

中国四大企业的管理模式

孙健 王东/编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国四大企业的管理模式/孙健, 王东著.—北京: 企业管理出版社, 2007.10

ISBN 978-7-80197-861-5

I.中… II.①孙…②王… III.企业管理—模式—中国
IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 156606 号

书 名: 中国四大企业的管理模式

作 者: 孙 健 王 东

责任编辑: 张 蕾

书 号: ISBN 978-7-80197-861-5

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.con

印 刷: 华北石油华星印刷有限公司

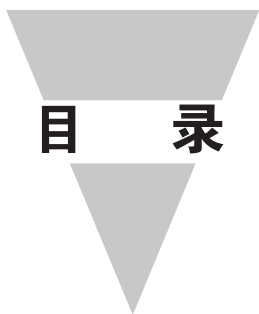
经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开 25 印张 45 万字

印 次: 2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 48.00 元



卷首语 1

第一部分 海尔的管理模式

引 言	海尔集团发展简史	3
第1章	从国内名牌到世界名牌	6
	第一节 企业围墙内无名牌(1984年—1991年)	6
	第二节 吃“休克鱼”式的多元化(1992年—1998年)	15
	第三节 “三个1/3”战略(1998年—2005年)	25
第2章	从OEC到市场链	34
	第一节 斜坡球体理论	35
	第二节 OEC管理	37
	第三节 主管理	41
	第四节 市场链管理	42
	第五节 海尔管理模式的启示	46
第3章	适应与创造市场	48
	第一节 细分与创造市场	48
	第二节 “顺市而为”的营销组合	53



	第三节 创世界名牌促营销	58
	第四节 海尔营销管理的启示	61
第4章	顺势而变的组织结构	66
	第一节 事业部制	66
	第二节 超事业部制	67
	第三节 市场化的网络组织	68
	第四节 海尔组织结构变化带来的启示	69
第5章	“从市场中来,到市场中去”的科研管理	71
	第一节 市场化的科研组织体系	71
	第二节 适应市场的科研支撑体系	73
	第三节 围绕市场整合科研资源	74
	第四节 “市场链式”的科研管理	76
	第五节 海尔科研管理的启示	77
第6章	人人是人才	80
	第一节 遍引八方贤才	80
	第二节 赛马而不相马	82
	第三节 竞争中讲究公平	84
	第四节 动态转化	86
	第五节 以心换心	90
	第六节 效率来自激励	92
	第七节 海尔人力资源管理的启示	96

第二部分 联想的管理模式

引 言	联想集团发展简史	103
第7章	管理是核心竞争力	105
	第一节 联想的管理架构	106
	第二节 联想管理的三要素	108
	第三节 联想制胜的三件法宝	111
第8章	站出画面看画	116
	第一节 办公司立意要高	116
	第二节 “贸工技”和“技工贸”的选择	118
	第三节 高科技随时代而变	123
	第四节 借香港跳板瞭望世界	130
	第五节 产权改革打破体制瓶颈	135

第9章	做一只适应环境的鸡蛋	140
	第一节 简单结构——平底快船(1984年—1987年)	140
	第二节 直线职能制——大船结构(1988年—1992年)	142
	第三节 事业部制——舰队结构(1993年—1997年)	144
	第四节 矩阵制——多元化的创新(1998年—2004年)	145
	第五节 多维立体组织结构——国际化的探索(2005年—至今) ...	147
第10章	把珍珠串成项链	150
	第一节 管理者要做一条串珍珠的线	150
	第二节 办公司就是办人	152
	第三节 协调组织冲突的艺术	158
第11章	锻造斯巴达克方阵	164
	第一节 联想人的大家庭	165
	第二节 谁栽树谁乘凉	166
	第三节 为员工提供一个没有天花板的舞台	168
	第四节 适才适岗	171
第12章	到市场中去“抢棒子”	174
	第一节 质优价廉	174
	第二节 渠道制胜	177
	第三节 品牌营销	180
	第四节 关系营销	185
第13章	一个IT企业生命的传承	189
	第一节 百年老店以人为本	190
	第二节 螺旋式发展的文化历程	191
	第三节 新联想的核心文化	201

