

韦尔奇管理艺术丛书

主编：赵光中

韦尔奇管理艺术——

效率型组织

从企业效率的角度阐述了韦尔奇的管理艺术

裁减冗员/精减机构/提高效率/建立新秩序
以人为本/建立学习型企业

中国时代经济出版社

韦尔奇管理艺术——

效率型组织

主 编：赵光中



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

效率型组织/赵光中主编, —北京: 中国时代经济出版社, 2002.9

(韦尔奇管理艺术丛书)

ISBN 7-80169-297-7

I. 效… II. 韦… III. 电气工业-工业企业管理-经验-美国 IV.
F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 075342 号

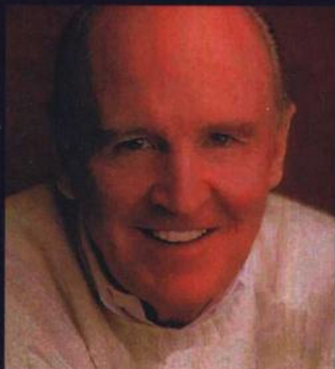
韦尔奇管理艺术丛书

效率型组织

赵光中
主编

出 版 者	中国时代经济出版社 (原中国审计出版社)
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)88361317 64066019
传 真	(010)64066026
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	北京振兴华印刷厂
开 本	850 × 1168 1/32
版 次	2002 年 10 月第 1 版
印 次	2002 年 10 月第 1 次印刷
印 张	13.375
字 数	335 千字
印 数	1~10000 册
定 价	25 元
书 号	ISBN 7-80169-297-7/F·127

版权所有 侵权必究



主要内容：

- 1. 裁减冗员；
- 2. 精减机构；
- 3. 提高效率；
- 4. 建立新秩序；
- 5. 以人为本；
- 6. 建立学习型企业。

韦尔奇管理艺术丛书编委会

主编：赵光中

编委： 楼梦遥	辛义求	秋西金	樊纬纬
商学儒	吕品高	韩福才	胥庆功
章伯森	夏洛清	斯明霞	秦 楷
于尚雅	霍 前	蔡绍青	召光春
劳世群	向明旸	沙如海	乔明觉
黎标机	孔长庚	艾德馨	肖 荣
查红晶	靳莎莎	罗 梁	沈 冠
简焘运	桓基古	赵宝云	周尔通

序

韦尔奇风暴

1981年4月，韦尔奇以通用电气历史上最年轻的CEO身份开始了他领导通用电气20年的改革历程，也在美国乃至世界工商管理界掀起了异常规模巨大的“韦尔奇风暴”。

韦尔奇以变革通用为起点，以持续不断的变革为领导标志，将通用电气带上了令同行瞩目的高速发展轨道。在他以60岁的“壮年”遵照通用传统光荣引退之后，韦尔奇留给接班人的是一家处于世界之巅的大公司。在他领导通用电气的20年间，韦尔奇也以他博大精深的管理思想为世人留下了一笔宝贵财富。

韦尔奇上任伊始就以极大的自信和勇气开始“裁减”通用电气这个规模巨大但行动缓慢的庞然大物。他一反常规，冒天下之大不韪，重组通用电气。对雷吉·琼斯留下的美国企业界“光辉典范”进行改革。

韦尔奇首开美国企业裁员的先河：为了彻底革除通用电气公司的复杂层级和无用的“规模”，使通用电气不为规模所困扰，韦尔奇以“数一数二”为原则调整通用电气的产业部门和事业部门，在进行出售、关闭、重组和并购的同时，他必然要大规模裁减公司人员。在当时，美国人具有终身工作的保障权，员工是不能随便被解雇的。但韦尔奇不为这种观点所左右，以他追求速度、简单和自信的改革精神开始裁员，并成了以后各家公司竞相效仿的楷模。韦尔奇违背了当时流行的科学管理思想，率先用“领导者”淘汰了“管理者”，在通用公司上下营造一种“领导意识”氛围。这又使他的人本管理实践先于了管理学界的人本管理思想。韦尔奇以人为本，彻底淘汰了以命令、控制、服从、等级

