



REN HE SHI YI 2019

第1期（总第47期）



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd

合易人力资源管理咨询



焦点·前瞻

- “平台化管理 + 自主经营”，
助力企业高速发展

实践·案例

- 推行 “阿米巴模式”，
这些基础工作做好了吗？
- 传统制造企业如何 “平台化” 转型？
划分自主经营体，建立内部交易

经典·解读

- 论联产承包责任制与阿米巴经营

博客·分享

- 互联网巨头轮番组织变革，告诉传统
企业进行互联网转型的三大趋势

公司网址：<http://www.heyeehrm.com> 点击可访问



目 录

卷 首 语

我 看 阿 米 巴	2
-----------------	---

焦点.前瞻

“平台化管理+自主经营”，助力企业高速发展	3
“中国式阿米巴”的成功需要利他精神	5

实践.案例

推行“阿米巴模式”，这些基础工作做好了吗？	7
企业推行“阿米巴”需要管理者转型	9
企业推行阿米巴不成功，因为没有建立让老板放心的赋能授权体系	11
传统制造企业如何“平台化”转型？划分自主经营体，建立内部交易	13
真实案例：地产集团阿米巴经营模式操作流程“官宣”	15

经典.解读

论联产承包责任制与阿米巴经营	19
----------------------	----

博客.分享

互联网巨头轮番组织变革，告诉传统企业进行互联网转型的三大趋势	21
--------------------------------------	----



我看阿米巴

合易咨询顾问 王亚平

时代呼唤阿米巴类组织模式

当今时代企业面临的内外部环境总体呈现以下特征：国内外经济持续下行，高速增长红利不再；外部环境复杂多变，充满不确定性；处于客户经济时代，需要以客户为中心；员工创业热情高涨，需要打造内部创业平台。应对内外环境的组织创新模式的本质是面向客户、划小经营单位、经营权下沉。即当前流行的阿米巴、类阿米巴等组织创新模式，希望通过组织的不断裂变分化，驱动企业挖掘内部潜力、抓住外部增长机会。

阿米巴类组织魔力：机制创新、释放活力

其神奇功效和运行机理与联产承包责任制基本类似：划小责任单位，将庞大的企业组织划分为若干独立运营的阿米巴组织；改变核算模式，可视化每个组织的价值贡献；改变激励模式，实施经营结果激励；经营权、管理权、决策权下沉，提高了巴长的创业激情。从这个意义上讲，阿米巴类组织模式的魔力在于机制创新、释放活力。

阿米巴类组织瓶颈：经营能力及经营人才

如果只止步在“分、算、奖”的层面，阿米巴类组织的作用必然是逐渐衰减的。阿米巴类组织要想发挥更大的魔力，必须通过两条最重要的途径为众多阿米巴组织赋能：一是经营人才线，过去一个企业只需要几个关键的经营管理人才，企业还为一将难求而苦恼，现在则需要更多的经营管理人才，人才决定经营，不能解决经营人才的生产线，则很难“hold”住阿米巴类组织；二是经营能力线，即企业的盈利模式、市场及技术等方面的核心竞争力打造。

本期内刊精心组织了一组关于阿米巴类组织的理念和实操类文章，希望对于拟推行或已推行本组织模式的企业有所借鉴和帮助。这是最好的时代，也是最坏的时代！如果您拥有一颗变革的心，这就是最好的时代！■

“平台化管理+自主经营”，助力企业高速发展

合易咨询顾问 于令春

面对当今复杂的环境，企业如何做到转型突破，实现快速成长？我们在对数百家快速成长型企业提供咨询服务过程中，发现它们的成功存在着一些共同的规律，很多企业的业务体系、组织系统、责权利体系在不断地裂变分化，以组织变革驱动企业快速发展。

1、职能制管理发展到一定程度，制约了企业快速发展

传统企业组织架构多以职能制为主，责任和权力呈集中态势，层级越高责任越大、权力越集中。其优点是容易控制、执行力较强，但活力不足，多数员工只是按各自职责完成工作，“各扫门前雪”，不对企业最终经营结果负责。



随着企业的快速发展，尤其是集团化后，企业成了笨重缓慢的庞大机器，集权式管理导致对市场反应缓慢、效率低下，企业战略无法在各单位落地实施，业务发展受到严重制约。面对组织困境，企业开始针对不同产业、不同市场成立事业部、子公司，各自负责某方面的业务。这时往往会出现两个问题：一是责任下达了但权力没有充分下放，导致子公司缺少经营决策权，事事需集团审批，子公司成了缺乏思维、只知道服从执行的机器；另一种情况是随着子公司的发展壮大，子公司又成了集团的翻版，变得笨重庞大、行动缓慢。

2、“平台化管理+自主经营”——让人人成为经营者

“平台化管理+自主经营”的模式有效解决了这两个问题。企业作为管理平台，通过整合资源和服务管理，为每个自主经营体提供充足的资源和充分支持。同时在企业内部打造自主经营体，成立多个独立经营的单元，各经营单元进行内外部交易，员工成为经营的主体、创业者。

企业由原来的少数管理者推动发展，转而使每个员工都成为企业发展的动力源泉；原本是火车头带动多节车厢，现在每节车厢都配备强劲的发动机，共同推动企业高速前进。

（1）划分经营单元，责权利下沉

建立自主经营体模式，需要对企业组织架构进行再设计，分层次划分经营单元。从事业部、子公司、部门/车间、班组，甚至到员工个人，建立各经营单元与外部市场的直接关联机制，使每个员工都能快速感应市场变化，并有权作出决策。同时要做好配套的责、权、利体系设计，将责任和权力最大程度地下放至各经营单元，激励员工发挥个人主观能动性。

