

柏明顿管理咨询集团

—— 专注阿米巴落地咨询 ——

数十个不同行业成功案例的汇总  
上百家企业真实图表、数据的呈现  
落地派咨询专家胡八一博士18年  
研究成果的结晶

适合中国企业的阿米巴经营模式

阿米巴经营模式把企业做成平台，  
让每一个员工都成为经营者

中国式阿米巴落地工具系列

# 阿米巴 组织划分

中国式阿米巴首先分析外在竞争环境，其次制定企业战略、设计组织架构，最后将新的组织细分为阿米巴单元，而不是直接将现有部门划分为阿米巴。

胡八一◎著



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

**柏明顿管理咨询集团**

—— 专注阿米巴落地咨询 ——

中国式阿米巴落地工具系列

# 阿米巴 组织划分

中国式阿米巴首先分析外在竞争环境，其次制定企业战略、设计组织架构，最后将新的组织细分为阿米巴单元，而不是直接将现有部门划分为阿米巴。

胡八一◎著

## 图书在版编目 (CIP) 数据

阿米巴组织划分 / 胡八一著.

北京: 中国经济出版社, 2017. 6

(中国式阿米巴落地工具系列)

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4566 - 9

I. ①阿… II. ①胡… III. ①企业经营管理 IV. ①F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 002016 号

责任编辑 贾轶杰

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 880mm × 1230mm 1/32

印 张 7

字 数 130 千字

版 次 2017 年 6 月第 1 版

印 次 2017 年 6 月第 1 次

定 价 45.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

# 序 言

## 唯有落地，方能生根

——阿米巴经营模式在中国的落地生根

### 阿米巴经营模式是什么？

阿米巴乃是一种单体细胞微生物，它能够通过自身不断分裂复制，而且为了适应外在条件发生变形。稻盛和夫据其两个特点，结合松下电器事业部制，创立阿米巴经营模式。

实与阿基米德之于泡浴因而发现浮力定律、牛顿之于苹果因而发现万有引力定律同属天才之于灵感。然而灵感常有，天才却不常有！

所谓阿米巴经营模式？简而言之，即把公司分成多个自主经营单元（即阿米巴），每个经营单元均需独立核算、承担盈亏；持抱利他共赢理念之下，鼓励员工增加收入、降低费用；最后利益共享，同创幸福企业。



