

世界500强的领导思想精荟
风靡全球的先进管理理念

高效能领导者的

GAO XIAO NENG LING DAO ZHE DE

七项管理实务

QI XIANG GUAN LI SHI WU

一个企业要想创造出价值，就必须有一位高效能的领导者，而一位高效能的领导者则必须执行正确的管理实务。

——美国著名管理学家 汤姆·彼得斯

世界500强企业高管经验总结

国际商学院工商管理硕士

高效能领导者的

7项管理诀窍

7项管理诀窍

世界500强企业高管经验总结

作者：[美] 史蒂夫·布兰克 著
译者：陈永明 译
出版：机械工业出版社

ISBN 7-111-11111-1



世界500强的领导思想精荟
风靡全球的先进管理理念

高效能领导者的

GAO XIAO NENG LING DAO ZHE DE

七项管理实务

QI XIANG GUAN LI SHI WU

一个企业要想创造出价值，就必须有一位高效能的领导者，而一位高效能的领导则必须执行正确的管理实务。

——美国著名管理学家 汤姆·彼得斯

中国商业出版社
CHINA COMMERCIAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

高效能领导者的七项管理实务/程刚编著. —北京:
中国商业出版社, 2004. 5

ISBN 7-5044-5108-8

I. 高… II. 程… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 047472 号

责任编辑: 孙锦萍

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京星月印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 16 开 16 印张 210 千字

2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

定价: 29.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

目 录

第一部

第一章 高效能的领导者：韦尔奇	(3)
-----------------------	-----

第二章 领导者带动企业发展	(15)
---------------------	------

第一节 企业领导者无可替代的巨大作用	(17)
--------------------------	------

第二节 一个现代企业领导者的使命是什么	(20)
---------------------------	------

第三节 企业领导者要承担更多的社会责任	(24)
---------------------------	------

第四节 一个优秀领导者应具备的素质要求	(27)
---------------------------	------

第五节 组建高效的领导集体	(38)
---------------------	------

第二部

实务一 制定清楚专注的企业战略	(47)
-----------------------	------

第一节 企业生存与发展之要——战略	(49)
-------------------------	------

第二节 经营使命是企业战略的灵魂	(53)
------------------------	------

第三节 战略选择应考虑的几个问题	(55)
------------------------	------

第四节 每个企业都要有自己的成长战略	(59)
--------------------------	------

第五节 适时对企业进行战略转变	(63)
第六节 务必做好战略转变的前期准备	(67)
案例：杰克·韦尔奇的三环战略	(71)
实务二 建立卓有成效的执行力组织	(79)
第一节 执行力是企业战略成功的保障	(81)
第二节 战略执行者的职责	(84)
第三节 不同的企业要选择不同的战略执行模式	(87)
第四节 提高执行力离不开执行力文化	(92)
案例：杰克·韦尔奇领导下的 6 σ 计划	(98)
实务三 营造优秀的企业文化	(107)
第一节 企业文化的构成要素	(109)
第二节 企业文化有其特殊的管理功能	(111)
第三节 企业文化由表至深的四个层次	(113)
第四节 优秀的企业文化是企业生存的关键	(118)
第五节 企业精神——企业文化精髓	(123)
第六节 日美两国的企业文化特色	(126)
案例：杰克·韦尔奇重塑企业文化	(131)
实务四 适时进行企业重造	(137)
第一节 企业重造的大背景	(139)
第二节 企业重造的两个不同层次的目标	(145)
第三节 企业重造的核心原则	(146)
第四节 如何避免企业重造的战术性失误	(151)
第五节 企业重造运动没有尾声	(160)
案例：杰克·韦尔奇的两次革命	(163)

实务五 培养和选拔杰出的人才 (171)

第一节 首先要找到合适的人 (174)

第二节 识别人才是为了合理使用人才 (176)

第三节 尽量从本企业中选拔人才 (178)

第四节 用完善的薪酬制度留住人才 (180)

第五节 用人方式也是留人条件 (182)

第六节 员工培训是领导者的重要工作 (187)

第七节 严格用人原则 (191)

案例：杰克·韦尔奇重视人的价值 (196)

实务六 懂得以创新谋求企业发展 (201)

第一节 创新制胜 (204)

第二节 创新的机会和来源 (207)

第三节 推陈是创新的前提 (211)

第四节 领导企业创新的四大绝招 (212)

案例：杰克·韦尔奇变革通用电气 (217)

实务七 掌握合作兼并的经营方式 (225)

第一节 四种典型的合作关系 (227)

第二节 深化提高合作的六种途径 (230)

第三节 收购兼并使企业壮大 (232)

第四节 成功兼并的原则 (236)

