

<<向顶尖CEO学领导力>>

图书基本信息

书名：<<向顶尖CEO学领导力>>

13位ISBN编号：9787302180043

10位ISBN编号：7302180040

出版时间：2008-6

出版时间：清华大学出版社

作者：商业周刊

页数：254

译者：顾洁

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>

<<向顶尖CEO学领导力>>

内容概要

21世纪最缺乏的不是管理者，而是领导者。

领导力资源作为一种稀缺资源，成为企业竞争的焦点。

本书撷取全球一流企业顶级领导人的最佳实践和最优理念，对于正在思考如何应对领导力挑战的中国企业以及正在研究领导力问题的管理学界都是一笔宝贵的思想财富和精神动力。

<<向顶尖CEO学领导力>>

作者简介

美国《商业周刊》（BusinessWeek），全球销量第一的商业类杂志，旨在传播和介绍世界经贸、投资、金融、营销、科技和新兴产业、社会问题等方面的权威信息，闻名于获奖无数的封面故事、深入剖析的专业报道，以及每年固定为企业排名，成功地将其影响力触及世界上每一个角落。在全球商界拥有毋庸置疑的影响力。

<<向顶尖CEO学领导力>>

书籍目录

第1章 杰克·韦尔奇：如何管理GE 小公司特色 你最重要 激情和人格魅力 言行一致 质量
 经验展示与推广 激励和推动 伟大的沟通者 不说废话的主管 萝卜和大棒 大范围的奖励
 策果敢 优异的人才 关注人才 E的4次方 了解员工，向员工学习 结局 第2章 斯蒂夫·鲍
 重塑微软 后愿景制定者 充分发挥潜能 新的公司准则 在流程和创新之间获得平衡 权力挣
 重新装备 设定切实可行的目标 友好的表示 第3章 乔治·大卫：UTC的低调CEO 在各种对立面
 获得平衡 比韦尔奇更谦虚 让公司的大型集团模式卓有成效 在削减成本的同时保护创新 为市
 变迁时刻做好准备 全球经济共同体的现实 对员工的承诺 向日本学习 快速进入市场 第
 阿兰·雷夫利：革新宝洁 专心致志培育人才 消费者的真正需求 风格至关重要 重塑宝洁形象
 只做最擅长的事 与时俱进，坚守阵地 时刻牢记自己的目标 问恰当的问题 教练式的领导者
 文化成为资产的一部分 第5章 卡洛斯·戈恩：日产的老板 明星魅力 经营业绩永远是最关键的
 划、执行和聚焦 无与伦比的速度 保持转变 知道什么时候应该适可而止 第6章 诺曼·阿达米：
 勒啤酒的诺曼时代 对产品充满激情 会议地点 文化的变迁 如何对付鳄鱼 喉咙份额 本
 第7章 迪克·帕森斯：拯救美国在线时代华纳 重新树立可信度 不用大手术 生存下来就是胜利
 不畏惧压力 激发自信心 自我警醒 不可替代性 忠诚和个人利益 在惊涛骇浪中穿行 直
 削减债务 感知才是现实 第8章 安迪·斯特恩：他能拯救工会吗 革命式的斗争 急迫感 找
 个全新的使命 改变经营方式 建立自己的根基 会员量是关键 领导风格 劣根性 第9章 杰
 顿：把康宁从灾难边缘拉回 面对崩溃 “我们终将成功” 可观的投资 培养接班人 为公众
 的心愿 精心挑选的接班人 管理者，请把你自己惹出的麻烦清理干净 企业分类 时刻注意市场
 求 第10章 T.K. 库瑞恩：Wipro学习丰田经验 所有规则都需要遵守 把丰田作为学习的榜样 可见
 高效 持续改进 一路传播 每日检查 第11章 霍华德·所罗门：把福雷斯特医药公司看成是个人的
 情 当CEO自己的亲人变成顾客 全然不同的公司 勇于接受批评 人人熟知的家庭秘密 新市
 新品牌建设，新利润 可容忍性 抑郁的特征 全身心的投入和承诺 新产品的第一次收获 认
 场现实情况 第12章 特里·塞梅尔：雅虎的第二幕 新的准则 重塑文化 让观望者成为顾客 来
 争对手的挑战 不分散注意力 获得人们的尊重 不打无准备之仗 以创新为目标 第13章 阿瑟·
 森：Genetech的药师 实现承诺 医药界的中彩者 在产品研发和市场销售之间获得平衡 对业务的
 激情 找到更好的方法 创造性的想法和执行 “未来的路将会更难” 第14章 御手洗富士夫：让佳
 重放光芒 东西方风格 用命令和决策营造共识 为佳能找到灵感 结交导师 降低成本与创新
 结合 最新消息 趋势 管理学创始人：为什么彼得·德鲁克的理论依然具有深刻影响？
 作者简介

