

[文章编号] 1009-3729(2015)05-0089-07

# 美国创新型大企业分权化管理的高层规制

——以1950年代通用电气公司为例

杨朝辉

(中国人民大学经济学院, 北京 100872)

**[摘要]**以通用电气公司为代表的美国创新型大企业,为将小公司的灵活性和专注度与大公司的资源优势有效结合,对企业实行了分部制、分权化管理改革。通过实行目标管理,达到中央战略高层对各运营分部和事业部及其管理者进行控制与协调;通过分权、明确职责和责任链等制度,实现决策的有效制定与执行,在培养和激励管理者与员工的工作热情、积极主动精神、创造性和锐意进取的自我发展与奉献精神的同时,保证公司战略高层对全局管理权力的把握,实现对分权化改革后各级管理者职责和权力的中央控制与协调;通过对晋升与自我发展制度和职业化管理教育与培训制度的控制,实现战略高层的中央控制与协调。通用电气的分权化改革实践对管理学的理论与实践产生了重大影响,借鉴其经验,有利于当今创新型大企业组织机构改革取得良好绩效。

**[关键词]**通用电气公司;分部制;分权化;高层规制

**[中图分类号]**F270.7 **[文献标志码]**A **[DOI]**10.3969/j.issn.1009-3729.2015.05.016

分部制和分权化管理,是美国大企业科技创新、多元化发展及公司规模发展到一定程度时对企业组织管理制度提出的变革要求,以实现企业在新历史时期创新发展的必要制度创新,是美国创新型大企业将小公司的灵活性和专注度与大公司的各类资源优势有效结合的必要途径和手段。在美国的特大企业中,通用电气公司极具代表性,对其分权化管理的主要规制方式进行实证分析,可以充分展现分权与高层规制在创新型大企业有效结合的具体策略、执行过程和运作方式。

1950年代初,美国通用电气公司为改变权力完全集中于总部从而制约公司发展的状况,总裁拉尔夫·科迪纳决定改良组织结构,实行分部制、分权化改革,其目的是为了充分利用大公司的规模和资源优势及创新型小企业的灵活性与专业集中度,更有效地增强科技实力,发掘科技创新潜力,继续开拓公司长期多元化创新发展战略,在达到整体利益和长期发展目标的基础上,保证公司具体业务运营决策的有效性。分部制并不是把通用电气公司拆分成百

余家自主运营的小企业,管理决策的分权也不是放弃权力和责任,分部制和分权化改革只是保证通用电气生存与可持续发展的制度创新,是保证和增强公司竞争实力的手段。改革的关键部分是构建并有效实施战略高层对全公司各运营分部、事业部和众多分部、事业部的控制与协调机制,并随着公司的发展和外部环境的变化,对中央控制与协调机制不断加以改进与完善。这些控制和协调机制主要包括目标管理、双向的权力责任链、总部高层保留的关键职责与权力、职能服务机构对公司整体凝聚力的加强,以及职业化管理制度中管理者与专业人员的晋升和自我发展的途径和方法。本文拟通过对通用电气公司1950年代分权化改革历程的梳理,探寻其改革成功的关键因素,以期对当今创新型大企业组织机构改革提供借鉴。

## 一、通用电气公司的目标管理改革

现代管理学之父彼得·德鲁克在《管理的实践》中指出,任何企业组织都必须建立起真正的团

[收稿日期] 2015-05-21

[作者简介] 杨朝辉(1980—),男,河北省廊坊市人,中国人民大学博士后,主要研究方向:经济政策史、世界经济史。

队,并且要把每个人的努力融合为共同的力量。企业的每一位成员都有不同的贡献,但所有的贡献都必须为了同一目标,他们的努力必须凝聚到共同的方向,他们的奉献精神也必须紧密地合为一体。企业良好发展绩效的取得,要求每一项工作必须以达到企业整体目标为宗旨,尤其是每一位管理者都必须把工作重心放在追求企业整体利益上。企业期望每位管理者达到的绩效目标,必须源自企业的整体绩效目标,同时,也通过各级各部门管理者对整个企业成功运营与发展所做的贡献来衡量他们的工作成果。管理者必须了解,根据企业目标他必须达到什么绩效,而他的上司也必须知道应该要求和期望他有什么贡献,并据此评判他的绩效。此乃德鲁克“目标管理”的灵魂。然而,要实现目标管理的要求,就必须投注大量心力,并需要特殊的管理工具,因为,企业各级各部门的管理者并不会自动自发地追求共同的目标。<sup>[1](P98)</sup>

