

稻盛和夫經營術
《阿米巴經營的實踐之道》
重點節錄

第一章 每位員工都是主角.....	1
一、確立經營理念.....	1
二、阿米巴經營的三大目的.....	1
1. 確立直接與市場連結的部門別盈虧制度.....	1
2. 培養有經營者意識的人才.....	2
3. 實現全員參與管理.....	3
第二章 經營不能沒有哲學.....	4
一、把組織細分為事業組成單位.....	4
1. 不是細分就好.....	4
2. 經常調整看待組織的角度.....	4
二、阿米巴間的價格決定.....	5
三、領導者需要具備一套經營哲學.....	5
1. 利害的對立會損及公司整體的士氣及利益.....	5
2. 領導者應該做出公平判定.....	6
3. 不說謊、不騙人、要正直.....	6
4. 把哲學具體活用在管理上.....	6
5. 由有實力的人擔任領導者.....	6
6. 成果主義與人的心理.....	6
7. 實現誰都無法模仿的事業.....	7
第三章 打造阿米巴組織.....	8
一、劃分為小團體、明確設定功能.....	8
1. 先有功能，才有因應功能的組織.....	8
2. 建立人人都有使命感的組織.....	8
3. 細分組織的三要件.....	8
4. 形塑從經營者觀點看待事業的組織.....	8
5. 拔擢與培育年輕人才.....	8
6. 切分組織、拓展事業.....	9
二、因應市場變化的靈活組織.....	9
1. 打造此刻能作戰的體制.....	9
2. 領導者是阿米巴經營者.....	9
3. 組織自由度高，經營理念更重要.....	9
三、支援阿米巴經營的經營管理部門.....	9
1. 打造一個能夠讓阿米巴經營正確發揮功能的基礎架構.....	9
2. 正確且即時回饋經營資訊.....	10
3. 公司資產的健全管理.....	10
第四章 以第一線為主角的盈虧管理—單位時間核算制度.....	11
一、用意在提高全體員工的盈虧意識—部門別核算的概念.....	11
1. 以「營收最大、成本最小」的角度看待經營.....	11
2. 第一線可活用的管理會計方法.....	11

3. 標準成本法與阿米巴經營的不同	11
4. 由利潤表看出阿米巴的樣貌	12
5. 集結全體阿米巴及員工之力	12
二、從「單位時間利潤表」當中產生創意心思	13
1. 阿米巴的盈虧管理	13
2. 業務部門與製造部門都是利潤中心	18
3. 以金額呈現目標與成果	18
4. 即時掌握部門盈虧狀況	18
5. 提高時間意識，增加生產力	19
6. 以單位時間利潤表統一運用管理	19
三、京瓷會計原則的實踐	19
1. 一對一對應的原則	19
2. 雙重檢查原則	20
3. 完美主義的原則	21
4. 肌肉體質經營的原則	21
5. 提升利潤的原則	21
6. 現金基礎經營的原則	21
7. 透明經營的原則	22
四、成果管理的要點	22
1. 把根據部門功能的活動結果正確反映在利潤表上	22
2. 公平、公正、簡單	22
3. 以「成果」與「餘額」看待事業流程	24
五、如何看待收入	24
六、如何看待成本—正確掌握實際狀況、鉅細靡遺的管理	28
1. 在購買時計算成本	29
2. 受益者負擔	29
3. 勞務費的處理	30
4. 細分成本項目	30
七、如何看時間—注意部門的總時間	30
1. 在職場催生出緊張感與速度感	30
第五章 打造燃燒熱情的團隊	32
一、在自己的意志下創造利潤	32
二、支撐阿米巴經營的經營哲學	33
1. 價格是決定是一種經營	33
2. 使價格的決定與成本的刪減互有連動	34
3. 因應市場變化，少不了領導者的使命感	34
4. 要以未來進行式看待能力	34
5. 永續經營事業	34
6. 業務與製造要一起發展	35

7. 經常從事創造性的工作	35
8. 訂定具體目標	35
9. 讓每一個阿米巴變強	36
10. 保有「為了公司整體」的意識	36
11. 領導者要站在最前線，不把一切全部交給第一線	36
三、培育領導者	36
1. 提高經營著意識的終極機制	36
2. 利用會議中的發言糾正觀念	37
3. 制定高遠目標、全力過每一天	37
4. 共享事業意義與判斷標準	37

第一章 每位員工都是主角

一、確立經營理念

阿米巴經營，是一種藉由獨立計算各小團體的盈虧，實現全員參與經營、不斷集結全體員工力量的經營管理制度。要實施阿米巴經營，需要能夠讓全體員工毫無疑慮、全力投入工作的經營理念與經營哲學。

二、阿米巴經營的三大目的

阿米巴是一種立基於經營哲學、與企業營運相關的所有制度都有密切關係的一種全面經營管理體系。

1. 確立直接與市場連結的部門別盈虧制度

(1) 需要「現在的數字」

在瞬息萬變的市場中，必須在生產產品的過程中即時管理成本。對於經營者而言，需要的是能夠了解公司目前處於何種經營狀況，以及能夠判斷該採取何種措施的「鮮活數字」。

(2) 依據「人應為的正道」行事

以「人應為的正道」做為公司經營的原理與原則，並以之為基礎判斷所有事務→從事物的本質來思考如何做出判斷。

(3) 營收最大化、成本最小化

「營收最大化、成本最小化」是經營的原理與原則，一方面持續致力於讓營收最大化→找到顧客會樂於購買的最高價格（價格的決定也是一種經營）。一方面也努力減少所有成本→在刪減成本時，不要感到「已經到了極限」就放棄，必需相信人類的無限潛力、付出無限的努力。→經由全體員工不斷累積努力，長期下來企業就能實現高收益。

(4) 依據原理與原則（營收最大化、成本最小化）的部門別盈虧制度

必需讓在第一線工作的員工理解與實踐「營收最大化、成本最小化」的原則。→「小團體部門別盈虧制度」。

(5) 直接傳達市場動向、當下因應

雖然仍需要主管的認可，但是舉凡經營計劃、實績管理、勞務管理、資材採買等等事務，各阿米巴的所有經營事務，全部委由阿米巴的領導者負責。

單位時間利潤不但會計算各阿米巴的收入與成本，也會計算二者間的差異→即附加價值。把附加價值除以總勞動時間，求得每小時的附加價值。

把單位時間利潤表的預估數字拿來和實際數字比對，可以讓阿米巴的領導者即時掌握事前擬定好的預估營收、預估產量、預估成本等項目的進展，從而立刻採取必要的手段。

市場價格時時刻刻都在變化，如果無法有彈性地因應該變化、隨時先發制人，將無法確保附加價值與獲利目標。→將複雜的製造流程分割為幾個小阿米巴單位。

即便市場價格大幅下跌，售價的下跌也能馬上反映在阿米巴間的買賣價格上，各阿米巴可以馬上採取降低成本的措施。→市場的動態會直接傳達到公司內部的每個角落，全公司還能夠即時因應市場的變化。

社內（公司內）買賣在品質管理的層面也發揮很大的效果，既然是「買賣」，只要在品質上無法滿足買方阿米巴的需求，就不進行社內採購。→在各流程間未能滿足既定品質的在製品，就不會進入下一個流程。每個社內買賣的階段會設置「品質檢查站」，品質需接受檢查，藉此，可以在各流程的阿米巴間好好確保品質。

2. 培養有經營者意識的人才

從原本「以員工的立場被動幫我做」的立場，變成「以領導者的立場主動幫我做」，這種立場的變化，正是經營者意識萌芽的開始。→誕生許多具有共同經營者自覺領導者。

因應需求把組織分割為小單位，再以「中小企業聯合體」的型態，

重新架構成公司。

藉由把小單位的經營交給阿米巴領導者，公司將可逐漸培育出具有經營者意識的人才。

3. 實現全員參與管理

(1) 使勞資對立冰釋的「大家族主義」

只要經營者尊重勞動者的立場與權利，勞動者也和經營者一樣，有心為了公司整體貢獻一己之力，勞資的對立應該就能自行消失。

(2) 共享經營理念與資訊，提高員工的經營者意識

全體員工都能夠擁有經營者思維，在與經營者相同的意識水準下為公司工作。→盡量向員工披露公司實際狀況的資訊，讓員工能夠理解公司的現狀與問題點，促成員工培育出經營者思維。

