

海尔集团战略损益表的应用探索

王少劼

摘要：海尔集团的战略损益表通过“顾客价值、经营团队、日清体系、人单酬”四部分为企业赢得第一竞争力，成为战略管理的有效工具。本文研究了其战略损益表的框架、战略落实机制及实现路径，以期为企业实践提供有益借鉴。

关键词：战略损益表；顾客价值；人单酬；日清体系

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)04-0033-03

如何完善损益表，充分发挥它在企业战略决策和内部管理中的积极作用？海尔集团（以下简称海尔）在这方面进行了有益的探索和创新，开发出战略损益表来有效承接和落实战略。战略损益表中，战略目标的确定来自与顾客进行零距离交互，承接的是顾客价值，战略目标的落地依靠的是经营团队和机制。战略损益表将企业的战略目标落实到每个责任单位和个人，并将绩效完成情况与薪酬激励严格挂钩，使管理不漏项，人人有目标，产生了非常好的激励效应。

一、战略损益表的框架

战略损益表也称为宙斯模型（ZEUS Model），由顾客价值、经营团队、日清体系、人单酬四个环环相扣的部分构成，形成一个管理闭环。战略损益表关注的重点并非财务结果，而是达成战略目标背后的战略、目标、团队和机制等驱动

要素的落实与强化。

（一）顾客价值

顾客价值是指顾客通过产品所能感知到的利得与其在获取产品过程中所付出的成本进行权衡后对产品效用的整体评价，也就是企业高质量的订单。海尔将顾客定位为“价值创造者”和“资源提供者”，将顾客纳入到价值创造体系之中。根据这一定位来规划战略和制定目标，通过与顾客零距离交互、制定“第一竞争力”目标、提高顾客粘性、确定高质量的“订单”等来实现顾客价值。

1. 与顾客零距离交互。在顾客是价值的创造者这一思维模式下，一切工作都要围绕顾客展开。需要明确顾客是谁？顾客的个性化需求是什么？需要充分利用各种交互方式，如访谈、QQ群、微信群、在线平台等，不断与顾客进行实时交互，紧盯顾客需求，了解识别顾客的个性化需求，并迅速提供满足顾客

需求的产品。

2. 制定战略目标。战略目标应具有先进性，其产品或服务在行业中拥有主导权，最具竞争力，成为顾客心中的首选，不仅能满足顾客的差异化需求，还能实现顾客超预期的需求。因此，顾客订单必须满足以下要求：（1）订单必须超值。超值的释义是引领企业第一竞争力，实现“首选、引领、强黏度”的产品价值主张。超值是以顾客为核心，以顾客价值的满足程度衡量订单质量。（2）订单一经确定必须要锁定。因为顾客价值不会随意更改，必须根据订单来匹配相关的人员和资源，即“锁单找人”。这与传统的目标制定过程中上下级相互博弈、讨价还价完全不同。

3. 实施三预机制。“三预”是指预案、预算和预酬，是保证顾客价值能够实现的重要保障机制。预案是实现预算目标（订单）的执行方案，包括完成预算目标

基金项目：江苏省社科应用研究精品工程财经发展专项（19SCB-013）；国家社会科学基金（13BJY014）
作者简介：王少劼，亿嘉和科技股份有限公司副总裁、董事会秘书。

的经营团队、路径、计划、措施、风险控制手段等。预案的核心是根据战略目标寻找优秀的团队来执行战略。预算是根据预案确定的目标(订单)来匹配所需要资金、人员和技术支持等各种资源。预算是预案的具体化,对应的是一套目标管理体系。预酬是基于“我的顾客我创造、我的增值我分享”原则,根据公司确定的薪酬标准,按照预期实现的战略目标,计算出预期薪酬,锁定了经营单位和员工的赢利空间。

(二) 经营团队(员工)

经营团队是通过相互承诺契约关系建立起来的,拥有决策权、用人权、薪酬分配权的自主经营单位。其目标是为顾客创造价值,其导向是价值共创和价值共享。经营团队实现了自我管理、自我运转、自我承担责任、自主分配薪酬。通过下放管理权力、实施薪酬激励等充分激发潜力和事业心。

经营团队是顾客订单的承担者和执行者,围绕顾客订单自发组建。首先确定最具竞争力的订单,咬住第一竞争力的目标不放松,然后据此组建经营团队,即“先单后人”、锁单找人。为顾客创造超值。具体步骤是:(1)确定第一竞争力目标;(2)组建经营团队、明确团队职责,并结合平台经营体中的职能部门共同实施任务;(3)以抢单形式竞选经营体体长;(4)以抢单的形式确定经营体成员;(5)签订目标合同承诺书。

