

杰克·韦尔奇

的管理经典

◎李信忠

目前,通用电气公司(GE)是道·琼斯工业指数1896年创立以来唯一一家至今仍榜上有名的企业。在过去一个世纪的全球企业家中,GE的杰克·韦尔奇可谓是佼佼者,被誉为全美头号经理,其许多的管理理念和实际管理操作方法对于中国的企业家们将会有很多的启迪。

杰克·韦尔奇自1981年接任GE第8任总裁以来到1998年,GE各项主要指标皆保持着两位数的增长。在此期间,GE的年收益从250亿美元增长到1005亿美元,净利润从15亿美元上升为93亿美元,而员工则从40万人削减至30万人。到1998年底,GE的市场价值超过了2800亿美元,已经多年名列“《财富》500”前列。如此显赫业绩,使通用电气在《财富》杂志第三届“全球最受推崇的公司”的评选中再次名列榜首,并且比位居第二的微软公司得票率高50%。

1998年的上述业绩产生了达100亿美元的自由现金流量,再加上公司AAA级的债务首信度,使它能够在1998年度投资210亿美元收购108家公司,以支持全公司三大措施中的两项——全球化和服务化。从所创下的股东收益方面来看,无论是微软公司的比尔·盖茨,英特尔的安德鲁·格罗夫,还是沃伦·巴菲特或者沃尔玛零售大王山姆·沃顿,都无法同杰克·韦尔奇相比。GE的股东通过公司的储蓄计划已拥有170亿美元以上的GE股票。1998年,GE股票每股的总回报率高达41%;而在过去18年中,GE给予股东的年均回报率为24%。

18年来,尽管其他许多公司在严峻的全球经济中像多米诺骨牌一样纷纷倒台,其总裁也像走马灯似的频繁变换,可是韦尔奇始终领导着通用电气公司,并创造了收入和收益中的一个又一个奇迹。那

么,韦尔奇作为一家拥有约3000亿美元财产、销售额高达1000多亿美元、30万员工分布在全球100多个国家的企业王国最高主管,他有哪些独特的人格魅力?在实践中又如何有效操作?其管理秘诀何在?

GE的成功并非因为它是一个朝阳产业,而在于其适时应变,充分地把握自己的命运;这正如GE改革功臣杰克·韦尔奇改组GE的成功并非出于他赶上了好时机,而在于他的思想和他非凡的经营理念。韦尔奇认为,一个强大的企业必须有持续增长的收益和利润,收益的增加来自于源源不断的新主意和产品创新,利润的增长则来自于劳动生产率的不断提高。

理念与行为要求

美国《财富》杂志介绍杰克·韦尔奇的人格特征和经营理念时,归纳了以下六点:第一,掌握自己的命运,否则将受人掌握;第二,面对现实,不

要生活在过去或幻想之中;第三,坦诚待人;第四,不要只是管理,要学会领导;第五,在被迫改革之前就进行改革;第六,若无竞争优势,切勿与之竞争。杰克·韦尔奇的这些内在思想深深影响着GE的经营理念,同时也影响GE的命运。

目前,GE公司每位员工都有一张“通用电气价值观”卡。卡上对领导干部的警戒有9点: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、视变化为机遇以及适应全球化。这些价值观都是GE公司进行培训的主题,也是决定公司职员晋升的最重要的评价标准。对于21世纪的领导人,GE提出了“A级人才标准”并向各个业务部门和全球推广。这种领导人需要具有4E品质,即:充沛的精力;激发别人的能力;敢于提出强硬要求——要有棱角;不断将远见变为实绩的能力——执行的能力。

韦尔奇将管理的三手段T(技术)、R(政治)、C(文化)视为一条绳子的三股线,如果三股线交织得越紧密,则绳子就越结实。在对GE的改革中,韦尔奇同时也充分发挥了三大控制手段(警察、媒体与学校)的作用:GE的“警察”是指专门吹毛求疵的专业干部,以及策略规划和财务审计人员;“学校”是指培训干部的克罗顿维尔学校;“媒体”则包括各种印刷品及广播电视。正因为知道这些控制的重要性,韦尔奇从上任第一天起就抓紧了这些

重要手段并加以有效应用。

数一数二的市场原则

为使企业更具有竞争力,在“硬件”上韦尔奇通过他著名的“数一数二”原则来裁减规模,进而构建扁平化结构,重组通用电气的产业;在“软件”上,则尽力试图改变整个企业的文化及员工的思考模式。自20世纪90年代以来,公司年复一年的增长源于一直在全公司范围内推行的三大增长措施——全球化、服务和六个西格玛质量标准。

