

## Нашим клиентам, акционерам и сотрудникам

**2000 год стал еще одной вехой в истории General Electric: годом рекордных результатов деятельности компании; годом, когда было принято решение приобрести компанию Honeywell и интегрировать ее в существующую корпоративную структуру; годом передачи рычагов управления компанией новой команде руководителей.**

- Доходы компании возросли на 16%, до рекордной отметки 129,9 млрд. долл.
- Чистая прибыль увеличилась на 19%, достигнув рекордного уровня 12,7 млрд. долл., причем рост прибыли в 15 из 20 подразделений выражался двузначными цифрами.
- Прибыль на акцию возросла на 19%.
- Объем денежных поступлений от производственной деятельности достиг рекордного уровня - 15,4 млрд. долл., превысив показатель 1999 г. на 31% или на 3,6 млрд. долл.
- Норма прибыли от основной деятельности – один из ключевых индикаторов коммерческого успеха – за год достигла почти 19%; компании потребовалось 111 лет, чтобы достичь 10-процентного рубежа этого показателя.
- Компания, совершающая более 100 приобретений ежегодно уже четвертый год подряд, приняла оперативное решение по приобретению компании Honeywell, сфера деятельности которой идеально дополняет деятельность таких подразделений General Electric, как “Авиационные двигатели”, “Промышленные системы” и “Пластмассы”. Акционеры Honeywell одобрили предложение о слиянии General Electric и Honeywell, и теперь обе компании работают с государственными контролирующими органами над скорейшим завершением этого процесса в 2001 году. Мы исходим из того, что приобретаемая нами компания Honeywell обеспечит двузначный рост прибыли на акцию, а через два года - дополнительный рост чистой прибыли на один-два процента.
- В 2000 году General Electric продолжила реализацию программы по выкупу собственных акций, увеличила дивиденды на 17% и произвела дробление акций в отношении 3 к 1.
- В то время как падение индекса S&P 500 составило 10%, рыночная стоимость акций нашей компании не подверглась такому сильному снижению и составила 7%. Этот показатель не относится к разряду тех достижений, о которых мы с гордостью сообщали в последние годы, особенно тогда, когда заявляли о наивысших результатах деятельности в нашей корпоративной истории. Тем не менее наши акционеры, владеющие акциями компании в течение последних пяти лет, включая 2000 год, получили среднегодовой доход в размере 34%. Доходность инвестиций тех, кто владел нашими акциями в течение десяти лет, составила 29% годовых, а те акционеры, кто приобрел их более двух десятилетий назад, получили 23% годовых.
- В 2000 году был достигнут существенный прогресс в дальнейшем формировании руководящего состава General Electric. Теперь 26% из 3900 руководителей компании составляют женщины и представители этнических меньшинств. Они возглавляют подразделения, на долю которых приходится свыше 30 млрд. долл. в совокупном доходе компании за 2000 год.
- General Electric продолжает оставаться наиболее титулованной компанией в мире. Четвертый год подряд журнал *Fortune* присваивает ей звание “компании, вызывающей наибольшее восхищение в США”, а газета *Financial Times* третий год подряд удостоивает ее почетного титула “самой уважаемой компании в мире”.

**М**ы обращаемся к вам с этим письмом в период, когда в компании происходит передача руководящих функций новой команде. Нам хотелось бы воспользоваться представившейся возможностью, чтобы поразмышлять о том, что такое General Electric сегодня: почему она работает именно так, а не иначе, о ценностях и принципах, на которых она построена, о том, как с их помощью мы прокладываем себе путь к новым достижениям, которые, мы уверены, у нас еще впереди.

Во-первых, и это самое главное, General Electric продолжает оставаться быстрорастущей компанией. Только в 2000 году рост доходов General Electric составил 18 млрд. долл., а прибыль, обеспеченная ее многофункциональными подразделениями, возросла на 2 млрд. долл. В 2000 году General Electric добилась не только наивысшего уровня доходов, но и их максимального роста за всю историю компании.

Во-вторых, благодаря неукоснительному выполнению четырех широкомасштабных корпоративных программ, таких как “Глобализация”, “Расширение сферы услуг”, “Шесть Сигма” и “Использование цифровых технологий во всех аспектах бизнеса”, изменился не только спектр производимых и реализуемых нами товаров и услуг. Изменились сам подход к работе, наш образ мыслей и отношение к интересам заказчиков, которые для нас так же важны, как свои собственные.

