

克服“大企业病”，提高组织运营效率  
让员工像经营者一样思考，人人都愿意参与到企业经营中来

# AMOEB 阿米巴经营

陈伟 编著

人人都是经营的主角  
——稻盛和夫——

阿米巴经营是通过  
一个个小集体的独立核算来实现全员参与经营，  
凝聚全体员工力量  
和智慧的经营管理系统。

民主与建设出版社

# 阿米巴经营

陈伟 编著

民主与建设出版社

·北京·

© 民主与建设出版社, 2019

图书在版编目 (CIP) 数据

阿米巴经营 / 陈伟编著. — 北京: 民主与建设出版社, 2019.4

ISBN 978-7-5139-2440-5

I. ①阿… II. ①陈… III. ①企业经营管理—研究  
IV. ① F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 057280 号

阿米巴经营

AMIBA JINGYING

---

出版人 李声笑  
编 著 陈 伟  
责任编辑 王 倩  
装帧设计 末末美书  
出版发行 民主与建设出版社有限责任公司  
电 话 (010)59417747 59419778  
社 址 北京市海淀区西三环中路 10 号望海楼 E 座 7 层  
邮 编 100142  
印 刷 北京中振源印务有限公司  
版 次 2019 年 5 月第 1 版  
印 次 2019 年 5 月第 1 次印刷  
开 本 880mm × 1230mm 1/32  
印 张 8  
字 数 160 千字  
书 号 ISBN 978-7-5139-2440-5  
定 价 45.00 元

---

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

## 让企业生生不息的经营管理智慧

根据稻盛和夫给出的权威定义，阿米巴经营是通过一个个小集体的独立核算来实现全员参与经营、凝聚全体员工力量和智慧的经营管理系统。阿米巴经营模式的诞生历程颇有戏剧性。

1959年，年轻的陶瓷技术研究员稻盛和夫等7位志同道合的伙伴从松风工业辞职，合伙创办了京瓷公司。7人之间的深厚情谊让稻盛和夫相信经营企业最主要的是得人心。然而公司成立的第三年，他遭遇了一场严重的信任危机。

10名在京瓷工作了一年的员工集体要求稻盛和夫改善工作待遇，否则就辞职。当时的京瓷刚刚走上正轨，财力并不雄厚，稻盛和夫自己的工资也很有限，还要养家糊口。这场充满了火药味的谈判持续了三天三夜，最终稻盛和夫说服这些员工暂时留在公司。这段经历让他大为触动，于是他立志要让员工们真正把自己当成事业的伙伴。

由于京瓷不断推出各种市场上没有的新产品，公司规模迅速壮

大。不到五年京瓷的员工就超过了100人，随后又增加到300人。但事业的快速扩张让身兼数职的稻盛和夫不堪重负，公司发展的瓶颈不期而遇。一旦不能妥善解决经营管理问题，好不容易发展起来的京瓷很可能会因管理不善而破产。

忧心忡忡的稻盛和夫突然想到：既然我一个人都能够管理100名员工，那为何不把公司分成若干个小集体呢？现在或许还没有中层人员能够管理100名员工，但是有些中层人员已经有能力管理20~30名员工的小集体，那何不让这些人担任小集体的领导，放权让他们管理呢？

顺着这个思路，稻盛和夫把公司划分成若干个能独立开展业务的最小组织，安排合适的人选做小组的领导，让其采取独立核算管理。为此，他经过反复研究后推出了单位时间核算制度、内部交易制度等新式管理体制，并在此基础上发展出一套阿米巴经营哲学。

如今，阿米巴经营模式经过数十年发展，早已走出日本，走向全世界。国内外众多企业都借鉴阿米巴经营哲学来推动组织变革，以更好地适应互联网时代的市场环境。本书系统地讲述了阿米巴经营模式的经营哲学、组织划分、配套措施、内部交易制度、会计核算制度、阿米巴长选拔制度、团队目标管理、多元化激励制度、经营误区等相关知识，旨在让更多有志于从事企业经营管理工作的朋友了解阿米巴经营的各方面知识。

