

美国福特汽车公司前总裁李·艾科卡谈管理之道

MANAGEMENT TECHNIQUES—EXCERPT FROM LEE IACOCCA'S AUTOBIOGRAPHY

李·艾科卡(Lee Iacocca)是移民的后裔,他从底层做起,步步高升,成为美国汽车业大亨。他于1946年到福特汽车公司任职。不久,他在公司的销售及市场推销部门声誉鹊起,得到迅速提升,终于在1970年就任福特公司总裁。1978年,艾科卡由于跟亨利·福特意见不和而被解职。几星期后,底特律地区“三大”汽车制造商之一,也就是当时陷入财务困境的克莱斯勒公司,说服艾科卡出任公司主管。面对着公司亏损日增,濒临破产的局面,艾科卡发起了一个颇具争议却又卓有成效的运动,获得了由联邦政府保证的15亿美元的贷款。艾科卡不仅使公司扭亏为盈,还提前七年还清了贷款,因此声威大振,被视为美国的英雄人物。最近,他在《艾科卡自传》中讲述了他的经历。此书畅销,仅精装本就卖了两百多万册。一位评论家在谈到此书时说,“它所叙述的远远不只是个人的经历,而是有关企业管理和组织的金玉良言,是对人性的深刻理解。”本文是该书第五章的摘录。

我36岁当了世界上最大公司最大一个部门的总经理。我得此晋升机会,欣喜若狂。同时我也晓得这会使我处于很微妙的地位。一方面,我忽然间要主管公司最看重的部门;另一方面,在我调升时,我超越了成百的资历深、经验多的老手。我知道其中有些人对我平步青云是甚为不满的。此外,作为一个生产部门的人,我还没有拿出真正的成绩来。在我的职业生涯中,当时还没有一部车可以让人们指着说:“是艾科卡搞的”。我只好搞我熟悉的领域:本行业的人事问题。我要看看我所学的销售和市场推销对搞人事工作是否有用。

我最初的一个想法是受到华尔街启发的。福特汽车公司终于在距当时四年以前,即1956年,成为股票上市的公司。现在我们的老板是一大批股东,他们最感兴趣的是公司的稳健经营和高水平的生产力。所有股票上市的公司都一样,我们每三个月便要向股东提出详细的财务报告。股东通过这些季度报告,每年检查我们四次。一年当中,我们要用所得利润向股东分摊股息四次。

我们的股东有一个季度审查制度,为什么我

们高级职员不搞这一套?我问自己。我开始逐步订立我今天仍在使用的管理制度。这些年来,我定期询问我的主要助手(我又要他们问各自的得力助手,依此类推)几个基本问题:“会后90天有什么目标?你的计划如何?优先次序如何安排?有何希望?打算怎样达到目标?”

表面看来,这种程序与硬要职员们向上司报告工作情况的办法差不多。当然,两者基本上是没有区别的,但还不只是这样,因为季度审查制度使职员做事要有交代,要对自己负责。这个制度很有效,不仅迫使每个经理人员用心考虑自己的目标,而且还提醒人们不要丢掉自己的理想。

每隔三个月,每个经理人员都要同他的顶头上司坐下来检查自己过去的成绩,计划下一期的目标。一旦议定了这些目标,经理人员就把它写下来,由上司签字核定。这是我从麦克纳马拉那里学来的,把要做的事记下来是付诸实现第一步。谈话的时候,你可以用各种含糊而无聊的废话来蒙混过去,往往连自己也不知所云。但如果要把想法用白纸黑字写出来,你就不得不仔细想

一想具体的问题了。

季度审查制度听起来没有什么了不起,不过它是行之有效的。行得通的原因有三:第一,它容许每人自我监督,自订目标;第二,它能使人们工作得更有成效,自我激励;第三,它有助于新见解新想法的出现。季度审查迫使经理人员停下来想一想做了些什么,以后要做些什么,打算怎样进行。这能鼓励人们想出解决问题的新方法,我从未找到比这更好的制度。

季度审查制度的另一个好处,是不会埋没人才。这一点在大公司最明显了。如果你的上司每季都要检查你的成绩,也就是说他的上司和他的上司的上司都在间接了解你的情况,在这样一个制度中,是不容许把你遗忘的。这样,好人不会被忽略,差劲的人同样也没处躲藏。

