



阿米巴+企业经营操作系统

赋能企业敏捷增长

主办单位：北京软件和信息服务协会 中关村e谷
承办单位：国泰道合科技有限公司

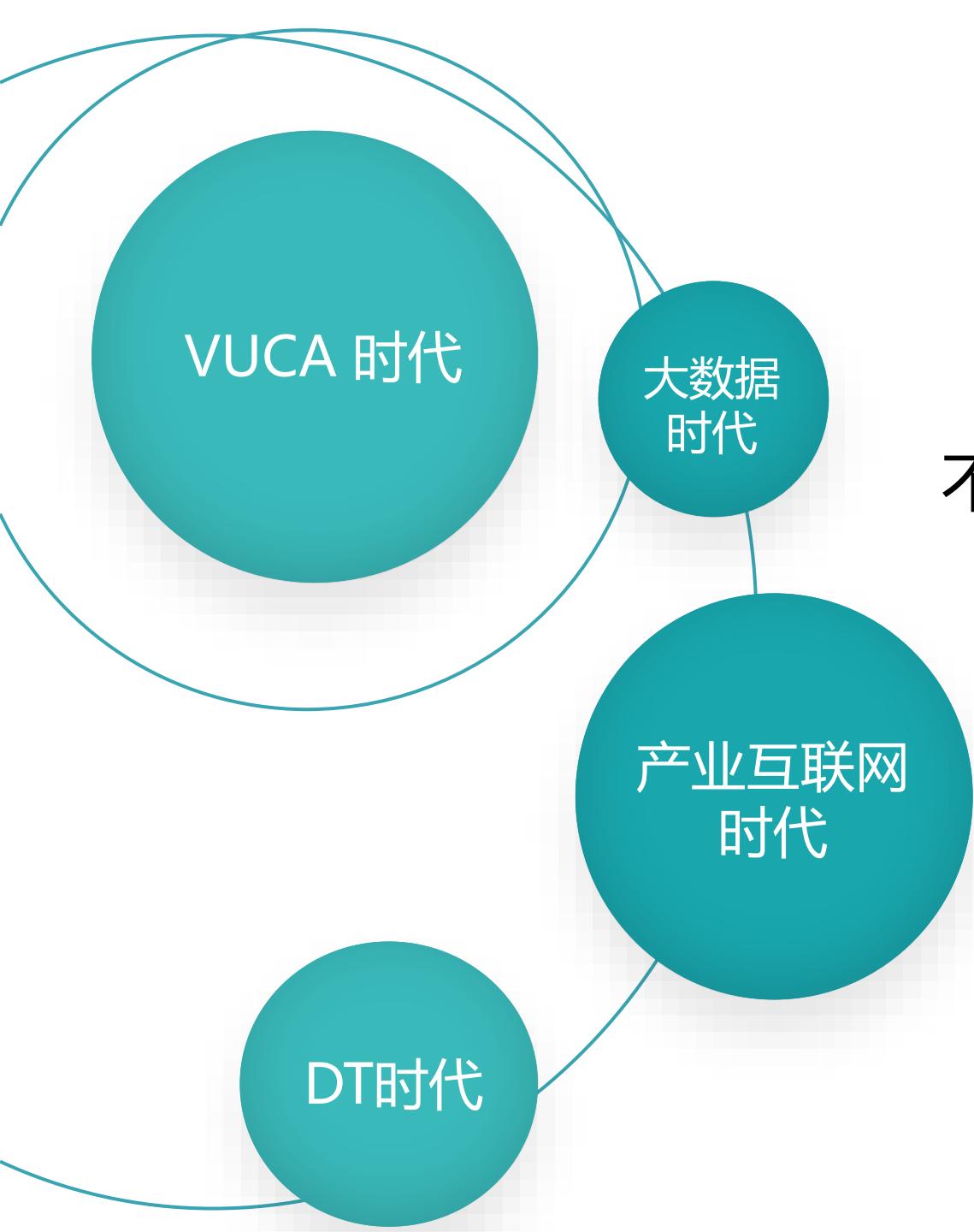
目 录

- 01 新生产关系：技术定义一切
- 02 遇见未来：打造生态型组织模式
- 03 追本溯源：阿米巴经营为何奏效
- 04 顶层构建：阿米巴+企业经营操作系统
- 05 实操干货：阿米巴+敏捷经营八大核心
- 06 效果保障：阿米巴+敏捷经营系统如何落地

