

《重振通用》

图书基本信息

书籍目录

- 第一章.接管通用：还有救吗？ 1
- 第二章.通用的最大问题是管理 17
- 第三章.39天重生的奇迹 29
- 第四章.死于复杂，重返简单 43
- 第五章.凭什么是我？ 57
- 第六章.不要掉到沟里 77
- 第七章.帮助别人取得成功 87
- 第八章.谁是最适合的领导者？ 103
- 第九章.领袖意味着专注与独断 117
- 第十章.向人下注，而不是向产品下注 133
- 第十一章.与自己对话 145
- 第十二章.迎难而上 155
- 第十三章.改革、重振、挽回局面 171
- 第十四章.目标导向 187
- 第十五章.管理：抓重点，抓重点，抓重点 201
- 第十六章.重拾希望 217
- 第十七章.大获成功：通用汽车公司首次公开募股 229
- 第十八章.一切皆有可能 245
- 随感.得克萨斯我人的精神 257
- 结语 259

《重振通用》

精彩短评

- 1、对于绝大部分面临转型的传统制造业企业，这本书无疑是最好的秘密教材，破产与重振，通用的复活之路淋漓尽致的展现出来，管理的艺术在极端情况下怎样力挽狂澜。
- 2、前四章太啰嗦了，感觉正文从第五章才开始。作者讲述自己在恩尼斯的童年和家庭经历挺令人动容。后十章对GM的改革也不错。可以看得出Whitacre对GM确实用了心，动了情，付出了很大的努力。
- 3、作者系AT&T的原CEO，接任濒临破产的通用汽车，通过明确战略，重建班子，激励员工，止住了通用的颓势。中间有一部分自传感觉和主体内容不搭。
- 4、虽然是讲通用申请破产后，政府部门派遣Edward来临时帮助公司恢复正轨的事情，但更多的也讲述了作者几十年的管理经验和生平，以人为本，明确的权责制度，大胆的用人和热情，都成就了这个伟大的CEO
- 5、讲通用重振的部分只有一半吧，记住了讨人厌的矩阵式管理。。。中间有一半类似作者的自传，童年成长以及在AT&T的经历，读到了久违的乔布斯，可我始终没搞懂在全世界包括美国都卖不动的别克为什么在中国能那么畅销
- 6、有点太磨叽，要说得内容其实可以更加简洁的
- 7、通用从破产到起死回生的秘诀是重返简单，但是这对于拥有超过25万员工的公司觉不容易。诶德采取的方法是从对管理层明晰权责，帮其重建自信并充分授权，保持专注重点，相信常识并在职责范围内独断。保持和基层员工的良好平等沟通，并通过他们传递改变，传递信心。
- 8、吹牛逼草稿
- 9、太磨叽了。车轱辘话来回说。
- 10、感动 反败为胜 德州的果敢和力量 marvelous
- 11、简单管理，责权明确，勇于尝试，以人为本
- 12、不错，很好的案例，每个重要决策点都描述的很清楚。从破产边缘到振兴！
- 13、德州味
- 14、矩阵式管理~如果是小公司应该还好吧~不过责任到人倒是要的~作者太牛了，两大公司CEO
- 15、管理层对公司发展负有全部责任，但是如果没有员工们众志成城，管理层做什么都没有用
- 16、竟然开始读中信出版社的书了...工作使然么?
- 17、大公司病的典型。
- 18、简单有效，依靠常识的管理
- 19、类似于艾德的传记，明白了大道至简与执行力的道理，也明白了工作应该有产出
- 20、呵呵 建议配合《绩效致死》和《底特律往事》一起来看这本书。仅仅听惠特克的一家之辞显然不够的。通用高管暗地里指桑骂槐的事情可不比隔壁要少。呵呵。惠特克表彰自己成份还是太多了。虽然惠特克谈的问题存在，但这本书仅仅把问题归结为西格玛6以及矩阵管理简直是太粗暴了。其实可以给3.5的
- 21、着重对组织结构的简化。合适的人做合适的事
- 22、人啊人啊，归根到底还是人。再别说啥对事不对人，有人才有事。
- 23、美国大国企
- 24、值得一看
- 25、对于管理有些帮助，但是整本书更像是一本自传.....
- 26、kindle电子书 周进华推荐。自传性质，讲述作者如何在金融危机后临危受命，力挽狂澜拯救了通用公司。做事方式为straightforward，简单直接的解决问题，对外坦诚沟通，对底层员工平易近人深入一线鼓舞士气。
- 27、可读部分不多，苹果部分是惊喜
- 28、Edward作为一名德州牛仔深深 打动了我：1、干掉矩阵式管理（多年前和同事就发现弊病：有资源的管理层无/少责任，有压力的PM无资源）、2、简单粗暴抓重点。1有争议，可能GM这种百年老企太太官僚，PMP助纣为虐。

