

威爾許的 組織管理

美國奇異企業
改革之路

謝德高 編譯

威爾許希望奇異具有大公司的體魄、小公司的靈魂，具有足夠的財力與速度去參與全球競爭。

促使奇異增長加快的動力是：六個標準差質量行動，向高利潤、高增長的配套服務業轉變，以及加大國際業務增長，以便迎接新世紀更加激烈的競爭。

HAWK

美國奇異企業改革之路

(財經 企管 10)

威爾許的組織管理

作 者：謝德高 編譯

企劃編輯：簡澄鏞

企劃製作：霍克文化公司

出 版：百善書房

地 址：

235 中和市員山路502號8樓之2

電 話：02-2223-4902

傳 真：02-2223-4906

登記號：局版台業字第5633號

總經銷：旭昇圖書有限公司

地 址：

235 中和市中山路2段352號2樓

電 話：02-2245-1480

傳 真：02-2245-1479

劃撥帳號：19508658

戶 名：水星文化事業出版社

2004年5月 第一版第一刷

定價 250 元

Printed in Taiwan

ISBN 986-7769-52-X (平裝)

版權所有

請尊重著作權人的權益

國家圖書館出版品預行編目資料

威爾許的組織管理 / 謝德高編譯 . -- 第一版 . -- [臺北縣] 中和市：百善書房出版：旭昇圖書發行，2004 [民93]
面； 公分 . -- (財經企管系列；10)
譯自：Jack Welch's Rule of Manager
ISBN 986-7769-52-X (平裝)

1. 奇異國際(General Electric Company) - 管理 2. 領導論 3. 組織 (管理)

494.2

93007654

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

(財經 企管 10)

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

WELCH'S CLASSICS

威爾許 的 組織管理

美國奇異企業改革之路
Jack Welch's Rules of Manager

謝德高 ► 編譯

CONTENTS

007 總序：全球第一職業經理人

PART I 創造無界限的組織

014 揚棄官僚體系，重擊官僚體制

029 輕巧靈活，簡單高效

042 探測組織脈動

055 減少管理層次

066 不要受限於管理階層

083 群策群力，持之以恆

097 創造公司的學習文化

PART II 善用人力 追求競爭優勢

122 追求速度、簡單與自信

133 利用每一個人的智慧

CONTENTS

152 行動指南

165 創造員工勇於發言的工作氛圍

178 只保留一流的人才

PART III 對二十一世紀的展望

196 繼續扶持奇異

208 威爾許對奇異的總體評價

228 給其他公司的建議

240 附錄 值得驕傲的奇異

總序

全球第一職業經理人

傑克·威爾許是世界上最受人稱道的職業經理人，被譽為「20世紀最偉大的CEO」。他擔任奇異公司（General Electric）董事長與首席執行長長達十七年，儼然已成為全球性的傳奇人物。他親手為美國企業界的重組，畫下了一張極具價值的藍圖，他也因此被評為「有史以來最為傑出的經營領導者」之一。

《時代》、《財富》以及《商業周刊》等諸多一流雜誌，都載有大量對他的溢美之詞。他所領導的奇異公司，更是首次被《財富》雜誌評為「美國最受推崇的公司」。這個榮譽的獲得，很大程度上就是因為奇異擁有威爾許這樣一位好的船長。用超級投資家沃倫·巴菲特（Warren Buffet）的話來說，「人們是在為藝術家投票，而不是為畫本身」。用《財富》雜誌的話來說，奇異贏得的這項獎是對威爾許的尊敬，「他通過把奇異建設得既龐大、靈活又頗具盈利能力，而改寫了經營管理學的教科書。威爾許和奇異得到這項榮

譽，不僅歸功於他們17年來做的一切，還歸功於他們避免的一切。自1981年以來，幾乎所有別的公司——埃克森、福特、通用汽車、西爾斯、IBM、菲利普等公司都遇到了困難：一度輝煌的西屋公司已經解體。奇異卻保持了它的地位並且越來越好。」它又引用巴菲特的話說：「人們尊敬威爾許，因為他在奇異所做的一切，如果他在IBM並且只是保持它的領先地位，就不會有這項殊榮了。在威爾許之前，我們認為奇異也是又大又好，但不是巨無霸。」

威爾許初掌奇異時，奇異的銷售額為250億美元，盈利15億美元，市場價值在全美上市公司中僅排名第十，而到1998年，奇異實現了1005億美元的收入和93億美元的盈利，市場價值已經居世界第二。威爾許初掌奇異時，奇異旗下僅有照明、發動機和電力三個事業部在市場上保持領先地位，而如今已有12個事業部在其各自的市場上數一數二，如果單獨排名，奇異有9個事業部能入選《財富》500強。

