

8.2.2 美国通用电气公司的成功经营之道(一)

下面我们来看一下案例“美国通用电气公司的成功经营之道”，便于我们更深入的学习通用先进的经营管理理念。

上世纪 90 年代初，世界经济严重衰退，美、英、法、德、日等发达国家无一幸免。



无数企业举步维艰，破产倒闭的比比皆是，甚至一些超级大公司也在劫难逃，出现巨额亏损。如福特汽车公司、通用汽车公司、王安电脑、施乐公司、三角洲航空等公司，

连人们一向看好的 IBM 公司也在 1992 年度亏损 68 亿美元，股价爆跌，其董事长不得不引咎辞职。

在那个艰难的年代，美国通用电气却一枝独秀，销售收入和税后利润连年增长：



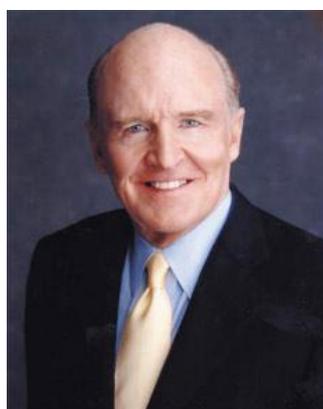
见附表：

年份	1988 年	1989 年	1990 年	1991 年	1992 年
销售收入	\$446 亿	\$491 亿	\$526 亿	\$546 亿	\$571 亿
税后净利	34 亿	39 亿	43 亿	44 亿	47 亿

通用电气在 1992 年全球大企业排名第六，销售额在美国排第五位，税后净利在全美第三位，全公司有 13 个事业部，产品多种多样，从照亮千家万户的普通电灯泡到原子能发电站，从地面的机车到太空中的卫星，从飞机发动机到家用电器。

经营的信用卡就达六千多万张，它拥有的商用飞机比美国航空公司还多。美国人购买的食物，36% 储藏在该公司生产的冰箱里；晚饭后，每五人中就有一个收看属于通用电气的全国广播公司（NBC）的电视节目。

通用电气的成功，在很大程度上归功于公司总裁韦尔奇独到的经营战略。



韦尔奇 80 年代初就任公司总裁的，他在极短时间里，使这个历史悠久，但老态龙钟、日渐衰落的企业面目一新，爆发出强大的活力。12 年里，公司销售收入增长了两倍半，税后净利翻了三番。

他的经营战略主要由两部分构成：一是致力于改革企业内部管理机制，提高工作效率的组织战略；一是力求在全球性竞争中保持领先地位的市场战略。

韦尔奇接手公司时，对公司的状况极为不满，认为公司染上了不少美国大公司都有的“恐龙症”，就是机构臃肿、部门林立、等级森严、层次繁多、程序复杂、官僚主义严重、反应迟钝。

在日本、德国的竞争对手面前，束手无策、节节败退。为改变这种状况，韦尔奇明确提出要以经营子公司的方式来经营通用电气，采取了具体措施来彻底消除官僚主义。

❖ 精简机构、减少层次

韦尔奇一上台就大刀阔斧地削减错综重叠的机构和成员。当时，全公司有 40 多万职工，其中有“经理”头衔的人就达 2 万 5 千人，高层经理 500 多，副总裁就有 130 个。管理层次有 12 个，工资级别竟多达 29 级。从 1981 年到现在，他至少砍掉了 350 多个部门和生产、经营单位，将公司职工裁减为 27 万。有人称他为“中子弹韦尔奇”，意思是

他就象中子弹一样把人干掉，而建筑物保持完好无损。不过，这个比喻并不十分恰当，因为韦尔奇连建筑本身也要加以摧毁和改造。他也大力压缩管理层次，强制性要求在全公司任何地方从一线职工到他本人之间不得超过 5 个层次。这样，原来高耸的宝塔形结构一下子变成了低平而坚实的金字塔形结构。



以家用电器事业部的销售部为例，从一线销售人员到公司总裁之间仅 4 个层次；公司总裁，家用电器事业部总裁，家电销售部总经理，30 个地区家电销售经理，400 个家电销售代表。

通用电气的重型燃气轮机制造基地，全厂有 2000 多职工，年销售收入达 20 多亿美元。全厂由一位总经理负责，他下属是几位生产线经理，如叶片生产线、装配线、调试线等，每个生产线经理直接面对 100 多工人。没有班组长，也

没有工长、领班，更没有任何副职。

有人问 根据现代管理理论，最佳管理幅度是 7~13 人。通用电气压缩层次后，管理幅度变成数十人乃至上百人，这样管得了吗？韦尔奇的回答是，压缩层次的目的就是要让每个管理人员管不了下属，

假如他还管得了，就说明还压缩得不够。一旦管理人员管得了下属，那么下属的主动性和创造性就被扼杀了。采取较宽的管理幅度，就是要迫使每级管理人员向下级授更多的权，让下级充分发挥其自主性，同时有利于上、下级之间的信息沟通，

