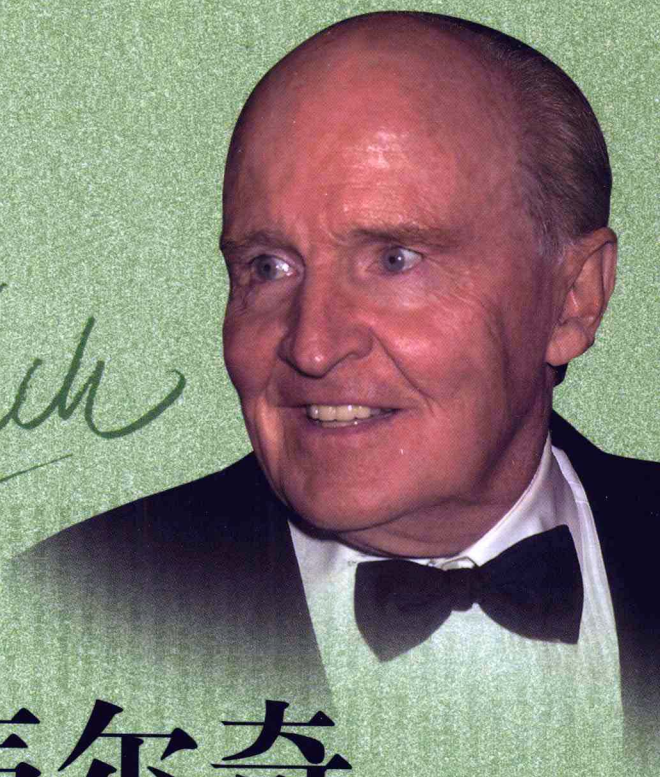


世界著名企业家管理日志系列②

Jack Welch



杰克·韦尔奇 管理日志

邵雨◎编著

中国著名高校商学院院长联合推荐

李新春（中山大学）

赵曙明（南京大学）

何志毅（上海交通大学）

白长虹（南开大学）

蓝海林（华南理工大学）

李光金（四川大学）



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

杰克·韦尔奇 管理日志

邵雨◎编著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

杰克·韦尔奇管理日志/邵雨编著. —北京: 中信出版社, 2009.7

ISBN 978-7-5086-1564-6

I. 杰… II. 邵… 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 (2009) 第 081647 号

杰克·韦尔奇管理日志

JIEKE WEI'ERQI GUANLI RIZHI

编 著: 邵 雨

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 23

字 数: 300 千字

版 次: 2009 年 7 月第 1 版

印 次: 2009 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1564-6/F·1641

定 价: 45.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

《杰克·韦尔奇管理日志》创作说明

作为一名传奇 CEO，韦尔奇的伟大和影响力无可比拟，当然，人们对他的崇敬和膜拜来自于他的成就。或许对于一位 CEO 来说，什么都无法替代成就。

关于韦尔奇所取得的成就，已经被太多的作家和杂志所宣扬，在其洋洋洒洒近 30 万字的自传中，他也毫不谦逊地宣讲了自身所取得的成就。他谈到到自己的成就时，就像在 GE 宣扬一个新的经营和管理理念一样自信和肯定。

事实上，与斯隆一样，韦尔奇也代表着美国商业领袖的形象和气质，两者的差别仅仅在于时代不同而已。时代不同给两者留下的最大差异或许便是：韦尔奇比斯隆对企业的社会责任关注得更多一些。

本书的创作来源于对韦尔奇管理思想的思考和总结。在对韦尔奇的成就和业绩进行分析的过程中，我们发现作为一名杰出的 CEO，事实上韦尔奇所创造的管理理念和思想并不比任何一位管理学大师少，而且其所提出的管理方法和理念往往具备理论与实践相结合的双重价值。

为了使读者全面、系统地了解韦尔奇的管理思想，本书以日志的形式原汁原味地展现了韦尔奇的管理理念和思想。

本书的原话内容主要来自于韦尔奇的多本著作，以及他在各地所进行的演讲，还包括韦尔奇在接受访谈时所阐述出来的管理思想。在编著本书的过程中，编者在追求每一个管理观点的独特性时，也非常注重各个观点之间的联系性和系统性。更重要的是编者有着企业管理和咨询的实践经验，结合国内企业的实际状况，给出了中肯和有效的行动指南。