章节摘录

第1章 杰克·韦尔奇：如何管理GE 小公司特色 一大早，杰克·韦尔奇就从纽约搭乘直升飞机来到通用电气公司位于哈得逊河岸克洛顿的培训中心。

他径直来到光线明亮的多功能多层演讲大厅，脱下他的蓝色外套，挂在旋转椅上。

这一次面对面，并不是与一个打造了全球最有价值的公司的闻名世界的董事会主席和首席执行官，而是更像与韦尔奇教授面对面。

他来这里，是为那些参加为期三周的发展培训课程的71个高级管理人授课的。

韦尔奇深邃的蓝色双眼扫视着整个会议室，人们屏息静气，鸦雀无声。

他倒是很少表现得像个大学教授。

矮壮的身材，肌肉发达，5英尺8英寸的个头，苍白的面容，浓重的波士顿口音，这个62岁的秃顶老儿看上去听上去倒更像是在火炬山开公交车的司机。

他并不是来向一群毕恭毕敬的人进行独白。

在将近4个小时的时间里，他聆听、宣讲、引导或者提问。

而台下的经理们则不停地互动。

他们抱怨说，尽管公司总是强调说管理需要着眼于长期目标，但是他们自己却永远处于要产生短期效益的压力之下。

他们说，尽管韦尔奇宣称要在公司内部“共享最佳实践”和“无边界行为”，但是他们却依然丧失了很多在横跨GE整个公司网络的不同部门之间进行交互学习和销售的好机会。

有些人担心说，公司所推广的庞大的六西格玛运动，这个美国企业历史上最大的质量控制活动，正在容忍官僚主义偷偷地溜回GE公司。

手中拿着一瓶水，韦尔奇边踱着步，边充满激情地回击每一个问题。

“如果你不能产生短期效益，那么你就不能获得长期的发展，”他的语气平平。

“每一个人都能做到获得短期效益。

每一个人都能获得长期发展。

但是，管理就是要做到如何让这两者获得有效的平衡。

“我好像闻到有人在抽烟，”他用玩笑来回击关于GE内部缺少协作共赢的抱怨。

“我们大家可都吸到二手烟了。

关于六西格玛的问题，韦尔奇反击到：“如果我们真能从中获得有利的结果，那么就算是带来了一些官僚主义倾向，我也不会就此罢手。

如果这件事让你这么不安，你可以喊出来，踢两下，骂几声，打破它。

就是在这间教室，在过去的17年间，韦尔奇已经给不下15000名公司管理人员和经理们上了250多堂课，就是在这里，人们见到了一些平常见不到的东西。

在这里，这个GE公司传奇般的董事会主席，这个为了达到目的誓不罢休的辣手老板，变成了凡人。

他有些口吃，这个打小儿落下的毛病，现在让他看上去有些不寻常地脆弱。

在这里，学生们看到了一个真实完整的杰克：他没有显赫的出身，只是一个普通的工人家庭的孩子，但他又是一个管理学理论家、战略思想家、商业教授和达到顶峰的企业经营偶像。

没有人在离开这个教室的时候，内心不受到震动。

你最重要 强力行动 韦尔奇所做的每一件事都是为了向他的下属强调一个关键的信息：你最重要。

他耗费了无数的时间来激励人们进行有效的辩论，他向人们展示说，GE，特烈是他自己，会铭记每个员工的贡献。

如果说领导力是一门艺术的话，那么韦尔奇可以当之无愧地被称为一个艺术大师。

能被如此戏剧化地加以描述的企业领导为数还不是太多。

能像他那样持续不断地展示非凡领导力、带来显著成果的人也不多。

17年来，当无数大企业 and 他们的领航人在经济的惊涛骇浪中只能像多米诺骨牌那样不断颠簸倾倒的时候，韦尔奇却引领着GE不断地在销售收入和利润表现上取得一个又一个的辉煌。

