

2019 年 10 月自考企业管理咨询 00154 真题及答案

一、简答题:本大题共 5 小题, 每小题 6 分, 共 30 分。

1. 现代咨询的科学性和科学化要求体现出哪些特点?
2. 简述现代管理咨询发展依托的三大基础。
3. 企业结构中的五大支柱是什么?
4. 采用头脑风暴法应该遵循哪些原则?
5. 咨询式培训有何特点?

二、分析题:本大题共 4 小题, 每小题 10 分, 共 40 分。

6. 试分析管理咨询过程中咨询顾问与企业保持距离的必要性及其好处。
7. 试分析咨询机构后续服务的主要内容。
8. 试用帕累托原则分析成功管理者与失败管理者的区别。
9. 试分析咨询方案检测中情境设定的必要性与方法及其设定的情景类型。

三、综合题:本大题共 2 小题, 每小题 15 分, 共 30 分。

10. 以下问题为雷军“小米的未来智能家庭”的演讲文字实录:

我觉得, 梦想对一个人还是非常重要的, 因为有梦想的话你才能够坚持几十年不动摇, 孜孜不倦的去追求。我在办小米

的时候，我就想我们有没有机会把它办成世界级的伟大公司。换句话说，我们甚至有没有可能办成百年公司，百年基业。不少企业家都在谈百年基业，金山软件已经干了 25 年，我知道百年基业是非常不容易的，尤其在中国，我甚至不相信在中国有人能干过百年。我带着这个问题研究了一下，我发现居然有几个公司干了百年，大家知道是哪几个公司吗？有三四家，最出名的叫“同仁堂”。我这一研究不要紧，发现同仁堂不是 100 年，是 340 年，跨越了几个朝代，经历了多少轮战火还能活下来，我就很好奇凭什么？

我认为同仁堂能做百年，最最重要的事情是同仁堂的创始人讲的几句话：“品味虽贵必不敢减物力，炮制虽繁必不敢省人工。”第一句就是不要偷工减料，第二句就是工作不偷懒，这两句话合在一起就是“货真价实”。在我们今天这个社会，做到货真价实不容易，这些问题是怎么造成的？我觉得核心问题是我们能不能坚信“货真价实”。我相信绝大部分的创业者和企业家都希望做到货真价实，那为什么他们的企业做不到百年，文化传承为什么传不下来？同仁堂还有第二句话：“修合无人见，存心有天知。”意思是你的事情没有人知道，但是上天知道。所以用这种约束力让同仁堂代代相传，秉承了“货真价实”的这种经营理念。这是我在办小米之前琢磨最多的一家公司，给了我很大的启发。。

我们中国产品便宜，为什么感觉质量很差？我们能不能竭尽全力做好产品？我们到工厂和供应链看的时候，品质管理、加工细节、做工会遥遥领先。我们刚开始做手机的时候，处理器全部买的高通最贵的处理器，包括所有配置都选的最高端的。当时绝大部分国产手机公司都是做几百块钱的手机，很多人是怎么便宜怎么来，1 我们在进入这个市场的时候，因为每一个手机都是给我自己做的，我一定要叫它好用。所以我在想，我们只有向苹果和三星学习，用全球最好的供应链、最好的原材料、最好的工厂，才有机会做出最好的手机。这句话我可以展开说得更透，只有用最好的供应商，最好的原材料，最好的加工厂，才有机会做出最好的手机。所以，

我觉得好的品质是花钱花精力找最好的人才有机会做出来的。

海底捞为何能让我叹为观止?我有一次在机场买了一本书《海底捞你学不会》，我觉得我学会了，为了验证我有没有学会我还专门吃了几次海底捞，去完以后真的叹为观止。我最震撼的是是什么?海底捞的装修很一般，店的位置也很一般，但是它有一点点非常不一样的感受，它的服务员非常热情，非常亲切，让你都觉得整个餐馆都很好。有一次吃饭我就问那个服务员，你整天那么乐为什么?你不就做个服务员吗，结果给人教训了一顿。人家说我40几岁的下岗女工找不到工作，海底捞一个月给我四千多工资，我睡觉做梦都会笑醒。那句话真给我震住了，就是海底捞对员工很好，员工在公司感觉很好的时候他对客户就完全不同。海底捞最重要的还有，就是海底捞的口碑非常强大。口碑的核心不简单是好产品有口碑，或者又好又便宜的产品有口碑，有口碑的其实是超出消费者的预期!海底捞就是和用户做朋友，超出用户预期。

