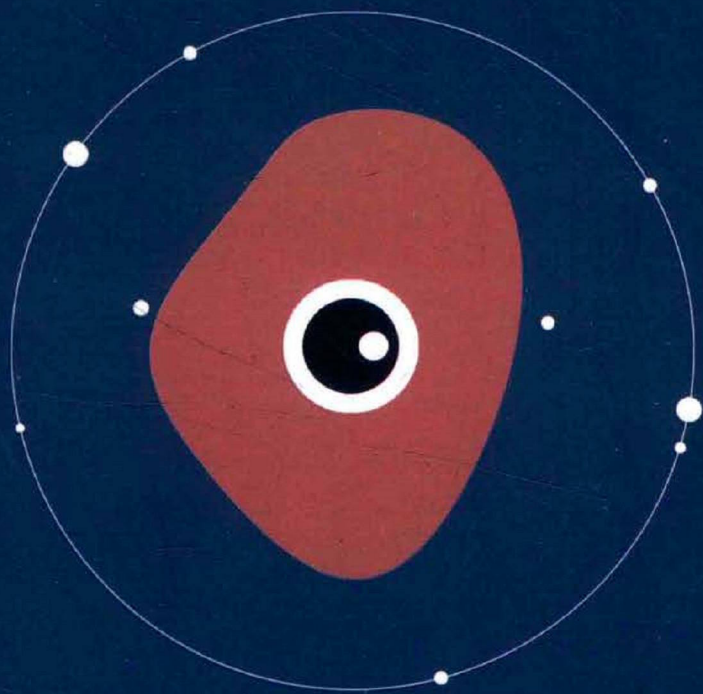


不要小看一个小小的阿米巴经营模式，
或许它正是解决企业问题的关键所在。

我眼中的 阿米巴经营



AMOEBA

杨荐民
著

采用阿米巴经营模式，倡导“人人都是经营者的经营理念”，企业就会像个大家庭一样温暖。

企业管理案例
阿米巴经营

我眼中的 阿米巴经营

杨荐民 著



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

我眼中的阿米巴经营/杨荐民著. --北京: 中国
商务出版社, 2017. 1

ISBN 978-7-5103-1767-5

I. ①我… II. ①杨… III. ①企业经营管理-研究
IV. ①F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 007815 号

我眼中的阿米巴经营

WO YANZHONG DE AMIBA JINGYING

杨荐民 著

出 版: 中国商务出版社

地 址: 北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号 邮 编: 100710

责任部门: 中国商务出版社 商务与文化事业部 (010-64515151)

总 发 行: 中国商务出版社 商务与文化事业部 (010-64226011)

责任编辑: 崔 笏

网 址: <http://www.cctpress.com>

邮 箱: shangwuyuwenhua@126.com

排 版: 北京科事洁技术开发有限责任公司

印 刷: 北京密兴印刷有限公司

开 本: 700 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 12 字 数: 169 千字

版 次: 2017 年 3 月第 1 版 印 次: 2017 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5103-1767-5

定 价: 35.00 元

凡所购本版图书有印装质量问题, 请与本社总编室联系 (电话: 010-64212247)。



版权所有 盗版必究 (盗版侵权举报可发邮件到本社邮箱: cctp@cctpress.com)

前 言 / PREFACE

作为企业领导者，可能都会头疼这样一件事情：为什么销售额增加了，利润却下降了？为什么企业人来人往，却无法留住人才？企业虽然不大，却染上了“大企业病”，各个部门之间自行其是，无法实现真正的合作……尤其是在当今这个巨变时代，企业如何拥抱时代？……这些问题俨然已经成为企业领导者最为头疼的事情。

走进一家企业，只要我们细心观察，就会发现：很多员工和工作之间都出现了“三年一小痒，七年一大痒”的现象。员工在机器般地重复昨天的工作，死气沉沉，毫无活力可言；企业领导者的管理一塌糊涂：既不能让员工像老板一样负责，又不能让员工像老板一样思考，更不能让员工成为经营者……如何解决这个问题呢？答案就存在于阿米巴的经营模式中！

“阿米巴”是变形虫“Amoeba”的中文音译。作为生活在自然界的一种普通变形虫，它的最大特点就是能够随着外界环境的变化而变化，不断地通过自我调整来适应所面临的环境。对于企业来说，无论企业的外部环境如何变化，唯有不断地调整自己，适应当前的经济环境，才能更好地生存下去。

