

案例分析样题 8

SBU：人人都是小海尔

主体词：管理如何体现以人为本

在管理创新上，海尔经历了从 TQM(1984 年-1991 年)到 OEC 管理(即日清日高、日事日毕管理法，主要目的是“日事日毕，日清日高；人人都管事，事事有人管”)到“吃休克鱼”方式的企业重组(1992 年-1998 年)再到现在的“市场链”为纽带的业务流程再造(1999 年开始)及至于今天的策略事业单位 SBU 等三个阶段，其中，第三个阶段的管理创新，实质上是寻求企业业务流程和员工素质与国际化企业全面接轨，突破“大企业病”的桎梏，把市场经济中的利益调节机制引入企业内部，在集团宏观调控下，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性行政机制转变成平等的买卖关系、服务关系和契约关系，把每个人从的客体变为管理的主体，从管理者变为一个经营者，使每个人都成为一个 SBU，成为自主经营、各负其责的企业老板。

在海尔 SBU 的战略目标中，集团为每一个 SBU 设计了一张财务报表——SBU 损益兑现表，通过该表可以提供每个人每日的投入、资源占用及最终的产出信息，最终提供各基本业务单元和经营主体的

EVA(经济附加值)情况，实现管理和考核到人，将集团整体的盈利和管理目标转化为每个具体 SBU 的目标和工作动力，保证集团盈利目标的最终实现。该表极大地调动了全员当家理财和经营自我的积极性和主动性，体现了人本管理的内含，取得了明显的效果。

作为企业内部化的结果，SBU 既可以节省交易费用，又可以避免较高的组织管理费用。完全依靠行政机制配置资源的多层次科层组织存在许多阻碍经营效率的因素，例如，职能管理的行政官僚体制影响信息的传递和处理的效率；庞大的管理体系使企业付出高额的组织管理费用。为使企业灵活敏捷，适应瞬息万变的市场环境，必须改变企业的组织结构形式，降低企业组织费用，最好的办法就是在企业中引进市场机制，使下属部门的独立性增强，用市场机制中这只“看不见的手”自行控制和衡量它们的经济行为，而不必为监督这些部门支付组织费用。同时 SBU 与集团的经常性交易受集团行政机制的约束，没有因完全市场化而增加交易费用，又避免了完全市场化而造成的高额组织管理费用。既优于科层制的大企业，也优越于无组织的市场。

市场信息传递直接而快速。市场需求信息和竞争压力是由内外部客户直接向 SBU 传递的，避免了信息的衰减和企业组织这堵“墙”的阻隔。市场化的考核结果使 SBU 时刻关注市场行情。这样，SBU 就能主动迅速获得市场信息、直接感受市场竞争压力，有利于形成市场价值观念，变“要我做”为“我要做”；变“被动做、等待上级命令做”为“主动做、直接做”；变“对上级负责”为“对用户负责”，从而大大提升响应市场的速度。

思考题：

试联系案例具体内容，对企业日常管理中如何具体体现“以人为本”理念做出你的分析。