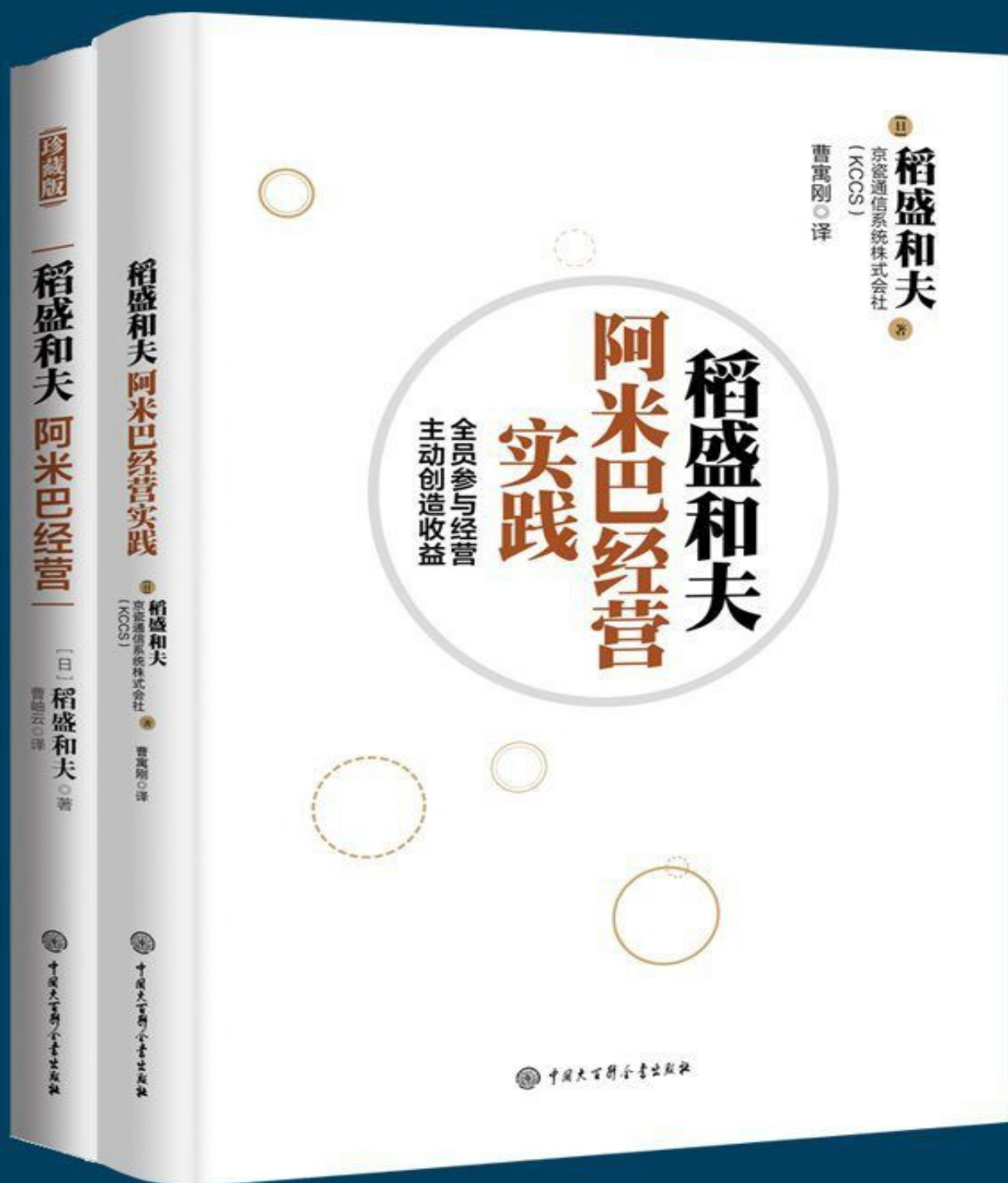




《稻盛和夫阿米巴经营实践》
《阿米巴经营》
(套装共2册)



中国大百科全书出版社

总 目 录

[稻盛和夫阿米巴经营实践](#)

[阿米巴经营](#)

II

稻盛和夫

著

京瓷通信系统株式会社
(KCCS)

曹寓刚◎译

稻盛和夫 阿米巴经营 实践

全员参与经营
主动创造收益

稻盛和夫继《阿米巴经营》畅销700000册后全新力作
详解阿米巴经营实践要领，日本航空从破产到重建成功的奇迹
全员参与经营，最大限度地发挥每个人的力量

我确信，不论对于老读者，还是对于那些真心想
学习和实践阿米巴经营的新读者来说，此书都可
以满足大家的期待。

稻盛和夫

 中国大百科全书出版社



版权信息

书名： 稻盛和夫阿米巴经营实践：全员参与经营 主动创造收益

作者： (日)稻盛和夫;京瓷通信系统株式会社(KCCS)

出版社： 中国大百科全书出版社

出版时间： 2018-05-01

ISBN： 9787520202824

版权所有 侵权必究

目 录

[中文版序 写给中国读者](#)

[推荐序 中国企业如何导入阿米巴经营](#)

[前言](#)

[以心为本的经营](#)

[经营的目的是什么](#)

[实践阿米巴经营](#)

[第一章 哲学共有必不可缺](#)

[一、经营中的头等大事](#)

[二、构筑家庭般的关系](#)

[三、培养具备经营者意识的领导人](#)

[四、将公司划分成独立核算的小组织](#)

[五、消除部门间的利害对立](#)

[六、全员参与公司经营](#)

[第二章 全员参与经营，重建日本航空公司](#)

[一、三条大义——为什么接受重建邀请](#)

[二、五大原因——为什么日航变身为高收益企业](#)

[三、全员参与的经营保证了重建成功](#)

[第三章 首先要考虑职能——组织构建的要谛](#)

[一、阿米巴经营的三个目的](#)

[二、明确职能和责任](#)

[三、组织细分的三个条件](#)

[四、实践案例：日航的组织重组](#)

[五、构建能随时战斗的组织](#)

[第四章 通过核算管理激发员工干劲——制定运用规则](#)

[一、追究本质的稻盛会计学](#)

[二、明确收入](#)

[三、明确费用](#)

[四、明确时间](#)

[五、制作单位时间核算表](#)

[六、实绩管理和余额管理](#)

[七、活用信息系统](#)

[第五章 全体员工靠自身意志创造核算收益](#)

[一、调动员工积极性的七个关键——经营者的作用](#)

[二、制定年度计划——靠自身意志创造核算收益①](#)

[三、月度核算管理——靠自身意志创造核算收益②](#)

[四、每个员工都是主角](#)

[后记](#)

[京瓷阿美巴管理顾问（上海）有限公司简介](#)

[返回总目录](#)

中文版序 写给中国读者

此次中国大百科全书出版社出版《稻盛和夫阿米巴经营实践》，使这本书有机会与广大中国读者见面，对此我感到非常高兴。这本书可被视为拙著《阿米巴经营》的续篇。

2008年发生了以雷曼公司倒闭为发端的、影响持续至今的经济危机。《阿米巴经营》正是在那之后的2009年在中国翻译出版，其主要内容是介绍我独创的管理会计体系，即“阿米巴经营”。该书出版以来，得到了众多读者的广泛支持，不断再版，发行数量接近70万册。

为什么阿米巴经营在中国能得到如此广泛的支持呢？我认为，这是因为很多的中国经营者，都强烈地意识到了要迅速应对外部环境的变化，就必须正确地把握组织的实态，对核算进行精确的管理。

在这种情况下，阿米巴经营正好满足了中国企业的这种强烈需求。通过分部门核算制度，让每一位员工都具备经营者意识，追求核算效益。我认为，这就是阿米巴经营受到广大经营者和商务人士推崇的原因。

此次发行的这本书，解说了在前一本《阿米巴经营》中没有详述的阿米巴的组织划分、运行规则的建立，以及日本航空公司重建的案例等内容。我确信，不论对于老读者，还是对于那些真心想学习和实践阿米巴经营的新读者来说，此书都可以满足大家的期待。

我由衷祈愿，此书的出版能成为帮助中国各个领域的企业确立稳固的管理会计体系的契机，并且能为这些企业跨越经济变动、实现永续繁荣助上一臂之力。

稻盛和夫

2018年4月

推荐序 中国企业如何导入阿米巴经营

有企业家问：阿米巴经营如何与中国企业文化融合？

许多人都提出过类似的问题：阿米巴经营是否适合中国企业？阿米巴经营到了中国有没有水土不服的问题？或者说，阿米巴经营到了中国以后，要做些什么变通，才能与中国企业文化相融合？

首先说结论。企业导入阿米巴经营，不存在水土不服的问题。阿米巴经营在日本，有的企业导入成功了，例如本书中详细叙述的日本航空公司（以下简称“日航”）；有的企业导入却失败了。成功的事例很多，失败的事例也不少。有的企业开始失败，后来又成功了，情况千差万别。

在中国也是一样，中国有导入阿米巴经营很成功的企业，也有导入不成功的企业。所以阿米巴经营的成败同所谓的中国企业文化、日本企业文化没有什么关系。

另外，所谓的日本企业文化是什么呢？就拿日航来说吧，稻盛先生去之前，那里是典型的官僚文化，是企业官僚与企业工会斗争的文化，是很坏的文化，所以日航巨额亏损，接着就破产了。稻盛先生去了日航以后，日航全体员工共同拥有“作为人，何谓正确”的判断基准；明确了日航的企业目的是“追求全体员工物质和精神两方面的幸福；为顾客提供最好的服务；提升企业价值，为社会的进步发展做出贡献”。在此基

础之上，编制了《日航哲学手册》，也就是建立了崭新的企业文化。之后日航很快就起死回生，并且一跃而为全世界最优秀的航空企业之一。

稻盛先生去之前和去之后，日航是日本企业这个性质没有改变，但日航的企业文化却发生了根本性的变化，所以不存在所谓的日本企业文化这一笼统的概念。从本质上讲，只有好的企业文化和坏的企业文化的区别，只有利己主义、本位主义的企业文化和自利、利他的企业文化的差别。

所谓的中国企业文化也是一样。

阿米巴经营是个好东西。它把企业划分成一个一个独立核算的小组织，让企业家的分身——阿米巴长来经营这些小组织。每个阿米巴每个月甚至每一天，都要算账，都要核算盈亏，每天工作的结果都要用数字、用金额表示出来。全体员工都要承担指标，都要参与经营，以此来发挥全体员工的积极性和创造性。比起只靠一个人或少数人经营企业，阿米巴经营确实是一个相当先进的、非常理想的经营管理体制。

京瓷公司之所以能长期保持高收益，破产重建的日航之所以连续7年利润和利润率在全世界727家有国际航线的航空公司中名列第一，阿米巴经营功不可没。

但是，企业要成功导入阿米巴经营，阿米巴经营要发挥它的威力，有一个小小的条件，从某种意义上讲，又是一个大大的条件，那就是企业领导人必须想明白，究竟为什么要引进阿米巴经营。

如果导入阿米巴经营的目的只是为了增加企业的利润；或者是为了增加企业家或少数人的财富；或者是为了减轻企业家的负担，让企业家工作轻松；或者把阿米巴经营作为一种绩效考核的手段，一句话，导入

阿米巴经营的目的是为了员工，不是为了员工的幸福，不能让员工由衷地认同，那么阿米巴经营的导入一定失败，没有例外。因为一个与员工幸福无关的管理体制，员工怎么可能拥护，怎么可能配合实施呢？没有员工积极主动的配合，任何先进的体制都不可能成功导入。这个道理虽然很简单，但许多人总是弄不明白。这个问题实际上涉及企业家的人生观，涉及企业家办企业的目的这个根本性的问题。

在有了正确的、明确的导入目的之后，还要对员工、对阿米巴长进行必要的教育。除了有关阿米巴经营方法的教育之外，最重要的是让大家共同拥有“作为人，何谓正确”的判断事物的基准。如果缺乏这个基准，根据以往的教训，各个阿米巴就难免在数字上弄虚作假，难免做假账；在阿米巴之间定价的时候，就会发生激烈的争吵；各个阿米巴就不愿意制定高目标，不愿意努力去实现高目标；阿米巴之间还会产生不正当的竞争，等等。结果导入阿米巴经营不是帮助而是破坏了企业。

阿米巴的原理和逻辑虽然简单，但其导入过程中的具体方法、技术、诀窍却是京瓷集团几十年来千锤百炼的精华，并不外传。中国现在有许多以盈利为目的的阿米巴咨询培训公司，它们往往把阿米巴进行所谓的中国化，就是把阿米巴经营当成了绩效考核的手段。这同阿米巴经营导入的目的是背道而驰的，它们指导企业，当然不可能成功。

稻盛先生强调，阿米巴经营必须从哲学共有开始。他自己就是这么做的，例如，稻盛先生在进入日航14个月以后，日航才开始导入阿米巴经营。而那些所谓的专家顾问，他们并不了解阿米巴经营的具体方法、技术和诀窍，也没有成功经营企业的经验，更谈不上认真学习和实践正确的哲学，却大肆自我吹捧，虚张声势。他们只讲方法，不讲运用“是非善恶”这个判断事物的基点，他们利用企业急于导入阿米巴经营的饥渴情绪，利用企业对有关阿米巴知识和信息方面的不了解，忽悠企业，

而且开价往往不低。虽然是周瑜打黄盖，一个愿打，一个愿挨，但结果往往是企业一方花了冤枉钱，哑巴吃黄连，有苦难言。最后，他们就怪阿米巴经营不适合中国国情。再好的东西到了我们某些同胞手里，就马上变味，让人哭笑不得。

如果企业想要导入阿米巴经营，我建议先进入稻盛和夫本人创办的公益组织“盛和塾”学习，学习“作为人，何谓正确”的经营哲学，学习和了解有关阿米巴经营的正确的基础知识。稻盛先生强调阿米巴经营从哲学共有开始，同时阿米巴经营又是全员实践经营哲学的平台。离开正确的经营哲学，阿米巴经营势必走入歧路。

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长 曹岫云

2018年5月

前言

日本经济在泡沫经济崩溃后，迟迟无法走出长期低迷的泥潭。不仅是大企业，还有很多中小企业，都无法再现昔日辉煌的发展势头。原因很多，比如说无法改善经济通缩的状况、快速演进的少子老龄化，以及更为严峻的全球竞争环境，等等。但是，我深刻地感觉到，除了这些外在的原因之外，还有更为根本性的、内在的原因。

第二次世界大战结束后，很多日本企业依靠员工高涨的士气和刻苦的精神，调动全体员工的力量，实现了废墟上的重建。这些优秀的员工对公司充满热忱，将公司的发展视为自身的发展，与公司共同成长。

但是，从日本经济到达顶峰后的泡沫经济时期开始，公司和员工的关系逐步发生了变化。我认为，员工的能力和员工对于公司的热情未能得到充分的发挥，这就是日本经济长期低迷的根本原因之一。

仅仅依靠经营者和一部分干部或精英来经营企业，成果是有限的。让所有员工都参与经营，凝结全体员工的力量，这是事业持续发展所必不可缺的因素。

我本人一贯珍视“人心”，一贯注重“全员参与的经营”。不论是在京瓷，还是在KDDI和日本航空，我都是这么做的。

以心为本的经营

我之所以重视“人心”，与我创办京瓷的起因有关。京瓷是在周围热心人士的支持下诞生的企业。1959年，我从京都一家生产绝缘瓷瓶的公司辞职，看好我的朋友和前辈决定出资，“创建一家公司，让稻盛的技术发扬光大”。其中甚至有人将自己的房产作抵押，为公司提供资金，原因据说是“一个男子汉迷恋上了另一个男子汉”。

因为这些朋友和前辈认可我以技术入股，我才走上了持股经营，也就是所谓做“老板”的道路。为了报答他们对我的信任和期待，我拼命努力，全身心投入经营。

我之前工作过的公司里有7位伙伴愿意追随我。他们甚至说：“如果稻盛独立创业，我们一定要追随他。如果以后企业经营遇到困难，我们大家哪怕出去打零工为公司赚钱，也要让稻盛专注于他的研究。”这些伙伴们是与我心连心的同志，支持我不断前进。

虽说人心易变，可一旦心心相连，世上就没有比人心更为牢固的东西。当初没有资金、没有信用、没有实绩的京瓷之所以能够成长发展，正是因为有了这样的“人心”作为基础。

经营的目的是什么

对于我来说，企业经营的目的追求全体员工的幸福，这是我不可动摇的信念。在创业第三年，我将其作为京瓷公司的经营理念，铭记如下：

追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类和社会的进步与发展做出贡献。

其实，制定这一经营理念的契机，源自创业第二年时录用的高中毕

业生们强硬地提出改善待遇的要求。

他们逼迫我保证给他们涨薪和发奖金，但当时我对于企业经营还缺乏自信。我认为，不能靠违心的承诺来挽留他们，所以我明确表示“无法保证”。同时，我恳切地说，虽然无法对将来做出保证，但我一定会拼命努力，打造一个优秀的公司，让大家觉得在这里工作真好，请大家一定要相信我。

经过三天三夜推心置腹的交谈，他们终于被我说服，留在公司继续工作。

本来，京瓷是一家为了“让稻盛的技术发扬光大”而创办的公司，但即便是这样一家微不足道的小企业，年轻的员工们也是抱着托付终生的愿望而来的。当知道这一点后，我非常后悔，甚至觉得创办京瓷是一大失败。我连自己的家人都没照顾好，却要保障萍水相逢的员工们一辈子的生活，我觉得实在是太难实现了。

但是，经过深入的思考，我得出了结论，企业存在的目的并不是为了实现经营者个人的梦想，而是为了守护全体员工及其家人的生活，是为了实现大家的幸福。

所以我决定，放弃自己作为技术人员的个人梦想，转而为实现全体员工的幸福而经营企业。

这个决定对我后来的企业经营意义重大。由于企业经营的目的变成了“追求全体员工物质与精神两方面的幸福”，所以作为经营者的我和全体员工都把京瓷当成了“自己的公司”。为了让自己的公司更为卓越，大家都拼命工作。

我和员工之间的关系，也由经营者和劳动者、支配者和被支配者这一僵硬的关系，变成了为了共同目标团结奋斗的“同志”关系，在员工和员工之间也产生了强烈的伙伴意识。

实践阿米巴经营

为了实现“以心为本”的经营，为了实现上述经营理念，我创造出来的经营手法，就是本书所讲述的阿米巴经营。

在阿米巴经营中，要将公司划分成多个被称为“阿米巴”的独立核算的小组织。每个阿米巴的全体成员都努力实践“销售最大化，费用最小化”这一经营的原理原则。阿米巴长和阿米巴成员一起设定本部门的目标，并努力达成。阿米巴成员从各自的岗位和立场出发，最大限度地发挥个人能力，努力达成目标。其结果就是，员工们能切身感受到自身在工作中不断成长，能品尝到与伙伴们一起达成目标的喜悦感。通过这种全员参与的经营，践行“追求全体员工物质与精神两方面的幸福”的经营理念。

因为京瓷实行了阿米巴经营，所以自创业以来从未亏损，持续发展壮大。同样，由我创办并导入了阿米巴经营的第二电电（现KDDI），以及我参与重建，也导入了阿米巴经营的日本航空公司，都实现了高收益。

我当初认为，阿米巴经营作为京瓷的独家经营秘籍，不能公之于众，但后来我意识到，阿米巴经营应该被更多的人了解和应用，从而为社会的进步发展做出贡献。于是我在2006年出版了《阿米巴经营》一书。此书得到了广泛好评，现在还有很多人在阅读。

同时，也有很多人希望有一本进一步详细解说阿米巴经营的书籍。

此外，就像开篇所叙述的那样，我认为日本经济低迷的原因之一，就是员工们的热情和能力没有得到充分发挥，而阿米巴经营可以解决这一问题。所以我意识到，能让更多的人理解阿米巴经营的价值，是一件非常有意义的事情。

因此，我和专门从事阿米巴经营咨询业务的KCCS（京瓷通信系统株式会社）合著了本书。

本书的第一、二章，由我解说阿米巴经营的概要和经营哲学在其中发挥的作用。第三、四、五章，由KCCS解说阿米巴经营的具体推进方法，其中包括导入阿米巴经营后成为高收益企业的日本航空公司的案例。

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。不仅经营者个人，而且包括经营者在内的全体员工，都能借助这个体系追求自己物质、精神两方面的幸福。要让阿米巴经营正常发挥功效，不仅要有缜密的管理会计体制，而且要构筑与之相适应的公司内部制度。而压倒一切的是经营哲学，也就是“philosophy”的渗透，这是必不可缺的。为了让阿米巴经营切实地发挥功效，“具体需要做些什么？”本书进行了通俗易懂的阐述。

我确信，不管什么企业，只要能够导入阿米巴经营并让其正确地发挥功效，就能让每一位员工都作为主角参与经营，就能像日本航空公司一样，迅速地提升经营业绩。

本书阐述了实现上述经营目的所需要的内容。我希望，包括经营者在内的更多的商务人士能阅读本书，并对各自所在组织的发展发挥更大的作用。我由衷祈愿，本书能为日本经济的再度辉煌助上一臂之力。

稻盛和夫

2017年7月

第一章 哲学共有必不可缺

一、经营中的头等大事

企业经营中的头等大事，就是企业的一把手要拥有优秀的思维方式和哲学，并将这种思维方式和哲学与全体员工共有。在开展阿米巴经营时，这是必须最先着手的事项。

拥有优秀的思维方式和哲学，是度过美好人生所必需的。我用下面这个方程式进行说明。

$$\text{人生} \cdot \text{工作的结果} = \text{思维方式} \times \text{热情} \times \text{能力}$$

“人生·工作的结果”是“思维方式”“热情”和“能力”这三要素的乘积。

所谓“能力”，指的是人的智商、运动神经和健康等，是父母或上天给予的。所谓“热情”，每个人都不一样。从没有干劲、没有魄力、软弱无力的自甘堕落之人，到对人生和工作都充满燃烧般热情的、拼命努力的人，个体之间的热情有很大的差别。

再进一步，将上述两项之积乘以“思维方式”，就得到人生·工作的结果。如果持有“负面的思维方式”，那么，能力越强，热情越高，得到

的负面结果就越大。相反，如果持有“正面的思维方式”，那么，能力越强，热情越高，人生·工作就会得到更大的正面结果。

这就是我所思考的、度过美好人生所需要的成功方程式。

虽说经营者要和员工拥有相同的哲学，但是，亲自冲锋在前、引领公司前行的经营者和普通员工之间，所处的立场有很大的不同。经营者要承担的责任十分沉重，这种自觉性越高，就越感受到责任重大，甚至每天都有被这种紧张感和责任感压垮的感觉，所以有时希望有人来分担责任，却找不到这样的人。

正所谓“高处不胜寒”，站在最高位的领导者永远是孤独的。一方面，有些情况即使向员工解释，他们也不想听，有的员工还会借机发泄不满，有的甚至因此辞职离开。再看看其余员工，似乎也无法依靠。中小企业的经营者，往往都有这样的烦恼。另一方面，继承家业的第二代、第三代经营者，要做到与那些曾和自己的父辈一起工作的老员工有相同的思维方式，往往步履维艰。

在京瓷还是一家中小企业的时候，我常常因为员工们无法与自己在思想上达成一致而苦恼不已。

我创业于1959年，那时“二战”结束后才过了14年。当时的京都由一个倾向共产党的政府长期执政，是一个革新色彩浓重的城市。在学校教育方面，日教组[\[1\]](#)的影响力也非常强，实施的是左倾化的教育，所以劳动者普遍不信任经营者。大家认为“经营者剥削劳动者，所以劳动者不能听任经营者的摆布”。

在这样的背景下，经营者和员工的思维方式和想法是背离的。员工认为自己被雇用，是经营者剥削的对象，为了拿到工资，不得不勉强干

活。持这种观点的人总是抱怨，满腹牢骚。这样的员工不在少数，当时一般的企业都是这样。

现在虽然不再有这样的风潮，但企业经营者与员工想法对立的现象仍然不少。即使是看上去光鲜气派的大企业，实际上也很少能做到“经营者和员工有相同的哲学”。更有甚者，有的企业根本没有想在哲学共有方面下功夫。

【注释】

[\[1\]](#) 日教组，即日本教职员组合，是日本最大的教职人员工会组织。——译者注

二、构筑家庭般的关系

当时，我在苦恼之余想到的是，如果经营者与员工之间构筑起家庭般的关系，就能解决问题。两者之间不再仅仅是“雇用”和“被雇用”的关系，而是像父母爱护孩子，孩子体谅父母一样，经营者和员工彼此抱有温暖的关爱之心。我希望在公司内部建立起这种“家庭般的关系”。我将这样的劳资关系命名为“大家族主义”，决定今后以此为基础开展经营。

虽然说要在公司内部构筑家庭般的关系，但由于大家原本毫不相干，所以并不是简简单单地说一句“让我们构筑亲子般的关系吧”，对方就会点头同意。因此，作为经营者，说“我想以这样的方式经营这家企业”，就是说，首先必须确立自己的哲学，并将其与员工共有，以建立共同的判断基准。为此，我刻苦学习，认真思考，并把所学所思记录下来。为了与员工形成共识，我利用各种机会与他们交流。

但是，尽管当时我费尽口舌，大部分人的反应都是：“思维方式不是自由选择吗？”在民主社会，以怎样的思维方式工作，秉持怎样的思维方式度过人生，都是个人自由。即使你努力向员工诉说：“我想遵循这样的人生观度过人生，想秉持这样的思维方式经营企业，请你理解。”员工也会回答：“领导，您将自己的思维方式强加给我们，不太好吧！”越是头脑聪明的员工，抵触情绪就越强烈。

“确实，遵循哪种思维方式是个人自由。但是，我们这家公司是秉持这样的理念开展经营的，如果想和我们一起干的话，就请你理解并接受。如果无法理解的话，你可以去找一家理解你思维方式的公司。”

我就这么说，拼命阐述自己的思维方式。

三、培养具备经营者意识的领导人

当经营者和员工之间这种相互理解，彼此都想为对方尽力的企业文化形成之后，接下来经营者就会有进一步的欲望，就是希望能有人（伙伴）同自己一起承担经营的责任。每个经营者都会这么想。

但是，如何培养具有经营者意识的人才呢？我在前作《阿米巴经营》中是这样表述的。

创业当初，我一个人直接指挥研发、生产、销售、管理等所有部门。生产现场有什么问题，我会立刻跑过去给出指示；为了得到订单，我会亲自拜访客户；对于客户投诉，我也要去第一线亲自应对。总之，我一个人必须扮演多种角色。在这种极度忙碌的情况下，我甚至认真想过，如果能像孙悟空那样，拔下自己的毫毛，吹一口气，就能吹出很多自己的分身，就实在太好了。我就只要命令他们说，“你去客户那里跑销售”，“你去解决生产的问题”。这样的话，能帮我多大的忙啊！

问题不仅仅是忙碌。不管在哪个企业，经营者都是孤独的。作为领导者，必须做出最终决断并对此负责，所以，不安感总会萦绕心头。我因为之前没有企业经营的经验，更是战战兢兢，打心底里希望出现与自己同甘共苦的伙伴，作为共同经营者一起担负经营的责任。

在公司规模小的时候，即使忙碌，经营者一个人还是能照看整个公司的。但是，随着公司发展壮大，一个人要兼顾制造、销售、研发等业务，就逐渐困难起来。如果是一般的制造业企业，领导人可能就会对相

关人员说，“你只要负责销售就行，我来管生产”，把制造部门和销售部门分开来。

但即便如此，如果事业继续发展壮大，销售部门、生产部门等各个部门仅靠一个人也无法管好。于是销售部门就会按地域划分组织，比如说分成西日本销售部和东日本销售部。如果客户继续增加，西日本销售部就会被继续划分为关西地区、中国地区、四国地区、九州地区等部门。生产部门也是如此。如果想细究核算内容，就不能仅由一个负责人去管理整个部门。这样的话，就要考虑按照产品的品种或工序继续细分组织。

企业规模不断扩大，仅靠经营者和各部门的负责人已经不可能有效管理整个公司，这时候，只要将组织划分为独立核算的小单元，那么各个小单元的领导人就能准确把握所在小单元的经营情况。而且，对于小单元的领导人而言，因为组织的人数少，所以就比较容易把控每天的工作进度，也便于管理工序。他们不需要特别高的管理能力和特别丰富的专业知识，就能把本部门管好。

不仅如此，虽然只是小单元，但其领导人接受任命以后，就会萌生“我也是经营者之一”的意识。这样，这个领导人就会产生身为经营者的责任感，会想尽办法努力提高业绩。就是说，从普通员工“要我干”的立场，转变成了领导人“我要干”的立场。立场一变，经营者意识就萌发了。

这样一来，这个人的立场就发生了180°的变化，从“为获得一定的报酬而工作一定的时间”的立场，转变成了“为支付员工的报酬，自己必须努力赚钱”的立场。为了做到这一点，哪怕是牺牲个人利益，也会努力搞好经营。就这样，一起承担经营责任的共同经营者，就从部门领导

人当中一个一个地涌现出来。

由于开展了阿米巴经营，京瓷诞生了很多具备经营者意识的阿米巴长。从开始开展阿米巴经营到现在，京瓷的阿米巴长们把阿米巴经营得有声有色。

阿米巴经营的目的之一，就是将一般员工培养成为具有经营者意识的共同经营者。尽可能多地培养能和我一起经营企业的优秀伙伴，就是基于这个目的，我创立了阿米巴经营模式。

四、将公司划分成独立核算的小组织

在阿米巴经营中，要将公司组织划分成多个能够独立核算的单位，这个单位必须有明确的收入，而且能明确计算出为了获取收入所需要的费用。

比如说，在制造业企业里，一般会先把制造部门和销售部门分开。之后如果制造部门扩大，就要划分成制造A、制造B、制造C；销售部门扩大的话就要划分为分店A、分店B、分店C，等等。要将组织进行分割，并为各个组织指定经营负责人。

下面举例进行说明。

假设有一家连锁经营三间拉面店的公司。要经营拉面店就需要有面，可以从外部制面厂买面后，将面送到每个门店，如果量大的话也可以自己制面。如果自己制面的成本低于外部购买的价格，就可以在公司内部设置制面部门。汤料也是一样。如果面和汤料都是内部制作后提供给各个门店的话，那么各门店的店长就是以配给的面和汤料为原料来经营门店的。

这个时候，制面部门和制汤部门都采用独立核算制。制面部门采购小麦粉制作面条供给店铺，价格比外面的制面厂低，还要做出利润。制汤部门也是如此，以尽可能低的成本制作出美味的汤料，将其提供给各个门店，并进行独立核算。

这样，在这家经营拉面连锁店的公司中，制面部门和制汤部门各自

算出自己的销售额、费用和利润；营业部门的A店、B店、C店也各自算出自己门店的销售额、费用和利润。将这些数据合计，就能算出这家企业的整体业绩。

那些没有制造部门的公司也是如此。

例如，在农村经常可以看到这样的食品店，既卖蔬菜，也卖罐头、干货等食品，还卖鱼和肉。在这种情况下，要尽可能地对这些商品进行细分。

将销售蔬菜所得的收入、销售干货所得的收入、销售鱼类所得的收入分别放在不同的钱箱里。晚上结算的时候，只要将每个类目的销售额减去进货金额，就能明确知道哪个部门赚了多少钱。

只要将蔬菜部门的销售额、干货部门的销售额和鱼类部门的销售额分别记账，就能看到分部门核算的结果。

如果同时销售很多种商品，却只看总体的销售额和进货额，那就是所谓的“笼统账”。在阿米巴经营中，为了实施分部门核算管理，以便清楚地看到哪块赚钱了，哪块没赚到钱，就要将组织划分成有明确收入和费用支出的单位。

五、消除部门间的利害对立

在划分组织时有一点必须考虑到，就是必然会发生部门间的利害对立。

制造部门想尽可能高价卖出，销售部门想尽可能低价买入，两者的利益是对立的。本来大家都在“公司”这艘大船上，必须齐心协力，但如果在卖断或买断的商业习惯下采用独立核算制度，两者的利益会产生碰撞，公司内部就有可能产生矛盾，充满不和谐的声音。所以，在“订单生产方式”中，我参考了日本大型公司的“佣金制”。

我调查了大型公司从生产厂家采购产品来进行销售时要获取的佣金。虽然无法调查得很详细，但我知道，如果是大量采购的话，公司一般会收取3%~4%的手续费。创业时的京瓷采用的是订单生产方式，我们先从大型电器公司拿到订单，然后生产并交货，几乎没有库存的风险。所以我当时就做了决定：我们公司销售部门的佣金确定为10%，制造部门要将销售额的10%支付给销售部门。

假设从电器公司得到了订单，订单上就会有产品单价，将其中的10%作为佣金，由制造部门支付给销售部门。

一方面，制造部门必须先从订单价格中减去10%的金额，并确保在剩余的金额中再减去材料费和所有其他费用后还能产生利润。另一方面，销售部门必须在10%的佣金中减去所有的销售费用后，仍然有利润。创业初期几乎都是订单生产，我决定用这种方法做出利润。

但是，此后，当估量生产的形态出现后，就不再这么简单了。订单生产方式由于没有库存风险，所以10%的销售佣金就足以支撑销售部门的经营了。但在生产通用零部件或者一般消费品的时候，需要备好库存来进行销售。这时候就有库存积压的风险。为了消化库存，有时候就需要大张旗鼓地进行广告宣传，这样就要承担广告费用。另外，如果分销商倒闭，应收货款就会有无法回收的风险。因此，根据行业和所售商品的不同，就需要增加销售部门的佣金。

现在，京瓷生产的复印机和打印机等产品，采用的都是估量生产，京瓷内部称之为“库存销售方式”。如果采用库存销售方式，制造部门将产品交给销售部门时，需要设定一个内部销售价格（制造部门的出货价）。这个内部销售额就是制造部门的收入，而最终卖给客户的销售价格减去制造部门的出货价之后的差额就是销售部门的收益。

但即便设定了内部销售价格，当商品的市场价格下降时，负责销售的董事和负责制造的董事都会主张“自己的收益比率不能下降”，公司内部仍然会产生矛盾。

要消除这样的矛盾和争执，我在开篇讲到的思维方式，也就是哲学是必不可少的。

所谓哲学，就是我用“作为人，何谓正确”这句话自问自答，在将正确的事情用正确的方式贯彻到底的过程中总结出来的实践哲学。每个人都从父母和老师那里学到过“不能说谎”“做人要正直”“不能骗人”“不能贪心”等道理，也就是正义、公平、诚实、谦虚、努力、勇气、博爱等词语所表达的、普遍正确的思维方式，是那些任何人看来都是正确的价值观和判断基准。

这样，董事们之间就不再互相顶牛，不再说“给我更多的佣金”“不行，没法再多了”之类的话，而是充分听取对方的情况和意见，说明自己的情况和想法，找到对于公司来说最合适的、彼此都能理解和接受的一致点。在这过程中，哲学起着不可或缺的作用。

所以，干部们自不必说，全体员工也必须能够理解、体会并共有哲学。其中，首先就要求经营者与员工共有相同的哲学，否则无法消除公司内部的利害对立，也无法培养具有经营者意识的人才。

六、全员参与公司经营

创办公司之后没多久，我就想出了阿米巴经营这个概念，将组织划分成小单位，为每个单位都配备年轻的领导人，并对他们说：“请你负责这个部门的经营。”

刚开始，由于还不知道他是否具备经营者的能力，所以会考虑：“如果只是这么小的一个班子，那么这个人也能够经营吧。”于是将与此人的格局大致相同的部门交给他去经营。

但是，即便是划分了组织，告诉了这些人“你要对自己部门的经营负责”，这些人还是对经营一窍不通。即使在工作中不断教他们如何经营，如果他们连利润表都理解不了，那么就连小组织也无法经营。

为了让这些没有会计素养，从工作现场锻炼成长起来的员工们成为经营者，让他们承担起一个部门的经营责任，我为他们制作了普通人都看得懂的利润表，即“单位时间核算表”。

只要看这张表，各个阿米巴的负责人就能依照它来开展经营。在本书的第五章中有详细说明。重要的是，不仅承担经营责任的阿米巴长要看单位时间核算表，而且让经营如玻璃般透明，将经营信息毫无保留地告诉大家之后，阿米巴的每位员工，甚至连临时工都会理解现在的收支情况。

比如说，各个阿米巴在月初制定的月度计划（预定）中全员都要考虑：本部门这个月要完成多少销售额？要将所需的材料费、电费和杂费

控制在什么范围之内？

如果阿米巴长说：“我们部门下个月想完成这样的销售目标，根据过去的经验，会相应产生这么多费用。但是，这次我们想尽可能地减少这一个科目的费用。”这时，临时工可能会提出建议：“我觉得水龙头的水流太大了，装上节水器吧。”如果建议被采纳，水电费的预定就会减少。月度预定就是这样制定的。

月度预定付诸实行，月底经营结果出来时，阿米巴长不是一个人，而是和所有的部下一起来讨论这个结果。然后说“这个月的结果已经分析过了，我们来想想下个月如何改善吧”，于是征求部下的意见。大家出谋划策，制定下个月的措施，这就是阿米巴经营的工作方法。

我经常对京瓷的干部们说，单位时间核算表对于阿米巴长来说，就如同飞机驾驶舱里排列着的仪表盘，就像飞行员在驾驶舱里一边看着仪表盘一边操纵飞机一样，阿米巴的领导人就是看着这个核算表来经营阿米巴的。

经营企业和驾驶飞机一样。飞行员需要通过读取仪表盘的数据来确认当前的飞行高度、引擎的输出马力、飞行速度、燃料剩余量等飞行数据，在理解这些数据的基础上操纵飞机。如果不这么做，飞机就无法安全抵达目的地。经营者也是一样，必须仔细看懂核算表里的数字，才能安全地经营企业。

利用核算表，让包括临时工在内的全体员工都知道阿米巴的经营状态，这样，每一个人都是主角，都参与企业经营，这就是阿米巴经营的要谛。

第二章 全员参与经营，重建日本航空公司

我在第一章中阐述过，在实践阿米巴经营时，经营者和全体员工必须共有思维方式和哲学，这一条在日本航空公司重建时也发挥了作用。如果没有以共有的哲学为基础的员工意识的改变，那么不论是导入阿米巴经营，还是重建公司，都不可能成功实现。

本章介绍阿米巴经营导入的经典案例——日本航空公司（以下简称“日航”）的重建，以说明全员参与经营的重要性。

一、三条大义——为什么接受重建邀请

2009年底，我接受日本政府的请求，就任当时深陷经营危机的日航的会长。

作为代表日本国家形象的航空公司，日航自1951年成立以来，一直站在日本国际化的最前沿，与日本经济一起经历了高速增长，在20世纪80年代成了世界顶级的知名航空公司。但是，由于无视核算，不断地盲目扩大航线，日航从泡沫经济破灭的90年代起，业绩陷入低迷，以致抵御不了雷曼金融危机后的经济萧条。

2010年1月，日航背负2.3万亿日元的巨额债务，宣告破产，不得不准备重建。日航申请企业再生法的保护，由以帮助企业破产重建为目的而设立的半官方基金组织——企业再生支援机构主导重建。他们邀请我出任最高领导人，执掌重建之舵。

但是，当时我已年近八旬，而且对航空运输业一窍不通，所以坚决推辞。

然而，对方再三请求，“请无论如何一定出任董事长”。在这种情况下，我出于以下三条大义，最终接受了请求。

第一条，对日本经济的影响。日航是停滞不前的日本经济的象征，如果重建失败导致第二次破产，不仅会对日本经济产生巨大的负面影响，甚至可能让日本国民失去自信。而如果重建成功，就可能激励日本国民：“连那么糟糕的日航都重建成功了，日本经济也一定可以重

生！”日本国民会重新鼓起勇气。

第二条，为了保住日航员工们的工作岗位。很多员工由于日航破产而不得不离开公司，但如果第二次破产，留下来的3.2万名员工也会失去工作。一定要避免这个结局，无论如何都要保住现有员工的工作机会。

第三条，为了让国民，也就是搭乘飞机的乘客有选择的自由。如果日航第二次破产，日本国内的大型航空公司就只剩一家了。这样的话，竞争原理就不能发挥作用，机票价格可能上涨，服务品质可能变差。要为客户，也就是为国民提供更为低价、更为优质的服务，就需要多家航空公司在公正完善的条件下竞争，彼此切磋琢磨。为此，我认为日航有必要继续存在。

由于我年事已高，且还有其他工作要做，无法百分之百地投入到日航的重建工作中去，所以我提出“希望薪酬为零”。

二、五大原因——为什么日航变身为高收益企业

2010年2月，我就任董事长时，企业再生支援机构已经为日航制定了基于企业再生法的公司重建计划。我认为如果计划得到切实执行，就能重建成功，并在记者招待会上说明了这个观点。但是当时大多数媒体都持否定态度，认为“日航无法重建，一定会第二次破产”。

事实上，自1962年有记录以来，日本国内适用企业再生法进行重建的上市企业有138家，其中有59家，也就是接近半数的企业事实上已经消失了。最后重新上市的企业，即算得上重建成功的企业只有9家，其中重建时间最短的，花了将近7年时间。

此外，航空公司的经营是极为困难的。2000年后，美国的美联航、全美航空、达美航空、西北航空、美国航空等大型航空公司相继破产。欧洲也是一样，比利时航空、瑞士航空、意大利航空等代表国家的航空公司都纷纷破产。日本航空在此次破产之前，也多次发表过意在重建的经营计划，但是一次也没有成功过。

出于这些原因，媒体认为日航无法重建的论断，并非没有道理。

但实际上，日航重建第一年，也就是2011年3月期的营业利润就达到1,884亿日元，2012年3月期为2,049亿日元，2013年3月期为1,952亿日元。重建后的日航成了全世界航空业屈指可数的高收益企业。

日航以比一般贷款更高的利息全部偿还了重建之初的约3,600亿日元的过桥贷款。2012年日航重新上市后，不仅还清了企业再生支援机构

的3,500亿日元的出资金，而且还多偿还了3,000亿日元，为困难的日本国家财政做了一点贡献。

为什么被认为必然会第二次破产的日航能在短时间内变身为一家高收益企业，并且实现了重新上市？很多研究人员和评论家都在分析原因。作为当事人，我认为以下五大原因非常重要：

- 确立崭新的经营理念；
- 以哲学为基础的意识改革；
- 阿米巴经营的导入；
- 贯彻“为世人、为社会”的思想；
- 领导人无私的姿态。

1. 确立全新的经营理念

重建成功的第一大原因，是明确了企业经营的目的。将“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”定为日航的企业经营理念，并明确地向员工们传达这一点。这是我经营哲学的根基所在，我创办的京瓷和KDDI也是以同样的理念开展经营的。

针对这个经营理念，有人批判说，“把员工的幸福作为企业的第一目的，对于接受国家支援的企业来说不合适”。但是，企业是为了实现全体员工的幸福而存在的，这是我不可动摇的信念，我丝毫没有改变这个信念的想法。

如果经营者不考虑员工的幸福，只顾追求利润，员工就不可能打心眼里协助企业。相反，如果经营者把员工放在第一位，全体员工就会认识到工作的价值，充满自豪并热情满满地投入工作，结果业绩就会提升，股东也自然会得到更多的回报。

强调这样的“经营目的”，员工们就把日航当作自己的企业，经营者重建的强烈意志就能够与全体员工共有。从干部到一般员工，为了重建自己的公司，哪怕牺牲个人利益也在所不辞，大家用这种姿态参与重建，成为公司重建成功的最大原动力。

2. 以哲学为基础的意识改革

重建成功的第二大原因，是在公司内部推行以我的经营哲学为基础的意识改革。

我就任日航董事长后，立刻强烈地感受到“必须改变管理层官僚化的僵硬体制”。我还意识到，日航缺乏公司应有的“整体感”，我认为必须尽快解决这个问题。所以，我就用本书第一章介绍的“哲学”，首先对日航干部的意识进行改革。

哲学的表述虽然简单，但却直达事物的本质，能够帮助我们对各种事情做出正确的判断。它不仅是一种经营方法，还适用于人生和日常工作的方方面面，可称之为普遍正确的“原理原则”。

在京瓷和KDDI的经营中，我率先垂范，亲身努力实践这个哲学。与此同时，我也努力与全体员工共有这个哲学。日航重建时，我带着这个哲学，精心、细致地向大家解释“为什么这样的思维方式在企业的经营中，在每个人的人生中如此重要”。

具体的做法是，召集约50名经营干部，对他们进行为期一个月的彻底的哲学教育。通过哲学教育，让大家彻底理解领导人应有的姿态和企业经营应有的思维方式，让各级领导人知道自己必须成为受部下尊敬的、拥有高尚人格的人，为此必须每天持续提高心性，追问做人应有的人生态度。

但是，日航的干部们都是日本一流大学毕业的精英，一开始对我苦口婆心讲述的哲学有抵触情绪，甚至有人顶撞说：“现在这个时候，为什么还要来学这些理所当然的东西呢？”

我对这些干部说：“这么幼稚的东西简直不值一提！但这些东西大家虽然知道，却根本没有掌握，更没有付诸实行。大家或许知识丰富，但连追求正确的为人之道这一做人最基本的思维方式都没有掌握，这才是日航破产的原因。”

我这样不厌其烦地诉说，在这一过程中，当初对我的哲学有抵触情绪的日航干部们，逐渐加深了对哲学的理解。很多干部都开始思考：“如果我们能更早了解到这些作为人、作为领导者、作为经营者应有的思维方式的话，日航就不会破产，我们的人生也肯定与现在大不一样。这么好的思想，要赶快向部下传达。”

在听了这些受训干部的感想之后，各个部门的负责人纷纷表达参加意愿，结果有3,000名干部参加了培训课程。

同时，考虑到在航空公司最重要的是，从事现场工作的每位员工以怎样的心态对待工作，所以我们也对一般员工进行了教育培训。我就任日航董事长时，就深刻地感受到，航空运输业因为涉及飞机和其他运行保养所需的机器设备，往往会被认为是巨大的装备产业。但实际上，我认为，航空运输业是一个“彻头彻尾的服务行业”，客户愉悦的搭乘体验压倒一切。

现场的员工以怎样的思维方式和行动去对待客人，这是航空运输业的最重要的事。譬如，在机场值机柜台办理登机手续的员工以什么态度对待乘客，空乘人员如何直接为搭乘飞机的乘客服务，机长和副机长如

何进行机内广播，以及没有直接接触乘客、对飞机进行维护保养的机师和搬运行李的员工以怎样的心态对待工作，等等。我认为，如果不通过改善这些工作让乘客满意，让他们产生再次乘坐日航的愿望，那么乘客就不会增加，公司业绩也不可能提升。

于是，我来到现场，当面向各位直接接触乘客的员工讲述，应该具备什么样的思维方式，应该如何开展工作。我亲自到机场，召集直接接待客户的值机柜台的女员工和空乘人员、飞行员、保养飞机的员工，对他们说：“现在不得不进行严格的裁员，我也知道大家都不好受，但请大家一定坚持全心全意地服务好客户，只要这么做，局面一定能打开。”

接下来，考虑到要凝聚全公司的人心，形成合力，投入重建工作，就需要不同部门、不同立场的所有员工，拥有相同的价值观和判断基准。为此，我们开始着手编制“日航哲学”。日航以我的哲学作为参照，召集干部，进行彻底的讨论。

现在，“日航哲学”做成了手册，发给公司全体员工。手册内容阐述的是全体员工应该共有的价值观，例如“具备美好的心灵”“怀有感谢之心”，等等。这些作为人应有的最基本的思维方式，一共有40条。

通过这样的活动，员工们的意识逐渐发生了改变，日航原有的官僚气逐步减弱。此外，被称为“本本主义”的服务也得到了改善。现场的员工们都希望乘客更满意、更高兴，并为此自发地做出努力。全体员工在各个部门不断创新，经过努力的改善，业绩有了显著提高。

在我离开日航的经营第一线之后，员工们仍然自主地频繁召开“日航哲学”的学习会。就这样，日航变成了一个员工们自发提高心性、努

力为公司经营做贡献的集团，这成了日航重建的重要推进力。

3. 阿米巴经营的导入

重建成功的第三大原因，是当大家都共有了这些基础性的思维方式之后，我开始着手导入阿米巴经营。

我一到日本航空公司赴任，马上就询问“现在的经营业绩到底怎么样？”但他们迟迟拿不出数字，好不容易拿出来数字，还是几个月前的东西，而且是极为宏观的、不精准的。此外，责任分工也不明确，不知道到底是谁该为哪项业务的盈亏负责。

航空业的利润是由一个个航班所产生的，当我询问他们各条航线或航班的核算情况时，大家却面面相觑。在日航此前的经营中，没有任何关于如何把握核算的机制和方法。实际上，根本不知道哪条航线或者说哪个航班赚了多少钱，所以有很多航线都持续亏损。

我认为，如果无法建立起以航线或航班为单位的实时核算机制，公司整体的核算就无法提高。

所以，我们通过导入阿米巴经营，实现了分部门、分航线、分航班的实时核算，让经营可视化（详见第四章）。只要导入阿米巴经营，每个阿米巴就会以其领导人作为中心，为提高部门效益而不断努力创新。京瓷通信系统株式会社（KCCS）的顾问们和日航的员工们一起，逐步建立了这样的管理会计体系。

这样做的结果是，在第二个月就能拿到上月详细的分部门核算结果，大家看到自己部门的实绩，就会努力想办法去提高核算业绩。而且，第二天就能看到所有的分航线或航班的核算结果。这样，现场的员

工就可以随机应变地更换机型，也可以根据情况做出是否要增加临时航班的判断。

本来不属于收益部门的保养维护和值机柜台等部门，也尽可能地把组织划分成小集团，以便各自能更细致地进行费用管理。每个月全员都知道费用明细，一起来探讨“有没有浪费？”“是否有更高效的做法？”大家群策群力，形成了不断改善经营的体制。

从2010年7月开始召开月度“业绩报告会”。集团本部和子公司的各个领导人集中到一起，依据本部门的数据，发布各自的经营业绩。每次花2~3天的时间，每天从早到晚，看着密密麻麻记载着分部门、分科目的上月实绩和当月预定的核算表，一起讨论。凡是有疑问的数字，即便是交通费或水电费等很细的费用，我也会问“为什么会得出这样的数字？”而不断地追问下去。

在不断召开会议的过程中，用数字来经营公司变得理所当然了。最后，各部门的负责人都能站在经营者的角度，用数字说明本部门做出了怎样的努力来改善经营，以及今后如何让核算数据变得更好，等等。

日航从重建第二年的2011年4月开始正式导入阿米巴经营，现在具备核算意识的员工们通过活用这一方法，每天都在努力提升效益。

4. 共有“为世人、为社会”的思想

重建成功的第四大原因，前面也提到过，我接受邀请出任日航董事长时，揭示了三条大义。第一条是为了避免日航破产对日本经济产生消极影响。第二条是为了保住日航员工的饭碗。第三条是为了日本国民搭乘飞机的便利。这三条大义是基于我的人生观，就是“为世人、为社会做贡献，是人最尊贵的行为”。

我将我参与日航重建的这三条大义公之于众，争取日航全体员工的理解。员工们把这三条大义作为自己的指针，认识到重建日航，不仅仅是为了自己，更是为了世人，为了社会，他们充满自信，全力投入工作。

重建的大义在背后推动员工，不论遇到什么困难，都正面面对，决不退缩。全体员工共同拥有纯粹而强烈的愿望，上下一心，众志成城，拼命投入重建。

这些也成了重建成功的巨大动力。

5. 领导人无私的姿态

重建成功的第五大原因，我想，是我全身心投入重建的姿态，打动了员工们的心。我不顾年事已高，以零薪酬就任董事长，义无反顾地投入公司重建的姿态，给了员工们有形无形的影响。

前面讲过，我最初认为自己无法全职专注于董事长的工作，所以以零薪酬出任。但是，无论如何也要重建成功的强烈愿望让我拼命投入工作，原先设想的一周工作3天变成了4天、5天，结果一周的大部分时间都用在了日航的重建工作上。

我的家远在京都，虽然年近八旬，但我几乎每个夜晚都在东京的宾馆度过，很多时候晚饭就吃两个饭团。

虽然我并非有意为之，但看到我如此无私且拼命地投入重建，很多员工都觉得，“同自己父亲或祖父年龄相仿的稻盛先生，不求回报，如此拼命地投入到与自己毫无关系的日航的重建中。我们更应该竭尽全力才对啊！”

我觉得，这也成了日航全体员工全力投入重建工作的强大动力。

三、全员参与的经营保证了重建成功

虽然还能找出很多其他原因，但我认为以上五大原因使日航员工的意识发生了很大的改变。其结果就是，每一位员工都从自己的岗位和立场出发，为了让自己的公司变得更好而努力。这就是日航重建成功的最大原因。

一般认为，决定企业兴衰的是看得见的资金实力和技术力量，或者是经营者的企业战略。这些当然都很重要，但比这些更为重要的是看不见的员工们的意识，以及这些意识的集合体，即企业的风气和文化。

就是说，员工们是以公司为荣，从内心祈愿公司发展，为此拼命投入工作，还是在职场中发牢骚说怪话，像评论家一样一味地批判公司，员工不同的态度，会带来公司业绩的天壤之别。

前面也说过，在日本，企业破产后，即便适用企业再生法进行重建，最后重建成功的概率也非常低，这是事实。其原因是，虽然应用企业再生法，公司的债务大幅削减了，费用大量减少了，这些眼睛看得见的财务状况得到了改善，但其副作用是人心涣散，这是眼睛看不见的。也就是说，如果员工们不愿为重建出力，不愿积极主动地把自己具备的能力最大限度地发挥出来，重建就会失败。

日航最初也是一样，公司破产，很多同事被迫离去；奖金被取消，工资大幅下降，甚至养老金也被削减；作为航空公司生命线的航线被大幅削减，许多飞机设备被抛售，员工们因此意志消沉，失去作为日航员

工的荣誉感，整个公司到处都充满了阴郁沉闷的氛围。

但是，我就任董事长后，重新振奋了员工们一度被困难击垮的心。员工们从内心产生了使命感，“因为是自己的公司，所以无论如何要由自己来重建”。同时，日航员工们形成了“我们都是命运共同体”的共识。

每一位员工的意识和心灵发生了改变，作为其集合体的组织风貌也随之改变，公司业绩因此得以戏剧性地提升。正是哲学和阿米巴经营的导入，实现了日本航空“全员参与的经营”，将公司重建引向成功。

第三章 首先要考虑职能——组织构建的要谛

一、 阿米巴经营的三个目的

从第三章开始，由专业从事阿米巴经营导入咨询的京瓷通信系统株式会社（KCCS）来解说实践阿米巴经营的具体推进方法。

在做进一步讲解之前，要对企业经营的原理原则和“阿米巴经营的目的”进行说明，这对理解后面的内容至关重要。

在前言中也提到，阿米巴经营基于“销售最大化，费用最小化”这一经营的原理原则。“销售最大化，费用最小化”这句话乍听似乎理所当然，但它恰恰是经营的本质。

一般企业的经营，往往依据“我们行业的利润率也就这个水准”这类行业常识，或者依据“销售额增加了，费用当然也会增加”这样的固定观念。但是实际上，只要不断创新，销售额几乎可以无限增长，费用也可以不断削减，其结果当然就是利润不断增加。不能轻易放弃，认为“这就是极限了”。全体员工在各自的岗位上不断努力，做到“销售最大化，费用最小化”，企业就能长期实现高收益。

依据这一原则运行的阿米巴经营要达到三个目的：

- 实现全员参与的经营；
- 培养具备经营者意识的人才；
- 确立与市场直接挂钩的分部门核算制度。

1.实现全员参与的经营

在一般企业里关心销售额的，只有销售部门的员工，其他大部分员工在日常工作中不会关注销售额。另外，在费用部分，由于不知道自己所在部门费用的详细使用情况，所以他们也不会产生减少浪费、节约费用的动机。

与此相对照，在阿米巴经营中，公司被划分成了名为“阿米巴”的独立核算的小组织，开展玻璃般透明的经营。现场的员工每个月都要制定详细的销售额与费用使用计划并努力达成。在每天晨会或其他场合会公布经营实绩，如果销售额达不到计划要求，全员就会努力去增加销售额。又比如，如果费用超过了计划要求，大家就会献计献策，想方设法降低费用。就这样，每一位员工都会主动地努力去完成自己制定的计划。

