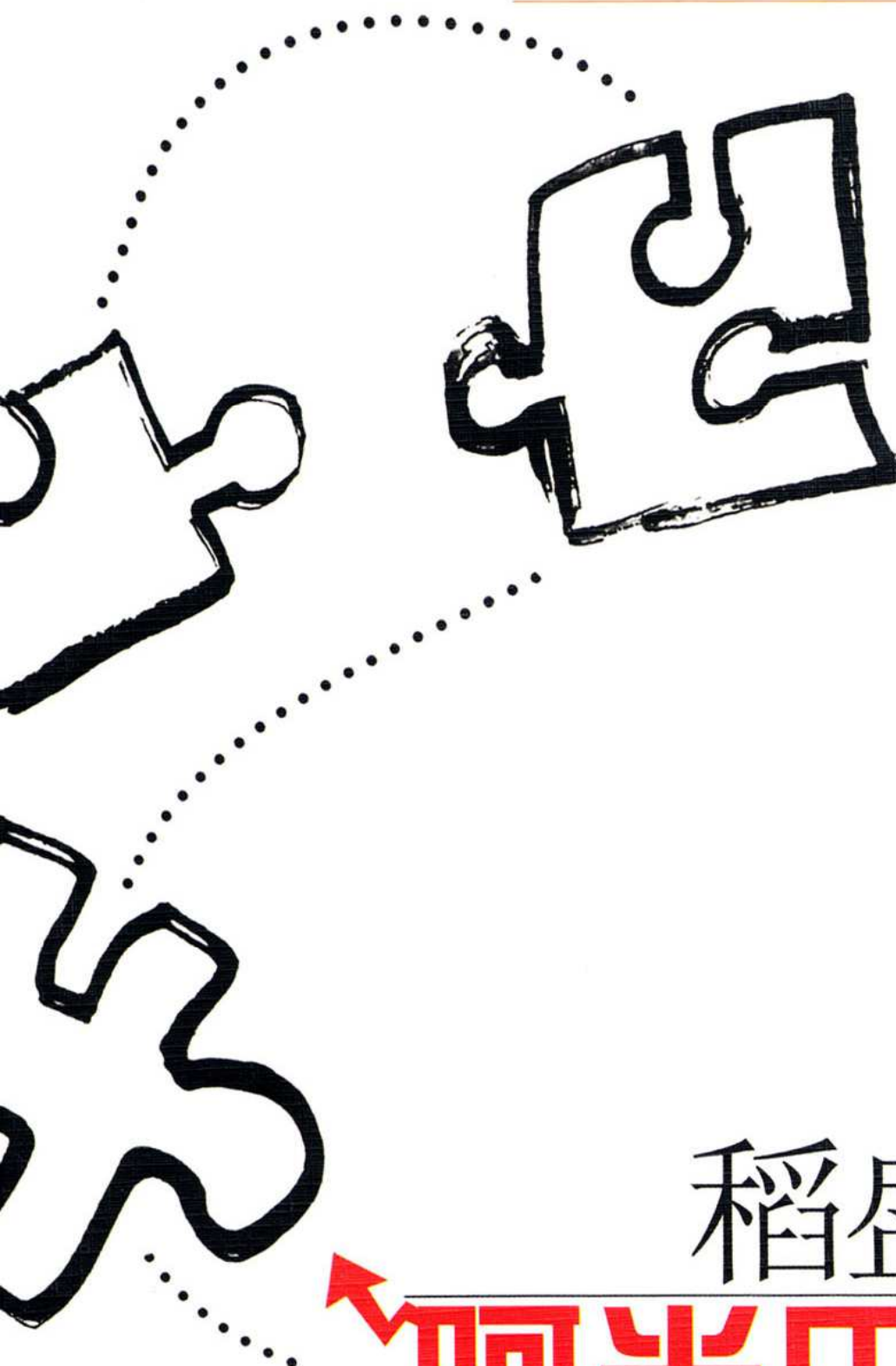


A MIBA JINGYING

[日] 稻盛和夫 著

陈 忠 译  
曹岫云 审译



稻盛和夫

阿米巴经营



中国大百科全书出版社

稻盛和夫，被称为日本的“经营之圣、人生之师”，作为日本的企业家兼哲学家第一人，在企业经营和人生理念方面均有独到而务实的见解。他用40年时间创建了两家世界500强企业，是目前唯一在世的日本四大“经营之圣”（另三位分别是松下公司的创始人松下幸之助、索尼公司的创始人盛田昭夫、本田公司的创始人本田宗一郎）之一。他是4000多名经营者追随的企业导师，曾出版过10多本介绍企业经营理念和人生哲学的图书。







A MIBA JINGYING

陈 忠 译  
曹岫云 审译



【日】稻盛和夫

# 阿米巴经营



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;陈忠译. —北京:  
中国大百科全书出版社,2009.8

ISBN 978 - 7 - 5000 - 8169 - 2

I. 阿… II. ①稻… ②陈… III. 企业管理—  
经验—日本—现代 IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 132207 号

策 划 人 郭银星  
责任编辑 李 晓  
责任印制 张新民  
装帧设计 海马书装  
出版发行 中国大百科全书出版社  
地 址 北京阜成门北大街 17 号  
邮政编码 100037  
电 话 010 - 88390635  
网 址 <http://www.ecph.com.cn>  
印 刷 北京佳信达欣艺术印刷有限公司  
开 本 787 × 1092 毫米 1/16  
印 张 15.25  
字 数 120 千字  
印 次 2009 年 10 月第 1 版 2013 年 10 月第 16 次印刷  
书 号 ISBN 978 - 7 - 5000 - 8169 - 2  
定 价 28.00 元

本书如有印装质量问题,可与出版社联系调换。

## 中文版自序

### 致中国读者

由美国引发的金融危机导致全球经济快速衰退，并对实体经济产生了深刻的影响。中国的经济虽然率先触底回升，但前景仍不容乐观。在如此严峻的经济形势下，需要人们重新思考企业经营的真谛。

我于 1959 年在京都白手起家创建了京瓷公司，把它从小零散型企业培养成日本首屈一指的电子制造商。而且，我在 1984 年赤手空拳进入日本通信市场，创办了第二电电公司，也就是 KDDI 公司，现在已成为日本第二大综合电气通信运营商。这两家公司的合并销售额达到约了 4.6 万亿日元，税前利润约 5,000 亿日元。

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。所谓阿米巴经营是一种经营方法，简



而言之就是把组织划分成一个个小的团体，通过独立核算制加以运作，在公司内部培养具备经营者意识的领导，实现全体员工参与经营的全员参与型经营。

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，取得可持续的成长与发展。

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会取得更大的飞跃。但是，如果缺乏像“阿米巴经营”这样精细的管理会计体系，企业将很难取得长久的发展。我谨以此书祝愿中国所有的企业都能健康地成长与发展。

同时，我也衷心希望本书能够对中国的读者学习公司经营与组织形态有所助益。

稻盛和夫

2009年7月

## 原版自序

# 阿米巴经营

日本经济正在逐步摆脱长期低迷，终于看到了一丝曙光。然而，经济全球化势头依然不减，全球范围内的企业竞争日趋激烈。

在如此严峻的经营环境中，不仅在日本，世界各地都频频爆出企业丑闻。针对这种情况，人们强调企业遵纪守法的重要性，美国制定了一项要求加强企业内部控制的《萨班斯—奥克斯利法》（SOX 法）。这些动向就是希望通过制定严格的规则和制度，阻止企业不法行为的发生。

但是我认为，在制定规则或制度之前，运作企业的领导必须了解何为“正确的做人准则”，具备“正确的做人原则”的哲学和伦理，我用“做人何谓正确”这句话来表达。如果缺乏正确的哲学和伦理，即便具备了严密的外部规则或制度，也无



法起到真正的作用。

同时，在开展“光明正大的经营”的过程中，还需要具备正确经营哲学的经营管理体系。如果构建起了这样一种体系，那么就能够将对不法行为防患于未然，万一出现了不法行为，也能够把影响控制在最低限度。为了使企业健康发展，就必须确立任何人都视为正确的经营哲学，以及基于这样一种经营哲学的经营管理体系。

1959年，我在几位朋友的好心帮助下成立了京瓷公司，在1984年又成立了第二电电公司，也就是现在的KDDI。这两家公司迄今为止一直保持了高收益，并且取得了可持续发展，其原因就在于采取了基于稳固坚实的经营哲学和精细的部门独立核算管理之上的，被称为“阿米巴经营”的经营手法。

我在创办京瓷的时候就认为必须确立正确的经营哲学，并让全体员工都拥有这种哲学，同时还必须建立能够准确、及时地掌握基层组织经营状况的管理会计制度。为此，我在致力于技术开发、产品开发和营销活动的同时，不遗余力地确立经营哲学和管理会计制度。

在京瓷取得快速发展、规模不断扩大的过程中，我打

心眼里渴望赢得一批能够同甘共苦、共同分担经营重任的经营伙伴。于是，我把公司细分成所谓“阿米巴”的小集体，从公司内部选拔阿米巴领导，并委以经营重任，从而培育出许多具有经营者意识的领导，也就是经营伙伴。

所谓的“阿米巴经营”就是以各个阿米巴的领导为核心，让其自行制订各自的计划，并依靠全体成员的智慧和努力来完成目标。通过这种做法，让第一线的每一位员工都能成为主角，主动参与经营，进而实现“全员参与经营”。

此外，我还开创性地构建了精细的部门独立核算管理机制，从而能够准确地掌握各阿米巴的经营内容。同时，我坚持玻璃般透明的经营原则，让所有人都能清晰地了解每个部门的经营状况。另外我认为阿米巴经营必须与经营哲学相统一，所以我在制定每一项规则和框架的时候，都要做到与京瓷的企业哲学保持一致。

伴随京瓷多元化、全球化的进程，阿米巴经营也逐渐发展为按部门管理各领域业务的更为精细的管理会计制度。KDDI 公司同样也确立了基于阿米巴经营模式的部门独立管理会计体系，在业务快速扩大的过程中，可以一目



了然地掌握所有部门的经营状况。这有助于准确、迅速地做出经营判断，也成为 KDDI 公司在瞬息万变的通信行业中取得飞速发展的动力。

除了京瓷和 KDDI 公司之外，现在已有超过 300 家的企业在京瓷关联公司的指导下引进了阿米巴经营模式，业绩得以大幅提升。我深信，只要正确理解阿米巴经营，领导身先士卒、认真实践，就一定能大幅度地增强企业的“体质”。

作为一名经营者，本书总结了我的经营观点和实践经验。希望运作企业的经营领导、立志成为风险企业或包括 NPO 在内的新型组织领导的人士，以及会计和财务方面的专家在阅读此书后能有所获益，有助于大家提高自己所在组织的活力。

同时我也衷心祝愿有更多的企业或团体引进阿米巴经营模式，取得更大的发展，并让其员工在物质和精神两方面感到幸福，进而使日本经济在严峻的全球化竞争中重塑辉煌。

本书是继 1998 年出版的《稻盛和夫的实学》（日本经济新闻社出版）之后的第二本著作，其中详细阐述了我在经营管理

方面的具体做法，这是我经营企业的基础。《稻盛和夫的实学》中介绍了会计原则，本书则介绍了“阿米巴经营”，我坚信只要实践了由上述两者所构成的部门独立管理会计制度，公司经营就会坚如磐石。

稻盛和夫

2006 年 9 月

于酷暑的京都



曹岫云序

## 哲学和实学

稻盛和夫的经营哲学大体上可以分为哲学和实学两个部分。

所谓哲学，涉及人心、人的意识和存在、人的思想行为同人生结果之间的关系、人和企业应有的精神规范，以及经营企业的辩证法等等。稻盛先生的著作《稻盛和夫的哲学》、《活法》、《拯救人类的哲学》、《提高心性、拓展经营》、《敬天爱人》、《人生的王道》等等，重点就是用通俗的语言讲述深刻的哲理。

所谓实学，顾名思义，就是经营企业时实际的管理技术，具体的操作手法。稻盛这方面的著作，除了他独创的会计学的专著之外，《阿米巴经营》这本新书是他的又一代表作。

稻盛的哲学和实学是稻盛创建两家世界 500 强企业的两根支柱。“阿米巴经营”是稻盛在京瓷和 KDDI 两家企业里实施并获得成功的管理手法，是一种科学的、精致的管理技术。如果没有“阿米巴经营”，很难想象京瓷和 KDDI 会有今日的成功。

日本有句话叫“中小企业像脓包，变大就破”。就是说企业规模变大、情况日趋复杂后，经营者管不过来，捉襟见肘，企业就可能乱套。稻盛创建京瓷后，从新产品开发到生产、销售，各个环节都由他一人负责。当企业发展到 200 人左右时，他开始感到力不从心。苦恼之余来了灵感：他想到了西游记里的孙悟空。孙悟空在遭受敌军重兵围困时，只要拔毛一吹，就可以变出自己的“分身”——许多小孙悟空。那么，企业经营者能否培育与自己理念一致的“分身”——许多小经营者呢？这就是“阿米巴经营”的起源。现在光京瓷公司就有将近 3,000 个“阿米巴”。

所谓“阿米巴”，即变形虫。所谓“阿米巴经营”，就是根据产品、工序、客户或地区等的不同，将大组织划分成许多独立经营、独立核算的小集团。比如某陶瓷产品有



混和、成型、烧结、精加工四道工序，就将这四道工序分成四个“阿米巴”，每个“阿米巴”都像一个小企业，都有经营者，都有销售额、成本和利润。“阿米巴经营”不仅考核每个“阿米巴”的领导人，而且考核到每个“阿米巴”人员每小时产生的附加价值。这样就可以真正落实“全员经营”的方针，就是发挥企业每一位员工的积极性和潜在的创造力，把企业经营得有声有色。另外，“阿米巴”可以随环境变化而“变形”，即具有适应环境的灵活性。

实施“阿米巴经营”有两个前提条件。第一是企业经营者的人格魅力。经营者必须具备“追求全体员工物质和精神两方面幸福、并为社会做贡献”的明确信念。领导人的公平无私是调动员工积极性的最大动力，也是实施“阿米巴经营”的首要前提条件。第二个前提条件是所谓“哲学共有”。稻盛哲学里有“以心为本的经营”、“伙伴式经营”、“玻璃般透明的经营”以及“动机至善、私心了无”等内容。各个“阿米巴”之间，每一个“阿米巴”内部的每一位成员，在为自己和自己的“阿米巴”的业绩考虑时，如果缺乏为别人、为别的“阿米巴”以及为企业整体着想的“利他之心”，“阿米巴经营”将难以推行。换句话说，

在实施“阿米巴经营”的管理手法时，需要协调利己和利他、协调部门利益和整体利益的辩证法，需要“做人何谓正确”这种高层次的哲学。

当然除了这两条之外，《阿米巴经营》还有许多精妙的思想和方法，本书有翔实的阐述。稻盛先生用哲学家的头脑整理企业家的经验，使这本讲述具体管理方法的书，字里行间照样充满哲学睿智。

无锡市盛和企业经营哲学研究会会长 曹岫云

2009年7月31日



# 目 录

## 第一章 每一位员工都是主角

1. 阿米巴经营的诞生 ..... 3
2. 确立与市场直接挂钩的部门核算制度 ..... 13
3. 培养具有经营者意识的人才 ..... 25

## 第二章 经营不能没有哲学

1. 把组织细分为事业组成单位 ..... 41
2. 阿米巴之间的定价 ..... 49
3. 领导需要具备经营哲学 ..... 53

## 第三章 阿米巴的组织构建

1. 划分成小集体,明确职能 ..... 75
2. 能应对市场变化的灵活组织 ..... 89
3. 支撑阿米巴经营的经营管理部门 ..... 96

## 第四章 现场是核算管理的主角——单位时间核算制

1. 为提高全体员工的核算意识  
——部门独立核算的思路 ..... 103
2. 通过“单位时间核算表”萌生出刻苦钻研的精神 ..... 113
3. 京瓷会计原则的实践 ..... 130
4. 业绩管理的要点 ..... 141
5. 收入的掌握方法——与市场价格挂钩 ..... 147
6. 经费开支的掌握方式  
——准确把握经营现状,进行细化管理 ..... 167
7. 时间的掌握方式——关注部门的总时间 ..... 182

## 第五章 打造激情四射的集体

1. 用自己的意志来制作核算——核算管理的实践 ... 187
2. 支撑阿米巴经营的经营哲学 ..... 197
3. 培养领导 ..... 218

后 记 ..... 226





## 第一章 每一位员工都是主角 .....





## 1. 阿米巴经营的诞生

### ◆从7名志同道合者起步的公司

首先，我简单地阐述一下京瓷的创业史和经营理念，以便大家更好地理解阿米巴经营。

我从鹿儿岛大学工学部毕业后，有幸进入京都的绝缘子生产厂家松风工业公司工作，在公司里从事当时属于新领域的新型陶瓷研究工作，并成功实现了商业化。但是，之后与新上任的研究部长，围绕新产品的开发问题产生了意见分歧，我意识到在那里无法实现一个技术人员的梦想，当即决定辞职。



幸运的是我得到了许多朋友的支持，我和一起从松风工业辞职出来的7位同仁一起创建了京都陶瓷公司（现在的京瓷）。当时我没有创业资金，是支持我的朋友们为了让我向世人展示我的技术而出资成立了公司。如果我家

阿米巴经营以人心为基础开展经营，每一位员工都是主角。

境富裕，有本钱成立公司的话，恐怕公司的情况就会大不相同吧。但是，我既没有资金和经验，也没有了不起的技术和设备，有的只是值得信赖的伙伴。正是在这种伙伴关系的基础上，公司才得以成立。

公司在启动阶段，得到了当时担任宫木电机公司专务的西枝一江先生的格外关照。西枝先生对我说：“我是认为你有坚定的想法，看准你有前途，才拿出钱来帮你组建公司。今后将开始公司的经营，你可不能成为金钱的俘虏。我把你的技术看作是你的投资，所以让你持有公司股票。”就这样，西枝先生从一开始就用技术投资的方式让我拥有了公司股份，使我走上了一条持股的经营者的道路。由于公司是在这样一种温暖的关怀下起步的，所以值得信赖的伙伴之间的心心相连，就成了京瓷经营的基础。

当时，我对经营一窍不通，所以一直为“靠什么开

展经营”而苦恼不已。不久，我想到了“人心”这一京瓷创业的基础，以“人心”为基础开展经营，不是很重要吗？人心变化无常，但是一旦人心连接起来的话，将是世上最坚不可摧的，历史上依靠人心成就伟大事业的例子不胜枚举。所以我认为在率领一个团队时，没有比依靠“人心”更有效的方法了。

阿米巴经营是以人心为基础的。人体内的数十万亿个细胞在一个统一的意志下相互协调，公司内的数千个阿米巴（小集体组织）只有齐心协力，才能够使公司成为一个整体。

有时阿米巴之间也会出现竞争。但如果阿米巴之间不能互相尊重、互相帮助，就不可能发挥公司整体的力量。因此，前提条件就是从公司高层到阿米巴成员，必须用信任的纽带连结起来。

### ◆经营理念的确立

在公司创建的第二年，招收了10名刚从高中毕业的新职员。他们在工作了一年左右，开始熟悉工作的时候，突然跑到我这里要求改善待遇，而且还写了血书，向我提



出强硬的要求。

其中包括“要保证将来给予不低于多少的加薪和奖金”。我在招聘时曾对他们说过：“我虽然还不知道公司能发展到什么程度，但是我想从现在开始拼命工作，把公司打造成一个了不起的公司。你们打算在这样的公司干吗？”尽管如此，他们仅仅工作一年就提出“如果你不保证我们的将来，我们就辞职”。

我斩钉截铁地回答“不能接受你们的条件”。公司经营才两年，我自己对经营还没有建立起自信，如果为了留住员工而答应“保证将来的待遇”的话，那是在撒谎。我对这些年轻员工说：“为了将来的待遇能比大家要求的更好，我会竭尽全力。”

但是问题没能在公司里得到解决，之后谈判在我的家里一直持续到深夜，他们决不妥协。改天我又反复强调：“我丝毫没有站在经营者的立场、只顾自己好就行了的想法，我想让加入这个公司的你们觉得自己的选择没有错。”但是血气方刚的年轻员工一点也听不进我的话，他们认为“资本家或是经营者老是用这种堂而皇之的话语来蒙骗我们”。



当时，我一直要从有限的工资中拿出一部分寄给远在家里的父母作为生活费。我在7个兄弟姐妹中排行老二，战后家境非常贫寒，长兄和妹妹们为了让我上大学而放弃了自己的升学机会。我连自己的家庭都没能给予充分的照顾，却要我保障在公司就职的员工们的将来，我觉得这样做太划不来了。

但是公司已经成立，我的恩人西枝先生甚至抵押了家宅来支持我办公司，这时候我已经不能再谈放弃了。没有了退路的我只能对这些年轻员工们做最后一搏。“你们如果有勇气离开公司，那为什么没有勇气相信我呢？我用我的生命作赌注，为了大家我会去维护好这个公司。如果我是为了自己的私心杂念而经营公司，你们可以砍死我。”

谈判一直持续了三天三夜，大家总算信服了，并留在了公司。但自从经历了这场谈判，我不得不重新思考公司存在的意义，即使是这么小的一个公司，年轻员工也是把自己的一生都托付给了公司。

我心情沉重地苦思冥想了数星期之后，终于明白了：“虽然起初我是为了实现一个技术人员的梦想而创办了公司，但是一旦公司成立之后，员工们是将自己的一生都托

付给公司。所以公司有更重要的目的，那就是保障员工及其家庭的生活，并为其谋幸福，而我必须带头为员工谋幸福，这就是我的使命。”所以我把“应在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

应在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。

做出贡献”定为京瓷的经营理念。

由此京瓷明确了其存在的意义。员工也把京瓷当作“自己的公司”，把自己当作一个经营者而努力工作。从那时开始，我和员工的关系不是经营者与工人的关系，而是为了同一个目的而不惜任何努力的同

志，在全体员工中间萌生出了真正的伙伴意识。

阿米巴经营就是通过小集体的独立核算，实现全体参与经营，凝聚全体员工力量的经营管理系统。这其中，首先就是要有能使全体员工毫无疑义地全力埋头工作的经营理念 and 经营哲学。

### ◆把庞大的组织细分成一个个小集体

创业后的京都陶瓷开发出了以往市场上没有的各种精



密陶瓷产品，并不断地实现商业化。公司的规模也随之迅速扩大，最初仅有 28 名员工，在不到 5 年的时间里就超过了 100 名，之后又增加到了 200 名乃至 300 名。即便如此，当时从产品的开发到生产、销售，都是我一个人在奔忙。我自己的身体也快支撑不住了，工作也无法顺利开展。人们常说“中小企业像脓包一样，大了之后就会破”。如果中小企业规模不断扩大，经营仍然是一笔糊涂账的话，将会无法管理而最终破产。当时我们的公司就已经接近这种状态了。

当时的我如果掌握了经营学或组织论的知识，或许就会知道如何控制越来越庞大的组织，面临的问题或许会迎刃而解。但是我一开始就没有这方面的知识，而且每天夜以继日地工作，也没有时间去学习这些知识。

我当时甚至不知道还有经营咨询这个行当，如果知道的话，说不定会硬着头皮去凑钱，接受咨询。我赤手空拳，无依无靠，为如何才能运营一个持续成长的公司而陷入了无尽的烦恼之中。

在这种状态下，有一天我脑中突然闪现出一个想法：既然我一个人都能够管理 100 名员工，那为何不把公司分



成若干个小集体呢？现在或许还没有中层人员能够管理 100 名员工，但是有些中层人员已经有能力管理 20 到 30 名员工的小集体，那何不让这些人担任小集体的领导，放权让他们管理呢？

我甚至还想到：既然要把公司分成若干个小集体，那何不让这些组织独立核算呢？把公司分成能开展业务活动的最小的组织单位，然后安排各自的领导，让其像街道工厂一样采取独立核算管理。

为了采用独立核算制对各个组织进行管理，损益结算是不可或缺的，但若是采用专业的结算表，外行人很难看懂。因此，为了让没有会计知识的人也能够看懂，我就对损益表进行反复研究，制作了通俗易懂的“单位时间核算表”，下文中我会对该表作详细说明。用核算表的形式表现经营的原则，也就是实现“销售额最大化和经费最小化”，使两者差额的附加价值最大化。“单位时间核算表”中设立了相当于销售额的项目以及所需的经费支出项目（不包括劳务费），通过统计其差额，可以对核算一目了然。

使用这一单位时间核算表，可以让小集体的领导更容

易管理现场的核算，可以向成员发出类似的指令：“为了提高本部门的核算情况，必须削减此类经费支出。”此外，现场的成员也可以通过这一核算表方便地了解情况，使全体员工共同参与经营。也就是说，在培养领导的同时，在公司内部增加关心经营、有经营者意识的员工的数量。

当时正处于劳资对立非常严重、劳动纠纷接连不断的时代，当时的社会风气就是用资本家与工人的对立结构来考虑事物，所以经营者通常不会让员工有机可乘，不会将经营的实际情况告知员工。即使在这样一个时代，京瓷还是采用了经营内容像玻璃般透明的单位时间核算制度，尽可能地向员工公开公司的情况。

在培养领导的同时，在公司内部增加关心经营、有经营者意识的员工的数量。

当我意识到通过公开公司情况可以提高员工的参与意识、激发员工的积极性时，我决定把阿米巴经营作为京瓷经营管理的基础。自那以后，阿米巴经营从经营管理的角度成为推动京瓷快速成长的动力。



## ◆ 阿米巴经营的三个目的

确立与市场挂钩的部门核算制度，培养具有经营者意识的人才，实现全体员工共同参与经营。

阿米巴经营并非是世人所称道的经营诀窍。如果仅仅是经营诀窍的话，那么可以学习其方法和程序，但是仅仅模仿阿米巴经营的做法，并不能够取得很好的效果。其原因是因为阿米巴经营以经营哲学为基础，是与公司运作的各项制度息息相关的整体经营管理系统。

阿米巴经营与经营的所有领域密切相关，不容易明确其整体内涵。因此，在学习阿米巴经营时，首先必须很好地理解阿米巴经营的目的。

以下通过对阿米巴经营目的的解释，来明确其本质即阿米巴经营所希望构建的经营体系。

阿米巴经营大致有以下三个目的：

第一个目的是“确立与市场挂钩的部门核算制度”；

第二个目的是“培养具有经营者意识的人才”；

第三个目的是“实现全体员工共同参与经营”。

接下来我想按照顺序逐一进行阐述。





## 2. 确立与市场直接挂钩的部门核算制度

### ◆需要现在的数字，而不是过去的数字

我大学毕业后最初就职的松风工业和其他公司一样，设有会计部、总务部、人事部等管理部门，因此专业工作可以委托给这些部门，我只要专注于我所负责的新产品研发、生产和销售即可。我所在的事业部的收支统计工作全部由会计部负责完成，所以我完全没有参与会计工作。

之后我离开了松风工业并在 27 岁创办京都陶瓷时，由于对经营一窍不通，我把会计事务全权委托给青山政次先生。他是我在前一个公司时的上司，也是我创业时的恩

人。青山先生在我先前工作的公司里担任过管理部长一职，所以精通成本计算。

大概是在创业数月之后的某一天，一边处理日常会计凭证一边进行成本计算的青山先生带着汇总资料来让我过

需要现在的数字，  
而不是过去的数字。

目，并对我进行了详细说明：“稻盛君，这是3个月前发货的产品生产成本。”

