

第3章

通用电气将人与绩效完美结合

流程、关系和互动,这些是上一章中提到的内容,均是独特的领导力提升系统中的组成部分。本章将向大家展示的是,在业务和社会化系统中,这些部分如何形成一个连续的循环并发挥各自的作用。做到这一点的基础在于进行坦诚的对话,积累多视角多对象观察的结果,以及探讨在整个年度当中如何将某一部分的工作成果形成对其他各部分工作的有效支持。

大多数公司都会通过阶段性的回顾来管理组织运营的节奏。七天为一周期是普遍的做法,人才状况以及战略和运营计划的执行情况都在考察之列,同时还需要对照季度业绩目标进行评估。许多公司还会再加入其他内容,如创新、风险和技术方面的总结。这些回顾和总结,集合在一起就是我们所说的运营体系。就许多公司而言,问题在于这些回顾和总结往往都是独立存在的,这次的战略执行总结只是与下一次的总结有关系,这次的人才状况分析也只是与下一次的总结相挂钩,它们之间并没有什么横向联系。因此,各个单项总结的成果就没有得到有效整合,更谈不上对它们进行强化了。

我们所提倡的通用电气的做法,即通过某一流程取得的成果作为另一流程开始时就引入考量的因素。通用电气的领导们只要是在公司的管理协调会议上,总会这样说,从战略高度而言,所有的事情,无论是摆在眼前的还是需要总结的,都与人才相关联,凡此种种,概莫能外。这种信息和观点都会铭记在领导层的脑海里,并贯彻到与员工的不间断对话交流过程之中。通过这样的交流,领导层会持续地、继而自觉地将业务与人紧密联系在一起。

第3章通用电气将人与绩效完美结合

第1篇通用电气的人才管理体系

杰克·韦尔奇将通用电气的运营体系提升到了一个新的高度,并创造出一种直截了当和开诚布公的企业文化,杰夫·伊梅尔特(Jeff Immelt)理所当然地将其继续发展了下去。但是,公司的核心价值观和流程依然源自百年之前,它们由托马斯A·爱迪生的继任者查尔斯·科芬(Charles Coffin)所创立。科芬建立起了一套以业绩测算为基础的精准管理准则,这套方法采用的时候,大多数商人的行事依据还只是粗略的判断和个人的想法。通用电气每一代成功的领导者都会将这一准则发扬光大。

通用电气运营体系的核心内容

下图对通用电气运营体系进行了高度提炼。图中显示几项主要类型的总结在一年当中发生的时间以及它们之间的相互关系。

1月

人员

(C会议)

(年底领导力和组织评估会) 7月

战略

(“增长蓝本”)

为检查C会议落实情况而召开的视频会议 11月

运营及预算

通过检查C会议落实情况为次年作安排

图中需要理解的几个关键点:

领导层承诺在人才问题上投入大量时间和精力,他们将人放在绩效之前。

各种回顾总结是缜密而有效的,它们之间相互关联。

教练辅导和反馈是持续、直接和具有实际意义的。

连续多对象的观察结果得到了积累，并会进行相互比较。
对话交流得以落实并贯穿全年始终。

韦尔奇的前任雷吉·琼斯（Reg Jones）精通财务，也是近代最伟大的商业政治家之一。他把大部分精力都用在改进企业的混乱状态上，那是由于通用电气的频频收购所造成的。他对企业进行重组，建立严格的战略规划流程。不过，琼斯对人才发展做出了重大的贡献，这体现在他对继任者的选拔上。琼斯认识到，在日益艰难的商业环境中，公司需要一位与自己风格迥异的领导者。他最终选择的人不仅符合要求，而且远不止于此。韦尔奇在通用电气一路摸爬滚打，成为塑料事业部的负责人。他的身上兼具改革家的热忱和拳击手的个性，他以不可阻挡的驱动力使公司业绩得到显著提高，他以不同凡响的洞察力推动公司在人才管理方面领导力的提升。

大多数人都会记得韦尔奇在任早期对企业进行的大刀阔斧的重组，这为他博得了一个不太中听的绰号——“中子弹杰克”（就像中子弹一样，大厦还立在那里，但已人去楼空）。他宣布，任何事业部要想存在下去，必须在各自的领域保持“数一数二”的地位，否则就要被整顿、关闭或出售。好几个事业部都困难以为继而关门大吉，公司裁减的岗位多达数千个。韦尔奇还用股票期权的方式来奖励人才，将薪资与绩效更加紧密地联系在一起。

对于韦尔奇来说，与重组同样重要的是改善公司的人才管理系统。他要的是领导者，而不是管理者。这个人如何与人打交道和培养他人？他有自信找到并培养比自己优秀的人吗？他善于发现外部人才并与之打交道吗？最后，韦尔奇希望领导者能够为了公司的利益，将眼前的一己私利暂时搁置。为了使这样的领导者脱颖而出，他必须在通用电气创造一种新的企业文化。他完成的不啻一场变革，因为他将公司的价值观与企业文化清晰而明确地变成了严格的运营机制和社会化系统。

