

欢迎访问 6sigma 品质网

site: <http://www.6sq.net/>

bbs: <http://bbs.6sq.net/>

6 σ 品质网，原名龙在天涯成立于 2001 年 10 月，我们定位于一个关于 SPC,FMEA,DOE, Six Sigma,品质统计，品质体系，品质管理,企业管理的综合网站！

我们致力于提高国内企业界对品质的认识，以及为中国企业培养大量优秀的品质人才，为改善中国企业产品品质，打造中国企业卓越品质形象而努力。目前它的发展良好，吸引了一大批优秀的品质，统计,企业管理，6sigma 爱好者和专业人士！

我们的目标是建立国内最好的品质/质量管理的专业网站。本站及时提供大量的最新专业文章，以及相关的资料下载，内容丰富，我们提供的就是你想要的，另外本站为企业和个人提供各种有偿服务与无偿服务（如销售各种统计软件和相关书籍，企业咨询，培训等）。站内还设立了一个 6 σ 品质论坛供大家交流，大批的质量工程师，企业管理人士和 6sigma 黑带不断加盟其中。

GE公司的文化、 管理及运作体系

简介

- GE公司成立于1896年，创始人是托马斯·爱迪生
- GE公司第一年就获得利润27.077万美元，到2000年营业额为1300亿美元。
- GE公司每年利润都保持两位数字增长（911事件对GE公司造成损失近5亿美元。）
- GE公司经营范围是大跨度领域产品，大到飞机发动机，小到电灯泡。

董事长兼首席执行官：杰克·韦尔奇

通用电气的杰克·韦尔奇是全世界薪水最高的首席执行官，被誉为全球第一CEO。从1981年入主通用电气起，在短短20年时间里，韦尔奇使通用电气的市值达到了4500亿美元，增长30多倍，排名从世界第十位提升到第二位。他所推行的“六西格玛”标准、全球化和电子商务，几乎重新定义了现代企业。同时，这位锐意改革的管理奇才还开创了一种独特的哲学和操作系统，该系统依靠一种扁平的、“无边界”的管理模式，一种对人的热情关注以及一种非正式的、平等交流的风格，帮助庞大多元的商业帝国摆脱成熟企业的痼疾——金字塔式的官僚体制，走上灵活主动、不拘一格的道路。在取得成功的同时，他本人也成为世界上最令人仰慕的商界领袖。

巨人企业的三个特点



多元化的经营



成长、发展



人才

GE公司的模式：

- 多元化的业务
- 行之有效的运做系统
- 优秀的人才

GE公司的价值观是：

- 以极大的热情全力以赴的推动客户成功。
- 视“六个西格玛”质量为生命...确保客户永远是其第一受益者...并用质量去推动增长
- 坚持完美，决不容忍官僚作风
- 以无边界工作方式行事，永远寻找并应用最好的想法而无需在意其来源
- 重视全球智力资本及其提供者...建立多元化队伍去充分利用它

GE公司的价值核心是：诚信

什么是六个西格玛？

六个西格玛是一种以数据为基础，追求几乎完美无暇的质量控制的理念、程序和方法。西格玛是一个描述运做的结果与标准值之间偏差的数理统计术语。计算方法是由具体运作人员（被称为黑带）将所加工的单位数量乘以每单位潜在的失误，除以实际所出现的失误，然后再乘以100万。这样得出的结果表示每百万次操作中所产生的失误。

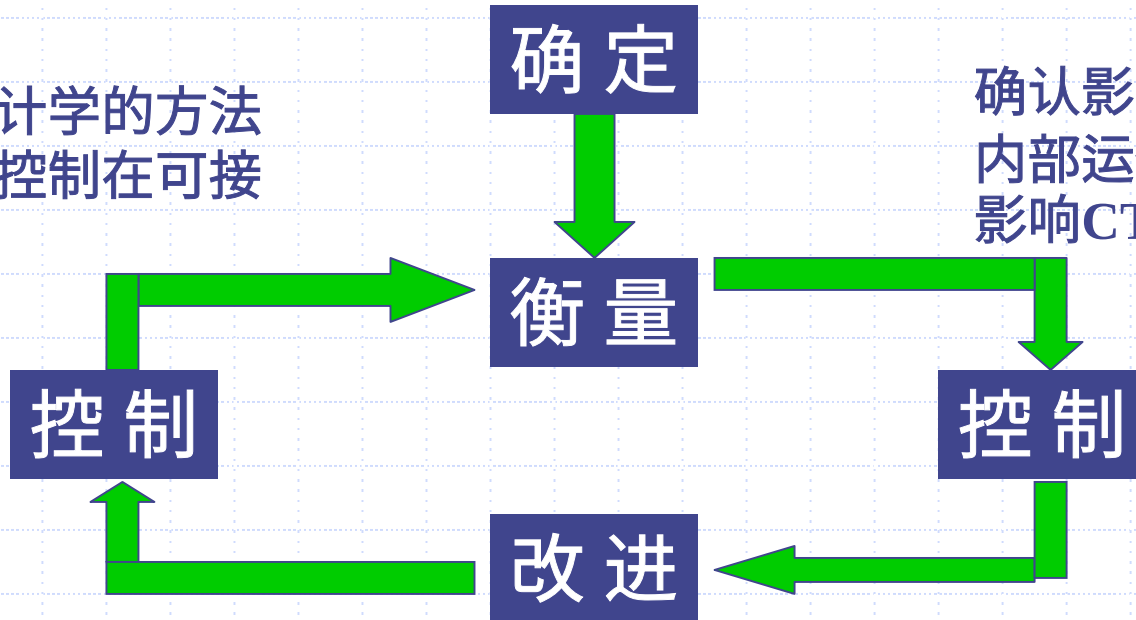
六个西格玛有别于其他诸如全面质量管理（TQM）、最佳实践法和日本式的质量控制手段。这一方法要依据严格的数据采集和统计分析，找出误差的根源，并寻出消除这些误差的方法。

六个西格玛的另一个特殊之处是训练和部署一支叫做“黑带”的“步兵队伍”，他们时刻活跃于各种项目中，努力消除一切误差（“黑带”这一术语借用于空手道，意味着大量的相当的技术水准和级别）。

六个西格玛质量管理 - 程序

明确谁是你的客户，以及他们对你的产品和服务最重要的需求是什么

通过一些统计学的方法使变化因素控制在可接受的范围内



确认影响CTQs的关键内部运做过程，并衡量影响CTQ的差错

确定关键的变化因素及其对CTQ的影响，因此确定可接受的最大范围的变化，通过改进程序以确保变化因素控制在可接受的范围之内

了解为什么会
出现差错

- 1、在未来同竞争对手区分的是质量
- 2、最上层领导人是全力支持，坚决执行的，而推行质量的阻力——人
- 3、不断改善过程流程：提高效益/ 降低成本
- 4、如何提高客户满意需求的能力——2-3年开展一次主题运动，主题运动是由最高层的资深的黑带大师制定
- 5、员工必须人人学习6个西格玛——考试——发证——持证上岗

6个西格玛提供了一个过程，不断改变流程，达到目的。

不改变流程：

定义——测量现状——分析——改善——控制

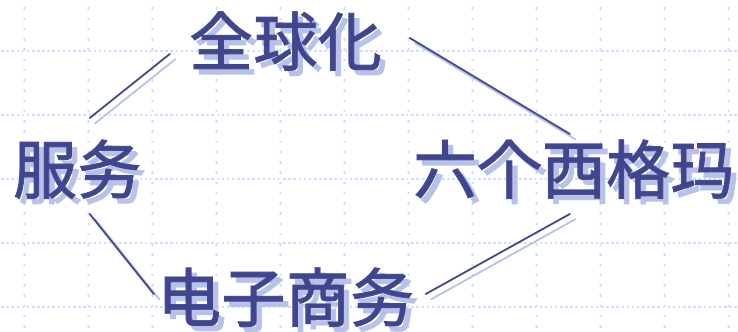
改变流程：

定义——检测现状——分析——再设计——检验

用6个西格玛设计全新的流程

GE公司的经营理念: 从不赔钱, 而是更多的去赚钱。

GE公司的CEO的首要任务: 增长。

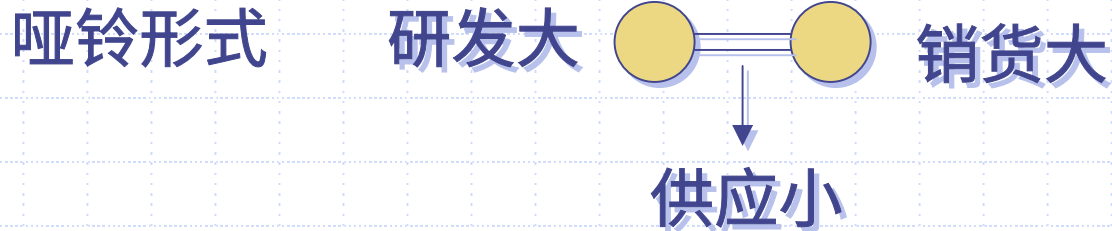


1300万美元销售额中, 服务占70%

GE怎样实现全球化? 买、卖、研发

最重要是管好全球化的供应链

从美国到欧洲、亚洲以及中国
供应链中的719个部件来自于147个国家地区的82个公司。



GE的电子商务

电子商务是一种新的技术、手段、工具、机遇。

电子商务不是业务的本身：

- 不能代替良好的竞争战略
- 不能代替业务流程
- 要贯彻执行

电子商务体现了公司的价值观：快速、简化、自信。

电子商务首先是商务，只不过是更便捷、更简单、更好的商务。

采购议价

- 电子竞价
- 成本降低

交易

- 效率
- 控制

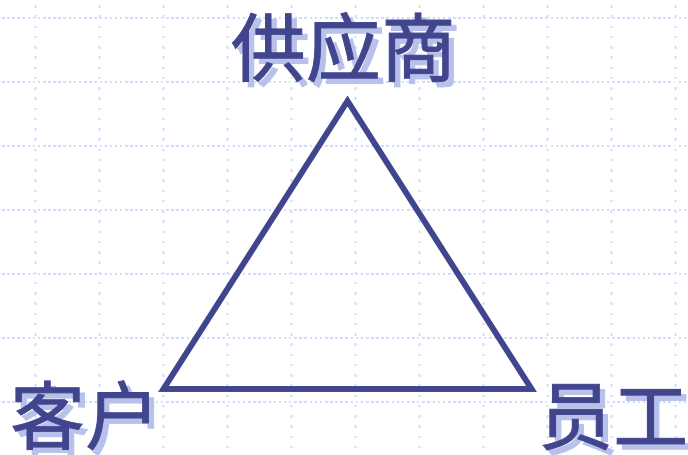
销售（客户）

- 会有更多的市场份额
- 更高的利润

制造（内部）

消灭中间商——快速——降低单价

电子商务是无边界的工作方法



为什么需要电子商务？

- 速度
- 数据
- 协作
- 知识（传播）
- 顾客
- 价值

GE公司如何开展电子商务?

