

揭示海尔创新经营模式的开山之作

海 尔  
人单合一经营模式

# 创新经营

*Chuang Xin Jing Ying*

订单就是市场，

每一个员工都要和市场结合在一起！

海尔为什么会跻身于世界品牌500强之列？

因为它实施了SBU，激发了员工的活力！

杨克明 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

F272.92

176

2006

海 尔  
人单合一经营模式

# 创新经营

*Chuang Xin Jing Ying*

杨克明 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

创新经营:海尔人单合一经营模式/杨克明著. —北京:北京大学出版社,  
2006. 5

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-10541-X

I. 创… II. 杨… III. 企业管理:人事管理—激励—研究  
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 010315 号

**书 名: 创新经营: 海尔人单合一经营模式**

---

著作责任者: 杨克明 著

责任编辑: 李 宁

标准书号: ISBN 7-301-10541-X/F · 1362

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子信箱: [tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 11.75 印张 146 千字

2006 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

杨克明博士是我多年的好友，因为工作、事业与兴趣的缘故，多年来，我们一直在共同探讨着中国企业管理创新与经营革命的话题。当杨博士邀我为他这本新书写序时，我感受到了一份咨询业从业者沉甸甸的责任与使命，同时更为杨博士在咨询管理实践与咨询理论领域的不懈探索而钦佩无比。

随着全球经济一体化，现代企业普遍进入了比拼核心竞争力的时期，谁清晰界定了战略，谁构建了利润模型，谁优化统一了员工的行为，谁激发了员工的潜能，谁也就占领了竞争高地。所以基于“人源动”（人成为发展创新的动力之源）的战略经营与创新运营就成为人本时代企业走向卓越的主旋律。

如何创新文化、分解战略目标与业务单元、注重激发员工的能动性和潜能，已成为主宰企业成败的核心。杨克明博士正是基于这样一种强烈的使命感，为我们奉献了他多年心血凝结而成的这本管理专著《创新经营》。

现代企业管理的终极目标是社会、组织与人的良性和谐统一，人力资源会在组织文化与运营机制的催化下转换为企业制胜的人力资本。SBU 作为基于业务流程再造和市场链优化基础上的深化创新和经营革命的一种战略管理方略，综合了自主式管理模式与市场化运营机制各自的特点，具有很高的战略前瞻性和实效执行性。

首先，SBU 经营从内而外优化战略竞争，自上而下活化战略执行。

SBU 创造了一种让组织灵活适应外部高速变革的市场竞争环境的经营战略和充分关注内部员工自我价值实现的管理机制，可以有效地解决战略稀释问题，摆脱中国企业普遍存在的高、中、基层人

# SBU 推荐序

员文化“断层”的困境。SBU 从战略高度、事业舞台、激励机制和自我经营空间等全景式角度统合了企业的战略目标，释放了员工的潜能，可以说是一种真正意义上的能本管理。在文化与机制上推动了社会、组织与员工关系的良性和谐发展，奠定了员工自我经营、自主管理、市场导向、成本意识的生态环境。

其次，SBU 经营从价值创造着眼，以价值评价入手，实现价值分配的公平。

企业需要创造价值，以构建和谐组织，实现可持续发展，发展人性，增值人生。资源的整合综效和价值的优化创造是企业必须要解决的生存与发展的关键命题。价值创造、价值评价与价值分配如何引入市场机制，以及如何解决企业沿用多年的价值三段论无法使其流程化、科学化实施的问题，都可以从 SBU 机制上找到答案。SBU 使每个人都是价值创造主体这一观念真正地成为现实，升级了职能管理的内涵，抓住了价值创造的源头，科学地界定了价值评价的标准，优化了价值分配的机制，从核心内涵上培植了企业的竞争优势。

再次，SBU 经营消灭了被动管理，引入了自主管理，倡导了自我经营。

人本时代智力资本的开发与增值成为社会最大的金矿，SBU 作为一种创新性的管理机制，使管理的职能由计划、组织、领导和控制转换为计划、组织、领导与激励，升华了人的作用，把企业的每个细胞——员工都变成自我经营主体，自找压力、自动自发、自我管理、自我经营，有效地降低了管理成本，又高效地开发了人的潜力。员工在企业的旗帜下创新地演绎精彩的人生，实现了管理的最

