

## 第三部分

### 构筑无界限的组织

---

“我们不得不摒弃  
任何阻碍我们  
向自由、迅速和无界  
限进步的东西。”

# 摒弃管理者，摒弃官僚主义

---

“任何层次都是坏的层次。世界正在以这样的步伐前进，任何控制都将变成限制，阻滞着你的进步。”

当杰克·韦尔奇在80年代初期走马上任时，通用电气看起来正是美国最强大的公司之一。它既没有处于危机的剧痛之中，也没有被不时折磨大公司的诸多弊病所困扰。

然而，韦尔奇决定采取行动，并且是果断地采取行动。

他觉察到他面临的是一个不确定的未来，考虑到这些，韦尔奇担心通用的竞争者将因此而变得强大起来。

他希望这个公司变得更有竞争力。

为了达到这个目标，韦尔奇感到他需要一个流畅的和进取的通用，这意味着目前的通用将简化成为一个较小的——小得多的通用。

当时公司有412 000名雇员，韦尔奇相信通用臃肿的等级制度已经成为累赘，它浪费了通用无数的财富。

当时，美国没有其他任何企业领导者准备做杰克·韦尔奇所做的事情。他成为——压缩规模的先驱。

## “篡改”通用电气

20世纪80年代初期以前，美国工人享有维护其终身工作的权利，他们中相当多的人可以享受终身工作保障。

然而杰克·韦尔奇反驳说，没有任何东西——包括一个人的工作——可以看作是神圣不可侵犯的，他对这个推理有一个强有力的论据。最终，唯一重要的东西就是公司的生存，这才是最有价值的，而非任何具体的工作。他知道他的压缩规模计划将给不少人带来痛苦——

大量的痛苦，然而这种痛苦无法避免。如果通用要在一个更富竞争性的全球市场中求得生存和繁荣，那么就无法避免这种痛苦。韦尔奇准备正视逆境，虽然在后些年他承认压缩规模是他工作中最艰苦的一部分。

80年代初期的重组波及了通用的各个角落。通用的350个业务组织中的任何一个都是首席执行官重组的对象。

他不是简单地摒弃一些官僚体制或者剥离一些业务，他要重塑公司的面貌。

韦尔奇大规模的重组使数以千计的通用雇员离开了他们的工作岗位。当时，他裁掉了近35%的员工，减至270 000人。

80年代初期的“韦尔奇革命”是美国公司活动的巨大转变之一。韦尔奇发现他自己处于一个前人所未曾经历的处境之中。因为重组是需要勇气的，且是充满痛苦的，通用的董事长需要眼界和勇气来面对把他形容成无情、迟钝和残酷的指责。

没有人胆敢擅改强大的通用神话。这个神话是由托马斯·爱迪生创始，直至它成为美国公司的最伟大成功传奇之一，有了103年的历史和传统。为什么杰克·韦尔奇或任何其他人要篡改这样的成功呢？

他的确“篡改”了，并为他自己赢得了讨厌的绰号“中子杰克”。尽管韦尔奇不断地反驳说已经给予了通用员工足够的警告，并提供了慷慨的待遇和再培训机会，但这句话还是像一种不容易消散的气味一样流传了许多年。90年代后期韦尔奇再次回顾这段历史，并且注意到

时代是如何改变时说“今天，人们以为多次的暂时失业是一件光荣的事情。试图控制人们是可怕的。这是工作中最困难的一部分。但是我们不得不摒弃任何阻碍向自由、迅速和无界限前进的东西。”

## 对官僚体制的一击

韦尔奇认为通用已经产生了广泛的、过度的官僚体制，它窒息了创造性和激情。另外一些人则看到了分散的、官僚的体系的优点。它带来了秩序，实施了控制。

无稽之谈，通用的首席执行官回击道。它只不过是产生了过度的迟钝。

继任伊始，他就开始批评官僚体制，抨击它是妨碍迅速、简洁沟通的层层叠加的管理级次。那些多余的官僚等级制不过是在浪费时间，并且需要管理者去推动他们运转。“世界正在以这样的步伐前进，任何控制都将变成限制，阻滞着你的进步。”韦尔奇说。“你需要在放权和控制之间求得某种平衡，但是现在你已经可以得到比你所梦想的还要多的权利。”

