

海尔市场链 与 业务流程再造

□ 王淼 杜玉敏



海尔集团于1999年开始实施国际化战略以来,在全集团范围内对原有的业务流程进行重新设计和再造,以“市场链”为纽带对再造后的流程进行了整合,大大提升了海尔的国际竞争力。

海尔市场链和业务流程再造的内涵

“市场链”主要是把市场经济中的利益调节机制引入企业内部,围绕集团的战略目标,把企业内部上下流程、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,下级只服从上级的命令,只对上级负责的推动式管理)转变为平等的买卖关系、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市场订单,形成以“订单”为驱动力、上下工序和岗位之间相互咬合、自行调节运行的业务链。海尔市场链说到底就是把外部市场压力转化为内部市场压力,解决企业规模化之后如何保持持续创新能力的矛盾。

业务流程再造是指从根本上对原来的业务流程做重新思考和彻底的重新设计,把直线职能型的垂直业务流程结构转变为水平型的网络型结构,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,每一个流程都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量,使企业质量、成本和周期等绩效指标取得显著的改善。以“市场链”为纽带的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,以业务流程再造为核心,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。具体特征如下:

1. 以SST为手段。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,形成岗位市场链,即员工的报酬完全源于市场,当其工作被市场认可和接受,即可获得报酬(索酬),当其工作不被市场认可和接受,或用户不满意,则不但拿不到报酬,还要被用户索赔。若既没有达到索酬,也没有被用户索赔,则利益相关的第三方就要出来闹出问题,即为跳闸。

2. 以“订单”为驱动力。订单是集团内部所有部门和流程的指挥棒。再造后形成的商流从外部客户获得订单开始,通过利益驱动,把完成客户订单的目标,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”为驱动力,形成市场契约关系。

3. 以OEC管理为平台。OEC是海尔“日事日毕,日清日高”的概括。OEC管理方法贯穿企业整个内部市场链,流程之间的内部“订单”履行通过OEC管理为保障,通过索酬、索赔和跳闸手段,在规定的、地点和条件下迅速完成工作“订单”的各项内容。

4. 以追求顾客满意度最大化为目标。通过业务流程市场链,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“直接做”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需求。

5. 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“市场”来支付。

以市场链为纽带的业务流程再造的具体做法

(一)调整组织结构

1999年8月12日,海尔集团对原来的事业本部制结构,根据国际化发展思路进行了战略性调整。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、物流本部、资金推进本部,实行全集团范围内统一营销、统一采购、统一结算。第二步把集团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、设备管理等职能管理部门全部从各个事业本部分离出来,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”连接起来,设计索赔、索赔和跳闸标准。经过对原来的职能结构和事业部制进行重新设计,把原来的职能型结构转变成流程型网络结构,垂直业务结构变成水平业务流程,形成首尾相接和完整连贯的新的业务流程。

(二)整合内部业务流程

第一,建立核心流程和支持流程内部的子流程。即在核心流程和支持流程中的各个流程中再建立子流程,如核心流程中的商流内部建立企划部、市场资源部、广告部和全国各地的工贸公司,各部门各司其职。支持流程中的人力资源中心内部建立生产效率业务流程、市场效率业务流程、管理效率业务流程和培训业务流程,各部门负责和承担本流程的岗位职责。

第二,建立流程的岗位负债经营机制。其主导思想是: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,企业提供的这些资源便是负债,经营这些资源必须使资源增值。其过程是首先确定负债资源,建立负债经营计算平台,对比国际先进水平、本企业上年度最高水平,确定资源增值的目标,通过竞标的形式确定经营自我的创新主体,然后创新主体与下一流程签定负债经营合同,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。

第三,建立内部价格体系。流程之间根据 SST 标准,建立一套内部价格体系。以人力资源中心与产品事业部的内部价格体系为例,它们之间的价格是根据由于人力资源中心的服务而提高生产效率从而降低成本作为基数,双方经过协商确定一个比例,和基数相乘得出的数额,作为人力



中心应得的报酬。

第四,建立流程和岗位的业绩评价体系和价值分配体系——“市场工资”模式。流程和岗位的业绩评价体系主要是以 OEC 为管理平台,通过负债经营来建立,根据“与国际水平相对比、比同期要提高、资产要增值”来确定流程和岗位的目标作为业绩评价体系,然后签定经营合同,通过 OEC 管理来保证,形成每一个流程和岗位都从市场获得收入的价值分配体系。

(三)整合外部业务流程

1. 支持流程与核心流程的整合。支持流程必须向核心流程提供信息、服务和有效的指导,核心流程才能在外部的市场上取得更好的销售成绩,才能据此付费给支持流程,两个流程之间的关系是相互支持、相互制约、互为“市场”的关系。业务流程再造后职能管理业务发生一系列的变化,职能部门一改过去以行政管理为主,行使职能管理的状况,整合后变成独立核算的服务型公司,行使服务职能,只有被服务单位对服务效果认可后,才能从被服务单位获得报酬。

2. 外部市场资源与内部流程的整合。纵向整合规定了一个企业和其供应商、销售渠道、买方之间的各种活动的分工。海尔集团于1999年分别成立了物流本部和商流本部就是为了最大限度的整合市场资源,大幅度降低运营成本,取得整合的集成效益。主要有两方面的成果:一是物流与分供方的“市场链”整合,纳入国际化供应商,实施全球化规模采购;借力整合邮政配送网络;二是商流与销售渠道

内“市场链”整合,海尔集团提出了“商家设计,海尔制造”的与市场零距离营销模式。

由海尔市场链得出的启示

海尔集团通过以“市场链”为纽带的业务流程再造,提升了员工的创新力和责任心,提高了整个集团的市场反应速度,从而赢得了市场竞争力。总结其成功之处,可得出以下结论:

1. 企业要提高竞争力,适应不断变化的市场需求,满足客户的个性化需要,提升企业的市场反应速度,必须从管理机制上寻找动力源,从源头上找活力。尤其要把市场的压力传递给每一个员工,最大限度地把每一个员工的创新力发挥出来。

2. 企业规模发展到一定程度后,传统的组织结构所造就的业务流程已无法适应当今市场的变化和个性化的消费需求,造成业务单位信息交流不完全、不畅通和交流迟缓,大大降低了企业经营的灵活性和响应市场需求的速度,这已成为各大型企业的通病。海尔的成功经验告诉我们,寻求局部的改良和优化很难从根本上解决和医治大企业病,要想解决这一问题,必须对企业组织结构进行调整。

3. 在新经济环境下提高企业的市场竞争力,不能仅仅靠企业的自身资源,必须整合外部市场资源,为企业所用。如何利用网络信息优势,将企业自身资源,与外部市场资源相整合,是企业进一步提高竞争力的关键。■