

# 《阿米巴经营模式构建与落地》课程大纲

## 【课程简介】

阿米巴经营模式是指将公司分成许多的业务单元（可以是一个部门、一条生产线、一个班组甚至到每个员工），每个单元就是一个阿米巴，都是一个独立的利润中心，就像一个中小企业那样活动，自主管理和自主运营，提高员工主动性和积极性，能让公司对市场的变化做出迅捷反应。

阿米巴经营模式已经被众多行业和企业证明是行之有效的。其特征非常适合国内企业经营的需求，又由于其文化的特殊性，导入中国并不能原样照搬，需要找到适合中国国情的模式。

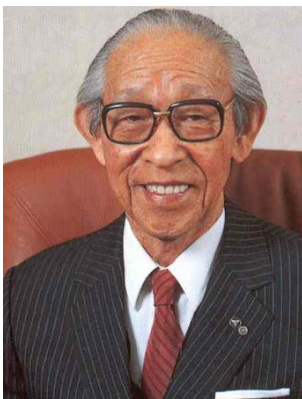
刁东平老师 26 年来的实践：结合早年松下电器实战管理经验，期间赴日本经营研修成果，并且结合在国内为近百家企业成功导入的咨询项目经验，凝聚成本课程！

本课程的内容经过了管理咨询项目的实战检验，课程当中包含了大量刁老师亲自辅导的中国企业导入阿米巴经营模式的案例，是国内少有的阿米巴实战导入的课程！

本课程适用于计划导入阿米巴经营模式的企业，也适用于希望对阿米巴经营模式深入了解的企业。

## 松下电器（日本）

松下电器在日本最早开始实行业务部制（战略经营单位），成为当时少数



几个敢于“尝新”的企业。当年的松下幸之助曾这样解释自己的这种“神来之举”：“事业部制的优点是，大家都有责任意识，尽情发表个人创意，个人才智得到充分发挥。

实践证明，松下幸之助推行的事业部制，成了“松下经营的起跑线”。事业部制带来了松下的高速发展，实行业务部制 60 年后的松下电器销售额为 613.85 亿美元，居世界最大工业公司第八位，居日本第三位。事业部制并称为松下制胜的“三大法宝”之一。



## 京瓷/KDDI/日航（日本）

稻盛和夫践行“阿米巴经营模式”，创立京瓷和 KDDI 两家世界 500 强企业。他在退休 15 年之后又临危受命，任破产重建的日航 CEO。在不到半年的时间里，就让日航大幅度扭亏为盈。



2000 多个自主经营

他连续创造了零亏损记录的经营奇迹，被誉为日本四大经营之圣。

他连续成功的秘籍正是阿米巴经营模式。



## 海尔集团（中国）

2007-12 年推行以自主经营体为基本创新单元的“人单合一双赢模式”，将 8 万人的大企业划分为体，焕发起全员的创业热情和创新活力。



集团净利润从 07 年的 18 亿元到 12 年的 90 亿元，连续 5 年复合增长 38%，人均利润是行业的两倍。12 年收购日本三洋白电业务，导入人单合一模式 8 个月实现扭亏为盈。

**【培训形式】** 案例研讨、模拟体验、全员分享、专题讨论、方案设计辅导

**【培训时间】** 2 天,每天 6.5 小时，合计 13 小时。

**【培训收益】**

- 1、掌握企业阿米巴组织构建的方法；
- 2、掌握阿米巴经营会计方法，构建企业的核算模式；
- 3、正确运用阿米巴模式提高企业绩效；
- 4、学会如何建立利润中心，并通过运用各种工具提高各个阿米巴单元的盈利水平；
- 5、掌握如何确定与市场直接挂钩的部门核算制度——彻底实现销售最大化，费用最小化；
- 6、打造团队，把人人变成经营者,培养具有经营管理者意识的人才；
- 7、学会通过经营改善有效提高部门效益；
- 8、通过“量化分权”避免经营权下放的风险，实现规模与经营灵活性的统一。

**【课程大纲】**

### 一、阿米巴经营模式基本概念

- 1、阿米巴经营模式的缘起、诞生
- 2、阿米巴的定义和特征
- 3、阿米巴经营的误区
- 4、阿米巴经营模式的中国实践

### 二、阿米巴经营哲学

- 1、以人心为基础，形成强大的合力
- 2、稻盛和夫经营哲学和经营实学之间的关系
- 3、利他的经营之道
- 4、建立企业哲学理念系统
- 5、理念必须通过制度和行动来支撑

案例：3M 公司如何将创新的理念落地？

### 三、如何细分事业单元：阿米巴组织的构建

- 1、传统企业组织模式的优缺点
- 2、阿米巴组织模式的特点：
  - a)经营者全盘掌握；b)提拔培养人才；c)划分组织，拓展事业
- 3、阿米巴组织细分的四个原则：
  - a) 能够进行独立核算的单位；b)能够独立开展业务的单位；c)能够执行公司目标的单元；d)组织划分

后的管理成本不能够太高；

案例：某互联网公司从倒三角形到水样化组织

- 4、经营体划分的三大板块：a) 业务板块；b) 职能板块；c) 生产板块
- 5、理清经营单元之间的三种关系：a) 购销法；b) 佣金法；c) 价值分成法
- 6、建立能够灵活应对市场的组织：各个业务单元之间的关系
- 7、沙盘演练：你的企业如何合理划分阿米巴组织？

