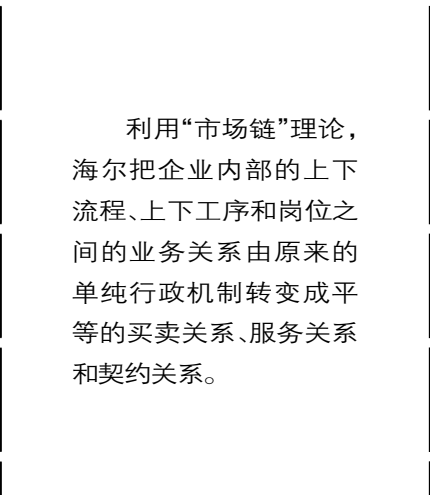


8 管理之窗 Management

海尔的“市场链”管理



■ 楠乡

市场是企业赖以生存的基础，不断满足市场需求是企业发展壮大 的先决条件。但在现实中，很多企业不能投其所好，造成了企业和市场的脱节：产品不被市场认可、客户寥寥无几、品牌面临淘汰……

如果因为摸不准市场脉胳而陷入困境，企业该怎么办？海尔的“市场链”管理给出了答案。

破解“自扫门前雪”

利用“SST”机制进行企业目标转化是海尔市场链管理的模块之一：海尔将外部市场目标转化为内部目标；将内部目标转化成每个人的目标；把市场链完成的效果转化为每个人的收入。换言之，就是将企业的主要目标从过去的利润最大化转化为“以用户为中心、以市场为中心、每个人的利益都与市场挂钩”的模式，由此形成“SST”机制的三大核心内容：“索酬”“索赔”和“跳闸”，并借此将员工收入 and 市场需求紧密结合起来。

“索酬”的本质是目标分解和模拟市场关系。在实施企业目标时，海尔将按照层级将其逐一分解为各个部门的目标，各部门再把目标细化为每位员工的具体目标，大到机器设备，小到一颗螺丝都要落实到具体负责人和监督者，这就是目标系统的核心。

海尔的每位员工都有一本《质量价值手册》，上面详细介绍了海尔每项工作、每个环节的标准、责任以及奖励额度，每位员工的工作按什么标准执行、执行到什么程度，甚至领取什么报酬都能一目了然。比如海尔的冰箱



车间、办公室、材料仓库共有 2964 块玻璃，每一块玻璃都有专人负责擦洗，何时擦洗、擦洗频次、擦洗到什么标准等都有详细规定，责任人完成后，由专人进行验收，两者相互制约，形成利益共同体。

模拟市场关系是海尔薪酬制度的第二个关键点。在海尔，各道工序所有员工之间均为模拟市场关系，每位员工需要针对下道工序的需求提出解决方案，并从中获取报酬。也就是说，上道工序是下道工序的供应商，下道工序则是上道工序的市场（客户）。能否满足下道工序的需求，就成为上道工序收入高低的关键所在。

为了让责任更明晰、报酬更明确，配合薪酬模式的还有海尔的 SBU 系统，系统中的“经营收入=劳动力价格-损失+增值提成”的公式就是专门用来核定员工报酬的。在实际工作中，每位员工都要详细记录自己的工作内容，作为之后的考核依据。

“索赔”则是为了化解“内部矛盾”设置的，以海尔流水线为例，上道工序为下道工序提供半成品或服务，下道工序发现问题，就找上道工序索赔。比如，对于原材料采购者来说，使用者就是他的市场，原材料不达标，使用者就有权向采购者索赔。

如果上下工序无法达成索赔协议怎么办？这时就得借助跳闸机制了。

跳闸机制的实施者是“第三方”。在海尔，每条生产线的终端都有终端质检人员，即上下工序的“第三方”。都上下工序达不成索赔协议，就可以在流水线上为产品悬挂“品质条”，对产品的问题进行说明，产品在到达终端质检人员手里并确认问题后，终端质检人员负责维修，并在维修过程中将所需时间和

材料记录在案，最后按图索骥找到问题工序人员索赔，索赔所得即终端质检人员的工资。除此之外，终端质检人员还有奖金，奖金与产品合格率相关，产品合格率越高，其奖金也会越高。

通过索酬、索赔和跳闸机制，海尔将集团所有的工作环节都逐一绑定，部门之间、上道工序与下道工序间互为咬合的关系彻底改变了“自扫门前雪”的工作模式。

重塑业务链

重塑业务流程前，海尔是典型的产品事业部制度，各个产品事业部均下设采购、生产、营销、财务、仓库等部门，各产品本部相当于一个个独立的“小海尔”，各部门之间容易相互倾轧，而在售后服务方面，推诿和扯皮现象也较多，海尔希望通过重塑业务流程让市场链管理发挥两大作用：一是让企业从原来的封闭走向开放，让各个部门最大限度地对接市场，由此尽可能地实现协同作战；二是尽量压缩中间环节，让所有信息的上传下达更迅速直观。

