

阿米巴经营模式在成本控制中的应用研究

——以Y公司为例

甘传花

东莞冠智电子有限公司, 中国·广东 东莞 523846

【摘要】阿米巴经营模式是助力公司在激励市场竞争占据有利位势的重要方法,可助力公司优化改进成本控制方式,有效开展成本控制活动。研究以Y公司为例,阐释阿米巴经营模式下成本控制的重要性,厘清现存全员参与成本控制意识淡薄、科学合理成本预算方案尚未形成、成本计算粗略、跨部门交流匮乏等问题,并对应提出构建业绩激励体系、完善员工考核标准、科学划分阿米巴组织的实践路径,希冀对公司内部科学高效成本控制与经济高质量发展提供理论指导与实践助益。

【关键词】阿米巴经营模式; 成本控制; 经济效益; 降本增效

从广义角度来看,成本控制是公司经济效益与运营管理的直观映射,适度范围内的成本控制可助力公司形塑良好市场竞争优势,快速适应买方市场需求,实现健康可持续发展^[1]。阿米巴经营模式是实现全员参与经营的一种量化赋权管理模式,遵从由上到下,由大到小,分层逐步推进原则。阿米巴经营模式能够助力公司及时应对市场变化并做出调整,提升公司运营效能,实现生产经营活动降本增效。研究以Y公司为例,对阿米巴经营模式在成本控制中的应用研究开展定性分析,希冀为提升企业经济效益、促进中国经济高质量发展蓄力赋能。

1 阿米巴经营模式下成本控制对Y公司的重要性

1.1 阿米巴经营模式内涵阐释

阿米巴经营模式由日本著名实业家稻盛和夫开创,是一种经由公司全员参与快速提升组织管理效能的经营方法^[2]。具体来看,阿米巴经营模式依据组织部门、生产商品、技术工序、客户类型以及所属地区将企业划分为自主经营模式下的阿米巴微型组织。各类微型组织拥有独立核算财务报表与经营目标,通过内部市场化交易机制激发企业全员主动参与经营活动热情,进而提升企业运营效率,有效实现降本增效^[3]。目前,阿米巴经营模式的可行性已通过京瓷、第二电信公司、日航的经营实绩得以证实,能够提升企业内部各小型组织对内部成本管控以及外部市场经济的反应速度,是企业提升自身竞争实力、实现可持续发展的重要驱动力量。

1.2 Y公司情况简介

Y公司始创于2008年,是一家专门从事精密合金材料加工及销售的生产制造型企业,经营面积13000平方米。公

司为客户提供整套原材料的产品咨询、前端开发、材料供应、品质改善综合解决方案。近年来,Y公司实施新一轮技术改造升级,引进国际先进设备和工艺技术,专业化开发与生产高质量产品以及市场潜在需求的新型产品。目前主营产品材料产品主要为:精密不锈钢、精密铝板铝带、铝挤压型材、特种合金,高精铜合金,电镀加工。Y公司在新技术开发、品质、服务等方面均树立业内良好形象,也得到供应端的充分信任与大力支持,现与众多国内一流企业建立了战略合作关系。然而近年来受外部技术封锁、国际贸易壁垒增高、全球经济环境不稳定性激增等因素影响,Y公司市场竞争逐年激化,营销收入持续下滑,面临严重经营压力。值此背景,Y公司如何快速管控内部运营各环节成本消耗,提升综合经济效益成为当前亟待解决的现实问题。

1.3 阿米巴经营模式与成本控制的内在关联

企业传统成本控制方式为公司高层领导凭借财务数据与自身经验,自上而下根据公司发展的现实情况与特点,立足前瞻性角度,建立管理信息系统和成本控制模式,完善以成本控制方法、管理重点、组织结构、管理风格、奖惩办法等相结合的全面成本控制体系,实施目标管理与科学管理结合的全面成本控制制度,进而服务于企业战略发展^[4]。需要注意的是,该类成本控制方式在一定程度上存在主观舞弊性,可能产生劳动力短缺、员工生产积极性不高等问题,难以实现理想状态下的成本控制。阿米巴经营模式赋予公司内部员工操控经营状态的有效权利,可从根本上解决高层与基层信息差问题,有助于公司聚焦实践层面挖掘成本控制基本弊病,及时调整成本控制方案。

1.4 引入阿米巴经营模式对企业成本控制的重要性

在错综复杂的市场环境下,企业经过深思熟虑的内部讨论与研究,最终决定引入稻盛和夫的阿米巴经营模式。该模式的导入预计会带来以下几方面的显著影响:

1.4.1 强化全体员工的成本控制意识

阿米巴经营模式能够通过结合精密合金材料加工的制造工艺过程,依据产品生产精细流程,将企业内部各组织划分为较易进行成本控制的阿米巴模块组织。在各个阿米巴组织内部,员工个人工作绩效将与成本控制产生紧密关联,从而促使员工自觉认识到自身在成本控制中的责任,主动提升成本管控意识,并自发地为阿米巴组织节省成本开支,确保企业资源的最大化利用。

