

企业管理培训  
系列教程

第2辑

# 海尔现场管理

百朗教育◆编著

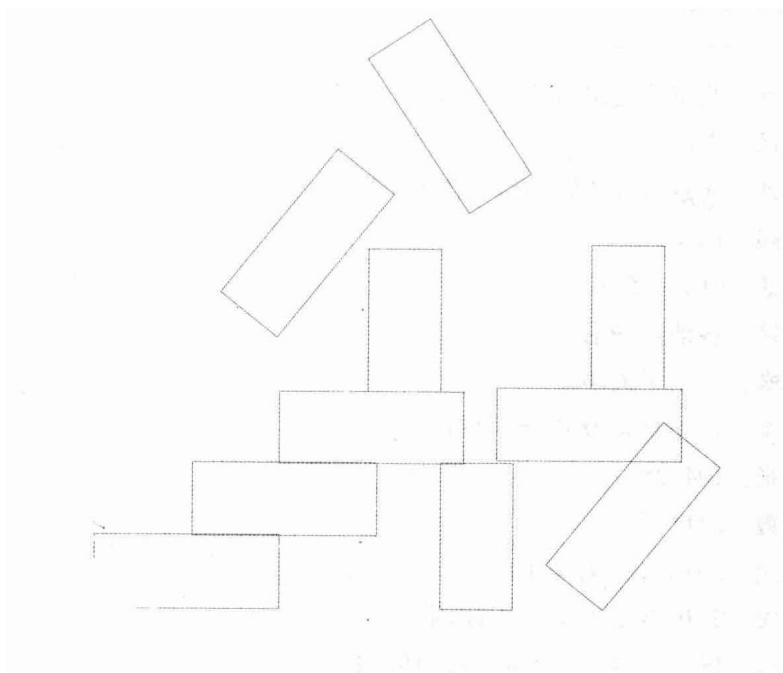
北京燕山出版社

企业管理培训系列教程

第2辑

# 海尔现场管理

百朗教育◆编著



北京燕山出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

海尔现场管理/百朗教育编著. —北京:  
北京燕山出版社, 2009. 12  
(企业管理培训系列教程. 第2辑)  
ISBN 978 - 7 - 5402 - 2215 - 4

I. 海… II. 百… III. 电气工业 - 工业企业管理 - 经验 -  
青岛市 - 教材 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 235577 号

## 海尔现场管理

---

出版发行: 北京燕山出版社

责任编辑: 李涛

地 址: 北京市宣武区陶然亭路 53 号

邮政编码: 100054

电 话: 010 - 65240430

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京正道印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 194.25

字 数: 2411 千字

版 次: 2010 年 2 月第 1 版

印 次: 2010 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5402 - 2215 - 4

定 价: 800.00 元 (全 10 册)

---

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。  
版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

## 前 言（代序）

年前，我在与百朗教育发展有限公司的汪总讨论双方合作事宜时，欣闻他们组织编辑的一套专业性企业培训丛书已经送交出版社付印。可喜可贺。

当今社会，无论国际国内，从事教育培训事业的机构很多，竞争非常激烈。我以为，所有参与竞争而最后胜出的机构，至少需要具备以下三个基本条件：一是拥有（或者可以优先聘请）优秀的师资（专家）队伍；二是独立拥有特色化（最好具有自主知识品牌）的教材体系；三是在社会上同业之间具有较好的口碑和认知度，包括业务主题、服务质量、反馈效果等等。正因为如此，看到送来的丛书样稿，我觉得他们向着提高自身竞争力的道路上，又迈出了坚实的一步。我知道，百朗教育作为一家民营化的企业培训机构，在这个领域辛勤耕耘9年多了，仍然一直不遗余力地致力于为企业提供专业化、定制型的人力资源开发领域的服务。我很佩服他们所倡导的这种专门、专业、专一的经营理念 and 所始终坚持的这种执着的精神。为此，我很高兴地接受了他们希望我为这一套丛书代写序言的邀请。

