

阿米巴经营模式构建实战

主讲：安东老师

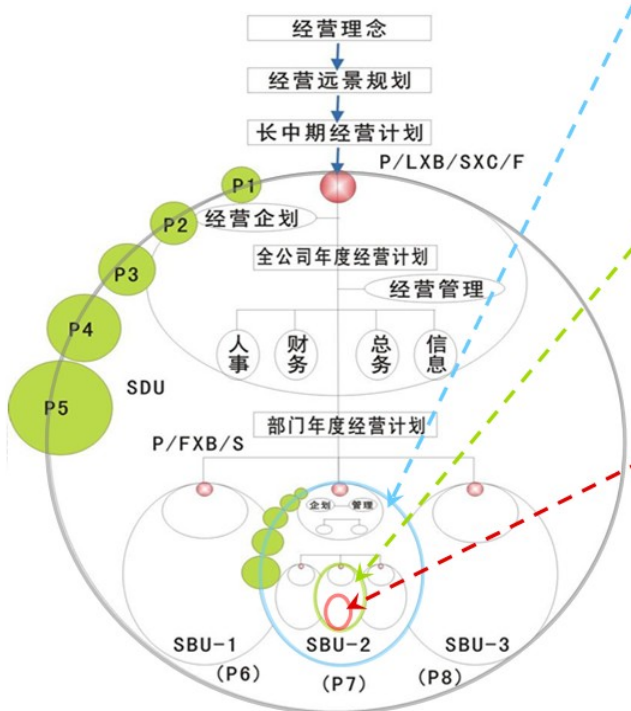
走进阿米巴

“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。这种生物由于其极强的适应能力，在地球上存在了几十亿年，是地球上最古老，最具生命力和延续性的生物。在阿米巴经营方式下，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，即能适应市场变化的灵活组织。

阿米巴经营模式是日本经营之圣稻盛和夫独创的经营模式，稻盛和夫创建了两家世界500强企业--京瓷和第二电信（KDDI），正是阿米巴经营模式让这两家企业茁壮成长长盛不衰，京瓷更是创造了神话一般的业绩--50余年从不亏损，越是经济危机越是大发展；2010年2月1日出任破产重建的日航董事长，到2011年3月底共424天，稻盛和夫任破产重组的前世界500强日本航空公司（JAL）总裁，把阿米巴经营模式导入日航，使日航起死回生。



阿米巴模式下的《量化分权经营组织图》 —— 生生不息的经营组织 ——



松下幸之助：
日本“经营之神”，松下集团创办人。
经营手法：事业部经营（SBU量化分权）

他既没受过高等教育，也没有学过什么管理学的理论和方法，却在30岁（1924年）的时候创造了至今仍在世界范围内被企业普遍采用的经营手法。他一度带领松下成为世界排名前10位的大公司，被誉为世界上最了不起的企业家。



王永庆：
中国的“经营之神”，台塑集团创办人。
经营手法：利润中心（Min-SBU量化分权）

王永庆与松下的经营方式异曲同工。台塑集团目前下辖南亚、台塑石化、塑胶工业等十多家核心二级企业集团，分别进行独立核算。2011年台塑集团营业额合计约800亿美元，营业利润约90亿美元。台塑集团经营稳健，持续几十年保持高利润。



稻盛和夫：
— 唯一健在的“经营之圣”；
— 白手起家，成就3家世界500强；
经营手法：阿米巴经营（Cell-SBU量化分权）

■ 京瓷
创办京瓷5年后的1964年，为了保持公司的发展活力，开始采用阿米巴经营。1999年，进入世界500强。成立至今连续54年保持高利润。
■ 第二电电（KDDI）
1984年成立KDDI，2001年进入世界500强，2012年排名第220位，营业收入450亿美元，净利润超过30亿美元。
■ 日本航空（JAL）
稻盛和夫2010年1月19日出任日航CEO，率领日航从年亏损1900亿日元到2011年实现2047亿日元利润（利润率17.78%），并重新上市。

学员对象：企业董事长、总经理、副总经理、生产部门总负责人、财务总监等

课程大纲

第一篇 哲学培养接班人

第一章 认识阿米巴

第一节 到底何为阿米巴经营

解析稻盛先生如何用阿米巴经营模式拯救濒临破产的日航？

阿米巴运用的三大法宝

员工为何从被动经营到主动经营

阿米巴经营魔力在哪？

国内企业推行阿米巴状况

海尔经营模式---人单合一自主经营体

蒙牛经营模式---承包期权责任经营

阿米巴经营模式在中国企业运用所需条件

第二节 阿米巴经营中需要的关注点

企业经营最终目的是否考量员工获益

阿米巴经营中客户的位置

在处理问题中的三大基本原则

实现阿米巴经营的基本条件

- 1.企业内部的信任关系
- 2.数据的严谨性
- 3.及时将数据反馈给现场的体制
- 4.阿米巴的分合需符合工作特性(主要为流程)