三字以蔽之：分、算、奖！

### 阿米巴经营模式有何高效见证？

计划经济时代，领导高调引入苏联管理模式，然后计划不再、苏联不在，自然也就引而不入；

改革开放之后，市间自觉学习日本管理模式、美国管理模式，诸如全面质量管理、精准生产、整合营销传播、波特战略等，却也只是片断而非整体。

唯有阿米巴经营模式，上自经营哲学启志、中到组织设计技术、下抵日常表格操作，事及全员，而非某些职能部门，于是持续产生高效。

先是稻盛老人业绩可叹，如今国人耳熟能详：

◆自创京瓷，伊始维艰，人数区区不过半百、厂房区区不过三间，用巴之后，业绩持续翻番，荣登世界 500 强榜！

◆组建日本第二电信，整合多方人才资金，用巴之后，打破垄断、冲出重围，业务从零开始，再攀世界 500 强榜！

◆日本航空巨亏，濒临倒闭，鸠山首相三顾茅庐、稻盛老人 80 高龄下山，用巴之后，一年扭亏为盈，反超同行！

再看中国企业，虽然名不称“巴”，却也异曲同工，收效极佳！

◆上海大众力推“经营体”；

◆海尔集团奉行“自主经营体”、SBU（战略事业单



元)；

◆阿里巴巴内分级、多个“经济单元”。

### 阿米巴经营模式为何能够产生极高收益？

首先，阿米巴经营模式符合人性。

它从人性方面思考，形成经营哲学，正确引导经营方法，而非舍本求末，以为某种管理方法即是“绝招”。

以下三个问题的答案即从人性角度思考得出，而非管理学科。

◆为何只有老板关注经营利润，然而员工却只关注做事本身？

因为我的工作距离利润太远，没法关注！

◆为何部门之间总爱扯皮推诿，最终只有老板才能协调解决？

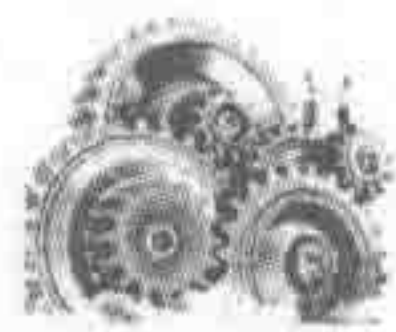
因为他们互是同事关系，而非买卖关系！

◆为何员工总是觉得工资不够满意，却把原因归在老板小气？

因为工资是由老板给的，不是他们买卖赚来的！

其次，阿米巴经营模式能够满足时代需要。

当下员工多数不为生存安全而去工作，他们需求人格尊重、精神自由，满足这种心理需求之举，莫过“我有地盘，我能做主”！好吧，给你一个阿米巴，你去做主！



“互联网+”已让千万“草根”创业成功；中央号令“万众创新、大众创业”、地方政府鼓励创业津贴层出不穷，哪个不曾蠢蠢欲动？老板若不内部满足员工创业冲动，员工必将外出创业。好吧，给你一个阿米巴，你去创业！

再次，阿米巴经营模式提供了技术保障。

好心未必办成好事，皆因方法不对；慈悲未必修得善果，全是智慧不足。一味符合人性、一味满足员工当然也就未必成功。

励志大师器叫成功，可是从来不曾给出成功的逻辑、成功的阶梯，以为充满激情，便可成功。结果泱泱弟子除了再去器叫励志，也就别无成功！

阿米巴经营模式则不然，包含如何分巴？如何内定定价？如何建立内部交易规则？如何核算收入、成本？如何分析本巴盈亏？如何改善不良？如何分享收益？……唯一所剩，就是你的行动！

### 阿米巴经营模式是否适合中国企业？

古今中外之人，虽有认知差异，从而形成文化差异、观念差异，然而人心、人性无异！

管仲新政，故有齐桓九合诸侯，无非分、算、奖；

商鞅变法，故有大秦一统天下，无非分、算、奖；

明治维新，故有日本赶超亚欧，无非分、算、奖；



小平改革，故有中国平视世界，无非分、算、奖；

对应前边所述三个人性问题，解决方案无非分、算、奖！

故此，这个问题不是问题，下一个问题才是问题！

### 阿米巴经营模式如何落地中国企业？

即使汽车进口中国，有时也需改装部分，旨在适应中国驾驶、行车环境，何况人文理念、经营模式？也该扬弃！原因有三：

其一，中国企业经营的外在空间广阔，开源与发展仍是中国企业之主流旋律，而日企则不然。因此，阿米巴落地中国，首在理清战略，继而开源节流；

其二，中国企业管理的内在基础较弱，建制与完善乃是中国企业之必修内功，而日企则不然。因此，阿米巴落地中国，首在架构重组，继而分巴交易；

其三，中国社会环境的客观影响很大，物质与精神总在中国企业之动态平衡，而日企则不然。因此，阿米巴落地中国，首在提升经营，继而转变人文。

稻盛老人来华数次，宣传理念；成立塾式机构若干，诵读精进。然而理念如不加以技术落地，则是空谈，空谈误国！

至于如何加以技术落地，正是本书系列宗旨，共分三





本。内容详见后文，在此概述如下：

第一本《阿米巴组织划分》，主要讲述阿米巴组织划分；

第二本《阿米巴经营会计》，主要讲述阿米巴经营会计；

第三本《阿米巴团队激励》，主要讲述阿米巴体系运营。

我们敬重稻盛老人，但非膜拜；我们学习阿米巴，但非照抄！

书中内容，乃是一家之言，供您参考、探讨。

愿您成功！

得以成书，非常感谢柏明顿的客户们！非常感谢我的顾问伙伴们，特别是柏明顿资深顾问魏海燕、陈扬名等人，为本书提供大量案例、图表、数据。

是为序。

柏明顿管理咨询首席顾问 胡八一

huby@pmt.net.cn www.pmt.net.cn

2016年11月28日 亚特兰大

## 前 言

阿米巴组织设计，必须以阿米巴经营理念为指导，抛开传统的行政组织架构，重构以自主经营为导向的新组织架构。每个阿米巴单元，为目标负责，为利润负责，这样就可以释放组织活力。

传统的行政组织架构（主要是金字塔式、职能式、混合式），以命令或管理手段来层层传递高层的决策意图，靠“带”和“管”的方式运作企业。这种组织架构形态有一定的历史贡献，被沿用很久，但存在的弊端不容忽视。行政组织架构在产品、文化、营销相对成熟，以及市场环境相对稳定时，是能够有效执行和完成组织任务，但在组织改革、升级、转型、扩张、裂变时，种种矛盾就会暴露出来。