我们都知道我们真正学到的一切必定是会运用到实际之中的，因此，本书的真正价值便在于使韦尔奇的管理思想为更多的管理者和企业在实际中所运用。

《世界著名企业家管理日志》丛书编辑委员会

序 韦尔奇的中国贡献

在过去十几年里，杰克·韦尔奇是对中国公司影响最大的人之一，这位外号“中子杰克”的美国人将诸多美国公司的管理理念带进中国，让在改革中摸索了15年、一直以日本公司管理为模本的中国企业家呼吸到了全新的美国空气，并一直延续到今天。尽管在世界范围内，还有诸如管理大师彼得·德鲁克，或是日本企业家松下幸之助等人，他们以同样无可比拟的魅力影响过中国，但杰克·韦尔奇还是最杰出的，至少以职业经理人身份推动管理思想“大跃进”的人，大概就他一个了。

杰克·韦尔奇被称为“世界第一CEO”，这一方面是因为他在GE取得的骄人成绩——用了近20年时间，他成功地将GE带到了世界最高市值公司的王座；另一方面，他向世界贡献的诸多切实有效的管理经验，无疑是最宝贵的一笔财富。以下韦尔奇的精彩理念，相信在很多个夜晚，点亮过无数中国人的心灵：

“数一数二”：1981年杰克·韦尔奇提出：GE要能够寻找到那些真正有前途的行业并加入其中，并且坚持在自己进入的每一个行业里做到“数一数二”。韦尔奇是这条原则的创始人，在他刚刚执掌GE时，便以这条原则为基准改造GE，甚至将达不到这个目标的企业卖掉，因此以裁掉十几万人的代价获得了“中子杰克”的称号。当他的这个理念传播到中国后，很多中国企业家奉若至宝，纷纷以此为标榜。而当制造业在中国扎根后，我们也很快发现，很多企业都做到了这点。德国人赫尔曼·西蒙提出的“隐形冠军”是此条原则的另一种注解。

“要么变革，要么灭亡”：杰克·韦尔奇是以变革者的身份降临GE的，变革是他的使命，而这条原则也是他自我命运的写照，最终，韦尔奇成为变革的胜利者。随后，这条原则像导航灯和助推器一样，给了很多中国企业自我变革的理由。在人们淡忘“不变革是等死、变革是找死”的魔咒后，韦尔奇的理念带领中国企业冲出了一条血路。

“把大企业做小”：谁都知道 GE 是一头巨象，GE 所到之处无往而不胜，但韦尔奇却说要將 GE 做小。事实上，在所有中国公司都梦想做成 GE 的时候，韦尔奇的这条原则显得如此格格不入，但却是实在的。其后，在众多跨国公司不断崩塌的新环境下，越来越多的中国公司终于体会到了韦尔奇的智慧所在，专业化成为绝大多数中国公司的选择。而继承了韦尔奇“世界第一 CEO”名号的 IBM 总裁路易斯·郭士纳，也在韦尔奇出版自传后出版了《谁说大象不能跳舞》的自传，这该是韦尔奇理论的最好实证了。

.....

上面这么多我们熟识的管理理念，当年随着杰克·韦尔奇的图书被带到中国——自从 2001 年《杰克·韦尔奇自传》被引进到中国后，2005 年又出版了《赢》，这两本均为畅销级大书，除此外，从 GE 引退后的韦尔奇依然在默默作着他的贡献，不时会有一些精彩言论，因此在《杰克·韦尔奇自传》和《赢》之外，还有诸多关于韦尔奇的書出现。此次《杰克·韦尔奇管理日志》集合各家所长，以杰克·韦尔奇原汁原味的第一语言为基础，配以简短的背景介绍和点评，由对杰克·韦尔奇怀着深切敬仰之心的邵雨加以整理出版，是冀望能让杰克·韦尔奇这个魅力无限的世界第一 CEO，继续为中国企业家与经理人送去精神食粮。

吴晓波

财经作家、蓝狮子财经图书出版人

导 言 像韦尔奇一样卓越

—

受编辑嘱咐，为本书写一篇导言，交代一下韦尔奇管理思想的特色和与众不同之处。然而，当我对已经成稿的文字进行通读时，我突然觉得本书的价值根本不是对韦尔奇管理理念和思想进行梳理与分析，本书的真正价值在于如何运用韦尔奇的管理理念和思想，它的实践意义大于分析。

