

2 要领导，而不是管理

“无能的管理者是企业的杀手，
而且是职业杀手。”

很久以来，美国企业界存在着一种传统认识，那就是管理者只要能监督部下工作就行了。

监视。

监管。

监控。

由低层和高层经理们组成的整个公司管理层只是互相交谈，互相发出便函。到处举办高层会议。确信基层的工作——工厂里和其他地方——运行正常。

那就是经理们应该做的一切。

不是激励。不是给基层经理们提供自己做决策的机会。不是直接接触那些真正生产出公司的产品的人们。

谁能提出疑义呢？美国的公司的表现很好——至少表面上看起来如此。

但是杰克·韦尔奇鄙视这些官僚管理者。他认为他们是历史遗老。杰克·韦尔奇憎恶陈旧的历史。

什么是管理一家大型公司的正确方法呢？更确切点儿说，对于通用电气这样多元化公司，如何去管理众多的事业部和成千上万的员工？怎样有效地管理那些员工们，使他们达到尽可能高的生产率？应该事事过问还是下放权力？杰克·韦尔奇反复斟酌、谨慎考虑了这些问题，并且得出了一个看上去自相矛盾的结论。管理越少，公司情况越好。

他不喜欢“管理”这个概念。在他眼里，大多数经理们管理过多。过多的管理促成了懈怠、拖拉的官僚习气，会毁掉那些大公司。

从他接手主持通用电气的那一刻起，韦尔奇就认为这

是一个官僚作风很严重的地方。控制和监督在管理工作中的比例太高了。他决定主管们必须改变他们的管理风格。

如果他打算使通用在一个日趋复杂、竞争日趋激烈的经营环境中获得成功的话，他就不得不完全改变经理们开展工作的方式。他当然首先应放手自己的工作。无论如何，在那个时代，减少管理的概念在高级管理层里是要遭到白眼的，因为那些家伙早已习惯于通过等级制度布置工作。

韦尔奇想把“经理”这个词一并淘汰，因为它意味着“控制而不是帮助，复杂化而不是简单化，其行为更像统治者而不是加速器。”

“一些经理们”，韦尔奇说，“把经营决策搞得毫无意义的复杂与琐碎：

他们将管理等同于高深复杂，认为听起来比任何人都聪明就是管理。他们不懂得去激励人。我不喜欢“管理”所带有的特征——控制、抑制人们，使他们处于黑暗中，将他们的时间浪费在琐事和汇报上。紧盯住他们。你无法使人们产生自信”。

在他看来，没人会被称为管理者。取而代之，他非常钟爱“领导者”这个词。

领导者是那些可以清楚地告诉人们如何做得更好，并且能够描绘出远景构想来激发人们努力的那种人。

管理者混乱——领导者激励

管理者使各项活动变得迟缓，领导者则促进业务平

稳、迅速运转。

管理者们互相交谈，互相留言。而领导者跟他们的雇员谈话，与他们的员工交谈，使雇员们脑海中充满美好的景象，使他们在自己都认为不可能的地位层次上行事，然后（对韦尔奇来说这是一个关键成分）领导者们只要让开道路就行了。

最重要的是，韦尔奇希望他的业务主管们要使一切保持简单状态。

管理不需要太复杂，他强调，因为经营活动实际上相当简单：

我们已经选择了世界上最简单的职业。多数全球性业务只有三至四个关键性竞争对手，你了解他们的情况。对于一项业务你没有太多事情可做，情况并不像要你在2 000个选项中进行选择那么复杂。

对韦尔奇来说，经营一个成功企业的秘诀在于确信企业所有的关键决策者了解所有同样关键的实际情况。如果他们充分了解那样的情况，他们会在如何解决业务问题上达成大约一致的结论。

韦尔奇说，问题是他们没有得到同样的信息；他们有自己的信息源，而与其他重要的信息源隔绝。

但是，即便得到同样的信息，人们是否依然会得出不同的结论呢？“这对于定量问题来说很罕见，”韦尔奇说，“在经营活动方面很罕见。我谈论的不是房子的颜色和椅子是否美观。我谈论的是经营决策。”

但是即使在经营方面，怎么可能将每件事情都量化呢？

你可以将它充分量化以便达成一个战略性的决策。我的意思是，在对一项策略进行辩论时，你可以清楚地约定足够的限制条件。当你作出结论时，同伴们通常已经努力解决了问题。

通用照明事业部的负责人戴维 L. 卡尔霍恩，已经接受了韦尔奇关于领导区别于管理的观点。“管理，”卡尔霍恩解释说，“似乎就是比你工作的人懂得多一些并且对此秘而不宣，但结果却是完全限制了你的组织。我们每个人都只有一定量的个人能力去应付工作和实施变革。如果我用一半能力来记住各类想法和琐事，那么我就几乎没有什么精力去寻求变革和推进事业发展了。这道理对于组织内部每个人都适用。”