韦尔奇的举措包括“群策群力研讨会”（workout）和变革加速流程（CAP），这是他和其他领导者在克劳顿维尔（Crotonville）中心想出来的。群策群力颠覆了企业的层级制，从基层员工到公司 CEO，人人都可以畅所欲言，经常性开诚布公地对话。从最高决策者到机床操作员和流水线工人的各级领导和员工组成 50~100 人的小组，大家一起碰面开会。通用电气还邀请商学院的教授和顾问等外部人员来充当“引导师”（facilitator）。这些会议最初是在厂区外，如当地的旅馆或会议中心召开的，后来随着坦诚与互信的建立，会议就直接在各个事业部内部召开了。这一做法一直延续至今，只是大家不再把它当做什么特别的活动，而更像是出于本能，也更随意。重要的是，群策群力是韦尔奇向推翻传统沟通障碍战斗打响的第一炮——摒弃“孤岛思维”（silo mentalities），即领导者往往不展开公开辩论，而是滥用职权；意见分歧者之间的讨论讲求的是一团和气而非实事求是。因此，“群策群力”无疑是一场大规模的正面进攻。

比尔·康纳狄在回忆这些别开生面的会议时说：“以前从未开过这样的会。现在召开的基本上都是员工大会，大家养成了畅所欲言的习惯，会进行激烈辩论。你会看到车间来的一群工人拿来多幅活动挂图，向大家演示如何提高生产率，比如，在机器没有处于满负荷生产状态时把它换成第三档，一个车间就可以节省多少成本。而车间主任听罢就得当场做出反应，表示同意还是反对，或者说‘这是个好主意，但我必须去调查一下，下周就都知道了’。”

“会议的气氛会变得相当热烈。如果领导同意某个提议，下面会爆发阵阵欢呼；如果不同意，下面又会嘘声一片。这时那些引导师可能就会介入，说‘好了，各位，让他说完吧’。然后，这位领导必须对他的决定做出解释。所有问题都能当场得到解决，不存在悬而未决的事情。”

“对话的形式在不同国家的不同地区是不尽相同的。那时我在马萨诸塞州林恩的飞机发动机部门工作，那里的员工堪称全公司最强硬的员工——他们经常把其他工会全都通过的工会合同否决掉。凡是涉及该部门员工的事宜，管理层的任何人都得深思熟虑一番。比如我在做演

示，在没有收到6个人提出的质疑之前，我是不能把第一页挂图翻过去的，这就像是波士顿倾茶事件（Boston Tea Party）重又上演了。这是美国东北地区的一种文化复古。如果你在中西部地区，比如辛辛那提做同样的演示，你可以自己定个调，人们会毕恭毕敬地洗耳恭听。尽管这个场面令人愉悦，但从另一个角度看也颇为麻烦，因为他们从来不会提出任何问题。你没办法让人们开口说话，直到茶歇的时候，他们才会一个个过来私下问你问题。所以，从小受波士顿文化熏陶的韦尔奇把自下而上集思广益的做法带到了通用电气的员工大会上。”

“这是韦尔奇力求自下而上进行改革的开始，这场改革志在大刀阔斧地清除官僚作风，精简组织机构，赋予员工发言权。改革还消除了企业的层级制度。我们觉得在一线工人与CEO之间无须设置12个层级。从理论上说，如果你把层级减至四五个，各级之间就可以实现无障碍沟通，员工也会具有更加强烈的主人翁责任感。这一切我们都做到了。所以，这对于许多人来说是非常可怕的时刻，因为一直以来，他们都在培养自己在等级组织中的管理能力而非领导能力。那些无法实现转变的人便会沦入守旧落伍之列。”

让C会议充满活力

韦尔奇的下一个重大举措是彻底改革C会议。C会议是通用电气人才管理流程的核心，它对各个事业部的领导成员进行深入全面的评估。在这类会议上将做出有关人才培养、使用和保留的各项决策并加以实施。与会人员包括通用电气的CEO、人力资源部和事业部的总经理及事业部的人力资源总监。开会的时候，他们提供大量有关各级领导的信息（这些信息原先都被编纂在一本大“书”里——带有数据和照片的活页夹——现在这些信息都在网上了）。

然而，前任们留给韦尔奇的这些评估与那些流于形式、刻板僵硬、礼貌文雅的练习题并无二致。韦尔奇仔细阅读这本包含着对所有人才进行总结的大书，领导们会说这样的话，“乔·布洛的工作干得很好，应该让他晋升一级”。其他人闻言很少提出反对意见，也不会要求更为详细的解释，于是高管们便开始讨论下一个人才了。

韦尔奇让C会议充满活力。“他给这个体系带来了焦虑，”康纳狄说，“他会说，‘把你对乔·布洛的了解全都告诉我’。然后他会对你的回答提出质疑：‘你为什么那么认为？我看不是这样。上季度他不就没有完成任务吗？而且，我听说他是一个无能之徒，专门欺负手下人。’宛如霹雳炸响，那些令人愉快、条理井然、带有活页的大书突然之间变脸了。”

“韦尔奇经常鼓动大家辩论，以检验某个人的立场是否坚定。如果他们退缩了，他便认为他们没有真正了解他们自己所说的事情。但是，如果他们的论据足够充分，他也很乐意说：‘嗨，听着，或许是我错了。’他将C会议从一项例行活动变成了展现和加强通用电气核心价值观与企业文化的制度化流程。没有什么人可以一手遮天。随着越来越多的证据提交上来，各种意见或观点迟早都会得到证实或遭到否决。这场激烈的意见交换促使领导者进一步提高自己的观察敏锐度。”

