



## 中英合作商务管理专业管理段证书课程考试

### 商务运营管理试题

(课程代码 11748)

#### 第一部分 必答题

(本部分包括一、二、三题，共 60 分)

一、单选题。本题包括第 1—10 小题，每小题 1 分，共 10 分。

1. 不属于统计预测技术的是 ( )

- A. 多因素指数法
- B. 类比法
- C. 盈亏平衡法
- D. 回归分析法

(知识点定位——CH5 供给和需求管理—统计预测技术)

2. 对“产出率管理”的最佳描述是 ( )

- A. 确保企业能够使所生产的产品获得最高利润率的过程
- B. 确保企业能够使所生产的产品在最大程度上实现无缺陷的过程
- C. 确保企业能够使所生产的产品最大比例售出的过程
- D. 确保企业能够使所生产率保持最高水平的过程

(知识点定位——CH2 产品质量—产出率管理)

3. 对服务提供过程中“差距分析”概念的最佳描述是 ( )

- A. 分析企业预期的服务水平与实际所达到的服务水平之间的差距
- B. 分析为提供相应的服务水平所必须的人员数量与期望参与服务人员数量之间的差距
- C. 分析由于提供服务所获得的收益与期望获得收益之间的差距
- D. 分析顾客所期望得到的服务与其实际获得的服务之间的差距

(知识点定位——CH2 技术—差距分析)

根据以下信息，回答第 4、5 小题。

一家制造企业每月生产 150,000 个单位的产品。该企业有一套质量控制系统，用于识别不合格产品，然后进行再加工。在制造过程中，企业通常能得到 90% 的产出率。质量控制系统的固定成本是 40,000 元/月，



重新加工不合格产品的成本是 12 元/单位，产品的售价为 20 元/单位。公司发现如果提升质量控制系统，将能获得 100% 的产出率，但固定成本将增加到 120,000 元/月。

4. 通过使用现有的质量控制系统，不合格产品重新加工后的收益是（ ）

- A. 180,000 元/月
- B. 130,000 元/月
- C. 260,000 元/月
- D. 80,000 元/月

(知识点定位——CH2 产品质量)

5. 采用新的质量控制系统代替现有系统，财务结果将发生的变化是（ ）

- A. 收入增加 100,000 元/月
- B. 收入减少 100,000 元/月
- C. 收入增加 180,000 元/月
- D. 收入减少 120,000 元/月

(知识点定位——CH2 产品质量)

6. 对“担保”的最佳描述是（ ）

- A. 供应商承诺在延长期内替换或修补有缺陷的产品
- B. 供应商承诺用技术更先进的产品去替换某个产品
- C. 供应商承诺在协议期限内以协议的价格回购某个产品
- D. 消费者误用导致产品不能使用时，供应商承诺按购买价的协议部分进行偿还

(知识点定位——CH2 质量与顾客-担保)

7. 采用日本式管理方式的企业很少出现（ ）

- A. 质量圈的形成
- B. 高级员工在其职业生涯中跳槽
- C. 终身雇佣合同的使用
- D. 持续改善的理念

(知识点定位——CH3 人员管理-日本的管理)

8. 在分析问题时，用来确定问题影响因素相互关联的方法是（ ）

- A. 石川图
- B. 盈亏平衡图
- C. 路径分析图
- D. 物料供应图

(知识点定位——CH3 控制技术-石川图)



9. 在项目管理中不常用的矩阵是 ( )

- A. 职能矩阵
- B. 项目矩阵
- C. 事业部矩阵
- D. 平衡矩阵

(知识点定位——CH4 项目管理模型-组织背景下的项目管理)

10. 最关心环保问题的企业是 ( )

- A. 追求利润最大化的企业
- B. 追求良好形象的企业
- C. 追求市场占有率的企业
- D. 注重降低成本的企业

(知识点定位——CH7 环境管理与运营)

二、名词解释。本题包括第 11—15 小题，每小题 2 分，共 10 分。

11. 标杆超越 (知识点定位——CH2 产品质量-标杆超越)

12. 工作扩大化 (知识点定位——CH3 人员管理-职位设计与激励)

13. 综合计划 (知识点定位——CH5 产能管理-综合计划)

14. 在制品 (知识点定位——CH6 库存-在制品)

15. 生产率 (知识点定位——CH7 生产率，学习和柔性)

三、案例分析题。仔细阅读案例，并回答第 16—19 小题，共 40 分。

### 虎牌玩具有限公司

虎牌玩具有限公司是一家中型企业，生产的玩具一部分在国内销售，另外一部分出口。陈氏家族于十年前创办了该公司，他们一直持有公司大部分股份。公司起初在租用的厂房里制作传统玩具，迄今发展成拥有两家工厂、240 名工人、78 名营销及行政管理人员的企业。

在最近一次的董事会上，营销总监提议生产新型的电子玩具以开拓海外市场。该方案涉及购买 3,000,000 元的新设备，并且需要寻找与新设备配套的厂房。营销总监提出，一些传统产品已到生命周期的最后阶段，应该停产，这样可以减少所占的厂房空间。几位陈家的成员反对该方案，认为传统产品也可以开发新的海外市场。公司营销



团队按照董事会主席阿尔佛来德·陈先生的指示制定出了传统产品的推广计划，如表 A 所示。

表 A

任务	内容	顺序/依附关系	所需时间（单位：小时）
A	制定广告计划	必须首先完成	4
B	制作广告宣传片	A 项完成之后开始	6
C	制作广告宣传海报	A 项完成之后开始	7
D	测试宣传片市场效果	B 项完成之后开始	8
E	测试海报市场效果	C 项完成之后开始	10
F	向董事会报告	D、E 项完成之后开始	9
G	向员工发布广告计划	D、E、F 项完成之后开始	5

财务部对与采购新设备有关的支出和收益进行了估算（见表 B）。一旦营销部确定了销售价格和预计月销售量，财务部就能够对贡献率、盈亏平衡点以及潜在的利润水平做出估算。

表 B



类别	数量
每月最大产量（产品单位）	2500
每单位劳动力成本（元）	6.50
每单位物料成本（元）	2.80
每单位直接费用（元）	1.40
每月固定管理成本（元）	22,000

如果按照 22 元/单位的售价,营销部预计月销售量为 2200 个单位。

（案例信息纯属虚构，仅作考试用途。）

16. 利用案例中的信息,制作一张关键工序分析图,把表 A 中推广计划的关键路径展示出来,包括该项目的最早开始时间和最晚结束时间。(12 分)

(知识点定位——CH4 项目管理方法-关键工序分析)

17. 对于像虎牌玩具这样的公司,用关键工序分析图进行分析能带来哪些好处? (8 分)

(知识点定位——CH4 项目管理方法-关键工序分析)

18. 利用表 B 及案例中其它相关信息,完成下列计算(列出计算过程)。

(知识点定位——CH1 运营选择与赢利性)

(1) 单位售出产品的贡献率。(4 分)



(2) 盈亏平衡产量（计算结果保留到整数）。（4 分）

(3) 虎牌玩具公司每月售出 2200 个单位所得的利润（计算结果保留到整数）。（4 分）

19. 说明应用盈亏平衡分析法评估项目价值时的四个局限性。（8 分）

（知识点定位——CH1 运营选择与赢利性-盈亏平衡分析）

## 第二部分 选答题

（本部分包括四、五、六、七题，每题 20 分。任选两题回答，不得多选，多选者只按选答的前两题计分，共 40 分）

四、本题包括第 20、21 小题，共 20 分。

20. 简述运营管理职责的具体内容以及各项职责之间的关系。（10 分）

（知识点定位——CH1 运营经理的角色-运营经理的职责）

21. 举例说明加工车间生产、批量生产和大规模生产这三种生产类型，并画图解释各生产类型在何种条件下被采用。（10 分）

（知识点定位——CH1 运营经理的角色-制造过程的选择）



## 五、本题包括第 22、23 小题，共 20 分。

22. 列举质量成本所包括的五项内容。(10 分)

(知识点定位——CH2 产品质量-监视质量成本)

23. 指出并解释服务质量模式中的决定性因素。(10 分)

(知识点定位——CH2 服务质量-服务质量的决定因素)

## 六、本题包括第 24、25 小题，共 20 分。

24. 画出控制环图，并对图中关键因素进行说明。(10 分)

(知识点定位——CH3 控制的实质-控制环)

25. 指出所涉及的五个领域。(10 分)

(知识点定位——CH3 技术-制造技术)

## 七、本题包括第 26、27 小题，共 20 分。

26. 说明全面生产维护的主要特征，并指出其能在哪些方面减少浪费。(10 分)

(知识点定位——CH3 技术—全面生产维护)

27. 解释准时制生产的含义及如何实现，并指出其能减少哪些浪费。(10 分)



(知识点定位——CH6 制造资源计划-准时制)





## 中英合作商务管理专业管理段证书课程考试

# 商务运营管理答案

(课程代码 11748)

### 第一部分 必答题

(本部分包括一、二、三题,共 60 分。)

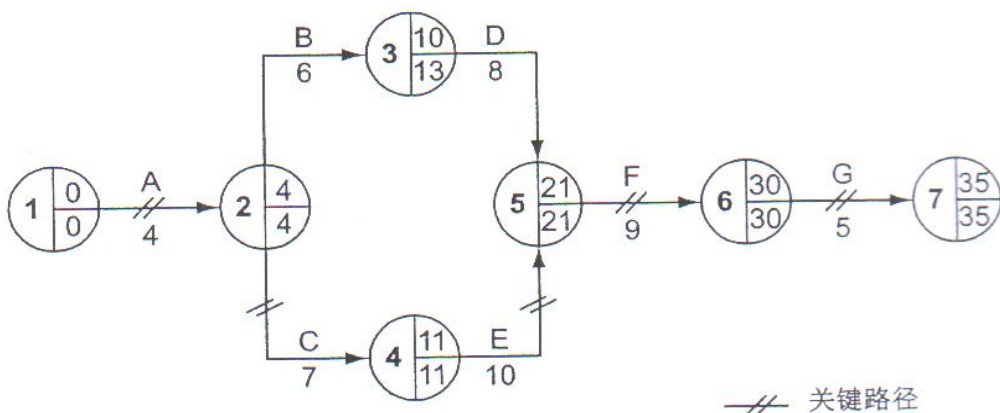
一、单选题。本题包括第 1—10 小题,每小题 1 分,共 10 分。

二、名词解释。本题包括第 11-15 小题,每小题 2 分,共 10 分。

11. **标杆超越**——标杆超越用于比较某一组织(或部门)与另一组织(或部门)的绩效。标杆超越的目标是基于最佳运作实例,对现存绩效和期望的绩效目标进行比较,并采取有效措施,达到提高绩效的目的。或:学习最佳惯行,确定最低的可接受标准,以最小的成本达到要求的质量。完成这些之后,公司就确立了生产特定商品的最好惯行。
12. **工作扩大化**——工作扩大化指给予员工类似于当前工作的额外工作,员工工作职责不变,只有工作横向 范围的扩大。
13. **综合计划**——制定一套计划,以平衡未来数月内供给和预期的需求。这将涉及到资源的配置、劳动力的规模、分包商的安排、解决供应商问题、建立库存和现金流预测等。
14. **在制品**——在制品指物料在生产过程中的状态。可能是正在使用的物料,也可能是等待使用的物料,包括主要生产过程中的半成品库存。
15. **生产率**——生产率指从输入到输出的转化效率,用生产单位产品的输入与输出的比率来测算。

