



企业管理 实务·方法 精编

# 他们这样 管理企业



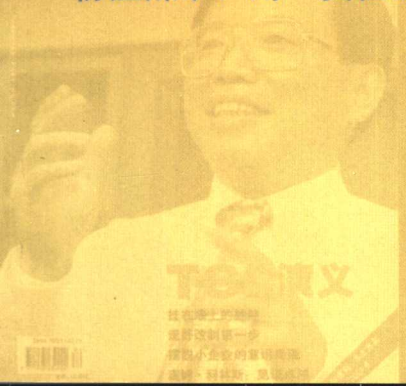
《企业管理》杂志编辑部 编

海尔：把“工艺链”和“市场链”拴在了一起

联想：对目标“能量化的量化，不能量化的细化”

宝钢：得到的=想干的 × 可干的 × 能干的 × 干成的

协庄煤矿：用“责任链”把企业的各项工作串起来，消除“责任真空区”



劳动关系八大热点

中国企业最缺什么  
理论上，还是能力上  
空谈的谈资和机  
改则分拆  
在速度和效率上

世行专家解读中国经济

世界银行 2004 年  
中国报告 中国宏观经济  
发展前景 挑战 机遇  
展望 2004 年

企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

忠告

# 他们这样管理企业

企业管理 实务·方法精选

《企业管理》杂志编辑部编

企业管理出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

他们这样管理企业 / 《企业管理》杂志编辑部编. —北京:  
企业管理出版社, 2005.6  
ISBN 7-80197-251-1

I. 他… II. 企… III. 企业管理 - 案例  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 056810 号

---

**书 名:** 他们这样管理企业

**作 者:** 《企业管理》杂志编辑部

**责任编辑:** 尤颖

**书 号:** ISBN 7-80197-251-1/F·252

**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.emph.cn>

**电 话:** 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

**电子信箱:** 80147@sina.com zbs@emph.cn

**印 刷:** 北京智力达印刷有限公司

**经 销:** 新华书店

**规 格:** 185 毫米 × 260 毫米 16 开 18.5 印张 390 千字

**版 次:** 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

**定 价:** 36.00 元

---

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

# 前 言

把企业管好有一个捷径,那就是去看一看那些搞得好的企业是怎样做的,沿着他们的思路去思考,学着他们的步子往前走。据说,比尔·盖茨在微软最聪明的一招,就是将宝洁公司产品经理制的做法用到微软公司的产品开发和市场营销上。不过,他在这种方法中加入了自己的风格,那就是选拔软件工程师而不是让 MBA 担任产品经理。所以,如果你的企业在某些方面总是管理得不够理想,你就应该多去看看别人在这方面是怎样做的。那么,到哪儿去找这些相关的成功经验呢?

《企业管理》杂志创刊 20 多年来一直关注着企业的改革与管理实践,积极收集来自企业的成功经验,宣传报道了大量企业管理的创新成果,从海尔集团的企业再造,到一家小工厂的质量公示制,只要是来自企业实践并取得了一定成效的做法我们都把它们尽可能原汁原味地推荐给广大读者。至于这些做法的理论依据是什么,我们没有去深究,但是我们相信在企业管理的工作中,很多问题是有共性的,这种从企业中来到企业中去的宣传报道方式贴近企业实际,对于企业是非常实用的。多年来,我们一直坚持这种做法,使我们赢得了越来越多的读者,使我们的杂志始终贴近企业管理实践、引领企业管理实践。

最近,有很多读者来电话,问我们为什么不把这些好经验、好做法集中整理出来,让更多的企业借鉴参考呢?我们觉得这确实是一项好建议。于是,我们在近几年本刊的“实务·方法”栏目中精选了部分典型的企业管理经验,汇编成书,以飨读者。

# 目 录

## ◎以“市场链”为纽带的业务流程再造/1

从企业外部看，企业上有供应商，下有顾客，被串在一条“市场链”上，从企业内部看，每个工种有上道工序和下道工序，被串在一条“工艺链”上，海尔人把“工艺链”和“市场链”拴在了一起，使企业各环节承担了“市场链”的拉力。

## ◎优化供应商/11

好的合作伙伴是企业成功的基础，福建三钢（集团）有限责任公司创造了一套选择和优化供应商的方法。

## ◎在抗争中成长壮大——天津药业的强身之道/14

天津药业同以罗素为代表的跨国公司进行的长达 10 多年的较量向我们展示了这样一幅壮烈的场面：第一次被打倒，顽强地站起来；第二次被打倒，又顽强地站起来，并以自己苦心练就的核心竞争力将强大的竞争对手逐出国门。天津药业的行动告诉我们：只要用心培养核心能力，中国企业不是弱者。

