

考前资料

08819

企业管理咨询与诊断



升学教育研究院编写

08819 企业管理咨询与诊断 考前资料

关于《企业管理咨询与诊断》考试

注意事项：满分 100 分，合格 60 分；考试时间 150 分钟。

考试题型：

- 一、单项选择题 10 道，每道 1 分，共 10 分。
- 二、多选题 10 道，每道 2 分，共 20 分。
- 三、名词解释 5 道，每道 4 分，共 20 分。
- 四、简答题 5 道，每道 6 分，共 30 分。
- 五、论述题 2 道，每道 10 分，共 20 分。

温馨提示：您可以在学习过程中应用番茄工作法：即每持续学习 25 分钟(根据自己的学习习惯确定)，短暂的休息放松一下后再继续学习。科学研究表明，这样学习效率更高哦(★ ω ★)

标记说明：

1. “ ”表示该处易考单选、多选、名词。
2. “**黑色加粗**”表示该处易考简答、论述。

第一章 企业管理咨询与诊断概述

1. 管理咨询起源于美国，当前美国也是世界上咨询业发展最快、行业体制最健全的国家之一。【单选】

2. 日本将企业咨询称为企业诊断。【单选】

3. 1979 年成立不久的中国管理协会(后改为中国企业联合会)，立足我国国情，开始以“请进来、派出去”的方式，首先从日本引入企业管理诊断的理论与方法，先后请日本生产性本部、中部产业联盟等机构的咨询专家来华讲课。【单选】

4. 我国企业咨询与管理发展存在的问题【简答】

- (1) 我国的咨询业仍处在发展的初级阶段。
- (2) 参业人员的素质参差不齐。
- (3) 全行业缺乏统一的理论认识及行业标准。
- (4) 整个社会缺乏对管理咨询业的监督考察机制。
- (5) 虽然我国咨询业发展较快，但到目前为止还没有一套完整的产业政策。

5. 中国管理咨询与外国管理咨询的区别【简答、多选】

(1) 理论分析型 VS 解决问题型

- ① 我国管理咨询市场提供的咨询方案缺乏有效操作性。
- ② 我国的学院派教授在治学方法和治学精神上还与其有差距，只能停留在现状阐述和理论分析上，不可能有实际操作的技巧。

(2) 文字型 VS 图表型

- ① 国内行业分析和咨询报告，最显著的特点就是文字众多，理论详尽而缺乏感性。
- ② 外资咨询公司的分析报告有一个显著的特点：以 Power Point (PPT) 的形式展现给顾客。

(3) 信息来源

- ① 咨询报告的价值除了个性化的分析方案外还包括精确的数据。拥有强大的数据库，强大的信息资源是做好咨询工作的前提。
- ② 中国没有良好的信息披露机制，缺乏权威的统计机构，这使得它们不得不花费更高的

成本尽职调查。在这点上，国内外企业的差距并不是很大，竞争力的差异集中在知识积淀、结构化能力和人才吸引上。

6. 企业管理咨询与诊断，是由具有丰富经营理论知识和实践的专家，与企业有关人员密切配合，根据客户的需求，运用科学的方法，通过深入调查、分析，找出企业管理中存在的问题及其产生的原因，有针对性地提出科学的、切实可行的解决方案，并指导方案的实施，以提高企业绩效的智力服务过程。【名词、单选】

7. 企业管理咨询与诊断的分类【多选、单选】

(1)按咨询对象分，可以分为企业管理咨询、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。

(2)按咨询时间长短分，可以分为中长期咨询和短期咨询。中长期咨询是指咨询机构对客户连续进行1年以上的管理咨询，其他为短期咨询。

(3)按咨询人员和企业的关系分，管理咨询可以分为外部专家咨询和企业自我咨询。外部专家咨询是指客户聘请专职咨询机构来咨询。企业自我咨询是由企业自己组织内部有资格的咨询人员开展咨询改善活动。

(4)按咨询涉及的业务广度分，管理咨询可以分为综合咨询、专项咨询和专题咨询。

8. 企业管理咨询与诊断的特点【多选、单选】

(1)科学性：咨询赖以生存的根本。

(2)创新性：管理咨询生命力和活力的源泉。

(3)有效性：管理咨询存在的基础和前提。

(4)独立性：咨询人员应该客观、中立地看待和思考客户存在的问题，并提出自己独立的见解。

(5)合作性：一方面，咨询项目组员之间需要相互协作，发挥各自的专长，形成团队优势；另一方面，要保持密切配合，相互沟通，相互信任。

(6)建议性：咨询机构或咨询师会根据受诊企业进行实地调查获得的一手资料对企业的经营状况进行分析，进而提出改善其经营管理的方案。

9. 企业管理咨询与诊断的作用【简答、多选】

(1)预防作用。(2)纠错作用。(3)改善作用。(4)创新作用。

10. 企业管理咨询人员的职业素质【简答、名词】

(1)管理咨询人员的基本素质，即为了完成咨询活动所具有的，但与专业知识无关的各种素质，包括表达和沟通能力、分析和判断能力、快速学习能力、创新工作能力、承受压力能力等。

(2)管理咨询人员的专业素质，即为了完成咨询活动所具备的与管理咨询活动本身相关、与企业经营管理相关的知识与技能的储备，包括两个方面，一是咨询专业知识与技能，二是经营管理专业知识与技能。

11. 企业管理咨询人员的道德规范【简答】

(1)严格遵守国家有关法律、法规和政策。

(2)不接受力不胜任的咨询委托。

(3)体现客户利益最大化。

(4)保持咨询工作的独立、客观、公正。

(5)保守客户秘密。

(6)既“授人以鱼”，又“授人以渔”。

(7)不做诋毁同行的事。

第二章 企业管理咨询与诊断的程序与方法

1. 企业管理咨询与诊断各阶段的主要内容【简答、多选】

(1) 业务洽谈阶段：初次洽谈—预备调查—拟定项目建议书—展示项目建议书—商务洽谈—签订咨询合同。

(2) 诊断阶段：主要任务是围绕咨询项目，找出客户存在的问题及其原因，提出有针对性、可操作的改善建议。

(3) 改善方案设计。

(4) 方案实施指导与总结。

2. 业务洽谈是整个管理咨询活动的起始阶段，是正式开展咨询活动的前提。【单选】

3. 项目建议书是咨询公司在对客户进行预备调查之后，向客户说明其存在的问题、咨询项目的内容、解决问题的思路和框架，说服客户向咨询公司委托这项咨询任务的书面材料。【名词】

4. 项目建议书的主要内容【简答】

(1) 项目的背景和目的。(2) 客户面临的问题。(3) 解决客户问题的技术思路和方法。(4) 项目内容和成果描述。(5) 项目时间进程和初步计划。(6) 项目小组活动方式和参与成员。(7) 咨询公司简介。

5. 项目成果一般包括三类：一是咨询方案，二是培训与沟通，三是指导实施。【多选】

6. 项目建议书编写的要求：(1) 深度合适。(2) 具有针对性。(3) 具有可操作性。(4) 具有体系性。【多选】

7. 开标的过程实际就是咨询公司对自身实力的展示过程，评标过程则是客户企业对咨询公司实力的评价过程。【单选】

8. 综合调查分析【简答】

(1) 建立明确的判断管理问题的标准。(2) 认真查清现状。(3) 采用正确的分析方法做出独立判断。(4) 查清问题对客户经营的影响。(5) 项目组每个咨询人员均应参加综合调查。

9. 常用调查方法【多选】

(1) 访谈：咨询人员就客户管理现状和问题与客户有关人员进行直接交谈的信息搜集方法。应注意以下几点：

① 访谈正式开始前，要向被访谈人说明访谈目的和保密原则，打消被访谈人的顾虑，从而能够得到更多的信息。

② 访谈过程中一定要做好记录，对重点问题要复述，确定双方理解无误。

③ 一般情况不要打断被访谈人的谈话，不能够有过多诱导性的提问。

④ 当被访谈者严重跑题时，要通过合适的方式引导其回到正题。

⑤ 访谈过程中不要轻易发表对企业问题的看法，不要用自己的观点影响到被访谈人的看法。

⑥ 为避免影响被访谈者的工作，保证每次访谈的效果，访谈时间一般不要超过两小时。

⑦ 访谈结束前，一定要向对方致谢，并约定如果有不明确的问题，在其他时间另约。

⑧ 访谈结束时，向被访谈人询问是否有相关书面资料可以提供，并约定提供的内容和时间。

(2) 问卷调查：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做出答复，然后对答案进行统计、分析的信息搜集方法。

