

阿米巴经营模式案例分析

佟成生

上海国家会计学院

阿米巴研究中心主任



上海国家会计学院阿米巴研究中心

Shanghai National Accounting Institute Amoeba Research Center

揭牌仪式

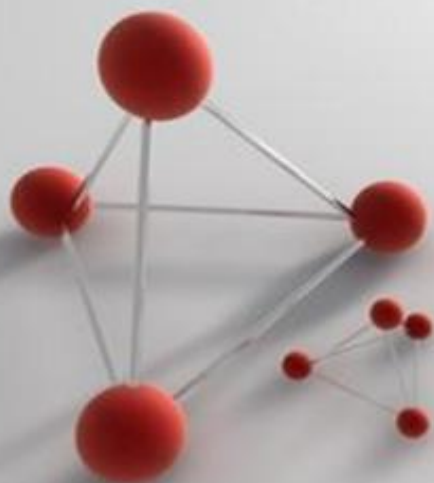
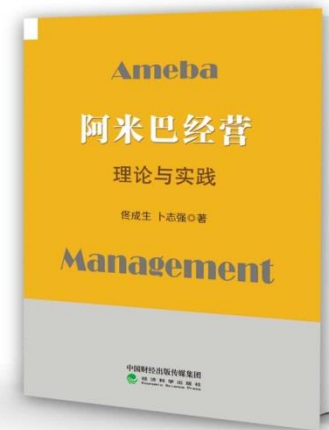
Opening Ceremony

2014年12月1日

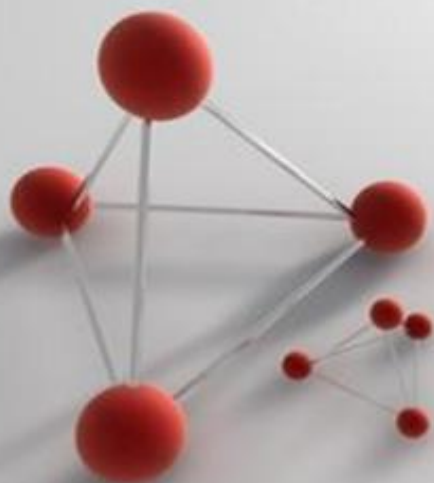


提纲

- 1.你眼中的阿米巴是什么？
- 2.阿米巴经营的理论基础
- 3.日本航空公司重建过程
- 4.东鹏控股公司的阿米巴经营实践
- 5.富阳数马的阿米巴实践

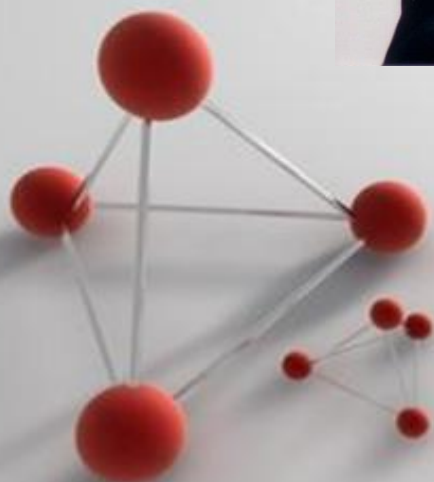


- 本书是在京瓷集团旗下的子公司——京瓷阿美巴管理顾问（上海）有限公司（简称 **KAMC**）的协作下完成的。
- 日本航空的导入案例，由从事稻盛名誉会长秘书 20 年以上、日本航空重建团队一员的大田嘉仁先生供稿。
- 东鹏与数马的案例是在 **KAMC** 咨询师的全力协助下完成的。佟教授和卜教授亲自前往这两家企业进行访谈，并在两家企业提供的 **KAMC** 制作的报告书的基础上完成了案例。同时，还得到了 **KAMC** 指导咨询师的校稿和建议。
- 中国声称教授阿米巴经营的企业有很多，但是得到京瓷集团创始人、阿米巴经营创始人稻盛和夫认可的阿米巴经营咨询公司仅 **KAMC** 一家。此外，除京瓷集团（含 **KAMC**）以外的阿米巴经营咨询公司在公司网站等宣传媒介上擅自刊登稻盛先生的照片，都是未经稻盛先生或京瓷许可的，这些公司与稻盛先生或京瓷没有任何关系。如果想进一步了解阿米巴经营，建议大家参阅 **KAMC** 的官方网站和稻盛和夫的官方网站。
- 最近由稻盛和夫与京瓷团队合著的《稻盛和夫阿米巴经营实践》一书已在各大网站上开始出售，欢迎大家购买阅读。



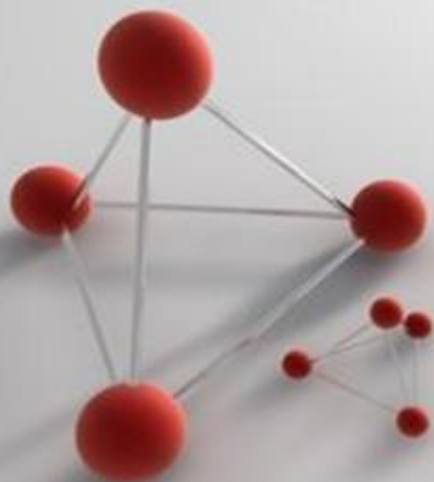


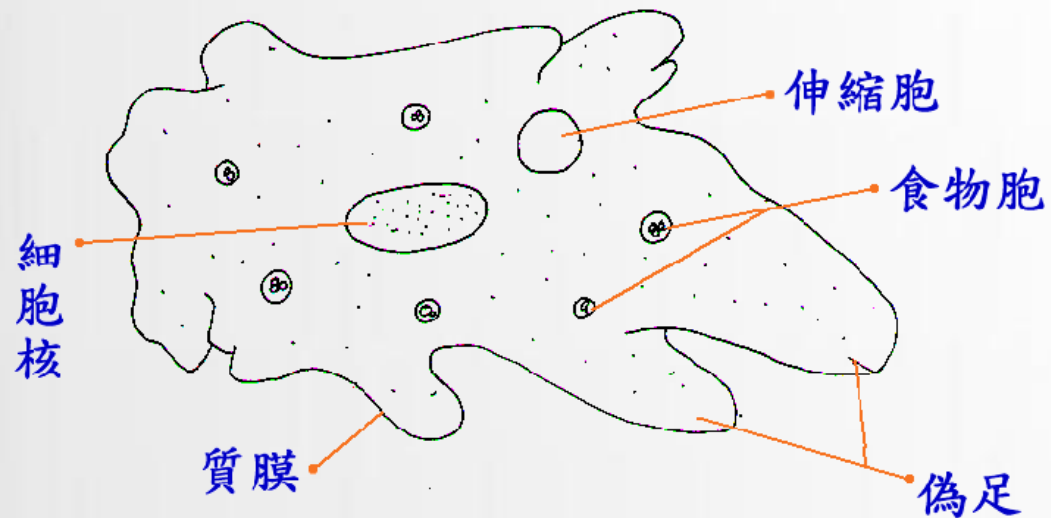
稻盛和夫



1.你眼中的阿米巴是什么？

- 什么是阿米巴？
- 日本21世纪最伟大的管理会计工具
- 建立阿米巴的目的？
- 阿米巴经营模式VS阿米巴管理模式
- 核算表中为什么不包括员工工资？

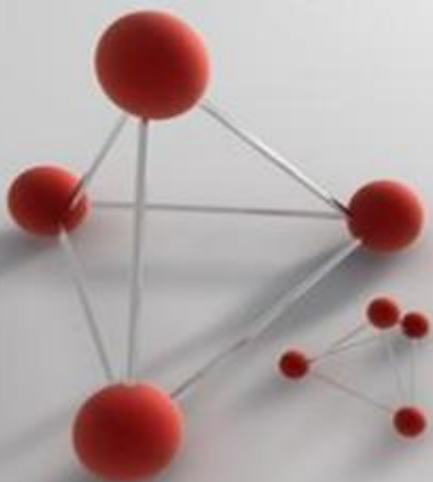




生物学意义上的 “阿米巴”

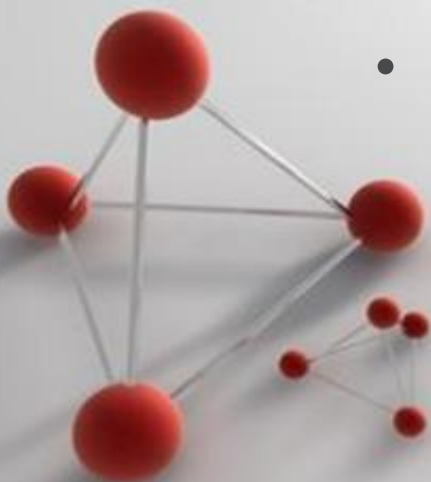
大變形虫

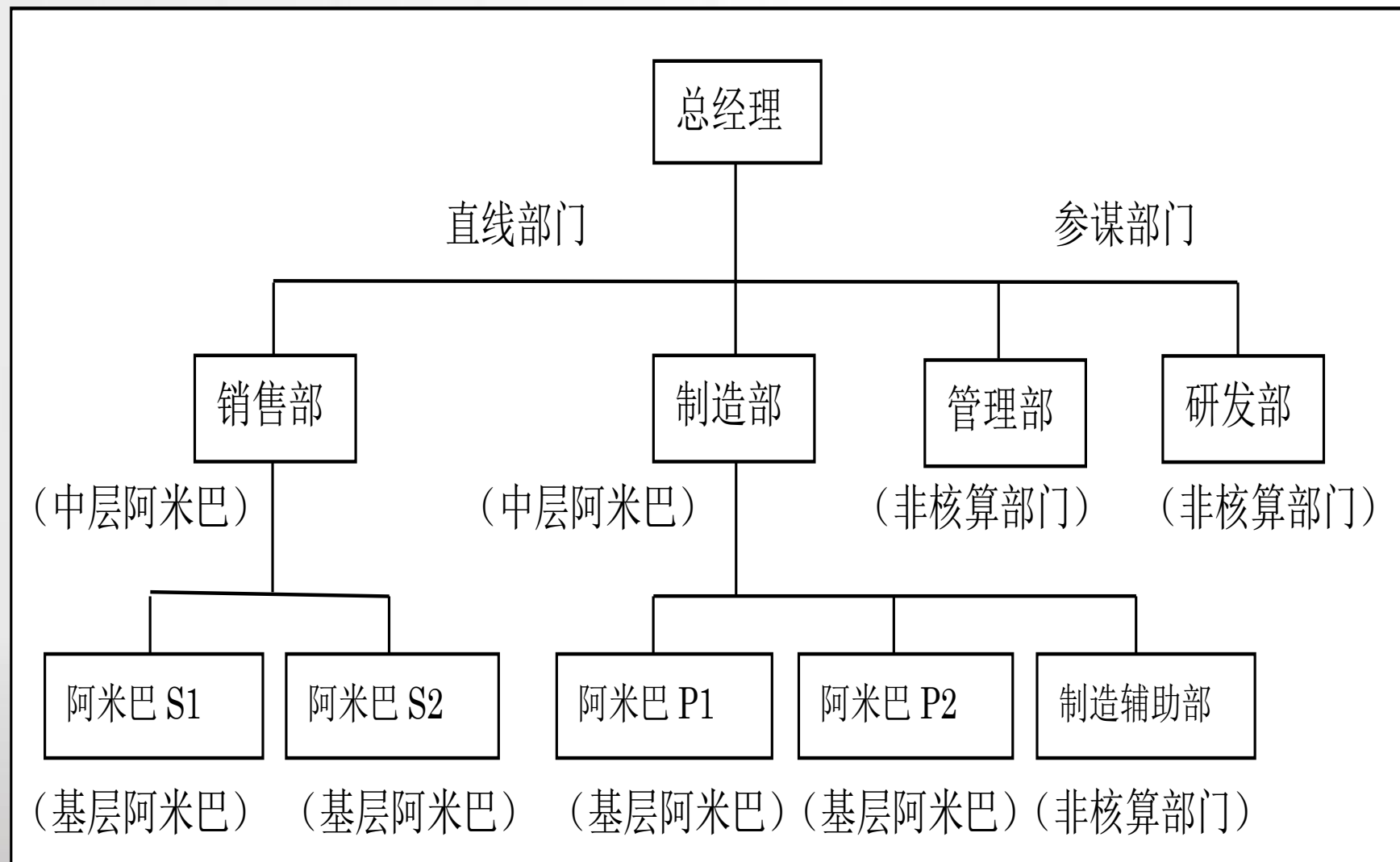
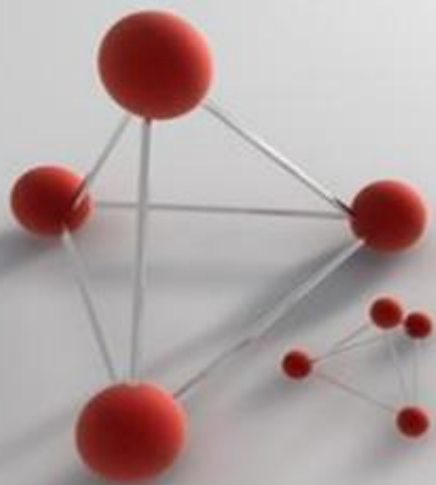
阿米巴又称变形虫，属原生动物变形虫科，虫体赤裸而柔软，其身体可以向各个方向伸出伪足，使形体变化不定，故而得名。变形虫最大的特性是能够随外界环境的变化而变化，不断地进行自我调整来适应所面临的生存环境。



