【向美国总统学习高端管理之七】

艾森豪威尔:抓住战略关键成大业

梁隽妤

德怀特·戴维·艾森豪威尔,美国唯一一位五星级上将总统。二战之前,艾森豪威尔在军队里做着默默无闻的机关工作,二战之后,艾森豪威尔成为欧洲的救星。艾森豪威尔戎马半生,战功卓著,二战中的业绩和荣耀成为他雄厚的政治资本,并成功完成了从将军到总统的转型。

姓名:德怀特·戴维·艾森豪威尔(Dwight David Eisenhower)
总统任期:1953 年 1 月 20 日—1961 年 1 月 20 日
政党:共和党
位数:第 33 位
届数:第 42 届、第 43 届
任数:第 34 任
出生地:美国德克萨斯州
出生日期:1890 年 10 月 14 日—1969 年 3 月 28 日
毕业院校:西点军校

整合意见的高手

优秀管理者一定是整合意见的高手。艾森豪威尔总是能在各方争论中找到平衡点,他仿佛具有能够让所有上司满意的天赋。在美国历史上,一共有过 10 名五星上将,德怀特·戴维·艾森豪威尔是其中之一,在所有五星上将中,艾森豪威尔是晋升最快的一个,从上校到五星上将仅用了 4 年时间,正是这短短的 4 年,让艾森豪威尔有机会发挥出前半生的所学所想,几十年锻炼出的管理基础在这 4 年中光荣绽放。

艾森豪威尔看起来总是那么认真、谦逊、友好,处理事情总是谨慎的恰如其分,即使是出了名难伺候的道格拉斯·麦克阿瑟将军也十分赏识艾森豪威尔,留他在身边做了 6 年助理。1940 年,回到美国的艾森豪威尔迅速被不同的上级赏识、连连提拔,在为赴欧作战的美军选定统帅时,艾森豪威尔得到当时的陆军统帅乔治·卡特利特·马歇尔认可,从一名新晋升的少将一跃成为美国历史上继约翰·约瑟夫·潘兴后第二任远征欧洲的统帅。

马歇尔看重的,是艾森豪威尔的平衡力和凝聚力。马歇尔在给罗斯福的报告里提到:“艾森豪威尔不仅具有军事方面的学识和组织方面的才能,而且还善于使别人接受他的观点,善于调解不同意见,使人感到心情舒畅,并真心地信赖他。而这些品德与长处又恰恰是我们的驻欧洲部队统帅所必须具备的素质。”

维持组织的运行需要各方面的知识和人才,要使各方面的作用充分发挥,而不互相摩擦、自我消耗,就要有人从中协调。二战中,艾森豪威尔的任务不是带兵打仗,而是领导带兵打仗的将军。马歇尔没有看错,在第二次世界大战的战场上,艾森豪威尔在团结由丘吉尔、蒙哥马利、戴高乐、达尔朗上将、布莱德雷、巴顿等领袖和名将组成的盟军方面,发挥了关键性作用,得到了众位名将的信赖与支持,“出色地指挥了从来没有这样集结起来的最强大的军队,成功地解决了涉及各种不同的国家利益的一切可以想象得到的困难”。

高端管理需要大局观

一把手的思维习惯会对组织产生巨大影响。如果最高管理者具有强烈的大局意识,那么高管和中层具有大局观、为组织整体利益考虑的可能性就会大许多,有人事任命的缘故,也有上行下效的因素,这就好像,大格局的罗斯福重用马歇尔,同样大气的马歇尔重用艾森豪威尔,而艾森豪威尔则提携布莱德雷等人,从而在人力资源上保证了美国在反法西斯战争中发挥重要作用。

高端管理不是面面俱到,而是抓大放小。大局观貌似一直深深地隐藏在艾森豪威尔的潜意识里,时刻影响他的行为和决策,面对战场,艾森豪威尔能够抓住战略关键大做文章,身在白宫,他也能够充分放权,全神贯注于大事要事,只摘西瓜不捡芝麻。

最高管理者宽阔的心胸、豁达的怜悯,不仅让自家的文化温暖包容,也能让敌人看到人性的光辉。作为曾经的盟军领导人,艾森豪威尔的外交知识远远超过在他之前的任何一位白宫主人,他以更加符合道德标准的方式,有效扩张了美国实力的同时,也尽量充分考虑对国际社会的影响。艾森豪威尔一直设法避免使美国卷入大规模战争,而且经常拒绝接受使用原子弹的建议,几次著名的事例包括朝鲜半岛危机、越南奠边府危机和台海危机等。他对顾问说,“你们这些人肯定是疯了,我们不能在同一个 10 年里对亚洲人第二次使用那些可怕的东西。”

