

阿米巴经营

「实战篇」

全員で稼ぐ組織「JAL」を再生させた
「アメーバ経営」の教科書

／25年阿米巴经营导入实战经验总结／



机械工业出版社
China Machine Press

「日」森田直行著 窦少杰译

阿米巴经营

「实战篇」

全員で稼ぐ組織「AM」を再生させた
「阿米巴经营」の教科書

图书在版编目 (CIP) 数据

阿米巴经营 (实战篇) / (日) 森田直行著; 窦少杰译. —北京: 机械工业出版社, 2015.5

ISBN 978-7-111-50219-7

I. 阿… II. ①森… ②窦… 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 (2015) 第 102484 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-0183

ZENIN DE KASEGU SOSHIKI written by Naoyuki Morita.

Copyright © 2014 Naoyuki Morita.

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Naoyuki Morita through Bardon-Chinese Media Agency. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

本书中文简体字版由 Naoyuki Morita 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

阿米巴经营 (实战篇)

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王金强

责任校对: 董纪丽

印刷: 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

版次: 2015 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm × 210mm 1/32

印张: 7.25

书号: ISBN 978-7-111-50219-7

定价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有 • 侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

译者序

很早以前我就听说过京瓷株式会社的阿米巴经营，也知道那是一种将企业组织划分成若干个小组织的经营管理方法，但却一直未弄明白它具体的组织方法和运营方式。随着不断地查资料、读文献，又知道了阿米巴经营需要与京瓷株式会社的经营哲学一起运营才有效。后来，我幸运地与京瓷株式会社前任中央研究所所长、执行董事宫田秀典先生相识相知并成为朋友，随着我们之间交流增多，我对京瓷的阿米巴经营和经营哲学的理解也慢慢地有所加深。

一直以来，成功打造两个世界 500 强企业的稻盛和夫，以及稻盛和夫编制出来的阿米巴经营，都是中国企业家追捧和崇拜的对象。2010 年，日本航空的成功重建让阿米巴经营和经营哲学再一次受到世人的瞩目，更加激发了中国企业家学习稻盛和夫、学习阿米巴经营的热潮。一些企业甚至开始模仿京瓷株式会社的做法，在自己公司导入所谓的“阿米巴经营”，但很多以失败而告终。究其原因，大多在于对“阿米巴经营”的理解不够深入，仅仅知道了

个大概就盲目地去推行，其结果往往是把阿米巴经营做成了中国式的“大包干”。

那么，阿米巴经营到底是一种怎样的经营管理方式呢？实行阿米巴经营的要点和难点都是什么呢？森田直行先生的著作《阿米巴经营（实战篇）》，可以说是长期以来我读过的关于阿米巴经营的最详尽，也最具有实操性的教科书。

首先，作者森田直行先生原本是京瓷株式会社的高管，是与稻盛和夫先生一起在京瓷公司内部实施阿米巴经营，并将阿米巴经营体系化、系统化的当事人之一。而且，森田直行先生还亲自在京瓷集团内部组建了对外提供阿米巴经营咨询服务的公司KCCS，并积极对外开展导入阿米巴经营的咨询服务业务。因此可以说，森田直行先生本身不仅对阿米巴经营了如指掌，对阿米巴经营的诸多变化形态，以及在不同类型企业中应当导入怎样的阿米巴经营等方面有着无可类比的丰富经验。2010年1月，森田直行先生作为稻盛和夫先生带去的仅有的两个助手之一，全程参与了日航的重建。

其次，本书中不但详尽介绍了阿米巴经营的体系和运营方法，也详细介绍了多个日本企业导入阿米巴经营的案例。第2章生动地描述了日本航空再生重建的整个过程，第3章介绍了工业制造企业荻野工业的案例。为了进一步解释阿米巴经营同样适用于服务业企业，本书第4章以医院和护理企业为案例详细介绍了阿米巴经营的具体导入方法和运行方法。更让我兴奋的是，森田直行

先生在第5章还专门列举了7家导入了阿米巴经营的中国企业，并详细介绍了阿米巴经营在中国超市企业中的应用，这直接打消了我长期以来一直抱有的“阿米巴经营可能不适合中国的经营环境，不适合中国企业”的片面想法，也为我们中国企业导入和实行阿米巴经营提供了生动的案例和教材。

那么在我们学习阿米巴、导入阿米巴经营的时候，有哪些要点需要注意和重视呢？通过翻译本书和长期以来对阿米巴经营的理解，我觉得下面几点需要着重强调一下，需要读者朋友们注意。

