

互联网时代组织变革 与管理控制系统创新

—— 海尔集团节点网状组织与人单合一双赢模式的设计运行

彭家钧 ■

进入互联网时代，扁平组织、网络组织等新型组织形式不断涌现，从而也催生了适合新型组织的管理控制系统的重构。海尔集团根据新时代的特征，构建了以自主经营体（所谓自主经营体，是自主经营、自负盈亏、自主决策、自驱动、自运转、自创新的跨流程新型团队，以创造用户价值为目标、对用户承诺的契约为纽带、共创共享价值为导向，整合全流程资源形成无边界的组织单元，实现组织目标与自我价值）这一新型团队作为基本单元的网状组织。为了支持战略与组织变革，海尔集团进行了人单合一双赢的管理控制系统的创新，将组织的战略、目标、预算、执行、业绩评价、激励、文化等有机整合，形成整合的管理控制系统，在组织内基于自主经营体进行自主的管理控制，在组织外基于企业与外部合作方形成的组织间网络进行开放的管理控制，从而提升了管理控制的效率与效果，促进了企业战略目标的实现。

一、互联网时代海尔集团的组织变革

（一）从正三角到倒三角与节点闭环网状组织

为了更好地应对互联网时代的挑战，支持新的组织战略，提高组织的效率与效果，海尔集团进行了组织变革，将原来自上而下管理的“正三角”形金字塔式的科层组织倒置过来成为“倒三角”组织（即取消层级、推进管理无领导，一线员工直接面对客户，管理者变为资源提供者，帮助员工实现目标），随后又转变成节点闭环的网状组织。海尔集团与外部客户、供应商等利益相关者形成开放合作的有机体和生态圈，共同满足用户需求、创造用户价值。同时，海尔集团将八万员工转变成为两千多个自主经营体。自主经营体成为海尔集团网状组织的基本单元和节点。

（二）网状组织的目标：三无

自主经营体作为网状组织的基本单元和节点，每个节点能快速感知与响应市场变化、与内外部信息和资源动态联结

交互、实现组织目标自主协同，诸多节点构建成富有弹性和自主适应性的网状组织，以适应外部变化与竞争。

海尔集团网状组织的目标是实现三无：（1）企业无边界，开放整合全球资源；（2）管理无领导，让每个员工成为自己的CEO；（3）供应链无尺度，实现按需设计、按需制造、按需配送，满足用户全流程体验。

（三）网状组织基本单元创新：自主经营体

海尔集团探索实践的自主经营体是一种新型的自主经营团队，与传统团队有较大区别，主要体现在以下方面：

1. 战略承接。传统团队更多停留在工作任务层面，更多采用任务控制，很少涉及组织的战略层面。而自主经营体是海尔集团战略承接的动态节点和战略执行的基本单元，随着战略的变革而进行动态调整，参与组织的管理控制。

2. 用户导向。传统团队更多面对企业内部，对领导负责。而自主经营体需要明确自己的用户和为用户创造的价值。自主经营体的目标来自市场，业绩由市场和用户评价，每个员工主动关注和快速响应用户需求，实现与用户零距离。

3. 价值创造。传统团队对管理者指派的工作任务负责，更注重工作过程和方法的改进，缺乏明确的价值产出和绩效目标。自主经营体则有明确的价值和绩效目标，根据为用户创造的价值分享自我价值，对经营结果如收入、利润、市场份额、客户满意度等负责。人员评价与激励的标准不是级别的高低而是创造价值的大小。

4. 自主经营。传统团队的运行仍是在科层架构内部，根据上级与管理者的指令完成工作，离不开行政指挥与协调。传统团队的权力有限，更多侧重效率的改善即“正确地做事”，而对效果的提升即“做正确的事”很少参与。自主经营体则打破了层级架构的边界，以市场和用户为中心，拥有更多的经营自主权，在战略承接的前提下能自主设定经营目标、自主决策经营计划和资源调配，具有自主用人权、自主

分配权、现场决策权、剩余收益权和剩余控制权。自主经营体的运转实现外部用户驱动、内部员工自主驱动。

5. 激励相容。传统团队的运行更多依靠指挥协调和外在激励，忽略了员工自我价值实现的诉求，很难激发团队成员的自我激励和内在心理动机。而自主经营体除了有高强度的市场激励作为外部激励，更通过提供“每个人成为自己的CEO”的发展空间与激励相容的机制激发员工的潜能和内在激励，让员工在创造用户价值的同时实现自我价值。

6. 企业家精神。传统团队的成员仍是雇员，执行管理者的指挥和命令，缺乏企业家精神。自主经营体如同真正意义上的小微企业，参与市场竞争，对绩效负责，自主经营，具有较强烈的企业家精神。

