

AMOEB A

根基于管理咨询实践和研究成果
系统阐述阿米巴经营要诀

阿米巴 经营模式导入102问

陈扬名 罗燕如◎著



深入解读阿米巴经营
抓住本质和内在逻辑
发现与解决现实问题

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

AMIBA

JINGYINGMOSHI DAORU 102 WEN

阿米巴

经营模式导入102问

陈扬名 罗燕如◎著



SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

阿米巴经营模式导入 102 问 / 陈扬名, 罗燕如著. —广州:
广东经济出版社, 2018. 3

ISBN 978 - 7 - 5454 - 6115 - 2

I. ①阿… II. ①陈… ②罗… III. ①企业经营管理
- 问题解答 IV. ①F272. 3 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 043521 号

出版人: 姚丹林

责任编辑: 黄 忻

责任技编: 许伟斌

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海狮山科技工业园 A 区兴旺路)
开本	880 毫米 × 1230 毫米 1/32
印张	10.25
字数	210 000 字
版次	2018 年 3 月第 1 版
印次	2018 年 3 月第 1 次
印数	1 ~ 5000
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 6115 - 2
定价	48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

自序

P R E F A C E

问：为什么要写这本书？

企业的发展一般都会历经以下几个阶段：

第一阶段，人治阶段。这时企业处在基础管理层次，梳理流程、建章立制、明确职责是这个阶段的重点。

第二阶段，法治阶段。这时企业上升到法治管理层次，如何分析经营管理，如何有效调动员工积极性，如何明确权、责、利的统一性是这个阶段的核心。

第三阶段，共治阶段。这时企业已然达到自发管理层次，这个阶段企业需要运用哲学和文化来引领发展，团队形成价值观共识，共同协作完成任务，主动参与经营，是谓老子所说的“无为”而治。

稻盛和夫先生根据自己几十年的企业经验和人生修为，总结出了阿米巴经营理念和系统，并且已经凭此成功创造出KDDI和京瓷两家世界500强企业，还成功挽救了濒临倒闭的日本航空公司。其成功的原因是什么呢？正是帮助企业建立

核心价值观，明确“作为人，何为正确”的人生理念，企业则达到“敬天爱人”的哲学高度，通过对企业组织的改造，对每个组织进行经营核算，让员工都参与到企业经营中来，迈进共创、共治、共享的“共治阶段”，最终达成真正的幸福型企业。

阿米巴经营的独特魅力和成功的经验，令中国诸多企业和企业家都意欲一享为快，然则，急于求成的心态也让一些企业在自导自演将自己的企业“阿米巴化”后效果并不理想。究其原因有：

第一，橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳。阿米巴经营在日本取得了成功，到中国来为什么不行了呢？这不是阿米巴经营不行，是因为在文化上、在企业管理的层次上、在企业所经历的发展阶段和面临的问题上，中国和日本的企业都有很大的差异，盲目生搬硬套，可能会恰得其反。

第二，阿米巴经营是一个系统性经营模式，有哲学理念，有实际操作，有道、法、术三个层次的不同内容。这就需要企业和企业家、经营管理人员详细了解并经过不断学习，结合自己企业的实况分析后才可真正引入为企业所用。但往往企业家和职业经理人的主要使命是负责企业经营和管理，对行业和企业的情况非常熟悉，对“阿米巴经营模式”却不一定完全了解。如果有咨询团队和阿米巴咨询顾问等外部力量的支持，那就是“专家+行家”的完美结合，更有利于“阿米巴经营模式”在企业中的推行和实施。

