

<<阿米巴经营实践指南>>

图书基本信息

书名：<<阿米巴经营实践指南>>

13位ISBN编号：9787509623862

10位ISBN编号：7509623863

出版时间：2013-4

出版时间：田和喜 经济管理出版社 (2013-04出版)

作者：田和喜

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<阿米巴经营实践指南>>

前言

强企之路：一手抓理念，一手握算盘 在没有硝烟的和平年代，国家与国家之间的竞争本质就是两个国家最优秀的10000家企业之间的竞争。

过去的30年里，中国以惊人的发展速度迅速成为世界第二大经济体，成就举世瞩目。然而，我国的生产力水平相比发达国家还相差甚远，中国企业的经营管理水平与世界优秀企业相比还存在较大差距，这是不争的事实。

如何实现国家竞争力的持续提升、如何保持中国经济的持续繁荣，中国企业的持续稳健成长尤为关键。

在全球化经济中，培育出至少10000家在各行业、各领域具备世界竞争力的优秀企业，成为强壮国家经济发展根基的必由之路。

2008年金融危机爆发之后，中国企业转型升级的话题再次被推到风口浪尖。

加快“转型升级”成为各种会议或者发言上的“常客”。

转型升级的本质到底是什么？

又应该如何实现呢？

我认为：企业转型升级的核心是如何进一步释放企业中人的潜能，实现企业劳动生产力水平和附加价值的提升，其本质是企业经营理念和经营管理方式的转型升级。

他山之石，可以攻玉！

正值此时，日本“经营之圣”稻盛和夫来到中国传授经营之道。

他凭借扎根于经营哲学的阿米巴经营方式，在40年间创办了两家世界500强企业，两年时间成功拯救了破产退市的日航空。

当稻盛和夫造访中国之际，上至国家领导、下至学者商人，包括张瑞敏、任正非、马云、李东生等一大批国内知名企业家纷纷向稻盛和夫问计，讨教经营之道和经商真谛。

其《活法》、《阿米巴经营》、《稻盛和夫的实学：经营与会计》等著作引发中国企业家的强烈共鸣，狂销百万册，影响之大，前所未有。

中国企业家的好学精神和聪明才智不言而喻。

面对能够化全员被动为主动，彻底解决企业经营根本问题的阿米巴经营模式，众多的企业家都仿佛找到了救命仙丹，纷纷学习阿米巴经营。

然而，当我们寄希望于“他山之石，可以攻玉”时，结果往往是“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”。

日本的政治、经济、法律、文化、社会福利制度等经营环境与中国不同，阿米巴经营模式只不过是稻盛和夫经营思想的外在概念罢了，如果不能透彻地理解其背后的普遍成功本质，只学习它外在的表现形式和方法，必将付出巨大的代价。

放眼全球企业界，能够与稻盛和夫相提并论的企业家少之又少。

稻盛和夫的经营绝学又是如何炼成的，中国企业又该如何活学活用呢？

在东方企业界，仅有两位能够被尊称为“经营之神”的企业家——松下幸之助和王永庆。

他们的经营成就相比稻盛和夫可谓有过之而无不及。

我们在正确学习领会阿米巴经营之前，或许能够从他们的经营方式上得到一些启发。

松下幸之助，松下集团创办人，被称为一手拿《论语》、一手握算盘的“经营之神”。

他既没受过高等教育，也没有学过任何管理学的理论和方法，却在30岁（1924年）的时候创造了至今仍在世界范围内被企业普遍采用的经营手法——事业部经营（SBu量化分权），将企业划分为一个个独立核算的事业部展开授权经营，复制替身，并一度带领松下成为世界排名前10位的大公司，是全球公认的最了不起的企业家。

王永庆，中国的“经营之神”，从小家境贫寒，也没有读过几年书，他所创办的台塑集团不但规模大（2011年营业额约800亿美元），而且保持了持续几十年的高利润（2011年营业利润约90亿美元）。王永庆与松下幸之助的经营方式异曲同工，从“事业部”、“利润中心（Min—sBu量化分权）”到“成本/费用中心”，一脉相承。

<<阿米巴经营实践指南>>

由于突出的经营成绩，连一贯以经营业绩傲视世界的日本企业家对他也衷心钦佩。

稻盛和夫的阿米巴经营以经营哲学为基础。

在京瓷取得快速发展、规模不断扩大的过程中，公司被细分成一个个所谓“阿米巴”的小集体，从公司内部选拔阿米巴领导，并委以经营重任，以各个阿米巴的领导为核心，自行制定计划，并依靠全体员工的智慧和努力来完成目标，通过彻底的经营权下放，让第一线的每一位员工都能成为主角，主动参与经营。

因此，阿米巴经营的本质就是将权力不断下放，直至最小经营单位的赋权经营方式（即Cell—sBU量化分权）。

所谓“外行看热闹，内行看门道”。

事业部（SBU量化分权）、利润中心（Min—SBU量化分权）、阿米巴经营（Cell—SBU量化分权）的最大不同在于授权水准的差异。

其背后的本质是依托【理念+算盘】的经营，将大企业化小，构建出能够快速培养与企业家理念一致的经营人才的系统经营体制，实现员工自主经营。

“一手抓理念，一手握算盘”是实现中国企业持续成长的必由之路。

本书是【理念+算盘】经营实学·系列丛书的第一本，期望为正在学习、计划或已经引进阿米巴经营的中国企业提供一些参考。

本书的面世，还得益于我的同事——系统经营顾问詹承坤和高级经营顾问刘恩、高然、田元，他们在繁忙工作之余，牺牲宝贵的休息时间对本书的部分章节内容进行整理、编写和校对。

