



全国管理咨询师职业水平考试辅导用书

全国管理咨询师 考试习题集

QUANGUO GUANLIZIXUNSHI KAOSHI XITIJ

■ 全国管理咨询师考试教材编写委员会 编

◆ 紧扣考试大纲

◆ 紧贴考试用书

◆ 专业人士打造

◆ 权威专家推荐



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

全国管理咨询师职业水平考试辅导用书

全国管理咨询师考试习题集

全国管理咨询师考试教材编写委员会 编

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

全国管理咨询师考试习题集/全国管理咨询师考试教材编写委员会编. —北京:企业管理出版社,2009.11

ISBN978 - 7 - 80255 - 332 - 3

I. ①全… II. ①全… III. ①企业管理咨询—资格考核—习题 IV. ①F270 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 203389 号

书 名: 全国管理咨询师考试习题集

作 者: 全国管理咨询师考试教材编写委员会

责任编辑: 群力

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 332 - 3

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68410048

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开本 17.5 印张 300 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 50.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

全国管理咨询师考试习题集

编委会

主 任： 李德成

副主任： 李建明 赵天乐 周广斌

编 委： 闫长坡 王建军 由宁波 梁复鑫

张文海 游文礼 陈晓军 张 丽

张 赞 马克勤

导 言

每年一次的全国管理咨询师考试自 2007 年首次开考以来,全国已有数千人通过考试取得了管理咨询师专业技术资格证书。许多报考人员在学习和实践中系统地梳理了所掌握的企业管理咨询理论与方法,并把全国统一考试作为检验自我能力的一个平台。

鉴于许多报考人员是第一次参加全国管理咨询师考试,对考试的形式和内容尚不十分清楚,为方便报考人员复习备考全国管理咨询师考试,我们组织有关专家、教授和专业人士,按照国家人力资源和社会保障部审定的《管理咨询师考试大纲》确定的考试范围,依据全国管理咨询师考试用书《企业管理咨询实务与案例分析》,结合管理咨询师考试的特点和历年的实际考试题内容,在 2007 版《全国管理咨询师考试习题集》的基础上,编写了《全国管理咨询师考试习题集》,并介绍应试策略和技巧,以期给广大考生以启迪。

一、近几年试卷试题分析

(一)题型、题量、分数分布相对稳定

管理咨询师考试有两个科目:《企业管理咨询实务》和《企业管理咨询案例分析》。《企业管理咨询实务》考试时间为 3 小时,全部为选择题。其中单项选择题 90 题,每题 1 分;多项选择题 30 题,每题 2 分。合计总分 150 分。《企业管理咨询案例分析》考试时间 3.5 小时,全部为案例分析,每题 25—35 分(2007、2008 年是 4 道大题,2009 年改为 5 道大题)。合计总分 150 分。

(二)试卷的一般规律

1. 全面考核,重点突出。每年试题基本上涵盖考试大纲所规定的范围,在全面考查考生掌握的知识广度的同时,结合实际情况,每年突出的重点内容有所不同,以避免临考前盲目地押重点,减少考试的偶然因素。

2. 重视考查考生运用知识的熟练程度、实务操作和职业判断分析能力。管理咨询师考试涉及面广,涵盖了战略、组织、人力资源、财务、市场营销和生产运营管理等专业咨询领域,而且考试中有很多综合性的题目,许多题目是跨章节、跨专业的,这就要求考生不仅较全面地掌握基本理论知识,而且要能够融会贯通地加以运用,具备运用理论知识分析和解决一般问题及处理复杂问题的能力。

二、应试策略

(一) 紧扣大纲,熟读教材

管理咨询师考试大纲是编写教材的纲领性指导材料,是命题的依据,也是考生复习备考的范围。

考试用书是考试命题和答案的重要来源,因此,考生在复习备考时,要紧扣考试大纲,反复研读考试教材,深刻理解教材内容,弄懂弄通,学深学透,这样有助于取得好的成绩,也有助于系统提高自己的能力。

(二) 全面学习、把握重点、突破难点

由于管理咨询涉及的知识面广,考核点多,因此考生应以考试教材和习题集为主要参考资料,在全面学习的基础上,熟悉考试题型,把握重点和难点内容,科学地安排学习环节。

(三) 参加必要的培训活动

建议考生在学习考试教材的基础上,参加当地考试管理机构所推荐的一些培训机构组织的系统培训活动,有培训教师的面授,既能解答疑难,又能交流各方面的信息,特别是在临考前能帮助考生把握考核点、重点和更多的答题经验和技巧。