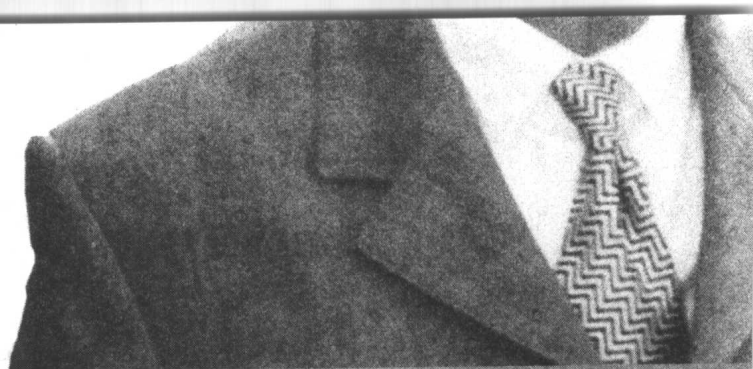
案例：杰克·韦尔奇的超级并购 (239)



高效能领导者的 七项管理实务



GAO XIAO NENG LING DAO ZHE DE
QI XIANG GUAN LI SHI WU



高 效 能 领 导 者 的 七 项 管 理 实 务

第一章

高效能的领导者：韦尔奇

GAO XIAO NENG LING DAO ZHE DE QI XIANG GUAN LI SHI WU





高效能的领导者：韦尔奇

改革开放以来，中国经济已取得了举世瞩目的成绩。尤其是加入WTO以后，中国经济面临一个更广阔的舞台，也必将取得更长足的发展。但商业是困难、高风险、不确定、难以预测的；以前是如此，现在是如此，以后也一定会是如此。数十年来，企业界最令人费解的问题之一就是，在景气最差的时候，为什么仍然有少数公司能够欣欣向荣，令财务数字很难看的同业相形见绌。

究竟什么才是企业永续成功的关键？答案是高效能的领导者。一个高效能的领导者能使濒临破败的企业起死回生，能使平淡经营的企业飞速发展。

那么一个高效能的领导者必须具备哪些管理才能呢？本书通过搜集大量的管理实例，总结出了高效能领导者所必备的七项管理实务。这七项管理实务包括战略、执行、企业文化、企业重造人才、创新、合作与兼并。一个企业领导者若能精通这七项管理实务，那么必能带领他的企业走向辉煌之路。

通用电气公司的前首席执行官杰克·韦尔奇便是一位高效能的企业领导者。他在这七项管理实务上可谓样样表现突出，是企业领导者最好的实例典型。

制定清楚专注的企业战略

一个企业要发展，领导者就必须首先制定出一个清楚专注的战略规划。企业的战略规划犹如一个人的生活目的。人有了明确的生活目的，

立身处事当然就有动力和干劲；企业的战略规划，可以成为员工更高层次的追求，因而也会产生同样的力量。这种设想描绘了员工们所希望的一幅生活和奋斗的蓝图。企业鼓舞人心的长远目标能起到激励、动员、团结和鞭策员工的作用。因此，制订战略规划在新的领导潮流中乃是十分重要的一环。战略规划是任何一个企业取得成功的关键，因为它是一颗“北斗星”，能给所有员工指明前进的正确方向。

通用电气公司是一个多元化经营的大型企业，在杰克·韦尔奇没有担任首席执行官以前，它拥有的 350 个事业单位，分散于 43 个战略业务单位中。几乎没有一个美国公司能够拥有和支持如此庞大的业务组合。

多元化的事业有其优越性，它保护了通用免于受经济衰退的侵害。虽然历经数个经济萧条期，但通用仍创下了 26 个季度持续盈余的良好纪录。但是，如此多元的发展，要让每个领域都表现出色，谈何容易。

而且，通用似乎一直很难让人聚焦，因为它生产的东西太多了。从核子反应器、微波炉，到机器人、矽晶片，无所不有，另外还有大洋洲的炼焦煤与分时服务，以至于人们搞不清通用在生产什么，也不知道它未来将有什么表现。因此，很多人将通用称为一个“联合大企业”。

韦尔奇继任通用的首席执行官后，他觉得将通用称为“联合大企业”是不公平的，因为通用电气毕竟不是一个公司的简单集合。韦尔奇更喜欢把通用称为一个“多种经营企业”。虽然几字之差代表着理念的不同，但事实毕竟是事实，即韦尔奇接任时，通用公司的 350 个事业单位有很多处于惨淡经营状态。

因此，韦尔奇决定向华尔街传达一个新的信息：通用电气公司并不是一堆乱糟糟毫无联系的企业组合；公司有自己的主要目标和发展重点；如果他能迅速将自己的想法付诸实现，通用电气公司将会在实现自己的目标上取得重大进展，将成为世界上最富有竞争力的企业。

