

中国企业 市场主义管理

5 业务流程再造

苏慧文 著

中 国 企 业 市场主义管理与业务流程再造

苏慧文 著

中国海洋大学出版社

· 青 岛 ·

图书在版编目(CIP)数据

中国企业市场主义管理与业务流程再造/苏慧文著. —青岛:中国海洋大学出版社,2006.3
ISBN 7-81067-838-8

I. 中… II. 苏… III. 电气工业—工业企业管理—研究—青岛市 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 016465 号

中国企业市场主义管理与业务流程再造

苏慧文 著

出版发行 中国海洋大学出版社

社 址 青岛市鱼山路 5 号 **邮政编码** 266003

网 址 <http://www2.ouc.edu.cn/cbs>

电子信箱 whs0532@126.com

订购电话 0532—82032573 82032644(传真)

责任编辑 施 薇 **电 话** 0532—88888719

印 制 文登市印刷厂有限公司

版 次 2006 年 3 月第 1 版

印 次 2006 年 3 月第 1 次印刷

开 本 787 mm×960 mm 1/16

印 张 16.75

字 数 326 千字

定 价 33.90 元

版权所有

侵权必究



作者简介

苏慧文，中国人民大学管理学博士，日本神户大学经营学博士后，中国海洋大学管理学院教授，是多家管理咨询公司和企业的高级管理咨询顾问。现主要从事企业人力资源管理、流程管理研究，为国内3 000余家企业高级经理人作过流程再造与人力资源管理培训，为数十家大型企业集团提供了个性化的诊断及解决方案。

E-mail: key1918@163.com

 管理对策研究

责任编辑/施 薇
封面设计/光 禾
终 审/李学伦

序

国内外探讨海尔成长及其发展经验的各类报道、文章、出版物越来越多。他们在宣传、阐释海尔成功经验上起到了重要作用。然而,大部分的研究多以公开发表的资料和文献为基础进行的一些概括和疏理。苏慧文教授的这部著作,则是作为中国发展战略学研究会企业战略专家委员、“海尔研究”课题组成员,历经数年的实际调研、考察,基于企业运作第一手资料基础上所作的重要研究成果。这是一部长期深入探索海尔,带某种原创性的力作;因而,此一专业著作便有着自己鲜明的个性特色。

作者秉承“神韵在于细部”的探索精神与方法,沿着从整体到流程、再从流程到整体这一基本脉络,以彻底的市场主义管理和市场化流程再造为主线,抛开泛泛的、面面俱到的材料堆砌,也不作简单地“通用件”性归纳和总结,而是紧紧聚焦于当今市场经济条件下企业运作的新形式、新特点、新思路、新设计,对海尔实施市场主义管理与流程再造的思路、方法、实施过程及其绩效进行了甚为科学的透视。

本书全方位、大视野、多层面地探究了海尔经 21 年发展,由小到大,从弱到强的辉煌业绩,跃越至营业额突破千亿元、全球化制造、全球化设计、全球化营销的跨国企业集团的发展历程,科学地揭示了海尔流程再造如何由“市场链”切入,经 SBU 再造的科学推进而迈向“人单合一”之崭新商业范式的可持续原创之路。时下,海尔流程再造正成为诸多发达国家一流商学院学者的研究对象,引起全球众多管理学家和企业界的高度关注。在国际舞台上迅猛崛起的海尔正成为代表中国企业发展水平和运作范式的一面旗帜。在本书中与海尔案例并列,作者深入探讨的另一案例企业是伴随着改革开放成长起来的一家民营企业集团。创业者白手起家,经过 20 多年的发展,其产品 60% 以上销往国际市场,成为很多国际上著名公司的能源产品供应商。作者亲身经历了这家企业集团由传统职能管理方式向流程管理方式的转型,亲手参与了它的市场化流程再造,亲眼目睹了该企业作为民营企业



如何由传统管理方式向流程化管理演进及发生的根本变化。

自 20 世纪 90 年代以来,中国企业所面对的市场环境及其整个经济格局发生了并继续发生着根本性的变化。在起始段,对企业来说市场竞争多半集中在成本、质量、交货期等方面,那么尔后的发展重心则越来越向顾客方面倾斜,以至今天明显地聚焦到以顾客为核心的运作形态了。笔者认为,这是客户经济到来的突出而集中的表现形态。

客户经济是一种全新的经济形态,它决不是仅仅表现在市场上供过于求关系下客户占有优势的经济,而是第一次以客户价值主导了整个经济运行的经济。不争的事实是,现今多数情况下的供大于求并非顾客购买不起,而是企业的产品(服务)他感到不理想、不合意、不想买。反过来讲,有没有供不应求的时候呢?也有,这主要不是量太少的问题,往往限于偶然情况,或新产品上市、新业态出现的特殊现象,或少数名牌产品。因而消费者有了史无前例的选择余地,由此引发的买方主导而推动更加激烈的市场竞争便表现为客户与企业之间的“斤斤计较”,所以,需求日益个性化的客户越来越成为左右市场的主导力量。