## ◎调整产品结构的绝招/20

尽快调整不适应市场需求的产品结构是国内许多大中型企业的当务之急，不具备核心竞争力的所谓“万能型”企业很快会变成“无能型企业”。那么，产品结构的调整应该从何入手呢？安阳钢铁集团公司的经验是：转变观念、制定长远规划、以技术创新为先导。

## ◎企业如何进化/23

当今的企业家都想把企业做大，进入世界 500 强已经成为中国不少企业家的理想，而三毛集团却提出企业需要“进化”。三毛集团认为，企业要进化，首先需要突破五个思维瓶颈：产业进化、资源整合、竞争法则、机制进化和文化变异。

## ◎夹缝中的生存路/26

新兴铸管（集团）有限责任公司瞄准大厂不愿干，小厂又干不了的“边缘产品”，填补市场空白，使企业从一个小钢铁企业发展成为中国铸管行业的龙头企业。

## ◎企业的“裂变”式发展/30

北京燕京啤酒集团认为，企业是一种能量，培育企业就是积蓄这种能量，发展企业就是释放这种能量。借用物理学中“裂变”的概念，燕京集团把母公司作为一个“原子核”，积蓄能量，发生“裂变”；利用“裂变”释放出来的能量激活被兼并的企业，使被兼并企业在外力的冲击下，继续“裂变”，并释放出更大的能量，与母公司形成一个强大的核反应堆，释放出巨大能量。

### ◎创建高价值企业/36

企业必须对内部、外部的优势资源加以整合利用。在整合的过程中，既要重视现有资源的整合，又要重视潜在资源的整合，同时更要重视可争取资源和预期资源的整合。新太集团为“创建高价值企业”，实施了战略整合、资本整合、人才整合、市场整合、技术整合以及行政管理整合等一系列的新举措。

### ◎模拟市场 买断经营/40

2000年，鸿化公司开始推行“模拟市场，买断经营”管理，新的运行机制产生了明显的经济效益：公司主要经济指标连年保持两位数增长水平，其中工业总产值、销售收入和劳动生产率连续三年刷新历史最好水平。他们的经验是：企业内部市场化，经营单位法人化，制订内部市场规则，建立内部价格体系。

### ◎用劣质资源再造优质公司/45

江苏石油公司认为，资产不分优劣，只要有效利用，任何资产都能升值。即使面对的是一堆垃圾，也要从里面找出“易拉罐”来，并把“易拉罐”加工成艺术品，让它最大限度地升值。

### ◎从整体着眼 从结构入手/51

华天集团认为，集团整体乏力的原因在于产权结构、资本结构、产业结构、母子公司组织结构和文化结构的不合理。只有从这几个方面寻求最大限度发挥集团整体功能和整体效应的途径，才能使企业快速、稳健发展。

### ◎企业集团的矩阵管理/56

春兰公司为了解决总部的决策指令不能得到很好的实施、滥用权力、信息反馈不及时、产业公司各自为战、资源得不到有效的整合和利用等问题，实施了横向立法、纵向运行、资源共享、合成作战的矩阵式管理。

### ◎利丰的三赢体系/60

利丰公司目前管理着由7500家制造商和350家零售商组成的庞大商业网络。它与传统制造商不同之处在于，后者主要通过自己的机器、设备等有形资产达到生产产品的目的，而利丰更多地是通过无形的管理来达到同样的目的。表面上，利丰承担了包括计划、原材料、生产、订货等在内的所有工作，但它不直接管辖工人，而是交由制造厂商去完成。今天，“服务型”经济在主导世界经济。产品本身的利润空间已越来越小，服务才是赢利的“大头”。利丰洞悉了“服务经济”的本质，从提供更高价值的增值服务入手，创造了一种新的业务模式。

### ◎他们如何赢得顾客的心/63

一位外国CEO曾经说过，如果你想知道怎样提供一流的顾客服务，就要找到为顾客提供一流服务的人，并且观察他们是怎样工作的。中国网通集团天津市通信公司视客户满意为服务质量的最高标准；河北省石安高速公路管理处让顾客在心理上感到愉悦；山东省通信公司青岛市分公司为客户创造让渡价值。

### ◎构筑价值联盟/69

创造竞争优势不能只考虑自己的企业，还要把供应商和经销商拉进来一起考虑。河南省正龙食品有限公司通过与生产商深度合作，以更加协调的方式为消费者创造价值，赢得更大优势。