阿米巴经营的定义

- 经营公司不是只靠一部分的领导，而是让所有的员工都参与经营的想法下，尽可能地把公司分割成各个细小的组织，并通俗易懂地公布各个部门的业绩来促进全体员工参与经营。
- 非常细小的组织（职能、责任的明确化）
- 独特的收支决算：单位时间附加价值
- 及时的经营信息

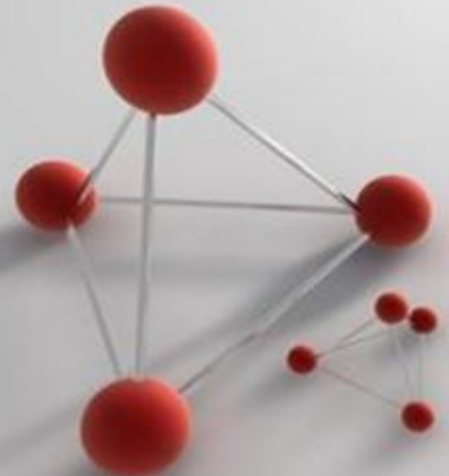




资料来源：根据上总康行和泽边纪生（2006）第 170 页第 1 图，笔者修改。

总部工厂产销会议资料

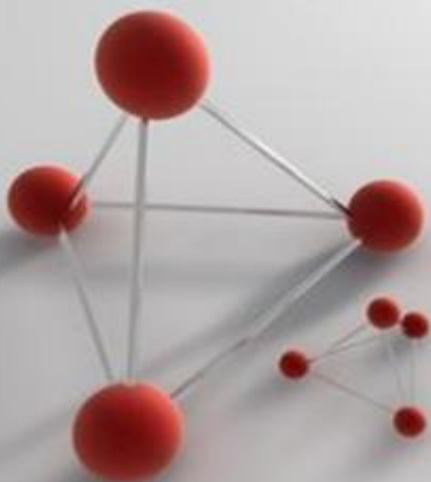
(总部) 第一制造部		第二制造部	
总产值（销售收入）	4,123千日元	总产值（销售收入）	2931千日元
原材料费	125	磁管购入费用	2057
工厂消耗费用	255	金属零件夹具购入费用	250
费用	电力	工厂消耗费用	254
	煤气	工厂费用（动力）	31
外包加工费	270	外包加工费	75
合计	884	合计	2667
附加价值	3,239	附加价值	265
人数	36人	人数	22人
总时间	7,787小时	总时间	4542小时
人均附加价值	89,972日元	人均附加价值	12045日元
单位时间附加价值	416日元	单位时间附加价值	58日元



阿米巴经营模式的目的

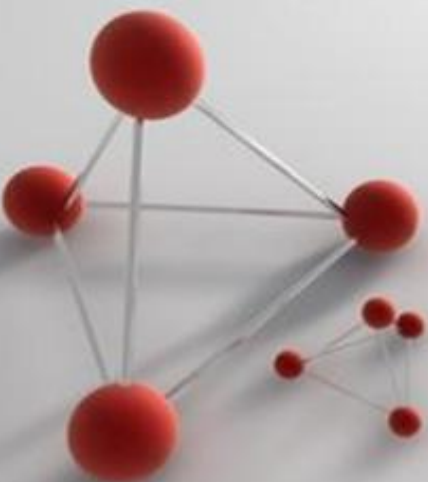
- 确立与市场挂钩的部门核算制度
- 培养具有经营者意识的人才
- 实现全体员工共同参与经营

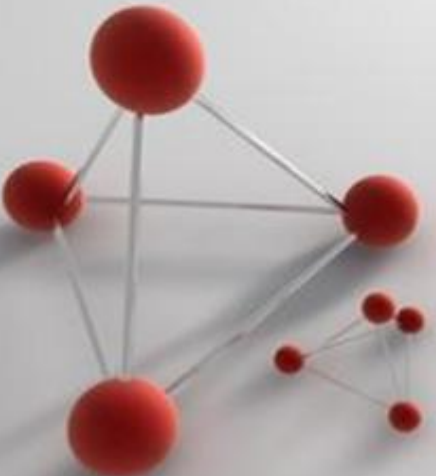
SN41



不同的责任中心类别

- 成本（费用）中心：IT、保卫、监督、稽核行政部门、产品管理部门、单纯经营负债的储蓄所等网点
- 收入中心：产品营销部门
- 利润中心：分理处、营业部、公司业务部
- 投资中心：总行、分行、支行、大型分理处
- 不同的责任中心使用不同的绩效考核报告
 - 成本（费用）中心：标准成本、预算
 - 收入中心：销售额、销售增长率
 - 利润中心：营业利润
 - 投资中心：投资报酬率、资产报酬率、EVA





项目	单位	金额
总出货	千日元	26800
对外出货	千日元	6300
内部销售	千日元	20500
内部采购	千日元	2200
生产总 值	千日元	24600
经费合计	千日元	12000
原材料费	千日元	500
金属配件、商品采购费	千日元	10000
外包加工费	千日元	200
电费	千日元	100
利息折旧费	千日元	300
部门内公共费	千日元	100
工厂经费	千日元	200
内部技术费	千日元	100
销售、总公司经费	千日元	300
结算收益	千日元	12600
总时间	小时	2000
正常工作时间	小时	1800
加班时间	小时	100
部门内公共时间	小时	100
当月单位时间核算	日元/小时	6300
单位时间产值	日元/小时	12300

2. 研究现状与理论基础

- 2.1 研究现状

- 国外的研究现状

微利润中心：Robin Cooper（1995），三矢裕（2003）

阿米巴经营的组织构造：上总康行和泽边纪生（2005）

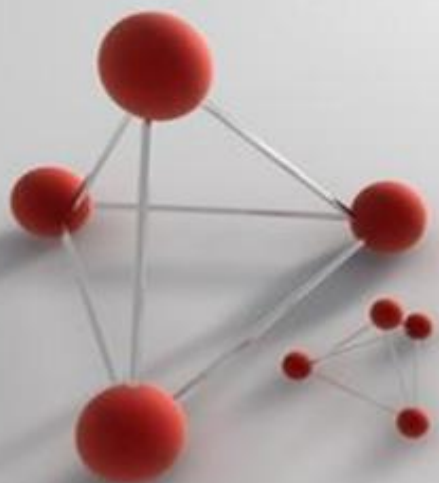
阿米巴经营的总体最优化：谷武幸（1999,2005）上总康行（2006,2010）

- 国内的研究现状

刘方龙和吴能全（2014）：内部产权的界定，解释内部激励与企业绩效机制

刘湘丽（2014）：组织如何协调内部的利益冲突

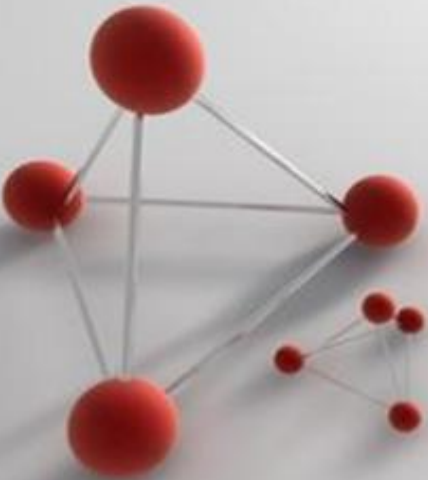




对比	西方管理	稻盛经营
观点	人是经济人，是理性自私的	人内心同时存在“善恶两面”
出发点	企业先用物质刺激激励人做事，再通过制度管控，制约人的私欲膨胀	企业引导人的积极性，唤醒人善的良知，通过工作上的磨练成就“人”
因果	重在事，重在果	重在人，重在因
企业追求	人是工具，做成“事”、产生盈利是企业追求的目标	经营人心提高心性，成就“幸福人生”是企业追求的目标，获得盈利是过程

传统主流管理会计与人本管理会计的比较

	传统主流管理会计	人本管理会计
经营环境	自由竞争市场经济	自由竞争市场经济
企业归属	股东主权	经营者，员工主权
企业目的	股东价值最大化	企业附加价值最大化
成果分配	经营者和员工按契约领取应得的报酬，剩余利润归股东。	经营者，员工，股东三者共同享有企业附加价值。
利益相关者关系	股东，经营者，员工的利益各不一致，存在委托代理关系。	股东，经营者，员工的根本利益是一致的。
管理方式	经营者受股东的委托，按照契约命令并监督雇员的工作。	经营者和员工共同参加管理。