二、海尔集团新型组织下的管理控制系统创新——人单合一双赢模式

新的战略与组织结构需要构建新的管理控制系统，以达成组织的战略目标。海尔集团基于以自主经营体为单元的网状组织进行了管理控制系统的创新，推行了人单合一双赢的新型管理控制系统。

（一）人单合一双赢模式的内涵

“人”即具有创业创新精神的员工；“单”即用户价值与市场目标。“人单合一”就是员工与用户融合为一体，满足用户需求；“双赢”体现每个员工在为用户创造价值的同时实现自身价值，实现用户、员工和企业的共赢。

海尔集团认为，人是企业最有价值的资产，人力资本的增值是企业增值与长久发展的源泉，海尔集团有效地将组织的竞争力和目标通过全员价值管理落实到每个人，激发员工的潜力与活力，核心是全员增值和自我驱动。

（二）人单合一双赢的管理控制系统构建

为提升管理控制的效果，海尔集团创新了以自主经营体为单元的管理控制体系（预算、绩效管理和激励），将组织的战略和绩效转化为每个自主经营体的自觉行动。

海尔集团的战略损益表有别于传统的损益表，“战略”体现自主经营体以组织的战略方向和目标为先导，“损益”不是简单的利润，而是自主经营体为用户、企业和员工创造的增值。海尔集团的战略损益表包含四个象限，将战略、组织、目标、预算、业绩评价、绩效、激励等关键要素整合起来，是一个完整的管理控制系统闭环。

第一象限是“单”（用户、战略、目标），是起点，即企业首先需明确用户的需求以及组织的战略目标。从用户层面需要回答几个问题：我的用户是谁？我为用户创造什么价值？我能分享什么价值？我的战略与客户战略是否匹配？由市场确定有竞争力的目标；从战略层面企业需要明确战略定位、

战略机会、战略路径、战略目标等。第一象限的核心是实现企业与用户零距离，快速满足用户需求。

第二象限是“人”，即自主经营体，对应企业的组织架构，海尔集团将员工从传统的雇员和被管理者转变为具有企业家精神的主人和管理者。第一象限的战略和目标通过“竞单抢单”机制落实承接到最有能力达成目标的自主经营体，实现“人单合一”。

第三象限是“预算与执行体系”，即建立员工主动参与、事前算赢的预算体系和执行体系。每个自主经营体通过事前的“三预”（预算、预案、预酬）方案，明确实现目标的路径、团队和资源；通过“日清表”分析每个自主经营体的业绩，动态关闭预算与实际的差异，持续改进，实现“预实零差异”。

第四象限为激励与闭环体系，称之为“人单酬”。海尔集团根据激励相容的机制设计薪酬机制，让员工分享增值和剩余收益，通过“人单酬表”计算每个自主经营体为用户创造的价值及所能分享的价值。自主经营体激励的标准不取决于传统的岗位级别和资历，而是取决于创造价值的大小，高增值对应高薪酬，实现“人酬合一”、“单酬合一”。

海尔集团通过将目标选择权、预算权、经营权、用人权和分配权下放给自主经营体，提高了管理控制的效果。

（三）人单合一双赢的管理控制系统运行

1. 人单合一的目标与预算体系。传统的目标和预算过程往往存在上级与下级之间的博弈问题，上级制定目标、层层分解，导致员工和企业讨价还价。上级希望目标越高越好，员工希望越低越好。这个问题产生的本质在于员工与企业的激励不相容以及相互之间的信息不对称。为了解决这种博弈问题，海尔集团建立了人单合一的目标机制与预算体系，实行“市场定目标、竞单上岗”的机制，体现了以下几个特征：

（1）战略导向。目标和预算的制定符合战略方向。比如收入，海尔集团考核自主经营体的零售收入目标，以避免销售人员向渠道压库存，承接集团“零库存下的按需即供”战略。

（2）市场导向。海尔集团自主经营体的目标和预算来源于市场，不是由上级压指标，也不是内部讨价还价确定，而是对比市场行情、对手、标杆等根据战略定位确定。

（3）双赢导向。海尔集团的目标和预算考虑客户价值、企业价值和员工价值，实现利益相关者价值最大化。

（4）激励导向。海尔集团设计了激励相容的薪酬机制，即目标和创造的增值越大，员工获取的资源 and 薪酬越大，从而激发员工的主动性。

（5）自主导向。海尔集团设计了员工主动抢第一竞争力目标的“竞单机制”，鼓励员工主动挑战更高的目标。所谓竞单，是指对于每个岗位和市场，不同的自主经营体都有资格竞标，只有最有竞争力、最有能力实现目标的自主经营体才

