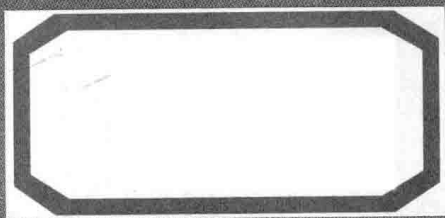


阿米巴经营落地系列之一

# 阿米巴 组织设计与划分

詹承坤 著

 企业管理出版社  
EMPH ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



阿米巴经营落地系列之一

# 阿米巴 组织设计与划分

詹承坤 著

RFID



 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 ( C I P ) 数据

阿米巴组织设计与划分 / 詹承坤著. —北京: 企业管理出版社, 2019.1

ISBN 978-7-5164-1883-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 019149 号

---

书 名: 阿米巴组织设计与划分

作 者: 詹承坤

责任编辑: 张 羿

书 号: ISBN 978-7-5164-1883-3

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

电子邮箱: [emph003@sina.cn](mailto:emph003@sina.cn)

印 刷: 北京美图印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 11.75印张 150千字

版 次: 2019年1月第1版 2019年1月第1次印刷

定 价: 68.00元

---

版权所有 翻版必究 · 印装有误 负责调换

如何建立阿米巴组织是阿米巴经营的开始，也是阿米巴经营的完成，是决定成败的关键。

——稻盛和夫

请按照提示要求，进行相关内容的学习：

【思考】要求对照公司现状，思考有何指导意义和启发；

【操作】要求进行实战演练，做出相应的阶段性方案；

【成果】要求在阶段性方案的基础上形成完整的个性化方案。



# 目录

## CONTENTS

### 第一章 阿米巴经营的本质与构造 / 001

- 第一节 阿米巴经营概述 / 003
- 第二节 阿米巴经营的本质 / 013
- 第三节 阿米巴的基本构造 / 021

### 第二章 企业顶层设计与持续经营 / 037

- 第一节 企业立意与事业管理 / 039
- 第二节 事业的生命周期分析与运用 / 051
- 第三节 从事业部进化为阿米巴 / 061

### 第三章 阿米巴组织架构设计 / 069

- 第一节 阿米巴组织设计概述 / 071
- 第二节 典型行业的阿米巴组织划分 / 079
- 第三节 阿米巴组织设计的前提和原则 / 089
- 第四节 阿米巴组织设计操作 / 095

### 第四章 阿米巴单元划分 / 099

- 第一节 阿米巴组织单元划分原理 / 101
- 第二节 阿米巴组织划分的方法 / 107
- 第三节 阿米巴经营单元形态 / 117

## 第五章 经营管理部规划与建设 / 123

### 第一节 从管理走向经营 / 125

### 第二节 经营管理部的职能与建设 / 129

## 第六章 阿米巴业绩评价与激励 / 135

### 第一节 阿米巴业绩评价的原则 / 137

### 第二节 阿米巴组织业绩评价模型 / 143

### 第三节 基于组织评价的个人评价 / 149

### 第四节 “二元制”——个人业绩评价结果活用 / 155

### 第五节 阿米巴经营模式下的薪酬策略 / 159

## 第七章 阿米巴经营模式的推行 / 167

### 第一节 阿米巴经营推行导航图 / 169

### 第二节 阿米巴经营本土化落地步骤 / 175

## 参考文献 / 181

# 第一章

## 阿米巴经营的本质与构造

阿米巴经营是一套基于东方经营哲学的经营管理系统，是哲学与实学的统一，是心法和干法的完美结合！

企业在牢固的经营哲学和清晰的战略基础上，再把企业划分为若干个阿米巴组织，实行独立核算，自主经营。这个步骤就像是“阿米巴虫”自由重复进行细胞分裂那样，每一个阿米巴都有自行制订计划的权利、进行独立核算的责任。企业以各个“阿米巴”为核心，持续自主成长，并让每一位员工成为主角，实现“全员参与经营”，打造务实且富有激情的集体，依靠全体成员的智慧和努力完成企业经营目标，进而实现企业的飞速发展。

本章是阿米巴经营的综述部分，帮助学员了解阿米巴经营的历史和常识。



## 第一节 阿米巴经营概述

亚洲金融风暴过后，日本很多大公司都出现问题，但京瓷集团凭借其独创的阿米巴经营模式在4次全球性的经济危机中都屹立不倒，并且有持续的发展，成为全球企业界的佼佼者。

由此可见，阿米巴经营已然成为现阶段世界各大行业中最为先进的经营方法，也是各大企业争相学习的先进管理模式。

### 一、阿米巴经营的定义

阿米巴经营是一种经营方法。简而言之就是把组织划分成一个个小的团体，通过独立核算加以运作，在公司内部培养具备经营者意识的领导，实现全体员工参与经营的全员参与型经营。

