

全員参加で経営する。京セラでは、アメーバ組織を経営の単位としています。各アメーバは自主独立で経営しており、そこでは誰もが自分の意見を言い、経営を考え、それに参画することができます。一握りの人だけで経営が行われるのではなく、全員が参加するといふところにその神髄があるのです。この経営への参加を通じて一人一人の自己実現が図られ、全員の力が一つの方向にそろった時に集団としての目標達成へとつながっていきます。

阿米巴

金培成 / 著

经营

中国实施指南

阿米巴经营核心原理的通俗解析

帮助中国企业实施正统阿米巴经营的工具书

稻盛和夫 直接领导下的京瓷咨询顾问公司

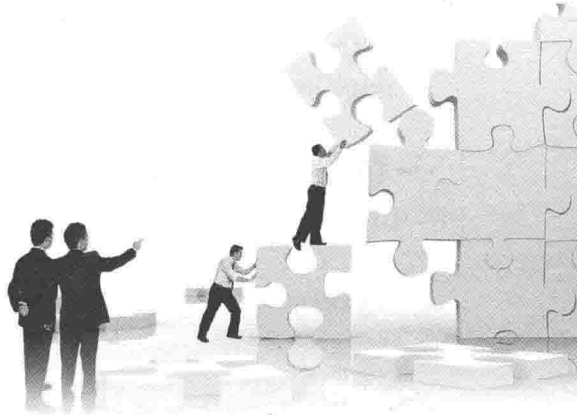
骨干成员的亲身体会

A
moeba



合肥工业大学出版社
HEFEI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

全員参加で経営する。京セラでは、アメーバ組織を経営の単位としています。各アメーバは自主独立で経営しており、そこでは誰もが自分の意見を言い、経営を考え、それに参画することができます。一握りの人だけで経営が行われるのではなく、全員が参加するところにその神髄があるのです。この経営への参加を通じて一人一人の自己実現が図られ、全員の力が一つの方にそろった時に集団としての目標達成へとつながっていきます。



阿米巴经营

中国实施指南

藏书

金培成 / 著

AMIBA JINGYING

ZHONGGUO SHISHI ZHINAN



合肥工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

阿米巴经营:中国实施指南/金培成著. —合肥:合肥工业大学出版社, 2016. 6

ISBN 978 - 7 - 5650 - 2856 - 4

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 147528 号

阿米巴经营:中国实施指南

金培成 著

责任编辑 汤礼广

出 版	合肥工业大学出版社	版 次	2016 年 6 月第 1 版
地 址	合肥市屯溪路 193 号	印 次	2016 年 7 月第 1 次印刷
邮 编	230009	开 本	710 毫米×1010 毫米 1/16
电 话	理工编辑部:0551-62903087 市场营销部:0551-62903198	印 张	17.25
网 址	www.hfutpress.com.cn	字 数	210 千字
E-mail	hfutpress@163.com	印 刷	安徽联众印刷有限公司
		发 行	全国新华书店

ISBN 978 - 7 - 5650 - 2856 - 4

定价: 38.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社市场营销部联系调换。

序一

蔡淳华

上海市企业经营者协会会长
复旦大学、上海交通大学、上海财经大学等多所高校特聘教授
国家人事部中国考试指导中心专家委员、首席讲师
多家上市公司独立董事

当代企业的竞争不仅是产品和项目的竞争，而且是理念、制度、机制和商业模式的竞争，用一句话总结即全方位的竞争。在越来越激烈的竞争环境下，企业必须给员工营造一个共创、共建、共赢和共发展的平台，公司发展一定要有良好的体制和机制做保障。好的公司一定有一套好的体制和机制。好的体制和机制能把不好的员工转变成好员工，不好的体制和机制能把好员工转变成不好的员工。企业的管理机制能影响员工的意识和心态，员工的意识和心态将影响和决定企业的命运。

