

让员工像老板一样思考和工作

深度剖析“阿米巴经营”模式导入中国企业的成与败，让你迅速抓住本质、避开误区，最大限度降低“推行风险”及“摸索成本”，成就下一个世界500强

人人都是 经营者

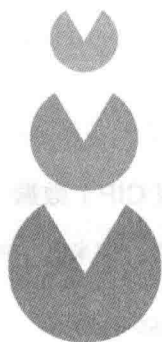
“阿米巴”中国落地指南

刁东平◎著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

鹭江出版社
LUJIANG PUBLISHING HOUSE



人人都是 经营者

“阿米巴”中国落地指南



刁东平◎著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

鹭江出版社
LUJIANG PUBLISHING HOUSE

2016年·厦门

图书在版编目 (CIP) 数据

人人都是经营者：“阿米巴”中国落地指南 / 刁东平著. —厦门：鹭江出版社，
2016. 4

ISBN 978-7-5459-1120-6

I. ①人… II. ①刁… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 041404 号

RENREN DOUSHI JINGYINGZHE

人人都是经营者

——“阿米巴”中国落地指南

刁东平 著

出版发行：海峡出版发行集团

鹭江出版社

地址：厦门市湖明路 22 号

邮政编码：361004

印刷：北京雁林吉兆印刷有限公司

地址：北京市密云县十里堡镇红光村 47 号

邮政编码：101509

开本：787mm×1092mm 1/16

印张：15

字数：245 千字

印次：2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978-7-5459-1120-6

定价：48.00 元

如有发现印装质量问题请寄承印厂调换

传统管理方式越来越不适应

经历了30多年改革开放的高速成长之后，中国经济开始进入一个新的拐点，发展速度逐步放缓，企业竞争加剧，中国企业家普遍感受到了经营企业的困难。

随着产能过剩和企业之间竞争的进一步加剧，传统的粗放式企业管理方式已经不再适应中国经济发展的需要。对此，企业家们采取了一些应对措施，比如不断完善企业管理方式、规范企业规章制度、降低企业成本，以及抢占有限的资源。

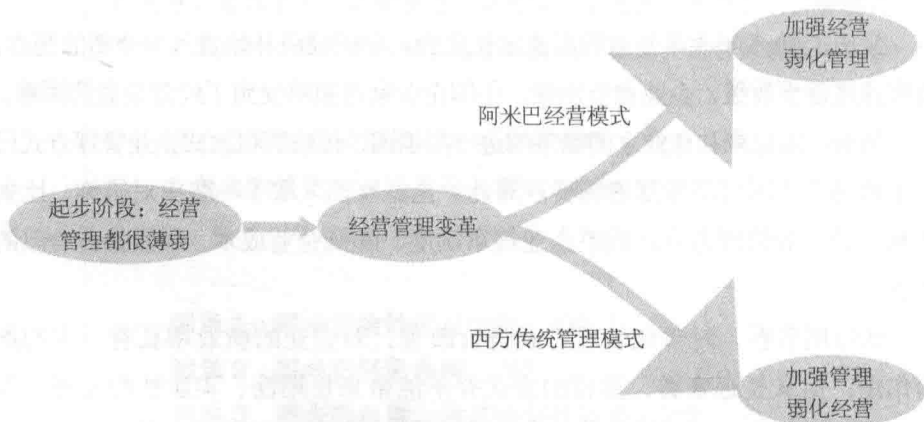
从短期来看，对传统管理方式进行改善，对企业的绩效增长有一定的推动作用；但从长远来看，这样的方式并不能带来长期性、实质性的发展。因为在传统管理模式下，员工是在各种规章制度的框架之下做事，做事情只知道按规矩不知道想办法，只知道动手不知道动脑。有些企业设计了一整套的激励方式，但仅仅调动了员工动手的积极性，却调动不了他们为企业经营发展贡献智慧的积极性，因为员工没有经营企业的权利，只是在领导的安排下做着固定的事情。

阿米巴模式是将企业划分为一个个小的经营单元，将外部市场机制引入内部，实行内部独立核算的方式，将企业经营权下放。这大大调动了员工的积极性，可以推动企业向着更加精细化的管理方式前进，使企业能够快速适应高度竞争的市场环境。

阿米巴经营模式应运而生

西方传统的管理系统与阿米巴经营模式有着本质的区别。西方传统的管理建立在契约精神的哲学思想上，出发点是“我不相信”。因此，他们更加注重制度建设，规范不良行为，惯用计划、组织、领导、指挥、协调和控制管理企业，走的是加强管理、弱化经营的路线。而经营的层面强调方向、方针、策略，建立在以人为本的思维层面上，侧重于疏导。

