# 海尔管理理念

来源：网络 作者：烟雨迷离 更新时间：2024-12-05

*第一篇：海尔管理理念一、“人人是人才，赛马不相马”你能够翻多大跟头，给你搭建多大舞台现在缺的不是人才，而是出人才的机制。管理者的责任就是要通过搭建“赛马场”为每个员工营造创新的空间，使每个员工成为自主经营的SBU。二、人材、人才、人财张瑞...*

**第一篇：海尔管理理念**

一、“人人是人才，赛马不相马”

你能够翻多大跟头，给你搭建多大舞台

现在缺的不是人才，而是出人才的机制。管理者的责任就是要通过搭建“赛马场”为每个员工营造创新的空间，使每个员工成为自主经营的SBU。

二、人材、人才、人财

张瑞敏首席执行官对何为企业人才进行了分析，他提出企业里人才大致可由低到高分为如下三类：人材--这类人想干，也具备一些基本素质，但需要雕琢，企业要有投入，其本人也有要成材的愿望。人才--这类人能够迅速融入工作、能够立刻上手。人财--这类人通过其努力能为企业带来巨大财富。

对海尔来说，好用的人就是“人才”。

“人才”的雏形，应该是“人材”。这是“人才”的毛坯，是“原材料”，需要企业花费时间去雕琢。但在如今堪称“生死时速”的激烈的市场竞争中，我们没有这个时间。

“人才”的发展是“人财”。“人才”是好用的，但是好用的人不等于就能为企业带来财富；作为最起码的素质，“人才”认同企业文化，但有了企业文化不一定立刻就能为企业创造价值。光有企业文化还不行，还要能为企业创造财富，这样的人方能成为“人财”。

无论是经过雕琢、可用的“人材”，还是立刻就能上手的、好用的“人才”都不是我们的最终目的；我们要寻求的是能为企业创造财富和价值的“人财”！

只有“人财”才是顶尖级人才！来了就可以为企业创造财富、创造价值！我们企业要想兴旺发达，就要充分发现、使用“人财”。

三．今天是人才，明天未必还是人才

人才的定义，就要看为社会创造价值的大小，每一位海尔人都应该而且能够成为人才，为社会创造更大的价值。

人才是一个动态的概念，现在市场竞争非常激烈，今天是人才，明天就未必还是人才，海尔人应该不断自我超越，不断提高自身素质。

如何不断提高自身素质，做永远的人才？一定要有自己的理想、自己的目标！如果没有坚定的目标，在提高自身素质、自我挑战的过程中就会彷徨、动摇。每个海尔人都有自己的梦想，而这个梦想一定要和海尔创造世界名牌的大目标结合起来。

TVM：海尔的“全员增值管理”

以前管理界有全面质量管理TQM、全面设备管理TPM、全面预算管理TCM等。现在海尔推进的让每个人通过创新实现增值的管理，即TVM（Total Value Management全员增值管理）。

全员增值管理的关键在“V”，即Value（价值）上。这是将品牌增值的目标细化到每个人的增值目标之中。

TVM和SBU机制的区别：SBU是策略事业单位，其标志是每个人都有市场目标、市场定单、市场效果和市场报酬，表现在每个人都有一张损益表。但损益表中，有盈利的，也有亏损的，盈利的SBU才能产生增值；TVM是让每位员工通过创新产生增值的管理模式，增值的SBU才是有意义的！

**第二篇：海尔理念**

海尔的理念

市场理念：创造市场只有淡季思想，没有淡季市场；只有疲软的思想，没有疲软的市场。紧盯市场创美誉

绝不对市场说“不”

用户的抱怨是最好的礼物

以变制变 变中求胜

案例

“小小神童”畅销的启示

春夏之交，一般企业认为是洗衣机的淡季，但是，海尔人却认为，夏天本来应该是洗衣服最多的季节，只因为市场上没有适销对路的产品，才使销售洗衣机的旺季变成了淡季。用户的难题就是海尔开发的课题。一般的洗衣机费水费电又费时，而用惯了洗衣机的人又不愿意用手洗，海尔人正是看到了消费者的这个难题，开发出了中国第一台“即时洗”洗衣机--“小小神童”。这种微型洗衣机外型尺寸不到全自动洗衣机的三分之一。由于其省电又方便，所以颇受消费者欢迎。至今已开发出第九代产品，销量已达200万台以上。

