

海尔集团创始人、董事局名誉主席张瑞敏在伦敦领取 Thinkers50 最高奖项——“全球最具影响力的50大管理思想家”终身成就奖

# 张瑞敏登“名人堂”：“人单合一”探索无止境

□青岛日报/观海新闻记者 杨光

伦敦当地时间11月6日晚，Thinkers50(全球最具影响力的50大管理思想家)颁奖仪式在伦敦市政厅举行。

这一晚，现场的聚光灯聚焦到了一位来自中国的企业家身上：海尔集团创始人、董事局名誉主席张瑞敏荣获 Thinkers50 最高奖项——“全球最具影响力的50大管理思想家”终身成就奖。

由此，张瑞敏成为荣登世界管理思想家名人堂的唯一一位中国人，也成为名人堂中唯一一位以企业家身份入选的管理思想家。

在现场发表获奖感言时，张瑞敏首先感谢了全球十多万海尔员工的坚持和努力。同时，他表示：“如果真的认为自己拥有了终身的成就，那就需要去看心理医生了，这个大奖只是激励我在‘人单合一’自我进化的道路上永无止境地探索。”

仅九人入选，贡献了首创的思想

Thinkers50在管理界分量颇重，被誉为“管理界的诺贝尔奖”。2001年，Thinkers50在伦敦创立，致力于挖掘和推选全球范围内在管理思想创新领域做出突出贡献的思想者。作为当今世界上最受信赖、最具影响力的思想者榜单，Thinkers50每两年发布一次，每一次颁奖仪式无一例外都是管理思想的盛宴，吸引着全球领先的管理学者、实践者汇集伦敦，共同研讨管理思想的挑战和发展趋势，成为管理界的风向标。

迄今为止，共有九位思想家人选世界管理思想家名人堂。他们的共同点在于，都曾在管理领域的某个方面贡献了首创的思想或理论，并产生广泛的、深远的影响，推动了管理思想和实践向前发展。

而 Thinkers50 授予张瑞敏终身成就奖的理由是：他开创了“人单合一”的管理模式。Thinkers50认为，张瑞敏是世界上最具创新精神的中国管理思想家，他融合东西方管理哲学，首创了独特的、创新的、不断进化的新商业模式——人单合一。人单合一模式通过打破传统的科层制，将公司拆分为若干小微企业，打造开放的平台，创造了员工与用户之间的“零距离”。

“过去我们从西方的企业寻求灵感，现在我们放眼全球，海尔就是在管理创新上最杰出的企业之一，这也是张瑞敏获奖的原因。”Thinkers50创始人之一、《管理百年》作者斯图尔特·克雷纳说，“海尔给员工极大的自由，来激发创业灵感，去除层级结构，消除中间层，比更多的西方企业更加开放、自由和合作。”

此前入选的其他八位著名管理学家分别是“竞争战略之父”迈克尔·波特、“管理哲学之父”查尔斯·汉迪、“管理领域伟大的离经叛道者”亨利·明茨伯格、哈佛大学首席管理教授罗莎贝斯·坎特、“现代营销科学之父”菲利普·科特勒、“超强竞争理论”创立者理查德·达维尼、“追求卓越”作者汤姆·彼得斯以及“知识创造理论之父”野中郁次郎。



■海尔集团创始人、董事局名誉主席张瑞敏荣获 Thinkers50 最高奖项——“全球最具影响力的50大管理思想家”终身成就奖。

探索无止境，成为自我进化的模式

“没有成功的企业，只有时代的企业。”张瑞敏的这句话，引领着海尔在近四十年的风雨征程中乘风破浪、变革突围，始终走在时代的前沿。

踏准时代节拍，从实践中求真知，恰恰是人单合一模式诞生的原因。“人单合一”由张瑞敏于2005年9月20日首次在公开场合正式提出，张瑞敏既是人单合一理论的创立者，也是躬身入局的实践者，还是这一颠覆性创新理论的传播推广者。

作为第一位也是唯一一位获得这一管理大奖的企业家，张瑞敏的管理思想以及人单合一

模式就是在企业的创新实践中产生的。

工业革命200多年来，以流水线 and 标准化为特征的大规模制造模式，一度成为驱动经济和产业发展的引擎，却无法满足不同时代“我经济”的个性化需求。正是在企业的运转实践中感知到时代演进与传统模式的错配，“人单合一”才能大胆地突破传统管理理论的束缚，推动新的管理思想萌芽、突破，为“我经济”提供新引擎。

“‘人单合一’从本质上讲可以理解为三个‘合一’：与用户合一，与目标合一，与价值合一。”在今年9月16日举行的第七届人单合一模式引领论坛上，张瑞敏如此阐释“人单合一”的含义。“‘人’就是员工，‘单’就是用户，员工与用户‘合一’，就是不断地创造用户需求，创造出最后的总目标就是创造出终身用户。”他表示，

