

海尔经验材料汇编

南阳市经贸委培训科

二〇〇二年八月

海尔经验材料汇编

南阳市经贸委培训科

二〇〇二年八月

目 录

1、编者的话	(1)
2、国家领导人对青岛海尔集团“OEC”管理调查报告的批示	(3)
3、海尔集团 OEC 管理模式受到国家领导人肯定	(5)
4、张瑞敏的十三个观点	(11)
5、海尔 OEC 管理中体现管理理念的几个案例	(19)
6、OEC 方法的实际运用	(29)
7、来自实践成功的经验——海尔“OEC”管理透视(上)	(42)
8、明天工作要更好——海尔“OEC”管理透视(中)	(50)
9、“OEC”应走向每个企业——海尔“OEC”管理透视(下)	(57)
10、“OEC”海尔之创——来自“海尔模式”的报	

告(上) (66)

11、“OEC”海尔之创——来自“海尔模式”的报

告(下) (69)

12、海尔企业文化手册 (76)

13、海尔是海——张瑞敏 (115)

14、海尔集团现场区域管理考核办法
..... (117)

编者的话

为了转变企业经营机制,深化企业改革,加强企业管理,提高经济效益,市委、市政府决定把今年定为“管理效益年”。针对我市企业管理基础薄弱的实际,今年4月市政府在许继举办了“三项制度改革研讨班”;今年7月份市经贸委又组织全市部分企业领导同志参加了国家经贸委在青岛举办的学习海尔培训班,通过一周的学习,大家受益匪浅。

海尔集团的经验很多,“OEC”管理模式是海尔人在长期探索中形成的独具特色的企业管理模式。它经历了由无序到有序,由有序到形成体系,并且该管理模式还在实践中不断地优化、上升和提炼。这一管理模式是海尔人高度概括总结出来的一套以追求企业长期利益最大化为原则,以争雄国际市场为目标,以紧扣市场脉搏、不断优化企业管理体系和激励机制为框架,以充分发挥全体员工创造力为根本,以企业每天、每人、每项工作的日事日清为方法的科学合理的管理经验。

海尔集团张瑞敏指出:中国许多企业失败在于管理流于形式。海尔的OEC管理模式的具体内容是什么?什么是海尔文化的精髓?如何把海尔经验真正学到手?从这本经验材料汇编中都可以找到答案。本册最后还收进了

几篇新闻记者朋友透视 OEC 的文章,希望对您了解海尔 OEC 管理经验能有所借鉴和启迪。我们期望通过对海尔先进管理经验的介绍,引起大家对加强企业管理的高度重视,引导企业苦练内功,狠抓管理,不断提高整体素质和经济效益。

希望广大企业经营者对这本《海尔经验材料汇编》认真进行阅读,结合本企业实际进行反思。我们相信,通过同志们的积极努力,通过学习海尔经验,一定会使我市企业管理水平迈向一个新台阶。

最后,需要说明的是,在汇编过程中,由于时间仓促,不当疏漏之处,在所难免。敬请读者批评指正。

编 者

二 00 二年八月二十日

国家领导人对青岛海尔集团 “OEC 管理”调查报告的批示

朱镕基：要用实例做一些通俗的介绍工作。

邹家华：看了以后很高兴，这是现代企业制度的很重要的组成部分，讲的观点也很有道理。国有企业能够做到这样也会产生好效果。青岛海尔是集体企业，还有其它方面可学习。

此报告建议刊登“经贸简报”或“经济效益纵深行”的有关刊物直发各省市、有关部委领导参阅。建议选一个时间去开一个现场会，在全国或者一部分行业范围内推动，请提出意见后告知我们。

李岚清：完全赞成家华同志意见。搞好

大中型企业只靠上面想办法是不行的，还是要深入群众，深入实际，发现、总结企业搞好的经验加以推广。类似青岛海尔集团的好经验还不少，应予以交流和推广。总结群众的经验，从群众中来，到群众中去是我们的重要工作方法之一。

