

通用电气公司在管理控制领域对至善主义的追求



□ 范德勤

回顾管理控制的发展历史,漏掉美国通用电气公司(GE)显然是不合适的。直到今天,不少源于GE的管理控制方法仍非常流行,例如ABC分类法(重点管理)、VE(价值工程)等。随着杰克·韦尔奇的卓越能力为世界所公认,GE管理控制领域近乎完善主义的追求又成了众多公司学习的对象。下面就GE的管理理念及管理思路作简要介绍,以供参考。

一、通力合作,培养价值观——至善的氛围

通力合作,是GE文化的核心。GE领导的目标是集中全体成员的智慧,提升最好的人才并使他们得到奖励。韦尔奇把GE的员工分成四类:(1)认同公司价值观并担当起各种责任;(2)既不接受GE价值观又不负责任;(3)赞成GE价值观但不能担负职责;(4)能担负责任但不接受公司价值观。韦尔奇认为GE不存在第2类员工,应鼓励第1类,培养改造第3类,消除第4类。韦尔奇认为,允许员工参与公司业务决策,会使他们在工作中更加尽责从而主动提高生产效率。为此,GE创造了两种方法以实现这种通力合作。其一是召开通力合作会议。由员工自愿参加,围绕管理或业务中的某一问题,群策群力。会上,主管首先介绍公司在某一问题上存在的优势与劣势,然后退场回避,由员工分组(每组8~12人)对报告和会议的意义及如何改进业务作出各种评论和建议,最后由主管对各种建议当场表态。这种会议打破了传统的管理控制程式。长期以来,老板决策历来不征询员工的意见。而通过通力合作会议,员工们被鼓励向老板发表自己的看法,这些看法不管对错,员工不用担心会受到惩罚,因为会议要求老板回避。通力合作建立在以下假定的基础上:员工对于自己负责的工作比老板更熟悉;促使员工将自己所掌握的情况和盘托出的最佳方式就是授予他们更多的权力;获得了更多的权力后,员工相应对自身工作也负起更大的责任。通力合作活动开展后,GE收到三方面成效:生产效率大幅提高;不必要的工作被削减;员工满意度增加。其二是360°评价制度。GE在各事业部使用360°评价图,以全面评估员

工的业绩。公司主管要求每一位员工利用该评价图检验自己的行为,具体做法由员工个人决定。360°评价图从“愿景”、“以客户或质量为中心”、“正直”、“承担义务”、“沟通或影响”、“共享所有权或无边界”、“团队建设或授权”、“知识、技能、智慧”、“创新、速度”、“全球思维”十个方面,对“管理者”、“同级”、“下级”、“其他”人进行无记名打分,或由员工工作自我评价,经理们根据上交的测评表结果与有关员工进行讨论,把全体员工行为分为“卓越”、“良好”、“较差”三种。最终根据评价结果进一步研究,表现卓越的员工是否应得到相应回报,而表现较差的员工是否报酬过高,从而调整分配机制。这样,GE的所有成员互相监督、评估和帮助,共同发展,形成了一种比较畅通和自我改善的全面沟通制度。

二、创造无边界——开拓至善自由空间

韦尔奇1968年成为GE最年轻的一位总经理,1980年,年仅45岁的韦尔奇担任GE的董事长,同时成了这家1879年成立的“百年公司”第八位也是最年轻的首席行政官。韦尔奇上任后,倾刻发现GE存在着很多界限,它阻隔了成员们的交流,在GE与顾客之间拉上了一层牢牢的铁丝网,他认为,正是这些,阻碍了GE的发展。于是,韦尔奇明确地提出,GE必须成为无界限企业,其目标是要使GE成为地球上生产率最高的公司。于是,他分别从速度、弹性、整合程度、创新四个方面,用1至5的计量方式,对公司“纵向界限是否健康”、“横向界限是否和谐”、“领导是否有效”作出评估,从而找出公司没有必要存在的各种边界。1986年,公司专门建立了适应无边界管理控制的机构——公司执行委员会,让各个部门、事业部、地区负责人每三个月碰一次头,他们不但是讨论数字,还充分交流主意,讨论的议题从存货到新产品不一而足,公司执委会的全部职责是在组织内扩展主意,发现存在于公司的一些具体问题,挑选适合GE的好主意并向领导提出建议。这使得公司打破了以前存在的行政、产品、人际关系等边界,成员之间倾刻成了一种相互学习的关系。在这种关系中,没有谁一定是领导者,也没有固定的被批评

者,从而,GE形成了一种好学之风。首先,倡导好学精神。GE是一个多元化企业,韦尔奇认为通过倡导好学精神能将这种多元化变成巨大的竞争优势。他要求GE各部门共享知识并互相学习,同时,韦尔奇要求GE向外部学习。GE从克莱斯勒、佳能那里学到了新产品推介技术,从通用汽车与丰田那里学到了有效的资源管理技术,从摩托罗拉、福特公司学到了质量行动。其次,不耻偷学。获取知识并将知识转化为行动的能力和速度,已成为当今世界决定企业是否具有竞争实力的根本标志。GE的理念是,为了使自己的行为结果更好,不要不好意思去偷学别人的主意。如果你使每个人都想努力超越他人,那形成的创造力将是巨大的。再次,向你的员工学习。员工是智慧的源泉。GE将规范的员工意见调查视为开启GE好学之风的一把钥匙。无边界管理,倡导了一种全体成员自觉优化行为、个人争先从而形成各自竞争优势的自我控制氛围,并进而使公司成为一个真正具有生命力的学习型组织。

