

Vevőink, részvényeseink és munkatársaink részére

A 2000. év emlékezetes év volt a GE

számára: Ebben az évben megdöntöttük

az üzleti rekordokat; ebben az évben

ajánlatot tettünk a Honeywell

üzletágainak megvételére és

integrálására; és ebben az évben kezdtük

meg az új vezetőség kialakítását.

- A bevételek 16%-os növekedéssel rekordmagasságot - 129,9 milliárd dollárt értek el.
- A nettó jövedelem 19%-os növekedéssel soha nem látott összegre - 12,7 milliárd dollárra rúgott, a GE 20 vezető üzletágából 15-ben a jövedelmek növekedése kétszámjegyű volt.
- Az egy részvényre jutó hozam 19%-kal nőtt.
- Az ügyleteinkből származó szabad pénzforgalom 1999-hez képest 31%-kal, 3,6 milliárd dollárral emelkedett, így 15,4 milliárd dolláros rekordot ért el.
- Az üzemi fedezet – ami az üzleti teljesítmény egyik legfontosabb fokmérője – közel 19%-ra nőtt, mindez egy olyan vállalatnál, amely 111 éven keresztül küzdött azért, hogy elérje a 10%-ot.

- Vállalatunk négy egymást követő évben több mint 100 vállalatot vásárolt fel évente, és egy bátor lépéssel ajánlatot tett a Honeywellre is, amelynek üzleti profilja pontosan illik üzletágainkhoz, pl. a repülőgépmotorok, az ipari rendszerek és a műanyag üzletágakhoz. A Honeywell részvényesei januárban jóváhagyták az egyesülést, a GE és a Honeywell pedig együttműködik a szabályozó intézményekkel abban, hogy az ügylet 2001-ben mihamarabb létrejöjjön.

Reméljük, hogy a Honeywelltől átvett üzletágak kétszámjegyűvé teszik az egy részvényre jutó hozamunkat, és két éven belül további egy-két százalékponttal kiegészítik a GE tiszta nyereségének növekedési ütemét.

- A GE 2000-ben folytatta részvény-visszavásárlási programját, 17%-kal növelte az osztalékot, és a részvényeket 3/1 arányban osztotta meg.
- Részvényeink ára ugyan 7%-kal csökkent, teljesítményben viszont felülmúlta az S&P 500 részvényindexet, amely 10%-kal gyengült. Ez nem az a fajta „túteljesítés”, mint amire az elmúlt években büszkéek voltunk - különösen miután a vállalat történetében a legjobb üzemi eredményeket könyvelhettük el. De így is, azok a részvényesek, akik a 2000. évet is beleszámítva öt éven át megtartották részvényeinket, évente átlagosan 34%-os teljes hozamban részesültek befektetésük után. Azok, akik egy évtizeden át voltak részvényesek, 29%-ot kaptak; két évtized alatt pedig az éves teljes hozam 23% volt.
- 2000-ben jelentős fejlődés történt a GE vezetésének további diverzifikációjában. A vállalat 3900 felső vezetőjének 26%-a jelenleg nőkből és a kisebbség képviselőiből áll, és a 2000. évi bevételeinkből több mint 30 milliárd dollárt a női vagy kisebbségi vállalati vezetők által vezetett üzleti tevékenységek hoztak.
- A GE továbbra is a világ legelismertebb vállalata - négy egymást követő évben nyerte el a *Fortune* magazin „Amerika legcsodálatraméltóbb társasága”, valamint harmadszor a *Financial Times* „A világ legtisztelretméltóbb társasága” címét.

Olyan évben írjuk mindezt, amikor teamünk átalakul, és szeretnénk ezt az alkalmat arra felhasználni, hogy elgondolkozzunk azon, mit is képvisel a GE napjainkban: mi teszi sikeressé, melyek azok az értékek és meggyőződések, amelyekre épül, és hogyan segítenek hozzá mindezek ahhoz, hogy még jobb napokat érijünk meg, hiszen biztosak vagyunk benne, hogy ezek még előttünk állnak.

Először és legfontosabbként azt emeljük ki, hogy a GE folyamatos növekedésben lévő vállalat, amely egyedül 2000-ben egy 18 milliárd dollár értékű, kétmilliárd dollár nyereségű, „vállalat”-tal növekedett. A vállalat 2000-ben nemcsak fennállásának legmagasabb jövedelmét könyvelhette el, de ez a rekord egyben történetének egyik legmagasabb növekedési ütemét is jelentette.

