

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. 按照性质分类,企业管理咨询可分为哪几种?
2. 简述自发管理的特点。
3. 简述企业管理咨询流程中正式咨询阶段的工作步骤。
4. 简述企业成功运营架构中的五大支柱和底层基础的具体内容。
5. 在咨询建议和推荐方案时,咨询师需要考虑哪些问题?

二、分析题:本大题共4小题,每小题10分,共40分。

6. 试分析我国咨询业在咨询品质方面存在的主要问题。
7. 试分析咨询调查的数据类型及其种类。
8. 试分析德尔菲法的使用流程及其特点。
9. 试分析企业过程评价指标的构成及其主要内容。

三、综合题:本大题共2小题,每小题15分,共30分。

10. 顺丰B面:嘿客店等板块3年亏损16亿

2017年3月12日晚间,顺丰控股发布上市后首份年报,2016年实现营业收入574亿元,同比增长19.5%,归属净利润达41.8亿元,同比增长279.55%。相对于A面靓丽的业绩和2600多亿元的估值,顺丰控股的B面,则是曾经以嘿客为代表的O2O业务尝试不利,其商业板块3年累计亏损超过16亿元,2015年,顺丰控股对商业板块进行了剥离。

目前,嘿客大多已转型为顺丰优选,但明显线下门店产品陈列较少,且客流量不足。不论城市大小,不论白天黑夜,嘿客店都门庭冷清。就连随机问的朋友或路人,答案也无一例外的是——听说嘿客,没进去过,不懂卖啥。

嘿客落败的因素有多种,选址不当就是其一。嘿客做着“酒香不怕巷子深”的美梦,但却弄错了时代。嘿客门店选址基本都是围绕高档小区,认为住在此处的人

不仅购买力较强也比较能接受新型的购物模式,但没有考虑到这些“目标用户”或许根本没有在线下闲逛的时间,线上购物的便捷性对他们才有更大的吸引力。嘿客臆想中的目标客户实际并不存在,那些匆匆忙忙的路人就更没几个进店了。

问题:(1)嘿客门店选址存在哪些不足?

(2)门店选址到底有多重要?

(3)如果你为嘿客选址,你将考虑哪些因素?

11. 被关闭的悦来企划有限公司

悦来企划有限公司(以下简称企划公司)是悦来集团公司(以下简称“悦来”)控股的子公司,注册资本为600万元。自1998年设立以来,企划公司一直赢利,净资产收益率为20%左右,年创税后利润200万元以上,营业收入年增长率为30%左右。然而,就是这么一个既赢利又在发展的公司,2019年被悦来悄无声息地关闭了。

原因很简单,用悦来创始人的话说:“悦来创办企划公司的初衷,是期望企划公司能够开展企业管理咨询、企业策划业务,借此提升悦来整体形象。悦来的主业是汽车零部件,净资产收益率在10%以上,悦来不缺钱。悦来创办企划公司,不是要企划公司赚钱,经营油条烧饼也能赚钱,但悦来集团公司不赚这个钱。”实际上,企划公司开展的是广告业务,特别是户外广告业务和宣传画册的发行业务。企划公司每年的董事会上,悦来总部都一再强调企划公司要开展企业管理咨询业务,并向企划公司施压。企划公司为了开展企业管理咨询业务,2019年引进了某名牌大学的博士,2019年还撤换了公司总经理,但企业管理咨询业务仍没能开展起来。由于连续6年企划公司都没能开展企业管理咨询业务,悦来创始人只好下令关闭企划公司。

问题:(1)悦来从汽车零部件业进入新的管理咨询业,这是什么类型的多元化?

(2)企划公司一直赢利,悦来却关闭该子公司,这是为什么?