阿米巴经营是稻盛和夫先生在京瓷集团的经营过程中所独创的经营管理制度，其成效已在实践中得到印证，作为企业精细化管理的模式值得我们中国企业学习借鉴。在阿米巴经营中，公司组织被划分为“阿米巴”的小组织。各个“阿米巴”小组织的领导者以自己的团队为核心，

制订自己小组织的经营计划，依靠自己小组织中全体成员的智慧和努力来达成目标。通过这种精准的核算制度，企业的各个部门乃至员工明确了目标和任务，每一位员工都成为主角，主动参与经营。

阿米巴经营的核心精髓是“精细化管理——全员参与、全面核算、全员管理”，真正达到从上而下、从下而上、全方位、全过程地推动经营目标达成从而提升企业经营实力的目的。我国企业管理较为普遍地存在“六大问题”，即制度不齐全、职责不明确、界定不清晰、核算不精准、考核不彻底、奖惩不到位，因此，学习借鉴阿米巴经营的一套管理体系，对于中国企业提升和改善管理水平、降低成本、增强核心竞争力具有十分重要的现实意义。阿米巴经营的生命力就在于它已经受了实践检验，有很强的指导性、针对性、可操作性、实践性和发展性。作者撰写这本书的目的就是要弘扬阿米巴经营。阿米巴经营的管理原理和方法适用于各种类型的企业，它是广大企业走向成功的金钥匙。

本书对阿米巴经营的经验和方法以及在中国如何落地实施均进行了系统的阐述，对企业家来说，有着极其重要的参考价值。本书不但有对企业运营制度搭建方法的翔实说明，并配以大量鲜活的案例和图片，而且语言通俗易懂，表达深入浅出，因此值得一读。

序二

范小冲

阳光 100 中国控股有限公司副总裁兼执行董事

这是一本关于阿米巴经营最好的实操手册，可以说是阿米巴经营的工艺秘方。

京瓷阿米巴管理顾问（上海）有限公司是稻盛先生亲任董事长、藤井先生任总经理、京瓷集团在中国大区推广阿米巴经营最专业的咨询机构。金培成先生是该公司的初创骨干。我与金先生于 2014 年相识，当时他是阳光 100 阳朔酒店阿米巴经营实践的主要负责人，由于他勤奋敬业，对阿米巴经营的实施流程很精通，因此和他进行工作交流让我受益匪浅。

将阿米巴经营原理同中国咨询实践有机结合是本书的一大亮点，但本书最大的价值在于它是第一次将阿米巴经营最核心的实施流程无私地呈现出来，可谓原汁原味最正宗、结合中国实践最接地气、原理和案例最通俗、方法流程干货多。不同于其他相关书籍对阿米巴经营原理概念的论述，本书讲述的大多数是阿米巴经营的内在工艺和秘方，诸如 PC（利润中心）和 NPC（非利润中心）的划分，这可曾是我们付出数百万

元咨询费才得到的。现在金先生将其毫无保留地传授给企业，目的是希望能帮助中国更多企业转型成功，可谓善行善举。

一、门道与热闹

内行看门道，外行看热闹。

阿米巴经营如今很火，有人传颂稻盛先生创建、拯救三家世界 500 强企业的传奇，有人欢呼阿米巴经营契合“互联网+”时代小组织创业的精神，更多企业期待通过学习阿米巴经营实现华丽转型。很多人对阿米巴经营的理解，或只是从哲学层面，或来自稻盛先生的著作，或来自盛和塾，或来自社会上的专业课程讲座，其所论述的大多只是阿米巴经营的原理概念，让人似懂非懂，真到了项目实施时，仅仅靠公司组织架构设想、阿米巴经营组织划分原则、核算表等原理概念是无法落地的，那将会遇到大量的具体实操难题，而这恰恰是很多项目裹足不前的最大障碍。

