

威爾許^的 奇異領導

美國奇異企業
改革之路

謝德高 編譯

威爾許最常被引用的一句話就是：管理得越少，公司才能越好。管理者應該像個領導人，這樣的管理者才能夠消除自我，模糊身分，為公司的利益而工作，也只有這樣的管理者才能夠激勵別人，允許他們自由思考和創造性工作。

HAWK

美國奇異企業改革之路

F272.91
35

國家圖書館出版品預行編目資料

威爾許的奇異領導 / 謝德高編譯 . - 第一版 . - [臺北縣] 中市 : 百善書房, 2004 [民93]

面 ; 公分 . - (財經企管系列 ; 8)
譯自 : Jack Welch's Rule of Manager
ISBN 986-7769-36-8 (平裝)

1. 奇異國際 (General Electric Company) - 管理 2. 領導論 3. 組織 (管理) 4. 企業再造

494.2

93002647

(財經 企管 08)

威爾許的奇異領導

作 者 : 謝德高 編譯

企劃編輯 : 陸莉娜

企劃製作 : 霍克文化公司

出 版 : 百善書房

地 址 :

235 中市員山路502號8樓之2

電 話 : 02-2223-4902

傳 真 : 02-2223-4906

登記號 : 局版台業字第5633號

總經銷 : 旭昇圖書有限公司

地 址 :

235 中市中山路2段352號2樓

電 話 : 02-2245-1480

傳 真 : 02-2245-1479

劃撥帳號 : 19508658

戶 名 : 水星文化事業出版社

2004年3月 第一版第一刷

定價 250 元

Printed in Taiwan

ISBN 986-7769-36-8 (平裝)

版權所有

請尊重著作權人的權益

威爾許^的 奇異領導

美國奇異企業
改革之路

謝德高 編譯

威爾許最常被引用的一句話就是：管理得越少，公司才能越好。管理者應該像個領導人，這樣的管理者才能夠消除自我，模糊身分，為公司的利益而工作，也只有這樣的管理者才能夠激勵別人，允許他們自由思考和創造性工作。

HAWK

美國奇異企業改革之路

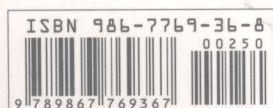


威爾許的 奇異領導

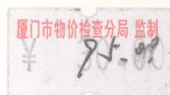
傑克·威爾許擔任奇異公司(General Electric)董事長與首席執行官長達17年，被評為有史以來最為傑出的經營領導者之一，譽為「20世紀最偉大的CEO」。

威爾許初掌奇異時，奇異的銷售額為250億美元，盈利15億美元，市場價值在全美上市公司中僅排名第十；但到1998年，奇異年收入有1005億美元，盈利更高達93億美元。

威爾許制定了「與其他首席執行官反其道而行的黃金律則」，對奇異公司最大的貢獻，在於將科技與市場作了完整的契合，並帶領企業向服務業轉變和推行全球化；而作為一個改革者，他把民主和一般工作者的心聲帶進企業的競技場中，不僅使奇異成為20世紀末全美最成功的企業，同時也將奇異推向一個全球的領導地位。



總經銷：旭昇圖書公司 NT:250



威爾許 的 奇異領導

美國奇異企業改革之路
Jack Welch's Rules of Manager

謝德高 ▶ 編譯

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

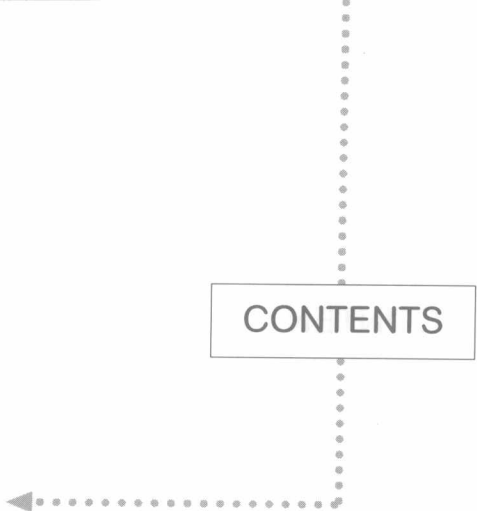
WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