只有专注，并且做到极致，你才有机会做到世界第一。现在还需要做什么呢?防伪。怎么才能让用户检测是真的还是假的呢?其实就是要做到专注和极致。小米的梦想:带动中国企业在各自领域成为世界第一。小米用中国产地成本价，用中国最优质的产品,造福全世界，造福全人类。所以光小米一家不够，我们应该像当年索尼带动日本整个工业一样，让中国所有产品都变得更加优质。所以，去年年初我

有了这个计划。我们未来的目标是什么?从去年年初开始，我们的目标就是带动一百家这样的企业一起成长，一起在中国做大，一起扬帆出海，成为全球企业。在今年7月份，我们讲到当初创办小米时的梦想，这个梦想四年前还不敢讲。所以我们的梦想是什么呢?我们的梦想就是“星辰大海”。我们要把全球看成我们的市场，我们希望带动中国企业在各

自的领域成为世界第一,这就是我们的目标。我真的没有想到只用了三年时间我们就成了世界前三,我以为明年才会做到世界前三,但是我真的相信用五到十年时间,小米手机有机会成为世界第一。而且小米所带动的周边合作伙伴,我们至少会有 20 个世界第一。我希望小米的这波创业对中国的影响,就像三星之于韩国,索尼之于日本。我希望小米的梦想成为中国的未来,中国越来越多的企业在全世界范围内崛起,成为“优质平价”的代名词。让全世界享受中国科技创新的力量,我觉得这才是整个我做小米希望对社会有点帮助的地方。

试分析:(1)雷军讲了哪些内容?这个案例给你哪些启示?

(2)你认为在未来激烈的竞争中,小米如何取得优势?互联网思维的关键是什么?

11、海尔集团是全球领先的整套家电解决方案提供商和虚实融合通路商。公司 1984 年创立于青岛。创业以来,海尔坚持以用户需求为中心的创新体系驱动企业持续健康发展,从一家资不抵债、濒临倒闭的集体小厂发展成为全球最大的家用电器制造商之一。2013 年,海尔集团全球营业额 1803 亿元,在全球 17 个国家拥有 7 万多名员工,海尔的用户遍布世界 100 多个国家和地区。2008 年 3 月,海尔第二次入选英国《金融时报》评选的“十大世界级品牌”,2008 年 6 月,在《福布斯》“全球最具声望大企业 600 强”评选中,海尔排名 13 位,是排名最靠前的中国企业。2008 年 7 月,在《亚洲华尔街日报》组织评选的“亚洲企业 200 强”中,海尔集团连续五年荣登“中国内地企业综合领导力”排行榜榜首。2008 年海尔入选世界品牌价值实验室编制的《中国购买者满意度第一品牌》,排名第四。海尔已跻身世界级品牌行列,其影响力正随着全球市场的扩张而快速上升。

2013 年 12 月 22 日,世界权威市场调查机构欧睿国际(Euromonitor)发布最新的全球家电市场调查显示,海

尔在世界白色家电品牌中排名第一，海尔大型家用电器 2013 年品牌零售量占全球市场的 9.7%，第五次蝉联全球第一。按制造商排名，海尔大型家用电器 2013 年零售量占全球 11.6% 的份额，首次跃居全球第一。同时，在冰箱、洗衣机、酒柜、冷柜等分产品线市场，海尔全球市场占有率继续保持第一。调查显示，海尔旗下产品的全球份额也节节攀升。2013 年，海尔冰箱的品牌和制造商零售全球份额分别为 16.8% 和 19.8%，海尔洗衣机的品牌和制造商零售全球份额分别为 13.3% 和 16.1%，海尔酒柜的品牌和制造商零售全球份额为 15.6%，海尔冷柜的品牌与制造商零售全球份额为 20.5% 和 19.9%。至此，海尔同时拥有“全球大型家用电器第一品牌、全球冰箱第一品牌与第一制造商、全球洗衣机第一品牌与第一制造商、全球酒柜第一品牌与第一制造商、全球冷柜第一品牌与第一制造商”共 9 项殊荣。