## 推荐序

高境界——无为而治，也验证了刚刚离开人世的管理大师德鲁克先生的经典名言：伟大的企业没有惊天动地的事情发生！

杨克明博士作为曾在海尔集团服务多年的职业经理人，又有多年咨询实践经历，在中国企业面向世界的时候，他总结、提炼了来自于西方、实践于本土的 SBU 管理模式与战略经营机制，可以说为我们企业的经营者提供了很好的参考工具。

我真诚地希望这本专著能够像杨博士的其他著作一样，为中国企业家和管理者解决成长困惑、推动中国企业走向卓越献上一份智慧的礼物。

问鼎咨询机构总裁

宋金友

# 自序

出于对企业管理和企业文化的浓厚兴趣，多年来，同许多企业家一样，我一直在苦苦思索一个问题，就是如何最大限度地激发员工的工作积极性。

直到1998年海尔CEO张瑞敏第一次提到SBU这个词时，我不禁眼前一亮：就是它——SBU！简直太棒了！不管是搞业务流程再造，还是搞企业文化建设，SBU都是一个极好的工具、方法和切入点。

SBU (Strategical Business Unit) 即战略事业单元。SBU经营意味着每个人都是自己工位的老板，每个人都是经营者，每个人都是创新的主体。

SBU经营作为一种倡导员工自我经营的领先的经营理念 and 经营方法，一方面它赋予每个人一片独立创新的天地（市场空间），可以最大限度地激发员工的潜能、创造性和积极性，实现了员工创新空间和自我价值体现的最大化，是一种真正的能本管理模式；另一方面，每个人都是一个市场，每个人又直接面对一个市场，每个人的报酬与他的市场订单直接挂钩（这正体现了人单合一的思想），按效分配，体现了市场经济利益分配的公平性。

SBU经营的本质是将创新精神作为基因植人员工身上，在这个基础上创造更有竞争力的订单。

随着海尔这些年的不断实践和对SBU内涵的不断丰富，SBU也由最初的一个概念渐成一套成熟的管理理论体系。可以说，从1998年至今，海尔最重要的一项工作就是推广全员SBU经营，海尔出现频率最高的一个词就是SBU。海尔最大的成功是这么多年来一直把管理的思路具体体现在每一个普通员工的身上，从几十人到几百人，

# 自序

到现在五万名员工，一直是这样。海尔进入世界品牌 500 强企业与它实施的 SBU 经营有着不可分割的联系。

SBU 虽然在通用、松下、海尔、上汽等企业实践了很多年，但一直没有一套成熟的理论来指导，也没有探讨 SBU 经营的相关著作。一些专家学者怀着浓厚的兴趣关注、研究 SBU 实践，美国沃顿商学院的马歇尔教授为了研究 SBU，曾数次专程到海尔调研。

海尔在管理中始终是以人为主体，因为管理说到底就是经营人。有一次，海尔美国公司一位经理人对张瑞敏说，在美国海尔，因为员工都是当地人——美国人，两国员工之间有文化上的差异，怎么管？他很苦恼，天天都要想这个问题，累得要命。张瑞敏跟他说，中国人也好，美国人也好，社会主义制度也好，资本主义制度也好，只要是企业，就一条路——员工管理。只要是人，他都希望得到别人的尊重，都希望他自己的价值得到承认。也就是说，你把员工的价值和他给用户创造的价值联系在一起，只要他为用户创造价值，你就肯定他的价值。这就是员工管理的核心。

张瑞敏说，海尔的目标，就是把五万名海尔员工经营成五万个 SBU，把一个“大海尔”经营成五万个“小海尔”。

为了进一步说明实施 SBU 战略的意图，张瑞敏曾打过一个比方：“我们这样做是希望每个细胞都活动，每个细胞都相当有活力。比如鹿可以被狮子吃掉，但如果一只鹿年轻力壮，它肯定不会被吃掉，被吃掉的永远是鹿群中年老体弱的。你说狮子硬朗不硬朗？但是如果狮子老了，连牛也可以踢它两脚。为什么呢？因为它的每个细胞都老化了。所以说，看一个企业不能只看它的外表多么大，多么有力量，关键要看它的细胞有没有活力。”