——稻盛和夫

阿米巴经营三大关键词：

- 独立核算；

- 经营人才；
- 全员参与。

## 二、为什么采用“阿米巴”命名

在拉丁语中，“阿米巴”（Amoeba）是单个原生体的意思。“阿米巴”属原生动物变形虫科。由于其身体柔软，可以向各个方向伸出伪足，并可以任意改变体型，没有固定的外形，因而得名“变形虫”。通过不断调整自我来适应变化的生存环境是其最大的特性。极强的环境适应能力使变形虫在地球上存在了几十亿年，成为地球上最古老、最具生命力和延续性的生物体。变形虫的三大生物特点，如图 1-1 所示。

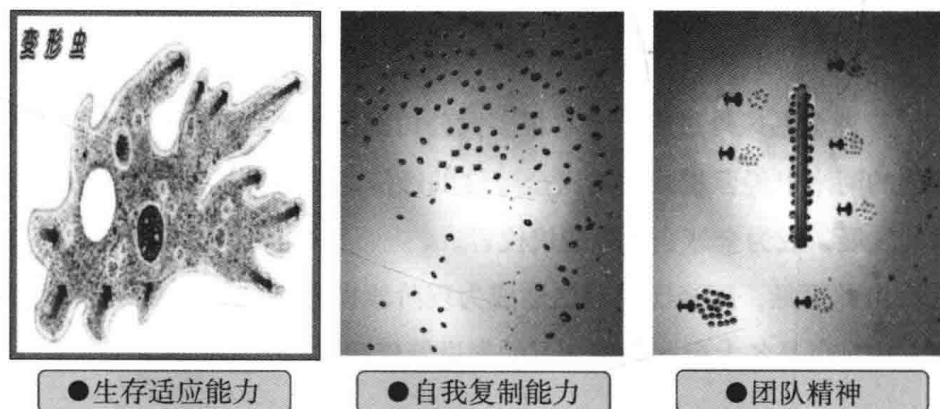


图 1-1 变形虫的三大生物特点

在京瓷公司成立 5 年时，稻盛和夫独创阿米巴经营方式，使公司拥有了更强的适应市场变化的能力，从而保持了发展的活力。这也是京瓷公司在经历 4 次全球性经济危机之后，不仅没有被市场淘汰，反而依旧成为东京证券交易所股价最高的企业的重要原因。

京瓷公司的经营方式可以使企业随着外部市场环境的变化而不断“变形”，进而调整到最佳状态。由于此种经营方式与“阿米巴虫”的群体行

为方式非常类似，故而得名“阿米巴经营”。

【思考】变形虫的三个特点对企业经营有何启发意义？

### 三、稻盛和夫先生的不凡人生

稻盛和夫，日本的经营之圣。27岁时，其一手创办了京都陶瓷株式会社；52岁时，其又创办了日本第二大通信公司——第二电电（KDDI）。在其有生之年，这两家公司不仅成功跻身世界500强企业，更是在长达50多年的经营发展中从未亏损，并经常保持着10%以上的利润率。

稻盛和夫先生的不凡人生，还体现在他实现了日本航空公司的重生。

被称为日本“翅膀”的世界第三大航空公司——日本航空公司（以下简称“日航”）在2010年宣布破产，同时背负了1.5235万亿日元的巨额债款。为挽救日航，日本政府盛邀稻盛和夫出任公司的董事长。尽管此时的稻盛和夫潜心佛学，但是他仍旧临危受命，接管了日航。在其领导之下，一系列的“日航重组计划”不断得到顺利实施。2011年，日航便实现了扭亏为增。之后，公司不仅保持了黑字经营，纯利润更是达到了1866亿日元。2012年9月，日航重新出现在东京证券交易所。具体来说，日航5年重生经营成果，如表1-1所示。稻盛和夫创造的三家世界500强企业，如图1-2所示。

表 1-1 日航 5 年重生经营成果（单位：亿日元）

社长	稻盛和夫（2010.2.1 ~ 2013.3.31）				植木义晴
财年	2010	2011	2012	2013	2014
销售额	13622	12048	12388	13100	13447
利润	1884	2049	1952	1663	1490
利润率	12.69%	17.8%	15.7%	12.7%	11.08%



