

海尔业务流程再造的实施及效果

创立于 1984 年的海尔集团，在 16 年的时间里创造了从无到有、从小到大、从弱到强、从国内到国外的卓著成绩。海尔的创业之路浓缩了一个世界名牌的发展历史：名牌战略、多元化战略、国际化战略。每一步都透着战略的超前，在“敬业报国，追求卓越”的海尔精神与“创新”的海尔文化激励下，每一步都获得了令人瞩目的辉煌成就，在国内国际受到了高度赞誉与评价。

1999 年 3 月，海尔提出了企业必须完成三种转变，即从职能型结构向流程网络型结构转变、由主要经营国内市场向国外市场转变以及从制造业向服务业转变。这三个目标是与海尔的国际化经营战略相联系的，其目标之一是海尔成为一个国际化企业，进入世界 500 强。

而目前，海尔与世界 500 强的差距还很大，表现在员工素质、创新能力、品牌价值、经营规模、市场份额、全球化程度等多个方面。据此，海尔提出了“以市场链为纽带的业务流程再造”。主要是指把“市场链”和“业务流程再造”有机集成，以索酬（S）、索赔（S）和跳闸（T）为手段，以流程再造为核心，以“订单”为凭据，重新整合管理资源与市场资源，在 OEC 管理平台上形成一个人（流程）都有自己的顾客、每一个人（流程）都与市场零距离、每一个人（流程）的收入都由“市场”来支付的管理运营模式。市场链是解决员工的工作责任心和创新动力的问题，即由被动执行任务的工作责任心转变为主动的创造型责任心。而业务流程再造是核心。一些企业发展到一定规模后，就原地踏步或者反而逐步走向衰退，很难再往前发展，即所谓“大企业病”。海尔 1998 年销售收入达 168 亿元，很快接近 200 亿，为防止“大企业病”，就必须从根本上解决大企业管理效率和适应市场需求的灵活性问题，在这种背景下，海尔提出了在整个集团范围内的业务流程再造，并取得了直接的经济效益与社会效益。海尔将业务流程再造由理论变成了现实，为我国其他企业管理变革积累了成功的经验和管理模式，对于我国企业如何提升在国际市场中的竞争力以及迎接 WTO 的挑战和机遇具有重要的意义。

一、变革内容

1 组织结构调整

组织结构调整以前，海尔集团为传统的事业本部制结构，集团下设六个产品本部，每个本部根据具体的产品不同分设产品事业部，各事业部分别设有资材、规划、财务、劳人保、销售、法律、科研、质管、文化、设备、检验等职能处室。同时集团下设规划、财务、人力、法律、营销、技术、文化、保卫八大职能中心，它和事业部分属的职能处室是传统的行政关系；产品本部和事业部是行政隶属关系；产品事业部是独立核算单位，它和下属职能处室是行政隶属关系。在这种组织机构下，集团是投资决策中心，本部是经营决策中心，事业部是利润中心，分厂是成本中心，班组是质量中心。这样形成的业务流程是纵向一体化的结构，如图 1。

1999 年 8 月 12 日，海尔集团根据国际化发展思路对原来的事业本部制的组织机构进行战略性调整：每一步把原来分属于每个事业部的财务、采购、销售业务全部分离出来，整合成独立经营的商流推进本部、物流推进本部、资金流推进本部，实行全集团范围内统一营销、统一采购、统一结算；第二步把原来的职能管理资源进行整合，如人力资源开发、技术质量管理、信息管理、设备管理、法律、保卫等职能部门全部从各个事业本部分离出来，以