“‘人单合一’的中心是用户体验迭代，因此所有的‘人’都要与用户体验迭代的目标‘合一’；每个‘人’的价值体现在为用户创造的价值当中，这就是‘与价值合一’。三个‘合一’，汇成物联网时代的商业模式，创造出传统商业模式所无法创造的终身用户、用户体验生态系统和生态价值。”

在描述“人单合一”这一适配物联网时代的管理创新模式时，管理学家们习惯用“颠覆”一词来形容。“人单合一”作为颠覆传统管理模式的新范式得到全球管理学界和实践界的一致认可，突出表现在新理念的不断创新上。张瑞敏表示，“人单合一”经历了从被质疑到被肯定的转变，而这个奖项肯定了“人单合一”契合模式创新的规律，即：商业模式唯一不变的法则就是随时代而变。如同“重生”和“毁灭”是一个硬币的两面一样，促使企业在颠覆自我中创出新理念。

全球海尔员工的坚持和实践为“人单合一”冲破传统模式的阻碍贡献了澎湃的动力。海尔在全球并购的进程中，品牌版图不断扩大，先后将美国的通用电气家电、日本的三洋家电、新西兰的斐雪派克等国际名牌收入麾下。海尔在并购之后并没有派团队去当地管理，而是输入人单合一模式，让这些并购品牌都实现了业绩的大幅提升和生态组织的顺利转型——2022年通用电气家电跃居美国第一大家电公司，海尔和斐雪派克双品牌位居大洋洲白色家电市场第一，海尔在日本市场实现十年间收入增长8倍——一系列亮眼的成绩，见证了“人单合一”在海尔跨国并购中的成功复制，也吸引了全世界75个国家的40多万家企业(社会组织)主动学习使用这一全新的管理模式。

“谁能够创造出自我进化的新理念，谁就可能拥有最好的时代。”人单合一也不例外，如不能自我进化，将被时代淘汰。”张瑞敏在颁奖仪式上如是说。现代管理百年以来，管理模式层出不穷、新故相推。张瑞敏深知“成为时代的模式”的重要性，他表示，“人单合一”探索的使命是成为自我进化的模式。

恰如 Thinkers50 给张瑞敏的颁奖词中所说，“人单合一”的意义在于“独特的”“创新的”“不断进化的”。

## 青岛创新构建系统化工伤保障机制

# 让劳动者“工而防伤、伤而尽保、保而早康”

青岛市创新构建“工而防伤、伤而尽保、保而早康”的系统化工伤保障机制，不仅有效保障了劳动者的合法权益，而且切实降低了企业的经济负担，更为优化营商环境提供了强力“保险”。截至2022年底，全市工伤保险参保329.91万人，同比增加14.95万人；工伤案件认定13432件，同比减少2759件。我市工伤保险工作经验做法得到人社部、省人社厅高度肯定，并在全国人社业务会议上作典型经验交流。



■聚焦重点行业重点人员，扎实开展工伤预防能力提升培训工程。

聚焦高危行业，夯实工伤预防，让劳动者“工而防伤”

坚持把工伤预防作为高危行业减少事故伤害和职业病危害的根本出发点和落脚点，深入实施工伤预防五年规划，多措并举实现从“要我预防”到“我要预防”“我会预防”的转变。2022年全市工伤事故发生率降低17%，工伤预防效果明显。

一是“以点带面”，高质量实施工伤预防能力提升工程。精选省、市优质培训机构，精

炼培训课程内容，采取专题辅导、案例分析、模拟训练等形式，深入实施危险化学品企业工伤预防能力提升培训，组织开展危化品行业企业从业人员专题培训。71家重点危化品企业2953名“三类人员”接受培训，并带动其他行业从业人员参训，以点带面提升全体职工工伤预防意识和能力，促进危险化学品企业安全发展。

二是“以赛促宣”，多渠道打造工伤预防融媒宣传体系。以“工伤预防，生命护航”为主题，联合市财政局、市卫健委等6家市直单位共同举办“中国·青岛工伤预防微视频大赛”。大赛连续举办两届，共收到全国16个省(市)参赛作品2100余件，涵盖动画漫展、微电影情景剧、主持人出镜、视频配音、图文配音等多种类型，内容丰富，取材新颖。经过专家评比，选出65件优秀作品，通过“报网端微”全媒体资源渠道进行展播，全方位、多载体、高频率宣传工伤预防知识，提升工伤预防社会影响力，让更多人成为工伤预防参与者和安全生产监督者。

三是“以身试险”，立体化打造工伤预防体验培训模式。建立工伤预防“线上线下”培训平台，线上依托“青岛市工伤预防教育培

训云平台”，开展常态化、实时性工伤政策解读、预防经验传授、工伤知识宣传，提供工伤业务经办全周期体系线上服务，注册单位达3018户，惠及职工50673人。线下建立“青岛市工伤预防教育培训基地”，打造交通、消防、建筑施工、机械制造、密闭空间作业等10余个现场体验馆，推进感官体验与培训实践紧密衔接，达到“一次体验，终身受用”交互式培训效果，为317家企业30276名职工提供体验实训。

聚焦新兴经济，织密工伤保险，让劳动者“伤而尽保”

