

如何营造奋发向上的 企业文化

【本讲重点】

海尔的主要业绩
企业文化的内涵
企业文化的作用

海尔的主要业绩

【管理名言】

企业发展的灵魂是文化，海尔过去的成功是观念和思维方式的成功。

——张瑞敏

海尔的发展是 20 世纪中国出现的奇迹之一。一个亏损 147 万元的小厂，17 年之后成为一个国际知名的大型企业集团，年销售额从 1984 年的 384 万元增加到 2001 年的 600 亿元，业绩增长 1 万多倍，并保持年 80% 的平均增长速度。海尔现在一年的产值是 600 亿，每一天的产值是 1.6 亿多人民币。也就是它今天一天的产值是当年(1984 年)一年产值的 40 倍！这个数据是相当惊人的。海尔让全世界的客户关注它的品牌、使用它的产品、接受它的服务、谈论它的文化理念，并且都在研讨海尔的管理模式。

关于海尔的业绩见下表：

表 1—1 海尔的业绩表(一)

时间	1984~ 1988 年	1988~1992 年	1992~ 1996 年	1996~ 1997 年	1997~ 1998 年	1998~ 2000 年
阶段特征	亏损到盈利	快速增长	快速飞跃增长	快速飞跃增长	快速飞跃增长	快速飞跃增长
年销售收入	-147 万元 (1984 年)	2.6 亿 (1988 年)	10.48 亿 (1992 年)	62 亿 (1996 年)	168 亿 (1997 年)	268 亿 (1999 年) 406 亿 (2000 年)
主要产品	冰箱	扩展：冰柜、空调	扩展：洗衣机	房地产、生物、制药	彩电、计算机、微波炉	手机、通讯
管理方法	严格规章制度	国际质量论 证	OEC 管理法	团队管理	六σ 管理	市场链 SST
组织机构	直线— 职能制	直线— 职能制	分事业部 制多利润中	事业部制	本部制	平行结构的流 程网络

表 1—2 海尔的业绩表(二)
(时间：2000 年)

名称	数量	说明
全球营业额	406 亿元	2001 年销售额 680 亿元是 1984 年的 19770 倍
年利税	30 亿元	1995 年至 2000 年累计为国家纳税 52 亿元
职工人数	3 万人	是 1984 年人数的 37.5 倍
品牌价值	300 亿	是中国家电行业第一品牌
产品门类	68 大门类	68 大门类共有 10800 个规格品种

出口创汇	2. 8 亿	产品销往 160 个国家和地区，海外 38000 个网点
------	--------	------------------------------

表 1—3 海尔的业绩表(三)

时 间	内 容
1997 年	美国《家电》杂志公布全世界增长速度最快的企业，超过 GE 名列榜首。
1998 年 3 月	正式写入哈佛案例的第一个中国企业，张瑞敏成为登上哈佛讲坛的第一位中国企业家。
1998 年 11 月	英国《金融时报》：亚洲地区声誉最佳公司评选中海尔名列第七。
1999 年 12 月	英国《金融时报》公布全球 30 位最受尊重的企业家排名中，张瑞敏荣居第 26 位。
2000 年 7 月	张瑞敏成为登上瑞士洛桑国际管理学院讲海尔管理模式的第一位亚洲企业家。
2000 年 5 月	美国科尔尼管理公司《财商》杂志评选为“全球最佳运公司”。
2001 年 2 月	第二期美国《家电制造商》将海尔排为全球畅销家电制造商第九位。
2001 年 8 月	《福布斯》杂志评出 2000 年全球白色家电品牌前十名，海尔名列 第六。

无论从那一方面，海尔的成功之路都堪称是中国经济发展史上一个罕见的成功案例。今天我们学习海尔，就是要学习是什么原因、什么样的管理思想、管理模式使海尔在过去的 17 年中取得如此巨大的成绩。海尔的成功，海尔的快速增长表现出什么样的规律，反映什么样的管理模式的成功。这正是我们今天学习海尔、研究海尔所共同关心的问题，也是我们通过学习非常希望达到的目的。

海尔昨天解决的问题，可能是很多企业今天所面临的问题；海尔今天正在做的事情，可能是很多企业明天将要遇到的问题。所以我们主要应从以下几个方面来研究海尔成功的管理模式：

- ①海尔特色的企业文化；
- ②海尔严格的基础管理，即 OEC 管理模式；
- ③海尔成功的品牌战略；
- ④海尔独创的人力资源开发与管理模式；
- ⑤海尔的组织构架。

企业文化的内涵

1. 企业的含义

【自检】

在学习海尔特色的企业文化之前，请思考一个问题：到底什么叫做企业文化？

企业文化

就是指企业员工经过长期的生产实践，培育起来并且共同遵守的目标、价值观、行为规范的总称。

这里很重要的一条就是全体人员共同遵守的目标、价值观、行为规范。

【案例】

在培养人、特别是选拔人的时候，松下集团有一条标准，就是最熟悉松下文化、理念和价值观的人。他们认为听到国歌、看到升国旗都流泪的人，就是符合其企业文化的人。这个标准就是松下企业文化的一个方面。

丰田在全世界汽车行业位居第三位，其员工共同地遵守着这样一条原则：

不管你到全世界任何地方，只要你开的或坐的是丰田生产的车，当车停在路边的时候，在全世界 3 万多丰田员工中的任何一位如果在这个时候经过，他一定走上前去问候一声：“我

是丰田的员工，有什么需要我帮助的吗？”

这就是企业文化，就是所有员工共同遵守的一种行为和价值观。

2. 海尔的企业文化

在海尔文化中有几个非常著名海尔的精神文化：海尔的作风、海尔的管理以及海尔的目标。下面是海尔的企业文化：

海尔的企业文化

(1)企业精神：追求卓越、敬业报国。

(2)工作作风：迅速反应、马上行动。

(3)集团模式：联合舰队式，实现 $1+1>2$ 的效能。

(4)管理理念：高质量的产品由高质量的人干出来。

(5)市场观：名牌战略，创造市场。涉足任何领域，“要么不干，要干就要争第一”。

(6)内部管理模式：OEC 管理、市场链。

(7)质量方针：一切工作绝对以用户和产品为中心，努力用最低的成本、最领先的设计，研究改进、开发、生产用户满意的产品，满足用户潜在的需求。

因此，海尔主要的工作原则是：

①ISO9001 标准；

②市场目标下不断的质量改进；

③最新技术和先进标准；

④OEC 管理法；

⑤用户的期望与要求。

(8)海尔国际星级服务新标准：

①不断向用户提供预料之外的满足。

②让用户在使用海尔产品时毫无怨言。

(9)海尔流派：技术领先、做工精细、服务圆满。

(10)人人是人才。

【自检】

你的企业有明确的企业文化表述吗？如果有，写出来并与海尔文化对比，看看各自的优缺点是什么。

如果没有，参照海尔文化制定自己的企业文化。

企业文化的作用

1. 企业文化的魅力

如果你曾经到过海尔，或者曾经关注过海尔，你就会发现，海尔有非常独到的企业文化。你走进海尔的任何一个地方，它处处都透着海尔文化。

【案例】

在海尔流传着一个故事：有一位姑娘在海尔的洗衣机一分厂工作，她 19 岁的时候走进海尔集团，这个姑娘的名字叫王俊晟。她接受 3 年海尔文化的洗礼，3 年之后得了疾病，被诊断为白血病。就在她将要离开人间的时候，她跟她的亲人提出她最后的一个愿望：她要最后再看一眼她所工作的海尔。就在她去世之后，她的家人让她的灵车在海尔的大门口整整停了 15 分钟。这说明了什么呢？只有一点，就是海尔文化的魅力使得海尔人这样热爱这个集体。

前两年在海尔还流传着一个故事：有一位进入海尔工作的大学生，在一段短暂的时间之

后离开海尔，到深圳的一家非常著名的大企业集团当了部门经理。可是不久，他就给张瑞敏总裁写了一封信，他的信上说，我现在在深圳的这家公司工作，收入很高，但是我总觉得我缺了点什么，我仔细地想缺什么？缺的是文化，缺的是团队精神，缺的是透明的人际关系。这就是海尔。

【自检】

你的企业文化的魅力如何？请根据你的感觉和判断，在下表中划出在你的企业中，对企业的认可和执行程度。用线段的长度表示符合各种情况的人数占总人数的百分比。

百分比 (%)	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
献身										
投入										
真正遵从										
适度遵从										
勉强遵从										
不遵从										
冷漠										

做完后请思考一下，你得到的结果与企业的业绩相关吗？从中能发现什么问题？

2. “吃休克鱼”

海尔在 1998 年的时候，有一个非常著名的叫做“吃休克鱼”的说法，就是以无形资产来坚定有形资产的案例，被记入美国哈佛大学商学院的案例库。

张瑞敏在 1998 年 3 月登上哈佛大学的讲台，成为华人中第一位登上哈佛大学讲台的人。他当时带去的案例就是吃休克鱼。什么叫吃休克鱼呢？我们知道关于企业兼并有以下几种方式：资产比较强的企业去兼并小企业的时候，叫做大鱼吃小鱼；技术力量比较强的企业去兼并技术力量不强的企业叫做快鱼吃慢鱼；另外前几年还有一种企业之间的联合，即强强合作，叫鲨鱼吃鲨鱼。海尔的吃休克鱼是什么意思呢？就是对于一个企业，如果无论从设备上，还是资金上都可以，仅仅是管理模式不行，那么这条“鱼”可以说暂时的是一条休克而没有死的“鱼”，不是烂鱼，不是臭鱼，就可以吃。激活休克鱼的方法，就是用文化，用无形资产来激活。海尔成功的在 17 年的规模迅速扩大的范围上，利用无形资产来盘活有形资产。

人们说美国是霸权主义，他们最想做的就是兼并别人，没想到海尔还可以不用钱而是用文化、用理念、用管理模式就可以去兼并别人。

【案例】

海尔兼并青岛红星电器厂青岛红星电器厂在 1995 年之前，是一个非常著名的洗衣机厂。在 1995 年之前曾经是国内同行业的前三名，后期由于管理不善，到 1995 年初期它已经是资不抵债，当时的亏损达到一亿多元，并且 3500 多名职工基本上都没有工作，而且厂里生产的洗衣机常常在发出去之后又被退货。当时青岛的市政府就做出决定：让海尔兼并红星电器厂。对于海尔来说，这是一个非常重大的兼并事件。在 1995 年之前，海尔还没有开始大规模的扩张它的企业，去兼并企业。当时海尔的总经理层就对红星电器做全面的分析，发现红星洗衣机总厂，第一不缺资金，第二有现代化的整个生产流程的设备，第三也不缺技术力量。那么它失败在什么地方呢？就在一点——管理模式上，企业文化上。海尔就决定用无形资产，用文化来盘活红星电器厂，于是海尔就对红星电器厂做整个的收购战略：

- ① 给它制定的目标是用两到三年的时间使红星电器厂成为同行业的老大；
- ② 对它兼并的策略是用文化、用管理的输入来激活红星电器厂；
- ③ 对它做资源整合，就是利用海尔的文化，红星电器的现有的资源进行组合；
- ④ 立即行动。

我们讨论管理思想一般来说都涉及这四个问题，一是目标，二是策略，三是资源，四是行动。

决定兼并之后，海尔迅速地派出第一批人进驻红星电器厂。那么这第一批进入红星电器厂的是什么样的人？总裁？财务人员？盘库的盘货员？都不是。因为当去盘它的整个的资产的时候，已经发现红星电器厂有很多的死帐、呆帐都难以收回。

海尔派出的第一批人是海尔文化中心的人，他们做的第一件事情，就是文化先行作为整个兼并的战略。现在的海尔集团的总裁杨绵绵，以及海尔集团的最高首席执行官张瑞敏，曾经几次亲自到红星电器厂，给所有的员工讲企业的价值观、讲文化。因为张瑞敏和杨绵绵总裁相信，在10年的时间里，海尔已经积累出海尔独特的文化，海尔人认同的价值观，以及海尔的独特的管理理念。

第一，以市场为中心，告诉全体职工我们卖的是信誉，要先卖信誉后卖产品；

第二，发动所有的员工找问题，要降低成本，要增大盈利；

第三，给员工们定出自己未来的发展目标，就是用两到三年时间成为洗衣机行业的老大。

三个月后红星电器厂就扭亏为盈，第5个月它就第一次盈利150万。用了两年时间，红星电器厂洗衣机总厂就成为洗衣机行业第一名。这就是海尔兼并红星电器厂的非常著名的案例，也就是这个案例被载入了美国哈佛商学院的案例库。

3. 海尔文化的重要性

你一定会问，海尔文化到底是什么？海尔文化真的会有如此大的威力吗？这里有兼并过程中发生的一件事情，从这件事情上你可以看到海尔文化的力量。

【案例】

漏检事件

在海尔兼并的过程中，红星电器厂开始恢复生产，因为海尔的管理思想叫做日事日毕，日清日高。就是所有的人，都要当日做的事情一定当日结清；第二每一个人要给自己定一个目标，今天一定要比昨天强，每天去清理，并且每天要有所提高。无论是海尔的生产线，还是

是海尔的检查工，还有一些职能部门，都遵循着这条管理理念。他们自然就把这一套管理模式输入红星电器厂。一个月之后的一天，在进行质量检查的时候，发现一件漏检事件。第二天就被公布出来，漏检的检查工被罚款50元。谁出错谁罚款，这是一件很正常的事情。

但是恰恰这件事情，当时海尔派出的柴永森，即海尔现在的常务副总经理，就决定抓住这个机会，教育红星电器厂的工人什么叫做文化。第二天海尔的报纸《海尔人》上发出一个公开的大家都可以讨论的论题——《范萍的上级负什么责任》。当时红星电器厂的人认为罚员工是正常的，但是海尔的文化是什么？是少数人在制约着多数人，少数人要负多数人的责任，如果出差错的话，首先领导要承担责任。他们提出质量漏检是谁的原因的问题。是你复检没有复检出来？还是检查的体系不到位？通过大讨论之后，结果是柴永森自罚300元，另外红星电器厂的各级有关人员都进行自罚。这件事情在红星电器厂引起了很大的震动，也就是在这件事上红星电器厂真正地感受到海尔文化的特色。

那么企业文化的重要性在哪里？

企业文化是企业的灵魂，是企业经营活动的“统帅”，是企业行动的“指南”，在企业经营活动中具有无法替代的核心作用。

所以一个成功的企业一定有非常优秀的企业文化。

【总结】

企业文化是需要一代一代人的传承，企业文化对于企业发展起着至关重要的作用，企业文化的重要性有哪些呢？其实概括起来这样几条：

- 是企业的灵魂；
- 是企业经营活动的统帅；
- 是企业行动的指南；
- 在企业所有的经营活动中是具有无法替代的核心作用。

你可能会接触到有一些企业很成功，但是并没有非常明确的企业文化。但事实上任何一个成功的企业，无论它承认还是不承认，它一定都有非常优秀的企业文化。而没有企业文化

的企业，一定是那些失败的企业。

【心得体会】

企业文化的内容及测评方法

【本讲重点】

企业文化的内容
测评企业文化力
量指数的方法

测评企业文化力量指数的方法

海尔的文化是一个强势文化，也就是说海尔的文化是一个文化力量指数很高的文化。美国的哈佛大学曾经对企业家做过这样一个调查，通过回答它给出的问题，可以判断被调查企业它的文化力量指数的高低。

(1) 公司是否将自己公司的目标、价值观，通过准则、口号、标语等形式公诸于众。这个问题企业管理者可以考虑一下，在这个测评的指数中很重要的一条就是公司一定是要有目标，公司有一个价值观，你才能够把这些目标和价值观通过口号、通过标语、通过一些其他的形式公布出来。

(2) 公司的经理们是否经常谈论自己公司的“理念”“经营模式”或行事的方法。这一点是至关重要的。很多真正成功的企业家，到任何一个地方，他会常常把他企业的理念和精神挂在口上，他会跟所有的人讲。你可能会问，用得着每天讲吗？但是恰恰就是这样的一种把自己公司的理念、文化精神价值观挂在口上的这些老板，表明他有一种坚强的意志、品质。

(3) 公司经理是否严格要求自己和公司员工努力遵守公司的各种制度。联想集团的董事局主席柳传志曾经说过这样一句话，管理中最关键的两条叫做坚持原则、善于妥协。西方管理学中对管理是这样的，“管”代表严格的管理制度，管人、管物、管财都是非常严格的；“理”代表一种软的手段，是理顺行为、理顺思想、理顺一个人整个的工作行为。柳传志的这两句话，恰恰反映西方管理文化中的两点，既有管的硬的一手，又有理的软的一手。公司经理是否严格要求自己，和自己公司的员工努力地遵守公司的各项规章制度，这里有两条，首先是有制度的，然后才是落实制度。至于在落实制度的时候，首先要严格落实，在特殊的情况下，也一定要有特殊的执行方式。

(4) 公司是按照本身的长期经营策略和经营的行为方式进行运作，还是根据现在总裁的经营行为和方式进行运作。一个公司在市场的运作过程中，是根据公司本身制定出来的长期的经营战略和经营方法、经营目标来做，还是根据总裁不断地调整经营行为和经营方式来运作。海尔在这个问题上的回答就是带有疑问性。因为海尔有一条经营理念叫做以变制变，它始终在创造它的一种文化，创造它的管理模式，创造它的人力资源开发和管理模式。这一条测评说明一个什么问题呢？说明一个企业到位的管理模式，应该是以制度来管，而不是以人来管。

(5) 公司更换新的领导人，企业的文化和经营状况会不会随之改变。目前我国的大型企业在评价两个公司的领导人，一个是长虹的总裁倪润峰，一个是联想集团的柳传志。联想集团的总经理柳传志上任之后，利用将近20年的时间在培养他的接班人，所以当他退居二线的时候，他的企业仍然能够非常顺利地正常地运行和发展。但是四川长虹的倪润峰总经理，在前年退居二线的时候，整个长虹经营趋势就发生了比较大的变化。在国外的很多公司，特别像松下这样的知名的大集团，在用人的时候始终遵循着这样一条原则：用的是最熟悉企业理念的人，而不是那些看似最聪明最能干的人。这样做的好处是，只要是由最熟悉企业文化理念的人来接替领导，那么公司就容易以正常的原有的经营模式和经营方式运作下去。

【自检】

针对哈佛大学提出的 5 个测评问题，检查一下你企业的现状、存在的问题，并做出改进计划。

测评问题	企业状况	存在的问题	改进计划
公司是否将自己公司的目标、价值观，通过准则、口号、标语等形式公诸于众。			
公司的经理们是否经常谈论自己公司的“理念”“经营模式”或行事的方法。			
公司经理是否严格要求自己和公司员工努力遵守公司的各种制度。			
公司是按照本身的长期经营策略和经营的行为方式进行运作，还是根据现在总裁的经营行为和方式进行运作？			
公司更换新的领导人，企业的方化和经营状况会不会随之改变。			

通过这样五条测评问题，你可以看到这样一个问题，就是这五条里包含着企业要有文化，要有价值观，要有精神，要有管理模式，要有人力资源的开发与管理等一系列的管理问题。每一个企业都希望蒸蒸日上，而企业的发展有赖于一个良好的企业文化的建设。

【总结】

今天，在企业管理中，人们越来越重视非物质因素的力量，开始把人文因素提到首要的位置，企业文化逐渐成为企业管理的核心和企业快速发展的基础。

许多大企业的发展表明，一个企业要想快速发展并立于不败之地，关键的一点就是要能够成功的创造具有自身特色的企业文化。通过企业文化的内容及特征的学习，加深对企业文化的了解，必将有助于企业快速、持续的向深层发展。

【心得体会】

企业文化的内容

企业文化包含的内容很多，归纳起来，主要有以下几点：

1. 企业的价值观

【管理名言】

理念的领先几乎决定企业的命运，可以这样讲，没有思路就没有出路。

——张瑞敏

企业的价值观是指企业及其员工的价值取向，即对事物的判断标准。

所有员工的价值取向，就是企业对事对人一个统一的判断标准，所有的员工应该达到共识。这个标准是什么呢？这个标准就是：什么事情是重要的，什么事情是不重要的；什么事情是正确的，什么事情是不正确的；什么事情你要放弃，什么事情你要争取。在海尔整个发展过程中，张总裁就牢牢地抓住这一条，他在不同的发展时期，总会及时地给所有的员工建立一个统一的价值观标准。

【案例】

海尔非常著名的 OEC 管理模式，简单地讲，就是日事日毕、日清日高两条。具体地讲，就是对每一个人，每一件事，每一天进行全方位的控制和清理，这是一件非常麻烦的事情。海尔的员工，不加班的很少，加班干什么？加班搞日清，所有的人都要填表。这不是有点违反人权吗？张总裁说，所有的岗位我都制定了应该完成的指标是多是少，我考评是可以完成，没有完成工作加班是自己的事情。海尔有这样一种文化，有这样的价值观，所有的人都自觉地去做。为了去落实 OEC 的管理，张总裁非常费心的推出一个海尔人非常认同的斜坡球体论。斜坡球体论详见第五讲。简单地讲，斜坡球体论就是告诉海尔的员工什么是对的，什么是错的。斜坡球体论认为，一个企业在外部市场上所处的位置，就如同一个球在斜坡上会自然下滑。企业受到内部职工的惰性以及外部市场的压力会让它下滑，要想让企业在市场上保持其竞争力，能够在斜坡上继续向上走，第一，要克服内部员工的惰性；第二要研发最好的产品。克服内部员工惰性的最好的方法就是日事日毕、日清日高。这条海尔人公认的价值观，使海尔所有的人严格地愉快地尽心地在做他们的 OEC 管理，在每天工作，每天填表。

【自检】

描述一下你企业的价值观。想一想，怎样才能使你的员工认同企业的价值观？

2. 企业的经营哲学

企业的经营哲学反映企业经营的指导思想，体现企业的使命和社会责任。

表 2-1 几种企业的企业经营哲学

企业名称	企业的经营哲学
麦当劳	顾客第一
安利	不满意退货
海尔	先卖信誉，后卖产品

一般来说，企业的经营哲学是通过以下几个步骤形成的：

- ◆它是长期形成的；
- ◆是全体员工共同接受的；
- ◆反映领导的信念及工作的重点；
- ◆是对企业成功经验的高度总结；
- ◆是企业一切活动追求的最高目标。

海尔有成功的八大秘诀，其实就是海尔的经营哲学。它包括：

(1) 要么不干，要干就要争第一。这是海尔追求卓越的一种思想。在追求卓越的经营哲学的思想下，定出一系列的经营目标，例如海尔在兼并其他企业的时候，定出一系列的标准，必须要达到这些标准才去兼并。为什么呢？张总裁说，如果它不达到这些目标，你去兼并，看似企业规模扩大，实际上最终给企业带来的是灾难。所以他有一句很著名的话叫东方亮了再亮西方。在多元化经营方面，很多企业是东方不亮西方亮，但海尔在这要么不干、要干就干第一的经营理念指导下，他们在兼并的时候始终坚持东方亮了再亮西方。所以海尔从 1995 年开始走了这样一条兼并扩张的路，兼并 18 家企业，是家家成功，没有一家是不成功的。

(2) 明天的目标比今天要更高。这是海尔日清的原理，今天的结果一定要比昨天好，叫日清日高。这是他的经营信条，也叫成功秘诀的第二条。

(3) 人人是人才。赛马不相马，给人一个公平、公正、公开的晋升制度，所有的人只要时间充足，只要达到海尔集团的提升指标，都可以来竞选海尔的领导岗位。

(4) 先谋事再谋利。这是海尔的品牌战略，一直坚持十几年，始终告诫员工做事情是先做人，先谋事，先创品牌，再获利。

(5) 不断地否定自我，不断地开创新的市场，以变制变。海尔能够始终在产品开发上走到很前沿的位置，在市场的竞争中，它核心的竞争力量是它的文化，是它的研发能力，是它

的创新精神。在市场中，海尔有很多产品例如小小神童洗衣机、大地瓜洗衣机等等都是它结合市场开发出来的非常新的产品。

(6) 先卖信誉再卖产品。这是它的一种真诚服务。1997年北京的夏天是很多年来最热的一次，海尔的空调就承诺24小时安装到位。由于当时北京天气特别地炎热，很多人集中迅速地购买空调，安装的人员不够，怎么办呢？海尔派了架专机从青岛送来了100名安装工人。“真诚到永远”是海尔一句非常著名的广告词。

(7) 内有文化，外有市场。这是海尔文化扩张的一个理念。只要把内部的文化做好，就可以用无形资产盘活有形资产，用文化和管理的输入去扩大海尔外部的市场。

(8) 国门之内无名牌。这是海尔始终在走的一条经营战略。很多企业在竞争国内的名牌，海尔要做名牌一定是全世界，在全世界，在全球范围内的名牌才是真正的名牌。它走一条先难后易的道路。例如1990年它的产品第一次出口到德国，为拿到批文整整用了一年的时间。但是今天海尔已经成为非常驰名的品牌。

3. 企业精神

企业精神是个性化非常强的文化特征，每个成功的企业都有自己独特的企业精神，是企业拥有一种积极向上的信念。

表2-2 几种企业的企业精神

企业名称	企业精神
索尼	不断开拓精神
IBM	IBM就是服务
惠普	尊重个人价值
松下	产业报国
海尔	敬业报国，追求卓越

企业精神主要包括：爱国精神、创新精神、竞争精神、服务精神、团结精神、民主精神等。

4. 企业的道德规范

企业的道德规范是用来调节和评价企业和员工行为规范的总称。它以公正、正直、诚实等道德范畴来评价企业和员工的行为。可以调整企业与企业之间的竞争关系，防止不正当竞争。可调整企业与顾客之间的关系，讲究职业道德，维护消费者权益。在员工与员工之间形成良好的企业风尚。

【案例】

海尔管理中有一条叫做三工并存、动态转换。也就是对于海尔所有的员工在工作岗位上都处在一个动态转换的过程中。员工有试用员工、合格员工和优秀员工三种。作为一名班组长，就有试用班组长、合格班组长和优秀班组长。这个动态转换让任何一个工位上或者岗位上的人，都有一种非常强烈的紧迫感和竞争意识。也就是你在一个试用岗位上，如果考核时间是三个月，业绩达到规定的评价指标，三个月之后就会正常晋升到合格员工、合格班组长、合格主管。但如果合格的员工在考核的时间段内没有达标，就变为见习员工；在见习员工上如果仍然没有达标，那就要被解聘。再如海尔只有创业没有守业；高标准，精细化，零缺陷，优秀的产品是优秀的人干出来的等这都是海尔的道德规范。

5. 企业详细的规章制度

企业制度是企业行为的规则总和，是一种显形的企业文化。

表2-3 企业详细的规章制度作用

最明显的特征	目标性、稳定性和连续性
内容	体现员工的权利和义务
执行	具有权威性和强制性

目的	保证企业目标的实现
----	-----------

例如海尔的用人理念：人人是人才，赛马不相马。

6. 企业的产品

企业的产品是企业文化的凝固，通过它的整体形象了解企业文化，它的质量以及企业的质量意识反映企业文化的内涵。它的设计反映企业的品位。

企业的产品、企业的服务以及这个产品的外包装，展示对外的一种形象，仍然是企业文化中的一部分。

7. 企业的生产环境

企业的生产环境是一个企业精神的直接体现，是企业的“衣妆”。整洁优美的环境是企业整体形象的组成部分，是现代化生产的必要条件。它在很大程度上影响员工的情绪。良好的环境可激发员工“爱厂如家”的自豪感，献身企业的责任感。它是建设企业文化的开始。

