
真实，稀有，值得信赖…
… 专注，聚焦……

4Es Leadership
of GE **通用**
电气 4E 领导力
高层主管领导技能提升课程

Admin

导言 Preface

真实，稀有，值得信赖……这几乎是一个哈雷路亚的课程！这是一个应该如同给西方人在感恩圣母的恩宠一样的课程！我们极其难得能够得到世界级企业真正实战的战略工具；不要忘了，很多时候，这与企业的机密是有关联的，这一类的材料也经常只是部分企业高管“个人”的经验；这些经验所涵盖的领域不够宽广，可能只是销售部门；时间的跨度可能很短，只是前后两年的故事；它们都不足以代表一个企业的成败的总结。

专注，聚焦……这个课程难能可贵。在总司令的高度，而不是一个连长，营长的身份，具体介绍指挥官所应该关心的五大战略角度；这五大领域是完全的宽窄合度，不会让领导者掉进了什么都管的陷阱，也不会要求一个领导者变成了一个超人，什么都懂？什么都会？每一个人的能力，体力，智慧，知识都是有限的，必须专注在不可或缺的关键因素上，所以，总司令应该具备的是关键的领导力，必须有专注，有焦点。

课程名称 Course Title

4Es Leadership of GE——通用电气 4E 领导力

高层主管领导技能提升课程

课程目标 Objectives

- ◇ 借鉴世界级高层领导的知识与经验，帮助中国企业家拔高经营管理的境界，从充满“动力”的角度，探讨“驱动”团队的专业技术。
- ◇ 从五大管理驱动力里，剖析每一个领域里关键的，根本的，或核心的影响因素；提供企业家和管理者们“从什么地方着手”的引爆点 (Tipping Point)。
- ◇ 跳脱学术理论的云端，以企业实际执行的成果，重新再汇总成实战的框架，整合成一幅深入的，已经落地的管理经验图谱，给予企业家们“可以”学习的，可以直接跟随的路径。

课程目录 Contents

- 一、 Energy 活力
- 二、 Energize 激励他人
- 三、 Edge 决断力
- 四、 Execution 执行力

五、 Passion 激情

六、 结论与建议

课程大纲 Syllabus

一、 Energy 活力

(一) 活力的定义

讨论：你感觉您身旁周遭的哪些人让您感觉到他们的生活，或工作充满了活力？

他们身上有哪些特征？

(二) 活力的内涵：

1. 责任心

a) 责任心表达的方式有哪些？

b) 下属遇到不懂的问题，通常您会告诉他怎么办？

2. 要有所爱

3. 比健康还要再更健康一点的身体

案例：如果员工的健康是企业最大的财富，企业要如何创造这份财富？如何拥

有这份财富？

案例：一战的法国国家英雄，为啥却变成了二战的国家叛徒？

中国作为二战的战胜国，为什么战后香港，澳门，和外蒙古却没有回到我们的

怀抱里？

4. 最好有梦

(三) 低活力

1. 缺乏创新，满足于现状



如何判断？

2. 项目或任务完成不及时
3. 优柔寡断，或不及时作出决定
4. 只管自己的工作范围内的事

(四) 强活力

1. 能够同时管理多个关键项目，并能按质按量取得成果，突出重点，及时履行；
2. 能克服阻力，把需要完成的项目或任务及时完成；
3. 为了完成目标，即使是职责以外的事情也会尽心尽力
4. 具有有效的言语性的和非言语性的沟通技巧；
5. 行动迅速，对不确定性能及时、高效地做出反应
6. 果断；高效执行力；能够感染他人；
7. 具有团队合作精神，愿意帮助别人

讨论：如何判断团队里的这种人？他们在工作中有什么特征？

案例：在年纪老的时候，写 11000 页的会议录您估计是要好好赚笔钱，还是要给历史一个交代？

(五) 活力过度

1. 没有计划就采取行动；
2. 行动超前而影响团队整体合作；
3. 重点不突出，在局部上花费太多时间和精力，
4. 从而导致错过了最后的整体期限
5. 太注重细枝末节
6. 缺乏适时的关闭，结束，或中止，刹不住车

