

出國類別：進修

## 參加「2008 年高階經理人訓練」

報告人：呂立仁

中華民國九十七年九月九日

目錄：

任務

摘要

心得與建議

壹、行程

貳、參加經濟部「2008年高階經理人訓練」

一、前言

二、訓練課程概要

1. 奇異公司簡介(General Electric Co., USA)
2. 領導力開發(Leadership Development)
3. 合力促進(Work Out)
4. 加速變革流程(Change Acceleration Process)
5. 六標準差計畫(Implementation of Six Sigma)
6. 企業瘦身(Lean)
7. 全球研發與創新(GE Global Research and Innovation)
8. 合併與收購(GE mergers & Acquisition Strategy)
9. 在中國市場的成功之路(GE Wining in China)

參、附件

附件一 訓練計畫

附件二 「2008年高階經理人訓練」學員名單

附件三 奇異公司員工培訓課程規劃範例

## 任務

實際參與及體驗標竿企業在人才培訓的規劃與執行，除增進自我管理知識的視野，強化管理技能，以運用於工作實務，進而融入於本公司之人才培訓系統，並利用參訓期間觀摩奇異公司訓練機構之設施，以作為規劃及執行本所新建大樓之參考。

## 摘要

經濟部工業合作推動小組委託美國奇異公司代訓國內企業界之「高階經理人訓練」，已實施多年，並獲得參訓學員及派訓機構之認同。在精心規劃及安排下，除讓學員學習奇異公司百年來變革管理的精華與精神外，更重要的是讓學員彼此能體驗與學習不同行業及跨領域之經驗與知識歷練。

本期學員共 25 名，分別來自國內各企業公司，齊聚密爾瓦基訓練中心，參加本次訓練期班，課程內容包括：領導力開發(Leadership Development)、合力促進(Work Out)、六標準差計畫(Implementation of Six Sigma)、變革加速流程(Change Acceleration Process)、全球研發與創新(GE Global Research and Innovation)、中國大陸市場的經驗(GE China Experience)、介紹奇異公司及貿易 (GE & GE Trading Overview)及專家講座(Specialist Seminar)。

## 心得與建議

奇異公司 Mr. John F. Welch，為推銷他獨特的經營理念與變革的必要性。他利用訓練幫助經理級的幹部，學習變遷中的經營環境，去創造、確認轉移組織的學習，用以增進奇異公司的成長及在世界的競爭力。這種由上而下，經由訓練課程塑造所有員工具有共同之工作語言，(Work-out, 6-Sigma, Lean)及增強員工對公司價值觀的認同，成為該公司的企業文化，這種魄力與遠見，值得學習。另，「人才」與「智慧財產」也是不可或缺的一環，因為如何將所要銷售的產品創造成賣方市場的環境，除「技術」外還需要「創新」。

在檢視各知名公司後，皆可輕易找出他們賴以成功的要素及能永續經營的理由，如日本豐田集團的經營管理中強調「運用自己及團隊的智慧與力量，進行持續的改善」和「即時生產、元件零庫存」，這和奇異公司的企業文化似乎有異曲同工之處，只是採取的方法或策略有所不同。

在瞭解其他企業體的成功之路後，應該檢討自我企業的條件，找出一套適合自我企業永續經營之策略與變革方案，再加上「落實」與「堅持」。

## 壹、行程

表一、行程表

預定起/迄日期	天數	到達地點	詳細工作內容
97.8.02	1	台北-芝加哥	啟程
97.8.03	1	芝加哥-密爾瓦基	內陸交通
97.8.4 - 97.8.07	4	密爾瓦基	參加訓練課程
97.8.08	1	密爾瓦基-芝加哥	結訓及內陸交通
97.8.9 - 97.8.10	2	芝加哥-台北	回程
合計	9天		

## 貳、參加「2008 年高階經理人訓練」

### 一、前言

由經濟部工業合作推動小組主辦，美商奇異公司(General Electric Co., USA)執行之「高階經理人訓練」工業合作計畫係自民國 88 年開始，目前已執行到第 10 年，每梯次約招訓學員 25 名，參訓學員資格限為政府機關相關業務主管、國營事業或業民營事業壹級主管、大學院校助理教授以上及政府立案之研究機構研究員。本項合作案的基礎是建立在政府機構對美商奇異公司的採購合約中的補償貿易條款(Offset)。本次「2008 年高階經理人訓練」工業合作計畫於 97 年 8 月 4 日至 8 月 8 日，共計 5 天於奇異公司美國威斯康辛州密爾瓦基訓練中心舉行(GE Healthcare Training Center at Milwaukee, USA)，訓練計畫如附件一。

