

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 团队激励

阿米巴合伙制把公司与员工之间的雇佣关系
变为平台与人才之间的合作关系，它不仅是一种
激励机制，更是一种商业模式创新。

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 团队激励

阿米巴合伙制把公司与员工之间的雇佣关系变为平台与人才之间的合作关系，它不仅是一种激励机制，更是一种商业模式创新。

胡八一◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

阿米巴团队激励 / 胡八一著

北京: 中国经济出版社, 2018. 4

(中国式阿米巴落地工具系列)

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4568 - 3

I. ①阿… II. ①胡… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 002014 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 北京金明盛印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 880mm × 1230mm 1/32

印 张 6

字 数 109 千字

版 次 2018 年 4 月第 1 版

印 次 2018 年 4 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 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。

实与阿米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

中国式阿米巴，不但强调建立全员共同的愿景，更强调通过一系列的机制来保证愿景实现的可能。

企业必须要通过机制来让组织产生持续的活力。

阿米巴团队激励，主要是解决干部和员工的驱动力问题，从而释放组织活力。

阿米巴组织划分，解决责任和授权问题；阿米巴经营会计能透视经营状况，反映组织运行绩效；阿米巴团队激励，则以短期、长期受益和物质、精神奖励作为激励手段，让员工为自己工作，释放个人“愿”力，激活组织活力，提高各个职能板块的组织效能。

企业机制设计是一门艺术，需要研究原理，推演与企业匹配的方案。本模块涉及的专业知识比较多，企业决策人只需了解相关原理即可，具体方案可由人力资源部门完成。

目 录

序 言 /1

前 言 /1

第一章 阿米巴激励机制设计

第一节 阿米巴激励机制概述 /3

第二节 阿米巴激励原则和形式 /7

第三节 阿米巴领导人激励和团队激励操作
要点 /13

第二章 阿米巴薪酬设计

第一节 各阿米巴负责人工资设计 /20

第二节 三三制薪酬设计技术 /22

第三节 期权薪酬：对优秀者最大的激励 /36



第三章 阿米巴奖金设计

- 第一节 阿米巴奖金设计概述 /46
- 第二节 阿米巴奖金的类型 /50
- 第三节 阿米巴年度效益奖金设计 /52
- 第四节 阿米巴年度效益奖金分配原则与发放方式 /56
- 第五节 总部职能中心总监级以上人员奖金设计 /58
- 第六节 阿米巴奖金设计的三大导向 /59
- 第七节 阿米巴奖金分配方案 /62
- 第八节 阿米巴收益与奖金总额测算 /68

第四章 阿米巴股权激励方案

- 第一节 阿米巴股权激励概述 /74
- 第二节 阿米巴股权激励方式方法 /78
- 第三节 股权激励“9D”模式操作 /82

第五章 阿米巴人才梯队建设

- 第一节 巴长的产生 /89
- 第二节 阿米巴人才开发模式 /104
- 第三节 金牌巴长是如何炼成的 /108
- 第四节 阿米巴人才开发的四大条件 /111



第五节 6M 实效模型：快速复制巴长 /121

第六章 阿米巴合伙制的设计与实施

第一节 合伙制的法律概念 /130

第二节 阿米巴合伙制的要点 /137

第三节 为什么要实行合伙制 /145

第四节 实行阿米巴合伙制的流程步骤 /162

第五节 实行阿米巴合伙制的注意事项 /169

第一章 阿米巴激励机制设计

阿米巴激励机制一旦形成，就会内在地作用于组织系统本身，使组织机能处于一定的状态，并进一步影响组织的生存和发展。

多种激励机制并存，提升员工满意度。设计阿米巴激励机制，主要采用薪酬、奖金和股权三大方式，必须把三者结合起来（见图1-1）。

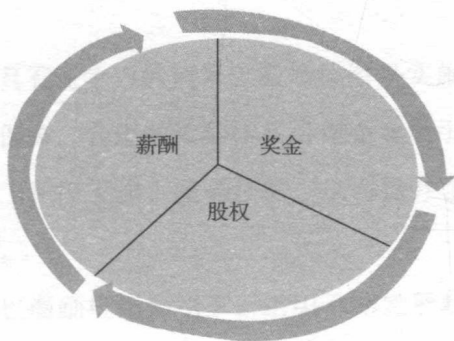


图1-1 阿米巴激励机制设计

本章目标

1. 操作：阿米巴激励机制设计。
2. 理解：阿米巴激励原则和形式。
3. 操作：巴长激励和团队激励操作。



第一节 阿米巴激励机制概述

一、阿米巴激励的含义

阿米巴激励机制，是指企业创造、提供满足员工各种需要的条件，以实现企业组织行为的特定目标为前提，通过物质和精神手段来激发和鼓励员工的生产积极性和创造性的功能。

公平、具有竞争力的阿米巴激励体系是实施阿米巴经营模式的基本保障。合理的激励体系可使企业吸引来优秀的员工，鼓励员工积极工作，提高技能，从而提升企业效率，赢得竞争优势。

在阿米巴激励机制作用下，组织不断发展壮大，不断成长。我们称这样的激励机制为良好的激励机制。激励机制对员工行为的助长作用给管理者的启示是：管理者应能够找准员工的真正需要，并将满足员工需要的措施与组织目标的实现有效地结合起来。

优秀的激励体系依据公司的方方面面，营造出一个激动人心的阿米巴经营环境。



二、阿米巴激励机制的运行模式

阿米巴激励机制运行的过程就是激励主体与激励客体之间互动的过程，也就是激励工作的过程。图1-2是一个基于双向信息交流的全过程激励运行模式。

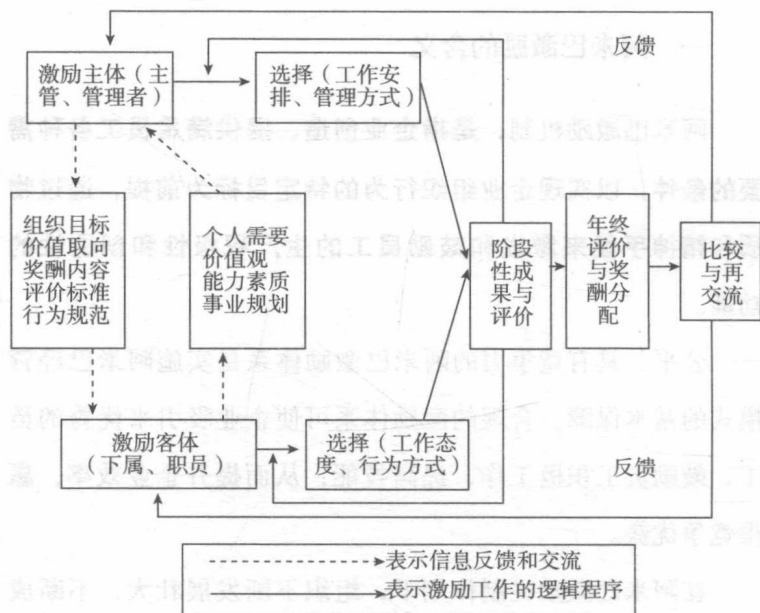


图1-2 阿米巴激励机制的运行模式

阿米巴激励机制运行模式，是从员工进入工作状态之前开始的，贯穿于实现组织目标的全过程，故又称为阿米巴全过程激励模式。

这一激励模式应用于阿米巴经营管理实践中，可分为5