《重振通用》

1、3/6/2015 2:48 PM 这本不算长的书，断断续续竟也读了半个月，其实是自己这一段时间松散懒惰了。懊恼自己为什么情绪波动这么大，道理都懂得，可是想要任性不负责任行事的时候都可以统统抛到脑后，直到过了情绪低谷、意识到自己又落后了、又让自己失望了。我对自己的失望和不自信越来越甚，因为对自己在做的东西完全没有信心，也不清楚自己对于知识到底掌握了多少，但同时又要一定程度上地打肿脸充胖子，不能表现出incompetence给老板、给合作的老师、给同事、给下属看出来，这样额外需要花的心思和时间不仅夺取了自己的一部分精力，也更加让自己看不起、看不清自己。我同意fake it until become it，但是光fake是不够的也是不对的，那就变成了cheat。只有在fake的同时拼命努力，才能真正become it.说这段是读这本书时的一些触动吧，因为作者虽然讲的是管理带领团队的经验，但我分明在字里行阅读到很多管理带领个人该做到的。管理团队的领导者要为企业的发展负全部责任，要与人性的弱点周旋，要大胆果断力排众议作出决策，要坚定不移地坚持和执行。对于一个人自己，不也该是这样吗？这本自传写出了鲜明的管理者的形象，阅读的过程也能让我有机会重温在Ted Ryan管理课上学习到的那些知识，让我发现老师总结出来的一个成功领导者的特质真的在他身上反映出来。这两点是我印象最深刻的——真诚沟通（Inspire a shared vision/Encourage the heart）：一方面，作者很乐意与不同的人接触，不摆架子，很有亲和力，但另一方面他绝不是一个简单的“老好人”，不是只是想借此讨人喜欢。他与人接触施展自己的charisma，借此渲染和沟通自己的观点，在不知不觉中提高士气、提高员工对自己工作的价值认同感（“CEO愿意花时间主动来与我攀谈；he actually cares!”）。打破常规（Challenge the process）：他大胆地打破常规，当在理性判断了当前局面、确定了解决方案之后，哪怕这个方案不被人看好，甚至招致一片反对的声音，他都会不管不顾地继续坚定执行自己的决定。敢于去做尝螃蟹的第一人，敢于承担起自己行动的后果，更重要的是有全然的自信以及坚定的价值观系统，才能够让他一次次走在最前面、打破常规。在这里回顾一下管理课上学习的最重要的这条list吧！5 Leadership Practices with their corresponding 10 Commitments: - Model the Way:1.Clarity values by finding your voice and affirming shared ideals. 2.Set the example by aligning actions with shared values.- Inspire a Shared Vision:3.Envision the future by imagining exciting and ennobling possibilities.4.Enlist others in a common vision by appealing to shared aspirations.- Challenge the Process:5.Search for opportunities by seizing the initiative and by looking outward for innovate ways to improve.6.Experiment and take risks by constantly generating small wins and learning from experience.- Enable others to Act:7.Foster collaboration by building trust and facilitating relationships.8.Strengthen others by increasing self-determination and developing competence.- Encourage the Heart:9.Recognize contributions by showing appreciation for individual excellence.10.Celebrate the values & victories by creating a spirit of community.=====作为新任董事长，我听到了很多这样的话——公司崩溃不是我们的错。这是由于公司倒霉、时代不景气和外部条件不好共同导致的。换句话说，公司的困境跟管理不善没有任何关系。有位职位很高的主管用了半个多小时的时间解释自己到底在通用负责什么工作。他越解释，我越不明白他的工作到底是什么。我向公司的人询问他们向谁汇报工作——你可能觉得这个问题相对简单——可是好像没有一个人真正清楚这个问题。他们会告诉我一个人名，接着又报出一个人名，想了几分钟，还会说出另外一个人的名字来。对于我来说，尝试一件事情失败了要比不敢尝试强很多。如果你细说的话，我所学到的99%都是管理。没错，我也曾一时失意，这毫无疑问，但是我从来没有让自己沉溺于挫折。优秀的经理人有时候会做出错误的决策，但是优秀的经理人不会持续做出错误的决策。他们也不会让错误持续的时间太长。如果公司运营出现问题，好的经理人会很快发现错误，想出修正措施。差的经理人则墨守成规，无动于衷，因为他们害怕犯错误。或者，他们会不断做出错误的决策，直到小错演变成弥天大错。或者在出现不好的结果后，埋怨一些自己无法控制的因素，比如说经济形势不好或者日元贬值，这样的话，他们就能一甩手说：“不是我的错。”公司不是民主决策的机构，不能通过共识进行管理，必须有人统领全局。那个人必须愿意，而且有能力在某些时候做出艰难的决定。这种方式可以给整个管理层释放一个信息：我们有愿景，有规划，而且我们正在按照规划进行。如果你不按照计划行事，那你就得离开。如果你长时间赶不上计划，那么你也得离开。就是这样。但是公司经常犯这种错误。人们把管理、运营、沟通工作、组织结构和内部项目等等变得复杂无比，进而使整个公司系统陷于停滞状态。用不了多久，你就发现人们漫无目的地忙碌于一些无关紧要的事情。而那些真正重要的工作，例如基本工作就无人负责，越

