

企业管理咨询

(课程代码 00154)

注意事项：

1. 本试卷分为非选择题。
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. 简述咨询师如何做好决策实施活动。
2. 简述管理咨询中预备咨询阶段的工作步骤。
3. 要成功运营企业，企业高层管理者应如何设计上层结构？
4. 在收集调查资料时，咨询师应寻找哪些外部数据？
5. 咨询实施评价的思路主要包括哪些方面的内容？

二、分析题：本大题共 4 小题，每小题 10 分，共 40 分。

6. 试分析管理咨询出现的理由。
7. 试分析我国咨询业在产业现状上存在的主要问题。
8. 试分析企业生命周期中青春期的正常现象和非正常现象。
9. 试分析咨询方案清单（备选方案）的形成步骤及工作内容。

三、综合题：本大题共 2 小题，每小题 15 分，共 30 分。

10. 新业批发公司的产品销往 6 个省市中的 500 多个零售商。批发业务的一个主要赢利因素就是尽快满足用户的订单。零售商一旦发出订单，就希望尽快到货，假如在交货有任何耽搁，他们就会寻找其他批发商订货。

新业公司的经理黄胜上月刚完成对公司的整改。首先他对所有货品作了新的安排，以便使那些需要快递的货品尽可能地安置在最靠近装货码头的那些仓库中。第二，他引入了新的库存控制制度，所有重要的原始记录都由电脑储存。第三，对一些办公室作了新的安排，并配备了新的办公设施。此外，在工作场所还播放一些轻松悦耳的乐曲。

自从作了这些改变后，黄经理对公司的营运绩效十分关注。记录显示，公司的交货期由原先的四天减少到了三天，盈利率增加到 27%。当然，这种改革后的成效是暂时的还是长期的，目前还很难断言。但黄经理相信绝大部分效率的提高应直接归功于他在工作环境中引入的改革。

试分析：

- (1) 黄经理在这次变革中运用了哪些主要的管理理论？
- (2) 这些工作上的变革对员工的行为有何影响？请解释。
- (3) 对于管理过程的理解是否有助于黄经理进行这些工作上的变革？还有哪些方式能帮助他成为一位有效的管理者？你认为这次盈利率的提高，究竟是临时性的提高还是长期趋势？

11. 七个月前，林好嘉从猎头的数据库里千挑万选才确定了一位职业经理人来做好嘉公司的总经理，但是如今他开始怀疑，自己当初的选择是否正确……人到中年的林好嘉拥有一家庞大的连锁企业——好嘉饼屋，如今在全国各地的门店不下五百家，手下员工好几千人，在业内称得上数一数二的企业。三四年前，随着企业进入快速扩张阶段，林好嘉日夜操劳，力不从心，亟需得力助手，而内部人才的培养速度又远远跟不上发展的需要。于是，他开始尝试从企业外部引进人才。通过社会公开招聘的方式，他从跨国连锁企业（如麦当劳、肯德基）挖到了不少优秀的门店经理，但是，在高级经理人层面，他却始终没有物色到满意人选。猎头公司推荐给林好嘉的前两位人选都因为这样或那样的原因离开了。余勇强则是猎头推荐给林好嘉的第三位人选。

尽管来自外企，余勇强身上依然保持了中国人谦逊温和的君子个性，因此，林好嘉从见他第一面起，就颇有好感。但是，究竟余勇强适合不适合管理这个企业，林好嘉不敢轻言，他还要观察对方的实际表现。余勇强原来在一家著名的跨国咖啡连锁企业担任中国区总裁，伴随着四十岁大关的来临，他体验到了中年倦怠感，也越来越感觉，自己在外企不过就是一台程控机床上的一个零件而已。因此，当一个到民营企业大显身手的机会来临，他就勇敢地接受了挑战——林好嘉为他描绘了一个美好的未来：企业的高速发展，民族品牌的树立，管理层持股，上市……

来好嘉公司的半年中，余勇强跑遍了公司设立在北方大城市的各个门店，也考察了南方的几个门店，心中萌生了一个计划：长期以来，好嘉公司旗下的门店都属于直营店，余勇强希冀利用自己在外企的加盟连锁经验来帮助好嘉公司更快地实现增长，同时也使自己的价值得以体现。在与董事长林好嘉一同参加好嘉公司北京旗舰店的剪彩仪式的时候，他初次向董事长提及自己的想法。当时的林好嘉挥了挥手，回答说“等我想想，以后再说吧”，就匆匆结束了这次谈话。

余勇强认为，这个事情或许还有进一步探讨的可能。因此，在第二季度的管理会议上，他建议大家采取新思路，以授权加盟的方式来打开南方市场。在管理团队成员好奇的目光中，他把开展加盟连锁店的计划阐述了一遍。然而，正当大家听得津津有味、群情激昂的时候，林好嘉却突然发作：“余勇强，你这是痴人说梦！只要我还在这个公司一天，就绝不允许有加盟店。”说完，林好嘉拂袖而去，留下一屋子人面面相觑，不知所措。

会议不欢而散。感到面子受损的余勇强怎么也鼓不起勇气去老板那里问个究竟。他暗自思忖，看来民营企业的老板确实不能容忍别人去挑战自己的权威。要么自己完全接受这一套，成为一个唯唯诺诺的傀儡；要么就干脆离开，别在这里成为“多

余”的人。

这边林好嘉也在反思：找一个理想的总经理不是件容易事，自己千挑万选才确定了余勇强，或许应该给予余勇强更多的宽容和接纳？可是，如果余勇强非要堅持自己的思路呢？假如他只会按照过去所擅长的许可加盟套路行事，那这样的人还不如不请！林好嘉绝不能容忍自己一直坚持的直营原则受损，也绝不允许自己的企业和品牌往一个错误的战略方向发展。

林好嘉该怎么办？他是该与职业经理人余勇强好好沟通一下，给对方更多些时间来适应自己和自己的企业文化，还是干脆放弃这个与自己思路有严重分歧的人？这个七月之痒到底该怎么解决？

试分析：

假设你是某管理咨询公司的顾问，请你分别对林好嘉和余勇强提出建议。