

中国企業におけるビジネス・プロセスの革新

—ハイアールの事例を中心として—

小 菅 正 伸

I はじめに

ビジネス・プロセス・マネジメント（BPM）は、ビジネス・プロセスを構成する各要素に分解し、それぞれを言わば標準部品化することによって、組織やシステムの柔軟性を高めることに貢献できる¹⁾。組織やシステムの構築にとって必要な各要素が、あらかじめ部品化されていることから、組織変更やビジネス・プロセスの組み替えが必要となった場合に、迅速な対応が可能となるからである。所要時間の短縮は開発コストの低減を実現する。また、部品化の過程において各要素の明確な定義づけが行われるから、ビジネス・プロセスの最適な組合せや簡素化等の実現も迅速に実施することができる。

本稿は、BPMに関する研究プロジェクトの一環として、中国企業について調査研究を行うための、いわば予備的考察の一部としてまとめたものである。中国企業の代表として、ここでは海爾集团公司（Haier Group Company, 以下ハイアール）を採り上げる。ハイアールが実施したビジネス・プロセス改革に注目し、同社において実践されている「市場連鎖管理」を考察する。「市場連鎖管理」は、市場メカニズムに適合した「全員請負制」ともいえる

1) 本稿で採り上げている BPM とは、従来の企業内外の壁を破り、情報や資源を共有し、業務をくくって連結・結合させて、その流れをプロセスとして捉え管理する一連の行為を意味する。BPM は、企業内部の機能や部門の壁を乗り越えて行われるプロセス管理（企業内部の BPM）と企業間あるいは国境の壁を乗り越えて行われるプロセス戦略（企業外部のビジネス・プロセス戦略）からなる。

仕組みであり、達成業績と連動した報酬制度と一体化して運用されている。

本稿では、ハイアールでのビジネス・プロセス改革が、同社の組織構造ならびにマネジメント・コントロール・システムにどのような変化をもたらしたのか、そして同時に業績評価の仕組みや管理会計システムにどのような影響を与えたのかについて検討する。具体的には、以下の点を明らかにすることが、本稿の目的である。

- ① ハイアールは如何なる戦略展開のもと、如何なる組織を構築してきたのか。
- ② ハイアールは如何なる BPM を実施してきたのか。
- ③ ハイアールは如何なる業績管理システムを構築し、運営しているのか。
- ④ ハイアールでは、業績管理システムと報酬システムとは一体どのような繋がりを持っているのか。
- ⑤ ハイアールでは如何なる管理会計情報が活用されているのか。
- ⑥ ハイアールの経営管理システムは、われわれに一体どのような示唆を与えるものであるのか。

新たなマネジメント・システムの台頭は必ず新たな管理会計システムを必要とすると思われるから、個別企業による BPM への取り組みを検討することを通して、新たな管理会計システム構築への示唆を得たい。これら一連の考察が新たな管理会計理論の構想への一助となれば望外の喜びである。

II ハイアールの企業文化と成長戦略の展開

1. ハイアールの企業文化

1984年に誕生した家電メーカーのハイアールは、青島に本社を置く白物家電のメーカーで、联想グループに次ぐ第2の企業集団である²⁾。ハイアール

2) ハイアールは、国家大型一級企業であり、国有企業（集团公司）であるが、青島海爾や海爾電機集団等の有力上場子会社を傘下に治めている非上場の持ち株会社である。そのため、グループ全体の情報公開は不十分であり、不透明感は拭えない。同社に関して、安室は次のように論じている。「中国のビジネスモデルを分析する上で、格好の材料が海爾集団（……(中略)……）である。……(中略)……いろいろな面から見て、

は、中国経済の自由化ならびにその成長・発展を象徴する企業であり、自社のブランド力を世界に広めたこと、そして冷蔵庫で世界最大の生産を誇っていること、それらの結果として驚異的な成長力を示していることに対して、世界中から注目が寄せられている。

ハイアールについてわれわれがまず注目すべき点は、同社における確固とした企業文化の存在である。ハイアールの企業文化の核心は革新（イノベーション）にあり、それは次の3つからなる [吉原・欧陽, 2006, pp. 55-58; 水野, 2009, p. 93]。

- ① 一元価値観：「世界に通用するブランド」、「高品質への独自の理解」、「人材開発—競馬経—」、「先難後易の輸出戦略」等の経営方針として具体化されている。
- ② 制度行為文化
- ③ 物質文化

上記に関して、安室は次のようにまとめている [安室, 2003, pp. 139-140]。

- ① 一人一人の社員の、責任の明確化（誰が、いつ、何を、どれほど達成するかを数量的に明確化し、成果を測定して責任を追及する）
- ② 明瞭な評価制度（賞罰の明確化）
- ③ 自己の才能を発揮しやすい自由な空間

このような企業文化は、後で論じる「80：20管理原則」と厳格な管理システムによって現在も維持されている。前者の「80：20管理原則」とは、意思決定し命令する管理職の責任を8割、それを実行する作業員の責任を2割とし、経営幹部により重い責任を求める考え方である。安易な責任転嫁を認めないという意味で、この原則は重要である。また、後者の厳格な管理システ

同社は中国的経営のエッセンスを体現しているからである。筆者は多数の中国人経営幹部やベンチャー起業家に会ってきたが、ほとんどの人がハイアールの経営方法を参考にしていたか、基準にしていた。つまり、ハイアールのCEOであり、事実上の創業者である張瑞敏氏が開発した経営スタイル（ハイアール式経営）は、『中国標準』と言うべき経営スタイルである……(中略)……。したがって、ハイアールの経営を分析することで、中国式経営の長所・短所、その機会と脅威を知ることができるだろう。 [安室, 2003, p. 134]。本稿でハイアールを採り上げた理由も、これと同様である。

ムは、その詳細は後で論じるが、以下のような業績管理システム（performance management system）の各構成要素からなる [Lin, 2006, pp. 49-50]。

- ① 工場作業員に対する日次での OEC 管理
- ② 工場の床面に設けられた 6S プレート（足型）
- ③ 人事管理（募集と昇進）における「競馬経」モデル
- ④ 「80：20管理原則」
- ⑤ SST 市場連鎖基準の報酬システム
- ⑥ 高業績管理者の評価法と低業績管理者の処遇法
- ⑦ 個々人の SBU 資源損益表

上記の構成要素はハイアールの成長戦略の発展段階に応じて展開されてきた。この点に大きな特徴が認められる。そこで、次に、ハイアールの成長戦略の展開と同社の組織改革ならびに経営管理システムとの関係を概観する。

2. 4 段階の成長戦略

ハイアールの経営管理は、1990年代半ばまでは、当時の松下電器産業（現在のパナソニック株）、ソニー、三洋電機等の日本企業の手法を基本として発展してきたといわれている。ハイアールの経営管理システムの展開は、その時々の子会社の成長戦略に規定されており、通常、同社の成長戦略は次の4段階に区分して説明されている³⁾。

- ① 第1段階：ブランド確立戦略の展開
- ② 第2段階：製品多角化戦略の展開
- ③ 第3段階：国際化戦略の展開
- ④ 第4段階：グローバル・ブランド戦略の展開

第1段階は1984年～1991年におけるブランド確立戦略の展開期である。現在の同社の戦略展開の中心には、グローバルな「名牌」（ブランド）戦略の

3) ハイアールの戦略に関しては、たとえば、孫 [2003] および Xu, Zhu, Zheng, and Wang [2007] を参照されたい。また、ハイアールの組織改革ならびに製品開発等に関するイノベーションの詳細に関しては平池 [2005] を、ブランド戦略に関しては薫 [2005] を、それぞれ参照されたい。

展開があり⁴⁾、今もなお自社ブランドに拘り続けている。しかし、1984年、青島において誕生したばかりのハイアールは、まだブランドの黎明期であり、ドイツ企業の技術協力を背景に、冷蔵庫に特化した製造・販売・サービス提供を行っていた。ユーザーの視点からする高品質製品の提供に努めた時代であり、当時は「先謀勢再謀利」という考え方が積極的に推進されたそうである。ここで言う「謀勢」とは勢力基盤の拡大を図ることを意味し、「謀利」とは実利を求めることを意味している。これに関して、王は次のように論じている [王, 2002, p. 81]。

「町工場から立ち上がった家電メーカーとして、業界トップの地位に登りつめるためには、まずブランドイメージを確立し、それを武器にシェア拡大に努める。そしてシェア拡大の実績を基盤に経営利益を上げていくべきだ。これが張瑞敏のブランド哲学であり、市場戦略なのである。

ハイアールのリーダーたちは、常に『ブランド』を、消費者からの評価が具体化されたものとしてとらえている。ブランド、製造メーカーの命とも言えるこの『見える資産』に対し、その価値の最大化を求め続けている。」

以上のように、ハイアールはブランド戦略を掲げ、TQM（総合的品質管理）を中心として品質重視を貫き、競争力を獲得するため冷蔵庫に特化し、その結果として「海爾」というブランドを中国国内の家電業界 No. 1 にしたのである⁵⁾。当時のハイアールの経営に関して、同社の CEO である張瑞敏は次のように回想している（『日経ビジネス』2000年11月27日号, pp. 47-48 より）。

「当社は、創業当初から国有企業でも民間企業でもない『集団所有制』の企業でした。政府の経営関与がない代わりに資金援助もなく、必要資金は銀行借入れなど自前で手当てしなければならなかったのです。

企業の内部には企業文化があり、外部には市場があります。我々の場合、外国の表現で言う市場中心主義が、企業文化としても当初からあり、強みになった。市場開拓

4) 以下の説明は主に次の文献による。併せて参照されたい [柏木, 2009, pp. 51-58]。

5) ハイアールのブランド戦略の詳細に関しては、Omar and Williams, Jr. [2005, 2009] および王 [2009] を参照されたい。また、戦略と組織構造の改革との関係に関しては李 [2007] を、多国籍企業としての戦略行動に関しては Liu and Li [2002] と Duysters, Jacob, Lemmens, and Jintian [2009] を、それぞれ参照されたい。

など大変な努力を重ねてきましたが、これも政府の命令に従ったわけではありません。……(中略)……創業当時、中国では誰も消費者や市場のことを考えていませんでした。まだ計画経済の時代だったからです。製品の良し悪し、販売動向、黒字か赤字かなどは国家が考えることで企業には関係がなかった。ですから、顧客がどう思うかなど、どうでもよかったです。

私が(海爾の前身である)冷蔵庫を生産していた小さな工場を引き継いだ時、巨額の累積赤字を抱え、倒産寸前でした。何度も改革を試みたがすべて失敗に終わっていた。創業当初こそ良好だった品質も様々な問題から劣化してしまい、売り上げも落ち込む一方でした。

