

他高举六西格玛旗帜推动变革

——“全球第一CEO”杰克·韦尔奇与上海质量管理

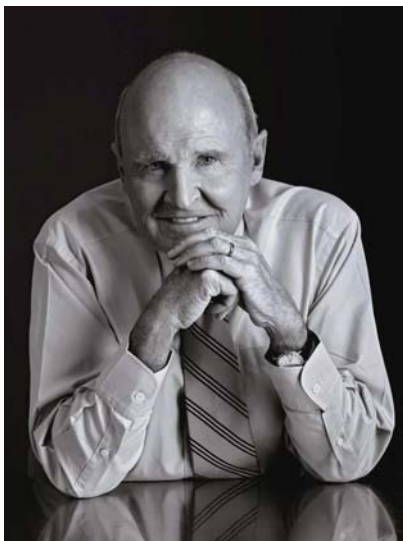
◆西土瓦 / 文

北京时间3月2日晚间，据CNBC等多家媒体报道，通用电气（General Electric，简称GE）前董事长、CEO杰克·韦尔奇于美国东部时间周一去世，享年84岁。

杰克·韦尔奇被誉为“全球第一CEO”。他的溘然长逝，令人痛惜。微信朋友圈中一片叹息声：原海立集团老总沈建芳赞其为“企业家的楷模”。在美国的中国质量管理之父刘源张之女刘明说：“广播里传来了杰克·韦尔奇去世的消息，很是吃惊！84岁，太年轻！我2001年重返学校攻读管理学时，教材中有不少GE的案例。后来的几年，我如饥似渴地读着每期他和夫人一起开设的专栏……”

杰克·韦尔奇是铁路售票员的儿子，后来成为通用电气的董事长兼首席执行官。在他领导的20年间，GE的资本增长30多倍，达到了4500亿美元，排名从世界第10提升到第1。沃伦·巴菲特称其为管理界的“老虎伍兹”。

由于成功破除官僚主义的自满，



韦尔奇同时获得了两个称号：“世纪经理人”和“中子杰克”（推行“末尾淘汰制”），后来人们还叫他“六西格玛杰克”、“电子商务杰克”。

1960年加入通用电气的杰克·韦尔奇，于1981年成为公司董事兼CEO。那年他45岁，为GE历史上最年轻的CEO。甫一上任，就领略了官僚主义的“厉害”。他抨击官僚主义，开启了大刀阔斧的改革。从内部管理体制开始，精简层次，撤换人员，吸

引最优秀的人才。他说：“领导者的工作，就是每天把全世界最优秀的人才延揽过来。他们必须热爱自己的员工，拥抱自己的员工，激励自己的员工。”他还自创了“活力曲线”：一个组织中，必有20%的人是最好的，70%的人是中间状态的，10%的人是最差的。这是一个动态的曲线，即每个部分所包含的具体人一定是不断变化的。但一个合格的领导者，必须随时掌握那20%和10%里边的人的姓名和职位，以便做出准确的奖惩措施。最好的应该马上得到激励或升迁，最差的就必须马上走人。

几年间，杰克·韦尔奇砍掉了25%的企业，削减了10多万份工作，将350个经营单位裁减合并成13个主要的业务部门。与此同时，他买卖了许多企业，将这家工业巨头扩展到了金融服务和咨询领域，将一个低沉的工业集团变身成为朝气蓬勃的综合性企业，创造了一种更具企业家精神的创新文化。

杰克·韦尔奇是公司效率的倡导

者。他推行的六西格玛 (6Sigma)、全球化和电子商务,几乎重新定义了现代企业。这位锐意改革的管理奇才开创的独特经营哲学,推行的扁平化、无边界的管理模式,对人的热情关注及非正式的、平等交流的风格,让庞大、成熟企业摆脱金字塔式的官僚体制,走上灵活主动、不拘一格的道路。他的思路培养了新一代商业领袖,他们后来相继执掌波音、Home Depot等公司。

他高举六西格玛旗帜推动公司变革,也成为了改革开放时代中国企业的楷模。据说张瑞敏、柳传志都是他的粉丝。当年他在中国非常火,1999年9月他来上海参加美国《财富》年会,我们记者也是争相采访他。他1米70多点的个子,自信、热情,乐意接受采访,还签名赠送了一本《杰克·韦尔奇自传》给记者。

