

Amoeba

阿米巴经营

理论与实践

佟成生 卜志强◎著

Management

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

本书的出版得到了国际注册专业会计师公会（AICPA/CIMA）的资助

阿米巴经营理论与实践

佟成生 卜志强 著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

阿米巴经营理论与实践 / 佟成生, 卜志强著.
—北京: 经济科学出版社, 2018. 4
ISBN 978 - 7 - 5141 - 9126 - 4

I. ①阿… II. ①佟… ②卜… III. ①企业经营管理—
研究 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 047713 号

责任编辑: 白留杰 刘殿和
责任校对: 王苗苗
责任印制: 李 鹏

阿米巴经营理论与实践

佟成生 卜志强 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

教材分社电话: 010 - 88191354 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮箱: bailiujie518@126.com

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: <http://jjkxcbs.tmall.com>

北京密兴印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 14 印张 190000 字

2018 年 4 月第 1 版 2018 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 9126 - 4 定价: 56.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: dbts@esp.com.cn)

序

看到由我院佟成生副教授和大阪市立大学商学部卜志强副教授合作完成的《阿米巴经营理论与实践》一书的初稿，我感到由衷的高兴。其一，这是近年来上海国家会计学院着力打造管理会计高地所取得的又一项成果。五年前，我们有感于中国社会发展变化对提高管理会计水平的迫切需求，在财政部和社会各界的大力支持下，多措并举，开始着力打造融管理会计理论与实践问题研究及管理会计知识分享与能力提升为一体的管理会计高地。几年来，学院的教师或独立承担，或与相关伙伴合作，开展了多项管理会计课题研究，发布了一系列的研究成果，撰写了一批管理会计领域的教学案例；以学院为主，联合相关合作伙伴共同打造的海国家会计学院管理会计年度论坛在连续举办五届后，亦已成为国内外具有一定影响力的管理会计理论与实践交流平台；管理会计课程教学目前已经成为学院全国会计领军人才等各层次领军人才培养以及包括EMBA、EMPAcc、MPAcc、留学生等在内的各类学位项目教学的重要内容。其二，这本书的问世也进一步佐证了“合作创造价值”这一重要道理。在建设管理会计高地的过程中，我们感觉到，既要高度关注在管理会计领域取得丰硕成果的美国学术界的研究和美国企业的实践，也要关注日本、德国等国的学术界和企业及管理会计领域的探索。从某种意义上说，研究与中国文化有更多相似性的日本企业和学术界在管理会计领域的探索，或许能够给我国企业推进管理会计工作带来更独特的启示。有鉴于此，被称为日本式管理会计的阿米巴经营就成为我们高度关

注的研究对象。2014年底，学院联合京瓷阿米巴管理顾问（上海）有限公司和国际注册专业会计师公会（当时的CIMA）成立了上海国家会计学院阿米巴研究中心，邀集国内外学术界和实务界的专家共同参与，协同开展阿米巴经营相关问题的研究。这本书是两位作者浸润阿米巴研究多年的成果，也是阿米巴研究中心发起各方及在阿米巴实践方面作出积极探索的中外企业共同支持的结果。

稻盛和夫先生名列日本四大经营之圣，他成功创办了京瓷和KDDI两家跻身世界500强的企业，稻盛哲学和阿米巴经营被视为帮助他取得卓越经营成就的两大支柱。2010年，稻盛先生以近八旬高龄，临危受命拯救深陷泥潭的日航，他不取任何薪酬，出任处于破产保护状态的日本航空公司的董事长，通过在日航导入阿米巴经营等举措，第一年就创造了辉煌的业绩，不仅帮助日航扭亏为盈，而且创造了日航历史上年度利润最高的纪录，用不到三年的时间使日本航空公司重新上市。这个经历更使得稻盛和夫先生的经营哲学和阿米巴经营模式名声大噪，我国企业界也出现了学习阿米巴经营的热潮。但是，如果稍作探究就会发现，人们对阿米巴经营的理解可谓千差万别，甚至形成了“阿米巴乱象”。毫无疑问，我们期望在实践中运用阿米巴经营以提升企业绩效和竞争力，首先就需要对源出京瓷的阿米巴经营有全面深入的了解，再基于对阿米巴经营在不同文化背景、不同行业环境下运用情况的理解，结合企业自身的独特性，对阿米巴经营模式进行创造性地运用。本书的作者做了一个成功的尝试，即在系统介绍源出京瓷的阿米巴经营的同时，也对阿米巴经营实践中的相关问题进行了深度研究。在理论部分，作者首先介绍了阿米巴经营诞生的背景和过程，考察阿米巴经营的构成要素。然后，对有关阿米巴经营的研究文献进行了系统的梳理，明确了在阿米巴经营研究领域尚未解决的问题。最后，提出一个关于管理控制系统的理论分析框架，并用这一理论分析框架，对阿米巴经营的基本要素及其作用机制进行详细的分析。在此基础上，构建了一个人本管理控制系统理论体

