

# 试论阿米巴经营模式下企业成本管理与控制

徐从旺

(浙江铭博汽车零部件股份有限公司,浙江 温州 325200)

**摘要:**在企业管理中,成本管控占据着关键性地位,也是企业管理的难点。当前,企业日益重视组织变革,并开展管理创新,以加强成本管控。阿米巴经营模式凭借其具备的优势,在企业管理中得到了日渐广泛的应用。本文简述了阿米巴经营模式的内涵,浅析了阿米巴经营模式下的企业成本管理与控制,探究了企业应用阿米巴经营模式实施成本管控的注意事项,以期为企业应用阿米巴经营模式加强成本管控提供借鉴。

**关键词:**阿米巴经营模式;独立核算;成本管控

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.07.145

在阿米巴经营模式下,企业全体员工均需参与企业经营,能从整体上增强成本管控意识。员工根据单位时间核算表,能清晰了解阿米巴成本的发生时间和发生位置,能了解自身工作对阿米巴盈利产生的影响。该模式还能调动全员参与成本管控的积极性,挖掘不同的成本管理与控制方法,实现企业降本增效和企业价值最大化的战略目标。对此,企业要加深对阿米巴经营模式的理解,并通过该模式有效加强成本管理与控制。

## 1 阿米巴经营模式概述

阿米巴经营模式的创造者是稻盛和夫,该模式最初以日本为应用市场。

“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。或者说是在正确的经营理念的指导下,把组织划分成一个个小的团体,通过独立核算加以运作,在公司内部培养具备经营者(老板)意识的领导,实现全体员工参与经营的全员参与型经营<sup>[1]</sup>。在阿米巴经营模式下,企业通过分割,形成众多阿米巴组织,每个阿米巴直接与市场联系开展独立核算,实施自负盈亏的管理运营,集合生产、经营与会计业务于一体,形成独立性较强的利润中心。在阿米巴经营模式下,与企业外部相应的市场交易相同,阿米巴各道工序间需开展企业内部交易,并将市场价格作为依据,对阿米巴间的买卖价格进行确定。换言之,该模式加强了市场原理对企业经营的渗透,在该模式下,经营者能根据市场呈现出的动态变化,及时作出合理反应。阿米巴经营,将市场变化作为依据,对阿米巴目标进行科学制定,负责生产和负责销售的各个阿米巴之间,实施信息互通,并对市场呈现出的动态变化进行及时沟通,据此对生产计划进行调整,实现对市场变化的灵活迅速应对。阿米巴

经营模式,将附加价值作为目标,开展核算管理,与企业目标保持一致,致力于实现对成本的最大化降低,而非止步于计划成本。在该模式下,各个阿米巴应遵守规定,每天对单位时间核算表进行编制,开展单位时间核算,加强事中控制。企业经营者将市场呈现出的动态变化作为依据,及时实施科学决策,并督促员工对命令迅速执行,从而在企业内部构建反应迅速的市场机制,实现通畅的上传下达。阿米巴经营,其基本单位是阿米巴,以单位附加价值作为核算目标,以单位时间核算表作为表现形式。阿米巴经营模式能对成本变动形成更精细的分析。不同于传统的成本核算,阿米巴经营极为细致地划分了费用项目,能清晰了解各项环节耗费的成本费用实际情况。阿米巴经营采用蜂巢式的具有自下而上特点的组织结构,在各阿米巴之间,信息能实现迅速传递。因此,阿米巴经营能形成更及时的信息反馈,并针对市场变化作出迅速反应和应对。

## 2 影响阿米巴经营模式在企业成本管控中应用的因素

### 2.1 企业特点

企业具备的文化和管理理念,对阿米巴经营模式的应用具有根本性影响。在企业成本管控中,对阿米巴模式进行应用,要构建公正透明、全员参与和团结协作的企业文化,从整体上锻造企业的协作精神。在组织体系上,企业构建的组织结构应以“阿米巴”为核心,对阿米巴组织单元进行合理划分,并将每个阿米巴的具体目标与企业目标相结合,引导企业员工紧扣目标而奋斗。

