

创造伟大公司的学问



【美】亨利·福特 著

龙婧 译

大 管 理

全美及欧洲商学院通用的管理教程

被美国《商业周刊》评选为20世纪影响人类管理的十大经管图书

F278.1/47



创造伟大公司的学问 **大管理**

【美】亨利·福特 著
龙 婧 译

哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

大管理/(美)福特著;龙婧译.—哈尔滨:哈尔滨出版社,2004.2

ISBN 7-80699-132-8

I.大… II.①福…②龙… III.企业管理-案例分析-世界 IV. F279.1
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 009958 号

This book's copyright is owned by Ha Erbin Publishing House,
now published in China and registered in CIP(2004,009958).
No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or
by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying,
any information storage or retrieval system without a licence
or other permission in writing from the copyright owners.

All rights reserved.

责任编辑:戴淮明 关力
封面设计:左右工作室
版式设计:祝雪峰

大管理

【美】亨利·福特 著
龙婧 译

哈尔滨出版社
哈尔滨市南岗区贵新街 170 号
邮政编码:150006 电话:0451—86225161
<http://www.hrbcbbs.com>
E-mail: hrbcbbs@yeah.net
全国新华书店经销
北京师范大学印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 13 字数 240 千字
2004 年 5 月第一版 2004 年 5 月第一次印刷
ISBN 7-80699-132-8/F·18
定价:29.80 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451—86225162
本社常年法律顾问:北京岳成律师事务所黑龙江分所

目 录

绪 论 卓越的管理者

一成不变、刻板的管理体系根本不是一个真正的管理体系——它甚至称不上是一个体系。任何一个试图照着规章制度进行管理的人,都需要好好地反省一下到底是在进行管理还是在被别人管理。管理工作中关键的一点就是,要明确管理者是否真正拥有主动权。

——约翰·皮尔庞特·摩根

一、塑造公司精英/3

二、追求卓越/15

三、基业常青/21

第一章 调控管理的方向盘

管理的每一项成就都是管理者的成就,每一项失败都是管理者的失败。进行管理的是人,管理者的理想、献身精神和人格决定着管理能否成功。

——托马斯·阿尔瓦·爱迪生

一、管理与赢利/27

二、有效利用工具/41

三、定位创业者的角色/48



第二章 不规则营销

一个真正好的产品优势,即使是小的,也会决定谁是市场赢家。而产品优势是无法用营销包装的,产品本身的优势反而可为营销带来高杠杆效果。

——艾莎·G·坎德勒

一、服务第一/55

二、联姻经销商/59

三、福特促销/61

第三章 人本至上

具有最大的工作能力和思考能力的人是注定要成功的。那些总是工作的人;那些从不离开自己事业的人;那些绝对想赶在前面的人并且也因此而走到前面的人——是不是一定会比那些只有在上班时间才动手动脑的人幸福呢?

——F·W·泰勒

一、让员工参与管理/69

二、薪酬变革/74

三、合理奖惩员工/94

四、废除头衔制度/96

五、挖掘员工潜能/100

第四章 启动文化引擎

任何一家想成功的公司，都必须充分认识到公司文化的必要性和其不可估量的巨大作用，在市场竞争中依靠文化来带动生产力，从而提高竞争力。只有这样，公司才能基业常青。

——安德鲁·卡内基

- 一、做资本的主人/105
- 二、价值链与人才观/110
- 三、树立成功意识/113

第五章 创新无止境

T型车的许多创新永远地改变了汽车制造业。流水组装线不仅仅为汽车制造业，乃至整个工业界带来了伟大的变革，以此带来的生产效率促使福特公司还利于客户。

——巴尼·奥斯菲尔德

- 一、成功就是敌人/123
- 二、技术创新/144
- 三、产品标准化/156



第六章 把成本降到最低

没有人会否认,如果价钱够低的话,不管是在什么样的工业状况下,总是会有购买者的,这是工业的一个基本事实。

——格林·凯恩斯

- 一、制定最有效的措施/163
- 二、资本只是经营的一种工具/170
- 三、流水线生产/177

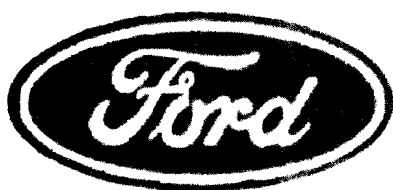
第七章 将变革进行到底

没有任何一家公司能够永远生存下去,只有通过不懈地努力奋斗,才能够争取。市场和公司不同,它没有文化和领导,也没有感情,更不会像公司一样经历绝望、沮丧、否定和希望的层层冲击。它不会留下任何回忆,也没有懊悔,不存在思维模式。

