通用电气(一)

作者 冯超 编著

出版社 中国电影出版社

通用電氣(一)

作者 :冯超 编著

出版社 :中国电影出版社

字数 :~~四~~四千字

分类 :企业管理 原研究 原经验

版权所有 北京炸子工作室

出版日期 :~~四~~四九年 八月

书号 :~~四~~四原~~四~~四原~~四~~四原~~四~~四原

内容提要

到了近代 ,在内忧外患的夹击下 ,中国迅速衰败下去。既然连国计民生都成了问题 ,那里还有闲暇顾及人才 ,也只有龚自珍那样的诗人一边空喊喊而已(比如说那首有名的七绝“九州风气恃风雷 ,万马齐暗究可哀 ,我劝天公重抖擞 ,不拘一格降人才”)。结果呢 ,反而让资本主义体制下的西洋人摆弄起人力资源(最新的说法是“人力资本”)概念来 ,并且还得寸进尺 ,堂而皇之地出口到“东土大唐”这边来供吾辈仿效 ,这实在是一件无可奈何的事情。

目摇摇录

员学习 员的人力资源管理经验.....	员
员的人力资源管理	苑
员人力资源部在 员的角色	员
员通用公司的用人之道	员
员通用电气 把人力资源管理打上“远”的烙印	苑
员成就学习型企业的十一步	员
员通用电气公司的组织管理	员
员杰克·韦尔奇的企业文化观	猿
员医疗闯中国不一样的入乡随俗.....	猿
员切向“官僚主义”的手术刀！	源
员通用电气的下一个“宰割运原街裁”	缘
员通用电气的文化变革理念	缘
员通用电气‘生机四溢’的激励机制	远
员员文化‘实现“全球本土化和本土全球化”	远
员员用活力曲线进行绩效评价	苑
员员追求“又红又专”	苑
员绩效管理在 员从“星星之火”到成功秘笈	愿
员员的员工目标考核管理	愿
员通用：考核要有利于员工成长	愿
员通用电气：只奖励完成高难指标员工	怨

学习 流动的人力资源管理经验

照理说中国人是最有资格谈论人才问题的。当现而今所谓发达地区的那部分人类还在茹毛饮血的时候,我们的祖先早已发表了许多高见,这里有两个春秋战国时期的小故事可以作为佐证。一则说的是楚国的王孙圉出使到晋,赵简子问:“白珩”这块宝玉还在楚国吗?王孙圉回答道:楚从来没有把它视为宝,几位有才干的大臣,如观射父、左史倚相,才真正是楚国之宝。“若夫白珩,先主之玩也,何宝之焉?”(《国语·楚语下》)。另据史书记载,一次齐威王与梁惠王会晤,梁惠王问齐威王:你有明珠吗?齐威王说,没有。梁惠王诧异地说,我的国家虽然小,也还有十颗光照数十丈的明珠,而齐国那么大,怎么能没有呢?齐威王说,我的明珠与你的不一样,我以人才为明珠。由此可见人才在当时的地位和作用。

到了近代,在内忧外患的夹击下,中国迅速衰败下去。既然连国计民生都成了问题,那里还有闲暇顾及人才,也只有龚自珍那样的诗人在一边空喊喊而已(比如说那首有名的七绝“九州风气恃风雷,万马齐喑究可哀,我劝天公重抖擞,不拘一格降人才”)。结果呢,反而让资本主义体制下的西洋人摆弄起人力资源(最新的说法是“人力资本”)概念来,并且还得寸进尺,堂而皇之地出口到“东土大唐”这边来供吾辈仿效,这实在是一件无可奈何的事情。

现在已是知识经济时代,在这个时代里,知识、信息和科技成了社会经济发展的决定性因素,然而必须记住,无论是知

识、信息、技术的生产,还是其传播和应用,都必须依赖高素质的具有创造性才能的人去完成。因此在企业的各种资源当中,说人是最宝贵的资源一点也不过分。而民营企业为了能在知识经济中生存和发展下来,自然必须更加关注人力资源的开发和管理。

著名的企业经营大师艾科卡曾经讲过,任何经济活动,最根本的就是抓好三件事:人事、财务、物资。正如世界上许多成功的大公司一样,企业在管理企业的过程中也十分重视人的作用。他们认为,企业的成功始于人事经理办公室。因此从最高领导人到各级人事部门都很重视识人、用人之道,并建立了一整套规范的人事管理制度,从职员的招收录用、培训、考核任免到奖惩、工资和解雇等方面,全面加强对人的科学管理,力争做到人尽其才,以确保公司在高度竞争的世界市场环境中始终处于领先地位。下面我们不妨先来简单剖析一下它们的人事管理模式。

一、公司对人事部门的工作要求

用人之道在于能调动人的主观能动性。最早出现的人事部门叫人事管理部,强调“管”。但单靠硬性的“管”是不能激发人的工作热情的,人事部门的任务应是开发和挖掘人的潜力,所以后来出现的人事部门改称人力资源部。名称的改变反映的是管理理念的跃进。

各级人事职员的关系虽然隶属于人事部门,但受业务部门和人事部门双重领导。他们不集中地点办公,而是分散到各个业务部门中工作,如在市场、销售、生产制造、研究设计、财务等部门中担任部门人事经理,接受各部门业务负责人的领导,同时又受人事部门负责人领导。在人事问题上发生

分歧时,人事职员一般要服从业务部门经理,遇到特殊情况可向人事部门经理反映情况,由两个经理进行协商解决。

由于公司的人员流动大,调动频繁,每年大约有 1/3 的人员在职务或职位上有变动,因此人事工作人员的第一件事就是要熟悉和关心职员,一位人事部经理这样说:“在一个家庭内,父母关心着每一个成员;同样在公司内,人事部门要以父母之情去关心公司的每一个职员,随时回答他们的问题,经常了解他们心里想什么,干什么和为什么,尽量帮助他们解决困难,使他们心情愉快地工作。”

公司对人事职员的素质要求较高,他们必须正直、坦率、作风正派,不能搞宗派;必须具备专业知识,能经常在业务上提出建设性意见,遇到问题有独立见解;处理问题不能软弱,但必要时也会妥协。

二、招收录用

当缺员时,首先在公司内部招聘。人事部门根据用人单位的要求,发出通知张贴在公司公告栏或刊登在内部刊物上,说明招岗位的工作性质、工资待遇以及对应聘人员的要求。报名者需填写申请表,介绍本人学历、工作经历、能力、健康状况等。还要附上原上司或他人的推荐信。人事部门对报名者整理筛选后,通知本人来公司,与用人单位共同进行面试,最后确定是否录用。受聘人如果是中级管理人员,要经人事部门经理批准。一般情况下,公司内部人员流动是不受阻碍的,也有的部门规定必须在本单位工作两年以上才能调换。若公司内部招不到合适人员,则从外部招聘。

三、激励与惩罚

公司用奖优惩劣来调动职工的工作热情。一般情况,公

司通过提高工资、晋升职务、发放奖金以及期权期股等手段来表扬和鼓励职员不断上进。但 认为金钱也不是万能的，对一个人最大的激励是给予他们探索、创造的机会，让他们承担更重要的责任，给予他们荣誉。因此公司经常在各种范围的会议上，表扬那些工作优秀的职员，介绍他们的成就，并由最高领导亲自授予证书、奖章。

提高和晋升职务是与工作考核紧密结合的。的职员每年经考核后，确定为五个等级。第三到第五级的人员将获得职务或工资上的提升，第五级的职员要受到越级提拔。对待后两级（第一和第二级）职员的处理，公司不是简单地辞职了事，而是首先搞清他们工作不好的原因，然后给予他们再工作六个月的机会，帮助他们改进自己的工作。在改进工作的六个月内，对他们提出很具体的工作数量定额和质量要求。要求他们每周向其上司口头汇报工作情况，每个月要向管理部门写出工作有无改进的书面报告，六个月后要写出全面的工作总结。最后只有实在达不到公司要求的，才进行解雇。

除了晋升和提高工资外，奖金也是一种奖励手段。的奖金是和部门的经济效益相联系的，每年的奖金按级别不同而有所差异。一般技术人员、工人及秘书等职员没有奖金。没有奖金的职员，如果工作表现出色，有突出成绩，在获得荣誉称号的同时，有时可以得到一次性奖励。

在鼓励的同时，公司制定了严格的惩罚条件来约束公司职员的言行。一旦有人违反，轻则罚款，重则解雇。在美国凡因违反公司纪律而被解雇的职员，很难再找到满意的工作，所以这种情况很少出现。

四、考核

公司对每个职员的考核是经常性、制度性的。每年初,公司里包括总经理在内的每个人都要制定目标工作计划,确定工作任务和具体工作步骤。这个计划经主管经理审批并与本人协商确定后予以执行。每三个月进行一次小结,核查执行情况,并由经理写出评语,提出下一步工作改进要求。到年底做总的考核,先由本人填写总结表,按公司统一考核标准衡量自己一年来工作完成情况,拟出自己应得的考评等级数,交主管经理评审。主管经理根据职员表现确定其等级,并写出评价报告,对评为杰出的人物还要附上其贡献和成果报告,并提出对他们的使用建议和使用方向,对差等级的职员也要附有专门报告和使用建议。职员的评价报告要经本人复阅签字,然后由上一级经理批准。中层以上经理的考评要由上一级人事部门经理和集团副总经理批准。

凡准备提升职务的职员由人事部门列表登记并排列名次,选出各级负责经理的后备替换人员,留人事部门备案实施。并逐年根据职员的考核结果变更排列名次。

五、退休、解雇和裁员

规定男职员 55 岁、女职员 45 岁必须退休。在公司退休的职工可根据其在本企业工作时间的长短以及退休前所交纳退休保险金的多少而获得不同的退休金。某些退休后仍可继续工作的人员还可由公司临时雇用。

解雇职员有两种性质:一种是职员违反公司纪律或触犯法律,损害了公司利益、名誉、或有重大的工作失误,由公司决定、经律师部门出证而执行解雇,实际是开除性质。这类职员一经解雇,便与公司没有任何关系,得不到公司任何福利,失业后由政府救济部门发放生活救济金,而且永远不会再被

雇用。

另一种裁员则不同,这种解雇主要由于公司本身的原因,一般发生在企业不景气的时候。不过,解雇不同于美国一般企业的一点是,即便在经营状况顺利的情况下,为了提高竞争力和经济效益,有时会主动地采取裁员措施。

裁员对职员造成极大的负担和压力,公司需要的正是这种压力,以便使所有的职员保持旺盛的工作精神。不过,裁员特别是大批裁员并不是轻而易举的,对被裁的职员,公司也不能简单地一推了事,还要做相应的工作和考虑适当的福利待遇,比如说为被解雇的职员提供专业培训,使他们今后易于找到新的职业,还有采取“停职留名,优先录用”政策等。

通过对解雇人事方面基本政策和措施的介绍,我们必须承认,解雇人事工作的业务流程(从招聘、考核、晋升到解雇)是规范的,按照这种方式去做企业的人力资源开发,的确能把企业人的资源“盘活”。而一旦人的主观能动性被激发出来,其产生的后果无法精确估量。

当然我们很清楚,鉴于国情的差别和发展阶段的不同,现在要完全依照解雇的规矩做还不太现实,还存在许多内部和外部的困难,但我们至少可以知道与国外一流企业之间的差别。

中国已经加入 WTO,我们已经与世界接轨,阻挡内外贸易和内外市场之间交流的“万里长城”将逐渐被拆除。在企业未来面对的竞争中,最重要的一个是人才竞争。怎么竞争,无非是相互争夺人才!

我时常在想,为什么国家辛辛苦苦送出去培养的顶尖人才有相当部分流失在海外,为什么国内大量的专业技术人员远

趋之若鹜般地流向外资企业,看来不同环境乃至不同企业之间对待员工的态度差异是一个重要原因。

越来越多的国外大企业不会很久便要闯进我们身边,其用工政策虽然未必和国企一样,其实也相差不了太远,如果我们不密切加以关注,将无法做到知己知彼,至于百战不殆则更只能是奢望。

中国人喜欢把有能力的人比作千里马。古人云:“千里马常有,而伯乐不常有”这话虽然不错,但听起来总有点“人治”的味道。与传统的“相马”比较起来,我其实更相信“赛马”。千里来龙,此处结穴。至于为什么要到“此处”而不是“它处”结穴,其中大有讲究。

中国的人力资源管理

美国经营大师艾科卡认为,任何经济活动,最根本的就是抓好三件事:人事、财务、物资。

在知识经济时代,知识、信息和技术是社会经济发展的决定性因素,而无论是知识、信息、技术的生产,还是其传播和应用,都必须依赖高素质的具有创造性才能的人去完成。所以说在这三件事中,人事最重要。

正如许多成功的大公司一样,企业在管理企业的过程中也十分重视人事管理。他们认为:企业的成功始于人事经理办公室。因此从最高领导人到各级人事部门都很重视识人、用人之道,并建立了一整套规范的人事管理制度,从职员的招收录用、培训、考核任免到奖惩、工资和解雇等方面,全面加强对人

人的科学管理,力争做到人尽其才,以确保公司在高度竞争的世界市场环境中始终处于领先地位。它们的具体做法是:

一、公司对人事部门的工作要求

企业用人之道在于调动人的主观能动性。最早 甌 的人事部门叫人事管理部,强调“管”。但单靠硬性的“管”是不能激发人的工作热情的,人事部门的任务应是开发和挖掘人的潜力,所以后来 甌 的人事部门改称人力资源部。名称的改变反映的是管理理念的跃进。

甌 各级人事职员的关系虽然隶属于人事部门,但受业务部门和人事部门双重领导。他们不集中办公,而是分散到各个业务部门中工作,如在市场、销售、生产制造、研究设计、财务等部门中担任部门人事经理,接受各部门业务负责人的领导,同时又受人事部门负责人领导。在人事问题上发生分歧时,人事职员一般要服从业务部门经理,遇到特殊情况可向人事部门经理反映情况,由两个经理进行协商解决。

甌 员工流动大,调动频繁,每年大约有 源 缘 的人员在职务或职位上有变动,因此人事工作人员的第一件事就是要熟悉和关心职员,他们认为如同在家庭里父母关心子女一样,公司人事部门也要以父母之情去关心公司的每一个职员,随时回答他们的问题,经常了解他们心里想什么,干什么和为什么,尽量帮助他们解决困难,使他们心情愉快地工作。

公司要求人事职员必须正直、坦率、作风正派,不能搞宗派,必须具备专业知识,能经常在业务上提出建设性意见,遇到问题有独立见解,处理问题不能软弱,但必要时也会妥协。

二、招收录用

当缺员时,首先在公司内部招聘。人事部门根据用人单

愿

位的要求,发出通告,说明所招岗位的工作性质、工资待遇以及对应聘人员的要求。报名者需填写申请表,介绍本人学历、工作经历、能力、健康状况等。还要附上原上司或他人的推荐信。

人事部门对报名者整理筛选后,与用人单位共同进行面试,最后确定是否录用。受聘人如果是中级管理人员,要经人事部门经理批准。一般情况下,公司内部人员流动是不受阻碍的,也有的部门规定必须在本单位工作两年以上才能调换。若公司内部招不到合适人员,才从外部招聘。

三、激励与惩罚

公司用奖优惩劣来调动职工的工作热情,基本方式包括提高工资、晋升职务、发放奖金以及期权期股等手段来表扬和鼓励职员不断上进。但认为金钱也不是万能的,对一个人最大的激励是给予他们探索、创造的机会,让他们承担更重要的责任,给予他们荣誉。因此公司经常在各种范围的会议上,表扬优秀的职员,介绍他们的成就,并由最高领导亲自授予证书、奖章。

提高和晋升职务是与工作考核紧密结合的。的职员每年经考核后,确定为五个等级。第三到第五级的人员将获得职务或工资上的提升,第五级的职员要受到越级提拔。

对待后两级职员的处理,公司不是简单地辞职了事,而是首先搞清他们工作不好的原因,然后再给予他们六个月的机会,帮助他们改进自己的工作。在这六个月内,对他们提出很具体的工作数量定额和质量要求,每周向其上司口头汇报工作情况,每月向管理部门写出工作有无改进的书面报告,六个月后写出全面的工作总结。最后只有实在达不到公司要求

的,才进行解雇。

除了晋升和提高工资外,奖金也是一种奖励手段。奖金是和部门的经济效益相联系的,每年的奖金按级别不同而有所差异。一般技术人员、工人及秘书等职员没有奖金。没有奖金的职员,如果工作表现出色,有突出成绩,在获得荣誉称号的同时,有时可以得到一次性奖励。

在鼓励的同时,公司用严格的惩罚条件来约束公司职员的言行。一旦有人违反,轻则罚款,重则解雇。在美国,凡违反公司纪律而被解雇的职员,很难再找到满意的工作,所以这种情况在 美国里很少出现。

四、考核

公司对每个职员的考核是经常性、制度性的。每年初,包括总经理在内的每个人都要制定目标工作计划,确定工作任务和具体工作步骤。这个计划经主管经理审批并与本人协商确定后予以执行。

每三个月进行一次小结,核查执行情况,并由经理写出评语,提出下一步工作改进要求。到年底进行总的考核,由本人按公司统一考核标准衡量一年来工作完成情况,拟出自己应得的考评等级数,交主管经理评审。主管经理根据职员表现确定其等级,并写出评价报告,对评为杰出的人物还要附上其贡献和成果报告,并提出对他们的使用建议和使用方向;对差等级的职员也要附有专门报告和使用建议。职员的评价报告要经本人复阅签字,然后由上一级经理批准。中层以上经理的考评要由上一级人事部门经理和集团副总经理批准。

凡准备提升职务的职员由人事部门列表登记并排列名次,选出各级负责经理的后备替换人员,留人事部门备案实

施。并逐年根据职员的考核结果变更排列名次。

五、退休、解雇和裁员

在 联想公司退休的职工可根据其在本企业工作时间的长短以及退休前所交纳退休保险金的多少而获得不同的退休金。某些退休后仍可继续工作的人员还可由公司临时雇用。

解雇职员有两种性质：一种是违反纪律或触犯法律，损害了公司利益、名誉、或有重大的工作失误，由公司决定、经律师部门出证而执行解雇，实际是开除性质。这类职员一经解雇，便与公司没有任何关系，得不到公司任何福利，失业后由政府救济部门发放生活救济金，而且永远不会再被 联想雇用。

