

2025年10月高等教育自学考试全国统一考试

# 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. 简述企业行政制度执行力差的原因。
2. 对比分析企业内、外部人员咨询的优缺点。
3. 简述麦肯锡的经营原则。
4. 简述实地观察法的应用限制。
5. 简述层次分析法评价管理咨询绩效的六个步骤。

二、分析题:本大题共4小题,每小题10分,共40分。

6. 试分析撰写管理咨询报告需要注意哪些问题?
7. 试分析中国企业发展过程中的主要制度约束。
8. 试分析三流企业如何上升到二流企业?
9. 试分析有效的变革管理计划应包含的内容。

三、综合题:本大题共2小题,每小题15分,共30分。

10. 20世纪60年代至70年代,长跑爱好者只有一种合适的鞋可供选择:阿迪达斯。阿迪达斯公司的优势在于试验,它试用新材料和技术来生产更结实和更轻便的鞋。高质量、创新性和产品多样化,使阿迪达斯公司在20世纪70年代中占据了这一领域的国际竞争的优势地位。

20世纪70年代,慢跑领域出现了一大批竞争者,如美洲狮、布鲁克斯和耐克等。耐克公司在1972年俄勒冈的尤金举行的奥林匹克选拔赛中首次亮相,穿着新耐克鞋的马拉松运动员获得了第4至第7名,而穿阿迪达斯鞋的参赛者在那次比赛中

占据了前三名。阿迪达斯公司为了保护其在公司竞技市场中的统治地位,并没有大规模地进入慢跑市场。

耐克公司的大突破出自1975年的“夹心饼干鞋底”方案。它的鞋底上的橡胶钉使之比市场上出售的其他鞋更富有弹性,夹心饼干鞋底的流行及旅游鞋市场的快速膨胀,使耐克公司1976年的销售额达到1400万美元。目前,耐克公司的年销售额超过了50亿美元,并成为行业的领导者,占据了运动鞋市场的26%的份额。

耐克公司的成功源于两点:一是研究和技术改进;二是风格式样的多样化。公司有近100名雇员从事研究和开发工作。其研究和开发活动包括对人体运动高速摄影分析,对300个运动员进行的试穿测验,以及对新的和改进的鞋和材料的不断的实验和研究。在营销中,耐克公司为消费者提供了最大范围的选择。它吸引了各种各样的运动员,并向消费者传递出最完美的旅游鞋制造商形象。

到20世纪80年代初慢跑运动达到高峰时,阿迪达斯已成了市场中的“落伍者”。耐克公司的产品已经统治了篮球和年轻人市场,到20世纪90年代,阿迪达斯公司的市场占有率降到了仅有4%的份额。

试分析:

- (1) 阿迪达斯公司市场份额大幅减少的原因。(8分)
- (2) 提出阿迪达斯公司所能采取的纠正措施。(7分)

11. C公司是一家具有百年历史的金银首饰企业,现在国内拥有近百家连锁店(厂),开业后一直生产、销售“天美”品牌的系列金银首饰,品种达30余种。自20世纪80年代末以来,随着社会经济的发展,民众对于金银饰品的消费需求提高,不断有新的企业进入金银首饰行业,品牌也不断增加。面对新的消费潮流,C公司于今年年初召开高层管理会议,研究应对策略,会上通报了企业上年度的经营业绩状况:①对比市场占有率为1.4;②企业品牌的知名度为53%;③企业品牌的美誉度为66%。根据企业的环境、条件,公司销售副经理提出建议:结合价格差异化,增加“天娇”、“天姿”和“天丽”三个品牌(系列),对产品实行个别品牌策略。该建议获得半数左右与会人士的赞同,但也遭到其他与会者的反对。

请回答下列问题:

- (1) 假如你是一名管理咨询人员,你认为C公司的营销能力和品牌状况如何?(7.5分)
- (2) C公司目前实行的是什么品牌策略,它与企业特性是否适应?(7.5分)

