интервью, которого не было

Какие качества по-Вашему характеризуют хорошего менеджера?

Я бы сказал, что все они сводятся к понятию "решительность". Вы можете использовать самые совершенные в мире компьютеры, можете собрать все возможные схемы и цифровые данные, но в конечном счете вам придется свести все информацию воедино, составить себе расписание работ и действовать.

Я не имею ввиду, что надо действовать слишком поспешно... Если я иду на риск, то лишь после того, как технологические и рыночные исследования подкрепят мое чутье. Я способен действовать по интуиции, но только если мои предчувствия базируются на фактах.

Слишком много менеджеров позволяют себе долгую раскачку в процессе принятия решения, особенно те из них, кто обременен слишком большим образованием. Однажды я сказал Филипу Колдуэллу, возглавившему компанию "Форд" после моего ухода: "Ваша беда в том, Фил, что вы оканчивали Гарвард, где вас учили не переходить к действиям, пока не будут известны все факты. В вашем распоряжении имеется 95% фактов, но вы затрачиваете еще шесть месяцев на то, чтобы добыть последние 5%. К моменту, когда вы их, наконец, добыли, оказывается, что он уже устарели, так как рыночная ситуация претерпела изменения. Вся жизнь - это фактор времени"...

До известной степени я всегда руководствовался внутренним чутьем... Никогда не был в числе тех, кто может спокойно сидеть и бесконечно заниматься выработкой стратегии...

Однако, теперь уже существует новое поколение бизнесменов, в большинстве своем обладателей дипломов магистров по управлению предприятием, которые с опаской относятся к интуитивным решениям. Отчасти они правы... Но многие из этих людей бросаются в другую крайность. Они полагают, что каждую хозяйственную проблему можно структурировать и свести к анализу типичной хозяйственной ситуации.

Вопреки тому, что утверждают учебники, самые важные решения в корпорациях фактически принимаются не коллективными органами, не комитетами, а отдельными лицами. Я всегда придерживался политики соблюдения принципов демократизма вплоть до момента принятия окончательного решения. В этот момент я становился безжалостным начальником. "О'кей, я всех выслушал, - говорил я. - А теперь послушайте, что мы будем делать".

Менеджеры должны не только обладать умением принимать своевременное решение, им принадлежит роль мотиваторов... Управление представляет собой не что иное. как побуждение других людей на труд...Единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность - это общаться с ними.

Умение говорить, убеждать - без сомнения это важно до такой степени, что с этого стоило начать. Но я знаю компании и руководителей, которые неподражаемы в этом. Но у них ничего не выходит.

Если вы хотите внушить работающим у вас людям стремление хорошо трудиться и проявлять инициативу, нужно уметь внимательно слушать. Именно здесь кроется разница между посредственной компанией и выдающейся компанией.

Очень важно говорить с людьми на привычном для них языке. Если вам это удается, слушатели скажут себе: "Боже, он сказал точно то же самое, о чем я сам думал".

Есть одна фраза в характеристике любого менеджера, каким бы способным он ни был, которую я не терплю, вот она: "У него не ладятся отношения с людьми". Я считаю такую характеристику убийственной... Ведь не с собаками, не с обезьянами имеет дело менеджер, а с людьми, только с людьми. Если он не способен строить отношения с себе подобными, то какой от него прок компании? Его единственное назначение в качестве руководителя - это побуждать к деятельности других людей. Если он не умеет этого делать, он, следовательно, не на своем месте"...

Ключ к успеху вовсе не в информации. Он в людях. Поэтому для заполнения высших управленческих постов я подыскиваю лишь неутомимых работяг. Это те самые работники, которые стремятся делать больше, чем от них требуется. Они доступны для людей, с которыми они работают, и стараются помочь им возможно лучше выполнять возложенные на них обязанности. Так уж они созданы.

Вы никогда не были скоры на увольнение сотрудника. Почему?

Обычно остается возможность для каких-то конструктивных решений... Любая компания теряет хороших работников, просто оказавшихся не на своем месте; они, быть может, достигли бы больших успехов, если бы их не увольняли, а перевели на более подходящую работу.

