

GE

领导方法

美国GE克劳顿村考察记

孙琦 著



GE的未来建立在时下推动我们的、弥足珍贵的价值观的基础上；相互信任和永无止境、永不停顿、永无边界地渴求世界上最好的思想和人才。

——杰克·韦尔奇

GE

领导方法

美国GE克劳顿村考察记

孙琦 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

GE 领导方法——美国 GE 克劳顿村考察记/孙琦著

北京: 中国经济出版社, 2011. 5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0094 - 1

I. ①G… II. ①孙… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 142978 号

责任编辑 王振岭

责任审读 霍宏涛

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 17.5

字 数 220 千字

版 次 2011 年 5 月第 1 版

印 次 2011 年 5 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0094 - 1/F · 8442

定 价 36.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-68344225 88386794

序 言

GE 克劳顿村约翰 F. 韦尔奇领导发展中心 (John F. Welch Leadership Development Center) 是美国通用电气公司 (GE) 的领导人才发展中心, 它成立于 1956 年, 坐落于纽约市以北 30 英里处的克劳顿村 (Crotonville), 占地约 53 英亩。GE 克劳顿村在领导人才培养方面拥有绝对的优势, 是享誉世界的最顶尖的企业领导人才加速成长中心。2001 年 9 月 6 日, 为纪念 GE 第八任领导人杰克·韦尔奇的卓越贡献, 该培训中心由“GE 管理研究和开发中心”更名为“约翰 F. 韦尔奇领导发展中心”。

对我国企业来说, 克劳顿村始终蒙着一层神秘的面纱, 作为美国老牌企业大学, 它见证了 GE 55 年的兴衰历史, 目睹了 GE 一系列步入 21 世纪的重大决策。GE 克劳顿村既是校园, 也是工厂, 不同之处在于工厂制造各种产品, 而克劳顿村“制造”大批量的领导人才, GE 第八任主席杰克·韦尔奇和第九任主席杰夫·伊梅尔特也不例外, 他们也是地道的“克劳顿村制造”。

相比欧美先进的老牌企业, 我国企业起步较晚。学习和借鉴成功经验, 引进先进方法不失为开阔眼界, 加速进步的有效手段。克劳顿村为什么能够“制造”领导人才? 那些被克劳顿村“制造”出来的 GE 领导人才, 如何统驭超百亿美元产值的企业? 换句话说, 他们的领导秘诀是什么?

在中美两国政府高层领导的推动下, GE 从 2000 年开始举办中国 CEO 项目, 每年为中国培训 30 余名领导人 (GE 称为“中国 CEO 项目”),

中国 CEO 项目培训时间为两周,第一周课堂学习,第二周实地参观。中国 CEO 项目参训人员名单由中组部、国资委确定,于每年 5 月从北京飞赴美国洛杉矶,然后转机飞纽约,抵达 GE 克劳顿村。根据最新统计,从 2000 年至 2010 年,已经累计有 200 多名中国政府高级官员和企业高管赴美国参加 GE 克劳顿村的短训。

由于名额有限,绝大多数中国企业领导人无缘 GE 克劳顿村。迄今为止,GE 克劳顿村对国内大多数企业来说,还是一个可望而不可即的图腾。我国企业对 GE 克劳顿村知之甚少,这对渴望提升领导力的我国企业来说,不能不说是一大遗憾。

笔者多年研究 GE 先进经验,曾出版论著《GE 管理模式》(中国人民大学出版社,2005 年 3 月),这是一部从理论层面阐述 GE 管理的作品。2007 年 9 月,经美国亲友的鼎力相助,我终于能够亲眼目睹 GE 克劳顿村!10 天后,我在回国班机上整理考察笔记和材料,发现不足 8 天的时间里,我记下了密密麻麻近 3 万字的 GE 克劳顿村考察笔记!

