

物流师案例分析：海尔转型之谜物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/644/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_644720.htm id="tb42"

class="mar10"> 把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 在没有任何征兆的前提下，海尔集团的人事又变了，这次变化的是负责海尔装备部品集团（EPG）的老总周利民，他将退为海尔集团的顾问，原职位由负责洗衣机本部的副总裁曹春华担任，曹春华的职位则由原洗衣机本部负责市场的舒海担任。此前，海尔在今年初刚刚免去了6位副总裁。如此频繁的人事变动，让海尔内部的很多中层都已搞不清楚集团到底有多少个副总裁，分别负责什么，因为变化实在太快了。海尔让人眼花缭乱的各种变化，总有种炒作概念的感觉据海尔内部人士透露，这一系列的人事变动，其实都与“1000日流程再造”及“服务转型”有关。今年初，在海尔集团总结大会上，海尔集团首席执行官张瑞敏首次提出了公司要从“制造”向“服务”转型的战略。这次转型的最大特点是商业模式和运营机制的创新，商业模式即：海尔要把自己的产品仓库几乎全部取消掉，实现“零库存下的按需即供”；运营机制即：每一个员工都是考核单元，称之为自主经营体。在自主经营体中，张瑞敏设置了一张适用于每一个人的“损益表”，通过它可以了解每一个自主经营体的盈亏情况。据透露，被免去的这些副总裁应该都与损益表有关。据了解周利民的海尔人士称，周利民在模具制造上非常有能力，是享受国家津贴的高级人

才，但在工作思路上却总是与张瑞敏存在偏差，张瑞敏一直希望他能开展针对第三方的模具业务，而周迟迟没有完成。这很可能导致周利民的损益表出现负值，故被淘汰。而曹春华则一直表现突出，他所带领的洗衣机业务总是能完成张瑞敏设置的利润指标，即使是今年经济环境不好的情况下，海尔洗衣机业务依然保持较高的利润，他本人是在2007年开始“1000日流程再造”时被提升到副总裁的。对于这次人事变动，海尔内部人士已经习以为常，只不过，与往年相比，损益表的完善加速了海尔的人事淘汰效率。与周利民职位变化同时发生的另一海尔事件是，海尔房地产业务从金融服务集团（FSG）中独立出来，单独成立集团公司。虽然发生了很多大的变化，但海尔已经设定好的大框架并没有变（集团公司管理架构没变），而且这些恰好都说明，海尔正积极进入转型的快车道。现在看来，海尔从2007年4月26日开始实施的“1000日流程再造”，实际上就已在为此次转型做准备。2008年中期，海尔已经开始在集团的“排头兵”冰箱业务上，尝试转型，以取消仓库为主要特征。可是，海尔的转型究竟是什么？是抛弃制造业的转型，还是另有他意？在中国家电制造业整体面临低成本扩张与提升困境的时候，看海尔转型，多少带有期待的意味。海尔，这个中国家电制造业的一面旗帜，会给业界带来怎样的启示？“变化”已经是海尔的常态。2004年，海尔集团总的营业收入首次突破1000亿元，当年达到1016亿元，成为中国家电业首个破千亿元的企业。2008年的营业额达到了1220亿元，海尔品牌旗下的产品已经扩展到冰箱、空调等19个产品领域。在此期间，中国家电制造业一直以“低成本”扩张为主要特征，在上下游的层层

挤压下，竞争态势越来越激烈，这让张瑞敏感觉海尔的发展越来越举步维艰。接近张瑞敏的人明显地感觉到，他在创业初期的意气奋发逐渐被一种忧虑所替代，这种忧虑使得张瑞敏时刻想从改变企业的管理上获得更大的发展空间。接近张瑞敏的人明显地感觉到，他在创业初期的意气奋发逐渐被一种忧虑所替代，就像他本人所说的，“经营企业无时无刻不战战兢兢”。这种忧虑也使得张瑞敏时刻想从改变企业的管理上，获得更大的发展空间。而这也就是海尔不断“变化”的根源所在。从上世纪90年代初“日清日毕”的管理理念，到“人单合一”，再到2007年开始实施的“1000日流程再造”，最后到今天的“服务转型”。这些概念的变化无一不体现出，张瑞敏思变的决心。每一次管理理念的变化，就会带来组织架构的变化。最大的变化要从“人单合一”的提出开始说起，那时，他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，这是海尔市场链的主流程；又把集团原来的职能管理资源进行整合，形成海尔市场链的支持流程。但这样的整合，有点矫枉过正了。整合以后变成了只有这些部门说了算，资源独享，实施霸王条款，导致出现一统就死的状况。比如，海尔将事业部的物流收回，一段时间内有很多经销商感觉到物流不仅没有加快，反而更慢了，费用也增加了。更加糟糕的是，在集团的不同部门之间，发生了越来越多的“博弈”现象。于是，2007年后期，张瑞敏又重新作了组织架构的调整，这也是为了适应“1000日流程再造”的要求。这次调整以惠普公司为蓝本，将旗下业务组成以白色家电集团（WGG）、数码及