三、案例分析题。本题包括第 16-19 小题,共 40 分。

16. 利用案例中的信息,制作一张关键工序分析图,把表 A 中推广计划的关键路径展示出来,包括该项目的最早开始时间和最晚结束时间。



### 【评分标准】

1-4 分考生仅掌握有限的键工序分析题知识,制作的关键工序图错误较多;不能指出关键路径;最早开始时间和最晚结束时间也不正确,或者没有给出时间。

5-8 分考试较好地掌握了键工序分析题的知识,制作的关键工序分析题错误较少;虽已指出关键路径,但指出的不正确;有些最早开始时间和最晚结束时间不正确,或者没有给出时间。

9-12 分考试很好地掌握了键工序分析图的知识,制作的关键工序分析图基本没有错误或错误很少;能准确指出关键路径;大多数最早开始时间、最晚结束时间正确。答案完全正确才可给满分。

17. 对于像虎牌玩具这样的公司,用键工序分析图进行分析能带来哪些好处?

- 通过确保项目的顺利进行来缩短各项目任务之间的衔接时间。
- 推动企业合理制定计划
- 促进企业管理层从全局出发去考虑问题。
- 能够全面提高工作效率。
- 在恰当环节购买物料,将会减少运营资金的投入,保证现金流得到更有效的管理。
- 有助于合理调配劳动力和资金,从而提高其使用效率。

18. 利用表 B 及案例中其他相关信息,完成下列计算(列出计算过



程)。

**(1) 单位售出产品的贡献率**

单位贡献率=单位销售价格-单位可变成本

单位贡献率=22- (6.5+2.8+1.4) =11.3 (元)

**【评分标准】**

计算结果和过程都正确给 4 分。

计算结果不正确,但写出计算过程,最多给 3 分,其中,准确写出单位销售价格,给 1 分; 准确计算出单位可变成本,给 1 分,协会粗单位销售价格减去单位可变成本,给 1 分。

**(2) 盈亏平衡产量 (计算结果保留到整数)。**

盈亏平衡时总成本和总收入相等。

盈亏平衡产量=总固定成本/单位贡献率=22000/11.3≈1947 (个)

**【评分标准】**

计算结果和过程都正确给 4 分。

计算结果不正确,但写出计算过程,做多给 3 分,其中,写出单位贡献率,给 1 分 (如上题计算结果有误,导致考生在解答本题时代入错误数值,仍给 1 分); 写出总固定成本给 1 分; 写出总固定成本除以单位贡献率,给 1 分。

**(3) 虎牌玩具公司每月售出 2200 单位所得的利润 (计算结果保留到整数)。**

利润=总收入-总成本 (即固定成本与可变成本之和)

=2200\*22- (22000+2200\*10.7) =2860 (元)

或: 利润=单位贡献率\* (目标产量-盈亏平衡产量)

=11.30\* (2200-1946.9) ≈2860 (元)

**【评分标准】**

计算结果和过程都正确给 4 分。

计算结果不正确,但写出计算过程,最多给 3 分,其中,写出单位贡献率,或者准确计算出总收入,给 1 分; 写出盈亏平衡产量,或者准确计算出总成本,给 1 分; 写出单位贡献率 x (目标产量-盈亏平衡产量),或: 写出总收入-总成本 (即固定成本与可变成本之和),给 1 分。



### 19. 说明应用盈亏平衡分析法评估项目价值时的四个局限性。

- 基本模型假定所有产品都能售出，但该假定有可能与现实不符。
- 企业可能利用库存成品应对额外的订单。
- 企业可能利用库存成品应对销售不畅时裁员带来的风险。
- 基本模型的前提是假定收支恒定，而实际运作中收支经常发生变化。
- 模型的有效性依赖于所使用信息的精确性，一旦数据出现错误，模型即无效。
- 基本模型假定收入和指出的运行是线性的，但实际上经常是非线性的。

## 第二部分 选答题

（本部分包括四、五、六、七题，每题 20 分。任选两题回答，不得多选，多选者只按选答的前两题计分，共 40 分。）

### 四、本题包括第 20、21 小题，共 20 分。

#### 20. 简述经营经理职责的具体内容以及各项职责之间的关系。

- 运营经理职责的具体内容
  - 过程设计：关注生产或服务所需要的设施设备，如厂房、机械设备等。它包括工作场所设计，以方便工人完成产品生产的各项生产任务；还包括使用的信息技术。过程设计必须考虑基础设施和环境之间的相互作用。简而言之，过程设计时建立一套最有利于生产过程的系统。
  - 工作计划：从制定计划到细化工作安排的流程，即组织的未来计划。工作计划包括未来不同时期内的预期产量，以及如何使用资源以实现预期产量。
  - 实施：是确保计划得到执行，这就需要监视和控制进展，并评审运营的有效性和营利性。
- 各项职责之间的关系
  - 生产过程的设计、计划和实施这三项工作并不是孤立的，并不是一个人只负责其中一项任务。计划必须可行，过程设计必须合理，实施可由一个人来专门执行，也可由多人参与。



## 21. 举例说明加工车间生产、批量生产和大规模生产这三种生产类型，并画图解释各生产类型在何种条件下被采用。

### ● 三种生产类型

■ 加工车间生产是在没有可能重复的情况下所进行的小规模生产。

如：洗衣机修理、修建堤坝。

■ 批量生产是指将全部生产过程分成不同任务，并按给定的顺序来完成。当批量确定后，按照

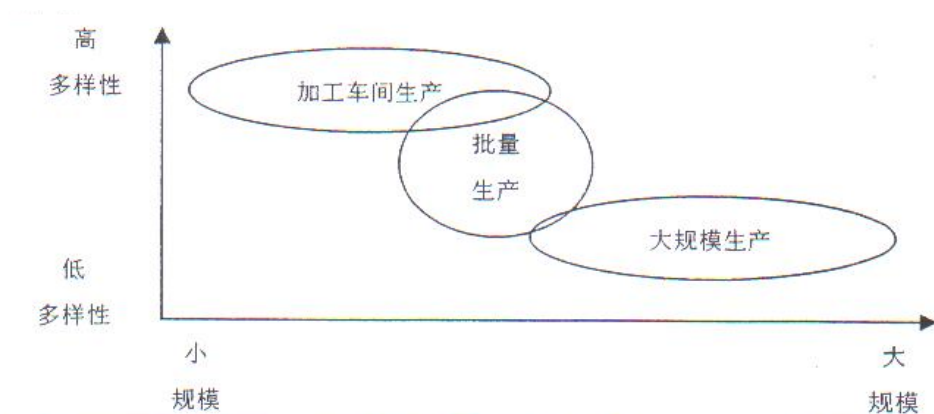
给定的流程进行生产，将所完成的批量产品转移到下一个阶段。

如：快餐店、制衣车间。

■ 大规模生产是指某产品或系列产品的生产按连续的过程完成，产品都是同质的，而且产量巨大。

如：汽车制造。

### ● 画图解释：



制造过程的选择需要考虑生产的规模及产品的多样性，如上图所示：横轴代表产量；纵轴代表产品的多样性。当产品类型高多样性、每种产品生产规模小时（甚至一种设计只生产一件产品），选择加工车间生产；当产品类型中多样性、中等生产规模时，选择批量生产；当产品类型低多样性或没有多样性、生产规模大时，选择大规模生产。

析

## 五、本题包括第 22、23 小题，共 20 分。

### 22. 列举质量成本所包括的五项内容。

- 报废和返工的内部成本
- 外部保证成本和缺陷产品的更换成本



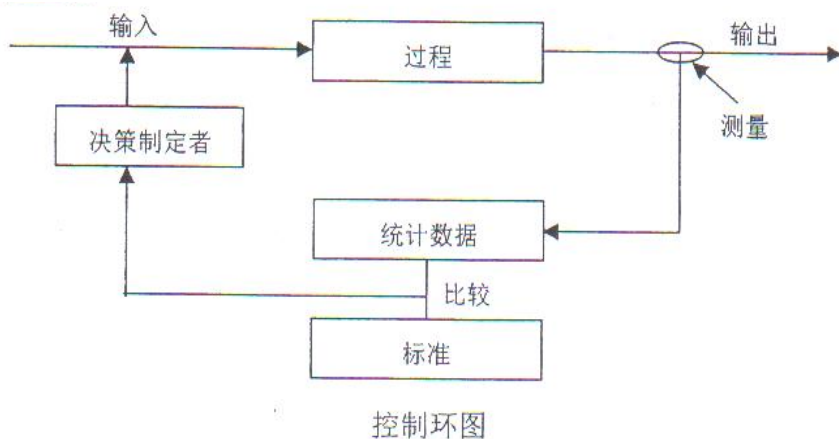
- 检验、测试程序成本和所有管理成本
- 由于返工导致的产能损失
- 返工延误导致交货期过长的相关成本
- 加班工资
- 应对产出率变动的额外缓冲库存成本
- 由于不良的质量名声而造成的商誉和销量损失
- 额外的培训成本
- 质量管理体系的开发成本

23. 指出并解释服务质量 SERVQUAL 模式中的决定性因素。

- 可靠性：服务提供者必须每次都提供恰当的服务。
- 响应性：服务提供者必须提供敏捷的、心甘情愿的服务。
- 胜任力：服务提供者必须具备相应的技能和知识。
- 可访问：服务接触尽可能的容易。
- 礼貌：服务提供者应该恭敬有礼。
- 沟通：服务体验可以得到很好的解释。
- 可信性：服务提供者及其所在的组织应该被顾客信赖。
- 安全：服务体验必须安全、可信。
- 理解：服务提供者认真了解顾客的特别需求。
- 有形性：设施、物流应尽可能有吸引力。

