

4.1.2 优化人单合一、真诚到永远

接下来让我们了解一下海尔企业文化的核心理念

创业 34 年来，海尔对于企业文化是非常重要的，是最早在全国成立企业文化中心的企业。“人”是海尔文化的核心，海尔的企业文化也一直因时而变。互联网转型过程中，海尔在推进企业从执行力文化向创业文化的转变。

海尔企业文化就是被全体员工认同的企业领导人创新的价值观。海尔文化的核心是创新。是在海尔发展历程中产生和逐渐形成特色的文化体系。海尔文化分三个层次：物质文化、制度行为文化和精神文化。

(1) 表层海尔文化：包括海尔标志、海尔中心大楼、海尔广告、海尔的样品展室，海尔的园区绿化，可爱的海尔兄弟的商标；

(2) 浅层海尔文化：海尔职工礼貌、素养、标准蓝色着装；迅速反应，马上行动的工作作风，……；

(3) 中层海尔文化：产品：注重环保、用户至上的海尔产品，服务：海尔的客户需求调查、海尔生产线现场参观、工业旅游专线的设计；售后服务“用户永远是对的”理念的建立和实施，无搬动服务及 24 小时安装到位服务项目等等。

(4) 深层海尔文化：OEC 管理模式，“日事日毕、日清日高”，定额淘汰，竞争上岗的组织平台，创自主管理班组做法等……；

(5) 里层海尔文化：管理理念，包括“有缺陷的产品就是废品”

的质量理念，“东方亮了，再亮西方”的市场扩张理念：“人人是人才，赛马不相马”的人才观，“把用户的烦恼降到零”的售后服务理念，“用户的难题就是我们开发的课题”和“要干就干最好的”科研开发的理念等。

(6) 内层海尔文化：海尔前景，就是十年之内，进入世界 500 强的奋斗目标；

(7) 海尔文化内核：也就是海尔的哲学和价值观，“海尔真诚到永远”。就象张瑞敏所说的：“我想无论哪个企业的目标应该都是一样的，都要追求长期利益的最大化。但这只是一个目标，并不是目的。企业存在的目的是和社会融为一体，推动社会的进步”。

下面我们着重学习一下海尔创新的获得“国家级企业管理现代化创新成果一等奖”的“日清日高管理法”（简称 OEC 管理法）

OEC 管理法强调将公司的工作落实到每个人每一天的每一项工作上，并及时检查调整。“OEC”管理法—英文 Overall Every Control and Clear 的缩写，即全面质量管理法。

“OEC”内容—O—Overall 全方位、E Every 每人、Everyday 每天、Everything 每件事、C Control 控制、Clear 清理

“OEC”管理法也可表示为：日事日毕 日清日高

每天的工作每天完成，每天工作要清理并要每天有所提高。

OEC 管理的核心思想是提倡“日事日毕，日清日高”、“管事凭效果，管人凭考核”、“即时纠偏、即时激励”、“解决问题在现场”、

“抓反复、反复抓”、“事前计划，事中控制，事后检查评价”、“责任

到人”等核心思想，特别适合中国当前企业的管理状况。

接下来我们开始学习当前海尔新的发展理念

贯穿海尔发展历程的，都离不开管理创新。重点关注的就是“人”的价值实现，使员工在为用户创造价值的同时实现自身的价值。海尔从2005年提出“人单合一”已经十多年了，现在人单合一双赢模式因为破解了互联网时代的管理难题而吸引了世界著名商学院、管理专家的跟踪研究。

人单合一模式创新

互联网时代放大了用户话语权，企业必须从以产品为导向转为以用户为导向，一切以用户为中心。

管理大师彼得·德鲁克说过：企业唯一目的就是创造顾客。海尔认为，互联网时代顾客不等于用户，顾客是消费者，先有产品后有顾客；而用户是能够与企业实时交互的群体，是先有用户后有产品。

进入互联网时代，海尔把握时代变革，探索新模式，2005年9月正式提出“人单合一双赢”模式。“人”即员工；“单”不是狭义的订单，而是用户资源。“双赢”，就是把每一个员工和用户结合到一起，让员工在为用户创造价值的同时实现自身价值。（PPT13）

有自己的用户并不是目的，最终目的是要为用户创造颠覆性的产品。“人单合一双赢模式”使每个人都是自己的CEO，它把员工从传统的科层制中解放出来，组成一个一个的直面市场和用户的小微企业。这些小微企业把全球资源都组合起来，对产品不断的迭代升级，自发现市场需求，自演进达到目标。

