

图解案例实用版

杰克·韦尔奇的管理智慧

程德胜◎编著

JIEKE WEIERQI DE GUANLI ZHIHUI JIEKE WEIERQI DE GUANLI ZHIHUI

与精英为伍，与经典同行

杰克·韦尔奇是通用电气(GE)董事长兼CEO

在短短20年间，这位商界传奇人物使GE的市场资本增长30多倍，达到了4500亿美元，排名从世界第十提升到第一。他所推行的“6个西格玛”标准、全球化和电子商务，几乎重新定义了现代企业。

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

杰克·韦尔奇的 管理智慧

程德胜◎编著

中国铁道出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

杰克·韦尔奇的管理智慧：图解案例实用版/程德胜
编著. —北京：中国铁道出版社，2013.7
ISBN 978-7-113-16431-7

I. ①杰… II. ①程… III. ①通用电气公司（美国）
—工业企业管理—经验 IV. ①F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 083815 号

书 名：杰克·韦尔奇的管理智慧（图解案例实用版）
作 者：程德胜 编著

责任编辑：靳 岭
封面设计：艺海晴空
责任印制：赵星辰

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市西城区右安门西街 8 号）
网 址：<http://www.tdpress.com>
印 刷：中国铁道出版社印刷厂
版 次：2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷
开 本：880 mm×1 230 mm 1/32 印张：4.25 字数：110 千
书 号：ISBN 978-7-113-16431-7
定 价：22.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。

序

狄更斯在《双城记》的开篇说：“这是最好的时代，也是最坏的时代；这是智慧的时代，也是愚蠢的时代；这是信仰的时代，也是怀疑的时代。”而我们认为，这是一个正经历着前所未有变革的梦想时代，也是经典商业思想层出不穷、锐意创新的时代。

每年都有数以万计的商业图书出版问世。然而，只有那些真正称得上经典的商业著作，才能在我们掩卷之后，对我们的经营管理产生深刻的影响，并以它们所承载的商业理念，继续改变着我们的事业和生活。那么，在时间如此宝贵的今天，我们如何才能从浩瀚的文字海洋里汲取到最经典的商业思想？如何才能把那些卷帙浩繁的“大部头”以最短的时间进行最有效的利用？这是一个让数以百万计的商业人士苦恼的问题。

鉴于此，三眼国际作为国内第一家专注于为企业总裁级别的高端人才提供全面策略指导、交流服务和智力产品支持的文化机构，由企业案例研究中心和图书策划出版中心发起，为大家奉献一套图解世界商业经典的系列图书。我们认为，本套图书最大的特点，就是能让大家在不花费太多时间的情况下，以简洁精练的文字和一目了然的图示，一览所有对人类产生了重大影响的经典商业思想，并为想深入研读这些伟大著作的读者提供一种有用和直接的参考。

我们真诚地希望，我们的愿望能够达到！

三眼国际图书策划出版中心 刘超

三眼国际创意文化传播机构 联席总裁兼首席创意官 张勇

◇ 前 言 ◇

如果有人要问，谁是这个星球上最优秀的 CEO？

那么，毫无疑问，这个人应该是杰克·韦尔奇。作为通用电气的前任 CEO，杰克·韦尔奇在全球享有盛名，“世界第一 CEO”，“最受尊敬的 CEO”，“当代最成功、最伟大的企业家”等美誉都献给了他。在我国，杰克·韦尔奇更是名声赫赫，拥有“管理教父”一般的位置。我们再也找不出第二个人，能够把“领导”这门艺术雕刻得“浑然天成”。20多年来，当很多的大公司与其领导人在风云变幻的全球经济中像断了线的风筝一样纷纷跌落的时候，这位“领导艺术大师”却带领通用电气创造了一个又一个伟大的传奇，令我们叹为观止。

2001 年，从通用电气领导人的位置上功成身退之后，韦尔奇出版了一本自传。写书的过程是有趣的，也是痛苦的。韦尔奇在书中侃侃而谈，讲述他的青春岁月、成长历程和管理理念。全球的商业人士如获至宝，纷纷拜读，正如索尼公司的前任董事长出井伸之说的那样：“杰克·韦尔奇在书中透露出了他的管理秘诀！”。是的，正是这些管理秘诀吸引了全世界商务人士的眼光。

