

明星企业的表现证明，
领导水平已经成为 21 世纪企业的核心能力
—— 美国《财富》杂志 ——

杰克·韦尔奇

领导艺术词典

Jack Welch Lexicon of Leadership

[美] 杰弗瑞·克雷默 / 著

by Jeffery Krames

财经易文

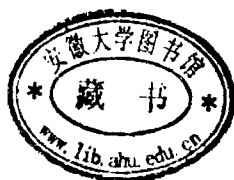
中国财政经济出版社
McGraw-Hill Education

工商管理

杰克·韦尔奇 领导艺术 词典

[美] 杰弗瑞·克雷默 / 著
罗晓军 于春海 / 译

在通用电气，领导与业绩是同义词
杰克·韦尔奇



中国财政经济出版社
McGraw-Hill Education



The Jack Welch Lexicon of Leadership

by J. Krames

ISBN 0-07-138140-6

Copyright © 2001 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc.

Chinese language copyright © 2001 by McGraw-Hill Education and China Finance and Economic Publishing House

All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社和美国麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。

未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

图书在版编目 (CIP) 数据

杰克·韦尔奇领导艺术词典 / (美) 克雷默 (Krames, J.) 著;
罗晓军、于春海译. - 北京: 中国财政经济出版社, 2001.9

书名原文: The Jack Welch Lexicon of Leadership

ISBN 7-5005-5307-2

I. 杰… II. ①克… ②罗… ③于… III. 领导艺术 - 词典
IV. C933.2 - 61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 060198 号

著作权合同登记号: 图字 01 - 2001 - 3082

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: ewinbook@sina.com

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010 - 88191017

北京印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 16 印张 180 千字

2001 年 10 月第 1 版 2001 年 10 月北京第 1 次印刷

印数: 1 - 5000 定价: 32.00 元

ISBN 7-5005-5307-2/F·4710

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

向大师学管理

(代译序)

进入二十一世纪后，人们常说的一句话是：二十一世纪是知识经济时代、信息时代、经济全球化时代。这个时代的企业管理具有诸多特点，一些国际知名的企业家，特别是 GE 的 CEO 杰克·韦尔奇，用自己成功的企业经营管理实践，为我们诠释了二十一世纪的企业管理和领导艺术。

信息化和知识化的企业管理

诚如美国著名管理学家彼得·德鲁克所说：“一场新的信息革命正在悄然兴起。”“这不仅是一场在技术上、机器设备上、软件或速度上的革命，更是一场‘观念’的革命。”那些如海涛般汹涌的信息，那些在互联网上迅速传递的信息，向人类发出了新的挑战，如何组织信息、管理信息，并用来作出正确决策，是所有经营管理者、技术人员必须下功夫解决的问题。

在经济全球化和信息化的同时，世界进入了知识经济的时代，知识继劳动力、资金、自然资源之后成为第四大资源，甚至是最重要的、最活跃的资源。学习新知识、创造新知识的能力，成为各个国家和企业之间竞争的的决定性因素。它使企业的资本结构发生了革命性的变化，由传统的以机器资本、货币资本为主，转向以智力资本为企业增值活动的主要基础，人力或智力资源成为日益重要的战略资源。

韦尔奇正是开发人力资本和激活知识型员工的能手。他提出了精简、速度和自信原则，认为培养员工自信的办法就是放权和尊重，建立简洁的组织。同时，韦尔奇还把 GE 变成为“无边界企业”，使得这个庞大的跨国公司既保持了大企业的力量，又具有小型公司的效率、灵活性和自信。

为了提高对信息的响应速度，韦尔奇十分重视建立畅通的沟通机制。他说：“我们希望人们勇于表达反对意见，呈现出所有的事实面，并尊重不同的观点。这是我们化解矛盾的方法”。在 GE 倡导开放、坦诚、不分彼

