

甘华鸣◎主编



向**杰克·韦尔奇**学**执行**

中国物资出版社

高朋

向 杰克·韦尔奇 学 **执行**

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢:向杰克·韦尔奇学执行/甘华鸣 主编. —北京:中国物资出版社,
2005.8

ISBN 7 - 5047 - 2437 - 8

I . 赢… II . 甘… III . 企业管理 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 099241 号

责任编辑:王 莉

责任印制:方鹏远

责任校对:王秋萍

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮编:100834

全国新华书店经销

华北石油廊坊华星印刷厂印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:19.75 字数:236 千字

2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7 - 5047 - 2437 - 8/F·0957

定价:35.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

《赢：向杰克·韦尔奇学执行》

编 委 会

主 编：甘华鸣

编 委：（以姓氏笔画为序）

甘华鸣 刘兵慧 李超源

李湘华 何新华 罗 岱

目录

导引

为了赢而提升执行力

- 3 赢在执行——卓越执行
- 6 卓越执行是什么
- 8 提升执行力

第一部分

提升执行力的关键在领导

13 第1章 造型：塑造自我形象

我们发现,只要我们敢于相信自己,敢于朝着那些看似不可能的目标不懈努力,最终会如愿以偿,个人的领袖形象也将因此而确立。

——杰克·韦尔奇

- 13 积极表现自我
- 17 拥有远大的目标
- 20 力挽狂澜

29 第2章 教化：影响下属的价值观和态度

要大力培养那些认同公司价值观的员工,即使他们没有取得良好的业绩也没有什么关系,但是,价值观很重要,因为这是双方合作的基础。要淘汰那些不能认同公司价值观的员工,即使他的能力很强,这么做虽然很难,但我必须这么做!

——杰克·韦尔奇

- 29 用价值观说话
- 34 确定你的价值观
- 40 树立共同的价值观

目录

- 43 实践价值观
49 第3章 鼓动:改变下属的认知

要做好一名领导,就必须学会鼓动人、笼络人,要善于把握住一切可能的机会,毫不吝惜地加以表扬,越具体越好!

