

全国 2013 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

(课程代码: 00154 考试时间: 150 分钟)

注意事项:

答案必须卸载答题卡规定的区域内, 未按要求作答的答案无效。

一、简答题 (本大题共 5 小题, 每小题 6 分, 共 30 分)

1. 简述管理咨询的特性。1-40~41

答:

管理咨询的特性有中立性、局外性、综合评价性、建议性和指导性。

(1) 中立性

管理咨询的第一个特性就是中立性, 该特性在外部人员咨询上表现得尤为突出。利用企业外部的咨询机构或咨询师对企业存在的问题进行实地调查分析, 这样受诊企业易于得到更加客观公正的建议; 一些企业内部解决不了的问题, 通常站在中立和局外的立场上的咨询人员就易于解决。

(2) 局外性

企业聘请的外部咨询机构或咨询师通常与企业没有利害关系, 他们能站在局外人的立场上对企业运营过程中存在的问题作客观分析, 进而提出问题的解决方案。局外性也保证了管理咨询结果的科学性和准确性。

(3) 综合评价性

管理咨询是一个系统工程。它既要对企业外部经营环境进行分析, 又要对企业内部经营条件作系统、全面的了解, 在此基础上进行综合评价, 找出存在的问题, 提供并帮助实施解决方案。因此, 管理咨询的结果都是综合评价的结果。

(4) 建议性

咨询机构或咨询师会根据对受诊企业进行实地调查获得的一手资料对企业的经营状况进行分析, 进而提出改善其经营管理的方案。咨询师只是充当一个参谋的角色, 为企业提出建议性的而非强制实施的改进方案, 如果企业觉得此方案的实施效果不会很大, 企业完全可以否决该方案, 实施与否的决定权在企业手中。

(5) 指导性

管理咨询并不仅仅停留在为受诊企业提供建议的层面上, 更重要的是, 咨询机构或咨询师会对受诊企业的相关人员进行培训, 帮助指导实施改进方案, 教会他们如何改善企业的经营管理。

2. 企业管理可以分为哪几个层次? 2-69

答:

将企业管理划分为三个层次: 基础管理层次、分析管理层次和共同管理层次。

(1) 基础管理

基础管理又称约束管理层次，以防弊查错、资产保全和督促生产为主。

(2) 分析管理

分析管理层次又称激励管理层次。其重点在于影响、激发员工产生对企业有利的生产经营行为。

(3) 共同管理

共同管理层次又称协作主动管理层次，是一种自发管理。自发管理是管理中的最高层次，这一管理层次除了要建立在前两种管理层次都已完善的基础上，还需要企业形成良好的精神面貌。

3. 简述不同时期管理咨询业务的重点。 3-77~78

答：

(1) 科学管理

早在 1886 年，麻省理工学院的教授阿瑟就创建了第一家现代意义上的管理咨询公司——理特管理顾问。他们当时的重点在于科学、工程和创新。

(2) 战略管理

20 世纪初，管理科学在大学里开始自成一家，会计和审计行业开始职业化，今天世界上大名鼎鼎的管理咨询公司也陆续登场。

(3) 知识管理

20 世纪 70 年代，美国经济发展速度放缓，但全球化和企业电脑化为咨询业带来了新的生机，许多咨询公司在海外开设办事处。为提高竞争力，许多企业对信息系统的要求剧增，由此带来了对硬件和信息系统咨询的巨大需求。

4. 何谓 5W1H 解析法？ 4-108

答：

“5W1H”解析法是兰德公司在 20 世纪 50 年代创造出来的有效的分析方法之一，当问题与现状不清楚时可使用此法。这种方法的原理是把分析的对象作为一个整体，然后按构成这个整体的因素进行分解，通过对这些因素的分析来界定问题的性质。

(1) 对象(What)

(2) 目的(Why)

(3) 场所(Where)

(4) 时间(When)

(5) 人员(Who)

(6) 方法(How)

5. 调查问卷的设计语言要达到什么要求？ 6-146~147

答：

(1) 文字。文字应该简明、清晰、浅显易懂，避免错别字。提问题的方式要委婉，不能使用命令式的口吻。

(2) 内容。调查问卷的内容要对调查目的有用。问题不宜过于分散，一般仅围绕两三个主题，不要提被调查者不愿回答或难以回答的问题。

(3) 提问。问题要能清楚地传达调查者的目的；问题要层次分明，可以首先提出概括性的问题，然后再提出具体的问题。

(4) 格式。开头要有问候语，要写明此次调查的目的；每个问题后留有适当的空间，以便被调查者能自由给出答案；问题的排列要先易后难；调查问卷的结尾要有感谢调查的字样，给被调查者留下好印象。

二、分析题（本大题共 4 小题，每小题 10 分，共 40 分）

6. 论述管理咨询流程的阶段及其各阶段的工作步骤。4-94-99

答：

管理咨询的基本程序包括整个咨询过程中各阶段的工作内容和方法及其相互关系。该程序按目标和任务可划分为五个阶段：接洽咨询阶段、预备咨询阶段、正式咨询阶段、方案实施阶段和追踪改进阶段。

- (1) 接洽咨询阶段的工作步骤包括：初步接洽、研究回复、深入商谈。
- (2) 预备咨询阶段的工作步骤包括：预备调查、确定课题、签署协议。
- (3) 正式咨询阶段的工作步骤包括：深入调查、分析问题、拟订方案、提交报告。
- (4) 方案实施阶段的工作步骤包括：指导实施、总结工作。
- (5) 追踪改进阶段（后续服务）的工作步骤包括：定期与客户联系，解答问题。

