



更多免费课程及机密押题资料

可扫码进入“自考伴”小程序获取

企业管理咨询（实）

考试-知识点押题资料

（★机密）

一、名词解释题

1. 产品成本结构: 产品成本结构是指企业产品成本的构成项目之间的相互联系及其比例关系。
2. 咨询客体的运行规律:
咨询课题的运行规律是指企业的各种生产经营要素按照企业系统中的技术规则、经济规则和和会规则, 进行合理的投入、有机的组合、顺利的转化和高效的产出; 是企业的总体管理功能正常发挥, 从而使企业动态的适应环境的变化, 满足市场的需要, 求的长期和不断发展。
3. 质量: 质量是指表征事物满足特定需要能力的特征的总合。
4. 企业管理咨询: 即由具有丰富知识的人通过帮助客户企业找出生产经营管理上的关键问题, 提出改革方案并指导实施, 使企业运行机制得到改善 (的活动)
5. 经营单位战略: 经营单位在总公司或集团公司总体战略的指导下, 对所选择的某一经营事业的发展, 所作出的长远性谋划与方略
6. 咨询工作规范: 咨询工作规范是指咨询人员的职业道德规范和必须遵守的行业准则。
7. 企业科研管理: 企业科研管理是指科学研究的管理。
8. 质量环: 产品质量从最初的分析及确定, 到最后满足顾客期望的全过程。
9. 能级结构: 指人才的专业职称结构, 即高、中、初级各级职称人才所占的比例。
10. 企业哲学: 指企业在创造物质财富和精神财富的实践中所能表现出的世界观和方法论。

二、解答题

1. 企业物资管理咨询有何特点?
 - (1) 咨询范围广、环节多;
 - (2) 受外部环境影响大, 应重视外部供应研究;
 - (3) 物资管理咨询与技术咨询紧密结合;
 - (4) 物资管理咨询与财务管理咨询相结合。应适当阐述, 方可给满分。
2. 企业部门化方式的主要类型有哪些?
 - (1) 按职能划分部门;
 - (2) 按产品划分部门;
 - (3) 按地区划分部门;
 - (4) 按顾客划分部门;
 - (5) 按销售渠道划分部门;



加入公众号



通关更轻松1更多免费资料 尽

在“自考伴”APP



更多免费课程及机密押题资料

可扫码进入“自考伴”小程序获取

- (6)按项目划分部门；
- (7)按项目与按职能划分部门相结合。
- (8)应适当阐述，方可给满分。

3. 如何认识咨询客体的运行规律？

认识咨询客体的运行规律应把握 3 个要点：

- (1)企业本身就是一个有人参加的人工系统，具有目的性、相关性、集合性和环境适应性等特征；这个系统由人、财、物、信息等生产经营要素组成；企业作为一个有生命的机体不断地运行，不断地重复地进行投入→转换→产出的过程。
- (2)投入的各种生产要素必须有机的组合，合理的投入，并遵循技术规则、经济规则、社会规则，使生产经营过程实现顺利的转换，实现高效的产出。
- (3)企业的正常运行依赖于企业总体管理功能的正常发挥，即依赖于预测、决策、计划、组织、指挥、控制、协调、激励等管理功能的整体发挥，从而使企业动态地适应环境的变化，不但能满足市场日益增长的需要，也能求得企业长期生存和不断地发展。

4. 寻找企业管理咨询课题的主要方向有哪些？

- (1)要从企业投入、转换、产出的结果中去发现系统运行的症结，即从产出的人、财、物、信息中寻找突破口。
- (2)要从要素流和各转换功能或机能活动中去寻找系统运行的病症。
- (3)要从系统的总体管理和局部、专业管理中去寻找系统运行的病因。
- (4)要从系统的运行规则和机制与其环境和内部特征的协调性中去寻找系统运行的病根。

5. 简述企业战略管理咨询的重要作用主要表现在哪些方面？

- (1)有利于促进客户企业提高战略管理水平；
- (2)有利于推动企业合理配置资源，增强企业的竞争优势；
- (3)有利于推动客户企业进行改革，增强企业对环境的适应能力。

6. 设备改造战略方案有哪些？

- (1)设备的改装战略方案；
- (2)设备的原型更新战略方案；
- (3)设备的技术改造战略方案；
- (4)设备的技术更新战略方案。

应适当阐释。

7. 企业财务管理咨询有何特点？

- (1)是以帮助企业提高经济效益为目的的一种管理服务活动；
- (2)财务管理咨询的主要对象是企业的资本活动；
- (3)财务管理咨询是面向企业整体的综合性咨询活动。适当阐述。

