

HZ BOOKS
华章经管

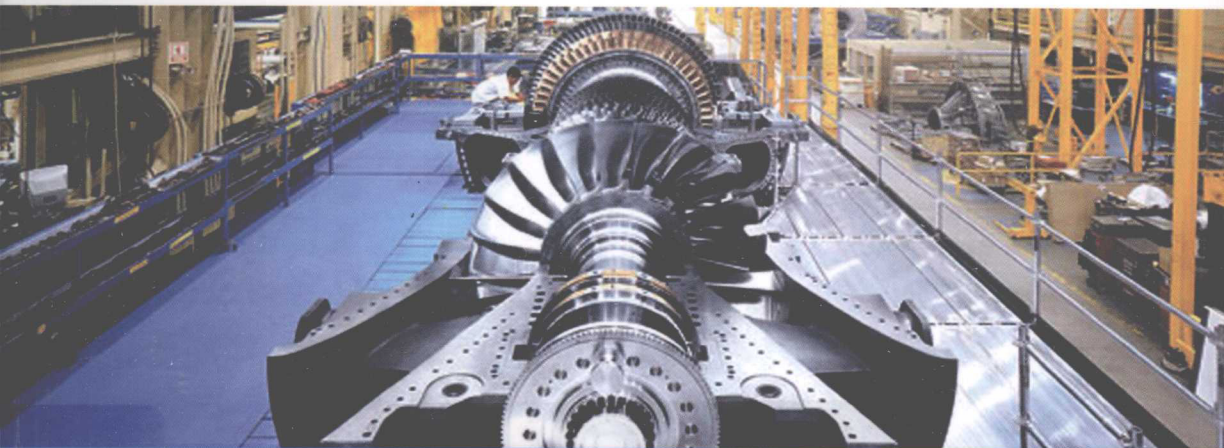
Mc
Graw
Hill

世界著名企业
成功案例

人力资源管理大师戴维·尤里奇经典力作

通用电气模式

美] 戴维·尤里奇 (Dave Ulrich) 史蒂夫·克尔 (Steve Kerr) 罗恩·阿什克纳斯 (Ron Ashkenas) 著 戴至中 译



THE GE WORK-OUT

How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy and Attacking Organizational Problems-Fast!

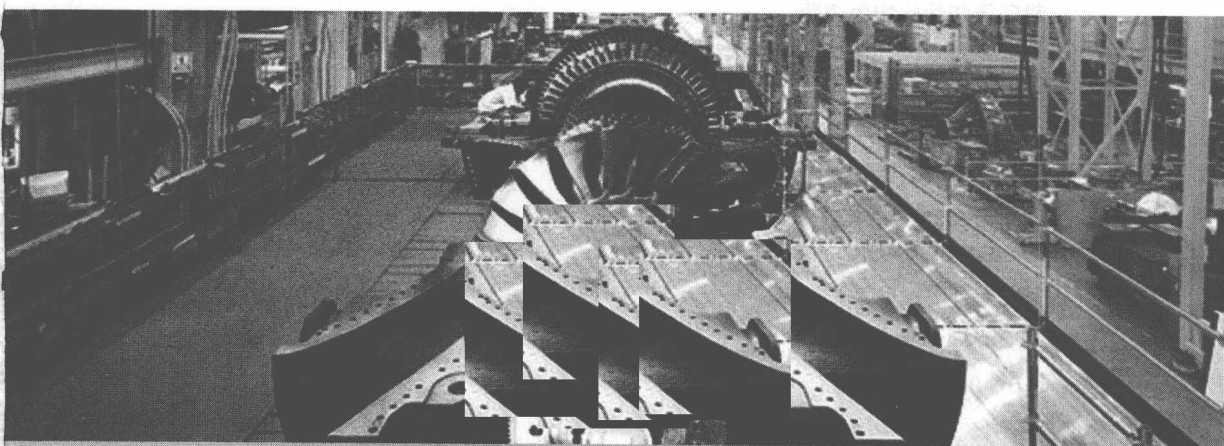


机械工业出版社
China Machine Press

世界著名企业
成功案例

通用电气模式

[美] 戴维·尤里奇 史蒂夫·克尔 罗恩·阿什克纳斯 著 戴至中 译
(Dave Ulrich) (Steve Kerr) (Ron Ashkenas)



THE GE WORK-OUT

How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy and Attacking Organizational Problems-Fast!



