

2010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 试卷  
(课程代码 05734)

本试卷满分 100 分, 考试时间 150 分钟。

一、简答题(本部分共 10 小题, 每小题 2 分, 共 20 分)

1. 理解组织的含义应该把握哪些要点?1-3

答:

对组织含义的理解应把握以下几个要点:

- (1) 组织是动态的组合活动过程, 是指组织工作或组织活动, 它是指由两人以上为实现共同的目标, 协同劳动, 通过分工和合作把人、财、物和信息资源, 在一定的时间和空间内进行组合配置的活动过程。
- (2) 组织是相对静态的人群社会实体单位, 就是把动态的组合活动过程中有效、合理的配合关系相对地固定下来, 形成各种规章制度和责权利结合的组织结构模式。
- (3) 组织必须具有共同目标, 而它身则是实现共同目标的手段。
- (4) 组织是有一定的需要动机、情感和进取心的团体意识和精神的结合体。
- (5) 组织是一个投入产出的系统, 它与社会环境相互作用成为独立的法人, 并具有调节、适应发展变化功能的开放系统。
- (6) 组织是物的系统、人的系统和社会环境相结合的社会技术系统。

【评分参考】答对任意 4 个得 2 分。

2. 简述商业组织的“过滤效应”。1-17

答:

过滤效应是指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。在企业组织与环境的交流与渗透中, 组织在此起着“过滤器”的作用。

3. 泰勒对组织理论的主要贡献有哪些?2-25

答:

- (1) 根据劳动分工的原理, 提出单独设置职能机构。
- (2) 主张实行职能管理制。
- (3) 提出例外原则, 实行权力下授。

【评分参考】每点 1 分, 答出任意两点即给 2 分。

4. 请以作图方式解释韦伯的“行政组织体系的分层结构图”。2-27

答:

如下图所示, 第一层是主要负责人, 其主要职能是进行决策; 第二层是行政官员, 其主要职能是贯彻主要负责人所作出的决策; 第三层是一般工作人员, 其主要职能是从事实际的业务工作。

【评分参考】文字与图各 1 分



5. 简述组织对组织变革造成阻力的原因。5-80

答:

- (1) 对权力和影响的威胁

(3)资源的限制

(2)组织结构 (4)经济原因

(5)组织间的协议

【评分参考】答对任意 4 点得 2 分。

6. 怎样判断组织的气氛是否和谐?5-75

答:

(1)成员有强烈的归属感。(2)具有良好的合意识。(3) 具有强烈磁主人翁责任感。

【评分参考】答对任意 2 点即得 2 分

7. 指出业务流程标准化的内容。6-103

答:

①制定流程序文件 ②流程输入规范 ③流程输出规范 ④绘制流程图。

⑤编制业务流程清单。

【评分参考】答对 4 个即得 2 分。

8. 简述 6Sigma 管理的基本思想。7-115

答:

6Sigma 管理的基本思想是:通过运用各种统计技术对产品设计和生产流程进行严格 控制,逐步消除那些无价值的返工、检查和修复流程,从而降低成本,提高质量, 降低库存, 缩短生存周期和加快产品/服务开发,并增加市场占有率,提升顾客满意度和企业竞争力,最终达到为企业创造利润之目的。

9. 简述采购部门归属于行政副总经理管辖的优缺点。9-150

答:

优点:

采购部门隶属于行政副总经理,使得采购部门独立于生产部门之外,能产生单位间制衡作用,并发挥议价的功能,能够获得较佳的价格和付款方式,以达到财务上的目标。 缺点:

有时采购部门为了取得较好的交易条件,难免会延误了生产部门用料的时机,或购入品质不尽理想的物料。

【评分参考】每个小点 1 分,共 2 分。

10. 简述采购人员在接受货物之前对货物进行检验的基本步骤。9-158

答:

(1)确定检验时间和地点。

(3)货物检验。

(2)确定检验部门及人员。

(4)不合格辨物的处理。

(5)检验完毕,填写采购物品验收报告。

【评分参考】答对 4 个即得 2 分。

二、案例分析题(本部分共 3 道题,共 40 分)