德鲁克不仅是总裁科迪纳在通用电气公司进行组织结构改革、建立职业化管理制度时期的主要管理咨询专家,也是科迪纳对组织结构和管理制度进行调查、设计与创新的得力助手,并与通用电气负责管理咨询服务的副总裁哈罗德·斯密迪长期保持合作关系,是当时通用电气的内部管理专家,且在1980年代长期担任通用电气首席执行官杰克·韦尔奇的管理咨询顾问。1950年代,在当时众多顶级管理专家协助下,通用电气根据自己的业务运营、企业管理发展状况及以往的改革经验,研究编著了公司内部管理教材——《通用电气公司职业化管理全书》,这套管理教科书与其后德鲁克著述的《管理的实践》在管理思想(目标管理)方面有极大的相似之处。美国威斯康星大学教授罗纳德·格林伍德在一篇论述德鲁克目标管理思想的文章中,暗示德鲁克的目标管理思想有很大可能性是从协助通用电气组织结构和制度改革的过程中获取了实际素材,并运用他和斯密迪等通用电气内部管理专家和部分实践管理者所同时具有的管理思想(虽然公司内部管理咨询专家和管理者没有明确运用“目标管理”这一概念),来继续指导其改革和职业化管理制度构建的进程<sup>[2]</sup>。

### 1. 通用电气公司目标管理的长期发展目标

正如德鲁克所说的,公司各级各部门管理者并不会自动自发地共同追求公司的整体利益和长期发展目标,因此,必须要倾注心力开发和利用有效的管理工具,制定和实施创新性的企业规章制度,以实现企业的目标管理。1951年,通用电气明确制定了公司未来10年或更长时期的发展目标,依据整体目标

制定公司政策,依据公司政策制定规划,并制定和发布各运营分部和事业部的《部门章程》,及分部与事业部总经理的《职位指南》,以引导和规制各运营分部和事业部以公司整体目标为导向,以此来制定各自的具体目标和政策,明确了解运营部门各级管理者自身的职责、权力和必须肩负的绩效责任。而这些运营分部和事业部的目标和政策,首先要由各事业部和分部管理机构各自确定,之后由上一级管理层经商讨后批准或重新筹划制定。例如,事业部总经理和事业部各职能经理共同商议在公司整体目标内自己事业部具体的目标和政策,之后呈递给所属分部,经事业部经理和分部总经理商讨后,由分部总经理批准实施。而分部总经理制定各分部的目标和政策时,须与分部各事业部管理者和专家商议,而后要呈递给所属集团副总裁,经所属集团副总裁和分部总经理商讨后,由集团副总裁批准或重新进行规划。至于各集团的目标和政策,由于各集团副总裁都是公司总裁办公室和执行办公室的成员,公司整体目标和政策的制定,要由各集团副总裁和职能部门副总裁协助公司总裁科迪纳确定,而后由各集团副总裁传达给各集团下属分部和事业部,因此,各集团的具体目标和政策必然会与公司的整体目标和政策保持一致。

1950年代初,通用电气制定的长期发展目标主要包括以下几点。(1)通用电气在全世界范围内经营的多元化电力设备业务要富有增长潜力,能带来巨大经济效益,业务主要面向工商业、农业、社会公共事业、美国大众和家庭及政府部门等市场领域。(2)在与公司业务相关的各科技领域,通用电气都要保持科技研发的领先地位。公司还要把管理作为一门独立的科学、一项职业化的工作来进行研究,努力开发出管理工作的新知识、新技能和新方法。公司要在相关科技领域不断进行研究探索,确保新知识和最新科技成果的不断产生,为新产品,新生产方法,新服务方式,新组织方法、组织模式和组织关系的创造性涌现奠定基础,借此实现公司的使命性口号——“发展与进步是我们最重要的产品”。(3)通用电气每个事业部都要努力获取顾客信任,获取顾客对公司产品与服务的忠诚度,保证各自的经济效益。(4)通用电气公司所设计、开发、生产和销售的全部产品都要具有业内最高品质,拥有令顾客满意的使用价值,并制定与所拥有的品质与价值相适宜的市场价格。(5)通用电气公司要精心策划营销战略,努力建设公众对通用电气及其产品品牌的信心与好感,打造拥有高价值含量的公司品牌,赢取顾客信任与忠诚。(6)通用电气要为社会大众不断