没有管理才是好管理

没有消息就是好消息,没有管理才是好管理。一般来说,表面上看起来毫不费力的组织协调,皆源自于日积月累的努力。

在二战中,对比在东线战场亲冒枪林弹雨的麦克阿瑟,艾森豪威尔负责的西方战线波澜不惊,好像就是把大量的美国兵和美国装备运过去,然后战争就胜利了,即使有些战术方面的出彩,也是巴顿的功劳,表面看起来,当时罗斯福和马歇尔让谁去做欧洲美军总司令都可以轻易功成名就,其实不然,名不见经传的机关文职被罗斯福点将,艾森豪威尔的成功绝不仅仅是因为幸运。战事的间隙,艾森豪威尔常到前沿阵地看望部下,士兵们说他是“通情达理的上司”,记者们称颂他为“平民将军”,盟军士兵则叫他“好心的老艾克”。《孙子兵法》有言:“古之所谓善战者,胜于易胜者也。故善战者之胜也,无智名,无勇功。”艾森豪威尔便是拥有这种“善战”的力量,而这力量源自于广泛的团结和普遍的支持。

有团结才有胜利。二战时美国大兵和英国人相处不来,为了解决英美关系,艾森豪威尔一到英国便竭尽全力拉近英美高级将领的距离,建立与英国军方的和睦关系,他下令每位美国士兵都定期拜访英国家庭、了解英国人的苦难、审视自己的言行,艾森豪威尔本人公平的对待军事指挥权,艾森豪威尔的真诚换来傲慢的大不列颠军人的理解,也得到丘吉尔的夸赞。

群众基础就是胜利的基础。麦克阿瑟曾与艾森豪威尔同时提名共和党的总统候选人,伟大的麦克阿瑟将军只获得了少得可怜的几票,彻彻底底输给了人民的艾克(“艾克”是艾森豪威尔的昵称)。麦克阿瑟出身军中豪门,其父是美国第一位 3 星将军,麦克阿瑟拥有辉煌的人生履历,以至于美国军中曾经流传:“上帝第一,麦克阿瑟第二!”但就是这样“仅次于上帝”被万人敬仰的麦克阿瑟,毫无悬念地败给了艾克。根本原因是:大多数人叫艾森豪威尔“艾克”,可是麦克阿瑟却永远只能是麦克阿瑟将军。

智库

中国人民大学商学院副教授
王 珊 流程再造是一个系统工程

在竞争压力的驱使下,波音公司从 1992 年开始酝酿,1994 年正式形成并上马了称作 DCAC/MRM(飞机构型定义控制与制造资源管理)的公司级大型工程项目,总投资数千万美元。在经历了企业流程再造的热潮、低谷和饱受质疑之后,波音公司始终坚持着流程再造的总体思路,按照精益生产原理重新构造生产过程,以达到缩减成本,实现企业总体经营目标。在经历近 20 年的风风雨雨之后,波音公司取得了突破性的进展。流程再造是一个系统工程,需要各个环节的联动和协同:流程、信息技术、组织形式和人员技能的协同变动。波音公司的案例也证实了这一点。

清华大学经济管理学院教授
刘丽文 最关键的是持续改进

如何定义企业的竞争优势、赢利能力、创造价值的能力以及为顾客提供满意产品和服务的能力?不同管理理论从不同角度进行诠释,但实际上,这几方面是统一的:任何一个企业都要谋求赢利,即获取利润,这是由企业的本质决定的。首先,企业应该不断扩大收入或者保持稳定的收入。而收入来源于企业的产品和服务被源源不断地售出。产品和服务如何才能被售出?取决于企业所提供的产品和服务为顾客带来了什么样的价值。在顾客付出同样代价的情况下,价值越高,越能得到顾客的青睐。其次,不计成本、不惜代价地制造产品、提供服务对于赢利组织来说,是不可为继的,有能力控制成本、不断降低成本,才能真正具有竞争优势。

企业管理专家
王吉鹏 企业集团的力量

企业在激烈的市场竞争环境下,不得不寻发展、谋出路,大批的企业通过并购、重组、联合等方式开始打造多元化、全球化的集团企业,但是如何激发集团活力则成为集团企业的新问题。集团战略作为集团企业联合舰队的导航仪,不仅关系集团一段时间的发展,更主宰着集团的“长治久安”。导航无误,才能指引企业扬帆远航。在新经济时代,企业不能只考虑行业的竞争,必须拓宽自己的战略视野,激活各类战略资源,彻底改变陈旧的你存我亡的狭隘竞争意识,构建战略新路径。耐克早期与阿迪和彪马形成体育用品的竞争格局,后经过咨询大前研一,突破竞争战略的禁锢,重构了发展战略的思维,耐克产品专注于时尚,导入时代精神,把握酷的精髓,成就了今天的领导品牌。

《管理学》、《组织行为学》的作者
斯蒂芬·罗宾斯 团队多样性的价值

有证据表明,元素的多样性会干扰团队的工作过程,至少在短期内如此。原因在于,多元文化团队需要一段时间来学习如何处理分歧,如何用不同的方法来解决问题。但也有证据表明,异构团队比同质团队更能有效完成任务。从本质上讲,多样性促进了冲突,冲突激发了创造力,从而有利于形成更好的决策。所以,多样性对于团队和组织绩效是有利的吗?答案也许是“是的”。从短期来看,多元化的团队需要更长的时间来产生凝聚力,因此相对而言它可能是低效率的,但从长期来看,多元化团队的长期绩效要比同一性团队好。