(3) 现场参观：参观客户的业务现场。

(4) 资料收集：收集客户单位内部和外部与咨询项目有关的资料，并进行整理、加工的过程。

(5) 现场调查：咨询人员深入到企业需要调查的工作环节，通过一定时间的观察、收集和测定相关数据的工作。

10. 常见的分析方法【多选、单选】

- (1) 模型分析法：依据各种成熟的、经过实践验证的管理模型对问题进行分析的方法。
- (2) 对比分析法：把待研究的事件和一个已知的基准进行比较得出判断结果的分析方法。
- (3) 因果分析法：找出事物之间的因果联系的分析方法。
- (4) 相关分析法：两个或多个事物之间有时会相互影响，呈现出某种共同的规律性变化，这时称它们之间有相关关系。
- (5) 趋势分析法：运用数理的工具和方法，把历史数据放入坐标图内，坐标横轴为时间，纵轴为数据值，根据数据的历史变化规律预测未来的趋势。
- (6) 比例分析法：先计算某项经济指标的各构成因素值占总体的比重，再分析这些构成比例的变化，从而观察构成要素变动趋势的方法。

11. 诊断报告应达到的目的【简答】

诊断报告是咨询项目小组经过对企业的调研和分析后，对企业存在的问题、原因及解决思路的书面意见，在整个咨询活动中具有阶段性小结、启动后续工作的意义。

- (1) 对企业存在的问题和问题的根源有全面准确、清楚透彻的分析，并能得到客户的认可。
- (2) 能够针对问题提出针对性的解决思路框架，并能得到客户的认可。
- (3) 以诊断报告为核心，咨询项目小组内部达成一致，成为对下一步工作开展的指导性文件。
- (4) 客户通过诊断报告能够充分感受到咨询人员的专业水平，对咨询项目小组产生高度的信任。
- (5) 能够作为咨询项目小组、企业高层和企业一般员工就企业问题进行沟通的平台，通过诊断报告的讲解使企业员工就企业存在的问题达成一致看法。
- (6) 对咨询公司而言，诊断报告经客户认可后，能够按时收回与该部分内容挂钩的项目咨询费用。

12. 5W1H1C 也是一种分析方法，即对客户现有的做法逐一提出问题：【单选】

- (1) 5W：在做什么事？为什么要做这件事？应该由谁来做这件事？应该在什么时候做这件事？应该在哪里做这件事？
- (2) 1H：应该怎样做这件事？
- (3) 1C：做这件事的费用有多少(或效率有多高)？

13. 根据变革的推进方式，组织变革可以划分为激进式变革和渐进式变革两种基本类型。

【多选】

14. 激进式变革是指企业完全打破原来的管理体系，在一个较短的时间内完成管理体系的更新，由新的管理体系来取代原来的管理体系。【名词】

15. 评价的一般步骤【简答、单选】

- (1) 确定评价目标。(2) 制订评价指标设定的原则。(3) 选择评价方法。(4) 制定评价指标体系和标准。(5) 确定评价指标权重。(6) 确定评判依据。(7) 进行综合评价并进行分析。(8) 提出评价报告和建议。

第三章 企业战略管理咨询与诊断

1. 企业战略是指企业为了满足未来持续经营的需要，在分析其拥有和控制的内部资源、能力以及所处的外部环境的基础上，决定企业的未来发展方向、目标与目的，选择达到

该目标与目的应遵循的途径(方针)和行动,并为实现这些目标与目的,对企业重要资源进行配置,对目前与将来要从事的经营活动进行系统规划和安排。【名词】

2. 企业战略管理的特点: (1) 全局性。(2) 长远性。(3) 纲领性。(4) 风险性。(5) 创新性。

【多选】

3. 公司层战略是企业中最高层的战略,它根据企业的宗旨和使命确定企业的经营范围,合理配置经营所需资源。【单选】

4. 业务层战略是多元化业务公司各业务单位的战略,业务层战略的核心问题是如何建立更加强化的长期竞争优势。【单选】

5. 职能层战略又称战略措施,是管理者为特定的职能活动制订的策略规划。【名词】

6. 战略管理咨询是咨询人员根据企业的要求,运用战略管理理论、知识、经验、技能、工具和方法,在对企业内部资源、能力以及外部环境进行深入分析的基础上,为企业提供战略制定、改善、实施和培训等服务。【单选】

7. 企业战略管理咨询与诊断的内容【简答、多选】

(1) 企业需求分析: ① 了解和分析企业信息。② 辨别企业的真正需求。③ 界定企业的战略需求, 确定战略咨询课题。

(2) 战略管理诊断。

(3) 战略管理综合调查分析。

(4) 战略方案制订: ① 战略研究。② 战略假设。③ 战略选择和确定。

(5) 战略实施指导: ① 帮助客户拟订实施方案。② 为企业提供实施培训服务。

8. 战略咨询假设的重要性: (1) 战略假设是战略咨询的主要前提。(2) 合理有效的假设将提高战略咨询的质量和效率。(3) 战略假设水平体现咨询人员的能力。【多选】

9. 企业战略措施能否取得预期的效果,主要是看它是否符合以下标准: 一是措施的针对性标准; 二是措施的可行性标准。【多选】

10. 内部信息收集的内容【单选】

(1) 历史沿革。(2) 重大会议相关资料。(4) 股权结构及治理结构。(5) 各项经济技术指标完成情况。(6) 组织结构和组织管理信息。(7) 人力资源状况。(8) 主要业务流程及生产技术状况等。(9) 市场营销状况。(10) 财务状况。

11. 战略综合调查中的注意事项【简答、单选】

(1) 注意资料的审核与判定。(2) 注意对信息资料的管理。

(3) 注意对资料范围的把握。(4) 注意与企业协调、沟通。

(5) 尊重资料提供者的意见。(6) 考虑收集资料的必要性和成本。

12. PEST 分析法【单选】

(1) P——political, 政治法律环境, 主要包括政府的目标、施政纲领和政策, 国家法律和法规体系, 外交方针与对外政策, 政治经济管理体制, 政治形势以及治安状况等。

(2) E——economic, 经济环境, 包括经济形势、国民收入、人民富裕程度及其购买力、商品化程度、物价水平及其变动、经济增长率、产业结构、税率变动、利率变动、汇率变动、投资投向、资本市场、国际融资、国际贸易等。

(3) S——social, 社会文化环境, 包括人们的生活方式、价值观、风俗习惯、宗教信仰、文化传统、社会舆论等。

(4) T——technological, 技术环境, 指技术的发展和运用状况。

13. SCP 分析法【多选、单选】

(1) S——structure, 是指行业结构, 以行业中的竞争者数量、产品的异质性以及进入和退出行业的成本为衡量标注。

(2)C——conduct，行为是指行业中具体的企业活动，包括价格接受、产品差异化、串谋和利用市场势力等。

(3)P——performance，绩效是指企业的绩效水平。

14. SWOT 分析法【简答、名词、多选、单选】

SWOT 分析法是一种综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素，进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法。

(1)S——superiority(企业优势)和W——weaknesses(企业劣势)。优势和劣势是相对于竞争对手而言存在的，一般表现在企业的资金实力、人员素质、技术装备、研发能力、制造能力、营销能力、品牌商誉、决策机制、管理能力等方面。

(2)O——opportunities(企业外部环境的机会)，是指环境中对企业有利的因素，如政府支持、高新技术的应用、良好的购买者和供应者关系等。

(3)T——threats(企业外部环境的威胁)，是指环境中对企业不利的因素，如新竞争对手的出现、市场增长率缓慢、技术落后等。

15. 战略诊断报告的重要性：(1) 确定问题和原因。(2) 增加客户信任度。(3) 衡量咨询水平。(4) 确定资讯内容。(5) 确定咨询方向。(6) 增强与客户的沟通。【多选】