第三部分 华为的管理模式

引 言	华为集团发展简史	207
第14章	从“华为的冬天”到“北国之春”	210
	第一节 南国华为初长成	210
	第二节 华为过冬	216
	第三节 冬去春来	220
第15章	一个改良主义者	226
	第一节 破除大企业病	226
	第二节 筹建地区公司	228



	第三节 请进IBM老师	229
	第四节 人力资源变革	231
第16章	不创新才是最大的风险	233
	第一节 华为的研发系统	233
	第二节 华为研发技术优势	234
	第三节 全球化研发推动国际化战略	236
	第四节 利用“压强原则”实现技术突破	238
	第五节 从拿来主义到自主创新	240
	第六节 坚持以客户需求为导向	241
	第七节 保护知识产权的先行者	243
第17章	慷慨换人心	246
	第一节 高工资、高福利的薪酬体系	246
	第二节 股权激励结成利益共同体	249
第18章	人才圈地运动	254
	第一节 华为的人才招聘	254
	第二节 华为的员工培训	258
	第三节 华为的员工管理	262
第19章	从土狼到狮子	270
	第一节 国内市场策略	270
	第二节 海外营销之道	282
第20章	华为也有《基本法》	289
	第一节 华为立法	289
	第二节 核心价值观	291
	第三节 狼性文化	293
	第四节 垫子文化	295
	第五节 自我批判精神	297
	第六节 军事化文化	299

第四部分 万向的管理模式

引 言	万向集团发展简史	303
第21章	做百年企业	305
	第一节 灵活经营之创业	305
	第二节 多元化还是专业化	306
	第三节 耐力加爆发力	308

	第四节 常青树一样的企业家	310
第22章	最大的成功乃是战略上的成功	314
	第一节 从多元化回到多元化——万向的产业拓展战略	314
	第二节 两个“三级跳”——万向的区域扩张战略	317
	第三节 穷则思,思则变——万向的资源创造战略	321
	第四节 一个集团,多个核心——万向的资本运营战略	322
第23章	以变应变	325
	第一节 直线职能式结构	325
	第二节 事业部制结构	327
	第三节 超M型管理模式	329
第24章	管理创造生产力	333
	第一节 管理无小事	333
	第二节 基础管理超精细化	336
	第三节 竞争在市场、决胜在工厂	337
	第四节 “四个管好”	338
	第五节 以财务管理为核心	340
	第六节 以技术改革求生存	342
	第七节 以诚信管理树商德	344
第25章	“企”字缺“人”即为“止”	347
	第一节 “两袋投入”使员工身心与物质都受益	347
	第二节 “阶梯式”用工制度和“动态式”管理	349
	第三节 “先有人才,后有钱财”	351
	第四节 提前储备大学生	352
第26章	不用扬鞭自奋蹄	356
	第一节 走文化管理之路	357
	第二节 尊重传统文化,融入本土文化	358
	第三节 不仅仅为自己赚钱	359
	第四节 万向优秀企业文化展现	361
	第五节 万向集团企业文化精要	364
后 记	367
参考文献	369

卷首语

随着世界经济一体化程度的深化,国内市场的竞争越来越呈现出国际化的色彩,国内企业面临的压力越来越大,原有的劳动力成本低、市场熟悉度高的优势在逐渐减弱,在竞争中的处境日趋艰难。因此,通过提高企业的管理水平来提升企业的竞争能力就成为国内企业界、理论界的共识。如何提高国内企业的管理水平呢?看到国外企业在竞争中的巨大优势,借鉴国外企业的成熟经验成为很多企业家的首选,于是美国的GE、日本的丰田、德国的西门子等企业凭借出众的经营理念、卓越的管理模式以及优异的业绩成为国内众多企业家模仿和借鉴的标杆。

但是,与此相对应的一种现象也不得不引起我们的重视,那就是国外对我国传统思想的重视,近年来,以《孙子兵法》为代表的我国古典思想书籍在国外颇为流行,不仅成为西点军校的必读书目,而且也受到了国外企业界的青睐,特别是日本的企业家,对这本书尤为推崇,认为它是指导企业经营的“商战圣经”,成为很多企业家的必备典籍。

