

- 27、简述案例学习中的角色扮演法？...
- 28、简述案例撰写时搜集相关案例资料采取的三种...
- 29、简述管理案例的含义。
- 30、简述管理案例分析的基本原则。...
- 31、简述管理案例分析四个方面的基本原则。...
- 32、简述管理案例教学的作用。
- 33、简述管理案例学习的基本原则。...
- 34、简述迈克尔波特教授提出的三种竞争战略的主...
- 35、简述企业决策过程的主要步骤。...
- 36、简述三种常用的案例学习方法。...
- 37、简述筛选、加工案例素材资料时需要考虑的三...
- 38、简述收集案例资料的三种常用方法。...
- 39、简述谈判法在案例讨论中应用的时候要注意把...
- 40、简述讨论法在案例教学中的特点。...
- 41、竞争对手能力分析主要是：
- 42、企业的市场细分应做到：
- 43、企业的总体战略主要有哪三种类型？...
- 44、企业组织结构的形式主要有哪几种？各有何特点...
- 45、什么是案例学习中的角色扮演法？...
- 46、谈谈个人决策和集体决策各有什么利弊？分别适...
- 47、讨论法在案例教学中的特点主要表现为哪几个...
- 48、为什么说案例教学最重要的特点是具有启发性...
- 49、为什么说联想对 IBM 全球个人电脑业务的并购...
- 50、学生在学习案例时，要重视课前案例的阅读与思...
- 51、在课前案例的阅读与思考中，一般应达到哪些要...
- 52、在撰写案例时，需要从哪几个方面来考虑对素材...
- 53、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。

2、按照教学用途分类，有哪几种案例类型？（详细回答）  
 答：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、案例的写作提纲应包含哪些内容？

答：（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。

4、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。

5、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

6、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、准确和轻重，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。

7、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。

8、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

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？

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。

10、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

简答(53)--

- 1、按照教学用途分类，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？（详细回答）...
- 3、案例的写作提纲应包含哪些内容？...
- 4、案例分析方法主要有哪几种？
- 5、案例分析需注意的要点与问题包括哪些方面？...
- 6、案例分析中的分析形势环节包括哪几个层面的...
- 7、案例使用说明包括哪些内容？
- 8、案例写作应遵循哪些原则？案例写作应遵循以下...
- 9、案例学习过程中的分析形势环节包括哪几个层...
- 10、案例撰写的基本原则是什么？
- 11、案例撰写内容主要包括哪几个要点？...
- 12、案例撰写内容主要包括哪几个要点？...
- 13、案例撰写时需要收集相关资料，主要采取哪三种...
- 14、从哪些方面可以更好地领会管理案例的概念？...
- 15、管理案例分析常见问题有哪些？...
- 16、管理案例分析常见问题主要有哪几类？...
- 17、管理案例分析的基本原则是什么？...
- 18、管理案例分析中的分析形势环节包括哪几个层...
- 19、管理案例教学作用表现在哪些方面？...
- 20、管理案例写作有哪四个原则？
- 21、规范的案例使用说明应包括哪些内容？...
- 22、宏观环境的变化主要有：
- 23、简述案例分析方法中的“角色扮演法”。...
- 24、简述案例分析方法中的“讨论法”。...
- 25、简述案例分析方法中的谈判法。...
- 26、简述案例学习过程中需要把握的五个关键环节...

**11、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。

**12、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。

**13、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：（1）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。

**14、从哪些方面可以更好地领会管理案例的概念？**

答：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。

**15、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。

**16、管理案例分析常见问题有哪些？**

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。

**17、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

**18、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。补充缺失的信息；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。

**19、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。

**20、管理案例写作有哪四个原则？**

答：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。

**21、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；（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。

**22、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，明确它的机会有哪些，威胁有那些。找准主要的竞争对手，都是谁；

**23、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。

**24、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。

**25、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

**26、简述案例学习过程中需要把握的五个关键环节。**

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）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。

**27、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。

**28、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。

**29、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。

**30、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。

**31、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。

**32、简述管理案例教学的作用。**

答：管理案例教学作用表现在以下方面：（1）在情景故事中深化理解理论，有助于知识向技能的融会贯通；（2）以事例和故事解读概念，加速习得的知识向专业技能转化；（3）“交互式”学习，有助于锻炼学生的决策和独立思考能力；（4）“启发式”学习模式，大大提高学习者的决策水平；（5）讨论式学习，有助于培养学生的团队合作意识；（6）开发学习者的智能和创造性，增强其学习兴趣。

**33、简述管理案例学习的基本原则。**

答：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。

**34、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。

**35、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。

**36、简述三种常用的案例学习方法。**

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。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。

#### 37、简述筛选、加工案例资料时需要考虑的三个方面。

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。

#### 38、简述收集案例资料的三种常用方法。

答:(1)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。

(2)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。

(3)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。

#### 39、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。

#### 40、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

#### 41、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,最强与最弱之处在哪,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、市场占有率、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。

#### 42、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、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。

#### 43、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。

#### 44、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,研究机构和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。

#### 45、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。

#### 46、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。

#### 47、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。

#### 48、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。

#### 49、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、国际化的管理层文化融合和国际化的商业环境。

#### 50、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。

#### 51、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。

#### 52、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。

#### 53、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,首先是由于它是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(78)-

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 and 超长篇案例。-->对

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、案例必须以事实为依据,体现出真实性。-->对

5、案例不同于实例,是因为案例比实例所包含的范围广泛。-->错

6、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

7、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

8、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

9、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

10、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

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,有学生成为教学主体,老师进行辅导指导。-->对

12、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。-->对

13、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

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。-->错

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,不发表评论或者使用带有倾向性的观点。-->对

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、案例写作原则中的前瞻原则是指案例作者根据企业实际发生的事件,推断未来可能产生的后果,启发人们思考。-->错

21、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

22、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

23、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

24、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

25、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

26、案例撰写者信息是案例说明应当包括的要点。-->错

27、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

28、被迫决策型案例要求学生内部、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

29、不是所有写实的实例都可以一概称之为案例。-->对

30、创新性是管理案例分析的一个重要原则。-->对

31、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

32、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

33、德尔菲法是一种定量决策方法。-->错

34、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

35、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

36、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

37、风险型决策是组织管理最重要的决策类型。-->对

38、个人决策速度快、风险小,因而现代企业应当多采用个人决策体制。-->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、管理案例就是采用文字撰写形成的一段或者一个真实的管理情景或个案。-->错

45、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

46、管理案例强调归纳与演绎原则,所谓归纳是指一般到特殊的思维运动。-->错

47、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

48、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

49、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

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、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

