

现代企业管理系列教材同步综合练习

企业管理咨询与诊断 同步综合练习

主 编 吴忠培

副主编 叶文清



★ 主考院校命题专家主编 直击考点

★ 依据最新考试大纲编写 重点精析

★ 全真模拟题库实操演练 过关无忧



科学出版社

现代企业管理系列教材同步综合练习

企业管理咨询与诊断 同步综合练习

主 编 吴忠培

副主编 叶文清

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是为了配套现代企业管理专业系列教材《企业管理咨询与诊断》而编写的教学练习册。编写的目的是为了帮助读者总结和巩固企业管理咨询与诊断的课程知识,提高读者的应试能力。全书依据企业管理咨询与诊断考试大纲、按最新体例分章节进行编写,并编写多套全真模拟演练题,便于读者自测知识掌握情况,更加扎实地掌握学习内容。

本书可作为广东省高等教育自学考试“企业管理咨询与诊断”配套用书,也可作为普通高等院校经济管理类学生的学习参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理咨询与诊断同步综合练习/吴忠培主编. —北京:科学出版社, 2014. 6

现代企业管理系列教材同步综合练习

ISBN 978-7-03-041051-1

I. ①企… II. ①吴… III. ①企业管理-咨询-习题集②企业诊断-习题集 IV. ①F270-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 127171 号

责任编辑:张 宁/责任校对:胡小洁

责任印制:阎 磊/封面设计:蓝正设计

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

安泰印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2014年6月第 一 版 开本:787×1092 1/16

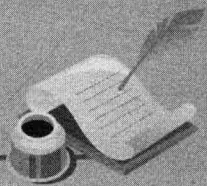
2014年6月第一次印刷 印张:12

字数:281 000

定价:38.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

编写说明



本书是为了配套现代企业管理专业系列教材《企业管理咨询与诊断》而编写的教学练习册。企业管理咨询与诊断（课程代码 08816）作为广东省高等教育自学考试现代企业管理（本科）专业必考的专业课，是为了培养和检验自学应考者的企业管理咨询与诊断的基本理论、基本知识和基本技能而设置的一门基础课。本门课程所使用的教材为吴忠培主编，科学出版社 2011 年 6 月出版的《企业管理咨询与诊断》。

编写依据：

1. 广东省高等教育自学考试指导委员会颁布的《企业管理咨询与诊断自学考试大纲》；
2. 广东省高等教育自学考试指导委员会指定教材《企业管理咨询与诊断》（科学出版社，吴忠培主编）。

本书的特点：

1. 以考试大纲规定的考试内容、考核知识点和考核要求为线索，按最新体例分章节进行编写。每章均列有考核内容，并将每一章节可能出现的考核知识按考试题型编写练习题，以便考生扎实、准确地掌握本章内容。
 2. 本书含多套全真模拟演练题，贴近全真试题，命题科学，解答准确，便于考生模拟考试、自测知识掌握情况。
- 书中难免有不足和纰漏，恳请读者批评指正。