三、6 σ ——追求至善的利器

6 σ 是一个质量控制用语,大意是每100万中差错不能超过3.4。韦尔奇原以为,通力合作必然导致产品质量的提高,他的3S理念即自信(Self confidence)、简化(Simplicity)与速度(Speed)一旦实现,公司产品质量自然优异。然而,当1995年实施向员工学习计划时,员工们一致告诉韦尔奇“我们迫切地需要一次质量行动”,韦尔奇方知质量现状很不乐观。至此,韦尔奇才明白,对于产品质量,光靠理念和沟通是远远不够的,还必须辅之以有效的管理控制方法。6 σ 正是此时引起韦尔奇的兴趣并在GE大力推行的。为防止6 σ 在实施中流于形式,韦尔奇制订了一份6 σ 方案实现时间表,要求GE在未来4年内成为一家6 σ 公司。这对于1996年初质量水平还未达3.5 σ 的GE确实是一个非常严峻的挑战。1997年5月,韦尔奇向500位高级主管发布了一条关于将6 σ 培训结果与晋升机会相联系的命令,并把120位副总裁40%的奖金与落实

质量计划的成果挂钩。在实施过程中,GE建立了“客户满意度”、“低质量成本”、“供货质量”、“内部表现”、“生产能力设计”5项评价标准,用于测定各单位实施6 σ 的进展及效果。结果,1998年,GE已近5 σ ,近2个 σ 的差距意味着每年给GE带来减少80亿~120亿美元费用的巨大效益。6 σ 的实施深深推进了GE的各项工作,员工们普遍认为:“6 σ 不仅仅被视为一项数字指标,而被看作是工作方式”。杰克·韦尔奇的体会更是深刻:“我们没有发明6 σ ,而是学习了它。它对公司这种数量上的影响不是奇闻轶事,也不是图表,而是276 000个员工的自觉行动,并把6 σ 的成果展现在我们的财务报表中。”GE推行6 σ 可谓是不遗余力,GE成千上万的管理人员甚至包括一线员工,都充满着激情参加6 σ 管理的培训,自觉地接受这种理念,即必须围绕顾客、流程、评估标准来考虑优化自己的行为问题。最后,6 σ 成了GE全体员工的自觉追求。从此,GE成为全世界公司的榜样,GE的每个产品成为同类产品的佼佼者,GE的员工成为高素质员工的代名词。而杰克·韦尔奇,更成了国际CEO界的“超级明星”。他最后对6 σ 实践的感悟,更使我们深切地领略到这一现代公司精英的不同凡响,6 σ 必须关注如何使顾客更具有竞争力,“我们确信:任何能使我们的顾客更有竞争力的东西都将不可避免地给我们自己带来收益。”这既把6 σ 管理视为实现现代公司使命的重要途径,又为公司管理控制开辟了一个激动人心的崭新发展空间。事实上,6 σ 推广至善的实践已使之超越了原始意义上的质量控制色彩,而是演变成为一种实现公司战略和管理控制的有效方法。例如,《六西格玛是什么》一书,把6 σ 的工作目标归结为6个主题,即真正关注顾客、以数据和事实驱动管理、采取的措施应针对过程、预防性管理、无边界合作、力求完美但容忍失败。这样的6 σ 管理,我们已看不到丝毫的质量控制痕迹,但可以理解为现代管理控制的一种伟大创举。

(作者单位:江苏省财政厅会计处)

责任编辑 张玉伟

·简讯·

新办商贸企业一般纳税人认定有新规

为打击和防范虚开发票和骗抵税款的犯罪活动,近日,国家税务总局发布《关于加强新办商贸企业增值税征收管理有关问题的紧急通知》,决定自8月1日起,对新办商贸企业一般纳税人的认定实施新的管理办法,以规范对商贸企业的征管。

新办法规定新办小型商贸企业必须自税务登记之日起,一年内实际销售额达到180万元,方可申请一般纳税人资格认定。企业提出申请后,税务机关对企业申报材料以及实际经营、申报缴税情况进行审核评估,确认无误后方可认定为一般纳税人,并相继实行纳税辅导期管理制度,辅导期结束后,经主管税务机关审核同意可转为正式一般纳税人。其中,对设有固定经营场所和

拥有货物实物的新办商贸零售企业,以及注册资金在500万元以上、人员在50人以上的新办大中型商贸企业,可直接实行辅导期一般纳税人管理,辅导期结束后,经主管税务机关审核同意可转为正式一般纳税人;对经营规模较大、拥有固定的经营场所、固定的货物购销渠道、完善的管理和核算体系的大中型商贸企业,可不实行辅导期一般纳税人管理,直接按照正常的一般纳税人管理;对于通知下发前已认定为一般纳税人的小型商贸企业,则将对其实行一次全面检查,对不符合要求的,取消其一般纳税人资格。同时,新办法还就增值税一般纳税人走逃问题的应对作了详细阐述。

(本刊记者)