一切管理的革新，首要问题都是解决人心的问题。阿米巴经营模式以人为出发点，建立在人心的基础之上，走的是加强经营、弱化管理的路子，如下图所示。



阿米巴经营模式对企业的经营方式进行了变革，将企业划分成一个个阿米巴单元，建立市场化的柔性组织结构，利用经营会计和量化分权的体系设计，将企业经营权逐步下放，极大地调动了员工的积极性。

以人心为蓝本的经营实践，将“敬天爱人”的思想落地为企业的经营实战。可以说，阿米巴经营模式是科学与艺术的完美融合。

阿米巴经营模式起源于日本京瓷，在经营之神稻盛和夫的实践下获得完善，在与中国国情进行结合之后落地生根，发展壮大。这不是偶然，而是适应了中国企业发展的现状。

从中国企业经营管理模式的发展路径来看，我们经历了三个发展阶段。

第一个阶段：从无意识到最初的管理萌芽阶段。国内的大多数企业在这个

阶段是处于懵懂状态的。最初，企业家通过各类培训活动接触到企业管理的基本理念。期间，有很多企业弄不明白企业管理与个人修炼的区别，一度令成功学大行其道，管理的本质反而遭到忽视。好在大多数企业都顺利度过了这个阶段，明白了企业管理需要的是一个系统，而非“秘诀”。这就推动企业经营管理进入了第二个阶段。

第二个阶段：企业家意识到了管理的系统性。随着MBA教育在中国遍地开花，以美国为代表的西方各类管理系统工具，诸如岗位价值评估、绩效考核、平衡计分卡设计等开始被引入中国。

这类管理工具，多数是建立在西方发达国家完善的法律和规章制度之上，并且被证实是行之有效的。但由于社会基础不同，它们在中国难免会出现“水土不服”的现象。举例来说，与西方发达国家相比，我们企业的职业化程度不够高，相关法律和规章制度也不完善，而且我们的文化中没有契约精神作为保障，因此在实施的过程中出现了一些问题，效果不佳。于是，一些具有前瞻性的专业人员，将目光投向了同属于东方文化的日本。

第三个阶段：企业引进阿米巴经营模式。最早起源于京瓷公司的阿米巴经营模式，符合东方传统的思维习惯，在京瓷、第二电电公司大获成功之后，国内不少企业开始引进这种经营模式并做了改良。

这种模式很适应中国企业发展的需求，在松下、海尔、美的等优秀的东方企业中都能找到类似的模式，我们将这类模式归纳为阿米巴经营模式。这就是国内经营管理的第三个阶段——阿米巴经营模式阶段。

有人说：“过去属于德鲁克，未来属于稻盛和夫。”这句话就说明了现在及未来国内企业经营管理的需要，让我们一同期待阿米巴经营模式在中国帮助越来越多的企业获得成功！

本书的结构设计

我写作这本书的时候希望它侧重经营实战，因此省去了很多理论性的东西，直接进入阿米巴经营模式的核心——从经营哲学到组织结构设计，从内部市场、经营会计到人才培养、内部运行，用整套咨询方案流程贯穿始终。我在每一章的最后一节都设计了一个案例指引，最后一章通过实战咨询案例进

行讲解，并做了概括总结，以帮助大家认识到阿米巴经营模式的魅力，并轻松掌握阿米巴经营模式导入的方式和方法。书后的附录是企业在导入阿米巴经营模式的过程中都会用到的工具和模板，能有效辅助企业真正将“阿米巴”落地。

前 言 V

第一章 不懂阿米巴经营，老板疲于奔命

西方传统的管理思想更加注重契约精神，而国内缺少契约精神的土壤，在引入西方管理体系之后，常常面临水土不服的现象。阿米巴经营模式以人心为根本，注重对员工的授权和激励。中国企业的土壤，恰恰更适合这种经营模式的生长。

传统管理方式在国内水土不服 002

阿米巴经营：实现员工的老板梦 004

东方文化更适合阿米巴经营 009

流程化管理与绩效考核之痛 013

索尼：成也绩效，败也绩效 016

第二章 经营哲学：为企业赋予灵魂

阿米巴经营哲学的伟大之处在于，通过经营人心将员工的工作哲学、生活哲学与企业哲学紧紧联系在一起，从而产生巨大的能量。通过构建自主经营体，让“人人都是经营者”的理念贯彻落地。

