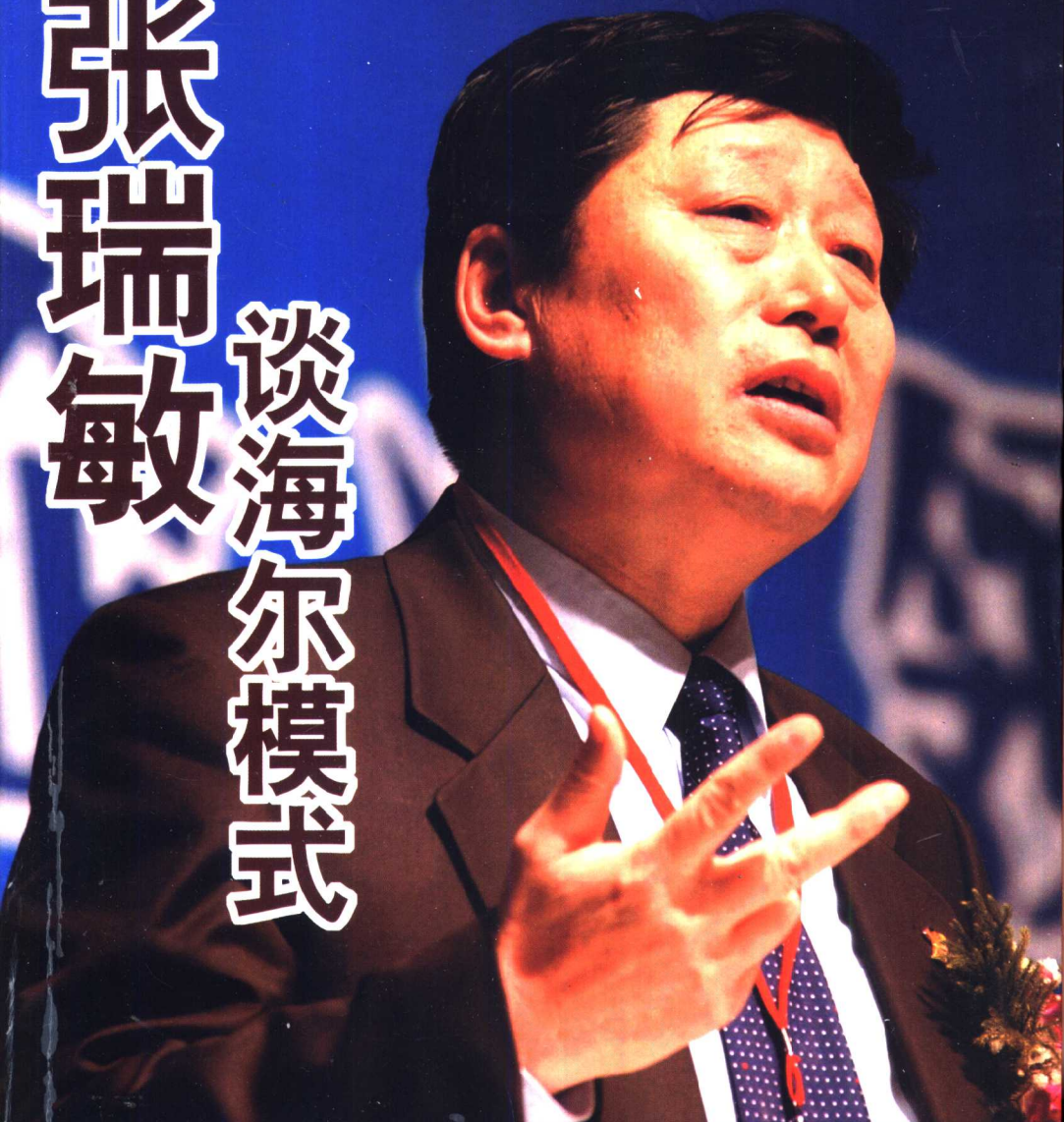


张瑞敏

谈海尔模式



Z

HANG RUI MIN

TAN HAI ER MO SHI

任新◎编著

线装书局

第三只眼睛看

海尔

张瑞敏谈海尔模式

——第三只眼睛看海尔

任新 编著

线装书局

图书在版编目(CIP)数据

张瑞敏谈海尔模式/任新编著. - 北京:线装书局,
2003.4

ISBN 7-80106-257-4

I. 张… II. 任… III. 电气工业-工业企业管理
-经验-青岛市 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 022464 号

书 名:张瑞敏谈海尔模式

出 版 者:线装书局

责任编辑:王长林

标准书号:ISBN 7-80106-257-4/F·14

地 址:(100027 北京市朝阳区春秀路太平庄 10 号)

发 行 者:新华书店北京发行所

印 刷 者:北京星月印刷厂印刷

开 本:880mm×1230mm 1/32

印 张:13.50 字数:288 千字

版 次:2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

定 价:25.80 元

时空飞碟(代序)

高昂旋转于时空之飞碟,宛如融入信息化时代的无边界企业,穿越时空,连线于个性化需求,创造出与用户的零距离。

倚天而立的角塔,在昭示海尔的发展理念。企业是斜坡上的球,不进则退。犹如登攀角塔,踏着昨天的成功,去收获明天的期盼。步步是创业的冲动,时时有创新的激情。

非均衡的建筑格局,寓意着有序的非平衡之组织结构。于信息的非平衡中求有序,于市场的万变中操胜券。使涅槃于创造性破坏的企业,走向有序 - 混沌 - 有序。

张瑞敏于 2002 年 12 月

