

# 2018 年 10 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 3 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. 企业需要外部诊断的问题有哪些？

2. 从 21 世纪商界呈现出创新和兼并收购的主要趋势中可以得到哪些启示？

3. 企业在发展过程中存在着什么样的动力？

4. 在使用德尔菲法的过程中，主要涉及哪些参与者？这些参与者的主要任务是什么？

5. 简述企业过程评价和企业效果评价的含义并比较这二者的不同之处。

二、分析题：本大题共 4 小题。每小题 10 分，共 40 分。

6. 试分析现代咨询的基本要求和准则。

7. 试分析因果图分析方法的作用和类型。

8. 试分析咨询调查的主要方法及各方法的使用要注意的问题。

9. 试分析组织文化对咨询报告的影响。

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. 当星巴克董事会主席、总裁兼 CEO 霍华德·舒尔茨(Howardschuk)出现时，照例引起现场 1,200 名员工的欢呼与口哨。在全球 30 万名星巴克的员工中，他是偶像一般的存在，除了因为他所创造的商业奇迹，更因为他坚持在公司内部推崇“分享”与“尊重”的理念，他对自己的员工从来都是称为“伙伴”。今年霍华德第二次到中国“伙伴及家属”进行面对面交流，这次争拉他的是广州地区的 1,200 名“伙伴”及他们的家人。在中国，这家快速扩张的公司目前拥有 1,200 家门店和近 2 万名“伙伴”，而三年前，星巴克在中国的门店仅 450 家，按照这样的势头下去，中国今年底便会成为星巴克仅次于美国的第二大市场。星巴克目前正在中国推行一项名为“伙伴回家”计划——那些希望更近距离照顾家人的“伙伴”们，开始有机会在离家最近的某个城市担任新开门店的店长，而这个充满人情味的计划，又与星巴克在中国二三线城市的扩张有机结合。

在星巴克内部，流传着一个形容霍华德工作狂热程度的故事：2008 年他再次担任 CEO 后做的第一件事就是邀请“伙伴”们直接发电子邮件给他，并在第一个月收到了约 5,000 封电子邮件，这些邮件他全都尽量回复了。尽管已经从昔年的贫民窟少年，成长为如今掌控全球 2 万多家咖啡店的咖啡帝国之王，但霍华德与妻子仍然会教育孩子：财富或事业成功不意味拥有特权，而是意味着责任；个人的自尊要靠努力取得，他人的尊重则来源于自己对他人的分享和帮助。在他的理念中，星巴克从来不是为了赚钱而存在的。从星巴克创立之日起，他就一直努力把它打造成

---

一个独特的公司：在这里，最重要的资产是“伙伴”，其次是顾客，最后才是股东。“伙伴”是星巴克体验文化的灵魂与核心。过去数年，全球经济遇到了严重的衰退或危机，但星巴克的业绩却逆流而上，从2010年至今一直保持上扬。2014年第一季度，星巴克净利润同比增长9%，门店销售额增长6%，这已经是它连续多个季度保持业绩递增。霍华德认为，这是星巴克成立40多年来最好的时期，未来它仍有更大的机会和更大的发展空间，但他希望是通过激发和孕育星巴克的人文精神，来推动业绩的上扬。无论何时，他最关注的指标始终是星巴克体验文化是否做得足够好，而不是利润或规模。

尽管作为缔造了咖啡体验文化的创始人，霍华德拥有众多粉丝，当中不乏成功企业家，但在霍华德看来，要成为一个伟大的领导，最重要的核心并不是个人魅力或是人格个性。对大家来讲，他们需要从领导者身上看到的是公开透明，是一种可以信任的真诚，刘门追随他，不是因为他能告诉大家应该做什么，而且还因为他能让大家理解为什么要这样做，企业存在的意义与使命是什么。而他觉得最重要的是，作为一个优秀的领导者，必须在早期就确立一个组织的责任以及能由此所获得的回报，这种回报必须由所有人共享，“这就像一项须由团队达成的体育竞赛”。

