

# C007 · 00154(通卡)

绝密★启用前

2021 年 4 月高等教育自学考试全国统一命题考试

## 企业管理咨询

(课程代码 00154)

注意事项:

1. 本试卷为非选择题。
2. 应考者必须按试题顺序在答题卡(纸)指定位置上作答,答在试卷上无效。
3. 涂写部分、画图部分必须使用 2B 铅笔,书写部分必须使用黑色字迹签字笔。

一、简答题:本大题共 5 小题,每小题 6 分,共 30 分。

1. 简述企业管理三个层次的侧重点。
2. 简述经营咨询如何进行差距分析,找出并解决企业的经营瓶颈。
3. 简述模型诊断方法的内涵及其主要研究内容。
4. 设计一份质量较高的调查问卷,应该做到哪“六忌”?
5. 企业过程评价中的实施环境评价具体包含哪些方面的内容?

二、分析题:本大题共 4 小题,每小题 10 分,共 40 分。

6. 试分析管理咨询师在咨询过程中要遵循的原则。
7. 试分析不同历史时期管理咨询业务重点的变化。
8. 试分析企业成功运营的架构。
9. 试分析德尔菲法与头脑风暴法的主要区别及其优缺点。

三、综合题:本大题共 2 小题,每小题 15 分,共 30 分。

10. 案例 1:

### HT 公司的跳跃腾飞与未来发展

HT 公司创建于 1958 年,是直属邮电部的全民所有制骨干企业、中国邮电工业总公司(PTIC 集团)的核心成员厂。经过多年的艰苦创业与不断探索,尤其是近年来,充分利用改革开放的大好时机,依托科技与人才的优势,积极调整产品结构,自觉深化企业改革,企业已从一家邮电设备的修配厂,一跃发展成为以研制、开发、生产经营移动通信、程控交换、激光照排、数字传输、无线通信为主的多种电子通信设备的专业厂家。

从 1958 年建厂到 1979 年,HT 公司的经营是在计划经济模式下进行的,企业

没有明确的经营战略,1980年后,邮电部的生产计划指标已远远不能满足企业的生产能力,拥有3000多万元生产能力的HT公司只拿到了90万元的计划生产指标,此时HT公司的决策者决定开发产品档次不算太高但颇有市场需求的电视机、电风扇和电源接插件。这一决策充分利用了企业的资产存量,1984年企业的人均劳动生产率达到16031元,销售收入为2785万元,均比1980年增加了一倍。这一决策的重要性,还在于增强了HT公司全体员工的市场营销意识与营销能力。

在技术、资金有了一定积累的条件下,企业决策者认为,随着家电行业同行竞争者的增多,企业的产品如没有特色就很难获利,因此在1985年后,HT公司积极寻求有较高技术档次的新产品,其中主要是积极参加了电子工业部组织的激光照排项目的合作攻关,这一努力,使HT公司形成了“以激光照排为主、数字特高频与移动通信为辅”的“一主多辅”的经营格局,对提高HT公司的技术能力与今后的技术引进起点,起了较为关键的作用。

80年代末期,HT公司生产经营的产品大部分为模拟制式,尽管当时还拥有一定的市场,但从长远来看,产品结构已趋老化,市场面临衰退。在这关键时刻,HT公司的高层决策者清醒地看到,改革开放是大势所趋,随着世界经济的发展,通信必然要实现数字化、全球化。决策者还敏锐地预测到,作为国家重要基础设施的邮电建设将会以高新技术为发展方向。HT公司的高层决策者根据企业所拥有的技术水平与国内的大市场,果断地提出了“高新技术起点、多渠道技术引进、高速度形成规模经营”的经营战略,并由此作出了两个具有超凡胆识的决策:一是尽早与世界著名的无线通信产品制造商——美国的M公司签订蜂窝电话手持机与基站系统设备技术引进合同;二是冒险加盟HJD04型数字程控交换机的合作攻关。

这两项决策的制定与实现,从根本上改变了HT公司的产品结构,企业发展出现了新的生机,1992年就提前完成了“八五”原定计划,实现销售收入4亿元,1993年销售收入猛增到15亿元,1996年实现销售收入40亿元,全员劳动生产率高达86.2万元,与1958年建厂时相比,国有资产增加了200余倍。HT公司开拓了一条值得国有大中型骨干企业借鉴的自强奋进、跳跃发展的成功之路。