服务理念：海尔人就是要创造感动

用户永远是对的您的满意就是我们的工作标准

对内是“一票到底”的流程

对外是“一站到位”的服务

案例

用户酒醉夜出难题 海尔人通宵来释疑

一天夜里2点刚过，位于青岛利津路的海尔冷柜售后服务中心的电话骤然响起，值班小姐迅速拿起电话，那边传来一中年男子的声音，他要求海尔人马上上门服务。尽管外面寒风凌冽，且服务时间超过常规，服务中心主任仍然带着两个助手迅速上路了。服务人员到达用户家时，敲了好长时间，主人才出来开门，他们这才发现这位用户饮酒过量，已醉意朦胧。来到屋内，用户指着家中的冷柜说：“氟利昂泄漏，它放出一种怪味„„”随后要求为他提供食宿及车费，因为为防“中毒”，他要到宾馆过夜。面对这种情况，服务人员耐心地向他解释：“冷柜制冷剂是一种无色无味的物质，且根本就没有什么怪味„„”随之，对冷柜做了全面的检查，正在忙碌的时候，用户却坐在沙发上呼呼睡着了。服务人员对冷柜做了全面检查，得出结论：冷柜一切正常，没有一点毛病。看到用户还没有醒，服务人员又为其重新清擦了冷柜。天渐渐亮了，这位用户也醒酒了，他看到一脸疲惫的海尔师傅正在收拾工具，才回忆起夜里的那一幕，他看到焕然一新的冷柜，心里愧疚极了，嘴角抽动了几下想说什么，服务人员挥挥手微笑着向他告别，迎着晨光踏上了归程。

千里迢迢送“丽人”

夜深了，张虎山躺在床上辗转反侧，他脑海里涌来的是购买海尔“小丽人”洗衣机前前后后的事。事情是这样的，1998年1月的一天，家住咸阳市的张虎山因公到北京出差，一次，他在商场看到海尔新一代超薄滚筒机“小丽人”，无论从款式还是到性能可谓“一见钟情”。本欲购买，但想到出差携带不便，就准备回咸阳后再买。回到咸阳后，心急的张虎山专程到西安几家大的商场购买“小丽人”，几度寻觅不见“小丽人”的“倩影”，情急中，他拨通了海尔洗衣机陕西分中心的服务热线，才知“小丽人”因货源紧张等种种原因在西北地区还未曾上市，张虎山好生失望„„这边，海尔洗衣机陕西分中心并没因为张虎山的要求超出服务范围而就此放下。工作人员马上打电话向总部请示。“绝不能让用户失望，专程发一台\'小丽人\'”，同时，打电话通知远在咸阳的张虎山，海尔将一台\'小丽人\'从青岛出发，千里迢迢运往西安。当天晚上11点多，分中心人员敲开了张虎山的家门，张虎山被眼前发生的一切惊呆了，他不曾想到，海尔会为他一个平民百姓专程送机，这一切又让他深深感受到了“您的满意就是我们的工作标准”海尔服务

理念的丰富内涵。

出口理念：先难后易——首先进入发达国家，创出名牌之后，再以高屋建筑之势进入发展中国家。

案例

A、海尔冰箱挑战德国冰箱

海尔进入德国市场的冰箱，通过德国的认证，用了整整一年半的时间，通过认证之后，海尔要进入德国市场，德国人认为日本冰箱都还没有进入德国市场，中国的冰箱他们信不过。后来，海尔就把自己生产的冰箱运到德国，然后当面向25名德国经销商提出要求，把这4台冰箱的商标揭掉，在这种情况下，你来挑一挑，能不能挑出哪一台冰箱不好，他们挑了之后，没有看出有什么问题，海尔人再把这4台冰箱拿出来，告诉他们这4台就是青岛产的，你再来挑一挑有没有什么问题，他们又看，没有问题，最后德国人当场签订了2万台的合同，这就是海尔第一批进入德国的冰箱，也是整个亚洲地区出口最多的一批冰箱。德国的《TEST》（检测）杂志每年组织一次对德国市场销售的进口家电的检查，在1993年公布的抽检结果中，海尔冰箱获得8个“+”号，在受检冰箱中质量第一，比德国、日本、意大利的冰箱评价还高。海尔终于靠着质优征服了高鼻梁、蓝眼睛的外国人。

