

世界顶尖企业特色管理模式(贰)

湘财领导力发展学院

主编

戴尔模式 = 细节管理 + 直销手段
细节管理，戴尔竞争力不可复制的根源

戴尔模式

细节管理的 7 个黄金法则

微利时代，细节制胜

10多年发展，年销售额突破400亿美元的奥秘

中国建材工业出版社

戴尔模式 = 细节管理 + 直销手段
细节管理，戴尔竞争力不可复制的根源

戴尔模式

细节管理的 7 个黄金法则

■ 湘财领导力发展学院 主编

微利时代，细节制胜

10 多年发展，年销售额突破 400 亿美元的奥秘

中国建材工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

戴尔模式：细节管理的 7 个黄金法则/湘财领导力发展学院主编. —北京：中国建材工业出版社，2005.1
ISBN 7-80159-828-8

I. 戴… II. 湘… III. 电子计算机工业—工业企业—研究—美国 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 138582 号

戴尔模式

细节管理的 7 个黄金法则

湘财领导力发展学院 主编

出版发行：中国建材工业出版社

地 址：北京西城区车公庄大街 6 号

邮 编：100044

经 销：全国各地新华书店经销

印 刷：北京市顺义向阳胶印厂

开 本：880mm × 1230mm 1/32

印 张：8.25

字 数：144 千字

版 次：2005 年 1 月第 1 版

印 次：2005 年 1 月第 1 次

定 价：22.00 元

本书如出现印装质量问题，由我社发行部负责调换。

联系电话：(010) 88386904

悠悠万事学为先



——代《世界顶尖企业特色管理模式》系列丛书序

世上事只有两类可分，即有其事而不知其理，或有其理而不知其事。前者是智慧不足，后者是经验不足，然以“学”补拙，一通百通，一了百了。

人类之经验，一字以蔽之，“先”者为盖：一曰先哲，二曰先生，三曰先进。学“先哲”，乃先知先觉，先学而先知。学“先生”，乃先生传道，先学而先识。学“先进”，学他人之长，若“比”然后知不足；学对手之长，若“借”然后发制人。亦步亦趋，大道通天。

悠悠万事，学为先。如是，人类之行为成本，才能不断降低；人类之思维智慧，才能发扬光大；人类之生命繁衍，才能绵绵不绝。同仁诸君编撰《世界顶尖企业特色管理模式》系列丛书，其要旨如是。

湘财证券有限责任公司董事长

2004年12月24日谨识

向顶尖企业学什么

——代《世界顶尖企业特色管理模式》系列丛书前言

中国有两句话曾经很流行，一句是“榜样的力量是无穷的”，另一句是“他山之石，可以攻玉”。这两句话里都渗透着勤于学习的思想，用在这里也都特别合适。企业要生存，要获得竞争能力，就要善于学习，瞄准标杆，搭成功企业的便车，以榜样的力量帮助企业获得竞争优势，持续推动企业走向卓越。

两个成功的事实

关于“向顶尖企业学习”在管理上有一个专业的说法，叫“标杆管理法”，你也可以称之为管理工具或者是管理理念。它最早起源于20世纪70年代末80年代初美国学习日本的活动中，首开先河的是施乐公司。1976年，曾经一度垄断世界复印机市场的施乐公司遇到了来自日本企业全方位的挑战，市场份额从82%直线下降到35%。在竞争面前，施乐公司发起了向日本企业学习的运动，在组织内部全面推行标杆管理法。通过深入、全面地分析和比较，施乐很

快便洞察了这些公司的运作模式，找出了与主要竞争对手的差距，全面调整了经营战略、战术，改进了业务流程，很快便重新占领了一度失去的市场份额。

同样的情况也出现在著名的摩托罗拉公司身上。1974年，摩托罗拉在日本企业的巨大压力下，被迫退出一些市场，这一状况直到80年代中期才得以扭转——当时，摩托罗拉进行了科学的对比研究，深入研究了日本企业的经营模式，分析了他们取得竞争优势的内在原因。之后，摩托罗拉公司重新确定了自己的经营模式，再次夺回了失去的市场份额。多年来，摩托罗拉一直推行标杆管理法，可以说，没有当年标杆管理法的运用，就没有摩托罗拉的今天。而今天摩托罗拉一直保持着他独特的市场优势，也与标杆管理有着深远的关系。

标杆管理法是一种有效的革新手段，它是为组织削减运营成本、缩短流通时间、增加产品稳定性、降低库存和提高顾客满意度服务的，并确认与鉴别出那些出类拔萃的、并可以为组织直接采用的，或经过必要的改造后可为组织所采用的产品、服务、流程以及经营管理实践的系统化经营思路。具体来说，标杆管理法是企业将自己的产品、服务、生产流程与管理模式等同行业内或

