

## 2010年7月高等教育自学考试全国统一命题考试

### 商业组织与过程 试卷

(课程代码 05734)

一、简答题(本大题共10小题,每小题2分,共20分)

1. 怎样理解组织的“互动”? (1-4)

答:

组织是一个开放系统,任何组织都离不开环境、离不开其它组织,都需要与环境进行物质、能量、信息的交换,都需要适应环境的变化。组织从环境中获得输入,经过一系列的转换把送回环境,从而形成了组织与环境的互动。

2. 简述业务流程主要有哪几种功能? (1-15)

答:

业务流程的功能主要是:(1)展示活动间的关系;(2)实现分工一体化;(3)标明任务完成的时间和阶段性;(4)界定活动的执行者和接受及其相互关系。

3. 简述权变组织理论的主要观点和贡献。(2-33)

答:

权变组织理论的主要观点是:没有一成变的、普遍适用的、最好的管理原则和方法,一切管理的对策必须根据企业所处的内外部环境而权宜应变。其对组织理论的主要贡献有:(1)根据具体条件设计组织结构;(2)强调外部环境对组织结构的影响;(3)研究了企业的分类方法和主要因素。

4. 什么是“事业部制”? (3-44)

答:

事业部制是一些大企业、大公司普遍采用的一种组织结构形式。它最初由美国通用汽车公司的斯隆所提出并加以应用,故又被称为“斯隆模型”。事业部制是一个企业内部对拥有独立产品市场、独立责任利益部门实行分权管理的一种组织结构形式。实行业务部制的企业,总公司是保留方针战略、预算和重大人事任免权的决策中心;事业部是独立核算、自负盈亏的利润中心;生产企业是政策管理集权化、业务运作分权化的成本中心。

5. 怎样理解“职务分析”? (4-61)

答:

所谓职务分析,是指经过分析和研究,确定企业内部某一职务的性质、内容、工作方法以及该职务的任职条件的一种程序。职务分析的结果是编制一套职务说明书和职务规范,它是确定职务升迁以及进行职务考评工作的重要基础条件之一,也是职务设计的最终成果。

6. 组织气氛和谐主要表现在哪些方面? (5-75)

答:

组织的气氛和谐主要表现在以下几个方面:(1)成员有强烈的归属感。即组织成员对组织目标、规则、制度等有很高的认同感,自觉地为实现组织的目标尽心尽力。(2)具有良好的合作意识。在和谐的组织中,不论是同事之间还是上下级之间,大家互相关心、相互支持,同心协力地为实现组织目标而奋斗。(3)具有强烈的主人翁责任感。在和谐的组织中,员工能够充分参与管理,行使充分的监督权和自主管理权,组织能够为每个人创造发挥潜能、施展才干的环节,员工时时想着自己的责任,处处努力为组织多做贡献。

7. JIT采购的含义和基本思想是什么? (9-164)

答:

JIT采购是一种准时化的采购模式。它有最大限度地消除浪费、降低库存、实现零库存的优点,是一种很理想的采购模式。JIT采购又叫准时采购,它是由著名的准时化生产的管理思想演变而来的。JIT采购是把JIT生产的管理思想运用到采购中来而形成的一种先进的采购模式。它的基本思想是:把合适的数量和合适的质量的物品,在合适的时间供应到合适的地点,更好地满足用户的需要。

8. 怎样理解全面质量管理? (7-109)

答:

全面质量管理是指一个组织以质量为中心,以全员参与为基础,充分考虑顾客要求,将专业技术、管理技术和数理统计合起来,控制生产全过程中的影响质量的因素,在最经济的水平上把组织内各部门研制质量、维持质量和提高质量的活动融为一体给顾客提供所需产品和服务的一种科学、严密、高标准的管理体系,其目的是通过顾客满意和本组织所有成员及社会受益达到组织的长期成功。

9. 简述TQM与BPR的区别。(7-111)

答:

相对于业务流程再造(BPR)那种激进的、对业务流程进行彻底性的再思考的流程改进方法, TQM 是对现行流程的渐进式、持续的改进; 在所涉及的流程类型上, BPR 涉及结构、文化和技能, TQM 则主要是流程的工作设计; 在流程改进执行方式上, BPR 仅强调自上而下, TQM 虽然也要求强有力的领导, 但基本工作方式则是自下而上, 由基本流程开始优化逐步过渡到更高层流程; 在对组织的影响上, BPR 会导致组织结构的变化, 特别是强调横向联系的扁平化, TQM 一般较少涉及组织的结构形式; 在风险和收益上, TQM 较之 BPR 要小。

10. 什么是业务流程再造中的作业成本法? (8-138)

答:

作业成本法是一种以“作业”为基础来计算成本的全新思维模式, 它以“成本驱动因素”理论为基本依据, 根据产品生产或企业经营过程中发生与形成的产品与作业、价值链与价值链之间的关系, 对成本发生的动因加以分析, 选择作业为基本计算和分析的对象, 将所耗用的资源成本准确计入作业, 然后将所有作业成本分配给成本计算对象的一种成本计算法。作业成本法可以让成本信息更精确, 改善经营过程, 并且以作业成本为核算对象, 以“产品消耗作业, 作业消耗资源”为根本理念核算成本。

## 二、案例分析题(本大题共 3 小题, 共 40 分)

A 公司是一家国内知名的以汽车营销为主营业务的上市公司。2005 年的年报显示, 在上市公司现金流量排行榜上, 该公司以每股经营型现金流 2.13 元位列第三, 而在此前的 2003 年, 其每股经营型现金流不到 1 元钱。

2004 年 7 月, 在 A 公司的物料车间发生了这样一幕: 一位领料员来不及履行正常领料手序, 被仓库保管员拒绝物料放行。生产车间在迫切地等待。为了确保生产进度的正常进行, “好心”的领料员动用私人关系, 通过另一个可以直接进入仓库的员工, 迅速地领取了物料……在 A 公司, 这样的好心的行为很常见, 没有人对这种“灵活”的做法说不。“灵活”不仅出现在领料环节中, 也出现在监管工作中。在 A 公司, 不止一位“好心”的管理者在“一切服务于销售”的思想指导下认为: “再难没有销售难, 再难不能难销售”, 更多的“好心人”表现出“销售优先、生产优先”的行为方式。

然而, A 公司却出现了没预料到的发展瓶颈, 虽然销售额在继续增加, 但利润却在逐月减少。图表显示, 利润率直线而下, 销售拼命涨, 利润率拼命下降。整个公司的资金周转率下降。更为糟糕的是, 不仅没有实现强化控制的初衷, 而且整个企业信息面临失控, 系统所报告的数据与实际脱节。

A 公司正承受着“一杆子捅不到底”的困扰, 在一系列的兼并、收购后, 仅仅依靠个人权威和经验式的管理已无法对企业有效掌控。于是该公司把希望寄托于 ERP, 并以此开始强化内部控制。

从 2004 年 6 月开始, 员工们发现以往“灵活”的做法正被来自公司上层的力量所控制。部分工作人员因工作失职被免职或调离工作岗位, 一些员工纳闷, 这些人大都是公认的“好人”啊, 有一颗公认的“好心”, 为什么好心就没有好报呢? 对“好心人”现象的打击使人们议论纷纷。

对此, A 公司的副总裁刘先生认为, “那些‘好心人’解决问题的办法正是对方逃避责任的临时做法, 双方看似配合默契, 实则掩盖了工作中的主要矛盾和问题。”部门的职能应是对立并分工协作的, 包括质检和生产采购部门、仓储与生产部门、销售与售后部门、技术与市场部门、财务与业务部门等。每个人应该做好自己的事情, 公司反对放弃必要的对立。