实现以“销售最大化，费用最小化”为目标的全员参与的经营，是阿米巴经营的第一个目的。

2.培养具备经营者意识的人才

组织被细分后，公司给每个阿米巴指派对其负责的领导者。这个领导者在取得上司认可的同时，负责处理与阿米巴经营相关的所有事务，从制定经营计划到业绩管理、劳务管理、材料采购下单，等等。

即便是小组织，要开展经营，领导者也必须具备会计知识。在阿米巴经营中，为了让阿米巴的领导者只需要掌握最基础的会计知识就能胜

任，我们采用的是像家庭记账本一样简单的收支计算表，即单位时间核算表，用它来呈现阿米巴的经营成绩。

在单位时间核算表里，可以看到收入（销售额）和费用，以及两者差额的附加价值。接下来，用附加价值除以总劳动时间，就得出了每小时的附加价值（即“单位时间核算”）。我们会在第四章中详细说明单位时间核算表的具体内容。

单位时间核算这一把公平的“标尺”，能准确评价各个阿米巴的实绩。所以，各个阿米巴的领导者就会积极主动地努力提升自己部门的单位时间核算数字。正是在这个努力的过程中，造就了具备经营者意识的人才。

3.确立与市场直接挂钩的分部门核算制度

我们在各个阿米巴之间进行“公司内部买卖”，并以市场价格为基础确定内部买卖的价格。由此，时刻变化的市场价格就能传导到各个阿米巴。

比如说，某款产品的市场价格下降了10%。这个时候，制造这款产品的部门之间会进行交涉，公司内部买卖价格也会随之下降。通过这个机制，员工们就能切身感受到市场的变化。各个阿米巴就是这样随时应对市场的不断变化，努力实现“销售最大化，费用最小化”，尽可能提高核算数字。

阿米巴经营的目的，是通过独立核算的各个阿米巴对市场变化进行快速反应，促进企业成长发展。为此，需要有一个能灵活应变的机制，在必要时随时能对组织进行分割、整合，或者设立新的部门。

后面我们将对阿米巴经营的组织建设进行详细说明，要充分理解后面的内容，就要把“销售最大化，费用最小化”这一经营的原理原则，以及阿米巴经营的三个目的放在心上。

二、明确职能和责任

1. 四项职能和责任

阿米巴组织建设的要谛是“首先要具备职能”。在阿米巴经营中，要明确公司运行所需的“职能”，并编制能够最大限度发挥各种职能的组织架构。

这种想法源自京瓷组织编制的历史。京瓷创业不久后，我们认为，公司职能可以归纳为“研发”“制造”和“销售”这三项。开发出新产品，并实现量产（制造），然后将制造出来的产品卖给客户，得到货款，再支付完费用，剩下的就是利润。因此，我认为这三个职能是必不可缺的。

此后，随着京瓷迅速成长发展，组织不断壮大，就有必要在这三项职能的基础上，增加一个“管理”职能。

用这种单纯的职能来理解企业经营应有的状态，是阿米巴经营组织构建的原点。就是说，将企业组织职能划分为“销售”“制造”“研发”“管理”四项，就可以构筑没有浪费的、高效的组织。

接下来，在阿米巴经营中，为了最大限度发挥这四种职能，让全体员工怀着使命感努力工作，就要为每项职能确定其应该发挥的作用。

表3-1 四项职能和责任

职能	责任
销售	以“销售最大化”为目标，从事接单、交货、回款等一系列的活动，为生产部门获取订单，扩大事业规模
制造	按照顾客要求的品质和交货期限提供产品及服务，追求附加价值的最大化
研发	开发出符合社会要求的新产品和新技术，为制造部门提供新的产品和服务价值。此外，还要创造新价值，开拓新市场
管理	通过向员工灌输经营理念和公司方针，设定和运用管理规则，支持核算部门，实现健全的企业经营

要注意的是，以上四项职能都是用在制造业的。如果是服务业，就要将其中的“制造”改为“服务”；将“研发”改为“策划”。

2.是否尽到了应尽的职责

确定各个阿米巴的职能和责任，看上去似乎是理所当然的事。但是，在实际的企业经营中，就有因为职责划分不明确，销售部门承担了制造部门的部分职责的情况。更有甚者，有些必不可少的职能缺失了。

下面介绍公司职能和责任不明确的案例。

案例1

A公司的工厂（制造部门）从事印刷业务。由于没有专用设备，工厂将手册和挂历等的装订业务外包给了其他企业，但这个外包业务的管理工作交由销售部门的员工来负责。

秋冬季节是手册和挂历制作的旺季，A公司获得的印刷订单却开始减少。销售人员汇报时理由十足：“由于外包管理占用了时间，销售工作无法充分展开。”

而且，客户还经常抱怨手册和挂历的质量不好，但制造部门的反应很冷淡，他们会说：“这是销售部门的外包工作没有做好，跟工厂没有关系。”

在这种情况下，A公司的销售人员获取的手册和挂历的订单越多，外包管理的工作就越多，就越无法挤出时间来从事本来应该做的销售业务。而且，由于制造部门没有参与外包管理的工作，所以就无法对外包的产品质量负最终责任。

我们在中小企业中经常可以看到这样的案例。但是，如果对照之前所讲过的按职能来划分的话，外包生产属于产品制造的工序，应该是由制造部门负责的业务。

就像这样，如果制造部门的一部分职能由销售部门来承担，销售部门就无法专注于销售的本职工作，就会造成订单减少的后果。而制造部门由于没有对产品制造进行统一管理，质量管理就不到位，就不能充分发挥制造部门应有的作用。

案例2

从事零部件加工业的B公司，没有明确规定加工完成的产品由哪个部门来进行装箱和包装作业。有时候由制造部门的员工做，但大多数时候由销售部门的员工承担。B公司擅长加工的大型零部件的包装作业，既费时又费力。

在某天的销售会议上，业务员提到了无法增加上门拜访客户的次数的问题。面对销售部长的质询，很多部下都回答说：“由于被包装作业占用了很多时间，所以没时间拜访客户。”

在这个案例中，由于没有明确划分销售部门和制造部门的职责，本来应该由制造部门负责的业务实际上却由销售部门的员工负责。这样做的结果就是，两个部门都没有充分发挥应有的作用。

在阿米巴经营中，包装作业，也就是让产品达到能够向客户交货状态的工作，由制造部门负责。

在以上的两个案例中，首先要做的，就是明确销售部门和制造部门的职能和责任。如果没有足够的人手来完成相应的工作，也不能新增专门应对的岗位，那么至少应该采用让销售部门的员工来“支援”制造部门

的方式。

这样定位之后，在阿米巴经营中要将支援所花费的时间，从销售部门转移到制造部门。关于时间转移的内容将在第四章做详细说明。

3.有无缺失的职能

此外，在经营活动中，还有缺失必备职能的案例。

案例3

从事外包生产工作的C公司，大部分销售额来自于大公司D的订单。由于是经常性的交易，每到月末，C公司就能从D公司得到下个月的订单信息。由于和大客户建立了长期稳定的合作关系，所以C公司根本就没有销售部门。交货日期和数量由生产部门的员工来确认，销售价格等交易条件，由社长直接和D公司的采购部交涉决定。

但是，从某一时期起，D公司的经营状况开始恶化，发给C公司的订单大幅减少。销售额骤减的C公司慌忙着手开拓新客户，但是由于没有负责销售的部门，只有靠社长自己拼命努力，好不容易才获得了一家新客户。

很多和大企业建立了稳定交易关系的外包企业，由于不设销售部门也可有订单，所以往往不设置销售经理，而由生产管理部门作为接单窗口。

对照前述的企业经营所必需的四个职能，这个案例中由于没有销售部门，所以该企业就无法持续开展销售部门应有的开发新客户的业务。

综上所述，在阿米巴经营的组织建设方面，明确四个职能并确定各自的责任是十分重要的。如果组织编制符合这样的要求，那么所有员工都能明确自己应负责的业务，就能怀着使命感投入工作。

4.是核算部门还是非核算部门

在基于企业经营必需的四个职能的基础上，确定各部门的相应作用之后，接着就要判断某个部门到底是“核算部门”，还是“非核算部门”。

所谓核算部门，就是在企业经营中有收入，对利润负有责任的部门。所谓非核算部门，就是支援核算部门，支持其顺利、健康地开展业务的部门。

接下来，我们按照先前列举的四个职能，来分别确定核算部门和非核算部门。

（1）将制造部门、销售部门作为核算部门

在很多制造业的标准成本计算中，制造部门被定义为成本管理的费用中心，不对利润负责。另外，销售部门虽然对销售额和毛利负责，但却无法控制成本。所以，对利润负责的，只有统括销售和制造两个部门的少数经营干部。

与此不同，在阿米巴经营中，采取“制造部门是利润中心”这一思路。具体的做法是，将制造部门作为管理收入和费用的独立核算部门；销售部门也被作为管理收入和相应费用的核算部门。这两个部门员工人数最多，将它们作为独立核算部门，就能让更多的员工提高核算意识。

（2）将管理部门作为非核算部门

一般而言，管理部门的职责是支持其他部门和员工以实现企业的发展。管理部门还要在全公司贯彻必需的规则和制度。在阿米巴经营中，管理部门的职责基本也是这样。

导入阿米巴经营时，如果因为想增加核算部门的数量而将管理部门定位为核算部门，将其提供的服务有偿化，那么有的部门会不愿意接受这种服务。这样的话，管理部门就有可能无法向全体员工平等地提供均质服务。从这一点看，管理部门应该作为非核算部门。

但是，阿米巴经营要求管理部门在保证服务质量的同时，追求费用的最小化。管理部门和核算部门一样，要细分费用科目，每个月进行严格确认，这样才能持续地以低成本提供高质量的服务。

即使作为非核算部门，管理部门的员工也要追求“费用最小化”，由此提高核算意识，提高经营者意识。

（3）根据情况可考虑将研发部门作为核算部门

研发部门可分为负责产品设计开发的开发部门和进行基础技术等研究的研究部门。一般而言，不将其视为核算部门。

但是，如果能制定一个规则，让开发部门从其所开发产品的销售额或生产量中获得一定比例的收入的话，也可以将开发部门定位为核算部门。如果将开发部门作为核算部门，就可以要求开发部门拥有迅速了解市场需求，将其转化为研发成果的意识并采取行动。

另一方面，研究部门的工作很难与短期收益挂钩。而且，很多时候要将个别的产品直接与研究成果挂钩也很困难。特别是基础技术研究这种需要长期努力的领域，一味追求短期结果反而会妨碍研究开发工作的顺利开展。

所以，要将研究部门作为非核算部门，将其成本视为全公司的公摊费用。

但是，即便是将研究部门作为非核算部门，研究人员的成本意识和经营者意识也是很重要的。在月度例会等场合讨论部门费用时，要努力唤起研究人员的使命感和责任心，激励他们不要浪费，要尽早取得研究成果，这一点很重要。

三、组织细分的三个条件

组织细分并不是越细越好。

阿米巴经营组织构建的特征，是将组织细分为5~10人的小阿米巴。各个阿米巴作为公司整体的一部分，发挥某一作用的同时，还以自主独立核算的方式，实现“全员参与的经营”。

那么，为什么要细分为小组织呢？因为组织越小，就越能搞清楚每个人的贡献率。比如说，如果100个人的组织中有1名员工削减了自己10%的费用，从组织整体的角度而言，看不出有什么影响。如果他偷了点懒，也不突出，容易被忽视。

但如果是5个人的组织，1个员工削减了10%的费用，就会给组织带来较大影响。浪费和节约都一目了然，员工就会更加努力。

但是，划分组织是有条件的，并不是把组织分得越细越好。为了最大限度发挥细分后的各个组织的职能，阿米巴经营遵循以下三个“组织细分的条件”：

条件1：能够成为独立核算的单位；

条件2：能够独立完成一项业务；

条件3：有利于贯彻公司整体的目的和方针。

E公司是一家从事外包制造的公司，按照家电公司要求的规格制造产品。如表3-2所示，这家公司的组织由“部”“科”“系”“班”构成。

下面用E公司的案例进行说明。

1.能够成为独立核算的单位吗

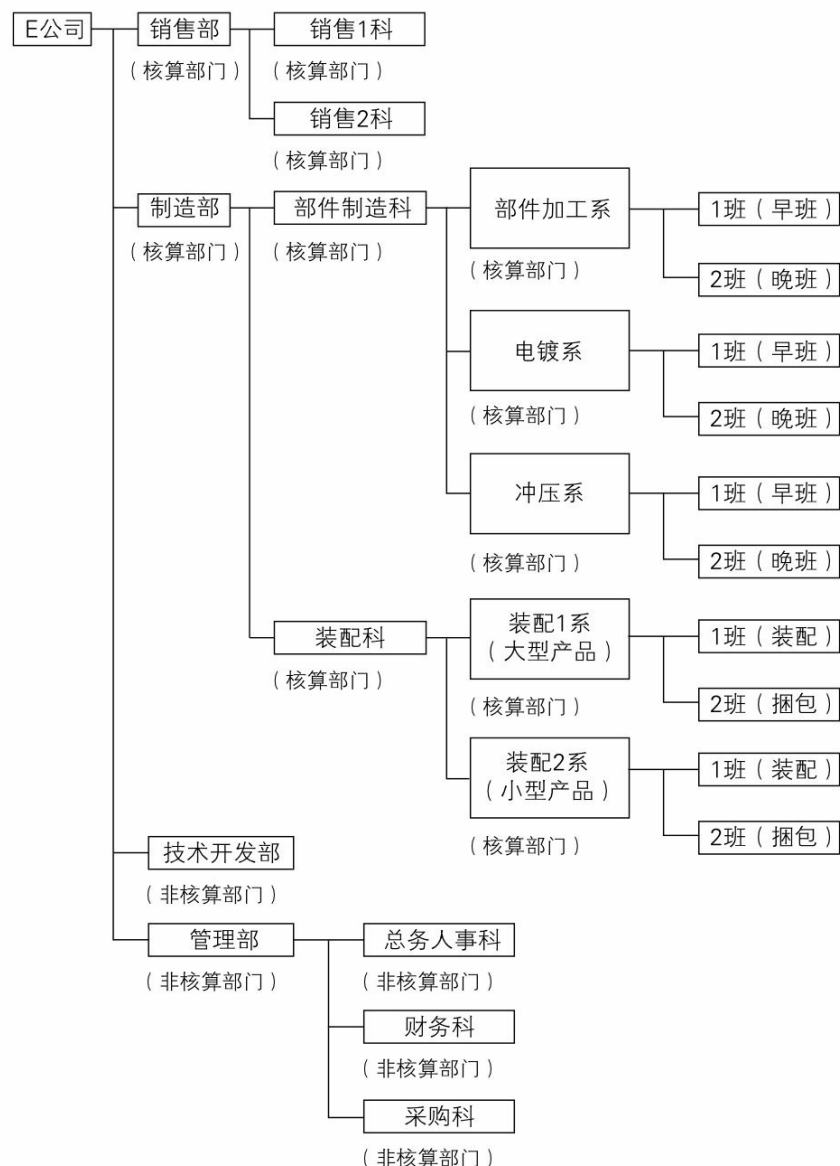
要把握核算数字，就必须确定收入和费用这两个方面，而认识收入，就必须制定明确的规则，规定“什么样的行为能被定义是为这个部门带来了收入”。

E公司部件制造科由部件加工、电镀、冲压这些不同工序的系组成。每个系都能根据“单价×数量”这一规则来确定收入。而且，因为每个系所用的原材料和设备不同，费用也能明确划分，所以可以把这个科按工序细分为系。

那么，还能再细分吗？每个系都有2个班（早班和晚班），不断交替进行连续生产。这个时候，或许有人认为，还能够进一步按照班来细分。

但是，早班的半成品往往由晚班继续完成，所以无法区分以班为单位的收入。而且，原材料和消耗品也是一起购入的，是用同样设备进行生产的，所以也难以区分以班为单位的费用。

表3-2 E公司组织架构



因此，部件制造科的核算单位无法细分到班，而应该将系作为最小的独立核算单位，两个班共同协作，开展活动，提高核算效益。

2.能够独立完成一项业务吗

虽然已细分了组织，但如果建立的组织没有创新的空间，那就没有意义了。所以，业务的细分，要能使该组织的领导人抱着“经营者”的使命感而发挥作用。

E公司的装配科，将部件制造科生产的部件和外部购入的部件，装配成最终成品出货。科内分两个系，装配大型产品的装配1系和装配小型产品的装配2系。这两个系能够按照各自的订单，制定高效的生产计划，能够自己想方设法提高核算效益。

另外，每个系都由负责装配的1班和负责捆包的2班构成。每个班的班长进行现场管理，对产品质量和生产效率负责。如果2班从1班处购买装配好的产品，将其捆包后出货，似乎可以将两个班都作为独立核算的组织进行细分。

然而，负责捆包的2班虽然可以不断改善生产，提高效率，但其生产数量受1班产量的限制。即使把2班作为独立核算的组织，其创新的空间也很小，很难有成就感。在这种情况下，将2班负责的捆包作业视为“装配流程的最后工序”是比较妥当的，但作为核算单位，分到系为止即可，这样可以让组织在运行中钻研创新。

3.有利于贯彻公司整体的目的和方针吗

每家企业在经营中都有重要的经营目的和方针。在划分组织时，必须考虑到不能与公司的目的和方针发生矛盾。

E公司的销售部有两个科，销售活动的内容大致如下：

- 根据客户的询价，给出报价，获得订单；
- 交付成品，获取销售额；
- 回收货款。

假设按这些不同的活动，来确定各自的领导人，将其细分为独立核算的组织，会出现什么情况呢？

一方面，负责接单部门因为只要接到订单就会有收入，所以就可能不考虑是否能按客户要求交货而拼命接单，或者不重视货款的回收，即便是信用有问题的客户，也会忽视其信用，而强调接单优先。另一方面，负责货款回收的部门，只要收到了货款就能提高业绩，所以对销售最大化，也就是会对新订单的获取漠不关心。

当然，如果制定一定的规则来规定相应部门的收入，也可以将销售部门划分成独立核算的组织。但在这种情况下，销售本来的作用，即“以‘销售最大化’为目标，展开接单、交货、货款回收等一系列活动，为制造部门带来生产订单，扩大企业规模”这一作用就很难发挥。

更不用说，这样的组织划分无法为客户提供最好的服务。与客户的关系，是通过接单及之后的按期交货、回款等一系列活动建立的。所以，在这种情况下，不能按照业务类别来划分组织，应该以科为最小单位来进行核算管理。

以上论述了组织细分的三个条件。细分的目的是提高每一位员工参与经营意识。为了实现这个目的，要在满足上述三个条件的前提下思考组织的编制。

四、实践案例：日航的组织重组

1. 日航本质上属于彻头彻尾的服务行业

我们已经介绍了阿米巴经营中组织编制的基本思维方式。首先明确组织的职能和责任，确定其是核算部门还是非核算部门，在此基础上对组织进行细分。这些内容，不论行业或组织规模，任何企业都能适用。接下来，我们要应用之前介绍的组织编制的基本原则，来分析日航重建过程中的组织重组。

日航导入阿米巴经营时，是一个拥有3.2万名员工的巨大组织。工种从飞机驾驶、空乘到地勤、维修保养等，种类繁多；分支机构遍布全世界。此外，就像第二章中提到过的那样，航空运输业虽然是装备产业，但本质上是一个“彻头彻尾的服务行业”，这是航空运输业的特征。接下来，我们将介绍日航的组织重组，将其作为服务业或大企业导入阿米巴经营的一个典型案例。

在第二章中介绍过，日航重建的前提是“哲学”和“阿米巴”这两个轮子相互联动，或者说是两者共同发挥作用。在这里，主要介绍阿米巴经营导入时的组织重组。

2. 日航没有对利润负责的部门

当时日航的组织由提供旅客运输服务的“航运本部”“客舱本部”“机场本部”“整備本部”[\[1\]](#)和负责销售的“销售本部”“货物邮件本部”以及“总

部间接部门”构成（表3-3）。

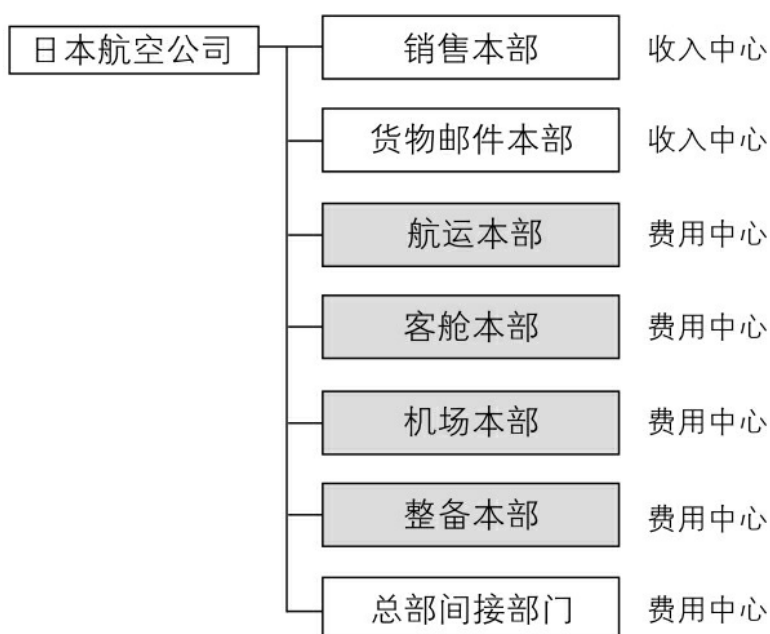
其中，承担销售职能的销售本部和货物邮件本部被定位为“收入中心”，只对销售收入进行管理，而对利润不负责任；而“航运本部”“客舱本部”“机场本部”“整備本部”被定位为只对费用负责的“费用中心”。

这里，不存在对收入和费用都进行控制的利润中心，没有进行核算管理的体制，也没有对利润负责的人。

时任社长的大西贤先生后来这么说：“在当时的日航，假设有人问大家，‘利润是谁负责的？’不会有任何人举手，只能是我这位社长举手。以当时的组织架构，没有人会举手说‘我为这个部门的利润负责’。由于大家对利润没有责任感，所以也没有追求销售最大化和削减费用的动机和意志。”

阿米巴经营导入前的日航组织架构，如表3-3所示：

表3-3 阿米巴经营导入前的日本航空公司组织架构



3.新设“航线统括本部”

在组织编制上，关键是要有一个部门来对销售收入和费用之间的差额，也就是利润负责。

在设置对利润负责的部门时，讨论最多的是：旅客运输服务应该以什么为单位来核算？

比如，有的意见认为，可以将机场视为核算单位，我们讨论了很多方案。最终，按照稻盛的指示，应该以每条航线、每个航班为单位进行核算。

在得出这个结论之后，决定在维持航运、客舱、机场、整備这4个本部不变的同时，新设对利润负责的组织，即“航线统括本部”。航线统括本部的作用是制定航运计划，并在航运、客舱、机场、整備等各本部的支持下，执行这个计划，由此创造利润。

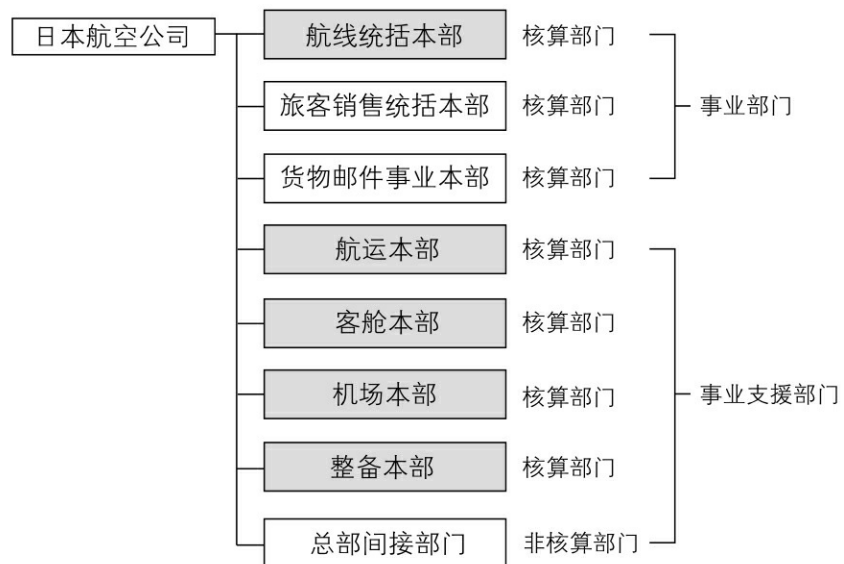
同时，销售本部被改编成“旅客销售统括本部”，货物邮件本部被改编成“货物邮件事业本部”。

这3个部门都被作为核算部门，负责本部门的业务并创造利润（表3-4）。而一直以来被定为费用中心的航运、客舱、机场、整備这4个本部，是日本航空集团3.2万名员工中大多数人所在的部门。“这些每天在现场辛苦工作的员工们最需要提高核算意识”，根据这一判断，将这些部门也设置为核算部门。它们的收入来自于向航线统括本部提供支援所获得的“内部协作报酬”。这样，被定义为核算部门的航线统括本部和这4个本部，将创造为旅客提供运输服务的附加价值。（这里提到的“内部协作报酬”的详细内容将在第四章中进行说明）

另外，在日航，航线统括本部、旅客销售统括本部和货物邮件事业本部被统称为“事业部门”，而航运、客舱、机场、整備这4个本部被统称为“事业支援部门”。

随着阿米巴经营的导入，诞生了新的核算部门，更多的员工具备了核算意识，日航的经营效益因此得到了飞跃性的提升。

表3-4 阿米巴经营导入后的日本航空公司组织架构



【注释】

[\[1\]](#) 负责飞机维护保养的部门。——译者注

五、构建能随时战斗的组织

1. 灵活改编组织

在一般企业中，组织的调整以半年或一年一次的频度进行。但是，市场随时在变化，例如过去就发生过泡沫经济的破灭、日元的急剧升值，以及雷曼金融危机等情况，经常会有大规模的经济变动。为了灵活应对这样的变化，就要在必要时进行组织改编。

在阿米巴经营中，已经建立的组织可以随着市场的缩小或扩大进行灵活、迅速的改编，可以随时根据不断变化的市场进行组织的分割和统合。

同样，在企业经营管理中也体现出这种灵活性。在一般企业里，各个事业部或分支机构自己制作经营数据资料，在组织需要重组时，往往需要花很长时间来收集整理数据信息。而阿米巴经营的经营数据资料是统一的“单位时间核算表”，由各阿米巴分别统计。统计实绩的标准是全市统一的。

比如，从按事业部划分向按分支机构划分而重组组织时，阿米巴可以迅速统计实绩并制作出新的分部门核算的单位时间核算表。

关键在于：不管是按事业部划分还是按分支机构划分的组织，管理部门都要将其作为一个独立的单位来设置。公司不认可事业部或分支机构的规则，而是运用全市统一的规则，所以可以灵活地应对组织改

编。

2.看清领导人的实力

在细分组织时，必须选定各个部门的领导人。很多企业在这个时候面临的烦恼是，没有合适的人选来负责阿米巴的运营。

领导人的选择是一个难题。不管是从人格还是能力来说，适合做组织领导者的人才往往不多。如果让符合要求的一小部分人兼任多个组织的领导人，组织细分就没有意义了。而如果随意任命领导人并委以重任的话，反而会导致现场的混乱。

那么，应该怎么做呢？在这种情况下，要选择那些能力和经验虽然不足，但却有干劲，愿意为组织尽力尽责的人，让他们先成为各个小阿米巴的领导人。

然后，随着这些领导人经验的积累，随着他们不断成长，就能让他们领导更大的组织。

相反，如果不能胜任领导人的岗位，可以缩小他的组织，或是与其他组织合并，采取灵活的应对方法。在组织编制时，需要看清楚领导人的实力，并据此对组织进行相应的改编。

3.支撑阿米巴经营的经营管理部门

就像一开始说明的那样，要让阿米巴经营正常发挥功效，就需要有维持其架构和规则的职能部门。下面将要说明的就是在阿米巴经营中非常有特色的组织——经营管理部门，以及与一般企业中作用有所不同的采购部门。

要让阿米巴经营正常发挥功效，就有必要新设一个部门来制定和贯彻规则，并将这些规则背后的经营思想渗透给每个员工，这个部门就是“经营管理部门”。

经营管理部门要发挥以下三个作用：

①构筑让阿米巴经营正常发挥职能的基础架构

- 构筑计算部门收入的机制。
- 制定票据处理规则等各种规则，并加以执行。

②及时准确地提供经营信息

- 制作单位时间核算表，及时提供给经营高层、各部门负责人及全体员工。

③管理公司资产，实现资产的健全化

- 合理管理应收货款、产品库存和固定资产等公司财产。例如，随时掌握产品库存，如果将来难以销售出去的话，就要敦促相关部门迅速进行报废处理。
- 管理对象不仅是资产负债表上记入的各种资产，还包括通过阿米巴经营对“接单余额”等各种余额进行独立管理。这些内容将在第四章中做详细说明。

为了发挥这些作用，经营管理部门要对经营中各个阶段的物品、钱款、信息进行核查。比如，如果是订单生产方式，就要经历“从客户处接单→原材料下单→采购物资入库→产品生产→产品出货（销售额）→请款→入账”的流程。经营管理部门要在这个流程的各个阶段对现场的各个阿米巴进行指导，以保证票据处理得正确、及时。

这样，就能正确把握经营过程中各阶段的钱款和物品的数量。经营管理部门必须遵循公平公正的规则，正确、迅速地整理经营信息，并及时提供给经营高层和相关事业部门。

经常有人将经营管理部门与财务部门作对比，两者的作用是不同的。经营管理部门制作的是单位时间核算表，而财务部门制作的是财务报表。两个部门密切沟通，开展工作。

在一般企业的会计业务中，相对于“管理会计”，更重视“财务报表”的制作。在这种情况下，负责财务会计的财务部门承担会计实操的主要责任，收集、统计销售数据、制造成本、销售费用及一般管理费用等数据。而管理会计所需要的数据，一般由财务部门统计的数据转化而来。

与此不同，在阿米巴经营中，经营管理部门为了明确每天的经营实绩，要以天为单位处理各种票据并统计实绩。财务部门以这些数据为基础制作财务报表。财务部门和经营管理部门共享统一的数据，能加强财务会计和管理会计之间的合作。

4.承担管理职能的采购部门

采购部门根据各个阿米巴的要求，统一开展采购活动，如期采购优质低价的物料。采购部门的作用如下：

①负责给供应商下单，交涉价格和交货日期（供应商的选定、价格及交货日期的交涉及确定、订单制作，等等）；

②寻找新供应商，寻找更好的新材料及部件等。

一般企业中，采购部门往往被放在制造部门内。在阿米巴经营中，采购部门不属于制造部门，而是被定位在管理部门。这是为了进行组织的双重确认，以避免采购出现差错，以及与供应商的内外串通。

此外，通过集中采购，可以积累采购经验，提高价格交涉能力。

为了进行双重确认，在阿米巴经营中，以下4个部门参与采购流程：

- 提出采购申请的部门（申请部门）；
- 采购部门；
- 经营管理部门；
- 财务部门。

首先，供应商的选定和价格交涉、下单业务，不由实际需要物资的申请部门负责，而是交由采购部门执行。到货后，物资不是直接送达采购部门或申请部门，而是由经营管理部门接收。另外，货款不是由开票据的部门支付，而是由财务部门支付。

第四章 通过核算管理激发员工干劲——制定运用规则

一、追究本质的稻盛会计学

1.提高使命感，防止差错

在第三章里讲述了按职能确定组织的作用；在明确是核算部门还是非核算部门的基础上细分组织；让全体员工带着使命感投入工作。这样，公司的职能就能最大限度地发挥出来。

本章将要说明，在按职能细分了阿米巴之后，为了管理好各个阿米巴的核算所需要的“运用规则”及其制定方法。

制定运用规则的最大目的是激发员工的干劲。公司组织说到底是人集合体，如果每个人都能意识到核算的重要性，认真参与经营，组织所能发挥的力量就会大大增加。

为此，首先，必须及时公布各个阿米巴的实绩，这是努力实践“销售最大化，费用最小化”的成果。如果今天拼命工作的结果，第二天就能知道，全体员工就会自然而然地关心实绩数字。而且，如果他们能够

感受到实绩的数字在一天天积累，就会产生目标达成的成就感和快乐感。所以，能够实时确认成果是很重要的。

同时，实时提供的经营数字，是达成目标的计数器，它所起的作用就像飞机驾驶舱里的仪表盘一样。因此，它必须是每天努力工作的全体员工能够信任的、完美无缺的东西。

在制定规则时，还有一点非常重要：不能只强调达成目标的重要性而让员工形成自我中心主义或利己主义，抑或是制定让特定的部门获益的不公正、不公平的规则。还有，决不能容忍数字作假和隐瞒数字。

因此，只是按照会计常识或一般性理论，无法制定这样的运用规则。“会计工作本来应该是怎样的？”只有追究这个本质，才能提高每一位员工的使命感和能力，保护他们免于差错和过失，建立筋肉坚实的企业体质。当有人质疑“为什么是这样的规则”时，必须准备好答案，基于每个人都能认同的原理原则给出答案。

在本章中，首先，将依据“稻盛会计学”来说明制定运用规则时最重要的会计的本质，在此基础上，说明如何用数字来表示员工们为实现“销售最大化，费用最小化”目标而努力取得的结果；说明为了激发员工的干劲，该用什么方法来统计“收入”和“费用”，并说明制定单位时间核算表所需的“时间”的取数方法。接下来将介绍以上述实绩为基础制作的单位时间核算表，这是阿米巴经营中最为重要的月度经营数据资料。

2.从实际经验中产生的“会计七原则”

在导入阿米巴经营时非常重要的一点是，这个组织的会计处理必须是光明正大、正确而迅速的。

经营数据资料对于经营者、阿米巴的领导人、阿米巴成员来说，必须真实完整地反映现在的经营状况。特别是在阿米巴经营中，每天都必须正确且迅速地进行会计处理，让大家随时都能正确把握各个阿米巴的销售、生产、费用和时间等数据，而这种会计处理的基础性的思维方式就是“稻盛会计学”。

在判断事物时，重要的是随时探究事物的本质，以“作为人，何谓正确”这一判断基准进行判断。这在会计处理上也是一样。

比如在京瓷，对设备进行折旧时，并不按照税法规定的“法定使用年限”，而是正确估算出每台设备能够正常使用的时间，确定“自主使用年限”，以此为标准进行折旧。

因为在税务上还是要按照“法定使用年限”计算折旧，所以必须同时采用两种方式计算折旧，这可能会让人感觉比较烦琐。但是，如果追根溯源，探究为什么要折旧这个问题的本质，就会知道，用每台设备能够正常使用的年限来计算折旧，这样计入的费用才能反映经营的真实状况。

重要的是，不以会计固有的思维方式和惯例为基准简单地进行判断，而是要追究本质，回归经营的原理原则。

下面，我们要对“稻盛会计学”的七个原则，特别是对其中与阿米巴关系密切的要点进行解说。“稻盛会计学”是稻盛根据亲身体验而确立的会计学说。

（1）一一对应的原则

在日常的经营活动中，物品和钱款都在不停地流转。在会计处理

中，必须要让物品和票据（钱款）一一对应，我们称之为——对应的原则。

比如说，突然需要某个部件，由于非常紧急，所以直接下单而将票据处理推迟了。在这种情况下，部件购入了，使用了，但在会计上还未作为费用计入，这样的会计数字就不能正确地反映经营的实际状态，经营者也就不能据此做出正确的经营判断。

无论何时，都要贯彻——对应的原则，物品发生了移动，就必须填写票据。这样的话，就随时都可以正确把握物品和钱款的流动状况，这样的会计数字才能正确反映公司的实际状况。

（2）双重确认的原则

人有时候会鬼使神差，犯低级错误。比如说，这个月的实绩达不到预定计划，有些人就会忍不住篡改数字。这种事情可能发生。因为人有这种弱点，为了保护员工，就需要几个人或部门间相互确认，才能确保会计处理的正确性，这就是双重确认的原则。

为此，经手物品及钱款的人要和填写单据的人分开来，从采购品的入库、产品的出货到应收账款的回收，在各个环节上，建立双重确认的体制，是很重要的。

建立让所有的业务流程都彻底贯彻双重确认原则的经营体制，才能提高经营数字的可信度，同时，这也是为了避免员工犯错误，是爱护他们的表现。

（3）完美主义的原则

所谓完美主义的原则，就是不容许有丝毫的暧昧和妥协，每一个细

节要努力追求完美。这是全体员工对待工作应该采取的基本态度。

例如，对于销售或核算的目标，“虽然没有100%完成，但完成了95%，所以也算不错了”，这样的想法不可取。因为这么一来，“如果95%就算不错的话，90%或80%不也可以吗？”公司内部纪律就会松弛。全体员工都追求完美，直到最后，都以顽强的意志投入工作，才可能完成计划。

实践完美主义的原则非常困难，但是当我们在所有工作中始终追求完美时，就能孕育出卓越的产品和服务。这在会计处理时也一样，必须是100%正确的数字。以这种态度投入工作非常重要。

（4）筋肉坚实的原则

在企业经营中，构筑无赘肉的、筋肉坚实的经营体质是很重要的。因此，对于不产生销售和利润的多余的库存和设备一概不要，应该追求“筋肉坚实的经营”。

例如，采购原材料或商品时，“只在必要的时候购买必要的东西，而且只买需要的量”，这就是“按需购买的原则”。只有遵守这一点，大家才能珍惜手头现有的东西。而且，由于没有多余的库存，也就不需要管理这些库存的费用、场地和时间。

为了让业绩好看，有人会把卖不出去的产品作为库存记入，或者迟迟不处理不良债权。这就不能说是实践了“筋肉坚实的经营”。对于库存和债权，要设定严格的运用规则加以管理。

只要这样持续地努力，公司就能始终保持健全而坚固的经营体质。

（5）提高效益的原则

为了追求全体员工的幸福，为了给股票持有者带来回报，企业需要不断提高核算效益，强化财务管理体制，推动公司不断发展。

在阿米巴经营中，为了提高核算效益，就要彻底实践“销售最大化，费用最小化”这一条原则。全体员工都持有经营者意识，锐意创新，团结一致，全力提高核算效益。这样就能建立强有力的企业体制。

（6）现金为本的经营原则

所谓现金为本的经营原则，就是依据“现金的流动”来经营企业，就这么简单。

在现代会计制度中，是依据所谓“发生主义”的思维方式进行会计处理的，所以有时候，收款或付款的时间点和作为收入或费用入账的时间点会出现差异。因此，实际的资金流动和财务报表中的损益变化，这两者会脱节，这样经营者就难以搞清经营的实态。

所以在经营中，要关注经营中最重要的“现金”，将实际发生的“现金流动”与“利润”直接挂钩。详细内容会在后面说明。公司内部会计处理和单位时间核算规则也要依据“现金为本的经营原则”，这是非常重要的。

（7）玻璃般透明的经营原则

所谓玻璃般透明的经营原则，就是说不仅仅经营者要把握公司的实际情况，而且全体员工都能了解公司经营状况。阿米巴经营追求的是“全员参与的经营”，全体员工都需要知道自己部门以及整个公司的经营状况和经营方针，这一点至关重要。因为员工只有了解经营的实际情况，清楚自身前进的方向，才能产生参与经营的意识。

在实际的阿米巴经营中，每天的晨会都会公布各个阿米巴到前一天为止的实绩。各个事业部门和公司整体的月度业绩也会按月公布，全体员工由此可以了解公司的经营状况。正因为全体员工都知道自己部门的销售、费用和时间等详细内容，所以每天都能为提高核算效益采取具体行动。

而且，在贯彻前述的一一对应的原则和双重确认的原则的同时，忠实地执行玻璃般透明的经营原则，就能提高士气，防止舞弊和丑闻的发生，建立强有力的经营体制。

彻底贯彻上述七个会计原则，公司内的会计处理就能够做到光明正大、正确迅速。用这种会计处理方式计算出的实绩就能正确反映各个部门的实际经营情况。这样就可以构筑坚如磐石的会计系统，这是阿米巴经营的基础。

二、明确收入

1. 计算阿米巴收入的三种形式和公司内部协作报酬

如果能每天实时掌握工作的成果，员工就会关心这个成果，就会为获得更好的成果主动出谋划策。为此，就必须建立机制，明确反映工作成果——“收入”。

如果现场的员工都知道“今天工作一天，获得这么多的收入”的话，就会有“只要工作，就一定会获得相应的收入”的这种感觉，就能习惯性地拥有核算意识。这样的话，他们就不再是一天天重复简单的作业，而是为追求“销售最大化，费用最小化”而钻研创新，不懈努力。

为此，阿米巴的核算必须尽可能简单易懂，而且可以实时把握。如果是像财务报表那样复杂的东西，现场的员工们不会感兴趣，也就不会有主动性了。

同时，用金额表示成果也非常重要。比如说，在生产现场，大多数情况下会以产品的数量或重量为单位进行管理，这样员工就产生不了核算意识。只要将产品的数量乘以单价，就能算出生产金额。再弄清楚为了达到这个生产金额需要多少费用，现场员工的核算意识就能得到提高。

如果用金额来表示成果，那么产品降价导致的收入减少，成品率降低导致的原材料使用量的增加等，员工就会有切身感受，就能引发“必

须要做点什么”的动机。

如上所述，实时地用金额来计算收入，对于建立激发全体员工干劲的核算管理机制，也是非常重要的。

接下来，我们首先要解说“订单生产方式”和“库存销售方式”中收入的计算方法。在此基础上，对组织细分所必需的“公司内部买卖”及其升级版的“公司内部协作报酬”机制进行说明。

- 订单生产方式；
- 库存销售方式；
- 公司内部买卖；
- 公司内部协作报酬（公司内部买卖的升级版）。

（1）订单生产方式

所谓订单生产方式，指的是在“从客户处拿到订单，按照订单规格生产和销售产品的商业模式”中，设定销售部门和制造部门收入的机制。

在订单生产方式中，生产的产品不能卖给第三方，每一款产品的价格都需要与客户交涉后确定，并要求在订单价格的范围内获取利润。为此，把“订单金额=销售金额=生产金额”都作为制造部门的收入。制造部门需要时常关注市场价格，彻底降低成本，以确保能在这个价格范围内获取足够的利润。

假设现在销售单价下降了。这种市场动向的变化，会在客户询价阶段和公司接单阶段直接传递给制造部门的各个阿米巴。制造部门的各个阿米巴就能事先觉察单价下降对于核算效益的影响，立刻采取改进生产方法等措施，以保证自己部门仍有足够的利润。具体来说，对于客户的

询价，一方面，制造部门的负责人依据“定价即经营”的原则，经过慎重讨论后报价。

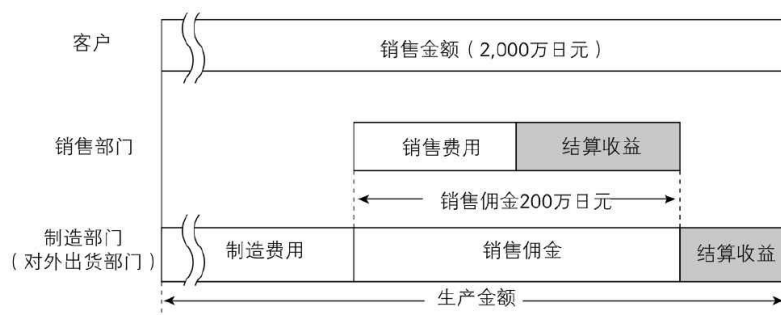
另一方面，销售部门把“从制造部门获得的销售佣金”作为收入。

以订单金额2,000万日元，销售佣金率10%为例，如表4-1所示。对于制造部门（对外出货部门）来说，从客户处拿到的销售金额（生产金额）2,000万日元就是收入，生产这些产品所需要的费用加上支付给销售部门的佣金200万日元（2,000万日元×10%）就是总费用。

对于销售部门来说，从制造部门拿到的200万日元佣金就是自己的收入。

在表下面表示的是这个交易发生时的“单位时间核算表”，其详细内容会在后面另做详述。

表4-1 订单生产方式



制造部门单位时间核算表

科目	实绩	算式
① 总出货额	20,000,000	② + ③
② 公司对外出货额	20,000,000	= 销售额
③ 公司内部销售	0	
④ 公司内部购买	0	
⑤ 总生产金额	20,000,000	① - ④
⑥ 费用合计	15,000,000	a-z 的合计
a 材料费		
.....		
.....		
y 销售佣金	2,000,000	
z 总部费用		
⑦ 结算收益	5,000,000	⑤ - ⑥
⑧ 总时间	1,000	
⑨ 单位时间附加值	5,000	⑦ ÷ ⑧

销售部门单位时间核算表

科目	实绩	算式
① 接单	20,000,000	
② 总销售额	20,000,000	③ + ⑥
③ 订单销售额	20,000,000	
④ 生产收取佣金	2,000,000	
⑤ 方式收益小计	2,000,000	= ④
⑥ 库存销售额	0	
⑦ 销售内部采购成本	0	
⑧ 方式收益小计	0	⑥ - ⑦
⑨ 总收益	2,000,000	⑤ + ⑧
⑩ 费用合计	1,000,000	a-z 的合计
a 通信费		
.....		
.....		
z 总部费用		
⑪ 结算收益	1,000,000	⑨ - ⑩
⑫ 总时间	200	
⑬ 单位时间附加值	5,000	⑪ ÷ ⑫

①让销售部门也能盈利的佣金率

采用佣金方式，销售部门和制造部门可以一起追求“销售最大化”。

那么，“销售佣金率”应该如何设定呢？

佣金率应该根据销售所花费的劳动力和成本，来决定销售部门和制造部门的收入该如何分配。虽说是制造部门对利润负责，但销售部门也要核算盈利。设定合适的佣金率，才能调动销售部门的积极性。

佣金率可以按事业不同分别设定，但一旦设定后，就不能轻易改变。当订单价格苛刻时，制造部门会提出“希望降低佣金率”的要求，但随便降低佣金率，就与“制造部门关注市场价格，在此价格范围内想方设法确保利润”这一宗旨相违背。

②正确反映接单实绩

订单生产方式的一个关键点是如何正确反映接单实绩。

所谓接单实绩，就是“从客户处获得订单时确定的实绩”。虽然接单实绩不直接影响收支，但基于以下理由，接单实绩是极为重要的经营数字。

- 接单实绩显示销售活动的成果；
- 接单实绩和接单余额合计，是销售额的先行指标；
- 接单实绩是生产活动的起点。

更进一步说，必须对接单本身作严密的定义，严格确定接单实绩的计入方法。比如说，只有满足以下条件，才能作为接单实绩入账。

- 有订货单等凭证；
- 有确定的数量和单价；
- 有明确的交货日期和收货方；
- 有明确的付款条件和运输条件。

如果将口头承诺等不确定的信息视为接单实绩，就有可能产生不良库存。这时候，就需要敦促销售部门尽快将其转化为确凿的订单。

另外，即便严格遵守订单计入的规则，偶尔也会发生数量或金额等订单内容的变更。这本来是不应该发生的，但如果发生了这样的事情，就要迅速在核算表上变更接单实绩。否则，作为先行指标来管理的接单

余额就会不正确，其可信度就会降低。

在订单生产方式中，不允许制造部门在没有接单余额的情况下自行安排生产。这是为了让接单实绩和生产实绩一一对应，后面会详细讲解。作为收入而被认可的生产金额，必须始终与接单金额保持一致。

话虽然这么说，但要严格执行这一条是非常困难的。比如，订单数量有1,000个，考虑到成品率，在生产时投入了1,100个产品所需的原材料。结果生产出了1,050个合格品，多出的50个不会作为收入被认可，这样核算效益就会降低。

相反，如果只投入1,010个产品所需的材料，结果生产出了960个合格品，就会导致缺货。

如果因过度追求核算效益而导致缺货，给客户造成困扰，就可能失去客户。如果成品率或一次成品率不稳定，就不能如期交货，也不能维持一定的核算效益。在订单生产方式中，只有订单上的销售金额（生产金额）才被认可为收入，所以，在准确估算成品率或一次成品率的基础上，决定投入原材料的数量，是非常重要的。

还有，制造部门往往会优先生产容易制造的，或对核算效益贡献度比较大的产品，而不按交货期的先后安排生产。虽然各个阿米巴的经营是独立自主的，但对于可能会对客户造成不良影响的生产安排，应当慎重。

③E公司导入阿米巴经营及其改进效果

现在再看一看第三章中所提到的E公司的案例。E公司是一家外包制造公司，该公司根据家电公司的询价，针对客户要求的产品规格，对

每种产品，每次都单独报价，然后获取订单，再依据订单内容制造产品，向客户交货。在导入阿米巴经营后，公司的组织架构见表4-2。

a.计算收入

E公司销售1科根据家电公司的询价要求，确定产品规格，要求装配1系提出制造报价。装配1系和装配科的负责人根据产品规格，计算工时和成本，并参照市场价格，提出给客户的报价。

销售1科拿到装配1系的制造报价后，以此为基础向家电公司报价，获得订单。订单要求供应15万个单价100日元的产品。销售1科依据订单计入1,500万日元的接单实绩（ $100\text{日元} \times 15\text{万个}$ ）。

销售1科计入接单实绩后，向装配1系发出生产指示。经过部件加工系、电镀系、冲压系等各道工序，最终由装配1系完成生产和包装，这个时候计入对外出货实绩1,500万日元。

向家电公司交货后，销售1科计入1,500万日元的销售实绩和150万日元的销售佣金（ $1,500\text{万日元} \times 10\%$ ）。

这一整个交易用“单位时间核算表”表示，见表4-3。另外，公司内部买卖及单位时间核算表将在后面详述。

b.应对降价要求

在不断发生交易的过程中，订货方的家电公司提出了降价要求，必须将单价降低到95日元。销售1科接到这个要求后，与装配1系探讨单价95日元是否可以盈利。

表4-2 E公司组织架构

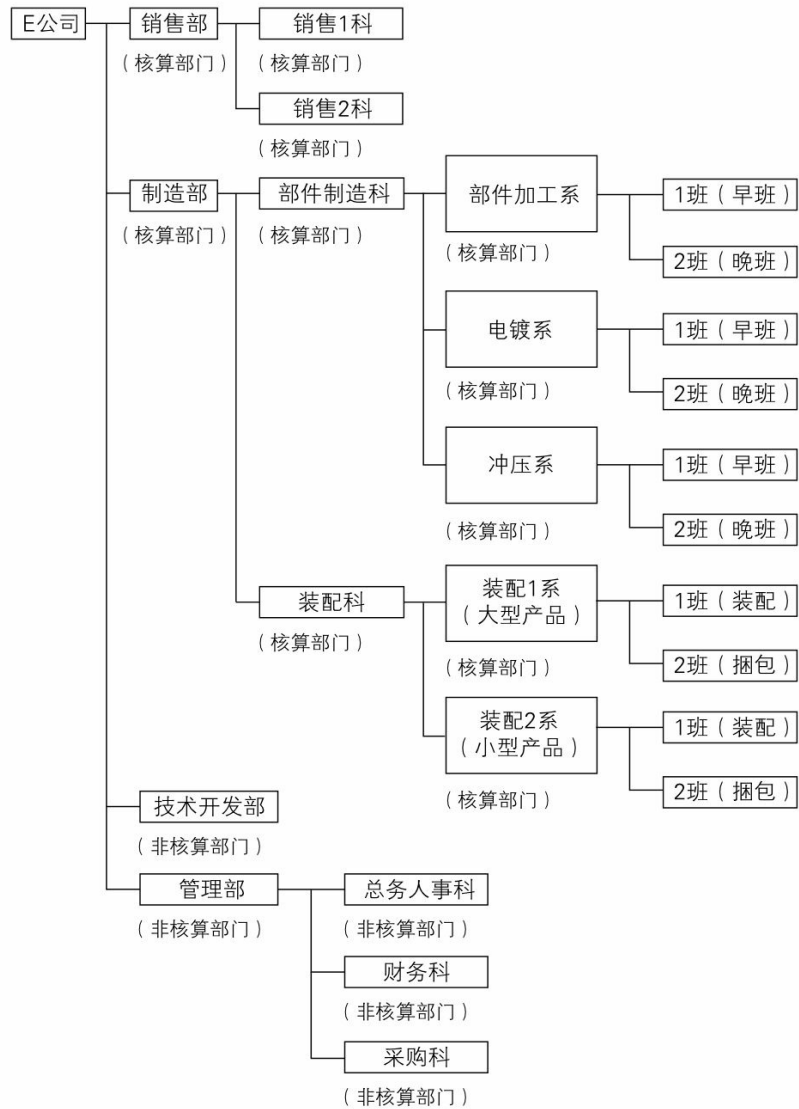


表4-3 收入计算

销售 1 科的单位时间核算表

日元、小时

	科目	实绩	
A	接单	15,000,000	
B	总销售额 [(1) + (4)]	15,000,000	
	订单生产 方式	(1) 销售额	15,000,000
		(2) 收取佣金	1,500,000
		(3) 收益小计 [= (2)]	1,500,000
	库存销售 方式	(4) 销售额	0
		(5) 内部采购成本	0
(6) 收益小计 [(4 - 5)]		0	
C	总收益 [(3) + (6)]	1,500,000	
D	费用合计 (① + ② + ⋯ + ⑫)	500,000	
	①通信费	5,000	
	②差旅交通费	3,000	
	③打包运输费	5,000	
	④销售管理费	0	
	⑤促销费	0	
	⑥广告宣传费	0	
	⑦招待费	2,000	
	⋯⋯⋯	⋯⋯⋯	
	⑧公司内部利息	500	
	⑨房租	100,000	
	⑩内部杂费	50,000	
	⑪部内公共费	30,000	
	⑫总部费用	15,000	
	E	结算收益 (C - D)	1,000,000
F	总时间 (⑬ + ⑭ + ⑮ + ⑯)	200	
	⑬正常工作时间	150	
	⑭加班时间	30	
	⑮转移时间	5	
	⑯公共时间	15	
G	单位时间附加值 (E ÷ F)	5,000	

装配 1 系的单位时间核算表

日元、小时

	科目	实绩
A	总出货额 (B + C)	15,000,000
B	公司对外出货额	15,000,000
C	公司内部销售	0
D	公司内部购买	9,000,000
E	总生产额 (A - D)	6,000,000
F	费用合计 (① + ② + … + ⑩)	5,000,000
	①材料费	2,000,000
	②五金配件・外购商品费	500,000
	③外包费	600,000
	④修理费	100,000
	⑤电费	80,000
	……	……
	⑥折旧费及固定资产利息	50,000
	⑦内部杂费	20,000
	⑧部内公共费	60,000
	⑨销售佣金	1,500,000
	⑩总部费用	30,000
G	结算收益 (E - F)	1,000,000
H	总时间 (⑪ + ⑫ + ⑬ + ⑭)	400
	⑪正常工作时间	300
	⑫加班时间	60
	⑬转移时间	15
	⑭公共时间	25
I	单位时间附加值 (G ÷ H)	2,500

装配1系和前道工序的阿米巴，也就是部件加工系共同商议，重估了生产全流程的成本，得出了预测。只要实施提高成品率、减少原材料费用，以及削减工时的对策，95日元的单价是可以盈利的。由于装配1系的出货金额将会减少至 1,425万日元（95日元×15万个），公司内部买卖价格也要随着成本削减而进行调整。

就是这样，阿米巴能够针对市场价格的变化立即采取相应的措施。

在这以前，现场的员工不会关注接单价格，不会自主采取行动。但是，导入阿米巴经营之后，员工能迅速应对客户的降价要求。员工这种意识和行动上的变化，就是公司向高收益企业转变的起点。

