

蓝狮子著名企业家
管理日志系列④

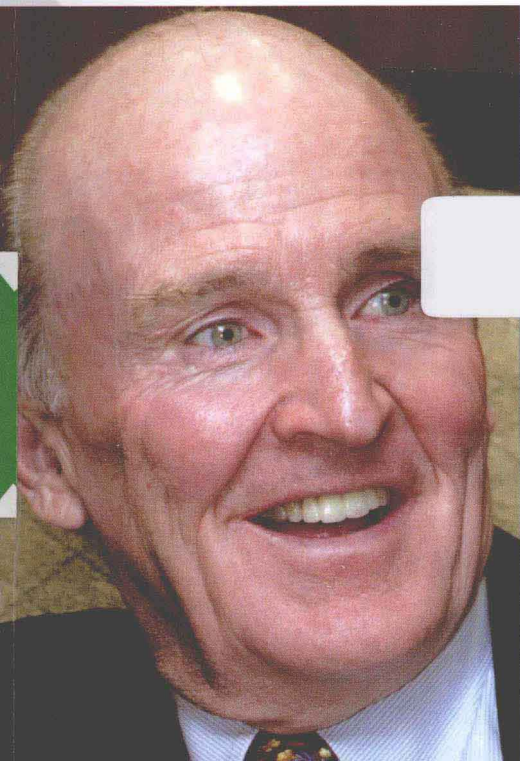
杰克·韦尔奇

管理日志

邵雨 / 编著

全新修订版

★★★★★



五年名作持续畅销，百万读者如潮好评
中国著名高校商学院教授联袂推荐丛书

系列累计销量超过五十万册

优秀的商业领袖

精英管理智慧

全新修订，经典再现

“成为‘数一数二’的企业绝不仅仅是一个目标，而是实实在在的要求，我们的这个核心理念一定会给世界带来许多崭新的独一无二的产业。”

——杰克·韦尔奇



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

蓝狮子著名企业家
管理日志系列④

杰克·韦尔奇

管理日志

邵雨 / 编著

全新修订版

★★★★★



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

杰克·韦尔奇管理日志 / 邵雨编著. — 修订本. —
杭州: 浙江大学出版社, 2013. 11
ISBN 978-7-308-12428-7

I. ①杰… II. ①邵… III. ①通用电气公司(美国)
— 工业企业管理—经验 IV. ①F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 252352 号

杰克·韦尔奇管理日志

邵 雨 编著

策 划 者 杭州蓝狮子文化创意有限公司

责任编辑 黄兆宁

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江时代出版服务有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 19

字 数 317 千

版 印 次 2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-12428-7

定 价 48.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

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(General Electric Company,通用电气公司)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,但韦尔奇却说要将 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,除此之外,从 GE 引退后的韦尔奇依然在默默做着他的贡献,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书出现。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,交代一下杰克·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些系统而完善的研读,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问題。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管理思想和理念。

当然,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20日于木渎古镇

序 韦尔奇的中国贡献 吴晓波 / 1
 导言 像韦尔奇一样卓越 / 1

一月 赢的战略 / 1

赢是伟大的 / 2	何为使命感? / 3	使命感指导企业经营 / 4	谁来确定企业使命 / 5	何为价值观? / 6	价值观指导员工行为 / 7	集体参与价值观制定 / 8	使命感必须与价值观融为一体 / 9	直截了当的战略 / 10	战略是什么? / 11	不要轻信战略大师 / 12	制定战略三步骤 / 13	战略目标必须切实可行 / 14	环境决定命运 / 15	知己知彼,方可百战不殆 / 16	富有远见 / 17	凭什么赢得胜利 / 18	战略是活的 / 18	战略无关乎公司大小 / 19	模仿,并且改进 / 20	舍得是个大智慧 / 21	在战略抉择的重要时刻,不要感情用事 / 22	远见 / 23
-----------	------------	---------------	--------------	------------	---------------	---------------	-------------------	--------------	-------------	---------------	--------------	-----------------	-------------	------------------	-----------	--------------	------------	----------------	--------------	--------------	------------------------	---------