1.4.2 改善成本管控方法的滞后性

为有效解决传统成本控制方式滞后性问题,公司引入阿米巴管理方式将彻底革新企业原有的粗放管理和运作方式。阿米巴的生产运作模式以既定的目标为基准,通过对比目标与实际表现来识别差异,进而深入分析差异产生的根本原因,从而精准定位并纠正缺陷^[5]。这一转变确保了阿米巴在事件发生的各个阶段——前、中、后——都能实现有效的成本控制,从而全面提升了成本控制的效率和精准度。

1.4.3 单位时间附加值有助于管控企业成本

在阿米巴运作管理模式中,单位时间增值无疑是其核心要素,它专注于精准计算企业内部人员的时间增值效率。相较于传统的财务报告,阿米巴的报告更为简洁直观,使得每位员工都能通过数据结果一目了然地掌握阿米巴的运作状况,并据此灵活调整和优化工作流程。通过这种方式,我们能够精准计算出每个阿米巴单位的时间价值。阿米巴经营方式不仅极大提升了内部沟通和信息传递的效率,还有助于培养员工的管理意识,从而整体提升工作效率。同时,它也营造了一种积极向上的工作氛围,增强了员工的成本控制能力,为公司的发展注入了强劲动力。简而言之,阿米巴管理方式以其高效的成本控制和卓越的经营效果,助力企业实现快速、稳健、高效的经营目标。

2 Y公司成本控制现实困囿

2.1 全员参与成本控制意识淡薄

首先,Y公司并未明确材料采购、研发生产与销售环节生产成本控制标准,未将生产现场作业过程成本损耗、产品检验不合格退货产生的返工费用与报废损失作出明确规定,导致各环节资源浪费严重,未能有效控制生产经营成本。其次,Y公司内部的管理制度和激励机制亟待完善。Y公司未将成本控制纳入绩效考核体系中,也未将成本控制

与员工的个人利益进行紧密结合,引致员工在日常工作中很难形成积极参与成本控制的合力。最后,Y公司企业文化的影响也不容忽视。如果企业文化中没有强调团队合作和集体参与的精神,那么员工就可能将成本控制视为管理层的责任,并非每个员工都应该承担的义务。在深入审视整个生产流程时,Y公司的技术工程师在把通过严格测试的高分子材料移交给操作人员以进行大规模生产时,常常忽视了模具可能存在的稳定性问题。这种疏忽可能会导致潜在产品异常问题频发,造成不必要的成本损耗。

2.2 科学合理成本预算方案尚未形成

Y公司未能进行全面预算,包括销售预算、生产预算和财务预算等关键领域,均处于空白状态。由于业务员未能提供长期销售订单,采购部门难以制定有效的采购计划,PMC部门也无法制定精准的生产计划。目前,Y公司只能采取接单后,根据库存原材料情况进行生产的模式,若库存不足,则需先采购原材料再进行生产出货。这种运作方式不仅导致工作效率低下,还使得公司无法享受批量采购带来的价格优惠。此外,员工加班时间波动大,工作积极性不高,进一步影响了公司的整体运营效果。同时,财务部在资金筹措方面面临巨大压力,资金成本也相对较高。

2.3 成本计算粗略

一方面,Y公司的成本计算方法显得较为笼统,目前仅能汇总各项费用的总额,但按照重量分配至各个产品的方式显然不够精确,且公司尚未引入专门的成本计算管理表进行精细化管理。此外,财会团队在成本控制领域的专业技能尚需进一步提升,以应对复杂的成本计算挑战。另一方面,Y公司ERP系统的运行状况并不理想,用户流动性大导致系统使用不够稳定。单据录入的准确性和及时性成为当前亟待解决的问题,这直接影响到成本计算的精确度和决策制定的效率。因此,公司面临如下多重挑战:对于客户的盈利能力缺乏明确了解,不同产品系列的盈利状况模糊不清,导致难以判断客户订单是否值得接受,以及亏损产品是否应继续生产等。这些问题均需要公司管理层和财会团队共同努力,通过优化成本计算方法、提升专业技能和加强ERP系统的管理来解决。

2.4 跨部门交流匮乏

在部门之间以及部门内部成员之间,沟通意识显得尤为薄弱,他们常常缺乏主动沟通的积极性。对于出现的问题,他们往往选择自行解决,只有当难题超出个人处理能力时,才会意识到沟通的重要性。然而,这种滞后的沟通策略,常常因为缺乏前期的沟通铺垫,使得沟通变得更为

