

总裁书香轩
2007年9月 读书报告

《致胜的答案》

作者：威尔许

导读主席：罗亦俊

■ Six Rules for Successful Leadership from GE's Jack Welch

- ✦ Control your destiny, or someone else will.
- ✦ Face reality as it is, not as it was or as you wish it to be.
- ✦ Be candid with everyone.
- ✦ Don't manage, lead.
- ✦ Change before you have to.
- ✦ If you don't have a competitive advantage, don't compete.

Management by Leadership
25 Lessons from Jack Welch

Best practices

LEAD MORE, MANAGE LESS

<ol style="list-style-type: none"> 1. Lead 2. Manage less 3. Articulate your vision 4. Simplify 5. Get less formal 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Energize others 7. Face reality 8. See change as an opportunity 9. Get good ideas from everywhere 10. Follow up
---	--

BUILD A WINNING ORGANIZATION

<ol style="list-style-type: none"> 11. Get rid of bureaucracy 12. Eliminate boundaries 13. Put values first 14. Cultivate leaders 15. Create learning culture 	<p style="text-align: center;">HARNESS YOUR PEOPLE</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Involve everyone 17. Make everybody a team player 18. Stretch 19. Instill confidence 20. Make business fun
--	--

BUILD THE MARKET-LEADING COMPANY

<ol style="list-style-type: none"> 21. Be number 1 or number 2 22. Live quality 23. Constantly focus on innovation 	<ol style="list-style-type: none"> 24. Live speed 25. Behave like a small company
---	---

1000ventures.com

BIZ BOOK MONEY QUOTES

LEADERSHIP

"The first essential trait of leadership is positive energy—the capacity to go-go-go with healthy vigor and an upbeat attitude through good times and bad."

(pg. 47)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

LEADERSHIP

"The second is the ability to energize others, releasing *their* positive energy, to take any hill."

(pg. 47)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

LEADERSHIP

"The third trait is edge—the ability to make tough calls, to say yes or no, not maybe."

(pg. 47)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

LEADERSHIP

"The fourth trait is the talent to execute—very simply, get things done."

(pg. 47)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

LEADERSHIP

"Fifth and finally, leaders have passion. They care deeply. They sweat; they believe."

(pg. 47)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

LEADERSHIP

"Before you are a leader, success is all about growing yourself. It's about *your* achievement. *Your* performance. *Your* individual contributions."

(pg. 49)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

LEADERSHIP

"When you become a leader, success is all about growing others. It's about making the people who work for you smarter, bigger, and bolder."

(pg. 50)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

LEADERSHIP

"The facts are, with your promotion, two people got new jobs: you and the person who replaced you. As a leader now, your task is to unleash the innovative new ideas *both* of you have."

(pg. 71)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

"The best thing that can happen to you as a boss is hiring a person who is...in some way more talented than you are. You've got a team member whose talent will very likely improve everyone's performance and reputation. Including yours."

(pg. 87)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

MANAGEMENT

"Strategy is just a winning value proposition, that is, a product or service that customers simply want more than the other options out there."

(pg. 106)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

MANAGEMENT

"Small companies—and large ones—can actually come up with strategy just by probing five key questions ..."

(pg. 107)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

MANAGEMENT

- ① "What does the competitive playing field look like?"
- ② "What have our competitors been up to lately?"

(pg. 47)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

MANAGEMENT

- ③ "What have we done lately?"
- ④ "What future events or possible changes keep us up at night with worry?"

(pg. 107)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

MANAGEMENT

- ⑤ "And given all that, what's our winning move?"

(pg. 107)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

MANAGEMENT

"Small isn't totally beautiful when it comes to strategy. Here's the rub: with constrained resources, you have to be right more often."

(pg. 108)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

MANAGEMENT

"Big companies can afford to invest in one or two or three big [ideas] that don't work out. By contrast, one big strategy mistake can put a small business out of business."

(pg. 108)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

MANAGEMENT

"Point blank: HR should be every company's killer app. What could possibly be more important than who gets hired, developed, promoted, or moved out the door?"

(pg. 119)



WINNING: The Answers

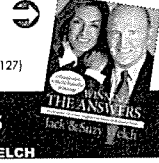
JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

MANAGEMENT

"Sometimes companies have no choice but layoffs. They miss a technology curve or the economy in general is tanking."

