

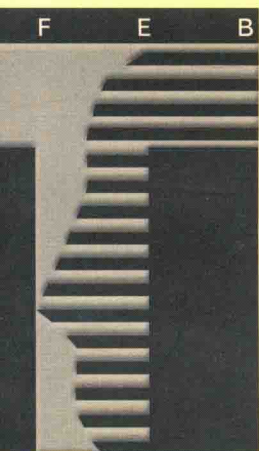
企 业 管 理 咨 询

高等教育自学考试同步辅导 / 同步训练

全国高等教育自学考试指定教材辅导用书

刘仲康 / 主编

工商管理专业（独立本科段）



GET 目标自考系列



F-27
185

全国高等教育自学考试指定教材辅导用书

高等教育自学考试同步辅导/同步训练

工商企业管理专业（独立本科段）

企业管理咨询

学院图书馆
藏书专用章

主 编 刘仲康

副主编 谭道明 周韶成

郭润祥 巢 昱

中国发展出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理咨询/刘仲康主编. —北京:中国发展出版社, 2001. 10

ISBN 7-80087-510-5

I. 企… II. 刘… III. 企业管理—咨询—高等教育—自学考试—自学参考资料 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 070135 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮政编码:100035 电话:66180781

北京新华印刷厂印刷 各地新华书店经销

2001 年 10 月第 1 版 2001 年 10 月第 1 次印刷

开本:1/32 880×1230mm 印张:8.375

字数:231 千字 印数:1—10000 册

定价:15.00 元

本社图书如有印装差错,可向发行部调换

目 录

第一章 企业管理咨询概论	(1)
内容提要	(1)
同步练习	(2)
参考答案	(6)
第二章 企业管理咨询的主体与客体	(20)
内容提要	(20)
同步练习	(20)
参考答案	(25)
第三章 企业战略管理咨询	(38)
内容提要	(38)
同步练习	(38)
参考答案	(45)
第四章 企业管理组织咨询	(62)
内容提要	(62)
同步练习	(62)
参考答案	(68)
第五章 企业科技管理咨询	(74)
内容提要	(74)
同步练习	(74)
参考答案	(81)
第六章 企业生产管理咨询	(90)
内容提要	(90)
同步练习	(91)

参考答案	(96)
第七章 企业质量管理咨询	(105)
内容提要	(105)
同步练习	(105)
参考答案	(111)
第八章 企业劳动人事管理咨询	(119)
内容提要	(119)
同步练习	(119)
参考答案	(125)
第九章 企业物资管理咨询	(138)
内容提要	(138)
同步练习	(139)
参考答案	(145)
第十章 企业设备管理咨询	(153)
内容提要	(153)
同步练习	(153)
参考答案	(160)
第十一章 企业市场营销管理咨询	(172)
内容提要	(172)
同步练习	(172)
参考答案	(179)
第十二章 企业财务管理咨询	(189)
内容提要	(189)
同步练习	(189)
参考答案	(197)
第十三章 企业形象管理咨询	(210)
内容提要	(210)
同步练习	(211)
参考答案	(217)
模拟试卷 (一)	(227)
参考答案	(234)

模拟试卷（二） (243)

参考答案 (249)

第一章 企业管理概论

一、单项选择题

1. 企业管理是指企业经营者，根据国家的方针政策和法令，结合企业的实际情况，对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调、控制等一系列管理活动。企业管理的实质是（ ）。