图 1-2 稻盛和夫创造的三家世界 500 强企业

概括起来，稻盛和夫先生的成就主要集中在以下几个方面：

●企业家：创建世界 500 强企业京瓷和 KDDI；2010 年 2 月，担任破产的日航 CEO，并使日航在 2012 年 9 月重新上市。

●科学家：为京瓷和 KDDI 两家企业发明了所需的创新产品，如镁橄榄陶瓷。

●哲学家：在京瓷公司成立后不久，汇编京瓷哲学，后又被称为稻盛经营哲学；季羨林先生称其为“企业家兼哲学家第一人”。

●教育家：1984 年设立“盛和塾”，使近万名企业家塾生从中获益。

●慈善家：京瓷创业第一年盈利，其亲自带头并发动员工帮助贫困家庭；秉承为社会做出贡献的经营理念并持续至今；1984 年，捐资 600 亿日元创立“京都奖”。

●禅师：信奉佛教，并于 1997 年在圆福寺剃度出家。

#### 【阅读链接】

#### 日本经营四圣之一：稻盛和夫

松下公司的松下幸之助、索尼公司的盛田昭夫、本田公司的本田宗一郎和京瓷的稻盛和夫被称为日本的“经营四圣”。其中，唯一健在的就是

稻盛和夫。日本经济发展曲折，从战后恢复到创造奇迹，再到泡沫破裂，整个过程稻盛和夫都完整地经历了。

技术员出身的稻盛和夫创立了京瓷，并凭借刻苦勤奋的精神和高标准的商业道德准则成了日本企业家的代表人物。从京瓷销售及利润变化情况，可以看出稻盛和夫在经营方面出神入化的表现，如图 1-3 所示。

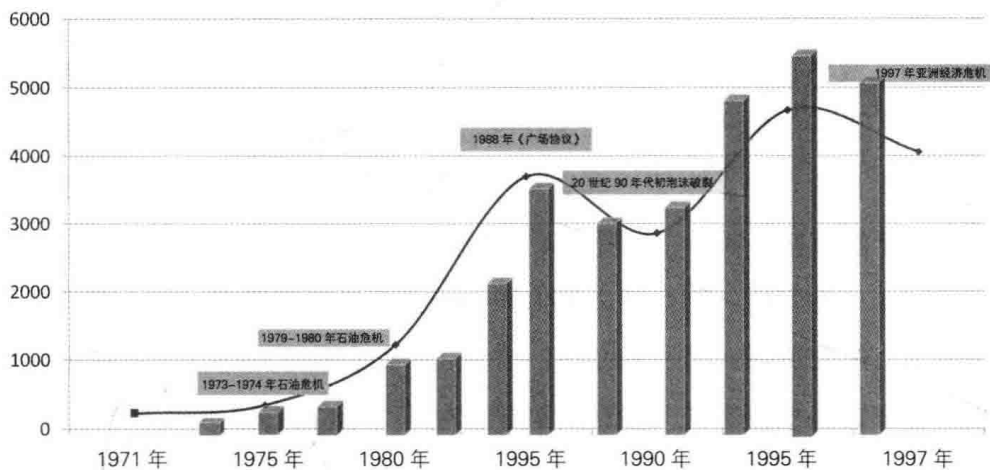


图 1-3 京瓷销售及利润变化

在我国，被尊称为“圣”的人必然在某一领域有着杰出的贡献，并得到了人们的广泛尊重，如至圣孔子、诗圣杜甫、书圣王羲之、药圣孙思邈等。稻盛和夫被称为日本经营四圣之一，离不开其在经营上的成功和其为人之道，而指导稻盛和夫的思想便是深植于佛教的道德准则，即“利他主义”与“追求人生的善与不朽”。

【思考】你阅读过稻盛和夫先生哪些著作？你如何评价稻盛和夫先生的成就？

#### 四、阿米巴经营的发展与传播

(1) 启蒙阶段。西乡隆盛、大久保利通、涩泽荣一、松下幸之助等人的商业实践和管理理念，对稻盛和夫先生的经营哲学产生深远影响。

(2) 雏形阶段。丰田提出成本最小化、利润最大化观点，松下的事业部（SBU）实践，为阿米巴经营奠定了坚实基础。

(3) 成熟阶段。稻盛和夫先生的创立两家世界 500 强企业，在实践中理论体系趋于完善。

(4) 世界流行。在稻盛和夫先生的帮助下，来自不同行业的 9000 多家日本企业导入阿米巴经营模式，并取得巨大成功。

(5) 中国实践。稻盛和夫先生和中国企业界交流密切，本人多次到中国讲学，国内逐渐兴起阿米巴热，很多优秀的企业开始导入阿米巴经营模式。在中国，稻盛和夫先生的《阿米巴经营》这本书已售出近 200 万册，直接或间接受到稻盛和夫经营思想影响的企业家超过 100 万名。