7. 企业中层五大支柱是什么？试析与企业中层有关的管理问题。5-124、132

答：

一、五大支柱

房子的“五大支柱”是：生产管理、营销管理、人力资源管理、研发管理、财务管理。

二、与企业中层有关的管理问题

1、营销问题

一家企业如何设计它的产品组合，如何使它的产品组合符合新战略的要求，如何进行产品新的整合，如何进行产业链的整合……这些都是中国企业发展中在产品市场上所面临的问题。

2、人力资源

企业在成长发展过程中，人力资源管理是最重要的。

3、精细管理

所谓精细化管理，就是以精细操作和管理为基本特征，通过提高员工的素质、控制企业滴漏、强化链接、协作管理，从而提高企业整体效益的管理方法。

4、技术差异

中国企业在成长和发展的过程中，面临着比较大的产品与市场的问题。产品与市场的问题，就是很多企业过去是凭借老板抓住某一项产品与服务，一夜之间做大，但是很多企业确实没有形成自己的核心技术。

5、市场问题

中国企业普遍面临着联产一体化，使得整个产品推向市场的速度较慢。如何引进客户经营市场？如何引进产品经营市场？这是企业所面临的重大问题。

8. 从德尔菲法与头脑风暴法的区别分析两种方法各自的优缺点。7-172

答：

一、头脑风暴法这种方法与德尔菲法之间存在两个重要的差别：

1、它的分析是建立在小组讨论的基础上，而德尔菲分析中专家对调查问卷的回答是独自秘密进行的；

2、它的分析过程具有更大的结构性，同时也是按照小组会议的形式来进行的；而在德尔菲模型下，进行分析诊断的是咨询师本人。

二、两种方法各自的优缺点：

- 1、德尔菲法的优点是能避免由于崇拜权威而产生的相互影响，能得到真实的咨询方案，缺点是讨论问题的深度不够；
- 2、头脑风暴法的优点是讨论问题的结构性强，深度较大，缺点是可能产生相互影响，得到的方案真实性不够。

9. 分析咨询方案实施中的企业过程评价的指标体系及其相互关系。8-207

答：

(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以及实施整体情况进行评估。

(2) 相互关系：四个指标必须相互结合，即经济上的合理必须与技术上的先进性相结合；技术上的先进必须与进度的科学性相结合；无进度上的科学合理就谈不上技术上的先进性；而前述的所有方面必须与环境相匹配，没有一定的环境资源和企业文化作保证，其他所有指标都难以达到。

三、综合题（本大题共 2 小题，每小题 15 分，共 30 分）

10. 多元化经营既可以成为企业成长发展的动力，延长企业的生命周期，又可能成为企业发展的障碍。试举出 1 到 2 个中国企业采用多元化经营成功和失败的例证，并从咨询的角度分析其成功和失败的原因。5-136~139

答：

企业的成长时期包括婴儿期、学步期、青春期、壮年期四个阶段。需要全面了解企业的生命周期、了解每个阶段企业会出现的正常和非正常情况，并掌握和抓住每个时期的要点来管理企业，才能使多元化经营成为企业成长发展的动力，延长企业的生命周期。

(1) 成功案例：如海尔集团；
其成功的原因是：以业主为主，多元化经营；分散风险；发挥规范效应。

(2) 失败案例：如巨人集团；
其失败的原因是：过早多元化；战线太长，资金不足；内斗现象突出，创业者离散；企业过度自满自大；偏离业主，无法形成核心竞争力。

11. **腾讯扩张地盘换标识**

腾讯门户网站 QQ.com 在 2005 年的最后一天悄然更换了品牌标志，以绿、黄、红三色轨迹线环绕的小企鹅形象替代了过去的 QQ 企鹅图案。外界猜测这是否意味着人们熟悉的 QQ 小企鹅将随之消失，对此，腾讯公司予以否认。

腾讯方面首先明确否定了换标与奇瑞 QQ 汽车的商标纠纷有关，解释换标原因是经过 8 年的发展，原标志不足以体现腾讯品牌的全部内涵，而企鹅的外围之所以有三色轨迹线，是指腾讯的各个平台之间要形成有机的互动连线，为用户提供真正一体化的网络服务。新标志体现的是公司全新的“在线生活战略”。

不过，网友可以放心的是，QQ 小企鹅的标志不会被放弃。腾讯称，企鹅标志仍然会用在以即时通信为核心的 QQ 子品牌中，包括了 QQ、会员、qqZone、qq 秀等。原因是 QQ 小企鹅已经成为互联网即时通讯的象征之一。腾讯的众多业务也仍然会基于 QQ 形成的互联网社区进行拓展。所以腾讯 QQ 小企鹅的标志现在不会，以后也不会退出互联网的舞台。

业内人士认为，所谓“在线生活领略”，暴露了腾讯的野心，腾讯总裁马化腾不止一次在公司内部会上说，腾讯要为中国的互联网用户提供“一站式”互联网服务。

根据以上案例材料，回答一下问题：**主观题，教材无明确答案**

(1) 腾讯为什么要更换品牌标志？

答：

腾讯更换品牌标志一是为了提高其品牌知名度，二是为了扩展互联网服务地盘。

(2) 腾讯更换品牌标识达到了其提升企业形象的目的吗？

答：

腾讯更换品牌标识后提升了其企业形象。所谓企业形象，是指企业的内在素质和外在表现综合地在社会公众心目中所产生的总体印象和评价。腾讯自从更换品牌标识后，其企业形象更丰满了，服务内容也增加了，其品牌给消费者留下的印象也更深刻了。

qq593777558