

集团化企业 **阿米巴**实战案例

一家300亿规模企业的全程操作

初勇钢◎著

集团化企业 阿米巴实战案例

一家300亿规模企业的全程操作

初勇钢◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

集团化企业阿米巴实战案例/初勇钢著. —北京: 企业管理出版社, 2017. 7

ISBN 978-7-5164-1512-2

I. ①集… II. ①初… III. ①企业经营管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 096825 号

书 名: 集团化企业阿米巴实战案例

作 者: 初勇钢

责任编辑: 张 平 程静涵

书 号: ISBN 978-7-5164-1512-2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816

编辑部 (010) 68701638

电子信箱: qyglcbs@emph.cn

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 15.5 印张 190 千字

版 次: 2017 年 7 月第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 98.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

在互联网时代的今天，阿米巴经营模式作为一种“能够将大组织化小、能够让小规模的组织单位自主承担利润责任的经营模式”，已经成为众多企业经营模式变革的一种趋势。然而，对于任何一家企业集团来说，经营模式转型与变革都是一种艰难的选择过程。在这个过程中，既要辨别、传承本企业集团历史既往的成功经验，又要面向未来辨识、借鉴国内外优秀企业的优秀模式管理经验，进行本土化、本企业化，兼容并蓄最终形成本企业集团特有的经营逻辑、管理工具与优秀经营模式。

本书通过剖析一个集团企业阿米巴实操的成功案例，希望达到两个目的：一是向读者介绍阿米巴经营在具体企业落地中的整体设计框架、设计方法、设计工具，让国内众多集团化企业在方法体系上有所借鉴与参照；二是以 W 集团为原型，结合同类企业的成功做法，介绍作者在实施“组织自发化、员工自我管理”中的具体案例做法。其中很多具体做法有鲜明的中国化、本企业化特征，有一些创新性，简单实用，可供各类企业借鉴。

本书第一章，介绍了 W 集团组织管理的发展历程，梳理了集团企业在不同发展阶段的管理思想与具体做法，对不同发展阶段的企业集团有参考价值，同时引出了在互联网时代企业集团组织管理的新需求、新困惑。

第二章，简单介绍了日本阿米巴经营、中国式组织“自我管理”的启示，实际是完成了 W 集团对组织管理新困惑解决之路的思考，即设计实施 W 集团特色的阿米巴经营模式，称为“自主经营 152 管理模型”，包括经营哲学体系、目标指标体系、经营单元组织体系、经营核算体系、运营激励体系、激励提升体系、经营长队伍建设体系、经营长能力开发体系共计 8 个核心系统。

第三章至第十章，分别介绍了 W 集团“自主经营 152 管理模型”8 个核心体系设计思路、设计工具及具体的操作方法、案例。

第十一章，介绍了 W 集团阿米巴经营具体推进过程中，在设计阶段、实施阶段、持续提升段的实施步骤、工作重点与经验教训。

本书以作者在 W 集团推行阿米巴经营实践为案例原型，结合多年企业管理经验、众多企业集团咨询服务经验编写而成，在提炼“自主经营 152 管理模型”时受到华夏基石彭剑锋、李志华等老师著作观点的启发与指导，在此一并感谢。

书中部分观点主要针对具体企业具体情况，仅供参考。

初勇钢

2017 年 2 月

目录

第一部分 W 集团组织管理的发展历程

第一章 W 集团组织管理的发展历程

第一节 企业做大了，管控“集团化” / 005

第二节 “部门化组织、公司化管理” / 009

第三节 组织扁平化，横向流程要管理 / 014

第四节 互联网时代，自主经营、机制
自发化 / 015

第二章 W 集团对中国式阿米巴 经营模式的思考

第一节 阿米巴经营模式 / 020

第二节 中国企业“自我管理”的
启示 / 024

第三节 W 集团对实施阿米巴经营的
思考 / 027

第二部分 W 集团的阿米巴经营模式设计

第三章 经营哲学篇(核心层)