来越糟。这样做的直接后果就是：你失去焦点，失去动力——然后以失败告终。所以，永远都要保持简简单单。董事会不是在寻求灵丹妙药——没什么灵丹妙药可以去除通用汽车公司的痼疾。“董事会成员只是想要你有个计划。”我对他说。简化，明晰。换言之：简简单单。这就是我一直在给韩德胜提的建议。我不断地在重复这一点，不过力度在不断加强。我不是想强迫韩德胜接受什么——也许，或多或少有点吧。我知道，这是他作为首席执行官的职责所在。同时我也想给他传递一点紧迫感，因为韩德胜的职位可以说已经处在了危险的边缘，即使他还没有意识到。发现自己处在这样的境况里时，你只能做一件事——寻找走出困境的办法。弄虚作假——这是失败者的游戏。虽然我觉得这是基本常识，但是我还是要说：如果你不能用认真长远的态度对待自己的企业，你将来面临的问题要比制定管理战略更大。我整整一个星期都睡不着觉，一直在思索自己的所作所为——我心情很不好，感觉自己让艾索姆先生失望了，也让自己的员工失望了。我从来没有忘记那次教训，后来再也没有犯过同样的错误。他在领导手下完成任务的时候，十分坚决——他对工作标准的要求特别高，但是他对手下很公平。我和奥斯汀以前常常会花上几个小时的时间谈论管理理论——在正确的岗位安排正确的人有多么重要，以及如何确定这个人是否合适。这个人能在岗位上认真学习并且胜任吗？在确定职位人选的时候，奥斯汀考虑的第一个问题就是这个——从来没有考虑技术能力问题，因为他认为这些东西都是可以传授的。但是奥斯汀最关注的东西是学不来的，诸如性格、态度、意愿、学习能力以及雄心壮志等等。在奥斯汀看来，正是这些东西将高成就者和一般辛勤工作者区分开来。所谓一般辛勤工作者指的是乐于工作，但对升迁不感兴趣的人。在考虑录取员工时，奥斯汀会问对方很多问题，但是没有一个是关于学历证书的。这些问题包括：这个家伙是个好人吗？（在这里，“家伙”是个统称，既可以指男人，也可以指女人。）他喜欢与人相处吗？他有没有强烈的进取心？这个人能不能走到别人跟前，跟别人搭讪聊天，而不让别人觉得烦？要知道，有些人做不来这些。这个人能不能跳出固定思维的模式，也就是有没有独立思考的能力？如果奥斯汀发现你身上有某种特质——热情、领导力，不论是什么，他都一定会保证把你提拔到管理层。你要确保自己正在采取的行动，正在发出的信息，跟自己现在的观念和企业模式相符合。因为不知道该怎么做或者害怕得罪太多人就维持现状，是绝对错误的。管理者不能只思索不行动。很多管理者把事情分析得透彻无比，但从来不做任何决定，因为做决定就要承担责任。然而一味防守，只会一事无成。但是首席执行官的工作并不是了解各种数据和事实，而是融入领导角色，进行领导。这种素质很难描述，细说起来这种素质的主观性很强，但是我认为，最核心的素质就是很强的目标感：作为首席执行官，你需要能够清晰地表达一种更高的愿景，并且以一种令人理解和信服的方式传达出去。首席执行官要设定预期，设定节奏，这样手下的人才能有实现业务目标的紧迫感。首席执行官要以一种别人能够明白的方式传达给手下的人。有了目标人们还要清楚，如果没有业绩，要承担后果。你要明白，上市公司不是俱乐部，它们的存在就是要为股东赢利，而赢利的唯一途径就是以高产高效的方式管理企业。这让人想起温斯顿·丘吉尔的名言：“如果你感觉自己正在走过地狱，那就千万别停。” If you are going through Hell, keep going. 以前的牛仔有句老话：“要么就好好干，要么就下马。” 专注与把握常识，在商场上，永远都不要低估这二者的价值。另一个重要的精神就是坚持不懈，永不放弃。当然，在成功之前，你需要有坚持下去的意志，对自己和全体员工说：“咱们就这么干吧。” 因为如果你不拼一把，不挑战自己，不去尝试的话，那你就永远都别想成功。