在上海外滩与台湾培训师余世维先生(Sway Yu)一起工作时,我曾负责企业接班人培训项目的设计工作。余世维老师请我来设计这个项目,主要原因是我曾在出版过关于 GE 的专著,而且实地考察过 GE 克劳顿村,他希望把 GE 克劳顿村的办学理念和方法融入到企业接班人项目中。这个项目一开始比较成功,我记得开营仪式后,我曾专程飞广州黄埔军校原址给第一期学员做有关课程的演讲,并在这个项目中授课。可惜,由于一些原因,余老师离开了上海外滩。在上海工作期间,我的研究工作取得了很大进展,从美国带回来的 GE 克劳顿村考察笔记被扩充和完善了,为形成本书打下了坚实的基础。

本书形成经历了三个阶段,最初是一份 GE 克劳顿村的实地考察笔记,然后在设计国内前沿的大型培训项目中得以充实,最终被完善成一本较为全面系统的、有关通用电气领导方法的第一手考察报告。

本书是我过去十年工作的一个总结。坦率地说,对这个作品,我的确

投入了非常的心力：

首先,这是一个定位于 GE 实践的作品,而不是一个讲理论的作品。这个作品建立在实地考察的基础上,所有素材均有准确的出处,绝无道听途说。除此以外,我还通过 GE AAF 论坛与 GE 的经理人进行了交流,拜读了 800 篇 GE 一线经理人写的博客,从实践中考证 GE 经理人如何在行动中践行 GE 价值观,GE 克劳顿村究竟如何“制造”一流的企业领导人,GE 人如何领导一家企业等等。

其次,考察报告往往容易拘泥于一些“做法”——我们看到了什么,也就是 GE 是怎么做的。当我们复制 GE 的做法时,却无从下手。为了使学习活动有的放矢,产生实效,我不仅描述 GE 克劳顿村的做法,也描述做法背后的方法,我相信做法和方法结合起来,会对读者有更大的帮助。

本报告诠释了通用电气领导方法的十二个方面,共分为十二章：

引 子 走进 GE 克劳顿村

第一章 实践出真知——GE 的领导观

第二章 “驾驶”你的企业“飞行”——GE 领导方法

第三章 第一经理之“杀龙刀法”——GE 领导的价值观

第四章 强劲的领导引擎——GE 领导的行为特征

第五章 在一团浓雾中战斗——GE 领导决策的方法

第六章 小小柠檬、汁水无尽——GE 领导执行的方法

第七章 拉动美国 GDP 增长——GE 领导的增长方法

第八章 吸引、发展、管理、留用——GE 领导人才的管理

第九章 21 世纪领导的新蓝皮书——GE 领导的培训项目

第十章 “克劳顿村制造”的秘密——GE 领导的培养方法

第十一章 移交权杖——GE 接班人计划

第十二章 神奇的 GE 驾驶舱——GE 的领导系统

我要向大学的恩师——山东工商管理学院(原名:中国煤炭经济学院)马东太老师表示敬意!马东太老师高贵的品格、严谨的治学态度,值

得我终生学习。马老师题给我的诗,成了我人生之路的精神动力!

在此向台湾余世维老师表示谢意!向GE克劳顿村以及GE AAF论坛的经理人们表示谢意!向远在大洋彼岸纽约的卢怀琦姨外及其全家表示谢意!他们支持了我的考察工作!

向国资委干教中心于鉴夫处长表示谢意!向国资委干教中心赵光明处长表示谢意!向安徽省国资委企业改革处徐景春副处长表示谢意!向淮北市国资委孙兴学主任表示谢意!以上领导的认可是我前进的巨大动力!

最后向中国经济出版社的王振岭主任表示特别的谢意!他是本书的策划人兼责任编辑,他对本书的商品化和价值提升起到了至关重要的作用。在此一并对参与本书出版工作的其他领导和朋友表示谢意!

由于此课题重大,作者学识有限,本报告难免有不足之处,期待诸位专家、学者、读者朋友们不吝赐教,我期待你们提出宝贵的意见!

孙 琦

2011年2月

目 录

序 言	1
-----------	---

引子 走进 GE 克劳顿村	1
---------------------	---

对我国企业来说,GE 克劳顿村始终蒙着一层神秘的面纱,作为美国老牌企业大学,它见证了 GE 55 年的兴衰历史,目睹了 GE 一系列步入 21 世纪的重大决策。克劳顿村因“制造领导人”闻名于世,甚至连 GE 主席杰克·韦尔奇和杰夫·伊梅尔特也不例外,他们都是地道的“克劳顿村制造”。

