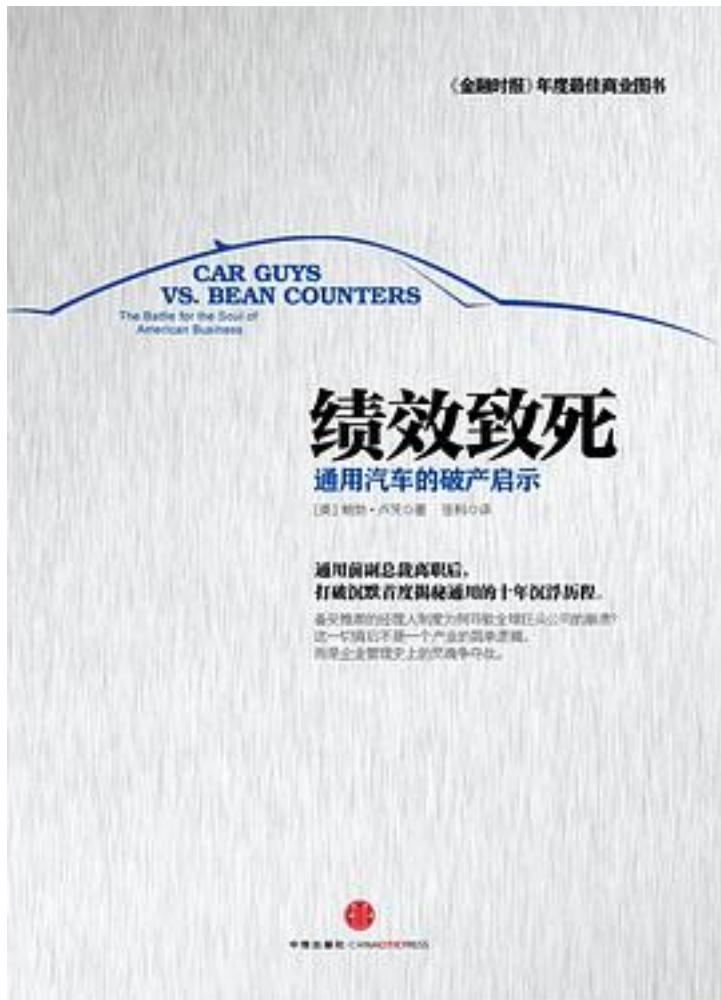


# 绩效致死



[绩效致死 下载链接1](#)

著者: (美) 鲍勃·卢茨

出版者:中信出版社

出版时间:2013-8-30

装帧:平装

isbn:9787508639505

成功的原因各种各样,失败的原因却总有相同之处——比如过于追求短期效益,只盯着眼前的大馅饼。那些馅饼,终有一天,会一个又一个变成陷阱。

在《绩效致死》这本书中，鲍勃认为通用就是被一个巨大的陷阱给害了。商学院和经理人制度导致企业高管们片面注重数字分析，从而导致一种财务报表驱动的管理风格，正是他们毁掉了美国的制造业与创新。他认为企业应该由业务主导，而不是财务主导。这和大部分企业目前崇尚的管理理念是不同的。在他看来，财务主导的经营模式会导致企业创造力低下、产品研发投入缩水等问题，最终侵蚀企业核心竞争力，而业务研发才是长远的发展之道。在业务领域，不应当着眼一时一地的收支平衡和得失，而应当从企业真正提供的价值和未来的发展着眼。

无论是汽车行业还是其他行业的企业，无论当下多有竞争力，如果犯了同样的错误，照样沦陷无误。想不犯错，不妨读读老通用曾经在破产道路上的经历吧，并从中吸取教训。

作者介绍：

（美）鲍勃·卢茨（Bob Lutz），曾在通用汽车、宝马、福特、克莱斯勒四家全球顶级汽车巨头担任高管，其中，通用15年、福特12年、克莱斯勒12年、宝马7年，历时47年之久，业内无出其右者。