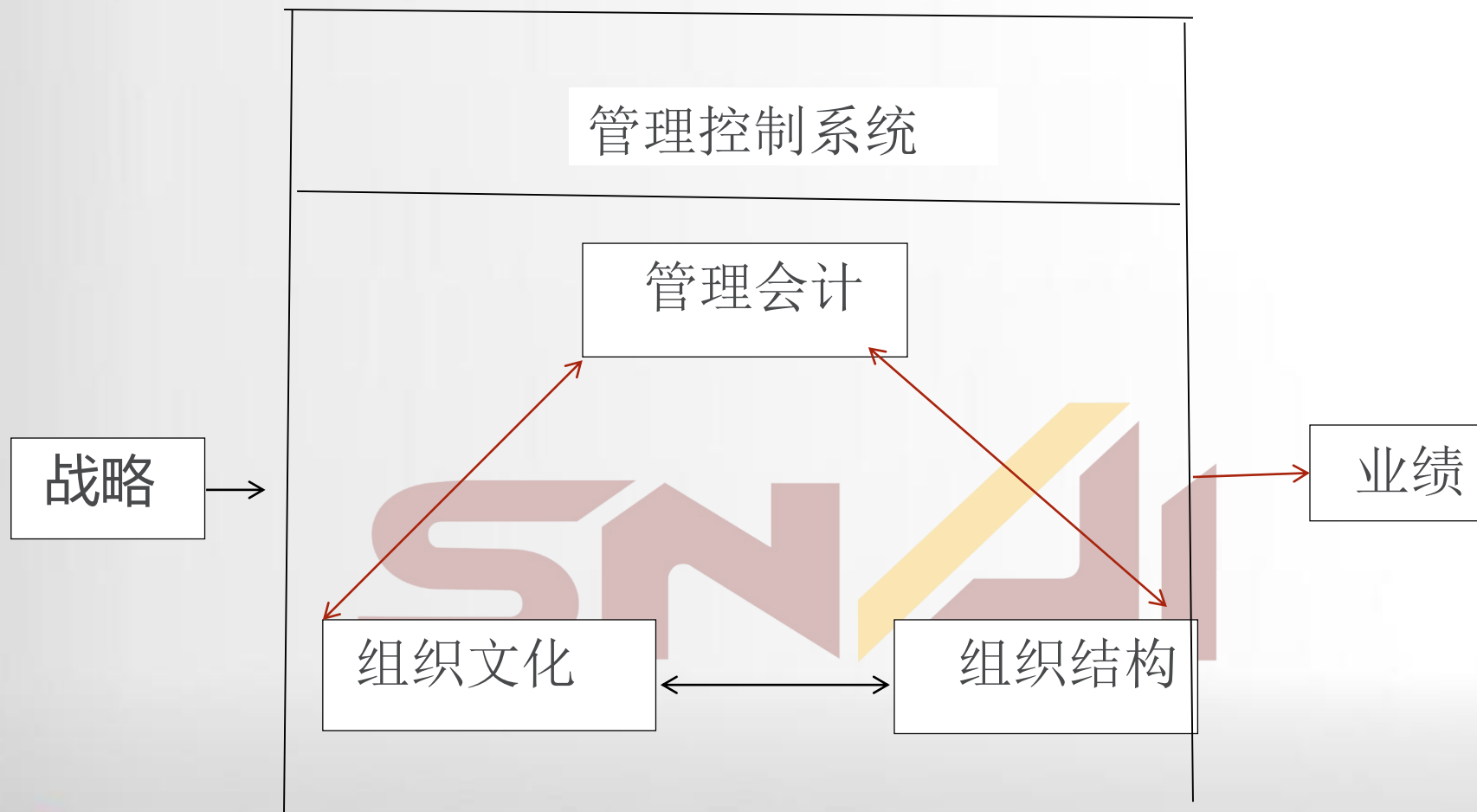


图2.2 管理控制系统的分析框架

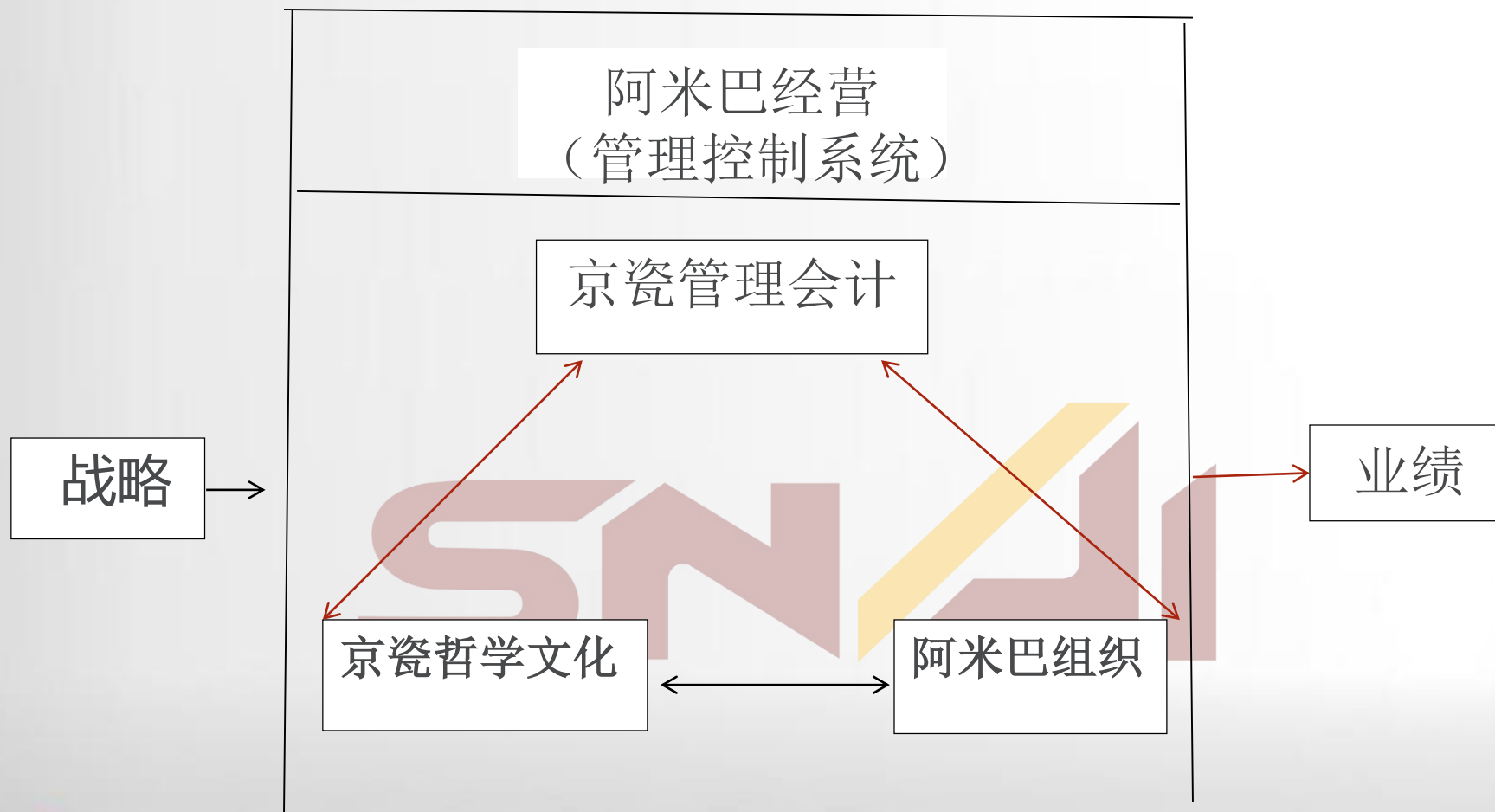
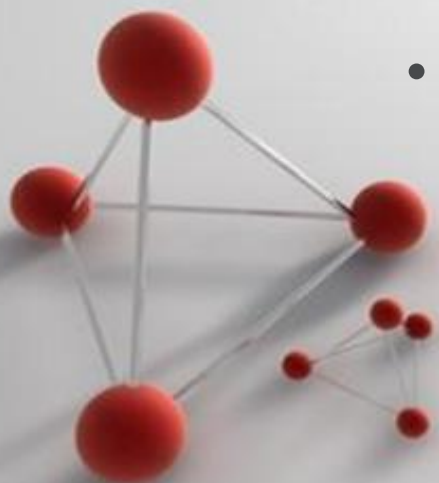


图2.3 人本管理控制系统的阿米巴经营

3. 日本航空公司重建过程

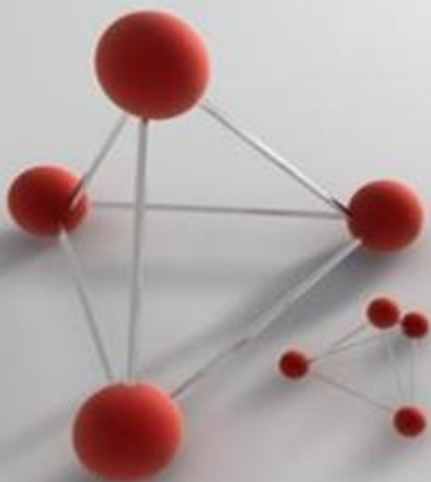


- 日航创建于**1954**年，随着日本经济的发展而持续成长，并于**1980**年成为世界上最大的航空公司。可是，之后由于散漫的经营，其经营情况开始持续恶化，于**2010**年**1**月**19**日申请适用公司重整法，日航是日本在二战后倒闭的负债额最高的日本公司。其负债约**1,490**亿元。
- 当时，虽然对外公布了由稻盛名誉会长接任董事长一职，但是当时媒体的评论非常严厉，可以看出，媒体根本就没有预测到日航的重建能够成功。
- 同一时期，破产管理人发表了重建计划，其中包括例如：缩减**40%**的航线、出售全部大型飞机、减少**16,000**名员工、削减**20%-30%**的工资等非常严酷的削减计划。此外，营业利润的目标则非常高，第**1**年约为**42**亿元，第**2**年约为**49**亿元。媒体对这些目标能否实现持怀疑的态度，因此才会出现这么严厉的批判。



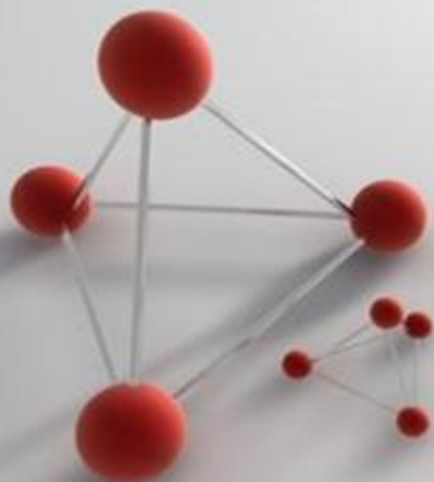
促使稻盛名誉会长下决心的3个理由

- 1、日航重建的成功能给日本经济带来良好的影响；
- 2、能保住留在日航的员工的工作岗位；
- 3、能维持航空业健全的竞争环境。



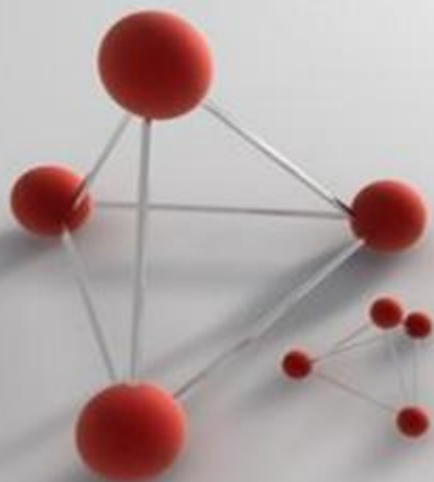
破产前的迷思

- 1.永远屹立不倒的民族的骄傲
- 2.维修用品必须一律是新品
- 3.对成本的必要性毫无质疑
- 4.商业计划书并不是自己制订的计划
- 5.不同部门犹如不同公司
- 6.工作手册比客户还重要
- 7.经营层是经营层，一线是一线



日航存在的6个基本的经营问题

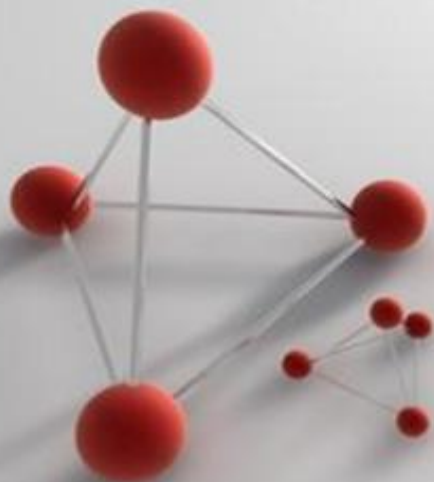
- 有关经营基础的问题
 - 1.企业内部没有形成共有的价值观
 - 2.经营团队缺乏参与到工作一线的意识
 - 3.经营团队与工作一线有距离感
- 有关工作一线的问题
 - 1.没有站在客户的立场上看问题
 - 2.没有领导力
 - 3.缺乏横向领导力



日航咋被救活了？

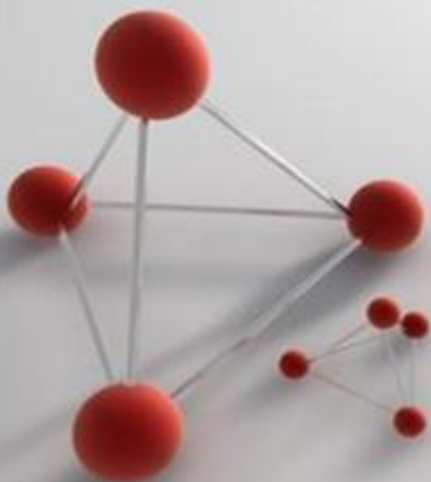
- 森田直行
- 大田嘉仁

SN41



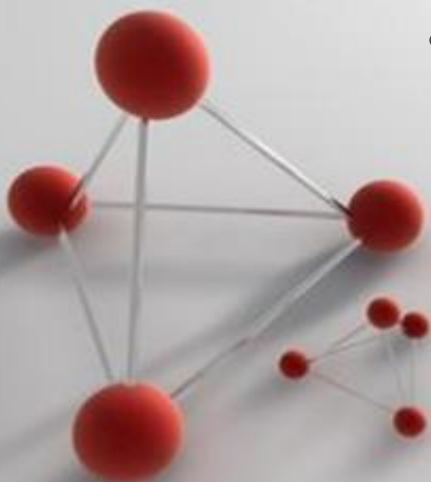
手术历程1

- 2010年2月1日，稻盛和夫出任会长
- 2010年6月，第一阶段领导人教育培训开始
以董事为主的52名高管
6月1日-7月7日，每周4次，计17次课程
授课5次：领导人应该具备的姿态、经营12条、会计7原则、6项精进
全部出勤，分组讨论、课后作业和报告
- 2010年8月，第二阶段领导人教育
55名部长为对象
- 8月，成立“日航哲学研究委员会”
- 9月，成立日航哲学策定工作小组，一阶段领导人，熟读517页的《京瓷哲学》
- 11月下旬，草案完成



