



GE的二十年与 杰克·韦尔奇的领导艺术

范黎波 教授

对外经济贸易大学国际商学院



目 录

案例背景介绍

什么是有效的领导力

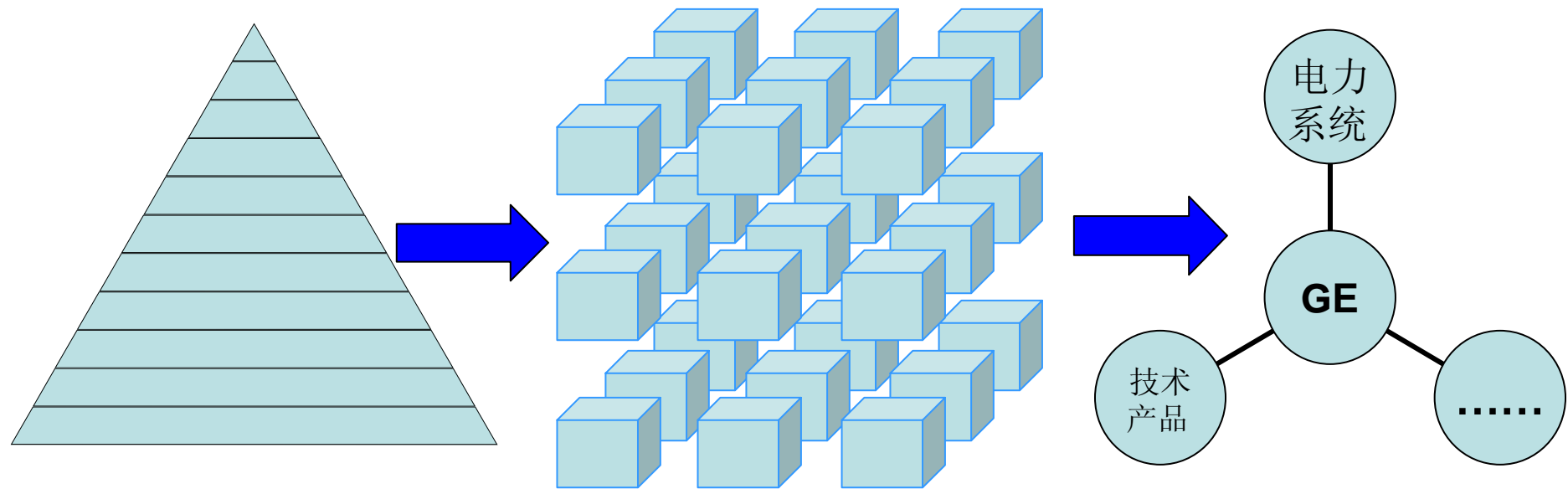
刘春

杰克·韦尔奇的领导艺术

才汝颖



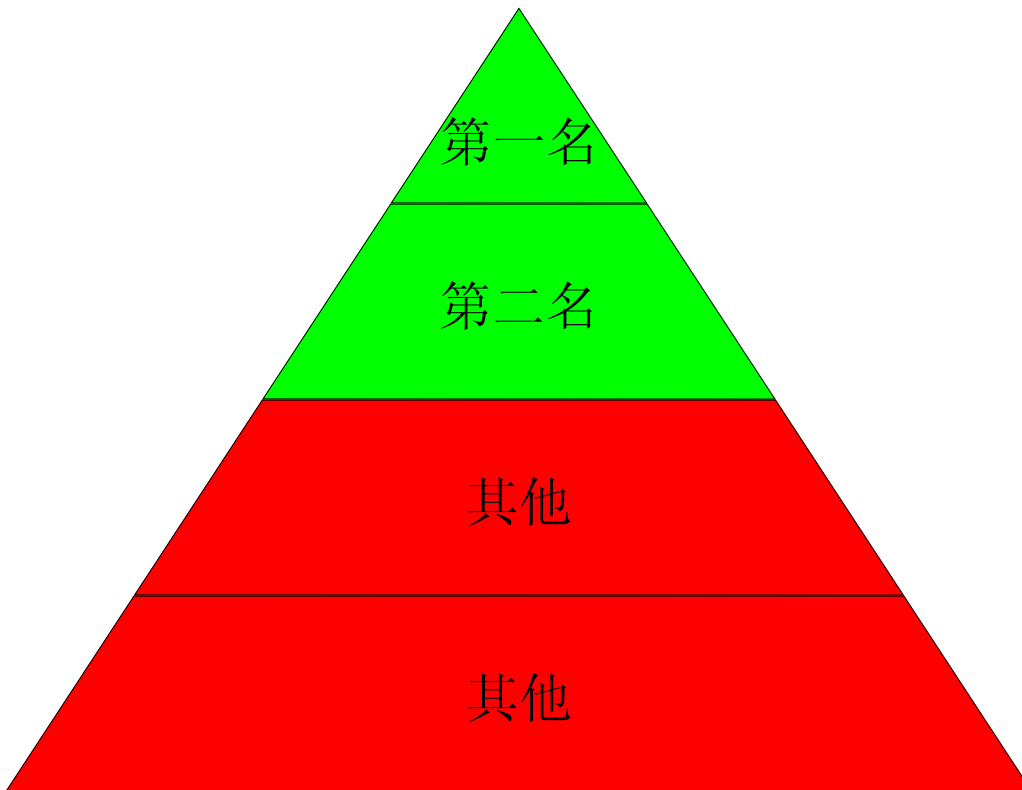