第一节 企业需要经营哲学 / 038

第二节 如何提炼经营哲学 / 042

第三节 经营哲学落地 / 046

第四章 目标指标篇(运营层五要素之一)

第一节 实现企业愿景, 战略需要落地 / 053

第二节 编写经营单元的运营计划 / 059

第三节 提取评价指标及经营目标 / 065

第五章 组织篇(运营层五要素之二)

第一节 经营单元设计分析 / 083

第二节 确定经营单元的责、权、利 / 093

第三节 经营单元的组织调整(分裂与
合并) / 099

第六章 核算篇(运营层五要素之三)

第一节 单位时间核算制度 / 106

第二节 生产型经营单元核算
体系设计 / 109

第三节 营销型经营单元核算
体系设计 / 116

第四节 职能型经营单元核算
体系设计 / 118

第七章 运营篇(运营层五要素之四)

第一节 阿米巴经营模式下的
PDCA 循环展开 / 124

第二节 生产型经营单元运营实例 / 127

第八章 激励篇(运营层五要素之五)

第一节 现代企业激励体系设计的
几点思考 / 138

第二节 W 集团激励方案设计 / 141

第九章 经营长的队伍建设篇(支持层二要素之一)

第一节 建立 W 集团的人才

管理体系 / 153

第二节 经营长的竞聘上岗机制 / 158

第三节 经营长的梯队建设 / 169

第十章 能力开发篇(支持层二要素之二)

第一节 建立经营长素质模型 / 182

第二节 建立基于胜任素质的经营

长培训体系 / 200

第三部分 W 集团阿米巴经营模式的实施

第十一章 阿米巴经营模式的实施步骤

第一节 设计阶段 / 214

第二节 实施阶段 / 220

第三节 持续提升阶段 / 222

第一部分

W 集团组织管理 的发展历程

集团化企业阿米巴实战案例

第一章 W 集团组织管理的发展历程

W 集团前身是一家老国企，经过多年的发展，目前已经形成以快消品产业为主导，以金融投资、电子商务、对外贸易、酒店业务、面粉加工等产业为辅的大型集团化股份制企业。其主业现有员工 4 万人左右，拥有四家生产基地和一个全国销售公司，营销区域遍及国内外，集团销售收入超过 300 亿元，在改制后于 2010 年 6 月成功上市。

集团在主业发展的每一个阶段，都根据业务实际需要前瞻性地使用了完善的集团管控手段，使得集团能够克服一个又一个组织管理难题，成就了目前主业在行业的领先地位。

笔者在对集团的历次组织管理变革进行梳理后发现：集团在组织管理中，始终追求企业组织的“自主经营、自我管理”，不仅将自我管理作为一种管理方法，更是作为一种经营模式。在集团的不同发展阶段时，团队的成熟度不同时，以及面对不同的行业外部环境时，其管理形式与手段也呈现出不同的形态。下面，就以集团的各发展阶段为依据，对其进行分析说明。

第一节 企业做大了，管控“集团化”

1. 集权与分权：W 集团面对的企业管理课题

2011 年可以称得上是 W 集团所在行业的巅峰之年，行业产量、收入和利润均创出历史新高，实现产量 1026 万千升，同比增长 30.70%。行业总收入规模达到 3746.7 亿元，利润总额为 571.6 亿元，同比分别增长 37.19% 和 51.91%。过去十年间，伴随着国内经济及固定资产投资的快速增长，行业总产量从 420 万千升增长至 1026 万千升，增长 1.5 倍。其中规模以上企业的营业收入也从不到 500 亿元发展到接近 4000 亿元，增长了 7 倍，年均复合增长率约为 23%。

2011 年同样也是 W 集团实现历史性突破的一年。在这一年，集团的主业销售额突破百亿元大关。集团产业园二期工程在年初正式竣工投产，自动化厂房成功投产，生产规模稳步扩张；包装厂房、智能化立体仓库等一大批工程相继建成并投入使用，新增建筑面积近 56 万平方米，为公司高速发展奠定了坚实的基础；集团新建的包装车间三期工程建成投产，新增 1.5 万吨的包装生产能力，同时该包装车间还建有一个 9000 立方米、储量达 5000 吨的全自动立体仓库。在 2012 年，集团将完成包装车间的四期工程，继续增加包装产能，为其未来市场的增长提供产能保障。

