

章1：使命和价值观

- 良好的使命和价值观可以让你切身感受到它的实实在在。使命将指引你前进，价值观所描述的则是引领你到达目的地的行动。有效的使命需要在可能的目标与不可能的目标之间寻求一种平衡。
- 应该如何确定使命。确立使命始终是企业高层管理人员的职责，除了最终需要对此负责的人外，企业使命的确立既不可能，也不应该授权给其他任何人。让员工真正深入地参与进来将产生迥然不同的效果。这个过程本身就能让价值观获得更大的认同。
- 企业管理层需要打破陈规，创造出一种氛围，让员工体会到，在探讨企业价值观的话题上，贡献自己的才华是每个人的责任。P7
- 公司应该赞赏那些品行突出、实践了价值观的员工，而“处罚”那些与之相悖的人。

章2：坦诚

- 古典哲学家伊曼纽尔·康德早就曾雄辩地证明过，不坦诚实际上是一种自私的表现，是为了让你“自己的”生活更加轻松。
- 没有了坦诚之后，人人都可以保全面子，公司则笨拙地向前发展。普及坦诚精神，你就必须激励它，赞赏它、时刻谈论它。你可以把表现出坦诚精神的人塑造造成大众的英雄。

章3：考评

- 归根结底，所谓的区别考评制度不过是资源分配而已，这正是企业领导者要做的事情，而且也是他们得到自己报酬的首要原因之一。区别考评制度不但是提高公司经营效率的最佳方法，同时也是最公正、最仁慈的方法。最终，它会使胜利者脱颖而出。
- 在GE，我们首先花费了大约10年的时间来建立坦诚和信任的企业文化，为实施区别考评制度打基础。
- 如果把员工的区别考评政策落到实处，那么最顶尖的20%就应该得到大量的褒奖，这其中包括奖金、期权、表扬、青睐、培训机会以及其他各种各样的物质和精神财富。对这70%的人适用的管理方法更多是培训激励、积极的反馈和有周全考虑的目标设定。如果发现这个群体当中的某些个人具有特别的能力，那么可以把他们调动到不同的业务或职位上，以增进他们的经验和知识，并检验其蕴藏的领导才能。对考评结果最差的10%，他们不可不离开。P29
- 考评政策有一个最好的优点，那就是团队中最差的10%的员工在离开之后，常常能找到自己真正归属、真正擅长的公司或者事业，从而获得职业生涯的新生。
- 当人们说无法推行“20—70—10”原则时，我认为他们绝不是“为人太好了”，而只是太怯懦了。（韦尔奇承认）区别考评制度会产生消极的影响——有时候，在中间70%的人里，那些比较有能力的人会因为这个原因离开公司。（对中间70%群体的处理方式：它要求领导者能够细致地体察员工之间的差别，并提供终生始终如一、积极的支持。还要求公司建立能真正产生效果的员工培训中心）

章4：发言权和尊严

- 业务讨论会。员工们组成30—100人规模的团队，再配备一名外来的辅导员，一起讨论如何改进做事的方法，如何消除妨碍日常工作的官僚作风和其他障碍。老板会在讨论会开始时出席，讲清楚开这个会的积极意义，同时还要作出以下的两项承诺：对于讨论会最后提出的75%的建议，要在现场给出“行”或“不行”的回答；对于剩下的25%的建议，要在30天之内回答。作出承诺之后，老板将会消失，以免影响公开的讨论，直到会议结束他才会回来，以兑现自己的承诺。（在所有这些地方，业务讨论会都带来了生产力的激增）
- 在一次讨论会上，有位中年仪表工人告诉我：“25年来，公司一直为我的双手支付报酬，但实际上，公司完全可以用上我的头脑——而且什么钱也不用花。”他的话代表了成千上万人的心声。