——杰克·韦尔奇

- 49 营造可信的氛围
54 激发下属的激情
59 培育赢者的心态
61 解放下属的思想
64 鼓励下属行动
69 第4章 激励:临机给予下属利益

要让那些做得越好的人得到的东西更多——在物质和精神两个方面都得到他们期望得到的东西。

——杰克·韦尔奇

- 69 遵循个人利益原则
76 尊重下属
80 替下属着想
84 让下属感到满足
89 第5章 授权:临时授予下属权力

让合适的人做合适的事,给合适的人以合适的权,远比开发一项新产品更重要。这个宗旨适合于任何一个企业。

——杰克·韦尔奇

- 89 准备授权
97 确认授权任务

目录

- 100 授权给下属
103 帮助下属学习
109 第6章 定标:确定组织目标

我发现,只要我们敢于朝着那些看似不可能的目标不懈努力,最终往往会如愿以偿。哪怕我们最后没有实现这一目标,我们也会发现,最终的结果肯定远比我们预想的要好得多。

——杰克·韦尔奇

- 109 明确目标的意义
113 确立梦想
116 宣传目标

第二部分

提升组织的执行力: 通过精细控制来保证执行

- 121 第7章 控制系统与控制过程

实时地把握公司的动态,把握市场的动态,迅速对比作出反应,这是最理想不过的了。

——杰克·韦尔奇

长久以来,我们没有意识到这一点,我们只关心那些毫无意义的数字和报表,而对关键问题却视而不见,这使我们做了太多的无用功,浪费了太多的时间。

——杰克·韦尔奇

- 122 控制与控制的重要性
126 控制系统的两个基本前提条件
129 进行有效控制的其他必要条件
137 控制的基本过程

目录

- 141 反馈控制
- 144 实时控制
- 147 前馈控制
- 150 关键的控制点和标准

155 第8章 控制技术

正确的预算制定程序确实具有改变公司经营面貌的力量——它可以重新塑造那种一年一度的‘典礼’，让公司有更大的把握去赢。

——杰克·韦尔奇

- 155 政策意愿形成的技术

- 162 预算技术

169 第9章 控制的组织

我们要尽可能地设计扁平化的组织机构，清晰地揭示出各种关系和责任，这样，控制起来才更为有效。

——杰克·韦尔奇

- 169 控制任务的分配

- 180 控制的结构组织

- 191 控制的过程组织

197 第10章 直接控制：确保有效的执行

现在好了，审计部门再也不被人们看作是“公司的警察”了，而成了业务部门的支持者和伙伴了。

——杰克·韦尔奇

- 198 间接控制

- 203 直接控制的原理

- 205 管理审计

目录

- 210 对主管人员具有挑战性的任务
- 214 培养更有能力的主管人员
- 219 需要有才能的领导者

221 第 11 章 控制的主要原则小结

控制是领导者最基本的职责之一。

——杰克·韦尔奇

- 221 控制的目的和性质
- 223 控制结构
- 224 控制的过程

第三部分

提升员工的执行力： 通过员工素质来保证执行

229 第 12 章 负责：担负起天经地义的责任

按照杰克·韦尔奇的业绩考评分类标准，中间 70% 的员工，对于任何公司都有巨大的价值，如果离开了他们的技能、活力和责任心，经理人恐怕难以履行自己的职责。

- 229 责任所在，义不容辞
- 231 心中长存使命感——脚踏实地，真抓实干
- 234 尽职尽责才能尽善尽美
- 236 勇于担当，不找借口

239 第 13 章 守信乃立身之本

在评定一个人是否适合某个职位时，他得先通过三重筛选。首先要诚实守信……

——杰克·韦尔奇

目录

- 239 说到就要做到
- 241 相互信任——共同走向成功
- 244 三思而后承诺
- 247 让守信成为你的习惯
- 251 **第 14 章 德才兼备, 忠诚第一**
- 251 尽心尽力才叫忠诚——忠诚美德贵无价
- 253 忠诚比能力更重要
- 255 忠诚必有回报
- 257 **第 15 章 视诚实为生命**
- 257 做一个诚实的人
- 259 说真话, 办真事, 不欺诈, 不蒙骗
- 262 诚实赢得信任
- 265 让诚实溶入你的血液
- 269 **第 16 章 坦率: 坦荡处世, 率直为人**
- 269 敞开你的心扉
- 272 坦率——零距离沟通的催化剂
- 273 坦率的员工最受欢迎

忠诚是一种疯狂、不懈的热忱, 让你(职员)把工作放在第一位。

——杰克·韦尔奇

我们没有警察, 没有监狱。我们必须以我们员工的诚实作为第一道防线。

——杰克·韦尔奇

我的老板们经常告诫我不要过分直率。现在, 我在通用的生涯结束了, 但我要告诉你, 是坦诚精神帮助通用获得了巨大的成功。

——杰克·韦尔奇

目录

- 276 坦率不会吃亏
277 君子坦荡荡,小人长戚戚
281 **第 17 章 敬业:铸就灿烂人生**

任何一家想竞争取胜的公司,必须设法使每个员工敬业。

——杰克·韦尔奇

- 281 专心致力于自己的职业
284 干一行,爱一行,钻一行,成一行
287 敬业才会出类拔萃

289 **第 18 章 爱岗:平凡中见伟大**

我们能做的是把赌注押在我们所选择的人身上,为他们提供施展才华的大舞台。

——杰克·韦尔奇

- 289 找准自己的位置——岗位是施展才华的大舞台
292 高标准,严要求——要做就要做到最好
294 实现自我,走向辉煌——爱岗的真谛

结语

执行落实在操作上才会赢

- 299 《执行》语录(拉里·博西迪,拉姆·查兰)
300 执行要落实

导 引

为了赢而提升执行力

赢

赢在执行——卓越执行

通用电气公司的前任首席执行官（CEO）——杰克·韦尔奇，从1981年执掌通用电气起，大刀阔斧地对通用电气进行变革，去旧履新，在短短21年的时间里，他让通用电气的股票市值增长了30多倍，达4500亿美元。韦尔奇本人也因此而被外界誉为“全球第一CEO”、“一代经营大师”。