如何才能让阿米巴经营模式在中国企业落地、生根、发芽呢？

作为一名阿米巴经营在中国的传道者，从事管理咨询和培训多年，每次在“阿米巴经营模式总裁训练营”的课堂上，我

都借一个广告语来比喻自己这些年的工作状态：不是在讲阿米巴经营，就是在帮企业导入阿米巴经营，要么就是在去阿米巴经营的路上……

看到已经被我帮助过的企业，业绩大幅增长，员工积极性得到了提升时，我不由得思考一个问题：时代呼唤阿米巴经营，企业需要阿米巴经营，而我多年以来，已经为上百家企业成功导入阿米巴经营系统，为几万名企业家和经营管理人员培训了阿米巴经营理念和方法、技巧。这些丰富的经验，为什么不提炼出来为更多的企业和经营管理者所用呢？

考虑到读者会站在不同的角度来看待和理解书中的内容，因此，我决定采用问题和回答的方式作为本书的编写逻辑：

一、我从多年沉淀的阿米巴经营咨询案例和与企业家、经营管理人员的沟通访谈中，提炼出企业各层次所关注的核心问题共102个，并分成不同的层次和模块进行阐述：第一个模块主要向读者介绍阿米巴经营模式的基本概念、导入价值、实施标准与时代趋势的共鸣（互联网、平台化、合伙人机制等）；第二个模块主要向读者介绍阿米巴经营模式在企业中的应用，包括：阿米巴组织的构建、经营核算、运营和激励；第三个模块主要介绍阿米巴经营模式的哲学在企业中如何落地应用。

二、在回答问题部分，先根据阿米巴经营的理念、知识和实践经验进行回答。再根据问题的范围，提供与此问题相关的示意图、实践工具和表单来帮助读者理解和应用。

阿米巴经营模式是一种先进且行之有效的经营管理模式，能帮助中国的企业在转型、改革中不断完善企业体系，提升企业综合实力和打造企业核心竞争力，让企业在激烈的竞争中立于不败之地。但一个体系和模式的导入，并不是一蹴而就能完

成的，需要在不断学习、不断践行、不断总结、不断提升中，达到企业的目标。

在书稿完成之际，又想起中国历史上著名的哲学家王阳明（王守仁），他毕其一生集大成创造了心学体系，其中他晚年所述的四句教流芳千古：无善无恶心之体，有善有恶意之动，知善知恶是良知，为善去恶是格物。四句教告诉我们：从“心”到“物”，从“无”到“有”，从“知”到“行”，从主观到客观，再到“知行合一”，达到物我同体的境界。而正是这位先哲圣人的思想，影响了稻盛和夫的世界观和价值观，最终形成阿米巴经营哲学。我们在敬仰先贤熠熠生辉的思想精华和光芒的同时，如果能够为中国的发展，为中国企业在新时代、新常态下能够成功转型、崛起，立足世界强林之列，做出一点微薄的贡献，传承先人的绝学，真正做到“知行合一”，足矣。

本书能顺利出版，首先，要感谢那些委托我们提供阿米巴经营模式咨询服务的企业，他们的信任给我们提供了验证书中诸多理论体系和工具的机会；其次，要感谢一直鼓励和支持本书出版的咨询界同仁。

由于时间的关系，书中在所难免地存在着错漏之处，欢迎大家给予批评指正；同时，也诚挚的期望与企业界的朋友们一起就本书中的阿米巴经营体系、方法和工具做更为深入的应用探讨，使本书的可读性、实用性和指导性得到进一步的提高。

陈扬名

2017年9月于羊城

目 录

CONTENTS

第一部 阿米巴经营模式概述

第一章 阿米巴经营模式是什么/003

- NO.1 如何理解阿米巴经营模式的本质/004
- NO.2 阿米巴经营的目的是什么/006
- NO.3 阿米巴经营是怎样的经营手法/010
- NO.4 阿米巴经营如何契合当今时代潮流/012
- NO.5 阿米巴经营模式与联产承包责任制有哪些区别与联系/015
- NO.6 为什么必须让员工深刻理解阿米巴经营/018

第二章 阿米巴经营模式导入的价值/020

- NO.7 阿米巴经营如何匹配中国企业的实情/021
- NO.8 阿米巴经营应该如何导入和运用/024
- NO.9 什么样的企业适合导入阿米巴经营模式/027
- NO.10 导入阿米巴经营的好处是什么/030
- NO.11 导入阿米巴经营的注意事项是什么/033
- NO.12 导入阿米巴经营之后企业会发生哪些变化 /035

