

试卷代号:1304

座位号

--	--

国家开放大学(中央广播电视大学)2016年秋季学期“开放本科”期末考试

管理案例分析 试题(开卷)

2017年1月

题 号	一	二	三	总 分
分 数				

得 分	评卷人

一、判断正误(请根据你的判断,正确的在题后括号内划“√”,错误的划“×”。每小题2分,共10分)

1. 在案例分析的过程中,有4个具体的关键环节,即确认问题、提出方案、预测结果和作出决策。()
2. 案例必须是实例,不是实例就不是案例。()
3. 案例教学具有启发式的教学特点,就是指改变学生和老师的地位,由学生成为学习主角,老师进行辅助指导。()
4. 对于案例的结构安排通常可以遵循两种顺序:一是时间顺序,二是内容顺序。()
5. 案例写作原则的中立原则是指案例作者不能带有任何偏袒的观点和个人感情,要客观真实反映案例中的企业问题。()

得 分	评卷人

二、简答题(每题5分,20分)

6. 简述管理案例的含义。
7. 讨论法在案例教学中的特点主要表现为哪几个方面?
8. 简述管理案例分析四个方面的基本原则。
9. 简述管理案例教学的作用。

得 分	评卷人

三、案例分析题(每题 35 分,共 70 分)

10.

为什么员工失去了工作乐趣

A 企业是一家新式的餐饮连锁公司,以中餐为主打,消费档次在中档偏上,其地方风味特色很受欢迎,生意也不错,开了多家连锁店。这类公司时常要注意的事情是,如果哪道菜加工得过火了,或是哪批包子的馅咸了,或者是顾客多了上菜慢了,弄不好顾客不满之下就另投别家,成为其它餐饮企业的食客。于是公司力求塑造一套标准化的操作程序,既要保持本公司餐品的风味特色稳定,又要通过服务赢取顾客的好感和满意度。

A 企业也向一些国外餐饮连锁巨头们取过经,也将店面装修得挺有氛围,也有详细的员工手册,力求将操作和服务标准化。不过这还不够,因为这一套其它企业也容易做到,A 企业决定在餐品的“鲜”字上下功夫,并且提高对顾客的反应速度。比如说,顾客如果可以稍等一下,那么包子、饺子等可以现做;根据提前估算消费量做好的包子必须在三十分钟内卖出,否则不能再上餐桌;菜必须在顾客下单后的半小时内做好等等。

改造从后厨开始,引进了一些设备,使烹饪变得“数字化”起来。比如面粉发酵,多少面粉加多少发酵粉加多少水,多少温度发酵多长时间,都有一个比较准确的数字和配比。甚至包子和饺子的馅都能用机器调好料,人工要做的,就是按每斤馅包多少数量的包子和饺子,以及每斤配好的面粉包多少个包子和饺子这个标准,用一块面皮包上馅变成成品放在蒸屉里。而以前负责蒸包子的伙计,现在负责看管电蒸柜——比如把一屉屉的生包子端进蒸柜里,然后就是打开开关,静等若干分钟后就端上柜台,也不用再去看火候,看时间,电蒸柜把时间和温度都设定好了。顾客点餐之后,也不用跑堂的服务员像往日一样叫号,向后厨下指令,点餐台直接将菜单下达后厨,各道菜肴自动流向所负责烹饪的厨师。

现在,一切都变得比以前可控,员工们所做的事也变得比以前简单,以前要凭丰富的经验和感觉才能做出出色的食品,现在仅靠这套机器就把做出来,而且次品率极低。现在,经验丰富的厨师们也不再像以前那样有一两个伙计打下手,那种感觉让自己太像个大师傅了,但现在这种感觉没有了,大家守着一个机器去操作就行。像这样,一批年纪大些的员工们怎么都有些不适应;而年轻的小伙计们对引进这些半自动化设备感到新奇,特别是他们可以不再给大师傅打下手跑来跑去了,这让他们感到轻松。

不过,时间长了,连这些十几、二十来岁的 90 后和 80 后也有些不适应了。过去是团队协作,前台一声令下,后厨马上就会热闹起来,或盛上套餐为顾客端去,或厨师们马上就开锅,彼此呼应之间,气氛融融。现在,连大家围着桌子做包子和饺子的场面,也没以前那么火热了。那些设备更像是流水线,大家分布在这条流水线上,成为其中某个环节的一个螺丝钉,每天守着机器设备。后厨的一些大师傅们之前的成就感现在一落千丈,因为他感觉餐馆不再依靠他的经验和技能了。年轻人也觉得每天很无聊,操作越简单,工作越机械,每天重复这样简单机械的工作,兴趣大大丧失。一位 80 后员工在博客上感叹:“以前是自己牵着一流水线运作,现在自己是一条流水线上的一个零部件;以前每天觉得在这里工作很有气氛,现在每天完成工作,总是想让自己能尽快逃离这里……”。

问题:

(1)为什么管理流程“科学化”后,员工反而失去了工作乐趣?

(2)请分析如何激励员工产生新的工作乐趣?

美泰玩具公司

美泰(Mattel Toy Company)是全球最大的玩具公司,美泰为保持在竞争中的优势就是不断改变自己做生意的方式。最近,公司重新改造了交易过程。这个计划叫订单改造管理过程(Reengineering the order management process,简称 ROMP)。ROMP 会判定出每个顾客对每项产品的分配数量多寡。而大型零售商和美泰之间的信息传输也非常重要,因为必须让零售商们知道“什么是热门的产品和什么是冷门的产品”。美泰现在和大型零售商密切配合,通过店内的电子资料交换系统来监控和了解消费者对各特定产品的接受程度如何。这种做法可以让美泰更快地回应各零售店在快速订货上的需求。

美泰的办法就是把焦点集中在几个核心产品线上,这些核心产品线占了它营业利润的大半部分,其中包括:芭比娃娃、服饰和配件,陆上交通工具和配件,迪斯尼产品以及 Fisher-Price 产品等。有了这些能带来丰厚利润的核心产品群,美泰就能降低它在新产品上的依赖程度,因为这些产品不仅成本高昂,而且风险很高。

美泰的核心产品群在成长期和成熟期都已经保持了很长时间,而其他多数产品的生命周期则往往很短。美泰的做法就是从知名公司那儿取得授权同意,确保新产品的上市成功。1996 年,美泰赢得了迪斯尼电视和电影财产权的独占性合约,为迪斯尼动画电影如《风中奇缘》、《阿拉丁》以及《白雪公主》创造出一系列的娃娃和玩具。这份合约带来 12% 的利润收入。和美泰有授权合约的还有 21 世纪福斯公司(Twentieth Century Fox)、Turner 娱乐事业公司(Turner Entertainment CO)以及 Viacom。

美泰认为买断价格和积极开拓全球分销渠道是最有利于竞争的两种办法。全球化既提高了核心产品群的销售量,还可以延长新产品的生命周期。此外,美泰也持续地把某些基本的事业性功能外包出去。它从一些独立的玩具发明家那儿买下一些设计,然后又和独立的制造商缔约,请他们进行生产。美泰所拥有的国内和国际性资源,使得这个企业在竞争中保持优势。

问题:

- (1)公司为什么要不断改变做生意的方式呢?这样做的根本目的是什么呢?
- (2)公司要真正做到有效改变,需要有哪些资源和支持?

试卷代号:1304

国家开放大学(中央广播电视大学)2016年秋季学期“开放本科”期末考试

管理案例分析 试题答案及评分标准(开卷)

(供参考)

2017年1月

一、判断正误(每小题2分,共10分)

1. × 2. √ 3. √ 4. × 5. √

二、简答题(每题5分,共20分)

6. 管理案例的含义:

- (1)案例必须以事实为依据,体现出真实性。
- (2)案例中应包含一个或数个管理问题,启发学生思考。
- (3)案例需要界定教学应用领域,使学生明确目的与意义。

7. 讨论法在案例教学中的特点主要表现为以下四个方面:

- (1)启发诱导。
- (2)鼓励和激励。
- (3)目的性。
- (4)层次性。

8. 管理案例分析的基本原则主要包括以下四个方面:

- (1)理论和实际相结合。
- (2)创新性。
- (3)归纳与分析。
- (4)可操作性。

9. 管理案例教学作用表现在以下方面:

- (1)帮助学生建立起知识体系,深化课堂理论教学;
- (2)增强学生对专业知识的理解,加速知识向技能的转化;
- (3)具有“启发式”教学特点,有助于提高教学质量;

(4)培养学生分析和解决问题的能力,提高决策水平;

(5)提高学生处理人际关系的能力,与人和谐相处;

(6)开发学生的智能和创造性,增强学习兴趣。

三、案例题(每题 35 分,共 70 分)

10. (1)管理流程科学化要包括两个方面,一是生产流程管理的科学和严谨,由于专业化极强,确实会带来员工作业环节联系紧密,工作单调等问题,因此,管理流程科学化的另一方面还要有对于员工作为不同个体的人文关怀,以及能够激发其创造性和积极性的制度和措施。

(2)答题者提出的解决方案可以多样,只要能够自圆其说就可以。

11. (1)美泰采用的不断变化的交易方式,就是在竞争中争取主动。市场竞争有个规则是“人无我有、人有我好、人好我巧,人巧我转”。

(2)公司要实现这一战略变化需要资源主要是销售渠道成熟、产品创新性强和高素质公司员工。

(以上答题要点仅供参考。请评卷老师根据学生答题情况酌情给分。要求观点明确,叙述清楚,引用原理和方法正确,论证合理。)

试卷代号:1304

座位号

--	--

国家开放大学(中央广播电视大学)2017年春季学期“开放本科”期末考试

管理案例分析 试题(开卷)

2017年6月

题号	一	二	三	总分
分数				

得分	评卷人

一、判断正误(请根据你的判断,正确的在题后括号内划“√”,错误的划“×”。每小题2分,共10分)

1. 按照编写方式,案例可以分为单一职能案例与多职能综合性案例两类。()
2. 在案例分析过程的五个环节中,第一个环节是确认问题,在此基础上才是分析形势、提出方案等。()
3. 对于案例的结构安排通常可以遵循两种顺序:一是时间顺序,二是内容顺序。()
4. 范例是指在教学中介绍的,已发生的某种事件及前人处理某问题的经验教训,它多半是已解决的问题。()
5. 案例内容的表述涉及很多方面,第一个就是写好案例的开头和结尾,即指案例的开头必须要和结尾相呼应。()

得分	评卷人

二、简答题(每题5分,共20分)

6. 在撰写案例时,主要从哪几个方面考虑对素材资料进行筛选、加工?
7. 案例分析方法主要有哪几种?
8. 管理案例分析的常见问题主要有哪些?
9. 案例分析中的分析形势环节包括哪几个层面的工作?

得 分	评卷人

三、案例分析题(每题 35 分,共 70 分]

10.

苏总的烦恼

锐思公司是一家从事应用软件开发的公司系统集成公司,它隶属于一家高科技产业集团,下设市场部、软件开发部、技术支持部、人事部及办公室。

苏先生是这家软件公司的总经理,公司每天 9:00 上班,今天他不到 9:00 就到了公司。他计划今天能把最近即将招标的一个项目的技术方案写完。对这次招标,苏先生非常重视。他不希望在技术方案上出差错,于是亲自动手完成这个方案。

9:00 员工陆续到位,开始了一天的工作。此时,苏先生也有了一个初步的轮廓。这时,电话响了起来,苏先生拿起电话,对方是正在实施中的大连项目的用户代表。用户反映,公司的技术人员到现场安装后,未调试软件就回去了,到现在快两个星期了,还没给解决,不知是怎么回事。苏先生听到这一情况很生气,一边安慰用户代表,一边想对策。他答应用户代表,最迟明天给他一个解决方案。

挂了电话,苏先生把技术支持部的李经理找来了解情况,商量对策。“老李,D 市的项目是怎么回事,刚才他们打过来一个电话,说我们的人给人家安装没给调试就回来了。”“是这么回事。这次去 D 市是派张力和李明去的,他们到那儿把系统安装完后,用户又提出了一些新的要求。当时张力他们觉得新增功能不应包含在合同内,所以没有给对方明确答复。但 D 市那边所说的调试是指按他们的要求修改程序,根本不是什么现场调试。若不在现场调试好,能算安装完成吗?”

“那为什么回来之后,到现在还没给人家答复?”“这你要问市场部了。张力和李明回来之后,我就把情况对市场和软件部说了。软件部说,最近活儿多,根本没时间改。不知市场部是怎么跟用户协调的。市场部在谈这个单子的时候,有关系统的硬件配置方面的要求事先也没跟我们打招呼。在合同签约之后才把系统配置给我们。在备货时,我们发现有些型号市面上已经淘汰了。还有些货的价格比他们的报价还高。让我们怎么买?他们倒好,来了一个大撒把,单子一签,什么都不管了。再有,软件部开发的软件也经常出毛病,让我们老招用户的骂。”

“好吧,下午 1 点,三个部门的经理都来,咱们碰一下,再决定 D 市的项目怎么处理。”苏先生觉得问题有点麻烦,想听听软件部的看法再作决定。软件部的经理欧阳先生来到苏先生的办公室。“欧阳,D 市的项目需要改软件的事,你知道了吧?”“这事儿老李找过我。但我们实在抽不出空。几个项目都压在我们身上了,而且都是急茬儿。我觉得应该在市场部加强技术力量,对项目的功能要求控制一下。现在可好,用户提什么要求就答应什么,根本不考虑我们开发的时间和工作量,在这种情况下,让我们怎么保证质量。话又说回来,技术支持部反馈回来的信息,很多是由于用户使用不当造成的。技术人员在给用户培训的时候应把常见的问题讲透。有些问题他们完全可以处理,不必事事找软件部。如果老找,要他们干什么。顺便跟您汇

报一下,我们部门的小任要辞职不干了”“怎么回事?”“小任是去年毕业来公司的。来的时候,人事部让他交了 3000 元押金。说是每个新来的学生都这么做。小任虽然不乐意,但还是交了。今年又来了一个新毕业的学生,因为是集团公司老总的亲戚,所以就没收这 3000 元。小任不知从什么地方知道了这件事,一生气就要走人。”“他对现在的工资满意吗?”“挺满意。这小伙子挺能干,给他的奖金也比较高,就是有点较真。咱们本来就缺人,谁想到又出这事儿,真够烦的。”“这小伙子不能放走。我找人事部商量一下,看看有什么办法?”已经快 12 点了。D 市的事还没解决,又冒出新的问题,苏先生心想,看来自己只能晚上加班赶写方案了。

问题:

(1)锐思公司在 D 市项目上出现问题的主要原因是什么?应采取哪些措施?