章5：领导力

- 在你成为领导者以前，成功只同自己的成长有关。当你成为领导者以后，成功都同别人的成长有关。

领导者应该做些什么：

- 在担任领导者的时候，你无论如何都不可能做到尽善尽美，而只能争取做得更好。
- 坚持不懈地提升自己的团队，把同员工的一次会面都作为评估、指导和帮助他们树立自信心的机会。（管理者需要花费很大一部分时间在下三个活动上）
 - 必须作评估——让合适的人去做合适的工作，支持和提拔那些表现出色的人，把那些不适合的人员调开。
 - 必须提供指导、引导、批评和帮助下属，提高他们在各方面的能力。
 - 最后，必须树立员工的自信心——向员工倾吐你的激励、关心和赏识。自信心能够增强员工的可塑性、冒险精神和超越梦想的勇气，是胜利队伍的助燃剂。
- 员工的成长应当是每天都要关注的事情，包括日常工作中的方方面面。用户来访可以给你提供检验自己销售队伍素质的机会。到工厂参观时，可以接触那些有前途的新的生产经理，看看他们是否有能力担负更大的责任。会间休息时，可以抓紧时间对某位即将首次作重大报告的团队成员进行指导。
- 帮助下属树立自信心可能是你应该做的最重要的事情。即使对那些已经有自信心的人，你也要把握住每个时机，持续不断地鼓励他们，要毫不吝啬地加以表扬，越具体越好。
- 让员工不但要怀有梦想，而且还要拥抱它，实现它。
 - 领导者需要为团队描绘一个梦想，作为领导者，你必须让大家的梦想变得真实、鲜活起来。首先，不要用术语。目标不能听起来很崇高，但是也含混。你指引的方向必须具体、旗帜鲜明。要做到即使你半夜叫醒一个员工，问他：“我们方向是什么？”他也能够迷迷糊糊地回答你。
 - 你必须坚持不懈地谈论自己的梦想——脱口而出，简直说到被别人当成废话的地步。
 - 组织中最普遍的一个问题是，领导者只同自己最接近的同事交流有关公司的梦想，没有把影响扩大到基层的员工中。
 - 如果你希望自己的员工能拥护公司的梦想，那么在他们采取行动之前，就要“拿出真金白银来”，可以是薪水、奖金或者其他某种有意义的认同。除非你能经常同员工进行交流，并以奖赏来强化它。只有这样，梦想才能从纸上跳出来——进入企业的生活。
- 深入员工中间，向他们传递积极的活力和乐观精神。

为领导者，你的工作就是同消极的力量作斗争。做为领导者你要呈现出克服困难的、有极的、无所不能的态度。这意味着你要走出办公室，深入大家中间，真正关心他们在做什么、进展如何，带领大家一起翻越高山。

- 以坦诚精神，透明度和声望，建立别人对自己的信赖感。
 - 当领导表现出真诚、坦率，言出必行的时候，信任就出现了。
 - 要想获得员工的信赖——领导者还应该学会赏罚分明，以身作则。他们绝不能霸占自己手下的成就，把别人的好主意窃为己有。在艰难时期，领导者需要对做错的事情负责，在收获的时候他们会慷慨地赞扬部下。
 - 请记住，担任领导并不意味着你授予了王冠，而是给你赋予了一项职责——使其他人身上最好的潜质发挥出来。
- 有勇气，敢于作出不受欢迎到的决定，说出得罪人的话。
 - 你被选做领导，是因为你阅历丰富，做对事情的时候更多。因此，要学会倾听自己的知觉——它会告诉你某些东西。
 - 以好心态，甚至怀疑精神来监督和推进业务，要保证自己提出的问题能够带来员工的实际行动。
 - 而如人们说自己的团队，或者反过来，在自己功成名就的美妙时刻，能够喜悦但不失谦逊地享受成功的乐趣。成熟的人知道尊重别人的情感，他们充满自信但并不傲慢无礼）
 - 一项决策、一项提议或一条信息进行讨论时，你都要一个劲地提问：“如果……会出现什么情况呢？”“为什么我们不一……呢？”“怎么样才能……”
 - 你必须保证自己的问题能引发争论！并且让大家采取相应的行动。
 - 如果你提出的问题和关心的事情没有让员工采取相应的行动，那将依然没有价值可言。
- 勇于承担风险，勤奋学习，成为表率。
 - 在大多数情况下，人们表现出惰性的原因是他们的风险与报酬不成比例。
- 学会庆祝。
 - 庆祝能让人们有胜利者的感觉，并且营造出一种有认同感、充满积极活力的氛围。