在他严厉的措辞背后，韦尔奇教会人们如何深入挖掘一个人的核心品质。他的探索性提问将业务绩效的“硬”事实与对他人的“软”观察结合起来，这些观察都是通过他的仔细聆听一点一滴地搜集得来的。他力争将员工的真正才能与他们的背景环境区分开来，以便进一步加强和发挥他们的才能。比如，有一次，他给公司某事业部未完成指标的负责人发放了一笔最高额的奖金，并将这个消息传递给每位员工。为什么？因为这位负责人战胜了极其可怕的商业环境变化，他做得比同行业其他人都要好。“韦尔奇最喜欢的是我们所称的‘火线提拔’（battlefield promotion），这一做法我们在C会议上经常采用，从那本大活页夹里抽出一个未来之星，当场给予提拔。”康纳狄说。

韦尔奇还将C会议分散召开，从总部转移到各个事业部。他是想让评估者有机会在事业部看到更多的人，而事业部的负责人也有更多机会参与这个过程。他知道，让越多的人看到他在管理人才的培养与继任问题上的投入与热情，就可以越快使它被接纳并在公司内部形成制度化。韦尔奇会就各个事业部负责人对公司人才的观点与看法追根究底、盘问质疑、提出异

议，这给大家留下了深刻印象。“你会看到一位非常狂热的高层领导充满激情地说，‘不管你想不想去，我都要带你去爬山’，”康纳狄说，“他是在以身作则，要营造一种新的企业文化，使人才管理系统化”。

强化“软技能”

通用电气的 C 会议之所以如此特别，正是因为韦尔奇使其形成了一种风格。毕竟，这种会议的议程本身并不特别，都是大多数公司评估人才时讨论的议题：

业务问题及所处的外部环境。

所有关键员工的总体表现和价值观评分。

每个业务部门的 CEO 及人力总监事先准备好的继任计划（关键职位人才库）。

辨识最具潜力的领导人才。

评估每个事业部的差异性。

选拔员工参加克劳顿维尔的高级经理人培训课程。

分析 CEO 意见调查结果，包括员工对雇主的整体满意度。

他们在讨论会议议程的时候非常专注、认真，气氛热烈。所有 C 会议都会从业务表现和未来展望开始，然后再讨论跟领导力有关的议题。正如比尔·康纳狄解释的那样：“我们到那些处境艰难的部门召开 C 会议时，通常不会说‘我们今天来这里只是谈论人的问题’，而是说‘嘿，这里最近发生什么事了，产业动态怎么样？竞争情况如何？利润和营业收入情况怎么样？’然后我们会花时间了解关键性问题，先在某些问题上达成共识，因为无论问题出在哪里——不管是组织观念的问题，还是产业结构的问题，抑或是未来的业务需求发生了重大的变化——通常直接跟人有关。”

正是因为这种关系，通用电气往往会在战略会议之前举行 C 会议。但大多数公司都会采取相反的做法，他们认为战略决定组织结构，因此必须先行讨论。可通用电气并不这么认为，他们认为战略来自人的思想和认知，比如分辨事情孰轻孰重的能力，对外部环境趋势的理解，承担风险的能力和面对变化时适时改变战略的能力。战略必须由合适的人构思并执行方可成功。C 会议的领导人通常都会检讨他们过去用人时犯的错误。所有人都会犯错，他们不怕面对这个现实，最严重的错误莫过于无法弥补之前犯的错。然后，这些领导人会彻查错误原因，再制定适合当事人和公司的方法。他们会不停地观察人，不断地了解业务，久而久之，他们对人的观察也会越来越准。比如是否应该将某人撤职；是否应该给予某人发展所需的帮助；是否应该调整工作，将当事人最大的潜力挖掘出来；是否应该要求某人永远离开公司，因其价值观和技能已不再适合公司。

通用电气现任 CEO 杰夫·伊梅尔特在 C 会议中加入一种新元素：评估每个事业部的 CEO、CFO 和人力总监的匹配度和团结合作。他希望领导人的思想和特质具有多样性，而且愿意团结合作。伊梅尔特不希望某个部门的领导者太过保守，不愿意冒险，当然他也不希望他们全是冒险分子。而且，他也不希望所有的领导人都是铁面无私者。正如比尔·康纳狄解释的那样：“伊梅尔特希望做到‘软硬兼施’，关键问题是人事总监是否足够优秀，能够挺直腰板为员工呼吁，敢于对抗强硬的 CEO 和 CFO。”康纳狄刚开始认为没有必要强调这点，因为通用电气已在职能方面进行评估。但伊梅尔特说：“比尔，只管放手去干。”而康纳狄也正是这么做的。“让我吃惊的是，我们的确发现一些问题。有时候某大部门的三个领导人都是强硬派，员工没什么机会。于是我们会做出调整，以求平衡。”

开诚布公和追根究底的文化确保讨论和谈话能够激发创造力，提高公司高层对其他领导人才的判断力。这位领导有什么成就？他的优缺点是什么，具有什么潜力？公司如何充分发挥他的潜力？这些讨论奠定了通用电气所有有关领导力讨论的基础。比如，约翰斯顿和卡尔霍恩的辞职后召开的会议就是临时举行的非正式 C 会议。

每年大概有六次的会议和流程驱动通用电气系统运行，而 C 会议及其跟进流程则是其核心。

在培养领导人方面发挥重要作用的另外两个流程，一个是夏天举行的战略评估流程 S1（现称为“增长蓝本”），另一个则是 11 月举行的运营计划评估流程 S2，该流程跟一个称为 C2 的 C 会议跟进流程结合而成。