8. 简述企业科技管理的重要意义。

- (1)加强科技管理是科学技术自身发展的客观需要；
- (2)加强科学技术管理是保证科学技术充分发挥作用的必然要求；



加入公众号



通关更轻松2更多免费资料 尽

在“自考伴”APP



更多免费课程及机密押题资料

可扫码进入“自考伴”小程序获取

- (3)加强科学技术管理是保证企业正常秩序的必要条件；
(4)加强科技管理是减轻与消除科技发展所带来的一些不良后果的重要手段。
9. 简述企业市场营销管理咨询的工作环节。
- (1)分析企业营销管理的现状
(2)判断企业营销管理方面的主要问题
(3)确定营销管理咨询课题
(4)设计营销管理的改进方案，并指导实施
10. 企业物资消耗定额制订工作的咨询包括哪些内容？
- (1)对消耗定额制定的方法进行分析
(2)对各种不同物资消耗定额的构成合理性进行分析
(3)对辅助材料、燃料和动力等的消耗定额的制订进行分析
(4)对制订的物资消耗定额水平的先进合理性进行分析
11. 咨询主体在接洽咨询阶段应注意哪些问题？
- (1)树立企业形象。①务实；②耐心；③积极、热忱；④机灵。
(2)判断客户诚意。
(3)衡量受理条件。
适当解释阐述。
12. 生产现场管理咨询的内容有哪些？
- (1)工序管理分析；
(2)物流管理分析；
(3)环境管理分析。①安全生产和劳动保护分析；②文明生产分析；③定置管理分析；④色彩管理分析。适当阐述。
13. 何谓“咨询机构的内部结构”？咨询机构内部结构的设计应遵循哪些基本原则？是指咨询机构中不同职位的设置，不同能级的咨询人员在组织中的位置，以及各类人员的比例。设计原则：
- (1)服从公司的发展战略；
(2)适合公司的发展阶段；
(3)保持高度的适应性；
(4)考虑人员素质、能力、关系等问题，尊重高素质人才的特殊要求。适当解释阐述。
14. 现代生产管理的主要特点是什么？
- (1)多品种小批量成为企业的基本生产方式；
(2)电子计算机成为生产管理的基本手段；
(3)生产管理与其它管理的一体化；
(4)在现代生产管理中人处于中心地位。应适当阐释。
15. 全面质量管理的基本要求是什么？
概括为“三全一多样”
- (1)全过程的质量管理；



加入公众号



通关更轻松3更多免费资料 尽

在“自考伴”APP



更多免费课程及机密押题资料

可扫码进入“自考伴”小程序获取

- (2) 全员的质量管理；
- (3) 全企业的质量管理；
- (4) 多方法的质量管理。适当阐述。

16. 简述企业形象的内涵。

- (1) 企业形象好坏要通过社会公众的总体印象和评价加以表现；
- (2) 企业形象一般是先通过其外在表现对公众产生影响，外在表现好，公众产生好感；
- (3) 企业形象的好坏归根到底取决于企业内在素质水平的高低，内在素质高，外在表现才会好，给社会公众才会留下持久的美好印象，得到肯定的评价。

17. 在我国，咨询工作规范主要包括哪些内容？

- (1) 具有正确的政治观点；
- (2) 必须严格遵守国家的法律、法令和按党的方针政策办事；
- (3) 严守企业的机密；
- (4) 必须坚持公正的立场，采取科学的态度来从事咨询工作；
- (5) 必须保持正派的作风；
- (6) 坚持以接受咨询企业的利益为自己工作的出发点；
- (7) 谦虚谨慎、平等待人。适当解释阐述。

三、论述题：

1. 何谓企业管理组织的特征因素？它主要有哪些方面？

企业管理组织的特征因素，就是描述一个组织的各方面特征的标志或参数。

- a) 管理层次和管理幅度；
- b) 专业化程度；
- c) 地区分布；
- d) 分工形式；
- e) 关键职能；
- f) 集权程度；
- g) 规范化（标准化）程度；
- h) 制度化（正规化）程度；
- i) 职业化程度；
- j) 人员数量和结构。应适当阐述，方可给满分。