(pg. 127)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

"Winning and losing can't be quantified. They are states of mind, and losing happens only when you give up."

(pg. 249)



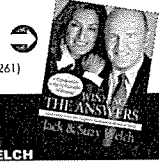
WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

"Winning is about reaching the destination you choose. It is not necessarily about profit, although it can be."

(pg. 261)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

MANAGEMENT

"But the awful truth is that too many companies use tough times to do something they should be doing all along—cleaning house."

(pg. 127)



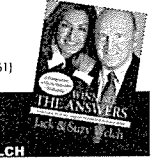
WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

BIZ BOOK MONEY QUOTES

"But winning is, at its most fundamental, about making something of your life. It is about progress and meaning. It is about achievement."

(pg. 261)



WINNING: The Answers

JACK & SUZY WELCH

■ 介绍

- ◆ 张美香：爱的伯乐语文学校校长，从事华语文教育工作，拥有两个教育品牌“爱的伯乐语文学校”与“石多粒矮人故事学校”。
 - 作为一名多才多艺的文化人，张美香女士曾荣获台湾最佳社会广播节目金钟奖，担任过新传媒节目主持人，也出版散文集获得亚细安文学推荐奖。
 - 1994年，张美香女士创办了“爱的伯乐语文学校”，进入华语文教育业。
- ◆ 陈瑞莲：东方人寿华文培训主任。华保讲演会会长，超过30年的培训和保险行业经验。

- ✦ 郝逵：特许国际管理咨询师。拥有近十五年的培训和咨询经验。专长在Go-To-Market策略规划、销售渠道的建设和管理优化、产品和方案的营销以及组织学习和发展。服务的客户包括在资讯、教育和石油化工行业的厂商和他们在亚太地区的渠道合作伙伴。

■ 六个题目

- ✦ 家族企业引进国际顾问公司为公司建立“精英团队”，其中过程包含：1、面试现有管理团队，淘汰及甄选，如果人数不足，就由顾问公司由外聘请精英，组成精英团队，打造梦幻队伍。2、之后公司将采取“差异化管理”（20-70-10），这一连串的动作，该如何处理，可以减少冲击？
- ✦ 家族企业为了扩大发展，将以向外寻求资金，并释出股份，这种方式，势必引进外资与外人进入家族的管理系统，如何能减少磨合期的伤害并确保交出好成绩？
- ✦ 跨国公司成立海外公司聘请在地人才执行采购或与工厂接洽的工作，然后再以“远距离管理方式”进行管理，要如何做，才能通过“远距离管理方式”达到总公司的管理要求？
- ✦ 公司培训A级人才后，常遇到这些高层人员或精英份子，集体“判槽”带走公司资源、顾客、及核心技术，让公司遭受经济精神上的重大损失，但公司又不能不培训人才。
- ✦ 因此，该如何在投资人才化的过程的同时，又可以保护公司的核心竞争资源？
- ✦ 当前经济腾飞，业务蓬勃发展，人才频繁更新，企业该如何留住人才？高薪是否能留住人才？
- ✦ 如何管理A-人才，完成A+任务？（如何管理二留人才，完成一流任务？）
- ✦ “我们的问题不是：我们不知道答案，我们的问题是：我们不知道是什么问题。” 杰斐逊，美国第三任总统
- ✦ 思路决定出路