领导者在战略评估会议上讨论业务时，会激烈讨论评估负责制定和执行战略规划的人。此外，评估运营状况和季度绩效时，领导者也会讨论相关责任人。

跟进和调整

C 会议跟进的流程很多。如比尔·康纳狄说的那样：“我们每年会进行三次调整，而且全是行动导向。事情总会不断发生，我们每次都会问：‘上次见面后有什么新进展？’也许，引擎部查理的表现跟我们所想的并不一样。也许竞争对手突然想挖角飞机制造部的人才，所以我们必须用特殊方式挽留多位关键员工。在 4 月的时候这事根本就不算什么，但在 10 月就是大事了。大家会这样讨论，‘好吧，我们需要采取特殊方式挽留这些关键人才，就这么办’。然后计划立即执行，那些人才也知道自己被公司器重，知道公司希望留下他们为公司长期效力。”

C 会议实地评估（field reviews）跟进流程，是从 CEO、高级人力资源副总裁和高管发展副总裁开完会乘飞机回总部时开始的。高管发展副总裁会做会议笔记，总结要点。三人会在这些要点的基础上集中讨论哪些人值得特别关注，哪些人可能需要改正缺点，比如，有些领导人应该更加严格地要求手下，有时候则不必单凭自己一个人决定某些事情。他们或许可能让某人开拓中国市场，以累积经验，因为将来中国市场需要更多的领导人才。他们会注重比较员工在不同阶段的表现。第二天，C 会议的重要总结会发给各业务部门的 CEO 和人事主管，以让他们评估和跟进。

这些总结是更新评估的基础，跟进流程始于 5 月末的“公司综合评估”，CEO、高级人力资源副总裁和高管发展副总裁会收集所有 C 会议实地评估资料，并决定公司是否进行跨部门人事调动。他们还会进行“公司组织活力评估”，这种评估方式会将高级领导人分为三类：“顶级人才”、“高价值人才”和“低效人才”，并决定派哪些人参加克劳顿维尔的高级经理人培训课程。7 月举行的 C 会议跟进流程是所有部门都要参加的视频会议。实地评估会议中的文件将作为讨论和行动的基础。“针对这些问题和行动方案，你做了什么？”领导人会问 4 月以来发生的事，包括商业环境、重要人才、继任计划以及关键人才挽留措施。

C 会议产生的任何行动项目，比如人事调动、解聘、改变组织结构、招聘，都会在战略会议前评估。11 月，各大部门领导及其团队会在总部召开一整天的 S2 经营评估会。会议的头 90 分钟称为“C2 会议”，主要讨论人的问题，比如绩效、人才挽留和升职。

通用电气致力于辨识、培养和使用人才，坚持“以人为本”。韦尔奇以前经常跟他的手下说：“我在 C 会议上做的关键营运决策，比我在实际营运评估时做的决策还多。”

继任计划表现出的亲密关系

通用电气跟其领导人才建立的亲密关系会延伸至董事会，这让公司对未来领导人才的判断格外准确。他们会收到公司整体领导人才和个别领导人才的报告。在通用电气典型的模式中，他们最准确的见解来自公司内部非正式的对话，他们经常会根据实际工作讨论领导人才。通用电气的 CEO 和高级人力资源副总裁会向董事会报告其直接下属手下某些主管取得的进步，并会尽力安排董事会跟当事人单独接触的机会。除了在董事会听取他们的业务报告外，他们还会花大量时间跟当事人接触，比如，在召开董事会的前夜跟他们共进晚餐。公司还会要求董事实地考察领导人才，观察他们在实际工作中的表现。这些第一手观察会加深董事对相关人才的了解。

在深入和广泛地了解公司的领导人才之后，董事会在继任问题上就不会临时抱佛脚了。尽管韦尔奇的继任安排已被放在聚光灯下，董事会宣布这项人事变动前还有其他选择。随着继任日期的临近，三个候选者成为最有力的竞争者——鲍勃·纳德利（Bob Nardelli）、吉姆·麦

克纳尼 (Jim McNerney) 和杰夫·伊梅尔特。公司希望他们继续执掌各自管理的业务板块，而不是让继任的过程变成一场“赛马”：在公司内外斗个你死我活。同时，董事会也会进行实地考察，再结合其他董事的评估，以进一步了解三位候选人。

在决策时，董事会必须对公司未来业务的需要做出最好的判断。2000年11月，董事会和韦尔奇——董事会非常看重他的意见——考虑到了当时外部环境对公司业务带来的挑战：

公司越来越国际化，在美国以外的营业收入和员工所占的比例越来越大。

通用电气的工业部门和金融服务必须达到良好的平衡。

社会和环境领域的利益相关人的话语权越来越重。

股东行动主义 (Shareholder activism) 的势力呈上升趋势，对公司薪酬和公司治理意见颇大。

危机领导力非常重要 (当时“9·11”事件还未发生，事情发生在伊梅尔特担任通用电气 CEO 的第二天)。

劳动力状况变化日趋增加，公司必须处理双职工问题、弹性工作时间、远程办公等很多问题。

通用电气本来就是个大公司，如何将公司进一步做大做强的任务尤其艰巨。

这种评估对董事会的最终决策具有重要作用。另一个有用的工具是由韦尔奇、康纳狄和高管发展副总裁查克·奥克斯基 (Chuck Okosky) 五年前拟定的“理想 CEO”特质表。当然，大家都知道没有谁能同时满足所有标准，但表格中列出了一些必备的特质，并提供了比较模板。你可以在后文的人才管理大师工具箱中看到完整表格。