近两年来，全世界都在忙于应对百年不遇的国际金融危机，痛定思痛，许多国家的政府、企业界、学界甚至是普通公民都在思考，现有的经济增长模式和财富积累模式到底出了什么问题？进入后危机时代，现有的刺激计划及其政策措施或者改革思路，是否能够确保巩固既有成果并且实现完全的经济复苏？为了科学地预防和控制下一轮的经济危机，如何确立新的经济秩序及其理论架构、市场监管制度和体制、政府导向和政策设计、企业健康发展以及自律机制，等等？幸运的也是必然的结果，中国在这场危机中，经济和社会发展率先实现了复苏，经济增长呈现出V字型的反转态势。这有力地证

明了，中国坚持发展开放型市场经济充满了生机和活力。但是，当我们认真、科学、客观地反思我国受到国际金融危机而导致经济严重下滑的机理，可以看出，真正的内因是源于我国长期积累的一些深层次的矛盾和问题。同时，还可以看出，这次我国虽然取得了令世人瞩目的V字型经济复苏，但是，如产业结构和区域城乡结构很不合理、投资与消费很不匹配，进出口贸易很不平衡、人才总量欠缺和结构失衡十分严重，政府管制能力很不适应等等深层次问题依然没有得到较好的解决，如果任其继续存在并且继续加剧，或迟或早都可能产生新的经济和社会发展危机。我们必须要有这样的居安思危的意识以及早谋对策的行动。

显然，在新一轮重大机遇和严峻挑战同时并存的年代，各类企业家们，作为支撑国民经济和社会发展的基础、细胞和动力，可能真的需要认真思考一系列重要课题了，比如企业发展方向、战略目标、品牌建设、投融资模式、运营机制、企业文化、风险控制等，也就是要首先解决企业领导力的问题。当然，仅仅是做到认真思考这一层面还远远不够，也还只是一个开始。更重要的任务，就是如何将企业的领导力问题转化到企业的执行力问题上来，也就是要求企业全体员工都能够积极、主动、认真、尽责地做好本职工作，同时还要发挥其创造性和能动性，为所在企业的可持续发展贡献出额外的智力和技能。

因为我们所处的大背景，传统的主要依靠资金和物质投入促进增长的模式已经越来越不适应。而同时，知识作为重要的资本投入已经成为各类企业最为重要的生产要素和最关键的核心资源，并且也已经成为提高企业竞争力的不竭源泉。正如“现代管理之父”彼得·德鲁克所言，“知识已经成为关键的经济资源和比较优势的、主导的、甚至可能是唯一的源泉。”因此，对于一个企业或者管理者或者员工而言，要适应这个变化很快、情况日新、问题更多的世界大势，学习、学习、再学习就成为愈来愈重要、愈来愈关键的常规性任务。也只有这样，企业才有可能利用其提高了的智力资源来获取所缺乏的资金资源、物质资源、技术资源、信息资源等等。

我们知道，提高企业员工知识水平和专业技能的重要途径，首先是要不断地实践。但同时，教育培训也是另外的一个重要途径。正是基于这样的目

的和愿望，北京百朗教育发展有限公司抓紧组织专家团队编写了这套百朗教育培训系列丛书（这也是我们会同百朗教育发展有限公司共同发起推动主要面向企业的培训工程的一个重要因素）。这次出版的24本专业书籍，分为企业管理培训系列教程第1辑和企业管理培训系列教程第2辑，具体包括领导力管理、市场营销及管理、人力资源开发及管理、财务管理及其优化配置、企业层级管理、企业文化建设等诸多方面。由于一开始就定位于“满足需求第一、追求实用为主”的编辑原则，因此在选择确定参加编制工作的专家团队时，就明确要求具有多年的教育培训经验和实践工作经验，要求对企业管理学科领域最新研究成果和理论前沿具有深厚理解，要求对企业再教育的需求有亲身的感受。其结果，现在完成的丛书，实际上就是为中国企业发展和管理以及员工培训而量身定制的系列教材。所以，我相信这一套丛书，既可以作为企业管理者的参考书，也可以用于企业内部培训工作。