そこで私は、従業員が理解しやすいように『お客様はいつも正しい』という単純明快なスローガンを掲げました。『誰があなたに給料を支払っているのか。私ではなくお客様だ。だから良い仕事をするほど給料も多く支払ってくれるが、仕事をしないとお金はもらえないのだ』と。』

3. 第2段階の成長戦略の実施

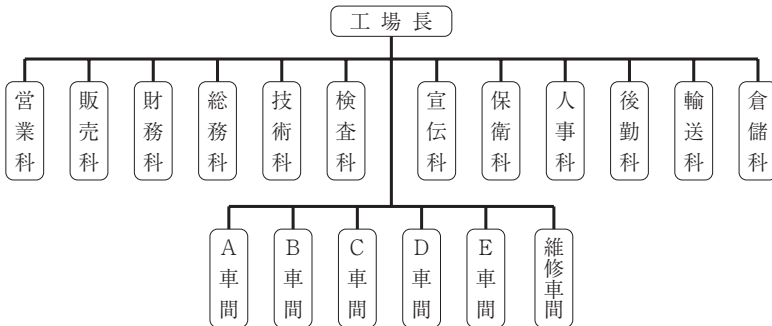
ハイアールの成長戦略の第2段階は1992年～1998年であり、その主眼はサービス向上を要とした「多元化戦略」(多角化戦略)の展開にあった。すなわち、この期間の戦略上の課題は、吸収・合併や合弁によって冷蔵庫という単一製品の製造から多数の製品製造(エアコン、洗濯機、小型家電、黒物家電)へと事業領域を多角的に発展させることであった。そのため、最短の時間と最低限のコストで多角化による拡大戦略を遂行したのである。

1993年には、ハイアール・グループ(海爾集団)を設立し、三菱重工業とパッケージ・エアコンの合弁会社を設立した。吸収・合併の狙いは、ハード面で優れたものを持っているがソフト面で問題を抱えていた企業を積極的に吸収・合併し、ハイアールの優れた経営管理システムをそれらの企業へと導入することによって、短期間のうちに企業規模の拡大と業界トップの座の獲得を実現することにあった。この時期に導入された経営管理方式がOEC管理である。これに関しては後で詳述する。

当時のハイアールは、中国企業で一般的であった「工場制」という組織形態をとっていた(次頁の図表1を参照)。この工場制では、企業経営の最高責任者である工場長のもとに管理部門として各「科」(課)が置かれると

もに、生産部門として「車間」（作業場）も位置づけられた。単一製品製造会社の場合、このような形態が当時の中国においては主流であった [王, 2002, p. 178]。

図表 1 工場制の組織図



[出所] 王 [2002], p. 179.

しかしながら、1991年12月、青島冷凍庫総廠、青島空調機廠との合併により、琴島海爾集団が創立されたことにともない、かかる組織形態の問題点が表面化した。王は、この点に関して次のように論じている [王, 2002, pp. 178-179]。

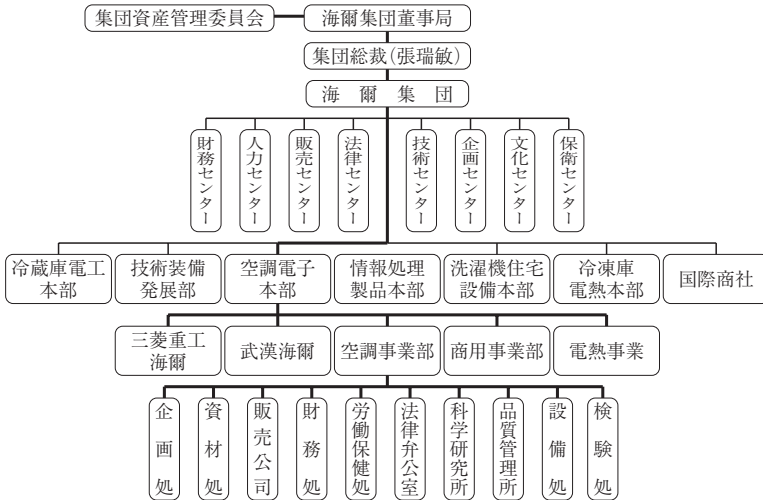
「1991年12月、青島冷凍庫総廠、青島空調機廠との合併により、『琴島海爾集団』が創立されたが、実質上の中核企業である青島冷蔵庫総廠は、全集団の経営中枢的な役割を果たしていた。当然、巨大化した集団組織の下に三工場が併存するといった構図では、さまざまな不都合が出てきたため、経営機能の活性化と合理化を図らざるを得なかった。

当時、大合併の直後に生まれた企業組織は、グループ全体の投資・経営を統括する決定機関である集団総部、各主要製品ごとに設置された事業部、そしてその間に位置する事業本部という三段階層のものだった。ちなみに、事業本部は集団総部から経営目標を請け負い、管轄下の事業部に対して生産量・利潤などの指標を達成させる役目を負っていた。」

そこで、1993年3月、権力の分散化、経営の多角化、企業の国際化という方針のもと、同社は経営組織の大改革に着手した。この機構改革の結果、次

の図表2に示すような集団総部、事業本部、事業部、分廠（工場）という四階層構造の事業部制組織が生まれた。

図表2 事業部制の組織図



[出所] 王 [2002], p. 180.

この図表2は、空調生産部門に焦点をあわせて描かれた組織図である。王は、この点に関して次のように論じている [王, 2002, pp. 179-180]。

「1996年から米GEの企業組織をモデルとして、事業本部制をさらに強化し、独立採算制の徹底化を図った結果、この四階層構造を完結させた上で、『連合艦隊』という新名称をつけた。これにより、1991年末の大合併後において、過渡的に導入された重層的企業組織の機能を高めることができた。

『連合艦隊』構造の中で、集団本部が『旗艦』であり、その周辺を各事業本部が囲んでいる。これらの事業本部は、対外的には独立法人資格を持ち、経営独立体制を採っていた。しかし、重大投資案件をはじめ、会計財務、技術開発、品質認証、販売ネットワークの開拓と管理、アフターサービスなどでは、すべて集団本部に統括されていた。

ハイアールが企業組織改革において、段階的な過程を経なければならなかったのには、合併や買収などで別会社から吸収された部分が多い、という特別な事情がある。……(以下略)……」

この期間において、ハイアールは、サービス向上を要とした多角化戦略を掲げ、品質管理に加えて販売後のアフターサービスに重きをおくブランドとして競争力の強化をはかったのである。具体的には、1991年にアラブ首長国連邦に Haier 商標として進出し、1996年にはインドネシアで合資として海爾サービス有限会社を設立し、現地で生産・販売を開始している。また、1997年にはフィリピンでハイアール LKG 電器有限会社、海爾工業（アジア）有限会社を設立し、マレーシアにも進出している。

Ⅲ ビジネス・プロセス・リエンジニアリングの実施と国際化戦略の展開

1. ビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）の実施

第2段階の成長戦略の展開のなか、ハイアールは1998年～1999年に、「業務流程再造」（業務プロセスの再構築）と呼ばれる組織改革を断行した。この組織改革は、同社にとっては過去最大のものであった。この組織改革の目的は、市場における競争と利益調整のメカニズムを企業組織内部に導入し、企業全体の目標を実現するために、階層組織内部での個々のビジネス・プロセスや職位の間にある関係を、従来のタテ型（上下関係を重視するピラミッド型の組織構造）からヨコ型（水平的な取引関係やサービス関係を重視する市場対応型のフラット型組織構造）へと変更することであった [王, 2002, pp. 179-181; Lin, 2009, pp. 42-45]。そして、この時の組織改革は、次の3つのステップを経て実施された。

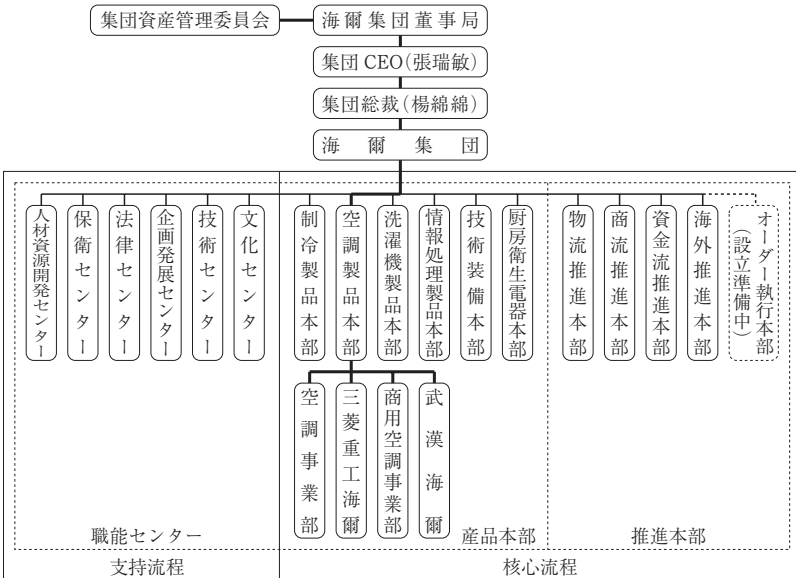
- ① 第1ステップ：各製品事業部に属していた財務や購買、販売などの業務を事業部から分離し、これらの職能と職位を統合し、それぞれ資金流推進本部、物流推進本部、商流推進本部に編集した。海外推進本部もここに位置づけられた。
- ② 第2ステップ：人的資源の開発、情報管理などの補助的な職能部門を各製品事業部から分離し、これらの職能を統合して、独立採算のサービス会社を設立した。具体的には、品質管理、設備管理、予算管理、

顧客管理、新製品開発、人的資源開発といった支援プロセスがそれらに相当する。かかる職能センターも、利益センターとして設置された。

- ③ 第3ステップ：それぞれのプロセス、業務と職位に関する評価基準を制定して、専門化されたプロセスと業務を、後に詳細に論じる「市場連鎖」によって結びつけた。

以上のステップにより構築された市場対応型のフラット型組織構造は、従来の垂直的な業務の流れをマトリックス型のビジネス・プロセスへと変更したものとして、これを理解することができる（図表3を参照）。各推進本部と製品本部（厨房衛生電器本部、技術装備本部、情報処理製品本部、洗濯機製品本部、空調製品本部、制冷製品本部）のビジネス・プロセスは、いわば中核プロセスを構成するものであり、すべて利益センターとして位置づけられた。各職能センターのビジネス・プロセスは支援プロセスを担当する組織

図表3 市場対応型フラット組織の組織図



[出所] 王 [2002], p. 181.