个人产品集团（DPG）为首的6大集团（BU），和以市场创新支持中心（CMI，即顾客服务）、全球运营支持中心（GO）为首的7大支持中心（FU）。原中国惠普负责人孙振耀给这种组织结构起了个名字，叫“双亲模式”，“父亲是负责资源分配和技术、产品支持的；母亲会关心你，从环境管理到细致的关怀。”张瑞敏对集团和支持中心有着明确的定义：BU必须是一个利润中心，FU是成本中心，而在上一次的结构调整中有的职能部门也要创造利润，现在等于是做了深刻的调整。张瑞敏给自己的服务转型设定了一个范围，即在制造业之内的服务转型“双亲模式”实施之后，张瑞敏任命了十多个副总裁，2008年底又因一些产品线的业绩不好，罢免了6个副总裁，其中包括主管彩电业务的喻子达、主管电脑业务的高以成、主管物流的王正刚等。海尔高管似乎也早已经适应了这种起伏。海尔集团现在的三个高级副总裁之一的柴永森，从1984年起便在海尔工作，很早就被认为是张瑞敏的接班人，但因手机业务拖累，2006年被罢免了常务副总裁职务，至今地位尚在另一高级副总裁梁海山之下。梁海山现在负责白电集团，海尔内部人士称其颇有张瑞敏风范。第三个高级副总裁周云杰，也曾被传言是张的接班人，但现在位置仅排第三。从这个角度来看最近的人事变动，便不足为奇了。张瑞敏很欣赏《基业常青》里面的一个观点：企业要想长远发展，就不能做“报时人”，而要做“造钟人”。所以，这些年他一直追求海尔的流程再造，和自主经营体机制的实现，这就是转型的一部分。海尔之前所有的变化，似乎都是在为此做准备。“双亲模式”运行至今没有发生改变，但这一大的模式架构下，海尔的管理仍在变。为了适应新的“自

主经营体”运营机制，张瑞敏将传统的“正三角”管理结构倒置，他将其比喻成“倒三角型”。在海尔的“倒三角”结构中，原来处于顶端的领导，变成了只是向一线员工提供资源的人，每个人不再是对上级负责，而是对市场、对顾客负责，同时也是“负债经营”的自主经营体，只有找到了订单（市场需求），才能创造效益。张瑞敏觉得，这样就可以预防“大企业病”。“三个创新”海尔让人眼花缭乱的各种变化，总有种炒作概念的感觉。但当处于产业链最末端的商家感受到海尔的变化时，那么，海尔就是真的在变，而不是玩概念了。去年8月开始，山东淄博周村的经销商王顺，就无法从海尔当地的工贸公司拿货了（工贸公司相当于海尔在各地的分公司，负责海尔各产品线在当地的销售工作），因为海尔把当地工贸公司的仓库“砸”了。海尔冰箱产品线（海尔将每个产品本部称之为PL），也就是从那个时候起，作为集团内的“排头兵”，开始实施零库存管理的。王顺想拿货，需要先把订单报给工贸公司，然后由工贸公司报给总部，总部再根据订单进行生产，再将产品发给工贸公司，最后工贸公司与王顺一手交钱一手交货。为了按期完成销售，在考虑订单周期的前提下，王顺必须提前1个月下订单。随着流程的日益理顺，现在王顺被要求每周下订单，海尔3周后保证给货。在冰箱产品线获得零库存管理经验之后，今年2月，海尔所有产品均开始实施零库存管理。这就是张瑞敏在年初解释“服务转型”时所提到的“三个创新”之一：商业模式创新，零库存下的按需即供。这种模式实质上也是海尔“现款现货”的升级版。1998年海尔在中国市场开始实行“现款现货”，包括对国美亦是如此，并坚持走到今天。张瑞敏称自

己是“咬着牙坚持下来的”。海尔因此受益匪浅，2008年在全球金融危机的年份里，海尔仍实现销售收入1220亿元，利润较2007年增长了20.6%，利润增长幅度超过收入增长幅度的两倍。但“现款现货”依然不能彻底避免“库存多、应收多，利润少、现金少”，“零库存下的即需即供”则是解决“两多两少”的有效途径。这也是海尔向服务转型的核心所在。