此外，还要感谢本书案例篇中客户公司高层给予的大力支持，正是他们的开放和信任，才让我们积累了更加丰富的本土化推行经验，由衷地说一声：“谢谢你们！”

广州道成智聚企业管理咨询有限公司的全体同仁，将践行“传播【理念+算盘】的经营智慧和经营实学，强企兴邦，振兴中华”的使命，让更多中国企业正确理解和实践【理念+算盘】的经营思想，用更多的本土成功案例表达我们的感恩之心！

最后，我要表达对稻盛和夫先生最崇高的敬意。

谨以此书献给谋求持续成长中的中国企业！

田和喜 2013年初于广州

<<阿米巴经营实践指南>>

内容概要

《阿米巴经营实践指南(用经营把管理做简单)》是（理念+算盘）经营实学·系列丛书的第一本，期望为正在学习、计划或已经引进阿米巴经营的中国企业提供一些参考。

上篇介绍稻盛和夫成就三家世界500强的“三大法宝”——经营哲学、经营会计和阿米巴经营体制。

下篇介绍阿米巴经营的中国本土化实践，其中包括推行的原则、步骤及方法，更有国内实践案例的详细介绍。

<<阿米巴经营实践指南>>

作者简介

田和喜，中国“（理念+算盘）经营实学”的创始人，阿米巴经营本土化权威专家。1996年进入日企世界500强住友化学（株），任职高级经理人，同期完成商学系经营学进修。2001年之后，先后担任国内大型制造业集团战略发展总经理，金融服务集团经营副总裁等职务。2008年，因发现传统管理咨询及培训难以有效帮助企业解决根本问题而投身咨询领域，创办广州道成智聚企业管理咨询有限公司，为本土优秀企业提供系统经营咨询及高端经营人才的育成服务。另外，还开创性地提出了“用经营把管理做简单”，并通过阿米巴经营的本土化实践，帮助客户企业极大地提升了组织活力，经营能力与盈利能力。

<<阿米巴经营实践指南>>

书籍目录

上篇 稻盛和夫成就三家世界500强的“三大法宝” 第一章 拯救日航：从破产到全球行业盈利冠军靠什么 第二章 经营哲学：企业长盛不衰的根基 第一节 做人何谓正确=当下×角色×正确决策·行动 第二节 妙用“敬天爱人”的经营哲学 第三节 竞争力来自“利他之心” 第四节 经营企业要做到“以心为本” 第五节 与企业家谈哲学，七问稻盛 第三章 阿米巴体制：量化分权破解授权风险与人才培养 第一节 阿米巴经营的真相 第二节 传承松下幸之助的量化分权之道 第三节（哲学+阿米巴）的本质——（理念+算盘） 第四节 八大系统交织而成的阿米巴体制 第五节 企业家要时刻“回归原点” 第四章 经营会计：企业不可或缺的“指南针” 第一节 一目了然、易懂、易用的经营会计 第二节 构筑本企业的会计原则指导经营 第三节 经营会计与内部交易会计 第四节 为制度注入灵魂与经营哲学（理念） 第五节 依托经营会计轻松驾驭企业 下篇 中国企业迫切需要自己的阿米巴经营 第五章 大误区：阿米巴虽好，别走偏了 第一节 “削足适履”的阿米巴 第二节 饿着肚子谈“哲学共有” 第三节 手下“阿米巴”，老板“米阿巴” 第四节 财务做阿米巴。我们是销售 第五节 阿米巴并非“联产承包” 第六节 阿米巴在哪儿呢？听说在二车间 第七节 阿米巴彻底核算，老板到底想干嘛 第八节 “精神分裂”的阿米巴 第六章 推行法：实施阿米巴经营。这样才正确 第一节 把握阿米巴经营推行的总基调 第二节 遵循六个“经营实学”根本原理 第三节 恪守七大“组织变革”推行法则 第四节 组织演进三步曲：壁虎经营、蚯蚓经营到阿米巴经营 第五节 展开阿米巴经营推行方案策划 第六节 没有终点的循环改善 第七章 案例篇：量化分权激活A公司。阿米巴经营本土实践 第一节 A公司高速发展却突然遭遇瓶颈 第二节 注入（理念+算盘）经营真谛。高层率先转变（脱胎换骨） 第三节 导入经营会计，彻底看清企业实际状况 第四节 以年度计划为起点，建立二元制绩效评价系统 第五节 量化分权。建立共担经营重任的组织 第六节 内部交易传递压力，培养全员经营意识 第七节 活用经营会计，化员工被动为主动 第八节 业绩发表会加速培育经营人才 第九节 塑造循环改善的高绩效文化 后记

