管理案例分析作业 1（第一～三章）

一、1、× 2、√ 3、√ 4、× 5、× 6、√ 7、× 8、√ 9、√ 10、×

二、1、B 2、C 3、A 4、B 5、D

三、1、ACD 2、ABC 3、ABCD 4、ACD 5、BCD

四、问答题（每题 10 分，共 30 分）

1、（P11-13）答：管理案例教学的过程具有极为丰富的内容，它是一个学知识、 研究问题，以及进行读、写、说综合训练的过程，这一过程有重要的作用。 1）帮助学生建立知识体系，深化课堂的理论教学 2）增强学生对专业知识的理解，加速知识向技能的转化 3）具有：“启发式”教学特点，有助于提高教学质量 4）培养学生分析和解决问题的能力，提高决策水平 5）提高学生处理人际关系的能力，与人和谐相处 6）开发学生的智能和创造力，增强学习兴趣

2、（P27）答：具体分析起来，在课前对案例进行阅读和思考要做到以下几点： 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，真正把握案例的实质和要点。 第四，明确分析系统的主次。

3、（P32-33）答：提纲是案例写作计划的纲要，写作计划由许多具体的因素构 成，这些因素的具体详细的表述就形成了写作提纲。案例的写作提纲应包括 下列内容。 第一，案例的目的和用途。 第二，啊你须要解决的主要问题和决策层次。 第三，案例的类型。 第四，案例的难度。 第五，案例的篇幅。 第六，案例写作的时间进度安排。

五、应用题（20 分）

1、确定本案例主题 答： 战略管理

2、答：15423876

3、答：1、燕京为何要进军茶饮市场，它自身有何优势？ 2、对于燕京茶饮料所面临的机会与威胁，哪一个更大些？ 3、燕京能否在茶饮料市场完全克隆啤酒市场发展模式？ 4、结合 SWOT 分析法，分析燕京在茶饮料市场应采用的策略是什么？

管理案例分析作业 2（第四～六章）

一、1、√ 2、× 3、√ 4、× 5、√ 6、× 7、√ 8、√ 9、× 10、×

二、1、B 2、A 3、C 4、A 5、A

三、1、BCD 2、BCD 3、ACD 4、ABD 5、BCD

四、1、（P45）答：组织机构有多种形式，包括直线职能制组织结构、事业部组织结构、矩阵制组织结构、网络型组织结构和控股型组织结构。 直线职能制组织结构是现代工业中常见的结构形式，在大中型组织中应用得 尤为普遍。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，如计划、销售、供应和财务等部门。 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。这种组织是一种高度（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。 矩阵制组织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。 网络型组织结构和控股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。其中，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、营销或其他关键业务经营活动的结构。控股结构是以 股权关系为连接纽带的组织模式。

2、（P71）答：1）使联想成为一个国际化品牌 2）使联想拥有了高端技术 3）使 联想拥有了国际化团队、国际化管理层文化融合、国际化商业环境。

3、（P84-85）答： 一是识别问题。二是确定决策目标。三是拟定可行方案。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。

五、应用题（20 分）

答：徐明是一名年富力强、群众公认、领导能力强的同志。他现年 38 岁，长春 邮电学院管理专业毕业，先后曽在 S 市邮政系统担任支局营业员、支局长、市局 机关团委书记和市局副局长等职，2002 年调到省局任办公室主任。是一名专业 能力强，工作经验丰富，并相当好的领导才能。实事求是，做事民主，善于调查 研究，不先入之见，不轻易下结论。 徐明凭借自身的专业基础和对管理工作的热爱，很快就在实际工作中崭露头角， 逐步走上了领导岗位。在日常工作中，他比较注重倾听大家的意见，然后再加上 自己的分析和判断后再形成最后的行动方案，做事比较民主，具有一定的亲和力。 他经常挂在嘴边的一句话是“凡是大家都同意的，我都同意；遇事要搞调查研究， 管理人员不能有先入之见，不能轻易下结论，要充分发扬民主。

管理案例分析作业 3（第七～九章）

1、P112 答：1）进行品牌再定位需要具备的条件是：在市场竞争日益激烈、自 身规模发展壮大的情况下。 2）品牌再定位主要考虑以下两点因素：一是再定位的成本高低，再定位离原定 位的距离越远，品牌形象变化越大，所需要的费用就越高；二是再定位收益的大 小，它取决于其新定位所能吸收的顾客数量、目标顾客群体的购买能力以及竞争 者的数量和实力因素。

2、P135-136 华为团队精神的核心就是互助。华为非常崇尚“狼”，而狼有三个 优点：①敏锐的嗅觉；②不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；③群体奋斗。华为认 为狼是企业学习的榜样，要向狼学习“狼性”，狼性永远不会过时。华为的“狼 性”不是天生的。现代社会把员工的团队合作精神的问题留给了企业，企业只有 解决好了才能获得生存、发展的机会。华为的企业文化可以用这样的几个词语来概括：团结、奉献、学习、创新、获益与公平。华为的企业文化还有一个特点就 是：做实。 缺点：①以消灭对手为目的，处处表现出强烈的攻击性。②“弱肉强食、适者生 存”的规则，使华为人始终处于高度紧张的状态。③华为的合作伙伴或多或少对 其产生了戒备和排斥心理。④华为的“狼性”特点让海内外许多企业都对其敬而 远之。

