

《阿米巴经营系统构建与落地实施》

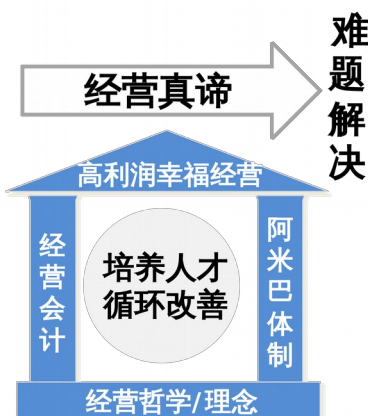
主讲：林少刚

——【理念+算盘】开启“阿米巴经营”中国落地

从管理迈向经营：【理念+算盘】打通企业“利润环”！【理念+算盘】开启中国阿米巴经营本土化落地，从道/法/术层面，打通企业经营的“利润环”，实现持续高利润！



企业【理念+算盘】经营的“利润环”！



- ❖ 企业利润低，徘徊不前
- ❖ 经营者意志难贯彻
- ❖ 员工工作欠主动
- ❖ 经营状况看不清
- ❖ 集权与分权难平衡
- ❖ 人才培养慢、留住难
- ❖ 经营压力缺人分担
- ❖ 部门协作效率低下
- ❖ 贡献难评、奖励难分

【理念+算盘】阿米巴经营，企业转型必由之路

为什么选择我们？

- 1、林少刚老师任职华泰保险（营业额近两百亿）管理层超过9年，期间践行阿米巴经营超过3年，见证了华泰财险从2013年净利8亿到2015年净利17亿，连年翻番，林老师精通企业战略选择、组织变革、经营机制创新，尤其对阿米巴经营在互联网时代落地的市场化网络组织变革具丰富经验，我们的经验是成功实施阿米巴经营的极大保障；
- 2、林老师在华泰保险阿米巴经营本土化的成功实践，推动他走向帮助更多企业实践阿米巴经营，并通过文德广运发行、广州友谊裤都、芮欧百货、淘库网络、一桥贸易等咨询培训案例，引领企业创造利润高峰！

2013至2015年咨询培训实际案例

2013年推行，三年时间，净利从2013年8亿到2015年17亿



2015年推行，当年费用率下降8%



2014年推行，18个月，销售增长35%，费用下降12%，利润增长58%



2015年推行，当年销售增长25%，费用下降8%，利润增长



2014年推行，一年时间，出口贸易额上升25%

3、阿米巴经营强调独立核算与内部交易，但它的核心是“交易核算”与“分钱激励”吗？

我们认为：理念与算盘必须统一，否则推行时就会“两张皮”，企业战略将难以贯彻。当企业与员工算账，员工反过来就会与企业算账，当陷入“核算与分钱”的漩涡，当员工变得“唯利是图”时，企业文化就会被破坏，阿米巴经营的推行也一定不会有好的效果（或者短期有点利润提升），长期必然损害企业发展。

企业经营是一项系统工程，【理念+算盘】阿米巴经营为企业构筑经营“利润环”，横向打通营销、生产、财务、运营等各个部门，纵向将战略、战术、战斗的责任完全分清，围绕人才培养，将经营者意志量化贯彻到企业的每一个角落。

核算分钱只是表象，只有真正调动员工的积极性与经营团队的成长，才能真正解放老板，实现企业持续成长与高利润。

4、中国式阿米巴与稻盛式阿米巴有什么异同？

两点一致、两点不同。首先理念上一致，人人成为经营者；技术上一致，主要包括组织细分、内部交易、独立核算；不同地方在于切入点不同，中国式阿米巴从提升经营状况切入，稻盛式阿米巴从转变人文精神切入；再有就是侧重点不同，中国式阿米巴侧重于开源，同时关注节流；稻盛式阿米巴侧重于节流，较少涉及开源。

5、为什么中国企业更需要中国式阿米巴？

- ① 中国企业经营的外在空间广阔，开源与发展仍是中企的主流旋律，而日企则不然。因此中国式阿米巴侧重开源、关注节流；
- ② 中国企业管理的内在基础较弱，建制与完善乃是中企的必修内功，而日企则不然。
- ③ 中国社会环境的客观影响很大，现实与信仰总是中企的动态平衡，而日企则不然。因此中国式阿米巴提升经营、改善人文。

