

思想的高度决定管理的高度

杰克·韦尔奇 给领导者的 11 条 执行准则

从优秀到卓越的过程中决不可缺少的黄金哲理

著名企业管理专家 蓝 鸣◎编著



GIVE THE LEADER OF 11 CARRY OUT
THE STANDARD

杰克·韦尔奇 给领导者的 11 条 执行准则

—— 从优秀到卓越的过程中决不可缺少的黄金哲理 ——

著名企业管理专家 蓝 鸣◎编著



 群言出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

杰克·韦尔奇给领导者的 11 条执行准则 / 蓝鸣编著.

—北京: 群言出版社, 2004. 9

ISBN 7-80080-426-7

I. 杰… II. 蓝… III. 通用电气公司 (美国) - 工业企业
管理-经验 IV. F471. 266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 088258 号

责任编辑 木 林

封面设计 云龙工作室

出版发行 群言出版社

(北京东城区东厂胡同北巷 1 号)

邮政编码 100006

联系电话 65263345 65265404

电子信箱 qunyancbs:dem@xinhuanet.com

印 刷 中国电影出版社印刷厂

经 销 新华书店

版 次 2004 年 11 月第 1 版

2004 年 11 月第 1 次印刷

开 本 880×1230 1/32 印张 9

字 数 190 千字

印 数 1-5000 册

书 号 ISBN 7-80080-426-7

定 价 19.80 元



前言

杰克·韦尔奇成为通用的首席执行官之后，通用出现了前所未有的大地震：体制的改革、人员的裁留、公司的改组、并购、扩展，这一系列变革是如此的迅速、惊人，如同飓风席卷沙漠，人们惊讶地张大了嘴巴，但还来不及合上时，韦尔奇又开始了新一轮大刀阔斧的变革……

通用是美国企业的神话，而韦尔奇则是企业领导人的神话，二者相得益彰，共同维护着通用这个名门望族。韦尔奇领导成功的经验有无数值得称道的地方，然而最为突出的莫过于“变革”。韦尔奇似乎带着与生俱来的变革天性，他多年来的通用领导之路也是围绕着“变革”二字展开。

通用是一个辉煌的公司，同时也是美国企业的典范。担任通用电气公司董事长兼首席执行官长达17年之久的韦尔奇，以变革精神亲手为美国企业界的重组画下了一张极具价值的蓝图。他也因此被评为有史以来最杰出的经理人之一。韦尔奇通过改革把庞大冗杂的通用机构变得简单灵活，以致利润滚滚而来。因此韦尔奇17年来的通用之路被称为企业领导人的教科书。全球第一CEO的称号，韦尔奇当之无愧。

作为一个领导者，杰克·韦尔奇是所有领导者们学习的榜样，他的个人素质、他的领导手段都值得每一个领导者细细品味。杰克·韦尔奇自信、勇敢、果断，有了想法就付诸实践，不惧任何阻力。同时他又高瞻远瞩、深谋远虑，



杰克·韦尔奇给领导者的11条执行准则

Give the leader of 11 carry out the standard

把通用作为自己的企业，也把通用当作是全体员工的企业，以爱心和真诚，努力浇灌这个老牌企业的未来，让通用在根深叶茂的基础上更加坚实、茁壮，继续着托马斯·爱迪生的百年神话。

本书总结了杰克·韦尔奇的11条领导准则，其中包括他的个性，包括他的变革决心，包括他的用人理念，还有他独特的领导原则等等。为了更加便于理解和学习，还加了许多成功人士的经历和经验，使整部书的内容更加丰富生动，避免了阅读的生涩无味。

读完了这本书，也就了解了韦尔奇主要的领导业绩和经验，那些期待上进，期待有所改变和有所作为的领导者定会从中有所发现并受益匪浅。



目 录

准则一：果断，管理者必备的素质

决策果断是人格心理的优良品质，它影响到人事业的成败。

缺乏果断品质的人，在做决定时，往往犹豫不决，而在做出决定之后，又不能坚决执行。缺乏迅速果敢和机动灵活应变能力的人，只能坐失良机。

作为一位管理者，最重要的就是决不优柔寡断，在关键时刻能够大刀阔斧地实施自己的战略决策。优柔寡断的管理者是不会众望所服，深得人心的。

决定了就去做，敢于大刀阔斧迎接阻力	003
如何做才能果断	008
果断地选择，果断地放弃	010
杜绝拖延：果断就是立即执行	013
拖拉是管理的大忌	018



杰克·韦尔奇给领导者的11条执行准则

Give the leader of 11 carry out the standard

准则二：体制为管理之本，勇于变革才能以新换旧

很多管理者都惧怕变革,很多管理者都相信以不变应万变是最好的经营策略——也许因为那是最安全的。但是对于一个青年管理者来说,这是一件非常可怕、非常危险的事情,因为“变革正以比企业反应更快的速度发生着”,如果你跟不上这个速度,时代和企业都会淘汰你。

