

华典智慧阿米巴基础知识简介

【敢于承诺效果的咨询服务】

深圳市华典智慧有限公司
深圳市合众资源信息科技有限公司

目 录

第一部分 什么是阿米巴经营模式 ？

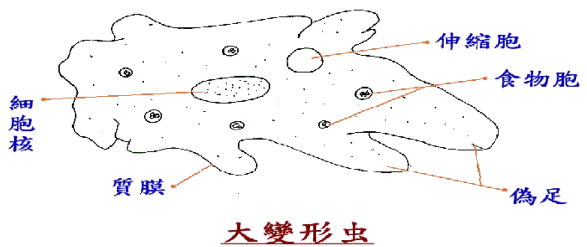
第二部分 阿米巴经营模式- 哲学篇

第三部分 阿米巴经营模式- 组织系统篇

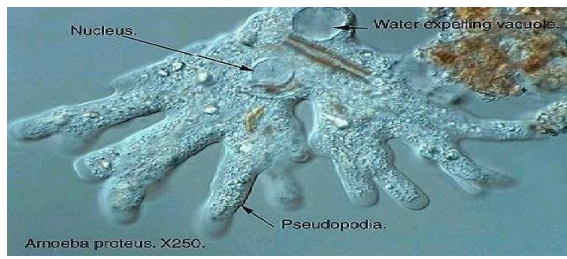
第四部分 阿米巴经营模式- 经营会计篇

第五部分 阿米巴经营模式- 导入篇

什么是阿米巴



变形虫



阿米巴是变形虫译音，是一种**单细胞生物**，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，故而名“变形虫”。最大特性是**能够随外界环境的变化而变化，不断进行自我调整来适应所面临的生存环境**。这种生物由于其极强的**适应能力**，在地球上存在了几十亿年，是地球上最古老，最具生命力和延续性的生物体。

生命力：独立生存的能力 适应力：极强的适应能力 团队力：利他的团队精神

阿米巴 经营模式

阿米巴经营是一种**经营方法**，也是一种组织形态，就是把**组织划分**

成一个个的小团体，通过**独立核算**制加以运作，在公司内部不断培养**具备**

经营者意识的人才，实现全体员工共同参与经营的**全员参与**型经营。

关键字：**独立核算**、**全员参与**、**经营人才**



传统的杂货店经营：蔬菜、鱼、肉、干货

销 售 额	3000
销售成本	2500
结算收益	500

哪些赚钱？哪些赚得多？

哪些亏钱？哪些亏得多？

杂货店里的阿米巴经营

科目名称	蔬菜	鱼	肉	干货
销售额	500	1000	1100	400
销售成本	300	700	1200	300
结算收益	200	300	-100	100

初级理解：阿米巴经营是一套基于牢固经营哲学，**分部门（分商品）**独立核算的会计体系，它适合各行各业和各种规模的企业。

阿米巴的传奇人物—— 经营之圣：稻盛和夫



1. 27岁白手起家创业，一生打造了2家世界500强企业。
2. 经营企业50多年从未亏损。
3. 纯利润率保持在10%以上。



- 1959年创业，公司 28人；

- 1964年，公司200人，一个人负责研发、生产、销售等工作身心疲惫，身体快支撑不住了，开始采用阿米巴经营。

KDDI组建于1984年，1999年与京瓷双双进入世界500强。


稻盛和夫1997年退休入了僧籍，企业依然自动化高速发展。

(归功于阿米巴模式的自主经营——释放老板)

阿米巴的复制——拯救日航的巅峰之作



78岁稻盛先生再展雄风，成就第三家世界500强



日本航空

1951	成立、营运
1981	全球最大空运业者
1983	载客量全世界第一
1985.8	空难事件520人死（全球最惨）
1987	日航民营化、全日空、佳速参与竞争
2002	载客量全球第6 收入全球第3
2009	Q2累积赤字1312亿日元
2010/1/19	负债2.3兆日元、申请破产

规 模

员工4、8万人，营业额219亿美元
全球125航点，08年乘客量5000万
亚洲最大航空公司、子公司上百家

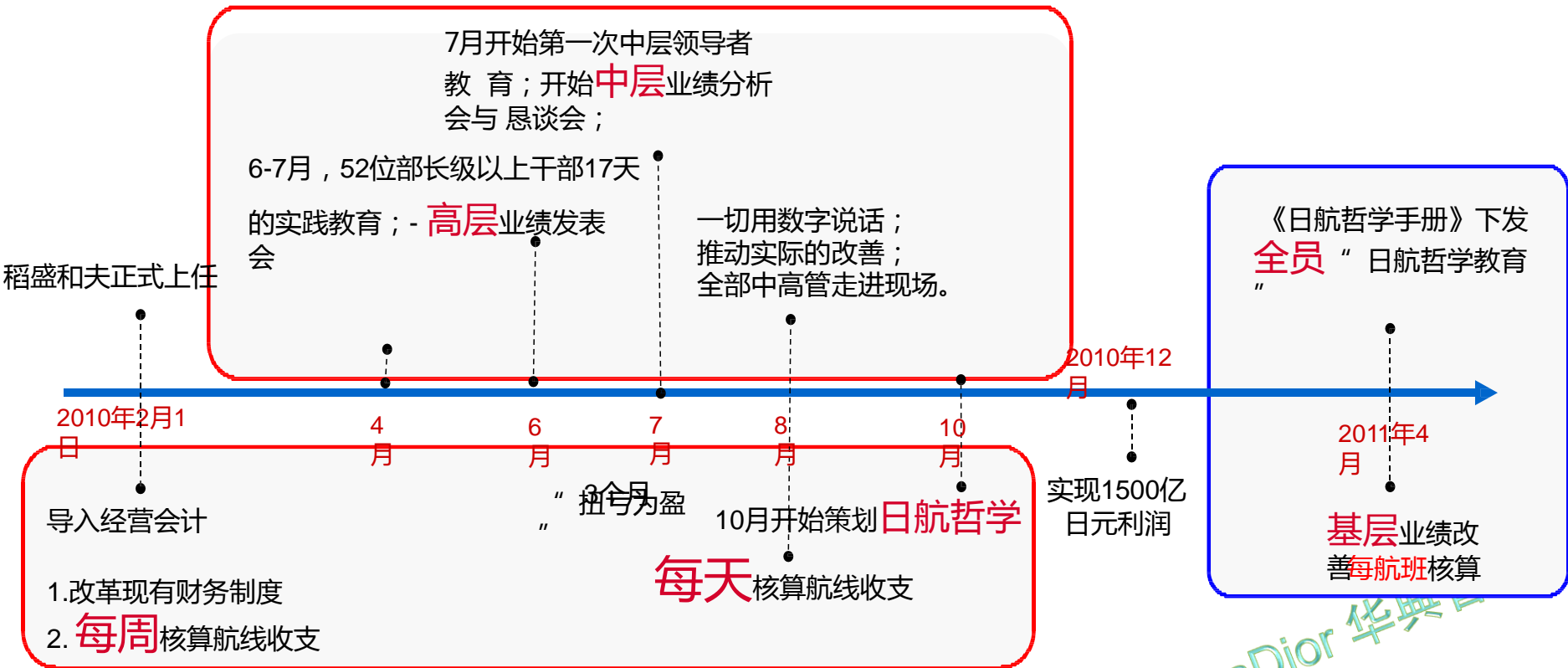
日本政府将大约3000亿日元（33亿美元）公共资金将注入日航。债权人则将免除日航大约7300亿日元（80.5亿美元）贷款