——乔治·伊斯特曼

- 一、打破百年祖训/191
- 二、变革高层管理结构/193

附录 福特大事记 译后记



绪 论

卓越的管理者

一成不变、刻板的管理体系根本不是一个真正的管理体系——它甚至称不上是一个体系。任何一个试图照着规章制度进行管理的人，都需要好好地反省一下到底是在进行管理还是在被别人管理。管理工作中关键的一点就是，要明确管理者是否拥有主动权。

——约翰·皮尔庞特·摩根

一、塑造公司精英

有时候,在福特汽车公司会遇到这样的人:他们把我们的书作为管理公司的经典,而且作出许多努力,像我们10年前管理公司那样去管理他们的公司。认为从我们的书中找到了一套完整的管理体系,只需照着去做就可以自动产生效果。其实,这是多么不切实际啊!

◆ 1. 公司需要导航人

✿ 管理者的责任

通过坐在办公室里阅读报告,对新发生的任何一件事情多多少少了解一点,这是相当容易的。公司内部业务中已经发生了的或能够发生的任何事情,都应该是管理者具体安排而导致的直接结果。如果结果是好的,那是因为管理者们判断得正确。反之,亦然。事情的成功或失败都完全是管理的责任。不过,当我提到“管理”的时候,所指的就是管理者——也就是人,而不是一个早已存在的管理规则、体系。

船长航海要靠他的航行图。他这么做是因为航行路线已经标在了图上。但是,公司却正航行在未知的海洋中,在指引着公司不断发展进步的“船舱”中,不存在管理方面的固定图表,如果说有的话,那也是很久以前就有的地域表。现在的公司依靠的是为公司牵线搭桥的人——有生命力的管理者——他惟一拥有的图表就是他对开始吹来的公司新风所具备的敏感性和洞察力。利用固定的管理模式来经营公司,无疑于驾驶一条往返于两个平凡的港口之间的渡船。而当今的公司就像一条开拓者的渡船,经常会遇到新的情况,没有什么管理体系能够指导它,它得依



靠作为桥梁的人。如果我们真正能够把一个管理体系与一个管理者的差异认识清楚,那么,我们就向控制和解决现代公司所面临的问题前进了一大步。

书中只不过是排除了死板的管理思路,记录了有生命力的管理者的思想成果,书的价值就在于它对人们所提出的建议,它建议人们应掌握公司的主动权,而不应该由一个体系来控制。因此,对于一个管理公司的人来说,我们并不希望他把我们的成果学过去,又从中创造出另一个管理体系,而是希望他忽略所有的模式和体系,全心全意地投入进去,这是当今惟一有效的管理方法——这也是他努力通过自己的公司为社会服务的关键连线。

● 公司的前景

现在,如果说过去公司中发生的变化和将来的前景对我们来说有什么意义的话,那就是:公司只不过是向它的主人提供生活和豪华享受的工具,是全民防御、社会教育、经济增长和种族命运的混合体,是我们今天对所有文明活动建造的一个坚实的港湾。而且,公司管理者不是别的,而是为一项伟大事业服务的领取象征性工资的人。

在这次更大更近一点的危机中,我们为什么没看到这一点呢?在没有机器的噪音、政治法规的运行,甚至没有先知们的认知以及自私体系中的“聪明人”的情况下,公司正在改变着它的基础——更确切地说,已经改变了。交通运输承受的压力与公平的物资交流和服务之间的差距在加大。交通运输所承受的体系是不容乐观的,它已经听到了不好的声音,并正在向更外层的黑暗方面发展。没有什么东西似乎比自私的公司大厦更加坚实和稳固的了。实际上,它此时此刻就像被置于4月份的阳光下一堆雪、在国会根本不会通过的一项法律——即使这项法律可以堂而皇之地沿着国会大厅的中间走廊走向议长的办公桌。它正在消失着。

