

C011·00154(通卡)

绝密★启用前

2019年4月高等教育自学考试全国统一命题考试

企业管理咨询

(课程代码 00154)

注意事项:

1. 本试卷为非选择题。
2. 应考者必须按试题顺序在答题卡(纸)指定位置上作答,答在试卷上无效。
3. 涂写部分、画图部分必须使用2B铅笔,书写部分必须使用黑色字迹签字笔。

一、简答题:本大题共5小题,每小题6分,共30分。

1. 何谓管理咨询?它包括哪几个阶段?
2. 请以经营咨询为例,谈谈如何进行差距分析,找出并解决企业的经营瓶颈。
3. 鱼骨图的类型有哪些?
4. 何谓头脑风暴法?头脑风暴法可以细分为哪两类?
5. 通过投资回报率指标对企业咨询绩效进行评估,可获得哪几种类型的数据?

二、分析题:本大题共4小题,每小题10分,共40分。

6. 试分析现代咨询科学性体现出的特征。
7. 试分析影响企业成长的要素及其影响方式。
8. 试分析咨询调查需收集的企业内外数据来源。
9. 试分析咨询最终方案的形成途径及其具体措施。

三、综合题:分析下列案例。本大题共2小题,每小题15分,共30分。

10. 面对互联网时代的商业变革,传统企业遇到前所未有的挑战,这是风险也更是机遇,企业如何依据商业环境、竞争、消费者趋势等进行战略变革,以获得新的竞争优势,从而决胜未来!沃顿商学院2014年6月13日-14日在北京举办的全球论坛,引发中国商业改革的深度探讨。海尔集团首席执行官张瑞敏在发言时表示,去年海尔去掉16000人,去年年初海尔是86000人,年底变成70000人,去掉了18%。今年预计再去掉1万人,主要就是中间层,还有是一些业务变成智能化了就不需要这么多人。他说:“这是海尔新战略的变革,内容主要有这么三点,第一个,我想说的是没有成功的企业,只有时代的企业。为什么这么说?就是所有的企业都是要跟上时代的步伐才能够生存,但是时代变迁太快,所以必须不断的挑战自我、战胜

姓名

准考证号

考试号

自我。第二个，我们自己在这个过程当中，特别在互联网时代里这种创新的探索。第三个，直到今天我们也没有很好解决的问题，也就是说我们这个挑战是非常危险的，可以自我颠覆，但是自我颠覆不好可能就会颠倒。我不知道我们企业到底到什么程度，虽然我非常有信心，但是这个时代非常难以让人把握。”

没有成功的企业，只有时代的企业。举一个例子说，就像手机，摩托罗拉曾是手机的老大，但它很快被诺基亚超越，原因在于时代的变化，因为摩托罗拉是模拟时代的霸主，但是诺基亚是抓住了数码时代的机遇，但是诺基亚很快被苹果所超越，因为苹果是互联网时代。所以如果你跟不上时代就会被淘汰，这是非常快的。特别在互联网时代我觉得是彻底的颠覆，因为大概 200 年传统的管理就会被互联网所击碎，200 年传统的管理理论基石是亚当·斯密的分工理论，论分工里面把小作坊变成了现代企业，由此产生三位古典管理先驱：第一位是泰勒管理，今天所在的生产线；第二是组织理论之父马克斯·韦伯，他提出科层制；第三个是法约尔，他提出的一般管理理论。但是现在在互联网时代这些我认为都被颠覆了。

第一个是零距离，企业和用户之间是零距离，从原来企业大规模制造变成大规模定制，所以生产线要改变。另外一个去中心化，互联网时代每个人都是中心，没有中心，没有领导，因此科层制也需要被改变。另外一个分布式管理，全球的资源我都可以利用，全球是我的人力资源部。这是原来一般管理理论在今天也并不适用了。所以这一切都给我们带来非常非常大的变化。

第二，组织结构的变化。原来企业的组织是串联式的，现在变成并联式的。为什么要这么改变？美国学者钱德勒有一种说法非常好，他说企业的成长主要是依赖于两个变量，这两个变量决定企业的成长，第一个是战略，第二个是组织。而且他有个“从属理论”，就是战略是从属于时代，战略是根据时代的变化来设计，但是组织又根据战略的变化而变化。现在我的战略改变了，这个组织也要进行改变，所以现在的组织从原来串联式的，最左边的企划到中间设计、营销一直到最后是用户，就是企划与用户之间有很多传动轮，这些传动轮他并不知道用户在哪里，这也是企业里头的中间层。改变之后我们是“外去中间商，内去隔热墙”，要中间商没用了，隔热墙就是中层管理者。查尔斯·汉迪有一句话说“企业里面的中间层就是一群烤熟的鹅，就是他们没有什么神经，他们不会把市场的情况反映进来。所以去年我们去掉 16000 人，海尔去年年初是 86000 人，去年年底变成 70000 人，所以去掉了 18%。今年预计再去掉 1 万人，主要就是中间层，还有是一些业务变成智能化了就不需要这么多人。

