

企业楷模

ALL 公司的案例生动展示了“简单法则”如何帮助公司在动荡的商业环境中设计自己的战略。ALL 公司成功地改造了巴西南部衰败的铁路货运系统,证明这种方法可以被移植到高科技领域之外。

■ 唐纳德·萨尔 凯瑟琳·艾森哈特 / 文
安健 / 译

1997 年,拉丁美洲物流公司(AméricaLatinaLogística,简称 ALL)脱离巴西铁路管理部门,开始独立管理巴西八条货运铁路中的一条。新的管理团队接手时,整个组织官僚主义盛行,资金流失和冗员问题十分严重。公司管理的运输线路极不可靠,以至于收获季节时,该地区大量农作物被废弃,腐烂在农田里。中层经理们根本不知道如何解决,常常各行其是地推动自己管辖区域内的计划,损坏了公司的整体利益。

为了扭转局面,管理团队决定采取“简单法则”的方式推进下一步的工作。经营活动与公司目标保持一致是为了设定一个清晰的前进方向,高管们设定了公司的四个优先任务:削减成本;扩大对现有客户的服务以增加收入;选择性地对基础设施进行投资;建立一个进取型的企业文化。当时公司只有 1500 万美元的资金,这还不到资金需求量的十分之一。与此同时,公司急需升级基础设施和火车来增强服务能力。因此,管理团队认为资金分配是阻碍公司实现其目标的一个关键瓶颈。

行动中的“简单法则”



随后,ALL 公司的 CEO 组建了一个跨部门的团队,专门负责设计“简单法则”,对资金花费进行优先化控制。这个法则规定任何投资提案必须:为公司增收扫清障碍;预支投入在同类提案中最少;效果立竿见影(而不是在长期内见效);能对现有资源进行二次利用。

“简单法则”能确保公司的关键决策和公司目标保持一致。此外,它能把公司宽泛的目标,比如扩大对现有客户的服务和削减成本等,转化为清晰的指导方针,便于公司的管理层和基层员工理解和执行,避免人们陷入因选择过多导致的麻痹状态。

因地制宜 ALL 公司的员工在理解这些简单法则及其背后的原理后,提出了一系列创新性的提案,这些提案都来源于他们的日常工作。当竞争对手在新设备上掷千金时,ALL 公司修复了报废车库中退役的引擎,从非洲货运公司购买了二手火车头,用废弃停车站中的铁轨替换了主干道上损坏的部分。一位一线员工提出增加燃料箱的容量来提高火车的行驶距离,这大大缩短了收获季节火车的停运时间。

这些别出心裁、自下而上的投资方案与公司过去的投资决策大相径庭。过去巴西铁路管理部门会制定详细的投资计划,这使得当地员工无法发挥自己的创意和判断力。原来的投资系统效率确实很高,但新管理团队认为,在公司所处的这个历史时期,对当地环境的适应性比效率更加重要。

1. 创建协作机制

公司战略常常因跨部门协作的缺失而无法执行。当不同的业务单元、职能或分公司之间持有截然不同的世界观,误解的产生是难以避免的。员工常常将问题的根源归结于其他部门同事的无能或不信任,你常常会听到类似的抱怨:“那些财务部(或市场部等)的蠢蛋搞砸了一切。”

ALL 公司也不例外,每个职能部门都有自己评估投资提案的方法和标准,当然还有对其他部门长期的不信任。

ALL 公司的跨部门小组成员囊括了每个部门的负责人及 CEO 本人,他们一起制定公司的战略法则。这些法则就像一个简明的跨部门合约来指导公司决策。这种经过协商的决策标准并没有损坏公司

内部的权衡,工程师们依旧追求巧妙的解决方案而不是敷衍了事,而销售团队依旧尽力满足客户的要求。这些简单法则提供了一个各部门共同评估特定提案的协商框架。

ALL 公司的“简单法则”迫使管理者们慎重决策,从而限制了感情用事和办公室政治对决策的影响。为避免产生误解,团队成员尽力去提高这些法则的透明度。他们与那些不直接涉及到资本分配的同事谈话,使他们理解公司的决策。透明并不意味着所有人都满意公司的每一个决策,但它能减少因无能或办公室政治带来的不理想结果。

2. 做出更好决策

很多人相信复杂的问题需要使用复杂的决策模型。例如,要筛选投资项目,ALL 公司可以预测每一个潜在投资机会的未来现金流,或者根据现时净值对所有提案进行排名。但是,和大多数复杂的战略模型一样,这种方法和“简单法则”相比有很多缺点。