単位であり、これらもすべて利益センターである。したがって、これらすべてのビジネス・プロセスは、「市場連鎖」によって結びつけられたのである。

この図表3も先の図表2と同様、空調生産部門に焦点をあわせて描かれた組織図である。王は、この点に関して次のように論じている [王, 2002, pp. 181-182]。

「……(前略)……集団本部の統括下の『核心流程』(業務流れの中核部)には、製品本部、推進本部という二大ブロックがあり、その中でそれぞれ対外的機能を持つ部門として、物流推進本部、商流推進本部、資金流推進本部と海外推進本部の四つの推進本部が設置されている。

このうち、物流推進本部では全世界範囲での原材料、資材および部品調達、国内外工場や販売店などに対する物資・半製品・製品の配送を行う。一元化した物流システムは、社内における配送コストの大幅削減を実現させている。

一方、商流推進本部の役割は、各事業部に属していたオーダー獲得、販売、代金回収およびサービス、財務などの機能をすべて取りまとめることにより、企業内資源使用の合理化とともに、国内外の製造工場における生産コスト削減の実現にある。

そのほか、決算や資金管理・運用をする資金流推進本部と、輸出入業務、海外生産および国際的技術交流などを担当する海外推進本部がある。以上の四大推進本部はすべて、完全な独立採算体制を採る独立企業法人になっている。」

この組織改革は次のような効果を発揮した [王, 2002, pp. 182-184]⁶⁾。

- ① 社内完結型組織から全方位的な市場対応型組織への転換であった。
- ② 組織全体の小型化が実現した。
- ③ 組織の運営コストの削減ができた。
- ④ 経営決断のスピード化をさらに一層促進させ、業務全体の効率化を進めた。

6) この組織改革に関して、CEOである張瑞敏は次のように論じている (『日経ビジネス』2000年11月27日号, pp. 48-49 より)。「従来は社長をトップにしたピラミッド型でした。これでは市場の情報を入手したとしても、社長に届くまでには相当時間を要します。たとえそれが社長に届いて対応策を打ち出したとしても、その時には既に市場の方が変化していますから、その対応策は過去のものになってしまう。組織をフラット化して相対し、市場の反応をすぐにとらえる形態にしました。従業員同士の関係も従来はまさに上下関係でしたが今は違います。上下関係のまま市場に即応するのは非常に難しいはずで。ある国際的な統計によれば、こうした組織のリエンジニアリングを行った企業は約20%だそうです。もし、当社が現在の組織に替えなかったとしたら、恐らく大企業病に苦しんだでしょう。」

- ⑤ 各主力部門の強化と同時に、全組織の簡略化も実現した。
- ⑥ 組織全体の柔軟性・弾力性が向上した。

具体的に製品開発を例にとりて説明すると、上記の業務改革の結果として、それは「型号経理制度」（プロジェクト・マネジャー・システム）によって行われることになった。この点に関して、吉原・欧陽は次の点を強調している [吉原・欧陽, 2006, pp.97-110]。

- ① 開発チームのヘッドが「項目番長」から「プロジェクト・マネジャー」へとその名称が変更されたが、この名称変更にもなって製品開発チームの仕事の中身も変わった。すなわち、旧システムでは「項目番長」は狭義の製品開発のみを担当していたけれども、新システムでは、プロジェクト・マネジャーは狭義の製品開発だけに止まらず、市場調査から顧客からのフィードバックにもとづく品質改善に至るまで責任を負うようになったのである。ハイアールでは、これを「一票到底」（プロダクト・マネジャーが企業内部での製品開発と製造、および企業外部での販売とアフターサービスに至るまでのすべてのプロセスに関与し、責任を負うこと）と「一駅到位」（開発された製品の販売、品質の改善、コストの低減などにも責任を負うこと）と呼んでいる。
- ② 開発チームのメンバーには、技術者（製品開発の技術者と製造のエンジニア）だけではなく、部品調達者、製品販売者も含まれる。
- ③ 評価システムが新製品の市場業績に応じた報酬提供システムへと変わった。すなわち、プロジェクト・マネジャーと部下の開発チームのメンバーは、開発された新製品の市場業績（販売数、利益、品質）によって評価されるようになったのである。
- ④ 製品開発チームは MMC (Mini-mini Company) と呼ばれ、プロジェクト・マネジャーは当該チームのヘッドというよりは、新製品の経営者として理解されている。
- ⑤ プロジェクト・マネジャーは社内公募（応募者がいない場合には商品開発部の部長が特定の技術者を指名する）によって決められ、プロジェ

クト・マネジャーが製品開発チームを作り上げる。

- ⑥ 他企業の特定の製品を手本とした形で製品開発が進められ、原則として設計以外は外部企業からの部品を利用したモジュール型の開発（寄せ集め設計）である。

2. 第3段階の成長戦略の展開

ハイアールの成長戦略の第3段階は、BPR実施後の1999年～2005年であり、その主眼は国際化戦略の展開にあった。すなわち、この期間において、ハイアールは、世界各地での独自の販売網とサービス拠点づくりに努力し、同社の商品を世界各地で販売する段階へと突入した。海外進出の本格化の始まりである。ここにおいても、知名度と信頼を獲得する努力を展開することによって、一定程度にまで定着したハイアール・ブランドのさらなる発展を目指したのである。

また、同社がハイアール中央研究所を設置し、時代のニーズに先駆けた新製品の開発を開始したことと、さらなる事業の多角化を推進したことも注目される。さらに、1999年には、米国に海外初の生産工業団地を設立し、米国や欧州などで設計・製造・販売が三位一体となった形での現地経営を開始した。2001年には、パキスタンに海外で2番目の生産工業団地を設立し、2005年には世界に15の工業団地を設立した。

ここでわれわれが注目すべき点は、2003年に三洋電機との包括的提携を開始し、合弁会社を設立したことと、この時期に「市場連鎖管理」を重視して競争優位性の向上を図るよう努力し始めたことである。特に、組織に競争意識を最大限浸透させる仕組みとしての「市場連鎖管理」が最重要である。なぜなら、これによって企業内に「市場連鎖」を導入できたからである。ここで言う「市場連鎖」とは、企業内部に外部の市場競争と市場取引の関係を取り入れ、内部化したものである。この「市場連鎖」との関係で、SST管理と名づけられた管理方式が導入された。これらの詳細は、後で論じる。

以上のように、第3段階の成長戦略の展開において、ハイアールは効率の

良い経営方針を促進し、経営のスピード化を通して中国国内でのリーディング・カンパニーの地位を不動のものにするとともに、同時に「国際化戦略」を掲げ、積極的な海外展開を推し進めた。

3. 第4段階の成長戦略の展開

第3段階を受け継いだ第4段階の成長戦略の展開は、2006年から現在までの期間であり、そこではグローバル・ブランド戦略の展開が積極的に推進されている。同社は、この段階に入ると、中国を基盤とする国際化戦略（中国から全世界に製品を出荷することに重点をおく企業行動）からの脱皮を図り、グローバルに展開すること（その国の求めるハイアール・ブランドを創造する戦略）を目標として活動を始めた。ハイアールは単一文化を超え、多元文化へと持続的に発展することを目指して活動し始めたのである。

ハイアールは、全世界の経済のグローバル化に適應するために、すべての異なる国の市場で既存品を見直し、ハイアール・ブランドの創造に努め、真のグローバル・ブランドを創造する戦略へと、その戦略転換を図った。この結果、ハイアールは世界165カ国で販売する企業へと急成長を遂げた。

成長戦略のこの段階では、ハイアールは「人単合一」（individual-goal combination）と「T模式」（T形式）という新たな経営管理方式を導入し、従業員全員を対象とするSBU経営メカニズムを構築することが目指された[Lin, 2009, pp. 48-49]。水野は「人単合一」について次のように論じている[水野, 2009, pp. 95-96]。

『人』は人材、『単』は顧客からの注文を意味する『訂（定）単』のことで、つまり人材と実際の注文を結合させることを意図しているようである。『人』というのは自主的にイノベーションができるSBU（Strategic Business Unit：戦略事業単位）である。『単』というのは第一の競争力がある市場目標である。『人』は市場と結合し、市場を創造するSBUになる。お客様の手元に直接に販売し、出荷することは『人単合一』を表現する前提である。

次に、「T模式」とは、「人単合一」の目標を実現させるための管理方式であり、そこでは注文の獲得から注文の履行に至るまでの全プロセスが13の節

点に分けられている。「T 模式」では、4 つの T が重視される。すなわち、Time（時間厳守）、Target（目標としての市場での No. 1）、Today（OEC 管理という「日清」、つまり日々の改善）、Team（目標達成に向けたチームワーク）である。

ハイアールは、これらの経営管理方式をもとに、本格的な国際競争力を武器とする製品・市場戦略に踏み出した。柏木はこの点に関して、次のような張瑞敏の発言を紹介している [柏木, 2009, p. 55]。

「我々はこれまでグローバル戦略を展開してきた。グローバル戦略とグローバル・ブランド戦略は多くの共通点を持っているが、根本的なところで違いがある。グローバル戦略が目指したものは、中国を中心に据えて全世界へ製品を輸出することであったが、グローバル・ブランド戦略は、世界各地でナショナル・ブランドとしてのハイアール・ブランドを浸透させることを目指している。」

IV BPR 実施前の管理システム

1. OEC 管理の基本原則とその概要

先述のように、第 2 段階の成長戦略の展開は、OEC (Overall Every Control and Clear) 管理を経営管理のプラットフォームとする形で進行した。OEC 管理の基本原則は、「日事日畢、日清日高」（「日日清」、「日日高」）である。「日事日畢」とは、その日の仕事はその日で完結させることを意味し、「日清日高」とは、その日の成績と不足分（未達成分）を確認し、改善を含めた目標を次の日に設定することを意味する [吉原・欧陽, 2006, p. 60]。

OEC 管理は、企業目標、「日清管理」、インセンティブ・メカニズムからなるものであり、その詳細は以下の通りである [Lin, 2005, pp. 39-45; Lin, 2006, pp. 50-51; 吉原・欧陽, 2006, pp. 61-69]。

① 企業目標：企業発展の方向とその方針

企業目標の設定に際して、全体目標を部門別に細分化し、さらに部門ごとの目標を個人単位に分解する。しかも、それらは具体的かつ定量的に示される。工場の作業員の場合、作業標準と動作、個人の責任と賞罰が明確かつ詳細に提示される。その結果、工場では管理者から

作業員に至るまでのすべての者が、毎日何を行うべきか、如何なる基準に従って、どの程度まで実施するのか、目標の達成度によっていくらの給料と賞罰を受けるのか等に関して、事前を知ることができる。

- ② 「日清管理」：毎日、設定した目標にしたがって、企業のモノ・コトを全方位的にコントロールし、整理すること

「日清管理」は、工場における作業員ならびに管理者のマネリ化を防ぐための仕組みとして活用されており、工場の作業員・管理者は、日々の設定目標と照らし合わせて、毎日の成果について自己反省した上で、その反省の結果がチェックされ、公開される。具体的には、「日清管理」は以下の3つの方法によって行われる〔吉原・欧陽, 2006, pp. 62-63〕。

