

海

尔

研

究

书

系

海尔的

Haier

管理模式

关于一个中国企业成长的最深入研究

**THE
MANAGEMENT
MODELS
OF HAIER**

教授 博士 青岛海洋大学经济学院院长 ● Sun Jian

孙 健 [著]

HAIER

※海尔研究丛书※

海尔的管理模式

孙健教授 著



企业管理出版社

NAB 96/07

图书在版编目 (CIP) 数据

海尔的管理模式/孙健著. —北京: 企业管理出版社,
2001.12

ISBN 7-80147-639-5

I. 海… II. 孙… III. 电气工业-工业企业管理-经验
-青岛市 IV. F426.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 094287 号

书 名: 海尔的管理模式

作 者: 孙 健

责任编辑: 韦 虹

技术编辑: 杜 敏

书 号: ISBN 7-80147-639-5/F.637

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68428387 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京市金鼎印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米×1230 毫米 32 开本 11.50 印张 200 千字

版 次: 2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 15000 册

定 价: 25.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

永远战战兢兢，永远如履薄冰

——张瑞敏

谨以此书献给——

**迎接全球竞争挑战的中国企业
经营者和领导人！**

前 言

17年前，海尔的前身——青岛电冰箱总厂还是一个濒临倒闭的小厂。为了发展，这个小厂引进了德国利勃海尔电冰箱生产线，随后，从这里又传出了震撼全国的“砸冰箱”事件，海尔人走名牌战略的道路，使企业摆脱濒临倒闭的命运而起死回生；17年后，外国人知道在中国有家企业 Haier，产品已出口到世界160多个国家和地区，甚至把工厂办到了美国！

17年间海尔保持了年平均80%的增长率，负债率却只有56%。

创立于1984年的海尔集团，在不到17年的时间里创造了从无到有、从小到大、从弱到强、从国内到海外的卓越的业绩。在中国，海尔每年有1000万台各种家用电器进入人们的家庭；在海外，海尔已销售了400多万台海尔家电。

海尔的管理模式

海尔 17 年的发展之路可以浓缩在下面这组数字中：

——营业额：2000 年实现全球营业额 406 亿元，2001 年的订单是 688 亿元，而 1984 年只有 348 万元，2001 年是 1984 年的 19770 多倍；

——利税：1984 年资不抵债，2000 年实现利税 30 亿元，自 1995 年以来，累计为国家缴税 52 亿元；

——职工人数：2000 年职工人数达到 3 万人，而 1984 年只有 800 人，2000 年是 1984 年的 37.5 倍；

——品牌价值：2000 年海尔品牌价值达到 300 亿元，是 1995 年第一次评估时的 7.8 倍，是中国家电行业第一名牌；

——产品门类：1984 年只有一个型号的冰箱产品，目前已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电在内的 69 大门类 10800 多个规格品种的产品群；

——出口创汇：已在海外建立了 38000 多个营销网点，产品已销往世界上 160 多个国家和地区，自 1998 年以来，出口创汇每年以翻一番的速度增长，2000 年实现出口创汇 2.8 亿美元，到 2001 年 10 月海尔的出口创汇已达 3.56 亿美元，是中国家电业出口创汇最多的企业。在山东省，海尔超过专业外贸公司成

为进出口额第一的企业。

这，就是海尔。17 年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，每一步，都写着拼搏的艰难；但是在“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，不仅在国内，在国际上也受到了高度赞誉与评价：

1997 年，美国《家电》杂志公布全世界范围内增长速度最快的家电企业，海尔超过 GE、西门子等世界名牌，名列榜首。

1998 年 11 月 30 日，英国《金融时报》报道：在亚太地区声誉最佳的公司评比中，海尔位居第七，是唯一进入前十名的中国企业。

2000 年 5 月 19 日，美国科尔尼管理顾问公司、《财富》杂志集团等评选“全球最佳营运公司”，海尔是亚太地区企业唯一得主。

2001 年第二期美国《家电制造商》杂志对全球前十位家电制造商进行了排名，海尔集团名列第九位，排在第一位的是美国惠尔普公司，在这十个家电制造商中，有三家美国公司，两家欧洲公司，四家日本公

海尔的管理模式

司，中国公司只有海尔一家。

2001年8月6日的《福布斯》杂志根据2000年全球白色家电品牌进行了排名，海尔雄居第六位。

17年间，海尔集团首席执行官张瑞敏以其在企业管理方面的创新也引起世界范围内的高度评价和赞誉，从“日事日毕、日清日高”的OEC管理模式到建立“市场链”，海尔已经从17年前学习借鉴国外先进管理方法发展到以自己的创新管理进入国际管理界的前沿：

1998年3月25日，张瑞敏应邀登上哈佛大学讲坛，“海尔文化激活休克鱼”的案例正式写进哈佛大学教材，这是中国企业家第一次登上哈佛讲坛，中国企业以成功的业绩第一次被写入哈佛案例。