Программа **“Глобализация”** трансформировала работу General Electric со штаб-квартирой в США в глобальную корпорацию, которая теперь получает сорок процентов своих доходов за пределами Соединенных Штатов. Но еще важнее то, что реализация этой программы превратила General Electric в компанию, которая по всему миру ведет поиски не только рынков сбыта или источников сырья, но и интеллектуального капитала - самых талантливых специалистов и новаторских идей.

Реализация программы **“Расширение сферы услуг”** способствовала тому, что General Electric, получавшая в 1980 году 85% своих доходов от продажи продукции, на сегодняшний день является компанией, 70% доходов которой приходится на предоставление услуг. Это позволило расширить наш рыночный потенциал и возможности приносить еще большую пользу нашим клиентам.

Программа повышения качества **“Шесть Сигма”** переключила внимание компании с внутренних процессов на внешние, изменила направление нашего мышления и методы подготовки будущих руководителей компании, а также способствовала тому, что мы стали компанией, всецело ориентированной на потребности наших клиентов.

Как было сказано в нашем послании в 1999 году, работа по программе **“Использование цифровых технологий во всех аспектах бизнеса”** кардинально изменила нашу деятельность, придала нам дополнительную энергию и проникла во все без

исключения уголки компании. Именно благодаря этому, продолжая расти, мы не снизили, а наоборот, увеличили темпы работы, повысили нашу сплоченность и стали еще находчивее. В 2000 году сказанные слова начали воплощаться в финансовых результатах. Так, мы получили более 7 млрд. долл. от продажи продукции и услуг через Интернет и более 6 млрд. долл. в результате аукционов, проводимых в режиме “онлайн”. Наши достижения в программе “Использование цифровых технологий во всех аспектах бизнеса” в рамках компании позволят получить в 2001 году более 1,5 млрд. долл. дополнительной прибыли от основной деятельности компании.

Корпоративные программы играют важную роль во всех изменениях, которые происходят в General Electric. Но наиболее значительным изменением стало ее превращение в **“компанию, стремящуюся к знаниям”**. Наше истинное и главное “мастерство” заключается на сегодняшний день не в производстве продукции или предоставлении услуг, а в поиске и воспитании талантливых специалистов, работающих в подразделениях компании по всему миру, а также в развитии у них неукротимой тяги к новым знаниям и каждодневному самосовершенствованию во благо компании. Находя таких людей и испытывая их в деле, должным образом их поощряя и разрушая бюрократические барьеры внутри компании, предоставляя им все необходимые ресурсы и максимальную свободу действий, мы видим, как наша компания становится с каждым годом все лучше и лучше.

Даже по сравнению с компаниями, намного уступающими нам по размеру, General Electric значительно энергичнее и легче на подъем. В корпорации реально существует духовная свобода, а работающие в ней люди не ограничены в своих замыслах и новых, порой рискованных начинаниях. В компании, где поведение людей ежедневно определяется принципами столь высокой корпоративной культуры, понятия “большой” и “медлительный” применительно к размеру компании никогда не станут синонимами.

Все, о чем мы говорим, касается людей или, как говорят, “тонкой материи”. Но в General Electric именно она составляет канву прочного полотна, сотканного из высоких показателей и внушительных цифр, которые сплетаются между собой в прочные путеводные нити, ведущие нас в будущее.

Далее мы расскажем вам о тех незыблемых ценностях и принципах, которые являются душой и сердцем всего, что мы делаем и во что мы верим, а также о самом важном - нашем будущем.

### **Принципы деловой этики General Electric**

Корпоративная честь компании занимает первостепенное и самое значительное место в системе наших корпоративных ценностей. Для нас защита принципов деловой этики – это не только соблюдение духа и буквы закона. Это еще и основополагающий принцип, лежащий в основе всех взаимоотношений компании, как внутренних, так и внешних.



