

GE

全球标准工作法 世界经济巨头的 管理秘籍大公开

GE INTERNATIONAL
WORK SYSTEM

GE日本公司前代表董事
日本GE金融公司前总经理兼首席执行官
[日]安瀾聖司 著
张 诚 译

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

GE

全球标准工作法 世界经济巨头的 管理秘籍大公开

GE INTERNATIONAL
WORK SYSTEM

GE日本公司前代表董事

日本GE金融公司前总经理兼首席执行官

[日]安浏聖司 著

张 诚 译

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2015-6283

图书在版编目(CIP)数据

GE 全球标准工作法:世界经济巨头的管理秘籍大公开 /
(日)安渊聖司著;张诚译. —北京:中国铁道出版社,2016. 10

ISBN 978-7-113-21993-2

I. ①G… II. ①安… ②张… III. ①通用电气公司(美国)
—工业企业管理—经验 IV. ①F471. 266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 146013 号

GE SEKAI KIJUN NO SHIGOTOJUTSU by SEIJI YASUBUCHI
Copyright © 2014 SEIJI YASUBUCHI, NIHON GE Co., Ltd.
Simplified Chinese translation copyright © 2016 by China Railway Publishing House.
All rights reserved.

Original Japanese edition published by SHINCHOSHA PUBLISHING CO.
Chinese(in simplified character only) translation rights arranged with SHINCHOSHA
PUBLISHING CO. through Bardon-Chinese Media Agency, Taipei.

书 名: **GE 全球标准工作法**
世界经济巨头的管理秘籍大公开
作 者:[日]安渊聖司
译 者:张 诚

策划编辑:徐丽娜

责任编辑:王淑艳 电话:010-51873457 电子邮箱:wangsy20008@126.com

封面设计:成晟设计

责任校对:王 杰

责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京铭成印刷有限公司

版 次:2016年10月第1版 2016年10月第1次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:10.25 字数:130 千

书 号:ISBN 978-7-113-21993-2

定 价:39.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。

电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659

前言

这把年纪仍被安排到具有挑战性的舞台上

2006 年进入 GE 时,我已经 50 岁了。到公司后,感受最深的,便是 GE 对培育人才投入的极大热情。

在 GE,如果觉得哪一位员工有潜力,马上会给他安排具有挑战性的舞台。如果在一舞台上取得成果,GE 就会给出相应的待遇。这些待遇包括赞美、培训、报酬甚至更具挑战性的职位。我强烈地感受到,在这种环境下,员工的确能得到成长。

令我好奇的是,对员工的这种态度与员工的年龄没有丝毫关系。我进入 GE 后不久,便因为参与的项目获得表扬,不到一年就被安排出任统管 GE 资本的领导者。这个消息对我来说非常突然。我都这把年纪了,仍然被安排到具有挑战性的舞台上。

而且,GE 给我安排的还不止这些。2007 年 7 月,我被内定为 GE 资本日本区的负责人之后,前往美国,参加 GE 全球领导者云集的新培训。

培训的第三天傍晚,当时亚太区小组还在讨论,我那时的上司约翰·弗兰纳里和人事负责人突然将红酒倒入杯子,分发给在座的每个人。当时在场的包括 15 名 GE 资本亚太区管理团队的成员。约翰开口说:“今天有件大喜事,我们中间诞生了一位新的高级管理者(Senior Executive Band,GE 职位阶梯中最高层的职务)。”

听完后,我心里还在想:“原来这种地方也可以宣布晋升啊!向全体

人员倒红酒庆祝还真够有趣的。”

不知怎么,约翰竟端着酒杯朝我走来,然后注视着我的眼睛,大声地说:“Seiji, it's you! Congratulations!”

周围响起了热烈的掌声,我当时真的非常惊奇。因为我进入 GE 仅仅一年零一个月,而且加入 GE 时已经超过 50 岁。根本想不到会这么快得到晋升,我从心底感到吃惊。

我再次切实感受到 GE 这个公司的厉害之处,因为它能够积极地评价和晋升像我这样一个新人。原来如此,正是因为是这样的公司,GE 才能够经历岁月的变迁,不断发展,才能够源源不断地涌现出活跃的全球领导者。

那之后 6 年多过去了。我现在担任着 GE 资本日本区的 CEO,每天过得非常充实。因为过去在日本综合商社以及欧洲投行工作的经历,我能更深刻地体会这个拥有 120 年历史,现在仍在代表美国精神企业的厚重感。

