

XIANDAI GUANLI SHIWU CONGSHU

现代管理实务丛书

阿米巴经营模式 实践与创新

AMIBA JINGYING MOSHI
SHIJIAN YU CHUANGXIN

范松林◎著



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

XIANDAI GUANLI SHIWU CONGSHU

现代管理实务丛书

阿米巴经营模式 实践与创新

AMIBA JINGYING MOSHI
SHIJIAN YU CHUANGXIN

范松林◎著



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

阿米巴经营模式实践与创新/范松林著. —北京: 中国财政经济出版社, 2017. 4

(现代管理实务丛书)

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7406 - 5

I. ①阿… II. ①范… 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 (2017) 第 076013 号

责任编辑: 樊清玉

责任校对: 李 丽

封面设计: 智点创意

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://ckfz.cfeph.cn>

E-mail: ckfz@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406

天猫网店: 中国财政经济出版社旗舰店

网址: <https://zgczjjcbs.tmall.com>

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

880 × 1230 毫米 32 开 5.625 印张 130 000 字

2017 年 5 月第 1 版 2017 年 5 月北京第 1 次印刷

定价: 25.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7406 - 5

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报热线: 010 - 88190414 QQ: 447268889



策划人语



题记：一个人的精神成长史，取决于他的阅读史。只有阅读能最有效地培养精神生活习惯，而好的习惯又培养性格，性格决定人生。

——我们自豪，因为我们就是创造这精神产品的人。

选择了飞翔，总能看到蓝天；选择了远航，总能感受大海。人生不仅要作出选择，也要坚持住自己的选择。学会计、当编辑是我的意外选择。人说编辑是为人做嫁衣，可是这一选择我坚持了27年，苦在其中，乐在其中，也算是有声有色。每当我把一本本好书呈献给人们的时候，我觉得我是“富贵”的人：富，不是你身上的钱财，而是你心里的满足；贵，不是你地位的显赫，而是你被人需要的程度。

书海探寻，情怀永恒

我要说，做编辑我幸运，因为我不仅是第一个读者，可以对作品“品头论足”，也可以对作品“生杀予夺”；更重要的是，这是一个很高层次的平台，在多年与名家的交往和名著的“对话”中，深深地为他们的人格和才学而感动，被作品的精彩所吸引，这不仅使我“下笔如有神”，更使我的思想和灵魂也受到一次次洗礼和震撼，得到一次次升华。对于我的作者我的书，如数家珍，作者中不乏才学和为人同样过人的多位泰斗和“颜值高责任大”的众多才子佳人；策划的作品不仅立足专业还兼顾人文，也是情怀所在，专业加人文路才会更宽。

多年的体会是，作为一个编辑，起码要“三心二意”，即“责任心、细心、耐心”和“服务意识、创新意识”。要多策划一些有份量的拳头产品，用一个选题推动一个系统工程，用一个系统工程培养一个出版社品牌。给新入职编辑讲座时我做过一个比喻：编辑两项基本功，审稿——甚至要比博导审批学生论文还要全面、细致；选题策划——要像电影导演一样做“星探”，善于发现优秀作者和挖掘好的原创作品。记不得27年来我策划和编辑了多少书，组织和策划了一大批教材、业务培训用书、通俗读物、理论专著等，有的获得过国家、省部级各类奖项，有的以其填补空白、社会热点、风格新颖、开拓尝试等特点受到读者的欢迎。20世纪90年代我开始自主策划选题，多年来每年都有新丛书问世。比如，21世纪初内部控制研究在国内刚兴起时，策划了《现代内部控制丛书》，其中《企业内部控制管理操作手册》是我鼓励作者将自己饱含心血的经过长期钻研和实践并证明卓有成效的成果奉献付梓，使得更多的人能受益于此，这无疑是对我国内部控制理论探索和实践发展的一种贡献，内部控制选题至今还是热点。2013年的《来去无尘——一位财政部长的生



前事》所展现的吴波精神，与深入推进党风廉政建设相得益彰，得到中央领导同志的高度重视和重要批示。中央各大主流媒体纷纷连续报道，掀起了全社会学习吴波高尚情操的热潮。2014年至今的前沿选题《财务云丛书》等也越来越受到业界认可。

