

阿米巴经营之

组织进化

阿米巴经营实践领导者
詹承坤◎著

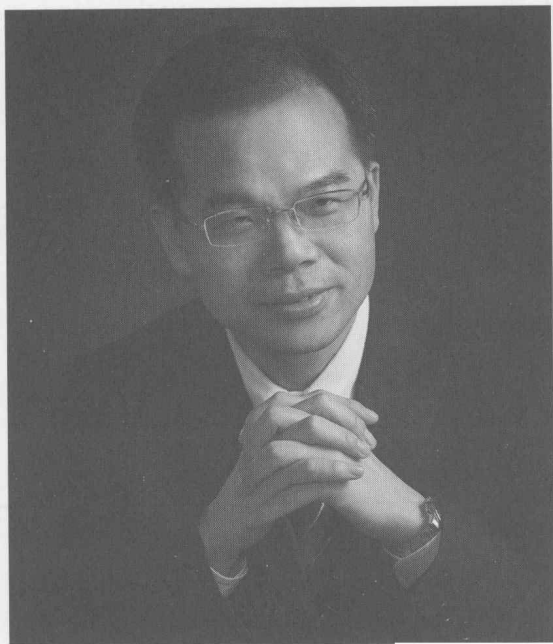


亚洲第一商业经营实学
世界500强强势生存典范
打造幸福组织
成为下一个最佳雇主

阿米巴经营之

组织进化

阿米巴经营实践领导者
詹承坤◎著



亚洲第一商业经营实学
世界500强强势生存典范
打造幸福组织
成为下一个最佳雇主

图书在版编目 (C I P) 数据

阿米巴经营之组织进化 / 詹承坤著. -- 北京 : 企业管理出版社, 2015.7

ISBN 978-7-5164-1084-4

I. ①阿… II. ①詹… III. ①企业管理—组织管理
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第142521号

书 名: 阿米巴经营之组织进化

作 者: 詹承坤

策划编辑: 刘 刚

责任编辑: 张 羿

书 号: ISBN 978-7-5164-1084-4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑室 (010) 68701661 (010) 68701891

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 北京市庆全新光印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 13.75印张 140千字

版 次: 2015年7月第一版 2015年7月第1次印刷

定 价: 39.80元

总序

修行与远行

什么是幸福与快乐？对这个问题的回答，将决定一个人基本的思维方式和价值取向，也最终决定了其生活质量和工作中的投入产出。

在这样一个充满物欲、不安、纷乱的世界中，许多人在行走的过程中迷失了自己，对上述问题的回答也只是停留在金钱、物质层面，认为金钱数字的增长才是幸福与快乐的唯一源泉。

我可以肯定地告诉大家，这种源泉相当不可靠，原因有二：一旦其变成负增长甚至停止增长，这种基于数字增长的幸福与快乐就会迅速演变成无尽的痛苦与折磨；二是盲目追求数字增长的思维方式和发展模式本身就是社会环境、个人工作与生活劣性化的原因。

因此，我们需要改变自己的内心，正确认识“什么是幸福与快乐”。

这本书注重的是人内心的修行，所阐述的阿米巴经营哲学，更

是可以让人心从混沌中解脱，使人心更坚实，感情更单纯，精神更充实，家人关系更和谐，最终让生命在喧嚣中纯净下来，让人得到修行，更能远行。

思维修行

稻盛和夫曾言：“我们生活在一个不安宁的时代，世道昏迷，看不清前途。物质是富裕的，精神却是空虚的；行动是自由的，感觉却是闭塞的；只要肯努力，什么都能得到；什么都能得到，人们却又消极悲观。”

诚然，人的一生大抵都要与自身的劣根性作斗争，关键是如何作斗争？如何净化并提高我们的人性？最重要的一个环节就是，用正向的思维方式思考人生。因而，思维修行势在必行，只有这样才能将原本纯洁的心灵从负能量场中解脱出来，重新获得美好、幸福的生活，人生才能走得长远。

心态修行

我们和比尔·盖茨有什么区别？大部分的人会说，比尔·盖茨是世界首富，很有钱，我们不是，我们的钱很少。但是这个问题的本质不在于钱多钱少，而在于心态。我相信，像比尔·盖茨这样通过自己努力而富有的人之所以富有，就是因为他们拥有一颗“富人心态”，而大部分没有富裕起来的人正是因为他们拥有一颗“穷人心态”。

什么是“富人心态”？就是超越常人的正面思维方式，超越常人的学习精神。什么是“穷人心态”？就是负面思想，缺乏学习精神。要想让自己获得成功，我们必须剔除身上的“穷人心态”，必须进

行心态上的修行，将自己从自己编织的情绪中解救出来，不再抱怨，给自己的心灵打开一扇窗。

智慧修行

人要在社会上立足，首先要学会做人：控制情绪，不要将不开心的情绪急于表现出来，因为时间会将妄念转化为空；懂得站在他人的角度，以利他之心进行换位思考，并转化自己的情绪；懂得宽容的微笑和正向的思维方式；懂得做人应坚持善良诚信的道德底线……