6、为什么中国式阿米巴更能产生效果？

- ① 战略与组织：中国式阿米巴首先分析外在的竞争环境，从而制定相应的企业战略，设计支撑战略的组织架构，最后将新的组织细分为阿米巴单元，而不是直接将现有的部门划分为阿米巴；
- ② 目标与核算：中国式阿米巴首先明确各巴的经营目标，其次制订相关的财务预算、规范内部定价与交易规则，最后引入外部竞争以提升巴的活力，而不是简单对各巴的数据进行独立核算；
- ③ 人才与激励：中国式阿米巴首先树立员工的共同愿景，然后出台系列的考核机制、晋升机制、报酬机制等等，最后通过制度来统一员工的价值观，而不是唯心主义地灌输一些空洞的理念。

7、阿米巴经营如何在互联网+时代落地？

互联网+ 对行业的影响程度有差异，对于 B2C 的消费品行业，市场需求呈现变化迅速、个性化等特点，企业需建立大后台，小前端的市场化网络阿米巴组织来对接客户个性化需求，但对 B2B 的工业品企业则不同，后者需求、战略稳定，阿米巴经营以授权相对有限的科层阿米巴组织为主，通过划分小集体，调动员工积极性以提升运营利润为主要目的。

课程时间：2 天 6 小时/天

授课对象：总经理、企业中、高层管理人员

授课方式：案例教学 + 案例讨论分享+讲师深度点评 + 现场咨询、辅导，互动分享及讲师点评时间超过 40%。

课程大纲：

导言：阿米巴经营是中国企业转型的必由之路

大道至简：丰田、京瓷、台塑、海尔共同选择

第一讲：【哲学+算盘】阿米巴经营的定义与目的

一、小组讨论：

- 1、传统成本管控与业绩推动的方法有哪些？有何利弊？如何改善？
- 2、企业经营的关键在哪里？
- 3、高压绩效考核、物质刺激能持续调动员工积极性并持续提升企业绩效吗？
- 4、讨论：如何调动员工的积极性，主动降本增效？
- 5、讨论：您希望阿米巴经营能解决企业的什么难题？

二、阿米巴经营的定义与目的

- 1、稻盛和夫与道盛哲学
- 2、阿米巴经营的目的是什么？
- 3、阿米巴经营的本质是什么？
- 4、阿米巴经营与欧美经营的差别
- 5、案例分析：稻盛和夫如何让“破产日航”实现行业全球第一！
- 6、案例分析：京瓷-世界五百强的阿米巴传奇
- 7、如何理解阿米巴内部交易成本及管理成本上升与效益提升的矛盾

第二讲：【哲学+算盘】中国式阿米巴经营落地步骤

壹、理念明确，人心所向

- 1、经营哲学的核心内容及逻辑
- 2、企业愿景与企业文化
- 3、为什么在日本有效的不一定在中国有效？
- 4、哲学落地路径：涟漪式推广与认同
- 5、哲学共有转化为生产力

案例：京瓷、宝洁、台塑经营哲学

讨论：学员企业经营哲学

二、战略决定组织：组织划分决定成败

- 1、战略是什么？
- 2、如何制定战略？
- 3、互联网+ 对战略制定的影响
 - 需求变化迅速
 - 商业模式变革：快速试错
- 4、战略对阿米巴组织设计的影响
 - 事业部职能型科层组织结构
 - 大后台、小前端市场网络化组织设计
 - 项目制组织设计

制造业案例：天宝集团：从深陷困境到香港上市公司（HK.1979）

互联网企业案例：韩都衣舍：快时尚的“三人小组”阿米巴经营

服务业案例：卓越教育：传统与互联网+ 二者并存的混合型阿米巴组织

讨论：学员企业组织设计

三、组织细分：将大企业划分为小的阿米巴经营单位

1、阿米巴组织划分的3个条件

2、利润型与费用型阿米巴的本质区别与优劣比较

3、阿米巴组织划分

- 阿米巴组织划分：多少级、多少个、多少人
- 自上而下设计还是自下而上设计
- 如何让阿米巴组织扁平化：减少决策层、解决大企业病
- 分阶段推进：SBU级、Min-SBU级、Cell-SBU级
- 阿米巴裂变与合并：并行裂变 $A \rightarrow A+B \rightarrow A+B+C \dots$
- 应如何定位研发部门及公共服务部门阿米巴？
- 如何让费用服务型阿米巴组织融入业务发展