章6：招聘

- 三重考验：1）正直（更多依赖于直觉）；2）智慧（有强烈的求和欲、宽广的知识面）；3）成熟（表现特征：能够控制怒火、承受压力和挫折，或者反过来，在自己功成名就的美妙时刻，能够喜悦但不失谦逊地享受成功的乐趣。成熟的人知道尊重别人的情感，他们充满自信但并不傲慢无礼）
- “4E和1P”计划（胜任力素质模型，详见P66）。1）活力；2）激励别人的能力；3）决断力；4）执行力；5）激情。
- 招聘高层人士：
 - 真诚。我所指的真诚是有关信念和信念的品质，它能使一个领导者变得勇敢而果断，这在那些需要采取快速行动的时刻是必不可少。真诚可以使领导者变得和蔼可亲。领导者不能有一丝一毫的伪装，他们必须保持自己的本色，从而直面众人，激励自己的追随者，以真诚带来的威信去开展领导工作。
 - 对变化来临的敏感性。那些最出色的领导者在残酷的竞争环境中对市场变化有第六感，也能感知现有的竞争者后来者的动向。
 - 爱才。一位优秀的领导者就要有这样的勇气，敢于把最优秀的人集中到自己的团队里，而不怕把自己变成会议室里看上去最傻的人！
 - 坚韧的弹性。在任命新的领导者时，我总是愿意找那些有过一两次挫折经历的候选人。我特别喜欢那些曾经被完全击倒，却又能够站起来，并且在下一个回合里能以更强的姿态出现的人。
- 有关招聘的常见问题
 - 永远不要完全依赖一次面试！无论多忙，你都应该多安排几名公司的人与每一位候选人进行多次接触。
 - 如果某位值得信任的同事告诉你，他对某个应聘者有不好的直觉，那你应该认真倾听。通常情况下，这种说不清楚的感觉会是一种信号，它告诉你那个候选人其实并不是表面上那么回事。
 - 轮到你提问的时候，你可以试着夸大招聘职位的挑战性，把它描述成最糟糕的情况——艰苦、充满争议、有政治斗争和所有不确定的因素。当你加快快速以后，看看这个应聘者是否不停的说：“是的，是的，没有问题”。如果这样，那么应聘者恐怕没有比其他更多的选择，你可能是他被启用的唯一希望。如果应聘者开始以尖锐的问题向你提问，“你指望在最短的时间内必须完成任务”，或者“我有充足的时间来展开工作吗”，那就需要提高注意了。如果应聘者向你提出有关公司价值的问题，则更需要对他另眼相看。在面试工作的困难时，优秀的应聘者会激动起来，表现出很强的好奇心和坚定的自信，而不是过于热心地对你所说的话都表示顺从。
 - 无论是不是经理人，你最好都不要雇用那些缺乏积极活力的人，因为没有活力的人将削弱整个组织的动力。决断力和执行力可以靠经验积累和管理培训来提高。
 - 努力寻找那些有极大潜力的、能够与业务共同成长，或者能在公司其他部门得到更高职位的人是合格的。
 - 在招聘面试时，不要给他提供职业生涯的“终极职位”，除非这个位置是一个职能部门负责人或者是CEO。
 - 通常是在一年以内，最多不超过两年，你挑的人是否能够取得预期的成绩就应该相当明了了。
 - 每次在人员招聘上，失败都是你自己的责任，你一定要亲自把这件事处理好，不能把后果推给公司人力资源部门身上。你应该担负起责任，妥善而公平地安排好结局。
 - 如果在面试过程中我只能了解到应聘者的一个方面，那我希望知道他上一次离职的原因。仔细倾听，深入应聘者的内心，为什么一个会放弃自己原来的职位将告诉你许多事情，这可能比其他任何数据都更为重要。