创造和提供富有吸引力的工作岗位,提供合理的薪酬,创造良好的工作环境和奖励与晋升机会,最大限度提高员工的生产力,保证就业稳定,获取员工对公司的忠诚,激发其创造性,充分发挥员工的才能和工作热情,激励他们的责任感,培育他们对公司重大决策和发展战略的参与精神和团队合作精神。基于这些工作,通用电气将每位员工的贡献凝聚为服务于公司整体利益和长期发展的集体贡献,同时使员工根据这些贡献和所创造的价值,获取相应的物质回报,并实现其自我人生价值。(7)通用电气公司要长期注重对有能力、有责任心、富有创新精神的领导者和管理人员的选拔和培养,充分释放与发掘公司各级管理者的奉献精神 and 创造力,充分发挥公司各类专业人员及其他所有员工的个人奋斗与团队合作精神。(8)通用电气公司要通过长期稳定而良好的业绩表现,通过富有吸引力的投资回报率,来吸引更多投资者的参与和支持,从而保证并持续拓宽支持企业长期创新发展的资金来源。(9)通用电气公司要与供应商、经销商、合同外包公司,以及其他所有参与公司运营活动的工商企业保持紧密而友好的合作关系。这样,通用电气公司就可以富有建设性地把各方力量整合在一起,共同富有成效地为国家经济与社会发展做出贡献,同时不断增强公司自身和合作企业的竞争力,促进多方经济利益和贡献能力的提升。(10)鉴于公司所拥有的规模,几十年的成功发展经验,丰富的人力、物力资源储备,高效的资源积累与人才培养机制,以及作为一家高技术大型企业所获取的国家与公众信任等等,通用电气将积极进取而充满愿景和想象力地让公司的目标、政策和业务发展等努力适应国家社会需求,积极履行促进国家经济社会发展和保障国家国防安全的各项“企业公民”职责。

根据这些实际性和使命性的长期运营与发展目标,通用电气战略高层制定了相应的执行政策,由集团执行副总裁传达给各运营分部和事业部。这些政策大致分为两种:一种是一般性政策,另一种是指令性政策。一般性政策主要起路径规制和方向指导的作用,在一般性政策的范围内,只要各分部和事业部能够在公司整体利益和长期发展目标的基础上实现各自的运营绩效,各分部和事业部就可以制定不同的发展战略战术,根据自身的业务特征和运营状况,采取不同的方法和路径达成目标。而指令性政策则是战略高层颁布的各分部和事业部必须严格遵行的具体政策,对其内容的理解和执行不能有任何偏差,这类指令性政策诸如战略高层规定的政府所需的税务报表的规范、内容和格式等,各分部和事业部必须

严格遵守。再有,有些具体的人员招募政策规定,对于某些人员(如政府认定的某些持政见异议者)全公司的各分部和事业部一律不得招录。

## 2. 通用电气公司目标管理的自我控制

目标管理的另一个主要方面是各运营分部和事业部管理者的自我控制<sup>[1](P106-110)</sup>,即各分部门管理人员要按照公司高层制定的绩效评估标准,检测自己是否在公司政策范围及公司整体利益和长期发展目标下完成了各自的目标,检测自己目前是否处在完成目标的正确路径上,如果偏离了目标,就要依此对自己的管理工作和部门的活动进行调整,从而规制各分部门统一完成公司目标的向心力。这种自我控制的评估标准是由公司高层经过深度调查研究、精心周密设计的。1950年代改革初期,通用电气为各分部高管的自我控制制定了8项评估标准,包括投资回报率、市场份额、生产力、产品和服务的技术领先性、员工发展、员工士气、公共责任,以及长期和短期目标的平衡。<sup>[3](P7-8)</sup>直到1960年代中期,这8项评估标准一直是公司目标管理和自我控制管理制度的重要组成部分。其中最为常用并为各分部和事业部易于接受的两项标准是投资回报率和市场份额。8项评估标准是分部和事业部经理检测和控制自己及所管辖业务部门工作绩效与努力方向的基本尺度,管理者应据此来调整自己和部门的工作。因此,这些标准不是上级监督下级的工具,而是分部和事业部管理者进行自我控制,使自己的努力方向和贡献与公司整体利益和长期发展目标保持一致的主要方法。分部和事业部管理人员在据此检测自己和部门努力方向与运营绩效的同时,要将评估结果的副本报告上级单位,作为上级单位掌握各分部和事业部运营情况的信息来源,并作为工作输出标准化管理工具的重要组成部分,以此结合分部和事业部管理者的自我控制制度,实现通用电气中央战略高层对各分部和事业部运营绩效和发展方向的控制与协调。<sup>[4](P5-11)</sup>

