

华南师范大学高等教育自学考试  
工商管理（课程组：现代企业管理）专业

# 企业管理咨询与诊断

## 实践性环节考核大纲

（课程代码：08820）

华南师范大学经济与管理学院

二〇二三年三月

## 目 录

目 录.....	2
I 课程性质与考核目的要求.....	3
II 考试内容.....	3
第三章 企业战略管理咨询与诊断.....	3
一、考核内容与知识点.....	3
二、考核要求.....	4
第四章 企业组织管理咨询与诊断.....	4
一、考核内容与知识点.....	4
二、考核要求.....	4
第五章 企业人力资源管理咨询与诊断.....	4
一、考核内容与知识点.....	4
二、考核要求.....	5
第六章 企业财务管理咨询与诊断.....	5
一、考核内容与知识点.....	5
二、考核要求.....	5
第七章 企业市场营销管理咨询与诊断.....	5
一、考核内容与知识点.....	5
二、考核要求.....	6
第八章 企业生产运营管理咨询与诊断.....	6
一、考核内容与知识点.....	6
二、考核要求.....	6
第九章 企业项目管理咨询与诊断.....	6
一、考核内容与知识点.....	6
二、考核要求.....	7
第十章 企业信息技术与电子商务管理咨询与诊断.....	7
一、考核内容与知识点.....	7
二、考核要求.....	7
III 有关说明与实施要求.....	8
一、实践考核的总体要求.....	8
二、关于命题考试的若干要求.....	8
附录：题型举例.....	8

## I 课程性质与考核目的要求

企业管理咨询与诊断是广东省高等教育自学考试工商管理（课程组：现代企业管理）独立本科段的专业必考的专业课，是为了培养和检验自学应考者有关企业管理咨询与诊断的基本原理、基本知识与基本技能而设置的一门专业课。

与企业管理咨询与诊断自学考试大纲配套，本实践考核大纲重点在于考查自学考试应考者对本门课程知识的具体应用，并将所学的知识对具体的实践或案例进行分析并提出咨询与诊断意见与建议。

配套教材：吴忠培主编.《企业管理咨询与诊断》[M].科学出版社，2011

考核章节为：第三章、第四章、第五章、第六章、第七章、第八章、第九章、第十章。

## II 考试内容

### 一、考试基本要求

要求应考者理解和掌握企业管理咨询与诊断的基本知识、基本原理和基本技能，能运用企业管理有关知识进行案例分析，具备分析问题和解决问题的能力。

### 二、考核知识点及考核要求

本考核大纲主要分为“简单应用”和“综合应用”两个层次，具体含义为：

- ◇ **简单应用**：根据课程的基本原理和基本方法对实践案例进行分析、咨询、诊断与讨论等。
- ◇ **综合应用**：根据课程所涉及的多个知识点对实践案例进行综合分析，并提出解决问题的意见与建议。

## 第三章 企业战略管理咨询与诊断

### 一、考核内容与知识点

- 1、企业战略管理的过程与层次
- 2、战略管理的咨询与诊断的内容与体系
- 3、企业战略诊断的程序和内容

- 4、企业战略分析（含各种分析方法）
- 5、企业战略管理诊断方法与报告
- 6、企业战略的规划、实施与控制

## 二、考核要求

简单应用：对实践案例企业的战略现状进行诊断与评估。

综合应用：掌握企业战略分析，并结合实际案例分析企业面临的战略发展问题，能通过不同的分析方法对企业进行战略综合分析并给出相应的战略措施。

## 第四章 企业组织管理咨询与诊断

### 一、考核内容与知识点

- 1、组织的各种结构类型（包括特点、优点、缺点、适用范围）
- 2、组织结构设计的原则
- 3、企业组织管理咨询与诊断的内容
- 4、集权与分权设计的方法
- 5、企业组织管理咨询和诊断工作的运作