Másodszor: a vállalat egészére kiterjedő négy nagy kezdeményezés - globalizáció, szolgáltatások, „Six Sigma” minőség és digitalizáció – szigorú keresztülvitelével nemcsak azt változtattuk meg, ahol dolgozunk, és amit eladunk, de azt is, ahogyan dolgozunk, gondolkodunk és bánunk ügyfeleinkkel.

A **globalizáció** a főképpen az Egyesült Államokra alapuló céget olyan céggé alakította át, amely bevételeinek 40%-át ma már nem az Egyesült Államokban realizálja. Ami még ennél fontosabb: olyan vállalattá alakított át bennünket, amely nemcsak értékesítési vagy beszerzési céllal járja a világot, hanem szellemi tőke keresése céljából is: a világ legtehetségesebb embereit és legnagyobb ötleteit kutatja fel.

A **szolgáltatásokra** való koncentráció miatt egy olyan vállalatból, amely bevételeinek 85%-át 1980-ban még a termékértékesítésből szerezte, a GE olyan vállalat lett, amely bevételei 70%-át a szolgáltatások értékesítése képezi. Ezáltal kibővül piaci potenciálunk és az a képességünk, hogy értéket teremtsünk ügyfeleink számára.

A **Six Sigma** elv vállalatunk figyelmét a belső ügyekről a külvilágra irányította, megváltoztatta gondolkodásunkat és a leendő vezetőink képzési módját, valamint olyan irányba mozdított el bennünket, hogy valóban az ügyfélre koncentráló vállalat legyünk.

Ahogy azt már 1999-ben írt levelünkben is említettük, a **digitalizáció** az összes tevékenységünket átalakítja, a vállalat valamennyi szögletét energiával tölti fel, valamint gyorsabbá, karcsúbbá és hatékonyabbá tesz bennünket még akkor is, ha nagyobbak leszünk. 2000-ben mindez a számokban is kezdett megnyilvánulni, miután több mint 7 milliárd dollár értékű árut és szolgáltatást értékesítettünk a világhálón és több mint 6 milliárd dollár értékű üzletet bonyolítottunk online aukciókon. A digitalizáció érdekében tett erőfeszítések révén a vállalat egészében több mint 1,5 milliárd dollárral javítja üzemi nyereségét 2001-ben.

A kezdeményezések kritikus szerepet játszanak a változás

alatt álló GE cégnél, de a GE életében a legjelentősebb változás mégis azt volt, hogy „tanuló” céggé vált. Manapság nem a termelés vagy a szolgáltatások jelentik cégünk valódi „alapképességét”, hanem az, hogy a világ legjobb embereit szerezzük meg és neveljük ki, és felébresszük bennük azt a mérhetetlen vágyat, hogy tanuljanak, fejlődjenek, és napról napra jobban tegyék a dolgukat. Ezeknek az embereknek a felkutatásával, feladat elé állításával és jutalmazásával, a számukra szükséges valamennyi erőforrás biztosításával, felszabadítva őket, - egyszerűen azzal, hogy kitérünk az útból - azt tapasztaljuk, hogy évről évre jobba válik cégünk segítségével.

Cégünk agilisabb, mint sok kis cég, amelynek mérete töredéke a miénknek. Cégünk lendületes, itt az emberek szabadon álmódhatnak, ösztönzést kapnak a cselekvésre és a kockázatvállalásra. Abban a közegben, ahol az emberek nap mint nap így tesznek, a „nagy” szó soha nem lassúságot jelent.

Ennyit az emberekről - a „puha anyagról”. A fenti teljesítményadatok alapját azonban értékek és a viselkedés jelenti, ezek biztosítják azt a bázist, amelyre jövőnket fel fogjuk építeni.

Levelünk többi részében ezeket a maradandó értékeket és ezt a meggyőződést taglaljuk, mivel ez a szíve és lelke mindannak, amit teszünk és amit képviselünk, aminek az útján haladunk, és – ami a legfontosabb - amerre haladunk.

Elkötelezettség

Ez a legelső és legfontosabb értékünk. Az integritás mindig azt jelenti, hogy betartjuk a törvények tartalmát és szellemét. De nemcsak a törvényekről van szó; hiszen ez a veleje minden meglévő kapcsolatunknak.

A vállalaton belül az elkötelezettség képviseli azt a bizalmat, amely annyira lényeges az értékeinket működtető emberi kapcsolatokban. Ezzel a bizalommal a munkatársak kockázatokat tudnak vállalni, és hisznek nekünk, amikor azt mondjuk, hogy a „tévedés” még nem csorbítja a karriert. A bizalommal munkatársaink magasabbra tehetik a mércét a célteljesítmény meghatározásánál, és hisznek nekünk, amikor azt ígérjük, hogy nem büntetendő cselekmény, ha nem érik el a kívánt célt. Az elkötelezettség és a bizalom az általunk oly nagyra tartott közvetlenség lényege. Nincs szükség tanúkra a megbeszéléseknél, sem arra, hogy „mindent írásba foglaljunk”. Nincs semmi effélére szükség - a szavunk is elég.