制造业案例：天宝集团：从深陷困境到香港上市公司（HK.1979）

互联网企业案例：韩都衣舍：快时尚的“三人小组”阿米巴经营

服务业案例：卓越教育：传统与互联网+ 二者并存的混合型阿米巴组织

讨论：学员企业阿米巴细分

四：量化分权：责权对等、自主经营

1、分权与集权：调动员工积极性与战略统一的平衡

2、移动互联时代对决策、行动和服务速度的更高要求

- B2B行业的影响
- B2C行业的影响

3、如何对阿米巴组织进行赋权

- 决策权、用人权、分配权
- 不同类型阿米巴组织设计对应不同的赋权模式
- 阿米巴的人、财、物、业务、信息权限表

4、量化分权风险控制

- 阿米巴经营不是承包制：避免放任自流
- 建立并运行阿米巴审计、监察机制

5、总部与阿米巴之间的流程重新设计或优化

- 演练：目标、流程、权限的一体化设计
- 总部与阿米巴之间的分工与配合

6、阿米巴巴长选拔与培训体系

- 巴长通过公平竞选产生，实力主义原则
- 上级选择与巴内成员选择
- 巴长必备的经营与素质能力模型
- 巴长培训体系设计
- 巴长梯队人才体系

制造业案例：天宝集团：从深陷困境到香港上市公司（HK.1979）

互联网企业案例：韩都衣舍：快时尚的“三人小组”阿米巴经营

服务业案例：卓越教育：传统与互联网+ 二者并存的混合型阿米巴组织
讨论：学员企业量化分权

五、内部交易：传递外部市场压力

1、从交付到交易

- 定价即经营理念解读
- 外部市场价格传导至企业内部
- 规划各阿米巴组织的商业与盈利模型

2、内部结算方式

- 订单式结算
- 库存销售（买断式）结算
- 公司内部购销

3、内部定价方法

- 事业部之间的交易定价方法
- 非事业部之间的常见交易定价方法
- 内部产品交易定价方法
- 内部有偿服务定价方法
- 如何解决交易价格分歧？
- 市场价格波动传导机制：项目制、职能制预算调整

4、内部交易规则

- 内部产品交易规则
- 内部有偿服务交易规则
- 内部交易奖罚规则

5、费用计入原则

- 在采购时计入经费：在产品耗用材料是否剔除
- 细化经费
- 哪些费用应该列为公共费用而非阿米巴费用
- 公共费用分摊：谁受益、谁承担
- 如何制定不同阿米巴的公共分摊标准？

6、如何提升阿米巴组织的经营活力与开放性

- 对外销售与对外采购
- 同一类型阿米巴内部竞争，提升阿米巴活力
- 不同阿米巴均可竞争销售订单，再发包给其他阿米巴

制造业案例：天宝集团：从深陷困境到香港上市公司（HK.1979）

互联网企业案例：韩都衣舍：快时尚的“三人小组”阿米巴经营

服务业案例：卓越教育：传统与互联网+ 二者并存的混合型阿米巴组织

学员企业讨论：① 内部交易结构 清理报告

② 明确内部交易定价

③ 《内部交易会计报表》制作

六、经营会计报表：独立核算

- 1、科目界定及资产盘点
 - 演练：各巴收入的界定、统计口径的确定
 - 演练：各巴成本、费用的详细科目与定义
 - 演练：公共费用的详细科目与定义
 - 演练：各个阿米巴的资产负债
 - 各巴固定资产、流动资产盘点
- 2、“财务会计”与“管理会计”、“经营会计”对比剖析
- 3、理解《经营会计报表》的整体构造
 - 单位时间核算表
 - 关注部门总时间：在岗位中形成紧迫感和快节奏
 - 人工成本是否应计入单位时间核算表？
 - 兼顾单位时间核算和结算销售绝对额
 - 阿米巴模式与现行信息系统的调整
- 4、如何避免阿米巴组织自利而损害整体，顾短期而损害长期利益？
 - 哲学+算盘整体构造：利他，做人何谓正确
 - 交易、激励相容机制：目标、利益一致
 - 客户倒逼经营流程
 - 阿米巴组织契约
 - 阿米巴奖惩规则
 - 重视整体整体大局利他理念，纳入绩效考核
- 5、如何运用经营会计报表来监控经营过程
 - 每天进行核算
 - 全体成员掌握每天的进展情况
 - 上级阿米巴用单位时间核算表统一运作管理
 - 每日、每周、每月 PDCA 循环改善
- 6、实战演练：设计三个阿米巴的经营会计报表
 - 制造业案例**：天宝集团：从深陷困境到香港上市公司（HK.1979）
 - 互联网企业案例**：韩都衣舍：快时尚的“三人小组”阿米巴经营
 - 服务业案例**：卓越教育：传统与互联网+ 二者并存的混合型阿米巴组织
 - 讨论**：学员企业经营会计报表制作