表4-4显示了装配1系在应对降价要求后的单位时间核算表的变化情况。

表4-4 应对降价要求

降价前装配 1 系的单位时间核算表

日元、小时

	科目	实绩
A	总出货额 (B + C)	15,000,000
B	公司对外出货额	15,000,000
C	公司内部销售	0
D	公司内部购买	9,000,000
E	总生产额 (A - D)	6,000,000
F	费用合计 (① + ② + … + ⑩)	5,000,000
	①材料费	2,000,000
	②五金配件・外购商品费	500,000
	③外包费	600,000
	④修理费	100,000
	⑤电费	80,000
	……	……
	⑥折旧费及固定资产利息	50,000
	⑦内部杂费	20,000
	⑧部内公共费	60,000
	⑨销售佣金	1,500,000
	⑩总部费用	30,000
G	结算收益 (E - F)	1,000,000
H	总时间 (⑪ + ⑫ + ⑬ + ⑭)	400
	⑪正常工作时间	300
	⑫加班时间	60
	⑬转移时间	15
	⑭公共时间	25
I	单位时间附加值 (G ÷ H)	2,500

降价后装配 1 系的单位时间核算表

日元、小时

	科目	实绩
A	总出货额 (B + C)	14,250,000
B	公司对外出货额	14,250,000
C	公司内部销售	0
D	公司内部购买	8,800,000
E	总生产额 (A - D)	5,450,000
F	费用合计 (① + ② + … + ⑩)	4,550,000
	①材料费	1,900,000
	②五金配件・外购商品费	450,000
	③外包费	500,000
	④修理费	50,000
	⑤电费	70,000
	……	……
	⑥折旧费及固定资产利息	40,000
	⑦内部杂费	20,000
	⑧部内公共费	60,000
	⑨销售佣金	1,425,000
	⑩总部费用	30,000
G	结算收益 (E - F)	900,000
H	总时间 (⑪ + ⑫ + ⑬ + ⑭)	360
	⑪正常工作时间	300
	⑫加班时间	20
	⑬转移时间	15
	⑭公共时间	25
I	单位时间附加值 (G ÷ H)	2,500

c.不进行估量生产

以前，E公司从家电公司拿到的订单的交货日期都很短，如果等拿到订单后再开始生产，就会赶不上交货日期，所以部件加工系就会经常性地进行的估量生产。

现在，家电公司遇到了经营困难，发给E公司的订单减少了。E公司出现了半成品的库存。在估量生产模式下，装配1系接收了前道工序部件加工系的半成品，滞留成了库存。

但是导入阿米巴经营之后，这种情况就不存在了。这是因为在订单生产方式中，只认可依据订单生产的东西。以前E公司认为，“为满足客户的要求，估量生产是理所当然的。这是满足交货日期的最好方法”，他们被这种固定观念束缚了。在接单并不确凿的情况下先行生产，造成库存积压，会给经营带来莫大的风险。

后来，E公司将拿到正式订单定为生产活动的起点，销售部门为尽早拿到订单而全力以赴，同时制造部门也努力改进，缩短生产周期，满足短交货期要求，以此支持销售部门的工作。

结果，E公司成功地提高了订单额和销售额。

（2）库存销售方式

在订单生产方式中，必须对每笔订单进行核算管理确保利润。而与此不同的是自主生产产品，并卖给众多的用户，这就是库存销售方式。在这种商业模式中，自己要估算好产品定价和销量，在此基础上进行生产。为什么要采用这种模式？因为这类产品如果接一单、生产一单的话，效率就很低，跟不上市场的需求变化。

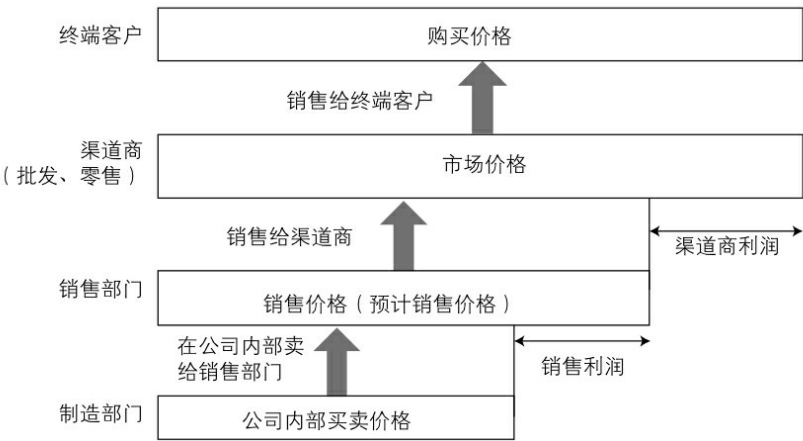
在阿米巴经营中，库存销售方式与订单生产方式采用不同的运行机制。

库存销售方式需要进行估量生产。为此，需要预测销售部门卖给渠道商的预计价格，以及终端客户的“购买价格”和渠道商的“市场价格”，

并考虑渠道商的利润等，从而最终确定实际交易价格（公司制定的“销售价格”=“预计销售价格”），如表4-5所示。销售量也由销售部门基于周密的市场调查，确定销售计划。

在此基础上，销售部门向制造部门下订单，并通过公司内部买卖从制造部门购买产品。

表4-5 预测的实际交易价格



我们以预计市场价格为3,500日元、预计销售数量1万个的消费产品为例，来分析这个流程。

销售部门预计产品的市场价格为3,500日元，设定卖给批发商的预计销售价格为3,000日元。在此基础上，销售部门和制造部门交涉后将公司内部买卖价格定为1,600日元。

销售部门对制造部门发出了1,600万日元（单价1,600日元×1万个）的公司内部订单，制造部门准备物料进行生产。生产完成后，以公司内部订单价格将产品交付给了销售部门，制造部门计入1,600万日元的收入（1,600万日元的商品计入销售部门的库存），减去制造费用后，剩余的就是制造部门的结算收益。

销售部门如果以当初的预计销售价格出货，就计入销售额3,000万日元和内部采购成本1,600万日元，再减去促销费等销售费用，剩下的差额就是销售部门的结算收益，如表4-6所示。

表下方表示的是这个交易发生时的单位时间核算表，核算表的内容将在后面详述。

表4-6 库存销售方式

终端 客户	3,500 万日元 = 采购价格 3,500 日元 × 1 万个		
	← 销售额 3,500 万日元 = 市场价格 3,500 日元 × 1 万个 →		
渠道商	各渠道商采购金额合计		渠道商 利润
	← 销售额 3,000 万日元 = 预测销售价格 3,000 日元 × 1 万个 →		
销售	内部采购成本	销售费用	结算收益
	← 公司内部销售 1,600 万日元 = 1,600 日元 × 1 万个 →		
制造	制造费用	结算收益	

制造部门单位时间核算表			日元、小时
科目		实绩	算式
①	总出货额	16,000,000	② + ③
②	公司对外出货额	0	= 销售额
③	公司内部销售	16,000,000	
④	公司内部购买	0	
⑤	总生产金额	16,000,000	① - ④
⑥	费用合计	11,000,000	a-z 的合计
	a 材料费		
			
	y 销售佣金		
	z 总部费用		

⑦	结算收益	5,000,000	⑤ - ⑥
⑧	总时间	1,000	
⑨	单位时间附加值	5,000	⑦ ÷ ⑧

销售部门单位时间核算表

日元、小时

科目			实绩	算式
①	接单		30,000,000	
②	总销售额		30,000,000	③ + ⑥
③	订单生产方式	销售额	0	
④		收取佣金	0	
⑤		收益小计	0	= ④
⑥	库存销售方式	销售额	30,000,000	
⑦		内部采购成本	16,000,000	
⑧		收益小计	14,000,000	⑥ - ⑦
⑨	总收益		14,000,000	⑤ + ⑧
⑩	费用合计		12,000,000	a-z 的合计
	a	通信费		
				
				
	z	总部费用		
⑪	结算收益		2,000,000	⑨ - ⑩
⑫	总时间		400	
⑬	单位时间附加值		5,000	⑪ ÷ ⑫

①反映市场动向的公司内部买卖价格

在一般的制造业企业中，销售部门和制造部门之间以产品制造的成本价格交割产品。在这种情况下，制造部门（根据过去的制造成本）会设定一个标准成本价格。制造部门作为一个成本中心开展生产活动，因此，只有成本管理意识而没有核算意识。而且，由于市场的变化没有直

接传递至制造部门，如果市场价格发生意外变动，它也不会主动降低成本。

但是，在阿米巴经营的库存销售方式中，不是把制造所花的各种成本累加后决定一个成本买断价格，而是把销售部门和制造部门协商决定的以市场价格为导向的公司内部买卖价格，作为制造部门的出货价格。就是说，“在预测市场动向和销量的基础上，由销售部门向制造部门下订单”，销售部门发出生产指示，制造部门根据这个指示进行生产。这样，销售部门和制造部门之间是下订单和接订单的关系。

制造部门不是一个只追求成本的费用中心，而成了利润中心。除费用之外，制造部门的收入是以制造出货金额计算的公司内部销售额，它能为提高核算效益而努力。

比如，产品市场价格下降时，销售部门和制造部门间的制造出货价格（公司内部销售价格）也会通过交涉而下降。这样，制造部门的各个阿米巴为了防止利润下降而自主地降低成本，为改善核算效益而努力。

而且，制造部门生产活动的实绩，可以通过生产数量和单价的乘积这一数据把握，生产现场人员每天会有实时获得收入的感受。各个阿米巴的员工每天都能实际感受到自己劳动成果（收入）的具体金额，因此就能迅速行动，提高核算效益。

②库存管理是销售部门的责任

库存销售方式中有一个重点，就是如何把库存降到最低，以保持公司资产的健全性。

一般而言，制造部门只要生产产品就能增加生产实绩，所以存在一

种危险，即制造部门只考虑短期核算效益，一味拼命生产，等意识到的时候库存有可能堆积如山了。为防止这样的事态发生，在阿米巴经营中，销售部门下单给制造部门，制造部门生产的产品交付给销售部门后，库存就由销售部门负责了。

在前面所讲的订单生产方式中，需要通过不断努力拿订单来创造利润，所以制造部门对利润负责；而在库存销售方式中，销售部门因对市场价格和销售量进行预测后才能向制造部门下单，所以销售部门也要对利润负责。

为了负起这个责任，销售部门就会努力将库存控制在最小范围，准确分析市场动向，尽可能正确地估计产品销售数量和市场价格，只对制造部门以合适的价格下必要数量的公司内部订单。所以，销售数量和市场价格的预估如果不准确，所造成的库存报废或是资产减值的损失都要由销售部门承担。

另外，在单位时间核算表里，会对库存设定一个比市场利息更高的公司内部利息，作为销售部门的费用来征收，以便让销售部门更加明确库存的责任和负担。销售部门对库存负责并加以管理，就能让公司在确保库存最小的同时不断提高销售额。

③防止销售费用膨胀

在向客户直销的订单生产方式中，销售费用不高，所以可以将销售佣金率设定在低位。

而在库存销售方式中，由于是通过经销商等渠道销售商品，不但库存风险高，而且需要广告宣传费用，还要向零售商和批发商等支付促销费用，因此，与订单生产方式相比，销售费用要高得多。

库存销售方式的预估销售价格和制造出货价格的差额，也就是毛利率，会被设定得比较高。

这样设定后，销售部门即便多花一点费用，仍然可能获得较多的利润。这样就会导致招待费等费用的铺张浪费。所以要努力避免发生这种情况。

在库存销售方式中，销售部门的费用有可能在不知不觉地增多，必须时刻有意识地注意“费用最小化”，不断努力防止浪费。

（3）公司内部买卖

所谓公司内部买卖，是指把制造部门内各个阿米巴之间的物品交接都作为“买卖”来看待。这是明确各个阿米巴收入的机制。

公司内部买卖机制建立后，即使是中间工序的阿米巴，也能按需要从别的阿米巴购入物品，并销售给下道工序的阿米巴，能够进行“交易”，像一个独立的企业那样开展经营活动。虽然这在操作上会增加一些负担，但却是以小组织为单位进行核算管理，实现全员参与经营的不可或缺的机制。

下面用表来说明公司内部买卖的案例，见表4-7。

比如，订单金额1,000万日元，A制造部门向B制造部门以250万日元的内部买卖价格购买物品（销售佣金率为10%），我们来看一下。

A制造部门的收入是生产金额（公司对外出货额）1,000万日元，减去公司内部购买中付给B制造部门的250万日元，生产总额就是750万日元；再减去本部门的制造费用和给销售部门的佣金后的金额就是A制造部门的收益（结算收益）。B制造部门的收入是通过公司内部销售从A

制造部门处得到的250万日元，再减去本部门的制造费用，剩下的金额就是B制造部门的收益。

另外，销售部门的收入是销售佣金100万日元，减去销售费用，就是销售部门的收益。

表4-7 公司内部买卖

顾客	销售额（1,000 万日元）			
销售 部门				销售佣金（100 万日元）
				销售费用 结算收益
A 制造 部门	公司内部购买 （250 万日元）	制造费用	销售佣金	结算收益
B 制造 部门				
	制造费用	结算收益		

万日元

	A 制造部门	B 制造部门	制造部门合计
①公司对外出货额	1,000		1,000
②公司内部销售额		250	250
③公司内部购买	250		250
生产总额 (① + ② - ③)	750	250	1,000

公司内部买卖价格是如何决定的呢？

是由各个阿米巴长之间交涉决定的。理想的状态不是制定刻板的定价规则，而是各个阿米巴长之间像经营者那样进行价格交涉。

但是，当好几个阿米巴同时参与一笔生意，或者是外部客户要求大幅降价等情况下，上级阿米巴长也要参与定价，以避免部门间的核算出现过大差异。

另外，对于经常性订单或相似产品的订单，可以在某种程度上制定好定价规则，让定价流程变得更为简单。

像这样当事人之间交涉价格，是阿米巴长体验经营者的感觉的重要过程之一。而且，正如第一章中所讲，只有践行哲学，阿米巴经营才能发挥功效。在公司内部买卖中，阿米巴长不能只考虑对自己部门有利、只要自己好就行，而必须思考怎么做才对整个事业部门有利、达到整体最佳。

（4）公司内部协作报酬——公司内部买卖的升级版

所谓公司内部协作报酬，是公司内部各部门明确各自收入的一种机制，也是公司内部买卖的一种形态，主要用在服务业中多个部门共同参与为客户提供服务，计算销售额的商业模式中。

一般而言，因为服务业是劳动密集型产业，所以如果要提高生产效率和服务品质，就需要一种机制，让员工产生出热情和干劲。

况且，不是由单个，而是由多个部门发挥各自的作用，相互协作，共同为客户提供一项服务。

举例而言，医疗服务就是如此，由医生和护士、药剂师、技师等共同参与、相互配合，提供一项服务。

而且，由于服务没有物品的移动，无法像一般的公司内部买卖一样，让物品的交接成为买卖，或者在各部门每次提供服务时，计算销售额。这些思路都不合适。

为此，在导入公司内部协作报酬这个概念时，需要确定对所提供的服务负有核算责任的“事业责任部门”。从客户那里得到的服务收入（销售额），全部作为事业责任部门的收入。在此基础上，事业责任部门对各相关部门提供的服务，支付“公司内部协作报酬”。

公司内部协作报酬的单价，不是由各个部门成本的累加而定，而是以市场价格为基础，根据各个部门发挥各自作用所产生的附加价值来设定。

在统计销售额的同时，把公司内部协作报酬作为实绩加以统计，各个部门就都能把握自己的收入。采用这种机制，就能让更多的服务部门的员工具备核算意识。只要能进行核算管理，就能增强以此为基础的部门间的沟通 and 协作，员工就会自觉投入到提高效率和削减成本的工作中去。

在服务行业，提供的服务越复杂，就越难把握各个服务部门的收支。导入公司内部协作报酬的机制，就能明确各种服务的报酬。这么一来，现场的员工就能切身感受到自己每天工作的价值，主动思考与其他部门协作的方法，从而提高干劲，提升服务的价值，进而提高核算效益。

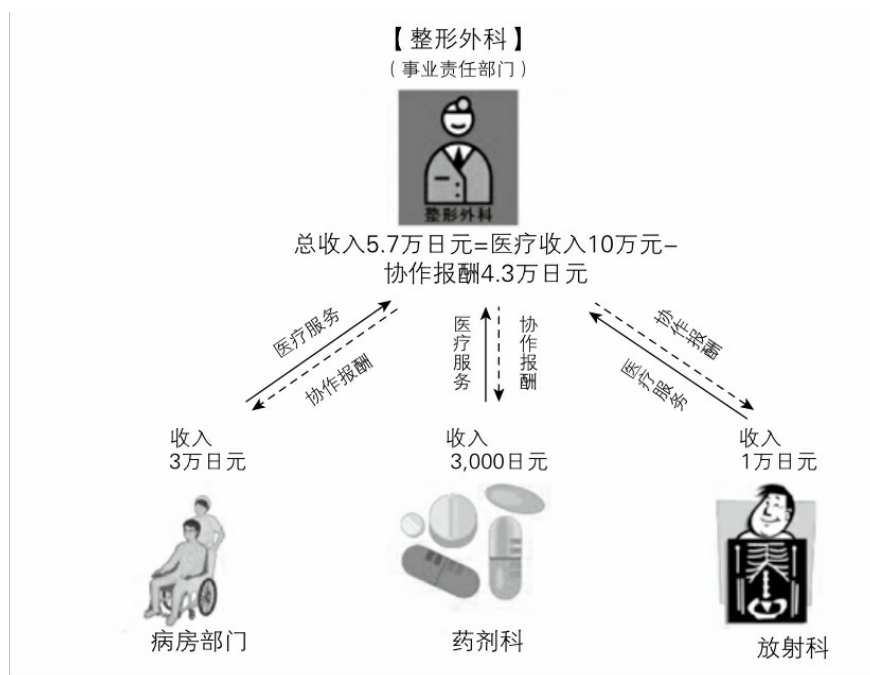
2.如何分配收入——医疗服务业的案例

接下来，我们通过医疗服务业的案例，来看一下如何应用公司内部协作报酬的机制，解决收入分配的问题。

如图4-1显示，整形外科通过向患者提供医疗服务，得到了医疗收入1万点（10万日元，日本的诊疗报酬制度中1点等于10日元）。当然，整形外科提供的医疗服务建立在病房部门、药剂科和放射科的协作之上。

前面讲过，要引入公司内部协作报酬的机制，必须确定事业责任部门。日本医疗机构的主要收入是诊疗报酬，来源于医生的请款。而且，X光拍片、药物处方、住院决定等影响核算的判断，也都是由医生做出的。所以，将医生所属的，能够控制整个服务核算的整形外科设定为事业责任部门是比较合适的。

图4-1 医疗服务领域的公司内部协作报酬



病房部门、药剂科、放射科根据整形外科医生的指示，各自提供医疗服务。这时候，院内协作报酬的单价，由医院根据厚生劳动省（日本负责医疗卫生和社会保障的政府部门）规定的诊疗报酬制度的标准来定。在此基础上，各个部门根据实际向患者提供的医疗服务来获得收

入。

首先，患者支付的10万日元，全额作为诊疗报酬，计入医生所在的整形外科的“医疗收入”科目。这10万日元中，包含了病房部门、药剂科和放射科的协作费，所以整形外科要向这些部门支付院内协作报酬。

在这个案例中，病房部门、药剂科、放射科分别从整形外科得到了3万日元、3,000日元、1万日元，成为各自的收入。整形外科从医疗收入的10万日元中减去4.3万日元的院内协作报酬，剩下的5.7万元就是收入。另外，所有部门的收入合计是10万日元，与医疗收入金额一致（表4-8）。

利用这种机制，各部门都能实时计算收入。员工们因此切身感受到自己工作的价值，就能充满干劲，不断努力提高服务品质和核算效益。

表4-8 各部门的收入

日元					
科目	整形外科	病房部门	药剂科	放射科	医院合计
① 医疗收入	100,000				100,000
② 内部协作报酬		30,000	3,000	10,000	43,000
③ 内部协作费用	43,000				43,000
④ 总收入(①+②-③)	57,000	30,000	3,000	10,000	100,000

比如，对于病房部门来说，床位的空置会导致收入的减少，所以它就会敦促整形外科尽快让办完住院手续的患者入住。这不仅能促使医院整体增加收入，而且能让患者尽可能迅速地得到医疗服务。

与此类似，药剂科会努力减少药品的库存；放射科会努力增加周边小规模医疗机构介绍的检查业务。协作报酬清晰以后，各部门就会自发性地提升效率和削减费用。

3.实践案例：日航导入的公司内部协作报酬

日航在导入阿米巴经营时，也运用了公司内部协作报酬这一机制。

旅客运输服务由多个部门提供的服务构成。比如，在机场内的登机卡发放、行李托运、登机引导等地勤服务；乘客登机后，空乘人员提供机内服务及飞行员提供从起飞到着陆的飞行服务。当然还有其他确保安全的整備（飞机维护保养）等服务。

就像第三章里所讲过的，日航导入阿米巴经营后，设置了“航线统括本部”这一新组织。航线统括本部是采用公司内部协作报酬时的“事业责任部门”。作为提高每条航线的核算收益的组织，航线统括本部要制定航运计划并加以实施，需要得到航运本部、客舱本部、机场本部和整備本部的协助。

航运本部、客舱本部、机场本部和整備本部被定义为支持航线统括本部的“事业支援部门”。

这样，日航构思的方案是，在事业责任部门即航线统括本部和4个事业支援部门之间分配收入（图4-2）。

这种分配的主要特征如下：

·旅客收入（旅客销售额）被全额计入事业责任部门的航线统括本部。同时，飞机航运所必需的所有成本算到此部门，这两者的差额就是

收益。

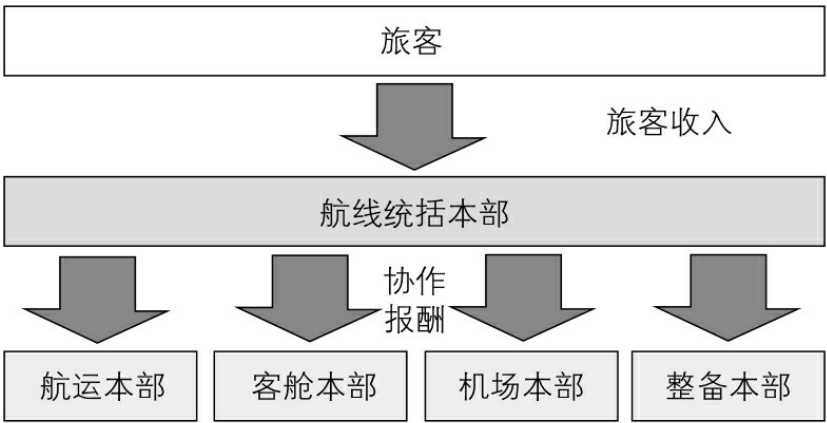
·作为事业支援部门的4个本部，将各自的人才和服务提供给航线统括本部，并从航线统括本部获得相应的公司内部协作报酬，形成收入。公司内部协作报酬根据机型、航班、服务的不同进行了详细的设定。

这样，事业支援部门的员工，因为收取公司内部协作报酬，就会对收入产生实实在在的感觉，就会努力提高核算效益，想方设法、积极主动地践行“销售最大化，费用最小化”的原则。

例如，如果机场本部的国内航班值机柜台在工作中发现，单价较高的高级座席有空位，从事值机手续的员工就会积极努力地劝说客户升舱。例如，整備本部会为消耗品打上标签，标明采购价格，积极努力地缩减费用。

日航通过导入阿米巴经营，采用公司内部协作报酬的机制，就能对核算进行管理，提高了全体员工的积极性，也提升了核算效益。

图4-2 日航导入的公司内部协作报酬



三、明确费用

1. 受益者负担的原则

所谓费用，包括原材料费、外包费、电费、折旧费、修理费、间接部门费用等，是各个阿米巴在相应时间段内所花费的全部内容，在财务会计上被归类于制造成本、销售费用和管理费用等。详细内容会在后面说明，除劳务费以外的所有事业活动产生的费用都要计入。

重要的是，要让大家都理解和接受“确实是自己应该负担的费用”。如果员工没有这样的意识，就不会对核算数字负责，也会失去对阿米巴经营的兴趣。

因此，间接部门不能随随便便地把费用分摊给各个阿米巴。在计入费用时，要在仔细了解现场员工心理的基础之上，决定费用负担的部门和方法。

费用负担的原则，是由使用这个费用获得了某种收益的部门来负担。需要基于“受益者负担的原则”制定公平公正的规则。

特别是有多个受益部门的时候需要非常注意，这时需要遵循“费用分摊（按比例分配）”的原则。如果多个阿米巴共同使用一个设备，就要基于受益者负担的原则，在相关阿米巴之间进行协商，确定负担费用的部门和比例。

2. 做到让现场员工能够把握费用

在实践“费用最小化”时，必须让现场的员工能够切身感觉到“在什么事情上面花了多少费用”。虽然不同的企业设立的费用科目不同，但在分析本公司费用结构的基础上，需要让现场员工明白应该重视控制哪些费用科目。

制造部门可以按种类细分材料费，或是按品类细分外包费用。公共费用也不能只用一个“水电煤气费”概括，而是需要细分为电费、水费和煤气费等。销售部门可以设定规则细分交通费等，以便细致掌握费用。

特别是关于固定费用的削减，要注意不可有“变动费有削减余地，但固定费难以削减”这种固有思维。

“费用最小化”的对象不分变动费还是固定费，并不是固定费就不属于削减对象，而应该将其分解，进行细致的管理，彻底探究能否削减费用。

按部门进行分摊的费用也是一样，不能采用划定一个基准，然后按比例分摊总额的粗办法，而是要使用能够得到大家理解的分摊方法。比如，可以在每个阿米巴都安装可以测量本阿米巴用电量的电表。如果是房屋租金，可以按照使用面积，按比例地分摊。

要让现场的员工切身感受到费用，主动思考“这样太浪费了，要想办法改进一下，提高费用的使用效率”，从而自发地削减费用。这就需要认真思考，仔细设定费用科目。

3.购入即费用

为了让现场员工做到“费用最小化”，必须及时向现场反馈“自己部门使用了多少费用”等信息。员工知道了费用信息，就会产生将费用限

制在月度目标范围内的意识和意愿。

在一般企业中，往往是一个月处理一次费用。如果这样的话，“费用最小化”就无法落实。关键是要每天实时处理费用，并将费用信息反馈给现场。如果每天都进行费用处理，就能迅速提高月度费用的统计速度。

所以，对于费用，需要按照本章一开始介绍的“稻盛会计学”的重点——“以现金为本的经营原则”来进行处理。这个观点的基础就是“购入即费用”。

比如，一般企业采购原材料时，并不立即将其计入费用，而是先计入库存，等到使用原材料时再计入费用。而在阿米巴经营中，在购入原材料时就立即计入费用。以“购入即费用”为基础，彻底执行“即用即买”，即只在必要的时候购买必要数量的必要物品，这样才可能改善现金流，实现“筋肉坚实的经营”。

通常，制作财务报表中的成本核算部分，过程很复杂，而且很费时间，现场员工也不容易理解。但是，基于“购入即费用”原则采购的材料和部件，按照采购价格即时被计入费用，现场的员工就能意识到“这个材料要花这么多钱，要爱惜”，“不要浪费，尽量减少采购”。

就像前面阐述过的那样，在阿米巴经营中，对库存征收的公司内部利息高于市场利息。同样，对于固定资产、应收账款、票汇余额也要征收公司内部利息，计入相关部门的费用。这样就能抑制轻率的投资行为，促进应收账款的早日回收和严格削减库存，以实现“筋肉坚实的经营”。

4.非核算部门的费用应该如何分摊

非核算部门的费用应该如何计算呢？

前面讲过，组织可以分为核算部门和非核算部门两大类。非核算部门的费用由核算部门负担，其总额通过“部内公共费”等一次性分摊，非核算部门的费用合计为“0”。

对于核算部门来说，从非核算部门分摊过来的费用也和其他费用一样，都是“费用最小化”的对象。因此，核算部门可以要求非核算部门削减费用，这样就能促进非核算部门实现“费用最小化”。

那么，应该以什么标准分摊费用呢？就是基于“受益者负担的原则”，各个核算部门采用与受益部分相匹配的比率进行分摊。

当公司不断成长，有了多个分支机构，总公司里就会产生统括全公司的间接部门。这个时候，不是把总公司间接部门的费用直接分摊给各个分支机构，而是采用后面将要讲到的，以时间单价（按时间收取费用）的方式收取。在这样的机制中，核算部门就会增强削减时间的意识。

而且，分摊的时间单价的总额要尽量设定得比总公司间接部门所产生的费用总额高一些。当然，同样要求总公司间接部门也要努力实现“费用最小化”。

5. E公司计算费用的案例

接下来，我们介绍E公司的案例。E公司基于“购入即费用”的思维模式，彻底贯彻了“即用即买”的原则。

在导入阿米巴经营前，E公司为了做到短期交货，会保有一定数量

的原材料库存，由采购部门管理。如果库存减少到一定数量，采购部门就会下补货订单。

现场人员对于领出后的原材料虽然有成本的认识，但对于原材料库存几乎没有感觉，他们只是要求采购部门不要出现缺货。采购部门为了降低成本，进行批量采购，为了避免制造部门因缺货而投诉，采购原材料总是保持一定的余量，结果，每年都有一定的原材料库存被报废处理。

导入阿米巴经营后，在到货的时间点就将原材料费计入核算表。使用原材料的部件加工系基于生产计划，适时调配所需原材料，他们既掌握原材料的单价，又决定采购数量，所以大家对于本月使用多少费用，都有了强烈的意识。

以前是批量采购，但这么做的话，月度核算就会恶化，现在遵照“即用即买”的原则，只在必要的时候购入必要的数量。

结果原材料库存减少了一半，报废处理也没有了，同时库存管理费大减，现金不足的问题也有所消解。

四、明确时间

1.提高生产效率和核算效益

在阿米巴经营中，“时间”是经营指标之一。这个指标便于现场员工掌握提高生产效率及核算效益的成果。导入“时间”这个概念，能够促进每位员工积极主动地努力提高核算效益。

而且，关注时间对领导人而言，在劳动管理上也有好处。因为时间是把握每位员工的工作内容，调整业务量，构建合理的劳务体制的一个指标。

在经营中导入时间的概念，对于（日本）政府在推进的“劳动改革”也有重大意义。时间是员工个人可以管理的对象，员工提高时间管理意识，就能提高生产效率和工作主动性，为提高核算效益做出贡献。在以全员参与经营为目标的阿米巴经营中，时间管理非常重要。

在单位时间核算表中记入的时间不仅包括阿米巴成员的劳动时间（正常劳动时间+加班时间），还包括其他阿米巴来支援的时间和非核算部门分摊过来的时间。不是只计算直接的工时，而是要计算所有的出勤时间。

那么，为什么在阿米巴经营中用“时间”管理代替“劳务费”管理呢？因为公开劳务费会带来以下问题：

- 在小规模的阿米巴中，每个人的工资就被曝光了。

- 因为人事政策和奖金支付引起劳务费大幅波动，会左右阿米巴的实绩。
- 过度关注劳务费，员工意识就难以集中到本来该做的事情上。

在阿米巴经营中，会对全体员工公开各种各样的经营数字（玻璃般透明的原则），但如果公开劳务费，反而可能阻碍全体员工参与经营。

2.如何计算时间

在计算劳动时间时，除正式员工之外，对于合同工、钟点工和派遣员工怎么处理，也要进行探讨。在流动性较高的雇用形态下，对于外派员工、钟点工最好不用“时间”，而用“业务委托费”或“杂费”进行费用计算（如果是产生附加价值的主体，不管什么雇用形态，最好都用时间来计算）。

同时，在阿米巴经营中，为了进行核算管理，必须把计算劳动时间的对象时段与计算收入的对象时段相统一。比如说，销售额等收入的实绩管理对象是每月1日到最后1日产生的总额，那么劳动时间的统计也要在同一时段内。

具体来说，以下项目如何计算时间，要确定好规则。

- 正常工作时间，加班时间，迟到、早退；
- 带薪休假，缺勤，休息日加班，调休出勤；
- 管理岗位的时间管理方法；
- 时间转移；
- 计算时间的单位；
- 间接部门的时间分摊；
- 计入实绩的对象时段。

3.转移时间和分摊时间

当阿米巴的成员去支援其他阿米巴的业务时，所花费的时间也要转移。这就是“时间转移”。在阿米巴经营中，需要确定时间转移的规则。

比如说，为了支援迎来业务旺季的阿米巴，另一个处于业务淡季的阿米巴临时派出富余的人员。这个阿米巴有10个成员，但只要9个人就能正常完成业务，所以就把富余的1人派去支援其他阿米巴。这个时候，花在支援上的时间要算到被支援的阿米巴的时间里。

在实际工作中，需要制作时间转移的确认凭证（时间转移凭证），确立转移时间计入之前的业务流程。从派出支援人员的阿米巴总时间中减去支援时间，并将支援时间加入到被支援的阿米巴的总时间中。

确立了时间转移的规则，各个部门就能在认识到组织作用的同时思考整体的最优化，就能超越部门局限，踊跃地开展相互支援的活动。

当这种支援活动的时间跨度长达数月时，就应该进行人事调动，而不是时间转移。另外，对于间接部门产生的时间，要和费用分摊一样，制定将其分摊到核算部门的规则。

4. E公司如何进行时间计算和时间转移

接下来，我们介绍一下E公司的时间计算和时间转移的案例。

在E公司，对时间计算作了如下规定：

- 正常工作时间和加班时间根据工作守则的规定执行。除了休息时间，余下的就是工作时间。正常工作时间为1天8小时，加班时间按分钟计算。

- 迟到、早退，带薪休假，缺勤等时间，不属于时间计算的对象。

- 对于从事管理岗位等不属于加班管理对象的员工，不计算加班时间的实绩，而是将其岗位津贴等换算成相应的加班时间，作为代替加班时间的数据，每个出勤日各计入2小时。

- 合同工和钟点工也和正式员工一样，属于时间计入的对象。但仅限于旺季来上班的派遣员工，临时工则不属于时间计入的对象，其工费计入费用（杂费）。

- 虽然工资的计算以每月的20日为准，但从阿米巴经营的角度，以每月1日到最后一日作为计入时间的时段。

- 非核算部门的时间分摊，以当月1日的部门配属人员数为基准。

E公司的装配科下面有从事大型产品装配的装配1系和从事小型产品装配的装配2系，随着公司对多面手的培养，出现了几名既能装配大型产品，也能装配小型产品的员工。

有一个月，小型产品的订单增多，装配2系非常忙碌，而大型产品的订单较少，所以装配1系的员工的工作时间有了富余。装配2系要及时交货，但人手不够，所以向装配1系请求支援。

装配2系得到了3名员工，支援了10天时间（每天工作时间为8小时）。所以，接受支援的装配2系要多计入240小时的支援时间，而提供支援的装配1系要减去240小时的支援时间。

以前E公司也实施过这样的支援活动，但是在阿米巴导入前，并没有明确把握情况。现在因为掌握了“支援时间”，这种部门之间的合作产生的现场真实的生产效率和核算效益，就可以用数字表达出来。

另外，“时间转移”的概念扎根以后，员工自主而且灵活地进行时间转移，结果生产效率得到了大幅提升。

五、制作单位时间核算表

1.像家庭记账本一样简单的核算表

为了实现全员参与经营，就需要核算表，让没有专业会计知识的员工也能理解自己部门的经营状况，并对收支发生兴趣。单位时间核算表是一张收支计算表，能通俗易懂地说明现场员工追求“销售最大化，费用最小化”的结果，具有以下特征：

- 如同家庭记账本般结构简单；
- 使用“单位时间附加值”这一指标；
- 全公司的格式统一。

单位时间核算表中最重要指标是“单位时间附加值”，即每小时创造的附加价值金额。这是计算出“收入”减去“费用”的“结算收益”后，再用“结算收益”除以员工工作的“时间”后得出的结果。

“单位时间附加值”与组织的大小，与销售额和生产金额无关，可以用来测算各个阿米巴的员工通过努力所产生的附加价值的大小。即使在从事完全不同的事业内容的部门之间，也可以通过每小时附加值来表示数额，所以可以用于比较各个阿米巴的经营效率。

使用“单位时间附加值”这一全公司共同的经营指标，能够创造出一个员工们为提高“单位时间附加值”而主动竞争的局面。每位员工都会对经营数字产生兴趣，这样就能实现全员参与的经营。

2.单位时间核算表的格式

单位时间核算表分为制造部门单位时间核算表和销售部门单位时间核算表两种，如表4-9、4-10所示。这是因为在制造部门用的表中，关于制造成本的科目比较多；而在销售部门用的表中，关于销售费用和管理费用的科目比较多。

制造部门的单位时间核算表的收入栏中有以下项目：

- 总出货额，即出货金额的合计。这是公司对外出货和公司内部销售相加的结果。
- 公司对外出货，即向公司外部出货的金额。
- 公司内部销售，即公司内部买卖的出货金额。
- 公司内部购买，即公司内部买卖的购买金额。
- 总生产额，即总出货额减去公司内部购买后得出的实际生产金额。

在销售部门的单位时间核算表中，如果是订单生产方式，就用“销售额”“收取佣金”“收益小计”表示；如果是库存销售方式，就用“销售额”“内部采购成本”（与制造部门发生的公司内部购买）及两者差额“收益小计”表示。表示收入的“总收益”是订单生产方式的“收益小计”和库存销售方式的“收益小计”的合计。

表示附加价值的“结算收益”由“总收益”减去“费用合计”得来。用“结算收益”除以“总时间”，得出的就是“当月单位时间附加价值”。

表 4-9 制造部门的单位时间核算表

日元、小时

	科目	说明	实绩
A	总出货额 (B+C)	阿米巴的生产金额合计 (公司外部出货 + 公司内部销售)	75,000,000
B	公司对外出货	为公司外部客户生产商品的金额 (= 销售额)	60,000,000
C	公司内部销售	在公司内部阿米巴间的交易中, 向其他阿米巴出货的金额	15,000,000
D	公司内部购买	在公司内部阿米巴间的交易中, 从其他阿米巴购买的金额	12,000,000
E	总生产额 (A - D)	减去公司内部购买后, 本阿米巴的实际生产金额	63,000,000
F	费用合计 (① + ② + ... + ⑩)	开展经营活动所产生的费用合计	54,000,000
	①材料费		16,400,000
	②五金配件・外购商品费		18,000,000
	③外包加工费		9,000,000
	④修理费		1,500,000
	⑤电费		200,000
			
	⑥折旧费及固定资产利息		800,000
	⑦内部杂费	不能计入单一科目的复合经费	500,000
	⑧部内公共费	间接部门分摊的费用	600,000
	⑨销售佣金	接到订单后, 支付给销售部门的佣金	6,000,000
	⑩总部费用	由各个部门承担的总部间接部门的费用	1,000,000

G	结算收益 (E - F)	从阿米巴的收入中减去除人工费以外的费用后剩下的利润	9,000,000
H	总时间 (⑪+⑫+⑬+⑭)	阿米巴经营所需要的时间合计	1,800
	⑪正常工作时间		1,500
	⑫加班时间		200
	⑬转移时间	阿米巴之间的转移时间	60
	⑭公共时间	间接部门的分摊时间	40
I	当月单位时间附加值 (G ÷ H)	阿米巴每小时的附加值 (结算收益 ÷ 总时间)	5,000
J	单位时间产值 (E ÷ H)	每小时的生产金额 (总生产 ÷ 总时间)	35,000
K	人数 (人)	阿米巴的在册人数 (以月初为准)	10

表 4-10 销售、管理部门的单位时间核算表

日元、小时

	科目	说明	实绩
A	接单额	从客户处接到的订单金额	70,000,000
B	总销售额 (a + d)	为公司外部客户提供产品 (含服务) 所获得的销售额	60,000,000
	订单生产方式	a 销售额	40,000,000
		b 收取佣金	销售额 × 佣金率
		c 收益小计 (b)	收取佣金 = 销售额 × 佣金率
	库存销售方式	d 销售额	20,000,000
		e 内部采购成本	从制造部门内部采购的金额
		f 收益小计 (d - e)	上述销售额 - 内部采购成本
C	总收益 (c + f)	上述订单生产方式和库存销售方式收益小计的合计金额	6,000,000
D	费用合计 (① + ② + ... + ⑫)	开展经营活动所产生的费用合计	2,500,000
	① 通信费		50,000
	② 差旅交通费		150,000
	③ 打包运输费		200,000
	④ 销售手续费		550,000
	⑤ 促销费		300,000
	⑥ 广告宣传费		200,000
	⑦ 招待费		200,000
			
	⑧ 公司内部利息		150,000
	⑨ 房租		100,000
	⑩ 内部杂费	不能计入单一科目的复合经费	200,000
	⑪ 部内公共费	间接部门分摊的费用	100,000
	⑫ 总部费用	由各个部门承担的总部间接部门的费用	300,000
E	结算收益 (C - D)	从阿米巴的收入中减去除人工费以外的费用后剩下的利润	3,500,000
F	总时间 (⑬ + ⑭ + ⑮ + ⑯)	阿米巴经营所需要的时间合计 (已使用时间)	700
	⑬ 正常工作时间		600
	⑭ 加班时间		60
	⑮ 转移时间	阿米巴之间的转移时间	25
	⑯ 公共时间	间接部门的分摊时间	15
G	当月单位时间附加价值 (E ÷ F)	阿米巴每小时附加价值	5,000
H	人均销售额 (B ÷ I)	人均销售额 (总销售额 ÷ 人数)	20,000,000
I	人数 (人)	阿米巴的在册人数 (以月初为准)	3

六、实绩管理和余额管理

在阿米巴经营中，对涉及将来实绩的“余额”这一存量数字要进行实时且正确的管理。“余额”是为了公司整体能够稳定经营的先行指标，是让现场员工便于实现“销售最大化，费用最小化”必不可缺的指标。

例如，通过“接单余额”可以预先把握将来的生产实绩、销售实绩、入账实绩（现金流入）；通过“下单余额”可以预先把握将来的费用实绩、付款实绩（现金流出）。

在经营过程中，余额伴随实绩的计入而发生。如果是销售，伴随着“接单实绩”的是“接单余额”。如果是生产，伴随着“生产实绩”的是“库存”。所以，要正确把握经营数字，不能仅仅知道实绩数字，而是始终将“实绩”和“余额”一一对应。

在一般的财务管理中，几乎没有将“实绩”与“余额”一一对应进行管理的做法。虽然有库存管理或应收账款管理的方法，但都没有与实绩关联，没有作为经营的先行指标加以运用。

着眼于“实绩”和“余额”，是阿米巴经营的特征之一。接下来，我们分别针对“订单生产方式”“库存销售方式”“公司内部买卖”“采购”的具体运行机制进行说明。

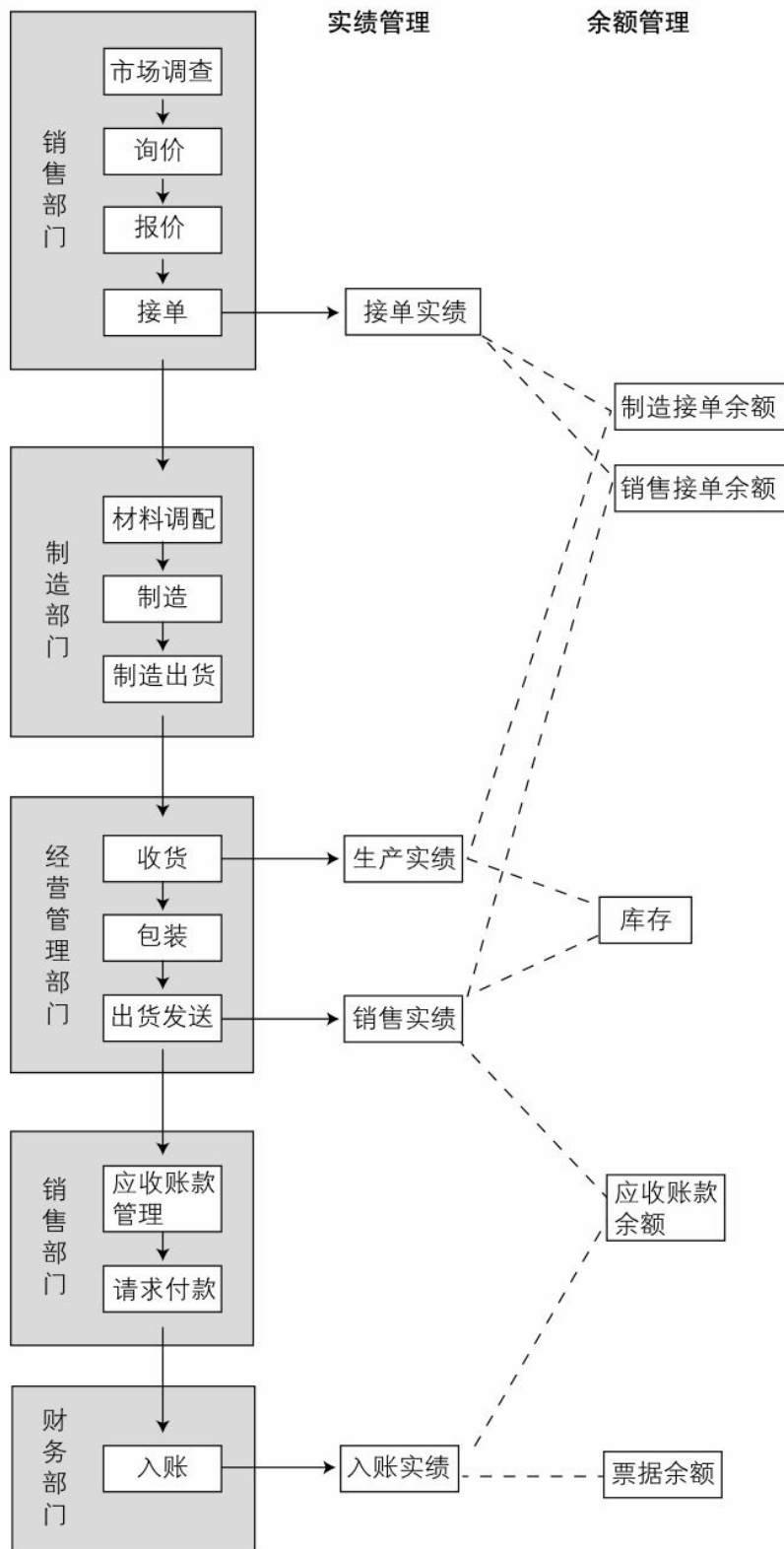
1. 订单生产方式中实绩和余额的对应关系

订单生产方式中实绩和余额的对应关系，请参考图4-3。

首先，销售部门根据客户的询价提出报价后接到订单，计入“接单实绩”，此时，作为余额的“销售接单余额”和“制造接单余额”就产生了。

接着，制造部门调集材料进行生产，将完成的产品交给经营管理部门。这时就要计入“生产实绩”。余额就发生了变化，“制造接单余额”要减去相应额度，而“库存”要增加相应额度。

图4-3 订单生产方式中实绩和余额的对应关系



将产品交付给客户，这时就要计入“销售实绩”。余额就发生了变

化，“销售接单余额”和“库存”就要减去相应额度，而“应收账款余额”就要增加相应额度。

之后，就要向客户请求付款了。如果货款入账，就要计入“入账实绩”而“应收账款余额”就要减去相应的额度。如果是支票入账，“票据余额”就要增加相应额度，在最终兑现时支票变为现金，整个交易就结束了。

只要严格地进行实绩、余额的管理，“接单实绩”和“生产实绩”，“销售实绩”和“入账实绩”都会相等。就是说，在计入接单实绩的时间点，就能够把握将来的生产、销售，甚至是入账金额。

销售部门可以根据接单余额推测将来的销售额。如果接单余额变少，就能抢在实际销售额减少之前采取措施。制造部门可以根据接单余额调整生产计划，让生产更有效率。在订单生产方式中，这就是支持企业创造高收益的支柱。

2.库存销售方式中实绩和余额的对应关系

库存销售方式中实绩和余额的对应关系，请参考图4-4。

首先是销售部门捕捉市场需求，与制造部门协商后，将这种需求转化为商品。决定以后，由销售部门向制造部门发出订单，经营管理部门受理计入“公司内部下单实绩”。“销售下单余额”和“制造接单余额”就会产生。

接着制造部门进行生产，将完成的商品交付经营管理部门，这里就要计入“生产实绩”。“销售下单余额”和“制造接单余额”这两个余额就会减少，而“库存”会增加。

销售部门从客户处拿到订单后，发出出货指示。这里就要计入“接单实绩”，“接单余额”就会增加。

经营管理部门将商品出货后，计入“销售实绩”，“库存”和“接单余额”就会减少，而“应收账款余额”就会增加。

在这之后就与订单生产方式的流程一样了。

图4-4 库存销售方式中实绩和余额的对应关系

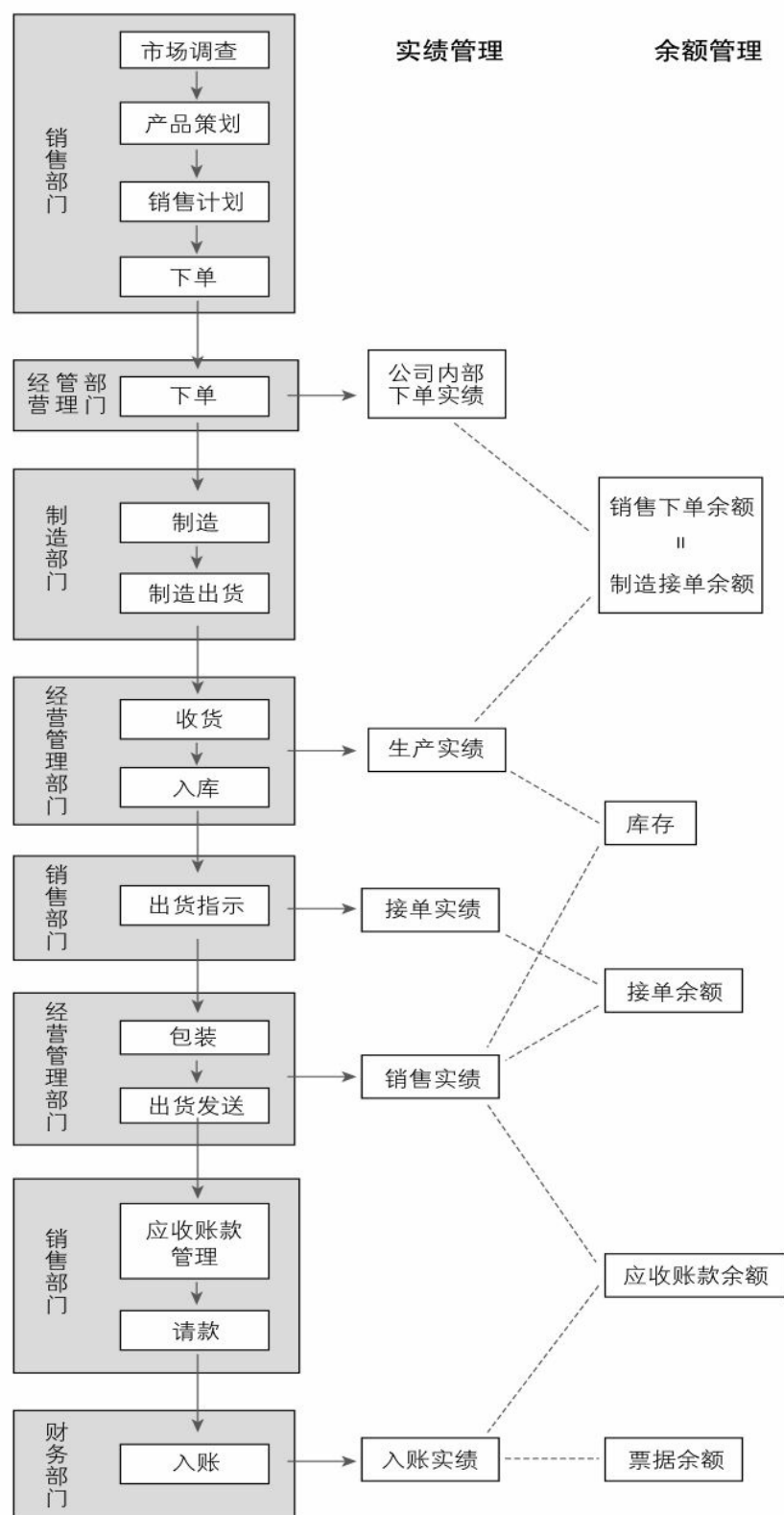
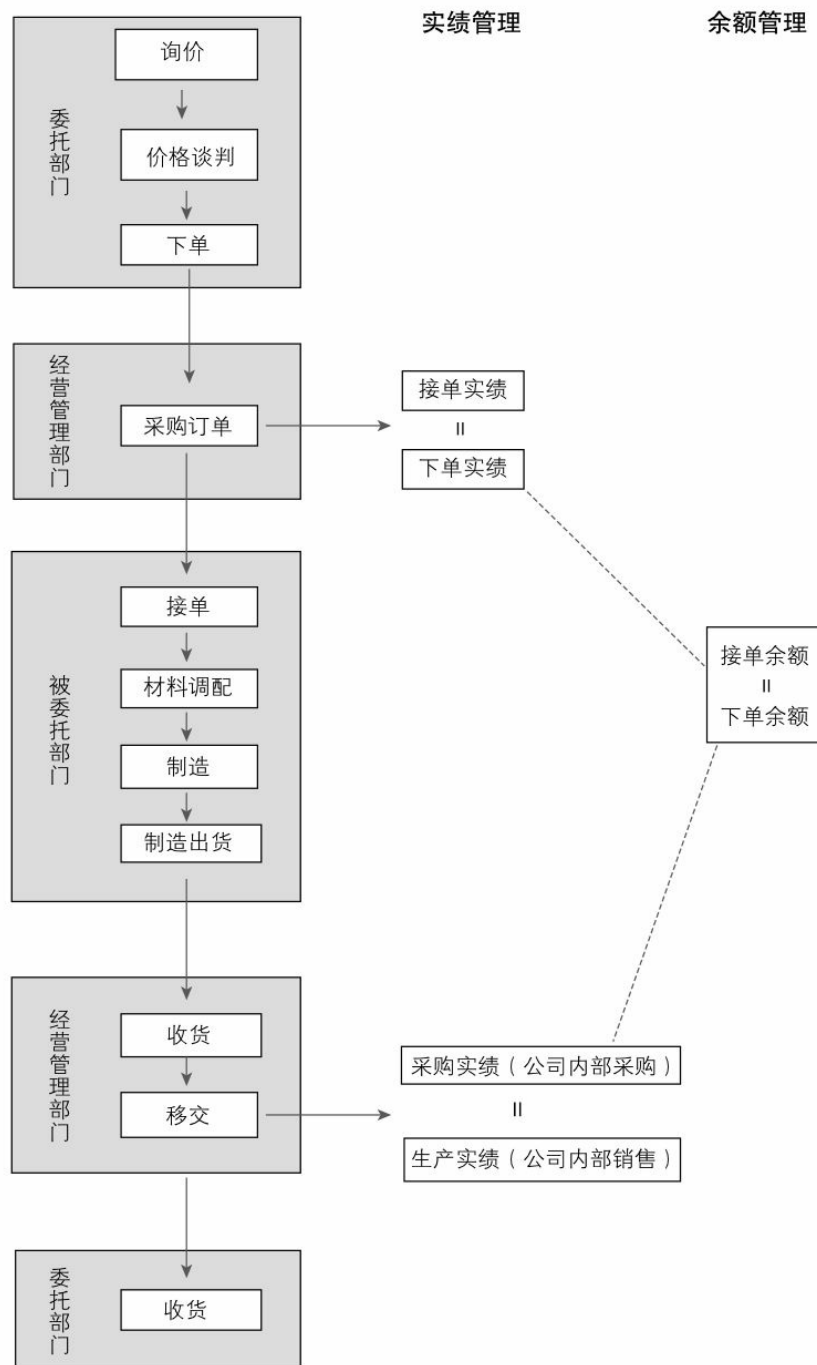