<<向顶尖CEO学领导力>>

“本世纪最伟大的企业领袖就是通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆和通用电气的杰克·韦尔奇。”美国密西根大学管理学教授诺尔·提驰（Noel Tichy）这样评价到。

长期以来，诺尔一直在关注GE公司。

“在这两者之间，我个人认为韦尔奇更胜一筹。

因为他为企业设定了一个全新的当代典范，使之成为21世纪企业的楷模。

”这个楷模向世人展示了无与伦比的成长经历。

GE的市值从1981年的120亿到2006年跃升为3660亿美元。

在为股东创造价值方面，即使是微软公司的比尔·盖茨，英特尔公司的安迪·葛鲁夫（Andrew S.Grove），迪士尼的迈克尔·埃斯纳（Michael D.Eisner），伯克希尔哈撒韦公司的华伦·巴菲特，还有已经去世的可口可乐公司主管罗贝托·格祖塔（Roberto C.Goizueta）或者是沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿，也无法与杰克·韦尔奇相比。

1998年那年，那些华尔街的分析师们在预测GE的前景的时候，难以抑制内心的狂喜，一致坚信到2000年年底韦尔奇离开GE的时候，公司的股票将从82元一股上升到150元甚至200元一股，那时候公司的市值就将达到4900亿到6500亿美元。

“韦尔奇将因为为股东们创造出前所未有的价值而名垂千古，”尼克拉斯·黑曼（Nicholas P. Heymann）说。

他曾经是GE公司的一名内部审计师，现在在普天寿保险公司任职，主要负责关注GE的表现。

当然，GE的成功可不是韦尔奇个人的功劳。

众多猎头公司深信，GE拥有世界上最充沛的管理精英人才，公司对此也颇为自豪。

在盖瑞·温迪特（Gary C. Wendt）的领导下，GE资产公司达到了前所未有的高度，其收入占了全公司将近40%。

罗伯特·瑞特（Robert C. Wright）则领导NBC经历了令世人震惊的逆转，到1997年已经成功地连续5年实现两位数的增长，并且获得了黄金时段收视第一的佳绩。

韦尔奇的魔幻手段似乎也并不是处处奏效的。

例如，1997年，由于重组造成的额外成本，公司庞大的设备运营部的利润收入为4.58亿美元，下跌了39%。

但是，瑕不掩瑜，韦尔奇领导着GE达到了史无前例的辉煌。

无数的演讲，数不尽的文章都在阐释韦尔奇是如何为这个老牌美国工业巨头安上不断进取、充满竞争精神的全球发展引擎，他又是如何敏锐地将这个以制造业为主的企业转化成为向服务业进军的企业。