那么，杰克·韦尔奇和通用电气的成功靠的是什么？归根到底一句话，赢在执行——卓越执行。

且看下面一则案例。

1994年4月14日的傍晚，通用集团公司的CEO杰克·韦尔奇正打算下班。忽然，一个电话打了过来。打电话的不是别人，是集团公司下属的基德尔·皮博迪公司负责人迈克·卡彭特。他的声音紧急急促，“杰克，我们这里碰上了大麻烦！交易账户里出现了我们无法确认的3.5亿美元的大窟窿，而人已经不知去向了！”

事件的起因是这样的：1986年，通用电气公司以6.02亿美元收购了基德尔·皮博迪经纪公司，然而，在该公司还没有任何真正的回报迹象的时候，公司就将收购价夸大到了10亿美元。到1994年，约瑟夫·杰特——一个年轻的基德尔·皮博迪公司的投机商，被发现通过伪造的3.5亿美元的虚假盈利骗取了巨额的红利。

虽然伪造的业务量在表面上使基德尔·皮博迪公司的财务报表收入激增，然而要把这个“烫手的山芋”清理掉，就不是一件容易的事了。为此，集团公司将不得不动用其第一个季度的净收益来冲抵这3.5亿美元的亏空！想到这些，杰克·韦尔奇真是痛心疾首啊！3.5亿美元，一个简直让人无法相信和接受的数字！这一精神打击太沉重

了，韦尔奇跑向浴室，呕吐不止。

消息一经传出，美国的企业界一片哗然，通用电气公司和杰克·韦尔奇本人顿时陷入极为尴尬和难堪的境地。一时间，杰克·韦尔奇成了媒体关注的焦点。有的媒体批评杰克·韦尔奇道：“执掌通用电气的人为通用营造的文化实质上是在为个人圈造领地，由此带来的责任分散化让通用电气公司不堪一击。”有的媒体报道说：“杰克·韦尔奇先生的战略错误实际上为基德尔公司经营上的一塌糊涂铺平了道路。”

……

面对这突发的危机和外界的诘难，杰克·韦尔奇总是沉着应付，临危不乱。他对基德尔系列丑闻做出的第一反应便是给丹尼斯·戴默曼打去电话，“这个电话是你的噩梦，同时也是我的噩梦……”然后，丹尼斯带领着一个8人小组前往基德尔·皮博迪公司进行审计。

丹尼斯一行8人匆忙赶去基德尔·皮博迪公司的办公室，开始了24小时不间断作业。到了星期天下午，韦尔奇也亲自去了基德尔·皮博迪公司，迈克和丹尼斯肯定地告诉韦尔奇，报表上的收入数字是伪造的。韦尔奇试图弄清楚这3.5亿美元究竟是如何在一夜之间消失的，但由于对这方面的业务了解得不多，只好中途收手。后来才发现，杰特是利用基德尔·皮博迪公司电脑系统的一个纰漏而得手的。

“这件事情的主要原因在于忽略了杰特的业务，加之控制力度也不够。”负责此次审核工作的林奇说：“对那些不寻常的业务利润的多次质疑，得到的只是错误的解释或被忽视和回避，而随着他业绩的攀升，对杰特的怀疑往往被打消或藏在心中。”韦尔奇也表示，在他批准迈克给杰特发放900万美元现金奖励的请示时，他就应该全面过问此事，深入调查一个人是如何取得这么大的成就，并亲自会见他。一般情况下，韦尔奇都会那么做，但那次却成了一个例外。韦尔奇明确表示，今后一定要加强通用电气公司的管理审计工作。