目标和政策制定,是通用电气实现目标管理、达到中央战略高层对各运营分部和事业部及其管理者进行控制与协调的重要工具。这些目标不是一成不变的,随着公司的发展和外部环境的变化,会适时调整或制定全新的目标。但是,保持科技领先地位,研发和提供符合顾客需求的高品质产品与服务,努力服务于社会和公众,以及为国家经济社会发展和国防安全做出贡献等,这些使命性的目标是公司长久坚持与追求的。通用电气时常会用“为国家制造更多的能源”“用电力让人们的生活变得更美好”“发展与进步是我们最重要的产品”等带有使命感的宣

传口号来强化公司目标。自我控制不仅是公司目标管理的重要组成部分,也是公司建立职业化管理制度、制定自我发展人力资源培养计划的重要组成部分。<sup>[4](P285-296)</sup>自我控制使公司管理者、专业人员及其他员工,能以一种领导者的心态,根据公司的整体目标和部门目标,来制定和实现自己的事业发展目标,使个人的努力与公司的整体利益和长期发展目标保持一致,在自身事业成功的同时,为公司的发展做出贡献。随着通用电气的不断发展,管理人员和各领域专业人员数目在全体员工内所占比例的增加,这种管理人员与专业人员对工作和努力方向的自我控制”,以及在公司高层鼓励和协助培养下的自我发展制度,无疑成为战略高层对各分部和事业部管理者与专业人员实现中央控制与协调的有效方法和制度创新。

## 二、通用电气公司组织结构中的权力、职责与责任链

总裁科迪纳在通用电气建立起了分部制和分权化管理的组织结构,相应设立了大量运营分部和事业部总经理、事业部职能部门经理等管理职位,由公司战略高层向这些管理者层层授予运营决策权。这是在公司业务多元化和公司规模发展到一定时期,原有中央集权式职能制组织结构对于高层有效把握决策的制定和执行已经难以胜任的情况下所采取的 necessary 改革措施。

亨利·明茨伯格指出,在职能制组织结构中,信息需要经过多重层级才能传达给公司高层决策者,在经过每个层级时,都会有一部分信息折损,而且不仅是“自然损耗”,因为信息的传递是纵向的,在不同层级的管理者之间流动,这就意味着可能出现对信息的故意歪曲,在传递过程中,好信息被夸大,不好的信息被阻隔。这种信息传递程序还有一个更大的问题,那就是它偏重于对定量信息的汇总,而多数情况下,公司高层制定战略决策时所需要的并不是这种信息,而是具体的信息。而且,职能制组织结构要求各种问题层层上报,经高层批准或给予指示后再逐层向下传递,高层在决策时经常面临困境,因为在最需要花时间去了解真实细节的时候,偏偏因为要解决下级呈报的诸多问题而负担过重,于是,高层只好凭借不完整的抽象信息来做些片面肤浅的工作。因此,随着公司业务多元化的不断发展以及公司规模急速扩张,要么由战略决策的制定者亲自执行决策,以便在执行过程中随时进行调整;要么由执行者负责制定战略决策,并根据环境变化进行适应性修改,故在这种情况下最需要将决策的制定权

分解下放。<sup>[4](P213-216)</sup>

为了实现有效的决策权下放,使拥有充足信息、负责实地运营的管理者真正拥有决策的权力,通用电气结合组织结构设计、职位安排和具体业务运营状况等因素,制定了公司管理制度的分权原则和有关授权双方的关系原则,这些原则既进一步说明了公司管理决策分权的原因及权力下放的具体原则和措施,也表现出公司战略高层通过权力、职责和责任链,对授权过程和各运营分部与事业部管理者、事业部职能部门经理等被授权管理者的有效控制与协调。