52、环境是影响企业组织设计的唯一要素。-->错

53、集中化战略是寻求在整个市场范围内实现成本领先或差异化。-->错

54、技术创新是组织取得成本优势的一个重要途径。-->对

55、技术创新是组织取得成本优势的一个重要途径。-->对

56、教学型案例的主要特征之一,就是没有唯一正确的答案。-->对

57、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

58、客户关系管理是企业战略管理过程的主要工作。-->错

59、拟定案例撰写提纲,主要是安排案例撰写的时间。-->错

60、企业战略的特征之一就是制定详细的发展计划和工作方案。-->错

61、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

62、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

63、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

64、一个好的管理教学案例必须要有足够的信息量。-->对

65、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

66、在案例学习中,讨论法自始至终贯穿着启发和诱导。-->对

67、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

68、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

69、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

70、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

71、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

72、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

73、在案例学习中,讨论法自始至终贯穿着启发和诱导。-->对

74、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

75、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

76、专业管理案例主要是指涉及某一职能领域的案例,如生产、财务、营销、人力资源管理等,都可以根据专业课程学习的需要,编写某一职能领域的案例。-->对

77、专业管理案例主要是指涉及某一职能领域的案例，如生产、财务、营销、人力资源管理等，都可以根据专业课程学习的需要，编写某一职能领域的案例。-->对

78、组织结构设计是指一个正式组织为了实现其长期或者阶段性目标设计或变革组织的结构体系的工作。-->对

### 案例分析(26)--

- 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（问题：（1）JLZ 是...
- 3、东昌公司的奖金问题
- 4、格兰仕的竞争战略
- 5、华为的“狼性文化”
- 6、华为的狼文化
- 7、黄工程师为什么要走？
- 8、惠普公司的组织变革 要成功地精简一个公司...
- 9、吉利汽车的品牌建设
- 10、老外上司的“契约精神”
- 11、乐百氏的组织结构
- 12、两个完全不同风格的领导者 某市建筑工程公...
- 13、忙碌的生产部长
- 14、美国商用计算机和设备公司的组织设计...
- 15、美泰玩具公司 美泰 (Mattel Toy Company) 是全...
- 16、诺基亚的工作团队
- 17、乔森家具公司的五年目标
- 18、上海烟草（集团）公司的“人才培养”...
- 19、苏总的烦恼
- 20、为什么员工失去了工作乐趣
- 21、新东方学校的战略选择
- 22、新港厂的组织结构
- 23、星巴克：“人和”成就企业
- 24、一个工人的富士康八年
- 25、一家快餐公司的倒闭

### 26、赵建国该不该被免职

#### 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。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。（此处省略\*\*\*）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，这极大地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。

答：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）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：（1）企业特点

一般而言，企业具有大规模的单一生产线、拥有广泛的分销渠道、产品标准化程度高、内在质量好、品牌商誉高，可以采用无差异市场策略，企业具有相当的规模、技术设计能力强、管理素质比较好，可以考虑施行差异性市场策略，实力比较薄弱的中小企业，难以有效地开拓整个市场，就应该采用密集性市场策略。

（2）产品特点

些需求弹性比较小的初级产品，一次性交易量大，可以采用无差异市场策略，一些虽然事实上存在品质差异，但大多数消费者并不了解或不必加以区分的产品，也可以采用无差异市场策略；一些需求弹性比较大，尤其是一些产品差异比较大的选购品，就适宜采用差异性市场策略或密集性市场策略。

（3）市场特点

如果市场上大多数消费者的需求与爱好比较接近，而且每个时期内购买的商品数量变化不大，对营销刺激的反应不明显，就可采用无差异市场策略；如果市场内各个消费者群的需求差异比较大，则应该采取差异性市场策略或密集性市场策略。

（4）产品在生命周期中所处的阶段

如果产品处于导入期和成长期初期，一方面，企业的重点是挖掘市场对产品的基本需求，同时企业也难以一下子推出多种产品品种；另一方面，消费者初步接触产品，对其不甚了解，这部分消费需求还停留在较粗浅的层次，因而这时采用无差异市场策略可以奏效。如果产品进入了成熟期，企业生产已定型，消费者已经成熟，需求向深层次、多样化发展，同时竞争也空前激烈起来，这时企业应该适时转向差异性市场策略或密集性市场策略。

（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。）

#### 2、JLZ 酸梅汤——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？）

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。（此处省略\*\*\*）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？

答：产品定位合理，符合北京人的消费需求。

（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。

答：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、东昌公司的奖金问题

思考分析：

（1）发奖金的愿意是什么？在东昌公司的管理工作中，它实际所起的作用又是什么？

答：本案例所用理论是赫兹伯格的双因素理论。双因素论有以下三个方面：第一、激励因素是指那些与工作本身的特点和内容联系在一起，能促使人们产生工作满意感或得到激励的因素。保健因素是指那些与工作条件相关的、容易促使人们产生不满意的或消极情绪的因素。不能对员工起直接的激励作用。第二、缺少了保健因素，员工会感到不满意，有了保健因素，员工并不会感到满意；有了激励因素，员工会感到满意，没有了激励因素，员工不会感到不满意，而是没有满意。第三、保健因素可视为外在激励因素，叫外激励；激励因素可叫内激励，缺少外激励是不行的，但是外激励常常只能使人们没有不满意，只有依靠内激励才能真正调动人的工作积极性。

奖金的原意是一种激励因素，是和工作本身的特点和内容联系在一起。在管理的实际工作中奖金的作用是一种激励作用，使员工感到满意。但平均奖会削弱奖金的激励作用，使奖金变成保健因素，不再成为激励的源泉。合理化建议是参与管理的一种形式，能满足参与与受人赏识的需要，给人一种成就感，产生工作满意感，所以合理化建议奖是一种激励因素。

（2）对员工来说，奖金多多益善，而工作积极性却没有相应的变化，这是什么原因造成的？

答：对于员工来说，保健因素改善当然好，但保健因素只起保护人的积极性，维持工作现状的作用，所以工作积极性没有相应的变化。要提高员工工作积极性，管理者就应该改善激励因素。坚持内激励和外激励的有效结合。注意工作丰富化，而不是以平均奖来改善保健因素。

（3）请你就奖金问题为公司领导提出建议？

回答：就奖金问题为公司领导提出以下建议：平均奖是一种保健因素，仅起预防保护作用所以不易多发。而合理化建议奖、提案奖、提成奖、红包等是和工作本身的特点和内容联系在一起，是一种激励因素，因此应多采用这些奖金形式。

#### 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。

\*\*\*\*\*

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？

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、华为的“狼性文化”

认真阅读教材第八章“案例作业一一华为的“狼性文化”,回答第一个问题:

分析华为的“狼性文化”的优缺点,这种核心理念与中华民族大文化背景有怎样的联系?