*Председатель Совета Директоров и Исполнительный Директор Джон Ф. Уэлч (сидит справа), Президент и Избранный Председатель Совета Директоров Джеффри Иммельт (сидит слева), Зам. Председателя Совета Директоров и Вице-президент Деннис Даммерман (стоит справа), Зам. Председателя Совета Директоров и Вице-президент Роберт Райт (стоит слева).*

**Мы обращаемся к вам с этим письмом в период, когда в компании происходит передача рычагов управления компанией новой команде руководителей. Нам хотелось бы воспользоваться представившейся возможностью, чтобы поразмышлять о том, что такое General Electric сегодня: почему она работает именно так, а не иначе, о ценностях и принципах, на которых она построена, о том, как с их помощью мы прокладываем себе путь к новым достижениям, которые, мы уверены, у нас еще впереди.**

**General Electric... “компания, стремящаяся к знаниям”. Наше истинное и главное “мастерство” заключается на сегодняшний день не в производстве продукции или предоставлении услуг, а в поиске и воспитании талантливых специалистов, работающих в подразделениях компании по всему миру, а также в развитии у них неукротимой тяги к новым знаниям и каждодневному самосовершенствованию во благо компании.**

Внутри компании приверженность этому принципу создает атмосферу доверия, столь необходимую для развития человеческих отношений, которая заставляет работать всю нашу систему ценностей. Атмосфера доверия дает возможность нашим сотрудникам идти на определенный производственный или коммерческий риск с пониманием того, что возможная неудача не создаст потенциальной угрозы их карьерному росту. Сотрудники компании могут пойти на риск, зная, что порой неизбежные промахи не повлекут за собой наказания со стороны руководства. Соблюдение принципов деловой этики и сохранение обстановки взаимного доверия и ответственности составляют суть той непринужденной и доверительной атмосферы, царящей в компании, которой мы так дорожим. Нам не нужны свидетели во время переговоров, и мы не обязаны фиксировать ход беседы в письменной форме. В любой ситуации достаточно нашего честного слова.

В наших внешних контактах – будь то профсоюзы или правительственные структуры – мы можем выражать нашу точку зрения в конструктивной и настойчивой форме. Мы вправе соглашаться или выражать несогласие по любому вопросу, хорошо сознавая при этом, что наша корпоративная репутация не подлежит ни малейшему сомнению.

Переходный период – это время перемен, в течение которого некоторые наши ценности будут переосмыслены и адаптированы к новым реалиям. Единственное, что не подлежит пересмотру – это наша приверженность принципам деловой этики, которые являются гарантией того, что во всех наших делах мы всегда поступаем правильно и честно.

## **О значении перемен**

Мы давно уже поняли, что если перемены внутри компании отстают от перемен во внешнем мире, то ее конец фактически предрешен. Когда он наступит – это лишь вопрос времени.

Учиться ценить перемены – достаточно несвойственное дело для компании со столетней историей. Но в сегодняшней General Electric на этот счет есть другое мнение. Мы расцениваем время перемен, как предвестник грядущих успехов, как уникальную возможность, а отнюдь не как угрозу или кризис. Мы не отличаемся каким-то особым даром предвидения, и поэтому не рискуем в точности предсказать, какие последствия принесут с собой перемены. Да мы и не обязаны этого делать! Мы просто должны их достойно преодолеть! В 90-х годах, работая в Европе, Мексике, Японии и в других странах Азиатского региона, мы нередко шли на риск, предпринимая достаточно серьезные шаги в стремительно меняющихся условиях, которые впоследствии окупались сторицей. Нечто похожее происходило и тогда, когда мы принимали решение об освоении “цифрового” пространства или о приобретении компании Honeywell. Мы ежедневно прилагаем большие усилия для того, чтобы все сотрудники компании рассматривали перемены как объективный феномен, обладающий огромной энергетикой и захватывающий всех и каждого, поскольку перемены, как кислород, необходимы для будущего роста компании.

## **Наши клиенты и заказчики**

Бюрократы предпочитают концентрироваться на своих собственных делах. Это не означает, что они не любят клиентов; они просто не считают их дела такими же интересными, как свои собственные. Сегодня General Electric делает все от нее

зависящее, чтобы сосредоточиться на потребностях клиентов и заказчиков, используя для этого возможности программы “Шесть Сигма”.

Ключевым моментом в удовлетворении потребностей заказчиков является оптимизация сроков всего процесса “от заказа до поставки”, которые определяют меру надежности выполнения нами требований клиента. Это временной интервал относительно “даты поставки, определяемой заказчиком”, когда производится поставка продукции или услуг. Слишком большой временной интервал указывает на невозможность выполнить поставку в указанный срок; наоборот, маленький интервал отражает высочайшие возможности; и, наконец, нулевой интервал – это и есть цель, к которой всегда нужно стремиться.