当每个车间、班组都变成独立核算的自主经营体后，基层管理者及员工的收入与本经营体最终利润直接挂钩，充分激发了他们增加收入、控制费用和创造价值的动力，人均劳效得到极大提升。

（2）建立经营准则和交易规则，实行契约式管理

各经营单元的服务对象有的直接面对外部客户，有的是为内部客户服务，也有的在为内部客户服务中不断壮大，进而开展外部业务。需要制定经营规则来协调各单元运营，尤其是内部交易的规则，包括定价、交易规则等等，各经营单元彼此是相互交易、契约式合作的关系，在遵守共同的规则和契约的条件下，自主经营、交易、互相支持。



（3）“平台化”总部，提供强力支持的同时，培育、孵化自主经营体快速发展

公司总部定位于创业平台、小微企业孵化器和人才培养基地，成为资源的分配者、规则的制定者、秩序的维护者、人才培育者和小微企业孵化者，主要职能如下：

- 把握战略方向，保证各经营体目标一致、同心协力、配合协作；防止出现各自为战、各自取利，甚至自相竞争的情况。
- 推进各单元自主经营，协调解决各经营体之间的问题和矛盾。
- 提供充足的资源和服务支持。
- 赋能员工，培育人才，培养内部创客，孵化小微企业。

变革一方面充分能激发各级管理者和员工的经营热情，使每个员工都成为自主决策的经营者，在促进业绩大幅提升的同时培养更多经营型人才；另一方面极大地解放公司经营层和职能部门的精力，使他们摆脱了琐碎的日常事务管理，从事更高层次和专业性的工作。公司逐步成为平台化企业，孵化出多家创业型企业，整体效益大幅提升，实现高速发展。■

“中国式阿米巴”的成功需要利他精神

合易咨询顾问 张润发

近年来阿米巴经营模式受到我国企业的高度关注，稻盛和夫先生也被国人所持续追捧。信息在线化、数据化、智能化的趋势，使得阿米巴核算体系越来越容易，及时地计算每个阿米巴的“小时经济附加值”也越来越成为可能。这为我国企业实施阿米巴提供了肥沃的土壤。与此同时，中国经济进入新常态，随着国家 GDP 的减速、产能过剩，导致传统的管理方式已经无法解决企业新的问题，越来越多的企业都在寻求转型，有一些是迫于外部压力的无奈之举，有一些则是为了主动抢占先机。但不管出于何种原因，这些企业都在向组织内部引入全新的工作方式，期待着经营业绩持续取得突破。

然而，我国不少企业在导入阿米巴经营后并没有获得预期的成功。

在为企业做咨询辅导的过程中，一家企业的营销副总提出了自己的困惑。这是一家房地产公司，企业推行阿米巴选择了几个地产项目部做阿米巴试点，阿米巴的员工都进行了股份跟投激励，在激发员工积极性方面取得了明显成效，大家是加班加点奋斗在施工现场，加快了项目进度，比其他项目部效率提升非常明显；但也存在一些问题，阿米巴员工为了自己团队的利益，与公司的其他项目部发生了多起恶性竞争事件，更严重的是，由于公司内部的恶性竞争导致了客户的流失。营销副总多次组织阿米巴项目部与其他项目部进行协调，结果是收效甚微。

国内企业在推行阿米巴过程中会经常遇到这种情形，主要原因是企业在推行阿米巴之前，没有确立自己健康的经营理念，那就是“利他精神”。

阿米巴经营模式的创始人稻盛和夫先生说过：“利他本来就是经商的原点，如果没有利他思想作为指导，各个阿米巴就会一味追求经营上的数字，只顾自己，从而破坏整体”。



日航从宣布破产，即从全世界最差的航空公司转变成全世界最好的航空公司，仅仅花了 300 天。稻盛和夫认为这种变化，不是因为精细的阿米巴分部门核算管理，而是新的经营哲学。因为稻盛和夫从 2010

年 2 月 1 日进入日航，花了一年多的时间，到 2011 年 4 月刚刚在日航建立了核算体系，还在逐步完善。第一年的业绩改变，主要是日航干部员工改变意识的结果。

稻盛和夫在日航导入经营哲学的主要方法有：

一是明确日航的企业目的为“追求全体员工物质和精神的幸福”。这一企业目的表明日航把员工的幸福放在首位，员工也会把日航当成自己的公司，坚定重建的意志，奋勇拼搏、积极工作后，业绩会上升，这是重建的最大源动力。

二是确立利他的个人和企业价值观。日航倡导员工从扪心自问开始，即作为人何为正确的过程，正确的事和正确的方法。在经营方要求有心为本，形成合力；在日常工作方面要求认真努力、埋头工作、追求完美；在度过美好人生方面有爱、真诚及和谐之心。通过这些变革使员工的思想意识发生了变化，逐渐以利他之心作为判断和决策的基准。

三是明确以“为社会为世人”为大义，使得员工以此作为自己工作的动力，并团结一致投入日航重建中。让员工明白重建日航不仅是为了自己，而是为了社会和世人。在大义的感召之下，这种纯粹和强烈的愿望成为全体员工所拥有，团结一致拼尽全力投入重建。