卡尔霍恩发现，太多陈旧的管理风格充斥于工业活动中，同样也充斥于通用事业中。“我们需要去除那些认为自以为是的家伙们头脑中的不安全感。一旦你那样做了，你就能够鼓励员工们走出他们的世界；使他们不再受因经营而设立的界限的束缚。那时世界被打开了。让他们走出封闭的盒子，走到更大的世界中去，拥有更多的玩具，感到更加兴趣盎然——这就是它的全部意义。”

提出正确的问题

杰克·韦尔奇认为，擅长于简化问题的企业主管，应该知道向下属提出什么样的问题：

1. 你所面临的全球竞争环境如何？
2. 在最近三年中，你的竞争对手做了什么？

3. 在同一时期，你是怎样做的？
4. 他们在将来可能对你构成什么样的威胁？
5. 你超越他们的计划是什么？

这就是管理的全部，通用电气公司那位刚好提出正确的问题并得到正确答案的董事长兼首席执行官这样说。

超级领导者

经营着强大的通用电气公司以及它的 12 个主要事业部，杰克·韦尔奇看上去不像普通意义上的管理者，他显得更像一位超级领导者。

那么超级领导者作为一系列主要业务的监督管理人，他的主要任务是什么？“我的工作是为最优秀的职员提供最广阔的机会，同时将资金作最合理的分配，投入到最适宜的地方去。那就是全部。传达思想，分配资源，然后让开道路。”

他不会参与决定电冰箱的样式。他把那留给专家们：

我对于怎样制作一台精彩的电视节目一点儿概念也没有，更不清楚怎样制造一台发动机……但是我很清楚谁是 NBC 的老板。这才是至关重要的。我的工作是挑选最称职的人员并为他们提供资金。这就是游戏的规则。

韦尔奇认为，一个在位的称职经理是经营成功的关键。一位成功的领导人能够使一个组织随之震动并领导

它复苏进而走向全面发展。一位不成功的领导人则将使一个组织随之震动并陷入瘫痪状态。低能的经理人会扼杀一个企业：

他们是职业杀手……所以组织经常需要再造。连绵不断的滔滔思想、激情和活力必须随时注入到组织中去。

而且它必须不断发展进步。门槛必须不断抬高……我的工作就是寻找绝妙的策略，加以丰富，然后以光速拼命地将其传播到公司每个角落……同时注入资源以支持策略的实施。然后继续寻找策略。这就是我们首席执行官们应该做的所有工作。

他强调一个好的经理人不会去操作一家企业。对管理者来说，“操作”不是正确的词汇。“我不操作通用，我领导通用。”

他不能具体管理诸如通用资本事业部或NBC这样价值数十亿美元的公司：

那是荒唐的。我做不到。但是我明确知道我的工作，我的工作是理解每一种业务关于上述五个问题的战略性要点。我清楚他们赢得市场所应具备的才智和他们需要的资金数量。我敢打赌，但我知道我已经获得足够的信息保证我能赌赢。

他给他的业务主管们设定的目标是什么呢？

我并不设定目标。过去他们会确定一个目标，同时我也设定一个，然后我们再进行磋商。现在，我们不按照他们是否达到预期目标来决定他们的报酬。他们将完

全按他们的进步取酬，他们了解这一点。在官僚作风盛行的公司，他们浪费了许多时间来制订预算，但这是白耗精力。世界正在飞速变化，我们无法承受官僚作风导致的时间延误。通用是一家不拘礼节的公司，我们互相信任。

在我们为期两天的季度例会上，没有人打领带。我们大约一个小时休息一次，人们可以喝着咖啡，交流一下思想。每一次会议我们都请进一位外面的杰出人士来作讲座——如沃尔玛特(Wal-Mart)、百事可乐(Pepsi-Cola)、或康柏(Compaq)等公司的总裁。我们一起就餐，饭后再一起开怀畅饮。我们把这个地方搞得像一个家庭杂货铺。

作为一位20世纪90年代后期的企业领导人，面临着比早些年高得多的要求，韦尔奇声称：

我注意到竞争的激烈程度、全球的沟通、面对现实和认知世界的程度，在1997年12月已经相当深入，超过十年以前，更不用说15年前了——那时形式化的东西还是很重要的。今天形式化已不被接受了。全球竞争不接受形式化。形式化意味着某人对公司已没有强烈的兴趣——在许多会议上的表现就是，不停地发表演说，对工作心不在焉，把当了董事长作为事业的终点而非起点。瞧，我的事业明年一月又会重新刚刚开始，以往我做的已没有任何意义了，这只是开始。

杰克·韦尔奇就怎样管理或者，更确切点儿说，是怎样不去管理向美国企业经营者们展示了一个全新的见

解。他坚持认为管理越少越好。韦尔奇为大型企业的管理开创了一个全新的风格。当然，“管理越少越好”的观念是一个似非而是的隽语。没人比通用首席执行官更加了解其中的涵义。然而，杰克·韦尔奇从不认为管理者可以放任自由而不进行管理。他对于管理的真实看法是：不要陷入过度管理之中。通过构造一幅前景去管理——然后确信你的员工围绕那幅前景去努力工作。这就是管理的全部。毕竟，经营并不真的复杂。

因此去领导，不要去管理——并且别忘记让开道路。