

硕士学位论文

**阿米巴经营模式在 J 公司生产部门的应用
研究**

**Research on the application of amoeba business
model in the production department of J company**

学科专业

工商管理（MBA）

专业领域

企业管理

作者姓名

指导教师

2021 年 10 月

中图分类号 C93

学校代码 10533

UDC 600

学位类别 专业学位

硕士学位论文

阿米巴经营模式在 J 公司生产部门的应用研究

Research on the application of amoeba business model in the production department of J company

作者姓名

学科专业

工商管理(MBA)

专业领域

企业管理

研究方向

绩效管理

二级培养单位

商学院

指导教师

论文答辩日期_____ 答辩委员会主席_____

中南大学

2021 年 10 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在指导教师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年____月____日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____ 指导教师签名：_____

日期：_____年____月____日 日期：_____年____月____日

阿米巴经营模式在 J 公司生产部门的应用研究

摘要：J 公司在平时的生产经营过程中，部分业务处于粗放式管理，成本浪费大，材料利用率较低，导致 J 公司整体经营质量还不高，价值创造能力不强。为不断提升公司核心竞争能力和快速适应市场能力，J 公司选择在生产部门探索推行阿米巴经营模式。

论文通过文献检索和实地调研，结合阿米巴经营模式相关理论，分析 J 公司生产部门经营管理现状，发现存在生产单位职能设置不合理、基础管理相对薄弱、基础数据不统一、财务核算信息化程度不高、责权分配不清晰等问题。为解决这些问题，J 公司在生产部门进行了阿米巴核算单元的划分，制定了单元核算办法。并合理调整现有职能、规范业务流程、优化工作程序、加强成本信息化建设。同时确保公司高层的授权和支持，科学奖惩制度的保障，基础数据的准确和及时。通过对阿米巴经营模式在 J 公司生产部门的应用研究，可以证明阿米巴经营模式是具有系统性、可操作性的。在引入和实施阿米巴经营模式时，不仅要贯彻这样的管理理念与管理方法，更要注重与企业自身实际状况相结合，对所发现的问题或者不适应的地方及时做出调整，最终将这种新的管理模式转变成适合本企业的经营管理模式。

关键词：阿米巴经营模式；划小核算单元；全员参与经营；经营管理意识

Research on the application of amoeba business model in the production department of J company

Abstract: In the normal production and operation process of J Company, part of its business is in extensive management, resulting in large cost waste and low material utilization rate. As a result, the overall operation quality of J Company is not high and its value creation ability is not strong. In order to continuously improve the company's core competitiveness and quickly adapt to the market, J company chooses to explore and implement amoeba business model in the production department.

Through literature retrieval and field research, combined with the relevant theories of amoeba business model, this paper analyzes the current situation of operation and management of the production department of J Company, and finds that there are problems such as unreasonable function setting of production units, relatively weak basic management, inconsistent basic data, low level of financial accounting informatization, unclear assignment of responsibilities and rights, etc. To solve these problems, J Company divided amoeba accounting units in the production department and developed unit accounting methods. And reasonable adjustment of existing functions, standardize business processes, optimize work procedures, strengthen cost information construction. At the same time, ensure the authorization and support of senior management, guarantee of scientific reward and punishment system, and accurate and timely basic data. Through the application research of amoeba business model in the production department of J Company, it can be proved that amoeba business model is systematic and operable. In the introduction and implementation of amoeba business model, we should not only implement such management concepts and methods, but also pay attention to the combination of the actual situation of the enterprise, make timely adjustments to the problems found or inadaptable places, and finally transform this new management model

into the business management model suitable for the enterprise.

Keywords: Amoeba business mode; Divide small accounting units; Full participation in operation; Management consciousness

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 选题背景与研究意义.....	1
1.1.1 选题背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	3
1.2 国内外相关研究.....	3
1.2.1 国外相关研究综述.....	3
1.2.2 国内相关研究综述.....	5
1.2.3 文献述评.....	7
1.3 研究内容思路与研究方法.....	8
1.3.1 研究内容.....	8
1.3.2 研究思路.....	8
1.3.3 研究方法.....	9
1.3.4 技术路线图.....	9
第 2 章 基本概念界定与理论基础.....	11
2.1 阿米巴经营模式的起源与概念.....	11
2.1.1 阿米巴经营模式的起源.....	11
2.1.2 阿米巴经营模式的定义.....	12
2.2 阿米巴经营模式实施分析.....	13
2.2.1 阿米巴经营模式运用的前提条件.....	13
2.2.2 阿米巴经营模式实施目的与优势.....	14
2.2.3 阿米巴经营模式实施的要点与难点.....	15
第 3 章 J 公司生产部门经营现状及问题分析.....	18
3.1 J 公司基本情况介绍.....	18
3.1.1 J 公司基本情况.....	18
3.1.2 J 公司生产部门组织架构.....	18
3.1.3 J 公司生产各相关部门职责.....	19
3.2 J 公司生产部门经营现状与存在的问题.....	19
3.2.1 J 公司生产部门经营现状分析.....	19
3.2.2 J 公司生产模式方面存在的问题.....	22

3.3 J 公司生产部门实施阿米巴经营模式的必要性.....	25
3.3.1 激发员工参与生产管理积极性.....	25
3.3.2 有利于精细化管理在生产部门中的应用.....	25
3.3.3 提升成本管理的有效性.....	26
3.3.4 为生产部门培养技术性人才.....	26
第4章 J 公司生产部门阿米巴经营模式的构建.....	27
4.1 J 公司生产部门实施阿米巴经营模式可行性分析.....	27
4.2 生产部门阿米巴组织体系构建与目标设置.....	28
4.2.1 组织体系构建.....	28
4.2.2 J 公司生产部门阿米巴经营目标设置.....	31
4.3 J 公司生产部门之间的内部交易体系.....	31
4.3.1 制定内部交易价格的原则.....	31
4.3.2 以标准成本法确定内部交易价格.....	32
4.4 独立核算模式的建立.....	33
4.4.1 阿米巴经营报表.....	33
4.4.2 阿米巴组织的收入确认.....	34
4.4.3 阿米巴组织的成本归集.....	34
4.5 阿米巴核算单元划分与单元核算办法.....	35
4.5.1 阿米巴核算单元划分.....	35
4.5.2 阿米巴单元核算办法.....	38
第5章 J 公司生产部门阿米巴经营模式实施与效果评价.....	50
5.1 J 公司阿米巴委员会的组建.....	50
5.1.1 成立阿米巴经营领导小组和工作小组.....	50
5.1.2 明确职责与分工.....	50
5.2 阿米巴经营模式的具体实施.....	51
5.2.1 理顺职能优化流程.....	51
5.2.2 梳理和完善基础数据.....	53
5.2.3 成本信息化建设.....	56
5.2.4 搭建考核激励机制.....	60
5.3 J 公司阿米巴经营模式的实施效果.....	61
5.3.1 流程标准化提高了工作效率.....	61
5.3.2 管理机构及人员得到了精简.....	62
5.3.3 考核目标实现了分解落地.....	63
5.3.4 信息化技术加强了成本控制.....	64

5.4 阿米巴经营模式运行中存在的问题和解决思路.....	64
5.4.1 J 公司生产部门推行阿米巴经营模式的阻力和困难.....	64
5.4.2 J 公司运用阿米巴经营模式的经验.....	65
5.4.3 J 公司运用阿米巴经营模式的教训.....	67
第 6 章 结论与展望.....	69
6.1 结论.....	69
6.2 展望.....	70
参考文献.....	71

第 1 章 绪论

1.1 选题背景与研究意义

1.1.1 选题背景

自二十世纪 80 年代以来,我国国内经济发展和改革开放都取得了较大的成绩。但是由于我国工业基础比较薄弱,尤其是在对外开放的过程中,自身的发展与国际大市场环境之间存在一定的差距,这种差距主要表现在自主创新研发能力薄弱、市场竞争力不高,以及内部管理不完善等诸多方面。这些问题的存在,反映了我国企业还处于发展的阶段,需要在不断的学习中取得进步。从国家的视角而言,则是要通过采取政策的制定和执行、统筹规划、优化布局等措施,提升企业的自我研发能力,为企业的发展创造良好的环境。企业的管理成为了最为核心的环节,通过创新性管理,能够在技术研发以及人力资源激活等方面,产生良好的带动效应,从而起到牵一发而动全身的作用。作为企业核心的生产部门而言,其实施管理的意义尤其重要,这就需要对生产部门的经营模式进行优化,从而使得企业市场竞争力大幅提升。这就为“阿米巴经营”模式进入到我国创造条件。

“阿米巴经营”模式产生于上世纪九十年代。二十世纪 90 年代后期,亚洲地区爆发了金融危机,金融危机对亚洲地区的企业产生其他的破坏作用。而就在这一阶段,日本的京瓷公司却一枝独秀,在东京证券交易所取得良好的业绩。这一结果的呈现,来源于内部良好的管理机制,京瓷公司的主管者稻盛和夫具有前瞻性的管理理念,以及有效的管理模式,因此被称为是阿米巴经营模式。2009 年,我国国内开始仿效阿米巴经营模式,并将之引入我国的市场经济中,成为企业内部管理主流的方向。例如,在当时比较有名的企业华润集团,奇瑞汽车等,都公开推行阿米巴经营管理模式。实践的应用带动了理论的研究,阿米巴经营模式成为理论研究的热点问题,阿米巴经营模式来源于会计管理基础理论,这种理论来源于市场实践,属于新兴的管理理论,该理论的重点就在于时间单位的测算标准,依据这一标准,利润表的各种数据对外的呈现形式发生了比较大的改变。虽然属于专业性的数据,但是却更加通俗易懂,能够真实的反映现状这一转变产生的效果。其目的就在于引导非会计人员积极加入到生产的核算中,立足于个人岗位进行对比和反思,以此而激活全体员工的内在动力。

从上面的分析中,我们可以得出这样一条结论,阿米巴的经营模式,就在于激活全体员工的内在动力,同时,大大降低生产的成本,推动了公司整体效益的不断提升,具体可以从两个方面对此结论进行认知。第一,激活了全体员工的内

在活力,作为处于不同岗位的员工来说,可以针对所呈现出来的利润报表进行岗位对比,找到所在岗位生产单元的差距,以及努力的目标,从个体岗位出发提高生产效率,这是岗位活力被激发外在表现;第二,基层管理者在履行其职责的过程中,从整体的管理转化为细节的管理,企业生产成本的降低成为其主要职责之一,可以对照生产单元,采取过程性的措施对现有的管理予以优化。这种经营模式的应用,从思想与意识等方面对员工产生影响,并形成企业在生产经营中的固有体系,由此而上升到企业文化层次。

J公司隶属于中国兵器工业集团有限公司,为军工类生产企业。公司近几年一直在进行产业结构调整、核心能力建设、技术和管理水平提升等工作,各项经营指标稳步增长,管理水平逐渐提升。但在平时的生产经营过程中,仍然出现了增速放缓、企业发展后劲不足等状况。主要表现在二级单位推诿扯皮、考核指标没有细化落地、利润增长空间变窄、全员成本意识缺乏等方面。另外J公司基础管理相对薄弱,部分业务处于粗放式管理,成本浪费大(如刀具费逐年递增,产品工装模具大量闲置),军工科研产品市场竞争力不强,材料利用率较低,导致J公司整体经营质量还不高,价值创造能力不强,急需进行改变。兵器集团公司要求各子公司深入推进精益管理,对标先进单位,实现质量变革、效率变革、动力变革,努力开创改革工作新局面,有力支撑集团公司高质量发展。

当前外部装备竞争性采购以及军品定价方式改革已进入深水区,装备竞争性采购和实战化演练成为新常态,以及“民参军”,军品面临更加激烈的市场竞争环境和更加紧迫的技术创新、机制转换、成本控制、质量提升的压力。军工产品定价方式已由过去的成本加成定价转变为:由市场决定价格、审价与协商定价相结合、通过招投标确定价格等方式。为适应军工产品价格改革的需要,J公司必须加强内部变革,深度挖掘自身潜力,向管理要效益,不断提升公司核心竞争能力和快速适应市场能力。为系统的落实和解决上述问题,J公司选择在生产部门探索推行阿米巴经营模式,在统筹的框架下进行全面彻底梳理和优化,该理念来源于日本稻盛和夫的“阿米巴经营管理”,将公司生产部门划分成若干个核算单元,每个单元独立经营、独立核算。让全体员工参与到生产经营中,充分发掘每个员工的潜力,积极调动员工的创造性,逐步实现经营载体越来越小,企业效益越来越好,企业规模越来越大。

