

## 企业为什么要学习阿米巴经营模式？

学习和推行阿米巴经营，能给中国企业带来什么，一直是许多企业家关注的焦点。人才的培养需要平台、机会和教练，生产管理、技术研发和职能部门的管理人才培养相对比较容易，靠“以老带新”和岗位培训做到“自给自足”，而经营人才的培养，其学习的平台、机会和教练只有极少数人享有，一般员工很难有学习经营、学习做老板的机会。

阿米巴经营模式将组织分成小的单元，通过建立与市场直接联系的独立核算制进行运营，将市场机制引入企业的内部，培养具有经营意识的领导，让全体员工参与经营管理。学习和推行阿米巴经营，能给中国企业带来什么，一直是许多企业家关注的焦点。中国企业家遇到的困惑能列出几百条，归纳一下，代表性的有以下几个方面：

- 1、企业内管理干部很多，关心利润的只有老板一个人
- 2、奖金发了不少，激励却没有出来，业绩没有达成
- 3、企业成本很高、浪费很大，员工甚至管理干部却视而不见、麻木不仁
- 4、报表很多，核算的工具也很多，可企业的账总是算不清楚，考核也难以落地
- 5、员工按照流程和制度做事，不求有功只求无过，没有把事情做到完美的激情和动力
- 6、缺乏能独当一面的经营管理人才，要做大没有人才，成了企业发展的瓶颈
- 7、部门之间沟通难度大，缺乏合作精神，有问题就找老板出来协调
- 8、老板授权的两难：一抓就死、一放就乱

系统梳理这些问题，其实本质上是企业面临的三个机制问题：一是企业资源的分配机制；二是人才的培养机制；三是企业的激励机制。在传统的组织模式里，这三个机制的解决是靠从上至下的权威机制，这种机制很难做到公平公正和公开。阿米巴经营模式是通过把基层管理的权利下放给可以信赖的各级巴长，通过独立核算利润，提高员工的经营意识，激活小组织的创新与活力，实现全员参与经营，从而创造企业的高利润，这在企业管理的实务领域是个伟大的创举。具体来说，阿米巴经营的导入可以从以下七个方面改善企业的经营和管理。

### 一、让经营者从战略的高度把企业看清楚，实现数字化、精细化、可视化经营

企业做大了以后，生产的产品和销售的市场渠道丰富了，随着人员的增加，管理部门也随之建立，人事、行政、财务、销售、生产、研发功能基本都具备了，就靠老板的一双眼睛，无论如何也不能把公司的每一个部门、每一个产品、每一个客户的真实状况看清楚，比如哪个分公司赚钱？哪个产品赚钱？哪个客户赚钱？哪个经理人贡献大？阿米巴经营通过有效的组织划分，进行小组织的独立核算，将大企业划分成小的自主经营单位，建立企业经营者可以指导部下并与之沟通的平台，让企业家能够一目了然看清经营问题，真正实现数字化、精细化的经营，并根据经营环境的变化，作出迅速的经营决策。

### 二、为企业培养分担经营重任的人才

不可否认，中国很多企业经过多年的发展积累了不少人才，有的企业家经常对外炫耀：我们有博士硕士，有本行业技术带头人，甚至还建了博士后工作站。没错，这些人都是人才，但不一定是经营人才，比如说你打算去美国开个分公司，总不能让老板亲自呆在那里，或者派个研发总监去做总经理，公司需要派一位和企业老板理念相同、能够对经营结果负责的人去。通常企业里懂得经营的人只有老板一个，过去创业的时候，老板里里外外一个人，既做生产、又抓销售、还管研发。如同稻盛和夫 1959 年的创业时期，公司只有 28 个人，到了 1964 年的时候，公司发展到了 200 多人，稻盛和夫一个人负责生产、研发、销售，身心疲惫，快撑不住了，他恨不得把自己劈成三瓣，一瓣管研发，一瓣管生产，一瓣管销售。有一天，他看了中国的《西游记》得到启发，他看到孙悟空被一群妖精包围时就从头上拔下一根毫毛，用嘴一吹变成无数个孙悟空。他想公司如果有无数个稻盛和夫，那我不就轻松了？这就是稻盛和夫阿米巴经营的萌芽，1965 年开始在京瓷公司推行，并在随后的 50 多年的时间里成

立了 230 多家公司，实现了从不亏损的经营神话。

我们常说的一句话：领导人就是企业的天花板，企业的高度永远不会超过老板的高度，企业发展的瓶颈就是领导人知识、能力和时间的极限。人才的培养需要平台、机会和教练，生产管理、技术研发和职能部门的管理人才培养相对比较容易，靠“以老带新”和岗位培训做到“自给自足”，而经营人才的培养，其学习的平台、机会和教练只有极少数人享有，一般员工很难有学习经营、学习做老板的机会。

### 三、贯彻销售额最大化、经费最小化，获取高效率和高利润

传统企业里面的员工，大多关心和自己的收入相关的绩效指标，而很少去关心成本、费用和利润率，比如销售员关心销售额，生产人员关心产品合格率，采购人员关心采购成本降低率等，因为大家觉得企业赚不赚钱是老板的事，我就算关心也改变不了什么。

有个真实的案例：一家制造公司，销售一部的销售额一直是公司的 NO.1，老板也一直把销售一部的经理当做公司的标杆，号召所有人向他学习。销售一部的销售业绩是 1500 万，导入阿米巴会计后一算账他部门利润率是负的 2.5%，销售三部的销售额是 300 万，但利润率却是正的 15%，算账的结果让所有人大吃一惊！销售一部做得越多公司亏得越多，已经连续为公司亏损五年了。