PART 01

新生产关系：技术定义一切



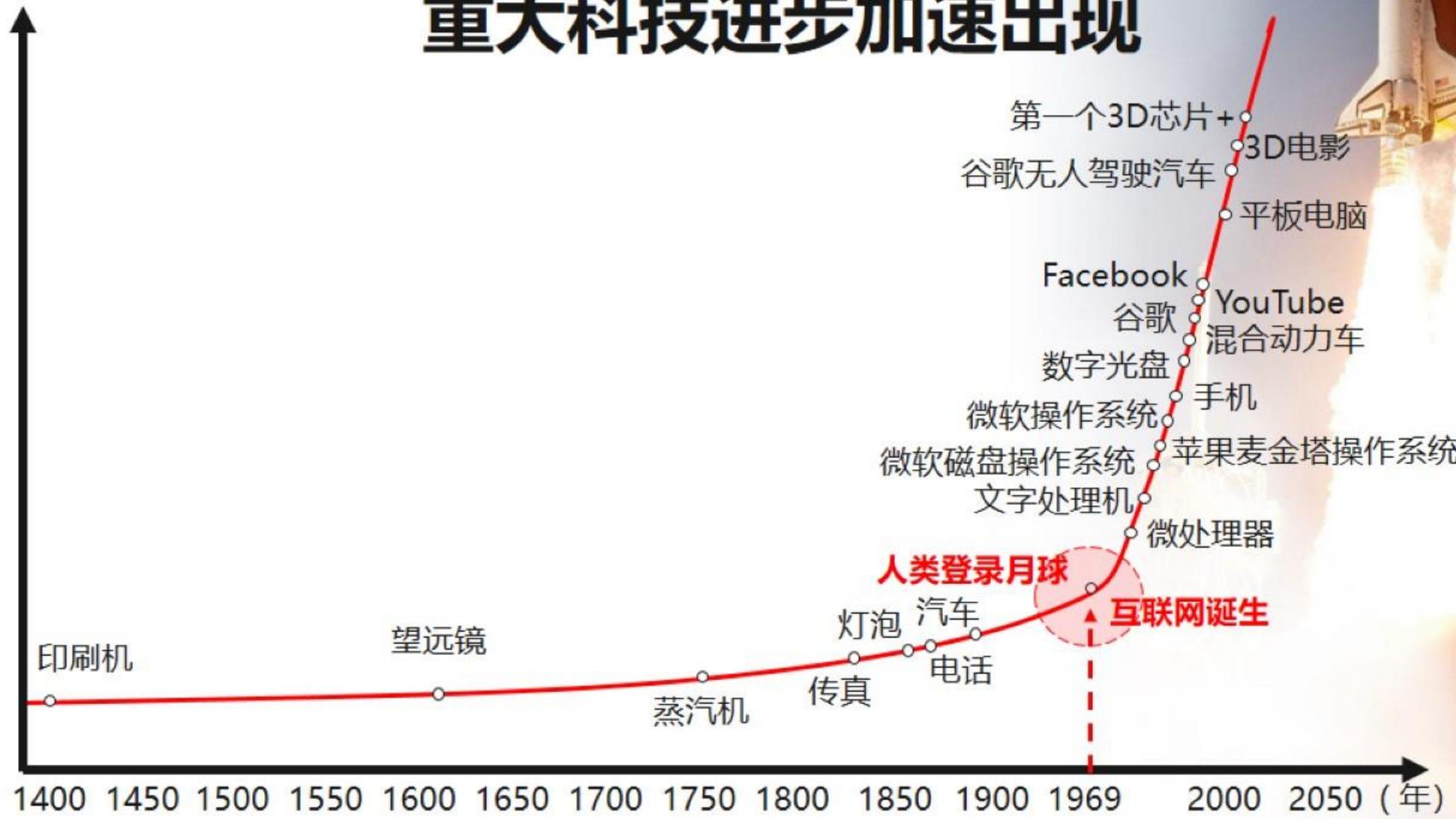


不管我们说的什么，一个新的时代已经到来，

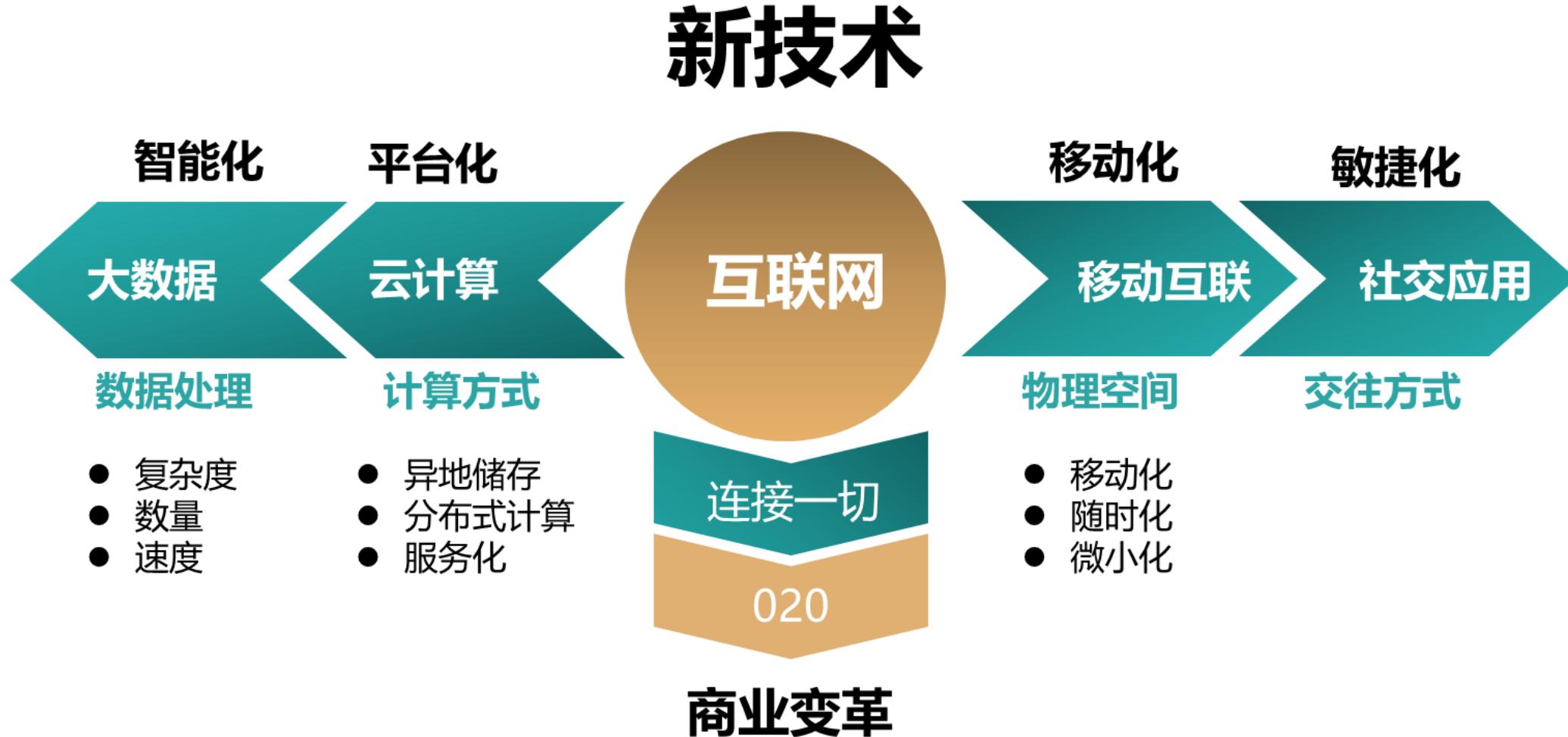
这是个技术定义一切的时代

而我们已然已处在这个新时代之中！

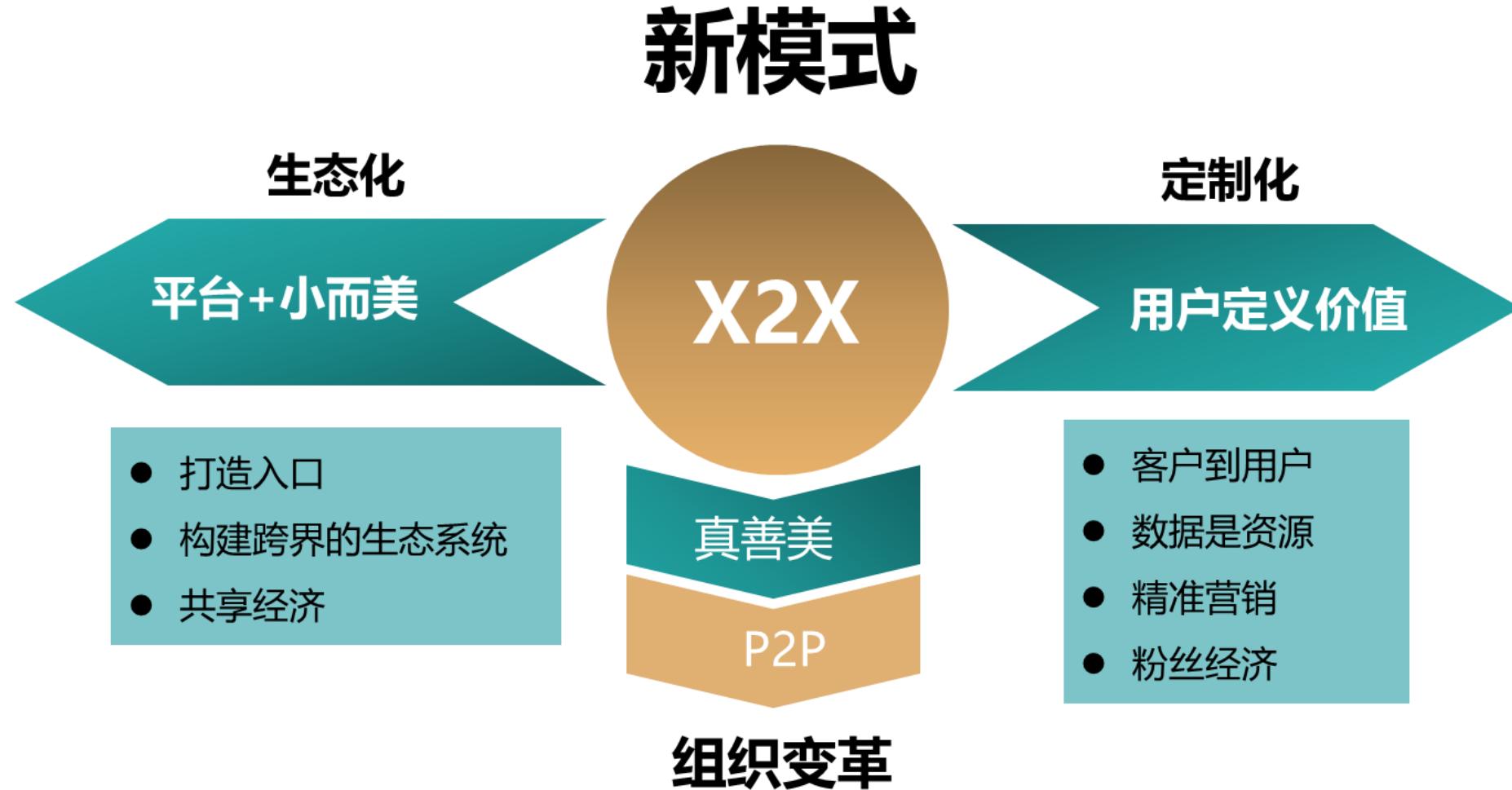
1969年开始 重大科技进步加速出现



■ 技术定义一切——新技术



■ 技术定义一切——新模式



■技术定义一切——新组织



IT软件行业痛中之痛

研发成本

研发成本越来越高，
投入产出比越来越低

组织臃肿

人浮于事，组织臃肿，
无法判断冗余在哪里

部门协调

销售、研发、交付、
产品协调性差，
部门墙，
相互扯皮推诿

四慢

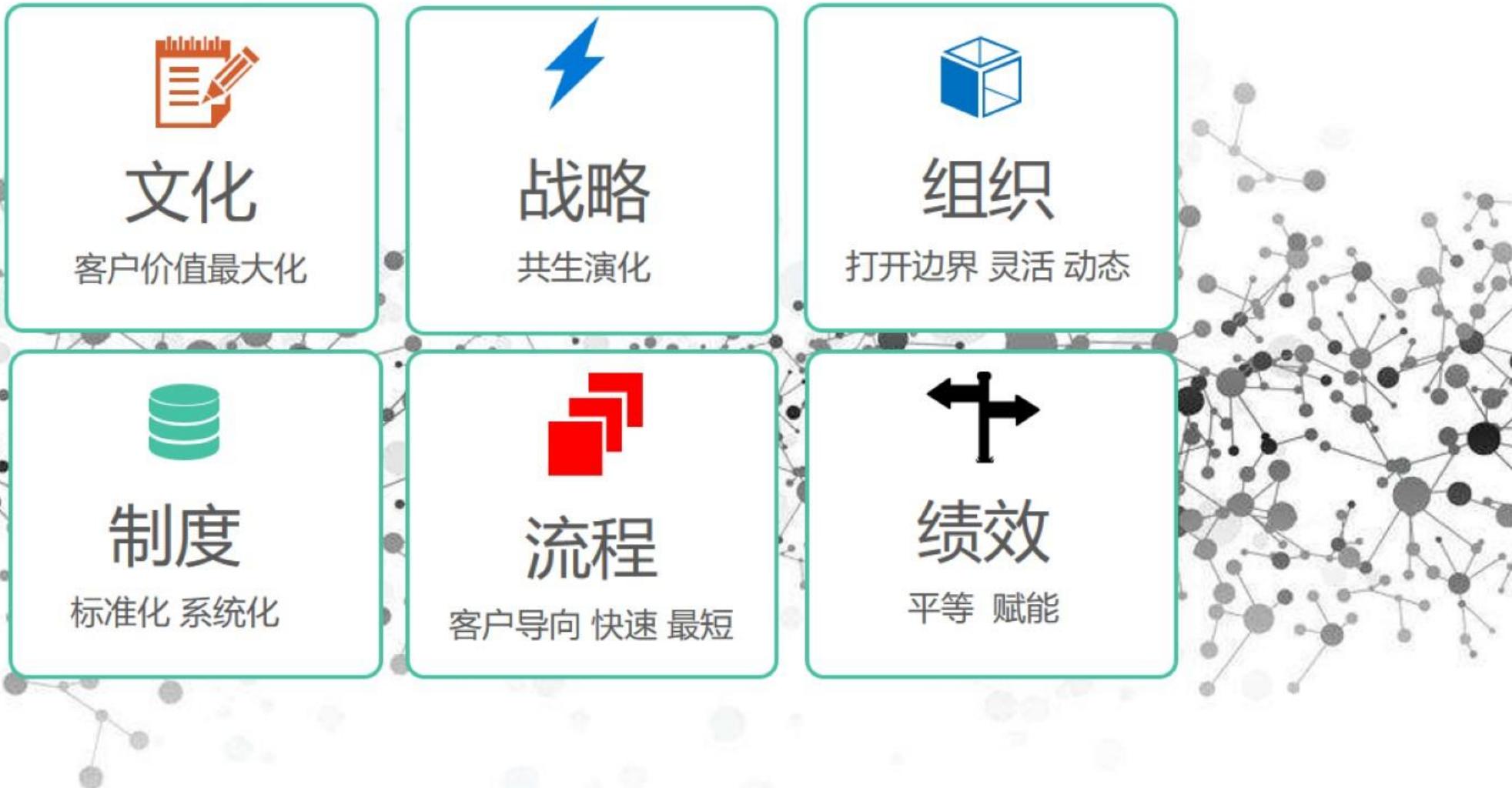
响应客户速度慢
开发上线慢
公司流程慢
决策速度慢

PART 02

遇见未来：经营管理新趋势



企业必将重构经营管理系统



遇见未来企业，经营创新趋势

敏捷前端+赋能平台+生态组织+合伙人+小组经营



PART 03

追本溯源：阿米巴经营为何奏效



稻盛和夫是谁



稻盛和夫
京瓷创始人
KDDI创始人
日航名誉会长

稻盛和夫与阿米巴经营

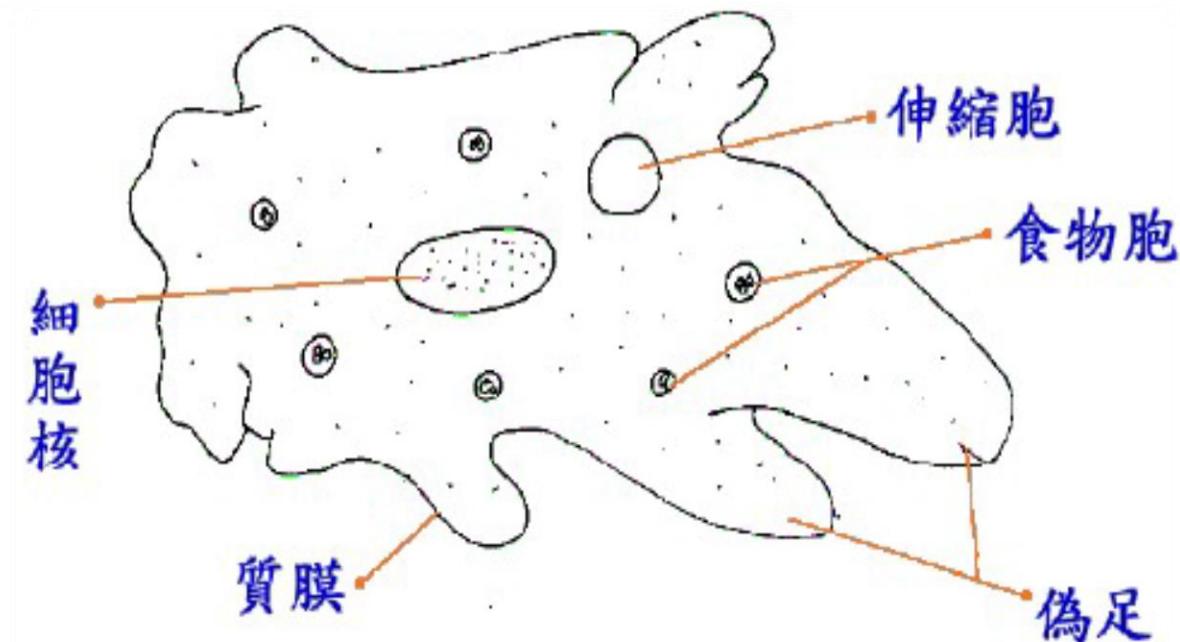
- 稻盛和夫被誉为“日本经营之圣”
- 稻盛和夫创立了两家世界五百强企业
- 阿米巴经营模式是稻盛和夫的独创

■生物学意义上的“阿米巴”

变形虫是种单细胞生物，又音译为“阿米巴”。