(3) 全體員工帶著生存意義與成就感工作

只要全體員工積極參與管理、分別在個人的立場上自主性扮演自己的角色、完成自己的責任，員工就不再只是單純的勞動者，而成為共同工作的夥伴，變得擁有經營者的意識了。這樣的話，一旦完成自己的責任，他們會對工作產生喜悅與成就感。由於在工作中彼此都抱有「要對公司有貢獻」的一致性目的，他們可以一面實際感受到生存的意義，一面工作。

第二章 經營不能沒有哲學

一、把組織細分為事業組成單位

1. 不是細分就好

如何分割複雜企業組織的問題是掌握阿米巴經營的成敗關鍵。要分割組織（成立阿米巴），必需好好掌握事業的實際狀況，並符合下列三個條件：

(1) 為了讓分割出來的阿米巴組織能夠成為獨立核算單位，「必需能明確掌握阿米巴做為獨立組織的收入和支出」。

為採取獨立核算制度，必需能夠計算收入；因此，必需要能夠對獨立出來的組織掌握其收入與成本不可。

(2) 「身為最小組織單位的阿米巴，必需是個能夠獨立完成單一作業的單位。」

阿米巴絕非分得愈細愈好，應避險分割得太細而成小組織林立，而出現無效能的問題。

組織應該只分割到「能夠藉由創意心思改善事業」為止的單位。

(3) 「分割出來的阿米巴，要能夠不違背公司的整體營運目的與方針。」

組織即使能夠明確計算其身為阿米巴的收支狀況，也變成了能夠獨立完成單一作業的單位，但如果公司的方針因而受到阻礙，就不能讓該組織獨立成為阿米巴。原因在於，將組織當成阿米巴細分時，有時候公司內某些應該有所調和的功能會變得支離破碎，變成無法達成企業的使命。

阿米巴只能分割到足以貫徹公司整體方針的單位為止。

唯有上述三個條件能夠滿足，才能夠獨立為一個阿米巴。阿米巴經營的重點，就在於阿米巴組織的設計。

2. 經常調整看待組織的角度

阿米巴經營的優點在於，面對來自經濟狀況、市場、技術動向、其他競爭業者等層面的急速變化，能夠柔軟地變換組織，即時因應。經營者與（阿米巴）領導者必需經常檢視，目前事業所處的環境或公

司的方針，是否與目前的組織相契合。

經常使阿米巴組織維持在最適狀態，是一件極其重要的事；一旦在這方面失敗，甚至可能讓阿米巴經營失去意義。

二、阿米巴間的價格決定

以製造業而言，只要把各流程打造為阿米巴組織，在製品就變成能夠在阿米巴之間買賣。如何設定售價，對阿米巴的領導者而言，是最為關心的事。

要想設定各流程間的售價，首先必須從賣給顧客的最終售價回溯起。

要怎麼決定阿米巴間的售價？首先，要從最終售價開始回溯決定各流程的價格。原則在於，某項產品在售價決定後，必須讓生產它所需的各流程中，都有差不多相同水準的「單位時間利潤」（阿米巴的附加價值÷阿米巴的總工時）。

判斷阿米巴間售價的人，應該在詳加考量各部門發生的成本、各部門需要多少勞力、產品在技術上的困難度，並比較過同類產品的市場之後，再決定公平的價格。亦即判斷阿米巴間買賣價格的人，一定要經常保持公正、公平，也要具備說服大家的見識才行。

決定價格的經營高層，對於勞動的價值必須兼具社會性的常識。
→對勞動價值的常識（對每個阿米巴的成本與勞力做出正確的評估）
→將比市面上的行情多賺很多的阿米巴之售價調整到符合市場行情的水準。

三、領導者需要具備一套經營哲學

1. 利害的對立會損及公司整體的士氣及利益

為了不使業務與製造對立，採取所謂的佣金制，也就是只要業務這邊有銷售額，就自動可以獲得 a% 的金額當成手續費。然而，在這種形態下，就算業務單位再怎麼調降產品售價，一定還是能夠收取銷售額的一定比例做為手續費，因此業務單位有時可能會隨便答應客戶的降價要求。對製造單位而言，要他們降低幾成的成本，是極其吃力的事，甚至可能變成虧損的問題（在材料自主（自製）性低的公司尤甚）。

由於在阿米巴經營中「想要保護自己組織」的心態會變強一倍，部門間的爭執會變得激烈，很容易破壞全公司的和諧。

2. 領導者應該做出公平判定

所謂的阿米巴經營，就是根據「人應為的正道」哲學正確地解決部門間的利害衝突，進而同時追求個體與整體的利益。也就是說，阿米巴經營必須以「人應為的正道」哲學為基礎，才可能克服利害衝突、正常地發揮功能。→使人不訴諸自我中心（本位主義）的行為、能夠自律。

3. 不說謊、不騙人、要正直

為把集團導向正確的方向，所謂的領導者（經營高層、阿米巴領導者），不但要有能力、能做事外，還必須致力於自我學習、提高心志、磨練心志，成為一個擁有傑出人格的人。

4. 把哲學具體活用在管理上

阿米巴經營是一種以經營者與員工，以及員工與員工間的信賴關係為基礎的全員參與管理。

京瓷的每個成員，在「我們也是經營者」的意識下，能夠在工作中感受到生存價值，也能夠與夥伴共同對成果感到關心、彼此感謝。

5. 由有實力的人擔任領導者

在組織的營運上，有一件重要的事，就是讓真正有實力的人長久待在組織。

所謂的實力主義，就是一種不拘泥於年齡或經歷等因素，拔擢真正有實力的人，分派他到有責任的職位上，由他帶領公司走向繁榮的想法。

實力主義才是企業發展的基礎，也才能為全體員工帶來豐碩的利益。

實力主義是阿米巴經營的重要組織運作原則，也是支持京瓷成長至今的經營原則。

6. 成果主義與人的心理

在阿米巴經營中，固然不會因為短期的成果就給予個人差距極大

的報酬，但對於為了大家拼命工作、長期創造成果的人，也會給予公正的評價，反映在加薪、獎金或升遷等待遇上。

7. 實現誰都無法模仿的事業

即使做的是任誰都能做的工作，只要在經營上能讓人覺得「那家公司和別人與眾不同」，就是該公司真正的實力。

無論在任何領域，只要肯為創造出掌握顧客心理的新產品，不惜付出智慧與努力，應該就能夠催生出無限的附加價值。

像這樣，即便不具有最尖端的技術，還是能夠在平凡的工作中，實現高收益經營。就算是不起眼的平凡事業，一樣能讓她閃閃發亮，這才是阿米巴經營真正厲害之處。

第三章 打造阿米巴組織

一、劃分為小團體、明確設定功能

1. 先有功能，才有因應功能的組織

為了有效率地經營公司，應該先弄清楚必要的是哪些功能，再了解最低限度需要什麼樣的組織，才能發揮這些功能。繼而再來考量，要讓這樣的組織運作，最低限度需要多少人員。阿米巴經營中的組織編制，基本上是以這種「先有功能、才有因應功能的組織」為原則，打造出一個因應最低限度必要的功能、沒有冗員的組織。