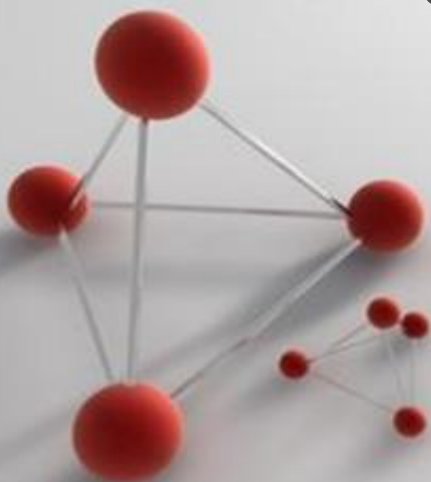
手术历程2

- 2010年12月，第一、第二阶段领导人教育开展新的学习会
每周1次，下午5:30-8:30
挑选4-5项日航哲学作为话题
负责人在全体与会人员面前做15分钟演讲
- 2011年1月，40项内容的日航哲学正式发布
- 2011年2月，日航哲学手册制作完成，长13厘米，宽8厘米
- 2011年4月，全体员工进行日航哲学教育
全体员工每年必须接受4次教育培训
每次70-80人，6-7人为一组进行讨论
资料：影像教材、稻盛和夫的演讲录像和ppt



日航的企业理念

- 在追求全体员工物质和精神两方面的幸福的前提下：
 - 一、向旅客提供最高水平的服务；
 - 二、提升企业价值，为社会的发展和进步做出贡献。
- 日航哲学



第1部 为了度过美好的人生

第1章 成功方程式（人生·工作的方程式）

人生·工作的结果=思维方式×热情×能力

第2章 具备正确的思维方式

以做人的标准判断是非

保持谦虚、坦诚之心

小善似大恶，大善似无情

要把事物简单化

拥有美好的心灵

保持开朗、积极向上的态度

在土表中央相扑^①

兼备事物的两极

第3章 怀抱热情、踏实努力、持之以恒

认真拼命地投入工作

工作时要“有意注意”

追求完美

踏实努力、精益求精

自我燃烧

第4章 能力一定会增强

能力一定会增强

第2部 为了创建一个崭新的日航

第1章 每个人都是日航

每个人都是日航

率先垂范

对珍贵的生命负责的工作

从顾客的视角观察

直言相谏

成为旋涡的中心

深怀感恩之心

第2章 提高核算意识

销售最大化，经费最小化

光明正大地追求利益

提高核算意识

经营要依据正确的数字

第3章 齐心协力

最佳接力赛

贯彻现场主义

形成合力

贯彻实力主义

第4章 燃起团队的斗志

怀有强烈而持久的愿望

言出必行

不成功不罢休

具备真正的勇气

第5章 不断创新

今天胜于昨天，明天胜于今天

思考到“看见结果”为止

勇于挑战

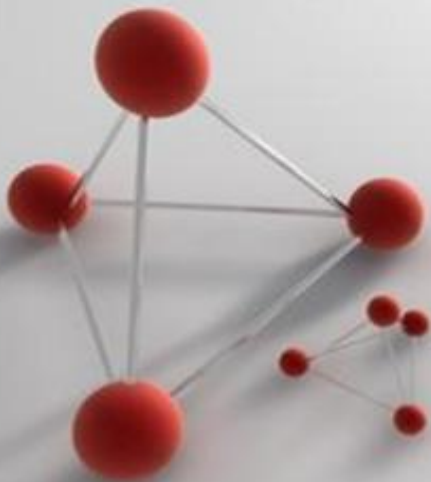
乐观构思，悲观计划，乐观执行

决策果断，行动迅速

目标高远

注：画线部分为日航原创。

资料来源：日航网站

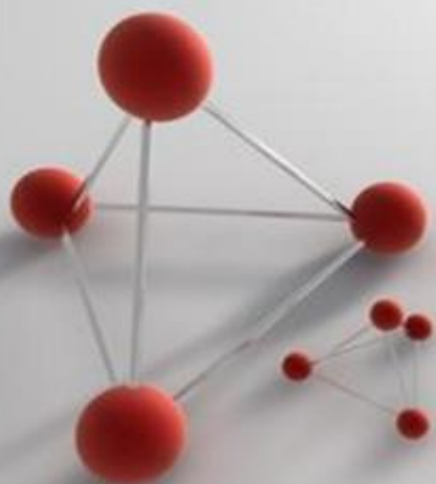


成功方程式——稻盛哲学的核心

$$\text{人生} \cdot \text{工作的结果} = \\ \text{思维方式} \times \text{努力(热情)} \times \text{能力}$$

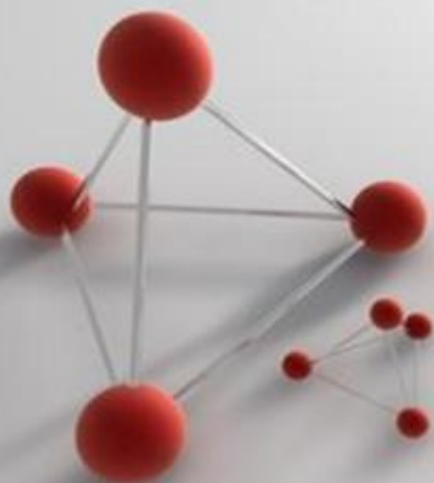
成功的三大要素:

思维方式、努力、能力



手术历程3

- 2010年12月，以明确核算责任为目的进行了大幅重组
- 2011年4月，正式开始实施分部门核算制度
- 开展业绩报告会，每月下旬一次，2天会议
总部部长、主要关联子公司社长、地方分社社长及其他人员120人
- 2011年4月，负责管理分航线收支的IT系统开始运行



日航的意识改革

- 通过哲学对干部、员工进行意识改革

稻盛：实施向董事干部的讲话

稻盛：全力实施面向一般员工的讲话

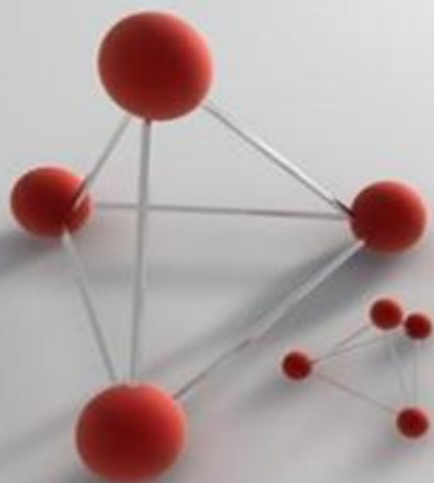
策划日航理念和日航哲学

以大西社长为中心由选出的干部员工来制定

- 光明正大地提出大义名分的高远目标，使之全体员工共有，并使全体员工成为一体齐心协力朝着这个目标共同努力

- 日航企业理念：日航集团追求全体员工物质和精神两方面的幸福
为客户提供品质最高的服务

提高企业价值，为社会的进步发展做贡献



日航的制度改革

- 基于阿米巴经营的分部门核算制度导入的准备

课题1：对盈利负有责任的组织结构如何划分？

课题2：如何迅速掌握每条航线的收支数据？

- 根据公司更生计划，活用年度预算进行业绩报告会

削减费用：从预算到计划的表述的变化

提高干部对数字的意识，本部长详细说明

- 组织结构的改革和决定新的组织结构



日航的制度改革（续）

- 组织结构的改革和决定新的组织结构

从2010年4月开始进行组织结构的改革，在充分的准备后于12月开始运作新的组织结构

决定在2011年4月计算机系统开发结束后实施分部门核算，之前按原来的形式进行业绩报告会

1个航班的收支情况第2天算出收入和主要的费用

2011年8月开始集团业绩报告会

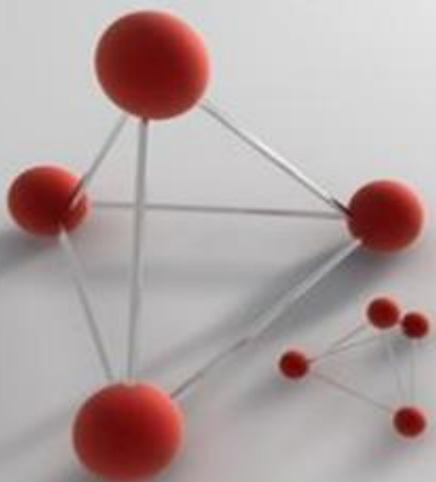
开始在关联公司导入分部门核算

- 决定承担盈利责任的组织结构

航线统括本部

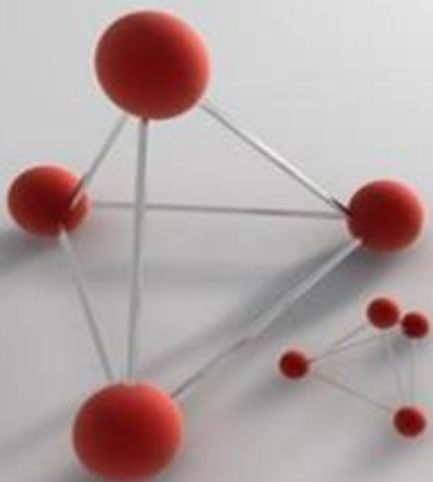
客运销售本部

货物邮政业务本部



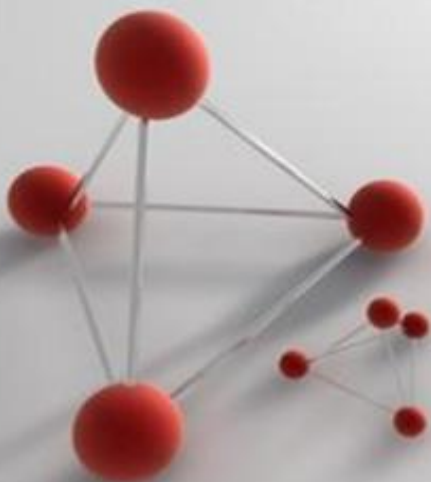
日航：植木社长

- 领导也变了，从管理者变为保护集团的存在
- 在推进意识改革的进程中，管理者的思维方式发生了变化。
- 在就任日航管理者的时候，所从事的工作是所谓的“管理”，即接收上级的指令，向部下转达并让其执行是使命。
- 现在，对管理层干部的期待是理解一把手的意思，集结部下的力量，作为领导把组织引导到理想的方向去。
- 不是管理者，而是保护组织，统帅部门的“领导”，培养出1000-2000名像这样的领导的话，真是鼓舞人心！



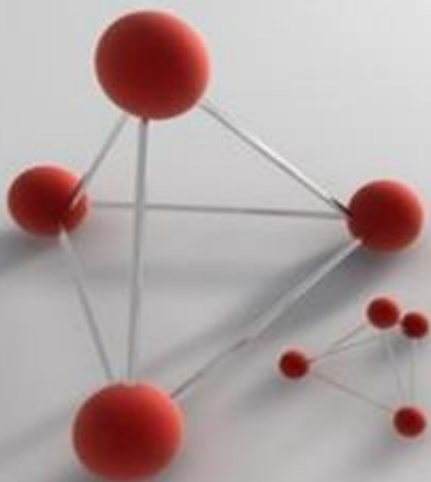
日航存在的6个问题

- 有关经营基础的问题
 - 1.企业内部没有形成共有的价值观
 - 领导人教育、业绩报告会、企业理念、日航哲学学习会、酒会
 - 2.经营团队缺乏参与到工作一线的意识
 - 分部门核算制度、经营信息的公示、对员工提案的采用
 - 3.经营团队与工作一线有距离感
 - 跨越组织及部门间壁垒的日航哲学学习会、高层与一线员工的交流、经营信息的公示



