
GD 公司阿米巴模式的引入与应用案例

专业领域/方向：管理会计

适用课程：《组织行为学》、《高级管理会计》

选用课程：《业绩评价与激励机制》、《人力资源管理》

编写目的：本案例旨在让学员了解企业如何对员工进行考核、评价和管理。人是企业最重要的资源，尤其是对于高科技企业来说，如何获取、激励和留住优秀的人才关系到企业长远战略发展的重要问题。但是，从管理的角度看，人是最难管理的对象，每个企业的具体情况不同，对人力资源的管理模式和具体方法也会有所不同，每个企业都应该根据自身的特点（包括人力资源特点、企业发展阶段、企业文化等）构建适合自己的人力资源管理模式，探索具体可行的人力资源管理方法。

知 识 点： KPI 考核体系、阿米巴管理模式、SWOT 分析

关 键 词： 人力资源管理、阿米巴模式、绩效考核、员工激励

中文摘要：GD 公司过去采用 KPI 模式进行员工绩效考核，取得了良好的效果。但是，随着企业规模的扩大和企业转型，GD 公司认为 KPI 模式难以适应这一变化。为此，公司管理层经过认真思考，决定推行阿米巴管理模式。对于一家主营生物制药产品的高科技企业来说，组建一批由产品开发、市场营销推广、生产制造企业运营管理相关人员构成的阿米巴组织，可以高效地完成整个价值链的活动，为企业创造更多的价值。但是，企业如何组建阿米巴？如何保障阿米巴组织的有效运行？如何考核阿米巴小组？这些问题值得深入思考。

ABSTRACT: GD company in the past using the KPI model for employee performance appraisal, and achieved good results. However, with the expansion of enterprise scale and enterprise transformation, GD company believes that the KPI model is difficult to adapt to this change. Therefore, the management of the company after careful consideration, decided to implement the amoeba management mode. For one of the main bio pharmaceutical products of high-tech enterprises, the formation of a number of manufacturing from product development, marketing, production management personnel constitute the Amiba organization, can efficiently complete the entire value chain activities, to create more value for the enterprise. However, how to set up the enterprise amoeba? How to ensure the effective operation of an organization? How to assess the amoeba group?

Such issues deserve further consideration.

KEY WORDS: Human resource management; Amiba model; Performance evaluation; Staff motivation

中国专业学位教学案例中心

GD 公司阿米巴模式的引入与应用案例

引言

2015年9月25日下午，在波光粼粼的梁子湖畔，GD公司正在主办一场产品宣讲会。如果你仔细观察就会发现两个现象，一个现象是公司的员工都很年轻，据说平均年龄大约是28岁；另一个现象是所有的员工都一起布置现场，包括抬桌子、安排音响等，不管是来自北京的集团公司总经理，还是武汉分公司总经理，或者是普通员工，根本看不出他们有何差别。

公司的管理模式是任务导向加目标管理，并引入了阿米巴模式，而在薪酬管理方面则采取以下方式：在分职业方向的基础上，以级别为主，职位为辅的方式确定薪酬，其中级别的认定则按照员工的资历、工作能力和贡献等综合认定。该公司将员工分为四个不同的职业方向：行政岗、研发岗、市场营销岗和生产岗，每个岗位方向均分为14级，级别越高，薪酬越高，不同职业方向而级别相同则薪酬基本相当。而职位并不对应级别，对薪酬的影响也不大，只是可以获得金额不多的职位津贴。在这种薪酬管理模式下，大家竞争的关键和重点并不是职位，而是级别，而级别没有排他性，只要你的资历、能力和贡献达到了一定的要求，你就可以晋级，因此，这种人事管理模式降低了员工之间的相互拆台动机，激发了员工提升自身能力和业绩的动机，因而有利于员工之间的相互合作。

一、案例背景

有人说，现代企业的竞争就是人才的竞争，人才是企业最重要的资源，而且是企业核心竞争力的关键所在。企业的核心竞争力可能表象上体现在产品、技术、品牌或知名度等方面，而实质上，却是体现在人才的获取、开发、使用与管理等方面，发现人才和获取人才非常重要，而利用人才和调动人才的积极性则更加重要，尤其是对于高科技企业来说。