2. 试述企业新产品开发管理咨询工作的内容。

企业新产品开发管理咨询工作包括：

- a) 新产品开发方向分析(新产品与老产品的简要比较；咨询人员判断新产品开发方向是否正确技术、政策、市场根据)。
- b) 新产品开发方式分析(自行研制；引进；联合研制等)。
- c) 新产品开发计划管理分析(是否通过企业计划落实技术战略和产品战略决策方案的要求)。
- d) 新产品开发过程管理分析(了解客户企业是否严格遵守新产品开发的



加入公众号



通关更轻松4更多免费资料 尽

在“自考伴”APP



更多免费课程及机密押题资料

可扫码进入“自考伴”小程序获取

8 步骤；但 8 步骤不要求一一罗列)。

3. 试述财务管理咨询的作用。

a) 促进企业转变财务管理观念

①重视资本流动的观念；②确立资本增值观念；③确立投资风险观念；④确立资本结构优化的观点；⑤敢于负债经营观念。

(2) 强化企业资源分配和财务监督的机制

①强化财务的资源分配机制；②强化财务的监督约束机制。

(3) 帮助企业建立和健全现代企业财务制度

①实行资本金制度；②企业成为投资主体，形成企业自主地调度和使用资金的制度；③采用国际通用的制造成本法，建立企业成本核算的制度；④建立坏账准备金制度；⑤按国际规范建立企业利润分配制度；⑥按国际规范，建立新的财务报表体系。

(4) 促进企业提高财务管理水平

4. 企业管理咨询者的工作作风有哪几种类型？其适用范围有何区别？咨询者选择工作作风需要考虑哪些因素？

答：咨询工作作风的类型及其适应范围：

①封闭式的工作作风。这种作风保持了很强的独立性，在客户企业内部意见分歧很大和咨询课题专业性很强的情况下这种作风是有益的，但基本上不适用于正常情况下的企业管理咨询。

②操纵式的工作作风。这种作风强调了改革方案的迅速实施，但容易引起客户企业中一般管理人员和员工的反感，因此，除遇到紧急的情况必须采取这种工作作风外，一般也不宜采用。

③参与式的工作作风。它的适用范围最广，也是正常情况下应当采用的工作作风。咨询工作作风的选择需要注意考虑以下几个因素：

a) 客户的要求。

b) 咨询课题的性质。

c) 客户企业内部的人际关系。

d) 咨询顾问与客户领导的关系。

5. 试论现代企业品牌决策的主要内容。

a) 品牌归属决策

①企业决定使用自己的品牌的方案；②中间商品牌方案。

(2) 统一品牌决策和个别品牌决策

(3) 品牌扩展决策

b) 多品牌决策

c) 品牌再定位决策

d) 名牌战略决策咨询。以上均应适当论述。

6. 试述企业理念识别系统设计的方法。



加入公众号



通关更轻松5更多免费资料 尽

在“自考伴”APP



更多免费课程及机密押题资料

可扫码进入“自考伴”小程序获取

a) 企业理念定位分析法。注意：①要有独特性，体现行业特色、企业特点，体现人文精神、社会贡献；②继承传统，勇于创新。

b) 企业事业领域变更，企业理念的界定分析法。①企业事业领域只是规模上的扩张，未脱离原有产业。1) 原企业理念基本适用，可仍采用原企业理念；2) 被兼并企业文化背景不同，可对原企业理念进行部分修正，或原企业理念不变，增加一部分适应兼并部分的分支理念。②企业进入多个全新领域，需要重新设计企业理念。注意：

1) 求同存异；2) 追求共同之道，即企业共同发展目标；3) 注重交流，相互学习；4) 注重新闻宣传。

c) 企业理念的竞争分析法。

①竞争对手企业理念突出严格管理、突出效率，客户企业理念可突出人性化、以人为本；

②竞争对手企业理念为大众化、通俗化，客户企业理念可采用特色化、高雅化；③确立能发挥自己优势的企业理念。

d) 企业理念变革分析法。①企业遇到生存、发展的紧要关头；②企业面对大规模技术改造、产品更新的时刻；③企业面临合资、兼并、濒临倒闭的威胁；④企业进入快速发展时机；⑤企业经过高速发展，面临全面整顿的重要时刻。

e) 企业理念构筑分析法。原则：①实践第一原则；②自身特色原则；③相对稳定原则；④兼收并蓄原则。

三、案例分析题

1. 某厂准备从银行借款 500 万元，改造原有设备，提高生产效率，以解决市场急需的甲产品大批量生产的需要。这项投资完成后，五年内分别取得的盈利为 80 万元、120 万元、180 万元、240 万元、300 万元。银行贷款利息为复利年利率 15%，标准投资盈利率为 25%，银行规定五年内连本带利归还贷款。这项投资的经济效益如何，该不该向银行借款？试运用终值评价法作出评价和决策。

