

<<海尔物流>>

图书基本信息

书名：<<海尔物流>>

13位ISBN编号：9787806773734

10位ISBN编号：7806773738

出版时间：2003-3

出版时间：广东经济出版社

作者：孙健

页数：280

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<海尔物流>>

### 内容概要

18年前，海尔集团的前身——青岛电冰箱总厂还是一个濒临倒闭的小厂。为了发展，这个小厂引进了德国利勃海尔的冰箱生产线，随后，从这里又传出了震撼全国的“砸冰箱”事件，海尔人走名牌战略的道路，使企业摆脱濒临倒闭的命运而起死回生。18年后，外国人知道在中国有家企业Haier，产品已出口到世界160多个国家和地区，甚至把工厂办到了意大利、美国！18年间海尔保持了平均约78%的增长率，负债率却只有56%，从一个濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为在国内外享有较高声誉的跨国集团。《海尔的策略——一个中国企业的成长》一书出版后，许多中外专家、学者、企业家和热心读者对该书提出了很多建议，指出了该书的不足，并希望作者能再写一套海尔的系列丛书，从多个方面更详尽地阐述海尔发展的经验，以便于读者更好地研究、学习海尔。

作者于2002年1日又出版了四本研究海尔的著作，分别是《海尔的管理模式》、《海尔的人力资源管理》、《海尔的营销策略》、《海尔的企业战略》、上述著作部分已在国外出版。

## <<海尔物流>>

### 作者简介

孙健，1959年11月23日生，教授，博士。

现任教育部直属全国综合性重点大学中国海洋大学经济学院院长。

研究方向：企业管理，资本运营，金融市场。

多次主持和参加国家、省、部委、市及企业的科研项目，项目的研究成果有的在国家一级刊物上发表，有的荣获省社科奖。

1990年来出版中英文专著9部，其中研究海尔的专著6部，包括《海尔的管理模式》、《海尔的企业战略》、《海尔的人力资源管理》、《海尔的营销策略》、《海尔的企业文化》等，社会反应热烈（部分著作已在国外翻译出版）。

在《新华文摘》、《管理世界》、《中国工业经济》、《财贸经济》、《世界经济》、《经济管理》、《国际金融研究》、《经济日报》、《经济参考报》、《香港财经月刊》及北大、人大、复旦、南开、在央财大、上海财大、西南财大等高校主办的国家级报刊、海外期刊、国内经济管理类核心期刊、国际会议上发表有影响的中英文论文150余篇。

## <<海尔物流>>

### 书籍目录

第一篇 海尔流程再造——海尔物流运行的前提第一章 流程再造：海尔革自己的命第二篇 海尔内部物流构建——物流一体化第二章 现代物流：不做将无物可流第三章 一流三网：海尔的物流框架第四章 物流一体化：海尔是一条流动的河第五章 采购事业部：为订单而采购第六章 配送事业部：JIT配送第七章 储事业部：用时间消灭空间第八章 电子商务物流：e时代的加速器第三篇 海尔3PL——战略转移的标志第九章 第三方物流：一块诱人的蛋糕后记附：海尔大事记参考文献

## &lt;&lt;海尔物流&gt;&gt;

## 章节摘录

正确地做事和做正确的事有本质的区别。

一人在生产线上，按照要求生产产品，其质量、操作行为都达到标准，他就是在正确地做事。但这个产品根本没有买主，没有用户，这就不是在做正确的事。

首先要做正确的事，才能正确地做事。

为达到人人做正确的事的目标，从1999年开始，海尔再次进行“管理革命”，提出了市场链管理模式。

市场链主要是指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)转变成平等的买卖关系、服务关系和契约关系，通过这些关系把外部市场订单转变成一系列的内部市场订单，形成以“订单”为中心，上下工序和岗位之间互相咬合，自行调节运行的业务链，这就是市场链。

以市场链为纽带的业务流程再造，主要是指把“市场链”和业务流程再造有机集成，以索酬(S，即通过建立市场链为服务对象服务好)、索赔(S，即体现市场链管理中部门与部门、上道工序与下道工序互为咬合的关系，如果不能“履约”，就要被索赔)和跳闸(T，即发挥闸口的作用，如果既不索酬也不索赔，第三方就会自动跳闸，闸出问题来)为手段，以流程再造为核心，以“订单”为凭据，重新整合管理资源和市场资源，在OEC管理平台上形成每一个人(流程)都有自己的顾客，每一个人(流程)都与市场零距离，每一个人(流程)的收入都由“市场”来支付的管理运营模式。

它具有以下特征：以流程再造为中心。

流程再造从根本上对原来的组织结构进行重新整合和设计，从原来直线职能型的结构转变成平行的流程网络结构，优化管理资源和市场资源的配置，实现组织结构的扁平化、信息化和网络化，从结构层次上提高企业管理系统的效率和柔性。

以SST为手段。

所谓SST是指索酬、索赔、跳闸的第一个拼音字母的缩写，其中跳闸是指在订单履行的过程中出现问题时，由利益相关的第三方制约并解决问题。

再造后形成的业务流程体系通过索酬、索赔、跳闸等手段，形成业务流程的市场链，在每一流程内的上道工序和下道工序岗位通过这三种手段，形成岗位间的市场链。

以订单为驱动力。

订单是集团内部所有部门和流程的指挥棒。

再造后形成的商流从外部客户获得订单开始，通过订单的利益驱动，把完成客户订单的目标，根据业务流程顺序分解成一系列内部流程的“订单”，通过内部“订单”的履行达到完成终端客户的订单目标，流程之间以订单为驱动力，形成市场契约关系。