我们公司在推行阿米巴经营时，就遇到过核算问题。阳光 100 是在香港上市的地产公司，属资本密集型企业，经营情况受政策和市场影响大，具有较强的时间不确定性。我们认为地产行业特殊，自作聪明地用单位面积替代单位时间来做阿米巴经营核算表，为此我们还当面请教了稻盛和夫先生，稻盛和夫先生说这不是阿米巴经营，因此我们另起了一个名字叫 UTF（目标联合体——United Task Force）。房地产开发只能用单位面积核算，用单位时间怎么能核算呢？这个问题困惑了我们很多年，直到与金先生团队深入到具体项目的核算时，我们才恍然大悟，找到了问题的关键所在。

只有将阿米巴经营原理和精髓深入到具体项目的实践中，才能真正理解和体会阿米巴经营是什么，这里面其实大有门道。

二、从管理到经营

从管理到经营是正确理解和实施阿米巴经营的关键。两年前，我在为已故吴影博士的《盛和塾游学纪事》所作的序中，曾探讨过管理和经营的不同（见下表）：

对比	西方管理	稻盛经营
观点	人是经济人，是理性自私的	人内心同时存在“善恶两面”
出发点	企业先用物质刺激激励人做事，再通过制度管控，制约人的私欲膨胀	企业引导人的积极性，唤醒人善的良知，通过工作上的磨炼成就“人”
因果	重在事，重在果	重在人，重在因
企业追求	人是工具，做成“事”、产生盈利是企业追求的目标	经营人心提高心性，成就“幸福人生”是企业追求的目标，获得盈利是过程

稻盛和夫先生强调员工第一，经营企业就是经营人心，员工满意且努力是“因”，客户满意、股东满意、企业发展是自然得到的“果”。稻盛和夫先生讲经营，倡导成就人的信任文化，正向激励，自我驱动，挑战高目标，所谓“提高心性，拓展经营”其实讲的就是因果成功法则。西方管理往往以利益驱动员工，追求客户和股东价值最大化，一切以成果为导向。以物质刺激和制度管控为核心的西方管理之术，在稻盛和夫先生看来是本末倒置的。

企业能否部分运用阿米巴经营、升级现有管理体制？

我同金先生曾就此问题进行过深入探讨，结论是如果一家企业仅仅想用核算表作为考核工具，那么这样的管理体制升级无法真正使企业受益于阿米巴经营。管理和经营都成就过很多优秀企业，但结果导向的管

理和阿米巴经营是基于完全不同的思想体系的。例如两者都强调数字化，结果导向的管理重视考核，目的是发放奖金；稻盛和夫先生阿米巴经营的出发点并非考核，而是为找到差距，帮助人进步。

管理在此岸，经营在彼岸，阿米巴经营讲述的是彼岸的经营之道，从管理到经营是成功迈向阿米巴经营的关键。

三、阿米巴经营是践行稻盛哲学的实修方法

稻盛和夫先生为什么要划分小核算单位，建立“阿米巴”小组织？

我曾向金先生请教，得到的答案是过去的企业管理模式是自上而下的，职能部门只遵循计划目标，听从上级的指令；阿米巴经营模式是自下而上的，打破传统职能部门，在公司内大量创建独立核算、自主经营的虚拟小公司，让经理人能像小老板一样带领团队直面市场竞争，全员参与经营，人人都是经营者。

当你从管理者变为经营者，你就要直面市场竞争，付出不亚于任何人的努力，这就是“精进”；你带团队要做成事，稻盛哲学教你私心了无、动机至善，这就是“利他和因果”；面对困惑你要做出抉择，是利益得失，还是善恶是非？“作为人，何谓正确”就是拷问良知，直指人心，做出正确抉择并付诸实践的过程，就是“提高心性”的过程。

稻盛哲学是道，阿米巴经营是术，道要靠术来实现，术要靠道来指引，要学习阿米巴经营就应该学习稻盛哲学。作为实学的阿米巴经营，更像是以企业为道场，是提高心性、践行稻盛哲学的实修方法。

