



赢的答案

——杰克·韦尔奇最有价值的12条管理圣经

杰克·韦尔奇，一个拥有自己独特个性魅力的商界精英，一个在事业中创造了管理神话的商界领袖，一个充满传奇色彩经历的商界奇才。

▼▼
陈泰先◎编著

YING DE DA AN

他任职期间，通用电气的收益从25亿美元增加到1005亿美元，净利润从15亿美元上升为93亿美元，该公司的股价也从最初的大约94美分上升到40美元。凭此惊人的业绩和他创立的崭新的经营理念与不凡的人格魅力，被誉为“全美头号经理”、“全球第一首席执行官”，他，就是杰克·韦尔奇。

中国华侨出版社

赢的答案

——杰克·韦尔奇最有价值的12条管理圣经

陈泰先◎编著



YING DE DA AN

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢的答案: 杰克·韦尔奇最有价值的12条管理圣经 / 陈泰先编著. — 北京:
中国华侨出版社, 2011.7

ISBN 978 - 7 - 5113 - 0992 - 1

I . ①赢… II . ①陈… III . ①企业管理 — 通俗读物
IV . ①F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 120644 号

● 赢的答案: 杰克·韦尔奇最有价值的 12 条管理圣经

编 著 / 陈泰先

责任编辑 / 骁 晖

装帧设计 / 杨旭升

责任校对 / 孙 丽

经 销 / 新华书店

开 本 / 710×1000 毫米 1/16 印张 / 21 字数 / 302 千字

印 刷 / 北京玥实印刷有限公司

版 次 / 2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

印 数 / 5000 册

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5113 - 0992 - 1

定 价 / 35.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成大厦 3 层 邮编 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443979 64443056

发行部: (010) 64443051 传真: (010) 64439708

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

前言

杰克·韦尔奇有“全球第一首席执行官”之称，在担任通用电气首席执行官期间，他带领通用电气成为真正的世界级领袖企业，他也因此成为管理界的传奇人物。可以这么说，韦尔奇是将领导艺术化的管理大师，他所倡导的“数一数二”、“无边界”、“六西格玛”等企业管理理念与实践经验被全世界众多的企业管理者奉为商界的不二法则，他的管理思想，以其实用性、系统性与前瞻性一直为世人所称道。

作为“全球第一首席执行官”，韦尔奇耐心而又谨慎地总结了自己成功的职业生涯，为每一位职业经理人提供了极富建设性的理念和建议。

当今时代是一个“管理的时代”，钻研成功管理之道已经成为每一个管理者的第一要务。因此，很多的管理者在成功管理上动脑筋，试图改变人力资源结构，把工作程序合理化，同时希望充分调动每一位员工的积极性，最终使公司的利润指数呈直线上升。要想把这种良好的愿望化为现实，关键是要看管理者能否把握好管理的准则，从而经营好自己的公司。本书从不同的角度揭示了值得管理者们借鉴的12条管理准则，以独特的视角加以分析，向管理者们展示了其管理思想的内涵，可以说集杰克·韦尔奇管理思想之大成，堪称管理者手中的无价之宝。

本书不仅是对杰克·韦尔奇领导艺术的阐释，更是对那些看似普通的商业信条的深度挖掘，同时书中也不乏管理者个人魅力的展现。它告诉我们，管理并不一定都是一些空洞无用的大道理的堆砌，它的智慧往往蕴涵在我们的常识之中。

与其他众多关注杰克·韦尔奇非凡一生的书籍不同，本书着眼于杰克·韦尔奇的商业天赋，揭示了杰克·韦尔奇在带领通用电气公司成长为全球最具竞争力企业的道路上所显示出的成熟的管理理念和策略。无论你是管理者，还是处于基层的员工，本书都将有助于你更好地了解你所在的工作环境，理解陌生部门的工作，甚至理解公司高层的指令和意图，进而帮助你与同事一道改善工作流程、提高工作效率，同时也完善自己的职业规划。

通过阅读本书，你可以在不知不觉中领略到管理的诀窍，并能抓住重点，灵活运用，在最短的时间内轻松取得事业上的成功。最重要的是，这本书将帮助你 and 周围的人更从容地面对未来的挑战。

目 录

管理圣经第一条

卓越理念：树立深入人心的管理理念

一个伟大的管理者同时又是一位伟大的思想家，这是大家都公认的事实。卡耐基、松下幸之助、盛田昭夫，等等，他们不仅仅以他们神奇的创富之路而名扬天下，更以其独到、深刻的管理思想而彪炳青史。韦尔奇，一位领导着世界上最有价值的公司的首席执行官，其卓越的管理理念正在影响着每一个渴望辉煌的人。

