



(按
请直接打印，已按题目首字拼音字母排版
1304《管理案例分析》开放大学期末考试笔试+机考题库
拼音)(135)
适用：【笔试+机考】【课程号：】
总题量(135)：简答(56)判断(69)案例分析(10)
资料考前整理，只供大家复习使用！

- 1、按照教学目标分类，有哪几种案例类型？...
- 2、按照教学用途分类，有哪几种案例类型？...
- 3、按照教学用途分类，有哪几种案例类型？...
- 4、案例的写作提纲应包含哪些内容？...
- 5、案例分析方法主要有哪几种？
- 6、案例分析需注意的要点与问题包括哪些方面？...
- 7、案例分析中的分析形势环节包括哪几个层面的...
- 8、案例使用说明包括哪些内容？
- 9、案例写作应遵循哪些原则？案例写作应遵循以下...
- 10、案例学习过程中的分析形势环节包括哪几个层...
- 11、案例撰写的基本原则是什么？
- 12、案例撰写内容主要包括哪几个要点？...
- 13、案例撰写内容主要包括哪几个要点？...
- 14、案例撰写时需要收集相关资料，主要采取哪三种...
- 15、从哪些方面可以更好地领会管理案例的概念？...
- 16、管理案例分析常见问题有哪些？...
- 17、管理案例分析常见问题主要有哪些？...
- 18、管理案例分析的基本原则是什么？...
- 19、管理案例分析中的分析形势环节包括哪几个层...
- 20、管理案例教学作用表现在哪些方面？...
- 21、管理案例写作有哪四个原则？
- 22、规范的案例使用说明应包括哪些内容？...
- 23、宏观环境的变化主要有：

- 24、简述案例分析方法中的“角色扮演法”。...
- 25、简述案例分析方法中的“讨论法”。...
- 26、简述案例分析方法中的谈判法。...
- 27、简述案例分析过程的五个关键环节。...
- 28、简述案例分析过程的五个基本环节。...
- 29、简述案例学习过程中需要把握的五个关键环节。...
- 30、简述案例学习中的角色扮演法？...
- 31、简述案例撰写时搜集相关案例资料采取的三种。...
- 32、简述管理案例的含义。
- 33、简述管理案例分析的基本原则。...
- 34、简述管理案例分析四个方面的基本原则。...
- 35、简述管理案例教学的作用。
- 36、简述管理案例学习的基本原则。...
- 37、简述迈克尔波特教授提出的三种竞争战略的主。...
- 38、简述企业决策过程的主要步骤。...
- 39、简述三种常用的案例分析方法。...
- 40、简述筛选、加工案例素材资料时需要考虑的三。...
- 41、简述谈判法在案例讨论中应用时需要注意把。...
- 42、简述讨论法在案例教学中的特点。...
- 43、竞争对手能力分析主要是：
- 44、企业的市场细分应做到：
- 45、企业的总体战略主要有哪二种类型？...
- 46、企业组织结构的形式主要有哪几种？各有何特点。...
- 47、什么是案例学习中的角色扮演法？...
- 48、谈谈个人决策和集体决策各有什么利弊？分别适。...
- 49、讨论法在案例教学中的特点主要表现为哪几个。...
- 50、为什么说案例教学最重要的特点是具有启发性。...
- 51、为什么说联想对 IBM 全球个人电脑业务的并购。...
- 52、学生在学习案例时，要重视课前案例的阅读与思。...
- 53、在课前案例的阅读与思考中，一般应达到哪些要。...
- 54、在撰写案例，需要筛选、加工案例素材资料时，主。...
- 55、在撰写案例时，需要从哪几个方面来考虑对素材。...
- 56、怎样理解管理案例的含义？案例与实例有区别吗。...