【案例】

在海尔的日清体系有一个看板管理。看板管理把海尔所有的事和物都按照一定的模式分成非常细微的目标，然后每一件事情，每一个物品都分到人管理。例如在海尔制造冰箱的车间，一共有两千多块玻璃，每一块玻璃的右下角都贴着一块小纸条，写着两个名字，第一个是由谁来负责清理这一块玻璃；第二个是由谁来做这个检查。这个小纸条就是海尔的看板管理的一个体现。与小纸条配套的制度就有：负责的人应该怎样对玻璃进行清理，多长时间清理一次；检查的人标准也定得非常清楚，多长时间来进行检查一次，如果检查结果不好，应该出具什么样的清单列出来。在这样一种管理体制下，海尔整个厂区非常清洁、整齐。同时在企业的生产环境里还有积极向上的环境布置。例如车间最外面有一块大的日清栏，里面有表扬栏目，所有的员工在三工动态的转换过程中。每个月都表扬优秀员工，当月表现最差的员工也要上榜。在这样的体系下，海尔建设一个非常优秀的企业环境，走进海尔处处可以感受到一种企业的活力，一种奋发向上创新的企业文化。

【自检】

你的企业生产环境如何？你认为还有哪些需要改进的地方？

8. 传统的文化

企业文化是一个民族的文化传统在企业中的发扬，相应的通过企业文化又折射出一个民族的文化传统。民族文化传统中既有优良的一面，它可对企业产生正面的效应；同时它又有糟糕的一面，会对企业产生负面效应。海尔人的生存理念是：永远战战兢兢，永远如履薄冰。海尔 17 年的成就可以看出主要不在于有形的东西，而在于无形的东西——文化理念。海尔是全世界第一个设立首席文化官的企业——CCO。

张瑞敏说他最喜欢的书是《老子》和《道德经》。他常跟别人说，天下所有的事，有形的事情是来自于无形的事情。他经常说一句话是“一生二，二生三，三生万物”。这句话是什么意思呢？就是首先要把一做好，一可以生出二，如果我们把二再做好，二可以生出三。一个人的一生如果做好三件事情，就什么都能做好，叫做三生万物。海尔正是以这些中国的传统文化来指导企业的建设及完善企业的文化。这一系列的文化理念，也就是海尔的企业文化。海尔文化就是从核心的观念层，最后到了严格的制度层，然后到可以看到、可以听到、可以感受到的表象层。

海尔创建优秀企业文化的方法

【本讲重点】

海尔企业文化的三个层面及相互关系
海尔企业文化的建设——核心价值观的建设

海尔企业文化的三个层面及相互关系

【管理名言】

要让当地人认同你的产品，首先要让他们认同你的人和文化。
——张瑞敏

海尔人说海尔的成功来自于创新的企业文化、团结的领导班子；我们说海尔的成功是海尔创新的管理模式的成功，是海尔品牌战略，卓越管理，文化人才论的成功。

企业文化是全体人员都认同的一种理念价值观，一代一代人通过学习、培训、沟通传承下来的。企业文化的形成是靠企业领导人坚韧不拔地传播、设计建设起来的。

【案例】

海尔的工人走在厂区内的，会自觉走在左侧黄线内。如果问他为什么在这黄线内走？他会很自然地告诉你，我应该走在这里。因为从到海尔那一天，他就接受过这样的文化培训，这种文化已经深深地根植到他的脑子里。走进车间内你会看到干净、整洁、积极向上、具有活力的车间。再看到员工的精神面貌，你会感到海尔真的有非常好的、使人积极向上的环境。

为什么海尔会有这样的一种精神，一种风范呢？下面就从文化的三个层面来探讨海尔的企业文化。

1. 海尔企业文化的三个层面

按哈佛商学院的测量标准，海尔的企业文化是强势文化。它主要表现在三个层面，可以用下面的图来表示：

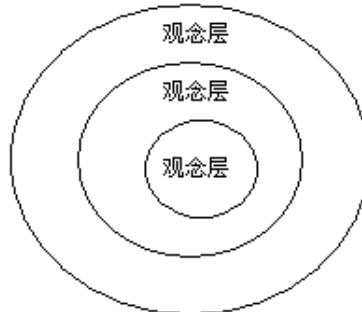


图 3-1 哈佛商学院企业文化的测量标准

表 3-1 海尔企业文化的标准

观念层：是核心层，是海尔企业文化重要的一层，包括	海尔的精神——敬业报国、追求卓越 海尔的目标——发展目标、战略目标，每一个人的职业生涯的目标 海尔的价值观和道德规范
制度层	制度、标准、行为、准则
制度层	厂容、厂貌、服装、厂旗、厂歌、产品、服务等

【自检】

从海尔文化的三个层面中可以归纳出一般的企业文化层次及其内容如下，对照表格，填写你的 业文

化，看是否发现不明确或不合理的地方？写出改进计划。

层面	内容	企业文化状况	改进计划
表层的企业文化(物质层)	企业外部形象 企业产品形象		
中间层的企业文化(制度层)	企业的组织形式 企业的规章制度 企业的道德风尚 企业员工的行为准则		
深层的企业文化(观念层)	企业的价值观 企业的经营哲学 企业的精神 企业的目标		

海尔企业文化三个层面在整个企业文化中的地位

【案例】

在海尔有一本 20 页的小册子，海尔的员工会随时带在身上，那是海尔的文化、海尔的规章制度、海尔的经营哲学和海尔的奖励政策。美国的 G E 公司也有相同的作法，其公司的经营信条、手册人手一本。韦尔奇说，一旦你有了一个想法，只要你坚定的不断的重复，终会变成现实的。

海尔的所有员工都很珍视自己的小册子，而且严格地按照小册子上的文化和规定去做。如果走进海尔，你就会看到表层好——制度层好——观念层好：好的厂容厂貌，好的员工精神风范，好的产品和好的服务。为什么海尔会这样？因为海尔文化是企业的灵魂。

海尔企业文化分为三个层次，最外层的是物质文化，是看得见、摸得着的，例如海尔有多少产品，有多大规模，多少利润等等。第二层是制度行为文化，不直观，例如企业的制度、规章，员工的行为规范等。最关键的就是最里层的价值观。有什么样的价值观就会有什么样的制度行为文化，有什么样的行为文化就会产生什么样的物质文化。海尔的制度对其他的企业不一定有用，最重要的是价值观。

全世界有很多优秀的公司，都有核心的经营理念和经营哲学，并用几句简单的话表示出来，通过反复不断的讲使广大员工认同和接受。

- 松下的核心的经营理念：产业报国，光明正大，友好一般；
- 惠普的核心的经营理念：尊重个人价值；
- 海尔的核心的经营理念：要么不干，要干就要争第一；
- 泛美的核心的经营理念：旅客至上。

每一种这种精神都代表着这个企业的一种理念，它往往跟企业的核心内容直接相关。

海尔新员工进厂上的第一堂课就是海尔的企业文化，大学生毕业到海尔听的第一场报告是海尔文化，海尔文化就是这样不断的传播而熏陶出来的。

海尔企业文化的建设——核心价值观的建设

企业文化的建设离不开核心文化层的建设，因为只有有了文化核心层的建设，才会有系列制度层面的建设，进而是表象层的建设。所以研究企业文化的建设，最关键的就是核心层面的建设。

1. 市场观的建设

那么核心层面的建设主要是哪些呢？研究一个企业的文化建设离不开研究这个企业所面对的客户和市场，否则所有的企业文化将会成为一句空话，所以海尔有一句名言：

观念不变原地转，观念一变天地宽。

只有不断地观念更新，才有企业持续地发展，所以我们研究海尔的文化建设，应该紧紧围绕着海尔的市场来进行。

【案例】

1996年10月，当时海尔在1995年兼并红星电器厂，它的洗衣机研发部门对整个市场调研之后发现了这样一个问题：每年6月到10月的时间段是洗衣机生产的淡季，淡季的原因是什么呢？整个市场上没有小洗衣机，都是大洗衣机，5公斤大的洗衣机，很多人在衣服穿薄后，洗衣服就觉得浪费水，浪费电。并不是人们不想用洗衣机，而是没有适合的产品。海尔有一句话叫做“只有淡季的思想，而没有淡季的市场；只有疲软的思想，而没有疲软的市场”。于是在这种思想指导下，对市场经过调研，经过上百次的论证，经过200个日夜的研发，终于有一种新型的小洗衣机走向市场。这就是小小神童洗衣机。应该说小小神童洗衣机是海尔产品的一个奇迹，上市45天销量就超过10万台，从1996年到今天，五年的时间销量已经突破200万台，被评为中国十大成功产品之首。

这都是海尔的市场观带来的，海尔的市场观就是创造市场。在海尔的研发部门，经常说这样一句话：市场的难题就是我们的课题，我们的研发就是要不断地满足消费者的需求，创造消费者价值。也就是说海尔在市场的竞争过程中，不以价格战作为竞争力，它始终是去开发产品来满足消费者。所以海尔始终是抓住市场，不断地开创消费者的需求和开创消费者的无形价值。这是第一点，即市场观的建设。

2. 质量观的建设

海尔的质量观是有缺陷的产品就是废品。

【案例】

海尔1985年曾经以砸冰箱事件闻名全国。1985年海尔生产的第一批冰箱不合格，张瑞敏就坚决把有毛病的76台冰箱拿出来，砸掉了。通过这件事，使得海尔全员的质量意识大大地提高，在1988年12月就得全国同行业的一块金牌。拿到金牌之后，张瑞敏又给他的员工说，我们拿到的是一块全运会的金牌，下一步我们就要拿奥运会金牌。所以海尔的员工就树立起严格地质量观。所有的员工都知道，我们要拿奥运会金牌，我们要以质量使得我们的产品走向全球，质量创名牌。

1998年上海有一家咨询公司，调查上海的500名中外企业的经营者，当时提出这样一个问题：你认为在市场上要想提升你的企业产品的竞争力的主要措施是什么？当时被调查的500名经营者中的中国企业家，有83%认为提升企业竞争力最好的方法是降价，但是100%的被调查的外国企业家认为要提高质量。就提升质量的这个观点来讲，中外的企业家观点差别比较大，但是海尔很早就意识到提高产品的质量是真正能够提高企业产品竞争力的手段，这是海尔的质量观。

3. 营销观的建设

海尔的营销观从最开始的时候，就一直严格地遵循着先卖信誉，再卖产品，创造产品的功能价值。

【案例】

有这样一个被传诵的故事：海尔空调的外机有一个机罩，一般是通过销售商把外机罩送给用户，让用户在夏季过去之后，把这个外机罩罩上，它能保护外机的压缩机。但是有一个城市经销商，一年夏季过去之后，他们在一栋大楼的用户不知道的情况下，悄悄地把外机的保护罩罩到海尔空调上。然后这件事就在这个城市流传开来。

这是海尔始终做到的一条，客户想到的我去给你做到，客户没有想到的我仍然替你去做，坚持以美誉度来创造市场。

4. 竞争观的建设

海尔的竞争观是只要保持高于竞争对手的水平，就能掌握市场的主动权。

【案例】

大地瓜洗衣机

有一次，海尔对于山东的经销商进行调研的过程中，听山东的经销商说过这样的话，我们这个地方的农民，有的时候叫我们去修洗衣机的时候，就发现他洗衣机的下水管道被泥土堵塞，我们去问农民，农民说我们用这个洗衣机洗地瓜。这件事情被反映上来之后，研发部门就提出，能不能生产一种洗衣机能够洗地瓜。他们通过研发部门的研发、调整之后，就把洗衣机下面的下水道上增加一个网，设计两个下水道，就能够既洗衣服又能洗地瓜。

所以海尔不断地创新的观念，使得海尔始终能够保持高于竞争对手的水平，使得它能够掌握市场的主动权。

5. 服务观的建设

海尔的服务观是用户永远是对的。用户如果错了怎么办？参看第一条，海尔的市场观。

6. 出口观的建设

海尔的出口观是先难后易。

【案例】

早在 20 世纪 80 年代末期，张瑞敏第一次到德国的时候，他看到德国市场上的产品十分精致，就暗暗下定决心，我们一定也把我们的产品打入德国市场。所以在 20 世纪 90 年代刚刚拿到全国行业内的金牌奖之后，海尔就开始做出国的准备。他们用了整整一年的时间，才通过各种各样的认证和许可证。就在他们 1990 年的产品第一次走出国门到德国的时候，德国人认为，日本的产品还没进德国呢，你们就能进来吗？你们肯定不行，于是就拒绝中国的商品进入德国的大商场。当时张瑞敏就跟德国的经销商商量，我们能不能做这样一个尝试，我们把我们冰箱产品的标签拿下来，你们把你们冰箱产品的标签也拿下来，我们共同把它放进商场里，如果客户不认同我们就拿回去修正，如果客户认同，我们就进到你的德国商场。德国的经销商接受了这条建议，把中国的商品和德国的商品，以及其他国家的商品摆在一起的时候，消费者更多的认同中国的商品。并且当年德国的一家（英文）杂志上登出，它的多项指标里，海尔 80% 的指标都合格，是所有参评的冰箱中项目合格最多的一家。当年海尔在德国被评为质量第一名，德国一次就定了两万台冰箱。海尔顺利地走向国际市场。

7. 资本观的建设

海尔的资本观叫做东方亮了再亮西方。这和很多企业为了防范风险就多元化经营的做法不同。多元化经营是东方不亮西方亮，但是海尔始终坚持的一条是，我要做就做好，做一家好一家，所以是东方亮了再亮西方。具体说有以下几点：

- (1) 要具备资产重组的条件，内部就要有一流的管理模式，对外产品要有市场，行业内要名列前茅。
- (2) 重组是为了质的发展，而不是为了形式上的大。
- (3) 海尔 15 年的兼并及重组了 18 家企业，总额 5.5 亿元，家家成功。海尔“东方亮了再亮西方”资本运营给企业带来更大的无法估量的发展空间。

8. 技术改造观的建设

海尔的技术改造观始终坚持的是先有市场，再建工厂的理念，从来不盲目地去建市场。

9. 创新观的建设

海尔的创新观，就是海尔的全体员工不仅产品创新，文化创新，而且观念始终都要保持创新。就在海尔的热水器上市不久，他们对于全国的市场通过调研之后发现，上海的用电有一条制度，就是夜间 12 点以后，电费可以大大地降价。于是针对这个制度，海尔及时地

生产出一种热水器，叫定时热水器，只要定时之后，到一个时间段内，就可以自动启动热水器。所以这种热水器一到上海，就非常被消费者认同。

10. 人才观的建设

海尔的人才观是以人为本，重视人力资源的开发。

【自检】

从以下十个方面检查一下你企业的核心价值观，与海尔比较，看有哪些需要改进的地方。

	核心价值观	改进计划
市场观		
质量观		
营销观		
竞争观		
服务观		
出口观		
资本观		
服务观		
技术改造观		
创新观		
人才观		

海尔的文化建设就是从这个核心的观念层开始的。因为海尔有了这样的核心观念层，才有了员工的认同，从而有了海尔一系列地制度，才有了今天的海尔。所以 17 年来海尔始终坚持创建文化，传播文化，并且以文化作为企业的灵魂，这是海尔致胜的一个法宝。

【总结】

海尔的企业文化包含在创新之中。独特的企业文化使海尔有了一个人人只争朝夕、奋发向上的局面，营建企业文化不是一个新话题，海尔的企业文化很有值得深究的价值，海尔企业文化是一种价值观，它营造的是一种精神、一种力量———一种源自全体员工内心的精神和调动全体员工智慧的力量。

【心得体会】

海尔企业文化的传播方式及传播系统

【本讲重点】

企业家是企业文化建设的第一倡导者
海尔企业文化的传播方式和传播机构
海尔企业文化战略的三个系统

企业家是企业文化建设的第一倡导者

1. 企业家是企业经营活动中的组织者和领导者

【管理名言】

海尔文化是一项系统工程，是海尔的无形资产，是具有海尔特色的意识形态。

——张瑞敏

张瑞敏总裁称自己是海尔的首席文化官，企业中拥有首席文化官的海尔是第一。张总裁在很多地方曾经说过我是一个设计者，我是一个牧师，设计是设计文化，牧师是传播文化。所以企业文化的创建，领导者的重要职责就是传播文化、诠释文化和创新文化，那么领导者传播文化的方式和途径有哪些呢？除在大会上不断讲企业的文化，企业的精神，还要通过讲故事等方式，反复地与员工沟通。

【案例】

在1985年，海尔就提出以质量创品牌的战略。每天白天员工在工作，领导也在工作；每到晚上张总裁总要和员工在一起反复地讲质量，那时有很多员工都不认同，说你要我们生产出来的冰箱和德国的冰箱是同样的质量，那可能吗？人家吃的是什么，我们吃的是什么？人家有多少年的建厂经历，我们才有多少年的建厂经历？张瑞敏反复地讲，质量好了我们的产品可以走向市场，可以扩大销量，可以拿更多的奖金。就是用这样的方式，领导在和员工反复地沟通下，企业的文化就一点一点地融入到员工的心中。

2. 企业家了解企业的目标及企业的根本使命，同时能将企业的目标与员工个人的目标结合起来

在海尔不同的时期，不同的发展过程，企业的领导极大地满足员工的个人目标，并且把员工个人目标和组织的目标有机地结合起来，在这样的一种结合下，员工认同企业的目标，并且伴随着企业的成长，使得企业产生巨大的凝聚力。

【案例】

1984年12月26日，张瑞敏刚刚接过海尔之后，很快就过春节了。当时张瑞敏就有一个想法，企业已经有好几个月没发工资了，更不要说拿奖金。张总裁要给员工发奖金，拿什么去发呢？于是他就到效益比较好的生产大队去借钱。员工说厂长为了我们过年都借钱，我们一定要给他好好干，在1986年企业刚刚有了一点点利润，张总裁做的第一件事情不是给自己买轿车，而是给职工买了一辆非常好的大轿车作为上班的班车，海尔第一次有了职工的班车，职工们非常的高兴。到了1986年海尔第一次买了自己的14套住房，每一个员工都在看着这些住房是分给领导还是分给工人。最后这14套住房全部分给了前线的工人。

另外海尔还及时地办起了职工之家，职工食堂，所有的员工都可以享受到免费的中餐。另外海尔还有严格的动态晋升制度，用工制度，使得在海尔工作的员工都会有很大的发展空间，同时还设定多种奖项，用它去激励员工的工作积极性和创造性。海尔文化就是在这样的方式下建设起来。

从张瑞敏的身上，我们可以看到企业真正的领导人应从思想上把文化的建设看成是第一位的，他充当的应该是企业文化的传播者。当企业文化的力量很强的时候，企业的生产力就会很强，企业就会产生很强的竞争，这种文化就成为企业的一种有力武器。企业文化甚至可以大于企业的经营理念，企业的组织结构，在美国，在日本最优秀的企业总经理，总是不惜时间，不惜费力的去大力塑造、创造，并且维护自己的企业文化。

海尔企业文化的传播方式和传播机构

1. 建立海尔文化中心

海尔有一个从建厂初期就成立的海尔文化中心，海尔的文化中心一直伴随着企业从小到大，从弱到强，为海尔的对外扩张，为海尔的快速发展起了巨大的作用，还被称为海尔文化的先行者。就在海尔的几次兼并过程中，海尔文化中心总是首先派出人，与被兼并的企业沟通海尔的文化，海尔的理念。

2. 《海尔人报》、《市场快报》、《海尔新闻》是海尔文化中心创办的报纸，是集团的喉舌

海尔有这样几种报纸，一是《海尔人报》，二是《市场快报》，三是《海尔新闻报》。这些报纸是由海尔文化中心创办的，是海尔集团的喉舌，主要负责将海尔的文化理念、管理思

想、价值观，过报纸的形式注入到整个组织中，它主要通过表扬、批评和大讨论的方式，把一些文化理念传播到所有的员工心中。

例如在《海尔人报》里就有一条批评的栏目。如果在一个阶段内，海尔报上没有批评，只有表扬的话，那么下一期的报纸上要批评的人就变成海尔文化中心，《海尔人报》的负责人。

3. 创办海尔大学

海尔还成立海尔大学，各级管理干部，各级管理人员都要定期的到海尔大学去上学。在海尔大学读书，不仅仅是学知识，更多的是去感受海尔的文化，海尔的经营理念。

4. 海尔的文化和理念还通过各种生动活泼的方式轻松地走进每个海尔员工的心中

海尔文化的传播还有一些非常独特的方式，一些生动活泼的方式，海尔的文化和理念轻轻松松地走进了每一名海尔员工的心中。例如：

◆海尔厂内环境的布置，车间内，厂房内到处都是海尔精神文化理念的标语，用大幅的彩色画片贴在厂房内。像这样的一些口号：“我是海尔，我微笑”，这幅标语就预示着海尔人的一种精神，我是海尔人，我要微笑，我对客户、对同伴、对领导、对下属都要微笑，把一种欢乐带到了海尔人中。

◆海尔员工的工作服上都画着一张小小的笑脸，那么这种笑脸也预示着海尔的一种文化：团结、进取，所有的人因为那愉快的笑脸往往有一种好心情，好心情是在好的制度下产生的。

◆海尔还有文化手册，人手一本，这里面记载着海尔的理念、精神、价值观、奖罚标准，每一位海尔人都把它带在身上，随时可以去学习，了解自己的文化。

◆海尔还有一种漫画，在海尔的事业部、车间、厂房的出口，都可以看到大幅的宣传栏，这些宣传栏由一幅一幅的漫画构成，漫画顶上写着来自海尔的画和话，每一位海尔的员工都可以把自己理解的海尔文化、管理模式和海尔的先进事迹，利用漫画的形式把它画出来，展示出来。在海尔走向全球之后，很多外企的海尔员工都接受了这一条，把他们自己对海尔的理解，用他们的话，用他们的漫画，挂在海尔的漫画栏里。

◆海尔有一片合欢林，是在海尔大楼的东侧，这样一片由青草、小树林和小水渠构成的小林子，这片小林子在海尔的高楼上可以看得非常清楚，刚好构成一幅世界地图。每当海尔在和国内外的大企业合作，并且在当地建厂，回来以后都会在这一片林子尽头，再重新栽上一棵树，表明着海尔又走出去了一步。

【自检】

举出几个你的企业在文化传播方式、系统方面的例子。

海尔企业文化战略的三个系统

好的企业文化通常应该解决三个问题

给人机会

给人目标

给人公平

海尔的文化传播和文化传播机制，在这三个方面都满足给人以施展才能的机会，给人以成就感；给人以希望，给人以目标，同时能够调动人的积极性；给人以公平感。

海尔的文化战略体系有三个系统：

1. 企业内部系统

用海尔的核心价值观，海尔的经营理念最大限度地调动员工的积极性，用企业的目标将员工紧紧地团结在一起，使得所有的海尔人都有一损俱损，一荣俱荣的利益共同关系。达到利益和目标行动一致，这是海尔文化能够深植于海尔人心中的一个非常重要的原因。

2. 企业外部系统

用海尔的经营观、服务观、质量观来最大限度地满足客户的需求，不断地扩大市场的份额，使企业能够快速发展。对于外部市场的服务，在海尔每一名员工都是认同的。

【案例】

有一次在青岛有一位老太太，买了一台海尔空调，买回之后，海尔的员工帮他去安装好。第二天，这名员工刚一上班，老太太就打来一个电话说，我这个空调有点问题。海尔的维修工立刻就赶到老太太家，一看没问题，就跟老太太说，您的空调没有问题。

第二天，这名员工上班的时候，老太太又打来电话说，我的空调有点问题。这名员工又去看了，空调还是没有问题。这是为什么呢？这是老年人对于空调这个大件不十分放心。到了第三天，刚一上班老太太又打来电话，说我这个空调有点问题，员工又赶去了，告诉老太太空调没有问题。到了第四天这名员工刚一上班，做的第一件事情就是给老太太打电话，问空调有问题吗？老太太说，我的空调可能没问题。第五天这名员工一上班，又给老太太打电话，问您的空调有没有问题？老太太说我的空调没有问题。第六天这名员工刚打这个电话的时候，老太太只说了一句话，我的空调没问题，以后你不用再打电话了。

这就是海尔的员工，对于企业外部的所有客户，都做到以客户的满意为其经营标准。

3. 企业的快速反映系统

随着外部市场的变化，随时随地地调整企业内部的组织构架，保证企业对外部的市场能够快速反应，是企业的重要的工作之一。所以海尔的企业文化，就是通过一系列的海尔的传播机构和传播手段，并且经过十七年的积累，慢慢地已经根植于每个员工的心中。在解决问题的时候，海尔的员工就会不假思索的、自然而然按照海尔的标准去做，使得客户满意。

【案例】

在海尔的文化中心，有一次招待所来了位客人，这位客人走路的时候脚有一点跛，员工就上前问，你的脚怎么了？他说我的脚有脚气。在这位客户晚上回到招待所的时候，发现他的桌子上有一瓶脚气药，同时还有一盆热水放在那里。客户感受非常深刻地说，我知道海尔为什么有今天，海尔为什么可以做这么大，原因就是海尔的每一位员工，都把海尔的标准牢牢记在心中，成为海尔人，成为他自己的一种行动标准。

在海尔所有的人，认同海尔的标准有两点，第一要最大化的满足客户的需求，第二要最大化的满足员工的需求。

通用电器是一个百年的大企业，名列全球五百强前茅。在1981年，由于它整个的销售额下降，使它在1981年的时候已经比同期的很多日本公司的增长率都低。1981年韦尔奇总裁接手之后，短短的十几年的时间，使得G E公司增长25倍，2000年被评为全美增长速度最快的公司。韦尔奇接手G E公司之后，做的第一件事就是从文化入手，改革文化，并且同时创建了一整套的文化管理模式，同时还提出了一套理念，就是要变革，要认清市场，要认清自我，要认清客户，只有这样你才能够改变企业的命运，才能够掌握这个企业的命运，才能够营造一个适合市场团结的领导班子。

韦尔奇在创建文化，改革企业结构的同时，更多的给了员工责任和权利。对于文化改革的成功，使得G E成为美国企业界的一个奇迹。

【自检】

美国哈佛商学院提出下面几个问题，通过这几个问题可以测评出企业文化的力量指数。每个问题的分值是5分，试给自己的公司打分。

问题	得分(最高5分)
公司的经理们是否经常谈论自己公司的理念、经营模式或形式方法。	
公司是否将自己公司的目标价值观，通过准则、通过口号、通过标语的形式公	

布于众。	
公司经理是否严格要求自己和公司员工努力遵循公司的各种制度。	
公司是按照本身的长期的经营策略和经营的行为方式进行运作,还是根据现行总裁的经营行为和方式进行运作。	
公司更换新的领导人,企业的方针、企业的经营状态、企业文化会不会随之改变。	

如果你的得分在 20 分以上,说明你的企业文化力量是强势的。如果低于 15 分,那么,你就应该加强企业文化的建设和传播。

【总结】

我们纵观全球的成功企业,可以得出这样一个结论:没有一家没有企业文化的企业可以成为一家长寿企业,也就是所有长寿的企业都一定要有优秀的企业文化,没有企业文化的企业迟早会被淘汰。海尔十七年的发展与成功,最重要的因素就是创造了具有鲜明特色的企业文化,海尔的每一步都是在创造企业文化的指导下进行的,并且每一步企业文化都获得了全体员工的认同,同时化作了员工自觉地行动和共识。

企业的发展必须要有企业文化,所有成功的企业都强调企业文化,特别是百年企业,他们可能产品在改变,设备在改变,企业的组织构架也在改变,但是唯有一条不变,就是企业的文化。企业文化是企业的灵魂,是企业最终能够走向成功的至关重要的原因。

【心得体会】

OEC 管理法的基本思想

【本讲重点】

- 海尔管理的四个发展阶段
- 海尔发展定律: 斜坡球体论
- OEC 管理法的基本思想
- OEC 管理法的基本原理

海尔管理的四个发展阶段

【管理名言】

人的管理以及人的素质的提高是一个永远的题目。
——张瑞敏

从 1996 年开始全世界的人潮水般的涌向海尔,很多人从各种渠道了解到海尔成功的奇迹,每个月近两万人到海尔来参观,国内很多企业界的人士把海尔与美国的 GE 公司,日本的松下公司相比较,中国人为有海尔感到自豪,感觉骄傲。越来越多的企业在跟踪海尔,在学习海尔,研究海尔,人们发现,海尔有一个在它十几年来成长发展的过程中,一直被人们称为经典的管理模式——OEC 管理模式。越来越多的企业他们开始学习研究 OEC 管理模式,在参观海尔之后,他们把 OEC 这一套管理模式很快的带到了自己的企业。

但是很快他们就发现,在使用 OEC 管理模式的时候,这样一套管理模式,每天都在做,可几个月之后,就没有能力再坚持下去,可以说它的使用是失败的。这时越来越多的企业家开始问,就这样一套简单的管理模式,能让一个企业创造出奇迹吗?