行动方案

销售（客户）	采购（供应商）	制造（内部）	信息技术
网上客服中心	直接：外部网	消除内部多余程序	E-commerce
增值服务	非直接	网上学习	供应商的公平性
呼叫中心支持	电子竞价	GE内联网	Moved Towards on
网上协作	电子帐单和付款	网上会议	70/70/70法则
GE网上交易平台	采购门户	员工福利	M/B/S证券管理
以客户为中心——ACEC	需求电子化汇总	差旅中心	简单网络应用程序
	货物电子化管理	电子化工资	VS 关键任务 VS 突破
			网络模型

将电子商务进行到底！

- 走慢是为了“走快”
- 用典型范例来指导
- 快速产生效益，将项目细分
- 取消并行途径——让大家别无选择
- 用边缘的业务做尝试，最终引入核心任务
- 确保职能部门将变革落在实处
- 网上——培训，考核，考核。

GE在全球化的市场竞争中：3S

S: 步子再快一些

S: 胆子再大一些

S: 产品再多一些

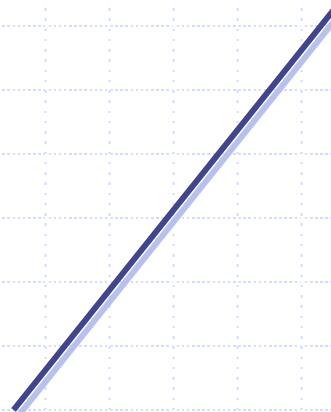
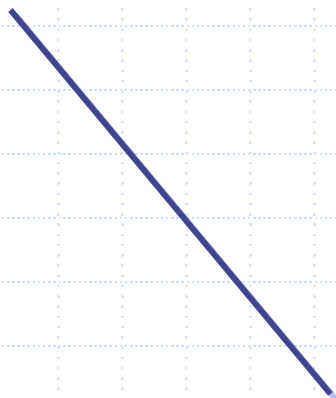
一个中心、两个基本点

客户满意

员工满意

\$

股东权益



双线管理的部门有：

财 务 部

人 力 部

法 律 部

以上部门可以向老板说“不”字

GE公司的运营管理机制

承诺：A、业绩 B、变化（应变）包容性 C、诚信

最佳创意和做法、并将其付诸实施

GE公司的运营系统

核心：1、计划 2、业绩及可靠性 3、持续改进

创新、成长、结果

CEO领导的重要管理程序

高级管理大会

宗旨：

检讨上一年度经营业绩
分享最佳业务做法
展望当年工作重点和要求

参与者：

公司500位经理

次数：1次

CEC

宗旨：

经营业务检讨
找出关键议题
确定解决方法

参与者：

各集团业务“CEO”

次数：4次

Session C

宗旨：

从上到下检讨公司每个层次结构，经理/人员的业绩及效率

找出每个人员业绩差距和岗位轮换、培训要求
后备梯队培养、识别人才

参与者：

各级高级经理/人事部门

次数：1次

Session I

宗旨：

今后三年经营计划
三年内业绩预测
投资要求

参与者：

高级业务经理

次数：1次

Session II

宗旨：

确定年度计划（月度化）指标
确定全套考核指标
汇总和最后通过业绩计划和考核指标

参与者：

高级经营经理

次数：

1次

Session D

宗旨：

检讨公司内部规章、制度执行情况
法律风险、经营风险、防范议题

参与者：

法律部门和经理

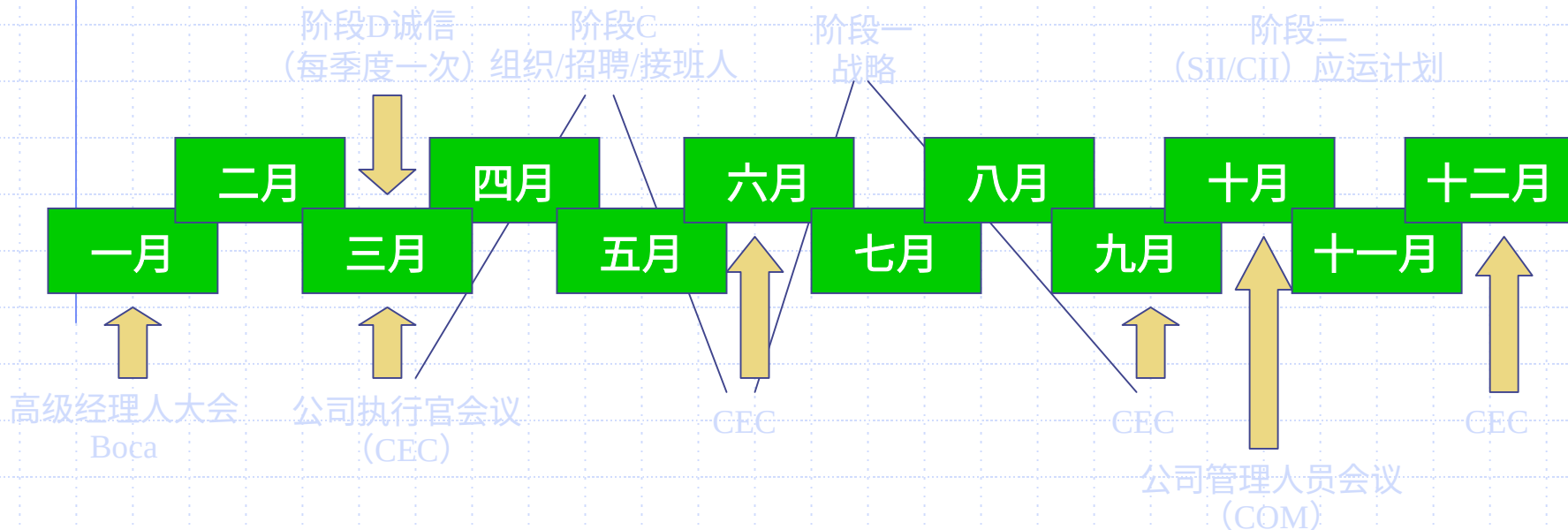
次数：

1次

GE运营制度

业务过程与各种会议相结合，形成了高效的运营系统，推动着业务和文化上的变革。

业务过程



领导人会议

例如：三月份的CEC会议侧重阶段C的日程及首要任务

六月份的CEC会议介绍阶段C的结果并突出阶段一的日程及首要任务等等

高级领导人会议：四个季度的会议分配

600名GE全球业务部门的领导每年一月相聚，对去年的业绩作出评估，并决定新一年的公司战略举措，接下来的任务是在全公司全面彻底贯彻执行这些战略举措。

第一季度

一月：研究新一年的战略任务，推出行动计划。
制订最低的目标任务和极限任务
全面贯彻实施

二月：全面动员贯彻执行公司战略举措、

三月：业务结果
早期发现
客户反应
战略举措资源是否充足
业务管理课程（BMC）建议。

高级领导人会议：四个季度的会议分配

公司战略举措层向GE领导层汇报他们的进展。与此同时，向11000GE员工派发无记名总裁调查表，征求对实施公司战略措施的真实反馈。

第二季度

四月：总结一季度战略任务的执行情况，资源分析，客户信息，在线员工的调查，核对信息的可信度。

五月：评估各级人员执行任务的可靠性

用又红又专的人才

显著业绩		需求发展	要求加速发展
红	专		
	升职	常见的人	X 危
		X 危	出去

结果： 10% = 优秀 —— 可以提升 / 不一定 40% - 90% = 中间 10% = 要进行改进、培训、出去

六月：评估上半年业绩及全年业绩执行的可靠性

高级领导人会议：四个季度的会议分配

来自全球各行各业的岗位模范在年度大会上向150名公司高层领导展示业绩通过这个平台各个业务集团可清楚的了解自己的差距。

第三季度

七月：讨论三年内战略目标

八月：同七月

九月：同八月

高级领导人会议：四个季度的会议分配

一轮结束，另一轮开始，确定来年的预算，人事和业务方案。连续的业务检查和分析确保合适的人在合适的位子上，以保证公司的长期成功。

第四季度

十月：高级管理人员的交流、沟通、统一

十一月：

十二月：总结本年度任务完成情况
总结经验及教训
变革

GE运营系统——四个阶段

阶段一：全球产品计划

1、产品技术评估

- 客户的要求
- 产品的竞争力评估
- 技术及产品开发资金计划
- 1、2、3代（包括新产品）的研发计划（根据六个西格玛而设计）

2、市场评估

竞争力的评估
业务发展战略

3、人力、技术及市场情况的整合协调

关键要素

A、市场大小

按产品种类分
按产品区域分
按产品档次分

B、市场趋势

按产品种类分
按产品区域分
按产品档次分

C、产品的覆盖面

按产品种类分
按产品区域分
按产品档次分

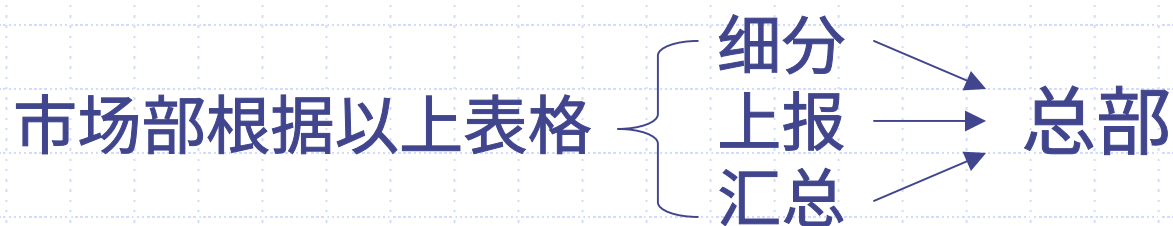
D、竞争

主要竞争对手情况
主要竞争对手产品
主要竞争对手渠道
市场进入的战略
市场进入的利弊
产品在全球范围内的情况

E: (见下页)

E、总体的商业环境 WWPP

产 品	
档 次	
价 格	
区 域	



市场部有权否定某一新产品的上市

阶段二：指定年度运营计划

预算 投资资金

预计销售目标

营运利润 / 现金流量目标

关键要素

A、财务目标

· 订单 · 利润 · 库存 · 销售 · 资金周转 · 应付 · 毛利 · 平均售价

B、财务目标的细分

· 金额 · 时间 · 数量 · 产品和档次 · 区域

C、分销渠道

· 直接销货 · 区域性 · 分销层次数量 · 买断和提成 · 排他性 · 付款期限及条件

D、组织结构及运行方式

E、成本结构——可变成本 / 固定成本

F、销售构成

· 业务部门 · 产品 · 档次 · 区域

G、利润构成

· 业务部门 · 产品 · 档次 · 区域

可量化的业绩评估指标

A、业绩：

- 最大化
- 奖励
- 明晰的评估系统
(财务)