<<阿米巴经营实践指南>>

章节摘录

版权页：插图：第一节 做人何谓正确 = 当下 × 角色 × 正确决策 · 行动 “做人何谓正确”是稻盛和夫自始至终秉承的判断标准。

所谓“做人何谓正确”，其实更好的说法是“作为人，何谓正确”，不是作为京瓷，不是作为经营者，更不是作为稻盛和夫本人，而是作为一个具备道德良知的人，做什么才是正确的，对社会发展和人类进步才有意义。

这种最基本的价值判断，被稻盛和夫看做任何企业想要获取持续成功的原点。

近年来，国际经济环境深受经济危机的影响，形势风云变幻，国内出现了反思商学院教育、华尔街阴谋以及各种唯利是图的机制和价值观的讨论。

看到众多急功近利后的挫败，中国企业比任何时期都渴望得到正确经营哲学的指引。

稻盛和夫为此提出了要以“做人何谓正确”的价值判断来经营企业、壮大企业，他的经营哲学在中国得到广泛认可。

一、何谓“人”在《现代汉语词典》中，“人”被定义为能制造工具并能熟练使用工具进行劳动的高等动物。

在生物学上，“人”被分类为人科人属人种，是一种高级动物。

古今中外，很多学者给“人”这个概念下过种种定义：亚里士多德说“人是城邦的动物”；柏拉图说“人是没有羽毛的两脚直立的动物”；荀子则言“人之所以为人者，非特以二足而无毛也，以其有辩也”；……这些定义从不同的角度来理解“人”，虽然在某些方面有所缺陷，却让我们知道，很早以前人们就试图将自己和其他动物区别开。

然而，在种种定义当中，我们不经意中发现了一条中国古代对人的定义：“有历史典籍，能把历史典籍当作镜子以自省的动物”，这可能是人类发展史上最具现实价值的定义。

二、如何达到“正确”众所周知，企业是一个把资金、人、技术等有机地结合起来的实体。

除了要学会正确地做人，还需要懂得如何正确地展开事业。

稻盛和夫深受中国传统文化影响，他深刻理解“以铜为镜，可以正衣冠；以史为镜，可以知兴替；以人为镜，可以知得失”的道理，每日三省，总结回顾自身经营企业和他人的成败得失，引以为鉴，避免重蹈覆辙。

起初他对企业经营管理一窍不通。

经历一番冥思苦想之后，他意识到经营企业也应该基于正确的做人道理。

无论自我修养，还是培养员工，都应该首先按照孩提时代被父母及祖辈训导教育的“一个人应该做什么，不应该做什么”作为最基本的标准做出判断。

比如，公平、公正、正义、勇气、诚实、忍耐、努力、善意、关心、谦虚、博爱等，这些经过人类社会几千年不断检验而普遍认同的伦理观和道德观。

如何才能做到正确地展开事业呢？

据统计，世界上超过200年历史的长寿企业，中国5家，美国14家，德国800家，日本则超过3000家。

此外，日本企业的国际化成功更是令人称道，具备全球竞争力的优秀企业比比皆是。

日本企业界非常重视总结经营企业的成败得失，总结出完整的经营企业应该遵循的朴素规律——企业经营的原理·原则。

<<阿米巴经营实践指南>>

后记

我每天接到来自全国各地企业家们的咨询电话，不断进行阿米巴经营实践的答疑。

在多年的研究和咨询实践过程中发现，稻盛和夫所创造的阿米巴经营理念虽好，但由于中日文化等各方面的差别，加之大部分中国企业只是按照《阿米巴经营》书中介绍的内容去实践，其结果是能够很顺畅推行的中国企业并不多见。

此外，受传统西方管理科学思想和企业管理咨询方式的影响，企业往往只看到了阿米巴经营的“形”，而忽视了它的“神”，只从某一个面下手，以咨询顾问为主来推进。

这种只注重方法论的做法，导致阿米巴经营的精髓难以根植于中国企业。

凭借我近20年的中日企业经营研究和两国工作经验，并不断总结成功案例，独创出适合中国企业的【理念+算盘】经营实学核心知识体系，使得中国企业在实践阿米巴经营的过程中，有了系统的指导依据。

我相信，只要正确掌握经营的原理、原则，抓住阿米巴经营的灵魂，并做到“对症下药”，中国的大地上必定能长出属于自己的阿米巴经营。

在长期的咨询与实践中，我和我的团队凭借在经营系统性、实战性方面的卓越服务能力，得到了包括华为、中兴、格力、传化、中外运、方太、海南航空、索芙特股份等国内一流企业在内的众多企业的认可与支持。

我对阿米巴经营在客户企业中的顺利推进并取得显著成效而感到欣慰，为自己能帮助中国企业的转型升级尽微薄之力备感幸福！

在众多客户、企业家朋友们的强烈要求和支持下，我把多年工作、咨询中得到的经验总结出来，予以分享，以促进实现道成智聚经营咨询机构“千万亿工程”的愿景。

今天，以阿米巴经营为代表的【理念+算盘】经营方式正迅速影响着中国企业，它为中国企业的持续成长开辟了新的思路和灵感，相信阿米巴经营也一定能在落地生根，爆发出强大的能量。