1、按照教学目标分类，有哪几种案例类型？
答案：根据案例在编写和运用中所服务的不同教学目标、可将案例分为以下类型：(1)理念运用型案例。其教学目标主要是帮助学生应用和掌握已学过的管理理论和概念，提高对特定理论、概念、方法的认知、理解、鉴别和准确运用的能力。(2)事件说明型案例。这类案例主要是真实描述和浓缩发生过的某个工商管理事件，其中包含了真实的管理实践经验和教训，对学生富有启迪和借鉴意义。这种案例的目的可以说明在实现一个目标、设计和管理一个项目、运用一种方法时的成败得失。(3)问题确认型案例。这类案例通过反映管理工作的复杂状况、矛盾冲突、信息泛滥或信息缺失等情形，训练学生抓住主要矛盾，确认关键问题，正确估计形势，从而提高学生透过现象看本质的能力。(4)被迫决策型案例。这类案例一般是描述某个具体企业在环境、条件和竞争压力下紧急决策问题或情景，要求学生在内、外部环境条件约束和时间限制下，对某些棘手的问题进行分析，确定决策方案。主要锻炼学生如何面对压力、做出正确决策，或者在给定的前提背景下的决

策能力。(5)管理咨询或政策制定型案例。这类案例是引导学生根据一系列复杂信息区识别各种可能的行动目标或规则，据此选择一个政策、目标、战略或一套规则。这些政策、目标、战略或规则既可以从案例中获得，也可能要求学生去识别、选择和制定。所以，在许多情况下，一个政策制定型案例也可能是一个被迫决策型案例。

2、按照教学用途分类，有哪几种案例类型？

根据案例在教学中的不同用途，可以将案例分为以下类型：
一是引导型案例。即在每章内容或每次讲课前为引出正文和主题，启发学生预习和思考的短小案例。
二是实务操作型案例。即设计模仿工商企业的一些管理情景或事例，让学生按案例设定条件、情景和要求，来操作管理工作的某一方面实务，练习并掌握相应的技能和过程。通过案例分析，使学生学习掌握设计者要求的技能和方法。
三是辩论型案例。案例按照正方和反方设置情景素材，提出相互矛盾的论点和论据，组织学生站在正方与反方相互对立的立场上进行分析论证；或者根据案例描述的情节，提出有争议、矛盾冲突的、值得辩论的问题，通过辩论来开阔学生视野，提高分析问题和解决问题的能力。
四是角色扮演型案例。即描述一定的情景和人物角色，学生在阅读给定角色的背景材料后，在给定的管理情景下各自扮演指定的角色，通过模拟实际管理活动来体验管理过程和角色感受，获得相关管理的亲身经验与体会。
五是考试型案例。即以案例作为考试内容，衡量考生的独立综合能力。
六是综合分析型案例。综合分析案例的信息量较大，涉及多知识领域，场景也较为复杂，需要学生综合运用所学过的知识或者直接或者间接经验来分析问题，理清思路，并制定出合理的解决方案。

3、按照教学用途分类，有哪几种案例类型？

答案：一是引导型案例；二是实务操作型案例；三是辩论型案例；四是角色扮演型案例；五是考试型案例；六是综合分析型案例。

4、案例的写作提纲应包含哪些内容？

- (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

5、案例分析方法主要有哪几种？

答案：一是讨论法。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。二是角色扮演法。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。三是谈判法。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。

6、案例分析需注意的要点与问题包括哪些方面?

答案: 要点: 一是重视课前案例的阅读与思考; 二是积极参与小组学习; 三是置身课堂讨论, 提高表述水平; 四是注意记录学习心得问题: 一是案例材料中深层次信息的发掘; 二是围绕案例中心线索, 切入主题; 三是分析结论缺少依据支持

7、案例分析中的分析形势环节包括哪几个层面的工作?

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。

8、案例使用说明包括哪些内容?

答案: 案例使用说明应该包括以下几个部分: 一是教学目的与用途; 二是启发性思考题; 三是分析思路; 四是理论依据; 五是背景信息; 六是关键点; 七是建议课堂计划; 八是参考文献及其他教学支持。

9、案例写作应遵循哪些原则? 案例写作应遵循以下原则:

答案: (1) 仿真原则(2) 中立原则(3) 矛盾原则(4) 前瞻原则

10、案例学习过程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、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。

11、案例撰写的基本原则是什么?

答案: 一是仿真原则; 二是中立原则; 三是矛盾原则; 四是前瞻原则

12、案例撰写内容主要包括哪几个要点?

答案: 案例撰写内容主要包括以下要点: 一是案例撰写的准备。包括编制案例撰写计划、企业实地调研与搜集资料; 二是案例写作。包括撰写案例正文、撰写案例使用说明等。

13、案例撰写内容主要包括哪几个要点?

