

人人成为自己的 CEO

---海尔数字化转型和人单合一模式解密

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，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。

本课程以海尔作为核心案例，详细讲解工业互联网时代的“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：

- 了解海尔集团制定战略的策略；
- 了解海尔集团人单合一的精髓及特征；
- 掌握海尔小微创客模式的运行模式和落地策略；
- 学会人单合一模式的落地工具和方法；

课程时间：1.5 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

一、白天 9:00-17:00

互动：为什么要学海尔？

第一讲：认识一个真实的海尔？

1. 海尔集团发展成就介绍
2. 海尔六大战略阶段及管理变革解读：没有成功的企业，只有时代的企业
 - a) 名牌战略解读
 - b) 多元化战略解读
 - c) 国家化战略解读
 - d) 网络化战略解读
 - e) 生态品牌战略解读

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. 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内涵

2. 人单合一的发展历程：传统管理思维向量子思维的转变

3. 人单合一的底层逻辑

- 1) 人：小微创客的胜任力标准；
- 2) 单：市场需求和价值的挖掘策略；
- 3) 酬：价值分配原则和体系

案例：海尔商城小微创客化

4. 人单合一的 7 个特征

5. 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

6. 人单合一的落地方法论：人单合一飞轮

7. 战略创新：平台化战略详解；战略制定需要思考的四个内容；以用户为中心的战略转型；

案例：少海汇的诞生

8. 组织创新：海尔组织的演进；创客小微组织形式；小微组织运行机制；

案例：大顺逛平台（海尔智家）/韩都衣舍组织模式变革

9. 经营创新：三种小微组织管控方式介绍；数字化时代新员工管理方法的变化；

案例：血联网、衣联网

10. 机制创新：三种创客管理机制和管理体系建设；如何建立以激发为目的的组织自运行授

权机制？人单酬机制如何设计和落地？人单酬工具的应用

案例：天樽空调小微

11. 管理创新：管理逻辑的变化；管理策略的变化；管理领导力的变化；

12. 闭环优化：小微创客生命周期管理机制；高执行力工作日清推进工具及方式；

案例：竞聘上岗的35岁日本三洋社长

13. 员工创客化：员工思维的转换升级；员工行为的引导管理机制；

案例：社区洗创客项目

13、创客管理体系：平台管理体系+小微创客体系建设

14、创客机制的保障体系：2种支撑平台+监督机制+链群合约的建设；

15、海尔宙斯模型详细剖析和讲解：四象限内容及逻辑关系；

第四讲：转型篇

海尔集团创客小微底层运行逻辑的深度剖析

- 1、 人单合一运行的原理
- 2、 人单合一与量子管理
- 3、 量子思维与牛顿思维的差异
- 4、 量子思维带来的管理变革

案例：雷神--激发员工的自主精神

二、晚上 18:00-21:00

第五讲：共创篇

- 1、 人单合一给传统企业带来哪些启发？
- 2、 当前企业在发展过程中遇到的问题有哪些？
- 3、 企业如何在组织内落地人单合一模式解决相关问题？
- 4、 从宙斯模型出发，形成一套人单合一落地执行方案
- 5、 方案分享及点评

尾声