

Amoeba
Management

人人成为经营者

中国式阿米巴实施指南

阿米巴经营中国落地实践第一人
胡八一◎著

稻盛和夫经营实学**最专业**的本土呈现

胡八一**15年**专注于企业管理咨询的精华展示

成功为**150多家**企业导入阿米巴实践方案

解决**1000多家**培训企业的经营困惑



中华工商联合出版社

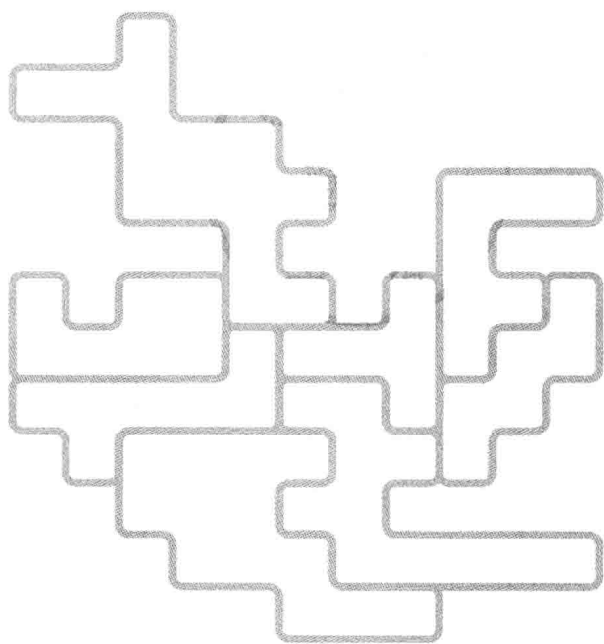
Amoeba
Management

人人成为经营者

中国式阿米巴实施指南

阿米巴经营中国落地实践第一人

胡八一◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人人成为经营者：中国式阿米巴实施指南/胡八一
著. —北京：中华工商联合出版社，2014. 12
ISBN 978 - 7 - 5158 - 1169 - 7

I. ①人… II. ①胡… III. ①企业管理—经验—日本—现代 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 269044 号

人人成为经营者：中国式阿米巴实施指南

作 者：胡八一
责任编辑：邵桃炜 胡小英
责任审读：郭敬梅
封面设计：异一设计
责任印制：迈致红
出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷：北京兆成印刷有限责任公司
版 次：2015 年 1 月第 1 版
印 次：2015 年 1 月第 1 次印刷
开 本：700mm × 1000mm 1/16
字 数：240 千字
印 张：18
书 号：ISBN 978 - 7 - 5158 - 1169 - 7
定 价：45.00 元

服务热线：010 - 58301130
销售热线：010 - 58302813
地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层，100044
<http://www.chgslcbs.cn>
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。
联系电话：010 - 58302915

序

F O R E W O R D S

人人成为经营者

企业经营管理的终极难题就是：让员工像老板一样负责、像老板一样思考！人人成为经营者！

在目前的经济环境下，最受考验的当数大中型企业，资本紧缺、汇率上涨导致的出口困难、人才缺乏等问题无时无刻不在困扰着企业的老板们，其中，尤为突出的是人才战略的问题。这跟稻盛和夫当年在日本京瓷公司面临的困境是一样的，一个人兼顾太多事情导致分身乏术，所以才催生了阿米巴经营。可以说，粗放经济已成历史，成本竞争时代来临！

“阿米巴”这个名字，是变形虫“Amoeba”的中文译音。变形虫最大的特性是能够随外界环境的变化而变化，不断地进行自我调整来适应所面临的生存环境。

所谓阿米巴经营，是日本著名企业家稻盛和夫创造的一套组织管理机制。稻盛和夫所领导的京瓷公司靠着阿米巴经营经历了4次全球性的经济危机都屹立不倒，并且持续发展。京瓷公司的经营方式与“阿米巴虫”的群体行为方式非常类似，故得此名：阿米巴经营。

阿米巴经营的一个重要思想是“人人成为经营者”，通过阿米巴经营哲学、阿米巴组织划分和阿米巴经营会计的导入来培养经营人才，是阿米巴经营的重大价值。只有全体员工都抱着经营者的心态来做事，一切问题才能从根本上得到解决，各大中型企业才能突破现时的发展瓶颈。以阿米巴为代表的经营方式，是全世界最先进的经营管理技术。所以，我认为阿米巴经营目前在国内推行正是恰当的时机。