事实上，在对韦尔奇的管理思想进行分解和阐述时，我始终有一个感受：谁都可以成为韦尔奇，谁都可以像韦尔奇一样卓越！

与其他所谓的天才人物不一样，韦尔奇始终认为自身是一个平常人，而他在GE所展现出来的领导和管理才能也并非高不可攀，只不过在管控和执行方面，他做得比其他人更好一些罢了。

我始终认为阅读与学习密不可分，尤其是管理者，而研读韦尔奇的读者们更是目的明确：能够像韦尔奇一样卓越！即便是无法做到这一点，也希望自己能够与韦尔奇接近一些。在完成了本书的编著之后，我可以欣慰地告诉自己：“或许这本书不能够使每一位读者都像韦尔奇一样卓越，但是通过对本书的阅读，读者们至少可以知道韦尔奇是如何成为全球最杰出的企业家的。”

二

我曾对西方管理学大师们的管理思想作过一个系统而完善的研读，对一些人的管理思想和理念深感折服，但是管理大师们的思想总是缺少一个重要的条件：实践性——很多管理思想单纯作为一种管理方式或思路，似乎很吸引人，一旦投入实践，却会发现这些思想存在着很多问题和缺憾。

韦尔奇作为一名杰出的首席执行官（CEO），他的管理思想和理念有着自身的

独特性，这种独特性便是实践性。无论是在《韦尔奇自传》，还是在《赢》、《赢的答案》等著作中，韦尔奇所提出的每一种管理思想和理念都是建立在实践的基础之上的。事实上，当我们结合身边的企业现状时，将会发现韦尔奇所创造的管理方式和工具有着一定的可操作性，它们能够帮助我们解决一些长久以来困惑企业发展的难题。例如通过“群策群力”，我们可以打造学习型组织；通过“数一数二”战略，我们可以适当地解决多元化发展困惑的问题等。

我们都知道管理界并不缺少新的思想和观念，缺少的是一些能够为企业发展带来实质意义和价值的理念和思想。韦尔奇在其著作中所阐述的正是一些可以结合国内企业现实运用和操作的 management 思想和理念。

当然，因为韦尔奇不是管理学者，因此，他所阐述的管理思想往往隐藏在一些具体的事件之中，本书正是通过对韦尔奇的著作进行分析和解读，从而充分全面地展现韦尔奇的管理思想和理念。

三

或许，一些读者会对韦尔奇的管理思想产生一些质疑：作为一名 CEO，韦尔奇所讲述的管理思想和理念，是否会因为 GE 的特殊性而不具备通用性和借鉴意义？特别是对中国企业来说，GE 这一西方企业的管理经验是否适合于中国的企业，这是很多人的疑惑。

最初，我也曾对此感到疑惑，但是随着对韦尔奇管理思想和理念的深入了解，我发现这一担心是多余的。因为与其他企业管理者写作不一样的是：韦尔奇始终在企业管理实践的过程之中将管理方式和工具拓展为管理哲学和思想，也就是说他是在实践中总结管理思想，同时注重这些管理思想的通用性。

这一点令人不由自主地联想到当年带领通用汽车走出全球经济危机的斯隆，尽管斯隆管理的是一家公司，但是他所创造的分权管理思想却适用于任何一家颇具规模的企业。

在编著本书的过程之中，我时常为韦尔奇卓越而有效的管理理念所折服，无论“群策群力”、“数一数二”，还是“无边界”、年度循环经营体系等，这一切全部具备很强的通用性和实用性。事实上，在为众多企业提供咨询和培训服务的过程之中，我始终在坚持运用韦尔奇的管理思想。

四

写作这本书的目的始终很明确：为读者提供更丰富更有效的阅读。我将珍惜

读者的时间视为写作者最起码的良知。因此，尽管本书运用了一个相对繁杂的形式：日志体。但是，在对每一个观点的选择和提炼的过程之中，我还是进行了艰难的筛选。很多有价值但有重叠的观点，在编著过程之中，被我坚决而果断地清除出局。