第三章 阿米巴经营模式实施的标志/039

NO.13 阿米巴经营模式导入分成几个阶段/040

NO.14 阿米巴运营实施的准备工作有哪些/042

NO.15 阿米巴实施的重要工作是什么/045

NO.16 如何制订阿米巴实施的计划、流程/048

NO.17 企业如何实施阿米巴经营/050

NO.18 阿米巴实施效果：如何使销售增长/052

NO.19 阿米巴实施效果：如何使利润增长/054

NO.20 阿米巴实施效果：什么问题得以改善/056

第四章 阿米巴经营模式与“互联网+”/058

NO.21 阿米巴经营与“互联网+”的逻辑关系是什么/059

NO.22 互联网公司为何钟情于阿米巴经营模式/061

NO.23 阿米巴为何成为传统企业互联网转型的路径选择/064

NO.24 互联网时代，企业如何进行组织变革/067

第五章 阿米巴与组织平台化/070

NO.25 组织平台化的发展路线图是什么/071

NO.26 为什么要把企业做成平台/074

NO.27 企业平台化有哪几个必经阶段/076

NO.28 阿米巴平台组织都有哪些建构模式/078

NO.29 如何进行企业平台转型的战略规划/081

NO.30 企业平台战略的实施步骤是什么/083

第六章 阿米巴与合伙人机制/085

NO.31 什么是阿米巴合伙人机制/086

NO.32 建立阿米巴合伙人机制的目的是什么/088

NO.33 实施合伙人机制之后企业会发生哪些变化/091

NO.34 如何设计阿米巴合伙人机制/093

NO.35 如何有效实施阿米巴合伙人机制/095

NO.36 阿米巴合伙人机制有哪些操作模式/098

NO.37 为什么要推行持股计划与项目跟投/101

NO.38 哪些人能够成为阿米巴合伙人/103

NO.39 阿米巴合伙人的权利和义务是什么/106

NO.40 如何设计阿米巴合伙人退出机制/109

第二部 阿米巴经营模式应用

第七章 阿米巴组织划分与构建/113

NO.41 阿米巴组织划分的总体思路是什么/114

NO.42 阿米巴组织有哪几种核算形态/117

NO.43 阿米巴组织成立的前提条件是什么/121

NO.44 划分阿米巴的维度有哪些/123

NO.45 如何构建阿米巴架构/127

NO.46 自上而下还是自下而上设计阿米巴/129

NO.47 设置多少级别的阿米巴较合适/131

NO.48 阿米巴组织的裂变有何特点/133

NO.49 阿米巴如何有效整合/136

NO.50 阿米巴的拆分和合并方式是什么/139

NO.51 阿米巴能否以多种状态同时并存/142

NO.52 如何进行阿米巴组织职能定位/145

NO.53 如何界定阿米巴与其他部门的对接事项/152

NO.54 如何进行阿米巴流程设计与优化/155

NO.55 阿米巴交易流程有哪些模式/161

NO.56 如何设计阿米巴领导人的责权利体系/164

NO.57 如何进行阿米巴权限设计/168

NO.58 如何进行阿米巴资源划分/173

第八章 阿米巴经营会计与核算/177

NO.59 经营会计与财务会计有什么区别/178

NO.60 经营会计科目如何设置和分类/181

NO.61 阿米巴费用分摊的规则和程序是什么/184

NO.62 为什么导入“单位时间核算制度”/188

NO.63 为什么需要进行内部定价/191

NO.64 如何正确理解“定价即经营”/194

NO.65 内部定价的种类有哪些/196

NO.66 内部定价有哪些方法/200

NO.67 如何构建阿米巴的交易规则/203

NO.68 阿米巴如何引入竞争机制/206

NO.69 如何实现经营目标的落地/208