#### 四、形形色色衍生的阿米巴经营模式；

- 1、识别阿米巴经营特征：万变不离其宗；
- 2、阿米巴组织的变革：改革、孵化、分裂、发展；  
案例：某制造型企业的阿米巴组织变革
- 3、事业部制；  
案例：某设计公司构建事业部制和项目式阿米巴单元；
- 4、事业合伙人制；  
案例：某物业服务型企业的城市合伙人发展计划；
- 5、化小的自主经营单元；  
案例：某通讯运营商的网格化经营管理；
- 6、经营跟投模式；  
案例：某房地产发展商的资本经营跟投机制；
- 7、创业阶段的虚拟股权；  
案例：某制造型企业的求变之路
- 8、公司平台化、员工创客化；  
案例：某互联网企业的组织变革
- 9、项目制阿米巴单元  
案例：某软件服务商的项目制阿米巴

#### 五、如何运行阿米巴经营模式

现场体验：经营者性格测试与素质模型

- 1、从承担责任到充分授权
- 2、建立高度透明的经营环境
- 3、关于授权与集权的三种经营模式；  
案例：某合资企业对不同业务类型经营单元的授权模式；
- 4、PDCA 循环与持续改进；
- 5、全员参与的改善方法  
案例：某高科技制造型企业的全员经营改善活动；
- 6、阿米巴单元如何制定目标与计划  
阿米巴经营目标与计划的构成要素
- 7、阿米巴会议的要点；  
案例：经营分析与汇报会---某五金车间主管的经营分析与经营改善
- 8、制订年度计划、月度计划和执行计划

#### 五、打造经营性的阿米巴干部：经营性人才的选拔、考核与激励的运用

- 1、阿米巴单元业绩与个人绩效考核的关系
- 2、阿米巴单元是否需要将效益和员工收入挂钩？

- 3、从本质上理解日本企业的经营模式和中国企业异同点
- 4、重结果奖惩还是重过程控制？两种不同管理方法在中国企业的运用
- 5、构建人才建设的梯队：阿米巴领导选择与人才培养计划
- 6、阿米巴单元如何进行考核？

*案例：双轨制---某公司销售部门的授权与激励模式*

- 7、阿米巴单元的激励模式的三个阶段；

*案例：自赚自花---某服装企业的高度自主的分配模式*

## 六、经营核算与经营会计

- 1、案例：会计为决策服务，而不是满足会计原则—识别出沉没成本对决策的价值
- 2、单位时间效益核算制度：现场可行的管理会计方法
- 3、现场核算中的出货、采购和库存管理
- 4、建立阿米巴经营单元内部交易关系的意义及其方法；
- 5、费用分摊的基本方法及其案例：

*案例：某复合材料公司的包装费用之困惑*

- 6、定价是经营之本：阿米巴单元之间的定价
- 7、最终售价倒推来决定各道工序的价格
- 8、如何构建内部结算体系；a)成本费用体系；b)内部价格体系；c)表单结算体系
- 9、各职能部门和高管在内部市场定价中的作用
- 10、沙盘演练：设计你的阿米巴经营会计报表

## 七、推行阿米巴模式的项目如何开展

- 1、实现阿米巴模式的构建是一个系统的变革工程；
- 2、各个部门在项目中角色和分工，以及项目的组织和管理制度；
- 3、导入项目的基本模块和项目计划

*案例：设计与实践---某典型企业的阿米巴项目导入计划*

- 4、阿米巴经营实施的主要步骤与难点；

## 八、阿米巴经营模式实施常见的问题

- 1、关于阿米巴经营效益提升可持续性的问题；
- 2、常见的实施问题、困难及其原因。
- 3、现场自由交流与答疑。

## 【培训师简介】

# 刁东平老师

-----中国阿米巴经营模式先行者

- 最早将阿米巴经营模式在中国导入咨询的专家
- 《人人都是经营者：阿米巴中国落地指南》作者
- 北大纵横咨询集团阿米巴模式研究院院长
- 中山大学管理学院客座教授
- 原松下电器职业经理人
- 为数百家企业成功导入阿米巴经营模式提供咨询服务
- 为数千家企业提供阿米巴经营模式实战培训



刁东平老师在 1997 年-2004 年在松下电器工作，担任中高层管理职务，拥有丰富的阿米巴经营模式导入和运营的实践经验。2000 年曾赴日本松下研修企业划小单元经营模式，建立了完善的阿米巴经营模式方法论和管理体系。

2004 年后，刁东平老师进入管理咨询行业，任多家国内知名企业常年顾问，擅长将行之有效的工具结合企业运作方式渗透到各级干部和员工的业务行为之中。

得益于日企背景和为国内企业咨询的经验，刁老师是最早成功将源于日本的阿米巴经营模式成功导入中国企业的专家，尤其在阿米巴模式落地与实操方面颇具盛名！

## 阿米巴系列课程：

金牌课程：

《阿米巴经营模式实战：构建与落地》

其他课程：

《阿米巴经营会计》

《阿米巴经营单元的成本管理》

《阿米巴经营激励》

《从管理到自主经营—经营单元的干部转型》

## 授课特点：

**落地**——确保将知识点落地，能迅速运用到工作中

**务实**——案例全部来源于工作和咨询实践，让学员更好地理解掌握

**互动**——将研讨、分享、游戏有效结合，注重学员的参与

**激情**——讲课生动，充满活力和感染力