年营业额219亿美元，每天亏损接近1亿人民币！

震惊世界的日航奇迹



稻盛和夫拯救日航的实践脉络



日航7年重生经营成果

社长	稻盛和夫 (2010.2.1 ~ 2013.3.31)			植木义晴 (2013.4.1 ~ 现在)			
	财年	2010	2011	2012	2013	2014	2015
销售额 (亿)	13622	12048	12388	13093	13447	13366	12889
利润 (亿)	1884	2049	1952	1668	1797	2092	1703
利润率	13.83%	17.01%	15.76%	12.74%	13.36%	15.65%	13.21%

山 智慧

2年零8个月 (1155天) 后，2012年9月19日日航重新上市，创造了航空史上融资最多的奇迹！

日航与中国国航报表对比

	日航 (单位：亿日元)	国航 (单位：亿人民币元)
集团总营业收入	13,100	976.28
营业利润	1662.5	33.19
利润率	12.69%	3.39%

海航6.97% , 南航2.70% , 东航2.38%

HuaDior 华典智慧

思考：“日航重生”的启示？

HuaDior 华典智慧

HuaDior 华典智慧

稻盛和夫拯救日航的实践脉络

2.经营实学

7月开始第一次中层领导者教育；开始中层业绩分析与恳谈会；

6-7月，52位部长级以上干部17天的实践教育；- 高层业绩发表会

一切用数字说话；推动实际的改善；全部中高管走进现场。

3.机制建设

《日航哲学手册》下发全员“日航哲学教育”

稻盛和夫正式上任

2010年2月1日

4月

6月

7月

8月

10月

2010年12月

2011年4月

导入经营会计

- 1.改革现有财务制度
- 2.每周核算航线收支

1哲学核算

3个月“扭亏为盈”