在互联网时代，面对技术的革新、个体的差异，需求的多样化等巨大挑战，企业所处的竞争环境也愈发复杂。传统的管理模式，尤其是人力资源管理模式已经难以适应时代的要求，创新人力资源的管理模式显得越来越紧迫和重要。

GD公司以前对员工的绩效考核主要采取的KPI模式，但是，公司发现虽然KPI模式有很多优点，但是在应用过程中发现也有很多缺点，例如，KPI指标以量化为主，而有些考核点难以量化或者量化标准不易确定，更加重要的，过分的量化考核会导致员工行为的“指标化”和短期化，降低员工的合作意愿，甚至会导致相互拆台。

根据企业的特点和发展状况，GD公司管理层决定采取阿米巴管理模式，希望通过这一管

理模式充分调动员工的积极性。

二、公司简介

GD公司创立于 2001 年，2010 年 8 月，在深圳中小企业板上市。公司业务主要集中在生物制药行业，产品在全国范围内进行销售，但目前市场主要集中在沿海发达地区。公司掌握了三十余项核心技术、五十多件专利，主要产品均具有自主知识产权，在本行业领域具有较强的知名度和竞争力。

公司拥有现代化的厂房、车间和先进的生产、检测设备，现有针剂、片剂、胶囊剂、提取、原料药等五个剂型十条生产线。公司共有 80 多个品种，100 多种规格，所有产品剂型及其生产车间均通过了国家GMP认证。

三、阿米巴模式简介

阿米巴模式是日本的稻盛和夫独创的企业经营管理模式，其实质是一种人力资源管理模式。“阿米巴”指的是工厂、车间或团队中形成的最基础的组织，也就是最小的工作单位，它可以是一个部门、一条生产线、一个班组、一个团队甚至到一个员工。每个员工都从属于一个或几个阿米巴小组，员工在一个阿米巴组织里可以当头，在另外一个阿米巴组织里可以当兵。员工的多能性，是阿米巴组织的基础。每个阿米巴都集生产、会计、经营于一体，都是一个独立核算的小组和利润中心，但是，每个员工的薪酬不一定与自己的阿米巴利润直接挂钩，阿米巴小组可以根据情况随意分拆与组合，以便公司对市场的变化做出迅捷反应。

阿米巴经营有三个目的，第一个目的是“确立与市场挂钩的部门核算制度”；第二个目的是“培养具有经营者意识的人才”；第三个目的是“实现全体员工共同参与经营”。阿米巴经营模式的核心是最大限度地释放员工创造力，把大公司的规模和小公司的好处统揽于一身。

实施阿米巴的基本步骤是：（1）划分阿米巴；（2）确定阿米巴负责人；（3）制定阿米巴核算模式；（4）运行阿米巴；（5）阿米巴调整。

阿米巴经营是一种基于现场的管理会计体系，它将公司组织分为一个个“阿米巴”小集体，而这些小集体，就像是一个个中小企业，在保持活力的同时，以“单位时间核算”（计算单位时间内每个阿米巴创造的附加值）这种独特的经营指标为基础，追求附加价值的最大化。但是，阿米巴的业绩好（创造的附加值多）也许只会得到一些表扬，有时甚至可能会受到批评，如果该阿米巴被认定“可能为了自身利益，而不顾其他阿米巴的业绩”。同理，如果一个阿米巴小

组业绩不佳，则可能会被严肃地追究成员的责任，但是，如果在考察其经营内容和过程后，没有发现明显的错误或失误，则并不会有人为此承担责任，或者受到惩罚。

四、GD 公司人力资源管理现状分析

（一）人力资源管理基本情况

GD公司目前员工总人数 2605 人，其中研发人员 1280 人，占总人数的 49.14%；营销人员 269 人，占总人数的 10.33%；财务人员 51 人，占总人数的 1.96%；生产人员 880 人，占总人数的 33.78%；行政管理人员 125 人，占总人数的 4.79%。将公司员工按学历划分，其中，硕士及以上有 415 人，占总人数的 15.93%；本科 1600 人，占总人数的 61.42%；大专及以下 590 人，占总人数的 22.65%。从年龄结构看，30 岁以下的人数为 1580 人，占总人数的 60.65%；30 至 45 岁的人数为 950 人，占总人数的 36.47%；45 岁以上的人数为 75 人，占总人数的 2.88%。可见，该公司具有研发人员多、学历高和员工年轻的特点。