1. 韦尔奇的伟大计划 /3
2. 把握好理念的重要性 /5
3. 为企业树立正确的理念 /7
4. 从实际出发，改造百年通用 /9
5. 直面现实——核能部门的故事 /12
6. 扎根基层，才能了解实情 /15
7. 重视人和思想的作用 /19



管理圣经第二条

以诚相待：打造诚信的王牌

韦尔奇曾说：我们最关注的就是“诚信”。我常常被问到“在通用电气你最担心什么？”“什么事会使你彻夜不眠？”其实并不是通用电气的业务使我担心，而是某些人在某个环节做出了从法律上看非常笨、非常蠢的事，而这些蠢事给公司的声誉带来污点，并且也把他们自己和他们的家庭毁于一旦。在诚信方面绝对不可有任何的松懈。绝对不要在公司内部有任何人对你在“诚信”方面有丝毫疑问。

1. 诚信永不贬值 /25
2. 要打好诚信这张王牌 /27
3. 对待消费者要真诚 /28
4. 滴水之恩，涌泉相报 /30
5. 对员工要以诚相待 /33
6. 以德立身是成功的基石 /35

管理圣经第三条

文化制胜：构建独特的企业文化

文化是一种无形的东西，它本身不能自发地转化为生产力，不能创造财富，而必须借助于一定的载体来实现，这个载体通常就是企业，通过文化的渗透而作用于人们的行为方式。从一定意义上说，通用电气奇迹的出现源于韦尔奇在公司塑造的崭新的企业文化，他的非凡领导才能不仅体现在对“硬件”的管理上，更多地体现在“软件”上，当然，每一名新上任的公司总裁都是新企业文化的倡导者和推动者。

1. 文化是企业制胜的关键 /39

2. 确立超群的服务文化 /43
3. 重塑焕然一新的企业文化 /46
4. 建立富于创新的企业文化 /52
5. 建立结果导向的企业文化 /56
6. 经营具有战略意义的企业文化 /58

管理圣经第四条 适当授权：放权也要讲究艺术

韦尔奇曾经说过：“我们必须让人们感到他们能够决策，他们在控制自己的命运，他们是必须要参与其中的人。”因为大多数成员都真诚地希望自己能够干出一番事业来，应当给他们机会让其施展自己的才干。因此，管理者应当相信员工是可以信赖的，并且放心地将一部分管理的任务交给他们。

1. 授权既是科学，又是艺术 /65
2. 根据每个人的长处授权 /67
3. 授权的关键是对人员进行合理安排 /69
4. 授权的前提是合适的人选 /73
5. 信任员工，并给予充分的自由 /75
6. 授权后，让员工对自己负责 /77
7. 确立事业部制，实施分权管理 /81
8. 授权并不等于弃权，要适当控权 /84
9. 建立完备的授权制度 /87



管理圣经第五条

跳出管理牢笼：管得少才能管得好

公司的人事越精简，沟通就越顺畅，这是因为少了传话者横在中间。我们发现，管理得越少，效果反而会越好。韦尔奇偏好“领导人”的提法而不喜欢“管理者”。他认为，领导，就是放权给一批人，充分开发他们的潜能，让他们努力奋斗，去实现共同的目标。

1. 要做领导者，不做管理者 /93
2. 韦尔奇眼中的“企业杀手” /96
3. 不要做经理人 /99
4. 帮助员工建立自信 /101
5. 控制组织要简洁有效 /107
6. 要统一员工的价值观 /110
7. 实现信息共享 /112

管理圣经第六条

边界战略：积极清除边界障碍

韦尔奇对于消除影响公司发展步伐的速度障碍有着强烈的责任感。由于公司中存在沟通与交流的边界，工人与新思想相隔绝、与顾客相隔绝、彼此之间也相互隔绝，韦尔奇减少边界的战略就是专为消除这些障碍而设计的。

1. 要坚决废除官僚主义等级制 /117
2. 制订跨越界限的工作计划 /120
3. 正确理解“无边界”的意义 /124
4. 无边界的组织体现——决策与授权 /126
5. 消除无边界的障碍 /129

管理圣经第七条

优胜劣汰：会裁人，也要会留人

韦尔奇很清楚通用公司需要什么样的管理人员，他认为一个好的人才战略不外乎两个方面：裁掉不合格和不适用的人，“挽留”优秀的人。他说：

“作为领导者，我所做的最重要的一件事就是论功行赏。”古人有“千金求得一良才”的故事，在当今社会，人才更显得尤为重要。人才是企业发展的支柱，因此，作为领导者应该懂得识才、惜才、爱才。领导者还要慧眼识真，不要被一些庸才的假象所迷惑，导致用人不当。

