



【理念+算盘】经营实学·系列丛书

田和喜◎著

用经营把管理做简单

阿米巴经营 实践指南

今天，数不清的管理方式正在失效。【理念+算盘】的经营实学正成为传统管理模式的掘墓人。稻盛哲学与阿米巴经营方式挑战着传统的管理思维，中国企业正在探索中寻找经营真谛。

Amiba Operation

【让员工像老板一样思考、决策和行动，自主经营】

经营哲学的 中国实践方案



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



【理念+】

用经营把管理做简单

阿米巴经营

实践指南



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

阿米巴经营实践指南/田和喜著. —北京: 经济管理出版社, 2013.4
ISBN 978-7-5096-2386-2

I. ①阿… II. ①田… III. ①稻盛和夫—企业管理—经验 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 057244 号

组稿编辑: 何 蒂
责任编辑: 杨国强
责任印制: 木 易
责任校对: 李玉敏

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 14

字 数: 212 千字

版 次: 2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2386-2

定 价: 38.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

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。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，并依靠全体成员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

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 / 003

第二章 经营哲学：企业长盛不衰的根基 / 013

第一节 做人何谓正确=当下×角色×正确决策·行动 / 014

第二节 妙用“敬天爱人”的经营哲学 / 018

第三节 竞争力来自“利他之心” / 020

第四节 经营企业要做到“以心为本” / 024

第五节 与企业家谈哲学，七问稻盛 / 027

第三章 阿米巴体制：量化分权破解授权风险与人才培养 / 033

第一节 阿米巴经营的真相 / 034

第二节 传承松下幸之助的量化分权之道 / 039

第三节 【哲学+阿米巴】的本质——【理念+算盘】 / 044

第四节 八大系统交织而成的阿米巴体制 / 054

第五节 企业家要时刻“回归原点” / 060

第四章 经营会计：企业不可或缺的“指南针” / 065

第一节 一目了然、易懂、易用的经营会计 / 066

第二节 构筑本企业的会计原则指导经营 / 071

第三节 经营会计与内部交易会计 / 076

第四节 为制度注入灵魂与经营哲学（理念） / 082

第五节 依托经营会计轻松驾驭企业 / 087

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 / 095**
- 第一节 “削足适履”的阿米巴 / 095
 - 第二节 饿着肚子谈“哲学共有” / 100
 - 第三节 手下“阿米巴”，老板“米阿巴” / 103
 - 第四节 财务做阿米巴，我们是销售 / 107
 - 第五节 阿米巴并非“联产承包” / 111
 - 第六节 阿米巴在哪儿呢？听说在二车间 / 115
 - 第七节 阿米巴彻底核算，老板到底想干嘛 / 119
 - 第八节 “精神分裂”的阿米巴 / 123
- 第六章 推行法：实施阿米巴经营，这样才正确 / 127**
- 第一节 把握阿米巴经营推行的总基调 / 128
 - 第二节 遵循六个“经营实学”根本原理 / 132
 - 第三节 恪守七大“组织变革”推行法则 / 137
 - 第四节 组织演进三部曲：壁虎经营、蚯蚓经营到阿米巴经营 / 145
 - 第五节 展开阿米巴经营推行方案策划 / 149
 - 第六节 没有终点的循环改善 / 156
- 第七章 案例篇：量化分权激活 A 公司，阿米巴经营本土实践 / 163**
- 第一节 A 公司高速发展却突然遭遇瓶颈 / 165
 - 第二节 注入【理念+算盘】经营真谛，高层率先转变（脱胎换骨） / 174
 - 第三节 导入经营会计，彻底看清企业实际状况 / 177
 - 第四节 以年度计划为起点，建立二元制绩效评价系统 / 181
 - 第五节 量化分权，建立共担经营重任的组织 / 185
 - 第六节 内部交易传递压力，培养全员经营意识 / 188
 - 第七节 活用经营会计，化员工被动为主动 / 191
 - 第八节 业绩发表会加速培育经营人才 / 194
 - 第九节 塑造循环改善的高绩效文化 / 198

后 记 / 201

上篇

稻盛和夫成就三家世界 500 强的 “三大法宝”