海尔文化的核心是创新。它是在海尔三十多年发展历程中产生和逐渐形成的特色文化体系。海尔文化以观念创新为先导、以战略创新为方向、以组织创新为保障、以技术创新为手段、以市场创新为目标，伴随着海尔从无到有、从小到大、从大到强、从中国走向世界，海尔文化本身也在不断创新、发展。员工普遍认同，主动参与是海尔文化的最大特色。当前，海尔的目标是创中国的世界名牌，为民族争光。这个目标把海尔的发展与海尔员工个人的价值追求完美地结合在一起，每一位海尔员工将在实现海尔世界名牌大目标的过程中，充分实现个人的价值与追求。

海尔文化除了关注创新，更关注人才，其提出的：“人人是人才，赛马不相马；授权与监督相结合；人材、人才、人财：今天人才，明天未必还是人才”等人力资源管理理念为海尔的发展奠定了坚实的人力资本和制度基础。

而在其品牌延展的过程中更加注重阶段性，以及环境和战略的相互配合，从 1984 年创业至今，海尔集团经过了名牌战略、多元化战略、国际化战略、全球化品牌战略等四个发展阶段，

2012 年 12 月，海尔集团宣布进入第五个发展阶段：网络化战略阶段。在进入网络化战略发展阶段(2012 年—2019 年)后，借助互联网发展的契机，海尔努力成为基于互联网的平台型企业，积极探索“人单合一双赢”的商业模式。在海尔看来，网络化企业发展战略的实施路径主要体现在三个方面：企业无边界、管理无领导、供应链无尺度，即大规模定制，按需设计，按需制造，按需配送。2012 年 12 月，瑞士洛桑 IMD 商学院院长多米尼克·特平将“IMD 管理思想领袖奖”颁发给了张瑞敏，以表彰其对现代管理艺术与实践做的贡献。

试分析：(1) 海尔采取的竞争战略为哪一种？竞争优势来自哪些方面？

(2) 在全球化进程中，海尔未来的发展战略及其风险如何？

答案：

一、简答题(本大题共 5 小题，每小题 6 分，共 30 分)

1. (1) 对被咨询的问题，强调以客观求实的态度进行调查、预测、分析和研究；(2 分)

(2) 对研究范式，强调集体协作和智能互补；(1 分)

(3) 对研究过程，强调保持独立自主性、不受任何外力的干扰和左右；(2 分)

(4) 对咨询研究的结果，强调要经过相关专家、学者的客观认证。(1 分)

2. (1) 理论发展：(2 分)

(2) 实践需求；(2 分)

(3) 信息技术与知识。(2 分)

3. (1) 生产管理：(2) 营销管理：(3) 人力资源管理：(4) 研发管理：(5) 财务管理。

[评分标准] 答对 5 个要点得满分 6 分，少一个要点扣一分。

4. (1) 庭外判决原则：(1 分)

(2) 欢迎各抒己见，自由鸣放：(2 分)

(3) 追求数量：(1 分)

(4) 探索取长补短和改进的办法。(2 分)

5. (1) 聚焦基于战略的问题解决；

(2) 自始至终强调并坚持互动与参与；

(3) 关注人的业务内升力；

(4) 依据资源的轻重缓急，确保实践效果；

(5) 培训、交流、提炼、总结、实践，步步为营。

[评分标准] 答对 5 个要点得满分 6 分，少一个要点扣一分。

二、分析题(本大题共 4 小题， 每小题 10 分，共 40 分)

6. 必要性：

(1)管理既是门科学，又是门艺术。(1 分)

(2)咨询顾问从科学的角度看待问题，关注的是方案在逻辑上的严谨及其项目的目标与完成期限:而企业从艺术的角度看待问题，关心的是问题的顺利解决。(2 分)