在阿米巴经营的落地实践课程上，众企业家纷纷向我提出各种阿米巴经营的问题，比如“阿米巴经营落地的可行性”，特别是“中国的大中型企业是否具有实施阿米巴经营的可能”。

对此，我的回答是：稻盛和夫做到了、德胜洋楼做到了、固铨电子做到了……其实，我们也能做到！

1. 经营需要哲学，经营哲学支撑着上层建筑

经营哲学，即用什么理念经营企业。阿米巴经营的理论根基即经营哲学的落地。

就像人具备人格一样，企业也有企业的品格。经营哲学就可以赋予企业一种优秀的品格、一种魅力。阿米巴经营重视经营哲学，因为它是企业的根本所在。

当然，经营哲学在很多人的印象里是较为抽象的。我在阿米巴经营的落地实践课程上分享了许多实战案例，把经营哲学具体化。

“经营需要哲学”是稻盛和夫不断强调的思想，也是目前中国企业最为欠缺的“灵魂”，为此，中国企业需要寻回那失落的“灵魂”。

我从管理咨询实践中发现，一些企业重硬件（即导入工具）而忽视软件（即经营哲学），重表面形式而忽视实际。在经营上本末倒置，太着眼于经营的手段、工具以及效益，这是众多企业出现发展瓶颈的主要原因。

国内企业要导入阿米巴经营，就一定要理解阿米巴的“软件部分”，即经营哲学。软件理解之后再行导入，有助于硬件的有条不紊。所以，还是需要按步骤来导入阿米巴经营，不能跳过经营哲学。经营哲学赋予企业的是灵魂，人若没了灵魂，就如行尸走肉，企业如果缺少灵魂，又怎能焕

发生机呢？理解了经营哲学之后，再软硬兼施，双管齐下，将阿米巴经营哲学与科学管理工具相结合，使经营哲学转化为生产力。

下面与大家分享我对阿米巴经营哲学的几个见解：

● 如何让哲学与员工职责串联落地

作为人，何谓正确？这是阿米巴经营的原点所在。同理，它也能通用于其他任何角色，以此来分解哲学落地难这一难题。如：作为总经理，何谓正确？作为采购经理，何谓正确？作为销售，何谓正确？作为保安，何谓正确？如果每个人都能够按照“作为……何谓正确”这个模式发自内心地省视自己，总结出自己所处职位该做的事情，企业再加以浓缩总结，就可以得出企业经营哲学的精髓。由于总结出的经营哲学是每一位员工发自内心的想法，他们自然就会遵循自己内心的想法去工作，也就是说经营哲学会深入员工内心，指引着他们的行为。

企业在让员工提出作为一名好员工的标准之后，经营者还要承诺自己的标准，然后兑现标准，做到以身作则，有据可依。如果单纯讲哲学，势必会枯燥，但分析了具体的运用方法之后，哲学就会变得具体而实用。

● 企业如何实现哲学共有

怎样抓住员工的思想，建立备受认同的经营理念和企业文化呢？我们同是中国人，喝同样的水，使用同一种的文字，有着共同的民族传统文化。所以我们要好好利用传统文化的精髓，抓住中国人的“孝”文化，把“孝”文化运用到企业中。

那如何形成这种“孝”文化呢？我认为，要用“悌”和“友”来连接员工的孝心，企业员工之间相互关心，形成一种互敬互爱的氛围，企业老板不要只在乎员工的工作表现，还要关心员工的家人和家庭状况，帮助员工解决家庭困难。员工感受到这份关怀，自然就会把家庭和公司联系在一起，公司上下就会形成同一种文化，也就实现了哲学共有。

● 如何实现员工与企业的双赢

公司应该先让员工实现自己的目标，在实现自己目标的时候，“顺便”实现公司的目标。在员工有需要的时候，公司要给予帮助，让员工感受到真正的关爱，他才会心甘情愿地为公司尽心尽力。

很多企业学员一开始都认为阿米巴经营哲学很虚很深奥，其实说白了，与做人的道理相差无几。做企业与做人一样，想要取得成功，首先要从自己出发：即作为人，何谓正确。你自己做到了吗？你自己做好了吗？