那么,作为我国的企业家和学者应该如何正确看待这种现象呢?我们要看到国外企业的成功有其自身的条件和外部环境,国外成熟的市场经济环境为企业的经营提供了良好的基础,而国外的传统文化则是国外企业经营能够顺利进行下去的重要条件;我国的企业正处在由计划经济体制向市场经济体制转变的过程中,外部的市场环境跟国外企业有很大不同,而我国几千年的历史文明积累下来的思想和文化,也对企业的经营有着深刻的影响,一味照搬国外的成熟经验难免会遇到水土不服的问题,因此,结合我国传统的思想精华并吸收当代西方成熟的企业管理经验,就成为一个不容忽视的课题。

与此同时,在激烈的市场竞争中,仍然有一大批国内企业脱颖而出,凭借卓有成效的经营在世界市场上都占有了一席之地:如家电行业的海尔,从一个濒临破产的集体企业,成为目前世界第四大家电生产商,并且成功的入围了世界品牌百强行列;又如IT行业的联想,从一个国有企业开始,逐步发展壮大到成为一家国内领先的计算机生产商,并最终收购了IT巨人IBM的PC部门,成为位居世界计算机行业三甲的厂商;再如通讯行业的华为,从一家私人企业开始,发展成为在世界市场都有一定影响力的



通讯设备制造厂商,多次在国外市场斩获大单,引起了思科等业内巨头的重视;而万向集团从一家小乡镇企业开始,凭借专业化的经营成长为世界知名的万向节供应商,然后又凭借多元化经营成为一家跨行业、业务遍布国内外的大型企业集团。这些企业凭借优秀的管理和经营理应成为我国企业学习和借鉴的楷模。

本书通过对不同行业的四家企业(家电行业的海尔、IT行业的联想、通信行业的华为、汽车行业的万向)经营管理情况的分析和总结,期望能够使读者朋友和企业界人士能够从这些成功企业的经验中有所得,期望能为提高我国企业的管理水平尽微薄之力。

作为一本介绍企业经营管理经验的案例书,它的目标读者仍然是已经创业的民营企业家、国有企业的中高层管理人员以及有志于独立创业的人,当然,对于MBA、EMBA的学员和企业管理方向的研究人员来说,本书也是一本很好的案例教学教材。

书中若有不当之处,敬请读者指正。

编著者

2007年10月

一个品种就是一个市场,忘掉一个品种就会丧失一片市场,一个消费群体。

——张瑞敏

市场永远不变的法则,就是永远在变。

——张瑞敏



第一部分 海尔的管理模式



引言 | 海尔集团发展简史

1984年,青岛电冰箱总厂正处于濒临倒闭的边缘,组织上调张瑞敏担任青岛电冰箱总厂的厂长。为了走出困境取得发展,该厂引进了德国利勃海尔电冰箱生产线,这是原轻工业部最后批准的一家冰箱定点厂家,当时国内已有100多条冰箱生产线,海尔并没有什么优势。但是,就是这个小厂,在23年后,成长为中国最具影响力的跨国企业之一,产品出口到170多个国家和地区,在全球30多个国家建立本土化的设计中心、制造基地和贸易公司,全球员工总数超过5万人,2006年全球营业额达到139亿美元,成为世界第四大家电生产厂商,仅次于惠尔浦、GE家电和伊莱克斯,成为我国企业在中国世界市场的标志性企业。

在制造领域,海尔不但拥有96大门类1.5万多个规格品种的产品群,还利用已形成的门类齐全、规模效应的优势实现从整机制造到专业零部件、新型原材料、大规模集成电路、软件开发的垂直纵深发展。在零部件领域,海尔已形成1600万台电机的生产能力;在新材料领域,海尔已形成能够生产30多种纳米材料的国家级新材料基地;在机器人领域,海尔已形成年产超千台的国家级机器人产业基地。海尔的新材料基地和机器人基地都已通过国家863高新技术计划验收,而且海尔机器人已达到世界前五位的技术水平。在模具方面,海尔超精密注塑模具、大型复杂汽车模具等达到年产3000套以上的能力,居国际领先水平,除为海尔服务外,还为通用、丰田、福特等世界级企业提供解决方案。