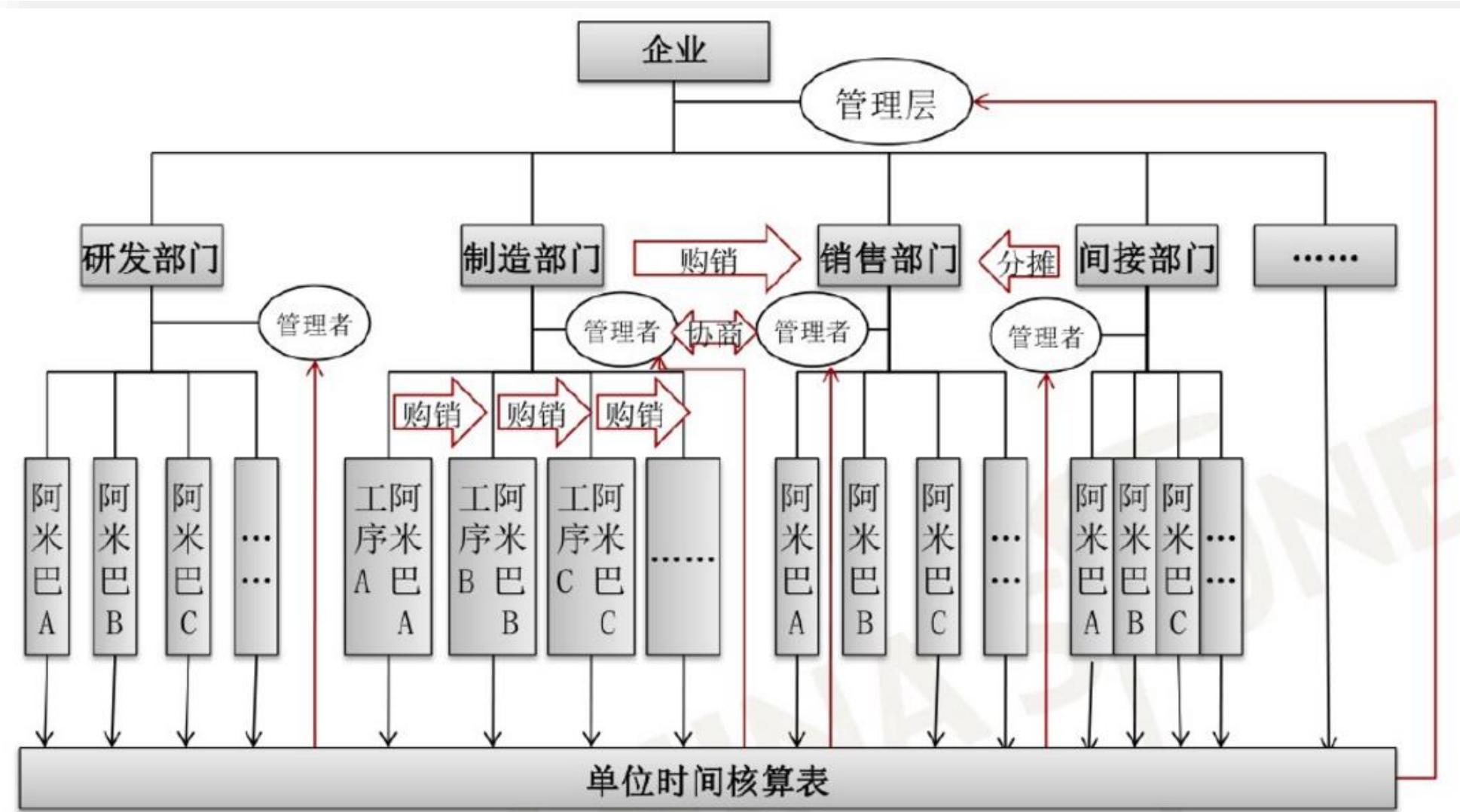
属原生动物，主要生活在清水池塘，或在水流缓慢藻类较多的浅水中，以至一般泥土也可找到，亦可成寄生虫寄生在其他生物里面。

由于变形虫身体仅由一个细胞构成，没有固定的外形，可以任意改变体形，因此得名。



大變形虫

“阿米巴”经营模式



■ 阿米巴经营是什么

- 阿米巴经营概念：是指将组织划分成小的集团，通过与市场直接联系的独立核算制进行经营，培养具有经营意识的领导，让全体员工参与经营管理，从而实现全员参与的经营方式。
- 每个阿米巴独立经营、独立核算，都有经营者、销售额、成本、利润。
- 把大组织细分一个个小集团：制作通俗易懂的“单位时间核算表”，使经营内容通过玻璃般透明的单位时间核算制度体现。



阿米巴经营=
经营哲学+阿米巴组织+经营会计体系

■ 阿米巴经营五大目的

实现全员参与的经营

01

实行高度透明的经营

02

以核算作为衡量员工
贡献的重要指标，培
养员工的目标意识

03

自上而下和自下而上
的整合

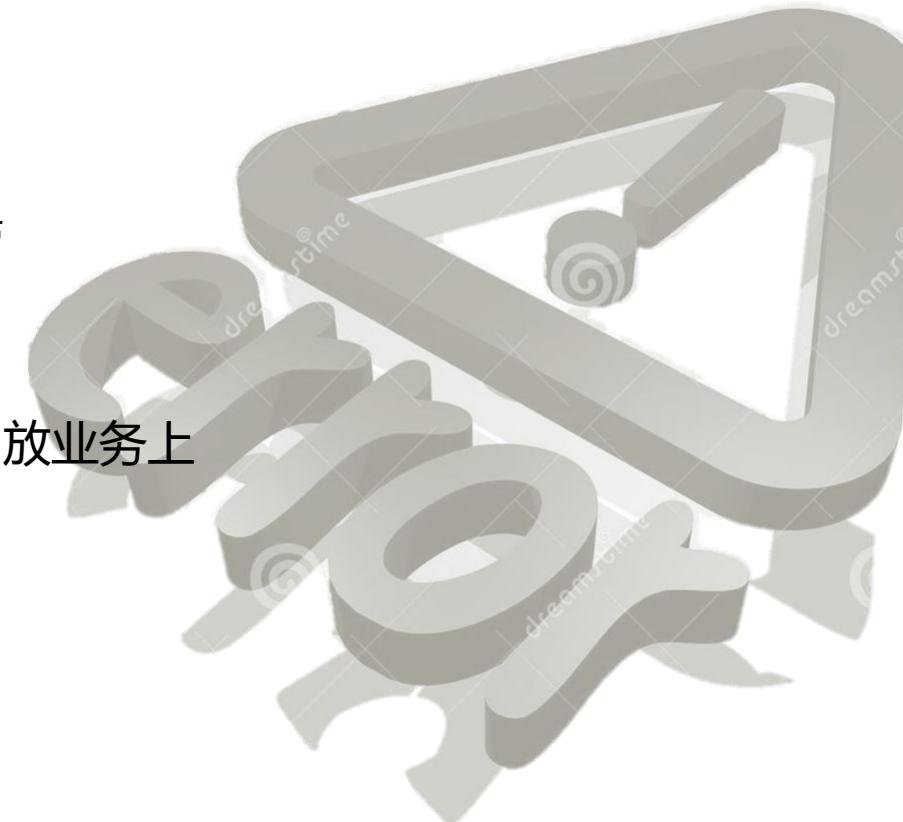
04

培养领导人

05

对于阿米巴经营的错误认识

- 01 实施阿米巴就是增加收入和福利
- 02 实施创业合伙人就没有专业人才的通道
- 03 阿米巴能解决企业所有问题
- 04 阿米巴经营就是联产承包责任制
- 05 实施阿米巴就是总部彻底放权，总部管得越少越好，最好不要管
- 06 阿米巴经营就是把账算彻底，必须斤斤计较，中后台全部收费
- 07 算账是财务或经营会计的事，我不用清楚算账也可以，主要精力放业务上
- 08 阿米巴经营哲学不重要，太虚
- 09 创业合伙人计划是公司的事情，和我没关系



