

# 阿米巴经营模式与我国管理会计创新

李璟娜<sup>1</sup>(博士), 上总康行<sup>2</sup>(博士生导师), 杜运潮<sup>1</sup>(博士)

**【摘要】**为增强竞争实力,实现转型升级,我国企业亟须建立一套先进的管理会计方法。在分析日本京瓷公司阿米巴经营模式与管理会计思想的基础上,以中国电信和上汽集团两家公司为例,剖析阿米巴经营模式的本土化应用情况,由此提炼出我国企业的管理会计实践创新思路:灵活运用阿米巴经营模式,引入市场竞争机制;推广单位时间核算制,树立员工核算意识;鼓励一线员工积极创新,达成利益连锁效果;建立“家族式”企业文化,重视对人的培育。我国企业在管理会计创新实践中引入阿米巴经营模式时应注意中日企业文化差异,适当进行“中国化”改造,确保先进理念的执行力。

**【关键词】**阿米巴经营模式; 管理会计; 单位时间核算制; 利益连锁管理

**【中图分类号】** F234.3

**【文献标识码】** A

**【文章编号】** 1004-0994(2019)08-0098-7

## 一、引言

十九大报告坚定了我国制造企业走转型升级发展之路的步伐,而要将“中国制造”变为“中国智造”,增强企业的竞争实力,不仅需要过硬的技术创新能力,而且需要建立一套先进的经营管理方法。与此相呼应,2016年财政部印发了《管理会计基本指引》,2017年10月财政部又发布了22项管理会计应用指南,以指导企业的管理会计实践,提升管理会计应用水平,这标志着我国管理会计体系建设取得了新的突破。

“日本经营之圣”稻盛和夫一手创办的京瓷株式会社创立于1959年,历经重重危机而一路成长为“世界500强”,它在企业管理方面的成功经验吸引了众多学者进行研究。稻盛和夫先生认为自己能创造奇迹的原因即运用了独特的“阿米巴经营”模式。阿米巴经营模式由阿米巴组织、以单位时间核算制与利

益连锁管理为核心的管理会计制度以及大家族主义经营哲学构成。图1是阿米巴经营模式的观念图。

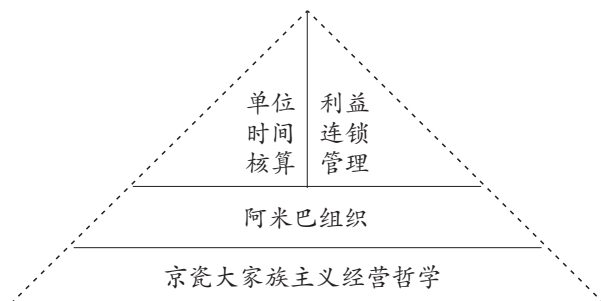


图1 阿米巴经营模式的观念图

阿米巴经营模式自传入我国起就受到学者和企业家们的重视,最开始先有一部分国内学者对京瓷株式会社的阿米巴经营模式进行了介绍。陈忠、曹岫云翻译了稻盛和夫的专著《阿米巴经营》,该书系统地整理了阿米巴经营思想及管理手法<sup>[1]</sup>。刘湘丽<sup>[2]</sup>认为京瓷株式会社的阿米巴管理运用了一个完整的

**【基金项目】**第48批国家教育部留学回国人员科研启动基金项目“跨国公司海外子公司的业绩评价问题研究——基于浙江企业的调查分析”;浙江省教育厅科研计划项目(项目编号:Y201327335);2017年度宁波工程学院科研启动基金项目“跨国企业海外子公司的绩效评价问题研究——基于宁波企业的调查分析”(项目编号:D2017004);2018年度宁波工程学院科研启动基金项目“资本管理视角下混合所有制企业公司治理能力研究”

