

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)