上述傳奇般的業績是如何取得的呢？《商業周刊》宣稱，是威爾許所制定的「與其他首席執行長反其道而行的黃金律則」。威爾許經過提煉，挖掘一系列經營策略並貫徹實施，將奇異塑造成為20世紀末全美最成功的企業。而這些經營策略已成為他的專利或標誌：

- 做生意很簡單
- 不要把經營搞得過於複雜
- 面對現實
- 不要懼怕變革
- 打破官僚機制
- 消除等級界限
- 運用員工的智慧
- 尋求致勝良方

這些策略，正是威爾許在進行公司變革時所運用的思想利器。

而今，在經過了20年殘酷無情的騷動混亂後，奇異公司依舊可以維持在管理最佳、盈利最多的企業領先群中。在美國只有少數類似奇異這般年資的企業，能夠保有這樣的成果，並且成為全球地區令人敬畏的競爭者。許多管理專家指出，威爾許所做的這些事，不僅是為了奇異的利益著想，同時也是為了國家利益著想。屆時，許多企業的領導者將被迫跟隨著他的腳步，用科學技術的眼光整頓他們的公司，朝著國際的競爭方向前進。

威爾許在擔任奇異首席執行官期間，他首創並實施了三項在當時還聞所未聞的經營策略。他對公司的業務進行了重組，堅持只保留那些能夠充分佔有市場佔有率的，且在所處領域的排名在前兩位

之內的業務品種。他大幅度裁員，這結束了奇異公司以及其他美國的大型企業從不裁員的傳統。他賣掉了12億美元的資產，購進了26億美元的其他資產。同時他將奇異的員工，從412000削減到僅僅229000人。最後，他精減了奇異的行政管理層：當威爾許接手奇異時，每一個業務部門有九至十一層組織機構；十年之後，已被削減到四到五個層次。

有些觀察家宣稱，威爾許對奇異公司最大的貢獻，在於他將科技與市場作了完整的契合；另一些人則說，作為一個改革者，他把民主和一般工作者的心聲，帶進企業的競技場中，同時也將奇異推向一個全球的領導地位。

二十年來，威爾許駕馭著湯馬斯·愛迪生創建的公司，把一個嚴重倚重於老式製造業的工業巨人，轉變成為一部高速運轉的發動機，使它具備了強大的競爭實力、全球性戰略思維，以及以服務業為先導的發展思路。正如《商業周刊》所言：「傑克·威爾許已經成功地掃除一個美國主要公司過去存在的官僚主義積弊，並將家長式的統治作風，轉變為一種永爭第一的強悍風格。不管你喜不喜歡，美國也將會有更多的公司，依循著奇異的管理模式而行。」

PART 1

創造無界限 的組織

揚棄官僚體系，重擊官僚體制

威爾許相信使奇異獨一無二和盈利豐厚的原因，很大程度上是由於公司推行的無界限組織，使公司的10個主要事業部能夠互相交換意見。領導人的責任則是提供方向，但是若無眾人的共識，新方向是無法激發行動的，因此有效的溝通顯得特別重要。領導者不能再單純依賴個人本身的權力，改革的持續動力，來自整個組織關鍵幹部的支援與配合。

當傑克·威爾許在80年代初期走馬上任時，奇異看起來正是美國最強大的公司之一。它既沒有處於危機的劇痛之中，也沒有被不時折磨大公司的諸多弊病所困擾。

然而，威爾許決定採取行動，並且是果斷地採取行動。

他覺察到他面臨的是一個不確定的未來，考慮到這些，威爾許擔心奇異的競爭者將因此而變得強大起來。

他希望這個公司變得更有競爭力。

爲了達到這個目標，威爾許感到他需要一個流暢的和進取的奇異，這意味著目前的奇異將簡化爲一個較小的——小得多的奇異。

當時公司有412000名雇員，威爾許相信奇異臃腫的等

級制度已經成為累贅，它浪費了奇異無數的財富。

威爾許對此已不能忍受，他必須重拳出擊。

決定成敗的不是目標，而是措施

前任奇異總裁雷吉·瓊斯卸任時，沒有人想用尖刻的話評論他，他已經讓奇異公司得到了那麼多的榮耀。只是在他離開崗位之後，奇異公司的一些執行經理們才提出，那位「偉人」其實並不那麼偉大——傑克·威爾許有時候將瓊斯稱作「偉人」。保羅·範·奧登自1977年起到1990年12月退休止，一直在費爾菲爾德工作，他談起瓊斯在任期間的事絲毫不躊躇：「坦白說，雷吉開創了一種作法，將自己很大一部分時間投入公眾政治事務之中，可對商業界發生的事情有點不那麼專心。他在很大程度上依賴一個有能力、團結合作的職員系統。因而誰也沒有注意到出了什麼大錯。」

90年代初期，奇異公司獲得的豐厚利潤，遠遠超過瓊斯創造的水平，生機勃勃的經營成為美國企業界最成功的成果之一，奇異的經理們這才回顧起70年代，感到那時的