导 读

20 世纪初叶，中国出现的一个新潮流是看“西洋镜”，看的人多，懂的人少。当前，中国很多企业渴望学习和实践阿米巴经营亦如此尴尬！

其实，稻盛和夫的阿米巴经营对于日本企业来说，它并不是什么新鲜事物。

阿米巴经营以经营哲学为基础，是日本【理念+算盘】经营方式的一种典型代表。

涩泽荣一 是日本明治维新时代的“实业之父”，他开创性地提出了“《论语》加算盘”的经营思想。他用“义利合一”来表达未来的商业伦理观，一举奠定了近代日本企业的主流经营思想。之后，“经营之神”松下幸之助在实践中创立了系统的经营哲学、经营会计和与之一脉相承的系统经营管理体系（即松下事业部量化分权体制），让“《论语》加算盘”真正成为了日本的代表性经营方式。而今，稻盛和夫站在松下幸之助的肩膀上，在现代 IT 技术工具的帮助下，以事业部量化分权为基础对更小经营单位实现了赋权经营。

在日本，除了稻盛和夫创办的京瓷，很多优秀的企业同样采取了类似的经营

方式，只不过不一定冠以“阿米巴经营”的称谓。

如果没有符合大道的经营哲学和类似于“阿米巴经营”的分权体制作基础，很难充分调动全体员工的智慧和创造力，很难想象丰田的精益生产方式能够做到誉满全球。

以“理念”为基础，通过“算盘”实现量化分权，将利润责任或附加价值责任下放给现场，充分发挥每一位员工智慧，实现“全员参与”的经营方式，在日本企业中非常普遍。

然而，这套在现代企业经营的舞台上摇曳了许久的“和服”，在中国还属于新奇事物，令大多数人好奇又疑惑。让我们沿着稻盛和夫拯救日航的脚步，逐个审视稻盛和夫的“经营法宝”，为您解开【理念+算盘】的阿米巴经营的庐山真面目——经营哲学、阿米巴体制和经营会计。

第一章

拯救日航：从破产到全球行业盈利冠军靠什么

两年时间，日航实现了从营业利润率-17%到17%的大逆转。

2010年2月1日，稻盛和夫临危受命接手破产日航；2012年3月31日，日航已成为全球航空业的利润冠军，盈利高达2049亿日元，此时的稻盛和夫则功成身退，日航也在同年的9月19日重新上市，如图1-1所示。

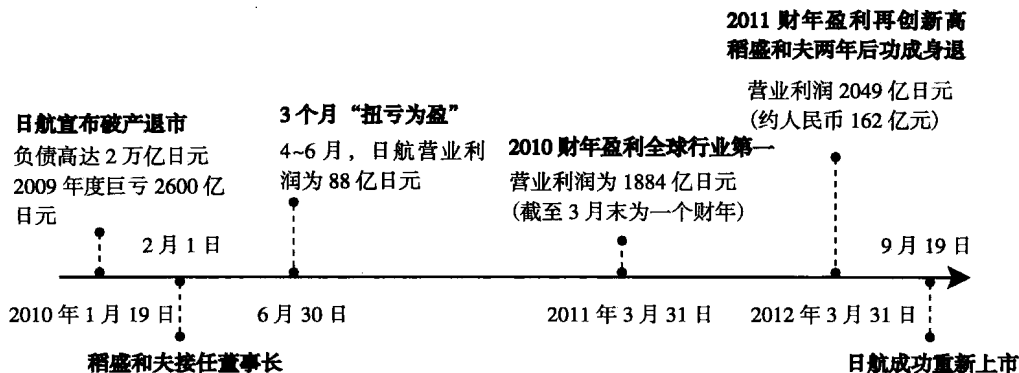


图 1-1 日航发展

短短两年时间，稻盛和夫到底给日航做了哪些大手术，到底给日航吃了什么灵丹妙药？

总体来说，稻盛和夫在日航只做了以下三件事情：

- (1) 为日航植入经营哲学；
- (2) 改造日航现有财务系统，导入经营会计；
- (3) 建立适合日航特点的阿米巴经营体制。

日本航空公司 (JAL)

员工数：约 52000 人 (2009 财年数据)