企业从来都不是单枪匹马，每位员工在做好自己的本职工作之外，也要关爱他人，因为帮忙是互相的。没有一家企业的成功是仅因为一个人，企业上下齐心协力才能赢，而且是双赢！

2. 组织划分为员工提供参与经营的平台

除了阿米巴经营哲学，阿米巴组织划分也是企业导入阿米巴经营的重点与难点。那么，如何划分阿米巴组织才正确？如何才能避免利益冲突？

在解答这几个问题之前，我先讲一个我的客户案例。

2010年，我接触到从事消费类电子产品研究、生产和销售一体化的广东某集团，该企业规模最大时员工达1万多名，后来受全球金融危机的影响，大量裁员，濒临倒闭。经过深入企业，我了解到：在企业管理方面，由于该集团的老板是销售出身，不善于管理，对管理也不够重视。同时，这位老板对许多事情亲力亲为，不能安心放权。另外，由于职能部门各自为政，在出现产品迟交、质量问题后，就互相推卸责任，导致生产的效率和质量都提不上去，无形间浪费了成本。在了解其实际运作情况后，经过反复研究，我认为该企业可以通过导入阿米巴经营来扭转困境。在导入阿米巴经营的过程中，按产品维度划分一级阿米巴和二级阿米巴，保留必要的共性部分，实行部门间跨阿米巴的交易。各部门间有了效益连接、明确权责，同时，业务流程大大简化，使各部门能灵活应对。该集团从导入阿米巴经营项目到顺利落地运行，历时6个月，取得了明显的改善，利润率逐步增长。

从如上案例中我们不难看出阿米巴组织划分在阿米巴经营中的重要性。阿米巴经营不仅是一套改善企业经营状况的经营方式，也是培养人才的有效体系。阿米巴经营最大的利益点就是，为企业孕育更多具有经营意识的人才。

作为阿米巴的经营者，必须要掌握本单位的工作进展、财务情况等。

这就要求公司诚恳公布相关数据以及公司的计划、目标和困惑。在这样的情况下，阿米巴小组的经营者和成员很容易就自觉参与经营，并在整个公司形成“人人都是经营者”的氛围。

(1) 划分阿米巴组织的依据主要有：能否形成阿米巴经营会计报表；能否选出阿米巴领导人。

其中，阿米巴领导人需要具备经营意识与经营能力两方面的条件，经营意识是指阿米巴领导人通过付出不亚于任何人的努力只对经营结果负责；经营能力指能够将一个抽象目标逐渐分解到日常的工作行为中。

(2) 阿米巴组织划分可以分为四种形态：成本型、利润型、资本型、预算型。

阿米巴组织的划分适用于企业的任何一个部门、单位，根据四种形态可以更好地明确各阿米巴的性质，划分阿米巴组织。一个大阿米巴可以包含不同形态的小阿米巴，具体根据工作性质划分。不要误认为一家公司或一个阿米巴一定要一种统一的形态。

(3) 阿米巴可划分为四个维度：产品、地域、客户、价值链。这四个维度有利于企业家们解决只按照行政架构划分的困惑。

3. 阿米巴经营会计让经营变得玻璃般透明

阿米巴经营会计是阿米巴经营的重要落地工具，其原则是通过经营报表反映经营状况，使经营者对经营状况看得一清二楚，这就是所谓的“玻璃般透明的经营”。

阿米巴经营会计也可协助员工经营阿米巴。作为阿米巴经营者，必须要会看经营会计报表，但专业的财务报表不是外行人能轻易看懂的，于是稻盛和夫经过研究，制作了通俗易懂的“单位时间核算表”，其对盈利的理解就是“销售额的最大化和经费的最小化”。如此一来，阿米巴领导人利用经营会计报表就能及时、清楚地了解阿米巴的具体情况，由被动地工作转变为主动地为本单位创造利润。这样就培养了一批为给成员支付报酬而无论如何也要保持阿米巴盈利目标的、具备经营意识的人才。

运筹阿米巴经营会计之法，我重点分享如下几方面的内容：

• 历史数据收集与分析

阿米巴组织根据经营数据反映企业的真实经营状况，让所有阿米巴成员都掌握每天的经营实况，帮助经营者即时作出决策。我们要提出过去一年的历史数据，数据取样不难，难的是组织变革。以前是销售中心、研发中心、制造中心，现在有的以产品为中心、有的以客户为中心串起来了，这样，数据获取的难度就大一些了。如果是这样的话，就需要重新组合数据。

• 成本、费用控制

通过成本费用控制，可以提高阿米巴的竞争力。控制的内容包括材料消耗成本控制、人力成本控制、费用成本控制。通过有效的成本控制，可以降低阿米巴的成本水平，提高阿米巴在竞争激烈的市场中尤其是在残酷的价格战中的竞争力。

• 经营核算表

经营核算表是阿米巴经营落地的重要工具，经营核算表的设计需要切合企业产品的特性，确保核算表记录的数据的精确性，才能从数据中真实地反映经营情况。同时，还要普及经营核算表的学习，让全体员工都能看懂和填制。这一步走好了，阿米巴导入的成效很快就凸显了。