2、整个重振通用的过程写的太简略了，而且显然作者在这本书里有非常明确的立场：作者本人做出了一系列之前通用汽车高管们不敢做、做不出来的决策，最终拯救了通用，而且还不停的在表示自己的谦逊...不过不管怎样，还是能够通过这本书看到一个超级大型公司的CEO考虑管理的一些思路，我印象比较深的主要有：1.优秀的经理人也会做错决策，但他们不会经常的做错决策，而且他们不会让错误的决策持续太长时间。优秀的经理人在发现错误后会及时调整，而差的经理人会墨守成规；2.企业的问题归根到底都是人的问题，都是管理的问题。大型的公司更是由于历史原因，可能在管理上犯很愚蠢的问题，包括任用不合适的人、不清晰的组织架构和汇报线、不清晰的企业经营目标等等；3.CEO应该深入到企业一线，时常与一线的员工、供应商、客户等交流沟通，而且这些员工往往会愿意跟CEO交流；4.然而CEO又不应该离员工太近，否则：他们所有的事情都会来找你决策，这样不利于培养员工；他们会把你视为无所不管的大内总管，越熟悉你越轻视你；公司应该权力与责任统一，离的太近会破坏这一重要规则。最后，作者本身的文笔很好，使得这本书读起来很轻松，我建议有空的时候不妨看一看，相较两个小时的投入，回报还是很划算的。

3、(微信公众号：shucexuantong1)

《重振通用》

这本书的翻译水平极佳，中文读起来十分通畅。中有个小插曲，翻译得十分传神，让人捧腹：乔布斯开发Iphone拿给AT&T看的总裁看的时候，像掏出宝贝一样拿出来，乔布斯一直在开心地笑（可以脑中想象一下他的标准的咧嘴开怀大笑），并且AT&T总裁拿到手中看，乔布斯就坐不住（好像宝贝被人抢了似的），马上拿回来，然后再介绍其中几个功能。这段看得本人开怀大笑，觉得两个60来岁的人了，都像小孩子一样。大家可以读读这一段，像AT&T，当初Iphone的影子都没见，光是听到乔布斯在那儿神侃一番，就下了重注，与苹果签了一个五年协议，给了苹果让了很大一步；而日本的孙正义更是夸张，也同样是听了神侃之后，竟然愿意为这个八字还没有一撇的手机去组建一个电信运营商！可见乔布斯的忽悠能力，实乃世之少见。不过这个小插曲不是正书的重点。