本文是在案例分析法的基础上,参考了国内外企业引入阿米巴经营模式的相关案例,在J公司过去生产管理方式的基础上引入阿米巴经营模式,并重点对阿米巴经营模式在生产部门的优化工作进行研究。结合阿米巴经营模式在J公司生产部门的逐步实施,来发掘阿米巴经营模式在实际经营操作中存在的不足,并提出与之相对应的改良办法,不断总结出符合J公司科研生产特色的阿米巴经营模

式,有效的提升了公司的管理水平。在优化管理流程、减少管理环节的同时,提高工作效率,由此实现公司战略管理目标,促进公司良性发展及可持续发展。

1.1.2 研究意义

(1) 理论研究意义

本文的研究中,研究的目的就在于阿米巴经营模式如何进行应用?从理论方面而言,这一目的可以分解为三个小点,第一,通过理论研究的方式,指出阿米巴经营模式在国内企业经营管理中应用的方向和一般的规律,并总结出经验,第二,指出阿米巴经营模式应用的问题以及存在的不足,第三,针对存在的问题及不足,提出了完善阿米巴经营模式应用的一般建议和策略,从而从事实上促进了阿米巴经营模式研究的进一步完善,提升理论应用的价值。

(2) 现实意义

阿米巴经营模式来源于日本,虽然在日本已经获得了比较大的成功,并引发了世界的关注。但是我们需要意识到,这种市场经营模式与日本的文化相契合,因此具有必要大的适应性。而中国与日本的文化传统都存在着一定的差别,这就会直接影响到阿米巴经营模式在中国的应用。针对这些问题的存在,需要通过实践应用,以及在应用过程中的经验总结,并借助理论研究的方式加以解决。在本文的研究中,是通过案例研究的方式,针对阿米巴经营模式在生产部门中的应用进行实证化的分析,分析的结果可以对阿米巴经营模式在中国企业中的广泛推广起到了实证化的作用,因此就使现实研究的意义得到了凸显。

1.2 国内外相关研究

1.2.1 国外相关研究综述

他经营模式的出现以及相关的理论研究时间存在着一致性,虽然成为了理论研究的热点,但是研究的深度却存在着一定的不足,在现有的国外研究中,研究成果主要体现为下面几个方面。

(1) 阿米巴经营模式产生研究

稻盛和夫成为了阿米巴经营模式的倡导者,这一模式之所以会取得巨大的成功,与之存在着十分密切的关联,针对于此,在他的著作中,针对该模式,产生的原因以及日常运作的内在的机制进行了分析。

(2) 阿米巴经营模式对企业文化影响研究

Cooper. (1994)教授认为,阿米巴经营模式应用于精神领域,能够根据员工的实际需要而应用具体的措施,作为员工而言,是在内心需求满足的条件下,积极投身到自身岗位工作中。David Young(1997)研究理论与之形成一致,员工对

物质条件的满足低于对精神的需求,这就成为了阿米巴模式应用的重点。Hiroshi T 和 Trevor B(2010) 立足于文化的背景,对该模式进行了研究,文化与模式应用都属于宏观层次的要求,会对员工的思想意识与行为习惯产生潜移默化的影响,这也就成为了阿米巴模式应用的成功之道。

Sullivan(1992)指出,阿米巴经营模式对为企业文化的影响是潜在的,并且会在企业的战略、企业的人员管理,以及企业的市场经营模式等方面予以凸显,能体现每个阿米巴组织及员工对于工作的付出与贡献,并得到相应的回报。

Simons(1995)从企业文化的角度探讨了阿米巴经营模式,认为案例企业的阿米巴经营模式在企业文化中的应用可以产生诸多效益,例如注重提高产品质量,降低产品成本,可以加速提升企业的管理水平等不同方面。

(3) 阿米巴经营模式对企业经营的影响研究

Inamori(2007)研究认为,阿米巴模式的应用必须实现各单位的协调运作,这就形成了阿米巴单位,不同的单位虽然具有独立性,但是在整体上却达成了协作,成为了一个完善的整体。

稻盛和夫(2009)认为,阿米巴单位的运作和整体绩效存在着一对一的关系,在运作的过程中,必须要从小型的单位入手,提高阿米巴单位的运作效率,由此才能达到整体目标的实现。

Fletemeyer John Robert(2018)是立足于市场以及管理者的层次对阿米巴模式的应用进行了研究,研究之后得出结论,阿米巴模式应用的条件有内部和外部之分,外部的条件属于市场,一个宏观的市场会对这一模式的应用产生积极影响,同理而言,作为管理者层次,会直接决定阿米巴模式应用的效率,文章还对阿米巴模式应用的影响因素进行了深层次的剖析,该模式应用影响因素具有多元化的特点,因此,分析出重点与非重点成为了首要解决的问题。

(4) “阿米巴经营”模式对企业绩效影响研究

Sinclair James B(2017)研究的视角是哲学和市场经济学之间的混用,研究得出结论,阿米巴模式应用必须要遵循哲学的规律。同时,在基础上要将经营会计理论进行有机的融合,阿米巴模式必须应用于市场经营活动当中,首先要认知公司的愿景和使命,并且以此作为指导,在这一基础上要实现公司战略的制定,以及符合公司战略发展的目标,上述各种因素达成一致,就成为了阿米巴模式应用的基础。

Price Donald L.(2012)阿米巴模式应用会对公司的架构产生积极影响,为了实现该模式的应用,必须要达到结构扁平化的程度,结构的扁平化造成业务流程的精简化,因此二者形成了对硬性的关系,并且会对阿米巴模式的应用提供充足的应用基础。

Inamori KaJuo (2012) 研究认为, 阿米巴模式的应用必须要通过绩效考核的方式加以优化, 这是因为, 这一模式的应用必须与本企业的实际相结合, 否则容易造成水土不服的问题, 绩效考核成为了阶段性的纠正, 其目的是为了达成阿米巴模式应用的完善, 虽然有了一定程度的改变, 但是丝毫不会影响到模式应用的效果。

namori KaJuo. (2012) 针对阿米巴经营模式与公司战略之间的关系予以研究, 研究得出结果, 模式的引入会对公司战略制定与发展产生影响, 反之, 战略也会对模式的创新实践外在的动力, 二者处于互动性的关系中。

1.2.2 国内相关研究综述

(1) “阿米巴经营”模式研究

杨鑫 (2016) 认为阿米巴经营模式是以经营人作为核心。因此, 具有高度的人性化特点, 这一模式具有哲学性的意义, 并且形成了完整的保障体系和价值管理理念。文章提出了管理理念应用的简笔画特点, 为了达成经营人所有参与的目标, 阿米巴经营模式设计了两大报表和两大效能的提升。

孙婕 (2017) 针对阿米巴模式应用的高效性进行了分析, 在面对激烈的市场竞争中, 阿米巴模式具有极为鲜明的优势。这种优势主要表现在三个方面, 这三个方面是针对市场变化的快速反应, 人性化管理所激发的内在潜力, 以及在生产经营过程中的成本极大降低, 出门降低的同时, 增加了产品的技术含量, 这都成为该经营模式运用的特别之处。

周丹 (2017) 研究采取了对比的方法, 对比的双方分别是阿米巴经营模式, 和海尔这种经营模式, 这两种经营模式都取得了比较成功的业绩, 积累的丰富的经验, 对于本企业都产生了积极的效果。在相同点上而言, 都做做到了以人为本, 强调了管理的人性化。

马婉芳 (2018) 研究了阿米巴经营模式对中国企业的促进作用, 研究得出结论, 面对激烈的市场竞争, 阿米巴经营模式能够内部挖潜, 从员工的积极创造性这一视角出发, 提升了企业的应对能力, 中国的企业对此实施借鉴。可以从三个方面对此进行认知, 第一, 以人为本, 就是对员工内在创造力的激发; 第二, 制度优越, 主要体现在, 以时间为标准划分单位, 并对此进行核算, 应用经营会计的方式; 第三, 理论的应用于企业现实相结合, 因此, 要对该模式进行相应的改造。

(2) “阿米巴经营”模式对企业文化影响研究

闫春雷 (2018) 强调企业环境的重要意义。阿米巴经营模式的引入以及实践, 必须处在一个适合的经营环境当中, 所产生的效能主要体现在两个方面。一方面,

对于企业经营成本的降低和企业经营效率的提高具有促进性的作用,另一方面,可以有助于企业建立积极向上的文化,企业文化的构建能够发挥长远的作用,并且能够立足于人文关怀,对企业的员工的内在动力激发,引导员工投入到企业的生产经营过程中。

刘承元(2018)从道德的层面对员工进行评价。研究认为,在企业内部员工的态度成为了促进企业进步的更为重要的因素,这就要求企业文化构建中形成道德的标准。这种标准属于员工内在激励性因素,能够使得员工实现自我约束和发展的内在的动力,变被动与主动,并且会对企业的管理制度创新产生积极的影响。作为管理者而言,应该以身作为标准,成为企业的规范,这样才能够保障决策的科学正确性。因此,从整体上而言,阿米巴模式主要是立足于内到外的程序性激励,同时指出了中国企业引入阿米巴模式的问题。许多的中国企业引出该模式,仅仅学习了这一模式的管理制度,而忽视了人文关怀和道德理念的塑造,因此,具有极大的缺陷。

段琳娜、李慧(2010)针对京瓷公司阿米巴经营模式的实际运作的现状进行了细致的观察分析。研究认为,阿米巴经营模式之所以能够取得成功主要得益于两个方面,一是京瓷公司已经建立了良好的企业文化,这种企业文化虽然是立足于市场经济,开始更多的注重了人本关怀,凸显了企业员工在公司中的主体性地位,这就造成公司员工与企业之间互相依托的关系,第二,企业员工和管理者以及员工之间都形成了相互信任的关系,这种信任来源于日常的交往和交际,每个人都会成为企业的主体,在自己的岗位上做到了创新争优。

(3) “阿米巴经营”模式对企业经营影响研究

耿德科(2007)研究认为,阿米巴经营模式引入是实行企业制度创新的第一步,下一阶段进入到了创新,创新就是将企业的管理制度与阿米巴进行有效的结合。为了达成二者的统一,必须要从文化环境的构造以及制度的创新两方面入手。这种观点反对单纯的制度管理的改造,否则就不是真正的阿米巴模式引入。

田和喜(2008)研究主要是针对阿米巴模式量化分权应用展开了研究。研究认为,通过量化的方式,可以引入大量的企业员工直接参与,分权会激发员工的内在积极主动性,因此,二者是不可脱离的。

胡关子(2011)企业处于市场当中,企业与市场的关系存在的多元化。在企业发挥导向作用的同时,会促进市场的进步。从这个意义上来说,企业与阿米巴模式的应用具有契合点,也成为了该模式引入的必要性条件

王付春,任杰(2014)在研究中是以案例的方式开展。研究认为,在国有投资型企业当中,阿米巴模式的应用具有一定的价值,这种价值体现了国有投资公司的科技导向型,以及对市场发展的高度敏感度。在引入该模式之后,模式的运

用必须要与企业的战略目标相结合。同时,要深入到企业的员工管理当中,使这一模式发挥更大的经济效益

范松林(2015)针对我国企业引入阿米巴模式的现状进行了统计分析,必须参与调查访谈,案例研究等多元研究的方法。在我国现状当中,引入阿米巴经营模式成为了一股潮流,并且实现了本土化。例如员工自主管理模型为该模式的具体案例,在该模型中建构了两个提升,分别是员工效率和组织效率的提升,以此作为依据,通过五大系统和三张报表的方式,引导员工对照自己的工作岗位寻找差距和目标,激励员工的内在工作潜能,同时充分应用信息化的技术体系,提高信息技术的支撑能力。

程达伟,唐睿明(2016)针对企业管理者的态度与阿米巴模式的应用展开了研究。阿米巴模式应用的初期,需要得到企业管理者的大力支持,这也就成为该模式应用效率高低的决定性因素,一旦进入到企业,进行了本土化,企业管理者角色研究发生了转变,从主导者转变为服从者。

王嘉琦(2018)阿米巴模式的优势就在于引导员工的全员参与。这种全员的参与不仅仅表现在形式上,而且属于主动积极的参与方式,这样才能够激发员工的内在积极性,以及创新性,。