- (a) 「作業員日清」：作業員は毎日仕事終了した後（勤務時間外に）、生産数量、品質、消耗品、金型、安全、「文明生産」（作業員の躰）、労働規律の7項目を点検する。点検結果とその日の給料額を各自の「3E（Everyone, Everything, Everyday の略）カード」（次頁の図表4を参照）に記入して、班長に提出する。提出後、自分の作業場所を清掃して退社する。班長も勤務時間外に当該3Eカードをチェックし、生産ラインの全作業員の日給を個人別に掲示板に示す。なお、3Eカードに関する規準の詳細に関しては Lin [2005], p. 41 を参照されたい。
- (b) 「管理者日清」（次頁の図表5を参照）：工場の現場管理者は、毎日2時間に1度、生産ラインと工場現場を回り、監督を行い、工場の「日清欄」に報告のための記入を定期的に行う。問題発生時には、それが如何なる問題か、問題をどのように処理したのか等、記入が行われる。生産ラインの監督時には、「品質管理加地券」（プラス評価の赤色券とマイナス評価の黄色券）を用いて、リアルタイムでの「瞬間管理」を行っている。
- (c) 上級部門による定期的／不定期的なチェック：「作業員日清」

図表4 作業員の3Eカード(例)

氏名： 部門： 班種： 職位：

項目	日	27	28	29	30	31	1	2	...	24	25	26	合計
生産計画量													
実際生産量													
作業単価													
瞬間賞罰	消耗品												
	品質												
	市場からのクレーム												
	労働規律												
	設備												
	安全												
	現場管理												
他の賞罰													
班長	審査												
	当日評価												

[出所] 吉原・欧陽 [2006], p. 72 をもとに作成。

図表5 管理者日清表(例)

職位： 責任者： 年 月 日

項目	給料(市場給料)の比率	仕事の完成状況
日常作業	25%	
問題管理	60%	
創造性	15%	
自己審査：	評価：	上司の意見：
		サイン：

[出所] 吉原・欧陽 [2006], p. 74 をもとに作成。

と「管理者日清」を、経営幹部は不定期的に、上位の職能部門は毎月何回か定期的に審査する。

- ③ インセンティブ・メカニズム：全従業員のやる気を喚起するための仕組みであり、その最大の特徴は「瞬間賞罰」にある。プラスであろうとマイナスであろうと、動機づけが遅れれば、従業員の印象が薄れて

しまい、インセンティブの効果が半減してしまうから、それを避けるため、作業員の場合、3Eカードにもとづいて、毎日「最高作業員」と「最低作業員」を査定する。1ヶ月のうちで最高作業員として最多回数の評価を得た者を当月の「優秀作業員」として認定し、逆に最低作業員の最多回数評価者を当月の「試用作業員」と認定する。その他の者は、「合格作業員」と評価される。また、経営幹部と管理者に対する「定期定量淘汰の制度」も無視できないインセンティブ・メカニズムである。経営幹部と管理者の評価結果（A～Eの5段階で、A評価が最高の給料が与えられる）も毎月公開され、年間の成績の下から10%の者は淘汰（降格）され、空席となったポストと新設されるポストに関しては社内公募による競争入札によって決定される。毎月、公募する管理者のポストは掲示板に公示され、作業員もこれに応募する資格が与えられている。さらに、生産ラインも、上から順に「自主創造班」、「自主管理班」、「再審査なし班」、「普通班」に区分され、自主創造班と自主管理班は上級部門による審査を受ける必要はなくなり、生産ラインのモデルとなる。

2. 「80：20管理原則」と6S運動

OEC管理に加え、「80：20管理原則」の存在は重要である。すなわち、それは先述したように、ハイアール社内でのトラブル解決の基準であり、「問題が発見された場合、その問題の責任の80%は経営幹部と管理者にあり、残り20%は作業員にあるという原則」である [Lin, 2006, p. 51; 吉原・欧陽, 2006, p. 66]。現場管理者の「日清管理」を考えると、この原則の意義は大きい。

次に、6S運動とは、日本で展開されている5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）に安全（safety）を加えたものであり、工場現場の目立つところ（床面）に「6Sマーク」（60cm 四方）を設け、毎朝班長が勤務時間の5～10分前にこの上に立って当日の仕事の目標と注意事項等を作業員に説明する

[Lin, 2006, p. 51; 吉原・欧陽, 2006, pp. 76-78]。この足型のプレートは、ハイアールにおける生産現場での総合的品質管理の象徴となっている。

以上、OEC 管理、「80：20管理原則」、6S 運動の3つが、第2段階の成長戦略の展開においてハイアールが積極的に導入した経営管理の仕組みである。これらの確立なくして BPR の効果的な実施は困難であったであろう。事実、これらはハイアールにおいて現在でも有効に機能している。

V BPR 実施後の管理システム

1. 「市場連鎖管理」の意義

先述のように、BPR 実施後の管理システムとしては、「市場連鎖管理」の導入が注目に値する。既述した通り、同社における「市場連鎖」とは、市場の競争メカニズムと利益調整メカニズムを企業組織内部に導入し、企業グループ全体の目標を実現するために、階層組織内部での個々のビジネス・プロセスや職位の間にある関係を、従来の単純な管理メカニズムにもとづいた上下関係から、水平的な取引関係とサービス関係へと代えることを意味している [蘇・黄, 2003, p. 87; ト, 2009, p. 35]⁷⁾。たとえば、製造ラインの場合、前工程の作業者を「仕入先」、後工程の作業者を「顧客」、作業内容を「商品」として捉える仕組みである。その場合、各製造工程間（あるいはまた、各部門間）の相互関係も、徹底した需給契約によって構成されることになる。

かかる改革は、外部市場の需給に関する情報と競争の圧力を企業組織の内部市場に取り込み、それらを内部情報の流れへと変換して利用することを促した。と同時に、内部市場の利益調整メカニズムによって受注情報と外部競争の圧力が業務の原動力となって個々のビジネス・プロセスと職位とが相互に緊密に連携し、自動的に調整されるような新しい業務遂行の仕組みが確立された（詳細は蘇・黄 [2003] を参照されたい⁸⁾）。

7) 「市場連鎖管理」に関して BPM の観点から考察を加えた文献として、蘇・黄 [2003] が注目される。

8) 蘇・黄は、BPM の観点から、「市場連鎖管理」を次のように要約している [蘇・黄, 2003]。すなわち、まず、企業グループの外部にいる顧客から注文を受けた商流推進

この「市場連鎖」は単なる概念としてではなく、具体的な管理の仕組みとして、次のような役割を有効に果たしている [蘇・黄, 2003]。

- ① 取引相手を選択する自由がないという状況にある企業の内部市場において、組織の管理手段として SST 管理（後で詳細に検討）が有効に機能している。
- ② 受注情報がすべてのビジネス・プロセスの駆動力として作用している。
- ③ OEC 管理は、「市場連鎖」のための経営プラットフォームとして、その機能を発揮している。
- ④ 組織全体の目標は顧客満足の最大化であり、この目標はすべてのビジネス・プロセスを貫徹している。
- ⑤ 業務およびポストの間における利益配分は、従来の平均主義ではなく、市場主義（すべての収益と報酬は、個々のプロセス、個々の業務、個々の組織構成員が提供する製品・サービスの市場としての後プロセス、後工程、後ポストの顧客から獲得するものであるとする考え方）によって自動的に調整される。

「市場連鎖管理」は、以下で論じるように、BPM、業績管理（業績評価と利益配分の仕組み）、および人的資源管理という3つの面から、その特徴を明らかにすることができる。

2. BPM としての「市場連鎖管理」のメカニズム

ハイアールのすべてのビジネス・プロセスは「市場連鎖」によって結びつけられ、「市場連鎖」型のビジネス・プロセスが構築されている。たとえば、

本部（営業部門）が、顧客の要求する品質・数量・納期やその他の条件にもとづいて、外部オーダーをグループ内部の注文情報へと変換し、事前に決めた基準にしたがって製品を生産するように製品事業部（製造部門）と受注契約を結ぶ。次に、製品事業部は商流推進本部から内部発注を受け、この受注を遂行するために物流推進本部、資金流推進本部（財務部門）、人的資源センター、技術センター、設備管理部門などのグループ内の確立した各部門とそれぞれ部品購買・配送契約、財務代理サービス契約、効率向上・人事事務サービス契約、製品開発サービス契約、設備管理サービス契約などの、さまざまな内部契約を結ぶ。このようにして、グループの各部門が受注契約やサービス契約によって連結され、企業グループ内部での市場連鎖が構築されるのである。

外部市場の顧客からの要求・要望があった場合、かかる需要情報は商流推進本部を経由して、職能センターへと伝達される。そこで新しい製品コンセプトが形成され、顧客ニーズに対応した新製品開発が展開される。

また、商流推進本部からの内部オーダーを受け取った物流推進本部は、外部サプライヤーから部品を購入し、当該オーダーの対象である製品を製造する製品本部はその部品を使用して当該製品を製造する。製造された製品は、商流推進本部に納品される。商流推進本部は、当該製品を外部顧客に販売し、代金を回収する。資金推進本部は、回収された資金をハイアール・グループの各部門へと還流させることによって、各部門においてはそれぞれにとっての利益が実現される。

このように、「市場連鎖管理」は、企業内部のビジネス・プロセスにおける各業務の効率を向上させるために、外部市場のメカニズムと競争圧力を組織内部に取り入れる仕組みである。トは、この「市場連鎖」について次のように説明している [ト, 2009, p. 36]。

「……(前略)……ハイアール内部で機能している市場連鎖は、企業外部の市場にも結ばれている。ハイアールの経営活動は、顧客のニーズを起点として、外部市場から企業内部の市場へ、そして内部の市場連鎖を通して再び外部市場につながり、最終的に顧客に直結されていくという流れになっている。このように、外部と内部という二つの市場を完全に機能させることは、ハイアールの成長の原動力である。……(中略)……市場連鎖を構築することは、企業内部に人為的に一つの市場を作ることを意味する。このような内部市場は一般の外部市場とは大きな違いがある。一般の外部市場では、取引相手を自由に選択できる。商品やサービスの価格や数量などについて取引双方が合意できれば、この取引は成立する。もし、合意できなければ、双方が交渉を中断し、ほかの取引相手を探すことができる。しかしながら、内部市場においては、取引相手が決まっており、自由に選択できない。たとえば、ハイアールの製品事業部が部品や材料を買う時も必ずハイアールの物流推進本部から購入しなければならない。また、製品事業部が生産した製品も必ずハイアールの商流推進本部に売り渡さなければならない。……(後略)……」