言归正传。

印象较深的几点：

Edward对于矩阵式组织结构导致多头领导、权责不明的情况有深入的阐释，引起了本人的进一步思考。通用作为制造型企业却使用了矩阵式组织，实在不明智。矩阵式组织适合于因顾客需求不同而产品有较大差别的企业，可以组织具有不同专业力量的一组队伍，分别完成一个特定顾客的需求。所以矩阵式组织特别适用于知识型企业。而作为制造业，尤其是生产、研究周期性长、产品单一（比起顾客千差万别的需求，就算是有50个品种的产品都算单一的了）的制造业，矩阵式组织结构得不偿失。但是这不排除互联网发展把消费者也给拉到生产流程环节、需求变得多样化后制造业最适宜组织结构会发生变革。

Edward重塑西南贝尔战斗力竟然是从迁移总部开始，这让我想起了中国历代迁都事件。人事关系其实与空间有密切联系，大本营从一个地方迁到另一个地方，会引起一系列人事关系变化，以及文化变化。

Edward能够敢于花这样大的重金、用这么快的速度去收购AT&T，原因在于Edward在这个行业已经浸淫了二十五载了，充分的知道什么是有价值、有多大价值的。最近我越发认同一个人做决策做得好、做得快，主要还是因为深入地实践过、对很多问题都思考过、计算过、比较过，所以在机会来临之时，能够迅速下出正确的决定。而这些实践，绝对是靠读书是读不出来的。

最初通用的CEO不让Edward满意，Edward认为其说话冗长，并且说不到点上，Edward需要了解的是公司现在的财务情况、公司的组织结构、CEO未来对公司的战略布置，经销商的问题。但是该CEO说了相当多汽车行业的术语，恰好是Edward及其他几个董事不大了解的。这也反映了人都习惯拿着锤子看什么都是钉子，Edward习惯于在组织结构上整理清楚，然后处理好供、销、营销问题，所以为其工作的人，也应该抓着这点，详细整理出公司组织结构表、以及未来的组织结构变革规划、以及相关的营销、流程重构方案等等。

Edward临近一周叫停了他刚知道的不过是通用公司策划了几个月花费了大量金钱的“迁都”计划，原因在于Edward已经对通用汽车大刀阔斧改革了，此时“迁都”会影响整个气场，所以Edward立排众议坚决不迁。用他的说法是“公司应该考虑增长利润的事情，而不是其它事”。

树形结构形成，权责分明，则此时，Edward的战斗力被成百倍扩大，Edward个人的能力上限即此时通用的能力上限，但这种结构的问题在于Edward自己有时也要处理些小事（去查漏补缺，然后在组织、战略的高度上系统解决），使得Edward始终都分不了身，比较忙比较累。但是这似乎是任何CEO都避免不了的。

我在Edward身上看到了通用电气杰克韦尔奇的身影，两者在执行力、公司架构、并购习惯、个人权威上有很大的相似。

但也有一个地方不是很明白，Edward无论是在AT&T还是在通用汽车，都是主动卸甲归田，但就在撩开后又又在言语中表示出失落，并且有了第一次（在AT&T），为什么还会有第二次呢？这个让本人百思不得其解。因为书中有大量描述他人对自己评价的语言，只能做个简单粗暴可能离事实相差很远的推测：可能Edward是比较在意自己在他人眼中的形象的人，在通用汽车美国政府只是请他作董事长，但是就在解雇了CEO又找不到替代的CEO后，Edward临危授命，并一再表示情况好转则立刻辞任CEO，故在好转后Edward也遵守了自己的诺言；另一个猜测是可能Edward身患重疾。