B、海尔洗衣机 日本市场炼真金

素有“家电国”之称的日本，代表了当今世界家电的最高水平。一个产品进入日本市场就等于站住了市场的最前沿，而进入了日本，首先越过的就是质量壁垒。这是世人所公认的，也是海尔洗衣机出口日本感触最深的。95年，日本想大批量进口洗衣机，许多著名洗衣机生产厂家闻风而动，对日方的选择颇为关注。可精明、挑剔、苛刻的日本人认准的是产品的质量，而不是品牌。于是他们做了一项有趣的洗衣机性能试验，采用美国军用工业标准，不贴商标，对来自各国不同品牌的洗衣机进行性能检测。在中国，洗衣机无故障运行达到5000次已属不易，而这次测试须达到7918次才可放行。国内一根水管只需500次实验，而日本的检测室需要在0℃以下连续测试6300次方可通过，比中国的检测次数高出10余倍。最后测试结果显示，各项性能指标均列第一的是来自中国的海尔洗衣机。海尔洗衣机技压群芳，终于敲开日本的国门，长驱直入，海尔洗衣机成为首家也是出口日本最多的企业。凭着过硬的质量，海尔洗衣机又大批量出口欧洲、韩国、美国等发达国家，也逐步进入了发展中国家。

资本运营理念：东方亮了再亮西方

案例

东方亮了再亮西方

1997年9月5日，是我国发展史上的一个重要日子，这一天，以推出彩电为标志，海尔集团从1984年进入白色家电并在取得中国第一名牌的基础上，以跨行业资产重组的方式进入黑色家电领域，这意味着，我集团向着国际化打公司发展的步伐迈进了一大步。既进入新领域，又采取了资产重组的方式，节约了大量资金，盘活了存量资产，外界对海尔这一顺应经济发挥咱规律的做法给予了高度的评价。在这场资产重组中，海尔有何与众不同处呢？张瑞敏总裁在答记者问是对这一问题做了精辟的阐述--

“第一，是否具备资产重组的首要田间是主体企业必须具备管理优势和市场优势。即内部的管理模式是一留的并与世界接轨的；外部市场上的产品在同行业是名列前茅的。否则，重组是一场新灾难。

第二，重组的目的不是为了简单的外延，而是为了有质的发展，向新技术进军；不是为了形式上的大，而是为了联合起来的强。”

这是对我们集团在资产重组、资本重组、资本盘活方面所走过的道路的高度概括，这里有我们十五年来兼并了亏损总额在5.5亿元的十八个企业、盘活了15.5亿元资产的事实为证，而且，随着海尔集团的日益壮大，无形资产的比重不断加大，海尔“东方亮了再亮西方”的这种资

本运营观念将会给企业带来更大的、无法估量的发展。

技术改造理念：先有市场 再建工厂

案例

先有市场 再建工厂

赛彼得公司是伊朗一家颇具实力的家电经销企业，有着丰富的家电经销经验。总经理D先生从1997年底开始经销海尔洗衣机。半年多的时间，海尔洗衣机即迅速抢占了原本几乎被日本、韩国产品垄断的伊朗市场，并成为当地的畅销品牌。海尔洗衣机当地化的设计、卓越的性能、可靠的质量和完善的服务给D先生留下了深刻的印象，海尔洗衣机在全球市场上的良好资信和公司先进的洗衣机生产制造技术，使D先生早就决定与海尔合作投资建厂。海尔洗衣机通过大量市场调研，先针对当地消费者需求特点，设计开发出适合当地消费需求的产品并迅速投放市场。由于满足了当地消费者的要求，产品投放后深受当地消费者的欢迎和喜爱。海尔洗衣机在伊朗市场上出现供不应求的销售热潮，使得实现当地化生产日益提上日程。不久，海尔赛彼得（伊朗）公司的成立标志着海尔洗衣机在实现跨国经营方面又迈出了可喜的一大步。技术创新理念：创造新市场 创造新生活

