

2006-考试指导MBA管理分章节习题集（11）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_2006-_E8_80_83_E8_AF_c70_159628.htm

1. 美国西南部一家大型公用事业公司业绩不振，公司总裁采取了一种非常特殊的手段。他让公司的中层主管上报那些是最具影响力的人。“不要管职称和岗位”，“那些人代表了本公司的决心？”他想知道，公司若想把决策贯彻下去，需要得到那些支持？经过一个星期的深思熟虑，中层主管们报上了一份耐人寻味的名单，上面列名的舆论领导者都是典型的员工，他们包括了一些工程师、应收帐款员、货运卡车司机、秘书、一些中层主管本身，甚至还包括了一名清洁工。这名总裁随后召集了这150名一线主管及所有的言论领袖开了一次会。他交给大家一份议程和计划，说道：“这是我们在财务上应有的表现，这是我们的生产效率应达到的水平...”，展示了所有的大目标和挑战后，他总结道：“我本来打算问中层主管该怎样干，可是他们告诉我诸位才是使公司运转的灵魂人物，所以我邀请各位一起参与。我需要在场的各位协助。我应当有什么样的激励计划和奖励方案，才能使大家齐心来做这件事呢？”这些言论领袖回到各自的工作岗位后都在猜测：“为什么他会问我？”“工作不知道还保不保得住？”“提了意见后不知会不会秋后算帐？”可是总裁意志坚定，计划终于成功。一些员工经过认真思考后，交出来的答案不仅令人惊奇，而且效果也很好。中层主管领导们不禁对这种反应感到震惊——他们早该在数年前就这样做了。经过这次转型后，该公司开始步入正轨，保持持续增长。请分析：该公司为什么能迅速扭转局

面？第1题答案要点：关键就在于这位总裁通过直接与员工沟通的手段去重组机构，找到自己和言论领袖之间最短的距离，即使最高层的意图以最小的损耗传递到员工身上，又充分调动了员工的积极性，充分体现了在“以人中心”的管理模式中，沟通与管理成效之间的关系。

2. 迈克在一家食品加工厂的包装车间里当管理人员，玛丽使车间里贴标签的工人。玛丽刚犯了一个严重的错误，包装流水线上的产品换了，却没有换上相应的标签，迈克找玛丽谈话。迈克：你怎么可能让这种事情发生？我早就给你说了，而且要你特别当心。玛丽：当时我以为要换流水线上的产品，我会从打包工那里得到这个信息，可他什么也没对我说。迈克：这不是我当时的意见，我说“打包者”，指的使打包机，当产品换线时，他们红灯就亮了。玛丽：我想我大概误解了你的意思。不管怎么说，那天你给我说这件事的时候，我为我母亲急得要命，她正在医院里开刀，我真的没想到，贴标签会惹下那么大的麻烦。

问题：1、迈克传递给玛丽的信息不清楚是因什么情况引起的？2、迈克当时怎么做，才能保证信息准确到位？

3. 四沃格林的“便利”策略 [服务管理] 逛沃格林公司的零售商店，感觉确实不同：长长的走廊里陈列着各种各样的小商品、小礼物，诸如钟表、拖鞋、土豆片、玩具、磁带、首饰、工艺品等等。也许看起来有点杂乱无序，但它们都可用一个词来表达：便利。“我们吸引了许多人，包括青年人、老人、结婚的、单身的，之所以有如此大的吸引力，关键在于便利，这正是顾客最希望的。”凡纳A.贝鲁纳说。公司的商品陈列及位置的选择无不体现了公司无论何时何地都将便利放在最重要的地位。这种策略证明是有效的，沃格林不知

不觉上升为全美地位最牢固、利润最高的零售企业之一。它顺利地度过了衰退期，创造了17年利润持续上涨的好成绩。它经营的1700家药店分布在29个州，年获利70亿美元，居全国第一。公司取得如此辉煌的成绩，还在于他们从小处做起，不放过任何机会，做好每一笔生意。贝鲁纳说：“我们从每周、每年的销售记录中了解我们出售的每一种商品的市场占有率正在发生什么样的变化，从而把握机会。”

以下我们从几个具体方面分析一下沃格林公司的经营战略。沃格林的每一件商品都是“个人的日常用品”，这不仅指食物和药品，还包括电池、磁带、手表、闹钟、收音机等其他商品。贝鲁纳认为，价格也与方便顾客有关。“从方便顾客的角度看，如果你的一台出毛病的收音机需要修理的话，你愿意去商店花50到100元再买一台呢？还是去沃格林的任一商店花39.99到19.99元换一台呢？这就涉及方便顾客的问题。”

沃格林选择商品一方面基于市场调查，另一方面则源于直觉。在追踪购买者趋势之后，公司成功地推出了一种新型双铃闹钟产品线，年销售量达30000只，这里面也有决策和勇气的因素。吉列剃须刀一经面世，沃格林马上购进。公司管理人员说：“无论顾客希望在沃格林买到什么商品，我们都能很快满足，我们为此十分骄傲。并且我们与生产商密切联系，随时可获取最新产品的动态。”

由于沃格林抢先出售吉列产品，它的销量竟占吉列产品的第一年全部产量的10%。公司的基本战略是：陈列商品使之便于购买，支持生产商的广告宣传，制定合理性价格，介绍新产品，最终使人们熟悉并大量购买。当然，不是所有的产品都像“吉列剃须刀”这么成功，泰特卷刀就是一例。它恰好在1991年圣诞节前推出，是一

种可切片、切丁、削皮的小工具。“我们认为它是一个多功能、精致的工艺品东西，销售应该看好，况且还有广告助阵。结果不然，它的销量平平，不足以弥补投资。”贝鲁纳继而总结道：“当你在季节性销售时期推出商品，你总得冒风险，难免不出现失误。”沃格林的标志之一商店后面的喷泉和饭馆现已消失得无影无踪，如劳利梅那所言，这是“麦当劳现象”引起的，因为“快餐业确实压制了饭馆业的发展”。引起饭馆业滑坡的另一关键原因是地理位置问题。公司已经发现了更有利可图的业务，扩展了维生素、药品等个人用品的销售。空间设置表明了企业每日的商品被动情况，因为“新产品是零售业的生命”，企业必须在有限的空间内调整产品布局，增设新品种。毫无疑问，每增加一个新品种，沃格林必须淘汰某一旧品种，决策的依据仍然是感觉和潮流。比如它曾淘汰室内用品，给蓬勃兴起的化妆品和药品市场让出经营的空间。一段时间，废品罐、废纸篓、洗衣篮等室内用品占据了沃格林5.5~7.3米的货架，目前降到了1.83米，只够放一只桶、一只废纸篓、一只小废物罐和一只洗衣篮。这样公司在不放弃为顾客提供便利的前提下，可以用增加的空间来经营利润更高的产品线。在零售业中地点始终是一个重要因素，沃格林对此十分清楚并采取行动。在喧闹的商业区的中心地带、在城市效区的交叉点、在商业大厦内的显眼处，你都可以发现沃格林的商品。贝鲁纳认为地点是零售业成功的关键所在。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com