(2)运用相关激励理论分析小任要求辞职的原因,假如你是人事部经理,你会提出何种解决对策?

11.

惠普公司的组织变革

要成功地精简一个公司行政机构的层次,其难度常被比喻为教会一只大象跳舞。但是,惠普公司曾经的首席执行官约翰·A·杨却在自己的任期内大刀阔斧地推行组织结构改革。

在 20 世纪 90 年代初,杨开始认识到公司的多层级机构导致决策迟缓,公司对市场反馈缓慢。他听说,公司在开发一组高速计算机工作站时,因为在技术决策问题上无休止地开会,结果是开发进程延期了一年多。惠普公司原先为促进各工作小组之间的沟通和更好地评估各项决策而设立的 38 个内部委员会,为给公司开发出的第一代计算机软件取个名字,用了 9 个委员会,近 100 个人讨论了 7 个月时间。

杨决心改革公司的这种多层次结构,彻底解决这一问题。他取消了公司的委员会机构设置,采取措施实现组织扁平化。他将计算机业务划分为自治的两个集团:一个集团经营通过代理商销售的个人微机、打印机和其他产品业务;另一集团负责向大客户推销计算机工作站和小型机。他还将公司集中的销售力量一分为二,使每个计算机集团拥有自己的销售和营销队伍。

结果是这样的,一位现在只要与 3 个委员会而不是 38 个委员会打交道的总经理评论说:“我们正在做更多的生意,正在以更少的人将产品更快地送出去。”惠普公司的季度利润增加了 49%。

问题:

(1)请根据组织理论,给约翰·A·杨对于惠普公司组织模式的变革定义?

(2)你认为能实现这一变革最主要的原因是什么?

试卷代号:1304

国家开放大学(中央广播电视大学)2017年春季学期“开放本科”期末考试

管理案例分析 试题答案及评分标准(开卷)

(供参考)

2017年6月

一、判断正误(每小题2分,共10分)

1. × 2. × 3. × 4. √ 5. ×

二、简答题(每题5分,共20分)

6. 在撰写案例时,需从下面三个方面来考虑对素材资料进行筛选加工问题:

- (1)本案例所要体现的管理主题及有关的关键问题是什么。
- (2)案例中的当事人(主要是决策者)必须掌握的情况有哪些。
- (3)案例分析者需要哪些必要的信息。

7. 案例分析方法主要有以下几种:

(1)讨论法。指学生在教师的指导下,为解决某个问题而进行探讨,进而相互启发、相互学习以获取知识的一种教学互动方法。

(2)角色扮演法。其最初是被用来测评和培训管理者技能的一种方法。管理案例分析中的角色扮演法是指学生在阅读了给定角色的背景材料后,在给定的管理情境下以多种形式各自扮演指定的角色,通过行为模拟或者行为替代,充分体会角色的情感变化和行为模式,表露自己或角色的人格、情感、人际交往、内心冲突等心理倾向。通过这种观察和体验,然后进行分析讨论,从而使学生受到教育。

(3)谈判法。指模拟谈判。即指定学生分别扮演谈判各方,设立谈判规则,陈述需要交涉的内容,确定谈判的结果。

8. 学生在进行管理案例分析时,通常会遇到以下问题:

- (1)案例材料中深层次信息发掘不够。
- (2)不能围绕案例的中心线索切入主题。
- (3)分析结论缺少客观依据。

9. 首先是收集信息,把所有主要信息都筛选出来,尽量做到完整详细,这是案例分析或者管理决策的基础。其次是梳理信息,就是对掌握的信息进行综合分类,去粗取精,使信息变得条理化。再次是评价信息,就是辨别信息的真伪、准误和轻重,通过信息价值的评价,去掉不真实、不准确和不重要的信息,并对缺少的必要信息进行补充。最后,根据信息提供的情况,了解决策主体所处的环境,并做下一步思考的准备。

三、案例分析题(每题 35 分,共 70 分)

10. (1)锐思公司的制度制定比较薄弱,各部门之间的责任和职权体系不是很清晰,导致不论对于客户服务,还是公司内部流程都存在责任不清,管理不力的问题。解决的对策有很多,至少要写出两点以上。

(2)作为公司人力资源主管,只能在制度设计上做文章,完善公司在这方面的管理漏洞。但公司出现的问题在高层领导,不能带头破坏公司制度,否则,任何制度都是形同虚设。

11. (1)惠普公司组织变革的定义就是由高耸的组织模式变革为扁平化的组织模式,这是组织变革发展的趋势和方向。

(2)要实现这种变革,一定是组织的主要领导明确目标,大力支持,并能采取有效措施推行。

(以上答题要点仅供参考。请评卷老师根据学生答题情况酌情给分。要求观点明确,叙述清楚,引用原理和方法正确,论证合理。)

试卷代号:1304

座位号

--	--

国家开放大学(中央广播电视大学)2016年秋季学期“开放本科”期末考试

管理案例分析 试题(开卷)

2017年1月

题 号	一	二	三	总 分
分 数				

得 分	评卷人

一、判断正误(请根据你的判断,正确的在题后括号内划“√”,错误的划“×”。每小题2分,共10分)

1. 在案例分析的过程中,有4个具体的关键环节,即确认问题、提出方案、预测结果和作出决策。()
2. 案例必须是实例,不是实例就不是案例。()
3. 案例教学具有启发式的教学特点,就是指改变学生和老师的地位,由学生成为学习主角,老师进行辅助指导。()
4. 对于案例的结构安排通常可以遵循两种顺序:一是时间顺序,二是内容顺序。()
5. 案例写作原则的中立原则是指案例作者不能带有任何偏袒的观点和个人感情,要客观真实反映案例中的企业问题。()

得 分	评卷人

二、简答题(每题5分,20分)

6. 简述管理案例的含义。
7. 讨论法在案例教学中的特点主要表现为哪几个方面?
8. 简述管理案例分析四个方面的基本原则。
9. 简述管理案例教学的作用。

得 分	评卷人

三、案例分析题(每题 35 分,共 70 分)

10.

为什么员工失去了工作乐趣

A 企业是一家新式的餐饮连锁公司,以中餐为主打,消费档次在中档偏上,其地方风味特色很受欢迎,生意也不错,开了多家连锁店。这类公司时常要注意的事情是,如果哪道菜加工得过火了,或是哪批包子的馅咸了,或者是顾客多了上菜慢了,弄不好顾客不满之下就另投别家,成为其它餐饮企业的食客。于是公司力求塑造一套标准化的操作程序,既要保持本公司餐品的风味特色稳定,又要通过服务赢取顾客的好感和满意度。

A 企业也向一些国外餐饮连锁巨头们取过经,也将店面装修得挺有氛围,也有详细的员工手册,力求将操作和服务标准化。不过这还不够,因为这一套其它企业也容易做到,A 企业决定在餐品的“鲜”字上下功夫,并且提高对顾客的反应速度。比如说,顾客如果可以稍等一下,那么包子、饺子等可以现做;根据提前估算消费量做好的包子必须在三十分钟内卖出,否则不能再上餐桌;菜必须在顾客下单后的半小时内做好等等。

改造从后厨开始,引进了一些设备,使烹饪变得“数字化”起来。比如面粉发酵,多少面粉加多少发酵粉加多少水,多少温度发酵多长时间,都有一个比较准确的数字和配比。甚至包子和饺子的馅都能用机器调好料,人工要做的,就是按每斤馅包多少数量的包子和饺子,以及每斤配好的面粉包多少个包子和饺子这个标准,用一块面皮包上馅变成成品放在蒸屉里。而以前负责蒸包子的伙计,现在负责看管电蒸柜——比如把一屉屉的生包子端进蒸柜里,然后就是打开开关,静等若干分钟后就端上柜台,也不用再去看火候,看时间,电蒸柜把时间和温度都设定好了。顾客点餐之后,也不用跑堂的服务员像往日一样叫号,向后厨下指令,点餐台直接将菜单下达后厨,各道菜肴自动流向所负责烹饪的厨师。

现在,一切都变得比以前可控,员工们所做的事也变得比以前简单,以前要凭丰富的经验和感觉才能做出出色的食品,现在仅靠这套机器就把做出来,而且次品率极低。现在,经验丰富的厨师们也不再像以前那样有一两个伙计打下手,那种感觉让自己太像个大师傅了,但现在这种感觉没有了,大家守着一个机器去操作就行。像这样,一批年纪大些的员工们怎么都有些不适应;而年轻的小伙计们对引进这些半自动化设备感到新奇,特别是他们可以不再给大师傅打下手跑来跑去了,这让他们感到轻松。

不过,时间长了,连这些十几、二十来岁的 90 后和 80 后也有些不适应了。过去是团队协作,前台一声令下,后厨马上就会热闹起来,或盛上套餐为顾客端去,或厨师们马上就开锅,彼此呼应之间,气氛融融。现在,连大家围着桌子做包子和饺子的场面,也没以前那么火热了。那些设备更像是流水线,大家分布在这条流水线上,成为其中某个环节的一个螺丝钉,每天守着机器设备。后厨的一些大师傅们之前的成就感现在一落千丈,因为他感觉餐馆不再依靠他的经验和技能了。年轻人也觉得每天很无聊,操作越简单,工作越机械,每天重复这样简单机械的工作,兴趣大大丧失。一位 80 后员工在博客上感叹:“以前是自己牵着一流水线运作,现在自己是一条流水线上的一个零部件;以前每天觉得在这里工作很有气氛,现在每天完成工作,总是想让自己能尽快逃离这里……”。

问题:

- (1)为什么管理流程“科学化”后,员工反而失去了工作乐趣?
- (2)请分析如何激励员工产生新的工作乐趣?

美泰玩具公司

美泰(Mattel Toy Company)是全球最大的玩具公司,美泰为保持在竞争中的优势就是不断改变自己做生意的方式。最近,公司重新改造了交易过程。这个计划叫订单改造管理过程(Reengineering the order management process,简称 ROMP)。ROMP 会判定出每个顾客对每项产品的分配数量多寡。而大型零售商和美泰之间的信息传输也非常重要,因为必须让零售商们知道“什么是热门的产品和什么是冷门的产品”。美泰现在和大型零售商密切配合,通过店内的电子资料交换系统来监控和了解消费者对各特定产品的接受程度如何。这种做法可以让美泰更快地回应各零售店在快速订货上的需求。

美泰的办法就是把焦点集中在几个核心产品线上,这些核心产品线占了它营业利润的大半部分,其中包括:芭比娃娃、服饰和配件,陆上交通工具和配件,迪斯尼产品以及 Fisher-Price 产品等。有了这些能带来丰厚利润的核心产品群,美泰就能降低它在新产品上的依赖程度,因为这些产品不仅成本高昂,而且风险很高。

美泰的核心产品群在成长期和成熟期都已经保持了很长时间,而其他多数产品的生命周期则往往很短。美泰的做法就是从知名公司那儿取得授权同意,确保新产品的上市成功。1996 年,美泰赢得了迪斯尼电视和电影财产权的独占性合约,为迪斯尼动画电影如《风中奇缘》、《阿拉丁》以及《白雪公主》创造出一系列的娃娃和玩具。这份合约带来 12% 的利润收入。和美泰有授权合约的还有 21 世纪福斯公司(Twentieth Century Fox)、Turner 娱乐事业公司(Turner Entertainment CO)以及 Viacom。

美泰认为买断价格和积极开拓全球分销渠道是最有利于竞争的两种办法。全球化既提高了核心产品群的销售量,还可以延长新产品的生命周期。此外,美泰也持续地把某些基本的事业性功能外包出去。它从一些独立的玩具发明家那儿买下一些设计,然后又和独立的制造商缔约,请他们进行生产。美泰所拥有的国内和国际性资源,使得这个企业在竞争中保持优势。

问题:

- (1)公司为什么要不断改变做生意的方式呢?这样做的根本目的是什么呢?
- (2)公司要真正做到有效改变,需要有哪些资源和支持?