### ◎从家族制走向股份制/73

民营企业北京华通投资管理集团的老板、农民出身的刘建增、刘建宝兄弟俩过“眼前利益”关，走向股份制道路，使企业摆脱了家族制的束缚，焕发了新活力。

### ◎企业员工的分线管理/76

山东潍坊电业局根据电力企业的特点，从实际出发，将员工分为一线、二线、三线，实行“动态聘用管理”和“差别化激励”。

### ◎劳动工资模拟市场运作/81

大同铁路分局湖东供电段建立企业内部劳动力市场，实行上岗凭资质，资质分等级，等级年年考；挣钱靠工作，工作分等级，等级定收入。

### ◎联想集团的考核机制/87

联想集团对目标“量化的量化，不能量化的细化”，对承诺“说到做到”，对利益“大大方方做人，正正当当拿钱”，对前途“员工和企业一齐发展”。联想集团的考核实施体系结构围绕“静态的职责+动态的目标”两条主线展开，建立起目标与职责协调一致的大岗位责任考核体系。

### ◎职能岗位工资制/94

宝钢运输部汽运公司实施的职能岗位工资制，把员工的收入归纳成这样一个公式：得到的 = 想干的 × 可干的 × 能干的 × 干成的

### ◎制度化的全员参与管理/96

湖南株洲化工集团有限责任公司实施的制度化的全员参与管理使人人是管理者，也是被管理者。

### ◎员工时效管理/101

益鑫泰公司实施员工时效管理，每日工作、每日考评、每日出结果。让员工每天都对自己的工作成绩和工资所得一目了然。

### ◎企业岗位的再造/105

河南邦杰集团围绕这样几个问题重新塑造企业的岗位：为什么要设置这个岗位？这个岗位是干什么的？如何为这个岗位配置职工？如何约束和激励这个职工？

### ◎文件化管理/109

远大公司的一切工作都必须围绕文件的编制、执行、修改进行。远大公司的每一个职工均可参与文件的编写。远大公司不允许明知文件有错而不更改。

### ◎把思想和机制捏在一起——怀化正好制药有限公司人力资源整合管理经验/116

怀化正好制药有限公司认为，好企业应该具有吸纳好职工的机制，好职工应该具有融入好

企业的观念。

### ◎新员工三级培训法/121

玲珑公司把新职工的培训分为公司、车间、班组三级。

### ◎提高员工满意度的四招/122

中国石化胜利油田有限公司油气集输公司认为，企业最大的成本是拥有一批没有充分发挥能力的员工，企业最大的潜力是把员工的积极性充分调动起来。该公司发现影响公司员工满意度的因素主要表现在4个方面：工作的满意度、报酬的满意度、环境的满意度和自我发展的满意度。

### ◎员工价值管理/127

山东华鲁恒升化工股份有限公司认为，企业的价值决定于员工的价值。该公司推行的员工价值管理把员工的价值量化，根据不同的价值水平，对员工进行分类管理，按价值定位、按价值取酬，促进员工价值的提高。

### ◎鞭策持股人——山东四达工贸股份有限公司的股权结构优化之道/132

职工持股的热闹劲儿过后，很多职工渐渐忘记了他们手中股票的意义，特别是当他们得到的红利远远超过当初入股的本金时，有些职工觉得拿出去的钱早收回来了，对企业也就不那么上心了。山东四达工贸股份有限公司实施了以股权改革为重点的市场化管理，使企业的经营者和员工既是企业的出资人，又是企业债务的承担者，强化了激励和约束机制，充分调动了员工的主动性和创造性。

### ◎部门 KPI 考核——北京隆达轻工控股有限责任公司的总部管理/135

北京隆达轻工控股有限责任公司实施了以战略为核心的部门 KPI 考核，公司的 KPI 方案使各部门有了明确的工作目标和责任，大大激发了各部门员工的积极性，各部门的工作效率比以前有了大幅度的提高。

### ◎让员工舒心地挣钱/139

浙江嘉化实业股份有限公司认为，员工的积极性不仅取决于他挣多少钱，还取决于他怎样挣钱。公司将企业一线员工、优秀人才、经营承包者、管理人员、营销人员等全体员工按各种要素进行分类，引入市场机制，各种分配形式全部与绩效挂钩。

### ◎权变用人之策/143

北人多色机分公司将东西方的契约型与资源型人事政策相互贯通，形成了一种权变的人事政策，其特点是：量职而治、量财而行、量时而进、量才而施。

### ◎绩效考核：关注真金白银/146

北京隆达轻工控股有限责任公司运用其独特的绩效考核体系，使企业经营者的关注重点不再局限于企业发展的规模、速度，而是更加关注企业的经营质量，注重企业经营效益的提高和长期发展战略的研究制定。对于财务指标的理解和运用，也从单纯的核算会计逐步向管理会计



的领域发展。

### ◎企业内部的客户代表/148

哪个环节出现问题，就在哪里增设新的管理岗位或部门，这种工作思路因其容易造成机构臃肿、效率低下而逐渐为管理者所摒弃。但是如果一个新的岗位能够消除管理中的痼疾，大大提高管理效率，那么这样的岗位就是必要的。本文中这家公司内部设立的“客户代表”似乎就是如此。