### 二、訓練課程概要

本期學員共 25 名，附件二，分別來自國內各企業公司，在經濟部工業合作推動小組何哲仁組長介紹成立「高階經理人訓練」的緣由後，隨即依照計劃進行本次訓練的各項課程，課程內容包括：介紹奇異公司及貿易(GE & GE Trading Over review)、領導力開發(Leadership Development)、合力促進(Work Out)、六標準差計畫(Implementation of Six Sigma)、加速變革流程(Change Acceleration Process)、全球研發與創新(GE Global Research and Innovation)、中國大陸市場的經驗(GE China Experience)、及專家講座(Specialist Seminar)等，課程若以英文講授時安排同步中文翻譯；訓練期間所有學員皆安排住宿密爾瓦基訓練中心的宿舍。

整理訓練課程中具有代表性及可參考學習的範例，寄望經由這些實例，除可讓我們瞭解美商奇異公司在人力資源現有的執行方式及策略外，並可藉此作為我們的學習標竿。資料摘錄整理如下：

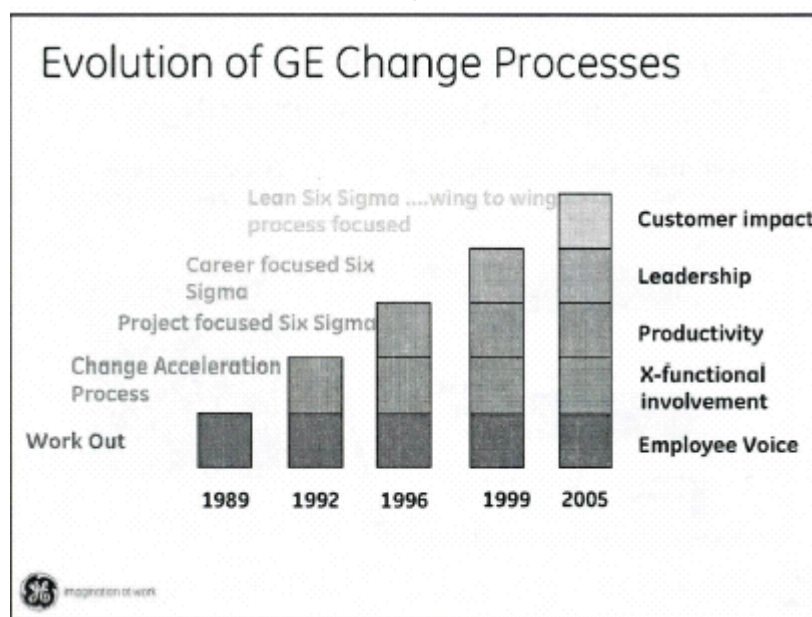
#### 1. 奇異公司簡介(General Electric Co. Over review, Mr. Jacky Liu)

奇異公司的經營範圍遍及全球 100 多個國家，共有 350,000 位員工，2006 年營收 1,640 億美元，淨利 210 億美元。1981 年起，John F. Welch 先生擔任奇異公司的總裁兼總執行長，成功轉變了 GE 公司的經營模式；2001 年 Mr. Jeff Immelt 接任奇異公司總裁兼總執行長。John F. Welch 先生建立奇異公司在選擇營運業務項目時，該項目必須是該行業全球排名第一或第二，否則就必須重整、結束或出售的原

則。2008 年奇異公司將原有 13 個核心事業縮併為 6 個：Technology Infrastructure、Healthcare、Commercial & consumer Finance、Manufacture 及 NBC Universal。

奇異公司自 1989 起迄今，經由不間斷的訓練塑造所有員工具有共同之工作語言，圖一，及增強員工對公司價值觀的認同，成為該公司的企業文化，這是增進奇異公司成長及在世界競爭力的原動力。

圖一、奇異公司之變革



## 2. 領導力開發 (Leadership Development, Mr. Jacky Liu)

奇異公司非常重視經理人之培訓，Mr. John F. Welch 將訓練中心定位在主管養成和激發優秀員工潛能。奇異公司在培育主管的課程分成 5 個層級：Emerging Leader、New Leader、Developing Leader、Advanced Leader 及 Executive Leader，並依照不同層級設計課程內容，詳如表二。相關訓練課程設計範例，如附件三。

表二、奇異公司主管培訓層級和訓練課程內容

	第 1 級	第 2 級	第 3 級	第 4 級	第 5 級
	Emerging Leader	New Leader	Developing Leader	Advanced Leader	Executive Leader
資格	有潛能或領導力之專業人員	新任主管	資深主管	負責專案計畫、地區營運、或資深經理	核心成員，負責成本中心、分公司主管
訓練課程	Introduction to GE leadership.  Foundations of GE leadership.	Building Essential leadership skills.  New manager development course.	Introducing experienced leaders to GE  Achieving business impact.  Acceleration leadership process	Breakthrough leadership  Leadership practice  Customer-Centered leadership  Manager Development course	Experienced leaders Development symposium  Business management course  Business strategy workshop  Executive Development course  Officer symposium