但是，我们仍然觉得不够。韦尔奇就像是一个魔法师，用他的自传为我们开启了一扇“管理神殿”的窗口，只是向我们露出了里面的一点光，而整个世界呢？我们仍然不得而知。韦尔奇先生似乎也不想再告诉我们。因为他发誓再也不写书了，还开了一家咨询公司，专门从事咨询顾问服务。在很多人眼中，韦尔奇想用自己的管理智慧和领导经验去“赚钱”，怎么能平白无故地向别人传授自己的管理经验呢？可

是后来，韦尔奇再一次让我们吃惊了。他出版了自己的第二本书——《赢》。这本书被称为是“管理的圣经”，连股神巴菲特都曾经对它如此评价：“有了《赢》，再也不需要其他管理著作了。”可见《赢》的价值非同一般。

为什么韦尔奇自食前言了呢？难道他忘记了写作自传过程中的痛苦了吗？原来，在新世纪的几年中，韦尔奇走遍全世界到处做演讲，开研讨会。于是，无数迷茫的商务人士都向他询问事业成功的原因，这才刺激他开始写作《赢》，以解答“粉丝”的疑惑。在书中，韦尔奇把所有的商业问题汇聚成了一句话，那就是怎么样去赢。

“赢不仅仅是好的，也是真正伟大的”。韦尔奇如是说。所以，他鼓励我们应该追求“赢的人生”。因为在商业社会中“成王败寇”，只有“赢”才是有价值的。

在《赢》这本书中，韦尔奇结合自己在管理实践中的经验，把如何在工作和生活中“赢”的知识倾囊相授，其内容包括商业生活的所有方面。可以说，《赢》凝聚了韦尔奇一生的管理智慧，是他掌管通用电气 21 年领导艺术的集大成，可谓“字字珠玑，句句良言”。

作为国内第一家专注于为企业总裁级别的高端人才提供全面策略指导、交流服务和智力产品支持的文化机构，三眼国际秉承“做中国最具影响力的管理财经类智力内容提供商”的企业愿景，一直对“世界第一 CEO”——杰克·韦尔奇先生满怀尊敬。我们希望能够用我们自己微薄的力量，将韦尔奇先生的管理秘诀用最通俗的语言整理出来，使其更为广泛地传播。

早在 2004 年，在《中国企业家》杂志举办的“杰克·韦尔奇中国行”活动中，我就有幸参加，并当面聆听了韦

奇先生与中国当代企业家的智慧碰撞，感受颇深。为此，我们把当时的部分对话资料作为附录附在本书的最后，以飨读者。现在，就让我们一起进入“赢”的世界吧！

作 者

第1章 从商的哲学 / 001

- 1.1 关于使命感…… / 001
- 1.2 价值观是个什么东西 / 003
- 1.3 偏离的使命和价值观 / 004
- 1.4 一个非常严重的问题 / 006
- 1.5 难，但是依旧能够做到 / 008
- 1.6 把缺乏效率的人剔除出去 / 009
- 1.7 人的考评和业务的考评 / 011
- 1.8 关心企业中的每一个人 / 013

第2章 让你的公司永续经营 / 015

- 2.1 领导不只是自己的事 / 015
- 2.2 领导者应该做什么 / 017
- 2.3 一项困难的工作 / 019
- 2.4 领导能力后天的培养 / 020
- 2.5 找到合适的人才 / 022
- 2.6 招聘人才的标准 / 024
- 2.7 如何找到高层人才 / 025
- 2.8 员工需要管理 / 027
- 2.9 物质奖励和精神奖励同等重要 / 029
- 2.10 没有人能够凌驾于公司之上 / 031
- 2.11 组织的心脏和灵魂 / 032
- 2.12 扁平化管理才是正道 / 034
- 2.13 开除员工不是件容易的事情 / 036
- 2.14 该怎么去开除员工 / 037
- 2.15 变革总是存在的，要拥抱它 / 039
- 2.16 变革过度也是一种麻烦 / 041
- 2.17 找到适应变革的人 / 042

