

MBA案例：家电业 企业流程再造蜕皮式变革解救成长之痛

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1

[_88_E4_BE_8B_EF_c70_159169.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_159169.htm) 随着家电行业的资本集中程度提高，越来越多的大型家电企业走上了规模扩张之路。而在这条路上，家电业企业遇到了多产品事业单元扩展的结构性矛盾，出现这一矛盾的主体主要集中在多产品线的大集团中，比如说海尔、长虹、康佳、海信、TCL等大的家电企业。在这种背景下，流程再造便被许多大型家电企业提上了议事日程。成长的烦恼来源：www.examda.com “企业越做越大，具体事务越来越多，再不搞流程再造，我们就不能从具体事务中解脱出来，也就没有时间去思考企业长远的发展战略问题。”万和集团副总裁叶远璋这么解释他们推行流程再造的原因。经过10年多的发展，万和从当年一个毫不起眼的配件商成长为一家年销售额超10亿元，拥有热水器、消毒柜等多个产品系列的大型企业集团。面对这种发展，万和的老总们却轻松不起来。“事无巨细都要管，怎么管得过来？”叶远璋说。事实上，这不仅仅是万和遇到的问题。国内的大型家电企业大多是依靠某一产品起家，在具备一定的实力之后又逐步延伸到其他领域，不同产品事业部门和集团管理机构之间的矛盾日益突出。假如各产品事业部门的独立性太小，事无巨细都要依赖集团管理机构，集团首脑就会在各种繁杂的具体事务中疲于应付；假如各产品事业部门完全独立，那么每个事业部门都将是一个“小而全”，企业产品线越长、规模越大，则规模不经济的现象就越严重。问题就在这种矛盾中产生：从整个集团来看，无论是销售总额、资产总量

，还是员工数量，在国内都可以算得上是大企业，但是，企业内的许多事业单元却往往不敌某些只经营单一产品的竞争对手。“大企业绝不只是几个小企业的简单累加，我们的企业已成长了，衣服却还是儿童时期穿的，不换当然不行。”

在国内家电企业中最早进行流程再造的海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏曾一针见血地指出当前中国家电制造业面临的三大悖论：销售额越来越大，利润却越来越低；在国际上中国制造的产品很多，但是中国创造的名牌却实在是太少；企业面临的压力很大，但是员工并没有感受到相应的压力。张瑞敏表示，面对这三大悖论，企业不追求变化就是等待死亡。正是有鉴于此，海尔从1998年就围绕着“有价值的市场订单”的目标开始进行了流程再造，关注“大流通”问题，在全球范围内实施“本土化”，建立压力传导机制，让企业的每一位员工都直接面对市场。不仅是海尔与万和，在近年来家电业利润持续低迷的情况下，国内的大型家电企业都在加紧修炼这招内功。倪润峰曾在各种场合多次强调，长虹要努力克服“大企业病”，建立起面向市场的灵活反应机制。康佳集团则把流程再造提高到了战略的高度，出台了近百项管理规程和措施，涉及了研发、制造、营销、采购、财务、物流等诸多关系到企业经营管理的核心层面。此外，美的、TCL、海信、春兰等著名的家电也都在这方面采取了一定的动作。

蜕皮式变革来源：www.examda.com “打破鸡蛋才能做蛋卷”，流程再造理论的创立者，美国麻省理工学院的哈默博士所定义的企业流程再造就是：企业为了在成本、品质和服务等方面的绩效取得大幅度改进，而对企业所从事的最关键与最基本的管理工作及作业程序进行重新设计和构建

。流程再造不是对现有流程细枝末节的修补，而是要全面系统地审视企业的各种工作流程、管理流程和流程内的各种活动，看看它们对创造价值的贡献，如果某一流程或流程中的活动对企业的输出(产品或劳务)是不增值的，就必须删掉。流程再造的着眼点主要有两个：一是降低运营成本，二是建立起面向市场的快速反应机制。流程再造更重要的目的是把流程上的便利留给客户，而不只是成本。海信采用的方式是把每个产品事业部门的公共职能挑出来，在大的集团下组成诸如采购、销售、资金等事业部门。这些职能性的事业部门不再是只服务于某一个产品事业而部门，而是面向整个集团的所有产品事业部门。这一做法，使得原先分散在各个产品事业部门的一些职能得到了集中，有利于形成了一定的规模效应，降低企业的运营成本。万和的流程再造就力图体现这种思想，其变革之深入已经涉及到了整个集团股权安排的层面。“把原有的结构打散，根据产品集群的特点建立全新的事业部制。”据叶远璋介绍，从2002年7月份起，万和就开始试点建立消毒柜事业部，今年4月份，这一做法开始在整个集团全面实行，建立起了热水器、消毒柜、资本运营等6大事业部。在各事业部内，万和还以“内部控股+外部参股”方式进行股权安排方面的调整。例如，在厨具事业部，5个职业经理人由万和集团担保向银行贷款300万元，持有了该事业部30%的股权，而在生活电器事业部和万和控股的中山利澳，原始股权和外来股权的比例则已经达到51:49。在此基础上，万和开始将许多原先由集团管理机构掌握的权限下放给各事业部，让各事业部自主经营，集团则通过预算管理和审计两种方式对各事业部进行全过程的监控。“这里面的关键

问题是放权与放心的问题：通过股权安排协调好老板与职业经理人之间的关系，我们放心；放心后就可以放权，把相应的责、权、利下放给各事业部，我们的担子就轻多了。”比如说采购。万和以前所有的采购都是由集团进行的，库存责任也都在集团，“我这里的压力很大，下面的人却很少去想库存压力的问题。”叶远璋表示，在进行流程再造之后，采购的计划权被下放到各个事业部，集团只需要为此组织相应的采购工作，采购的原材料及生产出来的产品的库存责任都在各事业部，这就逼着各事业部自己在做采购计划时要直接面向市场，从而减少中间环节，建立起快速反应的能力。据介绍，流程再造为万和的发展注入了强大的活力，仅消毒柜一项，今年的销售额就将超过两亿元，比去年增长一倍。这个过程听起来有点像蛇儿蜕皮，只有将束缚成长的旧皮整个蜕去，蛇儿才能长大。当然，蜕皮的过程本身免不了痛苦。尽管叶远璋不愿多谈他们在流程再造过程中遇到的问题，但问题显然是无法避免的。万和流程再造的基础就是重新进行股权安排，这就意味着原先四大创始人所持有的股权必须进行稀释，这中间肯定有一个“痛”下决心的过程。另外，万和赖以发家的燃气具业务的流程再造迟迟未能跟进，这本身就已说明问题。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com