3、P156 参考要点：员工迟到有两种原因：一是客观原因导致他意外迟到。二是 员工刻意迟到。第一个原因是可以谅解的，不应该扣罚其工资。第二个原因意味 着员工没有履行其职责，违背了合约承诺，应给与警告。如果员工迟到就扣工资 意味着他（她）可以用钱买回他（她）的工作时间，而这些时间是他（她）同意 由公司支配，并支付给他（她）报酬的。那么是否合同规定的双方承诺都可以用 钱交易呢？约定的事情就不可以改变，这是原则。如果你不能正确地理解并按照 公司希望的方式工作，那么就是你的失职。 说出你的观点。如果同意邓飞克的解决办法或者不同意，请说出理由。

管理案例分析作业 4（第十～十二章）

1、答：富士康半军事化管理的突出特点是 3 个秘诀：一是流程化，把入口到出 口之间的工作细分为若干个节点；二是专业化，每个人只做流程中的一节；第三 是标准化，动作、工具与原料都标准化。

2、选择跳槽或者留下，并说明理由。可以从个人的职业生涯发展方面。

3、富士康的问题就是非人性的绩效导向和缺乏沟通的文化制度。富士康企业的 未来发展必须从绩效导向和制度上进行重构，才能根本上解决问题。 1）人文关怀：企业文化中除了刚性的要求外，还必须体现积极向上，乐观生活 的特点。而且需要管理者做出表率，引导这种企业文化从理念到实践。军事化管 理不一定是错误，最大的问题是使员工丧失希望。而在积极乐观，充满希望的企 业文化氛围里，一个人很难选择绝望的自杀行为。绩效导向上也需要综合考虑员 工的发展，引导员工积极工作和乐观生活。 2）沟通渠道：企业中必须建立畅通的沟通渠道，命令不应该成为唯一的沟通方 式。往往很多企业的沟通都是由上而下的，由下而上的沟通基本是停滞。我们需 要有双向沟通。建议或例子有很多，比如很多企业会建立董事长信箱或沟通专区， 最高层定期与员工直接沟通；甚至如果可能，建立由独立第三方机构的反馈渠道 (比如美国上市公司都需建立 Whistler-Blower 渠道的规定，公司建立一个员工 向董事会或监事会揭发公司违规或反馈问题的渠道，不受公司内部的监控和约 束)；绩效规定公司各主管与员工有及时的沟通；引导员工参与公司具体工作的 设计，吸收员工的合理化建议；强化公司工会、人力资源部或相关的员工工作部 门的内部协调的作用，可以适当给予经费或制度的支持等等。 3）生活圈子引导和打造：其实包含两点意思，一是引导员工自己对自己的生活 圈子负责；二是为员工建立或加入生活圈子创造机会。比如倡导更多兴趣组织， 公司内部的活动俱乐部，甚至组织解决单身员工个人问题的相亲活动等。

绩效设计：一方面，公司高层和全体管理者应该参与进来，鼓励那些为公司 员工团队建设和生活圈子提供帮助的事件。比如：高层应亲自表率参加公司的全 体活动，比如员工大会、年会、运动会以及其他公司级的员工活动，使员工觉得 公司不光关注产出，还非常关注员工的团队活动和员工生活。另外，绩效设计加 入员工个人发展的因素，引导员工和企业发展一起前进，就如同爱情一样，一起 携手创造生活的日子总是最美的。 绩效管理的未来与能量 我们可以预期未来绩效管理的 5 大可能发展趋势是： Ⅰ. 绩效管理越来越基于企业战略。 目前比较严重的问题在于绩效目标的制定缺乏清晰企业战略的支撑，两者之间比 较脱节。未来绩效管理指标将会紧跟企业战略，引导组织员工一起实现企业的战 略目标。 Ⅱ. 绩效考核走向绩效管理。 企业将逐渐从过去的控制式的绩效考核评估转向着眼于未来发展的绩效管理的 系统循环中来。通过指导反馈以及沟通推进员工自我管理，推动绩效。 Ⅲ. 组织绩效的管理更加重要。 未来的绩效管理会将个人绩效同组织绩效结合，着重组织绩效目标的实现。只有 组织的绩效得以发挥，个人的绩效才显得更有意义。 Ⅳ. 事实认定走向引导发展。 绩效管理将成为企业管理体系中重要组成部分，为企业的文化发展，组织发展提 供判断、诊断和修正的工具。 Ⅴ. 电子化。 一方面强大的 IT 系统将使绩效更加客观，切合实际，同时大大减少工作量以及 员工的抵触情绪。 经典的英国船运移民的故事提到，18 世纪英国政府要将犯人发配澳洲，开始以 上船人数作为支付船主费用的指标，死亡率一直居高不下。政府中间无论派员监 督、派驻医生还是对船主培训教导，都未能解决问题。而改用到岸人数作为支付 船主费用的绩效指标后，所有问题迎刃而解。 引用这个故事是想跟大家说明，绩效管理应用巧妙，将对企业绩效目标起到四两 拨千斤的功效。绩效管理是人力资源管理的核心，绩效导向性对于企业文化锻造， 企业绩效目标的实现起着至关重要的作用。 富士康事件给我们的深刻意义在于，我们不光考虑绩效本身，还需要更深层次地 考虑文化适应性、价值观、人性管理以及科学方法论，从理论到实践，探索出适 合中国人性的管理之道。