行业外的领袖型企业作比较，借鉴与学习他人的先进经验，改善自身不足，从而提高竞争力、追赶或超越标杆企业的一种良性循环的管理方法。其实质就是一种促进组织绩效改进和提高的工具，是模仿、学习和创新的过程。

组织化企业的学习精神

持续改善与追求卓越是企业组织永恒的主题，但是，如何确保组织持续改善？学习是必要的条件之一，改善的过程实际上就是不断学习，不断自我否定，并朝更高目标迈进的过程。对中国企业来说，学习就是要瞄准那些世界顶尖企业，寻找差距，找到方法，改善组织的经营管理模式。对于中国企业的管理人员来说，要充分学习先进企业的管理理念和方法，提升自己的管理能力，认识问题，解决问题。

企业内部有效的学习，需要组织强化全员的学习意识，需要把组织中个人的学习意愿有效地同企业的现状、发展方向结合起来，也就是把组织中个人的学习意愿有效地“组织化”，为组织的改革和发展服务。

要做到这点，组织领导者、组织管理人员首先要认识到标杆学习对企业革新、发展的重要

性，必须提供各种资源帮助，要从组织构架上予以保证。美国数据设备公司 CEO 鲍勃·帕默说：

“我们把标杆瞄准流程实施的结果有效地整合到组织战略规划流程中，从而可以更正确地制定组织的战略发展方向，而且基于一流企业的各种信息与数据来制定我们自己的经营目标与绩效目标。”

与组织成员统一意识，找到学习的“标杆”，以致致力于改善，最终促使企业成为具有强大生命力的“学习型组织”，进入持续改善的管理循环系统，这是企业高层领导者、管理者义不容辞的责任和义务。

瞄准标杆企业成功的关键点

在我国，标杆管理也受到了众多优秀企业的重视，目前国内一些著名企业如联想、中海油、华为、光明等都在进行积极的尝试和探索。事实上，一个企业真正能发展，除了表面的规则之外，还有很多潜在的、非正式的东西做基石，而这些非正式的东西是标杆企业在发展过程中积淀下来的，包括价值理念和行为规范等，这些就未必是成文的东西。所以，企业在学习的时候，不要被标杆企业表面的繁荣所迷惑，不能仅停留在标杆企业的表层和形式上，一定要由表及里，要

看到支撑标杆企业发展的更有价值的和潜在的东西。如果看不到这些，企业实施标杆瞄准，不仅学不到先进的东西，反而给企业带来灾难。

康柏学戴尔就是一个典型。康柏最早是做经销商、代理商的销售，后来因戴尔直销的成功，就开始向戴尔学习，放弃了经销渠道，像戴尔一样在自家做了一个网络平台，做起了网络营销。可是，戴尔直销的成功表面上是它设定的网络平台在起作用，实际上却是一系列的流程，如生产流程、价值链流程等每个环节紧密结合的效果。由于康柏没有由表及里地真正学到戴尔成功的根本原因，而是简单地把别人表面的东西搬过来，结果得罪了中间商，造成中间商与康柏的分手，导致企业竞争优势进一步丧失，直至最终被惠普并购——标杆学习必须进行深入地、科学地研究，而不是停留于表面，这就是标杆管理所要求的严谨的学习精神。

这套丛书将告诉你什么

戴尔、摩托罗拉、松下等国际顶尖企业在多年的发展过程中，已经形成了符合自身发展的独特管理模式。在对这些企业所进行的研究过程中，我们无一例外地发现，这些企业都具备完善的管理体系，并且以自身的鲜明特色吸引着众多优秀

人才的加盟。比如：日本松下公司“造物之前先造人”的人才理念享誉全球，突出的是一种人性化的管理理念；戴尔公司以“直销模式”著称，但这只是其经营模式的外在形式，其内里却是严谨的“细节管理”体系，正是这一体系，使得戴尔的竞争力很难仿效，这也是康柏效仿戴尔失败的根本原因；丰田是精益生产的标杆企业，突出的是科学的流程、对生产过程的严格控制；等等。

在一个广泛进行标杆学习的大环境里，我们明显地感觉到对国际上那些顶级企业的研究过少、过杂、过于肤浅和零散，我们编撰这套系列丛书，正是希望能够弥补这种不足，为广大企业群体及广大管理人员提供学习的“视窗”。本套丛书突出分析了列选企业的管理特色以及系统的管理体系，深入论证了他们建立自身竞争优势的各个环节，呈现出一套完整、系统的问题解决方案。

科学地对比分析是标杆学习的核心要素，也是标杆学习能够有效促进自身改善的首要条件。对于这套丛书，我们希望它能够真正意义上成为国内众多企业领导、管理者学习的工具，成为了解国际顶尖企业并进行科学地比较分析的渠道。果真如此，我们将以欣慰的眼光看待我们付出的巨大努力。

