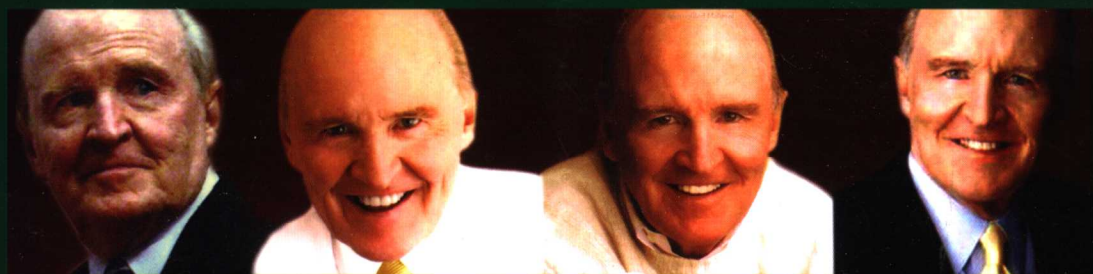


Jack Welch

全球第一CEO的管理圣经

杰克·韦尔奇 管理思想全集



★掌握自己的命运，否则将受制于人 ★面对现实，不要生活在过去或幻想之中
★不要只是管理，要学会领导 ★在被迫改革之前就进行改革 ★若无竞争优势，切勿与之竞争

The Management Thoughts of Jack Welch

赵雪莹/编译

 中国长安出版社



★掌握自己的命运，否则将受制于人 ★面对现实，不要生活在过去或幻想之中
★不要只是管理，要学会领导 ★在被迫改革之前就进行改革 ★若无竞争优势，切勿与之竞争

赵雪章/编译

杰克·韦尔奇 管理思想全集

Jack Welch

全球第一CEO的管理圣经

图书在版编目(CIP)数据

杰克·韦尔奇管理思想全集/赵雪章编译. —北京:
中国长安出版社, 2005. 12

ISBN 7-80175-402-6

I. 杰… II. 赵… III. 通用电气公司(美国)—
工业企业管理—经验 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 150810 号

杰克·韦尔奇管理思想全集

赵雪章 编译

出版:中国长安出版社

社址:北京市东城区北池子大街 14 号(100006)

网址:<http://www.ccapress.com>

邮箱:ccapress@yahoo.com.cn

发行:中国长安出版社 全国新华书店经销

电话:010-65270593 65270433

印刷:北京通州京华印刷制版厂

开本:1/16

印张:20

字数:350 千

版本:2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印数:1-5000

书号:ISBN 7-80175-402-6/F·027

定价:32.00 元

(如有印装错误 本社负责调换)

非凡的韦尔奇

如果说管理是门艺术,那么杰克·韦尔奇必定是位艺术大师。很少有人能像他一样如此充分地演绎管理艺术,而能像他一样使管理艺术不断结出丰硕果实的人则更是少而又少。20年来,他领导着通用电气公司(GE)创下一个接一个的收购和利润的纪录,使通用电气公司成为世界上最大的多元化公司,他自己也被誉为“世界第一 CEO”。

杰克·韦尔奇,1935年11月19日生于马萨诸塞州萨兰姆市,1957年获得马萨诸塞州大学化学工程学士学位,1960年获得伊利诺斯大学化学工程博士学位。

1960年韦尔奇加入通用电气公司塑胶事业部;1971年底,成为化学与冶金事业部总经理;1979年8月成为公司副董事长;1981年4月,年仅45岁的韦尔奇成为通用电气公司历史上最年轻的董事长和首席执行官。

韦尔奇初掌通用时,通用电气公司的销售额为250亿美元,盈利15亿美元,市场价值在全美上市公司中仅排名第十,而到1999年,通用电气实现了1110亿

美元的销售收入(世界第五)和 107 亿美元的盈利(全球第一),市值已位居世界第二。

韦尔奇初掌通用电气公司时,公司旗下仅有照明、发动机和电力 3 个事业部在市场上保持领先地位。而后有 12 个事业部在其各自的市场上数一数二,如果单独排名,公司有 9 个事业部能入选《财富》500 强。在韦尔奇执掌通用电气公司的 19 年中,公司一路迅跑,并连续 3 年在美国《财富》杂志“全美最受推崇公司”评选中名列榜首。

通用电气公司的成功并非是因为其处于一个朝阳产业,而在于其适时应变,充分地把握自己的命运,杰克·韦尔奇的成功也并非是因为他赶上了好时机,而在于他拥有非凡的思想和非凡的经营理念。

