

## 2012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. 本卷所有试卷必须在答题卡上作答。答在试卷和草稿纸上的无效。
2. 第一部分为选择题。必须对应试卷上的题号使用2B铅笔将“答题卡”的相应代码涂黑。
3. 第二部分为非选择题。必须注明大、小题号, 使用0.5毫米黑色字迹签字笔作答。
4. 合理安排答题空间, 超出答题区域无效。

### 第一部分 选择题

一、简答题(本大题共5小题, 每小题6分, 共30分)

请在答题卡上作答。

1. 简述管理咨询的品质因素。1-46

答:

- (1) 智力创造;
- (2) 契约关系;
- (3) 互动过程;
- (4) 问题导向;
- (5) 咨询报告;
- (6) 创造价值。

2. 如何进行咨询决策的实施?2-63

答:

- (1) 客户参与;
- (2) 寻求共识;
- (3) 企业文化。

3. 简述美国咨询的主要特点。3-79

答:

- (1) 领域拓展;
- (2) 管理专家;
- (3) 产品推销。

自考备考三件宝:  
自考笔记、  
真题及答案、  
录音课件!

4. 咨询项目竞标包括哪几个主要阶段? 4-102

答:

- (1) 对问题的陈述及其范围达成协议;
- (2) 项目规划;
- (3) 准备项目建议书;
- (4) 演示说明项目建议书。

5. 咨询调查的外部数据主要包括哪些内容? 6-142

答:

- (1) 股东数据;
- (2) 供应商数据;
- (3) 顾客数据;
- (4) 市场数据;
- (5) 竞争力数据;
- (6) 竞争对手。

二、分析题(本大题共 4 小题。每小题 10 分, 共 40 分)

请在答题卡上作答。

6. 分析关键业绩驱动的主要因素及其表现形式。 4-110

答:

- (1) 战略驱动。引入和培育新的业务; 改变经营模式; 收购、兼并与重组等。
- (2) 营销驱动。使用各种营销手段增加市场需求, 通过雪球拉动业务增长。
- (3) 结构驱动。改变各类业务生产组织方式; 流程改造; 改变管理结构; 改变组织结构等。
- (4) 激励驱动。改变薪酬政策; 使用新的激励手段; 改革职业通道等。
- (5) 制度驱动。强化各类标准化工作; 提高规范化程度; 提高工作约束程度等。
- (6) 文化驱动。引入新的竞争理念, 工作理念; 改变价值认识等。

7. 企业的上层结构由哪几个部分构成?试举例说明与企业上层有关的管理问题。 5-124/125

答:

- (1) ①企业愿景与文化;
- ②企业战略与组织;
- ③管理平台

本档资源由考试真题软件网 (down.examebook.com) 搜集整理二次制作!

- (2) ①战略制约;
- ②制度约束;
- ③集团管理;
- ④组织支撑
- ⑤竞争优势。

8. 兰德(RAND)公司有很多成功的咨询预测案例,你认为它成功的主要原因是什么?

3-80/7-168/7-176

答:

- (1) 人才优势,大量的咨询专家聚集;
- (2) 科学的咨询方法,如德尔菲法、头脑风暴法等;
- (3) 悠久的历史;
- (4) 科学的咨询程序。

9. 为什么说平衡计分卡是一种管理体系?该体系是如何观察和评价公司绩效的?8-217

答:

- (1) 它以公司战略目标为基础,将财务、顾客、内部程序、学习能力等方面结合起来,形成一个综合性的评价系统。
- (2) 从四个方面评价公司绩效:一是财务如何满足股东需求;二是从顾客角度分析公司在满足顾客价值中的收益;三是从内部角度说明公司的特长如何满足顾客需求;四是从创新与学习的角度说明公司员工必须具备的素质和技能。

### 三、综合题(本大题共 2 小题,每小题 15 分。共 30 分)

请在答题卡上作答。

10. 有人说现代企业重组模式已由“大鱼吃小鱼”向“快鱼吃慢鱼”转变,请分析产生该转变的原因及实质,并结合实例进行分析。3-79

答:

- (1) 原因:市场的瞬息万变要求企业有较强的应变能力与创新变革能力。
- (2) 实质:不断创新,推陈出新。
- (3) 举例。

11. A 公司原是一家生产电子产品的小公司,为 B 集团公司全资控股公司。2002 年,该公司成功研制一种新产品,并获得国家专利,产品迅速占领市场,取得了良好的经济效益。

本档资源由考试真题软件网 (down.examebook.com) 搜集整理二次制作!

2003 年和 2004 年连续两年产值超过 5000 万, 发展势头强劲。然而, 进入 2005 年, B 集团公司下属的制药厂、化工厂、制鞋厂陷入困境, 集团公司领导决定把这三个厂划归 A 公司管理, 要求 A 公司带领三个工厂共同发展, 迫于无奈, A 公司只得接收, 从此走上多元化道路。为扭转接收厂的亏损局面, A 公司向三个厂抽调了大量资金, 并派遣大量原公司骨干去管理三个工厂。但 2 年过去了, 尽管 A 公司已尽其所能, 接收的三个工厂效益无明显起色, A 公司的经营业绩也开始滑坡。

问题: 5-136

- (1) A 公司经营业绩滑坡的主要原因是什么?
- (2) 如何提高 A 公司的经营业绩?

答:

- (1) ① A 公司业务与三个亏损厂业务毫无相关, 且只经过 2 年的快速发展, 实力尚弱, 不具备多元化经营的条件。  
② B 集团公司的强行干预影响了 A 公司的正常经营管理工作。
- (2) ① A 公司应重新将公司资源集中于电子产品。B 集团公司应将三个工厂的业务剥离出 A 公司。  
② B 集团公司领导应尊重经济规律, 不要使用行政手段干预公司正常经营。