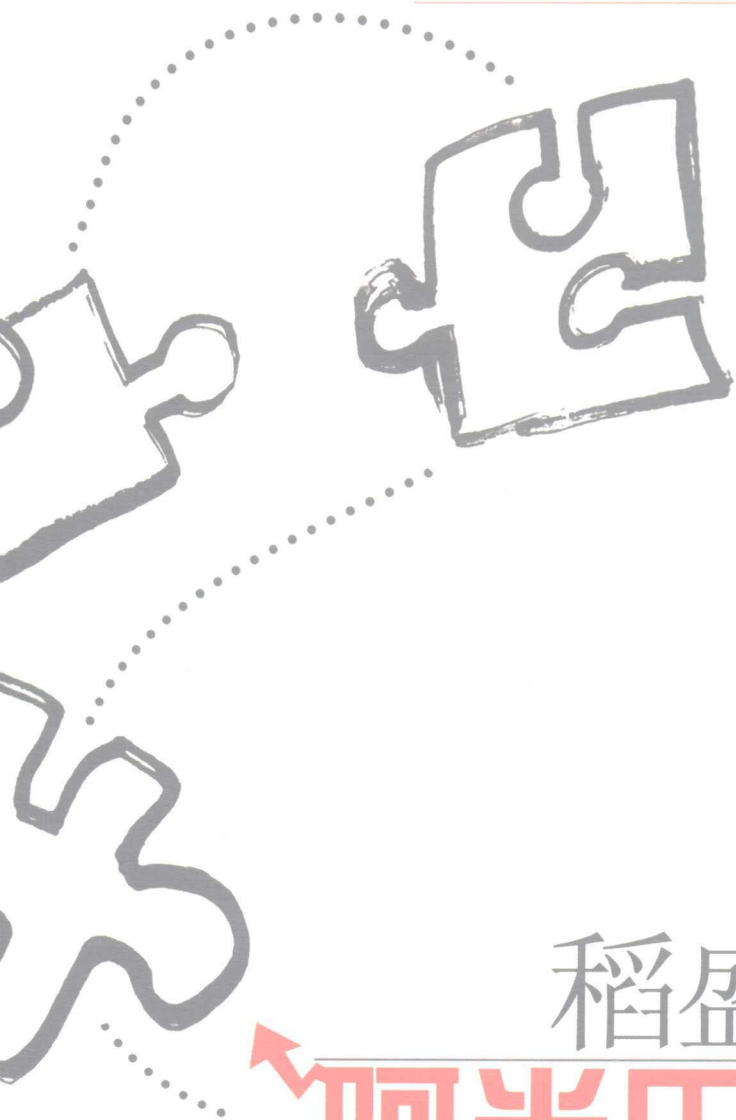


A MIBA JINGYING

陈忠 译  
曹岫云 审译



稻盛和夫

阿米巴经营

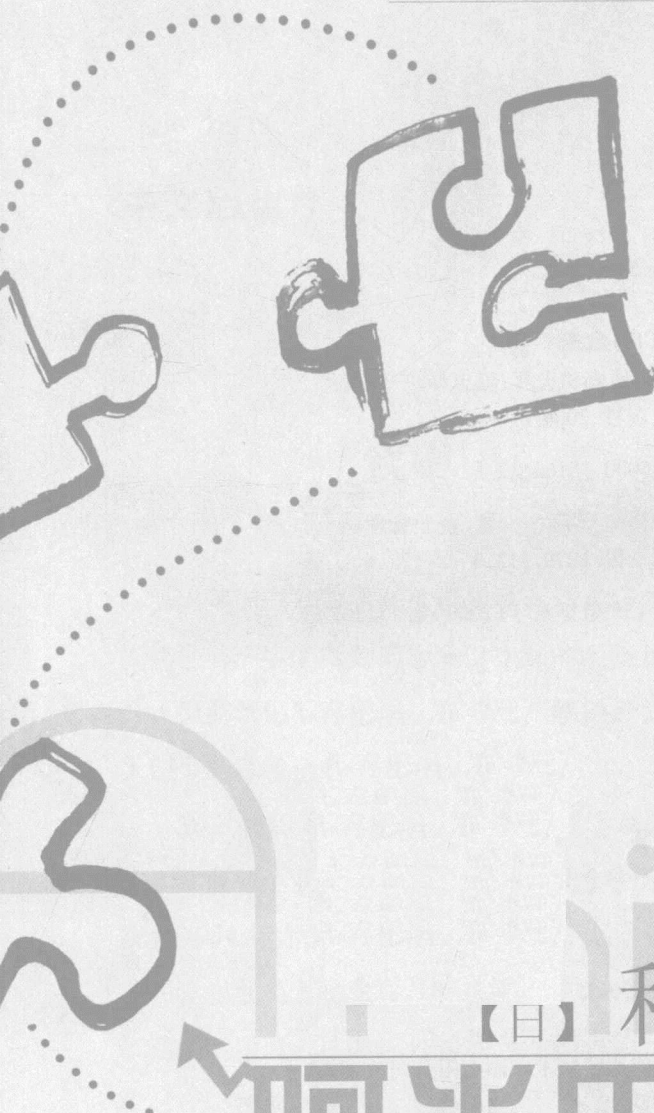


中国科技大学出版社

见

A MIBA JINGYING

陈忠 译  
曹岫云 审译



【日】稻盛和夫

# 阿米巴经营



中国大百科全书出版社

图字:01-2009-5570

图书在版编目(CIP)数据

阿米巴经营/(日)稻盛和夫著;陈忠译. —北京:  
中国大百科全书出版社,2009.8

ISBN 978-7-5000-8169-2

I. 阿… II. ①稻… ②陈… III. 企业管理—  
经验—日本—现代 IV. F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第132207号

策 划 人 郭银星  
责任编辑 李 晓  
责任印制 张新民  
装帧设计 海马书装  
出版发行 中国大百科全书出版社  
地 址 北京阜成门北大街17号  
邮政编码 100037  
电 话 010-88390635  
网 址 <http://www.ecph.com.cn>  
印 刷 北京佳信达欣艺术印刷有限公司  
开 本 787×1092毫米 1/16  
印 张 15.25  
字 数 120千字  
印 次 2009年10月第1版 2009年10月第1次印刷  
书 号 ISBN 978-7-5000-8169-2  
定 价 28.00元

本书如有印装质量问题,可与出版社联系调换。



## 中文版自序

# 致中国读者

由美国引发的金融危机导致全球经济快速衰退，并对实体经济产生了深刻的影响。中国的经济虽然率先触底回升，但前景仍不容乐观。在如此严峻的经济形势下，需要人们重新思考企业经营的真谛。

