

企业楷模

谷歌:员工可以对组织层级不屑一顾



为推动决策制定和创新,谷歌给予普通员工很大空间。相较于一板一眼的授权或是升职,这种自由氛围让技术专家感受到了更大程度上的尊重,进一步提升了解决问题的灵活性,从而更易激发创意的产生。

■ 戴维·加文

作为一家拥有逾 3.7 万名员工的大型组织,谷歌已经开始有了一些组织层级,但数量并不多:只有 5000 位经理,1000 位主管以及 100 位副总裁。一位工程师手下有 30 名直接下属,这并不常见。软件工程师福莱特解释称,这是为

防止过度管理而专门设计的。“当你的团队有 30 个人时,你所拥有的干预空间并不多,因此为确保团队正常运转,你必须想方设法为工程师们创造最佳工作环境。”他说。为推动决策制定和创新,谷歌给予普通员工很大空间。相较于一板一

眼的授权或是升职,这种自由氛围让技术专家感受到了更大程度上的尊重,进一步提升了解决问题的灵活性,从而更易激发创意的产生。整体而言,等级权威在谷歌并不奏效,只要你有令人信服逻辑及支持数据,就可以让公司上下听

从你的想法,服从你的决定。毫无疑问地接受上级命令,这种情况在谷歌几乎不存在。

谷歌对组织层级的不屑一顾,以及对员工个人精神的尊重还体现在其招聘过程中。为确保找到与公司企业文化契合的员工,谷歌采用了一套基于数据分析的严谨的招聘流程,希望以此吸引到充满抱负,主观能动性很强,能独立思考的年轻员工。在第一步的简历筛选中,谷歌会挑选出那些展现出认知能力超群的考生。在随后的过程中,这些候选人将接受主动性、灵活性、协作精神的详细评估,以测试他们是不是能力全面的“谷歌式人才”。

这里,谷歌的挑战出现了:如果你那些技能出众,万里挑一选来的雇员视管理一文不值,你要如何让组织运行变得高效?你要如何将质疑者变为追随者,说服他们花时间来管理别人?正如结果所呈现的那样,你可以运用在员工招聘以及他们工作过程中所采用的那一套严谨分析工具,利用数据来测试你的假设,体现管理的价值,让事情发展如你所愿。



经营方法

有一家叫奥斯登的零售公司。这家公司出售任何商品,都很热销,资金周转非常快,平均只有 17-19 天,成为全国首屈一指快速销售公司。这家公司的成功之处在于灵活的定价策略。

有一次,奥斯登推出了约 1 万套内外穿时装,这在德国其他大城市中,也还刚刚露面。这种时装一反过去内外有别的穿着特色,顾客感到新鲜,有极强的吸引力。奥斯登对这种时装定价之高,超过普通内衣价格的 4.5-6.2 倍,但照样销售见旺。

可是当各大城市相继大批推出这种内衣外穿时装时,奥斯登却一反常态,在继续推出 2 万套这种时装时,将价格一下骤降到只略高于普通内衣的价格。这个消息传到临近城市,商贾、顾客都闻风而来,仅用了两天时间,就一销而光。

这样,又过了 8 个月,当内衣外穿时装已经不那么吸引人时,奥斯登又以“成本价”出售,每套时装的价格还不到普通内衣的 70%,这时一些经济拮据的顾客,无疑是尝到内衣外穿时装的时候了,这种过时衣服在奥斯登仍然十分畅销。

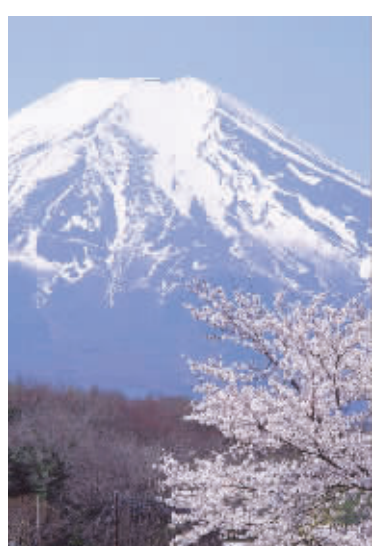
由于奥斯登根据市场行情来灵活定价,所以无论是畅销、平销,还是滞销商品,在它手上都成了畅销货。奥斯登也由此获利颇丰。