为了重塑业务链，海尔将各事业部的财务、采购、销售业务从其原属架构中整体剥离，整合成商流推进本部、物流推进本部和资金流推进本部，作为海尔市场链的主流程负责全集团统一的营销、采购和结算工作，三大部门属于平级关系，工作职能各有不同，因此不会出现相互倾轧的现象。原有的产品事业部则演变为独立的研发或生产部门，不再具备财务、采购或营销职能。

整合之后，海尔拥有了统一的物流平台（即物流推进本部），这一项变化让海尔的分

中铁十八局吉林引松项目部 全方位抓安全迎接十九大召开

为迎接十九大召开，中国铁建十八局集团隧道公司吉林引松项目部始终把安全生产工作放在首位，认真贯彻“安全第一、预防为主”的方针，全方位抓安全生产，营造安全稳定的社会政治环境。

国务院确定的 172 项重大水利工程之一的吉林省中部城市引松供水工程是吉林省有史以来投资规模最大、输水线路最长、受益面积最广、施工难度最高的大型跨区域引调水工程。承担施工任务的中铁十八局集团隧道公司引松供水工程项目经理陈立和介绍说，该项目部担负施工的一、二、三号支洞等施工任务，隧洞总长度 24.8 公里，具有“长距离、岩层不稳定、较多断裂带、围岩强度软硬交接”等地质特点和技术难点。

为防微杜渐，该项目部加强宣传教育，专门转发中国铁建十八局集团公司下发的《做好安全生产工作迎接十九大召开》的通知，要求层层抓落实，从要我安全转变为我要安全。发挥微信、QQ 群等作用，加大安全宣传速度和密度。项目部为组织开展安全知识竞赛，集中组织观看了安全主题宣教片《坚守安全红线》、《企业安全生产主体责任》等事故警示教育片。项目部还开展安全生产主体责任宣传咨询活动，在现场解答施工人员关心的安全生产问题，发放宣传手册、张贴安全漫画。

为确保安全质量，该项目部建立安全生产责任体系，强力推进“班组长安全质量责任制”，打通安全质量责任落实的“最后一公里”。项目部通过多次遴选、培训、考核确定各施工作业面班组长，签订安全质量承诺书，并编制关键工序作业指导书，制定班组长安全质量追責制度，充分利用好经济奖励、责任追究等手段给作业人员扣紧“紧箍咒”确保安全事故、质量零缺陷。

该项目部借力信息化，对隧道安全风险管埋提档升级。项目党工委书记邓敏介绍，他们通过安装远程视频监控系统、研发手机终端管理系统、安装定位装置等有效措施，实现安全信息化管理全覆盖，确保施工生产安全可控。项目部建立全过程安全监督系统，重点针对 TBM 安全隐患，结合无线通讯模板，实时将 TBM 运行全过程数据传输并留存至系统平台(PC 端手机端)及 TBM“黑匣子”上，实现数据时候留痕可溯可查，事前安全可看可防，确保了该项目施工进度全线第一，不久前，他们担负施工的引松供水项目二标段 22.6 公里长的隧洞在全线首家安全贯通。（陈树进 伍振）

环宇重奖一批质量管理能人

9 月 28 日，环宇集团浙江高科股份有限公司质量月总结大会隆重召开。公司总经理王楚，副总经理王恺、赵建宇、汪泰宇、胡明腾，人事总监张丹，财务总监杨艳及各部门负责人，相关活动月获奖人员出席了本次大会。

大会开始，公司总经理助理兼质量管理部经理叶昌元对质量月活动进行小结。他说，9 月初以来，公司质量月活动全面展开，内容包括宣传质量观念、客户回访、现场质量改进、全员质量管理、先进个人及团队等方面。他还从 QC 质量管理的产品手法运用、基层管理人员的质量意识、巡检力度、质量体系流程梳理等方面指出了不足之处，并公布了质量管理部后期的推进计划。

大会另一项重要议程是质量月相关活动获奖人员表彰及代表发言。王楚对优秀质量单位颁发了证书和奖金。几位副总经理、总监分别对 QC 活动获奖小组、质量标兵、合理化建议获奖人员颁发了证书和奖金，鼓励他们要在日后的工作中，持续做好带头作用，并作出新的贡献。