（二）薪酬体系

GD公司严格按照《薪酬福利管理制度》的相关规定确定人员的薪酬标准，薪酬体系包括：基本工资、岗位工资、绩效工资等，其中基本工资分成 14 个级别，1-3 级是基础级别，由部门定级，4-14 级由公司人力资源部按照资历、能力和贡献综合确定。薪酬的管理综合考虑的是内外部各种因素的影响，确定自身的薪酬水平、薪酬结构，并进行薪酬调控过程。GD 公司目前采用的是市场追随型的薪酬策略，公司希望在人才成本方面与竞争对手保持一致，同时也不会使价格过高。另外，也使公司有吸引和保留员工的能力，不至于输给同行业的竞争对手。

（三）员工培训

GD公司已逐步形成一整套完善的、具有特色的员工培养体系，包括：研发系列的TOT、新员工的 AOA、销售系列的 BOB、干部系列的 DOD、项目管理类的 EOE、心态类的 COC 等分类培养计划。同时，积累并自主开发了大量的课程，并通过 E-Learning 系统，实现员工“随时随地”学习。此外，结合公司任职资格体系建设，有效提升干部队伍的职业素质和任职能力，并加强任职期间的辅导和实践以及干部任用盘点，推动任职资格体系的深入落地，有效促进干部队伍的职业发展。员工的培训和任职资格体系建设相结合，与员工的发展任用相结合，持续为公司培养高绩效和可持续的人才。

（四）GD公司人力资源管理现有问题分析

在国家推行“互联网+”、“大众创业，万众创新”等宏观经济政策时，在宏观经济层面不

仅对行业布局、资本流向等造成了巨大影响，而且在微观方面也推动了企业管理的变革，企业原有的人力资源管理已不适应时代发展需要，需要有针对性的改革。

1. 薪酬体系问题

从社会层面来看，薪酬具有调节和统计功能；从企业层面来看，薪酬具有增值、激励、协调功能；从员工层面来看，薪酬具有补偿、保障、价值实现功能。然而，GD公司现有的薪酬体系已不适应互联网+时代发展需求，存在以下问题：

（1）现有的科层式组织结构下，企业中有很多岗位级别，员工具有严格的等级观念，比如说下级必须服从上级安排等，这样内部管理很容易出现推卸责任的官僚作风，也存在上级压迫下级的可能性。这种金字塔式的管理模式会导致企业的高层的指令迅速传达到基层，而基层所感受到的市场变化和问题也难以顺畅达到高层。从薪酬角度看，薪酬水平主要取决于级别，容易抑制低层员工的积极性和创造性。

（2）薪酬水平和级别挂钩，只有提高级别才能提高薪酬。然后，级别是单向的，而且级别并不一定与能力与努力正相关。

（3）原有的薪酬结构会使企业员工过于重视级别，从而会带来员工间激烈的竞争，有时候产生不良的内耗现象，不利于企业培育积极的团队绩效文化。

2. 培训管理问题

企业对员工的培训是全方位，不仅包括新员工入职培训，而且包括老员工个人能力提升的不定期培训。处于大数据时代的GD公司，在这种快速发展的节奏下，培训管理不可避免会出现问题。这些问题的产生有些是由于外部原因导致的，但主要的是内部因素导致的。主要问题包括：（1）在“互联网+”和“双创时代”，GD公司员工原有的知识水平不能快速适应企业发展需要，企业没有给员工进行相关的知识、技能和心理培训；（2）公司在转型升级时，其业务领域早已从单一领域向多元化方向扩展，这样，员工将会面临新工作职责和任务的要求，原有的技能已难以胜任工作要求，必须进行培训，而有时培训并不及时；（3）为了让企业适应时代的发展，必然引进一些社会人才，淘汰了一些不合格的员工，一段时间后可能会导致员工结构发生变化，从而导致企业先前的培训计划不再适合现在员工体系的实际情况和需要。

3. GD人力资源管理现状SWOT分析

在经济新常态下，企业间的竞争环境越来越复杂，越来越动态，许多企业在进行转型升级，GD作为软件行业中的高科技公司也同样面临转型升级的问题。在转型升级的同时，企业的人力资源管理会发生许多的变化。