(三) 执行保障体系

实现战略目标重在执行,执行保障体系包括预算执行制度、日清制度等。

1. 预算执行制度。预算作为一套目标管理体系可发现企业运营管理中的问题并及时采取有效措施确保战略目标实现。海尔通过161预算执行体系,划定时间节点,锁定目标和任务,进行滚动预测和评估。161预算执行体系中,前一个1代表过去的1周,6代表未来的6周,后一个1代表现在的1周,其核心思想

是挂定上周,计划后六周,锁定本周。海尔的161预算执行体系以周为时间单位来制定和分解战略计划,并将计划落实到每一天的工作中,以此明确每天的工作预算、工作实际和二者之差,并通过日清来关闭差距,保证工作目标的实现。最后,以周为单位对工作业绩进行总结评价,并以评价结果定薪酬,接下来再重新制定预算,如此循环,螺旋上升。

2. 日清制度。日清制度指的是深度清理和改进每位员工每天做的每项工作,日清制度的重点在于改进。日清制度是要找到问题背后的真正原因,从而有的放矢地解决问题,实现业绩提升和战略落地。日清制度包括:(1)“清果”。清果落脚于员工每项工作的进度和完成情况,找到目标与预算之间的距离。(2)“清因”。清因是要找到每项工作问题背后的动因,理清目标与结果之间的差距,找到问题的解决方案。(3)“清体系”。清体系是对整个管理体系进行梳理,如流程之间的协同、激励制度、目标体系等存在的问题,通过清理问题的关键点,找到具有规律性的经营和管理模式。(4)“清战略”。清理战略是否可行,目标是否可行,通过日清战略,高层次的战略经营体要确保自己“做正确的事”。

日清机制的核心目标是要让员工“认识、战胜、日清”自己,通过日清管理体系,让员工和管理者摒除错误的经营理念,达到培养、塑造、经营人的目的,进而构成一个从“日清员工”到“塑造员工”的闭环体系。

(四) 人单酬

海尔薪酬分配机制的核心思想是“缴足利润,挣够费用,自负盈亏,超利分成”。人单酬通过以订单算薪酬将员工的利益与其为顾客创造的价值有机融合,根据订单价值计算员工薪酬。人单酬以高效率、高增值和高薪酬为激励原则,主要体现在以下三个方面:首先,根据高竞争力目标确定高竞争力薪酬标

准,员工经营团队创造的订单价值越大,其可供分配的薪酬基数就越高;其次,引导员工经营团队着眼于未来赢利机会,未来赢利机会决定了经营团队的赢利空间;最后,将权力充分下放到员工层面,让经营团队具备用人决策权、利润分配权和增值收益分享权。

第一竞争力目标的实现必然要匹配有竞争力的团队和竞争力的机制,团队和机制是否具有竞争力,需要预酬是否能够实现来验证。若预酬未实现,实际酬小于预酬,则团队和机制还有提升空间,需要深入反思团队和机制需要优化的地方,倒逼团队和机制改革,最终实现结果酬与预期酬的一致。这就是关差。关差是关闭现状与目标的差距,关闭“绩效结果”和“竞争力目标”之间的差距。关差倒逼团队和机制暴露出问题,通过整合实现整体协同。关闭差距的目的是闭环优化和持续改进,以促使经营团队达成有竞争力的目标,实现企业和员工、顾客的多赢。

二、战略损益表的战略实现机制

战略损益表是一种战略承接和战略落地的管理会计工具,承接和实现战略价值是战略损益表最重要的职能。海尔战略损益表的战略实现机制是通过战略目标的制定、战略实施、战略执行、战略业绩评价来完成的,战略损益表四个象限全面贯穿了战略的实现机制。

(一) 战略目标制定

顾客价值体现了企业战略目标。制定企业战略目标,一是要以顾客为中心,通过与顾客零距离交互,根据顾客的痛点来真正解决顾客问题,实现顾客价值。二是战略目标要具有先进性,引领第一竞争力,成为行业的标杆和领导者。三是战略目标需要通过三预机制来保障和落实。三预机制匹配了实现战略目标所需要的各种资源,将战略目标转化为具体的行动方案,使其真正可行。

（二）战略目标实施

战略实施依赖于经营团队，是战略目标的承担者和执行者。经营团队和顾客之间实现零距离交互，倒三角形和平台型组织结构最大程度避免了战略层层落实过程中的损耗。从最具竞争力的订单开始，咬住第一竞争力不放松，实行锁单找人，抢单上岗，官兵互选。这为高质量的订单配备了最优秀的人力资源，从而实现顾客价值的最大化。