在这本书中,有一节专门说到他是怎么迷上六西格玛的。“他们证明,如果GE的运作为三西格玛、四西格玛,那么该质量水平上升到六西格玛时节省的开支为70亿至100亿美元之间。”这令他大为惊叹,“这可是笔大数目,等于销售收入的10%~15%。”

随后他又洞察到:“从大的方面来说,六西格玛是关于质量控制和统计数字的。看起来是这样——却又远远不止这些。最终,它通过提供对付难题的方法,能够驱使领导层把工作做得更好。”

最终,杰克·韦尔奇认识到:“质量问题可以真正地使GE从了不起的公司之一上升到全球商界最了不起的公司。”

六西格玛最初的含义建立在统

计学中最常见的正态分布基础上,它考虑了1.5倍的漂移,这样,落在六西格玛外的概率只有百万分之三点四(3.4ppm),即一百万次出差错的机会中,只有3.4次发生的可能。

“你们说到了,我们做到了。”这是杰克·韦尔奇广为人知的名言。这不是他狂妄,拿他自己的话来说,就是“我们一旦启动,就会不遗余力”。

在推行六西格玛管理上,就是这样。因为认识到“质量问题可以真正地使GE从了不起的公司之一上升到全球商界最了不起的公司”,他便付诸行动了。

第一个动作,就是任命对六西格玛狂热的加里·雷纳为六西格玛终身负责人。接着,请前摩托罗拉经理迈克尔·哈里过来,对GE年度公司官员会议的170名企业高层宣讲六西格玛,率先为“高层”洗脑。

1996年1月,GE正式启动六西格玛项目计划。不吝巨资,培养绿带、黑带,在全公司燃起了六西格玛之火。从制造业的六西格玛,到服务业的六西格玛,GE一路高歌猛进。到1996年年底,便有3000个六西格玛项目。到1997年年底,再翻了一倍,达到了6000个项目。此时,六西格玛已经推进到GE的每一个业务领域。

与99%合格率相比,99.99966%的六西格玛水准堪称完美。要达到这个标准,靠事后检验、持续改进,是远远不够的。必须从预防开始,让过程没有波动,实际上就是做到“第一次就把事情做对”。

“你们说到了,我们做到了。”

杰克·韦尔奇在他的《杰克·韦尔奇自传》中,用事实说话:

“到1996年年末,震动减少了

300%,问题得到了解决。从那以后,在每天超过210个运行机组中,没有一台遭受计划外拆除的命运——比六西格玛的标准还要高。解决了这个问题,我们在新技术燃气轮机市场就占到了领先地位,且正好赶上90年代末期的能源需求热。由此,GE获得了新型发电厂全球市场的主要份额。”

“在过去的三年里,医药系统共启动了22种运用六西格玛程序的产品。2001年,医药系统的全部收入中,51%来自六西格玛设计。”

GE的经营利润,也从1996年的14.8%上升到2000年的18.9%。

更深刻的是杰克·韦尔奇对六西格玛的洞察:“六西格玛的核心是将公司从里到外翻个个儿,让公司将重点向外放到客户身上。”

“客户能够看见、感觉到我们所作的一切”,因为“六西格玛是一种全球通用的语言”“总体来说,六西格玛正在从根本上改变公司的文化”。

毫无疑问,杰克·韦尔奇是当年的“网红”,他高举六西格玛旗帜推动公司变革,成为全球的楷模、中国企业的楷模,也深刻地影响了上海。1999年,时任国务院总理的朱镕基访美时对韦尔奇提到,中国非常需要高级企业管理人员,问他能否为此做些事情。此后一年,通用电气专门为中国高级经理人开设了学习班,首批18位中国企业家到通用电气接受培训。

上海是我国最早推行六西格玛的地区,主要原因有三:一是“质量是上海的生命”,上海历届领导都重视质量,上海企业以“质量领先”为荣,上海市民讲究质量;二是作为经济中心的上海,有着杰克·韦尔奇的影



●上海市原副市长周太彤与苏比尔·乔杜里

响及世界财富500强企业在沪推行六西格玛的土壤；三是有一拨务实的、热心“与世界接轨”的质量管理界人士，善于从西方引进、消化、吸收先进质量管理，并推行到企业，助力企业竞争力提升。