2. 建立人人都有使命感的組織

要想讓全公司團結一致推動經營，重要的是隸屬於各組織的員工，要銘記自己所屬組織的功能與角色，而且要有負起責任的使命感。

3. 細分組織的三要件

在進行阿米巴組織的編制時，有三項必要條件。在細分組織時，只要滿足這三項條件就行了。

(1) 阿米巴是一個能夠成立為獨立核算組織的單位。也就是能夠明確掌握阿米巴的收支。

(2) 必須是能夠獨立完成單一作業的單位。也就是領導者在阿米巴的經營上還有發揮創意心思的餘地，是值得做的事業。

(3) 組織的分割必須能夠不違背公司的目的與方針。也就是在細分組織時，不能妨礙到公司的目的或方針之實現。

4. 形塑從經營者觀點看待事業的組織

在將組織細分時，關鍵在於，從經營者的角度來看，以什麼樣的單位來核算，能夠更清楚看出實際經營狀況。

5. 拔擢與培育年輕人才

阿米巴經營的目的之一在於，培育有經營者意識的人才。重要的是，要發掘出現階段尚不具備充足的經驗與能力，但有潛力成為領導者的人才，再由他來擔任阿米巴的領導者。「找到適當的人才後再進入新事業」是我的鐵則。要積極起用經驗略嫌不足的人才，讓他們累

積身為經營者的自覺與經驗。

6. 切分組織、拓展事業

如果把「拓增各部門營收、獨立提高利潤」看成是阿米巴經營原本應該有的模樣，那麼即使乍看之下很浪費，還是應該劃分業務組織。組織細分後成本或多或少會增加，但要考量的應該是如何增加訂單、提高營收、提升利潤到超過成本增加的幅度，再分別拓展各事業。

二、因應市場變化的靈活組織

1. 打造此刻能作戰的體制

首先，為實現阿米巴經營的目的之一「確立直接與市場連結的部門別盈虧制度」，不但要細分組織，也必須讓阿米巴組織能夠即時因應市場變化。阿米巴經營就是這種一想到好點子、就能馬上執行、做出效果的優點。組織更動，應該要在「朝令夕改也有必要」的前提下，隨時做好「以動態方式發展事業」的心理準備。實踐阿米巴經營時，組織不能太過僵化。應該經常思考，目前的組織是否合於市場實際狀況，臨機應變地重新架構組織。

2. 領導者是阿米巴經營者

各阿米巴會為了提升自己的獲利狀況而改善經營方式，如此不斷累積，公司整體就能追求業績的大幅提升。

3. 組織自由度高，經營理念更重要

做到「就算是在平常大家不認為能夠獲利的這個價位下，我們也要設法改善盈虧狀況」。如果委以事業的事業部長要接受對方的降價要求，就必須在事前先徹底考慮好要如何降低成本、確保利潤才行。應該要在「絕對做得到」的確信下才接訂單。

三、支援阿米巴經營的經營管理部門

為維持構成其基礎的思想與方法，以及負責扮演使其進化與發展的角色，我們成立了「經營管理部門」，這是極其重要的組織。

1. 打造一個能夠讓阿米巴經營正確發揮功能的基礎架構

經營管理部門為使事業的實際運作能夠平順、阿米巴的經營能夠

正確發揮功能，必須扮演在公司內打造以「接單生產系統」與「庫存銷售系統」為代表的事業系統的角色，並且要安排全公司合理運用這些系統。還有，也必須制定與修改經營管理所需要的公司內規、力求周延。

(1)要與公司的基本想法、價值觀一致

公司內規的前提是，要與公司的基本想法、價值觀一致。要想在長期將公司的經營導向成功，需要正確的判斷標準。

(2)要從經營的觀點來看

第二重要的是，制定公司內規時，必須從公司經營的觀點來著手。必須先理解「事業形態如何」、「為發展事業，組織體制或組織的角色與責任，應該要如何」，再打造適於這些觀點的公司內規。

(3)要能如實傳達出實際經營狀況

第三項是，公司內規在制定後，必須能夠以經營數字如實呈現實際經營狀況。

(4)要有一貫性

第四項是，規則要有一貫性。所謂的規則，應該基於一貫的想法來制定；每一項規則在制定時必須先檢驗它是否能保有一貫性。

(5)要對全公司公平

公司的內規，必須公平、公正地適用於全公司。

2. 正確且即時回饋經營資訊

為使經營高層與各部門領導者能夠迅速而正確地做出經營判斷，必須讓他們能夠正確而即時地如實掌握目前的經營狀態。

3. 公司資產的健全管理

敝公司根據「一對一對應原則」管理所有物資與金錢，在管理實際成果與餘額數字時，也經常以「一對一對應原則」保持其整合性。

第四章 以第一線為主角的盈虧管理－單位時間核算制度

一、用意是提高全體員工的盈虧意識－部門別核算的概念

1. 以「營收最大、成本最小」的角度看待經營

「營收最大、成本最小」的原理，是單位時間核算制度的基礎。為做到這一點，管理上的基本事項，首先是必須在提供客戶所需要的產品或服務時，抑制各種浪費、減少支出。

經營的原則在於，一方面要透過各種創意心思增加營收，另一方面又能夠經常徹底做到擷節成本。

為與全體員工一起實踐「營收最大、成本最小」的原則，必須把制度設計得讓第一線的人容易理解，包括如何才能增加營收，以及成本又是在何處發生、如何發生等等。因此，需要一套簡單易懂的盈虧管理方法。

2. 第一線可活用的管理會計方法

在單位時間核算制度中，設定以「附加價值」的標準看待事業活動的成果。這裡所謂的「附加價值」，指的是從銷貨金額中扣掉，為生產產品而花費的材料費或機械設備的折舊費用等不包括勞務費在內的所有金額（成本）。

每小時附加價值＝總附加價值÷總勞動時間，這就是稱為「單位時間利潤」的指標。它的設計能夠讓我們在正確掌握相當於自己活動結果的附加價值後，馬上找出問題點、迅速採取改善的行動。

3. 標準成本法與阿米巴經營的不同

標準成本是一種管理工廠的會計方法，在產品成本的管理、庫存評價、製造部門實際成果評核等方面，扮演著重要的角色。（實施標準成本制度的公司，每月需就實際成本與標準成本間的差異，進行差異分析及調整。）

標準成本法會有任由部份業務員左右企業經營的售價與利潤等管理活動，未能好好發揮「激發員工能力」的功能之缺失。

阿米巴經營中，會以產品的市場價格為基礎，直接藉由社內買賣

將市價傳達給各阿米巴，再根據社內買賣的價格從事生產活動。由於負責生產的阿米巴是獨立的利潤中心，為使產品所定的售價有利潤，阿米巴會負起責任力求降低成本。

製造部門的阿米巴，使命並不在於根據別人給的標準成本生產產品，而是根據市場價格，利用創意心思降低成本，讓自己的利潤或多或少可以增加。

4. 由利潤表看出阿米巴的樣貌

為看出阿米巴的狀況，重點在於，如何劃分單位時間利潤表的成本項目。單位時間利潤表的項目比一般財務報表的會計科目還要詳細，因此可以更正確地掌握實際經營狀況。

5. 集結全體阿米巴及員工之力

在阿米巴經營中，各阿米巴不分組織大小，都必須提升「附加價值」。

對於阿米巴的評鑑，不是藉由接單量、總產量、單位時間利潤等項目的絕對金額，而是視各阿米巴在創意心思下如何拓展這些數字。

對公司而言，最理想的狀況不是阿米巴之間在公司內部相互競爭，而是讓各阿米巴一面力求與相關部門間的和諧，一面自發性地提升實力。在阿米巴經營中，行動時應該是為了公司整體的發展，把全體阿米巴、全體員工的力量集結起來。

二、從「單位時間利潤表」當中產生創意心思

1. 阿米巴的盈虧管理

製造部門單位時間利潤表範例 (1/3)