人力资源管理是转型升级成功的关键要素，下面对GD公司的人力资源管理从微观环境和宏观环境两个方面相结合进行SWOT分析。

优势（S）：GD公司在现有人力资源管理过程中注重培养员工的归属感、忠诚度，有助于员工们在企业危机之际产生极大的向心力和凝聚力，有利于企业的发展壮大。GD公司在转型升级前已采用了先进的人力资源管理模式，建立了职位体系、薪酬体系、任职资格体系、绩效管理体系及员工素质模型，形成了员工的选、育、用、留基本原则。

劣势（W）：缺乏专业的人力资源管理手段。企业缺乏严格的招聘、培训、考核、激励、晋升等程序性的规则，使得企业不能做到“适得其人、人岗匹配、人尽其才”，从而限制了员工职业生涯的发展，导致企业内部优秀员工大量流失。企业招聘人才过于注重学历，对员工的能力考核重视不够。企业重视对中高层员工的培训，普通员工的培训则忽视不够。目前销售管理人才供给不足，影响了企业的市场拓展。

机会（O）：大数据时代到来开启了时代转型，是经济社会发展的动力，对于企业人力资源模式变革带来很多的机遇。在大数据环境下，企业可以转变传统的人力资源管理模式思维，形成大数据思维。以大数据的7V特征（Volume，海量的数据规模；Velocity，快速的数据流转和动态的数据体系；Vast，数据来自广大无边的空间；Variety，多样的数据类型；Veracity，数据的真实和准确更难判断；Value，大数据的低价值密度；Visualize，大数据可视为保证），可以培养从“经验+感觉”向“事实+数据”的思维模式转变。GD公司人力资源管理系统可以不断汇集、整理、分析和挖掘各项人事业务及人事信息，依据大数据具备的“7V”特征开发和利用大数据价值、制定与公司战略基本一致的人力资源战略和规划、帮助部门及企业高层更加理性、快速科学的决策。

威胁（T）：大数据时代的到来，引发了井喷式的管理模式变革，对企业而言，其影响力已经渗入从战略乃至每个经营管理细节，人力资源管理作为企业提高核心竞争力的关键，必然面临大数据时代的挑战。企业人力资源信息不仅没有有效整合一起，而且有些信息还互相交叉在一起，不利于GD公司的管理。利用大数据和方法创新的人力资源管理模式，将信息孤岛和交叉化信息等问题有效解决。

大数据时代，传统的以岗位为核心的人力资源管理模式已经不适应企业的发展。因此，企业的管理模式迫切需要改变这种现状。

表 GD公司人力资源管理SWOT分析表

优势（S）	劣势（W）
1.GD 公司在现有人力资源管理过程中注重培养员工的归属感、忠诚度，有助于员工们在企业危机之际产生极大的向心力和凝聚力，有利于对企业的生存和发展。 2.GD 公司在转型升级前已采用先进的管理模式建立了职位体系、薪酬体系、任职资格体系、绩效管理体系及员工素质模型，形成了员工的选、育、用、留原则和对人员的选拔、培养、任用、考核原则。	1.缺乏专业的人力资源管理手段。企业缺乏严格的招聘、培训、考核、激励、晋升等程序性的规则，使得企业不能做到“适得其人、人岗匹配、人尽其才”，从而限制员工职业生涯的发展，导致企业内部优秀员工大量流失。 2. GD 公司不重视员工的培训。GD 招聘人才过于注重学历，在用人过程中对员工的培训重视不够，尤其是对普通员工的培训。目前销售管理人才供给不足，现有销售中层管理水平较低。
机会（O）	威胁（T）
1、在大数据环境下，企业可以转变传统的人力资源管理模式思维，形成大数据思维。 2、以大数据的 7V 特征为保证，可以培养从“经验+感觉”向“事实+数据”的思维模式转变。	1、企业人力资源信息不仅没有有效整合一起，而且有些信息还互相交叉在一起，不利于 GD 公司的管理。 2、大数据时代，传统的以岗位为核心的人力资源管理模式已经不适应企业的发展。 3、企业高层大数据思维如何快速建立形成，也是大数据时代人力资源管理模式面临的挑战。