1. 留住人才，裁掉庸才 /133
2. 留下人才，就留下了希望 /136
3. 让人才放出光来 /138
4. 不拘一格，大胆提拔人才 /141
5. 容纳略有瑕疵的优秀人才 /143
6. 对进取心强的人才适当作出让步 /147
7. 如何挽留递上辞呈的人才 /151
8. 将不胜任工作的人淘汰出局 /154
9. 做好解雇前的准备工作 /157
10. 解雇时不能感情用事 /159
11. 解雇需要技巧 /161

管理圣经第八条

质量管理：善于运用六西格玛

六西格玛（ δ ）的概念最早由摩托罗拉提出，而让六西希格玛在短短几年内成为许多世界级企业争相投入，作为降低成本、提高竞争力最大妙方的最大功臣则是韦尔奇。在商品经济环境下，“优质”已经成为大多数企业



生存下来的一项基本要素，所有的企业都在寻找可以到达“优质”的成功地图。所以，韦尔奇找到了六西格玛——六西格玛不但能告诉他如何成功，而且能帮助通用持续发展。

1. 六西格玛帮助企业走向成功 /165
2. 六西格玛的基本要素 /171
3. 通用历史上最大的一次发展 /173
4. 六西格玛的曲折历程 /177
5. 质量是企业的生命线 /180
6. 时刻不忘敲响质量的警钟 /185
7. 质量是企业制胜的法宝 /188
8. 没有质量做保证的企业注定走不远 /191
9. 凝聚成一种精神—质量精神 /194

管理圣经第九条

改革求生：“数一数二”原则的应用

韦尔奇知道，只有强大的、独一无二的业务才会支撑通用电气的未来，弱者会被淘汰。数一数二的理念经设定一项目标或制定一项要求，更能让一个公司独领风骚地走完这个世纪。“数一数二”是韦尔奇对通用电气的期望中最重要的概念之一，它要求通用电气在所参与竞争的市场上成为市场的领导者。这是韦尔奇推行得最为持久的准则之一，贯穿于他的通用电气首席执行官生涯的始终。

1. 在竞争的舞台上做到“数一数二” /199
2. 三环战略 /203
3. 要改革，就要有具体行动 /207
4. “中子弹”杰克 /222
5. 确立实践检验的战略 /228

管理圣经第十条

以小成大：利用小公司成就大公司

众所周知，通用电气是一个历史悠久的庞大公司，销售额、利润长期居世界500强前茅。但是韦尔奇强调：当你正在成长的时候，不要让大公司所拥有的特点阻塞了你的道路，压垮你，就好像那个穿着水泥鞋的跑步者；在你成长的时候，不要忽略了小企业所提供的优势，以及它们能比更大的对手做得更好的地方。让你的企业成长，但是尽可能地将小公司的思想灌输到你的大企业的躯体中去，这样你各取所长，就是最强的选手了。

1. 大公司和小公司并举 /235
2. 像小公司一样充满活力 /239
3. 以小公司成就大公司 /241
4. 实施简约化管理 /244
5. 实施“弹性工作制” /245
6. 将复杂的问题简单化 /247
7. 借助互联网提高工作效率 /249
8. 创造高效率的企业环境 /252

管理圣经第十一条

以人为本：重视培训教育的作用

以人为本就是关心下属、关心顾客，用你的热心与爱心去感化你的下属以及你的顾客，这样人们就会对你刮目相看，把你推向成功。这种“爱”的力量，所得到的回报是巨大的。人与人之间是相互联系的，管理者在处理每个问题时，请记住这一条：把自己放在别人的位置来考虑问题。韦尔奇就是一个矢志不渝地坚持以人为本，重视员工及其思想的优秀管理者。



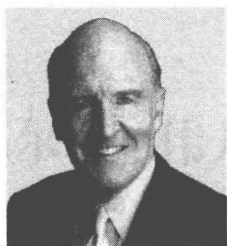
1. 要矢志不渝地坚持人本主义 /259
2. 善待自己的员工 /263
3. 对员工要倍加爱护 /266
4. 让员工感到自己重要 /269
5. 灌输重教兴学的理念 /273
6. 充分教育和发展员工的能力 /276
7. 对员工进行开放式的培训 /279
8. 培养员工的敬业精神 /282
9. 注重员工的岗位培养 /289
10. 组建互动的学习型团队 /292
11. 实施全新的知识管理 /295