二、 Energize 激励他人

讨论：您接触过很懂得激励他人的朋友吗？描述一下他们“激励”的方法？或者他们谈话的方法，内容？

（一）领导者会面对团队

1. 面对群众，第一个需要的激励能量是魅力

- a) 魅力的特质
- b) 魅力的根源
- c) 魅力的方程式

案例：德国制裁俄罗斯，为什么普京和默克尔走的那么近？

案例：什么叫做亲和力？八小时以内，我们认真严格的做事，八小时以外，下了班，我们就是哥儿们？您心中哥儿们的定义是？？？

案例：领导者都渴望自己能在团队里拥有魅力吗？浅谈魅力的一种起源。

2. 第二个是领导者讲演的技巧

讨论：什么是领导者的口才？口才是指滔滔不绝，在下属面前讲话不害羞？领导者如果在上面一直讲，下面什么反应？

- a) 领导者在面对团队讲话时常见的五大弱点
- b) 领导者应该把握的简易谈话技巧：
 - i. 不要喜欢光讲道理
 - ii. “三”的妙用
 - iii. 文字对比法
 - iv. 反复凸显法

- v. 不要拿讲稿或提纲，才能显示自己的口才，否则太没面子了？
- vi. 反馈的功能
- vii. “张力”和“穿力”
 - c) 领导者提升讲演能力的价值金字塔，值得我们稍加用心！

(二) 领导者也可能只是单独一对一的面对某一位员工

1. 激励

- a) 情境的假设——如果？目标！
- b) 醍醐灌顶
- c) 助他一臂之力
- d) 一个可以参考，一个可以相信的故事

2. 信任

- a) 信任，是指领导与下属之间存在什么样的心理交互作用？
- b) 信任是指彼此之间和熟悉吗？
- c) 合乎预期
- d) 互信平台？如何搭建？

3. 说服

- a) 您如何向自己证明，您已经成功的说服了某一位下属了？
 - i. 心甘情愿，口服心服
 - ii. 自觉的工作
 - iii. 不会阳奉阴违，说一套，做一套
 - iv. 想尽办法，有始有终
 - b) 沉默的说服

c) 和小孩子说话，是一定要蹲下来的

d) 能执行？需要四个要件

4. 压力

a) 没有压力，就没有动力？

b) 有效给予下属压力的六大条件

(三) 低激励的泥潭

1. 在工作中忽略员工的利益

2. 只关注下属是否尽责，而忽视其个人发展

3. 不灵活变通

4. 在任何情况下使用同一个领导方式

5. 缺乏明确的目标，方向，以及明确的愿景

(四) 强激励的特征

1. 积极，自信，果断坚定

2. 激发可信度；参考他人的想法

3. 让别人积极参与，确保主人翁意识。

4. 提供明确、积极的反馈

5. 开发他人潜力，拥有高标准，要求很多，认识到成果

6. 给出明确的目的/方向；阐述愿景

7. 虚心听取别人的意见

8. 具有积极向上的幽默

9. 灵活变通，具有弹性

10. 不强求别人做他们不愿做的事情

11. 懂得适时鼓励员工

(五) 过度激励的症状

1. 在特定情形和环境不能及时调整，缺乏灵活性
2. 待人处事给人不真诚的印象
3. 制定和维持不现实的计划，不考虑具体计划对公司的影响，也不考虑公司可以选择的其他方案

三、 Edge 决断力

(一) 强决断力的特征

1. 敢于直面艰难的问题并能很快做出决定
2. 承担棘手的问题
3. 敢于冒险
4. 拥有强烈的成功欲望
5. 在需要的时候适时候退
6. 强烈的自信心，拥有强势的内在驱动
7. 具有弹性，能在逆境中卷土重来，东山再起
8. 在变化中不断成长，总是寻找更好的方式去解决面对的不确定性
9. 具有健康的竞争意识，不管在哪个层面（个人，组织，公司）都想做得最好
10. 坚持信念

案例： I Shall return.

