

打破组织藩篱、精简工作流程、发掘员工智慧
并迅速解决问题的革命性方案

GE WORK-OUT 通用电气案例 ——“群策群力”的企业文化

[美] 达夫·尤里奇 史蒂夫·克尔 罗恩·阿什肯纳斯 著

By Dave Ulrich, Steve Kerr & Ron Ashkenas

柏满迎 牟未丹 史鹏 译

F471.266

Y667.1

F471.266

Y667.1

通用电气案例

——“群策群力”的企业文化

[美] 达夫·尤里奇 史蒂夫·克尔 罗恩·阿什肯纳斯 著

By Dave Ulrich, Steve Kerr & Ron Ashkenas

柏满迎 牟未丹 史 鹏 译

GE
WORK-OUT

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

通用电气案例/(美)尤里奇等著;柏满迎等译. —北京:中国财政经济出版社, 2005. 1(2007. 7 重印)

(财经易文企业核心能力案例研究系列)

书名原文:GE Work-Out

ISBN 978 - 7 - 5005 - 7795 - 9

I. 通... II. ①尤... ②柏... 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(2004)第 130536 号

著作权合同登记号:图字 01 - 2002 - 4777 号

Dave Ulrich Steve Kerr Ron Ashkenas

GE Work-Out

ISBN 0 - 07 - 138416 - 2

Copyright © 2002 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010 - 88191017

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 21.25 印张 300 千字

2005 年 1 月第 1 版 2007 年 7 月北京第 3 次印刷

定价:49.80 元

ISBN 978 - 7 - 5005 - 7795 - 9 / F · 6845

(图书出现印装问题,本社负责调换)

总结标杆企业长期、独特的成功管理实践

以多年来大量发表在管理刊物上的深度研究报告为基础

组织学习和打造企业核心能力的工具

创造企业在市场环境下可持续的竞争优势

本书曾以《通用电气“群策群力”》为名出版，现作修订后，更名为《通用电气案例》，收入财经易文企业核心能力案例研究系列丛书。

推荐序

戈泽宁

美国芝加哥大学 经济学博士

美国普罗维智资讯有限公司^① 总裁

六西格玛国际学院 院长

全国六西格玛推进委员会 委员

在管理领域，很少有中英文表达能够完全对应的术语，但 Work - Out 却可以准确地翻译成“群策群力”。在长达一百多年的管理实践中，尤其在前任 CEO 韦尔奇先生的影响下，美国通用电气公司形成了一种不断学习、借鉴并吸收其他公司或组织最佳管理实践的文化。通用电气公司许多著名的管理方法、手段或战略举措都源自其他公司，如 QMI（“快速市场反馈”）、Bullet Train（“子弹列车”）、全球化等。“群策群力”可能是少数几个通用电气可以声称是自己发明的管理方法之一。当然，有中国的企业官员曾指出，中国早在 20 世纪的 50 年代即在国有企业中推行过“两参一改三结合”、“群策群力”的管理法。所以，如果中国的改革开放早 30 年的话，可能通用电气公司连“群策群力”也不能宣称是自己发明的了（只不过中国的企业未能坚持下来并形成自己独特的管理优势，其原因又另当别论）。不过，可以预料的是，相对于其他来自海外的管理战略和方法，具有“群策群力”传统的中国企业可能会更容易

^① 一家在北京注册的美国公司。专注于向大中型企业提供面向关键业务的流程设计、控制、改进和业务流程再造的高级培训、咨询和实施服务，具有成功制定和实施六西格玛管理战略的实战经验。

吸收来自通用电气公司的这种管理实践。

本书是第一本全面、系统介绍“群策群力”管理法的专著，由最早在通用电气公司内部推行这种管理法的组织行为学家和管理专家写成。作者之一的史蒂夫·克尔曾是通用电气公司著名的培训中心（即现在的 J. F. 韦尔奇管理学院）的领导者，1999 年初，笔者曾在通用电气公司的内部高层培训中听过他的组织行为学与激励制度专题。《通用电气案例》不仅仅是一本介绍理念和文化的书，它还通过大量的实例——有的来自于通用电气公司之外——阐明了“群策群力”具体的实施方法和步骤。重要的是，该书把“群策群力”作了 3 个层次的分析。