五、人力资源管理模式重构

员工的薪酬水平提升与员工素质提高互动的良性循环是企业兴旺发达的重要标志之一。在知识经济时代，人力资源是企业的第一重要资源，对于企业的生存和发展起决定性的作用，但是在现实中，员工自身的价值常常难以得到满足。人力资源的管理模式不应简单的依靠业绩考评来判断与评估，而是应该全方位加以考量。

在企业初创时期，整体规模相对较小、企业职工人数少且结构简单，薪酬结构单一，不需

要太复杂的人力管理制度便可以处理好，可以左右逢源、游刃有余地监控企业运作，对于职员的薪酬发放也在能在随意中做到合情合理。但是，随着企业规模的逐步扩大和外界竞争的加剧，企业如果简单地根据财务成果和工作业绩计算员工的绩效，可能会造成企业不同小组甚至部门间的矛盾和资源抢夺，降低企业内部的合作意愿，从而不利于企业的长期稳健发展，在企业管理中，最容易动摇的是人心，然而力量最大的也是人心。一旦相互信任，心心相印，互相依靠，就会形成世界上最坚固而可靠的城墙。率领一个团队，最重要的是能够集聚人心，依靠人心，形成组织内部的凝聚力。

GD 公司把企业员工划分为三个部分进行管理，即研发人员、市场营销人员和行政管理人员，各自进行独立核算，同时在公司内部培养具备经营意识和全局意识的内部领导者，让全体员工参加到企业经营中来，实现全员参与。通过一个个小小的集体的独立核算、领导来实现全员参与经营，提高工作效率，凝聚全体员工的工作能力和智慧。

（一）薪酬体系重构

在薪酬体系构建方面，有效的薪酬体系不在于体系的面面俱到，更多应注重于体系科学明确的定位，在正确依据自身发展战略与业务特点基础上，注重薪酬体系市场定位与管理实践上的明确目标、建设体系、机会建设均等性的重点建设。

企业如果待遇基本没有差别，则会被认为是吃大锅饭，效率低下，但是一旦要在待遇方面设置差别，则需要考虑很多方面的问题，比如如何定量差别，多大的差别职工才能接受，同时可以起到管理和激励的效果，以谋求改革的力度与员工心理承受程度的综合平衡。企业应当抛开虚职头衔，以多方面的考核，对员工进行评级、考核，进行系统、精细运作，按照岗位级别以及员工级别发放相应薪酬。

对于一个企业来说，如何将工资总额进行有效地控制与分配，如何合理有效地分配到各环节并以标准水平的系统策划，实现人才的整体激励与稳定之目的，是一项繁复且工作量巨大的工程。岗位责任、知识能力和工作要求等的职位分析与评估是层级设置的基础，市场薪酬调研是体系设计的重要依据，应对承担重要责任、起着关键作用的人员按照责任、重要性、复杂性、难度等岗位要素拉开与其他其它岗位的差距，以体现职权利的对等，强化内部公平。我们可以采用分类管理的方式，根据企业的实际情况和未来发展规划，对不同类型人员则可采取不同的薪酬管理制度。企业高层管理人员可采用与年度经营业绩关联的年薪制，一般经营管理者、行政人员可采用岗位责任相适应的岗位工资制，研发人员可采用与成果转化相对应的绩效奖励制，企业急需相关人员可采用市场议价工资制等。同时，企业应结合公司目标定位，对于关键

岗位要采用具有一定竞争性的薪酬，对于普通通用岗位要与市场行情保持匹配的薪酬思路，引入各岗位薪酬与市场行业平均薪酬比率的概念，由低到高相应提高各岗位薪酬比率，构建公司各岗位人员薪酬标准体系，让企业在资源有限投入的情况下确保公司关键岗位的行业竞争能力。

（二）非物质性激励体系重构

薪酬，除了物质性薪酬之外，还包括非物质性薪酬的，一般情况下物质性的薪酬激励比较多，然而我们根据马斯洛的需求层次理论，人们在较低的需求通过物质性薪酬得到满足以后，就会追求更高层次的需求，此时就需要通过非物质性薪酬来激励和留住优秀的职工，以促进企业的长远发展。