杰克·韦尔奇是一个热爱变革的典型领导者,他认为变革是一件令人兴奋、大胆且充满想象力的事情,他鼓励同事们永远不要停止变革,通用电气在杰克·韦尔奇的领导下每天都是一个崭新的姿态。

从改变自己开始	023
不惧怕变革	026
摒弃多余的管理层级	027
没有什么东西是神圣不可侵犯的	031
管理者要有独到的变革眼光	033
势如破竹的变革	037
雄心勃勃的企业文化变革	042
重寻企业的民主气氛	049
变革的脚步不能停止	057



准则三：管理的本质在于如何领导

成功的管理者很多，但每个人的成功经验和管理原则都不同，也就是说每个人都有自己独特的管理方式，杰克·韦尔奇曾被成为“全美最残酷的老板”，但正是这个最残酷的老板把这个美国老牌企业变成了青春焕发、火力四射的企业。这也是杰克·韦尔奇的成功之处：管理的本质在于领导。

青年管理者在管理时，必须有自己行之有效的领导原则，不管是何种领导方式，关键就是要使你所领导的企业强大起来。从杰克·韦尔奇之类成功管理者身上还是有许多东西可以学的，他们在自己的主原则之上因时因地不断变化——这就是他们管理成功的原因。

管理的本质在于领导	065
以企业文化带动整个企业	069
市场占有率决定管理的成败	074
博古通今，找到最适合的组织运营方式	079
通用的中枢神经：制定目标和建立中心	083



杰克·韦尔奇给领导者的11条执行准则

Give the leader of 11 carry out the standard

准则四： 善于创新，积极开拓新领域

创新是青年管理者最不能缺少的能力，管理者要拥有创新思维，还要积极支持企业的创新。创新是经济增长的火车头。在目前世界日新月异进步的时代，没有创新开拓的能力，就是抱着钱袋子，也不会赶上时代的潮流。

今天创新的概念已经不单单指产品的创新，企业的思维、文化、管理，企业的经营范围、方式、用人等都已列入创新的开拓范围，也就是说真正的创造性是善于从老的情形中发掘出新的可能性。

通用发展壮大的历史——不断开拓	089
打破传统，实施新的发展策略	091
精明地工作，不断给自己充电	094
互联网——通用新的动力	096
创新带来机会	101



准则五： 注重合作，重视团队精神

一个企业由许多不同的部门组成，每个部门又有不同的人，但只有这许多不同的部门和不同的人作为一个整体投入战斗中，才会发挥出一个企业应有的力量。如今的管理者越来越强调团队的重要性，而合作精神是保持一支队伍团结的重要条件。

杰克·韦尔奇为了发挥通用的团队精神，让每个人参与到管理中来，采取了一系列的策略，前文所说的打破官僚体制、实施“倾力合作计划”，以及以后实施的一系列措施都有效地整合了通用的人力资源，真正以人为本，发挥了一个企业应有的团队合作精神，给通用带来了无限的生机和活力。

让每个人加入团队	107
人性化的沟通促进合作气氛	109
下放权力，让员工参与决策	112
齐心协力迈向同一个目标	116
层层凝聚的向心力	120



杰克·韦尔奇给领导者的11条执行准则

Give the leader of 11 carry out the standard

准则六： 网织人际关系，打通企业的软件

作为一个管理者，直接面对的是人，所以人际关系的好坏决定的管理者的支持率和管理效果。杰克·韦尔奇最擅长与人交流，他常常花大量的时间与员工进行交流，了解他们的想法，找到让员工喜欢的问题解决方式。

通用是美国数一数二的大企业，作为首席执行官的杰克·韦尔奇同时也必须处理好通用与其他企业及政府的关系。而事实上，杰克·韦尔奇对于这些都是得心应手的，他的朋友数不胜数，包括美国前总统克林顿等等。

青年管理者要想卓有成效地管理企业，必须搞好各种人际关系，这是企业前进的保障。

搞好和员工的关系	127
真正的交流是一种态度	130
不回避有益的、积极的冲突	132
方圆处事，是管理者最重要的一课	136
看客上菜，体现说话技巧	139
尊重是交际的桥梁	143
微笑是管理者获得圆满人际关系的一支利箭	145
赞美艺术是青年管理者不可或缺的手段	147



准则七： 善用利用和发挥他人的智慧

一个好的管理者就应该象一个一呼百应的将军，一个命令下去，有成千上万的士兵为你赴汤蹈火。当今商场的竞争越来越严酷，不管是企业的经营还是管理都面临着巨大的挑战与考验，单凭一些优秀的个人是无法在竞争中取得胜利的，在这方面，杰克·韦尔奇是非常值得青年管理者学习的，因为他懂得如何利用和发挥别人的优势，寻找企业内部和外部一切有利于自己的力量，实行拿来主义。