◆ 2. 公司就是事业

※ 对公司的信仰

如果这是真的——可能没有一个比公司的瞭望塔更高的、能够看到周围一切景物的人会否认这一点,那么,一个更为年轻一点的公司管理者对于管理又会怎样呢?他可能会说出这样的话:如果公司是对你的号召,是你应作出的服务,是你对同行的贡献,那么就去努力去干吧。永远不要把它看做是可以自动运行并为你带来个人好处的水泵,而要把它看做是所有生命赖以生存的重要社会机体的一部分。古老而自私的公司体系中使用过的方式方法对我们已没有作用了,因此,我们没有必要去寻找一些现成的管理哲学。

我们正处在一个新的时代,这要求你必须能够控制你的公司,它是你自己的事情、乐趣、职业、收获、损失——你所从事的工作就应该是你的艺术、科学、宗教信仰,而不是别的。如果能够做到这些话,你就是一个管理者,而不是一个管理体系的操作者。而且,你的公司也不单纯是一个以赢利为目的的组织,而是一项事业。这不是将要到来的现实,它已经存在了。站在公司桥梁上的人将会证实这一点。也就是说,放之四海而皆准的管理思想是不存在的。

※ 衡量标准

如果没有一个恰当的公司概念,不论一项管理工作多么充满活力,多么具有积极意义,它都不会获得成功。一个公司的成功不是由公司管理者来衡量的,而是要看这个公司为国家做出了什么。用这个判断标准来衡量公司,就给我们留下了许多令人向往的东西。

那些在一段时期内使国家遭受了损失,那些花费了公共代价而一再重复出现的错误行为,就不能叫做成功。如果政府的缔造者们建造了这么一座构架,它使政府系统每隔5年或10年就要垮台一次,我们很快就可以做出他们不是成功的政府缔造者的结论,他们的设计是错误的,它的管理者们是无能的。关于公司问题,是应该少一点吹毛求疵呢,还是应该直言不讳?对公司的理解和其应负责



任的程度或许是由耻辱程度和更好的结局程度来决定的——它就是以这种尺度来衡量一个公司是否对整个人民的舒适与安全起作用，然后才得出成功与失败的结论。只要出现效率低下的情况，那就证明设计是错误的，管理是不称职的。一个公司，不管它怎样受到财力和物力的支撑，都毫不例外地不能逃脱这种规律。

❁ “人”性因素

你别妄想从任何一种有价值的和有实际意义的生意中找到可以借鉴的因素。我们一直在向前走的方向，似乎是正确的方向。我们一直在做的事情，似乎是必要的和有用的事情。我们所面对的工作不是要毁坏或扔掉我们建设起来的东西，需要做的倒是为现在所缺少的方面增砖添瓦，也就是为现在的公司增加新的成分，增加更多人类品质中有代表性的东西，这毕竟是公司的主流。呆板的、一成不变的管理体系带给公司的损害，就是它把管理者的人格隔裂开来。追求固定的管理模式的公司管理者是为了获取足够的金钱、地位、名誉，他们寻找的是一种自身的满足感。而今天的艺术家不是为了变成一个泥瓦匠而去获取足够的工具和空余时间的艺术家，他也不是为了发现养马的办法而去从事艺术的退了休的政治元老。但是，在公共事业中，开公司作为权宜之计而不是作为一项职业得到了广泛的实践。所有的管理体系只对那些尽可能远离公司而把它交给代理人去做的人有利，献身于科学、艺术或其他事业的人没有委托代理人去做的。公司被剥夺了整体个性，那它就失去了活力，它已经被编成一句病态的口号“公司就是公司”。而事实上，公司就是人，公司就是事业。也许，你现在所看到的公司与人在任何一个地方都是格格不入的，因为，“人”是一种丢失的成分，当这种成分加进去的时候，整个配方的特性就发生了变化。

❁ 公司的灵魂

在好的气候条件下，管理更需要特别地小心谨慎、周到细致。一个公司的灵魂就是成功的管理，此外再没有比它更重要的因素。然而，现实当中存在这么一种倾向：公司活动在自由地运行，而管理者们却在喜滋滋地享受他们的胜利。这样做的危险性虽然还不明显，但已经实实在在地存在了。就像过了训练和比赛期的足球队一样——组织变得软弱涣散了。一个聪明的管理者会在所谓的好时期

