

向

大

师

学

管

理

韦尔奇 行动指南

邵雨◎著

这是一本关于如何行动的书，
它将告诉你如何像韦尔奇一样卓越。



机械工业出版社
China Machine Press

向

大

师

学

管

理

韦尔奇 行动指南

邵雨◎著

这是一本关于如何行动的书，
它将告诉你如何像韦尔奇一样卓越。



机械工业出版社
China Machine Press

本书对韦尔奇的核心领导理念进行了概述，总结了卓越领导的 24 项法则，并指出各理念的要点，最具价值的地方在于本书将行动指南作为全书的重心，在阐述每一个韦尔奇的核心理念时，作者根据自身在企业管理过程中的实践经验，结合韦尔奇的亲身经历，为读者提供了切实可行的行动指南。行动指南思路清晰，类似于管理工具箱，通过行动指南，读者可以在企业内对韦尔奇的领导理念进行实际运作。

本书适合企业管理者、经理人以及希望进一步提升自己的人。

图书在版编目 (CIP) 数据

韦尔奇行动指南 / 邵雨著. —北京: 机械工业出版社, 2009.6

(向大师学管理)

ISBN 978-7-111-27277-9

I. 韦… II. 邵… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 080118 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 徐 井 责任编辑: 徐 井 胡 明

责任印制: 洪汉军 版式设计: 张文贵

三河市宏达印刷有限公司印刷

2009 年 6 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 15 印张 · 1 插页 · 189 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-27277-9

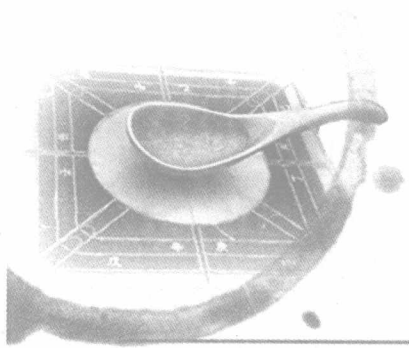
定价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
销售服务热线: (010) 68326294

购书热线: (010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线: (010) 88379001

封面无防伪标均为盗版



总 序

行动乃第一要务

受编辑所嘱，为“向大师学管理”丛书写一篇序，交代一下编著这套书的缘由。

自2002年以来，我便一直期待着能有机缘编著这套书。最初的原因很简单：那时我正担任一家民营企业的运营总监，对于彼得·德鲁克和杰克·韦尔奇等管理大师的管理理念非常钦佩，并结合实际尝试着实践他们的一些核心理念。

在实践中，我遇到了很多难题，但是没有任何人可以给我一点儿切中要害的帮助和支持。并非市面上没有关于彼得·德鲁克和杰克·韦尔奇两位大师的著作，事实恰恰相反，关于他们的书籍几乎随处可见。但是大多只是对大师管理思想的复述，对于行动毫无指导和帮助。那时，我就在想：如果有机会我一定编著一套将两位大师的核心理念运用到实践之中的书。

当然，如果单纯为了编著而编著，那只会是一套不切实际的书。于是，我继续实践他们的各种理念。

八年来，我也始终在零星地记录着一些实践笔记，在此期间甚至还出版过两本关于大师思想解读的书，对他们的理念也有了更为深刻的理解。因此，编著“向大师学管理”丛书对我来说，事实上是一次对以往实践的回顾和对笔记进行整理的过程。这是一套经由八年研读和实践而创作出来的书。

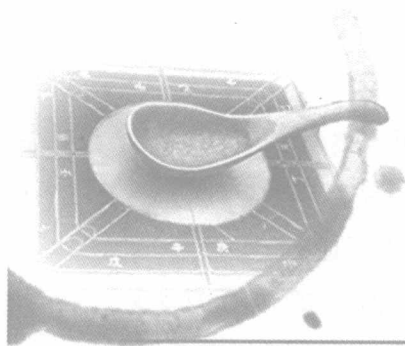
在编著过程中，我觉得这套书的最大价值在于它们的行动指导意义。在实践每一个理念之前，我都会对大师的思想进行剖析，并转变为可以运用的行动指南，它们构成了这套书的重要组成部分。

这八年来，我始终以一个管理学者的身份从事着企业管理实践并为企业提供咨询服务。我确信任何理论离开了实践都会变得苍白无力。而我从中体会得最为深刻的一个法则就是：行动乃第一要务。离开了行动，任何美好的构想都只是构想而已。但实际上，人人都知道行动的重要性，但大多却不知道该如何去行动。这套书就承载着指导企业管理者去实践大师的核心管理理念的责任，而这也正是我作为管理学者的责任。