四是稻盛和夫先生率先垂范，以 78 岁高龄全身心投入，无形中影响并激励着全体日航员工。他不领薪酬，但让日航重建成功的强烈愿望让其不顾老命奋力拼搏，住在东京的宾馆里，晚饭吃两个饼打发。员工看到与自己的祖父、父亲差不多年龄的人不计报酬奋力拼搏，都说要更加努力才行，这是一种远超出自身力量的宇宙自然力量，身先士卒的行为起到了很大的激励作用。

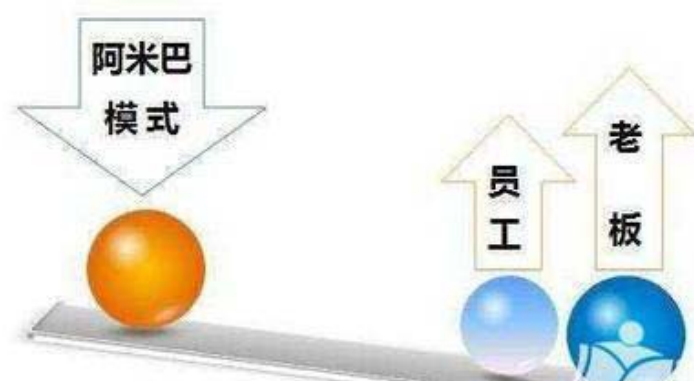
国内企业推行阿米巴，一定要把确立“利他精神”的经营理念放在首位。如果以与日本的国情差异作为借口放弃建立健康的经营理念，推行所谓的中国式阿米巴，在企业直接推行阿米巴经营核算体系，大多会是以失败收场的。■



推行“阿米巴模式”，这些基础工作做好了吗？

合易咨询顾问 于令春

越来越多的企业开始推行“阿米巴模式”，希望通过这种经营模式激发员工的潜能和动力，实现企业的高绩效和快速发展。然而在推行阿米巴模式时，经常会由于一些基础性工作没有做好，影响了阿米巴的实施效果。



1. 理顺组织权责体系，建立基本的制度流程，保证各项工作有序进行。

有些企业管理基础薄弱，比如组织分工不清，职责交叉或缺失，权责不一致；或缺少规范的管理制度，流程不顺畅。这些基础性工作没有做好，会导致阿米巴经营者和各个阿米巴之间权责边界不清，工作缺乏流程和标准，对阿米巴营利性和非营利性业务运行都会产生很大的影响。只有权责理顺了，制度健全了，流程顺畅了，阿米巴才能得以高效运行。

2. 加强运营管理，保证计划有序、高效执行。

有的企业运营管理比较混乱，总体运营效率很低。主要问题体现在计划不准确甚至计划缺失，执行力低下，计划按期完成率连 50% 都不到，生产、物料、品质和费用等数据无法准确统计，一笔笔都是糊涂账，使“阿米巴模式”实施成了无米之炊。在推行阿米巴过程中，需采取措施强化运营管理，加强计划性和执行力，先建立起经营管理上的大数据基础，方能保证阿米巴取得实效。

3. 重视经营人才的选拔和培养，为阿米巴配备合适的带头人。

在科层制条件下，管理者大多是按职责分工负责某方面的工作，各司其职、各尽其责，很少以经营者的思维去全面考虑组织运营和业绩增长。而阿米巴巴长的角色要求和工作内容与之之前截然不同，作为自主



经营者，不仅要考虑收入，更要考虑成本、费用和最终利润，这对知识、经验、能力、责任心都提出巨大挑战。在推行阿米巴模式时，企业经常会发觉真正具有经营才能的人很少，这时就需要进行人才测评、人才盘点，画出人才地图，选拔有潜质的后备人才，加强业务锻炼和能力培养，使之尽快成长为优秀的经营人才。

某集团在推行阿米巴模式时，选拔的巴长原来在营销、工程、技术等方面都是优秀的人才，当他们作为总负责人独立经营一个项目时，明显感到吃力，导致项目在实施过程中出现不少问题和矛盾。集团认识到问题的严重性，采取了多种措施对“准巴长”进行培养与考察。经过一年多的探索、学习和磨合，多数提拔起来的巴长都具备了经营者的素质，阿米巴的运行也逐步走向正轨。

4. 老板和高管对阿米巴经营者要充分信任、授权，树立利益共享的理念。

推行阿米巴模式，目的是激发员工的潜能和动力，培育一个个自主经营体，共同把事业做大。这要求老板和高管应视员工为事业合伙人，对员工充分信任、放权、让利、赋能。如果老板和高管层本身没有大的格局，只是把阿米巴看做企业最大限度赚取利益的手段，对员工不信任、不授权、不让利，员工就没有足够的权力和动力经营好阿米巴。

5. 做好阿米巴经营哲学的宣贯学习，对阿米巴经营目的达成共识。防止以自主经营的名义，各自为政，造成“诸侯”、割裂组织。

阿米巴并非是分权和割裂，其根本目的是通过划分各个阿米巴自主经营，独立核算，内部交易（协同），提升业绩，实现企业的共同目标，所以，不仅要求各阿米巴把自己经营好，更要求阿米巴之间，尤其是营利性阿米巴（PU）、非营利性阿米巴（NPU）之间彼此配合，形成聚一团火，散是满天星的效果。