### 2.2 管理制度

企业开展经营管理有赖于各项管理制度奠定的基础。为保障阿米巴经营模式在企业成本管控中的高效应用,企业应构建与之相契合的管理制度。企业要秉持高度透明、全员参与的理念,构建各项管理制度,向员工授权,引导其对经营活动的积极参与。企业要紧扣“单位时间核算制度”,构建精细化的管理会计体系,引导员工加深对组

织经营管理实况的了解,并引导各个阿米巴之间的有序竞争,形成连锁提速的良好效应。企业要设立“单位时间效益”指标,构建绩效评估体系,对各个阿米巴取得的经营效益做出公正评价。

### 2.3 人员素质

企业要从整体上提升员工素质,为阿米巴经营模式在企业成本管控中的应用夯实人力资源基础。企业要引导员工加深对阿米巴经营模式的理解,加强阿米巴理念对员工的思想渗透,激励员工参与阿米巴经营的积极性。

### 2.4 管理方法

要尽量细化核算单元,对每个阿米巴单元进行独立核算,遵循管理会计的内在逻辑,针对阿米巴单元构建单位时间效益核算表,根据生产量、单位时间附件价值等指标对阿米巴单元进行考核评估,着眼于单位时间效益,对成本核算和管控相关问题进行分析处理。

## 3 阿米巴经营模式下的企业成本管理与控制

成本管理是指企业在营运过程中实施成本预测、成本决策、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核等一系列管理活动的总称<sup>[2]</sup>。阿米巴经营模式在成本管理与控制方面的运用,关键点在划小核算单位、独立核算和激励与培养具备经营者(老板)意识的巴长三个要素。

### 3.1 明确成本管理与控制的主体,划小核算单位

随着社会的发展,企业间的竞争越来越激烈,很多企业确定了成本领先的战略,企业成本的管理与控制首先是要建立一个适合于本企业发展战略的成本管理架构,其次是确认成本管理与控制的对象,可以是一个利润中心、成本中心或具体的一个产品,企业小的时候老板一个人就能关注到所有的成本,但是随着企业的成长,中小企业如果不能很好地确立经营管理体制,那么规模一大就如同囊肿变大一样,会破溃。

阿米巴经营一个思路就是化小核算单位,将成本管理与控制精细到每个小的核算主体,如建新赵氏集团有限公司是一个大型汽配制造有限公司,在引进阿米巴经营思想前,是总部经济的管控模式,市场部从主机厂接到订单,交给各子公司生产,子公司生产后由总部销售给客户,子公司的副总主要职责就是质量和产量,年度评优的依据是质量和产值,没有成本管理与控制意识,在引进阿米巴经营思想后,调整为分层划小核算单位(如表1)。

通过以上成本核算主体的细化,明确了各核算单位的成本管理与控制的职责,使各核算单位有了明确的成本控制的方向,为各核算主体有了独立核算的基础。

在划小核算单位时,要与企业的战略结合,着眼于企业的实际情况,大的核算单位内部细化成不同的小核算单位,根据企业内部的管理架构、业务关系及企业发展的阶段不同,适时变化核算单位,对不同核算单位是定义为利润中心还是费用中心要慎重,其分类不同,相应的成本

表1 阿米巴经营核算单位明细表

类别	一级核算单位		二级核算单位
	部门	成本控制职责	
利润中心	市场部	对销售利润(产品售价-产品标准成本)负责	下设三个小组,分别应对不同客户
	研发部	对设计利润(产品报价成本-产品目标成本)负责	下设四个小组,分别应对不同主机厂
	采供部	对材料利润(目标采购成本-实际采购成本)负责	下设三个小组,分别应对不同采购类型
	各子公司	对制造利润(产品标准成本-产品实际成本)负责	各车间做一个利润中心
费用中心	人事部	对本部门预算费用控制负责	
	财务部	对本部门预算费用控制负责	
	质保部	对本部门预算费用控制负责	
	...	对本部门预算费用控制负责	

