



书籍 通用电气的“群策群力”

如何运用通用电气的革命性手段克服破坏性十足的官僚主义并解决组织问题——迅速制胜的法宝！

达夫·尤里奇, 史蒂夫·科尔 以及 让·阿什克纳斯
McGraw-Hill, 2002
其他语言版本: 英语

导读荐语

通用电气“群策群力”机制的效力毋庸置疑。本书以浅显易懂的方式, 全面地介绍了什么是“群策群力”计划以及“群策群力”如何帮助通用电气在杰克·韦尔奇(Jack Welch), 即“群策群力”倡导者的领导下, 实现骄人业绩。这本书结构清晰严谨, 因此任何高管或经理人员都能够在其组织环境下, 至少借鉴推行“群策群力”计划中的部分原理。不过, *BooksInShort* 郑重提醒你, 这里描述的“群策群力”计划要求领导者坚定不移的全心投入, 赋权可能会奏效, 但权力所有者很少会自愿地授权, 至于这一点, 这就需要问问“中子弹杰克”了。

要点速记

- 通用电气的“群策群力”(The General Electric “Work-Out” program)计划可迅速削减官僚主义和解决多项问题。
- 你也可以通过采用“群策群力”的方法解决所有企业问题。
- 在“群策群力”计划中, 各个部门的团队集体探讨各项问题和解决方案, 然后将解决方案提交给“员工大会”(Town Meetings), 听取上级主管对各种解决方案的赞成或否决意见。
- 落实到个人负责实施解决方案, 并展示结果。
- 鼓励团队大胆质问“我们为什么要这么做?”
- 如果答案是“没有充分的理由”, 那么就锁定问题, 以实际行动予以回复。
- 强调团队合作精神从而组建团队。
- 首先, 摘取“唾手可得的果实”: 关注简单且显而易见的解决方案, 例如减少徒劳无功的工作、官僚主义和重复工作。
- “群策群力”有助于降低成本, 并促进以下五个方面的增长: “延展性目标、系统思维、横向思维、赋权与问责机制, 以及快速决策。”
- 领导者的行为和容忍度决定企业的文化。“群策群力”的方法应成为一种公司文化。

浓缩书

“群策群力”

“群策群力”计划曾帮助通用电气(GE)在前任首席执行官杰克·韦尔奇, 于 20 世纪80至90年代执掌通用电气的辉煌岁月期间, 有效地减少企业官僚主义、削减成本以及创建更为高效和更富有竞争力的企业文化。

20世纪80年代早期, 韦尔奇以关闭工厂以及出售业务著称, 被冠以“中子弹杰克”的称号。这个昵称来自当时备受争议的中子弹, 据说中子弹可置人于死地, 但不会破坏建筑物。他要求通用电气在其业务的每个市场中都占据第一或第二的位置——否则就结束该业务在其市场中的运营。像中子弹一样, 他裁减人员, 但曾经满是工人的厂房却屹立不倒。约有20万名工人离开了通用电气。韦尔奇还使通用电气克服了官僚主义习气、缩减管理层的级别, 并尝试赋予一般管理人员更多的权力。

“我们知道‘群策群力’取得成功的原因之一, 就是公司内部已无法继续忍受我的领导风格了。”——杰克·韦尔奇(Jack Welch)

“群策群力”计划起源于韦尔奇参加戴维·洛克威尔领导发展校园举办的一系列聆听会议，他一般都站在形似圆形露天剧场的教室的中心，听取通用电气的管理者们讨论通用电气的未来发展、他们的反应如何以及员工如何应对等建议。

韦尔奇意识到，即便是他的变革改善了财务状况，缩减了管理层的规模，但通用电气的文化中仍存在官僚主义的作风，决策执行不力，员工不敢冒险，管理人员试图躲避责任。裁减上千名工人虽削减了成本，但工作量不减反增，因此留下来的工人承担了巨大的压力。由于有太多员工离开，原有的日常人际关系网已不复存在。一名工程师曾说，要是他“在工作岗位上殉职”，可能好几天之后才会有人发现他的尸体，而且那个发现他尸体的人很可能连他姓甚名谁都不知道。

“速度比追求完美更加重要。”

1988年，通用电气克罗顿维尔学院总监吉姆·鲍曼从几名明星管理者处获知，公司所有事情的发展势头都是错误的。鲍曼将这些担忧告诉了杰克·韦尔奇，他们一致认为，必须要减少无用功，因此，将此计划称为“群策群力”。

“群策群力”计划一开始的确有些令人匪夷所思。该计划是强制性的，因为高管必须亲身参与。然而，这也是个自愿参与的计划。没有人可以强迫员工表达他们真实的想法，他们有选择权。