某制造企业推行阿米巴经营，建立了多个生产、采购阿米巴，但由于大家没有真正理解阿米巴经营哲学，各阿米巴只关注自身经营数据增长，不从全局考虑，导致库存激增、质量问题增多、客户满意度下降。后来企业意识到了这个问题，通过组织阿米巴经营哲学的学习和讨论，各巴长对阿米巴经营哲学的内在要求达成了一致，各部门目标一致、高效配合、全力协作，企业的整体业绩得到很大提升。■

企业推行“阿米巴”需要管理者转型

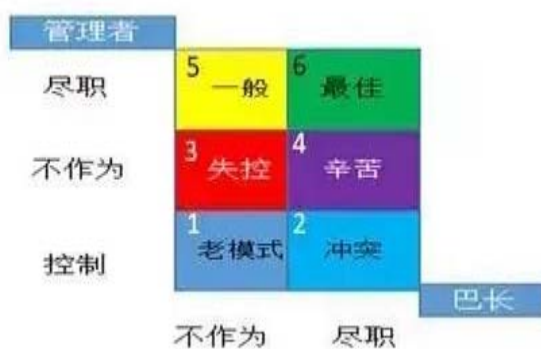
合易咨询顾问 张润发

阿米巴经营的一个重要特点，就是通过划分阿米巴组织，让各个阿米巴通过独立核算制进行独立运营，既然是独立运营，就需要对给予各阿米巴团队一定的经营权和管理权，因此阿米巴经营就是一种“赋能授权”的管理模式。

赋能授权的意思就是授权给企业员工——赋予他们更多额外的权力。逻辑上来说，这样做意味着为了追求企业的整体利益而给予员工更多参与决策的权力。

企业推行阿米巴模式，将企业内的组织划分为许多个阿米巴，原来的管理者对阿米巴巴长进行赋能授权，在完成赋能授权的同时，管理者承担的许多管理工作也会转移到阿米巴巴长那里，在这种情况下，管理者需要转型才能适应企业阿米巴管理的需要。

在管理者管理转型过程中，阿米巴的管理会呈现出六种状态，具体见下图：



管理者——巴长管理配合效果矩阵图

在阿米巴成立初期，管理者如果沿用原有的管理习惯，事无巨细的对阿米巴进行管理，遇到不敢大胆管理、不作为的巴长，会沿着原有的管理模式继续运行，阿米巴会流于形式；遇到尽职尽责的巴长，管理者的过多插手就有可能带来管理者与巴长在权限运用上的冲突，从而导致阿米巴管理运行不畅。

另一种情况，管理者赋能授权后，完全放手不管，遇到不敢大胆管理、不作为的巴长，阿米巴管理会失控；遇到尽职尽责的巴长，由于巴长缺乏管理经验，其工作会非常被动与辛苦。

最有利的情况是，管理者管理转型成功，发挥自己的培训指导、业务支持作用，会引导阿米巴管理逐步进入最佳状态。

管理者想要实现管理转型成功，要在以下几方面开展工作：

1 战略创新

企业战略管理是企业管理者本职工作。管理者对企业负责，首先就是要对企业发展战略负责，对企业发展战略创新负责。

企业发展战略创新也源于企业管理者的动力、魄力和毅力。这种创新不是局限性创新，而是整体性创新；不是短期创新，而是长期性创新。

管理者通过赋能授权从日常管理事务中摆脱出来，要拿出大量的精力聚焦于战略创新。

2 培训

企业刚成立阿米巴，巴长原来的能力是不足的，他们一上来很难马上胜任，这就需要管理者对巴长进行指导、培训。管理者在管理实践中积累了丰富的管理经验，将这些经验传递给巴长，会帮助他们很快的成长。

3 业务支持

管理者负责协调各巴的关系，要给巴长进行业务支持。但是，在业务支持过程中绝对不能代替巴长做决策，决策权在巴长自己手上。如果代替巴长做决策，那还是在沿用原来的管控模式。

4 流程建设

管理者对巴长进行赋能授权后，原有的业务流程会发生改变，新的业务流程还需要不断的完善，这就需要管理者将工作重心放在流程建设方面。

企业推行阿米巴一定要需要管理者管理转型，希望管理者给予管理转型足够的重视。■



企业推行阿米巴不成功，因为没有建立让老板放心的赋能授权体系

合易咨询顾问 张润发

在为企业做咨询服务的过程中，遇到这样一家企业，企业老板与企管经理参加了多次阿米巴培训课程后，认为阿米巴模式可以帮助企业快速发展，考虑到外部阿米巴项目实施辅导机构收费太高，企业老板就决定企业自己推行阿米巴。



阿米巴推行需要建立赋能授权体系，老板也觉得赋能授权很重要，安排企管经理起草阿米巴赋能授权操作手册，企管经理修改了多次都不能让老板满意。老板也说不出有哪些问题，就是感觉不满意。

那么，如何才能建立能让老板满意、放心的赋能授权体系呢？

企业老板决心放权后，心理会有种种疑问与顾虑：授权之人合适吗？放权给他之后，他会怎么做呢？放权给他之后，工作方向会不会跑偏呢？一些关键的环节能得到很好的处理吗？放权给他之后，会不会与外人勾结侵吞我的财产呢？

