

## 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。

## 第一章 企业管理咨询与诊断概述

### 一、企业管理咨询与诊断的起源和发展

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。日本的企业诊断作为一个行业，是从欧美引进来的。【单选】

### 3. 中国存在的问题【简答】

第一，我国的咨询业仍处在发展的初级阶段。

第二，参业人员的素质参差不齐。

第三，全行业缺乏统一的理论认识及行业标准。

第四，整个社会缺乏对管理咨询业的监督考察机制。

第五，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。

### 4. 中国管理咨询与外国管理咨询的区别【多选、简答】

#### (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。

### 二、企业管理咨询与诊断的内涵和分类

#### 1. 企业管理咨询与诊断的内涵【名词】

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。

## 2. 企业管理咨询与诊断的分类【单选、多选】

(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。

## 三、企业管理咨询与诊断的特点和作用

### 1. 企业管理咨询与诊断的特点【单选、多选】

(1)科学性。科学性是咨询赖以生存的根本。

(2)创新性。创新性是管理咨询生命力和活力的源泉。

(3)有效性。有效性是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。

### 2. 企业管理咨询与诊断的作用【多选、简答】

(1)预防作用。

(2)纠错作用。

(3)改善作用。

(4)创新作用。

## 四、企业管理咨询人员的职业素质和道德规范

### 1. 企业管理咨询人员的职业素质【简答】

一个优秀的管理咨询人员应当具备两个方面的素质。

(1)首先是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)其次是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。

### 2. 企业管理咨询人员的道德规范【单选、简答、论述】

(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

### 一、业务洽谈阶段

#### 1.简述企业管理咨询与诊断各阶段的主要内容【多选、简答】

- (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：诊断的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.业务洽谈的含义【单选、名词】

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。

#### 3.初次洽谈的注意事项【多选、简答】

- (1)判断清楚来访者的意图。
- (2)因势利导。
- (3)初次洽谈的结果是希望能进行预备调查。
- (4)如果本次没有谈成进行预备调查，仍应和来访者保持良好关系，以便适当时候可继续联系。
- (5)初次洽谈内容应记录在公司专门的记录簿上，妥善保存，以便备查。

#### 4.落实预备调查事项【多选、简答】

- (1)选派预备调查人员。
- (2)预备调查人员的技术准备。
- (3)和客户联系人约定预备调查要做的工作，特别要约好与客户单位领导或主管领导见面。
- (4)交通和生活准备。

#### 5.预备调查中的注意事项【多选、简答】

- (1)咨询人员应具备较为全面的知识。
- (2)咨询人员要验证客户对本企业的认识。
- (3)咨询人员要基于事实做出判断。
- (4)应妥善保存预备调查的资料。

#### 6.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。

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。

- (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。

### 7.项目建议书编写的要求【单选、简答】

(1)深度合适

项目建议书内容的阐述深度，应为客户理解和决策提供必需的细节，不应该故弄玄虚，让客户摸不着头脑。

(2)具有针对性

项目建议书应针对客户的特定问题“量身定做”而不能泛泛而谈。它的针对性主要体现在三个方面：对客户问题的理解、解决方案和项目成果。

(3)具有可操作性

项目建议书的可操作性对项目的成功实施至关重要，是否具有操作性主要体现在两个方面：解决方案和项目初步计划。

(4)具有体系性

及时对咨询项目的执行方式已经达成了口头一致意见，仍然应该将其详细地表达出来，以便客户中那些不太知道相应咨询项目，但具有购买决策权的人阅读。

## 二、诊断阶段

### 1.诊断过程一般分为两个环节【多选】

(1)综合调查分析，主要是找出客户存在的问题及其对经营的影响。

(2)专题调查分析，主要是找出产生问题的原因。

### 2.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。

### 3.常用调查方法【单选、多选】

(1)访谈。

**访谈：**是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。【名词】

(2)问卷调查。

**问卷调查：**是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。【名词】

根据问题的提问方式的不同，问卷调查分为封闭式问卷和开放式问卷两种。【单选】

①通常情况下采用封闭式问卷，即调查问卷设定了固定数目的答案选项。

②开放式问卷由于会占用被调查者较多的时间，而且统计分析起来有一定难度，一般不被单独使用，而是作为封闭式问卷的辅助。

(3)现场参观。

(4)资料收集。

(5)现场调查。

### 4.常见的分析方法【单选、名词】

(1)模型分析法。模型分析法就是依据各种成熟的、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。对比分析法是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。因果分析法是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。趋势分析法是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。比例分析法是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。