Оптимизация сроков процесса “от заказа до поставки” позволяет выполнить поставки продукции потребителю точно в те дни, которые он указывает. С момента поступления заказа дата поставки становится известна всем, кто занят в процессе, начиная с сотрудника, получающего комплектующие от наших поставщиков, и далее по всей цепочке до сотрудника, отвечающего перед клиентом за исполнение его заказа. Сроки поставки каждого заказа потребителю контролируются и доводятся до сведения всех сотрудников; поэтому всякий, занятый в данном процессе, знает, что результаты его работы влияют на сроки поставки готовой продукции потребителю.

Необходимо стремиться к максимальному сокращению интервала и приближению сроков поставки к той дате, которую указал заказчик. Отделению “Пластмассы” удалось сократить этот интервал с 50 до 5 дней; отделению “Авиационные двигатели” - с 80 до 5 дней; подразделению “Ипотечное страхование” - с 54 до 1 дня.

В прошлом году сотрудники General Electric выполнили по программе “Шесть Сигма” более 2000 проектов по повышению эффективности своей работы и работы наших заказчиков. Для решения поставленных задач мы использовали все ресурсы, имеющиеся в General Electric, и выявили проблемы в работе наших заказчиков, применяя методологию “Шесть Сигма”. Все наше внимание было полностью сосредоточено на их работе. Результаты показали, что наши ожидания оправдались и принесли ощутимые плоды: повысилась надежность локомотивов, сократилось “время ожидания” во время компьютерного сканирования, повысился уровень работы авиакомпаний. Это совсем не означает, что мы знаем ответы на все вопросы, но мы всецело одержимы их поисками; так же как и тем, чтобы распространение наших программ на сферу деятельности наших заказчиков принесло им пользу. Мы уверены в том, что в долгосрочной перспективе именно такой подход и будет выгодно отличать General Electric от других компаний в глазах заказчиков.

## **Преимущества крупной компании**

Серьезная опасность, которая может подстергать большие корпорации, связана с глубокой озабоченностью по управлению своими внушительными размерами и активами. Они гордятся своей величиной, но одновременно их беспокоит необходимость контролировать все происходящие в компании процессы. Это зачастую приводит к увеличению уровней административных структур и в конечном итоге к разрастанию бюрократического аппарата, что ведет к появлению бесполезных и инертных сотрудников.

*... масштаб нашей корпорации, который, опровергая распространенное мнение, не ограничивает инноваций, а наоборот, позволяет нам действовать с риском и большим размахом. Мы не всегда получаем желаемые результаты, но смысл и заключается в том, что именно благодаря размеру нашей корпорации, подчас теряя в малом, мы сохраняем стабильность и ритм работы всей компании.*

У нас иной подход к этому вопросу. Мы понимаем, что большие размеры нашей компании накладывают на нее определенные ограничения, в частности в том, что касается скорости и ясности общения и четкости передаваемой информации. Ежедневно мы стремимся к тому, чтобы воссоздать у себя в корпорации быстродействие и дух небольшой компании. С другой стороны, мы высоко ценим громадные преимущества, которые предоставляют нам масштабы нашей компании: возможность реализовать крупные проекты, идти на больший риск, экспериментировать и строить дерзкие планы на будущее. Размеры нашей корпорации позволяют нам вкладывать сотни миллионов долларов в такие крупные проекты, как создание авиационного двигателя GE90 с самой большой в мире тягой или "H"-турбины, самой эффективной парогазовой энергоустановки в мире. Масштабы позволяют нам выпускать ежегодно, по крайней мере, один новый продукт в каждом производственном сегменте, современную аппаратуру для медицинской диагностики, а также вкладывать сотни миллионов в разработку новых видов пластмасс или продолжать инвестиции в бизнес в период экономического спада, или из года в год совершать более сотни приобретений.

Мы можем позволить себе делать это, зная, что от нас не требуют быть идеальными, что мы можем идти на риск, предполагая, что не все наши начинания будут успешными. И все это благодаря тому, что масштаб нашей корпорации, который, опровергая распространенное мнение, не ограничивает инноваций, а наоборот, позволяет нам действовать с риском и большим размахом. Мы не всегда получаем желаемые результаты, но смысл и заключается в том, что именно благодаря размеру нашей корпорации, подчас теряя в малом, мы сохраняем стабильность и ритм работы всей компании.

