

美国通用电气公司的 特色内控及启示

■ 刘 华

美国通用电气公司(以下简称通用电气)的业务遍及能源、医疗、交通、新材料、消费及工业品、基础设施、电视传媒和金融服务等领域。作为一家久负盛名的百年老店(创建于1878年),它是道琼斯工业指数自1896年设立以来唯一至今仍在榜上的公司,并连续多年被著名的《金融时报》评为全球最受尊敬的公司。通用电气常盛不衰的密钥何在?对我国企业有何借鉴意义?本文拟从内部控制的视角,用最流行的COSO五要素(即控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控)对其进行剖析。

一、控制环境

1.文化价值观

文化基调对企业的快速发展非常有益。通用电气认为,卓越和竞争力与诚实和清白是可以完全相容的,只要同时拥有质量、价格和技术优势,便能赢得胜利。公司1981~2001年间的首席执行官杰克·韦尔奇指出,“你无法将对清白的监督建立在制度上,要通过坚持不懈、强有力的领导,不容许放纵部属、曲解法令或走旁门左道,以此来改变文化。”为此,通用电气的每位职员都要接受所谓的清白测试,每天面对镜子反省自己的所作所为。通用电气的哲学是,“不允许业绩与诚信发生矛盾”,一旦出现矛盾,会坚定选择诚信。

通用电气的每位职员都有一张“通

用电气价值观”卡:痛恨官僚主义、开明、讲究速度、自信、高瞻远瞩、精力充沛、果敢地设定目标、将变化视为机遇,以及适应全球化。这些价值观是通用电气进行培养的主题,也是决定公司职员晋升的最重要的评价标准。

2.战略目标与人才

通用电气是多元化经营最为成功的企业,也是全球化最为成功的公司。此外,通用电气还用现代的服务导向,取代了传统的产品导向。公司的首要任务从提供产品并辅之以提供服务,转变为提供以客户为中心、以信息技术为基础,旨在提高生产率的各种高价值的解决方案。也就是说,通用电气不仅是一个销售高质量产品的公司,更是一个提供高价值服务的公司。

即使公司有世界上最好的战略,但如果沒有合适的人去发展、实现,这些战略恐怕也是“只开花,不结果”。通用电气认为,“让合适的人做合适的事,远比开发一项新战略更重要”,并因此只接受高素质的职员。号称“全球第一CEO”的杰克·韦尔奇,就是花了9年的时间被挑选出来的,可以说是企业管理史上继承策划的最佳典范。通用电气充分发挥了学校的教育作用,每年向克罗顿维尔学校拨款约10亿美元,培训高级干部和新任经理多达1万人。据统计,世界500强公司中有168家公司的CEO曾在通用电气工作过,通用电气因此也被誉为盛产CEO的摇篮。通用电

气还坚持认为,在全球的每一个企业都应重用本地人才,而本地人才也要有足够的才能胜任在全球工作,即“全球本土化和本土全球化”。通用电气的职员可能来自不同的国家,分属不同的业务部门,或服务于不同的分支机构,但都会被一视同仁,得到相同级别的培训与发展机会,而85%的管理人员是从内部提拔上去的。

二、风险评估

通用电气认为,风险评估必须具有灵活性和预见性,要进行策略性思考:

①你了解你的企业和你的竞争对手在全球的详细地位(包括市场占有率、生产能力、当今在区域内的地位)吗?②在过去的两三年里,你的部分对手采取了哪些行动以改变竞争局面?③你在这两年里做了什么来改变这个局面?④在未来的两年,你最害怕竞争对手采取何种措施来改变竞争态势?⑤你在今后的两年里将会采取何种防范措施来避开他们的策略?

经过长期验证,通用电气还总结出两条关于如何应对竞争的真谛:一是如果你的竞争对手占据了比你更有利的位置,或是他们的行动有充分的策略性理论基础,你就要扪心自问哪个地方出了错,而他们沒有出错?二是试图了解每一项新的产品计划,同时认真考虑最精明的竞争对手将如何胜过我们。

三、控制活动

1. 市场原则与统一、多样化

通用电气为多元化确立了“数一数二”的市场原则，即任何事业部门存在的条件是在市场上“数一数二”，否则就要被砍掉——整顿、关闭或出售，将最优秀的员工和最丰富的资源集中在最有优势的领域。这样做非但没有使公司的营业额下降，反而使专注于核心业务的通用电气的竞争力更加强大，具有远高于一般水准的投资报酬率，与专业化经营的效果相比也毫不逊色。