此的关系，以及面对面的沟通。这都有效地激发出 GE 员工的主动性和创造性。

知识经济下的人力资源开发与管理，首先需要每一位员工都成为自觉学习的“学习人”。因为无论是顾客需要的进一步细化，还是产品（技术）生命周期的缩短，市场竞争环境不断发生变化，无论其速度还是程度，都是传统工业社会所无法比拟的。学习知识，将知识转化为现实的生产力，不断创造新知识，成为人们最重要的活动；开发人的潜能，成为管理的核心问题。在这方面，韦尔奇领导的 GE 为人们提供了一个典范。在这里，领导者、管理者、生产者都保持着高度的学习意识和能力。企业力争为员工提供学习机会，创造学习氛围，实行开发重于管理的领导方式。在韦尔奇的指导下，GE 成立了经济开发研究所，它也是一所商业学校。公司每年拨款约 10 亿美元，培训十万左右的员工，使 GE 员工成为世界上素质最高的企业员工之一。

金字塔的倒塌——官僚组织让位于团队组织

在传统的组织中，对人的管理主要依靠权力和责任的分配。“权力的金字塔”是对传统组织的形象描述。组织中的每个人都在权力的架构中生活和工作。他们与上级很难进行平等的沟通，群众的智慧和创造力受到了极大的限制和损害。在未来的知识经济中，权力的作用越来越小，平等沟通的重要性日益增大。在学习型组织中，权力的金字塔已经倒塌，组织的形状更像扁平型的网络。在学习型的团队组织中，团队成员是完全平等的，这种平等的氛围促进了开放和高效的思想交流，思想碰撞激发出智慧的火花，于是新的知识诞生了。在这种组织中，大家关心的不是权力的大小，而是知识的多少；迷恋的不是地位的高低，而是创造力的强弱。

韦尔奇在 GE 进行的组织结构变革是闻名遐迩的。目前 GE 的组织就像一个车轮，轮轴是韦尔奇和三名副总裁组成的总裁办公室，轮辐是 GE 的 13 个主要事业部。这种结构的最大优点是简洁。它使 GE 长久不消的官僚主义去掉了大半，创造出满足市场需要而非官僚制度需要的组织结构。同时，从 1985 年开始改组高层及一些重要职位，GE 成立了企业主管委员会（简称 CEC）。CEC 由 GE 的 13 个企业最高负责人和一些高级幕僚参谋人员组成，CEC 的会议和讨论是平等、自由，也是非常有效的。它虽然缺乏正

式权力，但它却是典型的管理团队组织，成为影响 GE 这个大企业的最有效方式。

育才型领导——管理者角色的转变

在知识经济社会中，企业管理者自己也面临着深刻的角色转换。面对无论知识能力、还是人格成熟度都日渐提高的员工，其管理手段、风格和重点都要发生相应的改变，否则就无法顺利实现组织的目标。

企业管理者首先要成为育才型领导，培养下属成为领导者的第一职责。美国学者戴维·布雷福德和艾伦·科恩在《追求卓越的管理》一书中指出，领导者可以分为三类：师父型领导，那是经验管理的产物；指挥型领导，那是科学管理的成果；育才型领导，那是面向未来的文化管理模式的要求。这意味着管理者主要通过授权、指导等管理手段给予员工充分的成长空间，使其通过学习提高工作绩效，也就相应提高了企业的整体绩效。管理者的工作重点不再是盯住员工的行为，通过纠偏来实施外部控制，而是逐渐转向对员工观念意识的关注和影响，从而间接地影响员工的行为。管理者不仅自己带头成为学习人，还要通过创造重视学习的企业核心价值观，潜移默化地影响员工，从而产生有利于企业目标实现的行为。像 HP、IBM、摩托罗拉、微软、GE、松下、本田、三星等著名的跨国公司，毫无例外地都实行“育才型”的领导。

而韦尔奇更是其中的佼佼者。他把 60% 的时间花在培养人上面。首先是亲自挑选和培养 500 多名 GE 高层经理，然后是 3000 多名中层经理。韦尔奇认为自己一生中最伟大的成就莫过于培养人才。在 18 年中，韦尔奇曾 250 多次亲自在 GE 的商业学校授课，这是不寻常的。

管理价值观——文化管理大行其道

如果说，经验管理的特点是人治，科学管理的特点是法治的话，文化管理的特点就是文治，即通过企业文化来治理企业，企业文化建设成为带动经营管理全面工作的“牛鼻子”。企业文化的核心是共同价值观，因此管理价值观应该是二十一世纪企业家的基本功。这就是美国学者所提倡的“基于价值的领导”。

