

## 达纳公司的沟通

美国达纳公司主要生产螺旋桨叶片和齿轮箱之类的普通产品，这些产品多数是满足汽车和拖拉机行业普通二级市场需要的，该公司是一个拥有 30 亿美元资产的企业，80 年代初期，该公司的雇员人均销售额与全行业企业的平均数相等，到了 80 年代末，在并无大规模资本投入的情况下，公司雇员人均销售额已猛增 3 倍，一跃成为《幸福》按投资总收益排列的 500 家公司中的第 2 位，这对于一个身处如此乏味的行业的大企业来说，的确是一个非凡的记录。

1983 年，麦斐逊接任公司总经理，他做的第一件事就是废除原来厚达 22 英寸半的政策指南，代之而用的是只有一页篇幅的宗旨陈述，其大意是：

(1) 交流沟通系员工，保持信任和激发热情的最有效手段，关键是要让员工知道并参与讨论企业的全部经营状况；我们有义务向希望提高技术水平、扩展业务能力或进一步深造的生产人员提供培训和发展的机会；

(2) 向员工提供职业保险至为重要、

(3) 制订各种对设想、建议和艰苦工作加以鼓励的计划，设立奖励基金。

麦斐逊很快把公司班子从 500 人裁减到 100 人，机构层次也从 11 个减到 5 个，大约 90 人以下的工厂经理都成了“商店经理”。因为这些人有责任学会做厂里的一线工作，并且享有工作的自主权。麦斐逊说：“我的意思是放手让员工们去做。”

他指出：“任何一项具体工作的专家就是干这项工作的人，不相信这一点，我们就会一直压制这些人对企业作出贡献及其个人发展的潜力。可以设想，在一个制造部门，在方圆 25 平方英尺的天地里，还有谁能比机床工人，材料管理员和维修人员更懂得如何操作机床、如何使其产出最大化、如何改进质量、如何使原材料流量最优化并有效地使用呢？没有。”

他又说：“我们不把时间浪费在愚蠢的举动上。我们办事没有种种程序和手续，也没有大批的行政人员。我们根据每个人的需要、每个人的志愿和每个人的成绩，让每个人都有所作为，让每个人都有足够时间去尽其所能……我们最好承认，在一个企业中，最重要的人就是那些提供服务、创造和增加产品价值的人，而不是管理这些活动的人。……这就说，当我处在你们那 2.32 平方米的空间里时，我还是得听你们的！”

达纳公司和惠普公司一样，不搞什么上下班时钟，对此，麦斐逊说：“大伙都抱怨说，‘没有钟表怎么行呢？’我说：‘你该怎么去管 10 个人呢？要是你亲眼看到他们老是迟到，你就去找他们谈谈嘛。何必非要靠钟表才能知道人们是否

迟到呢？’我的下属说：‘你不能摆脱计时钟，因为政府要了解工人的出勤率和工作时间。’我说：‘此话不假，像现在这样每个人都准时上下班，这就是记录嘛！如果有什么例外，我们自会实事求是地加以处理的。’”

麦斐逊非常强调交流沟通，同一切人讨论一切问题。他要求各部门的管理人员和本部门的所有成员之间每月举行一次面对面的会议，直接而具体地讨论公司每一项工作的细节情况，并有四条制度化的通道保证双向沟通。

第一条通道是与高层管理人员面谈。员工可以借助“与高层管理人员面谈”制度，与高层经理进行正式的谈话。这个高层经理的职位通常会比你的直属经理的职位高，也可能是你经理的经理或是不同部门管理人员。员工可以选择任何个人感兴趣的事情来讨论。这种面谈是保密的，由员工自由选择。面谈的内容可以包括个人对问题的倾向意见，自己所关心的问题，你反映的这些情况公司将会交直接有关的部门处理。所面谈的问题将会分类集中处理，不暴露面谈者身份。

第二条通道是员工意见调查。这条路径不是直接面对你的收入问题，而且这条通道会定期开通。达纳通过对员工进行征询，可以了解员工对公司管理阶层、福利待遇、工资待遇等方面有价值的意见，使之协助公司营造一个更加完美的工作环境。很少看到达纳经理态度恶劣的情况，恐怕跟这条通道关系密切。

第三条通道是“直言不讳”。在达纳，一个普通员工的意见完全有可能会送到总裁麦斐逊的信箱里。“直言不讳”就是一条直通通道，可以使员工在毫不牵涉其直属经理的情况下获得高层领导对你关心的问题的答复。没有经过员工同意，“直言不讳”员工的身份只有一个人知道，那就是负责整个“直言不讳”的协调员知道，所以你不必担心畅所欲言过后会带来风险。

第四条通道是申诉。达纳称其为“门户开放”政策。这是一个非常悠久的民主制度，麦斐逊刚上台就一改达纳老臣的作风，他经常反向执行申诉，直接跑到下属的办公室问某件事干得怎么样了。达纳用申诉制度来尊重每一个员工的意见。员工如果有关于工作或公司方面的意见，应该首先与自己的直属经理恳谈。与自己的经理恳谈是解决问题的捷径，如果有解决不了的问题，或者你认为你的工资涨幅问题不便于和直属经理讨论，你可以通过申诉制度向各事业单位主管，公司的人事经理，总经理或任何总部代表申述，你的申述会得到上级的调查和执行。

麦斐逊非常注重培训工作，以此来不断地进行自我完善，仅达纳大学，就有数千名雇员在那里学习，他们的课程都是务实方面的，但同时也强调人的信念，许多章程都由老资格的公司副总经理讲授。

达纳公司从不强人所难。麦斐逊说：“没有一个部门经理会屈于压力而被迫

接受些什么。”在这里，人们受到的压力是同事间的压力。大约 100 名经理人员每年要举行两次为期 5 天的经验交流会，同事间的压力就是前进的动力。他说：“你能一直欺骗你的头头，我也能，但是你没法逃过同行的眼睛，他们可是一清二楚的。”

麦斐逊强调说：“切忌高高在上、闭目塞听和不察下情的不良作风，这是青春不老的秘方。”一个在通用汽车有着 16 年工龄、最近被解雇的工人说：“我猜想解雇我的原因是由于我的活儿质量不好。但是，在这 16 年里，有谁来向我征求过改进质量的意见呢？从来没有过。”这两个人的话形成了鲜明对照。

思考题：

- (1) 麦斐逊在接任达纳公司总经理后着重对公司的哪些方面进行了整顿？
- (2) “切忌高高在上、闭目塞听和不察下情的不良作风，这是青春不老的秘方”这句话是什么意思？结合本文说说麦斐逊改革的原则是什么？
- (3) 在文中，麦斐逊对钟表记时出勤的看法，你认为怎样？你是赞同他的观点还是持反对意见？

