



从优秀到卓越

汇报人：





公司选美，11名佳丽入围！

1.	雅培公司 (Abbott)	3.98	(1974-1989)
2.	电器城公司 (Circuit City)	18.50	(1982-2019)
3.	联邦国民抵押协会 (Fannie Mae)	7.56	(1984-2019)
4.	吉列公司 (Gillette)	7.39	(1980-2019)
5.	金佰利-克拉克 (Kimberly-Clark)	3.42	(1972-1987)
6.	克罗格公司 (Kroger)	4.17	(1973-1988)
7.	纳科尔公司 (Nucor)	5.16	(1975-1990)
8.	菲利普莫里斯 (Philip Morris)	7.06	(1964-1979)
9.	皮特尼鲍斯公司 (Pitney Bowes)	7.16	(1973-1988)
10.	沃尔格林公司 (Walgreens)	7.34	(1975-1990)
11.	富国银行 (Wells Fargo)	3.99	(1983-2019)





对照公司名单

实现跨越的公司

直接对照

间接对照

1. 雅培公司
2. 电器城公司
3. 联邦国民抵押协会
4. 吉列公司
5. 金佰利-克拉克
6. 克罗格公司
7. 纳科尔公司
8. 菲利普莫里斯
9. 皮特尼鲍斯公司
10. 沃尔格林公司
11. 富国银行

1. Upjohn
2. Silo
3. Great Western
4. Warner-Lambert
5. Scott Paper
6. A & P
7. Bethlehem Steel
8. R. J. Reynolds
9. Addressograph
10. Eckerd
11. Bank of America

1. Burroughs
2. Chrysler
3. Harris
4. Hasbro
5. Rubbermaid
6. Teledyne





从优秀到卓越

1. 从公司之外请来的被奉若神明的名人做领导，往往对公司从优秀到卓越的跨越过程起消极作用。
2. 经理人的薪酬结构跟推动公司经营业绩无关。
3. 实现跨越的公司在制定长期战略上花的时间并不比别的公司更多。
4. 技术以及技术推动的变革，实际上并不能激发从优秀到卓越的跨越。





5. 合并和收购在推动公司跨越过程中并没有起到任何作用。
6. 实现跨越的公司不刻意创造转变、激励员工或是营造公司上下一致的气氛。
7. 革命性的跨越，不一定需要革命性的过程。
8. 实现跨越的公司从事的并非是景气行业，有的甚至是处境很糟的行业。
9. 卓越并非环境的产物，在很大程度上，它是一种慎重决策的结果。





从优秀到卓越的七大乐章

1. **第5级经理人；**
2. 先人后事；
3. 直面残酷的现实（而不失去信念）；
4. 刺猬理念；
5. 训练有素的文化；
6. 技术加速器；
7. 飞轮与厄运之轮。





- 在转变的关键时期，每个实现跨越的公司都拥有一批第5级经理人。
- “第5级经理人”，指的是在经理人能力的5层体系中，位于最高层的经理人。第5级经理人体现了一个自相矛盾的混合体：谦逊的个性和坚定的意志。他们个个都有雄心壮志，但他们把公司的，而非他们自己的利益放在第一位。