当然，由于水平有限、时间仓促等原因，书中难免会有疏漏之处，欢迎广大读者朋友批评指正。

## 第一章 每个员工都是主角？阿米巴经营哲学宗旨正是如此

克服大企业病，人人参与经营	002
阿米巴经营的三个目的	006
实力主义vs绩效主义	010
经营哲学：六项精进与经营十二条	014
延伸阅读：日本航空公司再生重建计划	018

## 第二章 组织划分越小越好？打造阿米巴体系没那么简单粗暴

推行阿米巴运营的路线规划图	022
明确企业的四项职能和责任	030
不遵循组织细分三原则，阿米巴无法生存	035
阿米巴组织的五个维度与四种形态	040
延伸阅读：怎样检验阿米巴组织的设计方案	047

### 第三章 临时工也能参与经营？全靠阿米巴的配套措施支援

经营管理部门：所有阿米巴团队的坚实后盾	052
单位时间核算表：让现场员工掌握公司情况	057
用阿米巴式会议盘活各个运营单位	064
保持运营管理的透明度	070
延伸阅读：阿米巴经营年度、月度计划表和日报表	074

### 第四章 部门协作靠报酬？内部交易化解组织内部利益冲突

内部交易制：把外部市场机制引入企业内部	078
阿米巴之间的内部定价方法	081
用“实绩”和“余额”来控制业务流程	085
内部控制的关键是结果反馈及评估	090
延伸阅读：实施内部交易时的注意事项	096

### 第五章 管理弊端发现晚？会计核算精准及时反映公司动态

阿米巴经营的“会计七原则”	100
收入计算：分清三种收入机制	106
经费计算：按费用最小化原则来运作	111
时间计算：时间是决定核算效益的重要因素	115
延伸阅读：阿米巴部门结算表基本模板	118

## 第六章 企业家分身乏术？所有阿米巴长都是共同经营者

阿米巴长：细分组织的领导人	124
阿米巴长必须履行的职责	129
选拔阿米巴长要注意的六个问题	135
组建“现在就能战斗”的团队	140
延伸阅读：关于阿米巴长的趣闻逸事	144

## 第七章 阿米巴团队暮气沉沉？可能是目标管理操作不到位

调动每个员工的积极性	148
自上而下与自下而上相结合	154
Master Plan：统筹目标管理的总体计划	158
以“月度预定”来推动年度计划	162
延伸阅读：京瓷企业文化建设纲要	166

## 第八章 团结员工靠“大家族主义”？多元激励成就阿米巴

成就感激励：人人都是经营者	174
薪酬激励：科学衡量员工创造的价值	178
奖金激励：能力导向+团队导向+实绩导向	182
股权激励：把优秀的阿米巴长变为股东	186
延伸阅读：稻盛和夫的“大家族主义”	190



## 第九章 推行阿米巴经营很轻松？几大常见误区值得警惕

只学经营技巧而忽视经营哲学	194
不肯把经营权下放给基层阿米巴	197
以为阿米巴经营是让老板做甩手掌柜	201
以为阿米巴经营只适用于单个部门	204
。延伸阅读：支撑阿米巴经营的11条法则	207

## 第十章 阿米巴经营徒有虚名？国内外成功案例有话要说

京瓷：阿米巴经营的先行者	214
日本航空公司：从破产到脱胎换骨只用10个月	217
荻野工业：成功躲避雷曼兄弟金融危机	221
海尔集团：人单合一的自主经营体	224
。延伸阅读：阿米巴经营用语汇总	227

## 后 记

## 第一章

### 每个员工都是主角？阿米巴经营 哲学宗旨正是如此

中小公司一旦成长为大公司，就会遇到发展瓶颈。粗放的运营模式，混乱的财务管理，让规模日益增大的组织变得松松垮垮、极不稳定。因扩张过快而垮掉的公司不可胜数。阿米巴经营模式的诞生，正是为了解决这个管理难题。可是，如果不能接受“人人参与经营”的阿米巴经营哲学，公司是无法把阿米巴经营落到实处的。即使管理者完全照搬京瓷集团、日本航空公司等阿米巴先行者的体制，也不能真正令其发挥作用。在这一章，我们先来了解一下阿米巴经营的基础知识，改变传统的经营观念。