阿米巴在中国

传统企业



“平台+自主经营体+创客化”
人单合一



“789”新组织架构，分权有序



“平台+小集成经济体”的铁三角
陆战队与重装旅式组织，
虚拟股权，合伙人共赢

新物种



“平台+小前端+富生态”的组织形态



源点组织，极致扁平化



“平台化管理+56000个家庭农场”
分布式组织模式。

互联网企业



“开放式平台+生态化组织”
总部赋能，打造生态链



新三维组织
(客户导向型组织、价值契约的钻石型组织、竹林共生的生态型组织)



“平台+赋能型组织”，合伙人治理



“平台+项目小组”的蚂蚁军团式组织
数字化经营

PART 04

顶层构建：阿米巴+企业经营操作系统





所有的模块或问题都不是独立存在的，
你表象看到的情况可能并不是他真实的缘由
要想从根源去解决

企业创新经营出路就是：**构建一套稳健的经营操作系统**

打好地基，让创新在这个基础上自然发生，自由生长

道合阿米巴+企业经营操作系统

道合独创的阿米巴+企业经营操作系统，是在阿米巴经营的基础上，结合中国企业实际情况，构建的一套基于组织、机制、意识的企业经营底层支持能力系统。是一种赋能，而不只是提供工具，用系统解决系统问题。不是单一模块，而是加起来输出一套系统能力。这个能力让软硬件结合得更好，让用户体验变得更好，让商业有新的可能。





变革，是一场向死而生的涅槃之战
只有不断破坏、创新、重构，
再到新的破坏、创新和重构
颠覆自己，“革自己的命”
才能在这场生死之战中，重获新生

PART 05

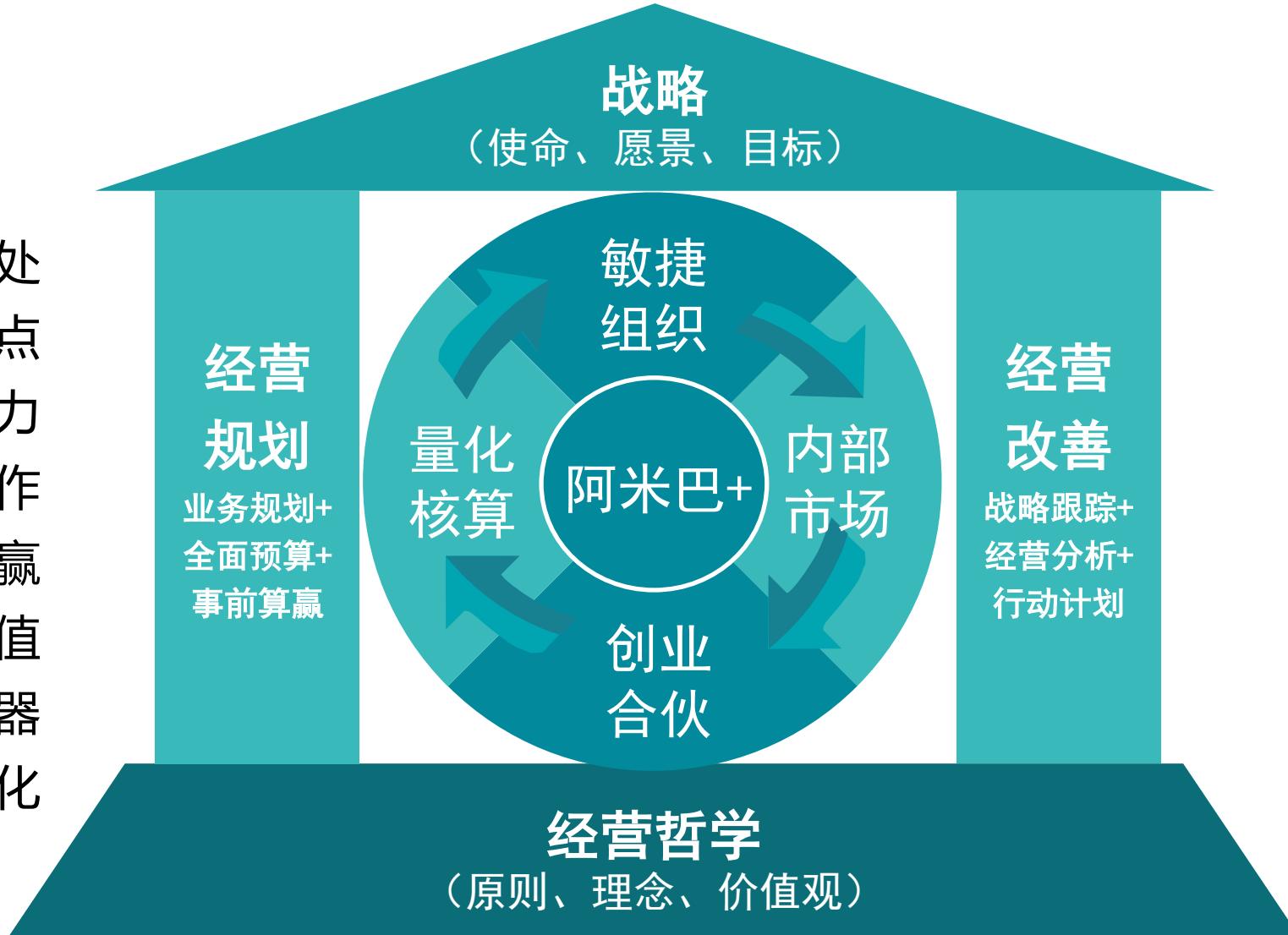
实操干货：阿米巴+敏捷经营八大核心



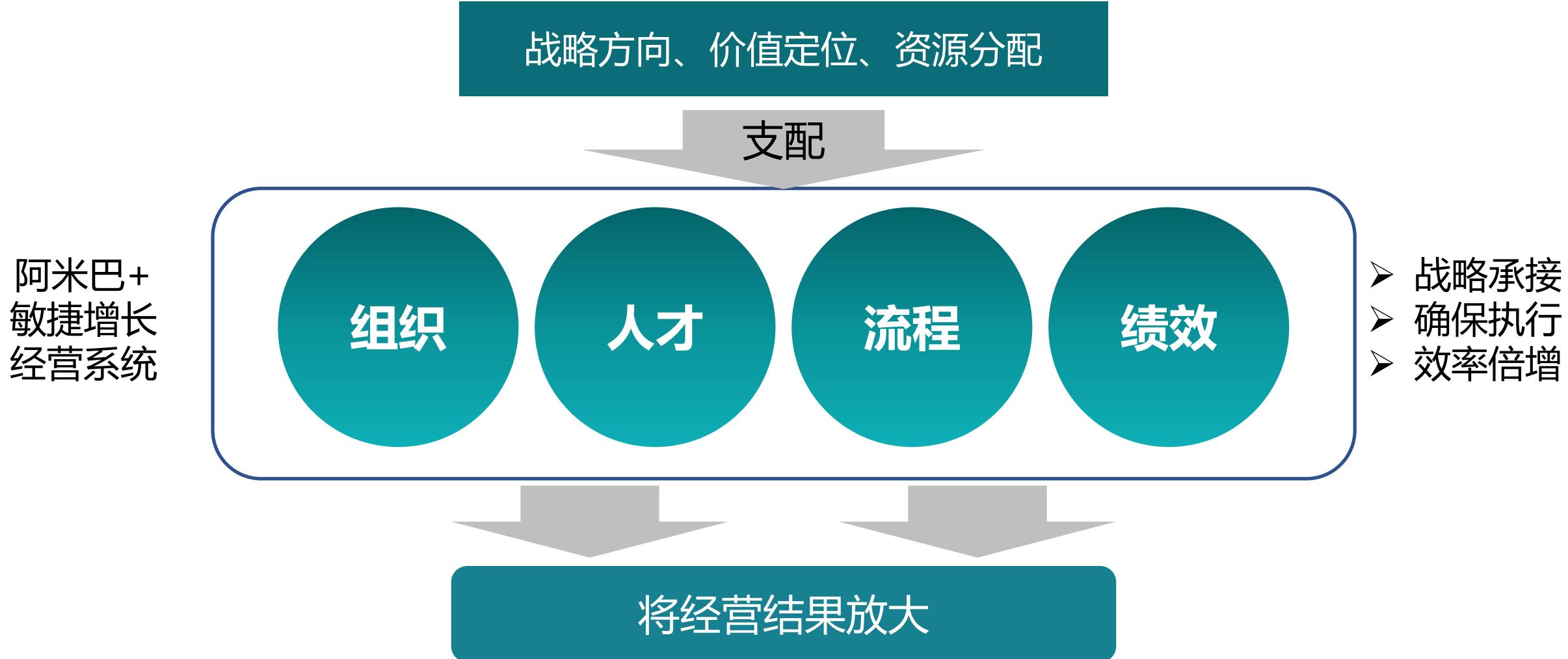
■道合阿米巴+加的是什么

基于阿米巴理论基础上的
敏捷增长经营系统

- 阿米巴+战略规划：将战略落到实处
- 阿米巴+经营哲学：让经营回归原点
- 阿米巴+敏捷组织：让组织激发活力
- 阿米巴+内部市场：用市场激活协作
- 阿米巴+创业合伙：让员工平台共赢
- 阿米巴+量化核算：用数字衡量价值
- 阿米巴+经营规划：让算赢成为利器
- 阿米巴+经营改善：让经营持续优化