这种厚重感到底是什么? GE 的厉害之处在哪里? 本书就是为了回应这些问题的。

日本经济、日本企业所面临的环境从未像最近 20 年这样激烈。全球化在不断推进,其形式也在发生变化,企业的国际竞争也越来越激烈。

可以说,这是一个不能在全球市场制胜就无法生存的时代。从这个意义上讲,有着悠久历史,今天仍然是世界巨头的 GE,对日本企业具有很强的借鉴意义。

可能有人说,美国公司与日本公司在雇佣习惯等方面有很大不同,不具有借鉴意义,但我却不这么认为。一个成功的全球性企业,无论是海外企业还是日本企业,都拥有某些独特的优势,有很多值得学习的地方,不

论我们的企业身在哪个国家。

例如,就拿雇佣来说,我认为企业可以分为两大类型,我经常举例说明的是“百老汇”型和“四季剧团”型。

所谓“百老汇型”,是说到了演出某个音乐剧的时候,将这个领域高水平的人召集起来的方式。外资企业和投资银行大多属于这种类型。这里面的个人也是这样的思考方式:虽然自己想演这个角色,但如果演不了,就到其他地方试试。

而“四季剧团”型是说从属于某个优秀的剧团才有意义。四季剧团不断地策划新的舞台剧,然后安排各种各样的角色来演出,聚在一起的都是享受演出的人。因此,只要四季剧团得到发展,全体成员都会很开心。

如果让我分类的话,我认为 GE 属于“四季剧团”型。因为员工属于 GE,所以可以在 GE 内部扮演各种角色。而且多数员工能享受扮演角色所带来的乐趣。

在美国企业中,从事制造业工作的人也有这一面,尤其是成功的制造业企业,这种倾向更加明显。很多日本企业无疑也是“四季剧团”型,所以我认为可以从 GE 身上学到一些东西。

我本人也从日本企业人士那里听到过他们的各种烦恼和困惑。

比较多的是,虽然战略制订得很好,但执行过程却并不顺利。此外,还有很多人抱怨难以培养出人才。大意是说,虽然培养了人才,但追不上外部变化的节奏。或者说,自己公司变化的速度赶不上外部环境变化的速度。

