

总裁书香轩
2006年5月读书报告

《赢》

作者：杰克韦·尔奇，苏茜·韦尔奇

整理：李宁

轩主开场：

小组讨论总结认为，指定导读不如指定分享，应该给大家更多自由分享的时间。

导读主席：高倩晖

一个导读主席不需要什么都会，把对的人放在对的位置就是最好的导读主席工作。

导读一：张美香

致胜：杰克·韦尔奇

第一部 根本理念

- * 赋予使命与行动
- * 坦诚致胜
- * 差异化管理能提升个人及团队
- * 人人都发声, 人人有尊严

使命与价值（行为）

使命	行为（价值）
明确宣布你准备往哪里去。 1（我们在这项业务上，打算怎样赢过别人？） 2 评估我们要站在竞技场的什么地方，经营才能获利？	描述哪些行为能让你到达目的地。 1 它说明“如何”实践使命，也就是达成目的之致胜手段。 2 公司里的每个人都应该对如何达成的行为表

<p>3 制定使命是高阶经理人的责任。除了最终必须负起责任的人，使命无法下授给任何人。</p> <p>4 有效的使命在可能与不可能间拿捏分寸，求取平衡。</p> <p>5 使命是公司领导人领导实力真正的考验。</p>	<p>达某些意见，而且反复推敲琢磨。</p> <p>3 使命与行为必须相得益彰。</p> <p>4 如果不把使命讲得明白，不把行为说个具体，你的损失就大了。</p>
--	--

使命与行为

银行使命：待顾客如己

行为：

- * 不要因为利润中心制度的冲突，而放弃对顾客有益的事情。
- * 给顾客公平的好交易。优良的顾客关系，需要花时间经营。不要为了追求最到的短期利润，而放弃经营长久的顾客关系。
- * 时时想方设法，让别人更容易和我们做生意。
- * 每天和你的顾客沟通。他们和你讲话的时候，自然而然就没有办法和竞争对手讲话。
- * 别忘了说“谢谢”

使命：

我们藉由高效率的出色营运，努力成为低成本供应商。

- * 越精简越好。
- * 消除官僚气息。
- * 时时力求减少浪费。
- * 营运应该快速`简单。
- * 珍惜彼此的时间。
- * 投资欲基础设施。
- * 我们是自己业务的专家，我们不需要顾问告诉我们做什么。

坦诚致胜

什么是不坦诚？

- 1 不是为人阴险。
- 2 太多人太常出于直觉，不肯把心理的话坦白讲出来。
- 3 他们不直截了当沟通，或者提出一些想法，激发建设性的辩论。
- 4 他们硬是不愿敞开心胸。
- 5 他们把意见或者批评留在内心深处，闷不吭声，好顾别人的感受，或者避免冲突。
- 6 他们报喜不抱忧，粉饰太平。
- 7 他们把事物扣在手边，保留资讯不为发布。

茶亦醉我何必酒

不坦诚:

- 1 基本上是阻绝了聪明的构想、快速的行动以及优秀的人才尽展所长。它是杀手。
- 2 无法激励更多人参与对话，无法获得更丰富的见解。
- 3 会浪费时间，无法让构想从浮现、讨论、改善到做成决定具有良好的流畅度。
- 4 无法降低成本。(无意义的会议、众所周知的废话报告---)