在营销领域,海尔的9种产品在中国市场位居行业之首,3种产品在世界市场占有率居行业前三位。据全球权威消费市场调查与分析机构EUROMONITOR最新调查结果显示,海尔集团目前在全球白色电器制造商中排名第四,海尔冰箱在全球冰箱品牌市场占有率排序中跃居第一。2005年4月18日,由世界五大品牌价值评估机构之一的世界品牌实验室(World Brand Lab)独家编制的2005年度《世界品牌500强》排行榜揭晓,海尔再次入围世界品牌百强,荣居第89位。距离2004年第95位的排名,海尔前进了六名。那一年,海尔是惟一入选的中国品牌,实现中国品牌零的突破。

在技术领域,海尔注重技术创新,申请了大量的国家专利,目前申请的专利数突破7000件(其中发明专利1234项),拥有软件著作权589项。在自主知识产权基础上,海尔还主持或参与了近百项国家标准的制定修订工作,其中,海尔热水器防电墙技术、海尔洗衣机双动力技术还被纳入IEC国际标准提案,这证明海尔的创新能力已达到世



世界级水平。海尔在持续自主创新的基础上,实现了从单项技术突破到集成创新的发展,如海尔流媒体电视、智能娱乐手机、网络家电、环保双动力洗衣机等产品就是网络技术、家电技术、计算机技术、音视频技术等集成创新的结果。

海尔产品依靠高质量和个性化设计赢得了越来越多的消费者。2003年,海尔获准主持制定四项国家标准,标志着海尔已经将企业间竞争由技术水平竞争、专利竞争转向标准上的竞争。海尔集团坚持走出国门创名牌,目前,已建立起一个具有国际竞争力的全球设计网络、制造网络、营销与服务网络。现有设计中心18个,工业园10个。海尔产品已进入欧洲15家大连锁店的12家、美国10家大连锁店的9家。在美国、欧洲初步实现了设计、制造、营销三位一体的本土化布局。

2002年1月8日和2月20日分别与日本三洋公司和台湾声宝集团建立合作关系,实现优势互补、互换市场、资源共享、双赢发展。2002年3月4日,海尔买下纽约中城格林尼治银行大厦,将这座标志性的建筑作为海尔在北美的总部,表明海尔品牌已初步得到了美国消费者的认可。2003年8月20日,海尔灯箱广告在日本东京银座四丁目这一黄金地段点亮,这是中国企业第一个在东京银座竖起的广告牌,也成为中国企业在海外影响力上升的标志。

23年的时间,海尔创造了从无到有、从小到大、从弱到强、从国内到国外的卓越成绩,海尔集团连续多年蝉联中国电子信息百强企业之首,海尔品牌也连续多年蝉联国内最有价值品牌第一名,成为我国家电领域的第一品牌。下面的这些数字浓缩了海尔23年的发展历史:

营业额:2006年海尔实现全球营业额139亿美元(折合人民币超过1100亿元),而1984年只有348万元,2006年是1984年的6万多倍;

利润额:1984年资不抵债,2006年实现利润13亿元;

职工人数:2006年集团员工总数达到5万人,而1984年只有800人,2006年是1984年的60多倍;

产品门类:1984年只有一个型号的冰箱产品,目前已经拥有了包括白色家电、黑色家电、米色家电在内的70多个门类18000多个规格的产品群;

出口创汇:已经在海外建立了38000多个营销网点,产品销往世界上170多个国家和地区,2006年出口创汇13.62亿美元,成为中国家电业出口创汇最多的企业。

海尔的发展不仅体现在这一系列的数字上,还体现在国外对其的尊重和高度评价上:

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、西门子等世界知名企业,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

位居第六位。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,中国企业以卓越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时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。

2006年,海尔集团营业收入达1075亿元;海尔品牌价值高达749亿元,连续五年蝉联中国最有价值品牌榜首。“海尔集团家电的规模已经超过了通用电气,逼近世界白色家电三甲的位置。”

