

物流案例分析：海尔管理模式解析物流师资格考试 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/511/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_511975.htm 以人为本的OEC管理
“ OEC ” 管理法，即英文 “ Overall、Every and Clear
” OOverall(全方位)、EEveryone(每人)、Everything (每件
事)、Everyday (每天)、C-Control (控制)、Clear (清理
)。 “ OEC ” 管理法也可表示为：每天的工作每天完成，每
天工作要清理并要有所提高。即：“日事日毕、日清日高”
。海尔的“ OEC ” 管理法由三个体系构成：目标体系 日清
体系 激励机制。首先是确立目标；日清是完成目标的基础
工作；日清的结果必须与正负激励挂钩才有效。它的实施需
借助于一个叫做 3 E 卡将每个员工每天工作的七个要素（质
量、产量、物耗、安全、文明生产、工艺操作、劳动纪律）
量化为价值，员工收入就跟这张卡直接挂钩，每天由员工自
我清理计算日薪并填写记帐，检查确认后交给班长。不管几
点钟下班，不管多晚，班长都要把签完字的卡拿回来，再签
上自己的名字交给上面的车间主任。这样的工作要求天天写
月月填，所以这个管理法的执行过程是非常枯燥的。但海尔
一直到目前为止还丝毫没有准备放弃的迹象。 OEC管理的
“一核心”、“三原则”、“四阶段”一核心：即根据变化的
市场不断提高目标，因为市场不变的法则在于它永远在变
；三原则：即比较分析原则纵向与自己的过去比，横向与同
行业比，没有比较就没有发展；闭环原则凡事要善始善终，
都必须有PDCA循环原则，而且要螺旋上升；不断优化的原
则根据木桶理论，找出薄弱项，并及时整改，提高全系统水

平；四阶段：即 P Plan（计划）、D-Do（实施）、C-Check（检查）、A-Action（总结）。P阶段--根据用户要求并以取得最佳经济效益为目标,通过调查、设计、试制，制订质量目标、技术经济指数、管理项目，以及达到这些目标的具体措施和方法；D阶段按照所制订的计划和措施付诸实施；C阶段在实施了一个阶段之后，对照计划和目标检查执行的情况和效果，及时发现问题；A阶段根据检查的结果，采用相应的措施，或制定新的计划，修正改进原来的计划或寻找新的目标。按照OEC的管理模式，上至总裁，下至一般员工，无论在什么岗位，都应该十分清楚自己一天工作的目标，知道自己应该干什么，干多少，按什么标准干，要达到什么效果。当天发现的问题必须当天处理，就是所谓的“日日清”。如果让一些本来极易排除而未能及时处理的小问题和事故隐患积聚下来，时间长了就会成为积重难反的大问题，以致严重影响目标的实现；而目标得不到实现，反过来会产生一种麻木不仁的思想情绪，影响员工的工作热情和干劲，导致企业管理流于形式。

强化规章制度的权威性 OEC模式最关键的一点就是强化规章制度的权威性，并一丝不苟地坚持。OEC颁布之初，一位质检员在检查中发现一颗螺丝没有规定到位，于是按责任价值和缺陷性质做了记载。不料被查工人对质检员出言不逊甚至动手打人，拒绝签字。张瑞敏于是将这名已有20年工龄的犯规者降为试用员工，并下令全厂通报批评。制度就这样坚持下来了。后来工人们发现，由于制度的坚持使质量指标提高了，虽然每天出现问题马上要受到处罚，而且要立即整改，但到月底一算，在质量方面的收入反而比以往增加了。现在的海尔，156个质量控制点都有质量跟踪

单，10个重点工序设有质量控制台，产品从第一道工序到出厂都建立了详细的档案。即使不合格产品到了用户手中，一旦接到反映，哪怕是一张门封条的毛病，也可以凭着“出厂记录”找到直接的责任人。一个企业的管理水平达到了这样的境界，已经十分难能可贵了。然而张瑞敏清醒地认识到，打破平衡状态，创造新动力，才能带动企业攀上新的台阶，取得持续、稳步的增长。企业原先发展的动力最多不过是使企业在“市场的斜坡”上维持原来的高度。动力来自差距，认清差距，就明确了目标，也就产生了缩小这种差距的新动力。于是张瑞敏在“日日清”的基础上，给“OEC”模式又添了一道内容：“日日高”。这个理论又被形象地称作“木桶理论”：木桶盛水的高度总与木桶最低的一块板高度持平，若想木桶装水多，就必须不断向上提最低的那块木板。因此，海尔在高起点上稳扎稳打的要诀便是不厌其烦地每天清理薄弱环节。张瑞敏曾借用美国一位管理学家的话来阐述OEC模式的核心思想。这位美国人认为，企业该在任何时候都没有激动人心的事情发生。张瑞敏认为，企业运行过程中时时处于正常，才可能没有激动人心的事发生，而这只有通过每个瞬间都进行严格控制才可能实现。中国企业热衷于搞这个“月”那个“日”，一直摆脱不了“运动”式的管理，看起来轰轰烈烈、激动人心，但运动一过，又回到原来的低水平状态。斜坡球体定律这个理论主要是根据中国的实际情况而提出的。在中国企业里，最麻烦的问题就是今天达到了，明天就可能达不到。对一种标准的贯彻或一项规章制度的执行要求，如果个人没有“可持续性”，会导致团队没有“可持续性”！比如要求某员工把桌子擦干净，今天他擦