以企业文化和OEC管理为平台。

OEC管理贯穿整个内部市场链，流程之间的内部“订单”履行以OEC为保障，通过索酬、索赔和跳闸手段，在规定的地点和条件下迅速完成“订单”的各项内容。

以追求顾客满意度最大化为目标。

通过“市场链”，把终端客户的满意度无差异地传递给每一个业务流程和岗位，使每一个流程都有自己的直接“顾客”，每一个流程都与“市场”零距离。

流程的工作方式是针对“顾客”的要求“主动做”，而不是“等待上级请示后再做”，从而快速满足客户的个性化要求。

价值分配市场化。

再造后所有的业务流程与岗位的收益不再是大锅饭，而是全部由自己所服务的“市场”来支付。

第二，商流与销售渠道的“市场链”整合。

海尔成立商流的目的在于整合资源，提高商品流通速度，扩大市场份额，降低商品流通过程中的运行费用，提高人均效益。

从产品到商品的流动过程即为商流，包括售前、售中、售后三部分，商流由海外推进本部和国内推进

## &lt;&lt;海尔物流&gt;&gt;

本部两大部分构成。

海外商流与国内商流整合程序和机制基本相同，只是海外商流面对的是国际市场，国内商流面对的是国内市场。

海尔商流的整合主要分三个层次： 一是业务流程的整合。

整合前，各进出口公司同产品事业部是一家，“订单”执行没有规范的标准，而且各部有各部的“土办法”。

整合初，新成立的海外推进本部对业务流程进行了再造，从客户洽谈、技术确认、“订单”执行到安全收汇共分成26步，清楚地规定了每一步的标准、责任人及操作的规范。

由于流程清楚、责任到位和标准明确，大大提高了“订单”的执行效率。

二是搭建商务操作平台。

整合前，各进出口公司独立对外，由于各公司同国际接轨的程度不一致，而且整合后的人员多是刚刚接触外贸业务不久，没有经验，为了规范统一的操作标准，提高一次准确率，提高洽谈成功率，搭建商务平台，提高了内部效率。

三是推出“市场链”整合机制，为了实现倍速发展目标，必须激活员工的能动性。

因此整合初期，海外推进本部内外均采用了“市场链”的激励办法，对外同各产品事业部签订采购合同以明确责任，同时用SST的机制明确索酬、索赔和跳闸标准，每天根据计划和实际情况的差距，通知工厂的SST结果，发现问题，及时跳闸。

这样做不但能使问题及时发现，而且大大提高了工厂备货的积极性。

对内，同各市场经理、商务人员签订承包合同，明确各人的指标和激励标准，这样激活了每个人自我发展的积极性，形成了一个竞争氛围和群体，在人员数量下降的情况下，实现了倍速发展，取得了非常好的效果。

海尔商流在内部业务流程整合的基础上，形成了海尔能满足用户个性化需求的开发设计系统、柔性制造系统，能使信息增值的电子商务系统，提出了基于电子商务平台的“商家设计，海尔制造”的与市场零距离的营销模式，最大限度地整合了企业外部市场资源。

这种“商家设计，海尔制造”的营销模式实质上就是海尔商流充分整合营销渠道的市场优势和了解顾客的优势，把渠道的这种优势通过这种“市场链”的整合无差异地传递到海尔，实现海尔与市场的零距离销售。

2000年3月10日海尔在家电企业中率先推出电子商务开放式平台，2000年4月18日，BtoB采购、B2C系统对外试运行，并于2000年6月正式运行。

海尔利用“一名两网”（名牌、配送网络、支付网络）的优势开展的B2C业务，一期推出13个门类456种产品在网上销售，除此之外，在海尔的网站最大特色就是面对用户的四大模块：个性化定制、产品智能导购、新产品在线预定、用户设计建议。

这些模块为用户提供了独到的信息服务，并使网站真正成为海尔与用户保持零距离的平台。

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订单；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订单和产品本部创造的订单执行实施；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订单加速流；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订单形成订单信息流，传递到产品本部、事业部和物流本部，物流本部按照订单安排采购配送，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、物流和供方手中。这样就形成横向网络化的同步的业务流程。

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)，后台一条链是海尔市场链)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和客户服务响应CALL—CENTER系统，并形成了以订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。

## &lt;&lt;海尔物流&gt;&gt;

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。

对海尔来说,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。

4. 大批量定制的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制造是根据订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清单,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。

.....

## <<海尔物流>>

### 编辑推荐

18年前，海尔集团的前身——青岛电冰箱总厂还是一个濒临倒闭的小厂。为了发展，这个小厂引进了德国利勃海尔的冰箱生产线，随后，从这里又传出了震撼全国的“砸冰箱”事件，海尔人走名牌战略的道路，使企业摆脱濒临倒闭的命运而起死回生。18年后，外国人知道在中国有家企业Haier，产品已出口到世界160多个国家和地区，甚至把工厂办到了意大利、美国！18年间海尔保持了平均约78%的增长率，负债率却只有56%，从一个濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为在国内外享有较高声誉的跨国集团。



版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>