2000年《财富》杂志世界企业500强评出后，在其总结中指出：“最能预测公司各个方面是否最优秀的因素是公司吸引、激励和留住人才的能力。公司文化是他们加强这种关键能力的最重要的工具。”

韦尔奇正是文化管理的大师，经过18年的努力，他成功地将GE由科学管理带进文化管理的殿堂。韦尔奇认为任何企业都有两类问题：硬性问题和软性问题。硬性问题包括财务、营销、技术和生产等，而软性问题是关于价值观、士气和沟通等。每个组织都需要价值观，特别是对于精干的组织。主要领导者必须挺身而出，坚持不懈地传达你的价值观，价值观的形成是长远的挑战。韦尔奇从1985年开始，在公司年报中增加了“价值观声明”一项。在改革GE文化方面，韦尔奇是从指挥全企业的理念对话着手的。他推行员工全面辩论，共同探讨GE的价值观应该是什么，并始终坚信最好的理念经得起公开的讨论。这种“群策群力”的方法，使GE的文化极富开放性，使之吸收了GE每一个员工的创意，消除了官僚主义，并且使“无边界管理”、“六个西格玛质量标准”等成为GE文化中固有的一部分。进而通过人人持有的“价值观卡”，使GE文化深入人心。

作为当今世界上最受尊敬的企业家，韦尔奇对领导学和企业管理学的贡献也许超过了任何同时代人。他创造了一系列人们前所未闻的领导学新语汇。本书作者参与了4部有关杰克·韦尔奇的管理作品的创作。在这部最新著作中，他从韦尔奇的领导辞汇中获得灵感，带领读者一窥管理大师的迷人风采，吸收其管理智慧和领导艺术。读罢此书，我们可以真切地感受到韦尔奇和通用电气公司那种生生不息的创新精神。

张 德

2001年8月于清华园

目 录

领导者的历程：韦尔奇时代

为什么会有这本《杰克·韦尔奇领导艺术词典》？	(3)
一部令人难以置信的韦尔奇简史	(6)
创造一个新的典范：无边界	(9)
韦尔奇的主要创举	(11)
再现韦尔奇的主题	(15)
韦尔奇悖论	(18)

杰克·韦尔奇领导艺术词典

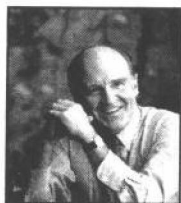
如何使用本词典	(25)
6个西格玛标注的作用	(26)

附 录

杰克·韦尔奇 2001 年股东大会讲话 回顾通用电气创记录的业绩及杰克·韦尔奇 20 年管理经验总结	(241)
--	-------

PART ONE

*Evolution of a Leader:
The Welch Years*

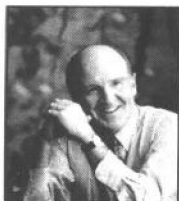


**领导者的历程：
韦尔奇时代**

第一部分

GE 员工……永远保持坚定的诚信

- 以极大的热情全力以赴地推动客户成功。
- 视“6个西格玛”质量为生命……确保客户永远是其第一受益者……并用质量去推动增长。
- 坚持完美，决不容忍官僚作风。
- 以无边界工作方式行事，永远寻找并应用最好的想法而无需在意其来源。
- 重视全球智力资本及其提供者……建立多元化队伍去充分利用它。
- 视变革为可以带来增长的机会，例如“电子商务”。
- 确立一个明确、简单和以客户为核心的目标……并不断更新和完善它的实施。
- 创建一个“弹性空间”、振奋、不拘礼节和信任的环境……嘉奖进步……颂扬成果。
- 展示……永远保持对客户有感染力的热情……GE 领导才能所要求的四个方面(4-E's)：具有迎接并应对变化速度的个人活力……有能力创造一个氛围以激励他人……面对艰境勇于作出果断决定的锋芒……及始终如一执行的能力。