## **Уничтожая бюрократию**

В нашей компании мы культивируем чувство ненависти к бюрократии и без колебаний используем в своем лексиконе такое неприятное слово, как "ненависть". Бюрократы должны быть выставлены на всеобщее осмеяние и удалены из компании. Они множатся на организационных уровнях и за стенами функциональных подразделений, а это означает, что каждый день мы должны бороться, разрушая созданные ими структуры, и сохранять организацию открытой для новых веяний и свободной от бюрократии. Даже в том случае, если бюрократия в значительной степени уничтожена, как в General Electric, люди должны быть бдительными и одержимыми в борьбе с ней, поскольку склонность к бюрократии заложена в человеческой натуре и ей трудно противостоять. Потому бюрократия может вновь возродиться так быстро, что мы не успеем и глазом моргнуть. Бюрократия делает людей бесполезными, искажает их приоритеты, ограничивает их устремления и заставляет всю компанию замыкаться в самой себе.

В мире современных цифровых технологий имена компаний, сосредоточенных на собственных интересах, будут быстро известны всему миру, и каждый увидит истинное лицо бюрократии: медлительной, поглощенной своими интересами, равнодушной к запросам клиентов и даже абсурдной.

## **Уверенность, простота и скорость**

Три этих понятия взаимосвязаны. Уверенность в себе – неотъемлемая деловая черта руководителя. Очевидно, что фундамент уверенности человека может закладываться на основе семейных традиций, серьезных спортивных достижений

или выдающихся успехов в учебе. Это качество можно приобрести и в результате реализации личных деловых амбиций, доказав себе и окружающим свою способность пойти на риск, принять вызов и в итоге победить. Руководитель любого уровня обязан ставить перед подчиненными серьезные деловые задачи, решение которых способствует приобретению такой уверенности. В компании General Electric мы ежедневно являемся свидетелями того, как жизнь людей (и не только на работе) кардинально меняется по мере приобретения ими уверенности в себе, в основе которой лежит преодоление преград и достижение новых высот.

В свою очередь, уверенность в себе позволяет человеку общаться с окружающими просто и ясно. Отпадает необходимость в использовании профессионального жаргона, сложных графиков и таблиц, витиеватых служебных записок и малопонятных презентаций, с помощью которых неуверенные в себе руководители зачастую маскируют свои сомнения. Руководители, которым недостает уверенности, используют свои способности для того, чтобы еще больше усложнить порядок вещей. Уверенный в себе руководитель делает этот порядок проще.

Простота облегчает общение и сводит к минимуму вероятность разночтений по тому или иному вопросу в масштабе всей организации. Ясная и доступная информация дает людям положительный заряд и активизирует их деятельность. Таким образом, простота в общении сообщает работе необходимую скорость, а скорость, как известно, один из основных компонентов успеха в бизнесе.

## **Наше руководство**

Вот уже многие годы кадровая политика по подбору руководителей строится на четырех принципах. Во-первых, руководитель должен обладать энергией, чтобы преуспевать в условиях стремительно меняющегося мира. Во-вторых, он должен уметь заряжать своей энергией других. В-третьих, он должен уверенно и твердо принимать трудные решения и в любой ситуации сказать "да" или "нет", но только в редких случаях – "может быть". И, наконец, в-четвертых, руководитель должен всегда добиваться результатов. Это старая традиция компании – преуспеть и не проиграть.

Еще у нас есть четыре четких критерия, четыре личностных типа, по которым мы оцениваем руководителей. Тип первый разделяет наши корпоративные ценности и всегда выполняет план: перспективы его карьерного роста в General Electric практически безграничны. Тип второй не разделяет наши ценности и не выполняет план: здесь перспектива одна – увольнение. Тип третий разделяет наши ценности, но план "хромает": такой руководитель может рассчитывать еще на одну-две попытки.