世界上有各种各样的经营手法，而阿米巴经营最为特殊。这主要是因为，阿米巴经营模式可以改变组织和事业的结构、企业的决策机制、企业文化、员工的人生观和价值观……在阿米巴的经营中，虽然也有“目标必须达成”这样的严格要求，但更加重视员工的精神和物质幸福、员工的个人感受与成长。可以说，采用阿米巴经营模式，倡导“人人都是经营者”的经营理念，企业就会像个大家庭一样温暖。

对于一个企业来说，什么最关键？人才！人才是企业的主题。一个人的潜力是无穷的，企业领导者想把员工的工作积极性发挥到最大，似乎是一件不可能的事。但是，遇到了阿米巴经营，你就会发现，没有什么不可能，只有方法对不对。

因此，当你意识到自己的企业出现问题的时候，当你感觉到企业人心涣散的时候，当你发现企业组织效率不高的时候……不妨根据自己企业的实际情况导入阿米巴经营。

山重水复疑无路，柳暗花明又一村。

不要小看一个小小的阿米巴经营模式，或许它正是解决企业问题的关键所在。

杨荐民

2017年1月

目 录 / CONTENTS

开篇 从管理思维迈向经营思维，让人人成为经营者 / 1

- 1. 西方管理与东方经营的区别 3
- 2. 从管理最大化迈向经营最大化 4
- 3. 没有经营思维，管理就是浪费时间 5

第一章 阿米巴经营是什么 / 9

- 1.1 日本“经营之圣”稻盛和夫的卓越人生 11
- 1.2 稻盛和夫拯救日航与阿米巴经营的威力 15
- 1.3 究竟什么是阿米巴经营 18
- 1.4 阿米巴经营的三个目的 21
- 1.5 阿米巴经营的三大构件 24

第二章 阿米巴经营哲学 / 29

- 2.1 企业经营为什么需要哲学 31
- 2.2 稻盛和夫的成功方程式解读 34
- 2.3 经营哲学的核心内容及相互关系 38
- 2.4 经营哲学指导经营管理的核心价值 41
- 2.5 经营哲学落地的最大挑战——人心转换 44
- 2.6 理解经营思想的三把尺子 46
- 2.7 六项精进实践与应用 49

2.8 经营十二条	53
第三章 阿米巴经营组织划分 / 59	
3.1 什么是组织	61
3.2 组织划分的前提	64
3.3 阿米巴组织构造原理	67
3.4 单位划小, 管控更好	71
3.5 组织划分的原则和步骤	74
3.6 从传统管理组织转化到阿米巴组织	77
3.7 经营管理部的功能定位及其部长人才条件	80
第四章 阿米巴经营会计构建 / 85	
4.1 为什么老板更需要经营会计而非财务会计	87
4.2 财务会计、经营会计与单位时间核算的区别	89
4.3 什么是阿米巴经营会计	91
4.4 经营会计报表的构造原理	93
4.5 阿米巴经营会计的作用好处	96
4.6 阿米巴单位时间核算表	99
4.7 经营会计的七大原则	104
4.8 用数据做经营, 用数据说话	108
4.9 会计报表中的经营哲学	111
第五章 阿米巴经营内部交易及定价 / 113	
5.1 如何通过内部交易实现“内部市场化”	115
5.2 建立“内部市场机制”的经营意义是什么	119
5.3 “内部市场”与“外部市场”的区别	121
5.4 内部交易定价的本质、原则和方法	126
5.5 职能部门的费用分摊原则和方法	129

**第六章 阿米巴经营业绩分析与改善 / 135**

- | | |
|------------------------|-----|
| 6.1 年度经营计划的制定 | 137 |
| 6.2 阿米巴组织业绩评价的原则 | 139 |
| 6.3 阿米巴组织业绩评价模型 | 142 |
| 6.4 阿米巴个人业绩评价的原则 | 145 |

第七章 阿米巴经营推行的原则及步骤 / 147

- | | |
|---------------------------|-----|
| 7.1 如何建立原点思维 | 149 |
| 7.2 阿米巴经营推行的三大基本原则 | 152 |
| 7.3 阿米巴经营推行的误区 | 154 |
| 7.4 导入阿米巴经营的阶段及核心内容 | 157 |
| 7.5 阿米巴经营推行的步骤 | 161 |
| 7.6 阿米巴经营的人才选拔机制 | 164 |

