

企业楷模

作为一个世界 500 强企业,戴尔公司的层级架构简单得令人吃惊,但从其架构设置来看,戴尔公司几乎形成了从最顶层直达终端市场的“绿色通道”。

文刀刘

和层级制管理模式相比,扁平化管理模式因为层级少、简单明了,因此在上传下达、执行力、管控能力方面相对较有优势。但由于该模式实施“面对面”管理,大量的数据和管理信息的交流只能在决策者和管理部门之间进行,部门与部门之间的信息资源交流及相互调用亦只能通过决策者来进行,因此决策者如何把握时效,有序整合相关数据,合理配置企业资源,提高决策效率是扁平化管理的难点所在。

总部设在美国德州奥斯汀的戴尔公司

戴尔公司的扁平化管理



实施扁平化管理模式后,通过快速了解客户最新需求变化,对产品架构进行了调整,这让戴尔公司获得了差异化优势。

戴尔公司的层级架构自上而下为:公

司总裁——各事业部(分大客户部、重要客户部、小型企业及家庭事业部四大事业部,根据客户特点和需求而设立)——执行部门和基层员工,作为一个世界 500 强企业,

戴尔公司的层级架构简单得令人吃惊,但从其架构设置来看,戴尔公司几乎形成了从最顶层直达终端市场的“绿色通道”。

为了保证“绿色通道”的顺畅,戴尔公司砍掉了所有中间管理层,包括营销总监、营销经理等,而这些职位全部改由直接面对终端市场的营销人员“担任”,目的是为了和客户和总公司之间建立快速准确的信息交流通道。戴尔公司专门建立了供客户使用的信息系统,一旦客户提出产品需求,订单就会第一时间传递到执行部门,执行部门则会立刻通知原材料供应商,原材料随即进入生产线,一旦下线就会立即被装进集装箱运往客户处,最大限度地节约了产品从出厂、运输至销售点销售的成本。这种直接向客户销售的扁平化模式使得戴尔公司能以更低的价格出售产品,并保证送货上门。同时因为戴尔公司是收到订单后才开始生产,在库存方面也降低了风险。

经营方法

这种与众不同的营业时间正好满足了那些早出晚归的消费者,起到了“钻空子”的作用。

宁一

一天,长沙长富利公司的老板陈子龙来到开在五一路的分店,发现该店生意不景气,心里很不是滋味。经过了解,原来在离分店 100 米处新建了一座百货大楼,招徕顾客的手段高明,客流量大,货源充足,有着许多优势,而他的分店在品种竞争、场

钻空子

地竞争等方面都处于劣势。

陈子龙注意到那家大商场的营业时间是早上 9 时到晚上 8 时,这使得一些早出晚归的顾客想买临时需要的商品很不方便。于是,陈子龙调整了该分店的营业时间,将以前“早 9 时至晚 8 时”改为从早上 6 时至 10 时和从下午 3 时至凌晨 2 时两段,使营业时间基本上与那家大商场错开,这种与众不同的营业时间正好满足了那些早出晚归的消费者,起到了“钻空子”的作用。

凭着钻空子这一招,陈子龙成为长沙屈指可数的大老板之一。

其实新方法基本上未减少等待的总时间,只是将走到行李处的时间和取行李的时间进行了调整而已。但这样一来,取行李的时间大多花在了走路,而走路与无所事事相比,时间更好打发。

缩短心理等待时间

张鹰

乔治·布什洲际机场是美国休斯顿三大机场之一,几年前,乘客由于取行李的等待时间过长,感到痛苦和焦虑,以致于怨声载道、投诉不断。

为了减少等待时间,这家机场增派了更多的行李员,将乘客等待的时间大幅度缩短至 8 分钟。机场的管理者们原本以为这样就可以有效平复乘客的情绪,可是结果事与愿违,乘客的抱怨并未减少。这令他们十分意外和纳闷,他们在一起开会研究多次,没能解释清原因,也未能研究出解决问题的办法。