日本的第一高峰是富士山,这点尽人皆知。那么第二高峰呢?答案是南阿尔卑斯的北岳,能够在听到问题的当下就回答出正确答案的,到目前为止我只碰到过四个人。而这些人不是登山爱好者,就是在那个地方出生的人。

同样的道理,客人永远只记得第一名的厂商。因此,我们的首要目标就是要成为地区第一、业界第一讲究环境清洁整齐的公司。为了达成这个目标,每天早上的早会结束之后,会要求所有员工进行 30 分钟的清扫工作,而且这种义务是明确地记录在营运计划当中的。有关清扫活动的义务,在计划书中大约占了 50 页的篇幅,主要着重于环境整理。通过整理环境,让公司所有的员工能够同心协力,包括做事的方法和思考方式都能养成“注意细节”的习惯。

此外,整理环境没有额外的花费,立刻就可以开始。不管是已经进公司 10 年的老员工或是刚进公司的新员工,每个人都做得到。当然,如果只是叫员工“去做”,他们是不会放在心上的。但是,只要告诉他们整理环境将列为赏罚评比的一环,员工顿时就会变身成为强悍猛将,表现得非常认真负责。结果,我们公司因为讲究环境整齐成为日本第一,所以有许多公司慕名而来,并给我们公司极大的赞许。这样一来,鼓舞了公司员工的士气,连带让他们更有干劲。

这是在我们公司的突破,不知您的公司适合取得哪方面的第一名?服务?产品?技术?还是其他可以受到好评的方面?



灵活定价随行就市

■ 张静

客人永远只记得『第一名』

■ 小山升

如果说经理所辖的团队有 N 个下属,那么他就拥有 N+1 个员工。这第 N+1 个员工不是别人,正是经理自己。

管好第 N+1 个员工

■ 赵日磊

经理在统计团队员工人数的时候经常不经意地把自己漏掉,喜欢把自己放在管理者或领导者的名单里,把自己与员工划清界限。许多经理在自己所扮演的角色上认识不清,喜欢承认自己是领导,却不喜欢承认自己其实是员工。

由于经理有意无意地忘记自己的职责所在,导致了他们工作的被动,被动地应付许多复杂的局面,将自己拖入了事务缠身的泥潭。最为典型的表现是:1.等待任务;2.救火——经理经常要做救火队员,处理一些本不应该发生却突然出现的事务;3.管理混乱;4.签字排队,由于经理没有有效地授权,员工大事小情都找经理。

这些症状的根本原因出在经理没有管理好自己的工作。如何改善这种局面?

1、做好经理的职务分析。为自己制定一份科学的职务说明书,以此作为经理工作的出发点,使自己的经理当得更加职业化,更加效率化。

2、规划团队的组织结构。对本团队的组织框架做出有效的分析和规划,将经理的职责划分到各个业务单位,明确业务单位的人员和职责。

3、做好授权。明确各业务单位的职责之后,要给予他们从事那份工作的权力,让他们成为自己业务范围内的主人,对自己的工作负责。

4、明确管理方式。经理要告诉员工自己将怎样行使经理的职责,将怎样要求员工以及员工必须达到哪些行为规范,用规则规范团队工作的运行。

5、为团队的工作立项。使工作变被动为主动的最好方式就是为工作立项,变任务型为项目型,将项目分解到员工个人,给每个下属员工确立一个角色,给予相应的权限和截止时间,用项目管理的方式驱动员工前进。