另一种解雇是由于公司本身的原因，一般发生在企业不景气的时候。不过 联想即便在经营状况顺利的情况下，为了提高竞争力和经济效益，有时也会主动进行裁员。

裁员对职员造成极大的负担和压力，公司需要的正是这种压力，以便使所有的职员保持旺盛的工作精神。当然，裁员特别是大批裁员并不是轻而易举的，对被裁的职员，公司也不能简单地一推了事，还要做相应的工作和考虑适当的福利待遇，比如说为被解雇的职员提供专业培训，使他们今后易于找到新的职业，还有采取“停职留名，优先录用”政策等。

我们必须承认，联想的人事管理流程是相当规范的，按照这种方式去做企业的人力资源开发，的确能把企业人的资源盘活。而一旦人的主观能动性被激发出来，其产生的后果无法精确估量。

当然我们也清楚，鉴于国情的差别和发展阶段的不同，现在要完全依照 联想的规矩去做还不太现实，还存在许多内部和外部的困难，但我们至少可以知道与国外一流企业之间的

差别。

中国人喜欢把有能力的人比作千里马。古人云“千里马常有，而伯乐不常有”。这话虽然不错，但听起来总有点人治的感觉。与传统的相马比较起来，我倒更相信赛马。

千里来龙，此处结穴。至于为什么要到此处而不是它处结穴，什么样的人事政策最为关键。

联想人力资源部在联想的角色

在联想，人力资源部的宗旨是：成为员工、经理人、董事等可信赖的伙伴，成为公司“可见的、可信的、能够创造附加价值的业务伙伴”。

这就意味着联想的人力资源部不是公司的行政部门，不是仅仅去执行决策的部门。在公司发展最关键的时候，在公司发展重要的场合，必须能够看到人力资源人员的身影。联想中国人力资源总监王晓军是联想人力资源领域的资深人士，她说，在联想制定大的战略方针，做出重大决策时，人力资源部都会在会议上发表意见，人力资源部必须时刻为公司创造附加价值。

联想对人力资源部门管理人员的素质要求很高，不仅仅能够胜任简单的支付工资等人力资源的基本工作，更应该对联想的文化、产品、市场、财务都有全面的了解，才能在人才招聘与培训、发展的过程中有所依据，才能在公司做出各种重大决策时，发挥人力资源部门的应有作用。王晓军认为，一名称职的人力资源管理人员，当涉及到公司发展的任何业务领域、职能

部门等任何问题,都能够从不同的角度为决策者出谋划策,帮助业务或职能部门解决问题。

在中国,人力资源管理部门的责任是“发现、吸引、培养和留住最好的人才”,为人才创造发展的机会。

通用公司的用人之道

美国企业家艾科卡讲过,任何经济活动,最根本的就是抓好三件事:人事、财务、物资。正象当前世界上许多成功的大公司一样,美国通用电气公司在管理企业过程中也十分重视人的作用。他们认为:企业在成功取决于人事经理办公室。因此从最高领导人到各级人事部门都很重视人、用人之道,并建立了整套人事管理制度,从职员的招收录用、培训、考核任免到奖惩、工资和解雇等方面,加强对人的科学管理,做到人尽其才,以确保通用公司在高度竞争的世界市场环境中居于领先地位。

用人之道在于能调动人的主观能动性和积极性,过去通用电气公司人事部门叫人事管理部,强调“管”。但单靠“管”是不能激发人的工作热情的,人事部门的任务是开发和挖掘人的潜力。因此人事部门现称为人力资源部。

各级人事职员受业务部门和人事部门双重领导,关系隶属于人事部门。他们不集中办公,而是分散到各个业务部门中工作。由于通用电气公司人员流动大,调动频繁,每年约有百分之十的人员职务或职位有变动。人事工作人员的第一件事就是要熟悉和关心职员。一位人事部经理说:“在一个家庭内,

父母关心着每一个成员。同样在公司内,人事部门要以父母之情去关心公司的每一位职员,随时回答他们的问题,经常了解他们心里想什么、干什么和为什么,尽量帮助他们解决困难,使他们心情愉快地工作。”

人事部门根据公司的生产、工作情况制定各部门人员编制。在定编定员时要与各用人单位协商,方案由各集团的总经理认可后执行。

当缺员时,人事部门首先在公司内部招聘,若内部不能招到合适人员,再向外边招聘。通用电气公司人事部门根据用人单位的要求,发出通知张贴在公司布告栏上或刊登在内部刊物上,说明工作性质、工资待遇及对应聘人员的要求。报名者需填写申请表、介绍本人学历、工作经历、能力、健康状况等。还要附原上司或他人的推荐信。人事部门在对报名整理筛选后,通知报名人来公司,与用人单位共同进行面谈最后确定是否录用。受聘人如是中级管理人员,要经人事部门经理批准。一般情况下,公司内部人员流动是不受阻碍的,也有的部门规定必须在本单位工作两年以上才能调换。

如果公司内无合适人选,则从外部招聘。通用电气公司从外部招收人员(这里仅指工程技术、业务与管理人员)主要通过三个途径:

1. 劳务场上招收人员。劳务市场相当于专业介绍所,那里掌握着失业人员的情况。通用电气公司与当地的劳务市场关系很密切,这部分人的录用标准主要是有无实际技能。程序是由本人提出申请并附推荐信,经公司面授考核,重点考核他们从事工作的经历和实绩、贡献,学历一般只作参考,但如果是名牌大学毕业生则优先予以考虑,有时可能给申请人

试用机会,试用合格后再决定是否录用。

从其他公司“挖”人。这部分人主要是关键技术人员或高级管理人员。美国不象欧洲那样,公司与职员之间有合同或协议的束缚,职员因各种原因,不愿继续在本公司工作的,可随时离开,只要提前一定时间通知公司即可,不受约束。各公司都利用这一点物色合适人物,公司总是千方百计挽留,了解其走的原因,尽量解决他们的问题。公司深知这种人离开本公司不仅对目前工作有损失,更重要的是很可能为本公司树立强硬的竞争对手。

招收新大学毕业生。每年大约有 1000 名美国优秀大学毕业生申请到通用电气公司工作,其中约有 100 名被通用电气录用。平均成绩 3 个月以上的学生可以领到公司的简历表和招录简章,经公司严格面授考核通过后才录取。一般通用电气公司只录取 3 个月以上的优秀学生。每年美国各大公司都去学校挑选学生,竞争十分激烈。通用电气每年派出 100 多人到全国各大学校挑选毕业生。

为了保证人员质量,通用电气公司在挑选学生时,采取两卡面试办法,第一步由集团人事部门到校园筛选面试,第二步请初步入选的学生到公司由用人单位面试。同时制定出考核标准、评分标准和面试要求,最后组合各项评分,定出总分,择优录用。考核标准分为四大类:第一类是与人交往共事的技能;第二类是专业道德观念;第三类是组织能力;第四类是技术能力。面试人员提出各种问题,要求应试者回答。例如,考核对人的影响能力,要注意其讲话是否有趣味,能否吸引人。而考核与人共事能力,要了解是否主持过会议或家庭宴会等等。

公司新招录的大学毕业生最低工资是年薪 1.5 万美元。社会上急需的专业学生和不急需的专业学生年薪相差 1 万元左右。

通用电气公司用奖优惩劣来调动职工的工作热情。一般情况下,公司通过提高工资、晋升职务、发给奖金等手段来表扬和鼓励职员不断上进。但通用电气公司认为金钱不是万能的,对一个人的最大激励给他们探索、创造的机会,让他们承担更重要的责任,给以他们荣誉。公司经常在各种范围的会议上,表扬那些工作优秀的职员,介绍他们的成就,并且最高领导亲自授予证书、奖章。

提高工资和晋升职务是与工作考核紧密结合的。通用电气公司的职员每年经考核后,确定为五个等级。第三至第五级的人员将获得职务或工资上的提升,第五级的职员要受到超级提拔。对待后两级职员不是简单地辞退了事,而是首先搞清他们工作不好的原因,然后给予他们再工作 3 个月的机会,让他们改进工作。在改进工作期间,公司对这部分人 3 种情况处理:①重新分配工作;②减少他们原承担的责任,降级使用;③工作无法改进则解雇。

除了晋升和提高工资外,奖金也是一种奖励手段。通用电气公司的奖金是和部门的经济利益相联系的。每年的奖金按级别不同而有所差异。总公司副总裁兼各集团总裁每年的奖金是其年薪的 1.5 倍;集团副总裁每年的奖金是其年薪的 1.2 倍;集团其他高级经理每年的奖金是其年薪的 1 倍。

在鼓励的同时,通用电气公司制定了非常严格的惩罚条件,以约束公司职员的言行,一旦有人违犯,轻则罚款,重则解雇。凡因违犯而被解雇的职员,很难再找到满意的工作,因而

这种情况很少出现。

通用电气对每个职员的考核是经常性、制度性的。每年初公司包括总经理在内的每个人都要制订目标工作计划,确定工作任务和具体工作制度。这个计划经主管经理审批并与本人协商确认后予以执行。每个月进行一次小结,核查执行情况,并由经理写出评语,提出下一步工作改进要求。到年底作总结考核,先由本人填写总结表,按公司统一考核标准,衡量自己一年来工作完成情况。

通用电气:把人力资源管理 摇打上“远”的烙印

随着彻头彻尾的六西格玛浪潮的推进,这个本来是只用在生产领域对质量进行管理的管理工具,如今被用在了企业管理的方方面面,包括将六西格玛用在了人力资源管理方面,帮助提高人力资源管理的质量。在人力资源部门,六西格玛已经成为所有人基本的工作语言。

人力资源用六西格玛招聘也“疯狂”

在人力资源管理工作中从职位出现空缺开始,到开展招聘,发布招聘广告、初步筛选、面试应聘者、选到合适的人员、向录用者发入职通知、员工培训、职业发展的设计与促进,到福利管理、职位晋升,然后职位又出现新的空缺,重新开始重新招聘……这是一个不断循环的过程。而就是用六西格玛来监控人力资源管理的整个过程。人力资源部门

员

将这一过程的详细环节、程序列出来,分析每个程序是否有偏颇,使每个程序都在六西格玛的监管之下。

拿招聘来说,每个岗位的招聘都是一个流程,都有各自的招聘周期,正是运用六西格玛对这个流程进行管理。肩负着为搜罗优秀人才重任的招聘程序被笼罩在六西格玛的“魔力”之下,以期为其带来最高效的招聘。

采用六西格玛管理方式管理公司的人力资源招聘工作。定义)是的第一步。核心内容就是要去发现存在的问题,并设定新的目标,以及确定由谁负责组建团队实施这一项目并实现目标。接下来就是测量(测量),专职人员将对现有的案例和数据进行综合衡量,分析对招聘周期产生影响的因素。需要衡量的还包括客户的需求,即被招聘人员的意见,衡量被招聘人员希望完成招聘的周期和质量等因素。会对所有信息的信息进行综合衡量,找出能够影响招聘周期的关键因素。第三步(分析)是对新的职位数据进行分析,与现有的数据和案例进行比较,找出影响招聘流程中存在的问题。根据对所有新旧数据的对比和分析,将在设计)步骤中设计出新的程序和流程,避免已经出现的问题。第四步(改进)是通过新方法对现有流程与程序的提高与改善,而不是设计一种全新的流程。同样,控制(控制)环节也正是对经过改善的流程序的控制。而第五步(检验)则是验证新的流程和程序是否可行,是否能够真正缩短招聘周期、提高招聘质量。

以往的一些业务部门曾经对招聘流程做过衡量,从简历甄选,到每一次面试,到决定录用员工,到与新员工谈工

资待遇……对整个招聘过程进行分析。通过分析,检验招聘流程中哪个环节上消耗的时间最长,找到改进的方法。如今,越来越多的企业逐步建立拥有丰富招聘案例的历史数据库,供人力资源部来做系统的分析。企业希望能够有更多历史数据帮助人力资源部建立科学的衡量体系,挖掘衡量的标准参数,界定每一个招聘环节所用的时间,确定误差范围。

人力资源部会在招聘周期、招聘费用、招聘质量三个方面来衡量人力资源部是否在人才招聘上做好了工作,会在这三个方面制定相应的标准,按照标准来执行。

原招聘周期

肯定是周期越短越好。假设某个岗位要求在3天之内找到合适的人选,但结果没有完成。公司就会分析,是市场的原因呢,还是广告没有宣传到位,还是找错了对象,或是其他种种原因,会找到相关原因,提高工作质量。

原招聘费用

广告费、猎头等人力资源服务中介费用等招聘费用或成本有多大,只要能够实现招聘目标,肯定是费用越低越好。人力资源部会制定一个标准,要求招聘费用在这个标准之内,这个标准也是公司与客户一起根据实际情况制定的客观标准。

原招聘质量

招聘到的员工的质量要求越高越好。在人才质量上,比如,看新员工是否能够顺利度过试用期,如果一个员工连试用期都没过,达不到公司的要求,就说明招聘时面试出了纰漏,没有真正衡量出应聘者的潜力。

人力资源管理的“次品”

在 联想,严格定义了人力资源管理工作中的“次品”:

原工资发放出现错误;

原账务报销错误;

原账务报销周期过长,超出设定的标准;

原招聘周期过长;

原招聘费用过高;

原招聘的人员质量达不到原定的要求;

任何一个具体的管理环节,所有的细微之处只要出现一次错误或差池,都会被视为人力资源管理过程中的质量“次品”。

招聘、培训、福利管理等所有人力资源环节都被细分成不同的项目和流程,六西格玛的管理工具被应用到所有的流程。尽管人力资源管理工作与生产管理大相径庭,但 联想竭力让每个管理环节被量化、流程化,也就有了应用六西格玛工具的可能。对于 联想的人力资源管理人员而言,首要的是必须具有六西格玛的思维方式和工作思路,这就像 联想员工必须恪守 联想三大核心价值观一样,六西格玛被看做 联想人力资源管理人员工作方法上的必备价值观。

联想还在人力资源部设置了六西格玛黑带的职位。倪皓冰是 联想大中华区人力资源部惟一的六西格玛黑带,她的工作内容中很大一部分是负责六西格玛在人力资源部的推广与实施。

当然,六西格玛在 联想人力资源管理中的应用也不可避免地遇到了挑战。比如,当人力资源部制定一项新的政策时,很多管理人员认为把六西格玛运用其中有很大困难。但实际上,类似于人力资源政策的制定等工作,都要在 变革的基础

上实施,都离不开对员工满意度的分析,而许多数字是可以描述和反映员工满意度的。因此,不断寻找量化工作的方法,使得六西格玛的基因最终融入到几乎所有的人力资源管理工作之中。

在通用这个拥有几十万员工的企业帝国,“员工就是客户”、“同事就是上帝”,员工的满意度将直接影响到其忠诚度和工作智慧的发挥。因此,减少纰漏,提高效率,最终提高员工满意度,增强通用人力资源的竞争力是通用人力资源管理的最终目标。有了六西格玛,通用几乎所有的人力资源工作都变得标准化,标准化了的流程都可以被衡量和控制,而通用员工的满意度也得到了不断的提高。

通用:成就学习型企业的十一步

韦尔奇刚刚接任通用时,通用的总市值为 150 亿美元,1995 年春通用已经成为世界上最值钱的公司,达到 250 亿美元的天价(不过,1997 年和 1998 年股票市值大幅度下滑)。毫无疑问,韦尔奇的学习型文化在将通用从一家老迈的制造业官僚机构改造为世界上最大、最有价值的跨国企业之一的过程中起到了显著的作用。

通用在开始着手全面培育学习文化这样的事情之前,韦尔奇最优先的措施是夯实公司的财务根基。

1995 年的通用拥有 10 万位经理人员和好几十个管理层级。韦尔奇认为,除非公司有强大的财务基础,否则建立学习型文化会很困难,甚至对生产率提高产生负面影响。

明确确定权威的战略方向,确保向企业所有的人解释清楚战略构想。

1982年,韦尔奇花了2.4亿美元购买美国无线电公司(砸锅),从而为公司购得了国家广播公司(晕)说,使3M成为全国最大的服务公司之一。这是将3M从一个年迈的工业制造商改造成一个增长潜力巨大的、灵活的服务提供商的关键步骤。(3M资本基金作为公司金融服务的臂膀,1984年为3M公司贡献了大约一半的利润。)

一个重要之点是:韦尔奇将公司的一切都纳入他的改组行动之中。许多企业内部人对他的大规模变动很不高兴,但是他们都理解他的构想,能够理解即将到来的更大前景。

韦尔奇也作了一些其他的战略决策。其中最重要的一点是他的“必须居全行业领先”的战略,提高了3M所有业务的门槛。他公开宣扬,他的惟一目标是让3M成为世界上最具竞争力的企业。

3M确保公司有一套确定的价值观。价值观念充当了3M“宪章”的角色,有助于指导公司顺利应付在韦尔奇领导下经历的变化。

这种价值观有时被修正用以反映3M最新的优先事项或全公司的首创精神。例如,1983年通用电气的价值观包括“变化是持续的”、“自相矛盾是一种常态”等话语。与之相对照的是,1984年通用电气宣传的价值观包括“对消费者要有感情”(这是第一位的)、“每个人、每个思想都是有价值的”、“要有进取精神”。韦尔奇将这些价值观视为企业文化蓝图中的关键部分,他说,经理人如果不能做到,就要被解雇,即使他们实现了自己的财务目标。

源建立一个信任和开放的环境。韦尔奇总结道,经理不能倾听工人的意见,他知道经理与工人之间如果没有有意义的对话,那么形势就很难有很大改观。

缘创建一个“无边界组织”(月对世制管译明译置译录)。

到员愿年,韦尔奇已经了解到经理人员不与雇员对话的情况,他知道需要实施一个项目或创意来结束这种状况。韦尔奇认为,做这项工作的人对怎样办好事情有很好的想法。这是韦尔奇文化创意“群策群力”的推动力。“群策群力”活动期间(一般持续猿天),工人们可以向经理们提出改进生产过程等重要工作流程的建议,经理们必须说“是”、“不是”或“我将在某某时间内去找你”。结果如何?经理们愿豫以上会说“是”。

“群策群力”活动是使企业成为更加符合韦尔奇企业理念的一个工具,他称之为“无边界”,拆除了传统上挡在经理与雇员、市场营销与产品制造、员工与消费者之间的墙。圆园世纪愿年代后期到圆园世纪怨年代中期,“无边界”运动开展得如火如荼。