### 二、考核要求

简单应用：能对实践案例进行其组织结构类型的各项具体分析。

综合应用：掌握企业组织管理分析与诊断的内容、方法与运用，并能对实践案例进行组织管理咨询与诊断，并提出应对措施。

## 第五章 企业人力资源管理咨询与诊断

### 一、考核内容与知识点

- 1、企业人力资源管理咨询与诊断的基本内容
- 2、企业不同发展阶段对人力资源管理考核目的
- 3、企业人力资源管理咨询与诊断的方法
- 4、企业人力资源管理咨询与诊断的运作流程

## 二、考核要求

简单应用：能使用不同的企业人力资源管理咨询与诊断方法分析不同发展阶段的企业。

综合应用：结合实践案例，选择合适的企业人力资源管理咨询与诊断方法，并根据运作流程（三大步骤）找到适合企业的解决方案。

## 第六章 企业财务管理咨询与诊断

### 一、考核内容与知识点

- 1、财务管理咨询的内容
- 2、财务管理咨询常用的分析方法
- 3、杜邦分析模型与财务比率综合系数中具体指标的计算与分析
- 4、成本管理调研分析与诊断（环境分析、水平分析、管理职能分析）
- 5、优化成本核算的几种方法
- 6、企业全面预算管理咨询与诊断

### 二、考核要求

简单应用：通过进行全面预算管理环境与现状评估，对案例企业进行全面预算管理咨询方案设计。

综合应用：根据财务管理咨询常用的分析方法对案例企业进行财务分析（含指标计算等）、发现并分析其所出现的问题，对其成本管理进行咨询与诊断，并进行咨询方案的设计。

## 第七章 企业市场营销管理咨询与诊断

### 一、考核内容与知识点

- 1、市场营销管理咨询的特点
- 2、营销管理分析（营销竞争观念分析、市场营销环境分析、产品分析、新产品开发能力分析、营销活动能力分析）
- 3、目标市场的选择及定位（市场需求测量与预测、识别细分市场与选择目标市场、营销差异化及市场定位）
- 4、市场营销竞争策略的选择（市场领导者、市场挑战者、市场追随者、市场补缺者

策略)

5、产品策略(产品组合与产品线、产品品牌、产品包装、产品生命周期、新产品开发策略)

6、价格策略(制定价格、定价策略、发动价格变动策略)

7、企业市场营销管理咨询和诊断的程序(五个阶段)

## 二、考核要求

简单应用:对案例企业进行企业市场营销管理咨询和诊断程序的分解分析。

综合应用:运用企业市场营销管理咨询和诊断的方法解决实际案例中的问题,包括管理营销分析体系,目标市场的选择及定位,市场营销竞争策略的选择,产品策略和价格策略,并能根据具体情况找出解决的对策。

## 第八章 企业生产运营管理咨询与诊断

### 一、考核内容与知识点

1、企业生产运营管理的地位

2、企业生产运营管理的内容(三个方面)

3、企业生产运营管理咨询的内容(七个方面)

4、企业生产运营系统的设计咨询与诊断(产品设计、生产计划、设施选址管理)

5、企业生产运营系统的运行设计咨询与诊断(现场管理、设备管理、供应链管理 and 质量管理)

### 二、考核要求

简单应用:能从产品设计、生产计划、设施选址管理三个方面对案例企业进行企业生产运营系统的设计咨询与诊断。

综合应用:结合实际案例,从现场管理、设备管理、供应链管理和质量管理四个方面对企业生产运营系统的运行进行诊断与分析,发现问题并提出解决对策。

## 第九章 企业项目管理咨询与诊断

### 一、考核内容与知识点

1、项目产生与发展周期

- 2、项目可行性研究的内容、程序与方法
- 3、企业项目管理可行性分析研究（项目的市场与技术可行性分析、项目财务与经济评价）
- 4、项目的市场与技术可行性分析（市场分析方法与趋势分析、项目合理规模确定方法）
- 5、资金时间价值与常用动态计算方法（含指标计算）
- 6、项目经济与财务评价方法（目标、基本程序）
- 7、项目盈利能力的评价方法（静态评价、动态评价，含指标计算）
- 8、项目的不确定分析的方法（三个分析）