人们不讲内心话：只是因为这么做比较简单。

因为，直话直说很容易把场面弄得一团糟。

-愤怒、痛苦、迷惑、悲伤、憎恨都会出来。

这么一来你会觉得自己必须善后，花时间。所以，撒点小谎是得体行为。

*每个虚假地度过在办公室的每一天。积极任事、干劲十足、勇气百倍的人被贴上麻烦制造者。

正因为坦率无隐，我才走完这趟旅程。路上，我看到有更多人加入这场赛局，产生更多声音，投入更多声音，投入更多的心力。

我们彼此有话直说，人人都会变得更好。

我们同意-坦诚有违人性。

但是，为了你的团队或你的组织，你非得做许多不容易的事。

坦诚好在于，因为它不合天性，所以更有价值。

想想---

如何让一起工作的人看见使命价值坦诚给他带来的好处？

差异化管理能提升个人及团队

- 差异化管理就是：资源分配。
- 重点在软体管理-人的管理。

表现最好的20%的员工	红利、认股选择权、赞美、爱、训练，以及其他的各式各样的奖励，都属于他们。
中间70%员工	训练、正面回馈、精心设定目标。 各项业务间轮调，接受磨练，增进知识和经验，并且考验他们的领导能力。 *不是挽救表现欠佳的人。而是观察中间70%员工，找出有潜力往上爬的人，并且培养他们。
10%表现垫底的人。	开除他们。

差异化管理能提升个人及团队

差异化管理必须搭配公正坦诚绩效考核制度根据成果定江山。

最后：人人发声，人人有尊严。

才能达到上面的所有关键。

茶亦醉我何必酒

领导在于栽培

欢迎加入领导行列：

因为有人相信你能够同时榨柠檬汁和作梦。他们觉得你有足够的见识、经验和毅力，有能力平衡长短期成果相互冲突的要求，这就是领导。

守则一：任何球季运气都有好坏。阵容坚强的球队通常就是会赢。

领导人孜孜于提升团队层次，把每一次的接触都当作评量、指导和培养部署自信的机会。

- * 量才适用-把对的人放在对的位置。
- * 指导部属-引导、评断并协助部属，来达到最好绩效。
- * 帮助下属建立自信。（给那些怀有真才实学的人加油打气，灌输他们自信。千万不要吝啬多加赞美，而且赞美要越明确越好。