目 录

时空飞碟(代序)

第一章 张瑞敏谈海尔的管理模式

张瑞敏在学习外国企业管理经验的基础上,结合我国的实际创造了海尔的管理模式:日本管理(团队竞争和吃苦精神)+美国管理(个性舒展和创新竞争)+中国传统文化中的管理精髓=海尔管理模式。

一谈OEC管理模式

/ 2

张瑞敏将 OEC 概括为: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。

二谈全面质量管理

/ 38

现在的海尔,全面引进“六西格玛”质量管理,以求完美的质量。正如张瑞敏所说:“质量是企业永恒的主题,而正确的观念是保持永恒的关键。”

三谈物流管理

/ 59

物流改造给了海尔什么呢?张瑞敏说:“第一,可以使我们实现三个零的目标;第二,给了我们能够在市场竞争中取胜的核心竞争力。”

四谈信息化管理/ 75

张瑞敏在回答“为什么要做电子商务”时说:“电子商务意味着什么?意味着我们和用户是零距离。”

五谈海尔再造/ 85

海尔的流程再造革命就是一个为做出美味的蛋卷而把鸡蛋打破的过程。目标是以订单信息流为中心带动物流、资金流、市场链的业务流程。

第二章 张瑞敏谈海尔的营销模式

张瑞敏把海尔从一个濒临倒闭的小厂做到中国家电第一品牌,其独特的营销模式起到关键性的作用。张瑞敏的许多理念和做法对我国企业来说有深远的借鉴意义。

一谈细分市场 and 差异化营销/ 98

张瑞敏说:“一个品种就是一个市场,忘掉一个品种就会丧失一片市场,一片消费群体。”

二谈打价值战不打价格战/108

张瑞敏对产品的定位是做到优质优价,不打价格战,不想以价格作为卖点,张瑞敏说:“海尔不打价格战,要打就打价值战。”

三谈创造市场

/114

海尔举世瞩目的成绩来自对市场对用户需求的准确把握,海尔的说法叫“创造市场”。张瑞敏曾深有感触地说:“只有疲软的思想,没有疲软的市场。”