作为 21 世纪的领导人,杰克·韦尔奇提出了领导人需要具有 4E 品质;为了使企业更具有竞争力,韦尔奇将他著名的“数一数二”原则作为企业发展的方向,全面推行使企业持续发展的三大措施——全球化、服务和六个西格玛质量标准……

1989 年美国《财富》杂志介绍杰克·韦尔奇的人格特征和经营理念时,将其归纳为以下六点:

- 第一,掌握自己的命运,否则将受人掌握;
- 第二,面对现实,不要生活在过去或幻想之中;
- 第三,坦诚待人;
- 第四,不要只是管理,要学会领导;
- 第五,在被迫改革之前就进行改革;
- 第六,若无竞争优势,切勿与之竞争。

“杰克·韦尔奇不仅仅是一个商业巨子,还是一个有心灵、有灵魂、有头脑的巨人”。通过这部书,读者可以看到杰克·韦尔奇的一切:管理学理论家、战略思想家、商学老师和公司偶像。我们也终于可以学习韦尔奇那独特的管理秘诀。你若想成为一名“数一数二”的领导者,这样的教材是不可缺少的。不过,看过之后你仍然可以把它烧掉,因为没有永远的教条,“再周详的计划也可能落空”,杰克·韦尔奇如是说。

第一章 做个领导者而非管理者

1 做个名副其实的领导者	1
2 具备“四 E”领导素质	4
3 创造一个愿景,授权给你的员工	6
4、管理在于精不在于多	9
5 多给员工一些激励	12
6 用奖励来说明问题	16

7 如何管理 C 类员工	19
8 尊重是最好的管理手段	22
9 让员工向绩效目标迈进	25
10 激发员工的挑战热情	28

第二章 从现在开始要直面现实

11 看清事物的本来面目	31
12 面对现实需要勇气	34
13 从现实出发的成功决策	37
14 把现实落实在行动上	39
15 基于现实,扭转危局	41
16 竞争与速度并存	43
17 企业重组的必要性和紧迫性	47
18 遭遇错误,坦然面对	52
19 自信心铸就成功	55
20 正直和道德的守候	57

第三章 人才是真正意义的财富

21 人才是企业的核心力量	61
22 以有效的方式找到适合你的人才	66

23	挖掘有潜力的人才	70
24	只保留一流的人才	75
25	如何拥有你想要的人才	79
26	挑选一个好的接班人	82

第四章 变化才能获得竞争优势

27	变革是发展的趋势	89
28	变革先从改变自己开始	92
29	变革需要勇气而不是惧怕	96
30	把变革视为机遇	98
31	变革要抢占先机	101
32	变化是企业前进的动力	104
33	变革的脚步不能停止	107
34	是改变经营模式的时候了	111

第五章 不忽视任何员工的智慧

35	有了沟通才能执行	115
36	上级与员工合力促进	122
37	认真向你的员工求教	127
38	鼓励员工积极参与决策	131

39 “群策群力”,难以估量的力量	137
-------------------------	-----

第六章 让无边界组织深入人心

40 头脑里注入无边界概念	143
41 消灭官僚主义	147
42 像杂货店一样管理你的公司	152
43 削除多余的管理层级	156
44 创造组织扁平化的公司	161
45 通力合作的效应	164
46 简单化、速度和自信的联合意义	168

第七章 品质和服务要同时执行

47 质量是企业的生命线	173
48 通用电气的“6个西格玛”	177
49 严格执行质量管理	182
50 服务是品质的附加值	186
51 以服务业为导向的新型公司	191
52 对顾客要以诚相待	196

第八章 要做就要“数一数二”

53	确定“数一数二”的远景目标	201
54	依靠优势抢占第一第二	206
55	三个圆圈推动“数一数二”	210
56	“数一数二”应用在世界市场上	214
57	并购达到“数一数二”	218

第九章 必须有高瞻远瞩的眼界

58	高瞻远瞩的领导者气质	223
59	要有长远的眼光	228
60	认清命运并改变自己	234
61	不断延伸你的目标	239
62	决定的事情就要果断行事	244

