

阿米巴经营 与现代企业管理

朱迅 王芳 郑斌 ● 著

 江西科学技术出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

阿米巴经营与 modern 企业管理 / 朱迅, 王芳, 郑斌著
—南昌: 江西科学技术出版社, 2021.7

ISBN 978-7-5390-7894-6

I. ①阿… II. ①朱… ②王… ③郑… III. ①企业经
营管理—研究 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 130129 号

国际互联网 (Internet) 地址:

<http://www.jxkjcs.com>

选题序号: ZK2021034

图书代码: B21148-101

阿米巴经营与 modern 企业管理

朱迅, 王芳, 郑斌 著

出版	江西科学技术出版社
发行	
社址	南昌市蓼洲街 2 号附 1 号
	邮编: 330009 电话: (0791) 86623491 86639342 (传真)
印刷	南京百花彩色印刷广告制作有限责任公司
经销	全国新华书店
开本	787 mm × 1092 mm 1/16
字数	300 千字
印张	22.25
版次	2021 年 7 月第 1 版 2021 年 7 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5390-7894-6
定价	118.00 元

赣版权登字-03-2021-223

版权所有 侵权必究

(赣科版图书凡属印装错误, 可向承印厂调换)

《阿米巴经营与现代企业管理》编委会

主 任：黄一新

副 主 任：祝瑞荣 姚永宽

技术顾问：彭剑锋 汪中求 钱顺江 楚觉非

著 作 者：朱 迅 王 芳 郑 斌



序 一

站在阿米巴经营实践的台阶上面向未来

在全省职业经理人创新大赛上，出现过阿米巴经营模式在企业经营实践应用成功的案例。放在案头的这本书，则结合实践操作、总结提升，更为完整、全面、系统地呈现了引进、消化、吸收，融汇阿米巴经营的实务现场。殊为可喜的是，还在日方原有“版本”基础上，与时俱进嵌入了诸如数字阿米巴、区块链植入前景等时代印记。

曾在与稻盛和夫先生面对面交流时说过，日本战后经济起飞得益于企业成长与发展，而企业成功又得益于企业家的经营管理才能。日本优秀企业家揭示其奥妙恰在于“一手握《论语》，一手拿算盘”。随时代变迁，《论语》延伸植入了现代经营管理科学之精髓，“算盘”嵌入嫁接了计算机网络信息技术。而先生的经营管理经验理论正是这方面的典范。先生十分认可。

也就是说，我们站在今天，既要继承既往的精传，更要面向未来的挑战。

“阿米巴”，可以不断重复分裂成长的变形细胞，自由自在，充满活力。可谁也没能想到，一种连“细胞级别”都谈不上的有害蛋白质——新冠肺炎病毒，迅速蔓延全球，“搅得周天寒彻”，给全人类带来空前的惊恐与损伤……。加之之前的种种弊端的积淀、积蓄，“蓄之既久，其发必速”，这场疫情冲击无疑已成为人类必须面对的“划时代”的导火线。疫情前后形成更为明显的分界线，我们“再也回不去了”……。

就经济领域而言，2008年起席卷全球的金融危机冲击中，学界对经济增长出现过V型、U型、W型、L型等各种预测。“新时代”更出现种种剧烈的反差与悖论，传统理念、理论越来越多地出现严重失灵。市场经济的自由贸易、全球化在遭遇前所未有的逆流冲击。为应对危机，从世界最发达国家开始，为刺激经济、抚慰民生，几乎都在无上限地“量化宽松”——印钞票、高举债。

可是很奇怪，并未像经典理论关于此举必然会导致通货膨胀现象的结论，传统物价指数有时还在负增长，还有利率出现负数、原油期货价格出现负数等等怪象……。由此产生了“新货币理论”（MMT），宏观经济则在“V型”、“U型”、“W型”、“L型”之外出现了“K型增长”、“K型现象”、“K型财富分配”、“K型理论”，一直到越出经济领域直至延伸到“K型社会”、“K型世界”……。默克尔在几年前的执政党大会上宣布不再谋求连任。就在这次讲话中，她还充满感伤地从当年的东、西德分割，说到当今世界居然又再走向深度分裂……。