一、“九段”高手：稻盛和夫“吾等定此血盟不为私利私欲，但求团结一致，为社会、为世人成就事业。

特此聚合诸位同志，血印为誓。

”这是稻盛和夫从第一家公司辞职后，决定和七位同事共同创业时的誓词。

年轻的稻盛和夫，从那一刻起，正式开始了他的商业传奇。

稻盛和夫曾身患肺结核，与死神擦肩而过。

经历过员工集体递血书的请辞事件；因经营分身乏术创造阿米巴经营模式；带领两家企业进入世界500强；身患癌症并神奇痊愈；晚年皈依佛门；80岁高龄重新出山挽救破产日航空……他传奇般的人生经历，最终成就了一代日本“经营之圣”。

稻盛和夫到底是怎样的一个人？

在他众多的人生角色中，其中有四种角色最为深入人心——商人、企业家、哲学家、经营顾问。

一般认为，当这四种不同身份的个体聚集在一起时，很容易出现激烈的碰撞。

可是稻盛和夫却将这四种角色兼顾与融合，达到了高度统一与完美融合，这本身就是一门伟大的艺术，单从这一点出发，就值得人们去探究。

（一）稻盛和夫第一面：天生的商人（经商天才） 商人天生具备敏锐的洞察力，善于发现潜在的盈利空间（商机）。

稻盛和夫恰恰有这样的天赋。

他从小家境贫寒，家庭仅靠倒卖一些日用品维持生计。

幼年的稻盛和夫受父母的影响，学生时期就开始做起了小本生意。

大学毕业后，稻盛和夫想成为顶尖技术人员的理想破灭而创立京瓷公司。

在京瓷创业的最初几年，遭遇重重困难，几次濒临倒闭，稻盛和夫以他个人的睿智与魄力力挽狂澜，最终带领京瓷在2001年冲入世界500强。

如果没有一定的商业头脑，一味蛮干是无济于事的。

稻盛和夫作为商人的高明，在他去美国出差时又一次被激发了出来。

<<阿米巴经营实践指南>>

他发现美国的电信资费非常低，而在当时的日本，电信资费是非常高昂的。如果是一个普通人看到这样的情况，顶多会感叹或抱怨几句，但稻盛和夫却看到了巨大的商机。回到日本之后不久，他就创办了日本DDI通信公司（后更名为：KDDI），后来成长为仅次于日本第一大电信公司NTT的大企业，2001年与京瓷同时迈进世界500强的行列。商人总是想尽一切办法争取利益最大化，稻盛和夫将商人的逐利性发挥到极致，他为自己的企业制定的“经营十二条”，其中明确规定了“销售最大化、经费最小化”的经营原则，并通过会计核算贯彻到每一位员工，核算到单位每小时。而这也让他的企业几十年来保持高利润，从未亏损过。

（二）稻盛和夫无法割裂的两面：企业家与哲学家 我国著名学者季羨林曾这样评价稻盛和夫：“根据我七八十年来的观察，既是企业家又是哲学家，一身而二任的人，简直如凤毛麟角。有之自稻盛和夫先生始。

”正如季羨林所言，真正做到哲学家与企业家一身二任的人少之又少，将两种身份合而为一的难度之高可想而知。

在中国的传统观念里，人们对商人总是带有一些轻视，似乎商人都是“唯利是图”，为了利润不择手段。

然而一个单纯只为了赚钱、满身都是铜臭味的商人，始终无法得到大众的尊重。想要获得社会的尊重，就要向更高的层次迈进——成为一个企业家。

抛开企业规模、性质等客观因素，商人与企业家的根本区别就在于能否为员工、社会做出更多贡献。企业家从商人的单纯利己扩大到为社会做贡献，需要价值理念的彻底转变。

从这一点上来说，就必须以根本上的哲学思想转变为基础，否则也只是做做样子，表里不一。

“经营之圣”也不是一朝一夕炼成的，稻盛和夫同样走过一段坎坷的心路历程。

京瓷创业不久，发生了“反稻盛事件”，10名新入职的员工跑过来要求改善待遇，还写下了血书，并提出强硬要求。

最后稻盛和夫以自己的生命作担保，劝阻员工留了下来。

经历这一次挫折，他深刻地感受到：任何一位员工都和他一样，是怀揣着梦想，抱着把自己的一生托付给公司的决心在工作的。

从这次事件中，稻盛和夫彻底明白了经营企业不仅仅是为了赚钱，更肩负着员工一生的幸福，不仅要利己，更要以利他作为前提。

他之后就确立了“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，要为人类社会的进步和发展做出贡献”的经营理念。

后来稻盛和夫在实践中又不断总结和完善了自己“敬天爱人”的经营哲学。

稻盛和夫日后所有的经营行为都要回归到“敬天爱人”的原点，以“做人何谓正确”的利他经营出发作为判断标准，他的思想已经达到了一个哲学家的高度。

这也是稻盛和夫一生始终屹立于商海的最大原因。

稻盛和夫从一个生意人，脚踏实地，一步一步登上了企业家与哲学家的更高台阶。

（三）稻盛和夫的“第四面”：心怀天下的经营顾问 日本的“经营四圣”（松下幸之助、本田宗一郎、盛田昭夫、稻盛和夫）中的松下幸之助曾在1979年创立“政经塾”，旨在培养爱国爱民、以新思想推动日本进步的经营者和政界人才。

