

海尔：整合供应链，实现零库存 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E6_B5_B7_E5_B0_94_EF_BC_9A_E6_c67_471766.htm 有一个传统的民族工业制造企业，成立16年来，保持了80%的年平均增长率，成长为一个业务遍及全球的国际化企业集团，其管理模式被收入欧盟商学院的管理案例库，其首脑被英国《金融时报》评为“全球30位最受欢迎的企业家”之一，这家企业就是海尔集团。海尔集团取得今天的业绩，和企业实行全面的信息化管理是分不开的。借助先进的信息技术，海尔发动了一场管理革命：以市场链为纽带，以订单信息流为中心，带动物流和资金流的运动。通过整合全球供应链资源和用户资源，逐步向“零库存、零营运资本和（与用户）零距离”的终极目标迈进。以市场链为纽带重构业务流程 从生产规模看，海尔现有10800多个产品品种，平均每天开发1.3个新产品，每天有5万台产品出库。海尔一年的资金运作进出达996亿元，平均每天需做2.76亿元结算，1800多笔账。随着业务的全球化扩展，海尔集团在全球有近1000家分供方（其中世界500强企业44个），营销网络53000多个，海尔还拥有15个设计中心和3000多名海外经理人，如此庞大的业务体系，依靠传统的金字塔式管理架构或者矩阵式模式，很难维持正常运转，业务流程重组势在必行。总结多年的管理经验，海尔探索出一套市场链管理模式。海尔认为，在新经济条件下，企业不能再把利润最大化当作目标，而应该以用户满意度的最大化、获取用户的忠诚度为目标。这就要求企业更多地贴近市场和用户。市场链简单地说就是把外部市场效益内部化。过去，企业和市

场之间有条鸿沟，在企业内部，人员相互之间的关系也只是上下级或是同事。如果产品被市场投诉了，或者滞销了，最着急的是企业领导人。下面的员工可能也很着急，但是使不上劲。所以海尔不仅让整个企业面对市场，而且让企业里的每一个员工都去面对市场。由此，海尔也把市场机制成功地导入企业的内部管理，把员工相互之间的同事和上下级关系转变为市场关系，形成内部的市场链机制。员工之间实施SST，即索赔、索酬、跳闸。如果你的产品和服务好，下道工序给你报酬，否则会向你索赔或者“亮红牌”。结合市场链模式，海尔集团对组织机构和业务流程进行了调整，把原来各事业部的财务、采购、销售业务全部分离出来，整合成商流推进本部、物流推进本部、资金流推进本部，实行全集团统一营销、采购、结算；把原来的职能管理资源整合成创新定单支持流程3R（研发、人力资源、客户管理）和基础支持流程3T（全面预算、全面设备管理、全面质量管理），3R和3T流程相应成立独立经营的服务公司。整合后，海尔集团商流本部和海外推进本部负责搭建全球的营销网络，从全球的用户资源中获取定单；产品本部在3R支持流程的支持下不断创造新的产品满足用户需求；产品事业部将商流获取的定单和产品本部创造的定单执行实施；物流本部利用全球供应链资源搭建全球采购配送网络，实现JIT定单加速流；资金流搭建全面预算系统；这样就形成了直接面对市场的、完整的核心流程体系和3R、3T等支持体系。商流本部、海外推进本部从全球营销网络获得的定单形成定单信息流，传递到产品本部、事业部和物流本部，物流本部按照定单安排采购配送，产品事业部组织安排生产；生产的产品通过物流的配送系统送