过速度、灵活性、创新是无边界组织的三大特征。

如果你的管理团队没有使用这些词汇描述你的公司,那么就说明你在通往无边界的道路上还有一些距离。

多年来,韦尔奇一直强调他要把小公司的工作精神逐渐输入员云这样机构庞大的大型公司。他坚信,小公司更明白在市场中行动迟缓、犹豫不决带来的后果,员云就像小公司那样在市场中迅速准确地做出反应。

苑确保企业中的每个人都受到鼓励,随时准备去寻求最佳方案。

韦尔奇多次指出,能够从某处获得好的建议是一种荣誉的象征。例如,他是第一个接受六西格玛的人,但是最初并不是由他或通用电气开发出来的,而是由摩托罗拉提出来的。关键是确保企业中的人从每一个地方,特别是竞争对手那儿搜寻新思想。在一个学习型企业里,学习并不断调节环境使之适应新思想,是每一个员工的责任。

愿实施最优执行计划。最优执行是实现目标的最有效途径,是学习型组织的关键所在。

在韦尔奇指导下,通用电气开始系统地周游世界,从世界上最优秀的公司那里学习做事的更好途径。1995年底,韦尔奇发起一场全面的最优执行运动,持续了猿个工作日。

为了加强确保通用电气能够向优秀的公司学习,他布置下任务,要求公司一位高级业务开发经理寻找世界级公司加以学习。(福特和惠普是首批被研究的公司。)韦尔奇将 描述为“精神饱满具有无限求知欲的企业”,一家致力于寻找最优秀的人和“开发员工无限求知欲的企业。”

愿对那些促进学习型文化的行为和行动给予褒奖。

韦尔奇认为,与公司目标相配套的公司报酬和奖励制度至关重要。相应地,他督促 高级管理人员要做到褒奖与结果相称,他是这样要求别人的,自己也一直是这么做的。他成为首席执行官的时候,股票期权只给与几百个公司高级管理人员。他离任的时候,已经有 猿万各 经理人员参加了公司盈利颇丰的股票期权计划。

愿建立充分利用学习收益的基础设施。

为了确保学习和治理能够让企业各部门分享,需要有计划地举办会议评论培训等活动。每年为 培训 苑 多名

经理人员。韦尔奇以身作则,不仅频繁地到 国外的学习机构中接受培训,而且还到那里任教。

广泛利用遍及全公司的创新活动传布福音。

任期内,韦尔奇发动了五项遍及全公司的创新举措,永久改变了韦尔奇称之为 核心竞争力 的东西。这些创举包括:全球化、改进管理方式(公司惟一的文化创新)、服务、六西格玛(一项质量计划)和数码化(电子商务)。为了实施这些综合项目,韦尔奇创造了影响深远的方法,促进有关最新创举和培训经理的信息的传播。

让每个人都参与到学习型文化中去是提高生产率的真正关键所在,这是韦尔奇担任 总裁 最后一年思考出来的结论。

美国通用电气公司的组织管理

美国各大公司的企业管理体制从 20 年代以后,为了适应技术进步、经济发展和市场竞争的需要,强调系统性和灵活性相结合、集权和分权相结合的体制。到 30 年代中期,美国经济出现停滞,有些企业在管理体制方面又出现重新集权化的趋向。有一种称做“超事业部制”的管理体制,就是在企业最高领导之下、各个事业部之上的一些统辖事业部的机构就应运而生了。美国通用电气公司于 1957 年 1 月开始实行“执行部制”,就是这种“超事业部”管理体制的一种形式。

一、公司的基本情况

美国通用电气公司是美国、也是世界上最大的电器和电子设备制造公司,它的产值占美国电工行业全部产值的 1/3 左右。

左右。这家公司的电工产品技术比较成熟,产品品种繁多,据称有 15000 多种品种规格。它除了生产家用电器、工业电器设备外,还是一个巨大的军火承包商,制造宇宙航空仪表、喷气飞机引航导航系统、多弹头弹道导弹系统、雷达和宇宙飞行系统等。美国《工业研究》杂志举办的 1956 年度一百种新产品的评选中,美国通用电气公司的新产品获奖最多。闻名于世的可载原子弹和氢弹头的阿特拉斯火箭、雷神号火箭就是这家公司生产的。

这家电气公司是由老摩根在 1890 年出资把爱迪生通用电气公司、汤姆逊·原豪斯登国际电气公司等三家公司合并组成。在两次世界大战中,这家公司大发战争财,获得了迅速发展。第一次世界大战后,该公司在新兴的电工技术部门——原无线电方面居于统治地位,1917 年成立了一个子公司,即美国无线电公司,几乎独占了美国的无线电工业。第二次世界大战又使通用电气公司的产量和利润额急剧增长。

通用电气公司在创立后的 100 多年中,以各种方式吞并了国内外许多企业,攫取了许多企业的股份,1953 年国内所辖工厂只有三十几家,到 1957 年就增加到 150 家,1957 年底在国内 15 个州共拥有 100 家制造厂。在国外,它逐步合并了意大利、法国、德国、比利时、瑞士、英国、西班牙等国的电工企业。1950 年该公司在国外的子公司计有:欧洲 15 家、加拿大 15 家、拉丁美洲 10 家、亚洲 15 家、澳大利亚 15 家、非洲 15 家。到 1957 年底,它在 100 个国家共拥有 150 家制造厂,成为一个庞大的跨国公司。

通用电气公司是摩根财团控制的一家大工业公司。它经营了几十年,攫取巨额利润,资产雄厚,规模庞大,1957 年和

1956年在美国大公司中都是名列第九位。据1956年12月15日美国《幸福》杂志的统计,美国通用电气公司1956年的总资产达14.5亿美元,销售总额达15.5亿美元,这一年的纯利润为1.5亿美元,在美国各大公司中占第五位,职工总人数达13.5万人。该公司从1952年开始建新厂生产导弹,并向外国提供核武器。例如在日本搞原子能、原子燃料和海军鱼雷等。1955年与法国合作研制涡轮飞机和可以装备鱼雷潜艇或运载火箭的发动机。在1956年接受美国军事订货共1.5亿美元,在各大公司中居第二位。

圆不断改革管理体制

由于通用电气公司经营多样化,品种规格繁杂,市场竞争激烈,它在企业组织管理方面也积极从事改革。1950年代初,该公司就完全采用了“分权的事业部制”。当时,整个公司一共分为15个事业部。每个事业部各自独立经营,单独核算。以后随着时间的推移,企业经营的需要,该公司对组织机构不断进行调整。1952年,当波契(1952)接任董事长时,公司的组织机构共计分为15个集团组、15个分部和15个部门。当时公司销售正处于停滞时期,五年内销售额大约只有15亿美元。到1956年以后,公司的经营业务增长迅速,几乎每一个集团组的销售额都达1.5亿美元。波契认为业务扩大之后,原有的组织机构已不能适应。于是把15个集团组扩充到15个,把15个分部扩充到15个,15个部门扩充到15个。他还改组了领导机构的成员,指派了15个新的集团总经理、15个分部经理和15个新的部门领导。同时还成立了由15人组成的董事会,他们的职责是监督整个公司,并为公司制定比较长期的基本战略。

猿新措施 原原战略事业单位

在 远年代末 通用电气公司在市场上遇到威斯汀豪斯电气公司的激烈竞争 ,公司财政一直在赤字上摇摆。公司的最高领导为力挽危机 ,于 员远年在企业管理体制上采取了一种新的战略性措施 ,即在事业部内设立“战略事业单位”。这种“战略事业单位”是独立的组织部门 ,可以在事业部内有选择地对某些产品进行单独管理 ,以便事业部将人力物力能够机动有效地集中分配使用 ,对各种产品、销售、设备和组织编制出严密的有预见性的战略计划。这种“战略事业单位”可以和集团组相平 ;也可以相当于分部的水平 ,例如医疗系统、装置组成部份和化学与冶金等 ;还有些是相当于部门的水平如碳化钨工具和工程用塑料。通用电气公司的领导集团很重视建立“战略事业单位” ,认为它是“十分有意义的步骤” ,对公司的发展是一个“重要的途径” ,员远年 ,该公司在销售额和利润额方面都创出了纪录。从该公司 远年代到 苑年代中迅速发展情况看 ,这项措施确乎也起了不少作用。从 员远年到 员远年的 员年中 ,通用电气公司的销售额增长了一倍 ,由 苑亿 远亿美元增加到 员亿 远亿美元 ;纯利润由 猿亿 远美元增加到 怨亿 远美元。同时期内的固定资产总额由 圆亿 远美元上升到 远亿 远美元。

源重新集权化 原原执行部制

苑年代中期 ,美国经济又出现停滞 ,通用电气公司于 员远年接任为董事长的琼斯(允操) ,担心到 愿年代可能会出现比较长期的经济不景气 ,到 员远年底他又进一步改组公司的管理体制 ,从 员远年 员月实行“执行部制” ,也就是“超事业部制”。这种体制就是在各个事业部上再建立一些“超

事业部”来统辖和协调各事业部的活动,也就是在事业部的上面又多了一级管理。这样,一方面使最高领导机构可以减轻日常事务工作,便于集中力量掌握有关企业发展的决策性战略计划;一方面也增强了企业的灵活性。在改组后的体制中,董事长琼斯和两名副董事长组成最高领导机构执行局,专管长期战略计划,负责和政府打交道,以及研究税制等问题。执行局下面设缘个“执行部”(即“超事业部”,包括消费类产品服务执行部、工业产品零件执行部、电力设备执行部、国际执行部、技术设备材料执行部),每个执行部由一名副总经理负责。执行部下共设有怨个总部(集团),缘个事业部,源个战略事业单位。各事业部的日常事务,以至有关市场、产品、技术、顾客等方面的战略决策,以前都必须向公司最高领导机构报告,而现在则分别向各执行部报告就行了。这缘个执行部加上其他国际公司,分别由两位副董事长领导。此外,财务、人事和法律猿个参谋部门直接由董事长领导。

缘建立网络系统

通用电气公司在企业管理中广泛应用电子计算机后,建立了一个网络系统,大大加速了工作效率。这个网络系统把分布在源个州的缘个销售部门、分布在员个州的员个产品仓库,以及分布在圆个州的源个制造部门(共缘个制造厂)统统连接起来。在顾客打电话来订货时,销售人员就把数据输入这个网络系统,它就自动进行下一系列工作:如查询顾客的信用状况,并查询在就近的仓库有无这种产品的存货,在这两点得到肯定的回答以后,这个网络系统就同时办理接受订货、开发票、登记仓库帐目,如果必要,还同时向工厂发出补充仓库存货的生产调度命令,然后通知销售人员顾客所需

货物已经发货。这全部过程在不到 1 秒钟的时间内即可完成。还有一点值得注意的是 除了办事速度快以外 这个网络系统实际上已把销售、存货管理、生产调度等不同的职能结合在一起了。

远科研组织体制

同样 美国通用电气公司也非常重视科研工作 而且已有悠久的历史。从公司成立后的第二年 就有一位德国青年数学家斯坦梅兹搞科研工作 1900 年即成立实验室。据 1940 年《美国工业研究所》报道 该公司共有 10 个研究部门 其中包括一个研究与发展中心 1 个产品研究部门。共有科研人员 1000 余人 占公司职工总人数的 10%。1940 年通用电气公司共有 1000 名获得技术学位的专业人员 其中半数以上从事研究与发展工作。1940 年 公司科研总费用超过 1 亿美元 其中 1 亿美元由本公司承担 1 亿美元主要用于和美国政府订立合同的研究与发展工作上。

通用电气公司的科研工作分为基础理论和应用研究两个方面。它的研究与发展中心从事于这两方面的工作 而着重于基础理论研究 为全公司服务 同时对各行业共性的一些课题进行联合研究。这个研究与发展中心的前身是该公司在 1900 年成立的一个实验室 也是美国从事基础研究的第一家工业实验室。它的创始人是美国麻省理工学院的一位青年化学家怀特纳和通用电气公司的两名技术人员。这个实验室的早期研究工作主要是在电灯泡、载射线管、闸流管及有关的化学、冶金方面进行基础研究。在两次世界大战中 这个研究实验室研究战争中使用的通讯和雷达装置。第二次世界大战末期 研究实验室的研究人员扩充到 100 多人。1940 年 这个

研究实验室正式命名为研究与发展中心,到1967年共有工作人员1500人,其中猿缘人是物理学博士。目前,由公司的一名副总经理兼任研究与发展中心的主任。这个研究与发展中心下面设两个研究部:即材料科学与工程部(分四个研究室)以及物理科学与工程部(分猿个研究室)。此外有猿个行政管理部:即(员)研究应用部,下设对外联络、计划分析、人事研究、情报研究等四个科室,负责将研究成果迅速推广到公司的各个生产部门,并在通用电气公司以外建立广泛的技术联系;(圆)研究管理部,负责管理实验工厂及服务站,领导财会科、设备科和福利科;(猿)法律顾问部,由猿人组成,负责对专利的审议、发明的评价和专利应用方面的法律事务。此外,公司的圆个产品研究部门则一般设在产品生产厂附近,研究人员大致在几十人到数百人之间,重点放在应用研究方面。

愿杰克·韦尔奇的企业文化观

通用电气公司是一家集技术、制造和服务业为一体的多元化公司,其创始人是著名的美国发明家托马斯·爱迪生,他于1879年创立了爱迪生电灯公司。1906年,爱迪生通用电气公司和汤姆森原原休斯顿电气公司合并,成立了通用电气公司。

通用电气公司是自道琼斯工业指数1896年设立以来唯一至今仍在指数榜上的公司。在全球拥有员工近猿猿,000人,目前是世界上市值最高的公司之一,连续数年被世界著名财经日报英国《金融时报》评为“世界最受尊敬的公司”,其董

事长兼首席执行官杰克·韦尔奇也多次被评为世界最佳首席执行官称号。

韦尔奇自 1981 年至 1996 年担任公司总裁,不仅在通用电气公司拥有至高无上的个人魅力,更是商界的传奇人物。韦尔奇 1981 年担任该公司历史上最年轻的董事长兼首席执行官,在随后的 16 年中,他一天都没有停止变革,他不仅为躁动的股东创造了巨大财富,成为全球第一大公司,还塑造了一个最优秀的企业文化,把一个历史悠久的工业帝国,转变成为一个富有朝气与活力,善于变中求胜,发展潜力无穷的公司楷模。他的成就重新定义了现代企业管理,在上世纪结束的时候,他因此获得了“世纪经理”的美誉,成为几乎所有羡慕效仿的典范。韦尔奇对通用乃至世界所作出的最大贡献之一就是塑造了一个最优秀的企业文化。

通用电气的企业文化

在韦尔奇的价值观念中,企业成功最重要的的就是企业文化,他的管理理论中认为企业的根本是战略,而战略的本质就是企业文化。通用永远推崇三个传统,即:坚持诚信,注重业绩,渴望变革。诚信是人之本,也是企业立身之本,作为世界上首屈一指的大公司,通用不因为规模而害怕变革,而是主动出击,利用企业规模优势,勇于冒险并尝试新事物。

对不断变革的承诺使得通用一百年来一直愿意尝试新事物,总愿意进行变革。有成功的事情,但那是过去的成功,通用并不感到满足,而总是从新、从头做起,这就是通用电气对变革的承诺。通用大力对人才进行投入,而且有着良好的、以业绩为主的文化。大胆抓住每个机会,应对每个挑战,不懈追求更快、更好。这些就是通用电气的文化精髓。

通用电气认为 推动公司不断高速发展的两大法宝就是其独特的价值观和营运系统。

这个营运系统是通用电气不断学习的文化的实际体现 原原本本质上说 就是公司的操作软件。公司营运系统的重心永远放在提高公司的业绩水平上 ,其采用的手段就是从通用电气在全公司范围内推行的重大举措中吸取最佳的创意和做法 ,分享这些创意和做法并将它们付诸实施。

这个营运系统的推动力就是通用电气的软性价值观 原原信任、不拘形式、简化、无边界的行为和乐于变革。这个体系将使通用电气的各行各业取得它们在单兵作战的情况下所无法取得业绩水平和速度。

韦尔奇的经营理念

韦尔奇的经营理念给人最深刻的印象是 :竞争 ,竞争 ,再竞争 ;沟通 ,沟通 ,再沟通。可以说 ,韦尔奇在通用电气的变革都是围绕着“ 竞争 ”与“ 沟通 ”的指导思想展开的。

竞争 对韦尔奇而言 ,已不是只是获取成功的必由之路 ,它更是一种每天持续不断的工作状态。竞争越激烈 ,他的生活就越是充实。他认为 :“ 我们每天都在全球竞争战场的刀光剑影中工作。而且在每一回合的打鬥之间 ,甚至没有片刻时间休息 ?对于竞争的价值 ,韦尔奇曾表示 :美国最繁荣的时刻正是它竞争得最残酷的时刻。”最残酷的竞争时刻同时却是最令人心奋最有犒赏价值最感到充实的时刻 ,因为它是公司拓展疆域的契机。

没有竞争 ,就不会有发展。不仅仅国家经济是这样 ,一个行业、一个企业乃至一个人都是如此。美国人正是认清了这一点 ,因而对“ 竞争 ”不仅不畏惧 ,反而有一种近乎执着的追

求：谁想消灭竞争，他们的法律就先消灭谁。有了竞争，大家才有机会。才有更快的发展。

随心所欲地沟通，是企业前进的命脉

什么能确保我们在竞争中不断进取？韦尔奇的理念中认为是“顺畅地沟通”。企业的成败最终都要基于企业能否构建一种利于“沟通”的机制。

企业界都已认识到“应变”在今天的重要，而我们在应变上之所以做得不好很大程度上就是企业缺少沟通甚至有意阻碍沟通所致。没有顺畅的沟通就谈不上机敏的应变。而“沟通”在韦尔奇眼中又是多面性的，它包括：企业内部的：上下级之间的沟通、企业各部门之间的沟通；企业与客户之间的沟通和企业与供应商之间的沟通等等。

一位通用电气的经理曾这样生动地描述韦尔奇：“他会追着你满屋子团团转，不断地和你争论，反对你的想法。而你必须要不断地反击，直到说服他同意你的思路为止。原原而这时，你可以确信这件事你一定能成功。”这就是沟通的价值。韦尔奇自己说：“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。真实的沟通就是一种就是让一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。”沟通就是为了达到共识，而现实沟通的前提就是让所有人一起面对现实。