通用电气规定,公司要将决策权置于尽可能接近可以采取实际行动的地方,运用最直接的方式获取最大量、最详实的有用信息,对所处环境和面临的问题要有及时而透彻的了解,从而做出最有效的分权性决策,以取得最佳的决策效果;只有在权力真正得到授权时,分权化改革的优势才能实现,如果各种细节性问题都要上报,下级所做各种决策都要经上级详细检查核实后批准,就不能做到成功的决策分权;上级要相信下级被授权者在大多数情况下有能力做出正确而有效的决策,公司战略高层、运营部门和职能部门最高管理者都要对下级管理者有这种信任和信心;大量单独有效决策的综合比中央集中控制和规划下制定的决策会更具有有效性;运营部门的经理人员要明了公司极富经验和专业知识的职能服务部门专家所提供建议与咨询服务的重要作用,寻求他们的帮助和建议,做出针对自己所负责业务运营更加有成效的决策;需要明确制定符合公司整体利益的长期发展目标、政策和规划,有明确的组织结构和各种关系机制的书面介绍,并向公司上下及时准确地传达公布这些信息,确保公司全体成员真正了解公司共同目标、组织结构具体情况和组织结构内各种关系机制等规则和信息,并依据共同目标和政策来评估自己的工作绩效;除去那些涉及全部门和全公司范围必须保留的权力外,公司高层和各级管理者必须确定所授权力真正下放,不能既授权又保留权力,随意干涉下属的工作;公司各层级被授权者必须同时承担起与所授决策权相应的职责与完成绩效的责任;要根据8项测评标准对被授权者的绩效进行评估,被授权者更需要通过这些标准进行自我控制和自我评估,对能力不足,绩效不佳的被授权者要及时撤换。<sup>[4](P40)</sup>

但这种向下级的决策授权并不代表放弃权力,通用电气的事业部总经理虽向下属职能机构经理授权,但他仍然是事业部运营绩效的唯一负责人,事业部职能部门的失败,如果不是客观业务原因,事业部经理将负有全部责任。分部总经理虽向下属事业部

经理授权,但分部总经理仍是整个分部绩效的唯一责任人,某事业部的失败,如果没有客观原因,该分部总经理将负有全部责任。同理,集团执行副总裁也要在相同的授权模式下对各业务集团的绩效负有全部责任,这样就加强了公司战略高层对运营分部和事业部管理者的层层控制。这个授权过程涉及三个重要的概念,即权力、职责和责任,上级管理者向下级管理者授予管辖某部门业务的职责时,除去上级管理者需要保留的一些财务等方面的整体性权力外,同时要授予下级管理者行使职责的全部权力。下级管理者在接受这些权力和职责的同时,也就接受了完成该部门业务绩效的责任。因此,下级管理者在接受上级由上至下授予的权力和职责的同时,也承担起完成部门业务绩效的由下至上对上级的责任与义务,这种双向的权力、职责与责任链,是通用电气战略高层对分部和事业部管理者施加控制的重要工具。

除实现对各层级被授权管理人员的中央控制外,公司还通过这一权力、职责和责任的双向流动制度,控制和协调每一位员工的具体工作。管理者将一部分工作职责和权力分配给向其汇报工作的员工,但该经理人员并没有摆脱掉这部分责任,他必须确定和保证这部分工作可以顺利完成。如果被授权者工作绩效不佳,职责履行失败,该经理人员必须承担相应的责任,因为他的授权行为并没有使他摆脱成功完成全部工作的责任和义务。以这种方式,工作和工作所附带的权力、职责及责任目标,被一步步细分至拥有专业技能和创造力的公司个人贡献者可以胜任和完成的部分。每位个人贡献者在接受工作的同时,也就接受了相应的完成该项工作或任务所需要的权力与职责,同时,他也担负起由下而上完成该项工作或任务的责任与义务。以此上溯,个人贡献者之上的经理人员,也层层向上负有这种责任和义务。职责和权力虽然下放了,但授权的经理人员仍然担负着其所授权力的下属完成该项任务的责任,如果任务失败,他也必须承担相应的责任,也就是之前强调的授权并不是放弃权力,而是为了实现公司战略高层对整个分权体系的监督与控制。