图4-5 公司内部买卖中实绩和余额的对应关系



3. 公司内部买卖中实绩和余额的对应关系

公司内部买卖中实绩和余额的对应关系，请参考图4-5。

需要从其他阿米巴购入部件的阿米巴（称为委托部门）向生产部件

的阿米巴（称为被委托部门）询价，并进行价格、交货日期、产品规格的谈判。

订单内容确定后进行下单处理时，计入“接单实绩”和“下单实绩”，于是“接单余额”和“下单余额”就产生了。

被委托部门于是着手生产，部件生产完成后交付给经营管理部门，计入“生产实绩”和“采购实绩”，“接单余额”和“下单余额”减少，交易完成。

4.采购流程中实绩和余额的对应关系

前面说过，阿米巴经营中为了实现“购入即费用”，需要确立采购流程。在采购流程中也要将实绩和余额进行对应性的管理。请参考图4-6。

委托部门委托采购部门采购后，采购部门选定供应商后发出订单。这个时候计入“下单实绩”，于是“下单余额”就产生了。

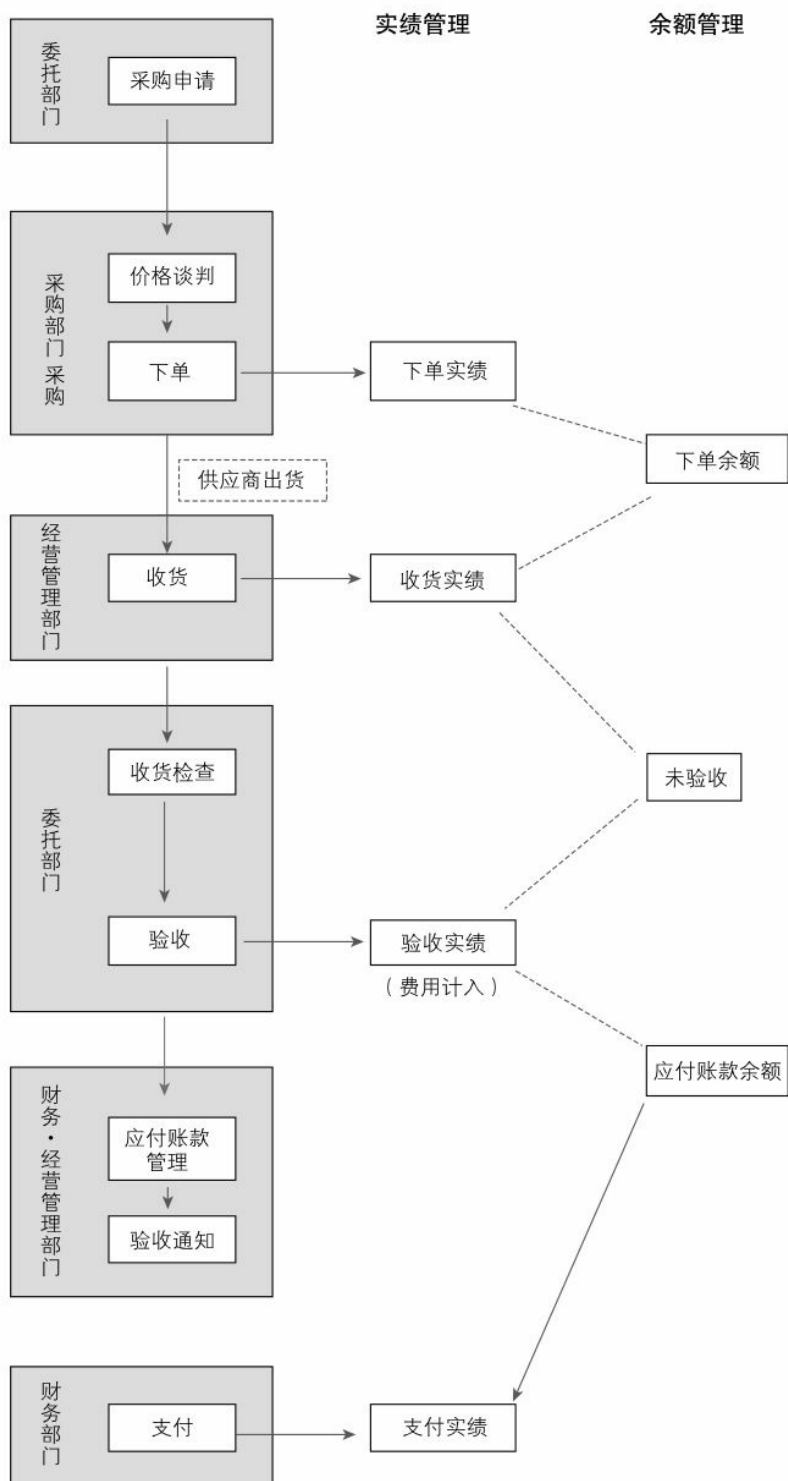


图4-6 采购流程中实绩和余额的对应关系

供应商交付产品后，经营管理部收货。这时计入“收货实绩”，

而“下单余额”相应减少，与此相对应，“未验收”就增加了。

收货后，委托部门对产品进行验收，验收完成后计入“验收实绩”，就被认可为公司的费用。在余额方面，“未验收”减少，“应付账款余额”增加。

应付账款由财务部门支付后，计入“支付实绩”，“应付账款余额”减少，交易完成。

七、活用信息系统

在核算管理中，数字只有被应用才有意义。为了实时掌握正确的经营数字，如何活用信息系统就成了一个不可回避的课题。

绝大多数企业，通常都会导入财务系统和销售管理系统等多个信息系统。在导入阿米巴经营时，重要的是要验证，用哪个信息系统，怎样活用，才能获取单位时间核算表中的各项数据。

如果是与收入相关的数据，就可以活用销售管理系统及生产管理系统；如果是与费用相关的数据，就可以活用财务系统及采购系统；如果是与时间相关的数据，就可以活用考勤系统等。

另外，对各个系统的数据输入的时间点，对统计数据所需的时间等，必须进行确认。

迅速获得正确的经营数据才是最重要的。从这个观点出发，根据情况，有必要探索使用新的信息系统。

阿米巴经营的核算管理机制是一种追求会计本质的缜密的机制，适用于全公司和全部门。阿米巴经营的规则构建和运用需要花费相应的成本和时间，但是，以“全员参与经营”为目标的阿米巴经营所带来的效果，会远远超过这些管理成本。

第五章 全体员工靠自身意志创造核算收益

一、调动员工积极性的七个关键——经营者的作用

1.经营者的热情必不可缺

把组织细分，确立收入、费用和时间的规则，从单位时间核算表中读取各个阿米巴的实绩后，接下来就进入了全员参与、共同经营的实践阶段。

但是，仅仅是制定了规则，建立了机制，阿米巴经营还发挥不了它的作用。就像在第一章、第二章中讲到的那样，经营者必须将经营的目的和自身的价值观提升至“哲学”的高度，并与全体员工共有。否则，不仅无法最大限度地发挥组织的力量，甚至都无法凝聚员工。

同时，要抱着如何也要经营成功的热情。企业经营者自不必说，各个阿米巴长也要拥有与“经营者的分身”相匹配的那种热情。就像第一章中所讲述的“成功方程式”那样，如果面对工作和人生时没有正确的思维方式和强烈的热情，那么即便有能力也无法成功。

经营能否成功，取决于经营者的热情和思维方式。对于创业期的小微企业，凭借经营者的热情就能推动组织向前；一旦企业成长为中小企业时，为了凝聚员工人心，哲学就变得必不可少。

这在独立核算的阿米巴组织中也完全一样。各个阿米巴的领导人必须充满热情，不断努力向部下传授正确的思维方式。这样，领导人把大家的心凝聚起来，就是全员参与经营的起点。

京瓷也是如此。稻盛从创业时开始，就提出了让员工们从内心认同的经营理念，将员工视为伙伴，努力构筑家庭般的信任关系，向每一位员工传授哲学（后来成为京瓷哲学），并亲身实践。而且，稻盛以燃烧般的热情投入经营，一个接一个地实现了被认为是极其困难的目标，从而极大地提高了作为领导人的向心力。

不仅是企业经营者，所有的阿米巴领导人都要努力发挥这种领导力，这是实践阿米巴经营的前提条件。

在本章中，首先要介绍的是稻盛所揭示的经营的原点——调动员工积极性的七个关键，这是企业或组织的领导人必备的思维方式。在此基础上，具体讲述作为经营者分身的各个阿米巴的领导人，应该如何让每一位部下都积极主动地参与经营。

2. 调动每个人的积极性

让公司不断成长发展的非常重要的一点，就是让员工拥有和经营者一样的思维方式和热情，拼命投入工作。光靠经营者一个人，再怎么努力，成果也有限度。要调动每个员工的积极性，让他们自发地想参与经营，这才是经营的原点。稻盛总结为下述的“调动员工积极性的七个关键”。

（1）把员工当作经营伙伴

为了扩大事业而雇用员工的经营者优先应该考虑，应该与跟自己一起奋斗的员工建立什么样的关系。

如果希望员工能够为了公司的成长和自己共同奋斗，就不能仅仅基于雇用和被雇用的僵硬关系。必须要将员工视为能够和经营者同心同德、共同经营的伙伴，也就是能和经营者一起承担经营责任的共同经营者。

为此，必须直截了当地告诉员工“我就依靠你了”。在此基础上提出，“我想办这样一家公司”，与员工分享自己作为经营者的想法。这是在公司内部构筑人际关系的第一步。

只要有“依靠员工”、将员工作为经营伙伴迎入公司的姿态，员工就会想，“如果是这样的领导，我愿意追随”。

（2）得到员工发自内心的爱戴

把员工作为经营伙伴迎入公司之后，经营者就要努力得到员工发自内心的爱戴：“我一生都要追随这个人！”让部下产生这样的想法很重要。

为此，经营者必须置身一边，优先考虑员工的利益，对员工抱有体贴和关爱之心，而且要比任何一位员工都更勤奋。正是因为经营者不惜牺牲个人利益，全身心投入工作，员工才会爱戴和迷恋经营者。

对于努力投入工作的经营者来说，没有任何事情比自己信任的员工离开公司更为落寞和无奈的了。为了不让这样的事情发生，经营者必须与员工建立起心心相印的人际关系，努力实现全体员工的幸福。

（3）阐述工作的意义

如上所述，在打动员工的同时，经营者还必须向员工阐述工作的意义，从理性层面提高员工的积极性和主动性。

由于每天的工作单调而辛苦，所以现场的员工很容易将工作理解为单纯的“作业”，最后变成只想每个月拿到工资而已。因此，要努力向这些员工讲述工作的意义，提升士气。

创业之初，京瓷的工作环境极其艰苦，工作现场充满了原料的粉尘，高温炉让室温居高不下。在这种环境下将原料粉碎烧制，绝大多数员工都认为，这是一份单调无趣的工作，没有什么了不起的价值。但是稻盛却这样述说工作的意义：

“我们现在研究的课题，是大学里的专业研究人员都没有做过的，全世界也只要一两家企业在从事这种最尖端的研究开发。这项研究能否成功并为世人造福，取决于你们的努力。”

无论如何要提高员工的工作热情，稻盛寻找各种机会向员工讲述工作的意义。

（4）描绘远大的愿景

经营者向员工描绘远大的梦想，即树立愿景是非常重要的。

包括经营者在内的全体员工是否具备共同的梦想、共同的愿望，企业成长的潜力将大相径庭。经营者和员工共有伟大的愿景，员工一旦和经营者一样拥有“非如此不可”的强烈愿望，那么，意志力量产生的巨大的能量，就能超越一切障碍，朝着梦想实现的方向前进。

例如，京瓷当年只是一家小微企业，员工仅有几十人，连厂房都是借用的仓库。但作为经营者的稻盛却不断诉说远大梦想：“要成为日本第一、世界第一的企业。”

最初大家都半信半疑，但随着稻盛的不断诉说，大家真的开始相信了，并且为了实现这一梦想而齐心协力，最终京瓷成为一个持续挑战高目标的集团，在精密陶瓷领域超过了领先者，成了世界第一，继而展开各种事业，最终成长为销售额超过一万亿日元的企业。

描绘愿景并与员工共有，提高他们的积极性，这成为企业发展的巨大推进力。

（5）确立使命

为了保持员工的热情，让他们坚定不移，就需要明确公司的使命和目的，并与全体员工共有。

而且，这样的使命和目的中必须有大义名分。例如京瓷的经营理念是：“追求全体员工物质与精神两方面的幸福。”这是超越经营者私利私欲的，是为了员工的。这种大义具有感动员工的巨大力量。

揭示使命的，应该不仅仅是经营者，被委任开拓事业的干部也是一样，要向部下阐述本部门工作的社会意义，并向大家传达，“这项工作有如此了不起的意义，所以要更加努力”，公司就会形成拼命努力的氛围。

（6）不断讲述哲学

经营者必须向员工阐述自己持有的“哲学”，并与员工共有。为了实现崇高的企业目的，到底依据怎样的哲学经营企业，要推心置腹，向员

工说清楚。

“人为什么而活，为什么工作，我对人生是这么思考的，我打算这样度过自己的人生，我希望与大家一起以这样的态度来度过人生。”

要给员工讲这些道理。这样，员工就会产生共鸣，一起为公司竭尽全力，这样的企业才能取得卓越的成功。

在京瓷，稻盛不断给员工讲自己的哲学，也就是“京瓷哲学”。当这样的哲学成为员工共同的价值观被接受时，员工的积极性会自发地高涨，业绩也会得到同比例的提升。

（7）提高自己的心性

企业的发展无法超越经营者的器量。为了让企业发展壮大，经营者必须努力提高心性，不可懈怠，必须认真学习哲学，不断扩大自己的器量。稻盛称之为“提高心性，拓展经营”，这是经营的要谛。

如果还没有建立起自己的哲学，那么，开始时可以参考前人的哲学。通过反反复复地讲述和每天的实践，从别处借来的哲学就会成为自己的东西。重要的是，经营者自身必须持续反复地学习。

彻底实践上述七个关键，让员工共鸣、赞同，鼓起他们的干劲，这是实践阿米巴经营的前提。关于这七个关键的详细内容，请参阅《调动员工积极性的七个关键：稻盛和夫经营问答》（机械工业出版社）。

二、制定年度计划——靠自身意志创造核算收益

①

1.领导者在达成目标过程中的职责

在阿米巴经营实践中，经营层和各个阿米巴的领导人都要发挥重要的作用。即使是小阿米巴的领导人，如果不能像经营者那样拥有高涨的热情，树立高目标，并且每天和伙伴一起核算，创造效益，就无法实现全员参与的经营。

下面要介绍阿米巴经营中的具体方法，即制定计划的方法，以及每天的核算管理方法。这里必不可缺的，就是稻盛所揭示的“达成目标所需的领导者的五个职责”。领导者要在意识到自己的这五个职责的基础上，推进每一天的工作。

为达成目标，领导者需具备的五个职责：

- 树立明确的目标，从内心相信目标能够达成；
- 不断研究具体的合理的方法；
- 向部下明示达成的方法，提升他们的自信；
- 听取部下的意见，如果正确，就要采纳；
- 极度认真地创造每一天的核算收益。

（1）树立明确的目标，从内心相信目标能够达成

领导者在树立明确的经营目标的同时，必须从内心相信这个目标必能达成。企业经营取决于领导者的意志。领导者必须能够描绘组织应有

的姿态，树立明确的目标，并从内心不抱任何怀疑，相信目标必能实现。

（2）不断研究具体的合理的方法

领导者为了实现自己定下的目标，必须不断研究具体的合理的方法。仅仅树立目标是不够的，要反复进行缜密的推演，思考到透彻为止，好像结果已经在实际中发生了那样，在头脑里看到成功的景象。

（3）向部下明示达成的方法，提升他们的自信

领导者要向部下明示达成目标的方法，要让部下有一定能达成的自信。领导者需要述说工作的意义，教授具体的方法，向员工注入能量，让全体员工都拥有无论如何非达成不可的愿望。

（4）听取部下的意见，如果正确，就要采纳

领导者为了找到方法达成目标，需要听取部下的意见，正确的意见就要采纳。这样就能让部下有参与经营的意识。

虽然目标应该是以领导者为中心设定的，但不能仅仅自上而下地决定，而是在制定计划的时候就要让部下参与，让全员都拥有“这是我们自己制定的计划”的意识。

（5）极度认真地创造每一天的核算收益

领导者为了领导团队达成目标，每天都要创造核算收益。要殚精竭虑、极度认真地考虑每天的收支，努力积累实绩数字。核算效益是领导者意志和行动的结果，领导者在经营中必须每天都考虑收支盈亏。

2.两种经营计划

为了发挥上述作用，各个阿米巴的领导人首先应该以企业经营者描绘的梦想和愿景为基础，建立自己部门的经营计划。经营计划分成被称为“Master Plan”的年度计划和为了实现年度计划而制定的“月度预定”。

两个经营计划：

- Master Plan（年度计划）；
- 月度预定（为达成年度计划制定的月度计划）。

下面主要介绍年度计划的制定方法。

在制定年度计划时，要将销售和生产等收入，以及为获此收入所必需的费用和时间，用“单位时间核算表”的格式，制定成12个月的目标。如果是每年3月底决算的企业，就要制作从当年4月到第二年3月的每个月的计划。在制定这个年度计划的流程中，要加入促进全员参与经营的机制。

3.融合自上而下和自下而上

围绕年度计划的制定，经常会产生“自上而下和自下而上哪种方式更好”的讨论。一方面，自上而下的目标设定中经常会出现的问题是，对于现场的员工来说，由于是“上面给的目标”，所以员工的参与热情和达成愿望不会很高。一般的方法是，经营者和财务部门等一部分干部一起制定年度计划，自上而下地向现场下达目标。这样的话，现场的员工会觉得“社长和财务部门主观随意地设定如此高的目标，我们根本无法达成”，在采取行动之前就失去干劲。

而另一方面，自下而上地制定年度计划，也往往只会制定出容易达成的、保守的目标。

还有，在采用“预算制度”的一般制造业企业中很常见的是，销售预算等收入目标由销售部门制定，制造成本的预算由成本管理部门或经营企划部门制定，其他费用预算由实际使用费用的部门制定。在这种情况下，只是把管理部门制定的数字强加于人，大多数员工所在的制造部门很难接受，很难产生责任感。

而且，对照收入和费用确立利润目标的只限于财务部门等特定部门，根本不给销售部门和制造部门的员工思考自己部门利润（核算）的机会。这样无法让全体员工以经营者的意识来思考自己部门的发展，就无法孕育生气勃勃和充满活力的企业氛围。

与此不同，在阿米巴经营的“Master Plan”中，各个阿米巴的销售额、费用以及基于这两者的利润目标，都由各个阿米巴自身负责制定。

以这种自下而上的、从现场累积的数字为前提，在重视现场员工们的意志的同时，经营者会论述自己的目标：要如何发展这个公司？为此需要什么条件？就是说，经营者如何将自上而下与自下而上统一起来——在重视现场意志的同时，将经营者自己的愿望反映到现场的目标设定上，为此而绞尽脑汁。

这样设定的各个阿米巴的销售和利润目标的合计，就是全公司的销售和利润目标。这样，员工们就能切身感受到“自己对公司的销售额和利润做了何种程度的贡献”，就会带着使命感和责任感，努力投入到计划的落实中。

4. 设立“非达成不可”的目标

为了将经营者的愿望传递给现场并让员工由衷认同，为了让员工拥有达成目标的使命感和责任感，制定年度计划需要花费充分的时间，各

阶层要反复对话。根据企业规模和经济形势不同，大致要花3~6个月制定年度计划。

首先是发表“社长方针”。所谓社长方针，包括销售额和利润的增长率，以及各个事业的战略等。在分析经济环境和市场动向，分析最近业绩（本年度预测）的基础上，融入经营者自身的“意志”或“愿望”，确定明年的方针。就是说，以经营者希望公司不断成长发展的愿望为基础，考虑“1年后想让事业发展到这种程度”，设立这样的销售目标和利润目标。

接着，在社长方针的基础上，现场的各个阿米巴制定各自的目标，并与上司和干部反复讨论，努力体现社长方针。重要的是，将领导者的愿望变成员工的愿望，让全体员工觉得“一定要达成这个目标”。

顺序是这样的：各个阿米巴用单位时间核算表制定自己的年度计划，并逐级上报。在此过程中，每个阶层都不断召开研讨会，反复讨论直至全员认可。为了实现社长方针，各个阿米巴制定出自己的目标。

最后，经营者和最高层组织领导人讨论各部门目标是否妥当。即使到了最高层，经营者也不能单方面命令式地给出具体的数值目标。一旦这样做，这个目标就不会被全员接受。

归根结底，要重视各个阿米巴的意志。如果有必要，可将计划退回给相应的阿米巴。这种情况下，经营者要参加，要传递自己的想法。通过这样反复多次的讨论，一方面让社长方针渗透到现场，另一方面自下而上地汇总年度计划。

相比别人给的目标，人们有更强烈的意愿去达成自己制定的目标。因此，阿米巴经营中年度计划的制定，是以社长方针为基础，彻底地遵

循自下而上的计划制定流程。而且，通过每个阶层的反复讨论，让各个阿米巴的领导人都能切实认识到本部门的作用。重要的是，要制定所有当事人都认为“一定能达成”的目标。

5. E公司的年度计划制定案例

现在用在第三章和第四章中介绍过的E公司的案例，来看制定年度计划的具体案例。

E公司是某家电企业的供应商，于2012年9月导入了阿米巴经营。导入阿米巴经营之前的2012年3月期的决算，销售额为175亿日元，利润率为3.5%，员工人数225名。

公司的业务集中于一家大型家电企业，这家客户占到E公司销售额的九成以上。由于每年都有苛刻的降价要求，所以过去5年的销售额没有增长，而且收益始终很低。每年的2月和8月，E公司都因出货（销售额）大幅下跌而陷入单月赤字，这一结构性问题持续了10年。

E公司的社长对于业绩的停滞不前持有强烈的危机感，同时担忧公司内部缺乏活力。特别是，他认为科长、系长等肩负将来责任的人才没有培养起来，是一个大问题。

为了打开局面，把公司转变为高收益企业，让员工在物质和精神的两方面切实感受到幸福，社长决定导入阿米巴经营。

①导入第一年的工作

在导入阿米巴经营时，E公司首先改变过去仅由社长和财务部门制定年度计划的做法。

2013年1月，社长召集各位部长，在新年会上讲述了关于制定新年年度计划的想法^[1]。具体说，销售额要超过本年度预测销售额的10%，增加至193亿日元，利润率提高到5%，为此在2月和8月也要实现盈利。而且提出，将这样的想法定为社长方针，并希望各科长自下而上地提出下一年的年度计划。

部长们对于这种从来没有过的高目标不知所措，而且不再像以前那样自上而下地制定计划，而是让科长们自己制定计划，他们对这个做法流露出困惑的表情。

社长早就预料到他们会有这样的反应，所以此后不断地和部长们反复讨论。

结果，包括2月和8月实现盈利的计划在内，汇总制定了年度计划，但却没有付诸实施的行动计划。从新年度的4月开始，实绩就没有达到预定的目标。

过了几个月，科长们就开始窃窃私语，说“这样的目标太高了”。在会议中，当社长追究年度计划未能实现的原因时，大家都流露出一不满的表情，所以社长也感觉无法强制推行。

在上半年，不仅科长，连部长都将年度计划抛诸脑后，年度计划变成了有名无实的东西。

②导入第二年的工作

社长在制定2014年的年度计划时，改善了流程。必须制定全体员工真心实意想要达成的具有行动计划的目标，否则就会重蹈覆辙。“下次一定要达成计划”，为了表明这个决心，社长再次提出了与去年相同的

方针（销售额增长10%，利润率提高到5%，2月、8月扭亏为盈）。

然后，在2013年11月召开的第一次年度计划讨论会议上，依据销售部长准备的分客户、分产品的销售额和收益分析资料，社长和部长们讨论了实现社长方针的重点策略。

通过长时间的讨论，部长们逐渐认识到了社长的坚决态度，但仍然摆脱不了原来的观念，提不出具体的行动方案。最后决定，部长们各自把课题带回自己的部门，与科长们商量对策后，再召开第二次讨论会。

在12月上旬召开的第二次年度计划讨论会上，根据各部长提出的方案，如“针对5家重点客户扩大销售新产品”；“为削减原材料费，要面向海外，开拓新的供应商”；“品质问题正在逐步改善，成品率可以提高2%”，等等，互相交换意见。讨论会持续至深夜，大家边喝边聊。

在2014年1月上旬的第三次年度计划讨论会上，大家进行了热烈的讨论。所有的部长都理解并认同了社长方针，制定了重点措施。

但是，从1月中旬开始的各科的年度计划制定却不顺利。比如，对于销售部长提出的“针对5家新客户要扩大销售”这一重点实施方案，承担任务的销售2科的科长虽然理解了必要性，但因为没有以自己的意志设定目标的经验，所以怎么也提不出接单目标和销售目标，以及为了达到目标的具体的行动计划。

于是，社长和销售部长参加了销售2科的年度计划讨论会和之后的酒话会。社长提出“为了实现物质和精神两方面的幸福，希望销售部门打头阵，引领公司前进”。销售部长向大家征求“应该如何向5家新客户采取行动”的意见。以此为契机，销售2科的全体成员的热情都被点燃，确定了针对5家新客户的接单目标、销售目标及其行动计划。

部件制造科的科长最初也提不出大胆的改革方案。根据制造部长的建议，部件制造科召开了全科的意见交换会，采纳了大家许多好的想法。最终，用数字确立了成品率提升目标和采购价格降低目标，并提出了具体的行动计划。“这样的话，目标可以实现”，大家有了信心。

2014年3月上旬，在汇集了各科的年度计划后，全公司的年度计划就制定完成了，这次的年度计划不仅符合社长提出的方针，而且还制定了自下而上的具体行动计划。

2014年4月上旬，全体员工汇聚一堂，召开了首次“经营方针发布会”。在会上，社长公布了公司整体目标和重点措施，各部部长依次宣布了各部的年度计划和具体的行动计划。

对于员工来说，这是新鲜的体验。过去从来没有机会直接从社长、部长口中听到这样的话。员工们热情满怀，“无论如何一定要达成年度计划”的共识就在那一刻产生了。

经营者反复阐述自己的方针，虚心听取来自现场的意见，努力消除员工“这么高的目标不可能实现”的否定意识，形成了“只要全员共同努力，就能达成目标”的共识。这种沟通的流程非常重要，在制定年度计划过程中必不可少。

另外，制定年度计划之后，如果经济环境或经营环境发生了重大的变动，经营层必须认真研究，及时调整，如果有必要，甚至需要重新制定计划。因为计划一旦脱离实际，就不可能凝聚员工的力量去实现。

【注释】

[\[1\]](#) 日本的会计年度从每年4月开始。——译者注

三、月度核算管理——靠自身意志创造核算收益

②

在阿米巴经营中，“为了达成年度计划，每月累积确凿的实绩数字必不可缺”。从这一观点出发，以1个月为单位的详细计划的制定和实施是最重要的一环。为此要制定“月度预定”并加以实行。

月度预定的制定和实行，以阿米巴的领导人为中心，在听取阿米巴成员意见的基础上进行。在计划阶段和实施阶段，都要让阿米巴成员参与进来。

1.注入100%达成目标的意志

表示业绩走向的词语有“预想”“预测”等。当人们在公司内部会议上用到这些词语时，表达了怎样的意志和愿望呢？阿米巴经营的“月度预定”是必须达到的承诺数字。这一点来源于第四章中提到的“会计七原则”之一的“完美主义的原则”。

比如，即使达成率99%，也不能认为“干到这样已经不错了”，而要反省“为什么最后1%没做到呢？”正因为这种追求完美的心态，全员才能在情况每天变化，甚至发生突发性问题的现场也不气馁，具备坚决实现目标的不屈不挠的精神。

月度预定的制定，不仅仅是将数字填入单位时间核算表，还要在阿米巴领导者100%达成目标的强烈意志之下，确定阿米巴所有成员的责

任。

在此基础上，阿米巴领导人要预想到可能发生的问题和困难，以及应对措施等，反复进行缜密地推演，确立最终方案。

2.落实到每一个人的行动上

在制定月度预定时，阿米巴领导人要对单位时间核算表中的所有科目，以1日元为单位进行探讨。这个时候要为达成年度计划做出详细的预定，增加多少收入，削减多少费用，缩短多少个小时的时间，等等。同时必须思考为了实现以上目标需要制定怎样的行动计划。

要做到这些，领导人必须非常了解现场的情况。在此基础上，通过全员的认真讨论，领导人的意志才能得以渗透，才能制定出现场员工实际可以执行的预定。领导人要和阿米巴的每个成员逐一讨论，给出具体的课题和行动计划，明确每个人在这一个月中要怎样开展活动。

比如，制造部门的某个阿米巴领导人设定了如下目标：“通过提高效率，削减50小时加班时间，用一个月将单位时间附加价值增加200日元。”这个时候，阿米巴领导人就必须说明削减工作时间等行动计划。同时，用具体金额展现改善效果。

然后，还要确定每个执行者的行动计划。比如改变材料的放置场所是否让作业更流畅，缩短标准作业时间等工作究竟由谁来负责，要听取全员的意见后决定。接着，这些工作的进度，不能交给负责的员工后就放任不管，自己要跟踪，必要时予以帮助。通过这些步骤，激发员工的干劲，把员工“卷”进来。

将行动计划落实到每个阿米巴成员的工作中，大家就会形成强烈的

意识：“这是我们自己的目标！”

3.每天核算

在实行已经制定的预定时，必须从月初开始就一天一天扎实地累积实绩数字，确保月底能达成预定，这就是“每天核算”。

为此，每天确认实绩的进展非常重要。仅仅在月末看看统计好的核算表，回顾一下“已经达成了的预定”或“没有达成的预定”，这样的做法称不上是经营。

关于这一点，稻盛的观点是：

“所谓经营，并不是看着月末的核算表进行的。经营是具体详细的数字的累积，积累每一天的销售额和费用，才有了月度核算表。天天都核算收支，必须抱着这样的意识去经营。不看每天的数字去经营，就像不看仪表盘操纵飞机一样，飞机向哪儿飞，在哪儿着落都不知道。同样，目光离开了每天的经营数字，是绝不可能达成目标的。”

阿米巴领导人更是如此，必须每天确认阿米巴成员的努力是如何反映在实绩上的。

例如，如果某月的工作天数是20天，要达成预定，就必须每天积累5%的实绩。如果在月中出现了延迟，就必须迅速查出原因并给出对策。对日常在现场出现的问题，必须随时采取措施予以解决。

“每天核算”，必须像第四章中所论述的那样，实时把握每天实绩的推移。正因为实时把握，不仅能让阿米巴成员关心自己部门的实绩，而且让他们能够理解领导人提出的补救措施，并积极地协助执行。

正是通过全员同心协力，每天累积实绩数字，在达成月度预定时，大家才能感受到更大的喜悦。“每天核算”对于提高组织的整体感是必不可缺的。

4.通过业绩讨论会培养人才

在阿米巴经营中，为了切实达成目标，要使用单位时间核算表，举行业绩讨论会，也就是阿米巴经营会议。

业绩讨论会的目的是，为了实现年度计划，相关各方都要了解各阿米巴的现状与问题，明确解决问题的办法。会议按层级召开，作为经营层的社长和相关干部会出席最上层的会议。此外，还有科长、系长等参加的以科为单位的会议，以及销售部门和制造部门间的例会等。如果有必要，还会召开临时会议。

在社长参会时，会议的议程如下：

首先，社长公布全公司的前月实绩和当月预定、经营环境和经营状况以及本月需要努力的重点课题等内容。

接着，各个阿米巴的领导人按照顺序，发表各自阿米巴的前月实绩、当月预定、行动计划和课题，社长和其他干部依据单位时间核算表提出问题或给出建议。根据预定和实绩的差异以及实绩的推移，可以抓住问题的核心，给出恰当的指导。

例如，假设制造部门的某个阿米巴公布的内容显示，前月的总生产落后于预定，但总时间却大幅地超过了预定。问其理由，回答是：“发生了很大的质量问题，产品无法出货，导致总生产落后于预定，为了赶上生产进度，所以安排了超出预定的加班时间。”这时，社长就会批

评：“这种重大事项为什么不马上汇报？”同时，向出席会议的技术部门的成员征求意见，讨论如何防止这种质量问题再次发生，并落实行动计划。

如有问题，出席会议的全体成员要进行彻底的讨论，并在当场得出结论。如果是重要事项，会议时间可以延长。这样创造一种可以自由讨论问题的氛围。重要的是讨论，全体参会人员都能学到经营部门所需要的思维方式和判断基准。这么做，不仅有助于达成年度计划，而且可以培养具有经营者意识的人才。

5. E公司的会议运作案例

我们再用E公司的案例来介绍一下会议的运作。前面讲过，E公司在导入阿米巴经营的第二年，年度计划的运用开始上了正轨，业绩讨论会在每月上旬召开。为了培养共同经营者，出席者除了社长和部长之外，还有科长和系长。以前，科长和系长很少有机会跟社长见面，这个会议就成了科长、系长直接向社长表达自己的意见，或接受社长指导的宝贵机会。

在2014年8月召开的会议上，因为在社长方针中就明确“8月份要盈利”，这是付诸行动的月份，所以会议一开始，社长就强调这个目标一定要实现。

接下来，各部门汇报了7月实绩和8月预定。为了实现8月份一定要盈利的目标，社长反复指示和建议，同时社长还向与会人员征求意见，并当场采纳合适的建议，这些点燃了全员无论如何一定要达成目标的热情。

会议结束后，举行了“誓师酒会”。社长表达了对部长、科长、系长

平日工作的感谢，随后走到每一桌，对每位员工表达慰问。

第二天，科长和系长们向各自部门的成员传达了会议和酒会的情况，部下们深刻感受到不仅社长和部长，连科长和系长也要真干了。原先，大部分员工的意识都停留在“社长是这么说的，如果能实现倒是挺好”的层次，这次大家的意识发生了改变，在日常工作中，越发努力地削减费用，缩短时间。

结果，通过降低次品率削减了费用，通过作业效率的提高缩短了时间。9月上旬发表了8月份的实绩，结果是完美地达成了预定，实现了8月单月盈利的目标。

在月初的酒会上，全体员工一起分享了预定达成的喜悦，提高了职场的向心力。靠着这种势头，E公司在9月也同样达成了预定。同时，上半年各项目标也都顺利完成。

大部分员工们都决心“一定要完成全年的年度计划”。

6.实践案例：日航如何做好机内销售

接下来，从月度核算的观点，以日本航空公司的改革事例，介绍客舱本部在机内销售方面所做的努力。

飞机上的空乘人员（CA）主要负责安全业务和服务业务。其中的服务业务除了向乘客提供饮料和食物、机内广播等以外，还有机内销售业务。

导入阿米巴经营之前的日航，机内销售的商品由其他部门选定，CA的职责是销售指定的商品。另外，一般情况是机内乘客提出购物要

求，CA才予以应对。几乎没有人想到要提高机内销售额或者提升收益。因此，滞销商品很多，到了年末，经常因为处理库存而导致赤字。

听说这一情况后，稻盛在导入阿米巴经营时，判断机内销售应该能产生足够的利润，应该将其作为一个事业进行独立核算。于是，将商品的选择和定价交给了最了解乘客需求的CA，而且建立了每月的销售额和利润预定，每天都按航班进行核算。

结果，CA们聚集起来，认真展开了讨论，应该销售何种产品，从哪里采购，以及如何定价等。

CA们自己选定销售的商品，自己决定价格，对商品产生了热爱，努力让乘客们更高兴、更满意。同时，提高了达成月度销售目标的意识，在飞机上拼命向乘客们介绍商品，结果销售额也增加了。由于CA提高了核算意识，机内销售成为带来足够利润的独立事业。

四、每个员工都是主角

阿米巴领导人以自身意志制定计划，让阿米巴成员参与每天的核算。在这个努力过程中，重要的是让执行行动计划的每个成员都充满干劲。因此，需要做好“调动员工积极性的七个关键”。

具体推进工作时，领导人除了在工作场合与员工交流之外，下班后也要和员工坦诚对话，一起分享快乐，这一点很重要。因此，一起喝酒用餐、员工旅行、运动会等活动就非常重要。

哲学的渗透也是如此。阿米巴领导人除了要向员工不断述说外，还要创造全体员工一起学习的机会，准备学习所需的资料等。

进一步说，以是否实践了哲学，是否发挥了领导力来评价、提拔员工也是很重要的。不仅仅是看单位时间核算的数字，还必须有一个人才评价体系，让真正具备实力的人得到提拔，这样才能促进组织长期的成长发展。

接下来介绍营造让每一位员工都成为主角的氛围所应采取的措施。

1.在恳亲会上真诚对话，构筑信赖关系

在日本企业里，为了增进员工间亲密关系，举办恳亲会，大家一起喝酒吃饭，是很普遍的。这时，通过交流个人话题，可以增进相互间的了解，有时也会发泄对工作的不满，出出心中的闷气。但是，主办者带着明确的意图举办酒话会的情况几乎没有。

在阿米巴经营中，或是阿米巴领导人向阿米巴成员传递哲学，或是大家一起讨论部门的课题，或是讲讲将来的梦想，为了这些目的举办恳亲会。

这种恳亲会的原型，产生于京瓷创业初期。当时，稻盛一有机会就要召集部下，一起去大排档吃乌冬面、喝烧酒，开恳亲会。部下们为了满足交货日期和技术要求而疲于奔命，有时还会遭到对工作一丝不苟的稻盛的严厉斥责。面对这样的部下，稻盛向他们讲述将来的梦想和工作的意义，真诚交流，为他们加油打气。

此后，随着京瓷的发展，员工不断增加，恳亲会就逐步具有了领导人和员工们相互了解，相互表达感谢之情的意义。

在以日航为代表的导入阿米巴经营的企业中，这种恳亲会也很活跃。阿米巴经营会议或经营方针发布会后，或者业绩情况严峻时，他们利用各种机会举办恳亲会。

一起喝酒吃饭会拉近人与人之间的亲密关系。要构筑员工之间的信赖关系，提高凝聚力，实现全员参与的经营，恳亲会必不可缺。恳亲会成了“以心为本”的经营的基础。

2.通过公司活动让全员拧成一股绳

一般企业举办运动会、夏季祭祀节或其他休闲娱乐等公司内部活动时，大部分是员工自由参加。与此不同，在阿米巴经营中，将公司内部活动视为提高组织凝聚力的机会，原则上必须全员参加。

比如说举办运动会时，经营者和董事们全部都要出席，在各自所在的团队率先展示自己坚决追求胜利的姿态，凝聚团队。每一支队伍事前

都拼命练习，当天全力以赴，争取最好的结果。

在安排设计上，即便有人实在没有办法参加比赛，也要让他们成为卖力的啦啦队员。

京瓷内部有一种说法，“越是在运动会上取得好成绩的部门就越团结，业绩也越好”。公司内部活动，不管是工作还是娱乐都是全员一体。这对于建立全员共同参与的、全力以赴的企业文化，具有巨大的作用。

3.通过哲学教育，共有判断基准和行动规范

提到员工教育，一般都会有如下印象：有以新员工为对象的入职培训，有面向年轻员工的基础培训，有针对管理层的管理培训，还有专门的技术培训，等等。

与此不同，在阿米巴经营中开展的哲学教育是全体员工都要学习的，目的是让一起工作的伙伴，在每天的工作中，能够以共同的价值观为基础进行判断，采取行动。

讲课老师原则上就是经营者本人。原因在第一章已经讲过，因为经营者与员工的哲学共有必不可少。话虽然这么说，当企业规模扩大，经营者无法在所有场合都亲身参与时，可以从干部中选拔合适的人，让他们成为讲师。

还有，最好把哲学形成文字，做成手册发给员工。事实上，京瓷、KDDI、日航以及其他很多导入阿米巴经营的企业都编了自己的哲学手册。

将手册作为教材，持续、定期地实施哲学教育，就能让大家更深刻地理解哲学的真谛。

4.基于实力主义的人事制度

在阿米巴经营的人事评价中，不是仅仅以单位时间核算实绩作为评价基准，不是仅仅将焦点放在短期成果和核算实绩上。得到高度评价并被提拔的人，是能够中长期持续提升业绩；能够领导事业成长发展；能够实践哲学，依循经营理念做出贡献的人才。

例如，对为了提升业绩而果敢挑战的姿态给予好评。最好的当然是“挑战成功的员工”，其次是“挑战失败的员工”也应予以好评，第三是“没有挑战但成功的员工”，最后是“无所作为而失败的员工”。

在明确评价基准的基础上，对那些虽然没有足够的经验，但拥有高尚人格及出众能力，对工作抱有热情，赢得大家信任和尊敬的人，也就是努力实践哲学的人，要大胆提拔。任命他们当领导人，让他们引领公司前进。这样的领导人发挥出实力，创造了实绩，长期而言，就要给予他们相应的待遇。

另外，阿米巴经营的人事制度还有一个特征，就是可以灵活应对领导人的更替。就像第三章中描述的那样，在阿米巴经营中，组织的新设、合并、废弃频繁出现，例如，部长变为科长这种职位变动也是可能的。为了顺利推进变革，要让职位和工资脱钩，当组织发生变更，员工职位变动时，不让员工担心减少收入。具体而言，就是以资格等级制作为工资的基础，而不设置职位津贴。

5.实践案例：日航的哲学渗透

哲学渗透能够给员工的意识带来怎样的改变？关于这个问题，我们来看一下日航的案例吧。

就像第二章中讲述的那样，日航在2010年编了“日航哲学”，第二年制作成手册发行。这本手册马上就被翻译成英文和中文，分发给世界各地的日航集团的员工。随后，以手册为教材，开展了哲学教育。集团全体员工都定期参加学习。

此外，还有如何理解哲学、实践哲学的“日航哲学发表大会”，员工自主发起的学习会以及每月在公司内部刊物上发表特集等，促进哲学渗透活动的持续开展。

这些措施逐步生效，营造了日常工作中学哲学的环境，对哲学内容产生共鸣的员工们的人格得以成长，他们有了更高的人生目标。在这里，介绍一下日航在海外的某位客舱乘务员的事例，看看哲学给日航员工的意识带来了怎样的变化。

这位乘务员感觉用日语介绍商品太难，责任太重，所以常常拒绝机内销售工作。但是，接触了日航哲学中“脚踏实地，坚持不懈”“始终保持乐观开朗的态度”等条目后，她的心境发生了变化，积极主动地接受了这项业务。

她说：“自己缺乏经验，有时就想，我不做总会有人替我做，所以不做也行，依赖别人成了习惯。但是，学了日航哲学后，我意识到这样下去是不行的。对任何事情都要持积极开朗的态度，全力以赴地去做，哪怕小小的进步也行，要尽量扩展工作的范围。”

实际上，主动接受了新工作后，就会碰到不懂的事情，但她把这种困难当作学习的机会，一一提出来向上司和前辈请教，逐步加深了理

解。她有机会还帮别人做事，借此积累经验。

行动变了，周围人看她的目光也变了。上司信任她，就将更多的工作委托她做。她对每一项新的工作都抱着挑战精神，积极去干，这样又积累了新的经验，进入了不断成长的良性循环。

通过学习哲学，她的人格成长了，工作能力大大提高了。她对此有切身的感受：

“我当时读了稻盛名誉会长的《活法》和《干法》等书籍，从内心真正相信了‘敬天爱人’的理念。对于我而言，日航哲学不只是停留在‘觉得挺好’或‘值得赞同’的层面上，日航哲学不仅是引导我做好工作的指针，而且也是做人的正确的思维方式，正确的人生态度。”

就像这样，通过学习哲学，反省自身的人生态度和工作态度，促进了自我成长。制定日航哲学，进行哲学教育，员工们的内心逐步发生了变化，行动也随之发生了变化。这样的变化扩展到全公司，就促使企业的风气发生了根本性的变化。

6.包含钟点工和临时工在内的全员参与的经营

最后，介绍一家从事餐饮行业的大型企业F公司的案例。该公司以哲学为基础，使用单位时间核算表，发挥分部门核算管理功能，带来了企业销售额和利润的持续增长。

该公司约有750家店铺，500名正式员工和约10,000名钟点工和临时工，在导入阿米巴经营的同时制定了自己的企业哲学。

该公司持续开店，一帆风顺。但到了2012年，销售额和利润双双下

滑，发展遇到了障碍。虽然也有经营环境恶化的原因，但经营层意识到，其主要原因是作为现场主力军的钟点工、临时工的意识 and 行动出了问题。例如，同样的商品在不同的店铺中，口味却不一样。不执行总部规定的操作规程，导致口味不纯正，客人不满意，保证不了产品的品质。

还有，一部分店铺在总部推进“5S”等经营改善措施时，没能有效贯彻，没能保证店面的整洁，效率也没提高。

这也可以说是因为员工和店铺数量急速增长，导致员工教育和对店铺运营的指导跟不上而产生的问题。为了在企业快速成长的同时提高收益，并对员工们的意识进行改革，F公司决定导入了阿米巴经营。

阿米巴经营最早是在会议制度的改革上发挥效力。在此之前，现场员工参加的是区域经理和店长召开的月度报告会。导入阿米巴经营后，这个会议被改为以单位时间核算表为基础资料的业绩讨论会，而且钟点工、临时工中的负责人也同时参加会议。

在会议中向大家征求意见，讨论如何实现“销售最大化，费用最小化”时，钟点工、临时工也提出了很多点子和想法。区域经理和店长间的交流方式也发生了变化。为了达成预定，应该采取怎样的行动等，大家都直抒己见，认真展开讨论。

对于区域经理来说，当明确各个店铺的行动计划以后，也能够掌握各个店长会以怎样的想法去推进计划了。在此基础之上，根据各个店长每天的实绩报告，就能对各个店铺进行比较，给出具体的指导。

不仅如此，店长和区域经理也提出了自己的方案，店铺独家提供的套餐等新产品开发成功的案例也增加了。

现场的钟点工、临时工也通过参加会议，了解了公司整体的课题和自己店铺的课题，提高了店铺运营的责任感。

而且，他们开始有了月度预定的意识。他们将月度预定的目标值和行动计划张贴在店铺后台，每天确认实绩，投入工作。

企业哲学的导入也带来了成效。分发了哲学手册，通过在晨会上轮读和各种哲学教育方式，逐步在员工中渗透哲学。对面临的各种课题，包括钟点工和临时工在内的全体员工都能相互交流自己的想法和愿望，用积极正面的方法去解决。

F公司导入阿米巴经营后，连续5年实现了销售额和利润的持续增长。

7.持续不懈地努力

通过以哲学为基础的阿米巴经营的导入，企业能取得切实的成长和发展。京瓷和KDDI的快速发展，日本航空公司的重建，以及众多导入阿米巴经营的企业业绩改善的事实都证明了这一点。

但是，也有一些企业导入阿米巴经营后，一开始业绩有所提升，但随后却停滞不前。能让阿米巴经营持续发挥功效的企业和做不到这一点的企业之间，差别究竟在哪里呢？产生这种差别的原因中，最值得注意的是什么呢？

那就是经营者本人产生了傲慢情绪，在阿米巴经营中没有率先垂范。经营者须时刻保持谦虚的态底，持续付出努力。

人心是脆弱的。即便是拥有高涨热情和优秀思维方式的经营者，一

旦企业经营有所成就，就会产生懈怠和傲慢。“既然培养了这么多阿米巴的领导人，交给他们干就行了。”只要有了这种想法，在不知不觉中就会一点一点地远离现场，或者失去了谦虚，懈怠了心性的提升。

如果经营者采取这样的态度，就无法持续激发员工的干劲，好不容易建立起来的全员参与经营的企业文化也会衰落。

面对这种现象，稻盛强调：“要谦虚，不要骄傲，持续努力。现在的成就是过去努力的结果，将来的成就由今后的努力决定。”

阿米巴经营并不是仅仅由制度和机制构成的。要让其正常发挥功效，就像前面讲述的那样，经营者的热情和哲学必不可少。

如果忘记这个经营的原点，认为一旦建立了阿米巴的机制，现场员工就会自发地努力工作了，这样的错觉会使阿米巴经营在不知不觉中流于形式。

后记

阿米巴经营诞生至今已经有半个多世纪了。

曾经只有京瓷独家使用的管理会计手法——阿米巴经营，现在已被作为实现全员参与的经营、创造高收益的综合性经营体系，导入到了很多企业中。

其中最具代表性的，应该就是稻盛名誉会长曾经亲自参与经营的KDDI和日本航空公司。这两家企业均作为日本屈指可数的高收益企业，仍在持续发展。

此外，接受KCCS阿米巴经营咨询的企业数量已超过了700家。从员工只有几十名，销售额只有数亿日元的中小企业，到拥有数万名员工，销售额超过1万亿日元的大企业，跨越各种行业和领域，这些企业分别都取得了相应的成果。

在本书前言中曾经讲过，日本经济的长期低迷，是因为员工的能力和员工对于公司的热情未能得到充分发挥。在公司工作的全体员工，带着使命感和责任感去发挥各自的作用，在各自的岗位和立场上，把自己的能力充分发挥出来，这一点在今后的企业经营中更有必要。

因此，就像本书所讲述的那样，我们确信阿米巴经营可以发挥巨大的功效。我们由衷地祈愿，随着阿米巴经营的推广，能产生更多的高收

益企业，能让日本经济再次迸发力量。

最后，本书的出版，在策划和编辑方面都得到了日本经济新闻出版社的伊藤公一先生的大力支持。没有他的努力，可能就不会有本书的面世。请允许我代表参与本书撰写的KCCS的成员，向伊藤公一先生表达由衷的感谢。

京瓷通信系统株式会社顾问 大田嘉仁

2017年8月

京瓷阿美巴管理顾问（上海）有限公司简介

京瓷阿美巴管理顾问（上海）有限公司（以下简称“KAMC”）是京瓷通信系统株式会社（KCCS）在华的全资子公司，是京瓷集团旗下唯一一家在中国提供正统阿米巴经营落地辅导、培训研修和系统导入服务的公司。京瓷集团名誉董事长、阿米巴经营创始人稻盛和夫先生于2012年授权成立了KAMC，并担任首任名誉董事长。KAMC致力于通过提供正统阿米巴经营相关服务，为中国企业与中国社会做出贡献。

阿米巴经营曾经是京瓷公司秘不外传的经营手法。1989年，随着企业经营者希望学习阿米巴经营的呼声日益高涨，京瓷公司开始提供阿米巴经营咨询业务。此后近30年的时间里，京瓷公司帮助了约750家各领域的企业成功落地阿米巴经营。

KAMC整合京瓷集团近60年以来阿米巴经营运用的经验和近30年的专业咨询经验，充分尊重中国企业的文化和习惯，结合客户实际经营问题和需求，提供个性化的阿米巴经营落地、培训及系统导入方案。导师团队由京瓷集团有数十年工作经验的日籍资深咨询师/讲师带队，运用对阿米巴经营的长年亲身体验、深刻理解以及多国咨询经验，为企业提供符合当地国情的落地咨询服务。

KAMC与上海国家会计学院（SNAI）、英国皇家特许管理会计师公会（CIMA）、上海企业联合会（SHEC）等多家官方机构达成了战略

合作。KAMC将不断努力向中国企业推广阿米巴经营，帮助中国企业解决经营难题，提高自身经营能力，为中国企业改善经营和长足发展做出贡献。

京瓷阿米巴管理顾问（上海）有限公司

公司官网：www.kamc-sh.com.cn

咨询电话：4006-168-167



AMOEB A

稻盛和夫 阿米巴经营

人人都是经营的主角

[日] 稻盛和夫◎著
曹岫云◎译



中国大百科全书出版社

图字：01-2009-5570

图书在版编目（**CIP**）数据

阿米巴经营 / （日）稻盛和夫著；曹岫云译. --北京：中国大百科全书出版社，2015.4

ISBN 978-7-5000-9537-8

I. ①阿... II. ①稻...②曹... 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（2015）第064123号

策划人 郭银星

责任编辑 曾 辉

责任印制 魏 婷

装帧设计 后声HOPE SOUND

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

印 刷 北京君升印刷有限公司

规 格 880×1230毫米 1/32

印 张 7.75

字 数 120千字

印 次 2015年5月第1版 2015年5月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5000-9537-8

本书如有印装质量问题，可与出版社联系调换。

目 录

[中文版自序 致中国读者](#)

[日文版自序 阿米巴经营](#)

[译者序 体制、哲学、领导人](#)

[第一章 每一位员工都是主角](#)

[一、阿米巴经营的诞生](#)

[与七名同志一起开创的企业](#)

[确立经营理念](#)

[把变大的组织划小](#)

[阿米巴经营的三个目的](#)

[二、目的之一：确立与市场直接挂钩的分部门核算制度](#)

[需要的不是过去的数字，而是“现在的数字”](#)

[判断基准：“作为人，何谓正确？”](#)

[销售最大化、费用最小化](#)

[依据原理原则诞生的分部门核算制度](#)

[直接传递市场动向，迅疾对应](#)

[三、目的之二：培养具有经营者意识的人才](#)

[希望获得共同经营的伙伴](#)

[四、目的之三：实现全员参与的经营](#)

[化解劳资对立的“大家族主义”](#)

[经营理念共有、信息共有，就能提高员工的经营者意识](#)

[让全体员工在工作中感觉到工作价值，体验成就感](#)

[第二章 经营需要哲学](#)

[一、把组织细分为小单位，小单位成立的条件是能够独立核算](#)

[组织并非分得越小越好](#)

经常调整组织

二、阿米巴之间的定价

需要公平公正的判断

三、领导人需要经营哲学

利害对立破坏整个公司的道德，损害整体利益

领导人应该成为公正的裁判

不撒谎，不骗人，要正直

哲学要在经营中具体活用

要把有实力的人提拔为组织的领导者

绩效主义和人的心理

做成他人无法模仿的事业

第三章 阿米巴的组织构建

一、划分小集体，明确其职能

首先有职能，然后依据职能构建组织

打造每个人都具备使命感的组织

细分组织的3个条件

要让经营者看清经营实态

选拔年轻人才当阿米巴长，培养他们

划分组织，拓展事业

二、迅速应对市场变化的柔性组织

现在就能战斗

因为组织的自由度很高，所以经营理念特别重要

三、支撑阿米巴经营的经营管理部门

制定阿米巴经营正常运行的基础制度

正确、迅速地反馈经营信息

正确管理公司资产

第四章 现场是核算管理的主角——单位时间核算制度

一、提高全体员工的核算意识——分部门核算

贯彻“销售最大化、费用最小化”的原则

现场可以活用的管理会计手法

标准成本方式与阿米巴经营的区别

从核算表看出阿米巴的实相

凝聚所有阿米巴、所有员工的力量

二、“单位时间核算表”催生创意

阿米巴中的核算管理

销售部门、制造部门都是利润中心

用金额表示目标和成果

即时掌握各部门收支情况

强化时间意识，提高工作效率

用单位时间核算表来统一管理

三、实践京瓷会计原则

——对应的原则

多重确认的原则

完美主义的原则

筋肉坚实的原则

提升效益的原则

现金本位的经营原则

玻璃般透明的经营原则

四、实绩管理的要点

基于部门职能的活动结果，要在核算表里正确反映出来

公平公正、简单通俗

用“实绩”和“余额”来掌握业务流程

五、收入的计算方法

计算阿米巴收入的三种形式

六、经费的计算方法——正确掌握经营状况，实行精细管理

购入时点记录费用

受益者负担

劳务费处理

把经费细分

七、时间的计算方法——关注部门的总时间

催生工作现场的紧张感和速度感

第五章 打造激情燃烧的团队

一、用自己的意志来创造收支核算的结果——核算管理的实践

制定年度计划

通过设定目标来统一组织的方向

按月度为单位进行核算管理

二、支撑阿米巴经营的经营哲学

定价即经营

定价与降本联动

应对市场变动，经营者的使命感必不可缺

能力要用将来进行时

追求事业的持续性

销售与制造共同发展

不断从事创造性的工作

设定具体的目标

把每个阿米巴都做强

具备“公司整体”意识

上级领导要站在前头，不能完全放权给下级

三、培养领导人

提高经营者意识的最佳体制

通过会议发言，端正干部思想

[树立高目标，每天全力以赴](#)
[拥有共同的事业目的和判断基准](#)
[后记](#)
[返回总目录](#)