A szakszervezetekkel és a hatóságokkal szembeni külső ügyleteink során nyomatékosan, konstruktív módon képviseljük álláspontunkat, akár egyetértünk bizonyos kérdésekkel akár vitatjuk azokat, mindig tudjuk, hogy elkötelezettségünkhöz soha nem férhet kétség.

Ez az átmeneti időszak a változás jegyében telik, és néhány értékünk módosul annak megfelelően, mit hoz a jövő. Egy



A GE vállalati vezetőségének tagjai: John F. Welch, Jr. az igazgatótanács elnöke és vezérigazgató (jobbra, ül), Jeffrey R. Immelt elnök és leendő elnök (balra, ül), valamint Dennis D. Dammerman (jobbra, áll) és Robert C. Wright (balra, áll) az igazgatótanács elnökhelyettesei és vezető tisztségviselői.

Olyan évben írjuk mindezt, amikor teamünk átalakul, és szeretnénk ezt az alkalmat arra felhasználni, hogy elgondolkozzunk azon, mit is képvisel a GE napjainkban: mi teszi sikeressé, melyek azok az értékek és meggyőződések, amelyekre épül, és hogyan segítenek hozzá mindezek ahhoz, hogy még jobb napokat érijünk meg, hiszen biztosak vagyunk benne, hogy ezek még előttünk állnak.

azonban soha nem fog változni: az elkötelezettségünk, amely – azon túl, hogy mindent a megfelelő módon teszünk – azt is jelenti, hogy mindig megfelelően cselekszünk.

A változás szeretete

Sokáig azt hittük, hogy ha a változás üteme egy intézményen belül lelassul a külső változás üteméhez képest, itt a vég. A kérdés csak az, hogy mikor.

Megtanulni szeretni a változást természetellenes cselekedet egy százéves intézmény életében, pedig manapság vállalatunk pontosan ezt teszi: minden változásra úgy tekint, mint az izgalom forrására, mint egy lehetőségre, és nem mint fenyegetésre vagy válságra. Mi sem vagyunk jobb próféták, mint bárki más, és nehezen jósoljuk meg a változás pontos lefolyását. De nem is kell ezt megjósolni. Csupán csak gyorsan kell reagálnunk rájuk! Reakcióink a 90-es évek során Európában, Mexikóban, Japánban és Ázsia többi részén felmerült hirtelen változásokra gazdagon megjutalmazott merész lépések voltak – mint ahogyan az volt a digitalizációba való fejesugrásunk is, és legutóbb az a döntésünk, hogy megvásároljuk a Honeywellt. Minden nap arra törekszünk, hogy a szervezetben mindig mindenki izgalmas, életteli jelenségnek lássa a változást, amelyet mindenki szeret, mivel ez adja növekedésünk oxigénjét.

Az ügyfél, vevő

A bürokrata szervezetek előszeretettel összpontosítanak a belső ügyekre. Ez nem azt jelenti, hogy nem szeretik az ügyfeleket; egyszerűen nem találják olyan érdekesnek őket, mint magukat. Napjaink vállalata minden tőle telhetőt megtesz azért, hogy az ügyfelek felé forduljon, oly módon, hogy a „Six Sigma” segítségével azok igényeire koncentrál.

Ennek a koncentrációnak a kulcsa az a „távolság”, amellyel az mérhető, hogy a működési megbízhatóság mennyire felel meg az ügyfél igényeinek. Ez azt az ügyfél által kért szállítási dátum körüli időszakot jelenti, amelyen belül sor kerül a szállításra. A nagy távolság a kívánt határidő betartásának hiányára utal; a kis távolság a képesség meglétét jelzi; de a célkitűzés mindig a nulla távolság.

A távolság mérése azzal a nappal kezdődik, amikor az ügyfél a terméket szeretné. A rendelés felvételekor ezt az időpontot mindenkivel tudatjuk, kezdve attól a munkatárstól, aki az ötvényeket, áramköri kártyákat vagy egyéb alkatrészeket a folyamat során a szállítótól megkapja, az egész folyamat során addig a szerviz munkatársig, aki az ügyfél mellett fog állni a termék első beindításánál. A mérésben részt vesz minden egyes ügyfélnek szállított minden egyes szállítmány, méghozzá úgy, hogy mindenki látja. A folyamatban résztvevő valamennyi személy tudja, hogy minden egyes tétellel befolyásolja ennek a

távolságnak a vállalati szinten történő mérését.