“群策群力”首先是关于有效沟通的方法。它试图在组织中营造一个让全体成员能平等、无拘无束、坦诚地沟通与交流的环境，并通过这样的环境来凝聚组织的智慧。只有具有宽松、畅所欲言、敢于辩论的文化后，组织才能真正调动全体成员最大限度地参与并奉献。在通用电气刚刚推行“群策群力”之初，一个装配线上的工人兴奋地对一位管理层成员说：“你知道，我过去在通用电气公司的十多年里，你们仅仅是用了我的手，其实你们还可以用我的大脑——而这并不需要额外的费用！”“群策群力”的威力就在于，它通过在组织中建立无边界、无障碍的沟通文化来真正实现组织成员的“主人翁责任感”。

在第二个层次上，“群策群力”是高度有效、快速解决企业中跨部门问题的方法。我们知道，由于专业分工的需要，任何组织都按分工设立部门，这是我们所能想到的最为自然和符合逻辑的组织方法，即组织管理的直线职能制组织结构。不幸的是，在现实世界中，组织的运作往往是依据水平、跨部门的流程来实现的，所以企业运营管理的很大部分工作就是在协调职能部门间的关系，来满足业务流程的需要，服务最终客户，而企业管理中的绝大部分问题都出现在部门间的配合、联系与接口等方面。20 世纪 80 年代中期出现的流程优化的方法，如 BPR、六西格玛等，都十分强调对跨部门业务关系的重组。长期以来，中国的企业一般都按直线职能的部门

组织结构来管理，加上缺乏面向流程的管理方法，造成企业内部官僚主义行为泛滥，部门间互相推诿、扯皮，责任人与所有者不能清楚界定的现象十分普遍，推卸责任成了一门学问。作为一种针对解决跨部门问题的方法，“群策群力”简单、容易实施，最重要的是，正如“群策群力”字面的涵义一样，这种解决问题的过程依赖于各个部门中与该问题直接相关的人员的参与和贡献，而不是依赖于领导者的意志。在解决问题的过程中，每个人的声音都具有相同的权重，受到同样的尊重。另外，“群策群力”强调对问题的快速解决。通常，解决一个较为复杂的跨部门问题的方案应该在不超过3天的“群策群力”大会上得出，再加上2~3周时间的实施，所以“群策群力”方法消除了常见的推诿和议而不决的现象，值得在中国的企业中推广。

最后，作为一种新的行为规范和企业文化，“群策群力”对组织追求卓越管理具有更为深远的意义。“群策群力”强调和提倡的无障碍沟通、组织成员的平等参与、速度以及对成员的授权等都是培育一种有竞争力的企业文化的关键。尤其重要的是，“群策群力”诞生的本来目的就是要消灭大公司的官僚病，推崇一种负责任的领导文化，这对于改变领导方法和领导层的决策文化都有十分重要的意义。一个典型的“群策群力”大会的最后一个内容往往是参加大会的员工向涉及待解决问题的部门领导作出陈述，领导者必须当场对解决方案作出决策，所以，尽管问题的解决方案由员工提出，但领导者却要方案的实施及实施后果承担责任。这也从另一侧面迫使领导者了解组织的营运情况和面临的问题，从而在组织中推进执行、务实和学习的领导行为。

如果您的组织正在寻求一种管理方法来

- 消除官僚文化
- 改善组织的运营流程
- 清除上下级的垂直边界
- 使部门间的沟通更加有效

- 最大限度地凝聚组织成员的智慧

那么,《通用电气案例》将是您的首选参考读物。

实施“群策群力”管理方法当然没有设计载人飞船那么复杂,但是却需要组织领导层的决心和毫无保留的对变革的承诺,因为“群策群力”根本上是通过改变人的行为,从而变革组织的文化,所以其推广并为组织所接受需要推进者的不懈努力和智慧。本书的出版将为那些立志变革企业文化、追求卓越管理的中国企业领导人和管理实践者提供一种重要的工具和方法,同时也有助于中国的企业界深入了解通用电气公司,还有其他一些跨国企业成功背后的秘密,并能开始在自己的组织中实践这些方法。

2003 年 5 月

致 谢

虽然这本书的语言是我们的，但其中许多想法和经验却得自于他人，在此我们表示万分的谢意。首先要感谢的是前通用电气公司 CEO（首席执行官）杰克·韦尔奇，他是“群策群力”方法的创始人和推动者。实际上，他在通用电气公司的领导风格，以及他通过信任他人追求更高绩效的坚定信念，在很大程度上影响了我们的观点。杰克给了我们一切机会来检验和延伸关于通用电气公司组织变革的观点。特别是，他使史蒂夫·克尔懂得了如何将知识转化为竞争优势。