中文版自序 致中国读者

我于1959年27岁时，在几位朋友的支持下，创建了京瓷公司。现在京瓷已经发展成为日本最有代表性的电子制造厂商。后来，借助日本通信市场自由化的时机，我于1984年赤手空拳进入通信市场，创办了第二电电公司，也就是现在的KDDI公司。KDDI已经成为日本屈指可数的综合电气通信运营商之一。

在经营这两家公司的过程中，我独创了名为“阿米巴经营”的经营手法。所谓阿米巴经营，就是把组织划分成一个个小的团体，各自独立核算，同时在公司内部培养具备经营者意识的领导人，让全体员工参与经营，实现全员参与型经营。

我相信，只要把“追求正确的做人准则”这种经营哲学作为基础，经营者与员工齐心协力，认真实践本书所阐述的“阿米巴经营”，企业就一定能够克服困难，持续发展。

日航的成功重建就是一个证明。2010年，应日本政府的再三邀请，为了重建日航，我出任了日航的会长。当时我带去的“武器”就是我的经营哲学和“阿米巴经营”。我把“阿米巴经营”的基本原理应用在航空运输事业上，构筑了明确各条航线、各个航班收支状况的分部门的核算制度。由于我的经营哲学渗透到了日航员工的心里，又由于灵活应用了阿米巴这种新的会计制度，日航的业绩迅速好转，在我就任会长仅仅两年零七个月后，就在东京证券市场再次上市，变身为全世界航空运输公司

中首屈一指的高收益企业。

中国具备在不久的将来成为全球最大的经济大国的潜能，中国的企业今后也将取得更大的飞跃。但是，如果缺乏像“阿米巴经营”这种精细的会计管理体系，企业将很难持续发展。最近几年来，在中国，要求学习我的经营哲学和人生哲学的经营人员正在增加。如果大家在理解经营哲学的基础之上，再学习本书介绍的阿米巴经营，并在经营实践中有效应用，那么我相信，各位的企业一定能持续成功。我谨以此书祝愿中国所有的企业都能健康地成长、发展。

同时，为了中国经济的发展，对于那些想要认真学习企业经营与组织运行方法的读者们，我也祈愿本书能助他们一臂之力。

稻盛和夫

2015年4月

日文版自序 阿米巴经营

日本经济在经历了长期的萧条以后正在逐步复苏，终于可以看到一抹曙光。但是，经济正在全球化，这种全球化的趋势看不到尽头，而世界范围内的企业竞争却因此而不断激化。

在这种严酷的经营环境中，在日本乃至全世界，弄虚作假的丑闻频繁发生。针对这种情况，要求企业遵纪守法、按规则办事的呼声此起彼伏。在美国，制定了强化企业内部管理监督的《萨班斯·奥克利斯法案》（SOX法案）。这类措施，目的在于通过设计制定严格的制度和规则，来防止企业违法舞弊的行为。

但是我认为，存在一个排在制度和规则前面的问题，就是企业领导人必须具备应有的伦理道德，具备哲学。这种哲学用一句话来讲就是“作为人，何谓正确？”

因为如果缺乏正确的哲学，缺乏伦理道德这种内在的约束，那么，不管外部的制度规则多么严密，这类制度规则仍然不能正常地发挥它们的功能。

再进一步讲，为了光明正大地经营企业，还需要一个与这种正确的哲学相匹配的经营管理体系。如果构建了这样一种体系，就能防患于未然；即使万一发生了违规违法的事，也能将危害控制在最小的限度之内。为了企业的健康发展，必须确立人们一致认同的正确的“经营哲学”，并构筑依据这种哲学的“经营管理体系”。

1959年，在几位好友的援助下，我创立了京瓷公司。1984年，我又创建了KDDI的前身第二电电。这两家公司一直发展到现在，仍然保持着高收益的态势。而其背后的支撑，就是被称为“阿米巴经营”的经营手法，其基础就是坚实的经营哲学和精致的分部门核算管理。

从创建京瓷开始，我就感觉到，为了企业的长期持续的发展，需要确立正确的“经营哲学”，并让全体员工共有这种哲学。同时，还需要一种能够正确而且及时掌握包括基层班组在内的经营状况的“管理会计制度”。为此，我一方面致力于技术研发、产品开发和销售活动等业务工作，另一方面，在确立哲学、构建管理会计制度方面也倾注了大量的心血。

随着京瓷的快速发展、规模扩大，我从心底里渴望出现和我同甘共苦，并与我分担经营责任的共同经营者。为此，我把公司组织划分成一个一个小集体，称之为“阿米巴”，在公司内部挑选阿米巴长，把阿米巴的经营委托给阿米巴长。用这种方法培养出许多具备经营者意识的领导人，也就是共同经营者。

在阿米巴经营中，以各阿米巴长为中心制定目标计划，依靠全员的智慧和努力达成目标。这样做的话，现场的每一位员工都成了主角，都主动参与经营，“全员参与的经营”就能实现。

另外，我还构建了独创性的、精致的、分部门核算的管理体制，在这个体制中，可以正确地掌握每个阿米巴的经营情况。同时，我还把经营情况透明化，各个部门经营的实际状态，无论谁都可以看明白。还有，阿米巴经营和经营哲学两者必须浑然一体，所以阿米巴的规则、运行手法，每条每项都与京瓷的企业哲学有明确的关联。

伴随着京瓷多元化、全球化的进程，阿米巴经营发展进化成了更为精致的管理会计制度，它将京瓷众多的事业领域划分成部门加以管理。在KDDI也已经确立了基于阿米巴经营的分部门的管理会计系统。在事业迅速扩大的过程中，所有部门的经营状况都可以一目了然，这样就可以正确而快速地做出经营判断。阿米巴经营在剧烈变化的通信行业，成了推动KDDI飞跃发展的原动力。

不仅是京瓷和KDDI，现在日本已经有300多家企业接受京瓷管理咨询公司的指导，引进了阿米巴经营，业绩获得了飞跃性增长。我相信，只要正确理解阿米巴经营，企业领导人率先垂范，认真实践，就一定能够大幅度地增强企业的体质。

可以说本书是我作为经营者的集大成之作。不仅正在领导企业的经营者可以读，而且我希望，有志于成为包括风险投资企业、NPO等在内的新型组织领导者的人，以及财务和会计专家们，都来读一读这本书。希望本书能够帮助你们，让你们所在的组织充满活力。

我还祈愿，更多的企业和团体导入阿米巴经营，更好地成长发展，并让在那里工作的人们在物质和精神两方面获得更大的幸福。作为其结果，在激烈的全球性竞争中，日本经济能够再创辉煌，真正具备强劲的实力。这是我衷心期待的。

本书是继1998年出版的《稻盛和夫的实学》（日本经济新闻出版社）之后的第二本，书中详细论述了构成我的经营基础的实践性的经营管理手法。我坚信，只要实行《实学》中阐述的会计原则，实行本书中阐明的“阿米巴经营”，即分部门核算的管理会计方法，企业经营就一定能够坚如磐石。

稻盛和夫

2006年9月于京都残暑中

译者序 体制、哲学、领导人

应中国大百科全书出版社郭银星博士和广大读者的要求，我重新翻译了稻盛和夫的《阿米巴经营》这本重要著作。现将我在翻译过程中的感悟记录如下：

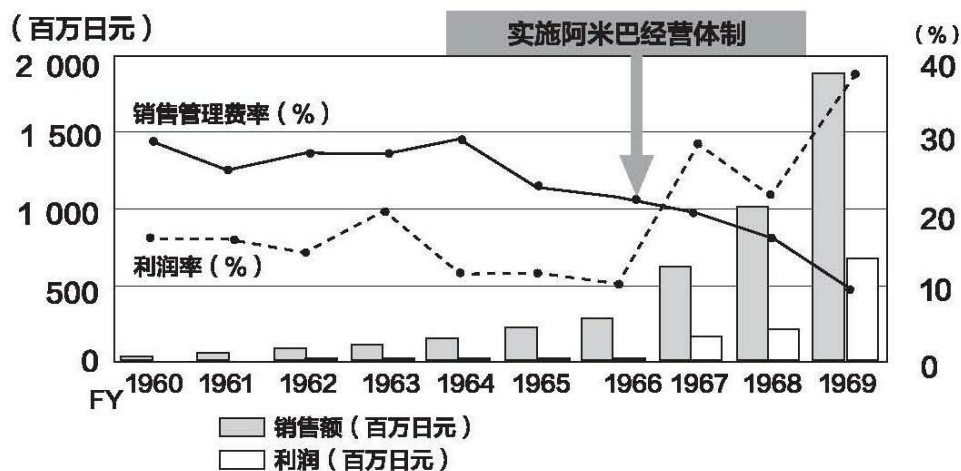
一、阿米巴经营体制的功效

“阿米巴经营”是一种企业经营管理的体制，是稻盛和夫先生在经营京瓷公司的实践中创建的。

从下面的图中可以看出，京瓷从1959年4月1日创立后第一年就盈利，而且销售利润率达到11.57%，接着继续快速发展。但从1959年到1966年的8年间，京瓷的利润率一直在10%-20%之间波动，这已经是一个十分优秀的业绩。特别是从1967年4月初到1969年3月末的两年间，京瓷不但销售额和利润都大幅度快速增长，而且令人注目的是：利润率跃升至20%-40%之间，同时销售管理费率从20%以上降至10%。可以说，从那时起，京瓷已经从优秀变得卓越。

其原因，一个是新产品陶瓷IT封装开始席卷美国市场，另一个就是实施了阿米巴经营。

京瓷 1960—1968 年的发展变化



阿米巴经营体制的功效

在实行阿米巴经营之前，京瓷公司的产品开发、生产管理、市场销售等工作，基本上都由稻盛一个人负责。但随着企业的成长壮大，他开始感觉力不从心，捉襟见肘。产品质量、交货日期等问题频发。按稻盛的说法，京瓷也到了“中小企业像脓包，一大就破”的边缘。

繁忙疲惫自不必说，稻盛还有一种作为经营者的深刻的孤独感。怎么做才能让一个迅速发展膨胀的企业经营得井然有序？稻盛在烦恼中获得了灵感，他想到了孙悟空拔毛吹出分身的故事。将企业划分成若干个小集体，也就是阿米巴，任命阿米巴长，指导他们，让他们像小企业老板一样独立经营、独立核算；有关经营信息向全员公开，阿米巴中每个员工都是企业的主人，都分担指标、参与经营。

由一个人或少数人经营企业，变成了几百人的全员经营，众人的力量和智慧爆发出来了。

这一招果然厉害。要继续拓展事业领域，只要不断拷贝基于相同理

念的、独立核算的阿米巴就行。京瓷从此走上了持续健康发展的轨道，55年来从未出现过一次亏损，而且平均利润率一直保持在10%以上，甚至作为零部件制造企业，极为罕见地跻身世界500强的行列。

建立在稻盛经营哲学基础上的阿米巴经营体制屡试不爽。京瓷在收购合并了原计算器厂、通信机器厂、复印机厂、光学材料厂、有机化工材料厂，乃至在美国的电子零部件厂之后，实施阿米巴经营，都成功了。

后来，稻盛创建通信企业第二电电（KDDI），一开始就实行阿米巴，创造了高收益，KDDI不久就进入了世界500强。

日航原先也曾是世界500强，2010年1月宣布破产重建。稻盛以78岁高龄出任日航董事长。14个月以后，在日航正式导入阿米巴，取得了优异的业绩。

另外，软银公司的创始人孙正义，近年来常位列日本首富，软银又是阿里巴巴的大股东。在稻盛担任塾长的盛和塾，他做过5年的塾生。不久前他说过，如果没有稻盛“敬天爱人”的哲学思想，没有稻盛的阿米巴经营，就不会有软银的今天。软银也是世界500强企业之一。

至今为止，已有几百家企业导入了阿米巴经营，许多企业都获得了不同程度的进步。

二、哲学是阿米巴成功的前提

我有幸拜访了许多因导入阿米巴经营成功的日本企业，近年来还拜访过美国盛和塾和中国盛和塾中引进阿米巴的企业。我深切地感受到，

凡是企业领导人忠实实践稻盛哲学，并不遗余力将这种哲学渗透到全体员工中去的企业，阿米巴的导入都成功了。相反，不重视哲学，企图通过引进阿米巴，即只想通过走捷径获取成功的企业，导入工作都失败了。不管他们是想自学成才也好，高价聘请专家顾问也好，所有的事实都证明：没有稻盛哲学的阿米巴经营无法成功。

特别是我们中国的企业更是如此。阿米巴经营要重新划分组织，重新分配权力，如果不研究、不实践哲学就匆忙引进阿米巴，反而会造成混乱。

我曾参加过两期阿米巴经营的专业培训班，同京瓷公司阿米巴的专家顾问们有过深入交流，甚至有幸经常向稻盛本人直接请教。同时，我也常应邀去企业讲解稻盛哲学和阿米巴经营。我翻译了稻盛有关阿米巴的讲演稿及有关资料，现在又一字一句翻译稻盛的《阿米巴经营》这本经典著作。我感觉到，从专业或技术的角度讲，阿米巴一点都不难，其中没有任何抽象难懂的概念。凡是经营者，只要静下心来认真研究，其中的意思都能明白，都能理解。

但令我困惑的是：许多企业，包括某些培训咨询公司，以及中日的一些媒体，都有某种惯性思维，他们往往把稻盛的成功归结为稻盛的经营手腕高超，归结为阿米巴经营这种手法。他们不去、甚至不愿去正视孕育阿米巴经营背后的东西，即稻盛的经营哲学。

例如，2011年10月一家著名中国媒体的记者向稻盛提出如下问题：

您成功地用600天拯救了日航，一个关键方法是你向日航注入了阿米巴经营。阿米巴强调小而灵活，用它来取代日航的官僚式经营。在那

么短的时间内让一个大企业焕然一新，这个难度非常大，您是怎么做到这一点的？

但事实上，稻盛从2010年2月1日进入日航，仅仅10个月，就是到当年年底，日航已创造了1 500亿日元的利润，这个数字约是日航60年历史上最高利润的两倍，也是当年全世界727家航空企业中利润最高的。阿米巴是2011年4月以后，即稻盛进入日航14个月以后才正式导入的。那么这个高利润到底是从哪里来的呢？

稻盛的回答是：

日航目前的成功并非因为引入阿米巴。在日航这家超过3万名员工的大企业中构建阿米巴，我们花费了一年多的时间。阿米巴经营到2011年4月才刚刚在日航形成体系，还在逐步完善。第一年的实绩是日航干部员工改变意识的结果。进到日航，我做的第一件事就是改变日航员工们的思想意识，就是制定新的日航哲学。让全体员工赞同和拥有这种哲学，并且运用这种哲学在各个职场内钻研创新，改革改良。让日航员工发自内心地认为，自己是日航的主人，自己的公司必须靠自己来守护。3万多名日航员工改变了意识，具备了新的精神状态，才使日航的重建走上了轨道。

日航从宣布破产，即从全世界最差的航空公司转变成全世界最好的航空公司，仅仅花了300天。稻盛说，这种戏剧性变化，原因不是阿米巴，而是新的日航哲学。

如果说阿米巴后来在日航起到了锦上添花的作用，那么哲学才是雪中送炭。那么具备如此神奇力量的日航哲学究竟是什么呢？

日航哲学一开始就明确了日航这个企业存在的目的，在日本称之为企业理念。

日航集团企业理念

追求全体员工物质和精神两方面的幸福

1. 为乘客人提供最好的服务
2. 提升企业价值，为社会的进步发展做出贡献

全世界的企业、特别是欧美企业，都认为企业是股东的，股东利益第一乃是天经地义。把“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”放在首位，那简直是匪夷所思。但是，这一点恰恰是稻盛哲学的根基。抽掉这个根基去奢谈阿米巴经营，就是无本之木、无源之水。

日航哲学共有40条，第1条是核心，先看第1条。

日航哲学第1条

成功方程式（人生·工作的结果方程式）

我们应该把什么当作行动的指针呢？成功的关键在于“人生·工作的结果方程式”。

人生·工作的结果=思维方式×努力×能力

人生和工作的结果由“思维方式”“努力”和“能力”三个要素的乘积决定。这个“努力”和“能力”分别可以从0分到100分打分，两者相乘。这样的话，与自以为能力强、骄傲自满、不肯努力的人相比，认为自己能力平平，但比谁都努力、有火一般工作热情的人能够取得更为出色的工作成果。在这之上，再乘上“思维方式”。所谓“思维方式”就是人生态度。从负100分到正100分打分。因为是相乘关系，稍稍负面的“思维方式”，就会带来负的人生结果。能力和努力固然重要，但最重要的是：具备作为人应该有的正确的思维方式。

接着看第2条，第2条是核心之核心。

日航哲学第2条

具备正确的思维方式

在“人生·工作的结果方程式”中，“思维方式”特别重要。所谓正确的思维方式就是思考：“作为人，何谓正确？”

以“作为人，何谓正确”进行判断

哲学的根本就在于“作为人，何谓正确”这一句话。“要正直”“不可撒谎”“不可骗人”“要信守承诺”“要关爱他人”，等等，这是孩童时代，父母和老师教给我们的最朴实的道德观。大家会觉得“这不是理所当然的事情吗？”但实际上，百分之百实践了这些道德观的人恐怕没有吧。不断地用“作为人，何谓正确”来扪心自问，拿出勇气，把正确的事情贯彻

到底。这一点非常重要。

日航哲学中“作为人，何谓正确”这句话，引申出来就是公平、正义、勤奋、谦虚、勇敢、知足、乐观、自利利他等普遍正确的价值观。也就是我们每个人本来就有的良知。再换句话说，就是做人应该做的好事，不做人不应该做的坏事。说到底，稻盛哲学就这么单纯。

日航哲学后面的38条无非是前两条的具体演绎。实践这40条的目的是为了员工的幸福，从而对乘客、对社会做出贡献。如此而已。

三、领导人率先垂范，哲学和阿米巴才能大显身手

2013年3月31日，稻盛如期从日航引退，并笑称这是“男子汉的美学”。

5月9日，我当面向稻盛先生提出了一个问题：

现在日航重建成功了，但成功的原因众说纷纭，有人认为是稻盛先生个人的魅力；有人认为是稻盛哲学发挥了作用；有人认为分部门核算的阿米巴体制特别重要；当然也有人认为是外部原因，即国家的优惠政策最重要。就内部来说，企业盛衰最主要的原因究竟是领导人的威望、哲学（指导思想），还是体制结构？这三者中哪项最重要？”

领导人、哲学（指导思想）、体制三者当然密不可分，但三者中哪个最重要？不限于一个企业，就国家层面而言，这也是一个争论不休的

问题。稻盛先生的回答一针见血，值得所有领导人深思并铭记。他说：

主要是我让日航的干部员工们感动了。我已经78岁高龄，身为航空业的外行，不取一分报酬，没有私利，原来与日航没有任何瓜葛，成功了也没有成功的报酬。我冒着“玷污晚节”的风险，不顾自己的健康，鞭策这把老骨头，全身心地投入日航的重建。看到像他们的父亲、爷爷一样大年龄的人，为了他们的幸福拼命工作的样子，日航的员工们感动了，他们觉得自己不更加努力可不行啊！由于日航全体员工团结奋斗，不断改革改进，日航重建才获得了成功。

就是说，领导人率先垂范，他创造和倡导的经营哲学和管理体制才能大显身手。不管确立了多么崇高的企业目的，不管构筑了多么正确的哲学，不管建立了多么健全的体制，但如果领导人不以身作则，缺乏实践哲学、运行体制以及不达目的誓不罢休、渗透到潜意识的强烈而持久的愿望和洞穿岩石般的坚忍不拔的意志，一切都无从谈起。

四、不要病急乱投医

近年来，随着稻盛声望的扩大和稻盛哲学及阿米巴知识的普及，中国突然冒出了不少阿米巴培训咨询公司，有人甚至自命为“中国阿米巴第一人”。如果这些人确有真才实学，真能帮助企业导入阿米巴经营，那真是谢天谢地。但那些想借阿米巴谋利、自吹自擂却不知羞耻的人，首先他自己就没有哲学，没有哲学的人怎能教别人哲学？没有哲学，阿米巴就是水中月、镜中花。奉劝企业经营者们不要病急乱投医。

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司 董事长
京瓷阿美巴（上海）管理咨询有限公司副董事长

曹岫云

2014年11月25日

第一章 每一位员工都是主角



一、阿米巴经营的诞生

与七名同志一起开创的企业

首先，为了让大家更好地理解阿米巴经营，有必要简单地介绍一下京瓷的创业史和京瓷的经营理念。

我从鹿儿岛大学工学部毕业后，有缘进入京都松风工业公司——一家生产高压线绝缘瓷瓶的企业。我在公司研究当时属于新领域的新型精密陶瓷材料，并在新材料的商品化方面获得了成功。但后来在新产品开发方面，与新上任的研究部长发生了意见冲突。我感觉继续留在这个公司将无法实现我作为技术人员的梦想，因此，我当场就决定辞职。

很幸运，在几位朋友的支持下，我与从松风工业辞职的七位同志一起创建了京都陶瓷公司（现在的京瓷）。创业的资金不是我出的，是几位朋友出资帮我成立了这家公司，目的是要让我的技术发扬光大。

如果我家境富裕，有资产有本钱成立公司的话，从一开始公司的状况就会大不相同吧。但是，我没有资金、没有经验，也没有什么了不起的技术和设备，有的就是互相信赖的伙伴。这是一家在互相信赖的伙伴关系的基础之上创立的公司。

在公司启动阶段，我得到了西枝一江先生特别的关照，他当时担任宫木电机公司的专务。西枝先生对我说：“我出钱是因为看中你有与众不同的地方，看中你具备明确的信念。企业开始运行以后，在经营中，

你可不能成为金钱的俘虏。我让你的技术作为出资的资本，请你也成为公司持股的股东。”这样，从一开始，我就以技术出资的形式持有股份，走上持股经营者，也就是所谓“老板”的道路。

因为公司起步于这种温暖的关爱，所以互相信赖的伙伴之间心心相连的纽带，就成了京瓷经营的基础。

当时，因为我对经营一无所知，完全是外行，所以，究竟应该依靠什么来经营企业，我感到十分困惑，烦恼不已。后来，我意识到，成为京瓷创业基础的那个“人心”，才是企业经营中最重要的东西。

如果说最容易动摇变化的是人心，那么，一旦互相信赖、心心相连，这个世界上最坚固、最可靠的还是人心。翻阅人类的历史，依靠人心成就伟业的例子不胜枚举。我认为，率领一个集团，归根到底，只能依靠人心。比人心更可靠、更确凿的东西并不存在。

阿米巴经营也以人心为基础。在人体中，有几十万亿个细胞，但它们在统一的意志之下互相协调配合。与此相同，公司里几千个阿米巴（小集体组织）必须齐心协力，才能使公司成为一个强有力的整体。

有时，阿米巴之间也会有竞争。但是，如果阿米巴之间不能互相尊重、互相帮助，就不能发挥公司整体的力量。因此，从公司的领导人到基层阿米巴的成员，都要用“信赖”这一纽带连接起来，这是企业经营的前提。

确立经营理念

在京瓷创立后第二年，招进了十余名刚从高中毕业的新员工，经过

一年多的磨炼，他们基本上已能胜任工作。这时候，他们突然来到我面前，要求改善待遇，而且递上血书，提出了强硬的要求。

其中包括每年最低的加薪数额、奖金数额，而且要连续多少年，要我做出保证。但我在招聘他们时，并没有做过这样的承诺，我只是对他们说：“将来公司能发展成什么样子，现在还不清楚。但是从现在开始，我们就要拼命努力，一定要把公司做成一个非常杰出的公司，你们愿意到这样的公司来试试吗？”但是，仅仅在工作一年之后，他们就向我提出：“要保证将来连续多少年的待遇，否则就要集体辞职。”

我向他们明确表示：“不能接受！”公司才经营了两年，我自己还缺乏足够的自信。在这种情况下，为了挽留员工，就轻易答应“保证将来的待遇”，那就是撒谎。我对年轻的员工们说：“我一定会竭尽全力把公司做好，将来甚至可以提供比你们现在的要求更好的待遇。”

在公司里，对话没有解决问题，我就把他们带到我家里，谈判持续到深夜，但是他们依然顽固地坚持。改天我又反复强调：“作为经营者，只要我自己好就行，我丝毫没有这种自私的想法。我要让大家从内心感到进这个公司真的没错。”但是，血气方刚的年轻人根本听不进我的话。他们说：“资本家、经营者总是嘴上说得 好听，用这类甜言蜜语来欺骗我们。”

当时，我的工资也不高，其中一部分要寄给家乡的父母作生活补贴。我在七兄妹中排行老二，战后家境贫寒，长兄和妹妹为了让我上大学而放弃了升学的机会。对自己的家庭我尚且不能照顾到位，却要向聘用不久的员工提供从现在一直到将来的保障，我觉得于情于理怎么说都不通。

但是公司已经成立，恩人西枝先生甚至抵押了家宅支持我办了公司，到了这一步，已经不可能再言放弃。我没有退路，面对这些年轻的员工，我只能真刀真枪、正面迎击。

“你们既然有辞职的勇气，为什么没有勇气相信我呢？为了大家，我就是拼上性命，也要守护好这个公司。如果你们发现我是为我自己的私利私欲经营企业，那么，到时杀了我也行！”

交谈持续了三天三夜，我总算说服他们留在了公司。但是，经历了这样的交涉，我不能不重新思考公司存在的意义。就是说，即使是这么一家不起眼的小公司，年轻的员工们也是准备托付自己的一生才进入公司的。

此后的几个星期中，我心情沉闷，苦苦思索。最后 我这么想：“当初，我是为了实现我作为技术人员的梦想才创办公司的，但公司一旦成立，员工们却是为了托付终身才进入公司的。这样的话，公司就有了比实现我个人的梦想更为重大的目的。这个目的就是保障员工及其家庭的生活，就是谋求他们的幸福。而站在最前头，为实现员工的幸福而奋斗，就是我的使命。”

于是，我就把京瓷的经营理念确定为：“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。”

这就明确了京瓷存在的意义。京瓷是一家追求全体员工物质和精神两方面的幸福，并为社会为世人做贡献的企业。这样，员工就把京瓷当作“自己的公司”，把自己当作经营者，像经营者一样拼命工作了。同时，从这一刻开始，我与员工的关系已经不再是经营者与劳动者的关系，而是为了同一个目的共同奋斗的同志关系。而在全体员工之间也萌

生出了真正的伙伴意识。

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。在这里，必不可缺的就是正确而且明确的经营理念 and 经营哲学，只有这样的理念和哲学才能让全体员工没有任何疑虑，全身心地投入工作。

把变大的组织划小

京都陶瓷公司创立以后，接二连三地开发出了过去市场上所没有的、各式各样的精密陶瓷产品，并实现了商品化。公司的规模也随之迅速扩大，最初只有28名员工，不到5年员工人数就超过了100名，很快又增加到了200名、300名。

公司在迅速发展，但从产品开发到生产、销售，所有的工作主要都由我一个人负责。我疲于奔命，体力支撑不住，工作也顾不过来。社会上流传一句话：“中小企业像脓包，一大就破。”就是说，中小企业做的是“盖浇饭”式的笼统账，在这过程中规模膨胀，管理跟不上，就要垮台。而当时我们公司也接近了这种状态。

当时，我如果具备经营学或组织论方面的知识，知道变大了的组织应该怎么去控制，也许能找到相应的解决办法。但是，我原本就没有这些知识，又是每天夜以继日地埋头工作，腾不出时间来学习这方面的知识。

当时，我甚至不知道世上还有经营顾问这个职业。如果知道的话，即使勉强凑钱，或许我也会接受他们的咨询和指导。我无依无靠，“一

个不断成长的公司究竟应该怎么去运营？”我孤独一人，烦恼不已。

在繁忙和烦恼中，有一天，我头脑中突然有灵光闪现：“在员工发展到100名时，我一个人还是管得过来的。那么，把公司划分成一个个小集体行不行呢？现在公司里面能管理100名员工的干部或许还没有，但是，管理20—30人团队的领导人已经培养出来了，那么，就委托他们来管理一个个的小团队不就行了吗？”

我又进一步考虑：“既然要把公司分成一个一个小团队，那么能不能让这样的小组织独立核算呢？把公司划分成可以独立经营的最小单位，在这样的小单位、小组织里设置负责人，让他们像街道小企业一样，通过独立核算进行管理，这种做法应该行得通。”

要让各个组织通过独立核算进行管理，就需要损益结算，但专业的结算表外行看不懂。为了让缺乏会计知识的人也能一看就懂，我对损益计算表进行了改进，制作了简单易懂的“单位时间核算表”。

我会在下文中对该表作详细说明。“销售最大化、费用最小化，这两者的差额附加价值最大化”，这是一条经营的原则，而体现这条原则的具体形式，就是这张 核算表。在核算表上设置了相关的销售的项目，下面是所花费的费用项目（不包括劳务费），统计两者之差，这个组织的收支情况就能够一目了然。

使用“单位时间核算表”，小集体的领导人就很容易管理现场的收支。他们可以指示部下：“我们的部门为了提升效益，这项费用必须削减。”同时，因为现场的员工都能看懂这张核算表，所以所有的员工都能参与经营。就是说，在培养组织领导人的同时，还可以增加关心经营、具备经营者意识的员工。

那个时代劳资对立非常尖锐，劳动纠纷接连不断。当时的社会风潮，都是从“资本家对劳动者”这种阶级对立的结构来思考问题。因此，在经营者一方，为了不让员工有空子可钻，就不会告诉员工经营的实际情况，这是当时的常识。就在这样的时代背景下，京瓷却把经营内容向全体员工披露，导入了玻璃般透明的“单位时间核算制度”，把公司的经营状况尽可能向员工公布。

公开公司的经营状况，可以提高员工的参与意识，激发员工的积极性。当我意识到这一点时，我就决定把阿米巴经营作为京瓷经营管理的根基。从那以后，阿米巴经营就从经营管理这一侧面，成为推动京瓷快速发展的原动力。

阿米巴经营的三个目的

阿米巴经营不是世人所称道的经营的技术技巧。如果只是经营的技术技巧，那么，只要学习它的方法、程序就够了。但只是模仿阿米巴经营的做法，不会有什么效果。原因是，阿米巴经营是以经营哲学为基础的，是与公司运行的所有制度都密切相关的、综合性的经营管理体系。

阿米巴经营与经营的所有方面都密切相关，要弄清它的整体形象不太容易。所以在学习阿米巴经营时，关键是要理解阿米巴经营的目的。

下面，通过对阿米巴经营目的的解释，我想可以明确阿米巴经营的本质是什么，可以搞清楚这个经营系统瞄准的目标是什么。

阿米巴经营的目的有以下三项。我想顺次阐述。

第一个目的：确立与市场直接挂钩的分部门核算制度。

第二个目的：培养具有经营者意识的人才。

第三个目的：实现全员参与的经营。

二、目的之一：确立与市场直接挂钩的分部门核算制度

需要的不是过去的数字，而是“现在的数字”

我大学毕业后最初就职的松风工业公司与别的公司一样，设有财务部、总务部、人事部等管理部门。因此有关的专业工作委托这些部门，我只要专注于我负责的新产品研发、生产和销售就行。财务方面，事业部的收支计算全部由财务部承担，我根本不参与。

后来，我离开松风工业，在27岁创建京都陶瓷时，对于企业经营我基本上是个外行。企业的财务工作全部委托给青山政次先生，他是我在松风工业时的上司，也是我创业时的恩人。因为青山先生在松风工业当过管理部长，所以精通成本核算。

青山先生除了处理日常的会计凭证外，还进行成本核算。大概是创业几个月以后吧，有一天，他带着核算结果的相关资料让我过目。“稻盛君，这就是3个月前发货产品的制造成本。”他一项项给我做了详细的说明。

当时，从产品开发到生产、销售，所有领域的事情都由我一个人管，一天到晚忙得团团转，根本没有工夫仔细观看几个月前的产品成本。我只是随声附和，听他说完了事。

我这种态度，大概让青山先生觉得我轻视成本核算吧，他反而多次拿着成本核算表来找我，反复向我做说明解释。

因为他来得实在太勤了，我不禁对他说：“青山先生，这些已经过去的数字没有用处。产品销售出去都好几个月了，现在才知道它的成本没有任何意义。这个月要做出这么多利润，我每天都在动脑筋、想办法，采取各种措施。现在你告诉我几个月前的成本，对我的行动毫无帮助。何况电子零部件的市场竞争非常激烈，今天拿到的订单价格还在不断下跌，品种改变价格也在变。在这种情势下，告诉我过去的成本如何如何，没有任何意义。”

青山先生担当财务和总务等方面的工作，正是靠了他，京瓷才能顺利起步。而且青山先生是为了让我理解成本核算的重要性，才多次跑来向我做说明的，而我却自以为是，出言不逊，我不免后悔。

尽管如此，我还是认为青山先生事后统计的成本，不过是显示了我几个月前掌舵经营的一个结果而已。

因为精密陶瓷在当时是一种全新的材料，所以每月很少有重复的订单。接受过去没做过的新产品的订单，做完交货后，再接下一个新产品。持续生产相同产品的机会很少，即使有追加的订单，由于竞争激烈，客户会不断要求降价。好像是通货紧缩时的经济，市场价格不断走低，降价被视为天经地义。

在这种情况下，去做滞后几个月的成本核算，当核算结果出来时，相关产品基本上已经不再生产了，所以这样的成本核算几乎没有任何实际价值。

一般的工业产品要经过多道生产工序才能完成，在这过程中会发生

原材料费、人工费、外发加工费、电费、折旧费等各种费用。所有工序费用的合计就是该产品的成本。但另一方面，产品销售时的价格却与成本无关，而由市场决定。价格和成本的差额就是我们要获取的利润，但是客户愿意支付的市场价格却是变化的，要用与上个月相同的价格保证这个月的订单是不可能的，特别是降价风刮得厉害的今天，可以说售价每天都在下降。

在这种情况下，大多数制造企业一般采用的事后统计经营数字，对于经营没有任何实质性的帮助；根据几个月前的成本数字来经营企业，无法应对不断变动的市场价格。

面对瞬息万变的市场，需要在产品的生产过程中，对成本进行即时管理。经营者需要的是“活生生的数字”，这种数字能帮助经营者做出判断：在现在这个时刻，公司处于何种经营状态，应该采取何种办法去应对才好。

判断基准：“作为人，何谓正确？”

企业初创时，作为经营者，我必须对面临的所有问题做出判断。因为是依靠新技术刚刚创办的风险企业，如果自己判断失误，企业就可能很快破产。为了不断做出正确的判断，究竟应该以什么做判断基准？我每天都烦恼不已。

想来想去、反复思考，最后我意识到，在企业经营中判断问题，要符合世人常讲的“通逻辑、合伦理”，就是说，必须依据“作为人，何谓正确”的原则进行判断。反之，如果与我们通常秉持的伦理观、道德观逆向而行，从长期看，经营不可能顺畅。我们幼小时，父母、祖父母

批评教育我们：“什么是作为人该做的事？什么是作为人不该做的事？”我认为，我们就应该用这种朴实的基准去判断事物。

就是说，把“作为人，何谓正确”这一基准作为企业经营的原理原则，据此对所有问题做出判断。这一判断基准，也就是用公平、公正、正义、勇气、诚实、忍耐、努力、亲切、体谅、谦虚、博爱这样一些词汇表达的全世界通用的普适价值观。

因为我对企业经营很无知，连所谓的常识也不具备，所以无论判断什么事情，就不得不从事物的本质出发进行思考。而这反过来又让我发现了有关企业经营的重要的原理原则。

销售最大化、费用最小化

发现企业经营的重要的原理原则，有一个很有代表性的例子。

创业后不久，宫木电机曾在各个方面帮助我们，当时由它的一位资深会计师协助打理京瓷的财务。当我问他“这个月的盈亏情况如何”时，他常使用难懂的会计术语向我解释。因为我在这方面是外行，所以总是听不明白。这样的问答反复了多次以后，我说：“我明白了。直截了当地说，只要销售最大化、费用最小化不就行了！这样利润自然就能增加。”

正因为我是经营的门外汉，反而一下子就看出了事物的本质。这时候，我已经认识到“销售最大化、费用最小化”就是经营的原则。从那以后，我就遵循这条原则，一心努力去扩大销售，同时努力削减各种费用。结果就如前面所述，事业迅速扩展，效益不断提高。

谈到这条原则，肯定有人会说：“这不是理所当然的吗！”然而，正是这一原则超越了世间所谓的常识，体现了经营的精髓。“这种行业，利润率也就这样了！”无论制造业也好，流通业、服务业也好，一般的企业都以这种默认的常识开展经营。如果是制造厂家，利润率也就几个百分点；流通业的话，有百分之一就不错了。都按照行业的常识去判断和行动，实绩如果达到了常识中的数字，就认为“干得不错！”

但是，按照“销售最大化、费用最小化”的原则去做，情况就很不一样。销售可以无限增加，费用可以降到最低，结果利润也可以无限增加。

另外，为了提高销售额，并不是简单地涨价就行。在下文中我会详细解释“定价即经营”这条原则，重要的是要找出让客户乐于购买的最高价格。

在削减费用支出的时候，不能因为感觉上“已到了极限”而放弃努力。要相信人具备无限的可能性，要付出无限的努力。这样的话，利润也可能无限增长。根据这一原则，全体员工不懈努力，精益求精，企业就能够实现长期持续的高收益。

依据原理原则诞生的分部门核算制度

我意识到“销售最大化、费用最小化”这条原则以后，就依据这一原则来经营企业，努力将京瓷带上高收益的轨道。但是过了不久，随着公司规模扩大，我却感到了一丝的不安。作为经营者，我可以按照“销售最大化、费用最小化”的原则经营整个公司，但是组织变大以后，靠我一个人已经无法将这条原则贯彻到组织的末端。

关键的销售额和费用支出，这两项是每天都在现场发生的東西，因此，必須讓在現場工作的員工們也能理解並實踐這條原則。

本公司的一大半員工都在製造部門。當時，他們雖然意識到要削減費用，但對增加銷售卻既不關心，也感覺不到責任。如果按照“銷售最大化、費用最小化”的原則，那麼各道工序除了要做到費用最小之外，同時還必須努力做到銷售最大。為此，必須讓各個製造工序的領導者實際感覺到“銷售”的存在，否則他們就無法產生讓銷售最大化的意志和熱情。

同時，雖然說要做到費用最小化，但組織一旦變大，無意中就會做起“統賬”，什麼地方發生了什麼費用就搞不清楚了。因此，我覺得需要有更細緻的管理收支核算的方法。這個時候，我想到的辦法就是：把整個企業劃分成若干個小單位，讓這些小單位之間進行公司內部的買賣。如果能設計出這樣一種機制不就行了嗎？

比如，精密陶瓷的製造工序可以劃分成原料、成型、燒制、加工等工序，各道工序都是一個獨立的單位。如果由原料部門將原料賣給成型部門，那麼，原料部門就產生了“銷售”，成型部門就產生了“採購”。就是說，各工序之間採用半成品買賣的方式，各個部門就如同一個中小企業一樣，能夠成為一個獨立的核算單位，各個單位都能實際感覺到“銷售最大化、費用最小化”這條經營原則，因而能自主地開展經營。這種做法在京瓷被稱為“公司內買賣”，是阿米巴經營的一大特徵。

另外，如果公司成了各個小單位的集合體，那麼經營者只要審閱各個小單位提交的核算報表，就能知道哪個部門盈利，哪個部門虧損，就能更正確地把握整個公司的實際狀況。这样的话，經營高層就能夠做出正確的经营判斷，就能夠對整個公司進行更加細緻的管理。順着這個思

路，京瓷就开始采用了由小集体组成的分部门核算制度，这也可称之为阿米巴经营的雏形。

直接传递市场动向，迅疾对应

为了在整个公司实践“销售最大化、费用最小化”这条原则，我把组织细分，分成一个个独立核算的单位，就是“阿米巴”。每个阿米巴安排一位负责人即阿米巴长，负责阿米巴的经营。阿米巴长在重要问题上虽然需要获得上司的认可，但他们全面负责各自阿米巴的经营，包括经营计划、实绩管理、劳务管理、资材采购等。

即使是阿米巴这么一个小小的组织，要经营它也必须进行收支计算，这就需要最低限度的财务知识。但是，对于当时的京瓷来说，要求所有的阿米巴长都具备财务知识，那是不现实的。因此，需要有一个办法，让缺乏专门财务知识的人也能够明白阿米巴的核算。这时，我想到的就是“单位时间核算表”（详见本书第四章）。

在单位时间核算中，不但要计算各阿米巴的收入和费用，而且要计算两者的差额—附加价值。用这个附加价值除以总劳动时间，就可以算出每小时的附加价值。这样，自己所在的阿米巴每小时产生出多少附加价值，马上就可以知道。另外，通过单位时间核算表中“预定”和“实绩”的对比，阿米巴长可以随时掌握事前制定的销售预定、生产预定、费用预定的实际完成情况，以便立即采取必要的措施。

市场价格时时刻刻都在变化，如果不能灵活而及时地应对变化，就无法确保达到既定的附加价值和利润目标。正因为如此，我才构建了这个经营管理系统，把复杂的制造工序划分成若干个小阿米巴，在各阿米

巴间反复交易的同时，能够随时掌握各个阿米巴的经营实绩。

有了这一套经营管理的系统，即使市场价格大幅下跌也不用担心，因为卖价的下降立即会反映到各个阿米巴之间买卖的价格上，所以各个阿米巴就会立刻采取措施降低费用。换句话说，不仅市场的变动能够直接传递到公司内部各个角落，而且公司全体成员都会闻风而动，迅速应对市场的变化。

进行公司内部买卖，在质量管理方面也有很大的效果。正因为是“买卖”，所以作为买方的阿米巴，如果质量不能满足要求，就不会从公司内采购。因此，达不到各工序间规定质量的半成品就不会流入后道工序。就是说，公司内各道买卖之间都自然设置了“质量关卡”，产品质量得到了检验确认。因此，各工序的阿米巴都会严把质量关。

市场不断变化，技术开发日新月异，面对这样的环境，企业必须反应敏捷，应对灵活。因此，组织不能一成不变，需要按照事业发展的状况自由地分割、整合或增殖。

京瓷的作业单位——“阿米巴”，这个名字是由一位员工提出的。他把这种小集体组织比喻为自由自在反复进行细胞分裂的“阿米巴”。阿米巴作为一个独立核算的单位，具有自己明确的意志和目标，并且不断自我成长，它是一个自立性的组织。

公司经营的原理原则是“销售最大化、费用最小化”。为了在全公司实践这条原则，就把组织划分成小的单位，采用能够立即应对市场变动的分部门核算管理。这就是阿米巴经营的第一个目的。

三、目的之二：培养具有经营者意识的人才

希望获得共同经营的伙伴

创业之初，我直接指挥产品开发、生产、销售、管理等所有的部门。生产现场发生什么问题，我立即赶去做出指示；为获取订单我要拜访客户；有质量投诉，我也要去一线解决。总之，一个人要扮演好几种角色，繁忙至极。我甚至认真地想过，如果我能像孙悟空一样，把自己的毫毛拔下来轻轻一吹，就能吹出自己的分身，那该多好啊！变出许多自己的分身，命令这位“你去跑客户做销售”，命令那位“你去解决生产现场的问题”，那样的话，能帮我多大的忙啊！

仅仅忙碌，还不是问题。不管哪家公司，经营者总是孤独的。最高领导人因为要做出最终的决断，要负最大的责任，所以心中总是忐忑不安。因为我过去根本没有经营企业的经验，所以越发感觉心里没底。我从心底里渴望能出现与我同甘共苦、与我分担经营责任的伙伴。

公司尚小的时候，即使很忙，经营者一个人也能够照看整个公司。但是随着公司规模变大，经营者一个人要管理生产、销售、研发等所有的事情，就越来越困难了。在这种情况下，一般制造厂家的做法是，首先把组织划分为生产部门和销售部门，“你去负责销售，生产由我来管”。

不止于此，如果事业内容更加扩展，销售部门、生产部门等部门，

光靠一个部门经理也管不过来了。于是，销售部门就会按区域将组织再进行划分，比如分成西日本销售和东日本销售两块。如果顾客又增加了，还可把西日本销售划分为关西地区、中国地区、四国地区、九州地区等。生产部门如果要对收支核算进行更细致的管理，只靠一个负责人也会应接不暇，这时候就可以考虑按产品的品种或工序细分组织。

公司规模扩大，光靠经营者和各部门负责人管理整个公司，感觉力不能及的时候，就可以把组织细分成几个小的作业单位，让他们独立核算，那里的领导人就能正确地把握自己单位的情况。另外，这些小单位的领导人因为所管的人数少，就比较容易掌握日常的工作进度，便于管理工序。即使没有特别高的管理能力和专业知识，他们也能够把自己的部门管理得井然有序。

不仅如此，虽然只是小单位，但既然被授权经营，单位领导人就会产生“自己也是经营者一员”的意识。有了这种意识，就会萌生作为经营者的责任感，就会尽力去提升自己部门的业绩。就是说，从员工的“要我干”的立场，变成了领导人“我要干”的立场。这种从被动到主动的立场转变，就是经营者意识的开始。

这样一来，立场就发生了180度的转变，从“干多少时间，获取多少报酬”的立场，变为“自己赚钱，向部下支付报酬”的立场。于是，就会产生即使自我付出牺牲也要把经营搞好的想法。就这样，与我分担经营责任的共同经营者，就从这些小单位的领导人中，一个接一个地涌现出来。

由于创建了阿米巴经营的方式，京瓷诞生了许多具备共同经营者意识的阿米巴长。从阿米巴经营开始至今，京瓷的阿米巴长们在各自的阿米巴中大显身手，把经营搞得有声有色。

按照需要把组织划分成若干个小单位，这些小单位再作为中小企业的联合体构成公司，把小单位的经营授权给阿米巴长，由此培养具备经营者意识的人才，这就是阿米巴经营的第二个目的。

四、目的之三：实现全员参与的经营

化解劳资对立的“大家族主义”

第二次世界大战之后，日本变成了一个民主主义国家，战前属于非法组织的日本共产党也复活了。同时，作为对战前军国主义的一种反动，在战后相当一个时期内社会主义势力勃然兴起，劳资纠纷频繁发生。

特别是在京都，革新势力十分强大。在战后的几十年间，京都府一直由共产党人当知事，处理政事。劳动者一味主张自身的权利，不会体谅经营者的烦恼和痛苦。同时，因为还残留着战前那种陈旧的企业体制，所以在经营者当中，还有不少人把劳动者只当作为自己赚钱的工具。或许是因为京都没有受到美军的空袭，街市也好，人员也好，都原封不动地保留了下来，所以经营者依然保持着那种旧式的劳动观。

这种敌对的劳资关系，究竟是从什么时候开始的呢？让我们回顾一下人类的历史，对这种关系产生的背景，作如下的分析：

在人类的黎明期，人类的生存方式是狩猎采撷，过着流动迁徙的生活，后来进入农耕时期，人们开始居有定所。从农耕时代开始，为了生活的安定，为了预防自然灾害时不挨饿，人们学会了储备粮食。这么一来，就出现了聪明的商人，他们会把粮食从有剩余的地方运到不足的地方，开始了买卖。

最初，做这种生意的是商人个人和他们的家族，慢慢地生意做大了，他们就开始雇用自己家族之外的劳动者。从这个时候开始就产生了经营者与劳动者这层关系。随着时代的变迁，商业逐渐繁荣起来。为了在更广阔的范围内从事商业活动，商人们就要雇用更多的劳动者。这时候，就出现部分商人为了自己能够多赚一点钱，给劳动者尽可能少的报酬。这种经营者增加了，自然就产生了经营者与劳动者之间的利害对立。

后来，资本主义发达起来，出现了制造业等各种产业，诞生了股份公司这种近代化的公司组织形式。这种组织形式产生的背景是：公司组织变大后，经营者的工作更加繁忙，他们就需要任命若干个董事，以便分担自己的工作和责任，以分工合作的方式来经营公司。

确实，通过增加董事来分担经营者的工作，通过经营者和董事们的分工合作，提高了公司经营的效率。但是，董事的数量最多也不过几十人，经营者和董事组成的经营班子，同占人数绝大部分的劳动者之间的敌对关系并没有因此而消除，反而越发激烈起来。

劳动者只主张自己的权利，不去理解经营者的痛苦和烦恼；经营者也不去理解劳动者的立场，不想去改善劳动者的生活和维护他们的权利。双方都只顾自身的利益，都不愿意去体谅和理解对方。这样就更加激化了劳资双方的对立情绪。

第二次世界大战结束后，在劳资对峙越发激烈的京都，我创办了公司。招聘进来的员工中的大多数，因为是在这种氛围中长大的，他们对经营者抱着很深的成见，他们认为经营者是劳动者的敌人，根本不信任经营者。

当时，京瓷是一个刚创立不久的小企业，全体员工必须团结奋斗，才能在激烈的市场竞争中求得生存。这时候，如果因为企业内部的劳资对立而消耗力量，公司将难以为继。因此无论如何，我必须构建一个没有内部对立、劳资协调、共同奋斗的公司团队。

怎么做才能解决劳资对立的问题？我伤透了脑筋。我反复思考，得出的结论就是：“经营者应该尊重劳动者的立场和权利；劳动者应该和经营者一起考虑整个公司的利益，为公司做贡献。如果劳资双方持有这样的观点，那么劳资对立自然就会消失。”

公司有个体经营、有限公司、股份公司等多种形态，其中如果有“全体员工都是经营者”这种形态的公司，那么劳资对立就不会产生，全体员工都会朝着公司发展的方向团结奋斗，成为最强大的集体。

据我所知当时在美国，就有会计事务所、律师事务所等，采用“伙伴式经营”的公司形态，公司成员都是共同经营者，都是伙伴，都对经营负有连带责任。我也曾想过，如果京瓷的员工也都成为经营的伙伴，那该多好啊！遗憾的是，在日本的法律制度里面，找不到这样的经营形态。

尽管没有这种形态，但是我认为，包括经营者在内的全体员工都抱着共同的目的，齐心协力、团结奋斗才是最理想的，而在日本传统的“家族”里面，可以找到这样的模式。这里所说的家族，就是构成家族成员的祖父母、父母、子女，为了自己家族的利益，大家共同奋斗的那种传统的家族。长辈爱护子女，子女尊重长辈，整个家族是一个命运共同体，彼此互爱互助，这样一种家族关系，就是我想追求的“大家族主义”。

如果公司成为像一个大家族一样的命运共同体，经营者和员工像家族成员一样互相理解、互相鼓励、互相帮助，那么，劳资双方就能团结成一个整体，共同经营企业。即使在严酷的市场竞争中，由于大家都为公司的发展共同奋斗，就自然能够顺利开展经营。我把这种观点称为“大家族主义”，这是公司经营的基础。

在当时的日本社会，劳资对立被视为理所当然，但我却想构建经营者与劳动者之间像家族成员般的人际关系，让更多的员工同我携手，共同参与经营。我就想构筑这样的公司。

经营理念共有、信息共有，就能提高员工的经营意识

但是，不管怎样标榜大家族主义，要消除经营者与劳动者之间的对立，要营造劳资协力的企业风气，仍然很困难。为了超越经营者、劳动者各自的立场，让全体员工团结一致，首先必须有全体员工都能认同的企业目的，或者叫经营理念。

一般的公司，大多是从父辈那里继承家业，或者为了自己赚钱才创立公司。如果京瓷也是这样的公司，要做到劳资团结一致，恐怕很困难。但京瓷从一开始就是互相信赖的同志集体创立的公司，作为经营者，我丝毫没有肥我个人私腹的念头。

另外，一开始我就讲过，京瓷已经把公司的经营理念确定为“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献”。因为是把追求员工的幸福作为公司的目的，所以与劳资团结一致共同为企业发展而尽力的要求毫无矛盾。确立全体员工都能接受、都

能共有的、普遍正确的经营理念，就是培育了一种土壤，让京瓷产生了超越劳资对立、团结奋斗的企业风气。

同时，因为确立了这样的经营理念，我就敢于严格要求员工。如果是为了满足个人私欲的经营者，他们是为了自己的利益驱使劳动者，榨取劳动者，他们会心存顾忌。而在京瓷，作为经营者，我站在最前面，哪怕自我付出牺牲，也要为全体员工的幸福而竭尽全力。所以，为了大家，为了把工作做好，我可以毫不客气地批评、斥责工作不努力的员工。而全体员工也会产生伙伴意识，大家都是为了同一个目的共同奋斗的同志。

但后来我意识到，即便如此，全体员工仍然不能充分地理解我作为经营者的苦衷。比如我说：“在这种情况下，你不可以那么干，因为公司处于这种状况。”他们却反应不过来。说明在我和员工之间仍然存在认识心理上的距离。

这时我注意到，他们之所以不理解我讲话的意思，是因为他们不明白公司的实际状况。这样的话，只要下决心向员工公开公司的情况，他们就能理解经营者的心情。经营者不考虑劳动者的立场，劳动者只强调自己的权利，劳资对立就永远无法消除。但是，为了让全体员工具备经营者的意识，以与经营者相同水准的思想投入工作，就要尽可能公开企业的有关信息，并且毫无保留地将我的烦恼，我的困惑，统统告诉他们。这一点非常重要。

在劳资严重对立的时候，一般的经营者都会尽量向劳动者隐瞒公司的实际状况。在这种社会风气中，我却反其道而行之，将经营的实态毫无保留地告诉员工们。大家了解了公司的情况，理解了公司存在的问题，同时我的烦恼与员工的烦恼互相进行了沟通，有了共识以后，就可

以培育员工们的经营者意识。

让全体员工在工作中感觉到工作价值，体验成就感

在阿米巴经营中，要把公司划分成若干个小集体，以阿米巴长为中心，这时候，有关阿米巴以及公司状况的主要信息，都要通过晨会等形式全部向员工公布。公司的信息尽量向员工公开，这就营造了全员主动参与经营的氛围，就能够实现全员参与经营。

全体员工积极参与经营，在各自的岗位上发挥各自的作用，尽到各自的责任，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。互相之间都抱着为公司做贡献的目的投入工作，就能实际感受到人生的价值，就会积极主动地投身于工作。

每一位员工在各自的岗位上、各自的立场上，都想为自己的阿米巴，为整个公司做贡献。同时，阿米巴长 和阿米巴都设立目标并实现了目标，他们就能感受到工作的意义。

这样的话，全体员工都能找到工作的乐趣和人生的价值，因而拼命工作。在这过程中，每位员工都会最大限度提高自己的能力，自己的人格也能成长。

全体员工为了公司的发展，齐心协力参与经营，带着自豪感、成就感投入工作，实现这种“全员参与的经营”，就是阿米巴经营的第三个目

的。

第二章 经营需要哲学





一、把组织细分为小单位，小单位成立的条件是能够独立核算

在企业里实践阿米巴经营，有若干必不可缺的要诀，我从其中挑出几点加以具体说明，这对于理解阿米巴经营特别重要。

组织并非分得越小越好

这里要讲的第一个要诀，可以说决定了阿米巴经营的成败。这个问题就是：复杂的公司组织究竟如何切割划分？要把组织划分好，首先要正确掌握企业的实际状况，必须按照实际情况来划分组织。要做到这一点，我认为要有三个条件。

第一个条件：切分的阿米巴为了能够独立核算，必须有明确的收入，并且能够计算清楚获得这种收入所花费的支出。

为了独立核算，就必须计算收入和支出。为此，作为一个独立的组织，它必须清楚地掌握自己的收入和费用。这就是划分阿米巴的第一个条件。

第二个条件：作为最小组织单位的阿米巴，它必须是能够独立完成一项业务的单位。

换句话说，阿米巴作为一个独立的业务单位，它必须具备完成这项业务所需要的最小限度的功能。而正因为阿米巴能完成一项独立的业

务，阿米巴长才有用武之地，才有钻研、改进、创新的余地，才能感觉到工作的价值。所以，阿米巴必须是能够独立完成某项业务的单位。

下面以陶瓷的生产部门为例来说明这一条。在京瓷的生产部门中，最早划分出阿米巴的，是原料部门。它所做的是生产流程中的首道工序，它的功能是将原料调和混合。将原料工序当作一个阿米巴独立出来的时候，是考虑到这第二个条件，即作为“独立完成一项业务的单位”。我曾经担心，这样的组织划分是不是太细了。