讨论： 问题来了，什么是决断力？那什么是冲动？应该有哪些判断的标准？

案例：1944，June6 诺曼底登陆，您认为那是决断力，还是冲动？两者有什么差异？

讨论：我们知道，也经常听说，企业家应该做第一个吃螃蟹的人；那如何评估这个动作是决断力呢，还是冲动呢？

（二）弱决断力的特征

1. 逃避棘手的问题或决定
2. 无法有效判断事务的轻重缓急
3. 对于变化无所适从，不思进取，不求上进
4. 没有健康的竞争意识
5. 拖别人后腿，在团队中无法起到有效推动和支撑的作用
6. 逃避风险

（三）决断力的来源

1. 决断力不是大胆的赌一把
2. 决断力不是凭直觉，需要信息
3. 决断力来自实力
4. 决断力来自知识和历练
5. 决断力来自强烈的责任心和企图心
6. 决断力来自毫不保留的投入

案例：思考我们做一个商业计划的过程，从头到尾；您如何确保一个计划的成功？

（四）过度决断力

1. 不允许他人保持尊严，不近人情

2. 在明明不可行的情境下仍然执意坚持
3. 太过强势自大
4. 冒险激进
5. 团队意识薄弱
6. 在做每个抉择的时候不够谨慎

四、 **Execution** 执行力

(一) 制度管理——企业里的制度是否受到绝对的尊重？从上到下，大家都遵守公司的规章制度？

1. 员工都知道自己公司的制度吗？
2. 中国人最喜欢找关系，走后门；制度与关系，究竟哪一个说了算？如果一个企业里关系多了，执行力还会强吗？

案例：香港国泰航空如何吸引，并且留住优秀的人才

3. 领导者如何在企业里确认制度的地位？

案例：新加坡开国总理李光耀如何面对记者的毁谤

4. 制度都是用来约束人的行为吗？企业能不能拥有启发性，引导性的制度？

案例：德国人为什么让高速公路不设速限？

(二) 建立强势的企业文化力

1. 何谓文化？它的定义是什么？
 - a) 文化具有哪些能量，为什么管理需要文化？

案例：日本文化与文化的定义

案例：中华文化与文化的功能

案例：二战盟军攻下柏林，在德国首都布兰登堡旁的庆祝会

b) 什么是企业文化？

- i. 是让员工喊口号？还是在墙壁贴标语？还是工作行为？
- ii. 企业文化所能产生的管理行动力
- iii. 贵公司有企业文化吗？如果有，是什么？从哪些地方表现出来？
- iv. 企业自我检查，是否拥有企业文化的三道题目
- v. 企业文化内涵的三要素

c) 如何构建企业的文化力？

- i. 何谓“共同的价值观”？
- ii. 何谓提炼企业文化？是不是翻基本中国的古老典籍，找几句大家都看不懂的字句？

讨论：我们是什么行业，我们要怎么做才能比竞争者做的更好？

案例：制鞋工厂，快递公司，精密工业；它们分别需要什么企业文化？

2. 领导者在管理上，哪一个动作最容易影响企业的文化？

案例：长荣海运

3. 企业文化建设的七大戒条

(三) 企业的经营者和员工两者都必须具备正确的危机意识

案例：微软公司创办人比尔盖兹经常告诉员工：微软距离破产永远只有十八个月；这句话背后的意义是什么？

1. 何谓“可持续发展的优势”？

案例：东北山区的人参种植产业

- a) 我们公司有没有可持续发展的优势——昨天帮助我们成功的原因，明天华能继续用吗？还是必须思考新的方法？
- b) 改变，是企业最重要的可持续发展优势之一
- c) 前通用电气总裁——杰克韦尔奇：当外在的改变超过内在的改变时，我们正在走向消亡。