每天学核算航线收支

10月开始策划日航哲学

实现1500亿日元

一切为了撬动人心



“日航重生”的启示

改革的成功 = 经营方案 × 人心 × 执行



同样一群人：可以让日航成功，
也可以让日航巨亏倒闭！

阿米巴经营是人心的经营！
首先解决员工愿不愿意的问题！

中国企业目前最迫切需要解决的根本问题是：人心！

当下企业的困惑

痛



如何看清公司的经营状况，改善经营问题？

亏在哪？赚在哪？

亏的责任如何分清，成本居高不下，该从哪里入手？

为何利润逐年下降？

如何量化各部门对利润的影响？

如何贯彻销售额最大化/费用最小化，实现企业高利润？

企业缺乏分担经营重任的人才

；经营人才难以培养；

老板一人分身乏术；

如何推到部门墙？

如何努力达成整体目标

？分钱的依据是什么？

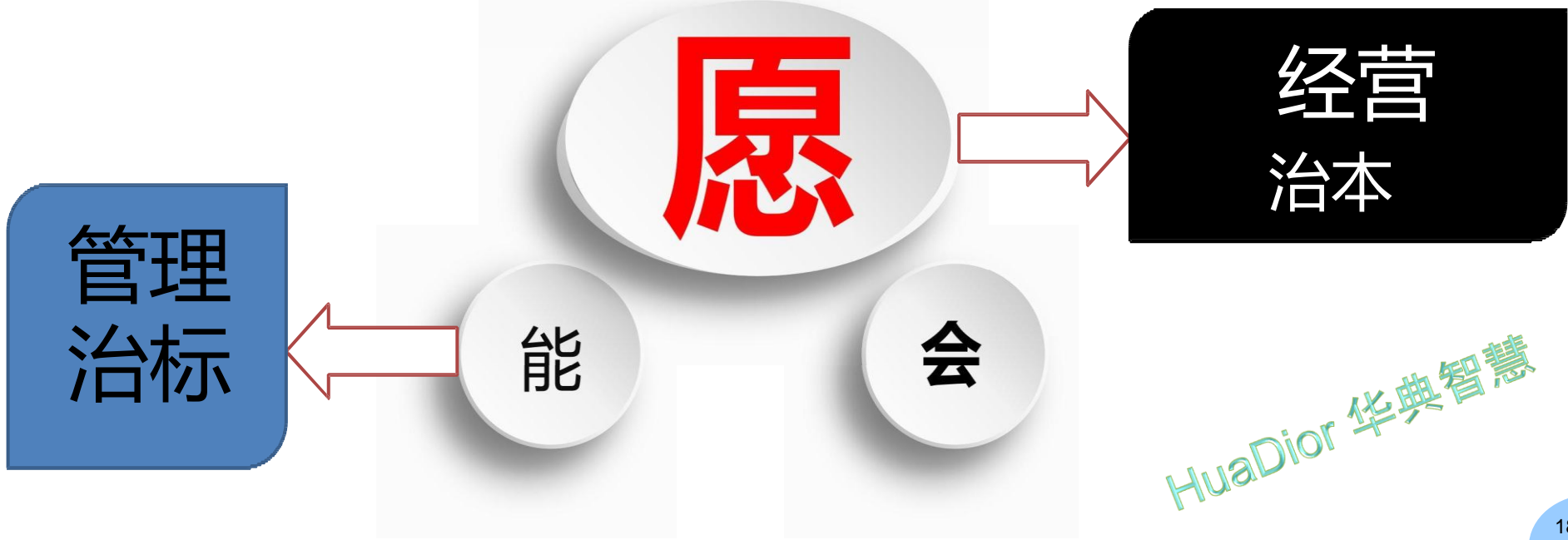
老板为
员工打工

经营&管理

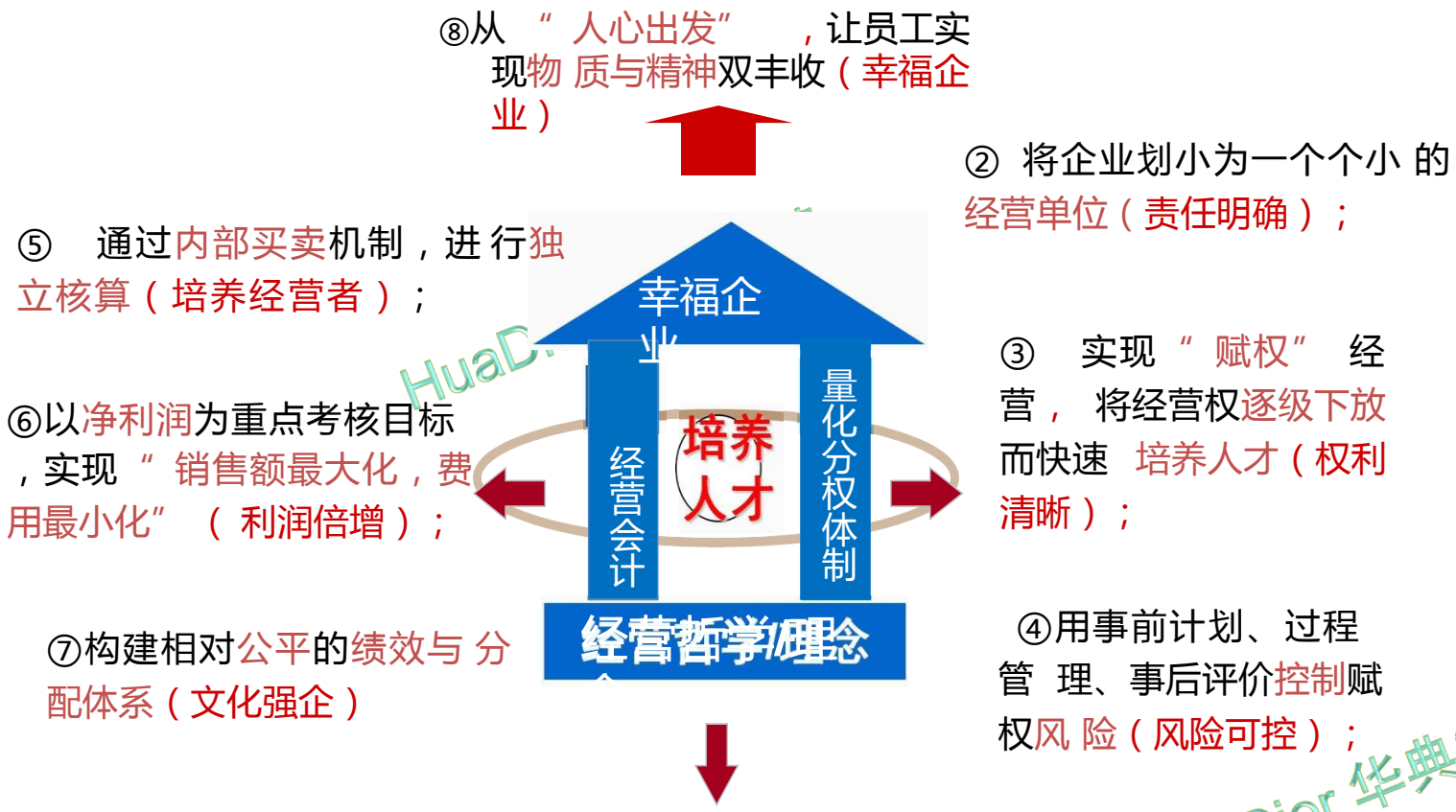
对比	经营	管理
定义	经营是从无到有、从小到大、从不发展到发展、从不安定到安定的一个创造过程	管理是指通过计划、组织、指挥、协调、控制 以及创新等手段，结合人力、物力、财力、信息等资源，以期高效地达成组织目标的过程
十大差异	把员工当 “ 人 ” 看	把员工当 “ 物 ” 看
	如何选择做正确的事情	如何把事情正确地做好
	决定企业发展和生死存亡	决定利润和工作效率
	关注结果	关注过程
	具有老板思维	具有打工思维
	具备全局性整体思维	具备局部性模块思维
	关注未来	关注当下
	一直主动思考	一直被动思考
	依靠原理和原则	依靠工具和方法
	强调理念一致	管理强调专业技能
结论	运用阿米巴经营可以彻底解决传统管理的难题	

