

# 2018 年 4 月高等教育自学考试全国统一命题考试

## 企业管理咨询试卷

(课程代码 00154)

本试卷共 4 页，满分 100 分，考试时间 150 分钟。

考生答题注意事项：

1. 本卷所有试题必须在答题卡上作答。 答在试卷上无效， 试卷空白处和背面均可作草稿纸。
2. 必须注明大、小题号，使用 0.5 毫米黑色字迹签字笔作答。
3. 合理安排答题空间，超出答题区域无效。

一、简答题：本大题共 5 小题，每小题 6 分，共 30 分。

1. 咨询的特性有哪些 ？
2. 管理促进的途径有哪些 ？
3. 管理咨询与管理诊断的区别与联系如何 ？
4. 咨询调查中收集数据应注意哪些问题 ？
5. 管理咨询绩效评估的定量方法有哪几种 ？

二、分析题：本大题共 4 小题，每小题 10 分，共 40 分。

6. 与西方发达国家比较，我国咨询业发展的主要差距表现在哪些方面 ？
7. 试分析管理咨询后续服务的价值及内容。
8. 试分析企业壮年期的非正常现象及管理重点。
9. 试分析德尔菲法的特点及过程。

三、综合题：本大题共 2 小题，每小题 15 分，共 30 分。

10. 案例一：

大宇公司创建于 1967 年，其创始人金宇中勤奋、严厉、具有强烈的进取心。大宇最初在出口纺织品方面取得了成功。公司业务不断扩展到贸易、汽车、机械、电子、建筑、重型造船、电脑、电信以及金融领域，成为韩国第四大企业集团。大宇公司是西尔斯 (Sears)、Christian Dior 等多家公司的纺织品供应商。大宇还同通用汽车公司成立了合资企业生产 LeMarts 牌汽车。然而，由于劳动力和其他一些问题，汽车产品发送受至到了限制。

公司成功的重要因素是总裁金宇中努力工作的理念以及植入人们脑海深处的价值观。可是。到了 20 世纪 80 年代末和 90 年代初，公司开始面临着几个问题。其中一个金宇中的担心——随着韩国进一步繁荣和发展，工人们可能丧失努力工作的热情。另外，年轻工人的不满情绪越来越强烈，奋发向上的精神正被淡忘。

由于金宇中对此疏于管理、放任自流，大宇集团中的某些公司便处于失控状态。例如，在并不赚钱的重型造船行业，他注意到有许多不必要的花费。后来，仅是撤除公司开办的理发店便为公司每年节约 800 万美元。

总体上讲，大宇公司的员工年龄轻，受教育程度高，大宇公司的高级职位中，并无裙带关系，这一点与许多其他韩国公司的相似职位比较而言，大有不同。

虽然大宇公司拥有 91000 名员工，是一家大型公司，但它在任何一个产业中都不占有支配地位。大宇制定了努力成为 Caterpillar、通用汽车和波音等几家国外大公司供

应商的战略，这也许会导致大宇失去以自己的品牌成为主要市场开拓者的机会。在世纪 90 年代，金宇中也一直在欧洲寻找机会，比如，他同在法国的一家经销公司成立了合资企业。

20

这些重大的重组活动已经产生了一些积极效果，金宇中出售了一些钢铁、金融和房地产项目，加强管理代替了放任自流的管理风格，重新实行了集权化管理；一些管理者或退休，或解聘，此外，还撤销了几千个岗位。

所有这些变化对财务状况和公司文化都产生了积极的影响，然而，到了 20 世纪 90 年代初期，大宇还需要对付坚挺的韩国货币、上升的劳动力成本与日本的竞争，以及其业务涉及的不同国家的经济衰退等不利因素。

试分析：

- (1) 本案例中，哪些是可控因素，哪些是不可控因素？
- (2) 你如何评价金宇中的反应对策？从本案例中你能得出什么结论？

11. 案例二：

建达是建材行业内领先的公司。但是前两年，公司管理混乱，很多销售人员浑水摸鱼，将公司的利润弄进了自己的腰包。更糟糕的是，销售员的中饱私囊扰乱了市场价格体系，破坏了建达公司的名声。

基于此，公司董事会于 2003 年年底聘用了史峰，希望借由新老总扭转公司颓势。史峰原本是一家全球领先的建材设备租赁公司中国区的 CEO，他不但有令人折服的财务经验，还是一个成熟老练的管理者。这样的人选，对于管理稍显混乱的建达来说，是上佳人选。