В нормальных условиях я не одобряю переброску людей с места на место. Я скептически расцениваю нынешнюю моду на последовательное перемещение администраторов из одного отдела компании в другой, как будто все профессии взаимозаменяемы. Они отнюдь не взаимозаменяемы. это все равно, что сказать о кардиологе:" Он отличный специалист в области сердечной хирургии. Пусть он следующую неделю принимает роды".

Мне очень хочется спросить Вас о командной работе. Аналогии с футбольной командой мне не кажутся очевидно удачными. Но все же ...

Я хотел точно знать, как создается команда-победительница. То, что он (*Вэнс Ломбарди, легендарный футбольный тренер*
) мне ответил..., в такой же мере верно для мира бизнеса, как и для спорта... "Различие между посредственностью и талантом, - утверждал Ломбарди, - заключается в том, какие чувства питают друг к другу члены команды. Большинство называет это духом товарищества. Когда игроки проникаются этим духом, вы уже знаете, что вам досталась команда-победительница".

Да, но даже в такой команде всегда есть противостояние стратегов и финансистов. По-моему, в поисках мирного сосуществования этих двоих многие компании теряют последние шансы на победу.

По самой своей природе финансисты-аналитики стремятся придерживаться оборонительных, консервативных, пессимистических позиций. По другую сторону барьера оказываются парни из сферы сбыта и маркетинга - люди агрессивные, рисковые, оптимистичные. Эти последние всегда говорят "давайте сделаем", тогда как "крохоборы" постоянно предостерегающие объясняют вам, почему этого делать не следует. Любой компании необходимы обе стороны такого управления, так как естественная напряженность в отношениях между этими двумя группами создает свою собственную систему взаимосдерживающих и взаимоуравновешивающих сил.

Если "крохоборы" проявляют большую слабость, компании грозит банкротство. Но когда их влияние чрезмерно, компания не сможет удовлетворить рыночный спрос или окажется неконкурентоспособной. Именно это произошло с компанией "Форд" в 70-х годах. Финансовые менеджеры возомнили, что только они в компании являются благоразумными людьми. Их позиция сводилась к следующему: "Если мы их не остановим, эти колдуны приведут нас к краху". Они видели свое предназначение в том, чтобы спасать компанию от этих безумных фантазеров... Они совершенно упускали из виду такое обстоятельство, как быстро может меняться ситуация в автомобильном бизнесе. Их компания угасала на рынке, а они тем временем и шагу не хотели сделать до следующего собрания, посвященного утверждению годовой сметы расходов.

Насколько я понимаю, должность президента компании Форд привлекала Вас кроме всего прочего, своими степенями свободы, новыми возможностями для Вас, как управленца. С чего же Вы начали?

Одним из первых моих шагов на посту президента был созыв совещания высших

менеджеров для утверждения программы сокращения себестоимости продукции. Я назвал её "четыре по пятьдесят", так как она ставила цель снизить операционные затраты на 50 млн. долларов по каждой из следующих четырех областей: нарушение графика, сложность конструкций изделий, издержки, связанные с дизайном, устаревшие методы хозяйствования.

С помощью более широкого внедрения компьютерных программ и усовершенствования графиков производства стало возможным сократить период переоснастки оборудования с двух недель до двух дней... Другой областью, где мы сократили издержки, были грузовые перевозки...

Знаете что меня удивляет? Как скоро в России появилась проблема наследования бизнеса. Вы понимаете, что я имею ввиду. Можно ли в случае с Генри Фордом отнести специфику управления и употребления власти к личностным аспектам?

Деспотичное употребление власти не было просто чертой характера. Это было нечто такое, что Генри действительно исповедовал. В начале моего президентства Генри изложил мне свою философию управления. "Когда человек работает на вас, - говорил он, не давайте ему почувствовать себя слишком комфортно. Не позволяйте ему испытывать ощущение уюта и действовать по своему усмотрению. Всегда поступайте наперекор его желаниям. Поддерживайте у подчиненных чувство тревоги и неуверенности".

