

博瑞森
BRACE
管理丛书

PMT 柏明顿管理丛书
组织效能进化智库

阿米巴经营落地实践第一人

中国式**阿米巴**落地实践之

从交付到交易

胡八一◎著

经营 会计

阿米巴

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

阿米巴经营落地实践第一人

中国式**阿米巴**落地实践之
从交付到交易

胡八一◎著

阿米巴 经营 会计

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式阿米巴落地实践之从交付到交易/胡八一著. —北京: 企业管理出版社, 2017. 1
ISBN 978-7-5164-1390-6

I. ①中… II. ①胡… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 266915 号

书 名: 中国式阿米巴落地实践之从交付到交易
作 者: 胡八一
责任编辑: 张 平
书 号: ISBN 978-7-5164-1390-6
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816
编辑部 (010) 68701638
电子信箱: qyglcbs@emph.cn
印 刷: 北京鑫益晖印刷有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 20.25 印张 243 千字
版 次: 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷
定 价: 88.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

创建百年企业是每一位企业家的梦想。企业生存和发展的目标可以归结为三类，即“做大”企业、“做强”企业和“做久”企业。每个企业家把企业做到一定程度的时候，都会考虑企业的长久发展，探寻企业存在的意义，希望自己的事业基业长青。

《阿米巴中国落地实践三部曲》系列丛书，旨在唤起企业家对中国式阿米巴经营的清醒认识，能够帮助中国企业基业长青。在我们的咨询客户中，不乏这样的企业：导入中国式阿米巴经营模式之后，不断进行着循环改善，经营收益成倍增长，正朝着“人人成为经营者”的目标前进。

《中国式阿米巴落地实践之从交付到交易》是三部曲之一。“从交付到交易”是成功实施了阿米巴的标志。本书主要讲述阿米巴经营会计。阿米巴经营会计的工作是有逻辑关联的，只有系统地完成了这些工作，才可能最终形成阿米巴经营报表。

我们从阿米巴报表的生成来倒推“阿米巴经营会计到底应该做哪些工作”和“它们之间是什么逻辑关系”。掌握了这些内容，便掌握了阿米巴经营会计的精华。

第一条：经营报表 = 实绩 - 目标

这个很容易理解，也就是说衡量一个阿米巴（简称巴）的经营状况的好坏，是将实际业绩对照预测的目标，如果实际业绩超过预测的目

标，就是好的，反之，就是不足的。而不是将实际业绩简单地对照上一周期的业绩，比如今年同去年比，即使有进步，也未必能够说明这个阿米巴的经营状况良好。这是一个很重要的原则。

例如，柏明顿咨询项目中有一家做塑料注塑件的企业，其中有一个改性塑料巴，2014 年对外销售改性塑料收入 2.13 亿元，对内收入 3.35 亿元，合计 5.48 亿元，净利润率为 9%，即净利润为 0.49 亿元。2015 年定的目标是销售收入 7.2 亿元，利润率 10%，即利润为 0.72 亿元。

结果，当年的销售收入为 6.68 亿元，利润率只有 9.27%，即利润为 0.62 亿元。

如果以 2015 年的业绩对照 2014 年而言，无论是销售收入、利润率还是净利润都远远超过了 2014 年，应该是很好的。但这个阿米巴的年终考核却没有达标，为什么？很简单，因为对照的标准是 2015 年的目标，而不是 2014 年实绩。

除了以销售收入、利润、利润率作为对比维度外，还可以用投资回报率、净资产收益率等作为标准。稻盛和夫特别强调以单位时间的附加值作为标准，当然也可以，但我的经验是不一定只有这一个维度。