正是这套管理模式让海尔创造出了奇迹。张瑞敏总裁说过这样的话,什么叫不简单?把简单的事情千百次的做好就叫不简单;什么叫不容易?把容易的事情做对就叫不容易。

海尔的 OEC 管理模式,是这样的一条原则: 把复杂的事情简单做,简单的事情重复做。

这就是 OEC 管理模式的精髓。

人们要想学习 OEC 管理，研究 OEC 管理模式，就必须跟踪海尔 17 年的发展历程，去研究海尔，并且要结合它 17 年来所有经历过的点点滴滴的事情。在整个 17 年中，海尔的管理经历了四个发展阶段：

表 5—1 海尔管理四阶段之一

阶段	时间	环境条件	管理方法及结果
第一阶段	1984~1988 年	①行业集中度低②行业内没有公认的名牌③市场需求的总量不足④行业没有形成上下游产业网络⑤企业利润低于行业平均利润⑥行业有国际竞争的优势⑦无主导产品、无效益、无管理。	①从管理 13 条※开始，严格执行规章制度。②“砸冰箱事件”※树立全员质量意识由无序到有序。

海尔管理的第二阶段

表 5—1 海尔管理四阶段之二

第二阶段	1988~1990 年	①第一阶段良好的基础②质量管理进入系统管理③新产品开发速度加快④名牌战略初获成功，冰箱成为行业名牌。	①通过国际质量认证：IS09000 冠标②全面提高企业管理水平，细化，规范所有的管理制度，由有序形成体系。
------	-------------	--	---

海尔管理的第三阶段

表 5—1 海尔管理四阶段之三

第三阶段	1990~1992 年	①质量管理已形成体系②产品品牌价值明显提高③海尔产品供不应求④提高产量，确保质量。	①强化对过程控制确保实现结果。②自创“日事日毕，日清日高”OEC 管理法※③1992 年 4 月，海尔电冰箱总厂第一家通过 IS09000 国际质量体系的认证，由体系到高度。第四阶段
------	-------------	---	---

海尔管理的第四阶段

表 5—1 海尔管理四阶段之四

第四阶段	1992 年至今	①多元化战略成功，多种家电产品成为名牌产品②管理理念不断延伸③1999 年进入国际化年④品牌延伸成功，海尔快速增长。	①坚持 OEC 管理法②创新管理，引入以 SST 市场链为纽带业务流程再造新管理模式※，由高度到延伸。
------	----------	--	---

【注释】

※管理 13 条：不准迟到，不准早退，不准上班时间喝酒，上班时间不准打毛衣，上班时间不准吸烟，上班时间不准随地大小便，不准哄抢企业的财务等等，诸如此类今天大家认为是人的一种道德规范的简单东西，在那个时候却要把它作为一种管理条例明明确立出来。当时张总裁定了这么多条之后，很多员工都觉得好笑，于是张总裁把这管理 13 条就贴到厂门口的大门上，同时写出了很具体的罚款条件。例如在厂内打毛衣，发现一次罚款 5 元，在厂内吸烟，发现一次罚款 5 元，在厂内大小便发现一次罚款 5 元。但是这么混乱的工厂，员工会在意吗？不在意。就在他八点贴出管理 13 条的当天，九点钟就有一名工人进到厂房里扛起一箱货物走出了大门。12 点的时候，张总裁贴出一个公告，开除这个人。1984 年的时候，公职一下没有了，对本人是什么样的感觉？所以员工一下子认为来了一位动真格的厂长。

※砸冰箱事件：1985 年，也就是在张总裁接厂的第二年，他们跟德国利勃海尔的合作项目开始实施的时候，不久冰箱生产出来了。张瑞敏的一个朋友要买这台冰箱，于是张总裁就带他到仓库里对他们现在已经出厂的 400 台冰箱让他去挑一台。没想到在这 400 台冰箱里居然没有挑出一台没有任何毛病的冰箱！每一台都多多少少的有一点毛病，这件事对张瑞敏的震惊非常大。因为在 1984 年的年初，就在跟德国利勃海尔合作之前，张瑞敏曾经去过一次德国。张瑞敏总裁是一个很有抱负，而且感悟非常好的人。他在德国就看到这样的一个事实，就是德国的家用电器的质量和精致状况特别好。当时张总裁就在心里暗暗下定决心，我们也一定要生产出来优质的产品。

于是张总裁就抓住这件事，一定要把质量意识在员工的心目中树立起来。张瑞敏就拿出 76 台当时通过检查认为毛病比较多的冰箱放到他们车间一块空地上，全厂 700 名员工全部参加。然后张瑞敏问大家，我们这些冰箱有缺陷怎么办？当时有很多人都认为，把它减价一点处理给员工就行了。

当时青岛电冰箱总厂有将近 800 名员工，每个人的工资月收入仅 40 多元钱，没有一家有电冰箱。很多工人想把它拿回家，每个月扣他们的工资，最后把它扣掉。张总裁说不行，有缺陷的产品就是废品，在我们的企业里是没有一等品、二等品、三等品的，只有合格品。于是张瑞敏就拿出榔头砸第一榔头，让每一名员工都来砸一榔头，砸在自己的心里，让每个人都记住有缺陷的产品就是废品。要想做全国第一，必须要保证生产出所有的产品都是合格的产品。在回忆这件事情的时候，很多当时参与砸冰箱的老工人说，当时我们都是在掉着泪砸冰箱。正是这件事使海尔的全员树立了质量观。

※OEC 管理模式：含义见 OEC 管理法的构成。

海尔和日本三菱集团公司有一个合作项目。当时三菱集团的主管到了海尔之后，就要求海尔用他全套的管理模式，张总裁看了以后当时就说了他这样一句话，你的这个管理模式在中国不能用。三菱集团的主管问为什么，张总裁说你到十字路口看一看，红灯亮的时候，中国人是不是就真的不过马路？你定出规则来别人听不听？当时三菱集团的主管表示怀疑，于是就坚持下去。三个月之后他来找张瑞敏说，我们的管理模式确实不行，用你们的管理模式试试吧。张瑞敏非常了解中国人的个性，他说，日本人条例上写着每天擦六遍桌子，他一定会擦六遍桌子。中国人不行，让他擦六遍桌子，第一天他擦六遍，第二天就擦五遍，第三天就擦四遍，因为干净了不用擦了。OEC 的管理模式中有什么呢？第一让你每天擦六遍桌子，第二每两个小时有人来检查一次擦了没有，第三如果你擦了我就奖励你，如果没有擦我就罚你，这就是 OEC 管理。

※以 SST 市场链为纽带的新业务流程管理模式：SST 即业务流程体系通过索酬（S）、索赔（S）和跳闸（T）手段，形成业务流程市场链。“市场链”主要是指通过把市场经济中的利益调节机制引入企业内部，围绕集团的战略目标，把企业上下流程、上下工序和岗位之间的业务关系由原来的单纯行政机制转变为平等的买卖关系、服务关系和契约关系，通过这些关系把外部市场订单转变成一系列内部市场订单，形成以“订单”为驱动力、上下工序和岗位之间相互咬合、自行调节运行的业务链就是“市场链”。就是本工序上面的工序是本工序的供应商，下道工序就是本工序的市场。如果市场满意本工序就可以索酬，如果市场不满意他就可以索赔。如果说某个工序在这个环节里既没有索赔，也没有索酬，那么这里肯定有问题，原因之一是制度不合理，要跳闸。其二可能是在判断产品是否合格的时候没有判断出来，那就是领导的责任。

再造的新业务流程管理模式以 SST 为手段，以“订单”为驱动力，以 OEC 管理为平台，

以追求顾客满意度最大化为目标。这样一种全新的业务流程再造的管理模式，使得海尔管理由高度得到了延伸。

【自检】

请回顾你的企业各发展阶段的管理模式，并与海尔管理模式的发展相对比，看自己的企业发展是否走了弯路？问题出在什么地方？

阶段	时间	环境条件	管理方法及结果	存在的问题	应如何避免
第一阶段					
第二阶段					
第三阶段					
第四阶段					
.....					

海尔发展定律：斜坡球体论

$$A = \frac{\sum F_{动} - \sum F_{阻}}{M}$$

其中：

A=企业发展的加速度

M=企业的规模

$\sum F_{动}$ =企业发展的动力之和

$\sum F_{阻}$ =企业发展的阻力之和

$\sum F_{动1}$ =基础管理、OEC

$\sum F_{阻1}$ =来自企业内部员工的惰性

$\sum F_{动2}$ =优质产品、优质服务、先进产品的研发能力

$\sum F_{阻2}$ =来自企业外部竞争对手的压力

$\sum F_{动3}$ =创国际名牌、具有竞争力的网络优势

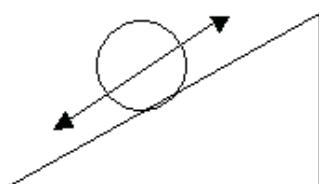


图 5-1 海尔斜坡球体论示意图

海尔认为：当 $\sum F_{动1} > \sum F_{阻1}$ 和 $\sum F_{动2} + \sum F_{动3} > \sum F_{阻2}$ 时向上的加速度增大，企业将加速发展。

显然：日事日毕解决管理的问题：

$\sum F_{动1} > \sum F_{阻1}$

日清日高解决管理的问题：

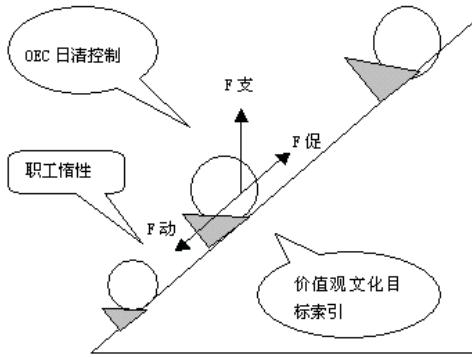
$\sum F_{动2} + \sum F_{动3} > \sum F_{阻2}$

OEC 在管理上的深层含义有三点

企业管理是企业成功的必要条件

抓管理要持之以恒

管理是动态的，永无止境的



$$A = \frac{\sum F_{促} - \sum F_{阻}}{M}$$

A—企业发展的加速度 M—企业的规模

图5-2 斜坡球体“三种力”及OEC的内涵

任何企业的成长总会同时存在促进成长的因素($F_{促}$)及制约成长的因素($F_{阻}$)当 $F_{促} > F_{阻}$ 时，企业就能稳步发展；反之，当 $F_{促} < F_{阻}$ ，企业处于平衡状态，因此我们必须弄清楚这三种力量的内涵，分析这三种力量主要因素，对于企业进一步成长是十分有意义的。

现代管理思想与管理思维

【管理名言】

与国外大公司相比，我们的企业在市场占有和资金上，在人才和技术上都没有优势，都无法比，即使全套引进技术设备，照搬国外模式，也未必奏效，唯一的优势是把管理搞上去。

——张瑞敏

1. 现代管理思想

海尔在 17 年的发展过程中，海尔的 OEC 管理对其发展起到了巨大的作用。在实施 OEC 管理法的同时，海尔推出一个著名的管理思想叫做海尔的发展定律，又叫斜坡球体论。上一讲已经有较详细的介绍。本讲从现代化的管理思想来介绍 OEC 管理的框架。什么叫做管理？

管理是通过计划、组织、控制、激励、用人这五大职能，来协调人 - 观念、财 - 信息、物 - 时间等资源，最终达成你的目的，或者达成企业的目标。

管理是计划、组织、用人及控制组织机构内的人员以及使用其它资源达成组织目标的过程。

企业管理的内容：战略管理，管市场(目标、策略、资源、行动)；运作管理，管生产(标准、流程、责任、方法、反馈)。

这就是现代管理学思想。

2. 现代管理思维

现代管理思维就是用系统的观点从全过程考虑问题。应注意以下几点：

- 打破定势思维
- 变相斥思维为相兼思维
- 角色移位

OEC 管理法的基本思想

1. OEC 管理法概述

全方位的对每一个人每一天所做的每一件事进行控制和清理。简称“日事日毕，日清日高”，OEC 管理法是企业每天所有的事都有人管，所有的人都管事，所有的人都有工作内容，并按规定执行。

2. OEC 管理法的五个结果

实施 OEC 会达成五个结果，正是管理中希望达到的。

总账不漏项
事事有人管
人人都管事
管事凭效果
管人凭考核

(1) 总账不漏项。是海尔模式实施的基础。它是指把企业内所有的事务按事(软件)与物(硬件)分两类，建立总账，使企业正常运行过程中所有的事与物都处在控制网络中，确保体系完整、无漏项。

(2) 事事有人管。

(3) 人人都管事。是指将总账中的所有的事与物通过层层细化落实到人员，并制定各级岗位职责及每件事的工作标准。为达到事事控制的目的，每个人根据其职责建立工作台账，明确每个人的工作范围、工作内容、工作标准、计划进度、完成期限、考核人、价值量等，为确保其完整性，台账由上级主管审核生效。

(4) 管事凭效果。

(5) 管人凭考核。指在人的管理中，必须依照台账的要求，开展本职工作，每人进行创造性的发挥。对管理人员是月度账加日清表控制，每天一张表，明确一天的任务，下班交，没有完成工作说明原因。对一线工人，用 3E 卡控制，检查人员 2 小时填一次，日清时，将结果与标准一一对照并记录。这个检查过程有自检、互检、专检几个步骤。每个人在下班之前进行自检，自检完以后还有一个互检，再就是每两个小时专检员的专检。

OEC 管理法的基本原理

(1) 目的

“OEC”的目的是“日事日毕、日清日高”，以求把问题控制在最小范围、解决在最短时、把损失降到最低程度。以保证在“永远在变”的市场竞争中取胜。

(2) 适用范围

公司各部门。

(3) “OEC” 解释

0—Overall 全方位，E—Every 每人每天每件事，C—controlm Clear 控制和清理。

(4) OEC 的思路与精髓

①OEC 的思路是：盯住市场，提高目标，事事日清，不断纠偏。

②OEC 的精髓是：用名牌的企业文化形成一种名牌的企业氛围。

(5) OEC 的具体含义(一二三三六)

◆一个核心：根据永远在变的市场，不断提高目标。

◆二个基本方法：日清工作法、区域管理工作法。

◆三个基本原则：闭环的原则、比较分析的原则、不断优化的原则。

◆三个体系构成：目标体系、日清体系、激励机制。

◆六个典型管理法：岗位管理、班组管理、分厂管理、职能部门、经营决策管理、全员激励管理。

【自检】

试评价海尔的 OEC 管理法。如果你的企业现在要引进这套管理模式，想一想，你需要对海尔管理模式做哪些改动才能更适合你的企业现状？

【总结】

海尔管理模式得到全世界很多企业家的认同和研究，并且对它进行更深的挖掘，研究是什么原因让海尔有了今天的成果。

我们要学习海尔，就是要学习海尔的 OEC 管理在各个发展阶段下是什么样形成的。在整个的发展过程中，海尔的管理模式是步步衔接，上一个阶段的管理模式为下一个阶段的管理模式做好铺垫，打好基础，使得海尔能够非常健康的，顺利的一步一步发展到今天。

【心得体会】

OEC 管理法构成

海尔的 OEC 管理法来源于泰勒制，是制度化精细分工的思想。其基本思想已在上一讲作了介绍。本讲重点介绍 OEC 管理法的构成。

OEC 管理法有三大体系

目标标准体系

日清控制体系

有效激励体系

这三个体系就构成海尔的基础管理，是海尔对外扩张、推行统一管理的基本模式，也是海尔走向世界的资本。



图 6—1 海尔独创的管理模式图

1. 目标标准体系

目标体现企业发展的方向和要达到的目标。目标提出的高度必须依据市场竞争的需要，低于竞争对手就毫无意义。海尔刚开始生产冰箱时，确定争中国第一的目标，1988年夺得冰箱行业第一块金牌。随后又确定创国际名牌的目标，从出口策略上坚持先难后易，先进入发达国家，形成高屋建瓴之势，再进入发展中国家。目前产品已出口102个国家和地区。

目标的实施首先是将总目标运用目标管理的方法，分解为各部门的子目标，再由子目标分解为每个员工的具体目标值，从而使全公司总目标落实到具体的责任人身上。在日清日高管理法中，目标的建立有这样几个重要特征。

①根据企业发展方向，市场竞争需求确定合理的目标。如：海尔的三大发展战略：一元化战略，多元化战略，国际化战略，详见本书第七讲。

②进行目标管理：将企业的总目标分解到各部门，再分解到每个员工的身上。

③目标特征：指标具体、可以度量，将量化值编成小册子。目标分解到人：责任人、主管人、配合人、审核人等。如：冰箱有156道工序，545项责任都落实到人，并规定第一道工序不出废品。

● 目标一定要互相认同。海尔制定目标特别考虑的原则是要互认，就是不仅仅是企业领导的目标，而且一定是被所有的员工认同的目标。

● 目标要有科学性。企业的大目标是根据市场发展的需要，根据国际惯例的需要来制定的。

●目标是动态的。目标定出来，在发展的每一个阶段，都是可以调控的，不断调整的。

④做到管理不漏项，事事有人管，人人都管事。并将责任人、检查人明确显示出来。

⑤做到企业内所有人都十分清楚自己每天该干什么，按什么标准干，如何获得优秀标准。

这样一个目标系统就保证企业内所有工作、任何一件事情、任何一样物品，都处于有序的管理控制状态。企业内的所有人员，上至总经理下到普通工作人员，都十分清楚自己每天应该干什么、干多少、按什么标准干、要获得什么样的结果，从而保证了企业各项工作的目的性和有效性，减少了浪费与损失。

2. 日清控制体系

(1) 日事日毕：当天发生的问题，当天解决。即对当天发生的各种问题(异常现象)，在当天弄清原因，分清责任，即使采取措施进行处理，防止问题积累，保证目标得以实现。如工人使用的“3E”卡，就是用来记录每个人每天对每件事的日清过程和结果。

(2) 日清日高：即对工作中的薄弱环节不断改善、不断提高。要求职工坚持每天提高 1%，70 天工作水平可提高一倍。

(3) 日清方法：自清，职能部门现场复审，自检、互检、专检。组织体系的“日清”控制，可以分为生产作业现场(车间)和职能部门的“日清”两条主线。两者结合就形成了一纵、一横交错的“日清”控制网络体系。无论是组织日清还是个人自我日清，都必须按日清管理程序和日清表进行清理，并将清理结果每天记入日清管理台账。

(4) 复审中发现的问题，随时纠偏，连续发现不了问题，必须提高目标值。日清体系的最关键环节是复审。没有复审，工作只安排不检查，便不可能形成闭环，也不可能达到预期效果。所以在日清中重点抓管理层的一级级复审。复审中发现问题，随时纠偏。在现场设立“日清栏”，要求管理人员每两小时巡检一次，将发现的问题及处理措施填在“日清栏”上。如果连续发现不了问题，就必须提高目标值。

【案例一】

在海尔车间里，有许多的表格都挂在墙上，其中有一个是它表扬的栏目，他们每个月都要把最优秀的员工的名字挂出来。同时还有一个批评栏目，在每个车间里每个月表现最差的员工也要挂出来。当评最差的员工的时候，往往班组长会觉得不太好评，想空着这个栏目。但是海尔做到了。如果找不出最差的员工，班组长就是最差的员工，为什么呢？因为班组长的任务就是从自己的员工中评选出最差的，如果没有评出来，你就没有合格，就是最差的。

【案例二】

海尔文化中心有一份《海尔人》的报纸，海尔有一种 80 / 20 原则，就是少数人制约多数人。在表扬的时候是表扬员工，批评的时候是批评少数的领导者。《海尔人》有一项任务就是要批评，要把所有企业中的问题点名批评。

有一次连续有几期在报纸上没有批评，一直在宣传海尔向上的精神。张瑞敏问报纸最近为什么没有批评人，当时文化中心的负责人说，海尔最近没有问题。张瑞敏始终都和一线的工人在一起，对于企业的问题非常清楚，他马上就提出几项问题。其实很多海尔人为海尔的成就感到很骄傲，所以在发展的过程中他们经常会认为海尔真的是很好。后来张瑞敏就规定，没有批评，《海尔人》就是该批评的对象，于是当期的《海尔人》报上就把海尔文化中心的人点名批评了，批评的原因就是他们没有找出问题。在复查中发现问题要随时纠偏。如果连续没有发现问题，就说明一是目标制定的不够合理，要重新制定目标；二是连续没有发现问题的人有问题。

3. 有效激励体系

- ①激励原则：公平、公正、公开。
- ②通过 3E 卡，每天公布每人的收入，工资公开，使员工感到相对公平。
- ③制定合理的计算依据，对每个岗位量化考核，使劳动与报酬直接挂钩，报酬与质量直接挂钩。如海尔实行的计点工资，从 12 个方面对每个岗位进行半年多的测评，并且根据工艺等条件的变化不断调整。所谓“计点工资”，是将一线职工工资的 100% 与奖金捆在一起，按点数分配，在此基础上，又进一步在一、二、三线对每个岗位实行量化考核，从而使劳动与报酬直接挂钩，报酬与质量直接挂钩，多劳多得。

这样使得工作的目标非常清晰，使每一个人都能够达成自主管理。

【案例】

在激励的方法上，海尔更多地采用及时激励的方式。如在质量管理上利用质量责任价值券，员工们人手一本质量价值券手册，手册中整理汇编企业以往生产过程中出现的所有问题，并针对每一个缺陷，明确规定自检、互检、专检三个环节应负的责任价值及每个缺陷应扣多少钱，质检员检查发现缺陷后，当场撕价值券，由责任人签收；操作工互检发现的缺陷经质检员确认后，当场予以奖励，同时对漏检的操作工和质检员进行罚款。质量价值券分红、黄两种，红券用于奖励，黄券用于处罚。

【自检】

参照 OEC 管理法的构成，检查一下自己的企业管理存在什么问题，做出改进计划。

体系	构成	问题	改进计划
目标标准体系	<ul style="list-style-type: none"> ●根据企业发展方向，市场竞争需求确定合理的目标。 ●目标具体可以度量，目标分解到人。 ●做到管理不漏项，事事有人管，人人都管事。并将责任人、检查人明确显示出来。 ●做到企业内所有人都十分清楚自己每天该干什么，按什么标准干，如何获得优秀标准。 		
日清控制体系	<ul style="list-style-type: none"> ●日事日毕 ●日清日高 ●日清方法：自清，复审 		
有效激励体系	<ul style="list-style-type: none"> ●激励原则：公平、公正、公开。 ●通过 3E 卡，每天公布每人的收入，工资公开，使员工感到相对公平。 ●制定合理的计算依据，使劳动与报酬直接挂钩，报酬与质量直接挂钩。 		

OEC 管理法与中国文化

OEC 的管理法是用目标体系，控制体系和激励体系三点来构成，使得员工能够自主管理的一套完整的管理模式。张瑞敏非常了解中国人的个性。人的能力一般有科技能力、生产能力、管理能力。中国人的技术能力不缺，生产能力也不缺，最缺的是什么？是管理能力，也就是精细的管理制度，缺乏标准。

【自检】

谈谈你对中国传统文化与现代企业管理关系的认识。

【总结】

第二次世界大战之后，全世界的管理水平美国是最高的，曾经有过一段时间英国人就对美国在二次世界大战之后的这种重建的速度之快感到不可思议，于是英国就派出了一个庞大的考察团去对美国进行考察。最后得出了一条结论，就是在二战之后美国重建的速度非常快的原因，第一不是技术，英国的技术和美国的技术差不多；第二不是资源，不是设备，原因就在于美国高效的管理水平。

在 17 年的发展过程中，海尔的 OEC 管理对其发展起到了巨大的作用。学习海尔，就是要学习它的管理，中国企业所缺的就是管理，海尔为我们提供了一个非常成功的典范；成功的企业来自成功的管理。

【心得体会】

OEC 管理法的表现形式及运行程序

【本讲重点】

OEC 管理法的三本账

OEC 管理法的日清管理

海尔 OEC 激励系统

OEC 管理法的三本账

【管理名言】

练为战，不为看，不是为了搞花架子。

——张瑞敏

三本账是指公司管理工作总账、分厂、职能处室的管理工作分类账和员工个人的管理工作明细账。

1. 第一本账：公司管理工作总账

管理工作总账即公司年度方针目标展开实施对策表，它按工作的目标值、先进目标、现状及难点实施对策、完成期限、责任部门、工作标准、见证材料和审核办法的统一格式，将全公司的产量、质量、经济效益、生产率管理、市场产品和发展作为重点进行详细分析和分解，由总经理签发执行，按规定的标准和审核周期进行考核奖惩。

表 7—1 海尔 OEC 公司级方针目标管理总账

项目 总经理签 发	工 作 目 标	先 进 目 标	现 状 目 标	难 点 目 标	完 成 期 限	责 任 部 门	工 作 标 准	见 证 材 料	审 核 办 法	备注
产量										
质量										
效益										
劳率										
产品										

说明：①年度计划，及时调整；
②对各因素进行详细分析和分解，确定总账；
③总经理签发，按标准执行，审核周期进行考核奖惩。

2. 第二本账：管理工作分类账

管理工作分类账，即各部门、分厂年度方针目标展开实施对策表，它的格式与公司总帐格式类同。它采用与公司相同的格式，按工作分工和总账中确定的主要责任进行分析和分解，由

部门负责人或分厂厂长签发执行。对职能部门，按其职能确定重点工作并分解到人。如质量部门，按质量体系、质量管理、现场管理、新产品和内部日清等方面进行分解和控制。对分厂则按产量、质量、物耗、设备计量、现场管理、安全和管理等七个方面进行分解和控制。