B、可靠性：

- 非中央集权的领导模式
- 团队文化及可信赖的领导
- 运做节奏

如：销售人员的评估—— 可变成本 - 毛利 - 固定成本 = 税前纯利（+ 或 - 非营业的损失） - 税金 = 利润

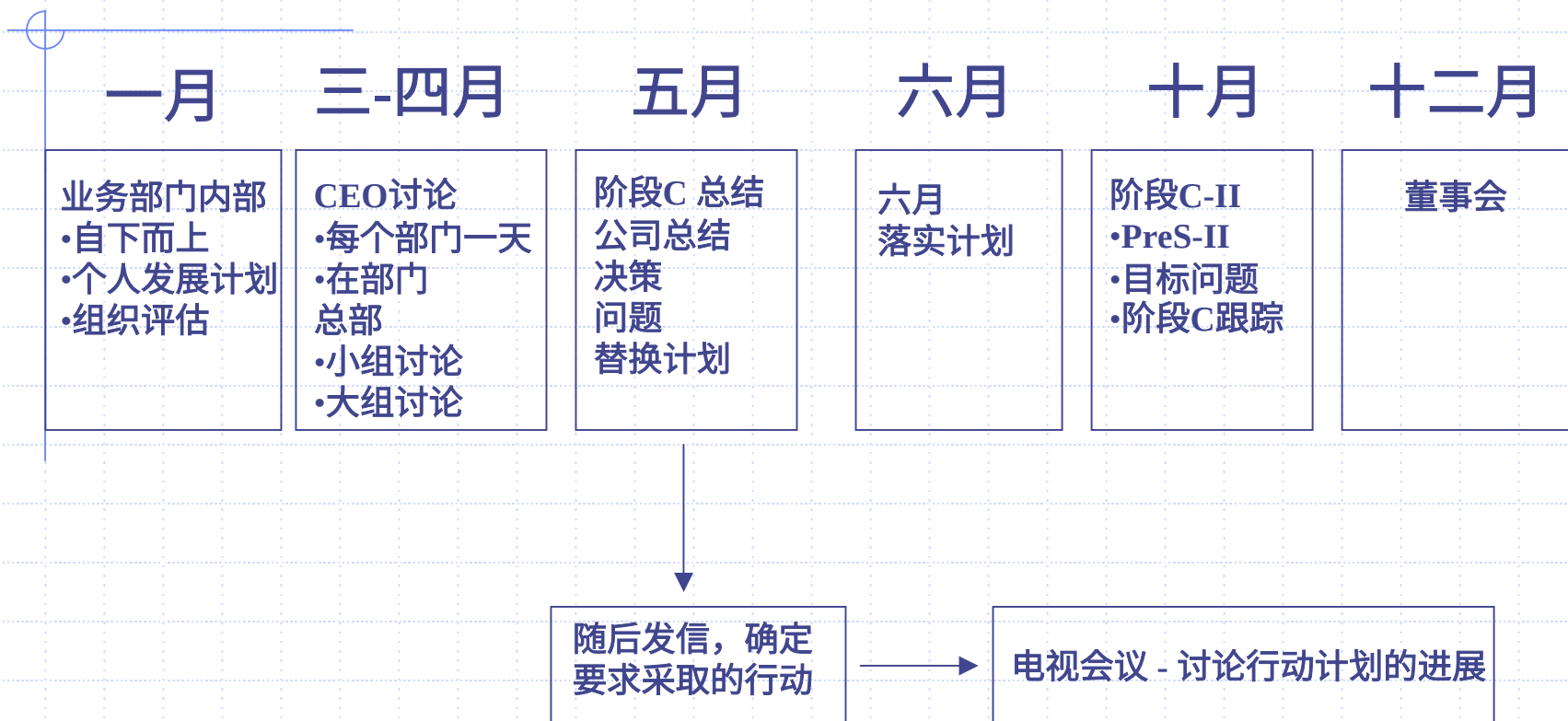
二、矩阵式的管理

- 要求所有的员工都要每年有计划、目标、量化。
- 数字可证明一个人的业务的好坏
- 六个月完不成任务就换人

阶段三：机构

- 深入人心的管理过程
- 自下而上和自上而下
- 减少仪式/公文
- 充分互动
- 为首席执行官分配人力资源提供基础
(财力 人力 技术)

阶段三的年度周期



每年度的阶段C过程的中心为行动/决策加上严格的跟踪机制

注：1、五月份的总结

2、十月份定期的电话会议

GE所有的目标——股东价值

股票

分红

GE的文化——满足市场的期望值

注：完成长期目标就必须完成短期目标，卡尔奇讲：“短期目标做不好就做不好长期目标。”

潜在客户现状及行动计划

业务部门		预算	
客户名称		资金来源	
竞争对手		交货期	
产品		胜率	
其他			

要求有一个很好的覆盖面

掉单报告

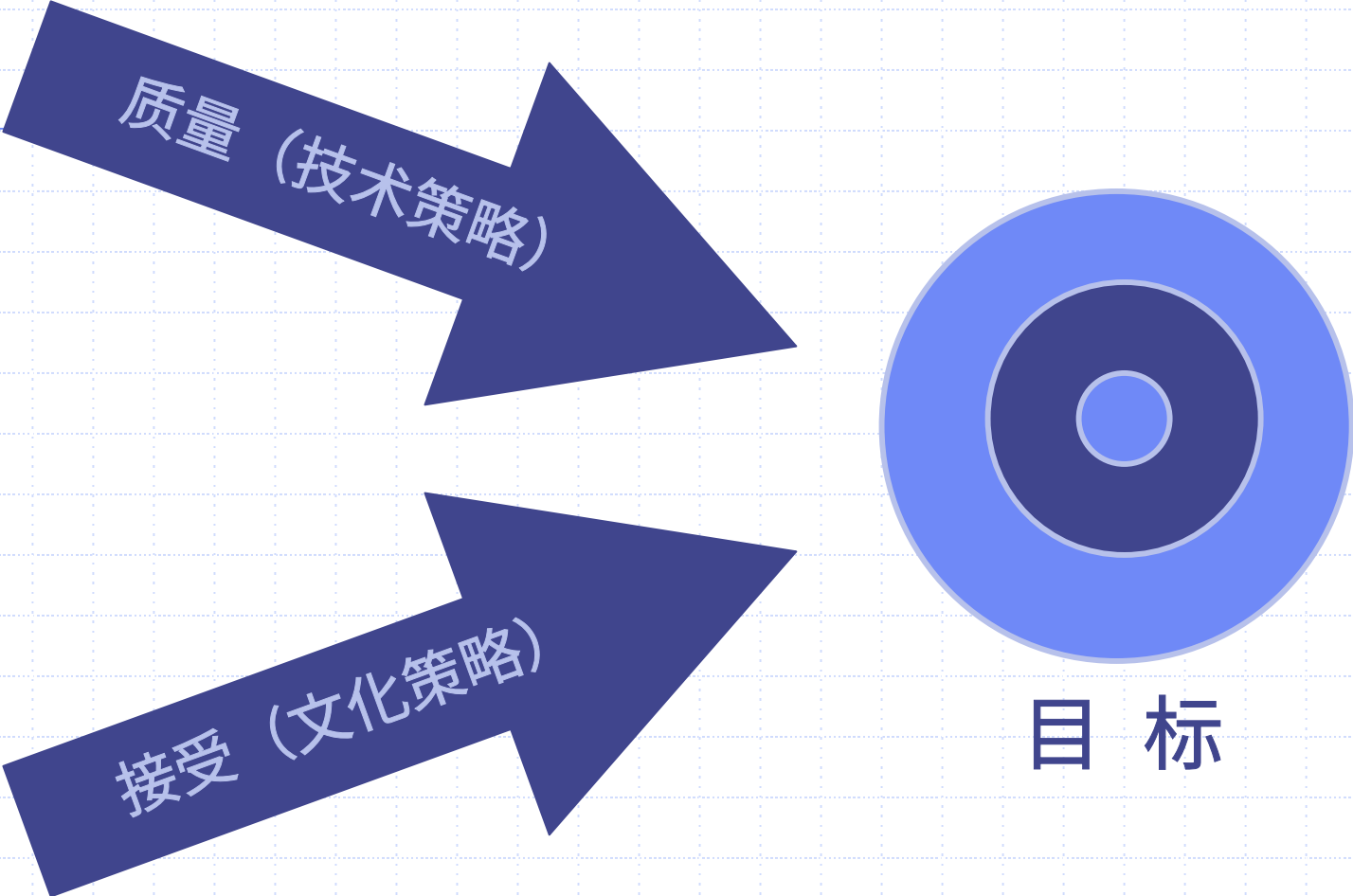
业务部门	
客户名称	
	• 年收入 • 更新或第一次购买
掉单原因	
产品 / 关系 / 销售渠道 / 价格 / 付款条件 / 交货期 / 其他	

矩阵图

经理人可以自己制定评估系统

订单	差旅	人数	应收款

注：最好的为“○”，最差的为“□”



质量 (技术策略)

接受 (文化策略)