阿米巴经营
秘诀

让每个员工都像老板一样 主动 思考 /决策/ 行动



阿米巴经营三大系统如何高效化解企业难题



① 以企业的经营哲学和经营理念为基础（凝聚人心）

阿米巴经营模式（二）

—— 阿米巴经营组织划分



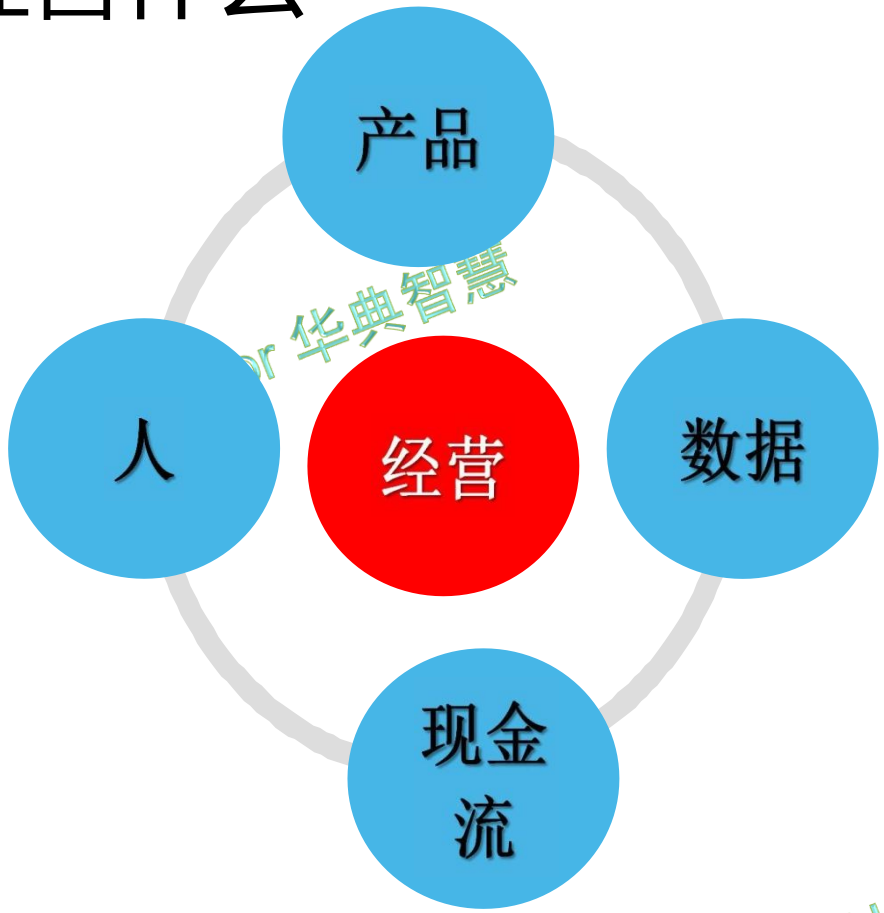
讨论与思考

HuaDior 华典智慧

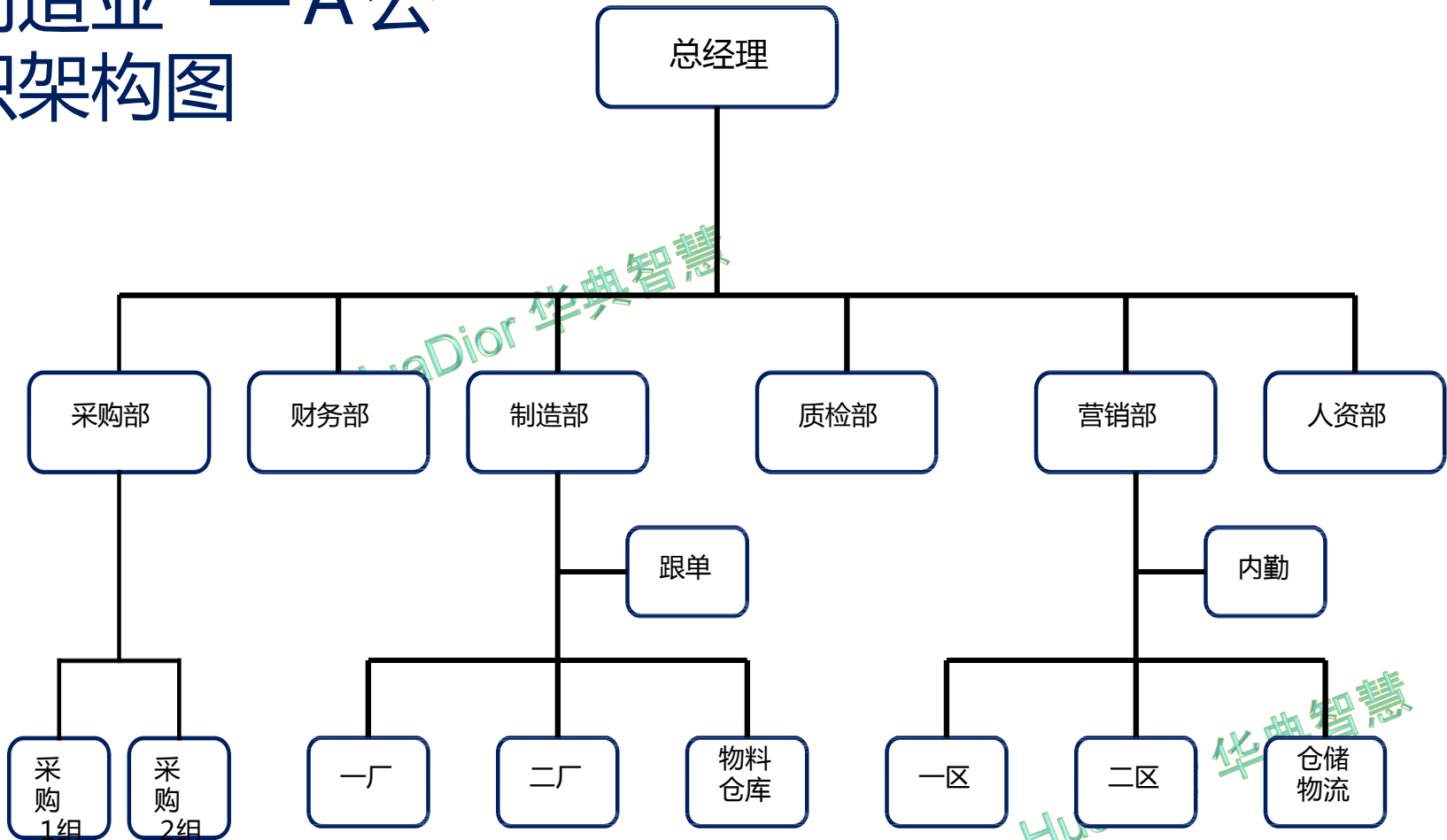


为什么企业要做组织？

你的企业在经营什么

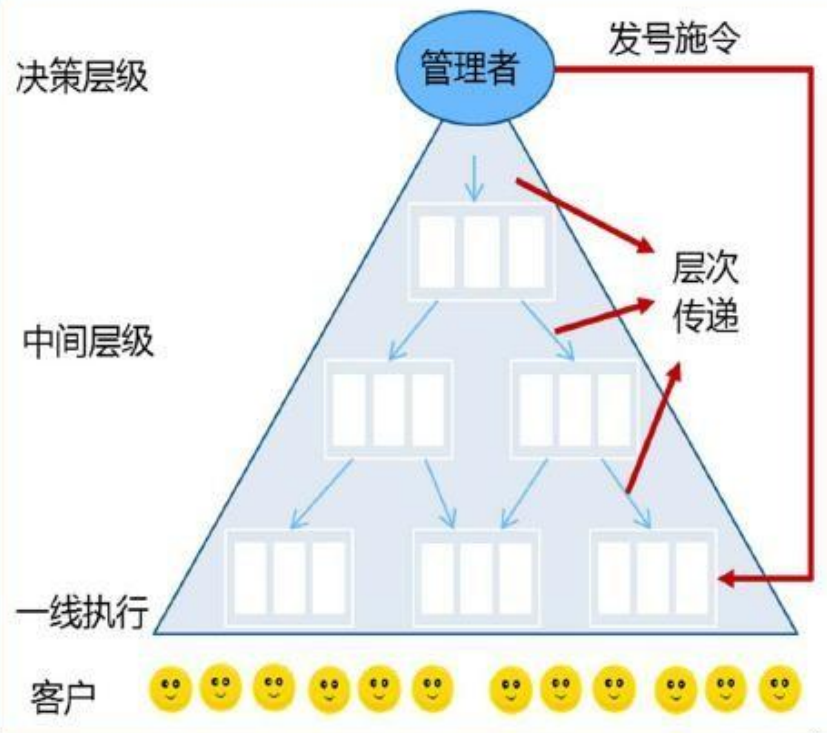


传统制造业 — A 公司 组织架构图



传统的科层组织模式也存在诸多弊端

传统科层机械组织



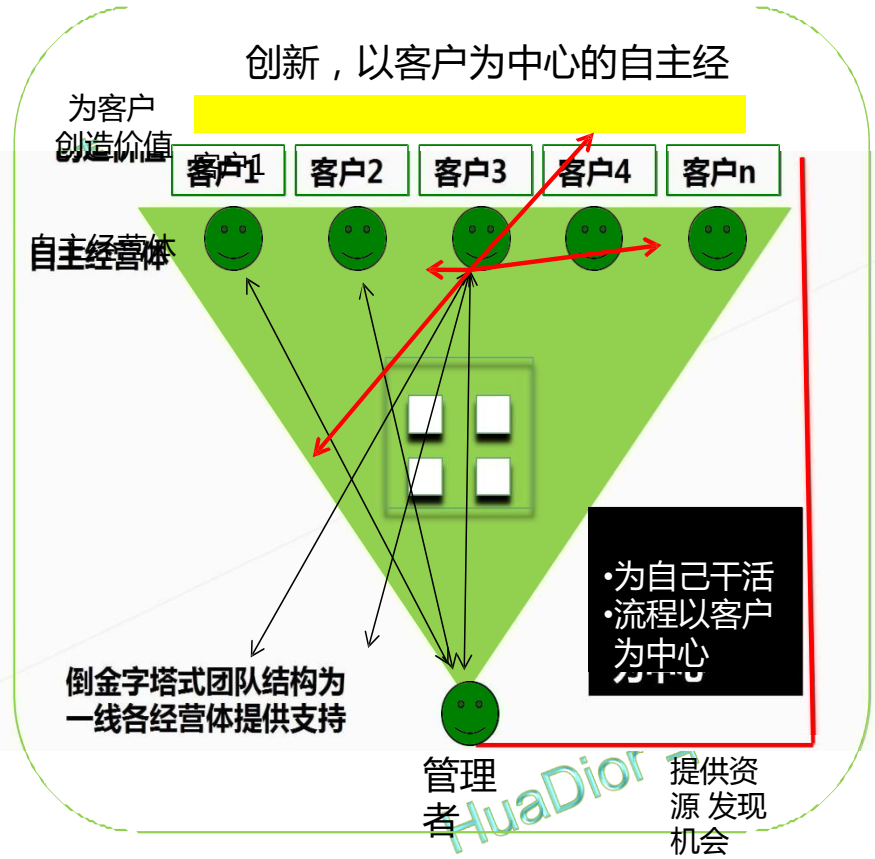
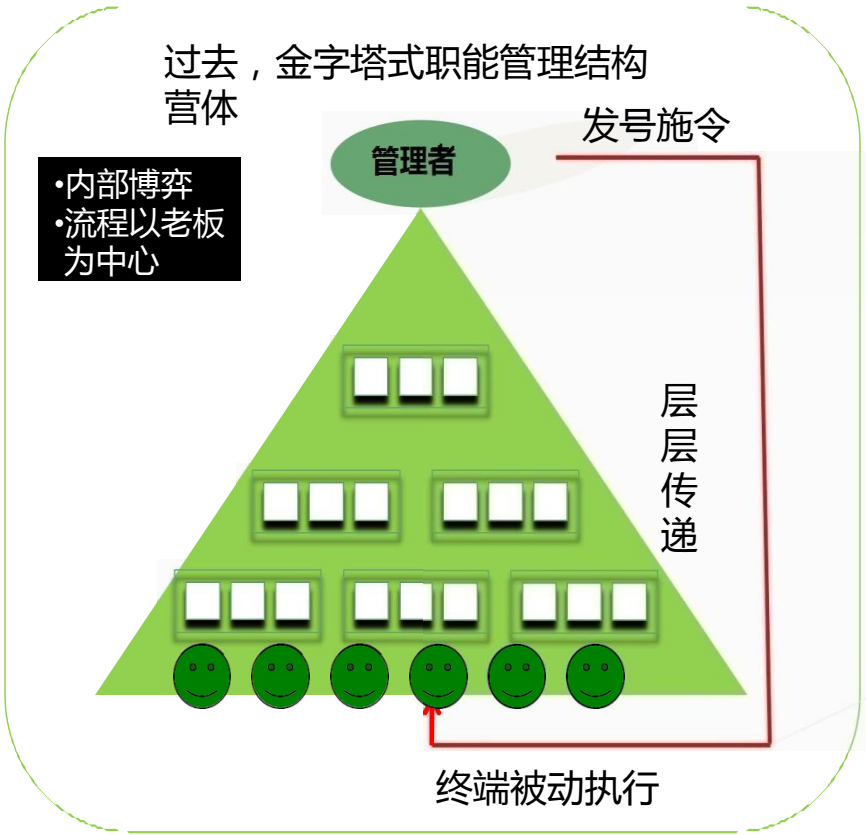
弊端