集团的职能中心为主体，注册成立独立经营的服务公司；第三步把这些专业化的流程体系通过“市场链”连接起来，设计薪酬、索赔、跳闸标准。整合后集团形成直接面对市场的、完整的物流、商流等核心流程体系和资金流、技术质量管理、人力资源、设备管理等支持流程体系。通过对原有的职能结构和事业部的重新设计，把原来的职能型结构转变成流程型网络结构，垂直业务结构转变成水平业务流程，形成横向网络化的新业务流程。这种结构实现了企业内部和外部网络相连，使企业形成一个开放的而不是封闭的系统，这个开放的系统通过整合各方面的资源来达到满足用户需求的目的，从而实现与用户零距离。横向网络化结构可用图 2 表示。

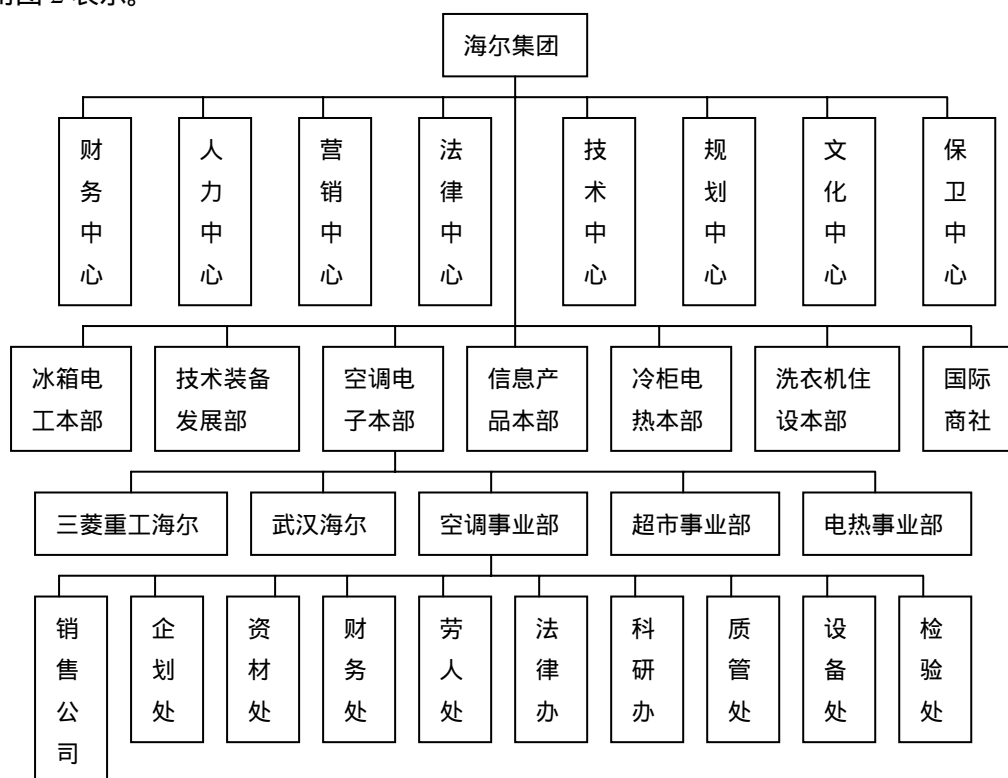


图 1 流程再造以前组织结构图

2 核心流程和支持流程内部的流程的建立

核心流程内部的流程建立（以商流为例）

商流内部建立企划部、市场资源部、广告部和全国各地工贸公司。全国各地工贸公司设产品线和区域线。这样商流内部便形成以产品线、市场资源部、区域线为核心流程，以企划部和广告部为支持流程的横向网络化结构。在商流的核心流程当中产品线主要负责市场“订单”的获得和产品的直销工作；市场资源部主要负责营销渠道的建设和管理；区域线主要负责商业单位“订单”执行及回款的控制。在商流的支持流程中，企划部主要负责“订单”的分解及商流的总体规划；广告部主要负责入团广告的策划和媒体管理。

支持流程内部子流程的建立（以人力资源开发中心为例）

人力资源开发中心内部设立生产效率组、市场效率组、培训部。这样人力资源开发中心内部形成以生产效率组和市场效率组为核心流程，以培训部和中心人力主管为支持流程的内部业务流程。