三、各类题型的特点及应试技巧

(一) 单项选择题

这类题型出现在《企业管理咨询实务》科目中,分值低、题量大。

这类题型主要考查考生对单个知识点的理解、掌握和运用能力,有一个题干和四个备选项,其中只有一个是符合题意的最佳答案,可采用比较法、排除法。考生在做题时,要注意审题,看准题目的要求,是选择“正确的”、“恰当的”、“准确的”,还是选择“错误的”、“不准确的”等等。

(二) 多项选择题

这类题型出现在《企业管理咨询实务》科目中,主要考查考生对多个知识点或者单个知识点的各个侧面的全面理解、分析判断、掌握和运用能力,要求凡是正确的选项都入选,有一个题干和5个备选项,但有两个以上是正确的,且至少有一个是错误的,可采用比较法、排除法。

多选题要注意选择比较有把握的选项,难以确定的选项尽量不要选择。阅卷判分的原则是选择正确的,即便不全,选对1项得0.5分,全部正确得2分,但如果多选了错误的选项,则得0分。

(三) 案例分析题

这类题型出现在《企业管理咨询案例分析》科目中,是在给出背景材料的基础上提出

问题,要求考生能够准确理解给定材料所反映的主要内容,并根据案例材料所提供的信息,通过分析、概括、提炼、加工,提出自己的观点、思路或解决方案,并运用准确的文字、数据或图表形式表达出来。

在作答时,要注意以下几点:

1. 阅读材料要认真仔细,根据问题识别要点。阅读背景材料前,可先读后面的问题,带着问题阅读材料。阅读时,重点识别与问题有关的要点,加强记忆。要在理解背景资料的基础上,认真审核问题,按照问题解答,避免答非所问。

2. 运用所学的管理咨询知识清晰、准确地分析问题、解答问题。答题时要简单描述题目中所涉及的重要概念、理论知识,并结合案例背景材料进行分析,有理有据,将所学的原理、理论和方法与背景材料有机结合,避免全都是理论知识,或者全都是材料中的文字。

3. 答案要点要有条理性、逻辑性,要清晰明确,尽可能条目化形式,如“1. …… 2. ……”等等,避免杂乱无序地写在一起,便于阅卷老师找到得分点。

4. 若为计算题,要列出计算过程,除特殊要求,计算结果可以取整数。

5. 书写一定要认真、文字清楚,叙述简洁流畅,保持卷面整洁。

由于编写时间和编写者水平所限,书中的错漏之处在所难免,希望广大读者批评指正。我们将根据新理论、新技术、企业改革的发展和实践的要求,不断修订和完善本书内容。

目 录

第一部分 企业管理咨询实务	1
第一章 管理咨询概论	3
【习题集精粹】	3
【参考答案及解析】	15
第二章 战略咨询	22
【习题集精粹】	22
【参考答案及解析】	40
第三章 组织咨询	50
【习题集精粹】	50
【参考答案及解析】	67
第四章 人力资源管理咨询	77
【习题集精粹】	77
【参考答案及解析】	94
第五章 财务管理咨询	105
【习题集精粹】	105
【参考答案及解析】	118
第六章 市场营销咨询	126
【习题集精粹】	126
【参考答案及解析】	144
第七章 生产运营管理咨询	156
【习题集精粹】	156
【参考答案及解析】	172

目 录

第二部分 企业管理咨询案例分析.....	181
【习题集精粹】	183
【参考答案及解析】	202
第三部分 模拟试卷.....	215
企业管理咨询实务模拟试卷(一)	217
【参考答案】	239
企业管理咨询实务模拟试卷(二)	240
【参考答案】	265
国家人事部 2005 年 71 号文件.....	267