表 7—2 海尔 OEC 部门级方针目标管理分类账

项目 部门 经理 签发 分职 能部 门和 分厂	部 门 目 标	先 进 目 标	现 状 目 标	难 点 目 标	完 成 期 限	责 任 部 门	工 作 标 准	见 证 材 料	审 核 办 法	备 注
产量										
质量										
效益										
劳率										
产品										
责任 人										

说明：①按工作分工和总账中确定的主要责任进行分析分解；

②按职能确定重点工作并落实到人。

对部门管理工作分类账的说明：

第一，分类账项目与公司总账一一对应；

第二，分类账是总账的分解和落实；

第三，部门分类账又分为职能部门和分厂；

第四，职能部门考核指标与分厂不同；

第五，分厂考核分解的指标为七大类；

第六，职能部门考核分解指标五大类(例)；

第七，分类账考核的责任人是部门负责人和重点工作责任人。

3. 第三本账：管理工作明细账

管理工作明细账，即工作控制日清台账，其格式为项目、标准和指标(分先进水平、上期水平、本期目标)价值比率、责任人、每天的完成情况、见证性材料、考核结果、实得总额和考核人。此账按天进行动态控制，每天将控制的情况填入，以达到有效控制和纠偏的目的。

(1) 日清台账

第一本台账是对职能部门和分厂目标的细化的这样的一个台账，这个台账的因素是和集团公司的总台账、分厂的职能部门的台账因素项目基本上是一致的，是职能部门对于分厂目标细化之后的，属于车间和生产的小部门的，根据大的台账分解出来的小台账。

表 7—3 海尔日清台账

对职能部门和分厂目标的细分化	部门目标	先进目标	现状目标	难点目标	工作标准	考核办法	工作指标	见证指标	审核办法	备注
产量										
质量										
效益										
劳率										
产品										
责任人										

(2) 海尔部门管理工作明细账(现场日清台账)

现场日清台账的项目就是见证材料(对于指标的见证材料，对于这个责任人是谁的见证材料，对于每天做了什么事情的见证材料)，另外一条就是考核结果(对于标准的考核，对于责任人的考核，对于每天落实情况的考核)。

表 7—4 海尔现场日清台账

项目	标准	指标	指标类	责任人	每天
见证材料					
考核结果					
考核人					
纠偏					

(3) 海尔部门管理工作明细账(职能日清台账)

管理部门的明细账称为这个职能日清台账，包括这样几条因素，就是调度会考虑到质量问题、生产问题、设备问题、物耗问题以及现场管理情况，它的责任人以及考核人对于以上问题的标准是什么，对于它的整个的考核，另外对于动态的控制，控制的过程如何纠偏，都要一一列在表上。

表 7—5 海尔职能日清台账

质量部门	质量	生产	设备	物耗	现场管理
调度会					
责任人考核人					

动态控制				
控制和纠偏				

部门管理工作明细账(日清台账)说明:

- 第一, 明细账是工作控制日清台账;
- 第二, 明细账控制到每一个人和事;
- 第三, 明细账控制到每天——日清;
- 第四, 明细账目的是达到有效控制;
- 第五, 明细账的重要手段是纠偏;
- 第六, 明细账是进一步的分解目标;
- 第七, 明细账分为职能科室和现场。

【自检】

参照海尔的三本账, 为自己的企业制定一个类似的目标分解管理控制账单。

公司管理工作总账: _____

分厂、职能处室的管理工作分类账: _____

员工个人的管理工作明细账: _____

OEC 管理法的日清管理

1. OEC 管理法的三个表(日清控制表)

“三个表”指日清栏、3E 卡和现场管理日清表。

(1) 日清栏

日清栏由两部分组成：一部分是在每个生产作业现场设立的一级大表，将该作业现场的质量、工艺纪律、设备、材料物耗、生产计划、文明生产和劳动纪律等方面的情况每2小时由职能巡检人员登记填写一次，公布于众。另一部分是职能人员对上述七方面进行巡检时做的记录和每天的日清栏考评意见，它将每天日清栏的全部情况进行汇总和评价，存档备查。

表 7—6 海尔 OEC 职能管理日清栏

项目	区域	职能	问题	原因	措施	时间	结果
巡检问题							
科长审核							
巡检时间		每两小时					

(2) 3E 卡

3E 卡指“3E 日清工作记录卡”。“3E”为每天、每人、各个方面三个英文单词的开头字母。3E 卡将每个员工每天工作的七个要素(产量、质量、物耗、工艺操作、安全、文明生产、劳动纪律)量化为价值(后面有详细讲解)。每天由员工自我清理计算日薪并填写记账、检查确认，车间主任及职能管理员抽查，月底汇总兑现计件工资。其计算公式为：岗位工资 = 点数×点值×产量+各种奖罚。这使每个人每天的工作有一个明确定量的结果，体现数据说话的公正性和权威性，保证各项工作的有序运作。

(3) 现场管理日清表

表 7—7 海尔 OEC 现场管理日清栏

项目	质量	设备	工艺纪律	材料消耗	生产计划	劳动纪律	文明生产
巡检问题							
车间问题							
车间主任							
巡检时间			每两小时				

- ①各级管理人员下班后清理时填写；
- ②主要是对受控状况进行清理和分析；
- ③及时找出原因、责任人和整改措施。

说明：

▲此表是现场一级大表，应挂在车间醒目的地方。

- ▲将实际情况记录在案，并公布于众。
- ▲有价值的动态资料可存档备查。
- ▲真正起到现场控制和监督的作用。

2. 3E 卡的内容

(1) 3E 卡日清的七项内容及标准

表 7—83E 卡的内容

内容	标准
质量	指标；责任人；红白票
工艺	首件指标对比；工艺纪律
设备	保养；利用率；责任人
物耗	材料；能源；设备；素质
生产	计划；实际；措施；欠产
文明	卫生；区域；安全；责任
纪律	标准；现状；措施；责任

3E 卡效果分析：每天工作目标明确，数据说话有公正性和权威性，保证各项工作的正常运行。

(2) 现场七项目清和职能日清内容

两部分构成：作业现场日清、职能部门日清。

●对作业现场设立的日清表记录现场质量、设备、工艺纪律、劳动纪律、材料消耗、生产计划、文明生产七个方面对员工进行检查，并由巡检员进行检查并填入《日清栏》且记入《3E 卡》。

●对于职能部门应按一方面针对以上七种项目进行九要素控制，另一方面对职能部门工作人员按责任项目分类日清并填入《管理人员日清表》且记入管理人员《3E 卡》。

①区域日清主要包括七项内容，即：

▲质量日清。主要对当天的质量指标完成情况、生产中出现的不良品及原因分析，与责任人所得红、黄质量价值券等情况进行清理。

▲工艺日清。主要对当天的首件检验结果与其他工件(产品)指标参数的对比情况、工艺纪律执行率情况进行清理。

▲设备日清。主要对设备的例行保养、设备完好状况和利用率及责任人等情况进行清理。

▲物耗日清。主要对材料超耗部分按质量、设备、原材料、能源、人员素质等方面的原因与责任进行分类清理。

▲生产计划日清。主要对生产进度及影响原因、实际产量、欠产数量、解决措施与结果、责任等情况进行清理。

▲文明生产日清。主要对分管区域的定量管理、卫生、安全及责任进行清理。

▲劳动纪律日清。主要是对劳动纪律执行情况进行清理。

上述七项目清内容，是在各职能部门控制的基础上，由区域内的员工进行清理，并把清理情况及结果填入“3E”卡。区域日清所要解决的主要问题是：各生产作业现场七项内容的受控状况；发生问题的原因及责任分析；员工当天工资收入测算。

②职能日清。是各职能部门对本部门的职责执行情况进行的日清。

它含两部分：一是生产作业现场，按“5W3H1S”九个因素进行控制性清理，对发现的问题及时填入相应区域的“日清栏”。

“5W3H1S”是：

- ▲WHAT：何项工作发生了何问题；
- ▲WHERE：问题发生在何地；
- ▲WHEN：问题发生在何时；
- ▲WHO：问题的责任者；
- ▲WHY：发生问题的原因；
- ▲HOWMANY：同类问题有多少；
- ▲HOWMUCHCOST：造成多大损失；
- ▲HOW：如何解决；
- ▲SAFETY：有无安全注意事项。

二是各职能部门的工作人员，按自己分工区域、分管职能的受控情况、问题原因的查找出整改措施的制定情况进行分类清理，填入个人的“日清工作记录表”。职能日清所要解决的主要问题是：找出问题的原因及改进措施；分析责任；变例外因素为例行因素；测算职能部门的工资类别。

表 7—9 海尔 OEC 管理七大项九要素进行 PDCA^{*}循环控制

			时间			
	计划	实施	地点	检查	总结	
			是谁			
			什么			
产量	质量	设备	工艺	物耗	文明	纪律
			为何			
			怎样			
	计划	实施	成本	检查	总结	
			安全			

* P—计划； D—实施； C—检查； A—矫正。

表 7—10“3E 卡”考核标准

生产计划考核 标准	▲因外部因素造成欠产，无代价加班完成计划。 ▲因本人原因造成班组或车间加班 10 分钟以内，兑现 -10 元，10 分钟以上或分厂加班 5 分钟以上，当日工
--------------	---

	资否决，但属于不可抗力因素除外。
质量指标考核标准	<p>▲当日产生的不良品按质检处公布的不良品质价格兑现，月底由技术科将本工位的质量指标统一兑现。</p> <p>▲价值券以当日质检处公布的价值为据。</p> <p>▲不良品处理过程中所产生的责任价值“不良品管理”程序规定执行。</p> <p>▲其它列入考核的单项缺陷责任价值按规定执行。</p>
工艺纪律考核标准	<p>▲无证上岗兑现-50 元。</p> <p>▲未按工艺要求作业兑现-20 元。</p> <p>▲未按工艺要求做记录或记录不及时，不规范，兑现-10 元。</p> <p>▲自、互检内容及标准不明确兑现-10 元。</p>
设备考核标准	<p>▲例行日检工作未完成兑现-5 元。</p> <p>▲润管工作未完成兑现-5 元。</p> <p>▲未按要求做记录或记录不及时、不规范兑现-5 元。</p> <p>▲违反设备操作规程兑现-50 元。</p> <p>▲无证上岗操作设备兑现-100 元。</p> <p>▲违反其它规定按相应规定处理。</p>
物耗考核标准	<p>▲废品按零部件计划价的 10%兑现。</p> <p>▲超标按零部件计划价的 15%兑现。</p> <p>▲节约按零部件计划价的 5%奖励。</p> <p>▲未准确及时做出点数并上报兑现-10 元。</p> <p>▲未提前 12 小时做出缺料报警兑现-300 元。</p>
文明生产考核	<p>▲区域内各物架包括材料、器具等未放到规定位置或标志不清及卡物不符兑现-2 元</p> <p>▲迟到兑现-2 元，早退按旷工处理，并否决当日工资。</p> <p>▲工作区域卫生不合标准兑现-2 元。</p>

	<p>▲病、事假手续不全，否决当日工资。</p> <p>▲工作期间扎堆或说笑兑现-2元。</p> <p>▲其它按相应规定执行。</p>
安全考核标准	<p>▲违章作业兑现-10元。</p> <p>▲未掌握安全操作规程上岗作业兑现-10元。</p> <p>▲对不安全因素未及时作出有效处理兑现-20元。</p> <p>▲安全标志弄掉或模糊不清、残缺不全兑现-10元。</p> <p>▲衣着不整或未穿工作服兑现-2元。</p>

日清工作的原则

(1) 比较分析的原则

即对所做的事情与目标或计划相比较，分析现状与目标或计划的偏差(既可能是负偏差，也可能是正偏差；前者表明现状达不到目标，后者表明现状超过了目标)。对于任何一个有着进取心的员工而言，只有分析了偏差，才能进一步采取有针对性的措施。出现负偏差时，必须分析原因，并进一步采取解决方案；出现正偏差时，必须分析超出目标的原因，这样才能取得更高的成就。

(2) 闭环原则

即日清必须要找出原因并拿出具体的解决方案。存在问题并不可怕。怕就怕在出了问题还不明白问题所在；出现好的效果也不见得可喜，如果不清楚好在哪儿，为什么好，那以后就没有好的可能。例如不良品率，对于某一阶段的指标不但要看到总体上是上升还是下降，还要分别找出上升或下降的前三位因素的反馈率，再反馈给相关部门拿出针对性的解决方案，并规定期限。下降固然可喜，但究竟是哪些故障的反馈率下降了，其必然因素又是什么，找到必然因素之后才能为以后的工作起好的推进作用，否则怎能确保在其后的工作中不忽略这一个必然因素呢？或是否存在某些子反馈率下降幅度较大，从而掩盖某一个正在大幅度上升的子反馈率？或者这仅是一种偶然现象呢？

(3) 不断优化原则

即对每天(或下一步)的目标提出更多的要求。如果一直考评 A，则说明措施得力；如果是 B，说明措施还需强化和改进；如果是 C，说明距目标要求相差太大。当然，以上三种情况，如持续较长时间，管理者就要研究：是目标过低？过高？是人员能力太强？太差？那么，再采取相应的措施。

日清工作的目的

(1) 日事日毕

班中控制——班中瞬时控制及时纠偏；
班后控制——当天工作当天清，对产量、质量、效率问题分析不堆积；
三不放过自清；员工自清为主、组织清是一级对一级负责。

(2) 日清日高

目标动态日提高 1%。

日清管理自下而上的程序(三段九步)

表 7—11 日清管理自下而上的程序(三段九步)

三段	九步
第一阶段	▲班前会——明确当天目标
	▲按目标和标准工作——生产按七项；职能针对七项按九要素
	▲填写日清栏——车间主任和巡检控制填写
第二阶段	▲自清——按七项内容生产岗位日清填 3E 卡交班组长、管理岗位填写日清工作记录交科长
	▲考核——组长对每人考核确认后报车间主任
	▲审核——车间主任根据各班情况审核 3E 卡，并返回该卡；填写“日清工作记录”并上报
	▲车间记录记入分厂台账、审核所属人员的“日清工作记录”、发现问题三不放过、措施汇总上报副总
第三阶段	▲公司副总汇集反馈并上报老总 ▲对日清中的问题分析、定出制度措施解决、提高目标水平

海尔 OEC 激励系统

①分配机制——记点工资和岗位技能工资；

- ②用工上“优秀、合格、试用”三工转换；
- ③人员使用“三公原则”3E卡6S脚印；
- ④个人奖励上：“海尔奖”、“希望奖”、“合理化建议奖”发明命名“启明焊枪”等；
- ⑤对班组“合格、信得过班组、自管组”；
- ⑥质量价值券当时查明、当时兑现。

【总结】

本讲主要介绍了OEC管理法的表现形式与运行程序，包括：OEC管理法的表现形式（三本账）、OEC管理法的日清管理、海尔OEC激励系统等内容。

本讲内容是海尔管理模式的精髓。海尔的OEC对任务的量化是下达指标，考核工作质量并实行奖惩，从而奠定了海尔的管理风格：严、细、实、恒。海尔要求把生产经营的每一瞬间管住。从生产到管理、服务，每一个环节的控制方法尽管不同，却都透出一丝不苟的严谨，真正做到环环相扣，疏忽不漏。

【心得体会】

OEC管理法方法小结

在OEC管理法中最重要的一条，就是通过严格的管理制度，创造一个非常好的管理机制和管理环境，让所有的人在这样的机制下说真话。在企业管理中创造一个说真话的环境，是管理学的一个实质性的问题。OEC的管理模式恰恰就形成了这样一种自主管理的模式。

1. 一个核心

市场不变的法则是永远在变，要不断提高目标。

2. 三个基本原则

①PDCA——闭环原则，螺旋上升。OEC管理法中有一个很关键原则，就是PDCA——闭环原则，对于所有的工作，每一个人，每一个部门都要计划、实施、检查、纠偏。并且

在日清日高的过程中要不断地螺旋式上升，就要求不断地优化原有的制度，找出薄弱环节来进行改良。

- ②比较分析优化原则：根据材角原理，找出薄弱。
- ③80 / 20 原则，关键的少数，制约着次要的多数。20%的主管要负绝大多数的员工的责任。

3. 解决问题三步法

紧急措施、根治措施、补救措施。

【案例】

1995 年，在青岛有一位老太太，在天气最热的时候购买一台空调。她雇一辆出租车把空调运回家。因为海尔刚刚开始从事空调项目，安装到位、服务到位等当时还没有。出租车到了楼下老太太就上楼去叫人，当她上楼叫人时候，空调被出租车司机拉走了。老太太非常生气，这是海外的儿子给她寄来的钱买空调，天气还很热。于是老太太就写了一封信投诉到青岛日报社。

青岛日报社接到了这篇投诉信之后，记者也很生气，就写了一篇文章，评价出租车司机的这种行为，在青岛日报登出来。这篇报道被张瑞敏看到之后，就把这篇报道拿到办公会上去讨论，这件事的发生与海尔有没有关系？当时几乎所有的管理人员都说没有关系，事实上现在很多的企业都会这样认为。但是张瑞敏就认为这件事情与海尔有关系。如果送货上门安装到位，这样的事情就不会发生。海尔管理层的干部有这样的一种习惯，就是如果事情的发生与海尔有关系的话，那么先罚谁？先罚的是领导干部。于是张瑞敏自己拿出五百元钱，每一层的管理人员都拿出一部分钱，最后企业又补贴一部分钱为老太太买了一台空调。

这件事情解决的第一个步骤就是先把空调送到老太太家，对老太太说一声抱歉，把它安装到位。按照日常解决问题的三个步骤，送货上门安装到位还没有完；第二步就是是什么原因造成这件事的发生？因为我们没有送货上门安装到位的服务体系。最后根治措施就是提出从今以后空调一定要送货上门安装到位的口号。机构上还成立了一支庞大的安装队伍，随后在所有的销售体系中就形成送货上门安装到位这样一种机制。

4. 5W3H1S

就是对于所有的问题都去问一问为什么？何时何地这个问题造成了多大的影响等。

5. 6S 清理、清洁、整顿、整理、安全、素养

在海尔的每一个车间里都有叫做 6S 大脚印地方，是一块绿色的一米见方的油漆方块，在它的上面都挂着 6S 的内容，每天都有一名员工在下班后站在这儿，他就是最差的员工。最开始，海尔是让最差的员工站在 6S 大脚印上，然后去检查自己当天的工作，安全做到了没有，素养提升了没有，清洁有没有做好，工位上的清洁、整理是不是做好了，那么整顿是不是做好了。在海尔刚刚成立的时候，一直坚持这样做。今天，6S 大脚印上再一次站出的是最优秀的工人。

【自检】

通过对 OEC 管理法的学习，你认为关键是学习它的哪一方面？

谈谈你的体会。

OEC 管理法的移植和运用

1. 可移植的 OEC 管理法

张瑞敏经常说，我坚持七年做冰箱坚持出了什么？第一我坚持出冰箱的一个驰名商标，一个名牌产品；第二个就是我坚持出了一套可以移植的管理模式，我今天在这个企业里用，明天用到其它企业的时候，仍然可以有效。

【案例】

海尔管理模式在青岛空调器总公司的运用

青岛空调器总公司 1985 年引进国际水平生产线，辉煌成功，1988 年业绩下滑，1995 年 5 月停产，1995 年 7 月加入海尔集团，3 年后年产量增加 20 倍，产值增长 519%，利税增加 1704%，获“中国首届十大国产名牌”“35 个大中城市 74 项指标测试综合质量第一”，通过 ISO9001 国际质量体系认证。

海尔 OEC 管理方法激活“休克鱼”

【案例】

海尔管理模式在青岛红星电器总公司的运用

1985 年青岛红星电器总公司引进国际先进水平生产线业绩辉煌，年产 70 万台洗衣机，年销售额 5 亿多元，1995 年 5 月停产，负债率 143%，资不抵债 1.33 亿元，1995 年 7 月归入海尔集团。

海尔输入企业文化，同时进入资产管理、规划发展、资金调度、咨询认证五大中心贯彻海尔文化和 OEC 管理。通过开发新产品小小神童；34 个处室改为 6 个；105 个中层干部减为 49 个；第一个月扭亏为盈，11 个月盈利 10 万多元；12 个月盈利 150 万元；当年出口日本 8 万台；年销售额居全国第一，1996 年获全国“十佳品牌”之一。

OEC 管理面临的问题

- 管理成本过高：OEC 的正常运行须投入大量的人力、物力、财力、时间等。
- 程序繁琐：有些员工为填表而加班干活，违背了 OEC 的目的。
- 细小目标难以量化，由于量化不准确，使结果不合理。
- 需要反复推动，如果没反复推动，日清控制作用难以保证。因为这是一种重复性的工作，对任何一个人，当重复工作的时候，都可能会产生一些不良的情绪，或者烦躁，所以很多的企业在使用 OEC 管理法的时候，不容易用好，往往是难以做到。

OEC 应注意的事项

- (1) 海尔管理是一个过程(海尔十年)。
- (2) 海尔管理是一种思想(分解控制)。

学习 OEC 管理法，最关键的学习这样一种管理思想，针对不同的企业可以用不同的方法，总之这样一种思想是日事日毕，日清日高，这是 OEC 管理法的基础思想。

(3) 海尔管理是瞬时控制(到两小时)。

只有控制到每一个点，及时的控制，才可能真正有一个好的结果。

(4) 海尔管理是激励促进(3E 卡激励)。

如果没有一个好的激励机制搭配的时候，人们很难真的接受控制，完成目标。

(5) 海尔管理是人本管理(职工顾客)。

以人为本的管理模式，针对每一个人。

(6) 海尔管理是文化管理(企业文化)。

(7) 海尔管理是动态管理(创新灵魂)。

以文化为中心，不断地创新，新的管理文化，最后才使 OEC 的管理法能够在企业真正踏踏实实的运行下去。OEC 管理法总结起来就是四个字：精、细、实、严。

海尔的品牌成长史

【本讲重点】

海尔品牌成长的三个背景

从海尔的成长史来分析

海尔品牌的成长特点

【管理名言】

牌子，就是企业信用，是企业赖以生存的基础，是社会主义市场经济中企业竞争能力的

综合表现。

——朱镕基

中国有很多的企业，尤其TCL、康佳、长虹都是很优秀的企业，但是与海尔相比，还是有一些差距。在国内很多企业，用大量的精力和资金去创造名牌，去做名牌，但是他们的名牌战略、品牌方针与海尔相比仍然有很大的差距，这是为什么呢？在过去的17年中，海尔的快速增长让全世界的企业家都去关注它，并去探讨它有什么样的规律和规则，什么样的产业特征。我们从一般管理的角度出发来分析一下海尔成功的原因。

海尔品牌成长的三个背景

1. 慢背景下的成长

20世纪80年代初期，中国家电行业出现过一个反速增长的时期，从1978～1988年这十年间，家电年需求平均增长速度为90%，供不应求，只要有产品就是名牌。在这样一种快速增长的背景下，中国家电行业出现一大批名牌，如广州的万宝，北京的雪花，阿顿等。而海尔很特别，它并未在冰箱行业整个市场需求很大，快速增长的背景之下脱颖而出，而是在1995年之后，即家电行业增长速度慢下来时（1995年之后整个家电行业年增长速度为5%），海尔才开始快速增长。

表9—1 海尔快速增长比较表

年份	海尔名次	海尔	康佳	长虹	TCL	容升
1995	第4名	62亿	77亿	107亿	58.3亿	70亿
2000	第1名	406亿	131亿	130亿	200亿	70亿

从上表可以明显看出，在整个产业增长速度很慢的情况下，海尔以平均每年80%～90%的速度增长。

【自检】

你认为海尔在慢背景下能够快速增长的原因是什么？

慢背景下的快速增长说明什么？

●市场的开发能力很强(产品的开发、营销渠道、服务等)。

●企业吸引客户的能力远远超过他的竞争对手。

●企业的品牌具有超强的影响力。

●客户的来源大部分来自于他的竞争对手。

(1)市场的开发能力很强(产品的开发、营销渠道、服务等)

慢背景下企业能够快速地增长有几个很关键的问题，企业的市场开发能力应该特别强，这意味着什么？第一，产品的研发能力很强；第二，企业的销售能力很强，营销战略做得很好，服务体系也很好。

(2)企业吸引客户的能力远远超过他的竞争对手

什么叫做企业吸引客户的能力呢？本来在市场慢增长的情况下，每一个消费者基本上有自己认同的品牌，认同的企业。企业要把客户从别的企业中吸引过来，这是一个很关键的问题，这个关键就是企业有没有好的产品，有没有非常好的品牌。其他的企业提供的仅仅是一种商品，你提供的不仅仅是商品，而且还有商品之外的价值，让客户能够认同你。

(3)企业的品牌具有超强的影响力

在慢背景下，企业能够快速的成长起来，说明企业的品牌具有超强的影响力，而这种品牌它代表的是产品之外的一种价值，客户能够真正地认同。例如，请想一下，TCL 是什么？

我们经常在提到 TCL 的时候大家更多的感觉是一个知名的品牌，是什么不太清楚。但是经常提到海尔的时候，马上感受到的是一个质量好、服务好的企业。总之，海尔给人们带来的是超出产品之外的消费者认同的价值。这是它的品牌力量，这是它的品牌超强的一种代表力。

(4)客户的来源大部分来自于他的竞争对手

国外的企业通常要稳定维护它的整个客户体系，因为一般说来，维护一名老客户所投入的费用，比开发一名新客户所要投入的费用要少 6 倍。所以很多的企业会非常用心地维护它的老客户。在这样的状态下，海尔能够从它的竞争对手那里挖来大部分客户，是一种了不起的现象。

1995 年家电行业排名，海尔是第四名，当时与 TCL 的差距是 3.7 亿元，与第一名的长虹差 40 亿元，到了 2000 年，这个顺序全变了，海尔远远超过其它企业，成为行业第一名。

这种慢背景下的高速增长，我们必须给予高度的重视。出现这种结果的原因是什么？

原因是 OEC 基础管理的成功吗？是创新的企业文化吗？是团结的领导班子吗？不，这些只是必要条件，最主要的原因还是品牌。

2. 高基数下的快速增长

中国企业有一特点叫长(z hǎng)不大，长(c hán g)不了，这说明中国企业不注重品牌。不注重品牌的长期维护，只是在很短暂的时间，投入大量的资金，把品牌炒做起来，但很快又销声匿迹了。许多有名的企业都垮了，其原因就是缺管理。如：三株、巨人的多元化经营及爱多 V C D 等。即便是没有垮的企业也有一个非常典型的特征，即企业发展到一定规模，到一定基数时，增长就会很慢。例如：中国 G D P 值 2000 年是 1 万亿美元，而美国是 8 万亿美元，但美国年增长是 3%，中国是 7~8%。这里美国增长 3% 是 2400 亿美元，而中国的 8% 仅是 800 亿美元。所以一般来说，在高基数下慢增长是一个很正常的规律。