### ◎“值班厂长”制/152

在企业中，解决问题的关键是权力，权力最多的是厂长，知道企业问题最多的是职工，把厂长的权力交给职工，很多问题会迎刃而解。武汉钢铁股份有限公司冷轧厂就是这样做的。

### ◎合同全面控制管理/156

齐鲁石化公司曾经由于合同管理薄弱，程序不合法，条款不严谨，合同主体不合格，权利义务不清楚，违约责任不明确等原因造成的经济损失高达几千万元。为此，该公司实施了企业合同全面控制管理，做到签合同要有上岗证，签合同要按规定程序，签合同要层层审批。

### ◎个性化产品的规模化生产——合肥昌河汽车公司的定制规模化经营/160

一边是大量做不完的订单，一边是大量的积压库存；一边是大量不值得一接的小订单，一边是大量闲置的生产能力。如何解决这些矛盾？合肥昌河汽车公司创造了定制规模化经营。

### ◎问题动态管理/166

市场竞争实质上就是企业解决问题能力的竞争。寻找问题、分析问题、解决问题的过程始终贯穿企业核心能力的识别、培育和提升。发现问题不及时，机制不灵活和价值观念不统一等是影响核心竞争能力提升的重大问题。红宝丽公司对这些问题根据市场环境变化和企业资源禀赋实施动态管理，提升企业的核心竞争能力。

### ◎班组竞优 未位待岗/170

长冶钢铁（集团）有限公司第一炼钢厂把竞争机制引入车间和班组，在全厂推行了“全方位工作行为动态考核”和“班组竞优”的竞争模式，设立待岗班组，触及小集体利益，激发小集体能量。

### ◎中外合营项目内控管理体系/172

在中外合资企业中，有的外方将不合理费用塞进成本，有的外方为转移利润，在购销过程中搞“高进低出”，还有的虽然积极维护合作双方的共同利益，却大肆偷税漏税。中国企业应如何为自己也为国家把好这一关？中国海洋石油南海西部公司依据我国法律法规、国际惯例及石油合同的有关规定，实施了“事前防范管理、事中跟踪管理、事后审计监督、以审计监督为中心”的中外合营项目内控管理体系。

### ◎安全积分制/178

济钢焦化厂干熄焦车间的管理者发现，刚发生事故的人很少再次出现事故。所以他们认为，

安全管理应该让每一个人时刻处在“事故后”的状态。他们的结论是，违章行为是安全意识淡薄表现，违章事故是违章行为积累的结果。

### ◎“日清日结”管理法/180

凌源钢铁集团有限责任公司“按质论价，按利计奖”模拟市场核算体系的基础上，以分厂、工段、班组三级核算为手段，以指标层层分解，责任落实到人为保证措施，以各工序产品（半成品）及劳务有偿转移为依据，达到成本的超前控制和职工的有效激励，实现各生产要素的合理配置，确保企业效益最大化。日清：每日的投入、产出、利润和奖金人人心中有数。日结：每日把一部分生产资料的管理权、使用权交给职工在工作中行使。

### ◎基础值管理法/185

日照三木集团有限公司把职工的工作绩效与职工家庭基本消费量化地联系起来，企业效益好了，职工家庭生活才有保障。

### ◎与强手合作，在合作中变强/190

成都飞机工业集团公司抓住转包生产麦道公司的机头、波音公司的机尾、空客公司的机门、达索公司的机身等机遇，学习外国公司的先进管理经验，打造自己的管理体系，促进了国际合作和市场开发。

### ◎煤矿企业安全系统管理/193

王庄煤矿始终坚持靠安全出效益，实施了煤矿安全系统管理，把安全规程细化到工作的一举一动，把安全责任落实到一人一事。

### ◎工作延期损失赔偿制度/198

浙江环洲钢业股份有限公司为了强化员工的时间、效率观念，全面推行“工作延期损失赔偿制度”，自己误工要赔偿他人连带损失，弥补他人误工将获得补贴奖励。

### ◎收入惟一法/200

内蒙古一机集团公司全面推行“收入惟一”法，规范了分配行为，堵塞了分配领域的漏洞，把分配放在明处，让腐败无空可钻。

### ◎精益管理评价体系/201

上海汽车工业（集团）总公司的精益管理评价体系把彻底消除一切浪费的思想贯彻到企业整个经营管理中，特别注重从系统整合的高度，以最优为目标，以国际最先进为样板，正视影响自己全球竞争力的关键弱点，全方位、持续地推进精益改进，使精益思想在整个管理领域中得到应用和拓展。