**5.诊断报告：**是管理咨询运作过程中给客户提交的第一份正式报告，对于确立咨询公司与企业良好的合作关系、确定解决方案都具有重要意义。【名词】

### 三、改善方案设计

1.常用的分析方法有 ECRS[取消(eliminate)、合并(combine)、调整顺序(rearrange)、简化(simplify)]分析法和 5W1H[目的(why)、对象(what)、地点(when)、时间(when)、人员(who)、方法(how)]分析法。【单选】

2.ECRS 是分析问题的方法，即对客户现有的做法逐一审查：有没有可以排除的、有没有可以合并的、有没有可以调整顺序的、有没有可以简化的。【单选】

3.5W1H1C 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】

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？

1H：应该怎样做这件事？

1C：做这件事的费用有多少(或效率有多高)？

#### 4.方案的研讨内容【多选、简答】

(1)方案的有效性

改善方案的有效性是指按此方案实施能否解决存在的问题。

(2)方案的可行性

①客户是否具备实施这一解决方案所需的资源。

②客户能否接受方案实施的成本。

③客户是否具备解决这一方案所必要的技能。

④咨询方案同客户的文化和管理风格是否相适应。

#### 5.汇报前的准备工作【单选】

(1)详细设计报告并汇编成册。(2)决定汇报方式。(3)做好演示用的 PPT 文件。

### 四、方案实施指导和总结

#### 1.实施指导阶段的工作内容【多选、简答】

(1)指导客户制订实施计划。(2)对客户进行相关培训。(3)对实施中的重点环节进行辅导。

(4)根据实施中出现的情况，对方案进行修改与完善。(5)对实施效果进行评估。

2.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。

#### 【单选、多选】

(1)激进式变革：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。

(2)渐进式变革：指组织变革表现为一系列持续的改进，它维持着组织活动的一般平衡。

### 3.评价的一般步骤【多选、简答】

- (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

### 一、企业战略管理咨询与诊断概述

#### 1.企业战略管理的定义【名词】

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。

#### 2.企业战略管理的特点【多选】

- (1)全局性。(2)长远性。(3)纲领性。(4)风险性。(5)创新性。

#### 3.企业战略管理的重要性【多选、简答】

- (1)战略管理可以为企业提出明确的发展方向和目标。  
(2)战略管理可以为企业迎接一切机遇和挑战创造良好的条件。  
(3)战略管理可以将企业的决策过程和外部环境联系起来，使决策更加科学化和规律化。  
4.业务层战略是多元化业务公司各业务单位的战略，涉及的问题是：公司的管理部门应采取什么样的行动和策略，以在某一具体的业务中产生什么样的业绩。业务层战略的核心问题是如何建立更加强大的长期竞争优势。【单选】

5.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】

#### 6.企业战略管理咨询与诊断的内容【多选、简答】

- (1)企业需求分析。  
(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，包括：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，包括：①帮助客户拟订实施方案。②为企业提供实施培训服务。

#### 7.战略咨询假设的重要性【多选、简答】

- (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。

#### 8.正式诊断四大过程【多选、简答】

- (1)战略目标诊断。(2)战略措施诊断。(3)战略步骤诊断。(4)战略目标综合诊断。

9.企业战略措施是企业为实现战略步骤和战略目标而采取的根本性措施。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.战略管理咨询的发展【多选】