想是问题，做是答案

众所周知，目前的图书出版业在行业竞争和纸质图书受到严重冲击的情况下，出版人无不感到莫大的危机感。在这种背景下，策划一套专业图书是颇感困惑的一件事，风险更大。但即使这样我们也不能因噎废食、停滞不前，还要积极应对，继续发挥纸质图书的固有特质，挖掘出版内容和形式都精彩的原创作品，适应新形势下读者的更高需求。2017年，我们接受新的挑战，开启新的征程，又策划《现代管理实务丛书》《税务名家丛书》《财经政策生态论丛》《中青年经济与管理学者文库》《“中国税务律师”系列丛书》《高等院校应用型会计人才精细化培养系列教材》《高等院校会计学本科系列教材》等，继续为扶持学术研究和总结实务最新成果，在高端研究与专业知识普及和实践应用之间搭建一座座有益的桥梁。

每一个时代的经济环境不同，理论研究和实务探索所需要解决的问题也有所差别。当前我国不仅处于经济结构调整和供给侧改革的攻坚期，同时也处于大数据和互联网突飞猛进的变革期，矛盾叠加，风险交汇，市场环境和组织模式不断演变发展、推陈出新，经济、管理、财税等领域的新理论、新思想、新方法、新工具也层出不穷。乱花渐欲迷人眼，击水三千浪几何？这些领域的研究人员被时代赋予了更艰巨的责任，也面临着更高、更多元的要求，我们不仅要具备更广阔的学术视野，而且要有更严谨的学术思维。



输在犹豫，赢在行动

《现代管理实务丛书》的作者，都是我国经济管理领域的中坚力量，也是未来的大家。他们不仅潜心从事理论研究，更重要的是深耕在实务一线，无论现实身份如何，视野全都没有被拘泥在“象牙塔”内，都是难得的理论武装下的实践精英人才。他们从不同视角对市场经济和业务实践的不同要素进行细致审视，然后汇聚于“财经版”这面旗帜之下，相互碰撞，彼此激荡，力求在市场经济转型升级的关键时期留下最新鲜的“中国印记”。

这些经济管理领域的实务工作者，就是我国市场经济发展的潜力与优势，他们的理论与实践成果，不仅将引领市场经济的各个组成环节向更科学、更先进的方向发展，而且将成为我国政府和企业在未来经济世界扮演更重要角色的支点与动力。祝愿这些既有理论知识又有实践经验的双重人才攀上更高的学术之山，走向更远的实践研究之路，也期待宏观、中观、微观各个层面的市场参与者都能从这套《现代管理实务丛书》中得到切实的启发与指引，在全面深化改革、增强企业发展活力的关键时期，发挥正能量和积极作用，为经济社会发展增添新的动力！

如果您认可，如果您有意愿，欢迎您和您的朋友加盟我们的作者队伍！在中国财经出版传媒集团的旗舰下，中国财政经济出版社这老字号，一定励精图治，谱写新的篇章，我们用“龙的精神，玉的品质”来助力您实现梦想！

策划人：樊清玉

邮箱：qingyuf@sina.com

2017年春



序



范松林既是上海国家会计学院的学生，又是学院的老师。他 2010 年入选财政部主办的全国会计领军（后备）人才培养工程，在上海国家会计学院读书，因此他是学生；同时，他应聘担任学院 MPAcc 硕士生导师和阿米巴研究中心兼职教授，因此又是老师。他在参加全国会计领军（后备）人才培养项目学习期间，博览群书，硕果累累，获得优秀学员称号。他担任学院硕士生导师期间，帮助指导了 12 名硕士研究生；作为阿米巴研究中心兼职教授，他潜心研究阿米巴经营模式，多次为阿米巴中心授课，深受欢迎。

1

在参加全国会计领军（后备）人才培养工程为期 6 年的学习过程中，他先后出版了两本专著。现在，就在获得财政部颁发的全国会计领军人才培养项目毕业证书之后不久，他又拿出了《阿米巴经营模式实践与创新》一书，

这既是全国会计领军（后备）人才培养工程成果的体现，更是他本人勤于思索、勤于耕耘的结果。他邀请我作序，我欣然答应。

中国经济进入新常态，迫切需要理论界和实务界密切结合中国企业面临的独特环境、针对中国企业发展的独特需求，积极推进技术创新、管理创新和商业模式创新，包括借鉴国外先进理论和方法，积极推进本土化创新。阿米巴经营是被尊称为日本四大经营之圣之一的稻盛和夫先生创立的经营管理模式，在京瓷的持续发展和稻盛先生拯救日航的过程中，都发挥了重要作用。在日本本土乃至美国，都有不少企业在尝试导入阿米巴经营模式。近年来，在我国，也有不少企业在做导入阿米巴模式的积极尝试。考虑到社会文化、企业文化、员工状况、业务流程等多方面的差异，企业必须在把握阿米巴经营精髓的同时，有机导入而非生搬硬套阿米巴经营管理模式。

