

# 企业管理会计中阿米巴模式的应用分析

刘 浩

西安邮电大学 陕西西安 710061

**摘要:** 现代企业经营活动中管理会计的作用越来越突出, 管理会计的各类变化形式、新的管理会计应用模式都成为业界专家、学者研究的热点课题。阿米巴经营模式就是一种新的管理会计模式之一, 其以单位时间核算为核心, 将企业划分为多个阿米巴单元, 每个阿米巴单元独立经营、独立核算, 在实现阿米巴单元经济效益最大化的基础上, 实现企业整体经济效益最大化。文章就针对企业管理会计中阿米巴模式的应用进行研究, 并结合某公司实例分析阿米巴模式的具体应用。

**关键词:** 阿米巴经营模式; 企业管理; 管理会计

## Application Analysis of Amoeba Model in Enterprise Management Accounting

Hao Liu

Xi'an University of Posts and Telecommunications, Xi'an, Shaanxi 710061

**Abstract:** The role of management accounting in modern enterprise business activities is becoming more and more prominent. All the changing forms of management accounting and the new application modes of management accounting have become hot topics for experts and scholars in the industry. The Amoeba business model is one of the new management accounting models. It takes unit time accounting as the core, and divides the enterprise into multiple amoeba units. Each amoeba unit operates and accounts independently. On the basis of maximizing the economic benefits of Amoeba units, the overall economic benefits of the enterprise are maximized. This paper studies the application of amoeba model in enterprise management accounting, and analyzes the specific application of amoeba model combined with the example of a company.

**Keywords:** Amoeba business model; Business management; Management accounting

### 一、阿米巴经营模式的概述及特点

首先, 组织结构有所创新。阿米巴模式下企业按照一定的原则将整个组织划分为多个自主经营、独立核算的小阿米巴单元, 在不断变化的市场环境中, 企业可以根据实际情况对阿米巴单元进行调整, 比如分裂、重新划分等。其次, 阿米巴模式下每个员工都能够得到最大程度的授权而参与企业经营, 某种意义上每个阿米巴单元经营者即为阿米巴的领导者, 也是整个经营模式的核心; 且在企业组织经营过程中, 管理者鼓励每个员工都参与阿米巴单元的经营决策, 将基层员工的创造性潜能充分发掘出来, 不仅能够提高每个阿米巴单元的生产效率, 而且增强了员工的归属感、主人翁感, 能够充分调动员工的工作积极性。再次, 经营过程高度透明。企业组织规模越大, 由决策层到执行层的等级链条就越长, 组织的执行效率就越低, 很多企业会采用扁平化的组织架构以减少管理层次, 但是这

种组织架构无法保证企业经营过程的透明度。阿米巴经营模式中每个员工都可以通过自己所在的阿米巴单元核算查看经营结果, 切身感受到自己所属的阿米巴单元的经营状况, 精确计算所有阿米巴单元核算结果即可了解企业的整体经营数据, 提高了企业经营的透明度。最后采用单位时间核算制。阿米巴经营模式下每个阿米巴单元的经营成果采用单位时间附加值进行评价, 这种机制不仅可以促进各阿米巴单元之间形成良性竞争, 而且可以增强员工的经营核算意识; 此外, 单位时间核算制保证了现场反馈的时效性, 企业组织决策者可以根据现场的实时反馈了解企业实时的经营状况, 及时做出科学、合理的决策, 使得企业经营更加符合市场环境。

### 二、基于阿米巴经营模式的管理会计体系设计

#### (一) 建立企业最优利益链, 构建管理会计框架

阿米巴经营模式下将企业组织划分为多个阿米巴单

元，各个阿米巴单元独立核算、自主经营，并建立经营核算表，通过核算表可以查看阿米巴单元每日、每周的经营结果，阿米巴经营者再根据核算表分析经营过程中存在的问题。一个优秀的阿米巴单元不仅可以优化自身的经营结果，而且可以带动其它阿米巴单元，引起一系列的连锁反应，对于整个企业组织而言可以提高经营效益及效率，降低管理成本，最大程度上弥补传统会计管理方法中存在的系统性及整体性不足的问题。

### （二）明确责任，为阿米巴单元自主经营提供制度支持

首先，在企业组织内部划定责任中心，其作为责任会计核算的核算单位需要承担相应的经济责任，同时享受一定的权利，责任中心也是实施责任会计的前提条件与基础。责任中心的主要构成包括费用中心、成本中心、利润中心、投资中心等，基于阿米巴模式下所有的阿米巴单元都归为利润中心。其次，在企业组织内部建立内部市场制度，各阿米巴单元之间交易商品包括企业的半成品、产成品及相关服务等，交易方式采用内部转移价格的形式，为保证与市场价格的一致性，内部转移价格采用售价还原法进行定价，以强化各个阿米巴单元的市场意识及成本控制意识，达到提升企业整体运营效率的管理目标。