试卷代号:1304

国家开放大学(中央广播电视大学)2016年秋季学期“开放本科”期末考试

管理案例分析 试题答案及评分标准(开卷)

(供参考)

2017年1月

一、判断正误(每小题2分,共10分)

1. × 2. √ 3. √ 4. × 5. √

二、简答题(每题5分,共20分)

6. 管理案例的含义:

- (1)案例必须以事实为依据,体现出真实性。
- (2)案例中应包含一个或数个管理问题,启发学生思考。
- (3)案例需要界定教学应用领域,使学生明确目的与意义。

7. 讨论法在案例教学中的特点主要表现为以下四个方面:

- (1)启发诱导。
- (2)鼓励和激励。
- (3)目的性。
- (4)层次性。

8. 管理案例分析的基本原则主要包括以下四个方面:

- (1)理论和实际相结合。
- (2)创新性。
- (3)归纳与分析。
- (4)可操作性。

9. 管理案例教学作用表现在以下方面:

- (1)帮助学生建立起知识体系,深化课堂理论教学;
- (2)增强学生对专业知识的理解,加速知识向技能的转化;
- (3)具有“启发式”教学特点,有助于提高教学质量;

(4)培养学生分析和解决问题的能力,提高决策水平;

(5)提高学生处理人际关系的能力,与人和谐相处;

(6)开发学生的智能和创造性,增强学习兴趣。

三、案例题(每题 35 分,共 70 分)

10. (1)管理流程科学化要包括两个方面,一是生产流程管理的科学和严谨,由于专业化极强,确实会带来员工作业环节联系紧密,工作单调等问题,因此,管理流程科学化的另一方面还要有对于员工作为不同个体的人文关怀,以及能够激发其创造性和积极性的制度和措施。

(2)答题者提出的解决方案可以多样,只要能够自圆其说就可以。

11. (1)美泰采用的不断变化的交易方式,就是在竞争中争取主动。市场竞争有个规则是“人无我有、人有我好、人好我巧,人巧我转”。

(2)公司要实现这一战略变化需要资源主要是销售渠道成熟、产品创新性强和高素质公司员工。

(以上答题要点仅供参考。请评卷老师根据学生答题情况酌情给分。要求观点明确,叙述清楚,引用原理和方法正确,论证合理。)

试卷代号:1304

座位号

--	--

国家开放大学(中央广播电视大学)2017年春季学期“开放本科”期末考试

管理案例分析 试题(开卷)

2017年6月

题号	一	二	三	总分
分数				

得分	评卷人

一、判断正误(请根据你的判断,正确的在题后括号内划“√”,错误的划“×”。每小题2分,共10分)

1. 按照编写方式,案例可以分为单一职能案例与多职能综合性案例两类。()
2. 在案例分析过程的五个环节中,第一个环节是确认问题,在此基础上才是分析形势、提出方案等。()
3. 对于案例的结构安排通常可以遵循两种顺序:一是时间顺序,二是内容顺序。()
4. 范例是指在教学中介绍的,已发生的某种事件及前人处理某问题的经验教训,它多半是已解决的问题。()
5. 案例内容的表述涉及很多方面,第一个就是写好案例的开头和结尾,即指案例的开头必须要和结尾相呼应。()

得分	评卷人

二、简答题(每题5分,共20分)

6. 在撰写案例时,主要从哪几个方面考虑对素材资料进行筛选、加工?
7. 案例分析方法主要有哪几种?
8. 管理案例分析的常见问题主要有哪些?
9. 案例分析中的分析形势环节包括哪几个层面的工作?

得 分	评卷人

三、案例分析题(每题 35 分,共 70 分]

10.

苏总的烦恼

锐思公司是一家从事应用软件开发的公司系统集成公司,它隶属于一家高科技产业集团,下设市场部、软件开发部、技术支持部、人事部及办公室。

苏先生是这家软件公司的总经理,公司每天 9:00 上班,今天他不到 9:00 就到了公司。他计划今天能把最近即将招标的一个项目的技术方案写完。对这次招标,苏先生非常重视。他不希望在技术方案上出差错,于是亲自动手完成这个方案。

9:00 员工陆续到位,开始了一天的工作。此时,苏先生也有了一个初步的轮廓。这时,电话响了起来,苏先生拿起电话,对方是正在实施中的大连项目的用户代表。用户反映,公司的技术人员到现场安装后,未调试软件就回去了,到现在快两个星期了,还没给解决,不知是怎么回事。苏先生听到这一情况很生气,一边安慰用户代表,一边想对策。他答应用户代表,最迟明天给他一个解决方案。

挂了电话,苏先生把技术支持部的李经理找来了解情况,商量对策。“老李,D 市的项目是怎么回事,刚才他们打过来一个电话,说我们的人给人家安装没给调试就回来了。”“是这么回事。这次去 D 市是派张力和李明去的,他们到那儿把系统安装完后,用户又提出了一些新的要求。当时张力他们觉得新增功能不应包含在合同内,所以没有给对方明确答复。但 D 市那边所说的调试是指按他们的要求修改程序,根本不是什么现场调试。若不在现场调试好,能算安装完成吗?”

“那为什么回来之后,到现在还没给人家答复?”“这你要问市场部了。张力和李明回来之后,我就把情况对市场和软件部说了。软件部说,最近活儿多,根本没时间改。不知市场部是怎么跟用户协调的。市场部在谈这个单子的时候,有关系统的硬件配置方面的要求事先也没跟我们打招呼。在合同签约之后才把系统配置给我们。在备货时,我们发现有些型号市面上已经淘汰了。还有些货的价格比他们的报价还高。让我们怎么买?他们倒好,来了一个大撒把,单子一签,什么都不管了。再有,软件部开发的软件也经常出毛病,让我们老招用户的骂。”

“好吧,下午 1 点,三个部门的经理都来,咱们碰一下,再决定 D 市的项目怎么处理。”苏先生觉得问题有点麻烦,想听听软件部的看法再作决定。软件部的经理欧阳先生来到苏先生的办公室。“欧阳,D 市的项目需要改软件的事,你知道了吧?”“这事儿老李找过我。但我们实在抽不出空。几个项目都压在我们身上了,而且都是急茬儿。我觉得应该在市场部加强技术力量,对项目的功能要求控制一下。现在可好,用户提什么要求就答应什么,根本不考虑我们开发的时间和工作量,在这种情况下,让我们怎么保证质量。话又说回来,技术支持部反馈回来的信息,很多是由于用户使用不当造成的。技术人员在给用户培训的时候应把常见的问题讲透。有些问题他们完全可以处理,不必事事找软件部。如果老找,要他们干什么。顺便跟您汇

报一下,我们部门的小任要辞职不干了”“怎么回事?”“小任是去年毕业来公司的。来的时候,人事部让他交了 3000 元押金。说是每个新来的学生都这么做。小任虽然不乐意,但还是交了。今年又来了一个新毕业的学生,因为是集团公司老总的亲戚,所以就没收这 3000 元。小任不知从什么地方知道了这件事,一生气就要走人。”“他对现在的工资满意吗?”“挺满意。这小伙子挺能干,给他的奖金也比较高,就是有点较真。咱们本来就缺人,谁想到又出这事儿,真够烦的。”“这小伙子不能放走。我找人事部商量一下,看看有什么办法?”已经快 12 点了。D 市的事还没解决,又冒出新的问题,苏先生心想,看来自己只能晚上加班赶写方案了。

问题:

(1)锐思公司在 D 市项目上出现问题的主要原因是什么?应采取哪些措施?

(2)运用相关激励理论分析小任要求辞职的原因,假如你是人事部经理,你会提出何种解决对策?

11.

惠普公司的组织变革

要成功地精简一个公司行政机构的层次,其难度常被比喻为教会一只大象跳舞。但是,惠普公司曾经的首席执行官约翰·A·杨却在自己的任期内大刀阔斧地推行组织结构改革。

在 20 世纪 90 年代初,杨开始认识到公司的多层级机构导致决策迟缓,公司对市场反馈缓慢。他听说,公司在开发一组高速计算机工作站时,因为在技术决策问题上无休止地开会,结果是开发进程延期了一年多。惠普公司原先为促进各工作小组之间的沟通和更好地评估各项决策而设立的 38 个内部委员会,为给公司开发出的第一代计算机软件取个名字,用了 9 个委员会,近 100 个人讨论了 7 个月时间。

杨决心改革公司的这种多层次结构,彻底解决这一问题。他取消了公司的委员会机构设置,采取措施实现组织扁平化。他将计算机业务划分为自治的两个集团:一个集团经营通过代理商销售的个人微机、打印机和其他产品业务;另一集团负责向大客户推销计算机工作站和小型机。他还将公司集中的销售力量一分为二,使每个计算机集团拥有自己的销售和营销队伍。

结果是这样的,一位现在只要与 3 个委员会而不是 38 个委员会打交道的总经理评论说:“我们正在做更多的生意,正在以更少的人将产品更快地送出去。”惠普公司的季度利润增加了 49%。

问题:

(1)请根据组织理论,给约翰·A·杨对于惠普公司组织模式的变革定义?

(2)你认为能实现这一变革最主要的原因是什么?

试卷代号:1304

国家开放大学(中央广播电视大学)2017年春季学期“开放本科”期末考试

管理案例分析 试题答案及评分标准(开卷)

(供参考)

2017年6月

一、判断正误(每小题2分,共10分)

1. × 2. × 3. × 4. √ 5. ×

二、简答题(每题5分,共20分)

6. 在撰写案例时,需从下面三个方面来考虑对素材资料进行筛选加工问题:

- (1)本案例所要体现的管理主题及有关的关键问题是什么。
- (2)案例中的当事人(主要是决策者)必须掌握的情况有哪些。
- (3)案例分析者需要哪些必要的信息。

7. 案例分析方法主要有以下几种:

(1)讨论法。指学生在教师的指导下,为解决某个问题而进行探讨,进而相互启发、相互学习以获取知识的一种教学互动方法。

(2)角色扮演法。其最初是被用来测评和培训管理者技能的一种方法。管理案例分析中的角色扮演法是指学生在阅读了给定角色的背景材料后,在给定的管理情境下以多种形式各自扮演指定的角色,通过行为模拟或者行为替代,充分体会角色的情感变化和行为模式,表露自己或角色的人格、情感、人际交往、内心冲突等心理倾向。通过这种观察和体验,然后进行分析讨论,从而使学生受到教育。

(3)谈判法。指模拟谈判。即指定学生分别扮演谈判各方,设立谈判规则,陈述需要交涉的内容,确定谈判的结果。

8. 学生在进行管理案例分析时,通常会遇到以下问题:

- (1)案例材料中深层次信息发掘不够。
- (2)不能围绕案例的中心线索切入主题。
- (3)分析结论缺少客观依据。

9. 首先是收集信息,把所有主要信息都筛选出来,尽量做到完整详细,这是案例分析或者管理决策的基础。其次是梳理信息,就是对掌握的信息进行综合分类,去粗取精,使信息变得条理化。再次是评价信息,就是辨别信息的真伪、准误和轻重,通过信息价值的评价,去掉不真实、不准确和不重要的信息,并对缺少的必要信息进行补充。最后,根据信息提供的情况,了解决策主体所处的环境,并做下一步思考的准备。

三、案例分析题(每题 35 分,共 70 分)

10. (1)锐思公司的制度制定比较薄弱,各部门之间的责任和职权体系不是很清晰,导致不论对于客户服务,还是公司内部流程都存在责任不清,管理不力的问题。解决的对策有很多,至少要写出两点以上。

(2)作为公司人力资源主管,只能在制度设计上做文章,完善公司在这方面的管理漏洞。但公司出现的问题在高层领导,不能带头破坏公司制度,否则,任何制度都是形同虚设。

11. (1)惠普公司组织变革的定义就是由高耸的组织模式变革为扁平化的组织模式,这是组织变革发展的趋势和方向。

(2)要实现这种变革,一定是组织的主要领导明确目标,大力支持,并能采取有效措施推行。

(以上答题要点仅供参考。请评卷老师根据学生答题情况酌情给分。要求观点明确,叙述清楚,引用原理和方法正确,论证合理。)

试卷代号:1304

国家开放大学(中央广播电视大学)2017年秋季学期“开放本科”期末考试

管理案例分析 试题(开卷)

2018年1月

注意事项

一、将你的学号、姓名及分校(工作站)名称填写在答题纸的规定栏内。考试结束后,把试卷和答题纸放在桌上。试卷和答题纸均不得带出考场。监考人收完考卷和答题纸后才可离开考场。

二、仔细阅读题目的说明,并按题目要求答题。答案一定要写在答题纸的指定位置上,写在试卷上的答案无效。

三、用蓝、黑圆珠笔或钢笔(含签字笔)答题,使用铅笔答题无效。

一、判断正误(请根据你的判断,正确的在答题纸上划“√”,错误的划“×”。每小题2分,共10分)

1. 案例写作原则中的仿真原则是指案例作者根据企业实际,自己杜撰案例中的人物和内容,设计案例作者关心的问题。()

2. 在案例分析过程的五个步骤中,第一步是确认问题,在此基础上才是分析形势、提出方案等。()

3. 在案例学习中,谈判法是指定学生分别扮演谈判各方,设立谈判规则,陈述需要交涉的内容,确定谈判的结果。()

4. 对于案例的结构安排通常可以遵循两种顺序:一是时间顺序,二是内容顺序。()

5. 案例内容的表述涉及很多方面,第一个就是写好案例的开头和结尾,即指案例的开头必须要和结尾相呼应。()

二、简答题(每题 5 分,20 分)

6. 在撰写案例,需要筛选、加工案例素材资料时,主要考虑哪几个方面?
7. 讨论法在案例教学中的特点主要表现为哪几个方面?
8. 管理案例分析的基本原则是什么?
9. 案例分析中的分析形势环节包括哪几个层面的工作?

三、案例分析题(每题 35 分,共 70 分)

10. 为什么员工失去了工作乐趣

A 企业是一家新式的餐饮连锁公司,以中餐为主打,消费档次在中档偏上,其地方风味特色很受欢迎,生意也不错,开了多家连锁店。这类公司时常要注意的事情是,如果哪道菜加工得过火了,或是哪批包子的馅咸了,或者是顾客多了上菜慢了,弄不好顾客不满之下就另投别家,成为其它餐饮企业的食客。于是公司力求塑造一套标准化的操作程序,既要保持本公司餐品的风味特色稳定,又要通过服务赢取顾客的好感和满意度。

A 企业也向一些国外餐饮连锁巨头们取过经,也将店面装修得挺有氛围,也有详细的员工手册,力求将操作和服务标准化。不过这还不够,因为这一套其它企业也容易做到,A 企业决定在餐品的“鲜”字上下功夫,并且提高对顾客的反应速度。比如说,顾客如果可以稍等一下,那么包子、饺子等可以现做;根据提前估算消费量做好的包子必须在三十分钟内卖出,否则不能再上餐桌;菜必须在顾客下单后的半小时内做好等等。

改造从后厨开始,引进了一些设备,使烹饪变得“数字化”起来。比如面粉发酵,多少面粉加多少发酵粉加多少水,多少温度发酵多长时间,都有一个比较准确的数字和配比。甚至包子和饺子的馅都能用机器调好料,人工要做的,就是按每斤馅包多少数量的包子和饺子,以及每斤配好的面粉包多少个包子和饺子这个标准,用一块面皮包上馅变成成品放在蒸屉里。而以前负责蒸包子的伙计,现在负责看管电蒸柜——比如把一屉屉的生包子端进蒸柜里,然后就是打开开关,静等若干分钟后就端上柜台,也不用再去看火候,看时间,电蒸柜把时间和温度都设定好了。顾客点餐之后,也不用跑堂的服务员像往日一样叫号,向后厨下指令,点餐台直接将菜单下达后厨,各道菜肴自动流向所负责烹饪的厨师。

现在,一切都变得比以前可控,员工们所做的事也变得比以前简单,以前要凭丰富的经验

和感觉才能做出出色的食品,现在仅靠这套机器就把做出来,而且次品率极低。现在,经验丰富的厨师们也不再像以前那样有一两个伙计打下手,那种感觉让自己太像个大师傅了,但现在这种感觉没有了,大家守着一个机器去操作就行。像这样,一批年纪大些的员工们怎么都有些不适应;而年轻的小伙计们对引进这些半自动化设备感到新奇,特别是他们可以不再给大师傅打下手跑来跑去了,这让他们感到轻松。

不过,时间长了,连这些十几、二十来岁的小伙计们也有些不适应了。过去是团队协作,前台一声令下,后厨马上就会热闹起来,或盛上套餐为顾客端去,或厨师们马上就开锅,彼呼此应之间,气氛融融。现在,连大家围着桌子做包子和饺子的场面,也没以前那么火热了。那些设备更象是流水线,大家分布在这条流水线上,成为其中某个环节的一个螺丝钉,每天守着机器设备。后厨的一些大师傅们之前的成就感现在一落千丈,因为他感觉餐馆不再依靠他的经验和技能了。年轻人也觉得每天很无聊,操作越简单,工作越机械,每天重复这样简单机械的工作,兴趣大大丧失。一位年轻员工在博客上感叹:“以前是自己牵着一条流水线运作,现在自己是一条流水线上的一个零部件;以前每天觉得在这里工作很有气氛,现在每天完成工作,总是想让自己能尽快逃离这里……”。

问题:

(1)为什么管理流程“科学化”后,员工反而失去了工作乐趣?