导读分享一：张美香

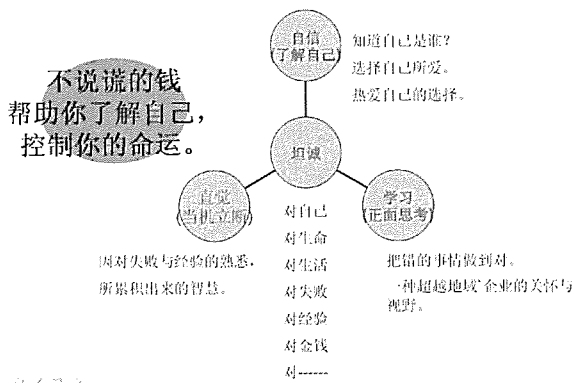
■ 致胜关键第三部第六部解读威尔许管理思维地图

- ✦ 原来那是一张：赢者的地图——把自己打造成赢者。
- ✦ 尝试打开威尔许的思维地图——寻找致胜的答案。

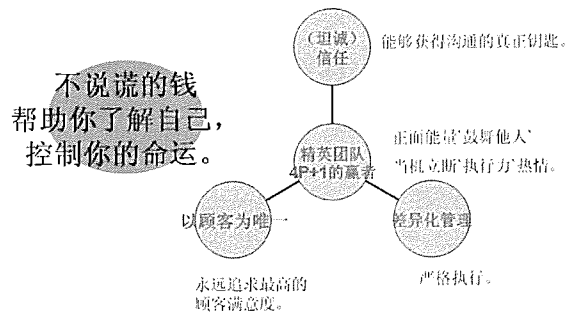
■ 威尔许个人修为地图-赢者的地图

- ✦ 不说谎的钱帮助你了解自己，控制你的命运。

威尔许个人修为地图-赢者的地图。



威尔许的企业修为-赢家的地图。



■ 威尔许眼中的首选雇主——创造学习环境、精英至上、鼓励冒险、融入社会、高标准用人、成为职员的终事业伙伴。

- ✦ 致力于永续学习。
 - 传达公司提供个人稳健成长途径的热切态度。
- ✦ 实行精英制度。
 - 进入公司后，一切看成果。
- ✦ 让员工冒险，还会颂扬冒险者，并不处罚铩羽而归的人。
- ✦ 了解一切有益社会的事，也会有益企业。
 - 具有多样且全球性的观点，经营活动会考虑环保。
- ✦ 采高用人标准。
 - 申请人必须经历困难重重的申请和面谈过程。
- ✦ 不但会赚钱，而且持续成长。
 - 让我们成为成为终身的事业伙伴吧。

■ 威尔许的赢家的条件是？

- ✦ 差异化管理- 20/70/10。
- ✦ 一年务必两次考核，坚持不懈地宣传差异化的核心——严格个人考评，由此筛选最佳人员，拥有最佳团队，这就是赢家的条件。

■ 他最追求的价值——坦诚。

- ✦ 我们知道的唯一选择，就是自己率先鼓起勇气说真话，即使你在组织里权利有限。
- ✦ 有些《老人家》起初可能很不习惯坦诚，但许多人可能等着直话直说的日子很久了。
- ✦ 你的坦诚终于换来他人坦诚对待-这个改变有时来得比想象快。
- ✦ 有了《相信》这样的《合约》，预算程序就有了新生命。
- ✦ 坦诚的力量，远超过你的预期！
- ✦ 企业的冰山，因为坦诚而融化

■ 威尔许的策略真相

- ✦ 策略是个大方向与企业大小无关。而且策略是活的，必须随着市场状况变动而经常检讨修正。
- ✦ 探索5个问题就可以得出策略。
 - 市场上竞争环境如何？
 - 我们竞争对手最近做了什么？
 - 我们最近在做什么？
 - 未来会有什么事和改变会使我们忧虑到夜不安寝？
 - 在以上情况中，我们致胜的行动是什么？
- ✦ 小公司在策略上没有失败的条件，因此要求要很高，要确定自己有何特长——能申请专利的新构想、突破性的技术、极为低成本的作业程序、独特的服务。无论是什么，都必须能吸引并留住顾客。

■ 威尔许对顾问的评价？

- ✦ 问顾问好不好就像问，“医生是好，还是不好？”无论好坏，你希望和他们打交道的的时间越少越好。
- ✦ 顾问和他们所服务的企业主管基本立场相反。
- ✦ 顾问希望进到一家公司收拾混乱，然后留下来继续寻找并解决其他混乱——顾问希望永远待着。企业主管希望顾问进入公司，快速解决特定问题，然后离开——永远离开。
- ✦ 当心！在你还懵懵懂懂时，顾问可能已经在公司做起日常事务性的工作，毕竟这是他们想要的，即使你并不想要。