准确地讲，通用电气其实是一个统一、多样化的公司。通用电气在业务上奉行多元化战略的同时，非常注重管理上的统一和文化上的整合，以保持管理、文化上的先进性和多元化的效率，避免成为一家大杂烩式的杂牌公司。从组织的硬件来看，通用电气总部建立了统一的财务管理、投资管理、人力资源管理、流程及质量管理、风险控制管理、运营系统等管理政策及其体系。更为重要的是，通用电气公司从价值观、理念、行为准则、企业文化等一些软性方面也有统一的规范，并通过正式的企业运营系统和非正式的交流方式渗透到企业的每个角落。在每兼并一家企业之初，通用电气却会考虑两家企业是否匹配，特别是在文化上能否契合。而每一家被并入的企业都必须更多地向通用电气的价值观和文化靠拢，这种文化上的整合也称为“GE化”。20世纪90年代末，通用电气在加州放弃了对许多高科技企业的收购，原因就是保持了自身的文化。

2. 组织精简与扁平化

通用电气是个规模庞大的企业，而市场要求组织必须简洁。要想既拥有大型企业的力量与资源，同时又具备小型公司的效率和灵活性，进而克服规模和效率的矛盾，就必须进行体制创新。20世纪80年代前，通用电气采用

的是职能管理制，从公司、区域部、事业部、事业分部到工厂，至少有5个管理层次。按照组织精简的原则，最终形成公司——产业集团——工厂三级管理体系，分别按照投资中心、利润中心和成本中心来运作，从而减少了大量的行政管理，提高了组织效率，增强了企业的竞争能力。

通用电气倡导扁平化管理，做到顾客第一，不摆架子，省去繁文缛节。在此思想指导下，通用电气压缩了会议、裁减了分支机构领导，使会议务实、领导班子高效，大大提高了公司的决策、运营能力。管理层次的减少，使企业负责人与业务最高负责人之间可以直接沟通。杰克·韦尔奇有一个形象的比喻：

“一栋建筑物有墙壁和地板；墙壁分开了职务，地板则区分了层级，而我要将所有的人全都聚在一个打通的大房间里。”

3. 质量成本控制与网络化

六个西格玛 (6σ) 是一种将犯错误的概率降到最低的统计学概念，即在100万个造成缺陷的机会中，实际只有不到3.4个缺陷。但通用电气将其变成了一门管理艺术，广泛应用于公司所经营的一切活动中，如债务记账、信用卡处理系统、卫星时间租赁、法律合同设计等。每一种新产品和新服务项目也都是按6σ设计的，以客户需要和工序为标准，努力做到使偏差降低为零。

对于通用电气而言，网络化的机会可分成三块：采购、制造和销售。第一，把集团采购变为网上拍卖，通过接触更多的供货商，大大降低了成本（通常占利润的5%~10%）。第二，把网络化运用于“制造”，这也是通用电气的“秘密宝藏”。例如，2001年通用电气网络化投入6亿美元，而从网络化“制造”部分所得到的节支金额达到了10亿美元。第三，在销售方面，网络化帮助通用电气为客户提供更好的服务，新老客户无须多次打电话就可以收到所

订的货物，发货人从此不必再欺瞒客户说货物已经上路了。

通用电气建立的网络系统把分散在美国各地的销售部门、产品仓库以及制造部门连接起来。在顾客打电话来订货时，销售人员输入数据，网络系统自动查询顾客的信用状况，以及附近的仓库有无存货，办理接受订货、开发票、登记仓库账目，通知销售人员顾客所需的货物已经发货，全部过程在不到15秒的时间内即可完成。除了大大加速了工作效率外，这个网络系统实际上已把销售、存货管理和生产调度等不同的职能结合在一起了。

四、信息与沟通

1. 无边界的理念

通用电气提出21世纪的企业特色在于不分界限，目的就是要拆毁所有阻碍沟通、阻碍找出好想法的“高墙”。在无边界理念下，通用电气打破业务集团间的界限，广泛地进行横向交流。这不但没有与有序的组织管理发生冲突，反而创造了一种自由、轻松、平等的沟通环境。按照人力资源、公共关系、销售、市场、财务等不同职能部门，通用电气有许多松散的组织、协会，如人力资源协会等。这种职能上的协会经常横跨13大业务集团开展相关的沟通活动，比如就激励方法等经验或问题进行畅谈，对价值观的感受进行交流。每一个业务集团，都非常重视与职员的沟通，经常会把公司最近的发展情况发表在内部网络上，让职员及时了解。

2. 门户开放的政策

通用电气是奉行“门户开放”政策最坚决、最彻底的公司，提倡“服务与客户”的概念，淡化“谁是谁的上司”的观念，坚决“扫除”那些在办公室里“表演”出“经理”架势的人。通用电气认为，“总部大楼不可能制造出任何热销的产品”，扎根基层才是了解实情的最有效途径。杰克·韦尔奇经常“微

服私访”，甚至会直接给全球任何一位员工写信或打电话，他每年至少花1/3的时间和下属企业在一起。

3. 群策群力的做法

“群策群力”的做法创建了一种能够面对面平等交流与沟通的文化，开放、坦诚、建设性冲突、不分彼此是唯一的管理规则。它的宗旨是反对盲目服从，每位职员都能全身心地投入到工作中，有表达反对意见的自由和自信，从而寻求集体智慧的最大化。通用电气善于接受每个人提供的最好的想法，让每个人都能感受到不断扩大的一种开放精神，然后在整个机构中交流传播这些想法，使其不断得到改进和完善并付诸实施。