特别是基层人员的意见能很快反映到公司的决策层。

2. “群策群力”改进工作

1988 年，韦尔奇和公司管理发展学院院长鲍曼乘直升机去公司总部。途中韦尔奇要求鲍曼设计一种改进公司各部门工作效率的方法，一周后，鲍曼提出了在公司全面开展“群策群力”的规划。

“群策群力”是一种发动全体职工动脑筋、想办法、提建议的改进工作效率的活动。这种活动有多种模式，最常见的模式被称为“市政会议”，即公司执行部门从不同层次、不同岗位抽出几十人或上百人到宾馆参加为期三天的会议。

第一天开始时，部门负责人向参加会议的职工简单介绍会议的目的、方法和程序，然后离开会场，让与会职工分五

六个小组讨论工作中存在的问题及解决方案。这种讨论进行两天，第三天各小组向大会报告其讨论结果与建议，部门负责人当众回答问题，并且必须选择三种答复之一：1) 当场拍板同意；2) 否决；3) 需要进一步了解情况但须在双方商定的日期内答复。部门负责人在答复问题时，其上司也要出席会议，他不发表任何评论，只是来了解职工的意见和观察下属解决问题的能力。

公司发动机制造厂的后勤部经理劳松在谈到他答复小组提案的感受时说，“他们共提了 108 条建议，对每条建议我只有约一分钟的考虑该回答同意或是不同意。在半个小时里，我大汗淋漓”。

会场上，职工将他的座位有意识安排为背对他的上司，这使他在答复问题时，无法与上司交换意见，甚至无法看到上司的眼神和表情。不过，这次“群策群力”讨论会的效果显著，所提建议为该部门共节约了的近 20 万美元。

“群策群力”讨论会不仅带来了明显的经济效益，而且能让职工广泛参与管理，感受运用权力的滋味，从而大大提高职工的工作热情。现在，“群策群力”讨论会已成为通用电气公司一种日常性的活动，随时都可以根据需要举行，参与人员也从职工扩大到顾客、用户和供应商。



3. 寻求最佳作业

韦尔奇认为通用电气的许多传统作业方法和工作程序已经落后过时，成了阻碍公司发展的因素，因此他在全公司掀起了寻求最佳作业的活动。

寻求最佳作业：

在全世界范围内学习和引进其他公司的设计、制造、营销和管理方面的最优秀的工作方法和经验，提高通用电气的工作效率。为此，公司的业务发展部开始查询各种资料，征求本公司高层管理人员的意见，列出了二十几家值得学习和考察的公司。通用电气向这些公司提建议，派人去考察和学习他们的最佳方法，双方最后共同分享研究成果，并允许对方考察通用电气的管理。接受建议的公司包括：福特公司、惠普公司、施乐、丰田等。



通过广泛调查，通用电气将寻求最佳作业的重点确定在以下几方面：

通用电气将寻求最佳作业的重点：

(1) 新产品开发 更好/更快的产品

3M 公司



(2) 缩短“从订货到付款”的周期 更好的用户服务，
较好的投资 日本丰田公司



(3) 快速市场反应 较好的顾客服务，消除内部障碍
沃马特公司联邦捷运公司



以缩短“从订货到付款”周期为例，通用电气根据其他公司的经验，总结和发展出了一系列最佳作业方法。

首先，在顾客订货到顾客收到货并付款这一周期中尽可能压缩生产过程中的搬运时间或等待时间。并摒弃传统的大批量生产法，推广小批量的精炼生产法。另外，在全公司推行日本的工艺改进法，结合“群策群力”，革新现存工艺缩

短生产时间。

公司的一家配件制造厂在实行最佳作业法后，1991年节省工时50%，生产库存减少400万美元，库存周转也从一年2.6次提高到7次。飞机发动机制造也由于推广最佳作业法而大大缩短了生产周期，过去制造一个发动机需要1年，现在仅需2~3个月。

4. 建设独特的通用电气文化

韦尔奇从一开始就决心把通用电气改造成一个与众不同的公司，他向全公司经理人员提出了一整套通用电气的价值观，要求他们做到：

树立简明务实，以顾客为中心的观念；

勇于承担责任和义务，制订并实现有进取心的目标；

热心追求卓越，憎恨官僚主义及其种种弊端；

对下放权力充满自信，坚持群策群力，广纳忠言；

有能力发展多样化的面向全球的队伍；

热心鼓励变革，视变革为机会而非威胁；

充满活力并能激励他人，懂得速度就是竞争优势。

韦尔奇还在全公司倡导一系列别出心裁的
运作方法：

(1) 大公司与小公司并举

通用电气是一个超大型公司，但韦尔奇极力以经营小公司的方式来经营通用电气，坚持培养小公司常有的那种和谐、

亲密、坦诚的人际关系，让每一个人都有参与的机会，并根据其贡献给予报酬，而不是论资排辈；

坚持像小公司那样进行简单明快的沟通，鼓励不同意见的交流与争论；

坚持像小公司那样直接面对顾客，深深理解他们的需要和爱憎，并能对顾客的要求和市场的变化做出快速的反应。同时，通用电气对外也保持其大公司的形象，这样可以增强用户、投资人、合作伙伴、供应商等的信心，有利于维持公司的市场地位。