- 2.18 请那些阻挠变革的人离开 / 044
- 2.19 把灾难当成机会 / 046
- 2.20 建立一道保护层 / 048

第3章 让你在竞争中如虎添翼 / 050

- 3.1 战略是什么 / 051
- 3.2 战略制定的步骤 / 052
- 3.3 你的战略可行吗 / 054
- 3.4 让谁去激活战略 / 057
- 3.5 最佳实践经验也是竞争优势 / 059
- 3.6 改变公司的力量 / 060
- 3.7 最小化风险, 最大化红包 / 062
- 3.8 再也不信领导的笑容 / 064
- 3.9 到底应该怎么做预算 / 065
- 3.10 开创新事物 / 067
- 3.11 把最好的人才用来开拓新业务 / 069
- 3.12 努力宣传, 哪怕夸大其辞 / 071
- 3.13 多点自由度, 再多点 / 073
- 3.14 快速成功的捷径 / 075
- 3.15 平等并购是不存在的 / 077
- 3.16 除了战略匹配, 还要文化融合 / 078
- 3.17 到底是谁在收购谁 / 080
- 3.18 要做就做吧 / 082
- 3.19 什么人最合适 / 083
- 3.20 为此付出的代价值得吗 / 085
- 3.21 最可怕的事情 / 087
- 3.22 最伟大的经营创新 / 088
- 3.23 六西格玛不应复杂化 / 090

第4章 让你的事业一帆风顺 / 092

- 4.1 怎样找到合适的工作 / 092
- 4.2 薪水真的不重要吗 / 094
- 4.3 找到志趣相投的人 / 095
- 4.4 有所发展，而不是刚刚够用 / 097
- 4.5 到底为了谁工作 / 098
- 4.6 特殊职业情况下的选择 / 100
- 4.7 交出完美的业绩 / 102
- 4.8 四个“要”和一个“不要” / 104
- 4.9 一个坏老板会扼杀你，也会成全你 / 105
- 4.10 应该把多少精力放在工作上 / 107
- 4.11 别奢望让公司帮你协调矛盾 / 109
- 4.12 自己解决的问题 / 111

附录 郭广昌七问杰克·韦尔奇 / 113

第1章 从商的哲学

- 关于使命感……
- 价值观是个什么东西
- 偏离的使命和价值观
- 一个非常严重的问题
- 难，但是依旧能够做到
- 把缺乏效率的人剔除出去
- 人的考评和业务的考评
- 关心企业中的每一个人

1.1 关于使命感……

在整本长达 300 多页的《赢》的书稿中，杰克·韦尔奇首先谈到了从商的哲学，诸如价值观、使命感等之类的东西。在韦尔奇的理念中，这是从事商业活动必须知道的基本观念，任何人都不能回避。所以，他把“从商的哲学”放到了《赢》的最前面。

韦尔奇一共为我们总结了 4 条从商的哲学：使命感和价值观，保持坦诚，做好考评，发言权和尊严。下面，我们首先来谈谈使命感。

1. 良好的使命感

韦尔奇知道，提到“使命感”和“价值观”，很多人都会觉得这是在“老生常谈”。其实，对于企业的运营管理来说，使命感是必不可少的组成部分，而我们要在“可能的目标和不可能的目标之间寻求一种平衡”。在韦尔奇的理念里，拥有良好的使命感可以给员工一个清晰的发展方向，让他们觉得自己是在做一件

伟大的事情。从事商业活动肯定要考虑商业利益，但是《赢》却提醒我们，即使追求商业利益，也要“充满壮志雄心”。

关于使命感……



2. 谁来确立使命

既然使命感如此重要，那么在企业组织里，确立使命并且鼓励大家前进的人应该是谁呢？当然是管理者，特别是高层管理者。对于一个高层管理者来说，很多的事情需要授权，也需要听取各方面人才的意见。可是，“确立使命仍然是企业高层管理人员的职责”。企业使命的确立和宣扬永远不能授权给别人去做，因为这是企业运营管理最核心的东西。很多时候，能不能够确立企业的使命，并且培养出有使命感的员工，将决定着企业的成

败。作为高层管理者，如果领导能力欠佳，不能正确、及时地确立使命的话，那么很容易会把整个公司导向“毁灭”。

1.2 价值观是个什么东西

韦尔奇认为，价值观就是“实现使命的办法，是实现最终盈利目标的手段”。所以，它是具体可执行的，是和现实工作紧密结合在一起的。

1. 谁来制定价值观

上面提到，使命是由高层管理者制定的。那么，价值观是由谁来制定的呢？使命是一种由高层管理者制定的，并被赋予全体员工的一种工作规范；价值观则是每一个员工都有机会发表自己的见解。一般情况下，企业领导层制定出价值观的最初版本，然后交给全体员工共同讨论，反复切磋，最终成型。所以，当企业小的时候，价值观的制定就会相对容易；可是，当企业发展壮大的时候，价值观的制定就不是那么容易了，因为要想听取多方的意见不是一件容易的事情。