二月 全球化 / 25

全球化服务,而非全球化企业 / 26	着眼于长期利益 / 27	名副其实的全球化 / 28	全球化发展的三个阶段 / 29	面对全球化,我们不能再彷徨 / 30	要不要进入中国市场 / 31	大多数企业必须去,也应该去开辟中国市场 / 32	你必须快跑,敢想,敏行 / 33	关于印度 / 34	『如果你没有进军亚洲市场,你将会一无所 有。』 / 35	只有致力于增长的企业才可以赢得全球市场 / 36	在没有优势的市场上避开竞争 / 37	互补 / 38	『我们会取得战争的胜利,你们必须夺取阵地』 / 39	寻找『全球化先生』 / 40	任用当地人才,发挥主场优势 / 41	诚信是获得全球化成功的根本 / 42	不同时代面对的竞争对手完全不同 / 43	速度就是一切 / 44	把握全球危机中的机遇 / 45
--------------------	--------------	---------------	-----------------	--------------------	----------------	--------------------------	------------------	-----------	---------------------------------	--------------------------	--------------------	---------	----------------------------	----------------	--------------------	--------------------	----------------------	-------------	-----------------

三月 出售与并购 / 47

- 出售无法掌握自己命运的企业 / 48
- 出售与我们理念不一致的企业 / 49
- 出售业绩和表现糟糕的业务 / 50
- 出售回报率不高的企业 / 51
- 不要将优秀的人才一起卖掉 / 52
- 双赢 / 53
- 志趣相投才能取得成功 / 54
- 分析利弊是关键 / 55
- 出售方的继续参与对合并后的企业发展有利 / 56
- 收购必须富有战略意义 / 57
- 团队目标： $1 + 1 = 1$ / 58
- 站在对方的角度思考问题 / 59
- 相互信任是合作的前提 / 60
- 文化很重要，的确很重要 / 60
- 拒绝不适合的交易 / 62
- 自信与自负只有一步之遥 / 62
- 合并仪式意味着战斗才刚刚开始 / 63
- 并购的成功并非顺理成章的事 / 64
- 并购的七大陷阱 / 65
- 并购过程中的整合必须迅速 / 67
- 并购意味着改革 / 68

四月 变革 / 71

- 要么变革，要么灭亡 / 72
- 变革的四项准则 / 73
- 拒绝为了变革而变革 / 74
- 变革永无尽头 / 75
- 惧怕变革者将一事无成 / 76
- 从系统构建者变为变革引领者 / 76
- 人们并不拒绝变革 / 77
- 所有人都需要参加变革 / 78
- 塑造一个「绝妙」愿景 / 79
- 与变革抵制者较量 / 80
- 变革必须付诸行动 / 81
- 招募和提拔能够适应变革的人 / 82
- 变化是唯一的不变 / 83
- 应对变化的七个步骤 / 84
- 需要改变的是人的态度 / 85
- 面对现实 / 86
- 经营良好时期的变革可以使员工们获得更好的收益 / 87
- 没有强有力的支持，任何变革都无法获得成功 / 88
- 『我行动得还不够快』 / 89
- 改变，改变，改变 / 90
- 机遇与威胁并存 / 91
- NTH 症候群 / 92

五月 关于领导力 / 95

- 领导者的成功与他人的成长相关 / 96
- 领导者的成功在于提升别人 / 97
- 从明星员工到称职教练 / 98
- 领导者的三项基本特征 / 99
- 领导者的五项素质 / 99
- 优秀的领导者是天生的吗? / 100
- 拥有比自身优秀的员工 / 101
- 帮助优秀员工进行提升 / 102
- 4E领导法则 / 103
- 强有力的领导者应该具备的12个特征 / 104
- 强有力领导者的行动计划书 / 106
- 激情 / 107
- 消除员工内心之中的困惑 / 108
- 切忌主观提前 / 109
- 好决策有我的功劳,坏决策也有我的过错 / 110
- 领导者必须是吹鼓手 / 111
- 为自己认为正确的事情而斗争 / 111
- 承担应该承担的社会责任 / 112
- 矛盾面前保持锐意进取 / 114
- 领导者应该学会『苛刻』 / 115
- 什么造就了杰出的领导者? / 116
- 领导者需要的不是胆量,而是自信 / 117

六月 “数一数二” / 119

- 合理放弃 / 120
- 整顿、出售或者关闭 / 121
- 果断放弃 / 122
- 保持小公司的灵活性 / 123
- 『数一数二』不是目标,而是实实在在的要求 / 124
- 直面现实是『数一数二』的必要前提 / 125
- 朝着『数一数二』进军 / 126
- 困境迟早要来到 / 127
- 始终宣传你的策略 / 128
- 三个圆圈 / 128
- 创造文化 / 129
- 一家企业就是一系列悖论 / 130
- 只有优秀的企业才能履行社会责任 / 132
- 只有满意的客户才能给人们提供工作保证 / 132
- GE的价值观 / 134
- 全新的GE运营体系 / 135
- 重新定义市场 / 136
- 理念必须拥有足够强大的影响力 / 138
- 六西格玛从根本上塑造了『数一数二』的企业文化 / 138
- 老大才能掌握自己的命运 / 139
- 如何衡量公司的稳健性? / 140