2001年，通用将已从克莱斯勒退休的卢茨再度请出山就职副总裁，主导通用的产品开发，达到事业巅峰。他在通用期间，将财务上的守财奴作风、办公室政治、内部地盘争夺、风险规避作为前进道路上的主要绊脚石一块块清除，带来了一系列翻天覆地的产品创新，包括凯迪拉克“16”概念车、CTS轿车，雪佛兰Malibu轿车、2010年型别克新君越等等。

在2009年全美经济紧缩中宣布破产之后，通用因为全面贯彻卢茨的管理思想而重回正道。他给我们讲述的故事将给任何企业的经营管理带来启迪，尤其是那些被守财奴作风整治得开始呼吸困难的企业，更应该好好吸取通用的经验、教训。

被称为“产品大帝”的鲍勃·卢茨至今仍活跃在世界车坛。

目录: 前言

第一章 开端

1998~2000年间，我遇到了一个有趣的现象：记者、分析师以及供应商高管有时会跟我联系，他们几乎都会问到同一个问题：“通用汽车哪里出了问题？为什么他们没能纠正错误？换了你会怎样做？”

第二章 势不可当

尽管面临越来越严厉的批评，势不可当的通用汽车的机器仍在咆哮。随着20世纪70年代的到来，通用汽车高层领导提出了“60-60-60”计划，意味着它将占有60%的市场份额，股票将上涨到每股60美元，所有这一切都在公司核心高管年届60岁时实现。

第三章 置之死地而后生

我这里绝不是说媒体的反向沙文主义（喜爱外国品牌超过本土品牌）是导致通用汽车衰退的主导原因，但是伴随着工人工资与福利上涨、令通用汽车大伤元气的医保成本，以及导致制造与工程方面产生巨大混乱的政府管制，都创造了不允许犯错的环境，只有最精明的领导层才能胜任。

第四章 失效的“杰出文化”

对更高权威的尊敬被夸大了，首席执行官及其他高层领导发出的每一个指令都被当作绝对正确的信条而全盘接受。我2001年重返通用汽车时，这一点依旧明显；盲目遵从不明智的企业方向在当时已造成了几乎无法计算的损失。

第五章 重新开始

曾经有那么短暂的一刻，我在思考，与通用汽车签约也许不是个好主意。随着我就任的日子步步临近，我开始反思自己到目前为止通过官方和非官方途径获悉的有关通用汽车及其核心的北美业务部门的一切。我希望我能扭转局势。

## 第六章 “这是我们的头等大事”

我还鼓励产品研发部门的员工打造一种健康的无政府状态，质疑那些没有前途的流程，以及毫无意义却又被要求严格遵守的规章。我设计并分发了数百张印有“谁说的？”字样的标签，希望看到顽石出现些许裂缝，以便插入必要的雷管。

## 第七章 扳倒一头800磅的大猩猩

我在通用汽车遇到的一个有趣的文化特征，是对权威的过于尊重。这一特征是体系与生俱来的。资深人士被认为拥有某些过人的智慧，对待他们，就算不诚惶诚恐，也应该倍加景仰。实际情况是，公司的资深高管只不过是碰巧获得提升，每天惴惴不安，不知自己是否正在做正确的事情。

## 第八章 学习全球扩张

有谁还记得丰田或本田最后一次发布美国利润数据是在什么时候吗？宝马北美分部呢？没有人再以这种方式运作企业了。按照地理上的部门进行利润的地区优化，就像宣布美国各个州分别成为通用汽车北美分部的“利润中心”一样，毫无意义。

## 第九章 渴望创新

沃蓝达超越了通用汽车近年来其他所有大获成功的车型，有力地证实了通用汽车的愿景以及承担高风险的意愿。这标志着通用汽车的新态度。对于所有的质疑者、对手、批评者以及包括道格·科特霍夫和格兰·贝克在内的怀疑论者，我想说：“伤心去吧，沃蓝达才是未来。”

