

6 管理之窗 Management

► 管理诊所

双轨制管理虽被去除,销量下滑却成沉痛一击,“傲慢”奔驰售后服务满意度低于行业均值。

奔驰中国深陷负面漩涡 暴露管理漏洞

最近奔驰在中国的棘手事儿不少。6月18日,戴姆勒宣布对旗下梅赛德斯-奔驰品牌中国市场销售架构进行改组,在德国总部专门为在华销售业务新设立销售支持机构,执掌在中国市场的培训以及销售业务。这本是一件好事,但其做法却引发质疑。

在德国成立针对中国的销售支持机构,这难免会影响各项营销决策的效率,甚至因为缺乏实地调查而影响决策的准确性。而对市场做出更为迅速的判断,对品牌精神作出更为接地气的诠释正是目前奔驰所最为缺乏的一面。随后,奔驰自己就在中国官网上“出了糗”。6月24日,奔驰中国官方网站上两款原价分别为76.8万元和96.8万元的全新CLS 300和CLS 350车型的猎装版价格竟出现差错,被标为了7元人民币。很很难想像一个官方网站会发生这样的“失误”,而这一漏洞也遭到了众多网友的下单抢购。“我们已经抢了一辆,现在要看看奔驰怎么给我们交代。”一位消费者在其微博上宣称。

在面对这些“负面”消息时,奔驰中国总部自己却似乎已陷入泥沼中无暇应对。据深喉爆料,奔驰中国遭总部调查,甚至在一个月前就派驻调查专员到奔驰中国的公关服务公司——新势整合传播机构。而坊间更是传闻,奔驰中国某高管正准备离任。种种问题暴露出奔驰中国目前已经存在着深刻的管理漏洞。有业内人士认为,当“傲慢”、“不作为”、“甘当鸵鸟”等标签被贴在奔驰中国的身上时,其在华想要赶超奥迪和宝马的计划,仍将是一个遥不可及的梦想。

负面重重

拥有着120多年历史的奔驰在全球

汽车历史上都是一间伟大的公司,但它在在中国市场上的表现却始终差强人意。

据有关数据显示,2012年,奔驰在中国市场销量为196211辆,同比增长1.5%;奥迪销售40.58万辆,同比增长近30%;宝马销量为32.64万辆,同比增长超过40%。很显然,与竞争对手相比,奔驰去年无论是在销量上还是在增长率上来说都颇有差距。

但这还不是最差的。因为今年以来,奔驰在中国市场的销量甚至出现了下滑趋势。统计数据表明,今年第一季度奔驰的销售额同比下降12%至45440辆,而宝马中国区的销量上升8%至86224辆,奥迪的销量则攀升至102810辆,同比涨幅14%。虽然今年5月,奔驰在华的销量恢复到同比增长6.5%,但宝马增长了15%,奥迪则增长了16%。

这样的情形似乎很难解释。因为在此之前,业界多把奔驰在华的业绩不佳归罪为其双轨制的渠道管理。众所周知,此前,奔驰在中国曾有两个总代理商,一个是奔驰中国,一个是北京奔驰,前者是进口车的代理商,后者是国产车的代理商。由于奔驰中国与北京奔驰在销售事务上的各自为政,曾经一度让奔驰在国内的市场表现受到牵制。

以国产奔驰E上市为例。在该车正式上市之前,奔驰中国大量进口E级车,由于进口数量太大,又要在国产奔驰上市之前全部售出,经销商大幅度降价,最高达到十万,由此也直接造成了国产奔驰E的滞销,相当于奔驰自己在互相打架。

不过,痛定思痛后,奔驰于去年开始对其双轨制的组织机构进行了改组和合并。它先是在去年10月换掉了原奔驰中国总裁兼首席执行官迈尔,由原奔驰日本公司总裁倪凯接任。随后去年12月17日,又成立了北京奔驰销售服务公司,将

进口及国产车两大在华销售业务整合,并且还让戴姆勒公司的董事会设置了专门负责中国业务的董事席位,由唐仕凯出任。

一系列的动作让所有人都认为,按照道理,去除掉最被诟病的双轨制管理弊端后,奔驰在华应该会迎来蜜月期。然而下滑的销量却给了奔驰中国沉痛一击——显然,奔驰在中国的问题还不仅仅是销售渠道那么简单。

管理漏洞

是什么让奔驰在中国汽车市场大失水准?