《企业管理咨询与诊断》编写小组

2014 年 5 月

目 录

Contents

第1章 企业管理咨询与诊断概述 1

考核内容	1
重点和难点	3
同步综合练习题	4
参考答案	8

第2章 企业管理咨询与诊断的程序

方法 12

考核内容	12
重点和难点	16
同步综合练习题	17
参考答案	21

第3章 企业战略管理咨询与诊断 25

考核内容	25
重点和难点	29
同步综合练习题	30
参考答案	34

第4章 企业组织管理咨询与诊断 38

考核内容	38
重点和难点	41
同步综合练习题	42
参考答案	46

第5章 企业人力资源管理咨询与诊断 ... 49

考核内容	49
重点和难点	54
同步综合练习题	55
参考答案	59

第6章 企业财务管理咨询与诊断 63

考核内容	63
重点和难点	69
同步综合练习题	70

参考答案	74
------------	----

第7章 企业市场营销管理咨询与诊断 ... 78

考核内容	78
重点和难点	84
同步综合练习题	85
参考答案	89

第8章 企业生产运营管理咨询与诊断 ... 92

考核内容	92
重点和难点	96
同步综合练习题	97
参考答案	101

第9章 企业项目管理咨询与诊断 ... 106

考核内容	106
重点和难点	110
同步综合练习题	111
参考答案	115

第10章 企业信息技术与电子商务管理 咨询与诊断 120

考核内容	120
重点和难点	123
同步综合练习题	124
参考答案	128

全真模拟演练 (一) 133

全真模拟演练 (二) 142

全真模拟演练 (三) 151

全真模拟演练 (四) 159

全真模拟演练 (五) 168

全真模拟演练 (六) 177

第1章 企业管理咨询与诊断概述



考核内容

1. 了解企业管理咨询与诊断的起源与发展。
2. 明确企业管理咨询与诊断的内涵与分类。
3. 掌握企业管理咨询与诊断的特点与作用。
4. 了解企业管理咨询人员的职业素质与道德规范。

一、企业管理咨询与诊断的起源与发展

- (1) 国外企业管理咨询与诊断的发展状况。
- (2) 中国企业管理咨询与诊断的现状，存在的问题，以及与外国咨询管理的区别。

二、企业管理咨询与诊断的内涵与分类

(一) 企业管理咨询与诊断的内涵

企业管理咨询与诊断，是由具有丰富经营理论知识和实践的专家，与企业有关人员密切配合，根据客户的需求，运用科学的方法，通过深入调查、分析，找出企业管理中存在的问题及其产生的原因，有针对性地提出科学的、切实可行的解决方案，并指导方案的实施，以提高企业绩效的智力服务过程。

(二) 企业管理咨询与诊断的分类

分类包括五种：按咨询对象分；按咨询时间长短分；按咨询人员和企业的关系分；按咨询涉及的业务广度分；按企业内部价值链的环节分。

三、企业管理咨询与诊断的特点和作用

(一) 企业管理咨询与诊断的特点

特点有六个：科学性；创新性；有效性；独立性；合作性；建议性。

(二) 企业管理咨询与诊断的作用

作用包括四点：预防作用；纠错作用；改善作用；创新作用。

四、企业管理咨询人员的职业素质与道德规范

(一) 企业管理咨询人员的职业素质

- (1) 基本素质。
- (2) 专业素质。

(二) 企业管理咨询人员的道德规范

- (1) 严格遵守国家有关法律、法规和政策。
- (2) 不接受力不胜任的咨询委托。
- (3) 体现客户利益最大化。
- (4) 保持咨询工作的独立、客观、公正。
- (5) 保守客户秘密。
- (6) 既“授人以鱼”，又“授人以渔”。
- (7) 不做诋毁同行的事。

重点和难点

本章主要掌握以下考点：(1) 企业管理咨询与诊断的起源与发展；(2) 企业管理咨询与诊断的内涵；(3) 企业管理咨询与诊断的特点和作用。

同步综合练习题

一、单项选择题

1. 企业管理咨询起源于 ()。
 - A. 日本
 - B. 美国
 - C. 英国
 - D. 法国
2. 中国于 20 世纪 () 年代引入管理咨询。
 - A. 60 年代
 - B. 70 年代
 - C. 80 年代
 - D. 90 年代
3. 1979 年中国管理协会立足我国国情, 首先从 () 引入企业管理诊断的理论与方法。
 - A. 日本
 - B. 美国
 - C. 英国
 - D. 法国
4. 企业管理咨询与诊断的第一阶段是 ()。
 - A. 诊断阶段
 - B. 实施指导阶段
 - C. 预备调查阶段
 - D. 初次洽谈阶段
5. 咨询机构或咨询师会根据受诊企业进行实地调查获得的一手资料对企业的经营状况进行分析, 进而提出改善其经营管理的方案体现企业管理咨询与诊断的 () 特点。
 - A. 科学性
 - B. 创新性
 - C. 有效性
 - D. 建议性
6. () 是管理咨询生命力和活力的源泉。
 - A. 科学性
 - B. 创新性
 - C. 有效性
 - D. 独立性
7. () 是管理咨询存在的基础和前提。
 - A. 科学性
 - B. 创新性
 - C. 有效性
 - D. 独立性
8. 没有体现管理咨询的科学性的是 ()。
 - A. 整个咨询过程都是遵循管理科学和其他相关学科的基本原理
 - B. 管理咨询的诊断过程符合由表及里、去伪存真、由局部到全局的事物认识过程
 - C. 管理咨询改善方案遵循“一把钥匙开一把锁”的原则, 针对性很强
 - D. 咨询项目组员之间需要相互协作, 发挥各自的专长, 形成团队优势, 保持团队的一致性
9. 某管理咨询师在工作中, 坚持以客观中立的角度看待和思考客户存在的问题, 依据深入的调研、科学的分析得出结论, 并针对客户的存在问题提出自己独特的见解。以上体现的管理咨询特点是 ()。
 - A. 科学性
 - B. 创新性
 - C. 有效性
 - D. 独立性
10. 某咨询公司为了一己私利, 在没有得到授权的情况下, 利用客户的具有商业价值和潜在商业价值的信息为其所在公司和其他客户谋取利益或优势。这违反了企业管理咨询人员的道德行为规范中的 ()。
 - A. 不接受力不胜任的咨询委托
 - B. 保持咨询工作的独立、客观、公正
 - C. 保守客户秘密
 - D. 既“授人以鱼”, 又“授人以渔”