## 二、考核要求

简单应用：对案例企业进行项目的市场与技术可行性分析。

综合应用：通过项目盈利能力的各种评价方法定量地分析案例企业项目可行性，提出项目存在的问题并提出解决对策。

## 第十章 企业信息技术与电子商务管理咨询与诊断

### 一、考核内容与知识点

- 1、企业信息化战略规划流程（五个方面）
- 2、信息系统的建立流程（四个方面）
- 3、企业电子商务的特点和业务模式（六个方面）
- 4、企业电子商务管理的内容（六个方面）

### 二、考核要求

简单应用：分析案例企业的战略规划流程并对其信息化建设提供建议。

综合应用：结合企业电子商务管理的内容，对案例企业所使用的电子商务业务模式进行咨询与诊断。

### III 有关说明与实施要求

#### 一、实践考核的总体要求

本课程着重考核知识的具体应用，体现咨询与诊断的实务性，是同名课程理论考试的重要补充。本考核只有“简单应用”和“综合应用”两个层次，在自学中要注意各个考核内容或知识点的相互关联与融合，重点在于“理论联系实际”，提高分析和解决实际问题的能力。选用教材对应的章节末尾的案例分析是一种有效地借鉴。

#### 二、关于命题考试的若干要求

1、本实践考核的命题，应根据本大纲所规定的考试内容和考试目标来确定考试范围和考核要求，不要任意扩大或缩小考试范围，提高或降低考核要求。

2、本实践考核以实际案例企业为切入点，考察对考纲知识点的具体运用，单次试题中不会也不可能每一章的知识点都涉及。

3、试题要合理安排难度结构，既有来自教材的标准化答案，也有来自实践实务的开放式内容，充分体现“实践考核”的内涵。

具体形式可参加本大纲的题型举例。

### 附录：题型举例

#### 案例分析题：

要求：请仔细阅读下列案例内容，应用所学知识回答所提出的问题。

FSZM 公司从 2010 年起正式进入 LED 领域，开发 LED 灯具及 LED 灯箱，2011 年以来先后成功开发了一系列国内国外客户，LED 产品成为公司的第一大收入来源。随着 LED 照明市场的竞争日益激烈，相较于中山及深圳的厂家，公司的部分 LED 灯具产品逐渐失去竞争力，公司被迫缩减 LED 灯具产品链，至 2014 年底，LED 灯具产品只保留 LED 平板灯系列。公司将重心转移到 LED 灯箱的研发、生产和销售，拓宽 LED 灯箱产品链，并于 2018 年开始布局数位产品的转型升级，业务由 LED 照明和 LED 广告灯箱向 LED 数位产品领域拓展。

目前的公司组织架构如下：

图 1 公司组织架构图





公司现在拥有稳定的供应链系统、差异化的产品线以及出色的售前售后服务，拥有自主研发团队及相关检测仪器设备，严格的质量体系管控，高品质的产品生产体系。目前公司的国外营销体系已经取得成果，欧洲、亚洲、美洲都有公司负责各项业务的开展，为公司创造巨大的经济价值，海外市场的销售额占据公司总业绩 80%左右，国内市场占比仅 20%左右。从表 1 发现，公司整体销售呈现如下几个特征：（1）出口总量不高；（2）销售额增长缓慢，且在 2019 年有所下降；（3）毛利率逐年提升，在 2020 年突破 20%。

表 1 公司 2016-2020 年销售数据

年份	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
营业额(万)	4701	5445	6331	5572	5711
增长率	14.09%	15.83%	16.27%	-12%	2.50%
毛利润(万)	808	980	1171	1075	1148
毛利率	17.20%	18.00%	18.50%	19.30%	20.10%