■ 阿米巴+战略规划：将战略落到实处



■ 阿米巴+经营哲学：让经营回归原点

为什么

需要经营哲学？
企业基本法、经营原则

- ✓ 经营哲学是解决企业经营管理问题的起点和终点
理念和意识转变->战略和经营体系转型->组织转型

- ✓ 经营哲学能大幅提高劳动生产率
把“要我干”变为“我要干”
抢着干、出钱干、献出生命干

- ✓ 经营理念（使命）
培养经营人才，为员工搭建实现人生理想的舞台；
共同发展，为社会的进步做出贡献。

■ 阿米巴+经营哲学：让经营回归原点

- 机制解决业务做大问题，经营哲学解决业务做久问题：

1

王者风范，理想高标：Dream

2

企业家的格局: Share-利他之心、分享

3

“我要干、抢着干”： Self-motivating

4

魂魄： Culture-可复制DNA

■ 阿米巴+经营哲学：让经营回归原点

传统企业文化

不指导经营活动

太多虚幻飘渺

无法指导行为

挂在墙上没有制度支撑

经营哲学

直接和经营活动挂钩

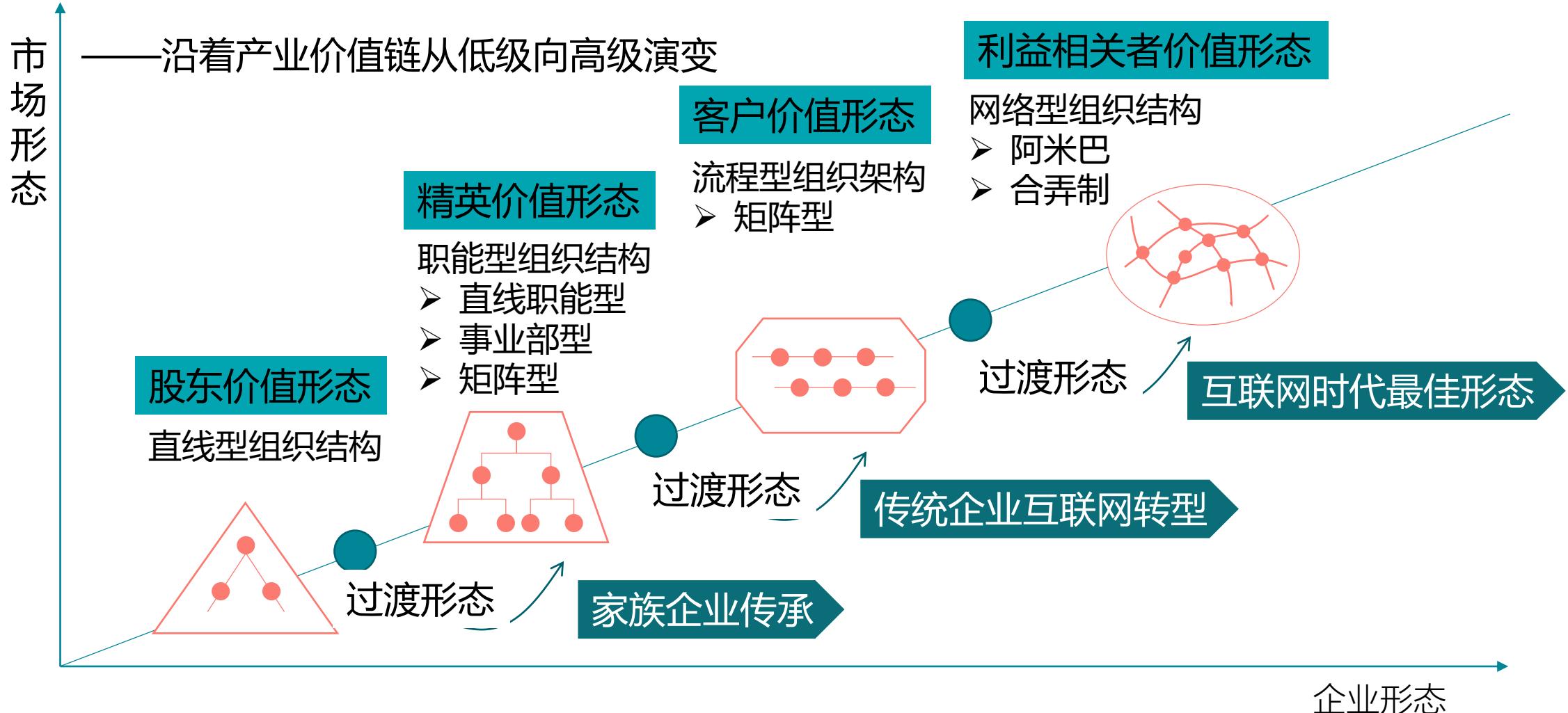
更加具体

落地的行动原则

形成制度明文

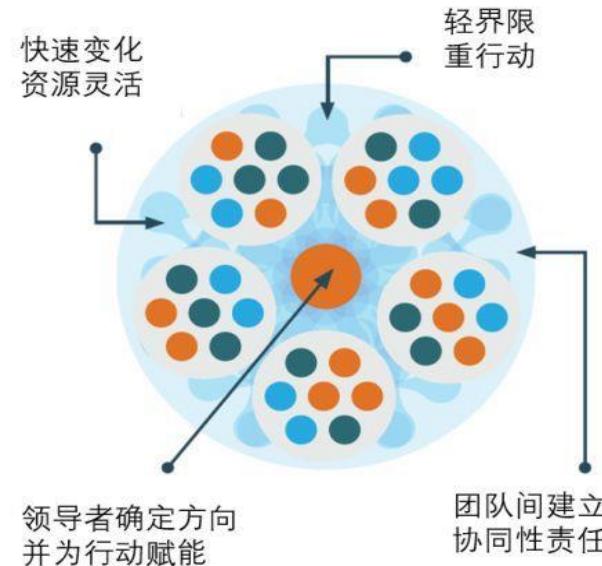