当时我一个人掌管产品开发到生产、销售的所有领域的工作，整天忙得团团转，根本没有工夫仔细地看几个月前的成本情况，所以就随声附和几句，敷衍了事。于是青山先生认为我忽视成本计算，反而不断地拿着成本核算表到我这儿来，向我反复说明情况。

对于他的过分执拗，我实在忍不住了，说道：“青山先生，这些过去的数字没有丝毫用处。产品销售出去都过了好几个月了，现在知道这些成本起不到任何作用。我现在每天都在考虑并采取措施，是为了这个月要创出这些利润，即使你告诉我几个月前的成本，现在也已经于事无补了。而且电子零部件是一个竞争激烈的市场，今天拿到的定单价格每时每刻都在下跌，品种换掉了价格也随之发生变化，因此你告诉我过去的成本是没有任何意义的。”



其实，正是由于青山先生承担了会计和总务的工作，京瓷才得以顺利起步，而且青山先生也是为了让了解成本计算的重要性才不厌其烦地跑来为我解释，我真后悔当时的出言不逊。即便如此，我还是认为青山先生事后统计的成本只不过显示了我在数月前的经营结果。

由于精密陶瓷在当时是一种全新材料，所以很少有每个月重复追加订货的情况。往往是接到了以往没有的新产品的定单，交付之后再接下一个新产品的定单。因此很少进行流水生产，即使有追加定单，也会由于竞争激烈而不断地杀价。这就如同现在的通货紧缩经济，市场价格持续走低，降价也是理所当然的。

在这种情况下，即使看到了几个月后才做出的成本核算，但在做出统计时，该产品大多已经不再生产，所以成本核算表实际上已经没有任何价值了。

通常的工业产品要经过多道工序才能完成，期间会发生原材料费、人工费、外包加工费、电费、折旧费等各种费用，这些费用的合计就是产品的成本。另一方面，产品的销售价格与成本无关，是由市场决定的，我们从这一差额中获取利润。但是客户愿意支付购买的市场价格并不是

一成不变的，并不能保证这个月能够接到与上月相同价格的定单，特别是在降价风愈演愈烈的今天，售价可以说每天都在下跌。

在这种情况下，大多数制造业所惯用的后期整理出来的经营数据没有任何帮助，以数月前的成本数据为根据开展经营，将无法适应时刻变化的市场价格。

在瞬息万变的 market 环境下，在产品的生产过程中，需要的是对成本进行实时的管理，而经营者所需要的是能够判断公司现在处于何种经营状况、应该采取何种措施的“活生生的数字”。

### ◆判断基准是“做人何谓正确”

在创办公司时，我作为一个经营者不管愿意与否，都要对所有情况做出判断。由于是刚成立不久的风险企业，所以如果判断稍有差错，公司就会立刻陷入困境。我每天都为应以什么样的基准做出判断而烦恼。

经过一番苦思冥想之后，我终于意识到经营判断应该基于做人的道理，也就是“做人何谓正确”，即“何为正



确的做人准则”。如果按照与我们通常所拥有的伦理观和道德观背道而驰的标准，是不可能长期维持下去的。所以我就想按照孩提时代被父母及祖辈训斥教育的“一个人应该做什么，不应该做什么”作为最基本的标准做出判断。

换言之，就是把“做人何谓正确”这一基准作为公司经营的原理原则，以此为依据对所有事情做出判断。它表现为公平、公正、正义、勇气、诚实、忍耐、努力、善意、关心、谦虚、博爱等，这是全球通用的普遍价值观。

把“做人何谓正确”这一基准作为公司经营的原理原则，以此为依据对所有事情做出判断。

正由于我对经营一窍不通，不具备人们常说的常识，所以在判断事物时只能去考虑事物的本质，这反而让我找到了经营中的最重要的原理原则。

### ◆ “追求销售额最大化和经费最小化”

这里有一个具有代表性的例子。创业不久，我请来了在各方面给予我们关照的宫本电机的富有经验的会计专

家，来负责京瓷的会计业务。有一次我去询问他本月的结算情况，他用难懂的会计术语向我解释了一番。我不了解会计业务，一句也没有听懂。我在反复提问之后说道：

“明白了，简单地说就是应该追求销售额最大化和经费最小化，这样的话利润自然就会增加。”

“追求销售额最大化和经费最小化”就是经营的原理和原则。

正因为是经营的门外汉，反而能够一下子就看透事物的本质。那时，我意识到了“追求销售额最大化和经费最小化”就是经营的原理和原则，自此我按照这项原

则，努力追求销售额的最大化，同时尽量削减所有经费支出。最终，如上所述，事业得到迅速扩大，核算得到了进一步的提升。

在谈到这一原则时，肯定会有人说“这是理所当然的”，但是这一原则可谓是超越世人常识的经营的精髓。无论是制造业还是流通业、服务业，一般的企业都是按照“这种行业的利润率也就这样了”的默认的常识开展经营，生产商的利润率也就几个百分点，流通业能有1%就不错了。基于这样一种行业常识，业绩能够达到这样的标准就自以为“干得很好”了。



但是如果按照“追求销售额最大化和经费最小化”的原则，可以无限地提高销售额，也可以把经费支出降低到最小限度，从而无限地增加利润。

另外，在提高销售额方面，并不是简单地提价，根据我后面说明的“经营的重点在于定价”的原则，关键在于要找到客户乐于接受的最高价位。

在降低经费支出方面，不能因感到“这已经是极限了”而放弃努力，要相信人类的无限可能性，付出不懈的努力。如果能够做到这点，利润就有可能无限地增长，按照这一原则，通过全体员工持之以恒的努力，企业就能实现长期的高收益。

### ◆ 基于原则诞生的部门核算制度

我认识到了这一点，并根据这项原则经营公司，为使京瓷成为高收益的企业而倾注了大量心血。但是，随着公司规模逐步扩大，我感到了一丝不安。我作为经营者，可以按照“追求销售额最大化和经费最小化”原则来经营整个公司，但是随着组织规模日益庞大，我一个人无法把

这一原则贯彻到基层中去。

○ 重要的销售额和经费支出每天都会在现场发生，所以需要现场工作的员工都能够理解这项原则并加以实践。

本公司的员工大多隶属于生产部门，当时虽然意识到了削

把公司划分为若干个小的单元，建立由小单元在公司内部进行购销的机制。

减经费支出，但对提高销售额却漠不关心，也不觉得对此负有责任。“追求销售额最大化和经费最小化”的原则，要求每一道工序在把经费支出降低到最低限度的同时，努力提高销售额，所以各生产工序的负责人如果没有销售额意识，就不可能萌生出

追求销售额最大化的激情。

另外在追求经费最小化方面，如果组织规模过于庞大，最终会变成一笔糊涂账，由于搞不清楚在什么地方发生了哪些经费支出，所以必须采取更细致的核算管理方法。这时我想到了把整个公司划分为若干个小的单元，建立由这些小的单元在公司内部进行购销的机制。

比如精密陶瓷的生产可以分为原料、成型、烧结和加工等工序，所以每道工序可以作为一个生产单元，原料部门向成型部门销售原料，那么对于原料部门来说就产生了“销售”，而



对成型部门就产生了“采购”。也就是说，如果各道工序之间采用这种购销半成品的方式，每个单元就如同是一个中小企业，成为独立核算单位，能够实际感受“追求销售额最大化和经费最小化”的经营原则，开展自主经营。京瓷把它称为“公司内部购销”，是阿米巴经营的一大特点。

另外，公司如果成为这些小的生产单元的集合体，那么经营者只要通过检查各单元提交的核算报告就可以知道哪个部门盈利，哪个部门亏损，从而能够准确地把握公司的实际状况。如此一来，经营决策层就可以做出正确的经营判断，对公司整体进行细致的管理。京瓷由此开始了由小集体组成的部门核算制度，这也可以看作是阿米巴经营体系的雏形。

### ◆直接传递市场动态，即刻做出应对

为了在全公司实践“追求销售额最大化和经费最小化”原则，我把组织结构进行了细分，并使其独立成为一个核算单位，即“阿米巴”。然后在每个阿米巴安排负责人进行领导，并下放经营权。阿米巴领导在得到上司认

可后，负责全面经营，包括制定经营计划、业绩管理、劳务管理、资材订货等。

虽然阿米巴是个小组织，但开展经营必须要进行收支计算，需要掌握最低限度的会计知识。然而，要让所有的阿米巴领导都具备这方面的知识，这在当时的京瓷公司是不现实的。因此，必须形成要让缺乏特殊专业知识的人也能够明白阿米巴核算的机制，这时我想到了“单位时间核算表”（详见本书第四章）。

单位时间核算表不仅包括了各阿米巴的收支情况，而且还计算出该差额的附加价值，该附加价值除以总的劳动时间得出每小时的附加价值。如此一来，就可以一目了然地了解自己所属的阿米巴每小时产出多少附加价值。另外，通过对单位时间核算表的目标与业绩进行比较，阿米巴领导可以实时地掌握事先制订的销售目标、生产目标、经费支出目标等的实际进展情况，随时采取必要的措施。

市场价格千变万化，如果不能灵活地应对这一变化，不早做准备，那就无法确保既定的附加价值和利润目标。所以建立了这样一套经营管理体系，把复杂的生产工序划分成若干个小的阿米巴，在各个阿米巴之间反复开展购销



活动的同时，能够实时地掌握各阿米巴的业绩。

由于有了这样一套经营管理体系，即使市场价格出现暴跌，该现象也能够立即反映在阿米巴之间的购销价格上，各阿米巴能够马上采取降低经费支出等措施加以应对。换言之，市场的动态不仅能够直接传递到公司内部各个角落，而且公司整体也能够及时地应对市场的变化。

公司内部购销甚至能在质量管理方面发挥巨大的作用。由于是购销，作为买方的阿米巴如果认为质量不能满足要求，是不会进行公司内部采购的，因此不能达到

“阿米巴”作为一个核算单位，是一个拥有明确的志向和目标、持续自主成长的独立组织。

各道工序规定质量的半成品是不会流入后道工序的。也就是说，每项公司内部采购活动都成了“质量关卡”，产品质量得到了检验。因此，各道工序的阿米巴都严格地按照质量标准制造产品。

市场在不断地变化，技术开发也日新月异。为了对企业所处的环境做出敏捷的反应和灵活的应对，就不能使组织僵化，而是需要根据事业的发展状况进行自由的分割、整合或繁殖。

京瓷的作业单元——“阿米巴”这个名称源自于一位员工的话，他把京瓷的小集体组织比作自由自在地重复进行细胞分裂的“阿米巴”。“阿米巴”作为一个核算单位，是一个拥有明确的志向和目标、持续自主成长的独立组织。

既然公司经营的原理原则是追求销售额最大化和经费最小化，那么为在全公司实践这项原则而把组织划分成小的单元，采取能够即刻应对市场变化的部门核算管理，这就是开展阿米巴经营的第一个目的。





### 3. 培养具有经营者意识的人才

#### ◆ 希望有共同经营的伙伴

在创业的最初阶段，我直接指挥包括开发、生产、销售、管理等在内的所有部门：生产现场一旦发生问题就马上赶去指挥解决，为获取定单而走访客户，在最前沿应付质量投诉……一个人要扮演好几个角色。在忙得不可开交的时候，我甚至还真的想过要是能像孙悟空一样，拔根毛吹一下就能分身该多好啊。我想如果自己能够变成许多分身，命令这个“你去跑客户”，命令那个“你去解决生产问题”，那会有多少人帮忙啊。

问题还不仅仅是忙碌。无论在什么样的企业，经营者都是最孤独的。企业的最高决策者必须要做出最终的抉择，必须要担负责任，所以心中总是忐忑不安，感到孤立无援。我在以前根本没有经营公司的经验，所以这种感觉更为强烈，因此从心底里希望有能够与我同甘苦、担负起共同经营责任的伙伴。

公司规模尚小的时期，经营者即使再忙碌，还是可以一个人来管理整个公司。但是随着公司规模的日益扩大，一个人要管理生产、销售、开发等整个公司就变得越来越困难。因此制造商一般会先把组织分成生产部门和销售部门，“你负责销售，我来负责生产”。

即便如此，随着业务的进一步扩大，一个人也无法管理销售部门或生产部门，于是把销售部门按照地区分成西日本销售和东日本销售。如果客户进一步增多，那么就把西日本销售再细分成关西地区、中国地区、四国地区和九州地区。生产部门如果想要对核算进行细致管理，光靠生产部门负责人一个人管理是不可能的，于是就考虑把组织按照产品类别和工序进行划分。

即使在公司规模不断扩大、经营者和各部门的负责人



无法管理整个公司的时候，只要把组织划分成若干小单位，采取独立核算，那么该单位的领导就可以准确地掌握本单位的情况。另外，负责这些小单位的领导，由于组织规模小、人数少，所以能够方便地掌握日常工作的进展情况，进行工序管理，即使没有特别高的管理能力和专业知识，也能够合理地运作本部门。

根据需 要把组织划分成若干个小单元，把各单元的经营权下放给阿米巴领导，从而培养具备经营者意识的人才。

不仅如此，虽然是个小单位，但被委以经营权，所以单位领导会产生“自己也是经营者一员”的意识。于是便会萌生出一个经营者的责任感，努力去提高业绩。

也就是从员工的“被动”立场转变成领导的“主动”立场，这种立场的转变就是拥有经营者意识的开始。

如此一来，“只要在规定的时间内工作，就可以获取相应报酬”的工人，立场会发生180度的转变，变成创造盈利以支付成员报酬的立场。为此，即使牺牲自己也要改善经营状况，于是从这些领导中不断涌现出能够与我一起担负经营责任的共同经营者。

由于采取了阿米巴经营方式，使京瓷诞生了许多具备

共同经营者意识的领导。阿米巴经营开始至今，京瓷的阿米巴领导在各自的阿米巴开展了出色的经营。

根据需要把组织划分成若干个小单元，把公司重组成为一个中小企业的联合体，把各单元的经营权下放给阿米巴领导，从而培养具备经营者意识的人才。这就是开展阿米巴经营的第二个目的。



4. 实现全体员工共同参与的经营

## ◆化解劳资对立的“大家族主义”

二战以后，日本成为民主主义国家，战前属于非法的日本共产党也重新走上了政治舞台。另外由于战前形势的反作用，在战后的一段时期，社会主义势力急剧增强，劳动争议接连不断。

京都战后数十年一直由共产党人担任知事。这样，工人在争取自身权益方面就有了极大优势，而经营者相对比较烦恼和痛苦。另外，大多数经营者还残留着战前的观念，把工人看成是工具，这或许是因为京都没有遭到美军

的空袭，街道和市民被完整地保留了下来，使得京都的经营者沿袭了陈旧的劳资观。

这种敌对的劳资关系究竟是在何时产生的呢？回顾人类发展史，我认为大概与以下的背景有关吧。人类在其早期从狩猎采集的迁徙生活转变为农耕的定居生活，农耕开始之后，人们为了谋求生活的安定，开始储备粮食以抵御自然灾害。于是就会有一部分剩余的储备粮食，这时就出现了富有商业头脑的商人们把剩余的粮食运到粮食匮乏的地区进行贩卖。

最初，商人们是以个人或是家族的形式经商，随着买卖越做越大，开始雇佣家族成员以外的工人，这时就产生了经营者与工人的关系。商业随着时代的推移日渐繁荣，生意越做越大的商人们需要雇佣更多的工人，于是出现了尽可能地压低工人的工资以增加自己利润的现象。这种经营者不断增多，不知不觉就形成了经营者与工人的对立。

之后资本主义得到了发展，出现了制造业等各种产业，诞生了株式会社等近代公司组织。在此背景下，公司组织日益庞大，较以往更为忙碌的经营者开始任命董事，使其作为一个共同经营者分担自身的工作和责任，以此对



公司的经营进行分工管理。

确实，由于增加了分担经营者工作的董事，对经营进行了分工，所以公司经营的效率得到了提高。但是，其人数最多也就几十人，包括董事在内的经营层与占绝大多数的工人之间的敌对关系不但没有得到解决，相反却日益激化。

工人从自身利益出发，竭力争取自身的权利，不愿意体谅经营者的痛苦与烦恼，而经营者也不会主动去了解工人的立场，保障工人的生活和权利。由于双方都从自己的角度出发，丝毫没有对对方的关怀之心，所以劳资对立日益激化。

二战结束之后，在这种劳资对立日益激化的京都，我创办了公司。员工们或许是由于在这片土地上成长的缘故，大多数人认定经营者和工人是敌对的，丝毫不相信经营者。

当时的京瓷是一家创建不久的小企业，需要全体员工团结一心，才能在激烈的市场竞争中求得生存。在这样的关键时刻，如果由于劳资对立而使企业出现内耗，将使公司难以生存下去。因此无论如何也要消除公司内部的对

立，使劳资双方同心协力。

如何才能解决这一问题呢，我对此感到很苦恼。经过反复摸索，最终得出的结论是：如果经营者尊重工人的立场和权利，让工人与经营者一样具有为公司整体作贡献的想法，那么劳资对立就会自然而然地消失。

在经营者与员工之间构筑家庭成员般的人际关系，建立一个有更多员工互相携手共同参与经营的公司。

公司有个体经营、有限公司和股份公司等各种形态，其中如果有“全体员工都是经营者”的公司形态，那么从一开始就不可能有劳资对立，而且一定是全体员工为公司发展而团结一致的最强大的集体。

当时我知道在美国的会计师和律师事务所的经营形态里有“合伙人”的概念，存在着作为共同经营者的合伙人承担连带责任、参与经营的形态。我非常希望京瓷的员工都能成为合伙人，但是遗憾的是日本的法律制度中没有该类经营形态的规定。

即便如此，我还是认为最理想的是全体员工为了劳资双方共同的目标而能互相合作，并借助日本传统的“家族”观念构建这种模式。这里所说的家族是指祖父母、父母、子女等所有家庭成员为了自己的家庭而一起努力的



传统型家族。尊老爱幼，大家为家族的兴旺发达而欢欣鼓舞，形成一个命运共同体，互相关心，为了对方可以不惜一切，是一种充满爱意的家族关系。这就是我所追求的“大家族主义”。

如果公司能够成为如同一个大家族般的命运共同体，经营者和员工能像家庭成员般地相互理解、鼓励、帮助的话，那么，劳资双方齐心协力的公司经营是可以实现的。另外，即使面临严峻的市场竞争，双方一起为公司的发展而努力，经营也会自然而然地变得顺利。我把这一想法称为“大家族主义”，并把它作为公司经营的基础。

那一时代的日本社会虽然视劳资对立为理所当然，我还是希望在经营者与员工之间构筑家庭成员般的人际关系，建立一个有更多员工互相携手共同参与经营的公司。

### ◆用经营理念和信息共享提高员工的经营者意识

但是无论怎样标榜大家族主义，要做到消除经营者与工人的对立，形成劳资双方互相合作的企业环境，谈何容易。要跨越劳资双方的各自立场，使全体员工团结一心，

首先必须要有能让全体员工接受的经营目的和经营理念。

一般来说，大多数公司都是从父辈继承的家业，或是为了自己赚钱而成立的。京瓷如果也是这样一种企业，要使劳资双方团结一心，想必是非常困难的。但是，京瓷是由原先就相互信赖的同志聚在一起成立的公司，作为经营者的我丝毫没有中饱私囊的企图。

而且，由于开头描述的情况，京瓷把“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”定为公司的经营理念。因此，公司目标是追求员工的幸福，这与劳资双方团结一心为公司发展作贡献没有丝毫矛盾。如此一来，京瓷确立了能让全体员工接受并共同拥有的普遍的经营理念，这也成了形成超越劳资对立而能团结一心的企业环境的土壤。

另外，由于确立了经营理念，所以我作为一个经营者可以直截了当地对员工谈我自己的想法。如果是只为中饱私囊的经营者，肯定会为了自身利益而不断榨取工人的劳动，而在本公司，我作为一个经营者身先士卒，即使牺牲自身利益也竭尽全力地为全体员工谋幸福。所以，我为了大家、为使事业成功可以毫无顾忌地训斥员工，从而也产



生了全体员工为了同一目的而工作的同志般的伙伴意识。

即便如此，全体员工并没有完全理解我作为一个经营者的辛苦。我对员工说“你不应该那样做，现在公司是这样的情况”，但对方似乎并没有领会，我和员工之间还是存在着心理距离。

那时我注意到大家之所以没能领会我所说的话，原因在于他们不了解公司的实际情况。如果是这样的话，那就直截了当地把公司的实情告诉大家，以赢得大家的

直截了当地把公司的实情告诉大家，以赢得大家的理解。

理解。如果经营者不去考虑工人的立场，工人也一味地维护自己的权利，这种对立将无法消除。但是，我希望全体员工都具备经营者素质，以与经营者相同水准的意识开展工作。为此，最重要的是要公开有关公司信息的信息，将我的烦恼和困惑都毫无隐瞒地告诉大家。

在劳资关系紧张的当时，一般经营者都尽量对工人隐瞒公司的情况。在这样一种世风之下，我反而毫无隐瞒地把经营情况告诉全体员工，谋求他们的理解。如果大家能够了解公司的现状和面临的问题，那么就能与我共同分担烦恼，甚至培养员工的经营素质。

## ◆全体员工在工作中感受到人生的意义和成就感

阿米巴经营是把公司分成若干个小集体，以领导为核心，全体成员共同参与经营，通过晨会等形式向全体员工公开有关阿米巴以及公司经营情况的主要信息。通过尽可能地公开公司信息，营造全体员工自觉参与经营的氛围，使全体员工共同参与经营成为可能。

全体员工为了公司的发展而齐心协力地参与经营，在工作中感受人生的意义以及成功的喜悦。

全体员工如果都能积极地参与经营，在各自的岗位自觉地发挥自己的作用、尽到自己的责任，那么员工就不仅仅是一个单纯的工人，而是成为并肩工作的伙伴，并具备经营者的意识。当完成了自己的使命之后，就会感受到工作的喜悦和成就感。

大家抱着为公司做贡献的同一目的从事工作，就会感受到人生的意义。

如果每一个员工都能在各自的工作岗位为自己的阿米巴甚至为公司整体做出贡献，如果阿米巴领导及其成员自己制订目标并为实现这一目标而感到工作的意义，那么全



体员工就能在工作中找到乐趣和价值，并努力工作。这样，员工们就能够最大限度地提高个人能力，茁壮成长。

全体员工为了公司的发展而齐心协力地参与经营，在工作中感受人生的意义以及成功的喜悦，实现这样一种“全体员工共同参与经营”，这就是阿米巴经营的第三个目的。







## 第二章 经营不能没有哲学 .....







## 1. 把组织细分为事业组成单位

在公司经营过程中实践阿米巴经营，有一些必不可少的要点，我从中选择一些对于理解阿米巴经营最重要的关键内容来加以说明。

### ◆并非越细越好

在此最先加以说明的要点，可以说事关阿米巴经营的成功与否，即如何划分复杂的公司组织。组织的划分必须准确地把握事业的实际情况，并以此为依据进行划分。为此，我认为必须具备三个条件。

第一个条件是为了划分后的阿米巴能够成为独立核算

组织，需要“有明确的收入，同时能够计算出为获取这些收入而所需的支出”。为了采取独立核算制，必须能够计算收支，为此必须准确地掌握独立组织的收入和支出情况。这是划分阿米巴时的第一个条件。

第二个条件是“最小单位组织的阿米巴必须是独立完成业务的单位”。换言之，阿米巴必须是作为一项独立业务而成立的、拥有最小限度职能的单位。正因为阿米巴是作为一项独立业务而成立的，所以其领导才有可能钻研创新，萌生出工作的价值。因此阿米巴必须是独立完成业务的单位。

就这一点，我想举陶瓷生产部门的例子进行说明。在京瓷的生产部门中最先被划分成阿米巴的是原料部门，这是生产工序中最早的一道工序，起着调配原料的作用。在准备把原料工序作为一个阿米巴独立出来的时候，从“独立完成业务的单位”这一条件考虑，我担心是否会使组织结构过于细化。

这时我偶然注意到，在当时有厂家向京瓷这样的陶瓷生产商销售已经调配的原料。既然有把原料调配当作专营业务的公司，那么京瓷完全可以把原料的低价采购、调



配，并销售给下道工序的成型部门当作一项独立的业务。于是我下决心把原料部门划分出来作为一个阿米巴。

即使在下一道的成型工序，也有很多接受委托加工的工厂。委托加工是委托方提供设备和材料，受委托方负责加工的业务形式。在京瓷内部，如果成型部门采购原料，形成购买，然后将成型的产品卖给烧结部门，形成销售，那么完全可以成为一个独立核算部门。如此我将组织结构细分成一个个独立的业务单位。

独立核算，独立完成任务，能够贯彻公司整体的目标和方针，这是设立阿米巴的3个条件。

但是，阿米巴决不是分得越细越好。如果组织结构划分过细，那么就有可能

由于小型组织的乱设，而造成浪费。开展阿米巴经营必须符合先前介绍的第一个条件，也就是必须明确阿米巴之间的收支情况，为此需要决定阿米巴之间的定价，还要决定一旦发生质量问题时的对策，在运作上非常繁杂。

而且，即使是个小型的组织，也要让阿米巴领导感觉到作为一个经营者的工作意义。因此，必须把组织划分成能够通过钻研创新而改进业务状况的单位。

将组织按照业务内容如此这般划分成一个个独立的业

务单位是设立阿米巴的第二个条件。

第三个条件是“能够贯彻公司整体的目标和方针”。即使能够明确计算收支状况并且成为一个能够独立完成业务的单位，但如果妨碍了公司方针的实施，就不能把它独立成一个阿米巴。其理由是如果将组织细分成阿米巴后，公司内部的协调机制被分割得支离破碎，那就无法完成公司的使命。

让我举例说明。像本公司这样按定单生产的企业的销售部门，可以把日益庞大的组织细分成负责走访客户获取定单的接单部门、负责管理运作产品交货期的交货期管理部门、负责开出账单回收货款的货款回收部门等等独立核算的部门。假设整个销售部门拿到了销售额 10% 的佣金作为手续费收入，那么可以分配给接单部门 5%、交货期管理部门 3%、货款回收部门 2%，各自进行独立核算。

但是，这样一来作为销售就无法为顾客提供一贯式的服务。比如与 A 公司、B 公司、C 公司等大客户进行交易时，销售部门是否只要获得定单就万事大吉了呢？其实不然。还有交货期管理、交货、应对质量投诉、回收货款等方面的工作。这些职能如果让其他的销售阿米巴来承担的话，京瓷就不可能为客户提供一贯式的服务，这也就违背



了“客户至上”的公司方针，所以不可以随意地划分销售组织。

从这个例子中我们可以认识到，尽管阿米巴可以划分，也并非简单地分得越细越好。只能把它划分成能够贯彻公司整体方针的单位，这是建立阿米巴所需的第三个条件。

只有满足了以上三个条件，才能让一个阿米巴真正独立。“如何建立阿米巴组织是阿米巴经营的开始，也是阿米巴经营的完成”，这句话并不过分。阿米巴的组织建设是阿米巴经营的要点。

### ◆时刻不断地调整组织

把组织进行划分，建立了阿米巴之后，是否就大功告成了呢？事实上绝非如此。阿米巴经营的特点是对经济状况、市场、技术动向、竞争对手等的急剧变化，能够灵活地调整阿米巴组织，迅即做出应对。企业身处的环境时刻都在发生变化，必须根据市场变化和竞争对手的动态，建立符合当时情况的最优化组织。经营者和领导必须时刻