目标

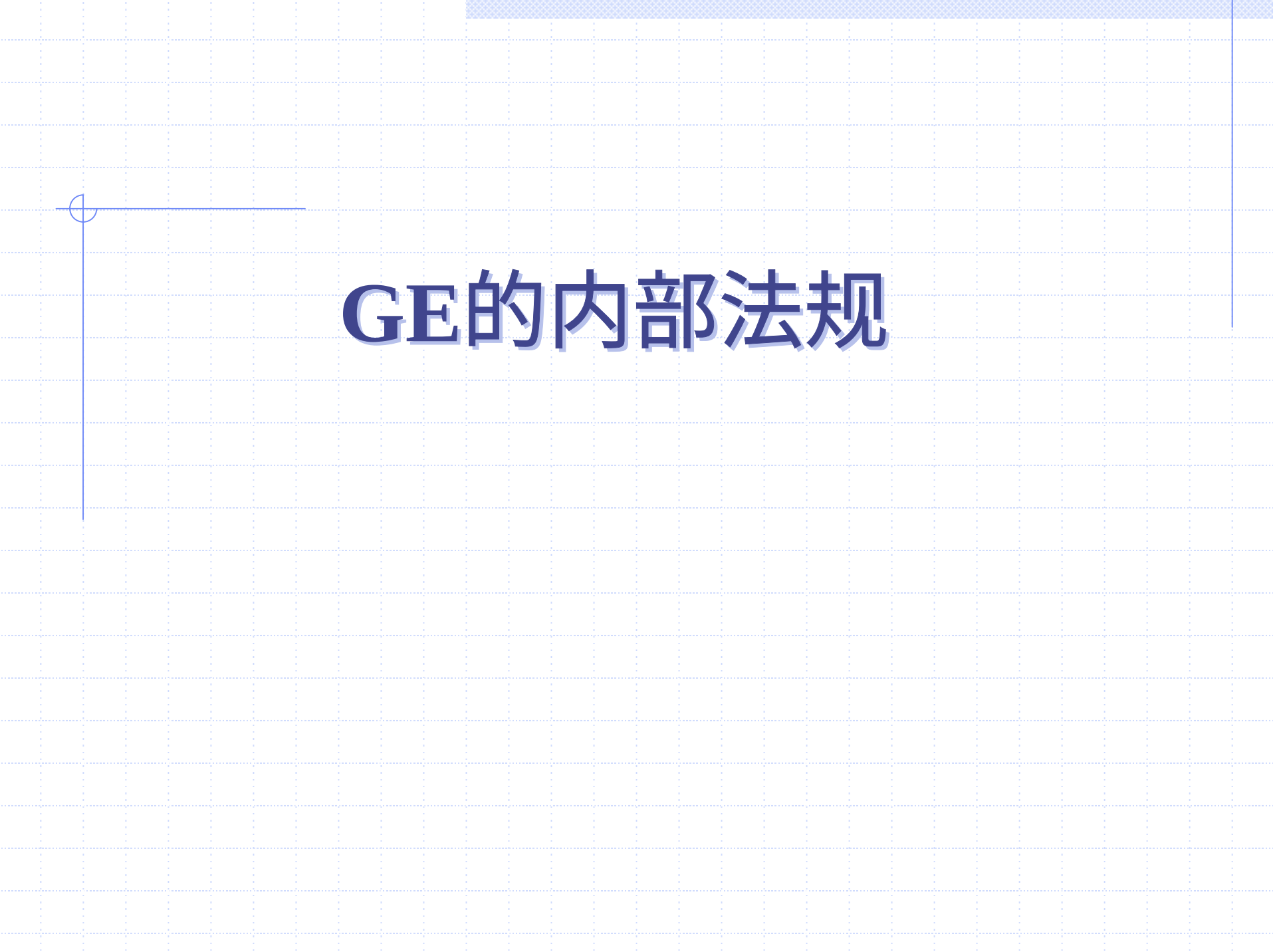
竞争、挑战：行动要迅速

阶段四：遵纪守法

国家法律、州法律和地方法律

环保

公司政策



GE的内部法规

诚信宣言

一百多年来，GE员工创造了一份无价的资产，这就是GE公司享誉全球的诚信作风和高标准的业务准则。这项声誉是通过众多员工长期努力而建立的，体现在我们的每一项业务交易中。

今天的GE远远比以往任何时候更加充满活力，放眼全球，更加遵循客户至上的宗旨。尽管如此，诚信作风依然是我们取得业务成功的基石——它使我们的产品和服务胜人一筹，使我们与客户和供应商能够坦诚相待，并在业务上保持长胜记录。

我们要求每个GE员工都承诺遵守我们的行为准则。GE在关键的诚信问题上制定了一整套政策，指引着我们坚守我们作出的道德承诺。GE全体员工不但要遵循这些政策的条文规定，更要实践其精神实质。

如果你对什么是正当行为准则有问题或疑虑，应立即请教你的经理，诚信疑虑受理人或通过公司的其他渠道提出疑问。无论是为了“创造业绩”，还是为了提高竞争力，还是来自上级的命令，都不能使我们在诚信的承诺上有任何妥协。

GE各级领导应担当起更多的责任，培育一种所有的业务活动均以遵守GE政策和适用法律为核心的企业文化。一旦遇到有关行为准则的疑问，应立即提出并加以认真解决。

能够在全世界首屈一指的公司工作，我们深感荣幸。我们必须时刻不忘巩固和加强GE一百多年来的成功基础——一丝不苟的信守诚信原则。

杰克·韦尔奇
董事长兼首席执行官
2000年10月

GE员工的行为准则

- 遵守一切适用的、指导我们公司全球业务经营活动的法律和法规。
- 处理所有GE业务活动和业务关系时，要诚实、公正和可靠。
- 避免任何公私利益冲突。
- 培育公司内部人人机会平等的氛围。
- 致力于保障工作安全，保护环境。
- 通过各级领导的努力，建立并维护一个人人认同、推崇正直行为并身体力行的企业文化。

员工责任

每项政策都有具体的责任规定。但是，你必须遵守以下这些所有政策都适用的基本责任：

- 详细了解与你的工作相关的政策。虽然你不必逐字逐句记住所有政策，但你必须对每项政策涵盖的内容有基本的认识。尤其对于适用于你本职工作的政策，必须有更深入的认识。对于适用于你本职工作的政策的最新详细内容，请查阅网站：integrity.ge.com。
- 如对政策的适用性有疑问，请向经理、公司法律顾问或GE其他人员寻求帮助。
- 如你或他人有关于可能违反公司政策的疑虑，或者你认为他人的请求有可能违反GE政策，请及时报告。
- 了解公司内部提出疑虑的多种渠道。你可以向你的经理、公司法律顾问、GE审计员、诚信疑虑受理人或其他诚信专员提出疑虑。你可以以口头或书面形式，还可采用匿名方式提出疑虑。
- 假如你提出的疑虑没有解决，可继续向上述其他联系人提出疑虑。
- 要配合有关人员对违反GE政策的疑虑进行的调查。

如何提出疑虑

公司提供很多方式以 帮助你在遇到关于诚信的问题时获得解答，或提出有可能违反GE政策的疑虑：

在你的业务部门之内

- 你的上司或经理
- 诚信/审计专业人员
- 公司法律顾问
- 上一级管理层

你所在业务部门的诚信热线
— 在integrity.ge.com网上可以找到每个业务部门、国家及各语言的诚信热线

公司诚信受理人

- 电话
- 电子信箱
- 地址

一般来说，你的上司或经理是最好的解决疑虑问题的人选。

假如提出疑虑后没有得到解决，与上述所列的其他联系人联系。

你可以以口头或书面的形式，还可以以匿名方式提出疑虑。

重在畅所欲言，提出问题，找到答案，公开疑虑，使问题得以尽快解决，以免产生更严重的危害。

处理疑虑的程序

组成审查小组 → 进行调查 → 决定行动 → 改进程序 → 提供反馈

及早发现问题和解决问题是关键！

考 核

表一：

组织名称	
2000年问题	计划、纠正

表二：此表主要是对在线人的评价

组织部门	姓名	级别	行业	职务	就职日期
是否连带	升职潜能	业绩表现	性别	多元化	人种

表三：用又红又专的人才

显著业绩		需求发展	要求加速发展
红	专		
		常见的人	X 危
		X 危	出去

结果： 10% = 优秀 —— 可以提升 / 不一定 40% - 90% = 中间 10% = 要进行改进、培训、出去

表四：部门领导对下属的评估表（接替人）

姓名	表现	就职时间	能力
1			
2			
3			

表五：最有潜能的领导人

姓名	职位	地点	级别	考察	发展潜能
发展计划					

表六：关键空缺

职位（日期）	地点	级别	要求2-3项

领导层责任

除上述所有员工的责任外，GE领导层还应该：

- 建立和维护人人遵纪守法的文化：
- 新自领导有关诚信的活动，与直接下属经常举行会议，并定期检查有关诚信的事务。
- 以身作则，为员工树立榜样。
- 确保员工明白：诚信永远比业务成果重要。
- 鼓励员工提出有关诚信的问题和疑虑。
- 在评估和奖励员工时，要考虑他们提倡和遵守诚信政策的情况

领导才能评估的基础

业 绩

价
值
观

表现杰出： 将会提升到重要的领导位置	仍有第二次机会的人： 再给一些时间或承担其他角色
撤换： 能力不再保护你或帮助你延长在职时间	失败者： 毫不客气地淘汰

360度领导才能评估反馈表

360度领导才能评估反馈表

1、下级对上级的考核

2、有几种人去做

- 所有管理的人去做
- 针对性的问题分成几类
- 沟通能力
- 新事物的接受能力
- 判断能力

3、背靠背不署名的调查，以此来证实一个人的才能。

4、GE不设副职，只设实职。

5、GE重视“干中学”，不鼓励“传帮带”。

6、人才——创造一个很好的环境来创造更多的人才

7、
评估系统
奖 罚

不好做，但必须做。

切实预防违纪问题：

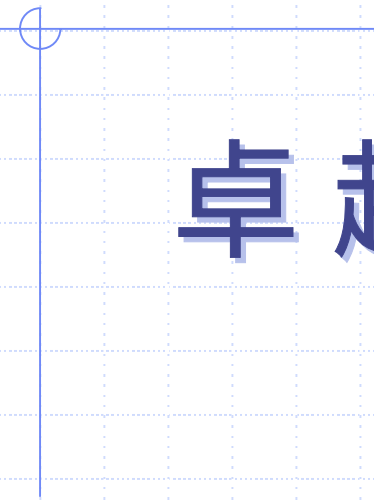
- 确保系统地确定领导人直接管理下的业务过程中容易出现违纪问题的领域。
- 确保根据具体业务部门面临的高风险领域而制定相应的政策和程序，同时广为传播。
- 对每一条政策，都要确定有哪些员、控股关联公司以及代表GE的第三方，其活动会牵涉这一政策范围的问题。
- 提供教育和法律辅导，以确保员工、控股关联公司，必要的时候还有第三方都了解GE政策和适用法律的相关要求。

及时发现违纪问题：

- 在业务过程中，实施恰当的控制措施，如设立“仪表板”和“计分卡”，以便及时发现违纪风险和/或违纪行为。
- 建立一个行之有效的诚信疑虑受理人系统，让员工能够提出疑虑，而不必顾虑遭到报复。
- 确保在公司审计人员的帮助下举行定期检查审核，以评估业务部门诚信措施的有效性，并找到改进这些措施的方法。

一旦出现违纪问题，及时作出反应：

- 及时采取补救行动以弥补诚信规定中发现的漏洞
- 采取适当的纪律约束行动
- 咨询GE法律顾问，并在必要的时候向主管部门及执法机关汇报



卓越领导者制胜四法

超凡领导者制胜四法

活力
(ENERGY)

巨大的个人能量 - 强烈偏执于行动

激励
(ENERGIZE)

激励并鼓舞他人，用激情感染你的团队，发挥企业最大潜能

锋芒
(EDGE)

竞争精神 - 速度/影响力的原动力坚定并宣扬信念

实施
(EXECUTION)

落实结果

活力

要

充满激情

追求成功

坚韧不拔，不在反对及失败面前退缩

兵贵神速

预测业务需求，并制订切实目标满足需求

言谈举止充分体现“行动”二字

不要

总看到事物的负面

总是等待他人的指导，总需要（他人）对自身的能力（给予）确认

麻木不仁，得过且过

等待更多资讯，更多分析

事后诸葛亮

少言寡语，顾虑重重，反应迟缓

激励

要

了解并奖励超额完成目标的员工
简单清晰，方向明确
多与员工接触，进行指导，听取反馈
庆祝成就 - 自始至终
提高效率
建立乐于变革的组织 - 积极自信的面对问题
把你的激励变的形象、风趣
把有挑战性的工作给员工
剔除“反对者”，聘用充满活力的优秀人才