当然，一本书的真正价值永远都属于读者，因此，对于编者本身来说，最好的方式是保持沉默，而不再扰乱读者的阅读。

愿韦尔奇的管理思想能够给你一些启发。

邵 雨

2009年3月27日于木渎古镇

目录

《杰克·韦尔奇管理日志》创作说明… IX

序 韦尔奇的中国贡献… X

导言 像韦尔奇一样卓越… XII

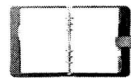


一月

赢的战略

1

1月1日	赢是伟大的…2
1月2日	何为使命感…3
1月3日	使命感指导企业经营…4
1月4日	谁来确定企业使命…5
1月5日	何为价值观…5
1月6日	价值观指导员工行为…6
1月7日	集体参与价值观制定…7
1月8日	使命感必须与价值观融为一体…8
1月9日	直截了当的战略…9
1月10日	战略是什么…10
1月11日	不要轻信战略大师…11
1月12日	制定战略三步骤…12
1月13日	战略目标必须切实可行…12
1月14日	环境决定命运…13
1月15日	知己知彼，方能百战不殆…14
1月16日	富有远见…15
1月17日	凭什么赢得胜利…16
1月18日	战略是死的，人是活的…17
1月19日	模仿，并且改进…17
1月20日	舍得是个大智慧…18
1月21日	远见…19
1月22日	明确目标…20
1月23日	发展服务业是未来的市场潮流…21
1月24日	不要墨守成规…21
1月25日	电子商务促进全球化…22
1月26日	互联网提升服务水准…23
1月27日	网络销售拓展新业务…24
1月28日	数字化思考…25
1月29日	电子商务再造GE…26
1月30日	服务业成就未来…26
1月31日	六西格玛…27



二月

全球化

29

2月1日	全球化业务，而非全球化企业…30
2月2日	着眼于长期利益…31
2月3日	采用与众不同的策略发展全球化…31
2月4日	名副其实的全球化…32
2月5日	全球化发展的三个阶段…33
2月6日	面对全球化，我们不能再彷徨…34
2月7日	『全球化真的动起来！』…35
2月8日	要不要进入中国市场…35
2月9日	关于印度…37
2月10日	『如果你没有进军亚洲市场，你将会一无所有！』…38
2月11日	只有致力于增长的企业才可以赢得全球市场…38
2月12日	不得不开发每一个市场…39
2月13日	美国经济的未来取决于全球市场…40
2月14日	在没有优势的市场上避开竞争…41
2月15日	别在没有发展空间的市场中停留…42
2月16日	互补…43
2月17日	『我们会取得战争的胜利，你们必须夺取阵地！』…44
2月18日	寻找『全球化先生』…45
2月19日	任用当地人才，发挥主场优势…45
2月20日	运用当地人才是实现全球化的根本…46
2月21日	云集世界各地精英人才的团队必将战无不胜…47
2月22日	公平对待女性和少数民族员工…48
2月23日	绝没有一夜暴富…49
2月24日	信任和诚实有时会被抛弃…49
2月25日	诚信是获得全球化成功的根本…50
2月26日	不同时代面对的竞争对手完全不同…51
2月27日	速度就是一切…52
2月28日	把握全球危机中的机遇…53



三月

出售与并购

55

- 3月1日 出售无法掌握自己命运的企业...56
- 3月2日 出售与理念不一致的企业...57
- 3月3日 出售业绩和表现糟糕的业务...58
- 3月4日 出售回报率不高的企业...59
- 3月5日 不要将优秀的人才一起卖掉...60
- 3月6日 双赢...60
- 3月7日 志趣相投才能取得成功...61
- 3月8日 分析利弊是关键...62
- 3月9日 出售方的继续参与对合并后的企业发展有利...63
- 3月10日 收购必须富有战略意义...64
- 3月11日 团队目标...1+1=1...65
- 3月12日 站在对方的角度思考问题...66
- 3月13日 相互信任是合作的前提...67
- 3月14日 RCA是一次战略性的胜利...68
- 3月15日 文化很重要，的确很重要...68
- 3月16日 并购过程中必须保持对文化的关注...69
- 3月17日 不要指望完全『占有』被收购企业...70
- 3月18日 拒绝不适合的交易...71
- 3月19日 自信与自负只有一步之遥...72
- 3月20日 机遇稍纵即逝...73
- 3月21日 合并仪式意味着战斗才刚刚开始...74
- 3月22日 并购的成功并非顺理成章的事...75
- 3月23日 并购的七大陷阱...76
- 3月24日 不要被交易狂热烫伤...77
- 3月25日 不要拘泥于『平等并购』...78
- 3月26日 在谈判过程中把握主动权...79
- 3月27日 并购过程中的整合必须迅速...80
- 3月28日 不要进行代价过高的并购交易...81
- 3月29日 成为并购交易中的积极合作者，而非抵制者...82
- 3月30日 并购意味着变革...83
- 3月31日 并购或出售必须有着明确的目的...84