王顺说，刚开始实施零库存管理时，他感到无从下手，怎么去准确地预测市场，然后准确地下订单？所以缺货的情况经常发生。但慢慢地，他发现，这并不难适应，只要自己掌握了市场规律，做出准确判断，就可以保证不缺货，或少量缺货。王顺强迫自己了解市场需求，并从中寻找到订单，否则自己就会因缺货少挣钱。海尔新的变革下，每一个员工都是考核单元，称之为自主经营体。在自主经营体中，张瑞敏设置了一张适用于每一个人的“损益表”，通过它可以了解每一个自主经营体的盈亏情况就像张瑞敏所言：“在信息化时代，企业的位置变了，过去是企业说了算，现在是用户说了算。从企业内部来讲，我们需要使整个流程改变过来，和用户的需求相一致。”零库存管理，就是逼迫企业从销售终端这个环节开始，寻找用户的需求并予以满足。这便是一种转变，以前是先有产品再销售，现在是先有需求再销售。但仅有“零库存下的即需即供”模式还不够，真正完成向服务转型，需要整个流程的改变。于是，张瑞敏提出了“机制创新”，这也是“三个创新”之一。所谓“机制创新”就是要建立人单合一的自主经营体。“人单合一”是张瑞敏在2005年海尔全球经理人年会上提出来的。每个人都有自己的订单，而且要对订单负责，而每一张订单都有人对它负责。订单

就是市场，也就是说每一个人和市场要结合在一起。海尔SBU概念也就由此产生。人、订单和收入三者一致，就可以使“每一个人都是一个SBU”，但如何实施是个问题。其最重要的基础是信息化。张瑞敏开始意识到自己摸索多年的“再造之路”其实走“弯”了。2006年决心引入惠普和IBM等外脑，对海尔进行流程再造。海尔电器（1169.HK）2006~2008年报主要数据变化（点图片放大）陈广乾便是以惠普咨询顾问身份进入海尔的，随后在张瑞敏提出的11N人才模式引导下，成为海尔高级副总裁和首席信息官，但去年底离开了海尔。2006年，陈广乾在给张瑞敏做第一次汇报时就毫不留情说道：“海尔在整个运营层面上是没有战略的。你脑子里有非常清晰的战略，但这个战略没有翻译下去。”陈广乾所面对的是海尔600多个支离破碎的小系统，这些小系统不能有效集成，形成一个个“信息孤岛”，当业务模式发生变化时，随着这些小系统基本都只能作废。此时，张瑞敏更加认识到信息化的重要性。因此，从2007年4月26日开始，海尔发起了一场为期1000天的信息化再造，从而完成2000到2500个流程的构建。此一过程，张瑞敏谓之海尔的“信息化革命”。这或许也就是海尔转型的源头。2008年1月1日零时，海尔集团层ERP系统HGVS（海尔全球增值系统）上线，涉及了35个事业部、42个工贸公司，涵盖了所有产品线，实现了订单流、物流、信息流和资金流“四流合一”。随后，海尔又上线了各种小的信息化系统。2009年2月，海尔全面实行“自主经营体”机制。现在，海尔几乎每个员工都有一个自己的账号，可以在系统中看到自己用了企业多少资源，获得了多少收益，自己的收支是否平衡，自己是否完成了工作

目标。如果是领导层，还要加入对手下员工的考核值，要是他们中有人是负值，那么自己也会受到影响。海尔冰箱产品线的人，现在个个都喜笑颜开，因为他们每个人几乎都是正值；而有些产品线的员工，就笑不出来了，由于没有完成销售任务，系统就会表现出负值。所有一切都一目了然，张瑞敏可以一眼看到底，哪怕是最普通的工人，他都能知道这个人的表现。张瑞敏在最近的“沃顿全球校友论坛”上稍稍舒了口气：“在海尔集团，进行信息化也费了很多周折，现在比较好地做起来了。”信息化革命让张瑞敏实现了自己创造的“人单合一”概念。每个员工都必须尽最大努力去创造效益，也就是找市场、找订单，而在零库存管理之下，所寻找到的订单就必须准确，这就要求每个员工都要将满足用户需求摆在第一位，否则获得的订单就是废纸一张。找到订单之后，就要完成产品的生产。这也就到达了张瑞敏的第三个“创新”产品创新，即为用户提供解决问题的方案。要实现产品创新，就必须具备产品的研发、设计、生产等制造商应该具备的能力。从这一点来讲，海尔不仅不能放弃原来的制造，反而要不断加强制造能力。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