答:中华民族是一个奋发向上,同时又是一个善于不断吸取其他民族、国家先进文化,勇于创新的一个民族。在华为的企业运营和日常管理中,“狼性文化”被发挥得淋漓尽致。它要求华为的团队中每个成员都必须十分清楚个人和团队的目标,明确各人的角色定位和在组织中的作用,在各自的专业领域保持敏锐的洞察力和前瞻思考,分工合作,相互呼应,以快速敏捷的运作有效地发挥角色所赋予的最大潜能,从而推动整个企业系统的快速和高效运转,这也是华为在市场中超越竞争对手的重要利器!

### 6、华为的狼文化

请用管理案例分析课程的相关理论来分析下列问题:

#### (1) 华为“狼文化”的内涵是什么?

答:华为内涵是“狼文化”,这是因为狼有三种特性被华为人利用。一是嗜血,反映出对市场信息的敏感性;二是耐寒,反映出百折不挠进取精神和不畏艰难的意志;三是结群,反映出团队合作的精神。

#### (2) 华为是如何将“做实”的企业文化做实的?

答:纵观华为文化,其产生和发展与三方面因素有关:一是企业的核心价值观和企业家的价值导向,如,华为认为“资源是会枯竭的,唯有文化才会生生不息”。“华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想,并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求,使我们成为世界级领先企业”二是企业不同发展阶段需要解决的核心命题,如,“产业报国”、“自我批判”、“集体奋斗”、“职业化”、“诚信”、“国际化”,文化建设必须配合公司战略来进行。目前华为正在加紧国际企业文化的建设,如,“客户导向文化”、“高绩效文化”、“诚信文化”、“团队文化”、“敬业奉献文化”、“不断进步”、“成本意识”等等。三是对员工关键事件整理归纳和宣传,如,“红、黑事件”等。

从文化的结构层次看,华为文化大概有四个层面:物质层面,建筑风格、工作环境与国际化大公司接轨;行为层面,华为员工正逐步实现国际职业化,团结合作为客户服务;制度层面,华为初步建立了全面与国际接轨的管理体系;精神层面,营造奋发向上、朴实、成熟的文化氛围。

谈到文化建设的作用,华为人常用“搬石头与修教堂”的故事来解读。说的是有两个人在搬石头,有个过路的人问,“你们在忙什么?”,其中一人回答说“我在搬石头”,而另一位却回答说“我在修教堂”。若干年后,回答搬石头的人还在搬石头,回答修教堂的人却成了一个哲学家。两个人同样在搬石头,为什么最终的结果不同,因为愿景不同。文化建设就是要解决员工愿景、价值观、心智模式问题,员工个人愿景与公司愿景最大程度的融合,一定会产生更大的工作动力。

华为人认为,华为的企业文化是全体员工建设的,不同层级的员工在文化建设过程中所起的作用均不相同。

高层管理者,把握企业文化发展的方向;中层管理者,根据

公司导向着力建设组织文化;基层管理者搞好团队建设,起到“传、帮、带”作用;普通员工,立足岗位做好本职工作;新员工,通过“见、修、行”三个阶段融入企业文化。

在发展过程中,华为一直坚持以“爱祖国、爱人民、爱公司”为主导的企业文化,发展民族通信产业。

#### (3) 简述企业文化对企业发展的的重要性。

答:每一家公司现在都必须分析其文化,这不仅是为了加强本身的总竞争地位。虽然这已经是充分的理由,而且还因为我们国家未来的财富要由公司的文化来决定。;公司唯有发展出一种文化,这种文化能激励在竞争中获得成功的一切行为,这样公司才能在竞争中成功。每个公司都必须为它的员工和股东订出一套文化的发展计划。;凡能正确掌握在未来环境中影响企业文化的内外力量,并能采取对应措施的人,才能在竞争中获胜。

一个企业要想健康发展,成为百年老店,企业文化是最为重要的。如果企业没有自己的企业文化,就没有办法对其员工进行相应的约束,也就没有办法具体的告诉其员工,哪些事情是应该做的,哪些事情是不应该做的;如果企业没有自己的企业文化,员工就不知道如何处理公司的正常业务,只能按照领导的意思去做。长而久之,员工的心思就不会放在公司的业务之上,而去揣摩领导的心思,搞人际关系,这样做的结果势必对企业健康的发展产生不利的影响,最终导致企业的衰落。

企业文化的树立,不仅仅是一种公司的宣传手段,最重要的是如何将其落实下去,让公司里面的每一名员工都能深刻的体会到企业文化对公司发展的重要性。只有当员工深刻的意识到自己的行为是符合企业文化要求的,处处以企业文化来严格要求自己,那么企业文化才能真正的发挥其最终的效果。

### 7、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。(此处省略\*\*\*)

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。

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。

答: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?

答: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。)

### 8、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。)

### 9、吉利汽车的品牌建设

在一般情况下,品牌的定位应该保持稳定性、持续性和连续性,品牌的核心价值确定以后不能轻易改变,但是在市场竞争日益激烈,自身规模发展壮大,的情况下有时需要对品牌进行再定位。

问:请结合吉利汽车的品牌建设案例,谈谈进行品牌再定位需要具备的条件以及需要考虑的因素。

答:首先要考虑以下因素:(1) 市场整体环境;这其中关注竞争对手的定位以及市场渠道的特点。

(2) 品牌自身特点;这主要是指品牌本身所处的市场地位和目前定位。

(3) 企业自身资源;这主要是指,可以和品牌定位所配合的企业资源。

(4) 定位选择的合理性;是指,定位的合理性,定位理由是否能够被充分认可。

(5) 品牌执行能力;定位确定之后,是否能够有力的执行。确定了重新定位的必要性以后,必须对目前的状况进行形势评估,评估的依据来源于对的调查,调查内容主要包括对的认知和评价、选择产品时的影响元素及其序列、对产品的心理价位、认知产品渠道及其重要性排序、对同类产品的认知和评价等,并根据调研的结果对现有形势作出总体评估。

### 10、老外上司的“契约精神”

认真阅读教材第九章“案例作业之案例2一一老外上司的‘契约精神’”回答第一个问题:分析公司员工可能迟到的几种原因,在此基础上提出你的观点,是否赞同外籍员工邓飞克的解决办法?