章7：人员管理

- 把人力资源管理提升到重要的位置，提升到组织管理的首位，并且相信人力资源管理人员具有特殊的品质，能够帮助经理人才培养领导者、发展事业。实际上，最出色的人力资源管理者既是教师，又是父母。
 - （韦尔奇）认为的HR正轨：倾听员工意见、处理内部矛盾以及帮助经理人才培养领导素质，发展他们的事业。
- 最出色的人力资源经理是各种角色的综合体：一种角色是教师，他能倾听你的忏悔和抱怨，丝毫不加以反驳；另一种角色是父母，给你关爱和教育，在你脱离轨道的时候迅速提供援助。
- 在多年的管理实践中，——我发现某些最出色的人力资源负责人在自己的职业生涯中有过直接的管理经验——他们负责过一家工厂、一条生产线或者其他的部门。
- （人力资源负责人）他们都拥有超出自己头衔和职位的能量，他们懂得公司的业务——甚至清楚每一个细节，知道销售部门和生产部门之间的紧张关系。知道两位公司高层领导者曾于角逐同一职位心存芥蒂，他们看得出，员工头脑中隐藏着某种等级观念——那是每家公司都有的无形的政治态度，他们熟知各个员工及其经历。那些教师/父母型的人力资源经理还显露出正是正直的人品。那是不屈不挠的坦诚态度和令人信赖的品质。他们以少有的胸怀去倾听，能大胆说出真相，有强烈的自信。他们也知道怎样解决争端（可以随时出面去处理摩擦和危机）。
- 采用一套严格的、非官僚化的业绩评价体系，同时认真考察员工的品行。
 - 如果没有一个公正的、能够给员工持续提供反馈的考评体系，你是不可能管理好自己的手下，带着他们做出好成绩的。
 - 好的绩效评价体系的共同特征：P85
 - 简单明了。如果对每个人的考评需要两页以上的文件，那你的评价体系一定有些东西弄错了。（韦尔奇通过一张纸条传递两条信息）我认为他那些地方做得很好，哪些地方需要提高。
 - 评价的标准应该是一致的，与员工个人的行为直接相关。标准应当是可以量化的，其基准是员工在多大程度上达到了目标；也是定性的，其基准是他们表现出什么样的行为规范。
 - 应当保证，经理人对员工的考评每年至少有一次，最好是两次，采取正式的，面对面会谈的形式。
 - 最后，一个好的评价体系应当包括关于职业发展的内容。经理应当提出两三个员工的名字，也就是他们认为在自己晋升以后有可能取代他们的人。在业绩评价体系执行以后，员工们是否能明白，为了改进自己的业绩，他们都需要做些什么？只有正直的品行才能使评价体系得到切实执行，而不是文件上的敷衍。
- 创立有效的激励机制——通过金钱、认同和培训机会来激励和留住员工。
 - 在人员管理方面做得很好的公司总是把好的业绩与奖赏紧密联系在一起。
 - 你做得越好，得到的就越多——在物质和精神上实现双丰收。相反，最多人感到心灰意气的事情莫过于付出了艰苦的努力，达到或超过了公司的期望以后，却发现自己的成就没有引起公司的重视。业绩出色的人没有得到特别的奖励。如果人们都得到了同样的奖励，要想激励人们上进，就需要在奖赏和认同上面表现出差别。同样，要想留住出色的人，公司也不能在这两方面有任何吝啬。
- 激励和留住员工的另一个关键办法是培训。如果你雇用的都是优秀的人，那他们都是希望得到成长的，他们将流露出学到更多东西、做更多工作的渴望。优秀的人永远不会认为自己已经到达了比赛的终点，而总是渴望继续前进！
 - 在任何一种情况下，都要保证参加培训是一种对突出业绩的奖赏，而不是打发时间的精神安慰。公司不能给员工提供终生雇用的承诺。但是公司能够承诺，为员工提供一切机会，培养其职业能力。P88
 - 如果过于放纵，明星可以变成魔鬼。每当明星人物出现新巨大或者失控的苗头时，就需要有人出面，同他就公司的价值观和行为问题进行交流的谈话。
- 最理想的做法是，在明星离开前的8小时内任命他的替代者。这个丑闻的行动会把信息明确传递给整个公司——没有人是公司离不开的，没有哪个人能够凌驾于公司之上。要想快速替换明星人物，唯一的办法就是有充足的替补队员。
- （绩效评估）中间的70%关系到公司的成败，对任何企业而言，它都是心脏、灵魂与核心。
- 建议你的公司应该尽量扁平化，要比你一般认为满意的扁平程度超出50%。对经理人汇报的直接下属至少应为10个人，如果他们有丰富的管理经验，还可以增加30%~50%。