为什么会有这本 《杰克·韦尔奇领导艺术词典》？

Lexicon (lek - si - kon): (1) 词典;
(2) 用在特殊职业、学科或文体中的专用名词。

——美国传统词典

在杰克·韦尔奇领导通用电气的 20 年中，他对领导艺术的贡献比任何一个现时代的其他首席执行官都要大。他不仅为领导事务贡献了更多的思想，还设计出领导的原理、战略和原则。在创造一个在全球最具竞争力的公司的同时，韦尔奇也创造出自己的词典，这是一种全新的语言，它说出了将通用电气这个具有百年历史的官僚机构转变为一个全球性主宰的新方法、新战略。

本书是按照字母顺序排列的，收入了韦尔奇和通用电气在 1981 ~ 2001 年间创造并使用的 250 多个术语、思想、概念、工具和战略。这当中有一些词已经被用作商业的日常用语，如“无边界”（Boundaryless）。也有许多术语虽然没有引起人们太多的注意，但它们对于记录韦尔奇领导艺术的形成过程也是至关重要的。例如，大多数经理都已经听说过 6 个西格玛，但关于“黑带师父”和“绿带”的论述却很少。同样，作为韦尔奇彻底的文化首创，“听证会”在大量的书籍和文章

中得到了重视；但与这一计划相联系的其他概念如“高难度”和“响尾蛇”，受到的关注却要少得多。

词典中的许多条目事实上都是杰克·韦尔奇和通用电气构想出来的。同时也有必要指出，书中还包含许多条目，它们虽然不是由通用电气的这位领导者发明的，但在他那里却有着独一无二的用途。例如，在“信心”这一条目下并没有字面的定义，但却解释了为什么韦尔奇会认为“灌输信心”是他的关键职责之一。此外，要完全理解为什么韦尔奇如此地强调信心的建立，读者就必须了解韦尔奇本身自信的缘故，以及自信在他精心打造通用电气未来的过程中所起的作用。

《韦尔奇领导艺术词典》有 3 个目的：

- 1) **使读者对韦尔奇的所有术语和战略有一个大概的了解：**对于那些使韦尔奇着迷的主要管理思想，读者将获得一些有价值的领悟，同时还可以了解这些概念和计划的重要性。那些最重要的术语都被清楚地标明（用 6 个西格玛符号），这样，读者就可以知道哪些词汇和战略是韦尔奇领导理念的核心。
- 2) **使读者对韦尔奇涉及公司层次的关键创新有更深的了解：**在任职期间，韦尔奇进行了 4 个增长创新（全球化、6 个西格玛、产品服务和 E 化举措）
- 3) **记录韦尔奇领导思想的演变历程：**在任何有可能的地方都用日期和年表来记录韦尔奇作为一个领导者的演变历程。韦尔奇的许多关键的管理概念和程序都是随

年代而变化的，而且这种时间顺序在执行某一特定程序时有重要作用。例如，韦尔奇曾说过，如果没有听证会以及那种使通用电气在 80 年代末和 90 年代初成为一个约束更少的地方的行为程序，6 个西格玛将是不可能的。

作为通用电气的首席执行官，杰克·韦尔奇发起了许多变革，这使他获得世界上最伟大的管理者的称号（但是韦尔奇并不喜欢“管理者”这个词，他更喜欢“领导者”）。本书的最终目的是创造出一本词典，它远不只是关于韦尔奇在那些变革中所使用的术语和计划的指示牌。

一部令人难以置信的韦尔奇简史

韦尔奇是个独生子，1935年出生，在马萨诸塞州的塞勒姆长大。在孩提时代，韦尔奇在一个狂热的体育爱好者，他认为他是在一个被称为“公园”（也就是周围一些碎石坑被当作临时的公园）的“格斗场”中学到的教训造就了他的领导才能。他后来进入位于阿姆赫斯特的马萨诸塞大学，接着又从伊利诺斯大学获得化工专业的硕士和博士学位。1960年10月，韦尔奇加入通用电气设在马萨诸塞州匹兹菲尔德市的塑胶事业部。正是在这里韦尔奇形成了自己的领导理念。如韦尔奇所说，在这个令人激动的、快节奏的环境中工作，“官僚作风是不可能形成的，就像迅速流淌的河水不可能结冰一样”（虽然环境很好，但韦尔奇在1961年还是差点辞职，当时他获得了1000美元的加薪，但收入也仅有11500美元，他称那1000美元是“令人恶心的”）。