### 3. 合力促進(Work Out, Mr. Ted Chen)

合力促進是即時解決問題的工具，藉由員工主動參與、傾聽、討論及腦力激盪，找出最好的方案去解決問題。合力促進流程如下：會議開始、人員介紹、定義問題、腦力激盪、問題分類、定義問題標題、問題分類排序、共同找出可能解決的方案、評估可能的解決方案、擬定行動計畫、分享行動計畫、行動計畫公開報告。

合力促進和品管圈活動的性質非常相似，在豐田式經營管理中也可以看到這種企業文化，其目的在設法讓員工養成「運用自己及團隊的智慧與力量，進行持續的改善」。



#### 4. 加速變革流程(Change Acceleration Process, Mr. Ted Chen)

加速變革流程是運用已被驗證過的工具來發起、領導及有效管理的文化改變的程序。因為成功變革的公式  $E=Q \times A$ ，其中 E 為是變革的有效性；Q 為品質，是技術性策略；A 為接受者，是人性策略；即有效的變革是技術性的策略要為人所接受才能獲得成功。

GE 在推動六標準差時，使用到變革加速流程的工具：

##### (1)GRPI 模式(Goals, Roles, Processes, Interpersonal Model)

Goals：團隊必須清楚要達成的主要成果及短/中/長期目標。

Roles：團隊必須清楚成員，及各別應付之責任。

Processes：加速變革工具、決策及衝突管理、專案計畫衡量、各里程碑及時程。

Interpersonal：每位團隊成員皆需確認價值及遵守規定。

##### (2)Creating a Shared Need

藉由分析推不推動變革所帶來的長短期威脅與機會創造共同的需求，如下列分析矩陣：短期、長期和威脅、機會。

##### (3)Shaping a Vision

在短時間內說清楚變革可帶來什麼利益、需要做什麼、何時可以得到成果。

##### (4)Mobilizing Commitment

分析對推動變革有影響的人的意願強度，並進行溝通。

##### (5)Making Change Last

隨時採用有效方法、修正、維持士氣、溝通及獎勵。

##### (6)Monitor Progress

檢查里程碑、評估進展、量化成果、實際應用。

#### 5. 六標準差(Implementation of Six Sigma at GE, Mr. Ted Chen)

六標準差是由統計學衍生出的績效目標，即每百萬個中僅有 3.4 個錯誤(99.99966%)，可以被運用到所有的營運業務上，如製造、產品、交易、服務及銷售支援。

六標準差改進模式簡稱為 DAMIC，為 Define、Measure、Analyze、Improve 及 Control 各英文字首的簡寫，其分項說明如下：

界定 (Define)：確認問題，界定關鍵品質要求。設定目標，釐清範疇與顧客要求。

衡量 (Measure)：衡量做到要求的績效。

分析 (Analyze)：驗證假設、確認關鍵問題根源、評估流程設計。

改進 (Improve)：想法根除問題、測試最佳解決方案、設計及執行新流程。

控制 (Control)：確認問題不會再重覆，設立維持績效的衡量標

準，視需要匡正問題。

## 6. 企業瘦身(Lean, Mr. Ted Chen)

瘦身的目的在於降低不需要的浪費、增加客戶滿意及提昇組織靈活度，此外，它的特點是可以使匠工式的工作變成一般的工作。執行本流程的成功關鍵是主管的決心，可以整體或分區執行。

進行瘦身的流程包含(1)定義價值(2)繪出價值流程(3)建立通暢流程(4)補強拉引的程序(5)完成工作。在豐田式經營管理中也同樣提到避免浪費的理念「即時生產、元件零庫存」。

## 7. 奇異公司的研發與創新(GE Global Research & Innovation, Dr. Wei Ching-Yeu)

奇異公司的研發中心線分設於美國的全球研發中心(1800人)、印度的 John F. Welch 技術中心 1600 人、上海的中國技術中心 1200 人，及德國慕尼黑 200 人，全球的研究人員將近 5000 人。

奇異公司認為「人才」、「智慧財產」、「生產技術」及「創新」是維持企業永續經營的重要因素，並強調所挑選的營運業務項目必須是該行業全球排名第一或第二的原則。所以在奇異公司全球所屬的經營業務中，皆可以感覺這種氣息。

