

# 韦尔奇的

## 小纸条

The Management  
Cases of Great CEO

★以小见大的管理手法   ★现身说法的管理实践   ★富有个性的管理经典

I found that leaving headquarters got me away from the mundane, daily grind that left no space for insight, inspiration, or innovation. Instead of chief executive, I preferred the title of chief wanderer. I have learned that really cannot be destroyed. This parading needs its own conventions, its own methods, its own way to go forward.

刘守亮 | 编著  
王长义

161 全球杰出企业领导人的  
个管理实践

蓝天出版社

# 韦尔奇的小纸条

全球杰出企业领导人的  
**161**个管理实践

刘守亮 | 编著  
王长义

管理类图书出版天选

《哈佛商业评论》

《福布斯》

《时代》

《华尔街日报》

《彭博商业周刊》

161个管理实践  
161个管理实践  
161个管理实践  
161个管理实践

蓝天出版社

北京·朝阳·朝外大街

**图书在版编目(CIP)数据**

韦尔奇的小纸条 / 刘守亮, 王长义编著. —北京: 蓝天出版社, 2006.5

ISBN 7-80158-725-1

I. 韦... II. ①刘... ②王... III. 企业管理  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 034816 号

蓝天出版社出版发行

(北京复兴路 14 号)

(邮政编码: 100843)

电话: 66983715

新华书店总店经销

北京市通州京华印刷制版厂

---

787×1092 毫米 1/16 印张: 17.5 字数: 250 千  
2006 年 6 月北京第 1 版 2006 年 6 月北京第 1 次印刷  
印数: 1-10000 册  
定价: 28.00 元

---

版权所有, 翻版必究。

# 序

## 企业管理：不断创新、发挥潜能而赢得人心的艺术

苏如

企业管理既是一门科学，更是一门艺术。企业经营和管理的最终对象是人，而人和人性是世间最为复杂的事物。完全相同的人根本没有，更多的是心理、心智、心灵、精神、情感、思维、气质、性格、喜恶及追求的差异，这就需要艺术性的管理，从而因地制宜、因人而异和随机应变。在企业管理中，人既是管理的主体，又是管理的客体，充分发挥人的积极性和创造性，是企业管理成功的关键。企业管理的一切活动都必须以调动人的积极性和创造性、做好人的工作为前提，同时，企业管理的一切活动都是为了人，以满足人的需要为目的。所以，企业管理的最高境界就是赢得人心，调动员工为企业发展贡献才智力量而不断创新、发挥积极潜能。

当前，随着经济全球化迅猛发展和我国入世，国内企业面临越来越严峻的竞争和挑战。一方面，国内竞争国际化，国内外市场几乎完全融为一体，国内市场的竞争在一定程度上成为国际市场的竞争；另一方面，国际竞争炽热化，信息技术革命的推动和信息传播全球化的发展几乎使任何企业参与国际竞争成为可能。在这种异常激烈的竞争环境中，企业若欲胜人一筹，保持良好的发展势头，就必须在各个方面进行创新。创新是经济增长的源泉，是企业的灵魂。唯有创新，企业才能生存下去，才能发展起来。在企业创新中，管理创新又是重中之重。管理创新对企业的生存和发展极为重要，管理创新有利于促进企业的技术创新，有利于企业家的形成，提高企业的经济效益，降低企业的交易成本，帮助企业有力地拓展市场、展开竞争，推动企业的发展。

管理创新是一个群体运行的过程。在这个过程中，企业全体员工积极性、智慧和创造力的发挥是创新活动的源泉。例如，日本企业通过成立各种小组，全员性地参与创新活动，如合理化建议制度、零缺点运动、质量管理小组、创造发明委员会等，创造出许多广为流传的管理创新成果，如著名的全面质量管理、即时生产制等，为企业创造了大量财富。另一方面，企业家又是企业管理创新的关键，由于企业家在整个企业发展中所处的特殊地位和管理支配权力，他们或亲自提出创意付诸实施，或对管理创新活动产生重大影响。因此，企业家成为管理创新的关键人物。企业要想不断创新，首先必须有锐意进取的创新型企业家。

总之，人不但是企业管理的最终对象，是管理的主体和客体，而且人也是创新的主体，是创新的关键，这不但适用于企业管理创新，也适用于企业整体创新以及所有社会组织的创新。尤其是在企业管理活动中，作为企业家和管理人员，必须高度重视人力资源管理，实施正确的人才战略，充分调动人的积极性、主动性和创造性，挖掘人的潜能，发挥人的潜力。