系，可以为阿米巴经营提供重要的理论支持。而实践部分则展示了中日五家不同企业导入阿米巴经营的具体案例，其中四个中国企业案例是本书的两位作者亲自调研的成果，而日本航空公司案例素材提供者是曾担任京瓷阿美巴管理顾问（上海）有限公司董事长的大田嘉仁先生。我相信，作为一本深度探析阿米巴经营理论与实践的著作，本书的出版将对人们更好地理解 and 运用阿米巴经营大有裨益。

中国特色管理会计体系的建设任重而道远。《阿米巴经营理论与实践》是阿米巴研究中心的阶段研究成果。在向两位作者表示由衷的祝贺和向大阪市立大学都市研究中心冈野浩教授、CGMA 李颖女士、京瓷阿美巴管理顾问（上海）有限公司大田先生等对阿米巴研究中心的支持表示衷心感谢的同时，我也期待着各方的合作能取得更加丰硕的成果，也期盼两位作者继续潜心耕耘，为管理会计理论和实践的发展作出新的贡献。

上海国家会计学院院长李扣庆

2018年2月24日

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 研究背景	(1)
第二节 研究课题与研究意义	(5)
第三节 研究内容	(7)
第二章 阿米巴经营理论框架	(9)
第一节 引言	(9)
第二节 阿米巴经营的诞生背景与构成要素	(11)
第三节 对阿米巴经营研究的综述	(21)
第四节 管理控制系统理论的基本内容及其前提假设	(25)
第五节 阿米巴经营的理论基础——人本管理控制 系统理论	(41)
第六节 结论	(61)
第三章 东鹏控股公司的阿米巴经营实践	(66)
第一节 中国家居建材行业状况	(66)
第二节 公司现状	(69)
第三节 阿米巴经营的导入背景与过程	(75)
第四节 阿米巴经营模式的建立与核算	(78)

第五节	阿米巴经营机制的运用	(88)
第六节	阿米巴经营机制的运用效果与实施保障	(101)
第四章	富阳数马的阿米巴经营实践	(104)
第一节	公司概况与导入阿米巴经营的目的	(104)
第二节	经营中存在的问题分析	(107)
第三节	阿米巴组织的建立与核算	(116)
第四节	阿米巴经营的运用及效果	(120)
第五章	国瑞升的阿米巴经营实践	(127)
第一节	引言	(127)
第二节	公司的创立和发展历程	(128)
第三节	导入阿米巴经营模式的背景和契机	(133)
第四节	阿米巴经营的导入方法和过程	(135)
第五节	各部门实施阿米巴经营的情况	(148)
第六节	导入阿米巴经营后的效果	(152)
第七节	成功经验与尚待解决的课题	(154)
第六章	银座集团精益小组经营模式	(156)
第一节	引言	(156)
第二节	银座集团概况和导入精益小组经营模式的 背景	(157)
第三节	泉城大酒店精益管理的导入过程	(158)
第四节	泉城大酒店精益小组经营的导入过程	(165)
第五节	泉城大酒店精益小组经营实施效果	(178)
第六节	精益小组经营在银座集团的推广应用	(179)