海尔集团 OEC 管理模式

受到国家领导人肯定

《企业家报》编者按：国家经贸委企业司和“经济效益纵深行”记者在考察了青岛海尔集团后，撰写了《一种值得借鉴推广的强化内部管理模式——关于青岛海尔集团“OEC”管理即海尔模式的调查》一文，国务院副总理邹家华、李岚清审阅后分别作了重要指示。邹副总理认为，海尔集团是集体企业，但“国有企业能做到这样，也会产生好效果”，并建议，“选一个时间去开一个现场会，在全国或者一部分行业范围内推广……”；李副总理认为，“搞好大中型企业只靠上面想办法是不行的，还要深入群众，深入实际”。“类似青岛海尔集团的好经验还不少，应予以交流和推广”。

之后，青岛市委书记俞正声和市长秦家浩也作了批示。

海尔集团总裁张瑞敏强调：“我们不仅要把‘OEC’看作企业文化的组成部分并进一步达到共识。而且要发挥海尔人的聪明才智，不断完善、提高，向新高度冲击。其

次,对‘OEC’采用、推广的目的是要在市场上取胜,我们要使之在企业围墙内更趋成熟,在企业围墙外接受考验……”

今天本报推出“OEC”的调查报告,意在使其他企业从中受到启示。

青岛海尔集团从 1991 年创立并推行“OEC 改良工程”即海尔模式以来,由于强化了内部基础管理,在没有新的投入条件下,1992、1993 年的销售收入年增长速度分别为 44.80% 和 105.5%,利润的增幅则达到 63.1% 和 301%,两年时间翻两番。今年该集团的销售形势也很好,销售收入和利润又比 1993 年增加了 94.8% 和 170%。由于他们的产品高质量、高信誉,产品不仅要预付款,甚至要凭票供应,在目前市场状况下,成为一个较特殊的现象,大多数企业在资金紧张的情况下,该企业流动资金没有任何问题。海尔强化管理模式的成果还表现在工厂的面貌上,我们在该企业调查时发现,这个企业的现场管理水平之高令人叫绝。该厂厂区内每一块玻璃都擦得一干二净,空中传动链都用干净的蓝布罩着,而且布罩上也没有灰尘……

一、海尔模式的基本情况

OEC 是英文 OVERALL EVERY CONTROL AND CLEAR 的缩写,即全方位对每天、每人、每件事进行清理、控制。

具体地说就是企业每天所有的事都有人管,做到控制不漏项;所有的人均有管理、控制的内容,并依据工作标准对各自控制的事项按预定的计划执行,每日把实施结果与计划指标对照、总结、纠偏,达到对事物发展过程的时事控制,确保事物的发展向预定目标前进。这一管理方法可以概括为五句话:总帐不漏项、事事有人管、人人都管事、管事凭效果、管人凭考核。

总帐不漏项是海尔模式实施的基础,它是指把企业所有事物按事(软件)与物(硬件)分两类,建立总帐,使企业正常运行过程中所有的事与物都能在控制网络内,确保体系完整、无漏项。

事事(物物)有人管、人人都管事(物)是指将总帐中的所有的事与物通过层层细化落实到各级人员,并制定各级岗位职责及每件事的工作标准。为达到时事控制的目的,每个人根据其职责建立工作台帐,明确每个人的管理范围、工作内容、每项工作的工作标准、工作频次、计划进度、完成期限、考核人、价值量等等。为确保其完整性,每个人的台帐由其上一级主管审核后方可生效。

由于每个人的工作指标明确,使其工作中既有压力又有相对自主权,可以更好地发挥其主观能动性及自主管理的作用,真正树立起以人为本的思想。

就生产运行而言,事事有人管相对容易,但物物有人管很多企业做不到。而我们调查中发现,海尔小到一扇玻璃、一台消防器材,甚至道路、花草、树木,都挂有“张三负责,李四检查”的牌子,没有发现任何管理死角。