(2)请分析如何激励员工产生新的工作乐趣?

11.

美泰玩具公司

美泰(Mattel Toy Company)是全球最大的玩具公司,美泰为保持在竞争中的优势就是不断改变自己做生意的方式。最近,公司重新改造了交易过程。这个计划叫订单改造管理过程(Reengineering the order management process,简称 ROMP)。ROMP 会判定出每个顾客对每项产品的分配数量多寡。而大型零售商和美泰之间的信息传输也非常重要,因为必须让零售商们知道“什么是热门的产品和什么是冷门的产品”。美泰现在和大型零售商密切配合,通过店内的电子资料交换系统来监控和了解消费者对各特定产品的接受程度如何。这种做法可以让美泰更快地回应各零售店在快速订货上的需求。

美泰的办法就是把焦点集中在几个核心产品线上,这些核心产品线占了它营业利润的大

半部分,其中包括:芭比娃娃、服饰和配件,陆上交通工具和配件,迪斯尼产品以及 Fisher-Price 产品等。有了这些能带来丰厚利润的核心产品群,美泰就能降低它在新产品上的依赖程度,因为这些产品不仅成本高昂,而且风险很高。

美泰的核心产品群在成长期和成熟期都已经保持了很长时间,而其他多数产品的生命周期则往往很短。美泰的做法就是从知名公司那儿取得授权同意,确保新产品的上市成功。1996 年,美泰赢得了迪斯尼电视和电影财产权的独占性合约,为迪斯尼动画电影如《风中奇缘》、《阿拉丁》以及《白雪公主》创造出一系列的娃娃和玩具。这份合约带来 12% 的利润收入。和美泰有授权合约的还有 21 世纪福斯公司 (Twentieth Century Fox)、Turner 娱乐事业公司 (Turner Entertainment CO) 以及 Viacom。

美泰认为买断价格和积极开拓全球分销渠道是最有利于竞争的两种办法。全球化既提高了核心产品群的销售量,还可以延长新产品的生命周期。此外,美泰也持续地把某些基本的事业性功能外包出去。它从一些独立的玩具发明家那儿买下一一些设计,然后又和独立的制造商缔约,请他们进行生产。美泰所拥有的国内和国际性资源,使得这个企业在竞争中保持优势。

问题:

(1) 公司为什么要不断改变做生意的方式呢? 这样做的根本目的是什么呢?

(2) 公司要真正做到有效改变,需要有哪些资源和支持?

试卷代号:1304

座位号

--	--

国家开放大学(中央广播电视大学)2017 年秋季学期“开放本科”期末考试

管理案例分析 试题答题纸(开卷)

2018 年 1 月

题 号	一	二	三	总 分
分 数				

得 分	评卷人

一、判断正误(请根据你的判断,正确的在答题纸上划“√”,错误的划“×”。每小题 2 分,共 10 分)

1.
2.
3.
4.
5.

得 分	评卷人

二、简答题(每题 5 分,共 20 分)

6.
7.
8.
9.

得 分	评卷人

三、案例分析题(每题 35 分,共 70 分)

10.
11.

试卷代号:1304

国家开放大学(中央广播电视大学)2017年秋季学期“开放本科”期末考试

管理案例分析 试题答案及评分标准(开卷)

(供参考)

2018年1月

一、判断正误(每小题2分,共10分)

1. × 2. × 3. √ 4. × 5. ×

二、简答题(每题5分,共20分)

6. 参考答案:

在撰写案例时,需从下面三个方面来考虑对素材资料进行筛选加工问题:

- (1)本案例所要体现的管理主题及有关的关键问题是什么?
- (2)案例中的当事人(主要是决策者)必须掌握的情况有哪些?
- (3)案例分析者需要哪些必要的信息?

7. 参考答案:

讨论法在案例教学中的特点主要表现为以下四个方面:

- (1)启发诱导
- (2)鼓励和激励
- (3)目的性
- (4)层次性

8. 参考答案:

管理案例分析的基本原则主要包括以下四个方面:

- (1)理论和实际相结合
- (2)创新性
- (3)归纳与分析
- (4)可操作性

9. 参考答案:

首先是收集信息,把所有主要信息都筛选出来,尽量做到完整详细,这是案例分析或者管理决策的基础。其次是梳理信息,就是对掌握的信息进行综合分类,去粗取精,使信息变得条理化。再次是评价信息,就是辨别信息的真伪、准误和轻重,通过信息价值的评价,去掉不真实、不准确和不重要的信息,并对缺少的必要信息进行补充。最后,根据信息提供的情况,了解决策主体所处的环境,并做下一步思考的准备。

三、案例题(每题 35 分,共 70 分)

10. 参考答案:

(1)管理流程科学化要包括两个方面,一是生产流程管理的科学和严谨,由于专业化极强,确实会带来员工作业环节联系紧密,工作单调等问题,因此,管理流程科学化的另一方面还要有对于员工作为不同个体的人文关怀,以及能够激发其创造性和积极性的制度和措施。

(2)答题者提出的解决方案可以多样,只要能够自圆其说就可以。

11. 参考答案:

(1)美泰采用的不断变化的交易方式,就是在竞争中争取主动。市场竞争有个规则是“人无我有、人有我好、人好我巧,人巧我转”。

(2)公司要实现这一战略变化需要资源主要是销售渠道成熟、产品创新性强和高素质公司员工。

(以上答题要点仅供参考。请评卷老师根据学生答题情况酌情给分。要求观点明确,叙述清楚,引用原理和方法正确,论证合理)

试卷代号:1304

座位号

--	--

国家开放大学(中央广播电视大学)2018 年春季学期“开放本科”期末考试

管理案例分析 试题(开卷)

2018 年 7 月

题 号	一	二	三	总 分
分 数				

得 分	评卷人

一、判断正误(请根据你的判断,正确的在题后括号内划“√”,错误的划“×”。每小题 2 分,共 10 分)

1. 拟定案例撰写提纲,主要是安排案例撰写的时间。()
2. 在案例分析过程的五个步骤中,首先是确认问题,在此基础上才是分析形势、提出方案等。()
3. 案例教学具有启发式的教学特点,就是指改变学生和老师的地位,由学生成为学习主角,老师进行辅助指导。()
4. 对于案例的结构安排通常可以遵循两种顺序:一是时间顺序,二是内容顺序。()
5. 案例写作原则的中立原则要求案例作者不能带有任何偏袒的观点和个人感情,要客观真实反映案例中的企业问题。()

得 分	评卷人

二、简答题(每题 5 分,共 20 分)

6. 案例分析需注意的要点与问题包括哪些方面?
7. 讨论法在案例教学中的特点主要表现为哪几个方面?
8. 案例使用说明包括哪些内容?
9. 案例分析中的分析形势环节包括哪几个层面的工作?

得 分	评卷人

三、案例分析题(每题 35 分,共 70 分)

10.

格兰仕的竞争战略

格兰仕企业(集团)公司的前身是广东顺德桂洲羽绒制品厂,于 1992 年 6 月正式更名为格兰仕企业(集团)公司。之后,格兰仕引进当时最先进的东芝微波炉生产线,在半年内建成投产。随着格兰仕的生产规模不断扩大,产量从投资建厂当年生产微波炉 1 万台增至 60 万台,1997 年便达到 200 万台。格兰仕从 1996 年开始屡屡掀起“降价风暴”,使得大量小规模厂家退出市场。

1996 年 8 月,格兰仕微波炉发动第一次降价,平均降幅达 40%,推动微波炉在国内的普及。当年实现产销 65 万台,市场占有率超过 35%。

1997 年 10 月,格兰仕微波炉第二次大幅降价,降幅在 29%—40%之间,使其当年的市场占有率扩大到 47.6%,产销量猛增到 198 万台。

1998 年 5 月,格兰仕微波炉以“买一赠三”和抽奖等形式进行变相降价,并逐步将市场重心转移到海外。当时,微波炉年产达到 450 万台,是世界上最大的微波炉生产厂家之一。当年,国内市场占有率达到 60%以上。

2000 年 6 月,格兰仕微波炉第四次掀起大规模的价格大战,降幅仍高达 40%,以“五朵金花”系列等中档机为主。

2000 年 10 月,格兰仕微波炉第五次大降价利刃直指高端市场,高档黑金刚系列微波炉降幅接近 40%,高档机型需求率迅猛提高。全年国内市场占有率高达 76%;国际市场占有率突破 30%,晋升中国家电出口二强之一。

2001 年 4 月,格兰仕推出 300 元以下微波炉,再次令淡季市场空前火爆。

2002 年 1 月,格兰仕数码温控王系列微波炉降价 30%,使“高档中价”的高档机价位直逼其他品牌中低档产品的价格,加上数码光波、太空金刚、白金刚等高新技术产品的上市及热销,格兰仕“封杀”整个微波炉市场。

2002 年 2 月 26 日,格兰仕打响空调价格大战第一枪,对喷涂系列近 20 款畅销主力机降价,平均降幅约 30%,最高降幅约 35%。格兰仕表示,希望通过生产力水平的提升,在去年“高档中价”的基础上进一步推进国内市场上高档空调的“平民化”。

几年后,能与格兰仕一争高下的只剩下处于市场第二位的韩国 LG,成为了中国乃至全世界的“微波炉大王”。

问题:

- (1) 格兰仕在微波炉产业中采取的是哪一种竞争战略? 这种战略具有何种优势?
- (2) 随着市场的不断规范,格兰仕的战略发展还需要做哪些调整?

苏总的烦恼

锐思公司是一家从事应用软件开发的计算机系统集成公司,它隶属于一家高科技产业集团,下设市场部、软件开发部、技术支持部、人事部及办公室。苏先生是这家软件公司的总经理,公司每天 9:00 上班,今天他不到 9:00 就到了公司。他计划今天能把最近即将招标的一个项目的技术方案写完。对这次招标,苏先生非常重视。他不想在技术方案上出差错,于是亲自动手完成这个方案。

9:00 员工陆续到位,开始了一天的工作。此时,苏先生也有了一个初步的轮廓。这时,电话响了起来,苏先生拿起电话,对方是正在实施中的 D 市项目的用户代表。用户反映,公司的技术人员到现场安装后,未调试软件就回去了,到现在快两个星期了,还没给解决,不知是怎么回事。苏先生听到这一情况很生气,一边安慰用户代表,一边想对策。他答应用户代表,最迟明天给他一个解决方案。

挂了电话,苏先生把技术支持部的李经理找来了解情况,商量对策。“老李,D 市的项目是怎么回事,刚才他们打过来一个电话,说我们的人给人家安装没给调试就回来了。”“是这么回事。这次去 D 市是派张力和李明去的,他们到那儿把系统安装完后,用户又提出了一些新的要求。当时张力他们觉得新增功能不应包含在合同内,所以没有给对方明确答复。但 D 市那边所说的调试是指按他们的要求修改程序,根本不是什么现场调试。若不在现场调试好,能算安装完成吗?”

“那为什么回来之后,到现在还没给人家答复?”“这你要问市场部了。张力和李明回来之后,我就把情况对市场部和软件部说了。软件部说,最近活儿多,根本没时间改。不知市场部是怎么跟用户协调的。市场部在谈这个单子的时候,有关系统的硬件配置方面的要求事先也没跟我们打招呼。在合同签约之后才把系统配置给我们。在备货时,我们发现有些型号市面上已经淘汰了。还有些货的价格比他们的报价还高。让我们怎么买?他们倒好,来了一个大撒把,单子一签,什么都不管了。再有,软件部开发的软件也经常出毛病,让我们老招用户的骂。”

“好吧,下午 1 点,三个部门的经理都来,咱们碰一下,再决定 D 市的项目怎么处理。”苏先生觉得问题有点麻烦,想听听软件部的看法再作决定。软件部的经理欧阳先生来到苏先生的办公室。“欧阳,D 市的项目需要改软件的事,你知道了吧?”“这事儿老李找过我。但我们实在抽不出空。几个项目都压在我们身上了,而且都是急茬儿。我觉得应该在市场部加强技术力量,对软件的功能要求控制一下。现在可好,用户提什么要求就答应什么,根本不考虑我们开发的时间和工作量,在这种情况下,让我们怎么保证质量。话又说回来,技术支持部反馈回来的信息,很多是由于用户使用不当造成的。技术人员在给用户培训的时候应把常见的问题讲透。有些问题他们完全可以处理,不必事事找软件部。如果老找,要他们干什么。顺便跟您汇报一下,我们部门的小任要辞职不干了”“怎么回事?”“小任是去年毕业来公司的。来的时候,人事部让他交了 3000 元押金。说是每个新来的学生都这么做。小任虽然不乐意,但还是交了。今年又来了一个新毕业的学生,因为是集团公司老总的亲戚,所以就没收这 3000 元。小任不知从什么地方知道了这件事,一生气就要走人。”“他对现在的工资满意吗?”“挺满意。这小子挺能干,给他的奖金也比较高,就是有点较真。咱们本来就缺人,谁想到又出这事儿,真够烦的。”“这小子不能放走。我找人事部商量一下,看看有什么办法?”已经快 12 点了。D 市的事还没解决,又冒出新的问题,苏先生心想,看来自己只能晚上加班赶写方案了。

问题:

(1)锐思公司在 D 市项目上出现问题的主要原因是什么?应采取哪些措施?