### （三）填制核算表，形成阿米巴经营数据更新机制

在阿米巴经营模式中引用了单位时间核算制，这是一个非常重要的管理会计概念，其本着“销售额最大化、费用最小化”的原则进行核算，在阿米巴经营体系中纳入单位时间附加值，并将其作为评价阿米巴单元经营状况的重要指标。所谓单位时间附加值是指在特定时间内用收入总额减去支出，得到的差额再除以组织成员总的劳动时间，采用单位时间附加值可以使阿米巴单元内的每个员工了解到自己在单位时间内为组织创造了多少附加值。因此单位时间核算制不仅可以作为阿米巴经营状况的评价指标，还可以作为员工的绩效评价参考指标。与传统的会计信息管理不同，阿米巴模式下的管理会计体系更具先进性与灵活性，阿米巴成员需要每日填写核算表，计算利润及单位附加值，企业再收集每个阿米巴单元的核算表，可以实时了解整个组织的经营状况，并做出横向、纵向的对比，分析问题所在，及时调整管理策略。

### （四）制定合理的内部转移价格

上文中提到阿米巴经营模式的最大特点在于引进了外部市场机制，每个阿米巴单元之间不再是传统的工作交付关系，而是内部市场交易关系，要保证内部市场交易的公平、公正，就必须制定出一个科学、合理的内部转移价

格，使得各阿米巴单元在企业内部形成一个完整的交易价格体系，促进阿米巴不断完善自身的有偿服务标准。具体而言，常用的内部转移定价方法包括成本推算法、利润逆算法、市场参照法及开价砍价法。其中成本推算法是指根据组织的生产工序推算出内部转移价格，这种方法可以补偿产品成本，且操作简单，但是忽略了市场价格变化、市场竞争等因素，且在降低企业生产成本方面效果不明显。利润逆算法则是由卖方确定自身的目标利润后，再减去相关成本、费用等最后做出定价，这需要卖方对产品进行合理分析，并对市场发展做出准确预测。市场参照法主要是参照市场价格对产品、半成品及服务进行定价，卖方愿意在不高于市场价格的基础上对内销售，则买方就要履行购买的义务，如定价高于市场价格，则买方有权利购买外部市场的产品或服务，卖方同样有权利面对外部市场销售产品。这种定价方法脱离了成本因素，根据市场供需变化而变化，不过一旦与市场价格脱节会直对阿米巴利润产生直接影响。开价砍价法是指每个阿米巴单元之间以正常的市场价格为基础，本着公平、自愿的原则针对产品或服务的价格进行协商，最终确定买卖双方都接受的价格，这种定价方法给予阿米巴单元更大的经营空间，可以发挥阿米巴经营者的自主经营权，且兼顾了阿米巴单元利益与企业的整体利益。当然，在具体的阿米巴经营模式中需要根据企业内部经营环境、外部市场环境灵活选择定价方法，也可采用多种定价方法互相补充的模式，以将阿米巴经营模式的优势充分发挥出来。

### 三、企业管理会计中阿米巴模式的应用案例分析

本研究提出的某企业属于软件综合服务行业，是某省的龙头企业，且2020年国际大环境及国内行业的稳定增长催生了大批促进该行业不断创新升级的技术，为公司的发展提供了良好的行业环境。该公司的主营业务包括软件开发、计算机软硬件销售、软硬件业务的集成服务、产品运维、智慧城市产品等等。分析该企业组织架构图可知，其采用的是职能型组织结构，自上而下包括股东大会、监事会、董事会、董事会秘书处、法务证券部、审计委员会、薪酬考核委员会、总结理、副总经理，接下来是公司的各个部门，最后是各个子公司，实际工作中多个部门平行，增加了沟通成本，降低了工作效率，各级主管、员工对市场变化缺乏灵敏度，决策速度滞后于市场变化速度。且由于经营管理模式落后，该公司的经营业绩也受到影响，自2018年以来，该公司的营业收入、毛利率、净利润等均呈下降态势。