守则二：让愿景活起来。

说到令人耳朵起茧，自己都觉得厌烦的地步。

领导人不但力求部属看到愿景，也要部属为愿景打拼，起居作息都围绕着愿景运作。

守则三：领导人的心情是会传染的。

带人要带心，领导人应该发挥正面的能量和发挥乐观的气氛。

领导人要尽力阻挡负面能量产生的冲击。

表现出任何问题都有办法真正解决的态度。

守则四：你被选为领导人，你拿到的可不是一项王冠而是扛下激发下属所有潜能的重责大任。

领导人因为胸襟坦率、作风透明，以及信用声誉而获得信赖。

守则五：你不是要在人气竞赛中领先群伦，你的任务是领导。

领导人要有勇气做出不讨好的决定，并根据直觉下判断。

直觉：直觉不过是“前事不忘后事之师”。某件事情你早就见多了，你就是知道这次会发生什么事。论据或许不够完整，资料或许不够充分，但眼前状况让你感到非常熟悉。

守则六：当了领导人，你的工作便是提出所有的问题。就算看起来像房间里最笨的人，你也泰然自若不以为意。

常用《如果这样，会怎样？》《有何不可？》《怎么会呢？》

领导人抱持怀疑与好奇心，探索并敦促，务使有疑问都获得具体的行动回应。

你问问题，问可以激发讨论，还能引出更多问题，并且有人去处理。因为，你的期望不会因为你这个领导人开口讲了一些话就一切成真。

发问是领导人的工作，你要的是更宽广、更完美的解决方案，提出问题、健康辩论、拟定决策、采取行动，才能让大家得到完美宽广的拮据方案。

茶亦醉我何必酒

守则七：领导人以身作则，鼓舞冒险和学习精神。

幽默地分享自己的失败经验，让更多人懂得错误不见得是要人命的错误。
具有学习精神。

守则八：领导人懂得奖励褒扬。

以前你的工作是顾好自己，现在，是顾好别人。

招募要看赢家特质

4E+1P

试金石：

1. 人品正直。

*这个人看起来是否真诚？

*他对于错误能坦然面对吗？

*他能否以坦率审慎地态度来讨论自己的生活。

2. 聪明才智。

3. 人格成熟。

*能忍人所不能忍，也能应付压力和挫折。

*享受成功欢愉时，却也不忘谦虚。

*尊重别人的情绪。

4E+1P

正面能量 (POSITIVE ENERGY)	往前冲的能力。从实际行动中获得成长，享受变化，很容易与人交谈`做朋友。少露疲态，也喜欢玩乐。
鼓舞他人的能力 (ENERGIZE OTHERS)	鼓舞不是做做演说家，你必须深入了解你的业务，也必须具备强大的说服力，能讲得头头是道，以激发他人的斗志。
当机立断 (EDGE)	勇于做出“是或非”的困难决定。 有效率的人，晓得什么时候该停止评估，就算手边资讯不够完整，也能当机立断。
执行力 (EXECUTE)	完成任务的能力。 一个人能懂得化决策为行动，克服阻力`混乱或者始料未及的障碍，往前推进，直到完成。做出成果才能致胜。
热情 (PASSION)	发自内心的对工作产生真正热忱的人。 有热情的人打从心底希望同事`下属和朋友能够胜出。若身边有志同道合的人，他们变会大感振奋。
当机立断 (EDGE)	勇于做出“是或非”的困难决定。 有效率的人，晓得什么时候该停止评估，就算手边资讯不够完整，也能当机立断。

聘用高层领导人

忠于自我 (AUTHENTICITY)	Y一个人如果不了解自己，根本不能泰然面对真实的自己，根本不可能做出困难的决定择善固执或挺身而出捍卫自己的信念。
洞察未来	预见未来的能力，能想象出一切别人无法想象的事情。
乐于网罗聪明才智胜于自己的人才	优秀的领导人敢于号召一支团队，就算会让自己看起来是在场最笨的一个也无所谓。
高度韧性	每位领导人都会犯错`出岔子甚至消沉 堕落对高阶领导人来说，重要的是他能不能从错误中学习，重新布署，调整速度`重建欣念`卷土重来。 *我总会把目标锁定在曾经经历一两次艰困局面，曾被击倒，下一回合奋起直追的人。

寻找企业的免疫力

一、严密管控。

二、采行良好的内部作业程序。让公司的政策像水晶一样透明。谈到正当的行为、守则、规定，再多的教育训练都不嫌多。

三、重视品德操守文化，就是注重诚实、透明、公平、遵守法令规定。

导读者二：黄卓绵

企业成功之道

第三部：你要如何赢得竞争

赢-WINING 全书章节

第一部分有关的基础——企业先要打好的基础

第1 章使命感和价值观

第2 章坦诚

第3 章考评

第4 章发言权和尊严

第二部分你的公司如何才能赢——如何把内部组织管理好

第5 章领导力

第7 章员工管理

第8 章“分手”

第9 章变革

第10 章危机管理

第三部分你要如何赢得竞争——企业如何赢得竞争

第11 章战略

第12 章预算

茶亦醉我何必酒

第13 章有机的成长

第14 章企业的兼并收购

第15 章六西格玛

第四部分你的事业如何才能赢——个人事业如何才能赢

第16 章合适的工作

第17 章晋升

第18 章糟糕的老板

第19 章工作与生活的平衡

第20 章问题无处不在

第三部章节

战略

- 不要把战略搞得太复杂，考虑得越多，陷入数据和细节越深，你在真正做事的时候就有可能捆住自己的手脚。
- 在真实的生活里，战略其实是非常直截了当的。你选准一个努力的方向，然后不顾一切地实现它罢了。
- 简单的说，战略就是一个行动纲领，需要根据市场波动的情况经常进行审视和修订。
- 课堂上讲授的与咨询公司兜售的所谓科学战略一般缺乏效率。要想赢，在涉及战略时要少点沉思，而敏于行动。