第一部分 企业管理咨询实务

第一章 管理咨询概论

【习题集精粹】

一、单项选择题

1. 以下对管理咨询含义的理解,恰当的是()。
 - A. 管理咨询是由咨询专家依据客户的需求,运用科学的方法,通过深入的调查分析,找出客户存在的管理问题,提出切实可行的解决方案,指导方案实施的智力服务活动
 - B. 管理咨询是由企业外部管理咨询人员通过系统的诊断活动,找出企业存在的管理问题及产生的原因,提出改善方案,独立完成的智力服务活动
 - C. 管理咨询是通过一系列的培训活动,帮助企业管理人员提高理论水平和能力的活动
 - D. 管理咨询是由咨询专家依据客户的需求,运用科学的方法,通过深入的调查分析,找出客户存在的管理问题,提出改善方案,独立完成的高智力服务活动
2. 对于管理咨询的分类,下列表述正确的是()。
 - A. 根据咨询对象分,可分为企业管理咨询、事业单位管理咨询、社会团体管理咨询和政府机构管理咨询
 - B. 按咨询涉及的业务广度分,可分为外部专家咨询和客户自我咨询
 - C. 按咨询人员及客户的关系分,可分为中长期咨询和短期咨询
 - D. 根据咨询时间长短分,可分为综合、专项咨询和专题咨询
3. 某管理咨询师针对客户要求,结合国内先进企业管理的经验,从管理理念、管理体制和机制、管理方法等多层次、多角度提出自己的新见解。运用新的思维方式、新的观点去观察客户,采用不同的方法和工具分析其存在的问题及原因,从而使客户的管理水平获得全面提升。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
4. 某食品加工企业建成初期,厂长很重视清洁生产,保持良好的卫生环境。随着市场的开发,产品的增加,领导经常外出,工作场地的环境卫生好环坏,甚至影响了产品的合格率。为了保证企业可持续发展,厂长请来管理咨询公司来厂推行

- “5S”现场管理咨询。很多干部职工想不通,认为花钱请管理咨询公司搞卫生也叫有科学性?事实胜于雄辩,通过管理咨询诊断、方案设计、实施指导开展5S活动后,工作现场面貌一新。大家对管理咨询的作用有了新的认识,并对其科学性总结了下列4项,但其中有一项不准确的是()。
- A. 整个5S管理咨询遵循管理科学和其他相关科学的基本原理
 - B. 5S管理咨询的过程坚持由表及里,去伪存真,实事求是的过程
 - C. 5S活动实施方案针对性强,遵循“一把钥匙开一把锁”的原则
 - D. 企业领导和管理咨询公司重视合作的结果
5. 某日,M公司的张经理踏进了S管理咨询公司的大门,王业务经理接待了张经理。双方各自作了简单的情况介绍和有关情况的交流后,张经理向王业务经理提出了以下要求,其中符合管理咨询基本程序的是()。
- A. 双方即刻签订《咨询协议书》
 - B. 提出解决问题的思路和框架
 - C. 尽快提交改善方案
 - D. 邀请S公司尽快派人进入M公司进行预备调查
6. 初步洽谈是咨询公司接待客户并获得客户认可和信任的关键环节。因此咨询公司初步洽谈的接待和交流在方式和内容上都应根据客户实际情况准确判断和实施。以下选项中,在初步洽谈时不应该讨论的是()。
- A. 向客户介绍一般咨询程序和咨询公司的背景专长和绩效
 - B. 了解客户需求及所在企业面临的主要问题
 - C. 向客户介绍本公司所有咨询项目和优势
 - D. 了解来访客户所在企业的性质规模和成立时间等
7. 在管理咨询活动过程中,开展综合调查分析搞清问题、专题调查分析搞清产生问题的原因、理清改善建议的方向和重点、编写报告书、直至向客户汇报交流,使报告书得到认可为止的活动过程,是管理咨询基本程序中的哪个阶段()。
- A. 业务洽谈阶段
 - B. 诊断阶段
 - C. 改善方案设计阶段
 - D. 实施指导阶段
8. 预备调查是项目洽谈阶段中很重要的环节,能够有效地提高咨询项目洽谈的成功率。下面对预备调查工作及工作过程的描述,错误的是()。
- A. 预备调查应注意收集观点
 - B. 预备调查资料收集不必全面、完整
 - C. 现场参观时可以要求停止作业
 - D. 预备调查的目的并不是提出解决问题的措施