（三）战略执行

战略执行力直接决定企业的竞争力。161 预算执行制度、日清制度有效解决了战略执行问题。161 预算执行制度通过“挂定上周、计划6周，锁定本周”与海尔预算进行全流程关联，将目标和任务分解到每位执行者和具体时间节点。161 预算是日清的标准，明确了工作预算、工作实际和绩效差距，并及时纠偏，保证战略目标的实现，日清制度通过“清果、清因、清体系”来实现“日事日毕、日清日高”，提升战略执行力。

（四）战略业绩评价

战略业绩评价通过人单酬体现。人单酬将员工薪酬和顾客价值紧密结合，根据顾客价值计算员工薪酬，实现高单高酬，鼓励员工积极争取高质量的订单。完成第一竞争力的订单，创造第一竞争力的价值，就能获取高额的薪酬及其相应的利润分成，充分激发了员工的潜能。人单酬通过关闭预酬和结果酬之间的差距来最大程度实现战略目标。预酬和结果酬之间的差距表明经营团队和机制存在冗员和零价值作业，倒逼改革经营团队和机制，从而实现战略目标。

三、战略损益表的实现途径

（一）组织结构扁平化

传统企业组织结构多呈金字塔状，高层管理者位于塔尖，掌握着企业绝大部分的决策权、用人权、分配权等，是企业目标驱动力的来源。这种组织结

构容易导致机制僵化，决策缓慢，管理链条冗长，缺乏创新，忽视一线员工的决策权，一旦领导决策失误将对企业造成巨大伤害。倒金字塔组织结构顶端是员工，底端是管理者，其精髓在于让员工承担责任，自主决策，释放出隐藏的能量和工作热情，感受到信任与重视。“倒金字塔”组织架构以服务客户取代“管理”客户，真正践行“以客户为上帝”理念。

战略损益表要求构建扁平化甚至网络化组织架构，这是由战略损益表基本框架决定的。战略损益表的第一和第二象限分别是顾客价值和经营团队，涉及战略价值的来源主体顾客和战略价值的落实主体员工，决定了顾客和员工是实现战略损益表最重要的两类主体。传统的金字塔组织结构不能满足顾客和员工的主体地位，而扁平化的倒金字塔组织结构能满足且引导企业以顾客为指向、以员工为中心，是与战略损益表相适应的一种组织结构。

（二）业务与财务深度融合

战略损益表的核心目标是实现顾客、员工与企业三方共赢的利益分配。业务财务的深度融合是实现该目标最重要的支撑和保障。战略损益表通过事前算赢和人单酬机制将利益分配和价值创造高度融合和高度透明化，而事前算赢和人单酬机制要求每一个经营团队进行财务预算和财务核算。这就要求财务人员必须深入到经营团队，深入到业务前端，了解业务，熟悉业务，根据业务活动的内容与特点编制预算，根据竞争力目标事先算酬，根据经营活动的结果计算实际薪酬。财务人员由“核算员”“监督员”变成“业务伙伴”，扮演驱动业务的决策支持者和战略引领者。业务人员也应该了解财务基本知识，熟悉财务运行流程，对项目可行性进行技术性审核，补齐财务人员在技术领域的短板，从而彻底打破以往的部门壁垒，财务人员和

业务人员深度融合，推动财务管理工作向更深层次发展。

（三）有效的薪酬激励制度

薪酬激励是激发员工潜力和积极性、提高企业竞争力的有效手段，包括现金激励、股权激励、对赌激励等方式。现金激励的业绩评价标准通常是利润，这可能使员工仅关注提高当期利润，造成短视行为，不利于企业长远发展；股权激励是指授予激励对象部分股权，让其参与企业决策，分享剩余收益，共同承担风险，形成利益共同体，以充分有效发挥其积极性和创造性，从而实现企业目标；海尔创建的对赌激励是将对赌运用于企业内部来激活组织、激励员工的激励方法，小微组织与海尔平台事先签订对赌协议，在协议中明确目标价值和价值分享空间。若小微达成对赌目标则按照协议分享对赌价值，并在小微内部自主分配利益，实现资源对赌、自挣自花。这种模式极大地激发了员工工作的积极性和主动性。

推行战略损益表需要匹配有效的激励制度。薪酬激励制度的设计，需要根据企业的具体情况，权衡不同激励模式的特点、顾客价值、激励力度等综合确定，目的是推动经营单位和员工自主经营、自我演进和自我发展，以创造更大的企业价值。■

责任编辑 刘霖

主要参考文献

- [1] 曹仰锋. 海尔转型: 人人都是CEO[M]. 北京: 中信出版社, 2017.
- [2] 潘晓江. 从员工自主经营体到员工增值共赢体——海尔集团以员工利润中心为核心的管理会计创新[J]. 财务与会计, 2014, (11): 73-74.