(4)“阿米巴经营”模式对企业绩效影响研究

贾盛春(2015)针对阿米巴模式应用的绩效考核这一方面进行研究。研究得出结论,阿米巴模式应用的绩效考核,必须要设计科学性的财务来绩效考核的指标,以此作为激励员工的主要依据。指标的设计要体现公平性和公正性,这就需要对内部的流程以及制度的保证进行创新。除此之外,指标的设计引入了第三方,客户指标成为了主要评价依据。因此,绩效考核属于全方方位的系统,能够做到公平公正和全面。

郑波(2014)研究指出阿米巴单元自主经营模式的优点,这种优点主要体现于独立核算的方面,以单元作为单位,能够实现内部结构构架的扁平化,以及绩效的统一性和独立核算的有效性。

从国内研究的成果现状分析,阿米巴模式已经进入到我国企业之中,通过本土化的方式获得了新的成长环境。一方面提升了阿米巴模式实践和理论的丰富性,另一方面,促进我国企业管理优化,因此具有了双重性的意义。但是,如何将该模式与企业进行更加密切的结合?针对该模式应用的长远化规划又是怎样?应该成为下一阶段思考的重点。

1.2.3 文献述评

在对国内外文献的研究中得出结论,现有的研究成果主要是针对“阿米巴经

营”模式的产生，以及对企业在不同领域产生的影响予以研究与分析，由此而反映出“阿米巴经营”模式在现代企业市场经营与管理中的重要作用。但是，缺失对其运行过程中问题的剖析，这恰恰就成为滞碍对“阿米巴经营”模式应用持续性研究的障碍。在本文的研究中，能够基于现有研究成果的基础上，将“阿米巴经营”模式构建与应用实施予以深入分析，且与案例具体结合，这就使得本文的研究具有实证性，同时也具有李立群指导性的价值。

1.3 研究内容、思路与研究方法

1.3.1 研究内容

第一部分，绪论。本部分对研究的选题背景与研究意义、国内外相关研究、研究内容与研究方法、研究思路与创新点进行了阐述与概括。

第二部分，基本概念界定与理论基础。在此部分中，应用的是文献阅读的方法，介绍及界定了阿米巴经营模式的起源与概念，及阿米巴经营模式实施的目的与优势成为重点问题，并在此基础上分析了阿米巴经营模式实施的要点与难点。

第三部分，J公司生产部门经营现状及问题分析。在此部分中，应用的是案例分析的方法，是以J公司生产部门经营为例，分析公司生产部门经营现状与存在的问题，并得出公司生产部门实施阿米巴经营模式的必要性结论。

第四部分，J公司生产部门阿米巴经营模式的构建。此部分的研究认为，J公司生产部门实施阿米巴经营模式具有可行性，并针对阿米巴经营模式指导思想和实施方案予以设计，同时提出阿米巴核算单元划分与单元核算办法，这就为下文的研究提供依据。

第五部分，J公司阿米巴经营模式的实施与效果评价。在此章中，划分为四部分，J公司阿米巴委员会的组建、阿米巴经营模式的具体实施、J公司阿米巴经营模式的实施效果、阿米巴经营模式运行中存在的问题和解决思路。

1.3.2 研究思路

本文通过研究J公司在生产部门推行阿米巴经营模式，了解J公司生产部门目前的经营现状和存在的问题，分析各种问题产生的原因，结合阿米巴经营模式在中国国有生产类企业推行情况，调研J公司生产部门阿米巴经营模式体系的构建，实时跟踪阿米巴经营模式在J公司生产部门的实施效果，总结实施过程中的成功经验和不足之处，为J公司下一步在其他部门推行阿米巴经营模式，提出适用有效的方案。

1.3.3 研究方法

（1）文献研究法

借助中南大学丰富的图书馆资源和网络资源，检索和阅读阿米巴经营模式方面的相关文献资料，然后对相关理论思想进行归纳总结，为本文的研究打下理论基础。

（2）案例研究法

以 J 公司在生产部门推行阿米巴经营模式为例，深入一些调查开展情况，理论结合实际，梳理出 J 公司尽职调查的优化设计。

（3）专家意见法

就论文研究内容向成熟推行企业方面的专业人员、资深管理顾问、我的导师等专家进行沟通交流，收集相关意见为我的研究方向提供思路。

1.3.4 技术路线图

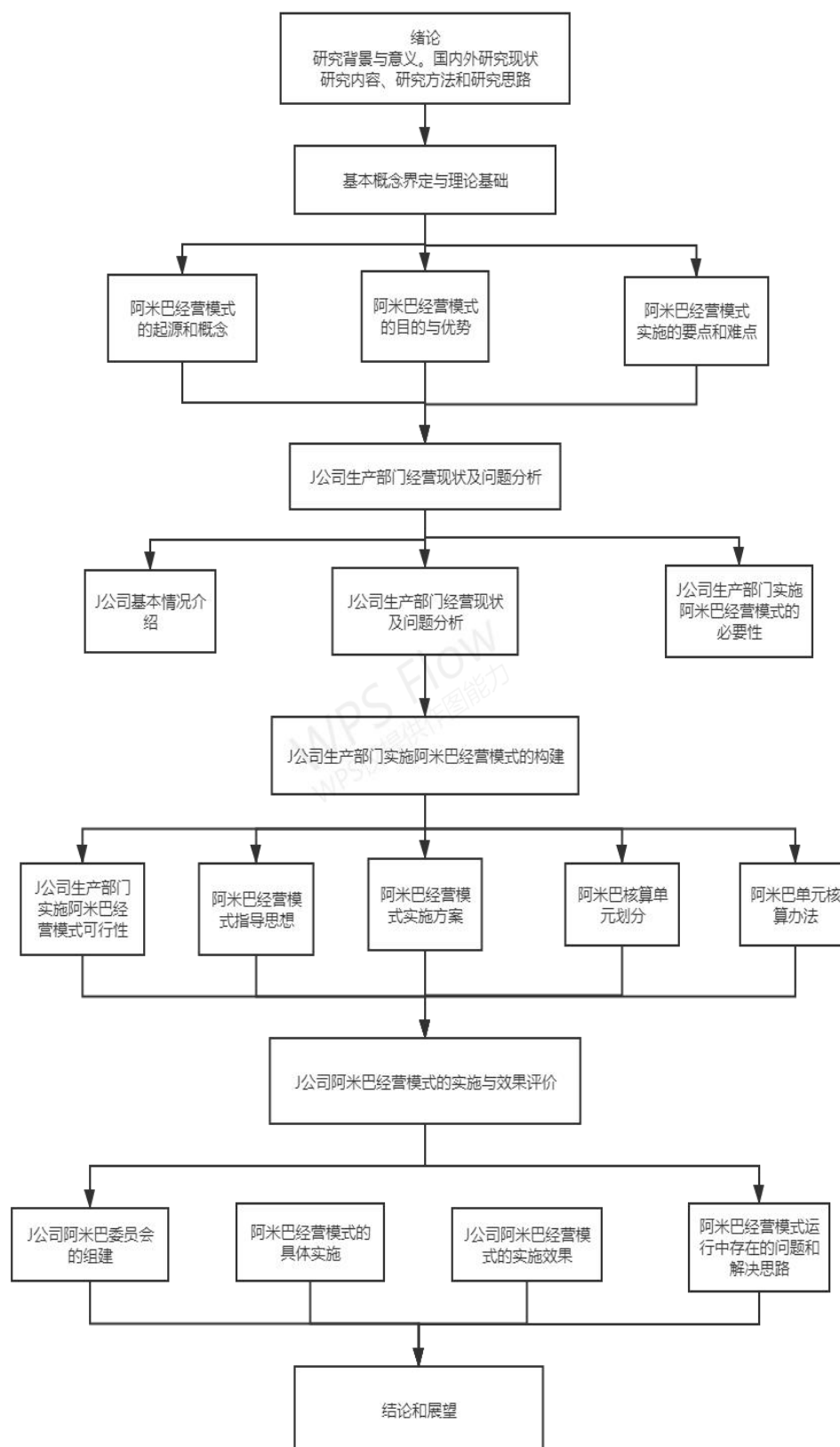


图 1-1 技术路线图

第 2 章 基本概念界定与理论基础

2.1 阿米巴经营模式的起源与概念

2.1.1 阿米巴经营模式的起源

阿米巴经营模式来源于日本，在上世纪 90 年代，亚洲处于金融危机阶段，日本的京瓷公司却一枝独秀，成为了股市的大赢家。这一公司采取了阿米巴经营模式，这一模式主要的特点是，整个企业被分解成不同的小的单元，这些单元具有独立利润核算的权利。同时，每一单元的管理者获得了自主管理的权利。因此，我们可以认为，阿米巴经营模式是自由与放权的代名词，通过这一方式，能够充分激发小单元的自主创新力，从而影响到整体的生产经营效率，使得京瓷公司能够，在严峻的外部市场经济中占据有利的市场竞争地位。

（1）阿米巴经营模式的原理

阿米巴经营模式来源于生活界的一种动物本能，这种动物被称为阿米巴，与环境具有极高的适应能力，能够根据环境的变化，及时调整自己的生理的状态，这与生物的应激性给予稻盛和夫，以极大的生产管理经营的启发。于是，将其应用于企业的生产经营管理当中，就被称为阿米巴经营模式。

这一经营模式具有极高的自由性和灵活性，主要体现在两个方面。一是时间单元的划分，二是财务经营理念的融入，时间单元的划分，就是将整个企业划分为不同的单元，每个单元都有独立自由的生产经营管理的权力，这就被称为阿米巴。在制度的应用上，采取单位时间核算方式实施内部的管理，同时将财务经营理念融入管理当中，实现利润核算的透明化，这就将全体的员工纳入到生产经营管理和财务利润提升的体系当中，增加了企业员工的责任意识。

从趋势上来看，阿米巴经营模式，是将外部的市场竞争引入到企业内部，从而使得企业内部，产生了与外部相适应的管理机制。竞争协调了每一个人的关系，以及员工和企业的关系，将不同的利益方融入到企业大集体当中，突出了企业员工在企业当中的重要地位，朝向企业发展的战略目标而努力。尤其在这一竞争环境当中，凸显具有极高才能的员工，使得这一部分员工脱颖而出，成为企业发展的支柱。

（2）阿米巴经营模式的发展

并不是所有的企业都可以拥有阿米巴经营模式，这也就是说，阿米巴经营模式适合于一定的条件下的中国企业，这些条件主要涵盖下面几个方面。一是企业

必须要有规范而完整的，生产经营流程和财务数据；二是企业必须，具有规范的管理性基础制度和基础设施，这就为该模式应用提供一定的空间；三是主体属于生产经营类的企业，上述三个方面缺一不可，这就在事实上排除了一些规模小、管理比较松散的小型企业，以及存在着财务不规范运作的企业。就现状而言，我国许多企业都纷纷照搬阿米巴经营模式，以此提高自身的经营管理的效率。但是，在实际应用的过程中，却发现了自身的条件与阿米巴经营模式存在不匹配的问题，阿米巴经营模式的优越性无法在该企业中得到充分的体验，最终导致了应用失败。根据有关的统计数据显示，真正做到阿米巴经营模式导入成功的企业，仅仅占据总数的 20%，现有数据显示出，阿米巴经营模式对企业本身的条件要求比较高

再从外部环境的视角对阿米巴经营模式的成功做进一步的分析。阿米巴经营模式来源于日本京瓷公司，这一公司出现于 1963 年，之所以会取得成功来源于外部优越的环境，可以从下面三个方面对此具体分析。第一，在上世纪的 60 年代到 80 年代期间，日本的京瓷公司处于一个良好的市场环境当中，日本企业所面对的并不是市场需求减少的问题，而是生产力不足的问题，这就需要从内部进行挖潜，通过提升自身的生产力水平，才能够满足市场的高要求，从而为阿米巴经营模式对生产率提高的优势发挥到了极致；第二，在当时的日本市场主要处于寡头经济时代，同业竞争力比较小，这就使得公司将主要的精力，放在生产流程的规范性以及产品质量的高效性的方面；第三，在整个市场形势大好的前提下，公司为了满足市场对质量的高要求，实行了标准化的生产流程，这就为阿米巴经营模式的运用提供了技术方面的基础。这也就是说，技术的规范性、管理的高效性、公司的规模性成为了阿米巴经营模式得到成功的必要条件