通过600多次的并购，以及着力推进公司向海外新兴市场的扩张，韦尔奇为GE注入了新的活力。

但是，恐怕还很少有人能够真正明白，为什么杰克·韦尔奇对整个美国商业领域包括那些最为遥远最为复杂的企业都能产生如此深远的影响，形成如此巨大的威力。

无数经理人每天挣扎着试图能够把一小部分人领导好、激励好。

那些管理着GE千分之一大小的公司的众多CEO们竭尽全力，也只能获得平平的成果。

而GE王国，拥有3040亿的资产，893亿的收入，旗下27.6万员工散布在全球100多个国家。

这个王国的主管韦尔奇，又是如何做到将它管理得井井有条、不断扩大的呢？

激情和人格魅力 强力行动 当然，员工们会比较倾向于相对宽松的休闲式的工作环境，同时也感觉到韦尔奇是众人中的一员。

更重要的是，他的一致性也传递出他的真诚并不是每一个人都能拥有非正式的、说话不转弯抹角、强迫式的风格。

但是，每一个领导者都需要发现属于自己的有效的传播方法，并且一贯坚持下去。

韦尔奇获得这样的成就所依赖的是：纯粹的个人魅力，加上对赢得商战胜利从不掩饰的激情，以及对那些别的主管会轻易忽视了的细节的全新关注。

获得这样的成就，离不开韦尔奇每一年在他亲自主持的公司内部会议上时刻鼓励人们要完全敞开心怀，要不留情面地表达自己的真实想法。

获得这样的成就，至关重要的一个原因在于，他近乎狂热地坚信他手下员工们所拥有的能量。

<<向顶尖CEO学领导力>>

韦尔奇对GE公司的深刻领悟来自于他比别人更能理解这个公司以及那些为这个公司勤勉工作的人们。

首先，他通过在克洛顿校园的授课结识了上千个“学生”（这些人在GE内部被戏称为克洛顿人）。

然后，就是他使用时间的方法：一半的管理时间是在处理各种人事议题。

但是最重要的是，他在一个这么硕大的、公司内部创造了一种独特的文化，即非正规化。

韦尔奇自己喜欢把GE比作是“食品杂货店”。

用这样一个词来比喻这么一个庞然大物，听上去颇为诡异，但是这个比喻所显示的却是韦尔奇头脑中希望做的事情，即，挽起袖子，戴上围裙，站在柜台后。

因为只有这样，他才能真正地理解每一个员工，更好地服务每一个客户。

“经营好一个食品杂货店的诀窍，与管理好一个飞机引擎公司或者医疗系统其实没有什么差别，”韦尔奇说。

“如果客户不满意，如果卖出的产品是过期的，如果货架摆得不得法，或者说陈列的产品不对路，那么结果都是一样的。

如果你能将每一个公司都看成是一个小商店那样去管理，那么结果肯定不会让你失望的。

”你也不必为是需要正规化还是非正规化过多地担忧。

如果说韦尔奇上任时所继承下来的公司9层式管理层级制度已经被完全清除干净有点过于夸张的话，说它已经受到了严重的打击则一点不为过。

公司上下，从秘书到司机到工厂工人，人人都对他们的这个大老板直呼其名。

每一个人都在暗自盼着，什么时候他们能够再次看到大老板在工厂过道里逡巡，不时从底层的货架上拿起一个产品看看，有时是出其不意地从口袋里掏出一些意想不到的奖品。

“关于GE，有不少传说，但是还没有人提到GE作为一个不那么正规的公司所带来的好处，”韦尔奇说，“我认为这才是真正出彩的想法。

我觉得人们似乎并没有意识到，其实做到真正的非正规化可不是一件简单的事。

”让公司非正规化也就意味着要打破各种管理层级，跨层级交流，及时奖励员工，让他们意识到，他们并不是在为一个大公司工作而是在为一个要求很高的新创公司服务，在这个新创公司中，每一个人都能认识老板。

这么做，韦尔奇个人魅力起了不小的作用，同时也得归功于公司那些不怎么为外人熟知的会议和评估会议，当然，韦尔奇自己充分地利用了这些评估会。

当初韦尔奇刚上任做CEO时，他继承了一系列强制性的企业活动，后来他逐渐将这些活动演变成意义深远的领导力培训机制。

这些众人集合的活动，包括每年年初在佛罗里达州博卡瑞顿召开的、聚集了公司500多名高层管理人的会议，到哈得逊河畔的克洛顿的月度授课，都给了韦尔奇很好的机会不断设定或者及时更改公司的议程，挑战和测试现行的策略以及GE旗下几十个部门的员工，同时这还让公司上下所有人都熟悉了他那令人敬畏的样子和想法。

与大多数人相比，威尔奇对于出其不意所产生的效果有着自己独到的理解。

每一周，他都可能会突然地去拜访一些工厂和办公室，匆匆地与不同层级的经理人员一起吃上一顿午餐，而GE的员工们会发现，他们的传真机里传出了无数手写的信息，上面是老板粗重但又很整洁的笔迹。