第一，在公司内部实行意识改革，用经营哲学武装全体员工的头脑并实现文化落地。无论进行怎样的改革，意识上的改变是前提，也是具体改革措施成功的关键。兵书云“兵马未动，粮草先行”，意识改革就是这里的“粮草”。只有我们在公司内部统一了认识，做起事情来才能够事半功倍。

第二，正确设置企业的利润中心和成本中心。这是顺利运行阿米巴经营的关键。要做到这一点，就需要理顺和明确公司各个部门的职责，理顺公司整个业务流程，以及发生成本、产生利润的“点”。为了理顺公司内部各个部门的职责，顺利导入阿米巴经营，有时候甚至需要我们来调整现存的组织形态，重新构建适合于阿米巴经营的组织架构。

第三，正确理解“定价即经营”，导入合理的“内部交易”机制。可以说，在公司内部确立合理的“内部交易”机制，是阿米巴经营

的核心所在。在本书中，为了便于理解，作者对制造业企业和服务业企业进行了区分，在制造业企业里称为“内部交易”，在服务业企业里则称为“合作对价”。实际上，无论是在什么类型的企业里，在明确了利润中心和成本中心之后，让相关部门都能形成自己的收支，合理地核算出单位时间附加价值，才能够有效地运营阿米巴经营。

第四，在公司内部实现经营的透明化、公开化。实行像玻璃般透明的经营，这应该是正确运营阿米巴经营的保障。职业棒球选手因为能够随时知道自己击球率的变化，才能为尽可能地提高自己的成绩而努力；因为能够知道自己所在的球队的成绩和排名，才能为尽可能地提高自己球队的成绩而拼搏到最后一刻。企业的员工也一样，只有将经营做到公开透明，员工们才能全面理解公司的经营状况，才能明确自己所在的阿米巴对公司成长的贡献，更能点燃各个员工的斗志。

“世界上有各种各样的经营手法，而阿米巴经营之所以区别于其他，正是因为导入阿米巴不仅可以改变企业的决策机制、组织和事业的结构，更能改变肉眼难以看到的企业文化，甚至改变员工的人生观和价值观。”阿米巴经营就是这样一种经营手法。作为企业的经营者，当你感觉到企业组织效率不高的时候，当你感觉到企业人心涣散的时候，当你感觉到企业内部空气流通不畅的时候，根据自己企业的实际情况来导入阿米巴经营，应该是一个不错的选择。

实少杰

2015年4月于日本奈良

前言

1989年，我在京瓷设立咨询服务事业部，开始将本不对外公开的“阿米巴经营”作为主要内容对外提供咨询服务。阿米巴经营是京瓷公司的创立者稻盛和夫名誉会长根据自己经营管理企业的经验构建出的一套经营手法，正是这种经营手法最终竟成了京瓷公司从一个小作坊发展成为世界知名大企业的原动力。

迄今为止，我在各种各样的企业里导入阿米巴经营，与许许多多的企业经营者一起经历了无数次的改革和改善，也亲身经历过了很多赤字企业像不死鸟一样起死回生，并变成一个利润率很高的企业。而实现这些巨大变化的原动力，在我看来正是“人的潜力”。

“人的潜力”是无限的。不论是在多么艰难的情况下，只要能把它顺利地最大限度地激发出来，企业总是能够峰回路转，冲杀出一条活路。

本书将要介绍的阿米巴经营，正是一种能够将人的潜

力无限地激发出来的经营手法。世界上有各种各样的经营手法，而阿米巴经营之所以区别于其他，正是因为导入阿米巴不仅可以改变企业的决策机制、组织和事业的结构，更能改变肉眼难以看到的企业文化，甚至改变员工的人生观和价值观。

2010年1月，稻盛和夫接受日本政府和企业再生支援机构的强烈要求，就任已经破产的日本航空（JAL）的会长。而我也作为会长助理兼财务总监代理参与了此次严峻的挑战。在整个过程中，我主要负责两项工作，一项是全力辅佐日航重建的总指挥稻盛和夫先生，另一项就是在日航中导入阿米巴经营。

之后日航经营发生的巨变，让我们这些当局者都觉得震惊。众所周知，在日航开始进行重建第二年的2011年，日本发生了震惊世界的东日本大地震，这让整个日本经济也因此笼罩上了阴影；而日航却仅用了两年八个月的时间，在2013年9月重新实现了在东京证券交易所上市。