9. 预备调查的基本过程包括:和客户企业的领导或主管领导见面、参观现场、收集必要的资料、询问调查、信息汇总分析等,以下属于询问调查内容的是()。
- A. 了解企业的组织机构、运营现状、员工感受和客户自身对问题的看法
 - B. 通过资料汇总分析判断客户要求咨询的题目是否存在
 - C. 收集资料了解客户一般经营状况并作出盈亏判断
 - D. 咨询人员听取客户领导简单介绍企业的概况
10. 某咨询人员针对项目需求内容,在项目建议书中对客户详细罗列了咨询活动各阶段的计划和预期效果。这样做的主要目的是()。
- A. 向客户展示咨询公司对其问题和需求的把握程度
 - B. 使客户相信本咨询公司有能力完成任务
 - C. 向客户说明咨询公司如何将如何完成咨询任务
 - D. 使客户相信本咨询公司也有能力完成任务
11. M 企业管理咨询有限责任公司市场开发部工作人员小张,在参加中小企业管理咨询招投标会议上,向客户展示了项目建议书。以下是她的一些做法,其中不恰当的是()。
- A. 演示了逻辑清晰的人力资源管理咨询项目建议书
 - B. 项目建议书目的介绍清楚,突出了 M 公司的特色
 - C. 演示时间没有超过招投标会议的规定
 - D. 演示中向客户散发制作精美的招投标意向表
12. 目前越来越多的咨询公司按照客户要求编制投标文件,积极参加竞标活动。客户选择管理咨询公司最关注下列竞标文件组合中的是哪一项()。
- A. 公司简介、公司资质证书、项目报价
 - B. 公司简介、项目建议书、项目报价
 - C. 项目报价、保密协议、项目组成
 - D. 项目报价、项目时间计划、保密协议
13. 管理咨询项目的费用是客户和咨询公司都非常关注的内容。以管理咨询人员的人力资本投入计算咨询费用,属于()。
- A. 成本定价报价法
 - B. 企业增益报价法
 - C. 随意报价法
 - D. 咨询人员工作时间报价法
14. 成本定价报价法是最为传统也是最常用的咨询项目报价方法。以下关于成本定价报价法的说明不正确的是()。
- A. 管理咨询项目价格 = $\Sigma(\text{投入咨询人员单位价格} \times \text{该咨询人员工作总时间}) \times (1 + \text{差旅费比例})$

- B. 按照成本定价报价法,项目咨询人员总的工作时间是由合同来确定
- C. 咨询项目延期,因客户方面原因造成的,根据合同的规定可以追加咨询费用
- D. 咨询项目延期,一般不会追加咨询费用
15. 为保证咨询项目的有效开展,应制定咨询项目总体工作计划,其制定的一般程序是()。
- A. 项目经理根据咨询合同要求及初步了解的情况,制定项目总体工作计划
- B. 项目总监与项目经理讨论拟订总体工作计划,经项目组讨论后确定
- C. 项目总监与项目经理讨论拟订总体工作计划,经与咨询组成员和客户有关负责人沟通后确定
- D. 项目总监制定项目总体工作计划,项目经理制定阶段工作计划,课题组长制定周工作计划
16. 咨询诊断前的工作准备是诊断活动重要的环节,涉及到管理咨询机构和客户两个方面。以下选项中,不属于咨询公司诊断准备活动的内容是()。
- A. 进行项目经理确定,对项目结果直接负责
- B. 制定项目执行计划,建立有效的计划体系
- C. 进行项目调查提纲的准备并召开项目启动会
- D. 咨询活动实施中办公活动和生活条件的准备
17. 在正式咨询活动中,专题调研的主要目的是()。
- A. 调查企业外部总体的经营环境
- B. 调查企业存在的问题,把握咨询总体方向
- C. 准确把握企业内部总体的经营状况
- D. 准确把握企业存在的问题和查明问题产生的原因,明确解决问题的方向和重点
18. 管理咨询机构在专题调研分析过程中,要建立明确的判断管理问题的标准。判断管理问题的标准有3个层次,下列与创新型标准相对应的是()。
- A. 满足企业要求了没有
- B. 做优秀了没有
- C. 做错了没有
- D. 满足企业超前发展了没有
19. 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作出答复,然后由调查者对答卷进行统计、分析。这种方法是()。
- A. 访谈
- B. 问卷设计
- C. 问卷调查
- D. 现场调查
20. 咨询人员在诊断调查阶段,常会用到问卷调查的方法,这种方法的优点是()。