这是一套关于如何去行动的书，它们阐述的全都是大师的思想，事实上，我什么也没有创造，我只是遵循着他们的指导在写作而已。引用一句诗歌，便是“大师们在思考，而我在写”。

最后，我期待着大师们的思想能够真正在企业管理实践中释放出耀眼的光芒！

邵雨



前言

实践韦尔奇

——卓越领导的 24 项法则

“我们造就了了不起的人，然后，由他们造就了了不起的产品和服务。”

——杰克·韦尔奇

我始终保持着高度的自信：尽管关于韦尔奇的著作有很多，但这依然是与众不同的一本。因为，在这本书里，我希望表达的只有一点——实践，如何将韦尔奇的重要管理思想运用到实践中去。如果你喜欢韦尔奇的经营理念，如“数一数二”、“群策群力”等，那么，你肯定会喜欢这本书。

我对韦尔奇的认识可能与很多人不太一样，我认为他不仅是一位卓越的企业领导者，还是一位杰出的管理大师。随着对韦尔奇管理思想的深入研读，我发现他所创造出来的管理方式和理念并不比那些所谓的管理大师们少。而与管理大师相比，他担任通用电气公司 CEO 20 多年的实践经历又使得他所提出的每一项管理理念都具备高度的可操作性和效率性。这一点毋庸置疑，看一看通用电气公司的数据统计便会一目了然：韦尔奇任职期间，通用电气公司的市值从 130 亿美元上升到 4 500 亿美元，排名从世界第十位提升为第二位。如果真的有一位实践性管理学大师的话，那一定非韦尔奇莫属。

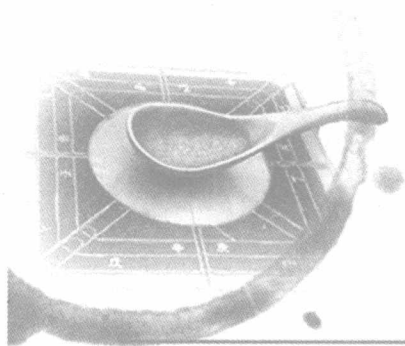
自 2002 年接触到韦尔奇的管理理念开始，我便始终尝试着将其运用于企业管理实践中，并逐步取得了良好的效果。后来，我对管理学进行研究时，也围绕着韦尔奇的部分核心理念作了一些阐述。《突破——中国企业如何走出战略迷失》和《管控力——面向目标的执行方法》两本书中的重要概念便来源于韦尔奇。在这本书里，我采取了更为直接的方式来呈现韦尔奇的核心管理理念。在呈现的过程中，我将如何实践这些理念作为写作的重心。因此，这是一本关于如何实践韦尔奇的管理理念的书。

在研读韦尔奇的过程中，有一句话始终浮现在我的脑海之中：“我们造就了了不起的人，然后，由他们造就了了不起的产品和服务。”这是韦尔奇在自传中写下的一句话，他的一切管理理念都是围绕着“造就人”展开的。事实上，在实践过程中，我也感觉到韦尔奇的理念对于造就人有着重要的价值和意义，如“无边界”理念“帮助很多平凡的人做出了绝不平凡的事业”。因此，我将这本书定义为“卓越领导的 24 项法则”。“造就人”原本便是领导者的职责，“24 项法则”则是经过反复筛选，最终选择出的韦尔奇最具价值的 24 项管理理念。

尽管关于如何进行领导以及如何造就人才的理论数不胜数，但是韦尔奇的这 24 项法则无疑是值得学习和参考的。不仅因为它们已经被证实具有出色的效果，而且它们具有一定的普适性，适合于所有的企业。

当然，一本书的真正价值在于它对读者的启发性和指导性，而不在于作者的絮絮叨叨。因此，我将下面的时间留给你们——亲爱的读者，愿你们能像我一样用心去体会韦尔奇的教诲和指导。