为代表的传统管理模式，而代之以洋溢着激励、沟通、互动、自主、平等、尊重人格的新型管理风格，即“领导”。韦尔奇的领导在随后的时代中也成了工商界和管理界的共识。

韦尔奇在组织上也采取与他的管理革新思想相一致的改革措施。他秉承“领导”的精髓，构造了一个强调交流沟通、学习、合作与创新的“无界限组织”，这与他缩小公司规模与裁减人员的改革又是统一的。韦尔奇认识到通用必须从对规模的盲目迷信中清醒过来，向小公司、杂货店甚至街头小贩学习，重回自己商业公司的本质。因此，韦尔奇强调要在“通用公司的庞大规模上安装小公司的灵魂”。在一个高速发展变动的社会里，一个人、一家公司是不可能有能力独自认识并应付世界变化的。然而，不能真正认识世界就不能实践韦尔奇“面对现实，勇于革新”的理念。基于这一点，韦尔奇以学习精神和学习文化为基础，将通用电气打造成了一个“学习型组织”。

但是，韦尔奇的“革新风暴”并不仅仅停留在组织硬件和并非根本的观念层面上，他的“风暴”还刮入了公司全体人员的内心深处，这就是韦尔奇“文化革命”。韦尔奇重塑通用电气的商业公司本质，为通用设定了追求公司整体价值的根本目标，以此为公司新的企业文化——简单型文化的核心原则，对公司各个层面的改革和运作加以指导，使公司能围绕简单型文化进行运营。韦尔奇的简单型文化体现在他领导公司的各方面：从“领导意识”到以人为本，从“无界限组织”到“小公司灵魂”，从公司总体目标到共享价值，从学习精神到发展创新意识。所有这一切都以简单型文化，特别是追求公司整体价值为核心。韦尔奇的“文化革命”为通用电气确立简单型企业文化，利用通用的企业文化为公司提供源源不绝的文化动力，为激励、凝聚公司全体人员，充分发挥每个人的能力和团队及每个人的合力共同为公司追求整体价值做出贡献。

韦尔奇以“硬件革命”先行，然后再实施软件“文化革命”，通过一系列创新性、预见性的革新措施，为通用公司和全球工商管理界树立了一个学习的楷模。而韦尔奇的“革命”也不仅仅在通用电气公司内部掀起了革命浪潮，也在公司外部刮起了变革的风暴。并且，“革命”和变革的风暴在韦尔奇退休之后更是愈演愈烈。

前言

韦尔奇：一个组织新秩序的缔造者

面对新世界经济全球化的加速发展，在新技术的作用下，生产力的国际化已经大大加快，国际分工与专业化的程度越来越高，跨国公司进一步成为国际经济活动的主体，全球性经济竞争与合作将进一步加强。为了应对新形势，近年来世界各国特别是大多数市场经济国家的企业都在积极开展各项改革，以期通过组织创新、技术创新和管理创新带动企业进入良性循环的轨道，并对难以逆料的各种冲击具备抵抗能力。

韦尔奇，正是这场革命浪潮的弄潮儿，他站在时代的风口浪尖上，带领世界商界发动了一次又一次的变革，这些经营策略已成为它的专利或标志：

- 做生意很简单
- 不要把经营搞得过于复杂
- 面对现实
- 不要惧怕变革
- 打破官僚机制
- 消除等级界限
- 运用员工的智慧
- 寻求制胜良方

而在这些当今企业界早已耳熟能详的策略中，最著名的是韦尔奇在整顿组织结构方面的打破官僚机制和消除等级界限的经典策略。韦尔奇在此基础上塑造了一个世界最强大的企业帝国。