### ◎累进式惩罚/205

将要惩罚的压力比实施惩罚的结果更具鞭策力。累进式惩罚对违纪员工的违纪行为进行记录，并对每次违纪进行累加，渐进地增加对违纪人员实施惩罚的力度。它不以一时一事作为实施惩罚的依据，而是以一个包括多个违纪事件的过程作为一个更为严厉惩罚的依据。

### ◎链式管理法/207

企业出问题的地方往往是责任没有落实的环节，人为地划分责任区，总是会留下无人负责的“责任真空区”。协庄煤矿用“责任链”把企业的各项工作串起来，消除“责任真空区”。

### ◎内部设备租赁制/212

生产设备每一分钟都在产生成本，无偿使用你感觉不到；生产设备每一分钟都能创造利润，无效使用让你拿不着。邵新煤矿实施了设备租赁管理，模拟市场设备租赁的运行机制，对企业内部多个相对独立的经营核算单位的设备实行租赁管理，并以此为核心实行设备综合管理，以不断提高设备的利用率和降低使用成本。

### ◎“准零库存”管理/215

新钢公司让供货厂家把材料存放在新钢公司的仓库中，要求供货厂家做到保质、保量、按时送货；新钢公司根据生产消耗情况，全面实施实时结算制度，原则上每月结算一次，料完款清，从而达到促进供需双赢的目的。新钢公司实现账面零库存，供货厂家及时得到货款。

### ◎清欠术/217

大连柴油机厂成立专门机构，健全清欠程序，明确法律依据，责任落实到人。使应收账款控制工作步入制度化、程序化轨道。

### ◎用岗薪制留住人才/220

莱钢股份有限公司先定岗薪后定人，面向岗位选能人。

### ◎技术进步推动委员会/223

企业的技术人员同时接受技术部门和人事部门的管理，技术部门无权干涉技术人员的奖惩、升迁，人事部门不了解技术人员的业务状况，因此，对技术人员的管理难以到位。国外很多成功企业有这样一种机构：——技术进步推动委员会。

### ◎流程采购 分权把守——三江集团万山厂的“五分开一监督”采购管理模式/226

三江集团万山厂将物资采购的五项权力（采购计划的编制、技术状态的确定和技术条件的确认、供货价格和供应商的选定、合同的签订和执行、质量把关等）分开，形成制约机制；将采购工作的各项职能形成流程，实现集成采购。

### ◎物流一体化服务/233

上海东昌西泰克现代物流管理有限公司把客户物流中的成本变为利润，从客户的物流节约额中获得利润。

### ◎质量：从产品设计开始/236

洛阳北方企业集团有限公司让质量工程师参与产品设计，把以前的质量问题和用户的意见作为产品设计输入的一部分。

### ◎紧逼问题管理/238

武汉晨鸣汉阳纸业股份有限公司认为，有问题就有发展机遇，发现问题是管理的开始，解决问题是管理的过程，自我绩效改进是管理的目的。

### ◎适需服务/242

标准化服务必须向个性化服务转变，因为如果顾客不需要，再好的服务也毫无价值。北京列车段认为，旅客的满意度取决于旅客获得的“让渡价值”和期望值之间的差额。旅客对服务满意度，取决于实际服务提供和旅客期望值之间的差距。

### ◎制度：降低成本的关键“工序”/246

江苏油田试采二厂曾经在抓成本的问题上捡了“芝麻”，却丢了“西瓜”。他们在一线生产工人中间开展节约“一滴油、一滴水、一度电、一副手套、一团棉纱”的活动，提高了一线生产工人节约成本的意识，使生产成本得以降低。但是，几年来，企业的吨油成本却节节上升。江苏油田试采二厂的领导者认为，企业管理制度的不健全、不合理、不完善或执行制度力度不够导致了成本上升。

### ◎差异管理/249

翟镇煤矿从2001年开始，提出了建立以差异管理为载体的企业文化。他们认为，平均主义无法平衡职工的心态，只有用管理揭示出差异，让职工真实地看到差异，才能产生压力、才能激发出活力。

### ◎降低思想上的成本——山东莱钢炼钢厂的成本管理/252

2000年山东莱钢炼钢厂比上年降低成本1.5亿元。为什么人还是那些人，设备还是那些设备，一年前和一年后成本的差别却如此之大？答案是，莱钢的思想成本大大降低。

### ◎精细化财务管理/255

厦门航空有限公司的精细化财务管理是以“细”为起点，对每一岗位、每一项具体的业务，都建立起一套相应的工作流程和业务规范，并将财务管理的触角延伸到公司的各个生产经营领域，通过行使财务监督职能，拓展财务管理与服务职能，实现财务管理“零”死角，挖掘财务活动的潜在价值。