(2)运用相关激励理论分析小任要求辞职的原因,假如你是人事部经理,你会提出何种解决对策?

试卷代号:1304

国家开放大学(中央广播电视大学)2018年春季学期“开放本科”期末考试

管理案例分析 试题答案及评分标准(开卷)

(供参考)

2018年7月

一、判断正误(请根据你的判断,正确的在题后括号内划“√”,错误的划“×”。每小题2分,共10分)

1. × 2. × 3. √ 4. × 5. √

二、简答题(每题5分,共20分)

6. 案例分析需注意的要点与问题包括哪些方面?

答:案例分析需注意的要点主要有:

- (1)重视课前案例的阅读与思考
- (2)积极参与小组学习
- (3)置身课堂讨论,提高表述水平
- (4)注意记录学习心得

学生在进行管理案例分析时,通常会遇到以下问题:

- (1)案例材料中的深层次信息发掘不够
- (2)不能围绕案例的中心线索切入主题
- (3)分析结论缺少客观依据

7. 讨论法在案例教学中的特点主要表现为哪几个方面?

答:讨论法在案例教学中的特点主要表现为以下四个方面:

- (1)启发诱导
- (2)鼓励和激励
- (3)目的性
- (4)层次性

8. 案例使用说明包括哪些内容?

答:案例撰写说明应该包括以下几个部分:

- (1)教学目的与用途
- (2)启发性思考题
- (3)分析思路
- (4)理论依据

(5)背景信息

(6)关键点

(7)建议课堂计划

(8)参考文献及其他教学支持

9. 案例分析中的分析形势环节包括哪几个层面的工作?

答:首先是收集信息,把所有主要信息都筛选出来,尽量做到完整详细,这是案例分析或者管理决策的基础;

其次是梳理信息,就是对掌握的信息进行综合分类,去粗取精,使信息变得条理化;

再次是评价信息,就是辨别信息的真伪、准误和轻重,通过信息价值的评价,去掉不真实、不准确和不重要的信息,并对缺少的必要信息进行补充;

最后,根据信息提供的情况,了解决策主体所处的环境,并做下一步思考的准备。

三、案例分析题(每题 35 分,共 70 分)

10. (1)格兰仕在微波炉产业中采取的是哪一种竞争战略? 这种战略具有何种优势?

答:格兰仕采用的是成本领先战略,这种战略模式优点是降低替代品的威胁;形成进入障碍;具有讨价还价的能力和保持领先的竞争地位等。

(2)随着市场的不断规范,格兰仕的战略发展还需要做哪些调整?

答:但格兰仕不能永久使用这一战略,特别是当竞争对手也有这种优势时,就需要改变战略发展模式,如多元化发展、实行差异化和密集市场战略。实际上近年来格兰仕已经向多元化战略演变。

11. (1)锐思公司在 D 市项目上出现问题的主要原因是什么? 应采取哪些措施?

答:锐思公司的制度制定比较薄弱,各部门之间的责任和职权体系不是很清晰,导致不论是对客户服务,还是公司内部流程都存在责任不清,管理不力的问题。

(2)运用相关激励理论分析小任要求辞职的原因,假如你是人事部经理,你会提出何种解决对策?

答:作为公司人力资源主管,只能在制度设计上做文章,完善公司在这方面的管理漏洞。但公司出现的问题在高层领导,不能带头破坏公司制度,否则,任何制度都是形同虚设。

(以上答题要点仅供参考。请评卷老师根据学生答题情况酌情给分。要求观点明确,叙述清楚,引用原理和方法正确,论证合理)

试卷代号:1304

座位号

国家开放大学(中央广播电视大学)2018年秋季学期“开放本科”期末考试

管理案例分析 试题(开卷)

2019年1月

题号	一	二	三	总分
分数				

得分	评卷人

一、判断正误(请根据你的判断,正确的在题后括号内划“√”,错误的划“×”。每小题2分,共10分)

1. 案例写作原则中的仿真原则是指案例作者根据企业实际自己杜撰案例中的人物和内容,设计案例作者关心的问题。()
2. 高结构性案例主要是指篇幅较长的,内容比较全面和复杂的案例类型。()
3. 在案例学习中,谈判法是指定学生分别扮演谈判各方,设立谈判规则,陈述须要交涉的内容,确定谈判的结果。()
4. 管理案例就是围绕着一一定的管理问题而对某一真实的管理情景所作的文字描述。不包括声像等其他媒介采编撰写方式。()
5. 案例内容的表述涉及很多方面,第一个就是写好案例的开头和结尾,即指案例的开头必须要和结尾相呼应。()

得分	评卷人

二、简答题(每题5分,共20分)

6. 在撰写案例时,需要从哪几个方面来考虑对素材资料进行筛选加工?
7. 简述三种常用的案例分析方法。
8. 简述管理案例分析的基本原则。
9. 简述案例分析过程的五个关键环节。

得 分	评卷人

三、案例分析题(每题 35 分,共 70 分)

10.

为什么员工失去了工作乐趣

A 企业是一家新式的餐饮连锁公司,以中餐为主打,消费档次在中档偏上,其地方风味特色很受欢迎,生意也不错,开了多家连锁店。这类公司时常要注意的事情是,如果哪道菜加工得过火了,或是哪批包子的馅咸了,或者是顾客多了上菜慢了,弄不好顾客不满之下就另投别家,成为其它餐饮企业的食客。于是公司力求塑造一套标准化的操作程序,既要保持本公司餐品的风味特色稳定,又要通过服务赢取顾客的好感和满意度。

A 企业也向一些国外餐饮连锁巨头们取过经,也将店面装修得挺有氛围,也有详细的员工手册,力求将操作和服务标准化。不过这还不够,因为这一套其它企业也容易做到,A 企业决定在餐品的“鲜”字上下功夫,并且提高对顾客的反应速度。比如说,顾客如果可以稍等一下,那么包子、饺子等可以现做;根据提前估算消费量做好的包子必须在三十分钟内卖出,否则不能再上餐桌;菜必须在顾客下单后的半小时内做好等等。

改造从后厨开始,引进了一些设备,使烹饪变得“数字化”起来。比如面粉发酵,多少面粉加多少发酵粉加多少水,多少温度发酵多长时间,都有一个比较准确的数字和配比。甚至包子和饺子的馅都能用机器调好料,人工要做的,就是按每斤馅包多少数量的包子和饺子,以及每斤配好的面粉包多少个包子和饺子这个标准,用一块面皮包上馅变成成品放在蒸屉里。而以前负责蒸包子的伙计,现在负责看管电蒸柜——比如把一屉屉的生包子端进蒸柜里,然后就是打开开关,静等若干分钟后就端上柜台,也不用再去看火候,看时间,电蒸柜把时间和温度都设定好了。顾客点餐之后,也不用跑堂的服务员像往日一样叫号,向后厨下指令,点餐台直接将菜单下达后厨,各道菜肴自动流向所负责烹饪的厨师。

现在,一切都变得比以前可控,员工们所做的事也变得比以前简单,以前要凭丰富的经验和感觉才能做出出色的食品,现在仅靠这套机器就能做出来,而且次品率极低。现在,经验丰富的厨师们也不再像以前那样有一两个伙计打下手,那种感觉让自己太像个大师傅了,但现在这种感觉没有了,大家守着一个机器去操作就行。像这样,一批年纪大些的员工们怎么都有些不适应;而年轻的小伙计们对引进这些半自动化设备感到新奇,特别是他们可以不再给大师傅打下手跑来跑去了,这让他们感到轻松。

不过,时间长了,连这些十几、二十来岁的小伙计们也有些不适应了。过去是团队协作,前台一声令下,后厨马上就会热闹起来,或盛上套餐为顾客端去,或厨师们马上就开锅,彼呼此应之间,气氛融融。现在,连大家围着桌子做包子和饺子的场面,也没以前那么火热了。那些设备更像是流水线,大家分布在这条流水线上,成为其中某个环节的一个螺丝钉,每天守着机器设备。后厨的一些大师傅们之前的成就感现在一落千丈,因为他感觉餐馆不再依靠他的经验和技術了。年轻人也觉得每天很无聊,操作越简单,工作越机械,每天重复这样简单机械的工作,兴趣大大丧失。一位年轻员工在博客上感叹:“以前是自己牵着一流水线运作,现在自己是一流水线上的一个零部件;以前每天觉得在这里工作很有气氛,现在每天完成工作,总是想让自己能尽快逃离这里……”。

问题:

(1)为什么管理流程“科学化”后,员工反而失去了工作乐趣?

(2)请分析如何激励员工产生新的工作乐趣?

11.

格兰仕的竞争战略

格兰仕企业(集团)公司的前身是广东顺德桂洲羽绒制品厂,于1992年6月正式更名为格兰仕企业(集团)公司。之后,格兰仕引进当时最先进的东芝微波炉生产线,在半年内建成投产。随着格兰仕的生产规模不断扩大,产量从投资建厂当年生产微波炉1万台增至60万台,1997年便达到200万台。格兰仕从1996年开始屡屡掀起“降价风暴”,使得大量小规模厂家退出市场。

1996年8月,格兰仕微波炉发动第一次降价,平均降幅达40%,推动微波炉在国内的普及。当年实现产销65万台,市场占有率超过35%。

1997年10月,格兰仕微波炉第二次大幅降价,降幅在29%—40%之间,使其当年的市场占有率扩大到47.6%,产销量猛增到198万台。

1998年5月,格兰仕微波炉以“买一赠三”和抽奖等形式进行变相降价,并逐步将市场重心转移到海外。当时,微波炉年产量达到450万台,是世界上最大的微波炉生产厂家之一。当年,国内市场占有率达到60%以上。

2000年6月,格兰仕微波炉第四次掀起大规模的价格大战,降幅仍高达40%,以“五朵金花”系列等中档机为主。

2000年10月,格兰仕微波炉第五次大降价利刃直指高端市场,高档黑金刚系列微波炉降幅接近40%,高档机型需求率迅猛提高。全年国内市场占有率高达76%;国际市场占有率突破30%,晋升中国家电出口二强之一。

2001年4月,格兰仕推出300元以下微波炉,再次令淡季市场空前火爆。

2002年1月,格兰仕数码温控王系列微波炉降价30%,使“高档中价”的高档机价位直逼其他品牌中低档产品的价格,加上数码光波、太空金刚、白金刚等高新技术产品的上市及热销,格兰仕“封杀”整个微波炉市场。

2002年2月26日,格兰仕打响空调价格大战第一枪,对喷涂系列近20款畅销主力机降价,平均降幅约30%,最高降幅约35%。格兰仕表示,希望通过生产力水平的提升,在去年“高档中价”的基础上进一步推进国内市场上高档空调的“平民化”。

几年后,能与格兰仕一争高下的只剩下处于市场第二位的韩国LG,目前格兰仕垄断了国内60%、全球35%的市场份额,成为了中国乃至全世界的“微波炉大王”

问题:

(1)格兰仕在微波炉产业中采取的是哪一种竞争战略?这种战略具有何种优势?

(2)随着市场的不断规范,格兰仕的战略发展还需要做哪些调整?

试卷代号:1304

国家开放大学(中央广播电视大学)2018年秋季学期“开放本科”期末考试

管理案例分析 试题答案及评分标准(开卷)

(供参考)

2019年1月

一、判断正误(请根据你的判断,正确的在题后括号内划“√”,错误的划“×”。每小题2分,共10分)

1. × 2. × 3. √ 4. × 5. ×

二、简答题(每题5分,共20分)

6. 在撰写案例时,需要从哪几个方面来考虑对素材资料进行筛选加工?

答:在撰写案例时,需从下面三个方面来考虑对素材资料进行筛选加工问题:

- (1)本案例所要体现的管理主题及有关的关键问题是什么
- (2)案例中的当事人(主要是决策者)必须掌握的情况有哪些
- (3)案例分析者需要哪些必要的信息

7. 简述三种常用的案例分析方法。

答:(1)讨论法。指学生在教师的指导下,为解决某个问题而进行探讨,进而相互启发、相互学习以获取知识的一种教学互动方法。

(2)角色扮演法。其最初是被用来测评和培训管理者技能的一种方法。管理案例分析中的角色扮演法是指学生在阅读了给定角色的背景材料后,在给定的管理情境下以多种形式各自扮演指定的角色,通过行为模拟或者行为替代,充分体会角色的情感变化和行为模式,表露自己或角色的人格、情感、人际交往、内心冲突等心理倾向。通过这种观察和体验,然后进行分析讨论,从而使学生受到教育。

(3)谈判法。指模拟谈判。即指定学生分别扮演谈判各方,设立谈判规则,陈述需要交涉的内容,确定谈判的结果。

8. 简述管理案例分析的基本原则。

答:管理案例分析的基本原则主要包括以下四个方面:

- (1)理论和实际相结合
- (2)创新性
- (3)归纳与分析
- (4)可操作性

9. 简述案例分析过程的五个关键环节。

答:(1)分析形势。分析形势是指对当前处境的了解和掌握。

(2)确认问题。就是以一定的分析框架,找到决策主体需要解决的问题。

(3)提出方案。就是找到问题所在,明确了问题的症结,下一步的工作就是“对症下药”,制定解决问题的方案。

(4)预测结果。预测结果是一个逻辑推理的过程。

(5)作出决策。这是解决问题的最后一个环节。根据决策目标和现实条件,对各种备选方案进行利弊权衡,进行正反两方面的比较,从中选择较优的方案,拍板决定。

三、案例分析题(每题 35 分,共 70 分)

10. (1)为什么管理流程“科学化”后,员工反而失去了工作乐趣?

