

# 两天原理课/内训课程大纲

## 【人人都是经营者，企业转型升级的阿米巴智慧】

----- 授课老师：宗英涛 -----

**【课程背景】**随着数字化转型的快速发展，企业家如何在传统行业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。

李克强总理在《中国制造 2025》中提出，坚持“创新驱动、质量为先、绿色发展、结构优化、人才为本”的基本方针，“创新驱动”和“人才为本”，一前一后为企业转型升级指明了成功路径，就是以体制创新推动科技创新。从某种意义上说，输入机制比输入资金和技术更重要。组织创新、体制创新，说到底就是以心为本，让每一位员工成为主角，激活组织的潜能，实现企业增长和员工幸福的双赢。

当下我们的经营环境与上世纪日本企业面临的局面很相似。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管理和自主经营，通过独立核算、目标管理、授权经营、业绩改善和公平分配等机制，对市场变化做出迅速反应，非常适合当下国内企业经营的需求，受到国内企业的追捧。实施中很多企业家发现，稻盛的书读了不少，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，著作了《阿米巴经营领先之道》一书，并注册了版权课程【心法+干法】原点阿米巴经营体系，本课程涵盖了阿米巴经营的道法术。

### 【培训收益】

- 1、掌握导入阿米巴经营模式的实操步骤，避免导入中的误区
- 2、掌握企业事业部、阿米巴组织的构建和管控
- 3、掌握用于小组织独立核算使用的经营会计方法
- 4、掌握目标和策略的制定，用目标和绩效倒逼经营能力的提升
- 5、通过“量化分权”避免经营权下放的风险，实现责任和权力的灵活统一
- 6、建立公平、公正的业绩评价体系，用“赛马”机制实现员工的“能上能下”
- 7、用稻盛和夫的成功方程式，制订符合人性的激励机制，实现收入的“能增能减”
- 8、掌握运用业绩分析工具，实现降本增效，提高阿米巴单元的盈利水平
- 9、掌握用经营哲学指导企业的运营，用回归原点的原理原则把管理做简单

**【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以上管理人员。

**【课程时间】**12 小时（6 小时/天）

### 【课程大纲】

#### 第一天 课程纲要

#### 第一篇 当下企业经营的时代特征

## 1.1 当下中国企业的困惑

- 1.1.1 经营是什么？管理是什么？
- 1.1.2 诺基亚的失败是因为管理不好吗？
- 1.1.3 通用电气可能要解体，谁应该为此负责

## 1.2 “经营”和“管理”的区别

- 1.2.1 何谓经营？何谓管理？
- 1.2.2 用经营解决管理问题

## 1.3 能够战胜 UVCA 的只有速度

【案例分享】中石油集团为何集体学习阿米巴？

## 第二篇 阿米巴经营的构造原理是什么？

### 2.1 阿米巴经营模式的起源

- 2.1.1 经营回到“小”时代
- 2.1.2 日本“经营之圣”稻盛和夫

### 2.2 京瓷 60 年不亏损的秘密

- 2.2.1 何谓“阿米巴”经营模式
- 2.2.2 京瓷集团的组织架构

### 2.3 稻盛和夫的“成功方程式”

- 2.3.1 如何提升组织的能力
- 2.3.2 如何提高组织的热情
- 2.3.3 如何统一员工的思维方式

【案例分享】杂货店的阿米巴经营

## 第三篇 怎样打造激情四射的小组织？

### 3.1 企业管理的演变过程

### 3.2 企业组织的演变过程

### 3.3 传统企业组织的优势和劣势

### 3.4 集团型公司的治理方式

- 3.4.1 总部创造价值的四种方式
- 3.4.2 母子公司管控的三种类型

### 3.5 组织转型，阿米巴经营第一步

- 3.5.1 市场化组织建设从事业部开始
- 3.5.2 阿米巴组织建设的步骤-123456
- 3.5.3 把你的组织架构图倒过来看

### 3.6 授权经营和业绩承诺

- 3.6.1 有效授权的 5 个条件
- 3.6.2 体系化授权：授得下，接得住，行得稳
- 3.6.3 阿米巴经营是赛马制

【案例学习】中石化江西抚州石油公司的竞聘机制

【课堂练习】阿米巴组织的划分

【呈现方式】小组讨论

## 第四篇 如何用数字激活人心和势能？

### 4.1 会计的功能

### 4.2 企业经营为何更需要经营会计？

- 4.2.1 “财务会计”、“管理会计”与“经营会计”对比剖析
- 4.2.2 财务会计和经营会计的生成过程
- 4.2.3 为什么我们更需要经营会计？

### 4.3 经营会计报表的整体构造

- 4.3.1 费用科目的分类
- 4.3.2 边界利益的重要性

3.4.4 独立核算是绩效管理的起点

#### **4.4 单位时间核算制**

4.4.1 单位时间核算的优势

4.4.2 大成靠谋，战略降本增效

4.4.3 调优资产的路径

【课堂练习】调优资产行动计划

【呈现方式】小组讨论

### **第二天 课程刚要**

#### **第五篇 如何提升企业的经营能力？**

**5.1 实力主义，而非成果主义**

**5.2 业绩提升靠什么？**

5.2.1 系统思考≠系统地思考

5.2.2 企业的成功=战略 × 组织能力

**5.3 能力提升从独立核算开始**

**5.4 全价值链降本增效**

5.4.1 调优产品和客户

5.4.2 调优组织和流程

**5.5 领导角色的转变：教练而非裁判**

【案例分享】中石油西安分公司的数字分析和能力提升

#### **第六篇 如何让组织的激情永续？**

**6.1 中国选择德鲁克，日本选择戴明**

6.1.1 能够推动企业发展的只有绩效

6.1.2 领导人的资质取决于目标

6.1.3 为何我们总感觉公司的目标订得高？

**6.2 年度经营目标体系的建立**

6.2.1 目标是未来成果的预先呈现

6.2.2 年度经营计划是链接当下和未来的核心环

6.2.3 驱动要素 vs 影响要素

6.2.4 用左右脑思维制订高目标

**6.3 PDCA 落地的 4Y 原则**

**6.4 阿米巴经营下的激励体系**

6.4.1 激励机制一览表

6.4.2 需求层次和双因素理论

6.4.3 “一元激励”和“二元激励”

【案例分享】四川吉香居食品的阿米巴落地实践

#### **第七篇 企业经营为何需要哲学？**

**7.1 稻盛和夫的思想体系**

7.1.1 稻盛哲学和阿米巴经营

7.1.2 稻盛经营哲学的特色

**7.2 经营为何需要哲学**

7.2.1 从“企业文化”到“经营哲学”

**7.3 学习经营哲学，解决三大问题**

7.3.1 京瓷经营哲学的构成

7.3.2 稻盛和夫的心性学

7.3.3 稻盛和夫的职业哲学

**7.4 稻盛和夫的经营哲学**

7.4.1 自力、他力和天力

7.4.2 贯彻完美主义

7.4.3 创新的源泉是心纯见真

7.4.4“经营十二条”中的道法术

### **7.5 遵循原理原则去决策**

7.5.1 作为一人，何谓正确？

7.5.2 IBM 用原理原则去决策

7.5.3 经营哲学通用谱系图

### **7.6 稻盛和夫的领导哲学心得**

7.6.1 京瓷领导心得

7.6.2 宽严并济，小善似大恶

【案例分析】四川吉香居食品公司的经营哲学/价值观探索

## **第八篇 阿米巴经营如何在中国落地？**

8.1 阿米巴经营推进导航图

8.2 阿米巴经营模式的适用性

8.3 阿米巴经营是机制变革