

培养与你构想一 致的管理者

“ 我们寻找的.....是领导者.....他能够激发活力、调动情绪和有效控制，而不是使人沮丧、让人颓废和硬性控制。”

既然杰克·韦尔奇极少聘用那些专制的经理，因为他们过度地管理、过度地指导、过度地监督，那么他真正喜欢哪种管理人才呢？

首先，他们应该充满活力。其次，他们应该有能力去发展和实现一个构想——而不仅仅是喋喋不休地谈论那些构想。此外，也许是最重要的，他们必须知道怎样传播激情，使之像野火般点燃整个公司。

让员工们热衷于他们的工作——这是成为一个优秀企业领导人的关键。激发热情的方式，韦尔奇说，是允许员工们有更大的自由和更多的责任。

1987年韦尔奇安排了一次与某个部门主管的会面。该部门的确盈利，但却没有创下任何新纪录。韦尔奇有一种很强烈的感觉，觉得它本应该做得更好。他希望此次会面将使局面有所改观。

但是韦尔奇的规劝对那位主管不起作用。他完全不领会韦尔奇想要什么。“嗯……”他争辩，“看看我的利润，看看我的投资回报，看看我所做的一切，看看我雇佣的全体员工。究竟你还要我做什么？”

“我不知道，”韦尔奇十分坦诚地告诉他，“我只是觉得你的部门可以做得更好。”韦尔奇希望那个人提出一些远景构想，在他的工作中释放出热情并且重新激发出他的员工们的活力。最后，韦尔奇给这位困惑不解的经理提了一个建议。

“我想要你做的是休假一个月，出去走走。当你回来时，你要像刚分派到那个事业部那样做事，而不是已经经营了四年。以全新的身心加入进来，检阅你的

整个部门工作，并且开始从不同的角度和方式考虑每一件事。”

那个人依然不明就里。他没有理解韦尔奇是要他重新修订他的工作日程表，重新审视他的业务发展计划，从一个崭新的视角来看待事情。通用电气公司的首席执行官认为这些要求对那位经理并不苛刻，但这位基层主管对此毫无头绪。他不明白韦尔奇强调的重点是他应该对他的工作更有激情，他应该想办法激发他的部属。

六个月后，那位主管不再为通用工作。

加入团队

就杰克·韦尔奇的看法而言，中层管理者必须成为团队的成员和教练。他们必须提供更多的帮助而不是控制。他们应该有能力去激发和称赞他的部下并且懂得何时去赞扬与祝贺。经理们应该是催人奋进、而不是令人泄气的人。韦尔奇提出一个假想的事例，假设有一个多功能企业，有工程部、市场部、生产部三个业务部门。该企业拥有有史以来最优秀的生产部主管——他使生产部有最佳的人员，生产出高质量的商品。

但是此人从不与工程部和市场部的人员交谈，他不愿与别人分享自己的构想，并且不愿意与他人无拘无束地交流。过去我们通常会给予丰厚的奖金来酬谢这一类型的人给企业带来的好业绩，但现在我们准备换掉他，取而代之的是并不如前者杰出却是一个优秀的团队成员，并且他可以提升整个团队的业绩。

也许前任主管投入于100%甚至120%的精力，但是由于他不与队友们交谈，不与他们交流思想，结果整个团队的运营效率只达到65%。然而新主管却将团队的效率提升到90%至100%。这是个创举。

1993年，韦尔奇开始公开谈论关于采取措施抵制那些不能融入团队的管理者。他承认要想改变通用管理者们的思维和行为方式不那么容易。他在公司年报中强调，倾向于控制和指挥方式的力量很强大，并且得到通用世纪之久的旧传统的支持，衡量个人价值的标准取决于雇佣人数的多少以及是否是一个管理者：

我们今天在通用寻找的是这样的领导者：不论在哪个级别上，他们能够激发活力、催人奋进同时有控制大局的能力，而不是那种使人懈怠、失望，只会控制人的……我们公司所需要的是那些不愿意花费时间周旋于管理层内部或者成年累月处于专制独裁者支配之下的人，他们希望有机会做决策，尝试新东西，能够在他们的精神和物质上都有所回报。

在某些尴尬的情况下，这意味着公司与某些极具影响力的人物分道扬镳——如候选人海斯曼·特罗菲，他用美国橄榄球式的表达方式——不会配合别人，没有团队意识。他们对团体的离心作用大于他们个人才能所带来的益处……直言不讳地说，与通用断绝关系有两种最快的方法：第一是违反道德原则，第二是作一个控制欲强的、保守的、暴虐的管理者，不愿改变，削弱和压制别人，而不是激发和挖掘他们的活力和创造力。

管理者的类型

在描述通用的四种管理者类型并评估哪一种将最终获得成功时，杰克·韦尔奇肯定地认为在通用电气公司能够保持持久生命力的唯一方法就是成为团队的一员，并将自己融入公司的价值观和文化中去。