謹就奇異公司的醫療事業部(Medical Systems)為例說明，奇異公司從 1980 年就開始研究及經營 X 光技術，但產品的功能與競爭者相近，直到奇異公司將傳統 X 光技術轉變為數位化的 X 光技術後，才成為傑出的經營業務，其單項的年營業總額早在 1997 年已達到 99 億美元。醫療事業部的營業範圍包括醫療診斷影像技術、服務及醫療事業生產領域的世界級領導者，其產品包括電腦斷層掃描儀、X 光設備、磁共振影像系統、核醫攝影機、超音波系統、病患監測器材、乳房攝影 X 光系統等。

當然並非奇異公司所有的經營業務皆必須從基礎研究開始，某些特定業務項目，在經過詳細評估確認認為值得投資後，奇異公司便會採用併購手段將其納入營業範圍，如水事業、風力等。

## 8. 特別講座 (Special Semina, Dr. Ivar Giaever)

Dr. Ivar Giaever 原是 GE 研發中心的員工，獲得諾貝爾獎，之後受聘於大學並自行創設高科技公司。Ivar Giaever 教授以其親身經驗講述如何在美國創立一個高科技企業。他強調可以申請小型企業創新研究補助以支應創新研發工作，但是創立公司不僅僅是技術研究，尚需考量財務、法律。當然中、短期內可以進入育成中心以獲得協助等

待成長。不過，行銷是公司能否永續經營之關鍵因素之一。

## 8. 合併與收購活動(GE Mergers & Acquisition Strategy, Mr. Jacky Liu)

奇異公司採用併購手段，達到追求事業發展的策略，但遵守所挑選的營運業務項目必須是該行業全球排名第一或第二的原則。併購對象的選擇來自：各地區駐點的資料蒐集、年度 CEO 會議及總部的策略，基本原則是能在大市場有成長性、可提升服務、具技術平台、全球化及聚焦於顧客。其併購結果是帶給 GE 長期成長、高報酬、技術領袖、資產效率及股東價值。奇異公司平均每年約有 40 個併購計畫，但風險性高，成功率只有 30%。奇異公司為使所併購的企業能持續成長，主要藉著「訓練中心的訓練」宣示奇異公司的企業文化，以整合被併購事業的人員，讓他們認同及留任。

## 9. 在中國市場的成功之路(GE Wining in China, Dr. Chen Chi)

在陳治博士從 1996 年起開始負責奇異公司在中國市場的業務，在一連串的變革及策略調整後，目前已獲得亮麗成果，並持續成長中，由後續之說明可以瞭解成功絕對不是偶然或機運。

奇異公司預期未來 20 年中國有可能是：最大的消費品市場、最大的消費信貸市場、最大的醫療市場、最大的飛機市場、及最大的能源消費體。因為，早在清朝時中國經濟體約佔全世界的 30-35% 左右，而在 2007 年也約佔 28%。雖然有媒體預期 2008 年後中國經濟會泡沫化，但是依照過去中國經濟體對佔全世界的影響程度，奇異公司認為 2008 年後中國的經濟仍會繼續成長。

陳治博士對奇異公司的中國市場所做的變革與策略，歸納如下：

- (1) 奇異公司成長願景融入中國改革政策：找出奇異公司的國際化管理本地化，並與中國改革開放的政策聯結。
- (2) 建立市場通路：分階段增加直銷店、辦事處及分銷商。
- (3) 市場策略：區分客戶等級並結合奇異公司在日其他地區資源共同成長，及結合分銷商擴大市場。
- (4) 協助供應商成長：協助 100 多家供應商使其達到成為奇異公司供應商的標準。
- (5) 設立研發中心：分別在北京、無錫及上海成立研發及生產中心。
- (6) 人才本土化：大膽靈活的人才使用，並統一價值觀和兼納中國文化道德。
- (7) 培訓人才：有組織有計劃的培訓和發展人才。
- (8) 社會公益：成立基金會回報社會，將幫助別人列為企業文化之一。

## 附件一 訓練計畫

<p><b>Taiwan Executive Program</b> Aug 4-8, 2008 Milwaukee &amp; GE Healthcare Institute</p>
--

### Saturday, August 02

15:25 pm            Participants arrive in Chicago O'Hare Airport &  
Check in Chicago Hilton O'Hare Hotel

### Sunday, August 03

9:00                Depart for Touring Chicago City

5:30 pm            Arrival and Check-in at GE Healthcare Institute

6:30                Dinner

### Monday, August 04

Location: Lecture  
Attire: Business Casual

7:00am            Breakfast

8:30                Welcome & Opening Remarks                    Mr. JL HO  
Head of Taiwan Delegation

9:00                GE Healthcare Institute Tour                    Team

9:30                Introductions, Agenda & Expectations                    Jacky Liu  
Leadership Development at GE                    GE Trading  
Regional Director, North Asia Pacific