16. 企业使命是指企业在社会中借以存在的根据，或者说是企业和社会中所应担当的角色和责任。【名词】

17. 企业使命的内容【多选、单选】

(1)企业哲学又称企业经营哲学、企业经营思想或企业经营理念，是指一个企业为其经营活动方式所确立的核心价值观、态度、信念和行为准则，是企业在社会活动及经营过程中起何种作用或如何起这种作用的一个抽象反映。

(2)企业宗旨是指企业现在和将来应从事什么样的事业活动，以及应成为什么性质的企业或组织类型。

(3)企业形象是指一个企业和社会公众心目中的总体印象和综合评价。它是衡量企业经营管理优劣的一把尺子，也是展现企业精神风貌的一面镜子。

(4)企业社会责任涉及员工、股东、用户、供应商、社会、政府、竞争对手、社会公众等。

18. 确定业务经营范围【论述】

(1)业务经营范围是指在一定时期内，企业根据自己的技术特点、人才优势和资金实力等所确定的生产产品的种类或从事服务的领域。

(2)确定企业业务经营范围的主要考虑因素：①企业的初始战略。②产品多元化的发展方向。③产品市场的变化。④政治、经济形势变化。

(3)确定企业业务经营范围的原则：①集中优势的原则。②相对稳定的原则。③合理性的原则。

19. 选择成长方式【论述】

(1)集中型或密集型成长方式：在企业现有的业务领域寻找发展机会。

(2)一体化成长方式：建立或并购与目前企业有关的业务，包括纵向一体化战略(又可以区分为前向一体化和后向一体化)和横向一体化战略。

(3)多元化成长方式：寻找与企业目前业务范围无关的富有吸引力的新业务。

(4)联盟成长方式：与其他独立组织在研究和开发、生产、市场营销和服务等多方面展开合作，通过优势互补寻求范围经济协同效应的成长方式。

20. 企业战略规划【简答、单选】

(1)整个公司和所有业务的战略(公司战略)。

- (2) 公司多元化业务中各个业务领域内的战略(业务战略)。
- (3) 各个业务领域中各个具体职能单元的战略(职能战略)，每一个业务领域通常都有生产战略、市场营销战略、财务战略等。
- (4) 最后，在基本的经营运作单位还有一个更窄的战略——生产工厂、销售地区以及职能领域内的各个部门战略(经营运作战略)。

21. 不同层次战略的关注点【单选】

表 3-1 不同层次战略的关注点

战略层次	主要责任者	各个管理层次制定战略时的首要关注点
<u>公司战略</u>	首席执行官，其他关键的执行经理(通常由董事会批准所作的决策)	建立和管理好一个高业绩的业务单元组合(购并公司，加强现有业务的地位，剥离那些不符合公司计划的业务)
		建立相关业务单元之间的协同作用并将其转化成竞争优势
		确定投资优先序列，将资源导向最有吸引力的业务单元
		评价/改进/统一业务单元经理建议的重要经营方式和行动方案
<u>业务战略</u>	业务单元的总经理/领导(通常由高级执行经理人员/董事会评审/批准所作的决策)	设计恰当的经营方式和行动方案，以取得竞争的成功，获取竞争优势
		对外界的环境变化做出反应
		统一协调重要职能部门所采取的战略行动
		采取恰当的措施解决本公司特有的问题
<u>职能战略</u>	职能经理(通常由单业务单元的评审/批准所作的决策)	制定恰当的行动方案和经营策略，以支持业务战略，完成其职能/部门业绩目标
		评价/改进/统一低层管理者提出的与战略相关的行动方案和经营策略
经营运作战略	职能领域内的基层单元领导/低层管理者(通常由职能领域/部门的领导评审/批准所作的决策)	制定更窄更具体的行动方案/经营策略，旨在支持职能战略和业务战略，完成经营运作单元的目标

22. 战略控制是指在企业经营战略的实施过程中，检查企业为达到目标所进行的活动进展的情况，评价实施企业战略后的企业绩效，把它与既定的战略目标和绩效标准相比较，发现战略差距，分析产生偏差的原因，纠正偏差，使企业战略的实施更好地与企业当前所处的内外环境、企业目标协调一致，使企业战略得以实现。【名词、单选】

23. 企业战略的调整方法【论述】

- (1) 常规的战略调整：企业为了吸引顾客或为自己的产品确定位置，而对战略进行正常调整。
- (2) 有限的战略调整：企业在原有的产品系列基础上向新的市场推出新的产品时做出的局部调整。
- (3) 彻底的战略调整：企业的组织结构和战略发生重新组合的重大变化。
- (4) 企业转向：企业改变自己的经营方向。这种变化也有两种形式：一是不同行业之间的企业进行联合或兼并所发生的变化。另一种是企业从一个行业中脱离出来，转到一个

新的行业。

24. 影响企业战略控制的因素和趋势【简答、多选】

(1) 影响战略控制的因素：需求和市场、资源和能力以及组织和文化。

(2) 趋势：

- ①更加重视质量、价值和顾客满意。②更加重视客户关系建设和竞争导向。
- ③更加重视业务流程管理和整合业务功能。④更加重视全球导向和区域规划。
- ⑤更加重视战略联盟和网络组织。⑥更加重视权势架构及其影响。

【课后习题】

1. 某公司的战略规划书中写道：“经过五年的发展，本公司应当达到如下目标：销售总收入 25 亿元，净利润 2 亿元，跻身行业第一梯队。其中，三大业务的目标分别是：A 业务实现销售收入 13 亿元，净利润 1 亿元；B 业务 7 亿元，净利润 5000 万元；C 业务 5 亿元，净利润 4000 万元。”战略规划书的这段内容属于该公司的(B)。【单选】

- A. 竞争战略 B. 公司战略 C. 项目战略 D. 职能战略

2. 战略信息的获取是信息处理的起点，也是后续战略决策选择和制定的重要基础。资料收集分为客户内部资料收集和外部资料收集。以下选项中不属于内部信息收集内容的是(C)。【单选】

- A. 对企业年度工作报告、主要领导人重要讲话、董事会重大决议进行收集
- B. 对企业的组织机构图和部门负责人进行了解
- C. 国家出台的相关法规和政策信息
- D. 主要销售途径和销售策略、销售网络、主要客户信息

3. 以下战略咨询的内容中，客户需要分析的内容包括(ABC)。【多选】

- A. 以资料收集、问卷、访谈等形式获得信息并进行初步分析
- B. 通过与客户高层管理者沟通了解客户面临的主要问题
- C. 界定客户的战略需求，确定战略咨询课题
- D. 在确定了战略咨询需求和课题后，首先要对客户的经营情况进行综合诊断
- E. 判断客户在战略制定过程中是否存在问题

4. 关于 SWOT 分析方法，下列选项表述正确的是(ABDE)。【多选】

- A. 该方法是一种对企业内部的优势、劣势和外部的机会、威胁的分析
- B. 该方法为处于竞争环境中的企业提供与其他企业在资源和能力方面优势、劣势的有用信息
- C. 该方法主要是一种对社会的、政治的、技术的、经济的外部环境进行分析的方法
- D. 企业的内部优势主要是对竞争对手而言的
- E. 该方法首先要根据企业的目标来分析对企业的发展有重大影响的内部、外部环境因素

5. 战略诊断报告在管理咨询项目中所起的作用主要包括(ABCD)。【多选】

- A. 确定咨询内容 B. 确定咨询方向 C. 衡量咨询水平
- D. 确定问题和原因 E. 帮助客户进行战略控制

第四章 企业组织管理咨询与诊断

1. 组织的结构类型【论述、名词、多选、单选】

(1)直线型组织结构：又称垂直式或军队式结构，是指组织没有职能机构，从最高管理层到最基层实行直线垂直领导，是最早、最简单的一种组织结构形式。

(2)职能型组织结构：在组织内设置若干职能部门，并都有权在各自业务范围内向下级下达命令，它是采用按职能分工实行专业化的管理办法来代替直线型的全能管理者。特点是设立职能机构，而且职能机构有指挥权。