四谈服务至上

/121

当你走进海尔的售后服务中心,首先映入眼帘的就是“如果你满意,请告诉你的亲朋好友;如果你不满意,请你告诉总经理”,而海尔总经理的回答是“用户永远是对的”。

五谈本土化经营

/144

美国海尔获得成功是海尔实施本土化战略的成功。同样,在发展中国家也要本土化,也许表现形式不一样,设计出的产品不一样,但本质是完全一样。

六谈网络营销

/152

网络使距离消之为零,网上销售意味着零距离销售,所谓零距离,其本质是心与心的零距离。

七谈国际营销

/162

在全球化时代,我们不能把国内市场和国际市场隔离开来,我们不得不学会如何同 GE 和惠普在他们家的草坪上同他们竞争,否则我们连中国市场也保不住。

第三章 张瑞敏谈海尔的企业战略模式

海尔的发展展示了海尔战略发展的三个阶段,即从名牌战略到多元化战略,再到国际化战略这三个阶段。

一谈名牌战略

/175

品牌代表着产品市场形象。张瑞敏对名牌的评价是,“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。”

二谈多元化战略

/201

张瑞敏认为:“专业化与多元化并非对立的两极,企业成功与否并非与专业化和多元化有直接的联系。”

三谈国际化战略

/226

张瑞敏说,海尔必须树立“二次创业”,树立“只有创业没有守业”的企业精神,早日实现冲出国门,叫响海尔的战略目标,创出中国的国际品牌,早日进入世界 500 强。

第四章 张瑞敏谈海尔的企业文化模式

“真诚到永远”是海尔文化的体现,让人的精神最大限度地解放,让企业管理最大程度的严格,两者十分和谐地融合在一起,正是海尔文化之精髓。

一谈文化理念的确立

/265

企业要实现年复一年的持续增长,最根本的是要确立一种至上的文化理念,这种文化理念就是企业的可持续发展。

二谈以文化促经营

/273

用无形资产盘活有形资产,从而积累企业竞争实力,是海尔的一大法宝。

三谈敬业报国,追求卓越

/282

在海尔,“敬业报国,追求卓越”的精神深深扎根于每一位海尔人身上,成为海尔永不枯竭的活力源泉。

四谈充分体现自我价值

/289

张瑞敏认为在任何时代,能满足人最深层,也是最本质需求的不是金钱和物质,而是自我价值的实现。

五谈有效的沟通

/296

在以文化促变革的过程中,激励员工的积极性和协调员工的行为方式至为关键。这不依赖于权力,而是依赖于有效的沟通。

六谈增强凝聚力

/300

在所有的企业要素中,人是最关键的,坚持人本主义文化理念是企业成败兴衰的关键之所在。

七谈互动的学习型团队

/304

张瑞敏致力于把整个公司转变成学习型组织,张瑞敏不仅自身十分注重学习,他还对全体海尔人说:“企业是需要学习的,否则就会迟滞和落伍。”

八谈批评与自我批评

/310

在海尔,为了事业大家都能开诚相见,都敢于得罪人,如果你不敢得罪人,公司就要让你“自己得罪自己”,因为你得罪了事业,得罪了集体。

九谈兼容并包

/314

张瑞敏曾饱含深情地写道:“海尔应像海。因为海尔确立了像海一样的宏伟目标,敞开着像海一样的胸怀。”

十谈人人都是 SBU

/319

同国际大公司相比,我们个人创造的价值远比不上它们。什么决定效率呢?活力。每个人的作用充分发挥出来,让每个人不断喷发出他的活力。

第五章 张瑞敏谈海尔的人力资源模式

人可以认识物,创造物,只要为他创造了条件,他就能适应变化,保持进步,成为取之不尽,用之不竭的资源。

一谈相马不如赛马

/325

一个领导重要的不是怎样识别人才,而是应该建立一个制度,创造一种氛围,使它可以出人才。

二谈三工并存,动态转换/331

作为员工,责任是什么呢?就是主动地承担起企业在发展中赋予员工的历史责任。只有每个人都来关心企业,我们的目标才能顺利实现。

三谈三公原则

/336

海尔用人讲赛马而不是相马,不是领导发现人才,是在实践中比较才能和业绩而定优劣。对人才的考核任免讲究公平、公正、公开,简称“三公”。

四谈人人都是人才

/340

张瑞敏说:“兵随将转,无不可用之才。作为一个领导,你可以不知道下属的短处,却不能不知道下属的长处,要能容人之短,用其所长。”