尽管杰克·韦尔奇在背后推动了“群策群力”，但其中真正的学问却是通用电气公司的领导、经理和员工在日常实践和试验中发现的。在过去 10 年“群策群力”的形成期间，数百名通用电气公司的领导者开辟了行为与思考的新方式。对大多数人来说，这是很不容易的事情，也是令人振奋的事情。而对于所有人，它是思考组织变革问题的学习经验。如果没有他们的努力和任劳任怨，我们就不可能在本书中分享他们通过斗争所取得的胜利，甚至不可能沿着他们已经取得的经验向前迈进。

其他组织的领导和经理人同样促成了我们的观点，并帮助我们了解如何将“群策群力”的原理应用到通用电气公司以外的环境中。感谢他们给了我们一起学习和分享这一经历的机会。

在通用电气公司内，还有其他发展“群策群力”的关键人物。吉姆·鲍曼是克罗顿维尔（Crotonville）的前任负责人，他帮助杰克·韦尔奇构思了“群策群力”的想法，并在后来率先把它变为了通用电气公司的组织计划。他在组织变革上的才智及其早期对“群

策群力”的支持与建议，在很大程度上使我们得以了解“群策群力”。许多那时候的克罗顿维尔成员也提供了宝贵的支持，其中包括迪克·迪保拉、乔恩·比尔、德布·凯勒、雅克·维尔灵和艾米·霍华德。

你将在第一章看到，“群策群力”在通用电气公司的发展实际上是团队努力的结果。在了解和发展“群策群力”的过程中，许多同事都给以帮助。特别要提到的是前哈佛商学院教授托迪·杰克和莱恩·施勒森格尔，他们是最初管理团队的成员。顾问黛博拉·沙也是团队成员之一，他在总结早期成果时提供了技术上的帮助。其他几位教授和顾问也曾和我们合作，在操作通用电气公司复杂的现金流时提供了技术上的支持，他们是迪克·比蒂、玛丽·安妮·蒂凡纳、杰克·加巴罗、杰弗瑞·冈茨、比尔·乔伊斯、罗布·卡赞简、里奇·科恩、戴尔·雷克、伊恩·麦克米伦、鲍伯·迈尔斯、克雷格·施耐尔和诺埃尔·蒂奇。

写这本书的初衷得自于麦格劳－希尔的编辑——理查德·纳拉摩尔。当我们在苦苦挣扎或错过最终期限时，理查德坚信我们能够写出一本有价值的书，并一直等待着。我们衷心感谢他的耐心和信任，并希望最终的成果能证明他当初的决心是对的。

下面的人帮助我们将理查德的想法变成了现实。德比·伯克是原克罗顿维尔成员及早期通用电气公司“群策群力”的内部顾问，她持续不断地约见我们每一位，以帮我们把大量现有的材料汇总在一起，并提出了组织这本书的构架和建议，因此将她的名字列在特约作者的名单上。这是她数月努力的成果。同样被列为特约作者的是雪佛管理顾问公司（Robert H. Schaffer & Associates, RHS&A）的高级顾问帕特里斯·墨菲。他组织和起草了导言部分，并精心筛选了本书所需的数字和材料。

雪佛管理顾问公司的其他几位顾问也做出了贡献。马修·麦克莱特和伊莱恩·曼德里希提供了案例材料和例子。凯蒂·保罗－乔德赫利在附录中给出了许多数字和评论材料。艾米丽安·凯因莱恩和乔安妮·扬提供了行政上的大量支持，就像金格尔·比特尔为达

夫·尤里奇和约翰·克里斯托弗为德比·伯克所做的那样。另外，波克夏学院的阿里沙·费罗与德比·伯克一起将原始材料的片断整理成了句子章节。

为了将各部分汇总在一起，希拉里·鲍尔——我们的策划编辑——做了大量工作，在此我们表示无比的敬意！希拉里为我们提供了所需要的条律、结构和写作技巧，使我们得以将1 000页的材料整理归纳，写成了此书。她在做这些的时候总是充满了幽默和热情，使后来那些困难的阶段充满了乐趣。没有她的洞察力和坚持，这本书恐怕永远都完不成。

最后，衷心感谢家庭给我们的支持、爱和鼓励。我们写这本书都是在业余时间，这使我们减少了很多同家人在一起的时间，但他们还是通过以上的方式，甚至超出他们的义务范围全力支持我们的写作。再次表示衷心的感谢！

