

## 一天原理课/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】**6 小时（6 小时/天）

### 【课程大纲】

#### 第一篇 回归经营的本质：从“管事”到“经营人”

1.1 为何当下的企业越来越难管？

1.2 为何说，能打败 UVCA 的只有速度？

- 1.3 用经营解决管理问题
- 1.4 京瓷 50 年不亏损的利器
- 1.5 阿米巴经营是怎样的一个体系？

【案例分享：中石油集团为何三天集体学习自主经营模式？】

## **第二篇 阿米巴经营模式的构造原理：变“寡人经营”为“全员经营”**

- 2.1 经营回到“小”时代
- 2.2 日本经营之圣稻盛和夫介绍
- 2.3 阿米巴经营模式的构造原理
- 2.4 稻盛和夫“成功方程式”解析
- 2.5 经营为何需要哲学？
- 2.6 稻盛经营思想的通俗解析

【案例分享：杂货店里的阿米巴经营】

## **第三篇 市场化是组织燃烧的母体：变“权责不清”为“权责对等”**

- 3.1 企业经营组织的演变过程
- 3.2 科层制组织的优缺点
- 3.3 认知公司治理和母子公司管控
- 3.4 市场化组织建设从事业部开始
- 3.5 阿米巴组织的建设原则
- 3.6 平台型赋能组织的建设
- 3.7 经营业绩的推进部门
- 3.8 授权的逻辑和方法

【案例分享：中石化集团江西抚州石油公司的赛马和授权分享】

## **第四篇 独立核算，用数字点燃人心：变“混沌经营”为“精准经营”**

- 4.1 阿米巴经营需要的“经营会计”
- 4.2 稻盛会计学的起源和“七原则”
- 4.3 成本、销量和利润关系“本量利分析”
- 4.4 单位时间核算制及其应用
- 4.5 如何提升效能冲破工资总额限制？

【案例分享：中石油西安公司的核算报表展示和分析】

## **第五篇 唯有绩效管理让激情永续**

- 5.1 中国选择德鲁克，日本选择戴明
- 5.2 戴明不仅是质量专家，更是绩效专家
- 5.3 P 阶段：目标和策略的设计
  - 5.3.1 领导人的资质取决于目标
  - 5.3.2 乐观地构思、悲观地策划、乐观地实施
  - 5.3.3 京瓷集团的业绩承诺工具
- 5.4 D 阶段：绩效实施和绩效辅导
  - 5.4.1 付出不亚于任何人的努力
  - 5.4.2 创新源于心纯见真
  - 5.4.3 能力提升是经营的起点，也是终点
  - 5.4.4 京瓷集团企业学校化
  - 5.4.5 领导角色的改变：要做教练，而非裁判
  - 5.4.6 大成靠谋，战略降本增效

5.5 C阶段：绩效反馈，不是用绩效检验结果，而是用结果检验

5.5.1 稻盛和夫论绩效评价

5.5.2 京瓷的人事考核和激励

5.5.3 京瓷的资格等级制度

5.5.4 盯住结果，业绩分析会是验证业绩的抓手

## **第六篇、阿米巴经营的中国模式**

6.1 阿米巴经营的“三支柱”

6.2 看经营会计报表：经营决定毛利，管理决定净利

6.3 年度经营计划的制订逻辑

6.4“一元分配”和“二元分配”

6.5 PDCA 落地的 4Y 原则

6.6 授权是一个体系：授得下、接得住、行得稳

6.7 赛马不相马、升迁靠竞争

6.8 阿米巴适用企业和常见误区

【案例分享：四川吉香居视频的阿米巴全案分析】