

韦尔奇 24戒律

THE WELCH WAY

杰克·韦尔奇经典理论简单说
世界级大公司经理人培训手册

24 LESSONS FROM THE
WORLD'S GREATEST CEO

[美] 杰弗里·A·克拉姆斯/著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

韦尔奇24

戒律

杰弗里·A·克拉姆斯 著
雷 格 译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

韦尔奇 24 戒律 / (美) 克拉姆斯著; 雷格译. - 北京: 中信出版社, 2002.9

书名原文: The Welch Way

ISBN 7-80073-452-8

I. 韦… II. ①克…②雷… 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 (2002) 第 063116 号

The Welch Way

Copyright © 2002 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education
(Asia) Co. and CITIC Publishing House.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中文简体字翻译版由中信出版社和美国麦格劳 - 希尔教育 (亚洲) 出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

韦尔奇 24 戒律

WEI'ERQI 24 JIELÜ

著 者: [美]杰弗里·A·克拉姆斯

译 者: 雷 格

责任编辑: 方 希 责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/32 印 张: 3.5 字 数: 40 千字

版 次: 2002 年 10 月第 1 版 印 次: 2002 年 10 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2002-4590

书 号: ISBN 7-80073-452-8/F·394

定 价: 16.00 元

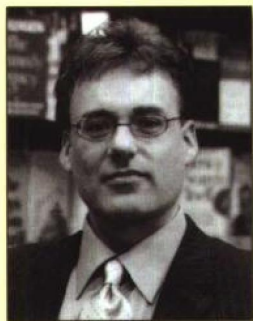
版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-64648783

THE WELCH WAY

对于全世界的经理人来说，杰克·韦尔奇绝对是一个传奇的偶像。他用了20年的时间，把GE从一个痼疾丛生的超大企业改变成一个健康高效、活力四溢、充满竞争力的企业巨人。多年来，GE的奇迹一直让人惊叹，韦尔奇的管理之道也为管理界引为经典范例。

本书是第一本为企业领导层和员工度身打造的管理实用读本，帮助人们最直接地学习和运用韦尔奇的行为要诀和成功的商业战略，它处处传达出战略背后的文化力量，更有助于公司根据自己的情况建立有个性的管理文化。



杰弗里·A·克拉姆斯：

麦格劳-希尔商业图书部副总裁，研究通用电气公司前CEO杰克·韦尔奇的权威人士。在关于这位特立独行的CEO的书中，他是其中4本的编辑、两本（包括《杰克·韦尔奇领导艺术词典》）的作者。

责任编辑 万 希

责任监制 王祖力 朱 磊

封面设计 耀午书装工作室

中信联合发行有限公司

一个有志于做到真正伟大的公司提供给它的员工的是巨大的挑战，让他们面临挑战时充满自信，这自信只能来自内心，来自成功。

**官僚主义讨厌变化……它畏惧速度，
憎恨简单化。**

目 录 Contents

戒 律	《	韦尔奇管理之道 The Welch Way	1
	1	领导 Lead	4
	2	更少正式 Get less formal	8
	3	消灭官僚主义 Blow up bureaucracy	12
	4	直面现实 Face reality	16
	5	简单化 Simplify	20
	6	视变化为机遇 See change as an opportunity	24
	7	通过激励他人进行领导 Lead by energizing others	28
	8	挑战传统 Defy tradition	32
	9	让聪明才智统治 Make intellect rule	36
	10	每日突进 Pounce every day	40
	11	价值观优先 Put values first	44
	12	减少管理 Manage less	48

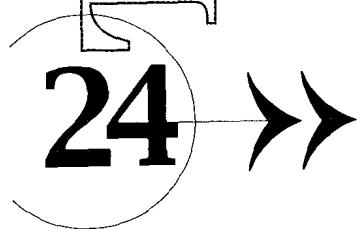
	13	让人人参与 Involve everyone	52
	14	重写你的日程表 Rewrite your agenda	56
	15	崇尚速度 Live speed	60
戒	16	注入信心 Instill confidence	64
	17	设置尽力而为的目标 Set stretch goals	68
	18	消除边界 Eliminate the boundaries	72
律	19	展示一个愿景 Articulate a vision	76
	20	从所有地方获得好的构想 Get good ideas from everywhere	80
	21	激励他人取得业绩 Spark others to perform	84
	22	质量由你操心 Quality is your job	88
	23	变化永无止境 Change never ends	92
	24	开心 Have fun	96
	◀	引言出处 Source Notes	101

韦尔奇管理之道

The Welch Way

The Welch Way

24



1981年，45岁的杰克·韦尔奇成为GE（通用电气）第八任、也是公司历史上最年轻的CEO。从他成为董事长的第一刻起，韦尔奇的目标就是把GE建设成“世界上最具竞争力的企业”。韦尔奇知道，要使美梦成真，需要做的不亚于来一场“革命”。

历史将会证明，韦尔奇绝对是出现在正确时刻的正确领导人。他接手的时候，美国公司正处于麻烦之中。新的国际竞争和糟糕的经济状况已经改变了游戏，但是很少有CEO认识到这一点。1980年时美国公司所采用的经营模式已经有好几十年没有改变了。员工做工，经理们管理，人人都知道自己的位置。组织结构、审批和官僚作风控制着每一天。

韦尔奇掌舵之初的几年无异于一场持续不断的战役。他自称的革命就意味着向GE旧的行为方式发动战争，并且自上而下地彻底改造公司。韦尔奇在担任领导人的第一个10年当中，整顿、关闭和出售了几百项业务，消除管理层级，改