第七章 稻盛经营哲学与阿米巴经营拯救日本航空重建	(182)
第一节 日本航空的导入背景和稻盛参与经营的企业	(182)
第二节 稻盛经营哲学的基本概念	(184)
第三节 阿米巴经营	(188)
第四节 日本航空 (JAL) 的重建	(190)
附录	(199)
广东东鹏控股股份有限公司组织架构	(199)
东鹏瓷砖预定实绩核算表	(202)
东鹏瓷砖7月任务单	(205)
后记	(209)

第一章 绪 论

第一节 研究背景

1978 年实施改革开放政策以来，我国的经济体制从计划经济体制成功地转型为社会主义市场经济体制。在过去的 40 年里，我国经济实现了在世界范围内从未有过的持续高速增长，并且于 2010 年经济规模首次超过日本，至今一直稳居世界第二的位置。据有关专家预测，未来几年中国经济的总体规模有可能超过美国成为世界第一。现在中国不仅是许多产业的世界最大的生产基地，同时也是规模巨大的消费市场。在我国经济高速发展的过程中，企业作为经济发展的主体获得了快速的发展。我国企业不仅在国内经济社会的发展中起着主体作用，而且开始活跃在世界经济舞台上，在世界跨国企业的行列中占据了一席之地。根据财富中文网的统计数据，2017 年世界 500 强中，中国企业就有 115 家，占了总数的 1/5 以上。

一、先进的经营管理方法是企业市场竞争力的支撑

企业的市场竞争力需要有两个方面的支撑：一是硬件支撑，即高水平的研究开发技术和生产技术；二是软件支撑，即先进的经营管理方法。在过去 40 年中，我国企业在从世界发达国家引进先进生产设备和

技术的同时，引进了有关质量管理、成本管理、生产管理等先进的企业管理方法。这些先进的技术和方法在企业的成长和发展过程中发挥了主导性的作用。特别是通过对先进的企业管理方法的引进、消化和吸收，我国企业在国际市场上取得了压倒性的竞争优势，中国制造的产品畅销世界各国。这些先进的管理方法许多是来自欧美发达国家的，但是一个明显的事实是，在企业实践中应用最为广泛的企业管理方法大多来自日本。

中国和日本这两个一衣带水的邻邦，从历史上看，几乎是在同一时期开始学习引进欧美的现代企业管理方法。在日本，被称为科学管理之父的泰勒（F. W. Taylor）的主要著作《科学管理原理》最早是由星野行则翻译的，书名译为《学理的事业管理法》。推动科学管理法在日本普及的代表性人物则是上野阳一。他倡导设立了专门研究科学管理的产业能率研究所，还成立了日本产业能率学校和培训班，培养科学管理人才，开展企业管理咨询工作。他还翻译了《泰勒全集》，其中包括《能率增进法^①》。他组织的日本产业能率研究会，被美国泰勒协会认证为泰勒协会在日本的分会。上述工作极大地推动了科学管理法在当时的日本产业界和学术界的普及。

在中国最早介绍泰勒的科学管理法的是曾经在美国留过学的穆湘玥^②，他在1914年给泰勒本人写信获得了该书的中文翻译许可，并与董东苏合作翻译完成，于1916年由中华书局出版。中文译名参照日文译法，定名为《工厂适用学理的管理法》。穆湘玥为工商实业家，曾经在他经办的纱厂推行这一管理法。后来，同样有美国留学经历的杨铨^③等人曾经在杂志上发表文章大力鼓吹泰勒的科学管理法（许康、劳汉生，2001）。遗憾的是由于当时中国政治经济与社会的状况，科学管理法没有能够在中国企业生根、开花、结果。改革开放之后，中国政府、企业

① 能率增进法是“科学管理法”的另一种日文译法，能率是日文汉字，中文意思是效率。

② 穆湘玥，字藕初，上海浦东人，1876—1943年。

③ 杨铨，字杏佛，江西清江县人，1893—1933年。

界、学术界都深刻地认识到学习发达国家的经营管理知识和经验对于中国实现现代化的重要性。由于地理、历史与文化，以及当时国家间政治、经济方面的原因，企业界和学术界的目光首先转向了邻国日本，希望能够尽快借鉴和吸收日本企业的先进管理方法，促进中国的产业振兴和经济发展。