作为中国企业而言，引入阿米巴经营模式不能是盲目的，需要对此模式应用条件进行具体的分析。一方面，要注重外界环境的影响，另一方面，必须要注重自己对管理和技术的要求，并且在此方面寻求平衡，同时还要关注到阿米巴经营模式引入应用之后的文化建设。

2.1.2 阿米巴经营模式的观念

在上文的分析中，已经得知阿米巴应用的外部根源。阿米巴来源于外界的一种昆虫，因为这一昆虫对环境的适应度比较高，从而引发了阿米巴模式的构建，阿米巴经营模式实质是一种经营组织管理的机制。在这一机制的作用下，企业被分配为不同的核算单元，核算单元遵循的最基本的原则是单位时间的核算，这就要求生产效率最高、经营效益最大而耗费的成本却最低。作为核算单元来说，其中心环节是利润的核算，由此而意味着，一个个小型阿米巴小组织具有独立核算利润的权利。这一权利的给予，成为激发阿米巴小组织活力的最主要的因素。作

为每一个小单元中的员工而言，必须要追求单位时间内附加值的最大化，才能够提升自己获得的最大利润，二者由此得到了统一。

阿米巴经营模式构建起量化赋权的体系，在这一体系当中，通过独立的核算单元承接了来自于企业战略相关的考核目标，考核目标被分解，并在每一个独立核算单元中得到执行，最后的结果使利润的不断提升，以及利润目标的达成。这自然就激发了企业员工努力工作的动力。同时也应该意识到单位时间核算制度和外部环境关系。以这一制度作为工具，能够深入了解到市场价格的变化，并将之与自己的工作岗位和所获得的成果进行比较，找到二者之间的差别，明确个人下一步工作的方向。

2.2 阿米巴经营模式实施分析

2.2.1 阿米巴经营模式运用的前提条件

（1）建立起统一的企业文化，

企业文化的建构中，强调企业中的全部员工都具有平等的地位。为了达成这一目标，一方面，管理权下移，阿米巴单元掌握了这种的全部权利，另一方面，企业中的普通员工可以直接通过各种方式表达自己的意见和建议，与管理层实现直接对话，在这样一种文化的氛围之中，员工看到了企业的愿景和价值观实践的意义，并且会对企业的战略构想产生积极影响。

（2）将企业经营高度透明化。

在上文的分析中，我们可以得知阿米巴单元的重要价值。作为基本的单元，在一个小的组织构成中，每一个员工都可以定期得到财务的数据，这些数据是透明，真实而全面的。由此而了解到，企业的利润构成以及盈利的基本情况，作为员工来说，只能依靠自己的工作贡献推动这种利润和盈利不断增加，才能够提升个人的薪酬水平。不仅如此，每一个阿米巴经营的单元，会定期进行生产经营情况的总结，主要依据于单位时间核算的制度，针对每一个人的工作进行评价。评价的结果有工作的贡献以及存在的不足，同时明确了下一步工作的方向，增加了个人岗位工作的内在动力。

（3）给予员工充分的权力和足够的信任。

权利和信任是构建新的关系基础，一是要将权力进行下放，以阿米巴构成的小的组织单元作为基础，实现了权力的自主运营和分解。在这一小的单位之中，权力架构实际上实现了完全的扁平化，每一个员工既是权利的掌控者，又是权利的执行者，信任的关系也是在这一基础上逐渐达成的。这种信任不仅表现在员工之间，还会出现在管理者和员工之间，因此信任关系的构成具有立体化的特点，

这种关系会给予普通员工更多精神层面的激励。

（4）将人文主义和理性主义相融合。

以人为本形成了阿米巴经营模式的基本理念，阿米巴经营模式的动力来源于对人的激励，这就要求在管理的过程中，保持以人为本的基本原则，强调员工在企业中的主体性地位，并且创造机会让全员参与，提升了基本员工的幸福感，提高了责任意识与忧患意识。

2.2.2 阿米巴经营模式实施目的与优势

（1）阿米巴经营模式实施的目的

阿米巴经营模式的目的主要体现在两个方面，一是促进企业生产效率不断提升，从而增加了企业的市场经营利润，二是培养大量的优秀管理和技术人才，为企业的后续发展积累优质的人才资源。为了达到这一目标，阿米巴经营模式分解为一个个小的核算单元，每一个单元都是一个独立的核算主体，掌握了相应的财务核算以及经营管理的权利，不仅仅是阿米巴核算单元的领导者，而且普通员工都会通过财务报表的方式，了解到企业现有的经营状况

（2）阿米巴经营模式的优势

将阿米巴经营模式引入该公司之后会产生极大的经济效益，这种经济效益的产生得益于两个方面，一方面会极大的激励员工参加企业管理的积极性和主动性，另一方面会大大提升了企业管理的效率，使得企业的生产经营处于良性的发展状态之中，可以从下面几个方面来论述阿米巴经营模式运营的优势。

第一，阿米巴经营模式属于成功，组织结构的基础是关键，划分小型单元的阿米巴组织架构，这一架构，虽然是对企业整体的划分和细化，但是却起到了激发员工积极创造性的作用。

第二，企业不同得部门处于完全的协调状态之中。在时间单元的核算中，处于核心地位的是阿米巴生产经营环节，这一环节处于利润中心的地位。因此在这一环节的单元划分和运作的过程中，就会以生产效率的提升作为目标，引入更多的新技术和新的生产设备，从而实现了生产效率的提高和生产成本降低的双向运作。同时，销售部门和生产部门形成了对接关系，在信息的流通等方面予以支持，从而共同达成利润的不断提高这一结果。

第三，阿米巴运营模式的运作是将企业作为一个整体存在，虽然内部存在着竞争，但是这种竞争仅仅属于优化状态，而不是恶性的竞争，需要指出的，为了防止不同单元之间开展恶性的竞争，就必须从竞争的方式等方面加以控制，限制竞争的烈度以及保持竞争良好的方向，这就使得竞争始终处于受控制的范围之内。

从上面的分析中，我们可以得出这样的结论，阿米巴经营模式的应用具有极

大的优势,能够使得企业内部的管理以及生产经营等活动与市场外部环境形成对等的关系,最好的适应外部环境的变化,在内部的管理当中,明确带市场经营目标,标准化指标的设计,以及具有活力单元会的划分,这些都会成为了阿米巴经营模式内部管理的优势之所在。

2.2.3 阿米巴经营模式实施的要点与难点

(1) 阿米巴经营模式实施的要点

①阿米巴经营模式的应用基础并不在于物质领域,而是在于精神领域,这就意味着企业的文化在其中发挥着重要的基础性作用,以文化为基础而引发的价值观和企业愿景,使命等内容指导企业的经营和管理,使得企业的使命和愿景完全满足了员工的需求,产生了极大的激励性作用,使得员工的价值观与此保持一致,这也就成为努力工作的内在动力之一。

②分阶段进行阿米巴组织划分。在京瓷公司的管理者认为,阿米巴经营模式的成败关键在于如何进行小的组织单位划分,这也就成为了阿米巴经营单元重要价值的体现,我国许多的企业对此进行了仿效,并成为了许多大型企业的重要结构框架,例如,我国的海尔集团推行的自主经营体和战略事业单元,华为的项目核心运行单元,就是此类结构组织的主要代表,此类结构组织具有共同性,是将大型的企业进行分解为一个个小的单元,然后通过纪律小单元的内在活力和创新力,使得整个公司企业焕发出新的生机,这就需要机遇,小的单元已足够的自主性和足够的资源掌控能力,因此,这可以被认为是一种放权的过程,但是需要指出的是,这一放权并不等于基层的管理者拥有无限的权利,而是将权力放到每一个岗位和职工,每一位员工可以成为了组织中平等的成员,可以直接参与到公司的决策过程中,为企业的发展提供充足的智慧。

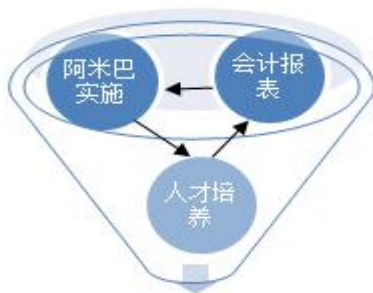


图 2-1 幸福企业模型

针对幸福企业模型,可划分为五个要点,下文结合图 2-1 阐述:

第一,导入阿米巴经营会计。会计技术手段的应用成为了阿米巴核算单位必

须依据技术标准,利用阿米巴经营会计报表作为载体,其中涵盖企业在经营过程中的实际的经营状态,数据具有真实和透明性,这就为决策提供了充分的根据,并且支持了单元内的经营和收益,并测算每个岗位的目标达成度,从而发挥了利润最大化以及成本最小化的形态。

第二,制定阿米巴单元的产品定价。制定内部交易的各种价格,这些价格主要涉及到成品和半成品流转,并且是经营业绩和利润的主要测算的依据。这种定价并不是无源之水,而是要根据共同的目标,以及生产经营主导型的业绩,通过科学的测算而得出的结果,其中主要体现了生产成本。

第三,制定阿米巴经营目标。目标是分为两个大部分组成,生产量和附加值。其中涵盖了生产成本。在市场经营目标的制定中,要根据内部市场经营的业绩以及外部环境的要求,科学而准确的制定出进行交易的价格。就具体内容而言,阿米巴经营目标有企业战略规划制定,阿米巴经营单位的目标分解、经营利润和生产成本的均衡,以及目标管理制度的制定和保障等。

第四,依据阿米巴经营实施绩效考核。目标的制定就为绩效考核创造条件。针对企业而言,目标制定来源于战略规划,以及阿米巴核算单位的最终的确定。绩效考核目标以及计划必须依此而进行。在具体的落实中,不同的核算单位可以依据本单位的实际,部分修改或者完善绩效考核的目标和内容,由此达到与之形成比较高的契合度目标,其最终的目的是促进对战略规划的推动。

第五,组织机构与业务流程运作。阿米巴经营模式控制下,组织结构和流程分别呈现出扁平化和独立化的特点。在具体落实过程中,主要是以通过绩效考核的方式加以推进落实,一是阿米巴核算单元具有经营的自主性以及核算的独立性,绩效考核目标要通过讨论的方式加以确立和具体执行。这就使得考核目标具有更大的可操作,绩效考核的内容应该涵盖更多的指标,主要有财务类的指标、流程评价指标、制度建设和执行效果指标、员工成长指标,以及客户评价的指标等,绩效考核的各项指标不是一成不变的,而是根据市场环境 with 内部需求而发生变化。

(3) 阿米巴经营模式实施的难点

阿米巴经营模式应用的重点主要体现在三个方面,这三个方面分别是经营管理者的人格魅力,阿米巴单元的运作活力,以及员工自主生产的能力,下文从三个方面对难点做具体的分析。

第一,京瓷公司的创立者是稻盛和夫,作为管理者而言,稻盛和夫并不是通过强制的手段获得管理的高效,而是利用个人魅力推动了该模式的建构和运营,这一点是他人无法比拟和复制的。作为企业管理者而言,必须要有良好的素质,较高的经营管理理论,以及并将之运用到经营管理实践中的方式,只有各方面打造完美的融合,才能获得员工的真实的拥护和尊敬。这对于一般企业管理而言,

具有比较高的难度。

第二，一个个独立核算的阿米巴经营单位并不是通过人为的方式进行划分，而是要遵循一定的人性化管理规律。首要的条件是企业内部的组织结构必须要成熟，人际关系必须要建立在信任的基础之上，否则就无法达成协调运作的效果，甚至还会导致单元内组织的混乱。

第三，阿米巴经营模式的运用会对员工提出比较高的要求，一方面员工必须得到自主工作和发展的空间，另一方面员工必须要有自主性的合作意识，以及自主性创新的能力。

第3章 J 公司生产部门经营现状及问题分析

3.1 J 公司基本情况介绍

3.1.1 J 公司基本情况

J 公司的集团公司始建于 1958 年，性质上属于军工类的国有大型一类骨干企业，其产品主要有特种车辆综合传动装置、特种车辆电器电控装置、中轻型坦克装甲车辆等，在数字化电气电控装置科研方面具有比较高的水平，成为此领域的科研基地，能够同时为海、陆、空三军提供战斗车辆装备。各项经营指标稳步增长，管理水平逐渐提升，总体规模和效益呈稳健发展态势。但是，J 公司基础管理相对薄弱，部分业务处于粗放式管理，成本浪费大（如刀具费逐年递增，产品工装模具大量闲置），军工科研产品市场竞争力不强，材料利用率较低，导致 J 公司整体经营质量还不高，价值创造能力不强。