五谈干部是决定因素

/345

张瑞敏的“只有落后的干部,没有落后的群众”这句话在海尔已成为经典,大家也心服口服。

六谈员工激励机制

/351

人是企业经营中最具活力,发挥着决定作用的要素。能否有效地激励职工努力工作,是企业经营中的一个非常重要的问题。

七谈分权的艺术

/354

借鉴国际上一些大公司发展的经验,必须走权力分散化这条路。权力分散后,必须解决两个问题,才能达到预期效果。

八谈组织结构

/363

海尔的组织结构不断在调整,但不论怎么调整,海尔始终遵循张瑞敏的六字方针,即“扁平快、信息化”。

附录 张瑞敏精彩演讲选辑

海尔全面实施国际化战略的思路(2002年12月

26日) (368)

中国企业如何应对跨国竞争(2002年12月21日)..... (385)

在日本“亚洲的未来论坛”上的讲话(2002年

5月25日)..... (395)

在海尔创业十七周年纪念会上的讲话(2001年

12月26日) (403)

第一章

张瑞敏谈海尔的 管理模式

张瑞敏在学习外国企业管理经验的基础上结合我国的实际创造了海尔的管理模式：日本管理（团队竞争和吃苦精神）+ 美国管理（个性舒展和创新竞争）+ 中国传统文化中的管理精髓 = 海尔管理模式。

一谈 OEC 管理模式

张瑞敏将 OEC 概括为：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。

模式详解之一：以管理之剑理论统驭海尔

张瑞敏在学习外国企业管理经验的基础上结合我国的实际创造了海尔的管理模式，日本管理（团队竞争和吃苦精神）+ 美国管理（个性舒展和创新竞争）+ 中国传统文化中的管理精髓 = 海尔管理模式。

张瑞敏从“吾日三省吾身”的中国传统自律方法中，悟出企业在市场上所处的位置，就如同斜坡上的一个球体，它受到来自市场竞争和内部员工惰性而形成的压力，如果没有止动力，就会下滑，为使海尔在斜坡（市场）上的位置保持不下滑，就需要强化内部基础管理这一止动力。

“斜坡球体定律”在海尔被奉若神明，大家称其为“海尔发展定律”，它也道出企业发展的一般规律。海尔的经济学家给“斜坡球体定律”列的公式是： $A = (f_{\text{动}} - f_{\text{阻}}) / M$ ，即企业发展的加速度，与企业发展动力之和与阻力之和的差值成正比，与企业的规模成反比。即当促进企业成长的因素（拉

动力)大于制约企业成长的因素(制约力)时,企业就能稳步发展;反之,当拉动力小于制约力时,企业就要下滑;当拉动力等于制约力时,企业就处于平衡状态。影响企业发展的这三种力量的含义分别是:

1. 拉动力:简单讲就是促进企业进一步成长的力量。一般包括创新能力与开发能力的增强,技术水平的提高,人才的不断涌现,员工素质的提高,管理能力的增强,职工收入水平的提高,销售收入的扩大,利润的增加,市场占有率的提高,市场销路的扩大,顾客满意的提高,企业知名度的扩大,核心能力的拥有……等等,这其中最关键的是三个:一是基础管理的止退力;二是优质产品、优质服务、科技发展的提升力;三是创新能力,而其中创新能力是拉动企业不断进步的主要力量。