二、中国学习和引进日本企业经营管理方法的三次热潮

迄今为止，我国企业界和学术界在学习和引进日本的企业经营管理方法方面曾经有过三次热潮。第一次热潮是引进和推广全面质量管理，时间大约在1978~1990年。当时，在中共中央和国务院的号召和推动下，在全国开展了提高质量管理水平和产品质量水平的活动。在这个大背景下，日本的著名质量管理专家石川馨多次来中国讲学，宣传日本的质量控制小组制和全面质量管理。1978年和1979年，日本小松制作所派专家到北京内燃机总厂指导全面质量管理的实施（许康，劳汉生，2001）。通过十几年的不懈努力，我国众多的企业在推行全面质量管理方面取得了丰硕的成果。其中，海尔的实践就是一个典型的成功案例。海尔通过引进全面质量管理，不仅提高了产品质量，更为重要的是提高了企业管理水平，并且在此过程中，创造了独具特色的日清工作法。

第二次热潮是引进和推广精益生产方式（即丰田生产方式），时间大约在1985年以后至1995年。早在1977年和1981年，被称为丰田生产方式之父的大野耐一就到长春一汽进行过指导。后来一汽在20世纪80年代中期引进日本日野汽车的技术建设了变速箱厂，与此同时正式引进精益生产方式，到90年代初已经全面按照精益生产方式的要求进行生产。在同一时期，我国众多的企业尝试导入精益生产方式，并出现了许多成功的案例。例如，宝钢在90年代初期开始借鉴并导入推进新日铁的成本管理方法以及精益生产方式，并在此基础上构建了具有特色的宝钢精益成本管理体系（卜志强，2006；范松林，2016）。

第三次热潮是学习和导入阿米巴经营，时间大约从2010年至今。国内最早系统地介绍阿米巴经营的是曹岫云，据他本人介绍，他是在2001年参加第一届中日企业经营哲学国际讨论会，听了阿米巴经营之父稻盛和夫的演讲，才知道了稻盛经营哲学和阿米巴经营的概念。他感到稻盛和夫的经营哲学对中国企业的经营管理很有参考和推广的价值，就倡导成立了“无锡盛和企业经营哲学研究会”，致力于在企业家中介绍推广稻盛经营哲学（曹岫云，2006）。与此同时，将许多日文的有关稻盛经营哲学和阿米巴经营的书籍（其中包括稻盛和夫自己写的）翻译成中文在国内出版。后来，稻盛和夫应邀来中国，在北京、广州等多个城市举行稻盛和夫经营哲学报告会，报告会会场爆满，盛况空前。为了满足国内企业家学习和借鉴稻盛经营哲学的迫切要求，在稻盛和夫本人的大力支持下，2010年初曹岫云组织成立了稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司。该公司作为日本盛和塾^①在中国的分支机构，举办各种培训班宣讲推广稻盛经营哲学。京瓷集团下属的咨询公司KCCS^②，于2012年在上海成立了京瓷阿米巴管理顾问（上海）有限公司（KAMC），面向全国企业开展导入阿米巴经营的咨询辅导事业。近年来许多国内企业为了提升经营管理水平，提高企业业绩，纷纷开始尝试借鉴和导入阿米巴经营模式。

在上述背景下，上海国家会计学院联合京瓷阿米巴管理顾问（上海）有限公司以及国际注册专业会计师公会（当时的特许管理会计师公会，CIMA），于2014年底在上海国家会计学院成立了阿米巴研究中心。该中心是国内建立的第一家专门从事阿米巴经营理论和实践研究的机构，其成员由上海国家会计学院相关领域的专职教师和来自国内外阿米巴经营研究方面的专家组成。中心成立三年来，研究人员在阿米巴经营