不要

成为圆滑的激励者
久拖不决 - 将事物复杂化，钻牛角尖、停滞不前
总是试图控制和指挥 - 不给予真实反馈
只等到最终结果
文山会海，拖延、做无用功
乐于安定 - 遇到问题，畏惧不确定因素
呆板、僵硬
不愿冒险去挖掘更大潜力
对后进者行动迟缓

锋芒

要

积极倾听：乐于追溯、质疑和深入了解他人工作

不避讳权利 - 反对错误观点，修正片面意见

痛恨失败

持续推动快速发展和扩展空间

不轻易下结论

运用直觉和良好的判断力确保速度 / 效果

坚持正确，不怕“冒尖”

直面畏惧

渴求学习

不要

不作认真调查，盲目接受分析与结论

一味讨好上级

为失败寻找合理借口，造假达标

轻易接受借口

试图在推动转变前先“建立关系”

总寻求更多分析

总是寻求一致

安于现状，屈身于安全地带

不愿去问“愚蠢”问题

实施

要

- 运用体制 / 系统管理
- 处理10个优先问题
- 将观念 / 目标 / 问题转化为明确的、分阶段的任务，制订阶段目标、评估方式和参数
- 持续关注主要风险，并努力使之减低
- 尽可能作到单一责权和全职资源支持
- 制定分阶段实施计划，按时段检验成果
- 为使某一问题得以解决，调动企业内部一切资源
- 力用有限资源，完成任务
- 迫切推动进程 - 关注细节和那些可实施突破点
- 充分了解一线员工需求以及对消费者的影响
- 适时，有效的寻求上司的帮助和介入
- 雇用最优秀的人才，建立极具竞争力的团队

不要

- 处理新问题总是白纸一张，重新开始
- 每一阶段只能顺利处理单一问题
- 手忙脚乱，只见混乱，无章法
- 臆想天遂人愿
- 责权不清，多头负责
- 准许无明确计划就采取行动
- 处理问题仅限于利用与自己直接相关的资源
- 直到成为首要问题才去解决 - 总需要更多的资金和资源才能推进
- 会议结束但并未明确任务和可实施事项
- 只停留于模糊景象
- 孤立操作 - 或要求含混的支持
- 利用现有人手尽力而为

卓越的领导者... 诚信、正直、表里如一

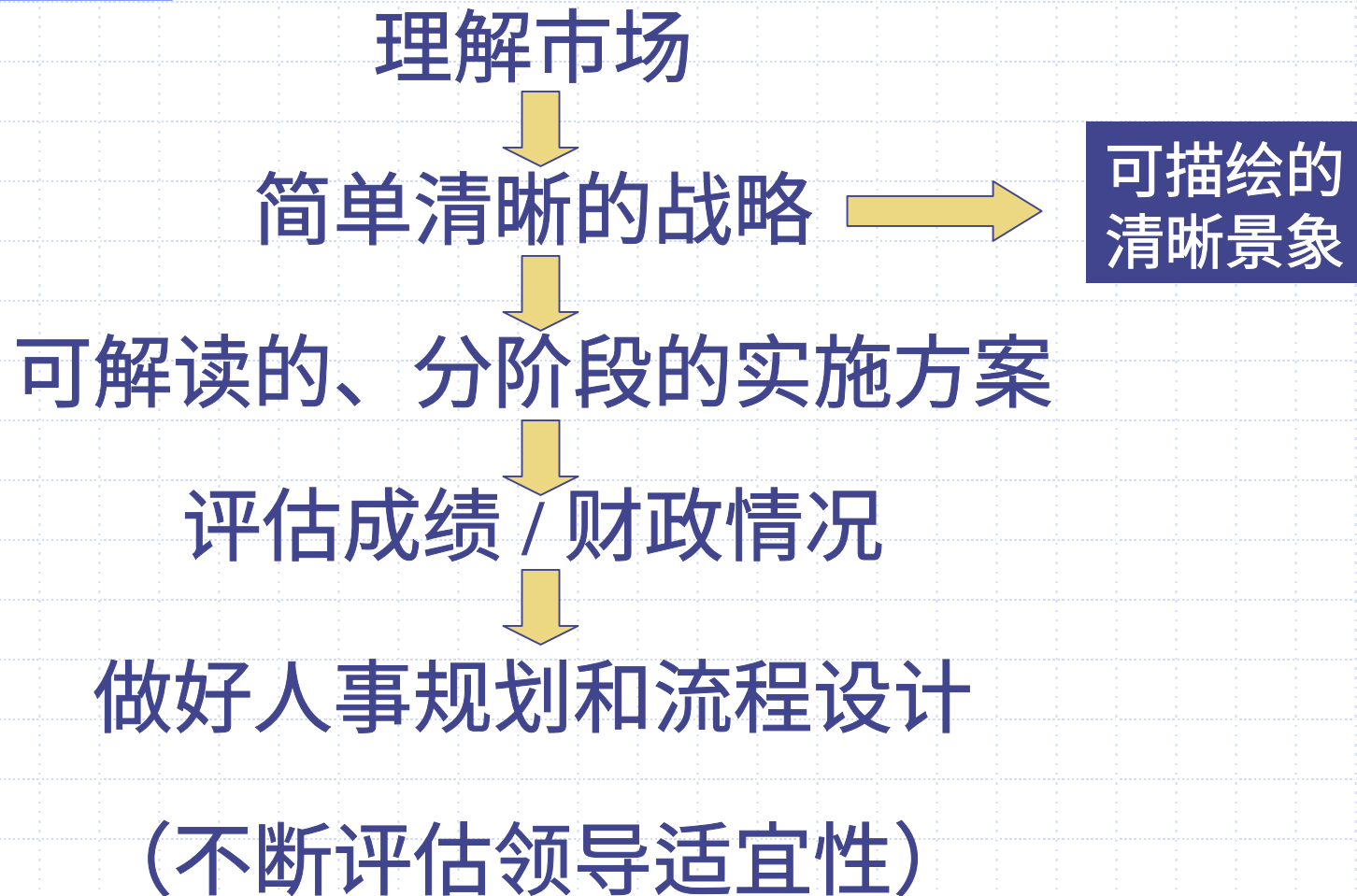
- 充满激情并专著的推动客户成功
- 永保客户利益为先...借此促进增长
- 坚持卓越，摈弃官僚主义
- 无边界的作风 - 坚持无边界的寻求并应用最佳方案
- 珍视知本资源，尊重人的创造性...建立多样化团队使之最大化
- 变革才能带来增长机会

以客户为中心

和谐，快乐、庆祝成绩

制胜四法：
活力、激励、锋芒、实施

领导的成功“实施”之路



领导者的工具箱

- 发展个人挑选产品和服务业务的技能
- 发展个人对市场营销机制的理解力
- 倾注40%的精力用在订单上
- 倾注50%的精力用在人才上
- 建立围绕客户的财务模式
- 认真对待在销货中的“输”和“赢”
- 积极收集客户反馈
- 充分运用不断提升的信息技术
- 成长和成本是双胞胎
- 敢说敢做，敢于得罪一切与企业文化制度不相符的行为人
- 学会热爱处理繁杂情况，一切为成长而奋斗

成长

成长

成长

子弹头列车方式

领导强化



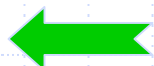
- 高层作用突出，以目标为准加以协调
- 有活力，有热情，不断跟进

无边界团队



- 跨职能
- 跨业务
- 跨等级

突破性目标



- 创造性思维
- 在质量上永不妥协

前所未有的速度



- 以前不可想象的项目周期

严谨的程序



- 严格的纪律
- 在承诺和时间上绝不妥协

只有极具进取心的领导方式才能完成目标



知 识 产 权

政策概要

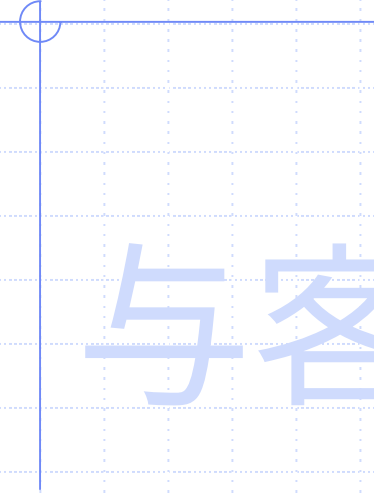
- GE的知识产权，包括专刊、商业秘密、商标、版权和其他专有信息，是公司最有价值的资产之一。
- GE的政策是确立、保护、维持和捍卫公司对所有具有重要商业价值的知识产权的权利，并采用合法可靠的方式行使这些权利。所有员工都应该采取步骤保护这些资产。除了要保护GE的知识产权之外，GE还尊重他人有效的知识产权。
- 未经授权而使用他人的知识产权有可能使GE卷入民事诉讼，甚至使GE做出赔偿。在许多国家，盗用和滥用商业秘密、专有信息或其他知识产权都有可能导致GE和员工个人被处以巨额罚金或遭受刑事处罚。对GE新产品、服务（包括电子商务举措）、程序和软件以及任何使用他人知识产权的提议，都应及时进行合理审查，以确定是否存在侵权行为。

基本要求

- 明确具有重要商业价值的GE知识产权并加以保护
- 对所有外人自愿提供的创意以及任何在“员工发明和专有信息协议”（EIPIA）中没有规定员工创意，处理时要GE的“申报创意程序”的要求。
- 如需更多信息，请在integrity.ge.com网站上查询“知识产权”管理程序。
- 尊重他人有效的专利、受版权保护的材料和其它受保护的知识产权；向公司法律顾问咨询与使用上述知识产权有关的必要许可或批准。
- 在进行下列活动前，先咨询公司的法律顾问：
 - 索取、接受或使用他人（如GE员工的前顾主）的专有信息
 - 向外人披露GE专有信息
 - 允许第三方使用GE知识产权
- 只可才用与法律一致的方式维护知识产权
- 了解你在GE工作期间，如果有新的发明和创意，你对公司应当承担什么责任。如果你对此类责任或对许多员工必须签署的“员工发明和专有信息协议”有疑问，请咨询公司的法律顾问。
- 在使用GE的主要商标和商号时要遵守GE公司形象手册（ge.com/identity）中规定的准则。
- 遵守公司“知识产权”管理程序和“商号、商标和GE公司形象方案”。两者均可在GE诚信网站上查到（integrity.ge.com）。