机械工业出版社
China Machine Press

Dave Ulrich, Steve Kerr, Ron Ashkenas. The GE Work-Out: How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy and Attacking Organizational Problems—Fast!
ISBN 0-07-138416-2

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

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2011 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。
版权 © 2011 由麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2010-5003

图书在版编目(CIP)数据

通用电气模式/(美)尤里奇(Ulrich, D.), (美)克尔(Kerr, S.), (美)阿什克纳斯(Ashkenas, R.)著;戴至中译.—北京:机械工业出版社,2011.3

(世界著名企业成功案例)

书名原文:The GE Work-Out: How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy and Attacking Organizational Problems—Fast!

ISBN 978-7-111-33475-0

I. 通… II. ①尤… ②克… ③阿… ④戴… 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(2011)第024802号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘斌 版式设计:刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2011年3月第1版第1次印刷

170mm×242mm·16印张

标准书号:ISBN 978-7-111-33475-0

定价:42.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hjzg@hzbook.com

“群策群力”的威力

通用电气是全球数一数二的成功企业，但它也要面对世界上每个组织都会遇到的问题与挑战。怎样才能以最理想的方式把产品与服务交付给顾客？怎么做，才能提高利润与效率？怎样才能让每个人的步调一致？怎么做，才能领先同业？怎样吸引、培养与留住第一流的人才？怎么做，才能让科技发挥最大的效用？怎样才能迅速掌握新契机？难道只有通用电气知道这些问题的答案，其他组织就不知道吗？当然不是。但通用电气的确有一样大多数组织所没有的东西，那就是一套深植人心的内在流程。这套流程可以简单迅速地提出与解决问题，并决定最后由谁来执行决策，这就是所谓的“群策群力”（Work-Out）。本书将会说明要如何把“群策群力”运用到本身的组织中，以解决我们面临的组织问题。任何方案（包括“群策群力”在内）都无法在一夜之间让组织改头换面，但就短期来说，“群策群力”可以帮助人们以较快的速度解决问题；就长期来说，它则有助于组织培养必要的文化与技能，以便在这个复杂的全球市场上迅速、灵活且顺利地调整步伐。

“群策群力”简述

“群策群力”的要旨在于以简单明了的方式打破官僚体制，并迅速解决组织问题。来自组织中不同级别和职能部门的众多员工与经理人齐聚一堂，一起讨论他们发现的问题，或是高层主管所关注的问题。大家要分成小组检讨“过去惯用做法”的普遍假设，并对于要如何大幅改善组织流程提出建议。“群策群力”小组会在“代表会议”（Town Meeting）中向高层主管提出建议，这位主管则要召集整组人讨论这些建议，然后当场做出可行与否的决定。改革组织的建议会被指派

给各个自愿执行的“认领人”(owner)，由他们一直做到有结果为止——这就是“群策群力”的要义。

“群策群力”几乎可以应用在任何类型的问题上。通用电气最初是用它来减少庞大的官僚体制所产生的无效率流程，包括开会次数、报告和审批流程等。此外，它也可以用于简化产品开发、订单输入、员工沟通之类的流程，或是让人员与顾客或供应商齐聚一堂，以研究创新的方式来共谋其利。

“群策群力”几乎可以应用在任何形式的组织上，包括国有或私营组织、营利或非营利组织、规模较大组织或较小组织。“群策群力”虽然是由通用电气所创立，而且现在也成为通用电气DNA的一部分，但在很多组织推行得也很顺利，从通用汽车、西弗吉尼亚州政府、世界银行到苏黎世金融服务公司都有不错的成效。虽然这些组织面对的问题不同，但解决的流程却大同小异。它们都是先把组织中最了解问题的人找来，要他们研究出独特的解决之道，然后立时拍板定案并授权执行。