#### 五、各界名流如何评价稻盛和夫

季羨林说过：“稻盛先生是我最尊敬的企业家，他的著作让我很受启发。根据我七八十年来的观察，既是企业家又是哲学家，一身而二任的人，简直如凤毛麟角，有之自稻盛和夫先生始。”

马云（阿里巴巴）说过：“我对稻盛先生一直很敬仰……很多事情是我最近一两年才想清楚的，但是稻盛先生多年前就已经想清楚了。”

孙正义（日本软银）说过：“如果没有稻盛先生‘敬天爱人’的哲学和阿米巴经营方式，就没有软银的今天。从这点上讲，就是拿几百亿日元来，也报答不了稻盛先生的教诲。”

张瑞敏（海尔）说过：“稻盛先生是我最尊敬的企业家，他的著作让我

很受启发。”

张勇（海底捞）说过：“稻盛和夫的哲学解决了我的困惑，我决心将工作的重点转移到打造‘双手改变命运’的平台上。”

## 六、阿米巴经营为企业带来什么好处

阿米巴模式就是把企业划分成一个个小集体，让每个小集体独立核算、自负盈亏，从而激活每个小集体的成本意识和经营意识，培养具备经营者意识的人才，达到人人成为具备经营者意识的人才的目的。

### 1. 培养具有经营意识的人才

能够不断为企业培养出具有经营意识的经营人才，并且使其与企业经营理念一致。

### 2. 客观衡量员工贡献

通过“经营会计报表”与“单位时间核算表”，不仅可以客观公正地评价员工的努力与贡献，而且可以使全体企业员工拥有明确清晰的工作目标，从而提升工作效率。

### 3. 提高员工经营主动性

“透明化经营”的高效开展实现了企业内部高、中、基层的顺畅沟通，有利于增强企业的凝聚力和员工的责任感。有效授权使员工积极主动参与经营，从根本上提高了员工的经营主动性。

### 4. 数字化、精细化管理得以实现

有效的组织划分，使企业内部形成一个个小的自主经营单位。通过独立核算，企业可以更清楚地看到经营中存在的问题，精细化、数字化的管理也因此得以真正实现。在此基础之上，企业可以根据外部经营环境的变化，快速而准确地做出经营判断。

#### 5. 及时有效传递市场压力

正所谓：“众人拾柴火焰高。”企业内部市场化的展开，彻底推倒部门墙，将企业面临的经营压力传递给每个员工。只有充分发挥全体员工的智慧，才能使企业更好地应对激烈的市场竞争。

#### 6. 实现经营的循环改善

经营会计、内部交易的不断运用，核算标准的不断提高，可以在企业内部形成良好的量化积累的经营循环，大幅度增强企业“体质”，使企业即使遭遇恶劣的经营环境，也能平稳度过，甚至得到更好发展机会。

#### 7. 形成良好的企业文化氛围

企业只有真正实现“哲学共有”，使经营理念落地并且深入人心，才能形成全员积极向上、勇于承担、开放共享、努力进取的良好企业文化氛围。

【思考】你觉得稻盛和夫先生的经营思想与西方的经典管理思想有何不同？

### 七、企业导入阿米巴经营的三个阶段

在互联网时代，企业家必须变革组织，精打细算，让人人成为经营者，以激发企业潜能。阿米巴经营公平公正的分配系统与激励系统释放了基层单元的活力，带动企业整体来共同面对快速变化的市场。内部市场化的运作方式使企业一线员工在岗位上的无效工作减少，实现了一线员工的赋权经营，最终达成“像老板一样思考、决策和行动，自主经营”的目标。阿米巴经营为企业指明了方向，推动了中国企业的转型升级和未来发展。

通过对和英咨询服务过的众多案例进行分析，阿米巴经营可以释放企业潜能，创造高绩效。导入阿米巴经营有三个必经阶段：

第一，植入阿米巴基因。

这是阿米巴经营模式的导入期，企业潜能和经营业绩有所提升。在这