第一章 实践出真知——GE 的领导观	11
--------------------------	----

领导是变革,这是 GE 来自实践的观点。好的领导者能够更加有效地处理人的转变。领导执行力不足的问题,实际上是缺乏变革能力造成的。杰克·韦尔奇称新一代领导人为变革型领导,简言之,变革型领导能够把企业做大做强。

一、彼得·德鲁克话领导	14
二、领导”始于一场生产率革命	16
三、领导是变革	19

四、克劳顿村的启发	24
-----------------	----

第二章 “驾驶”你的企业“飞行”——GE的领导方法	29
--	-----------

GE领导方法是世界一流的企业领导方法,它是GE两代领导团队几十年智慧和心血的结晶。GE领导方法包括领导者、思路和价值观、领导系统三个有机组成部分。GE领导方法与驾驶飞机有类似之处。学会了GE领导方法,也就学会了领导大中型企业的方法。

一、师夷长技以制夷	31
二、驾驶“GE号”飞机	34
三、“约翰·奥佩式”领导人	38
四、领导的三门功课	45
五、GE领导系统	50
六、领导为什么有效	51

第三章 第一经理之“杀龙刀法”——GE领导的价值观	57
--	-----------

美国企业界公认:杰克·韦尔奇的确代表了21世纪之初企业领导的最高水平,他是当之无愧的第一经理。那么既然是第一经理,他必然有领导企业的绝密技术,杰克·韦尔奇的终极秘器是什么呢?或者说,杰克·韦尔奇的“杀龙刀法”是什么?

一、价值观决定行动	60
二、价值观:领导之最高境界	64
三、杰克·韦尔奇:无边界价值观	67
四、伊梅尔特:增长行动和价值观	71

第四章 强劲的领导引擎——GE 领导的行为特征…………… 79

GE 建立了领导模型,GE 要求领导永远诚信地完成任务,践行 GE 价值观,表现出强大的变革能力——具备 P+4E 的行为特征。

一、杰克·哈里斯教练的故事……………	81
二、对工作高度执著、兴奋……………	84
三、积极的动力……………	86
四、能够激励他人……………	89
五、对似是而非的问题作出决定……………	92
六、能够完成工作目标……………	95

第五章 在一团浓雾中战斗——GE 领导的决策方法…………… 99

在新的不确定的经济环境里,新的市场需求、新的商业空间不断地被发掘。在不确定的环境里竞争就像在一团浓雾中战斗。做大和做强是每个企业的梦想,可是多数企业更注重收入、利润等规模指标,却忽视了劳动生产率等素质指标。为了独步市场,GE 设计了“赢”的方略,它们是四块竞争力的基石:成本效率、质量卓越、技术创新和客户满意。

一、强尼·莫特克思想……………	101
二、企业生命力的秘密……………	102
三、做大做强之路……………	104
四、四块竞争力的基石……………	109
五、集团管控决策……………	113

第六章 小小柠檬、汁水无尽——GE 领导执行的方法 119

只有员工把自己看作企业的主人,他才能有更多、更好的工作成果。群策群力是一种有效的执行工具,可以把蕴藏在群众中的智慧和生产力无穷无尽地发掘出来。加速变革是 GE 专有的领导变革技术,是使先进技术奏效的一味“药引子”,它需要在群策群力的文化氛围中才能发挥作用。我国企业需要学习的正是 GE 的这个“药引子”。

一、GE 握手礼的故事	121
二、生产率能“控制”吗	124
三、群策群力:执行力运动	126
四、培养变革领导人	130
五、阿瑟煤矿群策群力保安全,实现“零伤亡”	133

第七章 拉动美国 GDP 增长——GE 领导的增长方法 137

如果对 GE 过去 20 多年(1981—2003)的利润和每股盈余(EPS)情况做一个回顾,我们会发现,这是一家“在任何情况下都能兑现业绩目标”的公司,它就像一架全天候的先进战斗机,无论白天还是黑夜、无论遭遇何种恶劣的天气,均可完成战斗任务。GE 稳健增长的秘诀是什么?