二、多项选择题

1. 管理咨询和诊断的特点有 ()。
 - A. 科学性
 - B. 创新性
 - C. 有效性
 - D. 独立性
 - E. 合作性
2. 企业管理咨询与诊断的作用包括 ()。
 - A. 预防作用
 - B. 纠错作用
 - C. 改善作用
 - D. 创新作用
 - E. 评估作用
3. 按咨询对象分, 管理咨询可以分为 ()。
 - A. 企业管理者咨询
 - B. 事业单位管理咨询
 - C. 社会团体管理咨询
 - D. 政府机构管理咨询
 - E. 科研机构咨询
4. 按咨询人员和企业的关系分, 管理咨询可分为 ()。
 - A. 专项咨询
 - B. 专题咨询
 - C. 外部专家咨询
 - D. 企业自我咨询
 - E. 综合咨询
5. 按咨询时间长短分, 管理咨询可分为 ()。
 - A. 长期咨询
 - B. 中期咨询
 - C. 中长期咨询
 - D. 短期咨询
 - E. 不定期咨询
6. 按咨询涉及的业务广度分, 管理咨询可分为 ()。
 - A. 综合咨询
 - B. 专项咨询
 - C. 专题咨询
 - D. 专家咨询
 - E. 项目咨询
7. 以下对企业管理咨询与诊断的描述, 正确的是 ()。
 - A. 企业管理咨询与诊断是由管理咨询专家和企业有关人员共同参与的活动
 - B. 企业管理咨询与诊断是“一把钥匙开一把锁”的过程
 - C. 企业管理咨询与诊断不是一般的服务, 而是为客户提供管理知识和技能的智力服务
 - D. 企业管理咨询与诊断是中介机构的服务, 不仅有“甲方”和“乙方”, 还包括起中介作用的第三方
 - E. 企业管理咨询与诊断追求的是对企业管理问题的把握和解决, 并提高企业绩效
8. 管理咨询的实施指导阶段包括 ()。
 - A. 设计改进方案, 提出咨询报告
 - B. 对有关人员进行培训
 - C. 指导设计具体的实施方案
 - D. 帮助指导实施具体的实施方案
 - E. 调查并分析组织经营管理的现状, 提出问题, 分析问题产生的原因

9. 为大型企业提供咨询服务, 应该注意 ()。

- A. 认识大企业的控制和运转方式
- B. 认识权力结构对咨询的影响
- C. 咨询建议或方案的高标准
- D. 推行变革的困难
- E. 语言或沟通问题

10. 为事业单位提供咨询服务, 应该注意 ()。

- A. 事业单位的目标
- B. 事业单位的文化
- C. 事业单位的外部制约条件
- D. 事业单位的管理咨询内容
- E. 基础管理问题

三、名词解释

- 1. 进行诊断阶段
- 2. 管理咨询人员的基本素质
- 3. 管理咨询人员的专业素质
- 4. 访谈
- 5. 问卷调查

四、简答题

- 1. 简述我国企业管理咨询与管理发展存在的问题。
- 2. 简述企业管理咨询的内涵。
- 3. 简述管理咨询人员应当具备的素质。
- 4. 简述企业管理咨询人员的道德规范。