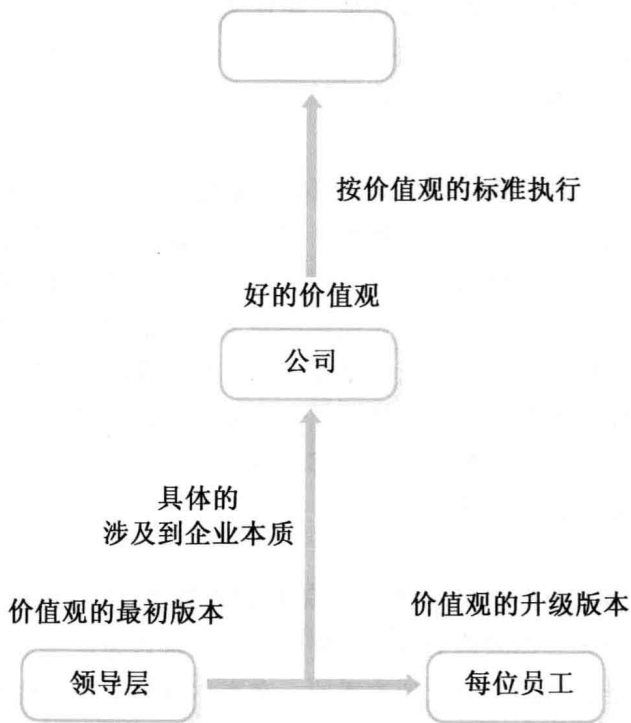
2. 好价值观的标准

很多企业都会说，“我们公司是有价值观的”。可是，有价值观并不意味着你的价值观就是好的。韦尔奇认为，一个好的价值观应该是具体的，涉及到本质的。在韦尔奇早年一开始进入通用电气的那段时间，就曾经对当时通用电气的价值观感到悲观失望，因为它太含混不清了，也有些教条主义。

3. 好的标准还要好的执行

价值观对于企业来说至关重要。它是全体员工从事商业活动的基本准则。那么，既然是准则就应该被严格遵守；不被遵守的价值观是没有多少价值的。对于那些不遵守公司价值观的员工，不管他的业绩是多么好，韦尔奇的态度都非常明确，那就是“请他走人”。

真正的价值观



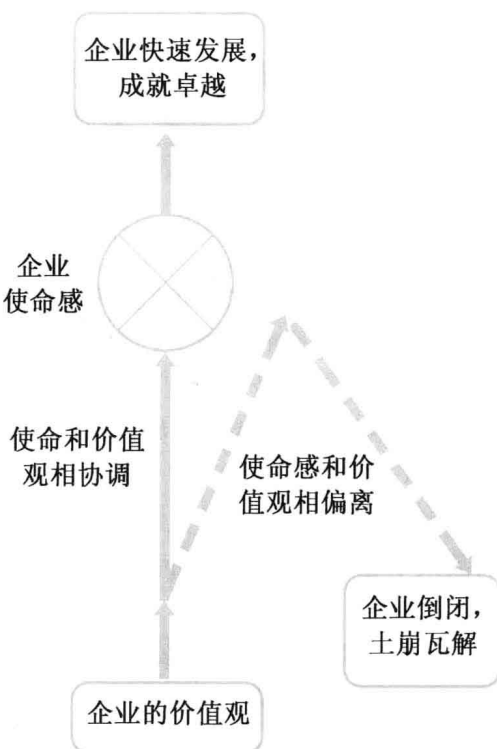
1.3 偏离的使命和价值观

一家好的企业应该把使命和价值观有机地融合在一起，使其相互促进，共同发生作用。但是，现实的商业情况却并不是这样的。全世界到处都是这样的例子，企业倒闭，公司破产，使命和价值观相背离。

1. 背离的现状

韦尔奇认为，“价值观应该理应支持它的使命”。可是，两者产生冲突的事件却并不少见。究其原因，虽然故意作为的可能性很小，但是其影响却很大。《赢》列举了很多种商业世界的小危机，都值得我们深思。背离难道真的无可避免吗？当然不是。除了那些倒闭的企业之外，这个世界上还有很多优秀的企业，他们在这方面做的非常出色，比如通用电气，就是一直秉承着自己的