JONES对GE的第一次彻底的结构性重组





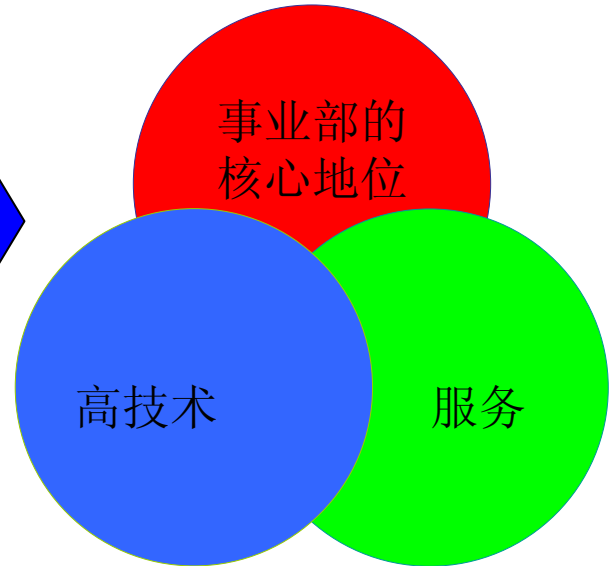
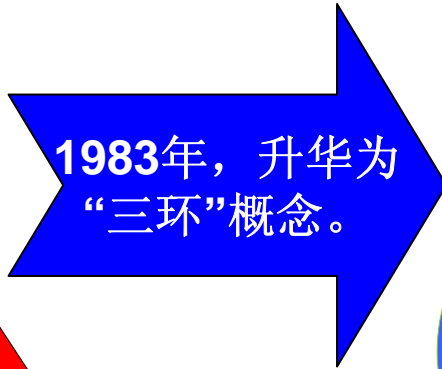
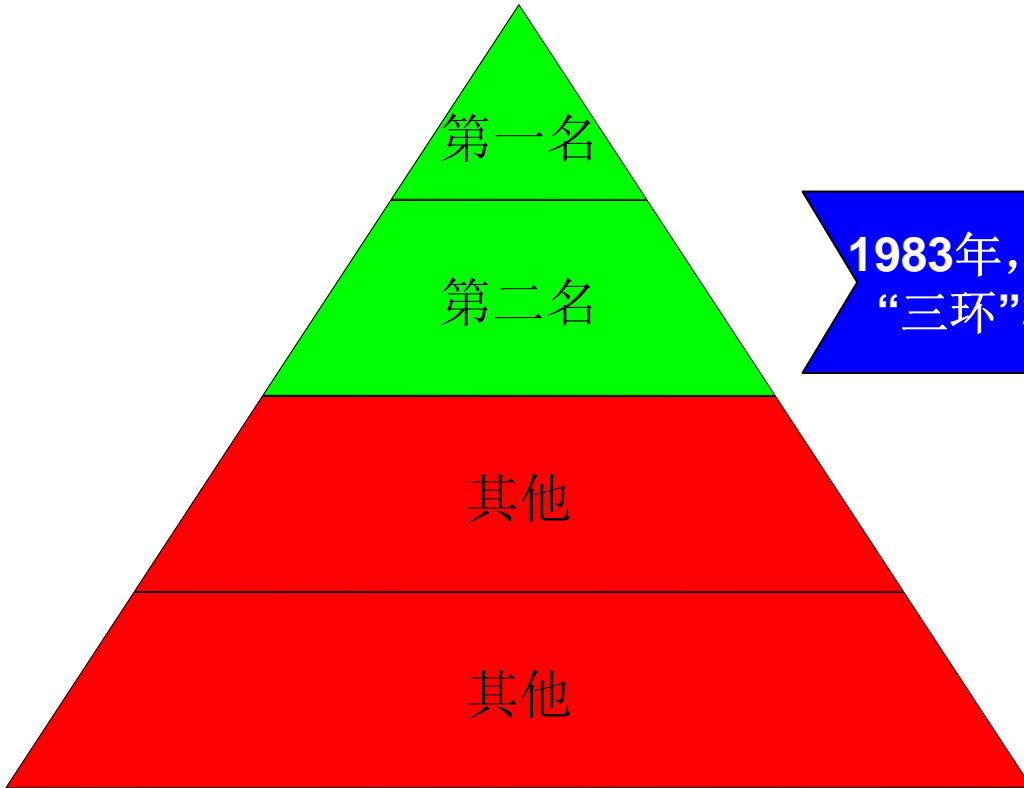
1981年，JONES退休时，华尔街日报评价JONES的管理艺术为“管理的传奇”。