4、当我们看着美国大片里由凯迪拉克组成的总统车队，我们足以感受生产它的通用汽车公司意味着什么，她是美国精神的代表，是美国工业的象征，是美国梦的真实写照。但是，再伟大的企业也有落寞的时刻，特别是08年金融危机之后，当通用汽车被强制破产，白宫选择注资拯救开始，总要有人担负起拯救这家往日荣光企业的责任，来自德州的前AT&T董事长埃德惠塔克里就像西部片里的牛仔，孤身而至，用16个月的时间完成这场战斗，让通用汽车重振雄风，再次成为底特律乃至全美的骄傲。埃德对通用汽车顽疾的发现，简洁有力，很有可能出现在我们正身处的企业：1、公司内部没有具体工作内容和职责；2、管理层对公司基本构架不理解；3、多头汇报或者谁都不汇报以逃避责任和决策；4、有些人德不配位；5、有些人在位太长缺乏激情；6、有些人厌恶、不断抱怨自己的工作；7、公司的倒闭不是一朝一夕，而是因为积习难改；8、公司管理层不认为有问题，没有什么需要改变。在作者看来，管理层对企业的发展负有百分之百的责任。也因此，埃德对许多企业奉如圭臬的六西格玛管理模式大加鞭鞑。他认为：这种模式中，管理层制定发展愿景，而由员工负责实施他们设定的愿景。这是一种推卸责任的好方法。埃德坚信“负责营造企业氛围，让人人都能取得成功、表现优良的不是员工，而是管理层。”这印证了我们常说的那句话：问题出在前三排，根子就在主席台。为了重振通用，来自德州埃德教给我们一连串牛仔法则，掌握它们，我们或许可以拯救任何一家公司：第一、人是资产。通用汽车在全球拥有的二十四万员工成为公司获得重生的最大资产。因为美国工人的精神气质是如此奋进——“我们无所不能。我们是最优秀的。我们是最有激情的。我们是最能干的。我们前进的唯一方式即：逢山开道，遇河搭桥”。人是企业的根本。要赢得市场、赢得用户，不是向产品下注，而应该向人下注。第二、果断纠错。在埃德看来，优秀的经理人有时候会作出错误的决策，但是优秀的经理人不会持续做出错误的决策。他们也不会让错误持续的时间太长。如果公司运营出现问题，好的经理人会很快发现错误，想出修正措施。差的经理人则墨守成规，无动于衷，因为他们害怕犯错误。果断纠错体现的是我们是否敢于面对现实，敢于承担责任。第三、敢于冒险。风险是生活中必不可少的一部分。埃德的牛仔精神帮助他敢于面对风险，也乐于冒险尝试，他始终认为“尝试一件事情失败了要比不敢尝试强很多”，“如果总是试图躲避风险，你将一事无成；坦然接收风险，你就可能取得惊人的成就。”“敢于冒险并不是说你会一帆风顺，不会一败涂地。我敢保证，你肯定会经历失败。但是你可以在失败中吸取宝贵的教训，以攀登下一座高峰。长此以往，你就建立起信心，你就敢去做自己想都不敢想的事情，并且取得成功。”第四、专注独断。作者认为，管理多头、矩阵化管理模式，在形式上使得公司更像是一个民主决策机构，而无法通过共识进行管理。但是总要有人给管理层释放一个信息：我们有愿景、有规划，而且我们正在按照规划进行。如果某人不按照计划行事，那他就得离开。如果长时间赶不上计划，那么也要离开。这些看似是独裁，但却可以鲜明地让大家清楚自己应该做什么，也知道完不成任务将会遭到什么样的惩罚。这是严苛，但这也是对企业和员工负责。第五、简简单单。简简单单才能让企业远离官僚主义，不会在复杂中迷失方向，忘掉应该做的事情。每一件事都应该很简单，清晰的工作内容、清晰的组织架构、清晰的汇报对象、清晰的奖惩架构，所有的低效、官僚、臃肿，都因为复杂，所以保持简单、明了，就是保持清晰。第六、目标导向。无论你是不是管理者，只要我们在公司生存，我们只要问自己两个问题：我们公司的主要宗旨是什么？什么是当前的重点？为了实现目标，重点思维是管理思维的一切。这是有效管理和无效管理的根本区别。目标导向和重点思维再配备责任和决策权，就可以根治某些人的若无其事和行动迟缓。第七、忘却历史。历史总是让人沉迷，即便是对埃德这样有过伟大业绩的管理者而言，我们也习惯于听其史诗般的过往。但是我们会发现，在当今世界，我们只会感念于美国的强大，唏嘘大英帝国的过往，所以最重要的今天，仅次于今天的是明天。历史真不重要，重要的是如何创造历史。回归到我们自身所处的企业，“营造美好生活”就应该是我们的宗旨和使命。为用户和员工营造美好的生活，我们一定能让这家企业更强大！即便在当下，我们面临的是如此大的困难。但正如约翰韦恩所说：“勇气就是被吓得半死，还能重新振作起来”。也如温斯顿丘吉尔说：“如果你感觉自己正在走过地狱，那就千万别停”。好好践行牛仔法则：“要么就好好干，要么就下马”！