有业内人士认为,“傲慢”是其中的重要原因之一。

在不久之前的深港澳车展上,奔驰车主因车内“毒空气”而大闹车展的一幕成为了车展上最为轰动的新闻之一。据悉,是日,维权车主甚至与工作人员发生了肢体冲突。而这恰恰反映了奔驰对中国车主的态度。因为在今年年初央视关于车内空气质量问题的新闻节目中,奔驰、奥迪、宝马均被央视所质疑。但奥迪和宝马的车主却均未发生像奔驰车主这样的群体性事件。

据悉,不久前,J.D.Power亚太公司公布了2012年度中国售后服务满意度指数研究(CSI)报告,奔驰的得分不仅远低于竞争对手宝马、奥迪,其得分甚至在行业满意度平均线之下,低于奇瑞,低于帝豪,也低于荣威。

此外,管理体制的漏洞也被认为是奔驰在华的弊端之一。据了解,直到目前为止,对于奔驰在华官网的7月售车事件,奔驰官方仍未有任何解释或说明。

事实上,该事件应被定义为一次严重的公关危机,因为有关信息显示,有网友在



抢购7元买CLS时,在输入获得订单代码的过程中,刷出了其他车主的信息,这表明部分已预约或已购奔驰的车主信息遭到泄露。奔驰至少应对这一情况进行紧急公关处理。但事实却是,奔驰没有对此做出反应,也没有迹象表示奔驰内部在有人对此负责。

在这样的情况下,内部扯皮似乎就成了奔驰在华的常态。据悉,今年年初,倪凯接任奔驰中国CEO一职,由于面临奔驰在华的销量下滑,其随后便给奔驰中国区

经销商寄发了一封“言辞激烈”的信,信中说:“你们的业务表现让我非常忧心,即使是呼叫中心的电话销售员都能完成这样低量的销售;你们的懒惰和不作为给奔驰带来了极大的困扰。在未来,任何一家没有达到奔驰销售指标的经销商都将面临严重的后果,不论过去我们的合作关系有多么良好。”

据说,这封信一度引起轩然大波。但是仅把销量下滑归罪于经销商“不作为”,倪凯的矛头似乎并没有对准问题的实质。可以说,相比较宝马和奥迪越来越鲜明的品牌形象,“什么是奔驰”这个问题正在日益地模糊化。

“可惜的是,它还沉溺于自己的世界里,臆断着自己的作法正是重视中国市场的表现;幻想着仅仅通过自己的付出就能换得来自中国市场的回报。而这,应该是傲慢的另一种表现形式。”面对奔驰的种种表现,有业内人士这样评述称。

(高薇)

打破职位高与低,职工利益是惟一

清丰县新华书店实行均调工资带来勃勃生机

■ 本报记者 李代广 通讯员 高广卓 喜兆军

河南省清丰县新华书店,在调整工资时,时刻把职工利益挂在心上,打破干部与职工界线,实行均调工资,带来政通人和,效益倍增,深受广大员工和社会的广泛好评,在当地引起强烈反响。

以前,新华书店增调工资每次都分四五个档次:经理、副经理;科室长、主任;副科室长、副主任;一般职工。大都是有高级别往下排,这样一来,增调工资的次数越多,干部与职工的月工资反差越大。到2006年,有的职工和经理工资相差一两倍还多。最低的职工工资只拿到450元,和当地的老百姓拿低保差不多。2006年底,上级选派了李发民到该书店任经理。他上任以后,很快发现了这一问题,觉得与党中央提出的“群众利益无小事”的要求不相称,就大胆决定:以后再增长工资实行均调。自2007年以来,新华书店先后增调了4次工资,到目前为止,每人每月平均增加了750元的工资。