七月 无边界 / 143

- 『无边界』的由来 / 144
- 让每一根针都动起来 / 145
- 时刻强调我们的理念 / 146
- 不遗余力地推行『无边界』计划 / 147
- 行动集团 / 148
- 将计划与考核结合起来 / 149
- 请缺乏『无边界』精神的人员离开 / 149
- 每天发现一个更好的办法 / 151
- 『无边界』使我们与众不同 / 152
- 『无边界』给每一个人都带来了好处 / 153
- 『特罗特矩阵』 / 153
- 『无边界』拓展了人才来源 / 155
- 『数一数二』阻碍了进步 / 155
- 让平凡的人做出不平凡的事业 / 156
- 我的『捣乱』 / 157
- 创意可以来自任何地方 / 158
- 拓展——使想象转变为现实 / 159
- 你的后院是他人的前厅 / 160
- 真正的交流是一种态度 / 161
- 坦率使我取得成就 / 162
- 坦诚精神需要持之以恒 / 163
- 创造一个开放的空间 / 164
- 『我能做好』 / 165

八月 官僚主义 / 167

- 最佳领导者与官僚主义者决然对立 / 168
- 精简企业机构 / 169
- 削减管理层级 / 170
- 『瘦身』 / 171
- 不要为一些没有必要浪费精力的业务浪费精力 / 172
- 『中子杰克』 / 172
- 公开向官僚主义宣战 / 173
- 公开奖励 / 174
- 炸掉阻碍公司前进的传统和无聊的会议 / 176
- 阳奉阴违的处世哲学 / 177
- 打破所有的界限 / 178
- 员工缺乏诚信是管理者的责任 / 179
- 卓越和竞争并非与诚实和正直水火不相容 / 180
- 快速流动的水不会结冰 / 181
- 自由 / 182
- 创造一种完全开放的精神 / 183
- 去掉牵制员工精力、才能和自信的束缚 / 184
- 让员工们自信地进行各自的决策 / 185
- 效率是根本 / 186
- 把大企业做小 / 187
- 崇尚简单 / 188

九月 人本管理 / 189

- 区别考评制度 / 190
- 绩效的全部含义 / 191
- 『20—70—10活力曲线』 / 192
- 用企业的《萨班斯—奥克斯利法案》评估员工 / 193
- 每个人都渴望得到发言权和尊严 / 195
- 人才评选的三项考验 / 196
- 如何招聘高层管理人员 / 197
- 把合适的人放到合适的位置上 / 199
- 四种经理人 / 200
- 成为首选企业 / 201
- 让该负责的人负起责任 / 202
- 不拘一格降人才 / 203
- 员工管理六准则 / 204
- 人力资源管理被忽略 / 206
- 人力资源部的责任 / 207
- 牧师—父母型人力资源经理 / 208
- 激励下属的四种方式 / 209
- 不要忽略70%的中间群体 / 210
- 追求扁平的组织结构 / 211
- 宽容表现不佳的人是对他们的一种伤害 / 213
- 不要等到公司处境艰难时再裁员 / 214
- 公开请违背公司价值观的人离开 / 215

十月 群策群力 / 217

- 『群策群力』的由来 / 218
- 『群策群力』的定义 / 218
- 『群策群力』的方法 / 219
- 『群策群力』不仅可以用来解决问题 / 220
- 『群策群力』并非万能 / 221
- 鼓励所有的人积极参与 / 222
- 进入人们的灵魂深处 / 223
- 让更多的人成为英雄 / 224
- 挑战自我的极限 / 225
- 自由交流 / 226
- 富有经验的人可以迅速解决问题 / 227
- 去除不必要的工作 / 228
- 当场解决问题 / 229
- 用目标挖掘新思想 / 230
- 人人参与理念的实施和推广 / 231
- 『群策群力』的目标 / 232
- 集体智慧最大化 / 232
- 英雄就是那些有想法的人 / 233
- 让思想越来越博大、完美 / 234
- 每个人都要参与进来 / 235
- 让好点子源源不断地涌出来 / 236
- 采纳员工的建议进行工作改进 / 237
- 如何采纳下属的建议 / 238

