

## 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. 企业内部人员咨询具体可划分为哪几种?
2. 简述管理咨询的基础定位、发展定位和高级定位的内容。
3. 简述正式咨询阶段深入调查工作的主要内容。
4. 企业的上层结构主要包括哪几方面的内容?
5. 德尔菲法区别于其他专家预测方法的三个明显特点是什么?

### 二、分析题:本大题共4小题,每小题10分,共40分。

6. 试分析中国管理咨询业的特征客户群及其特征。
7. 试分析咨询访谈调查中必要的访谈技巧。
8. 试分析咨询方案演示需注意的问题及其具体措施。
9. 试分析方案实施过程中如何根据情感信仰与理智认同的平衡状态进行方案实施决策?

### 三、综合题:本大题共2小题,每小题15分,共30分。

10. 山居小栈位于一个著名的风景区边缘,旁边是国道,每年有大批旅游者通过这条公路来到这个风景名胜区游览。

罗生两年前买下山居小栈时是充满信心的,作为一个经验丰富的旅游者,他认为游客真正需要的是朴实但方便的房间——舒适的床、标准的盥洗设备以及免费有线电视。像公共游泳池等没有收益的花哨设施是不必要的。而且他认为重要的不是提供的服务,而是管理。但是在不断接到顾客抱怨后,他还是增设了简单的免费早餐。

然而经营情况比他预料的要糟,两年来的入住率都维持在55%左右,而当地的旅游局统计数字表明这一带旅店的平均入住率是68%。毋庸置疑,竞争很激烈,除了许多高档的饭店宾馆外,还有很多家居式的小旅社参与竞争。

其实,罗生对这些情况并非一无所知,但是他觉得高档宾馆太昂贵,而家庭式旅社则很不正规,像山居小栈这样既具有规范化服务特点又价格低廉的旅店应该很有市场。

但是他现在感觉到事情并不是他想的这么简单。最近又传来旅游局决定在本地兴建更多大型宾馆的风声,罗生越来越发觉处境不利,甚至决定退出市场。

这时他得到一大笔亲属赠予的遗产,这笔资金使得他犹豫起来。也许这是个让山居小栈起死回生的机会呢?他开始认真研究所处的市场环境。

从一开始罗生就避免与提供全套服务的度假酒店直接竞争,他采取的方式就是削减“不必要的服务项目”,这使得山居小栈的房价比它们要低40%,住过的客人都觉得物有所值,但是很多游客还是转转然后去别家投宿了。

罗生对近期旅游局发布的对当地游客的调查结果很感兴趣:

- (1) 68%的游客是不带孩子的年轻或年老夫妇;
- (2) 40%的游客两个月前就预定好了房间和旅行计划;
- (3) 66%的游客在当地停留超过三天,并且住同一旅店;
- (4) 78%的游客认为旅馆的休闲娱乐设施对他们的选择很重要;
- (5) 38%的游客是第一次来此地游览。

得到上述资料后,罗生反复思量,到底要不要退出市场,拿这笔钱来养老,或者继续经营?如果继续经营的话,是一如既往,还是改变山居小栈的经营策略?

问题:

- (1) 导致山居小栈经营不理想的主要原因是什么?
- (2) 你认为山居小栈的发展前景如何?
- (3) 如何改变山居小栈现在的不利局面?

11. 新新公司在国内是一家很有规模的广告公司,最初是从国内的一个沿海城市起家的。在创建初期该公司总部设在远离市区的开发区内,为了业务开拓上的方便它们在市区内设立了一个业务部和一个广告设计部,其中业务部负责联系业务、调查客户的基本需求,开展商务谈判等,然后他们会将接获的广告业务交给广告设计部去设计。广告设计部除了听从业务部在具体业务内容上的指示以外,也需要直接与客户打交道,听取他们的意见和建议以及获得他们对于设计认可,但在与客户打交道的过程中,他们经常发现业务部的一些指示与客户的实际要求出入很大。因此,两个部门经常发生矛盾,甚至经常需要公司总经理亲自出面才能够解决。为此,公司在总部又专门设立了一个市场研究部,专门从事市场信息收集和顾客想法的收集工作。但是运行了一段时间以后,新成立的市场研究部受到了另外两个部的许多指责,认为市场研究部收集的信息全是垃圾,不但对他们的工作没有帮助而且带来了许多误导。市场研究部则抱怨说这不能怪他们,是客户的问题,因为客户经常是:“说到的不是真正想要的,想要的不是他们真正需要的。”结果该公司的第一次组织变革失败了。

随后公司撤销了市场研究部,并且投资在市区买了一栋小楼,然后就将总部和业务部与设计部都搬迁到了新的地址。这样一来原有的业务部与设计部因为可以直接由公司总经理“面授机宜”和通过会议进行协调,效率大大提高。公司的业务有了一个很大的发展,公司的效益也大幅提高。在后来将近3年的高速增长期之中,公司先后成立了专门的财务部、总务部、客户关系部、媒体协作部等部门,但是随着公司业务的发展总经理越来越感到公司的组织结构存在问题,因为经常会出现客户抱怨他们不知道应该找哪

个部门去处理他们的广告项目中出现的各种问题。而且还出现了公司的业务越多，需要协调的问题就越严重，公司总经理不得不经常停下许多工作去解决各部门之间发生的冲突。对此，公司总经理认为主要是他手下各部门的主管不太懂得现代管理知识，跟不上形势造成的，但是由于他们都是公司创业的元老，既有功劳又有苦劳，实在不好将他们撤换掉，所以公司总经理一直找不到很好的解决办法。

后来公司总经理专门找人研究了一些国外现代广告公司的经营与管理，研究人员告诉他国外的广告公司有一种组织管理体制叫做“广告客户经理制(Ad Account Manager)”，总经理认为这是个好办法，于是就在自己的公司当中任命了一批广告客户经理，并让他们每个人专门负责几个客户的广告业务。开始大家对这种办法觉得很新鲜也很支持，所以推行的不错。但是过了一段时间之后，这些广告客户经理相继找总经理提出了辞职，他们的主要理由是各个部门的主管不支持他们的工作，他们几乎是“光杆司令”，没有什么资源可用，而且他们在为客户服务中很难协调各部门所管辖的业务，而客户却将全部抱怨都发在他们身上，所以没法干了。同时，各个部门的主管也不断地向总经理抱怨说那些广告客户经理们经常不通过他们就找他们的部下去干活，弄得他们对于部下的控制受到了削弱，而且本部门的许多工作出现无序状态。对此，总经理又束手无策了，他实在想不出究竟是什么地方出了毛病，最终该公司的第二次组织变革又陷入了困境。

问题：

如果请你为这家广告公司做管理咨询，请找出该公司两次组织变革的问题，并分析说明产生问题的原因，同时列出你的解决措施。