韦尔奇开始发动一场战役，即依靠建立通用电气的新核心目标来大大提高利润额，公司只愿意保留能在市场上处于第一位和第二位的企业。

正如韦尔奇在皮埃尔饭店讲话时说过的，这些企业将是“机构方面最精悍、开支方面最节省、优质产品或优质服务方面在世界上名列第一或第二；它们必须有技术上的优势，必须在市场中占据有利地位”。

为了使通用电气专注于其未来所在的领域，韦尔奇构建了三环战略。他描绘了延伸通用电气未来的战略方向：所有的业务将要么与核心、技术或者服务环境相适应，要么被改造、关闭或者出售。正是这个清楚专注的战略，才使得通用电走向了前所未有的辉煌。

建立高效的执行力组织

当然，光有战略是不行的，如果没有有效的执行力，战略也只能是空谈而已。在当今社会，各商家之间的竞争愈来愈激烈，而变化、速度与危机更被称为是 21 世纪的特征。在这个变化不定的环境中，企业如何才能实现自己的目标，最终取得胜利呢？答案是执行力。

要建立执行力组织，必须在企业内部展开强力对话。如果不能真诚、开放、随便地谈论当前的情况，就不可能真正建立起执行力组织。坦白、互动的沟通对信息的收集和整理，以至最后做出正确的决策必不可少。

韦尔奇在继任通用的首席执行官之后，坚持要求通用电气各个部门的领导者采取一项史无前例的举措——站在他们的员工面前——倾听他们的意见。开始时，这种做法很艰难，因为这种对话显得很 unnatural。经理们多半对将“管理权”交到基层无名小卒手里的做法不屑一顾，毫无触动。

但韦尔奇却坚持认为，为解决日常问题而出谋划策，并非是经理们的专利。那些贴近于实际工作的人们才更拥有巨大的创造力和革新精神，并能实实在在地推动生产效率的提高。因此，他认为冒险向员工放权是值得的。

先期主要依靠讨论会建立信任，最基本的模式是大家七嘴八舌发表

意见。后来逐渐上升为一种理念。这种管理方式始于 1989 年 3 月，一时间，像爆米花一样在通用电气的许多部门得到贯彻。

讨论会都遵循同一模式，由执行部门从不同阶层、不同岗位抽出 40 ~ 100 人到会议中心或某一宾馆，会议为期三天，先由上司简要提出议程安排，不外乎减少不必要的会议、形式、请示等其他表面工作，然后上司拂袖而去。在一名外聘助手的协助下，与会者分成五六个小组，分别解决某个议题。小组讨论进行一天半，列举弊端，讨论解决方案，为第三天的议程草拟报告。

会议的第三天尤为重要，它赋予“群策群力”这一管理模式以特殊的生命力，对前面议题一无所知的上司回到会场，在前排就座，并常有资深的头面人物来旁听。小组代言人逐一汇报，提出小组的建议和主张。按规定，这位上司可作出三种答复：一、当场拍板；二、否决；三、要求提供更多的情况但须在固定日期内答复该小组。

杰克·韦尔奇提倡由员工更多地参与公司事务的决策，并非出于某种利他主义冲动的驱使，更非出于认为员工比老板更聪明的信念。韦尔奇只是认为员工应被视为公司不可或缺的一部分。允许员工们参与公司业务决策，你会发现他们变得更加尽责。而尽责的员工会主动地提高生产效率。

“群策群力”的大部分理智基础包含着诸如工人的参与、信任感和下放权力等平凡甚至有些陈旧的观念。它拆除了“蓝领”和“白领”的界限，不同岗位，不同阶层的职员集中到一起，针对某些问题提出建议和要求，当场确定实施意见。这种管理方式，减少大量中间环节，迅速提高了行政效率。

最令通用人自豪也是最能体现群策群力巨大作用的例子是“博克牌”洗衣机的诞生。在通用电气的家电部有一个专门生产洗衣机的工厂。自 1956 年建厂以来的 30 多年间，经营得非常不好，生产出来的老式产品卖不出去，1992 年损失了 4700 万美元，1993 年上半年又损失了 400 万美元。

1993 年秋，公司决定卖掉这家企业。

这时候，一个名叫博克的公司副总裁站了出来说：“这么多工人怎么办？请给我这个机会，我一定要想办法使公司转危为安。”博克先生首先召集了 20 个人，采用群策群力的方法，用 20 天时间向总部提交了一份改革报告，韦尔奇总裁支持这个建议，马上给 7000 万美元对企业进行技术改造。

“群策群力”讨论会不仅带来了明显的经济效益，而且能让职工广泛参与管理，感受运用权力的滋味，从而大大提高了职工的工作热情。

1987 年通用电气公司制造一台喷气发动机上的关键部件，需要 30 周，通过开展“群策群力”活动，1991 年初，这一产品生产周期缩短到 8 周，如今只需 4 周。负责制造加工的员工们还商讨 10 天内完成任务的可能性。