系统来协调组织内部的利益冲突,该系统包括绩效管理制度、争议处理规则、价值观教育、信息互动机制四个部分,它们结合起来后产生了互补作用,使整体效果得到了加强。茅钰璇<sup>[3]</sup>则以京瓷株式会社的内部虚拟产权为基础,介绍了阿米巴经营机制的内涵和特征。在此基础上,我国部分企业引入阿米巴经营模式,并取得了一些成效,因此,对阿米巴经营模式在我国本土企业的应用研究也相继出现。余毅锬、石伟<sup>[4]</sup>以海尔集团作为研究对象,提出重视绩效的薪酬战略、宽带的薪酬结构和共享收益的薪酬制度能有效支持阿米巴经营模式的成功落地。根据黄伟春、范松林<sup>[5]</sup>的介绍,宝钢金属引入阿米巴经营模式后降低了职能部门成本。任昊源等<sup>[6]</sup>则提出高新技术企业应建立基于存货管理责任链的阿米巴经营存货管理模式。也有少量研究对阿米巴经营模式在服务型企业中的应用进行了思考。如孙彦永等<sup>[7]</sup>发现河北联通的划小核算单位、设立认领分配机制的理念与阿米巴经营理念存在相似之处。秦立公等<sup>[8]</sup>认为旅游业企业也可引入阿米巴经营模式,以激发整个企业的活力。谭霞、董秀<sup>[9]</sup>对连锁餐饮企业引入阿米巴经营模式的方法和步骤进行了分析。这些研究对于丰富我国企业经营管理理论和优化企业管理模式产生了深远的积极影响。

国内学者的研究多是以阿米巴经营模式在单一企业的运用为背景,目前尚未形成统一结论,较少有学者从管理会计的角度深入探讨运用阿米巴经营模式后我国企业的管理会计创新。本文从阿米巴组织、单位时间核算制、利益连锁管理以及大家族主义经营哲学四个维度探讨京瓷株式会社阿米巴经营模式与管理会计思想的特色。在此基础上,剖析阿米巴经营模式在中国电信与上汽集团的本土化应用情况,并得出我国企业管理会计的实践创新思路,以期提高我国企业现阶段的管理会计水平。

## 二、京瓷株式会社的阿米巴经营模式与管理会计思想

### (一)市场导向的阿米巴组织

“阿米巴”(Amoeba)在拉丁语中是单个原生体的意思,属原生动物变形虫科,其最大的特性是能够随外界环境的变化而变化,通过不断进行自我调整来适应所面临的生存环境。文中的“阿米巴”是指企业内部某一部门最小的基层组织,比如某个生产车间的一道工序至少需要5个人完成,则将这5个人组

成的小组称为阿米巴小组。京瓷株式会社的经营模式与“阿米巴虫”的群体行为方式非常类似,于是得名“阿米巴经营”。在阿米巴经营模式下,企业组织是能适应市场变化的灵活组织,可以随着外部环境的变化而不断“变形”,直至调整到最佳状态。

每个阿米巴小组是一个独立的利润中心,进行独立生产、经营、核算。各阿米巴小组之间可以自由地拆分、整合,像变形虫一样对市场变化做出及时、有效的反应。图2列示了一个典型的阿米巴组织。

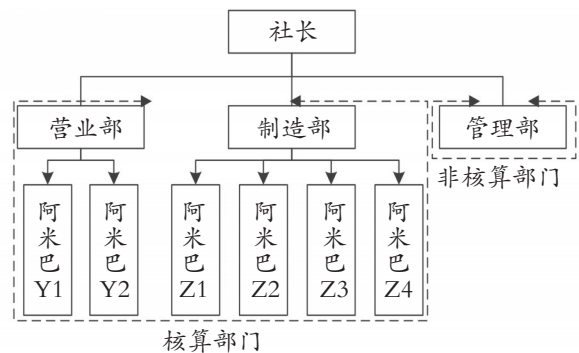


图2 阿米巴组织

在图2中,制造部和营业部是核算部门,即利润中心,管理部是非核算部门。制造部内设四个下级阿米巴小组,营业部内设两个下级阿米巴小组。京瓷株式会社内部阿米巴小组之间的交易类似于市场交易,阿米巴小组负责人拥有交易价格的决定权,这是阿米巴组织的重要特征。

在通常的企业组织中,必须通过营业部才能计算出销售收入,而在阿米巴经营模式下,制造部内即可通过内部核算得出销售收入。这是基于“价格由市场决定,利润在制造中创造”<sup>[10]</sup>的京瓷株式会社独特的经营理念,目的是“确立市场导向的生产体制”。阿米巴组织中各部门利润的计算公式如下:

制造阿米巴利润=销售收入-制造费用-营业佣金

营业阿米巴利润=营业佣金-营业费用

由此可见,制造部和营业部之间的交易相当于制造部向营业部进行商品的委托销售。

### (二)单位时间核算制

单位时间核算制用来衡量阿米巴小组每小时创造的附加价值,是阿米巴管理会计思想的核心概念,用公式表示为:

单位时间附加价值=阿米巴利润÷总时间=(生产总值-费用)÷总时间

费用=总费用(原材料采购费、利息折旧费等)-

劳务费用

总时间=正常工作时间+加班时间+内部公共时间

阿米巴经营的实质是追求单位时间附加价值的最大化。由公式可以看出费用中不包含劳务费,阿米巴成员能够安心地进行劳务费以外的经费削减。可见,京瓷株式会社将劳动力视为利润的源泉而非费用。单位时间核算制注重的是充分调动员工的工作积极性,提高生产效率。

单位时间核算制就像家庭收支簿一样简单明了,建立在全员员工都能理解的基础上,有助于员工明确工作目标和努力方向。同时,它使得业绩衡量变得简洁,当单位时间附加值高于员工的小时工资时,即员工为企业创造了剩余价值,企业得以继续维持。反之,企业经营就会陷入困境。因此,当产品市场价格下跌时,阿米巴小组就会迅速做出反应,尽全力削减费用或者提高效率。最后,单位时间核算制将经营与数据紧密联结在一起,阿米巴的每个经营细节都通过精确的核算数据一览无余,使得企业经营如玻璃般透明,让员工有主人翁般的感受,体现了京瓷株式会社的大家族主义经营哲学。

### (三)利益连锁管理

利益连锁管理就是由一个阿米巴小组增速带动所有阿米巴小组产生连锁增速的机制。假设一个制造阿米巴小组有一张50台产品的订单,当前生产能力为10台/天,则共需5天完成订单。若这个小组经过工艺优化后,生产能力提高1倍,则只需2.5天便可完成订单。剩余的2.5天就会闲置下来,造成生产能力的浪费。若销售阿米巴小组此时能够追加一张50台产品的订单,则原本剩余的生产能力会得到充分利用,公司利润也会成倍增长。具体管理机制如图3所示。

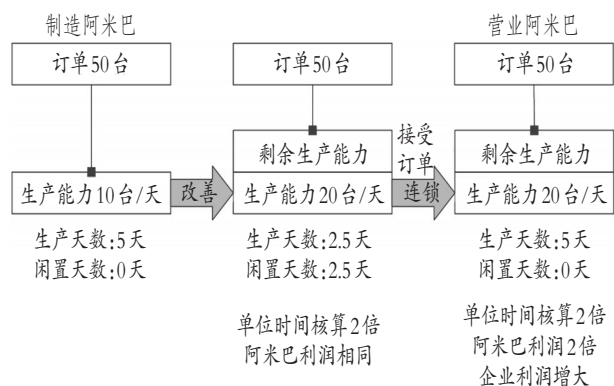


图3 利益连锁管理机制

由此可知,一个阿米巴小组的成功会激励其他阿米巴小组设定更高的目标,产生利益连锁效果。利益连锁管理建立在单位时间核算制的基础之上。一方面,阿米巴小组采用单位时间核算制追求更高的目标,实现自身经营的最优化;另一方面,公司由众多阿米巴小组组成,通过利益连锁效果可回避机会损失,实现公司整体利润的最大化。因此,利益连锁管理以内部灵动为基础,追求整体最优。

### (四)大家族主义经营哲学

京瓷株式会社自创立以来一直信奉基于全体员工信赖关系的大家族主义经营哲学。细分化的阿米巴组织不只追求自身利益的最大化,更是要达成公司整体利益的最大化。阿米巴组织之间在进行内部交易价格的交涉中,特别要求组织负责人具有“超越阿米巴小组的界限,成就公司整体利益”的大家族主义精神。负责人在进行面对面的价格交涉时,不仅要考虑自身的需求,也要充分理解交易对方的情况。阿米巴组织之间通过价格交涉促进信息共享,形成了一边交换意见一边切磋琢磨的经营体制。另外,公司内部注重对员工开展各种有关企业文化的教育和培训,进一步巩固了员工对大家族主义的忠诚心。京瓷株式会社全体员工共享公司的经营数据,从而了解公司的经营状态,形成了全员参与型经营方式。