按照韦尔奇的理念,在全球激烈的市场竞争中,只有领先对手的企业,才能立于不败之地。任何事业部门存在的条件是必须在市场上“数一数二”的,否则就要被“砍”掉——整顿、关闭或出售。这一阶段,GE共出售了价值110亿美元的企业,解雇了17万员工,韦尔奇因此得了“原子弹约翰”的绰号。在关停的同时,GE也买进了价值260亿美元的新企业。GE现有企业中表现最佳的企业都符合以下四点要求:第一,在行业内数一数二;第二,具有远高于一般水准的投资回报率;第三,具有明显的竞争优势;第四,能充分利用GE特定的杠杆优势。

GE有40%的员工隶属于生产企业,这些生产企业共占GE营业收入的30%。这些似乎并不耀眼的企业却创造了GE引擎运转所需的燃料——现金流入。另外来自类似金融服务等热门行业的营业收入占GE总收入的30%,但员工

仅占GE的10%,这些高推动力促进企业快速增长,但其所需投入远超过本身流入现金。对于整个GE王国而言,一方面有增长缓慢的生产企业提供燃料,另一方面有增长快速的热门事业提供动力。

到了20世纪90年代初期,韦尔奇认识到服务导向比产品导向重要。于是他决定将通用电气的重点从卖产品转变为向用户提供解决方案。1981年制造业的收入占GE总收入的一半以上,而到了1997年,GE2/3的收入来自于服务业。对于目前的GE来说,服务是为其取得持续性增长所采取的重要措施。这一措施已在很大程度上将GE的首要任务从提供产品并辅之以提供服务转变为除继续提供高质量的产品外还要提供那些以客户为中心、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。预计今后服务业更将是GE高速发展的主要发动机,GE称:“下个世纪的蓝图是,GE不仅将是一个销售高质量产品的公司,还是一个提供全球性服务的公司。”

精简、速度和自信原则

成功属于精简敏捷的组织。GE人非常讲究速度、简洁和自信。韦尔奇相信,自信可以使复杂的问题简单化,而简单的程序可以保证快速的应变。用他一贯主张的速度原则表述便是:最少的监督,最少的决策拖延,最灵活的竞争。

韦尔奇认为“精简”的内涵首先在于内心思维的集中。

韦尔奇要求所有经理人员必须用书面形式回答他设定的5个策略性问题。简明扼要的问题使你明白自己真正该花时间去思考的到底是什么;而书面的形式则强迫你必须把自己的思绪整理得更清晰、更有条理。其次,是外部流程的明晰。韦尔奇要求为各项工作勾画出“流程图”,从而能清楚地揭示每一个细微步骤的次序与关系。对于速度,韦尔奇常用“光速”和“子弹列车”来描绘。他坚信:只有速度足够快的企业才能继续生存下去。迅捷源于精简,精简的基础则是自信。对于自信,韦尔奇给予了极大的重视,他甚至把“永远自信”列入了美国能够领先于世界的一大法宝。

而培养企业员工自信心的办法就是放权与尊重。为了达到上述目的,韦尔奇对组织结构也进行了设计。目前GE的组织结构就像一个车轮,轮轴是韦尔奇和三名副总裁组成的总裁办公室,轮辐是GE的13个主要事业部。这种结构的最大优点是简洁。它使GE长期存在的官僚习性除去大半,创造出满足市场需要而非官僚制度需要的组织结构。同时,从1985年开始改组高层及一些重要职位,GE成立了企业主管委员会(简称CEC)。CEC由GE的13个企业最高负责人和一些高级幕僚参谋人员组成,每人皆可直接向总裁报告,每季度召开例会一次。CEC会议的唯一议题是:身为GE公司13项业务的主管,如何配合总

裁、副总裁和其他的企业主管,共同将GE发展成为全球最具竞争力的企业?会议的目的是分享最佳的营运作法,促成GE多样化经营的企业之间能够有更好的协调。在CEC会议中,每个成员都知道其他所有成员每季度财务绩效细节并加以讨论,如果其中有一个企业主管遇到困难,其他人会帮助他提出解决方案。CEC虽然缺乏正式的权力,但它却成为影响GE这种大企业的最有效方式。现在GE的每一个企业单位,都有了自己的CEC会议。

无界限行为与无边界企业

GE是规模庞大的企业,而市场要求组织必须简洁,于是GE开始进行新的变革,提出21世纪的企业理想:21世纪的企业特色就在于不分界限。无边界企业能够克服公司规模和效率的矛盾,具有大型企业的力量,同时又具有小型公司的效率、灵活性和自信。企业必须在自由和控制之间取得平衡,但同时,你必须拥有以前想象不到的自由。韦尔奇非常强调看似矛盾的正反两面:企业的致胜之道需要具备庞大的力量与资源,同时也要有初创企业的灵敏。