德鲁克论高层管理者的人品

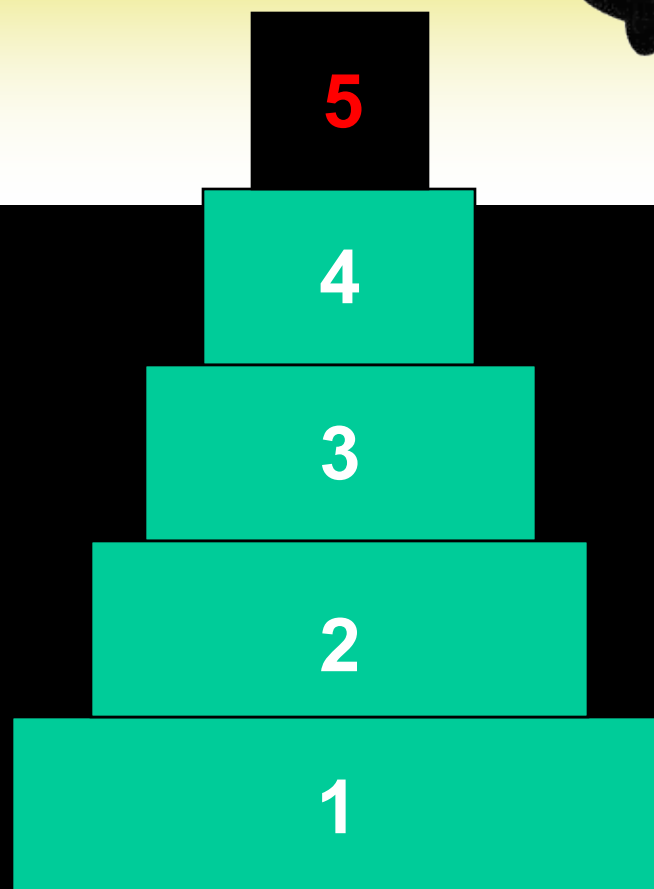
- 如果一个企业有良好风气，那是因为这个企业的最高管理层风气良好。如果一个企业腐败，那是因为企业的最高管理层腐败。常言道：“**树从树梢开始枯死**”。
- **在任命高层管理人员时，再怎么强调人的品德也不会过分。**
- 除非管理层希望某个人的品质成为他的所有下属学习的典范，否则就不应该提拔这个人。