2007年10月出版的《财富》中文版公布“2007最受赞赏的中国公司”排行榜,公布了25家全明星公司,海尔集团再次荣居榜首。同时,刊登了每个行业得分最高的前五名,海尔集团居最受赞赏的公司——行业榜的电子电器行业榜首。



第1章 | 从国内名牌到世界名牌

——海尔的发展战略

“没有战略的企业就像流浪汉一样无家可归。”

——彼得·德鲁克

战略一词来自于希腊字strategies,其含义是“将军”,今天在经营中运用这个词,是用来描述一个组织打算如何实现它的目标和使命。20世纪60年代,美国的H.I.安索夫的《企业战略论》一书出版后,发展战略以一种具有科学性的概念,开始在企业管理学中使用。

关于发展战略的含义,安索夫认为企业关心外部应胜于企业内部,特别是关系到企业生产的产品构成和销售市场,决定企业干什么事情以及是否要干。美国的彼得·德鲁克认为发展战略主要回答两个问题:我们的企业是什么?它应该是什么?总之,发展战略关系着企业未来的发展方向、发展道路和发展行动等。

从1984年张瑞敏接手海尔,海尔的战略目标就开始逐渐显现,那就是创造世界名牌。尽管当时的海尔资不抵债,面临着严重的困难,但是,海尔本着“起步虽晚,起点要高”的原则,目标直指世界一流品牌。张瑞敏拿这样一段话来表明海尔的战略目标:

“干企业要么不干,要么就干好争第一。这就好比是一颗拳坛新星的起步,他的目标必须首先指向世界冠军,甚至要超越世界冠军。否则他不但不能问鼎世界第一,而且一不留神就会被任何一个平庸的选手击倒在地。”

围绕着要创造世界品牌的目标,遵循着“从国内名牌到世界名牌”的发展思路,海尔在发展的过程中一步步地提升企业的实力和品牌的知名度,以时间顺序来划分,海尔的发展战略在23年的发展过程中主要分为三个阶段:名牌战略、多元化战略和国际化战略。2005年12月26日,创业21周年之际,海尔启动第四个发展战略阶段——全球化品牌战略阶段,由于这个阶段刚刚启动,我们还是主要分析前三个发展阶段,以理清海尔的发展战略。

第一节 企业围墙内无名牌(1984年—1991年)

在这一阶段的7年时间里,海尔实施的是名牌战略,通过专心于冰箱一种产品的

生产、营销和服务,探索和积累了企业管理的经验,在国内创立了海尔的名牌形象,为今后的发展奠定了坚实的基础,总结出了一套可移植的管理模式。这一时期,海尔先后提出了“有缺陷的产品就是废品”、“用户永远是对的”、“先卖信誉、后卖产品”、“无搬动服务”等理念,并在日常管理中坚持不懈地予以实施。

张瑞敏曾经说过,我们这样的国家,在这个世界上没有自己的名牌是一种耻辱。海尔从创业发展到现在,在短短的十几年时间里创下中国家电市场中的许多第一和唯一,创出了中国家电第一品牌,并首先以海尔冰箱这一名牌为龙头,带动了其他产品的发展。目前,海尔冷柜、海尔空调、海尔洗衣机以市场占有率位居国内同类产品榜首的业绩成为家电名牌企业。海尔彩电、海尔微波炉、海尔手机、海尔电脑、海尔洗碗机等一系列产品的市场占有率稳步提高,这些无不得益于海尔在创业之初就确立的名牌战略。海尔的经验清楚地表明,名牌是海尔在市场中克敌制胜的法宝,是推动海尔联合舰队快速前进的风帆。

海尔认为,所谓名牌应是同类产品中最优秀的、具有导向性的、起引导消费作用的产品。在市场经济里,名牌不是由政府、国家评出的,而是由市场投票确立的,因此名牌产品应该比非名牌产品卖的价格高,卖的速度快,卖的数量多。名牌产品的核心一方面产品的高质量,另一方面是卓越的服务,以便能够不断满足消费者的需求甚至以超出其预期。这决定了创立名牌以及保持名牌是一个长期的艰苦的过程,需要做许许多多的基础性管理工作,海尔名牌的创立向我们展示了这样一个过程。