开始时只有两个员工，韦尔奇因此把他在通用电气的角色比作是“邻里杂货店”的小工。在一个邻里的杂货店工作，你知道每个顾客的名字、他们要买什么、他们是谁。韦尔奇由此感到，在这个非正规的舞台上他的信心迅速膨胀。在韦尔奇沿着公司等级制度不断往上走的过程中，这种比喻一直伴随着他。在33岁时他成了公司中最年轻的总经理。1974年，韦尔奇的前任雷杰·琼斯在离退休还有整整6年便开始寻

找继任者。虽然在最初那个有 96 个候选人的名单上并没有韦尔奇的名字，但他的名字还是进入了最终的候选人名单（参见本词典中的**继任计划**）。1980 年，通用电气宣布了第 8 任首席执行官的名字：45 岁的约翰·弗朗西斯·韦尔奇。发布消息的那天，整个美国陷入一片混乱。利率急剧攀升，经济被挤到两次衰退之间。股票市场步履蹒跚地走出这个 20 世纪 30 年代以来最严峻的时期。道琼斯 30 种工业股票指数在 20 世纪 60 年代中期首次突破 900 点，在 1980 年是 937 点。通用电气作为美国最重要的公司之一，表现也好不到哪去。虽然雷杰·琼斯被《财富》杂志首席执行官 500 强评为最好的首席执行官，但通用电气的股票经通货膨胀调整后，在此前的 10 年间贬值了 50%。

对于随后所发生的事有着很好的记录：韦尔奇向一位同僚讲述了他的冒险计划，他要发起一场变革并用第一年时间对公司进行彻底的改造。在 80 年代初期，韦尔奇对公司实施了一场外科手术，他在卖掉通用电气下属的 200 多个企业的同时，也买进了 70 个企业，其中包括用 60 亿美元收购美国广播公司。就连通用电气的内部人员对此也感到很是震惊。韦尔奇将通用电气从一个日益老化的工业制造商转变成一个经营多样化的全球性生产巨头。韦尔奇帮助美国企业再次获得曾经拥有的作为全球最有价值竞争者的先驱地位。自阿尔弗雷德·斯隆更新通用汽车的官僚体制以来，还没有哪位公司领导能对一个大公司有如此巨大的影响。

韦尔奇的种种创举已经成为他个人的标志（例如听证会*、无边界），对此已经有很多文字描述，但是对于韦尔奇的基本经营原则却没有倾注很多笔墨。韦尔奇一贯强调“商业是简单的”，“日常的生意才是最大的生意”。在韦尔奇词典中，简洁与非正式用语占据了和“听证会”、“无边界”同样大的篇幅。当他讲述自己最大的成就时，所说的并不是通用电气的财务记录，而是集中讲述领导艺术中“较容易的”方方面面。

* GE 中国公司内部将 work-out 译为群策群力——编注。

创造一个新的典范：无边界

历史将会表明，韦尔奇就是那种能在正确的时间做出正确决策的领导者。到1980年，美国企业的经营模式已经有几十年没有什么根本的变化了。在那个僵化的、等级森严的世界中，工人的作用就是确保巨大的商业机器准时开动。这种装配线心理正在毁掉美国企业，但是没有几个首席执行官看到这一点。虽然人们普遍认为通用电气是一个典范性的组织，但韦尔奇却知道公司的前景正在发生戏剧性的变化，他感到必须做出抉择：要么改变通用电气，要么就冒通用电气被时代抛弃的风险。正是针对这一背景，韦尔奇坚定地发起了一场运动，以创造出世界上最具竞争力的组织。

韦尔奇知道要做的是做什么，也知道这将是痛苦的。他裁减了15万工人，并由此得到一个自己很不喜欢的绰号“强力杰克”。（因为他在裁员的同时还使人们不至于垮掉）。他还一点点地削减了通用电气的管理层。在调整过程中，韦尔奇根据自己的“三环”计划——将公司业务集中于核心、技术和服务三方面的战略，保存了有利于该计划的战略性业务部门，这样，他就改变了公司的基本结构。

为调整公司，韦尔奇决定对所有境况不佳的业务进行“改造、关闭或出售处理”。他卖掉了他断定不可能在同行业