五、论述题

- 1. 论述中国企业管理咨询与外国企业管理咨询的区别。
- 2. 论述组织管理理论的 4 个发展阶段的内涵。

六、案例分析

案例 1

A 公司是一家 2002 年成立的民营企业。该公司从事的业务是开发基础教育辅导教材, 并与出版社合作发行。截至 2006 年年底, 公司员工从初期的 15 人发展到 210 人, 出版教育类图书 700 余种, 建立全国销售代理网点 800 余家, 年发行图书销售收入近 3 亿元人民币。公司在 4 年多的创业发展历程中, 始终紧跟国家教育改革的趋势和潮流。为全方位提高图书的品位与品质, 公司还积极引进国外多名专家参与教材的研发工作。在图书销售渠道方面, 公司设有销售部, 拥有自己的销售队伍, 采用直销 (教育局系统)、代销 (新华书

店系统)、包销(其他出版社)、发展民营书店、个人代理商等多种销售方式,促进了公司的快速发展。

公司积极探索和创新,建立起一套独特的责任编辑负责制和“三审制”,缩短了编审的工作流程,大大提高了图书出版的质量。公司刘董事长今年50岁,军人出身,工作雷厉风行,有很强的经济头脑和市场意识,喜欢独断专行。经过多年在市场上的摸爬滚打,刘董事长积累了较丰富的市场经验,建立了广泛的社会关系,公司许多项目的成功都离不开他的精心策划和组织。公司实行“超扁平”的组织管理模式。为了全面掌握销售渠道和客户关系,把握有价值的信息,及时做出决策,刘董事长规定在所有销售代表的名片及所有对外的宣传资料上都印有他的联系方式和电话。至今他仍坚持战斗在市场的最前沿,他大部分时间出差在外,往返于不同地区、不同客户之间,员工称他为公司最忙的业务员。公司设有董事会,董事会由刘董事长、其妻子和女儿等组成,其弟弟担任监事,刘董事长兼任公司总经理。刘董事长在公司掌握着包括人事、财务、采购、编辑、营销等各个方面的绝对决策权。在决策前,刘董事长有时也听一听相关员工的意见,一般不进行正式讨论,对不同意见常常听不进去,决策经常是“朝令夕改”,随意性很大。公司办公室仅有1人,由总经理助理兼任;该部门没有会议管理、公文管理、工作督办和检查等职能,所有证照印章均由财务部管理;总经理助理的日常工作主要是协助总经理处理有关编辑的工作。公司共有4名司机,1人归前台调配,其他3人与库房人员共同办公,出车任务由司机之间相互协调。公司设有语文、数学、英语、物理、政治等5个编辑室和1个美编室,共有编辑人员110名。整个编辑系统由总经理助理和总编辑室主任共同负责,即便如此,还是有许多事情管不过来。各编辑室工作忙闲不均,有的编辑室加班加点工作,有的编辑室常常无事可做,因为没有建立一套有效的考评制度,难以准确评价编辑部门和编辑人员的工作业绩,在一定程度上抑制了编辑人员的积极性。由于美编室未设主管负责人,图书封面设计、美工设计、编录等工作均由各编辑室直接安排。公司众多事情均由刘董事长一人包办,员工之间的问题、部门之间的协调均需要刘董事长出面。如果刘董事长需要开会,临时通知有关部门;如果刘董事长看到员工工作不够努力,便直接过问;如果需要制定管理制度,便亲自起草,打印后张贴在墙上。刘董事长一旦出差,整个公司几乎处于“无政府状态”。公司没有专门的人力资源管理部门,新员工无人培训和指导,员工流动率很高。刘董事长的用人原则是“忠诚第一、能力第二”,公司保留下来的老员工事事都请示刘董事长,完全根据刘董事长的指令行事,一旦遇到新问题或突发事件,往往手足无措。近70%的员工反映:公司的事业前景非常好,具有很强的吸引力,但公司“待遇不留人”、“管理不留人”、“氛围不留人”。公司每年盈利多少、亏损多少,哪个项目盈利、哪个项目亏损,新项目的投资成本和收益预测等问题都没有准确数据或报表。刘董事长逐步认识到,公司规模越来越大,事情越来越多,很多事情和问题的处理自己已力不从心,如得不到及时解决会严重制约公司的进一步发展,于是请来了咨询公司。