以财富分配为例，疫情冲击之下，经济萎缩，大部分人的收入减少、财富缩水，“中产”下滑……；可却出现了一部分人收益不仅未减，财富却在激增的怪象。进一步剖析揭示，这部分“富者愈富”的人基本集中在“以钱生钱”的领域。先是《21世纪资本论》告诉人们，资本（投资）收益越来越快于劳动收益；当代的现实又告诉我们“钱生钱”的收益积累又大大快于投资实体收益……。设若大家都去玩“钱生钱”，地球人只能全都去喝西北风！可这已是难以逆转的一股潮流，“潮流”之下顺之者昌、逆之者亡。以至近期不得不当“两面派”，见到搞实业的劝他们在有相应人才的前提下不妨也搞点“钱生钱”；见到玩钱的苦口规劝他们，钱要主要投向实体经济，否则迟早“皮之不存、毛将焉附”……。

“K”字分为两截，上段近乎V型反弹式增长，且呈加速态势；下段则不断下滑……。新的危机正在考验人类。“K型”意味着断裂、分割、分裂。你看种种“制裁”、“脱钩”、重新“结盟”不断出现，原有链条被打乱、甚至打断……。

回到我们企业经营管理。1903年出现“泰勒制”，以定额管理为标识，管理理论进入现代科学管理阶段，但将劳动者视为机器附属物。此后每10~30年便有新的管理理论出现——1933年的梅奥，虽仍视人为经济动物，但开始注意到人的社会性；1943年的马斯洛，创立著名的五层次需求理论（至今仍在流行）与行为科学；1960年，麦克雷戈，人性假设理论，开始关注人性；1981年，雪恩，Y理论，人性化管理，出现弹性工作制；1990年，圣吉的学习型组织，追求成就需求，让工作成为新鲜愉快之需（甚至接近马克思关于共产主义阶段的劳动理论）……。此后呢？经营管理理论成长陷入停滞，上世纪九十年代后戛然而止，未再产生举世公认的标志性里程碑。当然，我们整个社会也产生着技术、“硬件”、生产力、经济基础突飞猛进地加速变化，有的令当事者都瞠目结

舌。我们进入了“大智移云”时代，在经济领域可称“数字经济”时代。可是人们准备好了吗？应与前者“配套”、相适应的“软件”、理念、认知、管理、生产关系、上层建筑却在蜗牛式地爬行（甚至倒退），出现巨大的落差、反差与悖论，两者会不会走向坍塌？这正是当今人类面临的最大危机与挑战……。

当然，也有越来越多的人相信，凭人类的聪明才智，暗夜终将过去。分裂将重新弥合，世界将修复、重建、重构，断裂的产业链、供应链、价值链将在更高层次上再次相连……。新冠病毒将被攻克，有益“阿米巴”将重获新生。现代经营管理不够用了，必将会诞生全新的“当代经营管理”。数字经济时代，肯定会导致一系列的经营管理变革。现代工业经济时代，企业基本经营假设是组织基于可获取资源与所具备的能力可能预设标的、确定一个总战略目标；当代数字经济时代，企业则是基本通过支撑个体创新（恰可以大大小小的“阿米巴”为基础），捕捉和快速响应外界千变万化，进而满足各类客户千差万别的个性化需求，来带动组织的发展。新的适应性变革也是经营管理的再造，包含相应的组织变革以及供应链管理变革、人力资源管理变革等等一系列脱胎换骨的更新再造。应该张开双臂，热忱迎接经营管理科学爆发性创新阶段的即将到来。

让我们站在“阿米巴”经营实践的台阶上面向快速到来的未来，追求“因”思维与“果”思维的融合，一步一个脚印踏实前行，一脚一个台阶坚韧攀登，一代一代奋力向前、向上，永葆青春活力，永续奋进不止，何愁企业不旺、民族不兴！

江苏省原副省长



2021年3月21日于南京



他山之石，可以攻玉

由日本经营之神稻盛和夫创立的阿米巴经营模式，数十年来备受中国企业家的推崇，学习仿效者甚众，但迄今为止，鲜有中国本土阿米巴最优实践成功案例出现，这不得不让人怀疑阿米巴的经营思想和模式是否适合中国土壤，阿米巴在中国要生根，是否会水土不服，但近日读到以南钢数字阿米巴经营实践为核心内容的《阿米巴经营与现代企业管理》一书时，南钢对阿米巴的学习、实践、创新、升华的最优实践案例，让人眼前一亮，疑惑一扫而光。