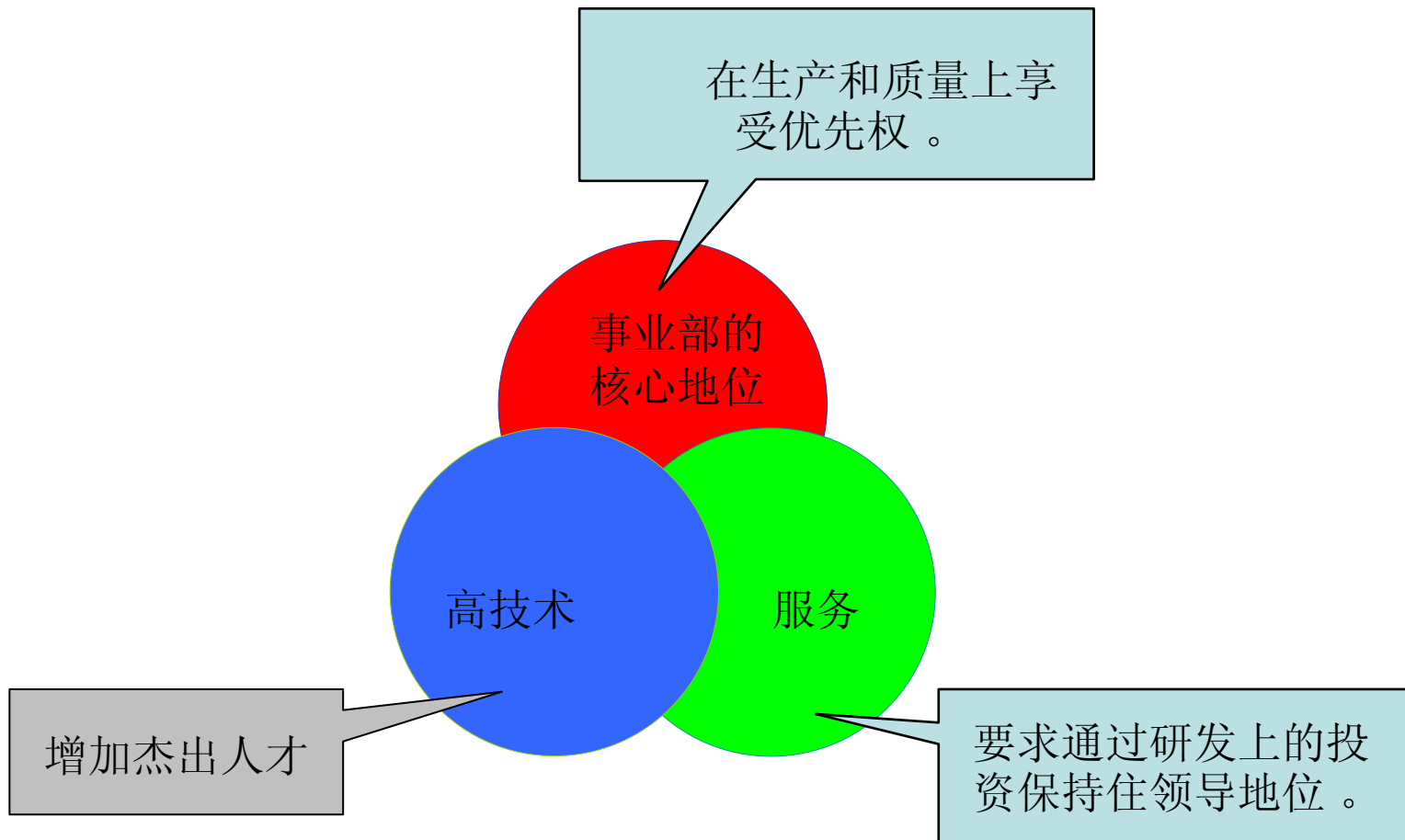
1981年4月1日愚人节，45岁的杰克.韦尔奇成为GE的CEO。



- 在1981年---1990年的十年里，GE通过卖掉200多家事业部门，回收了110