对杰克·韦尔奇来说，官僚体制一直是他的敌人，即使是在他成为通用董事长和首席执行官之前也是这样。1960年，当他被任命去发展通用化工运营这一新业务时，他和他的高级主管为他们在公司所遭遇的广泛的官僚体制所震惊，特别是在康涅狄格州费尔菲尔德（Fairfield，Connecticut）的总部。“在精神上，我们有一支类似SWAT的绿色贝雷帽部队，”当了韦尔奇的12年老板的鲁本·古托夫回忆道，“敌人不仅是外部的竞

争者，还有通用本身的官僚体制。我们对此——官僚体制的言谈、官僚体制的呓语——讨论了很多。我们已经遇到了敌人，那就是我们自己。”

在韦尔奇开始他的变革之前，通用管理者的基本任务是监督他们下属的表现。但是这种命令——控制式的管理方式使得管理者不能迅速发现问题所在。通用高层管理者之间仅仅是制作、传递内部公文。他们阻碍了首席执行官与基层主管和普通工人直接沟通。

## 过多的头衔

对董事长来说，这些管理等级制内在的战略计划、控制和形式只不过是扼杀通用迫切需要的企业家精神。

通用已经变得如此庞大，以致于平均每两个雇员中就有一个是管理者。

虽然这种说法并不很准确，但令人吃惊的是 1981 年当韦尔奇就任首席执行官时，通用竟有多达 25 000 个雇员拥有管理者的头衔。大约有 500 名高级管理者和 130 名副总裁及以上级别的管理者：

- 过多的官僚体制
- 过多的管理者
- 过多的头衔

通用按部门划分组织，每个部门领导者都是一个高级副总裁。韦尔奇认识到部门领导并没有任何实权；他们不过是像漏斗一样传递信息。部门领导与韦尔奇的一次会见准备需要花上三天时间。但当他们会见时，很快又会流露出他们对实际情况并不很了解。于是他们不得

不再花上更多的时间去寻找有关问题的答案。

韦尔奇废除了这个体系，摒弃了他自己和分支机构首席执行官之间的等级差别。十年之后，从董事长到工作现场管理者之间管理级别的数目从9个减少到4至6个。韦尔奇通过摒弃他的许多高级管理层，使得每个企业只留下了10个副总裁，而其他类似通用规模的公司中通常却有50个。现在 he 可以直接和他的企业领导者交流了。

韦尔奇称他对通用电气官僚体制的打击为——  
减少等级差别。

取消那些等级，公司可以变得更为精干和灵活，这是韦尔奇的主要目标之一。批评家认为减少等级等于减少了必要的命令和控制。事实并非如此，韦尔奇反驳道：

在官僚体制中，大公司中想控制事务——控制基层的人人满为患，他们说他们什么都能做一点。好，现在我们让人们离开他们，让他们为他们自己的成败负责。当你让一些在庞大的官僚体制中看起来不错的人独处时，他们看起来会很愚蠢。

在他成功地改革了通用曾大加吹嘘的官僚体制之后，韦尔奇仍然坚持他所作所为的正确性。在1997年秋到克顿维尔的一次旅行中，他再次抨击了臃肿的官僚体制。“当你通过层层体制开始采取行动的时候，粮仓已经告竭了。你正置身于这样的处境之中，”韦尔奇说。“任何等级都是坏的等级。现在我们不再有那些无稽之谈了。如果德里那儿想要什么的话，他们会给我发传真。沟通变得更容易了。”

减少等级是管理者最艰难的工作。解雇在远离公司办公室的工厂基层工作的工人是一回事，但是告诉一个同样的管理者说不再需要他了，并且不得不请他离开是迥异的另一回事。

减少等级可能比其他的管理工作需要更多的勇气。如果你满足于仅仅做一个普通管理者，你会发现杰克·韦尔奇的策略带来了过多的痛苦。谁愿意解雇一个伙伴、一个同事呢？

但是，如果你希望成为一个表现优异的企业领导人的话，你真的应该努力审视所有那些管理等级——然后决定裁掉哪些，考虑如何改进与工厂基层工人之间的沟通。

尝试一下，即使它会带来痛苦，也只不过是暂时的痛苦。