所以，阿米巴推行部门建立明确的授权体系和完善监督、审计机制。一是要让企业老板能放心的下放权力；二是要确保下放的权力受控，规避权力失控带来的风险。

在建立明确的授权体系和完善监督、审计机制方面要开展以下工作。

1、明确阿米巴巴长的工作权限

管理权限是指为了保证职责的有效履行，阿米巴巴长必须具备的，对某事项进行决策的范围和程度，它常常用“具有批准.....事项的权限”来进行表达。例如：对于 5000 元以下的市场推广费用，销售阿米巴巴长有审批权。

2、确立差异化的授权规则

由于一家公司往往会有多个阿米巴，面对不同的阿米巴组织，企业授权不应一刀切。对于处于不同发展阶段或能力不同以及形态、业绩不同的阿米巴，应采取差异化的授权方式。对发展处于初期、能力不足、业绩不佳或处于主业地位的阿米巴要进行相对紧密地控制，而对经营业务、技术较强、业绩良好以及处于边缘地位的阿米巴可以放权更大些。例如：赋予市场一线人员较大的自主权，可以更好地提高客户服务效率。

3、完善阿米巴授权的监督、审计机制

企业在推行阿米巴时，一定要成立专门的部门，对阿米巴的授权进行监督、审计。企业规模小的，可以不成立专门的部门，但也应定要明确承担监督职责的部门。阿米巴的授权需要监督，特别是生产经营过程的监督。监督在很大程度上可以规避权力失控带来的风险。

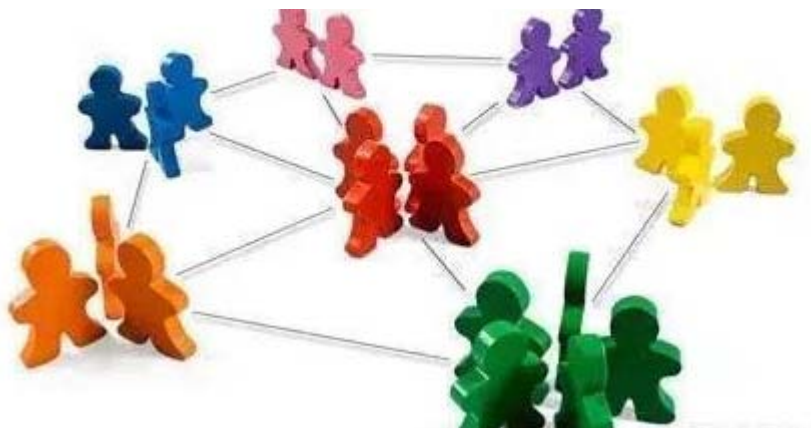
在阿米巴经营模式中，授权监督控制的主要内容包括：阿米巴组织的总体及阶段性经营目标、阿米巴工作进度和质量、阿米巴经营的重要环节和因素以及阿米巴负责人使用经营权限的情况。

企业推行阿米巴经营模式出现问题时，大多数企业管理者和员工会把责任推到企业老板身上，说老板不愿意授权是最大的问题。但是，从另一个角度说，企业没有建立一个让老板放心授权的“赋能授权”体系，才是企业最大的问题。■

传统制造企业如何“平台化”转型？划分自主经营体，建立内部交易

合易咨询顾问 于令春

咨询案例：A 设备制造公司是合易咨询多年合作的客户，为实现企业发展战略，在合易咨询的辅导下建立了“平台化管理+自主经营”模式，通过两年的运营取得了突出的成效。



生产系统变革。生产劳效低、制造费用高是制造型企业普遍存在的问题，A 公司这个现象尤其严重，多年来一直困扰老板。为提高生产劳效，A 公司深入地调研了同行业工时定额标准，在外部生产专家的指导下对工时标准进行调整，大幅压缩了生产工时定额，但因员工的集体反对而难以推行，更严重的后果是一线生产员工由此对公司产生了不信任感，宁可少拿工资也不愿提高单位时间产量，他们担心一旦产量提高上去公司会进一步压缩工时标准。

制造费用高，一方面是因为成本费用由财务或成本部门核算，各车间、班组不重视；另一方面是因为有些费用是公共产生的，各车间、班组费用核算不清，占用公司的公共费用也没有核算进去，加之车间人员的利益与成本费用控制关联度很小，会导致没有人真正对费用控制负责。

合易咨询围绕这两个问题进行了深入地调研分析，认为该企业的员工能力、生产流程和生产条件等因素基本有效，对生产劳效水平的影响有限。主要在于管理机制存在问题，基层管理者缺乏经营动力，一线生产员工的工作热情没有有效地激励激发出来。

我们将生产系统划分成多层次经营单元，将生产系统、各车间、各班组分解为一级、二级、三级自主经营体，各经营体实行内部交易，并按照契约精神各经营体间签订交易合约，明确双方交易价格、支付节点、交付标准、交付时间、违约追责及赔偿机制等规则。同时，精确核算出每个经营体的成本、费用，将共用费用（如水电）分开计算，经营体占用的生产、仓储场地按租赁费计算，并分摊公司职能部门产生的

管理服务费用，同时以经营报表的方式精确、动态地核算出每个经营体的收支、盈利，并不断对照目标反馈、改进。

每个车间、班组都变成独立核算的自主经营体后，管理者和员工的收入与本经营体最终盈利挂钩，个人工时作为利润分享的依据，员工不再纠结于工时标准的高低，充分激发了车间主任、班组长和员工增收