答案要点：（1）五年后连本带利偿还银行贷款的金额应为：

$$P_1 = 500 \times (1 + 15\%)^5$$

$$= 500 \times 2.01136 = 1005.68 \text{ (万元)}$$

（2）按标准投资盈利率的要求，五年后投资及其利润的数额应为：

$$P_2 = 500 \times (1 + 25\%)^5 = 500 \times 3.05175 = 1525.88 \text{ (万元)}$$

（3）改造后，投产的五年中各年盈利的终值之和为：

$$P_3 = 80 \times (1 + 25\%)^4$$

$$+ 120 \times (1 + 25\%)^3$$

$$+ 180 \times (1 + 25\%)^2$$

$$+ 240 \times (1 + 25\%)^1$$

$$+ 300 \times (1 +$$

$$25\%)$$

$$= 244.16 + 292.96 + 351.56 + 375 + 375 = 1638.66 \text{ (万元)}$$



加入公众号



通关更轻松 更多免费资料 尽

在“自考伴”APP



更多免费课程及机密押题资料

可扫码进入“自考伴”小程序获取

$P3 > P2 > P1$ ，这项借款使用后，带来的投资效益达到了目标投资利润率的要求，完全能够连本带利偿还银行借款。这项借款决策是可行的，这项技改投资方案是可行的。

2. 案例背景：随着我国私人轿车拥有量的不断增加，汽车尾气排放量也不断增加，对环境造成的污染日益严重，国家陆续出台了一系列鼓励小排量汽车生产和使用的政策。某汽车制造公司通过市场调查发现，

1. 1 升排量的小轿车在西北某城市特别受消费者青睐。该公司决定开发 1.1 升排量的新型 A 品牌家用轿车，并在产品性能不低于竞争对手的情况下，将价格定得低于所有竞争对手同类产品。A 品牌轿车在该城市投放市场不久，便深受消费者欢迎，成为市场占有率最高的一款汽车。

问题：（1）该汽车制造公司针对 A 品牌轿车制定的是一种什么样的市场营销组合战略？

（2）如果你是该企业市场营销部门经理，在实行此种市场营销组合战略时，应遵循什么

原则？（3）在市场营销组合战略的类型中，除了本案例中该企业已实行的外，请说出其余几种类型的名称。

答案要点：该公司针对 A 品牌轿车制定的是一种“价格引路战略”中的“低价、薄利多销战略”。

在实行该种市场营销组合战略时，应当遵循的总原则是，因低价（降价）而增加的销售收入、带来的销售利润，应大于低价（降价）所造成的损失。

其余几种市场营销组合战略分别是：“产品开道战略”、“渠道开通战略”和“促销开路战略”。

3. 杜邦管理模式

200 年前，杜邦公司从黑火药发展为今天有 2000 个产品、从一个地区性家族企业演变为现代跨国企业，年营业额在 440 亿美元左右，市场价值将近 600 亿美元，1998 年名列《财富》杂志世界 500 强企业第 55 位。家族企业出身的杜邦公司在创业之初也有一个中央集权的组织结构，直至 19 世纪末，掌管大权的

“杜邦二世”仍不放心分权模式，采用专制独裁的“恺撒式”管理。但是，到了 20 世纪初，杜邦公司开始完全独立地应用许多独创性的管理方法和管理技术，创造了一整套颇具特色的杜邦管理模式。精力过人的“杜邦二世”一人掌管杜邦公司近 50 年（1850-1899 年），他不仅是企业的首脑，也是整个杜邦家族的一家之长，他事无巨细、独立决策所有公司事务，还负责召开家族会议，对就学、婚姻等家庭事务提出意见。尽管现代的经营管理者可能会认为这种方式无法取得成功，但杜邦公司这一阶段的发展却很顺利。可是，“杜邦二世”去世后，杜邦公司因为缺乏一个强有力的接替者，传统的经营管理秩序几近崩溃，

公司甚至差点改换了姓名。在杜邦公司生死存亡的关头，三个杜邦堂兄弟用 2000 万美元“买下了”杜邦公司，并对其重新改组，引进了系统管理方式，使杜邦公司重获新生。“杜邦三兄弟”的系统管理方式并不是他们三人发明创造的，