第三，薪酬的改变。战略改变和组织改变之后，你能不能持续优化就在于薪酬。到底每个人薪酬是怎么来的？过去我们用的是全球比较通用的宽带薪酬，跟着宽带薪酬也是一个非常著名的国际化大公司它帮我们设计，设计完之后我们感到这个有很大的问题，就是宽带薪酬算的主要是依据每个人的职位、每个人工作的岗位，

换句话说，它是以工作岗位和工作时间来得到劳动报酬。

很显然，张瑞敏提到的海尔战略只是一部分显知的信息，深层次、全范围来说，海尔需要变革的是整体至各战略要素，全球至各细分市场，首要的关键是制定战略决策和目标。如何在互联网时代获得变革成功，战略决策、分解与执行是最重要的核心，对于海尔的领导者们，也必然很快在实战中进行摸索，获得前行的经验。

思考题：

(1) 从上述案例你得到哪些启示？

(2) 移动互联网思维下，传统企业如何实现再造？

11. 新到任的张科长

张科长在负责某市农村工作之前，一直在部队从事行政工作。刚从部队转业到地方，张科长一下子还没有适应过来，在部队里，一切都井井有条，大家各司其职，工作效率也很高，怎么这里的同事们却是闲的时候闲，忙的时候又忙得一团糟呢？特别是有一次开会，张科长感触颇深：会议时间定在上午 8:00，张科长准时来到会议室，却发现会议室的门都没有打开，一直等到 8:30，秘书科的小王才过来开门，看到张科长一个人站在那里等着，小王很奇怪张科长为什么来得这么早，他有些抱歉地对张科长说：“不好意思，会议室的钥匙是由秘书科负责保管，但是科长也没有规定具体由谁负责，今天要开会，科长让我来开门，我也不知道钥匙在哪儿，这不，找了好久才找到。不过您也来的太早了，按以往的情形，不到 9:00 人来不齐呢。”果然，又过了十来分钟，人们才三三两两走进会议室。9:30 主任宣布开会，并指定由小李做会议记录，小李心里有点不高兴，“我又不是秘书科的，为什么让我做记录！”当然，说归说，小李最终还是承担了记录的任务。

会上领导布置新一年的任务，许多处室的人员都认为自己担负了不该承担的其他处室的工作，所以争论得很激烈。会议一直开到中午 12:00 还没有完，吃过简单的工作餐后，接着开会，看见没争出个什么结果来，主任发话了：“都不要再吵了，在座的各位大多是共产党员，共产党人是不怕吃亏的，多做一点少做一点有什么关系呢！就这么定了，今年各处室的工作就按我们领导班子定的任务来分配。”散会了，张科长总感到有哪里不对劲，觉得该向主任提提建议，但问题究竟出在哪儿呢，他一时半会儿还没有想明白。

请回答以下问题：

(1) 张科长所在的组织存在那些问题？

(2) 如果你是张科长，你将提出什么样的建议？

2019年4月高等教育自学考试全国统一命题考试

企业管理咨询试题答案及评分参考

(课程代码 00154)

一、简答题(本大题共5小题,每小题6分,共30分)

- (1) 定义: 管理咨询是指由具有丰富经营理论知识和实践经验的专家, 与企业有关人员密切配合, 到企业进行实地调查研究, 应用科学的方法找出企业经营战略和经营管理上存在的问题, 分析产生问题的原因, 提出改进方案(建议); 当企业接受改进方案(建议)后, 咨询师则负责培训人员, 帮助、指导企业实施改进方案。(3分)

(2) 阶段: 进行诊断和实施指导。(3分)
- (1) 首先, 进行单项差距分析, 包括产品品种差距分析、生产能力差距分析、产品开发周期与生产周期的差距分析、产品质量差距分析、成本差距分析;(2分)

(2) 然后, 在单项差距分析的基础上进行综合的差距分析;(2分)

(3) 最后, 根据企业存在的问题, 提出可操作性的方案, 并由咨询机构帮助企业培训相关人员, 指导实施改进方案。(2分)
- (1) 整理问题型鱼骨图;

(2) 原因型鱼骨图;