“群策群力”以要求各业务部门的领导者举行跨级别、跨职能的会议开始，会议是由至少40多人参加的“员工大会”。这个做法开始并没有在公司里获得广泛欢迎。事实上，在多年来经历不断裁员、目睹朋友被解雇和应付越来越繁重的（通常是不必要的）工作量之后，通用电气的员工们早已满心疑惑且心怀不满。“群策群力”似乎成为加重他们工作负担的另一种方式——员工们断定在“员工大会”、团队合作和赋权背后另有隐情。

“清楚地知道期望是什么——即使它是尚未实现的愿望。”

但是慢慢地，工人和管理人员开始争先恐后地提建议。早期的头脑风暴讨论会议将重点大多放在分析阻碍企业发展进步的各种因素上。员工将建议进行分类，并根据“RRAMPO矩阵图”，其分别代表“报告(Reports)、回顾(Reviews)、审批(Approvals)、会议(Meetings)、措施(Measures)、政策(Policies)及其他(Other)”等。

例如，通用电气照明公司的一次早期会议曾提出了一条建议，提议将开会与新产品评估结合起来。因为会议繁多，所以新产品研发团队花在准备会议上的时间甚至比开发产品的时间还要多。另一条建议是公司应该停止强迫工程师填写工作表，要求他们将时间分配给不同的项目，因为这样的分配毫无益处，而且这些数据也不具有实际意义。还有一条提议是合并生产部门和工程部门。通用电气照明公司的管理人员采纳了前两条建议，否决了第三条建议，但他们对“群策群力”计划带给通用电气运作方法的改进及其重大意义已深有体会。

增长

在最初阶段，“群策群力”会议将重点放在“唾手可得的果实”上——通过杜绝重复、不必要的工作和官僚主义，轻松实现削减成本的目标。但到了1989年，杰克·韦尔奇鼓励通用电气的管理人员更加有创造性地利用“群策群力”的力量。“速度、简单化和自信”构成了通用电气运营价值观的三大支柱。“群策群力”在实施过程不断得到改进，其中包括将这些价值观转化为事实，而不仅是停留在良好愿望上。

“群策群力”计划为何如此奏效

“群策群力”十分简洁明了。简单地说，就是把来自不同职能部门和不同级别的员工以小型团队形式聚集到一起，目的是讨论问题、提出建议，然后提交给“员工大会”，高管将在员工大会上迅速决定采纳或拒绝这些建议。决策的执行会落实到个人，而且领导者会追究其责任，以确保所承诺的结果成为现实。

“‘群策群力’能够带来快速的、目标明确的、清晰可辨的、有巨大影响力的变化。”

因此，“群策群力”能使员工消除无处不在的正式的或非正式的障碍，实现相互沟通，高层主管可直接获得来自企业底层的未经过滤的真实信息，一线员工也能知道他们的声音和建议会直达管理层，无须任何红头文件的批复及拖延，员工即可获得授权，从事有意义的工作。

“群策群力”不仅是一项成本削减措施，它还是促进增长的动力。通用电气“群策群力”计划的五个‘组成部分’包括：

1. **设立延展目标**——设定一个远远超出所有人想象范围的目标。如果只制定一个符合合理范畴的目标，员工只需稍加努力即可实现这个目标，但也很快就会忘记这个目标的存在。设定一个超乎寻常的目标能够促使员工做到真正的变革。
2. **建立系统思维**——鼓励员工不仅关注结果，还要关注可能横跨组织内多个部门或级别的全部流程。或许一个报告对一个部门来说没有意义，而且取消报告环节能够节省成本；不过，在做出这个决定之前，应该考虑这项报告对其他部门来说是否必不可少。
3. **建立横向思维**——允许各种想法和建议并存，无论这些想法和建议是多么疯狂或怪异。“群策群力”的意义远远大于只作为一个削减成本的工具而存在。
4. **实施赋权和问责机制**——人人有责。“群策群力”不仅关注想法，还关注结果。员工不仅应该提出建议，还应付诸行动。每个“群策群力”会议都会指定某个人负责执行某项决议。这个人将集结所需的员工和资源共同解决问题，而不是单打独斗。他/她作为一个“虚拟老板”，行使高级主管在“群策群力”会议上所下放的一切权力并拥有高级主管的一切权威。
5. **快速做出决策**——速度就是一切，这是“群策群力”的精华所在。该计划非常奏效，因为它使（实际上促使）迅速决策成为可能，从而以最快的速度付诸行动，令员工见证他们的建议发挥作用。在一些组织中，决策过程处于瘫痪状态。在拉里·博西迪(Larry Bossidy)担任联合信号公司(the AlliedSignal Automotive Sector)总裁之前，任何超过10万美元的支出批准都要经过26道程序的审批。每道程序都大约耗时四天。大家可以算一下——得到最终批准差不多需要四个月的时间，还没有算上执行决定所需的时间。