日航存在的6个问题

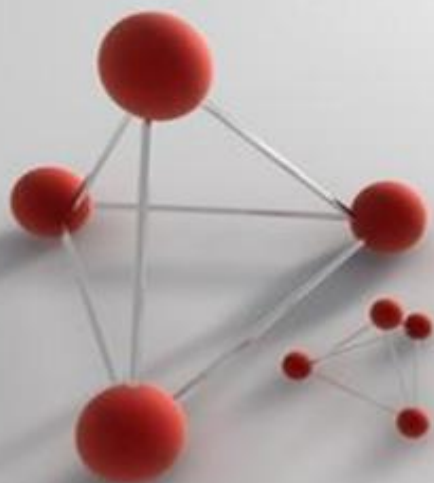
- 有关工作一线的问题
 - 1.没有站在客户的立场上看问题
 - 员工跳出工作手册去行动、间接部门服务旅客的意识、面对每位具体旅客的意识、日航哲学
 - 2.没有领导力
 - 日航哲学、在工作手册的基础上额外花一点心思
 - 3.缺乏横向领导力
 - 日航哲学以及日航哲学学习会的效果、从企业整体出发的视角



阿米巴经营的保障

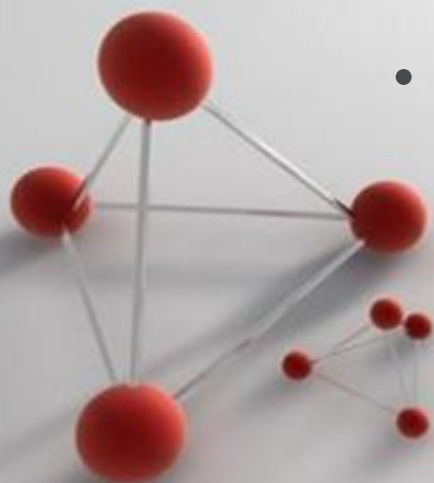
支撑阿米巴经营的会计原则

- 1.追求本质的原则
- 2.一一对应的原则
- 3.双重确认的原则
- 4.完美主义的原则
- 5.筋肉坚实的经营原则
- 6.提高核算的原则
- 7.现金本位经营的原则
- 8.玻璃般透明经营的原则



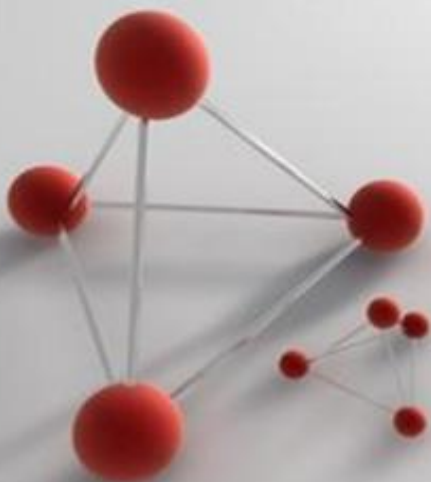
阿米巴经营的保障认识 “六项精进”

- 1.付出不亚于任何人的努力;
- 2.要谦虚，不要骄傲;
- 3.要每天反省;
- 4.活着，就要感谢;
- 5.积善行、思利他;
- 6.忘却感性的烦恼。

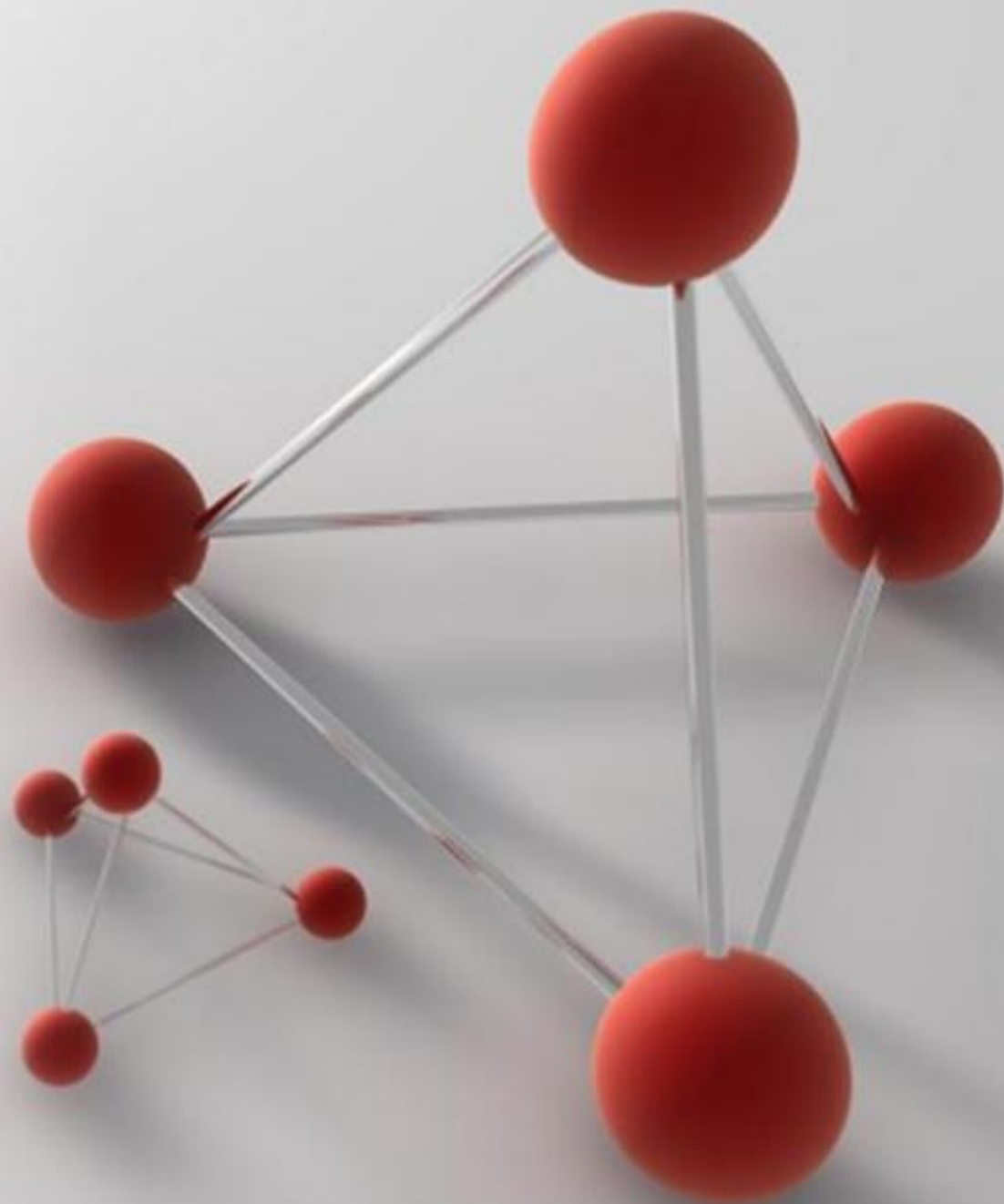


阿米巴经营的保障 认识“经营十二条”

- 第一条：明确事业的目的与意义
- 第二条：设定具体的目标
- 第三条：胸怀强烈的愿望
- 第四条：付出不亚于任何人的努力
- 第五条：追求销售额最大化和经费最小化
- 第六条：定价决定经营
- 第七条：经营取决于坚强的意志
- 第八条：燃起斗志
- 第九条：拿出勇气做事
- 第十条：不断从事创造性的工作
- 第十一条：以关爱和诚实之心待人
- 第十二条：保持乐观向上的态度



4.东鹏控股公司 的阿米巴经营实践





东鹏瓷砖·洁具

CCTV. 《大国品牌》企业

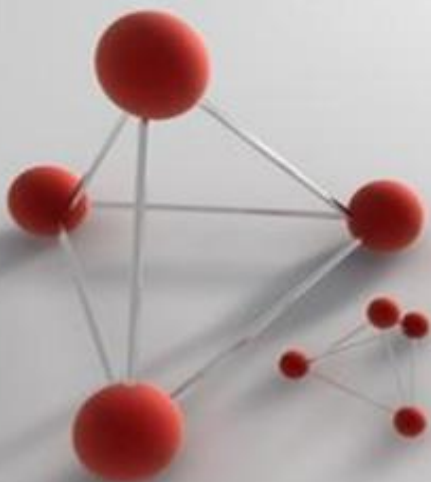
刘涛
首席形象官：刘涛

始创于1972年 | dpmall.com



公司背景

- 1972年，公司的前身石湾镇民政综合厂成立
- 1991年，公司的前身成为东平集团
- 1994年，公司的最终控股股东之一兼董事长何新明先生成为石湾总厂的厂长，成立东鹏洁具并开始其卫浴产品业务
- 1995年，石湾总厂接管石湾华泰
- 1996年，石湾总厂将其东平产品改名为东鹏产品
- 2000年，何新明先生及其他雇员取得公司业务的控制权成立初期为生产耐火材料的集体所有制企业，2000年改制成为股份制企业
- 2010年，红杉资本投资本集团的一间联属实体
- 2012年，成立本公司
- 2013年，完成公司重组



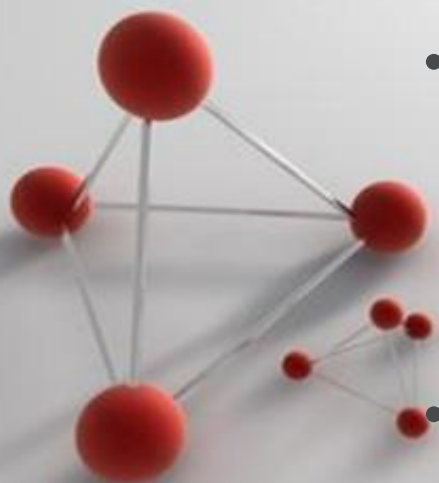
业务

- 目前公司专注瓷砖及洁具研发、生产、销售，成为全球品类最全、品质最优、规模最大的建陶品牌之一。
- 瓷砖产品
 - 抛光砖
 - 釉面砖：仿古砖、抛釉砖、抛晶砖、瓷片
- 卫浴产品
 - 陶瓷卫浴：座便器、洗手盆、其他产品
 - 非陶瓷卫浴：浴缸、卫生间橱柜、配件

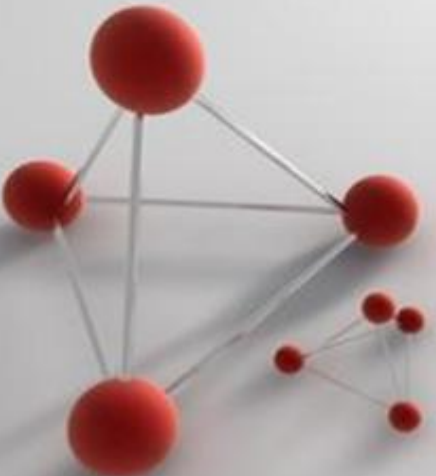


阿米巴经营机制导入的背景

- 各自为政，彼此协调非常困难，责任与目标不够明确，管理层多是对“做了”负责，只有老板是对“做的结果”负责
- 需要协调的事却都集中于老板那里，老板越做越累，责任越来越大，一个人兼顾太多事情导致分身乏术；
- 现场负责人不知道如何将提升生产效率与核算相结合，没有采取有效的行动，没有分别对生产基地内的各条生产线/各道工序进行统计的核算机制；
- 基层员工面对浪费视而不见，普遍具有如下习惯性思维方式：“公司赚不赚钱与我无关，我只管按时上下班”、“这样做是否合理我不知道，让上级来决定吧”，员工缺乏经营意识，只想着自己的收入和岗位，公司好坏与己无关
- “员工不急老板急”，经营压力难以传导，这些问题一直困扰着董事长。