成立时间：1951 年 8 月

行业地位：亚洲最大、世界第三大航空公司

简历：日本航空创建于 1951 年，总部位于东京。日航最初以私有制形式建立，在 1953 年 10 月成为日本的国有企业，1987 年由于向外抛售股票再次成为完全私有化的企业。后来，日航经过重组和并购，从当初的只有数架租赁飞机的小航空公司一度跃升为亚洲规模最大、全球规模第三的航空公司，跨进世界 500 强企业的行列，被誉为“日本人心中的株式会社”、“战后经济繁荣的象征”……

一、日航巨舰深陷困境，原因何在

纵使昔日的日航“风光无限好”，可是近年来的发展却似近“黄昏”。

2010 年 1 月，当时的首相鸠山由纪夫拒绝再次表态动用纳税人的钱来挽救日航，使得日航破产在所难免。1 月 19 日，举步维艰的日本航空终于向政府申请破产保护实施重组以谋求“东山再起”，总裁西松遥也于当天宣布辞职。2 月 20 日日航股票停止交易并退市。

截至破产时，日航及其旗下公司共负债约 256.5 亿美元，是日本历史上除金融行业以外最大的破产案。

在航空业界风光无限的日航巨舰突然倒下，震惊了整个日本，更令全世界关注。

曾经戴着这么多金光闪闪头衔的日航，为何会突然倒下？它究竟进入了怎样的迷途？层层迷雾笼罩在人们心中。

中国古代有蔡桓公“讳疾忌医”，最终失去性命的故事。这个世界上很多事情的发生并不是纯属偶然，日航破产也是一样，所谓“冰冻三尺，非一日之寒”。

经营上遭遇“内忧外患”被认为是导致日航破产的主要原因。

在内部，日航的主要弊病体现在运营成本高和体制僵化两方面。而运营成本过高的主要原因有三点：

(1) 劳动力成本高。日航支付给员工的薪水是同行业的两倍，并且日航员工享受到的各种福利标准也是其他公司无法相比的。

(2) 航线成本高。日航有 150 多条国内航线，但是搭乘率超过 70%的航线不超过 20 条。再加上日航曾接收了国内赤字航线，因而不得不维持着高成本的航线运营。

(3) 飞机成本高。日航的飞机品种多，老化快，对于驾驶员和飞机维修人员的技术要求各不相同，增加了飞机人工费用的支出。日航中还有众多能耗大的大型飞机，更让飞机成本居高不下。

另外，日航受到在国有企业时期形成的旧观念和制度的影响，对自己的体制弊端视而不见，体制严重僵化、机构臃肿。在运营方面，管理层长期依赖政府买单，公司过多地听从政府指令，市场意识薄弱。例如，为帮助政府拉动就业，开辟了许多无利可图的航线，导致企业负担日益加重，员工在惯性思维的影响下，也过着“做一天和尚撞一天钟”的日子，企业内部几乎没有人再认真考虑如何去提高日航的业务效率。

在外部，日航的发展主要受到外部经济环境和日本高速铁路“新干线”两方面的影响。

(1) 外部经济环境的影响。1965 年以前，日美航线占日航国际航线市场 65% 的市场份额。然而 2000 年后美国境内发生的恐怖袭击、SARS 和甲流，使得日美航线国际航班搭乘率锐减。加上 2008 年全球油价飞涨和金融危机的影响，燃油附加费也随之提高，由此导致的观光客骤减让日航受到严重打击。

(2) 日本高速铁路“新干线”的影响。高速铁路“新干线”的出现解决了飞机换乘不便的问题。尽管日航机票降价，依然无法阻止高速铁路“新干线”代替日航成为主要交通工具。因此，日航再次受到重创。