其中公司 2016 到 2020 年在欧洲市场的业绩数据（表 2）进行分析。从销售数据可以发现，欧洲市场销售总额从 2016 年到 2019 年持续递增，其中 2016 到 2018 年增长较大，2019 年停滞不前，2020 年在新冠疫情的冲击下有一定减少，但占公司整体销售额的比例始终在 30%左右。由此可见，欧洲市场是本公司的主力市场，并且在该市场取得了持续性发展，奠定了一定市场基础。但营销策略亟待优化，以提升公司在欧洲市场的竞争能力，保持销售额递增。

表 2 公司 2016-2020 年在欧洲市场的销售业绩

年份	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
销售额(万)	849	1203	1762	1799	1598
占比	18.05%	22.09%	27.83%	32.28%	27.99%

从初到欧洲市场的过往销售产品结构比来看，公司在 2017 年以前主要产品以 LED 灯箱、LED

灯具及 LED 导光板模组为主。在 2017 年新增 LED 数位产品后，LED 灯箱和 LED 灯具的占比逐渐降低，LED 灯箱 2016 年占比 43.71%，2020 年占比降至 30.09%；而 LED 灯具也从 2016 年的 30.95% 减少到 26.88%。LED 显示屏和 LCD 广告机的占比逐年递增，分别从 4.83% 和 4.13% 增加到 11.55% 和 13.78%。由此可见，公司在加大 LED 数位产品的市场开发力度，以实现产品转型升级。

公司始终坚持以客户为中心的公司使命，致力于成为 LED 灯具、LED 灯箱和 LED 数位产品的一站式供应商。并以市场及消费者需求为导向，研发部及生产部负责协调本厂及外协供应商的产品设计、原材料生产等配套组合，从而尽力满足客户需求。

公司目前在欧洲市场营销策略为：

（1）产品策略：考虑到 LED 灯具的利润率不断下降，LED 灯箱市场的难以扩张，公司决定向 LED 数位产品转型，以提升产品附加价值及公司盈利能力；

（2）品牌策略：几乎没有形成公司自己的品牌效应。目前逐步从“产品消费”向“品牌消费”过渡，如果公司持续现在的自我品牌弱势现状，那么将很难建立竞争优势；

（3）价格策略：主要采用成本导向定价法。该法易于核算，同时过程比较快，报价效率高。但产品价格缺乏竞争力，在核算方式存在一定问题；

（4）渠道策略：传统的经销商模式和依靠关系营销获取的工程进口商这两种模式是公司主要的销售渠道。通过几年的时间，公司借助欧洲当地的一级经销商的营销渠道实现了 LED 灯具和灯箱在欧洲欧市场的渗透。公司为进一步提供竞争力，线下开始通过参加国际展会来开拓市场，如 Euroshop 和 ISIE 展会，同时线上利用电商平台-阿里巴巴来开发客户。但由于成本原因，只能进行选择性地参展，对于电商平台也基本采取最基础服务的平台套餐；

（5）促销策略：主要包括参加国际展会和人员推广。一方面公司每年都会参加展会宣传公司新开发产品，同时与新老客户进行沟通、交流和学习，从而为公司开发新产品和制定推广计划提供参考依据。另一方面，业务人员除了准确及时了解客户需求外，还会邀请客户验厂，促进与客户的合作关系。

问题：

一、请问该公司的组织结构类型属于哪一种？该结构有什么优点与缺点？

二、请使用企业纵向组织结构咨询的方法，分析本案例企业对应的管理体制模式，论述其特征和适用范围，并回答案例企业是否适用于该模式。

三、请分析该公司的营销竞争观念。请回答目前其观念是否能够适应 LED 行业的发展，为什么？

四、请从营销活动能力角度对企业上述 5 个方面的营销现状进行诊断，并分析其目前存在的主要

问题。

五、请根据上述诊断结果对该公司未来营销策略提出你的优化建议。