四月

变革

85

- 4月1日 要么变革，要么灭亡...86
- 4月2日 变革的四项准则...87
- 4月3日 拒绝为了变革而变革...88
- 4月4日 变革永无尽头...89
- 4月5日 惧怕变革者将一事无成...89
- 4月6日 从系统构建者转变为变革引领者...90
- 4月7日 人们并不拒绝变革...91
- 4月8日 所有人都需要参与变革...91
- 4月9日 做一个勇敢的变革推动者...92
- 4月10日 事实永远胜于雄辩...93
- 4月11日 塑造一个『绝妙』愿景...94
- 4月12日 与变革抵制者较量...95
- 4月13日 打破权利文化...95
- 4月14日 变革不要轻易换团队...96
- 4月15日 变革必须付诸行动...97
- 4月16日 招募和提拔能够适应变革的人...98
- 4月17日 变化是唯一的不变...99
- 4月18日 应对变化的七个步骤...100
- 4月19日 对团队进行评估...101
- 4月20日 需要改变的是人的态度...102
- 4月21日 面对现实...103
- 4月22日 经营良好时期的变革可以使员工们获得更好的收益...104
- 4月23日 没有强有力的支持，任何变革都无法获得成功...105
- 4月24日 『我行动得还不够快』...106
- 4月25日 找到优秀的人才，变革将顺理成章...107
- 4月26日 女性首选公司...108
- 4月27日 并非所有的领导者都有资格坐在各自的位置上...108
- 4月28日 变革需要管理和评估...109
- 4月29日 改变，改变，改变...110
- 4月30日 机遇与威胁并存...111



五月

关于领导力

113

- 5月1日 领导者的成功与他人的成长相关...114
- 5月2日 领导者的成功在于提升别人...114
- 5月3日 从明星员工到称职教练...115
- 5月4日 领导者的三项基础特征...116
- 5月5日 领导者的五项素质...117
- 5月6日 拥有比自身优秀的员工...118
- 5月7日 帮助优秀员工进行提升...119
- 5月8日 4E领导法则...119
- 5月9日 自嘲也是一种领导方式...120
- 5月10日 保持并依赖于良好的信誉...121
- 5月11日 强有力的领导者应该具备的十二个特征...122
- 5月12日 强有力领导者的行动计划书...123
- 5月13日 激情...124
- 5月14日 信任自己的洞察力...125
- 5月15日 会计不能生钱，经营才能生钱...126
- 5月16日 人人都需要支持...127
- 5月17日 消除员工内心之中的困惑...128
- 5月18日 切忌主观提前...129
- 5月19日 好决策有我的功劳，坏决策也有我的过错...130
- 5月20日 半边脸流泪，半边脸微笑...131
- 5月21日 领导者必须是吹鼓手...131
- 5月22日 为自己认为正确的事情而斗争...132
- 5月23日 承担应该承担的社会责任...133
- 5月24日 发自内心关注你的员工...134
- 5月25日 通过重大的突破激发员工的激情...135
- 5月26日 关注企业与团队的双重优势...136
- 5月27日 奋斗之后的失败比较而易举的成功更具意义...137
- 5月28日 矛盾面前保持锐意进取...137
- 5月29日 什么造就了杰出的领导者...138
- 5月30日 唯有不断积累优势才是领导者的出路...140
- 5月31日 领导者如何打造执行文化...140



六月

“数一数二”