## 克服大企业病，人人参与经营

### 内容摘要

1. 明确什么是大企业病。
2. 弄清阿米巴经营为什么能解决大企业病。
3. 了解“人人参与经营”的阿米巴经营哲学。

把公司做大做强是每一位管理者的理想。但公司发展就像蛇蜕皮一样，不突破原有的瓶颈就无法成长。阿米巴运营创始人稻盛和夫说：“社会上流传一句话，‘中小企业就像脓包，一大就破’。就是说，中小企业做的是‘盖浇饭’式的笼统账。组织在这个过程中规模膨胀，管理跟不上，就会垮台。”中小企业一大就破的现象屡见不鲜。即使有幸成长为一家人才济济、产品优良、资金雄厚、品牌知名度高的大公司，也难逃盛极而衰的周期规律，患上大企业病。

## 1. 困扰无数公司的大企业病

当公司发展 to 一定规模后，管理水平会变得大不如前，信息传递不畅通、组织机构臃肿、权责混杂不清、业务流程复杂、决策效率低下、人浮于事、故步自封、团队凝聚力差、内部矛盾重重等问题层出不穷。这些弊病无疑会降低公司的生产效率与销售利润，像慢性病一样折磨人。故而管理学家将其称为“大企业病”。

公司一旦患上大企业病，对市场的应变能力就会越来越差，对市场潮流也会视而不见，优秀的人才难以施展抱负，要么混吃等死，要么跳槽他处。公司既留不住人才，又无法引入新鲜血液，只剩下放任自流和求变图存两个选择。前一条当然是死路，后一条也不一定是活路。但自从阿米巴经营出现后，公司克服大企业病的希望大大增加。因为这是一种对症下药的经营管理模式。

## 2. 实现全员参与经营的三个要点

大企业病最主要的痼疾是机构臃肿和人浮于事。机构臃肿既增加了管理成本，又降低了工作效率，且积重难返。人浮于事让原本有能力和抱负的员工也渐渐熄灭了热情，不愿再付出汗水和智慧。阿米巴经营模式对此的解决之道是全员参与经营。

全员参与经营，把每个人的积极性调动起来，确实能解决机构臃肿和人浮于事两大痼疾。但是，想要真正实现全员参与经营的构

想，还得注意以下三个问题。

### （1）通过授权让员工参与经营

阿米巴经营革新了企业的组织结构，通过单位时间核算把企业分解成一个个阿米巴单位。每个阿米巴的领导人就像经营一家小公司、小商店一样自负盈亏。阿米巴的全体成员都像经营者一样思考问题，按照“销售额最大化，费用最小化”的原则努力工作，完成目标计划。

由此可知，阿米巴经营不仅把臃肿的机构进行了最大限度的简化，还把经营权下放到了基层组织。员工中不乏有想法的，但基本上没有足够的权限和资源来实现自己的构想。在阿米巴组织中，他们将得到充分的授权，担负起经营者的全部责任，有条件去按自己的想法经营公司。

### （2）用企业家精神培养员工

实施阿米巴经营模式的公司会有意识地用企业家精神来培养员工。企业家精神一方面重视公司经营的高收益率，另一方面也力求让员工具备高成长性。员工的高成长性主要取决于其学习能力。公司的职责是为他们提供良好的成长环境和发展机遇，为全体员工提供施展抱负的舞台。

传统的公司管理模式很难让两个指标同时增长。公司要追求高收益率，就会要求员工精确地执行上级安排的工作，牺牲他们的自主思考。这无疑会对员工的成长造成一定的制约。阿米巴经营通过

授权让员工自主安排工作，既锻炼了他们的经营能力，又可以实现高成长性和高收益性的全面提升。

### （3）集中现场员工的智慧

稻盛和夫认为：“阿米巴经营是一个让每位员工与经营者想法一致，朝着共同目标前进的经营体系。单纯地由管理层来经营企业是远远不够的。为了企业的持续发展，必须让全体员工参与经营，形成强大的合力。这是阿米巴经营的真谛。”