1. 老板无法分身
2. 决策效率低下
3. 权责不清
4. 除了老板无人真正对利润负责
5. 官僚主义滋生
6. 部门墙高耸
7. 上传下达不畅通
8. 难以培养经营人才

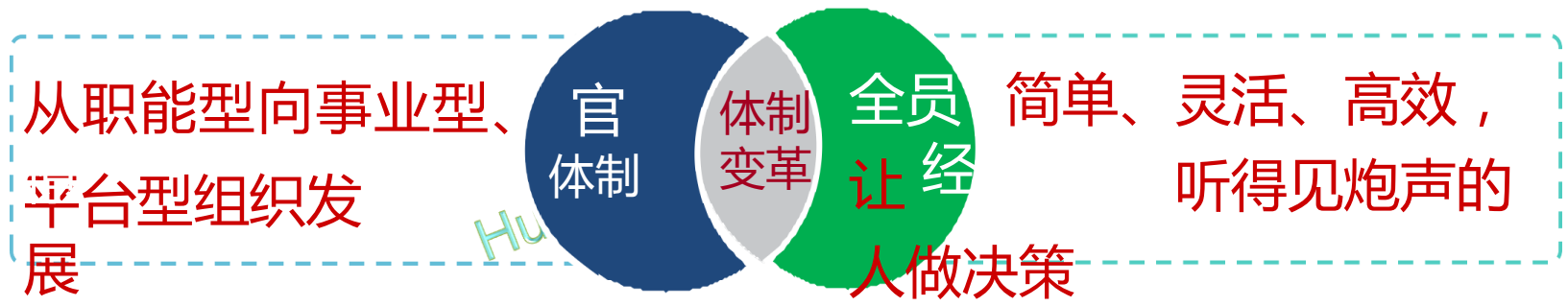
结论: 难以应对外部环境变化，传递市场压力

信息差

阿米巴组织由职能型结构向赋能型结构的转变



“ 互联网+ ” ： 人人成为经营者



公司平台化、组织扁平化

阿米巴组织划分的前提

战略清晰

战略决定组织

正确设置组织结构

阿米巴组织划分

- “要把组织细分为事业组成单位。”
- “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



阿米巴组织划分步骤

第一步：明确经营理念

第二步：理清战略规划

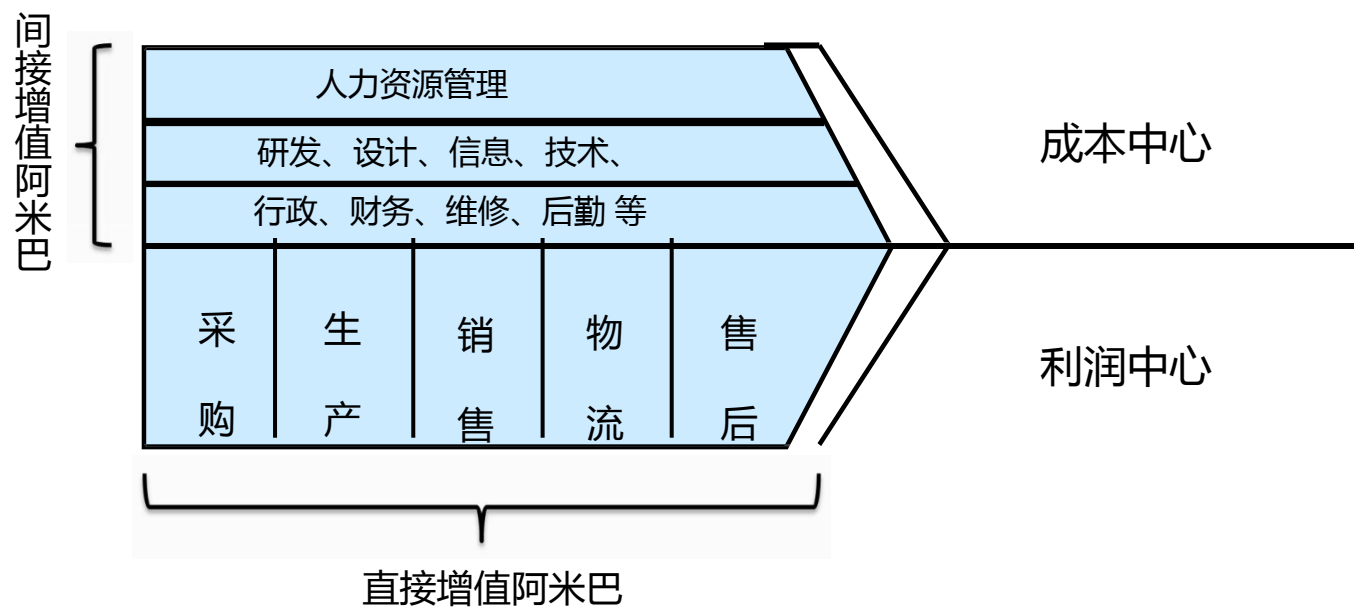
第三步：梳理利润与非利润部门

第四步：设置利润单元组织

第五步：配置非利润单元组织

第六步：完成企业**倒金字塔型**阿米巴组织架构
(确定**阿米巴负责人和成员**)

从价值链区分阿米巴经营单元



阿米巴经营模式（三）

——经营会计功效

为什么企业更需要经营会计，而非财务会计

1. 赚了钱，为何没有钱发放年终奖？

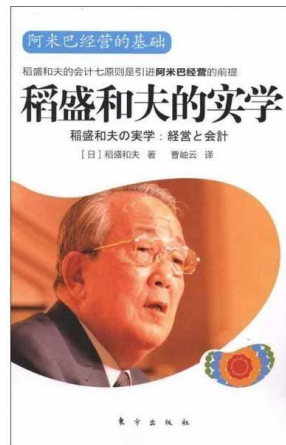
企业赚到的钱都到哪去了？

2. 为什么设备用不了10年，我们却要按10年来计提折旧？

3. 为什么库存明明已一文不值了，在财务报表里还可以显示为原值？

4. 什么才是真正的销售额？

.....