这时候，我突然想到，当时就有企业将调配好的原料卖给像京瓷这样的生产厂家。既然有调配原料的专门公司存在，那么在京瓷，将原料廉价购入，进行调配，然后卖给下一道的成型部门，这一项工作，完全可以作为一项业务独立出来。想到这里，我就下决心将原料部门作为一个阿米巴划分出来。

接着是成型工序。像完成成型这种作业，以获取加工费的形式，接受委托加工的企业有很多很多。机械和原料都由委托方提供，企业只负责加工，获取加工费。在京瓷，成型部门从原料部门购进原料，这就是“买”，然后将成型后的产品卖给烧制部门，这就形成了“卖”。有买有卖，有收入有支出，就可以作为一个独立核算的部门。

不过，阿米巴决不是分得越细越好。组织如果分得太细，小组织乱设乱立，就会造成低效，产生浪费。在阿米巴经营中，必须明确各阿米巴之间的收入和支出，为此，各阿米巴之间要确定买卖价格。同时，在出现质量问题的时候，互相要进行交涉，决定对策。如果组织分得太细，运行上会非常繁杂。

同时，虽然只是一个小小的组织，但阿米巴长能够感觉到作为一个

经营者的价值，认识到这项工作的意义，这一点也十分重要。因此，组织只能分割到这样的程度：一定要有利于阿米巴长及阿米巴成员通过钻研创新来改进工作。像这样将组织细分为可以从事独立业务的单位，就是划分阿米巴的第二个条件。

第三个条件：组织分割必须有利于贯彻执行整个公司的目标和方针。

即使阿米巴可以准确计算收支，即使阿米巴也可以独立完成某项业务，但如果它妨碍公司方针的贯彻执行，就不能把这样的组织划分为阿米巴。理由是如果划分成阿米巴，就可能破坏公司内部的协调，让组织的功能变得支离破碎，以致无法完成公司的使命。

比如，像京瓷这种按订单生产的企业，它的销售部门，如果组织变大后要加以分割，划分成：跑客户、获取订单的接单部门，安排和管理产品交货期的交期管理部门，以及开具发票、回收货款的货款回收部门。这三个部门都可以独立核算。假定整个销售部门拿销售额的10%作为佣金收入，其中接单部门拿5%，交期管理部门拿3%，货款回收部门拿2%。以这种方式分配收入，那么，这三个部门是可以分别独立核算的。

比如要与A公司、B公司、C公司这些大客户做生意，接单部门只顾接单能行吗？当然不行，它同时要管理交货期，要交货，发生质量等问题时要应对客户投诉，要负责货款回收。如果将这些职能让别的销售阿米巴担任，京瓷公司就无法向客户提供完整的、首尾一贯的服务。这样的话，销售部门就不能贯彻“客户第一”的公司方针，所以不可以胡乱划分销售组织。

从这个例子中可以看出，划分阿米巴并不那么简单，并不是只要能划，就划得越小越好。划分后的单位必须能够贯彻执行整个公司的方针。这就是划分阿米巴的第三个条件。

满足了这三个条件，就可以让一个阿米巴独立运行。“怎么组建阿米巴，这是阿米巴经营的开始，也是阿米巴经营的终结”，这么说也不为过。阿米巴组织的划分和建设是阿米巴经营的关键。

经常调整组织

将组织划分，一旦确定了阿米巴之后，是不是就算万事大吉了呢？当然不是。阿米巴经营的特长，就在于面对经济状况、市场行情、技术动向、竞争对手等环境要素的急剧变化，柔性地、灵活地改变阿米巴的组织，迅即做出应对。企业身处的环境时刻都在发生变化，必须依据市场的变化和竞争对手的动态，将组织调整到适合当时情况的最佳状态。经营者和各级领导人必须时时检查确认现在的组织是否适应当下的事业环境，是否适应公司确定的方针。

不久以前，京瓷有过这样的事例。根据当时的社长伊藤谦介（现在是顾问）的提案，京瓷设立了“物流事业部”这一新的事业部。过去，产品的运送都是由各工厂的经营管理部委托运输公司做的。既然外面有运输这个行业，就可以把公司内部的送货业务集中起来，由一个独立的事业部来经营。

这么做，不但该事业部收益不断提升，同时还大幅降低了公司的运输费用。虽然过去各个工厂对运输费的管理也十分严格，但还是存在着损失和浪费，物流事业部的诞生清楚地证明了这一点。

这个物流事业部是京瓷创业经过了30多年以后，才成立的一个独立核算的事业部门。经营领导人应该从提升效率的角度，对整个公司的组织进行经常性的审视和调整，去发现可以独立核算的、应该“阿米巴化”的事业。

还有一个例子。最近发生了这样一件事：京瓷某个事业部的生产部门因为订单有波动，产值起伏很大，因为没能随机应变，没能削减相应的费用和时间，结果陷入了亏损。

这时候，事业部长意识到，该生产部门的核算单位划分得还不够细致，于是将组织进一步细分。结果，核算内容的细目得以明确，收支需要改善的课题也清晰地显现出来。

于是阿米巴全体成员集思广益、群策群力，逐一解决了这些课题。现在该生产部门的利润率居然大大超过了其他事业部门。在该阿米巴工作的一位年轻女性回顾这段经历时说：“从赤字到崛起，经历了许多辛酸，但是大家互相鼓励，全力投入这个改进项目。正因为汇集了全员的智慧，并得到了周围人们的协助，才达成了目标。而支撑这种协助关系的，就是京瓷相互信赖的人际关系。”她说话的口吻完全像经营者一样。把核算单位进一步细分以后，就可以看清楚组织的收支明细，同时也提高了阿米巴成员的经营意识。

这个例子说明，有时对现有的阿米巴要进一步细分；有时又要反过来，把分得过细的阿米巴整合。需要对阿米巴组织加以调整，始终让阿米巴组织处于最佳状态，这个问题非常重要。这点做不好，阿米巴经营就失去了意义。“阿米巴组织如何切分？这是阿米巴经营的开始，也是阿米巴经营的终结。”这句话的含义就在于此。

以前面讲的三个条件为基础，思考现有的组织是否适合现在的事业状况，这是最关键的。

二、阿米巴之间的定价

需要公平公正的判断

那么，究竟怎样来决定各阿米巴之间的卖价呢？首先从最终卖价向前推算，由此决定各工序的价格。某种产品的最终卖价确定后，决定阿米巴之间卖价的原则是：制造该商品的各道工序都能获得大体相同的“单位时间附加值”（阿米巴创造的每小时附加值，在第四章详细阐述）。该产品以某个价格卖给客户，那么，最终的精加工部门什么价，烧制部门什么价，成型部门什么价，原料部门什么价，这样向前推算来决定各阿米巴之间的买卖价格。

这时候，某个部门因为卖价高，核算收益可观；与此相反，某个部门因为卖价低，无论怎么努力还是亏损。阿米巴之间出现不公平，就难免争吵。为了防止这种情况发生，在决定价格的时候，做出最终判断的经营领导人，必须有能力给出各方都能接受的公平的定价。对阿米巴之间的卖价做出判断的人，必须认真思考哪个部门会发生哪些费用？需要多少劳力？产品的技术难度有多大？与同类产品的市场价格相比又是如何？等等，从而给出公平的定价。就是说，判断、决定阿米巴间买卖价格的人，必须永远是公正公平的，而且必须具备说服大家的见识和能力。

同时，为了做出公平公正的判断，对价格有决定权的经营领导人必须兼备有关劳动价值的社会常识。比如销售电子设备需要百分之几的毛利，做这种事临时工或钟点工每小时的工资是多少，如果外发，需要支

付多少钱。对这些情况，平时就要学习，要熟悉相关行情，这是很重要的。

为什么需要这些知识呢？我们看下面的情况。

例如本公司生产一种高附加值的高科技产品，在生产过程中有多道技术要求高的工序。假设其中有一道工序A是没有什么技术含量的作业。按照原则来讲，公司内部买卖在定价时，要让各工序都能得到大体相同的“单位时间附加值”。因为本来就是高附加值的产品，所以定价时就可以让各道工序都获得很高的“单位时间附加值”。

这么做的话，从事单纯作业的阿米巴A当然就可以得到非常高的“单位时间附加值”。但如果将这道工序外包，价格就十分低廉，与之相比，阿米巴A所得的份额就太高了。同样的工作，如果阿米巴A的价格是市场行情的几倍，那么，阿米巴A不用努力就可以赚得很多。与此相反，别的工序如阿米巴B需要高技术能力，考虑到今后的设备投资等，要追加许多费用，所以应该给予更多的“单位时间附加值”。在这种情况下，如果经营领导人具备有关劳动价值的社会常识，就不会让阿米巴A获取暴利，能够做出适当的调整，依据市场行情给阿米巴A一个合适的价格。

所以，在各阿米巴之间定价时，对各阿米巴的状况了如指掌的经营领导人应该按照劳动价值的社会常识，对各阿米巴所需要的费用、劳力做出正确的评价，然后设定适当的公平的卖价。

三、领导人需要经营哲学

利害对立破坏整个公司的道德，损害整体利益

如上所述，经营领导人要对照社会常识，公平地设定阿米巴之间的卖价。但即使如此，各阿米巴之间有时候仍然会因为利害对立而发生争吵。

比如，有的产品一开始设定了阿米巴之间公平的卖价，但是过了2个月以后，由于同行间的竞争，该产品的价格下降了10%。这时，各阿米巴之间的卖价都一概降低10%当然最简单，但因为各个阿米巴都是独立自主地经营，情况都不相同，如果一律下降10%，那么有的阿米巴就会提出反对：“现在的卖价已经很苦了，再要下降10%，收支进一步恶化，这个产品就失去了生产的意义，这个订单我们不要！”这样的话，卖价硬要一律下调10%就很困难。

各个阿米巴长要对自己经营的部门负责，同时要调整各阿米巴之间的卖价，对于减少自己部门收益的降价，往往不能轻易接受。为了尽量减少降价带来的负担，各阿米巴就会坚持自己的主张，因而引发争执。

在阿米巴经营中，各阿米巴长都想把本部门的收支核算做得更好，都想尽可能增加本部门的收益，而这种想法过了头，就很容易产生利己主义的倾向。为了自己阿米巴的利益最大化，无视别人的立场，使公司内部的人际关系变得庸俗、紧张。

另外，销售部门与制造部门之间也会产生同样的对立。一般的生产厂家往往会在自己的制造部门与销售部门之间采取“卖断·买断”的方法，即销售部门从制造部门买断产品，然后负全责去卖给客户。这时候，销售部门就会尽可能压低从制造部门进货的价格，尽可能以高价卖给客户，以期获取更多的利润。在这过程中，可以像独立的商社一样，品尝凭自己的才智做买卖的妙味。

但是，像京瓷这种产品直销型企业，如果也采用“卖断·买断”的办法，销售部门就会要求低价买入，制造部门就会要求高价卖出，销售和制造之间就会产生对立，从而损害公司整体的利益。如果制造或销售由于某方更强势而得利，就会加剧双方的对立，使整个公司陷入混乱。

为了防止这种情况发生，防止销售与制造产生对立，我们采用了“佣金制度”。比如，销售部门卖出产品有了销售额，那么就用这销售额的10%作为手续费，自动成为销售部门的收入。采取这种方式，销售部门虽然不能凭自己的才智赚得更多，但却可以获得相应的补偿。只要有销售，销售部门就能自动得到一定比率的手续费。

然而，采用这种方式，不管产品价格下降多少，销售部门仍能稳拿销售额的一定比率的手续费，因而销售部门就会轻易接受客户的降价要求。但对制造部门而言，成本一下要降低几成是极其困难的，弄不好就会跌入亏损，这是非常严重的问题。尽管如此，销售部门仍然会轻易答应客户的降价要求，因此，制造和销售之间就会经常吵架。好不容易才想出“佣金制”这一方式，确定了销售部门的收入，却仍然无法消除销售与制造之间的对立。

在海外的当地销售公司与日本总部之间，也发生了相似的对立和争吵。

1968年，京瓷在美国西海岸设立了派驻事务所，第二年又成立了当地法人“京瓷国际”（KII），以硅谷为中心开展了精密陶瓷零部件的销售活动。但是，一旦出现客户投诉和交货日期问题，KII的当地销售负责人与京瓷制造部门之间马上就出现纠纷。在美国的销售部门认为，自己的业绩无法提升，责任全在日本的制造部门，因而非常气愤。当时还是用电传联系的时代，抗议的电传接二连三地发到日本。

按理讲，客户提出投诉，制造部门和销售部门更应该互相配合、互相协助，为恢复客户的信任而共同努力。但在实际上，当面对危机时却发生了内斗。而且这种内部纷争还会辗转传到客户的耳朵里。当交货日期推迟、屡次受到客户指责时，当地有的销售人员就会毫无顾忌地说：“这是因为京瓷的生产部门不负责任。我已经多次发出电传催促，是他们不守信用。”为了维护自己的面子，销售员在客人面前贬低自己公司的生产部门。这么荒唐的态度就让整个京瓷集团丧失了信用，再也不能从这个客户那里拿到订单了。

这样的对立，是出于自我保护的利己欲望，是与生俱来的本能。但是，在阿米巴经营中，因为把公司划分成了小组织，各个组织都要独立核算，所以首先必须提升自己部门的效益。这样，各个部门就容易滋生利己主义，彼此之间就容易引发矛盾。换句话说，在阿米巴经营中，维护自己小团体的想法越是强烈，部门间的争执就越发激烈，就越容易破坏公司整体的和谐平衡。

领导人应该成为公正的裁判

各个阿米巴“自己的饭钱自己挣”，如果不发挥自我保护的“利己”的一面，就无法生存；但是，另一方面，站在整个公司的立场上，谋求整

体利益最大化，却是阿米巴本来的使命。个体利益和整体利益一旦对立，就会矛盾百出。为了克服这种矛盾，作为个体的阿米巴，在维护本部门利益的同时，还要超越立场的差异，站在更高的层次上思考问题，做出判断，这就需要经营哲学。各级领导人都需要具备这样的哲学。

这里所说的哲学，就是我平时一贯强调的、把“作为人，何谓正确”作为判断基准的经营哲学。把这种普遍正确的经营哲学作为公司经营的主心骨，各个阿米巴就会努力消除利己与利己之间的冲突，就会努力协调个体与整体之间的平衡。所谓阿米巴经营，就是要以哲学为基础，正确解决部门间利害对立的问题，从而同时追求个体和整体的利益。也就是说，阿米巴经营只有以哲学为基础，才有可能克服部门间的利害对立，正常地发挥它的功能。

能够成为领导的人，本来就以有主见、有魄力的人居多。另外，我也说过，当领导的就是要要有主见，不怕争论，必须有这种热情。但是，当公司内部发生利害对立，开始吵架时，如果语言强硬、态度顽固的领导人为了自己利益的最大化，不惜践踏对方的立场，就不能维护公司整体的利益，不能维护公司的道德风尚。正因为如此，为了避免采取“自我中心”的行动，领导人需要努力去掌握用于律己的、高层次的哲学，决不能懈怠。

当争执不休、对立加剧时，上一级领导人就要出面调停。这时候，这位上司就要认真听取双方的意见和说词，像大冈忠相法官一样做出公平的裁决（大冈忠相是日本江户时代有名的法官，以公正而具人情味的裁决著称）。关键是这样的裁定要让各方都心悦诚服。在涉及公司内买卖价格时，必须做出公正的判断。比如，有时就要直言不讳地指出：“这是你不对！你必须更加努力，你必须让价！”

不撒谎，不骗人，要正直

当今，有的大企业为了让公众看好自己公司的业绩而做假账、发表虚假报告，这一类舞弊行为接连不断。因为如实报告，公司将蒙受损失，于是就篡改数据，欺世盗名。许多公司都无视企业经营的基本伦理。虽然程度不同，无论是在日本还是欧美都有这样的公司。组织变大，违法就易于发生。如果揭开盖子，就会发现多数世界性的大企业或许已经产生了腐败。

出现这类问题，是因为作为领导人的经营者缺乏严格自律的伦理观，无法杜绝以自我为中心的行为。这里所谓的伦理观，不是高深的哲学，而是“不撒谎，不骗人，要正直”等教育小学生的最朴实的伦理。

如果对那些营私舞弊的经营者讲什么“不要说谎、不要骗人”之类的话，想必他们都会不屑一顾：“那样的道理路人皆知。”但是，“知”和“行”是两回事。头脑里知道的东西，实际上并没有化为自己的血肉，所以一旦遭遇情况，就会不假思索，撒谎骗人。

在这世上，为了拓展事业，一般都认为需要头脑敏锐、富于商才的优秀干部。因此，许多企业都不约而同地招聘那些一流大学毕业的高材生，并委以重任。

但是，俗话说“聪明反被聪明累”，优秀人才的才智一旦用错了方向，往往会引发始料未及的问题。缺乏才能的人，甚至想不到那些坏点子。就因为有那么一点半点的才智，才会动歪脑筋、干坏事。

经商不能缺少才智，但越是有才智的人，越需要具备相应的高尚人

格，否则就会做出令人啼笑皆非的事情。经营者因为不能战胜自己的欲望而干出让人难以置信的坏事，这样的例子不胜枚举。

有商才的人，有那份才智，也容易比较自我。掌握一个人才智发挥的方向，要靠此人原本具备的人格。因此，如果想要抑制利己的自我，我们就必须提升自己的人格，并借以控制自己才能发挥的方向。在谈及高层次的人格之前，首先必须确立最起码、最朴实的伦理观。全世界的许多经营者现在连这种最基本的伦理观也已经忘却殆尽了，这难道不是事实吗？

即使在实行阿米巴经营的京瓷公司，有的阿米巴长为了让自己部门的经营看起来比实际情况更好一些，就 在生产统计上弄虚作假。本来业绩不佳，如实报告“做得不好”，这是阿米巴长的本分，却生怕受到上司和周围人的批评，因而掩饰真相。这说明他们缺乏领导人应该具备的真正的勇气。

京瓷公司一贯珍视公平、公正、正义、勇气、诚实、忍耐、勤奋、博爱 等十分朴实的价值观。对这些基本价值观如此珍视的企业，恐怕全世界也找不出来第二家吧！正因为这样，京瓷集团才培育并维持了高尚的伦理观和优良的公司风气。

我一贯强调领导人必须是一个人格完美的人。人格是不断变化的东西。人一旦成功，受人追捧，就会傲慢起来，以至迷失自我。如果不能时时约束自己，不断纯化自己的心灵，就无法保持高尚的人格。领导人为了带领集团走向正确的方向，不光要有能力，要能胜任工作，而且要不断钻研，提升心性，磨炼心灵，成为一个具备高尚人格的人。从经营者到阿米巴长都必须具备优秀的人格。

哲学要在经营中具体活用

在阿米巴经营中，京瓷的薪酬制度浓厚地体现了京瓷的哲学色彩。某个阿米巴不管把“单位时间附加值”提得多高，公司也不会因此给予高额的工资或奖金，京瓷不采取用金钱刺激人心的报酬制度。当然工作的成绩会得到肯定，也会反映在长期的工资待遇当中。但是，不会因为“单位时间附加值”高，就相应地增加工资、奖金。取而代之的做法是：如果阿米巴做出了杰出的业绩，对公司做出了很大的贡献，就能得到互相信赖的伙伴们的赞赏和感谢，获得精神上的荣誉。

这种话如果讲给公司外面的人听，他们会觉得不可思议，“这种做法真的行得通吗？”但是，在我们公司，依据京瓷的经营理念，“能够为互相信赖的伙伴的幸福做出贡献，这才是自己部门存在的价值”，这样的思想已经根深蒂固。所以大家都觉得，为公司做出贡献而受到众人的赞赏才是最高的荣誉。“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献”是京瓷的经营理念，而阿米巴经营是作为一项制度，将这一理念具体化的经营体系。

正如前面所述，阿米巴经营是以经营者与员工、员工与员工之间的信赖关系为基础的、全员参与的经营，所以无论是在工厂工作的员工，还是走访客户的销售人员，大家都会朝着各自的目标努力奋进。

在京瓷，因为每一个人都抱有“自己也是经营者”的意识，所以干活时就能感觉到工作的价值，就能与伙伴们分享工作的成果，分享成功的喜悦，互相表达感谢之情。阿米巴经营能让员工们感觉到是自己亲自在经营企业的喜悦，是尊重每一个人劳动的“尊重人性的经营”。

要把有实力的人提拔为组织的领导者

组织运行中最重要的事情，就是要让真正有实力的人来担任组织的领导。出于温情主义，论资排辈，让缺乏实力的人充当领导，那么公司经营马上就会碰壁，让全体员工陷入不幸。虽然经验不足，但是德才兼备，充满热情，受人信任和尊敬，把这样的人物放到适当的领导岗位上，公司才能在严酷的竞争中脱颖而出，成长发展。京瓷就是按照这种“实力主义”的组织原则来运行的。

所谓“实力主义”，就是不受年龄和经历的限制，大胆提拔有真才实学的人，把他们放到负责任的岗位上，由他们来领导公司走向繁荣。这些受到重用的人，发挥他们的实力，取得优异的业绩，从长远看，也要给他们与实力和业绩相对应的待遇。

但是，采用实力主义，有时也会碰到问题。把一个有才干、有威信的年轻人提拔为董事，有时会招致周围前辈们的妒忌和抵制：“那家伙比我还晚三年，怎么先把他提为董事？简直是乱弹琴！”

这时候我就会这么说：“前辈员工们，你们没有必要一味地愤愤不平。你们不妨冷静地想一想，如果换上你自己去当董事，是不是真会对公司有利。那时候你们就会意识到，还是让那家伙当董事才能给公司做出更大的贡献。让年轻有为的人才充当公司的领导，才能给全体员工带来幸福。所以不要对提拔年轻人抱嫉妒怨恨的态度，而是要由衷地表示高兴和欢迎才对啊！”希望我们京瓷的干部有这样的度量，不是按年功序列，自以为是地认为“这回该轮到我了！”而是要让有真才实学的人物来引领公司的发展。

这是过去的一段逸话。京瓷创业十几年以后，公司的股票上市。考虑到公司的业务范围要进一步扩大，必须开拓新的领域，这就需要具备各种各样经验、技术和智慧的人才。我想到要从公司外部引进胜任新事业的人才，于是就征求与我共同创业的同志们的意见。

我这么试问：“这次我打算引进这样一个人物，他的地位可能要放在同我一起创业的各位同志之上，不知道你们能不能认同？如果大家认为：‘因为是我们创建的公司，所以把一个不知根底的人放在我们上面，令人难以接受。’那么我就放弃这个念头。但是，常言道，‘螃蟹只会比照自己壳的大小打洞’，公司的规模超不过经营层的器量。如果大家认为：‘我们的心胸不至于那么狭窄，京瓷创业时，我们就发誓要把公司发展成世界第一，所以如果需要中途引进干部来当我们的领导，那也行，我们能接受。’如果大家这么表态，那我就决定聘用。”

于是，大家痛快地允诺：“我们不介意让他来当我们的上司。”因此我就把这个人物引进了公司。

那些中途聘用的优秀人才不久就对京瓷的发展做出了巨大的贡献，这是毫无疑义的。参加京瓷创业的人都充分理解，只有实力主义才是公司发展的基础，才能给员工们带来真正的利益。这一段逸话生动地表达了京瓷实力主义的原则。

基于这一条原则，京瓷一贯努力，从公司内外物色 实力和人格兼备的人才，不管定期招聘还是中途引进，也一概不论学阀和派系，积极录用有能力、有威望的年轻人才。实力主义不但是阿米巴经营的重要的组织运行原则，也是支撑京瓷不断成长的经营原则。

绩效主义和人的心理

京瓷的经营遵循实力主义的原则。但是欧美有很多企业都采用了绩效主义。欧美派的绩效主义按照工作成果的大小，大幅度地增减报酬，是一种赤裸裸地刺激员工物质欲望的方法。成果大就给予高报酬，成果不提升就降低报酬，有时甚至会遭到解雇，这是一种缺乏人情味的人事制度。

我早就认为，经营者必须对人的心理有敏锐的洞察力。贯彻绩效主义，因为业绩提升了就能获得高报酬，能够刺激员工的积极性，所以从短期来看，也许是一种有效的经营方法。

但是，工作业绩不可能一直上升，必定会有下落的时候。人心是不可思议的东西，一旦业绩提升、拿到高报酬以后，就会在无意识中习以为常。所以在业绩恶化、报酬减少以后，“过去业绩好，所以报酬高，现在业绩不好，报酬减少也没关系”，能这么理性思考的人几乎不存在。所以当报酬大幅下降时，士气也随着下滑，对公司的不满情绪日益强烈，在这种氛围中，企业不可能顺畅经营。

另外，还有公司打着按劳分配的旗号，依照各个部门的业绩，来增减各部门的报酬。采取这种制度，业绩好的部门士气高涨，业绩差的部门士气低落。这就会引发部门间的妒忌和怨恨。

采用绩效主义，在业绩差、报酬减的时候，就会催生员工的不满、怨恨和妒忌的情绪。因此从长远看，反而会促使公司内部人心涣散。

特别是日本民族是一个同质性的民族，“向旁看”的中庸意识非常强烈，对于报酬待遇方面过大的差距，心理上十分抵触。在日本企业里导

入欧美式的赤裸裸的绩效主义，开始时，“只要努力就能多拿奖金”，组织似乎有了活力，但是，过不了几年，由于妒忌和怨恨必定招致人心的涣散。

当然，话虽然这么说，要让所有的员工待遇都一样，那也是不行的。有的人为了大家勤奋工作，有的人却不是这样，给他们完全相同的待遇，就变成了绝对平均主义。在阿米巴经营中，不会因短期的成果把个人的收入差距拉得太大，但是，那些为了众人拼命工作，而且在长时段中业绩显著的人，对于他们的实力当然会做出恰当的评价，并且在加薪、奖金、升职等待遇中体现出来。

做成他人无法模仿的事业

在社会上，在谈到制造企业的经营时，一般人都认为所谓高新技术企业，即拥有高技术的企业才是优秀企业。拥有强大的专利，或者拥有最尖端的技术，这样的企业被评定为优秀企业。

拥有专利或尖端技术当然很重要，但是，这种专利或技术常常是一时领先，过不了几年，竞争对手就会创造出新的方法赶超过来。如果这家企业仅仅依靠技术，当被别的公司赶上时，该如何是好呢？能够运用聪明才智，接二连三地开发出新的技术，那当然没有问题，但在当今技术进步日新月异的时代，要做到这一点极其困难。因此，当竞争对手迎头赶上的时候，这家企业的优势一下子就烟消云散了。

技术优势这个东西不可能永远不变。所以如果想要实现企业的稳定经营，最重要的是什么呢？即使技术并不是特别先进，但是能够把别人也能做的普通的事业做成一个卓越的事业，这一点才是最重要的。

就是说，谁都能干的事业，但“那家公司别具风格，另有一功”，经营做到这一步，才体现了公司真正的实力。

最近，京都代表性的电子零部件企业罗姆、村田制作所以及我们京瓷公司，在经济萧条中依然生机勃勃。看到这种状况，有的整机厂家就表示：“整机组装已经没有什么获利空间，所以我们也想进军电子零件、电子元件领域。”

他们说“整机组装已经没有什么获利空间”，但我不这么看。组装这项工作，并不仅仅是在基板上搭载零件。设计电路，组合零件，赋予最终产品卓越的功能，交付给客户，这是非常了不起的事业。将零件巧妙组合的结果，可以让产品的功能呈几何级的增加，飞跃性地提升产品的附加价值，这才是整机厂家本来的使命。只要下功夫钻研创新，整机组装照样能做出可观的利润。忘记了制造厂家的原点，看到现在电子零部件行业赚钱，就想出手，蠢蠢欲动，这样的公司不可能成功。不论是哪个领域，只要不惜智慧和努力，开发出感动顾客心灵的新产品，就一定能创造出无限的附加价值。

这个话绝不仅仅局限于高科技产业，在支撑日本经济的中小企业中，有许多做鞋、做毛巾、做服装的企业，其中有不少企业因受到廉价的中国进口产品的影响而相继破产；但也有一些企业不断钻研创新，付出不亚于任何人的努力，继续把企业经营得有声有色。

在这种传统行业里做出优异业绩的企业，在当今社会中并不那么引人注目，但是，能够把平凡的工作做成卓越的事业，这样的企业才是真正非凡的企业。

京瓷的子公司KCCS是一家从事阿米巴经营咨询的公司。在接受咨

询、导入阿米巴经营的企业中，大多数都属于传统行业。这些企业由于导入了阿米巴经营，提高了员工参与经营的意识，把收支管理贯彻到每个阿米巴单位，因而能够不断提升工作的附加价值，无止境地提升企业的效益。

像这样，即使没有最尖端的技术，即使是平凡的工作，也能够实现高收益的经营。即使看来枯燥、极其平凡的事业，也能让它放射光彩，这才是阿米巴经营真正的价值所在。

第三章 阿米巴的组织构建





一、划分小集体，明确其职能

首先有职能，然后依据职能构建组织

组织是企业经营的基础，是一个非常重要的要素。构建组织是经营企业的根本。一般说来，多数企业是根据所谓的经营常识来构建组织。但如果只依靠常识构建组织，那么，在不知不觉中，组织的成员就会增加，导致机构臃肿，人浮于事。

例如，创立不久的制造企业，遵照一般组织论的常识，需要设置制造、研究开发、销售等部门，还要有财务、人事、总务、资材等管理部门。进一步发展，还要在各个部里设置科和系，那么组织的数量势必增加，需要的人数也不断增多。

为了避免这类组织过于臃肿，首先要考虑企业运行中必不可缺的职能，然后依据职能来构建组织。“因为别的公司是那样构建组织的，所以我们也照样画葫芦”，这种“向旁看”的想法不行。为了高效率地运行企业，首先要明确企业必须具备哪些职能？这一点要考虑得非常清晰。接着就要考虑，为了发挥这些职能，最低限度需要哪些组织？然后再考虑，为了运行这些组织，最少需要多少人员？

以京瓷为例，在公司创立初期，没有单独设置财务、人事、总务、资材等组织。其理由是：作为生产厂家，最基本的职能是制造、研发和销售。除这三个部门之外，腾不出更多的人手，所以只设置一个管理部门来承担其他各项工作。管理部门只有很少的几个人，负责除制造和开

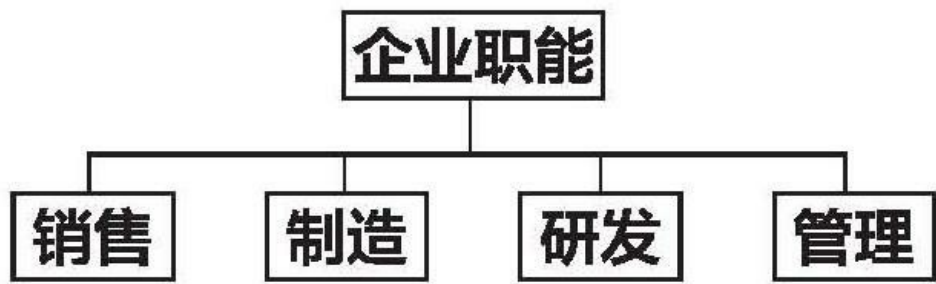
发外所有的工作，是一个没有丝毫赘肉、非常精简的组织。

在阿米巴经营中构建组织就是根据这样一条原则：“首先有职能，然后依据职能构建组织”，根据必需的最低限度的职能，构建非常精简的组织。

打造每个人都具备使命感的组织

在京瓷创立后相当长的一段时间里，我亲自开展销售活动，从客户处获取订单，亲自开发产品并参与制造，一个人要承担多项工作。从这些经验中，我考虑到，经营一家制造企业，最低限度必须具备销售、制造、研发、管理四种职能。因此我构筑了如图表1这样的组织。

京瓷初期的按职能划分的组织



图表1

一直到现在，大多数制造企业仍然沿用这种按职能划分组织的方法，但是，仅仅将组织按职能划分是不够的。为了让整个公司团结一致，共同推进经营，归属于各个组织的员工们，必须认清自己组织的职能和作用，并最大限度地尽到自己的责任，这样一种使命感才是最重要

的。

例如，销售部门的作用是要通过销售活动获取客户订单，确保制造部门有活可干，同时要向客户提供满意的产品和服务，并回收货款。制造部门的作用是要不断生产出在价格、质量、性能、交货日期等方面让客户满意的产品，并创造利润。为此，在生产优质产品的同时，必须彻底地降低成本，无止境地提升附加价值，这就是制造部门的职责。

在京瓷，把制造、销售、研发、管理的基本作用做如下定位：

- 制造 通过生产出让客户满意的产品，创造出附加价值。
- 销售 通过销售活动（从获取订单到回收货款）创造出附加价值，同时提高客户满意度。
- 研发 依据市场需求，开发新产品、新技术。
- 管理 支持各阿米巴的业务活动，促进公司整体的协调运行。

再进一步说，业务活动必定有它的工作流程，而且这个流程由多道工序组成。如果各道工序不能忠实地履行各自的职能，各工序之间又缺乏联系和协作，那么工作就难以推进，经营就不可能顺畅。在建立一个新的组织时，必须清楚地描绘出业务流程，明确各道工序必需的职能，并沿着这个业务流程切实履行各道工序的职能。

在这基础之上，为了发挥公司组织的力量，构成公司的各组织的每一个人都必须深刻认识自己的任务和责任，并具备无论如何也要履行责任、完成任务的强烈的使命感。这是必不可缺的。这一点看似理所当

然，但对于阿米巴经营的组织来说，其实是最重要的要素。

细分组织的3个条件

已经按照职能划分的组织，如何进一步细分，如何建立阿米巴组织呢？

各个阿米巴组织，既要承担构成公司整体的某一项职能，同时又是以独立核算的形式开展业务活动的组织。因此，并不是简单地将组织划小就行了。如何划分阿米巴十分重要，它决定了阿米巴经营的成败。

在第二章里已讲到，构建阿米巴组织有3个条件，细分组织必须满足这3个条件。

条件1 阿米巴必须是能够独立核算的单位。就是说，阿米巴的收支状况能够明确地把握。

条件2 阿米巴必须是一个独立完成某一业务的单位。就是说，在经营阿米巴的时候，阿米巴长有钻研、改进、创新的空间，能够感觉到自己工作的价值。

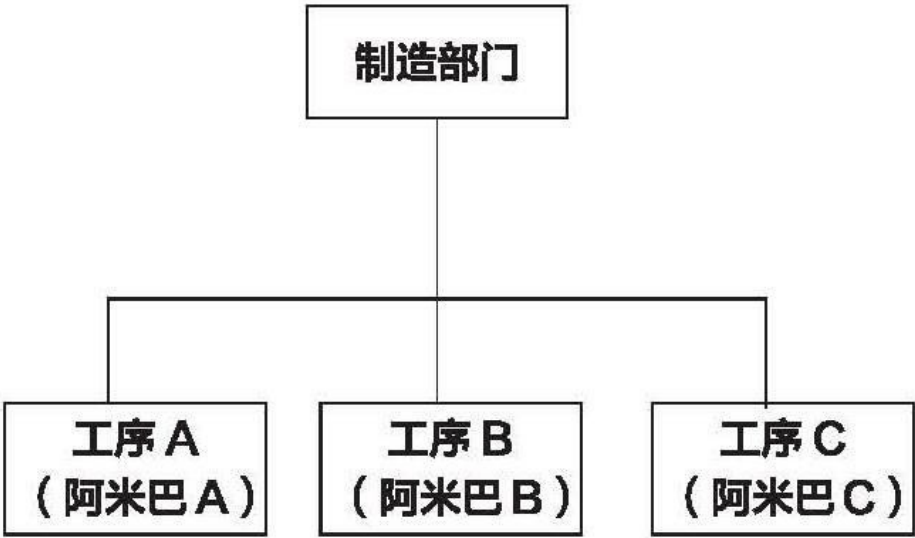
条件3 划分组织必须有利于贯彻实现公司的方针和目标。就是说，不能因为组织的细分而妨碍公司方针和目标的贯彻与执行。

京瓷创业后，我自己在划分组织的时候，首先着眼于对公司收支影响最大的制造部门。那时，我们制造的是电子工业专用的精密陶瓷零

件。为了弄清楚各道工序收支核算的状况，我就把制造部门按工序分割成几个由少数人组成的阿米巴，并分别配置了阿米巴长，委托他们负责整个阿米巴的经营。如图表2所示，按工序细分制造部门，构建了分工序的作业单位。

随着公司的成长，生产的品种飞速增加。这就有必要按品种来划分阿米巴组织。同时，因为原有的工厂面积太小，后来又接连兴建了滋贺工场等新的工厂，所以又有必要按工厂来划分组织。就这样，分工序、分品种、分工厂建立了各种各样的组织。随着公司的发展，阿米巴组织的数量也迅猛增加。

按工序细分制造部门



图表2

不限于制造部门，同时在销售部门，也以各种方式分地区、分品种、分客户地细分组织。研发部门、管理部门也出现了同样的细分化的倾向。

过了不久，为了谋求经营的稳定和公司的成长，我又开拓了多项新事业。为了让多种多样的事业都能顺利运行，我采用了事业部制，积极推进事业的多元化。现在的京瓷，细分后的阿米巴数量已经达到了3000个。

要让经营者看清经营实态

从企业经营的视角来看，像这样细分组织，究竟有什么好处呢？我想以一家食品店为例做出说明。

假定这里有一家由家族经营的食品商店。店面虽然不大，但卖蔬菜、鱼、肉，还经营干货、罐头、速食品等。当客人来购物时，店主把钱放进吊在店门口的篮子里，又从中取零钱找给客人。一天的生意结束后，店主倒出篮里的钱，计算当天的销售额。这就是所谓“盖浇饭”式的笼统经营。

如果经营的品种数量有限，凭店主的经验和直觉，店铺尚能勉强维持。但是，因为该店经营各种各样的食品，要掌握经营的实态就不那么容易了。因为品种不同，商品的性质也不同，销售的方法也随之不同。

首先，商品不同，寿命就有很大差异。肉类要放在冷库里保存，鲜鱼至多保存一天，而蔬菜很快就会干瘪。商品的寿命不同，定价的方式也发生变化。如果是卖不掉就要丢弃的商品，就要保证有较高的毛利；寿命较长又畅销的商品不妨薄利多销。商品的性质不同，销售的方式要发生变化。因此，应该分品种对这些商品进行管理。明白哪个部门赚了，哪个部门亏了，应该弄清各部门的收支盈亏情况。

以该店为例，可以划分成蔬菜、鱼、肉、加工食品 四个部门分别进行核算。如果分部门统计销售额和费用有困难的话，只要准备四个装销售额的篮子就可以了。如卖蔬菜的钱装在蔬菜部门的篮子里。这么做，就可以计算各部门的销售额。把篮子分为四个是问题的关键。这样等到店铺打烊后，数一数各个篮子里的钱，各个部门当天的销售额就能一目了然。

但是，商品进货的货款，以及店里发生的一般的费用，绝不可以从篮子里拿取，而要从篮子以外的、在别处管理的资金中支付，并保存支付凭证的票据。这样就能统计出各个部门的进货金额和其他的费用支出。

从篮子里收到的一天的销售额减去各自的进货成本，再对卖剩需要丢弃的东西作处理后，就能明确各部门的收支状况。一天里蔬菜、鱼、肉、加工食品各个部门各赚了多少钱，很快就可以计算清楚。看了分部门核算的结果，也许就可以得出“我们这个店本来一直以为卖蔬菜赚钱，其实是鱼赚的钱最多。蔬菜的销售方法应该更好地研究一番了”的结论。因为对经营的实态和问题了如指掌，所以马上就可以采取对策。

在此基础上，如果再决定责任分担，比如“让长子管蔬菜，让次子管鱼……”就可以进行更为细致的管理。即使是经验缺乏的年轻人，只要让他负责某个领域，他也会认真考虑本部门的销售方法，并不断改进。如果是蔬菜，他就会预测今天可能会卖掉多少，以此决定进货数量。为预防蔬菜枯萎他还会常常洒一点水，到傍晚，他会把卖剩的蔬菜降价处理，等等。采取各种办法，让不赚钱的部门也能赚钱。

这虽然是一个不考虑库存的简单例子，但是只要正确地采取分部门核算的办法，盖浇饭式算混账时看不清的经营实态，就能清晰地呈

现。“哪个部门需要改善？”“今后哪个部门要加大力度？”下一步要采取的措施就变得一目了然了。

总之，在细分组织的时候，从经营者的视角来看，以什么单位核算才能更清晰地看见经营的实态，这才是关键。经营者作为公司的掌舵人，必须一眼就能看清整条船的动向，所以必须站在经营者的视角上构建组织，要让经营者能够切实感觉到对各部门的实态了如指掌，这是最重要的。

选拔年轻人才当阿米巴长，培养他们

然而，当想要对组织进一步细分的时候，就需要有人来领导这个阿米巴，就会遇到如何挑选阿米巴长的问题。特别是在人才不足的情况下，选谁来当阿米巴长的问题就更令人头痛。

当然，缺乏适当人选，却硬要将组织细分，这也不妥。在领导人选十分紧缺的时候，应该在现有人才的范围内划分组织。另外，将组织进一步细分时，可以考虑暂时让上级部门的领导人或其他阿米巴长来兼任。

但是，阿米巴经营的目的之一，就是要培养具备经营者意识的人才。所以，要努力发掘可能成为阿米巴长的人才，即使他现阶段还缺乏足够的经验和能力。让这样的人才担任阿米巴长，这一条很重要。但在这种场合，不能把经营责任往这位新的阿米巴长身上一推了事，而是要有人对他进行指导和监督，指出他的不足，有意识地培养他。就是说，在阿米巴长人选不足时，合理地划分组织，选拔和培养有潜力的人才充当阿米巴长也是必需的。

我在开辟新事业时，一贯强调“人才才是事业的起点”。所以我不会仅仅因为有商业机会，就开展一项事业。只有确认了在公司内部有适合新事业的人才，或者公司内部虽然没有，但公司外部有合适人选，而且此人已确定要进公司来，我才会着手开拓新事业。“有了合适人才，方能参与新事业”，这是我坚定的原则。

在阿米巴经营中，因为要细分组织，所以必须选任新的阿米巴长。即使个别阿米巴长做得不好，也不会动摇企业的根基。所以，即使他们经验不足，即使对他们不太放心，也要大胆起用，让他们在实践中积累经营者的意识和经验。这一条非常重要。

划分组织，拓展事业

京瓷的零部件事业，过去曾被分为制造部门和销售部门两个组织。但不久后，制造部门又分成了精密陶瓷零部件、半导体零部件和电子零部件三个组织。与此相反，销售部门却仍然是一个销售精密陶瓷的组织。当时即使在人数很少的地方营业所，也有销售员专职负责某一事业本部的产品。

比如，精密陶瓷零部件事业本部、半导体零部件事业本部和电子零部件事业本部，分别有销售负责，这三个人都去同一客户处销售，站在客户的立场上，他们会说：“何必要来三人，由一人负责，我们方便应对。”确实，由一个人兼任看起来效率较高。

但是，如果只派一名销售员，他往往就会把精力集中到容易取得订单的产品上。对于销售员来说，只要拿到订单就行，而不管这是哪个事业部的订单。因此，他就不愿意投入要耗时耗力才能开拓的新客户和新

市场。但是，对于采取独立核算的各个制造部门来说，没有订单就无法开展事业。因此，按理讲，各个事业本部都应该配备自己专职的销售员，但配备了，却没有那么多订单，没有那么多事干。

在这种情况下，各事业本部是配备专职销售员好呢，还是效率优先，由销售员兼任好呢？要做出恰当的判断非常困难。但是，一味考虑业务效率，销售额却长期停滞不前，那也不行。配备专职销售员，哪怕现在拿到的订单很小，将来却可以争取到大的订单。这才是应有的姿态。

考虑到阿米巴经营的初衷是通过提升各部门的销售额，通过独立核算来提升效益，因此，哪怕看起来效率不高，有损失浪费，还是应该把销售组织分开。在组织可以细分的时候，即使增加一点费用，却可以获得更多的订单，提升销售额，提高效益，促进相关事业的发展。应该这样去思考问题。

二、迅速应对市场变化的柔性组织

现在就能战斗

阿米巴组织建立后，在维护和运营上，有几点需要注意。

阿米巴经营的目的之一，就是要实现“与市场直接挂钩的分部门的核算制度”。为此，不仅要组织细分，而且必须让阿米巴组织随时迅速地应对市场的变化。

京瓷从创业开始就以订单生产为主体，即从客户处获取订单，然后生产产品。因此，按照订单的情况，使用有限的人才和设备，如何依据市场动向随机应变，确立高效率的生产体制，就是当时必须考虑的重要课题。

以前，有过这样的事。某部门的负责人来找我，他提出明年打算变更组织。我立即指示他：“作为一个部门的经营者，既然发现自己的组织有问题，为什么要把组织的变更拖延到明年？下个月你就应该立即实施。”

我们的事业面对的是急剧变化的市场。如果组织体制不能按照市场的动向和变化，灵活柔性地改变，就难免被市场淘汰。“不能建立现在就能战斗的体制，就会在竞争中落败。”出于这种危机感，我经常改变和调整组织形态。

实际经营企业的人都能理解：有时拼命思考，认为“应该这样变更

组织”，但过了一段时间再度思考，又会觉得“这样变更会产生矛盾，行不通！”有人会想，这么轻易地变来变去，有失体面。但是，如果对实际工作进行认真思考，事实上就会难以避免“朝令夕改”。

阿米巴经营的特长是，对于领导的意图，现场“一敲就响”，立即呼应。想到“这个办法不错”，马上就动手实行。想法改变了，认为“这个不行，该那么去做”，就对部下说一声“对不起！”立即改正。阿米巴经营的好处就在于，想到一个好点子就马上实行，做出成效。有关组织变更，要视“朝令夕改”乃属必要，敢想敢做，生动活泼地开展事业。

在实践阿米巴经营的时候，不能让组织僵化。要经常思考现有的组织是否适合市场的情况，要随机应变，灵活地改变组织。现在，为了适应市场的变化，大到事业部的合并和分割等公司规模的变动，小到现场阿米巴单位的变更，组织的进化正在反复进行。为此，每个月都会更新写有全体员工姓名的组织图，并发给所有的干部。有了这张组织图和分部门的核算表，干部的头脑里就会浮现出自己部门成员的面孔和姓名，就能准确掌握他们的活动状况。

因为组织的自由度很高，所以经营理念特别重要

阿米巴在小集体独立核算的基础上开展各自的经营，可以说它是自由度很高的组织。它不是在别人的管理之下开展活动，而是发挥自己的主体性，主动开展工作，因而是一个能够提升自己能力的组织。但是，正因为是自由度很高的组织，阿米巴长和阿米巴成员对于经营所持的意识，他们的道德水平的高低，就会受到考验。

在第一章已经谈到，阿米巴在公司内部要互相买卖。产品在工序间流动的时候，不是按照成本计价，而是要加上自己的利润再卖给下道工序。那么，在决定卖价时，是不是只要考虑自己的效益就行了呢？当然不是。

例如，某种要通过几道工序才能制造出来的产品，客户要求大幅降价，在必须降价的情况下，就会产生由哪个部门来消化的问题。这时候，各阿米巴长就不应该一味强调自己部门的利益。即使收支状况严峻，也得为整体的利益而下调价格。换句话说，要以体谅他人的利他之心，考虑公司整体的协调，采取适当的行动。

假如这时候有一位阿米巴长主动提出：“好，我们来把价格下调吧。”但是在实际的经营中，不管你怎么体谅他人，如果“为了公司利益降低卖价，自己部门的收支恶化了”，这就没有意义，对公司整体的经营仍然没有帮助，这不是真正的利他。如果真的是为公司着想，那么就要下决心付出加倍的努力：“按照这一价格，本来做不出利润，但是我们要想尽办法，非挤出利润不可！”就是说，准备采取彻底的、没有先例的削减成本的措施，准备付出异乎寻常的努力，抱着这样的决心在价格上作出让步，这才是真正的利他。

还有一种情况，事业部长在公司外同客户进行价格谈判的时候，因为经济萧条，订单大幅下降，或者担心被竞争对手抢走订单，认为“市场形势严峻，降价实属无奈”，因而在毫无盈利自信的情况下，接受客户大幅降价的要求。制造部门埋怨“这样的价格怎能不亏”，结果陷入赤字。但是，作为部长出面交涉，就不应该采取这种不负责任的态度。如果事业部长准备接受客户的降价要求，那么他必须在事前就彻底思考清楚如何削减成本，如何确保利润。思考之后，抱着“绝对能行”的自信，拿下订单。然后，事业部长还要说服制造部门：“沿用过去的做法，确

实难免亏损，但是如果采用这种新方法，大家齐心协力，应该能够做出比过去更高的利润。”以这种态度取得大家的理解和协助，大家团结一致，面对困难，这是非常重要的。

各个阿米巴是在共同的理念之下，在同一个公司内，一起奋斗的命运共同体中的一个组织。因此，就要求每一位阿米巴长在明确坚持自身立场的同时，抛弃利己主义，为公司整体利益着想，做出作为人应该有的正确的判断。在这个前提下，各阿米巴在与整体保持一致的同时，必须努力追求各自的收益。正因为在这个集团的根基里，流淌着普遍正确的哲学思想、经营理念、价值观，所以无论如何细分组织，整个公司仍然会像一个生命体一样，正常地发挥它的机能，生生不息。

三、支撑阿米巴经营的经营管理部门

本书一开始就提到，阿米巴经营是我在经营企业的过程中，为了实现京瓷的经营理念而创建的“经营管理体系”。支撑这个体系的思想，以及阿米巴的手法、框架结构，需要维护和管理，还需要发展和进化。为了承担这种责任，我设立了“经营管理部门”，这是一个非常重要的组织。

经营管理部门是处理整个公司经营数据的部门，为了把好经营之舵，它承担了正确收集和汇总重要经营信息的作用和责任。这种经营信息好比飞机驾驶舱内各种仪表盘上的数字，经营管理部门要让这些经营信息正确地发挥作用，它是从根基上支撑阿米巴经营的一个部门。

为此，经营管理部门作为京瓷经营思想，即“京瓷哲学”和“京瓷会计学”的实践部门，必须具备使命感和责任感。换句话说，就是要遵循原理原则，追求事物的本质，坚持以“作为人，何谓正确”为判断的基准。

下面分三个方面阐述经营管理部门在阿米巴经营中应该发挥的三个基本作用。

制定阿米巴经营正常运行的基础制度

为了保证实际的经营活动顺利开展，为了让阿米巴经营正确地发挥功能，经营管理部门构筑了两种有代表性的业务体系：“订单生产体系”和“库存销售体系”，并承担让这两个体系正常运行的任务。

同时，经营管理部门要制定、修订并贯彻企业经营管理所必需的公司内部规则。在制定公司规则并对规则进行维护管理的时候，重要的是要明确规则的意义和目的。

理想的公司内部规则的制定需要参照以下的5条标准。

①要符合公司的基本思想和价值观

制定公司规则的前提是：所制定的规则必须符合公司的基本思想和价值观（在本公司，就是京瓷哲学）。为了让公司经营长期地持续成功，就必须具备正确的判断基准。公司规则中必须反映全公司应该共有的经营哲学，必须反映经营高层的方针，这样才能使事业顺利发展。

②要从经营的角度出发

在制定公司规则的时候，要从公司经营的角度出发制定。“现在是一种什么经营形态？”“为了发展事业，应该建立怎样的组织体制？应该如何明确组织的作用和责任？”必须理解这些问题，制定适合公司发展的规则。

为此，在制定公司规则的时候，依照经营形态和组织形态，究竟怎么确定阿米巴的实绩（包括销售额、总生产、经费、时间），要通过具体模拟来构建规则，这一点很重要。

③要如实反映经营的实际状况

制定的公司规则必须使经营数字如实无误地反映经营的实际状况。为此，要看透事物的本质，把复杂现象简单化，让任何人都能掌握经营的实际状况。必须这样来制定公司规则。

④具备一贯性

制定的规则必须具有一贯性。在构建新的规则的时候，如果只考虑某个特殊的事例，那么，所制定的规则与原有的规则之间就会产生矛盾或差异。制定规则应该依照一贯性的思维方式。构建每一项具体规则时，必须考证它是否保持了一贯性。

⑤对整个公司都要公平

公司内部的规则应该公平公正地适用于全公司。公司内部规则不是针对某个特定的事业部制定的，而是依据公司整体统一의思想和基准来制定的。同时，阿米巴经营的前提之一，就是所有的部门在平等的条件下切磋琢磨。为此，就要求公司内部规则对所有部门始终都是公平公正的。

正确、迅速地反馈经营信息

企业经营者以及各部门的领导人必须迅速并且正确地做出经营判断。为此，必须正确及时地掌握当前实实在在的经营状况。如同飞机驾

驶舱的仪表盘一样，所有的经营信息都必须如实地反映经营的实际状况。

为了实现这一条，以经营管理部门为核心，构建具体的方法和体系并付诸实施。

正确管理公司资产

同掌握经营的实绩一样，正确管理公司的资产也非常重要。这里所说的公司资产，包含了订单余额、库存、应收账款、固定资产等所有的公司资产。这对于公司经营而言，是非常重要的经营信息。

本公司依据“一一对应的原则”管理所有的物品和金钱。实绩和余额也一直采用“一一对应的原则”进行管理，保证了数字的统一性。

经营管理部门同对实绩的管理一样，对余额也进行彻底的管理。并且按照需要，敦促各个部门合理管理各自的资产，发挥了促进公司资产正确管理和运用的积极作用。

第四章 现场是核算管理的主角 ——单位时间核算制度





一、提高全体员工的核算意识—— 分部门核算

贯彻“销售最大化、费用最小化”的原则

在阿米巴经营中，应该怎样管理收支核算呢？在这里，我以京瓷实行的“单位时间核算制度”为中心来阐述。

在第一章中谈到，在创业之初，我对会计一无所知。当我第一次看到利润表和资产负债表上面罗列的数字时，它们意味着什么，我一点都不懂。为了理解其中的含义，我向财务负责人提出了各种各样的问题。因为问题过于初级，还让这位财务人员感到很意外。

因为我缺乏经营和会计的素养，就没有把经营想得太复杂，而是尽可能地将它简化。结果就发现了一条经营的原理原则：“把销售最大化、费用最小化，作为两者之差的结果就是利润的最大化。”我就按照这条原理原则经营企业至今。

“销售最大化、费用最小化”这一原理原则就是单位时间核算制度的基础。为了做到销售最大、费用最小，在向客户提供必要的产品和服务时，首先，要减少各种损失浪费，降低支出，这是经营中最基本的一条。

一般人都认为，销售增加，费用也会相应增加。但事实未必如此。

只要开动脑筋想办法，就可以不增加经费，甚至可能减少。钻研创新，想尽一切办法，在增加销售的同时，不断地、彻底地削减费用，这就是经营的原则。

全体员工要一起来实践这条原则，怎么做才能增加销售？经费又是从哪里产生的？是如何产生的？必须让现场的员工理解这些问题。为此，就需要有简单的、通俗易懂的核算管理的方法。

现场可以活用的管理会计手法

许多中小零细企业，因为公司内没有财务人员，就把利润表等财务报表的制作外包给他人。一周或者一个月一次，将销售凭证和经费支出凭证汇总起来，交给外部的税务师或注册会计师事务所。会计师事务所整理好公司的所有凭证，做出利润表。多则每月一次，少则半年一次制作结算报表，告知收支核算的情况。面对这些做出来的数字，企业不会有“是自己努力做出的成果”这种切身的感觉。

在大企业里，因为引进了计算机系统，由各现场输入数据，再将数据传输到财务部门，自动地进行统计，做出结算。但是，由财务部门汇总结算的结果却往往不向现场反馈。许多公司至多也只是把结果传到董事一级，“这个月就这样了！”现场的人员则一无所知。所以有的公司的一线人员根本不知道公司的现状。