第八章 阿米巴经营的解决之道 / 169

- | | |
|----------------------------|-----|
| 8.1 企业规模与运营效率矛盾的破解 | 171 |
| 8.2 企业变革与员工利益矛盾的破解 | 173 |
| 8.3 能力文化与信任文化矛盾的破解 | 176 |
| 8.4 阿米巴经营开启企业信任文化的构建 | 178 |

后 记 / 181

开 篇

从管理思维迈向经营思维，
让人人成为经营者

1. 西方管理与东方经营的区别

在日本有一个神话：一个耄耋老人，凭着一己之力拯救了即将破产的日本航空公司（简称日航）。

前些年，由于日航经营不善，出现了一系列的问题，比如：体制官僚、经营畸形、组织臃肿、员工缺乏责任意识、效率低下、人浮于事、职员习惯于“大锅饭”……日航已经“病人膏肓”，马上就要走到生命终点。可是就在此时，一个老人出现了，凭着一己之力，让这个“身患癌症的大象”重新奔跑起来。

这个耄耋老人不是别人，正是稻盛和夫。他不是什么神通广大之人，更没有三头六臂，他唯一的不同便是他具有独特的经营思维和经营理念。正是由于稻盛和夫独特的经营思维和理念，才让这家问题重重、病人膏肓的企业，重新登上了经济的巅峰。

也许有人会问，日航这种情况，如果采用西方的“管理思维”，问题是不是同样可以解决？其实不然，不妨深入分析一下。从我们惯用的“管理思维”（或条块思维）来看，日航存在的问题太多了：主要体现在企业文化、经营战略、组织架构、市场营销、人力资源、制度流程、员工心态、高层领导能力、员工执行意识等诸多方面，交错复杂。要想在如此短的时间里，使企业经营实现“V”字形反转，几乎是一件不可能完成的任务。

为什么这样说呢？主要原因就在于，东方经营与西方管理是完全不同的两个概念。传统的西方管理学是一种刚性、机械的管理，“以制度、流程为中心，以量化的考核为形式”，将人看作是无差别的管理对象。这种西方管理学的发展，发展到如今也有它不合理的一面，而东方的经营思维，则是在西方管理制度的基础之上融合了东方智慧。

稻盛和夫知道，只要掌握了普通人无法超越的“思维方式”，自己就会

掌握优秀的哲学、卓越的思想、高尚的人生观、正确的判断标准。因此，他不仅研读了孔子、孟子阳明哲学等中国古代典籍，还投身于宗教精华的研究，将圣贤们的哲学思想深深地融合到了自己的心里。他的管理，并没有将自己的主观意识强加给被管理者，而是按照事物自身的规则进行有效管理，努力提高员工的主动性和创新意识，关心员工的心灵，尊重他们的付出，重视员工的成长。

如稻盛和夫自己所言：“虽然在航空事业方面我是个门外汉，但从长期来看，作为经营者，我在经营企业的过程中归纳出了正确的经营思想和有效的经营模式……我没有特别的高招，我到日航去，就是要把我的经营思维渗透到日航的员工中，再没有另外的技巧。”

由此可见，对于当今现代企业来说，一旦出现经营困境，仅仅使用西方管理体制，是无法从根本上扭转这一局面的。唯有将东方的经营思维与西方管理体制结合起来，才能从根本上给企业注入活力，让企业获得新生。

2 从管理最大化迈向经营最大化

提起稻盛和夫，大家都知道他是“经营之神”，我国著名学者季羨林先生也称他为“企业家中的哲学家”。他是日本京瓷集团、第二电信电话公司的创始人，他在耄耋之年，成功挽救了“生命垂危”的日航……。

看到稻盛和夫取得了如此大的成绩，有些人觉得这简直就是神话，因为常人根本就做不到。其实，稻盛和夫的成功并不像人们想象中的那样神秘，其之所以能够取得这样大的成绩，主要就在于——经营思维。就是说，要像个哲学家一样去经营自己的企业。这也是稻盛和夫事业发展给我们带来的最大财富和启示。