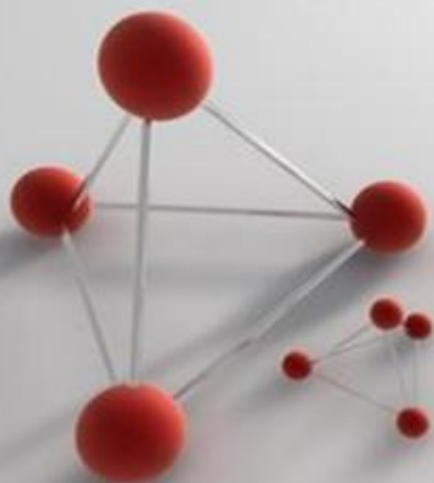


项目进程安排

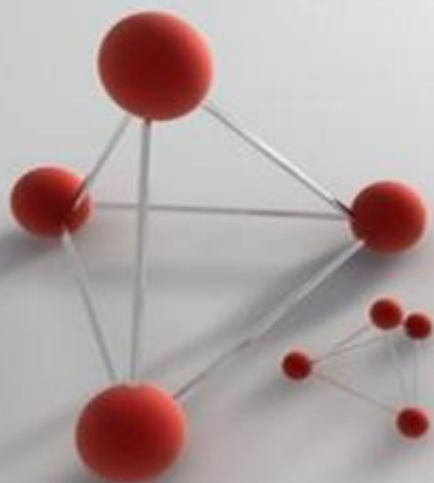
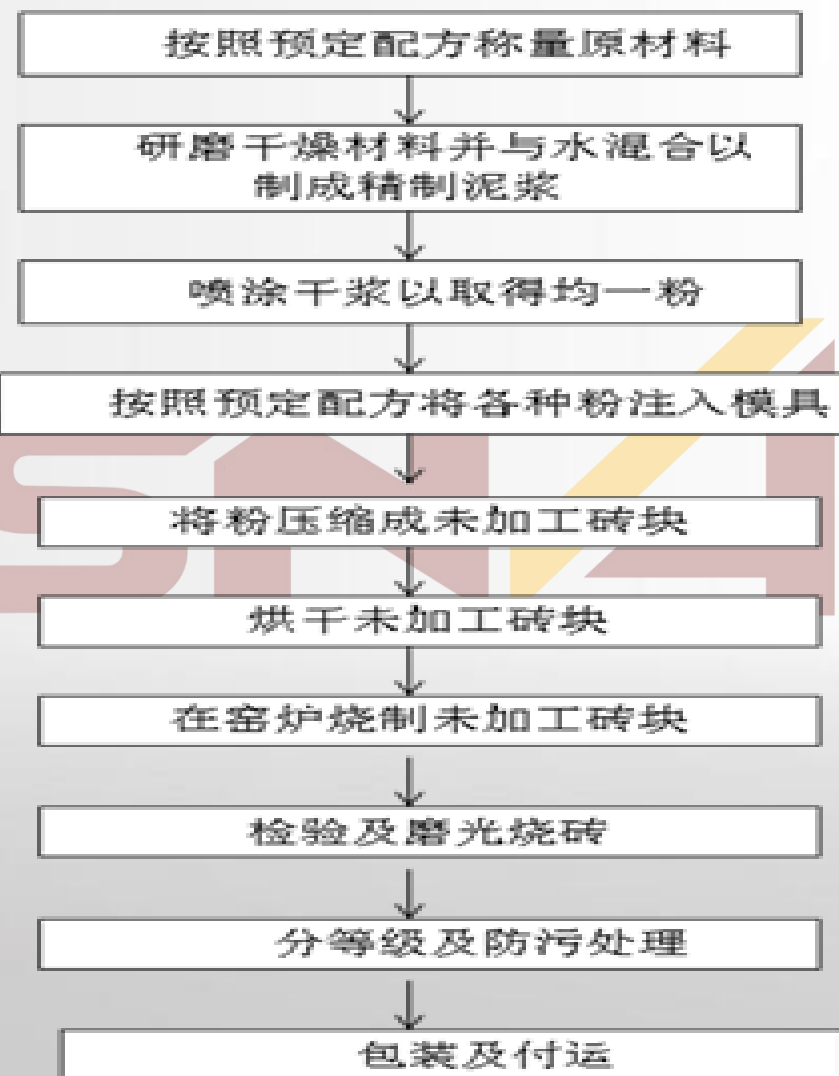


组织架构的改造

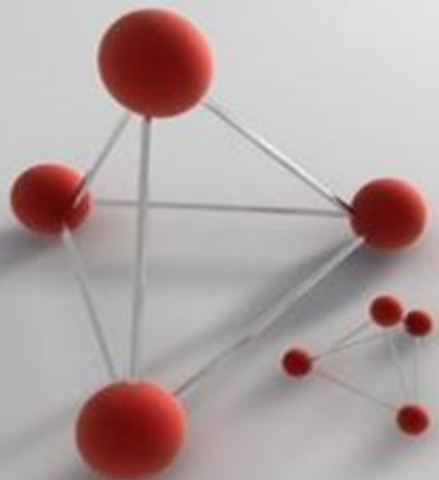
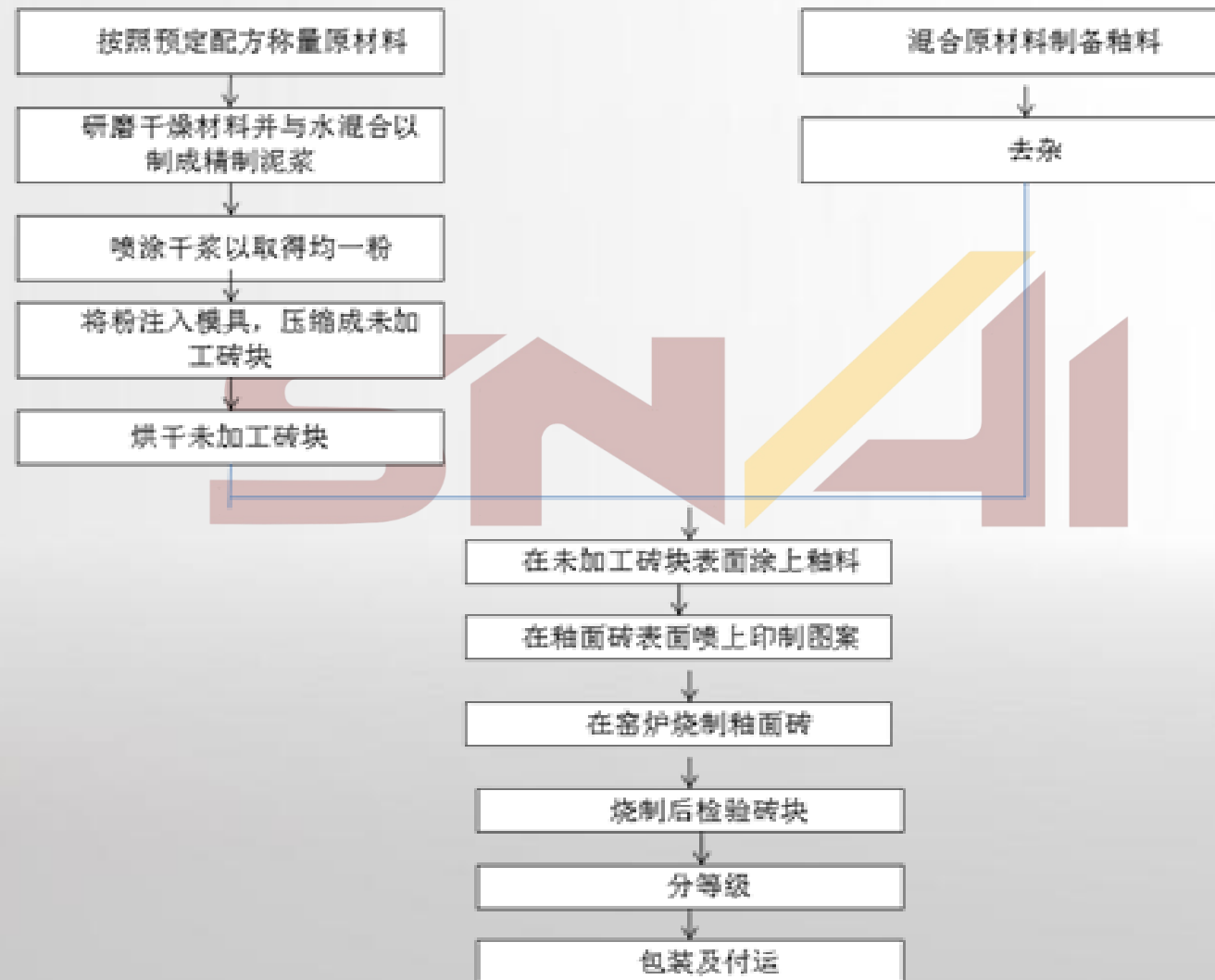
- 公司对组织架构重新梳理，将原有的经营部改为阿米巴经营管理部
 - (1) 试点单位推行阿米巴
 - (2) 将试点单位的阿米巴进行复制、总结推广到其他基地和子公司
 - (3) 传达企业的经营哲学；阿米巴日常系统的维护和支持



抛光砖的主要生产步骤

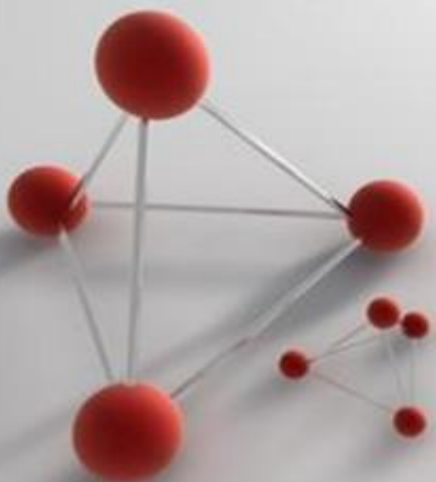


釉面砖的主要生产步骤



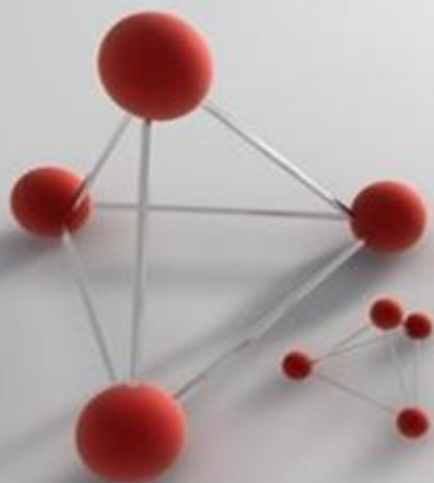
生产及其阿米巴的设立

- 目前公司拥有五座瓷砖产品生产厂，分别位于广东佛山、广东清远、山东淄博、江西丰城、湖南澧县，总建筑面积约为**1,613,070**平方米，生产团队约有**3,400**名工人。公司虽已大幅扩充产能，然而，生产厂的利用率仍然相对较高。
- 生产阿米巴的设立
公司的每个生产基地有一个粉料车间和几个成品车间
不同的成品车间生产不同规格和不同工艺的产品，粉料车间为所有的成品车间提供同样的粉料
成品车间包括压制、烧成、抛光、磨边等流程
以佛山生产基地为例，该基地有三个成品车间，分别生产**600**毫米仿古砖、**600**毫米抛釉砖和背景墙瓷砖，于是该基地设立四个**PC**，即粉料车间和三个成品车间。



销售阿米巴的设立

- 公司的三个区域销售管理分部（分别管理及支持华北地区、华中地区及华南地区的一级经销商）和八家直营子公司是PC
- 三大区域营销中心下设多个PC
- 直营子公司还可以细化成不同的PC
- 比如佛山子公司建立了八个阿米巴，包括家装1、家装2、工程1、工程2、电商、经销、展厅等阿米巴。

