

“人单合一”与“按单聚散”组织创新

——海尔“人单合一”管理模式与小微“按单聚散”组织创新实践

主讲：朱老师

【课程背景】

从“OEC”到“SBU”再到“人单合一”，海尔一直是企业管理创新的先行者。从1998年海尔文化激活休克鱼写入哈佛商学院的案例库，2005年9月张瑞敏先生系统阐述了海尔的“人单合一双赢”模式，到2015年海尔人单合一案例再次写入哈佛商学院案例库，海尔对“人单合一”进行了长达10余年的探索。

人单合一模式不同于一般意义上的竞争方式和组织方式，也不同于传统的业务模式和盈利模式的范畴，而是顺应互联网时代“零距离”和“去中心化”、“去中介化”的时代特征，从企业、员工和用户三个维度进行战略定位、组织结构、运营流程和资源配置领域的颠覆性、系统性的持续动态变革，在探索实践过程中，不断形成并迭代演进的互联网企业创新模式。

- ◇ 为什么说“人单合一”是释放组织活力的有效管理模式？
- ◇ 如何将原封闭组织转变为开放的创业生态圈？
- ◇ “小微模式”是如何实现创业和创新激励的？
- ◇ 海尔为实现小微组织模式、创业和创新实现提供了哪些有效的支持？

本课程基于海尔十多年的实践，介绍海尔“人单合一”管理模式及“按单聚散”的组织创新，通过对发展过程中的具体实践及管理方式的学习，了解释放组织活力、激发人才内驱力、实现创新和创业的新方式，加速组织转型及创新成果产出。

【课程收益】

- ◇ 了解“人单合一”模式的起源及发展历程，开阔视野和认知；
- ◇ 掌握“人单合一”的整体思路、指导要求、组织创新模式；
- ◇ 学习“小微”组织运营管理的方式和核心，为创新、创业提供有效支持；
- ◇ 学习释放组织活力、激发人才内驱力的方式和方法，为组织转型提供参考。

【课程特色】

- ◇ 解读清晰，通过内、外部双重视角的多维分析，让学员能够听得明白、读懂“人单合一”，掌握“按单聚散”组织创新的整体思路、指导要求、具体内容方法；
- ◇ 互动性好，采用案例分享、小组研讨、头脑风暴等多种学习方式激发学员参与、启发学员思考，课堂学习氛围轻松、学习效果好。

【课程对象】企业决策层、中高层管理者、企业中层骨干与业务精英团队、HR 从业人员。

【课程时间】1-2天（6小时/天）。

【课程大纲】

第一部分：“人单合一”管理模式

一、人单合一与时代变革

1. 时代的变革

- ◇ 制造模式的颠覆：从大规模制造到大规模定制。
- ◇ 消费模式的颠覆：从产品经济到体验经济。
- ◇ 商业模式的颠覆：从分工式到分布式。

2. 找到企业的第二曲线

3. 六个战略发展阶段的变迁

4. 什么是“人单合一”模式？

二、人单合一的落地方法：人单合一五步法

1. 战略创新

【研讨交流：您的企业是如何制定战略的？】

- ◇ 制定战略前的四个问题
- ◇ 宗旨：从顾客→用户的持续交互
- ◇ 模式：以用户价值为中心
- ◇ 方法：纵横轴匹配表

【案例分享：从硬件到生态、平台的打造】

- ◇ 战略创新的本质和启发

2. 组织创新

【研讨交流：您的企业是什么组织形式？】

- ◇ 从封闭组织→开放的生态圈节点组织
 - ✓ 自驱动：“正金字塔管理”变“倒金字塔模式”从上而下的管理变赋权
 - ✓ 自组织：“由倒金字塔组织”变为“平台型组织”，从封闭到创业平台
 - ✓ 自演进：“按单聚散，高单聚高人，高人拿高酬、单酬自驱动”
- ◇ 生态圈节点组织及“人人创客”模式
 - ✓ 方法1：三权独立，三自循环。
 - ✓ 方法2：竞单上岗，按单聚散。
- ◇ 组织创新的本质和启发

3. 经营创新

- ◇ 模式：通过引入生态收入
- ◇ 方法：共赢增值表

【案例分享：某小微从硬件制造到生态圈】

- ◇ 经营创新的本质和启发

4. 机制驱动

- ◇ 模式：“动态合伙人”
- ◇ 方法：“创客所有制”
 - ✓ 方式1：用户付薪
 - ✓ 方式2：创客跟投

【案例分享：有住网的物联网家装生态】

- ◇ 机制驱动的本质和启发

5. 闭环优化

- ◇ 闭环优化的模式说明
- ◇ 方法：人单合一日报表
 - ✓ “日清”意义：每天找差距关闭差距
 - ✓ “日清”五要素：清果、清因、清体系、清战略、清观念
 - ✓ “日清”三预：预案、预算、预酬
- ◇ 闭环优化的本质和启发

三、人单合一的创新价值

1. 企业价值
2. 社会价值

第二部分：“按单聚散”组织创新

四、组织创新引言

1. 传统组织模式的新挑战
2. 组织理论与实践的演进

五、组织创新背景---战略创新

1. 海尔的战略转型与组织变革
 - ◇ 传统正三角组织→倒三角组织→生态圈平台组织
2. 时代海尔的“变”与“不变”
3. 人单合一模式→企业的三大颠覆

六、组织创新---生态圈节点组织

1. 生态圈组织是什么？
2. 海尔组织创新实践
 - ◇ 从科层制到网状节点组织——平台生态圈
 - ◇ 海尔组织创新——人&单的变化
 - ◇ 组织创新的基本单元——三类小微

- ✓ 转型小微的案例及特点
【案例分享：电器→网器→场景→生态平台】
- ✓ 创业孵化小微的案例及特点
- ✓ 生态小微的案例及特点
【案例分享：社会资源如何在海尔平台上共创共赢】

3. 组织转型前后的变化

七、机制创新

1. 组织机制创新——小微注册机制
2. 驱动机制
 - ◇ 机制 1：三权&三自
 - ◇ 机制 2：用户付薪
 - ◇ 机制 3：开放抢单、按单聚散
3. 人力从 HR→ER 的转型

第三部分：答疑及总结回顾

八、学习内容答疑及总结回顾

1. 转型的过程是什么？从怎么开始的？
2. 人力资源是怎样转型的？——海尔 HR→ER 的转型
3. 转型中的情绪管理
4. 正向氛围的营造
5. 组织转型的建议