没有经营哲学，企业失去灵魂	020
基于人性理论的经营模式设计	024
阿米巴经营模式的根基在人心	027
规避阿米巴经营模式的陷阱	033
美的集团何享健：做最潇洒老板	037

第三章 组织结构：推倒部门的围墙

稻盛和夫说：“组织划分决定阿米巴经营的成败，它是起点也是终点！”阿米巴经营以利润为中心，建立了快速响应市场的柔性组织结构，它是实现企业目标的平台，直接影响企业内部组织行为的效果和效率。

企业传统组织结构的演变	042
阿米巴经营让组织结构重现活力	046
组织结构划分，先从事业部开始	051
阿米巴单元划分：从粗放到精细	060
打造各阿米巴单元的价值链	072
组织革命：阿米巴经营重塑马克华菲	079

第四章 内部市场：实现利润最大化

阿米巴经营模式将外部市场的经营机制引入企业内部，从过去向销售要利润到现在向企业内部价值链各环节要利润，通过内部购销、转移定价的方式将市场压力向企业内部传导，从而激发全员提升公司整体效益。

转移价格实现内部市场交易	084
制定科学、公允的内部交易价格	088
实行内部交易必须想清楚的问题	092
将阿米巴导入实践的阳光100	099

第五章 经营会计：让阿米巴经营落地

单位时间核算制以追求销售额的最大化和成本的最小化为目标，是阿米巴经营会计的核心。如果将企业比作一架飞机，阿米巴经营会计就是这架飞机上的仪表盘，它让企业经营有了科学指引，推动阿米巴经营模式实践与落地。

阿米巴经营会计不是传统会计 104

单位时间核算制提升工作效率 110

用市场价格倒推企业成本 120

生产与销售部门的核算方式 125

海尔和京瓷的内部会计核算 131

第六章 人才培养：打造自主经营的载体

经营企业的核心在于经营人，经营人的核心在于经营人的动力，化解阻力。阿米巴人才培养机制就是在激发全员动力，培养员工的能力，从而打造出更多具有经营意识的人才，让人人成为企业经营者变得可能。

领导者的素质决定阿米巴的成败 136

阿米巴权力下放培养金牌巴长 142

阿米巴经营推动企业全员参与 149

海底捞让每个员工都成经营者 152

第七章 内部运行：为阿米巴经营保驾护航

阿米巴经营模式将企业经营权力下放，并不意味着企业放弃了集权。企业必须制定相应的内部运行机制，以促进各阿米巴经营模式的有效运转，推动各阿米巴单元目标的实现，进而推动公司整体战略目标的实现。

目标一致才能形成合力	156
循环改善实现更高目标	162
绩效考核培养优秀团队	165
经营会议推动效益提升	169
激励机制激活团队力量	173
京瓷独特的员工激励机制	177

第八章 阿米巴经营模式咨询项目导入

阿米巴经营模式划小经营单元，实行独立核算的方式，激活了团队的力量，增强了企业的竞争力。国内不少企业导入了阿米巴经营模式，并取得了不凡的业绩。导入阿米巴经营模式，往往并没有想象的那么难！

为什么阿米巴经营模式在中国落地难	182
L 公司阿米巴咨询项目导入案例	186

附录 1 阿米巴会计核算细则	199
附录 2 阿米巴经营合同	209
附录 3 阿米巴年度、月度经营计划表	213
附录 4 阿米巴经营状况绩效考核	216
附录 5 阿米巴经营激励制度	227

第一章

不懂阿米巴经营，老板疲于奔命

西方传统的管理思想更加注重契约精神，而国内缺少契约精神的土壤，在引入西方管理体系之后，常常面临水土不服的现象。阿米巴经营模式以人心为根本，注重对员工的授权和激励。中国企业的土壤，恰恰更适合这种经营模式的生长。

传统管理方式在国内水土不服

员工不是企业老板，因此也不太可能像老板一样为企业的发展尽心尽力。为了推动企业的发展，老板会制定各种各样的规章制度，违反的人受到惩罚，做得好的人获得奖励，这在一定程度上能调动员工的积极性。可是员工在规则下做事，却不能发自内心地去工作，在这种传统管理方式的影响下，员工会出现以下几种现象：