項 目		金 額	
總出貨	A	650,000,000	
社外出貨	B	400,000,000	
社內銷貨	C	250,000,000	=A-B
商品(賣)	C1	0	
商品(買)	D1	0	
磁器、零件(賣)	C2	60,000,000	
磁器、零件(買)	D2	30,000,000	
原料、成型(賣)	C3	95,000,000	
原料、成型(買)	D3	90,000,000	
燒成(賣)	C4	32,000,000	
燒成(買)	D4	30,000,000	
外鍍(賣)	C5	0	
外鍍(買)	D5	0	
加工(賣)	C6	60,000,000	
加工(買)	D6	60,000,000	
其他(賣)	C7	2,000,000	
其他(買)	D7	10,000,000	
設備消工(賣)	C8	1,000,000	
設備消工(買)	D8	0	
社內採購	D	220,000,000	= $\Sigma(D_i)$
總生產	E	430,000,000	
扣除額	F	240,000,000	= $\Sigma(F_i)$
原物料費	F1	20,000,000	
金屬零件費	F2	3,000,000	
商品進貨額	F3	3,000,000	

製造部門單位時間利潤表範例 (2/3)

項 目		金 額	
副資材費	F4	2,000,000	
碎屑處分利得	F5	-200,000	
內部消工費	F6	1,000,000	
金屬模具費	F7	6,000,000	
一般外包費	F8	30,000,000	
協力廠商費	F9	30,000,000	
消耗品費	F10	7,000,000	
消耗工具費	F11	20,000,000	
修繕費	F12	9,000,000	
水電費	F13	10,000,000	
瓦斯燃料費	F14	6,000,000	
捆包用品費	F15	2,000,000	
貨品運費	F16	2,000,000	
雜支	F17	5,000,000	
其他勞務相關費	F18	1,000,000	
技術費	F19	0	
修補服務費	F20	10,000	
差旅費	F21	2,000,000	
事務用品費	F22	300,000	
通訊費	F23	200,000	
稅捐雜費	F24	2,000,000	
實驗研究費	F25	10,000	
委託報酬	F26	0	
設計委託費	F27	10,000	
保險費	F28	300,000	

製造部門單位時間利潤表範例 (3/3)

項 目		金 額	
租借費	F29	900,000	
雜費	F30	2,860,000	
雜收入、雜損失	F31	-200,000	
固定資產處分損益	F32	-1,000,000	
固定資產利息	F33	5,000,000	
庫存利息	F34	10,000	
折舊費用	F35	20,000,000	
內部諸費用	F36	5,000,000	
部內共通成本	F37	-400,000	
工廠費用	F38	6,000,000	
內部技術費	F39	200,000	
業務、總公司費用	F40	40,000,000	
銷貨結算額	G	190,000,000	=E-F
總時間	H	35,000.0	= $\Sigma(H_i)$
固定工時	H1	30,000.0	
加 班	H2	4,000.0	
部內共通時間	H3	40.0	
間接共通時間	H4	960.0	
當月每小時利潤	I	5,428.5	=G÷H
每小時生產額	J	12,285	=E÷H

當月每小時利潤須與當月每小時勞務費（人事成本）比較。

業務部門單位時間利潤表範例 (1/3)

項 目			金 額	
接單		A	360,000,000	
總銷貨額		B	350,000,000	
接單生產	銷貨額	B1	350,000,000	
	收受佣金	—	28,000,000	=B1*8%
	收益小計	C1	28,000,000	
庫存銷售	銷貨額	B2	0	
	銷貨成本	—	0	
	收益小計	C2	0	
總收益		C	28,000,000	= $\Sigma(C_i)$
費用總計		D	12,000,000	= $\Sigma(D_i)$
電話通訊費		D1	260,000	
差旅費		D2	980,000	
貨品運費		D3	3,500,000	
保險費		D4	130,000	
通關諸費		D5	360,000	
銷售手續費		D6	360,000	
促銷費		D7	0	
銷貨退回額		D8	28,000	
廣告宣傳費		D9	130,000	
接待交際費		D10	84,000	
委託報酬		D11	12,000	
外包、服務費		D12	20,000	
事務用品費		D13	40,000	
稅捐雜費		D14	75,000	
租借費		D15	560,000	

業務部門單位時間利潤表範例 (2/3)

項 目		金 額	
折舊費用	D16	130,000	
固定資產利息	D17	120,000	
庫存利息	D18	19,000	
應收帳款利息	D19	3,000,000	
進貨商品費	D20	0	
內部諸費用	D21	390,000	
雜支	D22	56,000	
其他勞務相關費	D23	390,000	
消耗工具費	D24	210,000	
修繕費	D25	95,000	
瓦斯燃料費	D26	15,000	
水電費	D27	37,000	
雜費	D28	110,000	
雜收入	D29	-250,000	
雜損失	D30	0	
固定資產處分損益	D31	0	
總公司費用	D32	530,000	
部內共通成本	D33	49,000	
間接共通成本	D34	560,000	
收益結算額	E	16,000,000	=C-D
總時間	F	2,000.00	= $\Sigma(F_i)$
固定工時	F1	1,800.00	
加班	F2	100.00	
部內共通時間	F3	30.00	
間接共通時間	F4	70.00	

業務部門單位時間利潤表範例 (3/3)

項 目		金 額	
當月每小時利潤	G	8,000.0	=E÷F
每小時銷貨額	H	175,000	=B÷F

2. 業務部門與製造部門都是利潤中心

製造部門的利潤是以生產金額當成收入，再扣掉不包括勞務費在內的所有扣除額，算出銷售結算額；再除以總時間，就求得「單位時間利潤」。

業務部門從相當於收入的總收益中扣除不包括勞務費在內的所有成本，算出收益結算額；再除以總時間，就求得「單位時間利潤」。

附加價值的計算，是從收入扣除不包括勞務費的扣除額或成本。之所以不在扣除額或成本中包括勞務費，是因為勞務費具有「不是各阿米巴所能控制」的特性。勞務費取決於公司的用人方針，以及與人事或總務相關的方針，其金額約莫已經固定，因此阿米巴的負責人很難控管勞務費。

因此，不著眼於阿米巴領導者無法管理的勞務費上，而著眼於管理提高生產力時相當重要的「時間」。

3. 以金額呈現目標與成果

單位時間利潤表的特徵之一是，所有活動的目標或成果不是以數量，而是以金額表示。

社內的各種傳票（表單），都加上物品的數量，以金額記載。

第一線每天都掌握實際數字，進行改善與改良。

在阿米巴經營中，再怎麼一丁點的浪費，也會當成是自己的東西而不會視而不見。單位時間利潤表也是把金額正確記錄到一日圓這麼小的單位為止，協助進行精細的盈虧管理。

4. 即時掌握部門盈虧狀況

單位時間利潤不是在月底計算一個月份的接單、生產、銷貨、費

用、時間等數字，而是要每天計算，迅速把結果回饋給第一線。

各阿米巴會在月初針對單位時間利潤表的所有管理項目設定預計數字。相對於預計狀況，接單、銷貨、生產等事項如果在執行上有所延遲，就能馬上擬定達成預計目標的對策。此外，相對於預計費用，如果已經使用了太多費用，也能夠迅速因應，像是嚴格控制花費等等。

5. 提高時間意識，增加生產力

在阿米巴經營中，各阿米巴為努力提升「單位時間利潤」，經常都會意識到「總時間」，不斷藉由創意心思提高生產力。

雖然減少總時間，但不表示要減少就業規則中所訂的基本工時。即時接單量減少，每天只做五小時的工作，除此之外的時間當然也要算進去。如何費心運用時間，才會成為管理部門時的重要因素。

現代企業經營中，最受重視的就是速度；如何提高時間效率，是在競爭中獲勝的關鍵。

6. 以單位時間利潤表統一運用管理

為了像這樣讓公司全體共享「單位時間利潤」的共同指標，在相同基準或規則下予以運用，全公司必須使用統一格式的單位時間利潤表。由於業務部門與製造部門收入的計算方式不同，會使用不同的格式；但各部門內部則要使用統一的格式。這可以讓公司內無論規模多小的阿米巴，都能一目了然看出問題在哪裡；經營高層也能夠正確地掌經營之舵。

三、京瓷會計原則的實踐

在阿米巴經營中，正確掌握各阿米巴發生的銷貨、生產、成本、時間等實際數字是很重要的。因此，必需建立與運用公司內的規則，以正確而迅速地執行每天的會計處理，其基礎概念就是「京瓷會計學」。

