

国家开放大学2024年春季学期期末统一考试

管理案例分析 试题

2024年7月

注意事项:

1. 将你的学号、姓名及考点名称填写在试题和答题纸的规定栏内。考试结束后,把试题和答题纸放在桌上。试题和答题纸均不得带出考场。待监考人员收完试题和答题纸后方可离开考场。
2. 仔细阅读题目的说明,并按题目要求答题。所有答案必须写在答题纸的指定位置上,写在试题上的答案无效。
3. 用蓝、黑圆珠笔或钢笔(含签字笔)答题,使用铅笔答题无效。

一、判断题(本题共5小题,每小题2分,共10分。以下叙述中,你认为正确的打“√”,错误的打“×”)

1. 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。( )
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. 管理案例写作计划的主要内容就是安排案例撰写的时间。( )
4. 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”。( )
5. 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。( )

二、简答题(本题共5小题,每小题8分,共40分)

6. 简述管理案例教学的作用。
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. 简述案例学习过程中需要把握的五个关键环节。
10. 规范的案例使用说明应包括哪些内容?

三、案例分析题(本题共2篇案例,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,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”。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。

○—○—○

考点名称:

姓名:

学号:

○—○—○

### 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,并把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。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?( )

- A. 高档产品策略
- B. 低档产品策略
- C. 扩充产品组合策略
- D. 缩减产品组合策略

(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( )

- A. 加大对JLZ酸梅汤的营养价值宣传力度
- B. 承诺JLZ酸梅汤绝不添加任何添加剂
- C. 在北京Y集团公司建立内部健康研究院
- 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( )。

- 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. 酸梅汤的销售受季节影响较大
- C. 酸梅汤市场前景广阔,利润空间较高
- 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
- B. 开展以“正宗口味,等你发现”为主题的“JLZ乌梅节”活动
- C. 开展“买JLZ送故宫限量公仔”活动
- D. 开展一元钱换购九龙斋酸梅汤的活动

(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
- B. 角色扮演法
- C. 谈判法
- D. 这三种方法都不适合

12.

### (二)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。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。

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?(10分)

(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)

试卷代号:11304

国家开放大学2024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

(供参考)

2024年7月

一、判断题(本题共5小题,每小题2分,共10分。以下叙述中,你认为正确的打“√”,错误的打“×”)

1. ×            2. √            3. ×            4. √            5. √

二、简答题(本题共5小题,每小题8分,共40分)

(以下答题要点仅供参考。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,引用原理或方法正确,阐述合理)

6. 简述管理案例教学的作用。

参考答案:

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,有助于知识学习的融会贯通。
- (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。

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. 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。

10. 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)关键要点。
- (7)建议课堂计划。
- (8)参考文献及其他教学支持。

三、案例分析题(本题共2篇案例,每篇案例25分,共50分)

11. (一) 参考答案:(每小题5分)

- (1)C            (2)D            (3)D            (4)A            (5)A

12. (二) 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。

(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。)