当韦尔奇在 20 世纪 80 年代走马上任之初，通用电气看起来已经是美国最强大的公司之一。它既没有处于危机的剧痛之中，

也没有被不时折磨大公司的诸多弊病所困扰。然而韦尔奇察觉到
他面临的是一个不确定的未来，通用竟有多达 25000 个雇员拥有
管理者的头衔。大约 500 名高级管理者和 130 名副总裁及以上级
别的管理者：

- 过多的管理官僚体制
- 过多的管理者
- 过多的头衔

韦尔奇决定削减层层婚庆蛋糕似的组织层级，对他的组织来
一场革命性的改革。他首创并实施了三项在当时还闻所未闻的组
织改革策略：

- 重组机构
- 大幅裁员
- 精简行政管理层

韦尔奇成功改革了通用曾大加吹嘘的官僚体制，他只保留了
那些在市场上能够充分占有市场份额的企业；把员工从 41 万多
人削减到仅仅 20 多万人；用十年时间把每一个业务部门从 9~11
层削减到 4~5 个层次。从而缔造了一个没有边界的活性化组织。
在这个组织中，管理人员之间、管理人员和下属之间、公司内部
和外部之间，交流沟通都没有界限。原来森严的层层壁垒被打破
得一干二净。为此，韦尔奇不无骄傲地宣称：“我是在打理世界
上最大的杂货店。”

这，或许就是韦尔奇给予人们的最重要的启迪之一。

目 录

第一章 来一场硬件革命	(1)
第一节 通用电气必须改革	(1)
一、基于现实的考虑	(1)
二、来自组织的阻力	(9)
三、改革不是猛虎	(16)
第二节 措施决定成败	(24)
一、数一数二与组织精华	(24)
二、让人不寒而栗的三个魔圈	(34)
三、扩大组织的超级并购	(43)
第三节 使大象变得像鹿一样灵活	(57)
一、给组织减肥	(57)
二、安装小公司的灵魂	(65)
第二章 实现组织无边界	(73)
第一节 探测组织脉动	(73)
一、仔细把脉	(73)
二、策略规划的弊端	(79)
三、通用面临的挑战	(86)
第二节 给组织动个大手术	(90)
一、无边界的来源	(90)
二、对官僚体制的一击	(95)
三、削减组织层级	(103)
四、除去藩篱	(113)
第三节 扁平化组织	(125)

一、扁平化的效果	(125)
二、无界限的通用电气	(132)
三、你的组织是无边界的吗?	(144)
第三章 效率就是一切	(152)
第一节 生产效率是一种信念	(152)
一、挤不完的柠檬汁	(152)
二、永远不要坐着不动	(159)
三、衡量成败的两大标准	(166)
第二节 提高效率的三大举措	(176)
一、倾力解决	(176)
二、六西格玛的效应	(184)
三、结束官僚主义	(193)
第三节 简单、自信与速度	(202)
一、保持简单	(202)
二、永远自信	(207)
三、速度是关键	(214)
第四章 建立一个新秩序	(222)
第一节 组织创新	(222)
一、通用的组织结构	(222)
二、组织创新原则	(231)
三、组织管理的一场革命	(239)
第二节 明确组织生命图	(251)
一、控制组织	(251)
二、组织人才考评	(259)
三、只能违规 0 次	(267)
第三节 无缝组织的建立	(275)
一、重新定义老板和部属间的关系	(275)
二、把企业当作小杂货店来打理	(282)