Может, конечно, вызвать удивление, почему председатель правления "Форд Мотор Компани", один из самых могущественных людей в мире, ведет себя подобно капризному ребенку?.. Ответ, быть может кроется в том, что Генри Форду за всю его жизнь не приходилось работать во имя чего бы то ни было. Возможно, это удел богатых людей, которым их состояние дается в наследство... Люди бедные постоянно жалуются, что никто не дает им шанса в жизни, тогда как богатый наследник не может вспомнить, совершил ли он сам хоть что-нибудь дельное...

У меня сложилось впечатление, что Генри Форд II, внук основателя "Форд Мотор Компани", всю свою жизнь прожил в тревоге, а не завалит ли он свое дело. Может быть, именно поэтому он, казалось, всегда испытывал чувство страха, всегда был настороже, опасаясь дворцовых переворотов. Увидев в коридоре двух служащих за беседой, он сразу проникался подозрением, а не замышляется ли заговор!

"Форд Мотор Компани" превратилась в корпорацию в 1956 году, но Генри фактически никогда не признавал этой перемены... Он продолжал считать, что компания является его личной собственностью, которой он может распоряжаться по своему усмотрению.

Такой босс - находка для консультантов! Знание того, что он не доверяет своим менеджерам, позволяет смелее предлагать услуги! Случалось ли Вам сожалеть о том, что работу Вашей сферы компетенции были призваны сделать другие люди?

В начале 1977 года Генри ... привлек "Маккинси энд К°" ... и поручил ей разработать план реорганизации нашей системы высшего руководства... Потратив месяцы на изучение и получив пару миллионов вознаграждения, фирма "Маккинси" представила свои рекомендации. Её план предусматривал создание "тройки", этакого института высшего управления в составе трех членов, взамен, действовавшей схемы - председателя совета директоров и президента компании... Высшее управление компании превратилось в чудовище о трех головах... Нет ничего удивительного в том, что введенная структура высшего управления долго не просуществовала.

Впервые я услышала о компании "Форд" в связи с конвейером, который была там изобретен .

Часть Генри Форду I приписывают заслугу создания конвейера, хотя фактически он был изобретен другими. В чем старик действительно оказался подлинным новатором - это во введении в 1914 году заработной платы в размере пяти долларов в день. В то время такой дневной заработок вдвое превышал общепринятый, а шумиха ... была потрясающей.

Генри Форд никогда не скрывал истинной причины введения дневной платы рабочим в пять долларов: он хотел, чтобы размер заработка его рабочих позволял им со временем покупать производимые ими самими автомобили. Иными словами, Генри Форд создавал средний класс.

Скажите, как так случилось, что "Форд" потеряла такого человека как Уолтер П. Крайслер, ведь он был не просто величиной в автоиндустрии того времени, он был подлинным новатором в конструировании?

Уолтер Крайслер покинул корпорацию "Дженерал Моторс" в 1920 году, когда председатель ее правления Уильям Дюрант не дал ему управлять отделением "Бьюик" так, как он считал нужным. Крайслер был этакой "белой вороной", индивидуалистом моего пошиба!

Три года спустя Уолтер Крайслер вновь вынырнул на свет божий и занялся реорганизацией автомобильных фирм "Максуэлл" и "Чалмерс", которые дышали на ладан. Что же он сделал? Он стал выпускать новые модели и исступленно их рекламировать. В некоторых рекламных публикациях он даже самолично фигурировал. К 1925 году он преобразовал эти две жалкие фирмы в "Крайслер корпорейшн".

Но на этом он не остановился. В 1928 году он выкупил компании "Додж" и "Плимут". Его собственная корпорация вошла в число крупнейших с тех пор оставалась в составе "большой тройки". Когда Уолтер Крайслер умер в 1940 гду, его компания опережала "Форд Мотор", занимала второе место после "Дженерал Моторс", и на ее долю приходилось 25 процентов внутреннего рынка сбыта. О, как бы мне хотелось повторить его достижения! Чего бы я только не отдал за то, чтобы заполучить 25 процентов рынка и отбросить назад "Форд Мотор"!

Хотя корпорация Крайслер к концу 70-х годов и оказалась в тяжелом положении, она все же сохранила давние традиции в разработке новых конструкций и дизайна, на которые можно было опереться.

Это ведь были не просто традиции, это было лидерство, конкурентные преимущества, верно?