第一种现象：面对浪费，全体员工视而不见。

据报道：中石油、长城钻探，全公司大概有不少于500台电脑，每台电脑每小时的最低耗电量是300瓦，我们按500台电脑同时运转8小时计算，总耗电量为1200千瓦。也就是说公司每天光电脑一项就要消耗1200度电。试问在这500台电脑中又有多少台是在满负荷工作呢？而且在每天下班以后，公司里仍有几十台电脑处于开机状态（这部分电脑通常是24小时运转的），算算看这又要浪费多少电！如果把这些浪费掉的电算在个人头上，谁敢说不心疼呢？

第二种现象：公司赚不赚钱与我无关，我只管按时上下班。

员工认为只要准时上班，按点工作，不迟到不早退就是完成工作了，就可以心安理得地去领工资了。员工就像明星，领的都是“出场费”，至于能不能为公司赚到钱，员工并不在意，公司出台的各种规章制度，员工倒是特别关心。

第三种现象：这样做是否合理我不知道，让上级来决定就行。

多数情况下，下属都喜欢让上级来决定事情。请上级决策，其背后的目的是回避责任。但问题是，一个决策正确与否最重要的依据不是智商，也不是职务，而是信息。当上级不清楚如何决策时，经常采取的应对方式就是询问具体

的内容，这实际上就是在询问信息。

有时候，上司掌握的信息还没有下属多，这个时候最合适的就是授权并培养下属来决策。因此决策的主要依据是信息，而不是职务。在有些情况下，只有基层才能想到最巧妙的办法，因此发挥全员的智慧才能创造更高效益。

第四种现象：员工一旦自己做了老板，工作状态会变得完全不一样。

老板和员工的差别并不是工作的能力，而是做事的态度，老板的心态是我做的事情是为了自己。员工做事的心态是我做的事情都是为了老板。

现在，国内创业的机会比较多，无论是高科技行业还是传统行业，暴富的概率都比较大。在这种情况下，不少人会觉得打工不够光鲜，不够赚钱，只有自己做老板才是王道，才会受人尊敬。我认为这种老板梦并不一定是件坏事。企业要想改变员工的这种心态，是不可能也是没有必要的。企业与其对抗这种现象，还不如顺应时势，接受现状并寻找适合国内环境的经营管理模式。而阿米巴经营模式，正是顺应目前中国现状特点的一种经营模式：它会满足每个人心中的老板梦想。

阿米巴经营：实现员工的老板梦

什么是阿米巴经营模式？阿米巴原本是指一种单细胞生物。单细胞跟多细胞生物有一个很大的区别——单细胞生物只靠一个细胞就可以存活，可以独立地在自然环境当中生长。它的结构很简单，可以改变自己的形状，还能够进行细胞分裂繁殖。世界各地的水、空气和土壤中都存在自由生活的阿米巴。它能够与外界环境很好地融为一体，具有很强的生命力。

阿米巴经营模式，指的是将企业组织划分成各个小集团、小部门，它们像一个一个的企业一样，能够独立存在，并采取独立核算制进行运营，同时培养具有管理意识的领导，让全体员工参与经营管理，从而实现“全员参与”的经营方式。

在阿米巴经营中，阿米巴单元就是指具有独立经营和核算的最小组织，即最小的工作团队。

阿米巴经营模式的由来

最早提出阿米巴经营模式的是京瓷的创始人稻盛和夫。京瓷在创立之初，从产品的研发、生产和销售都是稻盛和夫一个人负责，但随着公司业务范围的扩大、员工的增加，他渐渐感到了力不从心。

稻盛和夫在思索之后意识到，应该将公司分成许许多多的小集团，让它们既可以独立存活，又能够被市场关系联系起来。这些小集团如同小型企业一样，有自己的领导者，能够进行独立的核算经营管理，同时培养具有经营管理意识