到用户手中，而用户的货款也通过资金流依次传递到商流、产品本部、物流和分供方手中。这样就形成横向网络化的同步的业务流程。

ERP CRM：快速响应客户需求

哈尔滨用户宋明伟先生因房间摆放需要，想要一台左开门冰箱，他首先想到了海尔，到海尔网站一看，果然有用户定制服务，用户可以选择冰箱开门方式等10几个特殊需求，他按需要下了定单后，海尔冰箱生产部门立即在定制生产线上组织生产，接受信息、组织生产、配送、交易整个过程，7天时间就搞定，获得了用户的好评。对用户宋明伟来说，只需轻松点击海尔的网站，对海尔来说，一张小小的定单牵动了企业的全身设计、采购、制造、配送整个流程。在业务流程再造的基础上，海尔形成了“前台一张网，后台一条链”（前台的一张网是海尔客户关系管理网站（haiercrm.com），后台的一条链是海尔的市场链）的闭环系统，构筑了企业内部供应链系统、ERP系统、物流配送系统、资金流管理结算系统和遍布全国的分销管理系统及客户服务响应Call-Center系统，并形成了以定单信息流为核心的各子系统之间无缝连接的系统集成。海尔ERP系统和CRM系统的目的是一致的，都是为了快速响应市场和客户的需求。前台的CRM网站作为与客户快速沟通的桥梁，将客户的需求快速收集、反馈，实现与客户的零距离；后台的ERP系统可以将客户需求快速触发到供应链系统、物流配送系统、财务结算系统、客户服务系统等流程系统，实现对客户需求的协同服务，大大缩短对客户需求的响应时间。海尔集团于2000年3月10日投资成立海尔电子商务有限公司，在家电行业率先建立企业电子商务网站，全面开展面对供应商的B2B业务和针对消费者个性化需求的B2C业务。通

过电子商务采购平台和定制平台与供应商和销售终端建立紧密的互联网关系，建立起动态企业联盟，达到双赢的目标，提高双方的市场竞争力。在海尔搭建的电子商务平台上，企业和供应商、消费者实现互动沟通，使信息增值。面对个人消费者，海尔可以实现全国范围内网上销售业务。消费者可以轻点鼠标，在海尔的网站上浏览、选购、支付，然后可以在家里静候海尔的快捷配送及安装服务。海尔首先推出23种类的800多个产品在网上直接销售，各大城市的网上订购的用户可以在两天内拿到自己需要的称心如意产品和零距离的全天候星级服务。

CIMS JIT：海尔e制造 过去企业按照生产计划制造产品，是大批量生产。海尔的e制造是根据定单进行的大批量定制。海尔ERP系统每天准确自动地生成向生产线配送物料的BOM，通过无线扫描、红外传输等现代物流技术的支持，实现定时、定量、定点的三定配送；海尔独创的过站式物流，实现了从大批量生产到大批量定制的转变。实现e制造还需要柔性制造系统。在满足用户个性化需求的过程中，海尔采用计算机辅助设计与制造（CAD/CAM），建立计算机集成制造系统（CIMS）。在开发决策支持系统（DSS）的基础上，通过人机对话实施计划与控制，从物料资源规划（MRP）发展到制造资源规划（MRP-II）和企业资源规划（ERP）。还有集开发、生产和实物分销于一体的适时生产（JIT），供应链管理中的快速响应和柔性制造（Agile Manufacturing），以及通过网络协调设计与生产的并行工程（Concurrent Engineering）等。这些新的生产方式把信息技术革命和管理进步融为一体。现在海尔在全集团范围内已经实施CIMS（计算机集成制造系统），生产线可以实现不同型号

产品的混流生产。如海尔电脑建成国内首条FIMS柔性电脑生产线。海尔电脑从接到定单到出厂，中间的每一道工序都是在电脑系统的集成管理和严格监控之下完成的。为了使生产线的生产模式更加灵活，海尔有针对性地开发了EOS商务系统、ERP系统、JIT三定配送系统等六大辅助系统。正是因为采用了这种FIMS柔性制造系统，海尔不但能够实现单台电脑客户定制，还能同时生产千余种配置的电脑，而且还可以实现36小时快速交货。

定单信息流驱动：同步并行工程

海尔的企业全面信息化管理是以定单信息流为中心带动物流、资金流的运动，所以，在海尔的信息化管理中，同步工程非常重要。比如美国海尔销售公司在网上下达一万台的定单。定单在网上发布的同时，所有的部门都可以看到，并同时开始准备，相关工作并行推进。不用召开会议，每个部门只要知道与定单有关的数据，做好自己应该做的事就行了。如采购部门一看定单就会做出采购计划，设计部门也会按定单要求把图纸设计好。