综观全球优秀的企业，其领导人无不重视人才战略，知人善任，并且在实践中形成了自己的人力资源管理风格。他们的很多具有现场感的管理手法、管理实践和管理案例收效显著，被视为成功的、高明的管理典范。这些被企业界津津乐道的人力资源管理案例都蕴含着一个道理，那就是在管理中注重激发员工的积极性、主动性和创造性，让他们发挥自己的潜能为企业发展服务，同时认同企业的价值，迸发为企业发展竭尽所能的动力。

享誉全球的管理大师、通用电器公司的首席执行官杰克·韦尔奇在企业管理方面有着“铁血宰相”的称号，他决策迅速、果断，办事讲求高效率和高质量，同时重视“底线”和结果。初掌通用电器公司时，他新官上任三把火，公开宣称凡是不能在市场维持前两名的公司企业，都会面临被卖或被裁撤的命运。很多通用的员工抱怨韦尔奇要求太严，工作压力太大，无论在生产上打破多少记录，韦尔奇总嫌不够。同时，韦尔奇又有非常关心员工的一面。一次，一位中层管理者在韦尔奇面前第一次主持例

行简报，由于太紧张，两腿发起抖来。汇报完毕后，他坦率地告诉韦尔奇：“我太太跟我说，如果这次简报砸了锅，你就不要回来了。”其后，韦尔奇叫人送了一瓶高级香槟和一束红玫瑰给这位经理的太太，并在便条中写到：“你先生的简报非常成功，我们非常抱歉害得他在最近几星期忙得一塌糊涂。”这位中层管理者回家看到这张便条后，十分感动，因为他感到自己得到了韦尔奇的关心和理解，更加投入地从事自己的工作，发挥自己的潜能，创造出更多的效益。这就是著名的“韦尔奇的小纸条”管理案例，让全球企业家津津乐道。

韦尔奇的方式，视为沟通也好，视为激励也罢，都显示了韦尔奇在人力资源管理方面的长袖善舞，善于调动员工的积极性、主动性。每一个和他交流的员工，都会感动，进而更加投入地工作。

西谚云：一头狮子带领一群羊，可以打败一只羊带领的一群狮子。企业的管理者应像带领羊群的狮子，这样的企业才能无往而不胜。企业领导者的管理素质对于企业的发展具有十分重要的意义。如何发挥管理者的领导才能不仅是一门学问，也是一门艺术，需要管理者反复研习，不断创新，才能产生神奇的效果。

摆在我们面前的这本《韦尔奇的小纸条》，汇集了160多例中外著名企业领导人关于人力资源管理的经典案例，讲事实而不就事论事，说道理而力避理论构架的枯燥冗长，注重实效性，富有趣味性和感染力。阅读该书感到亲切自然，仿佛与好友畅谈，可以开拓管理者的思维，激发管理者的创新潜能，增强管理者管理能量的储备，以适应复杂多变的市场竞争环境。因此，可以说这本《韦尔奇的小纸条》是管理人员和企业员工不可多得的良师益友。

2006年4月

(序言作者李长顺系第九、十届全国人大代表，济南钢铁集团党委书记、总经理)

序 .....	1
---------	---

## 第一部分 寻找“千里马”

1. 举贤不避亲 ——鲁冠球选用人才的理念 .....	3
2. 不重学历，重经验 ——韦尔奇择人标准 .....	4
3. 不知主人公姓名的故事 ——李长顺用亲情唤来“千里马” .....	5
4. 只用聪明人 ——比尔·盖茨的面试问题 .....	6
5. 为有源头活水来 ——西南航空的34次面试 .....	8
6. 雇佣真正的男人 ——杜邦演绎择人术 .....	9
7. 为人才“搭台” ——比尔·盖茨“统帅”人才 .....	11
8. 擦亮做人的牌子 ——摩托罗拉的品行选人标准 .....	13
9. 选用看升旗国旗流泪的人 ——松下幸之助择人口号 .....	14
10. 雇你当领导 ——约翰·里卡多的招募条件 .....	15