答:员工迟到有两种可能:

一是客观原因导致他们意外迟到,如家庭突发事故,路上交通事故导致的交通堵塞等突发事件导致的迟到,并能提供证明的,可以谅解。但是如果因为购物排队、路上一般情况的交通拥挤等原因导致的迟到,不可以谅解,交通拥挤等情况是常见原因,作

为员工应该有预见性，自己提前安排好事件。

二是故意迟到。故意迟到不可谅解，

邓飞克的5次迟到解聘的方案并不一定适合。一是5次迟到的时间范围，一年内还是一个半月内。二是迟到可能有主客观原因，要具体分析，并不能一概而论。

(以上习题总的要求观点明确，理论联系实际，有自己的见解。层次清楚，语言简洁通顺，不得抄袭。)

### 11、乐百氏的组织结构

请用管理案例分析课程的相关理论来分析下列问题：

(1) 乐百氏的早期组织结构为什么是有效的，而后来却不适应了？

答：早期的组织结构是直线职能制组织结构，这种组织结构是绝大多数刚成型的企业的的首选，之所以在早期有效，是企业高层管理者能将企业的发展目标有效的传递到企业基层，作为高层管理者也能够有效的监管。当企业的发展目标正确，高层决策无误的情况下，企业能得到很好的发展。但是，随着企业的发展和壮大，原来事必躬亲的高层管理者就必须抽身出来，把时间注重于企业的长远发展规划与战略决策。而这正是乐百氏的早期组织结构是有效的，而后来却不适应了真实原因。

(2) 结合本案例，谈谈乐百氏组织结构变化的历程。

答：从1989年创业到2001年8月，乐百氏一直都采取的直线职能制，按产、供、销分成几大部门，再由全国各分公司负责销售；从2001年8月到2002年3月，实施了产品事业部制，这在乐百氏历史上虽然实施的时间很短，但现在实施区域事业部制奠定了基础，实现了组织结构变革中的平稳过渡。

(3) 组织结构与人的心理与行为有关系吗？为什么？

答：组织结构与人的心理与行为有关系。原因在于：组织结构确定了人与人之间的关系，而这种关系的确定直接决定了人们在工作中对与他人关系的处理心理与处理方式。组织结构也决定了人们在组织系统的位置和定位，而这种位置和定位直接决定了人们对于自我的定位，包括责任的定位、利益的定位以及工作权限和方法的定位。

(4) 结合本案例讨论各种组织结构的适用性及特点？是否存在一种完美无缺的组织结构？

答：案例可以看出前期使用直线职能制，后面使用事业部制。直线职能制以职能制为基础，在行政领导下行驶相应的职能，在这种直线制统一指挥的原则下，增加参谋机会。

事业部以某个产品地区或顾客为依据，将相关的研究开发、采购、生产销售等部门结合成相对一个独立的组织形式。主要表现在公司领导下面设置多个事业部，各事业部有独立性产品和市场，在市场上有独立性和自主性，实行独立核算，属于分权式的管理结构。

(5) 你从组织机构改革的实践中得到了什么启示？

答：组织要想保持持续的发展，就必须与时俱进，与周围的环境相适应。环境总是处于变化之中，有时变化剧烈，有时变化缓慢。当环境变化到足以阻碍组织的发展时，组织就必须进行调整和改革，以适应变化后的环境。组织的变革除了正确地诊断问题与选择变革的方法外，还要分析变革所受到的条件制约。

(1) 领导的支持。任何一项变革计划或改革者得不到上级和管理部门的支持和认可，其成功的可能性是很小的，变革不仅是下面人员和制度的改变，也包括上级的观念和政策改变。所以，在

采取变革之前，应尽可能得到上级的支持、赞助或保持中立，允许试验，只有得到领导的支持，变革才能有方向，行为才能踏实。如果一项改革具有普遍意义加以推广到其它单位，高层领导态度的转变更具有决定意义。

(2) 改革要综合配套进行。任何一项改革不能孤立单一的进行，必须在政策、组织、结构、控制方法、改革进度、工作制度、人们的行为习惯上作相应的改变，对可能出现的问题作相应的调整。

(3) 变革要求人们在思想和价值观念作出相应的改变。如果变革和现有的组织文化相对立，那么改革就必须对预期的阻挠采取预防措施；另一方面也要考虑社会和人们的承受能力，考虑周围条件的影响。不顾现实条件而进行的变革会把事情搞糟，不追求理想的变革方案，有时只能满足于审慎的有节制的变革，有些变革的目标也不是一次能完成的，要有计划的分步骤实施。

12、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、出谋划策、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。

### 13、忙碌的生产部长

问题：(1) 王雷和张立分别是这家企业哪一层次的管理人员？

(2) 关于锁装配不善问题，公司总经理应该首先负责成谁负起最终责任？这根据的是什么原则？

(3) 王雷向总经理汇报说他这星期做了几件重要的工作，请在下列空格里依次写下这些工作所体现的活动或职能性质。

(4) 依据王雷所提供的资料分析，金星公司上半年的盈利情况怎样？如果按照王雷的方案对生产活动进行调整，下半年的盈利将会怎样？

答：(1) 王雷是中层管理人员，张立是基础管理人员。

(2) 应该是生产部长负起最终责任，依据的是责任的不可下授原则。

(3) A.计划 B.领导 C.组织 D.非管理工作 E.组织 F.领导

(4) 上半年利润=2000\*10-200\*10-18000=0，下半年利润=1900\*10-50\*10-18100=400(万元)。

### 14、美国商用计算机和设备公司的组织设计

(1) 你认为总裁设立15个独立分公司时，存在哪些问题？

答：多年来，公司是按照职能系列组织起来的，由几位副总裁分管财务、销售、生产、人事、采购、工程以及研究和发展。随着公司的发展，其产品系列扩大了。随着时间的推移发现存在以下问题：①该公司的组织结构使总裁办公室以下的人员机构无法对公司的利润负责；②无法适应目前在外国许多国家进行的业务的广泛性；③并且加固了阻碍销售、生产和工程各职能部门之间有效协调的“壁垒”。④有许多决定除了总裁办公室以外，其他任何低于这一级的都不能作出。因此，公司必须进行组织变革，总裁将公司分成15个在美国和海外的各自独立经营的分公司，每个公司对利润负有全部的责任，这种组织结构其实就是事业部制的组织结构，各个事业部(分公司)作为独立核算的单位，在经营上拥有很大的自主权，总公司运用利润指标对其进行控制，每个事业部是一个利润中心。