稻盛哲学和阿米巴经营实学源于儒释道东方文化，对中国企业来说，更容易被学习和吸收。但自己的“武功”光靠学“武功秘籍”是不够的，还要靠精进实修，在经营中蜕变成长。阿米巴经营不是指简单的管理升级，不是指只要引入阿米巴经营就能让员工努力工作、让企业快速成长，学习阿米巴经营要从老板改变自我开始。企业不是老板的名利

场，而是成就全体员工幸福人生的“大学”，老板价值观的认同和改变是阿米巴经营成功的前提。

利己在此岸，利他在彼岸。

转心格物，由利己到利他，从心起航。稻盛和夫先生以企业为道场，以阿米巴经营为实修秘籍，为我们指出了一条通达彼岸、成就个人幸福和企业成功的光明大道。

依法不依人，依义不依语。金先生借用佛语告诫我们，要真正践行阿米巴经营，正确学习和彻悟稻盛哲学及阿米巴经营实学是根本。相信本书能够为中国更多企业践行阿米巴经营提供具体的切实有效的帮助。感谢金先生！

序三

张 建

上海外国语大学中日韩合作研究中心副主任

上海外国语大学副教授

2014年7月日本NHK电视台在晚间黄金段《Close-up 现代》节目中聚焦了中国企业家热心学习日本管理大师稻盛和夫经营哲学的现象，在中日两国企业界引起了众多讨论和思考。众所周知，经历过日本近代三大重要发展时期（即江户时代、明治时代和大正时代）的“近代日本资本主义之父”涩泽荣一提出了“论语与算盘”经营哲学，而这一“道德经济合一”思想自诞生以来一直是日本企业文化的核心理念之一，它影响了近现代日本一代又一代的企业家。在二战以后日本的经济的发展过程中将这一经营思想发扬光大的代表人物当首推稻盛和夫。

稻盛和夫作为唯一健在的日本战后被称为“经营四圣”的企业家、两家世界500强企业的缔造者、一家破产的世界500强企业的拯救者，他的管理思想受到了世界性的推崇与赞誉。更难能可贵的是，他仍在不断用自身的实践和行为去发展和完善自己的经营哲学，并继续创造着一个又一个辉煌。他从实践经营哲学出发所创造出的经营实学——阿米巴

经营，更是成为“稻盛管理学”的代表性成果。

多年关注和研究阿米巴经营的金培成先生所完成的这本著作是中国近年研究日本阿米巴经营的重要成果。

本书用心诠释了阿米巴经营，详细阐述了其管理机制的本质和实际搭建方法，内容翔实且语言描述深入浅出、易于理解。通读本书我们能够发现阿米巴经营的具体实施实际上是一种量化管理机制。阿米巴经营通过量化管理机制展现出企业各个部门的收入、费用，让各个部门的经营成果以经营数字的形式表现出来。而在界定收入时阿米巴经营引入了内部交易机制，使各个部门均能清晰地看到本部门在企业创造价值的过程中所创造出的实际收入大小。在界定费用时，阿米巴经营引入了收益者负担机制，使各个部门的支出更加透明和合理。这样一种体系化的量化管理，既可以使企业家洞悉各部门的真实经营状况，又可以使企业的各级管理人员以及员工都有机会了解到部门的实际运营情况，从而使他们获得了参与自己所在部门的经营管理活动的机会。在此基础上的阿米巴经营再与企业的积极经营理念相结合，就真正促使了企业的骨干力量均参与经营活动，最终就实现了所有员工共同参与经营管理这一企业经营的终极目标。所以，不难看出阿米巴经营的量化管理机制是一种真正实现全员参与、激发企业员工活力的优秀管理机制。本书的这一核心观点对于中国当代的企业管理有着重要的学习价值，对于中国企业搭建量化管理机制具有重要的参考意义。