在内外部的多重压力下，日航如同吃了慢性毒药，最终一步步走向了绝境。

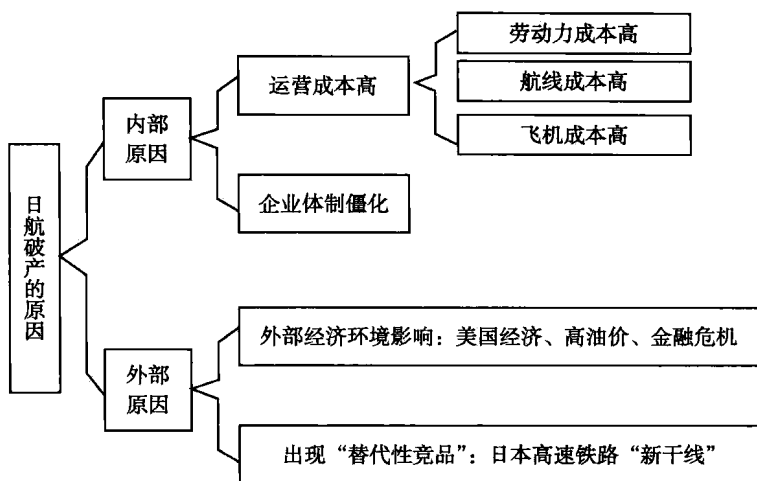


图 1-2 日航破产的原因

二、稻盛和夫暮年出山，勇气何来

眼看日航巨舰一点点沉入海底，在这危难之际，业内众多企业家断然拒绝趟这池浑水。

谁来拯救危难关头的日航？

这个问题困扰了首相鸠山很长一段时间，他最终接受了民主党干事长小泽一郎的建议，邀请被称为“经营之圣”的稻盛和夫出山。

2010年1月13日，在日本政府的再三恳请下，稻盛和夫最终同意接手这个债台高筑的“烫手山芋”，且不取分文酬劳。此事引起了全世界的广泛关注。

稻盛和夫虽前所未有地创建了两家不同领域的全球500强企业，但在航空业方面却完全全是一个门外汉。而民营企业出身，此时已年近八旬的他，真的能改变日航中由来已久、利益盘根错节的国企官僚体制吗？重重疑问萦绕在人们心里。

“在这种情况下接手日航，您有什么高招吗？”有人禁不住好奇心。

“虽然在航空事业方面我是门外汉，但长期以来，作为经营者，我在经营企业的经验中归纳出了正确的经营思想和有效的管理模式。同时，我在自己的人生

中总结出了作为人应该持有的正确的思维方式。我希望将这些传授给日航的每一位员工。日航重建成败的关键，就在于能否有效地建立起贯彻上述理念的经营体制。我到日航去，就是要把我的经营哲学渗透到日航的员工中去，再没有另外的技巧。”稻盛和夫说道。

在稻盛和夫看来，这世上没有比人心更稳固的东西了。

他认为经营一个成功的企业最重要的就是经营员工的心，倘若每名员工都全心全意为公司的发展殚精竭虑，那么公司的前途将是一片光明。

三、注入“经营真谛”，日航如何迅速起死回生

稻盛和夫接手日航后，日航的改革迅速取得了阶段性的巨大成功。

短短 3 个月时间，日航就在账面收支上实现了扭亏为盈；第一年（2010 年 4 月~2011 年 3 月），营业利润获得从未有过的最高利润——1884 亿日元（约合人民币 150 亿元），超出计划额近三倍！第二年（2011 年 4 月~2012 年 3 月），尽管受到日本大地震的严重影响，但日航的营业利润却再创新高，达到了 2049 亿日元。

企业经营史上空前的奇迹是如何造就的？

稻盛和夫初到日航之时，并没有外界传说的那般意气风发。对于没有任何航空业从业经验的他而言，破产的日航就像一头得了癌症的“大象”。

然而，令稻盛和夫惊讶的是，如此困境下的日航员工却没有表现出一丝的危机感。更令稻盛和夫吃惊的是，日航虽已是民营企业却被“国企病”缠身多年。譬如：员工们服务意识薄弱；经营者的核算意识与盈亏意识薄弱；经营干部和一般员工关系松散；等等。

（一）第一步：植入经营哲学/理念，转变员工思想

如何才能让日航恢复往日的活力？

稻盛和夫想到自己创办的京瓷和 KDDI 进入 500 强凭借的就是“稻盛哲学”这个武器。于是，他开始思考如何将哲学融入日航重建之中。

稻盛和夫开始分部门给干部们开会。在会议中，稻盛和夫对于企业长期形成的不负责任的官僚作风予以严厉批评，强调“不换思维就换人”。几次会议下来，干部们都有所触动，态度逐渐有了转变。但是要想真正让沉痾在身的日航起死回生，仅仅改变干部们的思想还不够。稻盛和夫认为，必须将经营的哲学传递给日航的每个员工，改变员工各自为政的思想，恢复企业的凝聚力。