高速成长，首先要变革企业文化

为了使企业能更具竞争力、能更好地沟通，在“硬件”上，

獭原

韦尔奇大力裁减规模,进而构建扁平化结构、重组通用电气;在“软件”上,则尽力试图改变整个企业的文化与员工的思考模式,韦尔奇为“软件”革命是不遗余力的,因为他看到了:“如果你想让列车再快100公里,只需要加一加马力;而若想使车速增加一倍,你就必须要更换铁轨了。资产重组可以一时提高公司的生产力,但若没有文化上的改变,就无法维持高生产力的发展。”

变革文化之一:减少工作,做真正该做的事

韦尔奇在谈到企业领导的“忙碌”与“闲适”时说:“有人告诉我他一周工作120个小时”,我会说:你完全错了。写下100件每周让你忙碌120个小时的工作,仔细审视后,你将会发现其中至少有10项工作是没有意义的,原原或是可以请人代劳的。

韦尔奇认为,“勤奋”对于成功是必要的,但它只有在“做正确的事”与“必须亲自操作”时才有正面意义。那么抽出时间与精力后我们该干什么呢?韦尔奇的选择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,并且以光速般的速度将它们扩展到每一个角落。我坚信自己的工作是一手拿着水罐,一手拿着化学肥料,让所有的事情变得枝繁叶茂。”

韦尔奇虽然说的只是他自己,但这也应该是企业各个层级、部门努力的方向。只有想明白自己最该做什么,才能提高自己的办事效率;也只有放开那些本不需要自己操心的工作,才能调动别人的工作热情,从而改善整个企业的运转效能。

变革文化之二:不断超越自我

韦尔奇提出了一个“扩展”的概念。它的内涵是不断想员工提出似乎过高的要求。“‘扩展’的意念为：当我们想要达成这些看似不可能的目标时，自己就往往就会使出浑身解数，展现出一些非凡的能力；而且，即使到最后我们仍然没有成功，我们的表现也会比过去更加出色。”

在通用电气，“扩展性目标只是一种激励的手段，而并非考核的标准，”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，在排除环境变因的情况下是否有显著的成长与进步。当员工遭受挫折时，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，大家就不敢轻举妄动了。

变革文化之三：更精简、更迅捷、更自信

“精简、迅捷、自信”在韦尔奇眼中是现代企业走向成功的三个必备条件。

一是精简，精简的内涵首先是内心思维的集中。韦尔奇要求所有经理人员必须用书面形式回答他设定的几个策略性问题。这些问题主要涉及我们的过去、现在、和未来，以及对手的过去、现在和未来。我们不难理解这样做的好处：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。

二是迅捷，韦尔奇坚称：只有速度足够的企业才能继续生存下去。他认为，世界正变得越来越不可预测，而唯一可以肯定的就是，我们必须先发制人来适应环境的变化。同时，新产品的开发速度也必须加快，因为现在市场变化的速度不断加快，产品的生命周期在不断缩短。

而“精简”的目的,正是为了更好地实现“迅捷”。简明的信息流传得更快,精巧的设计更易大入市场,而扁平的组织则利于更果断地决策。

三是对于自信,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三大法宝之一。他看到,迅捷源于精简,精简的基础则是自信。而培养企业员工自信心的办法就是放权与尊重:

韦尔奇的企业价值观

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底线、原原利润线,而软性问题则会影响到企业的上线、原原营业收入总额。

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。韦尔奇从1983年开始,在公司年报中增加了价值观的声明一项就是他这一看法的体现。

韦尔奇通过群策群力的方法开放了通用电气的企业文化,使之能够接受来自每一个人和每一个地方的创意,消除了官僚主义,并且使无边界行为成为公司文化中固有的一部分。所有这一切创造了一种乐于学习的文化,而这种文化最终促成了通用电气高速发展的奇迹。

强生医疗闯中国不一 摇样的入乡随俗

关于强生,我们谈得最多的是不懂中文的韦尔奇,但是我们了解身边的强生吗?了解强生是怎么走到我们身边来的吗?

强生医疗系统集团,是整体强生进入中国的开路先锋,它1982年进入中国,1985年正式在中国投资办厂。到1996年,其生产、销售总业务量在10亿美元,并成为强生在华增长最快的业务之一。而中国则成为继美国、日本之后,强生全球医疗的第三大市场。

从它在中国市场15年的潜心经营中,我们发现,强生并不像人们想象的那么神秘,但是请注意,它做了或许我们都忽略的事情:提高一个企业的品质,或格调,坚持用企业良好的价值取向去驱动企业所有的运营活动和开拓市场。由此我们说:一个没有信念的企业,就不会有真正的价值和生命。一个伟大的公司,总有它与众不同之处。

带着迷走进强生医疗

曾有人话里有话地感叹:世界上有一个神奇的强生,但也只有一个强生。

是的,强生自托马斯·爱迪生1890多年前创立开始,自1929年就成为道·琼斯指数创始股指企业以来,与之相伴或相争的企业,一茬又一茬,灰飞烟灭的,一个又一个。可它,惟有它,意气风发地“青春”到了今天。如今强生的年收入为

100

员工多亿美元,并在全球 140 多个国家有 140 多万名员工。

但 联想的与众不同之处,不是它的鹤发童颜,也不是它的雄厚实力,而在于它老道得竟能“十三不靠”。试想,谁能把灯泡、引擎、冰箱、塑料、煤炭石油、传媒、金融……统统“囫圇”地归到一家企业名下呢?以至于笔者恨不能仿效鲁迅先生将它们用逗号隔开。

联想怎么能成功地在这么多的产业上同时出击?怎么能成功地在这么多的国家打开市场?怎么能成功地把这么多的员工凝聚在一起?这是人们一直在探索的一个谜。于是又有人斩钉截铁地说 联想是一个例外,一个专业化主流思想的例外。结论是:“联想是不可复制的。”天底下有多少东西是可以无条件复制的呢?人们需要的只是了解、感悟、借鉴,也需要合作和追赶。

走进 联想中国医疗系统集团,对 联想的多元发展和它闯中国、走全球的思路,我们或许能够窥探一二……

挟着统一的价值观来中国

问及 联想成功多元化的奥秘,联想上自 杨懿伊梅尔特,下至基层员工,都会毫不神秘而且极其简洁地回答:“这首先是因为 联想坚守着一个信条:有一个全球统一的企业价值观,原原坚持诚信,注重业绩,追求变革,用户第一。”一句话,联想的成功,有一个统一的文化价值观,这是极其重要的。

联想(中国)医疗系统集团副总裁吴浣苓女士认为:“公司多年来之所以被世界著名的财经杂志评选为最受推崇的公司,不光是因为它的业绩,其实更重要的是因为公司有着坚持诚信、追求变革的理念。”在她看来,无论 联想的哪个部分,具体的业务运营有多么不同,他们都会以不同的方式努力去实

现这个共同的理念 :恪守诚信 ,而又追求变革 ,原则也只有一个 原原客户第一。

拜耳医疗系统的产品为大型医疗器械。对于医疗器械这个东西 ,我们是既熟悉又陌生。说熟悉 ,是因为我们每个人在一生中肯定有机会受惠于它 ,说陌生 ,则也是因为我们一生里可能都不需要花多大的精力去仔细了解它。但是 ,医疗器械行业是特别需要“文化”来支撑的 ,道理很简单 :它关乎我们所有人的生命。那么 ,拜耳医疗又是如何用它独守的文化价值理念去发现和开拓中国市场的呢 ?

做有中国特色的 拜耳市场

拜耳在全世界是唯一的 ,然而 拜耳的医疗器械在中国可不是唯一的。

目前 ,全球大型医疗器械产品大多进入中国 ,其中赫赫有名的三大巨头分别为 :德国西门子公司、美国 拜耳医疗系统公司和荷兰飞利浦公司。由于民族习俗与传统文化的不同 ,德国人的严谨品质和美国人的开拓作风 ,使得西门子和 拜耳两家企业在文化表象上形成了很大差异 ,结果在做产品和做市场方面也形成了各自的风格 ,西门子十分看重产品质量 ,但就是拉不下高端市场的不菲价格。而 拜耳历来做市场就是自己的看家本领 ,那就更要做出有中国特色的 拜耳市场和有中国特色市场的 拜耳产品。

1983年 ,拜耳医疗进入中国 ,主要从事产品进口、销售业务。1985年 ,拜耳医疗入驻北京经济技术开发区、投资办厂后 ,他们在中国比以往更大量更深入地开展工作 :从政府到市场、政策到资源、产品到客户 ,调查、沟通、研发、推广 ,艰难而细微。1990年后的今天其思路已经清晰 :面向一个拥有十几亿

人口而收入水平并不高的发展中国家,让这里的人民也能享受到最好的医疗检查保健服务。原原这就是 强生医疗集团为自己找到的市场定位。在对中国医疗器械市场长期考察和透彻分析后,强生确认:今天的中国,已经提供了一个全世界最大的普及型市场,强生医疗就从这里切入。

最佳时机,干最佳行业

其实,很多人也看到了医疗行业的高利润回报,无论卖药还是卖医疗器械产品,它就像 19世纪欧洲人在美洲开发金矿那样地诱人,于是国内众多的企业纷纷涉足。但是在这个人命关天的行业里,真正能体现人类关爱的企业和经营活动,还是凤毛麟角。

强生从事医疗系统业务,不可否认这是一个利润丰厚而又能伴人终身的行业。但是为什么 强生选择在上个世纪 80年代把这项业务作为整个集团进入中国的开路先锋呢?强生坦言:这是在中国最好的时机,从事一项最好的行业。因为医疗行业关系着千家万户,而中国的医疗事业已经到了“最佳的改善时机”了。

强生公司副总裁、强生(中国)医疗系统集团总裁陈治博士强调:“我们的总目标,是使在中国的发展成为 强生核心力的重要部分。硬件的投入是一方面,更重要的是软的东西,要把含金量非常高的高科技,让普通的中国老百姓也能享用,这在中国市场,已经是非常非常重要的了。”

企业赚钱都是一回事儿,但是赚钱的理念不同,会带来完全不同的市场眼光和经营模式。如果“以人为本”不以关心他人为本、关注人类为本,如果赚钱没有找到最需要的客户而成为一项很好的事业,企业如何能数十年、百年地持续赚钱

源

呢？

到 2004 年，中国 3M 医疗的生产、销售总业务量在 15 亿美元，并已成为 3M 在华增长最快的业务之一。而中国则成为继美国、日本之后，3M 全球医疗的第三大市场。3M 医疗全球营业额达 20 亿美元，尽管这还不是 3M 全球业务中最高的，但 3M（中国）医疗系统集团副总裁马长征博士指出：“我们一直致力于在中国打下扎实的基础。”花 5 年打基础，为什么？吴女士说：“要以新产品技术来引领，以我们坚强的维修服务来支持，用我们最优秀的员工做保障，而贯穿始终的是我们不变的价值观念和灵魂。”

5 年，不用说开拓，我们又有多少企业能够活过 5 年？用诚信、变革和把客户放在第一位的企业品格去发现和开拓一个新市场，并稳固而持久地占领它，这体现了 3M 在每一项业务目标的选择和行动中，价值理念已经顽固地渗透到了企业的骨髓，深入到了企业的每一个细胞。

将高科技“下放”普及

企业做任何事情都要从市场开始。不可否认，全球最大、最高端的市场仍然在美国。所有要扎根美国市场的企业，一定要有最高端的技术，要用它来生产满足客户需要的产品并为之配套服务。但是中国市场显然与美国市场不同，既然 3M 已经很清楚：中国现在提供了一个全世界最大的普及型市场，那么，深厚地了解中国客户究竟需要什么？才是企业最大的机会。依据这一点，陈治说：“我们有一个很强烈的信念，就是如果我们能够在国内作出一个‘中国成本’，但确实有精英质量、精英性能、尖端技术而又普及型的产品，我们就绝对能在这方面很受客户的欢迎。”天下哪有这等完美的事？但 3M

瀝

从进入中国伊始,就是这么去做的:始终保持技术与国际接轨,同时跟随国内市场一步步往前走。

上世纪 80 年代,中国医疗界惟有少数的大型医疗机构能买得起美国进口的 B 超机、CT 机,90 年代便有了很大的改观,但能拥有核磁共振机的医院仍然不多。现如今情况又得到了很大改善:过去买一台磁共振,要花数百万美金,现今数十万美元已可买到很先进的磁共振设备。目前在中国的每一个省份,都有 3T 的影像诊断设备,全国各大城市也均设有他们的办事处和服务中心,产品一直深入到基层县级医院。从磁共振、心血管机到正电子扫描仪、笔记本超声,既有最尖端的医疗产品,也有普及型产品。其便携式笔记本 B 超,已经作为成熟的高尖端技术普及型产品推向市场;再就是双排螺旋 CT 机,从诊断的图像质量,扫描速度各方面看,都比原来有了提高,价格却没有变。3T 是把双排技术引进经济型 CT 的全球第一家,而这个产品和技术,9 年前还在高端市场,国外也还是高档产品。

没有尖端技术的企业,是不可能带领潮流走的。致力于多快好省地把高端技术放到经济普及型产品中去设计和运用,让国内的客户能够享受和获利,同时也能提高国内的医疗水平;当有一天国内市场有了更高要求时,3T 也能够提供更高端的市场。陈治说:“我们会沿着这个路子走下去。”

在中国做全球产品

3T 医疗进入中国,并不仅仅是要在国内建立一个新技术全国研发中心和产品市场,通过 10 年的努力,3T 已经在中国建立起了具有全球最先进水平的大型医疗影像诊断设备研发制造中心,这就使产品从开发、制造到销售,一开始就定位为

源

全世界的产品。因为他们也十分了解国际市场,这种普及型
尖端技术的产品,就是在美国、欧洲、日本,也是极具竞争潜
力的,能有很大的获胜机会。在中国投资开发制造,建立面向
全世界的生产基地,这就是 源 更高的眼光。

源 医疗系统目前在华已拥有三家独资企业和一家合资
企业,亚洲的营运中心也已经逐步搬迁到中国,源 医疗中国
员工已达 员 人、工程师 源 多人。在北京经济技术开发区
的投资从最初的数百万美元至今已逾 源 万美元,产值从最
初的 员 万元人民币增长到现在的 员 亿元人民币。载光
机、悦 双排 悦 磁共振,这些在技术含量、性能、质量、成本
上都体现了最佳特色的产品,就是在北京工业园的大楼里开
发制造的。而无锡工厂生产的笔记本 月超,又将是 源 医疗
推向全球的骄傲产品。今天,全世界 悦 销售量的 缘、中国
普及型 悦 市场超过 缘 的装机量,均来自 源 医疗在中国的
研发制造基地。而 缘 年时,随着第 员 台高科技 悦 机
的下线,中国就已经成为了全球五大 悦 机供应基地之一。

把中国作为全球技术中心和生产基地来打造,源 直接实
现了人才本土化。随着 源 一系列高新技术的引入,在国内
培养和发展的本地的专利技术研发队伍。目前北京研发中心
以中国工程技术人员为主的掌握尖端技术的工程师就有
缘 多名,他们所担当的是全球化的研发任务,参与 源 全球
高档医疗产品以及一些关键性技术的研发工作。由于全球协
作完成项目,一项创新研发成果往往能在很短的时间里得到
完成。

在提升国内技术队伍的同时,源 扶植了大量具有国际竞
争能力的本地高新技术协作厂商。从产品的最佳成本考虑,

联想医疗一直注重在国内的生产采购。目前 1 亿美元的采购销售, 尽管在国内所占份额还不很大, 但是马长征认为: “采购量不能光看数字, 还要看它的含金量。尤其是技术领域, 正是因为与医疗系统直接有关的、与塑料直接有关、与集成电路板有关的领域, 中国都有了很大的提高, 合作也就有了很好的发展。今后, 我们的采购还会更偏重国内, 我们还在打基础, 未来 5 年, 我们会有一个在中国成长最快的市场。”

什么叫做全球产品公司? 显然它的产品不只是为中国、或者为发展中国家、为不发达国家做的。实际今天 联想的中国产品 70% 为出口, 且绝大部分出口欧美国家。铣床、载光机, 产量都在大幅度增加, 每年达到了 100 万台的生产能力。1995 年 联想中国医疗的出口额已经是 1990 年的 10 倍, 并成为北京市机电产品的主要出口企业。定位好的产品可谓洛阳纸贵, 销售非常好。联想是用高端技术、较低成本、普及型价格, 把产品卖给全球用户的。联想人称: 这才能使我们稳站市场第一的位置。

“分享”自己的成果

联想医疗并不认为自己只是一个买卖产品的公司, 而是一个全方位发展的公司。联想的策略是: 始终追求做最迅速最前沿的高科技医疗设备公司, 同时注重让产品服务和管理经验在整个业内得到分享。

在联想医疗看来, 售后服务并不是机器维修这样一件简单的事情。“帮助用户”, 最重要的是全方位帮助用户用好机器, 提高营运管理能力, 更好地为病人服务。因此在产品销售的同时, 联想投入大量资金, 免费为国内医院培训六西格玛的绿带、甚至黑带(注: 绿带、黑带是六西格玛管理体系中表示

专职人员水平的职称)帮助医院改进工作流程,提高医疗服务能力。通过长期举办院长学习班,结合案例介绍医院管理最先进的运作方式,从而提高医院的整体管理水平。她还愿意支持国内的医学学术活动和提高中国在国际学术界的地位,请国内的专家走出国门,或把外国最好的专家请到中国来,跟中国的学术界进行交流,共同研究课题,写出高水平的论文拿到国际上发表,以此助推中国医药卫生界尽快地与国际接轨和使国际上对中国的认识逐步加深。

她还认为,自己跟医院应该是一种伙伴关系,应该提供医院一个最好最完整的解决方案。而在国外,他们早已有了这样的全面服务方案,甚至医院的管理运营就外包给他们,医院只从事专业治疗。她的经营,从产品延伸到管理,从技术延伸到服务,让好的东西跟客户一起分享,这些活动其实已经不仅仅是企业卖出自己的产品了,重要的是在传播一种先进的服务技术和更高的医疗职业理念。如果深挖这其中对社会文化观念的改变,也就不难理解为什么它被国内医疗界称之为“新文化运动”了。而在致力于推动客户成功的过程中,她的医疗系统也就自然而然地成为了一家集技术、制造、管理输出和服务业为一体的多元化公司。