保持经常的警惕性,因为隐患通常正是在这种时期产生的。这是公司界经常能感受到的事实,但到目前为止,它还没有被接受。在公司运行良好的时期,聪明的管理者会让他的组织保持严格的训练状态。他可能会降低价格,不是为了增加产品销售(这样很少会得到真正重要的结果),而是去积极寻找更好的办法;他可能向市场上注入经过改进的商品,这不是因为公众需要这种商品(公众极少需要),而是为了防患于未然。一个健康的、富有创造性的公司对他来说,比考虑进入股市或其他投机更加重要。

拿一次繁荣期为例。它对公司带来了什么呢?最坏的一面是把公司的精髓抽掉了,公司管理者数量大量增加,他们不是在好好地制造产品,而仅仅是为了挣钱。他们的公司勉勉强强地维持着,他们真正的业务就是玩股票。但是,就目前任何一个健康发展的公司而言,不管它的管理者是对公司的轨道感兴趣还是对市场感兴趣,都对公司有好处。而如果它的管理者对这些都没有兴趣,那公司就会遭受挫折。

这些人的多数现在又回来工作了,可是他们一些人再也不能成为好的工作者了,进行投机获取利润的尝试削弱了他们的创造机能。然而有些人也从中吸取了教训,这种教训不但对他们自己有价值,而且对国家来说也有很大的价值。这种教训是:下一次我们遇到所谓的繁荣期时,这些人将会阻止它向相反的方向发展。当我们——一个人,看到公司管理者愿意吸取教训的时候,这个人对公司就充满了希望。公司的机体——我是说我们公司管理者的知识水平和道德标准,现在要比以前高出许多。公司管理者都已经认识到:工作没有替代物,不牢牢掌握技艺,就不可能有收获。

◆ 3. 投住公司的脉搏

● 透视公司民主

每一个公司的目标都应该是以最经济的姿态去做好一件事。没有一项公司活动会自己运行,没有人能够设计出一套程序或方法来代替人们对公司的判断



和领导工作。不掌握广泛的、可以用来正确判断的知识,就根本谈不上判断。如果一个领导者不知道他在领导什么,也就不可能存在领导工作。领导工作必须集中到一个人身上,因而,最后的决定性的判断也必须由一个人来作出。

公司没有民主的位置——如果说民主就是通过大量人员或他们的代表进行表决而形成政策的话。应用在一个国家的民主政府的理论,从来都没有证据表明它具有充分的实际意义,甚至连尝试一下都没有过。这是因为这种理论根本就没有规定做任何一件事情的条款。它在讨论中开始,又在讨论中结束了。这种被称做民主的理论,说的就是一个领导者能够使人民的大多数相信他所做过的事情或正在做的事情是正确的、对他们是有利的这么一种能力。

如果公司制定政策要由大量的人投票决定,那么它就不是人们所希望的理想民主,因为参加投票的人没有一个能够了解形势发展的所有方面。我对管理中实行民主的认识是,我们要承认一个人的能力,要根据这个人的能力为他扫清前进的道路,因为我们完全有理由相信:所有的事情都将由最有能力的人去做,而每一个人,如果他要受到奖励的话,那是根据他所做出的成绩奖励的,不是根据他的夸夸其谈奖励的,世界上没有一个“说让汽车跑起来汽车就能跑起来”的人。然而,如果我们承认一个人利用民主的管理方法能够取得成绩和作出贡献,那倒是现实的。

◆ 另类管理

为了一种目的,必须成立起一个工业组织,这个组织的行为品质不需要被品头论足,资产负债表会把一切告诉人们。没有一家公司在几年时间内连续出现收入大于支出的现象,除非它承办一项服务事业,它在一定时期内可能会违反公司中存在的服务原则,但持续的时间不会长。这些原则的应用,实际上既是一个判断问题,又是一个领导问题。

对公司的总裁来讲,仅仅只掌握信息,是没有任何好处的,因为这样,他就没有时间做分析判断的工作了。人们应该每天都能认识掌握公司活动中关键的东西,以便于那些必要的修正措施立刻能被应用进去。有时候必要的修正补救措施不一定立刻应用,这是另一种聪明的管理象征——也就是为了进一步暴露一个