经理本人是自己最容易忘记的员工,也是经理最需要管理好的员工,为更好地当好经理,使自己的管理更加有效率,经理必须认清并管理好第 N+1 个下属。

差点“难产”的洗碗机

■ 周牧辰

1954 年,美国通用电气公司推出世界上第一台全自动洗碗机,为了吸引顾客购买,公司在产品宣传上投入了巨资,他们在各种报刊、电视上反复宣传自动洗碗机的好处,如:比手洗得更干净,更省时省力,而且能够更有效杀死细菌,保证全家人的健康。

但让通用没想到的是,既能将家庭主妇从厨房中解放出来,又能给人带来健康的新产品,居然没能迎来理想中的“供不应求”,反而备受冷落。

原因何在?通用通过调查发现,很多消费者觉得家里没有必要摆上这么一个设备,因为洗碗本身并不难,一家人都会做,而且还是让孩子学着替父母分担家务的一个好途径。

但最重要的原因是,许多家庭主妇担心一旦买回洗碗机,就等于向外界传递这样一个信息——我特懒,连碗都不爱洗。

东西虽好,但没人要。销售人员一时也不知道如何办才好。最后,他们只得硬着头皮,请公司首席执行官杰克·韦尔奇出主意。

韦尔奇听完该产品营销负责人贝克夫的汇报后,随即问道:“你的意思是说,很多家庭主妇担心买了洗碗机会遭受外人的误解,因而不愿意买,对吗?”

“是这样的。”贝克夫失落回答道。“那我们不让外界知道洗碗机是主妇自己

买的,不就行了吗?”韦尔奇说。

“不让她们自己买,难道让她们的丈夫买?”贝克夫有些疑惑。

“当然不是,那样的话,人们同样认为她们懒,是丈夫无奈之下才给她们买的。”韦尔奇摆了摆手。

“那怎么办,我们总不至于免费送给她吧?”贝克夫更加不解了。

“你说对了一半,就是要送给她们,但不是免费的。”韦尔奇得意地笑了笑。“怎么送给她们?”“与房地产开发商合作,将洗碗机提前装在厨房里,然后连同房子一同销售!”韦尔奇果断地说道。

贝克夫一听,恍然大悟,立即去联系房地产开发商。

实践证明,这果然是一个妙招,拥有洗碗机的家庭主妇们会得意地向朋友们介绍:“这是买房时就有的,很方便,很实用!”更让人没想到的是,无论是在对外出租还是销售,带自动洗碗机的房子,都比没带的更抢手。这让很多房地产开发商主动联系通用电气公司,要求在自己开发的房子里安装洗碗机。

受其启发,通用电气后来又跟其他商家合作,将洗碗机轻松地卖给了千家万户。消费者原有的观念和思维,往往是决定一个新产品能否被快速接受的重要因素,如果他们抵触情绪,那么再好的新产品也无法推广。因此,要学会变个方式帮助消费者改变旧观念,接受新产品。

管理者:多走向部下的座位

■ 竹内一郎

老是待在自己的势力范围内,代表这个人没自信。因此在舞台上,没自信的领导总是躲在自己的圈圈里下指令导戏。

其实有时自己主动去找对方就可以了,不用非要把对方叫过来。如果总是这么做的领导要注意了,这样只会给员工带去一种自以为是的感受。

真正有能力的经营者,不会局限于办公室内。这类人喜欢站在前线,也常亲赴第一线,不害怕面对人群或麻烦,因为他们有自信。

对工作有自信的领导人,总是快速走向部下的座位,与其待在自己的圈圈中固守权威,不如暂时离开自己的座位,走出去。这类主管也更加希望能够激发出部下的能力。

管理之道



用“颜色”区分层级

■ 郭巍

我们公司(宿迁市时代商务有限公司)的销售人员手册一共有三种。第一种是“主管专用”,封面是黑色的。第二种是芥末绿,“一般员工用”。第三种则是蓝色的,“兼职员工、计时人员用”。

