

文章编号: 1005-2992(2006)05-0024-03

# 浅析“人单合一”的海尔模式

陈轶名<sup>1</sup>, 王 勇<sup>2</sup>, 翟东进<sup>1</sup>

(1. 东北电力大学 经济管理学院, 吉林 吉林 132012 2 哈尔滨工业大学威海分校, 山东 威海 264209)

**摘 要:** 海尔集团的 CEO 张瑞敏先生提出了“人单合一”的海尔发展模式, 由于这一模式仅以概念的方式提出, 所以理论界与实务界对此褒贬不一, 称赞与质疑不断。所以有必要具体阐述并分析这一新型管理模式, 并探讨其具体运作的方式。

**关键词:** “人单合一”; 海尔模式; 直销直发; 正现金流; 精益生产; 目标管理

**中图分类号:** F 234.2 **文献标识码:** A

“人单合一”发展模式是由海尔集团的 CEO 张瑞敏先生提出的, 意在解决信息化时代由于国际市场规模不断增大引发的竞争所带来的日益严重的库存问题、生产成本问题和应收账款问题, 并将“人单合一”模式作为海尔在全球市场上取得竞争优势的根本保证。

## 一、“人单合一”模式简介

### 1. “人单合一”模式的内容

“人单合一”模式的内容包括: “人单合一”、“直销直发”和“正现金流”。“人单合一”是参与市场竞争的模式; “直销直发”是实现“人单合一”的基础; “正现金流”是目前“人单合一”必须保证的结果<sup>[1]</sup>。

#### (1) “人单合一”

“人单合一”体现的是定单与员工之间的一一对应关系。即, 每位员工都有自己的定单, 并且要对自己的定单负责, 而每一张定单都有员工对其负责。员工与定单的合一, 实际就是员工与市场的结合, 由于员工和定单之间的一一对应关系, 可以最大限度的减少库存成本、生产成本和应收账款数量, 使每位员工都成为创造市场价值的战略事业单位 (Strategic Business Unit, SBU), 每位员工都参与市场营销。

#### (2) “直销直发”

“直销直发”要求直接营销到位, 即直接营销和直接发运。所谓直接营销就是产品在设计时就直接面向市场, 依据潜在客户的附加值进行创新设计, 产品在制造时就直接面向市场定单, 依据真实客户的现实需求进行生产。直接营销既可以避免由于产品创新过程中的过度开发造成的研发费用的浪费, 也可以避免由于过度生产而带来的库存积压存储成本的膨胀。直接发运是在直接营销的前提下实现的。即在客户指定的时间完成生产的全过程, 然后不经过仓库的存储而直接通过交通工具运抵客户指定的地点。这样不仅完全的履行了定单合同, 而且最大限度的节约了成本。所以说“直销直发”是由研发人员、生产人员和营销人员共同组成的系统。

#### (3) “正现金流”

“正现金流”即现金的流入大于流出, 也就是尽量避免过多的应收账款存在。进一步而言, 如果营

收稿日期: 2006-01-08

作者简介: 陈轶名(1975-A), 男, 东北电力大学经济管理学院, 项目管理专业在读硕士研究生, 软件工程师。http://www.cnki.net

销售人员能够实现预售,则可以使用预收货款购买完成定单所需的原材料,企业取得的“付运营资本”无疑可以增大其“正现金流”。如果说利润是企业的血液,那么正现金流就是企业的氧气。只有存在正现金流,企业才可能营运自如。

### 2 实现“人单合一”的企业条件

首先,“人单合一”模式是一种创新的管理模式,企业员工必须做到全员观念创新,树立“一切满足市场实际需求的经营,才是真正经营”的观念。其次,坚持以市场为目标的流程再造,将设计定单、直发产品和回收货款组成一个闭环。由于“人单合一”,所以对市场需求反映迅速;由于“直销直发”,产品个性十足,成本较低;由于“正现金流”,企业充满活力。再次,重视差别化管理。差别化管理就是企业创新力的管理能力。注重差别化管理就是强调每个职位的创新。最后,提倡软竞争力,即重视推进直销团队式企业文化建设,而这种企业文化可以最大程度的调动员工的工作积极性。

## 二、“人单合一”模式的内涵和实质

### 1. “人单合一”模式是精益生产的新发展。

精益生产<sup>[2]</sup> (Lean Production LP)是美国麻省理工学院根据其在“国际汽车项目”研究中,基于对日本丰田生产方式的研究和总结,于 1990年提出的制造模式。其核心是追求消灭包括库存在内的一切浪费,通过消除所有环节上的浪费来缩短产品从投入生产到运抵客户所需时间,主要通过“适时制”(JIT)和“自动化”加以实现。“适时制”要求在恰当的时间生产并运输恰当数量的产品。“自动化”指使生产机械具有人的某些智慧,在探察出生产的某个缺陷时立即自动停产。