第一种类型，实现职责——无论在财务还是其他方面——接受通用的价值观。韦尔奇喜欢这种领导者而且确信他们将留下来。对他们的未来很容易判断：“继续前进和上升。”

第二种类型不能实现职责（见“带来良好的平衡表”）并且不接受通用的价值观。他们不是杰克·韦尔奇型的领导者。他们将被拒之门外：“不令人愉快的但同样简单。”

第三种类型没能实现职责但是接受公司的价值观。尽管许多企业领导者会觉得这种人实在难以接受，韦尔奇认为这种类型并不是那么难以原谅。他更为关注的不是一位经理能否实现计划指标，而是他有没有忠于公司的价值观——并且提供每一次机会给这类人以助他们取得成功。“他们通常会抓住第二次机会，尤其是在不同的环境里。”

第四种类型实现职责但是不赞同通用的价值观。这种人给董事长造成极大的困惑：“他们是最难对付的。”

到90年代后期，韦尔奇已不怎么提及对管理者的这四种划分，而经常谈到的是那些管理者们在通用能否表现良好。如果不附加任何限制条件，每一种类型的命运是清楚的：类型A将被留用并提升；类型B将受到栽培

以求提高；类型C将被开除。

在1997年1月的业务经理会议上，有公司内部500位高级经理出席，韦尔奇提出了一个发自内心的请求，力劝他的同事保持类型A的表现，作一个团队成员并且赞同公司的价值观。他同样迫切地恳求大家摒弃类型C的行为——不接受公司的价值观念体系、无所事事地呆在通用。至于类型B，他希望他们保持原有的生产效率并继续增长：

你们做了太多工作以便促使C型转变为B型，但这是徒劳的。把C型人员放在B类公司或C类公司，他们可能做得很好……但我们是一个A类型的公司。我们只需要A型选手。我们可以获得我们所需要的任何人。小心关照你的最佳人员，给他们以回报，提携他们，向他们支付合理的薪金，给他们足够的权力。不要把所有时间都花费在试图使C类人转变为B类人员的工作计划上，尽早解雇他们，这是一种贡献。

当年早些时候，也就是1997年9月在Crotonville的一次谈话中，韦尔奇重点谈及A、B、C三种类型的管理者的特征。他请坐在观众席上的通用基层主管们给A类型下个定义。

有人激动地说，是信任。对决策的影响力，另一个喊到。而第三个人说，致力于寻求充分发挥下级管理者价值的领导人。

韦尔奇开始在一块白板上记下每一个特征，这是一个表明他喜欢他所听到的信号。

怎样定义C呢？观众提出了更多的建议：他们不知

道他们属于C型；害怕A；夸夸其谈；平庸。

然后，韦尔奇说他要求他们做的是对A型提出更高的要求，培养他们，丰富他们。至于C，最好的办法是抛弃他们，那并不令人愉快，但不得不去做。

当观众中有人说，她最近被迫解雇了一些人而感到很抱歉时，韦尔奇劝她不要因此而感到内疚或抱歉。

我是否应放任我的部属结成小团体？

通用审计部的副总裁帕特里克·迪普伊强调说，韦尔奇摒弃独裁的管理方式适合那些处于20多岁和30多岁年龄段的一代人。出于本性，他们生命中洋溢着对自由的向往。“年轻人真正想要的是一种更加平衡的生活，对于欧洲人和亚洲人这都是事实。他们可能更有野心，但他们想过更加平衡的生活，这意味着他们希望他们的家庭生活和事业都同样成功。他们想要社会生活，他们想帮助教育他们的孩子。这与通用的文化相吻合。你仍然有许多时间、许多紧张和压力，但同我们的前任相比，你也有了许多控制权。过去压力通常来自上级，而且你那时没有多少控制权。”

这就是帕特里克·迪普伊的看法。杰克·韦尔奇的看法多少有些不同。他心目中最重要的一点是通用的业绩，他不去考虑他们员工怎样在工作中怎样平衡他们的个人及家庭生活。他只是强调如果他们在通用电气公司不努力工作，他的员工们就不能够继续过着美国人已经习惯了的高质量的生活水平：

美国比大多数国家更富有，大多数国家都想像我们

一样富有。我们注重成效，我们富于职业道德。我们比大多数国家更富有，而大多数公司都想如我们一样，因此他们不得不加倍努力工作，注重成效。没有生产力，没有创新，我们就不可能在发展中国家人民风餐露宿时拥有自己的住房、汽车与游艇。是的，没有所有这些，我们就不能拥有这一切。

上帝并不是凭空赐予这个国家的两亿五千万人幸福生活的，要不是我们在许多方面具有优势，现实不会如此。我们有宽广的地域、丰富的自然资源和一个容纳了所有种族和信仰的开放的社会。因此我们的成就中蕴含着我们自身文化中的卓越成份。我们作为企业界人员，有义务为这个国家提供最大的发展机会，为人民提供良好的就业环境、生活水准和教育。但是最终是我们不能工作生活在一系列的命令之中（比如何时休假，可以离开多久等等）。人们有权决定那些事情，这些是人们的私事。