不过，话说回来，如果一个管理者不擅长发挥和利用他人的智慧，那就证明他本身不是一个合格的管理者，或者他不适合做管理。如何集中大家的智慧是管理的本质所在。

“倾力解决”的本质在于发挥员工的智慧	153
别人能解决你解决不了的问题	154
有效使用员工的智慧	156
与员工融为一体才能发挥群体的智慧	158
以奖励来调动员工的积极性	162



杰克·韦尔奇给领导者的11条执行准则

Give the leader of 11 carry out the standard

准则八： 管理者要拥有良好的性格和心态

许多管理者不能够成功，是因为性格存在缺陷，或者偏离正常的心态。“命运本非天成，成败自在人为”，任何人的性格都包含优点和缺点，良好的心态也不是与生俱来的，成功的管理者能够回避自身的缺点，或者能够把缺点转化成自己的优势。

青年管理者们应该知道，优秀的性格比才气和博学更为重要，许多管理者并不具备过人的学识，也同样取得了很多成就，让人刮目相看、钦佩不已。青年管理者初涉商场，性格中必然存在许多棱角，这将是管理之路上的一个障碍，面对性格方面的不足，也不要急躁，应在管理实践中及时调整自己的心态并加以注意和改善。

理智地对待过去和未来	169
管理者必须胸怀宽广	173
不为荣誉所动，工作才会继续前进	175
勇对错误，决不找借口	177
学会选择，懂得放弃	180
做一个有责任感的管理者	182
自信的性格带来管理的成效	185



准则九： 学无止境，终生不辍

时代不停地在变化，管理者要想跟上时代，必须不断地给自己“充电”。当今的时代是知识爆炸的时代，企业需要的是学习型的管理者，比尔·盖茨为此极力在微软的总部创造一种校园的氛围，让大家时刻不要忘了学习。

杰克·韦尔奇不停地在学习，向书本学习，向同事学习，向员工学习。他管理下的通用也投入大量的资金和人力组织员工进行培训，也把培训机会作为一种奖励，通用被人称为一个学习型的企业，散发着知识的韵味。

广泛学习其他组织的成功经验	191
学习是通用文化的核心	192
三人行，必有我师	195
学习，不断地学习	199
学无止境，终生不辍	213
不断学习，武装自己	215



杰克·韦尔奇给领导者的11条执行准则

Give the leader of 11 carry out the standard

准则十： 维护好企业的信誉和形象

杰克·韦尔奇说他的工作不仅仅是出售家用电器，还包括出售好的质量和通用的信誉，以及对客户的真诚和优质的服务。杰克·韦尔奇认为这是管理中非常重要的内容，关系到企业的美誉度和企业的未来，管理者必须为企业的未来着想，所以要抓好信誉和质量。

对于任何一个企业，不仅仅是通用，质量和信誉都是生存的关键，之所以要管理好一个企业的原因，如果你的管理不能满足这两个条件，那你的管理就是失败的管理，企业也不会长久立足。

更多地关注服务，顺应时代潮流	219
在质量上寻求突破	225
服务是企业的生命	233
重要的是顾客，最重要的还是顾客	242
全力以赴做好质量管理	245

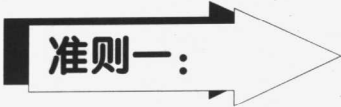


准则十一： 管理者要有高瞻远瞩的眼界

管理者就是企业的导航者，是一个引领千军万马的将军，管理者的远见卓识无论对企业的现在还是未来都起着异常重要的作用。在如今激烈的竞争中人才的竞争越来越具有火药味，企业赢得了一个优秀的人才就是打了一个大胜仗。所以管理者首先必须明白自身对于企业的重要意义。

杰克·韦尔奇告诉我们，一个优秀的管理者必须有透视古今，洞察未来的能力。高瞻远瞩，从容不迫，积极地为企业的长远利益作出应有的努力和贡献。

企业家气质——预见性和果断性创造奇迹	251
目光敏锐，发现别人不能发现的东西	259
考虑的早，知道的早就是胜利	263
进军海外——有计划的机会主义	268
以全球化的视角考虑企业的每一个方面	271



准则一：

果断，管理者必备的素质

决策果断是人格心理的优良品质，它影响到人事业的成败。

缺乏果断品质的人，在做决定时，往往犹豫不决，而在做出决定之后，又不能坚决执行。缺乏迅速果敢和机动灵活应变能力的人，只能坐失良机。

作为一位管理者，最重要的就是办事决不优柔寡断，在关键时刻能够大刀阔斧地实施自己的战略决策。优柔寡断的管理者是不会众望所服，深得人心的。