一定要做一个好公民,这是陈治反复强调的。她的医疗不仅是北京经济技术开发区的主要纳税企业,多年来,她还自愿捐献和帮助中国的希望小学,贫困地区女教师的培训,以及城市外来打工人员的子女就学。吴女士说,这样做,可以让我们的员工更多地了解工作的意义,形成企业的凝聚力,可以尽我们的微薄之力帮助身边的人,并让他们也了解她在在中国的工作意义。

最中国化,也最国际化

罗氏自豪地宣称:我们既是一个全球公司,又是一个本地公司;是最中国化的跨国企业,也是最国际化的中国公司。

罗氏医疗不仅提供全球性产品,陈治说:“我们还是一个最多多样化的员工合成体,我们有海归派、有土鳖派,有法国人、日本人、美国人、中国人,完全是五湖四海。我们在管理上看谁是好的?那要看谁更了解国内,更了解你的业务。”而50岁的陈治,似乎天生就有适应任何环境的过人能力,韦尔奇曾诙谐地称他“呆在匹兹堡和呆在北京一样”。不久前,他被授予“罗氏杰出领导人奖”,并被晋升为罗氏全球副总裁,这主要由于在中国市场上通用电气医疗部门的杰出表现。当问及他的领导风格时,他说:“给我的机会很重要,我有三个感谢:感谢改革、感谢国家、感谢客户。罗氏在国内并不是一帆风顺的,经历过很多调整,但是罗氏是一个非常好的公司,产品非常好,管理非常好,这是最基础的东西,不同的环境下我们有不同的做法。”

罗氏进入中国后,与中国政府有很好的合作,并深入理解中国的改革开放政策,这当然大大地帮助了罗氏推进在中国的发展速度。吴浣苓女士有这样一段精彩的论述:“我们感觉到,中国的传统文化,中国的改革开放思路,实际上与罗氏的文化一点都不矛盾,而且有很多共同之处。最简单举个例子,邓小平说步子再快一点,罗氏说要讲速度;邓小平说思想再解放一点,罗氏说要少一些繁文缛节,少一些官僚主义;邓小平说胆子再大一点,罗氏说要自信。看到这些,我们感到非常亲切。我们在这里,就是要像国家所倡导的,投资于培养人才和引进尖端技术,多为中国出口创汇。在中国飞速发展之时,我

们会做出我们自己的贡献 ;同时我们也在中国的迅猛发展中寻求我们的增长。”

联想的产品本土思考、全球推广 ;联想的人才本土提高、全球使用 ;联想的技术本土创新、全球引进 ;联想的市场本土开发、全球占领。其实对于一个国际化企业来说 ,全球化 就是本土化 本土化越深 ,全球化越强。

联想切向“官僚主义”的手术刀！

联想总公司的最顶端是 杨元庆 原伊梅尔特 ,还设有几位高级执行官 ,联想有着 16 个大业务集团 ,拥有 16 名全球总裁 相应 ,在每个国家又设有地区 杨元庆 16 个业务部门的地区总裁.....依次类推 联想在全球拥有庞大的组织体系。

我们不免就有了疑问 在 联想如此巨大的机构里：

信息能够在 联想灵活传递吗？

决策能够被迅速做出吗？

政策能够被迅速贯彻吗？

假使“官僚主义”在 联想滋生 ,会出现怎样的结局？

如果我告诉你 ,一个拥有 16 万多公民的庞大企业帝国 ,一家设有 16 大业务集团的多元化巨头 ,一家在全球 16 个国家开展经营的超大公司 ,竟然不存在任何羁绊之前进的“官僚主义” ,你相信吗？

你应该相信 ,联想做到了。

杰克 原韦尔奇如此痛恨并描述“官僚主义”：“我们培养对官僚的仇恨 ,而且我们在使用‘仇恨’这个可怕的词语时从

源

没有过片刻的犹豫。官僚必须受到嘲弄,必须铲除……我们的每一天都是一场战斗,我们要摧毁官僚机构,使我们的机构保持公开、通畅和自由。即使官僚作风在 微软内已经基本上被清除干净了,我们也应该保持警惕,原原甚至应该保持一种多疑症的态度,原原因为官僚倾向是人性的一部分,是难以抗拒的,一眨眼的工夫,它就会回到你的身边。官僚使人感到压抑,使人颠倒主次轻重,限制人们的梦想,使整个企业面向内部。

在一个数字化的世界里,公司的内部运作情况应该是对世人公开的,这样官僚的本来面目才会昭然于天下,那就是迟缓、自我陶醉、对客户反应迟钝,原原甚至是愚蠢。”

“痛恨官僚主义,原原不要害怕用‘痛恨’字眼,原原日日时时痛恨它!去掉无所谓的层次,嘲笑那些无谓层次的设置。无谓的层次放慢速度,阻碍前进。无谓的层次官僚除了给自己涨工资外,一文不值。”

20世纪 80年代初的时候,微软竟然最多时拥有 1000 个定级,等级森严,严格按照办公室面积、天花板数区分。一个报告从基层报上去,要经过几十层,等报告批下来可能已经是“猴年马月”。1983年,杰克·原韦尔奇采用了经济学者熊彼得的“创造性破坏”理念,将 微软原有的组织机构级别裁撤到 原一个,将公司结构从金字塔型变成了扁平化结构。杰克·原韦尔奇已经成功带领全球 微软人基本铲除了官僚主义赖以生存的土壤,原原层层叠叠的机构级别设置,并史无前例的在 微软营造出“反官”的空气,原原这是 微软员工与 微软公司赖以长久生存与进步的“氧气”。

在 微软,官僚主义者将受到嘲弄,将面临“手术刀”的无情

源

切割。“官僚主义”是一个如此敏感的词汇,它会让每一位员工时刻思己醒身,看自己是否沾带了官僚主义的作风,因为每一位员工都深知:“官僚主义”是员工的死敌。

杰克·韦尔奇最憎恨的是自命不凡的人,如果有一天在工厂里发现了一个坐在办公室里摆出一副经理款的人,韦尔奇会号召大家把他请出去。在杰夫·伊梅尔待身上,表现出同样的博大:永远不要傲慢,永远不要满足已经取得的成就!

“官僚主义”者的特性表现在“摆架子”、“扯皮”、“拖延”等等,他们不太喜欢身体力行、深入基层、认真调研;“官僚主义”存在的地方,效率低下,信息不通,决策不下,政策不达,机体没有活力。

“官僚主义”就像病毒,会让一个庞大的机体产生“血管、心气阻滞”甚至“癌症”等各种病患,那也许将是不治的顽疾!

但任何一家想快速进步的公司,不应该给自己任何理由,必须坚决杜绝“官僚主义”,因为“官僚主义”是一名真正出色的企业家的大忌!

通用电气的下一个 摇“宰割”原籍裁

这个工业巨头著名的学习中心——沃顿管理学院现在有了一个新的任务:把每个经理培养成战略家。

你别指望通过研究管理培训工具准确预测大多数公司的
缘

战略大方向。从 20 世纪 50 年代开始,通用电气公司 杰克·韦尔奇在 1961 年接管管理学院(全称:杰克·韦尔奇纽约领导发展中心)就在开始决定公司的战略方向。在这个集酒店和教室为一体的培训中心里可以俯瞰纽约州东部的哈德逊河,一代又一代的通用电气的经理们齐集这里接受管理和领导培训。

通用电气公司 杰克·韦尔奇(在 杰克·韦尔奇的帮助下)于二次世界大战以后掀起了一场科学管理的浪潮,要求把管理工作的每个细节,小到办公桌上钢笔的摆放也要详细记录在“蓝本”里。到了 20 世纪 60 年代,下一个通用电气的 杰克·韦尔奇推出“卓越绩效计划”原原这是一项向公司臭名昭著的官僚作风发出挑战的科学管理新创举,要求管理者摒弃死板的教条,让决策过程变得更快速更灵活。尽管两者大相径庭,但科迪纳先生和韦尔奇先生都对企业变革持相同的核心观点:改变企业文化的唯一途径就是改变管理者根深蒂固的习惯思维和行为方式。

通用电气正在全力以赴改变管理者的思维和行为方式(公开但不招摇)。两年前接任通用电气首席执行官的杰弗里·伊梅尔特要求 杰克·韦尔奇管理学院的经理们研究未来技术、企业的社会职责、系统动态和长远规划。目的是在全公司系统地培养经理的能力,原原摒弃决策中的官僚作风,增强战略思维能力。

换句话说,通用电气希望各个阶层聪明的经理们能够具备战略判断的能力,鼓励他们以前只有最高管理者才能做主的新项目做出大胆决策。

“20 世纪 60 年代和 70 年代,‘硬件’上,韦尔奇通过他著名的‘数一数二’论来裁减规模,进而构建扁平化结构,重组

通用电气在‘软件’上,则尽力试图改变整个企业的文化与员工的思考模式。关注决策、关注生产力、关注成长。”公司副总裁兼哈佛大学管理学院首席教育官鲍勃·科卡伦(以前在通用医疗系统公司长期担任人力资源总监)说,“杰弗里执掌着一个擅长执行的公司,通用非常喜欢执行,现在的问题是关注企业的‘第一节目’。”

科卡伦先生所说的“第一节目”不是普通管理意义上的增加收入。他是指新产品、新市场、新行业,特别是那些需要长期投资和技术创新,而又没有公司超越通用的新行业。为了实现这样的转变,通用正在从自己悠久的历史革新史中汲取灵感和养分(特别是拿破仑的群策群力)思想,几年前就成为了提高生产率的手段,并发展成企业文化革新的机制。如果这项有野心的创举能够奏效的话,通用现在的领导者就能使公司重新巩固其根基业务,如高压输电网和收音机广播系统,并成为新技术开发领域的生力军。如果历史可以作为向导的话,那么不论通用在什么地方进行管理教育,美国的很多公司都会竞相效仿。

没有安慰奖

通用内部员工和外部人士认为拿破仑的群策群力计划也许是韦尔奇“变革”唯一核心的部分,原也是让全公司容易理解和欣然接受韦尔奇先生观点的重要原因。很多参与设计和执行拿破仑的群策群力的咨询师包括知名学者密歇根大学的詹姆斯·莫顿和哈佛大学的彼得·圣吉。现任通用集团首席教育官兼管理作家的詹姆斯·莫顿把拿破仑的群策群力计划做为咨询的理论指导。由詹姆斯·莫顿和咨询师詹姆斯·莫顿合著的《通用的拿破仑的群策群力如何实施通用的革新

方法 摒弃官僚主义和处理组织问题 原原快》是他们仅有的合著出版书籍之一。我认识的公司变革专家都对 辛德根的计划的设计师 金月碧的观点表示赞同：“这是我从从业 10 年当中见过的最成功的计划。” 金月碧曾经是哈佛商学院的教授，后来成为了韦尔奇手下的第一把手。

20 世纪 80 年代末 90 年代初是过程提高的复兴时期，辛德根的计划大量借鉴这一时期的很多观点。社会技术体系、质量管理体系、流程计划、“团队智慧”、摩托罗拉的六西格玛方法都得到了巨大的发展，尽管这些方法之间存在差异和冲突。本质上，这些观点都有一个相同的概念：如果你能赋予员工主动性，给他们关注质量提高的理由，你就能在全球范围内为生产率加速。通用在 辛德根的计划里坚持了这个原则并在很多不同的行业大力推行。辛德根的计划神速、高效地渗透到管理文化中。

最初 辛德根的计划只是通用电气 沃顿管理学院新会议中心的副产品。在被遗忘多年以后，韦尔奇先生投资数十亿美元改造设备和重设课程，也花费了自己的大部分时间来谈论它的重要性。他的意图是向全体员工传递这样的信息：管理学习不是公司的摆设，而是企业的先决条件和核心价值。

沃顿管理学院的心脏位置是一个著名的“大坑”原一个形似圆形剧场的教室，每隔两个礼拜公司主席就和上百名经理齐聚这里坦诚地交换意见，并鼓励他们提出创新主张和孕育新计划，这就是韦尔奇所谓杂乱无章的管理风格。

但是一般的通用电气的经理们发现要做到这一点其实很难。不管是在大坑还是在工厂参观，他们都在抱怨老板、老板

的老板和存在数十年的条条框框一直束缚着他们的手脚。“我们感觉不到开放性，”他们告诉韦尔奇先生，“我们根本不可能对部门的发展方向发表自己的意见。”

在1985年年底的一次直升机飞行中，韦尔奇先生和拜耳先生决定在全公司推广“大坑精神”，于是创造一种全新的开会风格，彻底摆脱官僚主义的枷锁。他们把这种方法叫做“大坑原则”，即严格简化流程从而消除系统中的不必要环节。

韦尔奇先生和拜耳先生召集了曾经和通用电气合作过的约十个咨询师。然后，在纽约拉瓜迪亚机场附近的酒店举行的会议上，韦尔奇先生提出了他的三个核心原则：

- 首先，所有会议涉及到大型功能交叉和水平交叉的团队，每个团队有成员到五人，碰撞出你无法从独立团队得到的多样化观点。

- 第二，所有的会议由一个全心投入的高级管理者来主持。

- 第三，最有争议性。这位领导要对会议上提出的每一个观点当场表示“是”或“否”。绝对不允许发表“以供参考”的意见。

韦尔奇先生希望避免任何形式上的伪装，并劝阻拜耳设计师不要保持详细的记录。这样就没有人知道今天有多少人参加了会议。但是他们还是对会议上做出的决定进行了跟踪记录。根据拜耳的说法，只有被认同的观点坚持到底，而且这还算是最好的记录了。还有一些指数能表明拜耳计划的正面影响，比如在拜耳论坛上发言以及热心参与变革的中层经理和工人的人数

不断增加。

高级经理的行为也发生了明显的转变。“我们从来没有期望 拿破仑的游戏为评估方法,” 沃顿先生指出,“当你看到经理们在这些公开会议上恐吓自己的员工,你可以看到他们是多么讨厌。其他的经理呢,平时根本不起眼,但是在 拿破仑的游戏会议上却开始崭露头角。”

1960年间通用电气一直在扩大 拿破仑的游戏的范围和规模,进行了各种类型的提高。逐渐地, 拿破仑的游戏开始接触客户、供应商和海外的分支机构,如中国。到 20世纪 80年代之前, 拿破仑的游戏为客户服务注入了活力,成为了通用电气独特竞争力的唯一源泉。在 1994年杰克·韦尔奇辞职之前, 拿破仑的游戏流程已经融入了日常的实践中。今天,当通用电气的业务遭遇官僚主义的障碍或不确定市场时,负责事务的高级经理都会本能地说:“让我们试试 拿破仑的游戏计划吧。”“它就像语音邮件或计算器,成为了我们随时使用的另外一个工具,”通用电气电力系统的总裁约翰说,“我们不再像过去一样在准备工作或团队建设上花费很多时间,但是在公司待了 10年或 15年的员工都知道 拿破仑的游戏已经成为公司的常规练习。”

培养战略家

那么同一类的先天技能能否发展成战略思维? 弗雷德·伊梅尔特开始在公司追求的新战略上留下自己的足迹时,这就是通用正在努力做的事情。像他的前任者一样,伊梅尔特先生也经常光顾 沃顿商学院。当他首次出现在 沃顿商学院时,一个学员请他说出他和杰克·韦尔奇最大的不同。伊梅尔特先生(比杰克·韦尔奇更具松散随意

场。他认为这个技术能够帮助通用电气系统地建立起一个全新的行业。他现在有意地把通用电气朝着自己的规划方向发展并培育和政府、非赢利机构以及股东的关系。

1970年，在哈佛商学院举行的为期三个星期的管理发展课程期间，让三个精选出来的管理者组成小组，在哈佛大学待了两天时间，他们没有到商业学院，而是在肯尼迪政府学院思考这样一个问题：“为了成为世界眼中的伟大公司，我们需要怎么做？”

如果有人对通用电气的真诚或成为更有社会责任感的公司和战略家的目标表示怀疑，我不会妄加责备。毕竟，大多数公司都努力使自己的经理能够跳出下一季度目标的局限，把眼光放在更远的未来。而且战略思想家是天生的，不是人造出来的，也许通用电气不能创造，哈佛商学院也不能创造，就连使拿破仑的计划得以成功的工具也不能做到。实际上，伊梅尔特先生也承认，通用电气内部的教育家也不确定他们能否发现使人类的思维更加有远见更有创造性的方法。

很少有公司拥有足够的资源和训练来效仿通用电气的做法。没有拥有这样的实力，如果你定期把聪明的经理们从日常的事务中解脱出来，提高工作效率，效果也会是相当惊人的。最后，如果通用电气能够找到一个把“每个经理”培养成有效战略家的方法，并在新观点上投资，就有可能改变“每个公司”的游戏规则。

通用电气的文化变革理念

美国通用电气公司,简称GE,是该公司英文的缩写形式,也是该公司产品的品牌标志。

美国通用电气公司的历史最早可追溯到1879年爱迪生创建的电灯公司。1890年,爱迪生通用电器公司和托马斯·爱迪生通用电气公司合并,命名为通用电气公司。目前,该公司在全球100多个国家经营生产,并在100个国家和地区拥有1000多个工厂,员工近40万人,销售额与利润长期居世界前列。1999年12月,GE成为第一家市场价值超过1000亿美元的企业;与1989年相比,1999年市价增值10倍。据《福布斯》杂志1999年全球最大企业1000家排行榜资料显示,通用电气公司当年的营业收入为1000亿美元,利润为40亿美元,资产额为1000亿美元。

美国通用电气公司的文化变革理念,表现为“GE”善于“掌握自己的命运”,善于掌握企业中人的情况和潜能,善于聘用和选拔优秀的管理者,而其核心则是通过领导者言行将所确定的企业发展战略、企业目标、企业精神传达给公众,争取全体员工的合作,并形成影响力,使相信远景目标和战略的人们形成联盟,得到他们的支持。

“掌握自己的命运”

GE在1980年代时,生产增长远远低于日本同类企业,技术方面的领先地位已经丧失,公司利润在10亿美元左右徘徊。当时的总裁琼斯任命韦尔奇接替他的位置。韦尔奇上任后,

