

发掘员工智慧、克服官僚主义、精简机构
和解决组织问题的革命性方法

GE

Work-Out

通用电气

“群策群力”

[美] 达夫·尤里奇 史蒂夫·克尔 罗恩·阿什肯纳斯 / 著
柏满迎 牟未丹 史 鹏 / 译

“‘群策群力’帮助我们创建了一种每个人都开始积极参与、每个人的想法都开始被注意、领导者更多地是引导员工而不是控制员工的文化。”

——杰克·韦尔奇

通用电气

“群策群力”

■ 达夫·尤里奇
史蒂夫·克尔 著
罗恩·阿什肯纳斯
■ 柏满迎 牟未丹 史鹏 译

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

通用电气“群策群力”/(美)尤里奇等著;柏满迎等译. - 北京:中国财政经济出版社,2003.6

书名原文:GE Work-Out

ISBN 7-5005-6513-5

I. 通… II. ①尤… ②柏… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第034995号

著作权合同登记号:图字01-2002-4777

GE Work-Out

Dave Ulrich Steve Kerr Ron Ashkenas

ISBN 0-07-138416-2

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

All rights reserved. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Financial and Economic Publishing House.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社和美国麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得出售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.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

北京牛山世兴印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092毫米 16开 18印张 300千字

2003年6月第1版 2003年6月北京第1次印刷

定价:39.80元

ISBN 7-5005-6513-5/F·5682

(图书出现印装问题,本社负责调换)

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。杰克给予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，许多同事都给与了帮助。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给与了技术上的支持，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。这是她数个月努力的成果。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，衷心感谢家庭给与我们的支持、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

致 谢

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

序 言

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 19 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吸收来自通用电气公司的这种管理实践。

^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。

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“群策群力”》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，我在通用电气公司的过去十多年里，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、联系与接口等等方面。19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做出陈述，领导者必须当场对解决方案做出决策，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“群策群力”》将是您的首选参考读物。

实施“群策群力”管理方法当然没有像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。

2003.5

导言 “群策群力” 的力量

通用电气公司是世界最成功的公司之一。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？如何最好地利用技术？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 当场做出“行”或“不行”的决策。虽然刚开始时做这种决策会让他感觉很不舒服，但经过热身，他最终进入了状态。不久，经费报告的批准再也不用经过层层关卡；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做出决策——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，并努力帮助他们的公司取得成功。“群策群力”是20世纪80年代末期开发出来的，并于1999年重新建立。由此可见，它在通用电气公司仍然十分有效。我们相信，在通用电气公司之外它同样有效。从这种观点出发，“群策群力”适用于任何职务的领导人和所有类型的组织。

“群策群力”能帮助你的组织迅速发生改变。10年前，当“群策群力”的想法汇总在一起时，其快速反应的特点帮助了像通用电气公司竞争对手那样的公司。在当今商业环境不断变化的情况下，这些理念用得更多。虽然20世纪80年代末发生的事情听起来可能像是很久远的历史了，但“群策群力”与它开始成形的那个阶段相关性更大。

一个多面的账目

尽管在通用电气公司开发“群策群力”时我们都在同一个团队，但在将“群策群力”实施于不同的企业、客户和出发点的过程中，不论是在通用电气公司内部还是在其他地方，我们的体会却有所不同。因此，在本书引用“群策群力”的故事和描绘不同类型的“群策群力”时，可能会因各自观点的不同而有所不同。换言之，在实施“群策群力”时，不存在“仅此一种方法”、“正确的方法”或“完美的方法”，故事的多样性反映的是实际情况。它既可能非常简单，也可能非常复杂。有时候，我们使用非常简单的框架和方法来实施它，这允许在过程中有很大的弹性和创造性。而在其他一些时候，“群策群力”的使用方法显得更结构化和专业化。为了详细说明对所有这些不同框架的经验，我们将介绍“群策群力”的丰富内涵，以及当你和你的组织面对各种挑战时，该如何实施“群策群力”。

“群策群力”不是凭空产生的。如果想知悉它的基本内容，必须了解其根源，我们把它放在第一章中讨论。

20世纪80年代末，通用电气公司在开始实施“群策群力”之前就已

经进行了大量的变革。那个时候公司已经明白了在其竞争领域“数一数二”的公司的不同特点，并开始实施 CEO 杰克·韦尔奇所要求的“整顿、关闭和出售”凡是不符合“数一数二”标准的部门。这一改革将 150 多个独立的战略业务单元压缩到 13 个核心业务部门，韦尔奇花了大量时间来做这一精简和布局的工作。换言之，完成了大量的变革，并产生了积极的效果。

但通用电气公司在 1988 年仍面临许多挑战。由于战略的转变、机构的精简和重新布局，公司裁掉了 25% 的员工，但工作量并没有减少。员工和经理们由于采用旧的工作方式，都觉得负担太重而不知所措。正如韦尔奇后来解释的，公司的“硬件”变革了，但“软件”仍旧没变。迎接这个挑战是“群策群力”的最初动因。减少不必要的工作意味着所有的工作和流程都公平进行，这要求最终在这个数十万人的组织中创建全新的文化和工作方式。“群策群力”就是使这种组织变革成为可能的“软件”。