答:管理流程科学化要包括两个方面,一是生产流程管理的科学和严谨,由于专业化极强,确实会带来员工作业环节联系紧密,工作单调等问题,因此,管理流程科学化的另一方面还要有对于员工作为不同个体的人文关怀,以及能够激发其创造性和积极性的制度和措施。

(2)请分析如何激励员工产生新的工作乐趣?

答:答题者提出的解决方案可以多样,只要能够自圆其说就可以。

11. (1)格兰仕在微波炉产业中采取的是哪一种竞争战略? 这种战略具有何种优势?

答:格兰仕采用的是成本领先战略,这种战略模式优点是降低替代品的威胁;形成进入障碍;具有讨价还价的能力和保持领先的竞争地位等。

(2)随着市场的不断规范,格兰仕的战略发展还需要做哪些调整?

答:但格兰仕不能永久使用这一战略,特别是当竞争对手也有这种优势时,就需要改变战略发展模式,如多元化发展、实行差异化和密集市场战略。实际上近年来格兰仕已经向多元化战略演变。

(以上答题要点仅供参考。请评卷老师根据学生答题情况酌情给分。要求观点明确,叙述清楚,引用原理和方法正确,论证合理)

试卷代号:1304

座位号

--	--

国家开放大学2019年春季学期期末统一考试

管理案例分析 试题(开卷)

2019年7月

题 号	一	二	三	总 分
分 数				

得 分	评卷人

一、判断正误(请根据你的判断,正确的在题后括号内划“√”,错误的划“×”。每小题2分,共10分)

1. 管理案例写作计划的主要内容就是安排案例撰写的时间。()
2. 在案例学习的过程中,我们只需要把握住4个关键环节,即分析形势、提出方案、预测结果和做出决策。()
3. 案例有其特定的文体和书写规范,是为特殊的教学目的服务的;而实例以写实为主,一般是对所发生的客观事实的介绍和描述,没有固定的格式和书写规范。()
4. 案例的结构安排通常可以遵循两种顺序:一是时间顺序,二是内容顺序。()
5. 案例写作原则的中立原则要求案例作者在对案例进行描述时,尽量使用中立性的语言,不进行评论或者使用带有倾向性的观点。()

得 分	评卷人

二、简答题(每题5分,共20分)

6. 简述三种常用的案例学习方法。
7. 案例的写作提纲应包含哪些内容?
8. 规范的案例使用说明应包括哪些内容?
9. 案例学习过程中的分析形势环节包括哪几个层面的工作?

得 分	评卷人

三、案例分析题(每题 35 分,共 70 分)

10.

A 房屋租赁公司市场定位的失误

A 房屋租赁公司是某省会城市一家经营分散式白领公寓租赁的房地产经纪有限公司。公司成立于 2015 年,注册资金为 1000 万元,在全市有 6 家门店,目前有职工 100 余人。公司房源主要是市区地段较好的毛坯房屋,公司收房后将房屋最大化地更改为多间 30~40 平方米的带独立卫生间和厨房的小型公寓,并提供完善的配套设施、品牌家具家电、专业维修保养等诸多的软硬件服务。公司市场定位是为都市白领提供良好的居住环境。公司经营立足互联网 O2O(Online To Offline)模式,通过公司的租赁平台,进行真实房源的展示,公开真实的底价,实现月付房租的缴纳,并以会员制、俱乐部的形式管理用户,通过丰富的线上线下活动为都市白领创造优质的租住生活,开创了这座城市租房市场的新模式。

公司经过两年多的发展,目前拥有可租房屋量 1200 多套,房屋租金每套每月 1100~1500 元,每套房的溢价收入达到租金收入的 40%~50%。按照正常的运营机制,房源数量多,公司经济效益应该是不断增加的,但实际上公司房屋空置率却一直较高,出租的房屋在市场中的口碑,尤其是在公司目标客户——白领群体中的口碑并不太好,导致经济效益不甚理想。公司高层管理人员通过市场调查,分析发现困扰公司经济效益低下的一连串的问题,而所有问题中,最核心的是公司的市场定位与预期消费群体出现了较大的偏离。通过调查,目前在已出租的房屋中,较高收入人群(人均月收入 6000 元及以上)占 5%,中等收入人群(人均月收入 3000~6000 元)占 10%,低收入群体(人均月收入 2000~3000 元)占 65%,空置占 20%。公司不得不面临一个现实难题——我们的房屋应当租给谁?

一方面,公司定位是为都市白领(中高收入人群)提供良好的居住环境,公司实现在线按月收支、拎包入住(家具家电齐全,并提供代缴水、电、暖等费用的服务)等承诺,将互联网、社交等时尚元素融入运营中,房源选择、装修也都是按照白领一族的需求,使租赁关系更为简单。但是通过市场的验证,所谓的隔断式独立公寓住起来并不是那么舒服,采光、通风受到限制,房屋隔音差、上下水不畅等不利因素众多。都市白领租住后,经常因达不到他们的居住要求,而在短期内选择退租。而且,中高收入群体租房比例呈不断下滑的趋势,公司的线上线下活动,参与者寥寥无几。

另一方面,租房人群低端化,本来公司的目标客户是都市白领,但最终实际租房者以低收入群体为主,例如人均月收入在 2000 元到 3000 元的进城务工人员,低收入人群占公司租户的 65%。通过了解发现,虽然房租较同地段一般租赁房屋贵一些,但是房屋地处市区,交通方便,位置较好,可以节约交通费,两人或者三人合租便可以租金分摊。对于房屋面积小、采光通风等不利因素,由于人均支出成本相对不是很高(可以节省交通费用,租金也可以分摊),低收入人群一般也可以接受。公司为了保证房屋出租率,确保一定的经营收益,虽然所租住房屋的客户群体低于预期,但公司也能接受。基于此,后期房屋管理、维修、服务成本升高了,安全问题也时有发生,这极大影响了公司的市场形象。

问题:

(1)请你运用市场定位有关理论,分析 A 公司市场定位与实际租房群体的偏离这一问题产生的主要原因,以及该问题对公司发展产生的不利影响

(2)通过分析以上原因,请你提出解决 A 公司市场定位问题的思路 and 措施。

11.

苏总的烦恼

锐思公司是一家从事应用软件开发的计算机系统集成公司,它隶属于一家高科技产业集团,下设市场部、软件开发部、技术支持部、人事部及办公室。苏先生是这家软件公司的总经理,公司每天 9:00 上班,今天他不到 9:00 就到了公司。他计划今天把即将招标的一个项目的技术方案写完。对这次招标,苏先生非常重视。他不希望在技术方案上出差错,于是亲自动手完成这个方案。

9:00 员工陆续到位,开始了一天的工作。此时,苏先生也有了一个初步的轮廓。这时,电话响了起来,苏先生拿起电话,对方是正在实施中的 D 市项目的用户代表。用户反映,公司的技术人员到现场安装后,未调试软件就回去了,到现在快两个星期了,还没给解决,不知是怎么回事。苏先生听到这一情况很生气,一边安慰用户代表,一边想对策。他答应用户代表,最迟明天给他一个解决方案。

挂了电话,苏先生把技术支持部的李经理找来了解情况,商量对策。“老李,D 市的项目是怎么回事,刚才他们打过来一个电话,说我们的人给人家安装没给调试就回来了。”“是这么回事。这次去 D 市是派张力和李明去的,他们到那儿把系统安装完后,用户又提出了一些新的要求。当时张力他们觉得新增功能不应包含在合同内,所以没有给对方明确答复。但 D 市那边所说的调试是指按他们的要求修改程序,根本不是什么现场调试。若不在现场调试好,能算安装完成吗?

“那为什么回来之后,到现在还没给人家答复?”“这你要问市场部了。张力和李明回来之后,我就把情况对市场和软件部说了。软件部说,最近活儿多,根本没时间改。不知市场部是怎么跟用户协调的。市场部在谈这个单子的时候,有关系统的硬件配置方面的要求事先也没跟我们打招呼。在合同签约之后才把系统配置给我们。在备货时,我们发现有些型号市面上已经淘汰了。还有些货的价格比他们的报价还高。让我们怎么买?他们倒好,来了一个大撒把,单子一签,什么都不管了。再有,软件部开发的软件也经常出毛病,让我们老招用户的骂。”

“好吧,下午1点,三个部门的经理都来,咱们碰一下,再决定D市的项目怎么处理。”苏先生觉得问题有点麻烦,想听听软件部的看法再作决定。软件部的经理欧阳先生来到苏先生的办公室。“欧阳,D市的项目需要改软件的事,你知道了吧?”“这事儿老李找过我。但我们实在抽不出空。几个项目都压在我们身上了,而且都是急茬儿。我觉得应该在市场部加强技术力量,对项目的功能要求控制一下。现在可好,用户提什么要求就答应什么,根本不考虑我们开发的时间和工作量,在这种情况下,让我们怎么保证质量。话又说回来,技术支持部反馈回来的信息,很多是由于用户使用不当造成的。技术人员在给用户培训的时候应把常见的问题讲透。有些问题他们完全可以处理,不必事事找软件部。如果老找,要他们干什么。顺便跟您汇报一下,我们部门的小任要辞职不干了”“怎么回事?”“小任是去年毕业来公司的。来的时候,人事部让他交了3000元押金。说是每个新来的学生都这么做。小任虽然不乐意,但还是交了。今年又来了一个新毕业的学生,因为是集团公司老总的亲戚,所以就没收这3000元。小任不知从什么地方知道了这件事,一生气就要走人。”“他对现在的工资满意吗?”“挺满意。这小伙子挺能干,给他的奖金也比较高,就是有点较真。咱们本来就缺人,谁想到又出这事儿,真够烦的。”“这小伙子不能放走。我找人事部商量一下,看看有什么办法?”已经快12点了。D市的事还没解决,又冒出新的问题,苏先生心想,看来自己只能晚上加班赶写方案了。

问题:

(1)锐思公司在D市项目上出现问题的主要原因是什么?应采取哪些措施?

(2)运用相关激励理论分析小任要求辞职的原因,假如你是人事部经理,你会提出何种解决对策?

试卷代号:1304

国家开放大学2019年春季学期期末统一考试

管理案例分析 试题答案及评分标准(开卷)

(供参考)

2019年7月

一、判断正误(请根据你的判断,正确的在题后括号内划“√”,错误的划“×”。每小题2分,共10分)

1. × 2. × 3. √ 4. × 5. √

二、简答题(每题5分,共20分)

6. 简述三种常用的案例学习方法。

参考答案:

(1)讨论法。指学生在教师的指导下,为解决某个问题而进行探讨,进而相互启发、相互学习以获取知识的一种教学互动方法。

(2)角色扮演法。要求被试者扮演一个特定的管理者角色来观察被试者的多种表现,了解其心理素质和潜在能力的一种测评方法,也是通过情景模拟,要求其扮演指定行为角色,并对其行为表现进行评价和反馈,以此来帮助其发展和提高行为技能最有效的一种学习方法。

(3)谈判法。指模拟谈判。即指定学生分别扮演谈判各方,设立谈判规则,陈述需要交涉的内容,确定谈判的结果。

7. 案例的写作提纲应包含哪些内容?

参考答案:

- (1)案例的教学目的或用途;
- (2)案例需要解决的主要问题和决策层次;
- (3)案例的类型;
- (4)案例的难度;
- (5)案例的篇幅;
- (6)案例写作的时间进度安排。

8. 规范的案例使用说明应包括哪些内容?

参考答案:

案例撰写说明应该包括以下几个部分:

- (1)教学目的与用途;

- (2)启发性思考题;
- (3)分析思路;
- (4)理论依据;
- (5)背景信息;
- (6)关键要点;
- (7)建议课堂计划;
- (8)参考文献及其他教学支持。

9. 案例学习过程中的分析形势环节包括哪几个层面的工作?

参考答案:

首先是收集信息,把所有主要信息都筛选出来,尽量做到完整详细,这是案例分析或者管理决策的基础;

其次是梳理信息,就是对掌握的信息进行综合分类,去粗取精,使信息变得条理化;

再次是评价信息,就是辨别信息的真伪、轻重,通过信息价值的评价,去掉不真实、不准确和不重要的信息,并对缺少的必要信息进行补充;

最后,根据信息提供的情况,了解决策主体所处的环境,并做下一步思考的准备。

三、案例分析题(每题 35 分,共 70 分)

10. 参考答案:

(1)A 公司的市场定位与实际租户群体有所偏离,并且在目标市场房屋出租比例呈不断下滑的趋势,这些现象说明,公司对房屋租赁市场中各个收入群体的租房需求了解不足,造成公司对目标市场租户群体需求的错误判断。

如果这一问题不及时解决,会对公司的发展造成许多不利的影响。一是不利于公司产品形象的树立。二是不利于产品的宣传推广。三是不利于目标市场的进一步拓展。

(2)略

11. 参考答案:

(1)锐思公司的制度制定比较薄弱,各部门之间的责任和职权体系不是很清晰,导致不论是对客户服务,还是公司内部流程都存在责任不清,管理不力的问题。

(2)作为公司人力资源主管,只能在制度设计上做文章,完善公司在这方面的管理漏洞。但公司出现的问题在高层领导,不能带头破坏公司制度,否则,任何制度都是形同虚设。

(以上答题要点仅供参考。请评卷老师根据学生答题情况酌情给分。要求观点明确,叙述清楚,引用原理和方法正确,论证合理。)

试卷代号:1304

座位号

国家开放大学2019年秋季学期期末统一考试

管理案例分析 试题(开卷)

2020年1月

题号	一	二	三	总分
分数				

得分	评卷人

一、判断正误(请根据你的判断,正确的在答题纸上划“√”,错误的划“×”。每小题2分,共10分)

1. 案例写作原则中的仿真原则是指案例作者根据企业实际自己杜撰案例中的人物和内容,设计案例作者关心的问题。()
2. 案例的结构安排通常可以遵循两种顺序:一是时间顺序,二是内容顺序。()
3. 在案例学习中,谈判法是指定学生分别扮演谈判各方,设立谈判规则,陈述需要交涉的内容,确定谈判的结果。()
4. 管理案例就是围绕着一一定的管理问题而对某一真实的管理情景所作的文字描述。不包括声像等其他媒介采编撰写方式。()
5. 案例内容的表述涉及很多方面,第一个就是写好案例的开头和结尾,即指案例的开头必须要和结尾相呼应。()

得分	评卷人

二、简答题(每题5分,共20分)

6. 在撰写案例时,需要从哪几个方面对素材资料进行筛选加工?
7. 案例的写作提纲应包含哪些内容?
8. 简述管理案例学习的基本原则。
9. 简述案例学习过程中需要把握的五个关键环节。

得 分	评卷人

三、案例分析题(每题 35 分,共 70 分)

10.