A. 对生产要素的分配 B. 对生产要素的利用 C. 对生产要素的节约 D. 对生产要素的节约和分配

2. 企业管理的实质是（ ）。

A. 对生产要素的分配 B. 对生产要素的利用 C. 对生产要素的节约 D. 对生产要素的节约和分配

3. 企业管理的实质是（ ）。

A. 对生产要素的分配 B. 对生产要素的利用 C. 对生产要素的节约 D. 对生产要素的节约和分配

4. 企业管理的实质是（ ）。

A. 对生产要素的分配 B. 对生产要素的利用 C. 对生产要素的节约 D. 对生产要素的节约和分配

5. 企业管理的实质是（ ）。

A. 对生产要素的分配 B. 对生产要素的利用 C. 对生产要素的节约 D. 对生产要素的节约和分配

6. 企业管理的实质是（ ）。

A. 对生产要素的分配 B. 对生产要素的利用 C. 对生产要素的节约 D. 对生产要素的节约和分配

7. 企业管理的实质是（ ）。

A. 对生产要素的分配 B. 对生产要素的利用 C. 对生产要素的节约 D. 对生产要素的节约和分配

8. 企业管理的实质是（ ）。

A. 对生产要素的分配 B. 对生产要素的利用 C. 对生产要素的节约 D. 对生产要素的节约和分配

9. 企业管理的实质是（ ）。

A. 对生产要素的分配 B. 对生产要素的利用 C. 对生产要素的节约 D. 对生产要素的节约和分配

10. 企业管理的实质是（ ）。

A. 对生产要素的分配 B. 对生产要素的利用 C. 对生产要素的节约 D. 对生产要素的节约和分配

第一章 企业管理咨询概论

内 容 提 要

本章带有总论性质,着重围绕反映企业管理咨询工作规律的有关咨询理论问题进行论述。本章共分四节,第一节企业管理咨询的产生与发展,分析了企业管理咨询产生的原因,概括了企业管理咨询的发展过程,从而揭示了国内外企业管理咨询发展的共同规律性。第二节企业管理咨询的性质和特点,阐述了企业管理咨询本质上是一种知识性、智力性、服务性的活动,它具有科学性、创造性等八个特点,揭示了管理咨询工作内在的四对矛盾的对立统一的规律性;第三节企业管理咨询的任务和使命,论述了企业管理咨询的一般任务和具体任务,揭示了企业管理咨询工作的一般规律性与特殊规律性;阐述了企业管理咨询工作者担负的两大使命:一是成为推动客户企业管理转型的变革者,一是成为企业管理学理论和企业管理咨询学理论的探索者。第四节企业管理咨询的类型和程序,简介了四种管理咨询类型,概括了管理咨询的基本程序即四个步骤。这四节都是学员学习中应掌握的重点。通过这一章的学习,要求掌握以下原理,即关于企业管理咨询主体与客体相互关系的原理;关于正确处理企业管理咨询工作内在矛盾的原理;企业管理咨询工作任务与使命的原理;企业管理咨询基本程序的原理。

同步练习

一、单项选择题

1. 企业管理咨询必须严格遵循反映咨询工作客观规律的程序进行,这反映了管理咨询的()特点。

- A. 科学性 B. 艺术性 C. 创造性 D. 机动性

2. 管理咨询组织所从事的工作不为客户企业领导人的意见和职工的情绪所左右。他们根据调查研究,科学分析所得出的结论不因外部的干预而轻易改变。这反映了管理咨询工作的()特点。

- A. 系统性 B. 合作性 C. 独立性 D. 艰苦性

3. 为了更好地开展咨询,必须把握住客户企业的特点。当了解到客户企业属于该行业的领袖型企业,这反映出客户企业的()。

- A. 地位特征 B. 成长阶段特征
C. 发展特征 D. 规模特点

4. 在咨询中当了解到客户企业所面临的问题关系到它的生存发展命运,属于企业高层的全局性长远性的重大问题。说明这一咨询课题的性质属于()。

- A. 健身性问题 B. 紧急性问题
C. 专业性问题 D. 战略性问题

5. 在管理咨询中有时遇到非常陌生的新问题,无直接、间接的经验可借鉴,完全需要依靠咨询工作者的创新能力来解决。说明这一咨询课题的性质属于()。

- A. 紧急性问题 B. 潜在性问题
C. 非常规问题 D. 纯技术问题

6. 针对客户企业所存在的问题,向他们推荐国内外先进企业新的管理理论、管理方法和管理经验,以引起该企业领导和职工注意,掌握解决问题的思想和方法,这种咨询工作的方式属于()。