韦尔奇和董事会知道，当公司宣布继任者后，其他两人的离职就会变得势在必行。毕竟，他们也是“抢手货”，也立志做 CEO。因此，韦尔奇在六个月前就清楚地告知三位候选人——当时其他两位还没有离职，韦尔奇说他们三人都必须开始各自的交接流程。这样，继任者会有充足的时间让他们的候选人做好准备，公司也能观察 CEO 竞争者在甄选他们的继任者时的表现。这种大胆的方法效果很好。在公司宣布由伊梅尔特执掌通用电气的当天，纳德利就接受家得宝公司 CEO 一职，麦克纳尼则成了 3M 的 CEO。通用电气也对他们表示了祝福，并跟他们保持良好的关系。与此同时，两人之前掌管的部门也找到了得力的继任人，公司一切顺利。

文化的交汇——克劳顿维尔

跟通用电气整体人才管理系统一样，克劳顿维尔被人广泛赞誉，不断被企业立为标杆。许多观察者认为此处只不过是一个管理教育机构。没错，克劳顿维尔的正式名称叫做“约翰·F·韦尔奇领导力发展中心”，该中心为公司冉冉升起的希望之星提供基础和高级管理课程，但这只是它的其中一个功能而已。中心还是管理创新、变革和适应的驱动者，也是人才和业务有机结合的熔炉，是通用电气文化和价值观的“枢纽”。

克劳顿维尔位于纽约州的奥思宁，距通用电气总部约一个小时的车距，这是公司举行一系列活动的场所，包括每个季度历时两天的高级主管会议以及年度主管会议。公司的一些重要举措如“群策群力”也是在此完成。这里也是将公司的战略转化为短期行动的地方，他们会通过以执行理念改善绩效的练习方法达成目标。一些重要的客户团队也会跟通用电气的团队在此一起努力解决业务中的实际问题，加强合作关系。

通用电气收购一家公司时，会安排自己公司的新领导团队和被收购公司的领导人来到“交接地带”克劳顿维尔，讨论两家公司的文化差异以及在通用电气文化下，总公司对该公司的期望。有时候，通用电气也会从外面聘用高级管理人才，将他们派去克劳顿维尔培训，这也是让他们更快融入公司的良策。

通用电气在教育和培训上的预算高达每年 10 亿美元，大部分都投入到克劳顿维尔。这笔费用不低，但通用电气觉得每一分钱都值得。(参见第 4 篇“人才管理大师的工具箱”，有些公

司能以较低的成本获得相同的价值。)

克劳顿维尔的学习课程并非大多数人眼中的高级经理人培训项目。当然，这里有各级经理人培训课程，对象既包括刚担任经理职务的一线管理者，也包括资深领导人，课程从领导力的培养到一般管理技能都有。这些课程是为通用电气量身打造的，同时还会结合实践经验，让学员能够学到公司第一手资料。受训的学员都是精英，公司有 30 多万员工，每年仅有 1 000 人能通过审核参加培训。公司会通过 C 会议流程选出学员，认为他们的职业值得公司为其“重金投入”。

这些课程能产生实效。20 世纪 90 年代末，通用电气针对公司在中国、俄罗斯、墨西哥和印度等新兴国家的角色问题得出重要结论。在一次企业管理课程中，通用电气的高级管理团队前往这些国家考察、学习，并分析公司在当地的前景。人力资源部的学员鲍勃·柯克兰 (Bob Corcoran) 强烈要求韦尔奇和公司执委会委员大力拓展墨西哥市场。韦尔奇不仅采纳了柯克兰的建议，还对他说：“既然你如此看好墨西哥，你可以帮我们开发这个市场。”柯克兰努力学习西班牙语，然后带着他的妻子和两个孩子前往墨西哥城，在那里工作了三年，成绩斐然。后来，公司将克劳顿维尔也交由他掌管了。

克劳顿维尔 80% 的导师都是来自通用电气高级管理人员 (通用电气也会从外面寻找顶尖人才，包括战略、市场、创新方面的专家)。教授高级主管课程的人包括公司的 CFO、总法律顾问、首席信息官 (CIO)、人力主管、业务发展主管、各大业务部门的总裁、CEO、副董事长以及公司的 CEO。他们并非在这里走过场，这些领导人每个月都至少要去授一次课，每次上课的时间为两三个小时。他们会在课堂上跟学员互动，之后还有一段坦诚的问答时间，在此过程中，导师会评估教授内容和学员的能力。与此相反的是，大多数公司的高管都不会花费太多时间在这种事上，公司的 CEO 通常会发表约 20 分钟的演讲，然后再进行简短的问答，最后草草了事。

还有一些“隐形课程”：公司高管会亲力亲为，领导人会将他们所知道的情况倾囊相授，他们就是活生生的榜样，学员们也希望有一天能够像他们一样。而且，公司的领导人也会根据学员的情况了解公司的状况：克劳顿维尔每年都会培训 1 000 名左右的学员，他们有可能成为通用电气未来的领导人。

导师也得做好充分准备，因为学员会对他们的表现进行评估，而且反馈非常直接。在人力资源课程中，CEO、人事主管和部门领导有机会跟学员们畅谈，以了解他们的职业规划。他们非常注重公司自下而上坦率的反馈信息。

每位资深主管会讨论自己所负责的业务。CEO 会谈论公司的愿景，讨论战略和未来领导力的方向。比如，他可能会问：“如果你是通用电气的 CEO，会采取怎样的不同战略？”这种做法对学员价值巨大，对他们的成长也非常有利，能帮助他们拓展视野，增长见识。同时，CEO 也能通过这种讨论评估学员的思考能力和对某个议题的观察能力。