我于 1959 年在京都白手起家创建了京瓷公司，把它从中小零散型企业培养成日本首屈一指的电子制造商。而且，我在 1984 年赤手空拳进入日本通信市场，创办了第二电电公司，也就是 KDDI 公司，现在已成为日本第二大综合电气通信运营商。这两家公司的合并销售额达到约了 4.6 万亿日元，税前利润约 5,000 亿日元。

在经营这两家公司的过程中，我独创了名为“阿米巴经营”的经营手法。所谓阿米巴经营是一种经营方法，简

而言之就是把组织划分成一个个小的团体，通过独立核算制加以运作，在公司内部培养具备经营者意识的领导，实现全体员工参与经营的全员参与型经营。

我相信，只要把“追求正确的做人准则”这种经营哲学作为基础，经营者与员工齐心协力，认真实践本书所阐述的“阿米巴经营”，企业就一定能够克服困难，取得可持续的成长与发展。

中国具备在不久的将来成为全球最大的经济大国的潜能，中国的企业今后也将会取得更大的飞跃。但是，如果缺乏像“阿米巴经营”这样精细的管理会计体系，企业将很难取得长久的发展。我谨以此书祝愿中国所有的企业都能健康地成长与发展。

同时，我也衷心希望本书能够对中国的读者学习公司经营与组织形态有所助益。

稻盛和夫

2009年7月

## 原版自序

# 阿米巴经营

日本经济正在逐步摆脱长期低迷，终于看到了一丝曙光。然而，经济全球化势头依然不减，全球范围内的企业竞争日趋激烈。

在如此严峻的经营环境中，不仅在日本，世界各地都频频爆出企业丑闻。针对这种情况，人们强调企业遵纪守法的重要性，美国制定了一项要求加强企业内部控制的《萨班斯—奥克斯利法》（SOX法）。这些动向就是希望通过制定严格的规则和制度，阻止企业不法行为的发生。

但是我认为，在制定规则或制度之前，运作企业的领导必须了解何为“正确的做人准则”，具备“正确的做人原则”的哲学和伦理，我用“做人何谓正确”这句话来表达。如果缺乏正确的哲学和伦理，即便具备了严密的外部规则或制度，也无