案例

海尔电热水器“浴”出生活新气象

随着人们生活水平的提高及居住条件的改善，热水器已成了热销的家用耐用消费品之一。海尔电热水器彻底改变了热水器市场单一淋浴结构，在消费者的呼唤中带来了“为您设计，送您健康”的新观念。电热器具事业部的科研人员在设计电热水器新品时，针对百姓关注的水质问题（易结水垢）做了精细地研究，特派专人从长江、黄河取来水样，采用本地区的地下水，全面进行了化验、分析、设计开发了能防腐除垢、软化水质的电热水器，有效地呵护了人们的肌肤，封闭式水电隔离，一机多用，多方供水的大容量热水器创造了新市场、创造了新生活。家住青岛市市北区曹县路的张家老两口，远在南方的女儿两年前特意给父母买了台燃气热水器，却不曾用过一次。为什么？他们从报纸、电视上接二连三地看到热水器出问题就吓出一身汗，而宁愿花钱去公共浴室洗澡，也不敢去冒这个险。近期张家老两口从报纸、广播、电视上频频听到、看到海尔电热水器的报道，对它的防漏电防超温防超压的多重自动保护产生了兴趣，老两口一连好几天到商场围着海尔电热水器转悠，直销员详细的讲解、热心的演示，老两口心里的疑虑打消了，乐呵呵地把一台“大海象”迎回了家。

**第三篇：海尔客户关系管理的理念**

现在，海尔对销售员的考核不再以销售量为依据，而是围绕“让客户赚钱”的核心思想，确定在四个指标上：客户库存的周转天数、客户利润率、客户问题的解决程度和海尔产品在客户销售额中的份额。也就是说，考核的指标不是你有没有帮助海尔赚钱，而是你有没有帮助客户赚钱。

客户

海尔的客户主要包括以下5类：跨国连锁公司（如沃尔玛）、本土连锁公司（如国美）、大商场（如西单商场）、加盟专卖店（专卖海尔产品）、专营店（专营空调等电器）。其中销售额较大的为专卖店和大商场，其销售额分别占海尔总销售额的1/3左右，但本土连锁的增长幅度飞速提高。尽管周云杰说对每一个客户海尔都一视同仁，海尔仍然需要将有限的资源向重点客户倾斜，为此他们在总部设有大客户部，同时在全国42个工贸公司中都设有专人为大客户服务。

海尔目前在全国的客户经理有600多个，平均1个人负责10个左右的客户，而海尔在全国的销售网点大概在6000-7000个之间。从2024年开始，海尔将以往以产品线为单元的客户管理整合为按区域划分的客户管理。此后海尔的三类经理将各司其职：产品经理负责了解产品知识并实施营销策略；客户经理发现客户需求并满足客户需求；型号经理找寻市场机会开发新产品。

“表面上的需求只要用心都可以看到。但是要做到聆听消费者的声音，那就需要全身心投入了。”周云杰说，对海尔目前1.6万人的营销队伍来说，观念的彻底改变仍待加强。如果观念改变了，和客户的关系就能改变，海尔和国美电器的合作就是一个例子。关系

国美与海尔的关系曾经不如人意。双方在做生意的理念上有差距：国美坚持提供价格最低廉的产品，而降价却是海尔最不愿意做的事情。然而，2024年1-4月，海尔与国美在北京市场上的关系发生了大转折：销售额比去年同时期增加了4倍以上，国美成为海尔在北京市场销售额最大也是最重要的客户之一。不仅如此，国美与海尔还达成了战略伙伴关系，在北京市场上共同展开营销活动，进行强势联合。