3. SST—「市場連鎖管理」のための手法—

「市場連鎖管理」のためには、取引相手を自由に選択することのできない

ような内部市場においても、外部市場と同じように競争メカニズムを有効に機能させるための仕組みが必要である。ハイアールは、そのための管理手法として SST (Suochou, Suopei, Tiaozha, 「索酬・索賠・跳閘」) という手法を開発した。SST の概要は以下のとおりである [Lin, 2006, pp. 51-52; 吉原・欧陽, 2006, pp. 78-80; ト, 2009, pp. 36-37; Lin, 2009, p. 46]。

- ① 「索酬」(Suochou)：利益を相手に与えることの見返りとして報酬を求めることを意味する。たとえば、工場での SST の場合、前工程は販売者、その後工程である当該工程は前工程からの商品の購入者として位置づけられる。前工程においては、次工程に工程完了品を振り替えたときに、商品の「販売収入」という報酬を受け取る。
- ② 「索賠」(Suopei)：被った損害に対して賠償を求めることを意味する。工場の SST では、自工程での作業に先立って行われる検査において、前工程から流されてきた前工程完了品が不良品であると判断された場合、前工程の作業者に賠償を求める。
- ③ 「跳閘」(Tiaozha)：ショートあるいはヒューズが飛ぶことを意味する。たとえば、前工程でのミスを見逃し、そのまま自工程の作業に取り掛かった場合、問題がいずれ生じることになるから、そのときには作業を一時的に中断しなければならない。ハイアールでは、このような事態に対して責任をとることを「跳閘」と呼んでいる。

SST の目的は、ハイアール・グループ内部の各ビジネス・プロセスを「市場連鎖」として構築された内部市場を通して、あたかも外部市場と同じように効率的に機能させることにある。外部市場であれば、多数の独立した取引主体が存在し、その存在自体が市場そのものが存在することの前提である。これに対して、内部市場は人為的に構築された市場であるから、SST の目的の効果的な達成のためには、ハイアール・グループ全体をビジネス・プロセスの流れに沿って多数の取引主体に細分化する必要がある。このため、ハイアールは「市場連鎖管理」の導入に伴って組織構造の大改革を実施した。

以上の考察からも明らかのように、「市場連鎖管理」の特徴は、「品質保証

や原価管理、情報管理、製品開発などの機能を、個別的に管理し、それぞれの最適化を図ることによって、利益を実現するのではなく、市場連鎖を通して、すべての機能をうまく調整しながら、顧客のニーズに適合する製品を顧客に提供することによって、結果として企業の利益が実現される」ことにある [ト, 2009, p. 39]。したがって、「市場連鎖管理」は市場原理にもとづく徹底した成果主義管理の手法であり、総合的利益管理システムであると言える。

4. 内部取引価格と業績評価

「市場連鎖管理」においては、各部門の業務プロセスは、すべて内部市場における取引関係として理解される。したがって、すべてのビジネス・プロセスは、市場における取引と同様の形で遂行されることになる。そのため、内部取引価格（内部売買価格）の決定が最重要課題となる。ハイアールでは、一般に次のようにして内部取引価格を決定している。

- ① 製品事業本部が物流推進本部から購入する部品の価格＝部品購入価格
×(100+割引率)%

【注】上の式の中の割引率は両者の交渉によって決定されるが、その基礎は前年度の物流推進本部の部品購入費用である。

- ② 商流推進本部が製品事業本部から仕入れる商品の価格＝製品の市場販売価格×(100-割引率)%

【注】上の式の中の割引率は両者の交渉によって決定されるが、その基礎は前年度の売上高販売費比率である。

- ③ 製品事業本部と各職能センター（たとえば、新製品開発センター）との間での内部価格＝開発された製品による利益の増加分×一定比率
(両者の交渉によって決定)

以上のような算式にもとづいて内部取引価格が設定されると、その次に、ビジネス・プロセスの各部門間（たとえば、物流推進本部と製品事業本部との間、人的資源センターと製品事業本部との間など）に SST 契約が締結さ

れる。SST 契約は、業務の目標、「索酬」、「索賠」、「跳閘」という4つの内容からなり、その中において各部門双方の権利・義務・責任が具体的に明記される。さらに、このビジネス・プロセスにおける各部門間の SST 契約にもとづいて、各職位の管理者間でも SST 契約が締結される。

部門間・職位間の内部取引価格（内部売買価格）や SST 契約にもとづいて、各部門および各職位の管理者は内部市場において内部顧客と取引し、報酬あるいは賠償を求める。このことにより、あたかも外部市場と同じように、内部市場が有効に機能し、企業内部の、すべてのビジネス・プロセスの業務効率と品質が確実に現実のものになる。

「市場連鎖管理」では、各部門や各職位の業績評価は、SST 契約にもとづいて行われる。しかも、業績評価の結果は、当該部門やその責任者の報酬に直接的に反映される。具体的には、次の式によって算定される。

$$\text{報酬} = \text{「索酬」} + \text{「索賠」} - \text{「跳閘」}$$

「市場連鎖」を通じて、各部門や当該部門管理者は、全体のビジネス・プロセスのうち下流のプロセス（外部の最終顧客だけでなく、後工程といった内部顧客など）から報酬を受け取ることになるから、すべてのビジネス・プロセスの報酬は外部市場と完全に連動することになる。このことは、「市場連鎖」におけるすべてのプロセスの報酬は、これを合算すると企業全体の利益額と一致することを意味する。

5. 人的資源管理の基本原則—「競馬経」—

ハイアールの人事管理は「競馬経」として特徴づけられる [王, 2002, pp. 145-158; 蘇・吉原, 2004, pp. 1-34; 吉原・欧陽, 2006, pp. 58-60; Lin, 2006, p. 51; 葭原・欧陽, 2006, p. 58]。「競馬経」の立場では、経営者や人事部の幹部にも認識の限界があるから、人材に関する判断において独断や偏見が相当程度含まれる可能性があり、旧来の経営はこのことによってその発展が阻害されたと考える。そこで、ハイアールは、「賽馬（競馬）不相馬」という

人事管理を中心に、従業員という人材を経営者や人事部の専門家が育成・配置・評価・判断するのではなく、公平・公正の原則に則った競馬ルール（競争原理）を取り入れたのである。すなわち、従業員の能力・成果にもとづく昇進・抜擢（成果主義型人的資源管理）が行われる⁹⁾。その理由は、ハイアールではすべての人は人的資源として理解され、人的資源の優劣は競争によって評価されるからである。

この競争原理の具体的な例として「三工制度」がある。これは組織構成員のモチベーションを上げるための仕組みであり、組織構成員を能力や成果によって「優秀」、「合格」、「試用」に大別する。このような区別は常時継続的に実施されており、かかる流動的な評価によってハイアールはモチベーションの維持・向上に成功を収めている。

また、「末位淘汰・1010原則」という制度（すなわち、一種の定期定量淘汰制）の適用も組織構成員のモチベーションの維持・向上に貢献している。この制度は、毎年10%の優秀社員を表彰するとともに、下位の10%の社員を淘汰（降格）するというものである。かかる仕組みは、年功序列や過去の栄光に囚われず、常に緊張感を持たせるために活用されている。この制度の影響もあって、ハイアールの上位層の平均年齢は他社と比較して相対的に極めて若いといわれている。

さらに、「イルカ式昇進制度」の存在も注目に値する。この制度の狙いは、適性による人材の早期発見や選抜にある。すなわち、まず現場で十分に経験を積み、現場を理解し、現場を纏め上げる力の涵養を図る。現場の把握は、管理職になるためには必須である。現場の理解と責任感が評価されてはじめて事業部の管理者へと昇格することになる。柏木はこの点に関して次のように論じている [柏木, 2009, p. 11]。

「中国企業ではホワイトカラーの管理職は、公正で公平であることに重きを置いていて、そのモチベーションが上がるように、実績に基づく処遇をつける賃金形態が多く

9) 以下の説明は、主として柏木 [2009], pp. 9-12 に拠っている。

採用されている。また、『エンプロイアビリティ』も重要視される。これは Employ（雇用する）と Ability（能力）を組み合わせた言葉で『雇用され得る能力』として、転職における自分の人材価値を示し、同時に同じ会社で必要とされる継続雇用可能性の高さとして評価されている。』

VI 業績評価と報酬システム

1. 事業本部制の意義

既に論じたように、ハイアールは、1998年に全社的な業務改革の結果として事業本部制を導入し [欧陽, 2009, pp. 71-87]¹⁰⁾、2003年には14の事業本部（洗濯機事業本部、冷蔵庫事業本部、情報事業本部（カラー TV 等）、業務用エアコン事業本部、家庭用エアコン事業本部、通信事業本部（携帯電話等）、技術装備事業本部）と7つの推進本部（注文推進本部、物流推進本部、商流推進本部、海外推進本部、資金推進本部、人的資源開発本部、研究開発推進本部）を設定した。このときの業務改革の要は、部品調達、製品開発、製造、販売、アフターサービス等、いわゆる SCM における各職能の業務と人事・労務の管理と財務・資金管理等の業務を事業本部から取り上げ、それらを各推進本部としてまとめたことにある。

事業本部の役割は、製品開発、マーケティング、販売後のアフターサービス等の業務を遂行することであり、他方、推進本部は、いわゆる SCM と本社における各職能部門の役割（すなわち、製品製造、部品調達、製品物流、CRM、財務・資金管理、HRM、R & D）を果たすための組織体であり、事業本部の業務を支援する。ハイアールの事業本部制に関して、吉原・欧陽は次のように論じている [吉原・欧陽, 2006, pp. 140-141]。

「この事業本部制では、事業本部は冷蔵庫、洗濯機など製品の開発、マーケティング、アフターサービスなどの業務を担当し、製造、購買、資金管理、人的資源管理などの業務は推進本部によって行われる。事業本部はこれらのサポート業務については、推進本部に『内部外注』する。ここで、内部外注というのは、事業本部と推進本部の関

10) 以下の説明は、主として吉原・欧陽 [2006], pp. 139-141 に拠っている。

係は、ハイアール集団の内部の市場関係であり、事業本部が推進本部に発注（外注）するとみなされるためである。……（中略）……元の事業部制のシステムとくらべて、現在の事業本部制のシステムでは製品の中核の業務をあつかうことが強調される。ハイアールでは2つの業務を何よりも大切であると考えている。1つは製品の開発、もう1つは製品の販売である。変革後の組織構造では、事業本部は製品の開発と販売の業務に専念する。ほかの人事、財務、製造、部品調達と製品配送などの業務は、それぞれの推進本部に委託する。」