法起到真正的作用。

同时，在开展“光明正大的经营”的过程中，还需要具备正确经营哲学的经营管理体系。如果构建起了这样一种体系，那么就能够将对不法行为防患于未然，万一出现了不法行为，也能够把影响控制在最低限度。为了使企业健康发展，就必须确立任何人都视为正确的经营哲学，以及基于这样一种经营哲学的经营管理体系。

1959年，我在几位朋友的好心帮助下成立了京瓷公司，在1984年又成立了第二电电公司，也就是现在的KDDI。这两家公司迄今为止一直保持了高收益，并且取得了可持续发展，其原因就在于采取了基于稳固坚实的经营哲学和精细的部门独立核算管理之上的，被称为“阿米巴经营”的经营手法。

我在创办京瓷的时候就认为必须确立正确的经营哲学，并让全体员工都拥有这种哲学，同时还必须建立能够准确、及时地掌握基层组织经营状况的管理会计制度。为此，我在致力于技术开发、产品开发和营销活动的同时，不遗余力地确立经营哲学和管理会计制度。

在京瓷取得快速发展、规模不断扩大的过程中，我打



心眼里渴望赢得一批能够同甘共苦、共同分担经营重任的经营伙伴。于是，我把公司细分成所谓“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，从而培育出许多具有经营者意识的领导，也就是经营伙伴。

所谓的“阿米巴经营”就是以各个阿米巴的领导为核心，让其自行制订各自的计划，并依靠全体成员的智慧和努力来完成目标。通过这种做法，让第一线的每一位员工都能成为主角，主动参与经营，进而实现“全员参与经营”。

此外，我还开创性地构建了精细的部门独立核算管理机制，从而能够准确地掌握各阿米巴的经营内容。同时，我坚持玻璃般透明的经营原则，让所有人都能清晰地了解每个部门的经营状况。另外我认为阿米巴经营必须与经营哲学相统一，所以我在制定每一项规则和框架的时候，都要做到与京瓷的企业哲学保持一致。

伴随京瓷多元化、全球化的进程，阿米巴经营也逐渐发展为按部门管理各领域业务的更为精细的管理会计制度。KDDI 公司同样也确立了基于阿米巴经营模式的部门独立管理会计体系，在业务快速扩大的过程中，可以一目

了然地掌握所有部门的经营状况。这有助于准确、迅速地做出经营判断，也成为 KDDI 公司在瞬息万变的通信行业中取得飞速发展的动力。

除了京瓷和 KDDI 公司之外，现在已有超过 300 家的企业在京瓷关联公司的指导下引进了阿米巴经营模式，业绩得以大幅提升。我深信，只要正确理解阿米巴经营，领导身先士卒、认真实践，就一定能大幅度地增强企业的“体质”。

作为一名经营者，本书总结了我的企业观点和实践经验。希望运作企业的经营领导、立志成为风险企业或包括 NPO 在内的新型组织领导的人士，以及会计和财务方面的专家在阅读此书后能有所获益，有助于大家提高自己所在组织的活力。

同时我也衷心祝愿有更多的企业或团体引进阿米巴经营模式，取得更大的发展，并让其员工在物质和精神两方面感到幸福，进而使日本经济在严峻的全球化竞争中重塑辉煌。

本书是继 1998 年出版的《稻盛和夫的实学》（日本经济新闻社出版）之后的第二本著作，其中详细阐述了我在经营管理

方面的具体做法，这是我经营企业的基础。《稻盛和夫的实学》中介绍了会计原则，本书则介绍了“阿米巴经营”，我坚信只要实践了由上述两者所构成的部门独立管理会计制度，公司经营就会坚如磐石。

稻盛和夫

2006年9月

于酷暑的京都

曹岫云序

## 哲学和实学

稻盛和夫的经营哲学大体上可以分为哲学和实学两个部分。

所谓哲学，涉及人心、人的意识和存在、人的思想行为同人生结果之间的关系、人和企业应有的精神规范，以及经营企业的辩证法等等。稻盛先生的著作《稻盛和夫的哲学》、《活法》、《拯救人类的哲学》、《提高心性、拓展经营》、《敬天爱人》、《人生的王道》等等，重点就是用通俗的语言讲述深刻的哲理。

所谓实学，顾名思义，就是经营企业时实际的管理技术，具体的操作手法。稻盛这方面的著作，除了他独创的会计学的专著之外，《阿米巴经营》这本新书是他的又一代代表作。

稻盛的哲学和实学是稻盛创建两家世界 500 强企业的两根支柱。“阿米巴经营”是稻盛在京瓷和 KDDI 两家企业里实施并获得成功的管理手法，是一种科学的、精致的管理技术。如果没有“阿米巴经营”，很难想象京瓷和 KDDI 会有今日的成功。