检查本公司的方针和现在的组织是否适应现在事业所处的环境。

在较早之前，京瓷有这样一个案例。在当时的伊藤谦介社长（现在的顾问）的提议下成立了物流事业部。过

必须根据市场变化和竞争对手的动态，时刻调整组织，建立符合当时情况的最优化组织。

去，产品的送货都是由各工厂的经营管理部门委托专业公司，由于有送货这一行业，所以就把公司内部的所有送货业务整合起来，成立了一个独立的事业部。

于是，这一部门的核算日渐提升，同时也大大降低了运费支出。物流事业部的成立，暴露了各工厂虽然对运输费的检查

相当严格，但还是存在浪费的现象。

这一物流事业部在创业 30 多年之后，才作为一项核算事业得以独立，公司内或许还有其他应作为独立事业而独立成阿米巴的。经营高层必须从经营效率化的观点出发，时常调整全公司组织。

最近还有另外的一个例子。京瓷某事业部的制造部门接受订单的情况极不稳定，产值出现大幅波动，该部门没能做到及时削减与之相对应的经费及时间，最终陷入



亏损。

这时，事业部长发现了没有把核算单位进行充分细分的问题，并对组织进行了进一步的划分。结果，核算内容的明细得以明确，从而准确地把握了改善核算状况的课题。

于是，全体阿米巴成员群策群力，逐一解决了这些课题。现在，该制造部门的利润率已远远超过了其他事业部。

曾在该阿米巴工作的一位年轻妇女在回忆当时的情况时说：“从陷入亏损到重振旗鼓，确实经历了不少的艰辛，但大家都互相鼓励，全力推进改善工程。正是由于汇集了全体成员的智慧，而且周围的人都相互配合，才使目标得以完成。而支撑这种合作关系的正是相互信赖的人际关系。”她的这番话，就好似一位经营者在侃侃而谈。从中也可以看出，对核算单位的细分，不仅能够掌握组织核算状况的所有细节，同时还能提高组织成员的经营者意识。

就像这个例子那样，对已有的阿米巴进行细分，或反过来把划分过细的重新整合成一个阿米巴，需要不断地进

行调整。时刻将阿米巴组织调整到最佳状态非常重要，如果做不到这条的话，阿米巴经营就失去了意义。“如何建立阿米巴组织是阿米巴经营的开始，也是阿米巴经营的完成”，这句话的含义就在于此。关键是要以上述三个条件为基础，考虑组织结构是否适应各时期的事业。



2. 阿米巴之间的定价

在制造业，如果按照各道工序建立阿米巴组织，那么就可以在阿米巴之间形成半成品的购销关系，这时当然就需要有一个售价，所以必须设定阿米巴之间的售价。各阿米巴都希望尽可能地提高自身的核算，所以如何设定售价对于阿米巴领导来说是一项非常重要的工作。

设定各道工序之间的售价，必须首先从销售给客户的最终售价进行倒推计算。比如，某项陶瓷产品要经过原料部门、成型部门、烧结部门和加工部门等工序，阿米巴之间的售价应该以定单金额为标准，从最终工序的加工部门到烧结部门、成型部门、原料部门进行依次分配。但是，由于判断各道工序之间买卖价格的客观标准只有定单价

格，所以在价格设定时需要十分注意。

### ◆需要做出公正、公平的判断

定价的原则是从最终售价倒推来决定各道工序的价格。

那么如何来决定阿米巴之间的售价呢？  
首先，原则是从最终售价倒推来决定各道工序的价格。如果某项产品的售价决定之后，那么就根据生产该产品所需各道工序

的“单位时间附加值”（阿米巴所创造的每小时的附加价值，详见第四章）决定阿米巴之间的售价。该产品卖给客户的价格定下来之后，就从最终的加工部门到烧结部门、成型部门，再到原料部门，倒过来依次决定各阿米巴之间的购销价格。

这时候，某个部门由于设置了较高的售价而有充裕的盈利，反之另一部门则由于售价低廉，无论怎样努力也无法实现收支平衡，因此会造成阿米巴之间的不公平现象，容易引发矛盾。为防止这种现象的发生，在决定价格时，最终做出判断的经营高层必须制定任何一方都能信服的公平的价格。判断阿米巴之间售价的人，必须充分考虑哪个



部门发生多少经费支出、需要多少劳力、产品有多大技术难度、与同类产品市场价格的比较等因素，最终做出公平的定价。也就是说，判断阿米巴之间售价的人必须时刻公正、公平，而且具有能说服众人的见识。

另外，为做出公平的判断，决定价格的经营高层还必须具备关于劳动价值的社会性常识。社会性常识是关于劳动价值的常识，比如销售电子设备需要有百分之几的毛利、从事这一工作的临时工和计时工的每小时工资是多少、如果外包需要多少工钱等，平常就学习并熟悉这些内容非常重要。

可以用以下的例子来认识为什么需要这些知识。假设本公司生产高附加值的高科技产品，在生产工序中大多是技术含量高的工序，但其中有一道以简单作业为主的工序，是由阿米巴 A 负责。公司内部购销的定价是根据原则按照生产该产品各道工序的阿米巴的相同“单位时间附加值”决定的，由于原本就是高附加值产品，所以所有工序都是按照高的“单位时间附加值”进行定价的。

于是，单纯作业较多的阿米巴 A 也按照高的“单位时间附加值”进行定价，因此与外包费用相比，阿米巴 A

应得的份额就高出许多。如果阿米巴 A 的工作是一般市场行情的数倍，那么即使不努力也稳有赚头。而其他工序的阿米巴 B 由于需要高技术能力，而且还要不断地进行设备投资，要增加各种费用，所以应该按照更高的附加价值进行分配。在这种情况下，为使阿米巴 A 不贪图暴利，具有社会常识的经营高层应该将阿米巴 A 的售价调整到符合市场行情的范围。

这种阿米巴之间的定价，应该由熟悉各阿米巴工作的经营高层，以社会常识为依据准确地评价阿米巴所需的经费支出和劳动力，并公平地决定相应的售价。





### 3. 领导需要具备经营哲学

#### ◆ 利害关系的对立，有损公司整体的道德观念和利益

即便经营高层按照社会常识公平地设定阿米巴之间的售价，但还是有阿米巴之间的利害关系相互对立，从而引发冲突的情况发生。

假设有一种在阿米巴之间已经公平地设定好售价的产品，但是两个月后由于与同行其他公司的竞争而将该产品的价格下调 10%。这时候最简单的就是统一将阿米巴之间的售价下调 10%，但由于阿米巴是自主开展独立的经营，各阿米巴的情况各不相同。有的阿米巴就会说，“即

使按照现在的售价已经是非常艰难了，还要再下调 10% 的话，核算将进一步恶化，也就没有了生产的意义，这份定单我们不要了”。这样一来，要统一下调 10% 的售价就变得非常困难。

阿米巴领导对于本部门的经营承担责任，所以不会轻易接受由于调整阿米巴之间的售价而使核算恶化的降价，他们为了尽量地减少由于降价而带来的额外负担，会相互坚持各自的立场，因而出现口角。

阿米巴经营要求各阿米巴领导为了本部门成员的利益而改进核算。为此，为了创出尽可能多的利润，肯定容易产生利己主义的倾向。但是为了追求自身阿米巴的最大利润，而无视对方的立场，那么公司内部的人际关系就会变得僵硬紧张。

另外，销售部门和生产部门之间也有可能产生同样的对立。厂家在生产与销售部门之间进行交易时大多会采取“卖断—买断”的方式，销售部门从生产部门买断产品，承担向客户推销的所有责任。这时，销售部门会尽可能地以低价从生产部门进货，并以尽可能高的价格卖给客户，以期从中获利，如同独立的贸易商社一般凭借自身的智慧



进行交易。

但是，如果在类似京瓷一样的厂家直销中也采取“卖断—买断”方式的话，销售部门就会以尽可能低的价格购买，而生产部门就会以尽可能高的价格出售，从而形成销售与生产部门之间的对立，损害公司整体的利益。如果两者中利己主义思想更强的一方得利，那么就会加剧两者之间的对立，并有可能使整个公司陷入瘫痪。

利害关系的对立，  
有损公司整体的道  
德观念和利益。

为防止这种情况的发生，防止销售部门与生产部门的对立，所以采取了佣金制的方式，即销售部门如果提高了销售额，则可以自动获取销售额的10%作为手续费收入。这一销售方式使销售部门无法凭自身的小聪明获利，相反只要提高销售额，就可以自动地获取一定比率的手续费。

但是，如果采取这种方式，那么无论产品的售价下降多大幅度，销售部门都可以从销售额中获取一定比率的手续费，所以销售部门就会轻易地接受客户的降价要求。但是对于生产部门来说这却是一个严重的问题，要下降几成的成本非常困难，甚至会出现亏损。即便如此，销售部门还是轻易地接受客户的降价要求，因此在生产部门与销售

部门之间经常出现口角。好不容易通过佣金制设定了销售的收益，但还是无法阻止销售部门与生产部门之间的对立。

国外的当地销售公司与日本总社之间也同样出现了类似的对立。

京瓷于1968年在美国西海岸设立了派驻事务所，第二年成立了当地法人京瓷国际（KII），以硅谷为中心开始了精密陶瓷零部件的销售。但是，每当出现索赔和交货期问题时，KII的当地销售与京瓷的生产部门之间就会立即产生问题。美国的销售公司把自身业绩无法提高归咎为日本的生产部门，当时还是电传联系的时代，抗议的电传源源不断地涌向日本。

按理说当客户提出索赔问题时，生产部门与销售部门更需要团结一致，努力地挽回客户的信任，但实际上在面临危机时却出现内讧，而且还拐弯抹角地传进了客户的耳朵。当地的销售部门由于交货期问题而多次被客户训斥时，有人却若无其事地说：“这是京瓷生产部门的责任。我已经给日本方面发了好几次电传，是生产部门没有守约。”为了自己的面子，销售部门却向客户指责自己公司



的生产部门。这样一来，整个京瓷集团就失去了信用，再也拿不到定单。

这样的对立是由于保护自身利益的“利己”思想所造成的。但是阿米巴经营是把公司划分成一个个小的组织，让其进行独立核算，那么首要的就是要尽量提高本部门的盈利。因此各个部门容易产生利己主义思想，容易影响部门之间的关系。换言之，阿米巴经营会使保护自身组织的想法更加强烈，会造成部门之间的纠纷愈加激烈，影响公司整体的和谐。

### ◆领导应该成为公正的裁判

一方面，各阿米巴如果不靠自负盈亏、维护自身利益的利己主义，是无法生存的。另一方面，从公司整体的观点来看，追求总体利益的最大化是原本的使命。当个人利益与整体利益出现对立时，纠纷就会不断。要克服这种纠纷，必须要具备作为一个个体在维护本部门的同时，能够超越立场的差异，在更高层面上考虑、判断事物的经营哲学。

这里所说的哲学，就是我平时所说的把“做人何谓正确”作为判断基准的经营哲学。把这一普遍的经营哲学作为公司经营的主心骨，阿米巴就会努力消除利己主义之间的冲突，协调个体利益和整体利益之间的关系。

领导需倾听双方的主张，然后做出公正的裁决，依据的原则是“正确的做人原则”。

阿米巴经营就是以哲学为基础，通过正确地解决部门之间的利害对立，从而同时追求个体与整体的利益。也就是说，只有以哲学为基础，阿米巴经营才能克服利害双方的对立，正常地发挥其职能。

凡是领导，大多是属于有主见、有魄力的类型。另外，我也说了必须要有主见，甚至必要时有能够与人争执的激情。但是，当公司内部出现利害对立、开始争执时，顽固且语言、态度强硬的领导如果为了自身利益的最大化而践踏对方的立场，那么就无法维护公司整体的利益和道德标准。因此，为了避免以自我为中心的行为发生，必须努力掌握用于律己的更高层次的哲学理念，决不松懈。

当争执进一步升级时，就需要更高级别的领导出面调停。这时，关键是上司要倾听双方的主张，然后像大冈裁决



（译者注：大冈忠相在日本是公正裁决的代名词，类似中国的包公）一样做出公平的裁定，而且能被双方接受并服从。比如关于公司内部购销价格，需要做出类似于“这是你的不对，你要更加努力地降低售价”等公正的判断。

### ◆不撒谎、不欺骗、要正直

当今大企业非法公布虚假年报、制作粉饰公司业绩的假账等丑闻接连不断，这是因为企业如果如实提供年报就会蒙受损失，因此篡改数据、非法蒙骗、不遵守经营伦理的公司比比皆是。虽然程度有所不同，但无论在日本还是欧美都有这样的企业。伴随组织的日益庞大，就容易出现违法现象，如果揭开盖子，或许大部分全球性大企业已经开始走向腐败。

出现这样的问题，原因在于作为领导的经营者的经营者缺乏严格律己的伦理观来防止出现以自我为中心的行为。而且这种律己伦理观并非高深的哲学理念，而是类似于“不撒谎、不欺骗、要正直”等教育小学生的最基本、最朴实的伦理。

如果劝说发生丑闻的经营者“不撒谎、不欺骗”，想必大家都会回答“这是路人皆知的”。但是光是知道和能够做到是两码事，如果没有把头脑中已知的道理化为自身的伦理原则，一到紧急关头就会不假思索地欺骗别人。

世上一般认为要想使事业得到发展，需要有擅长经商的优秀人才。为此大多数企业都会招聘一流大学的毕业生并委以重任。但是，正如俗语所说的“聪明反被聪明误”，优秀的人才如果错误地使用了其才智，会产生意想不到的问题。如果没有才能，就想不到那些坏点子，正是因为才能不上不下，所以才会做违法的事情。

经商不能没有才智，但是越有才智的人，如果不具备与之相称的人格，就会做出意想不到的事情来。经营高层不能控制自己的欲望，结果做出令人难以置信的违法行为，这样的例子比比皆是。

擅长经商的人拥有才智，同时也容易陷入利己主义。控制一个人才智发挥方向的因素是此人原本所具备的人格，所以要抑制利己主义，就必须提高左右才智发挥方向的人格。而且在对高尚的人格说长道短之前，必须首先确立最基本的伦理观。全球的经营者们现在难道不是正在遗



忘这种最基本、最朴实的伦理观吗？

即使在开展阿米巴经营的本公司，也有部分阿米巴领导为了粉饰自己部门的经营情况而在生产统计上弄虚作假。领导的职责应该是在没有取得理想的业绩时能够坦诚地表示“这次没有很好地完成”，但却出于害怕上司以及周围人的指责，而掩饰事实真相。因此只能说这种领导缺乏真正的勇气。

京瓷非常重视公平、公正、正义、勇气、诚实、忍耐、努力、博爱等质朴的价值观，恐怕世界上没有一家企业能够像我们这样重视这些最基本的东西。所以京瓷集团能够保持并培育崇高的伦理观和公司风气。

我一直强调领导必须是一个具有完美人格的人。人格是在时刻变化的，一个人在取得成功之后被人吹捧就容易变得高傲而迷失自我，所以如果不时刻约束自己、磨练自己，将很难保持高尚的人格。所有的领导者要带领团队朝着正确的方向前进，除了能力之外还必须努力磨练自己、提高心性、磨练心灵，成为一个具有高尚人格的人。从经营高层到阿米巴领导都必须具备高

领导必须是一个具有完美人格的人，时刻约束自己、磨练自己。

尚的人格。

### ◆在经营中具体运用哲学

在阿米巴经营中最能反映京瓷哲学的就是薪酬制度。京瓷不会因为某个阿米巴提高了“单位时间附加价值”而支付其相应的高额薪水或奖金，京瓷不采取用金钱笼络

阿米巴经营是能够让员工感受到自身参与经营喜悦的经营，是尊重每个人劳动的“尊重人性的经营”。

人心的薪酬制度。当然，工作业绩会得到肯定，并会反映在长期的待遇中，但是，不采取根据增加的“单位时间附加价值”来相应提高薪水或奖金的制度。取而代之的是，因为阿米巴取得了优秀的业绩，为公司做出了很大的贡献，所以能够得到相互信赖的伙伴们的赞赏和感谢，得到精神上的荣誉。

当公司外部人士得知此事后，经常会有人怀疑：“这种做法真的有效吗？”但是，本公司在京瓷经营理念的指导下，“能为相互信赖的伙伴的幸福做出贡献，才是本部门的存在价值”的想法已经根深蒂固。所以，大家都认



为由于为公司做出了贡献而得到同事们的赞赏才是至高无上的荣誉。所以说阿米巴经营是把“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”这一经营理念，作为一项制度而得以具体体现的经营体系。

正如以上所述，阿米巴经营是以经营者与员工以及员工与员工之间的信赖关系为基础的全体参与的经营。正是由于全体员工都参与了经营，所以无论是在工厂工作的员工，还是走访客户的销售员，都能朝着各自的目标奋进。

在京瓷，由于每个人都拥有“自己是经营者”的意识，才能感受到生活的意义而勤奋工作，才能与伙伴共同分享成功的喜悦，才能互相表达感激之情。因此，阿米巴经营是能够让员工感受到自身参与经营喜悦的经营，是尊重每个人劳动的“尊重人性的经营”。

### ◆让有实力的人来担任领导

在组织的运作过程中，重要的是要让真正有实力的人担任该组织的领导。如果是出于温情主义，只是因为其年

长而让缺乏能力的人担任领导的话，公司经营会立刻陷入窘境，全体员工将会遭受不幸。反之，即使没有足够的经营经验，但却德才兼备，对工作充满热情，受到他人的尊敬和信任，如果对这样的人量才起用的话，公司定能在激烈的竞争中取胜并得到发展。京瓷就是把这种“实力主义”作为一项原则来运作组织的。

不问年龄和阅历，  
提拔真正的有才之人，  
让其在领导岗位  
引领公司走向  
繁荣。

所谓实力主义就是不问年龄和阅历，提拔真正的有才之人，让其在领导岗位引领公司走向繁荣。受到提拔重用的人，根据其所发挥的才干和创造的业绩，从长远来看，也能得到相应的待遇。

但是，在采取这种实力主义时，有时也有可能会出现下述问题。也就是当提拔一个有才干、有威望的年轻人担任董事时，会遭到周围前辈们的嫉妒和不满：“那小子比我晚三年出道，凭什么先把他提拔成董事？真是岂有此理。”

每当这种时候，我就经常说：“前辈员工不要一味地愤愤不平，而是要冷静地想一想，如果我取代他担任董事，是否真的对公司有利。如果这样想的话，或许就能认



识到他担任董事能为公司做出更大的贡献，让年轻有为的人才领导公司能为全体员工带来幸福。所以不是嫉妒、怨恨提拔年轻人，而是应该由衷地感到高兴。”希望本公司的中层人员能够心胸开阔，不要论资排辈地毛遂自荐，“这次该轮到我了”，而是让有真才实学的人来领导公司的发展。

这是过去的一段经历。京瓷在创业 10 余年之后成为上市公司。要扩大业务就必须开拓新的领域，需要拥有各种经验、技术和才智的人才。这时，我考虑从外部引进能够胜任的人才，于是征询了与我并肩创办公司的元老们的意见。

我试探着问道：“实际上这次我想引进这样一个人，而且让他担任比创办公司的你们更高的职务。如果大家认为‘不能让一个不知底细的人来我们创办的公司’的话，我就打消这个念头。但是，古话说‘螃蟹只能挖与自己的壳一般大小的洞’，公司的规模取决于经营层的器量。所以，如果大家认为‘我们并不是以如此狭窄的心胸来创办京瓷，我们发誓要让公司发展成为全球第一，所以，引进外人来担任我们的领导也无所谓’，那么，我就决定

聘用他。”

○ 大家听了之后爽快地回答说：“我们不在乎让他担任我们的领导。”于是我引进了这样一个人才。大家都深信中途聘用的优秀人才一定能为京瓷的发展做出巨大的贡献，参与京瓷创建的元老们充分认识到了实力主义才是公司发展的基础，才能为全体员工带来利益。这一段经历充分反映出了京瓷实力主义的原点。

基于这样的想法，京瓷一直致力于从外部引进能力与人品兼备的人才。而且，不论是定期聘用还是中途聘用，也不论学阀和派系，京瓷一直积极地起用年轻有为且有威望的人才。

### ◆成果主义与人的心理

京瓷的经营是按照实力主义，而欧美有很多企业却采取成果主义。欧美派的成果主义是将薪酬与工作成果直接挂钩，采取激发员工物欲的方法。在这样一种人事制度下，如果取得巨大成就，就能得到巨额报酬，如果不能提升业绩，则会被减薪甚至被解雇。



我很早以前就认为经营者必须具备能够洞察他人心理的能力。业绩提升了就能得到高额报酬，能够调动员工的积极性，从短期来看，成果主义或许是有效的经营手法。但是，业绩不可能一直上升，总会有回落的时候。人的心理是很不可思议的，一旦业绩提升并拿到高额报酬之后，就会在无意中习以为常。所以当业绩恶化、报酬减少时，“由于业绩不好，所以减薪理所当然”这么理性思考的人几乎不存在。于是，士气会一蹶不振，对公司的不满也会日益郁积，公司经营也就不可能取得成功。

人的心理是很不可思议的，一旦业绩提升并拿到高额报酬之后，就会在无意中习以为常。

另外，有些公司打着按业绩进行分配的旗号，根据各部门的业绩来增减报酬。如果采用这种制度，业绩出色的部门就会士气高昂，而业绩不良的部门则士气低落，从而造成部门之间的嫉妒和怨恨。

当业绩出现滑坡、薪酬被削减时，大多数员工就会心怀不满、怨恨和嫉妒，所以从长远的眼光来看，成果主义反而会使人心涣散。

特别还要提到，日本民族是一个同质的民族，拥有强

烈的“随大流”的中庸意识，所以人们对于差距很大的报酬和待遇有时也会产生很大的抵触心理。如果日本企业也采用欧美风格的直接成果主义，一开始会因为“只要努力就能拿到更多的奖金”，所以组织看起来生机勃勃，但是过不了几年，就会因为怨恨和嫉妒而人心涣散。

当然，即便如此，也不能把所有员工的待遇一视同仁。“为了大家不遗余力地勤奋工作”的员工与“并非如此”的员工的待遇如果完全相同的话，就会造成恶性的平等。阿米巴经营虽然不会因为一时的成就而拉大个人薪酬的差距，但对于为了大家不遗余力地勤奋工作、能持续提升业绩的员工，会正确地评价其能力，并在加薪、嘉奖和晋升等待遇中反映出来。

### ◆ 开创无人能够仿效的事业

在谈论制造商的经营时，社会上一般认为拥有被称为高科技的尖端技术的企业才是优秀企业，会把那些拥有高度专利或最先进技术的企业评为优秀企业。

拥有专利和先进技术固然重要，但即便是靠专利和技



术取得了暂时的领先，过不了几年竞争对手就会创造出新的方法迎头赶上。如果企业只是靠技术生存，一旦被其他公司赶上的话，会怎么样呢？暂且不谈在当今技术进步日新月异的时代，运用高科技去不断地发明新的技术，要做到这一点是极其困难的。所以，当被竞争对手迎头赶上时，该企业的优势就会立即化为乌有。

技术优势不可能一成不变。所以，要想使企业实现稳健经营，即使没有出类拔萃的技术，也必须把普通的事业培育成超群的事业，这点至关重要。也就是说，即使大家都在从事同样的工作，但能开展

技术优势不可能一成不变。开展“有别于其他公司”的经营，才是公司的真正实力所在。

“有别于其他公司”的经营，才是该公司的真正实力所在。

罗姆、村田制作所以及本公司等京都的代表性电子零部件制造商，在经济不景气的情况下依然保持着旺盛的发展势头。看到这些，有一家整机厂商最近表示说，“由于组装已没有获利空间，所以，今后会在电子零部件和元件领域加大力度”。

对方说什么“组装已没有获利空间”，但我却不这么

认为。组装并不仅仅是单纯地在基板上安装零部件，而是设计电路、组合零部件、赋予最终产品卓越的功能并提供给客户，这是非常了不起的工作。组装企业的使命就是通过组合各种零部件，使产品功能实现几何级的提升，大幅度地提高产品的附加价值。只要专注于这方面的努力，即便是组装，同样能够获取可观的收益。而忘却了这一原点，想要涉足现阶段能够盈利的电子零部件的企业，是不可能取得成功的。无论在什么领域，只要是为了吸引顾客而不遗余力开发新产品，那么就一定能够创造出无限的附加价值。

这并不仅仅局限于高科技产业。在支撑日本经济的中小企业中，有许多是生产鞋子、毛巾或服装等的企业。在这些中小企业中，有许多企业受到廉价的中国进口商品的冲击而濒临破产，但也有一部分企业不断地钻研、开拓，付出不亚于任何人的努力，持续开展出色的经营。

像这种在传统行业里取得卓越成就的企业并不引人注目，但是，能够把平凡的工作培育成了不起的事业的企业，实际上才是非凡的企业。

在本公司的关联企业 KCCS 管理咨询公司所开展的阿



米巴经营咨询业务中，引进阿米巴经营模式的大多属于传统行业的企业。但是，就是这些企业，通过引进阿米巴经营模式提高了员工的经营参与意识，把核算管理落实到了每一个阿米巴单位，不断地提升工作的附加价值，永无止境地改善着核算状况。

即使没有最尖端的技术，即使是平凡的工作，同样也能够实现高收益经营。即使是质朴、平凡的事业，同样也能够璀璨明亮。这才是阿米巴经营的根本所在。



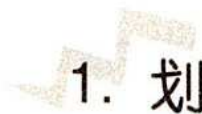




### 第三章 阿米巴的组织构建.....







## 1. 划分成小集体，明确职能

### ◆根据职能设立组织

组织是企业经营的基础，是一项非常重要的要素，组织的构建是经营之本。大多数企业都是根据所谓的经营常识来构建组织，但是如果仅仅是按照常识的话，人员就会在不知不觉中增加，容易导致组织的臃肿。

例如，创业不久的制造型企业，如果按照一般组织论的常识，需要设置制造、研发、销售等业务部门，以及财务、人事、总务、资材等管理部门，甚至在每个部门内再设置课和系，那么组织的数量就要增加，所需的人员也不

断增多。

○ 为了避免此类组织的臃肿，就必须根据企业经营中不可或缺的职能来构建组织。不能有“因为其他公司是这样做的，所以我们也建立同样的组织”这种随大流的想法。

根据职能设立组织，  
打造人人具备使命感的组织。

法。为了实现企业的高效运作，首先明确需要什么职能，考虑至少需要设置一些什么样的组织才能发挥好这些职能。然后再考虑使这些组织运转顺畅，至少需要配备

多少人员。

本公司就是这样的例子。本公司在创业初期并没有设置财务、人事、总务、资材等独立的部门，原因是本公司属于制造型企业，只能集中人力以确保最基本的制造、研发、销售职能，而将其他各类事务性工作归口到一个管理部门，形成一个只由区区数人组成、负责除制造和开发以外所有工作的、能够人尽其用的精练组织。

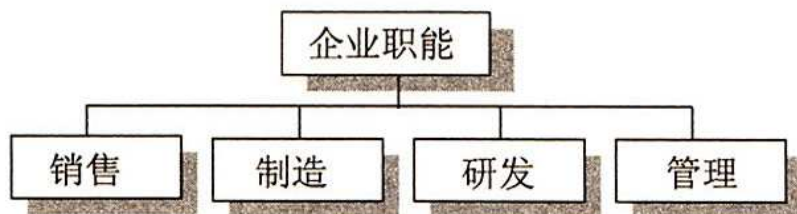
阿米巴经营中组织构建的根本，就是基于“根据职能设立组织”的原则，根据最基本的必要职能，构建人尽其用的组织。



## ◆打造人人都具备使命感的组织

在京瓷创建之后的一段时间里，我亲自参与营销活动，直接从客户那里获取定单，并且还直接参与产品的开发和制造，可以说是事必躬亲。从这段经历中，我认识到经营一家制造型企业，至少必须具备销售、制造、研发和管理这4项基本职能，因此建立了以下这种组织结构。