- A. 引进介绍方式 B. 诊断建议方式
C. 教育培训方式 D. 推进改革方式

7. 咨询人员进入客户企业开展工作后,从确定问题一直到提出

改善方案,都是独立或基本独立地进行工作;很少与客户企业的有关人员一起分析研究。这种咨询属于()。

A. 封闭式工作作风 B. 操纵式工作作风

C. 参与式工作作风 D. 协调式工作作风

8. 某客户企业属于最终产品工业行业,它反映企业所处行业特点所依据的分类标准是()。

A. 行业技术特点 B. 行业兴衰特点

C. 行业供求特点 D. 行业产品性质

9. 看客户企业是单一经营还是综合经营,是纵向专业化联合经营,还是横向多角化经营,这一划分企业特点所依据的分类标准是()。

A. 企业资产性质 B. 企业组织形式

C. 企业经营范围 D. 企业隶属关系

10. 根据客户企业所处的行业特点和自身的特点,帮助查找问题,分析原因,寻求对策,提出解决问题的方案,并指导实施。这反映了咨询组织执行的是()。

A. 一般任务 B. 具体任务

C. 综合任务 D. 特殊任务

二、多项选择题

1. 企业管理咨询,作为一种服务性的脑力劳动,逐步形成成为一种咨询服务,这是由于若干要素的结合而产生的。这些要素有()。

A. 咨询客体的需要 B. 咨询主体的产生

C. 市场空间的扩大 D. 市场规则的建立

E. 咨询手段的完善

2. 企业管理咨询的独立性特点主要是指咨询工作组织()。

A. 不为客户企业领导人的意见所左右

B. 调查结论不因外部干预而轻易改变

C. 受客户企业员工情绪的影响而调整看法

D. 采用独立思考的工作方法

E. 发表意见中肯、透彻、通俗、易懂

3. 企业管理咨询的机动性特点主要表现为()。

A. 突击性 B. 稳定性 C. 包容性

D. 灵活性 E. 主动性

4. 企业管理咨询工作艺术性的特点主要表现为()。

A. 慎选咨询顾问 B. 运用创造性工作方式

C. 坚持统一的原则性 D. 注意表述方法通俗易懂

E. 引起思想震动,激起奋发热情

5. 现代咨询的新需要包括()。

A. 通过咨询重新确定问题 B. 提出改善方案

C. 改善组织效率 D. 培训,教育

E. 帮助形成协商参与气氛

6. 为了完成咨询的具体任务,应从以下不同角度,从行业分类中去把握客户的行业特点()。

A. 行业技术特点 B. 企业成长阶段

C. 行业兴衰特点 D. 行业资源构成

E. 行业产品性质

7. 为了准确地对客户企业进行咨询,应从以下方面了解客户企业的特点()。

A. 企业地位特征 B. 企业发展特征

C. 企业规模特点 D. 行业竞争结构

E. 企业经营范围

8. 咨询组织对客户企业进行咨询中,必须从以下方面正确判断咨询课题的性质()。

A. “健身”问题与“治病”问题

B. “紧急”问题与“非紧急”问题

C. “现实”问题与“潜在”问题

D. “外部”问题与“内部”问题

E. “一般”问题与“战略”问题

9. 咨询组织选择什么样的咨询工作作风,应考虑的因素有()。

- A. 客户企业的要求 B. 咨询课题的性质
C. 客户企业所处的外部环境 D. 客户企业内部的人际关系
E. 咨询顾问与客户领导的关系

10. 按咨询的内容不同所划分的咨询类型主要包括()。

- A. 专题性咨询 B. 长期性咨询
C. 中期性咨询 D. 综合性咨询
E. 外部人员咨询

三、名词解释

1. 企业管理咨询 2. “健身”问题咨询
3. “治病”问题咨询 4. 封闭式工作作风
5. 操纵式工作作风 6. 参与式工作作风

四、简答题

1. 企业管理咨询是如何产生的?
2. 企业管理咨询的发展主要表现在哪些方面?
3. 简述企业管理咨询的含义与性质。
4. 企业管理咨询的具体任务包括哪些方面?
5. 咨询组织工作作风的选择应考虑哪些因素?
6. 管理咨询工作有哪几种基本方式?
7. 咨询人员应从哪些方面去判断咨询课题的性质?
8. 管理咨询一般应遵循什么样的工作程序?
9. 企业管理咨询工作者承担着何种使命?