综上所述,京瓷株式会社的大家族主义经营哲学、市场导向的阿米巴组织、体现经营哲学的单位时间核算制以及致力于整体最优化的利益连锁管理构成了阿米巴经营模式与管理会计思想的特色。

## 三、阿米巴经营模式的本土化应用

### (一)中国电信的网格化模式

中国电信的网格化模式指以某一区域为最小单位,指派一定数量的员工负责营销的服务模式,这是中国电信为适应市场需求而做出的战略创新。

1. 组织结构。中国电信针对营销部门推行网格化模式。图4是中国电信城区营销中心的网格组织。某城区营销中心根据不同区域设置网格A、网格B、网格C等。每个网格根据三大客户群体,下设政企客户组、聚类客户组和公众客户组。政企客户包括政府机关、事业单位以及企业等,分为网格Z1和Z2两个下级网格小组;公众客户包括相对零散的个人和家庭用户,包括从网格G1到网格G4的四个下级网格小组;聚类客户指介于政企客户与公众客户之间的群体,例如专业市场、商业楼宇等。网格化营销的前

提条件就是明确有效地划分网格小组。对于以上三种客户群,一般来说,政企客户组的网格小组数量最少,网格内的业务最为密集;公众客户组的网格小组数量最多,网格内的业务也最为分散。因此,公众客户网格小组的划分是开展网格化营销的重点。

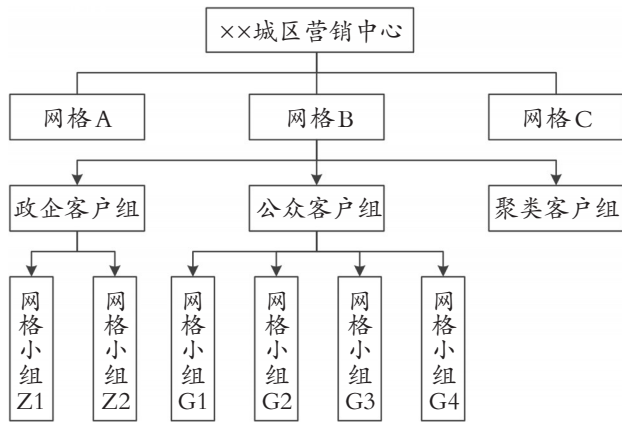


图4 中国电信城区营销中心网格组织

针对每一个网格小组,中国电信都指派一个营销网格团队负责。营销网格团队是以网格片区长为首,联合社区经理、客户经理、营业厅店长、店内营业员、店外直销员、维修人员组成的团队。它采用融合管理,装、维、营三方三管齐下,协同作战。网格小组有充分的权利来制定各种计划以促进销售,每个网格小组也要明确自身所负责的范围、片区长的责任以及网格小组内的用户特点,实现网格的无缝覆盖,避免重复或遗漏。

**2. 网格核算。**以最小的网格小组为基础,将公司有关收入、成本以及利润数字精准到每一个单元,之后再行综合核算。对每一个网格小组进行精准的核算是网格化模式的重中之重。电信行业的收入往往涉及上百甚至上千条款,因此要将所获收入细分至每一个网格小组,就必须提高管理水平。第一,要明确计算口径,厘清收入和用户的最终所有者;第二,让存量工作和增量工作始终准确无误,坚持谁负责谁得益。另外,由于很多成本不是直接成本,网格小组成本的核算还不够精细。以对成本的掌握为基础,通常将成本分为直控成本和归集成本。直控成本通过预算下达,有客户维护费、会议费、业务招待费、员工交通费和物业管理费等,该类成本通过预算直接分解下达至各个网格;归集成本是指遵循集约化管理的要求,网格不能管理和控制的成本,如佣金、终端成本等,该类支出必须按照统一原则使用,做到谁发展、谁使用、谁负责。

**3. 绩效管理。**各网格的绩效实行独立核算且与自身的经营业绩挂钩。社区经理、客户经理负责拓宽营销渠道,寻找商机;营业、营销人员负责后续跟进,在销售完成后根据各自的贡献获得相应奖励。对于每一个网格小组实行“收入+营业利润”为主的考核机制,收入增长类指标、营业利润类指标以及其他类指标(如负债、离网率等)各占一定权重,让每个网格组织都对其规模和绩效实现平衡。当一个小组获得较高的收入和营业利润时,其组员分得的奖金也就较高。打开中国电信浙江公司数据仓库应用平台,员工随时能查询到自己工号权限对应的每日业务发展量以及区域收入、存量收入和新增收入等情况,奖励和扣分也都有明细可查。