南钢集团自 2014 年导入阿米巴经营理念以来；2015 年实施事业部制，并在石灰车间试点实施阿米巴经营，取得较好成果。事业部作为一级阿米巴，具有人、财、物、采购、生产、研发、销售、物流、客服等责、权、利，能够独立经营；2016 年在事业部内部分生产厂进行试点推进，不断划小核算单元，形成“中巴、小巴、微巴”三级巴组织，最小是班组级微巴；2017 年在班组层面进行深化、探索，各事业部之间相互赋能，形成了不同阿米巴组织示范；2018 年实现班组层面阿米巴全覆盖，同时将新产业纳入，进行阿米巴赋能，对投资企业、控股企业等进行复制。2019 年完成公司全面实施阿米巴经营，完成所有单位的组织划分和建立报表；结合公司数字化战略转型，提出了构建互联网思维下的阿米巴生态圈，员工既是“经营者”，也是平台创客，并构建阿米巴经营分析平台，规划面向各业务及职能层级的决策分析体系，搭建南钢集团数据分析平台。2020 年进行数字阿米巴探索，基于阿米巴经营大数据分析的降本增益也取得可喜成绩。如某高炉结合各种矿价和铁水成本之间的关系，运用阿米巴报表数据，每天对用料比例进行调整，确保投入产出比最佳，实现利润最大化，实现吨铁将本 2.38 元，数字化技术应用，成为南钢 2020 年炼铁降本的创新亮点。

传统的考核是指标式 KPI，以完成 KPI 指标的程度进行奖励。如“煤比、焦比、燃料比”指标是考核炼铁工序成本的重点 KPI。2020 年，南钢集团某高炉值班微巴运用数字阿米巴系统，在对 2019 年的阿米巴经营结果进行复盘分析时发现，在提高煤比的过程中，由于煤粉量的增加，导致高炉风口小套磨损的问题突出，煤比虽然得到提高，但休风率也同时在升高，经营报表核算显示，2019 年因超额更换高炉风口小套实际休风的产量损失达到 439 万元，而提高煤比创造的效益只有 261 万元，实际休风损失高于提高煤比创造的效益，此项不仅没有提高收益，反而损失了 178 万元利润。阿米巴经营理念，改变了全员以前只有“量”的概念，没有“钱”的意识的思维方式。

企业经营实际上也是在经营人心，南钢集团将阿米巴经营模式，结合其公司文化、经营理念，总结提炼为“仁爱之心、利他之心、利润中心”“三心”经营原则。强调了作为经营者，必须以“三心”经营原则为目标，只有把“追求全体员工物质与精神两方面都幸福的同时，为人类社会的进步和发展做出贡献”的阿米巴经营理念，把“作为人，何为正确？”作为最基本的判断准则，融入到企业经营实践中，引导员工树立正面的哲学观、人生观、世界观。

本书系统总结提炼了南钢实施阿米巴经营的成功方法及最优实践，提出“‘导分算奖融’实施阿米巴经营五步法”的基础是“导”，手法是“分、算、奖”，最高境界是“融”。阿米巴经营要与公司的文化、管理模式、制度流程、考核激励、人才晋升、成果共享等融为一体；将阿米巴经营的系列成果、阿米巴经营手法与公司企业文化、机制制度、创新机制等进行融合，形成属于企业自己的经营特色或管理方式，这是企业进行管理变革、运营提升的根本目的。

南钢阿米巴经营模式在中国本土的成功实践与创新，具有较高的理论研究和实践应用价值，相信本书的出版将为中国企业进一步学习研究阿米巴模式提供了最佳的范本。

中国人民大学劳动人事学院教授、博导
华夏基石管理咨询集团董事长

彭剑锋

2021 年 6 月 8 日



序 三

走出中国企业特色的智慧经营之道

因钢铁报国而落成，由钢铁强国而发展。基于“创建国际一流受尊重的企业智慧生命体”的企业愿景，南钢全面在生产、经营、管理、决策等各个方面着力构建智慧“大脑”，让南钢真正成为敏捷、高效、进化迭代的智慧生命体，拥有自感知、自学习、自决策、自迭代、自进化的迭代升级能力，成为南钢高质量发展重要驱动力。