章8：分手

- 解雇那些业绩不佳的人并不是那么黑白分明，关于谁做了哪些工作，谁应该对最后的结果负责，有许多界限不那么分明的地方。
- 经理人在处理解雇的问题时容易发生如下三种错误——行动太匆忙，不够谨慎，拖得太久。
- 老板把表现不好的雇员放到进退两难的位置上，然后以不屈不挠的态度向同事都看到——而且赞成——解雇决定的必要性。尽管这样的行为比较残酷，然而大多数老板却希望借此来证明自己的谨慎，而不是迫不得已。

章9：变革

- 变革的4条原则
 - 在每一次发动变革运动时，确立一个清晰的目的或指标。为变革而变革的做法是愚蠢的，只会产生消极影响。
 - 招募和提拔忠诚的追随者，以及能适应变革的人。P113（商业人士中不到10%的真正变革者（知道如何发起变革并热衷变革者），大约70%-80%不可能领导变革，但是他们认识到变革的必要性后会支持变革）
 - 清理并去除反抗者，即使他们有不错的业绩也在所不惜。
 - 利用意外的机会（把坏事变成好事）
- 真正变革者的特点P113：傲慢、精力过剩、对将来有点妄想狂的样子；充满好奇心，喜欢向前看；他们提出大量的问题、张口就说：“为什么我们不……；这些人富有勇气，有点无知者无畏的天真。他们不畏惧失败，面对失败能够爬起来继续前进；在风险面前屹立不动，使得他们能够在缺乏足够资料的时候敢于作出冒险的决定。
- 要变革，你需要在上层有忠实的支持者，在各个地方找到赞同者。

章10：危机管理

- 预防危机有三种主要的方法：第一种是严格控制（主要针对财务纪律和会计制度，辅以强大的内部和外部审计程序）；第二种方法是采用良好的内部管理流程；第三种方法是正直的企业文化。
- 处理危机的五种说法：
 - 第一，假设问题本身要比表现出来的更糟糕。关键在于，在危机浮现之初就不要紧绳。要作最坏的打算，并立刻行动起来。要假设这个严重的问题就在他自己手中，需要你自己的想法去解决。
 - 第二，假设这个世界上并不存在秘密，每个人最终都会知道一切事情的真相。你设法封锁的消息总会泄露出去，而且在消息散播的时候，肯定会走样、扭曲和混淆不清。唯一解决办法就是你自己把问题揭露出来。如果你不这样做，那一定有人替你做，没有哪个人能够凌驾于公司之上。要想快速替换明星人物，唯一的办法就是有充足的替补队员。
 - 第三，假设你和你自己的组织对危机的处理将被别人以最敌对的态度描述出来。公开讨论出现的问题，把自己的立场讲清楚，向大家解释问题出现的原因和你将如何进行处理。
 - 第四，假设在危机处理过程中，有关的人和事业会发生变化。几乎没有哪次危机不是以付出血的代价而告终。
 - 第五，假设你的组织将从危机中挺过来，而且会因为经历了考验而变得更强更大。你应该尽最大的可能挖掘每一次危机的价值，并且一旦有机会就同别人分享它。在这样做的时候，你就把抵抗疾病的疫苗传递给了大家。