史峰上任以后，采取了一系列收权的措施，主要从人事和财务上对公司管理进行了梳理。比方说，他规定部门总监的单次资金使用权不能超过 3,000 元。虽然对公司进行了整顿，史峰仍然忙得焦头烂额，而且各部门仍然屡屡发生违规现象。“我不管，事情就做不好。”史峰无奈地发出了感叹，他认为建达的员工能力有问题，所以才需要自己事无巨细都一一过问。

但建达的员工不这样认为。公司上下，从部门总监到一般员工，都觉得自己在公司里做不了主，没有工作的积极性。公司公关总监胡蔓就抱怨史总不相信她的专业能力，什么事情都要插一手。那些公关稿，无论重要与否，史总都要亲自过目甚至动笔修改。

除了胡蔓之外，人力资源总监许信华也是一肚子的牢骚。许信华是建达的元老，可一样觉得自己在老板身边只不过是一个做摆设的傀儡。就拿招聘来说吧，有好几次招的都是部门经理以下的职务。按公司的规定，这类职级的薪资由其直接主管和人力资源总监共同决定。可有好几次，史峰突然过问起了这类人员的薪资，而且招呼都不打一个就把许信华和有关部门经理共同商定的薪资给重新调整了。事实上，公司里甚至已经流传着这样的说法：“什么事要是让史峰盯上了，岂止是插手，他连胳膊肘都插进来了。”

当然了，史峰的新政策对公司的销售影响最大。尤其从 2005 年开始，总公司给各个分公司都下了严格而又拔高的财务指标：除了销售额要达标以外，毛利率必须达到销售额的 25%，税前利润达到销售额的 10%。此前，分公司只需完成销售额的指标。与此同时，公司新的授权政策规定销售经理的价格浮动权不能超过 3%。就是大区总经理，价格浮动的决定权也至多能达到 5%。如果超越权限，必须上报审批。而原来销售经理的价格浮动权就有 7%！

对此，销售人员颇有怨言：新的合同审批流程长、时间久；对标准销售合同的任何一点修改都需要到总部审核签章；搞定内部比搞定客户还难……公司的销售人员士

气低落，销售形势令人担忧。正是在这个时候，建达华东分公司的明星销售经理高飞拿下了一笔 2,000 多万人民币的大单。高飞虽然拿下了大单，但由于签合同的关键时刻高飞未能联系上史峰，情急之下，他不得已把价格调低了 5.5%，从而违反了销售经理的价格浮动权不能超过 3% 的规定。看到员工违反自己刚刚着手制订的销售流程，史峰非常生气——他决定开除高飞。

但是，华东区总经理丁衡远不同意史峰的做法。并且通过公司人力资源总监许信华告诉史峰：如果史峰坚持要开掉高飞，他也准备走人。更让史峰没有想到的是，许信华也站在了丁衡远一边。这种情况之下，史峰应该怎么办？建达今后的路又应该怎么走？

试分析：

- (1) 指出该公司存在的主要问题：
- (2) 对总经理史峰提出提升公司业绩的对策建议。

绝密★启用前

2018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. (1) 中立性：(2分)  
(2) 局外性：(1分)  
(3) 综合评价性：(1分)  
(4) 建议性：(1分)  
(5) 指导性。(1分)
2. (1) 方向牵引：(2分)  
(2) 走向融弃：(2分)  
(3) 优势复制。(2分)
3. (1) 区别：(4分)  
①含义不同：  
②来源途径不同。自考一次通过q39052026  
(2) 联系：管理诊断是管理咨询的核心。(2分)
4. (1) 历史数据：(2分)  
(2) 收集清单：(2分)  
(3) 资料保密。(2分)
5. (1) 反映企业影响的硬数据指标：(2分)  
(2) 投资回报率：(1分)  
(3) 净现值法：(1分)  
(4) 投资回收期法：(1分)  
(5) 内部收益率法。(1分)

企业管理咨询试题答案及评分参考第1页(共4页)

二、分析题：本大题共 4 小题，每小题 10 分，共 40 分。

6. (1) 产业现状 (1 分)

- ①产业低端：(1 分)
- ②人员素质：(1 分)
- ③行业规范。(1 分)

(2) 咨询品质 (1 分)

- ①经验缺乏：(1 分)
- ②文字报告 (1 分)
- ③数据有限。(1 分)

(注：展开分析 2 分)

