

不要只关注数字

“ 数字不是蓝图，只是结果，
我从来不谈论数字。”

你可能经常听到老板讲：“我们必须确保出色的数字指标，我们必须做到这一点。”

这是一些老板的管理哲学——促使他的手下创造更多的收入，获取更多的利润。不要因为老板们过分强调这样一个明确的目标并不断的向属下重复，而去诅咒数字。

麻烦在于员工们必须完成很高的财务目标，在这种情形下，只靠数字讲话令人厌烦，甚至讲它会让人丧失勇气。

这种数字论调的最糟糕之处在于数字无助于制定一个目标，或是完成一项任务，它不能将正确的经营理念灌输到雇员的头脑中，无法让这些经营理念在目标实现的过程中得以贯彻。简而言之，它不是一种管理哲学，顶多是一个啦啦队长。

而啦啦队长是不能使一个公司运转的。

杰克·韦尔奇指出，这是他不愿总谈论数字的原因。

有时他也谈及数字，比如在每次的演讲中、在每次写给股东的信中、在每次同财务分析师的谈话中他都会谈到数字，那些能够使他为自己在通用担任董事长和首席执行官的17年中取得的成就而自豪的数字。

数字不是蓝图

但杰克·韦尔奇从不在数字上喋喋不休，也不陷入数字的泥沼。他说那不是领导者的作为，领导者就是来领导的。杰克·韦尔奇所关心的领导哲学是使属下做到思维清晰、持之以恒和应变，唯一的领导方式就是倡导

公司的经营理念。他全身心地致力于此：

数字不是蓝图，只是一种结果。我们总说，如果用三个标准来衡量企业的运行状况，那就是雇员满意、消费者满意和资金正常周转。如果最后获得了利润，说明各环节运行良好。因为只有使消费者满意，你才能获得更大的市场份额；使雇员满意，你才能得到更高的生产率；如果你得到了利润，说明所有环节都在正常运作。

杰克·韦尔奇无论是在同财务分析师、公司董事会，还是同在 Crotonville 领导培训中心 (the Crotonville Leadership Development Center) 学习的基层主管们谈话时，他都只谈经营理念，而非数字，甚至他给雇员的便条都会谈及那些经营理念。但没有什么别的比他每年写给股东的信中更能让人清楚地看出韦尔奇不喜欢数字的了。

韦尔奇在每年一月要花费半个月的时间来构思一封将登在通用的年报上致股东的信，这封信给他提供了评价通用上一年度表现以及发表他的管理哲学和经营战略的机会。

这位令人感到难以捉摸的董事长很少作公开演讲因此韦尔奇的这封信成为把他的经营战略传递给通用以至于整个商业世界的主要载体。他自己也认为撰写这封信是他一年工作中最重要的工作之一。

韦尔奇知道通用的经理们和媒体都会仔细推敲这封信，因此他花很多功夫来起草这份重要文件。他怀着极强烈的自豪感、全身心地投入其中。趁他在佛罗里达刚结束的业务经理会议上听到、学到的东西还记忆犹新时，

他便会尝试起草这封最重要的信件。

舒适地坐在Fairfield的总部办公室里，韦尔奇首先对着录音机录下初稿（虽然有电脑，但他还是喜欢录音机）。初稿完成之后，由秘书整理出来。这时韦尔奇开始修改和润色，正如艺术大师不会将他未完成的作品给人看一样，韦尔奇也不允许任何人看正在修改的手稿。提炼和润色的工作一旦完成，他会把通用的十位高级执行官请来，听取他们的意见。

韦尔奇在出任董事长的早些年里，他给股东的报告十分直截了当。正如人们通常所做的那样，他会谈到通用在过去一年中的工作。但到了80年代末，这份报告发生了重大的变化，并成为传播他的商业思想和管理策略的讲坛，而有关公司财务状况的数字被精简为几句话放在报告的开头。这份报告变成了一种重要的交流工具，通过它通用的职员首次读到这样一些新概念，如“要数一 数二 (number one,number two)”、“无界限 (boundarylessness)”以及“速度、简化、自信 (speed、simplicity、self-confidence)”等等。

让我们认清重要方面

给股东的信中，在罗列数字之前，大都这样开始，“1996年是公司走过的最好的一年”，“您的公司在1995年表现得非常出色”，或是“通用度过了一个辉煌的1994年”。简短总结之后，韦尔奇举出一些数字来支持他的结论，说明通用为什么和如何取得这些成就的。