《阿米巴经营：中国实施指南》是真正深入了解稻盛和夫阿米巴经营实学的佳作，值得每位中国企业家和企业管理者一读。

推荐寄语：

本书详尽地解读了阿米巴经营的理论和实践，读罢此书，倍感阿米巴经营理念不同凡响，它能做到激发每个经营者的热情，真正地让人力成为最大的资源。

阿米巴经营颠覆了我们固有的经营理念。它让全民参与，将过去由少数领导者思考、关注的问题变为大众思考、大众关注的问题。为了一个目标大家共同努力，这样的力量是有多么的强大！“三个臭皮匠赛过诸葛亮”、“众心齐泰山移”，瞬间明白了为什么稻盛和夫能够成为经营之圣，能够挽救日航、成就两个“世界五百强”，读完此书有醍醐灌顶之感。

阿米巴经营是真正的让管理出效益、让管理是第一生产力成为现实的经营理论及手法，本人很荣幸地接触了阿米巴经营，相信此书能为中国的企业腾飞助力！

——杜玉兰

广西海世通食品股份有限公司总经理

本书较为精准地解析了日本经营大师稻盛和夫的企业经营哲学思想并将中国国情融入其中，是管理领域的学者和实践经营的企业家不可不看的好书。

——沈桂龙

上海社会科学院博士生导师

稻盛和夫先生是我非常敬仰的一位企业家，他此生的成就和他创立的一套经营哲学是分不开的。希望《阿米巴经营：中国实施指南》这本书能为我国企业界同仁指出一条通往成功的光明大道。

——晓琴

上海电视台财经节目主持人

前言

金培成

在进入京瓷集团之前，笔者对阿米巴经营知之甚少。笔者曾在日本留学攻读硕士课程，学成后留在日本当地就职，作为店长从事了一年店铺运营工作，回到中国后进入了一家化学制品公司，负责其衍生品事业部中国区业务的开拓工作。笔者虽然长期接触日本社会和企业，但在学习和工作中都未曾接触阿米巴经营。在机缘巧合之下，笔者有幸接触到京瓷集团、稻盛哲学以及阿米巴经营，当即感觉到阿米巴经营是一种非常值得中国企业学习的企业经营管理模式。随后，笔者于2012年正式加入了日本京瓷集团，成为京瓷集团向外部企业提供阿米巴经营管理咨询服务的上海子公司的一员。

稻盛和夫先生由于年事已高，早已不在京瓷集团中出任实际经营管理的职务。但出于对中国阿米巴经营实践的关切，他指定京瓷集团在中国设立阿米巴经营管理咨询顾问公司，以帮助在中国的企业实行阿米巴经营管理，并破例担任了京瓷集团上海子公司（上海京瓷电子有限公司）的名誉董事长。这一举动也促使日本总公司非常重视上海子公司的业务活动，给予上海子公司大力支持。稻盛和夫先生拯救日本航空公司时的同行顾问以及他以前的直接下属都常常来上海子公司指导咨询工作。因此，笔者非常幸运地能够深入学习稻盛和夫先生的经营理念、经营手法以及阿米巴经营的专业知识，并接受京瓷集团众多专业顾问的训练和指导。

上海子公司刚刚成立，笔者就加入之。与公司一路走来，让我有机



会参与了众多项目，这其中既有大企业，如 5000 多人规模的纳斯达克上市 IT 企业、6000 多人规模的传统制造企业，也有中小型企业，如 300 多人规模的高精密部件制造企业、200 多人规模的新三板上市新材料企业。京瓷集团的平台让笔者更有机会为跨国公司服务，帮助其在世界范围内整体构建阿米巴经营管理体系。在传统制造业、矿业、地产开发业、软件开发业、餐饮业、酒店服务业、护理服务业、零售业等行业中，笔者见证了阿米巴经营如何促进企业改善经营，也见证了各类企业导入阿米巴经营的成败。通过为十多家企业的深入服务，为其构建可实施的阿米巴经营管理体系，并且培训指导企业方面的人员运用阿米巴经营开展经营活动，笔者对阿米巴经营的理解变得更加透彻，也掌握了在中国实施阿米巴经营的要领。