正是在这种大背景下,如何应对客户经济,如何打造以客户价值最大化为中心的企业流程再造,即从传统的把客户置于视野之外的职能体制向现代的以客户为中心的价值流程再造,正在全球范围内急速地、悄悄地展开着。

海尔的管理变革正在按照其决策层的战略设计有效地进行着,整个的再造与创新进展,从已走过的发展历程和将要跨入的征程来看,大体上分为以下三个阶段:

第一阶段,从传统职能管理向流程管理过渡,主攻以定单为纽带的流程再造,核心为市场链再造。

第二阶段,从流程再造向人的再造过渡,主攻以定单纽带的全员 SBU 再造,核心为员工的再造。

第三阶段,从全员 SBU 再造向“人单合一”流程再造过渡,主攻以实现“人单合一”的“T”模式,核心为个人的全球化。

应对客户经济的挑战,海尔实施全球化品牌战略,作为这一进程中的一个最新阶段,它在进一步优化全员 SBU 再造机制的基础上,目前正在积极探索、实施“人单合一”的“T”模式。所谓 T,其直接内涵即 Today(今天)、Time(时刻)、Target(目标),Team(团队),更深层、更具体的供求机制便是在特定的日期,特定的时间

点上实现企业供给价值同顾客需求价值的对接。

美国《纽约时报》专栏作家托马斯·L·弗里德曼(Thomas L. Friedman)在其最近出版的《世界是平的》一书中指出,“世界是平的”,地平线已不复存在,人类视野中的种种障碍都已被网络、 workflow 软件、开放源代码、外包、离岸生产、供应链、信息搜寻、轻科技“类固醇”等推土机推平了。由此带来的全球化进程,可分为三个主要纪元,即 1.0 国家的全球化,2.0 公司的全球化,3.0 个人的全球化。全球化 1.0 自 1492 年持续到大约 1800 年。全球化 2.0 大概从 1800 年持续至 2000 年。2000 年世界进入了一个新纪元:全球化 3.0。世界从小缩成微小,竞赛场被铲平了。在“1.0”,推动全球化的力量来自国家,在“2.0”,推动力来自企业,在“3.0”,推动力则来自个人。海尔的市场化流程再造和 T 模式正是为了实现由“公司的全球化”到“个人的全球化”而作的探索,目前已初见成效,因此可以认为海尔是“平”的。它标志着我国企业战略管理理论与实践正在跨入国际化、全球化领航行列。

管益忻

2006 年 3 月于北京大慧寺

前言

自 20 世纪 90 年代以来,中国企业面对的市场环境发生了根本变化,以顾客(customer)、竞争(competition)和变化(change)为代表的 3C 成为左右市场的决定因素,成为推动企业变革的主导力量。另一方面,互联网的出现和日益普及正在把企业快速带进需求个性化、竞争全球化、世界经济一体化的市场环境中。在这种环境下,传统的竞争游戏规则被彻底改变了,对于速度、灵活性、创新提出了更高的要求,所有的企业必须“更快的物流”、“更快的设计”、“更快的生产”、“更快的反应”,才能抢得用户资源、满足用户的个性化需求。

中国许多企业在应对这种市场环境变化过程中,在管理上下了很大的功夫。从 PDCA 的闭环优化法、TQC、TQM 的应用、到 ISO9000、6 σ 管理、ERP 技术,业务外包与虚拟运作、企业并购与重组等,这些管理手段和方法的应用,虽然在速度、创新、灵活性方面有了较大的改善,但仍然跟不上快速变化的个性化需求,仍然不能满足建立持续竞争优势的需要。因此从流程的视角,建立面向流程的管理方式越来越引起理论界和企业界的关注。虽然从 PDCA 管理法、TQC、TQM 到 ISO9000、近几年中国兴起的 6 σ 管理热潮,都是面向过程的管理方式。但在过去,这些管理方法和手段都是在传统的直线职能制结构下的应用。直线职能制结构下的流程是片断的,破碎的,是被职能分割的,分散在众多的部门中,不存在满足顾客个性化需求的完整流程。因此,尽管在管理上引进了很多过程管理方法和手段,其结果更多的是对这些片断流程的优化和局部效率的提高,这些方法往往在应用初期发挥一定作用后,再提高就面临结构上的瓶颈。很多企业自身不同程度的患上了被称为“巨人症”的大企业病,就是明证。