需特别注意

- 接受来自雇员的有关其前雇主的专有信息
- 未经咨询公司的法律顾问，在存在秘密关系或隐含秘密关系的情况下从非GE员工处接受专有信息
- 与客户或供应商讨论GE专有信息
- 不遵守GE的“申报创意程序”，而将非GE员工关于新产品、新产品特征、服务或名称的建议提交给技术或管理人员审查
- 在提出专利申请或者作出不申请专利的决定之前，擅自介绍或披露有关新产品或服务的信息
- 在未确认是否存在专利或商标侵权问题之前引进新产品或服务，或新产品或服务的名称
- 未经咨询公司法律顾问，威胁有侵犯GE知识产权嫌疑的任何人
- 雇用曾经为公司竞争对手工作的员工，而没有采取安全措施以防止该员工无意中泄露或利用竞争对手的专有信息



与客户和供应商交往

无论交易额有多大，无论业务发展压力有多大，GE只通过合法和符合道德标准的方式来开展业务。在我们与客户和供应商进行各项业务交往的过程中，我们决不在对诚信的承诺上作出任何妥协。

这一部分综述了五项有关我们与客户和供应商交往的方式和政策：

- ✦ 不当支付
- ✦ 国际贸易管制
- ✦ 防范洗钱
- ✦ 隐私权
- ✦ 供应商关系

与供应商的关系

政策概要

GE在合法、有效和公平交易的基础上建立与供应商的关系。我们希望供应商在与其员工、当地社区以及GE的商务关系中，能遵守适用的法律要求。与供应商关系的质量直接影响我们与客户关系的质量。同样，供应商的产品和服务质量与我们的产品和服务质量息息相关。

基本要求

- 在履行政府合同采购材料和服务时，遵守政府采购规定。
- 给更多供应商平等竞争机会来竞投GE的采购生意，其中包括小公司以及处境较差的、少数民族或女性开办的公司。
- 争取供应商的支持，确保GE能够持续满足并超越用户对GE产品质量、成本和交货的期望。
- 只与既遵守当地和其它适用法律要求，同时又遵守GE有关劳工、环保、卫生安全、知识产权和不当支付规定的供应商交往。

需特别注意：

- 没有通过公开竞标的方式选择供应商
- 在选择供应商时存在潜在的利益冲突，包括收受礼物或其它有价物品，而未严格遵守业务部门规定。
- 将生意交付给亲戚或亲朋好友所拥有的或经营的供应商
- 供应商的设施存在不安全情形，工人不足法定年龄或受胁迫。
- 供应商的设施显然未考虑环保标准。

与政府部门交往

大部分GE业务部门的客户中至少有一个是政府机构，如州、省、市或国家政府，国际组织或政府所有资助的企业。

几乎所有GE业务部门都与政府官员交往。我们需要了解遵守针对以商业往来或以其它方式与政府交往的公司而制定的许多特殊规定。

与政府部门交往

政策概要

GE与许多国家的政府机关（包括政府所拥有的企业）和他们的下属地区，如州、省和市、有业务往来。GE还同许多政府机构、部委、政府官员以及国际组织有往来。GE承诺按照最高道德标准与一切政府的代表进行贸易，并遵守适用的法律和法规，包括有关政府交易的特别要求。

基本要求

- 遵守一切适用的法律和法规，尤其注重关于政府合同和商业往来的特别要求。
- 要求向GE提供有关政府项目或政府合同的产品或服务的任何人，如顾问、代理人、销售代表、分销商、独立承包商和劳务分包商，同意遵守GE的“与政府部门交往”政策的规定。
- 在与政府官员和政府部门交往时，做到真实准确。
- 采用有效的程序以确保：1) 报告、证明书、声明和建议是现行的、准确的和完整的；2) 对合同的要求进行清楚界定，并与负责合同执行的人士进行充分交流。
- 未经有授权的政府官员书面批准，不得擅自替换合同规定的产品或服务或偏离合同要求。

需特别注意：

- 与政府交易有关的特别要求，包括由政府机构（诸如进出口银行、美国国际发展局，美国国防安全合作局、欧盟或欧洲重建和发展银行）提供融资的“商业”交易
- 有关政府合同的不正确的或未经授权的收费
- 不遵守合同要求或未经授权作出合同替换，包括没有实施所要求的测试和检查。
- 当政府要求提供费用或价格数据时，提交不准确的或不完整的数据。
- 违反了国家、地区或地方的有关报酬限制、应酬规定、招聘限制、非商业合同的要求或认证程序的政府法规。
- 接受有关政府通过竞标选择供应商的信息或有关竞争方的投标或建议书的信息，除非负责签订合同的官员或代表机构的负责人已特别并合法地授权发布这类信息。



财务管理

GE全球的财务机构

总共：9000专职财务人员

按业务部门分

工业部门 4000人

金融服务 3800人

共享服务 600人

总部 600人

9000人

一个庞大的全球机构

财务机构

首席财务长官

财务计划与分析

- 业务分析
- 管理报告

公司财政

- 资本结构
- 风险管理

并购

- 投资决策
- 增长

会计控制

- 控制职责
- 会计标准

审计部

- 控制职责
- 最佳做法分享
- 人才培养

投资者关系

- 推销GE

财务人才培养

- 全球人才调配与发展
- 培训

公司税务

- 税务
- 税赋结构

全球服务

- 交易处理
- 业务汇总

质量领导

- 6S-财务工作的方式

11个业务部门的首席财务长官

- 控制职责
- 驱动财务运营的提高

GE是如何运转的

“Fairfield（公司总部）”着重于以下三件事

✦ 分配财务资源

✦ 分配人力资源

✦ 传播最佳做法

关键的程序都反应出这个重点

财务管理的四项基本原则

- 1、公司经营业绩及财务机构
- 2、财务指标、考核及分析
- 3、内部财务控制
- 4、集中化的财务运营

财务部门责任

实际情况

- “企业利润有误，肯定是财务人员出的错！”
- “应收帐款逾期损失，为什么没有追回？”
- “销售人员骗取差旅费，为什么财务没有发现？”
- 当内部控制出现问题时，财务部门常常是人们指责的对象。为什么？

答案-财务经理间接汇报制度

- GE董事会规定：财务总监负责建立完善内部控制制度。
- 每一个GE财务经理都有直接的（总经理）和间接的负责人（上级财务经理）；
- 正常情况下，间接汇报制度会帮助总经理管理企业；
- 同时，财务经理承担额外的责任和压力负责内部控制。

间接汇报制为财务人员提供一定程度的独立性

财务部门的目标

通过诚信、优异业绩和领导才能，成为创造股东价值的伙伴。

工作中心

领导发展

财务管理培训项目（FMP），公司审计部（CAS）EFLP，发展

业务伙伴

推动公司的举措：服务、全球化、六个西格玛、电子商务，VCP，现金流量

财务控制

最根本的

充满活力的、高附加值的世界一流队伍！

财务指标考核及分析的重点

- 1、销售利润
- 2、营业利润
- 3、营业利润率
- 4、现金流量
- 5、劳动生产率

财务重要考核指标

主要因素	内部评估 营业利润	外部表现/影响 可持续的利润增长
利润	劳动生产率 股东回报率	每股利润 给古董回报
现金流量	营运的现金流量 - 营业的资本周转 - 固定资本周转	红利 债务率 股票回购
市赢率	财务评估措施 - 少而简单 - 证明有效	

需特别注意：

- 似乎与实际情况不一致的财务结果
- 不准确的财务记录，如过高的差旅费报告，或错误的工作时间记录或发票。
- 与正常的企业经济状况不一致的交易
- 向未经授权的第三方披露保密信息
- 缺乏保护资产免受损失风险的控制措施
- 可以得到充分利用、重新分配或处理的实物资产或其它资源。
- 回避审查和批准程序的行为
- 在新收购的业务部门，以及偏僻且员工较少的工作地点未设有妥当的财务程序和控制措施

公司税务部

- 约300税务专业工作人员，约200人在美国国内，约100人在美国 以外（25个国家）

美国以外的发展比国内的发展快很多

中国有4名专业税务人员（3个在北京，1个在上海）

- 只有1/4的税务专业人员在“总部”工作，其他均在各业务集团，但他们互通有无。

税务队伍不是独立的，与财务、法律、业务发展部门携手工作

- 美国税则极其复杂；GE主要的美国联邦所得税的报税表超过30000张表格（高于2米）

- GE拥有近4000个不同的“法律单位”，因此，GE在美国和其他国家申报数千种不同的税务报表。

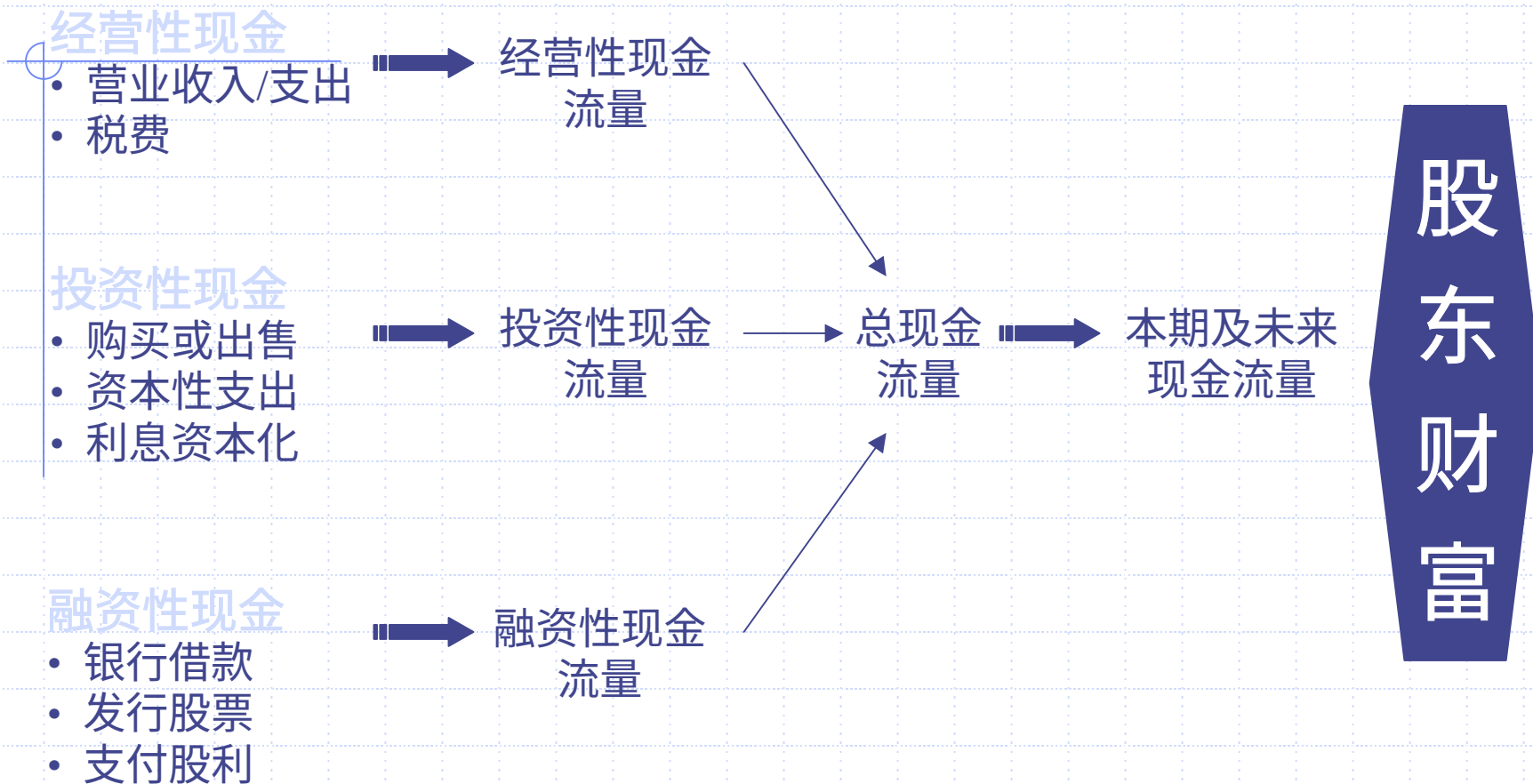
全球一体化的税务专家与业务部门紧密合作

银行关系

- 与银行建立并保持关系
全球98家银行
- 信用管理
金融消费者信贷的信用备份
信用证和银行信用风险批准
- 现金管理
通过竞争性投标选择银行
战略：如可能，每个国家一家银行
所有业务将现金收入集中在同一家银行（现金上交）