我们公司的员工一开始几乎都是兼职员工,所以他们一定会拿到蓝色手册。之后,根据他们的工作表现再决定是否成为正式

员工,等到变成正式员工之后,就会换成一般员工用的芥末绿。光是这样的改变,就可以让员工觉得很开心,也可以让他们感受到“被重视”,自然会增强他们的工作动机。

一旦晋升为主管之后,就会换成黑色的手册。员工会觉得“我终于等到这一天”,心中可能是感慨万分。其实,就像柔道比赛,也会依照段数不同而有不同颜色的腰带。因为颜色这种东西一目了然,所以会产生很强烈的效果。

做个会发火的上司

■ 林庆旋

以前有一位上司从来都不会对我们发火,但是一生气他的脸就会通红,让旁人坐立不安。他不会当面让我们难堪,但总是会让我们吃亏。他会妨碍或者嫉妒自己的下级职员得到中层领导的认可,甚至会挑拨下级职员之间的关系。但是在公司聚会的时候又总是声称没人知道自己的苦楚,有时真会觉得他很可怜。

我经历过这样的上司以后,便下定决心自己以后当上司绝对不会这样子对待下级职员。

我会把犯错误的职员叫过来,在小会议室说个痛快,也让他知道自己到底错在哪里。作为上司,我不能留下对下级的不满,因此我就严格要求他们。

让下级明确地知道什么该做什么不该做,什么是对的什么是错的,这是上司可享用的权利也是应尽的义务。或许下级职员在当时对上级的责备会有所不满,但是在上司的立场来说,跟下级发火也是对他负责任。

怕事而不指出下级的错误、生闷气的上司总不如立场分明,既能指出错误也能真心去关心和呵护下级的上司。

监督方法要用对

■ 杨宗华

安然公司为了保证员工不断进步,采用了一套绩效评估程序,对同层次的员工进行横向比较,按绩效将员工分为 5 个等级,这些级别将决定员工的奖金和命运。但是,事与愿违,这套系统实际上形成了个体重于团队的企业文化。

有位老员工说:“原因很简单,如果我和某人是竞争对手的话,我为什么要去帮

他呢?”到后来,这种压力型的绩效评估机制也就逐步转化为一种拉帮结派的官僚系统。有些经理开始捏造问题,篡改记录,赶走那些自己看不顺眼的员工,公司的衰败也就不可避免了。

由此可见,监督方法不会对直接导致责任落实的错位,作为组织的管理者,一定要检查下自己的团队或企业是否也在用错的监督方法,来考核员工。不如多听听不同员工的声音,才能让我们的团队管理更健康。

超市与面包

■ 佚名

林先生在一家超市打工,他一边工作一边留心观察。他发现面包的生意很好,可就是不赚钱,原来是因为代销面包的进价太高。他想:如果要是改由超市自己做面包,成本会很低,利润就大了。

于是,他写了份详尽的计划交给老板。哪知老板很冷淡地对他说:“林先生,你是个店员,把你自己店员的工作做好,不给我添麻烦就行了。”一天,超市里来了一个美国人,在超市里仔细地转了一圈后,他对老板建议超市自己做些糕点之类的卖,打超市的品牌,生意会很很好的。老

板听后,非常重视,连忙召开经理大会,研究具体改进方案,并找林先生说:“面包方面的事由你负责,要赶快办!”后来面包生意果然不错,赚了不少钱。老板很满意。这时林先生找到老板说:“老板,你得给我 2000 元!因为那个美国人是花 2000 元从大学中文系里雇来的!”

我们注定要在一生中担任下级,而且我们永远也不能指望自己的上司都是伯乐。但生活还要继续,事业还要发展。所以如何释然面对并巧妙说服在那一刻头脑短路的上司,学会管理犯了错的上司,而不是怀才不遇地发牢骚,也是成功者必备的素质和能力。