优秀质量单位代表王小波、QC 活动获奖小组代表曾建盛、质量标兵代表李勇发、合理化建议获奖代表周勇，分别发表了获奖



● 颁奖现场

感言。分管质量工作的赵建宇副总对本次活动予以好评。他向活动中取得好成绩的部门、分公司和个人表示祝贺，希望大家从细节中抓质量，杜绝瑕疵，进一步完善、提高产品质量。

会议最后，王楚总经理做总结讲话。对

供方由原来的 2000 多家降低到不到 1000 家，采购成本得到了大幅降低；统一的商流平台（国内商流、海外推进）则让海尔具备了直接从市场上获得有价值的订单的能力；资金流方面，通过财务的整合，海尔实现了现金流的一体化，为集团实现零运营资金打下了基础。

海尔还将集团职能管理资源全部打碎重组，形成了以研发、人力资源和客户管理为主要职责的创新定单支持流程（海尔称其为 3R），以及以全面预算、全面设备管理和全面质量管理为工作内容的保证定单实施完成的基础支持流程（海尔称其为 3T）。3R 和 3T 均为独立经营的服务公司，属于海尔市场链的支持流程，重点督促关联部门快速解决海尔的“孤儿订单”（无专人负责或跟踪的订单）、库存及应收款项等，同时也会和关联部门协同作战。比如产品事业部就是在 3T 基础支持流程支持下，将商流推进本部获取的订单和产品本部创造的订单执行实施的，并将海尔的制造从过去的大批量生产变为大批量定制。

完成重塑后，海尔的整体业务流程变得格外简练：商流推进本部，海外推进本部从全球营销网络获得订单并形成信息流后，信息流会直接传递至产品本部、产品事业部和物流推进本部，物流本部按照订单安排采购配送，产品事业部组织安排生产。生产完成并通过检验后，成品就会通过物流的配给竞赛系统送到用户手中，用户的货款也将通过资金流推进本部依次传递到商流推进本部、产品本部，物流推进本部和分供方手中。业务部门之间信息交流不及时、不顺畅的问题得到了有效化解。

随着重塑业务链工作的推进，海尔集团各部门之间的关系也随之改变。比如海外市场推进部门和产品本部之间的关系也从此前的代理出口变成了市场关系：海外市场推进部门负责搭建市场渠道，产品本部则通过渠道销售产品，产品部由此变成了海外市场推进部门的经营主体。

利用“市场链”理论，海尔把市场经济中的利益调节机制引入企业内部，在集团的宏观调控下，把企业内部的上下流程、上下工序和岗位之间的业务关系由原来的单纯行政机制（即纵向的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，只对上级负责）转变成了平等的买卖关系、服务关系和契约关系。

十堰工厂改进领导安全巡视方式 更专 更细 更实

10 月 11 日，深秋小雨带来丝丝寒意，在生产现场，东风德纳车桥十堰工厂厂长刘天安正带着安委会成员，对当月分片责任区开展细致的现场安全隐患排查。12 日，党委书记陈正权也对分片责任区进行了安全巡视。这是该厂改进领导安全巡视方式后的一次实战演练。

十堰工厂不断改进领导安全巡视的方式、方法，确保了安全巡视更专业、更仔细、更扎实。

一是编制厂领导安全巡视安全检查表，安环科结合法律法规要求，安全生产标准化要求，岗位标准作业书等规范，编制了从通用到专项 15 类安全检查表，采用菜单式选项确保领导现场发现隐患更专业。

二是巡视范围责任分片，将区域内的所有作业菜单化，做到区域无死角，作业无遗漏，一改过去领导巡视时有些区域反复看、有些区域被遗忘的局面，确保巡视时更仔细，更深入。

三是对巡视发现的问题点，借鉴质量分层审核的方式，深入剖析原因，不仅要制定纠正措施，还要提出永久性预防措施，确保隐患整改更加扎实。

据悉，采用新的巡视方式后，在两天的领导安全巡视中，共排查各类隐患 65 项，一些比较专业的隐患也被挖掘出来，已经提交有关职能部门整改中，对于提升本质化安全水平起到了积极的促进作用。

领导安全巡视，对落实安全生产责任制、培育安全“有感领导”（有感领导——是指有安全感召力的领导，即要求各级领导通过员工可以“看到、听到、体验到”的方式展现自己对安全的承诺。具体包括承诺与保障、带头与示范、影响与感染等方面。）将起到重要的示范效应。

（王国强）

管理日记

品牌如人



■ 新东方董事长 徐敏洪

我心目中，品牌和做人是一样的。你这个人在朋友心目中到底有多少分量，这是你本人的品牌。同样，一个企业在老百姓的心目中到底有多大的分量，这就是企业的品牌。

这个分量需要经过时间的考验，比如：我和你交流后认为你长得很漂亮，很想和你喝茶。结果却发现从你身上得不到东西，那么我就更愿意去跟一个与我谈起来很有感觉的人交流。这说明一个企业的产品，如果包装得很好却没有内涵，是不会有良好的品牌形象的。