京瓷初期的按职能划分的组织



(图表 1)

即使是现今的制造型企业，也大都采用这种按职能划分的组织结构。但是，仅仅将组织按职能进行划分还不够完全。要全公司上下团结一致，共同推动经营，重要的是要让各个组织的成员铭记自己所在组织的职能和作用，并抱有尽到自己责任的使命感。

例如，销售的作用是通过营销活动获取客户的定单以确保生产，同时为客户提供令人满意的产品与服务，并回收货款。而制造则是生产出在价格、质量、服务、交货等方面都能令客户满意的产品，以此创造利润。因此，在生产出卓越产品的同时，努力降低成本、永无止境地提升产品的附加价值，这就是制造的作用。京瓷把制造、销售、研发和管理的基本作用定位如下：

| 职 能 | 基本作用                                |
|-----|-------------------------------------|
| 制造  | 通过生产出令客户满意的产品，创造附加价值                |
| 销售  | 通过营销活动（从接单到货款到账），创造出附加价值，同时提高客户的满意度 |
| 研发  | 根据市场的需求开发新产品和新技术                    |
| 管理  | 支持各阿米巴的业务活动，促进公司整体的流畅运作             |

（图表 2）

另外，业务活动必定存在工作流程，并由多道程序组成。如果每一道程序都没能忠实地履行各自的职能，而且互相之间又缺乏协作的话，经营肯定举步维艰。在新建一



个组织的时候，必须描绘出业务流程，明确各道程序所需的职能，并按照此业务流程发挥出各自的职能。

公司为发挥其组织能力，必须让公司内各组织的每一个人都能深刻认识到各自的作用和责任，并拥有永不言弃的强烈使命感。这看似理所当然，但对于阿米巴经营的组织形态来说，是最为重要的要素。

### ◆组织细分的3个条件

那么，按职能划分的组织应该如何进行细分，应该如何设置阿米巴组织呢？

阿米巴组织具备构成公司整体的某一项职能，是通过各自的自主独立核算来开展业务的组织单位。因此，并不是简单地把组织细分就万事大吉了，如何划分阿米巴至关重要，它将决定阿米巴经营的成败。

在第二章中，已经说明了建立阿米巴组织需要具备3个条件。在对组织进行细分的时候，必须满足这3个条件。

条件1：阿米巴必须是一个独立核算单位。换言之，

就是能够准确地掌握阿米巴的收支状况。

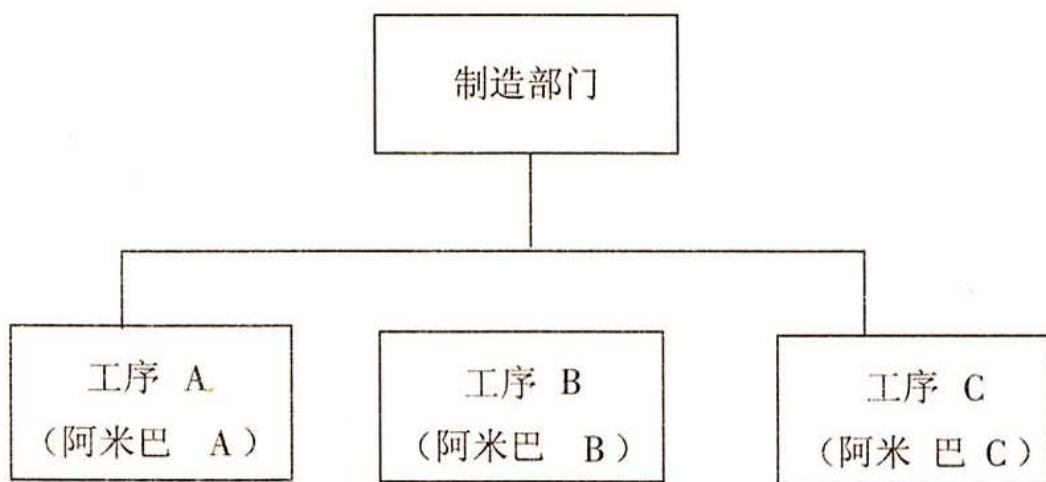
○ 条件2：阿米巴是一个独立完成业务的单位。换言之，就是领导在经营阿米巴时有钻研创造的空间，可以体会到它的事业价值。

条件3：把组织划分成能够执行公司目的与方针的单位。换言之，就是组织的细分不能阻碍公司的目的与方针的执行。

我在创建京瓷之后，首先从大幅度影响公司核算状况的制造部门开始划分组织。当初因为我们自行生产用于电子工业的精密陶瓷零部件，为了能够掌握各道工序的核算情况，我按照工序把制造部门分割成若干个由少数人组成的阿米巴，并在各个阿米巴中安排了领导，让其负责该阿米巴的经营。如下图所示，制造部门按照不同的工序被细分后，就形成了各道工序单元作业的体系。

按工序对制造部门进行细分：





(图表 3)

随着企业的发展，生产的产品种类也呈现出猛增的态势，因此就有必要按照产品种类来划分阿米巴组织。另外，由于工厂面积已无法满足生产要求，之后又兴建了滋贺等地的新工厂，所以还有必要按照工厂来划分组织。京瓷就是这样按照工序、产品种类、工厂等建立了各类组织，阿米巴组织的数量也随着事业的发展而不断增多。

同时，销售部门也按照地区、产品种类、顾客等划分方法，对组织进行了细化。研发部门和管理部门也呈现出同样的趋势。

不久，我为了实现经营的稳定和公司的发展，开拓了许多新领域的事务。为了准确地运作各项事务，采用了事

业部制度，积极推进多元化经营。最终，现在的京瓷已经拥有了大约3,000个阿米巴。

### ◆建立让经营者能够全盘掌握业务状况的组织

在此，我引用食品店的例子，来分析从公司经营的角度划分组织会有哪些益处。

这里以家族式经营的食品店为例。店铺虽然不大，但除了卖蔬菜、鱼肉之外，还经营干货、罐头、速成品等加工食品。当有客人来买时，店主人把钱放在店门口的篮子里，又从那里取出现金找零钱。一天的买卖结束后，店主人倒出篮子里的钱，计算当天的销售额。总之，这家店的经营是一笔糊涂账。

如果经营的商品种类有限，那么，依靠经验和直觉，该店铺还能够勉强维持。但是，如果像这家店那样去经营多种商品的话，就很难掌握经营的实际状况。因为由于商品种类的不同，商品的性质也不同，买卖的方式也会随之发生变化。

首先，不同种类的商品其寿命存在很大的差异。肉类



可以在冷库里储藏相当长的一段时间，而鱼类最多也就一天左右，蔬菜则会很快变蔫。除了商品寿命千差万别之外，不同种类商品的定价方式也不尽相同。如果是卖不掉就得扔掉的商品，那么就要确保一定程度的较高毛利。如果是商品寿命长的畅销商品，可以采取薄利多销的方式。由于商品性质不同会导致经销方式发生变化，所以必须对这些商品按种类进行分别管理，并且清楚各个部门的核算情况，掌握哪个部门盈利，哪个部门亏损。

以刚才这家店铺为例，可以按照蔬菜、鱼类、肉类和加工食品等4大项进行分类统计。如果按部门统计各自的销售额和开支比较困难的话，那么至少可以准备4个装销售款的篮子。卖蔬菜的钱装在蔬菜部门的篮子里，这样一来就可以统计各部门的销售情况。关键是把篮子分成4个。做到了这一点的话，那么打烊之后只要数一数每个篮子里的钱，各部门的当天销售额就一目了然了。

但是，商品的进货以及店里所发生的开支等费用，绝不能从篮子里拿。应该从另外管理的资金里提取，并保存支付凭证的票据。这样就能统计各部门的进货金额以及其他经费开支。

如此一来，通过计算各篮子里一天所收到的销售额减去各自的进货成本，再对卖剩下的、必须扔掉的部分进行财务处理，就可以明确各部门的收支情况，马上就可以统计出今天一天蔬菜、鱼类、肉类和加工食品部门分别盈利多少了。

经营者作为公司的掌舵人，必须对各部门的实际情况了如指掌，全盘掌握业务状况。

如果像上述情况那样，以部门为单位来分析核算情况，就可以对经营现状和问题了如指掌。这样就会考虑“一直以为我这家店蔬菜在盈利，想不到实际上盈利最多的却是鱼类，必须好好研究一下蔬菜的销售方式了”，从而立即采取对策。

在此基础上，如果再决定责任分工，“长子负责蔬菜，次子负责鱼类……”那就可以开展更加细致的经营。即使是经验浅薄的年轻人，只要让其负责某一个领域的工作，那么他一定会努力钻研本部门的经销方法。假设是蔬菜，他就会预测今天一天各种蔬菜的销售情况，以此决定进货数量，并且为了防止蔬菜的枯萎而经常为其洒水。另外，到了傍晚，他会把剩下的蔬菜降价处理掉，即使身处亏损的部门，他也会想尽一切办法扭亏为盈。



这虽然是一个不考虑库存的简单例子，但是只要正确地以部门为单位进行核算，就能够准确地把握经营现状，而笼统的经营方式是不可能做到这一点的。如此一来，“哪个部门需要改进”、“今后要在哪个部门加大力度”等工作重点就一目了然了。

总之，在划分组织的时候，关键是从经营者的角度决定何种核算单位才能更准确地把握经营现状。经营者作为公司的掌舵人，必须对整条船的所有情况一目了然，必须站在经营者的视角编制组织，对各部门的实际情况了如指掌。

### ◆提拔、培养年轻人才担任领导

在考虑细分组织的时候，就必须要有运作该阿米巴的领导，所以，就会遇到如何挑选领导的问题。特别是在人才紧缺的时候，把组织划分得越细，就越会为让谁来担任领导而伤透脑筋。

当然，并非是在没有合适领导人选的情况下还要强行细分组织。当领导人才严重紧缺时，可以在现有人才的范

围内划分组织。另外还有一个办法，就是把组织划分完毕后，暂时让其上级部门的领导或其他阿米巴领导来兼任。

但是，阿米巴经营的目的之一，就是培养具备经营者意识的人才。所以，挖掘那些即使在现阶段还不具备足够的经验和能力，但是却有可能胜任领导职务的人才，任命其为阿米巴领导，这是非常重要的。这时候，并不是把经营全权委托给该领导就可以高枕无忧了，而是必须有人对该新领导进行指导和监督，指出其不足之处，使其茁壮成长。总之，当缺乏能够胜任阿米巴负责人的人才时，必须合理地划分组织，选拔并培养有潜力的领导。

人才才是事业的基础，有了合适的人才才能涉足新事业。

我在开始新业务的时候，一直认为“人才才是事业的基础”，所以我并不是因为市场存在商机而拓展事业的。我必须在确认了公司内部存在适合负责新事业的人才，或者虽然公司内部没有但外部却有合适人选，并且确定其能加入本公司的基础上，才着手开拓新的事业。“有了合适的人才才能涉足新事业”，这是我坚定的原则。

因为阿米巴经营已将组织细分，所以即使起用有前途的新领导而使个别阿米巴经营不善时，也不至于危及整个公司



的根基。因此，即便是经验不足或让人略感不放心的人才，也要大胆地起用，让其不断地积累经营者的意识和经验。这点至关重要。

### ◆划分组织，拓展事业

过去，京瓷的零部件事业被分成制造和销售两个部门。后来制造部门又分成精密陶瓷零部件、半导体零部件和电子零部件3个组织，而销售部门则是一个统一的精密陶瓷销售组织。在人数较少的地区营业所，有些是由一个销售员专职负责某一个事业本部的产品，而有些则是由一名销售员统管所有事业本部的产品。

例如，有3位销售员分别负责精密陶瓷事业本部、半导体零部件事业本部和电子零部件事业本部的产品，他们去拜访同一个客户。对方或许就会认为：“何必要来三位销售员，让一位销售员来负责不是更方便嘛？”确实，让一个销售员来负责所有部门的产品，看上去似乎更高效。

但是，如果只安排一名销售员，他只要能够拿到定单就万事大吉，而不会在意是哪个事业本部的产品定单。所

以，他往往会只关心那些容易拿到定单的产品，同时也不会积极投身于需要耗费精力和时间的新客户与新市场的开拓。然而对于采取独立核算的各个制造部门来说，如果拿不到定单的话，业务就无法持续下去。

本来各事业本部应该配备各自的专职销售人员，但这样做，又会出现销售员人数增加而定单却没有同步增加的情况。

在这种情况下，到底是应该按照事业本部来分别安排专职销售员，还是应该优先考虑业务效率而安排兼任销售员？要做出这个判断相当困难。但是，如果只是考虑业务效率，那么销售额就有可能一直停滞不前。然而，即便现在的定单数额不大，如果安排专职销售员，今后就有可能拿到大额定单。阿米巴经营是各部门提高各自的销售额、提升各自的独立核算状况，从这一角度考虑，即使看似浪费，也应该划分销售组织。

在划分组织的时候，应该考虑到即使增加一定的经费开支，但是产出的效益远远高于投入，能够提高定单、销售和核算，使各自的事业得到发展。





## 2. 能应对市场变化的灵活组织

### ◆打造有战斗力的体制

下面在此阐述在维持和运作已建成的阿米巴组织时需要注意的几点事项。

首先，为了实现阿米巴经营的目的之一，即“与市场直接挂钩的部门核算制”，并不只是简单地细分组织，而是必须使阿米巴组织能够随时、迅速地应对市场的变化。

京瓷自创业之初，主要是开展定单生产，即从客户那里获取定单然后再生产产品的方式。因此，必须考虑根据

市场的动向，也就是定单的情况，运用有限的人才和设备，如何建立一个灵活、高效的生产体制。

以前曾经发生过这样一件事情。一天某一个部门的负责人找我商量，“希望从下一年度开始改革组织”。我当即就指示他说：“你作为一个部门的经营者，既然已经发现了自身组织的问题，那为什么还要把改革组织的工作拖到下一年度呢？你从下个月开始就立刻实施这项工作。”

我们的事业面对的是瞬息万变的市场，如果组织体制不能根据其动向和变化而灵活改变的话，将无法在市场中立足。“如果现在不完善具有战斗力的体制，将在竞争中被淘汰”，正是由于我有这样一种危机感，所以一直在不断地改革组织形态。

经过深思熟虑之后，觉得“组织应该这样变革”，但时隔一段时间再次思考时，却又发现“这里存在矛盾，很难有进展”。这时候或许有人会认为，如此轻易地改变方针会有损其威信，但如果真正认真地考虑工作的话，有时会不得不朝令夕改。这是我在实际经营过程中得到的经验。

阿米巴经营的特点就是现场必须对领导的决定立即做



出反应。如果认为“这个办法不错”，那就立刻着手实施。之后经过思考，又觉得“这样行不通，应该这样做”时，就应该向部下致歉，并立即改正。阿米巴经营的优点就在于，一旦发现有好的点子，马上付诸于实施就能取得成效。在改革组织的时候，应该基于“有必要朝令夕改”的前提，开展生机勃勃的事业。

现场必须对领导的决定立即做出反应。如果认为“这个办法不错”，那就立刻着手实施。

实践阿米巴经营，不能是僵硬的组织。应该时刻关注现在的组织是否符合市场的实际情况，并灵活地改变组织。现在，大到事业部的整合与独立等公司规模的大型组织，小到现场的阿米巴组织，京瓷的所有组织都根据市场的动向不断进化。为此，每个月都会更新写有全体员工姓名的组织一览表并分发给中层人员，只要有了这张组织一览表和部门核算表，中层人员就可以把自己部门的成员对上号，并准确地掌握工作的进展情况。

## ◆领导就是阿米巴的经营者

每个阿米巴组织都肯定会有一位领导来负责该组织的工作。领导像中小企业的社长一样，抱着责任感和使命感，凭借自己的意志设定目标、开展经营。同时，员工也因为意识到这是自己的组织，而不断改进工作。通过各阿米巴日积月累地主动提升核算和改善经营状况的努力，公司整体的业绩得到大幅度的提升。

此外，因为核算管理贯彻到了阿米巴的层面，经营高层对企业动向的观察就能精细到企业的每个角落，因而能对阿米巴的事业经营做出正确的指示和指导。通过这样的阿米巴经营激活最基层的阿米巴组织，从而最大限度地发挥公司整体的能量。

## ◆由于组织具有较高的自由度，所以更需要经营理念

由于阿米巴组织是按照小集体独立核算制来开展各项



业务的，所以，也可称之为是一个自由度较高的组织体。这不是一个受制于人的被动型组织，而是能够自觉发挥主体性来开展工作、提升自我能力的组织。但是，正是由于是一个自由度较高的组织体，所以，领导和成员才更应该具备高度的经营意识和道德规范。

正如第1章所介绍的，公司内部的阿米巴之间存在着相互购销的关系。物品在每道工序之间流动时并不是按照其成本，而是在售价中增加自己部门的利润来进行买卖的。但是，在决定售价的时候，不能够只考虑自己部门的核算。

阿米巴经营是自由度较高的组织体，要求领导和成员具备高度的经营意识和道德规范。

例如，一件需要经过多道工序才能生产出来的产品，在遭到了顾客的压价而必须降低售价时，就会出现具体落实到哪个部门的问题。这时，各位领导就不能一味地只强调自身的利益，无论核算情况有多么严峻，但为了整体事业也必须下调售价。换言之，就是要以体谅他人的利他之心，考虑公司整体的和谐来采取行动。

假设这时有一位阿米巴负责人站出来说：“明白了，我把本部门的价格下调到这样的程度。”但是在实际运作

中，即便你有为他人着想的精神，如果是“由于为公司的利益而降低售价，导致了本部门的核算出现恶化”，那么就无法维持公司经营，也谈不上是真正的利他。如果是真正为公司着想，那么必须认识到“按常规这个价格是不可能出利润的，然而，无论如何也要设法创出利润”，做好付出成倍于他人努力的思想准备。也就是说，首先坚定了进行史无前例的成本削减这一“付出惊人努力的决心”之后，再做出让步，这才是真正的利他行为。

另外，当事业部长在公司外部进行价格谈判的时候，有些人担心经济不景气导致定单锐减或者被同行其他企业捷足先登，认为“市场如此严峻，所以是无可奈何”，在无法确定能否盈利的情况下，就接受了对对方大幅降价的要求。于是，制造部门埋怨“这样的价格怎么能不亏”，结果出现亏损。

但是，作为高层不应该以这种不负责任的态度去谈判。负责该项事业的事业部长如果要接受降价的要求，那么事先必须考虑如何降低成本、如何确保利润，在确信“绝对能够做到”之后，才去接受这份定单。然后再说服制造部门，“如果沿用以往的做法确实无法保证盈利，但



是只要用这样一种新方法，大家齐心协力，应该能够取得超过以往任何时期的盈利”，以此来取得大家的理解和支持，团结一心，克服困难。这是非常重要的。

各个阿米巴是在同一个经营理念的指引下，在同一个公司内共同运转的命运共同体的一员。所以，每一位阿米巴领导必须明确自身的立场，抛开利己主义的想法，考虑公司整体的利益，做出正确的判断。在此基础上，各个阿米巴必须保持与整体的统一性，努力追求各自的利润。

正是由于在这个集体的根基里绵延不绝地流淌着共同的、普遍的哲学思想、经营理念和价值观，所以无论组织如何细分，整个企业都能够像一个生命体般地正常运转。

### 3. 支撑阿米巴经营的经营管理部门

正如开头部分所指出的，阿米巴经营是我在经营企业的过程中，为实现京瓷的经营理念而创建的“经营管理体系”。其中“经营管理部门”在维护与管理，以及进化与发展该体系基础的思想、方法和框架方面，肩负责任并发挥了重要作用，这是一个非常重要的部门。

经营管理部门是处理公司整体的经营数据的部门，在决定经营方向方面，起到并肩负着准确收集重要经营信息的作用和责任。换句话说，就是使相当于飞机驾驶舱内各种仪表盘般复杂的经营信息能够正确地发挥作用，因而是从根本上支撑阿米巴经营的部门。

因此，经营管理部门作为一个京瓷经营思想，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。换言之，就是必须按照原理原则追求事物的本质，坚持把“做人何谓正确”作为判断基准。

在此，对此类经营管理部门在阿米巴经营过程中所能发挥的3个基本作用做一番阐述。

### ◆确保阿米巴经营正常运转的基础建设

为确保实际业务的顺利开展以及阿米巴经营的正常运转，经营管理部门不仅肩负着构筑“定单生产体系”和“库存销售体系”等公司内部的业务体系并使其正常运转的重任，而且还必须起草、修订并贯彻经营管理所不可缺少的公司内部规章。在起草并维护管理“公司内部规章”过程中，重要的是必须明确规章的意义和目的。公司内部规章希望参照以下标准。

#### ①符合公司的基本思想和价值观

制定公司规章的前提，必须是制定与公司的基本思想、价值观（在本公司，就是指京瓷哲学）相一致的规章。只有用正确的判断基准，才能指引公司经营不断走向

成功，只有通过把全公司共同拥有的经营哲学以及经营高层的方针反映在公司内部规章上，才能使事业不断取得发展。

### ②从经营的角度出发

其次重要的是在起草公司章程时，必须从公司经营的角度出发制定规章。必须在正确理解“业务形态如何”、“为确保事业的发展应构筑何种组织体制，应如何明确组织的职能和责任”的基础上，制定符合这些认识的公司内部规章。为此，在制定公司内部规章时，必须根据业务形态和组织形态，具体地模拟出阿米巴的实际业绩（销售额、生产总值、经费开支、时间），在此基础上制定规章。

### ③反映经营的实际情况

公司内部规章必须使经营数据能够如实地反映经营的实际情况。为此，制定公司内部规章必须透析事物的本质，使复杂的现象简单化，任何人都能够准确地把握经营的实际情况。

### ④具有一贯性

制定具有一贯性的规章。在制定新的规章时，如果只



考虑某一种特定情况，那么就有可能与原有规章不符或出现矛盾。所以制定规章必须基于前后一致的想法，在制定个别规章时，必须首先考证其是否保持了一贯性。

### ⑤对于整个公司都做到公平

公司内部规章必须公平、公正地适用于全公司。公司内部规章不是针对个别的事业单位，而是基于公司整体的统一想法和标准。另外，为了确保阿米巴经营的前提之一，就是所有部门在平等的条件下互相切磋琢磨，公司内部规章也必须对所有部门都公平、公正。

## ◆经营信息的准确性和及时的反馈

为使经营高层以及各部门领导能够迅速、准确地做出经营判断，必须正确、及时地把握经营现状，如同飞机驾驶舱内的仪表盘，所有的经营数据必须真实地反映经营的实际情况。为此，必须以经营管理部门为核心，制订具体的方法和体制并加以实施。

## ◆公司资产的健全管理

公司资产的健全管理与把握经营现状同等重要。这里所说的公司资产指定单未出货部分、库存、应收账款、固定资产等，对于公司的经营是不可或缺的重要经营信息。本公司不仅按照“一一对应原则”管理所有的物品和金钱，而且同样按照“一一对应原则”管理业绩和余额，使其保持统一和平衡。经营管理部门通过贯彻对业绩以及余额的管理，并且根据需要，敦促各部门对资产进行合理的管理，起到了推进公司资产健全管理和运作的作用。





## 第四章 现场是核算管理的主角 ——单位时间核算制





## 1. 为提高全体员工的核算意识 ——部门独立核算的思路

◆把经营简单归纳为“销售额最大化、经费最小化”

关于在阿米巴经营中应该如何管理核算，在此围绕京瓷所采用的“单位时间核算制”进行说明。

第一章中曾经提到，在创业之初，我对会计知识一无所知，最初查看损益表和资产负债表时，完全不明白上面罗列的数据的含义，为了弄清楚其内容而向财务负责人提出了各种各样的问题，但都是些过于外行的问题，让财务负责人大为吃惊。

因为我缺乏经营和会计的知识，所以想能够尽量使经营通俗易懂，而不是复杂化。结果发现了“只要实现销售额的最大化和经费开支的最小化，那么两者之差的利润就能最大化”这一经营的原则，而且以此原则经营公司至今。

“销售额最大化、经费最小化”是经营原则。

“销售额最大化、经费最小化”这一原则是单位时间核算制的基础。为此，首先经营的根本就是在向客户提供产品和服务时，必须防止浪费、削减开支。

一般来说，人们往往会认为如果销售额提高了，经费也会随之增加，但事实上未必如此。只要想方设法、付出努力，即使销售额提高，还是有可能使经费开支维持原状，甚至降低。通过各种方法钻研创新，增加销售额，同时彻底压缩经费开支，这就是经营的原则。

在与全体员工共同实践这项原则的过程中，必须要让现场人员清楚地了解如何才能提高销售额，是在哪里及如何发生的经费开支。为此，就需要简单易懂的核算管理方法。



## ◆现场可行的管理会计方法

中小零散企业出于公司内部没有财务处理人员的理由，而大多将制作损益表等财务报表的工作外包，每周或每个月汇总一次销售凭证和经费开支的支出凭证，交给外部的税理师或注册会计师事务所，会计事务所整理出公司的所有凭证，制作出损益表。多则每个月，少则每半年制作一份结算报表，以此来告诉你公司的核算情况。这样的话，就不可能有“自己制作”反映经营结果的数据这种感觉。

大企业引进了电脑系统，各个现场都把各自的数据输入该系统，这些数据又被传输到财务部门的电脑，并被自动统计和结算。但是，财务部门统计出的结算结果往往没有反馈给现场。大多数公司最多把“本月结果”传达到董事一级，而现场人员却一无所知，所以有些公司的第一线人员根本不了解公司的现状。

即使想让现场人员了解经营现状而把损益表等财务资料交给现场，但对于第一线的员工来说，这些都过于复杂

难懂，因此无法产生与自身工作直接关联的感觉。

但是，能否像普通家庭所使用的家庭收支簿那样简单地记录各个部门的收支情况呢？结果就想到了“单位时间核算表”。

一开始的时候，阿米巴领导只把业绩数据填入表中，不久添加了月初的规划数据。现在，各个阿米巴都把各自的月度业务计划转换成具体的规划数据，用单位时间核算表的形式表示，然后对比实际业务所创出的销售额和所发生的经费开支，进行核算管理。

另外，单位时间核算制是用“附加价值”的尺度来衡量事业活动的成果。详细内容将在之后阐述，这个“附加价值”是指销售额减去生产该产品所需的材料费、设备折旧费，除劳务费之外的所有扣除金额（经费开支）。为了对自己到底创出多少附加价值能够一目了然，可以用总附加价值除以总劳动时间，算出单位时间附加价值，这也就是被称为“单位时间”的指标。

各阿米巴根据这一“单位时间”指标来设定年度和月度目标，对实际业绩进行管理。也就是说，每个月通过准确掌握反映自身业务活动结果的附加价值，能够迅速找



出问题的所在，并立刻加以改进。

## 标准成本方式与阿米巴经营的区别

大多数制造业的制造部门都采用标准成本计算，把它作为会计管理方式。这是管理工厂的会计方法，在产品的成本管理、库存评价和制造部门的业绩评价等方面发挥着重要的作用。

在与本公司关系密切的大型电机制造商中，有很多企业也是采用这样一种标准成本计算方式。这是以前曾经听说过的，比如，从像本公司一类的供应商那里采购电子零部件进行电视机的组装，财务部的成本核算专职人员会核算产品的成本。

那么，这时是如何管理成本的呢？首先，先计算上一年度的成本，然后发出指令，如“因为上一年度的成本是这些，所以本年度的成本要比上一年度减少一成”。接到了这一指令的制造部门设定了比上一年度减少一成的成本目标，并努力在这个范围内生产产品。但是，制造部门即使在目标成本内生产出了产品，也只不过是尽到了自己