- (1)初创期。这一时期，由于战略管理还没有形成一门学科。  
(2)发展期。这一时期的战略咨询的特点是咨询人员注重战略咨询工具、方法的开发和运

用。

(3)变革增长期。这一时期战略咨询的特点是更加注重战略思想和理念的创新。

## 二、企业战略管理调研分析与诊断

### 1.战略综合调查中的注意事项【多选、简答】

- (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。

### 2.PEST分析法【单选】

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。

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。

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。

T——technological，技术环境，指技术的发展和运用状况。

### 3.SCP分析法【单选】

SCP分析法是一种产业组织分析方法，也是进行企业外部环境分析的基本方法，主要用于对企业所处的产业、行业环境中影响战略的因素进行静态和动态分析。

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。

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。

P——performance，绩效是指企业的绩效水平。

### 4.SWOT分析法【多选、名词】

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。

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。

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。

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。

### 5.战略诊断报告的重要性【多选】

- (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。

## 三、企业战略的制定、规划与实施指导

### 1.愿景的意义【多选】

- (1)愿景能够知道战略和组织的发展。(2)愿景描述一个鼓舞人心的事实。  
(3)为内部人员提供指导。

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

**3.企业使命的作用【多选、简答】**

- (1)决定企业发展方向，揭示自身的长期发展愿景。(2)是企业战略目标测定的前提。  
(3)是企业战略方案制订与选择的依据。(4)是企业分配资源的基础。

**4.企业使命的内容【单选】**

(1)企业哲学。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。**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。企业形象是指一个企业在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。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。

**5.确定业务经营范围【论述】**

**(1)业务经营范围的含义【名词】**

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【多选、简答】**

- 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【多选、简答】**

- ①集中优势的原则。②相对稳定的原则。③合理性的原则。

**6.选择成长方式【多选、简答】**

(1)集中型或密集型成长方式。集中型或密集型成长方式即在企业现有的业务领域寻找发展机会。

(2)一体化成长方式。一体化成长方式，即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。多元化成长方式，即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。**战略联盟方式**，即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。

**7.企业战略规划【多选、简答】**

(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)。

**8.不同层次战略的关注点【单选】**

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
------	-------	-------------------

公司 战略	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
业务 战略	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/批准所做的决策)	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
职能 战略	职能经理(通常由单业务单元的领导人评审/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/部门的领导人评审/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

#### 四、企业战略控制

**1.战略控制：**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各项活动的进展情况，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】