2004 年 9 月, A 公司首先确定了业务流程再造目标和组建流程再造团队, 一场大规模的流程再造工程在 A 公司展开。

问题:

11. (本题 10 分) 为杜绝“好心人”的“灵活”行为, 正确指导变革, A 公司在业务流程再造中要遵循哪些核心原则? (8-128)

答:

(1) 以流程为中心(4 分)

以流程为中心的原则, 就是使流程再造的目的由过去的以职能部门和分工为中心改变为以流程为中心。以流程为中心, 意味着企业形态的弹性特征。流程是直接面对顾客需求的, 随着市场的变化, 流程也必须随时变化。所以, 仅仅一次的改进, 即使是显著的改进, 也没有多大价值。以流程为中心的革命是一场持久的革命。一个企业必须持续集中关注它的流程, 这样才能够与不断变化的企业环境和协调。

(2) 坚持以人为本的团队式管理(3 分)

BPR 要求企业坚持以人为本的团队式管理, 企业中的每个员工都要关心流程的运作。进行团队式管理不是企业领导者的任意发挥和想象, 而是由组织所负担的任务所决定的。

(3) 顾客导向 (3 分)

企业要想在激烈竞争的环境中生存并且成功, 必须赢得顾客, 无论多么优秀的产品, 如果签不到与顾客的订单也是举步维艰的, 顾客至上, 顾客是上帝等都是这一思想的集中体现, 企业实施 BPR 也必须坚持以顾客为导向的原则, 争取顾客是企业成功之本。

12. (本题 20 分) 为保障变革顺利进行, A 公司在对现有流程进行再造的过程中, 主要遵循哪些操作性原则? (8-130) 答:

(1) 围绕结果而不是工作顺序进行组织 (2 分)

BPR 的核心是实现流程的再造和企业的流程化, 与传统操作不同, BPR 在实施过程中要围绕结果, 而不是工作顺序进行组织。

(2) 让那些影响生产结果的人参与到 BPR 中来 (2 分)

流程再造要取得成功必须让那些利用生产结果的人参与这些流程。

(3) 在真正产生信息的流程中处理信息 (2 分)

企业进行管理的过程中, 经常会出现信息的缺失和扭曲。

(4) 把地域上分散的资源当作集中的资源进行对待 (2 分)

人们在流程再造的时候, 往往容易把传统企业里资源的部门分割、工序分割理解为一种人为的分割, 认为理应成为再造的对象。

(5) 把类似活动的过程联系起来 (2 分)

企业在实施 BPR 的过程中不要等各项活动结束后才把所有结果拼凑起来, 而是要在再造的过程中把类似活动的过程联系起来, 这与操作性原则的第一条: 围绕结果而不是工作顺序进行组织是一致的。

(6) 在工作中决策, 让工作过程实现自我控制 (2 分)

所有流程导向的团队式管理的典型做法就是在工作中决策, 让工作过程实现自我控制, 这也是流程再造的操作性原则之一。

(7) 从信息源一次性捕捉信息 (2 分)

从信息源一次性捕捉信息有利于企业节省时间和金钱, 但是在其体实施过程中, 工作人员往往不能够一次性捕捉所有信息, 而是两次或多次, 这样就浪费了大量的时间和成本, 也降低了流程再造的效率。

(8) 在流程运用之前应该做可行性实验 (2 分)

流程再造中的许多错误发生于新流程的设计刚开始实施的时候。

(9) 再造必须顾及企业所有成员的切身利益 (2 分)

设计流程再造方案时必须邀请当事人参与, 任何变革都不是变革者个人的事, 它涉及许多人的切身利益。

(10) 再造应该在 12 个月内初见成效 (2 分)

尽管变革应该连续地保持热度, 尽管应该视变革为不断改进的努力过程, 尽管变革应该循序渐进, 但再造应在 12 个月内见成效。

13. (本题 10 分) A 公司在组建流程再造团队时, 具体应包括哪些人员? (8-133)

答:

具体人员如下:

(1) 领导者。任何一个团队都必须拥有领导者, 流程再造团队也不例外。 (2 分)

(2) 流程负责人。负责一个特定流程,并专注于再进的经理人员。(2分)

(3) 再造小组。负责分析、诊断现有的流程,制订新流程的设计方案,并监督方案的实施。(2分)

(4) 指导委员会。由一些高级管理者所组成的政策制订团体,他们负责制订再造流程的总体战略,监督再造流程的进程。(2分)

(5) 再造总监。负责企业再造技术和方法的开发,并对企业各再造项目进行协调。(2分)

三、选答题(本大题共4小题,试回答其中任意2道小题,回答2道以上的,以前2道小题的作答为准。每小题20分,共40分。)

14. 试分析组织结构设计的原则。(4-55)

答:

组织设计的主要原则有:

(1) 战略目标原则。任何组织都有其特定的发展战略和目标,组织结构的设计和调整只是一种手段,其目的是保证组织战略的顺利实施和目标实现。因而首先要确定组织发展的战略方向、战略发展阶段及其每个阶段的发展任务等方向性前提,这样才能够勾画出有效结构的基本模式。(2分)

(2) 集权与分权结合的原则。这一原则要求根据组织的实际需要来决定集权与分权的程度。所谓集权是组织的决策权相对集中于组织的高层管理者;所谓分权就是组织的决定权根据职务的需要分散到组织内各个层次。集权与分权是辩证统一的关系,集权有利于集中管理、统一指挥,但会增加管理层次,不利于沟通和激励,分权则恰恰相反。(3分)

(3) 责权对等原则。管理的基本原则是一定的人对一定的工作完全负责,这基本上取决于责任、权限和利益三者的关系。在设置职务时,应使职责与权限相当,使担任该职务的人享有相应的利益,责权等原则是要求职责与职权保持一致。(2分)

(4) 管理幅度和管理层次原则。管理幅度是管理者能够直接有效指挥和监督下属的数量,直接管理的下属越多,管理幅度就越大。管理层次是从组织最高主管到最基本具体工作人员之间形成的同层次。在管理幅度给定的条件下,管理层次与组织规模的大小成正比,也就是说,管理层次与管理幅度的大小存在相互关系。任何组织结构在设计时,都要考虑管理幅度的问题,以选择适宜的规模及其相应的层次。(3分)

(5) 稳定性与适应性相结合原则。既要保证各方面工作的正常运行,又要对内外部环境的变化出正确的反应,这就要求在进行组织结构设计时要兼顾稳定性与适应性相结合的原则。一成不变的组织是僵化的组织,而经常变动的组织也是无法创出优良业绩的,组织设计就要求在二者之间找到适当的统一。(2分)

(6) 执行与监督分开原则。在组织中,应分别设立执行机构和监督机构,这样有利于发现问题和解决问题。(2分)

(7) 有效性原则。有效性原则要求建立的组织结构必须有良好的工作效率,要使建立的管理组织有效果,关键是使组织系统内部每个部门和每位员工的活动,都能够与计划的总目标取得一致,如果组织内出现目标不一致的现象,就会产生内耗而影响总目标的顺利实现。(2分)

(8) 信息的灵活沟通原则。灵活沟通是管理目标有效实现的前提,组织结构应该保证信息沟通能够起到迅速准确,并满足组织成员的心理需要。因此,组织需要确定合理的管理幅度,建立适合于组织结构的沟通网络。(2分)

(9) 分工与协作原则。现代组织分工细密,协作关系复杂,要实现组织目标,应在组织机构设置方面贯彻分工与协作的原则,即从各项管理职能的业务性质出发,在管理组织之间进行合理的分工,划清责任范围。同时,应注意各项专业管理工作之间存在的内在联系,在分工的基础上加强协作、相互配合,妥善处理好专业管理和综合管理之间的关系。(2分)