接下来的每个月，稻盛和夫都要开一次大会，向员工传授他的经营哲学——敬天爱人，引导员工热爱自己的工作和生活，要求员工投入热情做事，不仅仅是遵照工作守则，而是要发自内心地为客户着想。

与此同时，稻盛和夫组织干部学习会。第一期干部学习会，对大约 50 位主要领导人进行了关于经营哲学以及经营原理、原则内容的教育。这样的学习会每周举行四次，第一个月举行了 17 次，其中有 6 次由稻盛和夫亲自主讲。

学习的内容简略如图 1-3 所示：

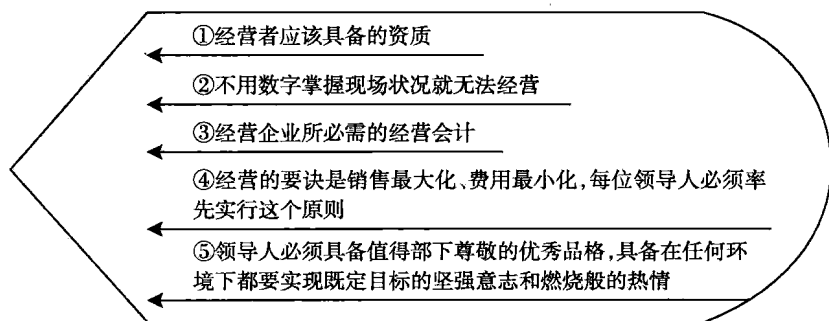


图 1-3 第一次干部学习会内容

通过学习会这种方式，不仅激发了企业管理层的热情，帮助他们建立了责任感，而且增加了管理团队之间互相交流的机会，形成了一种凝聚力。就这样，稻盛和夫的经营哲学慢慢地由高层干部向中层管理者再到员工层层渗透。这种从人心出发的方式，为日航日后的腾飞奠定了良好的基础。

为了让经营哲学更深地渗透到日航的每一个人心中，稻盛和夫开始奔走于各个机场，与机场的基层员工直接对话，了解他们的想法和感受，并将自己的想法传递给他们。他要求员工对乘客怀着真诚的感恩之心和细致的关怀之心，为乘客提供体贴得体的服务。为表明与员工同甘共苦的决心，稻盛和夫本人也总是乘坐

日航的飞机。

稻盛和夫对日航重建的努力，被日航员工看在眼里，对员工的服务意识产生了潜移默化的影响。譬如，为了表达对乘客继续选择日航的感激，在乘务长致欢迎词的时候，所有的乘务员都会站在乘客面前真诚鞠躬行礼。在服务内容方面比以前更加充实：提高送餐、送水的效率；腾出空闲时间与乘客交流；仔细观察乘客的需求；随时为乘客提供热情得体的服务。

员工们的心被稻盛哲学和经营理念紧紧抓住，都发自内心地盼望着日航早日腾飞，为此更加拼命地努力工作。日航的状况一天天好转。

（二）第二步：导入经营会计体系，分析调整经营策略

日航长期以来多数航线亏损，主要原因是经营者无法在经营上做出准确的判断。

经营者为什么无法在经营上做出准确判断呢？主要是经营者并不清楚每条航线和每个航班的具体损益状况。更进一步说，是经营者普遍缺乏经营中的数字意识。

在经营的过程中，稻盛和夫认为会计报表上的数字就是为经营者指引正确方向的“指南针”，经营者必须依据数字才能把握企业实际的经营状况，从而做出准确的经营判断。也只有依据这样的数据，干部员工才能有针对性地出谋划策、改善经营。

要解决经营者普遍缺乏的数字意识，提升他们的经营核算意识，就必须要有对企业经营目标进行测量的“系统化工具”。于是，稻盛和夫决定为日航导入另外一门重要的武器——经营会计。用经营会计中看得见的数字来看清日航经营的“实际状况”，让员工从数据背后看到企业经营的问题，由员工自我分析，并自发行动拿出相应的解决方案。

在稻盛和夫的指导下，日航的每个部门和子公司在次月初便会将上月的经营会计报表及时做出来，改变了以前财务会计报表三个月后才出来的惯例。另外，稻盛和夫还要求各级领导根据经营会计报表上的数字汇报自己改进后的经营实绩，并通过经营业绩发表会的形式，逐渐培养大家的经营意识，提升发现问题、