## 第二部分 让梯子靠对墙

11. 天上掉下来的经理任命 ——史高勒斯果断提拔人才 .....	21
--------------------------------------	----

12. 告诉员工正确的是什么	.....	22
——斯隆的用人要求	.....	
13. 就为那一颗小小的钉子	.....	23
——杜邦·德内穆尔重视员工职业道德	.....	
14. 量才而用，量力而行	.....	24
——松下用人术	.....	
15. 世上没有不成才的人	.....	26
——盖蒂用人有道	.....	
16. 帮员工找位置	.....	26
——索尼的内部跳槽	.....	
17. 雇佣有毅力的人	.....	28
——松下幸之助用人之道	.....	
18. 巧用敌将	.....	30
——洛克菲勒从敌营中吸收将才	.....	
19. 沙漠中那一瓶“引水”	.....	32
——福特的薪酬风波	.....	
20. 道是无情却有情	.....	34
——伊梅尔特的360度评价	.....	
21. 用他，就要信他	.....	35
——松下幸之助的用人策略	.....	
22. 优者胜出，劣者出局	.....	36
——韦恩·卡洛韦的用人原则	.....	
23. 按照你自己的构思去做	.....	38
——西武堤义明惜才如金	.....	
24. 不是“调走”，是“体贴”	.....	39
——小沃森的宗旨	.....	

### 第三部分 管人的简单道理

25. 没有任何抱怨	.....	43
——张瑞敏这样教育员工	.....	



26. 一切苛求完美  
——张瑞敏推行“6S大脚印” ..... 43
27. 小胜凭智，大胜靠德  
——牛根生管理人心之术 ..... 45
28. 制度的作用是引导  
——柳传志罚站 ..... 46
29. 日事日毕，日清日高  
——张瑞敏的 OEC 管理模式 ..... 47
30. 学学刺猬  
——亚光纺织集团王延平推行“刺猬理念” ..... 48
31. “只有创造者才能享受办公室的乐趣”  
——比尔·盖茨推崇个性化环境 ..... 50
32. 学会“勒马”顾大局  
——杨绵绵的考核观念 ..... 51
33. “海尔怕什么”  
——海尔杨绵绵警惕思想上的“毛刺” ..... 53
34. 一切从洗厕所开始  
——克罗克的员工培训 ..... 54
35. 必须教些独一无二的东西  
——小沃森塑造员工人格 ..... 54
36. 你也是一个“不及格”的厂长  
——井植薰培养“栋梁之材” ..... 56
37. 火山爆发与菩萨心肠  
——克莱顿的驭人术 ..... 57
38. 众人拾柴火焰高  
——保罗·盖蒂集思广益促发展 ..... 58
39. “好孩子，坏孩子”  
——西武堤义明一视同仁待员工 ..... 60
40. 知英大于弃疑  
——李秉哲用人不疑 ..... 61
41. 恩威并用，刚柔相济  
——奥尔森的宽猛之道 ..... 62

42. 糖要一颗一颗地加  
——梅考科年终分红的小技巧 ..... 64
43. 靠道理，不靠命令  
——松下幸之助以理服人 ..... 66
44. 抱团打天下  
——施乐理查德·托曼以竞争促团队建设 ..... 67
45. 做员工的庇护神  
——稻盛和夫的哲学 ..... 68
46. 有理才有情  
——台塑王永庆的“午餐汇报”制 ..... 70
47. 杀鸡儆猴  
——伊藤对岸信一雄的惩罚 ..... 71
48. 令出如山  
——梅考科的魄力 ..... 73
49. 不开工，就解聘  
——艾柯卡妙招奏效 ..... 75
50. 规矩成就方圆  
——尼克斯道夫严明的纪律 ..... 76
51. “将犯规者清理出局”  
——克罗克惩罚犯规者 ..... 77
52. 穿上你的制服  
——松下幸之助注重员工形象 ..... 78
53. 哭比笑好  
——韦瑟鲁普的末日管理 ..... 79
54. 今天的事情今天做  
——沃尔玛山姆·沃尔顿的日落原则 ..... 81
55. 环球企业家的变形虫  
——稻盛和夫的集体主义管理 ..... 82
56. 同呼吸，共命运  
——稻盛和夫“命运共同体”管理 ..... 84