五、论述题

1. 试论企业管理咨询的性质和特点。
2. 试论企业管理咨询的任务。

六、案例分析题

面对经济全球一体化趋势,家电产品如何走出去?
我国某著名家电产品生产企业——H公司,逐步在家电产品的

多个经营领域进行拓展。该公司开发了很多款式新颖功能齐备的空调产品,在国内市场上十分畅销,市场占有率不断提高,已在国内空调业名列前茅,在某些地区市场上还处于领先地位。但国内空调市场竞争已趋激烈,该公司总裁准备将空调产品打入国际市场,在国外寻找发展的空间。前几年我国空调业开发的商用空调其核心技术还要依赖进口,现在H公司进行自主开发,已掌握了商用空调的核心技术。目前已开发出嵌入式、吊顶落地式、风管式等6大系列100多个产品,仅变频中央空调就拥有10项达到国际领先水平的专利技术,它同时拥有混合涡旋变频技术,室内机独特的压力传感器控制技术,实现了高效节能。该公司的风管式系列采用了世界上先进的可自由弯曲的管道送风,出风口根据房间的环境可自由地选择出风口的数量及安装位置,并可充分考虑房间的负荷及房间的调温均衡,实现了比较完美的舒适感。嵌入式商用机具有节省空间,制冷效果快,高效节能等特点,具有世界上先进的“三维螺旋风叶”式风扇,代表了嵌入式空调发展的新趋势,具有静音运转、循环风量强劲功能,人体在这种空调环境中倍感舒适温馨。这些商用空调机具有同国际著名空调生产厂家相竞争的實力。该公司总裁现在发愁的问题是如何打通进入国际市场的渠道,尤其是开辟进入空调需求量较大的欧洲市场的通道。

H公司总裁邀请通达创业咨询公司总经理来本公司洽谈,欢迎咨询,看如何解决打通国际市场渠道这个难点问题。假如你是通达咨询公司的咨询人员,进入H公司进行调查后,请你回答以下问题:

- (1)H公司存在什么咨询课题?
- (2)这些咨询课题属于什么性质的问题?
- (3)你认为应如何解决这些咨询课题?

参 考 答 案

一、单项选择题

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

二、多项选择题

1. ABE 2. ABD 3. AD 4. ABDE 5. CDE
6. ACDE 7. ABCE 8. ABCE 9. ABDE 10. AD

三、名词解释

1. 企业管理咨询:是指由具有丰富的管理知识和经验的人所从事的一种高智能的服务事业和服务活动;通过帮助客户企业找出生产经营管理上存在的关键问题,分析其产生问题的原因,提出切实有效的改革方案并指导实施,使企业的运行机制得到改善,使企业对环境的适应能力和市场竞争能力得到提高。

2. “健身”问题咨询:是指咨询人员通过调查,采取措施维持和强化客户企业运行的“健康”状态,增强对“隐患”的抵御能力所开展的活动。

3. “治病”问题咨询:是指咨询人员通过调查,发现问题,查明“病因”,采取措施解决客户企业运行中暴露出的明显的现实问题,恢复企业的“健康”状态所开展的活动。

4. 封闭式工作作风:这是指咨询人员从确定问题一直到提出改善方案,都是独立或基本独立地进行工作,很少与客户企业的有关人员一起分析研究的一种工作作风。

5. 操纵式工作作风:这是指咨询人员与客户企业领导之间的依附关系很深,管理咨询人员或者以高参身份在幕后影响企业领导者的决策,有时甚至直接参与高层的决策;或者由企业领导授意,借用咨询顾问外来者说话灵、关系清的优势,推进业已作出的决定,以求改革方案能取得企业领导层的一致赞同,迅速得以落实的一种工作作风。

6. 参与式工作作风:这是指咨询人员既与客户企业的干部、职工保持广泛而密切的联系,又严格保持应有的独立性;他们既依靠客户企业干部职工进行调查研究,掌握第一手材料,又依靠自己独立思考去分析问题;既从企业的总体利益出发,为企业发展献计献策,又冷静地对待企业的要求,客观地分析这种要求的可行性;既承担引