随着集团业务发展的蒸蒸日上，其主营业务板块的组织规模也随业务规模增长而急剧膨胀。在生产制造系统、营销系统、新兴投资等系统中出现了众多分子公司，甚至许多部门的规模也达到几百上千人。对于这样一个拥有多产业单元的集团化公司，如何通过有效的分权抑或集权以进行有效管理，就成为一个无法绕开的问题。

随着市场的发展和竞争环境的变化，对企业现有的集分权组织体制提出了新的要求。如果再沿用传统管理模式，集权与分权的矛盾将无法调和。如何在不牺牲企业活力、组织执行力的前提下，通过有效分权提升管理规范，如何在企业上层实现对财务资源、人力资源、营销资源集中管理的同时，又能放手让各个产业单元能自由、自主地干，使他们更具有活力，成为摆在 W 集团管理团队面前的一个重要课题。

2. W 集团的集团管控模式

经过分析，我们认为，实施集团化管理是解决这一课题唯一出路。在确定管控模式时，集团及其总部需要重点处理好“管什么、管到什么程度、如何管”这三个问题。

首先，总部功能定位，决定了集团总部管什么，而功能定位又取决于集团的发展战略。W 集团的集团管控，要能够通过企业集团总部中职能管控部门的设置、管控流程设计及企业文化的传播，来深刻影响下属经营单位在企业战略制定、营销管理、财务统筹、经营运作等方面职能的开展。基于集团的发展现状，实施集团管控后的集团总部要能够对分子公司的日常经营运作进行直接管理，从而实现集团与分子公司经营行为的统一、公司整体协调成长和对行业成功因素的集中控制与管理。

其次，三层面的权责划分，影响着管到什么程度。“总部管到什么程度”这个问题直接与“总部管什么”密切相关，实际上就是集团总部与下属企业之间的责任和权限的划分。W 集团对下属企业的管控，主要涉及战略、核心管理职能、具体业务三个层面的责权划分。在战略层面上，要能够解决企业的发展方向性和整体资源的配置问题，包括企业的长期发展战略规划、年度计划和战略性的投资职能。在核心管理职能层面上，要能够解决企业的管理效率和对资源控制的问题，主要包括资产管理、财务管

理、人力资源管理。在具体业务层面上，要能够解决企业价值链上各个环节的效率问题，包括产品的研发、原材料及物资的采购、产品的生产和市场销售。一个理想的管理和控制体系，应该对以上三个层面所涉及的问题有系统性思考并能够把问题都加以解决。

最后，建立四大机制，回答好如何管理的问题。集团确定了自己的管控模式，也就是基于集团的发展战略明确了总部的功能定位，也确定了总部与下属企业之间的责权划分，接下来的问题就是如何确保有效发挥总部的功能，以对下属企业实施有效的管理的同时，充分发挥下属企业的积极性和创造性。如果说总部管什么和管到什么程度是战略问题，那么怎么管就是战术问题了。解决战术问题需要具体的机制保障，包括组织保障、人员保障、制度与流程保障，三者之间应相互协调。

第一，组织保障。应基于总部的功能定位和责权划分，设置相应的组织结构，明确各部门的核心职能，明确总部职能部门与下属企业相关部门之间的责权划分。

第二，人员保障。一般情况下，为确保下属企业执行总部的经营战略，总部需要确保对下属企业关键人员包括任免和考核权限在内的管理权限。常见的途径有董事委派、主要高管及财务负责人的任免、业绩考核及行为规范等。

第三，制度与流程保障。单纯依赖于关键人员的管理远远不够，人是会变通的，因而相应的管理制度和管理流程不可或缺，必须通过制度与流程约束下属企业的行为。常见的制度与流程包括投资管理、融资管理、预算与计划管理、业绩管理等。