(3)直线—职能型组织结构：建立在直线型和职能型基础上，是指在组织内部，既设置纵向的直线指挥系统，又设置横向的职能管理系统，以直线指挥系统为主体建立的两维的管理组织。

(4)事业部制组织结构：是在直线职能制框架的基础上，设置独立核算，自主经营的事业部，在总公司领导下，统一政策，分散经营，是一种分权化体制。

(5)矩阵型组织结构：是由纵横两套系统组合而成的矩形组织结构，一套是按职能划分的纵向指挥系统，另一套是按项目组成划分的横向系统。

(6)新型组织结构形式：①三叶草型组织。②扁平化组织。③网络型组织：以项目为中心，发挥核心业务专长的协作型组织形式。

2. 组织结构设计是指为了有效地实现组织目的而形成工作分工与协作关系的策划和安排过程，即用以帮助达到组织目的的有关角色、职务、权力、责任、流程、信息沟通、利益等的正式安排。【名词、单选】

3. 组织结构设计的原则【论述、简答、多选】

(1)系统性原则。(2)目标一致性原则。(3)精干高效原则。(4)专业分工与协作原则。(5)统一指挥原则。(6)合理管理幅度原则。(7)集权与分权相结合的原则。(8)职、责、权三等价原则。(9)基于流程的原则。(10)稳定与适合相结合原则。(11)执行与监督分设原则。

4. 影响组织模式选择的主要权变因素包括环境、战略、技术、人员素质、规模等。【多选】

5. 组织变革是指人员、结构或技术方面的任何改变。【名词】

6. 组织变革的阻力【简答、多选】

(1)个体和群体方面的阻力。(2)组织的阻力。(3)外部环境的阻力。

7. 组织变革的三种类型是结构变革、技术变革、人员变革。【多选、单选】

8. 组织文化是一个组织成员共有的价值和信念体系，这一体系在很大程度上决定了组织成员的行为方式。【名词】

9. 组织管理咨询是通过对企业经营战略目标和客观环境、企业实力的分析，研究企业经营管理组织机构的合理性，为适应企业经营战略的需要，改善组织机构的设置和运行，充分发挥企业管理组织职能作用，包括管理体制咨询、组织结构咨询和组织运行规则咨询。【名词】

10. 组织管理咨询与诊断的课题：(1)企业职能结构的咨询。(2)企业纵向组织结构的咨询。(3)企业横向组织结构的咨询。(4)组织管理规范的咨询。(5)企业组织变革的咨询。【多选】

11. 咨询人员对客户企业基本职能设计和调整的方法是企业基本职能与影响因素相关分析法。【单选】

12. 选择适合企业具体条件的管理体制模式【多选、单选】

(1)集权的职能制结构：适用于中小型的、产品品种比较单一、生产技术发展变化较慢、外部环境比较稳定的企业。

(2)分权的事业部制结构：适用于品种多样化、各有独立的市场、市场环境变换较大的企业。

(3)子公司制分权型：适用于跨行业多种经营的大型集团公司。

13. 确立组织诊断的标准【简答】

- (1)有效度的测定。(2)讲求效率。(3)工作划分。
(4)按责权明确功能。(5)明确指挥系统。(6)明确确定信息沟通的途径。

14. 组织变革的方式：(1)全新式。(2)改良式。(3)计划式。【多选】

【课后习题】

1. 咨询人员对客户企业基本职能设计和调整的方法是(C)。【单选】

- A. 按企业技术特点设计和调整 B. 按外部环境特点设计和调整
C. 企业基本职能与影响因素相关分析法 D. 企业职能与关键职能相关分析法

第五章 企业人力资源管理咨询与诊断

1. 人力资源管理所包含的八项活动或步骤是不可或缺的，分别是：(1)人力资源规划。(2)招聘与解聘。(3)甄选。(4)上岗引导。(5)员工培训。(6)绩效管理。(7)薪酬与福利。(8)职业发展。【多选、单选】

2. 招聘与解聘：如果组织中存在一个或多个职位空缺，管理者可以根据职务分析得到的信息来指导招聘工作。【单选】

3. 企业人力资源管理咨询与诊断的基本内容【简答】

- (1)人力资源方针和人力资源管理组织诊断。(2)人力资源考核诊断。
(3)能力开发和教育训练诊断。(4)工资诊断。(5)人际关系诊断。(6)计划功能诊断。
4. 能力开发和教育训练诊断要点：(1)能力开发是否在职务分析的基础上进行的。(2)有无教育训练计划，实施情况如何。(3)教育训练是否与能力开发和工作调动有机结合。(4)教育训练与人员晋升是否做到有机结合。(5)教育训练的方法、设施和时期是否合适。(6)培育部属态度诊断说明。【多选】

5. 访谈可以分为三个阶段：访谈准备、进行访谈、访谈总结。【多选】

6. 问卷法又称间接调查法，普遍被认为是最快捷、最有效的咨询信息获取方法之一。【单选】

7. 人力资源需求预测是人力资源规划的基础，它是指为实现公司既定经营目标，根据公司层面的发展战略和发展规划，以及职能层面的人力资源战略，对预测期内所需员工数量和种类进行估算。【名词】

8. 岗位轮换制是企业按照大体确定的期限，有计划地让员工轮换担任若干种不同工作的做法，从而达到开发员工多种潜在能力、促进部门或员工换位思考与合作、培养未来主管的目的。【名词】

9. 现代企业岗位轮换的目的：(1)加强新员工入职前对企业的了解。(2)培养中层管理人员和后备管理人员。(3)克服疲钝倾向，提高企业整体效率，发挥创新精神。【多选】

10. 绩效考评的工具【论述、简答、名词、多选、单选】

(1)平衡计分卡方法，从财务、客户、内部经营过程、学习和成长四个视角审查企业，并就此四个方面内容的关键因素建立目标和指标，这些目标和指标间又通过因果关系、财务结果、业绩驱动等紧密结合在一起，指引企业全体部门、员工共同朝企业争取未来竞争优势的方向努力。

(2)关键绩效指标方法(KPI)，是用于沟通和评估被评价者绩效的定量化或行为化的标准体系。指标包括企业级关键绩效指标、部门级关键绩效指标和每个岗位的业绩指标。

(3)图尺度评价方法。图尺度评价方法的量表包括特征标签、特征的简单定义和两个极端的范围之间的离散的尺度。

(4) 目标管理方法 (MBO)，是先与雇员共同确定下某种便于衡量的工作目标，然后定期与雇员就工作目标的达成进度进行讨论的工作绩效评价方法。

(5) 关键事件法，属于工作绩效评价方法中的一种，具体使用方法如下：首先将下属雇员在平时的工作中表现出来的特别不寻常的优秀绩效或者特别突出的恶劣绩效记录下来，然后再在一个预先确定下来的时间与雇员进行讨论和审查。

(6) 行为锚定等级评定方法 (BARS)，是最简单和运用最普遍的绩效考核方法之一，建立在关键事件法基础上，主要目的是通过建立与不同绩效水平相联系的行为锚定来对绩效加以具体的界定。

(7) 强制分布法，是在年度考核时，将员工按一定比例归到事先定好的不同种类中。

(注意：单选时主要考察 7 种方法，名词解释多考平衡计分卡和关键绩效指标法。)

11. 人力资源管理咨询项目准备【简答】

(1) 项目组组建。(2) 内部启动会。(3) 资料准备与初步消化。(4) 客户初步联系。(5) 项目组进场。

12. 人力资源管理改进工作【论述】

(1) 人力资源管理组织职能保障。(2) 人力资源规划。(3) 工作分析与岗位评价。

(4) 培训管理绩效。(5) 考核管理。(6) 薪酬体系设计。(7) 职业生涯管理。

【课后习题】

1. 咨询师常遇的被访谈者根据其情绪变化的典型类型有(ABC)。【多选】

- | | |
|-----------|----------|
| A. 沉默不语型 | B. 滔滔不绝型 |
| C. 态度不友好型 | D. 无理取闹型 |
| E. 过分配合型 | |