东海制冷设备公司生产特种冷热设备,在国内同行业中居领先地位。但是进入 2000 年后,市场环境发生了较大的变化,不仅市场竞争日趋激烈,客户对产品的要求也由原来只需要标准型产品开始转向各种非标准型产品。在这种情况下,公司原来行之有效的管理方式开始出现问题。公司领导层认为,问题出现的原因是原来的直线式职能组织结构有缺陷,需要进行组织结构调整。2002 年,公司完成了机构调整。陈部长负责的是运营部。这个部负责协调营销部、技术部、品质部、制造部、供应部和财务部等相关部门从接到订单开始,经过技术准备、生产准备、采购、制造、品质控制,到最终完成入库的整个流程的有效运行。虽然陈部长所承担工作的责任比较重大,但他也只是一个部门经理,一些较大的问题必须与各部门协商后才能实施。

公司组织结构调整后。运行中又出现了一些新的问题。上周,公司发到四川某客户的产品到达客户处,经现场验货后发现,客户额外要求的两个截止阀、六份出厂文件和双倍的备品备件没有提供。经调查后发现,负责客户订

单审核的营销部没有把该客户的特殊要求准确地转交给公司内各相关部门,导致技术部没有能够编制截止阀的采购定额和技术要求,采购部没有购买,制造部没有领用,品质部没能提供所要求的出厂文件份数,也没有在备品备件清单上增加客户专门提出的物品并进行出厂把关,导致客户投诉的发生,影响了公司的信誉。虽然接到投诉后,问题当天就解决了,但是如何避免类似事情再发生呢?陈部长陷入了沉思,他认为问题主要是出在业务流程上。

于是,经过一周的思索和设计,陈部长起草了一份《特殊合同业务流程管理规定》,对合同中的特殊要求,从与客户谈判开始,到合同签订,营销部的合同传递,特殊要求的分解,技术文件的编制、采购、检验、制造到产品出厂等方面,对各部门的职责和工作,重新进行了界定。并迅即召开各部门部长开会,准备全面实施这个新的流程。

然而,这个新的流程由于对部门职责调整较大,遭到了其它部门各部长的反对。多数部门提出维持现状,只要上游部门提供正确的资料就可以了。例如,品质部徐部长认为,问题的责任在于营销部没有提供正确的客户订单要求,以后只要营销部做好就行了,不需要作什么流程调整。于是,会议陷入了僵局。最终这个新流程也没能推行下去。

问题:

11. 因为环境的变化,东海公司重新设计了组织结构。请你列出其他三个影响组织结构的主要因素,并简述这些因素将如何影响组织结构。(10分)4-57

答:(1)其它影响组织的因素是:

组织规模、技术、战略。(3分,每个因素1分)

组织规模对组织的影响是:

组织规模增大,意味着人数的增加,整个组织结构的复杂性程度将会增大。同样,组织规模也会影响组织结构的规范化程度。组织规模的扩大管理者会通过制定更加严密的规章制度规范员工的行为,这样就会使组织结构规范化程度提高。组织规模也影响着组织结构中的集权和分权。组织规模越大,分权程度就越高。(3分)

技术对组织的影响是:

当一个企业的营运情况简单而重复,鲜有不可预测的处境,并且生产过程是根据既定进行,则该企业采用“常规科技”如家用电器,纺织及制衣工厂便是明显的例子。与常规科技配合的结构特点包括:高度形式化及标准化,中央集权较低的专业化程度。与此相反,当一个企业的营运过程既有高的多元化,又难于预测且分析性低,工作活动变化万千无章可循,则企业应采用“非常规科技”,例如,商业研究、公关及市场策划工作。在该种科技情况下,企业应采用一个具有弹性的组织结构,下放权力,提高专业化程度,减低形式程度,使企业变得更为灵活。(2分)

战略对组织的影响是:

组织结构只是实现组织目标的手段,而组织目标又源于组织的总体战略。因此,组织结构与组织战略是紧密联系在一起,组织结构的设计和必须服从于组织战略,只有如此,组织战略才能更有效地执行,才能取得竞争优势。

(2分)

12. 陈部长的业务流程再造失败了,请你列举五个导致失败的原因。(10分)8-128

答:

业务流程再造失败的原因可能有:

(1)缺乏高层领导强有力的支持。

(2)没有组建合适的流程再造团队。

(3)企业没有形成以人为本的团队式管理。

(4)流程推行前没有做可行性试验。

(5)各部门以完成本部门工作为重点,不关注整个流程的运转。

(6)陈部长设计的新流程不合理。

(7)没有明确的流程实施计划。

(8)新的业务流程方案没有顾及企业各部门的切身利益,忽视了各部门的感受。

(9)新的业务流程方案提出前没写请各部门进行有效沟通、讨论和认证。

【评分参考】每点2分,答出任意5点得满分10分。如果考生所答原因要点不在上述答案中,但言之有理,亦可得分。

13. 如果你是公司的管理者,请问:

(1)作为该公司组织结构的重新设计者,你将会按照什么样的程序设计该公司的组织结构。(10分)4-59

(2)作为特殊合同业务流程再造工作的实施者,请列出你的实施步骤,并对每个实施步骤的做法进行简要解释。

(10分)8-133

答:

(1)组织结构设计的步骤:

①确定组织目标 ②基本职能分析

③职能分解 ④目标分解

⑤职务分析 ⑥管理控制

【评分参考】考生答上述要点即可,不必展开。每要点2分,答对任意五点得满分10分。(2)业务流程再造的实施步骤:

①确定业务流程再造目标和组建流程再造团队

②获得企业流程的系统描述和识别再造的机会

③再设计企业流程。

④制定实施计划并实施和维护新流程。

⑤分析业务流程再造失败的原因。

【评分参考】以上步骤每点1分,共5分,对每点做简要解释再给5分。

三、选答题(本部分共4道题,请回答其中任意2道题,每道题20分,共40分)

14.按流程处理对象、跨越组织的范围对商业组织的流程进行分类,并对每类流程举一个实际企业流程的例子。1-12  
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分)。

①实物流程是指流程的输入、输出中均具有有形实物成份,包括物流、人流和资金流。举例:企业的产品生产流程、进出库管理流程、装卸搬运流程等属于实物流程。(3分)

②信息流程则指流程的输入、输出成份中均只有信息类成份,即只有无形的成份。举例:客户订单处理流程、采购订单下达流程等。(3分)

(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分)

①个人间流程是指在一个职能部门中由不同的人共同完成的流程。举例:研发部门内的新品研发流程、运输部门内部的车辆保养流程等;(3分)

②职能间流程是指在一个企业内跨越两个或两个以上职能部门的流程,即流程的系列活动是由不同职能部门的人共同完成的。举例:产成品质量检验流程(该流程涉及生产部门和质量检验部门)、绩效考核流程(涉及人力资源部门和其他各个部门)。(3分)

③组织间流程是企业内的活动和其他相关组织中的活动共同组成的流程。举例:采购流程(该流程由公司采购部门和供应商共同完成)、客户新品试制流程(该流程由公司技术部门、生产部门和客户共同完成)。(3分)

【评分参考】考生所举流程例子可以不是参考答案中的例子,只要所举例子满足所属类别流程概念即可得分。

15.试述贝塔朗菲的“一般系统理论”的主要观点,并用“开放系统”的观点对商业零售企业的运行进行简要分析。2-31

答:

(1)贝塔朗菲的“一般系统理论”的主要观点有:

①组织是一个人造的开放系统。组织为了求得生存和发展,必然同外界环境相互影响。也就是说,它必定要消耗自环境的人力、物力、财力、信息等资源,又向环境输出各种产品、服务等资源。同时,组织又具有内部的和外部的信息反馈网络,够不断地自我调节,以适应环境的变化。(6分)

②组织本身也是由各个子系统有机联系而组成的一个系统。组织内各个子系统可以从不同角度进行分类,主要有以下三种:从各个子系统的性质来划分,可分为:目标与价值子系统、技术子系统、社会心理子系统、结构子系统、管理子系统;根据各子系统在组织中所起的不同作用可划分为:传感子系统、信息处理子系统、决策子系统、加工子系统、控制子系统、信息储存子系统;根据各个子系统在组织中所处的不同层次可分为:战略子系统、协调于系辨奔作业子系统。(8分)