如果我吃饼干的时候总觉得饼干不干净，这就像我们交往人一样，总有提防的感觉，那这个问题就很麻烦。这就说明，一个牌子想要得到认可是需要很长时间的。但是一般一个品牌在得到认可后，要想让人忘掉也是不容易的。这需要时间上的沉淀和质量上的保证。

所以，我总结出来两句话：让人从心底里喜欢的东西就叫做品牌；在此基础上，你要用各种手段强迫人们不得不起你的产品。

瞄准十万亿市场 奥维云网全新大数据战略正式启航

随着各国不断加大对大数据的扶持力度，加之资本的追捧，大数据以爆炸式的发展速度蔓延至各行各业，市场规模保持着高速增长态势。

正是看中大数据产业所迸发出的巨大机会，中国大数据产业新锐、新三板挂牌龙头企业奥维云网(AVC)于 10 月 12 日在北京举行了主题为“数据赋能 智领未来”的“2017 奥维云网大数据产品发布会”，全面推出“维数据、慧智造、利民生”的全新大数据战略，并发布了基于行业大数据领域的地产大数据、用户大数据、门店智能 AI、供应链金融、零售大数据五大行业大数据产品，引发业内强烈关注，成为大数据行业重要里程碑事件之一。

高瞻远瞩，提前研判行业趋势

历经这几年的高速发展，中国大数据产业生态系统已日趋完善，新阶段对掘金大数据的企业提出了更高的要求：不仅要有紧贴

行业走势实现快速转型的能力，更要有对产业走势做出精准预判提前行动的能力。

2013 年奥维云网提出大数据转型，2014 年成功登陆新三板，2015 年推出第一代大数据产品，自成立以来，奥维云网一直坚持在不断转型中寻求新的产业机会。而这次全新战略的发布，体现了奥维打破传统家电大数据公司形象，全面转型全新大数据公司的决心。

正如奥维云网(AVC)董事长文建平所说，如果过去奥维的业务机会主要依靠家电行业的话，那么在智慧家庭大数据战略开花结果后，奥维将不再满足于家电业务这么一个传统的定位，已有能力朝一个以智慧家庭为中心，整合多种数据资源，开展综合、立体、多元的新业务布局，从而极大地拓展奥维的数据价值和发展空间。

掘金万亿市场 全新战略正式起航

在即将到来的 5G 时代，万物互联成为

可能，智慧家庭的美好场景在不久的将来就会变为现实，而围绕智慧家庭上下游的家电、手机、智能硬件、地产、家居、建材等全产业链产业规模预计将达到十万亿，其中直接的大数据和相关服务的市场空间也将达到千亿级，智慧家庭大数据生态将成为有着巨大想象力和市场机会的朝阳产业。

奥维云网正是看准了产业升级的这一难得机会，综合自身在数据资源、行业优势、技术能力、产品形态和业务模式方面的优势，提出了“垂直于智慧家庭领域大数据综合解决方案服务商”的战略定位，同时制定了围绕智慧家庭领域“维数据、慧智造、利民生”的全新大数据战略，发布覆盖智慧家庭领域面向行业、企业、个人消费者的三大产品线，

做大数据的公司很多，但对大数据有自己独特见解的企业并不多，在奥维看来，让数据能直击客户痛点，确保数据的精准有效，这样才能发挥数据最大价值，而奥维云网最新的三大产品线将充分发挥大数据在智慧家庭领域的产业价值、企业价值、消费价值。

多措并举，用行动体现转型价值

根据“维数据、慧智造、利民生”的全新发展战略，奥维云网的数据产品也将以四种全新的形态展示：数据资源共享平台的数据交换枢纽(Hub)、面向行业应用的“A+”产品族群、面向企业应用的“V+”产品族群、以及面向个人消费者的“C+”产品族群。据透露，奥维云网经过多年的团队和技术储备，目前可以通过自行研发的数据处理系统，集成行业内流行的 Hadoop、Spark、Mesos、Docker 等基础平台软件，构建了从数据采集、清洗、挖掘和应用输出的垂直一体化大数据技术平台，建立了业界领先的大数据技术体系。文建平指出，以全新的战略愿景，奥维云网将继续秉承“为客户创造价值理念”，肩负起行业第三方数据公司的客观、独立、公正的使命，继续在大数据领域砥砺前行，让管理者没有决策难题，让消费者没有消费困惑，并最终实现让数据创造价值。（中新网）