

海尔人单合一和倒三角组织模式解密

课程背景：

移动互联网时代的到来，带来了很多的不确定性，各种巨头不断倒闭，手机巨头诺基亚，照相巨头柯达，零售巨头大润发，都因为没有适应了时代的变迁，而退出了历史舞台。

作为行业巨头，拥有领先的技术，雄厚的资金，完善的管理，优秀的人才，却消失在历史长河中，原来的辉煌消失殆尽。

互联网技术的发展，让传媒方式发生了巨大改变，原来的中心化媒体，如电视、杂志、报刊等被去中心化的自媒体取代，人人都是自媒体，每个人都是一个信息源，企业对用户的了解，对需求的把控，对信息的把控，越来越弱；

90后，00后成为企业主力员工，如何管理更加个性，更加张扬自我的他们，成为企业的重要课题；

原来的科层制管理方式越来越受到挑战，很多原生的数字化企业，如阿里、腾讯、今日头条、谷歌等都获得了长足的发展，取得了瞩目的成就。

海尔作为传统企业数字化转型的优秀代表，经历了从传统的制造型企业向平台型企业转变，向智造转变的艰苦历程，并凤凰涅槃，获得数字化重生。海尔在工业互联网时代的组织转型和管理理念的升级迭代，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。

作为传统企业的海尔，经过自己15年的艰苦探索，组织模式由SBU演进到倒三角再到自主经营体，然后发展到利益共同体，最后首创物联网时代管理模式---“人单合一模式”，并成功在日本三洋、新加坡斐雪派克、美国GEA等企业落地，有效推动企业的业绩提升，海尔通过“人单合一模式”找到了组织成长的密码，海尔的转型历程对国内其他传统企业的转型具有积极的借鉴意义。

本课程以海尔的组织发展和变革为主线，海尔小微为核心案例，详细讲解数字化时代海尔的组织变革、倒三角、利益共同体、“人单合一模式”理念以及“人单合一”模式在企业内的落地步骤，通过海尔小微案例，详细解读了在人单合一理念下，海尔是如何激发员工积极性和主动性，并通过不断涌现的小微组织，实现了海尔的平台化转型之路。通过海尔真实案例，为其他在寻求转型的企业提供借鉴案例，解决企业转型过程中的“不会转、不敢转、转不好”的问题，真正助力企业的转型之路成功，有效激活组织和员工活力，实现业绩的指数级成长。

课程收益：

- 了解海尔集团 6 大发展战略的制定背景，深刻理解“没有成功的企业，只有时代的企业”；
- 了解海尔集团组织变革发展历程；
- 了解海尔集团倒三角组织模式、利益共同体、人单合一的精髓；
- 掌握人单合一 7 个时代特征
- 掌握人单合一模式的底层管理思维：牛顿思维向量子思维的迭代升级；
- 掌握人单合一模式在企业落地的五大步骤方法；

课程时间：2 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；

课程大纲

前言：为什么要学海尔？

案例：雷神--激发员工的自主精神

第一讲：如何认识一个真实的海尔？

1. 海尔集团发展介绍
2. 海尔六大战略阶段解读：没有成功的企业，只有时代的企业
3. 海尔对物联网和数字化转型的理解

第二讲：趋势篇--为什么“人单合一”模式代表了未来企业的管理模式

1. 传统管理遇到巨大挑战：
 - 1) 移动互联网技术带来的挑战
 - 2) 企业发展环境越来越困难
 - 3) 线下受到极大冲击
 - 4) 黑天鹅事件频出
 - 5) 90 后的崛起，职场和市场的变化
2. 个体价值凸显，管理职能发生改变
3. 企业组织管理过程中常遇到的 4 大核心问题
4. 传统科层制管理的 5 大弊端
5. 移动互联网时代的 7 大特点
6. 当前社会发展的两性特点
7. 进入 VUCA 时代
8. 海尔提出“人单合一管理模式”应对各种不确定性

第三讲：模式篇—海尔人单合一模式如何在企业落地

1. 海尔人单合一管理模式的理论模型分析
2. 人单合一的发展历程：
 - 1) 1.0 版本介绍
 - 2) 2.0 版本介绍
3. 海尔的组织发展演变：SBU—倒三角—利共同体—小微
 - 1) SBU 模式及 SST 机制：
 - 2) 倒三角：三类三级经营体划分；科层制向扁平化的转变；
 - 3) 利共同体：以用户为中心的生态组织建设；

4) 小微：生态化敏捷组织模式

4. 人单合一的底层逻辑

1) 人单合一双赢模式介绍

2) 量子思维与牛顿思维的对比分析

3) 人是目的，不是工具

案例：海尔商城小微创客化

5. 人单合一的 7 个特征

6. 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 1：智能化生产的创客平台--COSMOPlat

7. 人单合一的落地五步法：飞轮模型

8. 战略创新：网络化战略、生态品牌战略详解

案例 2：少海汇的诞生

9. 组织创新：创客小微组织：倒三角到小微化；大平台+小团队，自组织；

案例 3：大顺逛平台（海尔智家）

10. 经营创新：产品收入向生态收入迭代；战略损益表；

案例 4：馨厨冰箱

案例 5：乐家智能快递柜；

案例 6：血联网、衣联网

11. 机制创新：管理机制的迭代，三权下放，三自驱动；人单酬机制；竞单上岗；官兵互选；

鲶鱼效应；

案例 7：打破年功序列，竞聘上岗的 35 岁日本三洋社长

12. 闭环优化：人单合一 是沙拉酱

案例 8：天樽空调小微

13. 员工创客化：员工思维的转换升级，从打工者向创业者转变；

案例 9：社区洗创客项目

14. 人单合一的落地工具：战略损益表、共赢增值表、人单酬表；

第四讲：底层思维篇 人单合一的底层思维是什么？

- 1、 人单合一与量子管理
- 2、 量子力学的几个现象；
- 3、 量子管理思维的特点
- 4、 牛顿管理与量子管理的对比
- 5、 牛顿思维与量子思维的对比

案例 10：思维一变天地宽，刘斥的绝处逢生

第五讲：他山之石 优秀企业的类人单合一模式管理；

- 1、 华为、头条、谷歌、韩都衣舍等的组织创新
- 2、 部队的组织变革；

第六讲：启发篇

- 1、 人单合一给传统企业带来哪些启发？
- 2、 其他企业如何在组织内落地人单合一模式

第七讲：总结篇

尾声