在加强理论学习和研究的同时，范松林与同事们把阿米巴经营管理模式的精髓与实践相结合，使得阿米巴模式落地、生根发芽、开花结果，解决了国外管理会计工具落地、本土化问题，形成了独特的阿米巴经营模式，也显著地改进了经营管理的成效。

在理论研究和实践基础上，他写成了《阿米巴经营模式实践与创新》一书。该书在阐述了阿米巴相关原理后，通过探索阿米巴实践，提出了阿米巴经营模式落地，要紧紧抓住经营哲学和阿米巴计算公式这两个关键点来展开。阿米巴初始化，要抓住划分阿米巴、内部定价和设计核算表三个关键步骤，使得阿米巴能够在本土生根发芽、开花、结果，形成了五个方面的创新，包括阿米巴与标准成本等管理会计融合、阿米巴信息系统、阿米巴用于物质激励、阿米巴用于精神激励、在职能部门构建阿米巴经



营模式；在此基础上，还分享了几个具体实施案例，并探讨了阿米巴经营模式在几个不同行业如何落地的问题。最后，指出了阿米巴可以调动全员激情，抓住经营本质，人人成为经营者，可以帮助达到全员参与、透明经营、培养人才的目的。

成功贵在坚持，贵在坚持学习，贵在坚持创新。范松林个人职业生涯的发展和成功导入阿米巴的企业实践都说明了这一点。

上海国家会计学院院长

2016年12月18日





第 1 章 阿米巴经营模式内涵、起源 及实施背景	(1)
1.1 阿米巴经营模式内涵	(2)
1.2 阿米巴经营模式起源	(8)
1.3 阿米巴经营模式实施背景	(14)
第 2 章 阿米巴经营模式落地两关键	(17)
2.1 实施阿米巴经营模式的推进 历程	(17)
2.2 实施阿米巴经营模式的过程	(18)
2.3 落地要点之一——敬天爱人	(20)
2.4 落地要点之二——单位时间 核算	(20)

2.5	阿米巴经营模式中的单位时间核算的特色	(22)
第3章	阿米巴经营模式生根发芽三步骤	(24)
3.1	科学划分阿米巴，建立核算体系	(24)
3.2	确定阿米巴内部定价体系	(26)
3.3	设计核算表格	(29)
3.4	用好核算表和 PDCA 循环，提升企业价值	(37)
第4章	阿米巴经营模式开花结果五创新	(42)
4.1	阿米巴与标准成本、KPI 等管理会计融合	(43)
4.2	阿米巴信息系统	(50)
4.3	阿米巴用于物质激励	(55)
4.4	阿米巴用于精神激励	(57)
4.5	在职能部门构建阿米巴经营模式	(64)
第5章	阿米巴经营模式的本质是人本管理会计	(72)
5.1	物本管理会计与人本管理会计	(72)
5.2	阿米巴经营模式属于人本管理会计范畴	(75)
5.3	推进阿米巴、人本管理会计的启示	(76)
第6章	阿米巴经营模式落地案例一	(79)
6.1	阿米巴之“结茧”	(79)
6.2	阿米巴之“破茧”	(86)
6.3	阿米巴之“成蝶”	(89)
6.4	阿米巴之“PDCA”	(92)

第 7 章 阿米巴经营模式落地案例二	(94)
7.1 E 公司阿米巴经营模式建设目标	(94)
7.2 阿米巴经营模式的组织推进	(95)
7.3 阿米巴的划分	(96)
7.4 阿米巴的定价	(97)
7.5 通过试点, 形成阿米巴经营模式	(99)
7.6 阿米巴信息系统	(109)
7.7 阿米巴信息系统生产模块	(113)
第 8 章 介绍几个行业的阿米巴经营模式落地方式	(118)
8.1 超市	(118)
8.2 气体空分业务	(134)
8.3 汽车 4S 店	(138)
8.4 贸易公司	(141)
8.5 构建阿米巴经营模式落地模型	(144)
第 9 章 阿米巴经营模式实践的效果、体会与感悟	(150)
9.1 阿米巴经营模式实施效果	(150)
9.2 体会与感悟	(153)
9.3 推进阿米巴经营模式的十个关键点	(160)
9.4 推进阿米巴经营模式的总结	(161)
参考文献	(163)
后 记	(164)