143

- 6月1日 合理放弃...144
- 6月2日 整顿、出售或者关闭...145
- 6月3日 果断放弃...145
- 6月4日 保持小公司的灵活性...146
- 6月5日 『数一数二』不是目标，而是实实在在的要求...147
- 6月6日 直面现实是『数一数二』的必要前提...148
- 6月7日 朝着『数一数二』进军...149
- 6月8日 困境迟早要来到...150
- 6月9日 始终宣传你的策略...151
- 6月10日 三个圆圈...151
- 6月11日 创造文化...152
- 6月12日 一家企业就是一系列悖论...153
- 6月13日 只有优秀的企业才能够履行社会责任...154
- 6月14日 只有满意的客户才能给人们提供工作保证...155
- 6月15日 美国十大强硬老板之首...156
- 6月16日 GE的价值观...157
- 6月17日 全新的GE运营体系...158
- 6月18日 快速市场信息...160
- 6月19日 重新定义市场...161
- 6月20日 小心谨慎拓展业务...162
- 6月21日 推动GE发展的四大理念...162
- 6月22日 理念必须拥有足够大的影响力...163
- 6月23日 高层管理者要投入全部的热情...164
- 6月24日 不做『有我不多没我不少』的企业...165
- 6月25日 六西格玛从根本上塑造了『数一数二』的企业文化...165
- 6月26日 应该做得更好...166
- 6月27日 老才能够掌握自己的命运...167
- 6月28日 领导者必须作出的三项决策...168
- 6月29日 以事实而非历史为依据进行判断...168
- 6月30日 在增长缓慢的环境中获胜...169



七月

无边界

171

- 7月1日 「无边界」的由来...172
- 7月2日 让每一根针都动起来...173
- 7月3日 时刻强调我们的理念...174
- 7月4日 不遗余力地推行「无边界」计划...174
- 7月5日 行动集团...175
- 7月6日 将计划与考核结合起来...176
- 7月7日 请缺乏「无边界」精神的人员离开...177
- 7月8日 每天发现一个更好的办法...178
- 7月9日 「无边界」使我们与众不同...179
- 7月10日 「无边界」给每一个人都带来了好处...180
- 7月11日 「特罗特矩阵」...180
- 7月12日 「无边界」拓展了人才来源...181
- 7月13日 「数一数二」阻碍了进步...182
- 7月14日 让平凡的人做出不平凡的事业...183
- 7月15日 我的「捣乱」...184
- 7月16日 乐在参与...185
- 7月17日 深潜通常是一种鼓励...185
- 7月18日 创意可以来自任何地方...186
- 7月19日 造灯泡的与电视网如何结合...187
- 7月20日 拓展——使想象转变为现实...188
- 7月21日 你的后院是他人的前厅...189
- 7月22日 真正的交流是一种态度...190
- 7月23日 没有人永远正确...191
- 7月24日 坦率使我取得成就...192
- 7月25日 缺乏坦诚是商业生活中最卑劣的秘密...192
- 7月26日 为什么需要坦诚?...194
- 7月27日 坦诚精神需要持之以恒...195
- 7月28日 直言相告，言出必行...196
- 7月29日 杜绝企业内部的虚伪...197
- 7月30日 打破形式主义怪圈的束缚...197
- 7月31日 创造一个开放的空间...198



八月

消灭官僚主义

201

- 8月1日 最佳领导者与官僚主义者决然对立...202
- 8月2日 精简企业结构...203
- 8月3日 削减管理层级...204
- 8月4日 「瘦身」...204
- 8月5日 不要为一些没有必要浪费精力的业务浪费精力...205
- 8月6日 「中子杰克」...206
- 8月7日 公开向官僚主义宣战...207
- 8月8日 公开奖励...208
- 8月9日 改变奖励方式...209
- 8月10日 炸掉阻碍公司前进的传统和无聊的会议...210
- 8月11日 阳奉阴违的处世哲学...211
- 8月12日 打破所有的界限...212
- 8月13日 员工缺乏诚信是管理者的责任...212
- 8月14日 卓越和竞争并非与诚实和正直水火不容...213
- 8月15日 与小型公司打交道...214
- 8月16日 不拘礼仪...215
- 8月17日 快速流动的水不会结冰...216
- 8月18日 自由...217
- 8月19日 让员工们付出110%的努力...218
- 8月20日 创造一种完全开放的精神...218
- 8月21日 去掉牵制员工精力、才能和自信的束缚...219
- 8月22日 让员工们自信地进行各自的决策...220
- 8月23日 自信是生产率、创造力、决定能力和速度的加油站...221
- 8月24日 效率是根本...222
- 8月25日 把大企业做小...223
- 8月26日 我们需要发展得再大些...224
- 8月27日 做一个领导者，而非管理者...225
- 8月28日 身体力行...226
- 8月29日 崇尚简单...227
- 8月30日 复杂有助于官僚主义...227
- 8月31日 我们做得仍旧不够好...228