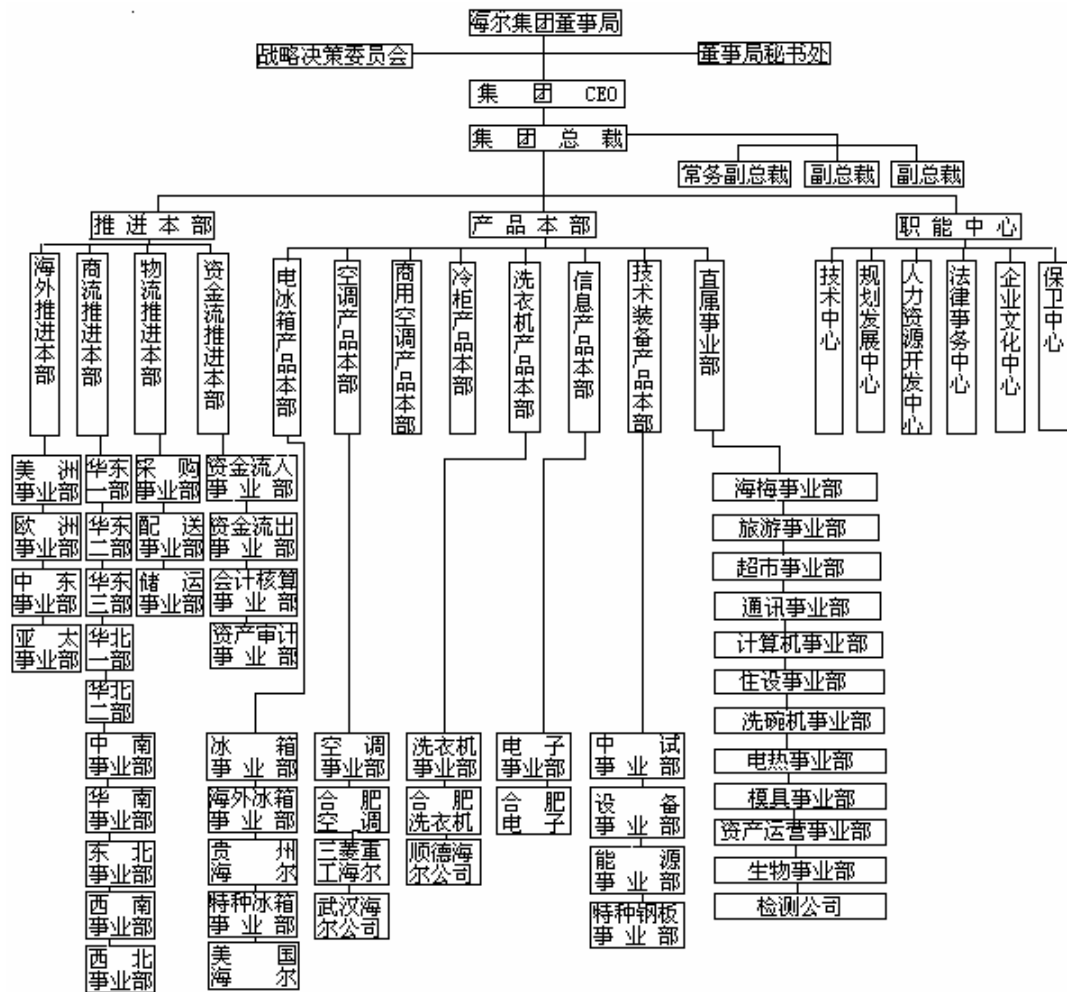


图 2 海尔业务流程再造后的组织结构

生产效率组长和市场效率组长分别通过现状的调查研究，从“市场（生产效率组的“市场”指各产品事业部，市场效率组的“市场”指商流、物流、资金流）”获得需要提高效率的订单，将订单传递给人力主管和人事、分配、用工、培训管理员，由他们操作完成订单，满足顾客需求，从而获得报酬，这样就形成人力资源开发中心的核心流程。在核心流程的业务操作过程当中，人力主管、分配管理员、用工保险管理员、人事管理员要分别从中心主管（包括中心效率主管、分配主管、用工保险主管和人事主管）获得信息、政策及平台等方面的支持；培训管理员需要从培训部获得培训课题、教材、设备等方面的支持，这样就形成了中心主管和培训部为主的支持流程。