新的工资调整办法实施以来,大大调动了全体干部职工的工作积极性,销售业绩逐步扩大;经济收入稳步攀升。

2012年,清丰县新华书店实现销售1600多万元,比2006年增长了近一倍,整体工作位居全省先进,由2006年70多位上升到前4位,连续6年被省新华书店集团公司评为“教材发行先进店”,“教辅发行先进店”,“综合管理先进店”,“诚信经营先进单位”等荣誉称号。

管理日记

让老板先想到你

■ 利众公关顾问股份有限公司 董事长 严晓翠

常见一些工作者有两种现象:一种是自我感觉良好,总觉得己才小用;而另一种是总认为自己不被老板重用。而这两种人的专长到底是什么?没有人搞得清楚。

此外,许多人以为,不断推销自己就能获得比较多出头跟成功的机会。其实错了,老板想重用的人才,应该是让大多数人觉得跟他一起工作很放心、愿意将他视为事业的好伙伴,也就是“合作过都说赞的好口碑”。

而有些人除了自己份内的工作外,很少跟其他人分享自己的一段经验。这样的人在公司可能已经工作了一段时间了,老板却还是叫不出他的名字,或不太知道他的强项到底是什么,当然更不用说要如何重用了!我常对部属说:“告诉我,当公司发生什么状况时,我应该立刻想到你?”如果你答不出来,就代表你的个人定位是有问题的,因为你无法做到无可取代。如果你能作为某些专业项目的达人,老板每次在分配任务时,总能先想到你,同事们总是想找你参与某类项目的攻坚,那么你就是以一个品牌辨识度很高的人。这样的人,永远不会缺少机会。

请问,你的定位呢?你要如何跟别人介绍你的专长?老板应该要在什么地方重用你?

河北邯郸成立企业法律顾问协会

6月25日上午,河北省邯郸市企业法律顾问协会成立,其将为企业提供法律服务、促进企业依法经营管理和维护权益。

据悉,该协会是一家非营利性社会团体,是企业法律顾问的自律、自治组织,是联系企业法律顾问、企业、国家机关和其他组织的桥梁,是为会员提供服务的平台。其宗旨是增进企业法律顾问的团结协作和沟通交流,提供企业法律顾问的职业素质与执业水平,促进企业依法经营管理和维护权益,适应法治经济的客观需要。

记者 杨会民 摄影报道

实现伟大中国梦 筠连安监在行动

■ 本报记者 何沙洲 通讯员 陈永刚

近日,四川筠连县安全监管局机关各股室、执法大队、巡查中心,救援队克服工学矛盾,纷纷组织党员干部和职工,集中学习习近平总书记关于“中国梦”的重要论述、四川省委十届三次全会精神 and《谱写“中国梦”四川篇章》的重要文章,深刻领会“中国梦”的重大意义、丰富内涵和“中国梦”四川篇章的基本要求、实践路径,紧密结合当前形势和安全监管监察工作实际,展开热烈讨论,切实把思想统一到推进科学发展、安全发展、加快发展上来。

筠连县安监局机关党支部5月27日组织党员干部深入学习习总书记重要讲话精神,并结合工作进行认真讨论。安监

局党组书记申宏以《安全发展是实现“中国梦”的重要内容》为题,对实现“中国梦”的重大意义、基本内涵、本质要求和实践途径进行了学习辅导,对安全生产监管监察队伍如何为实现“中国梦”贡献力量和加强党风廉政建设的重要意义进行了深入阐述。

安监局办公室围绕工作抓学习,确保“把得准、扣得紧、贴得近”,着力解决思想认识上的准确完整和思维方式的深刻转变。通过讨论,查找了处室和每个岗位工作中存在的不足,形成了“加强团结,转变作风,以更加良好的精神状态扎实有序做好资金保障和服务工作”的共识。

安监局巡查中心、执法队在集中学习讨论中找准了结合点,较好地把握了筠连

消除隐患 党员先行

6月20日下午,东风德纳车桥十堰部件厂保卫SCM党支部组织党员和积极分子,开展了以“消除隐患,党员先行”为主题的“迎七一”最佳党日活动。据了解,目前正是夏季防汛期,工厂前期虽然组织人员对排洪沟进行了清理,但经过几场暴雨,从山上冲下的泥土和杂物,使该厂锅炉房至空压机站一带的防洪沟,又出现了不同程度的堵塞现象。因此,该支部决定将消除这一隐患作为“迎七一”最佳党日活动的主要内容。活动现场,大家不怕脏、不怕累,用铁锹铲淤泥、除杂草,经过1个半小时的努力,终于将淤泥和杂物清理干净,彻底疏通了防洪沟,消除了安全隐患。图为活动场景。