## 自序

传统企业管理理论认为，一个企业对市场可以有十条八条线，也可以有百八十条线，但要让每个员工都对准市场做不到。目前就是在世界范围内恐怕也很难找到哪家企业能够做到这一点。因此，在2002年春日本举行的一个研讨会上，听了张瑞敏演讲中谈到海尔正在实施的人人都是SBU的工作思路后，日本一名大公司的社长走到张瑞敏面前说，海尔独创的每人一张财务报表的理念，对传统管理理论无疑是一次突破。

目前我们所见到的公司结构治理，往往只是停留在企业高层管理者或管理人员层面上，不能落实到每一个员工身上；一些人士认为只有全员股份制才能使每一个员工成为企业真正的“主人”。但事实上，很多企业实行了股份制之后，依然不能对员工的具体工作起到及时的推动促进作用。现在企业流行的EVA业绩衡量体系、平衡计分卡等方法，往往很难落实到每个员工头上，即使落实到每个员工头上也是相对静止的，并不能及时反馈出经营成果，而且缺乏员工自主经营的空间和决策依据。SBU经营机制，首先是打破了管理者与被管理者的界限，突出了员工个人的主动性，通过资源的分配，使得员工拥有资源，即成为企业的“主人”，把经营的空间和决策的权利都交给了员工自己。通过SBU损益表、三主经营、电子三E卡等模式，把管理理论变为了实际可操作的办法，不仅对员工的实际工作起到指导促进作用，而且突破了管理理论的局限。

从原来职能式的管理者到自主经营的创新主体——SBU，这就意味着把每一个人的积极性激发出来，把每一个人的潜能都发挥出来，这样企业就有了强大的凝聚力，就能保持高速良性的运转。正如日本能率协会综合研究所高地所长所言：“SBU经营如果成功了，

## 创新经营

海尔人单合一经营模式

# 自序

不仅有利于海尔的发展，而且有利于整个人类的进步，将对整个人类做出贡献，这是了不起的创举！”

以前企业经营管理中的很多棘手的问题，在实施 SBU 经营后，都可以迎刃而解。可以说，SBU 经营是当前企业强化员工市场意识、创新意识、竞争意识、节能降耗意识，防止大企业病，推进企业信息化发展的行之有效的指导理念和管理方法。

当然，跟其他管理方法一样，SBU 经营没有固定的模式，现在实施 SBU 经营的企业，都各有自己的一套模式。这些模式虽不能复制，但可以借鉴，可以作为引玉之“砖”，或攻玉之“它山石”。

另外，作为一种新兴的管理思想，SBU 经营还在发展之中，相信随着更多企业的实践，SBU 经营的理念和方法还会有更多的创新，将会更有效地指导企业的管理实践。

愿 SBU 经营让更多的企业受益，愿人人成为 SBU。

是为序。

杨克明

推荐序 / 1

自序 / 5

## 第一章 上君尽人之智——SBU 经营概念阐述

---

### 1. SBU 概念阐述 / 3

SBU 的定义 / 3

SBU 概念的起源 / 5

SBU 的理论基础 / 5

SBU 的分类 / 6

### 2. SBU 经营四要素模型 / 7

### 3. SBU 经营的效果 / 8

转变员工观念 / 8

传统财务创新 / 9

推动企业节能降耗 / 13

防止大企业病 / 14

推进信息化发展 / 15

激励机制科学化 / 16

提升企业文化 / 16

## 第二章 道法自然——SBU 经营的六大法则

---

### 1. 在经营方法上——创新为王 / 21

创新才能适应变局 / 21

观念创新是关键 / 23

# 创新经营

海尔人单合一经营模式

## 目录

- 创新就是突破常规 / 27
- 创新就是化繁为简 / 30
- 2. 在经营流程上——人单合一 / 32
  - 订单就是市场 / 32
  - 人单合一的实质是速度 / 35
  - 比对手快半步 / 37
- 3. 在经营方向上——共同愿景 / 41
  - 共同愿景是力量和方向 / 41
  - 共同愿景的核心是共同价值观 / 44
  - 共同愿景的体现是团队精神 / 46
- 4. 在经营对象上——用户为师 / 49
  - SBU 就是为用户创造价值 / 49
  - 一流企业经营用户 / 52
  - 一票到底和一站到位 / 56
  - 用户永远是对的 / 58
- 5. 在经营主体上——自主管理 / 59
  - 太上,不知有之 / 59
  - 开发我们的自驱力 / 61
  - 像总裁一样思考 / 64
  - 敬业精神是自主管理的前提 / 66
- 6. 在经营收益上——自负盈亏 / 68
  - SBU 经营是负债经营 / 68
  - 从发工资到挣工资 / 71
  - 要效果,不要借口 / 72