2. 薪酬体系设计的方法有(ABCDE)。【多选】

- | | |
|-----------|------------|
| A. 基本工资组合 | B. 计件工资制 |
| C. 计时工资制 | D. 技术等级工资制 |
| E. 绩效工资 | |

第六章 企业财务管理咨询与诊断

1. 企业财务管理是企业管理的一种重要组成部分，是组织财务活动、处理财务关系的一项经济管理工作。财务活动主要包括筹资活动、投资活动、企业经营所引起的营运资本管理活动以及企业利润分配所引起的财务活动。【名词】

2. 财务控制管理活动：从资源实质上看，以资源和资金为核心，企业还有一个价值循环链，包括企业战略、业务规划、经营规划、预算管理、绩效评价直到薪酬激励，周而复始，推动着企业价值创造能力不断提高。【单选】

3. 财务管理咨询常用分析方法【简答、多选、单选】

(1) 一般分析方法

① 比较分析法：它是为了说明预算同实际之间的数量关系与数量差异，为进一步的分析指明方向的一种方法。

② 结构分析法：是在统计分组的基础上，计算各组成部分所占比重，进而分析某一总体现象的内部结构特征、总体的性质、总体内部结构依时间推移而表现出的变化规律性的统计方法。

③ 趋势分析法：又称水平分析法，是通过对比两期或连续数期预算管理过程中相同目标，确定其增减变动的方向、数额和幅度，来说明企业财务状况和经营成果的变动趋势的一

种方法。

④比率分析法：把彼此存在关联的项目加以对比，计算出比率，据以确定经济活动变动程度的分析方法。

⑤因素分析法：又称因素替换法，或连环替代法，它是用来确定几个相互关联的因素对分析对象影响程度的一种分析方法。

(2) 综合分析方法：①杜邦分析法。②综合系数分析法。③企业绩效评价法。

(3) 财务报表结构分析

①资产负债表结构分析

资产负债表是根据“资产=负债+所有者权益”这一基本会计公式，按照一定的分类标准和顺序，在报表左边列示各项资产，在报表右边列示各项负债和所有者权益，左右两边合计数相等。

②利润表结构分析

- 了解企业的获利能力、赢利空间和管理业绩。
- 了解企业利润的主要来源和构成。
- 根据企业利润的来源和构成，判断企业的经营方向和性质。

③现金流量表结构分析

4. 变动成本是指其发生额，即成本总额会随着产量的变动而成比例变动的成本。通常包括直接材料、直接人工、按直接人工提取的福利费等。【名词、多选】

5. 机会成本是指拒绝采取某项行动而损失的潜在利益，此项成本尽管在账面上不予记录，但在经营决策时应给予考虑。【名词】

6 付现成本是指未来某项决策方案中，需要以现金、有价证券、存货等流动资产支付的成本，特别是以现金支付的成本。【名词】

7. 沉没成本是指一项已经发生，无法由现在或将来的任何决策所能改变的成本。【名词、单选】

8. 边际成本是指企业在生产能量的相关范围内，每增加或减少一个单位产量而引起的成本变动额。【名词】

9. 成本控制是按既定的成本目标，对成本形成过程的一切耗费进行严格的计算、调节和监控，及时发现和纠正偏差，保证成本目标的实现。【名词】

10. 划分成本核算界限的方法【论述、多选】

- (1) 划清应计入成本与不应计入成本的界限。
- (2) 划清成本期间的界限。
- (3) 划清产品制造成本和期间费用的界限。
- (4) 划清各种产品之间的费用界限。
- (5) 划清同类产品不同规格产品成本之间的界限。
- (6) 划清完工产品与在产品之间的界限。

【注意】在回答论述题时需要进行适当的展开。

11. 全面预算管理是现代企业管理的一项重要工具，它是实现企业经营战略的载体，是企业管理各层面对企业全部经营活动的各方面，以货币的形式总括反映企业在一定期间内应实现的战略目标，并逐步分解到企业各责任中心，借以预测未来期间的经营成果和财务状况并使之达成的系统工具。【多选】

12. 全面预算管理的特点：(1) 战略导向性。(2) 全面性。(3) 全员性。(4) 全程性。【多选、单选】

13. 企业的组织制度决定了企业各职能部门的业务流程，是企业运行的基础。【单选】

14. 科学选择预算方法：(1) 固定预算。(2) 弹性预算。(3) 零基预算。【多选】

15. 零基预算是在编制预算时，对预算支出均以零为基础，从实际需要与可能出发，逐项审核各项费用开支的必要性、合理性及数额大小，从而确定预算成本费用的一种预算方法。零基预算是对增量预算的改进。【名词】

16. 零基预算优缺点【论述、简答】

(1) 优点：

- ①合理、有效地进行资源分配。
- ②有助于企业内部的沟通、协调、激励各基层单位参与预算的积极性和主动性。
- ③目标明确，可区分方案的轻重缓急。
- ④有助于提高管理人员的投入产出意识。
- ⑤特别适用于产出较难辨认的服务性部门，克服资金浪费的缺点。

(2) 不足：

- ①业绩差的经理人员会认为零基预算是对他的一种威胁，因此拒绝接受。
- ②工作量较大，费用较昂贵。
- ③评级和资源分配具有主观性，易于引起部门间的矛盾。
- ④易于产生注重短期利益而忽视长期利益。

17. 预算编制方法比较【多选】

表 6-1 预算编制方法比较

方法	适用范围	应用说明
<u>固定预算</u>	适用于固定成本费用预算的编制	固定成本费用的划分
<u>弹性预算</u>	适用于变动成本费用预算的编制	变动成本费用的划分，对于某些选择性固定成本费用预算也可以考虑用这种方法编制
<u>增量预算</u>	适用于影响因素简单和以前年度基本合理的预算指标编制	合理使用增量法，可以减少预算编制的工作量，但应详细说明增减变动原因
<u>零基预算</u>	适用于以前年度可能存在不合理或潜力比较大的预算指标编制	使用周期不宜过短，否则会增加工作量
<u>定期预算</u>	适用于固定资产、部门费用、咨询费、保险费、广告费等预算的编制	合理使用定期预算，可以减少预算编制的工作量
<u>滚动预算</u>	适用于定期预算以外的指标预算的编制	通常按季度滚动，每季度第三个月中旬着手股东预算工作
<u>确定预算</u>	适用于预算期稳定的预算指标编制	合理使用此方法，可以减少预算编制工作量
<u>概率预算</u>	适用于预算期变化大的预算指标的编制，也适合长期预算的编制	适用加权平均方法计算期望值

【课后习题】

1. 企业流动负债小于流动资产，如果在期末以现金偿付一笔短期借款，则(B)。【单选】

- A. 营运资金减少 B. 流动比率提高 C. 营运资金增加 D. 流动比率降低

2. 成本控制的结果需要成本核算反映出来，同时，成本核算也为成本控制提供部分数据依据；准确地核算产品成本，是设计成本管理方案的基础。优化企业成本核算体系应该(ACD)。【多选】

- A. 及时、准确地进行成本核算 B. 加强对成本核算计划的审核与控制

- C. 优化成本核算流程
D. 划清成本核算界限
E. 明确人员职责范围
3. 成本控制的结果需要成本核算反映出来, 同时, 成本核算也为成本控制提供部分数据依据; 准确地核算产品成本, 是设计成本管理方案的基础。优化企业成本核算体系应该(ACD)。【多选】
- A. 及时、准确地进行成本核算
B. 加强对成本核算计划的审核与控制
C. 优化成本核算流程
D. 划清成本核算界限
E. 明确人员职责范围
4. 现金既是企业资金运动的开始形态, 又是企业资金每次循环的终结形态。以下哪些是作为企业资金运动动态表现的现金流动类型(ABE)。【多选】
- A. 经营性现金流动
B. 投资性现金流动
C. 日常性现金流动
D. 管理性现金流动
E. 筹(融)资性现金流动