章11：战略

- 在真实的生活，战略其实是非常直截了当的——你选准一个努力的方向，然后不顾一切地实现它罢了。战略不过是制定基本的规划，确立大致的方向，把合适的人放到合适的位置上，然后以不屈不挠的态度改进和执行而已。
- 战略是围绕自己的产品和服务展开的。战略其实是就如何应对竞争的问题作出清晰的选择。不管你的生意有多大，资金有多雄厚，你也不可能满足所有人的所有要求。那些小店知道，要想生存下去就得找到一个战略位置，在那里，他们可以战胜其他任何对手。
- GE的实践经验告诉，如果大方向对头，又有一定的宽度则战略并不需要经常改变。我的建议是，当你思考战略的时候，要考虑到大众化的方面。尽量原创道，不要走老套和捷径。把精力放在创新、技术、内部流程、附加服务差任何能给你与众不同的因素上。如果走了这些道路，即使偏离一点点，你也能获得竞争优势。你还可以通过不断改进，获得比你竞争对手更强的竞争优势。如果你们能够不断地加以改善，它们还将变成可持续的竞争优势。
- 战略需要探讨的三个问题（5个PPT时，把这5个问题讲清楚，战略也就清晰了）
 - 首先，为你的生意制定一个大大方向上的规划——找到最聪明、实用、快速能够获得持续竞争优势的办法。
 - 其次，把合适的人放到合适的位置上，以落实这个大的规划（员工的能力与战略匹配起来）。
 - 最后，不断探索能够实现你规划的最佳实践经验（如果没有学习型的企业文化，你也不能获得持久的竞争优势）。一旦有了最好的实践经验，最后的公司要做两件事情：模仿，并改进。（发现最佳实践经验，借鉴他们然后不断地进行改进）

战略需要探讨的三个问题（5个PPT时，把这5个问题讲清楚，战略也就清晰了）

幻灯片 1

今天的竞技场是什么样的？

◎ 在你所属的行业里，都有些什么样的竞争对手，它们是大是小、

◎ 是新企业还是老牌公司？

◎ 在全球市场和哪个国家的市场里，这些企业各自占有多大的份额？

◎ 你的企业在哪个市场上更擅长？

◎ 这个行业有些什么特征？是大众化的，还是高附加价值的，还是在两者之间？是长周期的，还是短周期的？它处在行业增长曲线的什么位置？决定利润率的主要因素是什么？

◎ 每个竞争者的优势和劣势都有哪些？他们的产品是否出色？各自在研发上花了多大力气？各个对手的销售能力如何？其企业文化在多大程度上是业绩导向的？

◎ 这个行业的主要顾客有哪些，他们有着怎样的购买方式？

幻灯片 2

最近的竞争形势如何？

◎ 过去一年里，各个竞争对手都有哪些可能改变市场格局的举动？

◎ 是否有人引进了可以改变游戏局面的新产品、新技术或者新的销售渠道？

◎ 是否有新的进入者，它在去年的业绩如何？

幻灯片 3

你的近况如何？

◎ 过去一年，你的表现对市场竞争格局有何影响？

◎ 你是否收购了企业，引进了新产品，挖走了对手的主要销售人

员，或者从某某创新企业得到了一项新技术的特许权？

◎ 你是否失去了过去的某些竞争优势——一位杰出的销售经理，一种特殊产品，或者一项专有技术？

幻灯片 4

有哪些潜在的变量？

◎ 在下一年，你最担心什么——竞争对手有没有可能做出什么事情，把你封杀出局？

◎ 你的对手可能采纳什么样的新产品和新技术，甚至改变游戏规则？

◎ 会不会发生针对你的兼并收购？

幻灯片 5

你有什么胜着？

◎ 你能做些什么来改变竞争格局——企业兼并、新产品，还是全球化？

◎ 怎样做才能让顾客保持粘性，比以前更忠实于你，比依赖别人更依赖你？

章12：预算

- 在许多公司里，制定预算的程序仍是经营中最缺乏效率的环节。实际上，一家公司在市场上取胜，多数情况下都与预算没有太大关系。
- 在预算会议上讨论两个问题：如何超越去年的业绩？竞争对手在做什么，如何战胜他们，而主要是通过实际业绩与以前的业绩以及竞争环境的对比来决定，并把现实的战略机会和困难的因素考虑进来。