思考题:

1. 分析A公司创业期快速发展的主要原因。
2. 分析A公司目前存在的主要问题。

案例 2

某局机关因工作需要新成立了一个行政处，由原局办公室副主任李佳任处长，原办公室的 8 位后勤服务人员全部转到行政处。李佳上任后便到处物色人才，又从别的单位调进 7 位工作人员。这样，一个包括 16 人的行政处便开始了正常工作。李佳 38 岁，年富力强，精力旺盛，在没有配备副手的情况下，他领导其他 15 人开展工作。开始倒没什么，时间长了，问题也就多了。因为处里不管是工作分配、组织协调还是指导监督、对外联络，都是李佳拍板决定。尽管他工作认真负责，每日起早贪黑，也适应不了如此繁杂的事务，哪个地方照顾不到都会出乱子，行政处内部开始闹矛盾，与其他处室也发生了不少冲突。

在这种情况下，局领导决定调出李佳，派局办公室另一位副主任王强接任行政处处长。王强上任后，首先，着手组建行政处内部组织机构，处下设置 4 个二级机构：办公室、行政一科、行政二科、行政三科。其次，选调得力干将，再从原来的局办公室调进 2 位主任科员任行政处副处长，从业务处调进 3 位副主任科员任行政一、二、三科的科长，其余科长、副科长在原 15 名工作人员中产生。王强采取这些做法，目的就是改变处里沉闷的气氛，调动大家的工作积极性，提高行政处的工作效率。

这样，一个 21 人的行政处在 3 位正副处长、8 位正副科长的领导下，再次以新的面貌投入到工作之中。但是过了不长时间，行政处的工作效率不仅没有提高，反而更加糟糕了。有的下属认为王强经常越权乱指挥，他们的工作没法开展，有的下属则认为王强到处包办代替，没事找事干，和科长争权；有的人认为行政处官多兵少，没有正经干活的，不到半年行政处又陷入重重矛盾之中，不但人际关系紧张复杂，而且大家都没干劲。王强很困惑：自己工作热情很高，为什么还领导不好行政处的工作？



思考题：

李佳和王强失败的主要原因是什么？

参 考 答 案

一、单项选择题

1. B 2. C 3. A 4. A 5. D 6. B 7. C 8. D
9. D 10. C

二、多项选择题

1. ABCDE 2. ABCD 3. ABCD 4. CD 5. CD
6. ABC 7. ABCE 8. BCD 9. ABCD 10. ABCD

三、名词解释

1. 进行诊断阶段是指由咨询机构调查并分析组织的经营管理状况，找出组织存在的问

题并分析问题产生的原因,随后针对存在的问题设计出相应的改进方案,并提出咨询报告。

2. 管理咨询人员的基本素质指为了完成咨询活动所具有的,但与专业知识无关的各种素质。

3. 管理咨询人员的专业素质指为了完成咨询活动所具备的与管理咨询活动本身相关、与企业经营管理相关的知识与技能的储备。

4. 访谈指咨询人员就客户管理现状和问题与客户有关人员进行直接交谈的信息搜集方法。

5. 问卷调查指将所需要了解的问题设计成书面问卷,并要求被调查者以书面的形式做出答复,然后对答案进行统计、分析的信息搜集方法。

四、简答题

1. 第一,我国的咨询业仍处在发展的初级阶段,主要表现在:①咨询公司数量虽然多,但产业规模小;②咨询业在国内生产总值中所占比重相当小;③我国咨询业仍在低端市场挣扎,利润丰厚的高端市场仍然被国外咨询公司所占据。第二,参业人员素质参差不齐。第三,全行业缺乏统一的理论知识及行业标准。第四,整个社会缺乏对管理咨询业的监督考察机制。第五,虽然我国咨询业发展较快,但到目前为止,还没有一套完整的产业政策。