为什么员工失去了工作乐趣

A 企业是一家新式的餐饮连锁公司,以中餐为主打,消费档次在中档偏上,其地方风味特色很受欢迎,生意也不错,开了多家连锁店。这类公司时常要注意的事情是,如果哪道菜加工得过火了,或是哪批包子的馅咸了,或者是顾客多了上菜慢了,弄不好顾客不满之下就另投别家,成为其它餐饮企业的食客。于是公司力求塑造一套标准化的操作程序,既要保持本公司餐品的风味特色稳定,又要通过服务赢取顾客的好感和满意度。

A 企业也向一些国外餐饮连锁巨头们取过经,也将店面装修得挺有氛围,也有详细的员工手册,力求将操作和服务标准化。不过这还不够,因为这一套其它企业也容易做到,A 企业决定在餐品的“鲜”字上下功夫,并且提高对顾客的反应速度。比如说,顾客如果可以稍等一下,那么包子、饺子等可以现做;根据提前估算消费量做好的包子必须在三十分钟内卖出,否则不能再上餐桌;菜必须在顾客下单后的半小时内做好等等。

改造从后厨开始,引进了一些设备,使烹饪变得“数字化”起来。比如面粉发酵,多少面粉加多少发酵粉加多少水,多少温度发酵多长时间,都有一个比较准确的数字和配比。甚至包子和饺子的馅都能用机器调好料,人工要做的,就是按每斤馅包多少数量的包子和饺子,以及每斤配好的面粉包多少个包子和饺子这个标准,用一块面皮包上馅变成成品放在蒸屉里。而以前负责蒸包子的伙计,现在负责看管电蒸柜——比如把一屉屉的生包子端进蒸柜里,然后就是打开开关,静等若干分钟后就端上柜台,也不用再去看火候,看时间,电蒸柜把时间和温度都设定好了。顾客点餐之后,也不用跑堂的服务员像往日一样叫号,向后厨下指令,点餐台直接将菜单下达后厨,各道菜肴自动流向所负责烹饪的厨师。

现在,一切都变得比以前可控,员工们所做的事也变得比以前简单,以前要凭丰富的经验和感觉才能做出出色的食品,现在仅靠这套机器就能做出来,而且次品率极低。现在,经验丰富的厨师们也不再像以前那样有一两个伙计打下手,那种感觉让自己太像个大师傅了,但现在这种感觉没有了,大家守着一个机器去操作就行。像这样,一批年纪大些的员工们都有些不适应;而年轻的小伙计们对引进这些半自动化设备感到新奇,特别是他们可以不再给大师傅打下手跑来跑去了,这让他们感到轻松。

不过,时间长了,连这些十几、二十来岁的小伙计们也有些不适应了。过去是团队协作,前台一声令下,后厨马上就会热闹起来,或盛上套餐为顾客端去,或厨师们马上就开锅,彼呼此应之间,气氛融融。现在,连大家围着桌子做包子和饺子的场面,也没以前那么火热了。那些设备更像是流水线,大家分布在这条流水线上,成为其中某个环节的一个螺丝钉,每天守着机器设备。后厨的一些大师傅们之前的成就感现在一落千丈,因为他感觉餐馆不再依靠他的经验和技能了。年轻人也觉得每天很无聊,操作越简单,工作越机械,每天重复这样简单机械的工作,兴趣大大丧失。一位年轻员工在博客上感叹:“以前是自己牵着一条流水线运作,现在自己是一条流水线上上的一个零部件;以前每天觉得在这里工作很有气氛,现在每天完成工作,总是想让自己能尽快逃离这里……”。

问题:

(1)为什么管理流程“科学化”后,员工反而失去了工作乐趣?

(2)请分析如何激励员工产生新的工作乐趣?

11. JLZ 酸梅汤——健康饮品的引领者

北京 Y 集团公司(以下简称“Y 集团”)于 1980 年建厂,作为国内三大啤酒集团中唯一的大型国有企业,经过近 40 年快速、健康的发展,现已经成为中国大型啤酒企业集团之一,产量和销量均进入世界啤酒企业前八强。为了实现多元化的发展,Y 集团拓宽产品的种类,先后开发了养多乐优、能立方维生素饮料、冰红茶、绿茶、新鲜橙、茉莉清茶、老冰棍等多款产品。

当今社会,越来越多的消费者热衷于传统产品,为顺应市场大趋势,在北京市政府的帮助下,2007 年,Y 集团和故宫博物院紧密合作,搜集、整理了宫廷御茶房主方,共同打造健康饮品的引领者,北京 JLZ 饮料有限公司(以下简称“JLZ”)生产的 JLZ 酸梅汤就此应运而生。

JLZ 是京城传统饮料,不属于碳酸饮料、果汁饮料和茶饮料,是有着 300 多年悠久历史的传统老字号,早在 1906 年就获得“京都第一”的称号,在北京地区有很好的群众基础和口碑。秉持着健康饮品引领者的理念,JLZ 酸梅汤采用纯净水熬制,坚持传统熬制工艺的同时运用现代化设备以保证酸梅汤的纯正口感和保鲜时间,并以上等青梅的成熟果实作为乌梅原料,熬制出纯正老北京酸梅汤口感,让消费者品尝到名副其实的酸梅汤,体验到“酸一点,才有味道”。

一、精准的市场定位

在日常生活中,顾客最常见的饮品有瓶装水、汽水、果汁饮料、茶饮料、奶味饮料、功能性饮料等,这些饮料按概念和功能分,又可区分为清热下火、消暑开胃、健脾归中、延年养生等。茶、

凉茶、酸梅汤等等是中医概念的饮料,由药食同源的滋补类原料组成,具有一定的功能性。在北京市场,JLZ有明显的潜在竞争力,它具有自己的特色,能更好地满足消费者需求。根据产品特色精准定位,JLZ首先绕开了如康师傅、可口可乐等已成为市场领先者的强大对手,另辟蹊径。在与竞争者的竞争中,JLZ用“填补定位”战略,将产品定位在市场空白部分的开胃、解渴、解油腻功能上。碳酸饮料喝下去清凉刺激,加上碳酸气将人体内的热气排出,给人带来短暂冰爽享受;但它有明显的弱点,即碳酸饮料的二氧化碳会影响食欲,还会影响消化,如果长期饮用有害健康。因此碳酸饮料在餐饮市场并无太大优势,这是 JLZ 最有效的攻击点,这样的攻击也是碳酸饮料无法反击的。

二、全方位的产品营销

在上市初期,JLZ 通过线上推广使消费者在见到广告后想买就可以买得到。同时,线下推广主要集中在常规促销方面。产品上市后,配合线上广告,JLZ 在各终端市场(如餐饮行业)积极开展活动,并配以一定的公关手段,各种策略得到很好地衔接,收到了良好的效果。

JLZ 曾开展以“正宗口味,等你发现”为主题的“JLZ 乌梅节”活动,邀请顾客去正宗乌梅产地,感受正宗乌梅文化,活动形式为征集最正宗的乌梅产地及制梅工艺、最正宗的冰糖产地及制作工艺、最正宗的酸梅汤制作工艺,用征集到的工艺熬成最正宗的酸梅汤。此外,JLZ 还曾开展“买 JLZ 送故宫限量公仔”活动,该活动不是一次简单的买送,而是中国文化第一品牌和国饮第一品牌之间的联合互动,充分引发了消费者的品牌联想,以小博大。

为了继续领跑北京春节酸梅汤礼盒市场,JLZ 酸梅汤的市场动作不断,而且力度有愈演愈烈之势。2015—2016 年度第一部重头戏就是联合兴业银行,共同推出“发红包、抢财神”微信活动,掀起抢购潮。2016 年,JLZ 进一步升级体验营销,在“京都第一 JLZ110 周年限量版”主题活动中,推出 JLZ 获誉拜年等环节,并引入 VR 技术,在虚拟环境里为消费者营造全新的品牌体验。

三、良好的品牌文化

无论是饮料还是啤酒,最核心的价值在于“让身体获得水分”,感性表现为“解渴”,解决的问题是身体缺水带来的不适,增值价值在于健康、获得口感、方便(包括产品大小、包装开启方式、饮用方式、识别方式、携带方式等)。Y 集团特意为源自宫廷的 JLZ 设计了一套呆萌的卡通人物——皇上、皇后、格格和小阿哥,并将以这些人物为原型的表情包放在社交媒体上传播,不仅使老字号 JLZ 的品牌基因更加年轻化,也传递了 JLZ 正宗宫廷出身的品牌基因,拉近了

与顾客的距离。2017年,JLZ把工作重心和精力放在“4321”的战略上:40%的工作量是进行消费者调研,30%的工作量是打造产品IP,20%的工作量是做品牌营销,10%的工作量是做新技术和媒介的尝试。以前JLZ做得最多的是品牌营销,但现在要做的不应是向消费者推销产品,而是让消费者主动寻找产品。

据调查,国外大型啤酒集团的销售额大部分不是来自啤酒,而是来自饮料产品,因此Y集团要协同发展。随着人们生活水平的提高,大家越来越关注健康,对于食品饮料的需求也越来越高端,2015年至今,JLZ在高端酸梅汤领域的市场占有率排名名列前茅,成为健康饮品的引领者。

问题:

(1)JLZ是如何成为健康饮品的引领者的?它应怎样继续当好健康饮品的引领者?

(2)请用SWOT分析法分析北京JLZ饮料有限公司的情况及市场环境。

试卷代号:1304

国家开放大学2019年秋季学期期末统一考试

管理案例分析 试题答案及评分标准(开卷)

(供参考)

2020年1月

一、判断正误(请根据你的判断,正确的在答题纸上划“√”,错误的划“×”。每小题2分,共10分)

1. × 2. × 3. √ 4. × 5. ×

二、简答(每题5分,共20分)

6. 在撰写案例时,需要从哪几个方面对素材资料进行筛选加工?

参考答案:

在撰写案例时,需从下面三个方面来考虑对素材资料进行筛选加工问题:

- (1)本案例所要体现的管理主题及有关的关键问题是什么。
- (2)案例中的当事人(主要是决策者)必须掌握的情况有哪些。
- (3)案例分析者需要哪些必要的信息。

7. 案例的写作提纲应包含哪些内容?

参考答案:

- (1)案例的教学目的或用途;
- (2)案例需要解决的主要问题和决策层次;
- (3)案例的类型;
- (4)案例的难度;
- (5)案例的篇幅;
- (6)案例写作的时间进度安排。

8. 简述管理案例学习的基本原则。

参考答案:

管理案例学习的基本原则主要包括以下四个方面:

- (1)理论联系实际;

(2)创新性;

(3)归纳性;

(4)操作性。

9. 简述案例学习过程中需要把握的五个关键环节。

参考答案:

(1)分析形势。分析形势是指对当前处境的了解和掌握。

(2)确认问题。就是以一定的分析框架,找到决策主体需要解决的问题。

(3)提出方案。就是找到问题所在,明确了问题的症结,下一步的工作就是“对症下药”,制定解决问题的方案。

(4)预测结果。预测结果是一个逻辑推理的过程。

(5)做出决策。这是解决问题的最后一个环节。根据决策目标和现实条件,对各种备选方案进行利弊权衡,进行正反两方面的比较,从中选择较优的方案。

三、案例分析题(每题 35 分,共 70 分)

10. 参考答案:

(1)管理流程科学化包括两个方面,一是生产流程管理的科学和严谨。由于专业化极强,确实会带来员工作业环节联系紧密,工作单调等问题,因此,管理流程科学化的另一方面还要有对于员工作为不同个体的人文关怀,以及能够激发其创造性和积极性的制度和措施。

(2)答题者提出的解决方案可以多样,只要能够自圆其说就可以。

11. 参考答案:

(1)产品定位合理,符合北京人的消费需求。

(2)略

(以上答题要点仅供参考。请评卷老师根据学生答题情况酌情给分。要求观点明确,叙述清楚,引用原理和方法正确,论证合理。)

试卷代号:1304

国家开放大学2020年秋季学期期末统一考试

管理案例分析 试题

2021年1月

注意事项

一、将你的学号、姓名及分校(工作站)名称填写在答题纸的规定栏内。考试结束后,把试卷和答题纸放在桌上。试卷和答题纸均不得带出考场。监考人收完考卷和答题纸后才可离开考场。

二、仔细阅读题目的说明,并按题目要求答题。答案一定要写在答题纸的指定位置上,写在试卷上的答案无效。

三、用蓝、黑圆珠笔或钢笔(含签字笔)答题,使用铅笔答题无效。

一、判断正误(请根据你的判断,正确的在答题纸上划“√”,错误的划“×”。每小题2分,共10分)

1. 案例必须以事实为依据,体现出真实性。()
2. 案例有其特定的文体和书写规范,是为特殊的教学目的服务的;而实例以写实为主,一般是对所发生的客观事实的介绍和描述,没有固定的格式和书写规范。()
3. 在案例学习的过程中,我们只需要把握住4个关键环节,即分析形势、提出方案、预测结果和做出决策。()
4. 按案例篇幅的长短,管理案例可分为中短篇案例、长篇案例和超长篇案例。()
5. 案例内容的表述涉及很多方面,第一个就是写好案例的开头和结尾,即指案例的开头必须要和结尾相呼应。()

二、简答题(每题8分,共40分)

6. 规范的案例使用说明应包括哪些内容?
7. 管理案例写作有哪四个原则?