低垂的果实

“群策群力”通常都是先从官僚体制的低垂果实(low-hanging fruit, 即容易实现的目标)开始做起，也就是消除组织系统中多余的辅助性工作。举例来说，通用金融服务集团(GE Capital)^①最早有一项“群策群力”的重点就是找出不必要的行政程序并加以消除，因为这些程序是经营与服务顾客的“绊脚石”。这项方案起初是由首席财务官与一位外聘顾问所发起，接着来自通用金融服务集团内不同事业与单位的40位成员便分组展开头脑风暴，主要关注以下问题：哪些程序没有用处？它们浪费时间的地方在哪里？哪些作业似乎未能增加价值？当时通用金融的首席财务官并不指望这次讨论会产生什么重大的结果，因为他自认金融服务在通用电气里面算是少数动作快又不官僚的单位。它并不是个迂腐的老工业部门，

① 自2002年8月1日，通用金融服务集团已被拆分为四个独立的业务部门，分别经营商务金融、消费金融、保险和设备融资等四大业务领域。——译者注

也没有累积百年的古老程序，但通过这次讨论说不定真的会有几个好点子冒出来。结果令首席财务官大感意外的是，他只不过才开了个头，底下的声音便有如滔滔江水般倾泄而出。主持人写了一页又一页，上面记满了大家对经费调拨、安排行程、领取办公用品、更新人员资料、参加教育课程、升级软件等官僚程序的看法。有些胆子较大的与会者甚至开始大肆批评核心部门的官僚作风，如交易时要填写表格、表彰会上要准备的发言，以及为使各种投资或新政合理化所做的大量无用的分析。几个小时后，会议厅的墙上贴满了一页页的改进建议，此时主持人便要求首席财务官离席，好让与会人员从这些“原始资料”中挑出最棒的点子。稍事休息后，每个小组便向其他的与会人员报告各组的想法与意见。虽然其中有很多重叠的部分，但整体的点子数目还是很惊人，远远超过大家的想象。经过冗长的讨论后，小组决定把这些点子分成三个“主题”，分别是核准与调拨经费、采购原料，以及分析与核准交易。接着大家选择其中一组加入，以探讨这些主题。剩下的时间则用来逐条列出各个“类目”的点子，并决定哪些点子值得研究。对于每个被选中的点子，组员都会讨论改革所带来的“冲击”，看能节约多少资金或时间。第二天，三个小组再次聚集起来，一方面“排练”他们对建议的介绍，另一方面确定没有人缺席会议。午饭后，首席财务官回到会场，另外有几个通用金融服务集团的高层主管也一同前来听取建议。40位与会人员与高层主管在“代表会议”中针对每个点子逐项研究，前后历时好几个小时。每当有点子讨论完毕，首席财务官就必须在当场立刻表示“行”或“不行”。虽然首席财务官刚开始做这些决定时也觉得很别扭，但后来便逐渐进入状态。不久，便有多项决议出现：经费报告不必再经过重重审核；大家可以不通过IT部门自行购买合格软件。会中还制定出交易的前置流程，以便在执行所有的分析工作“前”先确定交易的必要性。对一家“完全去官僚化”的公司来说，大规模的瘦身工程正快速展开。

不只是解决问题

假如“群策群力”只是用来解决问题或打破官僚体制，它依旧是可以融入所

有组织经营理念的有效方式。但对通用电气和其他很多公司来说，“群策群力”的作用不止于此，它更是授权给员工的催化剂，使员工有信心挑战组织中有增无减的官僚作风，并有助于建立一种快速反馈、创新与没有界限的文化。不管有意还是无意，“群策群力”还可以成为培养管理者与领导人的摇篮，使他们能在与员工充分对话后迅速决定，而不是只会躲在办公室里发号施令（或是逃避困难的决策）。杰克·韦尔奇把通用电气的运作方式称为公司的“社会架构”（social architecture），而他之所以会以“群策群力”作为核心，原因也在于此。由于通用电气把“群策群力”融入了本身的DNA中，因此便有坚实的基础可以推动其他重要措施，包括六西格玛以及电子商务等。大家在刚看这本书时，可能把实施“群策群力”当成是在解决问题并弱化组织的官僚体制，但假如你一直看下去，或是自己也在组织参与“群策群力”，你就会体会到“群策群力”能用多长时间让组织的社会架构改头换面。