#### 2.企业战略控制的主要内容【多选、简答】

(1)设定绩效标准。(2)绩效监控与偏差评估。(3)设计并采取纠正偏差的措施。  
(4)监控外部环境的关键因素。(5)激励战略控制的执行主体。

**3.影响战略控制的因素可以分为三类：需求和市场、资源和能力以及组织和文化。【单选】**

### 第四章 企业组织管理咨询与诊断

#### 一、企业组织管理咨询与诊断概论

##### 1.组织管理的内容【多选、简答】

第一，确定实现组织目标所需要的活动，并按专业化分工的原则进行分类，按类别设立相应的工作岗位。

第二，根据组织的特点，外部环境和目标需要划分工作部门，设计组织机构和结构。

第三，规定组织结构中的各种职务或职位，明确各自的责任，并授予相应的权力。

第四，制定规章制度，建立和健全组织结构中纵横各方面的相互关系。

## 2.组织管理的特点【多选、简答】

第一，组织管理是围绕组织目标来进行的。第二，组织管理是一个动态的协调过程。

第三，组织管理是一种有意识、有计划的自觉活动。

## 3.组织管理理论的发展【多选、简答】

(1)古典管理理论。(2)行为科学管理理论。(3)现代组织管理理论。(4)C 管理模式理论。

## 4.组织的结构类型【单选、多选、论述】

### (1)直线型组织结构

直线型组织结构又称垂直式或军队式结构，它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。

特点：不设职能结构，由直线指挥人员全权负责。

优点：沟通迅速，统一指挥，垂直领导，责任明确。

缺点：对最高领导要求高，管理者负担过重。

适用范围：小型企业组织，技术、产品单一。

### (2)职能型组织结构

是指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：设立职能机构，而且职能机构有指挥权。

优点：适应组织规模扩大，管理复杂的要求，形成了独立的管理层，有利于专业管理职能的充分发挥。

缺点：多头领导，管理层与职能层协调困难，破坏统一指挥原则。

适用范围：大型企业，多品种生产。

### (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。

特点：设立职能机构，但职能机构无指挥权。

优点：保留了职能层，克服了职能制多头领导的缺陷，既保证组织的统一指挥，又加强了专业化管理。

缺点：职能层与管理层协调有难度。

适用范围：大、中型企业，目前绝大多数组织均采用这种组织模式。

### (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。

优点：便于组织专业化生产，有利于发挥事业部的积极主动性，更好地适应市场，有利于组织高层领导摆脱日常事务，集中思考战略问题，有利于培养高级管理人才。

缺点：指挥不灵，机构重叠，管理效率较差，存在分权带来的不足，事业部易滋长本位主义倾向。

适用范围：规模较大，且经营领域分散的企业集团。

### (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。

特点：双重机构，双重领导。

优点：纵横结合，有利于配合，有利于各部门之间的沟通，人员组合富有弹性，组织结

构有利于任务的完成，有较好的适应性。

缺点：双重结构易产生责任不清，破坏命令统一原则。

适用范围：需要集中各方面专业人员完成的工作项目，主要适用于突击性、临时性任务。

(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。

**5.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。**【单选、名词】**

**6.组织结构设计的原则【多选、简答】**

(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。

7.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】**

**8.组织变革的阻力【简答】**

(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。

9.组织变革的三种类型是结构变革、技术变革、人员变革。**【多选】**

10.流程再造：使组织开展工作的方式产生激烈的、急剧的变革的一种方法。**【名词】**

11.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】**

12.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】**

**13.组织管理咨询与诊断的课题【单选、多选】**

(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。

## 二、企业组织管理咨询与诊断的方法

**1.选择适合企业具体条件的管理体制模式【单选】**

(1)集权的职能制结构，简称 U 形结构(unity form)，亦称直线—职能制度结构。其特征有：实行直线—参谋制；企业管理权力高度集中；成本费用中心，公司总部才是投资中心和利润中心；企业的二级结构按职能实行专业分工；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，简称 M 形结构，亦称联邦分权制。其特征有：二级结构按所经营的事业划分部门；实行分权化管理；事业部是一个利润责任中心；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)子公司制分权型简称 H 形结构，不是行政上的隶属关系，而是资产上的联结关系。其特征有：母公司与子公司不是行政上的隶属关系，而是资产上的联结关系；子公司与事业部不同，是在法律上具有法人地位的独立企业；适用于跨行业多种经营的大型集团公司。