“上海市质协大事记”就有记载：1998年5月，上海市质协参加美国质量改进大会，期间拜访了朱兰博士，并与朱兰质量研究院院长高弗雷教授（当时任美国六西格玛论坛主席）就六西格玛管理等，进行了交流与讨论，率先学习、跟踪和研究六西格玛理论。回到上海后，上海市质协先后举办了110期六西格玛管理专题培训班，并于2002年编写出版了国内第一套六西格玛管理系列丛书，成为上海企业六西格玛培训的本土化好教材，培养了一大批黑带、绿带等专业人才。

至今，上海连续3年、每年举办一届“上海国际工博会六西格玛成果展示论坛”还为人津津乐道。

2002年第一届六西格玛成果展示论坛，通用电气、摩托罗拉、宝钢、上汽等200多家企业参加，《解放日报》在经济新闻版头条位置发表了重头文章《六西格玛来了》。

2003年第二届六西格玛成果展示论坛，与第一届全国六西格玛大会合并举行，吸引了全国企业来沪交流、推广六西格玛，进一步扩大了影响力。

2004年第三届六西格玛成果展示论坛，表彰了“2004年上海市六西格玛管理优秀组织奖”8家企业，仅8家企业的37个获奖优秀六西格玛项目，其经济收益就达到了8.46亿元。

事实上，2004年的上海，推行六西格玛已经成了气候，如2004年的上海市质量工作会议就提出“上海要培育一批六西格玛管理排头兵企业”的要求。上海的媒体也大力宣传六西格玛，《解放日报》在其解放论坛位置刊登了《向“六西格玛”进军》的重要文章。

2004年的那届论坛，被称为小“杰克·韦尔奇”的苏比尔·乔杜里也来了。这位被美国《质量进展》评为“21世纪质量代言人”的人物到上海后发现，上海制造业已能娴熟运用六西格玛，不需要宣讲六西格玛的ABC了，于是他马上在演讲中增加了最新的“服务六西格玛”内容……六西格玛在上海的风生水起，连分管质量管理、时任市质量技监局副局长、市质

协会长的唐晓芬，也被戏称为“六西格玛局长”。

六西格玛基于风险、强调预防的思维，改变了过去事后发现问题再采取措施的习惯做法，对提升质量、减少损失、激励员工、养成正确做事的习惯，有着十分显著的作用。“全球第一CEO”杰克·韦尔奇给我们带来的六西格玛风暴，与其说是经济效益上的，不如说是文化理念上的。

杰克·韦尔奇后来写的《商业的本质》《赢》等著作，上至CEO、下至餐馆老板，几乎人手一本，是很多商学院课程的必读书。

2001年杰克·韦尔奇卸任CEO，在他的告别演讲中，把六西格玛誉为“能左右局势的工具”。那次演讲，他言简意赅地提炼了一生的10点经营哲学。让我们在此重温。

1.诚信不仅仅是守法

首先，诚信。公司以及所有员工的核心价值观是诚信。有人问过我最近担心公司的什么事，什么会让我夜不能寐？我担心的不是我们的业务，而是有人会做出违法的蠢事，玷污了公司的声誉，并且毁了自己的前途和家人的幸福。

我们要永远用心保持这一价值



●多次再版的国内第一套六西格玛管理系列丛书

观，绝不让公司里任何一个你的下属，怀疑你在价值观上的立场，这点无论怎么强调都不为过。

但诚信可不仅仅是守法而已，这是必须永远指引我们的价值观。我们要做正确的事，而不仅是合法的事。你的员工在你手下工作，在他们职业生活的每一方面，你都必须以自己的诚信行事，你绝不能让他们失望。

2. 变革不是坏事

第二点，变革。对于你们，关键的一点是，要一直认为变革是好事，别因为担忧自己不能掌控一切而夜不能寐。变革不是坏事，有了变革，每一刻都有新的机会。变革不是危机，你们要跨越变革，显示你们的领导力，让你的组织不至于在它面前陷入瘫痪。