И, наконец, тип четвертый, наиболее опасный и проблемный, игнорирует наши корпоративные ценности, но всегда добивается выполнения плана. С такими намного сложнее. Да, они работают, но желаемых результатов добиваются чрезвычайно жесткими методами руководства. От таких людей труднее всего избавляться: как же, человек трудится, добивается достаточно высоких результатов, так можно ли рубить сук, на котором сидишь? Мы считаем, что не только можно, но и необходимо! Ведь такие люди, будучи наделенными определенными властными полномочиями, наносят огромный вред открытой и непринужденной атмосфере, царящей в компании, построенной на принципах взаимного доверия, которое всегда было и будет залогом наших высоких достижений в настоящем и будущем.

Мы совершили решительный прорыв именно тогда, когда стали избавляться от руководителей “четвертого типа”, и при этом дали ясно понять всем рабочим и служащим компании, почему мы это делаем. Представителям данного типа было предложено покинуть компанию не по “личным обстоятельствам” и не в связи с “переходом на другую работу”, а именно потому, что они не разделяют наших корпоративных ценностей. Именно с такой формулировкой. Причина проста: до тех пор, пока компании хватает смелости идти на столь решительные шаги, ее коллектив может быть уверен, что ценности, декларируемые на корпоративном уровне, действительно являются таковыми. Эти “четвертые” конечно же еще работают кое-где в General Electric. Наша задача – найти их. Они должны покинуть компанию, поскольку их поведение подрывает доверие более трехсот тысяч наших сотрудников к своим руководителям.

## **Профессиональная подготовка руководителей General Electric**

В корпорации General Electric давно разработаны и планомерно реализуются программы повышения квалификации менеджеров среднего и высшего звена. Мы также гордимся своими уникальными методиками обучения персонала в области финансов, аудита, а также современных конструкторских и производственных технологий, предлагаемых сотрудникам в самом начале их карьеры. При этом в силу многопрофильности нашей компании до недавнего времени у нас не было универсальной программы подготовки руководящих кадров, которая удовлетворяла бы потребности всех наших структурных подразделений. Все крупномасштабные корпоративные программы General Electric в своем становлении прошли нелегкий, тернистый путь. Программа “Шесть Сигма” не исключение. В дополнение к целому ряду других преимуществ, эта программа на сегодняшний день является единым языком общения для руководства компании всех уровней. Сегодня вполне логично предположить, что десять-двадцать лет спустя корпорацию General Electric возглавит кто-то из тех двадцати процентов молодых менеджеров, которые уже через три-пять лет станут заслуженными обладателями “черного пояса” по программе “Шесть Сигма”. Универсальность подготовки “черных поясов”, сочетающая в себе высочайшую дисциплину и безусловную ориентацию на максимальное удовлетворение потребностей заказчиков, относит программу “Шесть Сигма” к разряду уникальных образовательных проектов, рассчитанных на подготовку руководителей General Electric, которые будут стоять у руля корпорации в XXI веке.

## **Люди General Electric**

При всей нашей технологической оснащенности, выдающихся результатах нашей деятельности, широте присутствия на рынке и богатстве необходимых ресурсов мы не сможем стать лучшей компанией в мире при отсутствии кадров, лучших в своем роде и постоянно стремящихся к совершенствованию. Отсюда вытекает необходимость самого строгого и вместе с тем открытого подхода к оценке каждого сотрудника корпорации.

При разработке системы персональной оценки и поощрения сотрудников мы разделили весь наш коллектив на три категории: 20% - это лучшие из лучших, 70% - результативные и добросовестные сотрудники, а оставшиеся 10% - это так называемый балласт. Представители первой группы - это наша любовь и гордость. Они заслуживают всяческого поощрения, как морального, так и материального: ведь именно они способны

творить чудеса. Потеря даже одного такого сотрудника для нас – большой промах руководства.

“Лучшие 20” и “результативные 70” не являются постоянными и замкнутыми категориями. Люди из этих двух групп с течением времени могут переходить из одной в другую. А вот оставшиеся 10% – это тот контингент, который, как показывает практика, достаточно стабилен и статичен. Компания, которая рассматривает свое будущее через призму человеческого фактора, должна регулярно избавляться от такого “балласта”, с каждым годом повышая планку результативности и поднимая верхнюю границу ответственности руководства за качество работы. Отсутствие радикальных действий по отношению к людям из третьей группы на ранней стадии их карьеры и искусственная благосклонность - это не только кадровый промах, но и медвежья услуга. Ведь рано или поздно в компанию придет новый руководитель и решительно откажется от таких людей. А они, в свою очередь, останутся на обочине дороги и будут вынуждены начинать все сначала, но уже в другом месте. Поэтому чем раньше эти люди покинут General Electric, тем лучше будет для них. Намного гуманнее отказаться от услуг таких людей в самом начале их карьеры, чем оставить их на работе в компании, где, в конечном счете, у них нет никаких перспектив.