管理与控制的方式、方法也不同。

### 3.2 确定成本核算与管理的方法,独立核算

传统的会计核算对收入的确认一般是以对外销售开票为依据,“阿米巴经营”对收入的核算是选择合适的内部交易价格,如生产车间的收入可以按车间入库产品的标准成本作为收入卖给市场部,市场部按标准成本买进来,销售给客户按实际回款为收入,把标准成本作为内部交易价格。阿米巴经营的显著特点,是将市场机制引入企业内部。各个阿米巴能实现对市场呈现的动态变化信息的及时掌握,并将信息传递耗费的时间缩短<sup>[3]</sup>。传统的成本管理,将产品、步骤或者批别作为管理对象,并将实际成本与计划成本二者存在的差异及其原因作为核算目标,将成本计算表作为变现形式。而阿米巴经营,其基本单位是阿米巴,以单位附加值作为核算目标,以单位时间核算表作为表现形式。阿米巴经营模式能对成本变动形成更精细的分析。不同于传统的成本核算,阿米巴经营极为细致地划分了费用项目,能清晰了解各项环节耗费的成本费用实际情况。例如,在传统的成本核算下,统一将水、电费归集于水电费项目,而不会区分各环节具体耗用水、电费的详细金额,也就是不再区分管理费用、制造费用等,而通常按工时标准进行分配。阿米巴经营则将水费和电费分别归集与两个科目中,并将水表、电表安装于各生产环节中,能清晰掌握各环节的具体用水量和耗电量,能实现对成本费用具体来源的清晰了解,并降低不必要的成本消耗,实现成本最小化。按简单管理的思路置入费用科目,细化成本核算科目为变动成本和固定成本,为成本控制指明方向,找到成本管控的具体的可控点、着力点。例如建新赵氏集团有限公司在引进阿米巴经营思想后,建立了阿米巴经营模式的利润分析表。

阿米巴经营模式,变通为独立核算模式,将营业利润和人员劳动生产力等附加价值作为目标,开展核算管理,与企业目标保持一致,致力于实现对成本的最大化降低,而非止步于计划成本。在该模式下,各个阿米巴应遵守规定,每天对单位时间核算表进行编制,开展单位时间核

算,加强事中控制。企业经营者将市场呈现出的动态变化作为依据,及时实施科学决策,并督促员工对命令迅速执行,从而在企业内部构建反应迅速的市场机制,实现通畅的上传下达。传统的企业组织结构,是金字塔式的具有自上而下特点的结构,需将决策从上向下传达,将信息从下向上反馈。阿米巴经营模式下采用蜂巢式的具有自下而上特点的组织结构,在各阿米巴之间,信息能够实现迅速传递。各阿米巴通过自身的独立核算,针对自身的核算结果、经营目标和市场变化作出迅速反应和应对。

### 3.3 全过程成本控制的达成,激励与培养具备经营者(老板)意识的巴长

全过程成本控制的达成,在传统管理方式表现在建立目标成本管理体系、预算管理体系、绩效考核与股权激励机制等方面,阿米巴经营模式下表现为激励与培养具备经营者(老板)意识的巴长,建新赵氏集团有限公司在阿米巴经营模式的具体做法:3.3.1 内部培养为主,外部引进为辅的巴长选拔体制。成本管理不是老板一个人的事,而是全员参与的管理体系,所以需要有认同企业的文化和战略目标的人才梯队。从日本企业引进一个生产副总,作一个子公司的巴长,下面设立各车间部长二级巴长,车间部长下面设立车间主任为三级巴长,车间主任下面设立的班长为四级巴长。3.3.2 公司战略为主,年度预算为辅的成本控制体制。公司制定五年战略规划,每年有全面预算目标,通过和各层级巴长签订目标责任书,把成本控制的目标进行层层分解,落地到具体的小阿米巴,落实到具体的责任人。3.3.3 公司月度经营会为主,巴长早会为辅的绩效考评体制。对各级巴长的激励与培养,需要有具体的数据来说知,公司财务中心利用 SAP、MES 等先进的管理软件,及时准确核算各阿米巴的独立核算数据达成情况,每月 10 日前召开经营分析会,指出各巴长的目标达成情况,对好的方面进行发扬,对差的方面要有改善建议与措施。各巴长按自己内部每天召开早会,从系统中调出数据,分析改善自己的日绩效达成情况。3.3.4 荣誉晋升为主,绩效考核为辅的激励管理体制。公司内部有目标达成公示平台,各巴长可以清晰看到自己的优势和差距,激发每个巴长的荣誉感;各巴长月工资的 30%作为基数,按独立核算目标达成的系数进行激励考核,在当月工资中兑现;公司每年根据各巴长的独立核算预算达成情况,以人为本,进行选拔和淘汰各级巴长,达到激励与培养具备经营者(老板)意识的巴长的目的。