10:30              Break

10:45              GE & GE Trading Overview                    Stewart Beth  
GE Trading & Licensing  
Executive Vice President

11:45              Group Photo

12:00pm           Lunch

1:30                Winning in China                                Chi Chen  
GE Healthcare  
President of Greater China and  
GE Corporate Officer

2:45                Break

3:00                Winning in China                                Chi Chen  
GE Healthcare  
President of Greater China and  
GE Corporate Officer

5:00                Remarks & Adjourn

## Taiwan Executive Program

Aug 4-8, 2008

Milwaukee & GE Healthcare Institute

### Tuesday, August 05

Location: Lecture  
Attire: Business Casual

<b>7:00am</b>	<b>Breakfast</b>	
<b>8:00</b>	<b>Introduction to WorkOut! Workout! Exercise Overview</b>	Ted Chen GE Healthcare Master Black Belt
<b>9:30</b>	<b>Break</b>	
<b>9:40</b>	<b>WorkOut! Exercise (Breakouts)</b>	<b>Teams</b>
<b>11:20</b>	<b>Break</b>	
<b>11:30</b>	<b>WorkOut! Report Outs</b>	<b>Teams</b>
<b>12:00pm</b>	<b>Lunch</b>	
<b>1:15</b>	<b>Change Acceleration Process (1)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Leading Change</i></li><li>- <i>Creating A Shared Need</i></li><li>- <i>Shaping A Vision</i></li></ul>	Ted Chen GE Healthcare Master Black Belt
<b>2:00</b>	<b>CAP Exercise (Breakouts)</b>	<b>Teams</b>
<b>3:00</b>	<b>CAP Report Outs</b>	<b>Teams</b>
<b>3:30</b>	<b>Change Acceleration Process (2)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Mobilizing Commitment</i></li><li>- <i>Making Change Last</i></li><li>- <i>Monitoring Progress</i></li><li>- <i>Changing Systems &amp; Structures</i></li></ul>	
<b>4:15</b>	<b>CAP Exercise (Breakouts)</b>	<b>Teams</b>
<b>4:45</b>	<b>CAP Report Outs</b>	<b>Teams</b>
<b>5:15</b>	<b>Remarks &amp; Adjourn</b>	
<b>5:30</b>	<b>Dinner</b>	

### Wednesday, August 06

Location: Lecture  
Attire: Business Casual

<b>7:00am</b>	<b>Breakfast</b>	
<b>08:00</b>	<b>Lean</b>	Ted Chen GE Healthcare Master Black Belt

<b>Taiwan Executive Program</b> <b>Aug 4-8, 2008</b> <b>Milwaukee &amp; GE Healthcare Institute</b>
---

**Tuesday, August 05**

Location: Lecture  
 Attire: Business Casual

<b>7:00am</b>	<b>Breakfast</b>	
<b>8:00</b>	<b>Introduction to WorkOut! Workout! Exercise Overview</b>	Ted Chen <i>GE Healthcare Master Black Belt</i>
<b>9:30</b>	<b>Break</b>	
<b>9:40</b>	<b>WorkOut! Exercise (Breakouts)</b>	<b>Teams</b>
<b>11:20</b>	<b>Break</b>	
<b>11:30</b>	<b>WorkOut! Report Outs</b>	<b>Teams</b>
<b>12:00pm</b>	<b>Lunch</b>	
<b>1:15</b>	<b>Change Acceleration Process (1)</b> - <i>Leading Change</i> - <i>Creating A Shared Need</i> - <i>Shaping A Vision</i>	Ted Chen <i>GE Healthcare Master Black Belt</i>
<b>2:00</b>	<b>CAP Exercise (Breakouts)</b>	<b>Teams</b>
<b>3:00</b>	<b>CAP Report Outs</b>	<b>Teams</b>
<b>3:30</b>	<b>Change Acceleration Process (2)</b> - <i>Mobilizing Commitment</i> - <i>Making Change Last</i> - <i>Monitoring Progress</i> - <i>Changing Systems &amp; Structures</i>	
<b>4:15</b>	<b>CAP Exercise (Breakouts)</b>	<b>Teams</b>
<b>4:45</b>	<b>CAP Report Outs</b>	<b>Teams</b>
<b>5:15</b>	<b>Remarks &amp; Adjourn</b>	
<b>5:30</b>	<b>Dinner</b>	

**Wednesday, August 06**

Location: Lecture  
 Attire: Business Casual

<b>7:00am</b>	<b>Breakfast</b>	
<b>08:00</b>	<b>Lean</b>	Ted Chen <i>GE Healthcare Master Black Belt</i>

<b>Taiwan Executive Program</b> <b>Aug 4-8, 2008</b> <b>Milwaukee &amp; GE Healthcare Institute</b>
---