干净了，明天就差点，后天可能就不擦了。而在国外发达企业里，这种情况就很难看到。所以经营中国的企业，就要不断地要求员工，海尔把这叫做“反复抓，抓反复”。

业务流程再造

海尔的市场链流程再造

自1998年开始已完成两个阶段：

第一阶段：以机构重组、流程再造、资源整合为主的市场链流程再造。1998年9月,海尔集团开始实施市场链流程再造.2000年底,市场链的基本定义、工作流程图确立，并据此完成了组织结构重组工作。通过整合全球的市场链资源和全球的用户资源，实行“三个零”目标的业务流程再造，形成了订单信息流为中心，带动物流和资金流的新业务流程。

第二阶段：关于开展泉源参与市场链并成为创新的战略业务单位为主的市场链流程再造。2001年海尔开始进入了第二阶段的工作，在此阶段主要以BOM (Bill Of Material)为基础，以“三化”为原则，以订单为中心，实施全员的市場链工资核算，将订单的目标变成每个员工的预算目标，使每个员工都成为市场链中的一环，建立一个创新系统，构筑企业的核心竞争力。其中，“三化”原则是：

- 1、网络化：形成工作BOM以及能实现同步流程的管理网络.
- 2、扁平化：必须具有即时激励功能和SST（即索酬、索赔、跳闸），建立可一步到位的操作平台。
- 3、即时性：能在计算机系统上即时显示OEC日清数据，所有信息都进入数据平台，每个终端可以共享信息、利用信息并使信息增值。为使集团总的战略落实到每一个员工，每一个员工的策略创新又能够促进集团战略的实现，海尔要求每个事业部乃至每个人都成为一个SBU。市场链为纽带的业务流程再造，使每个员工、每个部门都面对市场，变职能为流程，变企业利润最大化为顾客至上。创建“市场链管理模

式”，意味着企业的大调整：机构重组、流程再造、资源整合。全面的质量管理 树立质量观念 “有缺陷的产品就等于废品”是海尔首先抓的观念。20世纪80年代，中国的企业虽然将产品分为一等品、二等品、三等品、等外品之类，但无论属于哪一“等”，总归要让它出厂。张瑞敏想让员工明白，如果让带有缺陷的产品出厂，这个产品就不会有生命力，就远无法问津名牌，“全面质量管理”的精髓就是创名牌。张瑞敏在全体员工当中确立“全面质量管理”思想的一个契机是1985年的砸冰箱的情景，开始明白了海尔的前途与有没有严格的质量管理是密不可分的，一定要重视产品的质量。冰箱总厂的老职工胡秀英说：“忘不了那沉重的铁锤，高高举起又狠狠落下，76台质量不合格的冰箱顷刻间成了一堆废铁。它砸碎的是我们陈旧的质量意识，唤醒了我们去努力提高自身素质的意识。有了质量，我们才有了现在的一切。”的确，张瑞敏这一锤，砸醒了海尔全体员工：谁生产了不合格的产品，谁就是不合格的员工。这种观念一旦树立，员工产生责任心迅速增强，职工在每一个产生环节都精心操作，“精细化，零缺陷”变成全体员工的心愿和行动，从而使企业奠定了扎实的质量管理基础。 质量零缺陷质量管理的目的是把错误减至最少，这种传统的观点本身就是一个错误。应该努力的目标是达到“零缺陷”，也就是第一次就把事情完全做好。如果第一次就能把事情做好，那些浪费在补救工作上的金钱、时间和精力就可以避免，产生成本也会大大降低。它将质量管理的重点由事后检查转向事中控制；同时，它不认同“人难免会犯错误”这种根深蒂固的看法，主张任何缺陷都不能接受，不论缺陷大小。这是质量管理的一个全

新境界，只有顾客的完全满意，产品的完美无缺，才是企业应全力追求的标准。为提高产品质量，海尔宁可停产也不降低标准，对零部件严格执行国际标准。张瑞敏提出“下道工序是用户”，依靠“三检制”（自检、互检、专检）对生产过程进行质量控制。同时，强化职工的自主管理意识，成立群众性的质量控制小组，对症下药，随时解决已出现或可能出现的问题。海尔实行了严格的质量否决权，以正确处理产量和质量的关系，根据每道工序的质量责任大小，编制质量责任价值券，上下工序之间出现质量问题均可当场撕券，奖优罚劣。员工们明白了只有在高质量的前提下提高产量才是唯一正确的选择。“带缺陷的产品是废品，优秀的产品是优秀的人才干出来的”是海尔文化中的质量理念。这价值观在企业中被认同，使每个员工从个人素质角度认识到提高质量的重要性，让质量意识深入人心。在海尔生产线上可以看到，每件产品都有一张质量跟踪单，小到一个标贴工序都要填写，一旦出现质量责任，可以追究到个人，这样从制度上防止了员工因麻痹大意而导致的质量事故。

标准国际化 随着海尔的不断发展壮大，海尔的产品已由冰箱发展到洗衣机、空调、微波炉、冷柜等系列家电，但海尔在内部实行了五级HR质量认证制度，实行严格的质量控制，根据这一制度决定是否允许新加入海尔的公司使用海尔商标。“要在国际市场竞争中取胜，第一是质量，第二是质量，第三还是质量”是海尔在国际化道路上为自己制定的指针。在家电质量方面要参加国际比赛，必须取得三项资格：一是产品国际认证取得德国VDE、GS、TUV，美国UL，加拿大CSA等认证；二是质保体系-取得ISO9001认证；三是检测水平必须达到国际认可

，如美国UL用户测试数认可，加拿大EEV等能效测试。这三项资格海尔都拿到了。 "#F8F8F8" 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