## 4 企业应用阿米巴经营模式实施成本管控的注意事项

企业在引进并应用阿米巴经营模式实施成本管控时,应注意不能生搬硬套,而是根据我国市场情况,在实施成本管控时,应注意如下问题:

### 4.1 遵循以人为本的理念

在阿米巴经营模式中,员工发挥着关键性作用,对经营模式运用的成效具有直接影响。对此,企业要遵循以人为本的理念,从本质上形成对阿米巴经营模式的深刻理解。在实施成本管控时,并秉承以人为本的理念,紧扣企业经营目标。企业要采取有效措施将存在于员工间的组织隔阂和心理隔阂打破,促进员工加强沟通交流,鼓励引导全体员工对成本管控的积极参与。另外,企业要构建高效良好的信息传递机制,确保上级领导能及时掌握基层班组的实际情况,并做出科学的成本决策,有效督促员工对上级命令迅速执行。

### 4.2 加强各阿米巴的沟通

阿米巴经营模式,是将市场原理渗透应用于企业内部,每个阿米巴均应被视为小型企业,每个阿米巴的工作人员均应被视为经营者,要求企业全体员工对成本管控进行积极参与。企业对阿米巴经营模式进行运用,应注重加强各阿米巴之间的沟通交流,确保信息沟通传递通畅。

### 4.3 明确阿米巴长的职责

阿米巴长应具备较强的领导能力和责任意识,每天负责对单位时间核算表进行编制,并对收入、费用呈现的变化进行实时关注,对企业耗费的实际成本与预期成本存在的差异及其原因进行分析,并及时开展合理调整。另外,阿米巴长作为阿米巴的领导者,应全面掌握和准确认识成本管控情况,并鼓励员工对成本管控的积极参与,提高员工附加值,增强企业的核心竞争力。企业要通过信息公开,帮助员工了解成本管控状况,凝聚员工智慧。

### 结束语

综上所述,阿米巴经营模式凭借其优势在企业管理中得到了日渐广泛的应用,灵活应用阿米巴经营模式,能有效加强成本管控。对此,企业要从本质上形成对阿米巴经营模式的深入理解,并清晰明确地掌握其内容和应用特点,契合自身实际情况,秉承以人为本的理念,加强各阿米巴的沟通,明确阿米巴长的职责,灵活应用阿米巴经营模式实现对成本管控的有效加强,鼓励引导全体员工对成本管控进行积极参与,从整体上提升企业的成本管控意识和效率,提高成本管控的精细化程度。

### 参考文献

- [1] 稻盛和夫,稻盛和夫阿米巴经营,中国大百科全书出版社,2009-10-01.
- [2] 陈磊,战略成本管理,经济科学出版社,2020(7):6-6.
- [3] 郝慧君.阿米巴经营模式在企业成本管控中的应用初探[J].大众投资指南,2020(02):123-124.

作者简介:徐从旺(1974.7-),男,民族:汉,籍贯:河南信阳,学历:本科,职称:中级会计师,现从事工作:公司财务总监。