六、本题包括 24、25 小题，共 20 分。

24. 画出控制环图，并对图中关键因素进行说明。





- 过程：是控制系统实施的一部分。
- 输出：是过程的结果，并作为控制的基础。
- 测量：根据输出手机适当的数据，常常按例行的时间间隔进行。
- 统计数据：从所收集的输出数据中获得的信息，为了与既定标准进行比较，有可能利用几个不同时期的数据。
- 标准：反映过程输出期望的规定。
- 比较：考虑表明实际绩效的统计数据与表明期望绩效的标准之间的差异。因此，比较可以作为采取措施的基础。
- 决策制定者：分析比较结果，并结合其他所有相关信息，对输入进行管理，以实现达成规定绩效的个人和团体。
- 输入：过程所需要的各类实物、资金、数据的输入。输入的特征决定该过程的实际绩效。

### 【评分标准】

1-3 分所画控制图不正确，对控制环的关键因素理解有限。

4-6 分所画控制图不完全正确，能解释大多数关键因素，但存在一些错误。

7-10 分所画控制图正确，并合理解释控制环的关键因素。

### 25. 指出先进制造技术所涉及的五个领域。

- 利用切割、化学处理、混合、组装等环节直接转换物料
- 机器人、输送机进行物料搬运等
- 物料的存储和取用
- 自动化检验和测试
- 产品设计和工程设计
- 制造过程设计
- 生产管理系统
- 链接到成本管理和报价编制的业务系统

### 七、本题包括第 26、27 小题，共 20 分。

26. 说明全面生产维护的主要特征，并指出其能在哪些方面减少浪费。

- 全面生产维护的主要特征是：
  - 基于设备寿命期建立贯穿始终的全面维护系统
  - 需要所有部门和每个人的参与
  - 利用小组活动进行激励
  - 设备有效性的最优化
- 全面生产维护能在以下方面减少浪费：
  - 机器的故障



- 机器设置和调整所造成的停工
- 空闲时间与小修停工
- 机器减速运行
- 过程缺陷
- 输出削减

**27. 解释准时制生产的含义及如何实现，并指出其能减少哪些浪费。**

- 准时制生产：准时制生产被视为基于需求的一个简单的物料控制系统，需要组织中所有人的努力，创造其可能实现的环境。

通过以下两个连续的阶段来实现：

- 第一阶段的活动包括：

- ◆ 强调单个产品线或产品组与加工中心（或机器）尽可能靠近，从而缩短物料移动距离。
- ◆ 关注产品的设计，尽可能使用通用部件，以简化生产过程。
- ◆ 由于引入小批量系统，机器之间必须具有极高的柔性，以便能在不同产品之间频繁、快速地转换。
- ◆ 以提高技能和柔性为目标的员工培训和教育十分关键。

- 第二阶段的活动包括：

- ◆ 确保生产管理和控制的所有方面可视化。
  - ◆ 所有员工都应该参与问题解决和改进的过程。
  - ◆ 工作现场应该有充分的柔性来快速应对顾客需求的变化，相应地，各项工作能快速完成，同时也能缩短提前期。
  - ◆ 供应商参与准时生产系统。
- 通过引入准时制生产所能减少的浪费主要包括：
    - 过量库存
    - 不良质量
    - 较低的产出
    - 由于机器损坏带来的延误
    - 由于供应商较长的提前期所带来的延误





## 中英合作商务管理专业管理段证书课程考试

### 商务运营管理试题

(课程代码 11748)

#### 第一部分 必答题

(本部分包括一、二、三题，共 60 分)

一、单选题。本题包括第 1—10 小题，每小题 1 分，共 10 分。

1. 下列哪一项陈述最好的描述了医院的直接顾客？( )

- A. 医生
- B. 护士
- C. 患者
- D. 药物制造商

(知识点定位——CH2 质量与顾客)

2. 下列哪一项陈述最好的定义了过程这个术语？( )

- A. 将输出转化为所需输入的一系列工作或活动
- B. 将输入转化为所需输出的一系列工作或活动
- C. 将输出转化成顾客满意的一系列工作或活动
- D. 将顾客满意度转化为输入的一系列工作或活动

(知识点定位——CH3 控制的实质-制造控制系统-过程)

3. 下列哪一个属于制造业的一个例子？( )

- A. 美发
- B. 汽车修理
- C. 烹饪
- D. 帽子制造

(知识点定位——CH1 运营管理的含义)

4. 下列哪一项陈述最好的描述了控制系统？( )

- A. 调查外部—内部过程，测量结果，运用统计进行比较，与既定标准比较，然后做出决策修改过程。
- B. 调查外部—内部过程，测量结果，确定期望的标准并修改过程。
- C. 调查外部—内部过程，与既定标准比较并修改过程。



D. 调查外部—内部过程，测量结果，然后修改过程。

(知识点定位——CH3 控制的实质)

5. 下列哪一项陈述最好的描述了运营经理的人力资源管理角色？( )
- A. 工作设计，薪酬体系与组织，教育与培训以及行业关系。
  - B. 工作设计，教育与培训以及行业关系。
  - C. 教育与培训以及行业关系。
  - D. 行业关系。

(知识点定位——CH13 人员管理)

6. 下列哪一项陈述最好的描述了“最优生产技术”的目的？( )
- A. 最优生产技术是一个支持生产的计算机程序包。
  - B. 最优生产技术是一个改进生产技术的计算机程序包。
  - C. 最优生产技术是一个改进生产准备过程的计算机程序包。
  - D. 最优生产技术是一个识别生产瓶颈的计算机程序包。

(知识点定位——CH6制造资源计划-最有生产技术)

7. 下列哪一项陈述最好的描述了运营管理背景下的转化过程？( )
- A. 转化过程包括在运营过程中输出到输入的转化。
  - B. 转化过程包括原材料向成品的转化。
  - C. 转化过程包括信息向服务的转化。
  - D. 转化过程包括在运营过程中输入向输出的转化。

(知识点定位——CH1运营管理的含义-输入输出循环)

8. 下列哪一项是现代服务技术的例子？( )
- A. 理发师使用的剪刀
  - B. 秘书使用的打字机
  - C. 外科医生使用的激光
  - D. 前台接待人员使用的电话

(知识点定位——CH3 技术-服务技术)

9. 下列哪一项陈述最好的描述了工作计划？( )
- A. 工作计划包括建立确定组织未来计划的程序。
  - B. 工作计划意味着做出未来生产水平的决策。
  - C. 工作计划意味着确保所有的员工一起工作。



D. 工作计划意味着安排好各个员工的具体工作。

(知识点定位——CH4 项目管理模型-主要项目活动)

10. 下列那种商品可以视为标准化产品? ( )

- A. 有多项可选功能的新车
- B. 一套手工西服
- C. 一套账户
- D. 医疗咨询

(知识点定位——CH1 运营经理的角色-制造过程选择)

二、简答题。本题包括第 11—12 小题，每小题 5 分，共 10 分。

11. 解释“日本的管理”并举例。

(知识点定位——CH3 人员管理-日本的管理)

12. 解释“准时制”制造并举例

(知识点定位——CH6 制造资源计划-准时制)

三、案例分析题。仔细阅读案例，并回答第 13—16 小题，共 40 分。

### 汤姆逊制造公司

汤姆逊制造公司 (Thompsons Manufacturing Company) 是一家为戈登汽车公司 (Gordon Automobile Company) 天堂款汽车生产变速箱的知名公司。该公司的工厂接受了环保人士对其环保工作方面的评估。这家工厂放任污水排入附近的河流, 任凭溢出的油流入工厂附近的废料场。工厂的所有者未完全意识到环境保护的必要性, 但是他们知道, 如果他们不处理这些问题, 他们的业务可能受到不利影响。戈登汽车公司已经申明, 他们打算增加天堂款汽车的产量, 但是戈登公司警告汤姆逊公司说, 如果这些环境问题得不到彻底解决, 他们将选择另一家供货商。戈登汽车公司此举是不得已而为之, 因为许多顾客和潜在顾客已经威胁说他们将从其他制造商那里购买产品, 除非戈登公司与其变速箱供应商进



行交涉。

因从，汤姆逊公司有机会增加产量，满足要求，但是必须更有效地处理污染的问题。汤姆逊公司没有额外用地，因此需要搬迁，招收新人员。因此，公司必须重新对企业总体战略进行评估，考虑自己的进一步的发展，一边公司有能力和其他制造商供货。该公司认为其人力资源政策需要重新修订。因此，当搬迁完成后，该公司就让一家商务咨询公司评审其战略决策过程。

下面的信息与公司搬迁相关。搬迁工作必须在对现有经营的损害程度最小的情况下进行。这可能需要两地运营，分阶段转移现有的机器。

阶段与时间：

- A. 获取新地址——2 周——必须在其他活动开始前完成。
- B. 设计布局，估计设备需求——2 周。
- C. 重建与变更——2 周。
- D. C 完成后进行第一阶段机械转移——2 周。
- E. 设备采购与接收——B 完成尽快准备安装——3 周。
- F. 安装新设备与转移现有设备（第二阶段）——2 周。
- G. 招聘生产人员——4 周。B 完成后这一阶段就开始。
- H. （新老）员工培训——5 周。可在设备完成后就开始。
- I. 设备运行测试——1 周。

13. 向汤姆逊公司所有者解释他们为什么需要关注环境问题。（10分）

（知识点定位——CH7 环境管理与运营）

14. 假设你是商务咨询师，你会建议汤姆逊公司在决策时考虑哪些关键的问题？（10分）

（知识点定位——CH7 关键的运营决策）

15. 什么是项目？（10分）

（知识点定位——CH4 项目的特征）



16. 为汤姆逊公司的搬迁制定一个时间表,从获取新地址开始到设备测试结束为止。(10分)

(知识点定位——CH4 项目管理办法-项目安排)

## 第二部分 选答题

(本部分包括四、五、六、七题,每题 20 分。任选两题回答,不得多选,多选者只按选答的前两题计分,共 40 分)

四、本题包括第 17、18 小题,共 20 分。

17. 定义制造环境中的“供应链管理”。

(知识点定位——CH6 供应链管理)

18. 解释为什么高效的供应链能使组织获益?