目前企业界都已认识到响应速度对于企业在信息时代生存的重要性,而响应速度的高低在很大程度上取决于企业有无畅通的沟通机制。没有顺畅的沟通就谈不上敏锐的应变。韦尔奇说:“我们希望

人们勇于表达反对的意见,呈现出所有的事实面,并尊重不同的观点。这是我们化解矛盾的方法。良好的沟通就是让每个人对事实都有相同的意见,进而能够为他们的组织制定计划。真实的沟通是一种态度与环境,它是所有过程中最具互动性的,其目的在于创造一致性。”“无界限行业”的目的就是拆毁所有阻碍沟通、阻碍找出好想法的“高墙”。

韦尔奇决心要做的,正是铲除所有阻碍沟通的障壁。他有一个形象的比喻:“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。”GE一直通过群策群力的方法大规模清除企业的界限。这一作法被称为Workout计划。从各个企业、各个层次来的员工济济一堂,发泄他们的不满,提出各种建议,清除一个又一个不具有生产能力的工作,员工不必担心因为发表意见而受批评。群策群力方法开放了GE的企业文化,使之能够接受来自每一个人和每一个地方的创意。

韦尔奇认为开放、坦诚、建设性冲突、不分彼此是唯一的管理规则。企业必须反对盲目的服从,每一位员工都应有表达反对意见的自由和自信,将事实摆在桌面上进行讨论,尊重不同的意见。韦尔奇称此为建设性冲突的开放式辩论风格,而领导的作用是要表达出对未来远景的眼光,取得公

司同仁的支持并加以执行。这需要与每一位员工保持开放、坦诚、不分彼此的关系,以及面对面的沟通。

韦尔奇比大多数人更懂得“突然”一词的价值。他每周都突然视察工厂和办公室,勿勿安排与他低好几级的经理共进午餐,无数次突然向公司员工传真手写的告示,不时展示他醒目而又整洁的手写体便条。所有这一切都意味着他在领导、引导并对一个无所不包的公司的行为施加影响。

GE新的全方位管理评价制度使领导注重发现和奖励那些表现出这样一种能力的人:他们能够使公司内的每一个人每天都在不懈地寻找新创新——寻找更好的方法。同时GE提出扩展性目标的考核法,韦尔奇认为:年终时,我们所衡量的并非是否实现了目标,而是与前一年的成绩相比,在排除环境变化因素的情况下,是否有显著的成长与进步。当员工遭受挫败时,我会以正面的酬赏来鼓舞他们,因为他们至少已经开始改变。若是因为失败而受到处罚,大家就不敢尝试和行动了。

营造企业价值观

韦尔奇认为任何企业都有两类问题:硬性问题和软性问题。硬性问题包括财务、营销、技术和生产等,而软性问题是关于价值观、士气和沟通等。硬性问题通常会影响到企业的下线——利润线;而软性问题则会影响到企业的上线——营业收入总额。韦尔奇

认为每个组织都需要有价值观,精干的组织尤其必要,你必须在众人面前挺身而出,坚持不懈地传达你的价值观,价值观的形成是长远的挑战。

韦尔奇期望GE人能够清白地获胜,要求每个GE人接受所谓的清白测试:你能每天面对镜子反省自己的所作所为后,还感到骄傲吗?即使是将公司的文具偶尔带回家使用之类的小事。韦尔奇利用所有可用媒体来传达他的思想,他说:“你无法将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。”杰克·韦尔奇相信,卓越和竞争力与诚实和清白是可以完全相容的;一个全球化的企业,不靠贿赂也能获胜……不论在任何情况下,只要同时拥有质量、价格和技术优势,便能赢得胜利。

全面实施六个西格玛质量标准

在20世纪80年代,GE通过群策群力规定了员工应如何行事。今天,六个西格玛又规定了GE员工应如何工作。从1995年下半年开始,一项被称为“六个西格玛”的活动像熊熊烈火一样燃遍整个通用电气公司。如今,六个西格玛已经成为这家大公司一切理想和愿望的中心环节,成为一种规范化的工作方法。

