

2013 年 4 月高等教育自学考试全国统一命题考试

商业组织与过程 试题

课程代码: 05734

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 毫米黑色字迹笔作答。
4. 合理安排答题空间, 超出答题区域无效。

一、简答题(本大题共 10 小题, 每小题 2 分, 共 20 分)

请在答题卡上作答。

1. 解释商业组织的“过滤效应”。1-17

答:

企业通过建立有效的组织系统, 依靠组织界限将企业与外部环境明确地划分开来, 并使企业组织系统与环境相互沟通, 进行有条件、有目的、有方向、有选择地交流与渗透。

2. 明茨伯格的 5 种组织结构类型是什么?2-35

答:

简单结构: 机械性行政组织; 职业性行政组织; 分部式结构; 特别小组。

3. 简述管理幅度的概念。3-40

答:

一名上级直接领导的下级人数。

4. 什么是矩阵制组织结构?3-46

答:

由两套管理系统相结合而形成的长方形组织结构, 是在直线职能制垂直形态组织系统的基础上加上一套为完成某项任务而暂时设立的横向项目系统, 是一种“非长期固定”的组织。

5. 简述组织变革的目标。5-74/75

答:

- (1) 组织结构完善
- (2) 组织功能优化
- (3) 组织气氛和谐
- (4) 组织应变力的增强

6. 业务流程设计的原则是什么?6-92/93

答:

- (1) 必须使业务流程有效、清晰和完整。
- (2) 必须严格贯彻执行企业的方针和政策。
- (3) 必须注重业务流程的连续性和关联性。
- (4) 必须遵循环境的要求。
- (5) 必须以顾客满意为中心。

(6) 必须遵循资源约束原则。

7. 简述流程图的概念。6-94

答:

使用一些特定的符号来描述业务流程的各种活动、活动间的关系以及流程间的关系,这样形成的图形称之为流程图。

8. DMAIC 的 5 个阶段是什么?7-116/119

答:

- (1) 定义阶段
- (2) 测量阶段
- (3) 分析阶段
- (4) 改进阶段
- (5) 控制阶段

9. 什么是业务流程再造?8-127

答:

对公司的流程、组织架构、文化等进行彻底的、急剧的重塑,以达到绩效的飞跃。在此基础上又作了更精确的表述:业务流程再造是对企业流程进行根本的再思考和彻底的再设计,以求企业在关键的性能指标上获得巨大的提高。

10. 解释在业务流程再造中“价值链”的概念。8-140

答:

企业为客户、股东、企业员工等利益集团创造价值所进行的一系列经济活动的总称。

二、案例分析题(本大题共 3 题,共 40 分)

请在答题卡上作答。

宏大冰箱是某市的地方品牌产品,在前几年冰箱热风潮中有较大的发展。公司经理王凯是个思路敏捷、有战略眼光的人,他对冰箱市场的发展有着独特的见解,在分析了市场行情后,他及时组织公司开发部着手研制新产品,并在新一轮的竞争中以物美价廉的小冰柜赢得优势,不仅保住了原有的市场,而且又开拓了一些新市场。但是,最近一段时间以来,该公司的产品销售出现了一些问题,用户接二连三地退货,要求赔偿,影响了宏大冰箱的品牌声誉。针对出现的问题,公司进行了深入细致的研究,分析问题,查找原因,最终发现问题主要出在生产上。原来主管生产的副经理李刚是半年前新调来的,他工作勤恳,有较强的社交能力,但对冰箱生产技术不太了解,组织生产的能力欠缺,致使生产过程中经常会出现因所需零部件供应跟不上、质量检验把关不严、产品不合格等问题,最终影响了产品的销售。

面对这种情况,王经理很是伤脑筋,有心要把李刚撤换下去,但又为难,因为李刚不仅工作积极负责,很受员工喜爱,而且与公司的客户、其他相关单位有着较强的联系,这在一定程度上有利于公司的发展。但如果不撤换,生产又抓不上去,长此以往,公司很可能会出现亏损局面。王经理想来想去不知如何是好,于是去找公司咨询顾问张教授商量。张教授听罢,对王经理说:“宏大公司的这种问题在其它企业也比较普遍,从管理角度讲,这与组织结构设计和人员配备等方面的工作有关,可以通过调整加以解决。”