非物质性的薪酬从企业内部可以提高员工的工作自主权、丰富员工的工作内容、让其参与某些经营方案的决策、提供其个人成长的机会、与其共同制定职业生涯规划。企业可以通过提供更加舒适的办公条件、更有吸引力的名号、令人满意的休息时间等方面，不仅仅从短期激励员工，更要从长期激励使其不仅能创造出骄人的业绩，而且不断提升自身的人力资本，同时能留在企业，和企业一起成长进步。

（三）培训管理体系重构

当代社会是一个学习的社会，互联网技术的发展打破了知识的壁垒，敲开了行业之间的界限，企业要在激烈的市场竞争氛围中要寻求发展，企业的员工自身也需要不断的进步。在如此背景下，企业和员工都在寻求实现员工再成长的有效途径，因此，人力资源培训管理体系就显得十分必要了。企业的发展必然建立在经营效益的获取之上，然而从管理学的角度出发，我们就可以发现企业的发展从深层次来看是关键知识的竞争，也是团队综合实力之间的竞争。可见，企业的可持续发展归根结底还是企业员工的可持续发展，而人力资源培训管理体系的建设恰恰对员工的成长很有帮助。

企业在长期发展过程中会形成其独特的气质和群体意识，这就是企业文化，也是一个企业长期发展的核心所在，是企业最重要的财富。如何让企业文化在员工的心中根深蒂固并对其有一个深刻的理解，是企业完成企业文化升华的关键所在，所以企业文化培训不容忽视。

要加强对人力资源部门的培训，人力资源管理岗位有其自身工作的特点，是比较特殊的岗位，这也对人力资源管理工作者综合素质提出了很高的要求，要有够高的情商和智商，还要有很强的学习能力，以便及时学习最新的管理理念和管理方法，还要具备与不同员工进行高效沟通与交流的能力，还要具备引导全体员工的积极性。由于事务繁杂且能力要求高，人力资源

管理部门自身的培训也是十分必要的。

一个企业拥有不同的部门和众多的岗位，如果在培训过程中不区分对象、不关注个体特殊性、笼而统之地进行统一化的培训，必然会导致员工在工作开展过程中没有办法将培训的成果加以合理、高效的利用，所以企业必须有人资管理部门中将具体岗位的特点纳入进来，进行有针对性的培训，以取得更好的效果。

GD 公司按照阿米巴模式重构人力资源管理模式的目的是：（1）激励全体员工共同参与企业经营；（2）确立与市场直接挂钩的部门核算体系；（3）培养具有经营管理意识的人才。

六、GD 公司阿米巴经营模式的基本思路与实施过程

GD 公司在认真检讨过去的企业经营和管理实践经验，同时展望企业未来的发展趋势后，决定推行阿米巴模式，其基本思路如下：

1. 构建阿米巴体系。GD 公司根据自身的情况构建了三级阿米巴体系，其中以一级部门或事业部为一级阿米巴体，通过财务系统支持经营数据，每月根据经营数据分析业务或战略。在一级阿米巴体之下根据需要设立二级阿米巴体和三级阿米巴体。三级阿米巴采用项目合伙人的机制进行运作，这一层级的阿米巴是不断变化的。

2. 阿米巴的考核主要看部门的经营业绩，并与奖金挂钩。

3. 每个阿米巴体不仅要去做年度预算，而且还要做月度预算，并依此编制月度任务单。每个月初召开月度阿米巴经营分析会议这样，一方面使员工明确自己本月的具体任务，另一方面也是为了考核评价上个月每位员工的绩效。

GD 公司阿米巴经营模式的具体实施步骤如下：

1. 全体动员起来，学习阿米巴管理模式的基本理论和操作方法。

GD 公司为了推行阿米巴模式，在公司内部发起了学习阿米巴模式的运动，并且举办了多次的不同层级和级别的阿米巴学习培训班，让每位员工都可以深刻领会阿米巴的实质，以及阿米巴实际运作方法，并且能够对照自己的情况思考如何加入阿米巴经营过程。

阿米巴的特点就是采取“量化授权”的方式，让每位员工都能管理自己的行为，并将自己的责、权、利清晰化，提高员工的自我意识、主动意识和经营管理意识。这样一来，企业规模变大以后，企业的灵活性并不会受到影响，从而可以克服“大企业病”。