负责海尔在北京地区销售的北京海尔工贸有限公司总经理张鹏对此变化的解释只有一个：海尔对客户，尤其是像国美这样的大客户的营销态度发生了变化。“说实话，对集团总部提出的让客户赚钱、用户满意、员工增值的说法，早先我们并没有悟透。”而在天才企业家加管理思想家张瑞敏的领导下，新的客户关系管理思想在员工的头脑中慢慢地渗透。

同时，CRM信息系统为差异化营销提供了支持。具体说来，张鹏每天登陆的海尔CRM网络为他和其他销售人员掌握整体销售情况提供大量帮助，而总部的商流本部为各地销售员搭建整体营销舞台又使各地区获得极大支持。而且，国美在北京总部的负责人通过这个网络，可以同时从海尔在北京的负责人和青岛的负责人那里获得快速反馈。

张鹏发现，海尔和国美市场定位冲突是可以解决的，以往海尔的销售者并未仔细研究国美的需求。一个销售代表被专门派往国美，了解对方的需求。“举个例子来说，尽管同为低价电器销售连锁店，国美和大中对海尔的需求有很大的不同。以冰箱为例，国美需要180－220升、价格在2024元左右的产品，功能上需要耗电少。而大中则需要品种更为齐全，不像国美需要高端精品和低价产品两个极端。”从去年开始，海尔在北京的销售人员行动起来，主动上门确定客户的市场优势和所需产品，帮助客户完成差异化定单。

国美电器总公司采购中心总经理李俊涛对海尔的服务很满意。“以往我们与海尔之间的冲突主要是价格冲突。随着海尔提供的定制产品策略推出，以往包销买断的矛盾就可以规避了。去年在北京市场上我们进行了大的整合，在此之前我们之间的交易量少，合作也不像现在这么通畅。”李俊涛强调国美目前在全国范围内都实行了新的采购方式，即定制的方式。以国美销售的海尔产品为例，其中70％-80％是应消费者需求而定制。

张瑞敏强调的速度也是和国美合作的一个法宝。“像按顾客需求定制产品的采购方式，我们与其他企业之间也采用。但是海尔的反应速度比较快，对我们需求的跟进速度快。”李俊涛说，“这种反应速度体现出海尔对客户需求的把握度，说明海尔略高一筹。”

管理

和张瑞敏一样，周云杰按照三个阶段来划分海尔的客户关系管理（1984年-1991年的名牌战略阶段；1991年-1998年的多元化阶段；1998年至今的国际化阶段）。不过，张瑞敏强调的是三个阶段不同的管理理念：“质量”、“服务”和“文化”，周云杰则侧重于不同的管理实践。在第一个阶段，即名牌战略阶段，海尔除了“抓质量抓服务”外，对国内的客户严格挑选，主要目标是国内声誉较佳、规模较大的商场。1984年，在国内冰箱还处于买方市场的时候，海尔在国内挑选了10家大商场作为专门销售点。此后商场的数目不断扩大，海尔在每个商场专门派一个人回访客户，了解销售动态、顾客反应等信息，并将客户资料放在铁制档案盒里。在多元化阶段，为了将海尔的不同产品集中展示给顾客，海尔推行在大商场建立专卖店的销售方式。海尔曾在半年时间内一举与大商场共同建立了600多个此类的店中店。为了获得商场的支持，海尔向商场承诺专卖店的单位面积销售额会高于平均水平的1.2倍。

周云杰说，事后证明海尔的店中店单位面积销售额已经达到了平均水平的1.5倍。这让海尔

有机会把不同产品的客户关系管理统一起来，而通过海尔当时执行的“日清日毕、日清日高”的制度，海尔的销售员能够迅速每天把顾客的反应反馈回总部。

周云杰说，海尔此时的客户关系管理处于“人盯人”战术阶段，销售员对各商场的情况被要求迅速返回总部。而海尔的CallCenter（电话服务中心）体系也开始在全国建立起来。1997年，海尔第一个电话中心在青岛建立。此后的一年时间里，海尔在全国29个省市纷纷成立了电话服务中心，2024年省市范围扩大到了34个。