讨论与作业：面对新的 2020 年，请教您在自己的工作上，计划做哪些“改变”？

(四) 优秀的领导者必须具备几种“能力”？

1. 领导的功能和职责

- a) 领导者与裁判的关系；球员犯规，裁判吹哨子，那如果员工犯规呢？谁吹哨子？

讨论：中国的父母亲都交代小孩子，到单位里学做事之前，要 现学会做人；执行力与领导力的关键是，做人，做事，在企业的管理上，哪一个比较重要一点？

- b) 领导者打造团队健康的人际关系的两大大心理能量是什么？
- c) 美国海湾战争英雄科林鲍威尔将军说：领导力与科学管理的互补作用

2. 领导力的六个基本特质

案例：美国如何在二战的太平洋战场上扭转局势，分水岭是在那个战役？哪个领导犯了什么错误？

讨论：领导者在团队里应该扮演导演，还是主角？您喜欢扮演哪个角色？

讨论：您身上孕育着哪几个特质？举例说明。

3. 领导能力的重新塑造

- a) 蜘蛛网管理模式 — 权力的陷阱和弱点在哪里？

案例：特种部队的管理严格吗？还是严苛？有没有漏洞？有没有死角？

案例：汽车需要汽油，需要强力的引擎，如果没有润滑油，能跑吗？

b) 权力运用的六大戒律

c) 最大的权力，最大的腐败

案例：台湾政府最腐败的部门是哪一个？为什么？

d) 权力与影响力的有效运用

案例：戴安娜王妃，特蕾莎修女，她们分别对这个世界代表什么？

e) 领导者在团队中建立影响力的八大模式

f) 领导者最重要的职场竞争力是什么？

i. 领导者的 EQ 与 IQ—— 您能够控制您的情绪多少，您就能够成就多少事业

ii. 情商的五大心理领域

案例：为什么美国总统杜鲁门不帮蒋介石打内战？

案例：中国是二战的战胜国；但为什么二战结束后，外蒙古，香港，澳门都没有回到我们的怀抱里呢？

讨论：从领导力到执行力的思维逻辑—— 做事应该把握法理情的原则，还是情理法？

4. 做教练式的领导 --- 领导者如何使下属具备您想要的执行力？

(五) 打造沟通力与执行力团队

案例：为什么全球最大的电脑公司之一的宏基电脑总裁施振荣先生说，沟通，应该是 21 世纪企业所面对最困难的管理？

案例：全世界最大的民航飞机空客 380 在开发生产的过程中，虽然手中握着大笔订单，却无法如期交货；面对客户提出的巨额赔偿要求，空客的总裁却要裁

员 10000 人？

1. 企业竞争的本质

- a) 企业究竟在竞争些什么？软件，还是硬件？资源，还是人才？
- b) 企业需要人才？对！但是，一个人才+一个人才=两个人才吗？
- c) 杰克韦尔奇：如何经营管理一个富可敌国的跨国企业？先把企业内部的敌人清除掉。谁是企业内部的敌人？
- d) 企业管理的沟通，必须思考两个领域，不是只有人际沟通的技巧，还要思考不同部门，员工之间信息的流通