——达夫·尤里奇，密歇根州安娜堡

史蒂夫·克尔，纽约

罗恩·阿什肯纳斯，康涅狄格州斯坦福

2002 年 2 月

导言 “群策群力” 的力量

通用电气公司是世界上最成功的公司之一。然而，成千上万通用电气公司的员工每天同样要面对其他组织都要面对的问题和挑战，不管这些组织的规模、种类或使命如何。这些问题和挑战包括：将产品和服务交付给客户的最好方式是什么？如何提高利润和效率？如何做到使所有人的意见都保持一致？如何保持领先的优势？如何吸引、开发和留住最好的人才？如何更好地利用技术？如何保持灵活的机制以抓住新的机会？

关于以上问题，当然并非只有通用电气公司才能做出答案，但通用电气公司所做的却是大多数组织所缺乏的。它是一个已经根深蒂固的提出问题和解决问题的内部过程，其特点是快速、简单，并涉及最终执行决策的那些人。这个过程叫做“群策群力”。本书介绍如何把“群策群力”应用到组织中以解决其存在的问题。

没有任何程序能在一夜之间改变你的组织，即便“群策群力”也不能。但它能在短期内帮助你更快地解决问题。而在长期内，它有助于树立组织文化，开发出在这个复杂的、全球化的世界中使组织保持灵活、敏捷和成功的技术。

“群策群力” 一览

从本质上讲，“群策群力”是一种简单、直接的方法论，能快速地精简机构和解决组织问题。它是让大批来自组织的不同级别和职能部门的员工和经理聚到一起，讨论他们发现的或由高级主管提

出的问题。小团队正在挑战“我们一贯做事的方式”的传统观点，并积极采纳能大大改善组织进程的建议。“群策群力”团队在“城镇会议”中将他们的建议提交给上级主管，再由主管召集所有人对这些建议展开讨论，并当场决定是否通过，然后将那些改变组织的建议交给自愿负责执行并将其完成的“所有者”。以上就是“群策群力”的总体框架。

“群策群力”可以用于解决任何类型的问题。它最早被应用于“采摘”由通用电气公司臃肿的机构所产出的“低挂的果实”，用来减少会议、报告和批准的层级，由此可以减少产品开发、订货登记、招聘员工和其他活动一半的时间。“群策群力”还可以把员工、客户及供应商召集在一起，开发出更好的交易方式。

“群策群力”几乎也可以用于任何类型的组织之中。不管这些组织是公共的还是私人的、是商业性的还是非营利性的、是大规模的还是小规模。尽管“群策群力”是通用电气公司开发出来的，现在还成了通用电气公司 DNA 的一部分，但它已经成功地应用到了通用汽车、西弗吉尼亚政府、世界银行和苏黎世金融服务集团等组织中。不过，在所有组织中，不管问题是什么，其过程都是：将组织中最了解情况的人召集在一起，提出有创造性的解决办法，立刻在讨论会上决定这些方案，并任命执行方案的人。

“低挂的果实”

“群策群力”通常是从机构“低挂的果实”着手——将多余的和无成效的工作从组织中剔除。例如，在最早由通用电气公司金融服务集团 CFO（首席财务长官）倡导的“群策群力”中，所要做的就是集中力量识别和剔除多余的行政手续，因为这些手续“阻挡”了客户服务和交易的进行。CFO 和一个来自外部的顾问进行了最初的介绍后，来自通用电气公司金融服务集团不同业务部门和不同职

位的40人组成了若干个小组，开始进行“头脑风暴”，以决定哪些手续是不需要的、他们在哪些地方浪费了时间，以及什么活动不能增加价值。

通用电气公司金融服务集团CFO当时并不真正期望讨论能有什么结果。他认为通用电气公司金融服务集团毕竟是通用电气公司内最灵活、机构层级最少的部门，不是那种有上百年传统、已经衰败了的工业部门。不过那些部门中也可能会有一些好的想法产生，谁知道呢！

令该CFO大为吃惊的是，只不过做了少得不能再少的动员，就令参与者的评论如泄了闸的洪水般涌出。发起者手中的纸上密密麻麻地记满了关于机构管理手续中存在的问题，如经费报销、制定旅行安排、领取办公用品、更新人事记录、接受培训课程、更新软件等。更大胆一些的参与者甚至谈到了官僚作风——如在交易时要填的表格、在表彰会上要准备的发言、追踪客户数据、为证明各种投资或创举是否明智所做的大量无用的分析等，还谈到了企业的核心职能。几个小时后，巨大的会议厅的墙上就挂满了各种挂图。随后，发起者让CFO离开，再让参与者从这些“原始素材”中挑选出最好的点子。