制定战略的三个步骤：

- 为企业制订一个大方向上的规划— 找到聪明、实用、快速的能够获得持续竞争优势的办法。
- 把合适的人放到合适的位置上，以落实这个大的规划。
- 不断探索能实现你的规划的最佳实践经验。
- 战略其实就是对如何开展竞争的问题做出清晰的选择，正确定位。
- 如果大方向对，又有一定的宽度，则战略并不需要经常改变。
- 期望GE 能像街边小店一样，有够快的速度、灵活的反应和开放的沟通气氛。
- GE 的战略方向是逐渐放弃那些已经成为大众化产业的领域，而更多转向创造高价值的技术性产品，或者是转向销售服务而不是实物的产业。
- GE 的战略行动是大规模的提升自己的人力资源- 人才-空前的关注培训和发展。
- GE 的战略原则：大众化是糟糕的，人才决定一切。
- 推动GE 总战略的四项运动- 全球化、附加服务、六西格玛、电子商务。

预算

- 预算体制不该聚焦于组织内的争斗，也不是瞄准虚构的目标，而是打开窗户，关注外面的世界。

茶亦醉我何必酒

- 好的预算体制应该能让业务部门和总部建立共同的目标--利用预算程序来发现所有可能的业务增长机会，分析经营环境真正的障碍，制定一个目标远大的规划。
- 对于个人和部门的奖励并不是根据实际业绩与预算目标的对比来决定，而主要是通过实际业绩与以前的业绩以及竞争环境的对比来决定，并把现实的战略机会和困难因素考虑进来。

有机的成长

- 开创新事物是企业成长最有效的途径
- 让有机增长成功的三条原则：
 - 做大笔投资，把最好的人放到新业务的领导岗位上
 - 大事宣传新项目的潜力和重要性
 - 给予自由度，允许犯错

企业的兼并收购

- 企业合并要避免的7个陷阱：
 - 相信真的有可能发生“平等并购”
 - 过分关注经营战略上的匹配而忽略了企业文化的融合
 - 让步太多，让被收购方操纵了全局
 - 整合行动太保守
 - 安插自己人而不是最好的人
 - 代价太高，付出不能回收的成本
 - 被收购方的上下反抗

六西格玛

- 一个品质改善计划
- 有两项主要的应用：
 - 用来改进日常的、相对简单的重复性任务
 - 用来保证大型的复杂项目在第一时间里取得顺利进展
- 不是所有活动的灵丹妙药

导读者三：罗亦俊

晋升之道，事业成长

第16章：寻找适合的工作 Finding the Right Job Fit

略谈薪资.....

SIGNAL 信号	POSITIVE 正面	CONCERN 顾虑
---------------------	-----------------------	----------------------

People 人	People act/think like you do 志同道合	Need to put on a persona at work 假面具
Opportunity 机会	Personal & Professional Growth & learning 个人专业学习成长	Hired as expert –the smartest person 聘用作为专家- 最聪明的人
Options 前途	Marketable credentials & business future 企业未来有前途	Industry peaked, stagnant 停滞
Ownership 为谁忙	Taking job for self 为自己	Taking job for others 为其他人
Work Content 工作内容	Love the work, meaningful, touches you 爱工作, 有意义, 感动您	Feels like a job, but the money is good 工作是为了金钱

Are you truly happy?

您真的快乐吗?

应该 能 要

Should? Can? Want?

当他们成为聚焦, 工作会是一种喜悦

Work becomes a joy of when they are in convergent

首先, 寻找适合的工作需要时间、实验和耐心。

您必须工作一阵子才知道自己是否适合。

1. 选择自己爱做的事,
2. 确定与您喜欢的人一起,
3. 然后全心全意是地投入其中

此后人生不再是工作, 而是享受。

第17章: 升职- 没有捷径

想要获得升职, 您必须有渴望得到升职欲望。

要:

1. 交出超越期望引起轰动的成绩,
2. 扩展超出自己的正式界限之外的工作范围,
3. 处理同辈与下属的关系正如对待您的上司
4. 勇于承担主导能获得大家关注新开发的业务
5. 寻求许多导师的帮助,
6. 保持和散发积极进取的精神。

茶亦醉我何必酒

不要:

1. 从未劳驾上司动用政治资本来保护您。(提示: 跟随公司的价值与行为)
2. 不要让挫折打破您的冲劲。(提示: 不要每次有错误感就变动工作)

第18章: 差劲的老板(上司)

问自己:

1. 为何他会这样对待我?
2. 他会有怎样的下场?
3. 我逆来顺受承上好业绩又如何?(踏到大便)
4. 我为何留在这里?