因为这些课程会持续一整天，大多数公司高管都会留下来参加下午的鸡尾酒，他们会在酒会上同学员无拘无束地交谈，借此了解公司的情况，他们会自由地在学员中穿梭，获得进一步反馈，从而增进了解。学员们也会对公司高管更有好感，并能了解其想法。领导人也会对基层组织更加了解。这种公司高管和底层员工之间的互动具有很高的价值。

比尔·康纳狄负责人力资源方面的课程，也会深入探讨和辩论相关议题。他的其中一个任务就是清楚地阐明 C 会议流程，向学员解释如何甄选、培养和提升领导人，并会提醒学员注意职业生涯潜在的陷阱。“在每年的第一季度结束后，你们在 C 会议上的个人参与只是短暂段落，”他说，“但我想告诉你们的是，C 会议的流程会持续一整年，不是一次性的，而要每天参与。”

“我会将一整年的流程都告诉他们，”康纳狄说，“每年 5 月的 C 会议综合评估会议，7 月的电话会议，11 月先于业务评估会议举行 C2 流程会议，还有我们跟董事贯穿全年的密切接触。

他们也会了解到：这一流程对通用电气起着多大的作用，他们每年年初在填写的个人简历有多重要。这一流程全是实际操作，绝非纸上谈兵。”

管理发展课程的活力

要了解通用电气的精髓，莫过于参加该公司的经理发展课程(MDC)，这是通用电气的高级经理人课程，也是公司核心的培训课程。该课程的内容固然重要，但其中的讨论和互动同样重要。通过这些基础课程，员工完全沉浸在通用电气文化中。教室则设在一个叫做“深坑”的宽敞剧场中，附近有许多独立的会议室。学员宿舍像一个顶级酒店，可容纳 200 人，里面提供一流的餐饮服务，还配有一流的健身中心。附近还有被称为“白宫”的休闲设施，一个供学员交流的开放式酒吧。

通用电气每年会安排 10 次管理发展课程，每堂课有 80~90 人参加。参加 MDC 的标准是：参与者要么已经晋升为高管，要么近期内有晋升高管的潜力。学员平均年龄在 35~40 岁，工龄 8~10 年，约 40%的学员来自美国以外的地区。公司会从每个部门选择三四个人，但是像金融服务这样的部门，因其规模庞大，会有更多人参加。参加这种课程对通用电气的员工来说是一种荣誉，被选中的少数人被认为是具有领导潜能的人，并被各大业务部门的 CEO 或人力资源部的副总裁批准。学员们会扎实地学习金融、营销等课程，但课程主要是让学员了解通用电气的价值观、领导力和文化。比如，康纳狄说：“参与者对发言人的坦率感到惊讶，也对领导层的意见并非总能达成一致感到吃惊。当然，我们的大方向还是一致的，但我们不会人云亦云。我们可能在意见上有分歧，这正是通用电气所看重的。学员们发现这种形式特别新颖，通常能够激励他们。”

学员们会在一起待上三个星期，他们会在课堂上、健身房和酒吧交流，就像一个大家庭。随着课程的深入，他们在各自业务上以及公司的问题上越来越敢直言。通用电气鼓励他们畅所欲言，大胆挑战老师。最终，他们不仅习惯了这种做法，而且很喜欢这样做。学员大多都因这段经历受益匪浅。

“参与者获益最大的是可以迅速扩大他们在通用电气内部的交际圈。他们刚来上课时，交际圈相对很小。开始的时候，他们喜欢跟自己部门的人一起相处，但在案例分组讨论或在“白宫”喝酒时，他们会逐渐扩大自己交往的圈子。到课程结束的时候，他们已经打成一片了，就像一家人，毕业后他们彼此还会保持联系。比如，我是在 1980 年去上的课，现在我仍然记得我的同学和室友。事实上，我上课那会儿，学员宿舍就像大学宿舍，三四个人住在一起。当时劳埃德·特罗特(Lloyd Trotter)跟我住在同一间宿舍，我们至今仍然保持着亲密的朋友关系，他刚从通用电气副董事长的位置退休，是公司五大高层之一。我想，他应该比我聪明吧。”

“最后一个星期，”康纳狄继续说，“CEO 和人力资源部的高级副总裁会来给学员们上课，到那个时候，学员们已经学习三个星期了，公司的高管也都来过，现在他们感觉自己充满能量，信心满满。我会跟高管发展副总裁一起给他们上课——过去 15 年中，我就跟三位非常出色的副总裁一起共事过：查克·奥克斯基(Chuck Okosky)、鲍勃·缪尔(Bob Muir)和苏珊·彼得斯(Susan Peters)。我们会花两个小时讲解课堂内容，再用一个小时跟学员们互相问答。我总希望我的课被安排到下午进行，这样我们在上完课后就可以跟他们到外面，花一个半小时跟他们喝杯鸡尾酒什么的。到那时，他们也知道我们想听真心话了，我希望他们不要遮遮掩掩”。在上课的时候我就说过：“等会儿我们要给你们来点‘吐真剂’，如果你们现在还不明白，等我们出去喝一杯的时候我肯定你们会明白的。”他们会大笑，希望把握机会，在我们身上找到答案。”

“我经常带人力资源部的初级主管去给他们上课，这样，他们也能参与到课后交流了。这些主管跟学员年龄相仿，他们聊天的时候有共同话题。在‘深坑’的授课结束后，我们会上楼，这时大伙都会聚在一起，喝喝酒什么的，一下就有二三十个人围着你。我们还会到处走动，