的责任，所以完全没有自己创造出利润的意识。

其次，产品完成之后，销售部门以标准成本从制造部门接收产品，然后在该产品的成本上附加佣金部分，以此决定售价进行销售。这些全靠销售人员的才干和责任心。但是，这中间会出现一些不顾公司整体利益而随意定价的销售员，他们辩解说“因为市场竞争过于激烈，所以只能在成本上少加些利润来进行销售”。结果仅仅扣除销售的经费开支，就会立刻出现亏损。实际上决定产品价格的往往并非是负责销售的高管，大多数情况则是由销售员根据对秋叶原的调查结果来定价的。也就是说，一个从事销售没有多少时日的销售员决定着公司的经营。

我听说大型电器制造商的这种经营现状时，发现“日本首屈一指的、拥有无数优秀员工的制造商，进行实际定价、左右公司经营的居然是少数销售员”，不禁深感愕然。

即使在当今，依然有很多企业采用标准成本方式，由一部分销售员对产品定价，进行利润管理，左右企业经营。对于虽然拥有成千上万名优秀员工，但是却让少数销售员掌握公司命运的这种经营体系，我只能认为是极大地



浪费了大部分员工的能力。这种看似系统化的体系，实际上却无法发挥员工的能力。这种情况屡见不鲜。

相反，阿米巴经营是以产品的市场价格为基础，通过公司内部交易直接把市场价格引入到各个阿米巴，根据公司内部交易价格开展生产活动。而且，由于负责制造的阿米巴都是独立的盈利单位，阿米巴有责任尽量降低成本，以使产品的售价能够产出利润。也就是说，并非按照指定的标准成本生产产品，而是根据市场价格，通过各自的钻研创意来降低成本，创造出更多的利润，这才是制造部门阿米巴的使命。

阿米巴经营是以产品的市场价格为基础，通过公司内部交易直接把市场价格引入到各个阿米巴，根据公司内部交易价格开展生产活动。

因此，员工人数占绝大多数的制造部门，只知道自己生产产品的成本的一般企业，与采用阿米巴经营方式的企业，其员工的核算意识有天壤之别。

采用阿米巴经营方式的制造部门，并不是以标准成本方式单纯地追求完成成本指标，而是体现了制造商原本的使命，即着眼于通过自身的钻研创新来创造出产品的附加价值。从这一点来看，阿米巴经营可谓是彻底颠覆了以往

的管理会计思想，是一种崭新的经营体系。

## 通过核算表对阿米巴的情况了如指掌

我在担任社长的时候，出差时总会随身带着单位时间核算表，一有空闲就拿出来研究。所以，部门负责人和其部下的面容、他们在工厂一角辛勤工作的样子都历历在目。

由于我经常亲临工作第一线，所以对产品种类、材料、制造工序、设备、生产技术以及率领该阿米巴的领导和工作气氛都了如指掌。所以，只要光看单位时间核算表，阿米巴的工作情况、部门的现状以及现在面临的问题都能如同影像一般浮现在眼前。

其中有业绩出色的部门，也有苦苦哀求援助的部门。“为什么这个阿米巴的电费会这么贵”，“为什么差旅费会这么高”，我不用听取任何汇报，单位时间核算表就会告诉我一切。

为了对阿米巴了如指掌，关键是如何划分单位时间核算表的经费项目。在一般的企业结算表中，经常可以



发现杂费的金额要高于其他的经费开支项目。原本杂费就是由各种各样的经费开支所组成，而且因为其金额小于其他项目，所以才被称之为杂费，如果是不可忽视的大笔金额时，就不会把它笼统地捆绑在一起。后面还会讲到，单位时间核算表的项目要比普通结算表的统计项目详细得多，因此能够准确地把握经营现状。

公司经营，重要的是平时就要了解现场的情况，通过详细的核算表来客观分析各部门的经营状况，以此开展经营。单位时间核算表是现场员工汗水和努力的结晶，是准确反映阿米巴情况的“镜子”。

### ◆凝聚所有阿米巴以及全体员工的力量

无论组织规模的大小，阿米巴经营要求所有的阿米巴都能提升“附加价值”。但是，正如先前所述，我认为过分地强调对核算状况的贡献，像其他公司一样用与业绩挂钩的物质奖励来调动员工的积极性是非常危险的。

京瓷原本就是一家在全体员工心心相连的基础上开展经营的企业，而且企业有一种共识，即个人的能力与才华是为了对

人类和社会做贡献才由上苍所赋予。所以，业绩出色的阿米巴不会在公司内趾高气扬，也不可能获取高额奖励，取而代之的是得到伙伴们的赞扬与感谢等精神上的荣誉。

另外，对于阿米巴的评价也不是注重定单、生产总值、单位时间等绝对数额，而是重点关注各阿米巴如何通过钻研创新来提高这些数据。其目的不是让各阿米巴在公司内部形成竞争，而是认为理想的企业应该是相关部门在和谐相处的同时，能够自觉地提升各自的实力。换言之，各阿米巴的行动，并非出于“只要自己好就行”的利己的动机，而是为了公司整体的发展，要求团结所有阿米巴以及全体员工的力量。



## 2. 通过“单位时间核算表”萌生出刻苦钻研的精神

### 阿米巴的核算管理

在此，首先以京瓷所采用的“单位时间核算表”为例，就各个阿米巴如何进行核算管理，对其概要做一些说明。

| 制造部门 单位时间核算表示例（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 |
| 公司内部销售                   | C | 250, 000, 000 |

(续表)

| 制造部门 单位时间核算表示例 (单位: 日元、小时) |             |    |               |
|----------------------------|-------------|----|---------------|
|                            | 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  |



(续表)

| 制造部门 单位时间核算表示例 (单位: 日元、小时) |         |     |              |
|----------------------------|---------|-----|--------------|
|                            | 五金费     | F2  | 3, 000, 000  |
|                            | 商品采购费   | F3  | 3, 000, 000  |
|                            | 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  |

(续表)

| 制造部门 单位时间核算表示例 (单位: 日元、小时) |             |     |               |
|----------------------------|-------------|-----|---------------|
|                            | 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             |
|                            | 设计委托费       | F27 | 10, 000       |
|                            | 保险费         | F28 | 300, 000      |
|                            | 租赁费         | F29 | 900, 000      |
|                            | 杂费          | F30 | 2, 860, 000   |
|                            | 杂项收入·杂项损失   | F31 | -200, 000     |
|                            | 固定资产处理损失·收入 | F32 | -1, 000, 000  |
|                            | 固定资产利息      | F33 | 5, 000, 000   |
|                            | 库存利息        | F34 | 10, 000       |
|                            | 折旧费         | F35 | 20, 000, 000  |
|                            | 内部各项经费      | F36 | 5, 000, 000   |
|                            | 部内公共费       | F37 | -400, 000     |
|                            | 工厂经费        | F38 | 6, 000, 000   |
|                            | 内部技术费       | F39 | 200, 000      |
|                            | 销售·总公司经费    | F40 | 40, 000, 000  |
|                            | 结算销售额       | G   | 190, 000, 000 |



(续表)

| 制造部门 单位时间核算表示例 (单位: 日元、小时) |        |    |             |
|----------------------------|--------|----|-------------|
| 总时间                        |        | H  | 35, 000. 00 |
|                            | 正常工作时间 | H1 | 30, 000. 00 |
|                            | 加班时间   | H2 | 4, 000. 00  |
|                            | 部内公共时间 | H3 | 40. 00      |
|                            | 间接公共时间 | H4 | 960. 00     |
| 当月单位时间                     |        | I  | 5, 428. 5   |
| 单位时间产值                     |        | J  | 12, 285     |

(图表 4)

| 销售部门 单位时间核算表示例 (单位: 日元、小时) |      |    |               |
|----------------------------|------|----|---------------|
| 项 目                        |      |    |               |
| 定单                         |      | A  | 360, 000, 000 |
| 销售总额                       |      | B  | 350, 000, 000 |
| 定单<br>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<br>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  |

(续表)

| 销售部门 单位时间核算表示例 (单位: 日元、小时) |        |     |              |
|----------------------------|--------|-----|--------------|
| 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      |
|                            | 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  |



(续表)

| 销售部门 单位时间核算表示例 (单位: 日元、小时) |             |     |              |
|----------------------------|-------------|-----|--------------|
|                            | 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 |
| 总时间                        |             | F   | 2, 000. 00   |
|                            | 正常工作时间      | F1  | 1, 800. 00   |
|                            | 加班时间        | F2  | 100. 00      |
|                            | 部内公共时间      | F3  | 30. 00       |

(续表)

| 销售部门 单位时间核算表示例 (单位: 日元、小时) |        |    |         |
|----------------------------|--------|----|---------|
|                            | 间接公共时间 | F4 | 70.00   |
| 当月单位时间                     |        | G  | 8,000.0 |
| 单位时间销售额                    |        | H  | 175,000 |

(图表 5)

图表 4 是零部件事业制造部门的核算表。相当于向公司外部出货金额的“公司对外出货 (B)” 4 亿日元, 与相当于向公司内部其他阿米巴出货金额的“内部销售 (C)” 2.5 亿日元的合计, 得出“总出货 (A)” 是 6.5 亿日元。该总出货减去向公司内部其他阿米巴采购零部件的金额“内部采购 (D)” 2.2 亿日元, 得出的 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)” 表示阿米巴的利润, 是从“生产总值 (E)” 的 4.3 亿日元减去除阿米巴劳务费以外所有经费支出合计的 2.4 亿日元“扣除额 (F)” 而得出的。因此, 其 1.9 亿日元的差价就相当于该阿米巴的结算销售额, 也就是附加价值。把该结算销售额除以“总时间 (H)” 35,000 小时, 就得出“当月单位时间核算 (I)” 为 5,428.5 日元。



图表5是定单生产销售部门的单位时间核算表。

当月的“定单(A)”是3.6亿日元，“销售总额(B)”是3.5亿日元。销售部门收入的“总收益(C)”是定单生产的销售佣金与库存销售毛利的合计，此例由于是定单生产，所以没有发生库存销售。

之后我会详细说明，作为定单生产的销售部门收入的销售佣金是销售额乘以佣金率而得出的，这时的佣金率为8%的话，那么销售佣金就是2,800万日元，与“总收益(C)”相同。

从这个“总收益(C)”减去劳务费，并减去包括广告宣传费、销售手续费、差旅费在内的销售活动所需的所有经费，即减去1,200万日元的“经费支出总和(D)”，就得出“结算收益(E)”为1,600万日元。再把该结算收益除以2,000小时的“总时间(F)”，便得出“当月单位时间核算(G)”为8,000日元。

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时间附加价值，并反映在经营活动中。那么，这种单位时间核算制度具备哪些特点呢？在此对其主要要点进行说明。

## ◆销售部门与制造部门都是盈利单位

阿米巴经营的结构是销售部门和制造部门都是各自独立核算（盈利单位），因此阿米巴全体成员都会为提高附加价值、增加盈利而做出努力。

正如先前所述，制造部门的核算是将生产总值计入收入，然后减去除劳务费之外的所有扣除金额，算出结算销售额。而销售部门是把作为收入的总收益减去除劳务费之外的所有经费开支，算出结算收益。然后把计算出的结算销售额（销售部门是结算收益）除以总时间，就得出了单位时间核算。于是，销售部门和制造部门作为一个独立的盈利单位就可以掌握自己部门的附加价值，并努力提高该数据。

从收入中减去除劳务费之外的所有扣除金额或经费开支，就能计算出附加价值。之所以没有把劳务费包括在扣除金额或经费开支里，原因在于劳务费是各阿米巴无法自行控制的。劳务费的金额是根据公司的招聘方针以及人事、总务的相关方针而决定的，所以阿米巴的负责人很难



对其进行控制。因此，阿米巴领导的工作重点不是放在无法管理的劳务费上，而是放在提高生产能力的“时间”管理上。

把作为附加价值的结算销售额除以总的劳动时间，就可以计算出每小时产出多少附加价值的“单位时间核算”。通过员工的努力所获得的“单位时间”应该达到多少才能令人满意，对此每个公司都可以根据自己的情况设定一定的标准。比如以计时工和临时工为主的公司，单位时间如果能够达到3,000日元，那么支付了每小时1,000日元的工资之后，公司还有2,000日元的利润。

假如是一家每小时员工劳务费为3,000日元的公司，那么就应该设定一个更高的“单位时间”目标，比如6,000日元以上。从这层意义上讲，“单位时间”就是各个阿米巴为达到一定标准以上的数字而设定的指标。

### ◆用金额来表示目标和成果

单位时间核算表的另一个特点就是用金额来显示工作的目标和成果，而不是用数量。公司内部的所有票据中除

了有显示物品数量的项目外，还有填写金额的项目。所以，公司内部不是单纯地以“买了几个”、“生产了几个”的数量为标准，而是以“什么价格购买的”、“产值是多少”的金额作为标准。

公司内部不是单纯地以“买了几个”、“生产了几个”的数量为标准，而是以“什么价格购买的”、“产值是多少”的金额作为标准。

金钱是每一个人每天都在使用的共同尺度，是凭日常生活经验所能直觉到的。为了让第一线员工能在自身的工作中感受到金钱发生了转移，所以规定必须在所有的票据上注明金额。

在京瓷刚刚成立的时候，很少有公司实行月度结算。由于每半年或一年才进行一次结算，所以无法了解每个月的核算情

况也是理所当然的。当时像京瓷这样规模的公司能进行月度结算，本身就是一大创举，而且在月末后的一周内就统计出该月度的损益情况，可谓令世人震惊。

而且，结算和会计处理并不是委托外部的会计事务所，而是公司内部的经营管理部门制作核算表，第一线掌握每天的业绩数据，并不断地进行改进和改良。

我本人也使用该核算表，对核算的检查非常严格。例



如，在工厂巡视时，如果看到原材料或金属零件掉落在地上，我就会警告说：“你知道这个原材料值多少钱吗？你是不是觉得因为是公司的东西就可以视而不见？如果是用你的钱买来的东西，哪怕掉了一个，你也会心疼不已吧。如果没有这样的想法，你如何从事生产？”不能抱着受委托、被雇佣、被迫的心态来开展工作。我每次巡视现场时都会告诫员工看到掉在地上的原材料必须有心如刀绞般的感受。

阿米巴经营就是提倡不放过任何细小的浪费，把它们都看作是自己的东西。单位时间核算表中的金额精确到1日元，以此来支撑细致的核算管理。

### ◆ 及时掌握部门核算

经营不是按照月末统计出的单位时间核算表来开展的。月度核算是每天发生的各种细小数据的累积，因此对每天的日常核算不能有丝毫懈怠。所以，单位时间核算不是在月末统计当月的定单、生产、销售、经费、时间等重要经营信息，而是每天进行统计，并迅速地将其结果反

馈给现场。

之后我还会详细阐述，每个阿米巴在月初的时候都会对单位时间核算表的所有管理项目制定计划数据。只有准确地掌握了每天的业绩数据，才能时刻把握计划的进展情况。如果接单、销售额及生产等计划拖延了，那么就能立即采取对策以使计划顺利完成。另外，如果经费开支超出了计划时，就能迅速地采取严格控制支出的措施。

通过每天检查每个小小的阿米巴组织的核算情况，就可以迅速地做出经营判断。这种每天进行的核算管理保证了计划的如期完成和迅速的经营判断。

### ◆提高时间意识和生产率

在阿米巴经营体制下，各阿米巴为了努力提高“单位时间核算”，时刻意识到总时间，并通过反复的钻研创新提高生产率。

例如，某一部门的单位时间劳务费平均需要 3,600 日元，那么“每分钟就是 60 日元”，甚至可以精确到“每秒 1 日元”。因此我们在工作时，必须创造出高于劳



务费成本的附加价值，而且必须让所有成员都能理解这一事实，提高时间意识，营造充满紧迫感的工作氛围。

虽说要减少总时间，但这并不意味着削减就业规章所规定的正常工作时间。员工即使不加班，在正常工作时间（8小时）里还是不能离开工作岗位，即使定单减少，每天的工作量只有5个小时，但剩余的时间还是要被计入成本。所以如何有效地使用时间，是事关部门经营的重要因素。

假设某一个阿米巴的工作有空闲，而旁边的阿米巴人手不足，那么就可以派多余的人手去支援。通过调拨这部分工作时间，也就是提供支援的部门总时间减少，接受支援的部门总时间增加，从而在整体上有效地使用了时间。

京瓷把这类调拨时间精确到0.5个小时（30分钟），通过准确地把握各部门耗时多少来尽量缩短总时间，以期提高“单位时间核算”。

通过准确地把握各部门耗时多少来尽量缩短总时间，以期提高“单位时间核算”。

现代的企业经营最重视的是速度，把如何提高时间效率看作是在竞争中取胜的关键。阿米巴经营中的单位时间

核算制通过引入“时间”概念，把其作为现场的指标，使每一位员工都能意识到时间的宝贵，努力提高工作生产率。这不仅能够提高本部门的核算，而且还能提高公司整体的生产率，进而进一步增强市场竞争力。

### ◆用单位时间核算表统一运作管理

各个阿米巴的领导及其成员把单位时间核算表作为掌握总体规划（年度计划）、计划和业绩的管理资料，而且各阿米巴数据的累积会成为课、部、事业部等上层组织的数据，最后汇总成公司整体的数据。因此，这就形成了通过统计各阿米巴的单位时间核算来掌握公司经营业绩的机制。另外，统计的不仅仅是业绩数据，而且还统计各阿米巴的总体规划、月度计划核算表，从而计算出公司整体的计划数据。

为使整个公司共同拥有一个统一的单位时间核算指标，并以相同的标准和规则运作，全公司必须统一单位时间核算表的格式。由于销售部门和制造部门计算收入的方法不同，所以采用不同的格式，但是各部门内部都使用统



一的格式。

如此一来，无论多么小的阿米巴都能对问题的症结一目了然，经营高层能够把握正确的经营方向。而且，通过晨会等场合通报各阿米巴以及公司的业绩，可以让全体员工正确地了解各部门和公司的经营状况，从而提高员工们参与经营的意识，使整个公司实现玻璃般透明的经营。

### 3. 京瓷会计原则的实践

在开展阿米巴经营的过程中，重要的是必须准确地掌握各个阿米巴所发生的销售额、生产、经费开支、时间等实际数据。为此，就必须确立并实施公司内部的规章制度，以使日常的财务处理能够正确而且迅速地进行，而其基础就是“京瓷会计学”。

京瓷会计学的根本就是不拘泥于会计常识，而是回归事物的本质。

京瓷会计学的根本就是在进行会计处理时追究事物的本质，回归经营的原理原则，对会计问题做出判断。也就是不拘泥于会计常识，而是挖掘事物的本质，依据“做人何谓正确”这一基准做出判断。

详细内容在我的著作《稻盛和夫的实学》（日本经济



新闻社出版)中都有所阐述,在此仅围绕阿米巴经营的实际运作特别是其主要思路,做一个简洁的描述。

### ◆——对应原则

在业务开展过程中,公司的物资和资金时刻都处于流动状态,而单位时间核算制对于准确掌握物资和资金的流动是不可或缺的。为此,一旦物资和资金出现流动,就必须附上显示其结果的票据,并准确地加以处理。这看上去是理所当然的事情,但实际上要真正加以贯彻执行却并非易事。

比如一般的企业在其日常销售活动中,有很多情况是先把商品交付给顾客,而后再开出票据的。经办人草率地答应“票据容后开出”,但由于其他事情一忙便忘得一干二净,结果导致无法回收货款。如果物资、资金与票据像这样分开处理运作的话,就无法把握什么东西在哪里,会妨碍公司业务地开展。

如果对这种处理方式视而不见的话,那就等于放任“票据伪造”、“账外交易”等恶性的不法行为。久而久之

之，所有的管理就会形同虚设，整个组织的道德标准也会土崩瓦解。

“一一对应原则”就是为了防止这种现象的发生，对物资和资金的流动做到一一对应、准确掌握，进行玻璃般透明的管理。只要物资一旦出现流动就马上开具票据，经

只要物资一旦出现流动就马上开具票据，经确认后同时发出该票据，无论是谁都能够把物资和票据一一对应起来。

确认后同时发出该票据，无论是谁都能够把物资和票据一一对应起来。也就是说，不可能只有票据或只有物资的流动。

而且，单位时间核算表必须准确地反映一个月的经营业绩情况。因此如果生产出某件产品，把其销售额计入当月统计的话，那么相应的采购和经费开支也应该计入当月统计。如果收益与经费开支不能准确地一一对应，那么每个月的月度利润就会出现剧烈的波动，从而无法掌握实际经营状况。

因此，严格遵守“一一对应原则”是准确掌握经营数据的必要条件，同时能够对不法和错误行为起到防患于未然的作用。



## ◆ 双重确认原则

在所有业务的开展过程中，为提高业务的可靠性并使公司组织保持健全，进行“双重确认”是必须时刻加以严格遵守的原则。

这项原则源自于我的哲学基础，也就是“以心为本”的经营哲学。人总会有鬼迷心窍的时候，总会犯这样那样的错误。比如本月的业绩看来不可能完成的时候，会不由自主地篡改数据。因为人都有这样的弱点，所以为了保护员工，必须由至少两人对数据进行双重确认，建立起能够防止不法和错误行为发生的管理体系。

采用部门独立核算制的阿米巴经营，由于改善本部门核算状况的意识强烈，所以需要健全组织体制并制定相关规则，以使双重确认能够有效地发挥作用。具体来说就是从资材物资的接收、产品的进出货到回收货款的所有业务流程，都有至少两名人员和部门进行双重确认，以此来开展工作。

为了保护员工，必须由至少两人对数据进行双重确认。

大多数制造型企业都会在制造部门内部设立采购职能，这是因为，把采购归入制造部门可以便于指定采购资材的详细规格和质量。但是，制造部门直接选定供货商并与其进行价格谈判，往往容易出现双方相互勾结的问题。

因此，京瓷专门设立了资材部门，使其独立于制造部门。由此采购部门和资材部门可以互相监督：“为什么你只与特定的交易对象打交道？这个交易方不是更便宜吗？”以此来预防与交易对象的勾结。也就是说，通过至少两个部门对物资采购环节进行互相监督，来实施组织的双重确认。

除此之外，在现金的出入账、公司印章的使用、保险箱的管理、应收账款与应付账款的管理、支付凭证的开具等方面，在公司内部形成一个由至少两名人员和部门进行监督确认的体系，从而准确地掌握经营数据。

### ◆完美主义原则

现在对于产品质量的要求极其严格，零次品已经被认为是理所当然的，因此销售、制造、研发等所有环节的工



作都必须做到“完美”。

这种要求同样也适用于完成经营目标。对于接单、销售、生产和单位时间附加价值等经营目标，“虽然没有完成100%，但达到了99%就相当不错了”——京瓷决不允许有这样的想法。京瓷要求不折不扣地完成制造和销售目标。

负责经营管理的管理部门同样也是如此，因为单位时间核算表和结算表等是经营判断的基础，该数据哪怕有丝毫的偏差也会造成经营判断的失误，所以经营数据也被要求做到“完美”。

“虽然没有完成100%，但达到了99%就相当不错了”——京瓷决不允许有这样的想法。

要贯彻完美主义虽然并不容易，但是只要有追求完美的坚强意志，就一定能够丝毫不差地完成目标。

## ◆肌肉型经营原则

阿米巴经营要求杜绝任何无谓的经费开支，因此公司必须具备肌肉型体质。肌肉型体质就是指没有任何多余的赘肉，浑身肌肉紧绷的体质。也就是说，必须消除任何不

能产出利润的库存和设备等多余资产。

其中为了防止不良资产的产生，就必须对长期库存进行严格的管理。不是把长期滞销的产品计入资产或利润，而是根据公司的实际情况，尽早对其进行处理，使资产保持健康良好的状况。

另外，设备投资所带来的折旧费、人工费等固定经费支出会在不知不觉中日益庞大，因此还必须谨防这部分开支的增加。在进行设备投资的时候，无论是性能多么卓越的设备，也不能草率地添置，而是必须首先考虑如何更好地使用现有设备，在公司内部必须贯彻这样一种思路。

购买最先进的设备肯定能够提高生产效率，但是从成本绩效比的角度来看，却并不一定都能提升经营效率。如果反复进行过度的设备投资，就会弱化经营体质。因为一

现用现买——在需要的时候，按所需数量购买必需物品。

旦发生了固定费用就很难进行削减，所以在增加固定经费开支的设备投资和添加人手方面，应该谨慎行事。

此外，阿米巴经营在原材料的采购方面还规定了“现用现买的原则”，这是“在需要的时候，按所需数量购买必需物品”的思路。如果按照实际所需



数量进行采购，那么就能够爱惜使用现有的物资，不会造成浪费和多余的库存，也无须管理库存的开支、场地和时间，其最终结果是节约了资源。另外由于市场变化剧烈，产品规格一旦更改，原有的零件和材料就无法再次使用，这就是一种风险，但如果进行按需采购，就能够有效地规避这种风险。

### ◆ 提高核算原则

企业必须实现可持续发展。为了追求员工物质与精神两方面的幸福，提高核算、增加手头现金、强化财务体质是前提。提高核算不仅能够增加公司内部留存、提高自有资本比率，而且还能使针对未来的新投资成为可能。另外，提高核算、提升业绩之后，还能够拉升股价，实现高分红来回报股东。所以，提高核算还是使公司繁荣昌盛的必要条件。

为此必须加以实践的经营原理原则其实非常简单，只要贯彻“销售额最大化和经费最小化”即可。阿米巴经营为了在全公司内实践此原则，采取了上述的单位时间核算制。单

位时间核算制的本质就是要提高阿米巴所创造出来的附加价值，也就是“结算销售额”，为此只要最大限度地扩大销售额、最大限度地缩减经费就可以做到。在此基础上，用结算销售额除以总时间得出“单位时间”，就可以对阿米巴提高了多少核算一目了然。

为了提高核算，领导必须具备为公司谋发展、为员工谋幸福，无论如何也必须提高本部门核算的坚强意志和使命感。而且，与阿米巴所有成员共同分享这一愿望也非常重要。只有领导与第一线的员工在日常工作中团结一心，努力提高自己的部门的核算，才能够提高公司整体的核算状况。

### ◆ 现金本位经营原则

现金本位经营就是指聚焦“资金流动”，开展单纯的经营。厂商就是生产出产品，销售给顾客，收取货款，然后从中支付所需的各种开支。利润就是指支付了所有费用之后所余留下来的金额。

但是，由于现行的会计制度是基于“发生主义”的



想法来进行会计处理，因此资金的入账与支付无法做到同步，结算报表中的损益数据也就无法与实际资金流动挂钩，经营者也就很难把握经营的实际状况。

所以应该回归会计的原点，关注经营中最重要的“现金”，并据此做出正确的经营判断。为此，在单位时间核算表中，根据“现用现买的原则”，在采购时把采购物资全部计入经费开支，在核算表中如实地反映出当月业务活动中的资金流向，以此来进行贴近于现金的会计处理。

公司内部的会计处理以及单位时间核算的规则就是根据这个现金本位经营原则，尽可能地消除介于会计利润和手头现金之间的要素。

## 玻璃般透明的经营原则

无论对内还是对外，会计报表应该如实反映公司的真实情况。为此，重要的是必须把经过光明正大的财务处理后的经营数据透明化，让所有中层人员和普通员工都能了解。如此一来，就可以掌握经营的实际情况，萌生出员工

的经营者意识，而中层人员则由于在员工面前要以身作则，所以必须严格自律、光明磊落。另外，上市公司关键是要博得普通投资者的信任，所以必须准确地披露光明正大的会计结果。