稻盛和夫在他的启发之下，于1983年在京都创立了旨在培养日本中小企业家的“盛友塾”（后更名为盛和塾）。

经过近30年的时间，盛和塾不断发展壮大。

稻盛和夫也为此倾注了极大的精力。

在盛和塾成立初期，每次盛和塾的聚会，稻盛和夫都会抽出时间亲自参加。

他已将自己的哲学思想和经营之道传播给了无数的经营者，为日本企业的发展做出了巨大的贡献。

稻盛和夫对中国一直怀有很大的兴趣，或许因为他的思想从根本上是源于中国的传统文化，与中国有着密不可分的联系。

<<阿米巴经营实践指南>>

稻盛和夫在年事已高之际仍多次来中国，支持盛和塾在中国的发展，这种无国界的精神，足见他了无私心、心怀天下。

2010年1月，已经退隐多年的稻盛和夫，在日本首相三顾茅庐的情况下决定出山，拯救原亚洲最大的航空公司——日本航空。

由于难度巨大，稻盛和夫也从未涉足过航空业，很多人都劝他不要冒着晚节不保的风险去蹚这摊浑水。

但是此时的稻盛和夫已经不在乎自己的荣辱，提出了日航不能亡的三大理由：一是日航破产将给日本经济造成重大损失；二是必须保护5万名日航员工的利益；三是必须避免全日航空垄断，给消费者造成损失。

可见稻盛和夫心怀天下的崇高胸襟。

稻盛和夫作为一个门外汉，在政府要求的两年拯救期内，除了带上自己在京瓷的老助手前往日航辅助自己，并没有带任何的老部下。

他调动了全员的经营意识，为日航顺利植入了经营哲学，量身定制出符合航空业特点的阿米巴经营模式，让日航重新飞向蓝天。

可见，他名义上为日航的董事长，更是日本政府邀请去为日航导入阿米巴经营的顶尖咨询顾问。

稻盛和夫的四面不是孤立的四面，而是形成了一个整体——你中有我、我中有你，互相渗透、互相融合，最终向我们呈现了一个几近完美的“经营之圣”的伟岸形象。

二、用经营把管理变简单对于稻盛和夫创造的一个个经营奇迹，我们总能如数家珍。

然而，我们在感叹“经营之圣”伟大的同时，更应该深入地思考他到底凭什么如此成功。

稻盛和夫初到日航时，首先看到的是日航的定位不清晰、机构官僚，以高层为首的全体员工严重缺乏经营意识。

对于日航的内部管理问题只字不提，甚至稻盛和夫在上任一年之后面对记者提问时都这样回答：“在全体员工的努力下，即便在组织没有做出什么改变的情况下，日航就已经实现了1884亿日元的历史最高利润，相信在阿米巴经营体系导入日航之后，一定会更加优秀。”