# 目录

## 第三章 积水成渊,蛟龙生焉——SBU 经营的平台搭建

1. 组织结构平台——扁平化 / 77
2. 文化平台——实现两个最大化 / 85
3. 管理平台——人人都要 OEC / 86
4. 学习平台——建设学习型组织 / 89
5. 用人平台——赛马不相马 / 92
6. 激励平台——公平、公正、公开 / 95
7. 信息化平台——计算机取数 / 96

## 第四章 慎思之,明辨之,笃行之——SBU 经营五步曲

1. 选标杆——下棋找高手 / 103
2. 做预算——先画靶子再打枪 / 105
3. 抢资源——借个“王妃”用用 / 111
4. 创订单——订单是天 / 114
5. 算收入——彻底的成果主义 / 120

## 第五章 举一纲而万目张——SBU 经营的要点

1. SBU 经营要变上下级关系为市场关系 / 127
2. SBU 要经营,不要奖罚 / 129
3. SBU 经营必须是自上而下 / 131
4. SBU 做到终端才能创造价值 / 133
5. SBU 经营的基因是创业和创新 / 135

# 目录

- 6. SBU 高增值的前提是自以为非 / 137
- 7. SBU 经营要有主体、主线、主旨 / 140
- 8. SBU 要有目标、有思路、有资源、有绩效 / 141
- 9. SBU 经营效果取决于心态 / 142

## 第六章 欲善其事,先利其器——SBU 经营的工具:市场链

---

- 1. 市场链的定义 / 147
- 2. 市场链的发展 / 149
  - 邯钢的“模拟市场核算,成本否决” / 149
  - 协庄煤矿的“链式管理法” / 151
  - 鸿鹤化工的“模拟市场,买断经营” / 152
  - 海尔的“市场链” / 152
- 3. 市场链实施流程 / 154
  - 建立负债经营计算平台 / 154
  - 建立内部价格体系 / 156
  - 建立业绩评价和价值分配体系 / 157
  - 实施 SST / 157

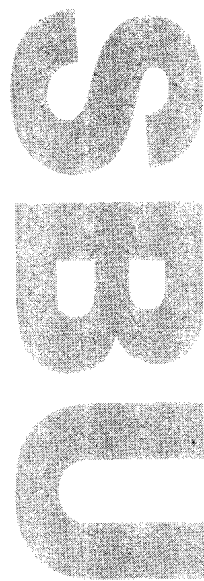
## 第七章 练为战,不为看——SBU 经营案例

---

- 1. 海尔发货经理 SBU 经营案例 / 163
  - 2. 海尔采购经理 SBU 经营案例 / 167
- 后记 咨询师的角色 / 170
- 参考资料 / 172

创新经营

海尔人单合一经营模式



第一章

上君尽人之智

SBU 经营概念阐述





## 1. SBU 概念阐述

### ◆ SBU 的定义

SBU，我们称之为战略事业单元，是指企业中既符合企业整体战略的发展方向，又能独立经营创新的个人或组织，也就是企业统一战略下的创新个体。如果每个部门、每个人都是一个 SBU，那么企业总的战略就会落实到每一个员工身上，而每一个员工的创新又会保证集团战略目标的实现。

举个简单的例子。如果说企业是一支联合舰队，那么员工就是组成这支联合舰队的战斗舰。分开来，每艘战斗舰都能够独立战斗，有着极强的战斗力；合起来，又是一支具有统一指挥、协调作战的联合舰队，而且还产生  $1+1>2$  的效果，总体战斗力更强。

因此，只有保证每艘战斗舰都有战斗力，才能保证联合舰队的战斗力；只有企业中每个员工都有活力和竞争力，才能保证企业的活力和竞争力，而使员工凝聚在一起的是企业文化。

这种既有独立的作战能力，又有凝聚力和团队精神的每一艘战斗舰，就是企业的 SBU。企业创造这样的 SBU 的方法和过程，就是 SBU 经营。

在管理学中，通常认为一个 SBU 具有以下特征：

它是单独的业务或一组有关的业务；

它有不同的任务；

它有竞争者；