全员参与经营，全体员工都能了解公司的经营情况，致力于透明的经营。

阿米巴经营的目标是实现全员参与经营，所以不仅仅是经营者掌握公司的现状，而是全体员工都能了解公司的经营情况，致力于透明的经营。京瓷在月初的晨会公布各阿米巴以及各部门的经营业绩，而且

通过发表经营方针和召开国际经营会议，明确京瓷集团的整体状况以及今后的前进方向和课题。通过这些做法来提高公司内部的道德水准，推进全员参与经营，凝聚全体员工的力量。



4. 业绩管理的要点

在贯彻单位时间核算制度时，为了如实地反映各阿米巴的经营情况，关键是如何正确、迅速地掌握实际业绩数据。如果不能准确地掌握这些业绩情况，那么单位时间核算表也就不能反映各阿米巴的实际状况，现场的员工就不会意识到这些是自己通过努力所创造出来的业绩。

为此，需要有能够准确掌握实际业绩数据的统一机制和管理方法，在详细阐述这一点之前，我先就进行业绩管理时最基本的三大要点逐一加以说明。

## ◆基于部门职能的活动结果准确地反映在核算表中

单位时间核算表的前提条件就是基于各个部门的职能所开展业务的结果，即“收入”、“经费开支”、“时间”等部门业绩必须准确地统计在该表中。准确地反映出经营的实际状况，可以使阿米巴领导和成员具备对于数据的责任感，从而萌生出对于工作的激情。

如果与自身业务没有直接关系的总公司要求本部门上缴大量的征收款，这不仅会造成无法准确掌握该阿米巴的经营状况，而且还会使组织成员失去干劲。虽然规模不大，但为了提升业绩而不惜余力的阿米巴却要承担总公司的大笔征收款，于是工作在第一线的员工就有可能丧失积极性，认为自己在拼命努力，但“总公司却挥金如土，反而加重我们的负担”。

所以，对于所有的业绩数据必须有明确统计的规则和机制，以分清楚阿米巴的哪项业务发生了多少费用，应该发生多少费用。



## ◆公平、公正、简约

如果单位时间核算的运用规则对个别部门有利而出现不公平的话，那么员工就无法接受这种公司内部规则。如果单位时间核算规则对所有的部门不是一视同仁，缺乏公平性和公正性的话，那么这项制度就无法得到很好的贯彻。

比如，对于各阿米巴所生产的产品，必须设定何时、何种状态下才能统计为“生产业绩”的标准和规则。

另外，如果是只有具备专业知识才能理解的复杂繁琐的话，那就很难把它固定为公司的内部规则。所以，关键必须是依据原理原则、含义明确且简洁明了的规则。

如果是简约的规则，那么全体员工就能容易地了解该规则，进而参与经营。如果把该规则贯彻到现场，甚至还能进一步提高经营数据的准确性。

## ◆用“业绩”和“余额”掌握业务流程

在构筑业绩管理的机制时，不能只是单纯地掌握所发

生的数据，而且还必须依照业务流程，时刻用“业绩”和“余额”的形式来加以管理。定单、生产、销售等业绩，肯定会出现相应的余额，所以应该时刻一一对应地管理业绩和余额。

依照业务流程，时刻用“业绩”和“余额”的形式来加以管理。

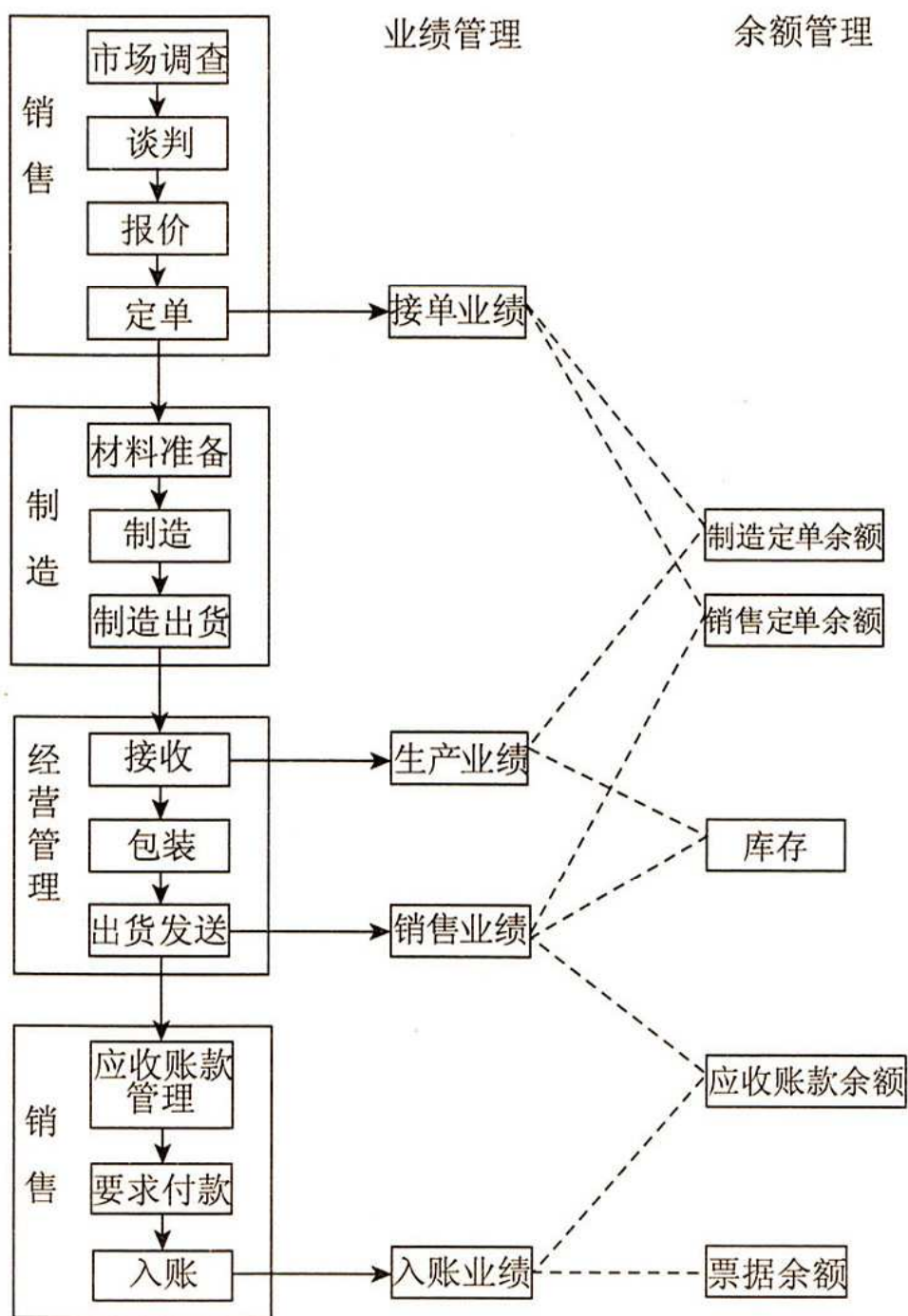
接到客户的定单，首先应该统计为“定单业绩”。在按照定单完成产品、统计为“生产业绩”之前，应该把它作为“制造定单余额”来加以管理。然后到产品出货、统计为“销售业绩”之前，应该把它

作为“销售定单余额”来加以管理。

另外，从“生产业绩”统计到“销售业绩”统计为止的这一阶段，把它作为“库存”，从销售业绩统计到回收货款为止的这一阶段，把它作为“应收账款余额”来分别加以管理。

下图显示定单生产情况下的业绩管理和余额管理的流程。





(图表 6)

各阿米巴的单位时间核算表中只显示业绩数据。但

是，公司却是把业绩数据与余额作为经营数据统一进行管理，所以各阿米巴必须时刻注意余额情况。特别是定单余额，因为它是制订今后销售计划和生产计划的前提，所以是非常重要的经营指标。

时刻把握“业绩”与“余额”之间的关联，其实就是在所有的时间节点上实现一一对应，防止出现与公司经营数据的矛盾。

例如在开展定单生产的业务时，操作流程是从接单、产品的生产、出货到货款的回收，对于一项定单必须掌握“定单金额”、“生产金额”、“销售金额”、“入账金额”等一系列的业绩数据，同时还必须掌握与其分别对应的“定单余额”、“库存”、“应收账款余额”等一系列余额数据。

如此对流程进行一一对应，不仅能够如实掌握经营的实际状况，而且还能够明确现在处于何种情况，以此作为做出正确经营判断的基础。



## 5. 收入的掌握方法——与市场价格挂钩

### 掌握阿米巴“收入”的三个机制

上一节阐述了单位时间核算制度业绩管理的要点，接下来要说明应该如何掌握核算统计所必需的收入、经费开支、时间等各项业绩。在此，借用京瓷的例子来说明该方法。

正如先前所述，京瓷在创业之初主要是根据客户的要求来生产产品，主要采取“定单生产”的方式。这种方式降低了拥有库存的风险，反过来说也是多品种的生产，因为不同的客户其要求的产品规格、交货期、价格等都不尽相同。为了在大幅波动的市场能够准确地对这么多类产

品进行核算管理，我们构筑了把反映市场价格走势的定单金额直接传达给制造部门的机制（称之为“定单生产方式”）。

之后，京瓷开拓了照相机、打印机等业务，不再仅仅按照原有的定单生产方式，而开始拥有库存，针对普通消费市场进行商品的销售。在这样一种形态下，销售部门预测产品的销路，并负责保持库存进行销售。为了能够及时地为市场提供产品，制造部门不再是按照客户的定单从事生产，而是根据销售部门的公司内部订货来开展生产。

于是，与之前的“定单生产方式”相对应，把拥有库存、销售成品的形态称为“库存销售方式”，并根据业务形态构筑了准确掌握阿米巴收入的机制。

另外，由于阿米巴之间需要进行公司内部交易，所以加上掌握“公司内部交易”收入的机制，在阿米巴经营中共存在3种掌握收入的机制。

那么，我就对各种机制分别做一说明。

### ①定单生产方式

自从创业以后，我一直把“客户决定价格”的市场价格作为经营的前提。所以，不是按照成本来决定产品的



售价，而是首先全方位地考虑市场价格，然后在此基础上为了获取充分的利润而彻底降低成本。也就是说，并不是“成本 + 利润 = 售价”，而是基于“售价 - 成本 = 利润”的思路，在经营中彻底贯彻销售额最大化、经费最小化的原则。

在自由竞争的市场经济环境下，售价是由市场决定的。企业必须把这一售价作为标准，用智慧和努力来降低成本，从而创造出利润。但是，虽说要以市场价格为标准，但是市场瞬息万变，市场价格也随之变化无常。无法保证这个月客户还会用

基于“售价 - 成本 = 利润”的思路，在经营中彻底贯彻销售额最大化、经费最小化的原则。

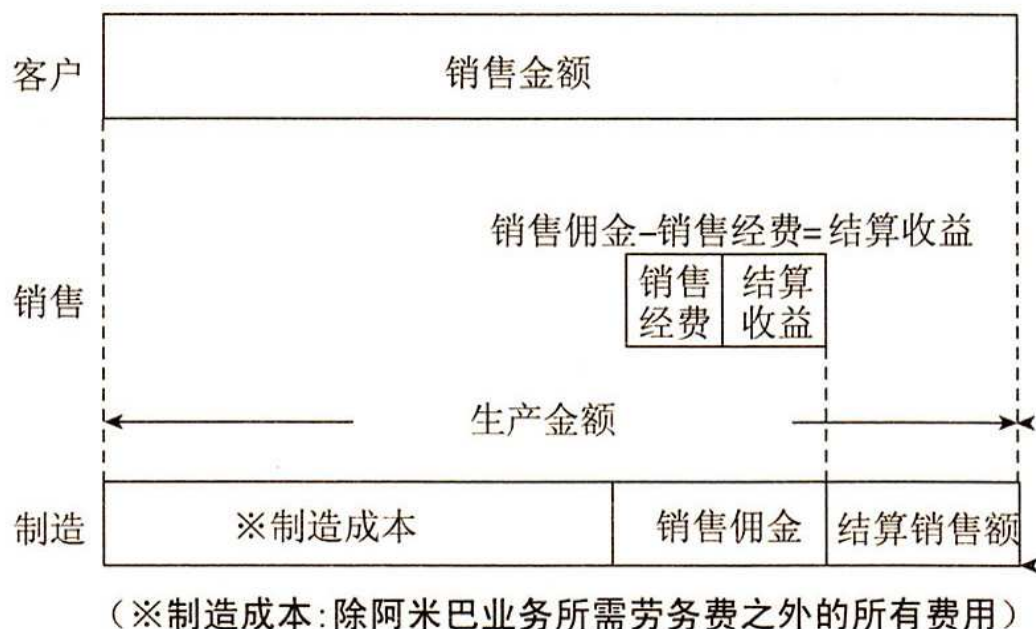
上一个月的价格来购买你的产品。

为了应对市场价格的剧烈波动，需要建立一种不仅仅是销售部门，而是整个公司都能准确把握市场动向并迅速做出反应的体制。因此，把市场信息反映在公司内部的核算管理机制是不可或缺的。

一般在考虑制造业的利润管理时，大多数企业会认为销售部门是盈利中心，制造部门是成本中心，所以由销售部门来管理利润。因此，作为成本中心的制造部门往往只专注于成本目

标。换言之，销售部门以什么样的价格销售产品，对制造部门没有直接的影响，制造部门的职责就是不断地削减成本，自然也就不可能及时地应对市场的变化。

但是我却认为实际上制造部门才是利润的源泉，制造部门应该直接掌握市场信息并把它立刻反映在生产活动中。因此，我把市场价格的波动与公司内制造部门的阿米巴收入挂钩，把对客户销售金额改变成相当于制造部门收入的生产金额。另一方面，销售部门作为制造部门与客户的中介，从制造部门获取一定比率的销售佣金（手续费），作为其收入。



(图表 7) 定单生产方式的收入



在制造部门，把对客户销售金额，也就是月度“生产金额”减去制造活动所需的费用（销售佣金和制造成本）得出的金额称为“结算销售额”。而在营业部门，把月度销售佣金减去销售活动所需的经费得出的金额称为“结算收益”。

由于“对客户的销售额 = 制造部门的生产金额”，所以制造部门能够时刻掌握市场价格。当然这并不仅仅是“制造部门可以统计本部门的收入和利润”。

对于一般企业来说，制造部门在目标成本范围内生产产品，认为“利润来自于销售部门”。但是京瓷的结构却是，销售部门从制造部门获取一定比率的佣金，用以填补销售活动所需的经费开支，同时再提取若干的利润。由此使“利润的源泉来自于制造部门”的意识根深蒂固。也就是说，制造部门根据市场的动向扩大生产金额，最大程度地控制经费开支，从而创造出更大的利润。

销售部门的收入就是手续费

那么，我来说明一下为什么采用销售部门从制造获取佣金这一方式的背景。

在公司内部实施部门独立核算制时，可以考虑销售与

制造协商决定购销价格的方法。在这种情况下，干劲十足的销售部门会过分追求本部门的利润，而尽量压低价格从制造部门购入产品。相反，制造部门则会尽量抬高价格把产品卖给销售部门。其结果就是造成两者为定价而剑拔弩张，根本不会去考虑整体事业的利益。因此，彻底贯彻独立核算的结果就有可能造成销售与制造部门之间的关系紧张。

制造部门和销售部门之间的定价要符合整体事业的利益。

因此，我在开始定单生产之初，就制定了销售部门从制造部门提取生产金额10%作为佣金的规则。通过这样一种做法，消除了二者之间为定价而互相对立的情况。

当然，我也曾经担心销售部门只能提取10%的手续费是否会影响其士气，但是只要提高销售金额自然就能提高手续费的绝对数额，所以销售部门也值得为此而付出努力。通过采用了这样一种做法，最终销售部门也为提升利润而不遗余力。

销售佣金率的设定是根据业务形态和产品种类，但原则上不做改动。假设每笔定单的佣金率都不相同的话，那会造成处理上的困难，而且由于标准不统一，容易让人觉



得不公平。如果公司内部出现不公平，那么就有可能把核算低迷的原因归咎于佣金率。所以，应该把已设定的佣金率看作是公司内部的规则，在这个范围之内努力提高核算。

### 反映市场动向的数据变化

那么，我想用实际数据来解释定单生产方式。假设60日元成本的产品用100日元的单价销售10,000个，其销售金额就是100万，制造部门的生产金额也是100万日元。销售部门提取10%的10万日元作为销售佣金，这也就是销售部门的收入。另一方面，100万的生产金额减去60万生产过程中的经费开支，再减去10万的销售佣金，剩余的30万日元〔即 $100\text{万} - (60\text{万} + 10\text{万})$ 〕就是制造部门的结算销售额。

但是，市场竞争日趋激烈，该产品的售价跌至1个90日元。制造部门的生产金额就减少到90万日元，销售佣金就是9万日元。假设制造成本不变，还是原来的60日元，那么制造部门的结算销售额就只有21万，立刻减少了9万日元的利润。也就是说，一旦售价出现变动，制造部门立刻就会清楚对自身部门的核算产生了多么大的影

响。于是，制造部门为了使核算恢复到原有水平，会立刻采取降低成本的对策。

另一方面，大多数企业采取标准成本计算方式，销售部门以制造成本作为最终价格从制造部门买断产品。因此，在公司内部能够掌握核算、对市场价格的下跌能够敏

制造部门也要对市场变化做出迅速的反应。

感地做出反应的只有销售部门。而在核算方面没有受到直接影响的制造部门，只要最终价格不发生改变，是不会主动来应对这种局面的。当然，只靠削减销售经费是不可能彻底改善核算的，其结果就是由于

制造部门的反应迟缓而使核算状况进一步恶化。

现如今的经营，要求能够对市场变化做出迅速的反映，因此对市场变化的敏感程度直接反映了企业竞争力的差异。让制造部门具有市场意识，能够提高制造部门的核算意识，强化其经营体质。

因为售价的变化直接影响到其核算，所以制造部门不仅会努力削减成本，而且还会与销售一起探讨应该如何与客户谈价格、今后的定单趋势会如何等等，从而实践产销一体化的经营模式。



## ②库存销售方式

以往的定单生产方式是接到定单之后进行生产并直接交货给客户的形式，因此不需要建销售门店和批发等流通网络。但是京瓷的业务拓展到了各项领域，开展多元化经营，业务涉及照相机、打印机、再结晶宝石等，所以也通过流通网络把产品广泛销往市场。因此，就有必要保持库存进行销售，也就是“库存销售方式”。

阿米巴经营的库存销售方式是销售部门与制造部门在协商的基础上，决定产品的希望零售价格，设定各个流通阶段的示范价格，决定京瓷的销售价格以及销售与制造之间的公司内部购销价格。在库存销售方式中，实际销售金额减去制造部门的报价，也就是毛利，成为销售部门的收入。

不移交按照成本结算价格所生产出来的产品

大多数厂商是在销售部门与制造部门之间以成本结算价格来移交产品，制造部门基于以往的制造成本，事先设定标准成本，并作为一个成本中心按照这个标准成本来开展生产。因此，头脑里只有管理成本的意识，而没有核算意识。另外，由于无法直接了解市场的动态，

所以对于预料之外的市场价格波动，很难灵活地改变成本目标来加以应对。

而阿米巴经营的库存销售方式，不是按照综合了制造成本的成本结算价格，而是把销售与制造根据市场价格所

销售与制造根据市场价格所商定的公司内部购销价格，作为制造的报价。

商定的公司内部购销价格，作为制造的报价。因此，销售部门根据市场动向和销售预测向制造部门订货，销售部门与制造部门之间形成订货和接受订货的管理。如此一来，销售部门对市场的变化做出客观的

判断后，才发出生产指令，制造部门按照这一指令再进行生产。

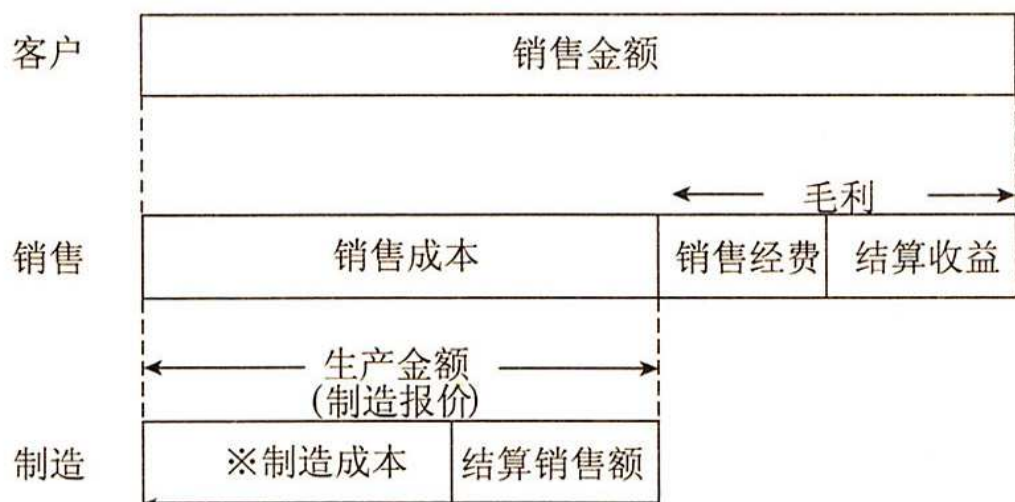
另外，制造部门根据其制造报价而计算出的公司内部销售就是其收入，所以制造部门可以很容易地对核算情况进行管理。其结果就是制造部门作为一个盈利中心，可以凝聚全体成员的力量来提升自身的核算。

根据阿米巴经营的库存销售方式，如果市场价格一旦出现下跌，那么销售与制造部门之间的制造报价同样也会相应下调。这样的话，制造部门的阿米巴为了防止核算的恶化，会主动地削减成本，积极致力于核算的



改善。

与定单生产方式相同，采取库存销售方式可以把市场价格的下落直接传递到公司内部，在各个阿米巴的核算中得到反映，所以各个阿米巴可以敏感地把握市场的变化，迅速地采取措施，以维持并提高核算。



(※制造成本:除阿米巴业务所需劳务费之外的所有费用)

(图表8) 库存销售方式的收入

### 库存管理是销售的责任

进行库存销售的关键是如何最大限度地控制库存，以确保公司资产的健全。一般来说，制造生产出产品就能提升生产业绩。因此，如果只考虑短期核算，那就有可能忽视市场动向，存在着这样一种风险：只是一味地埋头生

产，等到发觉时，滞销产品已经堆积如山了。

为了防止这种情况的发生，阿米巴经营是销售部门订货，制造部门完成生产之后把产品交付给销售部门，由销售部门负责对库存进行管理。为了完成这一职责，销售部门为了最大限度地控制库存规模，要对市场动向进行准确的分析，尽可能准确地预测销售 and 价格趋势，按需以合理的价格向制造部门实施公司内部订货。因此，当销售预测和价格预测出现偏差，必须要对库存进行最终处理，或者调低库存评估时，应由销售部门负责进行处理。

另外，单位时间核算制还规定库存部分的公司内部利息要高于市场利息，从销售的经费开支部分扣除，所以在管理时，明确了销售部门对于库存的责任和负担。通过销售部门负责管理库存的做法，能够最大限度地控制公司的库存规模，提高销售额。

#### 追求销售经费最小化

定单生产方式因为是直接将产品销售给客户，所以销售成本较低，佣金率也设定在低位，用佣金来填补销售经费，而且还能留有一部分利润。然而，库存销售是通过销售门店等流通渠道来销售商品，库存风险高，需要开展广



告宣传活动，还必须向销售门店和代理店支付促销费用，所以与定单生产方式的销售相比，不得不发生高额的销售经费支出。

我们经常可以听到在一般的企业里，毛利多的部门即使多支出一些经费开支，但与其他部门相比，还是有足够的利润，所以在招待交际方面浪费严重，结果影响了公司整体的收益。

而阿米巴经营强调，无论是库存销售还是定单销售，都应最大限度地节省销售经费开支，这是经营的原理原则。特别是在进行库存销售的销售部门，与定单生产相比，不得不增加销售经费，毛利率设定

必须时时刻刻杜绝一切浪费，努力把经费开支控制在最小范围。

得比较高，所以在不知不觉中经费支出会日益庞大。为了防止这种情况的发生，必须时时刻刻杜绝一切浪费，努力把经费开支控制在最小范围。

### ③公司内部购销

在产品的制成、出货之前，物资是在公司内部的各种工序之间流动的。阿米巴经营在这些工序之间，也像外部市场一样进行公司内部交易，把握这些工序间物资与资金

流动的结构称为“公司内部购销”。

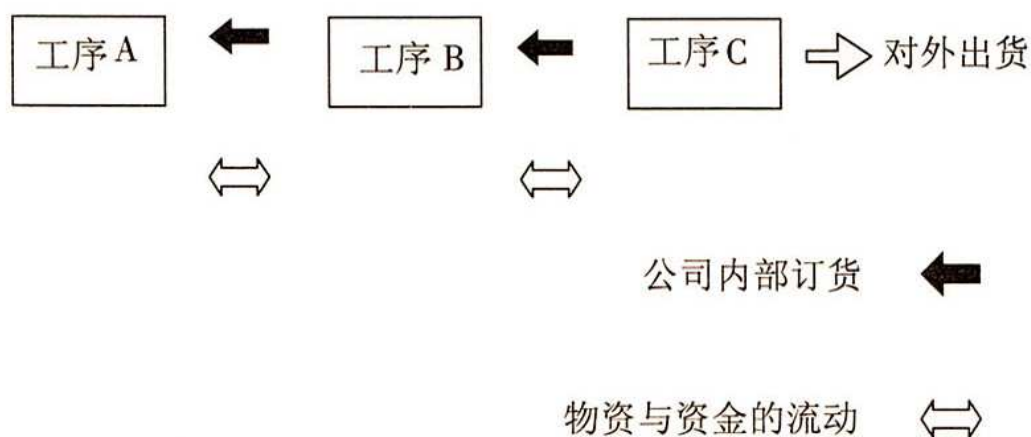
采用事业部制度的企业一般采取这种方式：其事业部之间的购销按照市场价格，而制造工序之间则按照成本或时间（工时）收费来收发货，在前道工序的成本上再累计本道工序所发生的成本。但是，阿米巴经营却并不是按照这样的成本进行工序之间的交易。即便是公司内部交易，阿米巴还是被视为一个企业实体，从这样的交易中获取利润，独立开展经营。

为此，与对外交易相同，在阿米巴之间把材料和半成品作为产品进行收发时，统计“公司内部销售”、“公司内部采购”的业绩数据，以这种形式进行购销。当然，关于每次交易时的购销金额，都是由各阿米巴考虑自身的经营状况，相互之间各自进行交涉的。但是，重要的是即便在公司内部，也不是由各个阿米巴来设定自己的应得利益，而是根据市场价格来进行定价，而且是从市场的角度来评价所有阿米巴的价格、质量及交货期。

就这样通过把市场原理渗透到制造工序，使得阿米巴不得不致力于提高自身的竞争力，而且阿米巴在追求核算的同时，还必须在质量保证方面对后道工序负责。



### 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    | 制造科合计   |
|--------|--------|--------|---------|---------|
| 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 9)

如图表 9 所示，假设有 A、B、C 三道工序，负责最终出货的工序 C 从销售部门那得到了 100 万日元的定单，工序 C 向前道工序 B 订购 70 万日元的材料或半成品，工序 B 也同样向工序 A 订购 30 万日元的材料或半成品。