## 第四部分 留住“青山”有“柴”烧

57. 给你铺红地毯的礼遇  
——盖茨的“创造性主管” ..... 89
58. 大家庭观念  
——斯通的“高情感”管理方式 ..... 90
59. 为了孩子，也要留在CA  
——CA 王嘉廉助人留人心 ..... 91
60. 他们都来了  
——老沃森策划“IBM 日”活动 ..... 93
61. 爱的精神  
——美国凯姆朗公司杜克真诚关爱员工 ..... 95
62. 留下人才就留住了希望  
——古托夫留住韦尔奇 ..... 96
63. 宁用带刺的，不用听话的  
——IBM 小沃森留人术 ..... 98
64. 大火烧来的财富  
——摩根的信誉经营 ..... 99
65. 河流管理法则  
——高尔文处理人才去留的艺术 ..... 101
66. 解雇，不能轻易说出口  
——奥尔森的成功之路 ..... 103
67. 荣誉，让你留步  
——小沃森“金圈奖” ..... 105
68. 化戾气为祥和  
——铃木马左也对待发怒的员工 ..... 106
69. “我宁愿为你工作”  
——盖蒂不用高薪留人才 ..... 108
70. 沃尔玛式欢呼  
——山姆推行“吹口哨工作”哲学 ..... 110

71. 把节俭坚持到底  
——松下的神桌 ..... 111

## 第五部分 为管理注入一缕温情

72. 带走用户的烦恼  
——海尔张瑞敏真诚到永远 ..... 115
73. 营造家的温馨  
——比尔·盖茨为员工设立个人单间 ..... 116
74. 过了这么多年，仍然疯疯癫癫  
——西南航空公司凯勒尔创造妙趣横生的环境 ..... 117
75. 三把温火融合感情  
——山田耕夫的御心术 ..... 119
76. 视卒如爱子  
——鸟井信治郎体贴员工 ..... 120
77. 紧要关头人不减  
——松下面对经济恐慌 ..... 121
78. 关怀，在小事中体现  
——斯通的情感管理 ..... 122
79. 员工的乐园在这儿  
——海因茨的劳资关系处理 ..... 123
80. 温情奖励  
——盛田昭夫的“鲜花疗法” ..... 124
81. 情暖人心  
——利维以情动人 ..... 126
82. 关爱，使坚冰消融  
——玫琳·凯化妆的人性化管理 ..... 129
83. 抓住员工太太的心  
——藤田田的特色激励 ..... 131
84. 感情小投资，效益大回报  
——高尔文支援下属 ..... 133

85. 永远不锁库房	大量式老人 . 80	
——比尔·休利特的库房开架政策 .....		135
86. 让不满得到宣泄	的疑和疑答 . 00*	
——松下幸之助设立“出气室” .....		136
87. 帮助你没商量	的善始同不工 . 心一第心三 . 10*	
——霍华德·舒尔茨对合作者的管理 .....		137
88. 放掉生锈的洗澡水	这天向和以味来 . 50*	
——三洋井植薰的人情管理 .....		138
89. 急员工之所急	的于籍笑一 . 80*	
——卡内基解除下属后顾之忧 .....		140
90. 心结最牢固	本之版改四一景人 . 10*	
——稻盛和夫的“聚餐会” .....		141
91. 今天你微笑了吗	中奉站五言画映 . 30*	
——希尔顿微笑的盛典 .....		142
92. 顾客人人平等	用非的建香融一 . 80*	
——冯景禧的理念 .....		144
93. 照顾好那些照顾别人的人	的风的五公界社守望 . 70*	
——保尔盖利提高员工的积极性 .....		145
94. 爱人者，人恒爱之	来出第再大毛点的的世 . 108*	
——西武堤义明的“不吸烟运动” .....		147
95. “五房间熄火法”	“uov knsrT” 区一第齐第 . 80*	
——盛田昭夫处理员工矛盾 .....		148
96. 员工就是公司的主人	的奇料篇 . 跃融突自 . 01*	
——帕卡德的职工持股计划 .....		150

## 第六部分 打开心灵的防护墙

97. 融入人群好办事	教育暴调感料友	
——韦尔奇与员工的沟通 .....		155
98. 济钢人改变了我	和的限科合吾甲的限科 . 51*	
——济钢人用实际行动让德国技术权威心悦诚服 .....		156

99. 人多力量大	—— 韦尔奇的群策群力	158
100. 老板听我的	—— 韦尔奇鼓励建议	159
101. 三心换一心, 上下同欲者胜	—— 张瑞敏给职工拜年	161
102. 亲和力所向无敌	—— 比尔·盖茨的借力管理	162
103. 一笑解千忧	—— CA 王嘉廉的幽默式管理	164
104. 人是一切活动之本	—— 盛田昭夫“拉家常”	166
105. 沟通皆在故事中	—— 康迪埋葬不足兴波音	167
106. 一瓶香槟的作用	—— 福布斯不吝赞扬	168
107. 坚守独特公正的风格	—— 高尔文秉持公正	169
108. 把你的点子大声说出来	—— 理查德·布兰森的创意机制	170
109. “气球、鲜花和一句‘Thank you’”	—— 朗讯卡丽的人格魅力	171
110. 自我揭短, 赢得信赖	—— 稻盛和夫的坦荡胸怀	172
111. 提着酒瓶子的老板	—— 士光敏夫的走动管理	173