2. 构建和宣传公司的管理哲学与管理实学，提高每位员工行为的自我管理能力和

管理哲学主要是解决员工正确思考的方法论问题，让员工了解如何做才能对企业有利，时

刻将企业的整体利益放在首位。因为，实施阿米巴模式后，企业内部将会产生一大批阿米巴小组，这些阿米巴小组之间是一种竞合关系，而不是单纯的竞争或合作关系。如果企业内部的阿米巴小组没有合作意识，那么就有可能使企业无法形成合力，甚至会导致相互拆台。

管理实学实际是要解决员工正确行动的方法论问题。每个阿米巴小组都是一个经营实体，就像一个个小企业，而要让这些小企业取得好的经营成果，就必须让他们的每个个体都具有较强的经营管理能力。

3. 构造企业的“经营会计”体系，以便准确考核与评价每个阿米巴的经营绩效

阿米巴模式不仅是将企业“化整为零”和“量化分权”，更重要的是要调动每个阿米巴的积极性，这就需要对“阿米巴”进行正确的考核与评价。

在阿米巴模式中，如何正确评价阿米巴的绩效是关系到阿米巴小组能否长期充满活力的关键。其基本理念是“绩效不仅仅看财务数据，而且要看经营过程”，要就是要关注阿米巴是如何取得这些绩效的，耗用的资源是否发挥了最大的效能。同时，阿米巴考核体系还非常关注阿米巴之间的协作或合作，如果出现内部的恶性竞争或相互拆台，则一定要严加惩戒，无论阿米巴取得多么好的绩效。

阿米巴模式并不会将阿米巴小组的绩效与成员的薪酬直接挂钩，而只是将来评价该员工级别的主要参照，其导向是“以企业的整体利益最大化为最终目标，强调企业内部的合作”。

4. 打造完善的企业内部培训体系，提高每位员工的适应能力。

阿米巴小组是一个任务导向的临时性组织，将会随着企业的经营发展而不断变化，其对员工的能力要求也是在不断变化的，因此，打造一个完善的、全面的企业内部培训体系是至关重要的。当员工在阿米巴运营过程中有培训需求时，培训体系马上就会发挥作用，从而解除员工因为能力缺乏无法适应阿米巴需求的后顾之忧。

七、GD 人力资源管理模式改革总结

在中国企业转型升级背景下，对 GD 公司人力资源管理模式变革进行分析，得出以下几个结论：

第一，在转型升级背景下，原有的人力资源管理模式已不能适应 GD 公司现有的环境，因此，需要采取更具针对性的变革型人为资源策略。

第二，变革型人力资源策略受到一些关键的变革情境特征的影响。对于处于转型升级阶段的企业而言，当它们的业务创新性很强或转型多元性很高时，就应该采取变革型人力资源策略。

此外，当他们整体员工队伍的能力复合化要求或任务团队化要求很高时，也需要采取变革型人力资源策略。

第三，变革型人力资源策略会对组织变革绩效和员工变革行为产生重要影响。一方面，变革型人力资源策略会促进组织响应能力，从而提高组织的变革绩效（运营绩效和财务绩效）。另一方面，变革型人力资源策略会促进团队整合能力（交互记忆系统），从而提高员工的变革行为（适应行为和主动行为）。

面对未来的竞争，人力资源管理模式成功转型是关键。企业也会面临一些竞争挑战，在这些挑战下，人力资源管理必须有效创造价值，企业必须以新的理念思考人力资源管理模式。第一，全球化主导了当代企业之间的竞争。全球化趋势引发了新市场、新产品、新心态、新能力和对企业的新思考。在未来，必须创造新的人力资源管理模式和新的流程去维持企业的效率和竞争力。一个企业可能更加关注的是公司员工是否具备全球化的学习能力和适应能力；第二，未来人力资源管理重心可能从内部活动转向企业价值链上面，依据客户标准重新定义。因为员工的态度和客户态度紧密联系不可分，以外部价值来定义企业管理工作更具参考性；第三，重新定义组织能力，挑选出哪些是组织必备的能力；第四，在持续变化、全球化、高度依赖技术的企业环境中，吸引和保留人才是企业的另外一个战场。对于未来的企业来说，如何吸引人才、留住人才是一个挑战，必须通过创新人力资源管理策略解决这个问题。