总之，设计集团的管控模式需要综合考虑企业发展战略等因素，既要明确总部的功能定位，以及总部与下属企业之间的责权划分，又要通过组织、人员、制度与流程等机制确保管控的有效

和高效。

目前理论界主流观点是：按照集团对成员企业管控的紧密程度，结合不同的行业特点、企业的商业模式、发展历史、文化、背景、技术等要素，至少可以归纳出五类集团企业的管控模式，即投资管控型、战略管控型、操作管控型、混合型、变异型。其中，每一类都可能有上百种，乃至上百种的变种模式，但其实万变不离其宗。

W 集团通过研究与分析，充分并综合考虑集团及子公司的现状，包括业务发展阶段、公司规模、业务战略定位、地域跨度、业务相关度、管理能力、信息化程度、企业文化等因素，对集团公司的组织结构进行了旨在提升组织效率的集团化管控设计：

(1) 在总部成立十二大中心行使集团化管控，突出强调了集团总部的战略规划、投资决策、资源配置、支持服务、监控协调等职能。

(2) 集团总部下设 A、B、C、D 四大酿造生产公司，营销公司及其他副业事业部，对各事业部及总部直管公司在发展策略规划、管理职能优化、具体业务开展等方面给予充分放权，使得他们获得经营自主权，绽放经营活力，为公司的长远发展提供了有力的组织保障，保障业务有序发展。

最终，形成了具有 W 集团特色的主业、副业齐头并进，兼有业务操作、战略管理的混合型集团管控模式。优化后的 W 集团组织结构图如图 1-1 所示。

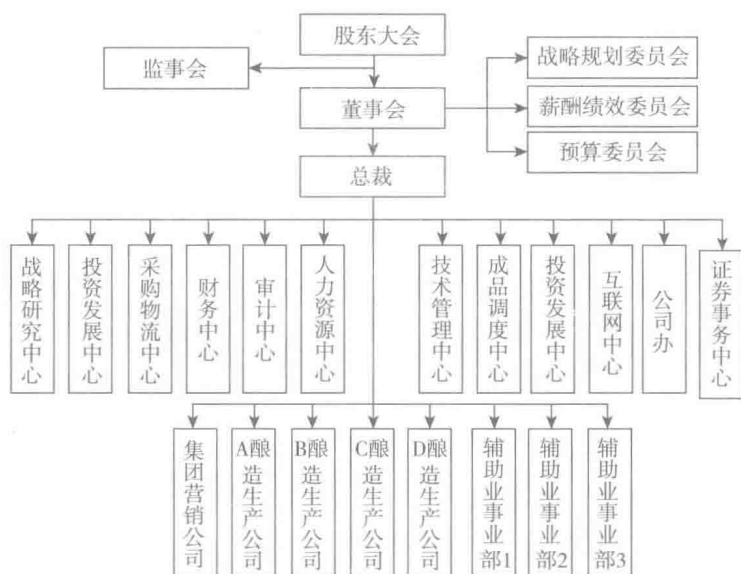


图 1-1 优化后的 W 集团组织结构图

第二节 “部门化组织、公司化管理”

2012 年年末、2013 年年初，经历了“塑化剂”风波、国家严控“三公消费”以及政务消费市场的限制等事件，企业经营环境急剧恶化，行业发展进入拐点，连续多年的强势增长戛然而止，行业此轮的黄金 10 年走到了终点。由于消费市场乏力与供给过剩，市场出现了价格下降与库存剧增的情形。虽然行业经过多年的高速奔跑，但部分企业的内部组织管理体系却一直处于粗放式、扩张式管理状态，组织机构重复、岗位冗杂，管理效率急需提升。面对这样的行业形势，W 集团同样内忧外患。

1. “组织部门化”

W 集团在进行了集团化管控的组织调整之后，于 2012 年年末立即着手推进“组织部门化”工作。通过明确规定集团组织中