### （一）阿米巴单元划分

为保证阿米巴经营体系的顺利推进，该企业十分重视阿米巴组织体系的构建，将企业划分为若干阿米巴单元。具体阿米巴单元划分过程中，以客户需求为立足点，按照客户类型划分阿米巴单元，客户类型主要包括两种，一种是金融类客户，一种是非金融类客户。在阿米巴模式下，人力资源及财务部是企业的支撑部门，财务部门需要制定每个阿米巴单元的独立核算绩效体系、对外发展营收支出明细等，并基于财务专业的角度确定每个阿米巴单元的发展方向；人力资源则为每个阿米巴单元的人员、后勤需求提供保障，除做好人员配置好，还要进行员工培训等，全面落实阿米巴理念的普及工作。该公司的一个阿米巴单元常规编制为3-5人，以客户类型划分阿米巴单元，各个阿米巴单元的产品定位、客户需求分析、签订合同等均由其自己决定，只要符合公司的整体战略规划即可。

### （二）职责确定

该公司创建了一个职责管理体系，对每个阿米巴单元成员明确责任、权益及利益，将传统员工的被动工作态度转变为主动承担责任，以实现阿米巴单元的效益最大化。针对阿米巴单元的领导人，其主要责任包括为团队建设负责、针对目标的制定实现及监管负责、日常团队事务的处理等，其所对应的权益包括有处罚权、能够对本阿米巴单元的经营目标及经营计划做出调整，并针对实施方案提出改进意见，获得上级领导审批后方可执行。阿米巴单元经营者的利益主要包括获得培训学习的机会及晋升的机会，还能够获得企业额外的奖励。

### （三）阿米巴经营会计科目

由于该公司按照客户类型划分阿米巴单元，因此需要按照客户合同定义收入、成本、毛利等指标的边界使，其中合同确认的收入即为收入，合同确认的成本即为成本，合同确认的收入除去合同确认的成本即为合同确认毛利，合同确认毛利与内部转换毛利之和即为业务毛利（所谓内部转换毛利是指各个阿米巴单元之间在合作过程中产生的内部交易费用）。该公司的阿米巴损益表及单位时间核算表具有显著的独特性，其可以反映出各个单元的经营状态及成果，从而反映出企业整体的经营状态及成果；所有单元的损益表、单位时间核算表均与传统会计损益表对应；损益表及核算表的使用者除各阿米巴单元外，总部还需要使用。制作阿米巴月度损益表时需要阿米巴单元内所有人员全员参与，使得和线个成员都明确自身的工作成果，不断

提高工作质量。

### （四）阿米巴内部交易体系的构建

阿米巴内部交易主要发生于各个阿米巴单元之间，纵然是内部交易同样存在交易风险，因此要制定内部交易规则，最大程度上规避交易风险。该公司根据自身的实际情况制定的交易规则主要包括以下几个方面：一是买卖双方要有诸如服务验收单、产品设计图等交易结算的依据；二是买卖双方的交易过程受时间、质量、数量等条件的限制；三是交易过程中需要明确发生风险造成损失后买卖双方需要承担的责任划分，比如交易延期、Bug修复等等；四是要明确买卖双方违约责任，交易一方违反交易条约的责任，比如取消订单、结算延迟等行为需要承担对应的责任；五早要明确针对风险责任者或违约者的处理规则。在明确交易规则后，即可以企业内部构建内部交易体系。该公司内部生态体系中，每个阿米巴单元都是独立运营的，但是对企业整体而言每个阿米巴单元都无可取代，因此一个阿米巴单元达不到独立核算的标准，无法撑起整个企业的内部生态体系。因此要将所阿米巴单元组成一个完整的生态圈，对内既保证企业的领导能力与创新能力的领导能力，对外又能够保证企业在市场中的综合竞争力。在该公司两个阿米巴单元之间的交易与两个小企业之间的互相经营十分相似，交易双方通过买卖建立既互相合作又互相竞争的关系，在企业内部形成一定的市场压力，从而激发员工的工作活力。内部交易体系可以促使企业内部资源的流动，企业不断优化劳动组织，遵循“成本最小、利润最大”的原则强化组织成员的竞争意识，不断提升企业的整体管理水平。

#### 参考文献：

- [1] 周立刚. 加强管理会计创新, 实现新常态下的业绩稳步增长——山东银座旅游集团的管理会计创新实践[J]. 财务与会计, 2019(23): 9-12.
- [2] 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(会计版), 2019(8): 98-104.
- [3] 林杰. 基于阿米巴经营模式下的管理会计实施研究——以Y公司为例[J]. 产业与科技论坛, 2018, 17(2): 195-196.
- [4] 冯振前. 阿米巴经营模式体现的管理会计理念[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2018, 546(7): 54-55.
- [5] 芮成晴. 阿米巴模式与管理会计的融合及其运用——以连锁服装企业为例[J]. 财讯, 2018(7): 28-29.