威爾許的 奇異領導



CONTENTS

009 總序：全球第一職業經理人

PART I 像個領導人而非管理者

014 迎接改變，毫不畏懼

035 不要去管理，要去領導

052 面對現實，果斷行動

066 簡化一致，貫徹指令

PART II 建立領導市場的公司

086 經營全球化

112 企業質量行動

127 改變公司裏的每一個工作環節

148 評估、分析、改進、監控

CONTENTS

PART III 獨樹一幟的領導模式

- 172 建立新秩序
- 192 面對現實
- 207 新的眼光
- 220 精明強幹領導者的素質
- 236 組織測試
- 242 面對自己
- 250 企業改革三幕戲

總序

全球第一職業經理人

傑克·威爾許是世界上最受人稱道的職業經理人，被譽為「20世紀最偉大的CEO」。他擔任奇異公司（General Electric）董事長與首席執行長長達17年，儼然已成為全球性的傳奇人物。他親手為美國企業界的重組，畫下了一張極具價值的藍圖，他也因此被評為「有史以來最為傑出的經營領導者」之一。

《時代》、《財富》以及《商業周刊》等諸多一流雜誌，都載有大量對他的溢美之詞。他所領導的奇異公司，更是首次被《財富》雜誌評為「美國最受推崇的公司」。這個榮譽的獲得，很大程度上就是因為奇異擁有威爾許這樣一位好的船長。用超級投資家沃倫·巴菲特（Warren Buffet）的話來說，「人們是在為藝術家投票，而不是為畫本身」。用《財富》雜誌的話來說，奇異贏得的這項獎是對威爾許的尊敬，「他通過把奇異建設得既龐大、靈活又頗具盈利能力，而改寫了經營管理學的教科書。威爾許和奇異得到這項榮

譽，不僅歸功於他們17年來做的一切，還歸功於他們避免的一切。自1981年以來，幾乎所有別的公司——埃克森、福特、通用汽車、西爾斯、IBM、菲利普等公司都遇到了困難：一度輝煌的西屋公司已經解體。奇異卻保持了它的地位並且越來越好。」它又引用巴菲特的話說：「人們尊敬威爾許，因為他在奇異所做的一切，如果他在IBM並且只是保持它的領先地位，就不會有這項殊榮了。在威爾許之前，我們認為奇異也是又大又好，但不是巨無霸。」

威爾許初掌奇異時，奇異的銷售額為250億美元，盈利15億美元，市場價值在全美上市公司中僅排名第十，而到1998年，奇異實現了1005億美元的收入和93億美元的盈利，市場價值已經居世界第二。威爾許初掌奇異時，奇異旗下僅有照明、發動機和電力三個事業部在市場上保持領先地位，而如今已有12個事業部在其各自的市場上數一數二，如果單獨排名，奇異有9個事業部能入選《財富》500強。

上述傳奇般的業績是如何取得的呢？《商業周刊》宣稱，是威爾許所制定的「與其他首席執行長反其道而行的黃金律則」。威爾許經過提煉，挖掘一系列經營策略並貫徹實施，將奇異塑造成為20世紀末全美最成功的企業。而這些經營策略已成為他的專利或標誌：

- 做生意很簡單
- 不要把經營搞得過於複雜
- 面對現實
- 不要懼怕變革
- 打破官僚機制
- 消除等級界限
- 運用員工的智慧
- 尋求致勝良方

這些策略，正是威爾許在進行公司變革時所運用的思想利器。

而今，在經過了20年殘酷無情的騷動混亂後，奇異公司依舊可以維持在管理最佳、盈利最多的企業領先群中。在美國只有少數類似奇異這般年資的企業，能夠保有這樣的成果，並且成為全球地區令人敬畏的競爭者。許多管理專家指出，威爾許所做的這些事，不僅是為了奇異的利益著想，同時也是為了國家利益著想。屆時，許多企業的領導者將被迫跟隨著他的腳步，用科學技術的眼光整頓他們的公司，朝著國際的競爭方向前進。