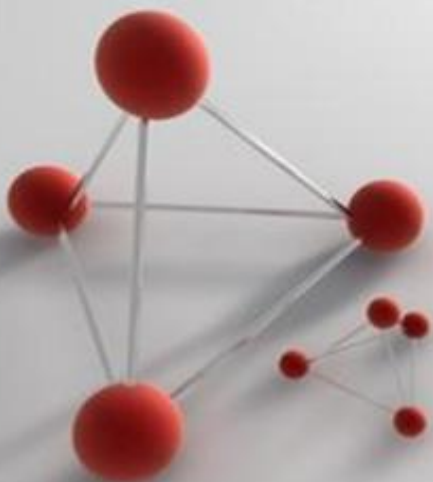


明确各条生产线/各道工序的核算情况，
更易发现产生问题的生产线/工序



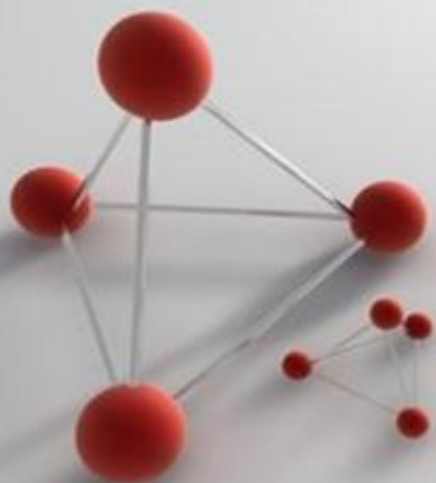
PC与NPC的共同之处

- 无论PC部门还是NPC部门，在提高自身实绩数据的同时，应当贯彻“利他”的思想，特别是阿米巴长，应当站在公司层面进行经营思考，开展经营活动
- 而不应该为了达成自己的预定目标而忽略了对其他部门的支援，甚至损害其他部门的利益，这从公司文化角度是不被允许的。



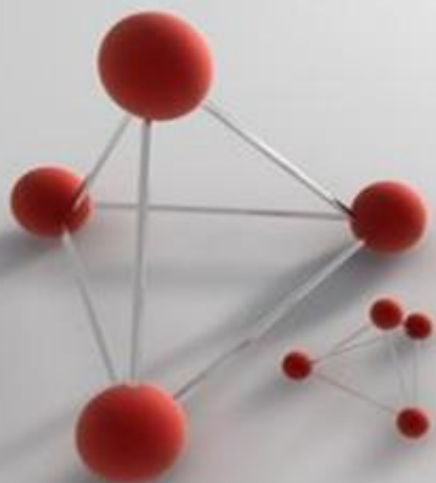
PC与NPC的不同之处

- PC要在保证产品或服务质量的前提下，努力提高收入、减少费用、减少所用的时间，以提高“单位时间附加值”，需要注意的是：
 - ①PC部门同时需要分摊同系统（或部门）内的NPC部门的费用，为了减少这部分费用，PC部门负责人应与NPC一起研究如何在保证获得有效支持的前提下，也减少需要分摊的费用和时间。
 - ②总部会向PC部门征收费用，以作为总部各部门向PC部门提供服务的代价，现行规则为：征收费用=固定单价×PC部门的工作时间。
- NPC要在保证给PC部门提供有效的支持的前提下，尽量减少费用，减少所用的时间。



PC负责人的职责（PLAN）

- 把握自己部门的实力和实际状态
- 制定当月预定（PLAN）要点：
- 制定完成自己部门月度预定（目标）的具体措施，并把该措施明确地传达给部门的各个成员，激发并引导各个成员完成目标。
- 核算表：从自己部门的“收入最大化”、“费用最小化”和“时间最短化”的角度着手来制定预定核算表。
- 阿米巴任务单：关于自己部门的收入要如何提升、费用要如何削减；根据自己部门的业务（人员配置）要如何合理的减少时间，要将具体的内容填写到任务单中
- 通过同样的方式，将“费用最小化”和“时间最短化”实施策略也具体化。
- 部门负责人要将已经确定的预定核算表和预定任务单内容向部门全员公开、共享。通过召开部门内部会议等方式，让全员在有意识要达成目标的基础之上再投入工作的话，其结果会更有成效。



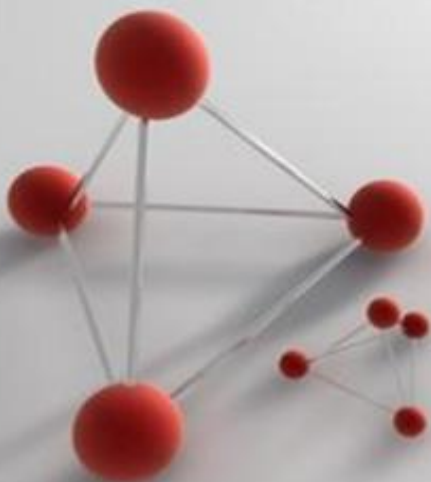
对预定完成进度进行管理（DO）

- 每日确认工作进度，根据状况的变化快速响应对策
- 每天要确认主要科目（例如“销售额”、“销售额成本”、“原材料费”等）的完成进度，进度滞后的话，需要马上对要完成进度的内容进行处理。为此，需要根据月度预定，将每天的完成率通过图表来使其可视化，并通过在晨会上进行发表等，从而明确具体的实施策略。
- 如果进度落后于预定的话，就要立刻讨论对策，设法挽回落后的进度。因此，在每天的晨会、每周的会议上，让全员了解工作开展的进度是十分重要的。



预定与实绩的比较及分析（CHECK）

- 追究和把握产生月度预定和实绩差异的原因
- 不是“仅仅对结果进行检查”，而是“用结果来检查过程”包括：
- 制定月度预定的方法是否正确。制定月度预定以前，是否收集了完整的资料，自己部门的力量和目标之间的平衡是否合适等。
- 阿米巴负责人是否持续地拥有达成月度预定的坚定意志呢？
- 部门是否对月度预定的内容有共识，是否使全员都拥有达成月度预定的坚定意志呢？
- 为了完成月度预定，是否采取了措施，措施正确吗？是否按照措施进行执行呢？
- 为了完成月度预定，有没有更好的对策呢？

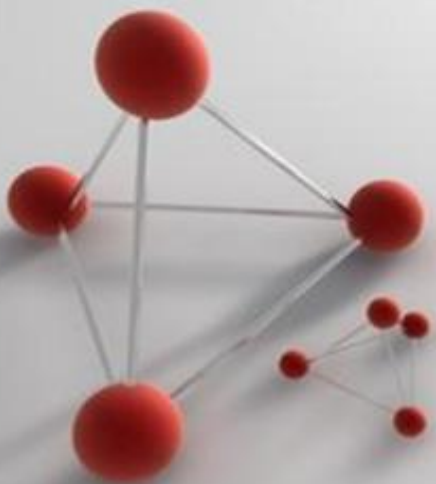


基于分析内容来制定下个月的预定（ACTION）

- 把分析月度预定和实绩的差异结果活用于次月的月度预定制定。为了不重复上月的失败，把当月得出的“经验”、“知识”、“技术”应用到次月的预定中是非常重要的。这就是所谓的“对应策略”。

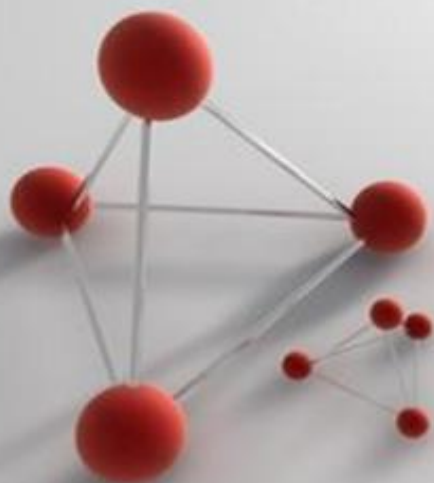
防止同样的失败发生更为重要。这就是所谓的“预防策略”。不仅仅是失败的状况，而且要将做得好的地方持续运用到次月的预定中去，构筑这样一个在任何环境上都能够稳健经营的体制才是最重要的。

- 全员共同思考
- 使每次的PDCA循环活动的质量能有螺旋性上升



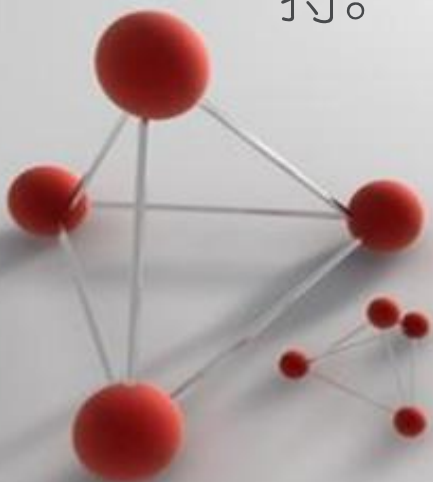
经营会议前的思想准备

- 首先对于参加经营会议的阿米巴长来说，需要认识到经营会议是一个让所有经营高层和阿米巴长思考该如何使公司往好的方向发展的场所，需要如实汇报现状，抱着谦虚求学的积极心态比什么都重要。
- 往往对于不好的信息，大家会找各种各样的借口和理由。但是首先需要阿米巴长们考虑的是：“让经营高层做出毫无事实根据的判断有没有意义？”、“我已经绞尽脑汁了，所以如果还有其他更好的方法请传授于我。”以这种坦率、纯朴的心态来对待是非常重要的。

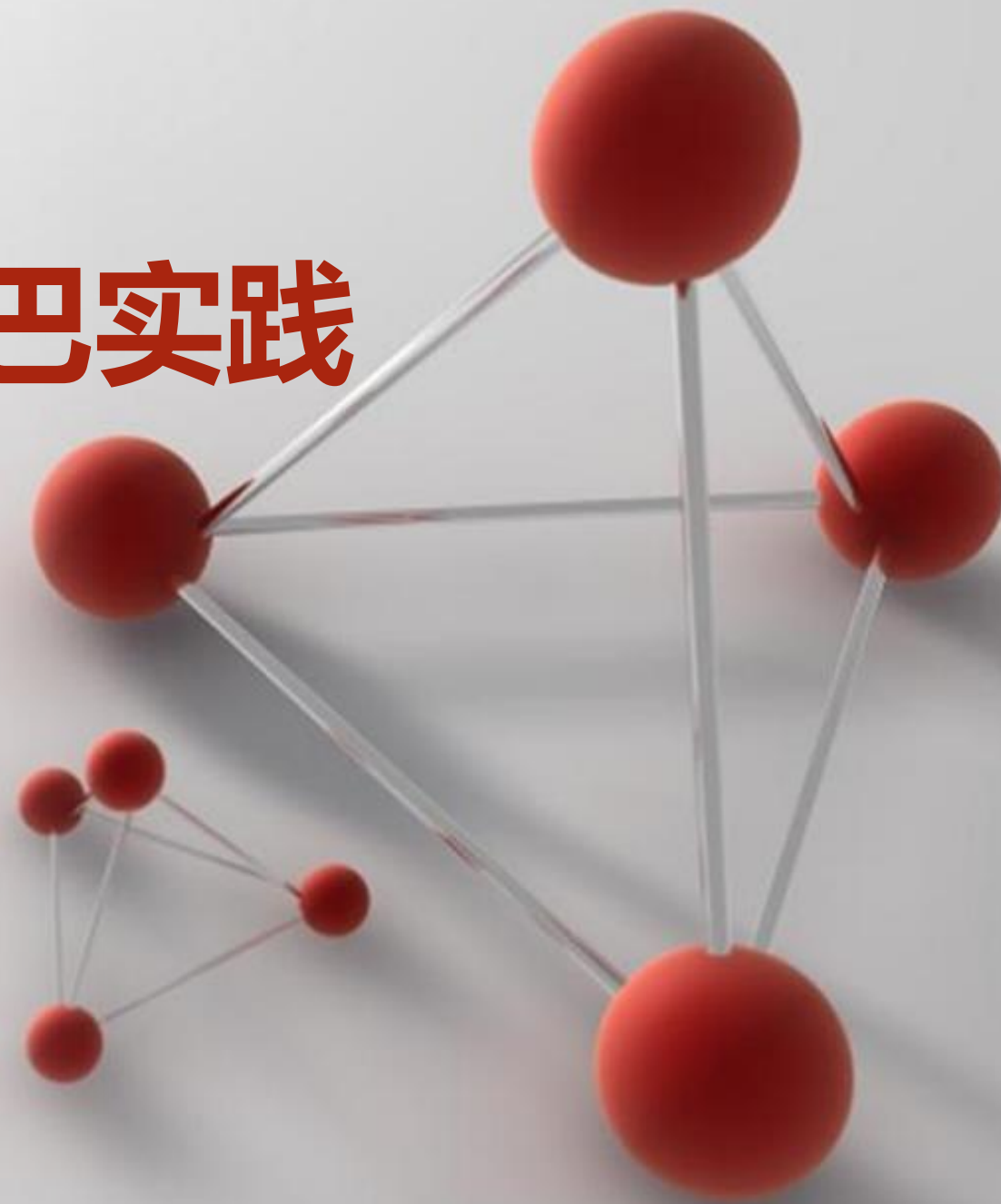


良好的企业文化是推行阿米巴经营的基础

- 20年前，公司建立“和衷共济，诚信立业”的企业文化，“和衷共济”本身包含利他主义。
- 后来，公司在其基础上增加“以客户为中心，以创造价值者为本”的文化内涵。
- 此外，公司的经营宗旨“通过创新的产品，优良的质量，一流的服务，为客户创造最大价值”也表明，公司高管认为利他是长期利益，需要长期坚持。