实际上,GE 也有同样的危机意识。那 GE 是怎么做的呢?接下来,在本书中,我介绍一下我所认识的“在全球化环境下成功的方法”。

→ 目 录

CONTENTS

第一章 GE 的一切都让我感到诧异

GE 要求具备“广阔的视野”/3

45 岁从三菱商事进入 UBS 证券/3

猎头的邮件/5

被发现具有领导潜质/6

极其简单易懂的公司/8

员工的成长是领导者的一项任务/8

连代表公司的业务都卖/10

第二章 经营不设禁区

经营具有长期的眼光/15

120 多年历史中只有 9 位 CEO/15

自我主导变化和大幅调整业务/19

冷静地看待一切业务/20

出售创造巨大利润的项目/20

为了做想做的事情而更换项目/22

对员工来说也是最佳解决方案/23

杰克·韦尔奇的最大“遗产”是人才/25

给经营带来整体感的独特机制/26

通过强大的监管严格约束经营/26

GE 没有制订经营战略的部门/28

企业能够整合零散业务的原因/30

顺利整合收购公司的窍门/32

本地化可加快业务发展/33

第三章 要求全体员工具备领导力

明确定义领导者是什么/37

很少有公司如此重视培养领导力/37

要求每名员工都具备领导力/39

靠职权无法让团队运转/40

公司重视每个员工的成长/41

领导者的核心资质是 GE 行为准则/41

从约 130 位领导者身上总结出“成长价值”/43

清楚地说出你的短板/45

第四章 明确的评价标准

业绩和成长价值各占一半/49

针对成长价值制定评价指标/49

分区观察人才评价情况/50

被评价方有权提出异议/54

针对评价者的评价体系/56

有义务将部下的评价和继任者计划告知上司/56

有些人虽然没有职务但却获得较高评价/58

援助部下的文化/59

人力资源部门发挥重要作用/61

第五章 经营高层也参与人才培养

令人惊奇的领导力培训/65

只有被选拔上的员工,才能参加领导力培训/65

CEO 花 30%的时间用于培育和评价员工/67

高层为了培训要离开工作岗位三周/68

将优秀的部下推荐到其他部门/71

早日发现和提拔年轻人才的机制/71

在所有地方“关注”和“被关注”的文化氛围/73

不存在“不放部下走”的情况/74

企业发展能营造积极氛围/76

过分看重职位的思维模式往往导致员工停滞不前/76

为什么不会发生权力斗争/77

第六章 GE 的独创机制

越级谈论上司的平台/83

部下可向新任上司提问和建言的“同化”/83

越级与上司的上司谈话/85

人力资源部门花三个小时听取人生故事/86

与部下“一对一”沟通/87

使用报事贴互相提意见/89

业务的流程化、可视化是一大优势/89

使用报事贴匿名提意见的“群策群力”/91

必须在会议上确定下一个行动/93

第七章 打造让员工舒心工作的文化

并非“干活就好”/97

将纵向人才横向联系的“GE 志愿者”/97

Women Network 与 Barrier-free Network/99

成为高级管理者发掘年轻人才的场所/100

谁都可以畅所欲言的体制/102

管理评分册“GE 意见调查”/102

可匿名指出问题的“督察员”制度/104

确保“健康至上”/106

第八章 CEO 的工作及“危机”应对

CEO 应肩负的“五大职责”/111

CEO? 有没有搞错? /111

CEO 的主要职责是什么/112

自己来定义 CEO 的工作内容/114

如何才能完成工作目标/116

危机无处不在/120

“雷曼危机”时选择暂时直面现实/120

东日本大地震时我们做了些什么/122

应对危机中得出的十大教训/124

工作没有“平时”状态/125

第九章 为了在国际舞台上成功

能用英语表达观点比英语能力更重要/129

利用自己的兴趣爱好提高英语水平/129

在哈佛商学院学到的七件事/130

在全球制胜的“五大要点”/132

你清楚了解本国的制度、历史和文化吗/132

你是谁？/133

你能持续广泛学习业务之外的知识吗/134

自信且当众说出自己的想法/136

你能积极打造出允许多种意见碰撞的平台吗？/139

没有不会讲话的人/142

试着练习自己思考/143

打造“最强团队”的重要因素/145

领导者能否在逆境中顽强拼搏/145

如何培养领导者/147

结束语 不陷入条条框框和思维定势

GE International Work System

第一章

GE的一切都让我感到 诧异

Chapter One

进入 GE 后，令我惊奇的事情接踵而至。甚至毫不夸张地说，我对 GE 所有的一切都感到好奇。无论从业绩，还是人才辈出和领导力的角度，GE 都算得上是全世界优秀的公司。

→ GE 要求具备“广阔的视野”

◎45 岁从三菱商事进入 UBS 证券

首先介绍一下我自己的简历。我于 1955 年出生于神户市,早稻田大学毕业后,1979 年进入三菱商事工作。之所以选择商社,是因为我希望有朝一日到海外工作,到海外留学。

在三菱商事,我先被安排到食品部门,在总公司的“食品管理部”,从事预决算和计量管理、投资对象管理等业务。之后,我又在东北支社工作过,在入职第 7 年被调到伦敦,在三菱商事伦敦支店财务部工作三年,负责采购和短期运营。再之后,我通过公司内部的留学制度,前往哈佛商学院留学,攻读 MBA。

1990 年,回国后,我进入三菱商事一年前成立的负责 M&A 咨询的金融业务部门,在那里工作了三年半时间。

1994 年起,我的工作性质骤然发生变化,出任当时三菱商事会长诸桥晋六的业务秘书。对于这一安排,我本人也非常吃惊。我那时的直属上司是后来担任社长、会长的小岛顺彦,还记得我曾直接向他咨询“我该做些什么”。

随后的两年半,我履行业务秘书的职责,经常陪同会长参加商界活动,还参与了《日本经济新闻》的“我的履历书”登载项目。这期间,我通过交谈或与其他公司高层和秘书的接触,了解到公司高层如何思考问题、管理者如何决断、管理者重视什么信息等,获得了运用与以往不同的广阔视角来思考问题的机会,视野一下子变得开阔了。

1997 年起,我担任了两年半的 IR(财经公关)负责人。与公关人

员联合发布上市公司的经营数据。与投资者和评级机构进行沟通，将情况反馈给高层。当时正值亚洲金融危机，公司处于非常困难的时期，担任业务秘书时养成的从高处看待问题的素养，这时候发挥了重要的作用。

1999年，我重回因泡沫破灭而业务缩减的金融部门，成为投资基金的负责人。早前，三菱商事为了拓展以私募股权投资为首的金融业务，与美国烈普尔伍德投资公司结缘。

烈普尔伍德公司成立时，最先投资的便是三菱商事。大约过了5年多的时间，投资进展得比较顺利，该公司希望在日本开展业务，想在日本也开展基金业务，于是我成为其日方的接洽人。