第七章 企业市场营销管理咨询与诊断

1. 市场营销咨询是咨询顾问运用市场营销的理论与方法, 深入调查和分析企业的市场营销环境与市场营销活动的现状, 从而发现企业面临的风险、威胁、衰退危机和企业发展的市场机会, 帮助企业解决现存问题, 改善和创新企业的市场营销活动, 使企业能够更好地躲避风险, 迎接挑战, 战胜衰退危机, 抓住并创造市场机会, 促进企业获得快速、持续繁荣发展而进行的咨询。【名词】
2. 市场营销管理咨询的特点: (1)环境信息的要求较高。(2)行业的特性明显。(3)战略性强。(4)竞争的色彩浓厚。(5)富于创造性。(6)综合性强。(7)可操作性的要求高。【多选】
3. 企业的营销竞争观念可以总结为五种, 即生产观念、产品观念、推销观念、营销观念和社会营销观念。【多选】
4. 产品导向型组织总是致力于生产优质产品, 并不断改进产品, 使之日臻完善。【单选】
5. 市场营销环境分析包括宏观环境分析、行业分析、竞争者分析、消费者分析和产业市场购买行为分析。【多选】
6. 市场潜量预测: (1)总市场潜量。(2)地区市场潜量。(3)行业销售额和市场份额: 主要数据来源为行业协会、专业市场调查公司、中华全国商业信息中心、统计年鉴。在进行企业销售预测时, 必须进行宏观环境预测和行业预测。【多选】
7. 市场细分是指企业按照一定的细分标准, 把企业可能进入的市场分割为若干个各有相似欲望和需求的分市场或子市场, 以用来确定目标市场的过程。【名词、单选】
8. 市场定位的方法【论述、简答】
- (1)特色定位。(2)产品属性和利益定位。(3)使用或应用定位。
(4)使用者定位。(5)竞争者定位。(6)价格或质量定位。
(7)观念定位。(8)服务定位。(9)关联定位。(10)多因素定位。
9. 美国市场营销权威菲利普·科特勒认为: 市场定位是对企业的产品进行设计, 从而使其能在目标顾客心目中占有一个独特的、有价值的位置的行动。【名词、单选】
10. 定位决策的步骤【简答】
- (1)确认各种定位主题。
(2)筛选各种定位主题。筛选原则: 是否对顾客有意义; 是否在给定的产品资源和顾客认知下可行; 是否具有竞争性; 是否有利于实现产品目标。

- (3) 选择最能满足这些标准并能为营销组织接受的定位。
- (4) 实施与所选定的产品定位一致的营销计划(如促销、广告等)。

11. 进攻策略【单选】

- (1) 正面进攻：集中全力与竞争对手正面交战，正面进攻攻击的是对手的强项而不是弱点，其结果取决于谁有更大的实力和持久力。
- (2) 侧翼进攻：“集中优势兵力打击对方弱点”，该种进攻策略避实就虚，声东击西，通常能出奇制胜，让对手防不胜防。
- (3) 包围进攻：进攻者在几条战线上同时发动全面进攻，迫使对手腹背受敌，必须进行全面防御。

12. 可供挑战者选择的进攻策略【论述、简答】

- (1) 价格折扣策略。(2) 廉价品策略。(3) 声望产品策略。
- (4) 产品线扩展策略。(5) 产品创新策略。(6) 改进服务策略。
- (7) 分销创新策略。(8) 降低制造成本策略。(9) 密集的广告促销。

13. 产品组合是指企业生产经营的各种产品之间质的结构和量的比例，由产品线和产品项目组成。【名词】

14. 品牌决策【简答】

- (1) 品牌建立决策：决定是否为企业的产品确定品牌。
- (2) 品牌使用者决策：企业在决定使用品牌之后，将会对使用谁的品牌做出决策，品牌的使用决策有三种选择，分别为制造商品牌，中间商品牌，混合品牌。
- (3) 品牌名称决策：企业在为其生产的不同品类、规格、质量的产品选择品牌名称时，有四种品牌名称策略可供选择，分别为统一品牌决策，个别品牌决策，分类品牌决策，企业名称加个别品牌名称。
- (4) 品牌扩展决策：企业以现有的品牌名称推出新的产品类别。
- (5) 品牌再定位决策：一种品牌在市场上推出一段时间后，可能需要重新定位。

15. 常用的包装策略【简答】

- (1) 类似包装策略。(2) 多种包装策略。(3) 再使用包装策略。
- (4) 附赠品包装策略。(5) 等级包装策略。(6) 改变包装策略。

16. 新产品开发策略【论述】

- (1) 挖掘消费者需求策略：满足消费者需求是新产品开发的基本出发点，消费者需求可分为现实需求和潜在需求。
- (2) 挖掘产品功能策略：通过对老产品改进使其增加新的功能、新的用途，从而获得新生，而重占市场。
- (3) 开发边缘产品策略：边缘产品是跨行业的多功能产品。
- (4) 利用别人优势的開發策略：通过购买专利权、其他企业的许可证或特许权等方式获得其他企业现成的新技术，为发展本企业的新产品服务。

17. 影响定价的因素【简答、多选】

- (1) 企业的定价目标。(2) 市场需求。(3) 产品成本及特性。
- (4) 营销组合策略。(5) 竞争者的产品与价格。

18. 功能折扣，又称交易折扣或业务折扣，是企业根据中间商执行的渠道功能(如分销、促销、储运、服务、信息等)的多少而给予的一种额外折扣。【名词、单选】

19. 声望定价，即一些名牌产品或知名企业利用消费者崇尚名牌的心理，把产品价格定得较高。【名词、单选】

20. 产品组合定价策略：(1) 产品线定价。(2) 附带产品定价。(3) 选购产品定价。(4) 分

部定价。(5)副产品定价。(6)产品组合定价。(7)地理定价。【多选】

21. 企业市场营销管理咨询与诊断的程序【简答】

- (1)项目确立：①联系洽谈。②制定项目建议书。③签订合同。
- (2)项目启动：①项目组组建。②制订项目计划。③项目启动会：内部启动会和客户启动会。④其他准备工作。
- (3)调查分析阶段：①二手资料的收集与消化。②访谈与问卷调查。③营销管理诊断报告。
- (4)方案设计阶段
 工作内容：提交设计方案讨论稿，初步方案征求意见，进行方案调整并提交最终报告。
- (5)项目实施阶段
 工作内容：成立实施推进小组；协助拟定实施计划；开展人员培训；协调实施，提供支持及信息反馈；新项目建议等。

【课后习题】

1. 若某产品处于其寿命周期阶段中的成熟期时，应采取的投资战略一般是(C)。【单选】
 A. 积极投资战略 B. 追加投资战略 C. 不投或少投资战略 D. 负投资战略

第八章 企业生产运营管理咨询与诊断

1. 企业生产运营管理【名词】

- (1)广义：对企业提供产品或服务的生产运营系统进行设计、运行、评价和改进的管理过程，以便于更好地满足社会需求，最大限度地实现价值链，实现企业经营目标。
- (2)狭义：对企业生产运营系统的运行实施的管理过程，着眼点主要在生产运作系统内部，即着眼于在一个开发设计好的生产系统内，对开发设计好的产品和服务的生产运作过程进行计划、组织、指挥、协调和控制。

2. 生产运营管理就是对生产运营过程的计划、组织、实施和控制，是与产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作的总称，旨在使企业的各种资源有效地转化为生产产出。

【名词】

3. 生产运营管理在企业管理中的地位【简答】

- (1)生产运营管理是企业管理的基础组成部分。
- (2)生产运营管理是企业创造价值的主要环节。
- (3)生产运营管理是企业经营的基本职能之一。
- (4)生产运营管理是构成企业核心竞争力的关键内容。

