管理案例分析作业 1（第一～四章）

一、管理案例分析 • 形考任务1：客观测验题（20分）

学习完本课程的理论篇（1-4章）后，你可以完成本次任务了。任务内容为完成10道判断题，每题10分，共100分。

判断正误（每小题10分，共100分）

1. 管理案例写作计划的主要内容就是安排案例撰写的时间。（ ）

判断题(10.0分)（难易度:中）

A. 对

B. 错

正确答案：B

2. 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。（ ）

A. 对

B. 错

正确答案：B

4. 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。（ ）

判断题(10.0分)（难易度:中）

A. 对

B. 错

正确答案：B

5. 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，不进行评论或者使用带有倾向性的观点。（ ）

判断题(10.0分)（难易度:中）

A. 对

B. 错

正确答案：A

6. 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。（ ）

判断题(10.0分)（难易度:中）

A. 对

B. 错

正确答案：A

7. 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。（ ）

判断题(10.0分)（难易度:中）

A. 对

B. 错

正确答案：B

8. 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。（ ）

判断题(10.0分)（难易度:中）

A. 对

B. 错

正确答案：B

9. 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。（ ）

判断题(10.0分)（难易度:中）

A. 对

B. 错

正确答案：A

10. 管理案例就是围绕着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。（ ）

判断题(10.0分)（难易度:中）

A. 对

B. 错

正确答案：B

管理案例分析作业 2（第五～十三章）

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 3（第五～十三章）

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。