后来,管理者只好向美国著名管理学家斯蒂芬·P·罗宾斯求助。罗宾斯调查后分析认为,乘客取行李的等待时间主要是由两部分组成的——部分是走到行李处的时间,另一部分是取包的时间,前者大约需要 1 分钟,

而后者却大约需要 7 分钟,也就是说乘客的时间主要花在了无所事事地等待行李上。

罗宾斯据此提出了一个解决之道:拉远出口与行李处的距离,再将乘客的行李包按另外一种特定的路线送至行李处。这样一来,虽然会使乘客比之前的 1 分钟多走大约 5 分钟的路程去取行李,但是乘客走到行李出口处后,却能在大约 2 分钟后拿到自己的行李。

新方法施行后取得了立竿见影的效果,很少再有乘客因为取行李等待时间过长而投诉了。其实新方法基本上未减少等待的总时间,只是将走到行李处的时间和取行李的时间进行了调整而已。但这样一来,取行李的时间大多花在了走路,而走路与无所事事相比,时间更好打发。

与其让顾客无所事事地等待,不如故意给顾客找点麻烦,缩短其心理等待时间。



管理之道

不论功行赏

楠乡

甲是一家中等规模的外资企业的业务部经理,管理的业务人员有 8 人。和大多数业务部门一样,业务人员的薪酬架构由底薪工资、业绩提成以及年终奖构成,业绩提成按照公司规定发放。

甲是从一线业务员开始做起的,因此非常清楚业绩提成是业务员的主要收入来源,同时也是对业务员工作能力的一种肯定,甲之所以能在两年时间内从业务员一路做到了小组长、副经理、经理也是因为他曾经拿下了几个难啃的订单。但遗憾的是,甲在激励政策方面的失误使得他在担任经理的一年半时间里,业务员的工作积极性逐渐消减,业务员被投诉的数量也多了很多,部门业绩开始下滑,骨干力量陆续离职。甲的问题出在哪里?

众所周知,在提成一样的前提下,业务员都不愿意接难啃的订单。

以前的业务经理采取了轮转和激励相结合的方法,如果是大家公认难啃的订单就悬赏接单,谁拿下订单就由业务经理向上级领导申请高提成,如果申请没有成功,业务经理会酌情在原提成基础上自掏腰包给予业务员奖励。因为业务经理申请高提成时会充分说明订单的难度系数,所以几乎都可以获批。

通过这种方法,原业务经理把难啃的订单均衡地发放到业务员手中,并在拿下订单

后及时论功行赏,为负责的业务员申请高提成,还在全公司和部门会议上点名表扬,业务员可谓名利双收。

然而甲在担任业务经理后却出于私心不愿意这样做(业务部门单独核算,每月有规定的业绩额度,但同时公司也有按相应的经费,超额完成任务另有奖金。如果支出有结余,不言而喻,业务经理就可以中饱私囊)。

但难啃的订单也得有人做,所以甲的心里就打起了小九九,在分配订单时,刻意把难啃的订单发给“软柿子员工”,而提成是按照每个月每位业务员的订单总额阶梯提成,和工作难度没有什么关系,强悍又精明的员工自然会挑肥拣瘦。

甲任由这种情况发展,并在“软柿子员工”拿下订单后,不及时或者根本不向公司申请高提成,一来省去了申请的麻烦,二来结余的钱可以中饱私囊。三来让公司高层觉得他可以用更少的支出解决同样难度的问题。

不仅如此,对于“软柿子员工”,甲甚至吝于语言上的表扬和鼓励,这使得“软柿子员工”成为了大多数人眼中的“傻子员工”。因此,陆续有一些“软柿子员工”跳槽,难啃的订单一度发不下去,导致公司丢了几个大订单。后来,几位“软柿子员工”联合将情况上报到了业务总监处,最终公司责令甲在补齐所有款项后将其辞退。

我刚做记者的时候,我的上司让我去采访维珍航空公司的老总裁伦道夫。伦道夫原本是一个律师,在 1984 年创办维珍航空公司,只用了 10 年时间,维珍航空就成了英国最有名的航空公司之一。