公司在权力授受双方的关系原则中还规定,“一个人只能有一个老板”,也就是说,他只能向一位上级汇报工作,对这位上级管理者负有绩效责任;经理人员向具体职位的在职者分配了工作职责,他就从自己职位所拥有的权力中分配授予了下属员工完成其工作职责所需的全部权力,并有权力拥有下属接受所授权力以完成所分配工作职责的义务;授予某人的权力、职责和责任范围由授权经理人员负责,所授权力范围和该经理人员的职责范围要有共

同的目标;要最大限度发挥员工的创造力和主动性,所授权责范围的幅度要尽可能宽阔,以利于被授权者发挥其才能,培养其管理和领导能力;对于涉及到公司共同利益和全局性利益均衡问题,必须采取一致行动的指令性规则,要事先明确说明,避免发生误解,从而有利于员工的团结合作,以实现整体一致的共同目标;要使个人工作和团队工作顺利完成,授权要能取得有效成果,在共同目标和全局利益范围内,授权的过程、所授职责、权力和相应的责任义务必须清晰明确完整,要让相关人员清晰无误地了解。

此外,权力和职责必须明确属于个人,不能由一群人或委员会共同拥有同一职责和权力,否则就会造成混乱。组织结构中各个职位所具有的权力、职责和责任在通用电气《职位指南》中有明确详细的规定和阐明,其目的是让各相关者都能够清楚了解。所授和所规定职责范围必须清晰、明确、完整,不能出现混乱、裂痕或职责重叠。要确保工作完成,每个工作职责范围都需要由一名经理人员分配给单一个人贡献者。被授权者要了解并接受自己对达成工作绩效的责任和义务,一个具体职位的接受者,同时也自动接受了对其上级经理所负的责任义务,也就是达成所授职责的工作绩效的责任,直到他离开该职位为止。当在职者自愿接受了这些职责和责任时,他也就自动拥有了该职位履行职责所需的权力,这种权力是组织结构内设立的职位所固有的,在职者在在职期间将一直拥有这些权力,直到他离开该职位。以上所指的职责既包括个人的具体工作职责,也包括团队工作职责。这种团队工作与委员会制度不同,在团队中,每个成员都拥有自己明确的职责,也明确了解自己 and 团队成员、自己与整个团队之间的关系,在承担自身工作职责的同时,也要承担团队工作职责,以促进员工的精诚团结,成功履行和达成被赋予的个人职责和团队或部门职责与绩效。同时,员工和上级经理人员要对团队目标以及公司整体目标有一致的理解。

通用电气通过以上各种分权原则,既可以实现决策的有效制定与执行,培养和激励管理者与员工的工作热情、积极主动精神、创造性和锐意进取的自我发展与奉献精神,同时也保证了公司战略高层对全局管理权力的把握,实现对分权化改革后各级管理者职责和权力的中央控制与协调。

### 三、通过职业化管理制度实现战略高层中央控制与协调

#### 1. 通过晋升与自我发展制度的控制

员工晋升和奖励制度是通用电气员工激励体系

的重要组成部分,激励体系是公司战略高层对各运营部门和职能部门的管理者、专业人员和其他员工实行控制与协调的另一项制度工具。对员工的奖励,不论管理者还是专业贡献者,都要以公司制定的8项测评标准为依据。这里的专业贡献者指的是除管理人员外,财务、科研、工程或各职能培训教师等服务于公司的各类专业人员。除去物质方面的奖励以外,更重要的是职位晋升与员工的事业发展和自身价值的实现。

不管是管理人员还是专业贡献者,只要有自我发展意愿、拥有敬业精神和实践作为的员工,都可以以测评标准为基础,从基层单位升任至上一层级,直至公司最高管理层或最高层级专业人员团体。这个晋升和事业发展体系由两条梯形线路组成:一条是管理者线路,一条是专业贡献者线路,这两条梯形线路,不同层级间由“横杠”路径连接。也就是说,管理者和专业贡献者的发展路径彼此间有相通渠道。如果一位管理人员发现自己更适合在某个职能专业领域发展,更适合成为一名专业贡献者,在上一级管理者或公司高层的择选和同意下,他可以转至专业贡献者的发展路径。相应地,一个专业贡献者如果发现自己有志于而且有能力成为一名管理者,他也可以在上一级或公司高层的择选和同意下,转入管理人员的发展路径。但要注意的一点是,这两条梯形线间的“横杠”连接渠道随着层级的升高会越来越少,也就是说,每位公司员工最好尽早选择自己的职业和事业发展路径,以积累更多的相关知识和经验。还有一点需要强调的是,同一层级的管理者和专业贡献者在物质待遇上不会有太大差距,管理者的物质待遇并不会太高于专业贡献者,甚至有些情况下专业贡献者的待遇会高于自己同级乃至上一级管理者的待遇。例如,当一个事业部在某一发展时期对财务、销售或工程专业人员的贡献有特别需求时,这位专业贡献者的待遇就有可能高于他所属事业部职能部门管理者的待遇,甚至会高于该事业部总经理的待遇。

