

DOI:10.12361/2661-3263-05-09-116128

# 阿米巴模式在中小企业中的应用研究

李 震 陈祎楠 赵晨旭 朱 颖

辽宁对外经贸学院, 中国·辽宁 大连 116000

**【摘要】**阿米巴模式是稻盛和夫先生创立的管理模式,不仅可以调动员工的积极性,并能从底向上进行集成,更好更快地进行部门内部核算以及企业绩效的评定,不仅实现全员参与经营,而且高度透明的经营也可以培养员工的目标意识,更高效地贯彻公司的方针,实现企业目标。作为日本兴起的优质管理模式,在国内却很少企业将它发扬光大,越做越强。文章主要列举了当下中小企业经营存在的问题和一些应对措施。

**【关键词】**阿米巴; 中小企业; 内部核算

## Study on the Application of Ameba Model in Small and Medium-sized Enterprises

Li Zhen, Chen Yinan, Zhao Chenxu, Zhu Ying

Liaoning University of International Business and Economics, Dalian 116000, China

**[Abstract]** Amoeba mode is the management mode created by Mr. Kazuo Inamori, which can not only mobilize the enthusiasm of employees, but also integrate from the bottom up, better and faster internal accounting of the department and enterprise performance evaluation, not only achieve full participation in the operation, but also highly transparent operation can cultivate employees' awareness of goals, and implement the company's policy more efficiently. Achieve business goals. As a quality management model emerging in Japan, few enterprises carry it forward and become stronger and stronger in China. This article mainly lists the problems existing in the operation of small and medium-sized enterprises and some countermeasures.

**[Keywords]** Amoeba; Small and medium-sized enterprises; Internal accounting

**【课题项目】**辽宁对外经贸学院大学生创新创业训练项目, 课题名称: 阿米巴经营模式下财务核算体系构建研究, 课题编号: X202210841032。

### 1 阿米巴经营模式概述

#### 1.1 阿米巴模式的概念与诞生

阿米巴是一种变形虫的名字,之所以叫做阿米巴,是因为这种组织管理模式可以像单细胞生物体阿米巴一样根据外部环境的条件改变而采取灵活的应对措施,该种经营理念不仅繁殖速度快,而且团队协作能力特别强。这一管理理念最先提出来的是一位日本人,他的名字叫稻盛和夫。他是日本京瓷和第二通信公司的创办人,同时也是一名优秀的创业者和教育家。这两个企业后来都进入了世界500强全基于他细腻的商业思想和经营理念。因为阿米巴模式出色的表现与优异的反馈,国内很多大大小小的企业也逐渐引进这一理念,慢慢运用这种经营模式<sup>[1]</sup>。

#### 1.2 阿米巴模式的特性

阿米巴组织间的各种商品流通,不以原始成本为基础,而以内部价格为基础,通过双方协商确定的内部价格。公司的内部事务,都是由公司的内部交易报告来体现的,公司的内部事务,可以让每一个员工都能看到自己的每一小时为公司带来的利益,也可以用数字来衡量每一个人对公司的贡献,从而激发他们的工作

热情。通过这种方式,可以使每位员工都能积极参与到公司的运营中来,达到管理人员的目的,也就是阿米巴的管理能力。阿米巴模式可以在被导入之后统计当天的产能与业绩,可以弱化做好绩效考核和KPI考核的存在性质。

作为日本本土起源的经营模式之一,阿米巴模式的某些特性也受本国文化影响。首先日本人的忠诚度是世界名列前茅的,从学校毕业到退休可能一辈子都要在企业工作。而且在日本的大多数门店,店长的学历大多数是本科毕业的,也就是说日本实体门店的店主其素质教育水平普遍不低。

#### 1.3 阿米巴模式的目的

阿米巴经营有顶层设计和底层逻辑,是符合企业发展逻辑的,不仅有主要脉络也次要脉络,对阿米巴经营模式的了解可以通过图表的形式快速掌握阿米巴经营的精髓。

首先阿米巴经营是一个经营模式,不是工具,企业在导入阿米巴经营的过程中不会影响企业其他的管理体系,例如精益生产、TPM、绩效考核、流程再造、六西格玛等。这些管理体系都是局部的管理体系,在阿米巴模式下的效果、执行力度会更好。

阿米巴经营的原理原则是销售额最大化, 成本最小化。推行阿米巴经营的企业员工思维模式与传统企业员工的思维模式不同, 他们在展开任何工作的时候会像经营者一样进行思考, 有成本意识, 思考如何以最小的成本输出最大化的成果<sup>[2]</sup>。