在如今的年代,企业面临的挑战是,如何使公司的眼光从“由里向外”转变成“由外向

里”。要以客户需要和工序为标准,并且在为他们服务时努力做到使偏差降低为零。实施六个西格玛,GE靠的是经过严格培训的称为“黑带大师”和“黑带”的员工来带领和指导,他们时刻活跃于各种项目中,努力消除一切误差。到1998年底,已经有5000多名这类特殊员工。这些人现在已完成了他们作为“黑带大师”的轮职期,并已被提拔到各个业务部门的领导岗位上。在GE公司里,还有一支“绿带”队伍,他们业余时间参加质量控制项目,工作时间做好各自的本职。

现在六个西格玛质量标准给GE在全球的每一个层次和每一种经营都深深地打上质量意识和工序意识的印记。当1995年六个西格玛质量标准刚刚实行时,GE的营业利润率为13.6%,营运资本周转次数为5.8左右。到1998年底,通过这项活动GE的营业利润率已上升为16.7%,营运资本周转次数提高到9.2。从1995年到1997年,六个西格玛活动使GE从与质量相关的节约中得到大约7亿美元的收益。到1998年,它已为GE的营业收入提供了13亿多美元的回报。

尽管许多华尔街分析家和通用电气公司的投资者,都把韦尔奇自身的素质看作这家在股市上被认为是世界上最有价值公司的重要因素,但韦尔奇本人则认为他一生中最伟大的成就莫过于培育人

国有建筑企业兼并问题的探讨

张建军

企业兼并作为一种企业外部成长方式,其实质是一种产权转让或交易行为,由此会引起企业所有权、控制支配权的转移。我国的企业兼并虽然起步较晚,但发展势头迅猛。在国有建筑企业的改制过程中,以资本为纽带,通过资本市场进行资产重组和扩张,由此形成了许多具有较强竞争力的大型建筑企业集团。

一、风险 收益分析

(一) 风险

1. 误选兼并目标风险。兼并中误选目标风险主要来源于【1】不恰当的标准或者标准贯彻不坚决【2】关于目标企业经营、财务状况的不充分甚至虚假的信息【3】对信息的分析能力和洞察能力不足。

2. 财务风险。对兼并来说,引起财务风险的来源主要包括【1】资本市场上的公开竞价,它导致溢价大幅度提高,可能使兼并企业提前支付了超过未来收益的价格【2】现金交易或现金选择,尽管换股可以避免现金流,但是为了增加对目标企业股东的吸引力,兼并企业往往会提供现金选择【3】法律引起的财务陷阱也非常多,主要包括虚构的交易合同、不恰当的担保以及隐瞒债务等【4】整合失败导致内部重组,或者被兼并企业的再度出售、剥离,不仅产生无法收回的大量沉淀成本,甚至有可能把整个企业拖入财务困境。

由上分析可知,国有建筑

企业兼并过程中的财务风险包括两部分,一部分是股权交易过程中产生的,另一部分是整合效果不佳引发的。

3. 整合/管理风险。兼并后的整合非常关键,只有当整合结果使企业收益超过支付给目标企业股东的溢价的一定比例时,兼并才能说是成功的。整合所面临的环境非常特殊,它所面临的风险包括【1】关键位置管理、技术人才的流失,尤其是在目标资源和能力蕴藏在他们大脑里的情况下损失最大【2】人心不稳,生产效率下降【3】业务没有按预期的那样融合在一起。造成这些情况的主要是由经营风格、企业文化差异、沟通不到位、整合计划未能及时快速地公

才。韦尔奇不无感慨地说:“这是一家由众多杰出人物管理的公司。我最大的功劳莫过于物色这些杰出人物,而且是成批的杰出人物。他们比大多数公司的总裁要精明。他们非常杰出,这些一流的人物在这里成长起来,他们在GE如鱼得水。”韦尔奇的主要工作就是寻找合适的经理人员并激发他们的工作动机。“有想法的人就是英雄。我主要的工作就是去发掘出一些很棒的想法,扩张它们,并且以光速般的迅

捷将它们扩展到企业的每个角落。我坚信自己的工作是一手拿着水罐,一手带着化肥,让所有的地方变得枝繁叶茂。”韦尔奇说。

GE成立了经营开发研究所,也是一所商业学校,位于克罗顿维尔。公司每年拨款约10亿美元,每年在此接受培训者多达1万人,从高级干部到新任经理。韦尔奇直接听取了研究所的汇报,并同研究所一起制定研修计划。在过去18年中,韦尔奇曾250多次出现

在克罗顿维尔学校的教室里,向通用电气公司大约18000名经理和行政管理人员授过课,这是不同寻常的。学员们在这里看到了杰克身上的一切:管理学理论家、战略思想家、商学老师和公司偶像。虽然他出生于工人家庭,但仍然成功地攀上了公司管理的顶峰。

(摘自《政策与管理》2001.1)