Таким образом, руководители General Electric должны сознавать безусловную необходимость в поощрении и продвижении своих коллег из команды “лучшие 20” и постоянно стимулировать профессиональный и карьерный рост сотрудников из команды “результативные 70”. Вместе с тем, по итогам года руководитель обязан максимально корректно и гуманно, но при этом со всей решительностью избавляться от людей, являющихся “балластом”. Только так можно создать в компании здоровую рабочую атмосферу, построенную на принципе реальных стимулов и эффективных поощрений.

## **Доверительность и непринужденность общения**

В General Electric в отличие от других крупных компаний доверительность и непринужденность общения рассматривается как одна из важнейших особенностей корпоративной культуры. Непринужденность и свобода общения у нас не сводится только к тому, что мы обращаемся друг к другу по имени. И не к тому, скажем, что у нас вы не встретите человека в костюме, важно прохаживающегося по цеху между станками. У нас нет автомобильных стоянок для избранных, как и нет других атрибутов, указывающих на чье-либо должностное положение. В General Electric создана атмосфера, в которой любой человек может донести свою мысль, свои взгляды до кого бы то ни было. При этом он может не сомневаться, что его внимательно выслушают и оценят совершенно независимо от его должности. Сотрудники компании должны чувствовать себя одинаково комфортно как в разговоре с клиентом, так и в зале заседаний Совета директоров. Доверительность общения является неотъемлемой частью нашей корпоративной философии и культуры.

Долгое время одним из непоколебимых убеждений в General Electric являлась уверенность в том, что каждое отделение и подразделение компании должно быть или стать первым или, в крайнем случае, вторым на своем рынке. Мы руководствовались этим убеждением многие годы и были довольны успехами, которые приносил такой подход. Но на каком-то этапе наша

**В этом и состоит ценность доверительного общения, присущего нашей корпоративной культуре и стимулирующего постоянный поиск новых идей, жизнеспособность которых зависит от их реальной пользы и потенциала, а не от должности сотрудников, выдвигающих эти идеи. Такая культура поощряет участие каждого сотрудника в решении поставленных задач.**

внутренняя бюрократия вновь дала о себе знать и проникла в само определение того, что означает быть "первым" или "вторым". Это привело к тому, что менеджеры внутри отделений стали искусственно сужать рамки соответствующих рынков, подгоняя их под определение "первый" или "второй".

Так продолжалось до весны 1995, пока на одном из занятий по программе обучения менеджеров среднего звена наши коллеги без обиняков и ложного стыда заявили, что выпестованная нами идея управления компанией перестает укладываться в рамки здравого смысла. Они дали понять, что из-за искусственного сужения рыночного пространства и в угоду сохранению установки быть "первым" или "вторым" на рынке, мы на деле упускаем имеющиеся возможности, ограничивая тем самым горизонты собственного роста.

Этот свежий взгляд на проблему нас поразил. И мы решили пересмотреть всю систему наших прежних подходов. В июле того же года на очередном собрании, где обсуждались и утверждались планы на ближайшие три года, мы попросили руководство отделений назвать те рынки, где их присутствие не превышало десяти процентов. Таким образом, мы решили отказаться от практики сужения рынка ради сохранения "первой" или "второй" позиции, что до недавнего времени нас устраивало. В результате мы открыли для себя широкие возможности активизации нашего присутствия на рынках товаров и услуг. Эта простая, но серьезная поправка, как щелчок по носу, встряхнула компанию и придала дополнительное ускорение развитию General Electric. В результате ежегодный рост прибыли нашей компании во второй половине 90-х годов неизменно измерялся двузначными числами.

В этом и состоит ценность доверительного общения, присущего нашей корпоративной культуре и стимулирующего постоянный поиск новых идей, жизнеспособность которых зависит от их реальной пользы и потенциала, а не от должности сотрудников, выдвигающих эти идеи. Такая культура поощряет участие каждого сотрудника в решении поставленных задач.