日航的成功重建不仅震惊了日本，也震惊了世界。整个世界都看到了日航的迅速复活，而且也把目光聚焦到了实现日航复活的阿米巴经营上。我们从全球各地收到了大量希望能了解阿米巴、学习阿米巴的声音。

实际上，阿米巴经营早就已经受到关注，并已经有大量的媒体和书籍进行了介绍。但这些介绍当中，真正对阿米巴经营的实践方法进行了详细介绍和描述的，可以说几乎没有。而且，也有

这样的误解存在：“阿米巴经营只适合制造业企业。”

目前，我在 KCCS 管理咨询公司（KCMC）担任会长。这是一家京瓷集团的关联公司，正积极地对外开展阿米巴经营的咨询服务业务，也就是说，这家公司是阿米巴经营的真正本家。

在本书中，我结合自身的一些实践经验，结合导入阿米巴经营企业的案例，以及在日航导入阿米巴经营使其复活的具体做法，希望能尽量通俗易懂地解答下面这几个问题：什么是阿米巴经营？阿米巴经营应该如何导入和运用？导入阿米巴经营之后企业会发生哪些变化？等等。

我们都知道，有很多大企业将以部门为单位的结算制度作为企业的管理会计。然而，这样的管理会计往往是根据财务会计的利润表为基础，并大都以事业本部等较大的部门为核算单位进行会计核算。通常，企业的利润是在销售结果出来之后才能核算出来的，所以核算一般是放在销售部门，制造或者服务部门的经营数字，则一般是看花销，也就是通过成本来进行控制。由此来看，只有统括生产和销售整个环节的事业本部，才能够把控利润，因此可以说，能够对利润进行管理的人，只有事业本部经理和一小部分相关员工。

与此不同，阿米巴经营则被称为小集团部门核算制度，销售、生产、服务等，每个部门都能够进行核算管理，因此，几乎所有的企业员工都能参与到利润的核算管理中来。

阿米巴经营的最大特点，就是把企业组织分成许许多多被称为“阿米巴”的小集团，各个阿米巴的领导者就像是经营者一样经营着自己的阿米巴。在会计核算年度开始之前，公司通过自下而上的方式制定这一年的经营目标，并同时确认好每个阿米巴必须完成的绩效目标。于是，为了完成公司的年度计划目标，各个阿米巴的领导者每个月自己制订工作计划和安排，集结阿米巴内部所有人员的智慧，来逐步完成阿米巴自己的目标。而要实现这种经营方式，就需要有能够准确并即时地提供经营数据的部门结算制度。阿米巴的领导者及其成员可以根据这些即时的经营数据来调整和运转自己的PDCA，并积极地为达成共同的目标而努力。

自己的努力能够迅速地通过数字被反映出来，这可以说是阿米巴经营的一个要点。

只有通过数字明确地知道“目标值”（预定）和“现在值”（实绩），我们才能够明确这两者之间的差距，也才可能考虑为了缩小或消除差距而应该怎么做。明确了这个差距，人们会开始努力。人也许就是这样，看到与自己相关的数字，便不由自主地会去想“尽量将这个数字做得更好”，这应该是我们人类的一个特性吧。

但相反，如果我们努力的结果不能用数字表示出来、无法衡量的话，也很奇怪，我们也通常会认为现状是正确的，而不去思变。举个例子，请想一想职业棒球选手。在进行比赛的时候，如果击球率等个人的成绩和球队的输赢不被公开的话，那估计他们

也不会有动力；而如果能看到自己的击球率上升，能看到胜利的希望，相信每个队员都会去努力。

企业经营亦是如此。但实际上有很多企业，它们的员工却在进行着一些根本不知道击球率怎样、不知道输赢的比赛。在这样的情况下，要想把员工的工作积极性发挥到最大，可以说无论谁是经营者，这都是一个几乎不可能解决的难题。

人的潜力是无限的，但很多企业其实并没有将这种潜力进行最大限度的活用。对于这些企业，我们非常希望它们能运用一下阿米巴经营这个方法。企业如果想最大限度地发挥员工们的潜力，那就应该以小集团、小部门为单位来把握利润，并引导员工以实现自己所在小集团的利益最大化为目标而积极努力。