## 2 中小企业阿米巴经营存在的问题

### 2.1 阿米巴经营模式在企业中的应用情况

根据实际情况, 企业可以将一定的经营权限交给“小集体”, 让“小集体”根据公司的经营发展原则, 自主制定经营发展计划, 并独立进行财务管理, 从而提高经营的质量和效率, 从而使企业的组织结构更加健全。但是并非所有企业都适用该经营模式。企业想拆分成更小的独立核算的单元体, 进行企业内部交易与交流, 也就是以东方“阿米巴”为名的西方“内部市场化”。由于其不把奖金和个人产值挂钩, 通俗地理解为“大锅饭”, 所以, 要判断一个企业是否适用于阿米巴经营模式, 要看他的成员结构和经营理念两方面。

#### 2.1.1 成员结构

企业要想落地阿米巴并投入到实际运用中, 必然要形成若干个集合阿米巴单元, 并且每个子阿米巴都要有独立运行的能力为统一的大阿米巴服务。那么企业对于成员的管理必须落实到位。如果企业部门分工不明确, 职责发放不清晰, 员工对于自己的能力和地位把握不精准, 那么阿米巴单元则会不完整不清楚。

比如一个企业有园林部门, 生产制剂部门, 发酵部门和监管部门, 这四个部门可以看作一整个集成的大阿米巴单元, 共同为公司的输入输出设备和日常打理监管付出努力, 也可以看作四个分发的四个子阿米巴单元, 各司其职。

若该公司入不敷出则首先会从园林部先开始裁员, 为什么? 因为园林部会为公司带来的效益最小, 而其他三个部门是公司必然需要的保证公司资金流通运转和产品出口批发的必要渠道。所以优化成员结构, 明确员工职能是企业的运转基本, 这也是阿米巴模式在国内企业难以落地的原因之一。

#### 2.1.2 经营理念

如若一个公司的企业经营理念是活力向上的, 积极健康的, 其奋斗目标是不仅可以优化企业营收而且还可以优化员工工作环境、心理环境的, 那么这个企业大概率可以启用阿米巴经营模式。阿米巴最基础的就是优化核算单位, 每个人都可以是一个独立单元为单元与单元之间或者单元与上一级单元之间的资源配置的等级互换和晋升付出和服务。比如生产有生产的利润, 销售有销售的利润, 这对于企业提高效率十分受用的。

### 2.2 企业本身阿米巴构建的谬误

不是用了阿米巴模式, 这个企业就会高枕无忧, 因为阿米巴模式本身也存在有很多问题。第一, 多出了核算单元之后, 管理

成本一定会增加; 第二, 阿米巴模式更多人员之间的内部交易, 可能会造成分歧和恶性竞争。

阿米巴经营模式要精细化管理, 所以越到企业整个模式成型中后期, 企业管理越会乏力, 对后期的信息集成化要求也会变得更高。而且阿米巴模式对员工们的企业理念贯彻成都要求也很高, 也就是员工的意识。稻盛和夫先生可以在日本大力推行阿米巴模式的前提是基于日本人一种耻感文化, 这也是一种经营哲学, 叫做每个人都要付出不亚于任何人的努力。所以日本人很少离职, 忠诚度很高。而在国内, 阿米巴于我们而言不过是各类琳琅满目的管理模式中的莺莺燕燕, 没有几个企业会真正落地阿米巴模式。这也是大环境对于企业文化的影响之一。文化底蕴不一样, 市场动态就会发生极大的改变, 有一点“蝴蝶效应”的意味了。

## 3 完善企业中阿米巴的措施

### 3.1 优化成员结构

如前文所提到的那样, 企业要想落地阿米巴并投入到实际运用中, 就必须要把成员管理机制落实并且做到统一集成优化。一是寻找有能力的团队成员。团队是一个多元化的群体, 确保团队成员相互促成方可相得益彰。二是确保团队成员为公司的发展做出贡献并且获得利益。企业的最根本目标一定是利益, 所以需要每个公司成员都可以为公司获利加持, 协同其他企业内团队为公司带来更好的效益。

### 3.2 明确经营理念

一是要树立“可持续发展经营”理念。要从企业最长远的发展需求出发, 发现更广阔的市场前景并尽量满足它, 员工要积极为企业开拓新的市场领域, 思考企业的整个生命周期, 完善逻辑考虑资源倾斜, 学会对自己的工作内容全面复盘, 为企业的持续运作赋能。二是要树立“集中经营”理念。明白自己本身于企业而言, 是一个不可或缺分支, 要和公司其他人共创企业的未来, 让企业的平台结构化, 让各个独立体中心化。