**General Electric, как глобальная корпорация, стремящаяся к знаниям**, воплощает в себе те ценности и подходы, о которых говорилось выше.

Сегодня мы обладаем самым мощным интеллектуальным потенциалом в мире, а залогом его эффективного использования служит отсутствие в General Electric внутренних корпоративных барьеров. Мы не просто восприимчивы к новым идеям – мы не жалеем времени и сил на их поиск в мировом интеллектуальном пространстве. Много лет назад мы переняли у компании Toyota их навыки управления активами. У корпорации Wal★Mart мы научились технологии быстрого анализа рынка. AlliedSignal и Motorola подвигли нас на реализацию грандиозной по своим масштабам программы "Шесть Сигма". Совсем недавно опыт таких компаний, как Trilogy, Cisco и Oracle помог нам начать перевод нашей деятельности в цифровое измерение.

Сегодня в General Electric уже не найдет признания идея, которая используется ее автором лишь в качестве пьедестала, возвышающего его над головами коллег. Сегодня предпочтение будет отдано работе того сотрудника, который не просто придумал что-то лучше других, но который готов поделиться своей идеей со всей компанией, движимый желанием поднять общую планку эффективности работы корпорации.

Новаторские идеи, благодаря которым все отделения компании от "Авиационных двигателей" до "Медицинских систем" занимают передовые позиции в своих отраслях, сегодня распространяются внутри корпорации намного быстрее, чем

раньше. Передовые технологии "перетекают" из отделения в отделение по многочисленным каналам: новые металлургические разработки специалистов из "Авиационных двигателей" находят свое применение в "Энергетических системах"; новейшие цифровые технологии, родившиеся в научных лабораториях "Медицинских систем", без промедления берутся на вооружение в "Промышленных системах" и "Финансовых услугах"; успехи в оптимизации процесса "от заказа до поставки" в отделении "Пластмассы" немедленно становятся достоянием подразделения "Ипотечное страхование" и так далее в масштабе всей корпорации.

Функциональная структура General Electric, механизм работы которой будет проиллюстрирован в последующих разделах, далека от формализма, бюрократического и бюджетного крючкотворства и показных отчетов. В ее основе лежит регулярный и коллективный обмен мнениями, новыми идеями и опытом работы между отделениями и подразделениями корпорации, работающими по всему миру.

Очень важно понять, как стремление к знаниям в сочетании с постоянным поиском новых идей придают дополнительный динамизм нашей функциональной структуре. Это дает ключ к пониманию того, почему такие разные отделения, как, например, "Пластмассы", "Авиационные двигатели" или NBC, являясь компонентами единой компании General Electric, работают намного быстрее и лучше, чем работали бы аналогичные структуры, никак не связанные между собой. Сила General Electric в ее единой системе и культуре познания. Столь эффективный механизм невозможно изобразить на бумаге или втиснуть в рамки таблицы. Его суть можно постигнуть, только находясь в центре событий и непосредственно участвуя в процессе коллективного и живого обмена мнениями, который со стороны может показаться очередным скучным заседанием, но на самом деле является важнейшим залогом нашего успеха.

Именно страсть к познанию и готовность делиться своими знаниями и опытом внушают нам тот огромный оптимизм, с которым мы смотрим в будущее. Именно поэтому мы убеждены, что нас ждет большое будущее.

Будущее General Electric будет построено на тех же проверенных годами ценностях, что и сегодня: на взаимном доверии, неутолимой и безграничной жажде знаний, постоянном поиске новых идей и вовлечении в корпоративную орбиту General Electric лучших людей, которые составляют интеллектуальный фонд планеты. При этом будущее General Electric будет еще более стремительным и масштабным. На этом фоне наша сегодняшняя деятельность покажется не более чем размеренной, если не медлительной. Все без исключения сотрудники General Electric нового поколения будут твердо знать и понимать, что в основе успеха корпорации лежит не что иное, как успех наших заказчиков и клиентов.

И конечно же General Electric будет всегда, как и сейчас, искренне благодарна вам за вашу неизменную поддержку.

Председатель Совета Директоров,  
Исполнительный Директор

Президент и Избранный Председатель  
Совета Директоров

Зам. Председателя Совета Директоров,  
Вице-президент

Зам. Председателя Совета Директоров,  
Вице-президент