4. 生产运营管理的内容【多选】

- (1)生产运营系统的设计。(2)生产运营系统的运行。(3)生产运营系统的维护与改进。

5. 生产运营管理咨询的内容【论述、多选、单选】

- (1)产品设计咨询。(2)生产日程计划管理咨询。(3)设施选址咨询。
- (4)现场管理咨询。(5)供应链管理咨询。(6)设备管理咨询。(7)质量管理咨询。

6. 供应链管理(SCM)是对商品、资金、信息在供应商、分销商和顾客组成的网络中流动的管理。【名词】

7. 生产运营管理咨询的特点【简答、多选】

- (1)现场性。(2)系统性。(3)内在性。(4)合作性。(5)科学性。(6)实用性。

8. 保证交货管理的三个评价指标【多选】

- (1)销售合同履约率(评价生产满足市场需求的能力)。

- (2) 生产计划完成率 (评价生产计划的制订和执行状况, 评价计划的有效性和严肃性)。
- (3) 主要产品销售率 (评价产品对市场需求的适应性)。
9. 流水线均衡效率诊断, 是流水线按节拍计算的总工时数 (节拍×工序数) 中, 实际作业时间所占的比例。【单选】
10. **选择地区时的主要影响因素【简答】**
- (1) 是否接近市场。(2) 是否接近原材料供应地, 即指与原材料供应地的相对位置。
- (3) 运输问题。(4) 与外协厂商的相对位置。(5) 劳动力资源。(6) 基础设施条件。
- (7) 气候条件。(8) 政策、法规条件。
11. **设施选址的一般步骤【简答】**
- (1) 明确目标, 即首先要明确, 在一个新地点设置一个新设施是符合企业发展目标和生产运营战略的, 能为企业带来收益。
- (2) 收集有关数据, 分析各种影响因素, 对各种因素进行主次排列, 权衡取舍, 拟定初步的候选方案。
- (3) 对初步拟定的候选方案进行详细分析。
- (4) 在对每一个候选方案都进行了详细分析之后, 将会得出各个方案的优劣程度, 或找到一个明显优于其他方案的方案。
12. seiri (管理)、seiton (整顿)、seiso (清扫)、seitsu (清洁)、seitsuke (修养) 这 5 个词的缩写, 所以统称为 “5S”。【名词、多选】
13. **现场 5S 管理咨询与诊断流程【简答】**
- (1) 建立 “5S” 组织。(2) 培训。(3) 选择试点。
- (4) 诊断评价。(5) 全面推广。(6) 设计 5S 管理考核与奖惩制度。
14. 在供应链管理中应用的信息技术: (1) 条码技术。(2) 销售点系统。(3) 管理信息系统。(4) 数据库技术。(5) 电子数据交换。(6) 制造资源计划。(7) 企业资源计划。(8) 快速反应。(9) 有效的客户反应。(10) 射频技术。【多选】
15. 质量管理发展至今大致经过了以下三个阶段: (1) 质量检验阶段。(2) 统计质量控制阶段。(3) 全面质量管理阶段。【多选】

第九章 企业项目管理咨询与诊断

1. 项目管理 是指项目管理者在有限资源的条件下, 运用系统理论和方法, 对项目涉及的全部工作进行管理, 即从项目的决策到实施全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和总结评价, 以实现项目特定的目标。【名词】
2. 项目管理的特点: (1) 复杂性。(2) 创新性。(3) 集权性。(4) 专业性。【多选】
3. **项目管理的基本内容【简答、多选】**
- (1) 项目的组织。(2) 项目进度的控制。(3) 项目的费用控制。(4) 项目的质量控制。
4. 项目的质量控制 是为确保项目达到其质量目标所需要实施的一系列措施。【单选】
5. **可行性研究作用【简答】**
- (1) 科学的投资决策的依据。(2) 项目设计和实施的依据。(3) 项目评估、筹措资金的依据。(4) 项目建设有关各方签订合同、协议的依据。(5) 项目后评价的依据。
6. **项目可行性研究的工作程序【简答】**
- (1) 开始阶段。(2) 进行实地调查和技术经济研究。(3) 制订方案。
- (4) 方案评估。(5) 编制可行性研究报告。
7. **项目可行性研究报告的编写【论述】**
- (1) 总论。此部分综合说明可行性研究报告中各部分的主要问题和研究结论。

- (2)项目背景和发展概况。(3)市场分析与建设规模。
 (4)建设条件与厂址选择。(5)工厂技术方案。
 (6)环境保护与劳动保护。(7)企业组织与劳动定员。
 (8)项目实施进度安排。(9)投资估算与资金筹措。
 (10)财务效益、经济效益和社会效益评价。(11)可行性研究结论与建议。

8. 市场预测的内容【多选】

- (1)国内市场需求预测。(2)产品出口或进口替代分析。(3)价格预测。

9. 市场分析包括市场调查、预测和市场趋势综合分析。【单选】

10. 市场调查的内容：(1)产品市场需求及供给量的调查。(2)技术发展调查。(3)市场环境调查。(4)消费调查。(5)市场竞争调查。【多选】

11. 市场需求预测【论述、多选】

- (1)产品市场需求预测。(2)产品价格变化预测。(3)产品市场占有率和生命周期预测。
 (4)预测项目产品及其替代品的供给状况，包括项目产品及其替代品的国内外供给预测，及近期的生产能力状况等。
 (5)产品营销范围、方式和费用的预测。(6)产品生产所需的资源预测。

12. 市场分析的方法【简答、多选、单选】

- (1)德尔菲法：也称专家意见法，是采用匿名函询的方法，通过一系列简明的调查函询表向专家们进行调查，并通过有控制的反馈，取得尽可能一致的意见，对事物的未来作出分析预测的一种预测分析方法。

- (2)历史资料延伸预测法：又称时间序列预测法，是把经济统计指标的数值按时间先后顺序排列，根据时间序列所反映出来的发展过程、方向和趋势，进行类推和延伸，预测下一时期或以后若干时期可能达到的水平。可以分为以下三种方法：

- ①移动平均法：直接将过去若干历史数据进行算术平均，并以此作为预测值的方法。
 ②加权移动平均法：对不同时期的资料给予不同的权数，近期资料的权数大，远期资料的权数小，然后再加权平均，算出预测数。

- ③指数平滑法：对移动平均法的改进。计算公式： $Q_{t+1} = \alpha Q_t + (1 - \alpha)Q$

式中， Q_{t+1} 为下期预测数； Q_t 为本期实际数； Q 为本期预测数； α 为平滑系数

- (3)回归预测法：将因变量与自变量之间的相关关系，用回归方程表示，根据自变量的数值变化，去预测因变量数值变化的方法。

- (4)消费水平法：根据社会在一定条件下该产品的消费水平，预测变化了的条件下的消费水平，从而推算出社会对该产品需求的方法。

13. 产品生命周期是指新产品试制成功之后，从投入生产到被市场淘汰、停止生产为止这一时期。一般情况下，产品从投入市场开始，销售量是从低到高逐步上升；进入成熟期后，销售量相对稳定；过了成熟期后，销售量又逐步下降。【单选】

14. 项目规模的确定【简答、多选】

- (1)盈亏平衡分析法。(2)平均成本法。(3)生产能力平衡法。

15. 赢利能力是反映项目财务效益的主要标志。【单选】

16. 项目财务评价与经济评价的异同点【论述】

- (1)相同点

- ①评价目的：为项目取舍提供依据。
 ②理论依据与评价方法：货币时间价值理论，用现值法进行动态分析。
 ③间接费用和效益：计入。

- (2)差异

- ①分析角度与侧重点：经济评价从宏观角度评价全社会的净效益；财务评价从微观角度评价项目本身净效益。
- ②折现率：经济评价对社会折现率进行评价；财务评价计算行业基准收益率。
- ③采用的价格：经济评价采用影子价格；财务评价采用国内现行市场价格。
- ④折旧：经济评价不计入；财务评价计入。
- ⑤国内借款利息：经济评价不计入；财务评价计入。
- ⑥税收：经济评价不计入；财务评价计入。
- ⑦财政补贴：经济评价不计入；财务评价计入。
- ⑧综合评价指标：经济评价的指标有经济净现率和经济内部收益率；财务评价有财务净现率和财务内部收益率。