南钢将阿米巴经营作为实现愿景的四大支撑要素之一，并构建了“全员合伙人制”模式，支撑从“管理”思维向“经营”思维转变，员工既是“老板”，也是平台创客。在南钢，阿米巴经营改变了员工思维方式，以人为中心，并赋予人以数字的智慧，激发了一线员工的创造力，提升了企业核心竞争力。

围绕“企业智慧生命体”的持续打造，南钢利用数字技术，将企业人才、资本、创新、客户、文化与精神等五种资源深度融合，全面构建共融、共创、共生、共享的产业生态，持续促进员工、企业、客户、社会、自然系统之间的敏捷交互与优化升级，为客户提供更具竞争力的产品和更优质敏捷的个性服务。

管理大师彼得·德鲁克提出，“未来的典型企业以知识为基础，由各种各样的专家组成，这些专家根据同事、客户和上级提供的大量信息自主决策和自我管理”。南钢阿米巴最大的特点就是从小数据挖掘价值，驱动企业各层级、各群体的有效决策，从公司、事业部、厂、车间以至到班组级巴组织，每一个群体都能利用数字化手段进行寻优找差，立足岗位创新创造，不断追求全成本和全局下的价值最大化，其精髓可以归纳为“四化”：组织扁平化、内部市场化、核算精细化和考核数字化。

素有“知识创造理论之父”和“知识管理的拓荒者”之称的野中郁次郎指出，“人是最重要的资产，知识是企业的战略性资产”，并“以人为本”，统领现

代组织管理理论。阿米巴经营理念，契合南钢“以人为本，同心共进”的核心价值观，关注每一个巴体的价值创造、价值评估、价值分享，调动员工的主人翁工作激情，促进个人由赚钱到值钱的转变，推动个人价值与企业愿景同步实现。

稻盛和夫说：“决定我们人生最重要的三个要素是能力、热情和思维方式”，阿米巴是激发这三个要素的最好经营方式。在提升能力时，南钢将以前运用的精益管理、六西格玛管理、5S管理、SOP、QC改进等工具和方法进行了融入、整合；通过构建员工成长通道、全员合伙制等方式，激发全员参与的热情；从原点、原理出发，引导全员树立报国、强国的使命思维、初心思维，以“仁爱之心、利他之心、利润中心”思维实施企业经营管理。

有关阿米巴经营的书很多，有些是稻盛和夫夫人所著，有些是咨询公司的顾问老师所撰写。大部分书籍都以理论介绍为主，很少详细介绍阿米巴经营的实操、经验分享等。南钢是将阿米巴的理论进行学习、讨论和分解落地，许多做法是南钢化、本土化，也是特别适应制造业，同时创造性的构建了数字阿米巴，这正是南钢出版《阿米巴经营与现代企业管理》一书的巨大价值所在。

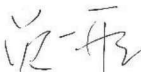
南钢《阿米巴经营与现代企业管理》一书的核心内容有“阿米巴经营三部曲，分巴建表定交易”“阿米巴经营与循环改善”“阿米巴经营与敏捷组织”“阿米巴经营与精益管理”“阿米巴经营与班组建设和管理”“阿米巴经营与卓越绩效模式”“阿米巴经营与人格修炼”等章节。南钢“阿米巴经营实施五步法”，基础是“导”，手法和表现是“分”“算”“奖”，“融”是最高境界。南钢将通过数字技术，将阿米巴经营与企业战略、管理模式、制度流程、全面创新、考核激励、人才晋升、企业文化等融为一体，形成南钢特有的数字化经营管理模式，具体表现为以下三点：

- 第一，深度融合了钢铁行业间歇性流程制造的生产方式；
- 第二，在国内率先实现了阿米巴经营与智能制造的有机融合；
- 第三，摸索出了人才培养与干部任用的新思路。

在经济价值和社会责任并重、科学管理和人文精神同步的新时代，企业管理的重点虽然是需要依靠科学管理的思想，但是数字化转型将成为企业未来发展必走之路，基于PDCA的质量管理和IPD的项目管理仍然会进一步发展，但最重要的还是，要把人放在管理的核心地位，南钢阿米巴最能衡量巴体的价值，最能量化员工的价值贡献，并通过“事业合伙、效益合伙”推动巴体不断进化，