参考阅读：
《实学：经营与会计》

阿米巴经营会计的定义

- 阿米巴经营会计又称为现场改善会计，各阿米巴根据现场经营数据来反映企业的真实经营状况，让各级别阿米巴成员都能掌握每天的实际经营实况，自行改善经营状况并持续提升经营利润，帮助经营者快速作决策。

经营会计是指导企业经营管理的导航仪

把哲学变成数据才是经营

看着仪表开飞机



用真实新鲜
的数据说话

“经营会计”与“财务会计”的区别

1. 目的性分析

	目的分析	提升经营水平
财务会计	受国家会计法约束。其“财务会计信息”用于为投资人、债权人、政府等企业外部利益相关者使用。	十分有限
管理会计	起源于欧洲，上世纪50年代成型于：美国。 是以提高企业经营效益为目的，通过对“财务会计信息”的二次加工，为企业内部管理者提供“决策依据”。	有一定的推动作用
经营会计	上世纪70年代成型于：日本。 直接以提升“企业效率、收益性及成长性”为目的，并据此追求财务的安全、稳定性而创造的一门“经营系统量化决策”工具，拥有一套更精准、有效的“企业数据获取系统”及分析原理。	有非常强的针对性

经营会计的科目解读

科 目		金额	销售占比
销售额		200000	100%
变 动 费	原材料	90000	
	促销费	10000	
	水电费	5000	
	变动利息	5000	
边界利益			
固 定 费	房 租	20000	
	设备折旧	8000	
	固定利息	2000	
劳 务 费	变动劳务	5000	
	固定劳务	20000	
结算收益			
总时间			
单位时间产值			
单位时间附加价值			

1、变动费的定义

2、销售额-变动费= 边界利益

3、固定费的定义

4、 单位时间产值 = $\frac{\text{销售额}}{\text{总时间}}$

5、边界利益-固定费-劳务费= 结算收益

6、单位时间附加价值 = $\frac{\text{结算收益}}{\text{总时间}}$

单位时间核算的好处

——通过核算培养员工目标意识，调动主观能动性

○一个目标：

提高单位时间核算值

○三条路径：

1. 增加销售额；
2. 节省费用；
3. 缩短工作时间（提高工作效率）

○三大好处：

1. 强烈的目标感，达成目标后的巨大成就感。
2. 促使阿米巴之间的良性竞争。
3. 员工当家作主，所有成绩拿数据说话。

用经营会计反映真实的经营状况

销售额		100000	
变动费	销售成本	30000	30%
	产品运输费	10000	10%
	业务招待费	10000	10%
	小计	50000	50%
边界利益		50000	50%
固定费	房租水电	30000	
	其他费用	20000	
	小计	50000	
结算收益			
总时间			
单位时间附加价值			

对这样的数字人人都看得懂

数据化经营，看清实际情况——看清、看透、看系统，中西医结合

经营会计功效

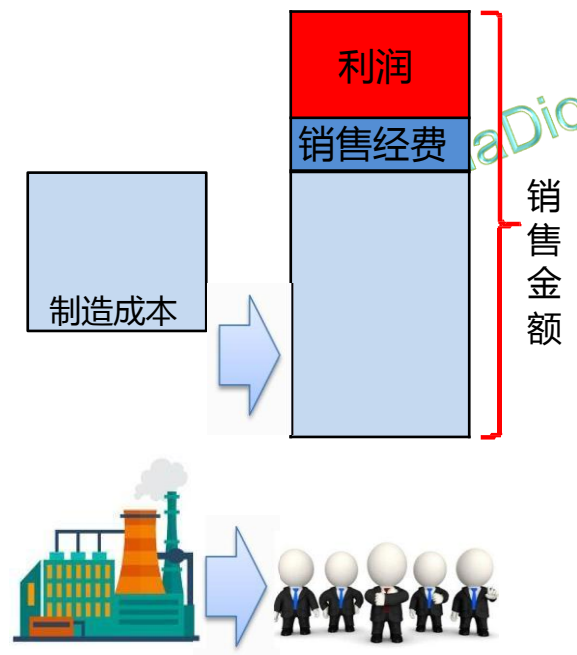
部门 项目		事业部门			合计	总公司 管理	
		A事业部	B事业部	C事业部			
销售额		1	16,560	15,620	15,180	47,360	
变动费		2	7,450	7,810	8,350	23,610	
边界利益		3	9,110	7,810	6,830	23,750	7,985
固定费	人工费	4	3,500	3,000	2,630	9,130	1,000
	设备费	5	210	180	160	550	
	其他 经 费	6	3,150	2,700	2,360	8,120	500
	资金 利 息	7	140	120	100	360	
	小计	8	7,000	6,000	5,250	18,250	1,500
经营利润		9	2,110	1,810	1,580	5,500	△1,500
总公司费用 分摊		10	575	493	432	1,500	
经营利润		11	1,530	1,320	1,150	4,000	0

- 看清事业结构问题，一目了然看清盈亏。
- 经营哲学、理念落地。
- 迅速调整策略，应对市场
- 轻松对年度经营计划、预算...等达成一致
- 防止各部门推卸责任，推到部门墙
- 系统解决，避免“按下葫芦浮起瓢”
- 打通物流部门与各部门隔阂
- 实现量化分权，真正清晰权、责、利
- 提升人工费效率，加快培养人才速度
- 解决内部利益分配难题