① 盛和塾是专门讲授和推广稻盛经营哲学的会员制学习机构，塾长是稻盛和夫本人。它的前身叫“盛友塾”，于1983年在日本京都成立，1989年改名为盛和塾。目前在日本国内有本部和九个地区分支机构，在美国、中国、巴西、韩国有分支机构。

② KCCS成立于1995年，是京瓷集团的一个子公司，专门从事阿米巴经营模式的咨询、辅导和推广业务。

理论研究和企业导入阿米巴经营模式实践研究两个方面做了大量的基础性研究和调查工作,并取得了不少既具有理论意义又具有实践意义的研究成果。本书就是阿米巴研究中心的成果之一。

第二节 研究课题与研究意义

一、研究课题

阿米巴经营诞生于世界著名的日本企业—京瓷集团,它是京瓷集团创立者、著名企业家、经营哲学家稻盛和夫在长期的企业经营实践基础上总结创建的一套卓越的经营管理方法。阿米巴经营不仅造就了京瓷集团的辉煌业绩,而且在拯救濒临破产的日本航空的过程中发挥了巨大的作用,创下日本航空死而复生的奇迹。阿米巴经营模式虽然诞生于日本的一家制造型企业,但是除了制造型企业外,许多服务型企业也成功地导入阿米巴经营模式,取得了显著的效果。根据 KCCS 的统计数据,截至 2017 年 9 月, KCCS 累计为 739 家日本企业导入阿米巴经营提供了咨询辅导。在这些导入阿米巴经营模式的企业中,既有制造型企业,也有航空、医疗、信息、销售、饮食等服务型企业。因此,可以说阿米巴经营模式是一种具有普遍推广意义的经营管理方法。

京瓷以及日本航空在阿米巴经营实践上的巨大成功,自然也引起了经营管理尤其是管理会计学术界的关注。进入 21 世纪前 10 年,阿米巴经营逐渐成为包括日本在内的西方管理会计学术界的一个重要的研究课题。近年来,阿米巴经营也引起了国内学者的瞩目,成为国内管理会计研究领域的一个热门话题。迄今为止,阿米巴的研究和应用在国内外学术界和实务界已经取得了一些成果,但是不论在理论深度上还是在应用广度上都有很大的空白有待填补。

从理论方面来看，目前的研究虽然从不同的侧面分析归纳了阿米巴经营的一些特征和机制，可是还没有提出一个适合分析阿米巴经营的完整的理论分析框架（卜志强，2017）。从应用方面来看，虽然许多日本企业成功地导入了阿米巴经营模式，但是也有很多不成功的或者失败的实例。到底怎样才能顺利导入阿米巴经营并且取得良好的绩效，仍然有许多课题有待解决。尤其是在日本以外的经营环境下怎样才能使阿米巴经营在企业中落地、生根、开花、结果，目前尚没有一个确切而完整的答案。

为了填补上述空白，我们选择了以下两个研究课题：一是理论课题，即研究阿米巴经营的理论基础，我们对实践中行之有效的阿米巴经营模式总结提炼，提出阿米巴经营模式的理论框架；二是实践课题，即通过介绍阿米巴经营模式导入的最佳实践案例，为国内企业成功地导入和实践阿米巴经营模式提供指导。

二、研究意义

通过对我国企业和学术界在学习和引进日本企业经营管理理论和方法的三次热潮的分析，我们认为第三次热潮在性质上与前两次有本质的不同。因为前两次的主题，无论是全面质量管理，还是精益生产方式，在引进我国之前已经在日本和许多欧美企业中得到了广泛的应用，并且取得了良好的效果。而且当时学术界对全面质量管理和精益生产方式的理论研究也相当成熟，形成了比较完善的理论体系。因此，对我国企业来说只要能够真正理解其内容和做法，就能通过导入取得应有的效果。可是，对于第三次热潮的主题即阿米巴经营的研究和应用来讲，正如前面已经指出的那样，目前不仅有关阿米巴经营的理论尚未成型，而且在具体实践中也存在许多问题需要解决。