**4. 文化建设。**在组织内部,每个网格小组成员分工精细,职责明确,通过认证制、竞聘制、培训制等方式,培育提高区域经理(组长)的能力,提升员工的自信。网格小组有一句振奋人心的创建口号,即“激情工作、快乐生活、和谐团队、幸福家园”<sup>[11]</sup>;有一张帮助员工出彩、激发员工干劲的“龙虎榜”。在日常工作中,网格组长也格外关注与员工的交流与沟通,促进组员对于组织目标和价值的认同感。对外,网格小组注重与用户进行零距离的接触,并且实行24小时驻点服务,提升用户的服务满意度。同时关心合作伙伴的员工,开展同生产、同培训、同激励、同活动、同慰问的“五同”工作,努力使每一位“家庭成员”都感受到“家”的温暖。

## (二)上汽集团的“人人成为经营者”模式

“人人成为经营者”模式(下文简称“经营者模式”)是指经营体在企业内部市场通过资源量化、价格定制以及信息化手段达到边际利润最大化、结构成本最优化的目标。经营者模式最基本的理念是以为人为本,通过全员经营使员工实现从生产者到经营者的身份转变。

**1. 组织结构。**经营者模式将企业运行所需的工种分为五大类,分别是制造岗、销售岗、服务岗、研发岗和管理岗。将每一类岗位的员工,按照业务特点、工序关联等最大限度地划小独立核算单位,比如制造岗下某一生产车间的一道工序最少需要5人完成,则将这5个人组成的小组称为“经营体”。将市场经济法则引入企业内部,在各经营体之间建立三种带有市场特性的交易关系:①买卖关系(如制造经营体和销售经营体);②服务关系(如制造经营体和服务经营体);③契约关系(如制造经营体和研发经营

体)。图5是上汽集团的经营体组织。

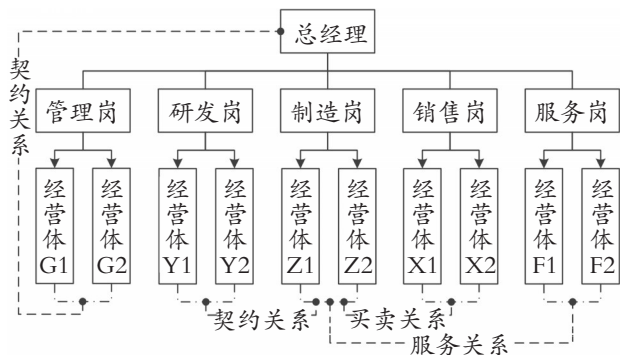


图5 上汽集团经营体组织

经营者模式以货币形式量化企业所有资源，并建立企业的内部价格体系。它将企业所有资源、资产以货币形式精细量化到每个经营体，具体将资产资源、工作量描述和员工考核等企业管理对象进行货币量化，以经营体为单位分配生产资源和人力资源。同时将市场竞争机制引入企业内部，形成内部经营市场、内部价格体系。内部价格以市场公允价值为基础，当市场价格发生变化时，经营体能够迅速作出相应调整。全公司的价格体系和资源配置结果以表格形式存放于计算机平台。

**2. 经营体核算与绩效管理。**将企业看作一个模拟的内部市场，按照五大类工作岗位，进行经营体核算和绩效管理。①制造岗。以买卖关系即投入和产出计算其经营成果，并根据经营成果进行奖惩分配。②销售岗。将销售经营体视为一个独立核算的虚拟公司，与上汽集团建立交易关系，虚拟公司发生的一切费用由其独自承担，并采用佣金制结算。为了能够减少库存并加速应收账款的回笼，费用除了人员工资、差旅费等，还包括仓储费、库存物资利息支出以及应收账款利息支出。③服务岗。以货币量化对服务岗的所有投入、以收费的形式量化其所有产出，并以投入产出量化服务经营体的绩效贡献。④研发岗。第一，为了缩短产品开发周期，提高开发效率，以项目为单位划分研发经营体，并对经营体实行项目进度考核，取消项目负责人及相关人员的日常奖金，以按时完成项目目标的为依据，确定奖励金额，通常为日常奖金的1~2倍；第二，重视研发经营体的研发费用控制考核。⑤管理岗。对管理岗位的工作量描述进行货币量化，分为投入和产出两部分。投入部分即管理经营体所使用的人、财、物等所有资源；产出部分一般由公司领导依据契约进行定量描述。