Фредерик Зедер, главный конструктор корпорации в 30-х годах, был первым инженером, сумевшим найти способ устранения вибрации в автомобилях,...изобрел также высококомпрессионный двигатель, масляный и воздушный фильтры... Инженеры корпорации "Крайслер" в Мичигане сконструировали самые совершенные в мире бензобаки,... впервые в мире создали электронное зажигание для автомобилей, встроенный редуктор, первый современный электронный регулятор напряжения, первые гидравлические тормоза, первый вмонтированный под капот компьютер. Я уже знал, что корпорация обладает лучшим в автоиндустрии двигателями и коробками передач.

Следовательно, фирма "Крайслер", без всяких сомнений, обладала весьма солидным прошлым. Я был убежден также в том, что она имеет будущее. Корпорация уже располагала надежной дилерской сетью, так же как и самыми первоклассными конструкторскими кадрами...

В равной мере я был уверен и в своих способностях. Я знал автомобильный бизнес и хорошо справлялся с проблемами управления. В душе я искренне верил, что через пару лет работа в корпорации закипит.

Но случилось совсем иное. Все пошло прахом. На нас обрушился иранский кризис, а потом энергетический кризис... Оглядываясь назад, должен признать, что после моего прихода в корпорацию "Крайслер" были моменты, когда я был близок к тому, чтобы утопиться.

Немного о проблемах Крайслер, если можно.

Фирма "Крайслер" отнюдь не функционировала как целостная корпорация. в 1978 году он походила на Италию 60-х годов прошлого века. Компания состояла из скопления малых герцогств, каждое из которых управлялось свои сюзереном. Это был клубок мини-империй, причем ни одна из них не обращала внимание на то, что делали другие.

Я обнаружил, что в корпорации имеется 35 вицепрезидентов, и каждый из них бежит по собственной беговой дорожке. Здесь не существовало никакой системы комитетов, не

было ничего, что цементировало бы организационную структуру, не было практики совещаний, на которых люди могли бы обменяться мнениями...

Никто в корпорации "Крайслер", казалось, не понимал, что взаимодействие различных функций в компании совершенно необходимо. Конструкторам и производственникам следовало чуть ли не спать в одной постели. А они доже не позволяли себе флиртовать друг с другом!

Другой пример: сбыт и производство автомобилей находились в ведении одного вицепрезидента. Для меня это было непостижимо, так как мы здесь имеем дело с чрезвычайно трудоемкими и совершенно различными функциями...

Постепенно мне открывалось, что в фирме вообще нет целостной системы финансового контроля. Хуже того, никто во всей корпорации не имел полного представления о том, как составляются финансовые планы и проекты. Даже на простейшие вопросы никто не был в состоянии ответить. Но Бог с ними, с ответами; эти дяди не знали даже, какие здесь возникают вопросы!..

Но вместо того, чтобы связать воедино все виды деятельности компании и анализировать картину в целом, Риккардо и главный финансист корпорации Билл Макгэг вынуждены были тратить свое время на посещение всех банков, предоставлявших фирме "Крайслер" кредиты. Они постоянно бегали из одного банка в другой только для того, чтобы добиваться продления сроков просроченных займов. Это значит, что они занимались повседневным затыканием дыр, концентрируя свое внимание не на том, что произойдет в следующем году, а на том, что случится в следующем месяце.

В компании "Форд" я, как только стал президентом, потребовал представить мне список всех заводов с указанием уровня доходов на инвестированный капитал по каждому из них. Но говорить об этом в корпорации "Крайслер" было все равно что говорить на иностранном языке. Мне ничего не удавалось выяснить.

То есть, Вы даже не располагали градусником дабы измерить больному температуру?

Это было, вероятно, самое большое потрясение, которое я когда-либо испытывал за всю свою деловую карьеру. Когда я думал об этом, то чувствовал, что теряю разум (и это еще слабо сказано)! Я уже знал об отвратительном качестве выпускаемых автомобилей. Я уже вполне удостоверился в низком моральном состоянии служащих компании и в деградировании заводов. Но я просто вообразить не мог, что даже не удастся получить точные цифровые данные, на основе которых можно было бы приступить к преодолению некоторых главных трудностей.