答案: 一是案例撰写的准备。包括编制案例撰写计划、企业实地调研与搜集资料。二是案例写作。包括撰写案例正文、撰写案例使用说明等。

14、案例撰写时需要收集相关资料, 主要采取哪三种方法?

答案: 案例撰写时收集相关资料主要有三种方法: (I) 文献法。文献是指用文字、图形、符号、声频、视频等技术手段记录人类知识的一种载体。文献可作为案例资料收集的一个重要来源。二是访谈法。访谈法常被用作是收集初级资料常用的方法之一, 这种方法在于通过被访问者的沟通交流来弄清案例的细节资料, 或弄清一些有争议、差异性较大的问题。三是问卷调查法。问卷调

查法是根据一定的调查目的, 以严格设计的问卷为工具, 向研究对象收集研究资料和数据的一种调查方法。

15、从哪些方面可以更好地领会管理案例的概念?

要更好地领会管理案例的概念需注意理解管理案例的三个核心点: 一是案例必须以事实为依据, 体现出真实性; 二是案例中应包含一个或数个管理问题, 启发学生思考; 三是案例需要界定教学应用领域, 使学生明确目的与意义。

16、管理案例分析常见问题有哪些?

答案: 一是案例材料中深层次信息的发掘。二是围绕案例中心线索, 切入主题。三是分析结论缺少依据支持。

17、管理案例分析常见问题主要有哪些?

答案: 学生在进行管理案例分析时, 通常会遇到以下问题: 一是案例材料中深层次信息的发掘。二是围绕案例中心线索, 切入主题。三是分析结论缺少依据支持。

18、管理案例分析的基本原则是什么?

答案: 管理案例分析的基本原则主要包括以下四个方面: 一是理论和实际相结合二是创新性三是归纳与分析四是可操作性

19、管理案例分析中的分析形势环节包括哪几个层面的工作?

答案: 一是搜集信息, 把主要信息筛选出来, 做到尽量详细这是案例分析或者管理者决策的基础; 二是梳理信息对掌握的信息分类, 使得信息条理化; 三是评价信息, 就是辨别信息真伪, 去掉不真实的信息。补充缺少的信息; 四是最后根据信息提高的情况, 了解决策主体所处的环境, 并为下一步思考做准备。

20、管理案例教学作用表现在哪些方面?

答案: 一是帮助学生建立起知识体系, 深化课堂理论教学; 二是增强学生对专业知识的认识, 加速知识向技能的转化; 三是具有启发式教学特点, 有助于提高教学质量; 四是培养学生分析和解决问题的能力, 提高决策水平; 五是提高学生处理人际关系的能力, 与人和谐相处; 六是开发学生的智能和创造性, 增强学习兴趣。

21、管理案例写作有哪四个原则?

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

22、规范的案例使用说明应包括哪些内容?

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) 启发性思考题书
- (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。

23、宏观环境的变化主要有:

答案: 一是法律环境: 政策影响、税收政策、环境保护等。二是经济环境: 经济制度、经济结构和产业布局的变化, 未来经济走势、失业率、汇率利率、市场机制及完善程度、市场需求等三是文化环境: 社会成员的民族特征、文化传统、价值观念、教育水

平和风俗习惯等。四是技术环境: 技术环境即可以给企业带来有利的发展机会, 也可以带来生存的威胁。包括: 一些革命性的发明, 还包括与生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现、发展趋势几前景等。这些问题对该企业会产生什么样的影响, 要论述清楚, 要找准关键。宏观环境的分析关键是使企业明确自身面临的机会和威胁, 要通过对该企业宏观环境的分析, 明确它的机会, 威胁有那些。找准主要的竞争对手, 都是谁;

24、简述案例分析方法中的“角色扮演法”。

答案: 角色扮演法最初是被用来测评和培训管理者技能的一种方法, 即角色扮演法既是要求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培训方法。

25、简述案例分析方法中的“讨论法”。

答案: 讨论法是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。其优点在于能更好地发挥学生的主动性、积极性, 有利于培养学生独立思维能力、口头表达能力, 促进学生灵活地运用知识。

26、简述案例分析方法中的谈判法。

答案: 谈判法是指模拟谈判, 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。在正式谈判开始之前, 将学习人员分为两组, 分别扮演谈判双方, 模拟演示谈判过程。在模拟谈判中, 教师要事先设计案例, 并创设直观的、模拟仿真的谈判场景, 让学生模拟谈判人员, 按照实际

27、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。

28、简述案例分析过程的五个基本环节。

答案: 一是分析形势分析形势是指对当前处境的了解和掌握。二是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。三是提出方案找到问题所在, 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。四是预测结果预测结果是一个逻辑推理的过程。五是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。

29、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。

30、简述案例学习中的角色扮演法?