“群策群力”讨论会已成为通用电气公司一种日常性的活动，随时都可以根据需要举行，参与人员也从职工扩大到顾客、用户和供应商。

正是这种“群策群力”活动，推动着公司的高层领导者必须更多地去放权，更多地去行动，更多地去听取意见。也正因为如此，使得通用公司的执行力大大提高，从而使企业战略得以顺利且有效的实施。

营造健康的企业文化

企业文化是贯穿整个企业的精神命脉。如今面对这种日益复杂的全球市场，要是不重视培育健康的文化，价值取向不统一，那就不可能作为高效运作的企业去参加激烈的市场竞争。

80 年代末 90 年代初，经过 10 年的改革和调整，韦尔奇在上台之初所提出的战略目标已经基本上实现。因此，韦尔奇便把主要注意力转向如何长期巩固和强化通用电气公司发展的长期因素方面。

80 年代初期，美国企业的主要竞争者只有日本，现在则包括欧洲国

家、韩国及中国台湾。韩国及中国台湾过去的出口主力是劳力密集的电子产品，但目前在高科技、汽车、钢铁及其他许多产业都有显著的表现。远东其他国家正循着中国台湾及韩国的发展途径前进。

韦尔奇知道，因循 80 年代的方式想要在 90 年代获胜，是不行的。他说：

“想要获胜，我们必须寻找使生产力持续增长的关键因素……为什么人们不会对日本或其他亚洲国家的生产力增长极限提出疑问？他们认为，这些国家生产力会持续增长的原因是，增长的动力来自文化因素——不是我们熟悉的裁员、合并或其他因素。”

“彻底改变一些文化因素的意思，就是要超越我们过去所用的激励措施及一大堆教科书、参考书或工作手册所谈的内容，也要超越一些能把企业起死回生的个人英雄。我们要由渐进的方式，转移至极端的方式，转移至一项彻底改变的革命——这场革命触及每一个企业员工每天的活动，以此来增进我们的生产力。”

一个公司最高领导者所能作出的最大贡献，在于使价值观念体系保持旗帜鲜明并焕发出生命力。这也是韦尔奇等通用电气公司的高级领导人进入 90 年代最操心的事。

创立和灌输一种价值观念绝非易事。一方面，对特定的一家公司来说，建立切实可行的价值观念体系是十分难得的。另一方面，灌输这个观念体系又是令人心力交瘁的。这不仅需要有毅力，走大量的路，花大量的时间，更需要策略，那就是深入基层的实践活动之中的策略。

通用电气公司把公司文化实践提到极高的认识程度，在 1992 年的年度的报告中写道：把公司文化的要求“变成语言和实践——它可以改变人们的行为、鼓舞人们更新自己，使人们每天走进大门时感到像是在星期一早上开始一份新的工作一样——这就是通用电气公司领导行为的全部含义。不论我们进行多少尝试，所有一切都将得到回报——这就是他们的建议性意见、他们的动力、他们争取成功的热情。”

通用电气公司的领导者们对公司文化的实践结果是非常满意的，对其未来也充满信心。因此，在 1995 年 2 月致股东的信中，韦尔奇写道：

“提高我们的竞争能力是所有‘软件’的中心——无边界行为、速度、竭尽全力。一言以蔽之：要进行简化。这些东西带来的激动、兴奋显而易见地体现在他们带来的实实在在的结果之中。但是更重要的一点是使我们了解了我们业已取得的成绩仅仅是一个开端。实际上，那只柠檬还能挤出许多水。现在所做的一切并不仅限于把所有的工作做完——而在于开发广泛的创造性、激情和能力。这一切在我们现在看来是取之不竭的。”

“我们认为：调动我们所有的智力和激情，实现来自世界各地最好的创意，这种模式将为我们带来无限的激励、无限的增长和无限的生机。”

“现在我们公司的发展速度比历史上任何时期都更快——我们公司的员工相互信任，充满自信，情绪更高昂，相信他们自己有无限的能力去改善一切。”

优秀的企业文化造就了优秀的通用电气，这一点是无可否认的。

有力的企业重造

有力的企业重造也是通用长盛不衰的一个至关重要的因素。1981 年 4 月，杰克·韦尔奇在通用走马上任时，通用电气被认为是全美最为强大的公司之一，它的经营状况是良好的：1980 年年销售收入为 25 亿美元，利润为 1.5 亿美元，并以 12 亿美元的股票市值在全美企业界排名第十。

但是韦尔奇敏锐地洞察出：真实情况远非如此。他认为通用正面临衰败——源于它过度倚重于其制造业，源于它臃肿的官僚机构体制，源于它未能事先估计到来自国外的竞争。为此，韦尔奇大胆地改革了组织结构。他改革组织结构的目标很明确，那就是纵向的高度集权与各管理层的独立决策同时并存，既能保证全公司的经济活动服从一个统一的战