И все это следствие политики, проводимой первым лицом компании? Ведь по нему и команда, не так ли?

Линн Таунсенд всегда имел репутацию серьезного финансового эксперта, но я думаю, что его решения, как и решения многих бизнесменов, были больше ориентированы на прибыли ближайшего квартала, чем на долгосрочное благополучие компании. В течение ряда лет корпорацией "Крайслер" управляли люди, фактически не любившие автомобильный бизнес. А теперь уже настала пора цыплят считать.

Умозаключение, конечно, интересное, но если более конкретно...

Вместо того, чтобы сосредоточить силы на повышении качественных характеристик автомобилей, Линн Таунсенд и его группа занялись развертыванием операций за Атлантикой. В их фанатичном стремлении сделать корпорацию международной они скупали западноевропейские фирмы, которые были мертвыми уже на корню - компании-неудачники типа "Симки" во Франции и "Рутс" в Англии. Они были сущими младенцами в международных операциях . Мне даже пришло в голову, что в корпорации "Крайслер" работали менеджеры, не ведавшие, что в Англии левостороннее движение.

Правда, кое-что полезное в корпорации Таунсенд сделал: он, например, учредил "Крайслер файнэншл", дочернюю компанию, призванную обеспечивать кредитование как дилеров, так и розничной клиентуры. Сегодня "Крайслер файнэншл" представляет своего рода образец в своей области. Поэтому на Таунсенда, конечно, не следует взваливать всю вину на создавшееся у фирмы тяжелое положение. Меня часто удивляло: а где же был совет директоров, когда такое положение дел складывалось?

И, как я поняла, с увольнениями в "Крайслер" дела обстояли у Вас совсем иначе, нежели в "Форде", по крайней мере, первое время.

Все служащие понимали, что я пришел в корпорацию, чтобы навести в ней порядок и провести чистку, и каждый боялся. что станет ее жертвой... В течение трех лет мне пришлось уволить 33 из 35 вицепрезидентов. Это почти по одному каждый месяц!..

Когда в корпорацию пришел Пол Бергмозер, я, помнится, сказал ему: "Попытайся спасти хоть кого-нибудь из этих парней". Он работал с ними в течение шести месяцев и затем сказал мне: "Это невозможно. Каждый из них привык к принятым здесь методам вести собственную игру. Они уже неисправимы. Слишком поздно"...

К счастью, раковое заболевание корпорации "Крайслер" еще не перешло в метастазы. Хотя мне пришлось заменить почти всех высших менеджеров, в низах сохранилось множество динамичной талантливой молодежи.

Поэтому Вы пригласили в Крайслер, вышедших в отставку ветеранов Форд и переманили от туда же талантливых управленцев. Даже позицию консультанта по качеству Вы предложили немолодому Хансу Маттиасу. Значит молодежь все же осталась в зале ожидания?

Ханс был у меня главным конструктором в отделении "Форд"... До выхода в отставку в 1972 году он больше всех остальных способствовал повышению качества продукции фирмы... В компании "Форд" Ханс Маттиас создал атмосферу, в которой проблеме качества действительно придавалось большое значение. Когда я попросил его помочь нам, он не стал медлить. За полтора года он навел дисциплину в организации производства на предприятиях "Крайслер". К тому же он все это проделал, будучи консультантом, а всем известно, что от консультантов не ждут никакой работы!...

Разумеется, качество ... должно составлять органическую часть сознания и заводских

рабочих. С созданием "кружков качества" наши рабочие стали более сознательно, чем прежде, участвовать в производственном процессе. Мы собираем их в одну комнату и ставим перед ними вопросы: "Как вы относитесь к данной производственной операции? Можете ли вы ее выполнить? Конструктор утверждает, что можете. И цеховое начальство также говорит, что можете. Но операцию выполнять предстоит только вам. Как же вы сами считаете?"... Среди рабочих довольно быстро распространилась весть о том, что администрация прислушивается к их мнению... Когда дело касается качества, быть может, самое важное - это чтобы рабочий поверил в то, что его мнение будет услышано...