困难。长此以往，部门内的沟通氛围逐渐淡化，甚至可能消失，这无疑给工作的顺利进行带来了极大的阻碍。

3 Y公司通过阿米巴经营模式实现成本控制的实践路径

3.1 构建业绩激励体系

在寻求成本管控的优化路径时，我们可借鉴阿米巴的经营精髓和实践经验，采取多元化的激励策略，将激励与成本控制融为一体，使之成为企业成本管理理念与实践的核心动力，从而显著增强企业成本管理的效能。具言之，Y公司应将多样化的激励方式与员工的业绩评价相结合，对于在成本控制方面表现突出的员工，在物质层面给予更多的奖励。例如，从节省的成本中按照一定比例提取作为业绩奖金，以此激发员工在成本控制方面的积极性与主动性。同时，在精神层面，制造企业在阿米巴管理的基础上，将成本控制与企业文化建设紧密结合，改善员工的工作环境，让他们在心理和情绪上都得到正向激励，进而将个人利益与公司利益紧密相连，共同提升企业的凝聚力和竞争力。

3.2 完善员工考核标准

为了充分激发员工的工作热情，提升工作效率，Y公司应当紧密结合阿米巴计划、费用预算等要素，构建一套完善的企业评价体系，从而有力推动阿米巴经营模式的实施，并最终实现公司的整体目标。在此考核体系的驱动下，企业各级需积极分解企业目标，主动担责，确保各层级的成本预算和年度阿米巴计划得以有效执行，并鼓励全体员工深度参与公司层面的规划目标。销售中心可从两方面优化销售考核系统：一是评估销售业绩，从最大化公司销售额的角度出发，考核销售人员的经营利润，并控制其接受订单等活动所产生的成本，防止无节制的资源浪费；二是通过严格的考核，确保销售人员的工作行为更加高效和合理。制造中心则应围绕工费、材料费用、指标完成率等指标进行考核，以激励生产中心的管理者更加积极地参与一线员工的管理。生产管理部门需每日按照每种产品的标准工时安排生产任务，并由生产统计人员录入生产人员的任务完成度，以此全面衡量一线员工的工时效率，并揭示他们在工作中的时间利用情况。此外，质量管理部应以成品验收不合格率作为评价其工作表现的关键指标。品管员需主动参与生产工艺检查，及时发现生产中的问题，避免费用超支；同时，他们还需积极参与入库检查，防止因产品质量问题导致的退货或客诉，从而维护企业的整体形象。

3.3 科学划分阿米巴组织

在通过阿米巴经营模式实施成本管理的核心策略中，应高度重视和构建成本管理结构及其分工。成本控制结构即指公司内部的各个部门、人员以及销售、采购等区域，在成本控制过程中细致分析组织要素，并根据最佳的成本控制目标和方案进行策略性分配。举例来说，按照工作内容进行组织时，应侧重于通过详细掌控工作中的人工、材料和管理成本，确保全体员工围绕成本控制目标共同努力，从而激发员工参与成本控制的积极性。此外，通过对比分析各组织成本控制的情况，可以找出其弱点并针对性地进行改进，以实现阿米巴成本控制效能的全面提升。在科学划分阿米巴组织的前提下，构建精细化的内部交易流程和定价机制至关重要，同时也需要确立一套清晰的阿米巴运营规则。这些规则包括但不限于：设定明确的收入确认条件和时点，制定费用确认的条件和时点，详细列出费用项目的明细，以及制定公共费用的分摊方法。同时，还需准确记录员工的工时，以支持会计核算中的权责发生制和收付实现制，确保收入与费用的合理匹配。关于数据收集与记录，需要研究如何通过信息系统实现这一过程，并与财务系统进行有效对接。不仅如此，公司还需要明确单据如何支持实物流转，以及信息系统收集与记录数据的周期。所有这些都需要在统一的规划下形成一套完整的阿米巴运营准则，并通过定期培训和日常查阅，确保所有相关人员都能熟练掌握并遵循。

参考文献：

- [1] 孙德芝, 高静涵. 基于阿米巴管理模式的企业内部控制——以X公司为案例[J]. 山西财经大学学报, 2022, 44(S2): 28-30.
- [2] 佟筱枫. 阿米巴模式下企业成本管控方案设计与实施[J]. 财会通讯, 2019(08): 101-104.
- [3] 徐庆红. 中国石油锦州石化公司推进阿米巴经营模式和所罗门绩效评估体系的实践[J]. 财务与会计, 2023(03): 34-37.
- [4] 甘卓霞. 国有企业阿米巴经营的实施路径研究——基于全生命周期视角[J]. 财会通讯, 2021(22): 103-108.
- [5] 马贵兰. 基于大数据的阿米巴管理会计体系应用探讨——以通信运营商为例[J]. 财会通讯, 2021(07): 167-171.

作者简介：

甘传花(1978.11.24—)，女，汉，江西九江修水，本科，学校及职称：东莞冠智电子有限公司，研究方向：财务。