在新形势下，传统行政组织需要更新升级，阿米巴是组织升级的方向。阿米巴组织经过“责任田”划分，巴长享有充分的权利，同时承担相应的责任。这样一来，巴长就摇身一变，从被动的受管理者，转变为主动的经营者。传统行



政组织架构好比是火车，火车跑得快，全凭车头带，车头的动力决定火车的方向和速度。阿米巴组织架构好比是高铁，每一节车厢都有动力，带动整个车身向前高速行驶。车头最重要的作用，不再是动力，而是方向。

准确的阿米巴组织划分，促使企业从管理走向经营，人人成为经营者！

在本书中，我们将探讨阿米巴组织设计，这是阿米巴经营的起点。其背后有一套严谨、科学技术原理和操作过程，我们将分四个章节进行实战操作。

本书属于企业阿米巴经营顶层设计范畴，是决策人应知应会的部分，需要决策人和操作人系统学习，熟练掌握。

### 学习要求：

【思考】要求对照公司现状，思考有何指导、启发意义。

【操作】要求进行实战演练，做出相应的阶段性方案。

【成果】要求在阶段性方案的基础上形成完整的个性化方案。

## 目 录

序 言 /1

前 言 /1

### 第一章 战略梳理与组织变革

第一节 阿米巴理念与实践 /3

第二节 公司战略梳理 /26

成果 1-1 公司战略梳理与组织变革分析 /32

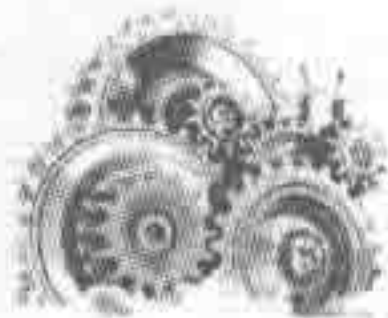
第三节 组织变革升级的思路 /35

第四节 组织演进指向——阿米巴 /44

第五节 阿米巴组织架构设计原理 /66

第六节 阿米巴组织架构设计操作 /72

成果 1-2 公司新组织架构图 /81



## 第二章 阿米巴组织划分

第一节 阿米巴组织划分的思路 /84

第二节 阿米巴划分条件 /92

成果 2-1 阿米巴组织单元预选表 /95

第三节 阿米巴划分维度 /100

成果 2-2 阿米巴组织维度分类表 /116

## 第三章 阿米巴组织的核算形态与运作

第一节 阿米巴组织的核算形态 /118

成果 3-1 ××公司阿米巴核算形态表 /130

第二节 不同形态阿米巴的管控与运作 /131

成果 3-2 阿米巴组织管控与运作 /144

第三节 灵活多变的阿米巴组织体系 /145

## 第四章 阿米巴组织整合与升级

第一节 制作阿米巴明细表 /151

成果 4-1 ××公司阿米巴组织明细表 /160

第二节 阿米巴拆分或合并的方式 /161

第三节 阿米巴组织的整合 /169

第四节 阿米巴组织升级 /177

## 附录 阿米巴案例

## 第一章 战略梳理与组织变革

中国式阿米巴首先分析外在的竞争环境，其次制定相应的企业战略、设计支撑战略的组织架构。

在完成企业战略梳理、重新设计企业组织架构、优化项目核心流程等任务的基础上，导入阿米巴组织划分、阿米巴经营会计以及阿米巴人才激励三大核心模块，以确保阿米巴经营模式能够为企业产生巨大的效益。

一些企业通过导入阿米巴经营模式，建立了探索和孵化创新的阿米巴单元，来感知新的产业趋势，或是通过覆盖广阔生态体系的阿米巴责任分工体系，全面伸出触角，探测各个领域的新机会，从而为企业寻找最合适的战略之路。企业也由此开始从结构跟随战略到结构引导战略的深刻变革。