经营体员工薪酬与经营体绩效相关，以引导员

工在提高组织经营效益中追求个人利益。当经营体绩效高于设立的目标时，KPI考评系统会及时记录，经营体员工可得到一笔绩效奖金。反之，若经营体绩效不尽如人意时，可能会扣减员工相应的奖金。由于薪酬与绩效直接挂钩，经营体员工不得不尽一切努力降低成本、提高经营体业绩。这使得许许多多自主经营、当家理财的事例涌现，比如：制造经营体的“下岗辅料再上岗，耗电大户摘帽子”，研发经营体的“技术人员也算账”，销售经营体的“采购也是经营，当家才知油米贵”。

**3. 文化建设。**上汽集团秉持全员参与型经营方式，通过划小经营单位，使每个员工都对其所在经营体的资源具有支配权和参与权，对其所用的资源负相应的经济责任，并根据经营体的绩效按照约定的条款获得相应收益。如此一来，员工们体验到“经营者”一般的感受，成为真正意义上企业的主人。同时，通过进一步加强厂务公开、职代会和党风廉政监督等工作，员工在企业内部虚拟市场环境里享有更多的知情权和建议权，形成人人争当“经营者”的民主经营文化。

### (三)小结

综上，从企业的组织结构来看，京瓷株式会社的阿米巴模式以制造部和营业部为对象，将其分割成若干个小单元(阿米巴)，阿米巴小组的负责人具有一定权利，且阿米巴小组之间可以进行内部交易。中国电信是服务业企业，并未在所有部门推行网格化模式，只将销售部门划分成若干个小单元(网格)，网格小组的负责人(片区长)具有一定的权利，但网格小组之间不进行内部交易。因此相较于京瓷株式会社能自由拆分整合的阿米巴模式而言，网格化模式的裂变范围十分有限，并且网格化模式的基础是实际地点，范围广、情况复杂，总体上灵活度不如阿米巴模式。上汽集团创造性地以公司内部所有部门为对象，将其分割成若干个小单元(经营体)，经营体的负责人具有一定的权利，且将市场经济法则引入企业内部，经营体之间建立了买卖、服务、契约三种具有市场特性的交易关系，形成了内部价格体系，可见经营者模式的灵活性比阿米巴模式更胜一筹。

从绩效管理来看，京瓷株式会社的阿米巴小组是利润中心，采用独立核算制，并基于单位时间核算的结果对阿米巴小组进行绩效考核。增加销售额、削减劳务费以外的总费用，提高生产和销售速度是每个阿米巴小组的使命。中国电信为了使每个网格小

组的规模和绩效实现平衡,采用“收入+营业利润”为主的考核机制,将公司的收入、成本、利润数字精确到每一个网格小组,但由于很多成本不是直接成本,网格小组的成本核算还不够精细。上汽集团的经营者模式则将企业看作一个模拟的内部市场,除技术岗需要根据产品开发周期进行奖惩外,其余的制造、销售、服务及管理四大类岗位都需要对投入和产出的资源进行量化,并以此为基础考核经营体绩效。另外,阿米巴模式倾向于利用员工的精神满足和利益连锁效果来达成员工利益与公司利益的统一,而网格化模式与经营者模式则都是通过物质鼓励来激发员工的工作热情,提高小组业绩,从而实现公司整体目标。

在企业文化方面,大家族主义经营哲学是阿米巴经营的基石,大家族主义要求公开公司的经营数据,将全体员工视为共同经营伙伴的全员参与型经营方式。中国电信创新性地提出公司内部员工与合作伙伴都是“家庭成员”,而上汽集团则更注重人人争当经营者的全员参与型经营文化。