五、监控

1. 审计中的监督

在检查和改善下属单位的经营状况，保证投资效果符合公司总体战略目标，以及培养企业管理人才方面，通用电气的内部审计部门开创了极为成功的范例。他们平均每3个月便会接受一项新使命，每次都是不同的审计对象、不同的组成人员、不同类型的业务问题。值得赞许的是，内部审计人员决不止步于单纯查账，而是花费更多的时间和精力去研究可能有问题的业务，包括业务流程和有关策略、措施，意在从中发现经营效果、内部资源的开发利用、产品质量和服务等各个方面有无可改进之处。与此同时，他们还担负着帮助决策层和管理层制订战略、改进营销、加强工作效率，最终提高公司整体赢利能力的重任，成为对下属企业进行强力控制的有效工具。整个通用电气内部，包括副总裁在内的各级管理干部中有相当数量的人有内部审计的工作经历，中级以上财会管理人员中有60%~70%由内部审计部门输送。

2. 考评中的激励

通用电气采用了一种极具达尔文

进化论思想的激励机制，以业绩作纵轴、公司价值观作横轴构建了一个坐标轴，依次将每名职员归入相应的象限：第一象限两方面都好，为应奖励的对象；第二象限业绩不好但符合公司价值观，有待帮助和考验；第三象限两方面都不符合规则，即应被淘汰的职员；第四象限业绩好但价值观不符，为最值得注意的“害群之马”，需要及时改正或开除。从人员考评来看，任何公司或部门都被划分为20%的优秀职员、70%的中等职员和10%的落后职员，分别给予奖励、帮助和培养或被淘汰和开除。为了满足职员自我发展和自我提高的需要，通用电气还采用了360度考核。进行考核评价的是上级、下级、同事和客户，由被考核者在这些人中各选择几人来做评价，考核的结果由外部的专业机构来分析，从而保证结果的客观性与科学性。

六、启示

1. 战略目标：进取与稳健的平衡

多元化经营、做大做强直至全球化，是众多企业的战略梦想。但作为多元化和全球化最为成功的企业，通用电气并不是盲目多元化，也不是盲目做大。为了实现可持续发展和保持核心竞争力，它既为多元化确立了“数一数二”的市场原则，也为全球化设计了“全球本土化和本土全球化”的人才条件，并配以公司大学的教育和文化价值观的整合要求。我国企业在成长过程中，需要慎重对待多元化扩张，注重文化的融合与人才的储备，而只有在做专、做强的基础上做大，才是现实的选择。

2. 控制手段：三管齐下的变革

通用电气的经验告诉我们，企业再大也是可以控制的，关键是要找到一个既符合现代企业管理精神又切实可行的办法，统一多样化、扁平化和网络化就是三大手段。按照通用电气的逻辑，企业经营可以多元化，但必须统一规

范管理，同样具有专业化的品牌优势；企业规模可以是商业触角遍及全球的巨无霸，但必须做到组织精简，同样具有小企业的灵活和效率；企业归宿可以是传统产业，但必须充分利用现代科学技术，同样分享朝阳产业的市场机遇。我国多元化经营的大型传统企业需要时刻保持清醒的头脑和危机意识，积极进行观念、制度和技术创新，不断推进组织的精简以及管理的统一性和网络化，避免陷入“经营一多就杂，规模一大就乱，时间一长就没落”的怪圈。

3. 沟通方式：全方位的深入

沟通可以消除管理中的阻力以及由于信息不对称所造成的误解和抵制，达到资源共享、优势互补的功效。但如何确保职员与管理层之间的纵向沟通，以及部门、职员之间的横向沟通，保证信息的畅通传递，对企业的管理者来说是一个很大的挑战。无边界的横向沟通、门户开放的纵向沟通和群策群力的平行沟通，都是通用电气沟通中的杰作，值得我国企业学习和深思。

4. 审计考评：不懈的完美追求

通用电气的经验还告诉我们，如果没有审计监督和考评跟踪，内部控制的效果恐怕就会像纸糊的老虎那样一捅就破。通用电气的内部审计在独立确认的基础上，注重提供旨在增加价值和改善组织运营的高质量的咨询活动。与此同时，它采用的极具达尔文进化论思想的考评机制，也将“优胜劣汰、适者生存”的自然界法则和ABC分类管理原则体现得淋漓尽致。有压力才有活力，我国企业也应强化内部审计和考评工作，时刻谨记通用电气的认识：“任何事物都不可能是完美无缺的，我们的使命就是去改善它们，追求完美”。■

（作者单位：上海财经大学会计学院）

责任编辑 雷蕾