

# 阿米巴经营的进化

## 理论与实践

日本阿米巴经营学术研究会◎编  
张仕英◎译

**稻盛和夫特别演讲：  
日本航空公司的重建**

日本阿米巴经营研究代表性成果

阿米巴经营导入制造业企业及医院、  
酒店、学校的实践案例



# 阿米巴经营的进化

## 理论与实践

日本阿米巴经营学术研究会◎编

张仕英◎译



中国大百科全书出版社

图字：01-2018-4206

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

阿米巴经营的进化：理论与实践 / 日本阿米巴经营学术研究会编；张仕英译．—北京：中国大百科全书出版社，2018.7

ISBN 978-7-5202-0311-1

I . ①阿… II . ①日… ②张… III . ①企业经营管理  
IV . ① F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2018 ) 第 154103 号

AMEBA KEIEI NO SHINKA RIRON TO JISSEN

©CHUOKEIZAI-SHA.INC. 2017

Originally published in Japan in 2017 by CHUOKEIZAI-SHA.INC.

Chinese (Simplified Character only) translation rights arranged with  
CHUOKEIZAI-SHA.INC. through TOHAN CORPORATION, TOKYO.

策 划 人 郭银星

责任编辑 张 岚

责任印制 魏 婷

装帧设计 零创意文化

出版发行 中国大百科全书出版社

社 址 北京阜成门北大街 17 号

邮政编码 100037

电 话 010-88390969

网 址 [www.ecph.com.cn](http://www.ecph.com.cn)

印 刷 北京君升印刷有限公司

规 格 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张 13

字 数 270 千字

印 次 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5202-0311-1

定 价 59.00 元

本书如有印装质量问题，可与出版社联系调换。

## 出版寄语

所谓阿米巴经营，指的是将企业内组织分为小的核算单位，将核算结果及时地反馈给一线现场，以此为基础进行合理判断的全员参与型经营管理制度。2010年，京瓷创始人稻盛和夫开始致力于对日航（日本航空公司）的经营改革，使日航当年就扭亏为盈，在地震、海啸、核电站事故等严峻的环境之中，奇迹般地实现了V字反转。日航至今仍保持着高收益率。

稻盛和夫的企业重建有两大支柱。第一大支柱是理念主义经营。通过确立经营哲学，明确了公司的目的、强化了员工的工作态度，这正是稻盛理念主义管理奏功的结果。在他看来，企业的目的与京瓷一样，在于追求员工物质和精神两方面的幸福。第二大支柱则是合理主义经营，关注利润数值，开展合理的管理，这就是阿米巴经营。这两大支柱互相支撑，才能产生效果。

如果只有理念主义，那么有可能劳而无功。如果只有阿米巴经营，公司内部的气氛就会显得紧张。而通过日航成功重建，再次证实了稻盛经营不但能应用在制造业，在航空产业以及广义的服务行业也能取得成功。

本书主要收录“阿米巴经营学术研究会”的论文，研究会

的目的是从学术角度研究阿米巴经营。本书是继 2010 年出版的《阿米巴经营学》后的第二本，收录了很多对日航、医疗护理及教育机构等“非制造业”的研究成果，这是本书的特色。我衷心希望，管理学、会计学者们的这些研究成果的出版，能为各位人士的经营提供参考，作为引发学者新发现的契机。

甲南大学特别客座教授、神户大学名誉教授  
加护野忠男

## 前言

“阿米巴经营”是京瓷的创办者稻盛和夫构建的经营体系，它是京瓷从一个小作坊一跃成为世界级企业的原动力，20世纪90年代之后受到了实务家的瞩目。在接受京瓷通信系统株式会社（以下称KCCS）的咨询服务后，或靠书籍杂志上的信息而开展阿米巴经营的企业也日益增多。

与此同时，对阿米巴经营的研究也变得越来越热。对于阿米巴经营这样来自于实践的卓越经营体系，由于努力实践的实务家，以及在理论或研究方法上持有见解的研究者们互相协作，研究的质量也越来越高。此外，具有不同观点的学者互相交换看法、开展共同研究，就会产生新的发现。我们的研究者们肩负着把阿米巴经营的研究成果向世界传播的热诚期待。

为了回应这一期待，阿米巴经营学术研究会于2006年成立。如今研究会已经拥有管理会计、经营管理、组织文化及经营哲学等领域的研究者共15人，还有KCCS的咨询师1人、对研究会成立做出过贡献的观察员3人，他们共同进行着产学协作的跨学科的研究交流活动。KCCS的员工负责联络，每个研究者根据关注对象做调查报告，安排定期研究活动。