历时十年的经验

公司的DNA并非一夜之间就能改变，也不是单靠纸上谈兵就能成功。从20世纪80年代末期“群策群力”在通用电气发源以来，本书就已经开始酝酿，至今已历时十余年。身为流程的参与者，我们对于“群策群力”的起源、最初的目的、早期的发展、在通用电气的演变，以及世界上其他数十个组织的应用情形，都有一套自己的观点，而本书的目的就是要让人们认识这些观点。

戴维·尤里奇20世纪80年代在克罗顿维尔（Crotonville）管理发展机构^①教授过一些课程，他可能也是第一位和杰克·韦尔奇以及吉姆·鲍曼讨论“群策群力”概念的顾问，后来成为克罗顿维尔的领导人。他帮助组成了管理团队来负责“群策群力”的推进，而且多年来一直是通用电气的重要顾问。史蒂夫·克尔曾经任教于南加州大学，现在则是高盛投资公司（Goldman Sachs）的学习总监。他于

^① 此机构在新总裁杰夫·伊梅尔特（Jeffery R. Immelt）就职后（2001年9月）正式改名为杰克·韦尔奇领导发展中心。

1988年加入通用电气的阵容，并担任核能事业部的顾问。由于他做得很成功，因此后来便被延揽到核心顾问群中，最终成为通用电气的首任学习总监，负责主持克罗顿维尔。从1988年起，罗恩·阿什克纳斯就是罗伯特雪佛管理顾问公司（Robert H. Schaffer & Associates）的管理合伙人。他服务于通用电气最传统与最年轻的两个部门，一个是通用照明（Lighting）^①，另一个则是通用金融服务，并分别打造出独特的“群策群力”风格。他后来还帮忙把“群策群力”运用到通用公司的航天、电力配控，以及其他几十个外围公司中。

不管是一开始协助通用电气设计与实施“群策群力”，还是后来把它应用在其他公司的合作上，我们都一直希望结合个人的经验，并与大家分享我们的所知所学，因此便写了这本书。我们的目的并不是要吹捧通用电气，也不是要让“群策群力”成为另一种“流行”，而是要把通用电气转型的经验和方法告诉大家。当领导人面对变革，或是希望让公司立于不败之地时，这些经验和方法会很有用。“群策群力”发展于20世纪80年代末期，并在1999年由通用电气重新确立，始终保有不错的成效。但我们相信，它的成效绝不仅限于通用电气。我们认为，不管是哪种职位或哪种机构的领导人，都可以运用“群策群力”的原则。“群策群力”有助于组织改革，而且是快速地改革。当“群策群力”的观念在十年前出现时，它所强调的快速响应就曾协助通用电气之类的公司展现出竞争力。在当前这种瞬息万变的商业环境中，这些原则更加有用。20世纪80年代末期虽然感觉上已经很遥远，但自从“群策群力”出现至今，其重要性却有增无减。

多方阐述

虽然通用电气在发展“群策群力”时，我们都在同一个单位，但每个人在实施流程上的经验却各不相同，因为不管在通用电气还是其他地方，我们都是针对不同的事业单位、客户与起点设计“群策群力”。因此，本书在介绍“群策群力”的例子时，都是从个人的角度说明“群策群力”的要素与形态。换句话说，“群策

^① 2002年8月29日，通用照明与家电部门合并为消费用品事业部。

群力”并没有所谓“唯一”、“正确”或是“最好”的做法，从书中“群策群力”案例的差异上即可看出这点。“群策群力”可以非常简单，也可以非常复杂。有时我们会用非常简单的架构和方法实施“群策群力”，此时流程就会变得极具弹性与创造力；如果采用制式的架构和方法，“群策群力”则会变得严整而紧密。本书详细记述了我们在各个地方所得到的经验，以呈现出“群策群力”的多样性，并让人们了解要如何把它应用在组织所遇到的问题。“群策群力”并不是凭空出现。我们认为，假如你想充分发挥它的作用，一定要先了解它的根源，所以第1章便是以此为主题。当“群策群力”在20世纪80年代末期成形时，通用电气已经推行了很多改革措施。它在每个竞争行业中都已经达到数一数二的地位，而且也按照当时的首席执行官杰克·韦尔奇的指示，把任何没有达到标准的部门加以“改革、关闭或出售”。150多个不同的部门被整合成13个核心部门，韦尔奇也已经花了好几年的时间对组织进行精简与扁平化。换句话说，当时已经完成许许多多的改革措施，而且成效显著。但在1988年时，通用电气还是遇到了巨大的挑战。策略调整加上裁员与扁平化使人员缩减了25%，但留下来的人依然要背负同样的工作量，而且员工和经理人又试图以老方法做事，因此无不身心俱疲、叫苦连天。韦尔奇事后解释说，当时公司的“硬件”虽然已经改变，但“软件”并没有跟着改变。为了应对这个挑战，“群策群力”的想法便应运而生。但减少不必要的工作也意味着所有的工作和 workflows 都必须重新检讨，需要为全球几十万名员工建立起全新的文化与工作方式，而“群策群力”正是实现改革的组织“软件”。