偏离的使命和价值观



使命和价值观一路坚定地走过来的。

2. 背离的后果

韦尔奇认为，“价值观和使命相偏离的代价是非常昂贵的”。韦尔奇在《赢》中为我们详细介绍了安然公司的情况。正是因为价值观和使命的逐渐背离，才使得这家规模庞大的公司在一夜之间就土崩瓦解了。这是一个本来可以避免的悲剧。为此，韦尔奇提醒我们，“不能光把价值观和使命写成标语挂在墙上”，那样的话企业就永远不会发挥出应该具有的潜力；我们应该坚定地把价值观和使命执行到具体的工作当中去，要让价值观和使命“真正地运转起来”。

1.4 一个非常严重的问题

韦尔奇在《赢》中提到一个“非常严重的问题”，那就是很多企业缺乏坦诚的精神。所谓的“坦诚”就是“开诚布公”，就是和同事、领导和下属保持直接的交流和沟通，永远“真实地表达自己的想法”。

1. 最大的敌人

韦尔奇认为，如果一家企业缺乏坦诚的精神，那么几乎可以断定这家企业是没有什么前途的。因为，缺乏坦诚会使企业缺乏创意，会阻碍那些优秀的人才最大限度地发挥自己的才华。“它简直是一个杀手”。韦尔奇在《赢》中如此惊呼！其实，对于很多企业来说，越来越严重的官僚主义习气就是在缺乏坦诚的基础上累积出来的，其后果是致命的。所以，韦尔奇提到，对于企业来说，“最大的敌人不在外部，而在于内部不良的沟通方式上”。

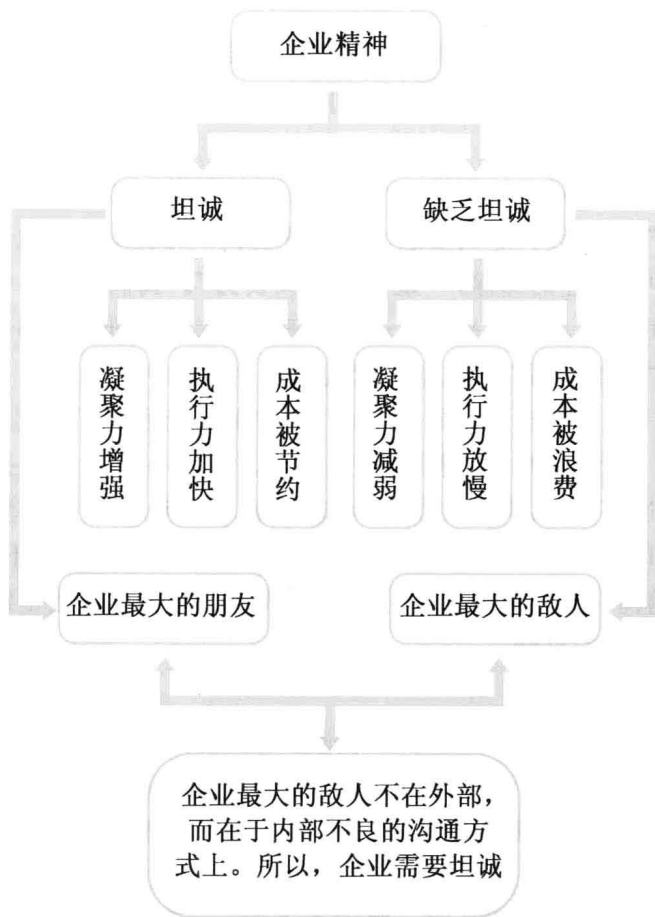
2. 坦诚的作用

上面谈到了缺乏坦诚的坏处，那么坦诚到底具有哪些好处呢？韦尔奇在《赢》中列举了以上3条：

吸引更多的人参与对话——敞开心扉，提升团队

推动和加快执行的速度——快鱼吃慢鱼

偏离的使命和价值观



节约成本——减少不必要开支

坦诚的精神是如此重要，因为它具有一种化繁为简的力量。既然坦诚的作用如此重要，为什么还有那么多人“视坦诚为畏