2. 事業本部長の業績評価

ハイアールでは、新製品開発を創業時以来重視し続けている。したがって、事業本部長の業績評価においても、国内市場と海外市場に向けての年間新製品開発数、予算・実績の差異分析などが注目され、具体的には、商品開発部のプロジェクト・マネジャーによって開発された新製品に関する業績結果を合計する形で行われる [Lin, 2006, pp. 53-55; 吉原・欧陽, 2006, pp. 173-177]。たとえば、販売数に販売価格を乗じて「市場連鎖収入」を算定するとともに、各事業本部の国際化の進展を数量的に可視化するために、販売数と販売価格を国内販売数と国内販売価格および海外販売数と海外販売価格とに区分表示し、国内市場と国際市場の比率を可視化している。つまり「市場連鎖収入」は海外と国内の「市場連鎖収入」の合計額として算定、表示される。

このような業務改革ともなっていて、ハイアールは組織構成員の一人ひとりをSBU（戦略事業単位）として位置づけ、各人のSBU資源損益表を作成し、これにもとづき業績評価が行われる。事業本部長の場合、次頁の図表6に例示されたようなSBU資源損益表が作成される。

この図表6からも明らかであるように、事業本部長の業績評価においても、「市場連鎖管理」による「市場主義管理」が貫徹している。この点に関して、吉原・欧陽は次のように論じている [吉原・欧陽, 2006, pp. 176-177]。

「事業本部長のSBU資源損益表からつぎのことがわかる。第1に、事業本部長は新製品開発を重視しなければならない。新製品が多くなれば、売上がふえるが、それだけでなく、開発された新製品の質、すなわち、市場へのアピール度は市場業績と連動するためである。事業本部長は自分で新製品を直接に開発するのではない。本部長

図表 6 事業本部長の SBU 資源損益表

順番と科目	実績のデータ							説明
	年度 予算	年度累 計予算	年度累 計実績	差異	当月 予算	当月 実績	差異	
一 製品開発数（個）								プロジェクト・ マネジャーの業 績
国内市場への新製品								
国際市場への新製品								プロダクト・マ ネジャーの業績
二 販売台数								
国内の販売台数								
国外の販売台数								
三 単価（元）								
国内の販売単価								
国外の販売単価								
四 市場連鎖収入								
国内の市場収入								
国外の市場収入								
五 市場販売の減価損失								
六 市場連鎖純収入								
七 製品原価								
1. 材料費								
2. 製造原価								
八 経営費用								
1. 減価償却費								
2. 事務費								
3. モデル費用								
4. 社員給与と福利費								
5. 設計開発費								
6. 倉庫費								
7. 認証費								
8. 財務費用								
9. 広告促進費								
10. 販売奨励費								
11. 配達費								
12. 製品取付								
13. 修繕労務費								
14. 修繕部品費								
15. 広告宣伝費								
16. 出張費								
17. ブランド費と特許料								
18. 業務招待費								
九 市場連鎖の利益								本部長の経営成 果を反映する
予算と実績の分析								

〔出所〕 吉原・欧陽 [2006], pp. 175-176 をもとに作成。

は一定の支援サービスをプロジェクト・マネジャーに提供することにより、事業本部の開発能力をアップする。この意味で、本部長はプロジェクト・マネジャーの上司であるだけでなく、両人は共同の市場利益を背景にした運命共同体の関係にある。

第2に、……(中略)……プロジェクト・マネジャーの売上の合計は……(中略)……事業本部長の市場連鎖収入である。本部長はプロジェクト・マネジャーの上司であるだけでなく、両人は共同の市場利益を背景にした運命共同体である。

第3に、製造と経営の費用の削減を注意深く行わなければならない。事業本部長は市場業績をアップするために、製造と経営の費用をコストダウンしなければならない。]

事業本部長をはじめとする経営管理者は、その個人業績に関して、毎月その評価結果が経営成果のランキング表として公開される。評価結果は点数で表わされ、点数にもとづいてA、B、Cにランキングされる。すなわち、90～100点はA+、80～89.9点はA-、60～79.9点はB+、40～59.9はB-、20～39.9点はC+、0～19.9点はC-である。

さらにランキング表には、前回の評価と今回の評価を比較して、好転した場合には「↑」が、悪化した場合には「↓」が付されている。事業本部長を評価する場合、次の指標が用いられる [Lin, 2006, pp. 52-53; 吉原・欧陽, 2006, p. 178]。

- ① 売上の成長率（対前年度比）
- ② 経常利益の増加率（対前年度比）
- ③ 品質の不良率：不良率ゼロが目標
- ④ 在庫回転率（基準は20日）
- ⑤ 未回収金額

3. 製品開発プロセスにおける管理：製品開発者のSBU資源損益表

製品開発に関しても、担当技術者が1つのSBUとなり、製品開発者はSBUの責任者（MMCの社長）として製品開発に取り組む [吉原・欧陽, 2004, pp. 1-46; 欧陽, 2006, pp. 29-45; 吉原・欧陽, 2006, pp. 154-155]。新製品開発者はプロジェクト・マネジャーとして行動し、当該新製品が市場に受け入れられ好業績をあげれば、MMCの業績も向上することになる。

プロジェクト・マネジャーは、新製品の設計・開発・部品調達・製造・販売・アフターサービスに関する全プロセスに責任を持つ管理者であるから、かかる責任者としてのプロジェクト・マネジャーは、次頁の図表7において示されているようなSBU資源損益表によって、自身の投入、産出、収入が計算・表示され、業績が可視化されることになる。

この図表7からも明らかのように、新製品開発のプロセスにも「市場連鎖管理」が貫徹している。この点に関して、吉原・欧陽は次のように論じている [吉原・欧陽, 2006, p. 159]。

「ハイアールでは、ERP（統合業務ソフト、SAP社のもの）を1999年に導入してからは、SBU資源損益表のためのデータ記入や計算は人間の手作業や手計算によって行うことはなくなった。販売台数などのデータをコンピュータに入力すると、SBU資源損益表はコンピュータによって自動的に作成される。また、家電量販店など小売店のコンピュータはハイアールのコンピュータ室と接続しているために、小売店のレジでハイアールの製品のバーコードを読みとると、販売台数のデータはプロジェクト・マネジャーのSBU資源損益表に反映して、新しい市場給料が計算される。プロジェクト・マネジャーのSBU資源損益表データは10分ごとに更新される。プロジェクト・マネジャーの市場給料は外部の市場業績とほぼリアルタイムに繋がっているといえる。」

なお、プロジェクト・マネジャーの評価ルールは後掲の図表8の通りである。

4. マーケティングと販売のプロセス

1998年の業務改革以前では各製品事業部がマーケティングと営業機能をもっていたけれども、業務改革の結果、商流推進本部が新設されたため、マーケティングと営業機能を各事業本部から切り離し、この商流推進本部にそれらを集中させた。このような改革に関して、吉原・欧陽は次のように論じている [吉原・欧陽, 2006, p. 162]。

「……(前略)……つまり、新製品のマーケティングと営業は商流推進本部のもとにおかれ、他方、新製品の開発は事業本部に属するのである。この組織改革によって、開発から販売までの各部門間のコミュニケーションがやりやすくなった。とくに、商流

図表7 プロジェクト・マネジャーのSBU 資源損益表

従業員コード：		プロジェクト・マネジャー：○○○		日付：2003年7月27日--2003年8月26日						
項目	科目	洗濯機計算説明	出所	本日		当月累計損益		本項目全損益		
				予算	実績	予算	実績	予算	実績	
労働力価格										
アウトプット	市場収入	販売の数量(台)	1	商流						
		単価×元÷台	2	商流						
		売上高	3 2×1	商流						
材料費		材料費×元÷台	4	物流						
		総材料費	5 4×1							
項目費用		製品開発費	6	財務						
		広告導入費	7	財務						
		プロジェクトの報酬	8	財務						
		合計	9 6+7+8	財務						
製造		製造費用	11	財務						
インプット	変動費用	製品の梱付の費用	12 売上高×一定値	財務						
		配達費	13 売上高×一定値	財務						
		修理費	14 売上高×一定値							
		修繕部品費	15 売上高×一定値							
		プラント費	16 売上高×一定値	財務						
		商流への支払費用	17 売上高×一定値	財務						
		合計	18 12から17までの合計	財務						
		共同費用		共同研究費	19	財務				
				海爾統一広告販促費	20 売上高×一定値	財務				
				市場部への費用	21 売上高×一定値	財務				
アフターサービスの給料に支払う	22 売上高×一定値			財務						
		貸付の利子	23 利子総額×3÷本部の販売額	財務						
		合計	24 19から23までの合計	財務						
		経営費用の合計	25 24+18	財務						
		インプットの合計	26 5+10+11+25							
損失		在庫	27							
		未回収	28							
		完成品損失の控除	29 完成品×一定値							
		材料損失	30							
		損失合計	31 27+28+29+30							
経営利益			32 3-26-31							
経営利益からの控除		控除の比率	33							
		控除の金額(個人の収入)	34 32×33							
賞罰金額		コストダウンの賞金	35							
		短期限罰金	36							
		品質罰金	37 品質損失×一定値							
前払給料			38							
市場給料			39 34+35+36-37-38							

(注) 表の網掛けは、重要な項目(社内で重視されている項目)であることを示す。

[出所] 吉原・欧陽 [2006], pp. 160-161 をもとに作成。

図表 8 プロジェクト・マネジャーの評価ルール

順序	評価項目	評価内容	データの種類	データの出所
1	品質の問題	品質損失と品質改善により評価	品質関連データ	品質管理改善室
2	コスト	製品コスト削減による評価	利益関連データ	製造部門
3	販売数量	販売数量による評価	販売数量データ	販売部門

[出所] 吉原・欧陽 [2006], p. 123 をもとに作成。

推進本部が新製品の販売を担当するために、新製品の機能や性能など技術的な特徴についての情報や知識を身につけにくい。そのために、新製品の販売企画を開発に接近させるほうがよいと、ハイアールでは考えを変えようになった。2000年に、マーケティングと営業を各事業本部に復帰させた。ただし、CRN（顧客関係ネットワーク）とCRM（顧客関係マネジメント）のふたつは、ひきつづいて商流推進本部のもとにおかれた。そして、商流推進本部がCRNとCRMを担当することにより、販売ネットワークを構築する。事業本部はこの販売ネットワークを利用して新製品を中国全土に販売する。」

上記の論述からも明らかのように、新製品の開発は事業本部の商品開発部で行われ、新製品のマーケティングと営業は事業本部の商品支持部で行われることになったのである。事業本部は、商流推進本部との緊密な協議のもと、新製品の販売努力を行っているため、売上高の一定割合を当該事業本部の営業費用として商流推進本部に支払うのである。ここにおいても、「市場連鎖管理」による「市場主義管理」が行なわれていることがわかる。