在稻盛和夫看来：企业的管理问题只是表象，其根源不在管理本身，而是经营出了问题。

唯有从经营的角度出发，才能将复杂的管理问题实现简单彻底地解决。

而他的经营之道也称为阿米巴经营，并没有以“阿米巴管理”或者“阿米巴经营管理”来命名，因为这样的叫法都是不正确的。

（一）经营与管理有本质区别 在中国，企业经常把经营和管理混为一谈。

而事实上，经营和管理虽然有着紧密联系，但也存在着本质的区别，如表1所示。

仔细研究经营与管理的不同，将为企业经营管理带来很多启发。

从上述对比可以一目了然地看出，经营注重的是思维模式、原理·原则，侧重于理念和策略方面，强调主动思考和系统思维。

而管理则侧重于工具和方法，更多的属于制度范畴。

制度、工具离不开理念、经营原则的指导，理念、策略又必须遵循经营的原理展开，依托制度、工具为载体得到有效贯彻。

二者不可分割，更不能混淆，这就是经营和管理的联系与区别。

（二）管理的问题往往只是表象 “横看成岭侧成峰，远近高低各不同”，这句话用在企业经营管理问题的分析上同样适用。

大部分企业都会遇到各种各样的问题，企业人力资源、市场营销、财务管理、生产制造等方方面面，纷繁复杂。

如何解决这些问题是对企业高层的重大考验，多数经营者往往会选择从各职能模块进行改善，而真正的问题可能隐藏在“冰山之下”。

以企业中常见的“人员流动高”为例来分析。

大部分管理者会认为是薪酬低下、缺乏晋升空间、人力资源管理制度不佳或是企业文化出了问题，其实这都是从模块化的管理思维出发来认识问题。

而实际上造成上述原因的，往往在于企业领导人缺乏人格魅力、企业劳动生产力水平低下、晋升发展

<<阿米巴经营实践指南>>

空间有限，或者是企业收益情况虽然可观，员工的待遇却没有随之得到提高。

因此，要彻底解决人员流动性大的问题，经营者首先必须转变思路，同时从提高生产水平、促进销售增长、适当拓展业务范围等方面同步解决。

而这些都是从经营的层面才能解决的问题。

由此可见，员工流失表面上属于人力资源管理方面的问题，但是仅仅从人力资源层面上无法彻底解决，最终还必须从经营高度来解决。

之所以企业管理方面出现种种问题，其根本原因不在管理，而是经营出了问题。

唯有从经营的高度找到问题的根本，才能彻底解决管理问题，真正把管理简单化。

这就像几千年来，人们在地球的表面无法看清地球的全貌，而在太空一切都变得一目了然一样。

京瓷恰恰运用了这种策略，从经营的高度寻找解决问题的方式。

通过抓住“经营主脉”，即经营的目的和结果，创造高收益，通过经营乐趣调动员工积极性和创新思想，从而化被动为主动，把复杂的管理简单化，使京瓷得到持续的成长和高利润。

三、从管理咨询迈向经营咨询 伴随着中国企业的急速成长，推动了中国管理咨询行业走向繁荣，从麦肯锡、埃森哲、翰威特等为代表的世界知名咨询机构纷纷抢滩中国，到中国本土咨询机构的逐渐崛起。