第五章 以人为本	(288)
第一节 人是组织的核心	(288)
一、变管事为管人	(288)
二、组织内部沟通	(296)
三、精诚合作的团队	(305)
第二节 通力合作的实施	(315)
一、剔除老板因素	(315)
二、组织层级结构的翻转	(320)
三、授权	(327)
第三节 倾听员工的声音	(335)
一、分享好注意	(335)
二、让职工自由发言	(342)
三、奖励你的员工	(349)
第六章 学习型组织	(355)
第一节 建立一个学习型组织	(355)
一、韦尔奇最大的希望	(355)
二、对通用组织文化的革命	(362)
三、倡导组织的学习精神	(371)
第二节 强化组织文化	(379)
一、文化革新的三大力量	(379)
二、营造组织的学习文化	(384)
三、实现组织自愿一体化	(389)
第三节 让学习成为一种习惯	(394)
一、韦尔奇教授亲自授课	(394)
二、通用电气的价值观	(406)

第一章 来一场硬件革命

当韦尔奇在 1981 年担任首席行政官时，通用电气公司里有 350 个策略性的事业单位。短短几个月内，他便开始发动所谓通用电气的“硬件”革命，这是一种跨国企业的形体、规模与焦点的重新调整。

第一节 通用电气必须改革

一、基于现实的考虑

1. 通用外的大现实

尽管早在 20 世纪 70 年代美国的钢铁、汽车等行业就品尝到了日本、西欧企业竞争的猛烈冲击之苦，但美国大公司的领导者们还在相信，80 年代将只是 60 年代及 70 年代的翻版，只要美国经济形势好转，那么，好像只要在他们那传统的工业习惯基础上增加一些新的附属物，他们的公司就仍然会像以往一样强大。

与他们不同，韦尔奇以他那敏锐的直觉和深刻的思维，认识到：通用电气公司和其他的美国大型公司若想在全球性经济迅速变化的环境中求得生存，就必须有新的思维方式和战略眼光。因为在这种环境中，毁灭性的竞争不仅仅来自国内活跃在高科技领域的新兴企业，更来自海外的竞争者。

在 1981 年，杰克·韦尔奇接受公司董事长时，这个公司的经营结果看起来很不错。他的前任，雷杰纳德·琼斯已经给他留下了极好的账目和可供发展之用的充足资金，但他并不乐观。当时

存在着被其他人所忽视的某些迹象，这些迹象表明，通用电气公司很可能会遇到严重的麻烦。

概括起来，有三点明显的迹象使韦尔奇不安：(1) 美国工业一个接一个地败在日本人手中，在激烈的竞争中正在丧失它们的市场份额；(2) 美国经济正在处于欲增长却乏力的境地，很难在近期得到明显的改善；(3) 通用电气公司本身一直依赖于传统产业，而且已经变成了互不相关事业的一种混合体，再加上过分的垂直一体化。更使得整个公司极易受到外部变化的严重冲击。韦尔奇认为，最关键的指标之一是生产率的增长。到 70 年代末，通用电气公司的生产力增长率已经从 60 年代的 4~5% 的水平降到了约 2%。

实际上，早在 70 年代末，舆论界就纷纷对美国的公司提出一连串的指责。这些指责当然带有强烈的情感色彩和偏见。但是，美国的大公司普遍患有“大企业病”却是事实。有人曾指出巨型公司的三大困扰：(1) 庞大的运转费用，以通用汽车公司为例，它在 35 个国家和地区拥有 715000 名雇员，仅工资一项每年就要开支至少 225 亿美元；(2) 传统的垂直式组织管理结构。这种结构在公司规模不是很大的时候，往往是很有效的，而公司规模达到一定程度以后，其不合理之处就愈来愈明显地暴露出来，如机构臃肿，管理效率低下，信息传导的缓慢与失真；(3) 拒绝变革的傲慢与惰性。今日的巨型公司，无一不具有其辉煌的历史和显赫的威名。然而，这种巨大的成功往往会成为傲慢、惰性滋生的温床。

对上述问题最好的回答，可能正如哈佛大学企业史学家艾尔弗莱德曾经说过的那样，公司的“习惯一旦形成就很难改变，这是一个很复杂的过程，关键性的问题在于，你在设备和人员上都已经投了资，而设备有其专门的用途，人员有他们自己熟练的做法，在这种情况下，你怎样改变呢？”