1. 一對一對應的原則

所謂「一對一對應的原則」就是，以一對一對應的方式掌握物品或金錢的移動，透明化地管理。只要物品一移動，一定要製作傳票（表單）、檢查傳票，讓傳票（表單）同時移動。任誰來看，物品與傳票

(表單)都是一對一對應的。

在單位時間利潤表中，必需正確顯示一個月期間的實際經營成果。為此，只要生產了某件商品，其銷貨計算在當月的話，也應該把相對應的採購成本或費用在當月算進去。

嚴格遵守這種「一對一對應的原則」，除了是正確掌握經濟數字的必要條件外，也可以防止舞弊與錯誤於未然。

2. 雙重檢查原則

在各種業務中，「雙重檢查」都是為提高業務本身的信賴，以及維持企業組織健全而必須經常嚴格遵守的原則。

製造部門直接參與採購對象的選擇或是交涉單價，有時候會發生和往來業者間勾結之類的問題。

現金的進出、公司大印（小印）的使用、金庫的管理、應收與應付帳款的管理、收付款傳票製作等等，也一定要在公司內打造由多人或多個關卡檢核的系統，藉以掌握正確的經營數字。

在收支款項的管理上，實際出納金錢，以及開立出納單據的人，原則上必須是由不同的二人辦理。（請款與付款需不同人）

絕對禁止需求部門以電話直接向業者訂購、交涉價格或交貨日期。

即使有緊急需求時，仍須遵循公司的正規採購系統，這是為了維持以雙重查核為本的管理系統，也是對業者確實付款的保證，更是防範伴隨採購而產生的勾結業者問題。

回收應收款項的責任在業務人員，但是各營業事務處的業務管理部（營管課），以及總公司會計部（會計課），則分別管理應收款項餘額與入帳。

關於應付款項，在訂購部門驗收之後，列入應付款項計算，應付款項餘額則交由採購部門，所有應付款項的支付集中交由總公司會計部（財務課）管理。

無論應收款項或應付款項，都必須貫徹雙重查核。

無論是看起來多麼微小不關痛癢的事務，仍然必須由二人互相查核確認金額。雙重查核的原則是無關金額大小，都必須嚴守，這就是會計的鐵則。

3. 完美主義的原則

京瓷對於接單、銷貨、生產或單位時間利潤等經營目標，並不認同「雖然未達到百分之百，但由於已達成百分之九十九，因此就當成是還不錯」的想法。對於製造、業務的目標，我們要求必須完美達成。在經營管理等管理部門也是一樣。

單位時間利潤表與結算報告等是經營的判斷基礎，只要數字上有一丁點錯誤，就會導致錯誤的經營判斷。因此，在經營數字上，也是經常必須追求「完美」。

4. 肌肉體質經營的原則

阿米巴經營中，強烈要求去除無謂的費用。不產生利潤的庫存或設備等多餘資產，一律不持有。

在阿米巴經營中，我們在採購原物料方面設有「即時購買的原則」。它的概念是「在必要時購買必要的東西，而且只買必要的數量」。

5. 提升利潤的原則

企業必須要永續發展。為追求員工在物質與心靈雙方面的幸福，前提在於提升利潤、增加手邊現金、強化財務體質。

要想增加利潤，領導者必須要有為了促進公司發展、帶領大家走向幸福而提升自己部門利潤的堅強意志與使命感。而且，重要的是要把這樣的想法與阿米巴的所有成員共享。領導者與第一線員工唯有在每天的工作中團結一致，力求提高利潤，才能使公司整體的利潤提升。