但是，韦尔奇会很快切入他最喜欢的部分，用95%

的篇幅来阐述公司的经营理念。

这儿有一个例子，在1990年的报告中他讲道：“以上是令我们高兴的数据。接下来，我们将共同分享这一过程，我们不断地将80年代的蓝图变成现实。去年我们又超越了公司为90年代设定的蓝图”。换句话说，让我们认清重要东西。

同样引人注目的是，当通用的经理理念被编撰成册时，从未直接提到业务数字问题。通用所期望的领导应具有的品质是：能够制定一个清晰的、简洁的、现实的、以顾客为中心的蓝图，具有追求完美的热情，喜欢并鼓励变革，具有旺盛的精力。韦尔奇虽然没有明说，但显而易见的是，追随这些信条的员工都应自觉地尽其所能，为通用创造更好的业绩。

最能体现韦尔奇管理原则的是：以人为本，而非数字。

韦尔奇促使雇员面对现实；去领导而不是管理；在困难来临之前预先改变策略；自由交流；追求简洁；高度自信。他不会说让你的数字好起来，也不相信那样做会有效。他清楚每年都要求属下达到优秀的业绩是不现实的。即使他们日夜不停的工作，仍会有许多外部因素影响最终结果，——竞争对手生产出一种意想不到的新产品、突发性通货膨胀、恶劣的天气，诸如此类——都会使预定的数字遥不可及。

我们能清楚的看到：韦尔奇的确关心数字，深切关注公司的财务运行状况。他或许会否认这一点。他说，他从不满足于公司在他领导下所取得的成绩，但是不要

认为他从不关心结果。

这只是他强调公司文化的一种方式。

韦尔奇相信，假如他能让下属接受这些正确的经营信条，并将其运用到日常工作中，通用的财务结果自然会是好的。

大力宣扬“软件”

这就是为什么韦尔奇总是谈论“软件”——公司的价值观和文化——的原因。这就是为什么他在给股东的信中不吝笔墨大谈“无界限”的公司、“倾力解决计划”或“全面质量行动”优点的原因。

注重“软件”是韦尔奇确保通用将来得以再创佳绩的法宝。

作为通用的事业部主管，抓住一个强大的具有市场导向作用的产品是至关重要的。因此他必须知道如何将产品推向市场。但对韦尔奇来讲，作为一个部门主管，接受公司的经营思路——如果你愿意，可以把它称为公司文化——并把它推销给手下的每一个人绝对是必要的。

仅完成数字指标是不够的。通用的事业部主管如果只关注数字，而不能推行公司的经营思路，将会自己丢掉饭碗。这听起来很残酷。难道创造佳绩不是一个经理最重要的事吗？或许对大多数人来讲是这样的，但对杰克·韦尔奇来说不是，“即使一位高级管理人员完成了出色的数字指标，就数字指标而言做得很出色，但是如果不能传播公司的经营理念，我们就不得不将其换掉以支持公司的经营思想，并且我们必须与之断绝关系。”

韦尔奇举出另一个鲜明的例子来证明数字对他来讲并不真的重要。因为公司取得了出色的财务表现，有人提出由韦尔奇讲讲他的成绩，这时他退却了。他只是说，不应该由他来讲通用做得很好，应该由别人来评价。

但是，不正是韦尔奇在80年代提出要让通用成为世界上最有竞争力的企业吗？难道不是他提出要让通用业绩更好吗？“是的”，他回答，但是“我从未做到这一点，因为一旦我认为我做到了，我就完了。”

仍有很多人惊异于通用的巨大成就，可能会讲：“我猜想，韦尔奇一定也是做梦也没想到”。这类言论激怒了董事长。他不想说任何听起来好象他已满足于自己带领通用取得的成绩的话。因此他指出，他从不满足通用今天的状况。

具有讽刺意义的是，有人指责韦尔奇向他的经理们施加压力，要求取得更好的数字指标：

- 通过强调他的事业部中要在同类市场上成为或保持有一位或第二位
- 通过明确表示在通用中他只要A级的经理
- 通过强调他的事业部主管必须达到或超过年度预算中规定的财务业绩
- 通过要求他的事业部主管必须遵循通用的经营理念，否则就会面临被解雇的危险

他因此被称为美国最粗暴的老板。

韦尔奇并不认为自己做错了什么，要求经理们尽其所能是为了通用做得更好。毕竟，确保通用一年比一年好正是他们的职责所在？