当前军品面临更加激烈的市场竞争环境和更加紧迫的技术创新、机制转换、成本控制、质量提升的压力。为适应军工产品价格改革的需要，J 公司必须加强内部变革，深度挖掘自身潜力，向管理要效益，不断提升公司核心竞争能力和快速适应市场能力。要深入推进精益管理，对标先进单位，实现质量变革、效率变革、动力变革，努力开创改革工作新局面，有力提升公司的高质量发展。

3.1.2 J 公司生产部门组织架构

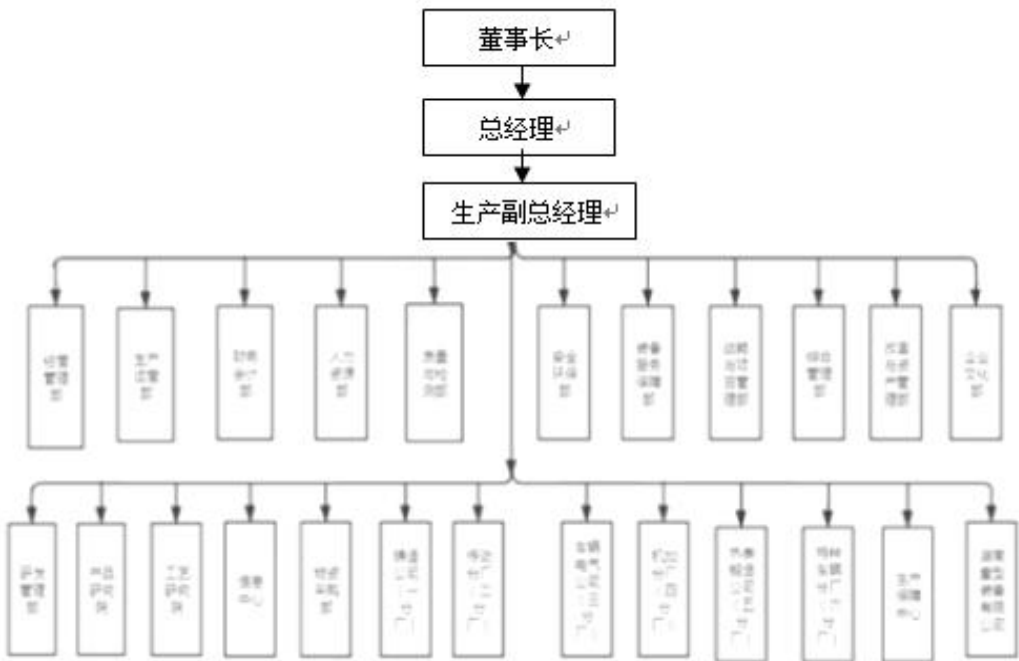


图 3-1 J 公司生产部门组织架构图

3.1.3 J公司生产各相关部门职责

- (1) 生产运营部负责生产的归口管理。
- (2) 产品设计部门和工艺部门负责提供生产过程所需的各种技术文件和生产过程技术指导。
- (3) 检验检测部负责各生产单位生产过程产品的检验。
- (4) 各生产单位负责本单位生产过程控制。
- (5) 物资采购部负责为生产提供合格的外购器材。
- (6) 人力资源部负责提供生产过程中的上岗人员，并按规定实施持证上岗。
- (7) 信息中心负责数字化生产生产过程。
- (8) 生产保障中心负责生产过程设备的归口管理。
- (9) 安全环保部负责生产过程中安全的归口管理。

3.2 J公司生产部门经营现状与存在的问题

3.2.1 J公司生产部门经营现状分析

J公司生产管理方式和组织模式主要是通过生产计划管理、车间作业管理和生产考核管理三种大的管理模式进行的推进的，具体管理流程如下：

(1) 生产计划管理

采购计划执行：物流中心接收生产运营部编制下达的采购计划，并根据采购计划需求的数量生成采购订单，采购订单批次号与采购计划批次号保持一致，取消计划员手工录入采购订单权限，便于后期采购计划执行情况的统计。

生产计划执行：生产单位接收生产运营部编制下达的生产计划，根据公司月度生产计划编制生产单位内部生产计划，因生产计划合批编制，计划数量超出公司月度生产计划需求，生产单位编制的内部生产计划在满足公司月度生产计划需求、原材料毛坯、零部件供应充足的前提下，可根据自身产能，增加产品产出。

产品流转：取消目前产品流转要求的产品领料单、产品缴库单上的产品批次必须与合格证上产品批次保持一致的要求，实现只要产品实物、产品领料单、产品缴库单、合格证数量一致即可进行交接，加快产品流转效率。

合格证编号的记录。ERP系统中自制件库房的物料未按批次进行管理，为通过ERP系统进行合格证的管理，对自制件库房的 management 方式进行调整，实行自制零部件按批次进行管理，以合格证编号作为批号，库房发生的领料、缴库业务，均需选择相对应的批号，便于后续通过ERP系统进行合格证的追溯。

生产任务执行情况跟踪。严格按照ERP系统数据进行生产任务执行情况统计，一切以系统数据为准，只要在ERP系统没有进行领料、缴库业务的，即使产品实

物已交出，也认定为生产任务未完，并进行相应考核。

生产任务执行情况的统计对当年度所有已下达的生产任务执行情况进行统计，取消目前按批次进行生产任务执行情况统计的方式，实现所有批次产品均可作为资源进行统计，从而反映实际的生产情况。

（2）车间作业管理

实施车间作业计划的系统管理，实现对车间作业计划的全面管控，主要包括生产计划排产、车间作业计划派工、报工、工时管理、工废、料废的管理等功能。

目前，根据公司尚未配置真正意义上的 MES 系统的实际情况，考虑分两步进行车间作业计划的管理。

第一步，采用在 ERP 系统中自主开发的车间作业管理系统进行实施，该系统已具备了车间作业计划派工、报工、工废、料废记录、工时统计等基本功能，暂未与 ERP 系统生产任务关联，后续对车间作业管理系统功能完善后，完善功能包括与 ERP 系统生产任务关联，派工、报工与核算单元关联、增加实际工时管理等，可满足划小核算单元的基本需求。第二步，采购、部署专业车间作业计划管理系统，与 ERP 系统集成，增加排产功能，排产根据车间实际生产能力进行，如人员、设备、工装、刀具等，且能进行灵活调整；派、报工细分到车间、单元、机台、人员，工时管理包括定额工时和实际工时；工废、料废与 QMS 进行集成，提供异常数据并接受处理结果，满足产量、工时统计以及单元核算需求。

（3）生产考核管理

生产部门绩效考核分为两种，一线生产员工实行计件制工资，其他管理辅助岗位人员实行 KPI 绩效考核。

一线生产员工采用计件制工资，产品的件数成为绩效的主要的量化的依据，基本上是以细化为三种基本的标准，即产品的件数、产品的质量，以及出勤的情况。三种标准的应用对员工的纪律性与生产效能予以全面考评。

管理岗位 KPI 指标主要是根据当月生产计划完成情况、产品交验合格率、物料消耗及成本控制、交货周期和安全生产等几个方面，以定量指标考核为主。

表 3-1 管理岗位考核量化表

考核项目	考核指标	目标值	权重	考核得分
生产管理	计划完成率	100%	30%	
质量管理	产品合格率	92%	20%	
生产成本控制	物料消耗率	<95%	10%	
交货周期	交货及时率	>92%	30%	
安全管理	无安全事故	100%	10%	

辅助岗位 KPI 考核内容主要是:一是工作态度和团队合作,以月作为基本的时间单位实施考核,并将结果与考勤一并制表汇报,工作主观能动性和同事间相互配合度采取量化的方式表现。二是专业知识和技能,专业知识与技术应用的能力参照相应的技术标准;三是任务的完成情况,是以阶段性目标完成的情况作为依据,应用的是指标量化的标准。

表 3-2 辅助岗位考核量化表

考核内容	细化指标	具体要求	权重	自我评价	上级评价
知识和技 能(30%)	专业知识	达到岗位要求,胜任本职工作	15%		
	计划性	工作计划的安排合理性、有效性	5%		
	沟通协调能力	善于与他人沟通,能积极协调处理复杂问题和各方面关系	10%		
工作态度 (20%)	纪律性	遵守公司各项制度	5%		
	工作主动性	自觉完成好本职工作,无需他人监督	10%		
	工作配合	岗位间良好的配合	5%		
工作业绩 (50%)	完成工作事项	岗位职责事项完成情况	20%		
	工作效率	在规定时间内完成	20%		
	上级临时任务		10%		

表 3-3 考核等级与系数

考核等级	A	B	C	D	E
比例	20%	60%	10%	5%	5%
对应系数	1.01-1.2	0.9-1.0	0.8-0.89	0.7-0.79	< 0.7

备注: 1. D 与 E 档绩效结果提交改进面谈表, 否则绩效工资暂停发放。

2. 考核结果公示。允许员工在公示期内提交复评申请, 管理部门针对申请材料进行核实, 相关结果将在 5 个工作日内反馈本人和生产部门。

(4) 基本流程

第一步, 员工类 KPI 是其个人根据当月实际工作状况, 对应相关考核内容或生产计划完成度进行的自评打分, 然后由部门主管针对员工个人情况进行考评打分。KPI 考评中自评分及上级评分分别占总得分权重的 30%、70%。当月的评分结果由人力资源部统一汇总, 形成绩效考核结果, 递交公司领导审核。

第二步, 根据绩效考核情况, 部门主管需要反馈给员工, 并与之及时沟通。员工如对考核结果有不同意见, 可向人力资源部或公司分管领导提出书面申诉,

人力资源部处理后 5 个工作日内将结果反馈该员工。

第三步，经过当面沟通、意见反馈后，部门主管在员工的绩效考核表上填写工作改进计划，并同步纳入员工次月的工作计划中。

最后，人力资源部汇总所有员工当月 KPI 绩效得分，依据对应的系数核算出当月的 KPI 绩效工资，并将该结果存入个人档案中。

3.2.2 J 公司生产模式方面存在的问题

J 公司前期阿米巴工作小组利用 2 个月时间对各生产单位开展了现场调研，充分争取各单位对开展划小核算单元的意见和建议，共收集职能调整、基础管理、基础数据、财务核算和责权分配 5 大类问题。

（1）职能调整方面

公司部分生产单位职能定位和设置上存在不合理、不清晰的情况，导致部分业务管理不畅，考核难以落实到位，可以从以下三个方面方面对此问题予以具体阐述。

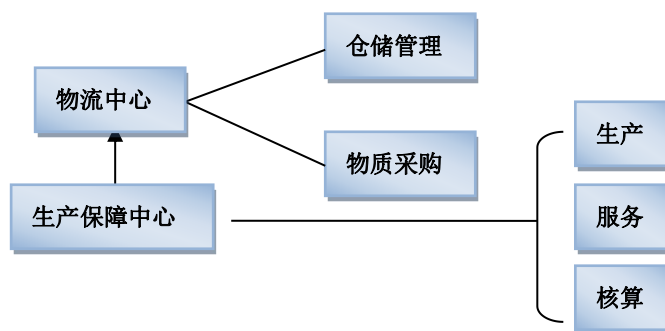


图 3-2 J 公司生产架构简图

根据 J 公司生产架构简图所示，物流中心成为了总管性的机构设置，其中涉及到仓储管理与物质采购的部门，生产保障中心成为支持性的机构，该机构的主要职责是生产、服务、下料核算等。如此的机构设计，在运作的过程中出现了协调性问题。

一是公司下料职能比较分散。库房不具备集中下料核算的能力，易出现超额发料现象，材料利用率难管控；

二是生产保障中心职能过于复杂，不便于考核落实。职能集生产、服务、下料核算于一体，功能糅杂，导致工装、设备保障服务主要职责专业不专，服务难以到位；

三是采购与仓储职能不相兼容。物流中心集采购和仓储管理为一体，不符合内控管理要求，也不利于库房实物管理，入库手续和实物进出存在脱节。

（2）基础管理方面

公司基础管理相对薄弱，部分业务处于粗放式管理，成本浪费大。

一是原材料存在多发现象。由于物流中心库房最小包装计量单位大于领用需求量，造成超领料、多发料现象，例如常规性刀具部件的包装为 10 件 / 单位，但是实际领用量 5-7 件 / 单位，这就会直接导致 3-5 件的剩余，造成浪费。因起订量和最小包装量等问题无法按生产批次定额量实施控制，容易产生超领和浪费现象；