7. (1) 服务价值

- ①为客户和咨询方搭建良好的沟通平台，形成长期密切的合作关系；
- ②对整个咨询业的推动作用；
- ③解决咨询方案实施后缓慢暴露的问题。

(2) 服务内容

- ①建立客户服务档案，保留客户资料以便随时提取，并且及时进行更新；
- ②对咨询项目阶段性成果的实施、改进提供有效的指导，及时更正错误，调整方向。
- ③监督环境，对咨询项目的效果进行进一步的跟踪或指导改进；
- ④采用电话跟踪或定期走访等方式与客户保持沟通，了解客户的想法；
- ⑤对客户需配套或需升级的管理内容提供进一步的咨询或指导；
- ⑥帮助客户解决日常工作中遇到的疑难问题；
- ⑦客户对时间要求比较高的，可以采取入驻客户公司的咨询方式；
- ⑧帮助客户培训其内部方案实施相关人员，提高其专业水平等。

(注：少一个要点扣 1 分，答对给满分)

8. (1) 特征：

- ①企业过度自满自大；
- ②过度享受；

企业管理咨询试题答案及评分参考第 2 页 (共 4 页)

(2) 管理重点:

- ①做好战略重整,改造整个流程,快速提高竞争力;
- ②激发危机意识,以防老化;
- ③最好能建设自己的培训学校,全面化地培养一批拥有自己独特文化的干部和员工;
- ④要把自己的企业文化扎根,以此来弥补管理的空缺;
- ⑤要快速积累核心竞争力,避免让竞争对手进入或侵扰本企业的领域。

(注:每个要点1分,展开分析3分)

9. (1) 特点

- ①匿名性;②多次有控制的反馈;③小组的统计回答

(2) 过程

- ①匿名征求专家意见—归纳;
- ②统计—匿名反馈—归纳;
- ③统计……停止。

(注:每个要点1分,展开分析4分)

三、综合题(本大题共2小题,每小题15分,共30分)

10. 案例一标答:

- (1) 可控因素有:①抑制大宇公司内部的劳动力成本(通过撤除与生产经营关联度不大的部门,减少大量不必要的花费;对一些管理者采取或退休、或解聘的方式,共撤消了几千个岗位)。②开拓市场,寻找新的市场机遇,如与法国的一家经销公司成立了合资企业。③集权化管理方式的建立。④对公司业务结构进行重组,如出售了一些钢铁、金融和房地产项目,加强管理代替了放任自流的管理风格。

不可控因素有:①如何应对坚挺的韩国货币。②公司业务所在国家的经济衰退等不利因素。③日商的经营对策。

- (2) 评价与结论:当组织发展到一定阶段时,员工或组织管理层都会由于熟练而衍生出不思进取、工作惯性与惰性等制约组织进一步成长的必然因素。所以,组织高层管理者必须根据员工与管理层的工作技能与熟练程度的变化,适时调整工作设计与安排,打破组织内管理体系过于庞大带来的官僚办事作风,应该将创新变革的理念灌输到组织文化中,使组织每一步的发展都是一个新的起点。

(注:(1)(2)各6分,展开分析加3分。)

11. (1) 问题：(7分)

- ①公司现有的管理流程不科学，已不适应公司的发展。
- ②“不管就乱，一管就死”，总经理史峰的高度集权与过细管理方式已成为公司的发展瓶颈。
- ③公司激励缺乏科学的激励制度，公司员工士气低下。
- ④总经理史峰的管理不分主次。建达的增长速度远远落后于竞争对手，总经理史峰没能抓住公司面临的首要问题与工作重心，即销售与市场。

(2) 对策建议：(8分)

- ①管理层应充分分析市场需求与竞争对手的特点，建立科学的管理决策系统，差异性决定每笔订单销售额与利润率，使公司整体一盘棋，总体上实现公司利益最大化。
- ②管理层应完善现有的组织结构，在运作大单时，可以增设产品经理制，建立矩阵式组织结构，产品经理横跨市场与产品技术等部门，对单笔订单负责。
- ③总经理史峰应迅速将管理的重点由内部管理转向市场开发，提升经营业绩。
- ④表扬高飞这样的优秀员工，提升公司士气，并以此作为组织变革的契机。
- ⑤总经理史峰应在建立科学的管理系统基础上，把握建达发展的战略大局，明确各岗位的责权利，建立有效的激励制度与控制机制，大胆授权。