答案:角色扮演法最初是被用来测评和培训管理者技能的一种方法,该方法既是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 and 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培训方法。

31、简述案例撰写时搜集相关案例资料采取的三种常用方法?

答案:案例撰写时收集相关资料主要有三种方法:一是文献法。文献是指用文字、图形、符号、声频、视频等技术手段记录人类知识的一种载体。文献可作为案例资料收集的一个重要来源。二是访谈法。访谈法常被用作是收集初级资料常用的方法之一,这种方法在于通过被访问者的沟通交流来弄清案例的细节资料,或弄清一些有争议、差异性较大的问题。三是问卷调查法。问卷调查法是根据一定的调查目的,以严格设计的问卷为工具,向研究对象收集研究资料和数据的一种调查方法。

32、简述管理案例的含义。

答案:管理案例的含义:一是案例必须以事实为依据,体现出真实性。二是案例中应包含一个或数个管理问题,启发学生思考。三是案例需要界定教学应用领域,使学生明确目的与意义。

33、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

34、简述管理案例分析四个方面的基本原则。

答案:管理案例分析的基本原则主要包括以下四个方面:一是理论和实际相结合。二是创新性。三是归纳与分析。四是可操作性。

35、简述管理案例教学的作用。

答案:管理案例教学作用表现在以下方面:一是帮助学生建立起知识体系,深化课堂理论教学;二是增强学生对专业知识的理解,加速知识向技能的转化;三是具有“启发式”教学特点,有助于提高教学质量;四是培养学生分析和解决问题的能力,提高决策水平;五是提高学生处理人际关系的能力,与人和谐相处;六是开发学生的智能和创造性,增强学习兴趣。

36、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。

37、简述迈克尔波特教授提出的三种竞争战略的主要内容。

答案:(1)成本领先战略,组织取得成本优势的途径包括追求规模经济、技术创新、低工人工资、优惠的原材料来源和高效率地运作等。(2)差异化战略,也称为标新立异战略。该战略致力于满足顾客普遍重视的一个或几个特征,一个能够创造和保持差异性的

组织,如果其产品或服务价格溢价超过了它为寻求差异性而付出的额外成本,那么它的收益就会高于产业的平均赢利水平。(3)集中化战略,也称为目标集聚战略,是指将组织资源集中于狭小的细分市场上,寻求成本优势或差异化优势的战略。集中化战略是前两种战略类型的一种特殊表现形式,所不同的是前两者寻求在整个市场范围内实现成本领先或差异化,而它则是追求在较狭窄的范围内,集中组织有限的资源和能力获取竞争优势,进而获得高于行业平均水平的收益。

38、简述企业决策过程的主要步骤。

答案:一是识别问题。二是确定决策目标。三是拟订可行方案。四是分析评价方案。五是选择方案。六是实施方案。七是跟踪检查。

39、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,从而使學生受到教育。

(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。

40、简述筛选、加工案例素材资料时需要考虑的三个问题。

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:一是本案例所要体现的管理主题及有关的关键问题是什么。二是案例中的当事人(主要是决策者)必须掌握的情况有哪些。三是案例分析者需要哪些必要的信息。

41、简述谈判法在案例讨论中应用的时候要注意把握的三个要点。

答案:第一,谈判法是学生掌握谈判技能及其他管理技能的重要方法。第二,谈判法是一种开放循环式的教学模式。第三,为了增强谈判法的效果,激发学生参与的积极性,要注意合理的模拟设计:选择合适的谈判案例;做好仿真的谈判环境;给予恰当的谈判指导;及时总结模拟谈判问题。

42、简述讨论法在案例教学中的特点。

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

43、竞争对手能力分析主要是:

答案:一是未来目标分析:对竞争对手未来目标要清楚,这有利于预测和推断对手现在情况和未来战略的变化。二是我假设分析:就是对竞争对手的假设,有利于正确判断对手的战略意图。三是现行战略分析:通过对竞争对手现行战略的分析,能找准对手正在做什么,它能够做什么,做到知己知彼,取得主动。四是在能力分析:对竞争对手潜在能力的分析,是把握对手变化的重要依据。它包括:对手核心能力:即对手在各个职能部门领域内的潜在能力怎样,最强与最若之处在哪,以及以后会如何变化等。对手增长能力:就是竞争对手在人员、技术、市场占有,财务、对外筹资等方面的增长能力如何。对手快速反应能力:竞争对手对变化情况能否反应迅速并发动即时进攻。对手适应变化能力:即适应各种变化的能力。对手的持久力:竞争的耐力如何。

44、企业的市场细分应做到:

答案:一是地理细分:地域特点、人口情况、气候条件等。二是人口细分:如年龄、收入受教育程度、人口变化、偏好、对产品需求等。三是心理细分:即消费者社会阶层、生活方式、心理特征等。四是行为细分:消费者对某一产品的知识、态度、使用情况,还有时机、使用率、使用率、准备购买阶段等。市场细分时将这些因素综合的要全面一些。

45、企业的总体战略主要有哪三种类型?

答案:(1)稳定型战略:是指组织在战略期内期望达到的经营状态基本保持在战略起点水平上的战略。(2)发展型战略:也称扩张型战略,是一种在现在战略起点基础上,向更高目标发展的总体战略。主要有三种形式,密集型发展战略、一体化发展战略和多元化发展战略。(3)收缩型战略:是一种缩小组织经营规模或经营范围的战略。主要有三种基本形式,抽资转向战略、调整性战略和放弃战略等。

46、企业组织结构的形式主要有哪几种?各有何特点?

答案:(1)直线职能型组织结构。这种组织结构的特点是:以直线为基础,在各级行政主管之下设置相应的职能部门,这些职能部门从事专业管理,并作为该级行政主管的参谋,进而实现主管统一指挥与职能部门参谋-指导相结合。(2)事业部制组织结构亦称 M型结构或多部门结构,有时也称为产品部式结构或战略经营单位。这是一种高度(层)集权下的分权管理体制。它适用于规模庞大、产品品种繁多、技术复杂的大型组织。(3)矩阵制结构。是把按职能划分的部门和按产品(项目)划分的小组结合起来组成一个矩阵,一名员工既同原职能部门保持组织与业务上的联系,又参加项目小组的工作。职能部门是固定的组织,研究机构 and 类似组织采取的是矩阵型结构。(4)网络型组织结构。是利用现代信息技术手段发展起来的一种新型的组织结构。网络结构是一种较小的中心组织,依靠其他组织以合同为基础进行制造、分销、营销或其它关键业务的经营活动的结构。

47、什么是案例学习中的角色扮演法?

答案:角色扮演法最初是被用来测评和培训管理者技能的一种方法,即角色扮演法既是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培训方法。

48、谈谈个人决策和集体决策各有什么利弊?分别适用于怎样的情况?

答案:个人决策的决策者是单个人,所以也称为个人决策;群体决策的决策者可以是几个人、一群人甚至扩大到整个组织的所有成员。个人决策与集体决策相比,差异性还是比较大的。(1)正确性。群体决策由于有更多的方案选择,而且有错误也可能有更多的校验与校正,所以在正确性方面较有优势。对一些任务明确、执行程序清楚的决策,特别是关系重大、责任重大的决策由集体进行则更为适宜。(2)创造性。集体决策由于集思广益,所以有更多的信息与观点,并且在集体商议时也会产生更多的灵感和思路比较开阔;与之相比,个人决策会受个人经验、思维习惯和既定模式的影响,决策思路比较狭窄。(3)风险性。任何决策都具有风险,一般在处理风险大、影响广的问题上更倾向于集体决策,主要原因在于其可以使责任分散,这有助于领导者拍板,群体之间

互相支持, 共同认可。至于拍板的倾向是畏惧风险, 还是更冒风险, 这取决于多数群体成员的倾向, 特别是领导者的倾向。大多数情况是极端化的, 富于冒险的更为冒险, 而倾向保守的则更加保守。(4)决策速度。群体决策由于成员较多, 建议也可能比较分散, 决策耗费的时间更长; 而个人决策在速度上还是具有优势的。研究的结果表明, 群体决策正确性高, 但花费时间长; 而个人决策速度性比较好。(5)实施效果。集体决策有较多的参与者, 并使决策过程信息更加透明。所以, 增加了对决策的认同感和责任感, 执行过程中积极性比较高。而个人决策, 信息透明度较低, 实施决策容易产生较大的阻力。

49、讨论法在案例教学中的特点主要表现为哪几个方面?