缘

从文化变革入手创建了一整套企业文化管理模式。韦尔奇指出,世界在不断变化,我们也必须不断变革,我们拥有的最大力量就是认识自己命运的能力,认清形势、认清市场和顾客、认清自我,从而改变自己,掌握命运。这个阶段企业确立的目标是“使组织觉醒,让全体员工感到变革的必要性”。韦尔奇提出了著名的“煮青蛙”理论:如果你将一只青蛙丢进滚烫的热水中,它会立即跳出来以免一死。但是,你搏青蛙放进冷水中逐渐加热,则青蛙不挣扎,直到死亡,因为到水烫得实在受不了时,青蛙已无力挣扎。韦尔奇告诫员工,决不能像瓣冰中的青蛙那样,面临危险而得过且过,否则不出10年企业必定衰败。

这个改革过程经历了10年,在这10年中韦尔奇顶住了来自各方面的压力。当时员工关心的是自己的晋升和职业保障而不关心企业的改革和文化的变革。韦尔奇启发大家:公司必须在竞争中获胜,必须赢得顾客才可能提供职业保障,企业发展了,职工才有晋升的机会。一句话,是市场和顾客提供了职业保障和职位,企业必须面对现实、面对市场、满足顾客的要求,这样企业才可能保障员工的基本需求和所有福利。他努力使员工感到工作是自己的事业,是实现理想和自身价值的场所,并应以此心态经营企业。

韦尔奇认为,管理的关键并非找出更好的控制员工的方法,而是营造可以快速适应市场动态和团队合作的文化机制,给员工更多的权力与责任,让员工与管理者实现互动。美国康柏电脑公司董事长本杰明·罗森指出,正是由于韦尔奇对该公司企业文化作了成功的改革,创立了快速适应市场动态和团队合作的文化机制,使康柏成为企业界的奇迹。

缘起

情感问题与人的潜能

韦尔奇认为,原先的科学管理回避企业中人的情感问题,而人总是带着情感工作的。韦尔奇努力开发情感潜能的巨大力量,主张要赢得员工的“心”和“脑”,公司员工心往一处想,企业才有凝聚力,大家开动脑筋,人的聪明才智才能发挥出来。心和脑的潜能都用在企业发展上,人家都来为企业的未来描绘蓝图,为实现企业的目标而努力,企业就无往而不胜。

公司的策略是对资产进行重新组合,只保留那些在市场上出类拔萃的下属于公司,达不到这个目标就出售或关闭,同时购进服务性企业(银行、保险公司、无线电公司),发展高科技企业。为了使全体管理者和员工在这个问题上达成共识,公司用“自由辩论”的办法来进行各方面、各个层次人员的沟通。韦尔奇认为,真正的沟通不是演讲、文件和报告,而是一种态度,一种文化环境,是站在平等地位上开诚布公地、面对面地交流,是双向的互动。只要花时间做面对面的沟通,大家总能取得共识。公司有一个培训中心,每年可以培训员万名企业骨干,在这个培训中心,企业员工可以和总裁进行面对面的辩论,也可以抒发不满、提出问题和建议,目的是培养员工自信、坦率和面对现实的勇气。对于员工提出的问题,主管必须采取行动,组织员工目标小组提出解决方案,到目前已经有10多万人参与了这项活动。公司还抓了以下四项工作:①建立信赖,每个员工都要坦率直言,不必担心因提意见而影响到自己的前途②赋予员工权力,第一线的员工掌握的信息往往比一些顶头上司更多,公司要求管理者给予第一线工人以更多的权力与责任③清除不必要的工作,缓解员工过度的负荷④建立全新范例,把公司塑造成不分彼此的新组织——

消除公司各职能部门的障碍,除去阻碍人们彼此合作的“管理阶层”、“职员”、“工人”之类的标签,铲除公司对外联系的高墙,进一步搞好服务顾客、满足顾客纳工作。

猎聘聘用和选拔优秀的管理者作为最关键的问属

聘用和选拔管理者是企业最难处理的问题,也呈企业最关键的问题。韦尔奇说过,只顾企业酌短期利益,任何人都能做到,只顾长期利益,任何人也都能做到,如何平衡这两者最难,能妥善地平衡这两者的管理者才是最好的管理者。琼斯用了苑年的时间才将韦尔奇从一批优秀的候选人中选拔出来。在人力资源管理中,选拔人才的科学管理方法是最重要的。通用电器公司的选拔人才分三个阶段;

第一阶段,由 **猎聘**公司选聘专业委员会)负责人员进行初评和筛选,并向总裁汇报。**猎聘**是员工关系科层制度内的一个精英主体,它的主要功能就是评估合乎规划最具体的主管规划,这些人员除了记载候选人的绩效表现外,还根据他们的主观印象、评价等制作“成就分析报告”。

第二阶段,由总裁亲自对被圈定在小范围内的候选领导进行面试、笔试等综合测评,内容包括意志力、机智、聪明才智、自信、变革意识、自我管理能力、同情心、吃苦耐劳精神等 **猎聘**个测评项目。

第三阶段,将 **猎聘**制作的“成就分析报告”和总裁的测评意见提交董事会,由董事会最后作出裁决。

上述通用电气公司的这个选聘程序反映了西方大企业成熟和模式化的选拔人才方法,一丝不苟的琼斯坚持挑选总裁必须对每个候选人作长期的考察,最后理性地确定最具有资格的人选,这个结果成为企业史上继承规划的最佳典范,也显

示了独具慧眼的琼斯作为管理决策者的过人才智和美德。

源起的企业文化理念的核心

一个公司的文化从一定意义上说是企业家管理理念的集中体现。为了使企业能更具竞争力,能更好地沟通,在“硬件”上,舵主韦尔奇通过他著名的数一数二论来裁减规模,进而构建扁平化结构,重组通用电气;在“软件”上,则尽力试图改变整个企业的文化与员工的思考模式。

韦尔奇看到:“如果你想让车再快100公里,只需要加一加马力,而若想使车速增加一倍,你就必须要更换铁轨了。资产重组可以一时提高公司的生产力,但若没有文化上的改变,就无法维持高生产力的发展。”

韦尔奇在谈到企业领导的“忙碌”、“闲话”时说“有人告诉我他一周工作怨个小时,我会说:‘你完全错了,写下10件每周让你忙碌1小时的工作,仔细审视后,你将会发现其中至少有5项工作是没有意义的,原原或是可以请人代劳的’。”相比之下,我们就太喜欢“形式”了:赞美“勤奋”而漠视“效率”,追求“数量”而不问“收益”,甚至我们很多单位的工资都只简单地依据所谓“工作量”来制定。“勤奋”对于成功是必要的,但是只有在“做正确的事”与“必须亲自操作”时才有正面意义。我们不妨“勤奋”之前先问问自己:这件事是必须要做,是必须由我自己来做吗?那么在抽出时间与精力后我们该干什么呢?

韦尔奇的选择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。我主要的工作是去发掘出一些很棒的想法,扩张它们,并且以光速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木罐,一手拿着化学

肥料,让所有的事情变得枝繁叶茂。”

韦尔奇又提出了一个“扩展”的概念,其内涵是不断向员工提出似乎过高的要求。“‘扩展’的意思为:当我们想要达成这些看似不可能的目标时,自己往往就会使出浑身解数,展现出一些非凡的能力;而且,即使到最后我们仍然没有成功,我们的表现也会比过去更加出色。”“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,在排除环境变量的情况下是否有显著的成长与进步。当员工遭受挫败时,我会以正日的酬赏来鼓舞他们,因为他们至少已经开始改变。若是因为失败而受到处罚,大家就不敢轻举妄动了。”原来在通用电气,“扩展性目标”只是一种激励的手段,而并非考核的标准。

“精简、迅捷、自信”,在韦尔奇眼中是现代企业走向成功的三个必备条件。① 韦尔奇坚信“单纯”意味着“头脑的清晰”和“意志的坚定”那么,“精简”的内涵是什么呢?一是内心思维的集中。韦尔奇要求所有缘理人员必须用书面形式回答他设定的缘个策略性问题,问题涉及到自身的过去、现在和未来,以及对手的去、现在和未来。扼要的问题使你明(自己真正该花时间去考虑的到底是什么,而书面的形式则强迫你必须把自己的思绪整理得更清晰条理。二是外部流程的明晰。韦尔奇酌办法是要求为各项工作勾画出“流程”,从而能清楚地揭示每个细微步骤的次序与关系。当流程图完成后,员工便可以对全局一目了然,也可以理清哪些环节是可以被删除、合并与扩展的,使作业的速度与效率大大提高。②“光速”和“子弹列车”是韦尔奇很爱用的词。他坚称:只有速度足够快的企业才能继续生存下去,因为世界的“脚步”在不断

透视

加快。他认为,世界正变得越来越不可预测,而惟一可以肯定的就是我们必须先发制人未适应环境的变化。同时,新产品的开发速度也必须加快,因为现在市场门户的开关速度在不断加快,产品的生命周期在不断缩短。而“精简”的目的,正是为了更好地实现“迅捷”。简明的信息流传得更快,精巧的设计更易打入市场,而扁平的组织则利于更快地决策。③对于自信,韦尔奇给予了极大的重视,甚至他把“永远自信”列入了美国能够领先于世界的三大法宝。他看法:迅捷源于精简,精简的基础则是自信。而培养企业员工自信心的办法就是放权与尊重:“掐着他们的脖子,你是无法将自信注入他们心中的。”

你必须要松手放开他们,给他们赢得胜利的机会,让他们从自己所扮演的角色中获得自信。”

员工通用电气:生机四 摇溢的激励机制

1995年美国通用电气公司在北京举办“中国人才资源面临挑战”讲座,该公司人力资源部经理麦考尔在会上直言不讳地指出:“中国有极具潜力的人才市场,但企业的用人观念尚显陈旧,钱不能解决一切问题。最主要的,是要建立起一套完善的激励机制。”段永平年薪已达1000万,尚不想留在自己一手缔造起来的中山小霸王,还义无反顾地要自行创业,唯一的原因,他说,就是机制。

激励机制可分为内在激励和外在激励。前者包括对工作本身的兴趣、价值、挑战性以及工作者的责任感、成就感和荣誉感,类似精神激励。后者指对工作绩效给予一定的工资奖金福利以及提升机会,类似物质鼓励。两者的作用均为正强化——让企业所需要的行为能够重复出现或加强。

按业绩付酬制。目前那些完全以市场为导向的企业,已取消或部分取消了固定工资,而采用与业绩挂钩的弹性工资和灵活福利方案。

这样,企业可以解决困扰它们的几个问题,如高额的固定成本工资,超过生产率增长速度的加薪、员工认为薪金即份内应得的心态等。有专家指出,按业绩付酬体系应该具有明确的目标、周详的考核标准、及时的回报等配套措施。

高待遇制。对有些人而言,挣钱是为了生存,对另一些人,钱是衡量自我价值的尺度。“高出市场平均价的薪金,哪怕只有一点点,亦会让员工感到公司对他们的器重?深圳一私企老总说。”“利润分享员工是我一贯的人才经营主张,我要让公司进入这样一种状态:员工努力工作,公司给以较高的回报,相应地,公司对员工的要求也更高了,员工在双重压力下,会更加搏命为企业创造高效益。”嘉和集团董事长张朝焯表示。

私人风险投资基金(股权)制。访美回来的华为技术公司总裁任正非说,在美国一些高科技企业内,由于该基金制的推动,使得一批一批志士如痴如狂地去苦苦追求成功。”多年来我接触了相当多的美国科技人员,由于一种机制的推动,非常多的人都十分敬业。这是一种十分普遍的现象而非个例?但该机制的风险在于,如果企业的股票没有吸引力,员工薪资

和福利方案中大量使用股票必会适得其反。

另外,如果基金收益基于不现实的业绩标准,员工会认为是对他们的掠夺。

制度化与公平化。“不要问我,去问制度”是家族企业台塑掌门人王永庆的名言。目前,许多新兴企业,尤其是家族企业中,共同利益往往淹没个人利益或相反,亲情纽带高于资产纽带,家庭成员职工与一般雇员的关系亦不易理顺。这类企业迫切需要摆脱人制因素,实现制度化,尤其是制度面前人人平等化管理,因为“公平”经常会取代薪金,成为人们努力工作的最基本动力。“统一的业绩标准可以平衡人的心态,并避免工作量对一些人是惩罚,对另一些人则是美差。”某家族企业老总张先生说。

授权管理。让员工有挑大梁的成就感可挖掘出员工的内在动力。每个人内心都有一种把工作做好的愿望,如果让员工在工作中有发言权、一定的决定权,他们便会更愿意像企业主一样承担商业风险,这样,大多数员工都会从一个凡人变成令人刮目相看的人。

人与岗位最佳匹配制。有经理称,破坏团队的并非个个都是害群之马,他们往往是不错的员工,只是没有适得其位或人尽其才。因此每种情况都应区别对待,并处之以公正。比如“天才型”员工胸藏机杼,工作游刃有余,应让他们参加特殊项目或做团队领导。“沉默型”员工则应安排与更自信积极的同事合作,或不断给予他们要求更高的工作,以改变其行为。而对于“不堪重任型”员工,除加强培训外,或将他们与“大材小用型”员工搭配,或安排他们只做做得来的工作。

轮职选拔机制。从现有员工中遴选出部分有潜质的员工

在公司内轮职,在此过程中考察和培育个人的能力,以产生管理阶层的后备力量。日本**裁员的恐惧**(东雄)酱油厂的具体做法是,将每组表现最佳的三名员工选为轮职候选人,名字写在黑板上,抽签定决参加轮职的顺序。该公司总裁表示,这种选拔机制有两大优点,一是相对公平,二是大家都知道自己该向哪个方向努力。

令人有“知识安全感”的培训机制。企业的真正资产在人的头脑里,同时,给员工以“知识没有落伍”的安全感亦是企业的责任。人才培训制度应包括长远规划、中期“镀金”计划和短期“充电”计划,让员工不靠吃学校的老本过日子。不要害怕精心培育的人才流失,实践证明,你给予的越多,员工越舍不得离开。

“自由化”工作方式。更强调结果,而不过多地强调过程。鼓励尊重不同风格,让人们知道,只要人人都始终保持高标准,他们解决问题的方式可以八仙过海,各显其能。

员轮文化:实现“全球本 摇土化和本土全球化”

员轮是全球跨文化管理的典范。杰克·韦尔奇提出,员轮要实现“全球本土化和本土全球化”,员轮企业文化的重要内涵之一就是全球的每一个企业都应该任用本地人才,而本地人才都有足够的才能胜任在全球工作,为员轮服务。

扁平化的优势

透苑

扁平也是在不断地变革中前进的,以前,在杰克·韦尔奇刚继任 首席执行官的时候,扁平从杰克·韦尔奇到一线工人之间的级别有 8 级,这意味着信息从客户到公司总裁需要经过 8 层、8 人,会有效率吗?

但现在情况不一样了,扁平中国公司的负责媒体与客户关系的公共关系总监李国威说,他与杰夫·伊梅尔特之间差多少个级别呢?原原只差一级!中间只隔了扁平中国总裁这一级,很显然,效率会随之而来。

扁平的上下级关系

在扁平,上司与下属的关系已经失去了我们所理解的上下级关系的意义。一般意义上讲,上司可以命令、批评甚至压制他的下属(以防下属超越自己),在大多数上级的面前,员工大都诚惶诚恐,生怕哪里做得不合上司的心意而遭批评,在上司面前总觉得不自在,很多时候甚至是装作认真工作的样子。

在扁平倡导非正式,是韦尔奇提出的一种文化。杰克·韦尔奇认为,扁平全球几十万员工都应该彼此直呼大名,坚决“扫除”那些在办公室里“表演”出“经理”架势的人。不强调“谁是谁的上司”,而提倡“服务与客户”的概念。很大程度上把上司看作自己的客户,我为我上司提供的好的服务,跟我为公司外界的客户、合作伙伴提供服务的方式与态度应该是一样的。

上下级之间的关系更多是一种协作关系,服务关系,而不是传统意义上的“上级领导下级”的概念。

扁平要求经理人员必须要首先做好自己的工作,更要有能力去激励员工去工作,包括能够将公司政策上情下达,为员工提供好的发展机会与待遇,为他的发展提供及时的协助。

唐·白居易《涧底松》：“高者未必贤，下者未必愚。”处在领导职位的人未必永远贤能，而地位平平的人也未必就愚笨不才。可能这种例子在你身边比比皆是，所以如果你是团队的管理者与组织的领导者，你必须具备包容的胸怀，如果你是身怀八斗之学，你同样应该敢于挑战陈规，挑战权威，挑战你的领导。

在 华为，没有哪个上司会随意去责怪、批评自己的下属，若某个上司怕下属超越自己，而去随意打击下属，他（她）肯定会被 华为毫不留情地开除。 华为的 狼性考核体系在此处发挥了其作用，每一位领导都要接受 狼性的考核，他的所作所为，他对下属是否给予了充分地支持，他是否具有领导艺术与技巧，都将从他（她）同级、上级、下级那里得到公正地评判。

人性化的 华为赋予每一名员工很大的权力与灵活处理问题的余地。 华为的上下级之间，很少有下级向上级的“请示”、“汇报”，上下级之间的关系只是“协助”的关系。

对于下属来说，上司只是充当了“激励者”、“资源调配者”的身份，而绝不应是“领导者、指导者”。在 华为，经理们常挂在嘴边的一句话就是：“告诉我，我如何才能帮到你？”

许多企业 华为等领导们倡导的是“集权制”与“控制力”，重视各层管理者的领导与控制能力，也许他们认为如此可以保证公司经营方针与每一个决策的权威。是这样吗？

许多全球 华为公司都在学习甚至复制着 华为的用人之道，都希望能够创造出像 华为一样独特的上下级关系工作氛围。但无论如何， 华为仍然是这一理念的集大成者， 华为永远

不可能被全部复制。

许多人也许想象不到,这种上下级关系是真实的吗?自己的上级、领导是自己工作的支持者、协助者,若上级没有尽力为自己的工作创造条件、解决困难,或他的工作作风有偏差,可以在员工评估中去对自己的上级进行评判?!这是真实的吗?没有“请示”、“汇报”,只有“协助”、“支持”,一起完成工作,共同成功,这似乎让人不太敢相信。

但这却是真实的,每天,一幕幕平常的工作场景就像一片片精美的花絮,发生在 慧聪充满平等气氛与协作精神的办公室里。

慧聪的全球化与本土化

杰克·韦尔奇认为,只有那些不惜一切代价,找最佳做法,广泛收罗人才的公司才是真正的全球性公司。换句话讲,全球化最重要的是“人才的全球化”。杰夫·伊梅尔特在同中国企业家座谈时,也曾形象地描绘了全球化的工作意境:“对于我本人来说,全球化意味着一年当中有一半的时间都在世界各地进行旅行,意味着对中国员工进行培训,让他们到美国去学习,到世界上其它的国家进行培训……”

