

没有成功的企业，只有时代的企业

---海尔管理创新及管理变迁

课程背景：

海尔作为国内优秀的企业，其管理思维、管理方法、营销方法一直是其他企业学习的榜样。海尔从 1984 年的资不抵债，到现在的营收 2000 多亿，36 年的发展历程，海尔经历太多，海尔也为中国企业贡献了很多领先的管理思路和管理方法。从“日事日毕，日清日高”的 OEC 管理法，到 SBU，再到自主经营体，再到利共同体，直到现在的“人人都是自己的 CEO”的人单合一创客模式，海尔在不同的时代，贡献着优秀的管理思想和管理实践，值每一个想变得更好的企业进行学习和实践。

海尔的管理思想曾先后三次登上哈佛商学院的讲堂，其管理实践为国外企业所推崇，最新的人单合一模式，激活了很多国外的大企业，让大企业焕发了活力，GE、谷歌、丰田等企业有意愿在组织内推行人单合一模式，人单合一模式获得国际上的高度赞誉，哈佛商学院、MIT 等国外知名商学院把海尔的“人单合一”模式在国外做大量解读和分享，获得国外顶级教授的认可。

如何学习海尔的创新精神？

如何像海尔一样准确把握时代的脉搏？

如何打造适应时代的企业管理方式和组织能力？

如何激活员工、激活组织？

如何通过管理变化，提升移动互联网时代的营销效果？

本课程以海尔作为核心案例，详细讲解海尔 36 年创业以来的管理变迁、营销变迁、以及工业互联网时代的“人单合一模式”理念和价值等，详细讲解海尔在不同时期通过管理创新和营销创新，不断推动海尔越来越好。

课程收益：

- 了解海尔集团 6 大战略的制定背景，深刻理解“没有成功的企业，只有时代的企业”；
- 详细讲解海尔 OEC 管理法，提升员工的执行力；
- 详细讲解每个阶段海尔的组织变化，SBU、自主经营体、利共同体、小微创客平台；

- 理解海尔“人单合一”创客模式的运行基础
- 掌握人单合一模式在企业落地的五大步骤方法；

课程时间：1 天，6 小时/天

课程对象：企业董事长、总经理等高层管理者；企业老板等创业者。

课程特色：详细的案例讲解，干货呈现，实战性强，原汁原味的海尔实操理论和案例解读；

采用老师讲授+案例分析 +分组讨论的形式呈现课程内容；

本次课程主题：

课程大纲

课题一：海尔 36 年的管理变革

1、海尔集团发展介绍

2、海尔文化介绍：

1) 海尔管理的起源；

2) 海尔的管理观

3) 海尔管理创新的思想基础

3、海尔六大战略阶段解读：没有成功的企业，只有时代的企业

1) 品牌战略阶段：创牌为目的全面质量管理

2) 多元化战略阶段：OEC 管理法，日事日毕，日清日高，奠定海尔 36 年强大执行力基础；

3) 国际化战略阶段：SBU 的流程再造

4) 全球化战略阶段：倒三角、自主经营体的管理创新

5) 网络化战略阶段：人单合一 1.0 模式

6) 生态品牌战略阶段：人单合一 2.0 模式

课题二：海尔的数字化物联网生态转型

- 1、海尔为什么做数字化转型？
- 2、海尔在数字化转型过程中遇到的问题
- 3、海尔商业模式创新
- 4、企业数字化转型的 5 个关键要务；
- 5、海尔数字化转型的 7 个方面；
- 6、海尔物联网生态构建：5+7+N

物联网生态案例：衣联网平台生态圈

课题三：执行篇——从战略到结果

- 1、企业基业长青公式
- 2、海尔战略思考模型（宙斯第一象限）
- 3、战略拆解：
 - 1) 公司战略到部门战略；
 - 2) 部门战略到个人目标；
- 4、目标管理：

定目标：

- 1) 如何合理的设定个人目标和团队目标？
- 2) 如何对目标进行拆分？
- 3) 好目标的四个标准是什么？

盯目标

- 1) 目标落地管理模型：OGSM 方法

2) 目标执行管理法：三会管理法

5、从战略到执行的闭环监督体系；

课题四：海尔人单合一模式介绍及应用

1、时代发展的变化：

1) VUCA 特点

2) 黑天鹅事件层出不穷

2、管理发生变化：

1) 去中心化

2) 去中介化

3) 分工理论失效；

4) 马斯洛需求层次理论部分失效

3、海尔应对不确定性环境的管理模式--“人单合一双赢”管理模式

1) 人单合一双赢管理模式理论基础

2) 人单合一的底层逻辑

3) 人单合一管理模式的变更目的

4、海尔生态品牌的“三化”转型

1) 企业平台化

2) 用户个性化

3) 员工创客化

案例：智能化生产的创客平台--COSMOPlat

5、人单合一的落地：

1) 组织变革

2) 机制变革

案例：海尔商城小微创客化