A cél a határidő előtti és a késői szállítás közötti távolság szűkítése, hogy az minél jobban közelítsen a középponthoz, azaz az ügyfél által kívánt konkrét naphoz. A műanyag részleg a határidő intervallumát 50 napról 5 napra; a repülőgépmotor-részleg 80-ról 5 napra; a jelzőlog-biztosító 54-ről 1 napra csökkentette.

A GE a múlt évben több, mint 2000 „Six Sigma” projektet fejezett be „az ügyfélnél, az ügyfél számára”. Ennek során igénybe vettük a GE erőforrásait, és a „Six Sigma” követelmények alapulvételével ügyfeleink legmagasabb igényeinek megfelelően alkalmaztuk azokat. A hangsúly teljes egészében az ügyfelekkel kapcsolatos műveletekre helyeződött. Jelentős eredményeket értünk el: a mozdonyok megbízhatósága javult, az orvosi CT-vizsgálatok várakozási ideje csökkent, és a légitársaságok tevékenysége is javult. Ez nem azt jelenti, hogy mindenre tudjuk a választ, de teljes mértékben azon vagyunk, hogy megtaláljuk azokat; és elkötelezett célunk, hogy minden kezdeményezésünket az ügyfelek javára fordítsuk. Hosszú távon úgy véljük, hogy mindez megkülönbözteti a GE-t az ügyfél szemében.

A méret kezelése

A nagyvállalatok egyik legnagyobb hibája, hogy kényszerrel éreznek méretük „kezelésére”. Imponáló számukra, hogy milyen nagyok, és ugyanakkor idegesek attól, hogy kordában kell tartaniuk a méretüket, hogy át kell tudniuk fogni azt. Ez gyakran oda vezet, hogy több szint, bonyolult szerkezet és bürokrácia jön létre – ami azután gyakran nyomasztja és frusztrálja az embereket.

Mi a méretet másképp látjuk. Tudatában vagyunk a benne rejlő korlátoknak - többek között a sebesség és a kommunikáció áttekinthetősége szempontjából - és nap mint nap megküzdünk azért, hogy egy kis vállalat gyorsaságát és szellemiségét érhük el. Ugyanakkor méltányoljuk azt is, amit a hatalmas méret kínál: azt a képességet, hogy nagy dolgokba fogjunk, nagy kockázatot vállaljunk és technikai szinten korlátlan lehetőségeink legyenek, hogy a jövőben éljünk. A méret lehetővé teszi a számunkra, hogy több százmillió dollárt fektessünk olyan hatalmas ambiciózus programokba, mint a GE90, a világ legnagyobb tolóerejű sugárhajtóműve, és a „H” turbina, a világ leghatékonyabb turbinagenerátora. Méretünk lehetővé teszi, hogy minden évben legalább egy új terméket vezessünk be minden szegmensben az orvosi diagnosztika területén, vagy százmillióss összegeket költsünk új műanyagipari kapacitásokra, vagy egy-egy hanyatló időszakban továbbra is befektessünk üzletágakba, vagy évről évre száznál is több vállalatfelvásárlást engedhessünk meg magunknak.

...a méretünk – nemhogy nem gátol bennünket az innovatív üzleti magatartásban, ami a stereotíp következménye lehetne a nagyságnak, hanem éppen ellenkezőleg, lehetővé teszi a megújulást elősegítő döntések meghozatalát. Ugyan nem állunk kapcsolatban mindenkivel, de méretünknek köszönhetően, ha néhányszor hibázunk is, nem szalasztunk el lehetőségeket.

Méretünk lehetővé teszi, hogy mindezt annak tudatában tegyük, hogy nem kell tökéletesnek lennünk, hogy több kockázatot vállalhatunk, pontosan tudva, hogy nem minden fog sikerülni. Ez azért van, mert méretünk - a hagyományos sztereotípiát a feje tetejére állítva - nem hogy gátolná az újításokat, hanem egyenesen lehetővé teszi számunkra, hogy több és nagyobb vállalkozásba kezdjünk. Ugyan nem állunk kapcsolatban mindenkivel, de méretünknek köszönhetően, ha néhányszor hibázunk is, nem szalasztunk el lehetőségeket.