【案例】

三株口服液曾经在国内的保健品行业是一个非常著名的企业，三株口服液是治疗肠道疾病的保健品，当时应该说是家喻户晓，它当时在全国的销售队伍几万人，但是就在一年的时间里，三株口服液企业就瞬间垮了，它垮的原因很重要的一条就是它当时内部管理的不完善。因为它的服务体系不够完善，如果你的服务体系，还有你的产品开发，以及你的内部管理不完善的时候，必然影响到你的品牌在消费者心目中真正的一种价值，所以使得你的企业后续迅速地下滑，当年三株口服液的产值从70个亿迅速降到3个亿，应该说三株口服液有一句话，三株口服液就是瞬间垮了，它瞬间几十个亿，甚至更高一些的销售额一夜之间就流失到市场上，收不回来，而无论是销售的货款，就是没有一个严格的技术管理，货款和它的货都散在市场上收不回来。

高基数慢增长是个普通规律和公认的常识，但是企业不一样，海尔更不一样。

- 每年年均增长80%，超常规增长，是个奇迹。
- 每年增长70亿，每年做一个海尔出来。
- 跳跃性的快速增长使海尔在1995~2000年，成为行业第一。

3. 强对手下的增长

中国加入WTO之后，全球经济一体化形成，中国的企业和居民面临着巨大的竞争压力。

- 由于外资企业的进入，市场竞争越来越残酷。
- 先进的科学生产力的进入将使更多的人失业。

【案例】

去年海尔成功地战胜全世界它认为最大的竞争对手——GE公司。当时GE公司拿10万台冰箱的订单来找海尔，让它做定台加工。10万台的定台加工量，在中国几乎所有的企业都不会拒绝，这是非常好的一笔生意。但是海尔拒绝了？为什么？这里有两个原因，第一就是不能挂海尔的品牌，第二是海尔有信心认为自己的产品能够超过GE。GE把这个任务就交给海尔的一个竞争对手。同时海尔就不断地研发新的冰箱，并且出口。

海尔有一个特点，注重本土化经营。他们在美国南卡州开出冰箱生产基地，特别注意当地的美国员工提出的意见。有一次美国的员工提出这样一条意见，他说美国人特别喜欢这样一种冰箱，组合式的，上边是掀盖，下面是大抽屉。海尔很快就采纳这条意见，而且很快就生产出这样的冰箱。一上市，就得到极大的认同，很快在美国就畅销起来。GE委托那家企业加工的冰箱，到去年年底的时候，10万台的任务才完成5千台，这就是说，由于市场并不像他们想象的那么好，使得其销量远远没有达到10万台。

【自检】

很多中国经济学家在讨论一个问题，海尔为什么能在国际竞争对手面前平步踏浪，不断前进。这两年海尔在外国的销量在迅猛增长，为什么呢？

从海尔的成长史来分析海尔的品牌成长特点

海尔在慢背景下的高速增长，高基数下的高速增长，强对手下的快速增长，说明海尔有很强的竞争能力和很强的市场适应能力。它成功来自于它的卓越管理，来自于它的很强的企业文化，同时来自于海尔的品牌。海尔的成功给中国的企业做出榜样，告诉中国企业，我们可以与竞争对手去比一下，只要你努力地去运作，就可以做出市场来。

海尔到底取得哪些大的成就呢？在这样一种增长环境下，海尔取得三大成绩：

- (1) 持续成长：通过品牌战略推动市场持续成长。
- (2) 优异口碑：通过系统品牌战略设计与维护，建立品牌的知名度、信誉度、美誉度。
- (3) 稳定延伸：通过严格 OEC 管理，品牌稳定扩张与延伸。

【案例】

品牌的延伸实际上是一件很困难的事情，例如早年青岛啤酒，在它做品牌延伸的时候，它决定兼并的第一家企业就是陕西的汉斯啤酒。当它把青岛啤酒推广到西安的汉斯啤酒之后，就不行了。为什么呢？因为它的品牌价格里，大家认同的是青岛啤酒是由青岛崂山矿泉水做的，把青岛啤酒延伸到陕西之后，人们会说陕西哪儿有崂山矿泉水？所以它的品牌延伸没有成功。

海尔的品牌延伸就非常成功。去年5月美国一名非常著名的营销大师科特勒对海尔品牌的延伸，后期真的是不能够做好就感到怀疑。但是当他在8月的时候应邀到海尔之后，他看到海尔独到的卓越的管理模式，以及海尔的文化，深深地对张瑞敏表示抱歉，说我没有来海尔之前，就对你有了这样的评价感到抱歉。所以说海尔的品牌延伸是非常成功的，一般来说品牌既代表A价值，又代表B价值的时候，客户不容易接受。

【自检】

你的企业准备延伸自己的品牌吗？为你的品牌延伸做个计划：

(1) 评估阶段

● 原品牌下产品(M)的口碑如何？

非常好 好 一般

● 待延伸产品(S)的质量

优 良 一般

● 品牌延伸是否会造成既代表A价值，又代表B价值的结果？

是 否

(2) 延伸阶段

● 如果S质量达不到标准，制定改进S质量的计划：

● 确定延伸后S的客户群：

● 制定宣传推广和上市计划：

在2000年海尔的空调全国市场销量第一，但要注意，并不说明它的销售数量第一，它的销量第一的原因是海尔空调的含金量很高，很贵。真正优秀的企业，其产品往往是高价位的，是获利的；低价位的产品是占领市场的。

海尔的增长有两个阶段，第一个阶段是稳定的增长，第二个阶段是跳跃性的增长，利用品牌来扩张。

【本讲总结】

海尔总裁张瑞敏说，名牌就是：别人卖不出去，我能卖出去；别人卖得少，我卖得多；别人卖得便宜，我卖得贵。

本讲介绍海尔品牌制胜的战略，从海尔成长史的角度分析品牌战略在海尔发展中的巨大作用。

加入WTO后，我国所有的企业将不可避免的参加国际市场竞争，只有发展名牌产业，才能谋求长远的生存与发展，才能完成振兴民族经济的历史使命。

【心得体会】

海尔企业的发展战略

【本讲重点】

海尔发展的历程

海尔的发展战略

海尔国际化的七大秘诀

【管理名言】

没有战略的企业就像流浪汉一样无家可归。

——彼得·德鲁克

海尔在复杂的环境下，能够迅速地发展起来，并且取得巨大的成绩，最关键的是海尔持续的不断的品牌战略的成功。要研究海尔的持续的品牌战略，我们必须探讨一下海尔的发展战略。这就是本讲的内容。

海尔发展的历程

1. 海尔发展的背景

张瑞敏 1984 年 12 月 26 日走进了海尔，成为当年的第四任厂长。青岛电冰箱厂前身是青岛电机厂，生产电葫芦产品，全厂 800 名员工中只有一名中专生，亏损达 147 万元，企业已经陷入发不出工资的困境。

张瑞敏原在青岛家电公司当副总经理，受命组建青岛电冰箱厂，并与德国合作，引进德国利勃海尔的生产线，张瑞敏上任后提出名牌战略思路，坚持以质量创名牌，终于在 1988 年取得了全国冰箱销量第一的好成绩。

2. 海尔发展的轨迹

1991 年 12 月 20 日，青岛电冰箱总厂兼并原青岛空调器总厂，成立海尔集团，以资本运营的方式在白色家电领域扩张，1997 年 9 月推出探路者、金数字、彩电等产品，进入黑色领域，而后进入电脑，移动通讯等领域。

1992 年海尔在青岛东部征地 800 亩，在海尔工业园西侧征地 160 亩建立海尔开发工业园，海尔信息产业园，1999 年 4 月 30 日，在美国南卡罗来纳州建立美国海尔工业园。

17 年来海尔不断发展，在国内获得了大量的荣誉，为国家做出巨大的贡献，积极参与社会公益事业，真诚回报社会。

海尔的发展战略

企业在复杂多变的环境中求得生存和发展，就必须对自己的行为以及未来的发展进行统一规划。20 世纪 60 年代企业发展战略以一种具有科学性的概念，开始在美国的企业管理学中使用。20 世纪 80 年代作为一种管理思想、管理方法被中国的企业接受。

什么是企业的发展战略？作为企业，要想在复杂多变的环境中求得生存和发展，必须对自己的行为，以及对自己未来的发展趋势，进行统一的规划。

企业的发展战略正是对企业的未来和企业的发展做出的一个战略性规划。

企业的发展战略是在 20 世纪 60 年代才以一种战略的形式引进到管理学中，最开始的时候是在欧美一些国家得到认同和广泛的使用，一直到了 1980 年，也就是 20 世纪 80 年代之后，企业的发展战略作为一门学科，才引进到我国的企业中来。

美国著名的管理大师彼得·德鲁克对企业的发展战略做过一个非常精确，也是非常简单的描述。

他说，什么是企业的发展战略呢？企业的发展战略实际上就是要回答两个问题，第一个问题就是我们的企业是什么，第二条问题要回答的是我们企业应该是一个什么样的企业。

如果你是一个企业的高层管理人员，你可能经常要考虑的一个问题就是我的企业到底是个什么样的企业？根据目前我们企业的现状，我们企业的各种各样的资源，我们的企业应该发展到哪一步，这是企业的发展战略应该回答的两个问题。另外德鲁克说企业的发展战略要解决的问题是三个问题：

- 企业未来的发展方向是什么？
- 企业未来的发展道路是什么？
- 企业未来的发展行动是什么？

【自检】

试回答战略大师德鲁克提出的企业发展战略问题：

(1) 什么是企业的发展战略？

- 我们的企业是什么？

- 我们企业应该是一个什么样的企业？

(2) 企业的发展战略要解决的问题：

- 企业未来的发展方向是什么？

- 企业未来的发展道路是什么？

- 企业未来的发展行动是什么？

海尔发展经历过三个阶段：

1. 一元化战略

从 1984 年 12 月到 1991 年 12 月，海尔兼并青岛的洗衣机、空调工厂，经过 7 年时间，确立名牌战略。

在张瑞敏接任青岛电器厂之后，为企业订立一个大目标，就是要创全国的名牌。这个战略目标制定之后紧接着就确定战略重点，就是以质量创名牌，紧接着在海尔的整个的运作中间，出现一次震惊全国的砸冰箱事件。名牌战略应该说是它的一个战略重点。

2. 多元化战略

从 1991 年 12 月到 1998 年 12 月。1991 年 12 月，从冰箱一种产品做到其他多个产品。当时的舆论都对中国企业没有能力做到多元化，只能专业化做一个产品。欧美的企业一般不会拓展这么多的领域的做多元化，原因是欧美的市场比较成熟，在这种成熟的市场上，他们感觉做多元化的扩张难度比较大，所以在欧美市场上在一个产品下做多品牌，以这样的方式进行扩张。在我们国家，或者说亚洲地带，整个的发展不够成熟，市场空间很大，所以比较适合做多元化经营。企业不是要不要做多元化的问题，而是怎样才能做好多元化的问题。企业不应该分为专业化和多元化，应该分是不是国际化，例如可口可乐从市场角度来讲就是多元化，它在世界每个地方都有销售，不能看到它只做一种饮料。所以采取一个战略，就是“东方亮了再亮西方”。把一个产品做好再做另一种产品，这样，基础会越来越牢固，越来越大。

第二个阶段，很多家电行业的质量已经相差不大，要想做出企业的品牌、名牌，靠什么呢？海尔提出，要靠服务、靠创造消费者认同的产品以外的价值来进行创品牌。他们提出一个很新的观点，就是以概念功能价值来进行创品牌。

观念创新——企业的一切创新活动的保障。

决定一个战略，首先要改变观念，否则就很难支持这个战略的创新。海尔提出“三只眼”的概念就是计划经济下的企业好比是长一只眼，只要盯住政府就行了。充分竞争的市场经济下的企业应该是两只眼，一只眼盯住内部，一只眼盯住外部。在计划经济向市场经济转化过程中，应该再多一只眼，这只眼应该盯住政府，改革的过程中会出台很多新的政策，盯住它就可能有机遇。

观念的改变可以创造市场。兼并红星电器厂时是 7 月份，是洗衣机的销售淡季，当时这个厂解决一个观念问题：只有淡季的思想，没有淡季的市场，夏天人们并不是不用洗衣机，而是五公斤的洗衣机太大，浪费水和电。在这个观念指导下，制造当时全世界最小的 1.5

升的洗衣机，开拓很大一片市场。现在这个产品在美国也很受欢迎。短短的5年时间小小神童洗衣机在全世界的销量200万台。

张瑞敏总裁对他的多元化经营总结了两条经验：

(1) 企业要做多元化经营的时候要具备几个条件：

●主体企业一定要具备足够的优势，它的内部管理模式是一流的，并且它的管理模式应该与世界管理模式接轨。

●外部市场上的产品一定要在同行业名列前茅。这是非常关键的。

●目标明确。多元化的经营，不仅仅是为了简单地外延，最关键的是要有一个实质性的发展。

(2) 在选择新行业的时候，张总裁给出的两条原则：

●要把自己所热爱的行业要做大，要做强，要做好。

●先进入与原行业相关的领域，再进入到一些新的行业。记住，要做就要做出规模来，要么不干，要干就干第一。

3. 从1998年开始，海尔进入国际化战略

“海尔的国际化”就是把企业变成一个合格的国际出口商，但“国际化的海尔”就不同了，就是要在全世界各地形成一个本土化的海尔，例如美国海尔是在当地生产、销售，被当地消费者认可的美国品牌，在加入WTO后对企业来讲这是一个非常重要的问题。

什么是国际化战略呢？一般来说，国际化战略要满足这样三条：

(1) 市场国际化。就是大量的产品必须能够销往全球主要的经济区，这才叫做市场国际化。

(2) 营销国际化。就是企业在海外应该有足够的营销网点和服务网点，这才叫做营销国际化。

(3) 产品国际化。就是产品应该是国际上一流的最先进的。

【自检】

你的企业实现国际化了吗？你是否希望自己的企业早日走出国门、与狼共舞？对照国际化战略的标准，检查自己企业国际化方面的不足之处，做出改进措施。

国际化标准	存在的不足	改进措施
市场国际化		
营销国际化		
产品国际化		

海尔是 1998 年开始实施国际化战略的，并且一直到今天。它的品牌已经被全世界得到关注和很多国家的居民认同。

中国已经加入世贸组织，海尔越来越感觉到，全球经济一体化之后，应该说是国内无名牌，要想做名牌，一定是世界名牌。国际化发展战略的目标就是创国际名牌，冲击世界 500 强。这个发展战略的重点就是在全世界范围内投资建厂，让海尔的产品美国制造！

表 10—1 海尔发展战略总结

内容战略	一元化战略	多元化战略	国际化战略
时间	1984~1992 年	1992~1998 年	1998 年至今
战略背景	亏损 147 万元，第四任厂长	社会和自身资源重新整合，品牌延伸	企业迅速发展，在全世界范围内得到关注、竞争，加入 WTO 后国门之内无名牌，先难后易。
战略目标	名牌产品	多元化	创国际名牌，冲击世界 500 强。
战略重点	质量创名牌	兼并与自建相结合	在全世界范围投资建厂，让海尔产品美国制造。扩张，品牌输出、信誉度。
战略步骤	从管理 13 条到 ISO9000 认证体系	白色家电—黑色—米色	用 3 个 1/3 划定经营格局，以不变应万变，先有市场后建工厂。
战略方针	要做就做最好的	东方亮了再亮西方	先攻发达国家，再进入发展中国家。设计、生产、销售本土化，三位一体化。
成绩	①1988 年获得全国家电行业的第一块金	①达成一种低成本扩张。 ②迅速地由单一产品进	①将海尔的品牌成功延伸到全世界。 ②将最具有竞争力的

	<p>牌。</p> <p>②坚持出一套可以移植的管理模式 OEC 管理法。</p> <p>③培育出来一支高素质能战斗优秀的团队。</p> <p>④坚持练内功，提出一系列的管理理念。</p>	<p>入到黑色家电领域，实现多元化产品扩张的一种成功。</p> <p>③成功兼并青岛红星电器厂等几家企业，用无形资产盘活有形资产，使企业规模超常规发展。</p> <p>④海尔经验登上世界商学院的讲台。</p>	<p>网络优势带到国外。</p> <p>③在 2001 年 10 月底，入世之前，张瑞敏带领海尔率先完成海尔企业在全球的布局。10 个海外工厂，70 家经销商，3800 个经销网点，强大的售后服务系统。</p> <p>④实现海尔国际化的发展目标。</p> <p>⑤2001 年实现全球的销售额 6 个亿，距离世界 500 强的年销售额越来越近。</p>
--	--	--	--

海尔国际化的七大秘诀

海尔国际化做得非常成功，张瑞敏带领着海尔已经在全世界 60 多个国家和地区开始布点，它整个的布局为我们国家进入 WTO 之后，能够迅速在全世界占领世界市场，应该说提前走出一大步。

海尔国际化成功的七大秘诀：

国际化的目标：创世界名牌。

国际化原则：流程再造化；结构网络化；竞争全球化。

国际化的方向：

●三位一体的本土化：设计、制造、营销。

●三融一创：融智、融资、融文化、创本土名牌。

●个性化：推出 B2C 全球控制模式。

国际化的灵魂，文化的延伸。

国际化竞争力：速度。

国际化风险防范：先有市场，后有工厂。

国际化的策略：播种、扎根、结果。

【案例】

2001 年在每年一次的全球海尔企业经理人大会上，美国海尔集团的一个贸易公司的总裁，提出美国人喜欢的两种款式的冰箱。当他提出这个设想之后，海尔冰箱研发部门的四名研发人员，加班加点，17 个小时这个样品就被拿到全球经理人会上进行展示，所有参会的人都非常震惊。这样的一种速度，就是全球很多老牌的大企业都做不到，这是海尔进入国际市场之后一直要求自己做的。

在海尔的国际化发展战略中，它的一个始终不变的方针是先难后易，先攻发达国家，再进入发展中国家。

【本讲总结】

本讲介绍海尔发展的历程、三个发展战略阶段及海尔国际化的秘诀。

海尔在企业整个发展过程中，始终坚持以品牌战略为核心，来构建其它的发展战略，当它的产品和规模，以及它的产品的质量，还有企业的一些利润，与品牌战略发生冲突的时候，总是非常坚定地以品牌战略为核心。这是海尔在 17 年的发展战略的一个核心问题。

【心得体会】

海尔核心的管理体系

【本讲重点】

企业管理的内涵

海尔的战略设计

海尔核心的管理体系

管理的发展阶段

1. 管理

运用计划、组织、控制、激励、用人五大职能通过人、财、物等资源的调配达到企业目的。

2. 企业管理

通常说企业管理有两项内容：

- (1) 战略管理——管市场：要解决与消费者交换什么产品，在交换中获取多少利润，交换对象是谁，消费者价值是什么。对于企业来说，交换的对象不同，交换的产品不同，最终可能获取的利润就不同。
- (2) 运做管理——管生产：服务，标准，流程，方法，职责，反馈。标准要细，流程要科学，方法要有效，管理控制要严。

3. 战略管理分四个步骤

制定目标，制定策略，调集资源，设计行动。

企业管理的内涵

1. 管理

运用计划、组织、控制、激励、用人五大职能通过人、财、物等资源的调配达到企业目的。

2. 企业管理

通常说企业管理有两项内容：

(1) 战略管理——管市场：要解决与消费者交换什么产品，在交换中获取多少利润，交换对象是谁，消费者价值是什么。对于企业来说，交换的对象不同，交换的产品不同，最终可能获取的利润就不同。

(2) 运做管理——管生产：服务，标准，流程，方法，职责，反馈。标准要细，流程要科学，方法要有效，管理控制要严。

3. 战略管理分四个步骤

制定目标，制定策略，调集资源，设计行动。

【案例研究】

现在很多企业的销售部门有一个电话营销平台，它有三部分构成。第一部分是搜集信息资讯的部门，叫做资讯信息部门。第二个部门叫做电话平台的运作部门，在这个部门里可能有十台电话或者二十台电话，是中心部门。第三个部门叫做物流部门。先把企业需要的一些资讯、信息搜集过来，然后由电话营销平台的业务人员和客户进行电话沟通。然后，由物流部门把产品及时的送到客户手中。

这里就有一个很关键的行动设计问题，有两条：第一条就是在电话营销中心至关重要打电话的业务员，要设计所有的人在跟客户沟通的时候，怎么开场，怎么问候，中间怎么介绍产品，最后怎么跟客户进行一个促成的话语，这叫关键行动的设立。第二个设计也是一个

至关重要的环节，就是最后物流部门要把产品送到客户手里，在送到客户手里的时候见客户应该怎么见面。这两条行动设计做好了，才能实现利润。

【自检】

你的企业有电话营销平台吗？为你企业的电话营销平台做出行动设计。

运作部门：	怎么开场？	
客户沟通的时候	怎么问候？	
	怎么介绍产品？	
	怎么促成？	
物流部门：	怎么见客户？	

海尔的战略设计

- 目标设计——目标消费者，目标消费者的价值。
- 策略设计——如何实现目标，手段是什么。
- 资源设计——实现目标，实施策略，必须的资源：人、时间、资金、知识。
- 行动设计——关键的时候要有行动，关键行动的设计。

海尔发展过程中非常注意目标的设计，策略的设计，以及资源的落实和关键行动的设计。海尔的战略管理就是管市场，也就是海尔的名牌战略。海尔的核心管理体系应该说这两点最重要：第一是战略管理，管市场，第二是运作管理，管生产。

【自检】

参照战略设计的四个步骤，为自己企业作战略设计。

步骤	主要项目	设计
目标设计	目标消费者	
	目标消费者的价值(消费者不同获取的利润就可能不同)	
策略设计	如何实现目标，手段是什么	

资源设计实现目标， 实施策略，必须的 资源：	人力	
	时间	
	资金	
	知识	
行动设计	关键行动的设计	

说明：以上步骤主要项目供参考，你可以根据需要增减修改。

海尔核心的管理体系

名牌战略论
卓越管理论
文化人才论

1. 名牌战略论

海尔创造价值，获取利润的根本原因。我们已经反复提到，海尔 17 年的发展过程分两个阶段，第一个阶段是创造名牌，第二个阶段是利用名牌推动企业的发展。实际上在国内 20 世纪 90 年代有一大批优秀的家电企业，例如 TCL、海信，还有康佳、长虹，都是很优秀的企业。例如 TCL，当时内部管理体制是不次于海尔的，海信的技术研发能力是不次于海尔的。但是海尔却可以迅速发展起来，原因就是利用品牌推动企业向前发展。

【案例】

TCL 投资 10 亿元用了八年时间使电视机的年销售额达到 40 亿元，但是同样是电视机，海尔做到 40 亿元仅仅用两年的时间，投资四千万就达到了。海尔是这样运作的：首先进入到电视机这个行业，先投资三四千万投资到研究所里，进行新产品的开发研制。研制出来一种新的数字化电视机，他们把这种电视机叫做探路者。然后，他们就和杭州西湖电视机厂谈合作，它出技术出品牌，跟西湖电视机厂的合作是控股。很快这个产品就批量地出来，而且一上市就领导消费新潮流，销量非常好。

紧接着就开始继续研发出第二代产品——先行者。又跟黄山的电视机厂谈联合，又是控股。就这样，两年的时间，就用它的品牌和先进的技术力量，做到 40 亿元。应该说品牌

在海尔后期的发展中起决定性的作用。因为有了品牌，形成一种非常好的销售渠道，才可以带来大量的销售收入。

2. 卓越管理论

运做管理方面以卓越为标准，不断强化效率和能力(成本和产品质量)。海尔的卓越管理体现在“日事日毕，日清日高”的管理体系中。

3. 文化人才论

员工对企业的忠诚度非常高，发自内心的热爱，拥护，关心自己的企业，海尔的人并不是一流的，但在海尔的培育，锻练和独创的机制下，成为一流的人才。

海尔的文化人才论是保证这些人能够成为海尔各级管理人才(技术人才，专业人才，管理人才)的基础。

【本讲总结】

本讲主要介绍海尔管理的发展阶段、战略设计以及海尔的核心管理体系。

成思危说：“阻碍中国未来发展的，将是管理的落后。”管理的确是中国企业面临的最大问题，而海尔成功的管理模式为我们提供一个学习的典范。学习海尔核心的管理体系，做出有效战略设计，是我们不变的目的。

【心得体会】

【本讲重点】

将品牌做为企业的基本战略

靠服务提升品牌价值

以市场为导向建立品牌价值的管理体系

以美誉度为核心的品牌推广与维护体系

将品牌做为企业的基本战略

【管理名言】

名牌就是：别人卖不出去，我能卖出去；别人卖得少，我卖得多；别人卖得便宜，我卖得贵。

——张瑞敏

中国家电行业中很多企业都在提品牌战略，但是只有海尔真正将品牌作为企业的基本战略。

【案例】

长虹一直在提品牌战略，但它走的实际是价格战略，1998年长虹率先发起价格战。长虹1998年涨价，各厂家抢购21寸显像管，而长虹悄悄收购40%显像管，而且营销对象主要

是农民，并分两个阶段——先涨价，再降价，最终想用这样的方法打败其它对手，使彩管涨价 800 元。

1998 年是中国家电史上最猛烈降价的一年。家电平均的降价幅度有 30%。长虹购进 400 万台彩管。1998 年底由政府出面，价格战以失败告终。1998 年彩电大幅度降价：

29 寸超平：4000 ↓ 2700 元

25 寸纯平：2900 ↓ 2100 元

25 寸球形：2400 ↓ 1700 元

在长虹率先发起价格战之后，康佳、TCL 等，随后进行了反击。

在中国真正走品牌战略的企业唯有海尔。在 1996 年价格战打得如此激烈的情况下，海尔用什么方法保住自己的市场呢？海尔是在不断地创新产品，不断地开发产品之外的概念功能价值。例如保护神电视机，是瞄准家庭中的第二台电视机，往往一个家庭中的第二台彩电是为孩子准备的。海尔对市场进行充分研究之后，就做了创新，在电视机上设计一个热敏开关，就是人到距离电视机一米之内就自动关机。很多家长为了孩子不因为看电视看坏眼睛，宁愿多花八百块钱买保护神电视机。这就是海尔创造消费者价值的一条思路。虽然它的成本只增加五十块钱，但是市场销价却比同类型的电视机增加八百块钱。这就是海尔能够在价格战中立于不败之地的原因。

价格战做成功的是格兰仕，成为全球第一。但是品牌没有做出来，只是在全球市场上占有率很高。

在中国做品牌的只有海尔，并且它有个特点：持续稳定的品牌战略，从未动摇过。

企业成立初期创名牌，因为家电市场混乱，张瑞敏看到很多家电企业在 20 世纪 70 年代末期，由于质量问题很快关闭。张瑞敏知道，市场是有波动的，市场是不稳定的，但是有稳定增长的企业，这就必须是名牌企业。

只有得到消费者的认同和支持才可能成功。20 世纪 90 年代海尔提出创国际化的企业，在 1998 年海尔的产品全面进入国际市场，并坚持以名牌为核心，始终坚持自有品牌，不做贴牌 OEM 和委托加工。宁可牺牲速度、利益，也要保证质量、保证名牌。

【自检】

假如现在的情况是，如果坚持品牌，利润必然减少，甚至有被淘汰出局的危险。如果你是企业的老板，你会怎么做？

● 宁可牺牲速度、利益，也要保证质量、保证名牌。

● 打价格战，一定要保住利润，无论如何不能出局。

● 一方面不放弃品牌，并尽力使利润的减少降到最低，但绝不打价格战。

其实，无论你选择哪种做法，或者另外的任何做法都不能简单的说是对是错，但是最适合你的企业的当时情形的做法却只有一种。海尔成功的原因，也许就是因为它选择最适合它当时情形的做法。