一、质量出名牌

名牌是什么?简单说,名牌是质量的代名词,只有具有高质量,产品才能得到消费者的认可和信赖,也才能在中长久的立住脚跟,也才能使得企业能够长寿。海尔正是明白了这一点,才在企业的经营过程中,对产品的质量给予了异常的重视,其中最具有轰动效应的就是“砸冰箱事件”。

1985年,一位用户来信反映,近期工厂生产的冰箱有质量问题。张瑞敏突击检查了仓库,发现库存中不合格的冰箱还有76台。张瑞敏召集干部来研究处理办法时,有两种意见。一是作为福利品处理给本厂有贡献的员工,另外是做礼品送给关系单位。可是张瑞敏却做出了一个决定:砸!把76台不合格的冰箱全部砸掉!

当时一台冰箱售价800余元而职工每月的工资才40余元,76台冰箱相当于全厂员工三个月的工资。要砸冰箱,职工在感情上有点接受不了。张瑞敏在召开的全厂人员的现场会上,当场确认了每台冰箱的生产人员之后,张瑞敏一把大锤砸下第一锤,然后是总公司来人砸第二锤,随后由责任者亲自抡锤将冰箱砸碎。张瑞敏和当时任总工程师的杨绵绵承担了责任,扣罚了自己当月的工资。这一砸,砸出了员工的质量意识。海尔后来的许多理念比如“零缺陷”等正是从这开始树立起来的。

也正是从那时起,张瑞敏提出了追求卓越的理念。张瑞敏对员工讲“要么不干,要干就争第一。”他首先抓的观念是:“有缺陷的产品等于废品。”他认为“全面质量管理”

的精髓就是创名牌。他正是通过那把大锤来告诉员工,如果让有缺陷的产品出厂,这个产品就不会有生命力,以后也永远无法问津名牌。

对于当时的企业而言,树立起“产品有缺陷等于废品”的观念是意识上的一次质的飞越。在80年代,中国的企业还是将产品划分为一等品、二等品、三等品、等外品之类,无论产品属于哪一等,总之要让它出厂。而张瑞敏这一砸,不仅在员工中树立起“有缺陷的产品就是废品”的理念,而且破除了员工身上由来已久的生产意识,使他们思想深处受到强烈的震动,认识到产品质量是决定企业命运的大事。同时,也断绝了员工思想上的“无所谓”的后路,他让员工明白,产品质量出了问题,并不是技术与设备的原因,归根截底是员工的素质有问题,员工的思想有问题。并且明确了这样的观点:谁生产了不合格的产品,谁就是不合格的员工。这种观念一经树立,员工生产责任心便迅速增强,从而为海尔后来的质量管理打下了一个坚实的思想基础。

在海尔洗衣机生产车间里曾经发生过这样一件事情:一天,一名员工在下班前的每日清扫时,发现多了一枚螺丝钉。他惊呆了,因为他知道,多了一枚螺丝钉就意味着哪一台洗衣机少了一枚螺丝钉。这关系到产品的质量,维系着企业的信誉。因此,分厂厂长当即下令:当天生产的1000余台洗衣机全部复检。而复检的结果是成品机没有什么问题。可原因出在哪里呢?已经很晚了,员工们谁也没走,又用了两个多小时,才查出来是发货时多放了一枚。

“质量第一”的观念深入每一个海尔员工的心中。在生产中,职工把每一道工序都想象为用户产品依次流转,质量层层把关,环环紧扣,保证了出厂的所有产品都是全优产品。海尔在基础管理和现场管理的基础之上,不断创新,总结出自己的管理方法,使每一项工作,每一道工序,每一位员工都处于受控状态,做到“人人都管事,事事有人管”,通过严格的过程管理,确保了产品的高质量。海尔的内部报纸《海尔人》,曾经多次报道了海尔紧抓质量管理的情况,下面我们将从中精选部分案例,以展示海尔质量管理的精髓。

2003年4月30日《海尔人》发表了一篇“谁是凶手”的文章,全文如下:

在特种冰箱事业部质改室现场,记者看到一些被“谋杀”的“尸体”——它们都是从市场上返回来的不良品,特冰质改室正在“破案”。

此时,质改室外的生产线上正流动着一台台完好无损的冰箱,从管理的角度讲它们都应该是零缺陷。这些出厂时那么完美、一丝不苟的冰箱怎么会成为如此面目全非、不堪入目的“尸体”?究竟谁是“作案凶手”?