### ◎企业间债转股——债务重组新尝试/261

债转股，把债权人拉入企业，把企业的债务负担转变为对企业的资本注入，一方面减轻了企业的偿债负担，另一方面，使投资人的不良资产有望变为良性资产。这种一举两得的好事，北台钢铁（集团）有限责任公司在企业之间进行了成功的尝试。

### ◎研究小课题 搞活大财务——巨化集团的财务管理创新/264

在巨化集团，财务部门不再是消极理财，而是要研究财务课题，开展财务创新；不再是单纯提供数据，而要参与企业资金筹划。公司财务部部长每次参加集团公司总经理办公会以及其他高层管理会议后，把领导布置要求财务部门完成的或者财务部认为应该参与研究的内容，梳理成研究课题，在财务部每周工作会议上向各科室部署，要求财会人员限期完成，提出研究报

告，研究报告的内容要实施三分法：列现象、找原因、出办法。所出的办法要在理论上讲得通，实践上行得通。

◎效益，从预算管理开始/269

在华乐集团，预算一经确定就成为公司的“宪法”，从董事长到普通员工都要严格执行。没有预算的费用不能花，没有预算的项目不允许发生。

◎低成本削债/278

债务问题一直是企业经营中必然要面对的问题，对于经营困难的企业尤为突出。曾濒临破产的深中华外债重组成功，使企业看到了解决这一问题的希望，为有效地解决债务问题提供了参考模式。

从企业外部看,企业上有供应商,下有顾客,被串在一条“市场链”上,从企业内部看,每个工种有上道工序和下道工序,被串在一条“工艺链”上,海尔人把“工艺链”和“市场链”拴在了一起,使企业各环节承担了“市场链”的拉力。

## 以“市场链”为纽带的 业务流程再造

### 以“市场链”为纽带的 业务流程再造的内涵

#### (一)“市场链”与业务流程再造的含义

“市场链”主要是指把市场经济中的利益调节机制引入企业内部,在集团的宏观调控下,把企业内部的上下流程、上下工序和岗位之间的业务关系由原来的单纯行政机制(即纵向依靠自上而下的计划安排和行政指令,横向依靠会议调度和上级命令协调;下级只服从上级,只对上级负责)转变成平等的买卖关系、服务关系和契约关系,通过这些关系把外部市场订单转变成一系列内部的市场订单,形成以“订单”为中心、上下工序和岗位之间相互咬合、自行调节运行的业务链就是“市场链”。

“业务流程再造”是指从根本上对原来的业务流程做彻底的重新设计,把直线职能型的结构转变成平行的流程网络结构,它强调以首尾相接的、完整连贯的整合性业务流程来取代过去的被各种职能部门割裂的、不易看见也难于管理的破碎性流程。

每一个业务流程都有直接服务的顾客;领导面对的是市场和顾客,而每一位员工同样面对着市场和顾客;每一流程具有高度的决策自主权;每一个业务流程的经营效果都可以用货币计算;企业的产品质量、成本和周期等绩效指标取得了显著的改善。

#### (二)以“市场链”为纽带的业务流程再造的含义

以“市场链为纽带的企业业务流程再造”主要是指把“市场链”和业务流程再造有机集成,以索酬(S)、索赔(S)和跳闸(T)为手段,以流程再造为核心,以“订单”为凭据,重新整合管理资源与市场资源,在OEC管理平台上形成每一个人(流程)都有自己的顾客、每一个人(流程)都与市场零距离、每一个人(流程)的收入都由“市场”来支付的管理运营模式。

具体特征有以下几个方面:

1. 以SST为手段:所谓的SST是指索酬、索赔、跳闸的第一个拼音字母的缩写,

其中跳闸是指在订单履行的过程当中出现问题时，由利益相关的第三方制约并解决问题。再造后形成的业务流程体系通过索酬、索赔和跳闸手段，形成业务流程“市场链”，在每一流程内的上道工序岗位与下道工序岗位通过索酬、索赔和跳闸手段，形成岗位之间的“市场链”。

2. 以流程再造为核心：流程再造从根本上对原来的组织结构进行重新设计和整合，从原来直线职能型的结构转变成平行的流程网络结构，优化管理资源和市场资源的配置，实现组织结构的扁平化、信息化和网络化，从结构层次上提高企业管理系统的效率和柔性。

3. 以“订单”为凭据：商流本部从外部客户获得订单开始，以完成客户订单为目标，根据业务流程顺序分解成一系列内部流程“订单”，通过内部“订单”的履行达到完成终端客户的订单目标，流程之间以“订单”为凭据，形成市场契约关系。

4. 以企业文化和 OEC 管理为平台：OEC 管理贯穿企业整个内部市场链，流程之间的内部“订单”履行以 OEC 管理为保障，通过索酬、索赔和跳闸手段，在规定的时间内、地点和条件下迅速完成“订单”的各项内容。