#### 四、我国企业管理会计的实践创新思路

##### (一)阿米巴经营模式对管理会计的启示

1. 灵活应用阿米巴经营模式,导入市场竞争机制。阿米巴在日本是应用于制造企业的一种优秀的管理会计模式,而中国电信的网格化模式则是应用于销售团队的一种先进方法,最终这种网格化模式也获得了巨大的成功,建立了一支责任共担、利益共享、文化共融的销售团队。因此,我国企业不要局限于阿米巴原有模式的表现形式,应开阔视野、拓展思维,结合企业自身的经营情况和产品特点进行特色化应用。另外,阿米巴模式确立了市场导向的生产体制,上汽的经营者模式也在各个经营体之间引入市场竞争机制,形成了合理的内部价格体系和资源配置效果。

2. 推广单位时间核算制,树立员工核算意识。单位时间核算制可以帮助员工清晰地认识到自己对企业的贡献值,量化的指标可以在一定程度上激发员工的工作热情和进取心。同时,这种核算意识会潜移默化地影响员工,使他们更加关注细节。企业也可以利用单位时间核算制更好地进行人力资源的结构优化和调整。但是,阿米巴模式中只有制造阿米巴和营业阿米巴才是核算部门,并基于单位时间核算的结果进行绩效考核。而经营体模式中除技术岗根据

产品开发周期进行奖惩外,其余的四大类岗位都需要对投入和产出资源进行量化,并以此为依据考核经营体业绩。

另外,阿米巴模式依靠员工的精神满足和自我约束来实现组织目标,无论阿米巴小组有无实现原先设定的目标,组员的薪酬都不会受到影响。而中国电信与上汽集团采用的都是“佣金制”,即在小组创造的业绩基础上,依据自己的贡献、职位等因素抽取一定比例的奖金。因此,员工会为了更高的物质回报而不懈努力。鉴于中日两国企业情况的不同,我国企业人员流动频繁且素质参差不齐,因此设立适量的物质奖励也是有必要的。物质奖励也未必只与“绩效”相关,比如一位员工连续为企业服务超过一定年限之后,便可以在年终时收到一笔额外的奖金或者股权激励。这不但有助于人员保持相对的稳定,而且可以吸引高素质人才的加入。

3. 鼓励一线员工积极创新,达成利益连锁效果。企业的管理层难以时时深入产品生产的第一线,无法精准地掌握第一手生产资料,也没有进行生产实践,从而难以对技术革新提出富有价值的建议。高薪聘请的专家有的也是“纸上谈兵”,没有实际操作经验。而阿米巴模式证明,阿米巴小组一线员工的积极创新(如改善工作方法、促进工艺优化、获得新的订单、开拓产品新用途、开发新产品等)具有意想不到的效果,可以促进其他阿米巴小组产生利益连锁效果,提高公司整体效益。我国企业也可借鉴这一做法,鼓励一线员工积极创新,多提建议,并给予提出有益建议的员工一定的奖励。

4. 建立“家族式”企业文化,重视对人的培育。阿米巴模式得以维系的基本原因在于它在企业内部营造出一种家族式的氛围。家族式的企业文化有利于提高员工对企业的忠诚度,增强人员的稳定性,维持员工结构,确保利益连锁机制的灵活有效。中国电信不仅注重网格内部成员间“家文化”的建立,更创新性地提出了公司员工、顾客以及合作伙伴之间也要形成互信互助的“家庭氛围”,维持用户黏性,为企业的可持续发展打下基础。上汽集团在文化建设方面,秉持全员参与经营的理念,将经营过程透明化,让员工实时了解企业的经营状况。

阿米巴经营模式的成功离不开素质较高的劳动力这一基础条件,比如要求全员理解单位时间核算的方法。因此,企业应定期开展理论和技能方面的培训,使员工了解最新的行业动向和工艺技术,将核算

意识和经营者意识灌输给全体员工,让员工明白个人利益与企业利益休戚与共,从而按照经营者的要求去开展工作,实现整体最优。

## (二)应用阿米巴经营模式需注意的问题

1. 认清中日企业文化上的区别。在日本企业中,终身雇佣制的观念仍具有深远的影响,企业也乐于为员工提供培训机会,促成员工进步。在我国,有些企业“劳资对立”的情况依然存在,处于工作初期的年轻人或者具备技术的人才频频跳槽的现象较常见。而在日本,这种情况会被视为员工对企业的忠诚度低,这样的员工很难再找到好的工作。人员的稳定性是实践阿米巴经营模式的重要条件之一。稻盛和夫曾这样总结阿米巴经营的目标:“追求全体员工物质与精神两方面幸福”<sup>[12]</sup>。当企业追求的是员工的幸福感时,劳资对立的矛盾就能得到缓解,营造出“大家族”式的工作环境,实现个人利益与企业利益的有机统一。