1999年12月7日，英国《金融时报》公布“全球30位最受尊重的企业家”排名，张瑞敏荣居第26位，这是中国企业家在世界范围内获得的最高美誉。

2000年10月7日，张瑞敏在瑞士洛桑国际管理学院演讲海尔管理创新再次引起国际管理界的强烈反响，成为首位登上瑞士国际管理学院讲台的亚洲企业家。

2001年7月，张瑞敏成为《福布斯》杂志的封面人物，并且该杂志以“中国走向世界，雄心勃勃的海

尔，内地跨国集团推出的国际品牌”的文章向全世界介绍了海尔。

从 1984 年至今的 17 年间，家电市场竞争日趋激烈，而海尔却始终保持了高速稳定发展的势头，奥秘只有两个字：创新。创新是海尔文化的核心。在海尔，不是“居安思危”而是“居危思进”；在海尔，成绩只属于过去；在海尔，所有的人，所有的工作都必须时时创新。

海尔的目标是创出世界名牌，进入世界 500 强。1999 年 6 月 25 日，江泽民总书记视察海尔，当听了张瑞敏首席执行官汇报的这个目标时，高兴地说：“我看完全行。”

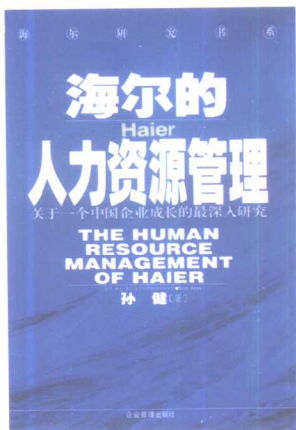
海尔以其惊人的发展速度成为目前我国家电企业的排头兵，并向着世界 500 强的目标发起进攻。与此同时，世界也以关注的目光注视着这个企业的成长。国内外的专家、学者及企业界人士对海尔的成功经验充满兴趣，将之称为“揭开实现中国人梦想的经营者的秘密”。本书围绕着海尔管理的成功经验，主要阐述了海尔在管理模式、质量管理、科研开发管理、物流管理及业务流程再造等方面已取得的成就，期盼能给读者一定的启迪。



作者简介

孙 健

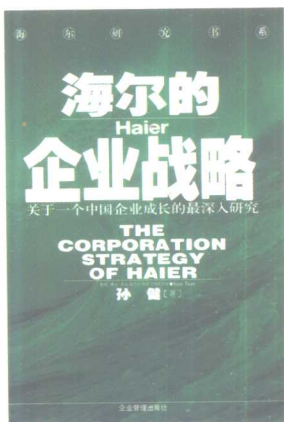
男，1959年11月23日生，教授，博士。
现任教育部直属重点综合大学青岛海洋大学经济学院院长，主要研究方向有：企业管理、资本运营、金融市场，多次主持和参加国家、省、部委、市及企业的科研项目，项目的研究成果有的在国家一级刊物上发表，有的荣获省、市社科奖。1990年以来出版中英文专著4部，在《中国工业经济》、《财贸经济》、《世界经济》、《管理世界》、《香港财经月刊》及北大、人大、复旦、南开、中央财大、上海财大、西南财大等高校主办的期刊、海外期刊、国内经济管理核心期刊、国际会议上发表有影响的论文130余篇。



海尔的人力资源管理



海尔的营销策略



海尔的企业战略



目 录

前言	/1
第一章 管理制胜	
1.1 海尔管理的四个阶段	/6
1.2 斜坡球体论—海尔的管理理念	/10
1.3 OEC 管理模式	/13
1.4 克服无效管理	/51
1.5 互动的学习型团队	/56

海尔的管理模式

1.6	自主管理	/58
1.7	严抓基础管理	/63
1.8	管理管理者	/66
1.9	海尔管理模式的启示	/69

第二章 质量是金

2.1	质量战略是企业经营的保证	/81
2.2	全面质量管理	/84
2.3	海尔的全面质量管理工作	/91
2.4	6S 现场管理办法	/101
2.5	实施 6 σ 计划，追求完美质量	/104
2.6	优秀的产品是用优秀的设备干出来的	/111
2.7	不断质量改进	/116
2.8	质量管理的启示	/120
附录 1:	惠普的质量改善目标	/125
附录 2:	海信质量管理创新的七条箴言	/129
附录 3:	戴明博士质量管理十四法	/130

第三章 创新为源

3.1 科研开发体系	/139
3.2 技术整合优势	/147
3.3 以用户的难题为自己的课题	/152
3.4 自主技术创新机制	/157
3.5 严格管理,“管”出成果	/160
3.6 海尔技术创新体制的启示	/166
附录4: IBM公司的研究和开发	/171
附录5: 索尼公司的技术创新机制	/177
附录6: 海信的科研开发机制	/179

第四章 以市场链为基础的业务流程再造

4.1 管理创新: 业务流程再造	/187
4.2 业务流程再造的动因	/195
4.3 企业流程的创新设计	/200
4.4 海尔, 以市场链为纽带的业务 流程再造	/206
4.5 海尔业务流程再造对我国企业 的启示	/241

第五章 物流管理	
5.1 物流的功能	/250
5.2 现代物流与新经济	/254
5.3 海尔的物流	/256
5.4 他山之石	/283
5.5 互联网物流：21 世纪物流管理 的方向	/287
5.6 海尔物流的启示	/294
附录 7：北大方正的网络管理与业务流 程再造	/297
附录 8：美国电报电话公司租赁服务公 司的再造	/302
附录 9：台湾宏基集团企业再造案例	/311
 参考文献	 /333
 海尔大事记	 /337
 后 记	 /349

第一章

管理制胜

阻碍中国未来发展的，将是管理的落后。

——成思危