首先,复杂模型要添加许多变量,这会导致决策者给予一些次要方面过多的权重。此外,复杂模型会产生类似黑箱模型的不透明性,这使得模型使用者无法根据自己的经验、判断和常识对这些模型进行测试。当然,复杂模型还需要海量的数据,计算机错误的风险也相应提高,并且这些模型对一些不可知的变量,如颠覆性科技,只能作出假设,一旦这些假设是错误的,模型产生的所有结果都会作废。

在短短 3 年内,ALL 公司在巴西的铁路运营业务收入提高了 50%,税息折旧及摊销前利润提高了两倍。2004 年上市时,公司已成为拉丁美洲最大的独立物流公司,拥有拉丁美洲覆盖范围最广的铁路系统。

管理之道

一位车间主任的管理绝招

■ 王豪

一次,我对某企业的一个小型生产分厂进行调研。由于工厂 90%以上的职工都是周边农民,他们对我提出的问题要么不理解,要么漠不关心,直到我遇到一位姓岳的车间主任。

两年前,他还是另外一个车间的工段长,而当时这个车间不但三天两头出事故,而且生产的产品质量合格率总是不达标。但不到两年时间,他把这个车间管理成为整个公司最优秀的车间!他是怎样做到的?希望通过我对岳主任提出的四个问题,能为您的管理提供帮助。

一、什么是好领导?

岳主任说:“我认为领导的责任,就是解决‘乱子’、订立规矩、培养干部。”

我问他,这两年时间您具体做了哪些事情?岳主任说:“刚来车间的头两个月,我就是跟工人们待在一起解决技术问题,经常住在厂里。两个月后,生产和技术方面的问题基本都解决了。我就开始订立制度、流程和考核规定,大概又花了一个多月时间,车间完全实现正常运转。再后来,我就培养干部(工段长、班组长),放手让他们干!”

“作为一个好领导,出现意外事故时,你要到场,敢于承担责任,摆平问题;如果连续出现同样问题,就认真研究,订立制度和规矩;接下来把精力放在培养干部上,让更多的人帮你管理。所以,最好的领导往往工作最轻松,而最差的领导往往忙得要命。”

二、谁是好干部?

“我对干部有三个分类:一流干部是敬业想办法,除了勤奋努力,工作上得想办法,发挥主观能动性,按时保质完成目标。二流干部,能够严格执行,但不会想办法解决问题。三流干部只找借口,一次完不成,

我给你机会;两次完不成,降薪降级,严厉警告;三次还完不成,调走或者下岗!”岳主任说。

三、怎样确定一个干部是一流还是二流呢?

“分两个部分:一看业绩,我们每个月都有绩效考核,到年底算总账;二看群众基础,每年年底进行一次民主评议,车间所有员工对干部进行打分。第一部分是客观事实;第二部分是主观评价,所以需要慎重对待。”岳主任解释道。

“如果一个干部评议得分全是优秀即 90 分以上,说明他有老好人思想,不适合当管理者;如果评议结果太差即 70 分以下,说明综合能力差,不得人心,自然当不下去;最好的人选是在中间即 70~90 分,这是我要重点提拔和培养的干部!”

四、考核与评估的诀窍

“我坚决推行末位淘汰制,班组大比武,每月进行排名。具体做法是:每一个同等工段都安排三个班组,工段长每天给各个班组制订生产计划,并在当天按照任务完成情况(包括工时、产量、安全生产、规章制度执行等)进行打分。每月综合所有得分,将三个班组进行排名:第一名奖励,第二名不奖励也不处罚,第三名罚款。”岳主任说,这样强制排名之后,三个班组争先恐后、互相比拼,使得每个工段在技术进步和生产高效方面都不断取得进步。

“我们所有干部实行强制的末位淘汰制,比如一个班组长,如果年底统计共计 6 次以上排名倒数第一,对不起,你必须下调!新的班组长,由班组成员推选产生,也鼓励毛遂自荐;原先的班组长自动降为普通员工,但仍可按照程序重新申请成为班组长——这样能上能下,靠能力和业绩吃饭,让绝大多数员工感受到了公平!”



按理说,健身类商家搞宣传,一定很忌讳在广告中提到巧克力这类高热量的食品。可偏偏就有人反其道而行之。

近日,南非一家名叫“斯利姆”的健身美容中心就利用巧克力打造出了一款特殊的宣传单。

这款宣传单由纯巧克力制作而成,既能看又能吃。而主张这样打广告的,正是斯利姆健身中心的老板萨米。宣传单被成批制造出来之后,萨米特意让员工将其拿到一些以食物、健康等为主题的博览会上分发。

拿到这个宣传单的人,都很好奇:一家健身美容中心,怎么会发放高热量的巧克力给顾客?这不是在诱惑顾客,让他在美食和健身之间无法抉择吗?