变革有可能会让组织里人心惶惶，要勇敢做出变革，并且享受这些激动人心的事件。我认为这将转换为一个公司的强大优势，要好好把握它。

3. 顾客导向精神是伟大企业的特征

第三点，顾客。这是我们公司发家的开始，大型企业往往把时间都花在内耗上了。我认为有两点能把通用电气的顾客导向和满意度推向新高：

第一点是顾客服务的跨度，这是将所有一切联系起来的首要大事，从工厂到顾客手里，从接到订单或货物出库；其次是我们的新董事长，他真的是位以顾客为中心的领导人，这价值观奔涌在他的血液里，我相信他会在全公司上下将这一价值观贯彻到前所未有的地步。

真正的顾客导向精神是伟大企业的特征。我们过去在这点上取得了长足的进步，但我仍希望看到现在的

新领导班子能取得革命性的巨大进步，能真正理解顾客的需求。

4. 利用好大规模的优势

第四点，是组织规模和结构。你们要意识到大企业有着自己的固有缺陷，但也要利用好我们的规模。我们每年都要进行一百多次兼并，都习以为常了，要利用好它们。我们要在技术上下赌注、冒风险，不断勇敢尝试，因为这是你们有的一个优势。你们被允许放手尝试的机会，可比那些小企业多多了。你可以一直不停去出击，因为我们有着巨大的资源。所以当你们做事时，利用好自己规模。

你们要全力拼搏，给小企业做榜样，让每个员工感到身在其中；要广泛分发奖励，不断庆祝员工取得的成功；要憎恶官僚主义，每天都鄙夷它，而且不要害怕表达你的憎恶之情，嘲笑那帮官老爷作风的人；减少管理层次，嘲笑臃肿的机构设置，拿它们开玩笑，太多层次会拖慢效率，隔离开领导和员工。

5. 自信是最重要的领导才能

第五点，关于自信、简化以及效率。自信是非常重要的因素。人的自信是通过种种人生经验得来的，从能从妈妈的膝盖上爬起来走路，从学校、分数，从种种一切得到自信。

你可以培养员工的自信心，我见过毫无自信心的通用电气员工，通过不断获得经验变得自信了。但你必须让员工们有机会尝试，去冒风险，从而取得成功。因为每一次胜利都是给每一个人建立自信添砖加瓦。

我们身为领导的一项职责，就是要不断给人注入自信，因为自信的人不可或缺。自信是最重要的领导才能，它让人勇于大胆行动，用言简意赅的

语言交流，而不需要用商业术语、复杂的图表或冗长的报告。这些破图表里的信息，还没有针尖上的灰尘多。

自信的人说话简洁明了，没时间把简单的问题复杂化。当今世界变化太快，没时间搞复杂化。在全球信息化的背景下，速度就是一切，自信和简明即是速度的关键，需要大胆而直接地行动起来。

所以你们的工作是帮助员工建立自信，是不断要求他们简明扼要地思考和行动，尽情嘲笑某些满是商业内容的差劲的商业报告。你的工作是不断地向员工展示速度。

6. 如何管理4类经理人

第六点，关于领导力。它是建立在诚信的基础之上，但除此之外你们还需要四种力：一是应对快速全球化的精力；二是调动组织积极性的号召力；三是作出艰难抉择的魄力；四是贯彻到底的执行力，传达决策后不让人失望。这些是衡量员工和你自己的四个标准。

在管理他人时，想想你自己，根据经理人的类型来评估你的团队。你们大多数可能还记得，我们以前讲过的4种经理人类别。第一类，即认同公司价值观又有业绩，给他们升职；第二类，既不认同公司价值观又没有业绩，炒掉；第三类是认同企业价值观，但还没有业绩，再给他们一次机会。第四种是你工作中必须小心的，就是那种既不认同公司价值观，但却有业绩的。这类人绝对不可以出现在这里，这样的人会吸干任何组织的活力。无论是学校、企业、机关以及其他任何地方，到处都有自私的人，业绩非常好看，以牺牲他人为代价，自己永远排在第一位，总是朝上爬、