第二条：实绩 = 收入 - 支出，目标 = 收入 - 支出

实绩是指事后核算出来的真实结果，而目标只是事前预测的结果。

第三条：收入 = 内部收入 + 外部收入

一个经营性质的阿米巴，有时是可以对外销售产品或服务的。如果阿米巴模式推行得好，从理论上讲，每个巴都可以对外经营，除非是你公司的核心技术、核心商业机密。

比如人力资源部既可以对内招聘，也可以借助猎头公司对外招聘，核心是不能把自己公司的人才外借到外边去谋利。

前面说到的改性塑料巴，它既对内也对外，但不能把改性塑料的配方销售给内部客户的同行。

第四条：支出 = 巴内支出 + 分摊费用

每个巴肯定都有人、财、物的费用，这部分全部计入巴的经营成本。

上级单位可能是职能部门，由于没有独立的收入，而且其服务都是对内、对下的，那么他们的费用当然应该由下属的经营单元来承担，比如战略部、审计部等。至于分摊的维度，可以有营业收入、利润、人头数、使用面积等多个维度。

分摊时要注意“逐级分摊”这个概念，如总经办的费用分摊到生产巴和销售巴，销售巴又分为南区、北区两个二级巴，那么这两个二级的分摊就来自总经办、营销副总办。

第五条：价格 = 定价方法 × 交易规则

定价是经营之本，体现经营头脑。每一个阿米巴都是一个小的利润中心，所有阿米巴都负有核算责任。每个阿米巴的领导人都必须负责本巴的定价，考察每一种产品的核算，在正确的经营理念指导下，实现利润最大化。

阿米巴内部交易是指产品下个环节的阿米巴从前一环节阿米巴购买半成品进行加工，然后卖给下个环节的阿米巴。在工作由“交付”变成“交易”的前提下，阿米巴组织划分成各个小单元后，建立各阿米巴单元间的交易规则便成了一个必不可少的任务。

第六条：科目

即建立各巴的财务科目时，一定要界定清楚，否则，巴的经营结果就计算不出来，或者不准确。

比如两台同样的设备，A巴使用的已经折旧完毕，理论上从财务的

角度来说，它的成本为0元；而B巴使用的那台设备是刚购进的，当然有折旧的成本。可是这两台设备目前运行得都非常好，日后一定时期内并不排除A巴的设备需要大维修，甚至要重新更换，那么就需要界定科目与成本计算的标准了，否则就不公平。

唯有落地，才能生根

——阿米巴经营模式在中国的落地生根

阿米巴经营模式是什么

阿米巴乃是一种单体细胞微生物，它能够通过自身不断分裂复制，而且为了适应外在条件发生变形。稻盛和夫据其两个特点，结合松下电器事业部制创立阿米巴经营模式。

实与阿基米德因泡浴而发现浮力定律、牛顿因苹果落地而发现万有引力定律同属天才之于灵感。然而灵感常有，天才却不常有！

所谓阿米巴经营模式，简而言之，就是把公司分成多个自主经营单元，即阿米巴，每个经营单元均需独立核算、承担盈亏；持抱利他共赢理念之下，鼓励员工增加收入、降低费用；最后利益共享，同创幸福企业。