2. 我的团队是不是一支能沟通的团队？必须检讨横向与纵向的沟通能力

- a) 横向：各个部门，或者下属与下属之间，能紧密的沟通合作吗？有没有相敬如冰，粉饰太平的现象？如果有，如何打破？

案例：世界第二大乳制品公司怎么让大家一条心，一个方向？

- b) 纵向：领导者如何让下属心甘情愿地为您努力工作？最根本的，要把握的原则是什么？

案例：从毛主席的成功，对于企业内部上下级的沟通与合作，能够获得什么关键的学习？

3. 如何面对团队里冲突的沟通？

- a) 大家都不喜欢和曾经有过摩擦的同事说话。

案例：两家企业在北美洲告上了法院，对方竟然要求讨论一下，到南美洲怎么合作？

案例：以色列和埃及，如何解决领土的纠纷？必须建立在什么原则上才能有效

的解决冲突？

b) 在团队里，如何减少，降低曾经，或是潜藏着冲突双方的对立形势？

案例：西西里古谚---距离敌人最近的地方就是？

4. 企业与团队里沟通的陷阱

a) 领导者喜欢大家的意见都一样？

案例：美国历史上最年轻的总统约翰肯尼迪为什么在上任的前两年，几乎所有的重大决策都以失败告终？

b) 领导的意见不准反对？

案例：波兰历史上的第二次卡亨惨案是怎么发生的？

5. 管理团队最有效的沟通方法？有吗？

案例：日本的森永乳制品王国是如何造就的？

6. 沟通，是一种态度，责任，不是口才

a) 领导向下属推销建议？需要吗？直接下达命令就行？

讨论：与下属讨论工作，会不会影响工作的效率？

b) 面对下属发牢骚，抱怨，如何处理？

c) 公司里的马屁精：执行力的最大障碍

案例：清朝历史上最大的贪官，和珅，他总共贪污了多少钱？为什么乾隆皇帝没办法处置他？换成是您，您能够“驱逐“您身边喜欢拍您马屁的下属吗？还是办不到？

(六) 激励，产生强大的力量

对绝大多数的职业经理人而言，他们在想，我是一名中层主管，我没有人事的任免权，也没有财务的奖励权，我怎么激励下属呢？

1. 永远有效的激励方程式在哪里？

a) 员工在企业工作，除了金钱，还希望得到什么？

2. 中国有句名言“用人不疑，疑人不用”，对这一句话，您有什么想法？您在管理上都如何运用？

(七) 必须装置一套可以驱动团队执行力的管理引擎：目标管理

1. 在企业的日常管理当中，什么是目标管理？目标管理是不是一个浩大的管理动作？

案例：美国可口可乐全球总裁对全世界各个国家可口可乐一把手所说明的目标管理

讨论：如果，不准脱下鞋子，不准把脚弄湿，如何能走过一跳浅浅的小溪？

2. 目标管理的五大误区：

a) 没有压力，就没有动力？

b) 目标管理？其实就是领导和下属的数字游戏；就像菜市场买萝卜一样，讨价还价，反正就是找到一个折衷的数字就对了。

c) 目标有没有分解到每一位员工？销售部门，生产部门都有目标，其他部门呢？财务要不要有目标？还是做账做报表就可以了？人力资源呢？行政呢？

d) 目标的达成与否，有没有和赏罚紧密的挂钩？

e) 为了达成目标，过程和结果，哪一个重要一点点？

3. 您给了下属哪些目标？

案例：考上北大，清华的学生音乐水平高不高？为什么？

- a) 在健身房里，通常健身教练会指导您做几种锻炼？一种就够了吗？
- b) 目标管理与企业持续发展的三根巨大石柱
- c) Finally ,money talks.

五、 **Passion** 激情

(一) 激情的终极特征

讨论：说说您在生活中曾经发生过激情的记忆？不管是对人，还是对物？

(二) **Curiosity** 对新事物发自内心的好奇心

案例：花费 19 年圆梦，或者应该说一辈子。

(三) **Development** 喜欢学习，使自己和周围的人共同成长

1. 找到所爱（不是泡妞）。
2. 建立一个远大，崇高的目标；切割成无数个小目标；尽全力完成。
3. 追求极致，注重细节。

案例：亚州人的瘦小身材是不是只能和欧美国家的彪形大汉一起玩隔着一道网子的体育游戏？

案例：何谓职人，匠人的精神？这个精神的内涵是什么？

(四) **Careness/Concern** 关心他们周围所发生的事情

(五) **Exciting** 工作的一种衷心的、真实的、强烈的兴奋感， 能够在工作中得到满足

案例：激情的模范版—— 比尔盖兹

七、 结论与建议