亿资金，这是1980年销售额的25%。

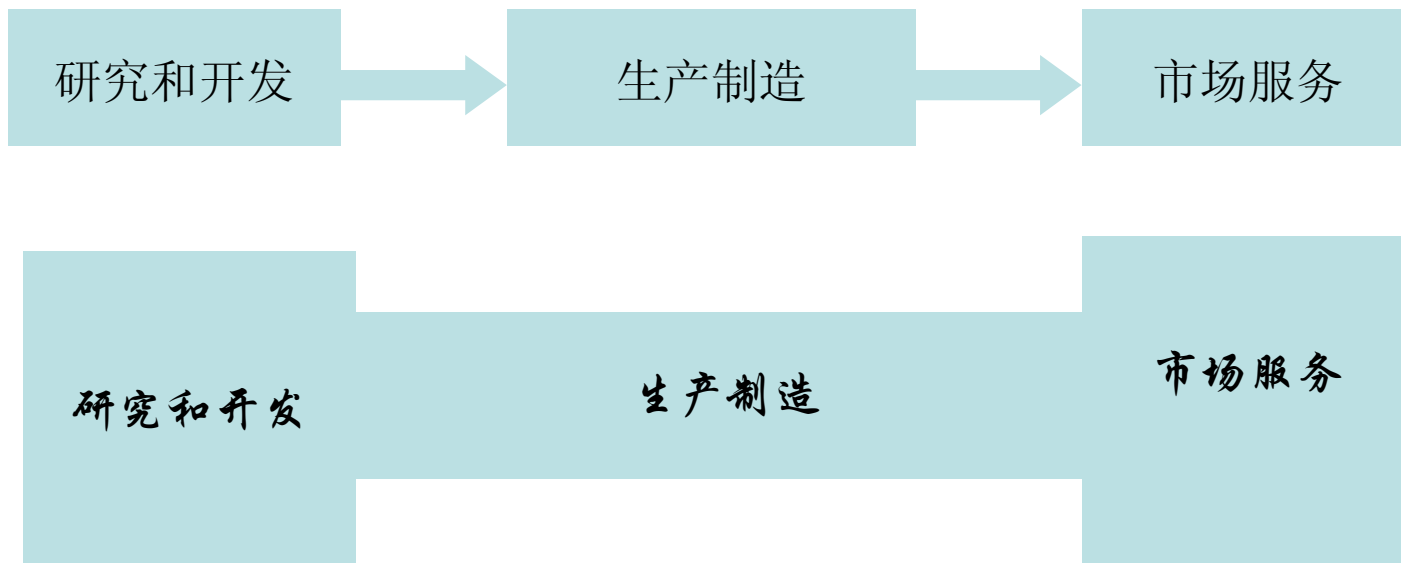
- 同时，公司投资210亿美元在270多个项目上。如：西屋电器、员工再保险、RCA、汤姆逊。