为助力新兴经济发展，保障新兴群体权益，在全国率先构建由基本工伤补充保险和职业伤害保险相结合的新型补充工伤保险制度，其中基本工伤补充保险保障群体是已参加工伤保险的职工，职业伤害保险保障群体是工伤保险制度保障人群之外所有非劳动关系职业人群。

一是全覆盖全保障，破解新兴群体风险大问题。创新设置基本工伤补充保险，对参保企业发生工伤事故时相关重点环节进行精准保障，降低企业用工风险；创新设置职业伤害保

险，实现职业人群应保尽保，将游离于基本工伤保险制度之外的快递小哥、外卖骑手、网约车司机等灵活就业人员纳入保障范围，可为全市80万名灵活就业人员系上“安全带”。目前，参加职业伤害保险占到了补充工伤保险总参保人数的41.5%，对化解新业态灵活就业人员职业风险发挥了积极作用。两者结合，对全市所有职业人群实现工伤保险全覆盖，切实织密扎牢工伤保险网络，兜牢民生保障底线。

二是低保费高保额，破解中小企业负担重问题。基本工伤补充保险参保缴费不细分行业类别，缴费方式可根据企业自身经营状况自由选择，企业每月为职工缴纳20元保费，工伤事故补偿比例高达80%，降低企业参保成本；职业伤害保险在同等缴费标准下，保障水平高于普通意外险，同时避免因劳动关系界定问题产生的劳动纠纷。目前，参保企业中中小微企业占比88.62%，减轻企业经济负担作用明显，有效防止工伤待遇赔付成为压垮中小微企业的“最后一根稻草”。

三是政府引市场作，破解商业保险推广难问题。新型补充工伤保险制度坚持“政府引导、单位自愿、商保承办”原则，既更好地发挥政府职能，又让市场在资源配置中起决定性作用，推进政企之间需求与服务的紧密衔接。在制度规范上，制定发布政府“红头文件”，对参保范围、缴费标准、赔付情形等内容一一明确；在办理方式上，线上通过市人力资源社会保障局官网，线下通过各区(市)社保中心服务窗口办理；在承办机构上，选择实力雄厚、信誉过硬、业务经验丰富的商业保险公司。2023年1至10月，全市共有949家企业8.02万名职工参保，参保增速领先全国同类城市。

聚焦弱势群体，做细工伤康复，让劳动者“保而早康”

工伤职工是需要重点关爱的弱势群体，能否得到有效康复照护，关系家庭和谐、社会稳定。在全国率先打造工伤职工工伤养服务新模式，制定出台工伤一至四级人员工伤养服务办法，推进补充工伤保险与基本工伤保险、基本医疗保险、长期护理保险等有机衔接，为工伤职工提供高质量康复照护。

一是事前早期介入，抢抓功能恢复“窗口期”。推行工伤康复早期介入，工伤康复介入时间平均提前35天。与非早期介入办法相比，工伤职工平均外伤恢复时间提前56天，康复疗程平均缩短82天，功能障碍康复程度提高50%，康

复治疗费降低33%，最大限度减少和修复劳动力损耗，降低康复费用支出。2022年，全市工伤职工共866人次参与工伤康复，有效助力工伤职工早日康复。

二是事中智能研判，提升认定鉴定“精密度”。以创建全国大数据辅助工伤认定和劳动能力鉴定试点城市为契机，在全国率先推出集工伤远程快报、远程视频调查、智能化鉴定、远程视频鉴定、职业病与工伤认定同步确认的工伤保险智能一体化服务平台，为危重症、异地或行动不便受伤职工提供便利。工伤认定申请由平均60天大幅缩短至5个工作日即可作出结论，开发“劳动能力智能化现场鉴定服务平台系统”，建立全国首家集智能管理、信息运行、监督检查、风险防控、鉴定服务的劳动能力鉴定智能服务平台，劳动能力鉴定从申请到做出结论时间缩减40%以上，出具劳动能力鉴定结论8570例。

三是事后伤养服务，照亮工伤职工“人生路”。针对工伤一至四级人员住院难、保障水平低、家庭负担重、厌世情绪大等问题，创新开展工伤医疗服务和养老照护服务相结合的新型伤养服务。首批确立4家伤养服务机构，推出以居家伤养服务和住院伤养服务为主的试点项目，制定个性化治疗方案，配备人工智能、VR游戏等设备进行心理疏导。伤养服务费用由工伤保险基金、工伤职工个人、商业保险公司共同承担，减少职工个人负担比例最高可达40%，大大缓解了工伤职工家庭的经济、照护负担。目前，全市已有260名工伤一至四级人员享受伤养服务，约占符合条件的人员总数50%。同时，规范监督管理，实行专家组审核机制，开发智能监管平台，严格审核服务项目，保证费用支出合规，防范过度医疗问题。



■深入企业车间，开展工伤预防能力提升培训，夯实企业安全主体责任。



■深入工地现场，开展工伤预防现场宣传，提升职工安全防范意识。