また、事業本部の中にある商品支持部には、通常、総合部門（販売関連情報を収集し、商品支持部の企画・運営を担当）、マーケティング部門、広告部門、注文部門といった部門が設置されている [吉原・欧陽, 2006, pp. 163-164]。ここで注目すべき点は、プロダクト・マネジャーの存在である。プロダクト・マネジャーはマーケティング部門に属し、地域販売チームを構成し、製品の営業を行っている。プロダクト・マネジャーは販売チームのリーダーであり、販売チームをMMCとして運営している。

プロダクト・マネジャーは、製品開発のプロジェクト・マネジャーと同様、次頁の図表9に例示したSBU資源損益表にもとづいて評価される。個々のプロダクト・マネジャーの投入、産出、収入が、このSBU資源損益表によ

図表9 プロダクト・マネジャーのSBU資源損益表

部門：青島工貿		プロダクト・マネジャー：○○○		日付：2003年10月26日					
項目	科目	計算説明	出所	本日		当月累計損益		本項目全損益	
				予算	実績	予算	実績	予算	実績
労働力価格									
アウトプット	市場収入	売上	1	商流					
		控除：調達コスト	2	商流					
		市場収入	3=	(1-2)×一定値	商流				
		高付加価値製品の収益	4		商流				
		アウトプットの合計	5	3+4					
インプット	広告販売促進	高付加価値製品の広告費	7	商流					
		工貿会社に納入する	8	1×一定値	商流				
		商流の広告費	9	1×一定値	商流				
		合計	10	7+8+9					
	給料と福祉	販売チームの給料と福祉と保険費用	11	財務					
	商業奨励	普通奨励	12	契約どおり、小売業への奨励	財務				
		個人奨励	13	セールスマンへの奨励	財務				
		専門店促進賞	14	専門店が販売促進と開業への奨励	財務				
		合計	15	販売収入×一定値					
	固定費	プロダクト・マネジャー費用	16	携帯料金、招待費、事務費、出張費	財務				
		販売チームの費用	17	販売チームのセールスマンの同上の費用	財務				
		調達費用	18	製品と部品の調達費用	物流				
		インプットの合計	19	16+17+18	財務				
	経営損失	不良品	21		財務				
		倉庫	22		財務				
未収金額		23		財務					
合計		24							
経営利益	経営利益	25		財務					
	個人比例	26		財務					
	個人の市場給料	27	25×26	財務					
分析とアドバイス。									

(注) 表の網掛けは、重要な項目（社内で重視されている項目）であることを示す。

[出所] Lin [2006]. P. 54 および吉原・欧陽 [2006] pp. 160-161 をもとに作成。

って明確に可視化されるのである。ここにおいても、市場への貢献に応じて市場報酬を獲得する仕組みであることがわかる。

このプロダクト・マネジャーの評価に関して、吉原・欧陽は次のように論じている [吉原・欧陽, 2006, pp. 169-170]。

「プロジェクト・マネジャーと同様に、事業本部はプロダクト・マネジャーを毎月評価する。そして、その評価の結果を公開する。評価結果を掲示板に張り出すのではなく、社内のインターネットに登録し、……(中略)……自分と関係のある評価のデータ(本人あるいは部下などのデータ)をみることができる。」

プロダクト・マネジャーの業績評価に際して最も重視される指標は、高付加価値製品の売上高目標の達成率(高付加価値製品の実際売上高÷当該製品の予算売上高)である。ハイアールでは製品を一般製品と高付加価値製品に区別し、高付加価値製品の売上目標の達成率に対して高いウェイトづけが行われている。高付加価値製品の売上高目標の達成率に加え、以下の指標が補助的な指標として活用されている [吉原・欧陽, 2006, pp. 171-172]。

- ① 対前年同期増減率：一定の範囲(上限と下限)で、増加の場合には加点し、減少の場合には減点する。
- ② 各地域の地元新聞・地元TVに登場した製品宣伝数：全国紙・全国放送のTVではなく、あくまでも地元のマスコミに取り上げられた回数で、予算編成に際して目標とされた数を上回った場合に加点する。
- ③ 全製品在庫に占める「老品」(6ヵ月を超える製品在庫)の割合

プロダクト・マネジャーの評価に関して、吉原・欧陽は、さらに次のように論じている [吉原・欧陽, 2006, pp. 172-173]。

「プロダクト・マネジャーは、ポストのローテーションが頻繁であるし、淘汰率が高い。第1に、売上高が予算より3ヵ月連続して低くなれば、淘汰される。第2に、1年のうちの6ヵ月間の売上高が年間予算の60%に達しない場合、淘汰される。なお、ランキングの最上位10%のプロダクト・マネジャーは表彰され、最下位10%のプロダクト・マネジャーは淘汰される。」

5. 報酬システム

ハイアールでは、組織構成員の報酬は「市場貢献」と「点数賃金制」で決定されている。ハイアールにおけるこの報酬システムの仕組みを簡単な数値例で見てみよう [王, 2002, pp. 159-177; Lin, 2006, p. 52]。

【数値の説明】

- ① 顧客からの注文金額は \$100,000 であり、これに対する賃金は \$100 である。
- ② マーケティング部門、製造部門、物流部門の、3つの部門が当該注文の履行に関係して活動する。
- ③ 各部門の活動が当該注文の履行活動全体に占める割合（貢献度）は以下の通り。

a) マーケティング部門（注文獲得活動）	50%
b) 製造部門（生産活動）	30%
c) 物流部門（注文履行活動）	20%
- ④ マーケティング部門が \$100,000 の注文を獲得し、製造部門が当該注文のために \$100,000 に相当する製品を製造した。
- ⑤ しかし、マーケティング部門での注文履行活動は \$85,000 の注文履行に止まった。

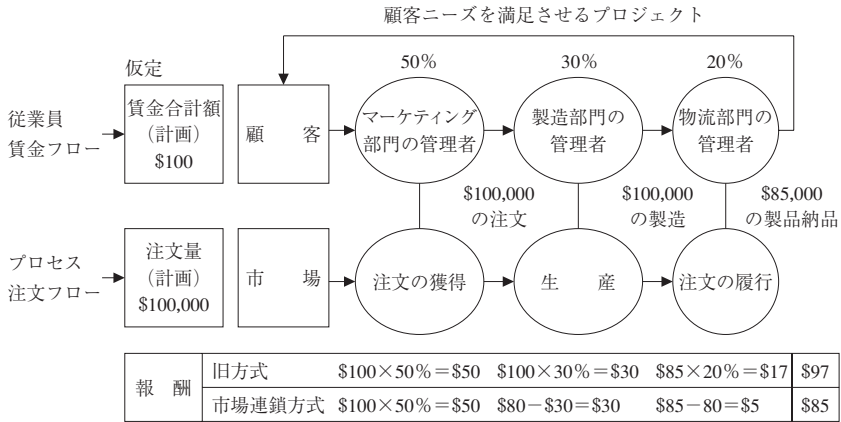
上記の数値例を図示したものが、次頁の図表10と図表11である。

このような報酬システムに関して、ハイアールの CEO である張瑞敏は次のように論じている（『日経ビジネス』2000年11月27日号, p. 48 より）。

「従業員の報酬も市場に連動した管理手法を用いています。各人の受け取る分配利益は市場次第です。例えば、製品開発などに携わる技術者にはいわゆる固定給がありません。開発した製品が市場でどれだけ売れたかで給料は決まります。売れ行きが良ければ給料を多くもらえますし、売れなければ給料はもらえません。開発できなかったら、収入なしです。営業スタッフも完全に受注量次第です。売り上げが伸びなければ、給料も多くを望めません。

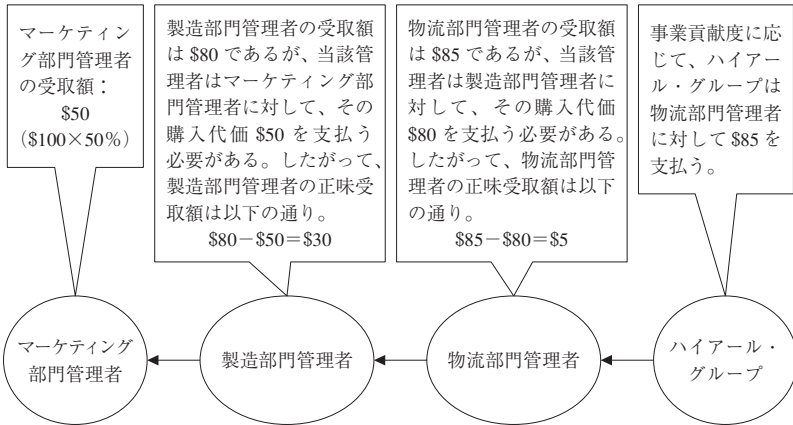
食べるのに困るようなことはしませんが、同じ階層や年齢で収入は10倍離れても構わない。判断基準はあくまでも市場への貢献度だからです。」

図表10 市場連鎖基準の報酬システム



[出所] Lin [2006], p. 52; Lin [2009], p. 46.

図表11 市場連鎖基準の報酬分配のフローチャート



[出所] Lin [2006], p. 53; Lin [2009], p. 47.

VII 残された課題と今後の展望—むすびに代えて—

ハイアールの事例を検討することから学ぶことが出来る点は、BPR の実

施によって組織構造が変化し、同時にマネジメント・コントロール・システムもそれと連動して変化したことである。OEC 管理による日次レベルでの管理を前提として BPR が実行され、その結果として BPM としての「市場連鎖管理」が導入されたのである。また、「市場連鎖管理」は SST にもとづく報奨制度によって強力に支えられていることも明らかとなった。

本稿で検討したハイアールの「市場連鎖管理」は、以下のような特徴を有する経営管理手法（総合的利益管理のためのシステム）である [吉原・欧陽, 2006, pp. 181-187; ト, 2009, pp. 40-41]。

- ① 「市場連鎖」という形で外部市場の競争メカニズムを企業内部に取り入れたシステムであり、外部市場における変化はすべて内部市場に反映され、すべての内部ビジネス・プロセスに伝えられる。
- ② 中核的な部門だけでなく、支援部門も利益センターとして位置づけられているから、ハイアールにおける内部市場は極端に広い。
- ③ 各プロセスあるいは各職位は内部市場を構成するサブ市場となっており、一人ひとりの従業員は、ある意味で自らの市場を持つ経営者として位置づけられる。そのことは、全員参加の経営であることを意味している。
- ④ SST 契約による数値にもとづく業績評価であり、個人の業績評価を中心として行われている。
- ⑤ SST 管理による業績評価の結果は、当該契約者個人の報酬・昇進と密接に結びついている。
- ⑥ 短期的な評価、公開評価、非裁量的評価、非属性的評価である。

トが主張するように、ハイアールのビジネス・プロセス革新と「市場連鎖管理」は、ビジネス・プロセス管理会計の構想に際して大いなる示唆を与える事例である [ト, 2009, p. 41]。