• 阿米巴内部定价法

划分阿米巴之后该如何定价才能协调好各方面的利益关系呢？我总结了内部定价的四大方法：

- （1）成本推算法，是指按照每道工序的成本多少来推算内部定价；
- （2）利润逆算法，即已经决定了利润的多少，其他定价根据各自需要自行解决；
- （3）面议法，内部定价按双方面议确定；
- （4）市场参照法，参照市价，让定价双方心中有数，最终按照市场的价格去定价。

4. 阿米巴运营体系与激励体系

阿米巴经营是一套庞大的体系，很多企业只抓住其中一两个部分就想

落地，这样的效果是很有限的。

阿米巴经营成功的关键在于通过这种经营模式明确企业发展方向，并将之传递给每位员工。因此，必须让每位员工深刻理解阿米巴经营的具体模式，包括组织构造、运行方式及其背后的思维方式。如果员工对于阿米巴经营没有一个正确的理解，其结果就会流于形式，出现以自我为中心、为了自己阿米巴的利益而损害其他阿米巴利益的情况，也有可能因为压力过大，而导致员工心理疲劳。

阿米巴经营不仅仅是进行现场改善的工具，还是一套极其合理的、完整的管理体系，是一种全员参与型的经营体系。

阿米巴结构不同于行政结构，阿米巴结构是以客户为导向的。因此，我认为推行阿米巴经营要经历四个主要的步骤：

第一步，先成立阿米巴运行委员会负责推进以及协调，包括负责阿米巴经营外的事情，比如决定成立几个阿米巴，选取各个阿米巴的领导人，代表公司跟阿米巴领导人签署协议等事项；而阿米巴之间的横向交流则由副委员长负责；秘书长负责组织日常会议。

第二步，界定阿米巴之间的对接事项。一件事情可能几个部门都可以去做，比如车间员工之间发生斗殴事件时，人事部和生产部两个部门都可以完成，到底归谁负责需要事先界定好。比如，当车间员工发生斗殴事件时，可以由生产部处理，人事部提供协助、配合调查等。诸如此类的细小问题，在划分阿米巴之前，应该细细罗列，并制定相应的对策，分工到位，做好对接，那么阿米巴在运行过程中就能避免很多因权责模糊而产生的纠纷。

第三步，确定阿米巴领导人的权限（决策权）——如人事组织权限、财务权限、业务权限等。

第四步，循序渐进地推行阿米巴经营。

在导入阿米巴经营的过程中，通过成立阿米巴运行委员会，在厘清阿米巴构架以后，再进行全员参与的阿米巴学习，然后在成功率高的部门试行阿米巴，接着再在其他部门陆续推广。

阿米巴经营体系是一个巨大、严密的思想体系，导入需要循序渐进。

阿米巴经营哲学打开了人的思维，拉近了经营者与员工的距离。一个企业只有上下理念一致、追求一致，才能向着同一个方向发展。而阿米巴管理学之组织划分和经营会计则是最好的利器，简化了许多层层递进的业务流程、提高了效率、优化了人员结构，从而降低了经营成本、提高效益。

至此，我已将本书内容做了精要提炼。要将阿米巴经营顺利在中国落地，除了要熟知阿米巴经营的精髓，同样要了解中国文化背景下的企业经营情况，两者有机地结合，才能发挥效益。