保证组织持续充满活力，最终打造南钢的市场敏感型组织，从而实现内部价值有效传导。

南钢数字阿米巴经营实践，只是企业管理现代化的沧海一粟，谨给各企业提供一些参考启示。最后希望年轻的后浪们在知识与智慧的道路上不断求索求真，相信你们一定会在未来的企业管理工作中感受到智慧催进创新的美好。

南钢集团党委书记、董事长 

2021年5月18日



自序

卓越之道

实施卓越绩效管理模式，是组织追求卓越之道。

南钢自 2006 年导入卓越绩效管理模式，以创全国质量奖的方式推动活动深入开展。2009 年成功创奖后，南钢即开始思考“创奖成功后，我们再怎么办”大讨论，明确了“如何将卓越绩效模式进行落地，是南钢集团持续追求卓越、更好实现转型发展的关键”。为此，南钢与中国质量协会共同开展“现场管理”课题研究，将卓越绩效管理模式向企业现场、班组建设方面进行展开，构建了“卓越现场”达标创优、“卓越绩效班组管理”体系，实现了卓越绩效管理模式在企业的落地、生根。通过持续创建后，南钢集团 10 个生产现场，获得全国“五星级现场”“四星级现场”；南钢“实施卓越绩效班组建设的实践经验”，获得 2013 年全国工业企业质量标杆。追求卓越已经成为南钢的战略驱动和文化基因。

南钢在企业运营、现场管理、班组管理的工作提升中，兼收并蓄国际国内先进管理理念和方法，将稻盛和夫“仁爱之心”“利他之心”“作为人，何为正确？”等阿米巴经营理念，持续向现场的车间主任、班组长等进行介绍、宣传、培训，培养基层领导者以人为本管理思想、提高成本意识，开展攻关改进、降本增益、挖潜增效等活动。南钢 2015 年将 24 个生产厂重新组合成炼铁、特钢、板材、公辅等四个事业部，为深入实施阿米巴经营完成了顶层设计。事业部实行模拟法人运营，变身为利润中心、成本中心，通过“量化授权”，事业部作为一级阿米巴组织，独立经营，承担“人、财、物、采购、生产、研发、销售、物流、客服”等生产运营全流程的责、权、利。

2015 年 5 月，南钢板材事业部第一炼钢厂石灰车间率先开展实施阿米巴经营探索。通过全员参与，树立“省下来的成本就是利润”“提高效率、质量就是效益”等理念，主动对接客户需求，每天进步一点点，石灰车间当年降本 1179

万元，主要经营指标位居行业前三甲，组员综合收入也有了明显提升。

2016年，南钢在公辅事业部电厂实施阿米巴经营，在基础条件并没有变化的条件下，电厂当年三破月发电纪录，六破日发电纪录，年增加发电量 1.1 亿千瓦时。

2017年，南钢推行全员合伙人制度，实施效益分成，在各事业部倡导阿米巴经营，“效益共同体、事业共同体、命运共同体”理念深入人心，阿米巴激发了全员的价值创新、价值评估、价值分享的激情，降本增益的新措施、新方法、新变革不断涌现，南钢实现工序降本(与年度计划比)6948万元，实现利润 44.14 亿元。员工年收入平均增加 1.4 万元。

2018年，南钢所有班组实行阿米巴，组织各事业部定期总结、分享经验，你追我赶，并进行先进阿米巴评选，优秀的巴长除了效益分享，可以有更多的晋升机会，如铁运中心原料站微巴的张巴长，2019年被提拔为生产科科长；高线厂换辊微巴的许巴长，2020年被提拔为准备车间主任；据不完全统计，炼铁、炼钢及轧钢等单位，约 30 多名巴长或班长都得到了提拔，为企业培养了经营型人才。当年公司实现利润 60.11 亿元。

2019年，南钢在总结经验的基础上，全面梳理，为 4 个事业部下属所有生产厂进行了阿米巴组织划分，建立了阿米巴经营报表，并进行数字阿米巴探索，与和弦云稻公司广泛交流，构建了南钢数字阿米巴信息系统。在前 5 个月已经完成 16.7 亿元降本基础上，8-12 月完成 19.56 亿元再降本，公司实现利润 45.34 亿元。