5. 以追求顾客满意度最大化为目标：通过“市场链”，把终端客户的满意度无差异地传递给每一个业务流程和岗位，使每一个流程都有自己的直接“顾客”，每一个流程都与“市场”零距离。流程的工作方式是针对“顾客”的要求“主动做”，而不是“等待向上级请示后再做”，从而快速满足顾客的个性化要求。

6. 价值分配市场化：再造后所有的业务流程与岗位的收益不再是大锅饭，而是全部由自己服务的“顾客”来支付。

## 主要内容与做法

### (一) 构建内部业务流程及其经营关系

#### 1. 集团内部的核心流程和支持流程的建立

组织结构调整以前，海尔集团为传统的事业本部制结构，集团下设六个产品本部，每个本部根据具体的产品不同分设产品事业部，各事业部内分别设有资材、规划、财务、劳人保、销售、法律、科研、质管、文化、设备、检验等职能处室。同时集团下设规划、财务、人力、法律、营销、技术、文化、保卫八大职能中心，它和事业部下属的职能处室是传统的行政关系；产品本部和事业部是行政隶属关系；产品事业部是独立核算单位，它和下属职能处室是行政隶属关系。在这种组织机构下，集团是投资决策中心，本部是经营决策中心，事业部是利润中心，分厂是成本中心，班组是质量中心。这样形成的业务流程是纵向一体化的结构，如图 1 所示。

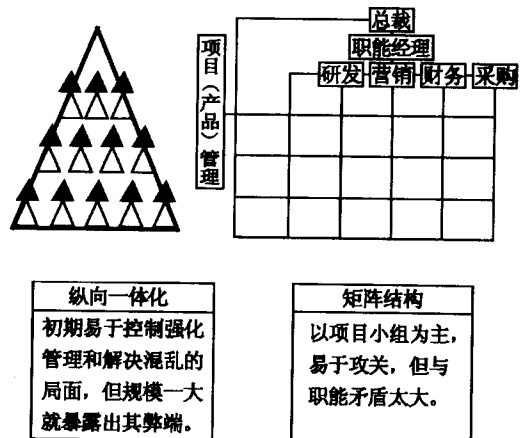


图 1 纵向一体化结构

海尔集团根据国际化发展思路对原来的事业本部制的组织机构进行战略性调整：第一步把原来分属于每个事业部的财务、

采购、销售业务全部分离出来，整合成独立经营的商流推进本部、物流推进本部、资金流推进本部，实行全集团范围内统一营销、统一采购、统一结算；第二步把原来的职能管理资源进行整合，如人力资源开发、技术质量管理、信息管理、设备管理、法律、保卫等职能管理部门全部从各个事业本部分离出来，以集团的职能中心为主体，注册成立独立经营的服务公司；第三步把这些专业化的流程体系通过“市场链”链接起来，设计薪酬、索赔、跳闸标准。整合后集团形成直接面对市场的、完整的物流、商流等核心流程体系和资金流、技术质量管理、人力资源、设备管理等支持流程体系。经过对原有的职能结构和事业部的重新设计，把原来的职能型结构转变成流程型网络结构，垂直业务结构转变成水平业务流程，形成横向网络化的新业务流程。这种结构实现了企业内部和外部网络相连，使企业形成一个开放的而不是封闭的系统，这个开放的系统通过整合各方面的资源来达到满足用户需求的目的，从而实现与用户零距离。横向网络化结构如图 2 所示。

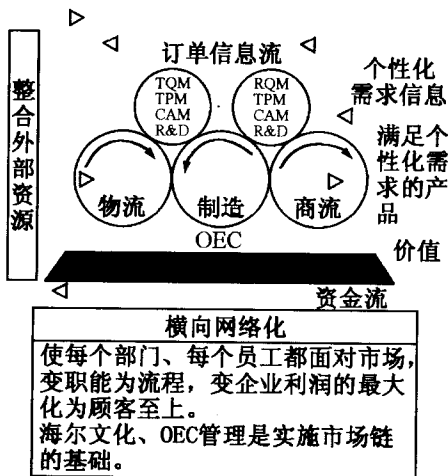


图 2 横向网络化结构

2. 核心流程和支持流程内部的流程的建立

核心流程内部的流程建立（以商流为例进行说明）：

商流内部建立企划部、市场资源部、广告部和全国各地工贸公司。全国各地工贸公司设产品线 and 区域线。这样商流内部便形成以产品线、市场资源部、区域线为核心流程，以企划部和广告部为支持流程的横向网络化结构，如图 3 所示。在商流的核心流程当中产品线主要负责市场“订单”获得的产品的直销工作；市场资源部主要负责营销渠道的建设和管理；区域线主要负责商业单位“订单”执行及回款的控制。在商流的支持流程中，企划部主要负责“订单”的分解及商流的总体规划；广告部主要负责集团广告的策划和媒体管理。