(知识点定位-CH6 供应链管理)

五、本题包括第19小题,共20分

19. 工作持续改进一直都是管理的目标。运营管理制定了保证其得以贯彻的具体方法。

请描述在下列行业中用于持续改进的策略:

(知识点定位——CH3 控制的实质-改进制造过程等)



- (a) 制造业
- (b) 服务业
- (c) 办公室工作

## 六、本题包括第20小题，共20分

20. 企业如何保证顾客能收到他们所需的产品和服务？

(知识点定位——CH2 质量与顾客)

## 七、本题包括第21、22小题，共20分

运营经理经常面临成本问题，因此他必须具备许多财务方面的知识。

(知识点定位——结合整本书的知识作答)

21. 举例说明运营经理应熟悉的财务方面的知识。(10分)

22. 解释这方面知识为什么对运营经理有价值？(10分)



## 中英合作商务管理专业管理段证书课程考试

# 商务运营管理答案

(课程代码 11748)

### 第一部分 必答题

(本部分包括一、二、三题，共 60 分。)

一、单选题。本题包括第 1—10 小题，每小题 1 分，共 10 分。

二、简答题。本题包括第 11—12 小题，每小题 5 分，共 10 分。

11. 解释“日本的管理”并举例。

日本制造业一起生产力、创新和质量而自豪。日本服务业以其高水平的服务和顾客关爱著称，但是通常认为日本服务业的费效比不高。日本企业的做法与西方企业的做法之间存在如下几个关键的差别：

- 车间和办公技术、质量圈的运用。
- 组织之间的关系。西方许多企业管理实践的报告都是关于日本大企业的。由于这些大企业得到其日益主导的小公司网络的支持，因此公司之间的关系就变得非正式的“合作伙伴关系”其中大公司和日本政府设定长期发展的优先顺序。
- 组织结构和职业线路的差异。日本大公司向员工提供一生的工作保障，认为长期员工是企业的中流砥柱。在招聘员工时，他们非常关注受过良好教育的、适应社会的人员。而后这些人员在各种管理职位发展，然后由前任提拔。长期员工无论在公司内部还是公司外部，都建立了广泛的关系网。员工工资中包括很高的团体奖金，这强化了员工为企业作为一个整体取得成功而辛勤工作的意愿。员工在职业生涯中从一家企业跳槽到另一家企业的情况并不常见，而这在西方却很常见。
- 态度、价值观和工作方式的差异。强调团体共同工作和团体内部的合作，但是组织之间则是高度竞争。不太重视那些工作成功的显在的外部标志，例如办公室的大小以及家具的价格。经历和高层管理人员在同一间办公室工作，这反映了公司促进沟通的愿望，而不是强化高级职员在企业的地位。而在西方，高级管理人员则拥有自己的办公室。这一点也反映在决策风格上。日本企业的决策过程更倾向于具体的磋商，并让所有相关人员参与。
- 历史和文化上的差异。一般认为受过良好教育的人群数量是造成国家之间管理差异的主要因素，行业惯行在于发挥这种情况的最大优势。



## 12. 解释“准时制”制造并举例

“准时制”集中在设计简易的物料流控制体系，以避免广泛使用缓冲库存的可能性。20 世纪 60 年代初，日本汽车制造商丰田公司试图实现零库存生产。其目标是发现什么样的生产控制机制可能形成库存量最少的制造方式。公司基于顾客需求生产，但是企业应对顾客需求的方式各异。在制造资源计划体系中，订单和预测都在排程时考虑。排程用于计划生产。然后商品通过供应链流动，以便在排程明确规定的时间到达和可用。这样可能需要供应链的各个环节控制库存。

另一个可选的技术是等待需求实际发生时再去满足需求。顾客告知供应商所需要的商品，在供应链的每个环节中，供应商接收所需物料的订单，以满足需求。这种方法可避免持有库存并确保顾客受到所需要的产品。这就意味着顾客必须在交货之前等待整整一个供货提前期。此外，这种方法还假定生产过程总能生产出需要数量的商品。但是，如果持有一小部分成品库存，顾客的订单可以从中提货，尽可能快的满足订单，接着补充库存。这意味着供应链的各个环节可以订购所需的物料，只有接到指令后，才允许生产或货品流动，并且按照指令中规定的数量，所以库存的增加不能超过指令中规定的水平。准时制应该被视为企业的一种理想情况，也许不可能完全实现。它的目的是消除浪费，包括过量库存，不良质量和由于机器故障导致的延误等——实际上是所有不增加产品价值的活动。通过开发组织的人力资源，包括技术和创造力可以消除浪费。这种技术旨在基于需求简化物料控制，其中涉及组织中所有人的共同努力，创造一种环境，才有可能实现。

三、案例分析题。仔细阅读案例，并回答第 13—16 小题，共 40 分。

13. 向汤姆逊公司所有者解释他们为什么需要关注环境问题。(10 分)

无论是公众还是现代管理者都日益关注工业生产对环境的影响。通常，人们认为公司使用自然资源并且产生废弃物，危害了自然和社会环境。

因此，环境问题已经成为运营经理关注的一个重要问题。这个问题对于制造行业来说是显然

的，但是服务行业由于使用运输系统、产生废弃物和开发土地，也会影响环境。然而，大多数的抱怨只是针对原材料的制造和运输，特别是石油和化学原料。公司的目标应该是实现可持续发展。这就意味着组织既满足当代人的需要，又不损害后代人满足其需要的能力。当然，这可能意味着减少不可再生资源的使用，就如同减少任何形式的污染一样。

14. 假设你是商务咨询师，你会建议汤姆逊公司在决策时考虑哪些关键的问题？

搬迁是一个会产生长期影响的运营决定。对新地址、大楼、仓库、工厂、





设备的投资是巨大的财务方面的承诺，这将迫使汤姆逊公司执行一项多年的发展计划。这就意味着，这家公司可能需要改变其政策，必须决定需要为之奋斗的战略方向。总体战略是什么呢？是生产变速箱，还是希望生产其他产品呢？如果是这样，这些产品是作为汽车行业的零部件还是作为其他行业的零部件呢？公司是希望只向戈登汽车销售还是也向其他公司销售呢？

如果这家公司不打算只向戈登公司供货，就需要建立一个营销部门。这个部门需要与运营部门密切协作。在制造行业，企业必须能够在恰当的时间生产出营销部门销售的数量。这是对公司运营的各个方面进行考虑的一个理想机会。因此，公司可以审视其决策过程。对一些或全部进行必要的变革。决策可以分为两个完全不同的方面，既过程设计与基础体系架构设计。

- 一方面是过程设计。过程设计与物料转化为成品的相关决策有关。从明确顾客的需求开始，公司必须决定：
  - 如何制造产品，包括各种物料和各个过程。
  - 从原材料开始、以及从供应商那里购买的零部件，到由公司进行组装，企业自己需要开展哪些活动。
  - 公司要执行的工艺规格以及购买零部件的物料规格。
  - 过程选择——批量还是流水线，以及过程所需要的柔性。
  - 实际的转化过程，其中特别关注劳动力和设备的组合。
  - 采用的设备以及劳动力应具备的技能。
  - 过程能力
  - 过程以及相关库存的地点。
  - 过程的实物组织，包括布局与物料移动。
- 另一方面是基础体系结构设计。转化过程不可能孤立的运行，必须具有一个环境。这个环境可以通过回答下列问题来确定：
  - 与产品设计的联系是什么？新设计和现有产品更改如何引入常规生产之中？
  - 如何控制和改进质量？
  - 如何计划与控制物料流？
  - 需要何种信息系统来支持生产并提供与其他职能的借口？
  - 如何维护建筑与设施？
  - 如何满足人力资源的需求？这包括激励、薪酬、培训、福利以及安全。
- 在大多数情况下，公司已经存在，并已经建立了自己的系统。在这种情况下，新的管理层会检查现有设施设备，询问下面的问题：
  - 1. 与其他组织的类似过程相比，现有的过程绩效如何？
  - 2. 如果能够重新开始，需要会做什么？
  - 3. 在多大程度上，可以实施变革？
  - 4. 这些变革如何影响过程的各个部分？

## 15. 什么是项目？

项目是指那些只出现一次，不可能重复的运营过程。一个典型的例子就是



建设英—法海底隧道的项目。这条隧道连接了英国与法国。另一个典型的例子是建设桥梁的项目。项目有其特征：

- 开始和结束。这并不意味着项目经常都是准时开始和结束，但是开工和完工很重要并应该容易界定。工程项目一般开始和结束于正式庆典，例如把奠基作为工程的开始，剪彩昭示开通一条新道路。开始与结束意味着项目有生命周期。从运营管理角度看，这里的意思是说时间管理是项目的最重要特性。
- 可识别的顾客。企业将向他们商讨所要求的成果、时间和费用。
- 目标。承接项目应该满足可识别顾客的要求，所以，顾客必须明示其目标。
- 约束。任何项目必然受到项目可用时间、所用资源和金钱数量的限制。项目管理涉及实现资源与费用和成果之间的平衡。
- 需要逐个的、持续的管理。这意味着应该有一个由项目经理领导的项目团队，他拥有一系列专用的资源、以及会计和控制系统。项目经理在时间和费用约束之内，实现全部项目目标负责。

16. 为汤姆逊公司的搬迁制定一个时间表，从获取新地址开始到设备测试结束为止。

汤姆逊项目——活动图

活动 <sup>u</sup>	活动内容 <sup>u</sup>	紧前活动 <sup>u</sup>	估计的持续时间（周） <sup>u</sup>
A <sup>u</sup>	找到厂址 <sup>u</sup>		2 <sup>u</sup>
B <sup>u</sup>	设计 <sup>u</sup>	A <sup>u</sup>	2 <sup>u</sup>
C <sup>u</sup>	重建 <sup>u</sup>	AB <sup>u</sup>	2 <sup>u</sup>
D <sup>u</sup>	转移机器 <sup>u</sup>	ABC <sup>u</sup>	2 <sup>u</sup>
E <sup>u</sup>	购买设备 <sup>u</sup>	AB <sup>u</sup>	3 <sup>u</sup>
F <sup>u</sup>	安装新设备 <sup>u</sup>	ABCDE <sup>u</sup>	2 <sup>u</sup>
G <sup>u</sup>	雇佣职员 <sup>u</sup>	AB <sup>u</sup>	4 <sup>u</sup>
H <sup>u</sup>	培训职员 <sup>u</sup>	ABCDEFG <sup>u</sup>	5 <sup>u</sup>
I <sup>u</sup>	运转测试 <sup>u</sup>	ABCDEFGH <sup>u</sup>	1 <sup>u</sup>