经营者和顾问们在对经营真谛的不断探求中结伴前行。

（一）导致管理咨询失败的主要原因 目前，国内大大小小的管理咨询机构数十万家，稍有些规模的企业，几乎都接受过一次或多次的管理咨询服务。

然而，大量的实践结果表明，企业因为通过接受管理咨询服务取得全新突破或带来显著提升的少之又少，对于企业内部的人才培养也没有带来多少帮助。

企业付出了大量人力、物力，还是无法改变现状，有的甚至还起到一些反作用。

广州道成智聚通过研究与分析大量企业接受管理咨询的失败案例，试图找出真相。

（1）企业对咨询服务的认识。

一些企业认为只要请来管理咨询顾问，就可以放手把一切问题交给顾问。

如此一来，无论是问题诊断还是改革方案的制定，全部由顾问单方面主导完成，企业从主人翁变成了参与方甚至旁观者。

且不说方案是否符合企业实际情况，就算是再完美的方案到实施时一定也会遭遇巨大难题。

（2）咨询方案的得出。

目前的管理咨询服务，一般程序是顾问进入企业之后展开调研诊断，紧接着就展开问题的分析、交流，之后撰写解决方案，然后再做方案的可行性汇报和修正。

这一切都在顾问的主导下完成，最终改革方案的可靠性必须以顾问能够准确、全面地获知企业真实信息为前提。

再高水平的顾问要想在短时间内做到这一点，几乎是一件不可能完成的任务。

另外，管理咨询往往从某一两个管理模块下手。

而企业是一个整体，问题的出现可能涉及方方面面，如果不能够从整体、全局的角度出发，得出的方案往往都只是浮于表面。

（3）方案的推动实施。

我们先假设顾问拿出的方案是正确的，接下来就是具体的实施。

首先，企业并没有参与方案的制作，必然很难真正理解方案设计的缘起，由于员工的不理解，在推行过程中必然心不甘、情不愿，这是方案推行难的核心原因。

其次，如果有顾问在企业内辅导推行，方案有可能得到推动，或许可以见到一定效果。

而顾问一旦撤出，企业面临新问题时很容易面临束手无策、推行终止的尴尬。

总之，传统管理咨询模式下，企业不但面临方案正确与否的巨大风险，也很难真正获得实施方案或在推行中调整改善方案的能力。

而能力无法得到真正提升，将导致长期难以摆脱对顾问的依赖，咨询成本也居高不下，传统管理咨询受到越来越多的质疑。

（二）经营咨询立足于系统思维 模块思维与系统思维是相对于管理咨询与经营咨询的两种不同思

<<阿米巴经营实践指南>>

维模式。

模块思维是只看到局部的思维方式；系统思维是把一个完整的系统分成各个小的组成因素，然后分析各个组成因素之间的相互关系的思维方式。

为了更直观地理解二者的区别，我们来看这样一个故事。

一位旅美华人由于背部疼痛到美国的各大医院寻求治疗，几乎所有的医生都告诉他必须通过手术才能解决问题。

当他回到国内就诊时，医生听了他的描述之后，并没有直接诊断，而是让他先走几步看看。

结果，医生得出的结论是：“你的问题不在背部，而是在腿上。

你的腿长度并非完全一致，这增加了背部的负担，才引起疼痛。

”最后，他没有动手术，而是听从医生的建议，换了一双厚度不同的鞋。

经过一段时间的恢复，他的背痛消失了。

而如果仅仅为了治疗背部而在背部寻找原因的话，问题可能根本得不到解决。

经营企业也是如此，如果我们为了解决某个管理问题而头痛医头、脚痛医脚，不能深入问题的本质，那么一定会造成事倍功半，走很多的弯路。

经营咨询强调从系统的高度来解决复杂的管理问题，找到问题的根源后再重点突破。

（三）经营咨询更加注重理念的贯彻 经营咨询和管理咨询在展开的过程中都有其必要的工具系统

。然而，一切工具都有缺陷。

工具就好比一把菜刀，人们可以用它切菜，制作出美味佳肴；而如果有人用菜刀来伤人，它就变成了一个凶器。

这种事例告诉我们：工具本身是没有善恶之分的，差别完全在于使用者的意图和理念。

同样的工具，在用于正确的目的时，能够成为有益的工具，而用于邪恶的目的时，则是歹徒的帮凶。

同样，对于企业经营管理来说，绩效考核等一切制度都属于工具，如果缺乏正确经营理念的支撑，就很难期望有好的效果。

歹徒行凶时，他的肢体只不过是意念的工具，而犯罪的根源在于他的灵魂。

当企业雇佣了一名员工，如果只是雇佣了他的躯体，而没有雇佣一个拥有正确理念和思维方式的完整人，那么，一切管理工具和方法的作用都必然是非常有限的。

想要彻底解决企业经营管理的問題，必须通过经营理念的渗透产生作用。

也就是说，唯有将工具系统赋予灵魂，才能真正推动企业的持续进步。

如果不能把正确的理念传达给员工，员工的意识水平就不可能得到提升。

那么，员工就会认为企业的KPI考核就是为了奖罚、为了克扣工资。

一旦这种思维方式在员工中蔓延，那么再好的KPI考核指标设置都很难发挥出积极的作用。

考核绝不是为了扣工资，更不是为了将员工分成三六九等，其根本目的是为了帮助员工进步，是为了培养人才。

所有的制度和方法都有与生俱来的缺陷，唯有用理念来驾驭，制度、工具才能真正成为推动企业发展的助推器。

制度的设计要从一切为了培养人才出发，贯彻正确的经营理念。

经营咨询传授给企业如何从正确的经营理念出发，量身定制适合本企业特点的经营工具系统，实现理念的贯彻，让员工像老板一样思考、决策和行动，实现全员的自主经营，彻底释放企业潜能。

（四）经营咨询要以哲学为基础 稻盛和夫在中国的盛和塾讲座中，曾多次围绕同一个主题发表演讲。

这个主题就是：企业经营为什么需要哲学？

很多人向他咨询管理问题，发现他会从哲学开始讲解。

这是他与其它经营大师的一大差异。

他在拯救日航时，让我们深刻地认识到他作为经营顾问的一面。

与传统咨询以方案制作为中心、以追求方案的科学性为首要目标不同，稻盛和夫在进驻日航之后，并没有一开始就集中精力试图为日航拿出什么样的改革方案，也没有告诉日航人自己过往的成功都运用

<<阿米巴经营实践指南>>

了什么样的经营方法，而是将经营哲学的导入作为日航改革的首要任务。

改变日航全体员工的“心”，成为稻盛和夫要完成的最重要课题。

企业经营不好，大多数人认为员工能力不足是关键，决定人成功的关键取决于个人能力的不同。甚至很多企业经营者还抱有这样的观念：跟我讲虚无的理念，还不如告诉我一个有效的管理工具和方法。

可是在稻盛和夫看来，一切问题的根源都在于人们是否违背了哲学原理。

企业问题久久得不到解决，根本不是员工能力的问题，而是因为人们的思维方式有问题。

他总结出了著名的“成功方程式”，即人生·工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力。

思维方式作为最核心的要素摆在首位。

综观世界范围内任何业绩持续优秀，乃至基业长青的企业，成功的秘诀都取决于是否具有出色的“经营哲学”。

经营哲学可以赋予企业一种优秀的品格，其能唤起全体员工的工作热情、改善的智慧，当下亟须在中国的经营者的心中播下健康的哲学之根。

企业经营离不开哲学，经营咨询离不开哲学。

（五）追求咨询的本质。

迈向经营咨询 中国企业未来对于外脑智慧的需求越来越迫切，要求也越来越高。

传统管理咨询以方案制作为中心而衍生出的一系列项目操作思想和方法，虽然在一定程度上推动了企业的进步，然而也存在诸多的弊端。

如何更好地为企业提供服务？

通过前面的学习，我们明确了管理与经营的根本区别，也明白了企业必须从管理迈向经营，从全局角度来简单解决各类复杂的局部问题。

因此，经营咨询从全局出发、从企业问题的根本出发，以经营促管理，实现企业牵一发而动全身的改善。

我们在分析造成管理咨询失败的种种原因时发现，管理咨询之所以难以成功，核心在于其在实施过程中忽略了两个至关重要的问题：一是企业自身才是改革和项目真正的主导，真正最了解企业问题的还是企业自身，最能让企业自身得到改变的还是内因主导，是强烈的主动改变和提升欲望；二是企业对于高端经营人才的强烈渴求，如果在咨询过程中能够真正为企业内部培养出一批高端经营人才，必将大大降低企业对顾问外脑的依赖。

因此，从管理咨询迈向经营咨询是未来行业发展的必然趋势。

1. 立足本质的经营咨询 我认为：咨询·培训行业的本质是——为企业培养人才。

为客户企业培养提供方案及执行方案、获取经营成果的实践型经营人才，让企业不依赖于顾问，而改革方案只是这一过程的副产品。

2. 经营咨询展开方式——“自助式顾问” 基于行业本质，我独创出“自助式顾问”的经营咨询方式。

所谓“自助式顾问”方式，是基于“最了解企业的唯有企业自身”这样的前提假设，顾问通过向企业传授经营哲学、经营实学原理·原则和工具、方法，在企业内组织开展集中学习、方案研讨、实施辅导，培育客户企业内部人才能力，实现企业问题的“自我诊断”和“自我咨询”。