二是缺乏有效的工艺优化评审机制。工艺设计与应用具有固化性的流程，如下图所示。

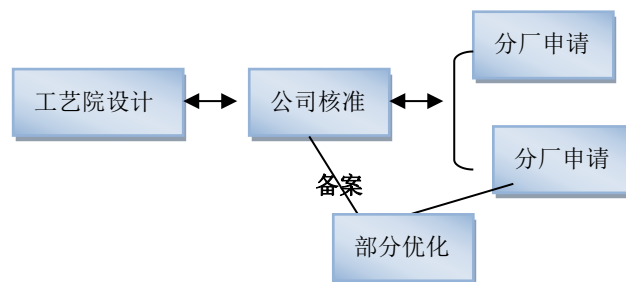


图 3-3 工艺设计与优化流程

总厂仅仅是负责工艺产品设计，主要的流程是分厂提出申请，总厂将其申请交由工艺院设计完成。但是，针对个别分厂部分工艺的优化则紧紧去是在总厂备案基础上由分厂自主完成，这就造成问题。分厂在生产过程中对部分改进优化工艺，难以获得工艺院同意对蓝本工艺进行修改，导致设计工艺与实际工艺存在差异；

三是 ERP 系统应用的效率不高。ERP 系统应用的主要目的，就是充分利用信息技术的优势，降低人工的成本，使得信息的传输达到高效的目的。但是在实际运作的过程中却存在诸多问题。

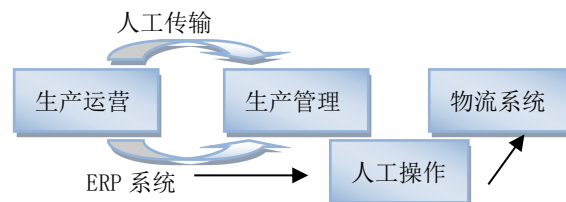


图 3-4 ERP 系统应用图

根据上图 ERP 系统应用图示中，生产运营与从生产管理，再到物流系统之间的信息传播并不是单一的，而是人工传输与 ERP 系统应用双线结构。而在物流系统中，人工操作成为 ERP 系统应用的最大障碍，这就形成以下问题。

生产计划执行和结果表现不清晰。生产运营部和分厂生产管理会在一定程度上依赖人工，计划执行不能清晰反映，工作效率不高，需投入大量的人力和物力；

ERP 系统信息流与物资流脱节。ERP 系统应用需要通过人工操作才能发挥实际作用，因此存在实物已领用或缴库，但 ERP 手续未及时办理，ERP 系统数据与实际不同步。

（3）基础数据方面

公司基础数据缺乏标准，数据不统一，与实际不相符的情况，有待梳理解决。

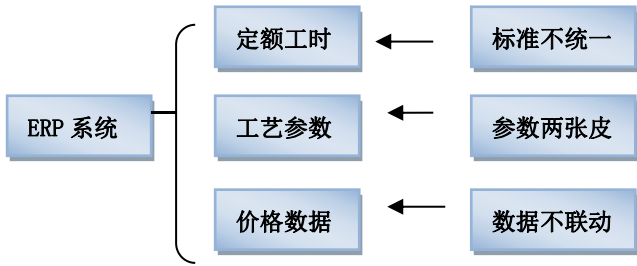


图 3-5 ERP 系统运行影响因素

ERP 系统在定额工时的应用、加工工艺指导，以及产品价格调整三个领域发挥作用。就上图中的显示，定额工时受到标准不统一干扰，工艺参数存在两张皮的问题，价格参数不联动障碍明显，下文对此予以具体分析与阐释。

一是工时定额体系不完整。ERP 系统定额工时由工艺院给予，与人力资源部、生产单位工资发放工时均不一致；

二是蓝本工艺与实际工艺“两张皮”。存在蓝本工艺和 ERP 系统工艺不符的情况，同时存在蓝本工艺不符合实际加工工艺的情况，导致部分蓝本工艺无法指导生产，ERP 系统派工困难；

三是产品价格与业务数据不联动。公司虽已建立内部价格结算体系，需依据统一后工时体系进一步完善，另外价格库与 ERP 系统相对独立，维护难度较大。

（4）财务核算方面

目前公司财务核算依赖人工，核算颗粒度相对粗，与业务数据缺乏联动，数据及时性难保证，难以为划小核算单元的考核分析提供数据支撑。

一是信息化程度不高，手工核算工作量较大。财务人员需从系统打单、查价后进行托收结算，录入凭证和归集费用均通过手工完成，辅料及非上线产品，必须手工填单，再进行托收结算及核算，工作量较大。效率较低；

二是核算颗粒度相对粗，难以满足精细化管理要求。财务核算只能核算到分厂、产品，难以为公司小单元绩效考核提供支撑；

三是财务数据与业务数据缺乏联动。财务核算软件与 ERP 系统相对独立，业务数据与财务数据不能实施关联。

（5）责权分配方面

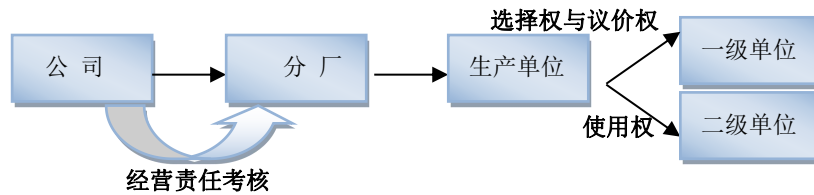


图 3-6 责权分配简图

责权分配存在不清晰，经营责任压力难以传递到基层成为主要的问题之所在。就责任流程图而言，历经的是公司一分厂一生产单位的流程。其在，公司到分厂层级，是利用考核的方式，传导整体性的经营责任；而对于分厂来说，给予生产单位内不同层级以差别性权力，基层生产单位实际权力缺失，对此予以具体分析。

一是二级单位责权分配不清晰。各二级生产单位反映责权利不清晰、不匹配，支出较大的费用事项，各单位均没有对供应商选择权和议价权，只有使用权，分厂对这块成本难以实现有效管控；

二是经营责任停留在分厂，未传递到基层。公司对各单位年度绩效考核责任往往停留在领导班子，基层只关心能否完成生产任务，其他压力难以下传。

3.3 J公司生产部门实施阿米巴经营模式的必要性

3.3.1 激发员工参与生产管理积极性

阿米巴经营理念是以员工积极性与主动性被激发作为主要的目的。在此种模式中，每一位员工都被置于主人翁的地位，因此在生产部门中，要求是全部的员工都要参加到经营模式的目标达成这一进程中，员工的参与并不止作为被管理者，而是要作为主导主体者。每一位普通员工都可以得到一份全面透明的财务数据，从而明确了公司生产经营的目标以及当前的财务状况，以此作为对个人的激励。在岗位工作的过程中，每一位员工进行反思，反思的内容包括如何达成生产经营目标，以及如何降低成本浪费。这也就是说，生产效益的最大化和成本的最小化成为了主要的工作内容，绩效考核，成为阿米巴小型经营单位的主要管理方式，这与员工的切身利益息息相关，员工会对每一项绩效考核指标熟知并参照执行，在此基础上，进行改造个人的工作方式，实现工作岗位创新，这就充分带动了整个企业人力资源的活力。

3.3.2 有利于精细化管理在生产部门中的应用

透明化的原则应该成为了阿米巴模式经营的前提，透明主要是指财务报表内容应该为普通员工所熟知，对于企业的管理者以及企业的员工都是有利的。

针对企业的管理者而言，通过透明化的管理方式，会使得企业的各种信息都

能够及时传播到基层，而针对一些负面性的信息，就会产生负面的效应，为了避免这一状况的发生，管理者必须要从提升企业生产经营效益的层面出发，很好的履行自己的职责。

作为企业的员工而言，在了解到财务报表等相关内容之后，会对企业的经营现状有了基本的了解，并据此对自己的岗位职责进行优化，同时也找到了个人努力的方向，意识到个人所承担的责任，其结果必然将个人的积极创造力与企业经济利润的提升融为一体。

3.3.3 提升成本管理的有效性

阿米巴经营模式在生产部门中应用会对其组织机构，以及技术手段的应用起到积极促进性作用。

在组织机构的设置中，分解为小的组织单元，该单元具备的组织生产的要素资源，因此具有独立性。

在技术手段上，主要应用的是会计核算的方法，以财务报表的方式呈现出利润、成本等项目数据，并予以公开化，从而使得每一个员工在掌握基础性数据之后，积极加入到生产的过程中，实现岗位的创新；

3.3.4 为生产部门培养技术性人才

阿米巴经营模式的应用，对人才的选拔具有极大的促进作用。作为该模式应用的优势之一，就是打通了上级与下级之间的通道，使得基层的人员可以通过这一通道上升到高级，由此而进入到管理阶层。针对该模式在此方面的作用，可以概括为“量化分权”，下文对此作具体的阐述。

量化，是指对所有的人员利用同一把尺子进行考核，考核具有公平性，管理者和员工都处于同一地位，因此得出的结果会对每一个人进行科学化评价，并且将优秀者列入长期后备人员选拔计划，一旦出现长期考核优秀的员工，就处于被选拔进入管理层的有效地位；

所谓的分权，只根据小组的需求，以及单元核算的最终结果，从管理阶层分化出一部分权利，交给各小组单独掌握，这一做法达到两个目的，第一，能够有效激发相关人员参加生产经营改革的积极性，立足个人的岗位实现生产创新，由此而达到即定的目标。第二，由于打通了生产和管理之间的层次分隔，使得生产经营部门的普通员工可以有机会进入管理层，这部分员工在基本的技能上具有先天性的优势。选拔此部分人员进入管理层，就会使得管理层有意识倾斜生产经营环节，继而引发连锁反应。例如，不断的增加生产经营环境的资源，给予这一环节管理者高度的自主权，使之能够实现自由的人员管控，这在实质上来说，体现了结构层级的扁平化，有利于与管理者和生产者之间的沟通和交流。

第4章 J公司生产部门阿米巴经营模式的构建

4.1 J公司生产部门实施阿米巴经营模式可行性分析

4.1.1 处于“成熟期”的J公司适合引入新的经营模式

从产生到发展,一直灭亡都会经历一定的周期,一般性的周期会划分为四个阶段,这四个阶段分别是培育期、成长期、成熟期和衰退期。在进入成熟期之后,企业的生产规模和发展质量都会进入到一个新的时期,虽然企业的各方面的制度已经成熟,但是自身发展基本上也能达到了顶峰。在外界环境发生变化以及外在需求增加的条件下,企业转型就会进入死胡同,这也就成为了进入衰退期的标志,这也就成为了转折时期。面对此阶段,如果无法正确解决转型的问题,这就会加速企业的衰退。

该公司正1958年成立,从产生到现在已经经历60余年,企业进入了衰退期已经成为了既定的事实,对于企业的管理者以及员工而言,减缓企业的衰退速度就成为了企业的首要的目标,相对于企业的其他部门,生产经营部门应该处于核心应用的地位,这就要求生产经营部门就要必须要引入阿米巴经营模式,以这种经营模式带动企业的内部改革。

4.1.2 J公司“以人为本”的经营理念符合阿米巴哲学思想

阿米巴经营哲学十分重视人的价值,在日本京瓷公司内就提出“敬天爱人”的理念,在这一理念中要求,必须要敬重人的本体价值,从而激发出人的积极创造性。落实到实际的经营过程中,注重对普通员工所出现问题再解决,畅通员工的上升渠道,并且在精神和物质双方面加以激励,从而使得员工能够看到自己职业发展的目标,热爱自己的岗位,这对于进公司来说具有极大的启示价值,作为公司的管理者而言,要平等的对待自己的每一位员工,在公司内营造出人性化的管理氛围,引导员工参与到企业决策当中,并且做到对员工潜在价值的深入挖掘,其主要的目的是促使阿米巴经营模式中经营哲学发挥作用。