笔到此处，仍然有一种意犹未尽的感受。但毕竟只是一个序言，还是就此打住。

国家发展改革委培训中心

杜平（研究员、主任）

2010年1月6日于北京

# 目 录

|                         |      |
|-------------------------|------|
| <b>第一章 “人单合一”全面预算管理</b> | (1)  |
| 第一节 海尔生产全面预算管理          | (1)  |
| 第二节 “人单合一”竞争力           | (6)  |
| 第三节 “人单合一”的背景           | (8)  |
| 第四节 “人单合一”：市场竞争的模式层面    | (10) |
| 第五节 直销直发：“人单合一”的基础条件    | (17) |
| 第六节 正现金流：“人单合一”的期望结果    | (18) |
| 第七节 “人单合一”的创新保障         | (21) |
| 第八节 “人单合一”的意义           | (23) |
| 第九节 “人单合一”T模式           | (24) |
| 第十节 流程同步推进              | (30) |
| 第十一节 如何检验“人单合一”         | (36) |
| <b>第二章 海尔 OEC 与现场管理</b> | (43) |
| 第十二节 OEC 管理模式的产生及理论     | (43) |
| 第十三节 书面见证，责任明确          | (46) |
| 第十四节 OEC 管理之目标体系        | (48) |
| 第十五节 目标的制定程序及修正         | (51) |
| 第十六节 目标的执行              | (56) |
| 第十七节 OEC 管理之日清体系        | (60) |
| 第十八节 管理人员的日清            | (62) |
| 第十九节 生产一线人员的日清          | (71) |

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| 第二十节 生产现场的日清 .....           | (75)         |
| 第二十一节 OEC 管理之激励体系 .....      | (84)         |
| 第二十二节 物质激励是基础 .....          | (87)         |
| 第二十三节 晋升激励定方向 .....          | (99)         |
| 第二十四节 精神激励创文化 .....          | (105)        |
| <b>第三章 海尔之 6S 现场改善 .....</b> | <b>(109)</b> |
| 第二十五节 6S 的含义和导入基础 .....      | (109)        |
| 第二十六节 海尔实施 6S 管理目的 .....     | (114)        |
| 第二十七节 推行 6S 活动的方法 .....      | (116)        |
| 第二十八节 海尔“6S 大脚印” .....       | (120)        |
| 第二十九节 6S 活动之间的关系 .....       | (123)        |
| 第三十节 如何推进 6S 中的整理 .....      | (125)        |
| 第三十一节 如何推进 6S 中的整顿 .....     | (128)        |
| 第三十二节 如何推进 6S 中的清扫 .....     | (133)        |
| 第三十三节 如何推进 6S 中的清理 .....     | (135)        |
| 第三十四节 如何推进 6S 中的安全 .....     | (138)        |
| 第三十五节 如何推进 6S 中的修养 .....     | (142)        |
| 第三十六节 如何全面推行 6S 活动 .....     | (144)        |
| <b>第四章 海尔之精益生产 .....</b>     | <b>(149)</b> |
| 第三十七节 何为精益生产方式 .....         | (149)        |
| 第三十八节 精益生产方式的基本手段 .....      | (155)        |
| 第三十九节 海尔精益生产：管理好每一个瞬间 .....  | (157)        |
| 第四十节 海尔的准时生产（JIT）系统 .....    | (161)        |
| 第四十一节 精益生产方式的导入 .....        | (163)        |
| 第四十二节 精益生产方式之推行重点 .....      | (165)        |
| 第四十三节 精益生产案例 .....           | (169)        |
| <b>第五章 海尔之班组建设 .....</b>     | <b>(174)</b> |
| 第四十四节 海尔班组建设概论 .....         | (174)        |
| 第四十五节 海尔班组建设创新观念 .....       | (177)        |
| 第四十六节 海尔班组建设组织人事创新 .....     | (179)        |

|                               |              |
|-------------------------------|--------------|
| 第四十七节 海尔班组建设创新内容一：班组升级达标····· | (183)        |
| 第四十八节 海尔班组建设创新内容二：OEC ·····   | (185)        |
| 第四十九节 海尔班组建设创新内容三：市场链·····    | (189)        |
| 第五十节 车间管理实用附表·····            | (194)        |
| <b>第六章 海尔之全面质量管理·····</b>     | <b>(204)</b> |
| 第五十一节 全面质量管理概述·····           | (204)        |
| 第五十二节 质量观念更新·····             | (206)        |
| 第五十三节 海尔全面质量管理的历程·····        | (210)        |
| 第五十四节 海尔推行全面质量管理的措施·····      | (213)        |
| 第五十五节 海尔质保体系·····             | (216)        |