17. 不确定性分析的主要方法【多选、单选】

- (1)盈亏平衡分析：在一定的市场和经济技术条件下，对项目产量、成本费用、收入的相互关系进行分析，找出项目赢利和亏损的临界点，即盈亏平衡点，以了解项目不确定性因素允许变化的最大范围，判断项目风险大小的一种分析方法。
- (2)敏感性分析：当决策方案中一个或多个因素发生变化时，对整个项目的经济评价指标所带来的变化程度的预测分析，找出影响项目成本和效益的主要因素，及时采取有效措施，弥补或缩小预测的误差，确保项目达到预期目标。敏感性分析是不确定性分析方法中最简单的方法。
- (3)概率分析：根据项目的特点和需要，用概率方法对项目进行不确定性分析，判断有关不确定因素出现的可能性及对项目的影响程度的方法。

18. 交付生产和使用必须符合的标准【多选】

- (1)生产性项目的辅助性公用设施，已按设计要求完工，能满足生产使用。
- (2)主要工艺设备配套设施经联动负荷试车合格，形成生产能力，能够生产出设计文件所规定的产品。
- (3)必要的生活设施，已按设计要求建成。
- (4)生产准备工作能适应投产的需要。
- (5)环境保护设施、劳动安全卫生设施、消防设施已按设计要求与主体工程同时建成使用。

19. 项目后评价的特点：(1)独立性。(2)可信性。(3)实用性。(4)反馈性。【多选】

【课后习题】

1. 项目的不确定性分析方法中最简单的方法是(B)。【单选】
 - A. 概率分析
 - B. 敏感性分析
 - C. 德尔菲法
 - D. 效用理论
2. 项目干系人很重要，原因是(B)。【单选】
 - A. 他们对项目的强烈兴趣增添了项目的活力
 - B. 他们的利益会受到项目不利或有利的影晌
 - C. 他们掌握的关于产品的重要信息可以帮助项目经理
 - D. 他们知道跟谁商谈可以把事情做好
3. 从可行性研究的角度，市场调查的具体内容包括以下方面(ABCDE)。【多选】
 - A. 市场竞争调查
 - B. 市场环境调查
 - C. 技术发展调查
 - D. 消费调查
 - E. 产品市场需求及供给量的调查

第十章 企业信息技术与电子商务管理咨询与诊断

1. 企业的信息化进程的四个阶段【简答、单选】

- (1) 单机使用，实现会计核算、财务管理、设备备件管理、人事管理等单机模块的信息化，基本完成企业信息化的启蒙阶段，初步实现数据电子化，培养信息化建设的游击队。
- (2) 局域网应用，在单机应用的基础上，实现局域网，初步实现数据共享，完成企业信息化建设的小学阶段。
- (3) 全企业范围应用，在网络数据库支持下实现全企业范围的信息集成，充分实现企业信息共享，完成企业信息化建设中的中学阶段，培养信息化建设的正规军。
- (4) 企业价值链应用，这一阶段企业的信息化突破了企业的界限，利用内部网。

2. 战略环境分析诊断的三个步骤：(1) 分析企业内部经营环境。(2) 分析企业的外部经营环境，研究整个行业的发展趋势，研究信息技术的发展趋势。(3) 确定企业信息化目标。

【多选】

3. 设计信息化总体框架【单选】

- (1) 信息技术应用系统架构。
- (2) 数据系统架构，它主要进行数据开发、存储于集成分析。
- (3) 开发系统架构。
- (4) 操作架构，确保正确管理、合理使用。

4. 信息化战略规划咨询方法【简答】

- (1) 低层数据的规划方法。(2) 决策信息的规划方法。
- (3) 内部流程管理的规划方法。(4) 供应链管理的规划方法。
5. 面向供应链管理的规划方法，实质是面向企业内部流程管理规划方法进一步向企业的上下游方向的拓展，借助与企业外部合作伙伴的联盟，依托供应链的整体优势提升企业竞争力。这类规划方法以价值链成分或项目为研究对象，通过分析成分或项目的风险和收益，制订相应的决策(如外包、独立生产、合作投资等)，以帮助企业获取竞争优势。

【名词】

6. 电子商务的概念的两个要素：一是商务；二是网络化和数字化技术。【多选】

7. 电子商务对企业经营管理的影响【简答】

- (1) 电子商务改变了企业的商品流通模式。
- (2) 电子商务促进了传统企业的商品流程、业务流程重新组合。
- (3) 电子商务为传统企业注入“以客户为中心”的管理理念。
- (4) 电子商务促进了全球虚拟市场的发展。
- (5) 电子商务改变了传统企业的组织结构和管理方式。

8. 企业电子商务的特点【简答、多选】

- (1) 电子商务以现代信息技术作为支撑体系。
- (2) 电子商务以虚拟市场为运作空间。
- (3) 电子商务以全球市场为市场范围。
- (4) 电子商务以全球消费者为服务范围。
- (5) 电子商务以迅速、互动的信息反馈方式为高速运营的保证。
- (6) 电子商务以新的商务规则为安全保证。

9. 电子商务的业务模式【论述、单选】

- (1) 企业对消费者的电子商务。企业对消费者的电子商务(B to C)是指企业或商业机构与消费者之间通过 Internet 进行的商务活动。
- (2) 企业内部的电子商务。企业内部的电子商务是指在企业内部，通过构建企业内部网

并安装防火墙，将内部网与互联网隔离开来，安全地实现企业内部数据和信息的交换和共享。

(3)企业对企业的电子商务。企业对企业的电子商务(B to B)是企业(或商业机构)与企业(或商业机构)之间通过互联网或各种专用网络进行的电子商务活动。

(4)企业与政府间的电子商务。企业与政府间的电子商务(B to G)是指企业与政府之间通过各种网络进行的电子商务活动。

(5)政府对消费者的电子商务。政府对个人的电子商务(G to C)是指政府与消费者个人之间进行的电子商务活动。

(6)消费者对消费者的电子商务。消费者对消费者的电子商务(C to C)是指消费者之间通过 Internet 进行的电子商务活动。

10. 企业电子商务管理的内容【简答】

(1)电子商务中的生产管理。

①生产过程管理。②库存管理。③数字化定制生产管理。

(2)电子商务中的营销管理。

(3)电子商务中的供应链管理。

11. 电子商务管理的职能【多选、单选】

(1)决策职能：决策者可以通过基于全球计算机信息网络的决策软件进行信息收集、市场调查、数据整理等，并在此基础上做出决策，以识别并解决问题。

(2)组织职能：管理者利用电子技术带来的便利将组织中的成员组织起来，以便使信息、资源和任务能够在组织内顺畅流动。

(3)领导职能：组织中的领导需要激励进而引导组织成员以使他们为实现组织目标作出贡献。

(4)控制职能：管理者通过计算机网络控制系统使实践活动符合于计划。

12. 企业电子商务管理咨询与诊断流程【论述、简答】

(1)设定目标。(2)将目标与企业战略衔接起来。(3)效益成本分析。

(4)电子商务系统需求诊断分析。(5)电子商务系统规划与设计。

(6)电子商务系统的测试、应用和反馈。(7)电子商务系统的管理和维护。

13. 电子商务系统需求诊断分析【简答、单选】

(1)业务需求：反映了企业或客户对系统、产品高层次的目标要求，也就是我们通常所说的“做什么”，一般在项目的定义与范围文档中予以说明。

(2)用户需求：描述了用户使用产品所要完成的任务，通俗理解为“用来做什么”，这在使用实例或操作脚本中予以说明。

(3)功能需求：定义了开发人员必须实现的软件系统功能，使用户利用系统完成他们的任务，从而满足业务需求，这是大部分需求分析所关注的焦点。

(4)非功能性需求：描述了系统展现给用户的行为和执行的执行等，它包括产品必须遵从的标准、规范和约束，操作界面的具体细节和系统构造上的限制。

(5)需求分析报告：报告所说明的功能需求充分描述了软件系统所应具有的外部行为。

【课后习题】

1. 相对于传统商务和 EDI 商务，电子商务表现出以下几个突出的特点(BD)。【多选】

A. 系统性 B. 结构性 C. 稳定性 D. 社会性

2. 电子商务管理渗透商务活动的三流是指(ACD)。【多选】

A. 资金流 B. 商流 C. 信息流 D. 物流