的领导，从而实现“全员参与”的经营方式。这种经营方式，就是后来著名的“阿米巴经营模式”。

阿米巴经营模式的魅力

阿米巴经营模式提出企业经营的出发点是，争取销售额的最大化和销售费用的最小化，它建立了一套以利润为中心、人人参与经营的企业经营模式，如图1-1所示。

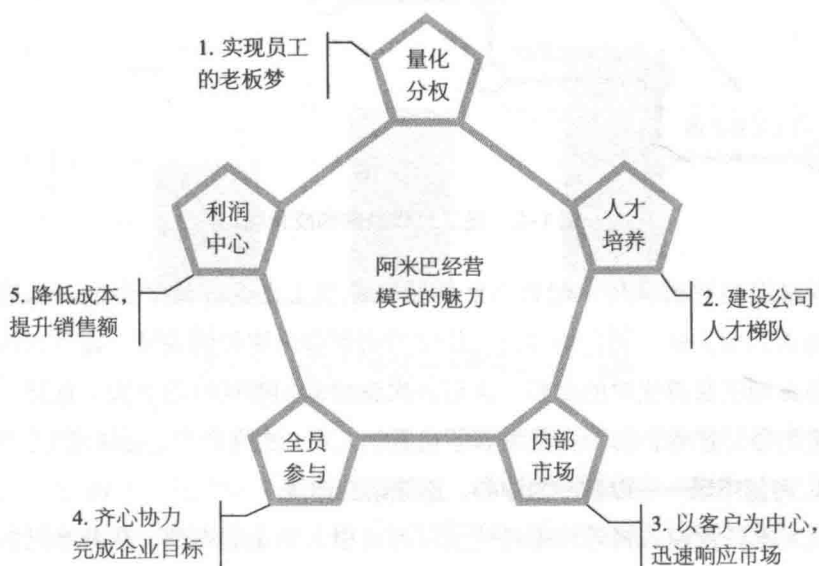


图 1-1 阿米巴经营模式

1. 量化分权——实现员工的老板梦

阿米巴经营模式将企业划分为一个个小阿米巴单元（独立经营体），采用独立核算经营的会计制度，同时赋予每个阿米巴经营者更多的权限，让他们对本单元的绩效负责。

这种独立核算的会计制度不仅仅指各个单元的成本费用要独立核算，其销售收入和利润也都是独立核算的。换句话说，每个独立经营体都要做到独立核算、自负盈亏。但是要强调的是，独立核算、自负盈亏都是手段，不是目的。真正的目的是为了培养更多优秀经营者，激励他们创造更高的业绩。

2. 人才培养——建立公司人才梯队

阿米巴经营模式注重对人才的培养，不仅对他们进行培训和训练，更重要的是让他们参与到企业经营的实践中去，实现自我的激励和成长，如图1-2所示。

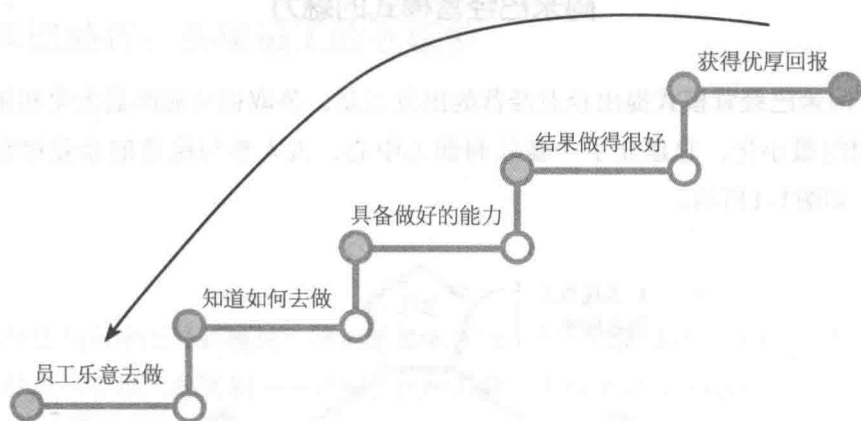


图1-2 员工自我激励和成长图

阿米巴经营模式建立起自主经营体，让员工在这样的平台上，从愿意去做到知道如何去做，通过培养自己的能力来创造出更好的成绩，接下来再运用会计核算制度获得优厚的回报，进而再次激励他们继续行动下去。这是一个逐步推进的循环过程，既为企业培养了优秀的人才，更推动了企业快速向前发展。

3. 内部市场——以客户为中心，迅速响应市场

阿米巴经营模式将外部市场的运行方式引入到企业内部，在阿米巴各个经营单元之间进行市场化交易。这样一来，产品的价格就不再完全取决于成本，还取决于产品的价值能否获得客户的认可。

这种内部的市场结算机制加上及时、快捷的经营会计制度，能够将市场的变化迅速传导到企业内部各个阿米巴单元，以促使他们做出相应的调整 and 改变。

4. 全员参与——齐心协力完成企业目标

阿米巴经营模式构筑了一个家庭成员般的人际关系，全员共同参与经营。同时实行玻璃般透明的经营原则，经营会计核算数据公开透明，使得全体员工能够及时掌握企业经营情况，提升参与意识。

阿米巴经营模式以人心为根本，激发全体成员参与经营的热情，推动企业目标的实现。