9:45	Break	
10:00	Lean Continue	Ted Chen <i>GE Healthcare</i> <i>Master Black Belt</i>
12:00pm	Lunch	
1:30	Six Sigma Program at GE & Quality	Ted Chen <i>GE Healthcare</i> <i>Master Black Belt</i>
3:00	Break	
3:15	Implementation of Six Sigma at a GE Business (GE Healthcare)	Ted Chen <i>GE Healthcare</i> <i>Master Black Belt</i>
4:30	Remarks & Adjourn	
6:00	Dinner	
<b>Thursday, August 7</b>		
<small>Location: Lecture</small>		
<small>Attire: Business Casual</small>		
7:00am	Breakfast	
8:00	Specialist Seminar	Dr. Ivar Giaever <b>1973 Nobel Prize</b> <b>GE Global Research Center</b>
9:45	Break	
10:00	Specialist Seminar	Dr. Ivar Giaever <b>1973 Nobel Prize</b> <b>GE Global Research Center</b>
12:00pm	Lunch	
1:30	GE Mergers & Acquisition Strategy I	Duncan Obrien <i>General Manager,</i> <i>Global Business Development</i> <i>GE Corporate</i>
2:45	Break	
3:00	GE Mergers & Acquisition Strategy II	Duncan Obrien <i>General Manager,</i> <i>Global Business Development</i> <i>GE Corporate</i>
4:30	Remarks & Adjourn	
6:00	Dinner	

**Taiwan Executive Program**  
*Aug 4-8, 2008*  
**Milwaukee & GE Healthcare Institute**

**Friday, August 8**

Location: Lecture  
Attire: Business Casual

<b>7:00am</b>	<b>Breakfast</b>	
<b>8:00</b>	<b>GE Global Production and Sourcing Overview</b>	Jack Luo <i>Global Sourcing Leader, GE HC</i>
<b>9:20</b>	<b>Break</b>	
<b>9:40</b>	<b>GE Global Technology &amp; Innovation</b>	Dr. Ching-Yeu Wei <i>Program Leader</i> <i>GE Global Research</i>
<b>11:00</b>	<b>Break</b>	
<b>11:15</b>	<b>Closing Ceremony &amp; Remarks</b>	
<b>12:00pm</b>	<b>Lunch</b>	
<b>1:30</b>	<b>Depart</b>	



附件二 「2008 年高階經理人訓練」學員名單

中文姓名	公司	中文姓名	公司
蔡長穎	嘉聯益科技股份有限公司	邱士榮	上銀科技股份有限公司
廖學福	建興電子科技股份有限公司	朱尚祖	聯發科技股份有限公司
杜綉珍	巨大機械工業股份有限公司	王守仁	李長榮化學工業股份有限公司
黃世明	加百裕工業股份有限公司	呂立仁	台灣中油股份有限公司
賴育儒	美吾華股份有限公司	黃海清	和泰興業股份有限公司
王韋中	匠澤機械股份有限公司	楊宗興	中鼎工程股份有限公司
鄧祺宏	微星科技股份有限公司	周霞麗	台灣經濟研究院
侯知遠	閔暉實業股份有限公司	何寶中	資訊工業策進會
張順廉	亞洲航空股份有限公司	林志隆	金屬工業研究發展中心
鍾博任	揚明光學股份有限公司	吳東權	工研院機械所
蘇志忠	茂迪股份有限公司	藍崇文	工研院太陽光電科技中心
蘇峰正	友達光電股份有限公司	林純秀	國防部軍備局
宋明峰	光寶科技股份有限公司	何哲仁	經濟部工合小組

附件三 奇異公司員工培訓課程規劃範例

## Foundations of Leadership (FoL) Course Overview

Day 1	Day 2	Day 3	Day 4
Course Introduction	Communication Model	Teams	Finance Fundamentals
What Is a GE Leader?	Positive Influence	GRPI Model	Business Case
Personal Values	Presentation Skills	Conflict Resolution	Course Wrap Up
MBTI			

### New Manager Development Course: II

30 August-3 September 2004

### Crotonville

Day 1	Day 2	Day 3	Day 4	Day 5
Course Introduction	Operational Finance	Executive Speaker	<b>Business Presentations</b>	Personal Feedback and Action Planning
Leadership Effectiveness			<b>Management Effectiveness: Situational Leadership®</b>	
Leadership Assessment: 360 Feedback	Operational Finance	Customer Economics	<b>Aligning Performance and Business Goals</b>	
Personal Effectiveness Interaction Styles®	Aircraft Engines Business Case		<b>Business Presentations</b>	
Business Presentations		Business Presentations	<b>Graduation Dinner</b>	
<small>Networking Social with NMDC I and ALP Participants</small>				