短暂的休息之后，每个小组的成员开始讨论这些想法和评论。虽然有许多重叠的地方，但令人印象深刻的点子仍然为数不少，这超乎任何人的想像。经过大量的讨论后，小组成员决定将这些想法归为3类——经费的批准和报销、原材料的购买以及交易的分析和批准。然后，成员自动到讨论某类问题的小组去参加详细讨论。在当天剩下的时间，他们将属于他们那个“品种”的想法列入清单，并从中挑选出确实值得继续探讨的问题。对于挑选的每一个想法，各组都要从节约资金和时间两方面大体叙述一下可能造成的影响。

第二天，3个小组的成员在全体会议上重新聚集起来“排练”他们的介绍，并保证每个成员都在现场。午饭后，CFO重新加入进来，同通用电气公司金融服务集团其他高级经理一起听取这些介绍。

在几个小时的“城镇会议”中，所有参与者以及那些高级经理将对这些想法逐个进行讨论。讨论完每个想法后，都要求 CFO 当场作出“行”或“不行”的决策。虽然刚开始时作这种决策会让他感觉很不舒服，但经过热身后，他最终进入了状态。不久，经费报告的批准再不用经过层层关卡；人们不必经过 IT 部门就可购买允许的软件；衡量一笔交易是否可行时，再也不必通过所有的分析，因为建立了一套交易前的评价程序。还有许多诸如此类的事情。在一个“没有任何官僚作风”的公司里，“流水线”在许多地方开始出现，效率也大大提高。

不仅仅是解决问题

如果“群策群力”仅仅用于解决问题或精简机构，那么把企业的全部技能手段综合起来也能形成一种非常有效的方法。但是在通用电气公司和其他许多公司，“群策群力”不仅有这两方面的作用，它还是开发高素质工作队伍的催化剂，使之有信心挑战组织中难免会滋生的官僚作风。它能帮助企业创建一种快速反应的、革新的、没有边界的文化。不管最初是否有这种意图，“群策群力”也发展成为在同员工激烈讨论时迅速作出决策——而不是躲在办公室里发号施令（或避免强硬决策）——的经理和领导人的工具。这就是为什么“群策群力”被杰克·韦尔奇称为通用电气公司“社会体系结构”的核心的原因，而“社会体系结构”正是该公司运行的方式。将“群策群力”植入通用电气公司的 DNA，使其有了一个实施其他重要举措的坚实基础，这些举措包括六西格玛和电子商务。

通过浏览本书，你可以用“群策群力”去解决组织中存在的问题和精简机构。但若仔细阅读——而且组织或参与过“群策群力”并感受到了它旺盛的生命力——你可以体会出“群策群力”能用多长时间来改变组织自身的“社会体系结构”。

酝酿 10 年的故事

公司 DNA 的转变不是一夜之间完成的，也不是写一本书就能使其发生。本书从 20 世纪 80 年代末通用电气公司“群策群力”的诞生开始，已经酝酿了 10 多年的时间。作为整个过程的知情者，关于“群策群力”，我们有许多独到的见解，如“群策群力”的起源、它原本的意图、早期的发展、它在通用电气公司内部的演化以及在世界其他组织中的应用等。这些观点在后面都有所介绍。

密歇根大学的教授达夫·尤里奇 20 世纪 80 年代在克罗顿维尔——通用电气公司的管理发展机构——讲授了一些课程，可能是最早同前 CEO 杰克·韦尔奇和吉姆·鲍曼——克罗顿维尔的负责人——讨论“群策群力”理念的顾问。他帮助成立了首次负责展示“群策群力”的管理团队，并在此之后的许多年一直留任通用电气公司的主要顾问。史蒂夫·克尔曾经是南加州大学的教授，现在是高盛公司的学习总监，他在 1988 年作为核能部门的顾问加入了通用电气公司。在那里的成功，使他加入了通用电气公司的内部顾问圈，并最终成了通用电气公司的学习总监，负责克罗顿维尔的事务。罗恩·阿什肯纳斯一直是雪佛管理顾问公司的管理搭档，他于 1988 年加入通用电气公司最古老和最年轻的部门——照明集团和通用电气公司金融服务集团——精心运作这两个部门独具风格的“群策群力”，并最终帮助通用电气公司航天部、配电与控制集团、供应部以及众多其他公司采纳了“群策群力”。

不管是最初帮助通用电气公司设计和实施“群策群力”时，还是后来帮助其他公司采纳“群策群力”时，我们总是希望能够综合每个人的经历，并同其他人共享经验。本书也是这种期望的成果。我们的目的不是称颂通用电气公司——或者将“群策群力”定位在下一个“短暂的时髦”上，而是为了让那些面对变革的领导人分享通用电气公司变革中可能对其有用的经验和方法，并努力帮助他们