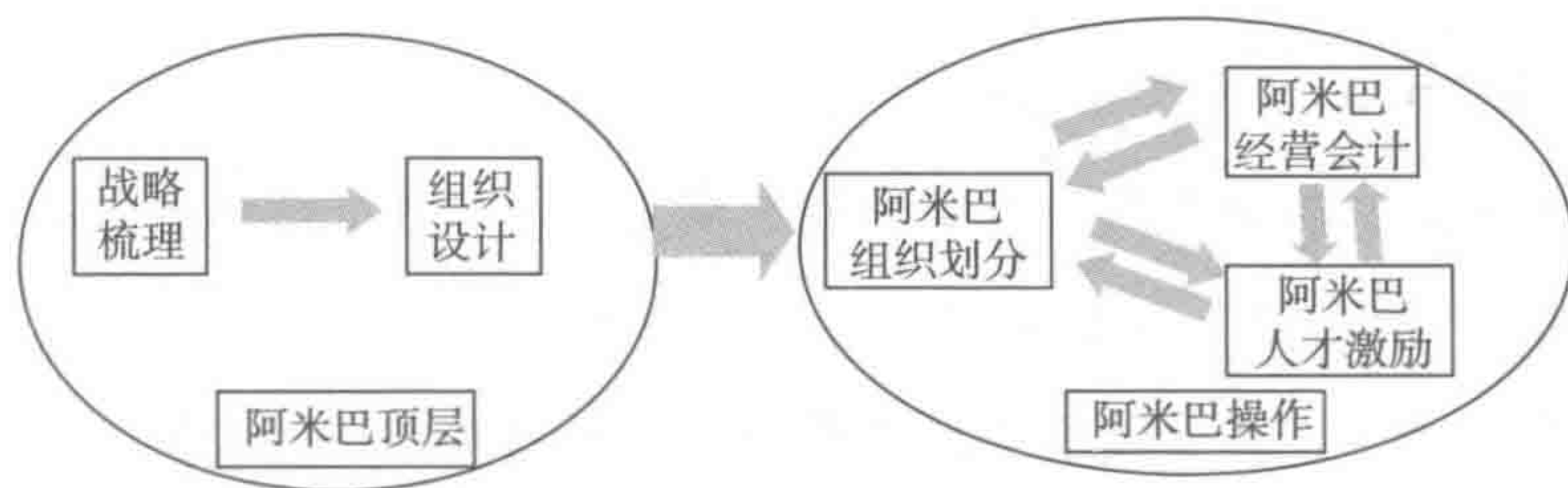


图 1-1 战略梳理与组织变革



## 本章目标

1. 了解：阿米巴经营相关概念和实践经验。
2. 理解：战略与组织结构之间的关系；  
组织变革思路和阿米巴管理体系。
3. 掌握：阿米巴组织结构设计的程序。
4. 操作：如何设计支撑战略的新组织架构。

## 形成成果

1. 公司战略梳理与组织变革分析。
2. 公司新组织架构图。



## 第一节 阿米巴理念与实践

提示：本节内容学员了解即可，不需要理解和操作。加黑文字是重点，需要格外留意。

阿米巴经营模式充分发挥了企业管理的两种力量：无形力量（经营哲学）和有形力量（人人成为经营者），实现了员工群策群力，发挥每名员工和每个阿米巴组织的积极性与创造性，保证企业规模越来越大、经营载体越来越小。

### 一、什么是阿米巴经营

“阿米巴”（Amoeba）在拉丁语中是单个原生体的意思，属原生动物变形虫科，虫体赤裸而柔软，其身体可以向各个方向伸出伪足，使形体变化不定，故而得名“变形虫”。变形虫最大的特性是能够随外界环境的变化而变化，不断地进行自我调整来适应所面临的生存环境。

企业组织也可以随着外部环境变化而不断“变形”，调整到最佳状态，即能成为适应市场变化的灵活组织。





变形虫

图 1-2 变形虫

阿米巴经营的本质是指将组织分成小的集团，每个小型组织都作为一个独立的利润中心，通过与市场直接联系的独立核算制进行运营，培养具有管理意识的领导，让全体员工参与经营管理，从而实现“全员参与”。

比如说制造部门的每道工序都可以成为一个阿米巴，销售部门也可以按照地区或者产品分割成若干个阿米巴。

阿米巴经营模式成功的关键在于，通过这种经营模式明确企业发展方向，并把它传递给每位员工。因此，必须让每位员工深刻理解阿米巴经营的具体模式，包括组织构造、运行方式及其背后的思维方式。

凭借阿米巴经营模式，稻盛和夫使日本京都陶瓷企业集团（以下简称京瓷）历经现代史上 4 次经济危机而屹立不倒。在 20 世纪 90 年代末期，亚洲金融风暴过后，日本很多大公司都出现问题，原本名不见经传的京瓷公司成为东京证券交易所市值最高的公司。专家学者们纷纷开始研究京瓷公