汤姆逊项目——活动分析结果<sup>1</sup>

活动 <sup>1</sup>	紧前活 动 <sup>1</sup>	后续活 动 <sup>1</sup>	时间 <sup>1</sup> (周) <sup>1</sup>	最早开 始 <sup>1</sup>	最早结 束 <sup>1</sup>	最晚开 始 <sup>1</sup>	最晚结 束 <sup>1</sup>	浮动 <sup>1</sup>
A <sup>1</sup>		B <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>
B <sup>1</sup>	A <sup>1</sup>	CEF <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>	4 <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>	4 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>
C <sup>1</sup>	AB <sup>1</sup>	D <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>	4 <sup>1</sup>	6 <sup>1</sup>	4 <sup>1</sup>	6 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>
D <sup>1</sup>	A—C <sup>1</sup>	F <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>	6 <sup>1</sup>	8 <sup>1</sup>	6 <sup>1</sup>	8 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>
E <sup>1</sup>	AB <sup>1</sup>	F <sup>1</sup>	3 <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>	7 <sup>1</sup>	5 <sup>1</sup>	8 <sup>1</sup>	1 <sup>1</sup>
F <sup>1</sup>	A—E <sup>1</sup>	H <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>	8 <sup>1</sup>	10 <sup>1</sup>	8 <sup>1</sup>	10 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>
G <sup>1</sup>	AB <sup>1</sup>	H <sup>1</sup>	4 <sup>1</sup>	4 <sup>1</sup>	8 <sup>1</sup>	6 <sup>1</sup>	10 <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>
H <sup>1</sup>	A—G <sup>1</sup>	I <sup>1</sup>	5 <sup>1</sup>	10 <sup>1</sup>	15 <sup>1</sup>	10 <sup>1</sup>	15 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>
I <sup>1</sup>	A—H <sup>1</sup>		1 <sup>1</sup>	15 <sup>1</sup>	16 <sup>1</sup>	15 <sup>1</sup>	16 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>

汤姆逊项目——活动分析表<sup>1</sup>

活动 <sup>1</sup>	紧前活动 <sup>1</sup>	时间(周) <sup>1</sup>
A <sup>1</sup>		2 <sup>1</sup>
B <sup>1</sup>	A <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>
C <sup>1</sup>	AB <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>
D <sup>1</sup>	A—C <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>
E <sup>1</sup>	AB <sup>1</sup>	3 <sup>1</sup>
F <sup>1</sup>	A—E <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>
G <sup>1</sup>	AB <sup>1</sup>	4 <sup>1</sup>
H <sup>1</sup>	A—G <sup>1</sup>	5 <sup>1</sup>
I <sup>1</sup>	A—H <sup>1</sup>	1 <sup>1</sup>

第二部分 选答题

(本部分包括四、五、六、七题，每题 20 分。任选两题回答，不得多选，多选者只按选答的前两题计分，共 40 分)

四、本题包括第 17、18 小题，共 20 分。

17. 定义制造环境中的“供应链管理”。

供应链管理考虑的是物料从制造过程的一个阶段向另一个阶段流动的计划并控制。供应链管理寻求的是确保在制造过程的每一个阶段，有足够的材料保证过程高效进行，没有延迟，同



时又最大程度的减少过量持有库存的成本。

### 18. 解释为什么高效的供应链能使组织获益？

供应链涉及获得合适的物料，确保其转化并运输到销售点等活动过程。这包括采购管理、物料管理和分销管理。

几年前，由多个不同的工作人员采购原材料，这意味着不良的成本控制，混乱的供应商关系。

正在被大部分公司采用的集中采购提供了一个解决方案。在许多公司，购买零部件的支出占

产品成本的比例提高了，这就更加需要精心的管理与原材料供应商的关系。

因此，在高效的

组织中，采购成为一个至关重要的专门职业。

按照同样的方法，许多公司试图集中组织中的物流管理。这里没有必要进行细节说明，但

是下图可能有助于做出一种解释。

商品从生产点到销售点的物理移动涉及存储和运输。这个过程做得越有效，成本会减少，顾

客也会受益。物流是正是一个用来描述运输管理和供应链相关事项的概念。

显然，在这些活动之间中存在重叠。有效的采购确保以合适的价格购买到原材料，并在需要

时可用于转化。这需要物料管理参与其中。生产部门和分销活动需要仔细协调，否则会导致

缺货或供过于求的结果。需要注意的是，沟通是确保组织各个部门集中在同一个时间点上的

关键。

### 五、本题包括第 19 小题，共 20 分。

19. 工作持续改进一直都是管理的目标。运营管理制定了保证其得以贯彻的具体方法。

请描述在下列行业中用于持续改进的策略：

(a) 制造业

(b) 服务业

(c) 办公室工作

- 制造业答案内容：在产品制造的背景下，能够改进大多数的运营过程。这可以是明显的改进，如采用不同的材料或采用经过修改的转化过程。因此，可以采用不同的机器、材料或技术。改进也可以通过削减成本、提高生产力或者成品使其更适合销售来实现。另外，使产品更一致的符合质量标准的能力是一种不太显著的改进。实际运用过程中，制造的改进可以通过各种各样的方式来实现，例如：

- 测试程序

- 物料及其移动



- 搬运
- 包装

所做的任何改进会影响整个体系而不仅仅影响其中的一部分。这就是说，改进是战略计划不可或缺的一部分，它影响整个运营，并且确保实施计划的资源可用。于是就提出一个问题：谁应该负责这个计划的制订和实施。在传统的制造系统中，这由专业工程师来完成。专业工程师在实施任何变更之前都仔细研究工作过程。现代工厂还可能考虑所有员工的建议，然后制定计划，这样所有相关人员都可以做贡献。

- 服务业答案内容：实施控制保证服务质量中存在的问题在于制造业使用方法不一定适合。顾客良好服务有不同的期望，而这些期望不能像制造品的尺寸那样可以精确测量。此外，不同的服务提供者可能会采取不同的服务提供风格，这些事不易复制的。而且，不良质量服务的影响难以测量。顾客通常并不抱怨不良服务，而是在下次需要这种服务选择另一家。同时，顾客期望好会不断提高。一旦享受到良好的服务，这就会成为标准期望，只要低于这一期望就会被视为服务不到位。这就意味着，公司必须不断改进自己的服务提供。采用这样的方法，高质量的服务取决于一下各个因素的综合：

- 人际交往的技能
- 知识
- 系统

人际交往的技能和知识是培训和经验的结果。每个服务提供者都有自己的风格，顾客可能喜欢也可能不喜欢。这表明，服务提供者的性格与态度可能十分重要。这一点在招聘阶段就应该牢记。合适的系统取决于设计和用于系统运行所提供的资源。要想服务系统有效，这三个因素都是必须的。通过考虑每一个因素以及这三个因素综合作用而形成的全部经验，可以改善质量控制和改进活动。

这也许进一步表明了前台与后台的关系。后台的控制与改进可以利用合适的办公管理系统而

实现，而前台办公的有效性则需要的更多。相应的，前台和后台需要协调一致的工作，这样

后台就可以充分地支持前台提供给顾客的直接工作。

- 办公工作答案内容：办公就是处理数据和信息的活动。虽然基于手工的和基于纸张的程序仍然是其重要特征，但是在数据收集和存储方面信息技术变得越来越重要，因此，现在更加关注信息系统的设计以及作为总系统一部分的人机接口。在某种程度上，办公室工作与工厂里的大规模生产类似。例如，在许多情境中需要快速、可靠的处理大量数据的方法。在这种环境下，基于机器的解决方案通常是适合的并且有成本效率的。因此，控制事项与工厂中出现情况类似，并可以采用诸如业务流程再造（Business Process Reengineering）这样的快速改进方法。在这种背景下，一个特别的事项存在于软件工程领域，大型应用程序经过多年，可能不断增长并经历定期的更改与修正，因此，外部的观察者可能怀疑这些程序在各种环境下的可靠性。虽然有些办



公室工作是常规性的，但是在其他情境中，可能需要非标准化的解决方案。个人的和联网的计算机系统帮助服务提供者适应不断变化需求而调整服务。例如，可以从数据库中提出指定的信息。再如，可以生成市场调研信息。在这种环境下，控制和改进有特定的服务提供者实施；正是他们来满足他们直接接待顾客（内部的或外部的）的需要。这样的情况与项目管理类似，并在项目管理一章中进行了探讨。这里主要问题是找到方法，使组织能够根据过去服务提供中积累的经验，作为一个整体来改造它的服务提供。

## 六、本题包括第20小题，共20分。

### 20. 企业如何保证顾客能收到他们所需的产品和服务？

目前，质量管理被认为是战略管理中的一个重要事项。这种情境与40年前所盛行的情况形成了鲜明的对比，那时的西方公司把质量控制看作是次要的技术职能是尴尬的检验员和少量的统计学家的领地。与其相反的，日本大型企业里的经理们开发了改进产品质量的理念和技术，并且开始挖掘日益可靠的大规模制造的真正商业潜力。在西方商业世界日本企业的成功引起人们态度的变化，全面质量管理的理念开始变得重要。

近几年来，服务质量得到了广泛的研究，同时组织加大了质量培训方面的投入。

质量管理是十分重要的现实问题。无论它是顾客权力还是为了实现经济利益最大化，顾客实际得到的产品或服务的质量对组织绩效有着实实在在的影响。

如果目标是为了使顾客满意，一个自然的起点就是识别顾客的需要，而实际上，顾客也会选

择购买那些最能够满足他们需要的产品。这些最重要的需要可以归纳如下：

- 产品属性：从产品本身能找到哪些特色。
- 产品性能：产品如何很好的实现其功能。
- 服务特性：卖方提供给顾客的帮助数量。
- 担保：保证的时间期限和范围。
- 交付可用性：产品多久能够交付给顾客。
- 总价格：包括折扣、担保等等一切在内的产品的总价格。
- 随产品提供的其他产品和服务。
- 有一条需要必须明白：我们不可能总是期望产品或服务提供者刚好提供那些我们所需要的。我们的需要也许太大胆并且随着时间急剧变化。随着我们产品和服务市场知识的增加，需要也可能被修正，甚至提高。然而，产品的购买决策是基于一系列假定的要求并且希望这些要求会提到满足。有些要求是隐含的（例如，用电安全性），有些是基于产品说明的，并且有些需要经过讨论并达成一致的。在一个行业的情境中，需求是以规格和合同的形式陈述的。随着讨论的进行，质量现在可以



