

柏明顿管理咨询集团

—— 专注阿米巴落地咨询 ——

数十个不同行业成功案例的汇总
上百家企业真实图表、数据的呈现
落地派咨询专家胡八一博士18年
研究成果的结晶
适合中国企业的阿米巴经营模式

阿米巴经营模式把企业做成平台，
让每一个员工都成为经营者

中国式阿米巴落地工具系列

阿米巴 经营会计

中国式阿米巴首先明确经营目标，其次制定财务预算、规范内部定价与交易规则，最后引入外部竞争，而不是简单地对各阿米巴的数据进行独立核算。

胡八一◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

柏明顿管理咨询集团

—— 专注阿米巴落地咨询 ——

中国式阿米巴落地工具系列

阿米巴 经营会计

中国式阿米巴首先明确经营目标，其次制定财务预算、规范内部定价与交易规则，最后引入外部竞争，而不是简单地对各阿米巴的数据进行独立核算。

胡八一◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

阿米巴经营会计 / 胡八一著.

北京: 中国经济出版社, 2017. 6

(中国式阿米巴落地工具系列)

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4567 - 6

I. ①阿… II. ①胡… III. ①企业管理—会计 IV. ①F275. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 002015 号

责任编辑 贾轶杰

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 880mm × 1230mm 1/32

印 张 8.5

字 数 156 千字

版 次 2017 年 6 月第 1 版

印 次 2017 年 6 月第 1 次

定 价 45.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010-88386794

序 言

唯有落地，方能生根

——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。

实与阿基米德之于泡浴因而发现浮力定律、牛顿之于苹果因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，即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？

计划经济时代，领导高调引入苏联管理模式，然后计划不再、苏联不在，自然也就引而不入；

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，却也只是片断而非整体。

唯有阿米巴经营模式，上自经营哲学启志、中到组织设计技术、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即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，然而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？

因为他们互是同事关系，而非买卖关系！

◆为何员工总是觉得工资不够满意，却把原因归在老板小气？

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“草根”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！

再次，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。

励志大师器叫成功，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。结果泱泱弟子除了再去器叫励志，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，然而人心、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；



小平改革，故有中国平视世界，无非分、算、奖；

对应前边所述三个人性问题，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，正是本书系列宗旨，共分三

本。内容详见后文，在此概述如下：

第一本《阿米巴组织划分》，主要讲述阿米巴组织划分；

第二本《阿米巴经营会计》，主要讲述阿米巴经营会计；

第三本《阿米巴团队激励》，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，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

2016年11月28日 亚特兰大

前 言

企业成功实施阿米巴经营，其标志就是导入阿米巴经营会计体系。

阿米巴经营会计是阿米巴经营体系最直接的落地工具，能够解决管理会计和财务会计解决不了的问题，直接为阿米巴经营服务。

阿米巴经营会计最大的功能是实现可视化经营。

传统财务会计报表，是对企业经营的“无创造性”记录，是财务专业人员做的事。作为非财务专业的经营者，无法快速通过繁多的数据厘清经营状况。阿米巴经营会计紧紧抓住与经营相关的核心数据，时刻盯着这些数据的变化，并把数据运用到工作流程中，形成高效易懂的阿米巴经营报表，运用数据促进经营。

