

2011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)

一、简答题(本部分共10小题,每小题2分,共20分)

1. 请归纳组织的特征。(1-3)

答:

(1) 目标; (2) 资源; (3) 结构; (4) 互动。

2. 请解释组织理论的研究对象。(2-23)

答:

(1) 广义组织理论的研究对象是人类的各种组织; (1分)

(2) 狭义组织理论的研究对象是企业组织结构及其运行的设计原理与方法。(1分)

3. 新组织结构学派中提出的组织结构的基本构成部分是什么?(2-34)

答:

(1) 工作核心层;

(2) 战略高层;

(3) 直线中层;

(4) 技术专家结构;

(5) 支持人员。

【评分参考】答对其中3点,即给2分。

4. 什么是管理控制?(4-63)

答:

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。

5. 简述标准工作规程的内容。

答:

(1) 生产技术标准; (2) 生产技术规程; (3) 定额标准; (4) 管理标准。

【评分参考】答对其中2点,即给2分。

6. 流程图绘制的主要目的是什么?(6-94)

答:

(1) 确定增值的核心活动集; (2) 建立持续流动的流程。

7. 简述什么是TQM?(7-109)

答:

TQM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结合起来,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所需产品和服务的一种科学、严密、高效的管理体系。

8. 简述“戴明环”的概念。(7-111)

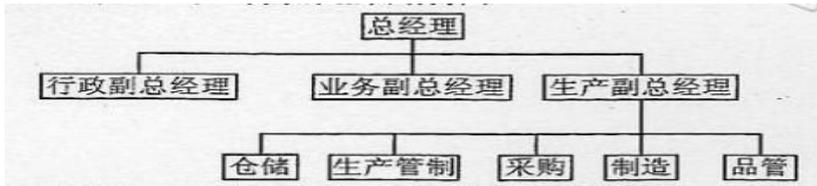
答:

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。

【评分参考】具体答出每一阶段内容亦可给分。

9. 请绘制采购部门隶属于生产部门的组织结构图。(9-150)

答:



10. 简述电子采购的三种模式。(9-162)

答:

(1) 买方系统; (2) 卖方系统; (3) 第三方系统。

二、案例分析题(本部分共 3 道题, 共 40 分)

大华机床制造公司是一家有着几十年历史、拥有近 6000 多名职工、生产几十种精密机床的大企业, 产品遍销全国, 在用户中也享有较高的声誉。

总经理李强是一位年富力强, 在公司工作了近 20 年的工程师。公司的核心领导班子由总经理、总经济师、总工程师、总会计师和党委书记组成, 而负责本公司日常行政管理工作的厂务委员会由总经理、总经济师、总工程师、总会计师、生产副总、人事副总和行政副总组成。

总经理下面设有经理办公室和企业管理处两个直属部门直接协助李强的工作。而为体现总工程师负责的技术管理工作的重要性, 总工程师掌管着公司的设计研究所、工艺处、质量检验处、计量处、设备与维修处、能源动力处、基建处、技术服务处与技术档案处, 其中设备与维修处下辖机电维修车间。为协助总工程师的工作, 还配备了三名副总工程师, 并设有总工办协助处理日常琐细事务; 总经济师属下有计划处与销售处两个部门, 同时也负责公司通过横向联系所建立的经济联合体工作; 总会计师属下有财务和审计两个处; 生产副总管辖生产处、采购供应处及运输处三个部门及九个生产车间; 人事副总属下有干部、质量、培训与安全保卫四个处; 行政副总则负责行政、房产、食堂管理三个处和职工医院。

公司现有的组织结构在增强活力、引进技术、革新产品、扩大销售等方面发挥了应有的作用, 但也存在着一些问题。首先, 由于公司的销售、计划工作是由总经济师负责, 使得生产部门强调技术标准与营销部门强调低成本高效益的矛盾需要由总工程师与总经济师进行协调。其次, 总工程师手下的“研究与开发”和“设计与工程”两个职能是合在一起的。这些职能部门的员工对引进与开发最新技术及外商合作兴趣较大, 一是可以提高自己的专业水平, 二是可以获得出国的机会。但他们对成本与效益考虑的较少, 导致与营销、计划部门产生了抵触。再次, 营销部门由于不精通技术, 在对外谈判时, 专注于商务、价格方面的谈判, 而对技术性谈判, 常需要借用设计开发研究部门的工程技术人员。随着产品销路的拓宽, 这种谈判越来越多, 使得许多工程技术人员越来越多地陷入到谈判中, 导致其设计开发工作受到影响。最后, 总工程师的工作量太大, 许多工作难以兼顾, 也出现了不少问题。