A bürokrácia felszámolása

Vállalatunknál a bürokrácia szó elutasítást vált ki, és soha egy pillanatra sem tévőzünk azt a szörnyű szót használni ezzel kapcsolatban, hogy „gyűlölet”. A bürokratákat nevetségessé kell tenni, és ki kell adni az útjukat. A szervezeti szinteken és a funkcionális falak mögött osztódással szaporodnak - ami azt jelenti, hogy minden nap csatát kell vívni ennek a szerkezetnek a felszámolásáért és a szervezet nyitott, szellős és szabad légkörének megőrzéséért. Az embereknek akár paranoiásan is ébereknek kell lenniük, még a GE esetében is, ahol a bürokráciát nagyjából kiirtottuk, mivel a bürokrácia vonzása az emberi természet része, nehéz ellenállni neki, és egy szempillantás alatt újra visszatérhet. A bürokrácia frusztrálja az embereket, torzíja értékrendjüket, behatárolja álmaikat és az egész céget befelé fordítja.

A digitalizált világban a vállalatok belső működése a világ szeme előtt fog zajlani, és a bürokráciát mindenki annak fogja tekinteni, ami: lassúnak, öncélúnak, érzéketlennek az ügyféllel szemben - sőt, ostobának.

Önbizalom, egyszerűség és sebesség

Az egyikből következik a másik. Az önbizalom a vezetőknél nélkülözhetetlen tulajdonsága. Az önbizalom eredhet a családi életből, a sportból, az iskolai sikerekből, vagy megszerezhető akkor, ha alkalom kínálkozik a vezetésre, üzleti kockázatvállalásra, erőpróbára és a győzelemre. Minden vezető kötelessége, hogy olyan üzleti kihívások elé állítson mindenkit, amelyek lehetőségeket biztosítanak a személyes önbizalom fejlesztésére. Nap mint nap azt látjuk, hogy az emberek életét - és nem csak üzleti életét - teljesen átalakítja az önbizalom, amelyet a nagy kihívásoknak való sikeres megfelelés erősít.

Az önbizalom ugyanis lehetővé teszi az egyén számára, hogy egyszerűen és világosan, üzleti zsargonok, fontoskodó táblázatok, tekervényes emlékeztetők és a kérdés áttekinthetetlen tálalása nélkül, azaz olyan módszerek nélkül tárgyaljanak, amelyeket a bizonytalan vezetők használnak, hogy leplezzék önbizalmuk hiányát. Azok a vezetők, akik híján vannak

az önbizalomnak, intelligenciájukat arra használják, hogy a dolgokat még bonyolultabbá tegyék. Az önbizalommal rendelkező emberek az intelligenciát arra használják, hogy a dolgokat leegyszerűsítsék.

Az egyszerűség egyértelművé teszi a kommunikációt és növeli annak az esélyét, hogy a vállalatnál mindenki ugyanazt az üzenetet kapja. Az egyértelmű, egyszerű üzenetek energiával töltik fel az embereket, és tetterre készítik őket; így az egyszerűség gyorsasághoz vezet, ami egyike az üzleti sikerekhez vezető legfontosabb utaknak.

Vezetés

Vezetőink felvételekor évek óta a négy „E” elvét alkalmazzuk. Elsőként a „személyes energiát”: ami a változások örült ütemével való megbirkózást segíti elő. A második az a képesség, amivel olyan szervezeti környezetet tudnak létrehozni, ami tetterre buzdítja, mivel „energiával tölti el” a szervezet tagjait. A harmadik az „erő”: az az önbizalom, hogy a vezető „igen”-nel és „nem”-mel, és minél kevesebb „talán”-nal hozzon meg kemény döntéseket is. Végül „el is tudja a végezni” a munkát: a GE régi jó hagyománya, hogy a döntéseket végrehajtjuk, és soha nem okozunk csalódást.

Most pedig szóljunk arról a négy „típus”-ról, amelyekbe a meglévő vezetőket soroljuk, amikor értékeljük őket, és eldöntjük, hogyan bánjunk velük. I. típus: osztozik értékeinkben; eléri a teljesítmény-mutatókat – számukra a határ a csillagos ég! II. típus: nem osztozik értékeinkben; alatta marad a teljesítmény-mutatóknak – nekik ki kell a rendszerünkből kerülniük. III. típus: osztozik értékeinkben; nem éri el a teljesítmény-mutatókat – ők általában kapnak még egy vagy két lehetőséget.