第5级：第5级经

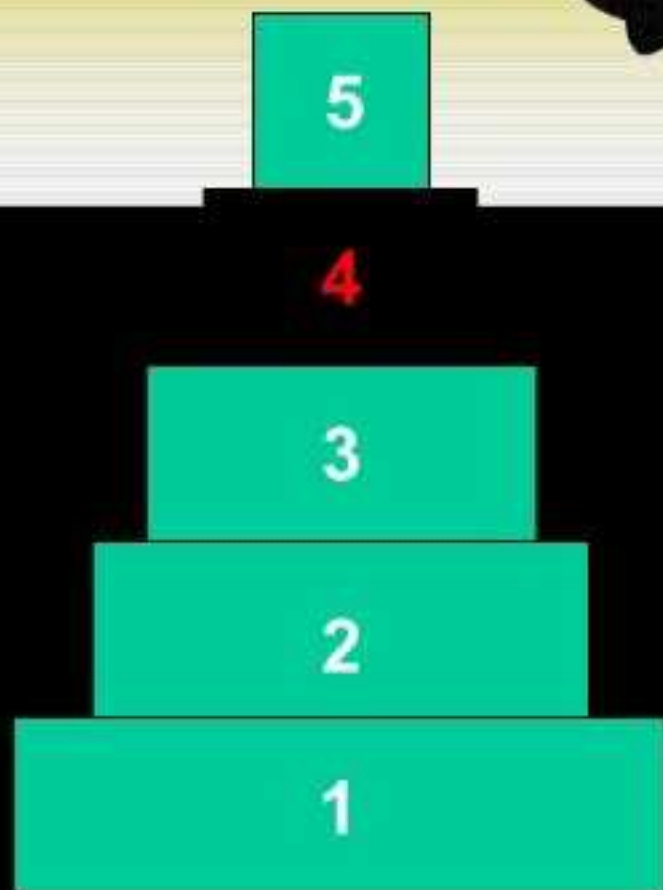
理人——将个人的
谦逊品质和职业化
的坚定意志相结合，
建立持续的卓越业绩。





第4级：坚强有力

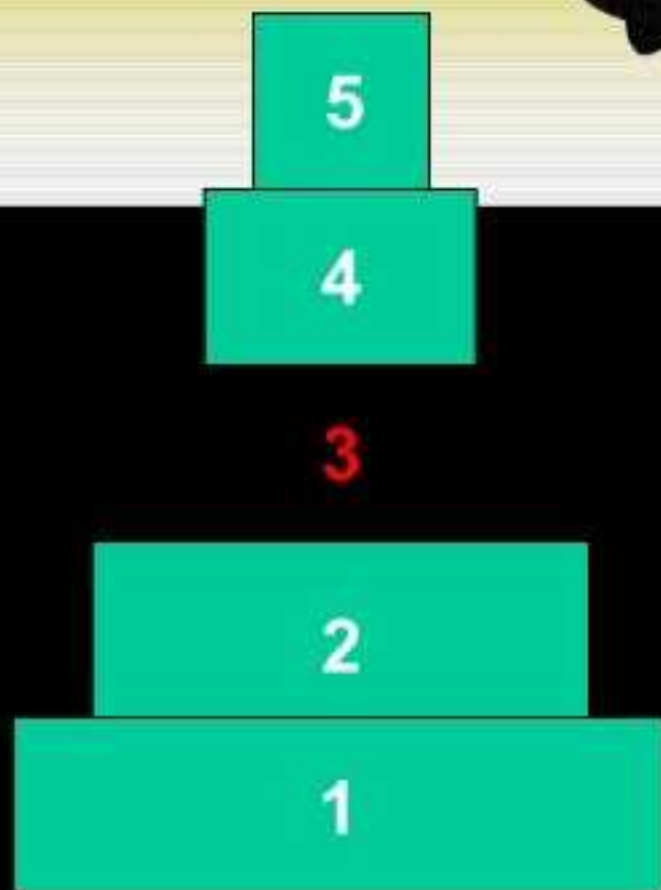
的领导者——全身心投入、执著追求清晰可见、催人奋发的远景，向更高业绩标准努力。





第3级：富有实力

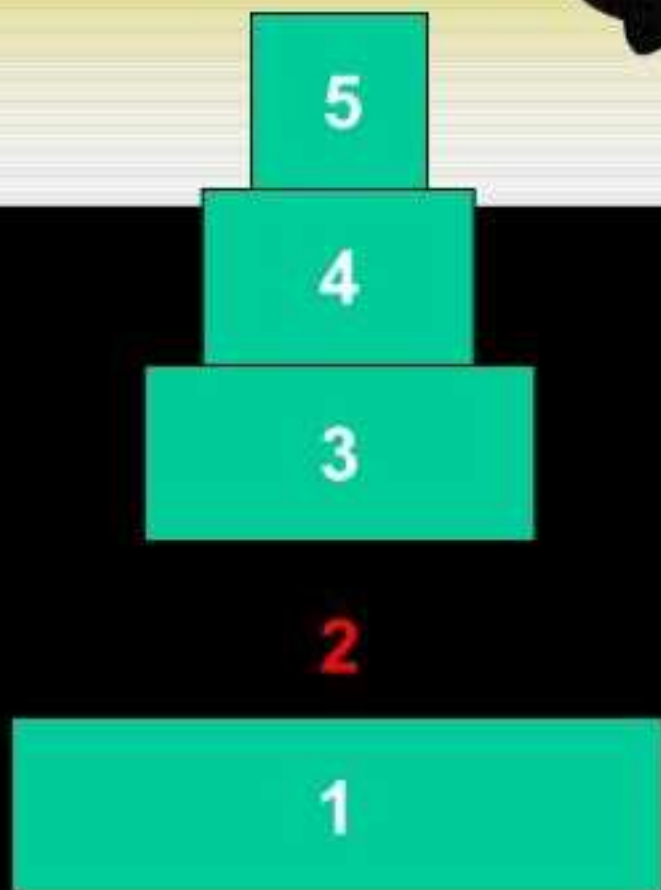
的经理人——组织
人力和资源，高效
地朝既定目标前进。





第2级：乐于奉献

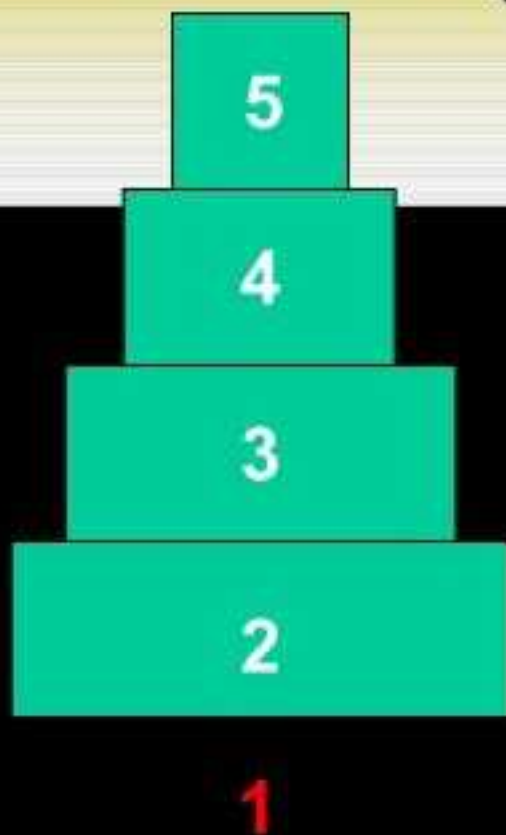
的团队成 员——为
实现集体目标贡献
个人才智，与团队
成员通力合作。





第1级：能力突出

的个人——用自己的智慧、知识、技能和良好的工作作风作出巨大贡献。



1





- 第5级经理人培养接班人，为公司以后取得更大的成功做好铺垫，而以自我为中心的第4级经理人物色的接班人却导致公司的失败。





- 第5级经理人表现出一种令人折服的谦虚。他们都不爱抛头露面，保持低调。相反，2/3对照公司的领导都有很强的自我意识，导致了公司的毁灭或持续平庸。





- 第5级经理人的领导并不等同于“公仆式的领导”。他们都被创造可持续业绩的内在需要所驱动和感染。为了使公司走向卓越，他们有决心做任何事，不管这些决定有多么重大，多么困难。





- 第5级经理人表现出一种工人式的勤劳——比起表演的马，他们更像拉犁的马。





- 第5级经理人朝窗外看，把成功归于别的因素，而非他们自己。当业绩不佳时，他们看着镜子里，责备自己，承担所有的责任。
- 而对照公司的首席执行官们则相反——成功时他们看着镜子里居功自傲，业绩不佳时则向窗外看，埋怨别人。