6. 現金基礎經營的原則

所謂現金基礎經營，就是實行聚焦於「金錢流向」的單純經營。

應該回歸會計的原點，著眼於經營上最重要的「現金」，以之為

基礎做出正確的經營判斷。為此，單位時間利潤表中，會把當月事業活動中的金錢流向如實反映在利潤表上，採取貼近現金流向的會計處理。

公司內部的會計處理或單位時間利潤的規則是，要根據此一「現金基礎的原則」，盡可能去除會計帳上的利潤與手邊現金金額之間的差異。

7. 透明經營的原則

在阿米巴經營中，由於是以全員參與管理為目標，因此並非只有經營者掌握公司現況，而是著力於全體員工都能看到公司經營狀況的透明化經營。

四、成果管理的要點

在運用單位時間核算制度時，為求如實反映出各阿米巴的經營狀況，重要在於如何正確而迅速地取得成果數字。

需要一套統一的機制與管理方法，才能正確掌握成果數字。

成為成果管理基礎的三個重點：

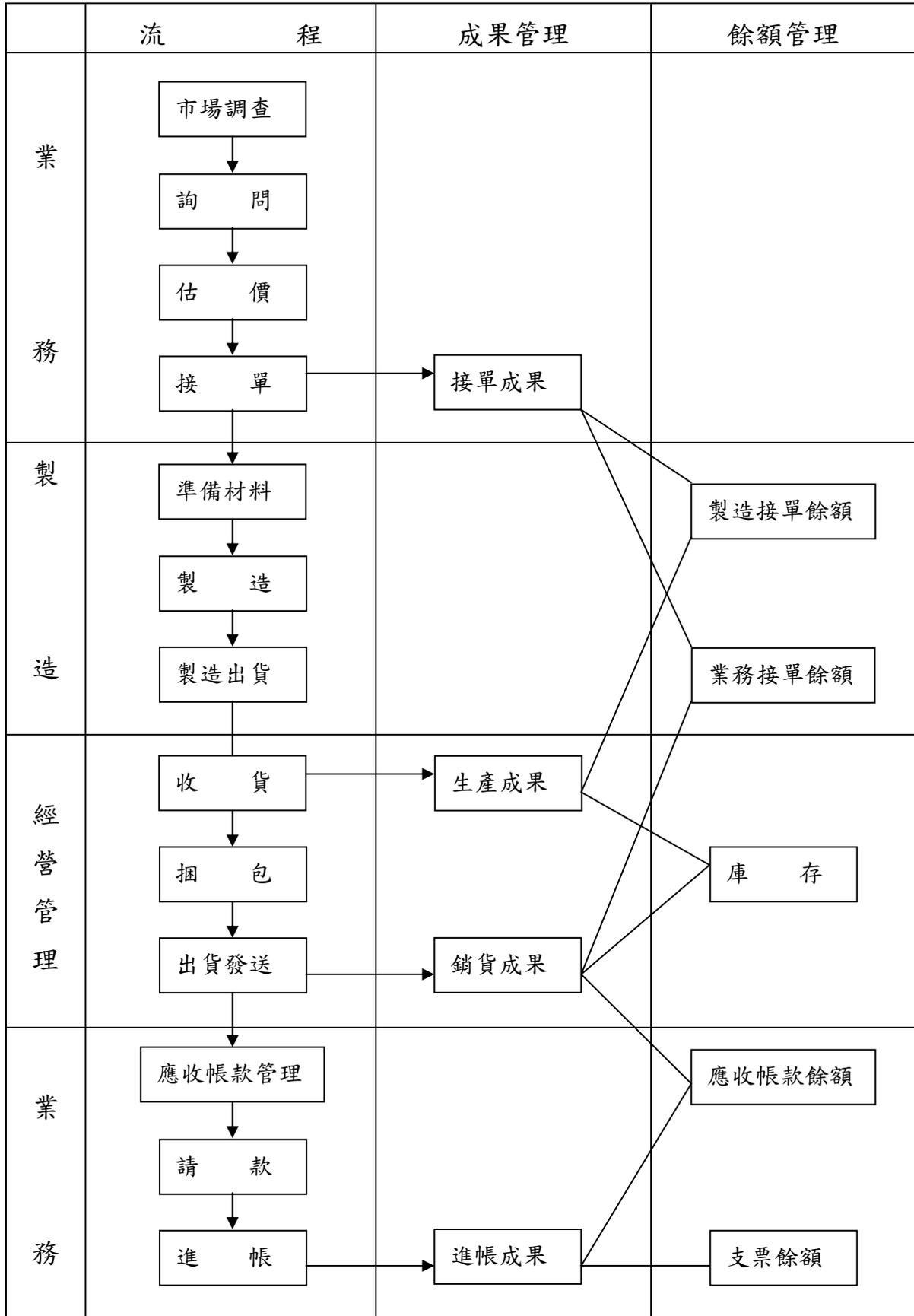
1. 把根據部門功能的活動結果正確反映在利潤表上

必須有明確的規則或機制來決定各種成果數字是「發生在阿米巴的哪個活動」，或者「是否應該發生」。

2. 公平、公正、簡單

單位時間核算制度的運用規則，如果只配合部份部門的需求而變得不公平的話，員工將無法認同這樣的公司規則。規則若無法對所有部門都公平且公正，就無法順利運用。

成果管理與餘額管理的流程



簡單的規則，全體員工就容易理解，也就能夠參與管理。而且，只要在第一線貫徹規則，將可提高經營數字的精確度。

3. 以「成果」與「餘額」看待事業流程

打造成果管理的機制時，不只要掌握發生的數字而已，重要的是，也要沿著事業的流程，經常以「成果」與「餘額」的型態來管理。

接到客戶的訂單後，首先，列計「接單成果」。一直到根據訂單完成產品、列計「生產成果」為止的期間，是以「生產接單的餘額」來管理。接著，業務單位從出貨到列計「銷貨成果」的期間，是以「業務接單餘額」來管理。

從列計「生產成果」的時間，到列計「銷貨成果」為止的期間列為「庫存」，分別管理。【流程請參閱第 23 頁】

像這樣以一對一的方式看待事業流程，除了能夠如實掌握實際經濟狀況，也能夠明確得知目前處於何種狀態，以此做為正確判斷的基礎。

五、如何看待收入

計算阿米巴「收入的三種機制」：接單生產方式、庫存銷售方式、社內買賣。

(1) 接單生產方式

在製造部門方面，從對客戶的銷貨金額，也就是一個月期間的「生產金額」再扣除製造活動的費用(業務佣金與製造成本)後的金額，稱為「銷貨結算額」；在業務部門方面，從一個月期間的業務佣金再扣除所需要的費用後的金額，稱為「收益結算額」。

接單生產方式的收入

客戶	銷貨金額		
業務	業務佣金－業務費用＝收益結算額		
		業務費用	收益結算額
製造	*製造成本	業務佣金	銷貨結算額
←—————生產金額—————→			

*製造成本……執行阿米巴活動所需的所有費用（不包括勞務費）

1-1. 業務部門的收入以手續費計

業務佣金率，會視事業的型態或經手產品的種類而設定，而且原則上不再變更。

設定好的佣金率，就當成是公司內部的規定，應該在這樣的佣金率下追求利潤。

1-2. 數字的變動傳達出市場動向

讓製造部門意識到市場實況，可提高其盈虧意識，經常性地強化其體質。

由於製造部門的盈虧會因為售價的變化而大受影響，不光是自己部門成本刪減，就連應該與客戶以何種價格交涉，以及今後的接單動向如何等等，都會變成必須和業務部門一同思考與行動。其結果是，實踐了產銷一體的經營。

(2) 庫存銷貨方式

在阿米巴經營的庫存銷售方式中，業務部門與製造部門商量後，決定商品的期望零售價，並在各物流階段設定價格模型，決定京瓷的銷售價格及業務、製造間的社內買賣價格。在庫存銷售方式下，從實際銷貨金額扣掉製造部門的出廠價格就是業務部門的收入，也就是所謂的毛利。

2-1. 不以成本進貨價格提供產品

阿米巴經營下的庫存銷售方式，採用的不是把製造所需的

成本加起來的成本進貨價，而是隨市場價格的不同，把出廠價格設定為由業務與製造部門共同決定的社內買賣價格。

由於製造部門也可以把根據出廠價格計算的社內銷貨列計為收入，當然也就能夠管理自己的盈虧。其結果是，身為利潤中心的製造部門，可以集結全體成員的力量，力求提高自己的利潤。

庫存銷售方式的收入

客戶	銷貨金額		
業務	銷貨成本		業務費用 收益結算額
			←———毛利———→
製造	*製造成本	銷貨結算額	
	←——生產金額（出廠價格）——→		

*製造成本……阿米巴執行活動所需的所有費用（不包括勞務費）

2-2. 庫存管理是業務單位的責任

在庫存銷售中，重點之一在於，為確保公司資產的健全，要設法把庫存控制在最少的程度。

一旦銷售預測或價格預測出問題，非得要處理滯銷庫存，或是必須沖銷庫存時，都是由業務部門負責。

2-3. 業務成本最小化

在阿米巴經營中，無論庫存銷售或接單生產，都是依照經營的原理與原則，把業務上花費的費用控制在最小。

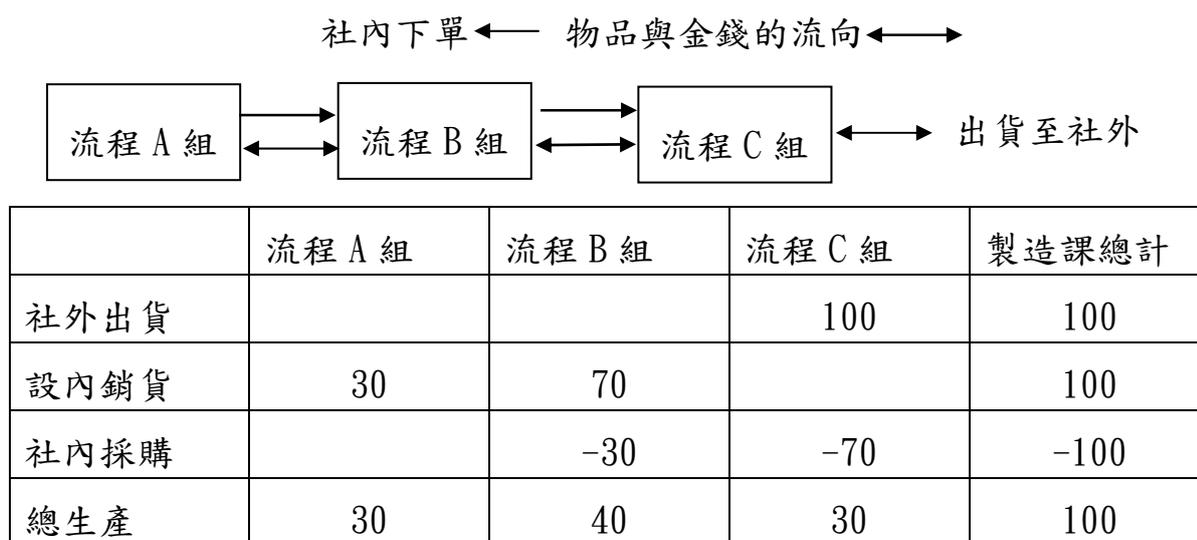
(3) 社內買賣

和與社外的業者交易一樣，阿米巴間在買賣中交付材料、半成品或產品時，都會以「社內銷貨」「社內採購」的名目列計實際數字。

雖然是在公司內部，各阿米巴也不是隨便設定自己的利潤，而要以市場價格為基礎決定售價。

所有阿米巴的價格、品質與交期，都必須在市場觀點下接受檢驗。物品在阿米巴間流動時，不是依照所謂的成本基礎，而是依照加上自己附加價值在內的社內買賣價格交付，而阿米巴就是在這樣的流程下進行獨立經營。

阿米巴間的社內買賣



單位：萬圓

3-1. 給業務單位的手續費也由各阿米巴公平負擔

各流程間的社內買賣，在機制上不光為相當於收入的生產金額支付社內佣金，也向身為下單者的次階段流程支付社內佣金。這麼做，是為了把最終流程的製造部門支付給業務部門的業務佣金，公平由各流程負擔。