媚上欺下。

你们都见过并找出了他们，但还有漏网之鱼。我们已经拿出了显微镜，一定要把他们找到，因为他们是每个机构中的毒瘤，对他们零容忍，企业必须把他们彻底清除。

我觉得我们已经清理了大部分，但我们必须时刻保持警惕。你每天都必须紧绷这一根弦，不能有一天懈怠，要睁大眼睛把他们揪出来，绝对不要放松警惕。

7.能左右局势的工具：六西格玛

第七点，关于培训。对于通用电气这样的多元化企业，要进行业务培训更困难。财务的培训一直做得不错，现在更有进步，财务培训人人都需要，所有业务都用得上。

管理和审计部门的培训，是全公司做得最好的。在座很多都是通过这些平台成长的，因为这种培训很重要，这一直是全公司最好的平台，并且会越来越好。克顿维尔管理学院充满了活力，人们在这里了解我们的企业，了解领导力，了解自己，建立起一辈子的友谊，这也让培训更有价值。

但现在，我们有一个能左右局势的机会，我们有一个面向所有人的培训项目——六西格玛。我觉得我们已经发现了能左右局势的工具，我相信通用电气的下一任CEO会是一个黑带学员，这是毫无疑问的。

批判性思维和基本技能，每个部门都要确保部门前20%的人，都接受过2年的黑带任务。我觉得三年后，在第三年到第六年间，每个有潜力的人都要接受黑带任务，这样我们就能建立起像马克·彼得·盖瑞·鲍威尔等人一样的批判性思维。如果他们没有达到黑带标准，就像在管理和审计部门

的培训一样，那就没有资格进公司。

8.失去最优秀的前20%的人才 是领导的失败

第八点，关于员工。你们的工作就是吸收全球最优秀的人才，你们是优势团队、最棒的团队、最受敬仰的团队的一部分。所以，每天的问题就是，我的手下是最棒的吗？我的团队是最棒的吗？

我们需要集结全球最棒的团队，我们有最好的口碑和资源去集结最棒的人才。贪图方便省事、随便雇人的那些人可是可耻的，我们只需要最好的人才，那是你作为领导人的义务。

你一定得热爱拥抱你最好的手下，并给他们金钱上的奖励，营造令人激动的、激励人心的工作氛围。

失去最优秀的前20%的人才 是领导的失败，留住最差的10%也是一种过错。为什么总需要继任者来做清理工作？因为我们人的本性不愿意面对它。但我要告诉你们，在人们年轻时就告诉他们自身的缺陷，那是你能为他们做的最大善事。比这个残酷的是，当他们的继任者来时，他们都已经50多岁了，你却告诉他们，他们的能力不够好。虚假的善良是世界上最蠢的事，也是世界上最残忍的事。

9.“随意度”翻倍后就是极大的竞争优势

第九点大家都明白，“随意（informal，意即非正式、非官僚化）”这一点的价值。把“随意度”翻倍后就是极大的竞争优势。我们相信彼此，我们不能忍受自大的行为或是自大的混蛋们。公司里的35万人每个人都彼此直呼其名，每个人都有话语权，那是个极大的优势。

我们这儿一定要保持住“随意”

这一点。如果你看到有人坐在办公室里摆出一副我是经理的自大模样，就把他赶走。这不是你想要的，你想要的是一个“随意”的公司。这里的每个人，不管头衔是什么，都能处理问题。大多数大公司都不具备这个竞争优势，千万不要丢掉它。

10.借鉴全球的创意

最后第十点——对我来说，是通用电气最了不起的一个特点——全球的学习型公司。我认为那是过去20年间最大的改革，我们知道我们可以互相学习，可以向其他公司学习，公司内部、外部、上上下下互相学习。世界的知识都是我们的，因为我们在不断地寻找。

很多年前丰田教会我们投资管理，摩托罗拉和安奈特让我们开始用六西格玛，去乐极和思科帮我们实现了数字化。每天我们起床后，必须要记得每天都要找到提高的办法，千万不要让老一套的“不是我们发明的”这种说法再出现。那是最严重的错误，大公司都有这个通病，而且想继续这毛病。

我们是有着多样化国际业务的学习型公司，这给了我们一个全球独特的商业实验室、一个创意工厂。这是个多好的机会，让我们学习、实验；这是个多好的地方，让我们借鉴全球的创意，每年都能达到新的高度。

演讲最后，他强调“这就是我要说的最重要的十点内容。我希望你们能把这些当作是以后管理这个伟大公司时的基本准则。从历史角度讲，它们没有价值。只有当它们能帮你们把这个公司带到新的高度时，它们才有价值。这些只是些积木块，它们需要被改造、改革。”