于是在对公司组织设计的基本职能进行分析和对生产部门进行详细了解之后,张教授提出了改制方案,重点是对生产部门的岗位进行分解,提出增设一个生产指挥部,任命李刚为正指挥,另任命一懂生产有能力的赵翔为副指挥主管生产,这样不仅使公司的生产指挥得到了保证,同时又调动了李刚和赵翔两人的积极性,解决了一个两难的问题。

小刘是该公司新分来的大学生,他看到公司里近来的一系列变化,很是不解,于是就去问王经理:“经理,咱们公司已经有了生产科和技术科,为什么还要设置一个生产指挥部呢?这不是机构重复设置吗?我在学校里学过有关组织设计方面的知识,从理论上讲组织设计应该是‘因事设人’,咱们厂怎么是‘因人设事’呢,这是违背组织设计原则的呀!”王经理听完小刘一连串的提

问后,笑着说:“小刘,理论是理论,理论知识应用到实践中时,还要灵活掌握,看来你还需要在工作中好好地体会呀。”

问题:

11. 宏大公司的问题与组织结构设计有关,请问什么是组织结构设计?其要点有哪些?(20分)4-55

答:

组织设计亦即组织结构设计,就是对组织结构的组成要素和它们之间连接方式的设计,它是根据组织目标和组织活动的特点来划分管理层次,确定组织系统,选择合理的组织结构形式的过程。

具体来说,组织设计有以下几个要点:

(1) 组织设计是管理者根据目标一致、效率优先的原则在组织中有意识地把任务、权责进行有效组合和协调的过程。

(2) 组织设计是管理者在其既考虑组织内部要素(战略、人员、技术等),又充分考虑组织外部环境因素之后进行的。

(3) 组织设计的最终结果是绘制组织系统图、编制职位说明书和组织手册。

12. 小刘认为宏大公司存在“因人设事”现象,这违背了组织设计的原则,你如何看待这一问题?(10分)4-55/57

答:

组织结构设计要遵循一系列的原则。其核心目的就是合理设计组织结构,充分发挥组织的效能。依据有效性原则的要求,应做到因事设人,以事为中心。但这并不是一成不变的。为适应内外环境的变化,适应企业战略目标、任务的要求,对职务结构进行调整,对人员进行调整,也是对组织结构设计原则的灵活应用,符合稳定性与适应性相结合原则的要求。

13. 张教授在对宏大公司的组织职能进行分析的基础上,建议增设了生产指挥部。请问组织结构设计时的基本职能分析必须解决哪些重要问题?(10分)4-60

答:

组织的基本职能是组织系统在特定的环境中保持正常运转,保证组织生存和发展所必须具备的功能。

进行组织的基本职能分析必须解决以下三个重要问题:

(1) 组织中应该具备哪些基本职能?

(2) 各种职能之间相互联系,相互制约的关系是怎样的?

(3) 在各种职能中,什么是关键职能?

三、选答题 (本大题共4题,请回答其中任意2小题,每小题20分,共40分)

请在答题卡上作答。

14. 试述业务流程的分类法。1-12/13

答:

(1) 按流程处理对象分类,流程可分为实物流程和信息流程。

(2) 按跨越组织的范围分类,流程可分为个人间流程、部门间流程和组织间流程。

(3) 按运行顺序,流程可分为串行流程和并行流程。

(4) 流程还可分为经常性流程和非经常性流程。

(5) 从最基本的分类来看,可将流程划分为经营流程和管理流程。

(6) 按是否增值,将流程中的活动分为增值活动和非增值活动。

15. 阐述韦伯组织理论的主要贡献。2-26/27

答:

(1) 提出了理想的行政组织体系。

(2) 提出了行政组织的基础是合法规定的权力。

(3) 行政组织体系的结构主要分为三层,即主要负责人、行政官员、一般工作人员。

16. 阐述实施组织变革的方式。5-78/79

答：

- (1) 人员导向型变革方式
- (2) 组织导向的变革方式
- (3) 技术导向的变革方式
- (4) 系统导向的变革方式

17. 采购部门是企业的重要部门，与其他部门之间有着密切关系，试分析采购部门与这些部门的关系。9-152/153

答：

- (1) 与销售部门的关系
- (2) 与生产部门的关系
- (3) 与仓储部门的关系
- (4) 与财务部门的关系

qq593777558