

全国 2012 年 4 月高等教育自学考试

商业组织与过程 试题

课程代码: 05734

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“业务流程”。1-11

答:

为顾客共同创造价值的一系列逻辑相关的活动的有序集合。

2. 什么是例外原则? 2-25

答:

上级把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理, 而只保留对例外的、特殊的管理事务的决策权以及对下级工作的监督权。

3. 简述明茨伯格提出的组织结构的 5 种协调机制。2-35

答:

①相互调整; ②直接监督; ③工作过程标准化; ④成果标准化; ⑤技能标准化。

【评分参考】每点 1 分, 答对其中 2 点, 即给 2 分。

4. “职能制”的概念是什么? 3-42

答:

采用专业分工的管理人员来代替直线制的全能管理者, 设立了在自己业务范围内有权向下级命令和指挥的职能机构。

5. 什么是事业部制? 3-44

答:

一个企业内部对拥有独立产品市场、独立责任利益的部门、实行分权管理的一种组织结构形式。

6. 组织变革的内部动因有哪些? 5-72

答:

(1) 组织结构因素; (2) 管理系统因素; (3) 社会心理因素。

【评分参考】每点 1 分, 答对其中 2 点, 即给 2 分。

7. 常用的组织诊断方法哪些? 5-77

答:

(1)组织问卷;

(2)职位说明;

(3)组织图;

(4)组织手册;

(5)实地调查研究法。

【评分参考】每点 1 分, 答对其中 2 点, 即给 2 分。

8. 什么是流程的工艺视图? 6-95

答:

按时间的先后顺序或依次安排的活动步骤, 用标准的图形形式表达的流程模型。

9. 请列出采购部门在企业中隶属关系的四种类型。9-150

答:

(1) 采购部门隶属于生产副总经理;

(2) 采购部门隶属于行政副总经理;

(3) 采购部门直接隶属于总经理;

(4) 采购部门隶属于资材部门。

【评分参考】每点 1 分, 答对其中 2 点, 即给 2 分。

10. 简述传统采购流程的缺点。9-161

答:

(1)物料采购周期长;

(2)到货时间和物料质量不可控制;

(3)职能式的采购管理模式;

(4)库存管理的矛盾。

【评分参考】每点 1 分, 答对其中 2 点, 即给 2 分。

二、案例分析题(本大题共 3 小题, 第 11 小题 20 分, 第 12、13 小题各 10 分, 共 40 分)

请在答题卡上作答。

A 饮料公司的业务流程再造

A 饮料公司在近些年的管理信息化建设中, 陆续开发、引进并应用了生产管理系统、分销管理系统、财务管理系统等。

新的管理信息系统应用后, 收到了应有的效果。以分销管理为例, 在原有的模式下, 货物和回款的权限在公司属下的各办事处, 各办事处均设有自己的仓库, 公司总部无法统一管理。办事处层面形成了大量的库存积压, 相互之间调拨困难, 公司实际库存难以统计。仓库的相对分散, 也使仓储费用居高不下。针对上述问题, 公司决定实施组织的业务流程、再造, 并引入了管理信息系统。首先是销售区域的重新划分, 成立了华北、东北、华东、西南销售区域, 办事处归区域管理。通过实行区域管理理顺了业务关系。60 多个办事处在区域管理下, 各司其职。仓储管理从办事处剥离出来, 成立了独立负责仓储和配送的物流中心。公司总部统一管理销售回款和费用开支、报账等。物流中心的成立, 不仅降低了公司的库存, 节约了资金, 解决了原办事处之间管理调拨困难的问题, 而且进一步明确了各个部门的职责, 使办事处能够将更多的精力投入到市场的开

发和维护上。再以生产管理系统为例,在生产管理系统整合前,销售部门与生产厂之间缺少有效的信息沟通,导致生产与市场需求脱节,计划部门只能根据经验数据安排相关生产计划,企业面临的生产经营风险较大。流程再造后,公司引入了“全程订单”管理办法,依据这一办法,关键订单流程强调业务员要依据客户需求,结合实际需求生成月订单,订单经过销售部确认和公司产地分配后生成车皮配送计划和生产计划进而形成物料需求计划。订单系统的出台成功地解决了生产、配送、存储与市场需求脱节的问题,生产作业可以根据销售订单和实际能力进行组织,不再盲目生产,从而大大降低了企业生产经营的风险。

根据案例资料解答下列问题:

11. (1)A 饮料公司根据需要进行了业务流程再造。请问:什么是业务流程再造?其产生背景是什么? 8-125

答:

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,如速度、质量、服务和成本。(4分)

背景:

(1)外部环境背景:3C 竞争因素。①顾客,买卖双方的关系发生了重大变化,现在完全是买方市场,顾客主宰着买卖关系;②竞争,全球经济一体化使得原本激烈的市场竞争变得更加激烈;③变化,信息时代进一步加快了变化节奏。(3分)

(2)内部环境因素:①工作方式要灵活、快速;②满足员工高层次需要的要求;③技术的进步,使得企业改变工作方式成为可能。(3分)

【评分参考】观点接近可酌情给分。

(2)请回答业务流程再造核心原则的概念及内容。在 A 饮料公司的业务流程再造中体现了哪些基本原则? 8-128

答:

业务流程再造的核心原则是那些指导变革的根本性原则。(2分)

具体包括:

- (1) 以流程为中心;(1分)
- (2) 以人为本的团队式管理;(1分)
- (3) 以顾客为导向。(1分)