企业价值链上的战略转型





目 录

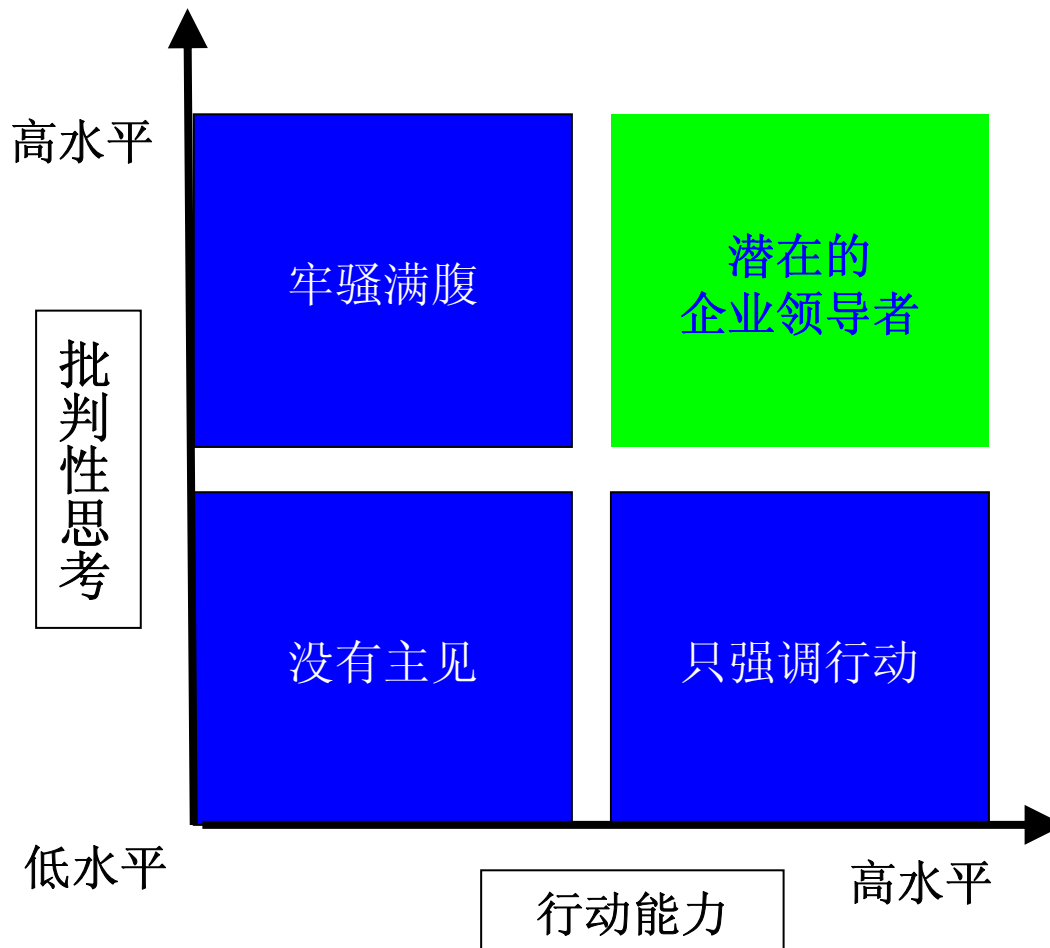
案例背景介绍

什么是有效的领导力

刘春

杰克·韦尔奇的领导艺术

才汝颖





有效领导者的因素

梦

- 为组织描述一个美好的梦想。
- 通过发现趋势、表达趋势和说服来发挥作用。

确定正确的事

- 领导者确定正确的事，并使下属正确地做事。
- 处理繁杂的信息，将信息碎片组合，对付概念上的复杂性，从而保证事情的正确方向。

创造企业文化

- 使用各种语言、仪式、符号、设置等以阐述梦想。
- 领导能力和表演术结合。

顽强和耐心

- 无论有多大困难，也要坚持到底；
- 善于等待最好的时机；
- 使用谈话、解释方式。

建立人际网络

- 很强的人际交往能力；
- 对他人敏感；
- 倾听、理解下属；
- 影响、引导下属。

授权

- 通过让下属感到自己的重要性，来激励下属。

执行力

- 实干家、主动；
- 知道如何产生好主意并使其变为现实。



有效领导者的因素



- 为组织描述一个美好的梦想。
- 通过发现趋势、表达趋势和说服来发挥作用。

- 领导者确定正确的事，并使下属正确地做事。
- 处理繁杂的信息，将信息碎片组合，对付概念上的复杂性，从而保证事情的正确方向。

- 使用各种语言、仪式、符号、设置等以阐述梦想。
- 领导能力和表演术结合。

- 无论有多大困难，也要坚持到底；
- 善于等待最好的时机；
- 使用谈话、解释方式。

- 很强的人际交往能力；
- 对他人敏感；
- 倾听、理解下属；
- 影响、引导下属。

- 通过让下属感到自己的重要性，来激励下属。

- 实干家、主动；
- 知道如何产生好主意并使其变为现实。



梦

确定正确的事



毛泽东



江泽民



希特勒



有效领导者的因素

梦

- 为组织描述一个美好的梦想。
- 通过发现趋势、表达趋势和说服来发挥作用。

确定正确的事

- 领导者确定正确的事，并使下属正确地做事。
- 处理繁杂的信息，将信息碎片组合，对付概念上的复杂性，从而保证事情的正确方向。



- 使用各种语言、仪式、符号、设置等以阐述梦想。
- 领导能力和表演术结合。

顽强和耐心

- 无论有多大困难，也要坚持到底；
- 善于等待最好的时机；
- 使用谈话、解释方式。

建立人际网络

- 很强的人际交往能力；
- 对他人敏感；
- 倾听、理解下属；
- 影响、引导下属。

授权

- 通过让下属感到自己的重要性，来激励下属。

执行力

- 实干家、主动；
- 知道如何产生好主意并使其变为现实。



创造企业文化

韦尔奇在GE推行“无边界”理念，将GE变成一个无边界公司。

韦尔奇称“无边界”这一理念“将把GE与90年代其他世界性的大公司相区别开来”。





有效领导者的因素

梦

- 为组织描述一个美好的梦想。
- 通过发现趋势、表达趋势和说服来发挥作用。

确定正确的事

- 领导者确定正确的事，并使下属正确地做事。
- 处理繁杂的信息，将信息碎片组合，对付概念上的复杂性，从而保证事情的正确方向。

创造企业文化