最后,或许是最重要的,季度审查制度迫使经理人员和他的上司对话。在理想的世界里,你根本不用规定什么特别的制度来保证这种相互作用。但如果一个经理人员同他的上司相处得不好,他们仍要一年至少四次坐下来决定今后几个月一起做些什么。他们没有办法避开这种会议,而假以时日,他们会逐步彼此了解,工作关系往往会因此而改善。

我实行这个制度已经有很长的时间,多年的实践使我懂得要注意两个可能出现的问题。第一,人有时会不自量力,但在某些情况下这未尝不是件好事,因为这说明那人在拼老命,对他来说,即使是部分成功也可能是个大成就。任何不是吃白饭的上司都宁愿同想多做事的人工作,而不要和固步自封的人合作。另一个问题是上司往往干预太早。我在逐级往上升的时候,在这一点上做得很差。我总是忍不住要抓别人的辫子。后来我才学会忍耐。季度审查制度大部分时候是有自我调节作用的,我不干涉的时候它的作用最好。顺其自然,这个制度可以积极地把人团结起来,为共同商定的正确目标而努力。除此之外,还有何求?

如果要我用一个词来概括杰出经理人员的特点,那我一定要说是决断力。你可以用世界上最高级的电子计算机,你可以收集所有的图表数字,但始终你得把所有信息汇集在一起,订一个日程表,然后采取行动。

我不是说鲁莽的行动。报上有时说我是个派头十足的领导人,是个鲁莽轻率、凭直觉行事的人,或许有时候我会给人留下这种印象,但如果这种形象确实是真的话,我是不可能在这一行有所建树的。

其实我的管理作风一向很保守。每次要冒风

险,我都首先对市场作调查研究,如果调查研究的结果符合我的直觉想法,我才采取行动。我可能凭直觉行动——但只有在有事实支持我的预感时才会那样做。

经营管理者在决策的时候往往背着沉重的包袱,这种情况真是比比皆是,尤以受过太多教育的人为然。我有一回对菲利普·考德威(他在我离开福特公司后已升任该公司大员)说:“菲尔,你的问题是因为你上过哈佛大学,他们教你在取得所有事实根据之前不要采取行动。你已经掌握了95%的事实数据,要取得其余的5%还得花你六个月的时间。到时你的数据又过时了,因为市场情况不断变化,是不会停下来等你的。人生就是要把握时机。”

对决策者来说,要掌握多少信息才算足够?要定个数目是不可能的。但如果你只根据50%的数据就贸然前进,风险当然很大。在这种情况下,你只能凭自己的运气,或者是靠灵验的预感行事了。有时候需要作这种赌博,但管理一条铁路,绝对不能这样干。

同时,你永远不会百分之百地知道你需要的信息。汽车业和许多行业一样,在不断地变化。我们在底特律的最大难题一向是捉摸三年之后消费者会喜欢些什么。我写这句话的时候是在1984年,当时我们已在规划1987和1988年的新车。不管怎样,我总得想办法预测三、四年之后什么东西会有市场,即使我无法有把握地说公众下个月会喜欢些什么。

在某种程度上,我一向凭直觉行事。我喜欢上第一线。我从来不是光坐在那里没完没了地制订战略的人。

但现在有一批新的生意人,他们大多是商业管理学硕士,对直觉决定不以为然。他们有几成是对的。一般说来,要采取行动,光凭直觉不够。但这些人里面有许多却走向另一个极端。在他们看来,每一项商业问题都是有章可循,可以进行案例研究的。在学校可以这样,但真的干起来总需要有人到时候说:“好了,弟兄们,是时候了。一小时内就要出发。”

因此冒一点儿险是必要的。我了解不是人人都可以这样做。就算阳光普照,有些人早上不带伞是不肯出门的。不幸的是,你在琢磨会有什么损失的时候,这个世界是不会停止转动来等待你的。

在60年代和70年代的大部分时期,这些事情不象现在那么重要。那时候,汽车业就是会下金蛋的鹅。我们不用费多大力气,财源就会滚滚而来。但今天,没有几个企业能够容许慢慢作出决

策,不管是涉及一个工作不胜任的雇员,或者涉及五年后面市的新车的规划,都不能慢慢来。

除了作出决策之外,经营管理者也要鼓舞士气,调动积极性。

我任福特分部总经理的时候,马萨诸塞理工学院艾尔弗雷德·斯隆管理学院邀请我向斯隆学会演讲。面对这批精英分子,我预料他们会提出些非常抽象和理论性的问题,因此我很诧异有人这样问我:“福特分部有多少人工作?”