4.1.3 引入阿米巴经营模式得到了领导与大部分员工的支持

阿米巴经营体系分为三大体系,该体系主要是由管理学、哲学、会计学三部分所构成的,形成阿米巴经营体系的三大支柱,三种所发挥的作用是不同的,其中经营哲学处于基础性的地位,管理学与会计学分别是手段与工具。三者的应用,可以促使该模式在提升生产的效率、激发员工的创造性等方面的优势得到充分发

挥。

引入阿米巴经营模式初期，遭到了一部分管理者、老员工的抵制。这一群体认为，所有的员工处于平等的地位，能够及时获得相关的财务信息，并会对管理者的决策产生影响，自己在企业中的优势不复存在。针对上述思想顾虑，公司决策层通过座谈的方式，要求全体员工开展大讨论，分析企业的整体利益与个人利益之间的重要性，同时针对阿米巴经营模式优势进行解说，阐述了这一模式为大家所带来的自由创造的空间，提升个人的主体及定位，以及在个人薪酬等方面所获得的巨大利益等，这就在公司内部起到凝统一思想、凝聚力量的作用，最终获得公司全体员工的支持。

4.1.4 企业愿景在 J 公司内部形成了共识

企业愿景的形成有赖于全体员工的认知和理解，否则就失去了原有的价值。生产部门运用阿米巴经营模式，必须要在人力资源方面做好充分的准备，常态化的人员培训为提高人力资源最有效的方式，并且将该方式的运用与企业愿景的达成相结合。

第一，在人员培训的过程中，将企业愿景的相关知识，以及相关的价值进行具体的论述，其目的就在于使得企业的员工能够真正理解并融入企业的愿景；第二，将不同领域或者不同岗位的员工进行集中培训，培训中的一个重要的环节就是合作讨论。讨论虽然是基于企业文化的构建而言，但是处于不同岗位和部门中员工会对此产生不同的想法，这些想法通过交流而得到了更为深入的认识和理解，从而使得企业的愿景深入人心，激发了员工从事于工作岗位的动力。

4.1.5 生产部门的作业形式适合阿米巴的划分

我国的大型企业中，诸如海尔、华为等企业都在实际性应用的小单元运作的模式，即是将大的企业予以分解与划分，并通过赋权的方式，使得小的单元得到资源的控制权，以此作为维持其运作的基本性的条件。J 公司引入阿米巴经营模式与之也是一致的。

在运行中，将整体性的生产部门予以细化与分解，形成一个个的小单元，称之为现场分部。现场分部得到所分解的不同工序，承担自主经营与独立核算的责任，这就会使得任务目标得到明确，有效激发分部的积极性与创造性。

4.2 生产部门阿米巴组织体系构建与目标设置

4.2.1 组织体系构建

（1）组织划分的条件

阿米巴组织的划分遵循三个基本性的条件：

第一，独立核算条件。所化分的单元必须要具有独立核算的权力，这一权力的获取，能够对单元的运作起到带动性的作用，同时也会为归集与支出的核算创造条件。

第二，业务开展条件。具备了业务独立开展的条件，就会使之能力得到培养，同时也会增加了生产与创新的可能性。

第三，目标条件。目标是公司整体战略实现的根本，作为独立的单元而言，只有在目标上与之相契合，才能够具备了开展生产等一系列活动的价值，否则其存在的价值将不复存在。

（2）重构组织架构

生产经营的载体就在于组织，同时也是公司各项业务得以开展的基础，组织与公司之间存在互动性的关系。一方面组织必须要依赖于公司而存在，在目标、制度等方面都与公司保持一致。另一方面，组织会对公司产生反作用。影响到公司的业务的开展，以及正常的运作。这就需要对组织的构架予以重构。

在组织重构的过程中，遵循的是职能匹配的原则，具体而言，是根据所承担的职责来确定模式与规模，这成为组织架构形成基本性的要素。再者，要对单元的价值属性予以判断，主要的步骤如下：

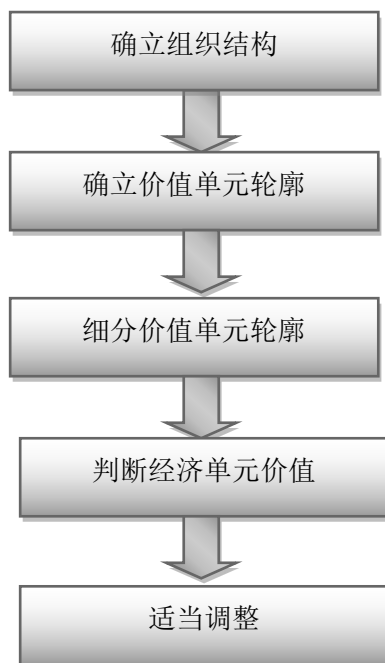


图 4-1 阿米巴模式价值单元系统图

J公司属于军工企业，获得的订单与任务完成的时间都是相应固定的，在组织过程中，往往只能依靠三要素，这三要素分别是内部的管理，生产的管理以及

技术研发管理，选择处于对等的状态，并且据此而形成了三种基本的职能。

内部管理的职能，通过内部体系的构建与执行，促进各个要素与资源得到优化与运行；

生产管理的职能，将生产的环节作为重点，在管理中协调不同资源的配置，维持生产的进行，对生产过程中的问题予以及时识别与处理；

技术研发的职能，以市场需求为目标，致力于开发新的产品，提升生产的效率，积极开展技术研发的活动。

如果要确保阿米巴经营模式达到预期效果，那么在划小核算单元时，要保证每个经营单元都符合以下三个要求：

第一，单元具有独立性，通过该单元实施技术的研发与生产控制，以及与之相配套的组织、控制等活动。

第二，单元在价值评估中发挥作用，确立三个基本要点，即要素的投入、成本的控制，以及效益的评价，由此而形成综合性的运作评价系统。

第三，设计任务与员工之间的匹配的关系，在设计中，以合理性作为基本原则，避免了单元之间的和谐相处，促进不同单元以共同目标为指向而规范运作。

阿米巴经营模式中划分单元的原则之一是首先有明确的职能，然后建立一个基于职能的单元。单元根据职能划分以后，有必要进一步细分单元，细分后的阿米巴单元必须有明确的收入，并且能清楚的确定这种收入对应的支出。

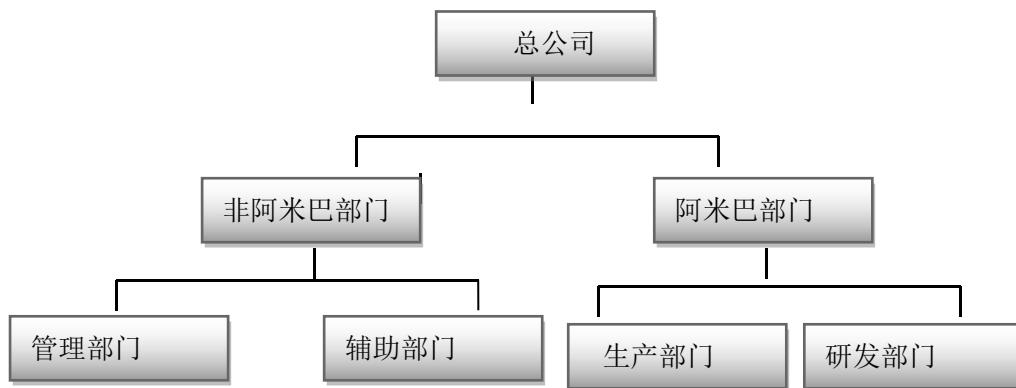


图 4-2 阿米巴模式经营组织系统图

（3）建立组织之间的协调机制

阿米巴经营组织的形成必须依据现有的规则，这一规则与传统上的组织分配方式不同，从而导致不同的组织结构必然被重新划分。随之而来的则是资源分配的不同以及权限的差别，这容易导致相关部门和人员在自己的岗位上处于互相矛盾的状态，这也就成为了许多矛盾出现的根源。面对上述问题的出现，形成一个有效的协调是十分必要的。

为了达成组织间工作和运作的协调性，需要建立相应的工作小组。工作小组

的主要职责是协调阿米巴经营组织单位之间的利益归属,都是要对不同组织单位之间的利益争端进行判断,划分不足的职责权限,这就使得的不同的利益之间形成相同的认知,一旦发生协调失败的情况,就必须要有领导小组进行裁决。

4.2.2 J公司生产部门阿米巴经营目标设置

J公司引入阿米巴经营模式,在经营目标的设计等方面受到其影响。其经营的目标主要是年度目标,其具体的程序是在申报与审核之后予以颁布实施,在具体的步骤上分解为下面几个步骤。

第一步:由各个阿米巴组织及核算单元根据年度生产计划向上一级单元递交本年度经营目标方案;

第二步:上级单元汇总后递交给公司,公司再汇总成并形成公司年度经营目标方案初稿,与兵器集团公司下达的考核目标进行对比。根据对比结果逐级向下分解并下达经营修正目标;

第三步:每个核算单元根据下达的经营修正目标,针对性地调整自身经营方案,将修改稿再次向上级提交;

第四步:公司最终汇总各级核算单元再次提交的经营目标方案后,与各级核算单元签订年度经营目标责任书。

4.3 J公司生产部门之间的内部交易体系

4.3.1 制定内部交易价格的原则

J公司生产部门各个独立核算单元间须建立内部交易体系,确定内部交易价格。针对每个单元完工的半成品或半成品进行收入确认,提出了以下原则:

(1) 内部交易收入的确定须在总目标框架下

生产部门的内部价格最终的制定,是一个比较复杂的过程,必须要依赖于经营目标的分解。这也就意味着,经营目标虽然具有整体性,但是在落实的过程中,必须要根据不同的单位,来设计的定价机制,唯一的评价标准是确保总目标和分解目标的实现,这也就成为了阿米巴运营的必要性条件之一。

(2) 内部交易收入的确定必须公平合理

在阿米巴经营模式运作的条件下,内部交易价格必须是公平和公正,可以从下面几个方面进行具体的论述。

从阿米巴经营组织的不同下属部门而言,这些部门虽然是根据不同职责和生产环节作为标准划分的,但是内部交易内部的定价必须处于一个公平的状态。只有这一基本条件的存在,才会加强不同单位之间的密切关系,促进多单位之间的合作共赢。否则,就会使得不同的单位背离,形成各自发展的分裂状态,这对于

阿米巴经营组织的整体而言是十分有害的，这种有害极有可能会进一步延续的公司的生产部门以及公司本身，其结果必然会大大降低公司的市场竞争力，

(3) 内部交易收入的确定必须准确

对于 J 公司生产部门，为了实现内部交易定价的公平公正，基于收集和整理相关资料上，充分考量与预测有关阿米巴组织成本费用的开支状况，准确反映产品或服务的实际劳动消耗水平，以便维持内部定价的公平性。

4.3.2 以标准成本法确定内部交易价格

J 公司生产部门的内部交易定价根据标准成本法以确定产品或半成品的交易价格，也就是随着产品工序间的流转，依据产品或半成品的物料清单及工艺路线来确定该产品或半成品在生产经营过程中发生的理论耗费，而实际生产经营中节约的部分可体现出该阿米巴组织的利润。

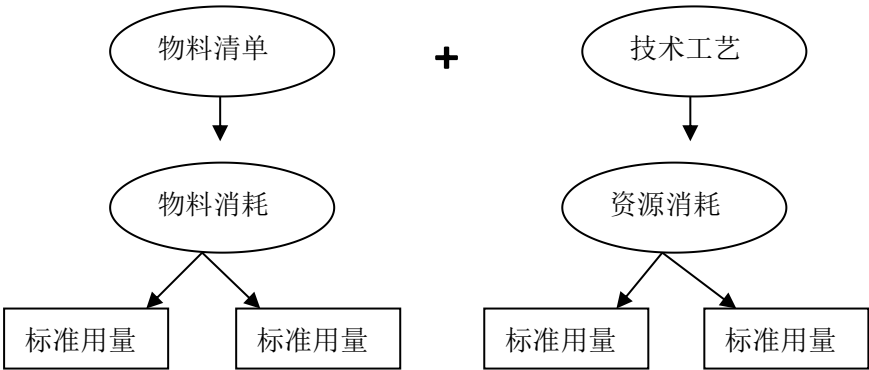


图 4-3 阿米巴模式内部交易价格系统图

根据此内部交易价格的确定方法，在准确性原则的条件下，J 公司将关于物料清单与工艺路线中相关的数据的搜集及确认工作做出了明确的分工。

表 4-1 物料清单与技术工艺内容数据确认表

分类	内容	数据来源
物料清单	标准用量	工艺研究院总体室根据 BOM 清单提供产品或半成品所需材料、辅料的种类与数量
	标准成本	物料中心根据供应商最近供应价格提供材料、辅料的单价
技术工艺	标准工时	工艺研究院根据工艺路线核算每道工序所需要的标准工时
	标准人工费率	人力资源部根据历史数据，结合预算和实际情况核算标准人工费率