(3) 对策型鱼骨图。

(注: 每个要点2分)
- (1) 头脑风暴法是一种通过小型会议的组织形式, 诱发集体智慧, 相互启发灵感, 最终产生创造性思维的程序法。它是一种能够保证群体决策的创造性、提高决策质量的方法。(3分)

(2) 头脑风暴法可细分为直接头脑风暴法(或简称为头脑风暴法)和质疑头脑风暴法(或称为反头脑风暴法)。直接头脑风暴法是在专家群体决策中尽可能激发创造性, 产生尽可能多的设想的方法; 质疑头脑风暴法是对直接头脑风暴法提出的设想、方案逐一质疑, 分析其现实可行性的方法。(3分)
- (1) 在不同时间段, 各种不同利益相关者对咨询介入的反应和满意度;(1分)

(2) 参与咨询介入过程的人学习各种新技能、过程、程序和任务的程度;(1分)

(3) 随着相应建议过程在实际工作中的实施, 咨询介入实际应用和执行的成功度;(1分)

(4) 实施咨询项目的工作单元中所体现的实际业务变革;(1分)

(5) 以百分比或比例的形式报告实际投资回报率;(1分)

(6) 无形测量指标, 通常是软数据。(1分)

二、分析题（本大题共4小题，每小题10分，共40分）

6. (1) 对被咨询的问题，强调以客观求实的态度进行调查、预测、分析和综合研究；(3分)
- (2) 在研究方式上，强调集体协作和智能互补；(3分)
- (3) 在研究过程上，强调独立自主；(2分)
- (4) 对咨询结果，强调经过相关专家、学者的客观论证。(2分)
7. (1) 影响企业成长的要素有企业弹性与企业控制能力。
- (2) 企业弹性随着时间的推移会越来越低，原因在于企业在发展进程中的规章制度越来越严，企业管理层次的增多和产品线的拓宽控制会日益严密。
- (3) 企业控制力在企业发展初期是不断增强的，但发展到一定阶段后（成熟期）控制力又不断下降。
- (4) 随着时间的推移，企业弹性与企业控制力会有一个交叉点，该点就是企业具有最佳竞争力的时期，即企业成长最好的时期。
- (注：各要点2分，展开分析如2分。)
8. 内部数据来源
- (1) 销售业绩
- (2) 财务健康性
- (3) IT 信息
- (4) 人力资源
- 外部数据来源
- (5) 股东数据
- (6) 供应商数据
- (7) 顾客数据
- (8) 市场数据
- (9) 竞争力数据
- (10) 竞争对手
- (注：各要点1分。)
9. (1) 途径一：集合专家智慧，具体措施有：德尔菲法和头脑风暴法。
- (2) 途径二：客户参与，具体措施有：成立客户小组、客户投入、客户邀请。
- (3) 途径三：会议评价，具体措施有：会议管理、分段评价。
- (注：(1) 4分(途径与措施各2分)，(2)(3) 各3分(途径与措施各1.5分)。)

三、综合题（本大题共 2 小题，每小题 15 分，共 30 分）

10. (1) 启示：

时代变化、市场环境变化，企业必须进行变革；

不同企业必须跟随趋势进行战略调整；

互联网时代，企业要进行商业模式创新。

- (2) 移动互联网改变了交易场所、拓展了交易时间、丰富了交易品类、加快了交易速度、减少了中间环节，它对商业企业、工业企业、金融企业乃至医疗企业、高等院校、政府机构产生了广泛而深刻的影响。

互联网改变的是人与人、人与组织、组织与组织之间的关系，这必然要求传统企业进行一场结构性大革命，即用互联网思维重新架构企业的运营模式，其方向是打造智慧型组织：网络化生态、全球化整合、平台化运作、员工化用户、无边界发展、自组织管理。

互联网思维能帮助中国的传统产业转型升级，最重要的是观念，要做优质的产品，做世界级的产品。

正如海尔集团公司首席执行官张瑞敏所说“没有成功的企业，只有时代的企业”，所有企业必须跟上时代步伐才能生存。与此相适应，中国企业的领导模式未来必须是智慧型领导，才能引领企业跟上时代的步伐。

（注：（1）5 分，（2）7 分，展开论述加 3 分。）

11. (1) 组织设计不合理，职责不清，责任不明；规章制度不健全；组织文化有问题，没有形成良好的价值观和行为习惯；工作效率低下。

- (2) 第一是塑造积极进取的组织文化，提高工作效率；其次是设计严格规范的管理制度；最后是组织设计上要明确各岗位的管理职责，建立严格的奖惩制度。

（注：各要点 6 分，展开分析加 3 分。）