# 第一章 “人单合一”全面预算管理

## 第一节 海尔生产全面预算管理

生产制造是一个古老的企业管理职能，毕竟人们消费的各种商品，只有制造出来、造得好才能用得满意。随着现代制造技术和现代生产管理与作业管理方式的不断创新，生产管理成为企业获取竞争优势的有力武器。海尔集团正是这样做的。海尔把自己的核心竞争力定义为“获取用户和定单的超常的能力”，而这种能力的第一块基石就是海尔的全面生产管理。海尔通过其高效准确的生产系统实现对用户的承诺——及时向用户提供所需要的产品和服务。

海尔的生产管理包括四个方面的主要内容：一是建立全面预算的生产管理体系，将“先有市场，再有工厂”的经营理念贯彻到生产管理中，根据定单安排生产，最大限度地提高生产的速度和效益；二是建立精益生产管理系统，实现高质量、低成本并富有弹性的新的生产方式；三是实施 6S 现场管理，提高生产现场管理水平；四是实施全面质量管理，将质量问题视为企业的生命线，通过提供高质量的产品和服务赢得顾客满意度和忠诚度。

### 一、海尔生产管理系统

#### （一）“HEMS”的含义

海尔的全面预算的生产管理系统简称“HEMS”，其中，H 代表 Haier，EMS 代表 Electronics Manufacturing Supplier 即电器制造商。海尔对用户的承诺是及时向用户提供所需要的产品和服务。

HEMS 在流程中的位置如图 1-1 所示。

经过再造后的海尔，生产管理系统被称为定单履约流程，是海尔三大主流程

之二，介于定单采购流程和定单创造流程中间，起到承上启下的作用。定单履约流程一方面紧紧看着定单创造流程，根据各产品经理从市场上获得的定单编制生产预算，组织生产并交付产品；另一方面紧紧看着定单采购流程，将生产计划同物料采购计划进行对比检查，保证物料供应能够满足生产的需要。

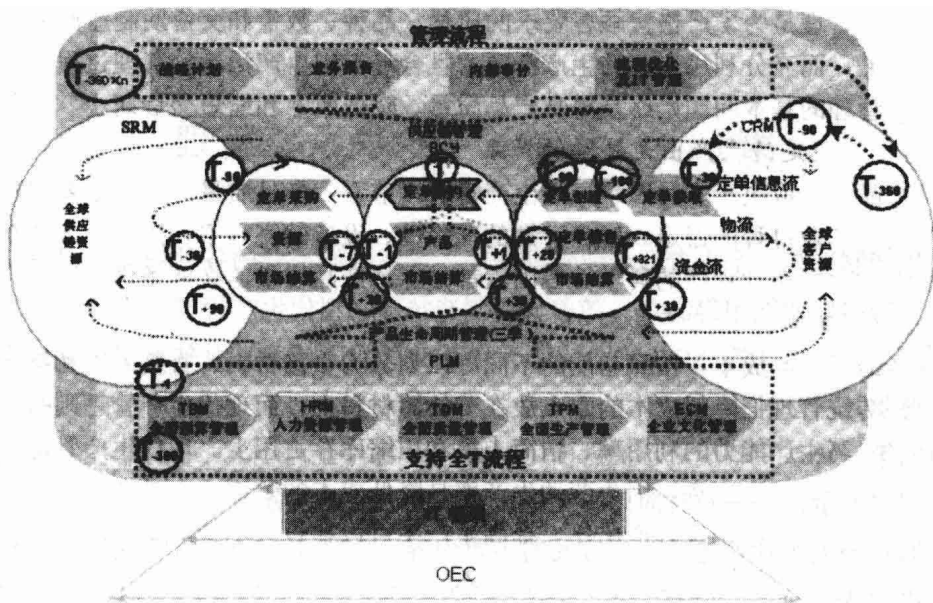


图 1-1 海尔 HEMS 在流程中的位置

## （二）HEMS 系统的构成

海尔的 HEMS 系统如图 1-2 所示。由三部分构成：全面预算、精益生产和全员增值。全面预算系统是根据定单创造的情况进行月度滚动预算、月度定单和周定单预算。精益生产系统主要体现在看单管理和生产平准化两个方面。由定单经理负责组建定单团队，通过 MMC（微型公司）经营的形式，将生产系统的定单履行流程中价值增值部分的潜力充分调动出来。