■ 如何检查你的公司？

- ✦ 员工投入度。
- ✦ 顾客满意度。
- ✦ 现金流量。
- ✦ 进行员工投入度调查，最好的问题——“我们是否属于同一个团队？”
- ✦ 拜访客户，拜访最难缠的客户、拜访订单不稳定或是下降的客户，去见你的销售人员也不想见的客户。把这些拜访视为学习。
- ✦ 一定要知道客户是否会推荐你的产品或服务，这是对顾客满意度最敏锐的测试。
- ✦ 可自由运用的现金告诉你业务的真实状况。

■ 威尔许告诉人力资源究竟做什么？

- ✦ 谁该被雇用？
- ✦ 谁该受栽培？
- ✦ 谁该获升迁？
- ✦ 谁被开除？
- ✦ 派出最好的选手，让团队团结合作赢得胜利。

■ 谁是人力资源部门的最佳主管人选？

- ✦ 有道德标准有信用的人。
- ✦ 具有两种特质——一部分是牧师，倾听各种罪恶埋怨而不反控；一部分是亲长，慈爱抚育，你出轨时会坦白告诉你。
- ✦ 牧师加父母的特质的人赢得组织的信赖。
- ✦ 人力资源需要建立有效机制激励和留住人员。人力资源要鞭策企业面对最紧张的关系——
 - 工会
 - 已经不能展现成果的员工关系
 - 自我表现膨胀不思进取的问题明星人物的关系。

■ 你的公司得了NIH（NOT INVENTED HERE）非此症侯群？

- ✦ 公司主管认为公司的运作处在颠峰状况，他们非常自信，因此凝聚一股引用外来构想来改进业务兴趣缺缺的气氛。
- ✦ NIH公司的主管相信公司无所不知，他们爱说：“我们就是这么做。”如果有人提出新方法，他们通常会说“我们试过了。”
- ✦ 除了以上，还有惰性、官僚和回避风险，但其中以NIH最糟，它摧毁公司，让公司流失竞争力。

■ 威尔许的“直觉”价值观。

- ✦ 直觉在生意中扮演一定角色——好的角色。
- ✦ 直觉就是内心深处，甚至是潜意识的熟悉感，一种能告诉你从“现在该放手做”到“绝对不行”的认识。
- ✦ 在寻找交易机会，直觉通常很有用。
- ✦ 雇用人时依赖直觉通常不是好办法。

■ 威尔许帮你找销售异类

- ✦ 一流销售员四大特征：
 - 巨大的移情能力——能与顾客感同身受。
 - 值得信赖——说话算话、握手握得有意义。
 - 有混合——动力、勇气和自信的气质。
 - 他们情不自禁到其他地方寻找可能的产品和机会。

■ 你的公司有弃婴组织孤儿组织？威尔许提醒你——

- ✦ 组织学到的是，别让孤儿出现，如果出现了，赶快重新定位，如果有个团队或单位或整个部门似乎对大组织的使命无关紧要，就要将他们放到和核心策略较接近的公司中或是出售。
- ✦ 让组织某部分停在孤儿状态，远离公司主要业务，糊涂混日子，可能会造成严重后果，这不是会不会的问题，而是什么时候会发生。

■ 女人不能出头的真正原因，在哪里？

- ✦ 机遇文化传统或根深蒂固的偏见，有些男性认为女性不属于企业界，而联手制造某种工作环境，让女人即使拼命工作也无法晋升。
- ✦ 男人的手法通常细致且狡猾，有时男人也不知道自己正在做这种事，不过他们确实做了，代价让女人来付。
- ✦ 生理问题、孩子问题、家庭问题造成女性事业的选择转向。
- ✦ 事业进展依赖的是投入时间和心力，而母亲要把时间分给孩子，职业妇女事业的发展途径就会比男人迂回的多。

■ 第六步胜败关键

- ✦ 人事斗争——好公司会避而远之。世界各地许多企业（而且是成功的企业）每天为了铲除这样的问题而努力不懈。好公司重视精英制度，他们看重有脑袋、努力的员工。

■ 威尔许告诉你看清楚搞人事斗争的三种人。

- ✦ 厌恶老板的类型。——这种藐视权威的人，每间公司都有。
- ✦ 绩效不佳的人，他们会把自己的不足归咎于人事斗争。
- ✦ 闲着没事干的员工——无聊之余，在办公室搞人事斗争，因为俗话说：“游手好闲是万恶之源；脑袋没用处也会这样。”