靠服务提升品牌价值

海尔的售后服务 14 个字：带走客户的烦恼，留下海尔的真诚。

【案例】

1999 年的 3·15 晚会上，主持人打了四家企业的售后服务的电话。其中有两家的电话没有人接。当天是星期天，在打一家外资企业电话的时候，一个录音电话非常客气地说，“对不起今天是休息的时间，请您在明天的这个时间再打电话。”当主持人打到海尔电话的

时候，海尔的售后服务的小姐非常热情地拿着电话，并且问您在什么地方我们的服务，如果在城市内，我们 24 小时到位，如果在五百公里以内就是 48 小时到位。当时的听众和观众甚至是很多的消费者都感觉到很大的震惊，对海尔的认同就提升了很多。

海尔服务的四个步骤：

- 24 小时接听电话——消除客户的烦恼。
- 24 小时服务到位——控制客户的烦恼。
- 上门服务——解除客户的烦恼。
- 5 个 1 工程——带走客户的烦恼，留下海尔的真诚。

1. 接听电话

24 小时一定要有人接听电话，因为海尔感到消费者如果购买了你的产品或者消费者想买你的产品打来电话是对企业的评价。就像一个病人到医院找到医生的时候，就可以消除烦恼，如果没有找到医生，就会非常地着急。当客户的家用电器出现问题，他一打电话有人接听的时候，他就会消除烦恼。

2. 24 小时服务到位

告诉客户 24 小时就到位，如果你的空调已经停机了，出现故障，我 24 小时就到位，再热也就是那么一点时间，所以就会控制他的烦恼。

3. 上门服务

可以彻底解除客户的烦恼。

4. 五个一服务工程

带走客户的烦恼，留下海尔的真诚。五个一服务工程是：

(1)一双鞋套

所有的服务人员去给客户维修家电的时候，在进门口的时候要带上一双鞋套，避免把客户的家弄脏。

(2)一块垫布

在给客户维修例如空调的时候，要把空调卸下来，必须在地上垫一块垫布，避免把家弄脏。

(3)一块抹布

维修完以后，要把所有放产品的地方用抹布擦得干干净净。

(4)一张帐单

把项目维修和费用开列清楚。

(5)一副说明书

告诉客户在产品使用上应该注意的问题。

所以海尔品牌的增长速度很快，1996 年获得全世界 5 星级钻石服务奖。

【案例】

荣事达不服气，推出一个广告：寂默的维修工。想说明：好的产品没有维修工。但它忽视一个问题：品牌的价值是与客户接触产生。

有一大批忠实客户，才是企业后期发展的真正资源。

【自检】

过硬的质量和优质的服务并不是相冲突的，荣事达的错误很大一个原因就是没有认清好的产品和优质服务的关系。请分析二者之间的关系，并检查、改进自己企业的服务系统。

以市场为导向建立品牌价值的管理体系

1. 品牌的定义

很多企业把品牌和名牌两个概念混为一谈，实际上品牌和名牌很不相同。

(1) 品牌：是指顾客从产品或产品服务中得到的所有有形和无形的利益之和及与之相关联的一个名称。

(2) 马牌：是一个有影响力的牌子。品牌不同于名牌。

2. 海尔产品的特点

具有鲜明的消费者价值特征的产品。

●1996年以前：通过各种营销，帮助消费者认识产品，创名牌。

●1996~1999年：有承诺，形成知名度、信誉度、美誉度，增加消费者对名牌的信心。

●1999年以后(强势品牌)产品包含更多的消费者价值。

海尔品牌通过十年的积累成为价值、利益的象征，所以它可以延伸。迅速地推动这个企业的发展。

中国的品牌经历三个阶段：

①1988年以前市场缺产品，有产品就有牌子。

②1988年~1998年靠电视广告创名牌，大力度做广告，有知名度就有牌子。

③1998年之后：海尔塑造消费者利益和价值特征，将消费者利益价值来进行包装，用美誉度创名牌是名牌真正成功的企业，海尔的品牌是海尔的命脉，是海尔的资本，海尔的发展动力。

名牌的特点是

别人卖不掉时，我卖的掉。

别人卖的少时，我卖的多。

别人卖的便宜，我卖的贵。

3. 海尔产品的价值创新

海尔产品的创新是海尔走的一条与众不同的创新道路，叫概念功能创新，即不断创新产品的概念功能价值。

市场上销售的保健品中，减肥、补血、美容等都是概念产品，消费者对产品的认同更多的是功能价值。在过去的17年中，海尔取得的突破性的增长，决定性的因素是海尔的名牌战略。在名牌战略中，提升品牌价值，海尔有一个重要的武器，就是海尔的价值体系不断

创新。又例如海尔人做产品的概念创新，手机防辐射，洗衣机节水，热水器节电，空调器安全等等。

美誉度为核心的品牌推广与维护体系

1. 持续推广品牌

- (1) 坚持做广告：花钱，计算投入产出。
- (2) 让品牌说话：琴岛→利勃海尔→青岛海尔→海尔。
- (3) 整合营销：①电视、网络②软性文章(用 400 万买断报纸)③三次推广体系(新产品、专卖店、软性文章)。

2. 将产品升华为品牌

- ①产品和品牌价值统一；
- ②新产品充分强调品牌的概念功能价值；
- ③突出关键性价值，设计标准产品特性；
- ④最后形成整合宣传体系。

【案例】

一般的彩电一开啪的亮一下，还闪一下白光，有高辐射，对人的身体是有害的。2001 年 5 月海尔推出的拉幕式彩电屏幕是徐徐打开，没有辐射。

海尔推出的拉幕式彩电的概念价值：

- ①保护健康无辐射；
- ②显像管寿命长；
- ③281 个频道；
- ④信号无干扰。

比其它的 29 寸彩电价格贵 500 元，当月北京销量第一。靠价值创新来抵御价格战，这是海尔一直盈利的原因。

3. 创造品牌文化

张瑞敏的创新观念：赶时髦、用时髦、创时髦。

例如 80 / 20 原则、6S 理论、流程再造、斜坡球体论、应用网络等，都来自于日、美管理。但是张总裁就是把这些管理体系用在海尔，并且把它们发展扩展了，用得非常好。

4. 创美誉度

五星级服务是一种创价值的演出，是精心设计出来的一种服务体系。我们从海尔企业的发展战略到海尔核心的管理体系。从海尔的品牌战略，可以看到海尔品牌的创建是海尔人 15 年来艰苦卓绝努力创造维护的结果。消费者对海尔品牌的认同，对海尔人的认同，才有了海尔今天的快速增长。海尔的快速增长是海尔品牌战略的成功。

【本讲总结】

在海尔的管理体系中，始终是以品牌战略为核心来构建其它的经营战略，当企业中其它的项目如生产规模、企业效益，还有企业的资产问题，与企业的品牌战略发生冲突的时候，海尔始终都在坚持走品牌战略。海尔的品牌战略，是海尔在过去的十几年中始终能够快速地持续地增长的一个根本的原因。

【心得体会】

现代人力资源管理的比较和研究

国际化的企 业，必须有国际化的人

【本讲重点】

企业真正的资源是人

海尔国际化的人力资

源管理与开发

现代人力资源管理的比较和研究

国际化的企业，必须有国际化的人

【本讲重点】

企业真正的资源是人

海尔国际化的人力资

源管理与开发

企业真正的资源是人

1. 员工是企业利润的源头——张瑞敏

【管理名言】

企业只有一项真正的资源——人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。

——彼得·德鲁克

IBM的前总裁沃森也曾经说过：“一个企业成败的关键是在于它能否激发员工的力量和才智，企业的活力来自于企业的信念及其对员工的吸引力。”

2. 海尔人的三种精神

- 对企业兢兢业业，努力拼搏；
- 不强调客观困难，努力拼搏；
- 自我约束，独当一面。

3. 管理制度的改革，在国际上经历三个阶段

人力资源的管理与开发被作为一门科学引进中国企业的管理体系中是20世纪80年代的事情，在此之前，中国没有完善的人力资源管理与开发体系，企业也不重视。

国际上管理制度的改革经历三个阶段：

- 泰勒制：泰勒制是精细化的、制度化的管理体系。
- 全面质量管理。
- 业务流程再造。

全世界范围内推行全面质量管理的企业，只有30%成功，而在全世界范围内推行业务流程再造的企业也只有10%成功。

【自检】

如此好的机制，推行的成功率为什么这么低？是缺乏推动的人才吗？还是没有好的文化？

一种好的机制改革，首先在企业是制度层要进行改革，制度层的改革有赖于观念和文化的改革。在企业中观念和文化的改革以及改革的推进要靠人。如果在企业中没有好的人力资源的开发和管理机制，如果企业里面没有一种好的文化机制，这种管理的改制是很难做到的。

人力资源管理实际上是一种低投入，高产出的资源，“企业只有一项真正的资源——一人，管理就是充分开发人力资源以作好工作。”

海尔国际化的人力资源管理与开发

人力资源管理与开发的根本任务，以及它最终的目标就是培养、开发、吸引一大批热爱企业，并且与企业有相同价值观的人共同实现企业的最终目标。

一般来说人力资源的管理与开发最终的目的是实现企业的三个转变：

●社会主义的计划经济向市场经济的转变。1992年之前国家全部在计划经济体制下，1992年之后开始双轨制，然后慢慢的过渡到市场经济体制。

●传统的工业产业结构向知识产业结构的过渡和转变。

●封闭式的竞争环境向开放式的全球竞争环境的转变。

这三个转变是一种制度层面的转变，观念层面的转变，文化层面的转变，一定要靠人来实现的。

不同的社会，不同的国家，不同的企业，对人力资源的配置、管理、使用和激励就有不同的方式。

表 13—1 现代人力资源管理与开发的内容与比较

内容	日本企业	美国企业	中国企业
人力资源配置	依靠内部培训	依靠外部劳动力市场	干部管理机制—聘任制—合同制—引进外部人才
人力资源管理	感情管理。重视树立信仰、价值观，情感互动。	契约、严格的制度管理。有明确的等级、分工、责任、知识、技能等规定。	重视人力资源管理与开发，没有完善的规范的制度
人力资源提升	学校招聘内部调整，提升	多口进入，快速提拔	内部培养、调动、按

源使用			步提 升
人力资 源激励	以精神激励为主 终身雇用十年功序 列	以物质激励为主， 能力待遇, 99%的工 资以小时计	不重视
特点	六七十年代有重大 贡献 80 年代后制约企业 发展导致了 90 年代 日本经济的衰退。	90 年代以前取得 了一定成绩。90 年 代以后，很多企业 开始引入情感管理 如 GE、惠普的人本 管理，取得了好成 绩。	更多的企业开始意 识到 人才是企业发展的 第一 资源，开始注重人 力资 源的开发和管理。多 引 进的是日本、美国 人 才 机制。

我们来研究日本和美国的人力资源开发与管理有什么不同。

(1) 首先看日本。日本人相对比较封闭，所以其培训体系是一个封闭的，但有比较全面的培训体系，大多数的员工是从学校里招来的，然后用很高的培训费用对招聘来的年轻大学生进行全方位的培训，从技术培训到管理培训，到营销培训等等一系列的培训。聘用的时候，他们只要求一条：人的基本素质要高。因为他们认为高素质的人在通过培训之后能做成所有的事情。所以日本的人力资源的配置，培训的费用要高于美国早期的培训费用 20 倍。这样的一种人力资源的配置为日本的企业带来什么好处呢？显然是人员的稳定性非常强。另外所有的员工，通过培训之后他的专业能力特别强，所以不太容易流动。也就是说它的这样一种机制限制人员的流动，以至于在整个的社会难以实现这种人力资源的最佳配置。

人力资源的管理问题上日本更多的采用的是感情管理，他们重视这个企业的价值观，企业的信仰，以及价值观和信仰的建立，企业内部有非常良好人际关系，所以靠这种情感的互动来进行人际沟通。

日本对待人力资源的使用始终是采用非常严格的论资排辈，而且主要是内部提拔。日本提拔的人的要求是要熟悉企业理念，认同企业价值观。并且人员的提拔必须是从基层干起，为企业能够创造效益，工作踏踏实实，没有短期行为的人才。一步一个台阶的才能够提拔起来。

在日本人力资源的激励主要不是靠物资激励，而是靠精神激励。在日本的激励模式里有一种叫做薪酬激励，就是终身雇佣制。什么叫终身雇佣呢？日本早期有很多的私营企业，他的雇佣人即便是在企业最艰难的时候也不解雇工人，只是降低工资。年工序列一般在日本工作，大都是非常严格的论资排辈，在本企业的工龄越长，年工的序列就会越高，工资会有一定幅度的上涨。

(2) 再来看美国。美国的人力资源的配置问题就显得比日本活跃的多，它主要是依靠外部市场，劳动市场来进行人才的市场化。人才市场化充分的保证人才的流动，通过市场达到一种最佳需求，所以非常符合当今社会发展和快速变革的人力资源的配置方式。

20世纪70年代的初期，美国曾经有两个高新，就是高科技的开发区，一个是硅谷高新区，第二个高新区的名字叫128号公路。20世纪70年代在美国被并列称为两家最有实力的高新区。20世纪80年代末期美国经济萧条，硅谷在这样一种竞争状态下生存下来，而128号公路就没有挺过来，原因是什么？后来人们对这两个高新区进行评估，发现128号公路有一个特点，就是当时都是由美国比较大的公司在这个地方形成128号公路这样一个开发区，由于企业规模比较大，相对来说它的人才的流动就慢，所以各个企业的创新精神就差。

相反，硅谷是一种全新的人力资源观念，所有的人在这个开发区里都可以自由流动，人力资源达成一种最佳配置。同时它采用的激励方式也和128号公路不同，是一种你只要来我的企业就可以认购股份。所以在这样一种人力资源的管理体制下，硅谷创新的意识和敬业的意识都非常强，在20世纪80年代的末期，硅谷在美国经济萧条的时候挺了过来。所以一个好的人力资源的激励和管理模式，对企业来说可以有一个不同的结果。

美国的人力资源管理是严格的契约制，严格的规章制度管理，有明确的分工，它没有这种情感管理，等级制非常的严格，责任的分配也是非常的严格，它是一种靠严格制度管理来管人的人力资源管理。

美国在人力资源的使用问题上，和日本的人力资源的使用彻底不同，它是多口进入，有能力的，有水平的人可以快速提拔，重学历，重能力，不重资历，公平竞争。

美国人力资源的激励主要是以物质激励，这一点也和日本完全不同。所有人的待遇没有什么长期待遇，都是短期的能力待遇，在美国几乎99%的企业都采取工资小时计时，就是每小时根据能力来划分工资待遇。

(3) 最后再来看中国的人力资源的管理与开发体系。在20世纪80年代以前，中国根本没有人力资源管理与开发，在80年代之后中国才开始引入人力资源与开发体系。在中国的人力资源配置上，80年代之前，主要以国家分配为主，80年代之后慢慢的开始过渡到岗位制，并且过渡到市场资源。应该说中国的人力资源配置目前没有非常完善的一套管理制度，从现在的表现形式上看它既有日本的，就是靠招聘，靠自己培养的模式，同时又有美国的市场化选配资源的模式。

【自检】

总结填表。通过以上学习，你认为中日美三国的人力资源管理与开发机制各有何优势和缺点？

内容	日本企业	美国企业	中国企

			业
人力资源配 置	优点: 缺点:	优点: 缺点:	优点: 缺点:
人力资源管 理	优点: 缺点:	优点: 缺点:	优点: 缺点:
人力资源使 用	优点: 缺点:	优点: 缺点:	优点: 缺点:
人力资源激 励	优点: 缺点:	优点: 缺点:	优点: 缺点:

海尔对人力资源的管理与开发是成功的，在海尔 17 年的发展过程中，培养造就一大批优秀的管理人才，同时开创一套非常有效的动态人力资源管理与开发体系。在 1999 年海尔进行的业务流程再造后的体制中，海尔的人力资源中心成为一个商业性的服务机构。它的组织机构分工明确，利润是以为集团提供有关人力资源方面(人才、培训、检查)的服务来实现的。

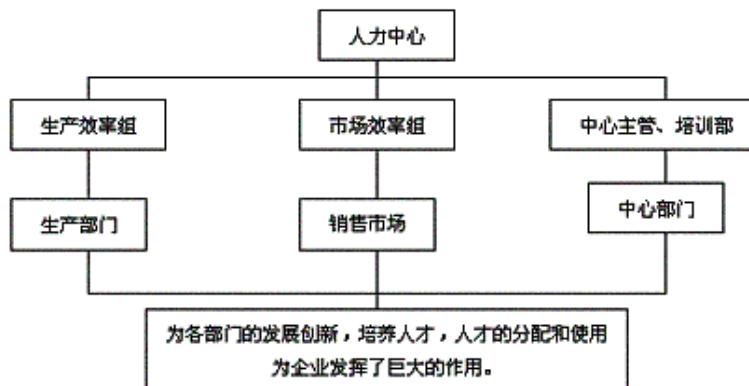


图 13—1 海尔的人力资源中心

海尔的人力资源中心有这样几个部门：

- 生产效率组。主要负责生产部门；
- 市场效率组。主要的服务是销售，反映市场的销售情况；
- 中心主管和培训部。对所有的部门需要的人员组织培训，为各个部门的发展创新培养人才。

海尔的人力资源管理与开发为中国的企业打开了一扇天窗，在这里我们可以看到海尔与其它企业完全不同的方法和机制。海尔独创的人力资源开发系统和人力资源管理系统，主要是接受并融合日本和美国的体制，并结合中国人的特点开创的。

在人力资源这一部分中，我们将会讲到海尔公正、公平、合理的人力资源。

【本讲总结】

本讲主要介绍人力资源管理与开发，对比介绍中、日、美人力资源配置、管理、使用、激励机制，并初步介绍海尔成功的人力资源管理与开发。

随着中国加入WTO，全球经济一体化的形成，越来越多的企业、机构明显的感到人力资源的缺乏。越来越多的企业开始认识到人才是企业发展关键的因素。人力资源管理的课题已成为现代管理学的一门核心课程，任何一个企业要想在当今这种市场竞争中立于不败之地，不断发展壮大，并且能够长久的生存下来，至关重要的是他的人力资源管理现状和人力资源的开发能力。

【心得体会】

海尔人力资源开发与管理的基本形式

【本讲重点】

人人是人才，赛马不相马

海尔人力资源配置

海尔人力资源管理和激励

人人是人才，赛马不相马

【管理名言】

最成功的企业管理者并不是紧盯着部属，不断的下达大大小小指令的人，而是只给部属概括性的方针，培养部属的信心，帮助他们圆满完成工作的领导者。

——盛田昭

夫

人人是人才 赛马不相马

巨人集团在 20 世纪 90 年代初期被认为是发展速度非常快的一家集团，以每年 300% 的速度快速发展，在短短的几年时间里就进入多元化经营，不仅仅进入计算机行业，还进入房地产行业、保健品行业。但是由于在快速发展的同时，人力资源的储备以及全体员工的基本素质没有跟上企业的发展，造成后期企业的很快衰败。应该说人力资源的储备不够是巨人最终衰败的一个非常重要的因素。海尔不同，海尔从建厂的初期张瑞敏就坚持以提高全员的素质为重要的企业的发展战略。

张瑞敏在进厂初期就提出一句话，我们的企业一定是赛马，而不是相马。如果一个领导人是以自己的好恶来选人才，往往会打击一大批工作积极性很高的员工。所以海尔希望能搭建一个平台，让所有愿意为海尔出力的人能够充分发挥自己的能量。

- 相马：命运掌握在别人手中。
- 赛马：命运掌握在自己手中。

海尔的人力资源管理与开发，采用的表现形式和方法最重要的一条，就是现在被很多企业和管理机构认同的人员是人才、赛马不相马的理论。

海尔设立一种动态的人才选拔机制，是提供赛马场，在企业内部创造一种竞争机制来选拔人才，创造人才，使管理始终处于一种动态的竞争阿的管理机制。

1. 1992 年海尔打破原来的用人机制

- 大学生第一次自由择岗；
- 干部可自由选岗；
- 工人可竞争上领导岗位；
- 各部门制定出统一的标准，考试上岗。

这种自由竞选岗位的人才体系是不是会乱呢？不会，关键就是海尔有一系列管理机制保证人才的选拔标准。

2. 1996 年 7 月海尔颁布《各类人员培养、升迁条件》

- 管理职务：管理干部的晋升体系；
- 专业技术职务：专业技术人员的晋升体系；
- 员工：员工的晋升体系。

三种职务三种晋升方法，可以直线晋升，也可以交叉晋升。在海尔所有人都有机会，公平竞争。

公平竞争，任人唯贤

所有岗位都可比赛，岗位是擂台，人人可升迁，而且向社会开放。没有年龄、资历的限制，只有技能、活力、创新、奉献的标准。普通、平凡的人可升迁，升迁不再是梦。

海尔每月由干部公布一次空岗情况和招聘条件，经过严格考试，面试，笔试。将有能力的人选进领导岗位。同时将不胜任现职的人调下来。

这种晋升机制的作用有两种，第一对于已经在岗的领导干部是一种激励作用；第二对于外部人，使所有的人有一种积极的愿望去竞争领导岗位。

1984年至今进厂的大学生20%已进中层，海尔的事业是一帮“娃娃兵”干出来的，干部平均年龄26岁。

【案例】

张瑞敏去日本松下参观，松下集团的高层非常认同张瑞敏很多的管理理念，于是他们就决定到海尔参观，了解海尔，学习海尔的管理思想。日本的松下集团的总经理普森到海尔之后，深有感触的说了这么一句话，我来到海尔之后，让我就好象看到了在松下的20世纪60年代。松下在60年代的时候，管理层是一帮年轻人，但是今天不行，事业部的经理年龄不到50岁是没有资格做的。同时他又提到，在去年日本的七大家电企业，是全年亏损额达到十亿日元，那么这个亏损额如此之大的原因我看到了，是因为在这七大家电的企业的领导人头，全是由白头发的人组成的；如果你看到一个黑头发的人，也是染发染出来的。但是走进海尔我看到，所有的管理层的干部全是黑发的年轻人，如果你偶然看到一个白发人，不用问那一定是少白头。

海尔的人员晋升程序：

- 员工填表；
- 各级领导审核，符合各种条件；
- 如符合条件的有几个人，再竞选；
- 有特殊贡献的，可越级升迁。

海尔独特的用人制度，极大的发挥和激励广大员工的积极性，使员工工作进步，目标明确。

【自检】

你认为你企业的用人制度与海尔相比有何优缺点？如何改进？

改进：_____

海尔人力资源配置

1. 海尔人力资源配置渠道

- 通过内部招聘来获得；
- 外部招聘选拔人才；
- 借用海外高科技人才；
- 通过市场招聘农民工。

(1) 内部选才：进入 20 世纪 90 年代以后，越来越多的企业采取内部招聘选拔人才的方式，很多成功企业的用人在内部选才率达到 90%。随着社会的发展越来越多的企业开始意识到应该通过内部招聘来获得企业所需要的人才，因为内部的人才最熟悉企业的理念，企业的文化和企业的管理生产以及技术开发。海尔就通过内部招聘来获得所用人才的 90%，而其它 10% 是采用外部招聘来获得。

(2) 外部引才：每年根据人力资源中心下达的规划，从全国各地高校毕业生中选优秀分子，给空间，让他们发展。

(3) 借人才：海尔认为重要的是借用多少资源，而不是拥有多少资源。通过整合国内外大量资源，先后与国内 8 家科研公司、25 所高校，120 名教授联合开发网络、信息网。同时还与国际大公司如东芝、飞利浦等建立长期的合作关系。

海尔在全世界建立信息站、设中心，有三万多个经销网点，保证企业获取最新的科技信息，市场信息，确保海尔对全球市场的把握。

(4) 聘农民工：通过市场招聘选用一些优秀的农民工。

【自检】

你企业的人才配置渠道如何？是否能满足企业发展需要？为什么？

你准备将来重点开发哪些渠道？

2. 海尔人力资源选拔的原则

- 因事择人，知事识人，量才所用；
- 任人唯贤，知人善用；
- 严爱相济，指导帮助。

(1) 识才：海尔用人有严格规范的晋升条例和标准。晋升机制是动态的，能者上，庸者下，平者让。

(2) 用人的 12 字方针：大量吸收，大胆信任，大力加压。

【案例】

海尔现任的三位常务副总裁，一名是 38 岁的柴永森，一名是 35 岁的梁海山，一名是 33 岁的周永杰，他们都是来自农村的大学毕业生，他们在基层工作一段时间之后一步一步晋升到领导岗位上。

例如柴永森，1993 年是海尔的电冰箱股份有限公司的副总裁，1995 年海尔兼并红星电器厂时，他出任了红星电器厂的总裁。1998 年把红星电器厂扭亏为盈，做到全国的洗衣机行业第一名并且拿到金牌之后，又回到海尔。在公开竞选过程中被选为海尔的海外推进部的本部部长，2000 年又参加海尔集团的总裁的竞选，非常成功的竞选为海尔集团公司的常务副总裁。在海尔人人都有这样的机会和空间。

海尔人力资源管理

1. 海尔人力资源管理

①考绩：付酬、奖惩、升迁。

企业规定在一定的时间内，对员工、管理干部进行考绩。考绩结果为付酬、升迁和奖励等重大的人事制度提供一个重要的依据。

②在位要受控，升迁要竞争，届满要轮换，末位要淘汰，在规定的时间，根据自己的情况、能力可以参加考绩、考试。

③竞争上岗，末位淘汰。

企业进行有计划的轮岗制，对年轻干部增加更多的锻炼机会，为企业发展蓄存更多的人力资源。届满要轮换，时间一到，重新参聘。

海尔人力资源激励

(1) 海尔的动态激励

领导人重要的不是识人，而是建立一套出人才的机制，海尔的干部管理是流动的，有晋升条件，还有维持条件。

对于科研人员也有一套动态的激励方式，岗位工资是上不封顶，下不保底。企业给资源，引入研发人员负责。例如，开发一个项目的资金是 10 万，项目建成后，年产 5 万台是目标，达到目标得 3 万元；达到 10 万台，得 6 万元；没有达到，负债用以后开发的项目补。海尔的这种奖励是严格的与市场相结合，和员工开发的产品质量相结合，和员工的创新能力相结合。

(2) 海尔干部的红黄牌制度

在厂内最显耀的地方，都设有干部考评栏，分表扬、批评栏。考评办法规定批评内容不可缺。根据表扬和批评的情况给管理干部打分，与工资、晋升直接相关。一年内加减合并为负 6 分及以下的淘汰，中层干部三次书面批评的停职一个月。二次书面或五次口头批评之后，《海尔人》报提出警告。

每个月进行一次干部的评选，为企业带来业绩最好的领导干部，和最差的领导干部分别被挂出红牌和黄牌，并且这块红牌和黄牌就放在海尔事业部，还有车间、分厂所有最醒目的地方，一般是在职工食堂的门口挂出来。这种制度对激励员工起到极大的作用。

