

我们靠结果生存

能力是淘汰出来的

企业不应该向员工承诺“提供终生就业”，而应该努力让他们拥有“终生就业能力”。我们失去优秀的员工是一种罪过。但我们不淘汰平庸的员工却是一种罪恶。

杰克·韦尔奇无疑是优秀的，他使 GE 的销售额从 250 亿美元攀升到 1110 亿美元，使 GE 的盈利额从 15 亿美元飙升到 107 亿美元，使 GE 一次又一次地登上“全美最佳公司”的宝座。

但杰克·韦尔奇却是这样说的：“你最重要的工作不是把最差的员工变成表现不错的员工，而是要把表现不错的变成最好的。”我认为这句话对指导人力资源工作的贡献特别大，或者说对执行力的贡献特别大。

GE 为什么能够持续 20 多年保持两位数增长，这与杰克·韦尔奇的用人理念有很大关系。韦尔奇有“三大”用人理念：

1.找到优秀的管理人员，给他们足够的资源和权力，让他们去充分地发挥；2.提拔和奖励最优秀的员工，给他们不可思议的薪资，让他们来为你经营企业；3.毫不迟疑地换掉不合格的经理，他们应该去能够发挥他们特点的公司。

GE 还有著名的“GE 活力曲线”，就是以业绩为横轴，以组织内达到这种业绩的员工数量为纵轴，得到一张正态分布图。

GE 就是利用这张正态分布图，很容易地划分了业绩排在前面的 10%的员工、业绩排在后面的 10%的员工以及中间的 80%的员工。这种评估组织内人力资源的方法，韦尔奇称之为“活力曲线”。

“活力曲线”当然不仅仅是一个划分的工具，其产生的作用，更重要体现在划分之后的严格区别对待：

首先是工资提升、职务晋升和股票期权等奖励上的区别对待：A 类员工得到的奖励往往是 B 类员工的两到三倍；B 类员工也会得到奖励，通常他们中间的 50%~60%会得到工资提升和股票期权；C 类员工不会得到任何奖励。

除了奖励以外，三类员工在 GE 里的地位也有非常大的差别：A 类员工将被视为 GE 最重要的财富，每一个 A 类员工的流失都被视为 GE 的重大损失，都必须事后开会检讨；B 类员工是 GE 的企业主体，也是 GE 最主要的培训对象；C 类员工会被“处理掉”和“清除出去”。

光从“活力曲线”这个名字，我们就不难看出这套评估的方法在韦尔奇心目中的位置——它是保持 GE 活力的最重要根源。

“经理们如果不能对员工进行区分，那么很快，他们就会发现自己被划分进了 C 类”。企业不应该向员工承诺“提供终生就业”，而应该努力让他们拥有“终生就业能力”。“失去 A 类员工是一种罪过”，韦尔奇在他的自传里这样表达他对 A 类人才的爱惜。

同样的淘汰政策也发生在 IBM，1993 年郭士纳上台后，将奖励制度改为绩效导向并与市场连接；将人员分为销售、技术服务，及后勤支持，并制定三张不同的薪资结构表。

在每一类中，郭士纳把员工绩效分成四级，第一级是 15%，第二级是 65%，第三级是 20%，第四级是 0。为什么第四级定为 0 呢？郭士纳解释说：“因为还没有等公司把你评分为第四级之前，你已经被迫出局了。”IBM 的重点是在绩效最好的前 20%的员工，这些员工调薪幅度可以非常高，也享有股票期权和各种训练机会。

执行能力是淘汰出来的，如果没有淘汰就不可能有执行能力。

人们不会做你希望的，只会做你检查的

GE 公司通过实行六西格玛质量管理体系，节省了 20 亿美元，六西格玛的思想核心是，如果你强调什么，就把它量化；你不量化，就说明你不重视。

1937 年，麦当劳兄弟在洛杉矶东部的巴沙地那开始经营简陋的汽车餐厅，并很快取得成功。但效仿者很多，致使生意萧条。1938 年，兄弟俩关闭了汽车餐厅，转营快餐，很快生机勃勃。

1954 年，克罗克作为麦当劳特许经营的代理商，替麦当劳兄弟处理特许经营权的转让事宜。很快他便将麦当劳演绎为一家优秀的公司，因而人们常常把克罗克视为麦当劳的创始人之一。

正是由于克罗克的卓越管理和苦心经营，麦当劳才由一家默默无闻的快餐店迅速成长为今天的快餐业之王。麦当劳的成功是个奇迹，而克罗克正是奇迹的创造者。麦当劳公司为了使各加盟店都能够达到令消费者满

意的服务与标准化，公司建立了严格的检查监督制度。麦当劳体系有三种检查制度：一是常规性月度考评；二是公司总部的检查；三是抽查（在选定的分店每年进行一次）。

公司总部统一检查的表格主要有食品制作检查表、柜台工作检查表、全面营运评价表和每月例行考核表等；公司总部的抽查资料有分店的账目、银行账户、月报表、现金库和重要档案等，详略不等。

对每个分店的一年一次的检查一般主要由地区督导主持，主要检查现金、库存和人员等内容。地区督导常以普通顾客的身份考察食品的新鲜度、温度、味道、地板、天花板、墙壁、桌椅等是否整洁卫生，柜台服务员为顾客服务的态度和速度等。