1993 年美国学者迈克尔·哈默(Michael Hammer)和詹姆斯·钱皮(James Champy)出版了《再造公司——企业革命的宣言》一书,提出了业务流程再造(Business process reengineering,简称 BPR)的概念,一经出炉就在美国等发达国家企



业得到了热烈的响应。当时被视为一剂能够让美国企业在短期内重振雄风,从日本人手中抢回头把交椅的猛药,极大的推动了企业界的再造实践。BPR 观点认为,为了获得成本、质量和生产效率等方面突破性改进,应对企业业务流程进行根本性的再思考和再设计。

那么 BPR 和前面提到的以 TQM 为代表的过程管理方式是什么关系呢?首先两者都是面向过程的管理,都强调通过流程管理来实现质量、成本和生产效率的改进,但两者还是有本质的不同,在进行 TQM 的改进活动时,通常关注的焦点是“应当如何来改进和优化这个过程”,而 BPR 关注的焦点是“为什么是这个过程,有没有更好的完全不同的过程来替代原有流程”。前者意味着是在原有基础上的一种渐进式改进,后者意味着另起炉灶,彻底的革命。

实际上在哈默提出流程再造之前,已经有成功的流程再造方式。比如在日本丰田精益管理方式中,它的拉式(pull)生产流程就是对传统的推式(push)生产流程的再造,使其变成创造价值的无间断流程,把所有计划中的闲置或等待他人工作的时间减少到零,丰田的“一个流”作业流程和 JIT 物流管理堪称流程管理的典范。2003 年度丰田的获利比美国通用、克莱斯勒、福特公司三家利润总和还要高。

由于价值观念、文化及员工素质与国外发达国家企业的不同,中国企业的流程再造既不能照搬美国的模式,也不能完全套用日本企业模式,必须依据自身的特点,在借鉴的基础上进行创新。本书以中国代表性企业——海尔集团和一家民营企业 H 集团为案例,聚焦于中国特色的市场化流程再造方式理论、聚焦于市场主义管理进行系统的案例研究。所谓市场主义管理,是指彻底拆除企业内部与外部市场环境的围墙,围绕企业的发展战略目标,把市场机制充分应用在计划、组织、领导、控制等企业管理活动与过程,使传统的职能管理转变为流程服务与流程咬合,形成以市场机制和信息化推进为基础手段,评价、配置和开发各专业化经营要素,谋求企业目标与各利益相关者(用户、雇员、股东、供应商、营销渠道、政府、社区等),共赢格局的一种有别于传统企业管理方式的管理体系。简言之,将市场机制转化为适于企业经营与管理的模式就是市场主义管理。

本书的特色之一是通过案例研究方法,秉承“神韵在于细部”的案例研究特色,从整体到流程、再从流程到整体的角度,分析其市场主义管理和市场化流程再造特点。通过长期大量实地调研获得的一手资料为基础,从这两家企业集团流程再造的背景、面临的问题、再造的具体过程、做法、再造中出现的问题及解决途径、产生

的效果等事实出发,它不是泛泛的、面面俱到的研究,也不是基于文献式的归纳和总结,而是聚焦于市场主义管理、聚焦于市场化流程再造的过程、方法、案例、效果。

本书的特色之二,是研究对象的代表性。一家是出身于集体所有制、带有公有制色彩的海尔集团。在张瑞敏的带领下,经过 20 年的发展,从小到大,从弱到强,成为营业额突破千亿元、全球化制造、全球化设计、全球化营销的跨国企业集团。海尔的市场化流程再造模式成为发达国家一流商学院案例研究的对象,引起全球众多管理学家和企业界的高度关注。海尔的发展速度在国际舞台上代表了中国企业的崛起,成为代表中国企业的发展水平和管理水平的一面旗帜。另一家是伴随着改革开放成长起来的民营企业集团,创业者白手起家,也是经过了 20 多年的发展,其产品的 60% 以上销往国际市场,是很多国际上著名公司的能源产品供应商。笔者亲身参与了这家企业集团由传统职能管理方式向流程管理方式的转型,亲身参与了市场化流程再造,亲眼目睹了传统管理方式在民营企业中的种种弊端,也看到了经过市场化流程再造给这家企业带来的变化。

本书的特色之三,研究结论是完全基于案例事实的发现。通过本书第二章的案例分折,提出了海尔集团第一阶段市场化流程再造的特点:专业化剥离、规模化整合、流程化运作、市场化服务;通过本书第三章案例分折,提出了市场主义管理的含义与特点,并做了中日企业的比较分折;通过第四章的案例分折,提出了 SBU 运作模式特点。第五章和第六章是基于对 H 集团调研诊断的案例,提出了制约中国民营大企业的四大瓶颈要素:大企业规模化经营和职能化管理的矛盾、流程化运作与职能分割的矛盾,经验管理与专业化经营的矛盾、对上级负责的公司文化与对市场负责的文化矛盾;第七章根据诊断定位,提出了市场化流程再造的方案思想、整体推进情况及阶段性效果,并以物流为具体案例,详细描述了市场主义管理与流程再造的过程、问题和方法。

