

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