(2)用“开放系统”的观点对商业零售企业\_行进行分析。

商业零售企业是一个开放的系统。首先零售企业需要从供应商处采购商品,销售给外部的顾客,供应商、客户和零售企业间不断地进行信息、商品和资金的交换与转移;再者,当顾客需求发生变化时,零售企业可以及时进行商

品 种类、商品库存数量的调整,很快适应外部环境的变化, (6分)

【评分参考】观点相近即可给分。

16. 力场分析法是勒温提出的克服或消除对变革进行抵制的方法, 试述该方法的基本原理、工作程序和基本优点。  
5-81

答:

(1) 力场分析法的基本原理。

勒温认为, 改革不是一种静止的状态, 而是相反方向作用的各种力量的一种 能动的均衡状态。对于一项变革, 企业中存在着两种力量: 一种是动力, 指有利于变革实现的力量, 它能引发一种变化, 或使变化持续下去; 另一种是阻力, 它扼制了变革的发生或继续进行, 当这两种力量对等时, 转变达到平衡。当变革遇到阻力时, 如果用强硬的态度压下去, 可能一时平息, 但阻力因素会积聚力量, 卷土重来。勒温力场分析法就是列出变革的动力、阻力因素, 按其程序排序, 然后采取相应策略, 或增加动力, 或减小阻力, 使变革顺利进行。(8分)

(2) 力场分析法的程序如下:

第一步, 寻找问题。(2分)

第二步, 分析问题列出动力及阻力因素, 并按强弱程序排列。同时注意: 变革的动力、阻力数目不必相等, 因两者的影响力不一定相同, 有时候一项阻力能抵消几项动力。(3分)

第三步, 制定变革策略。对其中两至三项阻力因素, 找出减少阻力的办法。

具体考虑: 谁去做、做什么, 可行性及成本——效益。(3分)

(3) 用力场分析法来理解变革过程有两个基本优点:

①管理者和员工被要求分析目前情境。个体变得有能力诊断变革压力和阻力后, 他能更好理解变革情境的相关方面; (2分)

②力场分析法强调能改变和不能改变的因素。人们考虑与他们基本不能控制的力量有关的行动, 是典型的浪费时间。当个体和团队集中于他们能够部分控制的力量时, 则改变情境的可能性就增加了。(2分)

17. 广东合德机械设备公司从 20 世纪 90 年代起, 就一直应用全面质量管理理念和 PDCA 循环工作方法来解决企业经营管理中的一些问题。如果你打算应聘进入这家公司, 公司总经理陈先生亲自对你面试, 希望你能够回答下列问题:

(1)PDCA 循环的概念。(4分) . 7-111

(2)PDCA 循环的三大特点。(12分)7-113

(3)全面质量管理为什么要求全员参与?(4分)7-110

答:

(1) PDCA 循环概念:

在进行业务流程优化时, 首先需要有个优化计划, 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 四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)

(2) 循环这一工作方法可以归结为三个特点:

①大环套小环。

PDCA 不仅适用于整个企业, 而且也适用于各个具体执行部门甚至每一个人。如果把整个企业的工作作为一个大的 PDCA 循环, 那么各个部门、小组还有各自小的 PDCA 循环。大的 PDCA 是小的 PDCA 循环的母体和依据, 小的 PDCA 循环是大的 PDCA 循环的分解和保证。就像一个行星轮系一样, 大环带动小环, 一级带一级, 有机地构成一个运转的体系。(4分)

②阶梯式循环上升。

PDCA 循环不是在同一水平上原地循环, 它每循环一次, 就解决一部分问题, 取得一部分成果, 工作就前进一步, 水平就上升一个台阶。到了下一次循环, 又有了新的目标和内容。如此像爬楼梯一样逐步上升, 使质量水平不断得到提高。(4分)

③循环推动关键在 A 阶段。

PDCA 循环上升的关键在于处理阶段。该阶段对解决问题的成功经验进行总结, 使质量水平提高一个层次。同时指出此次循环出现的问题和不足, 推动下一循环的进行。因此, 处理阶段对 PDCA 循环的不断滚动上升起到承前

启后的关键性作用, (4分)

(3)全面质量管理要求全员参与的原因是:

- ①产品质量的优劣取决于全体员工工作质量水平。(2分)
- ②无论任何人都会在一定范围和一定程度影响产品质量。(2分)

qq593777558