我在 1 个月内去了 6 次伦道夫的办公室,但始终没找到他,一个职员告诉我,要找到他,最好的方法就是摸清他的行踪,并买上一张飞机票,那样或许能遇到他。最后我买到了一张从伯明翰到因弗内斯的机票,因为伦道夫将在第二天上午登上这次航班的飞机。第二天一早,我登上了那架飞机,并找到了伦道夫。

“您很少在办公室里吗?”我问他。

“我把我 80% 的时间用来了解公司的客户以及和他们交谈。”伦道夫回答。

我大吃一惊:“这几乎占用了你的全部时间啊!”

“这就是我的工作。”伦道夫笑着说,“我在创建航空公司后,就天天去预售处了解工作人员是如何处理订票电话的。后来我开始乘坐自己公司的飞机,在空中与乘客或机组人员聊天,我会认真查看每一张乘客的留言便签,并且我每个月都会随意抽取 50 名留言的乘客,打电话向他们道歉或是对他们的意见加以反馈。任何一架飞机晚点,我也会打电话给机场,要求我的员工向乘客转达我对飞机晚点表示歉意。”

“那您有多少时间待在办公室里呢?”我问。

“我说了,这就是我的工作,所以我的办公室里是没有人的,因为我的办公室地点都在旅途中,在我的客户们身边。”伦道夫说。

有时候,在你迈向成功的道路上,只是比别人慢了 30 秒,而 30 秒恰恰就能决定一切。

在一家知名的大公司里,营销部的主管被提升后,老板就让原来的主管从市场部的营销人员中,推荐一名适合做主管的人选。结果,老主管推荐了两名员工。他对老板说:“我觉得他们两个都优秀。至于谁更合适,希望总经理考察后再决定。”

于是老板就对这两名优秀的营销人员进行了明察暗访,发现他俩的能力旗鼓相当,难分高低。究竟谁更合适做主管,一时间老板也举棋不定。一天,坐在办公室里的老板突发奇想,他分别叫这两名营销人员到他的办公室来。老板放下电话后计算时间,结果发现,那两名营销员从同一个办公室里走到他的办公室里,一位用了 70 秒钟,另一位则用了 100 秒钟。于是,老板立刻决定,让前者担任主管。

那个可怜的输家,仅仅因为这 30 秒的时间,就败在了同事手下。

或许,有人会说,这个老板怎能这样选拔人才呢?一点儿都不科学,太武断了。但是,有一个学者通过在全球 31 个国家和地区,对人们步行的速度调查后却发现,人们步行速度最快的前 10 个国家依次是:爱尔兰、荷兰、瑞士、英国、德国、美国、日本、法国、肯尼亚、意大利。其中除了非洲的肯尼亚是出田径运动健将的国家外,其余的 9 个国家均为世界发达国家。而中国各地人们的平均步行速度在这项调查里的排序为:香港名列 14 位,台湾名列 18 位,大陆名列 24 位。

调查者最后得出结论:人们的步行速度与国家的经济状况成正比,步行速度越快,经济越发达。

原来,步行速度也是经济效益的一种体现。在拥挤的街道上,如果你仔细观察,就会发现,那些总抱怨道路拥挤,前面的人走路太慢,堵住了自己前进道路的人,大都是精力旺盛、衣着干净整洁的白领打扮的人;反之,那些走路慢慢腾腾的,除了一些老人外,大都是看上去精神萎靡不振的人。如果你经常出差到外地,你再仔细观察,还会发现,城市人的步行速度快于农村人的步行速度。沿海发达地区人的步行速度快于西部地区人的步行速度。

是的,生活的节奏越来越快了,工作的效率也越来越高了,就连我们每个人匆忙行走的脚步,不知不觉也和奔向成功的距离连接在了一起。

也许,你会说因为脚步太匆忙,而没有时间去欣赏路边的野花。可是,单就成功而言,它残酷得不给你一点儿时间。有时候,在你迈向成功的道路上,只是比别人慢了 30 秒,而 30 秒恰恰就能决定一切。