加入公众号



通关更轻松 7 更多免费资料 尽

在“自考伴”APP



更多免费课程及机密押题资料

可扫码进入“自考伴”小程序获取

而是从独立于杜邦母公司的高效爆炸物集团的管理先驱者们那里接受过来的，这个集团还为三兄弟重建杜邦提供了大量的经理人员。他们通过联合、合并以及各种产品的一体化、多样化和销售与财务的新结合，大大改进了公司的财务状况。杜邦公司同其他公司的合并表面上看来是神奇而不费力气的，其实是经过精心策划和严格组织才成功实施的。

1902年，杜邦公司直接70多家公司，为了保护到手产权，杜邦公司先后买下了这些公司。杜邦最神气的做法是使这些分散的公司有效地实现一体，其中最重要的步骤是通过1903年成立的杜邦公司经营委员会制定的目标和政策来协调控制。该经营委员会是全美国所有公司中最早成立者，开创了由一个领导层取代一个人决策的先河，委员会成员都是副总经理和董事，有四位是杜邦家族成员。

新成立的经营委员会首先推广的是在高效爆炸物集团确立的一些政策、措施和程序，主要是通过建立中央参谋职能部门来进行，他们制定政策和选择控制措施，然后由总经理和经营委员会下令实施。另外，杜邦公司创建于1903年的执行委员会，经过约20年的探索改革，也逐步完善。该委员会由董事长、副董事长、总经理和6位副总经理组成，实行分兵把口、集体负责的制度，行使公司大部分权力，承担日常的经营管理决策，推行董事会制订的营销策略，进行日常业务审议及决定处置办法等。除执行委员会外，公司还设有财务委员会，其委员多数由不参与日常业务经营的董事们担任。

财务委员会决定总公司的财务政策，并对财务活动进行指导和监督，是掌握“杜邦钱柜”的掌柜。随着公司规模扩大、产品种类的增多，在领导决策方面越来越需要多学科广博的知识，个人以至家族少数几个人难以胜任。

杜邦适时调整了管理方式，其做法可以概括为：让其下属机构成为独立的核算单位，使分散的人员在公司的一个管理小组的领导下，变成一个紧密结合在一起的整体。这样做既发挥了一个个分支机构的积极性和创造性，又不分散实力，在对外竞争上仍发挥着整体的优势。从19世纪生产炸药发家，到20世纪以化工产品为主业，21世纪又定下了向生物科技领域进军的目标，杜邦公司这一家族企业在“变”与“不变”的平衡中成功至今。作为200年历史的老店，杜邦公司值得称道之处有很多。

问题1. 杜邦成功的原因主要有哪些？

问题2. 作为家族企业范例，杜邦的成功对我国家族企业发展有何借鉴意义？

答案要点：

杜邦的成功表现在以下几点：战略的及时调整。在杜邦二世去世后，杜邦传统的经营管理秩序几近崩溃，三个杜邦堂兄弟用2000万美元买下了杜邦公司，并重新改组，引进了系统管理方式，使杜邦公司重获新生，这是杜邦在生死关头对经营方式作出的成功战略决策。杜邦19世纪生产炸药发家，20世纪以化工产品为主业，21世纪又定下了向生物科技领域进军的目标，在发展方向上把握时代脉搏使公司有了增长点。企业组织调整。组织结构的调整是杜邦成功的另一个主要原因。从经营委员会成立起，由杜邦家族单独控制杜邦公司的局面就宣布结束了，



加入公众号



通关更轻松8更多免费资料 尽

在“自考伴”APP



更多免费课程及机密押题资料

可扫码进入“自考伴”小程序获取

新的分权化组织明显地产生了非常好的效果，变家族伙伴领导为公司委员会的集体领导是正确的选择，最终形成财政集中、管理分散的集中与分散相结合的杜邦管理模式，是杜邦能健康发展的前提。我国家族企业要借鉴杜邦的经验，就要建立现代企业制度，需要明确的是企业的所有方式和经营方式是可以分离的，杜邦家族所有，但这并不妨碍它采用现代企业的经营方式，而且这是它成功的根本所在，在此可结合自己的体会展开论述。

(2) 我国家族企业要借鉴杜邦的经验，就要建立现代企业制度，需要明确的是企业的所有方式和经营方式是可以分离的，杜邦家族所有，但这并不妨碍它采用现代企业的经营方式，而且这是它成功的根本所在，在此可结合自己的体会展开论述。



加入公众号

通关更轻松9更多免费资料 尽



在“自考伴”APP