在国际化阶段，海尔开始整合内部资源，试图开放网络平台，为客户创造新的价值。2024年春节后，海尔上了由IBM和吉林大学合作研发的CRM系统。事实上，在此之前海尔就采用了SAP的ERP系统整合物流等内部流程。周云杰说，海尔对CRM系统的态度是实用就好，海尔希望用最少的投入取得最好的效果，从而为海尔整个销售系统提供有力的支持。

目前，海尔通过CRM技术实现了与客户的“零距离接触”。海尔产品在各个销售点的每日销售情况在系统中会很快查询出来。具体说来，客户可以通过海尔的CRM网络获得三种服务：网上财务对账、费用查询等在线账务服务，管理咨询、客户投诉服务，以及企业文化、产品推介、促销活动等网上信息服务。对海尔内部的员工来说，他们作为内部客户可以享受到库存查询、日期查询、客户进销存查询、商业智能分析等在线系统服务。

周云杰说，CRM是拆除企业与客户之间的“墙”，从而达到快速获取客户定单，快速满足用户需求，缩短销售周期，降低销售成本的目的；使企业在最短的时间内了解并解决客户在营销和使用产品过程中遇到的问题，从而大幅度提高销售业绩与客户满意度。

最后，肩负海尔营销重任的周云杰概括说，就客户关系管理而言：“客户关系是树根，信息技术是树干，销售结果是树叶。”

物流与供应链管理

题目：海尔供应商 与顾客之间的关系

姓名：狄正义

学号：20110472班级：12级工商5班

**第四篇：海尔经营理念**

海尔经营理念

经营理念是海尔文化的重要组成部分－－海尔集团从实践中总结出来的具有较强的哲理性和实用性的新理念 举例如下：企业管理：

1.海尔定律（斜坡球体论）：企业如同爬坡的一个球，受到来自市场竞争和内部职 工惰性而形成的压力，如果没有一个止动力它就会下滑，这个止动力就是基础管 理。以这一理念为依据，海尔集团创造了“oec管理”即海尔模式。2.80/20原则，即管理人员与员工责任分配的80/20原则。即“关键的少数制约次要 的多数”。市场观念：

“市场唯一不变的法则就是永远在变”，“只有淡季的思想，没有淡季的市场”、“卖信誉不是卖产品”、“否定自我，创造市场”。创名牌方面：

1.名牌战略：要么不干，要干就要争第一。2.国门之内无名牌。质量观念：

高标准 精细化 零缺陷优秀的产品是优秀的人干出来的售后服务理念： 用户永远是对的。海尔发展方向：创中国的世界名牌。

www.feisuxs【feisuxs范文网】

**第五篇：海尔经营理念**

首页

高见如云

翘楚论语

企业之声

文化实践

鸿鹄声声

直面 CEO

实战进阶

有问题吗

海尔经营理念 经营理念是海尔文化的重要组成部分，海尔 集团从实践中总结出来的具有较强的哲理性和实 用性的新理念，举例如下： 企业管理： 企业管理： 1.海尔定律（斜坡球体论）：企业如同爬坡的一个球，受到来 1.自市场竞争和内部职 工惰性而形成的压力，如果没有一个止动力它就会下滑，这个止动力就是基础管 理。以这一理念为依据，海尔集团创造了“OEC 管理”即海尔模式。2.80/20 原则，即管理人员与员工责任分配的 80/20 原则。即“关键的少数制约次要 的多数”。2.市场观念： 市场观念： “市场唯一不变的法则就是永远在变”，“只有淡季的思想，没有淡季的市场”、“卖信誉不是卖产品”、“否定自我，创造市场”。创名牌方面： 创名牌方面： 1.名牌战略：要么不干，要干就要争第一。1.2.国门之内无名牌。2.质量观念： 质量观念： 高标准 精细化 零缺陷 优秀的产品是优秀的人干出来的 售后服务理念： 售后服务理念： 用户永远是对的。海尔发展方向： 海尔发展方向： 创中国的世界名牌。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！