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: 一是启发诱导。二是鼓励和激励。三是目的性。四是层次性。

50、为什么说案例教学最重要的特点是具有启发性?

答案: 进入 21 世纪, 启发式的教学方法逐渐受到推崇。管理案例分析的独到之处在于, 它的教学阵地大大突破了课堂的狭小范围, 并一改单纯由教师进行课堂讲授知识的传统形式, 要求学生具有场景的管理案例进行分析研究, 在把握事物内在的必然联系中萌生创见, 这时, 学生成为教学过程中的主人, 他们在抒发己见的同时, 也以高度的积极性和主动性表现自我。所以说案例教学具有的启发性是其最重要的特点。

51、为什么说联想对 IBM 全球个人电脑业务的并购对联想的国际化产生了巨大的推动作用?

答案: (1)首先是使联想成为一个国际化的品牌。(2)其次是使联想拥有了高端技术。(3)最后是使联想拥有了国际化的团队、国际化的管理层面文化融合和国际化的商业环境。

52、学生在学习案例时, 要重视课前案例的阅读与思考, 主要须注意哪几个方面?

答案: 学生在学习案例时, 要重视课前案例的阅读与思考, 主要应注意以下方面: 一是确定案例分析的基本角度。二是关键问题的确定。三是找出隐含的重要问题。真正把握案例的实质和要点。四是明确分析的系统与主次。

53、在课前案例的阅读与思考中, 一般应达到哪些要求?

答案: 第一, 确定案例分析的基本角度。第二, 关键问题的确定。第三, 找出隐含的重要问题。第四, 明确分析系统的主次。

54、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?

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?

55、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

56、怎样理解管理案例的含义? 案例与实例有区别吗?

答案: 管理案例就是为了明确的教学目的, 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客观描述。即采用文字、声像等媒介采编撰写形成的一段或者一个真实的管理情景或个案。正确理解管理案例的含义, 需要注意以下三个核心点: (1)案例必须以事实为依据, 体现出真实性(2)案例中应包括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。案例之所以称之为案例, 首先是由于它被用于案例教学的实例。实例与案例两者既有联系又有区别, 一方面案例必须是实例, 不是实例就不是案例; 另一方面, 实例并不等同于案例。案例和实例的重要区别在于: 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。因此, 不是所有写实的实例都可以一概称之为案例的。

判断(69)

1、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。()

√

2、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。-->错

3、案例必须是实例, 不是实例就不是案例。()。-->对

4、案例不同于实例, 是因为案例比实例所包含的范围广泛。(错)

5、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。() -->错

6、案例的开头和结尾是案例结构中的关键部分。写好这两部分, 可以提升案例的总体可读性和对学习者的引导性。(对)

7、案例分析的过程包括提出问题、分析问题、描述问题三个阶段。(错)

8、案例教学的目的是对案例所揭示问题的回答, 主要解决企业自身的问题。(错)

9、案例教学法, 是由美国西北大学在 20 世纪 20 年代借鉴法学判例法开创的。(错)

10、案例教学具有启发式的教学特点, 就是指改变学生和教师的地位, 有学生成为教学主体, 老师进行辅导指导。(对)

11、案例教学具有启发式的教学特点, 就是指改变学生和教师的地位, 由学生成为学习主角, 老师进行辅助指导。-->对

12、案例教学中, 只有教师需要有自己的角色定位, 学生只需做一个好观众即可。(错)

13、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。-->错

14、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。() -->

15、案例内容的表述涉及许多方面, 第一就是写好案例的开头和结尾, 即指案例的开头和结尾要相呼应。(错)

16、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。-->对

17、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, 不进行讨论或者使用带有倾向性的观点。() -->

18、案例写作原则中的仿真原则是指案例作者根据企业实际 hellip; 设计案例作者关心的问题。(错)

19、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。-->错

20、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。

对

21、案例有许多别称, 有的称为个案, 有的称为事例, 有的称为个案。(对)