2. 企业管理咨询与诊断,是由具有丰富经营理论知识和实践的专家,与企业有关人员密切配合,根据客户的需求,运用科学的方法,通过深入调查、分析,找出企业管理中存在的问题及其产生的原因,有针对性地提出科学的、切实可行的解决方案,并指导方案的实施,以提高企业绩效的智力服务过程。

企业管理咨询与诊断分为进行诊断和实施指导两个阶段。在第一阶段,即进行诊断阶段,由咨询机构调查并分析组织的经营管理状况,找出组织存在的问题并分析问题产生的原因,然后,咨询机构针对这些问题,设计出相应的改进方案,并提出咨询报告;在第二阶段,即实施指导阶段,可以由咨询机构对受诊企业的相关人员进行培训,指导设计并帮助实施具体的实施方案。

3. 首先是管理咨询人员的基本素质,既为了完成咨询活动所具有的,但与专业知识无关的各种素质,包括表达和沟通能力、分析和判断能力、快速学习能力、创新工作能力、承受压力能力;其次是管理咨询人员的专业素质,即为了完成咨询活动所具备的与管理咨询活动本身相关、与企业经营管理相关的知识与技能的储备,包括两大方面,一是咨询专业知识与技能,二是经营管理专业知识与技能。

4. 严格遵守国家有关法律、法规和政策;不接受力不胜任的咨询委托;体现客户利益最大化;保持咨询工作的独立、客观、公正;保守客户秘密;既“授人以鱼”,又“授人以渔”;不做诋毁同行的事。

五、论述题

1. 理论分析型 VS 解决问题型。活跃在我国管理咨询市场的本土公司不少是学院派咨询,其优势在于理论和思想有较深的沉淀,可为企业提供系统的咨询方案,但方案缺乏有效的操作性,同时,本土企业缺少真正咨询公司必备的组织体系和人力体系;国外的

教授很多是具有行业实践经验的，或是从业多年的管理者，或是有许多行业的履历；我国的咨询只停留在现状阐述和理论分析上，不可能有实际操作的技巧。相反，国外的咨询企业更多地把重点放在解决问题上，不少一流咨询公司的分析报告，除了详尽的市场分析过程展示外，更多的是在说明该分析的结果，并把自己积淀的模型和分析结果与具体的公司相结合，提出解决问题的方向和做法。

文字型 VS 图表型。国内行业分析和咨询报告，最显著的特点就是文字众多，理论详尽而缺乏感性。报告大都以文字说明的形式展现，无非是“前言、现状、原因、展望”等单调的逻辑框架，偶尔有几张简单的图表。外资咨询公司的分析报告有一个显著的特点：以 PPT 的形式展现给顾客。根据项目的内容 PPT 可以是 20 多页或是 100 多页，每一页都由紧凑的图形、表格组成，文字更多的是以小标题或纲要的形式体现。有的报告中也有大量的文字，但这些内容多以表格比较的形式体现，这也能起到很好地理解分析作用。总之，在分析报告的形式上，外资咨询公司更加人性化，更具有顾客导向。

信息来源。国内的咨询搜集企业信息时间长，数据质量也不高。相反，“用数据说话”是国外咨询公司的生存方式。然而国外咨询公司在中国遇到了很大的困难：中国没有良好的信息披露机制，缺乏权威的统计机构，这使得它们不得不花费更高的成本于尽职调查。从某种意义上说，愿意在信息收集上投入的公司才具有更强的竞争力。所以在这一点上，国内外企业的差距并不是很大，竞争力的差异集中在知识积淀、结构化能力和人才吸引上。

2. 古典管理理论：这一阶段的理论基础是“经济人”理论，他们认为人们工作是为了追求最大的经济利益以满足自己的基本需求。为了满足人们工作的经济利益，科学管理方法被提出，以追求组织的生产效率和合理化，因此要建立一套标准化的原则来指导和控制组织及成员的活动。

行为科学管理理论：有多种需要的“社会人”，满足人的多种需要，在组织内建立良好的人际关系是提高组织效率的根本手段。这一阶段的理论重点研究了组织中的非正式组织，人际关系、人的个性和需要等。