3 流程的岗位负责经营机制的确立

流程再造后，员工工作行为是对“顾客”负责，而“顾客”满意是动态的，是个性化的，反过来要求每一个员工必须不断创新，这种激励约束机制就是负责经营机制。简单地说，负责经营机制就是将企业以前无偿给员工使用的资源（如设备、工具、材料等）转变为有偿使用，企业给你提供的这些资源就是你的负责。你经营这些资源就必须运用创新的办法使资源增值。

负责经营机制的确立实际上经历了两个发展阶段。第一阶段是以 OEC 管理为平台，通过“市场链”把每个员工自己的目标和企业的目标机地结合起来。每个人都有个“市场”，每个人根据“市场”的需求（与“市场”签定 SST 合同/契约）确定自己的主项指标和辅项

指标，并且量化指标及酬劳。通过三 E 卡（OEC 管理）进行控制，每天都有差异，每天都有索酬，如果服务不到位，每天都有索赔。每个人的收入都用目标标准来衡量，只要每个人的工作都达到目标和标准效果，那么他就能获得较高的收入。

在“市场链”运行过程中，如何进一步把“市场链”对员工的目标牵引作用和激励作用与企业经营资源最有效地结合起来，始终瞄准“顾客”的个性化需求来提高竞争力和美誉度，海尔提出了负债经营方式。负债经营的过程首先确定负债资源，建立负债经营计算平台，对比国际先进水平、本企业上一年度最高水平，确定资源增值的目标。通过部标的形式确定经营自我的创新主体，然后创新主体与下一流程签订负债经营合同，明确 SST 标准，创新主体利用创新的工作方式去经营负债资源，最后达到资源增值的目标。

4 建立内部价格体系

以下举几个主要流程之间的内部价格体系的建立，其它流程之间价格体系雷同。

产品事业部与商流的价格体系是根据整合前产品事业部的销售费用占销售额的比例作为基数（以后根据上年度的销售费用作为基数），以此为标准，双方通过协商确定新的折扣比例，核算出商流从事业部采购价，即采购价=产品市场价格×（1-折扣比例）。

产品事业部与物流的价格体系是根据整合前产品事业部每批次采购物品所需的采购费用作为基数（以后根据上年度的采购费用作为基数），以此为标准，双方通过协商确定新的折扣比例，核算出事业部从物流的采购价，即采购价=物流采购价×（1+折扣比例）。

人力资源中心与产品事业部的内部价格体系是根据由于人力资源中心的服务而提高生产效率从而降低的成本作为基数，双方经过协商确定一个比例和基数相乘得出的数额，作为人力资源中心应得的报酬。

研发中心与产品事业部的内部价格体系是根据研发的新产品带来的新增利润作为基数，然后双方经过协商确定一个比例和基数相乘得出的数额作为研发公司应得的报酬。

5 建立流程的业绩评价体系和价值分配体系 - “市场”工资模式

流程再造前后业绩评价和分配体系截然不同，以海外出口为例。

我们假设 100 万元的订单计划，对应酬劳为 100 元的订单流为例来描述整合前后的流程（岗位）业绩评价体系和价值分配体系的变化。

假设完成 100 万元订单的三个流程市场经理、备货经理、商务经理分别占工作的 50%、30%、20%（此比例的分解在实际操作中主要依据海尔集团的计效联酬和点数工资方案中各岗位之间的计效或点数关系确定）。市场经理从市场获得了 100 万元的订单并把订单转化到备货经理；备货经理根据订单计划完成 100 万元的备货；但是商务经理却由于自己的原因只完成 85 万元的订单出运。