2. 确保先进理念的执行力。我国企业早期引进西方先进的管理理念时,常常会出现“水土不服”的情况,于是开始进行“中国化”改造,改造之后的理念往往将最不容易执行却最先进的部分给“优化”了。由此,这种“先进”的理念只是幻化成了写在墙上的标语,难以产生实际的效益。产生这种现象不外乎两种原因:一是管理理念缺少完善的制度支持;二是管理理念没有获得员工的认同,缺少群众基础。对于基于阿米巴经营的管理会计而言,其精髓在于单位时间核算制和利益连锁管理,这两种观念必须渗透到企业每一位员工的脑海中才能产生效果。

## 五、总结

为增强实力、提高管理效率,我国企业在转型升级的路上可以借鉴阿米巴经营模式,并确立自身管理会计的创新思路。市场导向的阿米巴组织启发我国企业在细分化的组织结构中引入市场竞争机制,形成合理的内部价格体系和资源配置效果。单位时间核算制要求企业注重人才的培育与团队的稳定,使员工在工作过程中形成核算意识,提高工作效率,并要求企业结合自身情况建立完善的绩效核算体系。利益连锁管理模式将企业视为一个有机整体,鼓励一线员工积极创新,达成阿米巴组织之间的利益连锁效果。家族式企业文化强调全员参与型经营,重视对人的培育,将经营过程透明化,促使全体员工形

成经营者意识。

中国电信和上汽集团在学习和借鉴阿米巴经营模式与管理会计思想的过程中,并没有局限于原有模式的表现形式,而是结合企业自身的经营情况进行了特色化应用,同时匹配了相应的执行力来确保实施效果。相信阿米巴模式能够促进两家公司的长远发展,并对其他企业产生一定的借鉴意义。

## 主要参考文献:

- [1] 稻盛和夫著. 陈忠, 曹岫云译. 阿米巴经营[M]. 北京: 中国大百科全书出版社, 2009: 131~135.
  - [2] 刘湘丽. 日本京瓷公司阿米巴管理的案例研究[J]. 经济管理, 2014(2): 47~54.
  - [3] 茅钰璇. 阿米巴模式与管理会计思考[J]. 时代金融, 2016(11): 135~140.
  - [4] 余毅锐, 石伟. 基于薪酬管理的阿米巴经营结构构建——以海尔集团为例[J]. 福建论坛, 2016(6): 204~208.
  - [5] 黄伟春, 范松林. 如何在职能部门构建阿米巴经营模式[J]. 财务与会计, 2017(23): 50.
  - [6] 任昊源, 董明放, 程彩燕. 基于阿米巴模式的企业存货管理[J]. 财会月刊, 2018(5): 88~93.
  - [7] 孙彦永, 姚继国, 韦秀长. 激发基层责任单位活力 促进运营体制改革[J]. 财务与会计, 2015(5): 18~20.
  - [8] 秦立公, 吴娇, 袁媛, 董津津. 旅游健康业现状、需求及“211”发展模式研究[J]. 生态经济, 2012(2): 85~89.
  - [9] 谭霞, 董秀. 管理会计的创新阿米巴经营模式在连锁餐饮企业运用的思考[J]. 现代商业, 2016(35): 131~132.
  - [10] 上总康行, 李璟娜, 冯巧根. 京瓷的大家族主义经营与管理会计——稻盛经营管理方式和单位时间核算制度[J]. 上海立信会计学院学报, 2010(1): 3~12.
  - [11] 蒋成. “一家人”文化提升企业内生动力浙江电信文化建设的实践与探索[J]. 通信企业管理, 2015(1): 40~41.
  - [12] 稻盛和夫著. 曹寓刚译. 阿米巴经营实践[M]. 北京: 中国大百科全书出版社, 2018: 82~95.
- 作者单位: 1. 宁波工程学院经济与管理学院, 宁波 315211; 2. 京都大学经济学部, 日本京都 6068501