作为全球化最成功的公司,慧聪的分支机构遍布全球各地,慧聪的产品深远地影响着世界各国人民的生活。如何在慧聪的每个国家区域市场取得经营上的成功,慧聪必须采取人才本土化策略。

但尤其重要的是,本土化的人才策略建立在全球化的基础之上。那就是,慧聪在全球对人才施行统一的标准。只要是慧聪的员工,你可能来自不同的国家,分属慧聪的不同业务部门,或服务于慧聪的不同分支机构,都会得到慧聪的一视同仁,

得到相同级别的培训与发展机会。

微软全球的几十万员工,不分国别、民族、性别、宗教信仰……在微软价值观与企业文化的统领下,组成一支团结而高效率的工作团队。这支团队庞大却不臃肿而滑向官僚主义的深渊,文化背景相异却能够有着共同的信念,在微软统一的价值观念的统领下,他们带给微软的是真正的全球化,是缤纷灿烂的多元化文化,是微软能够真正实现不断变革的根本力量。

当有人问杰克·韦尔奇,为什么微软的文化能够与世界上各种不同的文化相处相融,杰克·韦尔奇说,答案永远都是同一个:尊重他人,给他们发言权,这是一条具有全球意义的启示。

人才是微软在中国发展最大的挑战,微软中国以及微软众多业务部门领导人认为在中国的最大挑战,是如何吸引更多的优秀人才,以跟上微软在中国的快速的发展步伐。微软希望让更多的中国本土人才成长起来,成为微软的领导人。在中国的人才培养上,微软中国也得到了公司总部政策上的倾斜与支持,比如对员工的领导力培训,对员工的级别要求比较宽松,但速度上显然是要求比全球快,必须满足微软在中国飞速发展的需要。

案例 陈治原原将微软价值观与中国文化相结合

陈治出生于1968年10月18日。先后于台湾国家中央大学获得土木工程学士学位,马萨诸塞大学结构工程硕士学位,1998年获得宾州萨斯默大学机械工程博士学位。后加入位于硅谷的微软在普公司的任悦普司普(计算机辅助设计(制造)经理。1999年,他被调到台湾任销售部经理,负责微软在东南亚的销售业务。1999年加入微软医疗系统集团任台湾

及菲律宾区总经理。1995年在新加坡任亚洲区服务总经理，1996年任亚洲区销售总经理。1997年任台湾一家医疗部新成立的合资企业的总经理。1998年开始，陈治担任 联想(中国)医疗系统集团总裁。2000年 12月被提升为 联想公司全球副总裁。

陈治深入了解了毛泽东思想以及中国的文化氛围，并将之与 联想文化相结合。

“一个中心，两个基本点”

陈治说，联想也有“一个中心，两个基本点”。“一个中心”是 联想作为一家企业，追求利润是中心目标。“两个基本点”是指追求员工满意度、客户满意度。

“全心全意为人民服务”

陈治强调价值观，就像毛泽东所说的“全心全意为人民服务”。

难得的是，一名出色的企业领导者能够排除意识形态、政治等一切限制，将公司的企业文化与所在国家的政治、历史文化结合起来，并如此生动、形象地演绎着商界传奇！

王晓军 原原是 联想价值观造就了我！

2000年 12月，坐落在上海恒隆广场 15楼的 联想中国公司总部，迎来了一名干练而富有魅力的女性，她就是王晓军， 联想全球人力资源领域的一员强将。在 联想美国总部拥有 15年人力资源工作的她如今受 联想总部重托，来担任 联想中国公司人力资源总监，担负起为 联想中国发现、吸引、培养与留住人才的重任。

1999年，王晓军加入了 联想，并马上参加了专为 联想全球范围有领导潜能的人力资源经理设计的为期 1年的培训计

划。这两年中,王晓军的表现非常出色,以致于她毕业后,同时受到了 三家全球业务集团的邀请,很显然,她很被 看好。之后,王晓军在美国克利夫兰的 照明集团总部担任人力资源经理。 年初,王晓军做出了一个让许多人以外,但却非常“ 化”(即能够反映 价值观与用人文化)的决定,她去了 金融集团信息技术服务总公司任人力资源副总裁,负责该公司金融、风险管理、采购、六个西格玛、法律等部门的人力资源工作。 年初,又担任 金融集团信息技术服务总公司服务和产品公司的人力资源副总裁。

王晓军刚刚加入 的时候,还没有想到今后就如何做一番轰轰烈烈的事业。当时,王晓军觉得自己非常喜欢 的价值观,受到它吸引,就加入了进来。王晓军刚加入 就参加了公司的为培养全球人力资源经理而开始的 年培训计划。通过 年的培训,最后一次的工作是去 照明集团美国总部学习,是一个很难得的机会。作为人力资源的人员,来到 在美国总部,照明部又是 的创始公司。觉得能够学到很多东西,对王晓军的发展会有很大作用。

起初也遇到很多压力与挑战,碰到过很多困难。作为东方文化背景的王晓军,当时对法制极端发达的美国的法律还不熟悉,尤其是人力资源工作,涉及到很多当地的法律、法规,说每一句话都要非常小心,说错了话,员工随时都会说“我找我的律师跟你谈”。对人力资源工作的业务要求非常严格,在美国,诸如年龄、婚姻等涉及到个人隐私的问题都不能随便问及,否则会以“搞歧视”被告上法庭,这是与中国文化与法律截然不同的。这期间的工作,大大锻炼了王晓军全球化的思维,扩展了她想问题、办事情的思路,学习到了许多有益她

今后发展的经验。

慧聪照明集团的创始人是发明家爱迪生,拥有 160 多年的悠久历史,在人力资源等领域有着非常优秀的经验与做法。王晓军脚踏实地,勤奋、贪婪地在这里学习,飞速地进步。在慧聪照明,王晓军做了 1 年半时间,她在这里不断的提升,肩负的责任越来越大,职权范围越来越大。

在悦阶段的人力资源评估中,王晓军被评到 100% 的员工行列中,成为慧聪美国的“明星员工”。作为最优秀的员工之一,她的名字被发布在了慧聪总部人力资源的网络上。这时,同时有猿家公司看上了王晓军,包括慧聪飞机发动机业务、金融集团、家电集团,王晓军同时得到了猿份邀请,只等待她做出选择。

王晓军做出了一个出乎所有人意料之外的决定。当时,金融集团刚刚购并了一家大的公司,这家公司还远远没有接受慧聪的企业文化,已经一年多没有人力资源主管了。一堆“乱摊子”,百废待兴,这对任何人来说都是一个非常大的挑战。万一王晓军没有成功,她怎么办?

这是一家拥有 160 多人的公司,包括销售、服务、仓库等等,各个部门的人力资源工作,都要用慧聪文化改造。王晓军从来没有 100% 领域的工作经验,又是一名外国人,对她实在是一个很大的挑战。而且,先前已经有多任人力资源总监没能胜任,许多人甚至都在等着看她的“笑话”了。

王晓军来了之后,开始运用慧聪的强大的文化与价值观,对公司进行彻头彻尾的改造。这家公司之前是一家家族式的企业,没有健全的企业文化与规章制度,组织的建设等都非常模糊。王晓军经历了许多挫折,甚至曾经被告到法庭,还

要去打官司。但依靠 腾讯的价值观 ,让王晓军胸有成竹 ,从容面对 ,并在实践中学习到了很多东西 ,大大锻炼了魄力。为后来王晓军负责 腾讯全球金融部门人力资源工作奠定了基础。在任 腾讯金融集团信息技术服务总公司人力资源副总裁期间 ,王晓军又肩负起六个西格玛等一系列重任。

从公司改组 ,到用 腾讯文化重新缔造一个新企业 ,从公司裁员 ,到应对各种危机事件 ,以及如何与工会组织沟通、合作等 ,丰富的工作实践不断积累王晓军在人力资源方面的经验。不断增加职责范围 ,不断迎接新的挑战 ,不断学习与成长 ,王晓军在 腾讯博大的用人文化中感受 腾讯价值观的力量。

王晓军认为 ,虽然她自己很努力 ,但若没有 腾讯的土壤 ,没有 腾讯文化价值观给她提供发展的机会 ,她不会取得今天的成功。在 腾讯不认同公司的价值观 ,没有业绩 ,都不会得到重用。王晓军认为 ,是 腾讯的价值观与用人文化造就了她 ,这是她最大的体会。

蓬勃发展的中国市场已经成为 腾讯众多高层的共识 ,腾讯已经有多家业务集团的亚太区总部从其他国家或地区迁移至中国上海 ,腾讯在全球第三个研究中心 原“上海 腾讯全球研究中心”也已经于 2007年成功建成。为了 腾讯中国的战略发展 ,2007年 01月 ,也是王晓军加入 腾讯5年后 ,有着丰富人力资源工作经验的王晓军肩负着 腾讯总部的重托 ,回到中国 ,任 腾讯中国人力资源总监 ,肩负起为 腾讯中国发现、吸引、培养与留住人才的重任。

无疑 ,王晓军在 腾讯的成长告诉我们许多 腾讯用人的信息 ,印证了 腾讯的价值观与用人文化 :

原则 腾讯对女性的一视同仁 ,对中国员工的重用 ,这充分体

现

现了 慧聪的多元化文化与价值观。

原旨在培养全球高级经理的 圆年培训项目的力量是非常强大的。

原员工有机会在 慧聪不同业务集团进行岗位轮换。

原体现了 慧聪全球化与本土化的结合。

……

“非知人不能善其任 ,非善任不能谓之知。”原原清 · 左宗棠

有能则举之 ,无能则下之

慧聪的激励机制

《墨子 · 尚贤上》：“有能则举之 ,无能则下之。”有才能就举荐任用 ,没有才能就不予任用(舍弃)。“有能举 ,无能下” ,是最简单的赏罚激励之道 ,也是 慧聪激励机制的最佳写照。

慧聪的激励机制是一种极具达尔文进化论思想的制度 ,最简单的思想 ,往往也最有效。慧聪的价值观让所有的 慧聪员工建立了共同的信念 :在 慧聪,业绩好的人最有发言权。业绩就是真理 ,业绩是能够说明一切事实的依据 ,是能够说服一切的标准(但业绩必须建立在诚信的基础上 ,慧聪的哲学是“不允许业绩与诚信发生矛盾” ,一旦出现矛盾的萌芽 ,慧聪会毫不留情地把它从组织中“铲除”!)。

慧聪通过制度化的程序来对所有员工进行价值观评估、业绩评估与未来发展评估 ,奖励最优 ,淘汰最劣 ,表现突出的员工肯定会得到奖励与升迁 ,对表现最差的员工 ,则请他们走人。现在 ,除了价值观、业绩考核之外 ,慧聪还每年对员工进行六个西格玛的考核。

评估的标准很简单 ,慧聪用 源个词汇衡量业务的价值 原原

苑

更多、更好、更快、更便宜。盖茨雇佣优秀的员工制造产品,并将产品出售给客户,因此盖茨评估业绩的标准就是员工创造的价值。盖茨不会对长得漂亮,或衣服漂亮,或在哈佛大学取得多么出色的成绩感兴趣。

事实上,盖茨太庞大了,单独靠杰克·韦尔奇或杰夫·伊梅尔特都不足以激励全球数千万员工。在对盖茨全球员工起激励作用的,是盖茨千千万万的经理人,是盖茨的价值观与企业文化,是企业精神与企业家精神的合力。

盖茨:用活力曲线进行绩效评价

我们一直在寻找一套对企业内部更有效的绩效评价方法,最后我们发现盖茨的方法非常有借鉴性,我们称之为“活力曲线”。盖茨当时的首席执行官杰克·韦尔奇将员工分为三类:粤类员工、月类员工、悦类员工。

粤类是激情满怀、勇于负责、思想开阔、富有远见的一批员工,他们不仅自身充满活力,而且有能力带动自己周围的人提高企业的生产效率。是否拥有这种激情,是粤类员工与月类员工的最大区别,我们投入大量精力提高月类员工的水平,部门经理的主要工作之一就是帮助月类员工成为粤类员工,而不仅仅要任劳任怨地实现自己的能量和价值,这就是绩效管理魅力。悦类员工是不能胜任自己工作的人,他们更多是打击别人,而不是激励,是使目标落空,而不是使目标实现,作为管理者,不能在悦类员工身上浪费时间。

“活力曲线”需要奖励制度来支持,粤类员工可以得到大

部分股权和利润,失去粤类员工是一种罪过,一定要热爱他们、不要失去他们,每一次失去粤类员工都要事后检讨并一定要找出这些损失的管理负责人。最重要的是员工在不断地成长。

有些人认为将员工从底部的冗员清除出去是野蛮的行径,事情并非如此,让一个人待在一个并不能让他成长进步的环境才是真正的野蛮行径。因为在公司内部淘汰,他还有机会去寻找新的机会,如果放任自流的话,他最终很可能被社会淘汰,这才是最可怕的。

“活力曲线”之所以能有效发挥作用,是因为在这种绩效文化里,人们可以在任何层次上进行坦率的沟通和回馈。绩效管理是一个很好的管理工具,系统整合了其他的管理思想和办法,它在管理上虽然有深刻的内涵,但是易于操作,并可以在此过程中培育美好的企业文化。精彩言论

祝刚(澳柯玛空调事业部副部长):

执行力第一条要解决一个战略规划设定的问题。中国人天天做战略还是没战略,不是中国人善于做战略,西方人不善于做战略,是人家做好了几十年不变,中国人天天做,做到后来等于没做。我们在经营过程中第一要有数字目标,第二要有战略发展方向。战略一旦设定,每个部门必须细分到位,要分清短期利益和长期发展的的问题。同时,还要建立健全管理规范,提高执行效率,也就是细节的问题。

执行力的第二条是团队建设。谁来执行决策,一线人物也是执行者,在执行过程中我们必须重视领军人物的作用。

执行力第三条是管理环境。我觉得执行力的核心价值就是创造性地完成工作而不是机械性地完成工作,如果找出企

业组织内部能创造性完成工作的人,是执行力的一个核心价值。只有不断满足社会和市场发展需要的组织才是最具竞争力的组织。

王旭宁(山东九阳小家电公司董事长):

执行力还有一点是最关键的:少犯错误,有一种机制或手段减少犯错误的机会。在激励方面,我认为最主要的一点还是薪酬方面的,当然激励是一个体系,有精神方面的,如对创新者的肯定和表扬,但是薪酬激励可能是最核心的。

顾光(青岛海洋世纪生物工程有限公司总经理):

谈到短期目标和长远规划的问题,我觉得这个应该对我们企业来讲不是很矛盾的,一般长远规划要建立,而且实施的措施和步骤要制定出来,但是可能抓得更多更紧的应该是短期的东西,只有短期的包括盈利也好,发展也好,才能为长期的目标能够提供一个好的基础。

员 工 追 求 “ 又 红 又 专 ”

公司人力总监刘蓉非常强调 公司的价值观在公司的重要作用,要求所有的员工不光工作要突出,而且其所作所为应该符合 公司的价值观。

的评估内容分软性和硬性两大类。软性考核基本上 是 公司的价值观。

评估的具体方式有两种,一种是一张九个图表,横坐标是工作业绩,由高到低分为三级,纵坐标是价值观的相关内容也分三级,这样每一个员工的考核结果就会区别出来。另一种

是年终目标完成考核表,主要是根据年初的目标进行考核。根据这两种考核结果就可以得出对员工的评估结果。

第一种考核方式中,有一项是针对价值观的考核。价值观属于软性考核,而软性考核往往难以量化,难以把握,这是管理中的一个普遍问题。联想为作好价值观的考核把主要工作放在事前,公司希望每个联想人把价值观融入到血液中,落实到行动中。凡是加入联想的员工,一进来就会被告知价值观的内容,在各种各样的培训中,联想的价值观还被不断强调。公司在培训时也会专门讲解价值观的一些内容,比如“追求完美,痛恨官僚作风”这一条,培训人员会介绍在工作中什么叫追求完美。

这种考核中,会碰到有的员工价值观评估较高,而工作业绩一般,对于这种情况,联想(中国)公司人力资源总监刘蓉表示,公司会考虑该员工是不是适应这种工作,如果不适应就会换岗位。刘蓉女士也认为,如果员工的价值观评估真正比较好,那么他的工作业绩也应该不错,这是相辅相成的。

第二种考核是体现在全年工作中。每年年初联想的每一部门都会制定一个具体的、可行的目标。这个目标部门要向下属公布,他们会据此来制定自己的目标,个人的目标会更量化一些。部门经理还要和员工就员工的目标进行双向沟通,进行一些修订,最后明确目标。

在五年的过程中,部门经理会定期根据实际情况和员工一道调整目标,并且还会引导员工如何更好地实现目标。

联想的年初目标定得很细,实施过程中也有控制,所以到年终考核时会容易掌握。年终考核时,公司每一个员工都会根据年初的目标自评,具体是填一个四张纸的表,这个表前三

页由员工自己填,第一页是个人工作记录,第二页个人简历,第三页要对照年初的目标填写任务的完成情况,并且还要写上自己在哪些项目较强,哪些方面需要提高,今后如何发展等内容。最后一张纸是由主管经理填,几乎跟第三纸一样,经理会根据一年的管理,给出考核结果。

表填完后,经理和员工还要面谈,目的是使员工知道自己的长处、短处、明确今后的发展方向。

盖茨要求经理在指明员工的优缺点时,要有说服力,要让员工心服口服。由于是自我评价和经理评价结合在一起,一些问题会在沟通中达到共识,如果遇到评估不公正的情况,上面还有一层控制。这么做就是最大限度地避免人为的因素。盖茨有明确的价值观,每个盖茨人都十分清楚,要是按照价值观的标准衡量,基本上可以消除评估中的消极现象。

所有的公司都有考核,但有些公司考核出结果后就被束之高阁,刘蓉认为这样做就失去了考核的意义。盖茨的考核结果是跟奖励制度、提升制度直接挂钩的。盖茨年度考核是分五个等级,像员工的年终奖就会根据考核的结果发放。