即使想让现场的员工知道公司的经营状况，把利润表等财务资料原封不动拿到现场，现场员工也会望而生畏，觉得复杂难懂，无法与自己的工作直接挂钩。

因此我想，能不能像普通家庭使用的家庭记账本一样，简单地记录各部门的收支情况呢？构思的结果就是“单位时间核算表”。

在开始阶段，阿米巴长只是把实绩数字填入表中，不久，就添加了月初的预定数字。现在，各个阿米巴都以月度为单位，把自己阿米巴的活动计划用具体的预定数字在单位时间核算表中表示出来，再同实际活动中发生的销售和经费的实绩对照，用这种办法管理核算。

再进一步，在单位时间核算制度中，事业活动的成果开始用“附加价值”这一尺度来衡量了。详细内容将在后面阐述，这个“附加价值”就是从销售额中减去生产产品所用的材料费、机械设备的折旧费等，即减去除劳务费之外的所有经费所得到的数字。那么，自己究竟创出了多少附加价值？为了让大家很容易就明白这一点，我提出了单位时间附加价值这一概念。用总附加价值除以总劳动时间，算出每个小时的附加价值。我们把这一指标简称为“单位时间”。

各个阿米巴运用“单位时间”等指标，设定年度和月度目标，并对实绩进行管理。以月度为单位，正确掌握作为自己活动结果的附加价值，可以很快发现问题，并为解决这些问题迅速采取行动。

标准成本方式与阿米巴经营的区别

许多制造企业里的制造部门，采用计算标准成本的方法作为管理会计的方式。作为管理工厂的会计手法，这个方法在产品的成本管理、库存评价、对制造部门的实绩评价等方面，起到了很大的作用。

与我们公司关系很密切的大型电器厂家中，有不少企业也采用标准

成本计算方式。例如，大型电器厂家从我们这类供应商处购进电子零部件，装配成电视机。财务部门的专职成本核算员就会计算产品所花费的成本。

那么，他们是怎么对成本进行管理的呢？首先，他们会计算出上一年的成本。“去年的成本是这么多，今年要削减成本，目标是比去年减一成！”于是发出指令。制造部门接到指令后，就设定比去年低一成的成本目标，并努力在这个范围内把产品做出来。那么，作为制造部门来说，只要在目标成本的范围内做出了产品，就算履行了自己的职责，所以，他们根本就没有要由自己来创出利润这种意识。

接着，当产品完成以后，销售部门就以标准成本从制造部门将产品接受下来，在产品成本之上，加上利润后，决定卖价。销售产品全靠销售人员的才干和责任心。但是，其中就会有不考虑公司整体利益，轻易决定价格的人，他们会说：“市场竞争太激烈了，所以只能在成本上加一点点利润，否则就没法卖！”如果这样的话，再加上销售经费，马上就会陷入亏损。而且实际决定价格的，并不是负责销售的董事高管，很多场合下，都是普通的销售员根据在秋叶源等电器市场调查的结果来定价的。就是说，刚做销售工作没几天的销售员在决定公司的经营。

听闻大型电器厂家的经营现状，我发现“这些代表日本的大型制造企业，拥有那么多优秀的员工，但实际上决定价格、左右公司经营的，居然是那么一小部分销售人员”。这不禁让我愕然。

现在，以标准成本方式为基础，由一小部分销售人员左右企业的经营，由他们决定价格进行利润管理，这样的企业仍然为数不少。然而，拥有几千名、几万名优秀员工，却把最重要的产品定价权委托给一小部分销售人员，这样的经营体制，不能不认为是浪费了大部分员工的能

力。这种看似高度系统化的体制，却并没有充分发挥出员工们的潜力。这种情况相当普遍。

而阿米巴经营以产品的市场价格为基础，通过公司内部买卖，将市场价格直接传递到各个阿米巴，各个阿米巴依据这种买卖价格展开生产活动。同时，制造部门阿米巴都是独立的利润中心，要在确定的产品价格之下 挤出利润，阿米巴带着责任，拼命降低成本。换言之，制造部门阿米巴的使命，并不是按照指定的标准成本制造产品，而是根据市场价格，通过自己的钻研创新来降低成本，尽可能创造出更多的利润。

因此，在制造部门员工占员工人数大部分的企业中，只知道自己生产的产品的成本的一般企业，与采用阿米巴经营的企业相比，其员工的核算意识有天壤之别。

在实行阿米巴经营的制造部门，不是像标准成本方式那样，只追求成本，而是把眼光放在通过自己钻研创新，来创造出产品的附加价值这一点上。其实，这才是制造厂家本来的使命。从这一点来看，阿米巴经营已经从根本上颠覆了原来的管理会计思想，它是一种崭新的经营体系。

从核算表看出阿米巴的实相

在我当社长的年代，出差时我必定随身带着单位时间核算表，一有空闲就拿出来看。这时候，相关部门负责人及其部下的面孔，他们在工厂一角努力工作的样子，都会清晰地呈现出来，加深了我对他们的了解。

因为我经常深入现场，所以对正在生产的产品品种、使用的材料、制造工序、设备、生产技术，负责阿米巴工作的领导人，以及现场的氛围都非常熟悉，所以只要看到单位时间核算表上的数字，阿米巴的活动状况、部门的实态以及面临的问题，就会像影片一样，接连不断地在我头脑中浮现。

其中既有以出色的业绩向我报喜的部门，也有高声叫苦、要求我救助的部门。“为什么这个阿米巴要花这么高的电费”，“为什么差旅费要花那么多”，不用听取任何报告，单位时间核算表会告诉我一切。

为了看清阿米巴的真实状态，关键是如何划分单位时间核算表中的经费项目。在一般企业的结算表中，经常会出现杂费一项的金额高于其他经费科目的现象。本来，由多种经费合计，与其他科目相比，金额小的才叫杂费，但如果是不可忽视的较大的金额，就不应该把它们绑在一起统称杂费。后面还将讲到，单位时间核算表中的科目要比一般结算表的会计科目更详细，所以能够更准确地把握经营的实态。

公司经营中重要的是在平时就要熟悉现场的情况，与此同时，利用详细的核算表对各部门的经营状况作客观的分析，以此来指导经营。单位时间核算表是现场员工们汗水和努力的结晶，是正确反映阿米巴状况的“镜子”。

凝聚所有阿米巴、所有员工的力量

在阿米巴经营中，不管组织的大小，要求各个阿米巴都要提高“附加价值”。但是，正如前面所述，我认为，如果过分强调对企业效益的贡献，像其他公司一样，用与业绩直接挂钩的、大幅度金钱刺激的办法

来调动员工的积极性，那是非常危险的。

京瓷原本就是一家以全体员工心心相印为基础开展经营的企业。而且企业里形成了一种共识，就是个人的能力、才干是上苍赋予的，目的是用来为人类、为社会服务。所以，业绩优秀的阿米巴不会骄傲自大，不会在企业里趾高气扬，也不会得到高额的奖金。作为补偿，取得出色业绩的阿米巴，会得到伙伴们的赞赏和感谢这类精神上的荣誉。

还有，对阿米巴进行评价时，重点并不放在接到的订单、生产总值、单位时间等绝对的数字上，而是要看各个阿米巴是如何通过钻研创新来提高这些数字的。因为对于公司来说，理想的状态并不是要求各阿米巴在公司内部展开竞争，而是希望各阿米巴在谋求与相关部门协调一致的同时，自发地提升自己的实力。换句话说，各阿米巴的行动，并不是出于“只要自己好就行”的利己的动机。为了公司整体的发展，必须凝聚所有阿米巴和全体员工的力量。

二、“单位时间核算表”催生创意

阿米巴中的核算管理

在这里，首先以京瓷实际运用的“单位时间核算表”为例，对各个阿米巴是如何进行核算管理的这一问题，做一个简要的说明。

图表3是零部件事业制造部门的单位时间核算表。

制造部门单位时间核算表

单位：日元、小时

项 目		
总出货	A	650 000 000
公司对外出货	B	400 000 000

续表

公司内部销售		C	250 000 000
	商品（销）	C1	0
	商品（购）	D1	0
	陶瓷器・零部件（销）	C2	60 000 000
	陶瓷器・零部件（购）	D2	30 000 000
	原料・成型（销）	C3	95 000 000
	原料・成型（购）	D3	90 000 000
	烧结（销）	C4	32 000 000
	烧结（购）	D4	30 000 000
	电镀（销）	C5	0
	电镀（购）	D5	0
	加工（销）	C6	60 000 000
	加工（购）	D6	60 000 000
	其他（销）	C7	2 000 000
	其他（购）	D7	10 000 000
	设备消工（销）	C8	1 000 000
	设备消工（购）	D8	0
公司内部采购		D	220 000 000
生产总值		E	430 000 000
扣除额		F	240 000 000
	原材料费	F1	20 000 000
	五金费	F2	3 000 000
	商品采购费	F3	3 000 000

续表

	辅助资材费	F4	2 000 000
	废料处理收益	F5	-200 000
	内部消工费	F6	1 000 000
	模具费	F7	6 000 000
	一般外包费	F8	30 000 000
	合作企业费	F9	30 000 000
	消耗品费	F10	7 000 000
	消耗工具费	F11	20 000 000
	维修费	F12	9 000 000
	水电费	F13	10 000 000
	燃气费	F14	6 000 000
	包装用品费	F15	2 000 000
	包装运输费	F16	2 000 000
	杂给	F17	5 000 000
	其他相关劳务费	F18	1 000 000
	技术费	F19	0
	维修服务费	F20	10 000
	差旅费	F21	2 000 000
	办公用品费	F22	300 000
	通信费	F23	200 000
	捐税杂费	F24	2 000 000
	试验研究费	F25	10 000
	委托报酬	F26	0

续表

	辅助资材费	F4	2 000 000
	废料处理收益	F5	-200 000
	内部消工费	F6	1 000 000
	模具费	F7	6 000 000
	一般外包费	F8	30 000 000
	合作企业费	F9	30 000 000
	消耗品费	F10	7 000 000
	消耗工具费	F11	20 000 000
	维修费	F12	9 000 000
	水电费	F13	10 000 000
	燃气费	F14	6 000 000
	包装用品费	F15	2 000 000
	包装运输费	F16	2 000 000
	杂给	F17	5 000 000
	其他相关劳务费	F18	1 000 000
	技术费	F19	0
	维修服务费	F20	10 000
	差旅费	F21	2 000 000
	办公用品费	F22	300 000
	通信费	F23	200 000
	捐税杂费	F24	2 000 000
	试验研究费	F25	10 000
	委托报酬	F26	0

图表3

阿米巴通过上述方法计算出“单位时间”，正确认识自身的单位

在表中，对公司外部出货的金额“公司对外出货（B）是4亿日元”，对公司内部其他阿米巴出货的金额“公司内部销售（C）”是2.5亿日元，二者合计，算出“总出货（A）”是6.5亿日元。这个总出货减去从公司内部其他阿米巴购入的材料金额“公司内部采购（D）”2.2亿日元，得出4.3亿日元，就是表示制造阿米巴收入的“生产总值（E）”。

“结算销售额（G）”是阿米巴的赚头，它是从“生产总值（E）”4.3亿日元减去除阿米巴劳务费之外的所有经费的合计数“扣除额（F）”2.4亿日元而得出的。所以，这二者之差的1.9亿日元就是该阿米巴的结算销售额，也就是附加价值。再用该附加价值除以“总时间（H）”35 000小时，就是“当月单位时间（I）”5428.5日元。

图表4是订单生产的销售部门的单位时间核算表。

销售部门单位时间核算表

单位：日元、小时

项 目			
接单		A	360 000 000
销售总额		B	350 000 000
订单 生产	销售额	B1	350 000 000
	获取佣金	—	28 000 000
	收益小计	C1	28 000 000
库存 销售	销售额	B2	0
	销售成本	—	0
	收益小计	C2	0
总收益		C	28 000 000
经费合计		D	12 000 000
	电话通信费	D1	260 000
	差旅费	D2	980 000
	包装运输费	D3	3 500 000
	保险费	D4	130 000
	通关费	D5	360 000
	销售手续费	D6	360 000
	促销费	D7	0
	销售回扣	D8	28 000
	广告宣传费	D9	130 000
	招待交际费	D10	84 000
	委托报酬	D11	12 000
	外包・服务费	D12	20 000

续表

	办公用品费	D13	40 000
	捐税杂费	D14	75 000
	租赁费	D15	560 000
	折旧费	D16	130 000
	固定资产利息	D17	120 000
	库存利息	D18	19 000
	应收账款利息	D19	3 000 000
	进货费	D20	0
	内部各项经费	D21	390 000
	杂给	D22	56 000
	其他人工费	D23	390 000
	损耗工具费	D24	210 000
	维修费	D25	95 000
	燃气费	D26	15 000
	水电费	D27	37 000
	杂费	D28	110 000
	杂项收入	D29	-250 000
	杂项损失	D30	0
	固定资产处理损失·收入	D31	0
	总公司经费	D32	530 000
	部内公共费	D33	49 000
	间接公共费	D34	560 000
结算收益		E	16 000 000

续表

总时间		F	2 000
	正常工作时间	F1	1 800
	加班时间	F2	100
	部内公共时间	F3	30
	间接公共时间	F4	70
当月单位时间		G	8 000
单位时间销售额		H	175 000

图表4

当月的“接单（A）”是3.6亿日元，“销售总额（B）”是3.5亿日元。作为营销部门收入的“总收益（C）”是订单生产的销售佣金和库存销售的毛利两者的合计。由于此例是订单生产，所以没有库存销售。

后面会详细说明，订单生产中销售阿米巴的收入是销售佣金，它由销售额乘以佣金率得出。在这个例子中佣金率是8%，获取佣金即销售佣金就是2 800万日元，与“总收益（C）”同额。

从这个“总收益（C）”中减去除劳务费之外的经费，如广告宣传费、销售手续费、差旅费等销售活动所需要的经费的合计“经费合计（D）”1 200万日元，就得出“结算收益（E）”1 600万日元。再将它除以“总时间（F）”2 000小时，就可算出“当月单位时间（G）”8 000日元。

通过这种方法算出“单位时间”，各个阿米巴就可以清楚地认识到自己每小时做出的附加价值，并把这种认识反映到经营活动中去。

那么，这种单位时间核算制度究竟具备哪些特点呢？我想对它的主要特点做出说明。

销售部门、制造部门都是利润中心

在阿米巴经营中，销售部门和制造部门分别独立核算，都是利润中心，所以这个体制会促使全体员工都为提升附加价值、提高核算效益做出努力。

刚才已经谈到，制造部门的核算是把生产总值计为收入，然后减去除劳务费之外的所有扣除额，算出结算销售额。销售部门则把作为收入的总收益减去除劳务费之外的所有经费，算出结算收益。这样算出来的结算销售额（销售部门是结算收益）除以总时间，就算出了“单位时间”。这样，销售部门和制造部门都是“利润中心”，它们就可以掌握自己部门的附加价值，并为提高这一数值而付出努力。

从收入中减去除劳务费之外的扣除额或经费，算出附加价值。之所以不把劳务费算在扣除额或经费之内，是因为劳务费是各阿米巴自己无法控制的。劳务费的金额是根据公司的招聘方针，人事、总务的相关方针事先决定的，所以阿米巴长要控制劳务费很困难。

因此，管理的着眼点不是放在阿米巴长无法控制的劳务费上，而是放在提升生产效率的时间上。用附加价值即结算销售额除以总劳动时间就可以算出每小时产生的附加价值，即“单位时间”。

通过员工们的努力获得的“单位时间”达到多少才算理想呢？每个公司设定一定的基准就可以了。例如用计时工或临时工为主的公司，如果单位时间是3 000日元，那么支付每小时1 000日元的工资之后，公司还可以留下2 000日元的利润。

假设员工的劳务费是每小时3 000日元的公司，那么，只要设定一个较高的“单位时间”，比如6 000日元以上就行了。从这个意义上讲，“单位时间”就是各阿米巴要达到一定水准以上的数字而设定的指标。

用金额表示目标和成果

单位时间核算表的另一个特点是一切活动的目标和成果都不是用数量，而是用金额表示。公司内部所有的票据，除了写上物品数量之外，还要记入金额。所以，就是在公司内部，也不是只说“买了几个”“做了几个”，而只要用金额来交易，是“什么价格购买的”“生产值是多少”，等等。

金钱是每个人每天都在使用的，是能够在日常生活中切实感觉得到的东西。因此，为了让在现场工作的员工也能理解自己的工作正在发生金钱的流动，公司规定在所有的票据上都要注明金额。

在京瓷刚创业的时期，很少有公司实行月度结算。因为都是每半年或一年才结算一次，所以不清楚每个月的核算情况乃是理所当然。当时像京瓷这种规模的企业，做月度结算本身就是新鲜事，而且在月末截止后一周之内就要做出月度利润表，让人惊奇。

另外，结算和会计处理不是委托外部的会计师事务所，而是由公司内部的经营管理部门来做核算表，现场人员掌握每天的业绩数字，不断进行改善。

我自己也经常使用这张核算表，对收支核算进行严格检查。例如，在工厂现场巡视时，见到有原料和零件掉在地上，就会警告说：“你知道这材料值多少钱吗？因为是公司的东西你觉得无所谓吧？如果是你自己用钱买的，掉落一个你也会心疼吧！不用这种负责的态度，能做好工作吗？”真心想把工作做好，就不能抱被委托、被雇用、被使唤的态度。看见原料落在地上，员工要感到心痛难受。我到现场巡回时，经常会这样告诫员工们。

在阿米巴经营中，无论多么细小的浪费也不能放过，要把它看作自己的东西。单位时间核算表中记载的金额精确到一日元，以此来支撑细致的收支核算管理。

即时掌握各部门收支情况

经营企业不是看了月末做的单位时间核算表来开展的。月度核算表上的数字是每天发生的细小数字的积累。每天都要在收支上做努力，不可懈怠。因此，单位时间核算表上重要的经营信息：订单、生产、销售、经费、时间等，不是等到月末才将一个月的数字统计出来，而是每天都要统计，由经营管理部门统计后，将结果迅速反馈给现场。

后面我还将详述，各阿米巴在月初就要制定单位时间核算表中所有管理项目的预定数字。只有正确地填入每天的实绩数字，才能掌握预定数字的进度情况。因此，对照预定，如果订单、销售、生产的实绩落后

了，就可以设法采取对策来达成预定。另外，对于经费预定，如果实际使用超支了，就要严格控制费用支出，迅即做出应对。

每个阿米巴小单位以每一天为单位管理收支核算，有利于快速做出经营判断。像这样每天的核算管理可以保证预定的达成，可以帮助迅速做出经营判断。

强化时间意识，提高工作效率

在阿米巴经营中，因为每个阿米巴都在为提高“单位时间”而努力，所以时刻都会意识到总时间，并不断通过钻研创新来提高生产效率。

例如，某部门每小时的劳务费平均要花3 600日元，那么“每分钟60日元”，再细一点，就是要发生“1秒1日元”的劳务费用。因此，“我们既然在这里工作，至少必须做出超过劳务费用的附加价值”。让现场的每位成员都切实理解这样的事实，他们就会提升时间意识，时时刻刻都抱着紧张感投入工作。

当然，虽说要减少总时间，但这并不意味着要削减就业规则所确定的正常工作时间。员工即使不加班，规定时间（8小时）还得受到约束。订单减少，即使一天只有5小时的工作量，剩下的3小时仍然要记入。所以如何更有效地使用时间，是部门经营的一个重要因素。

假如某个阿米巴的工作量不足，而旁边的阿米巴人手不足，就可以派多余的人员去支援。调拨这部分时间，提供支援的部门总时间减少，接受支援的部门总时间增加，在整体上就有效地利用了时间。

京瓷把这种调拨时间精确到0.5小时，严格计算。通过正确把握各

个部门花费的时间，尽可能缩短总时间，提高“单位时间”附加价值。

现代企业经营最重视速度，如何提高时间效率成了竞争取胜的关键。

阿米巴经营中的单位时间核算制度，在现场指标中加进了“时间”这个概念，使每一位员工都自觉意识到时间的重要性，努力提高工作效率。这样做，不仅提升了本部门的核算效益，而且提高了整个公司的工作效率，强化了市场竞争力。

用单位时间核算表来统一管理

各阿米巴及其成员可以把单位时间核算表作为掌控自己的年度计划、把握预定和实绩的管理资料来使用。不仅如此，各阿米巴数字的累积，就自然成为科、部、事业部等上层组织的数字，最终成为整个公司的数字。所以，汇总各阿米巴的单位时间核算，就可以把握整个公司的业绩。

而且，不限于实绩数字，年度计划、月度预定等，也都可以通过汇总各阿米巴的核算表，最终算出整个公司的计划数字。

为了让整个公司共同拥有统一的单位时间核算指标，并以相同的基准和规则运行，全公司就必须统一单位时间核算表的格式。因为销售部门和制造部门计算收入的方法不同，所以使用不同的表格，但各部门内部都使用相同的格式。

这么做，公司内部不管多小的阿米巴，哪儿有问题都一目了然，经营高层就能正确地把握经营之舵。而且，通过晨会等场合报告各阿米巴

及全公司的业绩，全体员工就能正确了解各个部门和全公司的经营状况。这样就可以提高员工参与经营意识，使整个公司的经营如玻璃般透明。

三、实践京瓷会计原则

在阿米巴经营中，准确把握各阿米巴发生的销售、生产、经费、时间等实绩数字，非常重要。为此，必须建立公司内部的相关规则，并贯彻执行，以便日常的会计处理能做到正确而且迅速。“京瓷会计学”就是制定这类规则的基础。

京瓷会计学的根本就是在会计问题上也要追究本质，要回归到经营的原理原则上对会计问题做出判断。换言之，不能为会计常识所局限，而是要追溯到事物的本质，以“作为人，何谓正确”为基准进行判断。

详细内容可以参考拙作《稻盛和夫的实学》。在这里，我仅围绕阿米巴经营实际运行中特别重要的思维方式，作简洁的阐述。

——对应的原则

伴随着事业活动，企业内的物品和金钱时刻处在流动状态，在单位时间核算制度中，必须正确把握这种物品和金钱的流动。为此，只要物品和金钱流动，表示这种流动结果的票据，就要一一对应地附上，必须做确实的处理。这看起来是理所当然的事情，但要彻底贯彻却绝非易事。

例如，在一般企业的日常销售活动中，商品已经先行交付到客户手里，而票据以后再开，这种情况经常发生。“票据稍后再开！”经办人说

得很轻松。但工作一忙，无意中就忘记了，结果招致货款无法回收，有这样的事例。像这样物品、金钱与票据分开处理，分开流动，那么就无法把握什么商品现在在何处这种实态，就会给事业活动带来障碍。

另外，如果允许做这样的处理，继续发展下去，就会变成容忍“票据作假”“账外交易”等性质恶劣的违法行为。如果习以为常，所有的管理都会流于形式，整个组织的道德也将崩坏。

所谓“一一对应原则”，就是为了预防这种现象的发生，对物品和金钱的流动用一一对应的办法来把握，也就意味着玻璃般透明的管理。物品流动必须开票，对物品进行确认的票据与物品同时流动。无论谁看，物品和票据都是一对一地对应着。单单票据随便流动，或单单物品随便流动，这种现象根本不允许发生。

还有，在单位时间核算表中，必须正确地反映一个月的经营实绩。为此，如果某一产品已经生产，它的销售额已经计入当月，那么，与之相对应的材料费和经费也应该计在当月。因为如果收益和费用没有一对一地正确对应，那么月度利润就会出现大幅波动，经营的实态就会变得模糊不清。

因此，严格遵守“一一对应原则”，不但是获取正确的经营数字的必要条件，还可以防止差错，防不法行为于未然。

多重确认的原则

在所有业务活动中贯彻“多重确认的原则”，不仅可以提高业务本身的可靠性，而且可以保持公司组织的健康健全，因此是一条必须时刻严

格遵守的原则。

这项原则来自于我的哲学根基，即“以心为本的经营”的经营哲学。人有时难免会鬼迷心窍，犯“走火入魔”的错误。例如，眼看这个月的实绩怎么也上不去，于是不由自主地篡改数字。人心有这样的弱点，为了保护员工，让他们免犯这样的错误，就需要至少两个人对数字进行确认，建立防止不法行为、防止工作差错的管理体制。

在采用分部门独立核算的阿米巴经营中，因为各部门有改善自己部门核算的强烈意识，所以要有效贯彻这一“多重确认的原则”，保证组织体制、制定相关制度，就显得非常重要。具体来说，从材料物资的接受、产品的进出货到货款的回收，在所有业务流程中的每个环节，都要有多人员或部门进行多次确认，以此来推进工作。

一般的生产厂家在制造部门内部设定采购职能，这种情况很常见。因为将采购归入制造部门，可以详细指定要购买资材的规格和质量。但是，由制造部门来选择供应商并进行价格谈判，就可能发生与供应商勾结之类的问题。

为此，京瓷设置了专门的资材部门，让它从制造部门独立出来。这样做，制造部门和资材部门可以互相监督：“为什么只同那一家特定的供应商交易？这边的交易方不是更便宜吗？”以此来防止与交易对象的勾结。就是说，在物品购入的环节上，由至少两个部门互相确认，让有组织的多次确认发挥作用。

其他方面，包括现金的出入、公司印章的使用、保险箱的管理、应收款应付款的管理、支付凭证的开具等，都必须有多人员或部门进行多次确认。在公司内建立这样的系统，经营者就可以掌握正确的经营数

据。

完美主义的原则

现在，对产品质量的要求已经非常严格，不良品为零乃是理所当然。因此，在销售、制造、研发等所有环节中，各项工作都要求“完美”，如同字面所说的“完美无缺”。

这一点，也完全适用于完成经营目标。在京瓷，有关接单、销售、生产及单位时间等经营指标，“虽然没有达到100%，但是已经完成了99%，所以请给予好评”。这样的态度，京瓷决不认同。对于设定的生产、销售等目标，京瓷要求不折不扣地“完美”实现。

负责经营管理等业务的管理部门也一样。单位时间 核算表和财务的结算报表等，都是经营判断的基础资料，其中的数字稍有差错，就可能导致经营判断失误。所以对经营数字也要求做到完美无缺。

要彻底实现完美主义极其困难，但即使如此，只要具备追求完美的坚强意志，就能够避免差错达成目标。

筋肉坚实的原则

阿米巴经营要求排除任何不必要的经费开支。为此，公司必须筋肉坚实。所谓筋肉坚实，就是没有任何赘肉，浑身肌肉发达。也就是说，在企业里，不产生利润的库存和设备等资产一概没有。

在这个过程中，为了防止产生不良资产，必须对长期滞留的库存进

行严格管理。不允许将卖不掉的商品长期计在资产中，不允许由此算出虚假的利润，而是要按照企业实态，尽早处理滞销商品，让资产保持健康状态。

还有，由设备投资产生的折旧费以及人工费等固定费用，往往会在不知不觉中膨胀起来，要注意防止这种情况。在投资设备的时候，无论新设备的性能多么优良，也不可轻易购买。首先要考虑如何用好、用充分现有设备。在公司内要彻底贯彻这个思想。

引进最先进的设备可以提高生产效率，但是从费用和效益的对比来看，未必划算，未必真能够提高经营效率。如果重复过度地投资设备，反而会弱化经营体质。一旦发生了固定费用，往往很难削减。所以，对增加固定费用的设备投资和增加人员，务必谨慎再谨慎。

还有，在阿米巴经营中，对原材料等物品的采购，规定了“即用即买的原则”。这就是“必要的东西，在必要的时候，买进必要的数量”。只即时购买当时要用的量，这意味着要爱惜使用现有的东西，杜绝浪费。同时，因为没有多余的“库存”，也就不需要管理库存的经费、场地和时间，从结果来看是经济、合理的。

而且，因为市场变化剧烈，如果有库存，一旦商品规格变动，库存的资材变得不能使用，这是风险。但如果“即用即买”，就能够避免这种风险。

提升效益的原则

企业必须永续发展。为了追求员工物质、精神两方面的幸福，提升

核算效益、增加现金量、强化财务体质是前提。提高核算效益，可以增加公司内部留存，增加自有资本比例，同时，还能对未来的新事业进行投资。另外，提升核算效益、提升业绩，还能拉升股价，实现高分红以回报股东。所以，提升核算效益是促使公司繁荣的必要条件。

为此而实践的经营的原理原则其实非常简单，只要彻底实行“销售最大化，经费最小化”这一条就行了。在阿米巴经营中，为了整个公司都能实践这条原则，我们采用了前面所述的“单位时间核算制度”。在单位时间核算制度中，要提高阿米巴创造的附加价值，也就是“结算销售额”，只要把销售做到最大，把经费缩到最小就可以了。另外，从结算销售额除以总时间得到的“单位时间”这一项上，阿米巴的核算效益提升了多少，就能一目了然。

为了提升核算效益，阿米巴的领导人必须具备强烈的意志和使命感：为了企业的发展，为了大家的幸福，无论如何都要提升自己部门的收支效益。在此之上，重要的是，要与阿米巴全体成员共享这种愿望。领导人和现场的员工们在每天的工作中团结一致，为提升核算效益而努力，就能提高整个公司的核算效益。

现金本位的经营原则

所谓现金本位的经营原则，就是把焦点集中在“现金的流动”上，从而使经营单纯化。生产厂家制造产品，卖给客户，收取货款。在这过程中花费的各种各样的费用，要从货款中支付。而所谓利润，本来是指支付了所有这些费用之后剩下的钱款。然而，在近代会计制度中，因为依据所谓“发生主义”的思维方式进行会计处理，所以，接受或支付钱款的时点，同在会计上列入收益和费用的时点，会出现差异，即实际的资金

流动与结算表上损益的变动无法直接挂钩。这样，经营者就很难把握经营的实态。

因此，应该回归会计的原点，着眼于经营中最重要的“现金”，以现金为基础做出正确的经营判断。为此，在单位时间核算表中，资材的采购按照“即用即买的原则”，在购入的时点即将所有费用入账。当月的事业活动所产生的资金流动全部如实地反映到核算表上。这样，会计处理同实际现金的流动就比较接近。

公司内部会计处理和单位时间核算的规则就要依据这个“现金本位的经营原则”，尽可能消除介于使产品利润和手头现金之间产生差异的因素。

玻璃般透明的经营原则

会计，本来就应该如实无误地向公司内外公布公司的真实情况。因此，要把经过财务处理后的经营数字透明化，要让干部和普通员工都能读懂，这是很重要的。掌握经营的实态，员工就能产生经营者意识。同时，因为干部的行动员工看得一清二楚，所以干部就必须严格自律，光明磊落。另外，上市企业的重要课题是要取得一般投资人的信任，所以必须正确披露公司的会计资料。

阿米巴经营的目标是全员参与经营。不仅经营者要掌握公司的现状，全体员工也要能看清公司的经营状况，为此，就要力求经营的透明化。京瓷在每月月初的晨会上，会公布各阿米巴和各部门的经营实绩，而且会通过发表经营方针和召开国际经营会议，说明京瓷集团整体的状况和应该前进的方向，以及相关课题。用这些做法来提高公司的道德水

准，促进全员参与经营，把全体员工的力量凝聚起来。

四、实绩管理的要点

在单位时间核算制度的运作中，为了如实反映各阿米巴的经营状况，如何正确、迅速地获取实绩数字是一个要点。如果不能正确把握实绩，那么单位时间核算表就无法反映各阿米巴的实态，现场工作的员工们就不会意识到这是自己做出的实绩。

因此，需要获取实绩数字的统一机制和管理方法。在详细论述之前，首先就实绩管理的三个基本要点逐一加以说明。

- （1）基于部门职能的活动结果，要在核算表里正确反映出来。
- （2）公平公正、简单通俗。
- （3）用“实绩”和“余额”来掌握业务流程。

基于部门职能的活动结果，要在核算表里正确反映出来

各部门依据各自的职能开展活动所取得的结果，也就是“收入”“经费”“时间”，将作为该部门的实绩列入进来，这是单位时间核算表的前提。核算表正确地反映了经营的实态，就能催生阿米巴长及其成员对数字的责任感，激发他们对工作的热情。

假定从与自己的活动没有直接关系的总公司摊派来一笔很大的费

用，那么不仅无法把握该阿米巴的正确的经营状况，而且会使组织的成员们失去干劲。

例如，一个规模很小但正在拼命提升业绩的阿米巴，突然要负担从总公司划来一笔很大的费用，这个阿米巴就会抱怨：“尽管自己拼命削减经费，但总公司用钱大手大脚，还强迫我们承担那么大的费用！”一线的员工们就会失去工作的积极性。

因此，所有的实绩数字，是由阿米巴的什么活动产生的？发生了多少？该不该发生？都必须设定明确的规则和机制。

公平公正、简单通俗

单位时间核算制度的运用规则，如果不公平，只对某些部门有利，那么作为公司规则，员工就无法接受。规则如果不是对所有部门都公平公正，就不可能顺利贯彻。

比如，对于各阿米巴生产出来的产品，在什么时点，在什么状态下，才能作为“生产实绩”列入统计？必须设定这类基准和规则。

只有具备专业知识才能理解的复杂困难的东西，也难以作为公司规则在企业里扎根。所以，依据原理原则，制定含义明确、通俗易懂的规则就很重要。

如果是通俗易懂的规则，全体员工就容易理解，进而就能够参与经营。如果在现场彻底贯彻这些规则，就能提高经营的数字的精度。

用“实绩”和“余额”来掌握业务流程

在构建实绩管理的机制时，不是单纯地掌握已经发生的数字就够了，而是要顺着业务流程，不断用“实绩”和“余额”的形式进行管理。这一点也很重要。与订单、生产、销售等实绩相对应，必有余额发生，所以要时时以一对一的关系，对实绩和余额进行管理。

从客户处获得订单，首先应该统计为“订单实绩”。在根据订单完成产品、列入“生产实绩”之前的阶段，要作为“制造余额”进行管理。接着，销售部门将产品出货、列入“销售实绩”之前的阶段，要作为“销售订单余额”加以管理。

另外，从列入“生产实绩”的时点开始，到列入“销售实绩”期间，称为“库存”；从列入“销售实绩”到货款回收之间的阶段，称为“应收款余额”，都要分别予以管理。图表5表明了订单生产方式下，这种实绩管理、余额管理的流程。

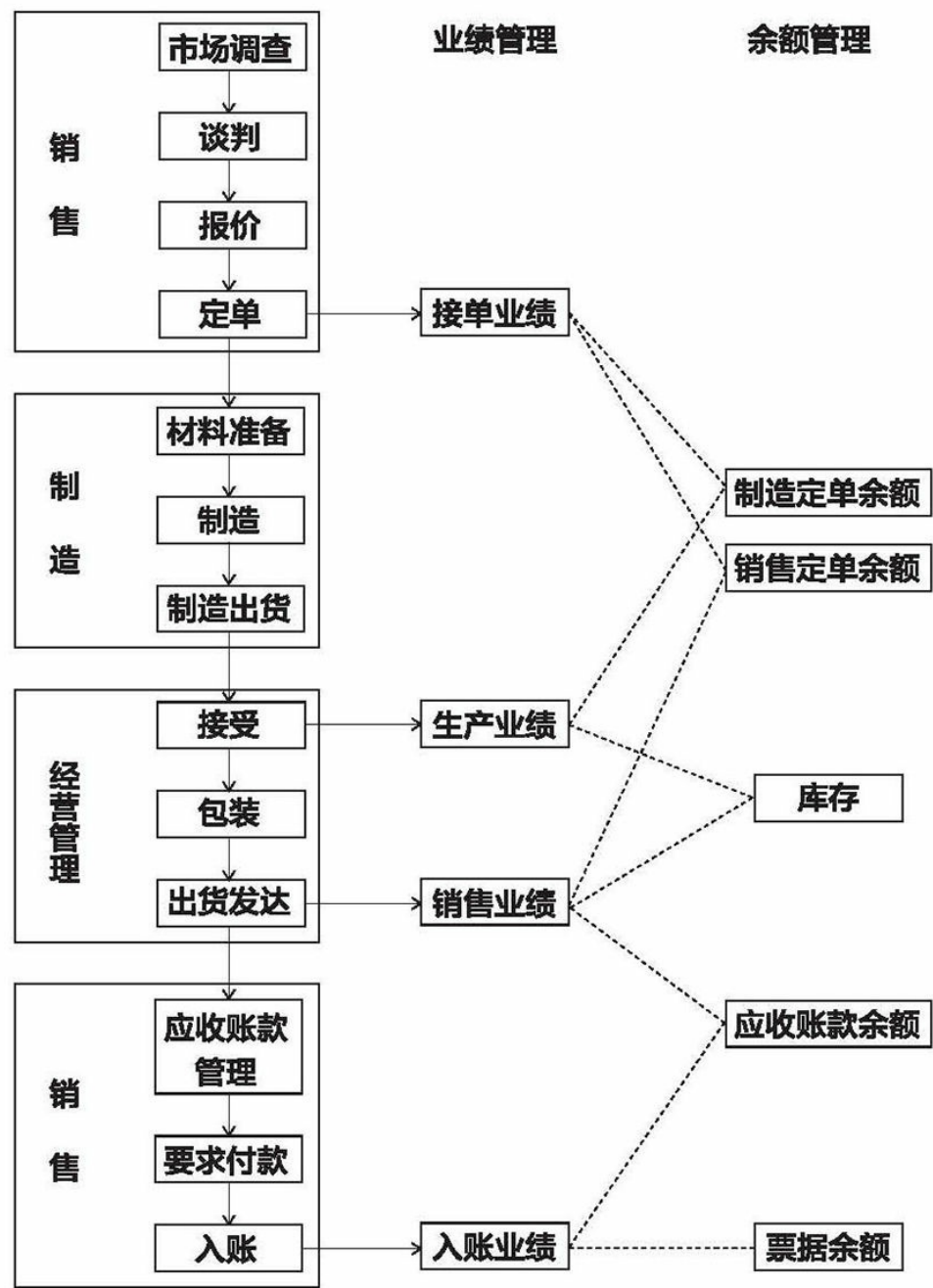
各阿米巴的单位时间核算表只反映实绩数字，但公司要把实绩和余额合成一体，作为公司的经营数字进行管理。各阿米巴也要经常注意余额，特别是销售订单余额，它是编制以后的销售计划和生产计划的前提，是重要的经营指标。

只要时时把握“实绩”和“余额”的关联，在所有的时间点上将它们一一对应，那么公司的经营数字就不会发生矛盾。

例如，在订单生产方式中，从接单到生产产品、出货、回收货款这一流程中，针对一笔订单，就要掌握“订单金额”“生产金额”“销售金额”“入账金额”这一系列的实绩数字。与此同时，还要掌握对应的“销售

订单余额”“库存”“销售余额”等一系列余额数字。

像这样一对一地把握业务的流程，就可以准确无误地把握经营的实际状况，可以非常明确地知道现在企业所处的状态，这就为正确的经营判断打下了基础。



图表5

五、收入的计算方法

计算阿米巴收入的三种形式

与市场价格联动的阿米巴的收入有三种计算方法，在前一节单位时间核算制度的实绩管理要点中已讲到了。下面以京瓷为例，说明在核算收支时所必需的收入、经费、时间三个要素的实绩是如何计算的。

如前所述，京瓷在创业期是按照客户指定的规格制造产品的，即以“订单生产”为中心开展事业。这种形态的好处是库存风险小。但反过来，根据不同客户的不同要求，产品的规格、交货日期、价格都不一样，是多品种生产。在变化剧烈的市场中，为了对多品种生产的产品进行切实有效的核算管理，我们构建了将反映市场价格动向的订单金额直接传达到制造部门的机制，称为“订单生产方式”。

后来，京瓷又开展了照相机、打印机等事业。这就不是过去那种订单生产，而是保有库存，向一般消费市场销售商品。这种形态是销售部门要对商品销售进行市场预测，同时对库存、对销售负责。为了及时向市场提供商品，制造部门不是从客户那里获取订单进行生产，而是接受销售部门发出的公司内部订单进行生产。

这样，与前面讲的“订单生产方式”相对应，我们将持有库存，销售最终成品的形态称为“库存销售方式”。按照不同的业务形态，我们构筑了正确计算阿米巴收入的机制。

另外，公司内部各阿米巴之间要进行交易，包括这种“公司内部买卖”的计算收入的机制在内，阿米巴经营有三种计算收入的机制。

下面分别对这三种机制做具体说明。

（1）订单生产方式

从创业一开始，我就认为是“客户决定价格”，也就是以市场价格为前提来经营企业。因此，我不是把各种成本相加然后决定产品的卖价，而是认为先有市场价格，在这一价格条件之下，为了获取足够的利润而彻底降低成本。也就是说，不采取“成本+利润=售价”这种思维方式，而是认为“售价-成本=利润”，为此，在经营过程中彻底追求销售最大化，经费最小化。

在自由竞争的市场经济中，产品的售价由市场决定，企业以这种市场价格为基准，竭尽智慧和努力，压缩成本，做出利润。然而，虽说以市场价格为基础，但市场本身在不断变化，市场价格也随之起伏波动。根本无法保证这个月客户照样以一个月前的售价买进产品。

为了应对市场价格的急剧变化，销售部门乃至整个公司都要准确把握市场动向，迅即对应，企业需要这样的体制。为此，让市场信息直接反映到企业内各部门的核算管理的机制，是不可或缺的。

一般在进行制造业的利润管理的时候，大多数企业都把销售部门当作利润中心，把制造部门当作成本中心，利润由销售部门管理。因此，作为成本中心的制造部门，往往把意识和精力集中于目标成本。换句话说，销售部门卖什么价格，对制造部门没有直接的影响，企业只是按计划要求制造部门削减成本。这样的话，企业就无法及时应对市场的变

化。

我的观点是：实际从事产品生产的制造部门才是利润的源泉，制造部门应该直接获取市场信息，并迅速将这种信息反映到生产活动中去。因此，市场价格的变动要与公司内制造部门的阿米巴的收入直接挂钩，就是把对客户销售金额直接作为制造部门的收入，也就等于制造部门的生产金额。而销售部门作为制造部门与客户之间的中介，从制造部门按照销售额收取一定比例的佣金（手续费），以此作为销售部门的收入。

在制造部门，从卖给客户的销售金额，即“生产金额”中，扣除制造活动的费用（销售佣金和制造成本），所得金额称为“结算销售额”；而销售部门从一个月中获得的销售佣金减去销售活动所需要的经费，所得的金额称为“结算收益”。

卖给客户的销售金额＝制造部门的生产金额，采用这种方法，制造部门就能随时掌握市场价格。当然，这样做的意义并不仅仅是“制造部门也可以计算自己部门的收入和利润”。

在一般的企业里，制造部门只是在目标成本的范围内生产产品，他们认为“利润是销售部门创造的”，但京瓷却不同。在京瓷，销售部门只是从制造部门获取一定比例的佣金，从中减去销售活动所需的经费，然后得到若干的利润。这么做，就让大家彻底地认识到“利润的源泉在于制造部门”。就是说，依据市场动向，制造部门可以通过扩大总生产，彻底压缩经费来创造出更多的利润。

定单生产方式的收入



(※制造成本：除阿米巴业务所需劳务费之外的所有费用)

图表6

销售部门的收入是佣金

那么，为什么要采取销售部门的收入从制造部门获得佣金这一方式呢？我说明一下这种做法的背景。

在公司内部实行分部门核算制度时，需要考虑销售部门和制造部门之间如何决定买卖价格。在这种情况下，销售劲头十足的销售部门为了提高自己部门的利润，会尽量压低从制造部门的进价；相反，制造部门却要尽可能抬高给销售部门的产品卖价。其结果就会造成两者在定价问题上严重对立，因而忽视企业整体的利益。阿米巴独立核算贯彻得越是彻底，销售部门与制造部门之间的关系就会越发紧张。

因此，在订单生产的形态下，我从一开始就设定了规则，就是销售部门从制造部门获取生产金额10%的佣金。用这一方法消除了销售部门和制造部门在定价问题上的争执。当然，我曾经担心，只拿10%的手续

费可能影响销售部门的士气，但是只要增加销售金额，手续费的绝对值也随之增加，因此照样能鼓起销售部门的干劲。采用这种方法，销售部门果然为了提升利润而不遗余力。

设定销售佣金率的依据是业务形态和产品的种类，但一旦设定以后，原则上不做更改。假如佣金率因订单不同而轻易改变的话，不仅处理起来很困难，而且会因为标准不统一，引发不公平感。如果公司内部产生了不公平感，那么有关部门就会把自己业绩不佳的原因归咎于佣金率不适当。设定了的佣金率，归根到底是公司内部规则，大家应该在这个规则的范围内，追求各自的利润。

传递市场变动的数字的流向

下面我就用实际的数字来说明订单生产方式的流程。

例如，成本为60日元的产品以单价100日元销售1万个。那么销售金额是100万日元。制造部门的生产金额就是100万日元。销售部门的销售佣金10%，就是10万日元，这是销售部门的收入。而制造部门要从生产金额100万日元中减去60万日元的生产成本，还要减去付给销售部门的10万日元的佣金，即“ $100万 - (60万 + 10万) = 30万$ ”，这剩下的30万日元就是制造部门的结算销售额。

但因为市场竞争激烈，假定这个产品的卖价跌至1个90日元。那么制造部门的生产金额立即跌到90万日元，销售佣金变为9万日元。如果60日元的生产成本不变，那么制造部门的结算销售额就是21万日元，一下子就减少了9万日元的收益。就是说，在售价变化的瞬间，制造部门立刻就会明白这种变化对自己的收支会造成多大的影响。制造部门马上

就会采取对策，降低成本，力争保持原有的利润。

另一方面，在采用标准成本计算的大多数企业里，销售部门把制造成本作为买断价格，从制造部门购进产品。在这种情况下，只有销售部门能够掌握收支情况，能够对市场价格的下落敏感地做出反应。而制造部门因为在核算方面没有受到直接的影响，所以只要与销售之间的买断价格不变，它就不会对市场的变动做出反应。只靠销售部门削减销售经费，根本不可能应对售价下跌带来的损失。制造部门反应迟缓必然招致公司收支核算的恶化。

在经营上追求速度的今天，应对市场变化敏感程度的差异，直接体现了企业竞争力的差异。因此，让制造部门具备市场意识，提高制造部门的核算意识，就会不断强化制造部门的体质。

因为售价的变化会给制造部门的核算带来重大影响，所以制造部门不仅会努力削减自己的成本，而且究竟应该如何同客户交涉价格，今后订单情况会如何变化，制造部门会与销售部门一起思考和行动。这样就能实现产销一体化。

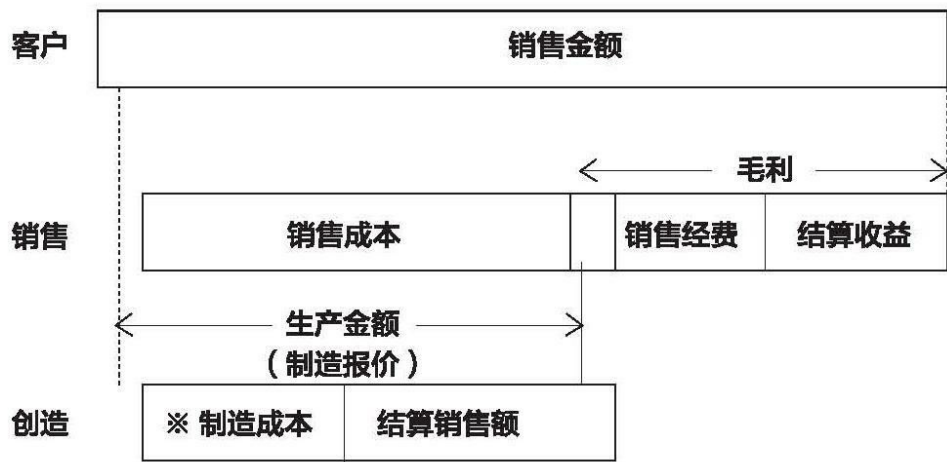
（2）库存销售方式

以往的订单生产方式是在接到订单以后生产，然后直接向客户交货。因此几乎不需要开设销售门店，也不需要批发等流通网络。但是，由于京瓷推进多元化经营，业务拓展到许多领域，比如照相机、打印机、再结晶宝石等，这些产品就需要利用流通网络来开展事业，扩大市场，促进销售。为此就需要保有库存，这就是“库存销售方式”。

阿米巴经营的库存销售方式是由销售部门和制造部门，通过协商决

定商品的希望零售价格，并通过设定在各流通环节上的价格模式，决定京瓷的销售价格，决定销售部门与制造部门之间的公司内部买卖价格。在库存销售方式中，实际的销售金额减去制造报价，就是毛利，是销售部门的收入。

库存销售方式的收入



(※制造成本：除阿米巴业务所需劳务费之外的所有费用)

图表7

不采用成本加利润的定价方式

一般的生产厂商，其销售部门与制造部门之间采用成本价买断的形式。制造部门以过去的制造成本为基础预先设定一个标准成本，以此为中心开展生产活动。因此制造部门的头脑里只有管理成本的意识，而没有核算收支的意识。同时，因为市场的变动不直接传递到制造部门，所以针对市场价格的意外变动，要灵活应对，改变原有的目标成本就非常困难。

与此不同，阿米巴经营的库存销售方式，不是把制造所花的各种成本累加后决定一个成本买断价格，而是依据市场价格，把销售部门和制造部门协商决定的公司内部买卖价格作为制造部门的出货价。为此，销售部门要依据市场动向及销售预测向制造部门订货，销售部门与制造部门之间是发放订单和接受订单的关系。这时销售部门要在对市场变化做出客观判断的基础上向制造部门发出生产指示，制造部门则根据这个指示组织生产。

另外，因为制造部门把根据制造出货价计算出来的公司内部销售额作为收入，制造部门就理所当然能够进行收支的核算管理。其结果，制造部门作为利润中心，就可以凝聚全体成员的力量，提升自己部门的效益。

在阿米巴经营的库存销售方式中，如果市场价格下跌，制造部门给销售部门的出货价格当然也要下调。这时候，制造部门的阿米巴为了防止核算效益恶化，就会积极主动削减成本，想方设法增收节支。

与订单生产方式一样，采用库存销售方式时，市场价格的下跌也会直接传递到公司内部，反映在各个阿米巴的收支核算上，所以各阿米巴能够直接感受到市场的变化，迅速采取措施，为维持并提升各自的效益而奋斗。

库存管理责任在销售

库存销售的关键是如何把库存控制在最小的限度之内，以确保公司资产的健全。一般而言，只要生产商品，制造部门就能增加自己的生产实绩，所以，如果只考虑短期的核算收益，就会产生一种危险，即制造

部门忽视市场的变动，一味埋头增加生产，等到发觉时，卖不动的库存商品已经堆积如山。

为了防止发生这种情况，在阿米巴经营中，由销售部门发出订单，制造部门按订单生产，完成后交付给销售部门的产品由销售部门负责库存。为了尽到这份责任，销售部门必须把库存控制在最小的限度之内。

为此，销售部门要准确地分析市场动向，尽可能做出正确的销售预测和价格预测，以合理的价格和合适的数量向制造部门发出订单。一旦销售预测和价格预测发生差错，库存产品成为废物或者必须削价处理，那么由此产生的损失及处理责任由销售部门承担。

还有，在单位时间核算制度中，针对库存金额设定了公司内部利息，这个利息高于一般的银行利息，作为销售部门的经费予以征收。这种管理办法是为了进一步明确销售部门对于库存的责任和负担。销售部门负责管理库存，就可以把库存控制在最小限度之内，并同时达到扩大销售的目的。

销售经费最小化

订单生产方式中的销售，因为是向客户直销，所以销售成本较低，销售佣金率也设定在低位。用销售佣金消化掉销售经费，还可剩下若干利润。但是，库存销售方式需要通过销售门店等流通渠道出售商品，所以库存风险很高；还需要宣传广告费用，需要向零销商和批发商支付促销费用等，所以与订单生产方式中的销售相比，不得不支付高额的销售经费。

在一般的公司里，毛利高的部门即使多花一点钱，与其他部门相比，仍有足够的利润，所以在接待、交际等方面大手大脚，浪费严重，结果降低了整个公司的效益。这种情形时有耳闻。

在阿米巴经营中，无论是库存销售方式还是订单生产方式，将销售经费控制在最小限度之内，这是经营的原理原则。特别是在库存销售方式中，相比订单生产方式，销售部门不得不增加销售经费，所以毛利率设定得比较高，在不知不觉之中，销售费用就可能膨胀起来。为了预防这种情况，必须时刻注意杜绝一切浪费，努力把经费使用限制在最小的范围之内。

（3）公司内买卖

产品在完成、出货之前，相关物品在公司内部要流经多道工序。在阿米巴经营中，同公司外部的市场交易一样，各道工序之间也要进行公司内部交易。这种工序间物品与金钱流动的架构就是所谓的“公司内买卖”。

一般在采用事业部制度的企业里，事业部之间的买卖会按照市场价格，但在制造工序之间很多都是按照成本或工时来交接物品。就是到前道工序为止的成本，再加上本道工序发生的成本，用累加的方式计算。

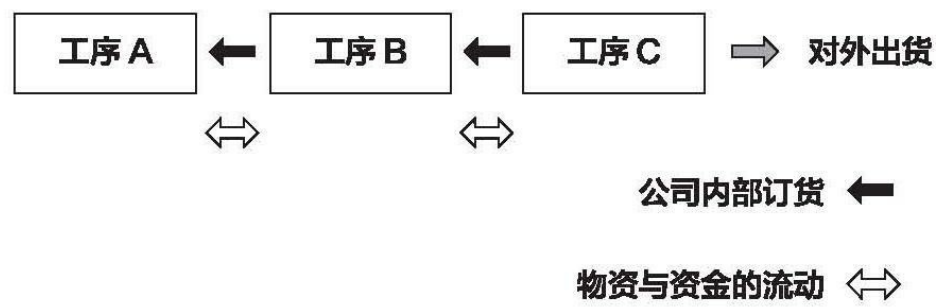
但是在阿米巴经营中，各道工序之间的交易不采用这种只计算成本的方式。尽管是公司内部的交易，但阿米巴毕竟要作为企业实体独立经营，要在交易过程中获取利润。

因此，同外部企业交易一样，在各阿米巴之间，在把材料和半成品作为产品交接时，也要采用买卖的形式，要计算“公司内部销售”和“公

司内部采购”这样的实绩数据。当然，这时候的买卖金额，要由各阿米巴 根据各自的经营状况，经互相交涉来决定。但这里的要点是，虽然只是公司内部买卖，却不可设定一个让各阿米巴平摊利润的方法。归根到底，要依据市场价格来决定各阿米巴之间的买卖价格。同时，评价各阿米巴也要从市场的视角出发，看其在价格、质量、交货日期等方面能否满足客户的要求。

因为这么做就将市场原理渗透到了制造工序之中，各阿米巴不得不拼命提升自己的竞争力，同时必须在质量方面对后道工序提供必需的保证。

阿米巴之间的公司内部购销



阿米巴之间的购销

	工序 A	工序 B	工序 C	制造课合计
对外出货			100 万日元	100 万日元
公司内部销售	30 万日元	70 万日元		100 万日元
公司内部采购		30 万日元	70 万日元	100 万日元
生产总值	30 万日元	40 万日元	30 万日元	100 万日元

图表8

假定如图表8所示，有A、B、C三道工序。负责最终出货的工序C从销售部门接到了100万日元的订单，工序C向前道工序B订购70万日元的原料或半成品，同样，工序B再向工序A订购30万日元的原料或半成品。

工序A向工序B交付所订购的材料或半成品，获得30万日元的“公司内部销售”，工序A的生产总值就是30万日元。同样，工序B从工序C获得70万日元的“公司内部销售”，再减去支付给工序A的30万日元的“公司内部采购”，其差额40万日元就是工序B的生产总值。同时，工序C从对外出货所得100万日元中减去工序B的70万日元的“公司内部采购”，其差额30万日元就是工序C的生产总值。

就是这样，各阿米巴之间在物品流动时，不是以成本为基准，而是以包含了各自附加价值的公司内部买卖价格进行交易。按照这样的流程，各阿米巴独立核算，独立经营。

给销售部门的佣金由各阿米巴公平分担

各工序在进行公司内部买卖的时候，不仅产生收入，而且要对发出订单的下道工序支付公司内部佣金。因为作为最终工序的制造部门向销售部门支付的佣金，需要各制造工序公平负担。