这些年研究会的成果之一是，于2009年召开了第一届研讨

会。之后又以研讨会的报告内容为中心，于2010年出版了《阿米巴经营学》一书。在该书中，对此前模糊不清的阿米巴经营的定义进行了研究。“作为（条件尚不充分的）应满足最低限度必要条件的定义”，或是“暂定的”定义，做了如下阐述：“阿米巴经营是活用了以功能划分的小集体部门独立核算制度，使全体员工都参与的全员参与型经营。”

之后，每年都召开特定主题的研讨会。2012年第二届的主题是“导入阿米巴经营”，2013年第三届的主题是“导入阿米巴经营：以日本航空公司的案例为基础”，2014年第四届的主题是“医疗、护理组织的经营改革与阿米巴经营”，2015年第五届的主题是“阿米巴经营与哲学”。每一届研讨会不仅报告成员们的最新研究成果，还与作为嘉宾的实务家们进行对话，大厅里实务家和研究者之间的热烈讨论引人注目。

我很荣幸能够参与到这样的研究之中，也越发觉得应该做出更有价值的研究成果。2016年是研究会成立10周年，但没有召开研讨会，这是因为阿米巴经营研究会的第二本书即将出版，大家把精力都放在了论文写作上。

研究会的第一本书已经出版6年了，这期间，有关阿米巴经营的明显动向是，导入服务部门的事例越来越多了。有关稻盛任职董事长、完成经营重建的日本航空（以下称日航）的事迹，每天都会出现在新闻里。此间，日航又制定了“日航哲学”，导入了堪称日航版阿米巴经营的部门核算制度，这些都在新闻中有大量的报道。阿米巴经营原本孕育于制造业，如今又经过改进，应用在医疗机构中。目前有很多医院都导入了阿米巴经营，取得了令人瞩目的成果。

于是我们给这第二本书起了一个《阿米巴经营的进化：理论与实践》的书名，收录了与服务部门的阿米巴经营有关的7篇论文（第1-6篇和第10篇）。此外，我们还从稻盛那里获赠他关于日航的哲学与阿米巴经营的特别讲演录，从京瓷通信系统株式会社董事长大田嘉仁和该公司理事兼咨询事业本部长松井达朗那里获赠日航及医疗机构中的阿米巴经营实践的特稿。这些也一并收录在本书中。除了关于服务部门导入阿米巴经营的情况外，有关制造业中导入阿米巴经营的流程、稻盛经营哲学、阿米巴经营和管理者行动的3篇论文也收入书中，使本书成了一个大部头。研究者读了本书，一定可以了解到阿米巴经营研究取得的切实进展。另外，虽然文章采用了论文的形式，但其中有很多实例，应该比较易读。相信从事实务工作的人们一定能够从中吸取对工作有益的部分。

当然，阿米巴经营学术研究会的活动，并不仅限于上述一些内容。大家除了各自在大学或研讨会上做着教学工作，同时也在发表论文，出版著作。借此机会，我稍作以下介绍。在第一本书出版后的6年中，潮清孝、近藤大辅、铃木宽之3人以阿米巴经营为题写了学位论文，获得了博士学位。此外，潮清孝获得了日本成本计算研究学会奖，铃木龙太获得了日经济图书文化奖，挽文子获得了日本会计研究学会奖。虽然这些是他们的个人奖项，但也可以说是因为有了阿米巴经营学术研究会这个平台，才产生了这样的化学反应吧。

然而，我们针对阿米巴经营做的研究，只有很少一部分向世界公开了。考虑到海外企业对阿米巴经营的关注，我们认为应该更多地做一些面向外部世界的研究。在此，期待着本书各



位读者的批评指正，以使我们的研究取得更大的收获。

本书能够最终出版，有赖众多人士的热情支持。首先要感谢京瓷公司名誉董事长稻盛和夫先生。自研究会成立以来，就得到稻盛先生的热情帮助，并为本书惠赐了特别讲演稿。还要感谢对研究会活动大力支持的京瓷通信系统株式会社董事长大田嘉仁先生、社长黑濑善仁先生和理事兼咨询事业本部长松井达朗先生，3位对研究会的活动助力甚多。此外该公司咨询事业本部产学联系推进室的堀直树、八代彩子和濑山晓夫诸位，不但对研究会的运营鼎力支持，在编辑工作中也出力甚多。此外，向对我们的研究工作充分理解、全力配合的调查对象企业的各位，以及认真校对的神户大学大学院学生刘美玲（现任鹿儿岛大学稻盛学院专任讲师）、早川翔两位表示感谢，还要感谢负责本书策划、编辑的中央经济社董事专务小坂井和重先生等。对大家的竭诚帮助，我在此表示衷心的感谢。

