

# 《HR 研习社—阿米巴组织构建与实践》

## 1、课程缘起

- 什么是阿米巴经营模式？如何推行阿米巴
- 如何树立员工正确的思维方式、正确的核心价值观
- 如何经营企业人心，做好文化植入
- 如何培养员工正确的价值观和经营理念
- 现有薪酬制度缺乏激励作用；薪酬不具备公平性
- 人员变动频繁，难以招到和留住核心人才
- 现有薪酬制度缺乏激励作用
- 财务部门如何做好预算会计表
- 企业如何做到全员经营，人人都是经营者

## 2、课程说明

阿米巴经营模式是指将公司分成许多的业务单元（可以是一个部门、一条生产线、一个班组甚至到每个员工），每个单元就是一个阿米巴，都是一个独立的利润中心，就像一个中小企业那样活动，经营计划、实绩管理、劳务管理等所有经营上的事情都由他们自行运作，能让公司对市场的变化做出迅捷反应。

阿米巴经营模式已经被众多行业和企业证明是行之有效的。其特征非常适合国内企业经营的需求，又由于其文化的特殊性，导入中国并不能原样照搬，需要找到适合中国国情的模式。

我们特邀企业管理专家陈宝光老师，与您分享 HR 研习社阿米巴《组织构建与实践》的精彩课程，结合 20 多年来在国内为上百家企业成功导入的咨询项目经验，凝聚成本课程！

本课程的内容经过了管理咨询项目的实战检验，并结合大量企业案例，是国内少有的阿米巴实战导入的课程！

### 3、培训对象

企业董事长、总经理、运营副总、财务总监/经理、HR 总监等

### 4、培训目标

- ▣ 理解阿米巴经营的精髓，如何将经营理念真正贯彻到全员
- ▣ 掌握企业阿米巴组织构建的方法、学会如何建立利润中心，并通过运用各种工具提高各个阿米巴单元的盈利水平
- ▣ 掌握如何确定与市场直接挂钩的部门核算制度——彻底实现销售最大化，费用最小化
- ▣ 将人人变成领导者，培养具有经营管理者意识的人才，并通过“量化分权”避免经营权下放的风险，实现规模与经营灵活性的统一
- ▣ 建立阿米巴工作流，持续提高经营效益
- ▣ 实现阿米巴和考核激励方法的无缝对接
- ▣ 体会阿米巴经营模式项目导入过程中的常见错误

### 5、课程大纲

前言：什么是阿米巴经营模式

第一单元：阿米巴经营哲学

## 第二单元：经营理念和稻盛哲学

- 我是谁？从哪来？到哪去？
- 敬天爱人，用心经营；
- 作为人，何谓正确？
- 动机至善，私心了无
- 稻盛的实学与哲学
- 建立符合企业实际的价值观

## 第三单元、细分事业单元：阿米巴组织的构建

- 组织模式和企业经营的关系
- 传统企业组织模式的优缺点
- 阿米巴组织模式的特点：
  1. 经营者全盘掌握；
  2. 提拔培养人才；
  3. 划分组织，拓展事业
- 阿米巴组织细分的四个条件：
  1. 能够进行独立核算的单位；
  2. 能够独立开展业务的单位；
  3. 能够执行公司目标的单元；
  4. 组织划分后的管理成本不能够太高
- 建立能够灵活应对市场的组织：各个业务单元之间的关系

□ 事业部制：阿米巴划分的第一步；

案例：某勘探设计研究院构建大部门制和项目经营制；

□ 从业务价值流的角度划分组织

□ 案例与讨论：如何合理划分阿米巴组织？

□ 将组织的变化当成一种常态：阿米巴组织再造

**企业实战专家辅导：划分你的事业部制或阿米巴单元体；**

#### 第四单元：单位时间核算制

□ 单位时间核算制的定义

□ 传统会计的六大误区

□ 标准成本方法、目标倒置法和售价还原成本法

案例：会计为决策服务，而不是满足会计原则——识别出沉没成本对决策的价值

□ 单位时间效益核算制度：现场可行的管理会计方法

□ 单位时间核算制的计算方法

□ 案例：销售型、制造型、服务型三种不同企业的单位时间效益核算方法；

□ 单位时间核算制的出货、采购和库存管理

□ 劳务费用不计入单位时间核算制的秘密

□ 单位时间效益核算表的用途：

1. 掌握经营情况

2. 凝聚全员的力量

3. 提高生产效率

4. 统一运作管理

## 第五单元：阿米巴之间的核算与内部市场化

- 阿米巴管理会计及其作用
- 阿米巴单元经营会计核算的准则
- 人人都是经营者：把市场机制引入公司内部
- 定价是经营之本：阿米巴单元之间的定价
- 最终售价倒推来决定各道工序的价格
- 案例与讨论：各个部门之间的定价方法
- 公司高层在内部市场定价中的作用
- 阿米巴领导者在内部市场化中的作用

**企业实战专家辅导：制订你企业的内部交易定价；**

## 第六单元：阿米巴经营人才打造

- 经营责任人：给阿米巴找个好妈妈
- 阿米巴经营性人才为什么适合自己培养
- 阿米巴经营需要培养主动精神的干部
- 人才的成长：从承担责任到充分授权
- 建立高度透明的经营环境

## 第七单元：建立自主经营体的工作流程

- “经营计划—目标执行—经营分析会—经营体绩效结算”的管理循环

- 阿米巴单元如何制定目标与计划
  - 1. 目标可行性评估
  - 2. 寻找关键要素
  - 3. 战略如何转化为行动？-战略如何分解？
  - 4. 整体运作方法 - 从目标到行动措施
  - 5. 阿米巴计划的构成要素
- 经营分析会：针对各项指标进行分析，修正经营方案。
- 述职与问责机制
  - 1. 定期述职，建立赛马和退出机制。
  - 2. 建立相应的问责机制进行约束。
- 案例与现场辅导：阿米巴会议的组织与召开
- 制订年度计划、月度计划和执行计划
- 案例与现场辅导：现场操练模拟：三类计划的现场制订辅导
- 反馈和评估系统

**企业实战专家辅导：现场模拟经营汇报会；**

## 第八单元：阿米巴经营模式的考核与激励

- 经营最大化，兼顾管理
- 适合中国大部分企业的双轨制：管理绩效考核和经营绩效
- 分组讨论：阿米巴单元是否需要将效益和员工收入挂钩？
- 阿米巴会计和核算制在绩效考核的误用

- 重结果奖惩还是重过程控制？两种不同管理方法在中国企业的运用
- 双规制经营体结算方法
- 三种分配模式
  1. 高固定，低波动性的模式
  2. 留存收益模式
  3. 注重精神鼓励和长期激励的模式

**企业实战专家辅导：现场制订符合你企业的激励方案**

### 第九单元：阿米巴经营模式实施常见的问题

- 阿米巴经营模式的几个误区；
- 不完全事业部制下的解决办法；
- 关于阿米巴效益和个人收入分配的问题；
- 对于核算困难情况下的解决办法。
- 现场自由交流与答疑。

**视频教学+案例分析+工具运用+难题破解+一对一辅导+量身定制方案，让课程价值倍增,现场演练  
讲师点评**

经过两天的学习，每个小组成员选代表，总结当天学习的收获，老师对每个学员的整体情况及表现的提升部分给予评分。