

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. 何谓管理咨询?它包括哪几个阶段?
2. 请以经营咨询为例,谈谈如何进行差距分析,找出并解决企业的经营瓶颈。
3. 鱼骨图的类型有哪些?
4. 何谓头脑风暴法?头脑风暴法可以细分为哪两类?
5. 通过投资回报率指标对企业咨询绩效进行评估,可获得哪几种类型的数据?

二、分析题:本大题共4小题,每小题10分,共40分。

6. 试分析现代咨询科学性体现出的特征。
7. 试分析影响企业成长的要素及其影响方式。
8. 试分析咨询调查需收集的企业内外数据来源。
9. 试分析咨询最终方案的形成途径及其具体措施。

三、综合题:分析下列案例。本大题共2小题,每小题15分,共30分。

10. 面对互联网时代的商业变革,传统企业遇到前所未有的挑战,这是风险也更是机遇,企业如何依据商业环境、竞争、消费者趋势等进行战略变革,以获得新的竞争优势,从而决胜未来!沃顿商学院2014年6月13日-14日在北京举办的全球论坛,引发中国商业改革的深度探讨。海尔集团首席执行官张瑞敏在发言时表示,去年海尔去掉16000人,去年年初海尔是86000人,年底变成70000人,去掉了18%。今年预计再去掉1万人,主要就是中间层,还有是一些业务变成智能化了就不需要这么多人。他说:“这是海尔新战略的变革,内容主要有这么三点,第一个,我想说的是没有成功的企业,只有时代的企业。为什么这么说?就是所有的企业都是要跟上时代的步伐才能够生存,但是时代变迁太快,所以必须不断的挑战自我、战胜

自我。第二个,我们自己在这个过程当中,特别在互联网时代里这种创新的探索。第三个,直到今天我们也并没有很好解决的问题,也就是说我们这个挑战是非常危险的,可以自我颠覆,但是自我颠覆不好可能就会颠倒。我不知道我们企业到底到什么程度,虽然我非常有信心,但是这个时代非常难以让人把握。”

没有成功的企业,只有时代的企业。举一个例子说,就像手机,摩托罗拉曾是手机的老大,但它很快被诺基亚超越,原因在于时代的变化,因为摩托罗拉是模拟时代的霸主,但是诺基亚是抓住了数码时代的机遇,但是诺基亚很快被苹果所超越,因为苹果是互联网时代。所以如果你跟不上时代就会被淘汰,这是非常快的。特别在互联网时代我觉得是彻底的颠覆,因为大概200年传统的管理就会被互联网所击碎,200年传统的管理理论基石是亚当·斯密的分工理论,论分工里面把小作坊变成了现代企业,由此产生三位古典管理先驱:第一位是泰勒管理,今天所在的生产线;第二是组织理论之父马克斯·韦伯,他提出科层制;第三个是法约尔,他提出的一般管理理论。但是现在在互联网时代这些我认为都被颠覆了。

第一个是零距离,企业和用户之间是零距离,从原来企业大规模制造变成大规模定制,所以生产线要改变。另外一个去中心化,互联网时代每个人都是中心,没有中心,没有领导,因此科层制也需要被改变。另外一个分布式管理,全球的资源我都可以利用,全球是我的人力资源部。这是原来一般管理理论在今天也并不适用了。所以这一切都给我们带来非常非常大的变化。

第二,组织结构的改变。原来企业的组织是串联式的,现在变成并联式的。为什么要这么改变?美国学者钱德勒有一种说法非常好,他说企业的成长主要是依赖于两个变量,这两个变量决定企业的成长,第一个是战略,第二个是组织。而且他有个“从属理论”,就是战略是从属于时代,战略是根据时代的变化来设计,但是组织又根据战略的变化来变化。现在我的战略改变了,这个组织也要进行改变,所以现在的组织从原来串联式的,最左边的企划到中间设计、营销一直到最后是用户,就是企划与用户之间有很多传动轮,这些传动轮他并不知道用户在哪里,这也是企业里头的中间层。改变之后我们是“外去中间商,内去隔热墙”,要中间商没用了,隔热墙就是中层管理者。查尔斯·汉迪有一句话说“企业里面的中间层就是一群烤熟的鹅,就是他们没有什么神经,他们不会把市场的情况反映进来。所以去年我们去掉16000人,海尔去年年初是86000人,去年年底变成70000人,所以去掉了18%。今年预计再去掉1万人,主要就是中间层,还有是一些业务变成智能化了就不需要这么多人。”

第三,薪酬的改变。战略改变和组织改变之后,你能不能持续优化就在于薪酬。到底每个人薪酬是怎么来的?过去我们用的是全球比较通用的宽带薪酬,跟着宽带薪酬也是一个非常著名的国际化大公司它帮我们设计,设计完之后我们感到这个有很大的问题,就是宽带薪酬算的主要是依据每个人的职位、每个人工作的岗位,

换句话说，它是以工作岗位和工作时间来得到劳动报酬。

很显然，张瑞敏提到的海尔战略只是一部分显知的信息，深层次、全范围来说，海尔需要变革的是整体至各战略要素，全球至各细分市场，首要的关键是制定战略决策和目标。如何在互联网时代获得变革成功，战略决策、分解与执行是最重要的核心，对于海尔的领导者们，也必然很快在实战中进行摸索，获得前行的经验。

思考题：

- (1) 从上述案例你得到哪些启示？
- (2) 移动互联网思维下，传统企业如何实现再造？

11. 新到任的张科长

张科长在负责某市农村工作之前，一直在部队从事行政工作。刚从部队转业到地方，张科长一下子还没有适应过来，在部队里，一切都井井有条，大家各司其职，工作效率也很高，怎么这里的同事们却是闲的时候闲，忙的时候又忙得一团糟呢？特别是有一次开会，张科长感触颇深：会议时间定在上午 8:00，张科长准时来到会议室，却发现会议室的门都没有打开，一直等到 8:30，秘书科的小王才过来开门，看到张科长一个人站在那里等着，小王很奇怪张科长为什么来得这么早，他有些抱歉地对张科长说：“不好意思，会议室的钥匙是由秘书科负责保管，但是科长也没有规定具体由谁负责，今天要开会，科长让我来开门，我也不知道钥匙在哪儿，这不，找了好久才找到。不过您也来的太早了，按以往的情形，不到 9:00 人来不齐呢。”果然，又过了十来分钟，人们才三三两两走进会议室。9:30 主任宣布开会，并指定由小李做会议记录，小李心里有点不高兴，“我又不是秘书科的，为什么让我做记录！”当然，说归说，小李最终还是承担了记录的任务。

会上领导布置新一年的任务，许多处室的人员都认为自己担负了不该承担的其他处室的工作，所以争论得很激烈。会议一直开到中午 12:00 还没有完，吃过简单的工作餐后，接着开会，看见没争出个什么结果来，主任发话了：“都不要再吵了，在座的各位大多是共产党员，共产党人是不怕吃亏的，多做一点少做一点有什么关系呢！就这么定了，今年各处室的工作就按我们领导班子定的任务来分配。”散会了，张科长总感到有哪里不对劲，觉得该向主任提提建议，但问题究竟出在哪儿呢，他一时半会儿还没有想明白。

请回答以下问题：

- (1) 张科长所在的组织存在那些问题？
- (2) 如果你是张科长，你将提出什么样的建议？