节支和创造价值的动力，人均劳效得到极大提升，成本费用率大幅降低。

营销系统变革。针对市场开发过于粗放的问题，公司按

不同的客户群将原来的营销部划分为三个销售公司，各自独立经营，创造利润，而公司总部作为管理平台，提供资源与支持。

在核算模式上各销售公司实行内部代理制，为生产经营体销售产品，其收入来源为销售佣金，费用除了营销费用、人工费、办公管理费外，还包括：

- 储运费、物流费：向储运部支付。同时为解决库存积压问题，规定产品入库后超过客户要货时间节点后需额外支付仓储费；若客户退单或订单减量造成库存，需支付库存品占压资金的利息、仓储费用等。
- 清欠费：向清欠部门支付，包括清欠人员差旅费、诉讼费、公关协调费、工资奖金等。
- 客户服务费：向技术部门支付，为其提供的售前售后服务付费。
- 管理费用：按一定的分摊规则，承担公司各职能部门的管理费用。

通过对销售公司收入和费用的明确细分，公司提供的各项管理服务均实行内部收费，在此基础上给予销售公司很大的决策和经营权，不干预日常经营，考核最终利润，各销售公司成为真正独立核算的经营体。

在此基础上，销售公司内部进一步按区域、员工个体划分二级、三级自主经营体，均实行独立核算、自主经营的模式。

公司另外划分了研发、储运、采购等自主经营体，陆续实现了各业务系统的自主经营。变革一方面充分激发了各级管理者和员工的经营热情，使每个员工都成为自主决策的经营者，在促进业绩大幅提升的同时也培养了许多经营型人才；另一方面极大地解放了公司经营层和职能部门的精力，使他们摆脱了琐碎的日常事务管理，从事更高层次和专业性的工作。公司逐步成为平台化企业，孵化出了多家创业型企业，整体效益大幅提升，实现了高速发展。■



真实案例：地产集团阿米巴经营模式操作流程“官宣”

合易咨询顾问 于令春



某集团是一家以房地产开发为主业的企业，经过十几年的发展，从县级地域发展为以省会为中心、布局国内多个城市的中型地产集团。随着企业规模的不断扩大，为承接战略落地，适应业务快速发展的需要，在合易咨询的辅导下导入阿米巴经营模式，对项目经营和管控方式进行根本性变革。

一、实施背景

某集团早期主要在县域进行房地产开发，随着集团业务的快速发展，从单一区域开发到省内全面开发，并向国内多个重点城市发展，项目数量增加到 30 余个。随着业务战线的拉长，集团对项目的运营管控方式受到挑战，出现了以下问题：

- 1、随着业务快速扩张、项目大量增加，集团管控幅度、难度和管控成本大幅增加。总部决策缓慢、效率低下，各职能部门在专业上高度管控、事事审批；服务能力有限，不能对项目形成有力支撑。
- 2、项目管理团队权责缺失，经营意识缺乏，粗放式的项目管理导致项目开发成本越来越高，项目利润率越来越低，项目开发进程严重滞后。
- 3、随着大量优秀的经营管理人才引进，迫切需要建立相应的人才发展和激励机制，给予各类人才充分施展才能的机会和平台，充分激发他们的智慧和潜能，使他们变为企业发展的动力引擎。

二、阿米巴模式导入

在合易咨询的辅导下，企业导入阿米巴经营模式，“强项目、转职能”，将责任和权力最大化下放至项目阿米巴，激励项目管理团队的主观能动性，将项目部打造为利润中心、自主经营体。

总体设计思路是以项目为主体,设置多级阿米巴自主经营体,在集团统一管理下,阿米巴之间实行内部交易,各巴自主经营并对本巴最终业绩负责;集团总部成为提供资源和协调管理的平台。



整个咨询项目分四步进行,首先组织阿米巴理念培训宣贯,其次进行阿米巴组织划分,接下来制订内部交易价格、交易规则,设计阿米巴经营核算体系文件,以上工作完成后开始运行实施,并在实施过程中不断总结反馈和改进。

三、阿米巴组织划分

在前期对全员进行阿米巴理念培训和宣贯基础上,合易辅导 A 集团对组织架构进行了变革,划分了多级阿米巴经营单元,明确了集团总部、区域公司和专业服务公司的职能定位。

1、项目阿米巴：项目部作为一级阿米巴,定位为利润中心,“独立核算、自主经营”,承担工程建设、营销、成本费用控制、日常运营管理等工作,对项目最终利润负责。实行项目总经理负责制,项目管理团队能够快速感应市场变化,并有权做出相应决策。

将单项工程设定为二级阿米巴,由施工代表负责,全权负责单项工程建设(如单体楼栋、景观绿化、道路等),对单项工程业绩负责。

设置多个营销团队(小组)作为二级阿米巴,实行销售经理负责制,全权负责团队销售工作,对团队销售业绩负责。

2、专业服务阿米巴：为整合产业链上下游环节,实现房地产开发提质、降本、增效,获取主业核心竞争力,将设计、施工、成本管理、办证、物业等职能剥离,成立专业化服务公司,对项目提供有偿服务,实行内部交易。

3、区域公司：转变职能,负责土地一级开发、获取土地、办证、招标、融资、政府关系协调、资源提供及对项目监督指导和服务。



4、集团总部：作为管理平台，定位于资源分配者、规则制定者、秩序维护者、人才培育者和项目孵化者，对项目充分授权。主要职能为把握战略方向，保证各经营单元目标一致，协调解决各经营体之间的问题和矛盾；提供充足的资源和服务支持，赋能管理者和员工、培育人才；制订标准规则，并对各区域/项目进行监督指导。