相对比

■ 阿米巴+敏捷组织：让组织激发活力

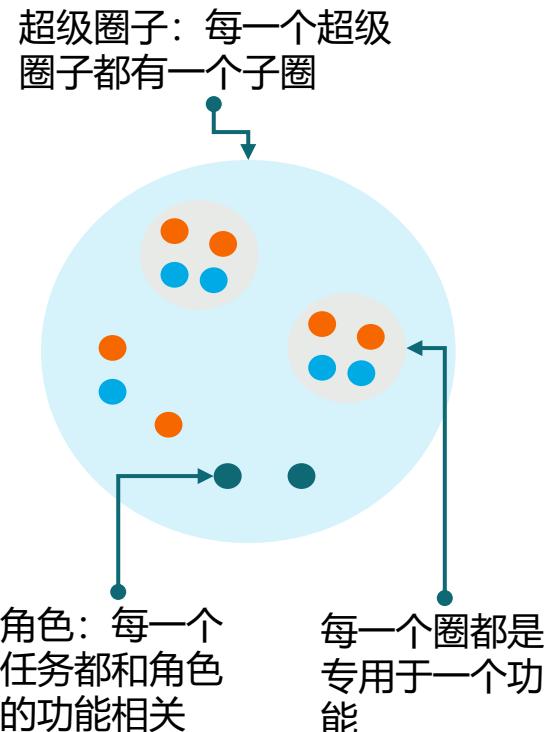


■ 阿米巴+敏捷组织：让组织激发活力

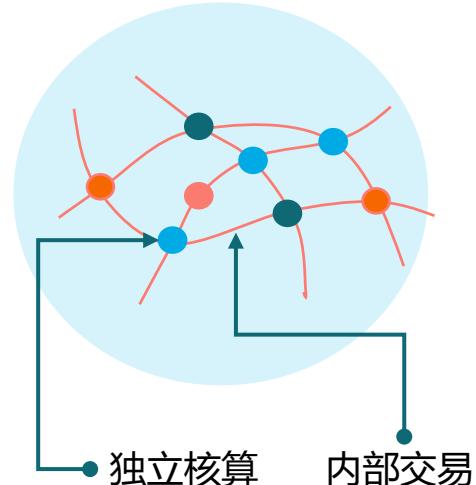
敏捷组织的类型



敏捷部落
Agile Team



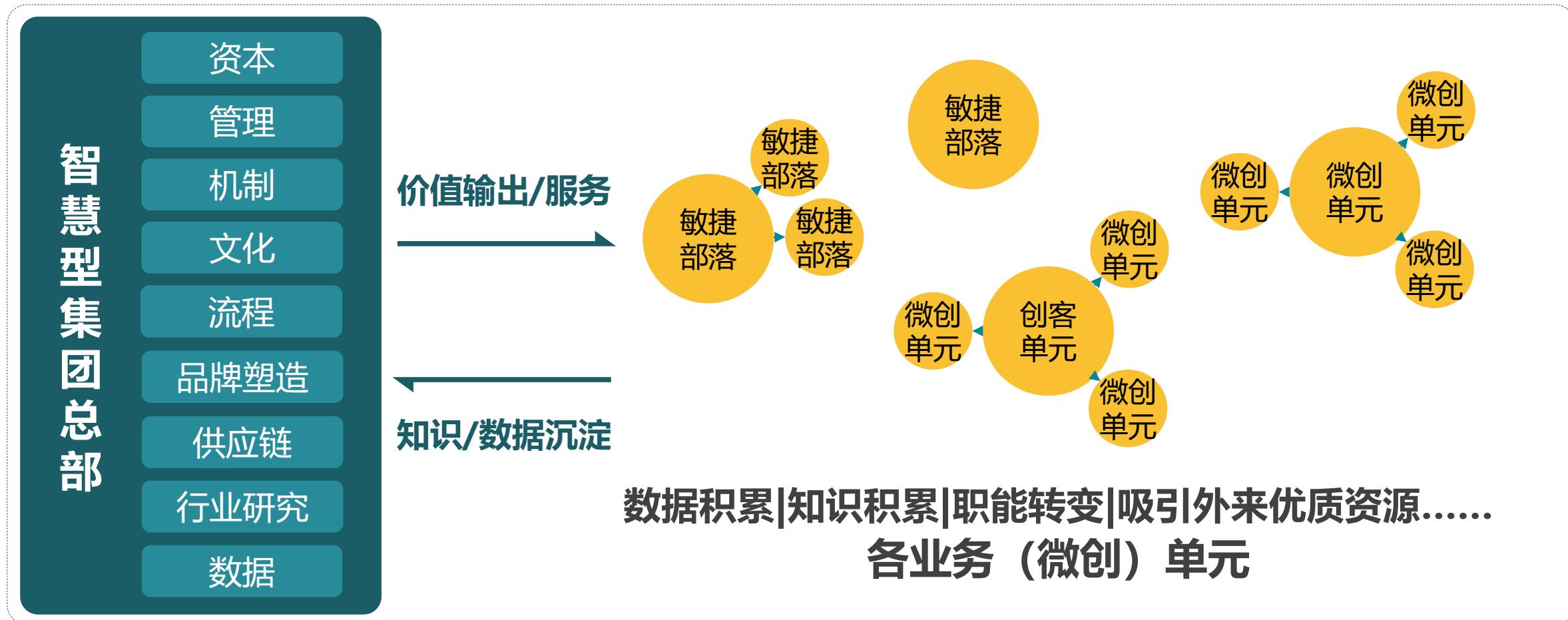
合弄制
Holacracy



阿米巴
Amoeba

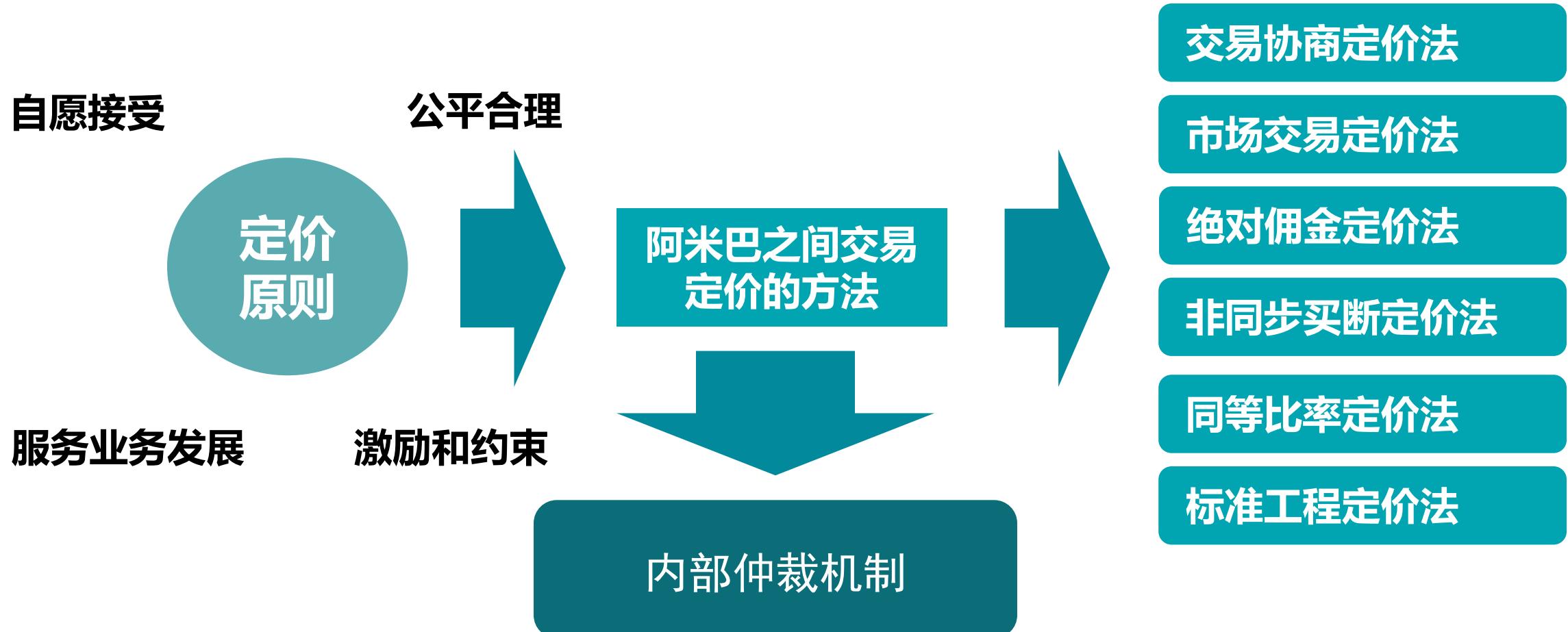
■ 阿米巴+敏捷组织：让组织激发活力

- 赋能型智慧总部+前端敏捷部落实现业绩高速增长；



■ 阿米巴+内部市场：用市场激活协作

- 多种内部几家方法配合辅助机制确保内部交易顺畅

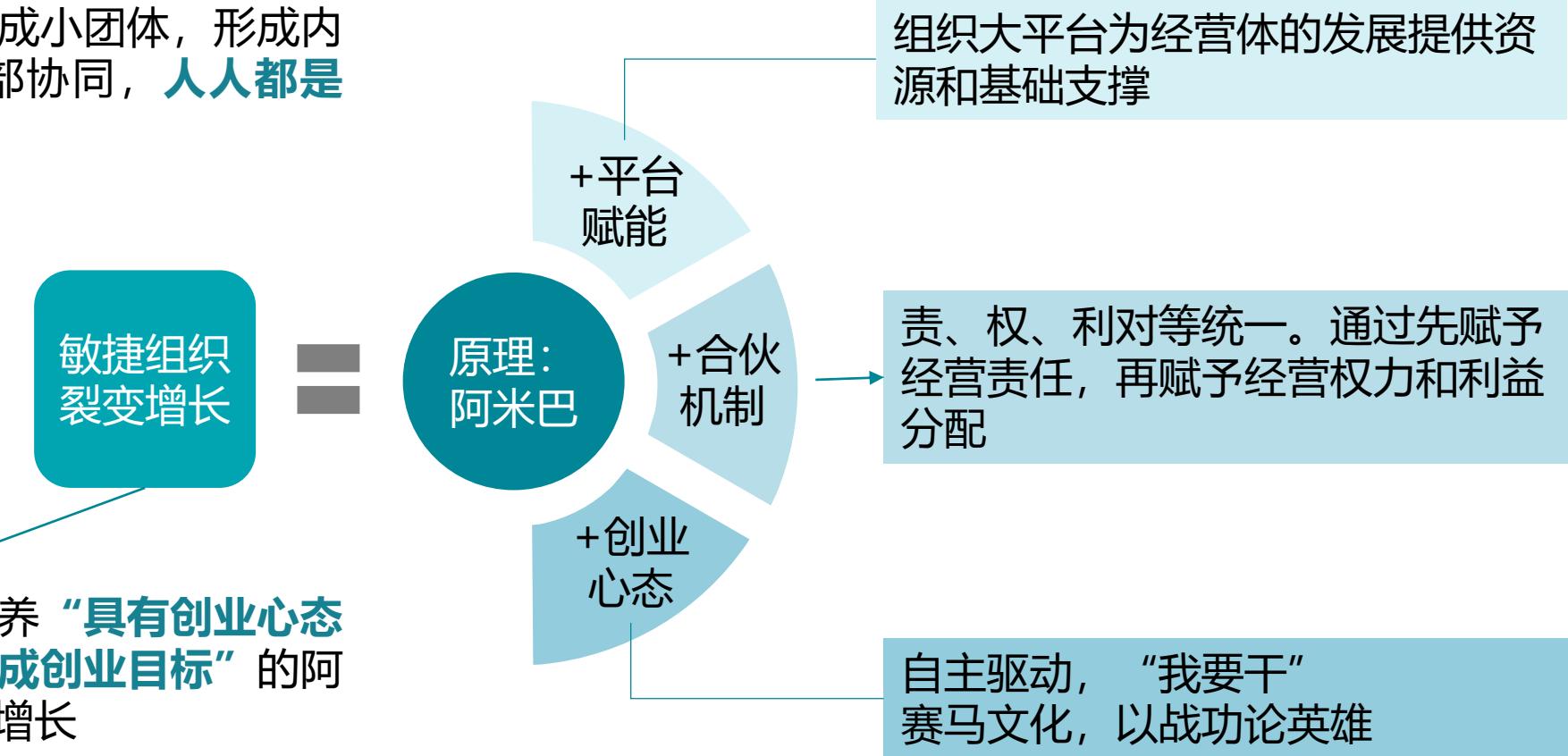


■ 阿米巴+创业合伙：让员工平台共赢

- 用合伙机制激发员工潜能，培养更多经营人才；

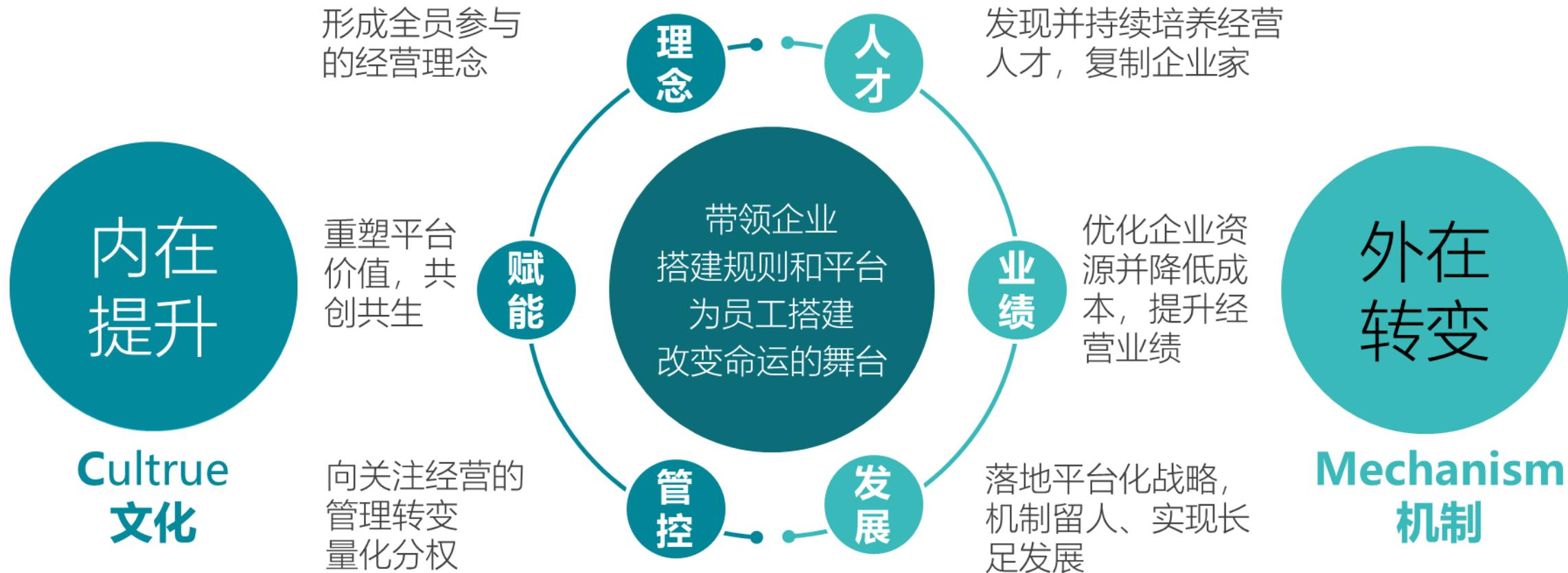
阿米巴模式：是指将组织划分成小团体，形成内部市场，通过独立核算，内部协同，**人人都是CEO**，实现全体员工参与经营。