所有的这一切，都被韦尔奇用来领导、掌管和影响这么一个复杂的组织的行为。

“我们只是大海里的沙石，但是我们很了解自己，”布兰恩·内勒（Brian Nailor）说。

这是个四十岁上下的工业产品部门市场经理，他也参加了哈得逊河畔克洛顿的培训。

“韦尔奇的魅力在于他能够调动人们做出更大的努力，而人们这么做的原因是因为有他这么一个楷模。

他是美国梦想活生生的化身。

他可没有显赫的出身。

他通过自身的努力出类拔萃，并没有靠什么机缘巧合。

”言行一致 强力行动 一般来说，韦尔奇很少会感到失望。

<<向顶尖CEO学领导力>>

他说，他很珍惜每一个员工付出的劳动，他的方法就是用手写信，一起用餐，加上一些突如其来的拜访，来支持他的主张。

1961年那年，约翰·法兰西斯·小韦尔奇在麻省皮茨费尔德市的通用电气公司刚工作了一年多一点，他突然决定辞掉这个年薪105000美元的初级工程师的工作。

他的理由是，在这个公司，他被公司的官僚习气所困，老板没有真正地赏识他，同时对所增加的1000美元工资的做法很不感冒，在他看来，这种奖励方法只适合于公务员。

韦尔奇希望离开这个公司，而且他已经从位于伊利诺斯州斯考基市的国际矿物和化学公司那里找到了一个新的工作。

但是比韦尔奇高一级的年轻经理卢本·伽特夫（Reuben Gutoff）却另有打算。

他很久以来就开始关注这个年轻新人，因此，当听说他即将离开公司，两天后就要为他开一个欢送会的消息后很是震惊。

他一心想要留住这个年轻人，伽特夫当晚就邀请韦尔奇和他的妻子卡罗琳共进晚餐。

在皮茨费尔德的黄筍餐厅里，伽特夫用了4个多小时试图留住韦尔奇。

伽特夫发誓说，他可以让韦尔奇远离GE的红头文件，同时还会为他创造一个可以充分利用大公司丰富资源但又更像小型企业式的工作环境。

所有的这些提议后来当韦尔奇成为公司CEO后都成为了非常重要的管理思维主旨。

“相信我，”伽特夫后来回忆说，自己曾经这么恳求道，“只要我还在位，你就可以有机会用这个公司最好的资源进行运营，同时还能把那些不利的因素置之脑后。

” “那好吧，不过我们得试试看，”韦尔奇回应道。

“我很愿意试一试，”伽特夫说，“最重要的是要把你留住。

” 天快亮的时候，韦尔奇终于答应暂时留下来。

“这恐怕是我一生中最好的推销计划了，”伽特夫回忆说，“但是随后他又告诉我说——真是典型的韦尔奇做派——‘欢送会不能取消，我最喜欢参加各种派对了。

另外，我想他们应该会为我准备了不少礼物。

’”12年后，韦尔奇开始在自己的年度评估表中大胆地陈述说，他的长期目标是成为公司CEO。

伽特夫所讲述的故事确实很有趣，尤其是其中所隐现的韦尔奇未来的管理风格。

事实上，这么多年来，对于韦尔奇来说，将大公司的威力与小型公司的敏捷加以完美结合的潜在可能从来没有衰退过。

如果伽特夫一直到1973年仍然是韦尔奇的上司，能够为韦尔奇创造那样的工作环境——他确实没有食言——那么韦尔奇也能为其他更多的人做到同样的事。

也因此，在他大部分的职业生涯中，在他逐步登顶企业的最高端的过程中，韦尔奇在身处GE这个庞然大物几近瘫痪的管理现状中，仍然一心一意地希望有一天能够真正地掌控大规模所能带来的惊人的优势。

韦尔奇早年的经历让他明白，需要将大公司的资源和新创公司的速度加以充分整合，这些理念帮助他后来能够在更大的范围内推行，同时他和伽特夫之间的交流也给了他一个很重要的经验，那就是，发现年轻人才、富于他们职权的重要性。

就拿公司的管理层咨询会议来说吧，这个会议通常是在每一个财政季度结束前召开，与会者包括30个GE高层管理人员。

这些会议与那些平淡无奇、按部就班的公司外会议截然不同，经理层更喜欢将它们描述为“食物战场”和“无所顾忌”。

通过这些会议，韦尔奇可以收集到不少未被过滤过的信息，挑战和测试这些手下爱将，然后确保每一个人都了解公司所有的成功和失败。

“我这么说可能是在拿自己开玩笑，”韦尔奇说，“对我来说，每一次去参加管理层咨询会议，就好比是去参加了一次兄弟会派对，身边围绕着一群朋友。

我告诉妻子说，我等不及地要去参加这些会议，她说，‘嘿，你当然喜欢去。

这些人都是你雇用来。

’如果你喜欢管理人，那么坐在那个会议室里，围着一群管理人才，每一个人都有很多新鲜的点子，

<<向顶尖CEO学领导力>>

那种感觉真是终身难忘的啊。

”

<<向顶尖CEO学领导力>>

编辑推荐

跟着美国《商业周刊》的专业笔触，学习知名企业家的制胜领导，打造属于你的成功企业！

<<向顶尖CEO学领导力>>

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>