四、建立内部交易规则和经营核算体系

为顺利实现各阿米巴间的交易，合易咨询组织对阿米巴间各项交易制订了内部价格，并建立了阿米巴经营核算体系。

1、内部定价：项目阿米巴向设计、施工、成本管理、办证、物业等服务阿米巴购买服务，根据项目承受力、成熟度等因素，采取不同的方式确定内部交易价格。

2、交易规则：项目巴和服务巴之间明确交易规则，如服务标准、交付标准、损失界定、违约追责、赔偿标准等，双方签订协议并严格履行。

3、公共费用分摊：制订费用分摊规则，将集团、区域公司管理费用分摊至各项目阿米巴，比如职能管理费用按项目收入进行分摊，资源占用费按实际占用面积/数量等分摊。

4、经营核算体系：建立阿米巴核算体系，制订项目整个周期、年度、月度目标预算，编制阿米巴年/月经营报表，对项目收入、成本费用、盈亏进行动态监控，巴长、区域公司和集团能实时掌握阿米巴经营状况，并及时采取针对性措施。

五、激励机制设计

为激励项目管理团队，激发各级管理者和员工的经营热情，设计了多种激励措施。

1、利润分红

制订了项目利润分红方案，提取项目净利润的一定比例进行分红，分红对象为项目管理团队、区域公司管理者。年度根据当年利润计提，项目关键节点预提、预发。

2、专项奖罚



制订了相关专项奖罚措施，包括工程成本节约奖、管理费用节约奖、超额回款奖励等，：依据核定的成本费用额，节支部分提取一定比例进行奖励，超支部分一定比例从分红中扣除。

3、项目跟投

引入项目合伙人机制，在部分项目试点项目跟投，区域管理者、项目管理人员向项目投入一定资金，风险共担、利益共享。



六、变革效果

阿米巴模式实施后，项目管理团队成为自主决策的经营者，拥有根据市场环境和运营需求自主决策的权力，充分激发了管理者和员工的经营热情，在促进业绩大幅提升的同时培养更多经营型人才；另一方面极大地解放了集团和区域公司经营层和职能部门的精力，使他们摆脱了琐碎的日常事务管理，从事更高层次和专业性的工作；专业化公司的运行使集团控制了房地产产业链的各个关键环节，从而获取主业的核心竞争力。集团整体效益大幅提升，实现了高速发展。■

论联产承包责任制与阿米巴经营

合易咨询顾问 郑炜

近日公布的荣获改革先锋称号的百人名单中，排名第三的是小岗村“大包干”带头人。1978年11月24日的那个晚上，在安徽小岗村，18位农民签下了一份不到百字的包干保证书，从此拉开了广阔农村大地上轰轰烈烈的改革大幕。



小岗村的改革对四十年前的广大农村来说意义重大，今天的年轻人绝大多数对之前那个年代的贫瘠已没有切身感受，但最近恰好有一部热播的电视剧《大江大河》，开头部分正是对那个时代非常真实的写照，可

以提供直接的观感。笔者当时年纪尚幼，在记忆中却有明确的感触：在后来的几年中，普通人的生活无疑是越过越好，无论是桌上的饭菜还是身上的衣衫，都是一年比一年丰盛，人们脸上的笑容也一年比一年更多。仅从这一点来说，小岗村这个改革先锋的称号就当之无愧。

时光总是在滚滚前行，四十年后的笔者作为咨询顾问更加关注的是企业的变革。近年来，很多企业阿米巴开始感兴趣，我们也提供过很多企业相关的咨询。那么，阿米巴模式究竟是否是企业变革的一剂良药？在这样一个特殊时刻，回顾联产承包责任制，并与阿米巴经营进行对比，是一件非常有意思的事。

抛开其他因素不谈——政治、社会、技术、历史等等，联产承包责任制——包干到户、包产到户，在当时无疑是一种创新的模式。其创新之处如下：

——划小责任单位。将责任细分，划小到最基础的单位——家庭。

——改变激励方式。取消大锅饭，但同时保证了组织利益。也就是，“交够国家的，留足集体的，剩下都是自己的。”

——保持了组织的整体性。包干到户，并没有改变土地的性质，因而保持了组织的整体性。而通过收取提留的方式，基层行政单位保持了基本的资金来源和活力。

——创造了全新资产。最重要的是，大包干凭空创造出承包权这一全新的、具备资产属性的权益，从而盘活了沉淀已久的农村土地资产。

看起来，是不是有些眼熟？

没错，阿米巴模式在相当程度上与联产承包责任制类似：同样是划小责任单元，把庞大的企业组织划成若干独立运营的阿米巴组织；同样是改变核算与激励方式，全价值链每一个环节上都需要认真核算和关注效益；同样是在企业的整体目标和整体组织之下，开展经营与运作，而整体性这一点，是阿米巴组织与分子公司制最大的不同；最后，每一个阿米巴都会关注自己的成本和收益，因而很多事实上沉淀的企业资产，会因此而盘活。

但阿米巴不是联产承包责任制。毕竟，二者产生的背景不同，面临的问题不同，所希望解决的问题和达到的目的也不同。联产承包责任制的出现，是为了解决吃饭和生存问题，是国家在百废待兴、一穷二白的背景下，只能通过机制创新求发展的产物。所以，相对来说直接、粗暴，一个字“分”，至于分完之后如何并没有太多顾及。以今天的眼光回头看，单纯的分之后确实也存在诸多问题，比如作物品种不能统一规划，比如不利于机械化生产，比如缺乏长远眼光导致土地沙化等等。