## 第十章 崩溃与重生

当一家公司及其产品的品质远远好过其声誉的时候，就应将注意力专注于改变公众认知。

## 第十一章 美国企业怎么回事？

这些大型商学院不应沉浸在拥有美国商业教育优势的错误信念中，而应扪心自问，这一切都错在哪儿以及为什么错了。他们培养了好几代擅长摆弄数字、喜爱替换场景、对数据表格成瘾的白痴专才。他们应该为此感到羞愧。

## 第十二章 领导力

不论专制统治者有多么优秀，他能打造持久的成功吗？或者他的风格会令其他愿意打造领导团队的有能力的领导者在其本人离开后也选择离开呢？时间会证明一切。但不管你是否喜欢他（个人来讲，我不愿为皮耶茨博士工作），声望、市场份额、利润率还有股东价值，都在“舍我其谁”的好“医生”的领导下实现了大幅提升。未来是另一回事，如果领导的目的在于取得成果的话，技艺超群的独裁者便取得了重大胜利。

## 第十三章 如果我是首席执行官

我认为，强有力的领导可以准确无误地传达他认为应该完成的事情。我会倾听，但如果认定我的观点无误，我最终会用远没有那么绅士的语气建议完成那件事。我认为，如果没有来自领导的一定程度的强制力，大型机构就不能“前进”得足够快。

## 第十四章 结束语

致谢

· · · · · (收起)

[绩效致死](#) [下载链接1](#)

## 标签

管理

商业

经济

绩效

绩效主义

企业史

美国

鲍勃·卢茨

评论

20130929读完。怀着一丝疑虑读完它，很庆幸，它没有过多对绩效与KPI的抱怨，但处处、字字直击绩效考核或者说职业经理人制度的痛楚。中文名依然是源自营销的噱头，而不是书的本意。英文名《Car Guys VS BeanCounters》副标：TheBattleforTheSoulOfAmericanBusiness。英文名更贴近本书的原意。它更像是一个在汽车行业混了一辈子的老职业经理人对自己产业与自己工作的回顾与反思，而且是中肯如临终前的善言：美国汽车工业或者说美国工业，重组甚至是重生绝对是有可能的，但必须经历自知、痛苦与磨难。同样的，这句话也适应我们，更适应与我们自己。201309023，开始读。

---

也就一个观点而已，一些例子还是比较幽默的。但大型公司不讲绩效、不讲控制，要是按作者的想法，恐怕不见得不会更乱吧

---

一，主要就汽车行业的事情来讲的，而且还挺细。二，第十一章炮轰美国商学院模式，让为其培养的人才专注于数据，图表，分析，虽然智商颇高，却有害于实业。

---

通用、宝马、福特、克莱斯勒。。。。15、12、12、7。。。47年的汽车生涯。。  
。专业啊

绩效死，价值在

:无

其实，这书，还有一个功效，就是你的领导如果眼里只有kpi，那你一定要送他十本。  
。 。 。

太标题党了，直接用副标题会更合适。强龙难压地头蛇，但一直提到媒体大多数偏向丰田...

kpi让这么大的公司做了这么多蠢事. 上校的演讲那段挺震撼的.

按照作者的说法，石油危机之后，美国政府的措施不是上调油价，而是制定车辆油耗指标。美国三大汽车公司措手不及，匆忙推出的小排量汽车问题百出，日本车却是枕戈待旦趁虚而入。不过这也无所谓，当时冷战正激烈，美国拼了老命也要保住日本，所以政客们毫无怜惜地说：通用、福特、克莱斯勒，早就该完蛋了

标题党

写了篇这本书的评价，简单的说，你们都被书名给骗了。

抛开埋怨性的内容，还是一本不错的书。一句话总结，管理就是个度的问题。而这本书说的是通用汽车的案例。

把世界最大的汽车公司搞破产并不是一件容易的事情。不过我更佩服的是，在通用破产之前当了7年副总裁，主导了通用的产品开发的作者，在搞挂了通用之后能马上出书，

用整本书没有任何愧疚地说，这事他完全没有责任。这种事情也只能在美国发生。要是在日本，不管如何，这班高管都要切腹谢罪的。

一个成熟企业往往是一群有能力的人干不出一件好事。流程管理思想的僵化，创新的僵化，很多问题值得警示。重视小指标，漠视顾客与市场的公司最终会灭完。作者把财务工作者叫做bean counters，有一定的道理，所有做财务的人都应该警醒自己的作用。