### 三、企业组织管理咨询和诊断工作的运作

1. 现行组织机构图的调查是对全体构成人员的图表进行调查。【单选】

2. 组织变革的方式【多选】

(1) 全新式：一举打破原来的经营组织结构，完全抛弃旧的经营而建立全新的组织。这种方式风险大，代价高，很少采用。

(2) 改良式：在原有组织的基础上，做小的局部改动，以期逐渐改变、过渡为较完善的组织。这种方式风险小，时间长，不能解决根本性问题。

(3) 计划式：有计划、有步骤地实现经营组织的根本性改变。这种方式是比较理想的经营组织改革方案。

### 四、企业组织管理咨询与诊断的成果评价

1. 病因和临床表现形式【简答】

(1) 企业管理组织机构不适应企业发展的需要。

(2) 企业管理组织机构庞大、重叠、臃肿。

(3) 职能部门的职责不清、相互关系不明。

(4) 对职能管理人员授权不当。

(5) 临时性机构多。

2. 正确处理管理职能中的指挥与参谋的关系【单选、多选、简答】

(1) 管理者必须行使直线指挥权限。

(2) 管理者应充分发挥参谋机构或参谋人员的作用。

(3) 作为参谋人员，特别是参谋部门的负责人，必须牢记自己的参谋地位。

(4) 参谋人员不应把自己的发现和意见强加给直线主管人员，而只能推荐自己的意见。

## 第五章 企业人力资源管理咨询与诊断

### 一、企业人力资源管理咨询与诊断概论

1. 人力资源管理的发展和演变【单选、多选】

(1) 产业革命阶段(18世纪末至19世纪末)。

(2) 科学管理阶段(19世纪末至1920年)。

(3) 人际关系阶段(1920年至第二次世界大战)。

(4) 行为科学阶段(第二次世界大战至20世纪70年代)。

(5) 人力资本管理阶段(20世纪70年代以来)。

2. 人力资源管理过程【单选、多选】

(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。

3. 我国多数企业处于传统人事管理阶段。【单选】

4. 能力开发和教育训练诊断要点【多选】

(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。

## 二、企业人力资源管理咨询与诊断的方法

1.访谈可以分为以下三个阶段：访谈准备、进行访谈、访谈总结。【单选】

2.稳定公司的人力资源战略【多选】

(1)吸引战略。(2)投资战略。(3)参与战略。

3.变革转型期公司的人力资源战略【多选】

(1)集权式战略。(2)发展式战略。(3)任务式战略。(4)转型式战略。

4.工作分析的方法【名词】

(1)观察法：是指在工作现场观察、记录员工的工作过程、行为、内容、工具等，并进行分析与归纳总结，适用于大量标准化的、周期较短的、以体力活为主的工作。

(2)访谈法，又称面谈法，是一种应用最为广泛的工作分析方法，指工作分析者就某一个职务或职位面对面地询问任职者、主管、专家等对工作的意见和看法。

(3)调查问卷法，是通过精心设计的问卷获取关于某岗位的工作内容、工作特征和人员要求等信息的方法。

5.人力资源需求预测【名词】

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。

6.管理评价中心法【多选】

(1)文件篓测试。(2)无主席小组讨论。(3)管理竞赛。(4)案例分析报告会。

7.现代企业岗位轮换的目的【多选】

(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。

8.绩效考评的工具【单选、名词、简答、论述】

(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，并就这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。

### 三、企业人力资源管理咨询与诊断项目的运作

#### 1.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。

#### 2.一个管理咨询项目组的灵魂和核心人员是所谓的项目经理。【单选】

#### 3.后续服务阶段【多选】

- (1)项目团队总结。(2)建立客户随访制度。  
(3)保持畅通的沟通渠道，处理后续服务问题。(4)建立与客户的友谊。

### 四、企业人力资源管理咨询与诊断的成果

#### 1.一般采用 SPSS、SASS 或 EXCEL 等统计分析软件进行数据处理。【单选】

## 第六章 企业财务管理咨询与诊断

### 一、企业财务管理咨询与诊断概述

**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.财务管理活动的几个方面【单选】

- (1)财务治理活动。财务治理的核心就是明确划分股东会、董事会、监事会和经理人员各自在财务处理上的责任和权限，确保财务制度的有效运行。  
(2)融资管理活动。筹集必要的资金是维持和扩大生产经营、调整资本结构、实施负债经营等的需要。  
(3)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。  
(4)营运资本管理活动。营运资本包含了企业的流动资产总额，内容包括现金管理、有价证券管理、应收账款管理和存货管理。  
(5)投资管理活动。投资活动是企业生产经营活动的延续。投资包括项目投资、金融投资和并购重组等。  
(6)利润管理活动。利润管理是企业财务管理活动的重点。其内容包括盈余管理、税收筹划和股利管理等。  
(7)会计管理活动。会计管理是财务管理行动的基础。会计管理活动的内容包括会计信息报告系统、会计控制机制和会计组织管理。

#### 3.一般分析方法【简答】

##### (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

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/096022112003011003>