在整合前的收入分别为：市场经理 $100 \times 50\% = 50$ 元；备货经理 $100 \times 30\% = 30$ 元；商务经理 $85 \times 20\% = 17$ 元。合计企业支出 97 元工资，但是根据 100 万元订单对应 100 元的关系，根据实际市场效果企业只应该支付 85 元的工资，也就是说企业在这种评价体系和分配体系下多支出 12 元的工资。

在整合后，三者成为一种“购买”关系，即市场经理向备货经理提供 100 万元的订单，备货经理应该支付市场经理酬劳 50 元；备货经理向商务经理提供 100 万元的货物，商务经理应该支付备货经理 80 元酬劳；商务经理向市场出运 100 万元的货物可获得 100 元的酬劳。根据以上的关系，商务经理实际出运 85 万元货物，应该获得 85 元酬劳，用来“购买”备货经理 100 万元的货物用掉 80 元，实际获得酬劳 5 元；备货经理得到 80 元酬劳，用来购买市场经理 100 万元订单用掉 50 元，备货经理实际得到 30 元；市场经理得到 50 元酬劳。

这些复杂的计算办法全部作成了软件，利用先进的计算机设备来计算每个人的酬劳，资金流推进本部把实际的出口创汇额输入计算机、企划部门把产品的产量输入计算机，各岗位得到的酬劳便自动生成。我们把这种评价体系和分配体系形象地称为“市场”工资模式。

6 业务流程的整合

横向整合即支持流程与核心流程的整合，支持流程必须要向核心流程提供信息、服务和有效的指导，核心流程才能在外部市场上取得更好的销售成绩，才能根据此付费给支持流程，两个流程之间的关系是相互支持、相互制约、互为“市场”的关系。业务流程再造前后职能管理业务发生了一系列变化，职能部门过去主要以行政管理为主，行使职能管理权利，整合后职能部门变成独立核算的服务型公司，行使服务职能，只有被服务单位对服务效果认可了，才能从被服务单位获得报酬。

纵向整合主要是外部市场资源与内部流程的整合，规定了在一个企业和其他供应商、销售渠道、买方之间的各种活动的分工。海尔集团在 1999 年分别成立了物流本部的商流本部，就是为了最大限度地整合市场资源，大幅度地降低运营成本，取得整合的集成效益。最主要的一是物流与分供方的“市场链”整合，纳入国际化供应商，实施全球化规模采购，借力整合邮政配送网络；二是商流与销售渠道的“市场链”整合，海尔集团提出了“商家设计，海尔制造”的与市场零距离营销模式。

二 项目效益

1 直接经济效益

通过内部组织机构优化和业务流程的再造，达到了减人增效、降低成本、提高效率的效果，项目总投资为 1813.5 万元，到目前为止实现效益为 4761 万元。

人工成本减少：节约人力物力，主要减少库房管理员、帐务管理员、调货员、会计、设备维修人员、统计人员、文件收发人员、信息员等，通过电话会议、电子邮件、各种应用系统和电视会议等，减少开会时间和加班时间，加班工作量减少 10% - 30%；

准确率的提高：通过在商流、物流、备件库、生产线采用国际先进的电子手段来实现对产成品、备品备件的条码化管理，提高效率的同时，使误差率降低到 0.1% 以下；

直接成本降低，提高生产效率：节约大量传真纸、打印纸、复印纸及通讯费用，有关信息传递工作的完成速度大大提高，劳动生产率提高 5% - 15%；

系统准确率提高、减少停机时：原材料和备品备件的应用效率提高，降低生产线和设备的停机时，使因缺料和设备停机造成的停机时缩短到原来的 40%，短缺件减少 60% - 80%；