员工绩效管理在盖茨:从“星星摇之火”到成功秘笈

据权威预测,到1995年底,美国只有不到10%的企业实施了企业绩效管理,但到1998年会有50%的企业采用这一管

理手段。

学者玛丽·凯·阿什说，“一家公司的好坏取决于公司的人才，而人才能量释放多少就要取决于绩效管理了”。

案例

1995年1月1日，《福布斯》杂志公布了最新一期全球500家大企业排名，连续数年名列前茅的通用电气公司（GE）又一次进入“三甲”。GE成为业界的常青树，与其实施有效绩效管理（KPI）密不可分。

GE的绩效管理走过的是一条从“星星之火”到“成功秘笈”的道路，实质上是不断发掘员工潜力，提高员工个人绩效以带动整个组织绩效，实现企业价值增加的过程。1980年代末GE提出“群策群力”（Work as One Team）的口号，其宗旨是力图为员工提供广阔的空间，给员工探索创造的机会，让他们承担更重要责任，为他们业绩提高和个人发展营造条件；同时配合有效的经常性、制度性的考核评价体系。这其中蕴含着绩效管理思想的“点点星火”。经过二十年的发展，GE已经形成了自己独特的绩效管理系统，并且在这一系统下，实现了组织绩效和员工绩效的双赢。GE主要的绩效管理做法还包括：

- 每年年初，公司各部门总经理及员工都要自己制定目标工作计划，确定工作任务和具体工作制度，计划要提请上级主管经理批审并在双方协商的基础上确认。

- 在计划执行过程中，每季度进行一次小结，发现执行中的误区，经理写出评语，提出下一阶段工作改进目标，从而对计划执行有效监控和指导。

- 主管经理基于季度考核结果、年度考核结果、员工表现及客观因素，确定员工在公司各考核指标下所评定的等级，写

出评语报告,对评出的杰出人物还要附上其贡献和成果报告,并提出对他们的使用建议和方向。对等级差的职员也要附有专门报告和使用建议。

●职员的评价报告要经本人复阅签字,然后由上一级经理批准。中层以上报告和使用要由上一级人事部门经理和总裁批准。

●根据职员的考核结果确定是否提高工资、晋升职务,发放奖金,并根据职员个人职业生涯规划与企业战略的结合点,给予优秀职员培训机会。

●年底作总体性考核,先由本人填写总结表,按公司统一考核标准,衡量自己一年来工作完成情况,得出自己的考核等级数,交主管经理评审。

绩效管理做好文化与流程“铺垫”

华为许多渴望实施绩效管理的企业提供了一个成功样板。从企业绩效管理的角度看,绩效管理的成功首先必须营造一个有利的文化和环境氛围,其次要形成通畅的绩效管理流程。

营造“以人为本”的企业文化。在华为,让员工自己制定计划,自我评估都是“以人为本”的表现,在这样的氛围下,企业管理者能真正地尊重员工,真诚地接受员工建议。其产生的直接效益就是员工能真正地认识到个人职业生涯规划的实现,依托于组织的发展,员工才能真诚地参与到组织的建设中来。这种以人为本的组织文化,为员工个人目标和组织目标的趋同提供了环境基础,使得员工和组织之间的互动有效地推进企业发展。

不断增添沟通“润滑剂”。组织内部的沟通是实现员工

参与,提高参与的效果的渠道。有效的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。同时,沟通可以达到资源的共享,优势互补的功效。沟通贯穿绩效管理的全过程,不仅包括绩效计划、评估标准制定时的沟通,也包括工作实施后评估结果的共识等。

绩效管理的 实现

基于价值和经济附加值()的绩效管理新模式,和基于平衡记分卡()的企业绩效管理,正在被众多 厂商利用,成为新一代管理软件的核心级产品。正如日经 新闻社的报道所称:“企业绩效管理()将成为企业级软件的‘杀手级应用’,给各家软件厂商带来的生意空间巨大”。而据 预测, 年底,美国只有不到 的企业实施了企业绩效管理,但是到 年,会有 的企业采用这一系统。

从 实现的角度看, 融合了业务流程、信息和 资源,调节客户的核心资产、原员工、信息、技术和流程。借助它,企业能够从整体的角度,实时地、智能化地掌握业务进度和 系统性能,从而更快速获得业务信息,更快速地响应市场趋势和竞争威胁,提高运营的效率 and 综合业绩。

正因如此, 软件也正在成为众多 厂商所争夺的下一个热点。 年 月, 在拉斯维加斯召开合作伙伴大会上(),宣布了旨在帮助业务合作伙伴向客户提供综合业务绩效管理()的新计划。 的新计划为业务合作伙伴提供了面向信息、流程、事件、业务规则、工作平台和业务系统的一整套“ ”,包括软件开发工具、核心 中间件技术、技术培训和 support,能够让业务合作伙伴

向客户提供其行业专用的解决方案。

除用友外,甲骨文、用友软件和海博龙公司(勾德德)等都宣布进军 耘耘软件领域,软件巨头仁科、老牌 耘耘厂商 耘耘老牌 耘耘厂商 耘耘月蕴等,几乎都宣布将推出自己的 耘耘解决方案。

借助 耘耘工具,绩效管理在企业中的应用将会被大大加速。以韩国 耘耘电信为例,耘耘自 耘耘年 耘耘月开始引入平衡计分卡。整个 耘耘包含了 耘耘个子计分卡,超过 耘耘个关键业务绩效指标,目的是实现组织内战略的共享和监控,并基于战略实现进行业绩评估。这是韩国第一次在企业范围内成功实现平衡计分卡系统。借助有效的 耘耘工具,与今天和明天,绩效管理都将帮助企业在管理上取得更大的效益,创造竞争优势,形成学习与创新的良好氛围。

背景

传统的绩效评价(耘耘耘耘耘耘耘耘)是一种运用一定的关键性指标对企业一段时期的经营成果进行评价的活动,指通过事后评价来确定部门及员工业绩。

在工业时代,为促进和监督企业的财务资本和实物资本的有效分配,许多大企业建立了 耘耘为主的财务控制系统,使用的主要是单一财务指标,如经营利润、资本报酬率、资产收益率、资产负债率、流动比率、速动比率以及每股盈余等,这些指标在评价经营部门及员工业绩和为管理者提供决策方面曾发挥了重要作用,如著名的杜邦财务分析系统。

但人们逐渐发现,企业采用的传统的绩效管理主要集中在财务指标上,导致了通过这种方法对经营业绩评价具有一定的片面性,使得资本市场上多次出现了公司年报盈利状况

很好、之后业绩出现重大滑坡 实际上不具有投资价值的情况发生。最新的变革实践证明 提高绩效的有效途径 是进行真正的企业绩效管理(绩效管理体系建设)。

绩效有三个层次 相应的 绩效也包括整体绩效管理、部门绩效管理、员工绩效管理三个层次。员工绩效是根基 所以绩效管理的关键点在于员工绩效管理。其思想精髓就是以人为本 让员工充分参与组织的管理过程 重视员工的发展 在完成组织目标的同时 实现员工个人价值和职业生涯规划。员工绩效管理不仅是对员工行为结果的管理 更强调对员工行为过程的监控。因此在实施绩效管理过程中要避免一叶障目 认为绩效管理就是对员工工作结果的绩效考评。

绩效管理的员工目标考核管理

作为企业界航空母舰 绩效管理之道 ,一直被人们奉为管理学的经典之作 而 绩效的目标考核制度则是其管理典籍中的重要篇章 从通用中国公司的目标考核制度可以发现 绩效强劲执行力的秘密所在。

通用中国公司的考核工作是一个系统工程 ,具体来说包括 :目标与计划的制定 ,良好的沟通 ,开放的氛围 过程考核与年终考核结合等等 ,其中目标与计划的制定就有鲜明的 绩效特色。

在 绩效,目标计划是全年考核的基础 ,因此管理人员在这方面要求很高 落实的时候主要要求目标计划必须符合五个标准 这五个标准的英文首字母可以缩写为“ SMART” ,因此

通用内部有时员工开玩笑称之为“聪明计划”。就是目标必须具体、明确，必须是可衡量的，必须是可执行的，必须是真实反映的，必须是必须有时间表的意思。

除了这些以外，这一目标必须与公司、部门的目标一致。通用制定目标计划的过程中强调与员工反复沟通推敲，而且在执行时如发现有不妥之处，立即会做修正。在这过程中沟通的要求很高，通用的一位负责人说：“关键在于各部门的上下级之间，人力资源部与其它部门之间，要保证没有阻碍地沟通。这样员工和经理才能得到比较全面的信息。好在通用的环境很开放，员工可以很轻松地与经理甚至总裁交流，做到这点不是很难。”

仅有以上这些还不够，目标的制定和考核是为了激励员工，“所以信息要及时给予反馈”。通用部门的一位经理提醒道，员工表现好时要及时给予肯定表扬，在员工表现不好时，及时提醒，到了年终考核时，所有的评价都是根据平时的表现，不仅有说服力，而且人力资源部的工作因为全年不断地积累素材，平时把工作做到位了，真到年底考核的时候就变得不那么繁杂了。

通用：考核要有利于员工成长

编者按：通用公司这艘企业界航空母舰的管理之道，一直被人们奉为管理学的经典之作，而通用的考核制度则是其管

理典范中的重要篇章,从通用(中国)公司的考核制度可以发现,考核的重点所在。

通用(中国)公司的考核内容包括“红”和“专”两部分,“专”是工作业绩,指其硬性考核部分;“红”是考核软性的东西,主要是考核价值观,这两个方面综合的结果就是考核的最终结果。

年终目标考核的四张表格。前三张是自我鉴定,其中第一张是个人学历记录;第二张是个人工作记录(包括在以前公司的工作情况);第三张是对照年初设立的目标自评任务的完成情况,根据一年中的表现、取得的成绩,对照通用公司的价值观、技能要求等,确定自己哪方面是强项,哪些方面存在不足,哪些方面需要通过哪些方式来提高,需要得到公司的哪些帮助,在未来的一年或更远的将来有哪些展望等。原总裁韦尔奇在当年刚加入通用公司时就在他的个人展望中表达了他要成为通用公司全球总裁的愿望。第四张是经理评价,经理在员工个人自评的基础上,参考前三张员工的自评,填写第四张表格,经理填写的鉴定必须与员工沟通,取得一致的意见。如果经理和员工有不同的意见,必须有足够的理由来说服对方,如果员工对经理的评价有不同的意见,员工可以与经理沟通,但必须用事实来说话,如果员工能够说服经理,经理可以修正其以前的评价意见,如果双方不能取得一致,将由上一级经理来处理。在相互沟通、交流时必须用事实来证明自己的观点,不能用任何想象的理由。

考核的时间。全年考核与年终考核结合,考核贯穿在工作的全年,对员工的表现给予及时的反馈,在员工表现好时及时给予表扬肯定,表现不好时及时与其沟通。

考核结果的应用。考核的目的是为了发现员工的优点与不足,激励与提高员工有效地提高组织效率,考核的结果与员工第二年的薪酬、培训、晋升、换岗等利益联系。

考核能够取得预定的目的有多方面因素,在所有这些因素中,最重要的不是通用(中国)公司的考核方法、考核制度有多复杂、有多高深,而是通用(中国)公司人能够把简单的事情做好、做到位。而这正是通用(中国)公司的价值观“确立一个明确、简单和从现实出发的目标,传达给所有人员”所要求的。

通用(中国)公司的考核工作是一个系统的工程:包括目标与计划的制订,良好的沟通,开放的氛围,过程考核与年终考核结合,信息的及时反馈,考核与员工的利益紧密联系,强调通用(中国)公司的价值观,领导的支持,管理层与一般员工的积极参与、有一个制度来保证等。

目标与计划的制订。目标计划是全年考核的基础,目标计划必须符合四个标准“SMART”:是(Specific),目标必须具体、明确;可衡量(Measurable),目标计划必须是可衡量的;可执行的(Executable),目标计划必须是可执行的;可行的(Attainable),目标计划必须是可行的;有时性(Timed),目标计划必须有时间表。目标计划的制订必须与公司、部门的目标一致,制订目标计划必须与员工反复沟通推敲,在执行时如发现有不妥之处,必须立即修正。

过程考核与年终考核。考核是为了激励与提高完善员工,所以信息要及时给予反馈,员工表现好时要及时给予肯定表扬,在员工表现不好时,及时提醒,到了年终考核时,所有的评价都是根据平时的表现,不仅有说服力,而且人力资源部的

工作也不繁杂,因为全年不断地积累素材,平时已把工作做到位了。

良好的沟通。包括各部门的上下级之间、人力资源部与其他部门之间保证无阻碍的沟通。这样员工和经理才能得到比较全面的信息。通用(中国)公司的环境是开放的,员工可以很轻松地与经理甚至总裁交流。良好的沟通也是通用(中国)公司的价值观所要求的,乐于听取各方的意见,致力于群策群力,良好的沟通不仅包括面对面的交流,员工的自我评定也是一种沟通渠道,员工有什么想法、有什么要求、希望得到公司哪些帮助等都可以在考核时写清楚。

视远个希格码为生命。管理人员、公关人员的考核不易量化,是考核中的难点。通用(中国)公司一开始就给管理人员、领导人员确立一个行为准则,这些行为准则不仅是面对领导、管理人员,而且也是面对员工的。管理人员根据这些行为准则,可以对照自己的行为清楚、明白地知道自己哪些方面做得好、哪些方面有差距。同时,员工也可以根据行为准则,评价管理人员或领导。这样对管理人员和领导的考核就可以很具体、清楚,如领导必须具备的源个“耘”,不管是自评还是他评,都能心中有数。能量化的尽可能用远个希格码标准量化,如公关人员的工作量化可以用接了多少个电话、回了多少个电话、用多少时间来回答、安排了多少采访等。

用事实来考核软性因素。价值观等软性因素的考核也是不好量化的,通用(中国)公司解决这一难题的有效方法是把工作放在事前,凡是加入通用(中国)公司的员工,首先被告知的是通用(中国)公司价值观的内容,然后会有与价值观有关的各种培训,员工对价值观的感悟会不断地得到强化。培

训不是叫员工背诵价值观的内容,而是用发生在公司的事实行为来说明价值观,在考核时也是每个结论都必须用事实来证明,绝不能凭空想象。

考核的结果与员工的个人利益及职业生涯发展密切联系。考核的结果与员工第二年的薪酬、培训、晋升、工作调动等挂钩,同时考核也是为了提高和完善员工自身的素质,公司会尽可能满足员工的一些想法和要求,鼓励员工写下自己的真实想法,并且尽最大可能帮助员工实现。

猿园度考核。猿园度考核并不普遍地使用,一般是在考核领导和员工为了自我发展、自我提高时使用,做考核评价的是上级、下级、同事、客户,由被考核者自己在这些人中各选择几个人来做评价,对于考核的结果由外面的专业机构来分析,这样可以保证结果的客观性与科学性,在这种考核中不用担心员工在选择考核者即评价他的人时只选择与他关系好的人,而导致考核结果的不客观、不真实,因为这种考核是为了发现员工自己的不足、找到提高完善自己的方式,员工为了自己的发展前途不会去找一片赞扬声。

猿园通用电气:只奖励完 摇成高难指标员工

通用电气公司的薪金和奖励制度使员工们工作得更快、也更出色。其秘诀是:只奖励那些完成了高难度工作指标的员工。

在通用电气公司试图让这些管理人员把他们公司崇高的宗旨具体到实际中来。告诉他们,假设你们本部门圆满地完成了一个大型项目。请准确地描述你们的上级、你们的同事和你们的下属为了完成这个目标是如何改变他们的行为的。要有一系列的准则去衡量他们的工作。即使是很难以量化的事情,例如一位经理如何使客户感到满意、如何放权或者与同事们如何相处等等,都可以通过一个猿等级的评估方法:由该雇员在公司内的上司或下属来打分评级,以及通过单独面谈的方法来衡量。关键在于,不仅要提出恰如其分的问题,而且要向能提出正确意见的人了解情况,例如,客户、同事、老板等等。

人们一般不愿意改变自己的行为模式,除非你奖赏他们这样去做。对做出了成绩的人,公司一般采取发奖金或者授予股权的方法,以示表彰。于得好就可以拿奖金!然而,奖励的真正目的应该是鼓励他们在以后更加努力地工作。研究表明,要让奖金真正地发挥激励作用,那么你提供的金额至少要高于被奖励者基本工资的员。实际上,公司支付的奖金金额远远低于这个比例。各种奖励,包括奖金、认股权、利润分成等等,加起来平均只有苑。

因此,薪酬制度的一个关键原则是,要把薪酬中的一大部分与工作表现直接挂钩。公司要按实际绩效付酬。现在,该你来操作了,请记住以下几项准则,以便更好地开展工作:

准则一、不要把报酬和权力绑在一起。如果你继续把报酬与职位挂钩,就会建立起一支忿忿不满的队伍,专家们把这些人称作“孕”,意思是“被忽略的和被激怒的人(孕)”。这样,可以给员工们更多的机会,

在不晋升的情况下提高工资级别。我们还大幅度地增加了可以获得认股权奖励的员工名额，并在尝试实施一项奖励管理人员的计划，鼓励他们更多地了解情况，而不是根据他们管理多少员工或者工作时间有多久发奖金。

准则二、让员工们更清楚地理解薪酬制度。公司给工人们讲的如果都是深奥费解或者模棱两可的语言，工人们根本弄不清楚他们的福利待遇的真正价值。公司应当简明易懂地解释了各种额外收入。

准则三、大张旗鼓地宣传。当你为一位应当受到奖励的人颁奖时，尽可能广泛地传播这个消息。使各种不同的薪酬制度顺利执行，就得保证你的制度有所不同。在一些公司，奖金已经成为一项固定收入，员工们把奖金当成另一名目的工资，就像另外应得的权利一样，奖励就失去它应有的作用。

准则四、不能想给什么就给什么。不妨也试一试不用金钱的激励方法。金钱，只要用得适当，是最好的激励手段，而不用金钱的奖励办法则有着一些行之有效的优点：可以留有回旋余地（见准则五）。撤消把某一位员工的基本工资提高犹豫的决定，要比收回给他的授权或者不再给他参与理想的大项目的机会困难得多。采取非金钱的奖励办法，就没有这样的限制。

准则五、不要凡事都予以奖赏。更多地实行绩效挂钩付酬制度，日本经理并不以为然：“你不能贿赂你的孩子们去完成家庭作业，你不能贿赂你的太太去做晚饭，你不能贿赂你的员工们去为公司工作。”我并不是建议你放弃你的原则，但可以根据文化背景的差异来调整这些原则。