计德锐 杜荷菊 摄影报道

县委开展主题教育的意图。学习讨论中,他们把个人人生价值的规划、单位发展的愿景和国家、民族的命运紧密联系起来,将“中国梦”细化为“安全梦”,进一步强化了严格执法强安“等不得的使命感、拖不得的责任感、慢不得的紧迫感”,进一步强化了制度建设、安全执法检查工作、人才培养和理念创新的意识和责任,体现了安全监管与服务工作特点,具有很强的针对性。

安监局煤监股全面分析“5.11”泸县桃子沟煤矿重大瓦斯爆炸事故和当前辖区煤矿安全面临的严峻形势,进一步澄清了工作中的一些模糊认识,切实增强了工作主动性和自觉性,全体监察员决心迎难而上,扎实工作,以顽强的作风和有利的

措施扭转辖区煤矿安全生产工作的被动局面。

安监非煤矿山股和综合股在安全执法工作中创新学习方式,为每名干部职工印制编发了《中国梦》、《党员手册》、《反腐倡廉学习读本》等读本。5月23日,县安监非煤矿山股和综合股进行集中学习讨论,进一步梳理了区域非煤矿山、危化品等安全监管监察能力建设方面存在的主要问题,制定了全面加强区域非煤矿山、危化品安全监管的一系列制度措施。

救援指挥中心充分利用空闲时间进行集中学习讨论,进一步强化中心全体职员“平时抓训练,临时搞救援”和“安不忘危,救危必安”的救援理念,并就进一步抓好主题教育活动提出了要求。



在,他们又掺合到云计算和大数据里……如果紧跟IBM的战略步伐,你可能总会赚大钱。但对一家百年历史的科技公司来说,这种战略转型面临的困难可想而知,IBM为什么能做到?

首先,IBM每次转变都离不开一个成功的CEO。从小托马斯·沃森、郭士纳、彭明盛到现在的罗霍兰,IBM似乎总能找到合适的CEO。CEO来自企业内部也许是IBM成功的原因,郭士纳是IBM历史上唯一空降的CEO。实际上自1971年小托马

斯·沃森退休后,IBM一共只有7位首席执行官,而惠普刘易斯·普拉特1999年辞职后,就先后有了7任CEO。

其次是运营能力。IBM也曾有很多大公司的通病,如人员臃肿、执行不力、效率低下等,面临多项收购带来的整合难题。但近年在管理层的推动下,IBM又恢复了高效的执行力。

即使IBM内部真的有合适的人,那他们又是怎么持续做出重要的转型并将其变为现实呢?

关键原因在于战略的前瞻性,所谓战略就是方向明确。100年前,这家“国际商用机器公司”就被老沃森定义为“商用信息处理”是它最重要的工作。试想下,无论世界变化的再快,信息领先就是战略领先。之前IBM无论做硬盘还是生产PC,说到底那些都是“副业”,在这100年的时间里,信息变得越来越大,越来越国际化,人也越来越依赖机器,而这些都离不开数据。终点回到起点,这样看来,现在的IBM其实做的还是“老本行”。

GE的绿色创想

GE(美国通用电气公司),如此一个庞

► 管理学堂

让别人参与到事情中来

越来越多的人意识到,要想取得人们对某件事情的支持,只要简单地给他们一个参与的机会就好了。参与事情地讨论,说说自己的看法,会让所有参与其中的人感到这件事情与“我”相关,自然而然地当做自己的事情。即使这样的讨论不见得是所有人都赞同的,甚至最终的结果并不是人们所期望的,他们也是愿意支持这个结果。

如果你和别人提起一件他参与过的事情,他通常会感觉到自己也是这件事情的一分子,于是就会更加乐意为此贡献自己的智慧、力量和资源,并给予更多的理解和支持。这是一个很有意思的理论:只要让别人参与,就可以借到力。