能获得该岗位。这种机制使得资源流向最优的团队，而且让员工对目标有更强的承诺。

(6) 协同导向。自主经营体的目标是“同一目标”，解决相互对立、各自为战的问题，自主经营体的成员共同对收入、利润等绩效负责，研发人员会主动关心市场，市场与生产人员也会主动关注研发的改进。

2. 自主经营体的绩效评价：战略绩效与“新三表”。传统企业都有三张表，即资产负债表、损益表和现金流量表，但往往用于事后核算的功能，没有细化到组织更深的团队甚至员工的层面，导致提供的信息滞后、缺乏决策价值。海尔集团给每个自主经营体建立了新的三张表，即战略损益表、日清表和人单酬表，关注每个自主经营体的战略方向、战略绩效、运行差距和激励结果。海尔集团对于业绩的考核不仅关注“数”（结果），更关注“路”和“人”。从“路”的方面主要分析是否通过符合战略方向的经营策略与竞争体系（如产品、营销竞争力等）来实现绩效，以避免战略的短视与损害长远利益的短期行为；从“人”的角度主要分析自主经营体是否实现增值，落实绩效偏差的主人。

(1) 业绩评价的内容：战略绩效。对于业绩评价，必须是满足战略方向的绩效才能确认，海尔集团称其为战略绩效。以销售人员为例，在以前的模式下，销售人员的大部分指标是考核销量与回款，这样销售人员会通过降价、增加促销费用、延长付款期、增加库存等措施刺激销量与回款，以提升个人的薪酬，而忽略了企业的盈利、现金流等指标。海尔集团通过推进“人单合一”机制，对销售人员的业绩考核进行创新，从原来考核销量变为考核利润，同时增加考核库存资金占用、应收账款等影响现金流的指标。这种调整，让

销售人员主动关心产品的盈利能力，积极降低成本、费用、应收账款和库存，使企业的高增值、零库存等战略目标转化为员工的日常行动。

(2) 业绩评价的方式：以自主经营体为单元的信息化日清体系。海尔集团通过信息化手段建立以自主经营体为索引和以人为索引的信息化日清体系，对每个自主经营体的经营绩效通过“日清表”进行跟踪和评价分析。日清表通过动态监控自主经营体实际业绩和预算目标之间的偏差，找到偏差的项目、原因、团队主要负责人和解决措施，及时采取有效措施关闭差距，保证预算目标最终达成。日清体现了一种实时管理、交互控制和持续改进，动态调整资源与管理控制，保证企业战略目标的实现。

3. 自主经营体的激励：激励相容的人单酬机制。海尔集团对自主经营体提出“缴足企业利润，挣够市场费用，超利分成”的激励制度，实现激励相容。在人单合一的机制下，员工只要实现增值，即可获得超利分成。

海尔集团将员工报酬与其创造的价值联系起来，根据员工创造价值的大小进行激励。海尔集团给每个自主经营体设计了人单酬账户，每日显示自主经营体所创造和分享的价值。自主经营体事前清楚自己的目标及达成目标所对应的激励（称为“预酬”），每日能根据业绩计算所对应的薪酬，实现激励的即时体现和透明。这种薪酬机制具有较强的激励和指导作用。员工能清晰了解增值或减值的项目是哪些，及时找到增值的路径、采取增值的行动，促进了企业经营业绩与员工薪酬的提升。■

（作者单位：中国海洋大学）

责任编辑 刘黎静

● 简讯

中注协发布6项审计准则问题解答

为了指导注册会计师更好地运用审计准则，解决审计实务问题，防范审计风险，2013年10月31日，中注协发布6项审计准则问题解答，自2014年1月1日起施行。本次发布的6项问题解答主要解决职业怀疑、函证、存货监盘、收入确认、重大非常规交易、关联方等领域在实务中亟需答复的相关问题。

据了解，目前中国注册会计师审计准则及应用指南已形成完整的体系，涵盖注册会计师执行审计业务的全部过程和关键领域。由于企业组织结构和经营方式日益复杂，会计判断和估计事项日益增多，注册会计师面临的审计风险日益加大，需要更好地理解 and 运用审计准则。为了向注册会计师提供良好实务指导，中注协通过征询行业意见，结合行业监管实际，就行业存在的普遍问题形成问题解答，问题解答在以下四个方面提供指导：一是对注册会计师难以理解或执行的准则条款做出进一步解释和说明；二是对注册会计师在执业实践中遇到的普遍性的复杂问题予以答复；三是对实务中舞弊风险较高的领域予以提示；四是对实务中存在的准则执行不到位的做法予以提示和纠正。

（本刊记者）