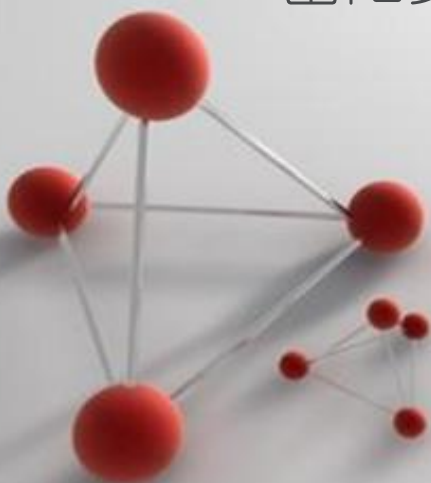


5.富阳数马的阿米巴实践



公司概况

- 富阳数马是日本数马集团在国内的生产基地，位于杭州市富阳区，是以窗帘为主要商品的时尚家居商品企划及制造销售的企业，富阳数马共有员工280名，其中日本员工不到10名。富阳数马自成立后经营业绩稳步增长，目前构筑起了集经编、染色、缝制、物流服务为一条龙的生产销售体系。由于富阳数马是日本数马集团设在中国的子公司，所以95%的产品主要出口到日本，作为无印良品、尼达利（日文名称NITORI）等家居连锁店的供应商，因此富阳数马的销售人员很少，且其工作主要是同总部的沟通协调，富阳数马的多数人员任职于生产制造环节。



经营中存在的问题分析

- 组织架构混乱，职能和责任不清
- 销售部的职能有待强化
- 商品管理部的职能庞杂且混乱

职能庞杂不清

库存状况无法掌握

品质管理的职能不明确

采购方面的问题

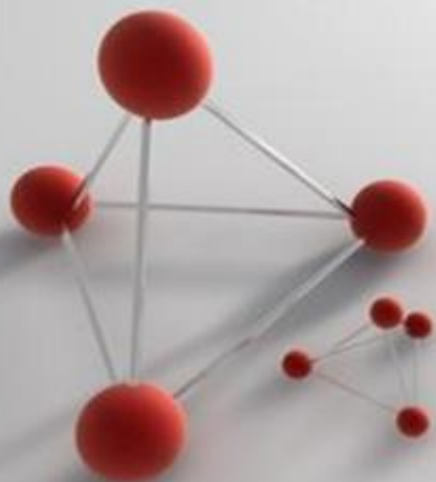
生产计划和定型等制造环节的问题

- 经营数据的可靠性

物品和票据核对检查不细致

经营业绩

库存管理方面的问题

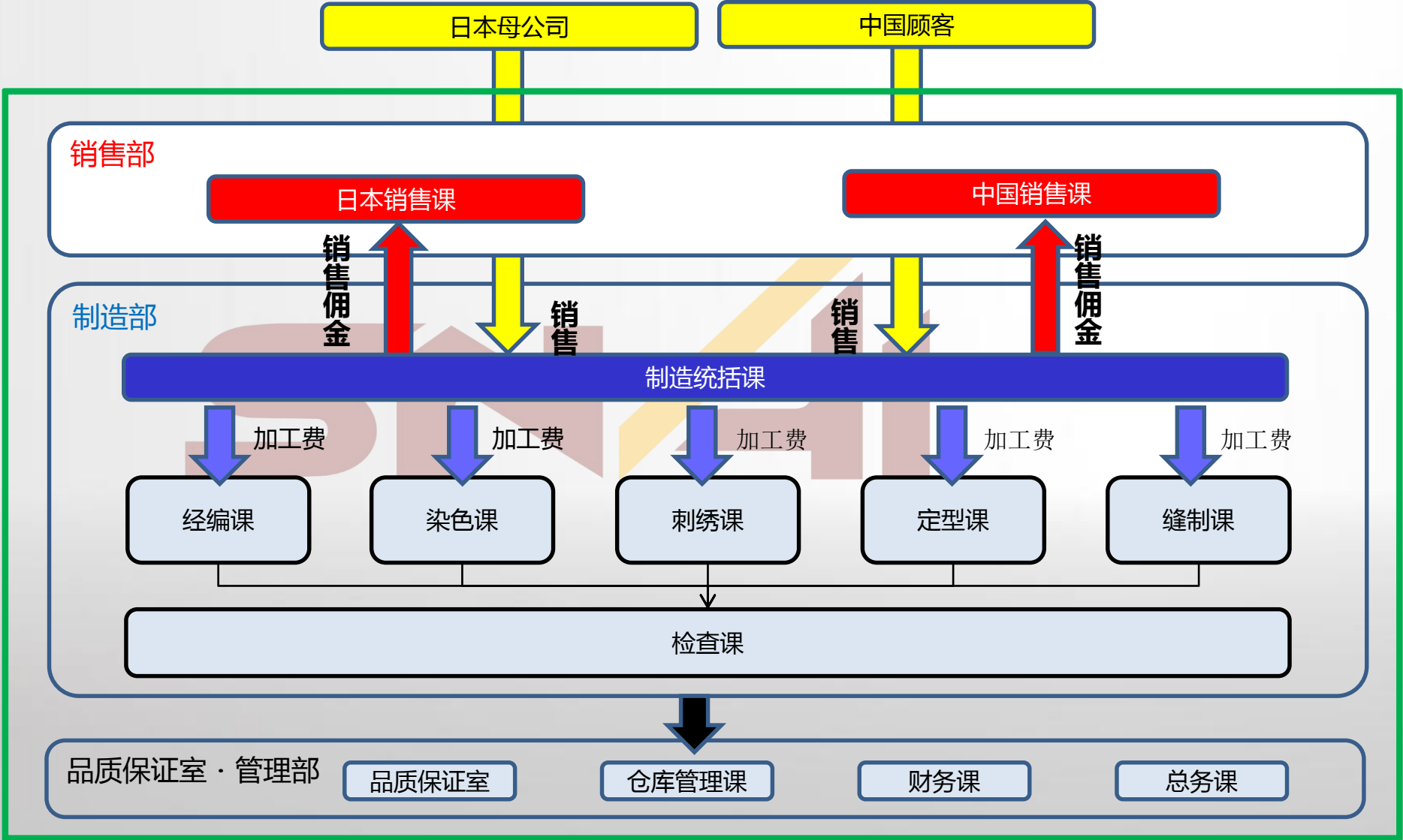


阿米巴组织的建立与核算

- 组织架构的调整及阿米巴组织的建立



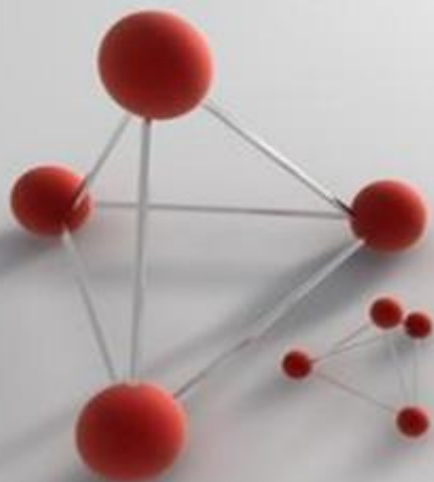
收入分配模型（京瓷制作）



阿米巴运用后的效果

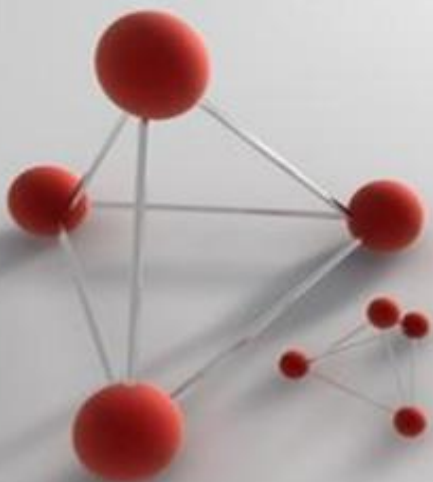
- 财务业绩的提升
- 库存周转率大幅提升
- 经营业绩可视化

SN41



对阿米巴经营模式的误解

- 概念的误解
 - 认为阿米巴经营是一个项目
 - 把阿米巴经营理解为管理会计工具
 - 把阿米巴经营理解为计算奖金和人事考核的工具
- 运用方式的误解
 - 把全员参与经营理解为必须全面授权
 - 认为阿米巴经营交给下属去开展就行了
 - 认为施行阿米巴经营就要把企业所有信息完全公开
- 预期效果的误解
 - 认为导入阿米巴经营后，马上就能变成高收益的企业



阿米巴经营与人力资源

- 考核制度

“实力主义”：不但关注成果是否实现，而且关注成果如何实现

考核：业绩、行为和能力

权重：资格等级

- 激励制度

精神激励：有用？

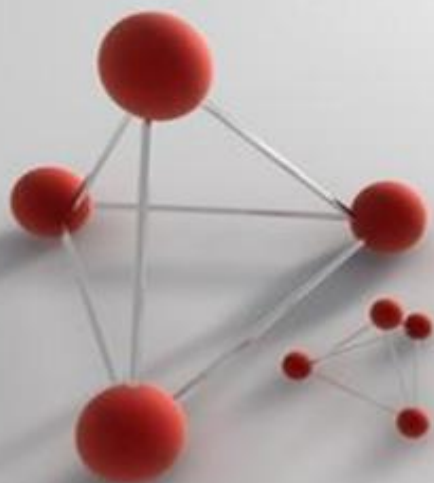
物质激励：职务等级和收入脱钩

- 职务制度

柔性匹配

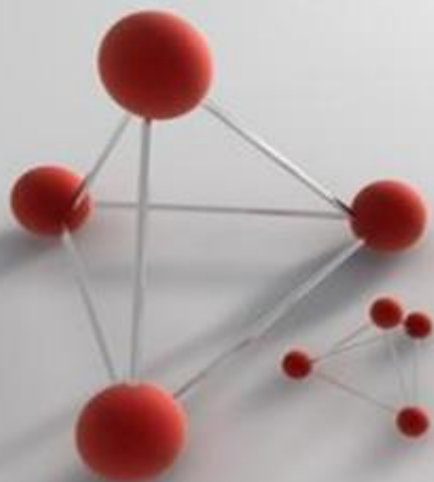
彼得定律

- 培训制度



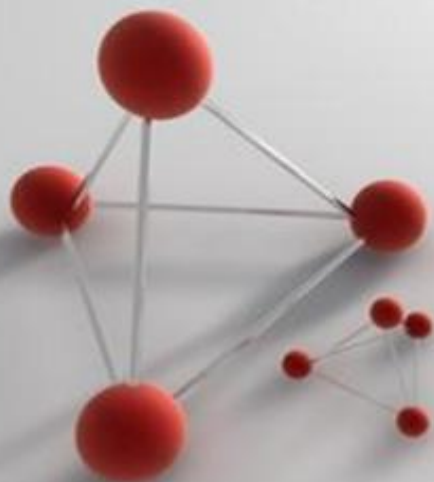
难点

- 完善的经营理念 and 经营哲学
- 阿米巴组织的划分
- 产品或服务的定价
- 单位时间价值的计算与考核评价
- 阿米巴经营与人才培养机制的建立



- 阿米巴经营模式是指企业根据职能、产品、业务类型、项目、客户或地区等将部门划分成独立经营的单元，以经营哲学为指导，以核算规则为基础，建立与市场挂钩的核算制度，计算各个单元的单位时间附加值，培养单元经营者的经营意识，带领全体员工共同参与经营，实现公司的战略目标。

SN41



谢谢!

tongcs@snai.edu