而阿米巴则属于在企业已经具备完整的赢利模式、组织架构、市场和技术的前提下，通过授权、精细化核算和激励充分激活组织的每个细胞。阿米巴是在整体的战略规划和目标下，充分发动每一名员工，从而通过深入骨髓的精细化核算与优化来提升整体效益。



所以，相对于“分”，阿米巴更应该首先重视“合”。如果不能把企业的整体目标、整体流程、整体架构理顺，单纯的一分了之，最终结果不能尽如人意也就可想而知了。在以前的一篇文章中，笔者曾经指出，改革开放初期的成功经验留下了太深刻的痕迹，乃至时至今日仍然有很多人相信一分就灵，却不知道如今市场竞争环境已经变化太多，单纯的分，可能只会带来负面效果。阿米巴的变革，本质上是一场管理的精细化升级。所有试图进行阿米巴化组织变革的企业，都应当引以为鉴，学习联产承包责任制，但不盲从。■

互联网巨头轮番组织变革，告诉传统企业进行互联网转型的三大趋势

合易咨询顾问 张恩凯

最近接洽的一个客户，自企业创立至今已持续保持了 20 余年的稳健发展，并形成了良好的企业文化底蕴、核心团队和领先的产品技术竞争力。近几年来，在外部经营环境和市场需求推动下，企业已逐步从业务相对单一的传统制造业向快速多变的移动互联网领域转型。但企业转型后，组织运行效率瓶颈凸显，人工成本增加成为经营的“拦路虎”，市场竞争和客户交付力不足……这让企业经营者陷入困惑，企业究竟是出了什么问题？如何有效解决呢？

其实，这种状况在每个转型期的企业都会遇到。企业在不同发展阶段会遇到不同的管理问题，当管理不能支撑企业成长时就会面临发展 match 的瓶颈，这就是常说的“企业成长的烦恼”。面对企业转型成长的烦恼，一般需从以下三个方面着手改善。



一、移动互联网+时代下的组织模式探索

移动互联网时代的当下，市场竞争更加激烈，成本竞争更加残酷，对转型中的企业而言，要求产品和服务和客户体验更加优质、组织运行和客户交付更加高效、运营管理更加低耗。在这种新的客观需求下，企业在传统金字塔式的组织架构下，单纯依赖最高领导者发号命令、中间层层部署、终端被动执行的管控模式将难以支撑组织高效。企业需要追求以客户为中心、以快速价值实现为导向，打破职能壁垒和科层限制，探索创立平台型、小单元化的生态型自主经营体模式。将原有传统组织下的纵向串联的利益链，转变为横向并联的利益平台商业圈。

二、移动互联网+时代下的双赢激励创新

从激励策略上，匹配组织体制的变化特点，建立以自主经营体为单元的独立核算和激励模式，对各经营单元的关键业绩和经营贡献形成承诺和契约，实施短平快的有效激励和约束。

针对产品研发、市场开发、项目运作等业务，建议导入 OKR 的管理激励方法，更好的激发项目团队和个体成员内动自发的挑战更高的目标、制定更清晰和更有保障力的措施，强化项目成员的高效协作和沟通协调，激活团队内驱力，促进产品、市场开发的快速价值实现和项目运作的高速周转。

另外，通过建立全员创新激励、小改小革和合理化提案活动和激励机制，激活全员创新的能量细胞，降低门槛，激发全员形成积极参与企业经营管理、变被动指挥为自主创业、促进效率和成本改善，实现组织与个人的双赢。

三、移动互联网+时代下的干部队伍赋能

干部队伍是企业组织变革和机制创新的核心主体和发动机。企业家和创业团队是企业创生和初期发展阶段的功勋和见证者，在他们身上凝练者企业的核心价值观和组织化倡导的行为标准，在转型变革阶段，



企业仍需重视干部队伍的优异特质的传承，这是企业保持生命力的关键。同时，企业更要立足转型发展需求，链接行业竞争和市场变化的特点，赋予干部队伍新的能力素质标准和提升方向，形成企业干部队伍胜任力模型的升级版。

一方面，通过盘点现有干部队伍的能力短板，开展系统和有针对性的强化训练，实现干部队伍赋能；另一方面，从现有骨干人才队伍中甄别和选拔后备干部梯队，形成干部能力的新老传承，支撑和保障企业发展快速转型和迭代所需。



同时，互联网时代下，企业更强调“合作方”模式的管理者定义。即，所有的管理干部不再是被任命和聘用关系，而是一种创业者与创业者之间的合作。每个人都是自己的 CEO，每个人都为自己的客户服务，并自发的为客户创造价值。

总之，在互联网+时代下，企业组织体制、激励机制创新和干部队伍赋能与企业发展的适配性将成为企业竞争力的核心要素。探索、创新、赋能将成为传统企业向互联网时代转型和延续事业成功的关键词。

■

R E N H E S H I Y I



专注于组织中人与人之间的和谐合作



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd

合易人力资源管理咨询

网址: www.heyeehrm.com

《人合事易》电子杂志索阅方式

电话: 400-999-7317

QQ: 2315290631

电话: 0531-88803203

QQ: 1164142818