可接过巧克力板时,大家都笑了。只见它的正面写着一则有趣的广告语:如果你真的想减肥,那么把这块巧克力板送到任何一家斯利姆门店,就可以享受 20%的折扣!它的背面,则被划分成了 20 个小格子,每个格子里都写着同样的内容:1%。

这些小格子自然也有它们的用处。每个巧克力板会附带一张说明,说明上写着:嘿,我知道你正在经历诱惑,但不用担心,把剩下的巧克力带过来,每剩下一块我们就会给你 1%的折扣!

别说,这样的宣传单还真的很受欢迎。如果人们抵御不了巧克力的诱惑,把它全吃了,那么斯利姆健身中心顶多损失一块巧克力板;但如果人们难抵御折扣诱惑,拿着整版或部分巧克力去兑换折扣,那么斯利姆健身中心就成功拉进一个顾客。

渠道精耕的具体表现形式是:一张图、一条线、三张表、六个“定”。

1、一张图。销售网点分布图。根据掌握的销售网点资料,包括经销商、批发商、配货商、零售点,在地图上明确标示出来,并编号。

2、一条线。根据分布图,设定业务主任工作区域、业务代表工作线路。在工作区域、路线上根据分布图标示该线网点位置、客户编号、拜访频率。

3、三张表。客户登记表(客户档案)记载客户详细资料,经营状况等,是所有工作的基础;客户服务表,包括客户编号、客户等级、进销存状况、店面陈列、存在问题等,明确规定了业务代表的工作内容,包含了公司希望了解的所有信息;订货表,根据了解到的资料及客户的经营情况,及时接受客户订货。

4、六个“定”。业务人员相对稳定,每个业务人员的销售区域相对稳定,每个业务人员负责的销售网点相对稳定,每个业务人员每个网点的访问具有相对稳定的频率,每个业务人员工作路线相对稳定,每个点的访问时间相对稳定。

健身馆的「巧克力宣传单」

■ 流念珠

渠道精耕的表现形式

■ 胡娟

如何使新员工更快找到团队认同感

■ 储盈

我们都有作为一名新员工加入企业时忐忑的经历。周围都是陌生的面孔,不知道他们的名字,也不知道他们的职位。自己的工作遇到需要和同事交集的部分,茫然四顾不知道该找谁。也许会怀疑周围的同事是否欢迎自己,怀疑自己是否有能力胜任新工作等。如何使新员工尽快地找到团队认同感呢?

在工贸企业或是零售型企业,每家公司基本上都会有工牌、工服,穿上工服,配上工牌,一名新人就变成了自己人。我从这里得到了启发,也给自己公司的员工做了工牌,非常精致,像一枚大学校章,别在胸口。我觉得工服对于我们这种公司不太

多做一点点

■ 李克红

上世纪 80 年代初,在日本大阪有一家大型贸易公司,他们的业务遍布世界各地,为了方便客户来往,公司专门设有主管订票业务的部门,为前来洽谈业务的人准备来往的火车票或飞机票等。

这种方法不但免去了来客的后顾之忧,也塑造了公司的良好形象,在这个部门里,有一个专门为客户订票的年轻姑娘,她经常给德国一家公司的商务经理预订往来于东京和大阪之间的火车票。一段时间来,为了洽谈一个业务,那个德国公司的经理频繁地往来于两地之间,往返了几次之后,他发现了一件看似十分巧合的事情:每次去大阪的时候,自己的座位总是在列车右边的窗口位置,而回来的时候,座位又总是靠左边的窗口。

有一次,这个德国经理在洽谈完业务之后,无意中对大阪贸易公司的老总说起了这件事情,老总也觉得好奇,就带着那个德国经理来到订票部询问,那个负责订票的年轻姑娘是这样对那个德国经理说

的:“您来大阪的时候,美丽的富士山在列车的右边,而当您返回东京的时候,美丽的富士山则在您的左边,我想你们外国人应该更愿意欣赏富士山的景色,所以每次订票的时候我就替您订了靠窗口的车票!”

这个答案不仅让那个德国经理非常感动,而且公司老总也大为震惊,从此,不仅这个德国与公司合作得更紧密了,这个年轻的订票姑娘也引起了公司的重视,荣升为订票部主管!数年后,她在婚后成立了一家搬家公司,也正是因为她的“重视每个细节”,她的公司最终成为了日本最著名的搬家公司——阿特乔迁服务中心株式会社!没错,当初那个女订票员就是如今的日本著名女企业家寺田千代乃。

“做好分内事是本职,但如果能在这个基础上多用一点点心,多做一点点事,就不仅能彰显出你的勤奋美德,还能提高你的竞争力,让你成为一个更卓越的员工或老板!”这是寺田千代乃经常挂在嘴边的一句话。