### 3.3 灵活运用阿米巴经营模式

中国企业要想落地阿米巴, 管理者一定要知道“敬天爱人”, 也就是说, 阿米巴的执行是很依赖文化基因的。首先要建立起公司文化, 然后才能逐步进行后期一切营利生产与活动。很多国内企业急于求成, 以为照搬阿米巴的传统模式就是真正意义上的“阿米巴”, 每个部门都独立核算, 实则只是空有去壳, 多了很多的表格, 每天的工作内容赘余, 工作准则也变得冗长, 管理者会浪费更多的时间在管理和填表格上而不是去做业绩, 进一步加深部门与部门之间的矛盾。

阿米巴不单单是一个经营管理体系, 而是一个灵活多变的复合型构建平台。越来越多国内企业在运用照搬阿米巴效益反而下降的情况下, 阿米巴模式在中国的中小企业的失败宣布着灵活运

用阿米巴经营模式的重要性。首先从成员结构上看,可以采用一些单位用阿米巴模式,一些不用的方法。其次从单位划分的内容上看,核算单元的划小可以更多元化。比如这个单元划分了四个更小的单元,另一个单位可以不划分,保持集成化一体化的独立个体现状。

以著名的服装品牌电商公司——“韩都衣舍”举例子,该公司对于阿米巴模式的运用可以说灵活又完善。因为阿米巴模式在该公司得到了变形。像公司的供应链、IT、仓储、客服等可以标准化服务的来由公司统一标准的提供;像产品设计、买手、导购、货品管理等非标准环节会实行阿米巴小组单元制。总部会统一设品牌规划和运营管理部门,而非标准环节的这个小组会内部市场化,实现责、权、利的统一。

“责”,就是每一支团队,都会按照各自的资源,对销售、毛利、存货周转率等进行明确的规定。“权”指的是什么款式的发展,每款的码数规格、每款定数和定价、是否促销、库存深度都有运营小组自行分配决定。“利”是指费用和毛利率、库存周转系数、提成系数等等数据的构成与最终所得来定奖金,根据所得再去小组内进行分配这些奖金。这样一来,能动性对于公司来讲效益影响比较低的部门采取的还是传统薪酬体系,既能调动公司员工的积极性,又可以均摊了整个管理层的压力,分散了平台运营的紧张,一定会有小的单位,效率更高。

日本一家房地产开发公司,在面对空前困难的情况下,把“阿米巴”经营模式与财务核算有机地结合起来,形成了独立核算、独立经营的多个目标集团。通过两年的试点,企业的管理人员得到了优化,运营管理费用得到了节省,真正做到了扁平化;全年收入比上年同期增加9.92%;最主要的是,激励了经理和下级人员的工作积极性,使企业从根本上走上了可持续发展的良性发展之路。

因此,要想灵活地使用阿米巴模式,并不是一次就能解决问题,并不是企业在管理者制定详细规程后就立马提高了效率,而是要制定相应的激励机制,用一句话来形容,就是将公司的平台和团队的企业化,做到合适的内部交易,形成个性化“企业内企业”。

#### 4 结语

尽管疫情冲击过我们的经济发展,市场动荡、变幻莫测,但我们仍然不断挑战自己,成就自己。作为企业员工,我们为公司创造更多的利润,作为企业管理者,我们要为员工创造更高的价值,为员工创造更好的工作环境。总而言之,阿米巴模式在落地之前,一定要认清企业定位,不然只是会有个空架子。企业要灵活运用经营模式,不能硬着头皮喂自己冷饭。只有保证各部门间的团结协作,做到既可以将各组织单位织成一张网,又可以顺着各独立单元牵出万根绳,才可以帮助企业更好地立足在竞争力十足的市场。

#### 参考文献:

[1]李璟娜,上总康行,杜运潮.阿米巴经营模式与我国管理会计创新[J].财会月刊,2019(8):98-104.

[2]雷沉静,阿米巴经营模式在国有企业中的应用探讨[J],广西质量监督导报,2019(9):109.

#### 作者简介:

李震(2002.11-),男,满族,辽宁葫芦岛人,本科,学生,研究方向:阿米巴经营。

陈祎楠(2002.10-),女,汉族,辽宁葫芦岛人,本科,学生,研究方向:阿米巴经营。

赵晨旭(2002.6-),女,满族,辽宁丹东人,本科,学生,研究方向:阿米巴经营。

朱颖(2002.4-),女,汉族,浙江金华人,本科,学生,研究方向:阿米巴经营。