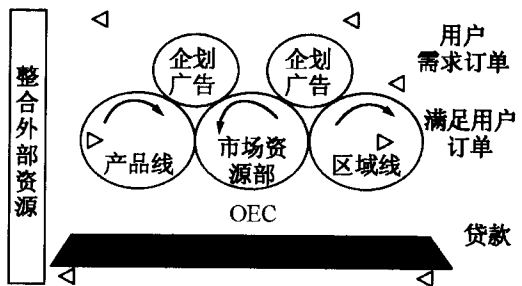


图 3 商流内部流程网络图

支持流程内部子流程的建立（以人力资源开发中心为例进行说明）：

人力资源开发中心内部设立生产效率组、市场效率组、培训部。这样人力资源开发中心内部形成以生产效率组和市场效率组为核心流程，以培训部和中心人力主管为支持流程的内部业务流程，如图 4 所示。

生产效率组长和市场效率组长分别通过现状的调查研究，从“市场（生产效率组的“市场”指各产品事业部，市场效率



## 他们这样管理企业

组的“市场”指商流、物流、资金流)”获得需要提高效率的订单，将订单传递给人力主管和人事、分配、用工、培训管理员，由他们操作完成订单，满足顾客需求，从而获得报酬，这样就形成人力资源开发中心的核心流程。在核心流程的业务操作过程当中，人力主管、分配管理员、用工保险管理员、人事管理员要分别从中心主管（包括中心效率主管、分配主管、用工保险主管和人事主管）获得信息、政策及平台等方面的支持；培训管理员需要从培训部获得培训课题、教材、设备等方面的支持，这样就形成了中心主管和培训部为主的支持流程。

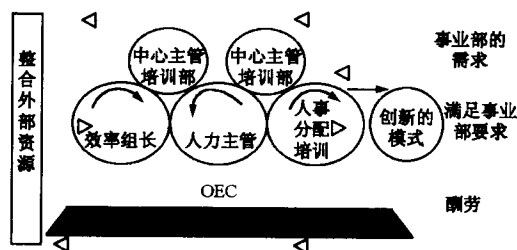


图4 人力资源开发中心内部流程图

### 3. 流程的岗位负债经营机制的确立

流程再造后，员工工作行为是对“顾客”负责，而“顾客”满意是动态的，是个性化的，反过来要求每一个员工必须不断创新，这种激励约束机制就是负债经营机制。简单地说，负债经营机制就是将企业以前无偿给员工使用的资源（如设备、工具、材料等）转变为有偿使用，企业给你提供的这些资源就是你的负债。你经营这些资源就必须运用创新的办法使资源增值。

负债经营机制的确立实际上经历了两个发展阶段。第一阶段是以 OEC 管理为平台，通过“市场链”把每个员工自己的目标和企业的目标有机地结合起来。每个人

都有一个“市场”，每个人根据“市场”的需求（与“市场”签定 SST 合同/契约）确定自己的主项指标和辅项指标，并且量化指标及酬劳。通过三 E 卡（OEC 管理）进行控制，每天都有差异，每天都有索酬，如果服务不到位，每天都有索赔。每个人的收入都用目标标准来衡量，只要每个人的工作都达到目标和标准效果，那么他就能获得较高的收入。

在“市场链”运行过程中，如何进一步把“市场链”对员工的目标牵引作用和激励作用与企业经营资源最有效地利用结合起来，始终瞄准“顾客”的个性化需求来提高竞争力和美誉度，海尔提出了负债经营方式。负债经营的过程首先确定负债资源，建立负债经营计算平台，对比国际先进水平、本企业上一年度最高水平，确定资源增值的目标。通过竞标的方式确定经营自我的创新主体，然后创新主体与下一流程签订负债经营合同，明确 SST 标准，创新主体利用创新的工作方式去经营负债资源，最后达到资源增值的目标。负债经营思想可以如图 5 所示。

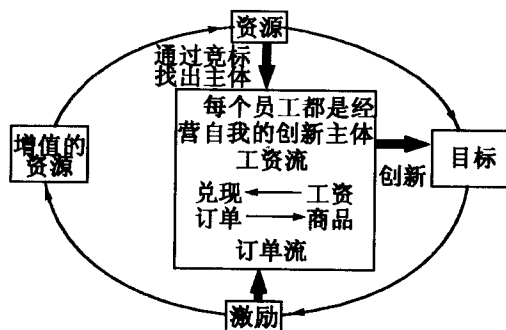


图5 市场链负债经营图

### 4. 建立内部价格体系

以下仅列举几个主要流程之间的内部价格体系的建立，其他流程之间价格体系雷同。