A 饮料公司的业务流程再造体现了“以流程为中心”和“以顾客为导向”的原则。(3分)一是分销管理系统由过去的职能部门和分工为中心改变为以流程为中心;(1分)二是生产管理系统强调了以客户需求确立订单的要求。(1分)

【评分参考】需适当展开阐述,观点接近可酌情给分。

12. 业务流程再造的基本方式有哪些?A 饮料公司业务流程再造属于哪一种,请做简要说明。 8-136

答:

业务流程再造的基本方式有两种:一是业务流程的局部再造,是指辨析理解现有流程,系统地地现有流程的基础上创建提供所需产品的新流程。(2分)二是业务流程的系统性再造,从根本上考虑重新再造产品或服务的提供

方式, 零起点设计新流程。(2分)

A 饮料公司业务流程再造属于局部再造。(1分) 它是对 A 饮料公司现有的分销流程、生产管理流程全面分析后, 按照业务流程再造的原则、方法, 对它们进行的必要的调整和流程的重新设计, 如增设销售区域管理层面和新的物流配送部门等。(5分)

【评分参考】观点接近可酌情给分。

13. 请结合 A 公司分销管理与生产管理新旧流程比较, 试述你对业务流程设计意义的理解。6-91

答:

- (1) 组织的业务流程对于业务运作的时间、质量和业绩有极具重要的影响和作用;
- (2) 业务流程的改进与设计(再设计)是组织适应变化、增强竞争优势的根本方法和工具。

【评分参考】请对上述内容做适当的展开阐述, 观点接近即可酌情给分。

三、选答题(本大题共 4 道题, 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. 按组织的目标、社会功能对组织进行分类, 并对每类组织举例说明。1-6

答:

(1) 按组织的目标可将组织分为:

- ①营利组织: 所有以获利为主要目标的组织都是营利组织, 如工广、商店、商业银行、饭店、矿山、公司等。
- ②非营利组织: 除公共组织外, 一切不以营利为主要目标的组织都属非营利组织, 如国有医院、国有学校、各类团体、宗教团体、慈善机构等。
- ③公共组织: 负责处理国家公共事物的组织是公共组织, 如立法机关、司法机关、政府机关、军事机关等。

(2) 按组织的社会功能可将组织分为:

- ①生产组织是指从事物质生产的制造型组织和服务型组织, 如工厂、饭店等;
- ②政治组织是指为了保证整个社会达到其目标而进行权利分配的组织, 如政府部门等;
- ③整合组织是指协调各种冲突、引导人们向某种固定目标发展的组织, 如法院、政党等;
- ④模型维持组织是指维持固定的形式, 确保社会发展的组织, 如学校、社团等。

15. 组织设计是一个动态的工作过程, 包含着一定的工作程序。请对这一程序做出阐述。4-59

答:

(1)确定组织目标: 依据组织宗旨确定组织的基本目标, 是衡量组织成功与否的标志。(2分)

(2)基本职能分析必须解决的问题:

- ①组织中应该具备哪些基本职能? (2分)
- ②各种职能之间相互联系, 相互制约的关系是怎样的? (2分)
- ③在各种职能中, 什么是关键职能? (2分)

(3)职能分解: 就是对组织的基本职能给予细分和归类, 从而确定组织的部门机构。(3分)

(4)目标分解: 将组织总目标分解为各职能部门和任务单位的具体目标。(3分)

(5) 职务分析: 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。(3分)

(6) 管理控制: 为了保证整个组织结构能够按照设计要求正常运行所进行的过程管理和控制。(3分)

【评分参考】观点接近可酌情给分。

16. 组织变革会受到来自方方面面的阻力影响, 克服阻力成为变革成功与否的关键。克服组织变革阻力的方法有哪些?请做说明。 5-81

答:

(1) 勒温的力场分析法, 主要用以分析变革的动力和阻力, 找出变革的突破口。

该方法的程序包括:

- ①寻找问题;
 - ②分析问题;
 - ③制订变革策略。
- (2) 让组织成员参与变革, 这对变革气氛的改善有很大的好处。
- (3) 利用群体动力, 具体包括:
- ①加强群体凝聚力;
 - ②增强组织归属感;
 - ③借助个人的威信;
 - ④促进认知的一致性。
- (4) 奖励变革的创新者: 如提高工资、奖金或薪水、额外津贴等。

【评分参考】以上4点, 每点5分, 要求适当展开阐述。观点接近可酌情给分。

17. 请介绍三种描述形式的单体流程图, 并进行比较分析。 6-95

答:

(1) 表格形式的业务流程图: 美国机械工程师学会 ASME 为业务流程图的描述专门制订了标准图形和标准画法, ASME 采用 6 种标准的符号表示流程中的各种活动。该法为制造业和服务业在流程描述和流程设计中广泛采用。(5分)

(2) 框图形式的业务流程图: 用箭头、框图形式表达单体流程。(5分)

(3) 跨职能业务流程图: 主要用以表达出企业业务流程与执行该流程的功能单元或组织单元之间的关系, 其组成要素包括: 组织的业务流程、执行相应流程的功能单元或组织单元。(5分)

(4) 比较: 前两种形式的业务流程图虽然能表达业务流程活动的先后次序, 但难以看出每项活动的执行者。而跨职能业务流程图则能满足企业中跨部门职能描述的需求, 能显示出一个业务流程在各部门之间是如何进行的, 或能显示出一个业务流程是如何影响组织中的不同职能单位的。(5分)

【评分参考】观点接近可酌情给分。

qq593777558