企业家们要认识到，阿米巴经营模式是中国中小型企业应对金融危机时的必然选择，是战胜金融危机、打造百年老店的必经之路。

是为序。

胡八一

柏明顿管理咨询公司首席顾问

目录

C O N T E N T S

序言 | 人人成为经营者 / I

第一部分 无哲学，不经营

第一章 | 经营哲学：基业长青的根本

你能让你的员工空着肚子谈哲学吗？ / 003

不懂哲学，何以搞经营？ / 004

经营哲学就是生产力 / 008

本章回顾 / 009

第二章 | 阿米巴经营模式：424天拯救日航的法宝

阿米巴经营模式的魅力 / 011

阿米巴：他行，你也行 / 012

本章回顾 / 016

案例：员工普遍持股：华为式阿米巴经营 / 017

第二部分 阿米巴经营体制

第三章 优员增效：阿米巴组织的划分

阿米巴组织的构建乃企业经营之本 / 023

责任细化更能激发企业能量 / 025

划分阿米巴组织的两大依据 / 026

只对利润负责让阿米巴组织更有效率 / 027

本章回顾 / 032

第四章 阿米巴组织的裂变与整合

阿米巴组织的四种核算形态 / 033

划分阿米巴的四个维度 / 039

你的阿米巴组织划分正确吗？ / 045

唯有改变才是永恒，阿米巴组织也要灵活机变 / 047

任何部门都可以划分阿米巴 / 049

因“业”制宜：不同行业的阿米巴划分 / 050

本章回顾 / 053

第五章 阿米巴组织划分的策略

五大原则 / 054

明确岗位性质与内部关系 / 056

你的阿米巴属于哪一种性质？ / 058

本章回顾 / 062

案例：“自主经营体”：海尔式的“人单合一” / 063

第三部分 阿米巴经营会计

第六章 阿米巴的历史数据收集与分析

历史不会重演，但能孕育未来 / 069

信息技术有助于数据收集 / 071

收入的界定及统计口径的确定 / 073

成本明细 / 075

费用明细 / 078

各巴固定资产、流动资金盘点 / 082

本章回顾 / 086

第七章 阿米巴经营目标的制定

遵循五大目标制定原则 / 087

制定目标切记鼠目寸光：既看短期更重长远 / 089

用好历史数据 / 090

任何经营目标都要与企业战略一致 / 092

制定目标的方法 / 094

本章回顾 / 102

第八章 如何科学分摊公共费用

公共费用分摊的重要性及基本程序 / 103

分摊原则 / 105

公共费用，这样分摊才科学 / 106

公共费用分摊数据表 / 111

本章回顾 / 116

第九章 阿米巴的成本控制

确立每个阿米巴的核心原动力数据 / 117

控制成本，改善经营管理 / 120

成本控制步骤 / 122

如何从机制上确保成本降低？ / 123

如何处理阿米巴的对外业务收入 / 136

本章回顾 / 140

第十章 阿米巴经营会计

经营就是最大化销售额、最小化费用 / 141

单位时间核算表 / 142

数据反馈，及时应对市场变化 / 143

经营会计报表 / 144

经营会计报表是监管经营过程的利器 / 148

民营企业与阿米巴经营 / 151

本章回顾 / 154

第十一章 阿米巴的内部定价

何谓阿米巴的内部定价 / 155

制定内部交易价格的原则 / 157

内部定价的四种方法 / 158

内部定价的作用和要求 / 161

界定阿米巴内部交易的结算标准 / 163

从战略角度考虑阿米巴内部定价 / 165

从“交付”到“交易”：内部定价的意义 / 166

实用表格 / 168

本章回顾 / 170

案例：基层员工普遍授权：阿里巴巴的未来之路 / 171

第四部分 中国式阿米巴的落地

第十二章 阿米巴组织的运营管理

阿米巴运营体系的优化设计 / 175

组建阿米巴委员会 / 177

责任到人，责任到时 / 179

敢授权，才有真信任 / 180

没有监督的授权是不完整的 / 183

阿米巴内部审计机制 / 187

内控制度 / 188

本章回顾 / 192

第十三章 阿米巴经营模式的推行

把握阿米巴经营的理念 / 193

经营实学：阿米巴经营成功推行的条件与关系 / 195

一口吃不成胖子，循序渐进才能稳扎稳打 / 197

阿米巴经营的实施目标与流程 / 198

推行阿米巴经营，宣传要先行 / 200

阿米巴运行，培训来帮忙 / 203

本章回顾 / 205

第十四章 阿米巴人才梯队建设

人才倍出：阿米巴人才开发模式 / 206

没有人才，阿米巴组织就如无根之水 / 208

阿米巴领导人与普通管理者 / 210

金牌巴长是如何炼成的 /	211
阿米巴人才开发的四大条件 /	215
“6M 实效模型”：快速复制巴长 /	222
本章回顾 /	230

第十五章 团队激励

经济奖励一定有效吗？ /	231
多种激励机制并存 /	233
好的激励能让企业付出最少，员工满意度最高 /	235
收益与奖励预测 /	237
阿米巴领导人的激励机制 /	239
阿米巴团队激励机制的特点 /	241
合理引导阿米巴竞争 /	242
阿米巴的绩效考核 /	245
本章回顾 /	251

第十六章 经营协议的设计与签订

如何设计阿米巴经营协议 /	252
具有激励作用的协议签订仪式 /	253
阿米巴组织的注册管理 /	256
本章回顾 /	260
案例：“小公司精神”：腾讯的组织架构变革 /	261

附录：某集团下属 D 公司阿米巴运作全案 /	263
------------------------	-----