“自助式顾问”让客户企业透彻理解咨询方案的源起，实现全员对方案的透彻理解和一致认同，将咨询方案推行的阻力降到最小，真正运用于企业；员工边学习、边实践、边改善并迅速产生实际业绩成果（如销售额提升、费用降低），提升员工信心，形成良性循环而“高度化”，不断地提升企业整体经营能力和业绩。

在经营咨询过程中，不仅要告诉客户“需要做什么、如何做”，更重要的是告诉客户“为什么要这么做”。

在咨询结束之后，企业方人才能力得到迅速提升，具备了能够独立思考、独立改善和解决问题的能力，最大限度地降低了客户对顾问的依赖。

总之，经营咨询从咨询·培训行业的本质出发，真正造福中国企业。

四、中国企业离不开【理念+算盘】的经营 后金融危机时代，中国企业不但要面临外部环境的复

<<阿米巴经营实践指南>>

杂多变，还要面对国内经济通胀、成本高涨等现实压力。

在员工逐渐转向追求“个性、尊重、归属”和“创造”的新时代里，传统的管理方式正在逐渐失效。

管理不是目的，“获取经营成果”才是企业想要的结果。

多年以来，中国企业大量引进西方管理科学体系，渴望通过不断完善管理体系来达成经营的目的。然而，每一项管理制度和工具都有其缺陷，企业不断用新的制度填补旧有制度的漏洞，让管理变得越来越复杂，而真正唯一能够弥补其缺陷的就是经营理念。

【理念+算盘】是思想体系和工具系统相互渗透的完美结合，用感性来激发人性的潜能和创造性，用理性来客观评价员工的能力和业绩，它将“科学与艺术”、“物质与精神”、“利己与利他”、“义与利”等看似对立面的事物巧妙地统一起来，被誉为迄今为止最符合人性、最科学、最高效且契合当今社会人们个性化需求的经营方式。

当下，中国企业沿着西方管理科学思想构筑起来的经营管理体系，很大程度上束缚了员工潜能的发挥，员工被动地出卖着自己的“四肢”而非“心智”。

企业也往往只为员工的现实能力支付报酬，与员工只是一种交易关系，使得员工更为重要的潜能和创造力处于沉睡之中。

转变经营理念和经营管理方式的目的就是要让员工真正“用心”做事、主动思考，站在企业经营的高度和视角，把工作当成一种使命，将企业家的经营意志贯彻到每一位员工的日常行动当中，真正释放“人作为根本”的潜能。

从松下事业部经营，到王永庆的利润中心，再到稻盛和夫的阿米巴经营，无一不是运用了【理念+算盘】获得了持续的、巨大的成功，他们的成功实践为中国企业的未来发展指明了方向。

用理念拨动算盘，用算盘承载理念，中国企业的再次飞跃离不开【理念+算盘】的经营。

<<阿米巴经营实践指南>>

媒体关注与评论

日本是全球长寿企业最多的国家，日本企业所奉行的是和喜君所说的【理念 + 算盘】经营方式，一方面践行“义利合一”，另一方面又极其注重经营的“算盘”，稻盛和夫先生的阿米巴经营正是这种经营方式的终极产物。

——日本神户大学商学院教授坂下昭宣 调动全体员工的积极性和创造力是经营永恒的命题。

大企业划小核算单元，进行独立核算，这在中国企业中并不难。

改革开放30多年，我们并不缺乏“分田到户”的思想，但要做到京瓷的“哲学 + 阿米巴”，真正实现全员参与经营，确实非常不容易！

海尔开展“人单合一自主经营体”的实践，目的也是朝这个方向不断努力。

田先生的实践将会给中国企业经营管理水平的升级提供有益帮助！

——海尔CEO张瑞敏 华为是一家行动力极强的企业，但引进的西方管理体系在某种程度上又阻碍了企业的反应速度。

我们总裁任正非先生提出：让听得见炮声的人来决策！

公司提倡要把权力下放到一线去，但体制上如何突破稻盛和夫先生的“阿米巴经营”给了华为很好的借鉴！

田老师的阿米巴经营本土化实践是开创性的！

——华为技术有限公司高级副总裁胡厚昆 民营企业做大了也会得大企业病。

如何解决将大企业化小，防止企业出现官僚体制一直是传化集团的追求。

我们推行“大集团战略、小核算体系”经营改革已进行多年了，取得了不错的效果，传化希望通过学习阿米巴经营而更深入一步。

田老师给了我们很大的支持与帮助，他的理论与实践也给了我们很多的启发！

——浙江传化集团总裁应天根

<<阿米巴经营实践指南>>

编辑推荐

《稻盛和夫经营哲学的中国实践方案:阿米巴经营实践指南(用经营把管理做简单)》是道成智聚在国内推出的第一本系统介绍阿米巴经营本土化实践的书籍。

全书从实战角度将经营哲学、经营会计（实学）、阿米巴经营体制三者融会贯通，是中国企业正确理解、学习掌握稻盛和夫经营思想精髓，正确时间阿米巴经营的必备读物。

<<阿米巴经营实践指南>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>