藉由這樣的機制，如同相當於各阿米巴收入的生產金額（社內銷貨、社內採購），在業務佣金方面，也是在公平的規則下由各阿米巴負擔。

業務佣金的負擔額

	流程 A 組	流程 B 組	流程 C 組	製造部門總計	業務部門
社外出貨			100	100	
社內銷貨	30	70		100	
社內採購		30	70	100	
總生產	30	40	30	100	
支付佣金	3	7	10	20	
收取佣金		-3	-7	-10	10
業務佣金負擔額	3	4	3	10	

單位：萬圓

3-2. 考量每個品項的盈虧狀況

各阿米巴間不是以成本基礎，而是以製造成本上加上自己部門的附加價值後的金額進行買賣；此時，重要的是，阿米巴間價格的決定。

各阿米巴在考量到自己所處的狀況，也就是考慮到市場價格、生產力或良率等因素後，一面模擬每一品項的盈虧，一面決定價格；在這樣的過程中，各阿米巴的領導者會漸漸培養出身為經營者的商業才能。

3-3. 在公司內形成市場動態機制

由於各阿米巴會在公司內反覆進行買賣，因此公司內部也會形成市場。

此外，公司內的阿米巴如果在成本或品質方面有問題，也可以委託公司外部來解決。於是，市場在公司內部形成後，將可養成阿米巴間的競爭意識，最後將可提高公司整體的競爭力。

六、如何看待成本—正確掌握實際狀況、鉅細靡遺的管理

要使成本最小化，經營高層固然必須帶頭刪減成本，但與此同時，第一線的所有員工，也必須要有「控制成本」的強烈意識才行。前提

在於，要設計一個能夠正確掌握狀況的機制，了解自己在第一線花了什麼成本，又花了多少成本。

在單位時間利潤表中，把焦點鎖定在第一線盈虧管理時的重要成本上，設定成本項目。

1. 在購買時計算成本

首先，在單位時間核算制度中，與阿米巴相關的每月所有支出，都計為成本。如果是製造部門的阿米巴，則包括採購的材料、電費、設備的利息、外包加工費、修繕費等生產活動所花費的成本。間接共通成本與業務佣金等等，也是阿米巴的成本。由於在單位時間利潤表中，會在損益表之外計算「每小時附加價值」，因此在成本項目中不包括勞務費。

第二，關於採購品的成本，根據前述的「現金基礎原則」，在採購時全數列為當月成本。

通訊設備、資訊設備、相機等設備，由於一種模型需要各種零件，如果不在所有零件一起投入的時點計算成本，每月的盈虧會大幅偏離實際狀況。還有，對於高價貴金屬等採購資材，在採購批量與每月使用量間有落差時，如果在採購時就列計所有成本，每月的盈虧也會大幅偏離實際狀況。

在依使用量列計成本時，一定要記得每個月確認零件與材料是否有適切的庫存量，以及其中沒有滯銷庫存的存在。

第三，不直接連結到阿米巴活動上的成本（間接共通成本等），固定是阿米巴無法直接管理的成本，但應該依照大家能接受的標準由各阿米巴分攤。【請參閱書本 P192-193 及本講義 P13-P18】

2. 受益者負擔

阿米巴經營中，因為成本的發生而獲得某種利益的部門，原則上必須負擔該筆成本，這稱為「受益者負擔原則」。

在阿米巴經營中，間接部門是成本中心，因為沒有收入，因此對於間接部門等單位發生的共通成本，全都算在直接部門頭上。要依照

生產金額、出貨金額、人員分配、使用面積、受益頻率等因素，公平按比例分配成本。此時也一定要依照「一對一對應的原則」製作傳票、移轉實際成本。

將間接部門的成本比例移轉到阿米巴，間接部門在月初要設定當月預計發生的成本，告知各阿米巴預計會移轉過去的成本。阿米巴接受告知後，也會設定自己部門的預計轉入成本。

3. 勞務費的處理

領導者知道每小時平均勞務費是多少，只要阿米巴的「每小時利潤」比每小時平均勞務費還低，該阿米巴就虧損；超過的話，就有盈餘。因此，各阿米巴領導者會經常注意「每小時」（單位時間）的損益兩平點大概在什麼地方。

單位時間核算制度中，並不著眼於各阿米巴的勞務費，而著眼於總時間，再從每小時附加價值的觀點進行盈虧管理。最近對於製造或業務部門在「課」以上的單位，我們也會製作把勞務費包括在成本項目中的損益表，計算稅前利潤，再當成綜合性的盈虧管理資料來活用。

4. 細分成本項目

假設某個部門的「差旅費」變多了，必須要刪減交通費。但差旅費這種全部算在一起的成本項目，看不出該把刪減成本的重點放在哪種交通費上。因此要收集傳票，把差旅費細分到機票費、電車費、計程車費、住宿費等細目為止。這樣的話，就能一目了然看出該刪減哪個細目了。

如果希望能像這樣將成本最小化，領導者就必須確切掌握自己這個阿米巴的成本是如何發生的。否則，領導者將無法採取提升利潤的具體對策。

七、如何看時間—注意部門的總時間

1. 在職場催生出緊張感與速度感

所謂的總時間，以製造部門的單位時間利潤來說，就是隸屬於各阿米巴的員工在一個月期間的基本工時、加班時間、部內共通時間、

間接共通時間之合計。

兼差者的勞務費，不用於時間管理上，而視為成本看待，兼差者的勞動時間並不包括在單位時間利潤的總時間裡。

對於兼差者的雇用，必須在考量到未來事業發展或組織營運後做出綜合性的判斷，因此必須取得主管同意。

重要的不是製造上花費的時間（投入時間），而應該著眼於該部門的總時間。

第五章 打造燃燒熱情的團隊

一、在自己的意志下創造利潤

(1) 訂定年度計畫

阿米巴經營中，盈虧管理的循環，是以單位時間利潤下以月為單位的管理為中心，每個月分別訂定預計數字、記錄實際數字，確實進行相對於預計數字的進度管理。成為本月預計數字基礎的，是稱為「主計畫」的年度計畫。

要率領員工、經營公司，就必須設定具體目標。為使銷貨、總生產、銷貨結算額、單位時間利潤等經營目標明確，重要的是，要以具體數字訂定目標。目標不能只是公司整體的數字而已，還必須詳細拆解到各阿米巴單位為止。

1-1. 藉由目標的設定統一方向

訂定主計畫時，各部門的負責人必須先根據公司的方針，詳加考量「對於自己所掌控的事業，應扮演何種角色？必須使其成長多少？」的問題。而且，各事業部長還必須在腦中想像「這一年要如何推動事業」，再把自己的「想法」化為具體方針、目標，以及用於達成的策略，明確地告訴各阿米巴的領導者。主計畫要設定的，不但包括從自己阿米巴角度出發、伴隨著對下一期的市場預測或產品計畫的銷貨、生產、單位時間利潤等目標，還必須描繪出包括設備與人員等在內的藍圖，以每個月的具體數字來表示。只要無時無刻都在思考「如何才能達成經營目標」，那樣的願望不久就會滲透到潛意識去。

(2) 以月為單位的盈虧管理

在訂定預定計畫時，重要的是詳細掌握上一個月的實際成果，回顧有沒有什麼問題存在。

2-1. 根據年度計畫制定目標

訂定每月的預定計畫時，一定要以「銷貨（生產）」、「成本」、「銷貨（收益）結算額」、「單位時間利潤」等主要核算項

目，確認至上個月為止的累計數字，與本月預計數字相加後的合計值，是否已經照著主計畫的進度在走。

2-2. 累計數字由全體成員認可

預計目標的數字，要依照班、組、課、部、事業部的順序逐步匯整，由下而上累計。

2-3. 在阿米巴內部共享目標

為使大家徹底了解目標，目標必須成為成員自己的目標才行。共享目標必須做到這樣的地步：無論找任何成員來問，都能講出當月在接單、生產、銷貨、單位時間利潤等方面的本月預計數字。另外，重要的是，用於達成預定計劃的具體行動方案，必須拆解到成員個人的層次，讓他們實際感受到，每個人達成自己的目標，將可促成部門達成預計目標。