目前,HT公司在发展中面临着技术风险,HT公司的自主开发能力与跳跃发展的产业规模和经济指标不匹配。

其次，HT 公司的经营风险也很大，随着市场经济的进一步发展，对通信设备的需求将会越来越大，而通信产品的高利润将吸引越来越多的国内企业加入通信行业；同时，国外大公司会进一步进入中国市场，因此，市场竞争会更加激烈。

[思考题]：

- (1) HT 公司决策成功的主要原因是什么？
- (2) 从本案例看，HT 公司的经营风险主要是什么？
- (3) HT 公司在未来发展中，最重要的战略行动是什么？

#### 11. 案例 2：

##### 文化转型比战略转型更重要

《中国经济时报》2001.3.31 报道：由于受行业大环境的影响，康佳作为行业的排头兵感受到了沉重与无奈。年初康佳董事会做出决定，将新世纪的第一年定为战略转型年。记者在康佳采访时发现康佳在战略转型的同时，文化也在悄然转型。

在企业刚成立不久的 80 年代里，合资的康佳主要是替外方作来料加工贴牌业务，当时康佳的主要人才结构是属于技术型、劳动密集型的，引进的是外资方的管理机制。这是一种高效的机制，但同时包含着一种过于严厉的管理方式，在这个问题上许多职工无法接受。为了解决这个矛盾，康佳提出“爱厂爱国、团结协作、遵纪守法、好学上进”的 16 字方针，把中国文化中最富有感情的内容加进了企业管理中，康佳的企业文化就在这时得以初步形成，并促进了企业稳定、高效地发展。

20 世纪 80 年代末 90 年代初，康佳产品结构发生了改变，贴牌生产慢慢从康佳的产业中退出。技术开发力度的加大使大量高素质的人才被引进来，原有的企业文化再不能适应这种需要。

康佳应该尊重创造力，不论他是博士还是工人，他是一个创造者就应该爱护他、尊重他；康佳应该尊重人的思想，在这个企业里要能听到不同的声音，才能不断地激发人的创造力。康佳应该尊重人，无论你来自哪里，都是康佳人。

企业应该包容一切对企业发展有利的人的个性，让他有发挥的空间。80 年代港商严厉、高效的管理为康佳的发展起了很大作用。未来的企业文化将是综合的文化，是吸收了最开放、最前卫、最高质的现代文化而形成的。康佳今年取消了统一的工衣，让每个人都能展示自己的个性，每个人根据自己的工作性质及个性选择着

装，使他在工作过程中感觉舒适。

康佳在员工的福利设施上进行了很大投入，用文化留住了一部分人，却也养成了一部分人的安逸心理。安逸着的人如何来接受变动着的公司文化？对于企业文化来说，要能够创造一种开放式的氛围，让员工知道企业缺少什么，从而自觉自愿为企业发展贡献力量。这次康佳的文化转型其本质就是从一种比较封闭的文化状态转到一种开放的文化状态。

试分析：

- (1) 康佳公司从哪些方面进行了文化转型？转型后的文化有何特征？
- (2) 康佳公司的文化转型有何不足？如何改进？
- (3) 为什么说文化转型比战略转型更重要？

企业管理咨询 202104（课程代码 00154）

一、简答题：本大题共 5 小题、每小题 6 分，共 30 分。

1.（1）第一个层次重在控制不利行为，约束和规范行为；（2 分）

（2）第二个层次重在分析，加之引导、激发有利于企业生产经营活动的行为；（2 分）

（3）第三个层次重在达成共识，培养形成参与意识，产生主动创造、积极管理的行为。（2 分）

2.（1）首先，进行单项差距分析，包括产品品种差距分析、生产能力差距分析、产品开发周期与生产周期的差距分析、产品质量差距分析、成本差距分析；（2 分）

（2）然后，在单项差距分析的基础上进行综合的差距分析；（2 分）

（3）最后，根据企业存在的问题，提出可操作性的方案，并由咨询机构帮助企业培训相关人员，指导实施改进方案。（2 分）

3.（1）内涵：基于模型的诊断方法是将企业抽象为一个可以计算化的模型，通过该模型将被诊断系统的内部结构和行为方面的深层知识应用于企业诊断；通过检测诊断系统所对应的模型状态，可以得到更可靠的诊断结果，并提供对系统处理结果更深刻、更详细的解释。（3 分）