前言

Dell Mode

戴尔：将细节管理进行到底

世界排名第一的计算机系统公司；
计算机产品及服务的首要提供商；
全球最大的直销个人电脑公司；
2003财年收入达到 354 亿美元；
2004财年收入突破 400 亿美元；
全球雇员人数达 40000；
客户遍布 180 余个国家；
全球超过 113000 个商业和机构客户通过 www.dell.com
进行商务往来；
2003 年位居全球 500 强企业第 105 名。
这就是戴尔公司在全球的地位，令世人不能不为之瞩目的顶级地位。

Dell Mode

戴尔成功的奥秘是什么？通常，人们认为是“直销模式”。这显然是很肤浅的。正如本书所要告诉你的，戴尔成功的奥秘并不是直销，而是直销背后严格的细节管理体制。

戴尔在每种新产品推出的各个环节上都严格计算以保证自己始终在生产最赚钱的产品，会量化考验在媒体上所做广告的直接效果，对销售人员一律采取最为直接的物质激励方式。

一位相关人士介绍：“戴尔公司在每个媒体上所刊登的电话不同，从电话打入量上，来检验媒体的传播率，在那些最有效的媒体上进行持续广告刊登。公司内部的每条记录都包括四项以上的数字，这些数字使戴尔的成本降得不能再降，客户量快速增加，最终促成利润增长。”这种“精细化管理”，才是戴尔能够在极短的时间内从一家默默无闻的小公司成长为 IT 界巨擘的主要原因。

要学习戴尔，首先从学习戴尔的“细节管理”做起！

目 录

I . 直接法则

过多的中间环节会让我们丧失对细节的精确把握,丧失对细节的敏感度。这是我们在经历巨大失败后得出的经验教训。

小观念成就大事业	3
直接面对挑剔的客户	8
直接:发现细节的途径	12
细分市场然后各个击破	17
充分发挥直销的细节优势	21
为顾客提供最精细的服务	25

法则视点

直销模式的魅力	30
---------	----

II . 差异化法则

1%的差距足以决定一切。我们要从点滴做起,保证我们一直在改善,在进步。

差别体现价值,细节铸就经典	37
成败取决于1%的差距	41
让产品质量提高1%	45
给客户增加1%的方便	49

细节管理的7个黄金法则



比竞争对手好过 1% 53

今天比昨天好过 1% 57

法则视点

以细分赢取差异化利润 61

III. 标准化法则

每一个细节都应当有标准，并且能够具体衡量。标准化是企业融入国际市场的基本要求，同时也意味着我们对工作必须一丝不苟。

注意细节的标准化 69

任何人都不能敷衍了事 72

使每个细节都保持标准 76

没有标准化就没有规模化 79

标准：不断改进和完善细节 83

每一个细节都力求精确 87

法则视点

标准化是企业管理和发展的大势所趋 92

IV. 创新法则

我们不需要大动干戈，或者投入巨大的研究成本，那是因为在所有细节上都做到了科学、系统的安排，真正做到了小投入、大产出。

创造不可复制的竞争力 99

细微之处见创新 104

见微知著，统筹兼顾 108

业精于勤，事成于细 113

细节创新：以市场为导向 118



创新，绝不放过任何细节 123

法则视点

管理创新的种类 128

V. 深入法则

我们的商业模式已经让管理者形成了深入到工作中去的习惯，立足于工作的最深处，发现问题，解决问题。

唯有深入方能发现问题 135

深入细节是对每位员工的要求 141

以深入细节的服务贴近顾客 146

让深入细节成为一种习惯 151

精细化管理源自务实 156

完美精神：深入细节的根本 161

法则视点

执行就是深入细节 166

VI. 协作法则

戴尔有一个从部件供应商到最终客户的、管理全部价值链的整体的过程——而且我们控制好了各个阶段的每一个方面。

只有协调才能实现完美 173

任何细节都为整体服务 177

岗位职责不能模糊 181

目标相同，策略一致 185

独立精神以协作为基础 189

细节管理的7个黄金法则



以协作最大化细节效益	193
------------	-----

法则视点

细节协作策略	198
--------	-----

VII. 系统法则

管理者必须准确把握公司的发展方向，协调好任何一个细节。公司将以此考核管理者是否具备系统化的管理能力。

井井有条地细分企业目标	205
-------------	-----

培养不折不扣地执行意识	210
-------------	-----

使细节执行力更加系统化	215
-------------	-----

构建畅通的信息交流平台	220
-------------	-----

系统化导向：顾客满意战略	225
--------------	-----

求胜文化：细节执行力的后盾	231
---------------	-----

法则视点

优秀的企业文化是细节上不断完善	236
-----------------	-----

后记 将戴尔模式移植到你的企业	240
-----------------	-----

附录 戴尔细节管理战略图谱	244
---------------	-----





细节管理的 7 个黄金法则

I

直接法则

为什么众多企业效仿戴尔的直销模式无果而终？那是因为，戴尔把直销模式深化到了对细节的关注之中，是每一个细节的规程与联系造就的一个伟大模式。而细节正是最难以效仿的。