- A. 覆盖面广、效率高、信息量大,可以获取针对性的信息
 - B. 获得的信息比较客观
 - C. 可以直接感受企业管理水平,发现其中存在的问题
 - D. 能直接了解管理者的情况
21. 下列咨询方法中,能够较快、较全面地发现客户的管理问题,并获得较大信息量的是()。
- A. 现场观察法
 - B. 因果分析法
 - C. 内部访谈法
 - D. 对比分析法
22. ()是运用数理的工具和方法,把历史的数据放入坐标图内,坐标横轴为时间,纵轴为数据值,根据数据和历史变化规律预测未来的趋势。
- A. 对比分析法
 - B. 因果分析法
 - C. 相关分析法
 - D. 趋势分析法
23. 以下选项中,属于诊断报告核心内容的是()。
- A. 对诊断阶段所做工作的说明
 - B. 对每个需要说明的专项问题加以论证
 - C. 通过诊断得出的主要结论
 - D. 提出针对问题的框架性解决思路
24. 诊断报告是管理咨询运作过程中给客户提交的第一份正式报告,对于确立咨询公司与企业良好的合作关系、确定解决方案都具有重要意义。以下对诊断报告应达到的目的描述,不正确的是()。
- A. 对企业问题提出针对性解决思路框架,并获得客户认可
 - B. 以诊断报告为核心,咨询小组与客户方共同商定,成为下一步工作的指导
 - C. 通过诊断报告可感受到咨询人员专业水平,也是与客户沟通的平台
 - D. 诊断报告能够使客户产生信任并对咨询阶段费用兑现提供证据
25. 在整个咨询过程中,每一个阶段的任务和目的是不一样的。“犹如人要过河,解决方案的方向和思路是在两岸架一座桥。只有架桥的思路没有桥,人还是过不了河。只有把桥的图纸设计出来并指导员工把桥造出来,才能最后解决过河的问题”。造桥过河在管理咨询过程中属于()阶段的任务。
- A. 业务洽谈
 - B. 诊断
 - C. 改善方案设计
 - D. 实施指导
26. 某咨询公司为优化改善方案,召开了“头脑风暴会议”。下列做法不利于形成创新思路的是()。
- A. 提前向每一位参会者发放了召开头脑风暴会议的时间、内容和要求
 - B. 主持人鼓励大家不仅提出自己的观点,而且可以对他人的观点进行补充
 - C. 企业参会的某副总经理多次打断他人的发言,认为提出的建议不符合企业的

实际情况

- D. 参加头脑风暴会议的人员共 8 人,其中咨询专家 4 人、企业中高层管理人员 4 人
27. 某咨询团队在咨询改善方案初步形成后,与客户进行方案研讨,大家最关注改善方案的()。
- A. 创新性与科学性 B. 有效性与可行性
C. 科学性与有效性 D. 创新性与可行性
28. 咨询方案的实施意味着企业内部的一场变革,对咨询人员和客户都有很高要求,某企业领导为了使企业管理水平得到快速有效提升,聘请咨询专家进行方案设计,经过交流,由咨询专家设计了一个完全打破原有管理体系的新体系来替代旧的体系。此做法属于()。
- A. 激进式变革 B. 渐进式变革
C. 指导式变革 D. 借鉴式变革
29. 某管理咨询公司为客户编制了绩效考核方案,在指导客户制定实施计划时,下列选项中,可以简化取消的是()。
- A. 召开职工代表大会 B. 一把手亲自出面部署、检查、决定
C. 对相关人员进行培训 D. 制定工作(目标)计划
30. 组织变革评价机制的建立对于变革有效实施具有重要意义。以下对组织变革评价方法的描述,正确的是()。
- A. 确定评价指标权重和确定评判依据
B. 确定评价目标并制定评价指标设定的原则
C. 调查客户态度和价值观的转变并以项目结果的好坏来评价成功与否
D. 进行综合评价并进行分析
31. 某咨询专家在接到项目任务后,依据公司的专人复查和审核要求,对咨询报告内容的准确性、正确性和妥当性进行了一再确认,获得了公司和客户的高度评价。此属于咨询项目管理的()。
- A. 风险管理 B. 人员管理
C. 财务管理 D. 质量管理
32. 管理咨询人员在为中小企业客户提供管理咨询服务时,会碰到许多区别于其他企业的难题。以下是管理咨询人员对这些难题的一些解决方法,其中正确的方法是()。
- A. 客户内部人员难以掌握管理术语,管理咨询人员要求客户首先掌握这些管理术语