

试卷代号:11304

座位号

国家开放大学2025年春季学期期末统一考试

## 管理案例分析 试题

2025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. 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”。( )
2. 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。( )
3. 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。( )
4. 管理案例撰写计划的主要内容就是安排案例撰写的时间。( )
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。( )

### 二、简答题(本题共5小题,每小题8分,共40分)

6. 简述管理案例学习的基本原则。
7. 案例学习的要点中的分析形势包括哪几个层面的工作?
8. 案例的写作提纲应包括哪些内容?
9. 管理案例撰写有哪四个原则?
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.

#### 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。在冰点水的发展中,采取了如下策略。

#### 一、扎根重庆,畅销全国

1995年6月,“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。冰点水在当年的本地市场占有率中排在同类产品第三位。1997年,《全国重点城市饮料销售监测报告》称,冰点水在重庆市场占有率达39%,成为重庆市场饮用水第一品牌,荣获重庆市“最受消费者欢迎产品”和重庆市首届著名商标等称号;《2002年CMMS中国品牌发展报告》称,“冰点”瓶装水“最经常饮用比例”居全国第8名。1998年,“冰点”桶装水上市,其以独特的外观(呈倒三角形)、强有力的竞争优势,进入重庆市的千家万户。

一位曾在冰点水工作的老员工回忆,“冰点水自成立到2003年,一直处于飞速发展状态,尤其是2000年左右,在重庆解放碑等主流商圈,其市场占有率高达90%,是饮用水市场名副其实的‘西南王’。”冰点水开始走向全国市场,在四川、贵州、云南等地都取得了不错的销量。

#### 二、瓶桶分家

2005年,冰点水突然宣布“瓶桶分家”:美多食品有限公司和冰晶食品有限公司分别获得瓶装水和桶装水生产销售的授权。这一结果让大家不明所以,原因却是冰点水两位大股东经营理念的分歧。为了扩大瓶装水的生产规模,美多食品有限公司拥有冰点水瓶装业务和品牌所有权。为了优化桶装水配送网点,冰晶食品有限公司获得桶装水业务及网点,包括“冰点”品牌的10年使用权。这一分离,让“冰点人”有喜有悲。

分家后的冰点水,开始在西南地区以授权的方式,发展了多达11家营运公司,攀枝花、西昌、遵义、六盘水等地的授权公司纷纷成立。通过授权多个公司生产、销售,冰点水快速占领了市场。这样的方式对桶装水的发展有较明显的优势,2005到2014年间,桶装水销量一直名列重庆市首位,西南地区前三。

但是,对于瓶装水来说,大力拓展渠道导致了地区各自为政的分散局面,造成了资源浪费、渠道闭合、产品缩减,再加上后来全国知名品牌,如乐百氏、娃哈哈、康师傅等有更加完善的渠道模式、更科学化的销售管理,冰点水不能形成统一的对抗局面,逐渐失去优势。而后进入市场的农夫山泉、怡宝等加剧了竞争。虽然,冰点水后来顺势推出其他品类,如富氧水、苏打水等,但由于在宣传和人力方面都无力投入,没有打开市场,“冰点”瓶装水销量日益减少,到2015年,瓶装水宣布停产。

#### 三、重组发展

自从冰点水分家以来,瓶装水市场不断萎缩,公司股权人也意识到管理权的分散是造成品牌没落的主要原因之一,于是起用了新的管理层,想将原有渠道整合。2015年初,冰点水新任总经理邓总开始了重组计划。邓总是原冰点水样板市场——攀枝花冰点公司的负责人。他曾用三年时间把一个名不见经传的饮用水品牌做到了市场销售前三名,具有丰富的市场营销和企业管理经验。

##### (一)邓总的重组之路

邓总的思路是:一方面,通过与“冰点水”品牌持有方共同成立品牌管理公司的方式,让品牌重新“回家”;另一方面,通过股权并购方式,实现对11家生产加工基地的品牌营运企业控股。他力求通过这一思路达到“桶瓶合并,地区合并”格局,形成大一统的冰点品牌。