章13：有机的成长（企业自身如何成长壮大）

- 启动新业务通常有三个错误
 - 首先，他们没有给新项目足够的投资，特别是对于业务第一线的人员。
 - 其次，他们对新项目的前景和重要性宣传得太少。事实上，很多人不但没有为新项目的潜力欢呼，反而保持秘而不宣的态度。
 - 最后，他们限制了新项目的自主权。
- 解决错误的三个原则：
 - 原则1 首先做大项目，把最高、最有进取心、最有活力的人放到新业务的领导岗位上。对新项目的研发和营销的投入应该足够大，就仿佛它即将成为最大、最富有的员工。在选拔人才时也应该按同样的心态。要让新业务发展下去，就必须让最出色的人来执掌。有件事是确定无疑的：资源有限、人员配备一般的新业务肯定长不大。
 - 原则2 夸大宣传新项目的潜力和重要性。在每次高层管理会议上，我都不厌其烦地谈论对它的（新项目负责人）的任命。在所有重大的公开场合让它们（项目）得到同等尊贵的关注。新项目必须拉拉扯扯持续和大声的助威。对新项目而言，获得高层的关注是至关重要的。新项目的报告层次至少应该高两级。如果有必要，他们应该直接对CEO负责。至少他们也应该在CEO的日程表上占据特殊的位置。
 - 原则3 给予自由度，允许犯错误；让新项目自己成熟起来。要给予新项目一个比你愿意给的更大的自由度，而不是自由。要在支持、监督与束缚一个新项目之间寻找合适的平衡，这跟把孩子送到大学去并没有什么不同。适当的自由会给人們主人翁意识和自豪感。配备有强大领导者的新项目应该自己拥有所有的生产工具，例如建立独立的研发、销售和市场队伍。他们有权自己主宰人事和战略方面的重要决策。
- 如果你正在负责新业务的建议：
 - （或者你可以等待老板出招）生存就是一个等待游戏。那只需要继续做出好的业绩，保持乐观的态度，直到有希望的时候。通常，一位业绩出色的坏老板并不需要等到去世，才能让高层人士制裁他，但是启动这样的事情通常也需要契机。你所工作的公司也许不会这样，听任一个坏老板胡作非为下去，非要等到问题一团糟之后才出来收拾。尽管这样，出色的业绩还是有可能让一个（坏）老板无限期地干下去。
 - 如果你认为自己的组织，特别是你的老板的老板，或者人力资源部门的什么人能够理解你的难处、同情你，那你就应该相信，总有一天自己将获得提拔，或者另有任用，作为你坚持下去的奖励。在你等待的时候，则应该继续努力，为工作贡献自己的所能。
 - （如果你向你的老板的老板告密）90%的结果是，对老板的老板提出抱怨最终将伤害你自己。大老板或许会把你的汇报记在心里，批评你的老板的行为，但是以后一定会发现，自己的日子将更加难过。这或许就是正派人一般不与恶棍计较的原因。
 - 如果你发现自己正面临着一个坏老板，而且不会很快有改变，你就需要重新权衡一下自己的选择：“这样做值得吗？”

章14：企业并购

- 并购的7大陷阱：P181

章16：合适的工作

- 在金钱、不在乎金钱，还是在乎其间，它都没有什么作用。但如果在职业生涯的最初几年里，你对自己的感受不诚实，今后或许会追悔莫及。
- 如果加入了一个与自己的内心感受不相融合的公司，那你将发现自己必须戴上面具才能生存，每天都要做自欺欺人的事情。你也需要找到与自己志趣相投的人，在职业生涯中应该越早越好。
- 任何新工作都应该让你自己感觉有所发展而不是刚刚起步。
- 自己即将加入的公司是真正看重员工价值的企业，它把每个人的成长当成自己的目标，可以容忍员工犯错误，有许多宝贵的人才，你在他们周围可以得到辅导。
- 有的小企业家带给人生的经验和阅历是无法比拟的。在小企业中心你能够在职业生涯的早期就获得管理别人的机会。
- 在选择公司的时候，有时要考虑它的声誉，另外一些时候则需要考虑它所处的行业。
- 你所从事的每种职业都是一场赌博，它有可能开拓你未来的发展空间，也有可能缩小你的选择范围。
- 在寻找第一份工作，要做真实的自己，要保持平静的心态。真诚或许是你最好的卖点。