- 使用各种语言、仪式、符号、设置等以阐述梦想。
- 领导能力和表演术结合。



建立人际网络

- 无论有多大困难，也要坚持到底；
- 善于等待最好的时机；
- 使用谈话、解释方式。

授权

- 很强的人际交往能力； 倾听、理解下属；
- 对他人敏感； 影响、引导下属。

执行力

- 通过让下属感到自己的重要性，来激励下属。

- 实干家、主动；
- 知道如何产生好主意并使其变为现实。



顽强和耐心

韦尔奇估计他至少有70%的时间花费在人们的争论上，其中大部分是用来教授和培养其他人。



有效领导者的因素

梦

- 为组织描述一个美好的梦想。
- 通过发现趋势、表达趋势和说服来发挥作用。

确定正确的事

- 领导者确定正确的事，并使下属正确地做事。
- 处理繁杂的信息，将信息碎片组合，对付概念上的复杂性，从而保证事情的正确方向。

创造企业文化

- 使用各种语言、仪式、符号、设置等以阐述梦想。
- 领导能力和表演术结合。

顽强和耐心

- 无论有多大困难，也要坚持到底；
- 善于等待最好的时机；
- 使用谈话、解释方式。

- 很强的人际交往能力； 倾听、理解下属；
- 对他人敏感； 影响、引导下属。

授权

- 通过让下属感到自己的重要性，来激励下属。

执行力

- 实干家、主动；
- 知道如何产生好主意并使其变为现实。



建立人际网络

- 韦尔奇和前500位保持着紧密的关系，他们全部是韦尔奇亲自任命的。
- 韦尔奇，他每月两次去克劳顿村讲课，与通用公司雇员进行沟通交流。



有效领导者的因素

梦

确定正确的事

创造企业文化

顽强和耐心

建立人际网络

执行力

- 为组织描述一个美好的梦想。
- 通过发现趋势、表达趋势和说服来发挥作用。

- 领导者确定正确的事，并使下属正确地做事。
- 处理繁杂的信息，将信息碎片组合，对付概念上的复杂性，从而保证事情的正确方向。

- 使用各种语言、仪式、符号、设置等以阐述梦想。
- 领导能力和表演术结合。

- 无论有多大困难，也要坚持到底；
- 善于等待最好的时机；
- 使用谈话、解释方式。

- 很强的人际交往能力； 倾听、理解下属；
- 对他人敏感； 影响、引导下属。

- 通过让下属感到自己的重要性，来激励下属。

- 实干家、主动；
- 知道如何产生好主意并使其变为现实。



授权与集权

韦尔奇对GE的庞大的机构做出了大刀阔斧的裁员，甚至包括高度象征意义的200人的战略计划指定岗位。他认为：“我们不需要怀疑者和反对者。员工们应该时刻问自己：“我们如何增值？我们如何能够在一条线上的人们更有效率的工作和竞争”每一个部门的管理者都要在一页纸内简要的回答以下五个问题： 1、当前市场状态； 2、竞争者当前动态； 3、GE应该采取的反应； 4、未来3年最大的竞争威胁是什么； 5、GE的计划

- 到1992年中期，通用公司20万员工中超过三分之二的员工参加了“群策群力”这项活动。这个数目不是很准确，因为韦尔奇坚持每个会议不作记录。可是，很明显提高了生产效率。从1981年到1987年，平均每年增长率为2%，而从1988年到1992年平均增长率为4%。

- “最好的做法”