通用电气公司怎么办呢？它在寻找自己的经验答案：这要取决于是否有这样的公司领导人，他们善于理解当今世界市场变化的大进程，并能看清本公司在适应这种环境变化中所处地位的强项和弱点。一句话，在面对重大的经济竞争转变时期，除非你对自己所做的事情有全新的看法，否则你就不可能改变。要做到真正有效地重新思考，首先就要对周围的重大变化保持警觉，并预测这种变化对自己企业的影响，然后就要有所反应，思考自己准备怎么办？

在这一点上，通用电气公司的部分高级管理者是非常清楚的。

如前所说韦尔奇在他上任时就给自己的大脑注入了一个雄心勃勃的目标——“创造企业的企业”。毫无疑问，“创造企业的企业”，这一简单的认识预示着韦尔奇要重新创造通用电气公司的宏大意图。这种认识是他重新思考的产物。

虽然这听起来很简单，但多数企业领导者在 20 世纪 80 年代初却没有面对以下事实：美国经济发展放慢，正处于衰退的边缘，通货膨胀严重。而日本得益于良好的技术优势，大肆冲击美国的经济。虽然条件已经恶化，但许多企业领导者却仍没有看到建立新的组织和管理模式的紧迫性和必要性。

这些企业家辩称，他们的企业与通用一样，并没有什么问题。但韦尔奇知道，他们忽略了环境改变这个重要的因素。如果只是几家国内竞争者在分食美国市场的情况，墨守成规当然不会有问题。但是外国竞争者已经在 20 世纪 70 年代打入美国市场了，潜在的威胁自然随之而来。然而，通用里大部分的人还是相信，20 世纪 80 年代将只是 60 年代及 70 年代的翻版，只要再稍为多加把劲，只要美国经济再好转一点，通用便会像以往一样一帆风顺。这些人与韦尔奇不同，他们拒绝正视环境改变的事实。

2. 通用内的小现实

韦尔奇的最大成就是洞烛先机。敏锐的直觉告诉他，通用及其他的美国大型企业，若想要在这个快速变迁的环境中生存，就必须有新的眼光及新的策略。他起初提出这些构想时，许多人都嗤之以鼻，认为他危言耸听，这些人驳斥韦尔奇的警告，认为这纯粹是他自己的幻觉，他的忧虑根本是妄想。

过去美国一度在钢铁、纺织、造船、电视及计算机、汽车等产业居于龙头地位。然而，日本的相关产品在不知不觉中，逐渐地侵入，他们以品质较佳，且价格便宜的产品抢走顾客。美国境内的许多工厂烟囱不再冒烟了。不久后，钢铁工业便开始了它的悲惨命运，在 1982 年，整个钢铁业的亏损是 32 亿美元。相对地，日本产品夺走了美国 20% 的市场。钢铁业的遭遇在汽车业里也能看到。

20 世纪 70 年代开始，日本制的汽车，如本田、丰田等，以每天 6000 辆的速度，进入美国市场。1981 年时，日本已占有美国汽车市场的 23%。底特律那些过去的汽车业霸主到 1980 年时亏损合计达 40 亿美元。

汽车业失算的最大原因是未能体察市场的产品趋势。他们不能很快了解，日本人所制造的精巧省油汽车是未来市场的主流，美国的家电业也犯了同样的错误，当他们发现录像机市场的潜力时，已经太迟了。1985 年美国拥有录像机家庭的比率是 20%，这个比率在 6 年后上升至 70%。日本的家电业在一开始便抢占了这个市场。

只要底特律走下坡路，美国经济也跟着衰退。美国的就业人口中，每五个人便有一个从事的行业直接或间接与汽车的制造、销售或服务有关。而钢铁、玻璃及橡胶业的兴衰又与底特律是否景气有密切的关系。

1980 年初期，美国的经济显得愈来愈萧条。1971 年的通货