实际上，工序A对于下道工序B，在计算“公司内部销售”的时候，针对30万日元的生产总值，要按照销售佣金率10%支付佣金3万日元。同样，工序B在接受工序A3万日元佣金的同时，要支付给下道工序C7万日元的佣金。工序C则在接受工序B7万日元佣金的同时，要支付10万日元的销售佣金。

按照这种制度，各阿米巴获取收入即生产金额（公司内部销售，公司内部采购）时，需要支付的销售佣金也要按照公平的规则，由各阿米巴负担。

销售佣金的负担金额

	工序 A	工序 B	工序 C	制造课合计	销售部门
对外出货			100 万日元	100 万日元	
公司内部销售	30 万日元	70 万日元		100 万日元	
公司内部采购		30 万日元	70 万日元	100 万日元	
生产总值	30 万日元	40 万日元	30 万日元	100 万日元	
支付佣金	3 万日元	7 万日元	10 万日元	20 万日元	10 万日元
获取佣金		3 万日元	7 万日元	10 万日元	
销售佣金的负担额	3 万日元	4 万日元	3 万日元	10 万日元	

图表9

考虑单品核算

各阿米巴之间，不是按照成本买卖，而是用制造成本加上自己部门的附加价值，用这个金额进行买卖。这时候各阿米巴之间如何定价，就成为一个重要的问题。在定价方面，公司内部并不存在作为基准的计算公式之类的规则规定。同公司与公司之间的交易一样，价格由各阿米巴长谈判决定，在第二章里已阐述过，各阿米巴长参照市场价格，用各阿米巴彼此能够接受的价格进行买卖。

这时候，要考虑每个品种即每个单品的收支核算，定价工作要细致

严密。针对客户的每一笔订单，公司内部都会设定一一对应的内部买卖价格，不可以随意决定价格。比如“因为这个产品价格高了，那个产品就便宜一点吧”，这种搭配销售方式行不通。因为对于每一种产品不断变动的卖价和成本，如果不能一一对应做出处理，那么整个制造部门就无法做好客户订单的收支核算管理。

这样，各阿米巴就要认真考虑自己的处境，包括市场的价格、自己的生产效率、成品率等，对每一个单品进行收支测算，并由此来决定价格。在这过程中，就能培养各阿米巴长作为经营者的商业才干。

但是，在各阿米巴长之间，仍然可能发生利害对立，出现纠纷。这时候，上面的领导，也就是统管这两个阿米巴的负责人必须做出公平、正确的判断。如果只听一面之词，处理不公平，就会削弱各阿米巴对于核算的责任意识，所以上司必须充分听取双方的意见，站在公正的立场上做出有效的指导。作为上司，归根结底是要对事情做出公平合理的判断，充当好协调整体的作用。为此，负责做出最终判断的经营高层、事业部长等人，必须具备让阿米巴长们认可的正确的判断基准和优秀的人格。换句话说，就是要掌握哲学，这是非常重要的。

公司内部形成市场压力

在阿米巴之间进行买卖，公司内虽然会增加若干处理票据的事务性工作，但是这样做的目的是通过销售部门将企业与市场挂钩，将市场动向及时传递到各个制造部门。从销售部门接受客户订单时起，如果售价下跌，立即就会对各工序之间的买卖产生很大影响，各阿米巴就会闻风而动，迅速采取行动，削减成本。

另外，阿米巴们在公司内部反复进行买卖的结果，在公司内部也会形成市场。例如，同样的加工，有几个阿米巴都能做，那么就可能同其中提出更有利条件的阿米巴进行交易。

还有，如果公司内部的阿米巴在成本或质量方面出现问题，也可以不同它交易，而到公司外部寻找加工企业。由于在公司内部形成了市场，就营造了各阿米巴之间的竞争意识，结果就能提升企业整体的竞争力。

六、经费的计算方法——正确掌握经营状况，实行精细管理

“销售最大化，费用最小化”是经营的要诀，这点在前面已经阐述过了。这里要讲的经费计算方法，同“费用最小化”这一条经营的原则密切相关。

为了做到费用最小化，经营者必须率先垂范，带头削减经费。同时，要让现场的全体员工都具备“抑制使用经费”的强烈的意识。而要做到这一点，前提是要构筑一种正确掌握实际状况的机制，让大家很快明白自己在现场究竟使用了什么经费，使用了多少。

在单位时间核算表中，选择现场核算中重要的经费，设定经费项目，具体的经费项目如下图表10、图表11所示。

制造部门单位时间核算表项目

项 目		
总出货		A
公司对外出货		B
公司内部销售		C
	商品	C1
	陶瓷器・零部件	C2/D2
	原料・成型	C3/D3
	烧结	C4/D4
	电镀	C5/D5
	加工	C6/D6
	其他	C7/D7
	设备消工	C8
公司内部采购		D
生产总值		E
扣除额		F
	原材料费	F1
	五金费	F2
	商品采购费	F3
	辅助资材费	F4
	废料处理收益	F5
	内部消工费	F6
	模具费	F7
	一般外包费	F8
	合作企业费	F9

续表

	消耗品费	F10
	消耗工具费	F11
	维修费	F12
	水电费	F13
	燃气费	F14
	包装用品费	F15
	包装运输费	F16
	杂给	F17
	其他相关劳务费	F18
	技术费	F19
	维修服务费	F20
	差旅费	F21
	办公用品费	F22
	通信费	F23
	捐税杂费	F24
	试验研究费	F25
	委托报酬	F26
	设计委托费	F27
	保险费	F28
	租赁费	F29
	杂费	F30
	杂项收入・杂项损失	F31
	固定资产处理损失・收入	F32
	固定资产利息	F33

续表

	库存利息	F34
	折旧费	F35
	内部各项经费	F36
	部内公共费	F37
	工厂经费	F38
	内部技术费	F39
	销售·总公司经费	F40
结算销售额		G
总时间		H
	正常工作时间	H1
	加班时间	H2
	部内公共时间	H3
	间接公共时间	H4
当月单位时间		I
单位时间产值		J

图表10

销售部门单位时间核算表项目

项 目		
接单		A
销售总额		B
订单 生产	销售额	B1
	获取佣金	—
	收益小计	C1

续表

库存 销售	销售额	B2
	销售成本	—
	收益小计	C2
总收益		C
经费合计		D
	电话通信费	D1
	差旅费	D2
	包装运输费	D3
	保险费	D4
	通关费	D5
	销售手续费	D6
	促销费	D7
	销售回扣	D8
	广告宣传费	D9
	招待交际费	D10
	委托报酬	D11
	外包・服务费	D12
	办公用品费	D13
	捐税杂费	D14
	租赁费	D15
	折旧费	D16
	固定资产利息	D17
	库存利息	D18
	应收账款利息	D19

续表

	进货费	D20
	内部各项经费	D21
	杂给	D22
	其他人工费	D23
	损耗工具费	D24
	维修费	D25
	燃气费	D26
	水电费	D27
	杂费	D28
	杂项收入	D29
	杂项损失	D30
	固定资产处理损失・收入	D31
	总公司经费	D32
	部内公共费	D33
	间接公共费	D34
结算收益		E
总时间		F
	正常工作时间	F1
	加班时间	F2
	部内公共时间	F3
	间接公共时间	F4
当月单位时间		G
单位时间销售额		H

购入时点记录费用

在单位时间核算制度中计算经费的时候，有几项应当遵守的规则，在此加以说明。

第一，在单位时间核算制度中，要把与阿米巴有关的月度内的所有费用都作为经费入账。如果是制造阿米巴，其经费包括购入的零部件、电费、设备折旧费、外发加工费、修理费等有关生产活动所支出的费用。另外，间接的公共经费、销售佣金等也是阿米巴的经费。但是，单位时间核算表与利润表的不同之处在于，在计算“单位时间附加值”的时候，经费项目中不包含劳务费用。这一点在后面再详加说明。

第二，关于购入物品的经费，前面已讲过，要遵照“现金本位的原则”，在购入的时点就要把所有的费用都记入当月的经费开支。以原材料为例，阿米巴在购进原材料时，验收一结束，购进的所有原材料都要统计为当月的经费（“购入即经费”）。为了用现金管理每个月的活动，不是以使用了多少原材料作为经费支出，而是以当月购进了多少原材料作为经费进行计算。

但是，我们产品中的通信设备、信息设备、照相机等，光一种机型就需要许多种类的零部件，只能在备齐 零部件、投入生产的时点列入经费。如果在购入时就列入经费，那么月度的核算数字就会大幅震荡。还有，采购高价的贵金属时，采购批量与每月的使用量存在差异，如果在购入时点就把所有的费用列入当月经费，那么月度与月度间的核算数

字也会大幅震荡。

在这种情况下，经过上报并获得批准以后，可以按照物品的使用量来计算经费，即“按使用金额列入经费”。在按使用金额列入经费时，切记每月都要检查相关物品的库存量是否合理，有没有不良库存。

第三，与阿米巴的活动没有直接关系的经费（间接公共费等），虽然不是阿米巴可以直接管理的费用，但还是要按照各方可以接受的基准，由各阿米巴分担。

受益者负担

在阿米巴经营中，因发生某类经费而受益的部门，要负担这种经费，这是一条原则，称之为“受益者负担原则”。与生产活动和销售活动直接相关的费用当然适用这一原则，而间接部门的公共费用也要按照这一公平的原则进行分担。获利的受益部门以及应该负担的金额都很明确的场合，依照“受益者负担原则”，这部分费用就原封不动列入该部门的经费开支。

在阿米巴经营中，间接部门是成本中心，没有收入，因此间接部门所发生的公共经费全部都要转入直接部门。这时候，这类经费要按照直接部门的生产金额、出货金额、人数比例、使用面积、获益频率等要素公平分摊。必须遵照“一一对应原则”，开具票据，将实际的经费数字转入相关部门。

因为间接部门的经费要按比例分摊给各阿米巴，所以间接部门要在每月月初制定该月要发生的经费预定，并与各阿米巴联系，告知该月将

要分摊的经费预定。各阿米巴在接到告知之后，就要制定本月将要转移过来的经费预定。

据说许多企业在事业部层面上实行这种经费转移，但在阿米巴经营中，是在经营的最小单位阿米巴之间进行分摊转移，大大提高了核算的精度。要向人数很少的阿米巴转移经费，需要做非常细致的事务性工作。但为了让现场的员工们正确认识自身的经营状况，为了实现费用最小化，这种事务工作是必不可少的。

另外，通过经费的转移分摊，可以唤起大家的成本意识，同时可以防止间接部门臃肿化的倾向。如果月初 预定的间接部门的转移经费到月末有了大幅增加，当然会影响到各阿米巴的核算，各阿米巴就会向间接部门询问“为什么增加”的理由。这样，组织结构容易臃肿化的间接部门，在京瓷会受到直接部门的检查监督，因而就能杜绝浪费，实现筋肉坚实的经营。

如果阿米巴长们感觉到分摊过来的公共费用太大，负担过重，如他们认为“这样的话，别的经费不论如何削减也无济于事”。如果他们这么想，就会失去节约经费的积极性。所谓阿米巴经营，现场才是经营的主角，间接部门应该彻底压缩。归根结底，间接部门只能是一个“小政府”。

劳务费处理

单位时间核算制度是计算每位员工每小时产生多少附加价值的制度。在这种制度中，与其把人看作为成本，不如说人是产生附加价值的源泉。 因此，不把劳务费当作经费处理。统计出阿米巴一个月的总

时间，再用附加价值即结算销售额除以这个总时间，算出“单位时间”的附加值。

当然，并不是要忽略劳务费。阿米巴长要掌握自己 阿米巴的单位时间的平均劳务费。如果阿米巴的“单位时间”附加值低于单位时间的平均劳务费，那么这个阿米巴就是亏损；如果高于单位时间的平均劳务费，这个阿米巴就是盈利。所以各阿米巴长都要清楚地认识到自己的单位时间的盈亏平衡点在哪里。

在人数很少的阿米巴的单位时间核算表中，如果包含了劳务费这一经费项目，就会产生问题。如果把每个阿米巴的劳务费明确列支，那么有高收入成员的阿米巴，它的核算数值就会低；相反，有低收入成员的阿米巴，它的核算数值就会高。这样的话，有人就会说：“我们核算数值低是因为有高收入的成员。”另外，眼睛只盯着劳务费，就会失去阿米巴本来的功能，即汇聚众人的智慧改善整个经营。

从这一观点出发，在单位时间核算制度中，大家关注的不是各阿米巴的劳务费，而是总时间或单位时间的附加价值。最近，在制造和销售的科级以上的组织中，我们把劳务费列入经费项目，制作利润表，算出税前利润，作为综合性的核算资料在经营中应用。

把经费细分

制作单位时间核算表是为了便于现场人员管理核算，但是为了实现费用最小化，还必须进一步细分核算表中的经费项目。

为什么需要细分？下面以精密陶瓷产品的制造工序为例，做出说

明。原料部门将调配好的原料卖给成型部门，成型部门将陶瓷成型后运到烧制部门的炉前，烧制后的半成品再运到下道工序。在这个过程中，比如考虑要削减电费，但在“水电费”这一经费科目中包含了水电的费用，电费实际花费了多少并不明了，因此，有必要首先将电费和水费分开。

接着，各部门或各工序分别消耗了多少电费，必须弄清楚。说要削减电费，如果不知道部门或工序具体使用了多少电费，那么就不知道该在哪里削减，削减效果也不明显。

因此，就要在原料、成型、烧制等各道工序分别装上电表，各部门按照实际使用量承担电费。这样各阿米巴使用了多少电费就一清二楚了。哪个部门实际花费了多少电费，明确其金额是十分重要的。再进一步，如果弄清了哪台设备使用了多少电费，就能对电费进行更细致的管理，就能更有效地削减经费。

还有，某个部门“差旅费交通费”居高不下，希望降低。但是，在“差旅费交通费”这一笼统的经费项目中，看不出应该重点削减哪项交通费。为此，把票据汇总，把差旅费交通费分为飞机费、火车费、出租车费、住宿费等更细的科目。这样，该削减哪个科目就一目了然了。

还有一种方法，就是每个人先做出每月的差旅交通费预定，由部门领导予以指导，以此来削减差旅交通费用。如果不对经费进行如此详细的分类，“费用最小化”就无从实现。必须将核算表上的经费按需要进一步细分，才能采取切合实际的削减经费的方法。

如果想使费用最小化，阿米巴长必须搞清楚自己部门的费用是如何发生的。否则就无法采取具体的、有针对性的措施来降低经费，提升核

算效益。单位时间核算表中的各个项目是掌握日常经营实态的不可或缺的指标，阿米巴长必须对这些项目进行认真细致的分析，要眼光锐利，能力透纸背，对经费进行彻底的管理。

七、时间的计算方法——关注部门的总时间

催生工作现场的紧张感和速度感

在单位时间核算制度中，为了要算出各阿米巴“单位时间”附加值，必须计算阿米巴的总时间。在制造部门的单位时间核算表中，所谓总时间就是各阿米巴所属的员工一个月的正常工作时间、加班时间、部内公共时间和间接公共时间的总和。

另外，当阿米巴之间互相支援时，同经费的转移一样，时间实绩也可以转移（所转移的时间包含在核算表中的正常工作时间、加班时间栏目内）。各事业部公共部门的总时间（部内公共时间）要分摊给各阿米巴。各工场间接部门的总时间（间接公共时间）也要按比例分摊。必须每天向各阿米巴反馈总时间，以便阿米巴能够掌握每位成员前一天的时间实绩，及从月初以来累计的时间实绩。

但是，钟点工的劳务费不做时间管理，只计算费用。因此钟点工的劳动时间不包括在单位时间核算的总时间之内。

关于这一点必须引起注意的是，增加钟点工、减少正式工，虽然费用会有若干增加，但总时间减少，表面上看起来能够提升“单位时间”附加值。当然，不允许利用这个简单的借口而多用钟点工。聘用钟点工要在对将来事业的开展和组织的运行经过深思熟虑之后，做出综合性判断，必须书面上报获取批准。

在核算表中，因为把单位时间附加值作为指标，所以在日常的经营活动中，时间这一概念是决定核算效益的重要因素。关键是：不仅要关注制造所花的时间（投入时间），还要关注这个部门的总时间。因为除了花费在实际制造活动上的时间，其他的时间花费对核算也会产生很大的影响，因此阿米巴长及其成员就会自然而然地认识到“时间的重要性”。

将总时间作为基准，目的不仅是为了削减加班时间，而且是让现场的每一位员工都意识到时间的重要性，催生职场的紧张感和速度感，让员工们自觉地营造提升工作效率的职场氛围。重要的是，全体员工都要在如何使用时间上动脑筋、想办法，节约时间，尽量提高生产效率。

第五章 打造激情燃烧的团队





一、用自己的意志来创造收支核算的结果——核算管理的实践

制定年度计划

阿米巴经营的核算管理的周期，主要是依据单位时间核算表，以月为单位进行管理。每个月都要制定预定，并统计实绩。对于预定的进度管理非常严格。而这个月度预定的根据就是被称作“master plan”（总体计划）的年度计划。

“master plan”应该是基于公司的整体方针和各事业部的方针目标，通过反复进行严密的模拟测算制定出来的。它体现了领导人的意志，就是“这一年要怎样来经营这个企业”。

为了率领员工把公司经营好，就必须制定具体的目标。为了明确销售额、总生产、结算销售额（即附加价值）、单位时间（每小时的附加价值）等经营目标，就必须用具体的数字来表达这些目标。而且这些目标不仅是公司整体的数字，还必须是分解落实到每个阿米巴的详细的数据。其理由是：如果没有共同的明确的目标，员工们就会各行其是，就无法把大家的力量都凝聚在领导人所指引的方向上，组织的目标就无法实现。

然而，虽然强调要有目标，但是制定五年、十年的长期计划则没有多大的意义。这是因为在剧烈变动的经营环境中，要正确预测市场将来的变化是不可能的。为了在不透明的经济环境中，使企业经营具备前瞻

性，京瓷公司在设定三年期滚动计划的同时，制定精度更高的一年期计划，即“master plan”。公司以此为基础展开经营活动。每年度开始之前，根据经营高层和事业部长指示的经营方针和目标，所有的阿米巴都要制定自己的“master plan”。

通过设定目标来统一组织的方向

根据公司方针，各部门的负责人首先要充分思考“自己所负责的事业应该发挥何种作用？这一年来要增长多少？”并据此制定“master plan”。在此基础上，各事业部长必须在心中描绘出自己的“愿望”，就是“今年一年究竟如何来推进事业的发展”，而且要把这种“愿望”和实现这种愿望的具体的方针目标，以及达成目标的方法对策，明确地传达给各阿米巴长。

接下来，根据事业部的方针和目标，各阿米巴长要制定自己的“master plan”方案。这个“master plan”必须从经营自己的阿米巴的角度出发，依据对下一年度的市场预测和产品计划，不仅要确定销售额、产值和单位时间附加值等目标，还要描绘出包括设备、人员在内的方案，并用分月度的具体数字表示出来。因此，不是做一份同比增长百分之几的形式主义的计划，而是必须依据具体的事业计划和战略，经反复模拟测算方能制定。

各阿米巴的“master plan”的数字以事业部为单位进行汇总。事业部长作为该事业的最高领导人，自己要具备“我的事业部要做成这样”的表达自己的愿望的数字目标。这时候，事业部长就要确认各阿米巴提出的数字的合计与表达自己的愿望的数字是否一致。如果阿米巴提出的目标数字小了，事业部长就必须同阿米巴进行沟通，传递自己的强烈愿望，要求

阿米巴做出修正，直至最后得出双方都能接受的数字。在这种情况下，各阿米巴应该从内心认同自己最终提出的方针目标，将它作为自己的努力方向，鼓足干劲，付诸实践。

通过这样的过程形成的“master plan”，对事业部，就是事业部长“非如此不可”的愿望的结晶；对阿米巴，就是阿米巴长“非如此不可”的愿望的结晶。无论如何都要达成这个目标！为此，就必须具备无论遭遇何种困难，都要“绝对实现目标”的强烈的意志和使命感。我称之为“怀有渗透到潜意识的强烈而持久的愿望”。领导人必须具备这种强烈愿望并与部下共有。

为了达成经营目标该怎么做才好？当你24小时都在思考的时候，这个愿望就会渗透到潜意识。而这种渗透到潜意识的强烈而持久的愿望才是达成“masterplan”的原动力。只有领导人怀有火一般的强烈的愿望和使命感，并反反复复地向部下倾诉，“master plan”才能真正成为全体成员共同的目标。

按月度为单位进行核算管理

以月度为单位的核算管理的周期，从各阿米巴拟定月度预定开始。各阿米巴在月初，就要对市场动向、订单状况和生产计划等进行详细的研究，由此制定月度预定。

这个月度预定，就是各阿米巴在当月准备怎样开展经营活动这一意志用数字表达出来。因此，它不是简单地计算预想的销售额和预计的生产值，而是确定领导人自己必须达成的目标，是实现这一目标的承诺。

拟定月度预定时，重要的是：要根据上个月的实绩，反思哪里出现了问题。在反省的基础上，决定这个月该怎么办？必须将具体的对策纳入这个月的预定之中。就是说，为了完成当月的预定，估计会碰到什么问题？如何来解决这些问题？要在详细的模拟测算的基础上来制定月度预定。这一点非常重要。在拟定预定的阶段，就要明确达成预定的行动步骤。否则，要确保预定目标的实现是困难的。

以年度计划为基础调整月度预定

以月度为单位，对预定和实绩进行核算管理，其目的就是要保证完成“master plan”。因此，在拟定每个月的预定时，针对“销售额（产值）”“经费”“结算销售额（收益）”“单位时间附加值”等主要核算项目，到上月为止的实绩数，与本月的预定数在进度上是否符合“master plan”，这一点首先必须加以确认。如果落后了，为了追赶上去，数字上该怎样调整，必须采取具体的措施，来填补差距，以跟上“master plan”所需要的进度。

整体认同的累计数字

各阿米巴对市场动向、生产计划、经费项目逐一进行认真细致的讨论研究后，归纳到核算表中，制定月度预定。这个预定的数字按班、系、科、部、事业部依次汇总，自下而上累加。全公司的预定数字就是从最小的阿米巴开始逐级累积的合计数字，所有的数字都必须有可靠的依据。

在阿米巴中，难免出现预定数字无法达到“master plan”要求的情

况。这样的话，合计数字就达不到事业部的“master plan”，甚至会影响全公司的“master plan”。这时候，事业部长就要对各阿米巴的预定数字进行详细分析，重新验证整个事业部的预定数字。

对各阿米巴的情况进行分析确认，对难以达成“master plan”的阿米巴要给予指导，帮助阿米巴成员千方百计、尽一切可能去达成“master plan”。同时，当整个事业部处境艰难时，可以让能够顺利完成“master plan”的阿米巴出力相助，提高它们的预定数字。

事业部长不是简单地汇总各阿米巴的预定数字，作为承担事业责任的领导人，必须将无论如何也要实现“master plan”、向更高的目标发起挑战的精神渗透到各阿米巴，鼓起事业部全体成员的士气。

阿米巴内部目标共有

拟定了月度预定以后，为了完成这个预定，阿米巴长要把预定内容告知阿米巴成员，并让他们充分理解阿米巴的目标。

所谓充分理解，就是要把达到目标真正当作自己的责任。无论询问哪一位成员，订单、产值、销售额、单位时间附加值等，有关这个月的预定数字，他们都能脱口而出。在熟知的基础上，为了达成预定，要把具体的行动计划分解落实到每个成员头上，让他们切实感受到，只有每一个人都达成了自己的目标，部门预定的目标才能达成，这一点非常重要。

这样，阿米巴全体成员就会朝着共同的目标努力奋斗。如果目标实现了，大家就能一起分享成功的喜悦。京瓷自创业以来，就有举办恳亲会的传统。在恳亲会上，就会表彰员工们的奋斗精神，庆祝成功，分

享快乐。通过这种活动，就会催生“下个月继续努力”的蓬勃生机，全体成员身上都会涌现出向更高目标挑战的劲头。反复开展这样的活动，就出爆发出实现“master plan”的巨大的能量。

每天的工作进度全员都要掌握

每天的订单、产值、经费、时间等主要的实绩数字，第二天就会以日报的形式分发到各个阿米巴（现在可以通过公司内部网络从电脑上查看）。根据这些数据，阿米巴长就能针对预定，确认实际的进度，在每天的晨会上向成员传达。另外，在事业部的晨会上，宣读每个部门最新的各项实绩数字，让全体员工都了解订单状况和生产实绩。

通过确认每天的实绩数字，每一位员工就能切身感觉到，自己现在正在做的工作，与部门的实绩数字密切相关。如果实绩落后于预定，全体成员就会商讨补救的方法，迅速采取相应的对策。这么做，阿米巴成员的力量就能汇集到同一个目标上，促使集团整体目标的达成。

以坚决完成计划的坚强意志投入工作

领导人必须具备无论如何也要达成既定计划的坚强意志。作为部门的经营管理者，要确认每一天的实绩，一旦发生问题，立即采取对策。领导人就要以不管怎样都要实现目标的坚强意志鼓励部下，直到月末最后一天的截止时间为止，全员都要团结一致为完成计划而努力奋斗，这才是重要的。

阿米巴朝着目标达成的方向竭尽全力，奋斗到月末的最后一刻，其业绩的提升从公司整体来看，差距也许微不足道。但是，所有的阿米巴

每一个月都朝着达成计划的方向努力奋斗，不断积累的结果，业绩的提升之大就会让人刮目相看。另外，在反反复复、不折不扣地努力达成目标的过程中，全体员工的意识在不知不觉中就会提升，而这种意识的提升就是不断提升公司业绩的原动力。

阿米巴长的坚强的意志和阿米巴全员的努力所积累的结果，由月度核算呈现出来。而“上月的核算很差，没有利润”，这种情况的发生，是因为领导人干的是无法产生利润的经营。月度预定的计划，通过领导人的坚强意志和全体成员的努力奋斗，理应百分之百达成，不允许轻易寻找失败的借口。

此外，一个月结束时，“为了达成预定，采取了哪些措施？”“这些措施是否合理且奏效？”“在制定预定阶段设想的对策有没有实行？”对这些问题，阿米巴长都要深刻反省，从中归纳出具体的经营课题，为改进下一个月的经营提供帮助，这一点也很重要。

每个月都反复这样的工作流程，就可以在提高阿米巴核算效益的同时，提升阿米巴参与企业经营的意识。这种努力不断积累的结果，阿米巴长作为经营者的思想素质也随之提升，就能够成长为优秀的经营者。这就是在阿米巴经营中培养领导人的重要的一环。

二、支撑阿米巴经营的经营哲学

在阿米巴经营中，各阿米巴每天都在为提升“单位时间附加值”而不懈努力。其方法无非是三种：“增加销售额（总生产）”“削减经费”“缩短时间”。为了增加销售额（总生产），只要确保更多的订单就行；为了削减经费，只要避免浪费就行；为了缩短时间，只要提高工作效率就行。

阿米巴在日常经营中实践这些方法，但为了提高核算效益，还有若干不可或缺的要害，这里选出其中特别重要的几点，作进一步说明。

定价即经营

阿米巴的收入源泉来自卖给客户的销售金额。因此，在订单生产的场合，从客户处取得的订单金额的大小，在很大程度上影响到各制造、销售阿米巴的核算结果。而左右订单金额大小的因素之一就是产品的“定价”。

京瓷在创业之初，只生产精密陶瓷零件这种弱电用的高频绝缘材料。靠这单一品种经营企业，我有深刻的危机感。我奔走于需要使用绝缘材料的真空管和显像管的生产厂家，询问“有什么活可让我们干”，希望获取订单。

在大客户那里，早就有原先的陶瓷企业供货。当刚诞生的零细企业京瓷上门推销时，对方就会说：“如果你们的价格确实便宜，也可以买

你们的。”报价后，对方会说：“别的公司的价格要比你们便宜15%。”于是销售员就会匆匆忙忙编制新的报价单，再赶到客户那里。在这样的讨价还价中很快就被迫作出让步。

如果销售部门以便宜15%的价格取得订单，那么制造部门就必须降低15%以上的成本，制造部门就会苦不堪言。因此，我会对销售部门这么说：“轻易以低价接单，制造部门就很艰难。这可不行！只要价格足够低，拿多少订单都不成问题。作为销售部门而言，这不足称道。销售的使命是要看透客户能够乐意接受的最高价格，让客户认为‘这个价格我们接受’。低于这个价格，拿多少订单都不稀奇；高于这个价格，商机就会跑掉。必须瞄准分水岭上的这一点。”

卖价太低，不管怎么削减经费，核算效益也无法提升；卖价过高，就会滞销，库存堆积如山。因此，领导人必须对销售部门收集来的信息进行认真分析，正确把握市场和竞争对手的动向，在正确认识自己产品的价值的基础上，决定价格。定价是决定企业生死的大问题，领导人必须全神贯注、全力以赴。

定价与降本联动

不管是订单生产还是库存销售的方式，对于价格竞争十分激烈的商品，依照客户希望的价格，无论怎么做，也无法盈利。即使如此，为了事业的长期发展，在这个时点，虽然收支不能平衡，甚至价格低于成本，但仍然需要硬着头皮接下订单。在这种情况下，在决定价格的同时，就必须思考如何降低成本，以取得收支平衡。

例如，能不能用半价买到所使用的资材，研究低价购进材料的方

法。如果行不通的话，就在设计上想办法，通过改变设计来挤出利润。要在市场所决定的价格之下做出利润，不但要设法降低资材的成本，而且要在设计和制造方法上动脑筋、下功夫。

就是说，领导人在决定价格的那一刻，就必须思考降低成本的方法，定价与降本联动。同时即刻指示制造部门降低成本，并指导降本的具体方法。

应对市场变动，经营者的使命感必不可缺

希斯泰克公司是京瓷信息通信机器部门的前身，因陷入经营危机，要求我们出手相助。

希斯泰克公司制造计算器和现金出纳机。当时以美国市场为中心，计算器快速普及。在全美电子产品进口市场执掌牛耳的曼哈顿的一家进口商，给日本厂家带来了商机：“如果能生产出这种功能的计算器，我们就买100万台。”这话让日本厂家欢呼雀跃。订单源源不断，扩建工厂，增聘员工，完善了增产体制，希斯泰克乘着这个计算器市场迅速扩展的浪潮，飞速成长。

但是不久后，美国市场趋向饱和，竞争激化，事态突变。美国的进口商此时不断提出降价要求，日本厂家花了血本，好不容易调整了增产体制，但订单突然就停了，厂家焦急万分。美国的进口商得寸进尺，加紧了降价的要求。

以前，希斯泰克的社长为了应对降价要求，亲自与资材供应商谈

判，维持了收支平衡。但公司扩大后事务忙乱，不知何时就将降低成本一事委托给了部下。

为了应对降价要求，制造部门的负责人代替社长要求供应商降价。而供应商因一再降价，不同意再次降价，而制造部门的负责人缺乏强烈的使命感，不能以“无论如何也得以这个价格进货”的严正态度与供应商交涉。结果核算恶化，赤字连连。

然而，员工已经增加，工厂已经扩大，不能让工厂停工，明知入不敷出，社长还是不得不再次答应降价要求。这样，希斯泰克的收支核算每况愈下，一败涂地，经营很快就进入了死胡同。

这个事例说明，即使经营高层决定降价，但就是在这个价格下仍然要挤出利润，如果公司内缺乏持有如此坚强意志的领导人，公司就无法正常运行。

不管确立了多么好的经营管理体制，不管如何正确地掌握了经营的实态，最终应对市场价格下滑的仍然是人。在这种状况下，“就是大幅降价，仍然要挤出利润”，具备如此强烈使命感的领导人存在与否，决定了公司的生死存亡。

能力要用将来进行时

京瓷在创业初期，基本上采取订单生产的经营方式。从客户处取得订单以后才能开始生产活动。如果不能确保必要的订单，制造现场马上就会无活可干，员工难免流落街头。所以，现在还剩多少订单？这个月能生产多少产品？我在经营中无时不把这些问题挂在心头。

必须想方设法多拿订单，我抱着这个心情去推销。于是，大型电器厂家的研究人员，几乎千篇一律，都会拿出技术难度高的产品让我们做。因为既存的大型陶瓷企业很多，刚刚成立的毫无名气的零细企业上门来推销，能拿到的只有被其他陶瓷企业拒绝的难做的订单。

但是，如果因为技术难度高而放弃订单，公司将难以为继。因为我迫切希望获得订单，所以即使按我们当时的技术水平不能做的产品，我也会断言“能做！”而接下订单。回到公司，我就会对技术人员说：“这个产品，靠我们现在的技术还很困难，但按这种思路去干，应该能成功，赶快试做吧！”这时候，技术员中一定有人会说：“这太难了，做不出来！”这不禁让人泄气。

这时候，我就会用下面这番话说服他们：“凭我们现在的能力确实困难，这点我非常清楚。但是在交货期之前，反复试验，刻苦钻研，我们的能力一定会提升。这个订单是我断言‘能做’才拿到的，是说了大话才到手的。决不能让大话落空。只要我们拼命努力如期交货，大话就不是大话。让我们拼命努力吧！交货期到来前，一定要完成任务！”

“能力要用将来进行时。”能做到这一条的人就能把困难的工作引向成功。“无论如何也要让梦想成真！”抱着强烈的愿望，付出不懈的努力，能力一定能提高，局面一定能打开。

这个道理，在每个阿米巴的经营中也同样行得通。阿米巴长也要经常确认订单的余额，因为它是以后生产、销售和利润的来源。要采取措施确保接下来有活可干。为了增加订单，自己要积极行动起来，即使技术上困难的产品，即使用现有价格做不下来的产品，也要以“能力要用将来进行时”的观点进行挑战，依靠大家拼命努力去克服困难。如果能把成本降下来，阿米巴的实绩就可以大幅提升。

追求事业的持续性

在单位时间核算制度中，大家往往把目光盯在反映核算状况的指标——“单位时间附加值”上。但并非只要“单位时间附加值”高了，经营就顺畅，就万事大吉了。

例如，看某个制造阿米巴的核算表，虽然“单位时间附加值”提升了，但从某月起，用结算销售额（即附加价值）除以总生产，即结算销售额比率却大幅走低。

这是因为制造阿米巴经常将大部分工序外发给别的公司，外发部分的外发加工费增加，结算销售额相应减少。而员工的劳动时间更是大幅度减少，结果导致“单位时间附加值”增加。

在这种情况下，如果只看“单位时间附加值”，会觉得这是一个优秀的阿米巴，但实际的经营状况却并非如此。即使“单位时间附加值”好看，但代表附加价值的结算销售额的绝对额却减少了，就说明该阿米巴对公司的贡献降低了。结算销售额对总生产的比率低，就意味着该事业创造附加值的能力弱，确保员工就业的能力也不高。

因此，从确保员工长期就业的角度思考，不仅要提高“单位时间附加值”，还必须提高“结算销售额比率”。领导人必须将此铭记于心。不单是看着“单位时间附加值”来经营事业，而且还要从结算销售额比率等多个角度出发，正确分析自己部门的经营状况。

我在创业后不久曾经考虑过，由很少的智商很高的聪明人来组织一家公司，利用这些人的智慧和技术开发产品，生产则委托给别的公司，然后销售，这样就可以赚大钱。事实上也存在着按这种想法组建的公

司。名义上是生产厂家，却只专注于技术开发和产品开发，只做设计和销售，制造则采用EMS（Electronics Manufacturing Service，电子机器代工企业）方式委托给外发企业。

然而，这种做法虽然能取得一时的成功，但因为不能积蓄作为制造业命根的产品制作的核心技术，所以经常会出现质量等方面的问题，很难取得长期持续的成功。我认为，为了让事业具备可持续性，为了保证员工长期稳定的就业，还是应该在公司内部建立能够孕育附加值的制造工场，应该鼓励通过流汗去制造产品。

在阿米巴经营中，虽然可以通过增加外发，减少本部门的员工，提高“单位时间附加值”，但这么做无法让事业持续发展。经营企业应该有长期的观点，就制造业而言，就是要在自己公司内部积蓄重要的技术，通过不间断的钻研创新来提升附加价值。

在制造业的阿米巴经营中，产品制造的基础是技术，为了在公司内部积累所有的技术，就要尽量不使用外发，应该在公司内部建立附加值高的、连续性的生产流水线。

销售与制造共同发展

各阿米巴为了提升各自的核算收益，销售部门和制造部门就必须尽可能频繁地进行信息交换，充分地沟通交流。销售部门和制造部门因为各自独立核算，往往会坚持各自的主张，引发争执。但是，无论销售部门也好，制造部门也好，既然都属于同一个公司，就不存在哪方赢哪方输的问题，彼此必须互相帮助，实现双赢。

销售部门、制造部门都是同属一个公司的一家人，是在同一条船上的命运共同体，只能互相协作、共同发展。只有互相携手给客户供应产品、提供服务，才能在总体上获取客户的满意。

为此，竞争对手有什么动向？客户需要什么产品？这种产品派什么用途？产品的社会意义如何？等等，销售部门必须把这些市场信息及时告诉制造部门。而制造部门除了要确认市场动向和订单状况之外，也要将自己的技术水平与竞争对手的比较优势告诉销售部门，并将自己将要具有价格竞争力的、有魅力的产品推向市场的意志和决心传递给销售部门。

这样的沟通协作，如果能自发地、高密度地进行，那么销售部门和制造部门的核算收益就能一起提升，就能对整个公司的发展做出更大的贡献。制造部门和销售部门应该互相切磋琢磨，抱着关爱体谅之心互相协作。

不断从事创造性的工作

在职场里努力做好上司分配的工作当然是重要的，但在重视自主性的阿米巴经营中，光做到这一点还不够。在每天的工作中，应该经常思考“以往的做法究竟好不好？”应该寻找更好的方法。今天比昨天好，明天比今天好。不断对自己承担的工作进行改进改良，这是阿米巴经营的基本要求。

京瓷新产品开发的历史，就是一部创造史。创业之初，京瓷生产显像管用的绝缘材料“U字形绝缘体”，专供松下电子工业公司。此后我考虑也可以把我们做的绝缘零部件卖给东芝和日立制作所等其他厂家，不

断开拓新客户。另外，因为显像管也是真空管的一种，我想作为真空管用的特殊材料，我们的材料应该也能适用，于是就开发出了相关的新产品。

不久后我又考虑，精密陶瓷的适用范围不应只限于电子领域，于是开拓了产业机械用的零部件市场。后来，在开拓美国市场的时候，我们生产出了陶瓷晶体管标头。没过多久，晶体管又被IT所替代，但当时京瓷已经开发成功了陶瓷IT封装。

后来到了1980年前后，为了救助制造无线通信设备的赛巴耐特公司，京瓷接收了其工厂和所有技术人员。此后我在第二电电（现KDDI）开拓手机事业的时候，也开始开发手机终端，同来自赛巴耐特的技术人员一起，接二连三地开发出各种手机产品。现在不仅生产手机终端，还制造PHS终端和基站。这些业务已经成长为公司的事业支柱。

同样，打印机事业也从小做起，其中使用了京瓷独创的非晶硅感光磁鼓，开发出环保打印机。现在同京瓷美达的复印技术融合，正在发展为全球性的事业。

这样的技术变迁并不是一开始就能预见到的。只是不满足于现状，在新市场开拓和新产品开发的所有方面，都不断钻研创新，果断挑战，这才造就了今天的京瓷。

要超越自己的专业技术的范围，去新的领域闯荡，人们难免犹豫不决。但是封闭在自造的硬壳中，只做传统业务，直到变成化石，那么技术进步等一切就无从谈起。如果具备不断创新的强烈的愿望，那么即使专业知识不足，也可以寻找该领域的专家咨询，或者聘用具备专业知识的人才，用这些办法就能够拓展技术和事业的范围。

“不断从事创造性的工作”，这就是引导阿米巴成长乃至公司发展的最基本的行动指针。

设定具体的目标

在企业经营中，设定具体的目标很重要。对于下一年度的master plan，反映经营者愿望的销售额、总生产、经费等核算表中的所有项目，都必须分月度列出。

如果将“现有的销售额要增加五成，要做成更大的事业！”这种愿望首先作为月度销售额列出，“销售额那么多，相应的经费也该多吧，那么核算收益可以达到多少”，自己要先来认真测算计划的数字。

单位时间核算表中的实绩数字，由经营管理部门汇总成表，分发给各个阿米巴。但在制定年度计划时，各阿米巴长要充分思考销售额、经费、单位时间附加值等，想要做出表达自己愿望的数字，必须由自己来制作单位时间核算表。

这个目标数字是体现阿米巴长愿望的目标（我就想做成这样！）阿米巴长必须具备“目标必达”的坚强意志。比如，这个月的总生产想提高这么多，但订单不足，那么制造阿米巴长就会主动与销售部门一起去拜访客户，获取订单。必须怀着坚强的意志，为达成每个月的目标，采取具体的对策并付诸行动。

还有，如前所述，目标如不能与成员共有，目标就难以达成。因此在会议上、在恳亲会上，要向部下倾诉：“今年我想如此经营我们的阿米巴，销售额要增加这么多，经费和时间大概要花这么些，单位时间附

加值和利润率想要提高到这么个数字。为此，订单必须相应增加，我将与销售部门一起去拜访客户，努力争取订单，你们一定要把好生产这道关！”必须这样去说服员工，明确各自具体的任务和行动目标，这是非常重要的。

阿米巴长“想要这么做”的愿望、每月的目标以单位时间核算表的形式表示出来，并要彻底思考为了实现销售额等所有目标而该采取的具体行动，并与阿米巴成员们一起果断地付诸行动。

把每个阿米巴都做强

阿米巴经营是把公司组织划分成一个个小单元即阿米巴，将其经营全权委托给阿米巴长。所有阿米巴长都负有责任，要把委托给自己的事业经营好，要完成自己制定的计划。特别是统辖许多阿米巴的事业部长，在督促所有阿米巴实现计划的同时，还必须提升事业部的核算效益。

因此，如果个别阿米巴的核算不好，但其他阿米巴的核算都很好，总体来说不错，那就行了。这样的想法京瓷公司从来没有。例如，由于采用了新工艺、新技术改进了产品的制作方式，事业部长理应能降低整个工序的成本，但在这之前，各道工序的阿米巴都必须提升核算效益。

如果由于利用了新技术，制造部门整体的核算提升了，但某道工序的核算依然不佳，那是不容许的。因为如果事业部长容忍这种情况，团队就会松劲，给整个事业部的核算带来消极影响。阿米巴经营的出发点就是要通过各个阿米巴的勤奋努力，提高各自的经营效益，从而提升公司整体的效益。

为此，负责经营各自部门的阿米巴长们，对于来自其他部门的不合理要求，不可轻易妥协，不能唯唯诺诺当好人，哪怕是来自事业部长的无理要求，也要据理力争，即使吵架也无所畏惧。缺乏如此激昂的气魄就无法经营事业。在考虑公司全局的同时，各阿米巴长也要竭力维护自己的阿米巴组织，这是非常重要的。

具备“公司整体”意识

在实践阿米巴经营时，为了守护自己所担当的事业并促进其成长发展，阿米巴长就会把优秀的人才留在自己的身边。站在阿米巴长的立场上，听说要把自己辛苦培养出来的优秀的部下“调往其他部门”，自然心有不甘，不会轻易答应。但是，这种态度会使量才录用的人事方针无法落实，就会阻碍公司整体的发展。所以阿米巴长要从企业整体的立场出发，抛弃私心。让优秀的人才超越组织的框架，在更广阔的舞台上施展才华，这对公司整体发展有利，阿米巴长应该具备这种胸怀。

还有，阿米巴之间在决定公司内部买卖价格的时候，首先应该考虑的是：怎么做才对公司整体有利？例如，有的阿米巴长个性强、嗓门大，把自己的意见强加于人，造成定价不公平。看到这种情况，我常会严厉训斥：“喂！为什么你只考虑自己，不考虑别人？抱这种利己主义思想的人，作为领导者那是不合格的！”

这些事例告诉我们，每个阿米巴的成功不能与公司整体的繁荣相矛盾。只有一个部门好而公司整体不好的话，毫无意义。阿米巴长必须抱有守护自己的部门、并让其成长发展的强烈的使命感。与此同时，在一切判断的根基处，都必须具备“为了公司整体好该如何做”这种全局意识。

曾有过以自我为中心的阿米巴长给公司整体带来困惑的事例。那时我在美国招聘了当地的销售员，刚开始开展销售活动的时候，如前所述，并无把握的订单我却断言“能做！”接下了订单。但有时承诺的交货期到了却不得不延迟，因而发生了纠纷。为了请客户宽限等待，销售员多次去客户处低头赔罪。但美国的销售员中却有人怕有失体面，跑到客户那里，毫无顾忌地指责：“是我们公司的制造部门不负责任，乱弹琴！”

这时候我就会批评这位美国的销售员：“你说的也许是事实。但是，如果日本的制造部门不值得信赖，那不是整个公司的信用就丧失了吗？你自己的面子固然重要，但公司一旦失去商机，那就一事无成，一切无从谈起了！”因为这样的事例实际存在，因此我会向销售部门和制造部门强调：“希望你们不要忘记自己是公司整体中的一员！”

阿米巴长作为在同一公司工作的同志，必须站在公司整体的立场，以“作为人，何谓正确”这一点为基准做出判断。虽然守护自己的阿米巴并促其成长发展是前提，但在同时，又必须具备公司整体利益优先这种利他之心。否则阿米巴经营就无法成功。

上级领导要站在前头，不能完全放权给下级

最后谈一谈阿米巴经营不可跌入的陷阱。

当下级阿米巴长成长起来以后，就有上级组织的领导人把各阿米巴的运行全部委托给培养成熟起来的阿米巴长，而自己只顾摇旗呐喊。阿米巴经营的体制，不仅要求阿米巴长，而且要求每一位员工都要主

动努力，达成各自的目标。从短期来说，即使上级领导稍有懈怠，但只要基层组织扎实，运行有序，就能过得去。但在这种状态下公司不可能发展。

我在当社长的时候，不管是销售、研发还是生产，只要发生问题，我就会亲临现场指挥，在客户和现场间奔走巡回。只要有空，我就涉足现场，视察有问题的部门，全力帮助解决。虽然把经营委托给各阿米巴长，但并不是一切放任不管。我熟知各个阿米巴存在的问题，到了现场就帮助解决，同时激励大家。

而且，作为经营者，我不断思考公司将来应该如何发展，思考公司前进的方向，针对有关公司整体的重大问题做出判断，等等，履行对经营者所要求的高层次的职责。

因为目睹为了众人承担重责的经营者奋力拼搏的背影，员工们才会为了企业而努力履行自己的责任。在阿米巴经营中，事业部长等负有重大责任的领导人更必须站在前头，付出成倍于他人的努力。

三、培养领导人

提高经营者意识的最佳体制

京瓷持续成长发展的原因之一，就是具有阿米巴经营这一优越的经营管理体制。但是，正如我在一开始说的那样，只有具备了“以心为本”的经营风气，这个体制才能正常地发挥它的功能。不管有多么合理、多么优越的经营管理体系，如果运用这一体系的领导人及其成员们缺乏热情，目标的实现仍然是不可能的。因此，并不是说有了完善的核算制度，就能够保证提升现场的核算效益。只有现场的员工们具备了无论如何也要提高核算效益的强烈的愿望，并以自己坚定的意志去挑战更高目标，才能提升核算效益。

为了让阿米巴组织作为一个生命体，协调配合，发挥其强大的生命力，这个集团的领导人的思想行为就显得特别重要。“要让组织变成如此卓越的部门！”领导人首先必须描绘自己的梦想。抱着“让自己的组织变成理想的部门”这一强烈的愿望，朝着愿望实现的方向，将自己的全部能量倾注到这个集团中去，这一点非常重要。

无论哪家公司，具备如此资质的领导人，总是供不应求的。但是，即使是素质尚不理想的人才，将他提拔为阿米巴长，将那个部门的经营委托给他，他就会产生责任感和使命感。为了统率自己的部门实现目标，他就会千方百计调动部下的积极性，通过积累各方面的经验，他就会提高凝聚人心和核算管理的能力，就能成长为优秀的领导人。

与此同时，组织的成员们同阿米巴长一起，在达成自身目标的过程中，自然就会提升自己的经营者意识，因此，可以说阿米巴经营乃是培养领导人、提升全体员工经营意识的最佳的教育体制。

通过会议发言，端正干部思想

对于培养领导人，有一点非常重要。就是以经营者为首的经营高层，要对各部门的经营进行适当的指导和恰当的评价。

我会充分利用作为生动有效的教育场所——会议。在干部们参加的会议上，以单位时间核算表为依据，各部门的负责人会发表上一个月的实绩和这一个月预定。这时候，通过发表的内容和讨论的情况，对这些部门领导人的思想方法和工作态度作严格的指导，这种指导对培养人才十分见效。

例如，在会议上，制造部门的负责人发言结束以后，某位销售人员向他提问：“那个产品几时能够生产出来？”制造部门负责人回答说：“以某日为目标做出来。”这时候，我就会指出：“你为什么 not 回答‘在某日之前做出来’？‘以某日为目标’是给到时做不出来留了后路。用模棱两可的语言逃避责任，就不可能严守交货期。如果缺乏无论如何也必须如期完成的决心，任何事情都干不好。所以你这么回答问题背后的心态必须纠正！”

我认为语言中有所谓“言灵”，说话人的“心”和“魂”会在话语中自然流露出来。特别是领导人的发言，会给部门成员很大的影响。正因为如此，所以，我才会通过领导人的发言，对他们的思维方式和心态进行矫正。在这方面我花费了很多时间。

干部们通过会议不但可以正确把握各个部门的状况，对今后如何推进事业进行讨论，同时，对基层领导人进行指导和教育也非常重要。

树立高目标，每天全力以赴

公司如果只是设立一个很低的目标，只能得到很低的成果。为了大幅度提升公司业绩，无论如何必须树立高目标。

京瓷刚起步、还是一个零细企业的时候，我就不断地对与我共同奋斗的伙伴们诉说我的宏大理想：“现在我们要把京瓷做成原町第一的公司，原町第一以后就要西京第一，然后是中京区第一、京都府第一，京都府第一以后就要日本第一，日本第一以后就要成为世界第一。”这话在当时不过是远远脱离现实的一个梦想。即便如此，我还是利用一切机会，不厌其烦地向大家灌输“总有一天会成为世界第一”的理念。结果是大家都瞄准这个高目标，竭尽全力，奋进再奋进。

另一方面，作为短期目标，我又为年度计划和月度预定等具体目标的达成而不遗余力。我总是强调：“全力过好今天这一天，就能看清明天；这个月拼命工作，就能看清下个月；今年竭尽全力，就能看清明年。每日每时不懈努力，这种人生态度才是最重要的。”任何伟大的事业，只有在坚持高目标的同时，日复一日、全力以赴才能成功。朝着远大的目标，孜孜不倦、兢兢业业，不断奋斗的结果，才造就了今天的京瓷这个全球性的企业。

在阿米巴经营的开展过程中，阿米巴长设定高目标，为实现高目标，今天一天拼命努力，这是很重要的。阿米巴长要探求一切可能性，反复进行详细的模拟测算。设立尽可能高的目标，接着就应该尽一切努

力去实现目标。这样的话，所有的阿米巴都可以集中精力朝着高目标奋进，公司整体的业绩就一定能增长。

在达成月度预定和年度计划的过程中，会发生各种各样的问题和课题。阿米巴长必须以不屈不挠的坚强意志，付出不亚于任何人的努力，去克服遭遇的任何困难。通过这种反复的考验和锻炼，阿米巴长就能很自然地掌握作为经营者所需要的能力和思维方式。

为了正确地引导团队朝着高目标奋进，领导人应该如何判断？如何行动？领导人必须始终追求做人做事的理想境界。只要持续反复去做，领导人就可以大幅度提升自己的人格，就能获得部下的信任和尊敬。

拥有共同的事业目的和判断基准

在公司里，光是制造部门就有各种各样的阿米巴在开展活动。其中，既有做热销产品、业绩骄人的阿米巴，也有做长线产品、长期坚守传统的阿米巴，还有拓展新事业、开发新产品的阿米巴。虽然各种阿米巴所处的环境不同，但是，不管哪种阿米巴，为了拓展本部门的事业，首先必须明确其事业的目的和意义。

对于领导人自身而言，当然需要明确做事业的目的。而一个集团为了团结一心，推进事业，就必须明确事业的“大义名分”。这个事业对于社会具备何种意义，将做出何种贡献，必须确立高层次的事业目的。

如前所述，京瓷公司的经营理念是：“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。”其中的“全体员

工”，不仅是员工，也包括作为经营者的我这个人。既包括经营班子又 包括普通员工，总之要追求上上下下所有人的幸福。同时，希望通过技术和事业为人类社会的进步发展做出贡献，从这个意义出发，又加上了“为人类社会的进步发展做出贡献”这一句。

这一经营理念，是创业当初，作为经营者，我还没有任何经验的时候制定的。这是一个非常质朴的理念。但它明确地揭示了公司经营的目的，这是一个为了集聚到公司来的所有人的幸福而创建的公司，同时，它还要通过事业对人类社会的进步发展做贡献。公司的目的就要符合这样的大义名分，公司的目的必须获得员工和客户，以及所有关系者的共鸣。

所以，经营者必须明确“为什么要开展这项事业”这一事业的目的意义，而且从平日起就要把这种目的意义向各部门的领导人做充分的解释。而各部门的领导人要把这一目的意义针对自己负责的事业，用自己的语言向部下做出说明，将这意义渗透下去。这样做才能让员工们团结一心，全力投入工作。

同时，所谓经营，就是每天判断的积累。 其结果成为实绩显示出来。所以，对于领导人，特别需要他能做出正确的判断。为此，领导人从平时起，就必须努力掌握“作为人，何谓正确”这一普遍性的哲学原理。

领导人在自己掌握正确的判断基准的同时，还要做出努力，让自己的部下共有这一判断基准。在会议上，在工作现场，在一切经营活动中，有关正确判断的方法，解决问题的方法，领导人都要对部下做指导和教育。通过反复的指导教育，让大家共有哲学，提高经营者意识，这才是最重要的。

后记

“阿米巴经营”是京瓷集团不可或缺的经营手法。全体员工在日常工作中使用这个手法，没有任何抵触情绪。然而，迄今为止，有关这种手法背后的思想和架构，并没有正式整理成文。

我从经营的第一线引退以后，把编著传播阿米巴经营精髓的书籍作为一个长年的课题。在繁忙的日程中我见缝插针，在长达五年的时间里，将京瓷的干部召集于一堂，举办了“阿米巴经营讲座”。将讲座的内容浓缩，就形成了本书的基础。

因此我认为，我的讲义再加进京瓷的董事及干部们的意见，才使阿米巴经营的经营思想和经营管理手法成为一个体系，从而编辑成书。或许有点自夸，但是我认为阿米巴经营的管理会计体系，开创了会计领域的新天地。

阿米巴经营是我花费多年的心血创建的独特的经营管理手法，是京瓷实现高收益经营的基础，所以不可公开，公司内部有人提出这种意见。但是，日本经济新闻出版局的波多野美奈子女士热心地劝我出版，我想如果对日本经济的发展能助上一臂之力，出版也无妨。如果没有波多野女士的热忱，本书或许不会问世。另外在编辑方面，伊藤公一先生给予了特别的关照。在此谨向这两位表示衷心的感谢。

另外，在本书的编辑过程中，得到了KCCS管理咨询公司森田直行社长、藤井敏辉副社长、松井达朗董事、原田拓朗董事、出版讲座部平

井正昭部长的协助，在此也表示感谢。KCCS公司日常开展阿米巴经营的咨询工作，已经帮助不少企业提升了业绩。

还有，在本书的编辑和资料的汇总方面，还得到了京瓷公司执行董事大田嘉仁、执行董事满田正和、顾问石田秀树、教育企划部长高津正纪、经营管理企划部长桧物省一、秘书室木谷重幸、京瓷美达公司执行董事米山诚的协助，在此也表示感谢。