- 在近代史上最具有破坏性的一种潮流就是选择令人目眩神迷的名人做首席执行官，而不选择第5级经理人（这在董事会中尤为常见）。





让巨星CEO走下神坛！

- 人们期待具有领袖魅力的CEO们能创造奇迹，例如使公司起死回生，或者征服强大竞争对手。
- 具有领袖魅力的CEO往往有意打破企业的稳定状态，这种做法可能会使企业更加生机勃勃，可能弊大于利，也有可能给企业带来灭顶之灾。
- 今天对有领袖魅力的CEO的过度信任却不像一种成熟的信仰，相反，它更像是对魔法的迷信。





- 我相信具有潜力的第5级经理人就在我们周围，只要我们懂得如何寻找，很多人都具有成为第5级经理人的潜力。
- 看看这种情况：非同寻常的业绩摆在那儿，可是没有人出来“认领”这份功劳。如果是这样，极有可能有一个具有潜力的第5级经理人在发挥着作用。





意外发现

- 从公司外请进来的被奉若神明的名人领导与实现从优秀到卓越的过程呈负相关。11家实现跨越的公司中，有10家的首席执行官是从公司内部提拔的。对照公司向外部求援的次数，是实现跨越的公司的6倍还要多。
- 第5级经理人将他们的成功大部分归结为运气，而不是个人的卓越能力。
- 在研究中，我们并未刻意寻找第5级经理人或类似的东西，但是数据却势不可挡，极具说服力。这一理念是一个经验性的，而非意识形态性的发现。





从优秀到卓越：第二乐章

1. 第5级经理人；
2. 先人后事；
3. 直面残酷的现实（而不失去信念）；
4. 刺猬理念；
5. 训练有素的文化；
6. 技术加速器；
7. 飞轮与厄运之轮。





- 实现跨越公司的领导者首先是设法得到合适的人才（不合适的下车），然后才决定将汽车开向何方。





- 本章的要点不仅仅是要得到合适的人才，重要的是“谁”这一问题先于“什么”这样的决策，即先于远景、战略、战术、组织结构和技术问题。先人后事，是一条必须严格遵循的原则。