22、案例与范例不同, 是因为范例描述的是已经解决的问题, 而案例描述的是正在发生或已经发生的问题。()。-->对

23、案例与举例不同, 是因为举例在内容和特征上达不到案例的标准。()。-->对

24、案例正文配上案例使用说明才是完整的教学案例, 案例说明对案例具有权威的约束力。(错)

25、案例撰写者信息是案例说明应当包括的要点。(错)

26、被迫决策型案例是指在内部、外部环境条件约束和时间限制下, 对某些棘手的问题进行分析, 确定决策方案的案例类型。-->对

27、被迫决策型案例要求学生在内部、外部环境条件约束和时间限制下, 对某些棘手的问题进行分析, 确定决策方案的案例类型。()。-->对

28、不是所有写实的实例都可以一概称之为案例。(对)

29、创新性是管理案例分析的一个重要原则。(对)

30、从管理案例是一个故事这个角度来判断, 好的管理案例应该达到如下要求: 一是进入角色; 二是进入现场; 三是面临问题。()。-->对

31、从与产品或服务的关系角度来看, 核心竞争力实际上是隐含在公司核心产品或服务里面的知识和技能, 或者知识和技能的集合体。(对)

32、德尔菲法是一种定量决策方法。(错)

33、对管理案例的一个基本要求是: 案例中应包含一个或数个管理问题, 启发学生思考。(对)

34、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。()。-->错

35、范例是指在教学中介绍的, 发生的某种事件及前人处理某问题的经验教学, 它多半是解决的问题。()。-->对

36、风险型决策是组织管理最重要的决策类型。(对)

37、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。()。-->错

38、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。(错)

39、管理案例不用于习题, 是因为案例不需要像习题那样带人解题公式或使用计算方法。()。-->对

40、管理案例的核心有三点, 即案例的真实性、案例的可读性和案例中的人物与故事情节。-->错

41、管理案例的真实性是指对企业实际发生问题的提炼和掩饰性处理。(错)

42、管理案例的主体应该是待解决型的案例。(对)

43、管理案例教学的主要特征之一, 就是没有唯一或固定的答案。()。-->对

44、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。()。-->错

- 45、管理案例强调归纳与演绎原则 hellip;所谓归纳是指一般到特殊的思维运动。(错)
- 46、管理案例强调归纳与演绎原则, 所谓演绎是指从个别到一般的思维运动, 所谓归纳是指一般到个别的思维运动 ()。-->错
- 47、管理案例是由美国哈佛大学商学院首创的, 主要是借鉴军事上的战例而来的。-->错
- 48、管理案例写作计划的主要内容就是安排案例撰写的时间。 () -->错

- 49、好的管理案例应该达到如下要求: 一是进入角色; 二是进入现场; 三是面临的问题 ()。-->对
- 50、好的管理案例应该达到如下要求: 一是进入“角色”; 二是进入“现场”; 三是面临“问题”。 ()。-->对
- 51、技术创新是组织取得成本优势的一个重要途径。(对)
- 52、教学型案例的主要特征之一, 就是没有唯一正确的答案 ()。-->对
- 53、教学型管理案例的核心有三点, 即案例的真实性、案例的问题点和案例中的人物与故事情节 ()。-->错
- 54、客户关系管理是企业战略管理过程的主要工作。(错)
- 55、拟定案例撰写提纲, 主要是安排案例撰写的时间。(错)
- 56、事件说明型案例的教学目标主要是帮助学生应用和掌握已学过的管理理论和概念, 提高对特定理论、概念、方法的认知、理解、鉴别和准确运用的能力。(错)
- 57、新东方 2001 年开始出现危机, 合伙成员发生争执, 新东方进入创业艰难期, 其主要原因是松散制的作坊式结构已经不能适应企业不断扩大的步伐。(对)
- 58、一个好的管理教学案例必须要有足够的信息量。(对)
- 59、与其他文学创作不同的是, 案例在主题内容和情节上可以虚构, 名称与数据出于保密需要可加以掩饰。 ()。-->错
- 60、在案例学习中, 讨论法自始至终贯穿着启发和诱导。(对)
- 61、在案例的分类中, 短小精干的案例一般都属于高结构型案例或技术问题型案例。(对)
- 62、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。 ()。-->错
- 63、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。 ()。-->错
- 64、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。
错
- 65、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。 () -->对