导、推动和参与变革的责任,又以客户企业员工为主实施变革的一种工作作风。

四、简答题

1. 答:企业管理咨询业是由咨询客体的需要、咨询主体的出现和咨询手段的形成等三个要素的结合而产生的。

首先,是由咨询客体即被咨询对象的客观需要而兴起,由于客户企业需要解决自身的生产经营活动中的内部矛盾、解决企业与外部环境的矛盾,以适应市场的要求。企业出现的内外各种矛盾,使企业生产经营活动遇到种种困难,一些矛盾和困难主要应依靠客户企业自己解决;而另一些矛盾和困难,企业找不到“病”因,需要请“医师”看“病”,进行“诊断”。这种“医师”就是企业咨询顾问,从此企业管理咨询应运而生。

其次,是咨询主体的产生,即咨询顾问以及后来发展成为的管理咨询公司,从解决企业内部的生产效率提高问题,到解决适应外部环境变化的战略问题,促进了咨询顾问的产生和咨询公司的出现。

其三,咨询手段的形成和完善也推动着咨询业的产生。管理咨询手段主要是指管理学、经济学理论以及其他相关理论和方法,这些理论和方法适用于咨询活动,也推动管理咨询业的产生和发展,相应地也产生了管理咨询的理论和方法。企业管理实践和企业管理咨询的实践相互依存、相互促进;同时企业管理理论和企业管理咨询理论也相互依存和相互推动,因而成为管理咨询公司和管理咨询服务形成和发展的重要动力。

2. 答:企业管理咨询首先在美国兴起,20世纪初逐步推广到西欧各发达国家,20世纪中叶后再推广到日本等发达国家和新兴工业化国家和地区;20世纪70年代以后逐步普及到发展中国家。无论在发达国家,还是在像中国这样的发展中国家,管理咨询业的发展主要在以下方面:

(1)咨询主体由请企业外部的咨询顾问(即社会上的有关专家)进行咨询,发展到请专业咨询组织如咨询公司进行咨询。

(2)咨询客体即企业咨询的对象由少数工业企业发展到越来越

多的工业企业；由向工业企业咨询发展到向商业、交通运输业、服务业、农业等各部门的企业进行管理咨询。

(3)管理咨询的内容，由初期的战术性咨询，发展到现阶段的以战略性咨询为主，战略与战术相结合的咨询。

(4)对企业管理咨询的层次，由对企业基层的生产经营现场咨询，逐步提升到对企业中层的专业管理咨询，再发展提升到对企业高层次的战略管理咨询。

(5)咨询时限，由对企业短期性生存问题的咨询，延伸到对企业长期性发展问题的咨询。

3. 答：所谓企业管理咨询，是指由具有丰富的管理知识和经验的人所从事的一种高智能的服务活动，通过帮助客户企业找出生产经营管理上存在的关键问题，分析其产生的原因，提出切实有效的改革方案并指导实施，使企业的运行机制得到改善，使企业的环境适应能力、市场竞争能力得到提高。

企业管理咨询的性质是指管理咨询是一种智能性的活动，或叫从事咨询活动的顾问的一种脑力劳动；从事管理咨询的公司是一种智能性企业；众多的咨询公司则形成一个产业，包括管理咨询业，这是一种服务性、知识性、智能型的行业。正确认识和把握管理咨询的性质，应掌握以下要点：

(1)管理咨询是一种服务性活动，它是咨询人员以自己的知识和经验，即脑力劳动，为咨询客户提供管理方面的咨询服务。

(2)管理咨询的客体或服务对象是寻求咨询服务的企业，管理咨询是建立在客户企业自愿基础上的。

(3)管理咨询的主体或承担者是由具备丰富的管理知识与经验的管理咨询专业人员所组成的咨询组织。

(4)管理咨询的目的是要从根本上提高企业的素质，改善企业的运行机制，增强企业系统对特定环境的动态适应能力。

(5)管理咨询的方式必须与目的相适应。

4. 答：首先，企业管理咨询的具体任务是指咨询公司应根据咨询客体即被咨询对象的行业特点和自身特点不同，存在的问题不同，需要采用不同的咨询方法进行咨询，确定其具体的任务，不能千篇