不同层级的每一位管理者和专业贡献者都要按照公司整体利益和长期发展目标,根据8项测评标准,评估自己的绩效,进行自我控制和自我发展。同时,公司会设计各种激励和培训制度来辅助员工的自我发展。例如,开设不同级别的管理培训课程,帮助管理者提升自己的专业管理知识和技能,尽量拓宽不同层级管理者的职责范围,给其更多的发展和历练空间,使其提高管理能力,在更好地履行自己当前职责的同时拥有更多的升迁与发展机会。公司的各主要职能服务部门也开设有多种培训教育课程,

培训各层级的专业贡献者,以增强其专业知识和技能。

公司战略高层也可以通过权力、职责和责任链,对公司各级管理者施加控制,通过以公司整体利益和长期发展目标为基础制定的8项测评标准,来掌握公司各层级管理者的运营绩效和所负责部门的发展情况,同时为公司当前运营和未来发展培养更多有能力的管理者。

公司的各级专业贡献者也可以参加各类管理培训课程,更加了解公司的整体利益和长期发展目标,了解自己所在层级分部或事业部的发展和绩效状况,这样可以增强专业贡献者以公司整体利益和长期发展为己任、进行自我发展的向心力。

管理人员也可以参加公司范围内的职能服务部门所开设的各类职能专业培训课程,在学习和提高职能专业知识的同时进行沟通交流,了解不同信息和各自运营部门的运营与发展状况。职能培训课程也是根据公司整体利益和长期发展目标而设立,从而可以增加公司各运营分部和事业部管理者的凝聚力与向心力。

通用电气战略高层正是通过这种精心设计的有“横杠”联接的梯形晋升和发展路径,以公司整体利益和长期发展目标为基础,以8项测评标准为依据,并通过各种辅助公司员工自我发展的制度设计,使员工将自我发展和公司的整体利益与长期发展目标相统一,从而使战略高层通过这种员工晋升与自我发展的激励体系,对公司全局的管理人员和专业贡献者实行有效的中央控制与协调。

## 2. 通过职业化管理教育与培训制度的控制

通用电气的分部制和分权化改革,产生了2000多个新增管理职位和职能服务专业岗位,公司不可能立即从开设高级管理专业的院校中招聘到有实际经验和技能的大量管理人才,也不可能从其他公司获取这些管理人才,因此,其高层制定和实施各种措施来培养大量满足现实需要的管理人才,并培养公司因分部制和分权化改革,以及持续多元化战略发展,未来更多管理和职能所需要的专业人才。这些战略举措的实施,不仅培训和储备了大批人才,也是公司高层控制和引导这个庞大管理和专业人员大军的有效方法与途径。

通用电气首先聘请任职于公司内部的管理专家和外部管理咨询专家,根据公司发展历程和现实运营状况,参与或协助公司的组织管理改革进程,并组织包括德鲁克在内的管理专家,为公司培养管理人员编著内部管理教材,制定管理规则。通过这些教材向公司各级管理者传播和培植分权管理思想,向

分部和事业部经理人员传播和讲授如何像一家小型企业管理者那样肩负起各种绩效职责,有效运用各种权力,并及时做出最佳的决策。同时,公司还通过这些文书教材的形式,向各级管理人员解释和介绍公司的目标与政策,以强化各级管理人员对公司全局目标的把握。

