国家开放大学 本科1304《管理案例分析》

案例分析题

1. 格兰仕的竞争战略

格兰仕企业（集团）公司的前身是广东顺德桂洲羽绒制品厂，于1992年6月正式更名为格兰仕企业（集团）公司。之后，格兰仕引进当时最先进的东芝微波炉生产线，在半年内建成投产。随着格兰仕的生产规模不断扩大，产量从投资建厂当年生产微波炉1万台增至60万台，1997年便达到200万台。格兰仕从1996年开始屡屡掀起“降价风暴”，使得大量小规模的厂家退出市场。1996年8月，格兰仕微波炉发动第一次降价，平均降幅达40%，推动微波炉在国内的普及。当年实现产销65万台，市场占有率超过35%。1997年10月，格兰仕微波炉第二次大幅降价，降幅在29%-40%之间，使其当年的市场占有率扩大到47. 6%，产销量猛增到198万台。1998年5月，格兰仕微波炉以“买一赠三”和抽奖等形式进行变相降价，并逐步将市场重心转移到海外。当时，微波炉年产达到450万台，是世界上最大的微波炉生产厂家之一。当年，国内市场占有率达到60%以上。2xxx年6月，格兰仕微波炉第四次掀起大规模的价格大战，降幅仍高达40%，以“五朵金花”系列等中档机为主。2xxx年10月，格兰仕微波炉第五次大降价利刃直指高端市场，高档黑金刚系列微波炉降幅接近40%，高档机型需求率迅猛提高。全年国内市场占有率高达76%;国际市场占有率突破30%，晋升中国家电出口二强之一。2001年4月，格兰仕推出300元以下微波炉，再次令淡季市场空前火爆。2002年1月，格兰仕数码温控王系列微波炉降价30%，使“高档中价”的高档机价位直逼其他品牌中低档产品的价格，加上数码光波、太空金刚、白金刚等高新技术产品的上市及热销，格兰仕“封杀”整个微波炉市场。2002年2月26日，格兰仕打响空调价格大战第一枪，对喷涂系列近20款畅销主力机降价，平均降幅约30%，最高降幅约35%。格兰仕表示，希望通过生产力水平的提升，在去年“高档中价”的基础上进一步推进国内市场上高档空调的“平民化”。几年后，能与格兰仕一争高下的仅剩下处于市场第二位的韩国LG，成为了中国乃至全世界的“微波炉大王”。

**问题：**

1. 格兰仕在微波炉产业中采取的是哪一种竞争战略？这种战略具有何种优势？

(2)随着市场的不断规范，格兰仕的战略发展还需要做哪些调整？

**答：（1）**格兰仕采用的是成本领先战略，这种战略模式优点是降低替代品的威胁；形成进入障碍；具有讨价还价的能力和保持领先的竞争地位等。

（2）但格兰仕不能永久使用这一战略，特别是当竞争对手也有这种优势时，就需要改变战略发展模式，如多元化发展、实行差异化和密集市场战略。实际上近年来格兰仕已经向多元化战略演变。

1. 苏总的烦恼

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：oo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大连项目的用户代表。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，我就把情况对市场部和软件部说了。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，来了一个大撤把，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3xxx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3xxx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。这小伙子挺能干，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。”“这小伙子不能放走。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。

**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？
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？

**答：**(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，导致不论是对于客户服务，还是公司内部流程都存在责任不清，管理不力的问题。：解决的对策有很多，至少要写出两点以上。

(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额管理漏洞。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。

3.惠普公司的组织变革

要成功地精简一个公司行政机构的层次，其难度常被比喻为教会一只大象跳舞。但是，惠普公司曾经的首席执行官约翰．A．杨却在自己的任期内大刀阔斧地推行组织结构改革。

在20世纪90年代初，杨开始认识到公司的多层级机构导致决策迟缓，公司对市场反馈缓慢。他听说，公司在开发一组高速计算机工作站时，因为在技术决策问题上无休止地开会，结果是开发进程延期了一年多。惠普公司原先为促进各工作小组之间的沟通和更好地评估各项决策而设立的38个内部委员会，为给公司开发出的第一代计算机软件取个名字，用了9个委员会，近100个人讨论了7个月时间。杨决心改革公司的这种多层次结构，彻底解决这一问题。他取消了公司的委员会机构设置，采取措施实现组织扁平化。他将计算机业务划分为自治的两个集团：一个集团经营通过代理商销售的个人微机、打印机和其他产品业务；另一集团负责向大客户推销计算机工作站和小型机。他还将公司集中的销售力量一分为二，使每个计算机集团拥有自己的销售和营销队伍。结果是这样的，一位现在只要与3个委员会而不是38个委员会打交道的总经理评论说：“我们正在做更多的生意，正在以更少的人将产品更快地送出去。”惠普公司的季度利润增加了49%。

**问题：**

1. 请根据组织理论，给约翰．A．杨对于惠普公司组织模式的变革定义？
2. 你认为能实现这一变革最主要的原因是什么？

答：(1)惠普公司组织变革的定义就是由高耸的组织模式变革为扁平化的组织模式，这是组织变革发展的趋势和方向。

1. 要实现这种变革，一定是组织的主要领导明确目标，大力支持，并能采取有效措施推行。
2. 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把做出来，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90后和80后也有些不适应了。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，彼此呼应之间，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术了。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80后员工在博客上感叹：“以前是自己牵着一条流水线运作，现在自己是一条流水线上的一个零部件；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……”。

**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？
2. 请分析如何激励员工产生新的工作乐趣？

**答：**(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)答题者提出的解决方案可以多样，只要能够自圆其说就可以。