“人单合一”模式正反映了精益生产的零库存、低成本和快速反应的特征,不仅可以消除原材料库存,也可以消除产成品库存,而且有助于降低废品成本。

### 2 “人单合一”是有中国特色的目标管理。

目标管理<sup>[3]</sup> (Management by Objectives MBO)最早由 Peter P. Drucker教授提出,是一种综合的以工作位中心和以人为中心的系统管理方式。它是一个组织中上级管理人员同下级管理人员,以及同员工一起共同来制定组织目标,并把其具体化展开至组织每个部门、每个层次、每个成员,与组织内每个单位、部门、层次和成员的责任和成果相互密切联系,明确地规定每个单位、部门、层次和成员的职责范围,并用这些措施来进行管理、评价和决定对每个单位、部门、层次和成员的贡献和奖励报酬等一整套系统化的管理方式。

“人单合一”模式就是将企业目标分解到各个定单上,将各个定单所承载的责任以分定单的形式下发给相关员工,由员工对各自的定单负责。管理部门通过评价各个定单的完成情况对员工进行绩效考评。

## 三、制造业“人单合一”模式的具体运作过程

制造业“人单合一”模式的运作起点是客户,定单信息在营销部门、运输部门、产品组装部门、产品生产部门、采购部门、会计部门间传递流动。定单信息到达每一部门都会根据该部门员工的配置情况分解为由专人负责其履行的子定单,并由该子定单负责人负责其向下传递。所有定单信息的传递借助信息技术实现。其传递途径如图 1所示。

营销部门在与客户或潜在客户的沟通中,取得了定单和与产品设计相关的客户需求信息。营销部门将与产品设计相关的客户需求信息传达给产品研发部门,由研发部门进行相应的研发工作,并将其研发过程中的创新与营销部门沟通。研发

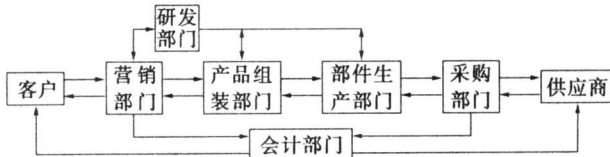


图 1 定单信息传递途径

部门将研发结果传递给相关的产品组装部门和部件生产部门,产品组装部门和部件生产部门与研发部门协调其实施的问题。另外,营销部门需要将定单信息传递给会计部门,由会计部门向客户收取销售款。同时,营销部门中负责该定单产品运输的员工将定单信息传递给产品组装部门,产品组装部门将收到的定单信息传递给产品生产部门,产品生产部门将收到的定单信息传递给采购部门。采购部门与有长期往来的供应商联系进行采购,并将采购信息传递给会计部门,由会计部门向原料供应商付款。供应商通知采购部门供货,采购部门收获后通知部件生产部门领料生产,部件生产部门生产后通知产品组装部门组装,产品组装部门组装完毕后通知营销部门发货,营销部门发货后通知客户收货。这个过程在企业周而复始的重复构成了一个闭合回路。

## 四、结 论

分析“人单合一”模式的实质以及具体运作过程,我们认为这种模式具有如下特点:通过提高应收账款回收率和收款速度,降低资金成本;利用“企业内部模拟市场”创造生产成本优势,降低生产成本;通过实现“适时制”生产,降低库存成本。

### 参 考 文 献

- [ 1 ] 张瑞敏.海尔模式就是“人单合一”[J].管理世界. 2005, 12
- [ 2 ] 冉秋红.战略成本管理的观念、方法与应用[J].中国软科学. 1999, 10
- [ 3 ] 芮明杰.管理学[M].上海人民出版社. 1999

## An Analysis on “ Integrating Order with Personnel” Model of Haier Group

CHEN Yim ing WANG Yong ZHAI Dong-jin

( School of Economics and Management, Northeast Dianli University, Jilin City 132012 )

**Abstract** Ruimin Zhang, the CEO of Haier Group, puts forward “ Integrating Order with Personnel” model but in the theory circles and in the practice circles, there are a lot of praise and questions about this model. It is necessary to explain and analyze this new management mode, and study the specific way to realize the model.

**Key words** “ Integrating Order with Personnel”; Haier Model; Direct marketing; Positive cash flow; Lean production; Management by objectives