2-4. 由全體成員掌握每天的進展狀況

每天的接單、生產、銷貨、成本、時間等主要實際數字，隔天會以日報的形式提供給各阿米巴(目前因為有公司內網路，可以在電腦上看到)。

2-5. 帶著完成預定目標的強烈意志執行

領導者必須要有「擬定的預定目標，說什麼都要達成」的強烈意志。

二、支撐阿米巴經營的經營哲學

阿米巴經營中，各阿米巴為提升「單位時間利潤」，每天都在努力，至於方法，可分為「增加銷貨(總生產)」、「降低成本」、「縮短工時」三種。要提高銷貨(總生產)，只要多拿一些訂單就行了；要降低成本，只要去除無謂的花費就行了；要縮短工時，只要提升作業效率就行了。

1. 價格是決定是一種經營

阿米巴的收入來源是對客戶的銷貨來源。因此，只要是接單生產，來自客戶的接單金額多寡，就會對製造、業務部門的各阿米巴的

盈虧帶來很大的影響，而大幅左右接單金額的關鍵，在於產品的「價格決定」。

領導者應該徹底查看業務人員收集而來的資訊、確切掌握市場與競爭對手的動向，對於自己產品的價值有正確的認識後，再決定價格。

價格的決定是攸關經營生死的問題，領導者必須集中所有心力在訂定價格上。

2. 使價格的決定與成本的刪減互有連動

領導者在決定價格的瞬間，也必須先連動地想好刪減成本的方法，而且必須馬上指示製造部門徹底刪減成本，告訴他們怎麼去做。

3. 因應市場變化，少不了領導者的使命感

在這樣的狀況中，是否存在擁有強烈使命感，力求「即使大幅降價，也要設法獲利」的領導者，將是決定公司命運的分水嶺。

4. 要以未來進行式看待能力

領導者必須經常審視，究竟還有多少訂單餘額，可以做為今後的銷貨、生產或利潤之基礎，採取能確保接下來工作的策略。要想增加訂單，就要自己積極行動，即便是目前在技術上難以做到的產品，或是以現在的生產方式無法獲利的產品，只要能以未來進行式的角度看待自己的能力，大家拚命努力完成、降低成本，阿米巴的成果就能大幅提升。

5. 永續經營事業

「單位時間利潤」再怎麼好，如果代表附加價值的銷售結算額的絕對金額減少了，對公司的貢獻就變少了。銷售結算額相對於總生產的比例很小，代表著透過事業創造附加價值的力量很微弱，也表示雇用員工的能力很低。

不但要提高「單位時間利潤」，也必須提高銷貨結算額占總生產的比例。

要想讓事業長久持續、長期穩定雇用員工，我認為還是得在公司內部打造能創造附加價值的製造環境，流著汗水奮力於製造之上。

在製造業的阿米巴經營中，為了在公司內部累積成為製造基礎的所有技術，應該盡可能不採外包方式，而要在公司內部打造高附加價值的一貫性生產線。

6. 業務與製造要一起發展

業務部門應該把正確的市場資訊傳遞給製造部門，像是其他競爭業者的動向、客戶所要求的產品、該產品有什麼用途，以及有什麼樣的社會意義等等。

製造部門除了要向業務部門確認市場動向與接單狀況等之外，也應該和其他競爭業者比較自己的技術水準，把「我們有心在具競爭力的價格下，把魅力十足的產品推到市場中。」的訊息，傳達給業務部門知道。

7. 經常從事創造性的工作

在每天的工作中，應該經常思考「一直以來的做法，適切嗎？」不斷尋求更好做事方法。對於交辦的工作，要持續改善與改良，今天要比昨天好，明天要比今天好，這是阿米巴經營的基本事項。

每個人對於跳進超出自己專業技術範圍的領域，都會感到猶豫。但如果老是封閉在自己的殼裡，會變成一直經營既有事業，一直到變成像化石一樣，完全無法期待技術會有進步。如果能有強烈的意志，希望能經常創造新事物，即便專業知識不足，應該還是會透過找該領域的專家商量，或是起用具專業知識的人等方式，來拓展技術或事業的範圍。

要讓阿米巴成長，進而使公司有所發展，最基本的行動方針在於，不能老是安於現狀，而要「經常從事創造性的工作」。

8. 訂定具體目標

在經營上，訂定具體的目標很重要。以主計畫來說，身為經營者，必須以月為單位，訂出下一期對於銷貨、總生產、成本等所有利潤表上的項目之預計目標。

阿米巴的領導者必須像這樣，以單位時間利潤表的形式，呈現出

一年內希望達成的每月目標，甚至必須構思出能夠實現銷貨、成本等所有目標的具體行動，然後與成員一起果敢地行動。

9. 讓每一個阿米巴變強

阿米巴經營是建立在「只要各部門為提升經營成果而拚命努力，公司整體的經營狀況也會跟著提升」的想法上。

一方面要考量到公司整體的狀況，一方面彼此也要為守護自己的組織而拚命努力。

10. 保有「為了公司整體」的意識

在阿米巴間決定社內買賣價格時，首先應該要有「如果為了公司整體，怎麼做才對」的想法。

抱著「為了公司整體著想，應該要怎樣才對」的意識才行。

公司裡一旦出現自我本位的領導者，全公司將會很困擾。

領導者身為在同一家公司工作的同志，必須站在公司整體的角度，以「人應為的正道」做為判斷基準。

如果缺乏「公司整體優先」的利他心態，將無法讓阿米巴經營成功。

11. 領導者要站在最前線，不把一切全部交給第一線

阿米巴經營中決不能陷入的狀況：一旦位階較自己低的領導者漸漸成長，組織中位階較高的領導者，有時候會把阿米巴的經營都交給自己培育出來的領導者，自己只負責起頭而已。短期來說，即便居上位者稍微鬆懈一下，只要末端的組織確實運作，有時候還是能夠勉強經營。可是，這麼做的話，公司的發展將無以為繼。

三、培育領導者

1. 提高經營者意識的終極機制

這套制度必須先有以人心為基礎的企業文化，才能發揮功能。

要想統整阿米巴組織成為一個生命體，該團體領導者的想法與行動，極其重要。

(1)先抱著把自己的組織打造為理想部門的強烈願望，再為了實現願望把自己的所有精力都投注在團體上，這是很重要的。

(2)與此同時，組織的成員在與領導者一起達成自己目標的過程中，經營者的意識也會逐漸增強。

2. 利用會議中的發言糾正觀念

培育領導者時，很重要的一點在於，以經營高層為首的經營幹部，對於各部門的經營，要給予適切的指導與評鑑。

在會議中，經營幹部除了要正確掌握各部門狀況、討論今後應如何發展事業外，重要的是，也要同時指導與教育領導者的想法。

3. 制定高遠目標、全力過每一天

所謂偉大的事業，只有一種方式能夠達成，就是一方面有著高遠的目標，一方面又盡全力做好每一天。

領導者應該追求各種可能性，在不斷進行詳細的模擬後，盡可能訂定高遠的目標，然後傾全力去達成。

為求朝著高遠的目標把團體導向正途，領導者必須經常思考該如何行動、如何判斷，並且維持應有的正確姿態。

4. 共享事業意義與判斷標準

經營高層必須在日常工作中就充分把「為何要做這項事業」的事業意義與目的明確化，傳達給各部門的領導者知道。

領導者一方面要自己建立正確的判斷標準，一方面也要把這樣的判斷標準與成員共享。在會議或第一線等經營的各情境中，領導者必須反覆指導與教育成員如何做出正確判斷，以及如何解決問題，藉此與成員共享經營的哲學，提高他們的經營者意識，這是最重要的。