■ 未来职涯趋势——他说：

- ✦ 生物科技、奈米科技、资讯科技产业，这三大产业有非常惊人的发展。
- ✦ 要选择自己热爱的工作，能激发自己脑力、心灵、强烈使命感的工作，才是有《快乐》的工作。

■ 威尔许《赢》的价值观

能肯定回答“我是不是过着自己所选择的生活？”这个问题的人，才是世界上最大的赢家。输赢没有办法量化，它和心态有关。《赢》不会毁灭家庭、社会、和国家。有天你或许会说：《赢》的人，为后代子孙创造一个更美好的世界？

导读分享二：郝逵

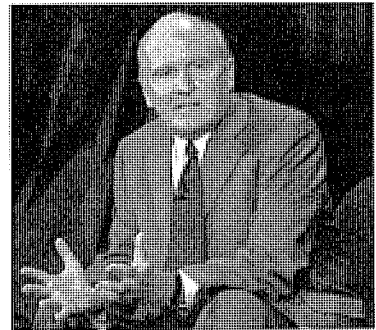
■ 赢的答案：走出去就有路

- ✦ 将在外，君命有所不受问题：跨国公司成立海外公司聘请在地人才执行采购或与工厂接洽的作，然后再以“远距离管理方式”进行管理，要如何做，才能通过“远距离管理方式”达到总公司的管理要求？

■ 杰克怎么说？

✦ 全球化的挑战

- 在全球一体下，规模是你不能忽视的竞争利器
- 中国就能给你规模，市场大，制造成本低，技术能力日益增强
- 不能为去中国而去中国。起步之前想清楚
- 竞争者为什么要去中国？
- 他们到底看见什么？只是广大市吗？或是他们有独特的产品 或服务受中国人的欢迎？
- 是制造成本优势，还是未来能改变游戏方式的低成本、低投资的作业程序？
- 是因为取得新科技将能改变现有的产品功能或设计以吸引顾客？
- 是有朝一日将类似的产品回销世界各地？



✦ 任用当地人才

- 自近代的全球化开启以来，公司就习惯用“自己人”去国外开创业务。他们希望由自己信任的人来主管远地业务，特别是一开始，还未熟悉当地环境的时候
- 当地人一定更了解自己的国家，知道当地政府如何运作，人民想什么
- 他们知道当地哪所大学有顶尖人才；了解电视上、客厅里、酒吧中，和工厂里人们怎么谈论该国政治和经济前景
- 他们能更自如地运用当地制度
- 最精明的公司从进入外国的第一天起，就努力寻找当地人才，辅以全球训练计划，储备众多能够担任领导人的中级主管

✦ 选拔领导人才

- 三个必要条件：

- ☞ 诚实正直
- ☞ 智力
- ☞ 成熟的情绪

- 五项特质：

- ☞ 正面积极的活力。不论处在顺境或逆境，都能以旺盛精力和乐观态度勇往直前
- ☞ 激励他人的能力。释放自己的正面活力以克服任何困难
- ☞ 够锐利，能够做困难的决定，能够说是或否，而非模棱两可
- ☞ 执行力。简单讲，就是完成任务的能力
- ☞ 有热情。深刻关怀，辛勤劳苦，怀抱信仰

✦ 激励

- 简单直接有效的：

- ☞ 金钱
- ☞ 有趣的工作内容
- ☞ 令人愉快的工作伙伴
- ☞ 非关金钱的四个激励工具
- ☞ 肯定，小题大做优异表现
- ☞ 庆祝，成功小事件
- ☞ 能让员工交心的大胆、鼓舞人心的信条
- ☞ 建立成就和挑战的适当平衡

✦ 厉行评估，胜于事后裁员

- 公司都必须有一套严格的考评制度，主管不能心软不去执行
- 奖励必须和员工的考评紧密相连，这样的制度会对绩效差的人产生快速、惊人的效果
- 通常自己请辞，找到更适合的工作

✦ 差异化管理到哪都适用

- 提拔公司内部表现前20%的人，培育中间70%的人，淘汰底部10%的人
- 差异化不仅帮助员工改进生活，也改变了竞争环境。
- 差异化管理并不会与个别国家的特色或是劳工法律相抵触。但在有些国家会比较顺利，在有些国家需要慢慢来
- 差异化管理迫使公司进行定期、开诚布公的绩效曲线，以建立20-70-10的曲线。