如果不懂得做人的智慧，那么你的才能终将无法得到发挥。

能力修行

无论是思维、心态还是智慧上的修行，都需要通过能力修行将其体现出来。

阿米巴经营的核心思想是自主经营，也就是说一个企业的核心价值所在就是员工自我管理的能力。员工思维正确、内心安适、心态平稳，能力才能达到最优，潜能才能发挥至极致。反之，员工懒散、得过且过，根本谈不上活力与创造力。但是，如果企业施加压力，对员工进行强制管理，更不能释放员工的激情与活力。

在轻松愉悦的氛围中，如何做到员工与企业双收益？提高员工的自我管理能力。如何做？能力修行。

本书以“心”为主，从“思维”“态度”“智慧”“能力”四方面讲述了很多做人、做事的道理，这些道理我们可能似曾相识，但是知道是没有力量的，相信并做到才有力量。这本书最大的价值在于：帮助每个人树立正确的人生观，践行人生的哲学。

对于一些细心的读者来说，这是一本关于“人心”的书，中国社会正发生着剧烈的变革，回归自然规律、回归道德伦理已是不可逆转的趋势。我们必须从过去投机取巧、追名逐利的思维方式中走出来，从传统的管理模式、技巧中走出来，彻底回归到“以心为本”这个本质。否则，我们的人生路、职业路将越走越痛苦、越走越狭窄。

读一本好书，影响人一生。如果你用一颗修行的心来感悟此书，尘世中的你将慢慢修炼成一朵莲花，享受别样的人生。

前 言

经营时代的凤凰涅槃之道

如何在职场中如鱼得水，是商业世界永恒的话题，也是每个员工的殷切期望。然而，现实却告诉我们，在工作过程中，我们越来越感到困惑，甚至“力不从心”、“心里很痛苦”。

表现：1. 每天机械的上班、下班，日复一日好像已没有了刚参加工作时的激情了；2. 每天总感觉到很疲惫；3. 很想把事情做好，但企业的氛围好像感觉不对，但又说不出来，总有一种使不上劲的感觉；4. 总感觉老板很想把事情做好，并且非常努力，但感觉老板就好像过去的绿皮火车一样，虽然火车头全力以赴了，但是整列火车的速度就是跑不快；5. 总想给企业多提建议，但总感觉提的建议好像作用不大，久而久之，就再也没有提建议的冲动了；6. 老板很爱学习，每次到外面学习回来后都很兴奋，并且雷厉风行的就执行起来了，但每次都好景不长，老板花了大价钱学回来的东西，大多数情况下是折腾了，2-3个月后就不了了之了；7. 看到老板很痛苦，我们也很想帮助他，但总感觉到有心无力；8. 公司业绩难以突破，

工资、奖金与我们的预期有差距，私下里员工总是在抱怨，公司弥漫在一片哀怨声中；9. 在互联网的冲击下，更是有一种举步维艰，每天心中总有一种末日来临，令人喘不过气来的感觉！

面对此情此景，大多数人都在寻找方法、途径，让自己从这种压抑、痛苦、毫无秩序的氛围中解脱出来，可是效果往往是微乎其微，甚至有时候会令自己陷入更深的困惑之中。

此书中所讲的阿米巴经营，它能让员工从各种困惑中突围而出。可以毫不夸张地说，阿米巴经营是员工工作的“良方妙药”。

其实，阿米巴经营模式，不仅对员工有如此神奇的功效，对企业的股东、管理者，同样有着神奇的功效。

对企业股东而言，在导入阿米巴经营的过程中，股东会对企业从无到有、从小到大的发展进行回顾，会畅谈企业如今的发展困惑与未来的发展梦想，会思考“过去我为什么经营企业？现在为什么经营企业？”等一些员工非常关心的问题，而这恰恰是企业股东再次蜕变为真正企业家的成长过程，修炼其内心的过程，结经营之“善果”的过程。

对于公司管理者而言，一般情况下，公司管理者都是压低销售额、抬高费用的高手，尽量使本部门在年终的考核、奖金的发放时更加有利，很少能站在公司的全局来思考！而阿米巴经营将一改公司管理层不站在公司老总、全局的角度思考问题的态度，让公司管理者逐渐开始理解经营的真正目的、老总的良苦用心。

我们不禁疑惑，阿米巴为什么会有如此神奇的功效？

阿米巴经营有三大系统：一、哲学，二、组织，三、会计。这三大系统的作用在员工成为经营企业的主角的进程中，十分重要、缺一不可。

哲学系统：哲学系统是用来净化人心、树立信念的。因为只有理念一致才是人才，如果理念不一致，即使一个人能力再强，也会在思想、行为上出现偏差。

就像三国时期关羽在刘备手里是人才，到曹操手下就不一定是人才了！如果一个人与公司的经营理念不一致，或缺乏正确的做人的原理原则，没有好的德行，能力越大破坏性反而越大，经营会计学得越好企业亏损将越多，自己的人生道路也将越走越歪。