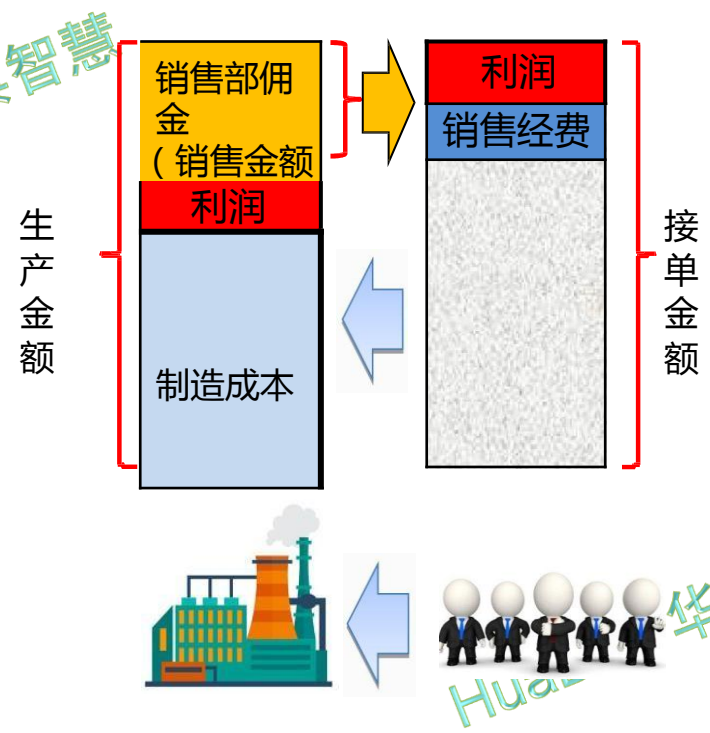
独立核算& 内部交易

把市场机制引入制造现场，传递市场压力

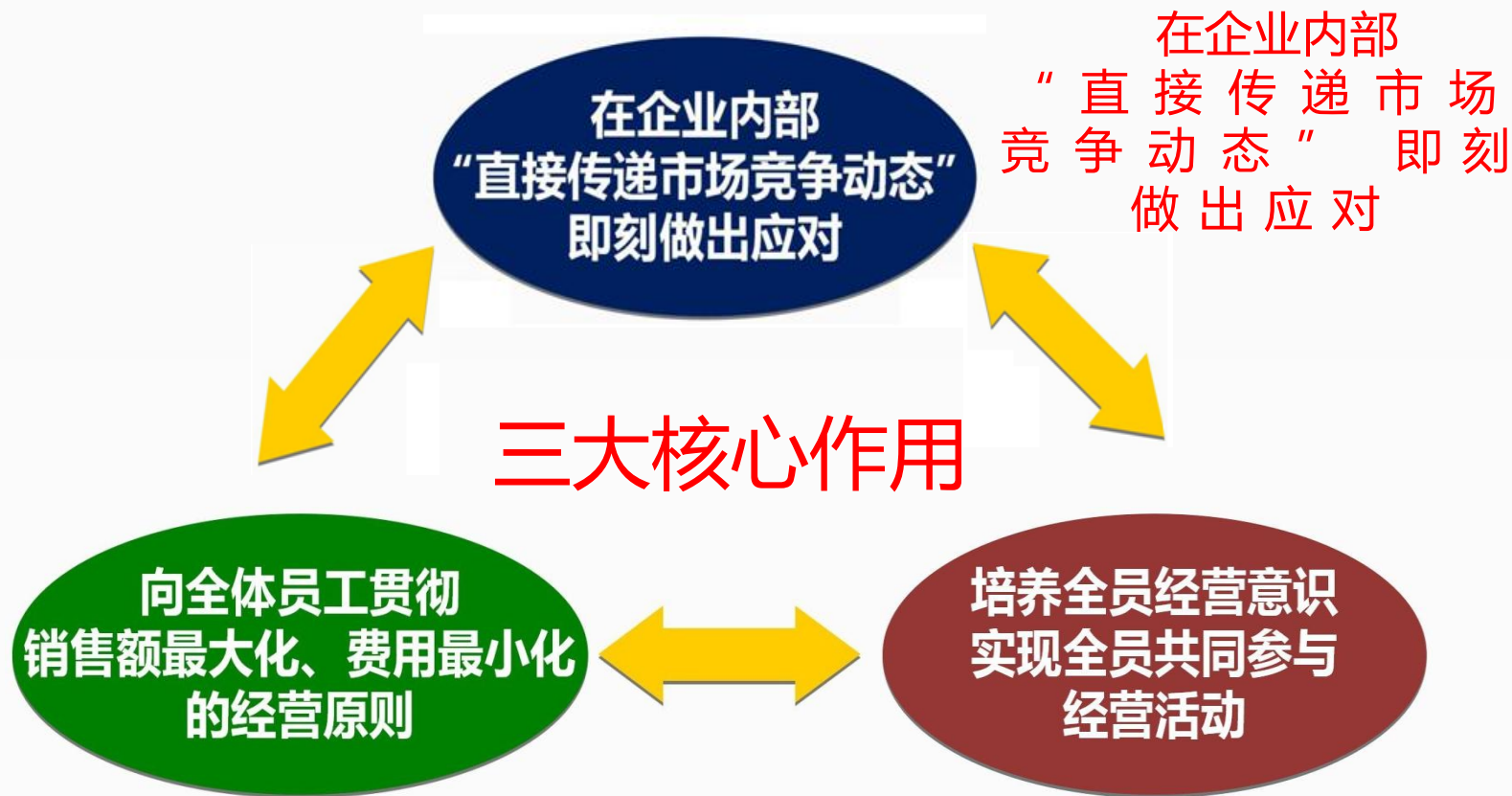
传统方式



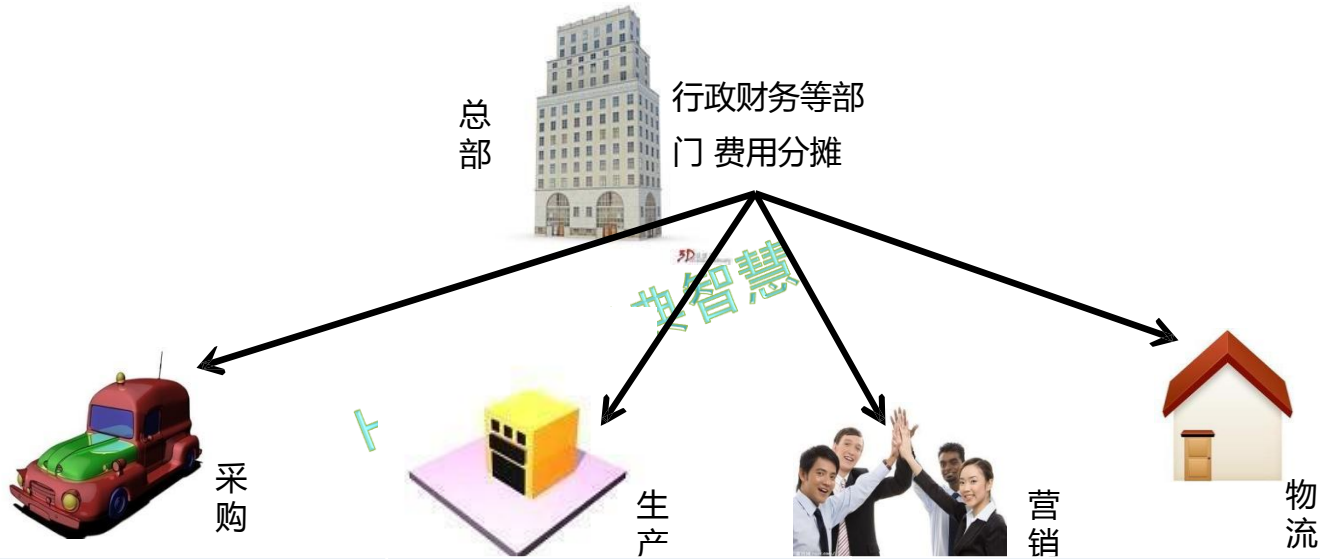
阿米巴方式



内部交易的功效



采用费用分摊，让企业内形成客户关系



辅助部门		过去	现在（导入阿米巴以后）
①	转变思维	比较官老爷	带着服务思维工作
②	业绩评价	以干部为主	组织和个人全覆盖
③	费用管理	按预算花钱	看着利润指标花钱
④	人员安排	人多好办事	按照人效进行评价

阿米巴经营（四）

—— 公平合理的考核与分配机制

需要更多资料，请联系华典人员

QQ:1848962847

电话：0755-29484600

华典智慧公司简介

• 华典智慧是做什么的？

是一家专业的顾问与软件公司，自2012年成立以来，一直专注于帮助企业提升管理水平。

核心业务：阿米巴咨询、精益管理、战略咨询、信息化等；十多年来，以现场、现物、现实的顾问风格向客户提供一流的咨询服务。

• 有哪些重要成果？

- 1、已成功为国内30个省市的数百家知名企业实施项目咨询服务；
- 2、成就了一大批行业管理标杆企业，同时，在《中外管理》、《企业管理》、《世界经理人》等权威杂志上发表管理论文数百篇.....