老总裁的工作

邓奇斯 丹尼文 李克红 译

成功只需三十秒

文 畅

没人给第二次机会

章岩

给我上第一堂人生课的老师,是纽约第五大道的雅顿化妆品公司人力资源部面试官莫菲女士。

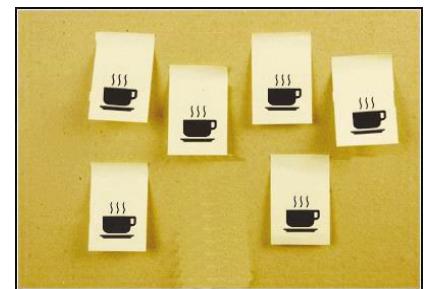
1995 年的夏天,我二十岁出头,从北京远渡重洋,跑到纽约寻找机会。我英语流利,胸有成竹,尤为喜欢在公共场合夸夸其谈,是自我感觉良好的交际明星,当时,也不把求职做事正儿八经地当成很重要的任务。

我只是想先找张椅子暖暖屁股,在摩天大楼里体味一下“哦,这就是工作”的感觉。

我以为职场就是这么简单的,不用紧张,也不需要太严肃。无非一场“中美人士彼此随便聊聊”的谈话,那些面试官不会把我怎么样。他们或许会给我倒一杯香浓的咖啡,请我仔细谈谈对薪水有什么要求,然后约个时间共进午餐。

于是,我穿着一条休闲大裤衩,套上一双耐克运动鞋就去了。我没有对雅顿公司的用人风格做任何研究,只是觉得作为化妆品公司,除了高端端庄、引领业界潮流,它还应该有点轻松随和的氛围,一定特别需要我这样的人才。

但是,我大错特错。坐在 28 楼的等候室那群西装革履的应聘者中间,我变成一名彻头彻尾的“火星来客”。他们有美国人、日本人、新加坡人,还有白里透红的加拿大人。来自世界各地的应聘者,他们看我的眼神都如出一辙,就像在一场严肃的国际会议上,突然看见大耳朵短尾巴的史努比破



贴在墙上的咖啡

佚名

一日,我和朋友在洛杉矶一家有名的咖啡厅闲坐,品着咖啡。这时进来一个人,坐在我旁边的那张桌子旁。

他叫来服务生说:“两杯咖啡,一杯贴墙上。”他点咖啡的方式令人感到新奇,我们注意到只有一杯咖啡被端了上来,但他却付了两杯的钱。他刚走,服务生就把一张纸贴在墙上,上面写着:一杯咖啡。

这时,又进来两个人,点了三杯咖啡,两杯放在桌子上,一杯贴在墙上。他们喝了两杯,但付了三杯的钱,然后离开了。服务生又像刚才那样在墙上贴了张纸,上面写着:一杯咖啡。

似乎这种方式是这里的常规,但却令我们感到新奇和不解。不过由于事不关己,我们喝完咖啡,付了钱,就走了。

几天后,我们又有机会去这家咖啡店。当我们正在享受咖啡时,进来一个人,此人衣着与这家咖啡店的档次和氛围都极不协调,一看就是个穷人。他坐下来,看着墙上,然后说:“墙上的一杯咖啡。”服务生以惯有

的姿态恭敬地给他端上咖啡。

那人喝完咖啡没结账就走了,我们惊奇地看着这一切,只见服务生从墙上揭下一张纸,扔进了纸篓。此时,真相大白,当地居民对穷人的尊敬,让我们感动得热泪盈眶。

咖啡既不是社会的基本需要,也不是生活的必需品,但需要指出的是,当我们享受任何美好的东西时,也许我们都应该想到别人,有些人也喜欢这样的东西,但却无力支付。

再说说那位服务生,他在为那个穷人服务时一直都是面带笑容。而那位穷人,他进来时无须降低自己的尊严讨要一杯免费的咖啡,他只需看看墙上。我们要记住那面墙。