这三部分是互为支撑的一个整体：全面预算为精益生产打基础，精益生产实现全面预算的任务，最终的目的是实现定单履行流程的增值——靠 MMC 经营创新实现。

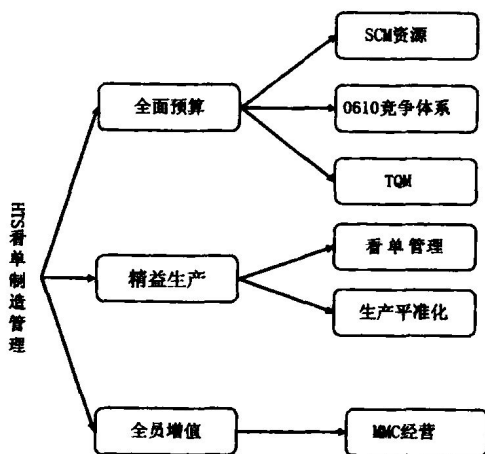


图 1-2 HEMS 系统的构成

## 二、海尔生产全面预算管理

### （一）生产全面预算管理的主要内容

1. 人：是否有足够的操作人员和一次就做对的员工队伍（数量、技能）。
2. 机：是否有可用的设备和模具（设备和模具是否完好、可用）设备能力。
3. 料：是否有可用的保质保量的物料（物料是否能够及时到位，数量是否够，物料是否合格）。
4. 法：是否有一次就做对的工艺保障。
5. 环：生产环境是否合格。

### （二）定单预算

1. 定单的类别包括月度滚动预算、月度定单、周定单。
2. 月度滚动预算。

通常情况下，企业需要根据采购周期和物资的供应情况，做 3 个月的滚动计划，如 8 月份应该对 9、10、11 月份的物料需求进行预测。如表 1-1 所示。

为保证滚动计划的准确性，定单经理要及时与产品经理沟通，根据沟通信息建立内外销定单预报台账。物料平衡经理根据定单变化进行月度物料订货平衡。对于长周期采购物料由事业部根据去年最短板即物料的采购周期，提前进行物料

订货，国产物料应提前一个月订货，进口物料应提前三个月订货。原则上要求 T 月使用的物料应在 T-1 月前到货。根据定单需求及物料的库存，确定物料的后续需求，针对差异重点进行跟踪。对于短缺物料可针对性的对某种物料进行平衡，对出现需求量大于供货量的，若前期有储备可适当使用，若无在不延误定单出运的前提下，合理地调整生产顺序。

表 1-1 月度滚动预算

|   | 范 围                                                      | 预算<br>重点 | 说 明                     |
|---|----------------------------------------------------------|----------|-------------------------|
| 人 | 数量<br>资格：接受过培训持证上岗                                       | ★        | 人员滚动需求预测                |
| 机 | 工序、设备能力<br>设备、模具完好                                       | ★        | 能力预测与提高计划<br>设备、设备保养计划  |
| 料 | 物料的数量保障<br>物料的质量保障                                       | ★        | 物料技术标准<br>中长期的物料需求计划与采购 |
| 法 | 技术准备：BOM、工艺要求、部件的技术要求<br>新材料、新工艺<br>质量问题提前落实：社会反馈和常见生产问题 | ☆        | 技术准备<br>质量分析            |
| 环 | 生产环境：高温、危险、脏乱                                            | ☆        | 提前预防                    |

### 3. 月度定单。

每月 18 日，已经确定的月度定单通过商流/海外推的系统传递到生产制造和采购系统中，制造和采购根据市场的需求，进行提前预算，做生产准备并开始采购。如表 1-2 所示。

表 1-2 月度定单

|   | 范 围                | 预算<br>重点 | 说 明       |
|---|--------------------|----------|-----------|
| 人 | 数量<br>资格：接受过培训持证上岗 | ☆        | 人员使用计划    |
| 机 | 工序、设备能力<br>设备、模具完好 | ★        | 设备、模具保养计划 |