处于工作现场的一线员工，是公司业务的主要承担者。他们处于最基层，没有什么权力。但现场员工对经营过程中的各种问题有着管理者所没有的敏感。若能把他们的智慧集中起来，管理者就可以及时发现公司存在的隐患，打开改进工作的新思路。而现场员工也可以借此锻炼自己的经营意识，逐渐成长为具有经营能力的阿米巴管理人才。

#### 阿米巴专家有话说

全体员工积极参与经营，在各自的岗位上发挥各自的作用，那么，员工已经不再是单纯的劳动者，而是具备了经营者意识，与经营者共同工作的伙伴。这样的话，因为履行了自己的责任，他们就会品尝到工作的喜悦和成就感。彼此都怀着为公司做贡献的目标而工作，就能实际感受到人生的价值。

——阿米巴运营创始人、日本经营之圣 稻盛和夫

## 阿米巴经营的三个目的

### 内容摘要

1. 实现全体员工共同参与企业经营。
2. 培养具有经营意识的人才。
3. 确立与市场挂钩的分部门核算制度。

把阿米巴经营等同于京瓷集团的管理制度和经营技巧，是一种片面的认识。模仿京瓷集团的组织形态，只是在照猫画虎。若能了解阿米巴经营的本质，就可以根据具体情况来灵活地创建符合自己公司需求的阿米巴组织。为此，企业领导人必须知道阿米巴经营的三个目标。通过弄清这三个目标，我们就可以准确地掌握阿米巴经营的本质。

## 1. 实现全员参与的经营

通常而言，大部分员工都没有经营意识，既不关心销售额，也不关心自己所在部门的费用支出详情。销售部门的员工则因为销售额跟收入直接挂钩，具备较多的经营意识，但他们对其他部门的运营情况同样漠不关心。由于缺乏经营意识，员工不会产生减少浪费、节约费用的想法。只要自己部门能拿到更多的预算经费就行，其他的事情都只是按部就班地处理，懒得主动思考。

阿米巴经营追求全员参与公司经营，人人都要具备经营意识，贯彻“销售最大化，费用最小化”的原则。无论公司规模多大，都要划分成名为“阿米巴”的独立核算的小组织。每个阿米巴团队的员工都要像经营者一样思考和行动，在每个月制订详细的销售额与费用使用计划，并努力达成这个计划。各个阿米巴都要定期公布经营实绩。如果销售额没达标，所有成员就重点提升销售额。如果支出的费用超标，就集思广益设法降低费用。

这样一来，每个员工都成了经营活动的实际组织者。无论哪个部门、哪个层级的员工，都能为公司增加销售额或削减费用的目标做出明确的贡献。

## 2. 培养具有经营意识的人才

当组织被细分成若干阿米巴时，公司会给每个阿米巴安排一个负



责人——阿米巴长。他们负责处理一切跟阿米巴经营相关的工作。制订经营计划、采购材料、团队管理、绩效管理等都是阿米巴负责人的本职工作。要做好这些工作，就不能不具备经营意识和基本的会计知识。

让所有的阿米巴负责人都像财务人员那样精通经营会计技能是不切实际的。但阿米巴经营采用了一种叫作“单位时间核算”的制度，员工只要按照“单位时间核算表”的每一项填入统计数字，就能看到收入（销售额）和费用的情况，进而计算出每个小时产生的附加价值。

这是评估各个阿米巴的实际业绩的公平尺。阿米巴负责人的所有工作都是围绕提高本部门的单位时间核算数字展开的。通过这种经营管理方式，各个阿米巴组织能够锻炼出无数具有经营意识的人才。

### 3. 确立与市场直接挂钩的分部门核算制度

各个独立核算的阿米巴必须具备对市场变化的快速反应能力，在不断调整业务的过程中实现“销售最大化，费用最小化”，努力提高单位时间核算数字。如果不具备快速反应能力的话，阿米巴组织就跟机构臃肿的大企业一样动作迟钝，会错过很多商机。再加上组织已经由大变小，抗风险能力也随之下降。

因此，阿米巴经营采取了与市场直接挂钩的分部门核算制度，