管理凭效果,管人凭考核是指任何人在实施过程中,必须依据控制台帐的要求,开展本职范围内的工作,在相对的自由度下,每个人进行创造性的能力发挥,力求在期限内用最短的时间,完成各自标准甚至高于标准的各项工作。对管理人员是月度帐加日清表控制,即每天一张表,明确一天的任务,下班时交上级领导考核。没有完成的要说明原因以及解决的办法;对生产工人是 3E(everyday、everything、everyone)卡控制,此表由检查人员每两小时一填,每日终了,将结果与标准一一对照落实,并记录标记,通过自我审核后,附各种材料或证明工作绩效的证据,报上一级领导审核——即复审。上一级领导按其工作进度、工作质量等与标准对比,进行 A、B、C 分类考评。复审不是重复检查,而是注重实际效果,通过对过程中某环节有规律性的抽查来验证系统受控程度,复审是海尔模式的关键环节。

复审结束后,工人一天的工作成绩以及一天的报酬也就显示出来。在建立分配机制上,海尔模式是采取过点到

位,一岗一责、一岗一薪的分配形式,管理岗位依据工作范围知识面应具备的程度、技能要求、工作经验、工作负荷、脑力与体力的分配比例、知识更新快慢的速度等科学划分,最终还要依据工作效果考核来计算实得报酬。工人工资每天填在“3E”卡上,月末凭“3E”卡兑现工资。

二、对海尔模式的思考

国有企业管理水平低下是目前影响企业效益的根本原因之一。管理是一个企业的基础,海尔的总经理张瑞敏曾说过这样一个观点:企业就象置于斜坡上的圆柱,要想不滑坡,就要有充分的止动力,而止动力就是企业的基础管理,对于企业,第一步应该是先把基础管理工作做扎实,否则就是有了好的机制,有了先进的设备同样会滑下来。

我们正处在一个改革和发展的关键时期,一些同志热衷于“轰轰烈烈”地搞“改革”,而“扎扎实实地抓管理”却没有劲头。然而,虽然搞好国有企业的关键在于深化企业改革,转换企业经营机制,但是任何一项改革措施都要扎实的管理工作去贯彻实施,没有行之有效的内部管理,改革就难免会流于形式,甚至会走过场,而难以收到预期效果。因此,改革与管理是紧密相连,不可分割的,必须把两者有机地结合起来。同时,现代化工业要求有更严格的分工、更严格的管理。生产越社会化,这方面的要求就越高。如

果用手工生产的方式来对待现代化工业,忽视严格分工基础上的严格管理,就无法保证创造出良好的经济效益。这一点现在必须引起我们的高度注意。

然而强化内部管理又的确是一项艰苦细致的苦功夫。道理很多企业也都明白,但真正要他们去做,就往往没有上项目扩规模那么热衷了。即使做了,也往往虎头蛇尾,规章制度定了一堆,但坚持不了几日就检查者松懈,做事者更松懈,最后不了了之,而海尔经验的难能可贵之处则不仅仅在于它们制定了科学的、系统的规程,更在于它们三年如一日,日复一日、不厌其烦、一丝不苟地按规定的条条框框实施,并逐步形成了每个职工的自觉行动。

张瑞敏的十三个观点

观点之一 —— 有缺陷的产品就是废品

1985年,张瑞敏刚到海尔(时称青岛电冰箱总厂)。一天,一位朋友要买一台冰箱,结果挑了很多台都有毛病,最后勉强拉走一台。朋友走后,张瑞敏派人把库房里的400多台冰箱全部检查了一遍,发现共有76台存在各种各样的缺陷。张瑞敏把职工们叫到车间,问大家怎么办?多数人提出,也不影响使用,便宜点处理给职工算了。当时一台冰箱的价格800多元,相当于一职工两年的收入。张瑞敏说:“我要是允许把这76台冰箱卖了,就等于允许你们明天再生产760台这样的冰箱。”他宣布,这些冰箱要全部砸掉,谁干的谁来砸,并抡起大锤亲手砸了第一锤!很多职工砸冰箱时留下了眼泪。然后,张瑞敏告诉大家——有缺陷的产品就是废品。三年以后,海尔人捧回了我国冰箱行业的第一块国家质量金奖。