**阿米巴经营学术研究会委员长**

**神户大学大学院教授 三矢裕**

**2017年3月**

## 译者序

稻盛和夫走进我们的视野始于 21 世纪之初。2004 年 4 月 6 日，稻盛应邀在中共中央党校做了《致新时代的中国领导人》的演讲。目前关于他的著作和相关论著被译成中文的已有数十种之多，例如《阿米巴经营》（中国大百科全书出版社，2009 年版）、《稻盛和夫阿米巴经营实践》（中国大百科全书出版社，2018 年版）等。可见，稻盛和夫与他的“阿米巴经营”所展现的带有东方儒学思想色彩的经营管理方式，以及他对社会、对企业、对人生的设计与思考，正契合了中国新时代企业持续发展的需要，因而打动了以企业家为代表的千千万万的读者。稻盛和夫现象方兴未艾，“阿米巴经营”理论的中国化正迎来无数的践行者。

在数十种介绍稻盛和夫的人生与“阿米巴经营”的书籍中，本书体现了与众不同的特色。本书的一个特色是，本书由“日本阿米巴经营学术研究会”所编，是集体研究的智慧与成果，是从学术视角对稻盛及其“阿米巴经营”的阐释。虽然如此，但本书重数据、实证与实例的论述方式，又使人读来清晰易懂。另一特色是，除了分析“阿米巴经营”成功导入并拯救日本航空公司（以下简称“日航”）外，还重点分析了“阿米巴

经营”导入“非制造业”所取得的成功以及存在的问题。这对中国的“非制造业”导入“阿米巴经营”无疑具有先行的示范价值。

除了稻盛本人对日航重建过程现身说法外，本书所辑其他论文的作者包括长年跟随稻盛左右，深谙稻盛经营思想的人，如大田嘉仁，现为京瓷通信系统株式会社董事长兼社长；松井达朗，现为京瓷通信系统株式会社咨询事业本部长。此外，还有长年追踪研究稻盛及其“阿米巴经营”理论的学者。因此他们的客观描述更为真切，他们的实证分析也更为严谨可信。

稻盛和夫被称为当今时代的“经营之圣”，创立了两家世界500强企业，但是他的经营思想并非无源之水。本书作者之一田中一弘指出，稻盛和夫的“阿米巴经营”理论所揭示的机制与亚当·斯密（1723—1790）的“慈惠”（或称“仁爱”）和“正义”的思想，与涩泽荣一（1840—1931）的“道德经济合一说”理论都有相通之处。联系到稻盛的“以利他之心为原动力创造全新文明时代”等论述，可知稻盛的思想理论是承上启下的，是具有新时代特点的东方智慧，因此更适合当下中国企业家学习和借鉴。

译者认为，“阿米巴经营”理论创造者的最伟大之处在于，他不仅从人性的角度设计了促使企业发展的“单位时间核算制度”“全员参与经营”等竞争机制，而且同时根据人性的弱点，满怀慈爱地设计了“为社会，为世人”“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”等机制，从而使人们在激发出来的无穷潜能的同时，有了被约束的“堤坝”，如同洪水有了正确的流动方向。

此外，译者还注意到，稻盛的经营理论始于1959年，是年，他27岁，正处在为了自己企业的生存而不断挣扎与苦虑之时。而开花结果，誉满天下，则在他年近80岁应邀赴日航进行企业改革之后。是时，他以耄耋之躯出掌大印，不但挽救了濒临绝境的万人大企业，践行了自己的经营理念，同时留下了令人咀嚼不尽的阐述企业经营的理论。这不禁使人联想起中国历史上的姜子牙，其智慧的闪光期也是在晚年。这对已经步入老龄化社会的日本和正在步入老龄化社会的中国，无疑是一个颇有启示意义的励志故事。