2. 制约力:简单地讲就是限制或阻碍企业向前发展的力量。一般包括市场竞争者的过多、员工自满情绪的增长、惰性的增加、设备的老化、知识老化、创新精神减弱、管理结构繁杂、对市场变化反应迟缓、基础管理削弱、员工素质下降、员工离职率过高、企业领导威信不高……等等。这些因素会促使企业成长缓慢、甚至死亡。概括地讲,上述因素最主要的还是职工惰性和自满情绪的增长。尤其是在企业规模扩大,获得了一定成功之后。我国企业发展的历史清楚地表明:许多企业失败的原因恰恰是来自满足于以往的成功而止步不前,企业最大的敌人是企业自己,而自己最大的敌人是传统的思维定式。

3. 支撑力:是指支持企业正常运行的力量或防止企业下滑的力量。在企业里主要是指一些基础性的管理若能做到科学化、规范化、制度化、标准化,企业的运行便可以做到正常化。海尔经过多年的经验总结出来 OEC 管理的核心——“日清控制体系”就是斜坡上球体的支撑力。张瑞敏认为,日事日毕解决基础管理的问题,日清日高解决速度问题。

海尔的管理模式——OEC(日事日毕,日清日高),就是解决企业从斜坡往下滑的问题。海尔从 1989 年开始搞日清日高管理,主要针对当时企业管理上普遍存在的一个问题,即管理对过程控制不细。生产制造过程中到处是“金”,生产的投入产出比不合理,造成严重的浪费。为解决这一问题,海尔提出搞日日清,即每天对各种消耗和质量进行清理,找出原因和落实责任,做不到日清,不准下班回家。这就是日清日高管理法的雏形。张瑞敏发现这是一种非常实用而有效的办法,于是加以推广,并在其他工作中应用。通过 ISO9001 认证后,这一管理思想和方法得到完善,形成了现在的 OEC 管理法。在海尔,这个止动力就是 OEC(overall every control and clear)基础管理。

企业要发展要做大,必须有一个上升力。张瑞敏说,上升力即是创新,海尔模式将告诉你一个真实的海尔,一个简单的海尔,一个简单到你可以学习的海尔。

在中国企业的发展进程中,海尔的管理模式会写下一笔的,要不然张瑞敏本人也不会站在美国哈佛大学的讲台上,讲中国企业的管理案例。有人将张瑞敏的 OEC 管理称为海

尔基因,它移植到哪里就会在哪里生根。

依据张瑞敏的解释:OEC 中的“O”表示全方位,“E”表示每人、每天、每事,“C”表示控制和管理,即全方位地对每人每天每件事进行控制和管理。在这里,OEC 管理由三个部分构成,它们分别是目标系统、日清系统和有效激励机制。核心内容可以概括为 5 句话: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。用一句话来概括就是:“日事日毕,日清日高。”

用斜坡球化论来比喻,OEC 在管理上的深层含义有三:

1. 管理是企业成功的必要条件。没有管理,没有止档,企业就会下滑,就不可能成功。

2. 抓管理要持之以恒。管理工作是一项非常艰苦而又细致的工作。管理水平易反复,也就是说止档自己也会松动下滑,需要不断地加固。管理是一项笨功夫,没有一种一劳永逸的办法,只有深入细致地反复抓,抓反复,才能不滑坡,上档次。

3. 管理是动态的,永无止境的。企业向前发展,止档也要跟着提高。管理无定式,需要根据企业的目标进行调整,根据内外部条件的变化进行动态优化,而不能形成教条。海尔的口号是“练为战,不为看”,一切服从于效果。

张瑞敏是以严格管理而著称的,OEC 正是海尔和张瑞敏多年企业实践的结晶。事实上,张瑞敏倡导的 OEC 管理,其本质就是把企业核心目标量化到人,把每一个细小的目标责任落实到每一个海尔员工的身上。