威爾許在擔任奇異首席執行官期間，他首創並實施了三項在當時還聞所未聞的經營策略。他對公司的業務進行了重組，堅持只保留那些能夠充分佔有市場佔有率的，且在所處領域的排名在前兩位

之內的業務品種。他大幅度裁員，這結束了奇異公司以及其他美國的大型企業從不裁員的傳統。他賣掉了12億美元的資產，購進了26億美元的其他資產。同時他將奇異的員工，從412000削減到僅僅229000人。最後，他精減了奇異的行政管理層：當威爾許接手奇異時，每一個業務部門有九至十一層組織機構；十年之後，已被削減到四到五個層次。

有些觀察家宣稱，威爾許對奇異公司最大的貢獻，在於他將科技與市場作了完整的契合；另一些人則說，作為一個改革者，他把民主和一般工作者的心聲，帶進企業的競技場中，同時也將奇異推向一個全球的領導地位。

20年來，威爾許駕馭著湯馬斯·愛迪生創建的公司，把一個嚴重倚重於老式製造業的工業巨人，轉變成為一部高速運轉的發動機，使它具備了強大的競爭實力、全球性戰略思維，以及以服務業為先導的發展思路。正如《商業周刊》所言：「傑克·威爾許已經成功地掃除一個美國主要公司過去存在的官僚主義積弊，並將家長式的統治作風，轉變為一種永爭第一的強悍風格。不管你喜不喜歡，美國也將會有更多的公司，依循著奇異的管理模式而行。」

PART 1

像個領導人 --- 而非管理者

Chapter 1

迎接改變，毫不畏懼

傑克·威爾許讚賞的那種管理者，與美國企業中常見的那種不怎麼相同。常見的管理者覺得，他們因管理者的頭銜而得到報酬，只是去管理。他們覺得必須要鶴立雞群——而不是把他們的共同點融入到團隊中去。威爾許在定義21世紀的新型管理者上，確實是革命性的，他認為管理者更應該像個領導人，這樣的管理者才能夠消除自我，模糊身分，為公司的利益而工作，也只有這樣的管理者，才能夠激勵別人，允許他們自由思考和創造性工作。「管理越少，公司越好」，這就是威爾許的名言。

很多的管理者都懼怕變革。他們認為，以「不變應萬變」就是最佳的企業策略——也許因為那是最安全的。

威爾許卻認為，害怕改變是完全沒有道理的，他覺得「改變」是刺激、有趣，而且充滿想像空間。威爾許認為，只要記著改變的存在，就能讓每個人保持警醒，並隨時準備行動。

變革，他強調說，是現實經營活動的主要組成部分。比如經營環境，就處於不斷的變革之中，新的競爭者不斷湧入，新的產品層出不窮。因此，任何經營者一旦無視這一事實，就註定會失敗。

傑克·威爾許絲毫不懼怕變革，所以在他的奇異公司

裏，變革簡直是家常便飯。

重新思考經營模式

儘管早在70年代，美國的鋼鐵、汽車等行業就嘗到了日本、西歐企業競爭的猛烈衝擊之苦，但美國大公司的領導者們還相信，80年代將只是60年代、70年代的翻版，只要美國經濟形勢好轉，那麼，好像只要在他們那傳統的工業習慣基礎上，增加一些新的附屬物，他們的公司就仍然會像以往一樣強大。

與他們不同的是，威爾許以他那敏銳的直覺和深刻的思維，認識到：奇異公司和其他的美國大型公司，若想在全球性經濟迅速變化的環境中求得生存，就必須有新的思維方式和策略眼光。因為在這種環境中，毀滅性的競爭不僅僅來自國內活躍在高科技領域的新興企業，更來自於海外的競爭者。

現代的經濟社會，競爭激烈，形勢瞬息萬變，沒有永恒的失敗者，也沒有永恒的勝利者。大公司確實很少破產，但這並不意味著公司的排列順序是絕對不變的。許多