九月

人本管理

231

- 9月1日 区别考评制度...232
- 9月2日 绩效的全部含义...233
- 9月3日 「20—70—10活力曲线」...234
- 9月4日 用企业的《萨班斯—奥克斯利法案》评估员工...235
- 9月5日 每个人都渴望得到发言权和尊严...236
- 9月6日 让人们自由表达...238
- 9月7日 找到优秀的员工是企业「赢」的关键...239
- 9月8日 人才评选的三项考验...239
- 9月9日 如何招聘高层管理人员...240
- 9月10日 把适合的人放到适合的位置上...242
- 9月11日 四种经理人...242
- 9月12日 成为首选企业...244
- 9月13日 让该负责人的人负起责任...245
- 9月14日 不拘一格降人才...246
- 9月15日 支持新上任的领导者...247
- 9月16日 正确的人是推动变革的根本...248
- 9月17日 你遇到每一个人都是一场面试经历...248
- 9月18日 员工管理六准则...249
- 9月19日 人力资源管理被忽略...251
- 9月20日 牧师—父母型人力资源经理...252
- 9月21日 善于利用金钱奖励...253
- 9月22日 激励下属的四种方式...254
- 9月23日 积极处理内部管理关系...255
- 9月24日 不要忽略70%的中间群体...256
- 9月25日 追求扁平化的组织结构...257
- 9月26日 宽容表现不佳的人是对他们的一种伤害...258
- 9月27日 请一些员工离开是不可避免的...259
- 9月28日 公开请违背公司价值观的人离开...261
- 9月29日 我们不是抛弃员工，而是抛弃业务岗位...261
- 9月30日 解雇时不该犯的错误...262



十月

群策群力

265

- 10月1日 「群策群力」的由来...266
- 10月2日 「群策群力」的定义...266
- 10月3日 「群策群力」的方法...267
- 10月4日 「群策群力」不仅仅可以用来解决问题...268
- 10月5日 「群策群力」并非万能...269
- 10月6日 鼓励所有的人积极参与...269
- 10月7日 进入人们的灵魂深处...270
- 10月8日 让更多的人成为英雄...271
- 10月9日 挑战自我的极限...272
- 10月10日 自由交流...273
- 10月11日 富有经验的人可以迅速解决问题...274
- 10月12日 每个人都能发挥价值...275
- 10月13日 去除不必要的工作...276
- 10月14日 先摘容易采摘的果实...277
- 10月15日 当场解决问题...278
- 10月16日 干掉怪物图表...278
- 10月17日 用目标挖掘新思想...279
- 10月18日 人人参与理念的实施和推广...280
- 10月19日 「群策群力」的目标...281
- 10月20日 集体智慧最大化...282
- 10月21日 英雄就是那些有想法的人...282
- 10月22日 让思想越来越博大、完美...283
- 10月23日 每个人都要参与进来...284
- 10月24日 生产力来自每一个人的积极参与...285
- 10月25日 让每一个人都身体力行...285
- 10月26日 让好点子源源不断地涌现出来...286
- 10月27日 给员工们动手去干的权力...287
- 10月28日 让每一个人都获得发言权...288
- 10月29日 倾听每一位员工的意见...289
- 10月30日 采纳员工的建议进行工作改进...290
- 10月31日 如何采纳下属的建议...290



