

# 一天内训课程大纲

## 【阿米巴模式八步落地法】

----- 授课老师：宗英涛 -----

**【课程背景】** 随着数字化转型的快速发展，企业如何在传统业务里紧跟时代发展潮流和产业调整趋势，做大企业价值，挖掘新的增量和利润源？三年新冠疫情的结束，又让我们走到一个新的拐点，在经济下行的新常态下，企业普遍面临市场消费疲软、竞争激烈、劳动力成本上涨等不确定因素。与此同时，许多企业已基本完成了规模从小到大的转变，一旦成为人员众多的大企业，如何保持发展活力、防止企业变成臃肿笨拙的“大象”，就成为大小企业家们的痛点。

企业经营是个系统工程，企业成功是建立在能力、机制和凝聚力基础上的组合拳，中央在 2024 年两会上首次提出新质生产力，让新质生产力主导创新，摆脱传统经济增长方式、生产力的发展路径要符合新发展理念，以劳动者、劳动资料和劳动对象及其优化组合的跃升为基本内涵，以全要素生产率大幅提升为核心标志，用“创新驱动”和“提升人效”为企业的转型升级指明了成功路径，就是以体制创新推动科技创新。组织创新、机制创新，说到底就是以人为本，通过赋能激活组织的潜能，倒逼经营能力的提升，企业增利、员工增收，实现企业发展和员工幸福的双丰收。

当下我们的经营环境与上个世纪的日本很相似。京瓷集团创始人稻盛和夫就是在这种情况下，通过采用阿米巴经营模式，激活员工内心的“愿”，实现了 50 年持续盈利的经营奇迹，他一生创建了两家世界 500 强企业，被誉为经营之圣，并于 2010 年成功拯救破产的日航，作为航空业门外汉，在不到半年的时间里，就让日航大幅度扭亏为盈，全世界都在关注其成功的手法是什么，他说靠的是企业经营的两个轮子：阿米巴经营模式和经营哲学。

**【课程简介】** 阿米巴模式是指将公司分成许多业务单元，就像一个个小公司那样自我驱动、自主经营，对外部市场变化做出迅捷反应，非常适合当下国内企业经营的需求。但在实践中，很多企业家发现，稻盛和夫的书读了不少，却不知如何落地；培训课上了不少，如何实施仍是一头雾水；有的落地初期有效，后期流于形式……。宗英涛老师结合 10 数年的培训和咨询经验，设计了《阿米巴模式落地八步法》课程，涵盖了稻盛经营思想的核心内容，包括市场化组织建设、授权经营、自主核算、目标设计、创新增量、业绩复盘、赛马机制和价值激励八个维度，干货满满，适合前期学习过阿米巴基础原理，希望找到落地切入点的企业。

### 【培训收益】

- 1、掌握市场化组织的构建原理、要素和方法，把围绕老板转的组织变成围绕客户转。
- 2、掌握授权和赋能的条件、步骤和实施方式，实现责权利对等下放，激活组织活力。
- 3、掌握独立核算的工具、报表和方法，用单位时间核算变“模糊管理”为“清晰经营”。
- 4、掌握目标管理的逻辑，和设立高目标的方法、工具，用目标和绩效倒逼经营能力的提升。
- 5、掌握创新增量的“三阶段、四维度”，学会降本增效、开源节流的工具和方法。
- 6、掌握业绩管理的时段和工具方法，用复盘代替总结，实现经营业绩的循环改善。
- 7、掌握赛马机制设计六步法，用赛马机制激活团队，实现责任人的“能上能下”。
- 8、掌握价值分配的工具方法，设计出符合人性的公平分配和激励机制，实现收入的“能增能减”。

**【课程特色】** 遵循以中为体、洋为中用的原则，宗老师采用引导式授课，在系统研究日本阿米巴的基础上，将西方管理思想和中国企业实践相结合，突出课程的本土落地性，用亲自辅导过的真实案例增强亲切感。

**【课程对象】** 董事长/总裁、总经理、部门经理等企业中层及以上管理人员。

**【课程时间】** 6 小时（6 小时/天）

### 【课程大纲】

## 第一章 回归经营的本质，从“管事”到“经营人”

- 稻盛和夫及其思想体系
- 不确定的时代，我们如何达成目标？
- 用经营解决管理问题，让管理更有灵魂
- 从“业绩推动者”变成“利润经营者”
- 稻盛和夫事业成功方程式解读
- 企业《活法》的本质 SHIPS 模型
- 八步循环落地法，打通利润环

**【案例分享】中石油天然气江苏公司的“人人都是经营者”试点研究**

## **第二章 市场化组织，变“职责导向”为“利润导向”（第一步）**

- 科层制组织的优缺点
- 认知公司治理和母子公司管控
- 市场化组织建设从事业部开始
- 市场化组织构建的 123
- 平台型赋能组织的建设
- 经营业绩的组织保障体系
- 组织划分的五个维度和顺序

**【案例分享】中石油天然气南京公司的业绩承诺制**

## **第三章 授权经营，变“要我做”为“我要做”（第二步）**

- 授权非恩赐，业绩必承诺
- 有效授权的五个条件
- 授权经营的七个步骤
- 授权的深度设计
- 授权的宽度设计
- 授权清单管理

**【案例分享】美的集团的授权设计和实践**

## **第四章 独立核算，变“模糊管理”为“精准经营”（第三步）**

- 财务会计不能用于内部管理和经营？
- 稻盛和夫踏入经营层的困惑
- 单位时间核算制的经营智慧
- 选择哪个指标牵引组织增长？
- 用自主核算提升经营能力

**【案例分享：中石油西安公司的核算报表展示和分析逻辑】**

## **第五章 目标设计，让组织激情永续（第四步）**

- 领导人的资质取决于目标
- 为何我们总觉得公司的目标太高？
- 乐观地构思、悲观地策划、乐观地实施
- 不能以现在的能力制订目标
- 三维定三杆，三级目标体系

- 目标承诺，荣誉锁定

**【案例分享：京瓷集团的“言出必行”制度】**

## **第六章 创新增量，开源节流有智慧（第五步）**

- 基石业务、增长业务和探索业务
- 业绩差距增长策略
- 机会差距增长策略
- 客户价值主张的选择

**【案例分享】跨国公司们的价值主张**

## **第七章 业绩管理，循环还是，目标必达（第六步）**

- 稻盛和夫论绩效评价
- 业绩、行为和能力评价三位一体
- 干部职位等级与绩效考评重点
- 业绩复盘而非业绩总结
- “一会一报”业绩分析制度
- 先组织后个人的绩效评价
- 绩效结果正态分布

**【案例分享】华为公司的绩效管理和末位淘汰**

## **第八章 赛马机制，升迁靠竞争（第七步）**

- 绝对考核 VS 相对考核
- 赛马机制“六步法”
- 从“任命导向”到“竞争导向”
- 用赛马机制实现干部“能上能下”

**【案例分享】中石油天然气江苏公司的赛马机制**

## **第九章 价值激励，公平分配（第八步）**

- 落地业绩管理的 4Y 原则
- 激励机制一览图
- 价值激励循环模型
- “三线四区”绩效分配
- 花钱到位，到账到心

**【案例分享】新兴际华集团绩效刚性兑现机制**

## **第十章 阿米巴经营的中国模式**

- 阿米巴经营成功的逻辑
- 阿米巴模式的适用范围
- 阿米巴模式导入的常见误区

**【案例分享】四川吉香居食品的成功探索**