七、阿米巴运行：过程控制、循环改善

- 1、组建阿米巴运行委员会：成立、成员、职能、运行
- 2、阿米巴经营管理部：职责、运行
- 3、阿米巴经营目标与费用预算制定
 - 用坚强意志来制作预算目标
 - 领导必须具备燃烧般的强烈愿望
 - 自上而下，上下反复沟通
 - 紧扣年度计划，编制月度计划
 - 销售净额、人均利润、单位时间核算、费用、人力成本
 - 在阿米巴内拥有同一个目标(清晰可见理解一致)
 - 预算编制难点分析

- 4、打造激情四射的阿米巴运行体系
 - 构筑家庭成员般的阿米巴人际关系
 - 阿米巴经营目标与费用预算的制定
 - 按天、周、月进行核算管理
 - 在阿米巴内部拥有同一个目标
 - 全体成员掌握每天的进展情况
 - 以坚决完成计划的坚强意志加以实施
 - 全体员工在工作中感受到人生的意义和成就感
- 5、阿米巴运行的经营哲学
 - 定价为经营之本
 - 定价与降低成本联动
 - 用将来时看待能力
 - 兼顾单位时间核算和结算销售绝对额
 - 销售部门与制造部门携手共赢
 - 不断创新
 - 确立具体目标
 - 强化每一个阿米巴
 - 整体意识、大局观念
 - 阿米巴不是承包制：领导身先士卒，不能完全放手
- 6、循环改善：过程评价与业绩纠偏 PDCA
 - 聚焦最重要目标:收入、费用、单位核算、非财务指标
 - 关注引领性指标
 - 建立激励性积分表
 - 建立规律问责制
- 7、阿米巴经营的“业绩评价分析会”
 - 每天晨会通报、分析业绩，以数据为核心
 - 月度业绩评价分析会
 - 企业《业绩分析报告》制作

八、阿米巴人才激励机制

- 1、阿米巴绩效考核指标
 - 各个阿米巴的利润达成、人均利润
 - 成立阿米巴后的单位时间产出核算达成
 - 各个阿米巴的年度销售预算达成
 - 其他关键业务指标
- 2、阿米巴“二元激励法”
 - 谁控制、谁负责
 - 道盛阿米巴考核激励
 - 精神鼓励为主、物质激励少且平均分配
 - 阿米巴考核与晋升相关
 - 考核结果不直接与工资挂钩
 - 特别重视整体整体大局利他理念，纳入绩效考核

- 中国式阿米巴考核激励
 - 兼顾物质与精神激励
 - 工资、奖金与考核结果相关
 - 按业绩考核结果进行分配
 - 激励相容制度
 - 阿米巴考核与晋升相关，晋升需培养合格接班人
 - 重视整体大局意识，纳入绩效考核

3、中国式阿米巴的团队奖金计算与分配

- 利润阿米巴奖金计算
 - 标准利润归公司、超额利润归个人
 - 标准、超额利润提取一定比例
 - 阿米巴目标任务与超额奖金预测
- 服务阿米巴绩效奖金设计
- 组织绩效与个人绩效考核：激励相容
- 团队奖金与个人分配方案报备

4、阿米巴薪酬设计

- 道盛阿米巴薪酬设计
 - 专业背景、资历考量
 - 与考核结果不直接相关
 - 整体薪酬水平处于市场中高位
- 中国式阿米巴薪酬设计
 - 专业背景、资历考量
 - 与考核结果部分相关

5、阿米巴股权激励

- 普通股权激励模式
 - 华为模式
- 项目合伙人模式

6、阿米巴经营协议签订

- 为什么不能只对“巴长”签订协议？还有谁？
- 实战演练：设计一份阿米巴经营协议
- 实战演练：非常具有激励作用的协议签订仪式

九、回归原点：阿米巴经营的本质

- 1、阿米巴经营的本质：赋权管理、全员经营、连接市场、培养人才、循环改善、激情四射
- 2、何谓阿米巴经营的原点？
- 3、稻盛和夫的十二条经营原则
- 4、稻盛和夫的经营会计思想

十、实战练习：毕业论文—我的阿米巴实施规划

总结、答疑互动