变了公司的官僚主义体制。

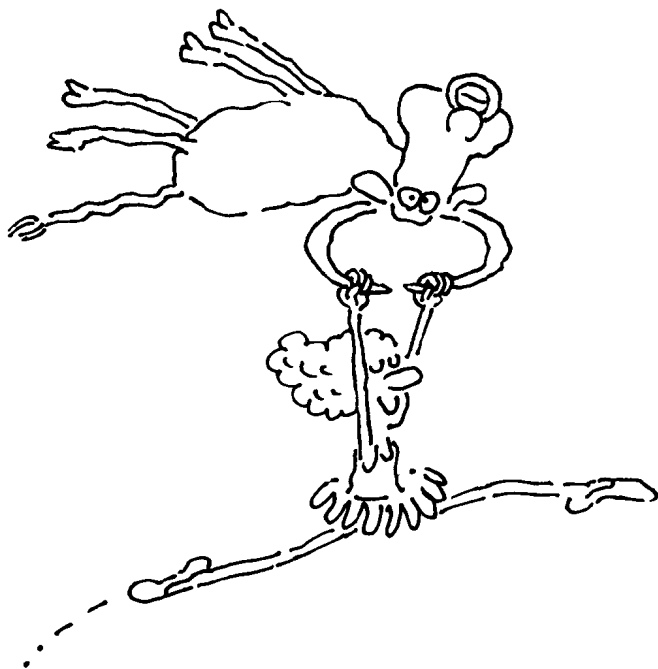
很少有人能够理解这位特立独行的CEO何以一定要进行如此激烈的变革。GE早就被公认为世界上最大的制造商之一了，所以有什么必要整顿这个并未崩溃的企业呢？然而在韦尔奇眼中，这个企业已经不堪自身结构的重负而濒于破产。他发现一些业务的增长速度不够快，企业文化也激发不出几个新构想和革新措施。

杰克·韦尔奇如何指挥历史上最大的一个公司，就是本书要涉及的内容。《韦尔奇 24 戒律》并不聚焦于韦尔奇革命的特别增长战略（例如，着重强调服务之于制造的重要性），而是关注战略背后的行为和文化的力量。

举例来说，通过“挑战传统”，韦尔奇得以淘汰 GE 已经过时的看待世界的方法。在老 GE 中，只有那些来自公司大楼内部的构想才被认为是值得一试的（这被称作 NIH [Not Invented Here]，即“非本地发明”）。韦尔奇排除了 NIH。他认为向别人学习是一枚“荣誉勋章”，并且鼓励所有员工吸收一切最好的构想，不管它们来自何方。

在老 GE，“肩膀上的杠杠”（意谓一个人的级别）是最最重要的。韦尔奇改变了这一点。他觉得一个构想的质量远比谁提出它更重要。他力促所有员工把他们的构想讲出来，不要觉得哪个人（包括他自己）可以垄断好的构想。

**以下就是 GE 的第八任董事长主政 20 年、
用以改变世界最大公司之一命运的领导秘诀。**



Manage
Lead

☐ 管理
☒ 领导



杰克·韦尔奇考虑的完全是领导，而不是管理。他甚至不喜欢“管理”这个词。

在他看来，“管理”这个词让人想起的全是人们对管理的负面看法，诸如“控制人，窒息人，使人处于黑暗之中”。

韦尔奇热爱领导。他酷爱创造一个愿景，然后使人们对他们所从事的工作充满热情，迫不及待地去执行他的计划。韦尔奇说，一个真正的领导者就应当是那样的。这个领导者应该能够表述一个愿景，然后督促人们去将它变为现实。

韦尔奇认为执行官或CEO们并不拥有对领导的专利权——因此，也不拥有对好的构想的专利权。对他来说，任何人都能成为领导者，只要他们勇于奉献，而对每个人来说最有意义的奉献方式就是拿出好的构想来。韦尔奇曾经说过：“英雄

1

就是拥有新的构想的人。”在他看来，对于一个组织，没有什么比表达出新构想和创造出一个愿景更重要的了。

在GE，他创造了一个将新构想当作组织活力源泉的企业，正是这些新鲜血液保证了GE巨大引擎的运转。他说，假如公司必须依靠他来提供所有的好构想，那“它非在一小时之内沉没了不可”。

就在许多商业领导人针对领导艺术这一话题夸夸其谈的时候，韦尔奇却在亲身实践它。他为他的公司创造了一个愿景（“世界上最具竞争力的企业”），又花了二十多年时间激发企业将这一愿景变为现实。他拥有巨大的能量、竞争精神，以及点燃激情、取得成果的能力，并且积极寻找拥有这些素质的领导者。

以下是可以用来提升你的“韦尔奇领导商数”的一些注意事项：

▲ 明白无误地表述一个愿景，激发他人去实施它：

韦尔奇说，这就是领导艺术的精髓。任何一个能够

表述一个愿景并激发他人充满热情地付诸实施的人，都可以成为领导者。

人 不要纠缠每一个令人难以忍受的细节：

领导者知道他们的职责是掌控全局。不要沉溺于管理细枝末节。将了不起的人们团结在你周围，放手让他们去做各自的工作。

人 吸纳每一个人，欢迎来自四面八方的伟大构想：

因为商业的精髓完全在于从每个人那里得到伟大的构想，所以注意不要放过任何一个人。很有可能你的团队中最沉默的一个人有着最好的构想。

**我们所寻找的……是较之削弱、压抑
和控制更善于鼓励、激发和唤起的各个层
面的领导者。**



Get more formal
Get less formal