5、艾德的名字不陌生，但是对于更多曝光度的IT互联网企业明星以及风头正健的特斯拉老板，相比之下显得没有那么夺目耀眼。他的故事，他的人生，他的信念，贯穿此书。正如他前言所述：我经历和学到的事物都是我从小到大连想都不敢想的，谁能与预想到，我将来会成为某家企业的高管？反正我从来没想过。但这就是美国，如果你有梦想，一切皆有可能。虽然对上述的表达，我一直没有很能读懂，小学语文体育老师没有用心教啊。自己瞎猜琢磨，大致就如买了一只股票，我也不知道这个股票背后的公司究竟是做什么的，将来会如何发展，反正涨的非常好。作者自己也写了一个疑问：一个出身克萨斯州铁路工人家庭的孩子如何出人头地，成为两家，而不是一家美国标志性企业的首席执行官的呢？说句实话，我一点都不明白。通用在09年危机破产后重组成为新通用，其股权构成十分复杂：60.8%股权是美国财政部，17.5%是全美汽车工人联合会下属一家退休信托仅仅，11.7%建安大联邦政府和加拿大安大略省政府，剩下10%是汽车清偿公司。股价从曾经的90美金跌至3美金，#比惨大赛#就是这么一个烂摊子。艾德接手后，作为空降的董事长，开始和各个部门的负责人谈话，寻找问题所在。他的思路也很明确：加入公司，融入管理层，找到问题，解决问题，打完收工回去克萨斯。通过对话聆听，艾德发现了很多问题1) 公司太错综复杂。以至于公司内部没有一事情是简单明了了。2) 管理层似乎不清楚自己所在业务部门与其他部门之间的联系，也不清楚自己部门与整个公司的联系。缺乏对全球企业基本架构的理解。缺乏明确的组织机构表。3) 公司经理人同时向几个上司汇报。4) 几个部门经理看起来不适合他们的职位，需要调换5) 有些人需要彻底开除。他们厌恶自己的工作，向其他人抱怨，并威胁说不涨工资就辞职。6) 问题是逐渐累积，以至于积重难返7) 公司主管丝毫没有考虑如何做才能让通用汽车回到正轨。因为他们不觉得自己公司有什么问题。下一步便是解决问题：死于复杂，重返简单整个公司，流程复杂，官僚气息沉重，死气沉沉。艾德从高层入手，对韩德胜设定了一个90天的期限，目标就是把这个企业架构和流程整顿的简单一点，简简单单，简化，明细。任务布置下去，90天的时间，艾德讲述了自己的从小到大的成长故事，从一个普通的铁路工人家庭的小孩，如何一步步成长为商业的精英。艾德没有质疑过他父亲，父亲用自己的方式教育：外面的世界很艰难，要想清楚了。艾德无疑更具有勇气，他认为关键在于要走出自己安逸的圈子，否则永远都不会知道结果会有什么不同。当进入到职场的时候，艾德教我们如何去辨别什么是“好老板”和“坏老板”一些职场的道路，也很值得当下的我们去学习。如今的国内社会也在山寨美国社会发展过程，甚至连经济危机也一并山寨了。毫无疑问，艾德从业五十几年的经验，就是美国商业史，值得反复阅读和体会。那些同时期曾经一度辉煌过又如今破落的公司。如柯达，moto，rim，aol等等。再看看眼下通用，迟缓，陈旧，高层和基层割裂，官僚。这一切都是需要改革的。整个企业的问题就是管理层的问题。正如目前很多大公司的问题一样，我也看过很多。大公司的管理层是不要出错，于是大公司不再创新。专研各种办法逃避职责和追究，分摊自己的责任。以结果为导向，目标为准则，设定目标完成的期限。将企业矩阵式的结构改成更加“扁平化”。艾德对管理层的专制和独断，强有力的压迫，挤掉了通用的脓疮。PS：page91 倒数第八行，“六西格玛把责任的胆子压倒员工身上”，胆子应该是担子，编辑啊，要被扣奖金了吧。校对的呢？

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:www.tushu111.com