中国企业要想实施好阿米巴经营，笔者认为其一定要掌握阿米巴经营的原理原则，深入理解其诸多优点和局限性，并能够将其灵活运用于自己的企业。同时，笔者心中也一直期望能帮助更多的中国企业成为具有持续竞争力的世界一流企业，有一种应该把优秀的经营管理方式更多地介绍给中国企业的使命感。正因如此，笔者才有了创作本书的设想。

今日，笔者已离开京瓷集团并投身于企业经营管理的 IT 智能领域，借此契机终于静下心来汇总出阿米巴经营的各项原理原则以及多年来为企业导入阿米巴经营的实战心得。在与读者分享这些成果的时候，希望它能够在帮助中国企业成长、使企业更具竞争力的过程中起一些微薄作用。

最后，感谢稻盛和夫先生开创了阿米巴经营管理体系，感谢最初招聘笔者进入京瓷集团的特别顾问藤井敏辉先生，感谢京瓷集团曾给予笔者的工作平台，感谢客户在培训课程和咨询项目上对笔者的信任，更感谢在撰写及出版此书过程中给予笔者诸多鼓励和帮助的长辈与朋友。

目 录

理论概念篇

- 1 全面认知阿米巴经营 / 3
 - 1.1 阿米巴经营的基础概念 / 4
 - 1.1.1 阿米巴经营是什么 / 4
 - 1.1.2 对阿米巴经营的常见误解 / 10
 - 1.1.3 阿米巴经营的泛用性 / 18
 - 1.2 阿米巴经营如何改善企业经营结果 / 20
 - 1.2.1 企业成功的关键因素 / 20
 - 1.2.2 阿米巴经营发挥作用的方式 / 28
 - 1.3 对阿米巴经营与稻盛哲学的正确认识 / 33
 - 1.3.1 京瓷集团的阿米巴经营与稻盛哲学 / 33
 - 1.3.2 企业的阿米巴经营与哲学、文化 / 37

实战技术篇

- 2 阿米巴经营的起点——组织 / 43
 - 2.1 阿米巴经营中的组织结构编制 / 43
 - 2.1.1 组织是怎样构成的 / 43
 - 2.1.2 阿米巴经营管理体系下组织结构编制原则 / 46
 - 2.1.3 阿米巴经营中职能与责任的特点 / 56
 - 2.1.4 组织结构划分和项目管理 / 59



- 2.2 PC 部门与 NPC 部门 / 61
 - 2.2.1 PC 部门与 NPC 部门是什么 / 62
 - 2.2.2 如何设置 PC 部门与 NPC 部门 / 65
 - 2.2.3 PC 部门与 NPC 部门设置的代表性案例 / 74
 - 2.2.4 PC 部门与 NPC 部门的核算关系 / 78
- 2.3 阿米巴经营中的特有部门——经营管理部 / 82
 - 2.3.1 经营管理部的职能、责任与日常的业务内容 / 83
 - 2.3.2 经营管理部与财务部的区别 / 86
 - 2.3.3 经营管理部的权限 / 86
 - 2.3.4 经营管理部的人员构成建议 / 88
- 3 核算表概念与核算规则 / 90
 - 3.1 核算表的基本概念与设计思路 / 90
 - 3.1.1 核算表的基本概念 / 90
 - 3.1.2 核算表的设计思路 / 95
 - 3.2 核算规则的制定 / 108
 - 3.2.1 外部收入规则 / 110
 - 3.2.2 内部交易规则（内部收入与内部支出） / 113
 - 3.2.3 费用的基本规则 / 120
 - 3.2.4 时间的基本规则 / 126
 - 3.2.5 阿米巴经营中特有的费用、时间科目及其规则 / 128
- 4 阿米巴经营的核算管理 / 141
 - 4.1 阿米巴经营的核算管理方法 / 142
 - 4.1.1 核算表的 PDCA 循环管理 / 143
 - 4.1.2 年度计划制订流程 / 154
 - 4.1.3 月度预算制定流程 / 159