

# 两天原理课/内训课程大纲

## 【降本增效、利润领先，创造高收益的阿米巴解决之道】

-----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，他说是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、学习战略降本增效的逻辑，实现企业“增人不增资、减人不减资”

**【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 课程刚要

#### 第一篇 当下企业经营的时代特征

## **1.1 为何今天的管理越来越累？**

- 1.1.1 管理人员当官不当家
- 1.1.2 工作的驱动力就是弄好 KPI
- 1.1.3 以考代管，以罚代管
- 1.1.4 钱发了，激情没了
- 1.1.5 不授权累死，授权气死

## **1.2 经营和管理的区别？**

- 1.2.1 何谓经营？何谓管理？
- 1.2.2 诺基亚的失败，是因为管理不好吗？
- 1.2.3 通用电气可能要解体，谁应该为此负责
- 1.2.4 用经营解决管理问题

## **1.3 能够战胜 UVCA 的只有速度**

- 1.3.1 企业更需要能“找米下锅”的经营者
- 1.3.2 阿米巴经营是一个生命体系
- 1.3.3 阿米巴经营成功的六项驱动力

【案例分享】中石油集团为何集体学习阿米巴？

## **第二篇 什么是阿米巴经营的构造原理？**

### **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 任正非、张瑞敏、马云和李书福的“经营偶像”

### **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 平凡人也能干大事的方程式
- 2.3.2 如何提升组织的能力
- 2.3.3 如何提高组织的热情
- 2.3.4 如何统一员工的思维方式
- 2.3.5 珍珠要串起来卖才有价值

【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**

- 从“科学管理”到“价值共生”

### **3.2 企业组织的演变过程**

- 从“直线职能型”到“网络平台型”

### **3.3 职能化组织的优势和劣势**

- 三大优势、四大劣势

### **3.4 集团型公司的高层治理**

- 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 阿米巴组织建设的六个步骤 -123456
- 3.5.3 平台型组织的构建原理(把组织架构图倒过来看)
  - 自组织，小前端
  - 职能化，强中台
  - 富生态，精后台

### **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 如何实现体系化授权：授得下，接得住，行得稳

3.6.3 赛马不相马，升迁靠竞争

【案例学习】1. 中石化江西抚州石油公司的竞聘机制；2. 四川吉香居食品公司的组织演变案例

【课堂互动练习】划分本企业的阿米巴组织

## 第四篇 如何用数字激活人心？

### 4.1 财务会计的功能

### 4.2 财务会计不能用来做管理

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？

4.2.4 变动成本法和完全成本法

4.2.5 调优资产的路径

### 4.3 经营会计报表的体系构造

4.3.1 费用科目的分类

4.3.2 边界利益的重要性

4.3.3 经营会计报表的实用功能

- 选择开发项目中的成本核算

- 半成品是否需要深加工？

- 亏损产品是否停止生产？

- 是否接受亏损订单？

- 零部件是自制还是外购？

- 最优生产批量的决策

- 多种生产工艺的路线选择

4.3.4 用独立核算培养经营意识和能力

4.3.5 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

- 上下同欲、同频共振的核算指标

- 横向可PK的赛马指标

- 推倒部门墙，达成公司整体目标

4.4.2 如何选择能做绩效的指标？

【案例学习】宁波东力传动项目：不是想不到，而是根本就没想

【课堂互动练习】调优本企业的资产

## 第二天 课程刚要

## 第五篇 如何让组织的激情永续？

### 5.1 能力提升是经营的起点，也是终点

5.1.1 目标未达成，谁应该负主要责任？

5.1.2 业绩提升是一个体系

5.1.3 领导角色的改变：不是裁判，而是教练

5.1.4 全价值链降本增效，而非单点突破

### 5.2 中国选择德鲁克，日本选择戴明

5.2.1 能够推动企业发展的只有绩效

5.2.2 稻盛和夫：领导人的资质取决于目标

5.2.3 为何我们总感觉公司的目标订得高？

### 5.3 年度经营目标体系的建立

5.3.1 目标是未来成果的预先呈现

5.3.2 年度经营计划的制订不是用+/-法

- 5.3.3 用左右脑思维制订高目标
- 5.3.4 三维定三杆：三级目标体系

#### **5.4 绩效管理不是绩效考核**

- 5.4.1 驱动要素 vs 影响要素
- 5.4.2 盯住结果，验证业绩的抓手是什么？
- 5.4.3 PDCA 落地的 4Y 原则

#### **5.5 阿米巴经营下的激励体系**

- 5.5.1 激励机制一览表
- 5.5.2 需求层次和双因素理论
- 5.5.3 “一元激励”和“二元激励”

【案例分析】中石油天然气江苏公司的激励机制

### **第六篇 大成靠谋，战略降本增效**

#### **6.1 管理编制，提升生产力水平的核心**

- 6.1.1 防止政出多门，内部协同目标的方法
- 6.1.2 预算管控的铁律
- 6.1.3 如何寻找挑战目标：借假修真

#### **6.2 大成靠谋，战略降本增效**

- 6.2.1 调优产品，从卖产品到卖 SBU
- 6.2.2 调优客户，平衡利润和客户满意度
- 6.2.3 调优流程，实现以顾客为中心

#### **6.3 策略的起点是差距**

- 6.3.1 寻找业绩差距：四比三看
- 6.3.2 紧抓主要矛盾，确立战略意图
- 6.3.3 业绩差距突破示意图

#### **6.4 成本削减三大类别**

- 6.4.1 不必要成本的消减
- 6.4.2 与销售额无关的成本削减
- 6.4.3 与销售额相关的成本削减
- 6.4.4 “加法经营”和“减法经营”

【案例分享】某制造业企业的降本示意图

### **第七篇 用增量思维，挖掘更多利润源**

- 7.1 业绩提升是个系统工程
- 7.2 四阶段增长的驱动力
- 7.3 企业基业长青的秘诀
- 7.4 三大增量结构
- 7.4 机会差距的突破策略

【案例分享】吉列公司如何突破机会差距？

### **第八篇 阿米巴经营的中国模式**

- 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

【案例分析】四川吉香居食品公司的阿米巴项目全展示