参与还带来另一个好处,那就是很多人一起考虑一件事情,比一个人单独想问题要更全面,也就是人们常说的“群策群力”。我们在解决问题的时候,经常会遇到各种挑战,比如:找不到问题的答案;或者,已有的知识和经验不够用;又或者,自认为对事情很了解、很有把握、很有经验,却反而把事情办砸了,这都是很常见的。

因为即使再聪明、再博学、再有能力的人也不可能知道所有的事情,不可能解决所有的问题。而且,一个脑袋常常是不够的用的,让更多的人参与进来一起想,把大家的意见加在一起,就可以多几个角度,多一些观点,多一些经验。

很多公司在准备推出新产品的时候,会通过调查问卷或者访谈的方式,收集普通消费者的意见,听取顾客的需求。这些意见对新产品的研制很重要,有时甚至可以直接决定该产品能否获得成功。

运用参与,让大家投入事情当中,获得大家的关注和支持,吸收大家的智慧,帮助自己多借几个脑袋去考虑问题,有利于我们获得人生成就。(李惠森)

资源市场上,除了正常的人才释放、结构性失业等因素外,还有一群容易失败的“优秀”人才。

第一种类型:学历经历皆无可挑剔,并且曾服务过的公司,都是知名企业,但是每段工作经验仅持续二三年。这种表面“优秀”的人才,可能为“披着糖衣的毒药”。虽然该人才在大企业历练过一段时间,但转职后职位与薪水却没有随之提升,大致为两种情况:1.学历经历看起来优秀,但实际工作能力有问题;2.虽有能

力,但工作态度不积极,或是价值观与企业不符。

第二种类型:15年都未换过工作,虽然有部门轮调,但职位层级并未明显提高。一般来说,上司让员工轮调部门有两个原因:1.用轮调来培养人才;2.该人才工作能力不佳,但又未犯大错,企业只好借由轮调的方式暂时安置,后者却极有可能成为失败的“优秀人才”。

第三种类型:在外企服务时间长,且各方面条件优秀,但转战民企很有可能会阵亡。这种人才并非能力不够优秀,会阵亡的原因大多在于民企与外企企业文化不同,当企业聘请这样的人才时,必须多留意其身段是否柔软,是否能快速调整自己,否则会有水土不服的现象。

第四种类型:赋闲在家过久的人。般来说,中高层主管待业6个月到12个月以上,便符合“赋闲在家过久”的定义。当然,这些人有可能是“非战之罪”,比如遭遇金融危机,产业整体下滑、人才本身“曾经沧海难为水”而对工作比较挑剔等。对于这样的人,在面试时应做进一步了解:此人的工作动机是否够强?干事业是否还有企图心?

第五种类型:服务的公司是传统产业,且年资超过15年。传统行业的产品周期长,这类人才进入到产品更迭速度快的高科技行业,很有可能无法适应。

(吴祖祺)

大的企业帝国,每年以两位数的速度增长,营业额和市值分别超过千亿美元的企业,其高速增长的动力就在于洞察市场趋势、把握战略方向和技术综合能力。这是GE最基本的独一无二软实力。

2005年5月,当许多企业尚未意识到环保将与未来生存紧密相连时,GE董事长兼CEO杰夫·伊梅尔特顶住来自内外的种种阻力和质疑,强力推行“绿色创想”战略,并在一年后把它带到中国。这项全球性战略的核心内容有两块:一是加强绿色环保产品的研发;二是GE自身的节能减排。

“绿色”证明GE的趋势预见是完全正确的,这个趋势预见力为GE这部庞大的企业机器装载了加速引擎,使其持续高速增长。而这些骄人的业绩,也让伊梅尔特更加自信此项战略的正确,他甚至这样评价道:GE还从没有过哪项计划,能够这么快地获得如此巨大的财务回报。Greenisgreen——绿色创造价值,这是伊梅尔特的表述,他把前面的green定义为绿色环保,后者代表的则是美元。从中不难看出他推进“绿色创想”战略的高度自信,也为GE的持续增长带来切切的财务回报。(程海博)