被视为顾客的要求实际得到满足的程度。它关注的是实际性能与许诺的性能的关系。这通常被称“符合性”质量观点——通过产品服务于明示的要求符合的程度来衡量质量。

这也表明了符合型观点的一个问题。一件产品可能符合协商一致的（或隐含的）要求，但是顾客并不满意。即使生产者保证产品完全满足顾客的需要，也无法避免此类问题的发生。当然，这是顾客也不会因为没有满足其需要而拒绝接受一件产品。供应商也许并不知道顾客的需要是什么，并且满足顾客的需求也是不经济的。类似的，如果说质量就是使产品达到适合使用，也无法避免这类问题。因此，为了满足顾客需要，与顾客沟通成为质量交付系统一个关键的事项，从而确实能够揭示需要。这可能导致产品设计更改。一些公司可能集中在通过货币价值途径实现顾客要求的质量，但是这并不意味着他们能真正的满足顾客需求。

## 七、本题包括第21、22小题，共20分。

运营经理经常面临成本问题，因此他必须具备许多财务方面的知识。

### 21. 举例说明运营经理应熟悉的财务方面的知识。

包括的领域有现金流、成本与收入、盈亏平衡分析、定价政策、工资确定、投资评估、时间和成本确定、存货控制以及采购。

### 22. 解释这方面知识为什么对运营经理有价值？

- 收入、成本与收支平衡是运营管理的基本特征。
- 工资确定与人员管理与有关。
- 投资评估以及时间和成本确定属于项目管理。
- 库存控制是存货决策的一部分。
- 采购是供应链的一部分。





## 中英合作商务管理专业管理段证书课程考试

# 商务运营管理试题

(课程代码 11748)

## 第一部分 必答题

(本部分包括一、二、三题, 共 60 分)

一、单选题。本题包括第 1—10 小题，每小题 1 分，共 10 分。

1. 下列选项中属于服务业的是 ( )

- A. 农业    B. 食品生产
- C. 餐饮业     D. 食品包装

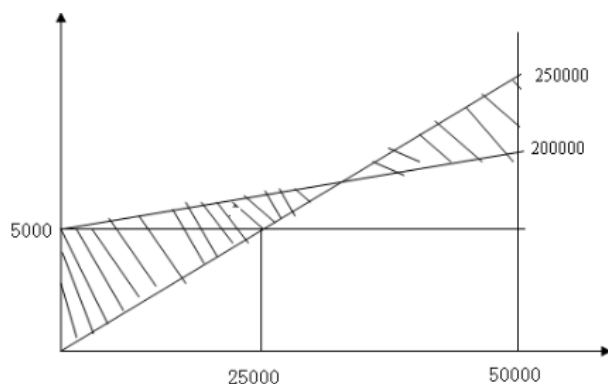
(知识点定位——CH1 运营经理的角色-服务业过程的选择)

2. 运营管理中, 被称为“前台”的人员通常要做的是 ( )

- A. 为顾客开发票                      B. 和顾客打交道
- C. 为顾客生产产品                  D. 为顾客提供所有服务

(知识点定位——CH1 运营经理的角色-服务业过程的选择)

根据下面的盈亏平衡图回答第 3-5 题。



3. 在完全利用产能条件下, 预期利润是 ( )

- A. 50000 元                      B. 100, 000 元  
C. 200, 000 元                  D. 250, 000 元





(知识点定位——CH1 运营选择与赢利性)

4. 每件产品的可变成本是 ( )

- A. 1 元                      B. 2 元
- C. 3 元                      D. 4 元

(知识点定位——CH1 运营选择的赢利性)

5. 如果生产 25,000 件产品,预期的利润(或损失)是( )

- A. 损失 50,000 元                      B. 零
- C. 赢利 50,000 元                      D. 赢利 150,000 元

(知识点定位——CH1 运营选择的赢利性)

6. 下列属于定制化产品的是 ( )

- A. 篮球  
司生产的篮球
- C. 专用于奥运会的篮球
- B. 由某家大型体育用品公
- D. 赛后运动员签名的篮球

(知识点定位——CH1 运营经理的角色-制造过程的选择)

7. 下列选项中最有可能提供大规模服务的是 ( )

- A. 一位艺术家                      B. 一位指甲美容师
- C. 一家超市                         D. 一个市场摊位

(知识点定位——CH1 运营经理的角色-服务过程的选择)

8. 下面是一家镜子生产厂家的周生产数据:

产量	200000面
产出率	95%
质量控制费用	20000元
销售价格	40元 / 面
返工费用	20元 / 面

该企业从检验、返工及重新销售过程中所获得的收入是（ ）

- A. 200, 000 元                      B. 180, 000 元



C. 160, 000 元

D. 120, 000 元

(知识点定位——CH2 产品质量)

9. 下列信息来自A 国和B国

	A国	B 国
国市场每周个人消费总额（元）	1000万	1亿
人均可支配收入（元 / 周）	200	40

以上数据是通过什么统计方法获得的？（ ）

A. 横截面法

B. 回归分析法

C. 多因素指数法

D. 时间序列方法

(知识点定位——CH5 供给和需求-统计预测技术)

10. 根据上题信息，A 国个人消费与人均可支配收入的比率是（ ）

A. 50000000:1

B. 5000000:1

C. 500000:1

D. 50000:1

(知识点定位——CH5 供给和需求-统计预测技术)

二、简答题 本题包括第 11、12 小题，共 10 分。

11. 简述“可持续发展”的含义。（5 分）

(知识点定位——CH7 环境管理与经营-持续发展)

12. 简述“运营战略”的含义。（5 分）

(知识点定位——CH7)



### 三、案例分析。仔细阅读案例，并回答第 13-16 题。共 40 分。

#### 浴室改造

汤姆是一个管道工。凯思提供瓷砖安装服务。他们应格瑞先生的要求来为其改造浴室。二人检查了一下相关的工作，并决定按以下计划完成工作：

- ◆ 汤姆拆除所有的浴室设施。这需要 1 天的时间。汤姆必须自己完成这项工作，因为浴室里多一个人就会影响工作。
- ◆ 然后，凯思拆除所有的旧瓷砖。这需要 2 天的时间。凯思也必须独立完成这项工作，因为拆除瓷砖需要专门的技巧，这是他的专长。
- ◆ 在适当的时候，必须预订新的瓷砖和浴室设施，而且需要从不同的供货商那里进货。两样货物都需要 2 天的时间才能运送到位。
- ◆ 然后，汤姆安装新的浴室设施。这需要耗费 2 天的时间，凯思可以帮助他搬运材料和递送工具。
- ◆ 随后，凯思安装瓷砖，这需要 3 天的时间。汤姆也可以帮助他。

格瑞先生提议用两种办法来付费：第一种是格瑞先生为他们每人每天的工作支付 50 美元，但格瑞先生会自己购买所需材料；第二种是格瑞先生按商定好的数目付给他们酬劳，金额会略低于第一种付费方式，并且由汤姆和凯思提供材料。格瑞先生自己购买浴室设施会耗费 500 美元，所有贴瓷砖的相关材料还要再花费 500 美元。但汤姆购买浴室设施能够拿到 20% 的折扣，凯思购买瓷砖材料能够拿到 15% 的折扣。

（案例信息纯属虚构，仅作参考用途。）

13. 请制定一个浴室改造工作的完整工期时间表。（12 分）

（知识点定位——CH4 项目管理方法-项目排程）



14. 浴室改造工作是否可视为一个项目？请陈述你的理由。（8 分）

（知识点定位——CH4 项目的特征）

15. 如果想让格瑞先生采用第二种付费方式，那么汤姆和凯思应该提出怎样的总报价？请计算说明。（8 分）

（计算题结合案例计算）

16. 请说明为什么像汤姆和凯思所从事的这种业务运作也需要一些成本测算知识，并列举报价前需考虑的五方面的成本。（12 分）

（知识点定位——CH2 产品质量-监控质量成本）

## 第二部分 选答题

（本部分包括四、五、六、七题，每题 20 分。任选两题回答，不得多选，多选者只按选答的前两题计分，共 40 分。）

四、本题包括第 17、18 题，共 20 分。

17. 简述运营管理中预测的重要性。（6分）

（知识点定位——CH5 供给与需求-预测）

18. 试以一家汽车制造公司为例，说明预测有助于公司运营的哪些方面。（14 分）



(自行分析)

## 五、本题包括第 19、20 小题，共 20 分。

(知识点定位——CH3 人员管理)

运营经理常常面临各种人力资源事务，所以必须具备扎实的相关知识。

19. 指出运营经理应该熟悉的人力资源管理的五个事项。(5 分)

20. 结合你熟悉的例子，分别解释为何这五个事项对运营经理如此重要。

(15 分)

(自行分析)

## 六、本题包括第 21、22 小题，共 20 分。

21. 说明“全面质量管理”的定义。(5 分)

(知识点定位——CH2 产品质量-全面质量管理)

22. 指出并解释餐饮业产品质量管理中应关注的三个重要方面。(15 分)

(知识点定位——CH2 服务质量-服务质量的决定因素)

## 七、本题包括第 23、24 小题，共 20 分。

(知识点定位——CH6 库存)

23. 简述运营经理在制定库存控制决策时应考虑的三个关键问题。(6 分)



(知识点定位——CH6 库存-库存控制)

24. 说明采矿业中与持有库存相关的成本。(14 分)

(知识点定位——CH6 库存-成本)



## 中英合作商务管理专业管理段证书课程考试

## 商务运营管理答案

(课程代码 11748)

## 第一部分 必答题

(本部分包括一、二、三题，共 60 分)

一、单选题。本题包括第1—10小题，每小题1分，共10分。

二、简答题 本题包括第 11、12 小题，共 10 分。

11. 简述“可持续发展”的含义。(5 分)

可持续发展是指在既满足当代人需要，又不透支后代人满足其自身需要能力的发展方式。当然，这意味着任何不可再生资源必须与可持续发展达成妥协，对待任何形式的污染也是一样。

12. 简述“运营战略”的含义。(5 分)

运营战略是指在企业经营战略的总体框架下，如何通过运营管理活动来支持和完成企业的总体战略目标。

三、案例分析题 仔细阅读案例，并回答第 13-16 题。共 40 分。

13. 请制定一个浴室改造工作的完整工期时间表。(12 分)

活动代码	活动描述	紧前活动	持续时间(天)
A	拆除所有浴室设施		1
B	拆除所有旧瓷砖	A	2
C	预定新瓷砖及浴室设施		2
D	安装新浴室设施	A, B, C	2
E	安装瓷砖	A, B, C, D	3

14. 浴室改造工作是否可视为一个项目？请陈述你的理由。(8 分)