A fenti három közül egyik sem jelent kemény kihívást, a negyedik típus viszont a legnehezebb közülük: az a vezető, aki nem osztozik értékeinkben, viszont jól teljesít; a „gyerünk” vezető, a kalapács, aki a dolgozók veritékével kaparja ki magának a gesztenyét, ezalatt pedig gyakran „felfelé dörgölőzik, lefelé rúg”. Ettől a típustól a legnehezebb megválni, mivel a vállalatok mindig teljesíteni akarnak – ez a vérükben van – és elengedni egy olyan valakit, aki mégiscsak teljesíti a feladatát természetellenes dolog. A IV. típusba tartozó vezetőktől azonban mégis meg kell szabadulnunk, mert önmagukban is képesek lerombolni a nyílt, közvetlen, bizalmon alapuló vállalati légkört, amelyet most és a jövőben is el kell érünk.

Nagy ugrást tettünk előre, amikor elkezdtük a IV. típusba tartozó vezetőket eltávolítani, és egyértelművé tettük az egész vállalat számára, miért kértük fel őket a távozásra - nem a szokásos „személyi okok” miatt, vagy azért, mert az illető „pályát kíván módosítani”, hanem azért, mert nem osztoztak értékeinkben. Amíg a vállalat bátorságot nem gyűjt ennek

megtételéhez, az emberek sohasem bízhatnak teljesen abban, hogy ezek a „puha” értékek tényleg léteznek. Kétségtelenül maradt még néhány IV. típus, ezeket pedig meg kell találni. El kell hagyniuk a vállalatot, mivel magatartásuk aláássa azt a bizalmat, amelyet több mint 300 000 ember helyezett a vezetésbe.

Képzés

A GE mindig nagyon fejlett vezetőképzési programmal rendelkezett. Fantasztikusan jó pályakezdési programjaink is vannak a pénzügyi-gazdálkodási, műszaki, gyártási, könyvvizsgálási területen dolgozó és egyéb munkatársaink számára. A sokrétűség miatt azonban soha nem rendelkezünk olyan általános, valóban pályakezdők részére szóló kiterjedt programmal, amely mindenféle funkcióra képez vezetőket. Összesen nagy, egész vállalatra kiterjedő kezdeményezésünk a várt előnyökön túl további haszonnal is járt, és ez alól a „Six Sigma” sem volt kivétel. Egyéb előnyei mellett ez lett a vezetőket nyelve. Okkal tehető fel, hogy a vállalat következő, évtizedekkel későbbi elnök-vezérigazgatója, talán „Six Sigma” feketeöves vagy fekete mesteröves munkatársként most is valahol itt dolgozik a GE-nél, vagy közel áll ahhoz, hogy két-három évre szóló feketeöves megbízatást ajánljanak fel a számára, ahogy ez a legjobban teljesítő 20%-ba tartozó pályakezdők (3-5 éve a cégnél dolgozók) esetében történik. A feketeöves megbízatás általános jellege – szigorú eljárási fegyelmű és következetes ügyfélközpontúsága mellett – a „Six Sigma”-t tökéletes képzéssé teszi a GE 21. századi vezetőinek fejlesztésére..

Munkatársak

Technológiai fejlettségünk, nagy üzleteink, hatáskörünk és erőforrásaink nem elegendőek ahhoz, hogy a világon a legjobbak legyünk, ha nem rendelkezünk mindig a legjobb emberekkel - olyan emberekkel, akik folyamatosan törekszenek arra, hogy egyre jobbak legyenek. Ehhez szigorú fegyelmű van szükség a vállalat minden munkatársának értékelése során, s teljes elfogulatlanságra a velük való bánásmódban.

Dolgozóinkat minden értékelési és jutalmazási rendszerben három kategóriába soroljuk: a felső 20%, a magas teljesítményt nyújtó középső 70% és az alsó 10%.

A felső 20%-ot szeretni, fejleszteni és jutalmazni kell lélekben és anyagilag egyaránt, mert ők azok, akik megteremtik a csodát. Ezek közül egynek az elvesztését is vezetői bűnnek, igazi kudarcnak kell tekinteni.

A felső 20% és a középső 70% nem örökérvényű címke. A dolgozók állandóan mozognak a fenti kategóriák között. Az alsó 10% azonban tapasztalataink szerint hajlamos arra, hogy ott is maradjon. Annak a vállalatnak, amely a jövőjét az embereire

teszi fel, el kell távolítania ezt a leggyengébb 10%-ot, és minden évben újra meg kell szabadulnia az ilyenektől - egyre magasabbra emelve a léceket, és egyre javítva a vezetők minőségét.