另外，还有一个原因，在于通用公司与基德尔·皮博迪公司在文化上的巨大差异性。在通用，尽管当时的季度财务结算已经告罄，但有关业务领导人还是立即提议为基德尔·皮博迪公司填补亏空。虽然亡羊补牢，为时已晚，但这种伸出援助之手的意愿与基德尔·皮博迪公司员工找的各种借口形成极鲜明的对比。

基德尔·皮博迪公司的负责人不仅没有勇敢地站出来填补亏空，反而怨声不止，为这场事故给他们自己产生的不良影响大鸣不平。有人说：“我们的奖金写在了水瓢上，那我们怎么留住员工呢？”传出来的声音大多是：“我没做”；“从来没看见过”；“我没跟他说过话”。似乎大家谁也不认识谁，似乎大家都不为他人工作。

基于此，韦尔奇接下来作出了一个新的决定——解雇自己的多年老友麦克·A·卡彭特——基德尔·皮博迪公司的负责人，因为是他将基德尔公司的剩余资产卖给了佩因·韦伯公司以换取自己在韦伯公司23%的股份，这给约瑟夫·杰特等人制造假盈利以可乘之机。

基德尔系列丑闻发生以后，韦尔奇痛定思痛，在工作中汲取基德尔公司的教训，对通用电气公司进行全方位的整肃：一方面，提升公司内部审计部门的地位，强化监管职能，实施最为严格的财务管理制度；另一方面，他大力整肃存在已久的官僚主义，并把“消除官僚主义”作为公司的价值观加以推广，以确保公司的权威和管理效率的提高。

随着一系列措施的出台和实施，通用电气公司的内部监管得到了加强，办事效率得到了提高，相应地，各类丑闻也大大减少了，一切都又走上了正轨。值得一提的是，基德尔公司在经过整肃后焕发出了勃勃生机，加之赶上了20世纪90年代的股市大繁荣，使基德尔这个无用的“鸡肋”成了杰克·韦尔奇和通用电气的“香饽饽”。

经过这次突发事件的洗礼，韦尔奇和通用电气痛定思痛，在执行

上狠下功夫——全面地强化领导，抓住领导这个提升执行力的关键；提升组织的执行力，通过精细控制来保证执行；提升员工的执行力，通过员工素质来保证执行——最终赢在卓越执行上。

向杰克·韦尔奇学习，向杰克·韦尔奇看齐，从执行开始，赢在执行——卓越执行。

卓越执行是什么

卓越执行是什么？

杰克·韦尔奇的卓越执行具备两个有效要件，一是“认真百分百，不打折扣”，即在执行任务时按照既定计划行事，认真去做，不折不扣；二是“踏踏实实，一步一个脚印”，即在执行任务时从点滴入手，把工作做细、做实、做好。

杰克·韦尔奇曾经对下属这样说到：“你的目标不是为了赢得竞选，而是为了做好自己的工作。”

在结果上，卓越执行要做到“三保”，即保时、保质、保量。

保时，要求我们在执行任务时做到高效率、不拖延。对此，我们要统筹好时间，分清轻重缓急，以区别对待的办法合理分配时间、安排工作，以保证能以最快的速度赢得先机；如果我老是今天的事明天做，那明天的事又哪天去做呢？！一天复一天，一年复一年，这样拖延下去，只会使我们在瞬息万变的世界面前手足无措，这将是我们为当初的一步慢付出的步步输的代价。

保质，要求我们在执行任务时高标准、不敷衍。这意味着我们应该严格按照既定的标准对待自己的工作，努力实现目标，做到了不打折扣，我们才能赢得未来；而敷衍、塞责、大而化之只能让我们在不知不觉间一点点地失去我们的核心竞争力。