如果有人下午3点离开办公室去参加自己孩子的活动，是否那个人就应从类型A降到B呢？不，他回答，并且补充到：

那完全是员工与经理之间的个人关系问题……如果结果不佳，我们会问，“为什么结果不理想？”。我们不会问，“你工作了多长时间，你的方法是怎样的？你有没有遵守第17.11条规定？

韦尔奇会向基层主管提出什么建议以帮助他们成为未来的优秀领导者呢？

我提供给人们的最重要的忠告是你不可能独立完成工作。你必须与你的部属中最聪明的人和睦相处并默契配合。如果你做到了，那你就成功了……糟糕的是我们在经营中并不能像在篮球或棍球赛场上那样量才用人。如果一个家伙不会溜冰，你就不会选他作左边锋；如果那家伙不会射门，他就不会被安排在前卫上，他甚至不会上场。这同组建一支经营队伍并无不同，自始至终要选用最合适的人选。如果你不能唯贤是举，那你就是在自欺欺人了。

要想使年轻人们明白使自己扬名的关键是成为团体中的一员——这是不是很难呢？

非常困难，韦尔奇承认。“许多人不明白，这正是我总是谈到自信的原因，因为你必须有足够的自信心才能有胆量去雇佣经常比你更聪明的杰出人才。你必须适应这一点。”

一个令人感兴趣的问题出现了：既然通用有如此严格的用人要求，那些C型经理们是怎样加入通用电气公司的？韦尔奇解释到：

事情起缘于管理层，一些异常聪明的人加入进来。他们决定：我喜欢这儿的资源；我喜欢这儿的养老金计划；我喜欢这儿的气氛。于是你还没弄明白，他们就留下来了。于是你还没弄明白，他们已经呆了20年。他们有还算不错的履历，但他们远未将可能达到的发挥出来。

他们开始时有合适的履历，有合适的潜能。后来由于某种原因——有些非常正当的原因——他们的潜能也许并未发挥出来。“我想成为天下最好的父(母)亲，我想

赚足够的钱来抚育我的孩子，而且我就要当爸爸（妈妈）了。我每周上两个晚上的艺术课，我想成为班上最优秀的。”这些形形色色的兴趣包围了他们——都是些非常好的兴趣——但是那些不能使他们在公司中的工作达到 A 的标准。

行动起来

这许多建议是给基层主管的。如何成为一个优秀的首席执行官呢？

通用电气公司的首席执行官认为，现实的经营环境需要充满活力的，并且能够激发他人活力的首席执行官。懦弱者是无法胜任的。

20年前，成为董事长和首席执行官就意味着达到了事业的巅峰，今天，对于得到那份工作的首席执行官来说，这只不过是一个开始：

今天的首席执行官……知道那是事业的开始，战斗的序幕刚刚拉开。上班来，下班去，批阅文件，制定政策，仅仅这些决不是一个现代首席执行官所应做的，你必须行动起来，你必须具备激发别人的能力。你不能成为一个不偏不倚、中庸的、严谨的、小心翼翼的政策的代言人，你必须做一个极端分子。

韦尔奇明白培养锻炼经理人才是通用成功的主要秘诀之一。他感到在90年代后期他集聚的人才——尤其在高级主管这一层——比过去数年的质量都要高。“在公司执行委员会（Corporate Executive Council, 一个由大约30

位通用的高级经理组成的、每年在 Crotonville 举办四次各为期两天的讨论会)，我拥有所有的 A 类经理人才，以前可不是这样。我对此感到非常高兴。”

这话意味着董事长承认：在他早年的高级顾问中，有许多人在他看来不是最优秀的。

他十分注意人才的流动，尤其在高层之间。这与他对于用人政策的重视有关。他坚持结识通用的 500 名高级经理中的每一个，并且亲自签发他们的提升通知。在 500 个高级经理职位中，每一个从外部招聘的人员他都要亲自面试。

杰克·韦尔奇所喜欢的经理人才与美国企业界随处可见的那种类型大不相同。一般人认为他们之所以被授予经理头衔是为了——管理，他们鹤立鸡群——而不会将自己融入“集体”之中。在确定适应 21 世纪的新型经理人才方面，韦尔奇是一位改革家。他认为经理才应该隐没自我，忘掉身份，为公司的利益而工作。

韦尔奇的定义正确吗？从 1997 年 8 月 11 日《商业周刊》的一篇文章看来，事实的确如此。《商业周刊》在 25 个新上任的高级总裁之间进行了一次调查，请他们选出在五年内最有希望成为一些主要的大公司的首席执行官的名单。在 133 名候选人中，《商业周刊》列出了前 20 人的名字。其中有五个人来自通用：戴维 L. 卡尔霍恩，W. 詹姆斯·麦克纳尼，罗伯特 L. 纳德里，加里 L. 罗杰和罗伯特 C. 赖特。而在 133 名候选人中得票最高的是麦克纳尼。