- 韦尔奇和前500位保持着紧密的关系，他们全部是韦尔奇亲自任命的。



有效领导者的因素

梦

- 为组织描述一个美好的梦想。
- 通过发现趋势、表达趋势和说服来发挥作用。

确定正确的事

- 领导者确定正确的事，并使下属正确地做事。
- 处理繁杂的信息，将信息碎片组合，对付概念上的复杂性，从而保证事情的正确方向。

创造企业文化

- 使用各种语言、仪式、符号、设置等以阐述梦想。
- 领导能力和表演术结合。

顽强和耐心

- 无论有多大困难，也要坚持到底；
- 善于等待最好的时机；
- 使用谈话、解释方式。

建立人际网络

- 很强的人际交往能力；
- 对他人敏感；
- 倾听、理解下属；
- 影响、引导下属。

授权

- 通过让下属感到自己的重要性，来激励下属。

- 实干家、主动；
- 知道如何产生好主意并使其变为现实。



领导者

梦

确定正确的事情

管理重在执行，执行重在细节。

好的员工

管理重在执行，执行重在细节。



有效领导者的因素

梦

- 为组织描述一个美好的梦想。
- 通过发现趋势、表达趋势和说服来发挥作用。

确定正确的事

- 领导者确定正确的事，并使下属正确地做事。
- 处理繁杂的信息，将信息碎片组合，对付概念上的复杂性，从而保证事情的正确方向。

创造企业文化

- 使用各种语言、仪式、符号、设置等以阐述梦想。
- 领导能力和表演术结合。

顽强和耐心

- 无论有多大困难，也要坚持到底；
- 善于等待最好的时机；
- 使用谈话、解释方式。

建立人际网络

- 很强的人际交往能力；
- 对他人敏感；
- 倾听、理解下属；
- 影响、引导下属。

授权

- 通过让下属感到自己的重要性，来激励下属。

执行力

- 实干家、主动；
- 知道如何产生好主意并使其变为现实。



做人最重要



毛泽东



拿破仑



希特勒



目 录

案例背景介绍

什么是有效的领导力

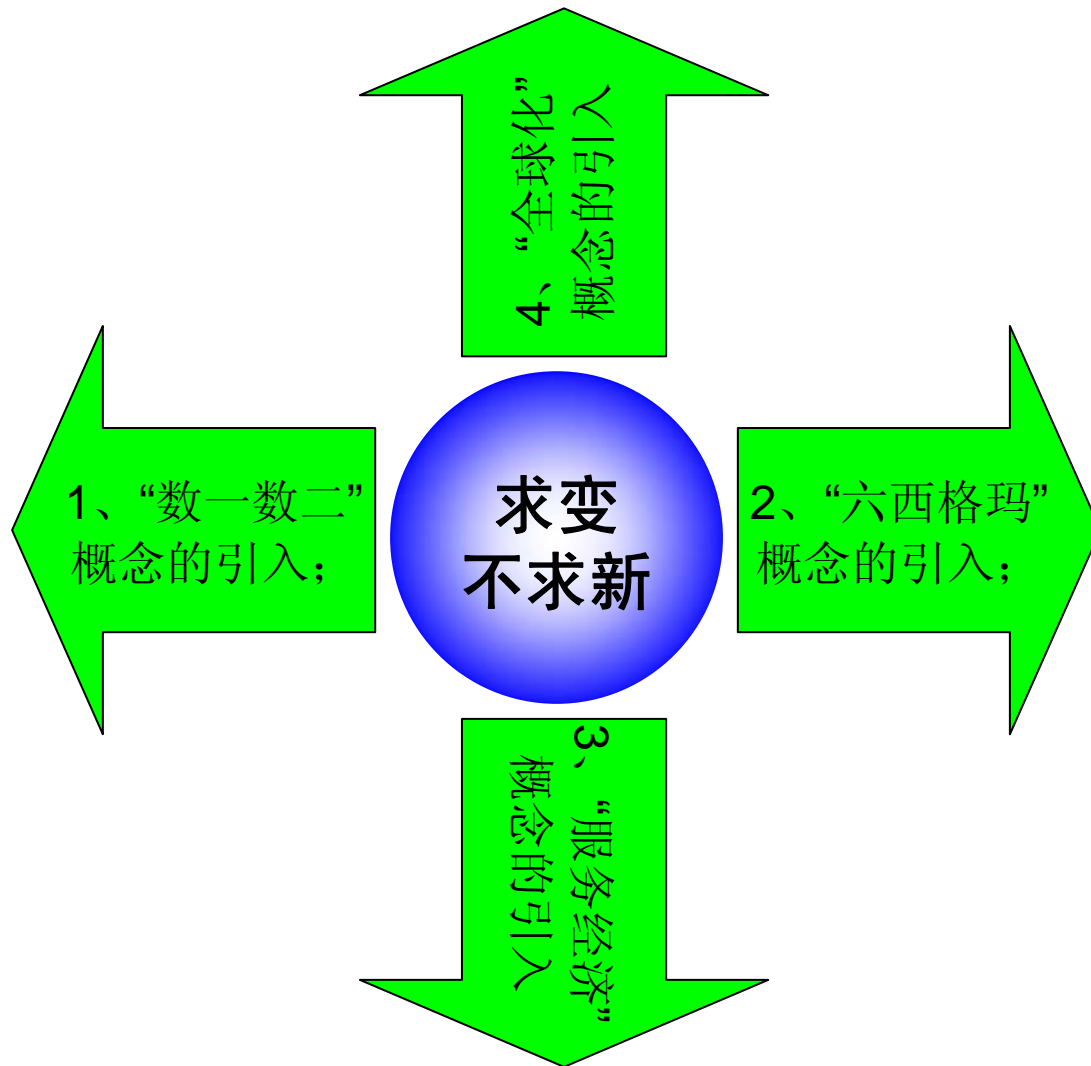
刘春

杰克·韦尔奇的领导艺术

才汝颖



GE的管理举措 之稳





GE在多样化战略的抉择

- 1995年韦尔奇说：在商业环境中最热门的趋势是多样化经营的公司纷纷分拆。但对世界上最大的多样化经营公司**GE**来说，答案是：我们不会，我们会持续变大，而不是变小！



六西格玛在摩托罗拉

摩托罗拉在**1987**年后,因采用六西格玛的质量改进理念,在之后的**11**年里:

生产效率平均每年增加**12.3%**

把因质量问题带来的损失降低了**84%**

减少了**99.7%**的制造过程中的瑕疵

在制造费用方面节省了超过**110**亿美金



GE的管理举措之准

在1980-1985年中，GE的全球化战略上一直落后。

1986年，GE开始实施全球化战略：

- 1989-1995年在欧洲投资175亿美金收购企业
- 1995年在六个月内 在墨西哥购买16个企业
- 1997-1998年在日本投资150亿美金