基金原则上要对所有的投资者保持中立立场，所以我离开三菱商事，参与了烈普尔伍德日本法人的创立工作。

再之后，烈普尔伍德收购了日本长期信用银行，一时声名大噪。不过，这次收购是由其他团队完成的，我当时在负责一个新设的产业基金。我在烈普尔伍德大约工作了两年，但却一直未能等到合适的投资对象。那时在日本从事投资基金业务，有些为时尚早。

置身于三菱商事外部的金融世界，经常有人问我要不要到他们公司去发展。其中一个人便是 UBS 证券的投资银行总经理。当时正值日本推进国有企业的民营化改革，UBS 证券亟需能够与日本传统大企业打交道的高级人才。由于对方的诚意邀请，我进入了 UBS 证券。那一年是 2001 年。

如果说在烈普尔伍德工作，我还能够重回三菱商事，那么进入 UBS 证券就意味着我完全脱离了三菱商事。当时，我已经 45 岁，但

却没有多么不安。因为我头脑中已经设计好了包括到学校教书在内的三条后路。

当时正好有三名日本大型业务公司的业务骨干一起跳槽至外资企业,我的工作变动也出现在了《日本经济新闻》晚刊新闻中。

◎猎头的邮件

我在 UBS 证券担任综合商社、运输和民营化方面的负责人。经手过大荣向全球出售罗森股票、日本航空的欧元可转换公司债、国铁清算事业本部向全球出售 JR^① 西日本和 JR 东海^② 两家客运铁路公司、电源开发 (J-POWER) 公司在东京证券交易所上市和全球发售等大型项目。有些项目的交易金额高达 2 000 亿到 3 000 亿日元。

在忙碌而充实的日子里,2005 年的一个秋天,我忽然收到了一封发自猎头的邮件。内容是:某跨国企业招聘亚洲 M&A 领导,有没有合适的人选?

实际上,我本人一直有个想法,那就是早晚有一天会从投资银行回到业务公司,理由有两个:第一,我发现出身投行的人到了 50 岁以后,很少有人会在社会或者对日本企业产生重大影响;第二,投资银行倾向于录用有工作经验的人,培养人才的意愿总体上不够强烈。当然,投资银行也录用新毕业的大学生,并对他们进行培训,但那是在培养投资银行家,与培养大型组织的领导属于不同的概念。我感兴趣的是,做些什么或者到哪里工作,才能让自己成长为更大的领导者。

①JR: Japan Railways, 日本铁路公司。

②JR 东海: 日本国铁被拆分为六个地区性客运铁路公司及一家全国的货运铁路公司, 分别为 JR 东日本、JR 东海、JR 西日本、JR 北海道、JR 四国、JR 九州与 JR 货物铁路公司。

在三菱商事的各种经历,让我能够用较广阔的视野来看待世事。也正因为如此,我心中有种强烈的愿望,希望成为更大的领导者,希望为社会作贡献,在社会上有一定的影响力。

正在我思考这些问题的时候,收到了猎头的这封邮件。当时还在琢磨“跨国企业”是哪个企业,没想到竟然是 GE。

作为 GE 金融部门的 GE 资本,在 20 世纪 90 年代的金融界已经名噪一时。原因是很少有业务公司能够成功开展金融业务。GE 成为一个成功的典范。在三菱商事从事金融业务的我,当然知道 GE 资本的存在,也对比相当感兴趣。

6 详细一打听,才知道是 GE 资本希望在东京新设商务金融的亚洲总部,想找一个 M&A 的负责人。

我对 GE 的金融部门本来就很感兴趣,再加上这是一份覆盖整个亚洲的工作,具备全球视野,看上去很有趣。而更让我心动的是,这是一个新的总部,并非现有的组织,一切需要从零开始,这也是这个职位重要的魅力所在。

直接来面试我的是当时刚上任的亚太区负责人约翰·弗兰纳里。通过聊天,他给我留下了非常好的印象,不仅诚实、绅士,而且富有幽默感,是一个让人愿意与之一共事的人。

◎被发现具有领导潜质

另一位参与录用面试、并且拥有最终决定权的人是时任 GE 资本的 CEO——迈克·尼尔。

约翰要求我去美国与迈克会面。当时我还在 UBS 证券供职,所