(2) 你如何评价总裁为重新控制公司所做的一切？

答：从实际来看，公司总裁在组织变革时，也就是由原来的直线职能制转向事业部制的过程中，出现的主要问题有：总裁对分公司不能实行充分的控制了；各事业部之间的横向协调困难了；管理成本提高，资源浪费。面对公司重组中出现的上述问题，总裁撤回了分公司经理的某些职权，并要求他们就下述重要事项决策应征得公司最高管理部门的批准，即：①超过1万美元的资本支出，②新产品的推行。③制定销售和价格的策略及政策。④扩大工厂。⑤人事政策的改变。由上述分析可以看出，组织结构和设计变革过程中考虑的比较多一个问题是集权和分权的问题，也就是权限的划分。事业部制的基本思想是“集中政策，分散经营”对于一些重要权力比如采购、预算、人事任免等必须集中，从而能够加强公司对各事业部的控制。

(3) 在总裁决定从重新控制公司时，你认为总裁应该怎么做才能消除分公司的抱怨？

答：总裁决定重新控制公司，即是对一些重要的权力进行重新集权。这时，为消除分公司的抱怨，总裁有必要进行有效的沟通，使分公司的经理能够理解公司的意图，从而减少阻力。任何变革，都将涉及到部门的利益问题，所以，为了减少变革的阻力，管理沟通是必要的。

15、美泰玩具公司 美泰 CMattel 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 CMattel 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 CREngineering

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。)

## 16、诺基亚的工作团队

请用管理案例分析课程的相关理论来分析下列问题:

(1) 请分析诺基亚工作团队的构建有什么特点?

答: 主要以自我管理型团队为主, 强调员工自我管理的模式, 经营过程和经营状态, 在生产手机通讯产品服务等方面, 对员工的本身的状态, 自我管理型的团队。

(2) 结合诺基亚工作团队的案例, 分析如何构建高绩效的工作团队?

答: (一) 构筑工作团队规模不要超过 12 人。

(二) 高绩效工作团队成员能力结构问题, 要求技术专长, 决策技术和处理人际关系的能力。(三) 角色分配, 分为九种, 第一, 创新革新的角色, 第二种, 探索和创造者, 第三种, 评价者和开放者, 第四, 推动和组织者, 第五, 总结者和生产者, 第六, 控制和检查者, 第七, 支持者和维护者, 第八, 汇报者和建议者, 第九, 团队联络者。

建立高绩效团队, 共同目标的承诺, 建立具体的目标, 确定有有效的领导和组织的结构, 强调团队必须有责任心, 恰当的绩效考核和评惩体系, 培养互相信任的精神,

(3) 诺基亚采取了哪种类型的沟通方式? 其对工作团队起到了什么样的作用?

答: 采取了员工俱乐部专属的网上论坛, 在沟通方面员工日常工作之外建立了非正式的交友平台,

(4) 员工俱乐部属于哪种群体? 它对于工作团队会起到什么作用?

答: 属于友谊型的群体, 维持齐心协力, 增强每个员工的责任感, 互相取长补短, 相互作用, 从而使大家共同合作的完成工作任务, 取得较大的绩效, 有益于工作团队

## 17、乔森家具公司的五年目标

请用管理案例分析课程的相关理论来分析下列问题:

(1) 你认为约翰董事长为公司制定的发展目标合理吗? 为什么? 你能否从本案例中概括出制定目标需注意那些基本要求?

(2) 约翰董事长的目标制定体现了何种决策和领导方式? 其利弊如何?

(3) 假如你是托马斯, 如果董事长在听取了你的意见后同意重新考虑公司目标的制定, 并责成你提出更合理的发展目标, 你将怎么做?

答: (1) ①我认为不合理, 约翰董事长制定的目标过于主观, 缺乏宏观及微观环境的分析, 是不合理的。他制定目标时没有进行前期调研, 也没有和其他中高层人员进行协商, 而是自己拿主意就把目标定了下来, 所以副总经理和大部分与会者都不太满意这个目标。②目标制定时, 首先要和中高层管理人员进行公司战略的分解, 然后做公司内部外部的调研, 最后根据综合调研和分析的结果, 做目标的制定和分解, 保证目标制定的合理性。并且, 在目标宣贯时要得到大多数人的支持和认可, 以保证大家能够同心协力的为实现目标努力, 最终实现既定目标。总的来说, 在制定目标的过程中要尤其注重两点, 一是保证目标的合理性, 二是保证目标执行的顺畅性, 即保证目标被大部分人接受并执行。

答: (2) 约翰董事长的目标制定是一种战略决策, 个体决策; 体现了集权型的领导方式。约翰董事长的目标决定了做什么, 但没有交代怎么做, 所以目标实行起来有难度, 虽然个体决策带来了高效率, 但没有经过大家讨论, 目标的认同程度较低; 独裁式的领导方式并不容易让下属们接受, 但是在下决策的时候更有一锤定音的效果。

答: (3) 第一项目标——既然容易实现, 不妨给自己一些挑战。用更合理的方式让这个市场做大、做稳。

第二项目标——在这领域的市场上, 公司既然不如竞争对手, 加强产品设计和提高产品质量等等都应该有投入, 要和老板说清楚。

第三项目标——削减费用要从多个方面, 不是说花钱的同时就不能省钱, 可以使技术上的压缩成本也可以是管理上的压缩成本。

第四项目标——加强培训给予深造机会或支撑深造的制度, 改变管理方式和细化相应的制度对降低补缺职工人数更有效。

第五项目标——生产线尚未建成, 就定具体年目标, 实在是不切实际, 应当做足充分的调研再下目标。

## 18、上海烟草(集团)公司的“人才培养”

思考分析:

(1) 实施人才战略是企业发展的基础, 试分析上海烟草(集团)公司是如何建立和健全人才战略机制的。

答: 根据管理理论, 组织人才战略, 需要建立和健全相应的机制, 其中基本的有人才培训机制、人才竞争机制、人才分配机制、人才激励机制和人才吸引机制。上海烟草(集团)公司注重人才培训机制、人才竞争机制、人才分配机制、人才激励机制和人才吸引机制等的人才战略的建立和健全, 做了以下的工作: 公司投资千余万元, 建立了职工培训中心, 公司投资 300 多万元建造图书馆和阅览室; 实施“113”人才工程; 确立用好现有人才, 引进急需人才, 培养后备人才, 以选人、用人、育人的思路; 与考核挂钩的学习奖励制度; 定员定岗, 全员劳动合同制; 建立了评价体系; 竞争上岗, 任前考核; 实行岗位绩效工资、组合工资、薪级工资; 83153 工程的实施。

(2) 你认为上海烟草(集团)公司不惜巨资构筑人才高地有没有必要? 有人认为“企业是用人的地方, 不是培养人的地方, 需要什么样的人, 到人才市场去选聘就可以了”, 你的看法如何?