可以视为一个项目。于是改造活动是只发生一次、不太可能重复的运营活动(项目定义)。它具有项目的特征,包括:开始与结束,可识别的顾客,目标,约束,需要单个的和持续管理。

**15. 如果想让格瑞先生采用第二种付费方式,那么汤姆和凯思应该提出怎样的总报价?请计算说明。**

(8 分)

第一种付费方式,汤姆工作3天,凯思工作5天,合计 $50 \times (5+3)=400$ (美元)

第二种付费方式,汤姆可以获得折扣:  $500 \times 20\%=100$ (美元),

凯思可以获得折扣:  $500 \times 15\%=75$ (美元)

所以汤姆和凯思的总报价相比第一种低,在225到400美元之间,汤姆和凯思就格瑞先生就会采用第二种付费方式

**16. 请说明为什么像汤姆和凯思所从事的这种业务运作也需要一些成本测算知识,并列举报价前需考虑的五个方面的成本。(12 分)**

质量成本是制定决策必不可少的基础。

成本: 报废和返工的内部成本, 外部保证成本, 缺陷商品更换成本, 检验测试程序的成本和所管理的成本

## 第二部分 选答题

(本部分包括四、五、六、七题, 每题 20 分。任选两题回答, 不得多选, 多选 )者只按选答的前两题计分, 共 40 分。

**四、本题包括第 17、18 题, 共 20 分。**

**17. 简述运营管理中预测的重要性。(6分)**

商业决策关乎企业的未来, 因为预测有很大作用。

- 从中期来看, 运营经理必须确立一套政策, 以平衡未来数月内的供给和需求。这将极大地影响资源配置、劳动力规模、所需分包商安排、解决供应商问题、建立库存和现金流预测等。
- 从短期来看, 运营经理必须平衡好供给与需求, 使顾客不满意最小化, 也使资源利用最小化。确保实际订单十分必要, 这就要求平衡可用的员工和资源以满足这些订单。同时, 潜在的、未来的订单也是必须要考虑的。任何统计预测都会是大有裨益的

**18. 试以一家汽车制造公司为例, 说明预测有助于公司运营的哪些方面。(14 分)**





答案要点如下：

原材料。汽车制造公司需要提前预测产量来采购生产所用的钢材，轮胎，轴承的数量，原材料不足会影响生产，原材料过多会占用流动资金和库存成本。

人工。根据预测的生产能量企业进行汽车装配人员的招募和培训，一旦预测有误，会影响整个生产进程。

市场需求。准确地把握市场需求并推出符合人们预期的汽车产品能够极大地提高销售业绩和总利润，这对于公司的良好运营十分重要。

### 五、本题包括第 19、20 小题，共 20 分。

运营经理常常面临各种人力资源事务，所以必须具备扎实的相关知识。

#### 19. 指出运营经理应该熟悉的人力资源管理的五个事项。（5 分）

职位设计，薪酬体系与结构，教育和培训，通用人事问题，劳资关系。

#### 20. 结合你熟悉的例子，分别解释为何这五个事项对运营经理如此重要。（15 分）

答案要点如下：

- 职位设计，好的职位设计能够更好地规划员工的职业发展，以便于高效地运营团队。
- 薪酬体系与结构，防止由于物质报酬问题影响团队士气
- 教育和培训，适当的引导和培训能够让员工更好地融入团队，提高工作效率和沟通效率。
- 通用人事问题，人事制度的建立能够更好地约束团队成员，使得工作进行步调一致，顺利开展。
- 劳资关系。如薪酬明细，手续办理等，这些能解决团队成员的后顾之忧，让他们更好地工作

### 六、本题包括第 21、22 小题，共 20 分。

#### 21. 说明“全面质量管理”的定义。（5 分）

它是以确保供应链上每个过程能够正确的执行位基础的管理方式

#### 22. 指出并解释餐饮业产品质量管理中应关注的三个重要方面。（15 分）

- 可靠性-服务提供者必须每次都提供恰当的服务



- 响应性-服务提供者必须提供敏捷的，心甘情愿的服务
- 胜任力-服务提供者必须拥有相称的技能和知识
- 可访问-服务接触尽可能简单
- 礼貌-服务提供者应该恭敬有礼
- 沟通-服务体验可以到的到很好的解释
- 可信性-服务提供者和他的组织应该被顾客认为是可靠的，可信任的
- 安全-服务体验必须免于危险并且是完全可信
- 理解-服务提供者人生真理解顾客特别需求
- 有形性-设施，物料应该尽可能有吸引力

### 七、本题包括第 23、24 小题，共 20 分。

23. 简述运营经理在制定库存控制决策时应考虑的三个关键问题。

(6 分)

- 持有库存的数量在制造领域，进一步考虑的问题是应该持有的原材料的数量。
- 应持有的在制品库存数量
- 应持有的成品库存数量为防止顾客和公司自己的设备出现机器故障，应持有的备件库存数量

24. 说明采矿业中与持有库存相关的成本。(14 分)

- 持有库存的成本，包括：资本成本；存储，搬运和保险成本；管理和其他的系统性成本；变质和其他损失。
- 获取库存的成本，要考虑：订单处理成本；接受库存是的搬运和质量保证成本；购买成本；运输成本；供应商关系成本。
- 短货和违约成本



## 中英合作商务管理专业管理段证书课程考试

### 商务运营管理试题

(课程代码 11748)

#### 第一部分 必答题

(本部分包括一、二、三题，共 60 分)

一、单选题。本题包括第 1—10 小题，每小题 1 分，共 10 分。

1. 下列关于劳动力这一术语的描述最准确的是 ( )
  - A. 劳动力是指等待就业但是具有劳动能力的那些人
  - B. 劳动力是指从事流水线工作的那些人
  - C. 劳动力实质下哦那个是工作的所有人的体力和脑力技能
  - D. 劳动力实质世界上所有工作的人

(知识点定位——CH1 运营管理的含义-输入-输出循环)

2. 下列关于工作计划的说法，正确的是 ( )
  - A. 工作计划包括制定程序，确定组织未来的计划
  - B. 工作计划就是建立最有利于生产过程的系统
  - C. 工作计划能够保证工作意图的实现
  - D. 巩固走加护比较关注生产和服务提供的实际背景

(知识点定位——CH1 运营管理的角色—运营经理的职责)

3. 下列关于供应链的说法正确的是 ( )
  - A. 供应链相对来说不太灵活
  - B. 供应链能够保证以最低价格购买物料
  - C. 供应链涉及的组织比较单一，不能跨过多个组织
  - D. 供应链关注从原材料到消费者购买的一系列转化过程

(知识点定位——CH2 产品质量-供应链)

4. 下列陈述中，不属于控制系统的关键特征的是 ( )



- A. 过程                      B. 输出                      C. 决策者                      D. 成本

(知识点定位——CH3 控制的实质)

5. 下列陈述中，不是职位设计时需要进行的工作的是 (        )

- A. 工作测定                  B. 方法研究                  C. 生产率                      D. 职位评价

(知识点定位——CH3 人员管理-人力资源管理)

6. 下列陈述属于初期项目计划的目的是 (        )

- A. 与顾客建立关系，在成果、时间和费用上达成一致，并形成一定的文件
- B. 确定主要项目活动
- C. 组建项目团队
- D. 进行项目的正式评价

(知识点定位——项目管理模型-项目生命周期管理)

7. 下列关于进度差异的定义中，最准确的是 (        )

- A. 进度差异测量计划工作和完成工作之间的不同，并给出一个相对于进度的测值
- B. 进度差异测量许诺工作与计划工作之间的不同，并给出一个相对于进度的测值
- C. 进度差异测量完成工作和计划工作之间的不同，并给出一个相对于绩效的测值
- D. 进度差异测量完成工作和许诺工作之间的不同，并给出一个相对于进度的测值

(知识点定位——CH3 项目管理方法-费用和进度的控制)

8. 下列选项中最能准确反映需求预测和综合计划的关系的是 (        )

- A. 在服务业和制造业，在进行任何需求预测之前需要某些形式的综合计划，
- B. 在服务业和制造业，在制定临时综合计划预测之前都需要警醒某种形式的需求预测
- C. 不论在哪个行业，需求预测和综合计划编制之间没有任何相关关



系

D. 在服务业和制造业，需求预测和综合计划的制定必须要同步进行

(知识点定位——CH5 供给和需求)

9. 下列是持有成品库存的原因的是 ( )

A. 持有成品库存可以满足需求的季节性变化

B. 持有成品库存可以促使库存成本降低

C. 持有成品库存以便领导随时进行检查

D. 持有成品库存可以为公司增加价值

(知识点定位——CH6 库存-库存控制)

10. 下列关于运营环境中学习这个术语的描述，最准确的是 ( )

A. 学习涉及输入和输出作为一个系统应用一段时间并积累经验，他们之间不变的关系

B. 学习涉及输入和输出应用一段时间并激烈经营盐，他们之间变化的关系

C. 学习涉及输入和输出作为一个系统应用一段时间并积累经验，他们之间变化的关系

D. 学习涉及输入和输出之间作为一个系统变化的关系

(知识点定位——CH7 生产率、学习和柔性)

二、简答题。本题包括 11-12 两个小题，每小题 5 分，共 10 分。

11. 解释“业务流程再造”并举例。

(知识点定位——CH3 控制的实质-改进质量的策略)

12. 解释“可持续发展”并举例。

(知识点定位-CH7 环境管理与运营)



### 三、案例分析。本题包括 13-17 小题，每小题 10 分，共 40 分。

麦当劳是现在比较流行的快餐店，目前来说，麦当劳公司旗下最知名的麦当劳品牌拥有超过 32000 家快餐厅，分布在全球 121 个国家和地区。在是加尔各地的麦当劳按照当地人的口味对餐点上进行适当的调整。另外，麦当劳公司现在还掌控着其他的一些品牌，例如午后浓香咖啡、墨西哥大玉米饼快餐店等。

麦当劳的黄金准则是“顾客第一，顾客永远第一”。提供服务的最高标准是质量 (Quality)、服务 (Service)、清洁 (Cleanliness) 和价值 (Value)，即 QSC&V 原则，这是最能体现麦当劳特色的重要原则。Quality 是指麦当劳为保障食品品质制定了及其严格的白哦准。例如，牛肉食品要经过 40 多项品质检查；食品制作后超过一定期限（汉堡包的实现是 20-30 分钟、炸薯条是 7 分钟），便丢弃不卖。Service 是指按照细心、关心和爱心的原则，提供热情、周到、快捷的服务。Cleanliness 是指麦当劳制定了必须遵守的清洁工作标准。Value 代表价值，是后来添加上的准则，加上 V 是为了进一步传达麦当劳的“向顾客提供更有家孩子的高品质”的理念。也可以说，QSC&C 原则不仅体现了麦当劳的经营理念，而且因为这些原则有详细严格的量化标准，使其成为所有麦当劳餐厅从业人员的行为规范。这是麦当劳规范化管理的重要内容。