现代组织管理理论：这一阶段理论的特点是吸收了古典管理理论和行为科学管理理论的精华，并且在现代系统论的影响下有了新的发展。它把组织看成一个系统，实现组织目标和提高组织效率取决于组织系统内各子系统及各部门之间的有机联系。

C 管理模式理论：所谓 C 管理模式，就是构建一个以人为核心，形神兼备、遵循宇宙和自然组织普遍法则，能够不断修正、自我调节、随机应变的智慧型组织，并将中国人文国学（为人处世之道）与西方现代管理学（做事高效高量之法）相互融合，进行企业人性化管理的一种新型企业组织管理运营模式。这种以人为运营核心的、具有更大的能动性和更强的应变能力的企业组织，简称为“智慧型组织”，由于它是继金字塔型机械式组织（A 管理模式）、学习型扁平式组织（B 管理模式）之后出现的第三种组织模式，并且是在西方先进的现代管理学的基础上，融入了中国国学之大智慧的组织类型，因而取“CHINA”的第一个字母“C”，为这个智慧型组织命名为“企业 C 管理模式”。“以人为核心”是构建智慧性组织的基本，是 C 管理模式的关键。“以人为本”运营智慧性组织，是 C 管理模式的原则。“道法自然”，遵循自然组织的普遍规律和基本法则，是 C 管理模式的特征。

六、案例分析

案例 1

1. 快速发展的主要原因有:

- (1) 主业符合国家优先发展教育的政策,教育项目发展空间很大。
- (2) 公司主要领导人市场意识强、具有开拓精神、公关能力强。
- (3) 组织扁平,集权管理,市场敏感度高、反应快和决策快。
- (4) 高度重视销售渠道的建设,渠道资源丰富,销售机制灵活。
- (5) 建立了独特的编辑流程,效率高、质量高。
- (6) 积极引进国外专家参与教材研发,提高图书的品位和品质。

2. 存在的主要问题包括:

- (1) 公司治理和领导方面,决策机制不健全,经营决策风险大;管理政策不稳定;停留在“人治管理”阶段。
- (2) 组织方面,管理幅度过宽;职能交叉、职责不清。
- (3) 人力资源管理方面,缺乏有效的培训、绩效考核和薪酬体系。
- (4) 财务管理方面,内部财务管理工作薄弱。

案例 2

任何一个组织内部,如果没有恰当的组织结构形式,就无法进行有效管理。李佳和王强两次管理的失败,主要是因为在进行组织设计时,违背了组织设计的基本要求和原则。组织设计的要求和原则之一,就是组织内部与群体内部的管理层次和控制幅度要适当。

李佳上任之后,一个人直接领导 15 名工作人员,比例为 1:15,无论从行政处的工作性质方面看,还是从行政工作人员的素质方面看,他都无法管好行政处。因为,首先他在设计组织结构时,管理层次太少,没有体现出分权管理的原则。其次,管理幅度设置得过宽。跨度为 15 人,即使李佳能干,也无法有效管理 15 个人的工作。因为根据经验数值,通常是上层级别管辖 4~8 人,基层则为 8~15 人或更多一些。李佳直接管理 15 人,超过了这个限度。

王强上任后首先进行了人才选拔,重新设置组织结构,把行政处管理层次分设为两层,即处下设科。他实施权力下放分层管理的原则有利于调动下属的工作积极性,而且缩小了自己的控制幅度。但是,他在设计行政组织结构时,单纯地以用人调动大家的积极性,而没有更多地考虑通过协调各方面的关系来提高工作效率,具体表现在:第一,横向部门设置过多,行政处这样的机构设置 2~3 个科室就足够了,没有必要设 4 个科室。第二,官多兵少,机构头重脚轻,造成行政人员虽不少、干活的没有几个的局面。第三,王强领导方法不当,管理过于具体,致使管理混乱,指挥系统失灵。

第2章 企业管理咨询与诊断的程序方法



考核内容

1. 掌握整个企业管理咨询的各个阶段的内容。
2. 明确各个阶段的步骤和过程。
3. 理解并掌握整个企业管理咨询流程中所使用的各种方法与技术。