“我们大概有11 000人,”我答道。

他说:“你今明两天都在坎布里奇。你不在办公室的时候,谁调动这11 000人的积极性?”

这是一个很重要的问题,他一针见血,因为管理不外是调动别人的积极性。

我不可能知道所有在我下面工作的11 000人姓甚名谁,这是明摆着的事。因此,除了季度审查制度之外,还需要某些东西可以调动全体人员的积极性。

调动别人积极性的唯一方法是与他们交流。我虽然在中学的时候参加过辩论组,但我还是很怕当众讲话。参加工作的头几年,我是个内向的、怕羞的人。

但那是我在戴尔·卡内基学院选修演说术之前的事。课程的第一项内容是设法让我们不再羞怯,要我们爬出甲壳外来。有些人(我是其中之一)可以在一两人面前谈上一整天,但要他在一大群人面前讲话,就会很紧张。过了几个星期,我开始感到从容舒畅了。不久,我不用人家邀请就站起来发言。我喜欢这种挑战。现在我一开口讲

话,就好象永远讲不够似的。到今天,我仍觉得戴尔·卡内基学院的那一套是非常有效的。

我但愿能找到一个学院教人如何去听别人讲话。你要善于听取意见才能调动你手下工作人员的积极性。一个普普通通的公司和一个干得很出色的公司的区别就在于此。作为一个经营管理者,我最得意的事情,是看到被称为中等或平庸的人,由于有人倾听并帮助解决他提出的问题而发挥了才干。

我一向认为,一个经营管理者如果能够调动另一个人的积极性,他就算得上是很有成就了。要使一个部门顺利运行,一切要靠调动积极性,你也许可以做两个人的工作。但你不可能是一个人。你应该激励你的副手,使他激励他的部下。

去过我在克莱斯勒公司的办公室的人往往有点惊讶,因为我桌上没有电子计算机的终端装置。可能他们忘了,从电子计算机输出的东西都是要人输入的。今天美国企业界最大的问题是大多数经营管理者所掌握的信息太多。这些信息弄得他们眼花了乱,不知所措。

成功的关键不在于信息而在于人。我所物色的要充任高层管理职位的人都是干劲十足、想方设法超额完成预期任务的人。他们总是全力以赴。他们善于接触同事们,协助他们把事情办好。他们就是这样的人。

因此我设法物色有冲劲的人。这样的人不需要太多。给我25个,我就可以把美国管好。

(本文原载美国驻华大使馆新闻文化处《交流》杂志,1987年第2期)

简讯

美国MIT举行第121届毕业典礼

[本刊讯] 6月1日,美国麻省理工学院第121届毕业典礼在剑桥市风光明媚的查理士河畔隆重举行。约1 800名毕业生(其中包括718名硕士与183名博士)穿着庄严的黑色礼服,在乐声中领取学位证书。约8 000名盛装的客人参加观礼。阳光,绿茵,鲜花点缀着会场,五彩气球飘荡在蓝空,气氛十分热烈。毕业典礼上,该校校友、著名的美国数字设备公司创始人和总裁、被“幸运”杂志称为去年“全美最成功的企业家”的奥尔森先生作了特邀发言。奥尔森先生在数周前刚访问过中国。他在发言中表示了自己对中国经济迅速发展的深刻印象。在这次毕业典礼上,7位来自

中国大陆的留学生获博士学位,他们是:冯钧(材料)、高光荣(电机)、胡浩然(机械)、王乘(航空)、吴晏中(材料)、周冰(物理)、徐传毅(数学)。这是自中国开放以来中国大陆留学生在该校获得博士学位最多的一届。在这之前,有十余名中国大陆留学生陆续获该校博士学位,他们中有:曹天清(地球物理)、陈和生(物理)、陈仲英(物理)、金亚秋(电机)、楼希橙(电机)、吴如山(地球物理)、吴尚志(机械)、杨劲根(数学)、周郁(物理)、朱人元(物理)、赵永盛(核工)等。已获博士学位的留学生们在经过短期实习后即将回国,为祖国的社会主义现代化建设服务。