## 第七部分 这样激励最有效

112. 特别的电话给特别的你	—— 韦尔奇的“一分钟表扬”法	177
-----------------	-----------------	-----

113. 做“应该”的，不做“喜欢”的  
——郭士纳让企业起死回生的决策 ..... 178
114. 员工，要这样关心  
——张瑞敏“借钱过年” ..... 180
115. 拿金牌不开庆功会，开“挑刺会”  
——张瑞敏在成绩面前永远找差距 ..... 181
116. 让石头在水上漂起来  
——张瑞敏：速度决定成败 ..... 182
117. 宝贵的“金香蕉”奖  
——惠普赏不逾时 ..... 183
118. 锯掉椅子的靠背  
——克拉克青睐“执行” ..... 184
119. 信誉管理  
——张瑞敏砸冰箱 ..... 185
120. 自己请的神自己送  
——比尔·盖茨的压力管理 ..... 186
121. 关爱，在最紧要的关头  
——亚伦·博斯面对火灾 ..... 189
122. 书包效应  
——井深太诱发员工凝聚力 ..... 191
123. 一根头发丝  
——海尔杨绵绵一“丝”不苟 ..... 192
124. 都是我们的错  
——休斯·查姆斯办公桌上擦皮鞋 ..... 192
125. 总裁自动离席  
——小沃森常怀谦虚 ..... 195
126. 感谢那 125, 000 美元的分  
——阿姆斯特壮面对经济大萧条 ..... 196
127. 把自己的奖金分给员工  
——戴尔公司赫布鲍姆体恤员工 ..... 197
128. 在华尔街上跳草裙舞  
——山姆说到做到 ..... 198

129. 打一巴掌揉三揉  
——松下敲弯的火钳 ..... 199
130. 需要与安抚  
——约翰·兰奇激励有方 ..... 200
131. 为下属找一下对手  
——赫斯的竞争激励法 ..... 202
132. 多次给予，带来惊喜  
——信志郎的红包 ..... 203
133. 惶者生存  
——康迪特树立员工危机意识 ..... 205
134. 激将管理术  
——吉诺·鲍洛奇的“斥骂管理术” ..... 206
135. 锤子砸出来的成功  
——高尔文砸碎收音机 ..... 208
136. “重赏之下必有勇夫”  
——玫琳·凯的独特奖励 ..... 209
137. 更多热忱、更少文件  
——毛舍尔的管理信条 ..... 210
138. 从现在起，油田就是你的  
——保罗·盖蒂调动员工积极性 ..... 211
139. 我能把事情做得更好  
——汤·华特森的座右铭 ..... 213
140. 数字的威力  
——斯瓦伯设立竞争机制 ..... 214
141. 及时表扬  
——美孚洛克菲勒的激励计划 ..... 215
142. 你行，一定行  
——松下永远不对员工说“不” ..... 216
143. 亲自扫厕所  
——松下“两个轮子”的智慧 ..... 217
144. 自己的规矩自己守  
——松下幸之助迟到自罚 ..... 218



145. 做好领头羊	220
——士光敏夫以身作则	
146. 身教重于言传	221
——戴尔主动承认错误	
147. 坚持你的正直	222
——小沃森的双重标准	
148. “如果你能，他们就能”	224
——玫琳·凯强调身教	

## 第八部分 不必亲力亲为

149. 放下篮子治江山	229
——戴尔交钥匙	
150. 有责无权活地狱	231
——福特放权	
151. 世界上最不官僚的地方	233
——奥利拉的分享式管理	
152. 放手去做好了	234
——卡尔松放权改革	
153. 给下属一片驰骋的天地	235
——福布斯给下属自由	

## 第九部分 创新带着管理走

154. “洗地瓜洗衣机”的发明	241
——张瑞敏创造市场	
155. “‘天堂’脑力激荡活动”	242
——比尔·盖茨鼓励员工创新	
156. 允许失败 宽容失误	243
——李长顺重视营造创新“软环境”	