十一月 塑造学习文化 / 241

- 分享 / 242
- 举办学习研讨会 / 243
- 寻找一个思想传播的平台 / 244
- 开发领导人才 / 245
- 别浪费精力，要培养最好的人才 / 246
- 无限的回报 / 247
- 通过实际案例进行学习 / 248
- 针对不同层次的人员开发不一样的课程 / 249
- 行动学习 / 249
- 让学习成为一种荣誉 / 250
- 领导团队的每一位成员都要参与讲课 / 251
- 创建活力中心 / 252
- 教学相长 / 253
- 人才工厂 / 254
- 整体大于局部之和 / 255
- 学习力等于竞争力 / 256
- 所有的人都相互学习 / 256
- 学校的最佳模式 / 257
- 适应未来的企业应该是一所『学校』 / 258
- 鼓励团队学习 / 259

十二月 选择接班人 / 261

- 选择有激情的人 / 262
- 不要局限于年龄 / 263
- 选择让下属成功的人 / 264
- 注重发展能力 / 265
- 选择勇于参与竞争的人 / 266
- 最痛苦的选择 / 267
- 根据时代的变化，改变选择接班人的方式 / 268
- 选择候选人的构想 / 269
- 将一切都与候选人的发展结合起来 / 270
- 不断考验候选人 / 271
- 『现在，该你们自己表演了。』 / 272
- 选择接班人的八个目标 / 273
- 防止官僚主义 / 274
- 更好地观察你的候选人 / 275
- 别指望留下所有的候选人 / 276
- 『要么被提升，要么就走人。』 / 277
- 『我知道您能够做得更好。』 / 278
- 『他真正能够做他自己。』 / 279
- 提前做好接班人计划 / 280
- 被人忽视的继承问题 / 281
- 为什么一些领导者回避接班人计划？ / 282
- 真正的领导者应该培养其他领导者 / 283
- 杰夫的表现无可挑剔 / 284

后记 21 世纪经理人的管理指导手册 / 286

再版后记 / 288

一月 | 赢的战略

January 1
2014 CALENDAR

MON TUE WED THU FRI SAT SUN

		1 元旦	2 初二	3 初三	4 初四	5 小寒
6 初六	7 初七	8 初八	9 初九	10 初十	11 十一	12 十二
13 十三	14 十四	15 十五	16 十六	17 十七	18 十八	19 十九
20 大寒	21 廿一	22 廿二	23 廿三	24 廿四	25 廿五	26 廿六
27 廿七	28 廿八	29 廿九	30 除夕	31 春节		

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，企业成员才能够得到成长。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，唯有赢的企业，才能够承担起其应该担负的责任。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，社会责任更加无从谈起，这样的企业就不再是促进社会发展的组成部分。

所以说，赢是美好的！

行动指南

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

1月2日 何为使命感？

尽管使命感一词已经被用滥了，但是良好的使命感可以让员工切身感觉到它的存在，使命感将指引他们向何处前进。

这就要求有效的使命感需要在可能的目标与不可能的目标之间寻求一种平衡。既要给大家一个清晰的方向感，以赢得商业利益为导向，又要充满雄心壮志，让人们感觉到自己是伟大事业中的一部分。

——韦尔奇谈企业的使命感

背景分析

1981—1995年，GE的目标是成为“世界上最具竞争力的企业”，并确保公司所涉足的每一项业务领域都能够市场中占据“数一数二”的领导地位，任何不能够达到这一要求的子业务都将面临被整改、出售或关闭的结局，这样的使命感就具备一定的动力和价值。首先，目标非常清晰、准确，可以进行明确的衡量，并且任何人都能够理解；其次，这个使命又具备一定的挑战性，是壮志凌云的，表达了GE征服市场的决心和勇气，能够给员工们传达出企业的精神和雄心；最后，因为有着明确的评判标准，这一使命还具备切实可行的操作性，当某些业务真的被出售或关闭时，带给员工的冲击是巨大的。

现在不少企业也在大谈使命感，但是对使命感的理解过于浮浅，将一些口号视为公司的使命。如“促进行业发展”、“成就世界巨人企业”等，既没有明确的评估标准，也没有实施的计划，这样的使命不但无法激发员工的工作激情，还会成为员工们心中的笑柄。

行动指南

制定企业的使命感要在理想与现实之间寻求平衡，使命感既不能唾手可得，又不能好高骛远。