阿米巴经营会计的价值不在于阿米巴报表核算数据有多么准确，而是通过经营会计报表，激发巴长及其成员的经营

意识，及时反映阿米巴经营状况。

经营会计报表的主要魅力就在于它的通俗易懂和简单明了，让企业家第一时间快速掌握企业经营状况。

阿米巴经营会计是一套严密的体系，决策者需要掌握其要领。

本部分内容决策者和巴长应知应会，并熟练应用。

目 录

序 言 /1

前 言 /1

第一章 阿米巴经营会计概述

第一节 阿米巴经营会计的特点与优势 /3

第二节 经营会计的逻辑和主要工作 /9

成果 1-1 阿米巴报表体系规划和导入
时间表 /23

第三节 经营会计在阿米巴运营系统的定位 /25

第四节 用经营会计链接阿米巴经营 /30

第二章 阿米巴经营会计科目

第一节 阿米巴会计科目的设计 /39

第二节 阿米巴推进的数据收集和报表生成 /50

- 第三节 各巴收入的界定、统计口径的确定 /57
- 第四节 各巴成本、费用的详细科目与定义 /61
- 第五节 各巴固定资产、流动资金盘点 /69

第三章 阿米巴费用分摊

- 第一节 公共费用分摊概述 /76
- 第二节 公共费用分摊的操作 /82
- 成果 3-1 公司公共费用分摊原则 /83

第四章 阿米巴内部定价

- 第一节 内部定价的种类 /110
- 第二节 经营会计的四种内部定价方法 /114
- 第三节 从战略角度考虑阿米巴内部定价 /120
- 第四节 内部交易定价六要素 /122
- 第五节 界定阿米巴内部交易的结算标准 /124
- 第六节 阿米巴内部定价之生产定价 /128

第五章 阿米巴内部交易规则

- 第一节 阿米巴内部交易权责如何界定 /137
- 第二节 引入竞争 /139
- 第三节 阿米巴内部交易体系构建 /141
- 第四节 阿米巴独立核算体系构建 /146



第五节 阿米巴之间如何进行内部交易 /151

第六节 内部交易协调管控机制 /156

第六章 阿米巴目标预算

第一节 战略目标分解成年度经营指标 /164

第二节 如何制定年度经营目标 /173

成果 6-1 公司（巴）年度目标与分解 /180

第三节 阿米巴年度预算的编制 /181

第四节 如何确保实现年度经营目标 /188

第五节 实践操作 /194

第七章 经营会计报表的实施

第一节 从损益表到经营核算表 /236

第二节 用经营会计报表透视经营状况 /239

第三节 阿米巴经营报表的应用要求 /246

第一章 阿米巴经营会计概述

企业经营的核心问题，即如何提高销售额、如何减少费用的问题。日本京瓷公司和 KDDI 之所以持续几十年保持高利润，日航空之所以能够从破产迅速成为全球行业盈利冠军，都是按照“销售额最大化、经费最小化”这条异常简单的原则来运营整个企业的。

为了持续创造高收益，企业除了要依照正确的原则划分阿米巴组织，正确的会计同样必不可少，而这门重要的会计就是——经营会计。

经营会计是阿米巴经营的重要落地工具。

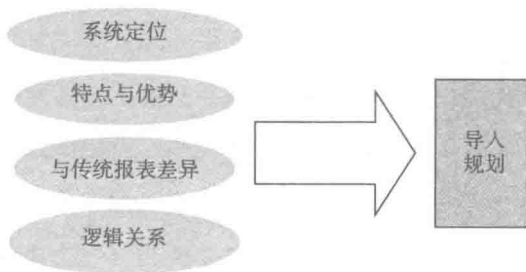


图 1-1 阿米巴经营会计概要

本章目标

1. 了解：阿米巴经营会计的特点与优势。
2. 理解：经营会计报表与财务会计报表的异同。
3. 理解：经营会计的逻辑关系。
4. 操作：阿米巴经营会计报表导入规划。
5. 了解：阿米巴经营模式对财务的要求。

形成成果

阿米巴经营会计报表导入规划。



第一节 阿米巴经营会计的特点与优势

提示：本节内容是进入阿米巴经营会计体系的关键，需要深刻理解，不需要进行操作和形成方案。

为了持续创造高利润，企业除了要依照正确的原理和原则展开经营活动，正确的会计同样必不可少，而这门重要的会计就是——经营会计。

阿米巴经营会计是基于牢固的经营哲学和精细的独立核算管理，把组织划分成一个个小的团体，通过与市场直接联系的独立核算制，实现全员参与的核算方式。其主要特点是：层级管理、组织细化、全员参与、自主经营。

经营会计是实践阿米巴经营必备的系统量化工具。与源于西方的财务会计、管理会计不同，经营会计源于日本，由“经营之神”松下幸之助最早发明，是一门直接以促进经营提升为目的的会计系统。它的出现解决了“企业家如何一目了然地掌握经营实际”“如何通过量化的数据来贯彻经营者意志”的世界性难题。