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，该道工序的生产总值就是 30

万日元。同样，工序 B 对工序 C 的公司内部销售 70 万减去对工序 A 的公司内部采购 30 万，剩余的 40 万日元就是其生产总值。另外，工序 C 的 100 万对外发货减去对工序 B 的 70 万公司内部采购，得出的生产总值为 30 万日元。

当物资在各阿米巴之间流动时，不是按照成本标准，而是按照内含各自附加价值的公司内部购销价格来进行的。

就这样，当物资在各阿米巴之间流动时，不是按照成本标准，而是按照内含各自附加价值的公司内部购销价格来进行的。正是基于这样一种流动，阿米巴才得以开展独立核算的经营。

各阿米巴公平地负担支付给销售部门的手续费

在进行各道工序之间的公司内部购销时，不仅仅发生作为收入的生产金额，而且还要对作为订购方的下一道工序支付公司内部佣金。这是为了把最终工序的制造部门支付给销售部门的销售佣金公平地分摊到各道工序。



## 销售佣金的负担金额

|          | 工序 A   | 工序 B   | 工序 C    | 制造科合计   | 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 10)

实际上，工序 A 对于下道工序 B，在统计公司内部销售时，对于 30 万日元的生产金额，必须按照 10% 的销售佣金率支付销售佣金 3 万日元。同样，工序 B 从工序 A 获取 3 万日元佣金，同时要向下道工序 C 支付 7 万日元。工序 C 从工序 B 获取 7 万日元佣金，向销售部门支付 10 万日元的销售佣金。

根据这样一种结构，与各阿米巴收入的生产金额（公司内部销售、公司内部采购）相同，按照公平的原则让各个阿米巴共同分担销售佣金。

考虑每一件产品的核算

各阿米巴之间不是按照成本，而是按照制造成本加

上各部门附加价值的金额来进行的，这时重要的是阿米巴之间的定价。定价并没有标准的计算公式等公司内部规则，而是与公司之间的交易一样，是由各阿米巴领导谈判决定的。正如第2章中所述，各阿米巴领导根据市场价格，决定能够让每个阿米巴都认同的公司内部购销价格。

对客户的所有定单，都一一对应设定了公司内部购销的价格。

这时，必须充分考虑购销的每件产品的核算，进行周密细致的定价。由于对客户的所有定单，都一一对应设定了公司内部购销的价格，所以就不会出现随意性的交易，比如“因为这件产品价格高，那么

那件产品就便宜点”，类似这样一种设定搭配销售金额的购销方式。如果无法对每项产品种类瞬息万变的售价和成本做到一一对应，那么整个制造部门就无法对客户的定单做好核算管理。

各个阿米巴就是这样充分考虑自身所处的环境，也就是市场价格、生产能力和成品率等因素，对每一项产品的核算进行模拟，然后再决定价格。在这样一个过程中，培养了各阿米巴领导作为一个经营者的经商才干。



但是，各个阿米巴领导之间还是有可能出现利害冲突，引起纠纷。这时，就需要统管两个阿米巴的负责人出面做出公平、正确的判断。如果只凭单方面的解释就做出决定，会导致不公平，影响各阿米巴对核算的责任意识，所以上司必须耐心倾听双方的解释，给出正确的指导。上司起着做出公平、合理的判断以及协调整体的作用，因此，做出最终判断的高管、事业部长必须是能让阿米巴领导心悦诚服的、具备正确的判断标准和高尚人格的人，而关键就是要真正掌握哲学思想。

#### 在公司内部形成市场活力

如果在阿米巴之间实施购销，那么多少会产生一些公司内部进行票据处理等的事务性工作。但是，其真正目的是通过销售与外部市场挂钩，把市场动向传递到各道制造工序。在销售接到客户定单时，如果售价下跌，会对各道工序之间的购销产生巨大影响，各个阿米巴就会立刻采取措施以降低成本。

而且，由于各个阿米巴在公司内部反复进行购销，所以公司内部形成了一个市场。比如，如果有好几个阿米巴能够做同样产品的加工，那么就很有可能与提出最有利条

件的阿米巴进行交易。

○ 另外，如果公司内部的阿米巴在成本与质量方面出现问题，还可以向公司外部进行外包。通过公司内部形成的这样一个市场，可以培养阿米巴之间的竞争意识，从而提升公司整体的竞争力。



## 6. 经费开支的掌握方式

### ——准确把握经营现状，进行细化 管理

前面曾经讲过，经营的要诀就是“追求销售额最大化和经费最小化”。这里所讲的经费开支的把握方式与“经费最小化”这一经营原理原则息息相关。要实现经费最小化，需要经营高管身先士卒地开展经费削减活动，同时还要让现场的所有员工都具备“控制经费开支”的强烈意识。为此，前提必须是形成能够准确把握自己在现场使用了多少经费的机制。单位时间核算表提取了现场核算管理中的主要经费，设置了经费开支项目。以下是单位时间核算表中的具体经费开支项目。

| 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    |



(续表)

| 项 目 |         |     |
|-----|---------|-----|
|     | 内部消工费   | F6  |
|     | 模具费     | F7  |
|     | 一般外包费   | F8  |
|     | 合作企业费   | F9  |
|     | 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 |

(续表)

| 项 目   |             |     |
|-------|-------------|-----|
|       | 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 |
|       | 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  |



(续表)

| 项 目    |        |    |
|--------|--------|----|
|        | 间接公共时间 | H4 |
| 当月单位时间 |        | I  |
| 单位时间产值 |        | J  |

(图表 11)

销售部门 单位时间核算表项目

| 项 目      |       |    |
|----------|-------|----|
| 接单       |       | A  |
| 销售总额     |       | B  |
| 定单生产     | 销售额   | B1 |
|          | 获取佣金  | -  |
|          | 收益小计  | C1 |
| 库存<br>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 |

(续表)

| 项 目 |        |     |
|-----|--------|-----|
|     | 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 |
|     | 进货费    | D20 |
|     | 内部各项经费 | D21 |
|     | 杂给     | D22 |
|     | 其他人工费  | D23 |



(续表)

| 项 目     |             |     |
|---------|-------------|-----|
|         | 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   |

(图表 12)

## ◆在采购时计入经费

在进行经费统计时，单位时间核算制有几项必须遵守的规则，在此加以说明。

第一，单位时间核算制把阿米巴在月度内所发生的所有费用都统计为经费开支。如果是制造阿米巴，其经费开支包括零部件采购、电费、设备的利息偿还、外包加工费、维修费等与生产活动相关的费用，而且间接公共经费和销售佣金等也属于阿米巴的经费开支。但是，单位时间核算表与损益表不同，由于统计的是“单位时间的附加价值”，所以经费开支项目中没有包括劳务费。关于这一点容后再做解释。

以现金本位原则对  
月度的业务活动进  
行管理。

第二，关于物资采购的经费，是按照先前所述的“现金本位原则”，在采购时把所有费用统计为该月经费开支。以原材料为例，阿米巴实施原材料采购，在完成验收时，把所有原材料的采购费用统计为经费开支（“采购即时经费”）。为了以现金本位原则对月度的业务



活动进行管理，统计经费开支不是掌握使用了多少原材料，而是掌握该月购入了多少原材料。

但是，通信设备、信息设备和照相机等产品，由于其一种机型就需要各种各样的零部件，所以如果不在零部件投入生产同时就统计经费开支，那么月度核算会出现大幅度的偏差。而且，在采购昂贵的贵金属时，由于批量采购与每月的使用量存在差异，所以如果在采购时统计所有的经费开支，月度核算也会出现大幅度的偏差。

这时，就应该在上报并得到批准之后，根据资材物资的使用量统计经费开支，作为“使用金额统计”。在进行使用金额统计时，切记每个月必须检查零部件的库存是否合理、是否有滞销的不良库存。

第三，与阿米巴的活动没有直接关联的经费（间接公共经费），虽然是阿米巴无法进行直接管理的费用，但是还是应该按照阿米巴可以认同的标准让各个阿米巴来分担。

## ◆由获益者来负担

阿米巴经营采取的是由于发生了经费而获益的部门负担该部分经费的原则。这被称为“获益者负担原则”，就

由于发生了经费而  
获益的部门负担该  
部分经费。

是按照公平的标准，让获益者负担与生产活动和销售活动直接相关的费用，以及间接部门的公共经费。如果获益部门应负担的经费金额明确，那么就按照“获益者负

担原则”，该部门经费就直接转换成获益部门的经费开支。

阿米巴经营决定了间接部门作为一个成本中心而没有收益，因此间接部门所发生的公共经费全部转嫁给直接部门。这时的经费按照生产金额、出货金额、人数比例、使用面积、获益频率等进行公平的按比例分摊。这时，一定要按照“一一对应原则”，开具票据，来进行经费的转移。

由于间接部门的经费按照比例分摊到各个阿米巴，所以间接部门应该在月初制定该月的经费预算，并告知各个



阿米巴该月的经费转移计划。阿米巴在接到通知后，制订本部门的经费转移计划。

听说有很多企业在事业部层面实施这种经费的分摊，但阿米巴经营是在经营最小单位的阿米巴之间进行，相比而言提高了核算的精度。要在区区若干人的阿米巴进行经费的转移，确实需要细致的事务性工作，但是这项工作对于让现场的员工正确地认识自身的经营状况、追求经费最小化是必不可少的。

另外，通过这种经费分摊，可以唤起经费意识，同时有助于防止间接部门的臃肿。如果月初计划的间接部门转移经费到月底有了大幅度提高，当然会对各个阿米巴的核算产生影响，因此阿米巴会追究间接部门为何转移经费增加的原因。这样一来，容易结构臃肿的间接部门时刻受到直接部门的检查，京瓷就是在实践这样一种杜绝浪费的肌肉型经营。

如果领导对分摊的公共经费感到负担过重，认为“即使努力削减其他经费也与事无补”时，自然而然地也就丧失了削减经费的动力。阿米巴经营提倡现场才是经营的主角，间接部门只能是一个小型机构。

## ◆ 劳务费操作

单位时间核算是计算员工1小时劳动时间能够产出多少附加价值的制度，所以把人看作是创造附加价值的源泉，而不是成本。因此没有把劳务费计入经费开支，而是计算出阿米巴的总劳动时间，然后用附加价值的结算销售额除以该总时间，得出“单位时间”。

当然，劳务费是决不能忽略的，领导应该掌握单位时间的平均劳务费。阿米巴的“单位时间核算”如果低于单位时间平均劳务费，就表示该阿米巴亏损；反之，如果超出单位时间平均劳务费，就表示盈利。因此，各个阿米巴领导还可以时刻认识到“单位时间”盈亏的临界点。

如果在小规模阿米巴的单位时间核算表中加入劳务费项目，就会出现问题。如果每一个阿米巴的劳务费一清二楚的话，就会发现有高收入员工的阿米巴，其核算状况就不理想，反而有低收入员工的阿米巴，其核算状况却很理想。这样就有可能出现“核算状况差的原因就在于有高收入成员”的抱怨。另外，还有可能只关注劳务费项目，



而丧失对整体经营加以改善改进的阿米巴原有的职能。

从这一观点来看，单位时间核算制不是注重各个阿米巴的劳务费，而是关注总时间，从单位时间附加价值的角度进行核算管理。最近，我们还针对制造和销售的课级以上组织制作了包含劳务费项目的损益表，计算出税前利润，把它作为综合性的核算管理资料。

### ◆ 细化经费

刚才我说明了单位时间核算表是为了便于现场对核算进行管理，但是为了最大程度地控制经费开支，还需要进一步细化核算表中的经费开支项目。

在此我借用陶瓷部件的制造工序来说明为什么需要进行细化。原料部门把调和好的原料通过公司内部购销的方式卖给成

有必要把水电费细化成电费和水费。

型部门，成型部门然后将陶瓷成型交给烧结部门，然后烧结晶又被运至下一道工序。在这种情况下，假设希望削减电费，由于“水电费”这一经费项目中包括了水费开支，所以无法准确掌握实际上所消耗的电费，所以有必要把水

电费细化成电费和水费。

○ 接下来还必须掌握各个部门以及各道工序发生了多少电费。口头上说要削减电费，但是如果不知道哪个部门或工序究竟发生了多少电费，就无从下手，效果也不会明显。

于是，在原料、成型、烧结等各道工序安装了电表，根据实际用电量来分配经费开支，使各阿米巴的电费开支一目了然。像这样用金额来显示某部门实际花费多少成本是非常关键的。如果有必要，还可以对某个设备的实际用电量进行更细致的管理，这有助于提高削减经费开支的成效。

假设某个部门的“差旅费”居高不下，希望采取措施以降低差旅费开支。但是差旅费是一项笼统的经费开支项目，应该着重削减哪方面的差旅费就显得无从下手。于是，就应该收集起所有的票据，把差旅费按照机票费、电车费、出租车费、住宿费等明细进行分类。如此一来就可以清晰地掌握应该削减哪部分开支。

或者还有一种方法就是每月制作每个人的差旅费计划，由领导指导下采取更有效的差旅费使用方法，以此



来削减差旅费支出。如果不是这样对经费开支进行细化的话，是无法实现“经费最小化”的。根据实际需要，对核算表中的经费开支项目进行进一步的细化，采取符合实际情况的削减对策是不可或缺的。

如果希望像这样来追求经费最小化，那么领导必须准确地掌握本部门的阿米巴经费到底发生了多少，否则是无法为提高核算而采取具体的应对措施的。单位时间核算表的各条项目是掌握日常经营状况所不可缺少的重要指标，作为领导必须细致分析各项经费开支项目，进行可以洞察一切的经费开支管理。

## 7. 时间的掌握方式——关注部门的总时间

### ◆在岗位中形成一种紧迫感和快节奏

由于单位时间核算制统计出各个阿米巴的“单位时间”，所以必须掌握成员的总时间。制造单位时间核算表中的总时间是各个阿米巴所属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，当阿米巴之间发生相互支援的情况时，时间业绩和经费开支一样也可以进行转嫁（转嫁时间包含在核算表中的正常工作时间、加班时间栏内）。各事业部公共部门的总时间可以按比例分摊给各个阿米巴（部内公共



时间)，各工厂间接部门的总时间也可按比例进行分摊（间接公共时间）。每天必须把前一天的时间业绩和月初以来的累计业绩反馈给每一位成员，以便其掌握总时间。

但是对于临时工的劳务费则不做时间管理，而是仅仅把它作为经费开支加以掌握。所以，单位时间核算中的总时间不包括临时工的劳动时间。

关于这一点必须注意的是，如果增加临时工，减少正式员工，虽然经费开支会有部分增长，但总时间却会减少，所以从表面来看，“单位时间”会有所提高。但是，决不允许仅仅以这样一个简单的理由而多招临时工。关于聘用临时工，因为需要在充分考虑未来的事业发展和组织运作的基础上，最终

让现场的每一位员工意识到时间的概念，在岗位中形成一种紧迫感和快节奏。

做出一个综合性的判断，所以必须书面上报审批。

因为核算表是把单位时间的附加价值作为指标，所以在日常经营活动中，时间这一概念是决定核算的重要因素。这里的关键是必须关注该部门的总时间，而不是制造所需的时间（投入时间）。因为除了实际进行制造活动的运转时间之外的时间，会对核算产生巨大的影响。这样，

阿米巴领导和其成员可以自然而然地认识到“时间的重要性”。

当然，把总时间作为标准并不仅仅是为了减少加班时间，而是为了通过引入时间的概念，让现场的每一位员工意识到时间的概念，在岗位中形成一种紧迫感和快节奏，营造一种员工主动提高生产效率的工作氛围。所以，关键是要在时间的使用方面下工夫，让全体员工杜绝浪费时间的现象，努力提高生产效率。





## 第五章 打造激情四射的集体.....







## 1. 用自己的意志来制作核算 ——核算管理的实践

### ◆ 制定年度计划（Master Plan）

阿米巴经营核算管理的周期是以月度为单位，主要根据单位时间核算表进行管理，每个月都制作计划和业绩报表，并对计划进行精确的进度管理。而这种月度计划的基础就是被称作“Master Plan”的年度计划。

“Master Plan”是基于公司的整体方针和各个事业部的方针与目标，通过反复进行周密的模拟而制定出来的，显示出领导“希望在这一年里开展何种经营”的意志。

为了率领员工开展公司经营，就必须制定具体的目标，重要的是必须用具体的数据来设定目标，以明确销售额、生产总值、结算销售额、单位时间等经营目标。而且，这一目标不能仅仅是公司整体的数据，而是必须细化到各个阿米巴，必须是非常详尽的目标。其理由就是如果没有共同的明确目标，员工就会各自为政，无法把成员的力量凝聚在领导所指引的方向上，最终无法实现组织的整体目标。

然而，即使强调要有目标，如果是5年、10年的长期计划，并无任何意义。因为在日益变化的经营环境下，无法很好地预测市场的趋势。因此，本公司为了在扑朔迷离的经济环境下能够开展具有前瞻性的经营，制定了3年期滚动计划，同时还制定更为精确的1年期计划，即“Master Plan”，并以此来进行公司的运作。在每个年度开始之前，所有的阿米巴根据经营高层和事业部长所指示的经营方针和目标，制定各自的“Master Plan”。

### 通过设定目标来统一方向

各部门的负责人根据公司的方针，充分考虑“自己所负责的事业必须要起到何种作用，必须要实现多少增



长”，然后制定“Master Plan”。而且，各个事业部长必须描绘“今年一年应该如何来推进事业的发展”，并把这一“愿望”和具体化的方针、目标，以及实现这些愿望和目标的对策明确地传达给各阿米巴领导。

接着，各阿米巴领导根据事业部的方针和目标制定本部门的“Master Plan”。“Master Plan”必须从自身阿米巴的经营角度出发，基于下一年度的市场预测和产品计划，不仅仅局限于销售额、产值和单位时间等目标，还必须描绘出关于设备、人员等的规划，并且必须是月度的具体数据。因此，不能简单地制作一份同比增长百分之几的形式化的计划，而是必须根据具体的事业计划和战略，通过反复的模拟来加以制定。

之后以事业部为单位，统计各阿米巴的“Master Plan”数据。这时，事业部长作为该事业的最高领导人，必须确认阿米巴的数据是否符合自己的期望，如果阿米巴的数据达不到自己的期望值，事业部长则必须与阿米巴进行沟通，传达自己的强烈愿望，让阿米巴进行修改，直至最终数据让双方都能接受。在这种情况下，各阿米巴才会从内心认同自己所提出的方针和目标，并激发出干劲。

这样形成的“Master Plan”才能真正体现事业部长以及各阿米巴领导对本部门的各自愿望。为完成这一目标，必须要具备无论面对何种困难都要“绝对能够完成目标”的坚强意志和使命感，我把这称为“要怀有能够渗透到潜意识中的强烈而持久的愿望”，领导就必须具备这样一种强烈的愿望，并让部下共同拥有。

只要能够始终在思考该如何完成经营目标，这种愿望

领导必须首先具备  
燃烧般的强烈愿望  
和使命感。

就会逐渐渗透到潜意识之中，而这种渗透到潜意识中的强烈而持久的愿望才是完成“Master Plan”的动力。领导必须首先具备燃烧般的强烈愿望和使命感，然后通过反

复地向成员传达，“Master Plan”才能真正成为全体成员共同的目标。

### ◆按月进行核算管理

月度核算管理的周期是始于在月初对市场动向、定单情况、生产计划等做出详尽的研究的基础上，由各阿米巴拟定计划。



该月度计划是用数据反映出各阿米巴将在当月开展何种活动的意愿。因此，它不是简单地计算当月的预计销售额或产值，而是领导确定自己希望完成的目标，并且是对完成该目标的承诺。

在拟定计划时，最重要的是要掌握上一个月的业绩，并反思哪些方面出现了问题。在此反省的基础上，把本月必须采取的所有对策纳入当月的计划之中。也就是说，为了完成当月的计划，就必须预想到会出现什么样的问题，如何解决这些问题，在进行详尽的模拟之后制定计划，这点至关重要。在制定计划的阶段，如果不明确针对当月计划的行动步骤，那就很难完成该计划。

制定年度计划，按月进行核算管理。

### ◆基于年度计划进行拟定

通过月度计划和业绩来进行核算管理的目的是为了完成“Master Plan”。因此，在拟定每月的计划时，必须针对“销售额（产值）”、“经费”、“结算销售额（收益）”、“单位时间”等主要的核算项目，确认至上一个月

的累计业绩加上本月预期的合计是否符合“Master Plan”的完成进度。如果发现落后了，那就必须掌握数据上落后多少，并采取具体的行动以填补这一差距。

### ◆ 整体认同的综合数据

各阿米巴对市场动向、生产计划、经费项目等逐一进行详尽的研究，制成核算表，制定计划。然后按照班、系、课、部、事业部的顺序依次进行汇总。全公司的预期数据就是从最基层的阿米巴逐级叠加的合计数据，所有的数据都必须准确无误。

有些阿米巴所拟定的计划无论如何也达不到“Master Plan”的要求，所以统计出的预期数据就会低于事业部的“Master Plan”，甚至低于公司整体的“Master Plan”。这时候，事业部长就必须仔细分析各阿米巴的预期数据，重新考证事业部整体的预期数据。在确认各阿米巴情况的同时，对于无法完成“Master Plan”的阿米巴给予指导，要求其整改，以挖掘出所有能够完成“Master Plan”的可能性。另外，当整个事业部难以完成计划时，就应该要求顺



利完成“Master Plan”的阿米巴提高目标。

由此可见，事业部长并不只是简单地把各阿米巴的预期数据进行汇总，而是作为一个肩负事业重任的领导，必须把无论如何也要完成“Master Plan”，以及向更高目标发起挑战的精神渗透到每一个部下，提升事业部的士气，这点至关重要。

### ◆在阿米巴内部拥有同一个目标

在拟定计划之后，为了完成计划，阿米巴领导必须把计划内容告知所有的成员，让他们清楚地了解阿米巴的目标。

让所有人清楚地了解目标，就是使该目标成为他们自身的一部分，应该让所有人共同拥有这一目标，无论是谁都可以不假思索地回答出定单、产量、销售额、单位时间等当月的计划。在此基础上，让每一位成员各自制定完成预期的具体行动计划，让大家切身感受到每个人实现各自的目标将有助于部门完成计划。

阿米巴内所有人都清楚地了解目标，掌握定单、产量、销售额等数据。

如此一来，当阿米巴的所有成员朝着共同的目标不遗余力地付出努力并最终完成该目标时，大家就能分享到成功的喜悦。京瓷自创业以来就形成了举办联欢会、表扬大家的努力并分享完成目标的喜悦的传统。如此一来，就能萌生出“下个月继续努力”的勃勃生机，全体成员就会充满向更高目标发起挑战的干劲。通过反复开展这样的活动，创造出完成“Master Plan”的巨大能量。

### ◆全体成员掌握每天的进展情况

关于每天的定单、产量、销售额、经费、时间等主要的业绩数据，次日都会用日报的形式分发给各个阿米巴（现在可以通过公司内网在电脑上查看）。因此，阿米巴领导可以确认计划的进展情况，并在每天早晨的岗位晨会上传达给每位成员。而且在全体晨会上，会公布各部门至前一日的业绩数据，让全体员工都能了解定单情况和生产业绩等。

通过确认每天的业绩数据，可以让每一位员工实际感受到自己现在的工作与业绩数据之间的关系。如果业绩落



后于计划，那么全体成员就可以研究补救的方法，迅速采取对策。这样一来，就能够把全体阿米巴成员的力量凝聚到同一个目标，有助于完成整个集团的目标。

### ◆以坚决完成计划的坚强意志加以实施

领导必须具备无论如何也要完成既定计划的坚强意志。作为一个部门的经营管理者，必须检查每天的业绩，如果发生问题，就必须立刻采取对策。领导必须用无论如何也要完成计划的坚强意志来鼓励部下，自始至终地与全体成员齐心协力、共同努力。

阿米巴自始至终地朝着目标竭尽全力。从全公司的角度来看，其结果或许只会有一丁点的差异，但是所有阿米巴每个月都为完成计划而不遗余力地努力，其结果不断累积起来就会形成很大的差异。此外，不断地把出色完成计划作为目标，无疑会使全体员工的意识得到大幅度的提高，而这一意识的提高就是提升公司业绩的动力。

领导的坚强意志和阿米巴全体成员的努力所累积起来的结果会显示在月度核算中。所以“上个月的核算大幅

滑坡，没有产出利润”是因为领导所开展的是无法产出利润的经营。月度计划由于领导的坚强意志和努力，应该会百分之百地完成，不允许有任何做不到的借口。

此外，在结束了一个月的工作之后，领导必须仔细地反省“为完成计划采取了些什么样的措施”、“这些措施是否合理”、“是否按计划有效地实施了这些措施”，通过提取出具体的经营课题，来帮助下个月的经营改善，这点非常重要。

通过每个月反复进行这样一种工作流程，不仅能够提高阿米巴的核算状况，同时还能提升成员参与经营的意识。通过这种努力的不断积累，领导的经营者素质也能得到提高，最终成长为一个出色的经营者。在阿米巴经营中，这是培养领导的关键。





## 2. 支撑阿米巴经营的经营哲学

阿米巴经营要求各阿米巴不懈地努力以提高“单位时间核算”，其方法有“提高销售额（生产总值）”、“削减经费开支”和“缩短时间”3种。提高销售额（生产总值），只要能够确保更多的定单即可，降低经费开支就是要减少无谓的浪费，而缩短时间则是要提高工作效率。

领导虽然在经营过程中都在实践这些方法，但是为了提高核算状况，还是有一些不可或缺的要害。在此，从中挑选出尤为重要的几点加以说明。

## ◆定价为经营之本

阿米巴的收入来源是将产品销售给客户的金额。为此，如果是定单生产的情况，那么客户定单金额的大小直接影响到各制造、销售阿米巴的核算状况。而左右这一定单金额的关键因素就是产品的“定价”。

京瓷在创业之初，只能生产弱电用高频绝缘材料的陶瓷零部件。我对这种单一产品的经营感到担忧，所以奔走于生产需要绝缘材料的真空管和显像管的厂家，希望获取些定单。

当时，大客户的业务早已被先发的陶瓷厂家所垄断，所以当我们这家刚成立不久的零散企业的销售员上门推销时，经常会被告知“如果价格便宜，我们会考虑购买你们的产品”。当我们的销售员报价之后，对方又会说“其他公司的价格要比你便宜15%”。于是销售员赶紧回来修改好报价表，再拿去见客户。客户就是通过这样的讨价还价来权衡供货商。

销售以八五折的价格拿到定单之后，制造部门就不得



不在此基础上进一步降低成本，非常艰难。于是我对销售员说了如下这番话。

“你这样轻易地降价而使制造部门陷入疲于应付的窘境，这是否太不符合常理了？只要价格便宜，当然能够拿到定单，因此作为一个销售人员，只会用这种方法取得定单，根本不值得褒奖。销售的使命就是看清客户能够欣然接受的最高价格，让客户认为‘这个价格可以’。低于这个价格当然定单就会源源不断，但高于这个价格就会拿不到定单，销售必须能够准确地判断出这个极限点。”

如果售价过低，那么再怎样努力削减经费也不会改善核算状况。而如果售价过高，就会出现滞销的现象，使库存堆积如山。所以，领导必须对销售员收集来的信息进行彻底的分析，在准确掌握市场和竞争对手动向的基础上，正确认识自家产品的价值，然后进行定价。定价是决定经营成败的关键，领导必须全神贯注。

## ◆ 实施定价与降低成本的联动

无论是定单生产还是库存销售，如果是价格竞争激烈的商品，按照客户所要求的价格是无法取得核算平衡的。即便如此，为了事业的长期发展，虽然当时会出现亏损或者价格跌破成本，也会硬着头皮去接定单。在这样的情况下，在定价的同时为了取得核算平衡，就必须考虑如何才能降低成本。