2020年，南钢深化数字阿米巴建设，试点单位实现了“一键获取报表”，尝试数字研究，并取得成果。从阿米巴到数字阿米巴，贴合了管理的最高境界：实现自我驱动、自我管理、自我挑战目标（OKR）。数字阿米巴引导阿米巴经营报表从片面走向全面，在与财务报表数据源同宗同源下形成了数据孪生。系统实现了手工报表不具备的功能，可以根据不同规则对间接材料、总表的水电风气、设备设施和各项间接费用进行自动抓取、分摊，保证了阿米巴经营报表中的数据与财务报表数据的高度一致。2020年南钢集团实现利润 48.08 亿元，位居行业前列。位列中国企业第 148 名，全国制造业第 55 名，是江苏省第 7 大企业集团，南京市制造业第 1 名。经济效益指数、全员劳动生产率、人均利税排

名第 1，人均利润、吨钢利润排名第 2，人均产钢排第 4。

南钢在实施阿米巴经营的过程中，为全员营造了参与的平台。各级巴员以创新创效为目标，积极开展技术创新、管理创新、文化创新；专利数量逐年递增、创新成果层出不穷，先进操作法纷纷涌现。因为实施阿米巴经营，巴员们事事较真，处处要收益，有效激发了全员的创造力、创新力。2020 年 8 月 17 日，新材指数（Steel Ranking）发布 2020 世界钢铁企业专利技术能力排名，南钢排名世界钢企第 13 位，位列国内钢企第 6 位。

阿米巴经营是实学，不实践、实施，体会不到阿米巴的精髓，面对大发展、大变革、大调整的世界大趋势，面对前进道路上各种困难险阻，我们面临的考验复杂而严峻、肩负的任务艰巨而繁重，每一个人都能脚踏实地地干、雷厉风行地干、掷地有声地干，干在每一天、干好每件事，企业才会具有竞争力、国家才会强大。

以心为本，知行合一，在“利他”的地基上，才能建立成功的大厦；常怀谦卑之心，感谢之心便油然而生。

付出不亚于任何人的努力！

2021 年 3 月 8 日

前 言

阿米巴经营已经形成了一股热潮。这是没有任何引导、倡导、宣传的情况下，企业家们自觉产生的行为和追求，是一种发自内心的渴望。改革开放 40 多年来，我们学习过国外很多先进的理念、方法，各级政府也在通过各种评审引导、发掘国内企业的最佳实践，旨在组织企业分享学习，提高竞争力。

阿米巴经营由稻盛和夫先生创造，诞生于日本国情和文化；虽然出于儒家，但也有很多不同，拿来主义、照搬照套、全盘拷贝都不合适。本书就阿米巴经营与企业已经实施的系列管理方法，如现场管理、精益管理、班组管理、卓越绩效模式等进行思考、比较、分析，结合企业已经建立的改进体系等，总结了一些实施经验和推选建议。

要实施阿米巴经营，应当基于企业管理现状，结合阿米巴经营思想、运用经营会计学原理，构建组织内部模拟市场的交易体系，以全面质量管理思想、全面成本管理的理念，对各级组织建立精益核算体系。组织要从使命、原点出发，打造平台型企业，让员工真正参与，让他们能成长为“企业的经营者”，而不仅仅是一个打工者。

探索提升企业竞争力、全员参与机制的系统方法，破解“知行合一”运用瓶颈；在企业导入阿米巴经营过程中，南钢集团充分融合公司已经开展的管理方法，如“班组建设、现场管理、卓越绩效管理、创新管理、精益生产、SOP、改进管理”等，结合阿米巴经营核心理念、目的要求、方法手段等，逐步对班组长进行理念建立、方法引导、典型示范、逐步展开、试点实施，全面推广。以先夯实基础，一步一个脚印的做法，用五年的时间，培养了一批具有经营思想的班组长，做好人才储备。成功实施阿米巴经营的实践经验说明，一个有执行力的基层队伍、是成功实施阿米巴经营的基础。