人单合一模式创新的理论背景

没有成功的企业，只有时代的企业。

互联网的发展带来了全球经济一体化，加速着企业的全球化进程。互联网的三个特征——零距离、去中心化、分布式，分别颠覆了古典管理理论三位先驱泰勒、韦伯和法约尔的理论，新的时代规则要求企业管理模式的重塑。

第一，零距离颠覆了泰勒的“科学管理理论”。科学管理理论以动作时间研究著称，动作时间研究的结果形成了今天的流水线，在流水线上，人是没有创造力的，完全变成机器的附庸。而在互联网时代，用户和企业之间必须零距离，只有零距离才能满足用户的个性化需求，大规模制造注定被大规模定制所代替。

第二，去中心化颠覆了马克斯·韦伯的“科层制理论”。科层制理论的组织架构是金字塔式的，这种“正三角”形的组织里充满了各种层级，从决策层、管理层到操作层，逐层增大，基层人员的自主空间很小。而在互联网时代，所谓去中心化就是每个人都是中心，对内部而言每个员工都是中心，对外部而言每个用户都是中心，金字塔式的组织架构要变得扁平化。

第三，分布式颠覆了法约尔的“一般管理理论”。一般管理理论强调的是企业内部职能的再平衡，但无论怎样平衡都是内部封闭起来做一件事。根据乔伊法则，最聪明的人永远在企业外部。互联网为企业利用这些分布式的资源创造了条件，企业要从封闭变得开放，世界就是我的研发部，世界就是我的人力资源部。

具体到企业经营实践层面，用户被互联网“激活”后，传统企业的“生产—库存—销售”模式不能满足用户碎片化、个性化的需求，为解决这个问题，更好地为用户创造价值，海尔积极探索互联网时代创造用户的新型商业模式，即“人单合一双赢”模式。

模式创新的保障要进行组织创新

互联网时代，用户与企业的关系正在发生着改变：第一，企业和用户之间实现了信息零距离，原来企业的大规模制造注定要被大规模定制所代替；第二，去中心化，每个人都是中心，金字塔式的组织架构变得扁平化；第三，分布式管理，全球的资源企业都可以为我所用，全球就是企业的研发部和人力资源部。（PPT14）

传统企业的组织是串联式的，从企划研发、制造、营销、服务一直到最后的用户，企划与用户之间有很多传动轮，但这些传动轮并不知道用户在哪里，这是企业里的中间层。还有一些社会上的中间层，比如供应商、销售商。总而言之，这些中间层拉远了企业和用户之间的距离。

海尔把架设在企业和用户之间的引发效率迟延和信息失真的传动轮彻底去除，让企业和用户直接连在一块，从传统串联流程转型为可实现各方利益最大化的利益共同体。在这个利益共同体里面，各种资源可以无障碍进入，同时能够实现各方的利益最大化。

要建成并联的生态圈，组织结构一定要变。现在的海尔，没有层级，只有三种人——平台主、小微主、创客，都围着用户转。平台主从管控者变为服务者，员工从听从上级指挥到为用户创造价值，必须

要变成创业者、创客，这些创客组成小微企业，创客和小微主共同创造用户、市场。小微主不是由企业任命的，而是创客共同选举的。

创客和小微主间可以互选，如果小微主做了一段时间被小微成员的创客认为不称职，可以选掉。如果企业内部的人都不行，还可以引进外部的资源。这些小微加上社会的资源，就变成了一个生态圈，共同去创造不同的市场。这就会形成有很多并联平台的生态圈，对着不同的市场，对着不同的用户。

截至到目前，海尔集团已支持内部创业人员成立 200 余家小微企业。创业项目涉及家电、智能可穿戴设备等产品类别，以及物流、商务、文化等服务领域。在海尔的创业平台，已经诞生了 470 个项目，汇聚 1328 家风险投资机构，吸引 4000 多家生态资源，孵化和孕育 2000 多家创客小微企业。越来越多的社会人员选择海尔平台进行创业，海尔创建的创业生态系统已为全社会提供超过 100 万个就业机会。

海尔集团目前已从传统制造家电产品的企业转型为面向全社会孵化创客的平台。在互联网时代，海尔致力于成为互联网企业，颠覆传统企业自成体系的封闭系统，变成网络互联中的节点，互联互通各种资源，打造共创共赢新平台，实现攸关各方的共赢增值。

同学们，我们今天通过学习了解海尔的发展历程、海尔文化的核心理念以及海尔当前发展的新理念，走进了海尔，对海尔集团独特的企业文化有了较为深入的了解。希望同学们在课下能继续关注海尔，了解海尔的新发展。

以上就是我们本节课的所有内容，谢谢大家。