海尔的激励形式还有其他的几种形式，例如三工并存、动态转换，农民合同工的晋升制度等。

海尔人力资源配置与管理的原则

选择人才不可急功近利，不可操之过急；

常常有求才若渴的心，人才才会源源而至；

吸引人才靠企业吸引人的魅力；

人才不要去挖墙角，那样不可靠；

提拔年轻人时，不可只提拔职位，一定要同时帮助提升他的能力；
人才是好的机制下成长起来的。

【自检】

评价海尔的人力资源配置与管理原则，总结自己企业的原则。

【案例】

松下的人才标准

什么样的人才才是企业真正的人才标准呢？松下是这样说的：

- 不认初衷而虚心好学的人；
- 不墨守陈规有新观念的人；
- 爱护公司和公司成为一体的人；
- 不自私而能为团队着想的人；
- 有自主经营能力的人；
- 随时随地有热诚的人；
- 能得体的支持上司的人；
- 能忠于职守的人；
- 有气概有责任的人；

这样的人才是公司真正要用的人。

【本讲总结】

本讲主要介绍海尔人力资源开发与管理的基本形式。

海尔的核心管理体系是由三论构成：名牌战略论，卓越管理论，文化人才论。在海尔 17 年的发展过程中，培养人才，使用人才始终是海尔发展战略中重要的一环。海尔的高速发展，企业规模的快速增大，必须要有一批能跟上企业发展，熟悉企业理、文、管、技的优秀人才，这样一批人才的数量要跟得上企业的发展速度。

【心得体会】

海尔的动态晋升制度

【本讲重点】

海尔设立的各种奖项

三工并存，动态转换

农民合同工和管理干部的晋升之路

【管理名言】

撑杆跳的横杆总是要不断上升的，不能跳跃它的人就应该尽快离开竞技场。

——土光敏夫

海尔设立的各种奖项

利用设立的各种奖项，第一激励员工在这些奖项下努力的去工作，赢得奖项；第二使员工的动态晋升有凭据可查。在不同时期，不同的情况下，设定不同的奖项，来满足员工不同层次的需求。调动员工的工作积极性。这些奖项通常有两种：第一种是以工资的方式进行奖励，主要是与员工的业绩相挂钩的多种形式并存的工资制度；第二种是各种奖励项目。

1.与员工绩效相挂钩的多种形式并存的工资制度

海尔很早就进行分配制度的改革，主要有：点数工资，岗位工资，计件工资，承包工资，年薪工资等。并都采取与员工的工作绩效相挂钩的形式，实现多劳多得的目标。

【案例】

海尔主要工资结构是点数工资。海尔的一线工人每天每个人的工资都可以用 3E 卡算出来。根据每天工作的产量、质量，以及超额多少，完成目标没有，用各种各样多层次的标准来制定当日的工资。一般是不同的岗位，不同的零部件有不同的点数，然后再根据数量、质量标准，耗材标准，安全怎么样，清理清洁工作怎么样等多种因素，正负相抵之后就是每一名员工当日的工资，月工资就是当月的日工资之和。一般员工都是采用与绩效挂钩的点数工资，和多劳多得的计件工资，一般都是通过 3E 卡来计算。但是销售人员和科研人员是向市场要报酬，采用的年薪制。

2. 设立各种奖罚项目

(1)采用即时激励：质量管理上用红黄两价值券。

红黄票是一种有价值券，海尔所有的生产工人手里都拿有一本这样的价值券。海尔的一线工人，对他的上道工序和下道工序，都有资格检查。海尔的检查系统里有一套自检、互检、专检的三检制度，如果质量非常好，在互检的过程中就会得到一张红票，这张红票可能是一元五角钱，有可能是三元钱。如果在互检和专检的过程中，质量出问题就会得到一张黄票，黄票就相当于罚款，罚一元五角钱或者三元钱。月底就可以根据红黄票多少，作为一种计酬方式，通过这样的方式严格的进行质量管理。

(2)设立一系列的奖项：海尔奖、海尔希望奖、创造发明奖、自我设计奖、自我表现奖、员工建设奖。

同时在企业内按每周、半月、全月评选劳动竞赛明星。如：质量明星、

节耗明星、技术明星、管理明星、服务明星等。

获奖者：A、可以得到物质奖励 B、可以作为晋升条件。

(3)激励员工的创造和发明，以人名命名：用员工的名字命名小发明。

如：“云燕镜子”“晓玲扳手”“启明焊枪”“秀凤冲头”等。

【自检】

谈谈你公司的奖惩制度。是否符合调动员工积极性的目的？你有什么完善的建议？

三工并存，动态转换

三工是指试用员工、合格员工和优秀员工。试用员工代表临时工，合格员工代表合同工，优秀员工代表正式员工。海尔所有的员工和所有基层的管理干部，都必须在三工中的某一个工位上。三工之间福利上有比较大的差别，例如分房待遇，各种福利补贴，医疗，养老，出国培训，休假等等一系列的待遇有明显的不同。任何一个人走进海尔之后，都在这三种工的某一种工位上。如果是一位新人首先必须要有一年的试用员工，如果各项标准都符合就可以晋升为合格员工，但不是今天当了合格员工就永远都是合格员工。在三个月内还要对合格员工进行考核，如果为企业创造效益，并且拿到一定的奖项，贡献巨大，直接就可以跨越性的跳到优秀员工，或者还可以晋升到管理岗位上。

1. 原则

公平竞争任人唯贤
合理流动动态管理
优胜劣汰所有岗位、
全凭擂台赛技能、活力，
创造精神，奉献精神

2. 运作程序



图 15-1 三工并存动态转换

正常：试用员工一年——合格员工满三个月(获奖)——优秀员工

说明：

- ◆优秀员工、合格员工、试用员工分别是正式工、合同工和临时工。
- ◆三种工在福利、分房、贴补、医疗、养老、出国培训、休假都有明显不同。

3. 三工转换操作程序

- 所有进入海尔的人都必须进入三工转换的劳动用工制。
- 每人每月都要进行考核，结果进入转换中心。
- 试用员工满一年，各项指标合格转入合格员工。
- 合格员工三个月后，根据对公司的贡献，可转换为优秀员工。
- 不合格者降级。例：检验处一名老员工，工作失误造成损失 5000 元，由合格工转为试用工。根据三本转换小本，在以后的四个月提出合理化建议十几条，并纠正一条错误，又转为合格员工。
- 优、合、试的比例为 4：5：1，这样有助于培养员工的忠诚度。

4. 三工动态转变的特点

- 平等：海尔所有员工都必须进入三种工种状态。
 - 动态激励：根据细化的指标在规定的时间考核，各工种均不确定。
 - 既有激励，又有约束。
- 海尔流传着一句话，如果你今天工作不努力的话，明天就要努力找工作。在三工动态转换的机制中特别明显的可以看到这一条，所以这是三工转换的一个特点。

农民合同工的发展之路

海尔很早就提出来要用农民工，原因就是农民合同工的成本远远低于企业的正式员工。海尔为农民工提供一条非常好的发展之路，只要你有能力，按照标准去做，仍然可以成为优秀员工，可以成为班组长，各级管理干部。海尔的农民工的晋升之路是采用这样一套机制：

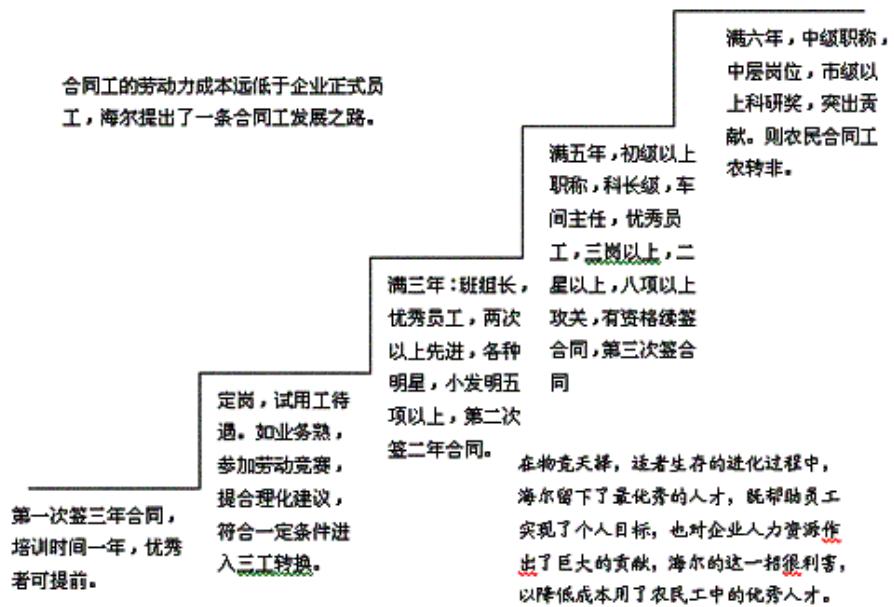


图 15—2 海尔的农民工晋升图

管理干部的晋升之路

管理干部的晋升之路——海尔人的职业生涯规划

表 15—1 海尔的管理干部晋升

例如	学历及工作时间	培训	资历	能力业绩
----	---------	----	----	------

由科长晋升处长助理	海尔工龄，大专工作2年以上，中专工作4年以上	经过相应的专业培训，并取得合格证书	在科长岗位工作一年以上	获本部先进以上荣誉，一年完成6项以上且达到目标效果，获海尔一等奖
由本部长晋升副总裁	海尔工龄、硕士学位，工作10年以上	经过高级工商管理资格培训或国内外相应专业培训，并取得合格证书	在事业部部长的岗位上任职三年以上	企业经济效益等指标3项以上连续两年被评为集团第一



图 15—3 海尔的十级晋升制图

在海尔无论是谁想晋升，都要遵循公平的制度，经过公正的程序和公开的竞争。制度是铁的，每个员工都可以从管理职务、专业技术职务、工人这三个途径得到培养和晋升，这三条路又是交叉的，可以根据自己的条件和愿望，选择自己的晋升道路。海尔一系列的晋升机制，不仅调动员工的积极性，还极大的发挥每个人的潜能，每个员工都有进取精神，由此海尔有巨大的创新能力，使海尔在慢、高、快背景下能快速增长。

【自检】

参照海尔的管理干部晋升之路，为自己企业的管理干部设计一条晋升之路。

【本讲总结】

张瑞敏说：“一个领导重要的不是怎么去识别人才，而是建立一个制度，创造一种氛围，使它可以‘出’人才。”海尔正是在这种思想的指导下，形成一套有特色的，动态的人力资源的管理体系，也就是一套动态的晋升体系。由此海尔产生巨大的创新能力，使海尔在短短的17年中，能够在慢背景和高基数、强对手下迅速的发展起来。

【心得体会】

海尔的培训体系

【本讲重点】

- 海尔的立体人才培训体系
- 海尔的多种培训形式
- 海尔的培训内容
- 海尔的培训特色
- 海尔建立互动的学习型团队

【管理名言】

每个雇员都有自己的潜力，而公司的任务就是帮助雇员挖掘潜力。
——美国长寿公司

20世纪70年代初期美国很多企业开始把企业培训纳入企业的发展战略之中，视培训为企业发展工作中非常重要的组成部分，同时在美国社会一度出现很多的第一代培训工厂。他们认为受过严格训练的人是企业发展真正需要的人才，也只有这样的人，才能够与企业共同面对激烈的市场竞争，能够在竞争中立于不败之地。

今天在国内越来越多的中国企业也开始重视培训，并且视培训为提高企业竞争力、生存力以及生产能力的一个重要手段。

海尔的立体人才培训体系

海尔的人才培训机构是一个多层次的，自下而上，所有的部门都有一个培训机构。

(1)首先是它的事业部，从基层事业部到班组都有一套培训体系。

培训体系包括：第一培训的部门，同时在培训部门里还有一个培训实践中心，并且有严格的一套考试程序。不管是什么样的培训，最后都要经过严格的考试发出不同级别的结业证书。

(2)其次是集团的总部，海尔集团也设立一系列的培训机构。

这些培训机构里包括海尔大学、海尔文化中心。海尔所有的中层干部，都要定期到海尔大学里去接受培训；海尔所有的新入公司的新人也要到海尔大学里去进行培训，在培训的过程中，去认识海尔，去了解海尔，去熟悉海尔。另外海尔还有一个人力资源的培训中心——海尔文化中心。在海尔文化中心设有《海尔人》报，针对一些具体问题，对集团有影响的问题，通过报纸发动全集团的人对问题公开的进行讨论，用这样的方式达成一种培训的效果。在集团总部的培训机构里同样设有严格的考试程序。任何一种形式的培训最终都是通过考试来论证是否能够通过，达到结业。

(3)海尔还有一套培训体系，就是利用外部的一些高等院校、国外的大公司，还有科研机构进行培训。

海尔常年和 25 所高校有联系，对部分领导干部可以送到学校里去参加短期培训，还有半脱产的培训。多家国外公司也与海尔长期签订人才交流、学习和培训项目。海尔的教师从哪里来呢？主要是海尔内部所有的领导干部和能够胜任教师的人作为教师，定期在海尔集团内部通过演讲，通过考试后选拔出来的，选拔出来之后发有兼职教师的资格证。海尔的领导干部必须要经过培训，并且参加过多少场培训，讲过多少节课也作为他的一个考核指标。另外有一些外聘教师，还有海尔的一些高层管理干部。这些教师资源在海尔的各层培训机构中是共享的，某一个阶段，某一个项目的培训，可以在海尔的机构中去选择任何一名教师。

【自检】

简要总结一下你企业培训机构的组成、师资来源。

海尔的多种培训形式

1. 岗前培训

对所有的新人进行业务知识、企业文化、经营哲学、组织目标、价值观的培训。不确定岗位先轮流工作一定时间，再定岗建立员工组织归属感，集体主义，合作精神，为以后的高效管理奠定基础，此项工作由集团中心做。

2. 岗位培训

半年到一年之后，岗位培训主要是业务能力培训。对工作中容易出现的问题，解决方法及应尽的责任进行培训，此项工作由事业部做。

3. 个人职业生涯规划培训

海尔所有的管理干部都有责任为下一级的干部及员工，设计个性化的培训计划。

- A 是对管理人员；
- B 是对专业人员；
- C 是对员工。

根据自己的情况每人定出一个升迁，发展的个人规划，要有目标的工作。

4. 转岗培训

为培养复合型人才，海尔采用转岗培训使员工适应新的工作需要。

5. 半脱产培训

对于骨干员工和管理人员，有计划安排人才以半脱产的方式，参加各种培训班。

- M B A 培训班；
- 高校进修；
- 参加委培，学历教育。

6. 出国考察培训

为了掌握国际高科技发展的新动向，利用各种机会，派出有关人员到国内外，参加各种专业研讨会、学术会议、科技博览会，出国进修。

【自检】

你的企业培训的形式有哪些？是否能满足企业的需求？如果不能，为你的企业设计一个培训计划。

海尔的培训内容

1. 德才教育

海尔最注重的培训体系是德才教育。首先是德，对于海尔来说，它的教育第一条就是要与集团同心同德，按集团的思想去工作。其次是才的教育，必须有能力正确的履行岗位职责，并且达到集团统一规定的标准。

- 德——与集团同心同德，按集团思路工作。
- 才——可正确履行岗位职责，达到效果。

2. 专业教育

干什么，学什么；缺什么，补什么；急用现学，立竿见影。在海尔的培训过程中每一个车间的班组都有一个早会，这个早会可能时间很短，十分钟或者十五分钟，可能也会更长一些，利用早会进行培训。早会培训的目的主要是及时的解决问题，或者员工在工作中总结出来好的经验，在早会上与大家分享。

3. 价值观教育

什么是对的，什么是错的；什么该干，什么不该干。全体员工要有一个共同的价值观。

4. 全员提升素质

今天在海尔大专人数占海尔员工的比例是 30%，海尔有一个目标，就是在未来的五年使所有员工的基本素质得到提升，量化的标准就是大专人数在海尔的所有员工中要占到 70% 以上。

例：麦当劳的培训，晋升。严格的制度、程序、统一标准，使麦当劳在全世界复制的速度最快。

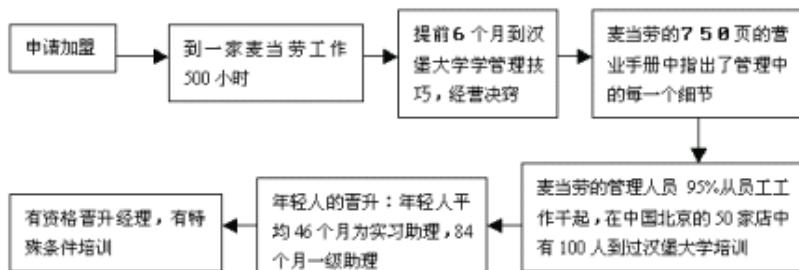


图 15-5 麦当劳的培训晋升制度

海尔的培训特色

(1) 讲课

讲专业，讲文化，讲企业的管理。

(2) 案例分析

技能培训是海尔培训工作的一个重点。用案例班前、班后培训，现场学习。

(3) 在报纸《海尔人》上公开讨论

对一些有代表性的问题在《海尔人》报上公开发表、讨论，形成共识。

(4) 漫画诠释企业文化

海尔创办一个“来自员工的画与话”的活动，用这样的形式来激励员工的创造性，用心来描述企业的活动及事物。

(5) 6S 脚印

班前、班后会的强化教育，日事日毕，日清日高，使员工明确，牢记企业重要的经营理念。

海尔建立互动的学习型团队

● 韦尔奇说，一个企业学习的能力，以及把学问迅速转为行动的能力，就是这个企业最终的竞争优势。学习型组织有很强的创新和适应能力。

● 1998年，海尔把“建立互动的学习型团队”作为其工作方针的重要内容，这是全球经济一体化的需要，也是市场竞争的需要。

● 学习型团队是把每个人的“心智”结合起来，形成一个磁场，带来的巨大创造力无与伦比。

● 互动的关键在领导，没思路的领导不想互动，没控制力的领导不敢互动。

【自检】

谈谈你对学习型团队的认识。你是否希望你的企业成为一个学习型的团队？

在海尔的每个班组，每个车间，每个厂都有互动的学习型团队。海尔尽最大的努力培养员工，不仅提升员工的专长，而且不断增强身心素质，为每个人定出培训计划。海尔的管理者视张瑞敏为严师。他不仅提出很多艰巨的任务，要求他们出色的完成，还要求他们在完成任务的同时，带动下属将个人的工作目标和组织目标，战略思想联系起来。同时张瑞敏还为管理者提供所需的资源。

【案例】

海尔建立学习型团队之后，又建立一个 25 分钟班长。在一个班组里所有的人排好计划，

今天你做班长，明天他做班长，上午 10 分钟，下午 15 分钟，全天就是 25 分钟班长。用这样 的方式让所有的员工都去感受一下班长应该尽到的责任是什么，在巡视整个班组的工作中更深的感受 到每个人的工位上应该怎么做才能做好。

通过互动学习，班组、车间的创造性，自主管理能力有很大的提高。

海尔的培训体系为海尔的发展，快速增长提供必要的保证，为海尔造就大批的人才。海尔的成功，离不开海尔的培训。

【本讲总结】

本讲介绍海尔的培训体系。海尔行之有效、全面的人才培训体系，不仅为海尔 17 年的发展提供必须的人才，充分开发人力资源，同时还成为海尔一项重要的激励员工，奖励员工的方式，在海尔，培训是公司对员工的一种福利。在培训中，不仅可以学习专业知识，还可感受海尔独到的团队精神，创新精神和海尔的凝聚力。

【心得体会】

引言

管理创新——业务流程再造

【本讲重点】

海尔业务流程再造的原因

海尔流程再造的背景

海尔的国际化战略

1999 年海尔集团的销售收入达到 268 个亿，已经成为一家集科研、生产、贸易、金融为一体的国际化大型企业，从创业之初的 1984 年到今天，海尔每年平均的增长速度高达 80%，被英美的很多家杂志评为全世界增长最快的公司。究其原因是什么呢？这与海尔的组织构架及业务流程有很大关系。

海尔业务流程再造的原因

海尔集团在 1999 年之前的组织构架和企业业务流程经过两个阶段：

1. 第一个阶段：1990 年之前，直线职能制

1990 年前海尔集团的组织构架，以及它的企业业务流程主要是直线职能制。直线职能制在我国股份制改革之前，即 20 世纪 80 年代之前，几乎所有的企业用的都是这样一种直线职能式的组织构架。直线职能式的企业组织构架就是一个总厂下设很多分厂以及职能部门，业务流程上由总厂下达命令，制定目标，然后由职能部门、生产部门去执行目标，执行任务。直线职能制的企业组织构架有以下特点：

(1) 直线职能制下所有的单位都必须按照计划层层落实生产

总厂 → 职能部门 → 分厂 → 车间，一直到零部件生产出来。在直线职能制下所有的人都 是按照计划生产，出现问题的时候，在整个的生产过程中是不会被发现的，只是在生产后出 来结果才会发现问题。所以企业发展到一定规模后，这种直线职能制，也就是这个系统和系 统之间没有沟通的企业结构，就会影响到企业的发展。

(2) 直线职能制下是厂长负责制

厂长用很多精力对企业制定目标、收集资源、制定策略，然后一些关键的行动也必须由厂长亲自执行。所以在这种直线职能制中，厂长没有更多的时间来考虑企业的发展问题，

而企业中所有的事务他几乎都要考虑。

(3) 直线职能式企业是所有的事物中心

既是决策中心、目标制定中心，又是利润中心、成本中心，同时还是质量中心。这样以来，企业的总厂涉及到的工作，内容非常多，一般来说，在我国只有在计划经济的体制下，企业的规模不大的时候采用的一种方式。

2. 第二个阶段：1991~1998年，事业部制

1991年到1998年，海尔的组织构架采用的是事业部制。事业部制实际上是20世纪80年代后很多国营企业经过股份制改革采用的组织架构。简单说，事业部制也沿用一些直线职能式的企业组织构架，同时成立一个以公司内设小公司的方式。

事业部制和直线职能制的区别：直线职能制的企业组织构架是企业的老板既管目标的制定，又管策略的制定，同时资源的收取以及关键行动的制定方案都要由总经理来做，但是在事业部制，老板只管目标的制定，只管资源的分配，由事业部的经理管策略和关键行动以及生产，其他的人、财物等资源都是事业部经理负责。

流程再造以前的组织机构

海尔在1991年到1998年的组织构架是由集团的总部，下设八个中心，包括财务中心、人力资源中心、营销中心、法律中心、技术中心、文化中心、保卫中心、规划中心，是海尔集团的职能部门。海尔集团还下设有七个事业本部，是冰箱、电工、洗衣机、空调、电子、信息、产业本部等，每一个本部又下设有几个事业部，例如空调电子本部下面就有空调事业部等。每一个事业部下面有一系列的处室，例如企管处、资源处、计划处、财务处、人事处等等。这是海尔企业再造之前的组织构架，其特点是：

- 集团的权力下放，公司内设立小公司。
- 各事业部分工更加明确，权力更加明晰，各个事业部的独立性更强。
- 集团总部有更多的时间和精力考虑企业未来的发展战略问题。
- 机构相对比较复杂。每一个事业部都有独立的采购、销售、生产、

研发以及财务部门，整个集团部门繁多，总公司运作的成本比较高，机构重叠，人员有一定的空闲，同时资源又不能够共享，制约企业的发展。

【自检】

你企业的组织构架和业务流程属于哪一种？你认为存在哪些需要改进的地方？

海尔流程再造的背景

1. 海尔流程再造的理论背景

1999年3月海尔提出成为国际化的企業必须要进入世界500强。面对这样一个大的战略目标，海尔明确的意识到要想进入全球500强，最关键的就是海尔人首先要成为国际化的人，没有高素质的人很难成为国际化的企業。所以海尔定出的第一个目标就是要全面提升员工的创新能力、责任心和工作的积极性。海尔认为要极大的调动员工的积极性和员工的责任心，必须满足两条：

- 对外首先要满足客户的需求，以及客户的潜在的需求。
- 用各种各样的方式，在企业内部要满足员工的个人价值的实现。

怎样实现呢？海尔提出了源头论。过去有句话叫做大河没水小河干。海尔源头论就是：

- 企业→大河；
- 员工→大河的源头；
- 客户→小河。

也就是说只有海尔的员工——大河的源头喷涌而出的水越多，大河才能保证有足够的水，而企业才有足够的生命力。客户是小河，哪一条大河里的水好喝，小河就去喝大河里

的水。客户认同企业，会消费企业的产品来回报企业，企业有了效益，又反过来回报员工，形成良性循环，使企业真正的良性发展起来。

这里有一个关键的问题，既然员工是企业的源头，用什么方式让喷涌出来的水不断的去灌满大河呢？用市场的压力。但原有的机制是真正有压力的企业可以感受到，企业的老板可以感觉到，但是内部员工是感觉不到市场竞争的压力。为了能够极大的发挥员工源头的力量，把外部市场的压力传递到员工身上，让每一个员工都能够直接的面对市场，去努力创新，积极的为企业创造价值。海尔认为必须要进行组织构架的改革，同时进行整个的企业流程再造，于是就提出著名的 SST 模式。

规避和医治大企业病

(1) 传统的组织结构形成的流程是很难适应当今市场的变化和个性化消费需求。

国际著名的管理学家杜拉克早在 20 世纪 70 年代就提出：在知识经济到来，以及社会知识结构发生改变的时候，企业的组织构架一定要发生改变，如果不改变的话，企业就难以适应市场严峻的竞争环境。现在的企业随着知识层面的越来越高，越来越多的员工开始直接面对客户。

过去的企业是行政式的，金字塔式的，下级服从上级，层层照办。但是知识经济结构中，越来越多的企业开始意识到员工是要直接面对客户的，只有极大的发挥员工的积极性，企业才能真正发展起来。所以企业发展到一定规模之后，原有的构架已经不能适应当今的市场变化，必须要改。

(2) 企业规模越大，如果按原有的事业部制成本就会增大，而且在企业规模达到 200 亿的时候，就自然会有一系列的大企业病。

由于机制繁琐，难以实现资源的优化配置，企业难以真正快速发展。不进行企业再造，改变原有的组织构架和企业的业务流程，就不能适应市场竞争以及企业未来发展的趋势，很难进入世界 500 强。

(3) 原有的事业部信息交流不畅通。

独立的每一个事业部都是一个小公司，产、供、销、人、财、物全是独立的，不仅仅造成机构的繁杂，人员的相对的闲置，同时还有信息的不流畅，企业经营缺乏灵活性，适应市场的速度太慢。

(4) 最关键的是员工的行为不是对市场负责，而是仅仅对领导负责。

海尔的国际化战略

面对这种形势，企业只有经过再造，把企业的流程改变，让每一个员工都面对市场，才真正能够使企业面对激烈的竞争环境，快速发展起来。1999 年 3 月，海尔提出要成为国际化的企业必须要三个达标：

- 企业的内部组织结构必须要适应外部市场的变化，要进行企业内部的流程再造。
- 造就一个全球化的品牌。
- 要造就一个全球化优质的网络系统。

1999 年之后外部市场的变化主要是全球经济一体化，企业经营国际化。企业要从根本上赢得竞争优势，必须要满足客户的个性化需求，同时达到与客户零距离，产品质量的零缺陷，这样企业才能真正成为国际化的企业。