没有万能药

尽管给通用电气公司和其他公司带来了巨大的影响，但“群策群力”并不是神奇的万能药。它只是在通用电气公司和其他许多组织——企业、大学、非营利性组织和政府——中行之有效的一套概念、方法和经验而已。

“群策群力”采取最有效的形式时，能改变企业文化、挖掘新型领导人、改善团队工作、提高分析能力、创造新的语言、跨越组织边界、支持连续的计划、改善同客户和供应商的关系，当员工取得优异业绩时会使其在组织中承担有力的新角色。

即便采用最简单的形式，只要保留其实质，“群策群力”同样可以令人们去除障碍而更好地工作，在许多组织中都有可能带来显著的成效。

你的“群策群力”

本书帮助你了解和实施通用电气公司风格的“群策群力”。它将介绍通用电气公司精简机构和解决组织问题的“群策群力”的方法，更重要的是，它将引导你在计划和实施“群策群力”时制定有关决策。通过通

用电气公司和其他使用“群策群力”的组织的案例，你会观察到在不同框架中成功使用“群策群力”的大行动和细微的变动；你将了解到，策划会议、领导会议和著名的“城镇会议”是“群策群力”的特点，以及领导者、参与者和顾问们经历的挑战、障碍和成功。而且，你还会看到参与“群策群力”是什么样的感觉、是什么令所做的努力转化为成功。

正如开始所说的，“群策群力”听起来很简单，只不过是让一群人聚几天，发现问题并提出解决办法，然后将其递交给相应的主管，看是否能够通过，通过后就鼓掌、实施。以后再重复这个过程。

简单吗？是的。

容易吗？未必。

无论如何它是非常有效的方法，一旦决定实施，它会给你和你的公司带来许多倍的好处。本书就是为了引导你利用公司现有的资源独立实施“群策群力”。虽然它可能并不足以使你受到最大的冲击，但肯定能让你学会思考，帮助你令其他人也参与其中，并能让你学会使用“群策群力”。只要客观地看待你的组织所拥有的能力，就能找到正确的出发点。开始“群策群力”时，应当使其成为“在自然的地方发生的自然的事情”，换句话说，它不应该是在培训车间或酒店等地方的孤立事件，而是一种日常工作方式，就像在通用电气公司中所发生的一样。

让“群策群力”符合你的组织的特定要求非常重要。在这个过程中需要回答以下问题：

- 是否需要发掘一个有威信的领导来让员工机动地处理一些突出的问题？
- 在机构中，是否有花费太多人力、时间而不能增值的工作？
- 是否一直都在做一些应该迅速完成的事情？
- 你是否正面临一个急需解决的大问题？
- 是否有些问题经常发生，但不足以伤害到你，以至于你已经习以为常？
- 你是否正在被那些数以万计的妨碍进程、分散精力的琐碎问题所吞噬？
- 你的员工是否正在抱怨他们的工作很难做好？

上面每种情况都意味着，可以通过不同的方式开始“群策群力”并使之成功。一旦开始，所有的工作大体都是一个基本模式，然后再加入每个组织的特色，以符合其具体情况。

本书还会帮助你避免“群策群力”最有可能出现的缺陷。致命的甚

至危险的失误都会破坏“群策群力”的成果。在本书中，经理、参与的员工和顾问将邀请你一起分享他们的经验，并指导你如何开始着手“群策群力”。基于他们的经验，我们将向你提供概念框架、工具和行动、最好的实践以及事后的阐释。通过他们的帮助，你将能推进“群策群力”的进程并使你的组织更上一层楼。

谁将从本书中受益？

不管你在组织中是什么职位，只要能够影响组织运行方式，这本书就对你有用。对那些想迅速提高组织绩效的高级主管和经理来说，本书提供了一种经过检验的可靠的方法。如果你想加强同客户的关系，它可以提供一种将客户的兴趣同你的兴趣连接在一起的方法，而且经验证该方法确实很有效。这个方法也可以用在价值链中，能够同时令供应商和制造商获得更高的收益。除了能够引导“群策群力”的领导者 and 发起人，本书还能帮助各个级别的参与者在给定的时间内走得最远，并帮助他们从中思考。

如果你的角色是帮助经理迅速提高绩效——不管是在人事部门如人力资源部，还是作为外来的顾问——这本书都能向你提供一种讨论问题和发现机会的系统的方法。它能帮助你让客户立刻采取行动——由他们银行存款的具体数额来衡量你的建议的价值。

一次有导游的旅行

本书分为3部分。第一部分——什么是“群策群力”？——介绍“群策群力”在通用电气公司演变的背景、它是如何运行的，以及如何评价公司实施“群策群力”的能力。

第一章介绍通用电气公司开发和使用“群策群力”的轶事。你将看到，通用电气公司的主管、员工和顾问都发现了有关“群策群力”最有用、最重要和最成问题的方面，还将体会到通用电气公司所使用的资源、它所创建的传统和通过“群策群力”获得的收益。

第二章从关于组织的行为、文化和变革的最新思想出发，介绍“群策群力”的基础。它将使你了解为什么“群策群力”既是解决问题的工具，又是组织长期改革的驱动力。