1956年,总裁拉尔夫·科迪纳令公司在纽约市北郊建立起通用电气自己的“企业管理大学”——克劳顿维尔管理培训中心,该中心隶属于公司管理咨询服务部门,由通用电气副总裁斯密迪负责。克劳顿维尔管理培训中心不折不扣地是一所顶级“管理学院”,在这里,公司聘请了全美知名的管理专家任职,并定期邀请顶级管理学院的专家学者来中心讲学指导。公司在克劳顿维尔管理培训中心开办高级管理课程,多为密集封闭式的强化训练,有些课程要求学员在13周的时间内与外界切断一切联系,包括各自的公司内管理事务。该中心同时设计较长期的管理培训课程,为公司培养未来管理者做准备。这里既是总裁科迪纳宣传公司改革思想和职业化管理哲学的宣讲台,更是向公司各级参与培训的管理者宣传公司目标和政策,介绍公司发展状况、国家经济发展环境、公司所面临的各种问题,以及管理者之间交流意见,提出各种相关问题解决方案的大舞台。到1980年代,这里又成为了世界著名的企业领袖——通用电气首席执行官杰克·韦尔奇——吹奏“无边界”和“群策群力”等全新管理理念号角的地方,成为整个公司管理层交流思想、加深了解、互通信息、协调合作的场所。该中心对通用电气和美国企业管理方法发展的影响,不亚于公司研究实验室对公司和美国工业科技进步的影响。

公司同时在各分部和事业部、各职能部门举行大量的教育培训课程,有时,这些课程成为分部总经理和事业部经理的部门大会,由此向员工传递公司战略高层制定的发展目标和理念。经常参加公司高等管理培训课程的分部一级管理人员,还会通过分部和事业部举行的管理培训课程,向各分部和事业部员工传播管理思想和管理学新知识、新技能。各职能服务部门既帮助运营部门举办各类培训,也在全公司范围内举行各种培训课程,从而加强了整个公司由上而下、全局范围的融合和内聚力。

这些传播管理思想的教材、管理专家的授课和演讲,以及各职能部门开设的培训项目等,同样是战略高层对公司整体施加影响和控制的重要方式。明茨伯格强调,培训和思想灌输对战略高层掌控公司全局发挥着重要作用,新的成员需要了解社会、组织

和团体的价值体系与规范,了解合乎要求的行为模式。组织利用思想灌输对其成员潜移默化,借以实现组织利益。在员工开始工作之前,组织要进行大量的内部思想灌输,确保其充分融入组织,做出符合组织需要的行为。各类培训活动也包含相当多的思想灌输成分,进行这样的思想灌输之后,还要辅之以旨在提高员工忠诚度的活动项目,比如大家一起参加社区工作活动,听取领导的励志演讲等,培养他们对整个组织的忠诚感。不管是组织的哪一部分,如果从事的工作复杂而困难,培训就非常重要;如果工作很敏感,或工作地点很遥远,同时又必须对组织的文化和意识形态保持高度的忠诚感,思想灌输就显得极为关键。在管理层级中,思想灌输就更为重要,因为各级管理者是公司意识形态的捍卫者。<sup>[4](P45-50)</sup>

## 四、结语

以通用电气公司为代表的美国创新型大企业,为将小公司的灵活性和专注度与大公司的资源优势有效结合,对企业实行了分部制、分权化管理改革。通过实行目标管理,达到中央战略高层对各运营分部和事业部及其管理者进行控制与协调;通过分权、明确职责和责任链等制度,实现决策的有效制定与执行,在培养和激励管理者与员工的工作热情、积极主动精神、创造性和锐意进取的自我发展与奉献精神的同时,保证公司战略高层对全局管理权力的把握,实现对分权化改革后各级管理者职责和权力的中央控制与协调;通过对晋升与自我发展制度和职业化管理教育与培训制度的控制,实现战略高层的中央控制与协调。通用电气的分权化改革实践对管理学的理论与实践产生了重大影响,借鉴其经验,有利于当今创新型大企业组织机构改革取得良好绩效。

## [参 考 文 献]

- [1] [美]彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 齐若兰,译. 北京:机械工业出版社,2009.
- [2] Ronald G. Management by objectives; as developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy[J]. The Academy of Management Review, 1981(2):225.
- [3] The General Electric Company. Professional Management in General Electric, Book two: General Electric's Organization[R]. Schenectady: The General Electric Company, 1955.
- [4] [加拿大]亨利·明茨伯格. 卓有成效的组织[M]. 魏青江,译. 北京:中国人民大学出版社,2007.