阿米巴经营也是一种非常人性化的经营手法。虽然有“目标必须达成”这样严格要求的一面，但也有追求员工精神和物质两方面幸福，企业就像个大家族一样温存的一面。工资体系不是成果主义，相反却更加接近于年功主义。这与欧美主流的成果主义相比可以说存在本质上的不同。

通过本书，如果能有更多的人正确认识阿米巴经营，赞同阿米巴经营，那对我而言就是至高无上的幸福。

目录

译者序

前言

第 1 章 阿米巴经营是一种怎样的经营手法 // 001

为了实现全员参与的经营 // 002

在你的公司里，谁在创造利润 // 003

通过公司内部交易来实现阿米巴的独立核算管理 // 006

管理会计和财务会计的关系 // 010

论语和算盘必须一致 // 013

一一对应，双重核查 // 015

创业第三年遇到难关 // 018

实现全员经营的单位时间核算 // 020

受到世界瞩目的阿米巴经营 // 025

导入阿米巴经营的好处 // 028

导入阿米巴经营的最基本的思考方法 // 031

让阿米巴对“收入”和“支出”负责 // 033

公司内部交易价格根据市场价格决定 // 035

服务业也适用公司内部交易 // 037

Master Plan 是必达目标 // 039

开会不仅仅确认数字，也确认个人决心 // 041

阿米巴组织运营的心得 // 044

支撑阿米巴经营的“经营哲学教育” // 047

作为领导者应有的姿态 // 055

第2章 被称为日航复活原动力的阿米巴经营 // 059

重建日航的开始 // 060

不仅建框架也要铸灵魂 // 062

赴任日航后我的感受 // 064

首先从改变员工的意识入手 // 066

运用京瓷版聚餐会提高日航凝聚力 // 068

经营理念的刷新和日航哲学的诞生 // 069

着实执行再生计划 // 072

激怒稻盛先生的会议发言 // 075

意识改变，现场就改变 // 076

一年削减 800 亿日元的成本 // 078

为了导入部门核算制度而进行的组织改革 // 079

设立单独为利润负责的新部门 // 080

设定每一次航班的成本和各种服务的单价 // 083

根据预约状况来选择最合理的机型 // 084

飞行员也通过选择航线来降成本 // 087

让阿米巴经营发挥出本色的东日本大震灾 // 088

关联公司从本体依存中脱离 // 090

阿米巴经营实现了日航的再生 // 091

第3章 从导入企业案例中学习阿米巴经营 // 095

案例 3-1：荻野工业用强筋健体度过雷曼兄弟危机 // 096

在访谈中浮现出的大量课题 // 098

明确结算部门，进行组织改革 // 101
大幅强化销售能力 // 103
推行阿米巴经营的关键部门的设立 // 105
阿米巴经营基本规则的设定 // 106
结算部门盈利概念的调整 // 107
做出正确数字的规则制定 // 113
有存货就有利息负担 // 114
新人女性领导者的成功体验成为起爆剂 // 115
用阿米巴经营成功度过雷曼兄弟危机 // 118

第 4 章 跨行业扩大中的阿米巴经营 // 121

即便患者增多，经营依然严峻的医疗行业 // 122
赤字医院，一年就变黑字 // 124
案例 4-1：社会医疗法人天神会跨越行业，确保医疗的质量和经营 // 127
不明确的权责分工 // 131
消除组织中的重复和浪费 // 133
医院内部合作对价的机制 // 138
从部门全体结算到经费明细的一目了然 // 141
明确自己工作的“重点项目表格” // 144
阿米巴经营提高部门自主性 // 147
从孤军奋战到全员经营 // 150
下一代领导人才的培养 // 152
护理行业开始导入阿米巴经营 // 154
案例 4-2：CARE SERVICE 来院护理实现了 98.4% 的惊人运转率 // 155
向顾客联络负责人提供所需信息，获得信赖 // 157
经费削减从改变员工意识开始 // 159
成功大幅缩短加班时间 // 161
大幅提高工资水平 // 162

第 5 章 在全世界扩大的阿米巴经营 // 165

7 家中国企业的阿米巴经营导入 // 166

成果主义会毁掉企业 // 167

在中国超市导入日航模式 // 169

更容易发挥领导力的“人格魅力” // 172

从亚洲走向世界 // 173

结语 // 175

致谢 // 182

附录 A 阿米巴经营早知道 // 185

附录 B 阿米巴经营用语集 // 197

第 1 章

阿米巴经营是一种 怎样的经营手法