希望能跟所有学员交流。在这些对话中，他们讲的话大多从个人的角度出发，通常是一些提升他们部门及公司整体业绩的话题。”

“我们希望他们能够说出心声，比如，常有学员抱怨公司提升主管的制度不透明。有人说，‘比尔，你说各部门都有权决定有多少人可以晋升主管，但我们的部门领导说是由你决定的’。还有人插话说，‘我们部门也一样’。然后，他们开始畅所欲言。我说，‘听着，很多人都喜欢怪罪总部，但事实并非如此。你们回去后可以告诉大伙，事情不是这样的。如果我们犯下错误，让员工变得消极而不鼓励他们，那我们就应该知错就改’。”

“有些人则可能告诉我们，他们觉得有些领导很出色，理应得到总部的认可，但也有人某位领导是脓包。他们也非常感谢有机会表达自己的想法，这种讨论会丰富通用电气的人才数据库。我们会更加关注那些受员工爱戴的领导，而对于那些有所非议的领导，我们也会密切关注。”

康纳狄回忆道：“韦尔奇上台后，他总能活跃气氛。他非常善于利用身体语言，不管学员们知不知道，他会将课堂里的每个人都看在眼里。如果有人翻白眼，他会说，‘你似乎不大相信我说的’。这时大家都会转头看着那名学员。那人可能会说，‘我听见你说的了，杰克，但你们在克劳顿维尔讲的这些不适合我们部门。我们老板是老古板，他才不会买账，其实他根本不相信这些’。”

“韦尔奇则会直言不讳地告诉这名学员，‘我不希望你觉得自己是个受害者。你可以选择改变游戏规则，因为体系运转不灵时，你有责任反对’。我记得那人还在不停抱怨，杰克最后说，‘如果我是你的话，你知道我会怎么做吗’？听到这番说话，课堂上的人顿时紧张起来，然后他说，‘我就不干了，我无法在你描述的那种环境下工作’。那人以为韦尔奇会尴尬地站在那里，然后说，‘你是哪个部门的？老板是谁？我要跟他谈谈’，但他没有这么做。如果学员们不吃这一套，不能用我们说的方法去影响或说服他人，那他就该走人。”

“但其他学员喜欢这样的气氛，因为总有些人会在问答环节唱主角，他们总感觉自己比导师知道得更多。我们在头三天总能找到这样的人，对于他们说的大部分话都不予理会，但我不得不说，当年我在通用电气的时候，课堂上很少有这样的人。”

对通用电气高层来说，跟公司的明日之星互动要花大量时间，但回报也相当大。证据显而易见：高层在培养人才的时候投入大量时间会让他们的关系更加紧密，也会因此提升公司业绩。

“在三个星期的授课中，我们很好地观察了公司的人才，而他们也很好地理解了公司高层。”康纳狄说，“我们可能在课堂上或酒会上发现一些真正的人才，然后我们会记在心里，这样在开 C 会议的时候，我们的选择面也就宽了。去克劳顿维尔授课之前，我在总部吃午饭时会跟别的资深领导商谈，让他们知道下午我要去那里上 MDC 课。我会问学员中有谁去上过课了，问这些领导对学员的看法，我上课的时候该从哪方面入手，该讲哪些有价值的东西，这种讨论在历经多年后会变得越来越有成效。比如，我们经常称赞‘这堂课不同凡响’，‘很有活力’，‘这是我见过的最出色的课堂’。我们也会经常说，‘我也不知道怎样才能上好这节课’，结果发现后面的课甚至更出色。”

2007 年，伊梅尔特创办了“领导力—创新—增长（LIG）”的课程，让各大部门的高级领导团队集体到克劳顿维尔上课，让他们将学到的课程应用到当前的业务中，应对各种挑战，比如，平衡短期业绩和长期增长之间的矛盾。课程结束的时候，每个部门都被要求写一封“承诺书”给伊梅尔特，将他们的学习成果和改善计划详细记录下来。这种做法可以让学员们在课堂上迸发出来的热情不至于回到公司后就消失殆尽。“让同一部门许多领导人停止工作一齐去上课显然花费巨大，”康纳狄说，“但这么做是值得的，可以让他们通过完整的团队将课堂上学到的东西学以致用。比如，来自航空、医疗和能源部的高层领导可能一起到克劳顿维尔，向某位商学院的资深教授和通用电气医疗系统的 CEO 奥马尔·伊什拉克（Omar Ishrak）学习，了解有关市场动态和分析的话题。他们会采用集体和分组讨论的形式，将所学到的知

识应用至各自部门，提高生产力和竞争力。”

在克劳顿维尔授课本身也是很好的学习经历，比尔·康纳狄就证明：“这样的经历肯定能提高我的技能。我第一次去讲授 MDC 还是在 1993 年，当时学员们就直接指出了我上课时的优缺点。起初我还有点生气，后来我想了想，觉得他们说对，我在回答问题的时候太谨慎。之后，我迫不及待地想跟他们打成一片，也很享受这个过程。我会问他们，‘你们在想什么？观察到了什么？听到什么谣传？有什么问题吗？还有什么想说的吗？什么话题都可以说。这是你们跟我唇枪舌剑的大好机会’。”