第1章

阿米巴经营模式内涵、 起源及实施背景

点燃全员创造价值的热情，让所有员工参与价值管理、做一个创造价值的人，这才能让价值管理真正落地。我们一直以来致力于自主型员工队伍的建设，其最终的目标也是要所有员工都能自动自发参与经营，为企业创造价值，自己本身也获得成长，取得自我实现的快乐。但如何让全员焕发激情参与？如何激发创造力？这需要一套完整方法和机制将其落实，而阿米巴经营模式恰恰提供了完整的方法体系，能够把员工参与创造价值落到实处——让员工成为经营者，真正参与经营管理，培养出一代工商精英，推动企业卓越发展，员工快速成长，享受工作的乐趣。见图 1-1。





图 1-1 阿米巴经营模式实践与创新的总体思路

1.1 阿米巴经营模式内涵

阿米巴又称变形虫，属原生动物变形虫科。虫体赤裸而柔软，其身体可以向各个方向伸出伪足，使形体变化不定，故而得名；变形虫最大的特性是能够随外界环境的变化而变化，不断地进行自我调整来适应所面临的生存环境。

阿米巴经营模式就是受变形虫作为原生动物能根据环境任意改变体形的启发，将企业组织变成一个个小组织，独立经营，自主核算，自下而上，快速反应。这些细小组织每日对单位时间附加价值进行收支决算，及时反馈信息，支撑日常经营决策，分析原因并持续改善。因此，阿米巴经营是在市场经济的条件下，通过调动全体员工的积极性和创造性来高效管理企业的一种经营管理模式。

阿米巴经营具有鲜明的特征：以经营哲学为行动指南；将企业组织细分为独立核算的小集团；用管理会计（单位时间核算）



手段，确保实现各个部分目标，从而达到实现企业整体目标。其目的是全员参与、透明经营、培养人才等。

1.1.1 阿米巴经营模式的经营目的

第一，实现全员参与经营。经营公司不能只靠一部分的领导者，要让所有的员工都参与经营。激发每一位员工的热情和智慧，实现全员参与经营，是每一位企业家梦寐以求的事情。而阿米巴经营模式提供了具体可操作的路径和方法。尽可能地把公司分割成各个细小的组织，并通俗易懂地公布各个部门的业绩，为全体员工参与经营创造了条件。

第二，以核算作为衡量员工贡献的重要指标，培养员工的数据意识、目标意识。核算的单位时间价值可以直观衡量员工每小时为企业创造了多少价值，员工学会数据衡量、数据分析的同时，会强化目标管理。

第三，实行高度透明的经营。阿米巴成员对自己阿米巴的收入、成本、总工时可以“烂熟于心”，促使经营透明化、规范化。

第四，自上而下和自下而上的整合。目标要求、政策规范是自上而下，而具体的改善活动、价值创造是自下而上。阿米巴经营模式能够很好地将两者整合，发挥阿米巴在横向、纵向两个方向上的协同效应，保证企业整体最大化价值。

第五，培养领导人。阿米巴经营中的阿米巴负责人和成员都得到了相应的授权，他们以团队为单位开展系统，自主经营，不断改善绩效，本身就是培养带领团队的领导人、卓越经营的经营者。



1.1.2 何为阿米巴经营模式

何为阿米巴经营模式？阿米巴经营模式就是将大组织划分成许多独立经营、独立核算的阿米巴组织，就像一个小企业，有经营者，有销售额、成本和利润。其实质就是划小核算单元，通过授权、赋权把权责下移到最小单元，每天都能算出每个阿米巴每人每小时赚多少钱，每天、每周、每月可以横向、纵向进行竞赛，通过每天揭示差异，分析原因，提出改进措施，以实现持续完善和提高。阿米巴经营模式以单位时间创造的价值作为衡量员工为企业所作贡献的一个重要指标，经营的数据就是每个员工参与经营时要紧盯的“仪表盘”。阿米巴经营模式的每一个环节、每一道工序都实行市场化核算，实施严格规范的经营。阿米巴可以达到全员参与、透明经营、培养人才、创造 EVA（经济附加值）的目的。

阿米巴经营模式是稻盛和夫在日航取得成功的一个法宝。对阿米巴经营模式的实质如何理解？

第一，阿米巴经营的基础是敬天爱人、仁爱立司。员工和领导之间、员工和员工之间高度信任，员工具有高度的自主参与精神。也就是通常所说的，阿米巴经营的前提是所有员工实现“哲学共有”，而这个共有的哲学最简单的表达就是“利他精神”。

第二，阿米巴经营直指经营的本质。通过数据分析，以单位时间创造的价值为衡量，并实时分析和对策。阿米巴经营的数据就是每个员工参与阿米巴经营时要紧盯的“仪表盘”。

第三，阿米巴经营最显著的特征是市场化。即每一个环节、每一道工序的市场化核算，促进市场意识，促进产销决策的市场化。