- 66、在案例学习中, 谈判法主要只是由案例学习者扮演案例企业中的甲乙双方代表, 磋商谈判条款的方式 ()。-->对
- 67、在案例学习中, 讨论法自始至终贯穿着启发和诱导 ()。-->对
- 68、在案例撰写中, 要注意案例敏感信息的掩饰。也就是将案例中的一些资料来源匿名化。其中, 最需要掩饰的内容是问题的核心部分 ()
- 69、在提出方案的过程中, 要善于充分利用数据和图表来更清楚地表明自己的观点, 避免使用我认为和我觉得这样的词。(对)
- 案例分析(10)**

- 1、A 房屋租赁公司市场定位的失误
- 2、JLZ 酸梅汤——健康饮品的引领者...
- 3、JLZ 酸梅汤-健康饮品的引领者
- 4、格兰仕的竞争战略
- 5、黄工程师为什么要走?
- 6、惠普公司的组织变革要成功地精简一个公司...
- 7、两个完全不同风格的领导者某市建筑工程公司...
- 8、美泰玩具公司美泰 (Mattel Toy Company) 是...
- 9、苏总的烦恼
- 10、为什么员工失去了工作乐趣 A 企业是一家新...

1、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。

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和措施

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。

2、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千传统产品, 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、整理了宫廷御茶房秘方, 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 JLZ10 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 集团特意源自宫廷的 JLZ 设计了一套呆萌的卡通人物一皇上、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。

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。)

3、JLZ 酸梅汤-健康饮品的引领者

(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()。

开发开胃、解渴、解油腻功能的饮料

(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()。

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

(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()。

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()。

人员访问

(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()。

总结方式的结尾

4、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仅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?

(1) 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) 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)

5、黄工程师为什么要走?

(1) 请分析黄工程师离职的原因。

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) 如果你是黄厂长, 将采取什么激励措施来留住黄工程师?

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。

6、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。

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 个内部委员会出现了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。

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?

答案: (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。)

7、两个完全不同风格的领导者某市建筑工程公司是一个大型施工企业, 下设一个工程设计研究所, 三个建筑施工队。研究所由 50 名高中级职称的专业人员组成; 施工队有 400 名正式职工, 除少数领导骨干外, 多数职工文化程度不高, 没受过专业训练, 在施工旺季还要从各地招收 400 名左右农民工补充劳动力的不足。

两个完全不同风格的领导者

某市建筑工程公司是一个大型施工企业, 下设一个工程设计研究所, 三个建筑施工队。研究所由 50 名高中级职称的专业人员组成; 施工队有 400 名正式职工, 除少数领导骨干外, 多数职工文化程度不高, 没受过专业训练, 在施工旺季还要从各地招收 400 名左右农民工补充劳动力的不足。张总经理把研究所的工作交给唐副总经理直接领导、全权负责。唐副总经理是一位高级工程师, 知识渊博, 作风民主, 在工作中总是认真听取不同意见, 从不自作主张, 硬性规定。公司下达的施工设计任务和研究所的科研课题, 都是在全体人员共同讨论、出谋献策、取得共识基础上, 做出具体安排的。他注意发挥每个人的专长, 尊重个人兴趣、爱好, 鼓励大家取长补短, 相互协作, 克服困难。在他领导下, 科技人员积极性很高, 聪明才智得到了充分发挥, 年年超额完成创新计划, 科研方面也取得了显著成绩。公司的施工任务, 由张总经理亲自负责。

问题:

(1) 张总经理与唐副总经理各自采用的领导方式是什么? 各自的优劣势体现在哪些方面?

答案: (1) 两位领导分别采用了集权和民主式领导方式。两种领导风格在现实中都存在。

(2) 结合领导方式理论分析为什么他们都能在工作中取得好成绩?

答案: (2) 领导风格有效主要取决于领导者个人魅力、被领导者的基本素质、组织特性及职权体系状况。(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。)

8、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。

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

CRengineeringtheordermanagementprocess, 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部分，

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？

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) 公司要真正做到有效改变，需要有哪些资源和支持？

答案：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。)

9、苏总的烦恼

锐思公司是一家从事应用软件开发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。

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？

20 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：(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

(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)。

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，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。

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？

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) 请分析如何激励员工产生新的工作乐趣？

答案：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。