- 差异化管理在其他方面也发挥强大效果。表现最优异的人得到精神和金钱的双重回报，加深他们追求更高成就的欲望。表现中庸的人得到训练和培育以达到更好成效，让他们有机会成长，这是让公司和个人双赢的制度。
- 问题：在投资人才的过程中公司以“重点资讯分享，核心艺术移交，客户咨询开放……”来培养经营份子但却经常遇到重点培养人员集体“叛槽”，带走资源技术客户事件，如何在投资人才中保护公司的竞争资源？

✦ 人员为什么离开？

- 珍惜旧识
- 缺乏发展机会
- 价值不合
- 较差的主管

✦ 首选雇主的六大条件

- 致力于永续学习。不会空口说白话。这些公司籍着课程、训练计划、和公司外的活动来投资员工；这些活动也已在送出信息，传达公司提供个人稳健成长途径的热切态度
- 第二、首选雇主实行精英制度。报酬和升迁会与绩效紧密相连，严格的评估系统随时让人们明白他们所处的位置……有头脑、有自信、爱竞争的人总是会受这种环境所吸引
- 第三、首选雇主不仅让员工冒险，还会颂扬冒险者，而且不处罚铩羽而归的人…冒险文化也会吸引大胆、富创造力的个人……创新是对抗无情的成本竞争的最佳防御
- 第四、首选雇主思想开明。拥有多样、全球化的观点；考虑环保；重视个人
- 第五、首选雇主采高用人标准。申请人得经历困难重重的申请和面谈过程，并接受公司对其智力和过去经验的严格审视。
- 第六、首选雇主不但会赚钱，而且持续成长：这是一个良性循环的过程
- 较精明的公司会进来抢夺当地人才，扩张他们的业务。
- 没有外国公司能让当地员工长期呆在低阶职位，受母国派来的主管控制
- 当地人才会跳槽，把他们的知识带到提供成长、有前途的公司
- 一位费尔菲尔德大学商学院的大一学生在一次讨论会上问我：“你如何能将虔诚的天主教徒和优秀的商人这两个形象同时兼顾呢？”

- 我以强调的口气达到“我就做到了！”
- 答案很简单。做人要以诚信为本。一旦形成这种人格，不论在何种好的或不利的情形下，它都支持我做的一切……这样才能建立与客户、供应商的、分析家、竞争对手及政府部门的良好关系。
- 善待自己，择良木而栖

✦ 制定接班计划：最佳实务

- 签协议
- 做培训
- 用工具
- 漏斗
- 知识管理
- 审计
- 靠法律

导读分享三：陈瑞莲

■ 问题：

- ✦ 家族企业引进外来资金，释出股份，以便进行更大的发展，但如何才能减少管理磨合的伤害？
- ✦ 并确保交出好成绩，达成扩大发展的目的？
- ✦ 管理的三项组织要件：
 - 一个鼓舞人心的使命
 - 一个清晰的价值
 - 一套严格的评估系统

■ 领导的五项特质：

- ✦ 正面积极的活力
- ✦ 激励他人的能力
- ✦ 能够作困难的决定
- ✦ 执行力（完成任务的能力）
- ✦ 热情（深刻关怀，怀抱信仰）

■ 领导的情怀：

- ✦ 领导不要总想着“如何突显自己”，而是要想“如何帮助我团队的成员，把工作做好”。
- ✦ 一位严厉的好主管，要求高，但是公平、透明，注重成果；希望得胜的人会设法找到这样的主管，一块打拼。

- ✦ 公司不是俱乐部。
- ✦ 引入外界人才突破困局：在开始，公司内职员感到痛苦，但，一旦人事重整以后，关系适应了以后，接下来，公司就是一片坦途，因为这外来人才，凭着他个人的经验和对改革的渴望，能替您的公司突破困局。同时，日常原本掌握某些大权的，现时，也得放手，让这外来人才去负责了。
- ✦ 所以，请来明星执行长，不是要他来听命于您，而是要他来拯救公司！