其实这本书的后半部分和KPI已经没什么事情了，转为吐槽媒体和政府。既然重回通用时有反思，却又把通用搞到破产，这当中的事情避重就轻，扣分。

原书好端端说的现代汽车公司痼疾，中文书名起得莫名其妙简直标题党。作者作为一个汽车工业活传奇，所感所想值得借鉴与思考，不过文中的某些观点未免过于极端化。

开始几章都在怪外部原因，有点牵强。

企业的终极目标是不断提高产品或服务的体验，当工作过程中的数字、流程、逻辑等手段比目标还重要时，企业也就离破产不远了。话说还真见了不少这种干着干着就只较真儿数字和逻辑，忘了自己实际提供的产品怎样的情况。p.s. 被动了解了好多汽车知识...

鲍勃卢茨老师对旧通用（如果真有的话）、日系汽车、美国政府、媒体、左派知识分子、商学院的长达230页的吐槽，当然还有对他治下的新通用的近乎公关式的宣扬（在他一代的改革下），对我这种汽车业门外汉来说阅读起来挺愉悦的，绩效什么的反而倒是其次了，不过鲍勃卢茨是有在解决问题的

[绩效致死 下载链接1](#)

书评

关于绩效这个问题，自从我开始工作的时候就开始接触。

在我们这个行业我所处的部门里面，大大大boss总是一拍屁股就想到一个考核的指标，要求我们去监控。最初的最初是一天100-200个电话量，最后的最后开始要求每天达到多少小时的通话记录。boss的思路我能理解，量变怎么都能达...

对我来说，这是一本很悲哀的书，每当看到老牌的产品巨头轰然坍塌，我都会有这种悲哀的感觉。尤其是，这次是通用汽车，那个让德鲁克成为德鲁克，让斯隆名垂管理学历史的通用汽车。

做绩效体系算是我饭碗的一部分，这一部分还比较基础与成熟，如果要我承认绩效事儿不好使，我...

如果你没有在类似的组织中工作的经历，是很难体会到大企业病的那种“疯狂”流程的过于复杂，标准的过于繁琐，加上那些消耗大量时间为了PPT的美观，数据看上去令人振奋之外，没有人关心，企业最初创立的目的是什么。要说企业能存活在世界上，大多数都是提供一种无与伦比的产...

其实标记这本书是在一年前，原因大家懂的，纯粹是想展示在广播中被某些人看到，哈哈，直到最近读了这本书才发现这真的是一本不错的书，也许在一年前我还不能完全接受，但是现在看来是别有一番感触。1.

认清公司的核心部门，一个公司到底应该以什么为主导，到底什么部门才是你...

### ###认识进化

传统管理不能不谈绩效、KPI的考核。毕竟是企业的命根，企业不敢有人出来革个这个命。作为管理者也不敢，考核、绩效、KPI都是管理者的法宝。对于天天都是开会的管理人而言，如没有这个恐怕内心不安，起码是觉得失去控制。

其实，传统的绩效，一是传统而言，是改进...

2014已过半，一月一书下来，目前觉得最合我胃口的莫过于这本了。

或许是因为它主要抨击大公司的弊端，而在大公司窝了快2年的我对此真的深有体会吧

。就如我们公司，一所大公司好处显而易见，平台大、福利齐全、环境舒适，名声好乃至很好长脸。在这种公司你只要把自己岗位上的...

作者2001年任通用产品设计副总裁。作者事后复盘，看通用死在什么地方。作者给出几个原因：油价上涨后政府不当管制，要求汽车必须符合节能标准，结果日本德国车不需要改，美国车必须花大力气修改才能满足标准。另外，通用跟工会做了妥协，导致了巨大的医保费用开支；通用的决策...

[绩效致死\\_下载链接1](#)