组织裂变增长：通过发现和培养“**具有创业心态、独立经营阿米巴、承诺并完成创业目标**”的阿米巴负责人，来实现组织裂变增长



■ 阿米巴+创业合伙：让员工平台共赢

创业合伙人对于公司的价值



■ 阿米巴+创业合伙：让员工平台共赢

创业合伙人对于个体的价值



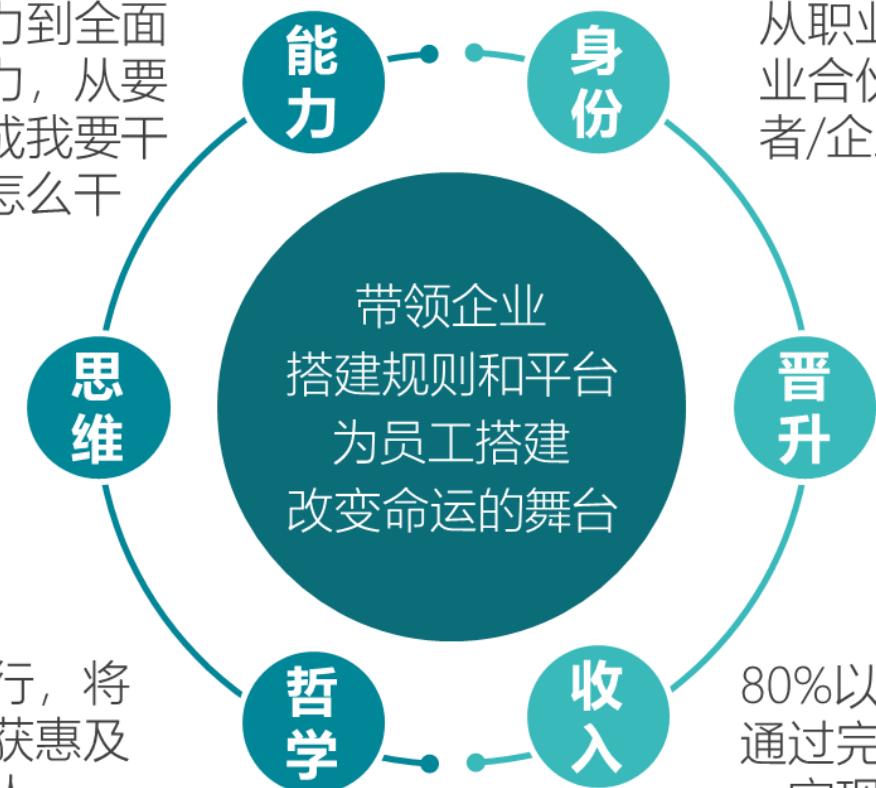
内在
提升

Cultrue
文化

从专业能力到全面的经营能力，从要我干，变成我要干、我知道怎么干

从打工者思维转向CEO思维

工作即修行，将感悟和收获惠及生活和他人



从职业经理人到事业合伙人/内部创业者/企业家

赛马而不相马，人人都有机会成为合伙人

80%以上的经营者通过完成超额业绩，实现利润分享



外在
转变

Mechanism
机制

■ 阿米巴+量化核算：用数字衡量价值



“如果把经营比喻为驾驶飞机，会计数据就相当于驾驶舱仪表上的数字，机长相当于经营者，仪表必须把时时刻刻变化着的飞机的高度、速度、姿势、方向正确及时地告诉机长。如果没有仪表，就不知道飞机现在所在的位置，就无法驾驶飞机。”

——稻盛和夫

■ 阿米巴+量化核算：用数字衡量价值

- 导入经营会计体系实施跟踪经营结果

- 经营会计是阿米巴经营的“支柱”之一
- 经营会计是独立经济体价值度量的“工具”

- 客观评价、绩效管理
- 事前算赢、事中跟踪
- 现金为王、即时核算

智能化、动态的业绩管理

用经营会计衡量经营和绩效结果，是经营优化改善的依据

■ 阿米巴+量化核算：用数字衡量价值

- 经营会计相对于传统会计能更好的指导和衡量业绩

传统会计的弊端

信息滞后
时效性差

核算颗粒
不够细致

和业务
脱节

核算原则
服务征税

复杂难懂

■ 阿米巴+量化核算：用数字衡量价值

经营&管理；经营会计&管理会计

经营

用有限的资源创造价值、满足客户需要
经营的目的是获得顾客的认同

经营是战略，重点在于把控方向和未来，
决定企业的生死，是一串数字0最前面的
那个1，没有这个1，再多的0也等于0

经营选择做对的事情

经营的要素：客户价值、合理成本、
有效规模、盈利。

管理

处理人、事、资源之间的关系
管理的核心价值是“效率”

管理是手段，是流程和方法，决定企业
经营秩序和损益成效。是在方向正确、
有了1之后，需要不断添加那无数个0

管理是要把事情做对

管理聚焦在支持经营目标的实现、以及
可持续的发展

企业的经营和管理不可偏废

经营会计突破了传统管理会计依赖财务会计信息二次加工的局限

经营会计以度量价值、改善经营为目标，是业财融合的高效工具

■ 阿米巴+量化核算：用数字衡量价值

- 经营会计报表取代传统会计表；

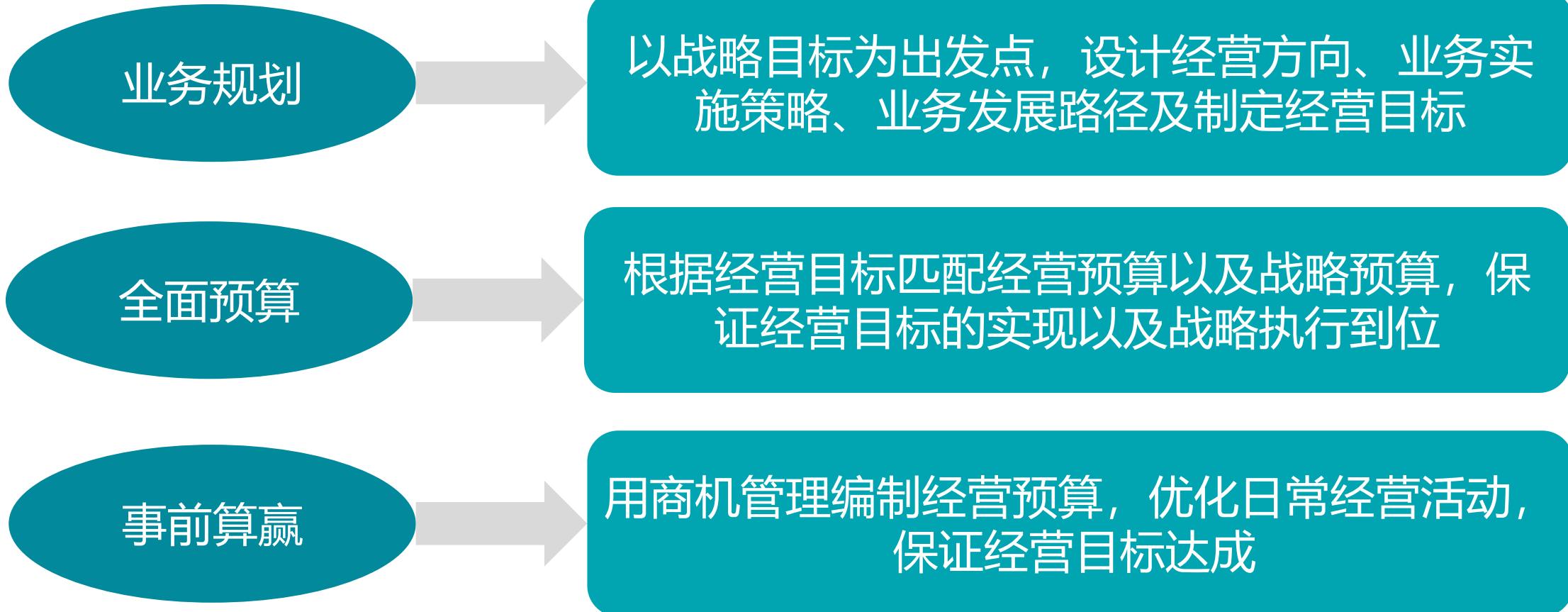
让经营者看得懂、想得明白、用得好

利润表		
编制单位：	2017年5月	单位：元
项目	本期发生	本年累计
一、营业收入		
减：营业成本		
营业税金及附加		
销售费用		
管理费用		
财务费用		
资产减值损失		
加：公允价值变动收益		
投资收益		
二、营业利润		
加：营业外收入		
减：营业外支出		
三、利润总额		
减：所得税费用		
四、净利润		

业务群名称	第一业务群	第二业务群
现金余额	97.13	27.13
收入	452.02	274.57
外部收入	452.02	252.02
内部收入	0.00	22.55
成本	200.00	27.38
外部成本	0.00	0.00
内部成本	200.00	19.57
平台成本	0.00	7.81
税费	0.00	10.63
毛利	252.02	236.56
总费用	84.77	198.15
固定费用	23.47	143.03
可变费用	61.31	55.13
其中:资金成本	-0.02	3.83
其中:计提准备金	0.00	-1.67
收益	167.25	38.40
工时	正常	
	加班	
	合计	
部门内月均总人数		
月单位时间收益		
月人均受益		