第十章 学习是通向成功的动力

63	企业文化与价值观	249
64	改革企业文化的创举	254

65	培养好学的精神	259
66	互相学习创佳绩	263
67	学习型文化的创立	268
68	永无止境的学习路程	271

第十一章 韦尔奇中国行对话摘要

69	保持企业的创新精神	275
70	多元化战略与市场细分	284
71	中美两国企业文化比较	294
72	商业就是生活	302

做个领导者 而非管理者

做个名副其实的 领导

◎ 领导,就是影响他人的一种过程,是个体引导群体活动达成共同目标的一种行为。

领导,就是影响他人的一种过程,是个体引导群体活动达成共同目标的一种行为。它企业中处于核心位置,是生产力的中心环节。领导者是否卓越,将直接决定企业的成败。在现实生活中,企业的决策者却往往将“管理”与“领导”混为一体,从而忽略了领导过程应该产生的巨大力量。

韦尔奇说:“我不喜欢”管理所具有的特征:控制、压抑人们,使他们处于黑暗中,将他们的时间浪费在琐事和汇报上。管理者紧盯住他们,无法使他们产生自信。”

杰克·韦尔奇所说到的领导者,完全是领导,而不是管理。在他看来,“管理”这

个词让人想起的全是传统意义上的意思,如“控制人,窒息人,使人处于黑暗之中。”

杰克·韦尔奇特别强调“管理者”与“领导者”之间的区别。他说:“领导人,像罗斯福、丘吉尔和里根等人,他们想办法激励一些有才干的人,使他们把事情做得更好;而管理者呢,总是在复杂事务的细节上打转,这些人往往把‘进行管理’,与‘把事业弄得复杂’视为同义。他们往往试图去控制和压抑,把大量的时间和精力浪费在琐碎的细节上。”这不仅是一种简单的概念区别。

杰克·韦尔奇刚上任的时候,通用电气公司(以下简称通用电气或通用)具有正式“经理”头衔的人就多达 25 000 多人,与美国其他大公司里的“管理者”一样,他们精通“数字”,可以编制出各种各样精美的图形、表格……等等,对产品、服务或顾客却知之甚少,甚至漠不关心。他们扩大了本身的职权,对所属的各企业却一无所知,对员工的激励和恐惧也全无了解。在这种辖区内负责企业营运的管理人员知道,本身的业绩要按照财务标准来衡量,而非按是否提高了技术水准、制造出质量最优异的产品,或是顾客的满意度。

杰克·韦尔奇很早就欣赏彼得·德鲁克的管理理念,在管理方面的论述和实践,他与彼得·德鲁克的理论十分契合。在韦尔奇看来,德鲁克是世界上少有的“天才管理思想大师”,德鲁克也认为:杰克·韦尔奇就是他看好的那种“未来的经营者”的典型。

德鲁克写道:“我们要迈入第三个阶段了……将用这种指挥及控制的手段,来区分事业部门的组织,转变为以信息为基础的组织,这是一种知识型专家所构成的组织。”“这种组织的特性是让信息能在组织内以最快、最有效率的方式流通,以达到决策阶段。”

德鲁克指出,第三阶段的产业组织类似一个交响乐团,各种乐器的专家集合在一起,一位指挥统筹引导。这是我们未来对管理组织的挑战。

事实上,那个时候的韦尔奇已经把通用电气组织向上述的“第三阶段”调整。他拆除部分通用电气指挥及控制系统,废除一些“部”及“处”的组织,这被称之为减少管理层级行动。这就与德鲁克所说的“以信息为基础的组织”不谋而合。韦尔奇希望组织里的经理人都充满自信、有专业能力、有决策能力的人。也就是德鲁克所说的“知识专家”。

就在许多商业领导人针对领导艺术这一话题夸夸其谈的时候,韦尔奇已经在亲身实践了。他为通用电气创造了一个愿景:世界上最具竞争力的企业,再花 20 年时间激发企业将这一愿景变为现实。他拥有巨大的能量,点燃激情,取得成功。

同时,他积极寻找拥有这些素质的领导者。

韦尔奇说:“这就是领导艺术的精髓。吸纳每一个人,欢迎来自四面八方的伟大构想:因为商业的精髓完全在于从每个人那里得到伟大的构想,所以注意不要放过任何一个人。很有可能你的团队中最沉默的那个人就有着最好的构想。”

把重心由管理转移到领导,这种方法常常会引起人们的疑虑,认为这样会导致失控,让企业陷入困境。对此,韦尔奇充满信心,他说:“人们常常问我:‘难道你不怕失控吗?你将无法衡量事情的好坏!’我想,对于这样的环境,我们不可能失去控制的。100多年来,通用电气已经具有了许多衡量事物的准则,这些准则早已融入了我们每个人的血液。你说我们会失控吗?”