续表

|   | 范 围                                                      | 预算<br>重点 | 说 明           |
|---|----------------------------------------------------------|----------|---------------|
| 料 | 物料的数量保障<br>物料的质量保障                                       | ★        | 月度物料准备        |
| 法 | 技术准备：BOM、工艺要求、部件的技术要求<br>新材料、新工艺<br>质量问题提前落实：社会反馈和常见生产问题 | ★        | 按照不同的周期提前准备到位 |
| 环 | 生产环境：高温、危险、脏乱                                            | ☆        | 每日检查          |

## 4. 周定单。

每周四之前，确定下周的生产计划。如表 1-3 所示。

表 1-3 周定单

|   | 范 围                                                      | 预算<br>重点 | 说 明                                                         |
|---|----------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------|
| 人 | 数量<br>资格：接受过培训持证上岗                                       | ☆        | 人员使用计划                                                      |
| 机 | 工序、设备能力<br>设备、模具完好                                       | ☆        | 每日例行保养工作                                                    |
| 料 | 物料的数量保障<br>物料的质量保障                                       | ★        | 每周物料提前准备，事业部和物流按照 T+2 方式锁定生产计划                              |
| 法 | 技术准备：BOM、工艺要求、部件的技术要求<br>新材料、新工艺<br>质量问题提前落实：社会反馈和常见生产问题 | ★        | 生产过程中跟踪三新（新材料、新工艺、新人）的情况，现场解决生产差异的问题<br>质量控制：首样检验，过程检验，产品终验 |
| 环 | 生产环境：高温、危险、脏乱                                            | ☆        | 每日检查                                                        |

在周定单的预算时要进行相关的物料评审、技术评审和质量评审,以保证人员、设备、物料、方法和环境等五方面的准备都到位。物料评审,汇总内外销固定单数量,转物流进行物料评审,反馈影响定单生产的相关问题点,由相关负责人进行解决,确保定单的按期生产交付。技术评审,根据内外销周计划定单,合并各机型明细,发至相关部门机型技术评审。无问题的打钩,对反馈的存在问题则进行报警,由相关部门解决到位。质量评审,为保证下周计划能顺利进行,并保障产品质量,需对下周计划由定单企划处提前一周做出来。由技术工艺处对此进行问题解决预算,根据解决问题的进度,定单企划处评价是否影响下周定单。

如果在周定单评审中发现问题,要及时进行问题归零,首先是归零 BOM,即总结上周定单执行差异,根据问题点进行责任分片,并制定出具体措施,建立问题归零 BOM;其次,进行归零日清推进。针对固定单归零 BOM 建立推进日清,对归零项目进行跟踪,实现定单问题一票解决到底。

#### 5. 考核定单执行的主要指标。

(1) 定单履约率:考核产品事业部满足市场/用户需求的水平,满足商流/海外推的定单需求。目标为按照月/周考核均为 100%。

$$\text{定单履约率} = \frac{\text{完成数量}}{\text{定单数量}} \times 100\%$$

(以装车扫描、系统取到的数据为准)

(2) 定单符合率:考核产品事业部生产预算准确度水平,每日生产定单的符合率。目标为按照日达到 100%。

$$\text{定单符合率} = \frac{\text{实际下线数量}}{\text{生产定单数量}} \times 100\%$$

(以下线扫描、系统取到的数据为准)

## 第二节 “人单合一” 竞争力

经由流程再造,海尔在国内市场由于多元化战略的急剧扩张而产生的种种问题,得以一定程度的解决,在企业竞争力和效益方面有了新的突破。而目前海尔全面进军国际市场,国内市场也由于全球一体化的竞争转变为国际市场的一部分,海尔的竞争压力进一步加剧。一些在国内市场的主要问题,也由于市场性质

的转变而为海尔在国际市场的拓展带来较为严重的影响。比如说，在国内市场规模比较小的时候，虽然有库存问题，有应收问题，有不良品问题，但危害不大。但在国际化市场规模的背景下，危害就非常大。再比如交货不及时、质量问题不达标、有一些订单卖了之后还亏损等，这些都对企业在国际市场的经营，产生非常的影响。海尔面对的是全球市场以及国际市场强有力的竞争对手，任何一个不能有效解决的问题，都是对海尔在当地市场运作的制约。