(3)两者目标的差异使得咨询顾问需要与企业保持一定的距离。(1 分)

好处:

(4)方案实施和决策的风险留给了企业，咨询公司可以全身而退。(2 分)

(5)顾问可以把主要精力用于单纯的管理研究与分析之中，可以制定更加严谨和科学的方案，不必考虑企业内部纷杂的不同意见。(2 分)

(6)保证顾问不会在企业内部陷得太深，确保咨询项目按期完成。(2 分)

7. (1)建立客户服务档案并及时进行更新。

(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并指导改进。

(4)用电话跟踪或定期走访等方式与客户保持沟通。

(5)对客户需配套或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) 用人员入驻客户公司的咨询方式解决时间较急的问题。

(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。

[评分标准] 各要点 1 分，展开分析加 2 分。

8. (1) 帕累托原则又叫“2-8 原则”，它是指 80% 的价值来自 20% 的因素，其余 20% 的价值来自 80% 的因素，即关键的少数与次要的多数原则。(3 分)

(2) 帕累托原则的基本内涵是：在任何特定的群体中，重要的因素通常只占少数，而不重要的因素则占多数，因此只要能控制关键的少数因素即能控制全局。(3 分)

(3) 成功管理者与失败管理者的一个重要区别是，前者善于重点抓住关键的少数，适度照顾次要的多数，即抓住重点，照顾一般；后者则总是陷于繁杂的事务之中，分不清主次，顾头不顾尾。(4 分)

9. (1) 必要性

为全体成员描绘一个美好的蓝图，让全体成员了解整个方案的实施过程，形成强有力的激励，进而推动方案的有效实施。

(2) 设定方法

考虑两个情景要素：方案实施带来的利益：方案不实施带来的痛苦。两个指标各分为不清晰与清晰两个等级，从而形成四种不同的组合方式，构成四种不同的情境类型。

(3) 设定的情景类型

情境一:方案实施带来的利益与不实施带来的痛苦都是清晰的,其措施是方案可以实施,但必须警惕其它陷阱.

情景二:方案实施带来的利益是清晰的,但不实施带来的痛苦不清晰,说明方案没有说服力,应为变革设立愿景。

情境三:方案实施带来的利益与不实施带来的痛苦都不清晰,方案需要推倒重来,设立愿景。

情景四:方案实施带来的利益不清晰,但不实施带来的痛苦是清晰的,无头苍蝇综合症,应使愿景合理化。

[评分标准] (1) (2)各 2 分, (3) 6 分(各情境 1.5 分)。

三、综合题(本大题共 2 小题, 每小题 15 分, 共 30 分)

10. (1) 第一,小米模式的核心就是“同仁堂式”的货真价实,“海底捞式”的超预期口碑,和沃尔玛、好市多(Costco)高效率的模式创新。第二,这一套模式能够 帮助传统产业转型升级,中国市场不缺产品,但缺好产品,缺又好又便宜的产品,缺高端客户体验的产品。互联网思维能帮助中国的传统产业转型升级,最最重要的是观念,要做优质的产品,做世界级的产品。

(2) 第一、小米最重要的优势就是和用户做朋友,倾听用户声音,按照用户的要求改善。和用户做朋友,邀请用户参与,快速改进是最关键的。第二、互联网思维总结成七个字,就是专注、极致、口碑、快。

[评分标准] (1) (2)各 6 分, 展开分析加 3 分。

11. (1)海尔采取差异化战略,其竞争优势来源于:产品品质,优质高效的售后服务,高素质专业人才,注重创新的企业文化等方面。

(2)未来国际化战略的发展方向:第一, 通过跨国并购获取海外先进资源,实现全球整合;第二,实现企业管理模式与信息网络发展平台的有效结合;第三,实现产品技术和品质与国际前沿接轨。可能面临的风险:第一,跨国并购和组织联盟过程中的信任危机和资源共享的风险;第二,跨国并购和合作中的文化冲突和整合风险;第三,信息网络环境的安全性和开放性对企业发展模式的挑战;第四,技术创新的瓶颈等。

[评分标准] (1)5 分, (2)7 分,展开分析加 3 分。