「……(前略)……、中国進出日系企業は、管理会計手法の体系的な実施をほとんど行っていない。……(中略)……こうした状況を踏まえ、競争力を維持・向上するため、中国進出日系企業は、単なる生産機能の現地化のみならず設計、開発さらには研究と

いった機能の中国への移転を進めなければならない。それとともに、管理会計を含む様々な管理手法の中国生産拠点への導入も不可欠である。」

個々の企業における BPM の展開は、管理会計がこれまで依拠してきた経営管理のあり方とは異なるシステムを生み出している。ハイアールの場合は、「市場連鎖管理」がこれにあたる。新たなマネジメントの台頭は新たな管理会計を必要とするから、われわれ管理会計研究者は BPM を支援する管理会計のあり方を早急に検討する必要がある。そのためにも、さらなる BPM の事例研究が不可欠である。

私見では、ビジネス・プロセス管理会計の構想として、商品化軸における管理会計、SCM 軸における管理会計、CRM 軸における管理会計、そしてサポート活動領域における管理会計、といったような体系化を考えることができるであろう。予算管理に代表されるようなタテ型組織を前提とした伝統的な管理会計手法に、かかるヨコ型組織を前提とする新しい管理会計を付加することによって、新たな管理会計の体形化が押し進められると思われる。このような体系化こそが今後の研究課題である。なお、企業文化の「日中比較」¹¹⁾、「市場連鎖管理」の条件適合¹²⁾、わが国への「市場主義管理」導入の是非¹³⁾といった問題は、今後の研究課題として残されている。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

[付記] 本稿は、2010年10月30日に専修大学神田キャンパスにおいて開催された2010年度第2回日本組織会計学会研究会報告において「ビジネス・プロセス管理会計の構想—中国企業におけるビジネス・プロセス革新に学ぶ—」と題して発表した内容に加筆して作成したものである。報告の際には、門田安弘先生(目白大学教授)、前田貞芳先生(武蔵大学名誉教授)、園田智昭先生(慶応義塾大学教授)をはじめ

-
- 11) 企業文化の日中比較に関しては、パナソニック(株)とハイアールとの比較が興味深い。詳細は姜 [2003], pp. 47-59、同じく両社の国際化戦略の展開の違いに関しては、Yang, Jiang, Kang, and Ke [2009], pp. 141-162 を参照されたい。
 - 12) ハイアールの「市場連鎖管理」が成果を上げている理由に関しては、吉原・欧陽 [2006], pp. 194-204 を参照されたい。
 - 13) わが国への「市場主義管理」導入の是非に関しては、吉原・欧陽 [2006], p. 32 を参照されたい。

めとして多く先生方から貴重なコメントを頂戴した。ここに記して感謝する。

【参考文献】

1. Anderson, J. and C. Markides. 2007. "Strategic Innovation at the Base of Pyramid," *MIT Sloan Management Review* 49-1: 83-88.
2. Chamblin, R., J. M. Munoz, and X. Y. Zheng-Pratt. 2010. "The Changing Face of Accounting Management in China," in C. Rowley and F. L. Cooke, eds., *The Changing Face of Management in China*. London, Routledge: 75-100.
3. Chang, T. S. and P. P. Li. 2003. "How to Succeed in E-Business by Taking the Haier Road: Formulating E-Business Strategy through Network Building," *Competitiveness Review* 13-2: 34-45.
4. Cooke, F. L. 2008. "Performance Management Systems in China," in A. Varma and P. Budhwar, eds., *Performance Management Systems around the Globe*. London. Routledge: 193-209.
5. Cooke, F. L. 2010. "The Changing Face of Human Resource Management in China," in C. Rowley and F. L. Cooke, eds., *The Changing Face of Management in China*. London, Routledge: 28-51.
6. Cooke, F. L. and C. Rowley. 2010. "Setting the Scene for the Changing Face of Management in China," in C. Rowley and F. L. Cooke, eds., *The Changing Face of Management in China*. London, Routledge: 1-27.
7. Duysters, G., J. Jacob, C. Lemmens, and Y. Jintian. "Internationalization and Technological Catching Up of Emerging Multinationals: A Comparative Case Study of China's Haier Group," *Industrial and Corporate Change* 18-2: 325-349.
8. Eppinger, S. D. and A. R. Chitkara. 2006. "The New Practice of Global Product Development," *MIT Sloan Management Review* 47-4: 22-30.
9. Lee, G., M. Kosuga, Y. Nagasaka, and S. Sohn, eds. 2009. *Business Process Management of Japanese and Korean Companies*. Singapore, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
10. Li, P. P. and S. T. Chang. 2004. "A Holistic Framework of E-Business Strategy: The Case of Haier in China," *Journal of Global Information Management* 12-2: 44-62.
11. Lin, T. W. 2005. "OEC Management-Control System Helps China Haier Group Achieve Competitive Advantage," *Management Accounting Quarterly* 6-3: 1-6.
12. Lin, T. W. 2005. "Effective OEC Management Control at China Haier Group," *Strategic Finance* 86-11: 39-45.
13. Lin, T. W. 2006. "Lessons from China," *Strategic Finance* 88-4: 48-55.
14. Lin, T. W. 2009. "Haier is Higher: A Chinese Company's Roadmap to Success via Its Reengineering System," *Strategic Finance* 91-6: 41-49.
15. Liu, H. and K. Li. 2002. "Strategic Implications of Emerging Chinese Multinationals: The Haier Case Study," *European Management Journal* 20-6: 699-706.

16. Omar, M. and R. L. Williams, Jr.. 2006. "Managing and Maintaining Corporate Reputation and Brand Identity: Haier Group Logo," *Journal of Brand Management* 13-4/5: 268-275.
17. Omar, M., R. L. Williams, Jr., and D. Lingelbach. 2009. "Global Brand Market-Entry Strategy to Manage Corporate Reputation," *Journal of Product & Brand Management* 18-3: 177-187.
18. Poon, H., J. Q. Wei, and C. Rowley. 2010. "The Changing Face of Performance Management in China," in C. Rowley and F. L. Cooke, eds., *The Changing Face of Management in China*. London, Routledge: 149-174.
19. Wang, Y. and H. Feng. 2010. "The Changing Face of Marketing Management in China," in C. Rowley and F. L. Cooke, eds., *The Changing Face of Management in China*. London, Routledge: 52-74.
20. Xu, Q., L. Zhu, G. Zheng, and F. Wang. 2007. "Haier's Tao of Innovation: A Case Study of the Emerging Total Innovation Management Model," *Journal of Technology Transfer* 32: 27-47.
21. Yang, X., Y. Jiang, R. Kang, and Y. Ke. 2009. "A Comparative Analysis of the Internationalization of Chinese and Japanese Firms," *Asia Pacific Journal of Management* 26: 141-162.
22. Zhu, C. and P. Dowling. 1998. "Performance Appraisal in China," in J. Selmer, ed., *International Management in China: Cross-Cultural Issues*. London, Routledge: 115-136.
23. 李健泳・小菅正伸・長坂悦敬編著. 2006. 『戦略のプロセス・マネジメント—理論と実践—』, 税務経理協会.
24. 王曙光. 2002. 『海爾集团 (ハイアール)』, 東洋経済新報社.
25. 王衍宇. 2009. 「ハイアールのブランド戦略—中国国内を中心に—」 桃山学院大学環太平洋圏経営研究 10: 89-142.
26. 欧陽桃花. 2006. 「中国企業の結合型製品開発—ハイアールの事例研究—」 大阪産業大学経済論集 8-1: 29-45.
27. 欧陽桃花. 2009. 「ハイアール集团—市場業績で繋がる組織構造の変革—」 経済学論集 (鹿児島大学) 71: 71-87.
28. 柏木理佳. 2009. 『中国のグローバル化と経営管理』, 晃洋書房.
29. 姜春潔. 2003. 「企業文化の日中比較—松下電器とハイアール集团—」 国際文化学 (神戸大学) 8: 47-59.
30. 小菅正伸. 2007a. 「日韓企業におけるビジネス・プロセス・マネジメント」 産研論集 (関西学院大学産業研究所) 34: 1-10.
31. 小菅正伸. 2007b. 「日本企業におけるビジネス・プロセス・マネジメント—バイオニア(株)の事例を中心として—」 商学論究 (関西学院大学) 54-4: 1-29.
32. 小菅正伸. 2008. 「プロセス指向の管理会計理論の構想」 商経学叢 (近畿大学) 55-1: 131-139.
33. 小菅正伸. 2009a. 「ビジネス・プロセス管理会計論の基本問題」 商学論究 (関西学院

- 大学) 56-4: 1-29.
34. 小菅正伸. 2009b. 「日本企業におけるビジネス・プロセス・マネジメントーパナソニック(株)の事例を中心としてー」 商学論究 (関西学院大学) 57-3: 27-59.
 35. 小菅正伸・朝倉洋子・木村麻子・豊田尊久. 2006. 「日本企業のプロセス・マネジメントー実態調査と事例研究にもとづいてー」 会計 170-2: 25-38.
 36. 蘇慧文・黄磷. 2003. 「海爾の『市場連鎖』を通じたビジネス・プロセス・リエンジニアリング」 中国経営管理研究 (中国経営管理学会) 3: 86-119.
 37. 蘇慧文・吉原英樹. 2004. 「中国企業の市場主義管理ーハイアールの人事部ー」 経済経営研究 (神戸大学) 53: 1-43.
 38. 董為. 2005. 「ハイアールのブランド戦略ーブランドの視点から見た消費者との接点ー」 千里山商学 (関西大学大学院) 61: 47-80.
 39. 平池久義. 2005. 「海爾 (ハイアール) とイノベーション」 下関市立大学論集 48-3: 15-29.
 40. 卜志強. 2009. 「市場連鎖管理とアメーバ経営との比較ー中国進出日系企業への示唆ー」 企業会計 61-6: 35-41.
 41. 水野一郎. 2009. 「ハイアール (海爾) の経営管理システムについてー中国の巨大家電メーカーの実態を探るー」 セミナー年報 2009 (関西大学経済・政治研究所): 91-100.
 42. 安室憲一. 2003. 『徹底検証 中国企業の競争力』, 日本経済新聞社.
 43. 吉原英樹・欧陽桃花. 2005. 「ハイアールの市場主義管理」 国民経済雑誌 (神戸大学) 191-3: 17-28.
 44. 吉原英樹・欧陽桃花. 2006. 『中国企業の市場主義管理ーハイアールー』, 白桃書房.
 45. 李山. 2007. 「ハイアール・グループにみる経営戦略・組織構造の変遷とトップ・リーダーシップ」 高千穂論叢 (高千穂大学) 42-2: 39-61.