律。其次,具体任务是帮助客户企业发现问题,分析原因,帮助客户培训干部,提高素质;根据客户企业所处行业的特点和企业自身特点,寻求具体对策,提出解决问题的方案,并指导其实施。这是根据传统咨询的需要所确定的具体咨询任务。第三,根据现代咨询的新需要,还必须根据客户企业的新要求,帮助形成协商、参与的气氛;为客户开展培训教育工作,改善组织效率。

5. 答:咨询组织在对客户企业进行咨询中,要处理好咨询工作的合作性与独立性的矛盾,要形成独特的工作风格。一般来说有三种工作作风可供选择:(1)偏重独立的封闭式工作作风;(2)偏重合作的操纵式工作作风;(3)兼顾和平衡独立与合作的参与式工作作风。

这三种工作作风各有适应的范围,进行选择时应考虑以下因素:首先,要考虑客户的要求。要研究咨询应达到客户的什么目标,是以查清问题、解决问题为限,还是要求实行较大的改革,全面提高企业素质和经营水平。若以前者为目标,可采用封闭式工作作风;若以后者为目标,宜采用参与式工作作风。

第二,要研究咨询课题的性质。要考虑课题的紧迫程度和综合程度。紧迫程度高的课题,适宜选用封闭式工作风格;紧迫程度低的课题应采用参与式工作风格;专业化程度高的课题宜采用封闭式工作风格;综合程度高的非技术性课题,则宜采用参与式工作风格。

第三,要考虑客户企业内部的人际关系。若客户企业干群关系融洽,采用参与式的风格比较好,所遇困难少,也可采用操纵式风格。若客户企业干群紧张,则应慎用操纵式方法,以免轻易地失去群众的信任而导致咨询失败。

第四,要考虑咨询顾客与客户领导的关系。当两者之间的个人信任和友谊关系深时,三种风格都可采用,但在运用第二种风格时,咨询顾问切忌由于信任而放弃独立调查、研究、分析、判断,或出于友谊而无条件地支持客户,甚至迁就其错误。

总的来说,工作作风的选择要与工作任务相适应。根据我国企业管理基础比较薄弱的状况,选用参与式工作作风,比较有利于帮助多数客户企业实现管理“转型”的任务。

6. 答:管理咨询工作有四种基本方式可供选择:

(1)引进介绍方式。这是针对客户企业所存在的问题,向他们介绍新的管理理论、管理方法和管理经验,以引起企业领导、职工的注意,掌握解决问题的思想和方法。

(2)诊断建议方式。这是指帮助寻找或判断企业在生产经营管理上的主要问题,确诊产生问题的原因,并提出切实可行的改善方案。这是管理咨询具体任务中最容易出效果的一项工作,其工作量也是最大的。

(3)教育培训方式。通过帮助企业培训管理干部,提高其素质和能力,促进企业管理素质和经营水平的提高,推动改革方案的顺利实施,这是管理咨询的一项非常重要的任务。

(4)推进变革方式。即帮助、推动和指导客户企业实施改革方案,帮助企业分析实现改革中可能出现的各种阻力,提出转化消极因素的措施,安排实施改革方案的日程和步骤,以上四种咨询方式不是相互排斥的,可以以其中某一种基本方式为主,其他方式相配合,灵活地开展工作。

7. 答:咨询课题的性质与客户企业问题的性质是密切相关的,因此应通过了解客户企业问题的性质来判明咨询课题的性质。一般来说,可从以下七个方面去判明咨询课题的性质。

(1)是“健身”问题,还是“治病”问题。“健身”问题是指客户企业针对现状,要求好上加好,“更上一层楼”,要求解决维持和强化企业运行的“健康”状态,增强对“隐患”的抵御能力的问题。“治病”问题是指客户企业运行中已暴露的明显的现实问题,要求及时解决,以恢复企业的“健康”状态问题。

(2)是“紧急”问题,还是“非紧急”问题。前者,要求迅速找到“急救”措施,往往从治表开始,待“病症”减缓后再进入治本阶段;若是后者,则一开始就从治本入手。

(3)是“现实”问题,还是“潜在”问题。前者,指客户企业在当前环境中运行业已暴露的经营管理问题;后者,则是指根据客户企业及其环境的发展趋势而推断出的,必定发生而尚未暴露的问题,更多地涉及企业未来的发展问题。