Говоря о качестве, я не могу не отметить Стива Фарфа, который теперь возглавляет все производственные операции фирмы. Он служил здесь к моменту моего прихода. Это был еще не отшлифованный алмаз, один из тех, кого в течение ряда лет держали в тени. Когда же на него возложили новые обязанности, он с ними великолепно справился.

Затем идет Дик Доч, который пришел в "Крайслер" после того, как работал в фирмах "Дженерал Моторс" и "Фольксваген". Из этих двух компаний Доч привел с собой пятнадцать отличных менеджеров. Это обстоятельство часто упускают из виду те, кто пытается понять, как возродилась компания "Крайслер". Я привлек из компании "Форд" всех известных мне способных администраторов - специалистов в области маркетинга, финансов и материально-технического снабжения, но, когда дело коснулось качественных параметров производства автомобилей, я стал подбирать талантливых менеджеров их фирм "Дженерал Моторс" и "Фольксваген". Таким образом, у меня сложилась команда из опытных и молодых производственников и управленцев, а также отставников, и все они хорошо сработались. Это оказался тот уникальный сплав, который столь быстро обеспечил возрождение качества наших машин...

Только люди с определенным темпераментом могли взяться за такое дело... Никто не задавался вопросом: "Зачем я отказался от многообещающей карьеры в преуспевающей фирме ради поста в этой неблагополучной компании?" Это были энергичные люди, люди, обладающие твердым характером и большим мужеством...

Для окончательного укомплектования моей новой команды мне следовало пополнить ее знатоками маркетинга. Собственно, маркетинг - это моя специальность. Поэтому я был буквально ошарашен тем, что обнаружил в фирме "Крайслер"...

Мы заменили два рекламных агентства фирмы "Крайслер" - "Янг энд Рабикэм" и "ВВДО" - нью-йоркским агентством "Кенион энд Экхард"... У меня не хватало времени на то, чтобы преподать им мою философию бизнеса или мои методы ведения дела. Поэтому я привлек в корпорацию знакомых мне профессионалов, которые хорошо меня знали и понимали с полуслова...

Даже по стандартам Мэдисон-авеню отказ от услуг наших рекламных агентств являлся безжалостной акцией. Это к тому же была крупнейшая смена контрактов в истории реального бизнеса. Речь шла об операциях в 150 миллионов долларов...

Такое тесное единение рекламного агентства со своим клиентом никогда прежде не практиковалось в автобизнесе. Но я всегда предполагал, что когда корпорация намеревается затратить 100 миллионов долларов на создание новой модели, она не должна ожидать от работников рекламы моментального выдвижения творческих идей в рекламировании этой модели. Работники рекламы должны принимать участие во всем процессе рождения новой машины. Им следует участвовать во всех совещаниях, где обсуждаются ее параметры. Они могут давать самые полезные советы на возможно более ранних стадиях ее разработки, например "ее не будут покупать, потому что..." или "это название не подходит, так как".

И все таки в центре истоков Ваших подходов к управлению находятся люди, как те, которых мы называем Клиентами, так и те, кто наполняет наши офисы и заводы. Вам довелось побывать в шкуре уволенного человека. Значит ли это, что кроме более гуманного подхода к проблеме увольнения вы можете гордиться и меньшим числом ошибок?

Убежден, что мы допустили много ошибок. Особенно в первый год массовых увольнений. Возможно, были случаи, когда увольняли только потому, что работника недолюбливал его босс. Иногда причиной могли служить резкость и откровенность высказываний работника. Нам приходилось действовать быстро, а потому под увольнение неизбежно попадали некоторые хорошие люди, которых несправедливо оценили. Не сомневаюсь, что на нашей совести лежит известная вина.

Когда корпорация "Крайслер" оказалась в катастрофическом положении, мне пришлось уволить большую часть центрального аппарата... Но рассуждал я просто: мне нужны

были люди, которые строили автомобили и продавали их. Я не мог позволить себе содержать работника, который указывал бы что, если бы мы сделали то-то и то-то, мы могли бы построить этот автомобиль несколько лучше. Даже если он оказался прав, мы не в состоянии были позволить себе роскошь рассматривать его указания. Когда начинают свистеть пули, штабисты всегда первыми оказываются не у дел.