经过初步“侦破”,“作案动机”、“过程”、“凶器”等渐渐水落石出:

“凶手”之一:售后?

案例:有这么一台冰箱,“尸体”的侧板上有一个明显的“坑”,原定属于“运输”问题,经过一番深入调查,发现是个“冤假错案”:原来是商场和网点为了退回样机,人为将样机破坏,以求换个新品。而工贸售后信息员闭着眼睛打了个报告,售后经理也闭着眼睛签字“审查”通过。

为什么会有这样的案件?就是因为两个字:审核!审核的过程就是权力换利益的过程,其实关于退换货,售后和网点都签有详细的合同,就是因为职能式的“审核”,使这些合同形同虚设,把简单的问题复杂化,有了有利可图的温床,就诞生了惟利是图的人!

“凶手”之二:制造?

案例:有个“尸体”的“凶手”原先判为吹氮工,可这个“凶手”“死不认罪”,于是又查到焊接工位,要是放到过去,很简单,罚5块钱,轻松认定。现在要求全额追究,所以就不痛快了,又咬到维修工,但缺乏犯罪证据,仍不能“定案”。

此案目前还在“取证”中。

“凶手”之三:运输?

案例:一台259DVC冰箱在运往目的地的途中,被物流某外协车队前前后后经过了8个“磕碰坎儿”:在物流装上车、路上又装卸倒车、在工贸再卸下、运到用户家又经历一次装卸,如此搬运,最后开箱一看:冷藏门被碰伤了。

为了抓这个“凶手”,物流费了一番周折,最后得出三点教训:物流的配送链要减短!条码扫描必须跟上以便一票到底找“元凶”;必须经营好自己的“发货SUB”;谁发货谁经营!

而目前,因为当时没有条码扫描,还未找到“元凶”。

“凶手”之四:设计?

案例:一个“尸体”解剖后发现其“脑子”坏了——电脑板有问题。电脑板是流水线上生产的,怎么会惟独这台不好呢?初步看起来是装配尺寸发生干扰?那么怎么只有一台呢?

型号经理也正在查找“罪证”!

2003年5月14日,《海尔人》报发表“这4个‘孩子’谁害的?”文章,对4月30号报道中的案例进行了更加深入的追查:

自家的孩子早上漂漂亮亮地出门了,晚上回来时却残肢断臂、惨不忍睹,你会有什么样的感受?而产品就应该是我们的“孩子”——这4个“孩子”谁害的?

在返回的冰箱不良品中,我们看到了4个8K系列的“孩子”:它们有的已不制冷,有的间歇性制冷——都已坏了脑子,近似“白痴”,这些漂漂亮亮出去的“孩子”,怎么成了这样?是谁害了它们?

“脑子”坏了我‘领养’!智能电子“糊涂爹”认了“糊涂账”。

“脑子”坏了是电脑板的事,电脑板坏了是智能电子的事,逻辑天经地义,所以智能电子想都没想就认领了这4个“孩子”。

可“凶手”必须说出作案时间、地点、动机、凶器,面临的“审判”更是个人赔偿全部损失。这下智能电子不干了,忙不迭地“解剖”了这些“孩子”,发现“孩子”被害的因素是多方面的!

智能电子马上“翻案”“上诉”。

“孩子”变“白痴”原因是绝缘板将电脑板挤压了,绝缘板四角原有四个小柱子保持着和电脑板的距离,为何还会挤压?马上找到了“孩子”的“亲爸爸”——设计绝缘板的冰箱开发部SK系列型号经理。