- 对照公司通常采用“1个天才与1000个助手”的模式——天才领导者作出规划，然后雇用一批能力很强的助手帮助实施。这种模式往往会因为天才的离开而导致失败。





- 实现跨越公司的领导者，在人员决定上严厉但不冷酷无情。他们不会把失业和重组作为鞭策雇员好好工作的首要策略，但对照公司却滥用失业。





- 我们发现在人员决定上严格要求，有3个基本原则：

- 原则1：若仍不确定，则**宁缺勿滥**，保持观望态度（推论：限制公司发展的最终力量，取决于你得到合适人才的多少）。
- 实例1：People Express.
- 实例2：MBA扩招与师资不足。
- 实例3：扩大内需。





- 我们发现在人员决定上严格要求，有3个基本原则：

- 原则2：一旦发觉换人之举势在必行，就**即刻行动**（推论：首先必须确定，你的问题不仅仅只是安排错了位置）
- 原则3：将杰出人才用于**抓住天赐良机，以图发展**而不是解决你的“最大难题”（推论：如果你要解决问题，千万不可把你的优秀人才也解决掉了）





- 实现跨越公司的管理队伍是由这样的人员组成的：他们在寻找最佳方案上，会争吵不休，但一旦作出决定，就会执行无误，毫不计较个人得失。





意外发现

- 我们尚未发现公司的报酬与公司的发展存在着什么系统的联系。





CEO: 文明世界的掠夺者

- 他们用两只手管理公司，却用一千只手攫取财富：
- 斯蒂夫·乔布斯虚情假意地把自己的年薪定为一美元，却从董事会那里抢走了创纪录的8.72亿份股权外加3.81亿美元；
- 鲁伯特·戈伊苏埃塔在担任可口可乐CEO的16年间，攫取了超过10亿美元的惊人财富。





薪酬：忠言逆耳

- CEO几乎就是美国人时刻顶礼膜拜的现代神祇。相比之下，在几乎同样富庶的欧洲，一年攫取高达9位数的财富仍然是被公众唾弃的恶行。
- 德鲁克：自第二次世界大战以来，报酬和福利日益被误用来铸造“金镣铐”。但金镣铐并不能加强公司，而只能导致消极的选择。





关于薪酬的危险神话

- 由于人工成本看起来是最容易抓到的杠杆，因此管理人员就错误地假定它是具有最大杠杆作用的杠杆。
- 将薪酬作为主要奖励来强调，这会鼓励人们为错误的原因而来，并为错误的原因而留下。
- 外在奖励减弱了内在动机，乃至减弱了完成任务所必需的创造和革新能力。





关于薪酬的危险神话

- 大多数以个人功绩或工作绩效为基础的薪酬制度都有两个共同的特征：花费大量的管理时间和资源，并且使每个人都不高兴。
- 搭便车的程度相当有限。在理论上导致搭便车的情况下，人们通常会合作而不是搭便车。
- 人们想从工作中得到的东西不仅仅是钱，人们寻求愉快的工作环境——Disney, AES, SWA 等公司的核心价值之一就是乐趣。





薪酬不能替代以信任、乐趣
和富有意义的工作为基础的工作
环境。





意外发现

- 抛弃了“人力是最重要的财富”的旧观点。在实现公司转变中，人力不是最重要的财富，合适的雇员才是。





从优秀到卓越：第三乐章

1. 第5级经理人；
2. 先人后事；
3. 直面残酷的现实（而不失去信念）；
4. 刺猬理念；
5. 训练有素的文化；
6. 技术加速器；
7. 飞轮与厄运之轮。





- 所有实现跨越的公司都是通过面对残酷的现实为起点，从而走向成功之路的。





- 当你诚实而努力，想要确定所面临的现实情况，那样的话，正确的决策往往会不言而喻。但若不首先诚实面对现实，就永远不可能作出一系列正确的决定。





- 将公司从优秀领向卓越的首要任务，是创造这样的文化氛围：在那里，人们有无数的机会被倾听，这样，事实最终也可以被听到。





- 创造一个让事实说话的大气候，有4个基本点：
 - 多提问题，少要求答案。
 - 要对话、要争执，但不要强制。
 - 作彻底的事后分析，但不相互指责。
 - 建立“红旗”机制，把信息转化成无法忽视的信息。





- 实现跨越公司和对照公司一样，会面对同样多的困境，但它们的反应却不尽相同。前者会迎头直上，结果是从困境中变得更加强大。



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/047104013120006025>