组织的弱点,有时候允许一个环境往坏处发展,这也是为了揭露那些对这种坏环境敏感的人。对那些小毛病不停地修修补补,对于大一点的事情来讲可能就是注意力和精力方面的浪费。利用错误的倾向来作为暴露将进一步出现的错误的工具,对一个聪明的管理者来说可能是很有效的。当然,在任何一种股票管理的形式下,这简直是不可能的,这主要是因为管理者必须把了解现实正在如何发展的人集中到一起共同实施。

● 确保执行

我们找到一种执行每一步操作的办法,并使这些综合操作的结果集中作用于我们的产品,剩下来的事情就是要确保我们的指示在任何地方都能得到执行。人们中间存在着一种躲避指示的倾向,因此,管理工作中对这个问题的责任——对这种倾向的管理以前没有列入过计划——就是监督执行对这种倾向进行管理的计划。一个部门的领导者要对他那个部门负责任,要负责这种计划——如果这个计划跟他的部门有关——完全能够得以执行,而且,他这个部门从上到下的监管人员都要负责监督计划的执行情况。

一定数量的原材料应该生产出一定数量的产品,而且要雇用一定数量的人员。并且通过生产实践和改进生产方法,生产的标准应该不断地得到提高,如果情况不是这样,而是变得越来越不好的话,那就说明出了问题,需要给予注意。这样,一个人就可能把他的手指按住公司的脉搏,从而把他的注意力放在改进公司的经营状况这件真正重要的事情上。

当然,我们还有其他一些检验措施。在迪尔伯恩实验室,我们配置了一个小组的人员,他们的任务就是到车间随机弄一些产品回来,把它们拿到迪尔伯恩实验室作试验。只有从最大到最小的任何一件产品都能完完全全地按照计划生产,我们的公司才能正常地运行,虽然每个生产阶段,我们都进行想得到的试验和检测,我们还是把这个小组作为一个独立的检验手段保留下来,而这个机动的小组本身也定期受到检验。

在我们这种管理方式下,在每一件产品都要提前计划好、而且其最后去向都明确的情况下,我们的机构,无论它规模大小,都是没有什么关系的。事实上,我



们的机构变得越大,我们的生产成本就越低廉,因为这样的话,我们可以使用更大的机器、更快速的工具。在许多情况下,一天生产 100 万辆汽车要比生产 1000 辆简单得多,因为在生产 100 万辆的情况下,最好的生产方法可能需要仪器,而这种仪器是生产产量不能给予保证的。如果生产出来的产品是为了公众的利益,而且以尽可能低的价格出售的话,那么,工厂规模的大小也是没有关系的。

合作仅仅是一种工具

我们的管理方法是建立在这么一种观念的基础上的:即合作仅仅是做一件事情的工具,一件工具的大小是由它的工种和它的设备决定的。这就是说,一个人修手表时不会使用撬棍,也不会把一个 10 吨的巨铲用到一部挖沟机上。生产规模大小的问题是管理工作中经常提到的一个问题。试图以地理学上的标准来衡量管理工作可以做到什么程度是错误的。我们不知道一项有效的管理应该限制到什么程度,但我们知道:在单调的管理体制下,有些公司是得不到大力发展的。在自己的公司中,他们的个人主义太重,或者说他们的地方主义太重而缺少民族主义的色彩。把这些因素统一起来考虑,相当一部分公司中都存在这种情况,但是要达到地方管理的需求,没有地方的管理也是满足不了的。但从工业的角度上讲,管理与正确地作出计划是分不开的。掌握和控制了产品的计划,同时设计出生产产品的方案,我们就会得到相同的结果,不管是在一个工厂还是在 100 个工厂,不管是在美国还是在欧洲,不管是一年时间内还是 10 年时间内,都会得到相同的结果。

◆ 4. 被动管理和主动管理

管理有被动管理和主动管理两种情况。被动管理仅仅是对所做的事情进行观察,而主动管理才能真正起到管理的作用。积极主动的、集中的控制常常需要制定优秀的计划和设计优秀的生产方案,这才是惟一真正的管理。这可以被视为一种规则:如果有十几个公司,每个公司制造一种不同的产品,它们的运行会比把这十几个公司合并到一起成为一个大型公司运行得好,这个大型公司从来就