

The Jack Welch Lexicon of Leadership
&
29 Leadership Secrets from Jack Welch

细
读

杰克·韦尔奇

作者: 杰弗瑞·克雷默 (Jeffery Krames)

罗伯特·史雷特 (Robert Slater)

译者: 罗晓军 于春海 孙芳



中国财政经济出版社

F471.266

25

细读 杰克·韦尔奇

[美] 杰弗瑞·克雷默 罗伯特·史雷特 著
罗晓军 于春海 孙 芳 译

The Jack Welch Lexicon of Leadership
&
29 Leadership Secrets from Jack Welch

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

细读杰克·韦尔奇/(美)杰弗瑞·克雷默,罗伯特·史雷特著;罗晓军,于春海,孙芳译. —北京:中国财政经济出版社,2006. 1

书名原文:The Jack Welch Lexicon of Leadership

29 Leadership Secrets from Jack Welch

ISBN 7-5005-8356-7

I. 细… II. ①杰… ②罗… ③罗… ④于… ⑤孙… III. ①通用电气公司(美国) - 工业企业管理 - 经验②韦尔奇, J. - 生平事迹 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 066335 号

著作权合同登记号:图字 01-2001-3082 号 图字 01-2003-1638 号

Jeffery A. Krames / **The Jack Welch Lexicon of Leadership**

ISBN 0-07-138140-6

Copyright © 2002 by the McGraw-Hill Companies, Inc., All rights reserved.

Robert Slater / **29 Leadership Secrets from Jack Welch**

ISBN 0-07-140937-8

Copyright © 2003 by the McGraw-Hill Companies, Inc., All rights reserved.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

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。

中国财政经济出版社 出版

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

E-mail: webmaster@ewinbook.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

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 19.75 印张 248 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月北京第 1 次印刷

定价:39.80 元

ISBN 7-5005-8356-7 / F·7292

(图书出现印装问题,本社负责调换)

目 录

细读杰克·韦尔奇——学习篇

杰克·韦尔奇领导艺术词典

第一部分 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》?	(11)
一部令人难以置信的韦尔奇简史	(13)
创造一个新的典范：无边界	(15)
韦尔奇的主要创举	(17)
再现韦尔奇的主题	(20)
韦尔奇悖论	(22)

第二部分 杰克·韦尔奇领导艺术词典

如何使用本词典	(29)
六西格玛标注的作用	(30)

附 录

杰克·韦尔奇 2001 年股东大会讲话	
回顾通用电气创纪录的业绩及杰克·韦尔奇 20 年管理经验总结	
.....	(183)

目 录

细读杰克·韦尔奇——执行篇

杰克·韦尔奇的 29 个领导秘诀

前 言 (193)

第一部分 高瞻远瞩的领导者：

赢得竞争优势的管理战略

领导秘诀 1 支配和利用变化 (197)

领导秘诀 2 面对现实 (201)

领导秘诀 3 管理越少越好 (204)

领导秘诀 4 创造愿景，不要挡道 (207)

领导秘诀 5 不要追求一个核心战略，而要建立若干清晰的、
一般性的商业目标作为企业的经营策略 (210)

领导秘诀 6 培养分享企业价值观的员工 (213)

第二部分 鼓励革新：应对变革的战略

领导秘诀 7 留意创造机会和提高竞争力的方法 (219)

领导秘诀 8 成为行业中数一数二的企业，并随时重新界定
你的市场 (222)

领导秘诀 9 及时精简企业规模 (226)

领导秘诀 10 通过收购完成企业的飞跃 (229)

领导秘诀 11 学习文化 I：利用无边界壁垒理念和授权来
培养学习的公司文化 (233)

领导秘诀 12 学习文化 II：鼓励员工提出好点子，无论

目
录

它们来自哪里 (236)

领导秘诀 13 21 世纪的大赢家将是全球性的企业 (239)

第三部分 清除老板因素：

提高生产力的秘诀在于创建无边界壁垒组织

领导秘诀 14 精简管理层：给企业“瘦身” (245)

领导秘诀 15 激发生产力的“S”秘诀
——速度、简明、自信 (248)

领导秘诀 16 像小公司那样行动 (251)

领导秘诀 17 清除边界壁垒 (254)

领导秘诀 18 释放员工的能量 (258)

领导秘诀 19 倾听一线人员的想法 (261)

领导秘诀 20 走到大家面前回答他们的问题 (265)

第四部分 下一代领导人：

具有追求并保持两位数增长的进取心

领导秘诀 21 扩张：尽可能地超越你的目标 (271)

领导秘诀 22 品质优先 (274)

领导秘诀 23 提高品质，人人有责 (277)

领导秘诀 24 确保每个员工了解六西格玛是如何运作的
..... (281)

领导秘诀 25 确保顾客感受到产品的优良品质 (285)

领导秘诀 26 发展服务业是未来的市场潮流 (289)

领导秘诀 27 利用电子商务所带来的机遇 (292)

领导秘诀 28 做好现有业务网络化的准备——不要以为
只有新业务模式才能解决问题 (295)

领导秘诀 29 让电子商务给官僚主义最后一击 (298)

后 记 (303)

细读杰克·韦尔奇——学习篇

杰克·韦尔奇领导艺术词典

The Jack Welch Lexicon of Leadership

向大师学管理

(代译序)

进入 21 世纪后，人们常说的一句话是：21 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，特别是通用电气（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 21 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。”那些如波涛般汹涌的信息，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、技术人员必须下工夫解决的问题。

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高手。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“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 10 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。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 3 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 长期存在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、自由的，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”。企业的核心是共同价值观，因此管理价值观应该是 21 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，克服了官僚主义，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。

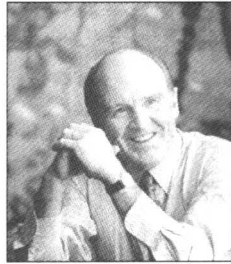
作为当今世界上最受尊敬的企业家，韦尔奇对领导学和企业管理学的贡献也许超过了任何同时代人。他创造了一系列人们前所未闻的领导学新语汇。本书作者参与了4部有关杰克·韦尔奇的管理作品的创作。在这部最新著作中，他从韦尔奇的领导词汇中获得灵感，带领读者一窥管理大师的迷人风采，吸收其管理智慧和领导艺术。读罢此书，我们可以真切地感受到韦尔奇和GE那种生生不息的创新精神。

张 德

于清华园

第一部分

**领导者的历程：
韦尔奇时代**



**Evolution of a Leader:
The Welch Years**

PART ONE

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“六西格玛”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。
- 以无边界的工作方式行事，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……面对艰难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六西格玛,但关于“黑带大师”和“绿带”的论述却很少。同样,作为韦尔奇彻底的文化首创,“群策群力”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