Ha nem szabadulunk meg az alsó 10%-tól még pályafutásuk kezdetén, az nemcsak a vezetők számára jelent kudarcot, de hamis szívességet is teszünk (ami a kegyetlenség egyik formája), mert elkerülhetetlen, hogy ha új vezető kerül az üzletbe, az azonnal eltávolítja ezt az alsó 10%-ot, partra vetett halként hagyja vergődni őket, néha pályafutásuk közepén, arra kényszerítve őket, hogy valahol máshol kezdjenek új életet. A legjobb dolog, ami a szerény teljesítményt nyújtókkal történhet, hogy még pályafutásuk elején elbocsátják őket, nem pedig az, hogy a helyükön hagyják őket jól befeszkelődve egy állásba, amelyből később úgyszólván elkerülhetetlenül távoznuk kell. A GE vezetőinek nemcsak azt kell megérteniük, hogy a felső 20%-ot bátorítani, ösztönözni és jutalmazni kell, és nemcsak arról kell meggyőződniük, hogy a jó teljesítményt nyújtó 70% mindig megkapja a megfelelő energiát a továbbfejlődéshez, hanem elhatározásra kell jutniuk abban is, hogy - mindig humánusan - minden évben megszabaduljanak az alsó 10%-tól. Valójában így kell a rátermettség alapján való foglalkoztatást kialakítani és továbbfejleszteni.

Közvetlenség

A legtöbb nagyvállalatnál a közvetlenséget általában nem tekintik különösen fontos kulturális szempontnak, nálunk azonban az. A közvetlenség többet jelent annál, hogy mindenki a keresztneven szólítja a másikat; nemcsak azt jelenti, hogy a vezetők nem parádézhatnak öltönyben végig a gyáron, nincsenek fenntartott parkolóhelyeik, vagy hiányoznak a rang és státusz egyéb díszes kellékei. Ennél többről van szó. A GE légrétege olyan, hogy bárki véleményét nyilváníthat, elmondhatja az ötletét, meghallgatásra talál és értékeli azt, függetlenül attól, hogy a szereplők a ranglétra melyik fokán állnak. A vezetőknek napjainkban egyformán fesztelennék kell lenniük akkor, amikor telefonon eladásról tárgyalnak, vagy amikor az igazgatósági szobában ülnek - a közvetlenség a vállalat mindennapi filozófiája és a kultúrájának jellemzője.

A GE vezetőinek régi meggyőződése, hogy az egyes üzletágaknak a piacukon mindig az első vagy a második helyen kell állniuk, vagy oda kell majd kerülniük. Évekig a fenti elv alapján vezettük a vállalatot, és élveztük azt a sikert, amely az idők folyamán ennek megvalósításából származott. Az alattomos bürokrácia azonban ismét felütötte fejét az első vagy második hely meghatározása során, és lassan oda vezetett, hogy a vezetőségi csoportok egyre szűkebb területre korlátozták a piac

Ezért értékes a GE-ben tapasztalható közvetlen léggör - ez a léggör állandó ötletkeresésre ösztönöz, az ötleteket pedig érdemei, és nem az értelmi szerző rangja alapján értékeli, - ebben a léggörben minden elme részt vesz a játékban.

meghatározást annak biztosítása érdekében, hogy üzleti tevékenységük az első vagy második piaci helyet foglalhassa el.

Egy középszintű vállalati vezetőképzésen résztvevő osztály 1995 tavaszán vállalta, hogy félelmét legyőzve minden szépités nélkül tudomásunkra hozza: dédelgetett vezetői elképzelésünk már értelmetlenné vált. Elmondták, hogy lehetőségeket szalasztottunk el, és behatároltuk növekedési horizontunkat a „piac” fogalmi meghatározásának összeszűkítésével annak a követelménynek a kielégítése érdekében, hogy az első vagy a második helyen álljunk.

Ez a vélemény sokkolt bennünket, mi pedig sokkoltuk a rendszert. Az ugyanazon év júliusában végzett hároméves terv-felülvizsgálat során megkértük a vezetőket, hogy annak alapján határozzák meg piacaikat, hogy üzletágaik részesedése 10%-os vagy annál kevesebb-e. Az egyre inkább behatárolt piaci lehetőségek helyett - amely az első vagy második hely meghatározásából származott, és amely korábban jó szolgálatot tett a számunkra - figyelmünket azokra a hatalmas lehetőségekre fordítottuk, amelyek nyitva álltak termékeink és szolgáltatásaink előtt. Ez az egyszerű, de nagyon jelentős változás, ez a pofon, valamint az, hogy hajlandóak voltunk mindezt „jobb ötlet”-nek tekinteni, nagyban hozzájárult ahhoz, hogy a 90-es évek második felében jövedelmünk növekedési üteme kétszámjegyűvé váljon.