因此，本书的研究成果不仅在发展经营管理学和管理会计学理论方面具有重要的理论意义，而且能够促进阿米巴经营在中国企业中更为广泛的应用，具有重大的实践意义。

第三节 研究内容

本书包括阿米巴经营理论和阿米巴经营模式导入实践两个部分。理论部分从管理控制系统的角度对阿米巴经营的性质及其特征进行了探讨,在此基础上提出了一个新的管理控制系统理论,即人本管理控制系统理论。实践部分是案例研究,分别介绍四家国内企业和日本航空应用阿米巴经营模式的案例。

本书共分为七章。前两章为理论部分,后五章为实践部分。各章的主要内容如下:

第一章绪论,介绍本书的选题背景、课题与意义,以及本书的构成与内容。

第二章阿米巴经营理论框架,首先介绍阿米巴经营诞生的背景和过程,考察阿米巴经营的构成要素。然后,综述迄今为止的有关阿米巴经营的研究文献,在明确其贡献所在的同时指出尚未解决的问题。最后,提出一个关于管理控制系统的理论分析框架,并用这一理论分析框架,对阿米巴经营的基本要素及其作用机制进行详细的分析。在此基础上,构建一个作为阿米巴经营的理论基础的人本管理控制系统理论体系。

第三章东鹏控股公司的阿米巴经营实践。作为建筑卫生陶瓷行业的领军企业,东鹏控股公司在经营规模和业绩水平达到一定程度的情况下,出现了很多中型企业面临的难题,公司高管决定导入阿米巴经营模式,由京瓷阿美巴管理顾问(上海)有限公司辅导,建立了比较原汁原味的阿米巴经营体系,取得了良好的效果。

第四章富阳数马的阿米巴实践。富阳数马装饰工艺品有限公司是一家日本集团公司在国内的生产企业,董事长是一位日本人,熟谙稻盛和夫的经营哲学,与京瓷阿美巴管理顾问(上海)有限公司合作,在国内企业先行导入阿米巴经营模式后效果显著,然后决定在日本集团公司也

导入阿米巴经营模式。

第五章国瑞升的阿米巴经营实践。该案例是中日合资企业导入和推进阿米巴经营的典型案例。国瑞升是专业从事超精密抛光材料的研究开发、生产经营的中日合资企业，公司通过导入阿米巴经营模式，确立以国瑞升价值观为核心的经营哲学，划小核算单位，实行部门独立核算制度，在内部管理水平的提升和经济效益的提高两个方面，都取得了卓越的成效。本案例详细地介绍该公司导入阿米巴的背景和过程，总结其推进阿米巴经营模式的成功经验。

第六章银座集团精益小组经营模式。该案例是国有企业借鉴阿米巴经营模式的一个典型案例。山东银座集团下属的泉城大酒店在经营管理实践中以组织结构调整和科学评价体系的制定为基础，将服务标准化、提案改善制度以及精益小组经营制有机地结合起来，形成了酒店独特的经营管理模式。基于阿米巴经营模式的精益小组经营制，通过与精益管理有机结合，在实践中不断地改进和完善，成为一个有效的经营管理体系。本案例详细介绍和分析了这个精益小组经营模式的内容和特点。

第七章稻盛经营哲学与阿米巴经营拯救日本航空重建。国内实务界对阿米巴经营的迷恋一定程度上来源于日航导入阿米巴后成功的重建，本案例的素材是由辅佐稻盛和夫先生重建日航的亲历者提供，案例介绍了日本航空的导入背景、稻盛经营哲学的由来、人生方程式，重点介绍了日本航空的重建过程，对企业导入阿米巴经营模式有一定的借鉴作用。

参考文献

许康，劳汉生著：《中国管理科学化的历程》，湖南科学技术出版社2001年版。

范松林：《精益成本管理攻略》，中国财政经济出版社2016年版。

曹岫云：《稻盛和夫成功方程式》，中国大百科全书出版社2006年版。

卜志强（2006）「中国における原価管理に関する一考察」，『経営研究』第56卷第4号，249-263頁。

卜志强（2017）「人本管理会計理論の構築」，『経営研究』第68卷第1号，33-54頁。