企业要实现发展战略，必然要构建一套经营管理体系与之配合，实现对企

业运行的管控。要真实地贯彻企业家的哲学思想、理念方法、战略目标，基层的执行力至关重要。但现实是，基层与高层无论是思想空间、还是物理空间，都相距太远，中间还有若干个层级阻隔，部门小群体利益思想、本位主义、只对上级负责、完成任务式的交付、人为隔离市场效益的核算方式等，造成只有市场销售人员对利润负责，现场生产人员只对生产成本负责，谁应该对企业怎样花钱负责？这种现象存在于很多企业，却没有有效的解决方法。

实施阿米巴经营，想解决企业什么问题？实现什么目标？企业家应当有一个清晰的目标。任何一种方法，都不能解决所有问题。阿米巴经营，是企业从“作为人，何谓正确？”进行思考后，综合运用现代企业经营管理方法，对企业经营、管理构建的一套体系，由阿米巴“经营哲学、经营组织、经营会计”组成。按照这个范式，提炼确定企业的经营哲学、分巴建表、交易核算，这些都是实施阿米巴经营的基础。企业要确立实施阿米巴目标，如实现“全面成本管理、精细核算管理、培养人才队伍、全员参与经营、构建发展平台、‘合伙制’打造、去中心化管理”等。清晰的目标、才能激发一致的行动，也是卓越执行力的源泉。

企业实施阿米巴经营，一定要基于企业现状来导入，更多的可能是一种改善，而非创新。只有被大家接受、认可后，才能进行创新，也才有动力、才能被员工接受。所以，实施阿米巴经营，需要从企业家转变理念开始。

稻盛和夫经营哲学对阿米巴经营模式的诞生和成功实施，非常关键，本书进行了初步探索，抛砖引玉。但阿米巴经营模式是稻盛和夫的，只有他能说清楚，外部的研究都是一家之说，更多是一种揣测、推理，各种研究都是基于个人角度的探索，只能借鉴。

企业家只有形成了自己经营哲学，才能在企业经营上得到突破，可喜的是，当今中国企业家有很多独创的、有特色的经营哲学和方法开始涌现。

经营和管理适用于不同的对象、不同的阶段。它们相辅相成，互不缺失。重管理、轻经营，或重经营、轻管理的现象，都应当避免。管理解决不了的问题，往往用经营的方法便能迎刃而解。管理和经营，构成了企业的“阴阳”两面。

经营和管理有差异，从实践的角度，结合实施卓越绩效管理模式、精益管理、现场管理、班组建设与管理等经验，对阿米巴经营模式与现代企业管理、

运营的方法进行了融合探索。在分析、总结南钢集团成功实施阿米巴经营经验后，凝练出“导、分、算、奖、融”实施阿米巴经营“五步法”，基础是“导”，阿米巴经营哲学、理念不能成功导入，大家思想不统一，阿米巴“分、算、奖”就做不好，因为一旦触动某些既得利益后，你将没有办法进行协调，平衡很可能会失败。但是，“导”的过程，往往得不到应有的重视，“快餐文化”式的急功近利，最容易造成“营养不良”，不能解决思想上的问题，这是很多企业实施阿米巴经营失败的根本原因。实施阿米巴经营的最高境界是“融”，要从根本上将东、西方的经营理念、管理方法学习研究透彻后，做到首先要不抵触、不反对，才能谈接受，只有接受到一定程度后，才可能有融合。这些方法、模式不能与企业管理现状进行有机融合，永远都存在两张皮的现象。因此，确定导入实施阿米巴经营的目的很重要。阿米巴经营不是万能的，不能解决企业运行中的所有事情。

阿米巴经营思想，对自我修炼也非常有帮助，通过践行稻盛和夫的阿米巴经营理念，研究阿米巴经营哲学，再一次复习了“国学”精粹，重温了《毛泽东选集》相关内容，受益匪浅！

耐得住寂寞，经得住诱惑；诚实而勤劳，勤思而敏行；认真的态度，严谨的作风等，都是成功的因素之一。书中内容是站在巨人肩膀上的总结、提炼。

本书从个人的角度或者是实施者的角度，对南钢集团实施阿米巴经营进行了梳理小结，其中的很多案例是我们亲自辅导、提炼，有些内容是我们的体会、感悟、经验；也有一些是对其他著作的引用，旨在说明问题和保证内容的连贯性。第十二章相关内容得到了“和弦云稻”公司总经理王海文的大力支持；其他章节得到南钢集团各级领导的大力支持，在这里一并致谢！

2021年2月22日于南京