不是万灵丹

虽然“群策群力”对通用电气和其他公司影响巨大，但它并不是万灵丹。它是一套简单的观念、方法与经验，而且在通用电气和其他很多组织中都取得了不错的成效，包括企业、大专院校、非营利组织和一些政府机构等。在发挥得最好的情况下，“群策群力”可以改变文化、培养新型的领导人、改善团队合作、培养分析能力、创造新语言、衔接组织界限、支持接班规划、改善本身与顾客以及供

应商的关系，并为组织中的每个人赋予新的角色，以追求卓越。但就算在最简单的形式下（也就是只利用最基本的功能），“群策群力”同样可以排除某些障碍，使工作做得更好。在很多组织中，只是这点就可以为组织带来显著的成效。

属于你的“群策群力”

本书将协助大家了解与实行通用电气式的“群策群力”。书中会说明通用电气是如何靠“群策群力”来打破官僚体制，并解决组织问题的。更重要的是，书中会引导大家规划并实施符合本身需求的“群策群力”。从通用电气和其他采用“群策群力”的组织所提供的案例中，大家会看到采取哪些行动可以让“群策群力”在各种环境下都无往不利，并了解什么叫做规划会议、领导人才培训班，以及最能代表“群策群力”的代表会议。大家会看到“群策群力”的领导人、参与者和顾问所经历的挑战、阻碍与成就，同时也会看到“群策群力”的真实情况以及成功的不二法门。

我们在一开始曾经说过，“群策群力”听起来简单，事实上也的确如此。只要让一群人聚在一起几天，找出问题和解决之道，告诉重要领导人，由他们决定可行或不可行，并在鼓掌通过后实行，最后再重复同样的步骤即可。的确很简单，只是不见得好做。不过，它真的很有效。只要下定决心去做，“群策群力”就会让你和你的公司获益良多。而本书的目的就是告诉大家，要如何利用公司的现有资源自行推动“群策群力”。这么做或许不足以发挥最大的作用，但绝对可以引发思考，并吸引其他人来共襄盛举。只要以务实的角度看待公司的长处，就能找出正确的起点。在实行“群策群力”的过程中，应该要让“群策群力”成为“自然地点发生的自然行为”。换句话说，**Work-Out**不应该是发生在训练研习营或饭店某个地方的独立事件，而应该是日常工作中的处世之道，而通用就做到了这一点。

“群策群力”应该针对组织的特殊需要而设计，深入去思考以下几点：

- 是否需要培养能够带领大家完成壮举的优秀领导人？
- 那些没有价值、不能为公司带来效益的工作是否占用了员工太多时间？
- 可以很快做完的事是不是一直完成不了？
- 公司是否正面临急需解决的大麻烦？
- 对于一再出现的问题人们是否已经觉得习以为常，而不愿意去采取行动？
- 公司是否正被那些数以万计的阻碍发展、分散精力的琐碎问题所吞噬？
- 公司的人是否在抱怨很难把工作做好？

这些状况都要用不同的方式来展开“群策群力”才能顺利推行。一旦展开，所有的“群策群力”措施差不多都会遵循同样的基本模式。所以接下来就要针对本身的需要进行调整，以应对每个组织的具体状况。本书也会协助大家避开“群策群力”最容易出现的陷阱，这些致命的危险过失足以让“群策群力”前功尽弃。曾经参与“群策群力”的经理人、员工和顾问们分享了各自的经验，我们则会根据他们的经验提供观念架构、方式与做法、最佳作业典范，以及事后的诠释。有了这些辅助后，大家就可以实施“群策群力”流程，把组织带往成功的新境界。