答: 管理理论认为: 对组织来说, 培训是最大的投资。对员工来说, 培训是最大的福利。培训是一个企业最好的投资。①人员培训能够推动企业的科技进步。②人员培训能够完善企业的管理体制。③人员培训能够增强企业市场竞争力。所以为了使组织发展, 提高组织的工作效率, 必须进行人才培训构筑人才高地。因此, 我认为上海烟草(集团)公司不惜巨资构筑人才高地很有必要。

培训也是员工最大的福利。因为培训为劳动者提供了“人力资源”增值的条件。通过培训, 自身素质得到提高, 提高自身的素质是发展的关键。职工初到组织, 只解决最低层次需要问题, 当低层次需要满足之后, 高层次的需要突现出来(自身发展、自我价值实现), 而培训却能使人的自身素质提高, 自身得到发展, 使人的高层次需要得到满足。那些认为“企业要什么人才就到人才市场去招”的看法是不正确的。珍惜培训的机会, 是一切有作为员工的选择。如果一个不进行员工培训的企业, 是不会留住人才的, 这样不利于企业的发展。

## 19、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。(此处省略\*\*\*) 咱们本来就缺人, 谁想到又出这事儿, 真够烦的。”“这小子不能放手。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。

请认真阅读案例, 并回答下面问题。

(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?

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) 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? (15 分)

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。

(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。)

## 20、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受欢迎, 生意也不错, 开了多家连锁店。(此处省略\*\*\*) 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……”。请认真阅读案例, 并回答下面问题。

(1) 为什么管理流程“科学化”后, 员工反而失去了工作乐趣? (10 分)

**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,确实会带来员工工作环节联系紧密,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?(15分)

**答案提示:**学生可自选相关激励理论来分析作答。

(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。

## 21、新东方学校的战略选择

问题:(1)为新东方未来的发展提供适当的战略建议。

(2)针对日益强劲的竞争对手,新东方应该采取哪些竞争战略?

**答:**(1)①打响品牌,提高知名度,由全国化向国际化转变。②通过上市或选取一些有实力的伙伴进行品牌输出的合作或进行战略联盟,这样可以吸收资金,减少风险,如可以跟ETS进行战略联盟,不仅可解决知识产权的问题,还可以提高自身的竞争力。③发展特色,注重核心。新东方的特色与核心是英语的教育,现在全国对英语的教育甚求较广。所以首先作好英语。然后发展其他。慢慢做大做广。④进行教育投资,搞一些暑期培训。

**答:**(2)①用新兴技术来创造规模经济,标准化市场需求。新东方进行地域扩张将面临一个问题,如何控制产品质量。培训不同于传统企业的产品,在原材料和工艺既定的条件下,传统企业产品的质量是大致相同的。新东方的产品质量主要取决于教学质量的好坏。虽然新东方有一套给老师评分的质量控制系统,但是很多学员是冲着某一位特定的老师来听课的。传统的培训方式很难满足用户的需求。教育信息化,正好可以弥补传统教育的不足。把一个老师的录音制作成标准的多媒体课程,学员根据自己的实际情况,选择听课的进度和难度。这样做可以同时满足学员对老师的要求和学校对产品质量的要求。华尔街培训学院的成功也证明了教育的信息化是学员乐于接受的。

②拓展营销手段。到目前为止,新东方学校的市场宣传主要是口碑宣传和传单宣传,在北京的各个高校宣传栏和马路旁的宣传栏上、甚至电线杆上,都可以找到新东方的单页传单。各个高校中流传着新东方的故事和笑话。还有在各地高校进行的校长巡回演讲。新东方没有做过品牌宣传,不太重视市场活动。在这方面,新东方应该向“华尔街英语”等竞争对手学习,进行系统的市场宣传活动。

## 22、新港厂的组织结构

分析思考:

(1)新港厂采用的是什么样一种组织结构形式?这种组织结构形式有何特点?

**答:**新港厂内部管理体制设置两大系统:直线指挥系统和职能系统。在直线指挥系统内,职权按厂部、车间、工段、班组层层分授,逐级下达指令,实行分级管理。在职能系统内,职能管理人员充当直线指挥人员的参谋,各职能部门或单位对下级机构进行业务指导,然而无权直接指挥。相应的权责关系则以制度形式予以确认。这种组织结构属于直线职能制,它的优点在于能够发挥专业管理的作用,同时又保持了集中统一的指挥。但在实际

工作中,要避免过多强调直线指挥,而对参谋职权注意不够的倾向。

(2)新港厂的管理层次共有几级?王业震的管理幅度为多少?

**答:**管理层次是指组织内从最高一级主管到最低一级的各个组织等级,是一个组织纵向的等级数。新港厂在直线指挥系统内,职权按厂部、车间、工段、班组层层分授,逐级下达指令,实行分级管理。其等级数为4。管理幅度是指一个管理人员能直接有效地指挥下级人员的数目,在新港厂,归厂长王业震本人直接领导的人,包括4位副厂长、2位顾问以及计划经营科科长、质量管理科科长、办公室主任各1人,因此,王业震的管理幅度为9人。

## 23、星巴克:“人和”成就企业

请用管理案例分析课程的相关理论来分析下列问题:

问题:(1)你认为星巴克的取得成功的最关键因素是什么?为什么?

**答:**(1)星巴克取得成功的最关键因素是:启发并孕育人文关怀,每杯、每人、每个社区皆有体会。星巴克成功得原因,是由“伙伴”和他们为每名顾客创造的特殊体验所造就的,触及整个社区,倾听每位员工和顾客的声音,抓住每个市场里的成长机会,为顾客设计一种真正满意的体验从而使涉及到的每个人获益。它能够创造个性化的顾客体验,促进公司成长,创造利润,赋予员工活力,确保顾客忠诚,而所有这一切都在同一时间内达成。

(2)星巴克对合伙人的激励是从哪几方面进行的?你认为其中最为有效的方式是什么?为什么?

**答:**星巴克对合伙人的激励从以下几方面进行:一,实施“咖啡豆股票”,这是面向全体员工的股票期权方案。二,工资和福利十分丰厚,每年都有固定的调薪。三,为合伙人提供卫生、员工扶助方案、伤残保险。

我认为最有效的方式是第一种,因为将公司雇员变成公司的股东,能够有效的把每个员工与公司的总体业绩联系起来,提高员工的工作能动性,使员工们采取同样的工作态度,为公司的发展与扩张奠定扎实的基础。

(3)常用的激励手段和方法有哪些?结合星巴克的案例你认为如何提高激励的有效性?