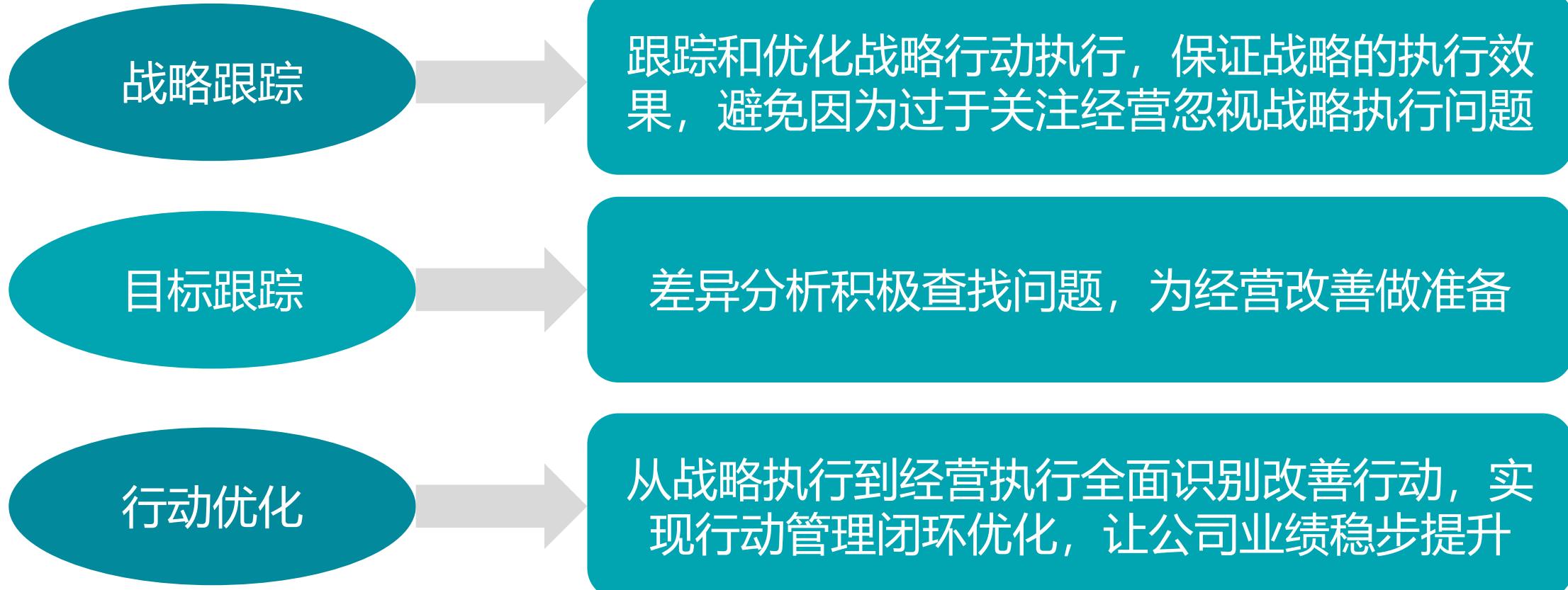
■ 阿米巴+经营规划：让算赢成为利器

- 战略为导向的业务规划+全面预算+事前算赢



■ 阿米巴+经营改善：让经营持续优化

- 持续优化是企业管理活动的重要环节



阿米巴+经营改善：让经营持续优化

经营看板分析、用数据支撑优化决策

ROP：衡量单位人力资本投入的效益

投入产出比：度量营销能力与运营能力比值的效率指标

The screenshot shows a business dashboard interface. At the top, there's a header with '季度分析表' (Quarterly Analysis Report), '导出PDF' (Export PDF), and '导出Excel' (Export Excel). Below this is a search bar with '部门' (Department) and '报表属期' (Report Period) set to '2016 年'. The main area contains two tables:

分析指标	季度	ROP	毛利/费用	贡利/费用
	1	-1.12	0.06	-0.94
2	0.21	1.15	0.15	
3	0.92	1.89	0.89	
4	2.40	3.08	2.08	
年度	0.80	1.68	0.68	

新签合同额	季度	权重	预算完成比	预算数	实际数
	1	15.17%	100%	1,286.64	1,286.64
2	12.28%	100%	1,041.51	1,041.51	
3	30.00%	100%	2,544.23	2,544.23	
4	42.55%	97%	3,608.57	3,508.57	
全年合计	100.00%	99%	8,480.95	8,380.95	

综合分析
单指标分析
组合分析

排行分析
对比分析
同比环比
趋势分析

年度分析
季度分析
月度分析

异常分析
差异分析

- **CEO视图：**是公司经营的仪表盘、指南针

- **合伙人视图：**各级合伙人开展经营获得的数据总览。支持分级分权的查看，上级合伙人可以查看下级合伙人的经营情况。

- **经营分析视图：**供经营分析部门深入进行数据分析，报告经营情况，进行决策支撑。

支持表格、图形的不同展现形式

■ 阿米巴+经营改善：让经营持续优化

经营分析

经营数据为基础的分析

效果评估

评估改善行动执行效果

01

02

05

03

04

问题诊断

根据分析结果寻找问题

改善行动

根据诊断结果设计改善行动

行动执行

执行改善行动项

PART 06

效果保障：阿米巴+敏捷经营系统如何落地



■ 阿米巴+敏捷增长经营系统如何落地

阿米巴+敏捷增长经营目标

经营改进
持续盈利增长

员工主动经营

增效降本

敏捷创新

原则透明化

哲学共有，规则共识
举手制、赛马制、战功制
团队裂变孵化机制

组织平台化

平台赋能，风险管控、
小组经营：80%以上
经营单元为利润中心

协作市场化

内部交易，
后台服务计价，
前中后台高效协同

绩效数字化

经营核算量化报表
单位时间附加值核算
红绿灯管理

经营可视化

全面经营计划
全面滚动预算
GAP试算预赢，看板管理

■ 阿米巴+敏捷增长经营系统如何落地

道合系统化解决方案亮点

亮点一 战略协同

 整个体系以公司战略为指导，确保战略的落地和执行

亮点二 经营优化

 体系以经营思路为主导，注重经营管理和持续优化

亮点三 系统解决

 专业板块无法为成果负责，只有系统性方案才有成果

亮点四 高效组织

 通过赋能式平台和自主经营机制让组织充满活力

亮点五 人才合伙

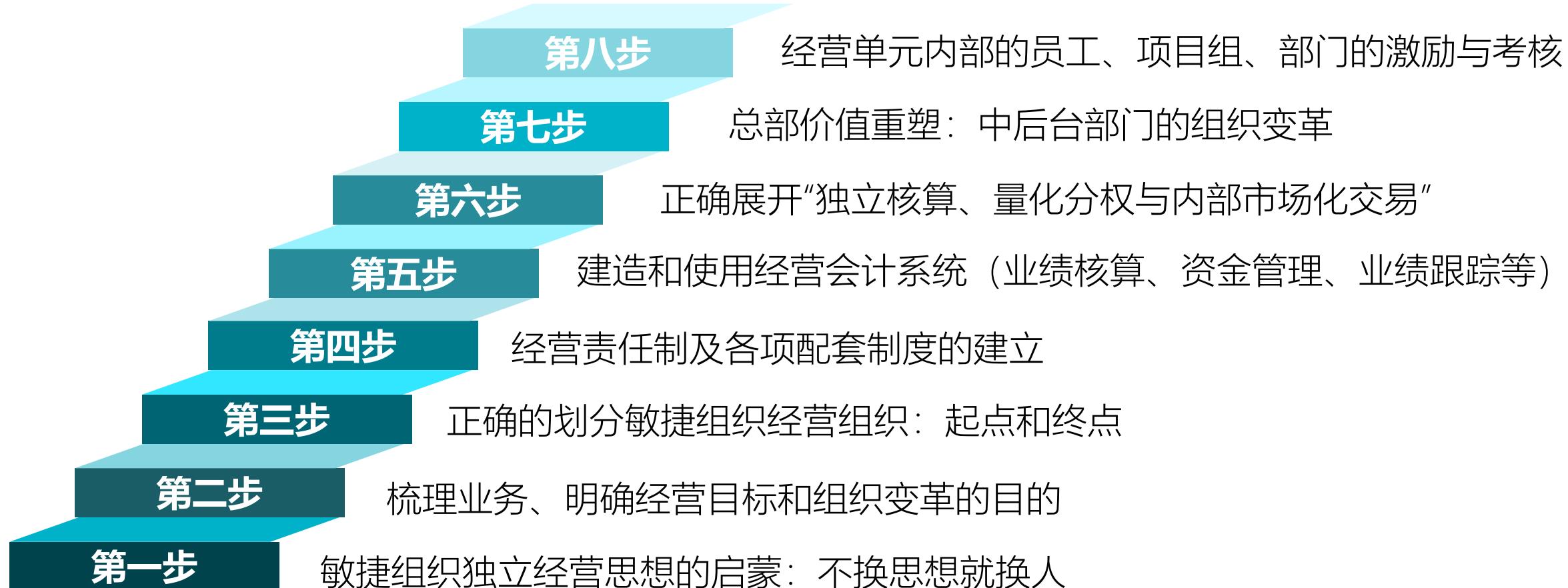
 通过合伙机制设计实现员工创客化更有利
于人才培养；

亮点六 教练咨询

 教练式咨询让企业自我成长，注重变革效
果和成果落地；

■ 阿米巴+敏捷增长经营系统如何落地

变革落地八步骤



转型落地的经验和教训

1. 注意核心技术骨干的保护（由于重视经营人才可能会忽视专业人才）
2. 在责任制经营机制的基础上要同时有创新机制的引入（比如海尔的创客机制，房金所的跟投机制）
3. 要重视战略，否则可能做成各自为政，变成联产承包
4. 推动过程组织调整循序渐进，否则引起更多阻力，导致推动不下去
5. 要重视经营哲学（规则的树立），敏捷转型的导入首先是意识转变，其次才是行动转变。
6. 一定不能照抄照搬，一是结合中国本土实践，二是结合公司自身业务及组织特点，敏捷组织是思想基础，可以根据情况构建事前算赢、红绿灯看板等，在价值衡量清楚的基础上可以做更多的激励手段。



■ 实施阿米巴的潜在公司级风险



1. 经营哲学和机制没有形成共识
2. 只重视规则及核算，不重视经营哲学
3. 内部核算后，大家讨价还价，争夺客户，内部矛盾加剧
4. 不敢对未来战略业务投入
5. 制度推行浅尝辄止，不能坚持，没有持续热情

沿着旧地图，
你一定找不到新大陆
谁勇于革自己的命，谁就拥有未来



@陈毅贤 (milomba)