好的战略如何推行下去-GE管理举措 推行之狠

- GE几十万员工
- GE十几个核心业务
- GE是怎样把领导层的意图迅速有效地推行下去的？



洗脑配合“胡萝卜加大棒”——两手抓 两手都要硬

韦尔奇给了通用商业开发部门的**FRAZIER**一个简单的挑战：我们如何向生产率增长超过我们的别的公司学习？随着全球化的深入和新举措的逐步实施，韦尔奇越发重视技术调整这项重要的任务，也就是对公司的**290,000**位员工进行“洗脑”，这对于实施通用公司的新战略和组织重整是必不可少的。



学习型的组织

- 尽管韦尔奇和GE本身在过去20年达到了很高的高度，但韦尔奇却一直强调GE是一个无边界的学习型组织，一直以全球的公司为师。
- 他说：“很多年前，丰田公司教我们学会了资产管理；[摩托罗拉](#)和联信推动了我们学习六西格玛；思科和Trioloy帮助我们学会了数字化。这样，世界上商业精华和管理才智就都在我们手中，而且，面对未来，我们也要这样不断追寻世界上最新最好的东西，为我所用。”



洗脑中心

- 洗脑中心-“克劳顿村”
- “克劳顿村”创立于**1956**年，是世界上第一个大公司的管理学院。
- 在**20世纪80年代中期**，韦尔奇进行全面的成本削減，然而他却花费四亿五千万美元修建和改进克劳顿村。
- **GE**每年投入培训的费用高达**10亿美元**。



克劳顿村-GE的黄埔军校

- **GE**拥有世界上一流的培训项目，可以将管理人员发展成为拥有杰出的领导才能、商业敏感性、决策技能的高层管理人员。
- 每年**GE**在此为大约一万名新职工和经理人员培训关于六西格玛的知识，其一共培养了**5000**余名六西格玛黑带和高级黑带人员，这些人在**GE**上千个质量推进项目中起领导作用。



克劳顿村-GE的黄埔军校

克劳顿村的课程分三类：

- 第一类是专业知识类，如财务、人事管理、信息技术等等，其目的是使**GE**员工在某一技术领域更专、更深入。
- 第二类是针对员工某一事业发展阶段而设计的课程，如新经理发展课程、高级经理课程、高层管理人员发展课程等等。
- 第三类是为推广全公司范围的举措而设置的课程，如六个西格玛培训、变革加速进程等。



克劳顿村-GE的黄埔军校

- **GE**的每一位高级职业经理人员至少是一个绿带级的人物。
- 韦尔奇本人在**17**年内**250**次造访**CROTONVILLE**培训中心,并参与了超过**15000**人次的经理人座谈会。
- **CROTONVILLE**培训中心还位高层经理举行为期一个月的针对特定管理问题的培训教程。



胡萝卜加大棒

- 六西格玛培训是**GE**内部人员想获取提升到任何岗位和获得期权的首要条件。
- **GE**的所有人都必须参与**6SIGMA**项目，韦尔奇把奖金的**40%**与个人的**6SIGMA**目标挂钩。



通用电气(GE)
General Electric



對外經濟貿易大學
國際工商管理學院

谢谢大家!