集中的管理来形成资金来源和管理效率的最大化

现金流的重要性



现金流量关系公司的运营和市值

现金流量和利润对比

现金流量是公司在一定期间内经营的现金流入和/或输出。

现金流量包括三个方面：

- 经营性现金流量
- 投资性现金流量
- 融资性现金流量

利润是指在应付计制基础上的公司收益。

在应计制中，非现金项目有：

- 应付帐款
- 应收帐款
- 折旧费用
- 坏帐损失
- 其他费用计提

年度报表：公司的现金流量 $\neq$ 公司利润

GE过程-在诚信的基础上实现财务结果

我们是怎么做的？

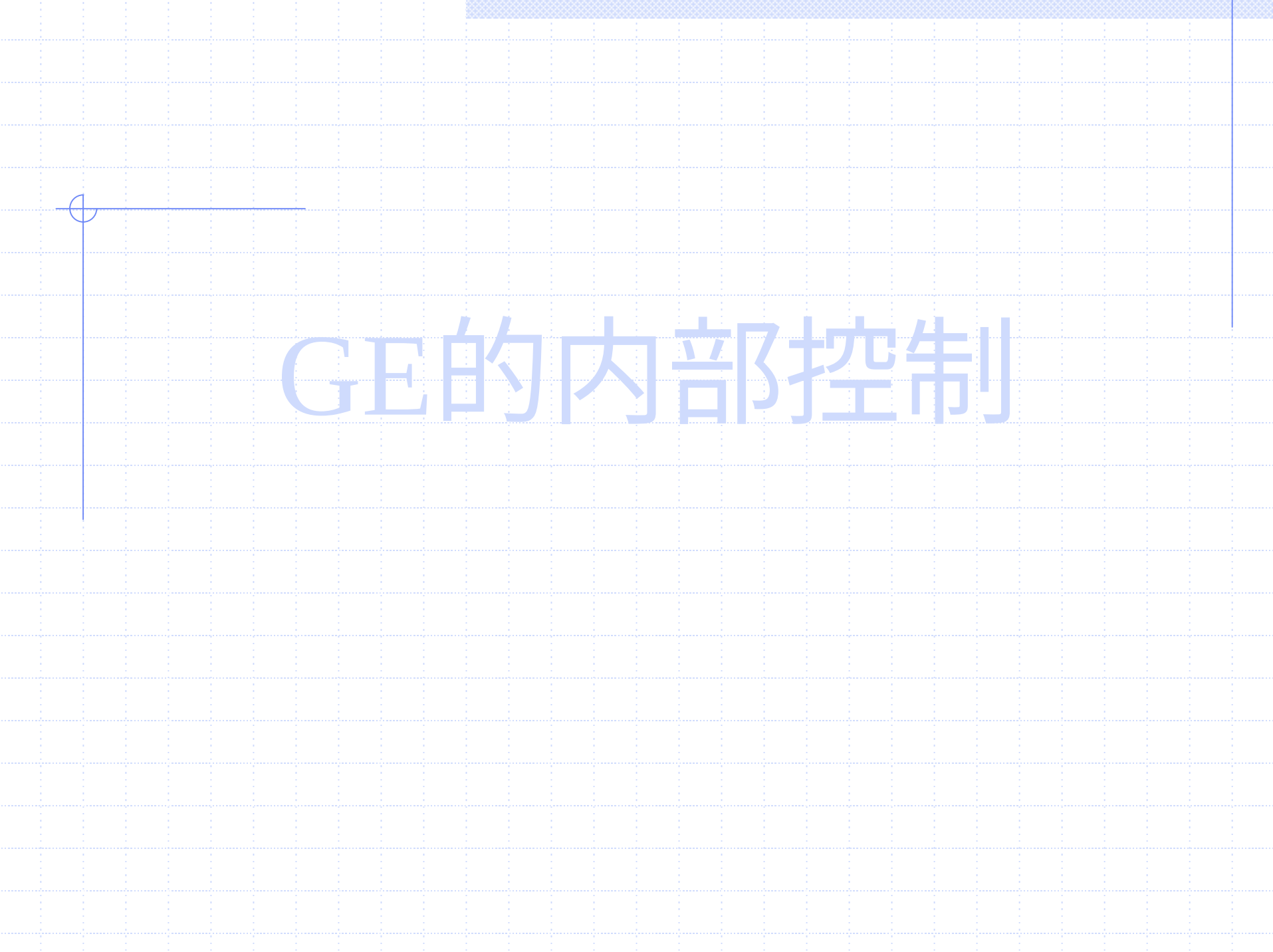
- 公司文化鼓励坚持诚信，对诚信问题上的任何过失绝不宽容-坚定的遵纪守法政策
- 财务上的诚信原则由最高管理层推行，并间接向首席财务长官汇报
- 在各大业务部门的主要业务高层主管中推行
- 经常就目前的经营状况（如：销售收入、生产、价格等等）进行内部沟通交流，从而给管理人员足够的反应时间
- 及时、高度可信的对外交流-如有过失，主动尽早向外汇报

股票/证券交易委员会的举措与GE价值观是一致的

2000年运营成果

- 销售收入 >\$1298亿美元
- 净利润127亿美元 - 持续19%的增长率
- 每股利润上16% 至 1.27 美元
- 营业利润率18.9% - 提高1.1点
- 现金流量达150亿美元
 - 总资本回报率27.3% - 提高1.5点
- GE金融服务股本投资回报率保持在24.1%

出色的一年



GE的内部控制

审计部

是由拟订的第三梯队的领导人组织，有相当的权威性。内部审计严过外部审计，全球大约有300-400人。

控制职责定义

- 遵纪守法
- 业务流程的高效率
- 沟通交流的完整和统一

遵纪守法

- GE的政策
- 有关法律

业务流程的高效率

- 充分考虑成本、风险的决策过程
- 6S过程
- 资产受到严密保护

沟通交流的完整和统一

- 对外报告
- 预测
- 方式

令人自豪的经营环境

创造股东价值

公司信誉的基石

控制审计

“有这样一种思想苗头，认为一个优秀业绩至上的环境一定会是一个鼓励打破规则的环境……”

“怎么来解释这个问题呢？告诉运动员跑慢一点，跳低一点，这样他们才会免遭怀疑？”

“我们认为，你必须尽你所能去跑的快，跳的高，但是一旦犯了规，你就拿不到金牌，你就得退出比赛……”

“我们强大的竞争力不仅仅意味着坚持诚信。他实际是建立在诚信的基础上。”

杰克·韦尔奇

引自罗伯特·史莱特所著：

杰克·韦尔奇与GE之路

传奇式CEO的管理经验与领导秘诀

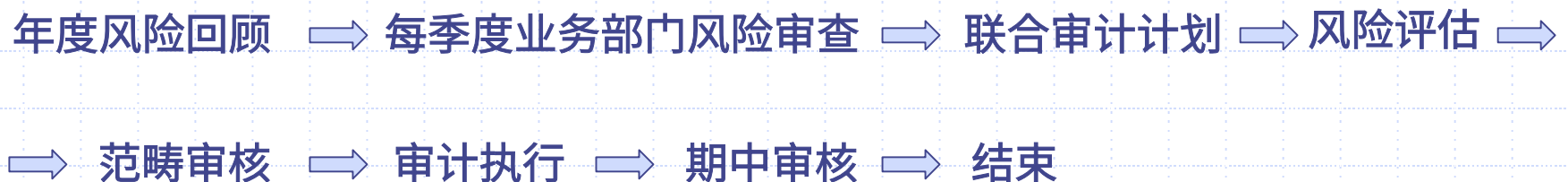
审计程序：四项基本原则

- 1、建立完善的财务制度
- 2、分工牵制（不能一人做所有的事）
- 3、授权批准
- 4、财务对帐（内部）

注：

- A、总经理不能直接换财务人员
- B、审计不是简单的财务审计，更多的是风险审计
- C、业务员送货再取款是很大的风险，应由财务人员取款

审计控制职责- 有赖于健全的风险检测体系



风险管理（5项原则）

- 确知自己的风险承受度
- 避免潜在的灾难
- 多元化、多元化、多元化
信用卡 与 按揭保险服务
塑料 与 飞机发动机
- 一个“免费”的选择确实不错.....但是不要站错队
- 要注意意想不到的后果