正是明确的经营理念与规范化管理使顾客在全球各地的麦当劳餐厅里，都能吃到一模一样的汉堡包。

在麦当劳的厕所里面，你会发现有一个小单子贴在墙上，上面写着每一个员工打扫卫生的次数，旁边则打上对勾以示检查。麦当劳之所以能够一丝不苟地进行标准化经营，在全球以每星期开一家新餐厅的速度发展，这些成功背后的原因是麦当劳有非常强大的复制能力。所以麦当劳真正的核心竞争能力是标准化配送，以及建立在把每一个人做的事细化在检查上，使每一个人做的事与他被希望做到的事对应起来。

同样，GE 公司通过实行六西格玛质量管理体系，在几年之内节省了 201 亿美元。大家都非常清楚，六西格玛是一套非常严格的质量管理方法，这种方法的核心就在于如果你强调什么就把它量化。

检查的原则也体现在开会中，所有重要的会议都要立即布置行动方案，并且在结束会议前要清楚告知后续追踪的方式。其中包括谁该负责，时间与方法如何，会运用到哪些资源，还有下一次检讨会的时间和与会人员。

如果你想要推动任何一个新计划，你都必须亲自投入，负责监督贯彻，直到这项计划融入组织，成为组织不可分割的一部分为止。所以，执行力良好的领导人都要学会严谨地进行后续追踪检查。首先，确保负责计划的人员能依照原定进度完成当初承诺的目标；其次，找出缺乏纪律、理念与行动不配合等问题；同时也要理清各项具体细节，让组织中的各个运作单位步伐协调。

原则不可以再来一次

1986 年霍华德·舒尔茨购买并开始改造星巴克。15 年后，星巴克已经成为全球最大的咖啡零售商、咖啡加工厂及著名咖啡品牌。到 2002 年，星巴克已经在四大洲拥有分店。2000 年营业额为 22 亿美元，利润 9460 万美。2001 年营业额为 26 亿美元，利润大涨 32% 达到 1.81 亿美元。

星巴克无疑是一个奇迹，它从西雅图的一个小公司，发展成为一个在全球四大洲拥有 5000 多家零售店、员工 125000 人的大型企业。是什么创造了星巴克的奇迹？霍华德·舒尔茨说：“星巴克正变得无处不在。我们的最大优势就是与合作者们相互信任。”

星巴克的最大优势是与合作者相互信任，可这个信任从何而来？星巴克的回答是：我们知道商业交易与相互信任之间的根本区别是什么，因此我们有自己的原则，我们绝对不为短暂的利益牺牲这一原则。“星巴克发展的关键问题，在于我们如何在高速发展中，保持企业价值观和指导原则的一致性。我们有原则，因而我们很珍惜合作者，我们把相互信任在采购过程中‘制度化’，紧密与供应商的关系远远不够，我们需要的是志同道合的合作伙伴。”

在星巴克，挑选供应商是一个漫长而正规的过程，由采购部门牵头，产品开发，品牌管理和业务部门的员工都会参与。为达到特殊的质量标准，星巴克从生产能力、包装和运输等多个方面对供应商进行评估，只有具备发展潜力的供应商才能与星巴克荣辱与共。

一旦确定供应商，星巴克会积极与供应商建立良好的合作关系。在开始的第一年，双方的代表会见面 3~4 次，以后每半年或一年做一次战略业务评估。战略性的产品或战略性的地域越多，高层人员的介入也越频繁。评估的内容包括供应商的产量、需要改进的地方等等，双方也会就生产效率、提高质量、新品开发进行频繁的交流。星巴克希望供应商了解业务需求——包括产品的趋势发展、成本的理想化、生产效率等诸多因素，以求得牢固的合作关系。

正因为星巴克花费了大量人力、物力、财力来开发供应商，所以星巴克需要的是长期稳定的关系，积极配合控制价格而不只是简单地监管价格。星巴克副总裁亚敏说：失去一个供应商就像失去我们的员工——因为我们花了许多时间和资金培训他们。

通过这种合作方式，星巴克希望供应商理解星巴克的理念与星巴克合作不可能获得短期的暴利，所以，供应商必须符合坚持按照星巴克的标准与原则，你一定会获得巨大回报，因为星巴克会成为顾客的首选而得到大发展，供应商们也会得到更多的订单与更好的声誉。

星巴克成功地做到了这一点，成为全球咖啡店第一品牌。舒尔茨说，我们做到这一点，是因为我们承认“在

星巴克严格的经营原则和特许销售行为之间，存在着内在的矛盾”。怎么解决这一矛盾？星巴克的选择是以我们的经营原则为主，因为我们的原则是从消费者那里来的，所以，是消费者原则而不是我们在选择合作者。不仅如此，我们还要求特许加盟店必须做到：“以星巴克的标准来培训员工”

原则只有一个，原则不可以重来一次。

我们失败并不意味着我们坚持的原则失败，而我们成功却能够证明是我们所坚持的原则的成功。所有真正成功的企业，都遵守着同样的成功逻辑：因为规律，因为原则而成功。

这就是从失败中提升执行力的结论。

摘自《要结果不要理由》姜汝祥著 中信出版社 2007年版 22.00元

作者姜汝祥是国内著名企业战略专家，曾任摩托罗拉战略规划经理、北大光华管理学院高层经理培训中心副主任，2002年荣获中华海外归国十大创业人物，现在是锡恩公司总经理，美国商业主流媒体《财富》的专栏作家，他主张：我们是靠结果生存，我们不能靠理由生存。你有一个理由、一万个理由都不重要，重要的是结果。