本书的适用对象

不管你在组织中是什么职位，只要你对于事情的发展具有影响力，本书都会对你有所帮助。高层领导人或经理人如果想要迅速改善组织绩效，本书提供了有效的方法来达成这个目标。假如你希望加强客户关系，它也可以提供一种方法，使顾客的利益与你的利益结合在一起，真正改善你的客户关系。如果把同样的原则套用在价值链上，供应商和制造商就会成为联结更紧密的利益共同体。除了通过课程指导“群策群力”的领导人 and 负责人外，本书还能协助不同级别的参与者从投入中获得最大的好处。假如你的角色是在协助经理人迅速改善绩效，不管是在人力资源之类的职位上，还是担任外聘顾问，本书都提供了系统的方法，可用来发掘各种大大小小的问题与机会。它可以帮你协助客户采取即时行动，客户也

可以从具体的成果中评估你的建议到底有多少价值。

内容概述

本书共分三部分。第一部分“‘群策群力’是什么”旨在提供背景介绍，包括“群策群力”在通用电气的演变过程、运作方式，以及如何评估组织的实施能力等。第1章说明了通用电气发展及运用“群策群力”的历程。你会看到通用电气的领导人、员工和顾问认为“群策群力”最有用、最重要与最有问题的部分在哪里，你也会看到通用电气运用了哪些资源、强化了哪些基础，又靠“群策群力”得到了哪些好处。第2章根据组织行为、文化与变革的最新学说说明了“群策群力”的基础，有助于大家了解“群策群力”有用的原因：它既是解决问题的手段，同时也是长期转型的机制。第3章能帮助大家认清及应对“群策群力”通常会面临的质疑与阻力，而任何改革流程势必都会碰到这个问题。接着本章会带领大家评估公司本身的优点与缺点，并协助大家判断组织有多少条件实施“群策群力”。文中会说明当公司处于特定的状态下时，“群策群力”要如何以及从哪里开始做起。假如你找不到理想的起点展开大规模的计划，它也会告诉你要怎么以折中的方式去做。假如一切都没问题，第4章就会说明要如何从基本做起，也就是要如何最短的时间内让“群策群力”变得简单迅速。

第二部分“完整版的‘群策群力’”提供实际操作的指南，以详细说明如何在组织内推行“群策群力”。第5章会以综合的角度说明“群策群力”的流程、做法与计划要件。虽然研讨会和代表会议论坛是“群策群力”的重点，但“群策群力”不仅是一项活动，更是一套完整的运作系统。它所建立的特定决策不但容易执行，事后也容易评估。大家最好牢记整个流程，就像是一趟完整的旅程一样。本章的路线图就是要帮大家画出路径，好让大家知道自己现在在什么地方、曾经到过哪些地方，未来又会通往什么地方。第6章、第7章和第8章会详细说明完成一个“群策群力”循环所涉及的各个部分，包括规划阶段、举办“群策群力”活动（包括代表会议在内），以及在代表会议后的第一周内执行“群策群力”的决议等。在每

个部分，书中都会介绍其他公司在这个阶段的执行方法，以及走完这段路的必备知识。大家也可以看看，有哪些故事、例子、图表与工具最适合目前所执行的作业。这几章都在叙述“群策群力”的做法，但大家还是应该视情况设计自己的“群策群力”方案，以符合组织的需要。这几章会告诉大家如何举办代表会议，并说明所有的参与者在“群策群力”各个阶段所肩负的角色与责任。公司、员工与产业的问题都不一样，而第9章就是在说明“群策群力”的本质差异，以应对不同性质的组织、产业、员工和领导人。文中会介绍如何量身打造“群策群力”流程，以便对组织最注重的方面产生最大的效果。这些事可能包括打破官僚体制、精简流程，或是强化顾客与供应商的价值链。接下来的第10章将会说明像苏黎世金融服务公司这样的组织是如何利用“群策群力”改造本身的文化，改造的成果又是如何。