十一月

塑造学习文化

293

11月1日	分享...294
11月2日	举办学习研讨会...295
11月3日	寻找一个思想传播的平台...295
11月4日	开发领导人才...297
11月5日	别浪费精力，要培养最好的人才...298
11月6日	无限的回报...298
11月7日	通过实际案例进行学习...299
11月8日	针对不同层次的人员开发不一样的课程...300
11月9日	行动学习...301
11月10日	让学习成为一种荣誉...302
11月11日	领导团队的每一位成员都要参与讲课...302
11月12日	创建活力中心...303
11月13日	教学相长...304
11月14日	我们并不孤独...305
11月15日	人才工厂...306
11月16日	整体大于局部之和...307
11月17日	向内部学习...308
11月18日	向外部学习...309
11月19日	激发内部竞争...309
11月20日	向高尔大学...310
11月21日	学习力等于竞争力...311
11月22日	所有的人都互相学习...312
11月23日	学习的最佳模式...312
11月24日	将学习到的东西运用到实践中去...313
11月25日	优秀的管理者必定是出色的教练...314
11月26日	适应未来的企业应该是一所「学校」...315
11月27日	通过高目标引导员工学习...316
11月28日	人人都渴望成功...317
11月29日	改变员工们对学习的印象...317
11月30日	鼓励团队学习...318



十二月

选择接班人

321

12月1日	选择有激情的人...322
12月2日	不要局限于年龄...323
12月3日	选择让下属成功的人...324
12月4日	注重发展能力...324
12月5日	选择勇于参与竞争的人...325
12月6日	「回家吧，滚蛋吧」...326
12月7日	最痛苦的选择...327
12月8日	根据时代的改变改变选择接班人的方式...328
12月9日	选择候选人的构想...329
12月10日	连圣人都不能完全符合的标准...330
12月11日	作好应急准备...331
12月12日	将一切都与候选人的发展结合起来...332
12月13日	不断考验候选人...333
12月14日	「现在，「该你们自己表演了」...333
12月15日	选择接班人的八个目标...334
12月16日	防止官僚主义...335
12月17日	更好地观察你的候选人...336
12月18日	别指望留下所有的候选人...337
12月19日	「要么被提升，要么就走人」...338
12月20日	忍受媒体的评论...339
12月21日	「你为他们赢得了全美国最好的工作」...340
12月22日	「我知道你能够做得更好」...341
12月23日	「他真正能够做他自己」...342
12月24日	给董事会提供更多的时间进行思考...343
12月25日	「把我的头像钉在墙上，用「镖扎我」...344
12月26日	提前做好接班计划...345
12月27日	被人忽视的继承问题...346
12月28日	为什么一些领导者回避接班计划...347
12月29日	创建人才库...348
12月30日	真正的领导者应该培养其他领导者...348
12月31日	业绩永存，还是昙花一现...349



后记

351



1月1日

赢是伟大的

我认为赢是伟大的，赢不仅仅是好，而且是真正的伟大。因为，只有当企业处于赢的状况下，当企业赢利的时候，企业成员才能够取得成长。对于员工来说，他们将拥有更多的工作机会和晋升空间，他们对自身的未来将更加充满信心。企业的赢利还可以使他们有机会和能力回报社会，承担起一定的社会责任。总之，赢可以使身边的人生活得更加美好，让我们所在的这个世界更加美好。

而在亏损和失败的企业中，每个人都会受到打击，人们对自身的未来充满焦虑，内心缺乏相应的安全感，一切都充满了不确定性，失业的恐惧缠绕着他们。一旦如此，他们根本没有任何心情去履行自身的职责，这就形成了恶性循环。失败的企业将成为社会发展的绊脚石。

——《赢》

| 背景分析 |

每个企业都必须赢。唯有赢，企业才能够承担起应该担负的责任。企业的责任至少可以分为两个层面：企业的自我责任和社会责任。企业的自我责任主要包括提供具备价值的产品和服务、企业成员的收入稳定以及企业能够取得持续稳定的发展等；企业的社会责任则包括正常纳税，在社会遭遇困境时伸出援助之手以及进行各类慈善活动等。

一旦企业不能够赢，它们将无法履行这些责任。因为不能够赢，就无法取得赢利，无法取得赢利，就不能够开发出更好的产品和服务，也不能确保员工的稳定收入，社会责任更加无从承担。这样的企业就不再是促进社会发展的组成部分。

| 行动指南 |

无论面对什么样的困境和危机，战略必须围绕着赢展开。唯有赢，才能使企业真正在社会之中立足。