8. 案例的写作提纲应包含哪些内容?

9. 在撰写案例时,需要从哪几个方面来考虑对素材资料进行筛选加工?

10. 简述三种常用的案例学习方法。

三、案例分析题(每篇案例 25 分,共 50 分)

11. (一)JLZ 酸梅汤——健康饮品的引领者

北京 Y 集团公司(以下简称“Y 集团”)于 1980 年建厂,作为国内三大啤酒集团中唯一的大型国有企业,经过近 40 年快速、健康发展,现已经成为中国大型啤酒企业集团之一,产量和销量均进入世界啤酒企业前八强。为了实现多元化的发展,Y 集团拓宽产品的种类,先后开发了养多乐优、能立方维生素饮料、冰红茶、绿茶、新鲜橙、茉莉清茶、老冰棍等多款产品。

当今社会,越来越多的消费者热衷于传统产品,为顺应市场大趋势,在北京市政府的帮助下,2007 年,Y 集团公司和故宫博物院紧密合作,搜集、整理了宫廷御茶房主方,共同打造健康饮品的引领者—JLZ 酸梅汤,并建立北京 JLZ 饮料有限公司(以下简称“JLZ”)生产的 JLZ 酸梅汤。

JLZ 是京城传统饮料,不属于碳酸饮料、果汁饮料和茶饮料,是有着 300 多年悠久历史的传统老字号,早在 1906 年就获得“京都第一”的称号,在北京地区有很好的群众基础和口碑。秉持着健康饮品引领者的理念,JLZ 酸梅汤采用纯净水熬制,坚持传统熬制工艺的同时运用现代化设备以保证酸梅汤的纯正口感和保鲜时间,并以上等青梅的成熟果实作为乌梅原料,熬制出纯正老北京酸梅汤口感,让消费者品尝到名副其实的酸梅汤,体验到“酸一点,才有味道”。为此,公司采取了如下策略。

一、精准的市场定位

在日常生活中,顾客最常见的饮品有瓶装水、汽水、果汁饮料、茶饮料、奶味饮料、功能性饮料等,这些饮料按概念和功能分,又可区分为清热下火、消暑开胃、健脾归中、延年养生等。茶、凉茶、酸梅汤等等是中医概念的饮料,由药食同源的滋补类原料组成,具有一定的功能性。在北京市场,JLZ 有明显的潜在竞争力,它具有自己的特色,能更好地满足消费者需求。根据产品特色精准定位,JLZ 首先绕开了如康师傅、可口可乐等已成为市场领先者的强大对手,另辟蹊径。在与竞争者的竞争中,将产品定位在市场空白部分的开胃、解渴、解油腻功能上。碳酸饮料喝下去清凉刺激,加上碳酸气将人体内的热气排出,给人带来短暂冰爽享受;但它有明显的弱点,即碳酸饮料的二氧化碳会影响食欲,还会影响消化,如果长期饮用有害健康。因此碳酸饮料在餐饮市场并无太大优势,这是 JLZ 最有效的攻击点,这样的攻击也是碳酸饮料无法反击的。

二、全方位的产品营销

在上市初期,JLZ 通过线上推广使消费者在见到广告后想买就可以买得到。同时,线下推广主要集中在常规促销方面。产品上市后,配合线上广告,JLZ 在各终端市场(如餐饮行业)积极开展活动,并配以一定的公关手段,各种策略得到很好地衔接,收到了良好的效果。

JLZ 曾开展以“正宗口味,等你发现”为主题的“JLZ 乌梅节”活动,邀请顾客去正宗乌梅产地,感受正宗乌梅文化,活动形式为征集最正宗的乌梅产地及制梅工艺、最正宗的冰糖产地及制作工艺、最正宗的酸梅汤制作工艺,用征集到的工艺熬成最正宗的酸梅汤。此外,JLZ 还曾开展“买 JLZ 送故宫限量公仔”活动,该活动不是一次简单的买送,而是中国文化第一品牌和国饮第一品牌之间的联合互动,充分引发了消费者的品牌联想,以小博大。

为了继续领跑北京春节酸梅汤礼盒市场,JLZ 酸梅汤的市场动作不断,而且力度有愈演愈烈之势。2015—2016 年度第一部重头戏就是联合兴业银行,共同推出“发红包、抢财神”微信活动,掀起抢购潮。2016 年,JLZ 进一步升级体验营销,在“京都第一 JLZ110 周年限量版”主题活动中,推出 JLZ 获誉拜年等环节,并引入 VR 技术,在虚拟环境里为消费者营造全新的品牌体验。

三、打造良好的品牌文化

无论是饮料还是啤酒,最核心的价值在于“让身体获得水分”,感性表现为“解渴”,解决的问题是身体缺水带来的不适,增值价值在于健康、获得口感、方便(包括产品大小、包装开启方式、饮用方式、识别方式、携带方式等)。Y 集团特意为源自宫廷的 JLZ 设计了一套呆萌的卡通人物——皇上、皇后、格格和小阿哥,并将以这些人物为原型的表情包放在社交媒体上传播,不仅使老字号 JLZ 的品牌基因更加年轻化,也传递了 JLZ 正宗宫廷出身的品牌基因,拉近了与顾客的距离。2017 年,JLZ 把工作重心和精力放在“4321”的战略上:40%的工作量是进行消费者调研,30%的工作量是打造产品 IP,20%的工作量是做品牌营销,10%的工作量是做新技术和媒介的尝试。以前 JLZ 做得最多的是品牌营销,现在要做的不应是向消费者推销产品,而是让消费者主动寻找产品。

总之,随着公司战略策略的实施,JLZ 在高端酸梅汤领域的市场占有率排名名列前茅,成为健康饮品的引领者。

请认真阅读案例,并回答下面问题。下列每题的四个选项中只有一项是正确的,每题 5 分。

(1)北京 Y 集团公司采用“填补定位”的市场定位策略的具体做法是()。

- A. 开发清凉刺激的碳酸饮料
- B. 开发开胃、解渴、解油腻功能的饮料
- C. 开发瓶装水
- D. 开发多种饮料产品

(2)利用 SWOT 分析,北京 JLZ 饮料有限公司的优势(S),属于下列选项中的是()。

- A. 公司在生产 JLZ 酸梅汤的过程中保证产品纯天然、健康的产品品质
- B. 本土饮料品牌之间的同质化竞争
- C. 酸梅汤市场前景广阔,利润空间较高
- D. JLZ 酸梅汤市场覆盖的地区具有局限性

(3)利用 SWOT 分析,北京 JLZ 饮料有限公司的机会(O),属于下列选项中的是()。

- A. JLZ 酸梅汤的销售受季节影响较大
- B. 酸梅汤更多限于北方地区消费习惯
- C. 本土饮料品牌之间的同质化竞争
- D. 酸梅汤市场前景广阔,利润空间较高

(4)2017 年,公司在“4321”的战略上,其中在进行消费者调查时,下列选项中成本最高的调查方法是()。

- A. 电话调查
- B. 书面调查
- C. 人员访问
- D. 在线调查

(5)管理案例撰写要写好案例的开头和结尾,本篇案例的结尾采用了案例结尾撰写中的哪种方式。()

- A. 总结方式的结尾
- B. 留下问题方式的结尾
- C. 自然淡出方式的结尾
- D. 以上都不是

12.

(二)黄工程师为什么要走?

助理工程师黄大佑,一所名牌大学的高材生,毕业后工作已八年,于四年前应聘到一家工厂的工程部负责技术工作,工作勤恳负责,技术能力强,很快就成为厂里有口皆碑的“四大金刚”之一,名字仅排在一号种子厂技术部主管陈工之后。然而,工资却同仓库保管人员不相上下,一家三口尚住在来时住的那间平房。对此,他心中时常有些不平。

黄厂长,一个有名的识才老厂长,一句“人能尽其才,物能尽其用,货能畅其流”的孙中山先生名言,在各种公开场合不知被他引述多少遍了,实际上,他也是这样做的。四年前,黄大佑调来报到时,门口用红纸写的“热烈欢迎黄大佑工程师到我厂工作”几个不凡的颜体大字,是黄厂长亲自吩咐人事秘书部主任落实的,并且交代要把“助理工程师”的“助理”两字去掉,这确实使黄大佑当时春风不少,工作更卖力。

两年前,厂里有指标申报工程师,黄大佑属有条件申报之列,但名额却被让给一个没有文凭、工作平平的老同志。他想问一下厂长,谁知,他未去找厂长,厂长却先来找他了:“黄工,你年轻,机会有的是。”去年,他想反映一下工资问题,这问题确实重要,来这里其中一个目的不就是想增加收入,提高一下生活待遇吗?但是几次想开口,都没有勇气说出来。因为厂长不仅在生产会上大夸他的成绩,而且,他曾记得,有几次外地人来取经,黄厂长当着客人的面赞扬他:“黄工是我们厂的技术骨干,是一个有创新意识的……”哪怕厂长再忙,路上相见时,总会拍拍黄工的肩膀说两句,诸如“黄工,干得不错”“黄工,你很有前途”,这的确让黄大佑兴奋:“黄厂长确实是一个伯乐。”此言不假,前段时间,他还把一项开发新产品的重任交给他呢,大胆起用年轻人,然而……。

最近,厂里新建好一批职工宿舍,听说数量比较多,黄大佑决心要反映一下住房问题,谁知这次黄厂长又先找他,还是像以前一样,笑着拍拍他的肩膀:“黄工,厂里有意培养你入党,我当你的介绍人。”他又不好意思开口了,结果家没有搬成。

深夜,黄大佑对着一张报纸招聘栏出神。第二天一早,黄厂长办公桌上压着一张小纸条,写着:

黄厂长:

您是一个懂得使用人才的好领导,我十分敬佩您,但我决定走了。

黄大佑于深夜

请认真阅读案例,并回答下面问题。

(1)请分析黄工程师离职的原因。(10分)

(2)如果你是黄厂长,将采取什么激励措施来留住黄工程师?(15分)

试卷代号:1304

座位号

国家开放大学2020年秋季学期期末统一考试

管理案例分析 试题答题纸

2021年1月

题号	一	二	三	总分
分数				

得分	评卷人

一、判断正误(请根据你的判断,正确的在答题纸上划“√”,错误的划“×”。每小题2分,共10分)

1. 2. 3. 4. 5.

得分	评卷人

二、简答题(每题8分,共40分)

6. 规范的案例使用说明应包括哪些内容?
7. 管理案例写作有哪四个原则?
8. 案例的写作提纲应包含哪些内容?
9. 在撰写案例时,需要从哪几个方面来考虑对素材资料进行筛选加工?
10. 简述三种常用的案例学习方法。

得分	评卷人

三、案例分析题(每篇案例25分,共50分)

- 11.
- (1) (2) (3) (4) (5)
- 12.

试卷代号:1304

国家开放大学2020年秋季学期期末统一考试

管理案例分析 试题答案及评分标准

(供参考)

2021年1月

一、判断正误(请根据你的判断,正确的在答题纸上划“√”,错误的划“×”。每小题2分,共10分)

1. √ 2. √ 3. × 4. √ 5. ×

二、简答题(每题8分,共40分)

6. 规范的案例使用说明应包括哪些内容?

参考答案:

案例使用说明应该包括以下几个部分:

- (1)教学目的与用途
- (2)启发性思考题
- (3)分析思路
- (4)理论依据
- (5)背景信息
- (6)关键点
- (7)建议课堂计划
- (8)参考文献及其他教学支持

7. 管理案例写作有哪四个原则?

参考答案:

案例写作的原则主要有:

- (1)仿真原则
- (2)中立原则
- (3)矛盾原则
- (4)前瞻原则

8. 案例的写作提纲应包含哪些内容?

参考答案:

- (1)案例的教学目的或用途
- (2)案例需要解决的主要问题和决策层次
- (3)案例的类型

(4)案例的难度

(5)案例的篇幅

(6)案例写作的时间进度安排

9. 在撰写案例时,需要从哪几个方面来考虑对素材资料进行筛选加工?

参考答案:

在撰写案例时,需从下面三个方面来考虑对素材资料进行筛选加工问题:

(1)本案例所要体现的管理主题及有关的关键问题是什么。

(2)案例中的当事人(主要是决策者)必须掌握的情况有哪些。

(3)案例分析者需要哪些必要的信息。

10. 简述三种常用的案例学习方法。

参考答案:

(1)讨论法。指学生在教师的指导下,为解决某个问题而进行探讨,进而相互启发、相互学习以获取知识的一种教学互动方法。

(2)角色扮演法。要求被试者扮演一个特定的管理者角色来观察被试者的多种表现,了解其心理素质和潜在能力的一种测评方法,也是通过情景模拟,要求其扮演指定行为角色,并对其行为表现进行评价和反馈,以此来帮助其发展和提高行为技能最有效的一种学习方法。

(3)谈判法。指模拟谈判。即指定学生分别扮演谈判各方,设立谈判规则,陈述需要交涉的内容,确定谈判的结果。

三、案例分析题(每篇案例 25 分,共 50 分)

11. (一)参考答案:

(1)B

(2)A

(3)D

(4)C

(5)A

(每小题 5 分)

12. (二)参考答案:

(1)黄工程师离职的主要原因是其待遇与厂领导的重视程度严重不符。领导是表面重视,但实际上是使用,而且是不付成本的使用。这与管理激励理论不符,员工需要精神激励,更需要物质激励。

(2)厂领导留住黄工程师的做法可以有很多形式,但建议谈如何使其有实际管理权限和与职位匹配的待遇。

(第 1 问满分 10 分,第 2 问满分 15 分。以上答题要点仅供参考。请评卷老师根据学生答题情况酌情给分。要求观点明确,叙述清楚,引用原理和方法正确,论证合理。)