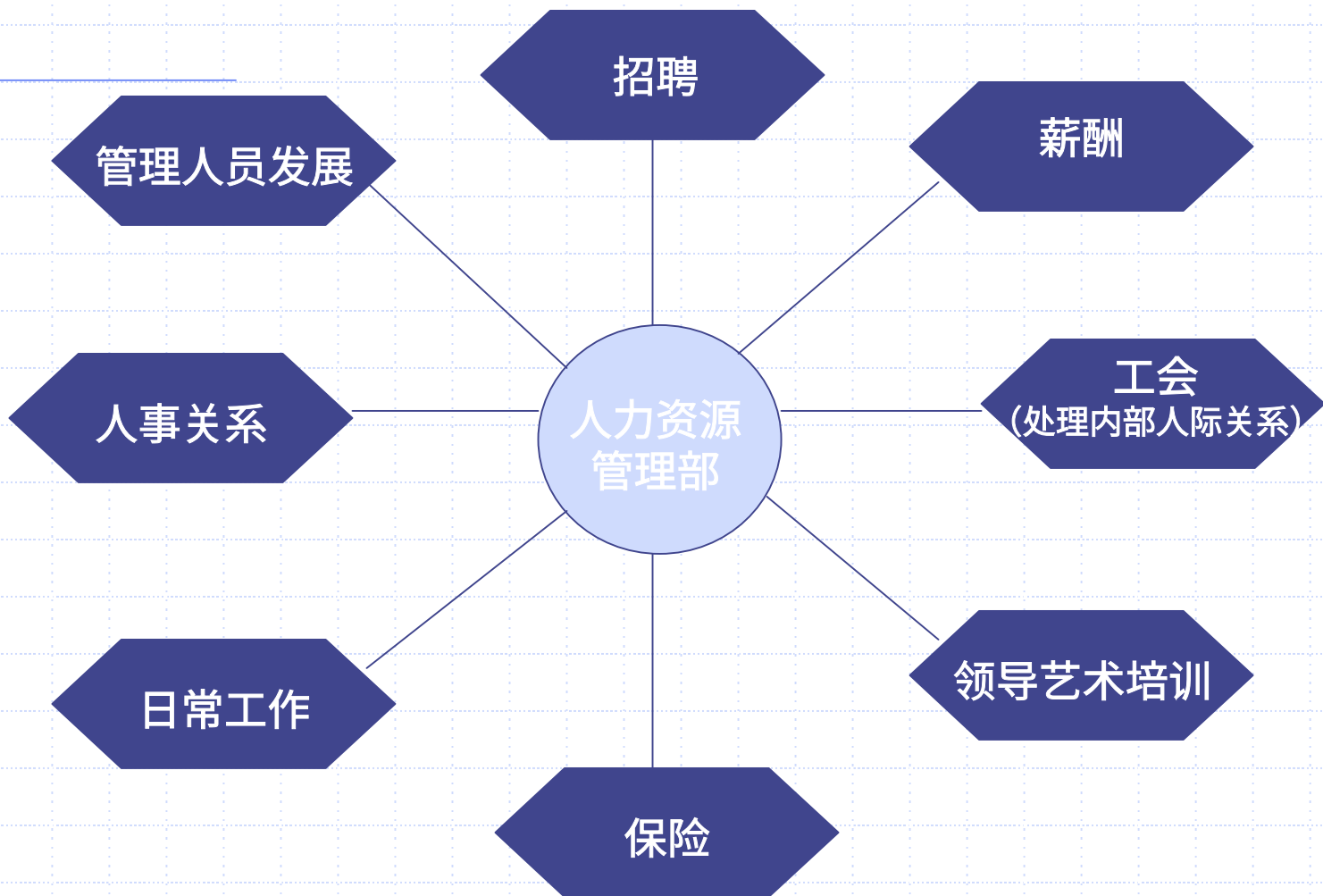
大部分风险要求相对简单的数学与常识，以及“非传统”的判断。

人力资源管理

为员工提供一个实现梦想的地方

一个战略上的业务伙伴

GE的人力资源管理框架



通常人们对人力资源部的看法

- 是比较虚的工作
- 文秘和行政类型的工作
- 仅是单纯的充当配角的部门
- 任何人都可以做人力资源工作
- 人力资源部都是老好人
- 公司的政策警察和看门狗
- 间谍
- 社交型的部门

人力资源部通常的工作

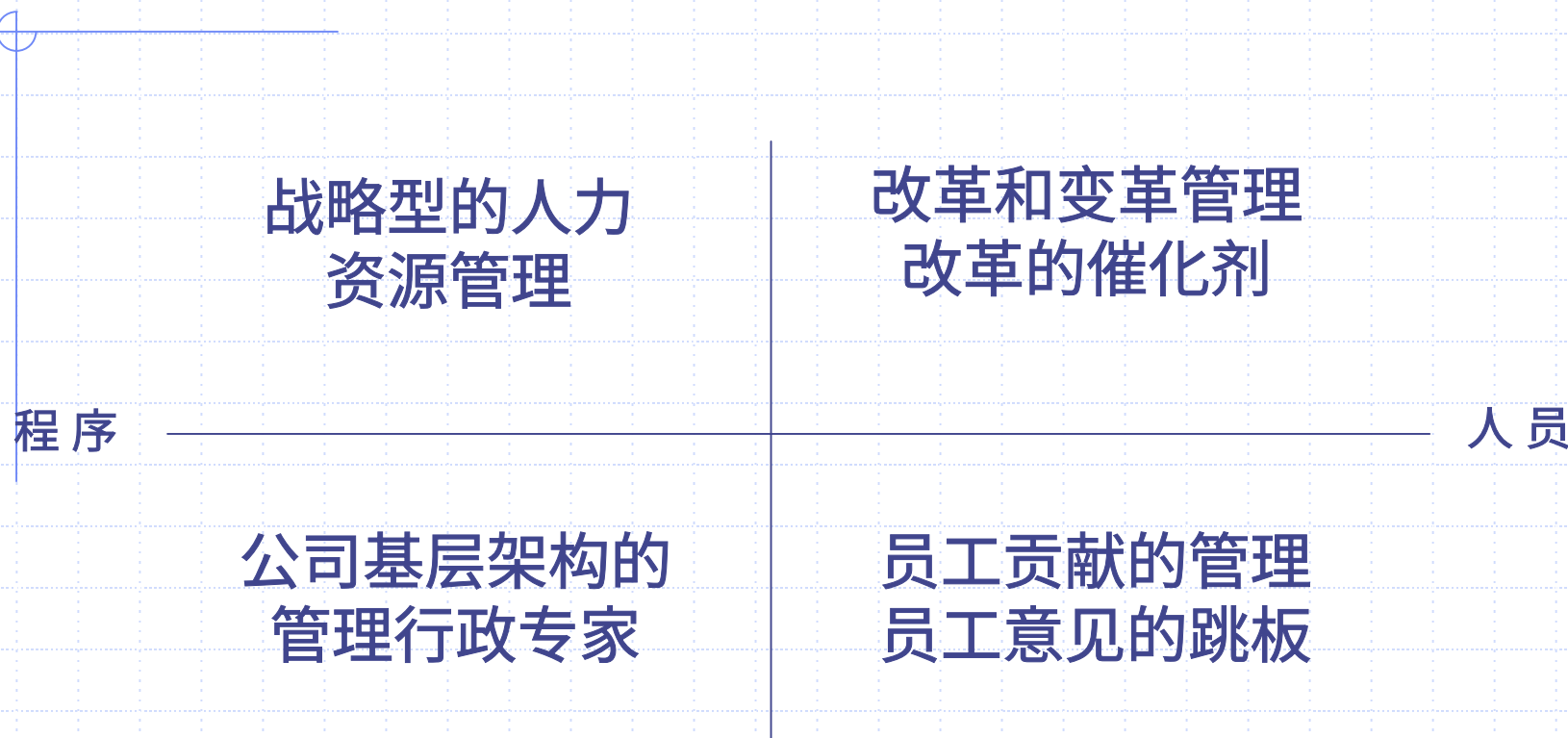
- 工资
- 招聘与解雇
- 沟通
- 一般的行政职能
- 薪酬和福利管理
- 员工关系
- 培训与发展
- 其他杂务

一般要求人力资源部的工作是针对行政，日常事物的处理和政策。

人力资源部面对竞争的挑战

- 1、全球化
- 2、人事服务是商业竞争链中的高价值的一个环节
- 3、收益贯穿于成本与增长
- 4、重视个人多方面的能力
- 5、变革、变革、进一步变革
- 6、科技
- 7、吸引、保留和衡量技术能力与智慧投资
- 8、转变而不是转换

人力资源部未来和战略重点



评估系统的重要性：帮助驱动团队达到目的（目标）

好的评估系统标准

- 有重点的驱动关键的资源
- 简单
- 准确
- 易懂
- 一致
- 都能取用
- 不能让人操作（造假）

好的奖励系统标准

- 奖励的东西能做到
- 绝大多数员工有机会得到
- 大家能看到
- 同业绩挂钩
- 时间性
- 灵活性
- 返还能做到。

公司前景，价值和商业目标

平衡

人力资源的战略任务

推动

推动

推动

推动

人工程序

发展文化

开发能力

发展团队

设计组织结构
与运做流程

媒介

学习

媒介

学习

在创造更为卓越的工作业绩与工作成果的过程中产生价值

人力资源管理演变

在1981年

责任/权利

组织“永不变”

单一汇报

目标讨价还价

业绩是唯一的评估标准

一级管一级

克劳顿村为管理中心

雇员稳定性

在90年代

责任/影响

组织因时而变

多头汇报

机遇挑战

业绩和价值观

360度

克劳顿村推进无限变革

有无雇用价值

GE文化鼓励公开的交流

每年日程		日常的交流	
一月	高层经理人大会 “ 今年的优先工作 ”	季度	公司 战术审核
春天	阶段C “ 人事 ”	季度	短期展望 监测财务业绩
夏天	阶段I “ 战略 ”	季度	举措跟进 推行业绩进展
十月	公司管理人员大会 “ 下一年度计划 ”	季度	代表性信函 对结果的直接责任
十一月	阶段II “ 下一年度的承诺 ”	随时	无边界交流 业务部门对业务部门/公司总裁
年度程序提供了讨论的框架		日常交流程序保证了详细、实时的数据	

一、真正做到人才全球化，做法如下：

- 1、首先评估这个人是否有能力当领导
- 2、至少让一个人换过两个以上的岗位才能提拔
- 3、放到异国他乡的企业去工作2-3年才能提拔
- 4、放到基本过程中去锻炼。一般要花6-7年才可以培养出一个本地化的国际人才

二、人事服务是商业竞争链中高价值的一个重要环节

三、人才收益贯穿于成本与增长

如以明年公司增长10%-15%速度为标准，人力资源部根据此法算出明年要招多少人。

四、重视一个人多方面的能力

五、变革、变革、进一步的变革

六、重视科技人才的吸引，留住。

七、吸引、保留和衡量技术能力与智慧的投资。

八、转变而不是转换

经营哲学

- 大企业——小的、新的企业经营理念
- 企业文化、诚信、凝聚力
- 目标准确后、干部就是决定的因素
- 一个中心、两个基本原则
- 领导人的制胜四法
- 360度的干部考核
- 坚决实施

总结：

- 发展是硬道理，在企业讲就是成长的硬道理
- 重视价值观
- 重视德才兼备又红又专的人才
- 每2-3年就有新的战略出台 -- 主题运动
- 群策群力，精兵简政
- 与其他企业不同的就是量化、程序化管理
- 经过6个西格玛把程序优化 -- 电子化
- 严格的制约机制：财务、审计
- 用数据化衡量，非常鲜明的告诉大家
- 领导者适应能力与架权变化
- 了解如何分派资源
- 让各个机制运作，不怕磨牙
- 对员工的参与
- 组织变革是领导者的工作
- 新世纪领导人的标准

客户聚焦 乐于变革 价值观 善于学习 领导者