

试卷代号:11304

座位号

国家开放大学2023年秋季学期期末统一考试

管理案例分析 试题

2024年1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. 案例必须以事实为依据,体现出真实性。()
2. 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。()
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. 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做的文字描述。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。()

二、简答题(本题共5小题,每小题8分,共40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. 简述收集案例资料的三种常用方法。
8. 规范的案例使用说明应包括哪些内容?
9. 简述管理案例学习的基本原则。
10. 简述管理案例教学的作用。

(11304号)管理案例分析试题第1页(共4页)

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。

(11304号)管理案例分析试题第2页(共4页)

○—○—○

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)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分析法分析北京JLZ饮料有限公司的情况及市场环境,下列选项中属于S(优势)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. 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分析法分析北京JLZ饮料有限公司的情况及市场环境,下列选项中属于O(机会)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,公司把工作重心和精力放在“4321”的战略上,其中在进行消费者调查时,下列选项中哪种调查方法成本最高?()

- 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)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:“以前是自己牵着一流水线运作,现在自己是一条流水线上的一零零件;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……”。

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)

(2)请分析如何激励员工产生新的工作乐趣?(15分)

试卷代号:11304

国家开放大学2023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)

2024年1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. 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。

7. 简述收集案例资料的三种常用方法。

参考答案:

(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。

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)关键点。
- (7)建议课堂计划。
- (8)参考文献及其他教学支持。

9. 简述管理案例学习的基本原则。

参考答案:

管理案例分析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。

10. 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。

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)B (2)A (3)D (4)C (5)A

12. (二)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)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。)