**答:**常用的激励手段和方法有:目标激励、工作激励、持股激励、榜样激励、荣誉激励、组织文化激励和危机激励。根据效用理论,当管理者对员工支付的薪酬越高,边际薪酬的增长对员工的激励作用却越小,从而使员工的行为也越来越趋向保守和不思进取,也越来越不利于企业发展。同时,随着达到某一期望的距离越短,其期望会不断下降,使员工付出努力的动力也就会不断下降。所以要提高激励的有效性,需要从多个方面入手,不能单靠提高薪酬这种单一的方式。星巴克采取的就是多种激励方式一同作用,弱化薪酬与任务的联系,并对员工进行栽培和辅导训练,提升员工的技能,使他们得到可持续的成长发展空间。

## 24、一个工人的富士康八年

答题要求:回答该案例的三个问题。字数600~1000字之间。

要求观点明确,理论联系实际,有自己的见解。层次清楚,语言简洁通畅,不得抄袭。

**答:**(一)

(1)半军事化管理,讲究流程化、专业化和标准化。

(2)层级分明的晋升制度,直线式管理方式

(3)处罚为主导激励方式。富士康整体的管理以经济人假设为依据,注重控制和惩罚,缺乏对员工社会性需求的关注,缺乏员工个人发展的职业规划和培训,没有把企业的发展与员工的发展结合起来。

(二)选择跳槽。富士康的晋升方式和个人的成长空间有限。

(三)

(1)经营层扩张胸怀,引领企业走向高尚

富士康的成功扩张经验被很多人传颂,但是越来越多的事实表明,企业精神离高尚越来越远,这是十分可怕的事情。如果任由这种势头发展下去,那么那些生意上的伙伴也会逐步离去。建议富士康高层能够站在道德的高点来处理与对手的竞争和对员工的儒雅和胸怀。因为这种儒雅和胸怀,会让富士康的所有相关方感觉到他们是在和一个高尚的企业打交道。否则,他们会感觉到是在和一家吃不起亏的而且是“有理不让人”的强势大老板做生意,心里的志忑会油然而生,只要条件成熟趁早逃离将是他们的本能反应。我建议,富士康的高层尽快放弃目前的一些做法,扩张胸怀,引领企业走向高尚,对富士康对社会都将是件幸事。

(2)放弃高压管束,实施人性管理

富士康的内部管束能力是十分强大的,也是十分“有效的”。了解富士康的人都知道,富士康厂内就是一个小社会,围墙和保安(严密的门禁)使得厂区基本上和周边的社会割裂。这种割裂可以列举出许多好处(其实不见得,因为人们会有逆反心理),比如便于管理,便于保密,有利于治安等等。据他们说,严格的管理主要是为了防止富士康秘密流失。在我看来,这种做法大有防范扩大化的味道,为了防止别人的别有用心,而将所有的进出者当成假想敌。坏处是显而易见的,因为这种割裂,为员工的生活和内外部的交流形成一种无名的(心理)障碍。本人在公司初创期数次去富士康讲课,授课对象是一些台湾来的中层干部。每次进出富士康厂门的时候,门禁和检查可谓严格到家,每每我接受检查的时候,接待我的人就会感到尴尬无比,而且一个劲向我道歉。面对这种严苛的管理,即便我可以坦然面对,可是富士康方面接待者(管理者)的内心是十分难过的,甚至感到没有丁点的尊严。一个没有尊严感的员工团队是不可能归属感的。我建议,放弃高压管束,实施人性管理(人性管理与保守企业秘密并不矛盾),培养一个有尊严有理想的员工团队;促进企业和外部的交流与理解。

## 25、一家快餐公司的倒闭

分析思考:

(1)吴玲玲快餐公司倒闭的原因何在?

**答:**吴玲玲快餐公司是一个经济组织,属于服务型经济组织。公司倒闭的原因有以下几方面:

a.管理主体职责不明确。根据管理主体的层次,可以把一个组织内管理者、管理机构分为高层管理、中层管理和基层管理三个层次。三个层次各自负责做好与本层次对应的工作。作为本快餐电的高层管理者——吴玲玲,应该制定本公司的组织目标与实施目标相配套的制度和政策,培育有利于组织健康发展的组织文化等。但是吴玲玲却把一半精力用于接待上级、新闻单位和外出报告上。

b.机构设置有问题。拥有10几名职工的快餐公司。没有办

公室、财务部、生产部、服务部等三部一室，摊子铺得太大。快餐公司这个小的组织最适合采用结构比较简单、权利比较集中、责任分明，命令统一的直线制组织结构。加强采购部、服务部的力量，抓住生产部这个关键。

c.人员配备有问题。人员配备的基本观点是因事择人。对所设职位进行分析后，设立岗位及人员数量。以后根据用人之长选择员工。但吴玲玲在经济效益每况愈下之时，没有采用辞退职工的办法而是减少开支。

D. 此外吴玲玲本身的素质、管理水平等都是较欠缺的。

### (2) 吴玲玲快餐公司的倒闭，你有何看法？

答：应对自己所办公司有正确的认识，快餐公司是一个服务性经济组织，是一个企业。首先就要将经济效益，要盈利，而不是追求名誉。做到：主体的职责要明确，管理的三个层次都要有各自的职责；根据实际情况设置组织机构；进行合理的人员配备；加大管理力度。

### 26、赵建国该不该被免职

分析思考：(1) 为什么说事必躬亲的管理人员未必是称职的管理人员？

答：事必躬亲的管理人员未必是称职的管理人员，这里涉及到管理主体的层次性。不同层次的管理者所分担的责任和所发挥的作用是不相同的。在这家中型企业，车间主任显然属于中层管理者，管理人员“顶班上岗”，“工人身上有多少油，自己身上也有多少油”的管理者未必就是称职的管理者。因为这将影响他们真正发挥自身的管理职责。

(2) 你认为作为车间主任他们的主要职责是什么？

答：车间主任的主要职责是组织分解和落实高层确定的任务和目标，在部门和专业范围内调配资源，并对下面工段的工作作必要的检查和监督

### 案例选择题(4)--

1、JLZ 酸梅汤——健康饮品的引领者（（1）北京 Y 集团...

2、JLZ 酸梅汤——健康饮品的引领者（（1）作为国内三...