每天要喝5杯咖啡、自称“血液都变成了咖啡色”的霍华德，除了热爱咖啡、关怀员工外，他另外一项为人熟知的基因是热爱创新。比如霍华德透露，在15年前，星巴克要向欧美之外拓张时，他选择了中国，当时很多人劝他，中国人只喝茶不喝咖啡，咖啡扩张的未来应该在印度。但霍华德却认为中国人不爱喝咖啡正是一个机会，他从来都对中国市场充满信心，在2008年之后的结构调整中，星巴克关闭的主要是澳洲或美国本土的门店，而中国市场却朝着星巴克最大的海外市场这一目标前进。霍华德说，不管我们身在何处，我们的业务发展到怎样的程度，现状不管有多好，都是不够的。我们需要不断地再造自己，用更多的创新来适应当今的市场环境。而本地化创新是非常重要的环节。只有这样星巴克才不会像其他美国潮流一样在中国转瞬即逝。

自从2008年回归CEO位置，霍华德做出了许多重大决策：明晰星巴克所处的时代背景，重新定位星巴克在其中的角色。不同于大多数“创始人回归鲜有好结果”的故事结局，他创造了自己和星巴克的东山再起。而他亲手将星巴克推进数字时代，也是因为“我们不是一家只卖咖啡的公司，我们是一个致力于让人们创立联系的品牌。当我们看到新科技的发展，便重新定义了自己让人们联系在一起的方式”。当星巴克倡导的“第三空间”已为大家所熟知的时候，它又在迅速地打造以移动互联网为平台的“第四空间”。在中国，星巴克的“第四空间”指的是通过手机APP、微博和微信为主的各类社交媒体和消费者连接的平台，这些平台已经拥有200万的粉丝。通过科技技术，星巴克可以随时随地掌握当地目标消费者的口味以及对于品牌的反馈，而它的社交媒体计划也不仅局限于品牌与顾客之间的交流，更希望通过社交媒体给顾客提供一个平台，让顾客之间进行交流。数字化帮助星巴克的店员和公司讲述星巴克的故事，建立品牌，并与顾客联系在一起。

思考题：

- (1) 从这个案例里面，你得到哪些启示？
- (2) 你认为星巴克的核心竞争优势何在？

#### 11. 小赵的蕾恼

小赵从机械工学院毕业后，被聘在一家大型工厂的检验室当主管，他负责监督四位检测样品的技术人员。在某些情况下，小赵起到了对群体的监督作用，然而在另一些情况下小赵却被这个群体所制约，使他感到很沮丧。小赵不久就发觉难以对草率的工作界定责任，因为四位技术人员相互保护。这个小组似乎为自己定了工作

---

量，尽管小赵要求加快工作进度，然而每天所做的检测数量几乎没有变化。虽然小赵被委任为主管，但是很多次他的技术人员们，不是求教于他，而是舍近求远，向另一部门一位年纪大的同行请教。小赵还注意到他的三位下属经常一起在自助食堂吃午餐，而另一位则在邻近的实验室里与朋友们一同进餐。小赵常与其他实验室的管理人员共进午餐，此间小赵对公司的事情有了更多的了解，他很快开始意识到，上述情形表明他面临的是一种非正式的群体，他应当妥善处理与群体中其他成员的关系，以保持较高的群体效能。