NO.70 如何制订年度经营计划/211

NO.71 如何进行阿米巴经营的业绩管理/216

NO.72 如何编制阿米巴费用预算/219

NO.73 如何设计出企业自己的经营会计报表/223

NO.74 如何通过经营报表进行改善分析/230

第九章 阿米巴运营管控与实施/232

NO.75 阿米巴经营模式实施需要考虑哪些因素/233

NO.76 如何组建阿米巴推进委员会/236

NO.77 如何建立并运行阿米巴审计、监督机制/240

NO.78 如何设计阿米巴组织架构/243

NO.79 阿米巴如何定编定员/245

NO.80 如何实施阿米巴巴长竞聘/249

NO.81 为什么召开阿米巴报告会/253

NO.82 阿米巴组织如何提升改善/256

第十章 阿米巴激励模式与机制/259

NO.83 什么是阿米巴激励机制/260

NO.84 阿米巴激励措施有哪些/263

NO.85 如何进行阿米巴绩效考核/265

NO.86 阿米巴如何进行薪酬体系设计/269

NO.87 如何进行阿米巴奖金设计/272

NO.88 阿米巴如何进行股权激励设计/275

NO.89 阿米巴如何实施晋升激励/278

NO.90 如何快速复制阿米巴巴长/280

NO.91 如何建立“阿米巴巴长组阁制”的激励机制/283

NO.92 如何任用年轻员工，培养其成为领导者/286

第十一章 阿米巴经营哲学与落地/288

NO.93 阿米巴经营为什么需要哲学/289

NO.94 优秀经营哲学的判定标准是什么/291

NO.95 如何“从0到1”建设经营哲学体系/293

NO.96 中高层管理者如何传播经营哲学/295

NO.97 驱动经营哲学落地的力量是什么/297

NO.98 经营哲学落地分哪几个阶段/300

NO.99 如何建立经营哲学落地保障机制/303

NO.100 如何建立经营哲学渗透系统/306

NO.101 如何遵照“哲学”开展经营活动/309

NO.102 如何构建“幸福型企业”/312

第一部

阿米巴经营模式概述

第一章 阿米巴经营模式是什么

C H A P T E R 1

NO.1 如何理解阿米巴经营模式的本质

NO.2 阿米巴经营的目的是什么

NO.3 阿米巴经营是怎样的经营手法

NO.4 阿米巴经营如何契合当今时代潮流

NO.5 阿米巴经营模式与联产承包责任制有哪些区别与联系

NO.6 为什么必须让员工深刻理解阿米巴经营

稻盛和夫的“六项精进”

一、付出不亚于任何人的努力

二、要谦虚，不要骄傲

三、要每天自省

四、活着，就要感谢

五、积善行，思利他

六、不要有感性的烦恼

NO. 1

如何理解阿米巴经营模式的本质

阿米巴经营模式的本质是一种赋权管理模式。阿米巴经营模式与“经营哲学”“经营会计”一起相互支撑，是一种完整的经营管理模式，是企业系统竞争力的体现。它将领导力培养、现场管理和经营哲学这三大企业管理的难题集中在一起，并进行有效解决。

1. 阿米巴经营模式能够有效培养阿米巴巴长（以下简称“巴长”）的领导力

阿米巴经营就是以各个阿米巴的领导为核心，让其自行制订各自的计划，并依靠全体成员的智慧和努力来完成目标。在这个过程中，巴长必须为收入和支出负责，倒逼巴长产生努力学习经营知识的内在驱动力，科学决策提高决策力，选贤任能提高组织力，带队育人提高教导力，以身作则提高执行力，人心所向提升感召力。

2. 改善现场管理、控制成本

阿米巴现场管理具有重要的作用，这是因为销售来自现场，成本来自现场，利润也来自现场。阿米巴领导者重视一线现场，无论在什么情况下都不脱离制造现场，并能够采取有效的手段加强和改善现场管理，这是企业保持活力的重要手段。