日本有句话叫“中小企业像脓包，变大就破”。就是说企业规模变大、情况日趋复杂后，经营者管不过来，捉襟见肘，企业就可能乱套。稻盛创建京瓷后，从新产品开发到生产、销售，各个环节都由他一人负责。当企业发展到 200 人左右时，他开始感到力不从心。苦恼之余来了灵感：他想到了西游记里的孙悟空。孙悟空在遭受敌军重兵围困时，只要拔毛一吹，就可以变出自己的“分身”——许多小孙悟空。那么，企业经营者能否培育与自己理念一致的“分身”——许多小经营者呢？这就是“阿米巴经营”的起源。现在光京瓷公司就有将近 3,000 个“阿米巴”。

所谓“阿米巴”，即变形虫。所谓“阿米巴经营”，就是根据产品、工序、客户或地区等的不同，将大组织划分成许多独立经营、独立核算的小集团。比如某陶瓷产品有

混和、成型、烧结、精加工四道工序，就将这四道工序分成四个“阿米巴”，每个“阿米巴”都像一个小企业，都有经营者，都有销售额、成本和利润。“阿米巴经营”不仅考核每个“阿米巴”的领导人，而且考核到每个“阿米巴”人员每小时产生的附加价值。这样就可以真正落实“全员经营”的方针，就是发挥企业每一位员工的积极性和潜在的创造力，把企业经营得有声有色。另外，“阿米巴”可以随环境变化而“变形”，即具有适应环境的灵活性。

实施“阿米巴经营”有两个前提条件。第一是企业经营者的人格魅力。经营者必须具备“追求全体员工物质和精神两方面幸福、并为社会做贡献”的明确信念。领导人的公平无私是调动员工积极性的最大动力，也是实施“阿米巴经营”的首要前提条件。第二个前提条件是所谓“哲学共有”。稻盛哲学里有“以心为本的经营”、“伙伴式经营”、“玻璃般透明的经营”以及“动机至善、私心了无”等内容。各个“阿米巴”之间，每一个“阿米巴”内部的每一位成员，在为自己和自己的“阿米巴”的业绩考虑时，如果缺乏为别人、为别的“阿米巴”以及为企业整体着想的“利他之心”，“阿米巴经营”将难以推行。换句话说，

在实施“阿米巴经营”的管理手法时，需要协调利己和利他、协调部门利益和整体利益的辩证法，需要“做人何谓正确”这种高层次的哲学。

当然除了这两条之外，《阿米巴经营》还有许多精妙的思想和方法，本书有翔实的阐述。稻盛先生用哲学家的头脑整理企业家的经验，使这本讲述具体管理方法的书，字里行间照样充满哲学睿智。

无锡市盛和企业经营哲学研究会会长 曹岫云

2009年7月31日

# 目 录

## 第一章 每一位员工都是主角

- 1. 阿米巴经营的诞生 ..... 3
- 2. 确立与市场直接挂钩的部门核算制度 ..... 13
- 3. 培养具有经营者意识的人才 ..... 25

## 第二章 经营不能没有哲学

- 1. 把组织细分为事业组成单位 ..... 41
- 2. 阿米巴之间的定价 ..... 49
- 3. 领导需要具备经营哲学 ..... 53

## 第三章 阿米巴的组织构建

- 1. 划分成小集体,明确职能 ..... 75
- 2. 能应对市场变化的灵活组织 ..... 89
- 3. 支撑阿米巴经营的经营管理部门 ..... 96



## 第四章 现场是核算管理的主角——单位时间核算制

1. 为提高全体员工的核算意识  
——部门独立核算的思路 ..... 103
2. 通过“单位时间核算表”萌生出刻苦钻研的精神 ..... 113
3. 京瓷会计原则的实践 ..... 130
4. 业绩管理的要点 ..... 141
5. 收入的掌握方法——与市场价格挂钩 ..... 147
6. 经费开支的掌握方式  
——准确把握经营现状,进行细化管理 ..... 167
7. 时间的掌握方式——关注部门的总时间 ..... 182

## 第五章 打造激情四射的集体

1. 用自己的意志来制作核算——核算管理的实践 ... 187
  2. 支撑阿米巴经营的经营哲学 ..... 197
  3. 培养领导 ..... 218
- 后 记 ..... 226