基于为自己所定的力求成长为国际品牌运营商的目标，海尔从快速反应和差异化创新方面强化企业的竞争力，确保在原有业绩基础上更好、更健康地发展，提出了这一创新的“人单合一”竞争模式。

所谓的“人单合一”模式，主要从“人”和“单”两个方面体现企业反应市场的速度和准确度。其中“人单合一”模式下的“人”，就是“自主创新的SBU”，而“单”则是“有竞争力的市场目标”。进一步说，“人单合一”，就是每个员工都有自己的订单，都要为自己的订单负责，而订单则是市场，而且是有价值的市场。人与市场结合为一体，用自主创新的能力创造有价值的订单，进而获得不断在国际市场争第一的竞争力。

“人单合一”的竞争力体现在企业运营的全流程方面。流程中的每个员工都有自己的市场，都要对自己的订单负责，都要创造出自己市场上的第一。比如创造订单的型号经理，就要创造出最有竞争力的产品；获取订单的客户经理，就要获取最具有附加价值的客户订单；生产订单的产品事业部，就要按订单的质量、成本与交货期的要求，以最少的资源完成最大的订单价值。

同时，“人单合一”的竞争力还体现在“自主创新的SBU”的经营能力。应对国际市场的竞争力，关键要有高素质的人。有高素质的人，才能创造高价值的订单。而每一个高素质的人都要成为能创造高附加价值的主体，也就是“自主创新的SBU”。作为一个SBU，首先要知道自己的“竞争对手”是谁，自己的市场在哪里，也就是给自己定目标、定实现目标的措施。比如型号经理，要知道创造最高利润的对手是谁，自己要创造的产品的需求在哪里；而对客户经理来说，则是要掌握最有竞争力的网络资源的竞争对手是谁，自己要服务的客户是谁等等。这样，通过自主创新的能力，企业善于捕捉市场需求的订单并了解市场的变化，才能创造出与竞争对手不同的差异化活动，进而赢得自己在市场上的竞争力，增强可持续发展的能力。

海尔提出“人单合一”的竞争模式，是在国内与国际市场快速发展、竞争激烈的背景下提出的，同时结合目前的全球一体化的市场特点，这种创新的竞争模式可以说是一种必然的选择，也就是基于全球一体化快速变革的要求、全球一体化竞争的要求以及企业发展模式的要求，而产生的“人单合一”的全球化品牌战略发展阶段的竞争模式。

### 第三节 “人单合一”的背景

#### 一、全球一体化快速变革的要求

信息化时代，要求企业做到速度和准确度的统一才能够生存下去。一方面，信息化时代产品供大于求，现在没有什么产品依然是暴利的，要不断创造市场，也就是说现在是用户说了算；另一方面，信息的迅速变化对企业响应市场的速度提出了更高的要求。对消费者来说，他对信息的接受已经是可以在瞬间完成，比如轻轻在网上一点击，所有的需求马上就会一目了然。企业针对这种瞬间获取的需求信息，就要瞬间满足，否则消费者马上就会选择其他的产品。同时，因为信息的变化，企业除了必须在速度方面高人一等之外，还要准确地分析信息，准确地捕捉到消费者的需求，进而创造下一个订单。这里面就涉及了在目前全球一体化快速变革之中的速度和准确度问题。对于这方面的理解，海尔曾经用一个打飞靶的形象比喻，来说明速度和准确度的重要性。打飞靶的时候，关键要看两个方面。首先要做到速度，打一个飞靶出枪要快，也许来不及瞄准，错过就打不到飞靶；即使出枪很快，但打不到飞靶也是枉然，也就等于是功亏一篑。所以，打飞靶的时候，不仅要做到速度方面的出枪要快，更要有准确度，才能把飞靶打下来。

面对用户这个飞靶，企业需要在速度和准确度方面下工夫。从国际上的一些企业看，很多原先成功的企业却逐渐没落。其中很关键的原因，想必就是在“打飞靶”的时候出了问题。企业不能及时跟上全球一体化的快速变革，停在原地，跟不上“飞靶”的变化，自然也就失去了打其他“飞靶”的机会。虽然目前市场上提供打飞靶的机会很多，也就是说，每一个用户的需求都是一个飞靶，企业