销售人员考虑的是如何取得销售额最大化，却没有考虑还有经费最小化。这其实不能怪员工，因为是公司老板制定了这样的提成机制。难道老板不知道考核利润比考核销售额更科学、更靠谱吗？其实老板都知道，但没有工具、没有方法，算不清账。阿米巴经营模式就是通过对部门、产品、区域甚至客户的维度进行核算和分析，清清楚楚的看清每个阿米巴的盈利情况，准确的衡量和评估每个部门、产品、区域、客户对企业所作出的利润贡献。

### 四、推倒部门墙，努力达成企业整体目标

企业内部的“部门墙”是怎么形成的？传统企业吧每个部门作为一个成本中心或费用中心，用 KPI 指标进行考核，考核的结果又和员工的收入挂钩，员工关心自己的利益，就必须保护部门的利益，有了利益大家就会去抢，有了责任大家就会去推卸，部门墙就开始出现了。

阿米巴经营就是要引入市场机制“这只看不见的手”，让互不隶属的部门之间形成一种买卖关系、服务关系和契约关系，通过内部交易，把大家变成一条绳上的蚂蚱，形成利益共同体。简单来说，如果客户不满意不付款，大家都没有销售额，这时候员工关注的重点就不是自己的部门，而是整条价值链，关注整条价值链是老板思考问题的逻辑，如果大家都这样思考，部门墙就推倒了。

### 五、阿米巴经营激活小组织、激活人心，实现全员参与

通过化小核算单元、独立核算和制作本单位的会计报表和每日排名，实现数字化、透明化经营，员工通过销售额和成本数据看到自己的进步和成长，体现了每个人在组织中的作用和存在感，员工就逐渐卷入到部门的经营活动中去，就有了“把事情做得更好”的欲望，激发出“超越昨天、超越上个月”的冲劲，而通过排名，更产生了“下个月一定超越谁谁谁”的愿望。通过企业内部自上而下和自下而上的顺畅沟通，提升员工对企业的责任感和凝聚力，通过有效授权，真正实现员工主动参与经营。

有了经营的结果，在每月的业绩发布会上，员工就可以站在讲台上发布自己小组的业绩，好的数字受到点赞，自然是一种荣耀，不好的数字，大家也不会指责，调动员工主动去改善的意愿，而不是像过去被动的执行。员工不再是高层领导用于决策的信息源，不仅仅是反映意见的过客，而是参与经营的主人，创业的激情也被激发出来，在他们管理的那“一亩三分地”里，真正拥有了经营决策权。

### 六、阿米巴经营是赋权经营，让责权利明晰，推卸责任无借口

我们很多传统的企业，权利一下放就乱，权利一收回就死，原因在哪里？企业内部的责权利不清导致部门之间为利益而争执、为责任而推诿是企业经营者很头疼的问题，如何让权利和

责任对等下放、同时公平公正地评价经营的绩效、客观衡量员工贡献是众多企业面临的难题。企业不下放权利即使组织划分了、独立核算了，可是小组织没有决策的权利，无论事情大小，都事前请示老板，事中老板还动不动出来指手画脚，事后写总结报告，结果可想而知。阿米巴经营提倡的量化分权是建立在信任基础上的赋权制，是在明确的经营理念、原则指导下，以计划为基础，实现权利责任下放的同时，要求员工对经营的结果真正负责，是真正培养人才的模式。量化分权是通过《经营会计报表》来实现的，在事前给企业高、中、基层组织设立清晰的工作目标，被授权人承诺后签字画押；在经营的过程中，通过定期的业绩分析会议，检讨和评估目标的完成进度和资源需求；在年终，根据目标完成情况和费用使用所获得的收益，评价被授权人经营的效果，作出客观的评价和奖励，通过循环改善使经营效率最大化，释放员工智慧和潜能，培养经营人才。

#### 七、阿米巴经营带来监督机制

阿米巴经营机制的导入可以形成部门之间、阿米巴单元之间、人与人之间的相互监督机制。比如生产和采购之间，生产部门所有人员的眼睛都会关注外购件或外购服务的采购价格，如果外购成本高于市场价格，就会影响生产的利润空间，生产部门无形中对采购部门形成了价格监督，杜绝采购人员“损公肥私、中饱私囊”的企业痼疾；同样销售阿米巴和生产阿米巴之间也会形成类似的价格监督，如果生产阿米巴的生产效率低于同行，内部生产价格就会高于市场价格，就会增加销售阿米巴的销售成本，从而降低其利润；销售阿米巴和生产阿米巴对研发部门也会形成监督，如果产品的研发效率、研发质量和研发时间均低于同行，就会加大生产部门的料工费耗用和产品的上市时间，从而影响生产阿米巴和销售阿米巴的利润。

阿米巴经营带给企业的不仅是一个化小的组织、一张经营会计报表、一套业绩分析体系和一个经营分析会，背后的价值是员工的成本意识和服务意识、对运营的效率和结果的关注，团队合作的形成、责权利的平衡分配，最终是员工“主人翁”姿态的形成。

【阿米巴经营】探索经营真谛，用经营把管理做简单，让员工像老板一样思考·决策和行动，自主经营。强企之路：自主经营。

稻盛和夫——世界上唯一缔造两家世界 500 强、创造世界航空公司最高利润率的商界传奇；阿米巴经营——稻盛和夫纵横商场的超级武器，由企业家而不是学者总结提炼的经营管理模式，华为“班长的战争”、海尔人单合一、韩都衣舍小组制的源头，通过划小核算单元，会计核算体系，内部市场化，赛马平台，“算清帐分好钱”真正实现激励人心，激活组织。