（案例信息纯属虚构，仅作参考用途。）

13. 麦当劳公司的服务情境是什么？（10 分）

（知识点定位——CH1 运营经理的角色-服务业的过程选择）

14. 在麦当劳的上述服务情境下，作为麦当劳的运营经理应该如何做才能更好地促进公司的发展？（10 分）

（知识点定位——CH1 运营经理的角色-服务业的过程选择）



15. 现在很多公司包括麦当劳在内都开始考虑服务质量问题,为什么?(10分)

(知识点定位——CH2 服务质量)

16. 请画出服务只来过呢动态性模型图(10分)

(知识点定位——CH2 服务质量-差距分析)

### 第二部分 选答题

(本部分包括四、五、六、七题,每题 20 分。任选两题回答,不得多选,多选者只按选答的前两题计分,共 40 分)

四、本题包括第 17、18 小题,共 20 分。

17. 为了生产所需数量的产品和服务来满足人们的需求,必须的四种重要资源是什么?(10分)

(知识点定位——CH1 运营管理的含义- 输入-输出循环)

18. 请画出制造运营过程的输入-输出循环图(10分)

(知识点定位——CH1 运营管理的含义- 输入-输出循环)

五、本题包括第 19、20 小题,共 20 分。

19. 质量成本具体包括哪些内容?(10分)

(知识点定位——CH2 产品质量-监视质量成本)



20. 质量成本分析的意义是什么？（10 分）

（知识点定位——CH2 产品质量-监视质量成本）

## 六、本题包括第 21 小题，共 20 分。

21. 为了说明在物料控制系统中引入有限变化有关的问题，需要对现有的物料控制系统进行探索和分析，在探讨和分析的过程中需要考虑的问题有哪些？

（知识点定位——CH6 库存-实施）

## 七、本题包括第 22、23 小题，共 20 分。

22. 什么是程序设计？（10 分）

（知识点定位——CH7 关键的运营决策-过程设计）

23. 在过程设计过程中，从顾客想要的产品规格开始，公司必须进行的决策有哪些？（10 分）

（知识点定位——CH2 产品质量-监视质量成本）





## 中英合作商务管理专业管理段证书课程考试

# 商务运营管理答案

(课程代码 11748)

### 第一部分 必答题

(本部分包括一、二、三题,共 60 分。)

一、单选题。本题包括第 1—10 小题,每小题 1 分,共 10 分。

二、简答题。本题包括 11-12 两个小题,每小题 5 分,共 10 分。

11. 解释“业务流程再造”并举例。

业务流程再造(BPR)是为促进实施快速变而设计的系统。它运用了一系列标准化的运营计划和系统分析技术。该系统是在 20 实际 90 年代早期发明的。主要的实施程序是:

- 对原有流程进行全面的功率和效能分析,发现其存在的问题;
- 设计新的流程改进方案,并进行评估;
- 制定与流程改进方案相配套的组织结构、人力资源配置和业务规范等方面的改进规划,形成系统的企业再造方案;
- 组织实施与持续改善

举例:某企业要进行业务流程再造,需要以业务流程为改造对象和中心、以关心客户的需求和满意度为目标、对现有的业务流程进行根本的再思考和彻底的再设计,利用先进的制造技术、信息技术以及现代的管理手段,最大限度的实现技术上的功能集成,以打破传统的职能型组织结构,简历全新的过程型组织结构,从而实现企业经营在成本、质量、服务和速度等方面的巨大改善,这就是业务流程再造的过程。

12. 解释“可持续发展”并举例。

可持续发挥在那是指既满足当代人的需要,又不透支后代人,满足其自身需要能力的发展方式。

举例:可持续发挥在那就是经济的可持续发展,生态的可持续发簪和社会的可持续发展,目前可持续发展战略就是我过经济和社会发展的长远规划。

三、案例分析。本题包括 13-17 小题,每小题 10 分,共 40 分。

13. 麦当劳公司的服务情境是什么?(10 分)



麦当劳公司在服务情境是中等劳动密集，并且在一定程度上使用基期，顾客定制化的程度比较低。

**14. 在麦当劳的上述服务情境下，作为麦当劳的运营经理应该如何做才能更好地促进公司的发展？（10分）**

在麦当劳公司的服务情境下，运营经理应该：

- 做好人员招聘、培训和相关人员的薪酬和福利工作；
- 制定相对标准化的工作程序和服务模式，以促进高质量和低成本的工作
- 在顾客多样化的需求范围内为工作人员排队
- 控制不同工作地点的员工
- 管理组织的成长或者衰退
- 提高企业设备专业化水平和效率，以满足一定的设备服务
- 控制好服务提供的全过程，包括设备和顾客的安全等

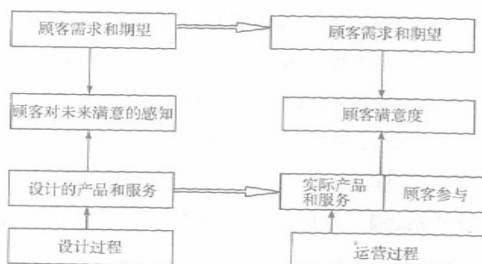
**15. 现在很多公司包括麦当劳在内都开始考虑服务质量问题，为什么？（10分）**

在现代企业中，不仅靠要考虑产品制造的质量，而且服务的质量也需要以同样的方式进行考虑，主要原因如下：

- 服务和办公运营常常与产品及物料的供应同时发生，隐刺产品质量管理问题同样适用于服务质量的管理，必须被考虑到。
- 产品质量管理的概念很容易适用于服务和信息提供的情境
- 全面质量管理的概念不仅适用于产品情境，也适用于服务情境
- 在服务情境下，顾客的参与迫切要求建立新观念和模型，以反映供应商-顾客相互作用。
- 公共部门的服务会引起权利和义务方面重大伦理问题。
- 随着信息系统越来越大和日益广泛的应用普及，安全敏感性问题也日益增多，信息系统质量成为一个关键的问题

**16. 请画出服务只来过呢动态性模型图（10分）**

服务质量动态性模型图如下所示：





## 第二部分 选答题

（本部分包括四、五、六、七题，每题 20 分。任选两题回答，不得多选，多选者只按选答的前两题计分，共 40 分）

四、本题包括第 17、18 小题，共 20 分。

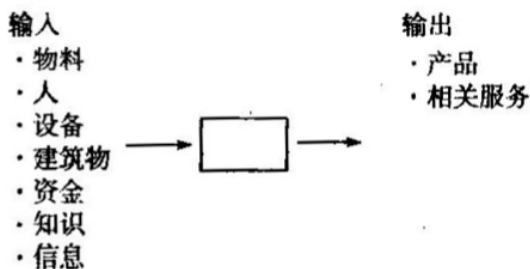
17. 为了生产所需数量的产品和服务来满足人们的需求，必须的四种重要资源是什么？（10 分）

为了生产所需数量的产品和服务来满足人们的需求，有四种重要资源是必须考虑的，分别是：

- 土地。包括所有的自然资源，以及地下的矿藏，水和海中的鱼。
- 劳动力。即劳动者开展工作的体力和脑力技能。
- 资金。在这里资金是指被企业所拥有，并用于更方便和更有效的制造产品的一切元素。相应的，它包括建筑物、机器、设备和交通工具。
- 创业者或企业家。指能够组织其他生产要素启动生产过程的人。如果他们的努力失败了，则承担损失风险；如果他们的努力成功了。将会获得利润回报。

18. 请画出制造运营过程的输入-输出循环图（10 分）

制造运营过程中的输入-输出循环图如下图所示：



五、本题包括第 19、20 小题，共 20 分。

19. 质量成本具体包括哪些内容？（10 分）

具体来说，质量成本包括：

- 报废和返工的内部成本；
- 外部保证成本和缺陷商品的更换成本
- 检验、测试程序的成本和所有管理成本



- 产能损失成本
- 返工厌恶导致的过长的提前期
- 为减少需求积压产生的加班工资
- 应对产出率变动的额外缓冲库存
- 由于不良的质量名声而造成的商誉和销量损失成本
- 为了弥补上述成本而进行培训或建立成本管理体系发生的成本

#### 20. 质量成本分析的意义是什么？（10 分）

质量成本分析是制定决策必不可少的基础。有效的质量管理成本是昂贵的，定量分析这些成本十分重要，只有这样企业才能知道如恶化更好地将费用从和资料专项预防，以及在长期经营中以最小的质量成本吸引和留住满意的顾客。

#### 六、本题包括第 21 小题，共 20 分。

##### 21. 为了说明在物料控制系统中引入有限变化有关的问题，需要对现有的物料控制系统进行探索和分析，在探讨和分析的过程中需要考虑的问题有哪些？

探讨和分析程中需要考虑的关键事项有；

- 为什么要持有库存？
- 现有系统的范围是什么？
- 库存品控制系统交互作用的其他系统。
- 现有系统在什么规则下运行？
- 现有系统实际如何运行
- 是否还有其他的库存特征更有意义？
- 按照现有目标是否可以衡量现有系统的绩效？
- 一段时期中每个品目的需求应该是什么？
- 现有系统的关键点和瓶颈。

通过对以上因素的考虑，以达到更好地实施物料控制系统的目标。

#### 七、本题包括第 22、23 小题，共 20 分。

##### 22. 什么是程序设计？（10 分）

过程设计与原材料转化为成品的相关决策，是对原材料转化为成品的具体方式、方式的设计、规划与决策。

##### 23. 在过程设计过程中，从顾客想要的产品规格开始，公司必须进行的决策有哪些？（10 分）

公司必须进行的决策有：



- 如恶化制造产品，包括各种物料和各个过程；
- 从原材料开始以及从供应商那里购买的零部件，到由公司进行组装，企业自己需要开展哪些活动；
- 公司要执行的公益规格以及购买零部件的物料规格
- 过程选择——批量还是流水线，以及过程选择的柔性；
- 实际的转化过程，其中特别关注劳动力和设备的组合；
- 采用的设备以及劳动力应具备的技能；
- 过程能力
- 过程以及相关库存的地点
- 过程的实物组织，包括布局与物料移动。