服务：

咨询



培训



IT

华典智慧概述

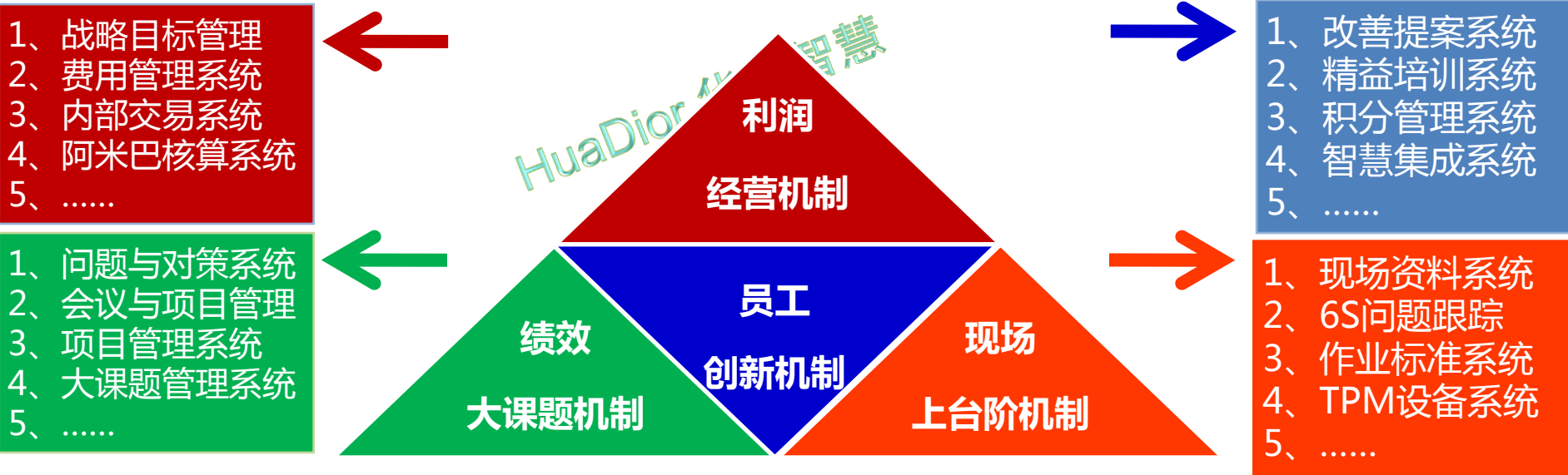
- 1、成立于2012年，总部位于深圳。
- 2、中国咨询行业50强，经营管理落地咨询第一品牌。
- 3、开创“理念+算盘+改善”创新经营模式。
- 4、研发国内首套阿米巴软件、首套精益软件、首套智慧管理软件。
- 5、提供“咨询+培训+IT”一站式落地解决方案。
- 6、国家高新企业、知识产权40件（华典17件，合众23件）。
- 7、在各行各业，树立一大批管理标杆企业，可提供现场参观学习。



华典智慧全资子公司：合众资源（国高、知识产权23件）、华典供应链

公司服务优势

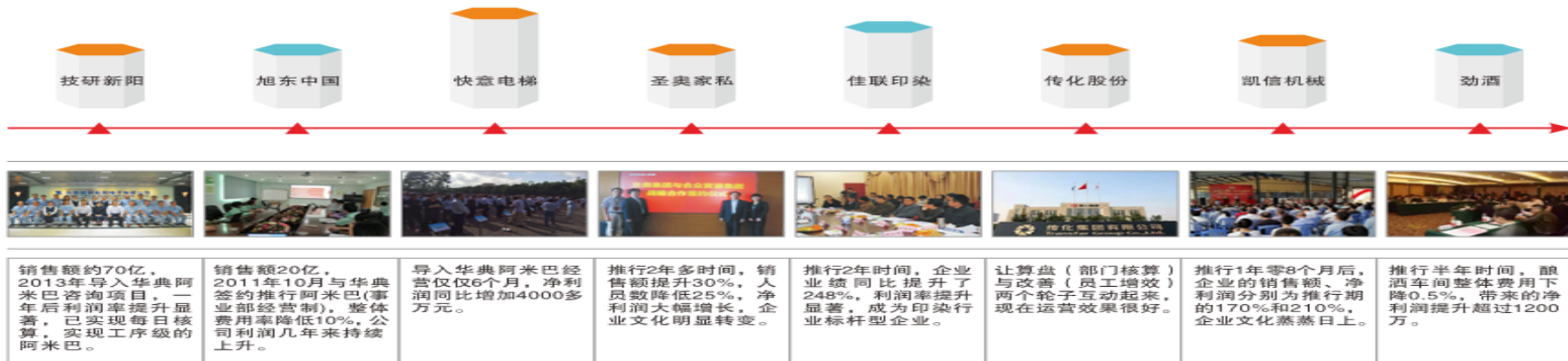
华典利润提升模型：支撑“利润倍增”的四大核心机制



每个提升的机制，都有华典软件作为支撑！

华典咨询成果案例

阿米巴 | 国内最早 经营咨询 | 案例最多



阿米巴经营咨询传授内容

经营理念·哲学

“我所创办的企业迄今为止一直保持高收益，其原因就在于建立了扎根于正确经营哲学的经营管理体系。”——稻盛和夫

企业经营的原理·原则

“在经营过程中，在考虑所谓战略或战术之前，我首先要考虑经营的原理、原则”

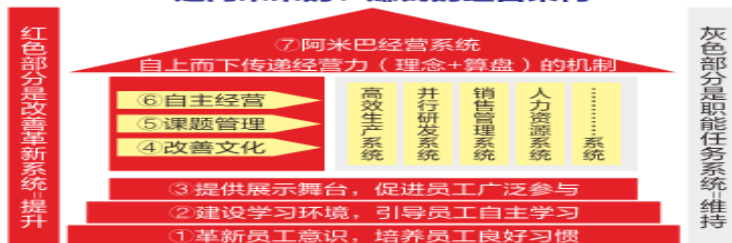
理念系统落地的量化工具

企业要想健全成长，必须建立一目了然，反应经营情况而且能够彻底贯彻经营者意志的会计系统，京瓷之所以可以极速展开事业，就是因为及早建立了这样的会计系统，可以依赖这个系统经营。——稻盛和夫

从经营理念到年度经营计划的落地

年度经营计划是企业实现从“战略”到“战术”最重要的经营环节，是企业实现“量化分权”，经营权利和责任量化下放到全员的基础，也是实现人才培养与客观评价的起点。

华典倡导：阿米巴经营改善理论 “走向未来的、赚钱的经营架构”



祝贵司 更上一层楼！



联络电话：0755 - 2948 4600