## Accelerating Leadership Performance (ALP)

*Leading and Operating a Business*

*August 9 - 13, 2004 - Crotonville*

	<i>Monday</i>	<i>Tuesday</i>	<i>Wednesday</i>	<i>Thursday</i>	<i>Friday</i>
<b>MORNING</b>	<b>Program Introduction</b> <i>Betsy Disch, Program Manager</i> <i>Frances Gomez, Consultant</i>  <b>Strategic Thinking</b> GE Betz Case Study	<b>Communication</b>  Collaborative Leadership  Influence	<b>Business Simulation</b>  Overview Develop the Strategic Plan  GE Financial Values Financial Statements / Measurements	<b>Business Simulation</b>  - Brand Equity - Revenue Growth - Innovation - Productivity	<b>Team Feedback and Development</b>  Future Focus
<b>AFTERNOON</b>	GE Values and Culture Leadership Assessment	<b>Executive Speaker</b> <i>Dave McCulpin</i> <i>General Manager</i> <i>GECF Commercial Service</i> <i>Consumer &amp; Industrial</i>  Learning Leaders	<b>Innovation</b>  Operational Reviews Analysis of Results & Variances	<b>Business Simulation</b>  - Customer Centricity - Six Sigma Application - Supplier Management - Experiential Learnings - GE Practices	
<b>EVENING</b>	← <i>One-on-One Coaching Sessions throughout Week</i> → See Daily Agendas for Evening Assignments				

## Manager Development Course 2004-6



MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY
<b>July 12</b> 8:00 - 10:00 Introduction <i>Nicole Ostrom</i>  10:30 - 2:00 Team Set Up <i>Nicole Ostrom</i>  2:30 - 6:30 Crossing Cultures <i>Nicole Ostrom</i>  7:00 International Dinner Dining Room	<b>July 13 (H)</b> 8:00 - 5:00 Leadership at GE <i>George Anderson</i>     4:00 - 5:30 EHS <i>Colleen Connor</i>	<b>July 14</b>   12:00 - 1:00 Photos/Working Lunch	<b>July 15</b>  Visit GRC 7:00 - 8:00	<b>July 16 (H)</b> 8:00 - 8:00 GR08081010 <i>Willa Ewens</i>    8:30 - 11:30 Karaoke White House	<b>July 17</b>  9:00 - 5:00 Community Service Project/Partnership with Commercial Leadership Development Program
<b>July 19</b> 8:00 - 10:00 GE Financials <i>Kath Shacht</i>  10:30 - 12:00 Bus Pres (3)  1:00 - 3:00 Global Compliance Breakfast Discussion <i>Scott DeBart</i>  3:30 - 5:30 Commercial Excellence & Strategic Marketing <i>Beth Comstock</i>	<b>July 20</b> 8:00 - 10:00 Bus Pres (4) 10:30 - 12:00 Clear Thinker <i>Deb Ruff</i>  1:00 - 2:00 Strategic Sales <i>Peter Foss</i>  2:30 - 4:20 Mgr. Communication Essentials <i>Clay Schaffer, Linda Ruff</i>  4:30 - 5:00 Bus Pres (1)	<b>July 21</b> 8:00 - 10:00 IT/Six Sigma <i>Gary Reiser</i>  10:30 - 12:00 Imagination + Courage <i>Chris Perotta</i>  1:15 - 1:45 Bus Pres (1)  2:00 - 5:00 Human Resources <i>Bill Conroy, Susan Patton</i> Reception to Follow	<b>July 22</b>  8:00 - 9:00 Bus Pres (2)  9:00 - 12:00 Action Learning Exercise  1:00 - 4:00 GE Leadership History <i>Bob Gorman</i>  4:30 - 6:00 Bus Pres (1)	<b>July 23 (H)</b>  8:00 - 10:00 Controllership <i>Phil Amato</i>  10:30 - 5:00 Finance <i>Tochi Shikano</i>	<b>July 24</b>  8:00 - 12:00 Finance <i>Tochi Shikano</i>   1:00 New York City Bus Trip/Broadway
<b>July 26 (H)</b> 8:00 - 1:00 Strategy <i>David Bell</i> Harvard University  2:00-3:30 Business Simulation <i>Dr. Craig Watkins</i> Management Simulations, Inc.  4:30 - 6:00 GE Leadership <i>Jill Hermal</i> Reception to Follow	<b>July 27</b>	<b>July 28</b>  Business Simulation <i>Dr. Craig Watkins</i> Management Simulations, Inc.	<b>July 29 (H)</b>  3:00 - 6:00 "People Live Up" Days For Living Out Here  6:00 - 7:00 MDC Wrap Up <i>Nicole Ostrom</i> Graduation Ceremony To Follow	<b>July 30</b>  Travel Home  	