章17：晋升

- 要想获得晋升，有一个“要”和一个“不要”。要交出动人的、远远超出预期的业绩（获得出色的业绩）；在机遇来临的时候，要敢于把自己的工作责任扩展到预期的范围之外（拓展自己的工作职责），不要麻烦你的老板动用政治资本来帮助你。
- 需要老板动用政治资本的情况：
 - 你不认同公司的价值和行为模式；
 - 缺少坦诚的态度（包括所有有缺陷的做法），会让你的同伴和老板承受无尽的痛苦。别让你的老板非要追根问底，你才肯说出话来。如果表现出一种能让人们一接受的态度，你的老板会更轻松一点，那就要放下一点，有话直说。
 - 过分张扬你的职业目标。（P234）（老板）想在同伴们一致反对声中推荐某个人，那将是非常困难。
- 如果说超出别人的期望是获得晋升的最有效的办法，那么破坏你自己的最有效的办法就是在自己的组织里面当刺头儿。P230
- 职场晋升的“四要”和“一个不要”：
 - 在处理与下属的关系时，要像对待老板那样认真。
 - 第一个陷阱是最普遍，那就是你对自己的上级所花费的精力过多。结果，你太远离自己的部下，丧失了他们的支持和爱戴。第二个陷阱则相反，你与自己的部下靠得太近，跨越了边界，对他们来说，你的举动太像伙伴，而失去了老板的尊严。
 - 要在公司的主要项目或者新项目上早点做出成绩，吸引大家的关注。

方式一是取得出色的业绩。方式二是参加重要项目或者新项目的团队，率先把手举起来，即使是被大家不太看好的特殊项目。

- 一是要寻找和利用积极的师傅。因为谁是有帮助的师傅从表面上看不出来。
- 要保持积极的态度，并且感谢他人。
 - 要有耐心做配角，在和老板的相处中感受乐趣，不要成为让人讨厌或无趣之人，不要自以为清高或者华而不实，如果你太把自己当成回事儿了，那就该敲敲自己的脑袋。
 - 如果你天性开朗，那当然再好不过。如果不是，那你也应该为此而努力，让自己脸上始终浮现出自信的笑容。
- “一个不要”：不要让你的挫折在办公室搞得人人皆知。单位里的人们尽管知道你的许多事情，但你不应该把他们卷入自己的感情经历中。即使你打算离开办公室的人，也应该尽可能优雅地接受他们的挫折，甚至把它当做是需要重新证明自己的挑战。这样的态度对你才是有益的，无论你是否是去。

章18：糟糕的老板

- 不管遇到多么糟糕的老板，你都不能让自己表现为一名受害者。
- 分析老板古怪的原因（假设老板只给你一人穿小鞋）：那你首先要问问自己，是否做过什么样的事情让他对你心怀不满。如果你的老板对你不好——主要是对你——那你应该确定他对你抱有怨恨，而他的偏见可能与你的态度或者业绩有关。其次，检查一下你对待权威的态度，也许在你内心深处，你就厌恶权威，而这就是和你自己老板之间关系紧张的根源。
- 如果你自己身上没有问题，这就需要想你的老板究竟在考虑什么了，那你必须要求自己，因为没有任何其他途径可以绕过它。（谈时）不要太为自己辩护，你的目标只是找出那些你的老板基于某种原因而没有公开告诉过你的东西。你的目标是找到他对你态度和业绩的疑问。
- （或者你可以等待老板出招）生存就是一个等待游戏。那只需要继续做出好的业绩，保持乐观的态度，直到有希望的时候。通常，一位业绩出色的坏老板并不需要等到去世，才能让高层人士制裁他，但是启动这样的事情通常也需要契机。你所工作的公司也许不会这样，听任一个坏老板胡作非为下去，非要等到问题一团糟之后才出来收拾。尽管这样，出色的业绩还是有可能让一个（坏）老板无限期地干下去。
- 如果你认为自己的组织，特别是你的老板的老板，或者人力资源部门的什么人能够理解你的难处、同情你，那你就应该相信，总有一天自己将获得提拔，或者另有任用，作为你坚持下去的奖励。在你等待的时候，则应该继续努力，为工作贡献自己的所能。
- （如果你向你的老板的老板告密）90%的结果是，对老板的老板提出抱怨最终将伤害你自己。大老板或许会把你的汇报记在心里，批评你的老板的行为，但是以后一定会发现，自己的日子将更加难过。这或许就是正派人一般不与恶棍计较的原因。
- 如果你发现自己正面临着一个坏老板，而且不会很快有改变，你就需要重新权衡一下自己的选择：“这样做值得吗？”