一、在任何情况下兑现业绩目标	139
二、增长的三幕大戏	141
三、伊梅尔特的增长积木	142
四、有机增长四大举措	145
五、打造增长平台	150

第八章 吸引、发展、管理、留用——GE 领导人才的管理 ... 153

杰克·韦尔奇坚定地声称,领导发展是他所有工作中最重要的一个。他说:“这是每个 CEO 必须重视的工作。我们花费了所有时间在人身上。哪天我们把人事工作偏废了,公司就会衰败。无论杰克·韦尔奇还是杰夫·伊梅尔特,至少把 40% 的工作时间用于人力资源工作。”

“员工就像花朵,”杰克·韦尔奇说,“身为领导,你要随时准备料理这些花朵。如果料理得好,花朵越来越多,公司会变成美丽的花园。”面对底下一头雾水的听众,杰克·韦尔奇没有急于作出解释,而是补充道:“如果花老是不开,你就把它砍下扔掉。”“领导必须一手拿着化肥,一手拿着水罐子,经常在花园来回走动。”

一、我们“痴迷”于领导发展	155
二、为 A 级人才提供大舞台	156
三、吸引出色人才	159
四、提供成长与发展的机会	162
五、管理业绩至上的文化	165
六、留用 A 级人才	169

第九章 21 世纪领导的新蓝皮书——GE 领导的培训项目 173

GE 的智囊团撰写了厚厚 5 大册研究报告,总页数达 3463 页,被美国企业界誉为“蓝皮书”(Blue Book)。蓝皮书一经问世,无人敢质疑它的正确性。由于备受推崇,整整 20 年,克劳顿村采用蓝皮书作为经理培训教程。

杰克·韦尔奇火烧蓝皮书后,克劳顿村进行了一场根本性的教学改革,废除了蓝皮书,改为将企业真实存在的问题作为训

练内容,克劳顿村还改革了教学形式,将传统的课堂学习变为行动学习。

一、给我一个 GE 的 CEO	175
二、火烧蓝皮书	178
三、新克劳顿村	181
四、从行动中学习	183
五、你的木桶能打多少水	185
六、如何设计领导培训项目	188
七、第一代经理培训项目	192
八、第二代领导培训项目	195

第十章 “克劳顿村制造”的秘密——GE 领导的培养方法 199

GE“制造”领导人享有很高的声誉。GE 克劳顿村早在 20 世纪 80 年代就已发起培训改革,废弃了单一的课堂教学模式,启动了新的经理培训项目。在教学改革中,GE 克劳顿村把 70/20/10 规律作为培养领导力的原则,70%的领导能力提高依赖于工作锻炼,20% 依赖导师一对一言传身教,只有 10% 依靠课堂学习。克劳顿村将行动学习作为指导教学工作的基本原则。

一、FMP 的启示	201
二、克劳顿村方法	203
三、课堂学习	205
四、指派任务	207
五、户外拓展	209
六、导师指导	211
七、人际网络	213
八、360 度反馈	214

第十一章 移交权杖——GE 的接班人计划 217

杰克·韦尔奇之所以成为一个伟大的领导,因为他知道,仅凭区区一人之力无法实现公司的远景。杰克·韦尔奇在 GE 建立了科学的接班和领导培养系统,接班不是将某人挪个位子那么简单,它要求把人挪到能够弥补其能力短板的位置上,磨练这个人才,得到这个优秀的人才,然后使用这个人才。

- 一、杰克·韦尔奇能改变 GM 吗 219
- 二、杰夫·伊梅尔特接班 221
- 三、谁是下一任“船长” 224
- 四、培养接班人 229
- 五、移交权杖 234

第十二章 神奇的 GE 驾驶舱——GE 的领导系统 237

“GE 驾驶舱”让它的使用者无所不知。GE 的目标是:实时地监控每个经营活动。诸如 GE 售出的喷气发动机的工作状态、某个业务部门的客户是否付款。可以这么说,通过这个领导系统,GE 领导人能够有效地统驭企业。领导人小小的力,能在企业产生巨大的力。领导人的一个意图,可以被这个系统成千上万倍地放大。GE 的领导团队正是依靠 GE 领导系统驾驭着年收入达到 1342 亿美元的跨国公司。这套领导系统真的那么神奇吗? GE 如何做到这些的呢?

- 一、数字驾驶舱 239
- 二、GE 领导的日历 240
- 三、具有 GE 特色的领导系统 244
- 四、战略计划 246

GE领导方法

——美国GE克劳顿村考察记

五、财务预算	251
六、组织评估	255
七、诚信监察	257
参考文献	261

通用电气 领导方法

引子

走进 GE 克劳顿村