三字以蔽之：分、算、奖。

阿米巴经营模式有何高效见证

改革开放之后，市间自觉学习日本管理模式、美国管理模式，诸如全面质量管理、精准生产、整合营销传播、波特战略等，却只是片断而非整体。

唯有阿米巴经营模式，上自经营哲学启志，再到组织设计技术，下抵日常表格操作，事及全员，而非某些职能部门，于是持续产生高效。

先是稻盛老人业绩可叹，如今国人耳熟能详：

◆自创京瓷，伊始维艰，人数区区不过半百、厂房区区不过三间，用巴之后，业绩持续翻番，荣登世界 500 强榜！

◆组建日本第二电信，整合多方人才资金，用巴之后，打破垄断、冲出重围，业务从零开始，再攀世界 500 强榜！

◆日本航空巨亏，濒临倒闭，鸠山首相三顾茅庐，稻盛老人 80 高龄下山，用巴之后，一年扭亏为盈，反超同行！

再看中国企业，虽然名不称“巴”，却也异曲同工，收效极佳：

◆上海大众力推“经营体”。

◆海尔集团奉行“自主经营体”、SBU（战略事业单元）。

◆阿里巴巴内分级、多个“经济单元”。

阿米巴经营模式为何能够产生极高收益

首先，阿米巴经营模式符合人性。

它从人性方面思考，形成经营哲学，正确引导经营方法，而非舍本求末，以为某种管理方法即是“绝招”。

以下三个问题的答案从人性角度思考得出，而非管理学科：

◆为何只有老板关注经营利润，员工却只关注做事本身？

因为我的工作距离利润太远，没法关注！

◆为何部门之间总爱扯皮推诿，最终只有老板才能协调解决？

因为他们是同事关系，而非买卖关系！

◆为何员工总是觉得工资不够满意，却把原因归于老板小气？

因为工资是由老板给的，不是他们买卖赚来的！

其次，阿米巴经营模式能够满足时代需要。

当下员工多数不为生存安全而去工作，他们需求人格尊重、精神自

由，满足这种心理需求之举，莫过“我有地盘，我能做主”！好吧，给你一个阿米巴，你去做主！

“互联网+”已让千万普通人创业成功，中央号令“万众创新，大众创业”、地方政府鼓励创业津贴层出不穷，哪个不曾蠢蠢欲动？老板若不内部满足员工创业冲动，员工必将外出创业。好吧，给你一个阿米巴，你去创业！

最后，阿米巴经营模式提供了技术保障。

好心未必办成好事，皆因方法不对；慈悲未必修得善果，全是智慧不足。一味符合人性、一味满足员工当然也就未必成功。

励志大师叫嚣成功，可是从来不曾给出成功的逻辑、成功的阶梯，以为充满激情便可成功。结果央央弟子除了再去叫嚣励志，也就别无成功！

阿米巴经营模式则不然，包含如何分巴？如何内定定价？如何建立内部交易规则？如何核算收入、成本？如何分析本巴盈亏？如何改善不良？如何分享收益……唯一所剩，就是你的行动！

阿米巴经营模式是否适合中国企业

古今中外之人，虽有认知差异，从而形成文化差异、观念差异，但是人心、人性无异！

管仲新政，故有齐桓九合诸侯，无非分、算、奖；

商鞅变法，故有大秦一统天下，无非分、算、奖；

明治维新，故有日本赶超亚欧，无非分、算、奖；

改革开放，故有中国平视世界，无非分、算、奖；

对应前面所述三个人性问题，解决方案无非分、算、奖！

故此，这个问题不是问题，下个问题才是问题！

阿米巴经营模式如何落地中国企业

即使汽车进口中国，有时也需改装部分，旨在适应中国驾驶、行车环境，何况人文理念、经营模式？也该扬弃！原因有三：

其一，中国企业经营的外在空间广阔，开源与发展仍是中国企业之主流旋律，而日企则不然。因此，阿米巴落地中国，**首在理清战略，继而开源节流。**

其二，中国企业管理的内在基础较弱，建制与完善乃是中国企业之必修内功，而日企则不然。因此，阿米巴落地中国，**首在架构重组，继而分巴交易。**

其三，中国社会环境的客观影响很大，物质与精神总在中国企业之动态平衡，而日企则不然。因此，阿米巴落地中国，**首在提升经营，继而转变人文。**

稻盛老人来华数次，宣传理念；成立塾式机构若干，诵读精进。然而理念如不加以技术落地，则是空谈，空谈误国！

至于如何加以技术落地，正是本系列图书所要解决的问题。这一系列丛书名为《阿米巴中国落地实践三部曲》，共分三本，内容详见后文，在此概述如下：

第一本《激活组织》，主要讲述阿米巴组织划分；

第二本《从交付到交易》，主要讲述阿米巴经营会计；

第三本《持续盈利》，主要讲述阿米巴体系运营。

我们敬重稻盛老人，但非膜拜；我们学习阿米巴，但非照抄！

书中内容，乃是一家之言，仅供您参考、探讨。

愿您成功！

得以成书，非常感谢柏明顿的客户们！非常感谢我的顾问伙伴们，特别是柏明顿资深顾问魏海燕、陈扬名等人，为本书提供大量案例、图表、数据。

是为序。

柏明顿管理咨询首席顾问 胡八一

huby@pmt.net.cn/www.pmt.net.cn

2015 年 12 月 12 日 亚特兰大

自
序

第一章 经营会计是阿米巴经营的重要落地工具

- 第一节 阿米巴经营会计特点与优势 003
- 第二节 经营会计的逻辑和主要工作 007
- 第三节 经营会计在阿米巴运营系统的定位 018
- 第四节 实施阿米巴的标志：巴长是否做阿米巴经营报表 021
- 第五节 用经营会计思维开创新的管理时代 022
- 第六节 有效建立压力与收益传导机制 025
- 柏明顿“阿米巴”咨询项目成功案例之一 027