3、冰点水二十年沉浮录（1）“冰点”瓶装水正式投...

4、冰点水二十年沉浮录（1）分销渠道按产品在流程...

1、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（ ）。)

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。**（此处省略\*\*\*）**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（ ）。-->B. 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)，属于下列选项中的是（A）。-->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

(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（D）。-->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（C）。-->C. 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。（A）-->A. 总结方式的结尾

2、JLZ 酸梅汤——健康饮品的引领者（（1）作为国内三大啤酒集团中的北京 Y 集团公司开发了养多乐优、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。北京 Y 集团公司采用了下列哪一项产品组合策略？（ ）。)

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。

**（此处省略\*\*\*）**

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。这篇案例题共有 5 道问题，均为单项选择题，每小题 5 分，共 25 分。请在每题给出的选项中，选出最符合题目要求的一项。

(1) 作为国内三大啤酒集团中的北京 Y 集团公司开发了养多乐优、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。北京 Y 集团公司采用了下列哪一项产品组合策略？（ ）。-->C. 扩充产品组合策略

(2) 要使 JLZ 酸梅汤继续保持当好健康饮品的引领者地位，下列选项中不适合的做法是（ ）。-->D. 赞助歌唱类综艺节目

(3) 利用 SWOT 分析北京 JLZ 饮料有限公司的情况及市场环境，下列选项中属于 W（劣势）的是（ ）。-->D. 公司目前没有全国的销售渠道，渠道力量薄弱

(4) 下列 JLZ 酸梅汤开展的营销活动中，属于网络营销的是（ ）。-->A. 联合兴业银行，共同推出“发红包、抢财神”微信活动

(5) 管理案例的学习方法主要有讨论法、角色扮演法和谈判法三种，针对“请用 SWOT 分析北京 JLZ 饮料有限公司的情况及市场环境”这个问题，最适合采用的学习方法是（ ）。-->A. 讨论法

3、冰点水二十年沉浮录（1）“冰点”瓶装水正式投放市场，由于当时市场竞争品牌少，广告投放效果非常好，一首《冰点柔情》MTV 在全国 20 多家城市的电视台播出，该品牌因此在全国都出名了。冰点水选择电视作为广告媒体，是利用了电视这个广告媒体（ ）。)

冰点水是重庆饮用水本土企业，成立于 1995 年，迄今已有 20 余年，获得过行业各类奖项上百个。冰点水拥有目前国内先进的生产和检验检测设备，它曾在重庆饮用水市场中处于领军地位，是西南地区饮用水较大的生产商之一，其主导品牌“冰点”曾获重庆市著名商标称号。在冰点水的发展中，采取了如下策略。**（此处省略\*\*\*）**邓总不仅要完成重组工作，还要对冰点水的研发、生产、

销售各个环节进行重新调整，加大投入。冰点水未来拟投入超过 3 亿元，建设 30 家以上的生产加工基地，重夺西南地区销量第一的宝座，做成全国知名品牌。而这一切，是否能顺利呢？

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) “冰点”瓶装水正式投放市场，由于当时市场竞争品牌少，广告投放效果非常好，一首《冰点柔情》MTV 在全国 20 多家城市的电视台播出，该品牌因此在全国都出名了。冰点水选择电视作为广告媒体，是利用了电视这个广告媒体（ ）的特点。-->B. 感染力强，影响面大

(2) 利用 SWOT 分析法分析冰点水的情况及市场环境，下列选项中属于 W（劣势）的是（B）。-->B. 公司管理权无法集中，市场管理分散

(3) 利用 SWOT 分析法分析冰点水的情况及市场环境，下列选项中属于 T（威胁）的是（D）。-->D. 饮用水市场的扩大导致新的资本和品牌的不断进入导致竞争加剧

(4) 冰点水新增“冰点”矿泉水生产线，打造“冰点”高端产品。将天然矿泉水作为冰点水未来的明星产品和利润产品进行打造，以此来丰富产品品类，增强竞争实力。邓总采用了下列哪一项产品组合策略？（A）-->A. 高档产品策略和扩充产品组合策略

(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？（B）-->B. 留下问题方式的结尾

4、冰点水二十年沉浮录（1）分销渠道按产品在流程过程中是否经过中间环节，分为直接式渠道和间接式渠道。案例中“瓶桶分家”后，桶装水和瓶装水在分销渠道方面的选择是（ ）。)

(一) 冰点水二十年沉浮录  
冰点水是重庆饮用水本土企业，成立于 1995 年，迄今已有 20 余年，获得过行业各类奖项上百个。冰点水拥有目前国内先进的生产和检验检测设备，它曾在重庆饮用水市场中处于领军地位，是西南地区饮用水较大的生产商之一，其主导品牌“冰点”曾获重庆市著名商标称号。**（此处省略\*\*\*\*\*）**

在冰点水的发展中，采取了如下策略。  
冰点水这 20 多年来的沉浮，正说明了营销渠道的科学管理是市场竞争取得优势的关键，是企业经营管理的重要内容。市场留给冰点水的时间已经很紧迫了，农夫山泉、怡宝等品牌已占据了重庆市过半的市场，百岁山品牌也在大力发展。邓总不仅要完成重组工作，还要对冰点水的研发、生产、销售各个环节进行重新调整，加大投入。冰点水未来拟投入超过 3 亿元，建设 30 家以上的生产加工基地，重夺西南地区销量第一的宝座，做成全国知名品牌。而这一切，是否能顺利呢？

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) 分销渠道按产品在流程过程中是否经过中间环节，分为直接式渠道和间接式渠道。案例中“瓶桶分家”后，桶装水和瓶装水在分销渠道方面的选择是（ ）。-->D. 都选择了间接式渠道

(2) 利用 SWOT 分析冰点水的情况及市场环境，下列选项中属于 S（优势）的是（ ）。-->A. 冰点水在重庆有超过 20 年的历史，品牌知名度和美誉度较高

(3) 利用 SWOT 分析冰点水的情况及市场环境，下列选项中属

---

于 O（机会）的是（）。-->C.目前饮用水市场总容量是十年前的十倍以上，冰点水有很大的发展空

（4）从案例中可以分析出，邓总在渠道重组中遇到的主要阻碍不包括下列哪一项？（）。-->B.饮用水市场的扩大导致新的资本和品牌的不断进入导致竞争加剧

（5）管理案例的学习方法主要有讨论法、角色扮演法和谈判法三种，针对“请运用 SWOT 法分析市场现状，帮助冰点水重新设计市场营销策略。”这个问题，最适合采用的学习方法是（）。-->A.讨论法