美誉度提高：通过采用电子化手段实现商流和物流的管理，使海尔对商场和用户的交货率提高到达 90% - 98%，成本下降 7% - 12%，通过连网定单、配送信息处理，加快市场反应速度，提高市场美誉度，占整个销售收入的 0.2%，原材料采购占原有手工方式的 100%。

资金占用降低：海尔物流整合以来，吊滞物资降低 73.8%，仓库面积减少 50%，库存资金减少 67%，资金周转次数提高 50% - 200%；

采购成本降低：采购费用降低 3% 左右；

利润率水平提高：2000 年实现利税 30 亿元，利润增加 5% - 15% 等等。

2 社会效益

通过优化内部的组织机构与业务流程再造,为满足用户的个性化需求和调整企业内部的柔性化制造提供必要的手段,使企业从销售、产品开发、采购、生产制造、顾客服务系统、财务等有效连接,提高了工作效率,提高了海尔集团的市场竞争力、市场响应力和美誉度。2000年5月19日,美国科尼尔管理顾问公司、《财富》杂志集团等评选“全球最佳运营公司”,海尔是亚太地区企业唯一得主。

讨论：

- 1 发生“大企业病”的根本原因是什么？
- 2 海尔实施的业务流程再造有很多值得总结和推广的创新之处，主要表现在哪些方面？

案例分析

由于当今全球市场一体化变化和顾客的个性化需求，专业化分工所带来的效率优势已开始被过多过细的分工而造成的分工之间的边界协调所替代，不可能根除的“小集团利益”使这种协调更为困难。这种由于分工和专业化带来的业务单位信息交流不完全、不流畅和迟缓为各大型企业的通病。由于自身的结构缺陷不可避免地使企业步入衰退的境地，这就是“大企业病”发生的根本原因。“大企业病”的产生大大降低了企业经营的灵活性和响应市场需求的速度，而在新的经济条件下，企业响应市场的速度是竞争力的关键。海尔正处于战略发展的第三阶段，即国际化发展阶段。为开拓国际市场，必须有相适应的机制，包括组织结构、员工素质等多方面。海尔因此进行了全面的业务流程变革，为国际化企业提供了成功的经验与管理模式，这也与海尔的经营理念、海尔文化、海尔的创新等等分不开的，特别是创新值得企业推广与借鉴，主要表现在以下方面。

模式与观念创新

包括 OEC 管理、海尔定律(斜坡球理论)、SST 原则、负债经营观念、市场观念等；

组织结构创新

海尔组织结构随着战略转移和市场环境变化而创新的，从实现海尔名牌战略的职能式结构、实现海尔多元化战略的事业本部结构到实现海尔国际化战略的流程型网络结构，体现了海尔组织创新之路。其中流程型网络结构是一种对传统组织结构彻底的创新，使每个部门、每个员工都面对市场，变职能为流程、变企业利润最大化为顾客至上，达到了世界大企业组织结构创新的尖端水平。为国际化企业提供了业务流程再造的成功经验和模式，实现了由传统的功能型组织向流程型组织的转变。

价值分配方式创新

海尔集团在 1999 年全部取消了岗位工资，实行了全员市场工资制。它完全是一种动态的工资形式，市场工资的特点是员工收入的多少完全取决于用户的满意程度，是索酬数额与被索酬数额的代数和。它既不是一种传统意义上的按劳分配的方式，也不是一种按资分配的方式，而是一种按结果分配，这种结果就是市场认可、用户满意，追求的是劳动的质量，先有劳动的质量被用户认可，劳动的数量才有意义，最后由“市场”来支付员工的工资收入。

海尔提出并实施的全员市场工资分配方式是建立在管理制度比较健全的基础上，特别是 OEC 管理平台，基于市场链的业务流程再造平台、海尔文化平台上，无论是管理岗位，还是操作岗位，无论是直接面对外部市场的核心流程，还是面对内部用户的支持流程，建立起一整套互相衔接的、互相咬合的、具有可操作性的市场工资分配体系，这就是海尔价值分配方式的创新之处。