“与所有变革流程一样，了解‘群策群力’的最佳方式就是投入其中，而不是仅仅纸上谈兵。”

不容否定，“群策群力”计划可能促使员工完成大量并不十分愿意做的必要工作，甚至高级管理人员也不喜欢被这样逼到窘境。在决策面前采取鸵鸟策略是非常自然的——毕竟每一项决策都包含着一些风险因素，不管风险有多么微不足道。站在一间挤满了听众的会议室中央迅速做出决定，

着实令人感到胆怯。此外，“群策群力”还令高管们的“缓冲队伍”大权旁落，以往大多数高管的身边都围绕着一群起着过滤作用的人，他们将坏消息清除得一干二净。“群策群力”移除了这些过滤器，令高管们直面真实、未经粉饰和篡改的事实真相。

时刻准备

为使“群策群力”取得成功，必须发动全民参与。通常情况下，员工会拒绝接受“群策群力”计划（为此提醒你，改变会令人产生不安）。他们一般会采取三种形式来提出异议。

“‘群策群力’是一个快比慢好的旅程。”

第一，员工会抱怨，他们之前已经经历过许多类似的变革计划，这一次也不例外。的确，许多高管常常心血来潮就盲目追风，不断提出激动人心的计划并做出无法兑现的承诺，使他们的员工精疲力竭。为此，你可用以下方式予以回应：

- 解释“群策群力”不是一个计划，而是一种工作方式。
- 找出或建立一个逻辑的解释主线，将之前的计划和“群策群力”计划有机地联系起来。
- 先从小范围实施，不要立刻“遍地开花”。

第二，“我们这儿又没有杰克·韦尔奇”，的确，“群策群力”需要一个能够站在员工大会前并顶住压力做出决定的强有力的领导者。你可以通过以下方式回应：

- 请允许我提醒你，即使通用电气的经理人员也不尽完美，没有人是完美的。
- 将员工大会当作是公司高管们的一次学习经历。
- 让喜欢接受挑战的高管主持会议，而不必是你的首席执行官成为大会主席。

“像百老汇的剧本一样，‘群策群力’有清晰定位的角色，所有人都是从开场到谢幕必不可少的组成部分。”

第三，“我们只是一家小公司，‘群策群力’比较适合大公司”。你可以用以下方式应对：力和资源，但是增加这项计划的实施，其回报绝对值得付出努力。

- 承认实施“群策群力”需要人力、物力和时间，但就投资回报率来说很值得。
- 历数实施这一计划所有的益处，并将重点放到能带来最大收益的方面。
- 用数据语言陈述目标，不去说“群策群力”能削减成本，而是预测可节省成本的百分比数据。制订合乎本公司实情的“群策群力”计划。

着手开始

尝试开展一次快速、简单、为期一天的“群策群力”计划。提前做好充分准备。确定你解决的问题在高级管理人员的密切关心范围之内，无论该管理人员是总裁还是直接领导。“群策群力”不一定要在最高级别开展；哪怕是在基层工厂也无妨。

“就‘群策群力’小组而言，他们倾向于将过多类似——但并不完全相同的想法——合而为一。”

开始“群策群力”计划，将目标只定位在解决一部分主要问题和评估流程上。指派一个团队专门处理一个问题，并让各团队在几个小时的分组会议上讨论这些问题，直至午饭时间，午饭后，各团队应花时间准备陈述。然后召开员工大会，给每个团队简短陈述和提出建议的机会，然后做出决定，并继续轮换到下一批团队。

全面实施“群策群力”

可以试验实施“一日的群策群力”计划，全面实施“群策群力”需要更多时间准备，提交议案并贯彻实施决议。上文描述的“群策群力”的基本步骤的实现需时几个月。

关于作者

达夫·尤里奇 (Dave Ulrich) 是密歇根大学商学院 (Michigan School of Business) 教授，著有《人力资源最佳实务》(*Human Resource Champions*)、《以业绩为导向的领导力》(*Results-Based Leadership*) 和《人力资源积分卡》(*The HR Scorecard*)。史蒂夫·科尔 (Steve Kerr) 现任高盛集团 (Goldman Sachs) 首席学习官和董事总经理，曾任通用电气领导力开发副总裁和首席学习官。让·阿什克纳斯 (Ron Ashkenas) 为罗伯特·谢弗管理顾问公司 (Robert H. Schaffer & Associates) 的管理合伙人，他还撰写了其他两本有关通用电气的专著。