比如能否以半价购买到所需的材料，或是研究省钱的资材采购方法。如果行不通的话，就修改设计，使修改后的设计能够创造出利润。售价是由市场所决定的，为了使核算取得平衡，不仅要在材料方面降低成本，而且还必须修改设计和制造工艺，不断钻研创新。

定价时，必须同时  
考虑降低成本。

也就是说，领导在定价时，必须同时考虑降低成本的方法。而且，还必须当即指示制造部门毅然决然地进行成本削减，

指出降低成本的方法。



### ◆为应对市场变化，领导的使命感不可或缺

过去有一家西斯泰克公司，也就是本公司信息通信器械部的前身，一度陷入经济危机，希望我们给予救助。西斯泰克公司生产计算器和现金出纳机，而当时计算器正在美国市场快速普及。掌控全美电子产品进口市场的曼哈顿的一家进口商与厂家谈判说，“只要能生产这种功能的计算器，我就进口100万台”。日本的厂商为此欢呼雀跃，源源不断地接到了定单，扩建工厂，增添人手，完善增产体制。西斯泰克公司赶上了计算器市场扩张的潮流，取得了飞速的发展。

然而，美国市场趋于饱和，竞争日益激烈，情况发生了根本性的转变。美国的进口商开始向计算器厂商施压，不断要求降价。日本的厂商好不容易完备了增产体制，定单却突然大幅减少，感到焦急万分。美国的进口商预料到了这一情况，愈发得寸进尺。

一开始的时候，西斯泰克公司的社长为了应对降价的要求，亲自与资材供货商谈判，总算维持了核算的平衡。

但是，伴随着公司的壮大，社长的工作也日益繁忙，所以把降低成本的工作全权委托给了部下。

为了应对降价的要求，制造部门的领导代替社长向资材供货商提出降价的要求，但对方以价格在持续走低的理由而没有轻易地答应。而且，制造部门的领导没有抱着一种“无论如何也要以这个价格进货”的强烈使命感与资材供货商进行严正的交涉，结果使核算状况日趋恶化。

“无论如何也要以这个价格进货”的强烈使命感。

但是，员工人数已经增加，工厂也已经扩建完毕，所以不可能使之闲置。社长虽然知道很过分，但还是不得不接受对方得寸进尺的降价要求。就这样，西斯泰克公司的核算状况每

况愈下，最终经营陷入了进退维谷的窘境。

这个例子告诉我们，即便经营高层决定要降价，但如果公司内部缺乏具备无论如何也要以这个价格来保持核算平衡的坚强意志的领导，那么公司就无法维持经营。即使确立了经营管理体系，准确地掌握了经营的实际情况，但最终应对市场价格的回落还是要靠个人。面对这样一种局面，具备强烈的使命感、坚信“即使大幅降价，无论如何也要盈利”的领导能够决定公司的命运。



## ◆用将来进行式看待能力

京瓷在创业之初主要采用接单生产的方式，也就是从客户那获取定单，才能开展生产活动。如果不能确保所需的定单，制造现场马上就无法生产，大家只能流落街头。所以我一直关心现在还剩多少定单、这个月可以生产多少产品，以此来开展经营。

我一心想着要多拿些定单，奔波于客户之间。一天，一家大型电器厂商的研究员委托我们生产一种技术难度相当大的产品。因为当时的市场已经被先发的大型陶瓷厂商所占领，所以刚刚创办不久的名不见经传的零散企业所能拿到的定单也只能是被大企业拒绝的产品。

但是，如果因为难度高而拒绝的话，公司就无法生存下去。无论如何想要拿到定单的我，对于凭当时的技术还无法生产出的产品，我还是回答“没问题”，承接了下来。回到公司后，我召集技术人员，对他们说：“虽然现在我们的技术难以生产出这种产品，但是如果用这种方法做的话应该可以成功。马上投入实验吧。”听了我这番

话，技术员中有人说“这太难了”，大家开始有点垂头丧气。

这时我说服他们：“我完全了解凭现在的能力确实非常困难，但是在交货期之前反复试验，我们的能力肯定会取得进步。这个定单虽然是我欺骗对方说行的才拿到的，但如果通过不遗余力的努力而完成的话，就不是欺骗。让我们赶在交货期之前竭尽全力去完成这个产品。”

能够“用将来进行时看待能力”的人，一定能够使艰难的工作取得成功。

能够“用将来进行时看待能力”的人，一定能够使艰难的工作取得成功。如果拥有“无论如何也要梦想成真”的强烈愿望，并坚持不懈地付出努力，能力肯定能够得到提高，前景就会一片光明。

每一个阿米巴的经营也是同样的道理。领导必须时刻确认定单数量，这是今后的销售额、产量和利润的基础，并采取措施确保今后的工作。为了增加定单，必须身体力行，即使是技术难度高的产品，即使是依照现在的生产方式入不敷出的产品，如果坚持用将来进行时来看待自身的能力并发起挑战，通过大家竭尽全力的努力取得成功，降低成本，那么阿米巴的业绩就能得到大幅度的提高。



## ◆事业的可持续性

在单位时间核算制度中，“单位时间”是反映核算情况的指标，往往容易被人所关注，但是“单位时间”良好，并不意味着经营就一帆风顺。

让我们来看一看制造阿米巴的某核算表，虽然“单位时间”有所提高，但是从某一个月开始，结算销售额除以总产值的结算销售额比率却大幅滑坡。

制造部门的阿米巴将大部分工序进行外包时，经常会出现上述情况。由于外包的工作量和外包加工费增加、结算销售额减少，而员工的劳动时间也大幅减少，所以导致“单位时间”的提高。

在这种情况下，如果只是参照“单位时间”，会认为这是一个优秀的阿米巴，但是实际的经营状况并非如此。无论“单位时间”多么出色，只要显示附加价值的结算销售的绝对额减少，就表示对公司的贡献度降低。对应总产值的结算销售额比率低就意味着创造附加价值的能力不强，确保就业的能力低下。

因此，从确保就业的观点考虑，不仅要提高“单位时间”，还必须提高“结算销售额比率”，领导必须将此铭记在心。不能只参考单位时间的指标来开展经营，而是必须从结算销售额比率等各个角度，正确分析本部门的经营现状。

我在创业不久也曾想过依靠极少数知识分子的智慧和技术来规划产品，把生产委托给其他公司，然后销售产品，这样可以获取更大的利润。实际上有些公司依然还抱有这种想法，虽然身为生产企业，却专注于技术开发和产品的开发与设计、销售，而把制造外包给 EMS（Electronics Manufacturing Service，即电子器械的代工厂）。

虽然这能够取得一时的成功，但是由于公司内部无法积累制造业的核心，也就是制造技术，所以经常会出现质量等方面的问题，很难取得长久的成功。我认为要使事业具有可持续性以及确保长期、稳定的就业，就必须在公司内部建设能产出附加价值的制造现场，致力于制造。

阿米巴经营可以通过增加外包来减少本部门的员工，改善“单位时间”。但是，这不可能使事业得到长久的发展。经营就必须基于长期观点来加以开展，如果是制造



业，就必须在公司内积累关键技术，并不断地钻研创新，提升附加价值。制造业的阿米巴经营，由于需要在公司内积累制造的所有技术，所以应该尽量避免采用外包，而是应该在公司内建设高附加价值的生产流水线。

### ◆销售部门与制造部门携手发展

各阿米巴为了提升自己的核算，销售部门与制造部门必须尽可能地交换信息，进行充分的沟通。由于销售部门与制造部门都是独立核算，所以会坚持各自的立场，引发争执。但是，销售部门和制造部门都属于同一个公司，所以不应该是谁胜谁败的问题，必须实现双赢。

销售部门与制造部门隶属于同一个公司，是同舟共济的命运共同体，所以只能相互合作、共同发展。如果不是携手为客户提供产品和服务，就不可能使客户满意。

为此，销售部门把竞争对手的动向、客户的需求、产品的用途和社会意义等准确的市场信息传递给制造部门。而制造部门在与销售部门确认市场动向和定单情况的同时，把自身的技术水平与竞争对手进行比较，有信心以具

有竞争力的价格推出具有吸引力的产品，并把这一信心传达给销售部门。

如果能够形成自发的、紧密的协作，销售部门与制造部门都会提高各自的核算状况，有助于公司整体的发展。所以制造与销售部门应该相互切磋交流，用关爱之心互相协作。

### ◆不断从事创造性的工作

时刻思考“以往的办法是否有效”，时刻谋求更好的方法。

在岗位上不遗余力地完成被交付的工作，这点非常重要。但是在重视自主性的阿米巴经营中，只做到这一点还不够。在日常工作中，应该时刻思考“以往的办法是否有效”，应该谋求更好的方法。日复一日、年复一年，对承担的工作持续进行改进和改良是阿米巴经营的根本。

京瓷的产品开发历史就充分地说明了这一点。创业之初，京瓷生产显像管绝缘材料的“U字型绝缘体”，专为松下电子工业公司供货。之后，我希望把我们生产的绝缘



零部件销售给东芝和日立制作所等其他厂商，不断开拓新客户。此外，因为显像管是真空管的一种，所以我认为我们的产品应该可以作为真空管的特殊绝缘材料，并致力于开发新的产品。

不久，我开始认为精密陶瓷的应用不应只局限于电子领域，于是开拓了工程机械零部件市场。之后在开拓美国市场的时候，生产出了陶瓷晶体管标头，不久晶体管又被IC所取代，而那时，京瓷已经开发出了陶瓷IC封装。

在之后的1980年前后，为挽救生产无线通信设备的赛巴内特工业公司，京瓷全盘接收了该公司的厂房和技术人员。之后，我创办了第二电信电话公司（现在的KDDI），进军手机领域，本公司也开始开发手机终端，与来自于赛巴内特工业公司的技术人员一起不断地开发手机产品。现在不仅生产手机终端，而且还生产PHS终端和基站，该业务也成为本公司重要的核心业务。

同样，打印机业务也是从小做起，开发了采用本公司自主研发的非晶硅磁鼓的独创性产品——环保打印机。现在我们力图结合京瓷美达的复印机技术，使之成长为一项全球性事业。

其实我在一开始并没有预见到这种技术的变革，只是没有满足于现状，在新市场的开拓和新产品的研发方面不断钻研创新，并勇敢地发起挑战，这才造就了今天的京瓷。

对于涉足超出自身专业技术范围的业务领域，无论是谁都会踌躇犹豫。但是，一味自我封闭、延续传统业务，就如同逐步变成化石，就不可能实现技术的进步。但是如果具备了不断从事新的创造的强烈愿望，即使缺乏专业知识，也会向该领域的专家咨询，录用具有专业知识的人才，从而扩大技术和事业的范围。

不被现状所束缚，“不断从事创造性的工作”，是使阿米巴得到成长、公司得到发展的最根本的行动方针。

### ◆确立具体的目标

在经营中确立具体的目标非常重要。关于下一年度的MP（年度计划），必须针对反映经营者愿望的销售额、总产值、经费等核算表的所有项目制定月度计划。

在这种情况下，应该亲自制订具体的计划数据，“希



望现在的销售额能够增加五成，成为一项大事业”，先设定自己所希望的月度销售额数据，然后以此设定“要达到这个销售额目标需要发生多少经费开支、最终核算又是多少”。

关于单位时间核算表的业绩，经营管理部将统计报表分发给各阿米巴。但是在制定 MP 等计划时，各阿米巴领导必须自行思考所希望的销售额、经费、单位时间等，并自己制作单位时间核算表。

这一目标数据，是领导所希望达到的目标，因此领导必须具备“目标定能实现”的坚强意志。例如，本月产值超过了定单数量，那么即使身为制造部门的领导，也应该和销售一起去跑客户，争取定单，必须以坚强的意志，为完成每个月的目标而采取具体的措施。

制订具体的计划数据，不仅有销售额数据，更有具体发生多少开支，最终核算是多少。

正如先前所述，如果不让每一位成员共同拥有同一个目标的话，是不可能完成这一目标的。通过会议或联欢会，告诉成员：“今年我希望开展这样的经营。希望销售额能够增长这些，大家觉得用这些经费和时间怎么样？希

望单位时间和利润率增长这些。为此，必须要增加这些定单，我会和销售一起去拜访客户，争取更多的定单。工厂就交给你们了。”明确具体的分工和行动目标是至关重要的。

因此，阿米巴领导就必须用单位时间核算表来反映自己所希望的一年的月度目标，并思考具体的行动以实现销售额、经费等所有指标，与成员一起采取果断的行动。

### ◆强化每一个阿米巴组织

阿米巴经营把公司划分成多个单独操作的阿米巴组织，把其经营全权委托给各自的阿米巴领导。所有的阿米巴领导都有责任出色地运作受委派的事业，完成自己制订的计划。特别是统辖多个阿米巴的事业部长，在督促所有的阿米巴完成计划的同时，还必须提高其核算状况。

因此，京瓷从未有过如下的想法，即一个阿米巴的核算滑坡能被其他阿米巴出色的核算业绩所弥补。例如，用新工艺和新技术改进产品的制作方法时，事业部长理所当然地应该降低整个工序的成本，然而在此之前必须努力提



升各道工序阿米巴的核算状况。即使通过把新技术引进到某道工序，提升了制造部门的整体核算状况，但也决不允许该道工序的核算持续恶化。如果事业部长在经营过程中缺乏这种意识，那就容易使其变得松散，以至于最终影响到事业部整体的核算状况。阿米巴经营的基本思路就是通过各个部门努力提高各自的经营状况，从而提升公司整体的业绩。

为此，担负各部门责任的领导对于其他部门提出的不合理要求，不能唯唯诺诺地妥协。哪怕是事业部长提出的不合理要求，也必须有与之争论的魄力和胆识，否则就谈不上经营。重要的是必须从公司整体利益出发，努力维护各自的组织。

### ◆具备“为公司整体”的意识

在实践阿米巴经营时，为了维护并发展自己所负责的事业，领导往往会把优秀的人才留在自己的部门。作为一个部门领导，当得知自己辛辛苦苦培养起来的优秀部下要被调往其他部门，当然不会心甘情愿。但是，这样一来，

就无法做到量才适用，就有可能阻碍公司整体的进步与发展。因此，领导必须从公司整体的立场出发，抛弃私心，为优秀人才提供更为广阔的舞台，必须认识到这才是为了公司的发展。

另外，在决定阿米巴之间的内部购销价格时，应该同样具备“为公司整体”的意识。例如，某位倔强、大嗓门的阿米巴领导固执己见，定出了不公平的价格。我看到这种情况，严厉训斥道：“为什么你只顾自己而不考虑对方？有这种自私想法的人，没有资格当领导！”

这些事例告诉我们，每一个阿米巴的成功与整体的繁

只有一个部门业绩优秀，而整个公司却日渐衰弱，这是毫无意义的。

荣并不矛盾。只有一个部门业绩优秀，而整个公司却日渐衰弱，这是毫无意义的。阿米巴领导在具备维护并发展自己部门的强烈使命感的同时，还必须具备“为公司整体”的意识，并把它作为判断的标准。

在美国聘用当地的销售员、开始进行销售活动时，曾发生了由于领导的自私而导致公司整体陷入困境的事件。正如先前所述，本公司一开始是通过“打包票”的形式获取定单的，为了获取定单，对那些没有把握的单品也承



诺说：“没问题，能做”，但有时会出现未能按时交货的纠纷。这时，销售员就不厌其烦地拜访客户，低声下气地恳请客户能够宽限交货期。但是，美国的销售员中却有人因为这样会使自己无地自容，而跑去客户那里蛮不在乎地说：“我公司的制造部门太不像话了。”

当时，我就对这位销售员说：“你说的话或许是事实，但是如果日本制造失信的话，那么就会有损公司整体的信用度。你自己的立场固然重要，但是如果公司失去了业务，那就无法挽回了。”正是因为发生了这样一件事情，所以我对销售和制造部门再三强调：“希望大家时刻具备自己是公司一员的意识。”

领导必须作为奋斗在同一公司的一员，从公司整体的立场出发，把“做人何谓正确”作为判断标准。虽然前提是要维护并发展自己的阿米巴，但同时还必须拥有利他之心，优先考虑公司整体的利益，否则阿米巴经营就不可能取得成功。

## ◆领导必须身先士卒，不能完全放权给现场

最后我想谈一下在阿米巴经营过程中必须极力避免的问题。当下级领导成长起来之后，上级组织的领导会把各个阿米巴的具体运作全权委托给下级领导，自己只是发号施令。阿米巴经营是一种领导和每位员工都自发完成各自目标的体系，从短期来看，即使领导有所懈怠，但只要基

领导必须身先士卒，  
不能完全放权给  
现场。

层组织井然有序，还不至于出现什么大问题。但是，这样的话公司是不可能得到发展的。

我在担任社长的时候，一旦销售、开发或制造部门出现问题，我就会立即坐镇指挥，并亲自走访客户，视察现场。如果有空闲，我还会亲临现场，视察有问题的部门，并全力以赴地加以解决。虽然我也把经营交给各位领导，但并不是彻底地放权，而是熟知每个阿米巴所面临的问题，并到现场帮助他们一起解决问题，给予他们鼓励。

而且，我作为一名经营者，还时常考虑公司的未来将



如何发展以及前进的方向，并做出有关公司整体的重大决策，履行一名经营者所应尽的职责。

员工们看到经营者为了大家而尽心尽责的行为，自然也会为了公司而努力履行自己的责任。阿米巴经营要求事业部长等高管必须身先士卒，付出成倍于他人的努力。

### 3. 培养领导

#### ◆提高经营者意识的完美结构

京瓷取得发展的原因之一，就是具有阿米巴经营这一卓越的经营管理体系。正如我在开头部分所讲的，只有形成一种团结一心的经营风气，才能使这个系统正常运转。无论是多么合理的经营管理体系，如果运用这一体系的领导或成员缺乏干劲，是无法实现目标的。不是说有了一个完美的核算制度就能提高现场的核算状况，只有现场的成员具备了无论如何也要提高核算状况的愿望，才能凭借自己的坚强意志向远大的目标发起挑战，最终改善并提高核



算状况。

为把阿米巴组织凝聚成一个生命体，该集体领导的想法和行动尤为重要。首先，领导必须对自己的组织描绘出一幅“希望建设成如此优秀的部门”的蓝图，并朝着这一目标倾注自身所有的能量。

无论是哪家企业，并不是所有的领导都具备这种素质。但是，即便缺乏足够素质的人才，一旦被提拔为领导，负责该部门的工作，自然而然地会萌生出责任感和使命感。为了统率自己的部门去实现目标，就会想方设法鼓励员工的干劲，通过积累各方面的经验，来提高凝聚人心和核算管理的能力，从而使自己得到成长。

同时，组织的成员在与领导一起努力实现自身目标的过程中，也会逐步提高经营者的意识。所以，阿米巴经营可谓是培养领导、提高全体员工经营者意识的完美的教育体系。

### ◆通过会议上的发言来端正思想

在培养领导方面，关键是经营高层等必须对各部门的

经营进行合理的指导和评价。

○ 我经常利用会议的形式来进行有效的教育。在中层人员会议等经营会议上，让各部门的领导根据单位时间核算表介绍其上个月的业绩和本月的计划。通过当时的发言内容和讨论，对该领导的想法和工作态度进行严格的指导，以此来培养人才。

“争取在某日之前完成”的回答说明你为自己留了条后路，这种逃避的想法是不可能按期交货的。

例如，在会议上某位销售员对已发言的制造部门负责人提出“那个产品何时能生产出来”的问题，于是那位制造负责人回答“争取在某日之前完成”。那时，我就会指出：“为什么你不回答‘在某日之前完成’？‘争取在某日之前完成’的回答说明你为自己留了条后路，这种逃避的想法是不可能按期交货的。如果没有无论如何也要完成的决心，任何事情都不可能做好。你必须纠正你的这种想法。”

我认为语言具有其“内在的威力”，它能够反映出一个人的“内心”和“灵魂”，特别是领导的发言能够对部门的成员产生巨大的影响。因此，我花费大量的时间来倾



听领导们的发言，来纠正他们的想法和心态。

在会议上，经营干部在准确地掌握各部门的情况，讨论今后应该如何推进事业的同时，必须对领导的想法进行指导和教育。

### ◆树立远大目标，每天全力以赴

企业如果只确立了渺小的目标，那么取得的成果也就微乎其微。要想使业绩得到大幅度的提升，那么就必须树立远大的目标。

在京瓷还是一个零散企业的时候，我就开始向并肩奋斗的伙伴们描绘出我的宏伟梦想：“现在要把京瓷建设成原町第一的企业，当成为原町第一后，就要成为西京第一，然后成为中京区第一、京都第一。当成为京都第一后，就要成为日本第一。成为日本第一后，就要成为世界第一的企业。”当时，这显然是一个不切实际的远大梦想，即便如此，我还是利用一切机会灌输“终有一天会成为世界第一”的想法，其结果就是大家都朝着这个远

利用一切机会灌输  
“终有一天会成为世界第一”的想法。

大目标倾注了全力。

另一方面，我为完成短期目标，也就是 MP（年度计划）和月度计划等具体目标而不遗余力。我一直强调：“今天竭尽全力了，就能看到明天；这个月拼命工作，就能看到下个月；今年竭尽全力，则能看到明年。所以每天都必须全力以赴。”要想成就伟业，在树立远大目标的同时，还必须日复一日地付出不懈的努力。朝着远大目标、兢兢业业地付出不懈的努力，成就了今天的全球性企业——京瓷。

在开展阿米巴经营的过程中，领导必须树立远大目标，并为实现该目标而日复一日地付出不懈的努力，这点尤为重要。领导应该追求一切可能，反复进行详尽的模拟，制定尽可能高的目标，并为实现该目标而竭尽全力。如此一来，各个阿米巴就能把所有的力量投入到该远大目标的实现，从而切实提升公司整体的业绩。

在完成月度计划和 MP 等目标的过程中，会遇到各种各样的问题和课题。领导必须以不屈不挠的顽强意志，付出不逊于任何人的努力，克服所有的困难。通过这样反复的考验，领导才能自然而然地掌握经营者所必需的能力和



想法。

为了引领集体朝着远大目标奋进，领导必须不断追求应如何行动、应如何做出判断以及应有的态度。通过重复上述工作，领导才能茁壮成长，才能赢得成员的信任和尊敬。

### ◆ 共享事业的意义和判断标准

在企业内部，即使是制造部门，也有各种各样的阿米巴在开展经营活动。其中有的阿米巴负责生产拳头产品，取得良好的业绩，而有的阿米巴是长年维持传统产品，还有的则是希望开拓新的业务领域。每个阿米巴所处的环境都不尽相同，但是无论是哪个阿米巴，如果要想发展本部门的事业，首先必须明确该事业的目的和意义。

对于领导来说是毋庸置疑的，为了使集体能够团结一致，推进事业，那就必须明确事业的“大义名分”，需要明确该事业对于社会具有何种意义、如何贡献于社会等的高层次目的。

正如先前所述，本公司的经营理念是“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”。“全体员工”不仅仅指公司职工，还包括作为经营者的我。就是要追求包括经营层和员工在内的所有人的幸福。另外从用技术和事业为人类社会的进步与发展做贡献的角度，在经营理念中加上了“为人类和社会的进步与发展做出贡献”。

公司的目的必须符合“大义名分”，必须引起员工、顾客以及所有利益相关方的共鸣。

这个经营理念非常质朴，是没有任何经营经验的我在创业之初制定的。我所提出的经营目的就是把公司办成一个能够让员工得到幸福的公司，同时通过我们所开展的事业为人类社会的进步与发展做出贡献。公司的

目的必须符合“大义名分”，必须引起员工、顾客以及所有利益相关方的共鸣。

因此，经营高层必须明确“为何要开展这项事业”的意义和目的，并在日常工作中不断地传达给各部门的领导。之后，各部门的领导应该把自己所负责的事业对照该意义和目的，用自己的语言向部门成员进行说明，把该意义普及到基层。这样才能使员工们团结一心，投身工作。

另外，经营是日常判断的积累，其结果反映在业绩



上。所以，领导需要做出正确的判断，为此，领导必须在平时就努力掌握“做人何谓正确”这一具有普遍性的哲学思想。领导应该掌握正确的判断基准，并让团队成员共同拥有这一判断基准。最为重要的是领导必须在会议或现场等所有的经营活动中，对做出正确判断的方法和问题的解决方法进行反复的指导和教育，让员工们共享哲学理念，提高经营者意识。

## 后 记

稻盛和夫

“阿米巴经营”是京瓷集团必不可少的经营手法，而且京瓷的全体员工在日常工作中也已运用自如。但是，迄今为止一直没有将其构想及结构整理成文。

自从我从经营第一线引退之后，我一直把撰述反映阿米巴经营精髓的书籍作为我长期的课题。于是我见缝插针，花了约五年的时间，召集京瓷经营管理人员，举办“阿米巴经营讲座”，而这些内容的浓缩就形成了本书的基础。

在我的讲义中融入了京瓷的董事及经营管理人员们的意见，从而得以系统地整理了阿米巴经营的经营思想及经营管理手法。或许有些自吹自擂，但我认为这一阿米巴经



营的管理会计体系开创了会计领域的新天地。

公司内部有人认为，阿米巴经营是我多年苦心创立的独特的经营管理手法，是京瓷实现高收益经营的基础，所以不应该公诸于世。但是，日本经济新闻社出版局的波多野美奈子女士热心地劝导我，出于对日本经济的发展尽绵薄之力的愿望，最终我决定出版。如果没有波多野女士的热忱，或许这本书就不会问世。另外，本书的编辑工作，得到了伊藤公一先生的鼎力相助，在此向两位表示由衷的感谢。

另外，在本书的编辑过程中，还得到了 KCCS 管理咨询株式会社森田直行董事长、藤井敏辉副总经理、松井达朗董事、原田拓郎董事、以及出版讲座部平井正昭部长的大力支持，在此一并表示感谢。该公司日常主要开展有关阿米巴经营的咨询业务，至今已帮助了许多企业提升了业绩。

另外，我还要向京瓷株式会社执行董事大田嘉仁、执行董事满田正和、顾问石田秀树、教育企划部部长高津正纪、经营管理本部企划部长桧物省一、秘书室的木谷重幸、京瓷美达株式会社执行董事米山诚表示感谢，感谢他们在本书的编辑和各类资料的制作方面所给予的帮助。



# 稻盛和夫阿米巴经营

[日] 稻盛和夫

著

陈忠

译

曹岫云

审译



中国大百科全书出版社

稻盛和夫的“阿米巴经营”理念及管理方式，被誉为“京瓷经营成功的两大支柱之一”。

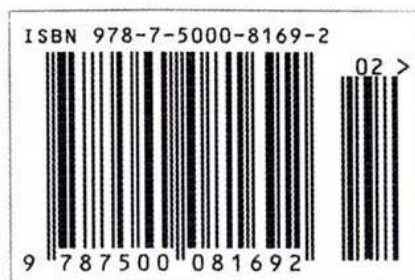
“阿米巴经营”基于牢固的经营哲学和精细的部门独立核算管理，将企业划分为“小集体”，像自由自在的重复进行细胞分裂的“阿米巴”——以各个“阿米巴”为核心，自行制订计划，独立核算，持续自主成长，让每一位员工成为主角，“全员参与经营”，打造激情四射的集体，依靠全体智慧和努力完成企业经营目标，实现企业的飞速发展。

日本已有超过300家的企业在京瓷关联公司的指导下引进了阿米巴经营模式，业绩得以大幅提升。



策 划 人：郭银星  
责任编辑：李 晓  
装帧设计：海马书装

稻 盛 和 夫  
阿米巴经营



定价：28.00元