第三部分“‘群策群力’的长期收益”是在探讨要如何把“群策群力”变成改革“本身”组织的机制。文中会解释，把“群策群力”从单独的经验，甚至是一连串的经验变成企业固有的基本结构究竟有什么价值。在最理想的情况下，“群策群力”会成为“天性”与“习惯动作”，会成为组织的文化，如此一来，根本不需要召开特别的会议，良好的沟通与明智的决策等“自然行为”就会自动出现。一旦“群策群力”完全落实，古板、僵化、官僚、层级分明、动作迟缓的公司就会变得明智、灵敏、自动自发、充满活力、动作迅速，同时也会变得更加成功，进而成为更理想的工作场所。第11章会谈到，领导阶层必须具备哪些特性与行为，才能长期支持与维系“群策群力”。文中同时也会谈到，要如何加速培养这些领导人才，才能建立一个动作迅速、反应灵敏的组织。每家公司都应该有自己的“领导品牌”，以便和其他公司区分，而“群策群力”就是建立、发展与强化这个品牌的有效方式，不管对象是现今的领导人，还是未来的领导人。领导人在推行“群策群力”时，大部分都是把它当成实验品。第12章则会说明要如何把“群策群力”从公司的单独事件变成持续的流程，同时列出各种决策项目，包括挑选试行区域、设置主持人、成立主管机关、衡量结果等。第13章是在探讨“群策群力”会如何

改变文化。在理想的情况下，这应该是“群策群力”的最后一个步骤。我们把“文化”定义为公司的特质，它一方面取决于顾客的认知，另一方面则取决于员工的实际体验。当公司希望让某些原则和特性发展出一套固定的做法，并把这套做法落实在员工和顾客身上时，文化变革就会出现。而“群策群力”就是一种可以让新特质体现在员工行为和顾客体验上的方式。最后，第14章是在引导与鼓励各位，不管你在公司里担任什么职务，都应该以“群策群力”为职业目标。虽然“群策群力”主要是在改善公司的绩效，但它也很注重授权与参与，而且对象不是别人，就是我们自己。不管你是CEO还是一线的经理人，都可以利用“群策群力”来提升组织的表现，我们保证你会觉得它非常有趣。它会让你对本身的工作有新的认知，并使个人的发展进入新的境界。本章会让大家明白，“群策群力”不需要等别人来推动，自己也可以做。

在附录中，我们收录了训练“群策群力”主持人的仿真个案，以及戴维·尤里奇在“群策群力”实施一年后对通用电气管理层所发表的谈话内容。这篇讲稿提到了“群策群力”早期的一些观念与经验，或许有助于大家踏出自己的第一步。假如这一切听起来还不错，不妨放手一搏，亲自尝试一下“群策群力”。就让本书带着大家前进，一起享受一段愉快的旅程吧！

Contents 目 录

前言 “群策群力”的威力

Part 1 第一部分 “群策群力”是什么

- 第1章 史上最大规模的企业转型 / 2
- 第2章 “群策群力”为什么有用 / 19
- 第3章 可能的阻力与解决之道 / 38
- 第4章 迅速简单地展开“群策群力”：初学者入门指南 / 49

Part 2 第二部分 完整版的“群策群力”

- 第5章 “群策群力”的三大阶段 / 62
- 第6章 规划 / 76
- 第7章 举行 / 95
- 第8章 落实 / 125
- 第9章 打造组织专属的“群策群力” / 143
- 第10章 个案：苏黎世金融服务公司成功转型 / 160

Part 3

第三部分 “群策群力”的长期收益

第11章 利用“群策群力”培养组织领导人 / 168

第12章 让流程在组织生根 / 185

第13章 以“群策群力”改革文化 / 201

第14章 发挥“群策群力”的效果 / 217

附录A “群策群力”的仿真练习：伦敦联合银行 / 227

附录B “群策群力”：文化变革的基础 / 231



- 第1章 史上最大规模的企业转型
- 第2章 “群策群力”为什么有用
- 第3章 可能的阻力与解决之道
- 第4章 迅速简单地展开“群策群力”：初学者入门指南

Part 1

第一部分

“群策群力”是什么