组织系统：组织系统是把企业划分为多个经营单元，以年度计划为基础，从企业内部选拔巴长，运用“经营会计”实现“量化分权”、独立核算，并把责任具体到小阿米巴，每个人都对自己的工作情况一目了然，对自己创造的利润负责，这样，大家的工作积极性被有效调动，人与人之间的沟通，正能量的传递都能被有效激发，让自己成为真正的经营企业的主角。

会计系统：阿米巴会计系统是按照“销售额最大化，经费最小化”这样简单却又是真理的原则来确定的，它抛弃了繁杂的部分，以利润为直接目标，要产生高利润，首先要有足够的销售额，再以最小的费用完成它，具有直接的针对性，能够提高员工的主观能动性。

人生贵在知行合一，阿米巴经营重在道术合一。道，即阿米巴经营哲学——何谓正确的做人原则——富足的是内心——获得的是精神满足；术，即阿米巴经营会计——用最少的成本换取最大的利润——提升的是工作能力——获得的是物质满足。

当阿米巴经营使企业股东、企业管理者、企业员工的精神、物质都获得满足时，难道还不能让职场中的每个人在这个经营的时代凤凰涅槃吗？

CONTENTS
目
录

阿米巴运营：转型团队，升级组织

第一章 阿米巴之组织划分	003
经营单元划分的两大目的	003
满足经营单元划分的五个前提	007
经营单元划分的二大原则	011
经营单元划分的四个步骤	014
严格遵循经营单元核算的具体做法	018
熟知经营单元核算的要求	020
【阿米巴落地工具箱】	023
第二章 阿米巴之会计系统的构筑	027
悲剧，止于阿米巴经营会计	027
以“销售额最大化、经费最小化”的简单原则理解经营	030
阿米巴战斗报表——单位时间核算表	032
经营会计报表——月度损益表	036
【阿米巴落地工具箱】	040
第三章 阿米巴之量化分权	043
从“执行者”转化成“经营者”	043
权力共享，握指成拳	046
用经营会计报表进行量化分权	049

既要定性，又要定量	052
从部门变班组，由班组到个人	055
民主是过程，科学决策是目的	057
【阿米巴哲学工具箱】	060

阿米巴管理：责任数字化，组织市场化

第四章 阿米巴之内部交易定价与费用分摊	063
定价是一种收益方式	063
通过内部交易实现“内部市场化”	066
如何区分内部市场与外部市场	069
阿米巴内部定价本质：用正确的方法创造更大的价值	072
定价的五大原则和六大方法	074
谁使用、谁受益、谁负责	078
【阿米巴落地工具箱】	081
第五章 阿米巴之数字化经营	083
如何建立经营数据的反馈系统	083
信息越及时越有效，数字越清晰越有利	086
易懂易用的及时有效的数据反馈系统	088
只要给予死的数字生命活力	091
快乐工作的推手：借鸡生蛋	094
【阿米巴落地工具箱】	097
第六章 阿米巴之绩效考核	101
阿米巴经营人事制度的设计逻辑	101

彻底执行“调整会议”	104
分期、分人、分绩效	107
个人业绩来自“二元制”	110
【阿米巴落地工具箱】	114

阿米巴落地：人人参与，义利双收

第七章 阿米巴之价值评估	121
岗位价值定义及分类	121
基于关键因素的价值评估	124
全面薪酬的价值分配表	128
现场是核算管理的主角	132
【阿米巴落地工具箱】	135
第八章 阿米巴之业绩分析与PDCA循环	137
阿米巴经营PDCA的展开	137
PDCA就是一场赛马	141
发现问题在于解决问题	145
找差距、找标准、行正道	148
【阿米巴落地工具箱】	151
第九章 阿米巴经营之推进原则	155
从实践角度正确理解“经营的原点”	155
什么是建立“回归原点”的正确思维方式	158
遵循“道术合一，义利合一”的原理	161

掌握阿米巴推行成功的三大基本原则	164
阿米巴推进导航图	167
【阿米巴落地工具箱】	171
附录1：阿米巴经营十二条	175
附录2：阿米巴经营构建班和实操班课纲	191
跋 成为经营者的必修步法	203
参考文献	205

**阿米巴运营：
转型团队，升级组织**

第一章 阿米巴之组织划分

经营单元划分的两大目的

悟 语

- 经营单元划分，培养我们成为具有经营意识的人才。
 - 在划分经营单元的过程中，所提倡的独立核算、自主经营，能够让员工享受自己创造价值的成就感。
-
-

自主经营

阿米巴经营单元划分是根据职能需要将一个完整的大企业划分成许多小的经营体。传统的企业经营构架都是金字塔式自上而下的分布，而经营单元划分则是将传统模式打破，将金字塔倒放，是以我们员工为主体的经营模式。

经营单元划分实现阿米巴自主经营、独立核算与全员参与，就像经营自己的事业一样，追求“收益最大化，经费最小化”。这就