当您得到一个坏上司, 首先看看是不是您的问题。

如果您确信问题不在于您, 问自己如果您的公司是否愿意保留一个脾气坏但业绩出色的上司。如果答复是肯定的, 您就必须审视一下自己的取舍:

1. 值得忍受? 好好工作。
2. 不值得? 那就有风度地离开。

第19章: 工作与生活平衡

1. 上司不是要您放弃家庭或爱好。他们是正义的为公司夺取您所有的能量。
2. 如果您有出色的表现, 多数上司是绝对愿意协调您所面对的工作生活平衡的挑战。关键是: 如果。
3. 上司知道, 工作生活政策在公司小册子主要是为了招聘的目的, 而真正的工作生活安排是在互相支持的文化下的一对一的谈判, 不要强调: 但公司说过
4. 那些公开地工作生活平衡问题奋斗, 连续要求公司帮助会被当成无能, 不愿承担义务。
5. 最包容的上司相信, 工作生活平衡是您自己的问题解决。实际上, 多数知道, 的确有几个有效的策略能帮助处理这个问题, 并且他们也希望您会使用他们。

三个最佳的实践:

- 1: 全心投入您当前的活动。
- 2: 勇于说不。
- 3: 确定您的平衡计划, 不排除自己的需要。
 - 工作之外, 澄清您从生活想要什么? 在工作, 澄清什么您的上司想要什么, 首先满足老板的要求。
 - 争取出色业绩以赢得灵活性。
 - 达到工作生活平衡是过程。

结语:

情况时局是您真正的老板, 业绩是您最后的裁判, 您的任务是赢

事业成长

茶亦醉我何必酒

小故事：可口可乐在咖啡店买大概 1 块，在超市买 6 毛，在酒店买就要卖很贵...