请结合上述案例，分析如何正确对待非正式群体。



绝密★启用前

2018年10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) 当环境发生较大的变化或经营管理中出现重大失误的问题。  
(2) 时间问题。  
(3) 人员问题。  
(注:各要点2分)
2. (1) “大鱼吃小鱼”模式转变为“快鱼吃慢鱼”,技术更新速度的提高要求企业以更快的速度对外界需求变化作出反应,不断推陈出新才能维持强有力的竞争地位;  
(3分)  
(2) 企业间的竞争范围日益扩大,通过资本运作,一家公司能迅速将另一家企业吞并,从而实现全球范围的垄断优势。(3分)
3. (1) 行动力。(1分)  
(2) 程序力。(1分)  
(3) 创新力。(2分)  
(4) 整合力。(2分)
4. (1) 涉及两方面的参与者:预测的组织者、被选出来的专家;(2分)  
(2) 主要任务:  
第一轮:(1) 由组织者发给专家的第一轮调查表是开放式的,请专家围绕预测主题提出预测事件;(2) 预测组织者要对专家填好的调查表进行汇总整理,归并同类事件,排除次要事件,用准确术语提出一个预测事件一览表,并作为第二轮调查表发给专家;(1分)  
第二轮:(1) 专家对第二轮调查表所列的每个事件作出评价;(2) 预测组织者收到第二轮专家意见后,对专家意见作统计处理,整理出第三张调查表;(1分)  
第三轮:(1) 第三张调查表发下去后,专家要重审争论,对上下四分点外的对立意见作一个评价,给出自己的新评价;(2) 组织者总结专家观点,形成第四张调查表;(1分)  
第四轮:(1) 专家对第四张调查表进行再次评价和权衡,作出新的预测;(2) 组织者计算每个事件的中位数和上下四分点,归纳总结各种意见的理由以及争论点。(1分)

企业管理咨询试题答案及评分参考第1页(共3页)

5. (1) 企业过程评价是指从经济性、技术性、进度以及过程实施环境等方面对实施过程中的活动及其实施整体情况进行评估；(2分)
- (2) 企业效果评价是指企业在咨询后的一段时间内，由咨询组对被咨询企业进行回访，考察企业管理水平、经济效益的变化，同时调查分析新产生的问题，以评价咨询问题的准确性，检查咨询对策的针对性，分析咨询结果的有效性；(2分)
- (3) 企业过程评价关注咨询实施过程的整体情况，企业效果评价关注咨询完成后企业各方面的变化情况，关注的侧重点和评估的时间段不同。(2分)

## 二、分析题(本大题共4小题，每小题10分，共40分)

6. 现代咨询的基本要求和准则是：

核心是科学性和科学化。(2分)

展开分析：

- (1) 对被的咨询问题，强调以客观求实的态度进行调查、预测、分析和综合研究；

(2分)

- (2) 对研究范式，强调集体协作和智能互补；(2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，强调要经过专家、学者的客观论证。(2分)

7. 作用

- (1) 集中于问题的实质内容，而非问题的历史和不同的个人观点。

- (2) 有助于找到有效的解决问题的方案。

- (3) 聚焦于问题的原因而非症状。

类型

- (4) 整理问题型的因果图

- (5) 原因型因果图

- (6) 对策性因果图

(注：各要点1分，展开分析加4分。)

8. (1) 资料调查法。要注意：调查重点和调查品质的确定。

- (2) 问卷调查法。要注意：问卷结构、问卷设计、问卷语言、问题设计。

- (3) 访谈调查法。要注意：访谈原则、访谈准备、访谈过程、常见问题、访谈技巧、小组座谈。

- (4) 实地观测法。要注意：方法要点、应用限制。

- (5) 在线调查。要注意：普通网站调查、专业在线调查。

(注：各要点2分(方法与要注意的问题各1分)。)

9. (1) 咨询报告的表达语言必须符合被咨询企业的文化传统和风俗习惯。

- (2) 咨询报告提出的意见和建议必须符合被咨询企业表达价值观和信念的方式。

- (3) 咨询报告的内容设计必须以客户为主，随时站在客户的立场分析问题，树立一切为客户着想的经营理念。

- (4) 为客户的信息保密，养成把客户利益放在首位的理念。

企业管理咨询试题答案及评分参考第2页(共3页)

(注：各要点 2 分，展开分析加 2 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) 星巴克的核心竞争优势在于推崇“分享”与“尊重”的理念；

- 重视自己的员工；
- 良好的激励机制和学习平台。

(注：每个要点 6 分，展开分析加 3 分。)

11. (1) 接受非正式群体；

- (2) 引导非正式群体发挥积极作用；
- (3) 杜绝或减少非正式群体发挥消极作用。

(注：每个要点及分析 5 分。)