邵雨



目 录

总 序 行动乃第一要务

前 言 实践韦尔奇——卓越领导的 24 项法则

法 则 1

塑造企业价值观	1
概 述	2
要 点	3
行动指南	3

法 则 2

领导而非管理	9
概 述	10
要 点	11
行动指南	11

法 则 3

4E 领导	17
概 述	18
要 点	19
行动指南	19

法 则 4

面对现实	27
概 述	28
要 点	29
行动指南	29

法 则 5	数一数二	35
	概 述	36
	要 点	37
	行动指南	37
法 则 6	群策群力	45
	概 述	46
	要 点	47
	行动指南	48
法 则 7	持续变革	57
	概 述	58
	要 点	59
	行动指南	59
法 则 8	消灭官僚主义	67
	概 述	68
	要 点	70
	行动指南	70
法 则 9	无边界	75
	概 述	76
	要 点	77
	行动指南	77
法 则 10	全球化运营	83
	概 述	84
	要 点	85
	行动指南	85

法 则 11	服 务	93
	概 述	94
	要 点	95
	行动指南	95
法 则 12	六西格玛	101
	概 述	102
	要 点	103
	行动指南	104
法 则 13	电子商务	113
	概 述	114
	要 点	115
	行动指南	116
法 则 14	并 购	123
	概 述	124
	要 点	125
	行动指南	125
法 则 15	区别对待	133
	概 述	134
	要 点	135
	行动指南	135
法 则 16	战略制胜	143
	概 述	144
	要 点	145
	行动指南	145

法 则 17	打造学习型组织	151
	概 述	152
	要 点	153
	行动指南	153
法 则 18	员工管理	161
	概 述	162
	要 点	163
	行动指南	163
法 则 19	妥善解雇	171
	概 述	172
	要 点	174
	行动指南	174
法 则 20	制订完善的接班人计划	179
	概 述	180
	要 点	181
	行动指南	181
法 则 21	开创新业务	189
	概 述	190
	要 点	191
	行动指南	191
法 则 22	新预算	197
	概 述	198
	要 点	200
	行动指南	200

法 则 23	危机管理	205
	概 述	206
	要 点	207
	行动指南	207
法 则 24	年度循环运营体系	213
	概 述	214
	要 点	216
	行动指南	216
参考文献		222
后 记		224

塑造企业价值观

“使命感指引人们向何处前进，价值观则是引领人们到达目的地的行动准则。”

——杰克·韦尔奇

法则1

元。排名从世界第十位提升为第二位。如果说

这一点似乎勿用置疑。看一看下面的数据统计便

提出的每一项管理理念都具可操作性和可

师们相比。GECEO二十

方式和理念。那些所谓的管理大师们少

对韦尔奇研究。加强的过程。发现他所创造的

卓越的企业领导者。他还是一位杰出的管理大师

我对韦尔奇的认识。能与很多人不大一样

概 述

在韦尔奇看来，价值观是一个被商界用滥了的词汇，也是一个被误解得最多的词汇。因此，他希望还原价值观的真实面目。

与很多人将价值观视为一种虚无的理念不同，韦尔奇将其视为实实在在的行动准则。当然，无论是谁，在谈论价值观时都无法回避对使命感的阐述。同样，韦尔奇认为使命感也是实实在在的，它指引着我们前进的方向。

“有效的使命感需要在可能的目标与不可能的目标之间寻求一种平衡，它既要给大家一个清晰的方向感，以赢得最终的商业利益为导向，也要充满雄心壮志，让参与其中的人们感觉到自己在从事一项伟大的事业。”同时，使命感决定着“我们应该如何去赢”——它要求我们根据企业的经营状况作出取舍和选择，从而避免陷入常见的、盲目的陷阱之中。它要求我们异常清楚自身的优势和劣势，明白自己能够在哪种竞争环境下赢得胜利。

而“价值观是人们采取的行动，是具体的、本质的、可以明确描述的，它不能留给人们太多的想象空间。我们必须像执行军令一样奉行它们，因为它是实现企业使命的办法、争取最终赢利的手段”。

使命感和价值观分别决定了我们的方向，以及走向这一方向应该采取的行动和准则。在实际运作中，企业的使命感和价值观必须融为一体、互相促进，唯有如此，才能够奠定成功的基础。很多企业就是因为价值观与使命感的冲突而遭遇了令人惋惜的失败。

要 点

- (1) 对使命感和价值观的描述必须清晰、具体和准确。
- (2) 使命感必须具备激发人心的力量。
- (3) 使命感和价值观必须真实、客观地呈现给员工。
- (4) 价值观的形成是一个反复实践的过程。
- (5) 价值观必须得到实实在在的贯彻和实施。
- (6) 使命感和价值观必须相互融合、相互促进。
- (7) 开除那些违背企业价值观的员工。