（2）研究内容：企业现状调查方法与过程、企业诊断模型的建立方法与过程、企业模型性能评价体系、企业诊断规则的表示与管理、企业诊断过程与优化方法、企业需求确定过程、企业诊断与企业需求分析过程管理。（3 分）

4.（1）忌提不必要的问题；（1 分）

（2）忌措辞不得体；（1 分）

（3）忌含义笼统；（1 分）

（4）忌带诱导性；（1 分）

（5）忌题义不准确；（1 分）

（6）忌题序排列不恰当。（1 分）

5.（1）所需资源条件评价；（2 分）

（2）管理的操作性评价；（2 分）

（3）员工素质与企业文化评价。（2 分）

二、分析题：本大题共 4 小题，每小题 10 分，共 40 分。

6.（1）行为合法；

（2）量力而行；

（3）自主公正；

（4）尊重隐私；

（5）不谋私利；

（6）结果有效；

（7）尊重同业；

（8）善于学习；

（9）咨询中立。

【评分标准】每个要点 1 分，答对 9 个要点给满分。

7.（1）19 世纪末的科学管理时期，管理咨询的重点是如何运用科学管理提高企业的生产效率。

（2）20 世纪初至 20 世纪 50 年代的战略管理时期，管理咨询的重点从审计业务发展为战略咨询，咨询中运用了经验曲线、成长与份额矩阵等方式。

（3）20 世纪 70 年代开始的知识管理时期，管理咨询的重点是软硬件与信息系统及客户关系模式的咨询。

【评分标准】各要点 3 分，展开分析加 1 分。

8.要想成功运营一家企业，需要将三个方面协调好。

(1)上层结构：主要包括企业愿景与文化、企业战略与组织、管理平台。(4 分)

(2)五大支柱：即生产管理、营销管理、人力资源管理、研发管理、财务管理。4 分)

(3)底层基础：即个人效能。(2 分)

9.(1)头脑风暴法的分析是建立在小组讨论的基础上，而德尔菲分析中专家对调查问卷的回答是独自秘密进行的；(2 分)

(2)头脑风暴法的分析过程具有更大的结构性，同时也是按小组会议的形式进行的，而德尔菲法模型下，进行分析诊断的是分析师本人。(2 分)

(3)头脑风暴法的优点集思广益，增加问题的讨论深度。(1 分)

(4)头脑风暴法的缺点是容易出现相互影响而产生的从众现象，难以得到真实的意见和方案。(2 分)

(5)德尔菲法的优点是能有效避免从众现象，易于得到专家们真实的意见和方案。(2 分) 一

(6)德尔菲法的缺点是由于专家互不见面使得问题的讨论深度可能不够。(1 分)

三、综合题：本大题共 2 小题，每小题 15 分，共 30 分。

10.(1)成功的主要原因一是不断进行技术创新，开发新的产品；二是不断开发新市场，寻求新的利润增长点，增强企业的获利能力。

(2)风险：一是技术风险，该企业的技术是跳跃式发展的，如果企业的经营规模与市场开发速度跟不上技术的快速变化，企业可能会出现混乱的局面；二是经营风险，

(3)该企业未来最重要的战略行动是继续创新，不断开发新的技术和新的市场，在组高益利的市场会吸引大量的竞争者，市场竞争将日趋激烈，织结构、企业制度方面进行新的变革，提升企业的竞争能力。

11.(1)从严格管理、严格控制转型到尊重每一个人的个性、尊重人才、重视创造等

【评分标准】各要点 4 分，展开分析加 3 分。

方面转换，转型后的文化具有开放性、创造性等特征。

(2)转型后的企业文化主要不足是过于强调尊重个体而忽视了规章制度的作用，因此应将规章制度建设与尊重个体自由结合起来。

(3)现代企业之间的竞争是文化竞争，开放、创新、积极进取、顾客至上的文化有利于提升企业的竞争力，因此文化转型比战略转型更重要。

【评分标准】各要点 5 分。