1999 年海尔提出的国际化战略主要是：

- ◆要进入世界 500 强；
- ◆要全面的提升企业的竞争力，最大限度的发挥员工的创造力和员工的积极性；
- ◆流程再造中要规避和预防大企业病的发生。

于是在整个集团范围内进行以市场链为纽带的大企业业务流程再造，同时有了前面 15 年的持续创新发展，海尔的企业流程已经可以进行重新设计再造，流程再造水到渠成。

【本讲总结】

本讲介绍海尔企业流程再造的背景原因、需要预防的问题以及海尔的国际化战略。

1999 年之后海尔集团实施的国际化战略，同时在集团范围内，对原有的业务流程进行重新的设计，并以 SST(索酬，索赔，跳闸)为主要内容的市场机制对企业流程再造后的业务流程进行了整合，在业务流程上与国际的大公司全面接轨，大大的提高了海尔的国际竞争力，取得了前所未有的经营效果。

【心得体会】

打造企业业务流程再造工程

【本讲重点】

企业业务流程再造概述

企业再造后的新流程

企业流程再造的问题及预防

从美国的 GE 公司在 20 世纪 80 年代末期率先进行企业的流程再造，企业业务流程再造成为 20 世纪 90 年代初发展起来的企业管理的又一个新的理论。在此之前全世界的企业组织构架基本上都是直线职能式和事业部式，随着信息时代的到来，信息技术、网络技术用最快的速度把企业带入一个新经济时代，原有的企业组织构架以及企业流程已经难以适应新经济时代的市场特点，为了保证企业在新的市场竞争状态下能够具有竞争力，一些企业开始对内部组织构架及流程进行再造。

企业业务流程再造的定义

【管理名言】

“人才是企业竞争的根本优势，人可以认识物，创造物，是企业取之不尽，用之不竭的资源”

——张瑞敏

从根本上对原来的业务流程做彻底的重新设计，把直线职能型的结构转变成平行结构的流程网络。

说明：

- 新流程要首尾衔接(参看案例)；
- 具有完整连贯的整合性业务；
- 每一个业务流程都直接服务于顾客；
- 领导面对的是市场和顾客，员工面对的同样是顾客；
- 每一个流程有高度的决策权；
- 所有流程的经营效果可以用货币计量。

企业业务流程再造适用的企业

(1) 问题很多的企业

成本过高，管理混乱，连年亏损，没有服务。如：20 世纪 70 年代的美国电力公司，80 年代的福特汽车公司。

(2) 目前业绩不差，但潜伏着危机的企业

外部市场竞争压力非常大，今天企业的产品以及产品的用户，可能在很短的时间内就会被市场淘汰，甚至可能由于政府的一些改良措施使产品失去市场。

(3) 处于发展高峰期，但有更大发展目标的企业

企业发展很快，管理层雄心勃勃，有更大的发展目标，希望在一定的时期内超越竞争对手，这类企业把流程再造视为达到目标，超越竞争对手的重要途径，他们精益求精，追求卓越。

海尔属于第三类企业。

【自检】

判断你的企业是否需要进行流程再造。在符合企业情况的项目前划“√”。

问题	判断
问题很多的企业	成本过高 管理混乱 连年亏损 没有服务
目前业绩不差，但潜伏着危机的企业	外部市场竞争压力非常大 今天企业的产品以及产品的用户，可能在很短的时间内就会被市场淘汰 可能由于政府的一些改良措施使产品失去市场
处于发展高峰期，但有更大的发展目标的企业	把流程再造视为达到目标，超越竞争对手的重要途径 精益求精，追求卓越

企业业务流程再造成功案例

【案例一】

IBM 集团下设的信用公司，根据客户的信用等级给客户贷款，让客户来购买 IBM 的产品，这项业务利润丰厚。

(1) 原流程

销售代表电话→公司总部经办员填写申请单→信用部查信用→商部拟定贷款合同→估价员测算利率→文书汇总形成报价函→总公司→特快专递→销售代表

(时间：2周)

(2) 改革后流程

销售代表电话→交易员：计算机、客户信用系统、标准化申请表、贷款合同样本、利率预算程序→(特殊情况请教专家)→销售代表

【案例二】

福特公司是美国三大汽车巨头之一，其中有一个部门——北美应付帐款部，有 500 名员工负责几个区域的帐款的支付问题。

(1) 原流程

采购部门向供应商(订货)

订单：1份给供应商 1份给应付账款部

供应商送货后再寄正式发票给应付账款部

应付账款部 500 名员工落实 3 证合一后给供应商付款

(2) 改造后流程

采购部的采购员给供应商下订单→订单输入联网电脑数据库→供应商发货→收货员接货后在终端机查找原订单→订货单与收货内容一致向电脑数据库输入货已收到信号→数据库自动发出付款指令

再造后部门人数由 500 人降到 125 人。

【自检】

写出你企业的工作流程，找出问题所在，如时间的延误、人员的浪费……。为你的企业做出流程再造计划。

原流程: _____

存在的问题:

(1) _____

(2) _____

(3) _____

(4) _____

流程再造计划:

企业再造后的基本观念

(1) 在信息时代,生产、服务需求都在快速变化。

所有生产、服务,为客户创造价值已不仅仅是经理的事,而是每一位员工的事。

(2) 使命是为客户创造价值,客户是公司与其交换产品和价值,获取利益的对象。

价值是有形和无形的利益的总和,努力为客户创造价值就是企业的成功之路。

(3) 企业再造,从根本上说就是站在客户的立场重建企业。

要求企业对客户的需求有准确的把握。能为客户带来价值是公司的各种流程。

(4) 公司事业的成功来自优异的流程绩效。

产品、服务、人才、战略,只有存在能为客户带来价值的流程中,才对公司的成功有所帮助。

(5) 优异的流程绩效是通过科学的流程设计,适当的配置,良好的工作环境,达到的激发热情,超越自我。

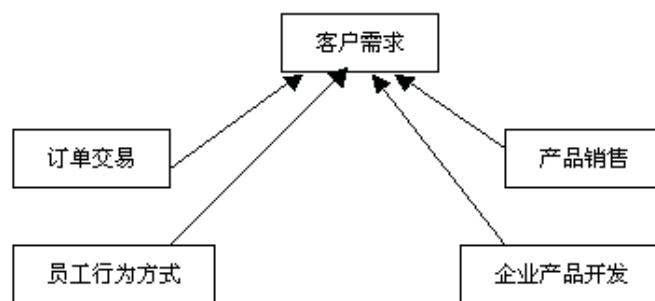


图 18-1 客户满意度作为考核的重要指标

一般来说流程改造原则是企业的各个部门,都以客户的需要为中心,订单是来自于客户,客户需要什么样的产品就拿什么样的订单;员工工作中的每一个行为,仍然来自于客户的需要,需要什么样的服务和产品,企业员工就做什么样的服务和生产。企业的产品开发,产品销售都来自于客户的需求。

【案例】

美国的通用汽车公司,为了极大的满足客户的个性化需求,就在一个经营大厅里用电子计算机设计一个程序,客户可以在计算机的终端上自动的拼接各种各样的汽车,然后选择自己喜爱的汽车给经销部门下订单,然后生产部门就按照经销部门所下的订单来生产这种具有个性化客户需求的产品。企业产品的开发、研制,都要满足客户的个性化需求,这就是新的流程,应该时时刻刻以客户的需求为中心。

设计企业再造流程的基本原则与策略

- ①成立由各方面熟悉企业运营的人参加流程再造小组；
- ②必须抛弃成见，打破原有的思维定势，才能产生新思想；
- ③客户至上，时刻为客户着想；
- ④发挥团队精神，集体智慧；
- ⑤将几道工序合并，由一人完成；
- ⑥将几道工序的人组成小组共同工作，达成同一目标；
- ⑦将连续和平行的流程改为同步工程。

新流程的特点

- ①新流程中，员工有自我决策权；
- ②打破连续作业的方式；
- ③新流程生产和服务多样化；
- ④新流程可超越组织界限来工作；
- ⑤企业对各流程的管理，有集权和分权。

企业流程再造的问题及预防

1. 防止风险过大的决策，观念要进行沟通

在做流程再造的时候，应该反复的和员工、高层领导进行价值观、理念、企业文化的沟通，这里要特别注意防止领导一个人决策，一定要集体进行决策。

2. 业务流程诊断不清

(1) 流程主要的问题

- 质量不合格；
- 成本过高；
- 流程周期太长；
- 流程结构不合理。

防止业务流程的诊断不清楚，一定要清楚主要问题是什么，才能够抓住问题进行流程再造，能够创建更好的流程，适应企业的发展。

(2) 问题出在流程内部还是在流程之间

(3) 管理流程与经营流程是否协调一致

诸如以上一系列的问题，在进行企业流程再造工程的时候都应该非常清楚，能够有所防范。

【本讲总结】

本讲介绍企业流程的再造工程，工程的整个运营步骤和运营，如果出现问题应该怎么样去预防。企业流程再造是企业面对新形势，适应新环境的必然手段；也是促进企业进一步发展，走向国际化的必由之路。

【心得体会】

海尔业务流程再造模式的内容与特征

【本讲重点】

市场链的定义
SST 市场链业务流程
再造的内容与特征
负债经营理念——企业流程的重新设计

在实现成为国际化大企业、世界 500 强的战略目标过程中，海尔清楚的认识到，在全球大的经济环境下，企业生存的环境变了，企业的竞争对手变了，竞争产品也变了。如何面对新环境下新的竞争形式，海尔集团于 1999 年(国际化年)开始对企业全面进行以市场链为基础的业务流程再造工程，以此来确保海尔在国际市场上的竞争力，极大的调动员工的积极性、创造性和责任心，从而使企业以最快的速度满足市场，满足客户的个性化需求。

市场链的定义

(1) 市场链：就是把企业外部的竞争机制引入企业内部，使企业内部形成一个内部市场，使部门与部门之间，流程与流程之间，岗、流、工序之间，形成市场关系，改变原有的协作关系。

(2) 市场关系：买卖关系、契约关系、服务关系。

①每一个企业在外部都有一个市场链，企业是其中的一环。

②当企业面对市场时，只有企业的老板感到压力，感到市场巨大的竞争力。

③在企业内部，所有的部门仅是协作关系，计划关系，没有压力与竞争。

④当企业中某一个环节出问题时，其它部门的员工领导都无法感觉，只有老板着急。

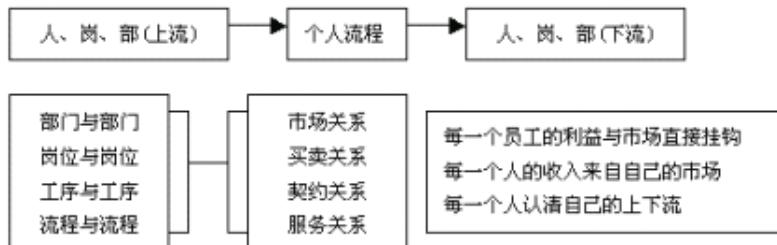


图 19-1 将外部市场引入企业内部

海尔的这个流程再造采用的手段——SST 市场链。S—索酬 S—索赔 T—跳闸。

海尔视每一个流程为一个市场，与下流、上流都要有合约。

其中 T—跳闸，当由于各种原因，即无索酬无索赔，闸出问题，由利益

相关的第三方进行检查，找出原因，确保市场链可以正常运行。闸出的问

题有两种可能：

A、标准有问题；B、操作有问题。

● 在企业新的流程中当一个环节出现问题，所有的环节都可以感到，所以很容易查出的问题。

● 当企业进入市场，每个员工也随之进入市场，内部与外部市场形成完整链条，实现快速反应。

SST 市场链业务流程再造的内容与特征

1. 业务流程再造内容

以 SST——索酬(S)、索赔(S)、跳闸(T)为手段，以流程再造为核心，以订单为纽带，重新整合管理资源与市场资源，在企业内形成每一个人(部门)都有自己的客户，每一个人(部门)都与市场零距离，每一个人(部门)的收入都由市场来支付的管理经营模式。

流程再造后既克服直线职能式系统与系统之间的信息不流畅，又克服事业部式资源不

能共享，同时使专业化的分工更清晰化。企业内所有的部门都是市场关系、买卖关系。

2. 海尔流程再造后的组织机构



图 19-2 海尔的组织结构

流程再造：

- 第一步，把原来分属于各事业部的财务、采购、销售业务全部分离出来，重新成立商流、物流、资金流推进本部，实行全集团内统一营销、统一采购、统一结算是核心流程。
- 第二步，把原有的职能管理资源整合，例如人力、技术、质量、信息、设备、法律资源，从各事业部分离出来，注册成独立的经营主体服务公司，新成立的职能中心成为集团的支持流程。
- 第三步，原有的事业部成为专业化的产品本部，同样是企业的核心流程。
- 第四步，把所有专业化的流程体系通过市场链连起来，设计 SST 标准，整合后集团形成直接面对市场的完整的物流，商流体系和支持流程体系(人力、保、法、规、技、文中心)。

【自检】

参考海尔业务流程再造的步骤，为你的企业设计一个流程再造计划。

步骤	措施	目的 / 效果	我的流程再造计划
第一步	把原来分属于各事业部的财务、采购、销售业务全部分离出来，重新成立商流、物流、资金流推进本部，实行全集团内统一营销、统一采购、统一结算，是核心流程。 提高效率		
第二步	把原有的职能管理资源整合，如人力、技术、质量、信息、设备、法律资源，从各事业部分离出来，注册成独立的经营主体服务公司，新成立的职能中心成为集团的支持流程。 节省资源、提高效率		
第三步	原有的事业部成为专业化的产品本部，同样是企业的核心流程。 提高专业技能、效率		
第四步	把所有专业化的流程体系通过市场链连起来，设计 SST 标准，整合后集团形成直接面对市场的完整的物流，商流体系和支持流程体系。 形成以客户为中心的市场机制		

.....			
-------	--	--	--

说明：

- ①设计业务再造流程要以促进企业发展的目的为核心，不可拘泥于某一种措施。
- ②设计时可根据具体情况自行增减步骤。

3. 业务流程再造的特征

(1) 以 SST 为手段

再造后形成的新流程通过 SST 等手段，将流程非常科学的、系统的内外连成市场链，岗位间、部门间都形成市场链。

(2) 以流程再造为中心

对原有流程，组织结构重新设计和整合。将原有的事业部制转变成平行的网络结构流程。将原有的资源重新整合和优化，从结构层次上提高管理效率。

(3) 以订单为驱动力

订单是集团内所有部门的指挥棒。

商流从客户获得订单：

●根据目标，由业务流程顺序分解成一系列内部流程订单。

●①事业部按目标生产；②采购部门按计划采购。

(4) 以企业文化 OEC 管理为平台

OEC 管理贯穿整个内部市场链。

(5) 内部市场与外部市场连接

把外部市场客户的满意度，无差异的传递给每一个流程，从而与客户零距离，与市场零距离

负债经营理论——企业流程的重新设计

1. 员工市场链激励机制经历的两个发展阶段

(1) 第一阶段

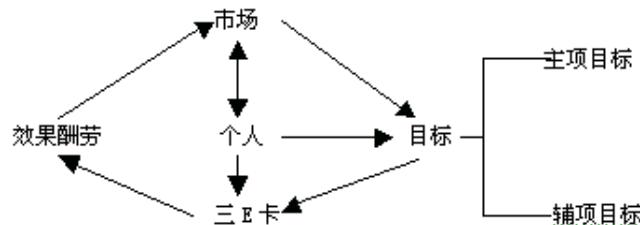


图 19-3 岗位市场链整合机制示意图

每一个人在市场链的运行过程中，第一步首先是要了解岗位上的工作目标，工作目标通常分为两种形式，主项目标和辅项目标。

每一个岗位和市场都是密切相关的，它是上道工序的客户，同时是下道工序的货源，彼此之间按照市场关系，就要索酬、索赔或跳闸。这种 SST 的连接方式是通过 3E 卡的方式运作的。

用三句话来表达第一个运作模式是：每个人都有一个市场，每个人都与市场零距离，每个人的收入都由市场支付。

员工的工作不仅是对领导负责，重要的是对市场和客户负责。每一个人都与市场签订 SST 契约，根据量化的指标，通过 3E 卡控制，每天工作好索酬，服务不好索赔。只要工作达标，就有高收入。

(2) 第二个阶段

海尔考虑到进一步把市场链对员工的目标牵引作用和激励作用，与企业经营的资源能够最有效的结合起来，使员工能够最大化的努力工作，从而积极地提升自我的竞争力和创造

精神，就提出一个负债经营理论。

2. 负债经营理念

每人的工作都会多少的占用企业资源，把企业将你管辖范围内的所有资源提供给你，做为你的负债，通过经营使资源增值。

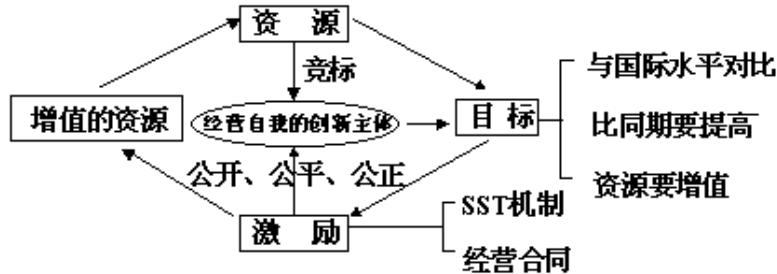


图 19—4 负债经营图示

海尔每一个工人，每一个岗位，每一个流程都必须明确这样几个问题：

- ①每个人明确自己占有多少资源；
- ②明确自己的负债；
- ③通过竞争上岗；
- ④收入是增值的一部分。

在负债理论下，员工的目标不再是领导来定，而是直接面对市场，对自己的负债负责任，因此他的目标就变成了这样几条：

- ①与国际水平要相比，应该怎么样干。
- ②与同期的经营情况和生产情况相比。
- ③所有工作一个最至关重要的目标，就是要使占有的资源增值。

【本讲总结】

本讲介绍以市场链为纽带的大企业业务流程再造模式的特征、内容以及海尔的负债经营理念。

流程创造价值。无论怎样的管理理论，最后都必然归结到业务流程的规划上。海尔模式的成功，正是其业务流程再造的成功。

【心得体会】

海尔业务流程再造的运作模式

【本讲重点】

- 重塑企业的价值观——由理论依据、创新观念来统一价值观
- 进行组织结构调整和内部业务流程整合
- 海尔业务流程再造后的物流系统
- 评价以市场链为纽带的大企业流程再造管理模式的效果
- 海尔业务流程再造对我国企业的启示

重塑企业的价值观——由理论依据、创新观念来统一价值观

1998年8月，海尔决定进入国际化年，海尔的第三期的战略目标是国际化战略，从那

时开始通过不断的培训、沟通使全体管理者、员工能够接受并认同流程再造和 SST 市场链的创新观念，同时认为在企业发展过程中流程再造是必不可少的。流程再造的第一点就是重做企业的价值观，统一价值观，与员工沟通。

1. 员工的思想工作

SST——报酬完全来自市场，员工必须追求达到最好的效益。员工每人是独立经营的主体，人人是老板，人人要赛马，不断创新。

2. 管理干部沟通思想

- 直线职能式——权力是集中的。
- 事业部式——权力分散，产供销人财物不能共享。

再造后：

- 将原有的权力，即分散的公共资源——人力、财务、销售、采购等高度集中。
- 进入市场后，权力更大，在自主经营时，调动自主经营的积极性，当获得市场认同后，可获得更多的利润。

最大的阻碍来自于管理干部，90%以上的领导干部是不同意流程再造的。这里有个很关键的问题，在直线职能式的企业结构中，权力是集中的；事业部式的企业，大公司内有小公司，权力又过于分散。再造之后，把事业部内的权力都收回去，再造之后的事业部就成一个单纯的产品制造部门，所以当时很多的管理层干部，对再造都持反对意见。

海尔用很大的精力和时间对领导干部进行反复地沟通，告诉所有的管理层，再造之后实际上是给你更大的权力，因为你是自主经营，所有的领导可以极大的发挥自己的积极性，实际上可以得到更多的利润。

海尔整整用了三个月的时间，经过反复沟通，最后才得到认同。流程再造之后的前三个月，产品和销售额出现下滑，但是在张瑞敏总裁非常坚强地意志下，流程再造一直坚持下来，海尔的产值从 1999 年的 268 亿增长到 2000 年的 406 亿，流程再造非常成功。

【自检】

企业价值观在业务流程再造中发挥着至关重要的作用，甚至决定着再造的成功与否。想一想，如果你的企业要进行流程再造，你应该怎样处理价值观的统一问题？

进行组织结构调整和内部业务流程整合

海尔进行组织结构调整和内部流程再造的程序，可以分为这样几个步骤：

成立独立的商流、物流、资金流推进部，形成全集团内统一采购、统一营销、统一结算。

将集团内的管理资源重新整合，成立人力、技术、信息、设备等 7 个支持流程，成立独立的经营服务公司，直接面对市场。

建成由核心流程，生产（产品本部）、采购（物流本部）、商流（销售本部）和支持流程，人力、财、法、研等 7 个流程，构成平行的网络流程。

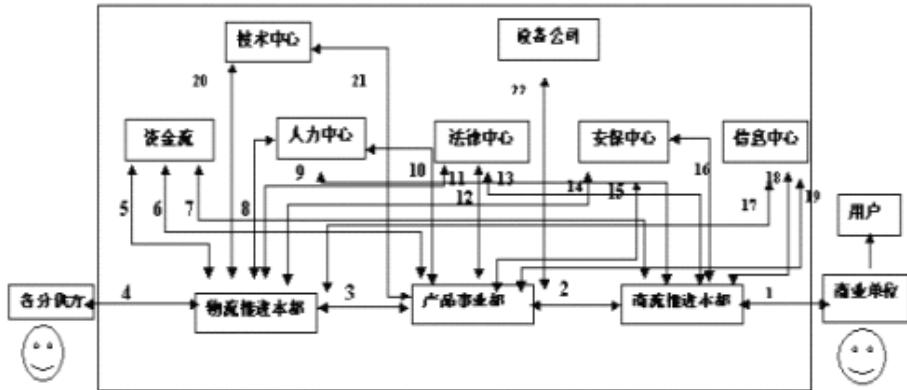


图 20-1 海尔集团市场链合同咬合示意图

【自检】

参考海尔组织结构调整和内部流程再造的程序，为你的企业设计一个可行的组织结构调整和内部流程再造的程序。

步骤	措施	目的 / 效果	我的计划
步骤一	成立独立的商流、物流、资金流推进部。	形成全集团内统一采购、统一营销、统一结算。	
步骤二	将集团内的管理资源重新整合，成立人力、技术、信息、设备等 7 个支持流程。	成立独立的经营服务公司，直接面对市场。	
步骤三	建成由核心流程和支持流程构成的平行的网络流程。	保证独立自主经营，提高经济效益。	

在海尔整个流程中，物流和核心制造部门，还有商流成为主要的核心流程，其他的流程是主要核心流程的支持流程。在企业流程再造之后，核心流程与支持流程之间，形成市场关系，就是所有的岗位与岗位之间，部门和部门之间，支持流程和核心流程之间都签订一系列的契约和合同。

表 20-1 核心流程与支持流程之间的合约、买卖关系

序号	合同双方说明
(1)	商流部门与 4484 个商业网点签定合同；
(2)	商流部门与 21 个产品事业部签定经销合同；
(3)	21 个产品事业部与物流签定供货合同；
(4)	物流部门与 1306 个分供方签定基本供货合同；
(5)–(7)	资金流部门与 21 个产品事业部签定财务代理合同，与 2 个推进本部和其他 6 个职能部门签定财务代理合同；
(11)–(13)	法律部门与 21 个产品事业部签定法律事务代理合同、与 2 个推进本部和其他 6 个职能部门签定法律事务代理合同；
(14)–(16)	安保部门与 21 个产品事业部签定安保事务代理合同、与 2 个推进本部和其他 6 个职能部门签定安保事务代理合同；
(17)–(19)	信息部门与 21 个产品事业部签定信息合同、与 2 个推进本部和其他 6 个职能部门签定信息合同；

(20)-(21)	技术部门与 21 个产品事业部签定技术合同、与物流推进本部签定相关合同;
(22)	设备公司与 21 个产品事业部签定设备代理合同

海尔业务流程再造后的物流系统

1. 现代物流的功能

运输、库存、装卸、包装、采购、流通加工、物流信息等。

2. 现代物流的特点

- 国际化，全球采购
- 主动性，与企业共同构成现代企业的核心竞争力
- 信息化
- 网络化
- 系统性，与公司经营目标一致
- 专业化：信息采购
- 自动化：智能化

3. 现代物流的表现形式

订单信息流，全球供应网，全球配送网络，计算机管理网络。

4. 现代物流的运营效果

- 使海尔更具有竞争力；
- 零库存：仓库成为配送中心，没有物资积压；
- 零距离，与市场与客户零距离；
- 零运营成本；
- 资金零占用，原企业 3 / 4 的物资是被原材料、在制品、半成品占用，新流程可使企业减负 50%以上。

5. 海尔的现代物流

- 采购事业部——采购，对分供方管理；
- 储运事业部——仓储和运送采购事业部的零部件；
- 配送事业部——从储运事业部的仓库直接把配件送到产品事业部的生产线上，再将成品送给客户。

集中采购的特点：

- ◆ 分供方的数量减少；
- ◆ 由于集中采购，数量增大；
- ◆ 可以进入全球采购系统；
- ◆ 采购全球最优的材料及零部件；
- ◆ 采购价格较低，采购成本降低。

评价以市场链为纽带的大企业流程再造管理模式的效果

1. 整体效果好

- ◆ 降低管理费用；
- ◆ 提高劳动生产率；
- ◆ 资金利用效率提高；
- ◆ 增大税收；
- ◆ 减入增效；

◆加大出口创汇，取得了前所未有的成绩。

2. 市场速度效果

- ◆平均订单交货时间下降；
- ◆对市场反映的时间缩短；
- ◆新产品生产准备时间下降。

3. 核心业务流程效果

- ◆国内商流本部：效率提高平均 20%，人员减少 72.8%，资金占用率下降，库存减少；
- ◆国外商流本部：创汇额提高 135%，海外营业额增加 205%，人均创汇增加 182%，人均营业额增加 266%，商务人员数量 -17%，库存天数 -67%；
- ◆物流推进部：库存资金占用 -46.7%，库存资金周转天数 -60%，呆滞物资 -73.8%，外租仓库 -41.3%，分供方 -27.5%，成本降低 5%，成品到货及时率 3.2%，成品运输不良 50%，人员减少 10%。

海尔业务流程再造对我国企业的启示

海尔的成功，海尔的高速增长是因为海尔努力学习西方的先进管理经验，同时不断地结合自己的实际情况，独创一套适合中国国情的管理模式：海尔独特的文化、独特的管理方式，独特的市场理念。正是由于这些，海尔有了今天的辉煌、今天的荣誉，有了今天全世界的认可。

- ◆观念创新；
- ◆组织结构的创新；
- ◆管理集成创新；
- ◆价值分配方式创新。

海尔的高速增长是因为海尔不仅努力地学习西方的先进管理经验，同时还不断地结合自己的实际情况，独创一套适合中国国情的管理模式。

【本讲总结】

本讲主要介绍海尔以市场链为纽带的大企业流程再造的运作模式。

海尔有很多让我们，去学习的地方。海尔的品牌战略、卓越的管理模式、先进的企业文化、流程再造以及海尔的创新精神。

海尔不仅创造一个知名的民族品牌，还为中国企业走向世界树立信心，我们不仅能够在全球激烈的竞争环境中生存，还可以在世界塑造中国自己的品牌。

这是海尔对中国企业的贡献，也是海尔对全社会的贡献。

【心得体会】