第二章 如何设计阿米巴经营会计科目

- 第一节 阿米巴会计科目的设计 035
- 第二节 阿米巴推进的数据收集和报表生成 043
- 第三节 各巴收入、统计口径的确定 049
- 第四节 各巴成本、费用的详细科目与定义 052
- 第五节 各巴固定资产、流动资金盘点 057

第三章 科学分摊公共费用

- 第一节 为什么要做公共费用分摊 063
- 第二节 如何科学分摊公共费用 064
- 第三节 公共费用的分摊原则、方法和维度 065

中国式阿米巴落地实践之从交付到交易

- 第四节 公共费用分摊的五大类别 068
- 第五节 公共费用分摊的重要性 074
- 柏明顿“阿米巴”咨询项目成功案例之二 074

第四章 阿米巴内部定价的策略

- 第一节 内部定价的种类 102
- 第二节 四种内部定价方法 103
- 第三节 内部交易定价六要素 108
- 第四节 从战略角度考虑阿米巴内部定价 110
- 第五节 阿米巴内部交易的结算标准 111
- 第六节 内部定价如何避免利益冲突 115
- 第七节 内部定价的意义 116
- 第八节 阿米巴内部定价之生产定价 119

第五章 如何建立内部交易规则

- 第一节 阿米巴的内部交易规则 127
- 第二节 引入竞争 128
- 第三节 阿米巴内部交易体系的构建 129
- 第四节 阿米巴独立核算体系的构建 132
- 第五节 建立内部交易协调管控机制 136
- 柏明顿“阿米巴”咨询项目成功案例之三 138

第六章 如何制定经营目标和费用预算

- 第一节 企业战略决定组织模式与业务形态 145
- 第二节 将战略目标分解成年度经营指标 149
- 第三节 如何制定年度经营目标 152

- 第四节 如何确保实现年度经营目标 157
- 第五节 阿米巴费用预算 161
- 第六节 阿米巴年度预算的编制 162
- 柏明顿“阿米巴”咨询项目成功案例之四 202

第七章 阿米巴的成本、费用控制

- 第一节 阿米巴的责任成本管理 209
- 第二节 阿米巴成本控制的重点内容 213
- 第三节 阿米巴的成本控制步骤 216
- 第四节 如何从机制上确保成本降低 217
- 柏明顿“阿米巴”咨询项目成功案例之五 227

第八章 经营报表的统计核算与改善分析

- 第一节 阿米巴经营报表与传统财务报表的区别 233
- 第二节 阿米巴经营报表的关键内容 238
- 第三节 如何用经营会计报表透视经营状况 241
- 第四节 经营报表最好精确到周 244
- 第五节 从经营报表中找到问题并改善分析 246
- 第六节 以数据反馈现场，经营报表是重要的载体 247
- 第七节 阿米巴经营报表体系与范例 248
- 柏明顿“阿米巴”咨询项目成功案例之六 254

第九章 没有激励，你做不好阿米巴

- 第一节 如何通过薪酬设计激励员工 259
- 第二节 如何通过奖金设计激励员工 271
- 第三节 阿米巴股权激励方案及方法 272

第十章 建立“内部市场化” 运作机制

- 第一节 阿米巴内部交易为什么发生 279
- 第二节 阿米巴交易与内部市场化 281
- 第三节 哪类企业更适合内部市场化 282
- 第四节 阿米巴如何传递压力 283
- 第五节 分而不乱：如何建立内部市场化管理机制 285

中国式阿米巴落地实践之
从交付到交易

第一章 经营会计是阿米巴 经营的重要落地工具