但是整合之路并没有想象中的那么顺利。众多分公司已成立多年,前期投入巨大,各自独立性强,利益难以协调。让各股东共同加入一个“新品牌”的管理,还要实现多家生产基地的营运管理和控股,资金缺口很大。

于是,冰点水公司进行了融资贷款,不仅在本公司中对员工进行高息集资,还对社会群众进行了集资,最终造成资金链断裂,社会影响很大。经销商纷纷撤资退桶,转向对手公司,造成重庆主城区内很大部分桶装水客户流失。2015年“冰点”桶装水销量直线下降,从年销量700多万桶直接下滑到300多万桶,可谓损失惨重。同时,重新生产的瓶装水也因此再次停摆。在此事件的影响下,重组工作更加艰难,到2016年年底,重组工作仍然没有全部完成。

考点名称:

姓名:

学号:

## (二)新的起点在哪里?

近年来,冰点水在艰难中前行,邓总对研发、生产、销售各个环节都实施了改革:

(1)在集团内部建立“冰点大创业平台”。推行部门独立核算,鼓励员工创业,由原来的部门负责改为员工独立经营,更加自由化、经济化。

(2)重新与经销商商讨深度合作,鼓励经销商由原来的参与者进阶为“冰点合伙人”,由经销商直接做股东,通过利益挂钩来增加经销商的积极性。

(3)加强与国内外各大品牌的深度合作,同类品牌采取 OEM 模式,即贴牌生产,也称为定牌生产。采用定点规模化生产,降低成本,扩大产能,对异类产品则推行渠道合作,将所结成的联盟与合作关系利益最大化。目前已在重庆、四川、贵州、云南等省市新增“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。

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。冰点水未来要拟投入超过 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。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)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“水桶分家”后,桶装水和瓶装水在分销渠道方面的选择是( )。

- A. 桶装水选择了直接式渠道,瓶装水选择了间接式渠道
- B. 桶装水选择了间接式渠道,瓶装水选择了直接式渠道
- C. 都选择了直接式渠道
- 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
- B. 冰点水销售模式老化,市场销售的管理和推进难以跟上市场发展
- 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间
- D. 冰点水产品同质化严重,缺乏创新

(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( )。

- A. 原来留下的渠道网点数量仍然存在,只要重新维护就能省很多人力物力
- B. 销售模式老化,市场销售的管理和推进难以跟上市场发展
- 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间
- D. 冰点水产品同质化严重,缺乏创新

(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?( )

- A. 各地营运公司独立性过大
- 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
- C. 他想以收购的方式来实现渠道整合,却遇到了资金瓶颈
- D. 经销商纷纷撤资退桶,转向对手公司

(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
- B. 角色扮演法
- C. 谈判法
- D. 以上方法都不合适

## 苏总的烦恼

12.

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。软件部的欧阳经理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2025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)

2025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)

6. 简述管理案例学习的基本原则。

参考答案:

管理案例学习的原则包括以下四个方面:

- (1)理论联系实际
- (2)创新性
- (3)归纳性
- (4)可操作性

(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,引用原理或方法正确,阐述合理)

7. 案例学习的要点中的分析形势包括哪几个层面的工作?

参考答案:

首先是收集信息,把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,对掌握的信息进行综合分类,去粗取精,使信息条理化;

再次是评价信息,辨别信息的真伪、轻重,通过对信息价值的评价,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。

(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,引用原理或方法正确,阐述合理)

8. 案例的写作提纲应包括哪些内容?

参考答案:

- (1)案例的教学目的或用途
- (2)案例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

(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,引用原理或方法正确,阐述合理)

9. 管理案例撰写有哪四个原则?

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)前瞻性原则

(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,引用原理或方法正确,阐述合理)

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)案例使用说明

(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,引用原理或方法正确,阐述合理)

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

12. 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)

(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)