观点之二 —— 东方亮了再亮西方

“东方不亮西方亮。”这是国内不少企业多元化经营的美好初衷。从1984年到1991年,张瑞敏把这7年叫做海尔的“名牌战略阶段”。7年时间里,海尔只做了冰箱一个产品。到1991年,海尔冰箱产量突破30万台,产值突破5个亿;全国100多家冰箱企业,海尔唯一产品无积压,销售

无降价,企业无三角债;海尔商标在全国家电行业唯一入选“中国十大驰名商标”。1992年起,海尔开始“多元化发展阶段”。如今,海尔产品有58个系列,92000多种,既有白色家电,又有黑色家电和米色家电。其中,冰箱、冷柜、洗衣机、空调器等的市场占有率在全国名列前茅。张瑞敏把海尔的这种多元化战略概括为“东方亮了再亮西方”。

观点之三 —— 要盘活资产先盘活人

在海尔兼并的18家企业中,1997年12月兼并的4000人的国营黄山电视机厂。1998年6月2日,该厂部分员工罢工上了街,原因是接受不了海尔的管理,把海尔派去的孙部长也打了。张瑞敏一看闹到这种地步,“不是你愿不愿干的问题,而是我让不让你干的问题”,下令不限期停产整顿。也没有无限期,两天,大家都想明白了:海尔不这么做,企业在市场上就站不住脚;企业站不住,员工也就没地方开工资了。孙部长正给职工代表开会,宣布“明天可以复工了”,手机突然响了——老婆要来合肥把“卖力不讨好”的丈夫接回去。孙部长气道:“看你们把事情闹的!”这时,一位职工代表喊了三句口号——“孙部长不能走!”“海尔不能走!!”“海尔精神不能走!!!”到1999年,该厂一个月电视机的产量相当于过去一年半的产量。

观点之四 —— 只有淡季的思想,没有淡季的市场

一般来讲,每年的6至8月是洗衣机销售的淡季。没到这段时间,很多厂家就把商场里的促销员撤回去了。张

瑞敏挺纳闷儿：难道天气越热出汗越多老百姓越不洗衣服？调查发现，不是老百姓不洗衣裳，而是夏天里5公斤的洗衣机不实用，既浪费水又浪费电。于是，海尔的科研人员很快设计出一种洗衣量只有1.5公斤的洗衣机——小小神童。小小神童投产后先在上海试销，因为张瑞敏认为上海人消费水平高又爱挑剔。结果，上海人马上认可了这种世界上最小的洗衣机。上海热销之后，很快又风靡全国。到如今两年时间里，海尔的小小神童在全国卖了100多万台，并出口到日本和韩国。张瑞敏告诫员工说：“只有淡季的思想，没有淡季的市场。”

观点之五 —— 用户的难题就是我们的课题

1997年10月份，张瑞敏到四川出差。有用户跟他抱怨说，海尔的洗衣机不好，下水管老堵。一了解，原来是有些农民朋友用洗衣机来洗地瓜（北方叫红薯），有时泥沙堵塞了下水管。回来后，张瑞敏把这件事讲给大家听。一些人觉得像是笑话，说：“重要的问题是教育农民怎么使用洗衣机。”但张瑞敏不这么看，他说：“用户的难题就是我们的课题。”后来，海尔专门开发出一种下水管加粗的可以用来洗地瓜的“大地瓜”洗衣机。这事见诸报端后，有人不以为然，说我们的农民富裕到用洗衣机洗地瓜吗？张瑞敏的想法是，既然用户有需求，我们就该去满足。“这块蛋糕也许不大，但却是我自己享用。”1998年底，在一次经济工作会议上，江泽民总书记还提到了海尔“大地瓜”洗衣机的事。