15. 怎样理解组织结构中的“团队结构制”? (3-47)

答:

在一个组织中,当管理人员动用团队作为协调组织活动的主要方式时,其组织形态即为团队结构。团队往往由具有技术、决策和人际关系技能的员工组成,以完整的评估系统和奖励体系来约束,得到员工的高度认同。团队结构的主要特点是:打破部门界限,并把决策权下放到工作团队,能够提高组织的运作效率,增加企业运作的灵活性。(5分)

要理解团队结构制,可以通过与一般群体的区别来认识。团队通常是一群为数不多的员工,他们的知识与技能互补,彼此相互承诺协作完成共同的目标,并且保持相互负责的工作关。工作群体的主要特点是:通过相互作用来共享信息,作出决策,帮助每个员工更好地承担起自己的责任。(5分)

具体而言,团队与群体的主要区别表现为:

- (1) 团队员工通过共同努力能够产生积极的协同作用,因此团队绩效既有赖于个体的贡献,也取决于集体的协作;而群体的绩效仅仅是每个工作群体员工个人贡献的总和。(2分)
- (2) 团队的工作成果既要个体负责,又要共同负责;群体的工作成果则由个体负责。(2分)
- (3) 团队不仅要像群体那样具有共同的兴趣目标,而且还要有共同的承诺。(2分)
- (4) 团队员工的技能是相互补充的;群体员工的技能则是随机的或不同的。(2分)
- (5) 团队员工具有较大的自主权,群体员工则一般受到管理者严密监控。(2分)

## 16. 试述“戴明环”的含义及其四个阶段的具体内容。(7-112)

答:

在进行业务流程优化时,首先将需要有个优化计划,然后按照计划去执行,并在执行过程中进行检查和调整,在计划执行完成时进行总结处理,成功的活动纳入标准,不成功的在下一阶段继续改进。戴明将这一业务流程优化的工作方法总结为“PDCA”循环,质量学界将其称为“戴明环”。

PDCA 4个字母分别代表英文的计划(Plan)、执行(Do) 检查(Check)和处理(Action)。(4分)

(1) 计划阶段(P阶段)

计划阶段是发现适应用户的要求,并以取得最经济的效果为目标,通过调查、设计、试制,制订技术经济指标、质量目标、管理项目以及达到这些目标的具体措施和方法。(4分)

(2) 执行阶段(D阶段)

执行阶段则是按照所制订的计划和措施去付诸实施。(4分)

(3) 检查阶段(C阶段)

检查阶段是对照计划,对执行情况和效果进行分析,明确哪些做对了,哪些做错了,总结经验,找出问题。(4分)

(4) 处理阶段(A阶段)

处理阶段是对检查的结果进行处理,对于成功的经验要加以肯定,并予以标准化,或制订作业指导书,便于以后工作时遵循;对于失败的教训要予以总结,避免重现;对于没有解决的问题,应交给下一个PDCA循环解决。(4分)

## 17. 在采购定价过程中,适合使用竞争性报价和不适合使用竞争性报价的供应商有何不同?

(9-155)

答:

竞争性报价适用于以下情况:

- (1) 采购量足够大,值得进行竞争性报价(2分)
- (2) 供应商很清楚细节和要求,有能力准确估计生产所需的成本。(2分)
- (3) 竞争性的市场环节,即有足够多的合格竞争者。(2分)
- (4) 采购方只向技术合格的供应商发出竞标,而愿意合作的供应商则进行报价。(2分)
- (5) 采购方没有优先考虑的供应商。(2分)

不适合使用竞争性报价的供应商:

- (1) 当上述任何竞争性报价的标准都不存在时。(2分)
- (2) 当采购要求在诸多绩效因素必须达成一致时。(2分)
- (3) 当采购方要求供应商的早期参与时。(2分)
- (4) 当供应商不能确定风险和成本时。(2分)
- (5) 当供应商需要很长时间来开发和生产采购方采购的物资时。(2分)