Ezért értékes a GE-ben tapasztalható közvetlen léggör - ez a léggör állandó ötletkeresésre ösztönöz, az ötleteket pedig érdemei, és nem az értelmi szerző rangja alapján értékeli, - ebben a léggörben minden elme részt vesz a játékban.

Az általunk leírt értékek és magatartás eredménye és csúcspontja az egész világon tanuló GE. Manapság az egész világ esze és legjobb ötletei a miénk, mivel „nem ismerünk határokat”. Nemcsak fogékonyak vagyunk ezekre az ötletekre, de időt áldozunk arra, hogy felkutassuk őket. Évekkel ezelőtt a Toyota megtanította nekünk az aktívkezelést. A Wal★Mart megismertetett bennünket a gyors piaci hírszerzéssel. Az AlliedSignal és a Motorola indította el velünk a rendkívül jelentős „Six Sigma” kezdeményezést. Legutóbb a Trilogy, a Cisco és az Oracle segítette elkezdeni a GE digitalizációját.

Cégünknel a jutalmazott magatartás nem az, ha valaki egy ötlet kizárólagos szerzőjeként ki akar emelkedni a többiek közül, hanem az, ha az ötletet továbbfejleszti, szívesen megosztja minden üzletággal és az egész vállalattal, azzal a szándékkal és eredménnyel, hogy a GE mindenhol magasra emelje a léceket.

Az innovációt, amely az üzleti tevékenységünkben résztvevők mindegyikét - a repülőgépmotoroktól kezdve az orvosi rendszerekig - az iparág vezetői között tartja, felgyorsítja, hogy a technológia számtalan csatornán keresztül áramlik gyorsan ide-oda a vállalaton belül: pl. a fémgyártás a repülőgépmotoroktól az erősáramú technikáig; a digitalizáció az

orvosi rendszerektől kezdve az ipari rendszereken keresztül a tőkeszolgáltatásokig; a "távolság" terén elért siker a műanyagtól kezdve a jelzáló-biztosításon keresztül minden egyéb üzletágig.

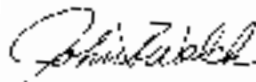
A GE-ben kialakult, a **levelünket követő** oldalakon illusztrált működési rendszer nem revíziók, költségvetési gyakorlatok, jelentések, valamint öncélú képesség-fitogtatások bürokratikus sorozata, hanem tanulási céllal, valamint azzal a céllal megtartott összejövetelek sorozata, hogy a vállalattól és a világból származó legjobb ötleteket és eljárásokat megosszuk.

Ha megértjük, hogyan táplálja a tanuló kultúra, az új ötletek iránti kielégíthetetlen szomj ezt a működési rendszert, és hogy a rendszernek tulajdonképpen ez a központi célja, magyarázatot kapunk arra, hogyan tudnak olyan teljesen különböző üzletágak, mint a műanyag, a repülőgépmotor vagy az NBC gyorsabban növekedni és jobb teljesítményt nyújtani ennek a rendszernek a részeként, mint anélkül. Ez a GE motorja. Ebből áll a tanuló kultúra. Ezt a működési rendszert nehéz papíron vagy táblázat formájában bemutatni, de egészen érthetővé válik, ha megfigyeljük azoknak az ötleteknek a kibontakozását és megosztását, amelyek - egy napirend olvasatában - csak egy újabb unalmas üzleti tárgyalássorozat központi témájának tűnhetnek.

A tanulás és az ötletek megosztásának szenvedélye képezi alapját annak a töretlen optimizmusnak, amellyel a jövőre tekintünk, és annak a meggyőződésnek, hogy legjobb napjaink még előttünk állnak.

Vállalatunk jövőjének alapját azok a dédelgetett értékek képezik, amelyek ma is hajtanak minket: kölcsönös bizalom és véget nem érő, mérhetetlen, határtalan szomj a világ legjobb ötletei és legkitűnőbb képességekkel rendelkező emberei iránt. A jövő GE vállalata azonban gyorsabb és bátrabb lesz, olyan vállalat, amelynek tetteihez képest vállalatunk mai tevékenysége lassúnak és kísérletezőnek tűnik majd, egy olyan vállalat, amelynek minden dolgozója tudatában van annak, hogy a sikerünk elválaszthatatlan ügyfeleink sikerétől.


A GE olyan vállalattá válik, amely - amint ma is - mindig hálás lesz a munkatársak és a vezetők folyamatos támogatásáért.




az igazgatótanács
elnök és vezérigazgató



elnök és leendő igazgatótanácsi elnök



az igazgatótanács elnökhelyettese
és vezető tisztségviselő



az igazgatótanács elnökhelyettese
és vezető tisztségviselő