行动指南

使命感界定的是企业发展的方向，因此，在确立价值观之前，我们首先应该明确企业的使命感是什么。那么，我们应该如何确定并传达企业的使命感呢？

首先，我们应该关注一个要点：使命感既要有激发人心的力量，使员工感到自己在从事一项伟大的事业，同时，还要具备一定的可实现性。一个过于遥远或是与人们的工作和生活毫不相关的使命往往只会沦为无人问津的口号。例如，默克公司的“医病救人”就是一个非常出色的使命，所有的默克人都能够感到自己在从事一项伟大的事业，同时，“医病救人”又是默克人每天实实在在的工作。

其次，使命感必须拥有非常清晰、具体的定义，同时还应该表述准确、简洁易懂，不会引起员工的误解。例如，韦尔奇为通用电气公司确定的使命是“成为世界上最富有竞争力的企业”，几乎所有员工都能够理解这一使命。

再次，使命感必须能够融入员工的具体工作之中。使命感只有被全体员工接受和认可才能够产生作用，韦尔奇深刻地认识到了这一点。因此，他通过各种方式将“成为世界上最富有竞争力的企业”这一使命传达给通用电气公司的全体员工；他在每一个公开场合都会反复强调这一使命，并且通过“数一数二”战略来强化员工对使命感的认识，还将每项业务中的重要决策都与使命感相挂钩。

最后，确定使命感是企业高层管理人员的职责。韦尔奇认为，“你可以从任何地方得到相关的信息，也可以倾听各方精明人士的建议，但是确定使命始终是企业高层管理人员的职责，你不应该、也不能够将其授权给其他任何人。”

企业有了使命感，明确了发展方向和目标，接下来，我们应该做的是为企业制定实现目标的行为准则——价值观。制定企业的价值观与使命感截然不同。

第一个不同之处在于：在价值观的制定上，公司内的每一个员工都应当有机会发表自己的看法和意见，因为价值观将指导着他们的做事准则和行为。而且，让员工参与价值观的制定还将产生一个令人兴奋的结果，即制定价值观的过程就是价值观获得认同的过程。

第二个不同之处在于：价值观的形成是一个反复实践的过程，而且随着市场和外界环境的变化，价值观也将随之有所调整。当然，一些根本性的价值理念是不能更改的，如诚信、共赢等。企业价值观的形成绝不可能一蹴而就，它需要企业领导层根据全体员工的建议，并结合企业内外的实际情况进行反复修正。

当然，价值观与使命感也有很多相似之处，它同样也需要被全体员工理解并认可。领导者应该运用各种方法在企业内部对最终确立的价值观进行传达，直到所有员工都能够理解并接受它。

同时，领导者应该维护企业的价值观，坚决让那些违背价值观的

员工走开。在这一点上，韦尔奇毫不手软。很多人在处理这类问题时，往往会表现得犹豫不决，尤其是面对那些违背公司价值观却业绩突出的员工。韦尔奇尽管很喜欢能力出色的员工，但是如果他违背了公司的价值观，韦尔奇还是会毫不犹豫地请他走人。

为了维护公司的价值观，韦尔奇将经理人分为四类，分类的依据正是他们对待价值观的不同态度。

第一种经理人能够实现预期的目标，并且能够认同和奉行公司的价值观。这类人最受韦尔奇的欢迎，他们在通用电气公司的前途自然一帆风顺。

第二种经理人没有能力实现预期的目标，同时他们也不认同公司的价值观。对于这类人，结果可想而知。

第三种经理人是那些没有能够实现预期目标，但是能够认同并且严格奉行公司价值观的人。对于这类人，韦尔奇通常会为他们提供一些机会，而且相信他们最终能够获得成功。

第四种经理人正是我们前面所说到的能够实现公司目标，取得出色的经营业绩，但是却不认同公司价值观的人。最初，韦尔奇对这类人也采取了容忍态度，可后来他发现容忍只会产生更糟糕的结果，最终他决定毫不犹豫地开除这些人。

1992年，他开除了四名经理人。在博卡会议上，他告诉大家开除这四名经理人的原因很简单：因为他们没有奉行通用电气公司的价值观。

最后，需要强调的一点是：**领导者必须亲自参与到制定价值观的讨论之中。**尽管每位员工都可以对价值观发表各自的看法，但是价值观是整个公司共同遵循的行为准则，作为领导者，必须从头至尾参与其中并最终审核。

遵循以上这些规则，经过反复实践和锤炼，在韦尔奇的领导下，