本书的特色之四,是注重实践操作性,从案例中体现出的实施步骤、方法、过程就是案例企业的实际做法,以时间为轴线,具体到流程和岗位,如何再造、如何实施市场主义管理,都有比较具体的真实案例分析。因此,从操作实践的角度,具有较强的参考价值。

党的十六大和“十一五”规划中明确指出,21 世纪的头 20 年,是中国经济发展最重要的战略机遇期。能否把握这个战略机遇期,关键是中国企业能否真正成为技术创新和管理创新的主体。提高技术创新成功的概率,加快技术创新的速度,离



不开对人力资源有效激励与管理,离不开管理的创新。在管理问题解决之前,技术创新的贡献是有限的,过低的管理水平,会使技术创新的效益大部分被侵蚀。纵观许多核心竞争优势明显的企业可以发现,这些企业都有比较适合自己的管理方法。技术与管理是企业发展的两个轮子,本书的案例研究,深入浅出地给读者展示了企业管理创新之路。

目 录

序	1
前言	1

第一篇 面向流程的管理方式

第一章 建立面向流程的管理方式——21 世纪中国企业成长之路	3
第一节 直线职能制组织方式的兴衰	3
第二节 流程管理方式是 21 世纪中国企业的生存发展之路	10
第三节 市场主义管理与流程再造是中国企业由职能管理向 流程管理转变的有效方式	16

第二篇 海尔市场主义管理与业务流程再造

第二章 海尔市场主义管理与业务流程再造	21
第一节 海尔管理创新沿革	21
第二节 海尔业务流程再造的创新背景	28
第三节 以“市场链”为纽带的业务流程再造的内涵	30
第四节 市场链业务流程再造的实施步骤和方法	33
第五节 海尔市场链业务流程再造效果	52
第六节 市场链为什么能在海尔顺利实施	56
第七节 主要的事实发现及理论上的意义	60
第三章 海尔市场主义管理——人力资源流程市场链机制	65
第一节 人力中心目标市场链	66



第二节	目标市场链结构	70
第三节	目标市场链的运行机制	81
第四节	主要的事实发现与理论上的意义	91
第四章	海尔市场主义管理——全员 SBU 再造	96
第一节	SBU 提出的背景及含义	96
第二节	建立全员 SBU 机制的三个基础条件	100
第三节	建立全员 SBU 机制的指导思想	111
第四节	全员 SBU 再造实施过程	116
第五节	推行 SBU 经营机制效果及创新所在	135

第三篇 H 集团市场主义管理与业务流程再造

第五章	H 集团主流程诊断分析	147
第一节	物流采购流程的诊断分析	147
第二节	生产制造流程的诊断分析	149
第三节	市场营销流程的诊断分析	151
第六章	H 集团支持流程的诊断分析	157
第一节	人力资源管理流程的诊断分析	157
第二节	研发流程的诊断分析	170
第三节	质量管理流程的诊断分析	171
第四节	设备管理流程的诊断分析	172
第五节	战略管理流程的诊断分析	174
第六节	H 集团的诊断定位	180
第七章	H 集团市场主义管理与流程再造	183
第一节	H 集团的市场化流程再造推进	183
第二节	H 集团流程市场主义管理与流程再造整体推进和效果	186
第三节	物流的再造与市场主义管理	194

附录

一、海尔管理的基本概念	220
二、海尔集团三个战略发展阶段中的重要事件	224
参考文献	244
后记	246

第一篇

面向流程的管理方式

企业的组织结构决定企业的经济功能和社会功能，是管理的载体。对企业而言是实现其经营目标的组织保障，是业务流程的骨架；对雇员而言是实现自我价值和职业生涯的平台。企业经营观念的创新、经营战略的创新，如果没有相应的组织创新是不可能在企业实现和真正落实的。美国管理学家，麻省理工学院斯隆管理学院教授莱恩特·瑟罗教授指出，在21世纪，持续的竞争优势将更多的出自新流程技术，而不是新产品技术。本篇通过分析直线职能制的兴衰，揭示出建立面向流程的管理方式是中国企业在面对竞争、顾客、变化为主要特点的市场环境中生存发展的必由之路，揭示出中国企业通过市场主义管理和流程再造是实现职能管理向流程管理转变的有效途径，为第二篇和第三篇案例研究奠定理论基础。