面对这种状况, 总经理李强意识到该是下决心改变这种被动局面的时候了。他认为如若确能提高组织效能, 有必要进行彻底的组织变革, 但究竟如何做, 他还是没有太大的把握。根据案例资料解答下列问题:

11. 什么是组织结构? 大华公司目前采用的是何种组织结构类型, 它有何优缺点?(20 分)

答:

(1) 组织结构是在管理工作中进行分工协作, 在职务范围、责任、权力方面形成的结构体系。(4 分)

(2) 大华公司采用的是直线职能型组织结构。(4 分) (3-42)

优点: 有利于集中统一指挥, 又能发挥专业人员的作用。(6 分)

缺点: 各职能部门自成体系, 易产生矛盾和不协调; 若对职能部门授权过大, 易干扰直线指挥; 职能部门缺乏弹性, 管理费用也较大。(6分)

【评分参考】以上各点需适当展开阐述。观点接近可酌情给分。

12. 李总经理认为公司有必要进行组织变革, 请问: 什么是组织变革? 组织变革的动因是什么?(10分) (5-71)

答:

(1) 组织变革是一种有意图、有目标取向的活动, 它能提高组织适应环境变化的能力, 同时改变员工的行为, 是组织实现动态平衡的发展阶段。(4分)

(2) 动因:

组织的外部因素: 包括社会政治因素、社会经济因素、科学技术因素。(3分)

组织的内部因素: 组织结构因素、管理系统因素、社会心理因素。(3分)

【评分参考】以上各点需适当展开, 观点接近可酌情给分。

13. (5-76)

答:

大华公司有必要进行组织变革, 具体建议为: (10分)

大华公司的组织变革可采用结构变革的类型, 即对组织设计中的一个或多个关键因素加以改变, 可以从合并部门职责、拓展管理幅度、增设项目小组等方面加以阐述。

【评分参考】观点接近, 或有一定合理性可酌情给分。

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. 请从行业性质和所有权角度对商业组织进行分类。(1-12)

答:

商业组织是指从事生产、流通和服务并追求盈利的营利性组织。(2分)

(1) 按行业性质分类:

①工业企业: 指通过工业性的生产活动, 为社会生产所需要的产品。(2分)

②商业企业: 指通过商品实体转移或价值交换, 为社会提供所需产品或服务。(2分)

③服务企业: 指为社会提供某种专业服务的组织。(2分)

(2) 按所有权分类:

①独资企业: 拥有一个所有者, 这个所有者对企业的全部债务承担无限责任。(3分)

②合伙企业: 由两个或两个以上的自然人, 通过订立合伙协议, 共同出资经营、共负责任、共担风险的企业组织形式。(3分)

③股份有限公司: 全部注册资本由等额股份构成并通过发行股票(或股权证)筹集资本的企业法人。(3分)

④有限责任公司: 符合法律规定的股东出资组建, 股东以其认缴出资额为限对公司承担责任, 公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。(3分)

【评分参考】观点接近者可酌情给分。

15. 请阐述法约尔组织理论的基本内容。(2-25)

答:

(1) 提出了管理过程中的5个职能, 即计划、组织、指挥、协调、控制;

(2) 提出了 14 条组织管理原则;

(3) 提出了 “法约尔桥”, 利用此可跳越指挥链来直接联系;

(4) 改进了管理机构的组织形式, 提出了直线职能制。

【评分参考】以上每点各 5 分, 需适当展开阐述。观点接近可酌情给分。

16. 试述业务流程设计的内涵及原则。(6-92)

答:

(1) 业务流程设计是指组织根据预定的目标, 采用系统化的思想, 对组织业务流程进行设计或再设计的决策过程。(2 分) 其内涵包括:

① 业务流程设计是针对预定目标的;(2 分)

② 业务流程设计需要依据系统化的思想;(2 分)

③ 业务流程设计方式包括新建、优化和再造。(2 分)

(2) 业务流程设计的原则:

① 必须使业务流程有效、清晰和完整;(2 分)

② 必须严格贯彻执行企业的方针和政策;(2 分)

③ 必须注重业务流程的连续性和关联性;(2 分)

④ 必须遵循环境的要求;(2 分)

⑤ 必须以顾客满意为中心;(2 分)

⑥ 必须遵循资源约束原则。(2 分)

【评分参考】观点接近可酌情给分。

17. 试述业务流程再造的实施步骤。(8-133)

答:

(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) 制订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】以上各点每点 4 分, 并需适当展开阐述。观点接近可酌情给分