最后，译者要感谢中国大百科全书出版社社学术分社郭银星社长、曾辉副社长的信任、关照和指导，感谢友人徐波为本书的翻译提供帮助。尽管译者已经尽了最大的努力，但由于时间所限，该书又是“阿米巴经营学术研究会”多人合作的研究成果，译文在体现该书的学术深度、学术语境与专业术语的使用方面，可能还存在一些疏漏或误译之处，在此敬请读者批评指正。

张仕英

2018年6月28日

于浙江越秀外国语学院

# 目录

出版寄语 / 1

前言 / 3

译者序 / 7

## 特别演讲 日本航空公司的重建 / 001

——以哲学为基础的经营

1 引言 / 003

2 日航重建的三个大义 / 004

3 成功重建的主要原因①——确立了新的经营理念 / 007

4 成功重建的主要原因②——以经营哲学为基础的意识改革 / 008

5 成功重建的主要原因③——导入了独特的管理会计体系 / 012

6 成功重建的主要原因④——共享“为社会，为世人”的大义 / 014

7 成功重建的主要原因⑤——不取报酬致力于重建的无私态度 / 015

8 以哲学为基础的经营是如何诞生的？ / 017

9 以哲学为基础经营的重要性 / 021

## 第一章 提高服务品质的阿米巴经营 / 023

——改变日航客舱服务的日航哲学

- 1 引言 / 025
- 2 问题设定 / 026
- 3 调查设计 / 029
- 4 日航客舱本部导入阿米巴经营的案例 / 032
- 5 考察 / 041
- 6 结语 / 045

## 第二章 医疗机构导入阿米巴经营 / 049

- 1 引言 / 051
- 2 服务业的特征 / 053
- 3 服务业的阿米巴经营 / 059
- 4 结语 / 070

## 第三章 部门独立核算制度对发现经营理念的影响 / 073

——酒店的阿米巴经营案例

- 1 目的及问题意识 / 075
- 2 先行研究回顾 / 078

- 3 研究设计 / 084
- 4 A 酒店的案例 / 089
- 5 案例分析及考察 / 107
- 6 结论与课题 / 118

## **第四章 阿米巴经营在学校组织中的导入 / 121**

- 1 引言 / 123
- 2 学校环境的变化 / 123
- 3 学校组织的一般性特征 / 126
- 4 事例 / 129
- 5 理论的含义 / 142
- 6 小结 / 143

## **第五章 阿米巴经营的利润连锁管理与丰田生产体系 / 145**

——日本式经营中机会损失管理的典型

- 1 日航的经营危机与“奇迹的V字反转” / 147
- 2 日航的重建计划 / 148
- 3 在日航导入部门核算制度 / 150
- 4 京瓷的阿米巴经营和利润连锁管理 / 155

- 5 丰田生产体系因排除浪费而产生过剩产能 / 157
- 6 阿米巴经营与丰田生产体系对机会损失的相通认识 / 163
- 7 对制造企业机会损失的管理 / 167

## 第六章 阿米巴经营与成本、收益计算结构 / 169

- 1 引言 / 171
- 2 成本、收益核算中的以产品或服务主轴归集和以内部流程主轴归集 / 173
- 3 内部流程主轴归集方式下的收益分配方式 / 175
- 4 服务业中的收益分配方式 / 176
- 5 在产品或服务主轴加入核算责任的方法 / 178
- 6 以产品或服务主轴与内部流程主轴组合作为核算单位的形式在管理会计上的意义 / 180
- 7 结语 / 181

## 第七章 阿米巴经营模式导入流程及效果 / 185

——数马株式会社的实例分析

- 1 引言 / 187
- 2 研究对象 / 188



- 3 阿米巴经营模式的导入过程 / 191
- 4 阿米巴经营模式导入效果 / 199
- 5 结语 / 219

## **第八章 从涩泽荣一的“道德经济合一说”看稻盛经营哲学与阿米巴经营 / 221**

——关于公利与私利的兼顾

- 1 引言 / 223
- 2 涩泽荣一道德经济合一说概述 / 225
- 3 慈惠（仁爱）和正义：探索与亚当·斯密的接点 / 229
- 4 公利与私利 / 237
- 5 结语 / 248

## **第九章 京瓷阿米巴经营与经营环境变化 / 251**

——以责任会计论与管理者行动为视角

- 1 引言——研究的焦点 / 253
- 2 研究方法 / 257
- 3 阿米巴经营、责任会计、管理者行动 / 258
- 4 阿米巴经营、环境变化、管理者行动 / 264