所以要问自己一个问题：你自己值多少？

你的价钱不是你自己来定的，是由市场来定的。

你可以换一个市场，也许有不同的定价。

特邀嘉宾：黄若瑟

JW 谈 JW

当咱请不起 JW 时

- 可否让自己变成 JW？
- 可否复制一个 JW？
- 可否向 JW 取经？
- 西方的经验能东方企业采用吗？

道

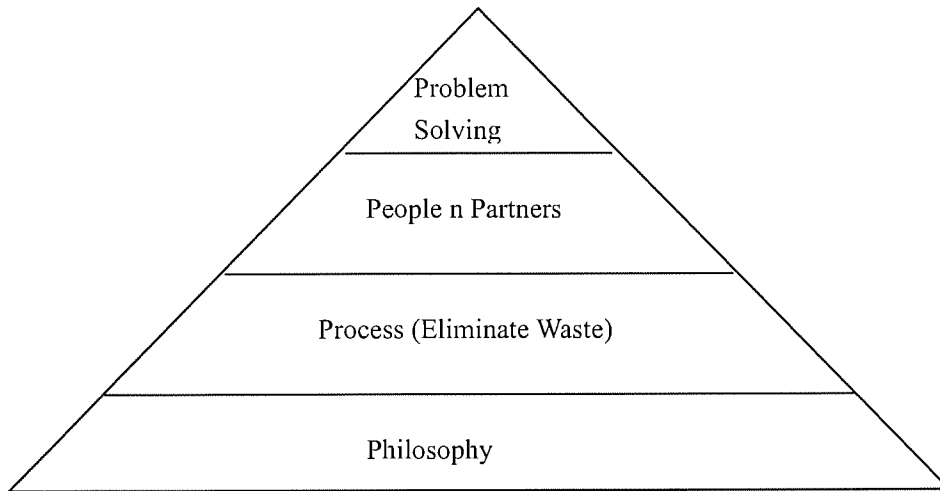
- 经营之道
- 统驭之道
- 育才之道
- 商战之道

The GE Way —— Eliminate Weakness

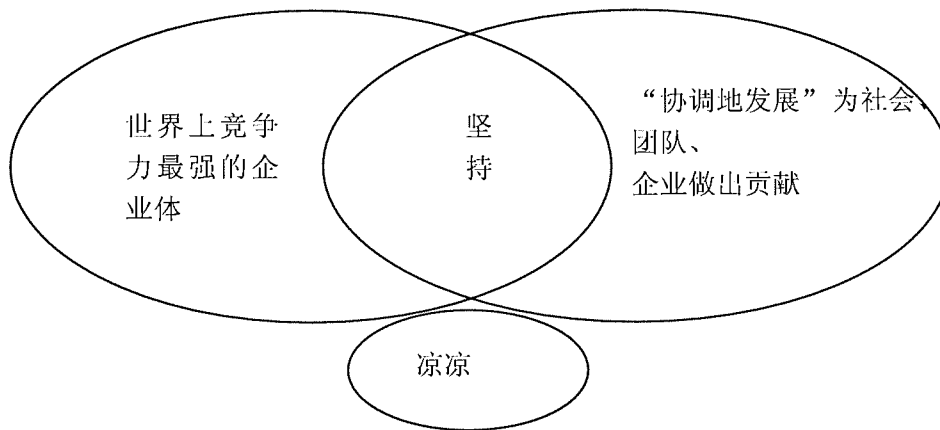
- 企业：保留数一数二的企业
- 人员：20/70/10
- 人才：4E + P
- 品质：6 σ

The TOYOTA Way

茶亦醉我何必酒



经营之道Philosophy

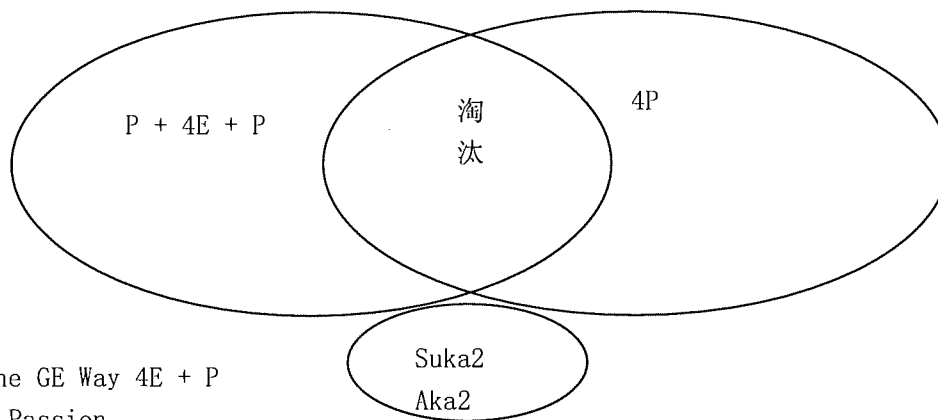


The TOYOTA Way

原则1:

管理决策必须以长期理念为基础，即使必须因此牺牲短期财务目标也在所不惜

统驭之道



The GE Way 4E + P

• Passion

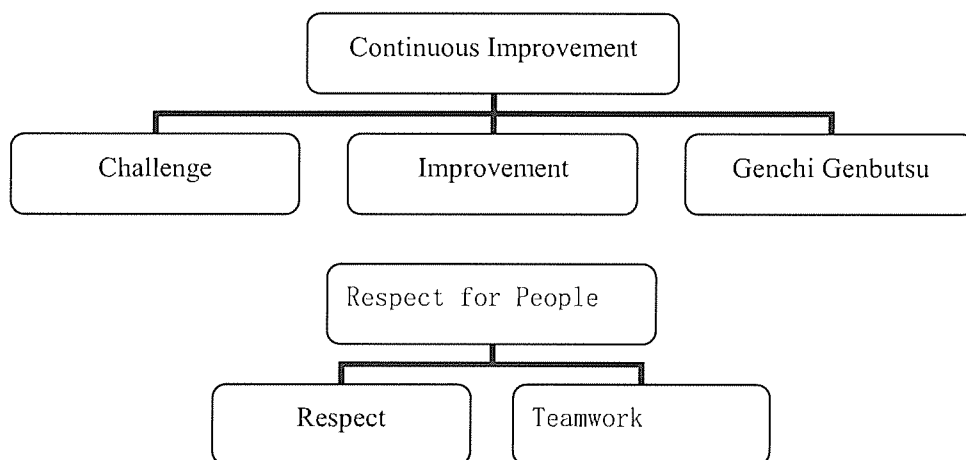
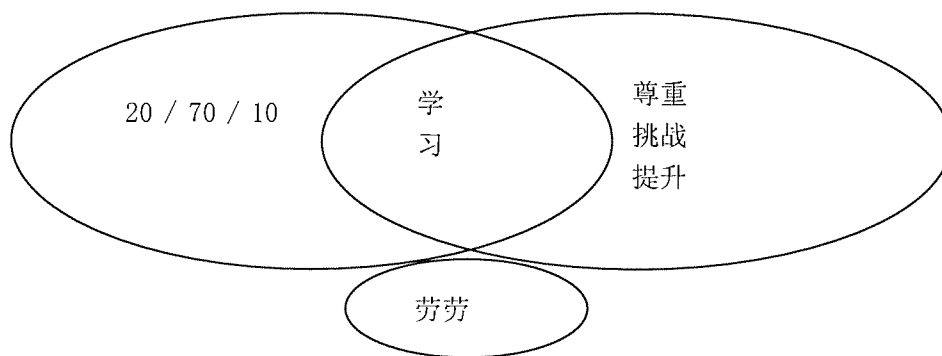
茶亦醉我何必酒

- Positive Energy
- Energize Others
- Edge : 当机立断
- Execute

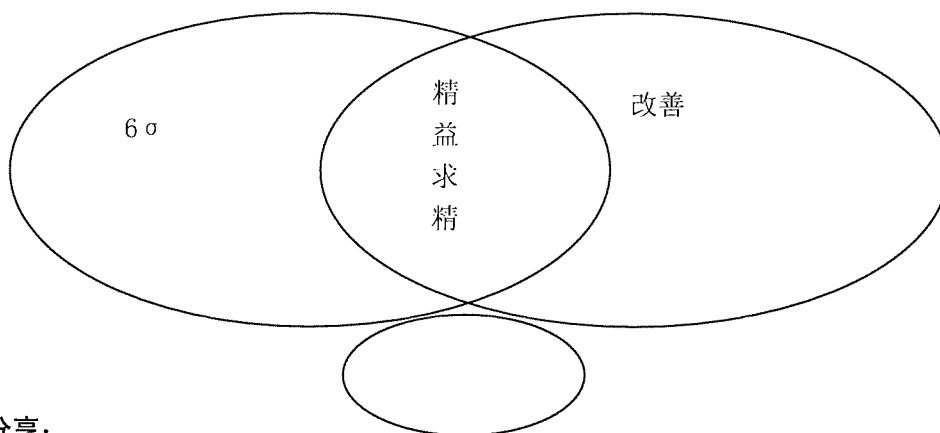
The TOYOTA Way Process = Eliminate Waste

第二类原则 正确的流程方能产生正确结果

育才之道



商战之道



自由分享:

郑来发:

茶亦醉我何必酒

踏到大便为什么不跑？一因为没有能力可以跑，跑不了。

我所参与的一个科技公司，里面的总裁和技术总监出现严重分歧，那么要怎么办？我个人认为总裁应该走人，因为他不具备一个高层管理人员的素质。在董事会上，却走了不该走的人，那个技术总监。现在公司出现震荡，很多人跟随这个技术总监走了。

这个故事牵涉到 70%和 20%的例子，小公司不适合这个方法，因为小公司每年没有这个筛选过程。

不要轻信人才。因为有时候人才在不对的位置上只是蠢材，是制造麻烦的人。

要建立一个很完善的体制，那个公司出问题就是这个原因。总部在美国，营运中心在新加坡，但因为体制的问题，却出现了问题。

不管公司大小，一定要有一个完善的体制，健全的流程。

黄若瑟：

不管是西方和东方、小企业和大企业，都有其共同点。

小企业有没有愿景一有，赚钱就是愿景。

王宝兴：

美香说“使命违背人性”没有错，

黑牙膏一黑玫瑰一黑金刚

（视觉的）（真实的）（不可能达到的）

这本书说的是一种“过去式”的成功，但我们要的是“现在式”的成功。

告诉自己要的是什么，今天你快乐吗？

这边 50%属于快乐一是因为他们不知道什么叫快乐

另外 50%属于不快乐一是因为他们不懂快乐是什么。

公司多大没关系，快不快乐最重要。

这本书谈的是一个成长的问题，不是赢的问题。

我们要问自己的是：我们怎样成长？从一个小公司成长到一个你想要的公司？

程宇超：

我刚从上海回来，刚和我的业务董事去拜访我们的客户，对于这个客户的公司，我的业务董事有非常大的震撼。

这间公司是 8 年前两个人开始创业，买第一台设备的时候没有人借钱给他们，我们公司帮他们做担保，买了第一台设备。

当我们上周去他们公司的时候，非常震撼，这个公司从当年的 2 个人到 600 人，发展非常迅速。

而我们自己的公司，走了 18 年，还没有大的发展。那么他们的成功在哪里呢？

最重要的是：企业的文化。

他们非常重视人才的培养，在培养过程中有很多的淘汰。在另外一个低成本的分公司时，就专门用那个公司去培养人才，再把好的员工再调到上海的公司来。如何培养这些人才、保留这些人才，是公司要随时重视的问题。

愿景很重要，使命是朝着愿景去落实的。这家小公司从第一天开始就立下自己的愿景，才有今天的发展。愿景和使命要深刻的联系起来。

能力很强，价值观、态度不符合公司的企业文化，就应该淘汰。这间公司也是如此，员工必须符合公司的企业文化，否则宁可开走。

茶亦醉我何必酒

利蕙南：

补充：

有一个人有才有德，就是极品。

有才无德，就是毒品。

有德无才，是次品。

无才无德，是废品。

江培生：

看了这本书，问自己什么是“赢”？

是“因”还是“果”，是过程，还是境界？

个人感觉，本书谈到了：一个是物质上的“赢”，一个是精神上的“赢”。

第一部：谈的是企业小的时候，应该做的是什麼。

第二部：中型企业，该做些什么。

第三部：大企业的做法。

本人认为第一和第二部很适合我们目前这些小企业的状况。

我和我的员工讨论这本书，关于那最低的10%的员工，我的那些老阿姨用了一个非常妙的字：“放生”。不过对于这些人，我们也需要一个很好的评估，才知道哪些人应该走，哪些人应该留。

总结 高倩晖：

赢是一个结果，是一个境界。不管对于企业和个人，都应该追求赢，因为生来我们都必须面对竞争。

赢有很多层面，并不是单一的，无论是个人还是企业，输赢并不重要，最重要的是在这个过程中获得了什麼。

愿景很重要，心态很重要，你有了愿景，才有可能赢。

轩主：

领导人不一定要很能干，但他可以领导一群很能干的人。

书香轩的使命和价值是什麼？我们是不是要坚持它？

（完）