

<<通用电气模式>>

图书基本信息

书名：<<通用电气模式>>

13位ISBN编号：9787111334750

10位ISBN编号：7111334752

出版时间：2011-4

出版时间：机械工业出版社

作者：（美）戴维·尤里奇（Dave Ulrich），史蒂夫·克尔（Steve Kerr），罗恩·阿什克纳斯（Ron Ashkenas）

页数：236

译者：戴至中

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<通用电气模式>>

内容概要

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，也就是要如何如何在最短的时间内让“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。

<<通用电气模式>>

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识，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。

作者简介

戴维·尤里奇，美国密歇根大学罗斯商学院教授、人力资源领域的管理大师。在美国《商业周刊》举行的调查当中，他是最受欢迎的管理大师，被誉为人力资源管理的开拓者。1997年获得国际人事管理协会颁发的“Warner W. Stockberger成就奖”，1998年获得人力资源管理协会颁发的专业知识领导力终身成就卓越奖、国际企业协会和招聘就业管理协会颁发的“终身成就奖”。2001年被美国《商业周刊》评为管理教育家的第一名。

史蒂夫·克尔高盛公司学习总监兼总经理。他曾是通用电气公司领导力发展中心的副总裁，该中心位于克罗顿维尔，在业内久负盛名，同时他还曾担任通用电气公司的学习总监。

罗恩·阿什克纳斯雪佛管理顾问公司的管理伙伴，在机构改革方面，是CEO的首席咨询师，也是《无边界组织》一书的主要作者。

<<通用电气模式>>

书籍目录

- 前言 “群策群力”的威力
- 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
 - 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
- 第二部分完整版的“群策群力”
 - 第5章 “群策群力”的三大阶段
 - 第6章 规划
 - 第7章 举行
 - 第8章 落实
 - 第9章 打造组织专属的“群策群力”
 - 第10章 个案：苏黎世金融服务公司成功转型
- 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
 - 第12章 让流程在组织生根
 - 第13章 以“群策群力”改革文化
 - 第14章 发挥“群策群力”的效果
- 附录a “群策群力”的仿真练习：伦敦联合银行
- 附录b “群策群力”：文化变革的基础

<<通用电气模式>>

章节摘录

于是便找了第一线的工作人员来开会（而且多半不会让经理一起来），然后问他们要怎么做才能改善绩效。

结果他听到的说法都是千篇一律：“我们有很多想法，而且也知道该怎么做，可是根本没人理我们，也没人允许我们这么做。

”不过，当他质问经理，为什么不让底下的人实行他们的想法时，却得到了不同的答案：“我们根本没有时间。

我们现在的经理人数只有两年前的一半，可是要做的工作还是一样多，要应付的制度规定、要填的表格以及要开的会也没有减少。

反正只要我们想尝试新点子，就得经过一大堆人的批准才能拿到经费。

结果等到可以开始动手的时候，时机也已经过去了。

你说这样怎么做得起来？

”一切开始变得有如各说各话。

不管韦尔奇走到哪里，所听到的都一样。

工作人员徒有点子，却苦无实行的权力；经理虽有权力，但却没有时间评估与审核。

组织动弹不得，官僚体制束手无策。

通用电气这部机器虽然没有崩溃的危险，但却运转得摇摇晃晃。

“中子杰克”时代 当杰克·韦尔奇在1981年开始改造通用电气时，显然没有预料到这种状况。

他是从美国企业界的传奇人物雷金纳德·琼斯手上接下这家几乎是全球最成功、最古老的公司，它的创新从灯泡、涡轮引擎科技到莱克桑塑料和工业用钻石，甚至连客户金融服务都包括在内。

其组织流程涵盖分散化管理、财务分析与控制、战略规划以及管理培训，这些措施不仅是一流商学院必需的授课内容，同时也是整个企业界的典范。

尽管通用电气的成就如此辉煌，但它在1981年却碰到了严重的问题。

分散造成“战略业务部门”激增，当韦尔奇接手时，总共有150多个。

过分强调财务分析与控制则造成管理层级过多。

由于有这么多内部流程要处理，因此通用电气的部门大多只注意内部，而不管市场上的变化。

决策过程既迟缓又费事，因此多半流于纸上谈兵，而缺乏实际的行动。

财务表现虽然很稳定，但却不突出，它只会随着美国国民生产总值的增长而增长，但始终无法更上一层楼。

韦尔奇认为，通用电气组织脉络的阻塞会威胁到它的生存，于是决心重建这家全球顶尖的成功企业。

他首先要求每个业务部门都必须是市场上的第一名或第二名，假如做不到，业务主管就必须“整顿、出售或关闭”这个部门。

<<通用电气模式>>

媒体关注与评论

对每家公司而言，不管它的规模有多大，都会不知不觉地积聚起生产库存，它会扼杀生产力，动摇公司的根基。

“群策群力”负责把这些问题清除干净，而且使每个人都关注并积极迎合顾客的需求。如果您想使公司保持生机和活力，请让您的经理们读这本书，并让“群策群力”成为公司DNA的一部分。

——小詹姆斯·麦克勒尼 3M公司董事会主席兼首席执行官 作者创建了“群策群力”，并把它引入了通用电气公司的组织中。

本书将帮助您在组织中采用“群策群力”并取得引人注目的成绩。

——威廉姆J.康纳利 通用电气人力资源部高级副总裁 我看到了“群策群力”在企业 and 政府中所带来的绩效。

在我还是西弗吉尼亚的地方长官时，就发现“群策群力”堪称无价之宝——它提高了政府的效率和业绩。

——卡伯顿 美国大学理事会主席 在组织中实施根本性变革几乎是不可能的事情，但通用电气公司成功了。

本书揭示了通用电气通过实施快速变革来提高绩效的秘密武器。

——杰弗瑞·菲佛 斯坦福商学院组织行为学教授 《知行差距：聪明的公司如何将知识化为行动》一书的合著者

<<通用电气模式>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>