3月24日，河北华联通过海尔网站的电子商务平台下达了5台商用空调的定单，定单号为5000541，海尔物流采购部门和生产制造部门同时接到定单信息，在计算机系统上，马上显示出负责生产制造的海尔商用空调事业部的缺料情况，采购部门与压缩机供应商在网上实现招投标工作，配送部门根据网上显示的配送清单4小时以内及时送料到工位。

3月31日，海尔商用空调已经完成定制产品生产，5台商用空调室外机组已经入库。

海尔电子事业部的美高美彩电也是海尔实施信息化管理、采用并行工程的典型案例。传统的开发过程是串行过程，部门之间相互隔离，工作界限分明，产品开发按阶段顺序进行，导致开发周期长、成本高，这个过

程需要4~6个月的时间。随着客户需求日益个性化，柔性制造渐显“魅力”。海尔电子事业部为保证美高美彩电在2000年国庆节前上市，根据市场的要求，原定6个月的开发周期必须压缩为两个月。以2个月时间为总目标，美高美彩电开发项目组建立开发市场链，按信息化管理的思路，组建了两个网络，一个是由各部门参与的、以产品为主线的多功能集成产品开发团队；另一个是由采购供应链为主线的外部协作网络。在产品方面，美高美彩电就是通过技术人员到市场上获得用户需求信息，并把信息转化为产品开发概念。在流程设计方面，通过内部流程的再造和优化，整合外部的优势资源网络，在最短的时间内，以最低的成本满足了定单需求。在设计过程中，一个零部件设计出来后，物流就可以组织采购，而且物流参与到设计中，提高产品质量。最终海尔美高美彩电从获得定单到产品上市只用了2个半月的时间，创造了产品开发的一个奇迹。

零距离、零库存零运营资本

海尔认为，企业之间的竞争已经从过去直接的市场竞争转向客户的竞争。海尔CRM联网系统就是要实现端对端的零距离销售。海尔已经实施的ERP系统和正在实施的CRM系统，都是要拆除影响信息同步沟通和准确传递的阻隔。ERP是拆除企业内部各部门的“墙”，CRM是拆除企业与客户之间的“墙”，从而达到快速获取客户定单，快速满足用户需求。传统管理下的企业根据生产计划进行采购，由于不知道市场在哪里，所以是为库存采购，企业里有许许多多“水库”。海尔现在实施信息化管理，通过三个JIT打通这些水库，把它变成一条流动的河，不断地流动。JIT采购就是按照计算机系统的采购计划，需要多少，采购多少。JIT送料指各种零部件暂时存放在海

尔立体库，然后由计算机进行配套，把配置好的零部件直接送到生产线。海尔在全国建有物流中心系统，无论在全国什么地方，海尔都可以快速送货，实现JIT配送。库存不仅仅是资金占用的问题，最主要的是会形成很多的呆坏账。现在电子产品更新很快，一旦产品换代，原材料和产成品价格跌幅均较大，产成品积压的最后出路就只有降价，所以会形成现在市场上的价格战。不管企业说得多么好听，降价的压力就来自于库存。海尔用及时配送的时间来满足用户的要求，最终消灭库存的空间。借助信息化管理，海尔集团确立了业界领先地位。运营资本，国内把它叫做流动资产，国外叫做运营资本。流动资产减去流动负债等于零，就是零营运资本。简单地说，就是应该做到现款现货。要做到现款现货就必须按订单生产。海尔有一个观念：“现金流第一，利润第二”。“现金流第一”是说企业一定要有现金流的支持，因为利润是从损益表看出的，但是资产负债表和损益表编制的原则都是权责发生制。产品出去以后就产生了销售，但资金并没有回来。虽然可以计算成销售收入，也可以计算利润或者是税收，但没有现金支持。所以国家有关部门提出，上市公司必须编制第三张表：现金流量表。加入WTO以后，中国企业将面临更加激烈的竞争。海尔将保持CRM精神，优化SCM效果，推广ERP应用，支持海尔的第三方商流和第三方物流的发展要求，成为第三方的信息应用平台，使海尔融入“全球一体化”经济的大潮。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