财务数据如何切割合理

解析:阿米巴运营中常见问题解答

第三节 阿米巴经营目的

何为经营

符合阿米巴经营的基本要素

阿米巴经营模式导入带给企业的益处

阿米巴模式和目前企业中模式的差异

练习:经营目标和管理目标及其关系

第二章 经营哲学

第一节 经营为何需要哲学

企业家个人修为如何转化成公司的整体行为

企业经营的术和道是什么？如何以术御道？

经营需要哲学的三个原因

建立符合企业实际状况的经营哲学

将经营哲学如何转化为生产力

如何正确思考作为人,何为正确为一切事物判断的基准

精彩故事:亮剑

第二节 企业家价值观如何落地

企业家价值观怎样提炼

价值观和企业文化关系

企业文化在企业中的开展和落地

企业文化在流程制度中的规范

企业文化带给企业的益处

经营十二条

游戏:提炼企业核心文化互动活动

第三节 成功方程式

人生·工作结果 = 思维方式 x 热情 x 能力

思路决定出路，思路决定命运

六项精进

付出不亚于任何人的努力

简单的招式反复练就是绝招

第四节 应该成为什么样的人

人类历史的变迁

共生和利他观念

成为一位优秀的领导人必备

故事:希特勒/丘吉尔如何领导国家的前因后果

第二篇 创造高收益

第三章 经营目标与费用预算

引子：路边摊位的经营

第一节 了解不同企业的财务核算

成本中心收入的界定、统计规则的确定

各成本、费用的详细科目与定义

阿米巴费用分摊的原则和注意事项

第二节 阿米巴经营目标的制定

财务历史数据在目标制订中的应用

运用 SWOT 分析历史数据，找出改善数据的方法

企业战略在目标制订中的应用

制定适合不同形态阿米巴的经营目标

第三节 阿米巴的成本费用控制

阿米巴核心数据确立

费用降低的改善源泉

如何持续将费用控制有效

提升业绩来降低企业成本

第四节 单位时间核算制度

为何需要单位时间核算制度

单位时间核算如何在经营上运用

单位时间核算的特点

单位时间效益核算表的意义

a)掌握经营情况 b)凝聚全员的力量 c)提高生产效率 d)统一运作管理

劳务费用不计入单位时间核算制的秘密

第五节 经营会计报表

经营会计与管理会计的区别和联系

经营会计报表科目说明

如何运用经营会计报表来监控经营过程

让每位员工自己算账,用数据说话,变成可视化经营

案例讨论：经营会计报表如何制定

第四章 内部交易引发阿米巴之间竞争

第一节 阿米巴之间的核算与内部市场化

阿米巴管理会计及其作用

阿米巴单元经营会计核算的准则

定价是经营之本：阿米巴单元之间的定价

最终售价倒推来决定各道工序的价格

公司高层在内部市场定价中的作用

阿米巴领导者在内部市场化中的作用

阿米巴组织间费用核算需遵循的原则

单位时间核算制的出货、采购和库存管理

第二节 市场机制引入制造现场

人人都是经营者：把市场机制引入公司内部

销售巴与生产巴之间的利润划分

价格的决定因素

利润来源

培养全员市场意识

如何实现阿米巴之间内部交易

阿米巴组织需遵循市场规律同时兼顾企业自身发展

案例:财务数据记录的市场机制的作用

第三节 企业的经营之本

阿米巴如何确保自身利润点

领导者肩负着决定各自阿米巴存亡的使命

如何同外部交易

学会跳出阿米巴框框思考

第四节 内部定价的方法

内部定价的四种方法

内部产品交易定价方法

内部有偿服务定价方法

定价时需考量其负面因素

案例：销售型、制造型、服务型三种不同企业的单位时间效益核算方法

第五章 阿米巴的具体实施

第一节 阿米巴组织如何建立和运行

阿米巴组织细分遵循原则

企业老板在阿米巴组织划分中的重要作用

根据企业规模和组织架构确立阿米巴级数

阿米巴推行委员会成立

阿米巴推行委员会成立从承担责任到充分授权管理和监察机制

阿米巴运行模式和现行信息系统调整,建立透明化的经营环境

阿米巴单位时间核算表单的收集管理改善

阿米巴经营 PDCA 循环与持续改进

全员参与的改善方法

会议制度在推行中的必不可少作用

案例:企业阿米巴组织划分的困难

第二节 阿米巴单元如何制定目标与计划

目标可行评估

寻找关键要素

战略如何转化为行动?-如何分解?

从目标到行动措施的整体运作方法

阿米巴计划的构成要素

阿米巴会议的要点

制定年度计划/月度计划和执行计划

反馈和评估系统

第三节 阿米巴组织变革和重新定位

阿米巴的分合原则

公共资源部门如何导入阿米巴

总部与阿米巴之间的分工与配合

阿米巴组织推行中的关注点和注意事项

第三篇 构建高绩效组织

第六章 阿米巴组织划分

第一节 阿米巴组织的划分

传统企业组织模式的优缺点

组织模式和企业经营的关系

成立阿米巴的三个前提条件

阿米巴组织模式的特点

1. 经营者全盘掌握
2. 提拔培养人才
3. 划分组织，拓展事业

阿米巴组织细分的四个条件

1. 能够进行独立核算的单位
2. 能够独立开展业务的单位
3. 能够执行公司目标的单元
4. 组织划分后的管理成本不能够太高

划分阿米巴的五个纬度

建立能够灵活应对市场的组织：各个业务单元之间的关系

阿米巴经营模式下的职能部门

从业务价值流的角度划分组织阿米巴

将组织的变化当成一种常态:阿米巴组织的再造

案例与讨论:阿米巴组织如何合理划分

第二节 阿米巴组织绩效

阿米巴的财务核算的形态方式

利润巴与成本巴的本质与优劣

财务数据在激励中的关键作用

阿米巴组织绩效的实施办法

激励办法制定过程中的注意事项

第三节 阿米巴激励办法

阿米巴经营的五大目的

阿米巴的薪酬激励机制

阿米巴团队奖金激励机制

阿米巴的人才培养机制

中国阿米巴激励推行的基本原则

案例:海尔激励办法

课程时间：2-3 天