管理圣经第十二条

与时俱进：不断运用新的管理战略

适应能力决定了一家公司能否长期生存，它包含了多个层次：公司，企业本身，产品的变化或转变。因此，为了迈向成功之路，管理者必须主动进行修正、改革与改良，这些是企业为能在今天激烈动荡的环境下继续生存而必须采取的行动。做到一次性的改革并不难，但贵在坚持。“水滴石穿”，管理者要坚持进行改革，绝不能回头。如果不能改变自己，也就不能改变任何事情。这一切都不可能在一夜之间成功，坚定的意志是成功的关键。

1. 主动变革，以适应发展的需要 /301
2. 充分发挥互联网在通用电气的作用 304
3. 实施全球化战略 /307
4. 实施企业规模扩张战略 /314
5. 专一经营的优势和策略 /317
6. 运用创新的运营之道 /321



管理圣经第一条

卓越理念：树立深入人心的管理理念

一个伟大的管理者同时又是一位伟大的思想家，这是大家都公认的事实。卡耐基、松下幸之助、盛田昭夫，等等，他们不仅仅以他们神奇的创富之路而名扬天下，更以其独到、深刻的管理思想而彪炳青史。韦尔奇，一位领导着世界上最有价值的公司的首席执行官，其卓越的管理理念正在影响着每一个渴望辉煌的人。

1. 韦尔奇的伟大计划

每一种管理理念都源自某个小小的想法，而这个想法一旦进入了运作系统，就像种子一样获得了成长的机会。事实上，优秀的管理就是将一个个优秀的想法认真地贯彻到一个优秀的运作系统之中的过程。

1989年年底，韦尔奇和他第二任妻子在巴巴多斯欢度迟到的蜜月。但是，他并没陶醉在这巨大的甜蜜中，他在苦苦思索着一个问题：他的“工作外露”计划（交流、学习，让每一位员工的思想在公司里流动起来）获得了成功，他一直在寻找一种方式来概括这一切，这种东西能抓住整个公司，并能把思想带到另一个层次，让每一个人都能分享。

韦尔奇思考的一个焦点问题是如何让30多万人的智慧火花在每个人的头脑里闪耀。这就像与8位聪明的客人共进晚餐，客人们每一个都知道一些不同的东西，都有属于自己的不同的想法。假想一下，如果有一种方法能够把他们头脑中最好的想法传递给在座的所有客人，那么每人因此而得到的收获该有多大！

韦尔奇躺在沙滩上，眼睛望着圣诞老人从一艘潜水艇里冒出头来，这可能恰恰给了他一种所需要的颠簸感。那一天，他得到了一个理念，这个理念在下一个10年里占据了他的整个身心。

韦尔奇不停地向妻子讲着“工作外露”计划将怎样打破公司里的各种界限。突然，一个词一下子跃进了他的脑海里，那就是“无边



界”。这正是他做梦都在为公司寻找的东西！这个词让他激动不已。

一周以后，韦尔奇依旧全身心沉浸在他的最新理念中，他直接从巴巴多斯去参加业务经理会议。会议日程为两天，会议结束时他总要简单布置一下经营目标和任务。这一次，他草草写就的讲稿的最后5页全都是关于“无边界行为”的。

韦尔奇认为，对于任何伟大的设想，你都必须不停地督促、督促、再督促，直到让每一根针都动起来。意思就是说，必须有强有力的手段推动你的理念。有这样一些管理人员，他们能够实现预定的目标，取得经营业绩，但是却不能认同公司价值观——他们像独裁者一样只会压迫人们工作，而不是鼓舞人们工作。在一个无边界行为成为公认价值观的公司里，韦尔奇不能容忍这种类型的经理人员存在。

在500名业务经理面前，韦尔奇不点名地解释了为什么前一年让4位公司经理离开通用电气——尽管他们实现了很好的经济效益。他在说明自己的这种观点的时候从不使用“由于个人原因离开”的传统借口。

“看看你们周围，”韦尔奇说道，“就在去年，我们这里走了5个人。一个是因为没有完成经营任务被我们解雇，另外4个则是因为不遵奉我们的价值观而被要求走人。”

韦尔奇解释说，有一个经理不相信我们的“工作外露”计划和“群策群力”，事实上他根本不知道无边界是什么意思，因此他被解雇了。另外一个不能建立强有力的团队，第三个不能激励他的团队，第四个则一直没有领会全球化的理念。

“在这个话题上讲这么长时间，原因是它非常重要。没有具备这些价值观的人，我们就不要谈什么直面现实、坦诚、全球化、无边界、速度和激励。我们每一个人绝不能只说不做，我们的价值观一定要实实在在地体现出来。”

会场里寂静无声。当韦尔奇说明这几个经理人员离职的主要原因是缺乏无边界行为时，这一理念开始真正进入到人们的心灵深处了，他们开始明白这些价值观究竟意味着什么了。

于是，理念变成了实实在在的东西。