在过去，大多数企业都将管理看作是企业的头等大事，很多老板做事的时候喜欢亲力亲为。于是，他们整天都处于忙碌的状态：起得早，睡得

晚，电话不断、会议不断，公司的任何事情都必须老板亲自出马……。总之，一个字——忙！可是结果呢？老板夜不能寐，企业效益仍然上不去。

其实，即使老板的能力再强，即使老板对企业再重要，也只是企业的核心要素之一。一个人的时间和精力是有限的，老板凡事亲力亲为，替下属操心，慢慢地，下属就不再操心了。

不仅如此，在进行公司管理的时候，很多人会借鉴西方的制度管理模式。可是，西方的“制度管理”是个人本位下的管理。在现代社会，这种管理制度弊端多多，越来越不被看好。对于任何一家企业来说，单纯地依靠制度或者单纯地依靠老板，都无法从根本上解决问题，反而会引发更多问题的出现。

在这种情况下，如果将企业管理最大化适时地转变为经营最大化，采用稻盛和夫的东方经营思维，充分利用东方的哲学智慧，特别是中国古代的佛、道、儒等思想和智慧，将会给制度管理下的现代公司企业管理指明了一条出路。

谈到这一点，稻盛和夫曾说过：“我没有什么杰出的与众不同的能力，但必须具备超出常人的热情，必须付出不亚于任何人的努力。同时，还要掌握比常人更优秀的‘思维方式’，也就是优秀的哲学、卓越的思想、高尚的人生观、正确的判断标准……”（资料来自腾讯教育）。

稻盛和夫利用自己的经营思想挽救了迷途的日航，成功地扭转了企业的不利局面。由此可见，对于现代企业来说，必须及时扭转现在的经营思维，从西方的制度经营最大化转向经营最大化，这才是实现企业不断成长的最根本动力。

3 没有经营思维，管理就是浪费时间

作为一名现代企业的老总，你靠什么来管理？在思考这个问题之前，不妨先来看这样几个案例：

案例一

为了加强战略管理能力，A公司专门成立了战略管理部门。此部门共有五个人，每天的工作就是：研究战略管理新理论，制定五年愿景和发展规划。可是，他们做出的规划完全停留在宏观层面，根本没有实现落地。董事长感到很纳闷，战略为什么没有实现落地呢？

案例二

B公司的总经理认为，公司要想获得发展，就一定要加强员工考勤管理，于是就购买了考勤机。但是，使用考勤机后，问题又出现了：员工经常会找人代替打卡。后来，公司将普通的打卡机换成了顶级的虹膜人脸识别考勤机，并且增加了考勤管理职能，考勤问题终于得到了解决。但是，即便如此，员工的工作效率依然没有得到任何提高。

案例三

C公司，人力资源部门热衷于对各种管理模型进行研究，并联合其他咨询公司一起设计了学习路径法、学习地图和素质模型。为了在最短的时间内取得成绩，他们每天一到公司都会钻进办公室里，一忙就是一整天。他们制定了很多文档和制度，也搭建了一定的体系，但人力资源管理的效果依然不理想。

.....

可以说，上面这些企业管理遇到的问题，也是众多企业管理者的疑惑：为什么自己付出了那么多努力，但问题丝毫没有得到解决？其实，问题的根源就在于，管理中缺少了一个环节。如果认识不到这一点，一味地依赖管理制度，不仅会破坏掉企业文化、降低管理效率，还会让管理者把企业带向歧途。

那么，这个缺失的环节是什么呢？经营思维。经营思维，既是管理者实施管理行为必须遵循的标准，也是一切管理的出发点，更是一切管理的目的地。

从本质上来说，经营思维就是客户思维、市场思维和价值思维。在经营思维的指导下，必须放弃复杂的管理企业模式，回归管理的大道至简本源，即把企业的一切活动都聚焦到客户服务、产品创新、产品营销、客户满意度、企业经营、企业生存等方面。

要知道，任何一个员工都不愿意被大量的管理行为和老板要求所折腾，更不愿意在老板的高压管理下，疲于奔命；也没有任何一个客户愿意为一个公司复杂的管理模式去埋单。可是，在现实中，却出现了很多这样的公司。如果你的公司也是这样，也就离死亡不远了。

从一定意义上来说，经营思维是企业实现自身发展的核心利器。在这种思维的指导下，在成长过程中，企业就可以让自己的灵魂保持纯洁，远离各种陋习，坚持客户导向，从而顺利发展壮大。因为，缺少经营思维的管理，只会造成时间的浪费；离开了经营思维管理，无益于谋财害命。

第一章

阿米巴经营是什么