“要领导,而不要管理”,这个观念在很多大企业中已经传播开来。企业的决策者逐渐明白,真正的领导者不会让自己忙得不可开交,因为他懂得把事情交给其他的人去做。正如韦尔奇所说:“我对如何制作出一台好的电视节目一窍不通,对于制造飞机引擎也仅是略知一二……不过,我知道谁会是称职的老板,这就足够了。”

在“以人为本”的知识经济时代,领导者表现出来的热情、激情以及灵感,对员工更具激励和鼓舞作用。而“领导者”绝对与“管理者”不同,只有要做好领导者,才能引导员工朝着自己的愿景努力。

具备“四E”领导素质

◎ 具备“四E”素质的领导者才是A类选手。

虽然推动生产力和取得成果对通用电气领导者来说至关重要,但如何带领团队完成任务更为关键。在通用电气,通过威吓下属或挖掘潜力完成任务的做法不再被接受了。相反,杰克·韦尔奇创造了一个涵盖有关领导素质的“四E”要素。

Energy(活力)——精力充沛,有行动的冲动;

Energizer(激励)——调动和鼓励他人的能力。富有感染力的热情使组织的潜能发挥到极致;

Edge(敏锐)——富有竞争意识,对速度有与生俱来的追求,富有坚定的信念和大胆的勇气;

Execution(执行)——目标明确。

韦尔奇认为,一个优秀的领导者首先应该是一个优秀的人。只有别人尊敬的人,才能“激励”员工,才具备“充满感染性的活力”。作为通用电气的领导者,他代表了公司的形象,所以,领导者的所作所为、个人声誉将影响到公司的形象,甚至影响公司的发展。

韦尔奇对“四E”的精通表现在以身作则上,他有过人的精力,每天工作多达十

几个小时；他不拘小节，渴望信息，常常打破管理层次的界限，直接从基层索取资料；他善于激发别人，具备令人难以置信的竞争力；在执行方面从来不拖延，从来不会输给别人；他被人称为通用电气公司史上最严厉的总裁，却从不利用职权解决业务上的争论，他依靠理论、事实，分析是非曲直；他为人坦率、真诚，也敢于承认自己的错误。

“四E”素质成为韦尔奇衡量理想中的领导者的方法。但这四个“E”仅仅是领导者素质的一个层面，其中包含着更为深刻和具体的内涵。韦尔奇说：“他的通用电气只需要A类选手，指的是那些实践通用电气价值观并取得巨大成绩的人。具备“四E”素质的领导者才是A类选手。”

一个领导者的工作是为优秀的职员提供最广阔的机会，同时将资金做最合理的分配，投入到最适宜的地方去。他说：“我对于怎样制作一个精彩的电视节目一点概念也没有，更不清楚怎样制造一台发动机，但是我很清楚谁应该是这些公司的经理，这才是至关重要的。我的工作是从挑选最称职的人员并为他们提供资金，这就是游戏的规则。”

在韦尔奇时代工作的通用电气公司经理们，除了要高度自觉、灵活、有判断力、充满活力之外，还必须敢于冒险，要有开拓与改革的精神。更为重要的是，他们的效用是除了创造有利于公司发展的机会外，还要创造有利于其属下个人成长和施展才能的环境。

3 创建一个愿景,授权给你的员工

◎ 传达理念,分配资源,赋予下属充分的自由发挥的空间。

“**领**导,就是放权给一批人,让他们努力奋斗去实现共同的目标,因此,你就得充分开发他们的潜能。”1992年美国总统候选人之一、佩罗集团创始人和董事长佩罗这么说。

对杰克·韦尔奇而言,优秀的领导者应该很少去监督别人的工作;也很少独断地做出关键决策;他们给下属充分的空间,鼓励他们独立完成实事求是的业务计划,并赋予下属充分的决策权,让下属自主决定何时、何地以及什么工厂或设备。

美国通用电气食品公司总裁弗朗克斯曾说:“你可以买到一个人的时间,你可以雇佣一个人到指定的岗位上工作,你甚至可以买到按时或按日计算的技术操作,但你买不到热情,你买不到主动性,你买不到全身心的投入,而你又不得不设法争取这些。”

一直以来,美国企业的营运模式非常接近于军方的发号施令体系。管理者只要监督部下工作就行了。无论在通用电气,还是别的其他企业,带头人的职责就是