克劳顿维尔还能帮助挽留人才。被选为参加高管级别课程的人都被公司视为精英，他们在相当长的一段时间内都不会离开公司。

日常价值观

每个公司都有一套成文的价值观。通用电气也不例外，这套工作价值观会影响员工创造业绩的方式，已融入到员工的日常工作中。“他具有通用电气的价值观”跟“他表现出色”的说法是一样的。如果员工不能践行这些价值观就不能获得晋升，所有领导的薪酬也会多多少少受其影响。绩效，也就是所达成的业绩——通常被看成敲门砖，做出成绩当然是公司所期望的，但某人是否获得晋升，取决于是否奉行公司的价值观。

当然情况并非总是如此。比尔·康纳狄回忆道：“我在 1967 年加入公司时，甚至都不记得有人跟我说过，‘这是我们对你的期望’。当然，公司还有一套道德规范，告诉员工该做什么，不该做什么，但这些既不能激励人，也不能给人启发。后来我知道，如果公司想拥有某种绩效文化，就必须拥有一套员工完全理解的价值观，以免他们的观念和行为跟公司倡导的价值观格格不入。”

1993 年，韦尔奇委任公司的一个小组拟定一套切实可行的价值观。通用电气将定下来的价值观印在卡片上，分发给每位员工，里面清楚地表明公司可以接受哪些行为，不接受哪些行为；而且还清楚地告诉所有员工，公司希望他们做什么，员工又能希望公司做什么。首要问题则是诚信。韦尔奇清楚地告诉大家，如果有人胆敢在诚信的问题上出错，就得卷铺盖走人。他还提出了一项更为特殊的价值观：“无边界”。外人可能难以明白，但通用电气的员工都清楚其中含义。韦尔奇的意思是，各部门、各组织和各级别之间——从高层到基层员工——都不能出现妨碍信息交流和合作的边界。他强调说，“无边界”是公司快速做出最佳决策的关键，这种观念要求员工不能“各扫门前雪”，公司也能更加受益。也正是因为实施了“无边界”价值观，通用电气的领导才能在各大部门之间调动，对于领导人来说这是积累各种经验的绝佳途径。现在，你在通用电气可能不会经常听到这个词了，因为已无必要，“无边界”已经成为公司文化的一部分。

“为了确保公司的价值观被认真对待，”康纳狄说，“韦尔奇在汇集公司 500 位高管的全球领导年会上着重提到了这个观点。而且，他做了一次调查，以了解具体执行情况。”韦尔奇将这项调查称为“CEO 调查”，为了强调其重要性，他特地让员工参与其中。另一种提醒员工认同价值观跟绩效一样重要的方法，是将 CEO 调查的结果纳入 C 会议议程，每个部门都会重点说明他们的优缺点，并解释他们应对缺点的办法。

通用电气还会将价值观纳入分析工具中，这种简单的方块矩阵分析工具是管理评估流程的一部分，横轴标明绩效，纵轴标明价值观。上面的信息一目了然：如果你不能奉行公司的价值观，绩效又很糟糕，那你就得走人；如果你的价值观和绩效都很好，肯定会受公司器重；如果你奉行价值观，但绩效一般，公司将努力改善你在方块矩阵上的绩效，可能会通过额外培训，提供更多资源，或通过调整职位的方式帮助你。

康纳狄说：“最难面对的是价值观偏离的问题。有人认为，只要我业绩出色，就让价值观见鬼去吧，只要我业绩好，就永远不会被炒鱿鱼！这就是韦尔奇所称的‘第四类经理人’，我们一般把这种人称为‘媚上欺下者’。公司通常会通过 C 会议和 360 度绩效评估找出这些人，

然后客气地警告他们改变工作方式。在 20 世纪 90 年代中期我们还是开除了六七个主管，他们当时还不相信这一事实。韦尔奇在一次大型评估会上特意解释了开除这些人的原因，有人可能觉得这有点‘杀鸡儆猴’的意思，但如果你在开会前还不相信价值观的重要性，开会后你肯定就清楚了。”

现在，这些观念已经深入通用电气的企业文化中，也很少有领导人会因没能奉行公司的价值观被解职。事实上，在杰夫·伊梅尔特担任 CEO 后不久，他就开始重塑并简化通用电气的价值观，以适应公司现时的挑战。新的价值观可以用四个词概括：梦想(imagine)、行动(solve)、创造(build)和领导(lead)。

总结

通用电气人才管理系统是软件和硬件的复杂结合。但是，当我们分析其中的关键元素时，结果相对简单。最重要的是这些价值观切实可行，并能切合公司的实际情况。你也可以学以致用。

一套正式的评估机制(C会议)以及跟进流程(C2会议)。这是构建公司人才的关键。世界各地的公司已在模仿通用电气的做法，并根据自身情况适当调整。

追求对人才的准确了解。不仅通过正式的会议和评估流程达成目标，而且必须持续进行。领导人必须通过全面观察了解员工的天赋，不断修正对他们的看法。

及时、有建设性的口头和书面反馈，而且要贯穿整年。这也是通用电气打破典型绩效评估魔咒的方法。许多公司的绩效评估没能收到成效，甚至毫无成果，但通用电气的绩效评估效果惊人。

在每次评估会上将人和绩效结合，还需了解其中的前因后果。

自我评估。每年，每位领导者必须指出一两个人存在的问题，并拟定行动方案帮他们改进。

领导者有责任培养领导人才。如何培养领导人才将直接影响他们的晋升和薪酬。

践行通用电气价值观。只有践行公司价值观的领导人才能获得升职。

如果我说通用电气的系统颇具“人性化”，不知情者肯定会瞪大眼睛看着我。但你最终会了解“人性化”恰是这家公司的优点，没有什么比用心关照员工职业生涯的事更人性化了。下一章我们会让你完全明白。