### BMC Cou Calendar

<b>November</b>						
Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
2	3  Participants Arrive in Tokyo	4 10:30 Welcome/Intro Sandy Sullivan 11:30-1:00 Lunch 1:00 GE Japan Overview Norbon 2:30 Team Sponsor Reception with Fujimori	5 9:00 Industrial History Ichijo 11:00 Japan Politics Harada 12:30-1:30 Lunch 1:30 GE Brand Nikkai Business Leaders 2:30 Technology - Curran 6:00 Off-Site Dinner	6 8:30 BMC Team Process Kathleen Curry 10:00 Bank Restructuring Yoshino 12:00-1:30 Lunch 1:30 Car Japan Compete Takasoft 6:00 Dinner	7 8:00 Depart for Canon Factory 2:00 Depart for Osaka 7:00 Dinner & Speaker Sanyo Kuwano 11:30 Arrive Kyoto Prince Hotel	8 10:00 Kyoto Tour (All Day) 6:00 Kaizoku Dinner with Mallo Show Prince Hotel
9 9:00 Nara Tour 2:00 Depart for Hakone Hotel de Yama	10 9:00 Fuzue Factory & Dr. Inaba 12:00 Lunch and depart for Tokyo 2:30 Arrive Tokyo 4:00 Deflation and its Implication President Nishimuro 6:30 Team Dinners	11 PROJECT TRAVEL	12	13	14 12:30 Innovation in Japan - Otsue 3:00 Team Work 6:30 Team Debrief Fujimori	15 9:00 Team Project Work 1:00 Full Group Discussion 6:00 Group Dinner Cruise
16 Optional Tokyo Tour Activities 2:00 Four Seasons Check-In	17 9:00 Customer Growth IBM/Kitashiro 12:00 Lunch Buffet 1:00 Mark Narbon 7:00 Dinner	18 Economist Roundtable	19 8:00 Bob Corcoran 10:00 Pitch Prep with Working Lunch 1:00 Sony Session 6:00 Reception 8:00 Dinner	20 9:00 Business Report Out @Businesses 12:00 Lunch with Team 6:00 Report in Fuji/Mark/Bob 6:00 Dinner	21 8:00 Pitch Prep 12:30 Lunch Buffet 3:00 Report Out to Japan Shacho-kai 6:00 Reception 7:00 Dinner	22  Depart Japan
23 Home	24 Home	25 Home	26 Home	27 Thanksgiving Holiday	28 Home	29 Home
30 Home	1 <b>December</b>  1:00 Arrive	2 5:00 Jeff Immelt	3 CEC Report Out Dahliel Graduation Dinner	4 Depart for Home 	<b>BMC 03-III</b>	

### EDC 003

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
21 <b>September</b>	22 Participants arrive at Crotonville  5:30pm - Reception	23 8:00am-9:00am Mike Markovits 9:00am-11:00am Scott Donnelly 11:00am-Noon Mike Markovits 1:00pm – 6:00pm Lanny Vincent (Innovations That Work)	24 8:00am – 9:00pm STRATEGY DAY Bain / Woodburn	25 8:00am-Neon Eric von Hippel (MIT) 1:00-3:00 Teams – Visit Preparation 3:30pm-5:30pm Keith Sherin/Bill Cary/Mark Krakowiak 5:30pm – 7:00pm Jeff Immelt	26 8:00am – Noon Beth Comstock & Gary Sheffer 3:00pm – 5:00pm Bob Corcoran Rosh Hashanah	27 9:00am – 2:30pm Team Building with Mountain Workshop Rosh Hashanah
28 PROJECT TRAVEL	29	30	<b>October</b>	2	3	4 HOME
5 HOME	6 Return to Crotonville 1:00pm Start De-brief project travel Yom Kippur	7 8:00am – 10:00am Bob Buderi (Technology Review) 1:30 – Group Photo 2:00pm – 3:30pm Gary Reizer 4:00pm – 6:00pm Bill Conaty 6:45pm – 8:00pm Geoff Colvin (Join SEB in the Auditorium)	8 10:00am -11:00am Shelly Lazarus (in the Auditorium with new SEB) 4:00pm-6:00pm Mike Fraizer 6:00pm-7:00pm Reception w/Mike Fraizer	9 8:00am – 10:00am Marc Saperstein 3:00pm-5:00pm Susan Peters 4:30pm – 6:30pm Scott Donnelly Graduation Dinner Tappan Hill	10	11 8:00am – 10:00am Jeff Immelt Participants depart 
12	13	14 COM	15 COM			