表 4-1（续）

分类	内容	数据来源
技术工艺	标准生产费率	财务经济部根据历史数据，结合全面预算和实际情况核算标准单位生产费率

4.4 独立核算模式的建立

财务会计技术成为了阿米巴经营模式所必须应用的主要工具。利用财务手段集中于阿米巴运营单元财务数据的核算中，与传统核算方式不同，在内容的显示上，普通的员工可以明确核算的各种项目以及结果，这必然会增加普通员工的责任感和忧患意识。。使之能够立足于企业以及利润增长的视角出发，优化工作的流程，提高工作效率，从事于自身岗位的创新。

4.4.1 阿米巴经营报表

生产模式是以客户作为主体，通过客户的订单来拉动生产，然后再以生产的多少决定价格，这就成为一种倒置的链条。J公司是一家比较著名的军工企业，生产的产品必须要通过部门的审定来确立，而没有自主决定权，因此，无法自主的进行调整价格，再者，订单的方式也可以在一定程度上左右利润，例如可以增加订单就能够起到如此的效果，然而，作为军工产品来说，短时间内增加订单的可能性并不大，如何提高企业的利润，就需要通过多元化的方式。

第一，尽可能增加订单，通过订单的边际效应扩大企业的利润空间，但是，在此方式的机会并不多；

第二，压缩企业的生产成本。成本与利润存在对立性，在订单无法大量增加的背景下，可以通过压缩成本予以实现。这就要求公司降低产品的积压率，这就使得资金得到有效流动，无法形成呆账。

作为生产部门而言，在生产指标与计划的制定中，需要突破部门的局限，与相关的部门之间形成对接性的关系，及时了解市场信息，同时降低成本的耗费，这就会在预算目标设计，与实际目标的关系，预算计划的制定等方面予以凸显。J公司生产部门按照经营目标与实际完成情况对比的逻辑设计处阿米巴经营报表，如图 4-4 所示：

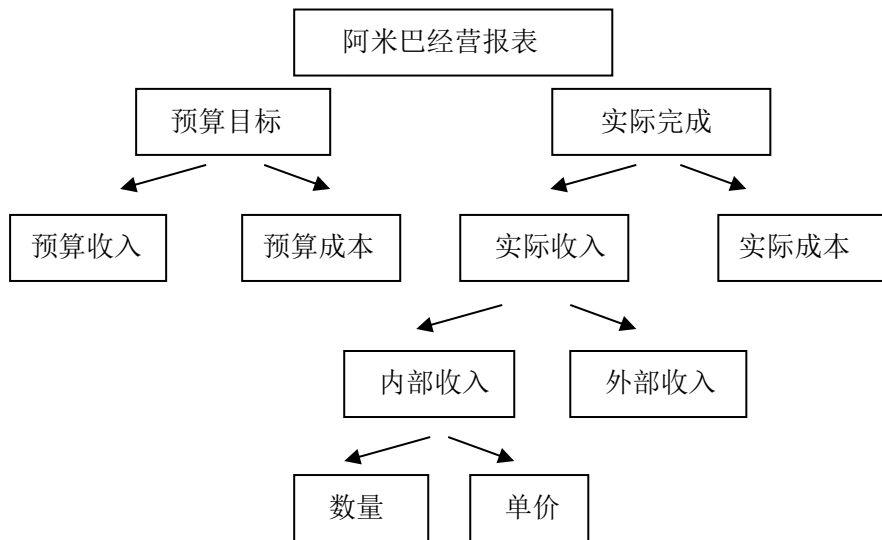


图 4-4 J 公司生产部门阿米巴经营报表

4.4.2 阿米巴组织的收入确认

收入的核算和成本的核算相对应，二者起源于共同的系统，J 公司核算的主要权利集中于不同的部门，依据是半成品在不同部门之间的流转，这就形成了本部门的利润，以及以下部门的成本，这种核算的方式来源于内部系统的交易，因此能够显示出利润和成本之间的关系，并且对该模式运行的方式进行了评估。

4.4.3 阿米巴组织的成本归集

J 公司针对生产部门而引入的阿米巴经营模式，在组织的架构上，采用的分解与组合的方式。分解的大的生产组织，组合成为小的单元，并在小的单元内予以充分赋权，使之能够承担其完全生产经营职责，完成既定的任务目标。

阿米巴经营报表是促进该单元的运作，激励员工积极主动性的工具。利用报表的方式，针对定价的规则与结果，企业的利润等项目予以显示，并将成本的费用予以归集，进一步保障核算的独立性。

对于成本的归集予以具体分析。阿米巴成本的归集范围是比较广泛的，其中就涵盖了直接性与间接性成本。产品生产所需要的原材料、人工与机器设备等都成为了归结的对象，同时，生产过程中所耗费的直接性费用与间接性费用也成为其成本的主要构成，据此，阿米巴的运营模式对成本的归集是全面的，有效核算企业的经济效益与成本之间的比例关系。

（1）直接归集的成本

接归集的成本大约可以分为直接成本，人工成本等五个方面。

第一，直接成本，在对生产的产品其中包含了半成品所需要的各种物料等进行计算，就可以归结为直接成本，直接成本成为了各种产品生产所有资源的总和。

第二，人工成本，在企业中的员工，通过自己的劳动获得一定的薪酬，所支付的薪酬就会被记入人工成本，这一成本成为企业进行生产的必要性因素。

第三，配套物料的耗费成本，针对处于生产经营环节的人员而言，为了实现生产，在必要的岗位需要一定的防护性的装备，由此而产生的成本就会被计入到配套物料的耗费性成本项目中。

第四，固定资产折旧的成本，生产环节的设备等固定性资产，会在反复生产的过程中得以折旧，每月计提折旧直接计算归为组织成本，同时，利用资产卡片的方式进行特别标注。

第五，其他成本。其他成本主要包括有修理费用与燃料费用等，这方面的成本可以分别计为组织成本与一般成本。

（2）间接分摊的成本

根据各个辅助部门主要的服务对象及预计分别以占用的服务时间，大致确定间接费用的分摊比例。

4.5 阿米巴核算单元划分与单元核算办法

4.5.1 阿米巴核算单元划分

核算单元在管控责任上具有独立性、可控性，业务上要相对固定，并具有可辨认、可计量的特性。在设立核算单元时，可根据单元职责权限、业务可控范围及经济性原则，按照不同级次和管理幅度设置核算单元，如分厂级次（一级）、车间级次（二级）、班组（小单元）级次（三级），依次由高到低分级设置重点管控业务和指标，高级次单元核算内容可包含本级次直接可控费用及低级次单元可控费用，末级次单元核算只包含本单元直接可控费用或公共分摊费用，具体管控业务和核算指标根据实际管理要求、单元管理手段、管理资源配置情况而确定。根据策划组对公司各生产单位的调研结果，在基于现有生产职能安排和组织管理形式下，各生产单位设置核算单元如下：

表 4-2 单元划分明细表

一级单元	序号	二级单元	三级单元	单元类型	单元划分说明	备注
锻造公司	1	下料单元/	/	利润单元	工艺属性	
	2	锻造单元	/	利润单元	工艺属性	
	3	维修、管辅单元	/	费用单元	业务、管理	

表 4-2 （续）

一级单元	序号	二级单元	三级单元	单元类型	单元划分说明	备注
一分厂	1	102 车间	造型单元	利润单元	工艺属性	
	2	102 车间	熔化单元	利润单元	工艺属性	
	3	102 车间	成品单元	利润单元	工艺属性	
	4	101 车间	101 车间	利润单元	工艺属性	
	5	机修单元	机修单元	费用单元	业务属性	
	6	管辅单元	管辅单元	费用单元	管理	
二分厂	1	202 车间	箱体单元	利润单元	产品类型	
	2	202 车间	零件单元	利润单元	产品类型	
	3	202 车间	阀体单元	利润单元	产品类型	
	4	202 车间	电加工单元	利润单元	工艺属性	
	5	203 车间	装配单元	成本单元	工艺属性	
	6	203 车间	试验单元	成本单元	工艺属性	
	7	管辅单元	管辅单元	费用单元	管辅职责	
三分厂	三分厂因自揽产品基础数据梳理工作较多，暂定以分厂为核算单元					
四分厂	1	401 车间	车体焊接零部 件单元	利润单元	产品类型	
	2	401 车间	整车零部件单 元	利润单元	产品类型	
	3	401 车间	数控铣（王帅） 加工单元	利润单元	管理、工艺	
	4	402 车间	综合传动机加 单元	利润单元	产品类型	
	5	402 车间	行动系统加工 单元	利润单元	产品类型	
	6	管辅	管辅职能单元	费用单元	管理	
生产保障 中心	1	/	设备维修单元	成本单元	业务类型	
	2	/	工装单元	成本单元	业务类型	
	3	/	管辅单元	费用单元	管辅职责	

表 4-2 (续)

一级单元	序号	二级单元	三级单元	单元类型	单元划分说明	备注
五分厂	1	热处理	化学班单元	利润单元	按原班组生产管理组织方式	
	2	热处理	电炉班单元	利润单元		
	3	热处理	弹簧班单元	利润单元		
	4	热处理	综合班单元	利润单元		
	5	表面处理	电镀一班单元	利润单元		
	6	表面处理	电镀二班单元	利润单元		
	7	表面处理	电镀三班单元	利润单元		
	8	表面处理	废水处理单元	费用单元	业务属性	
	9	管辅单元	管辅单元	费用单元	管辅职责	
六分厂	1	601 车间	下料单元	利润单元	工艺属性	
	2	601 车间	钣金单元	利润单元	工艺属性	
	3	601 车间	管件单元	利润单元	工艺属性	
	4	601 车间	小件焊接单元	利润单元	工艺属性	
	5	601 车间	油漆单元	利润单元	工艺属性	
	6	602 车间	车体机加单元	利润单元	工艺属性	
	7	602 车间	甲板机加单元	利润单元	工艺属性	
	8	602 车间	甲板下料毛坯单元	利润单元	工艺属性	
	9	603 车间	改造与保障单元	费用单元	业务属性	
	10	604 车间	钢车焊接单元	利润单元	工艺属性	
	11	604 车间	车辆焊接单元	利润单元	工艺属性	
	12	605 车间	钢车总装单元	成本单元	工艺属性	
	13	605 车间	车辆总装单元	成本单元	工艺属性	
	14	605 车间	车体喷涂单元	利润单元	工艺属性	
	15	605 车间	油封单元	成本单元	工艺属性	
	16	605 车间	试车单元	成本单元	工艺属性	
	17	管辅单元	/	费用单元	管辅职责	

各单位在核算单元确立后，应确立核算单元的管控模式和管控指标，明确业务流程和管控要点，建立相应的管理制度、绩效激励政策和薪酬分配办法，构建“责权利”相匹配的经济责任下沉至核算单元，促进核算单元自我激励主动作为。

4.5.2 阿米巴单元核算办法

(1) 主材类

主材主要是指生产产品和提供劳务过程中所消耗的直接构成产品实体的原材料、外购半成品、自制半成品等，包括原料及主要材料、备品配件、外部协作件、外购半成品（外购件）、自制半成品等。

主材类业务类型主要分三种核算类型：一是从物流中心直接领用材料，二是分厂之间、分厂与生产运营部库房的产品交付，三是分厂直接从外采购进行二级开发业务。各业务类型的核算如下：

A. 从物流中心领料，领用单位增加相关产品的直接材料成本，同时减少的物流中心原材料成本：

借：基本生产成本—直接材料—分厂（计划成本）

贷：原材料—物流中心库房（计划成本）

B. 分厂之间领料

接收单位按计划成本增加相关产品的自制半成品成本，同时确认缴库单位的产品收入，并结转相应成本：

借：基本生产成本—自制半成品—接收单位（计划成本）

贷：基本生产成本—生产费用—缴库单位

借：基本生产成本—生产费用—缴库单位

贷：基本生产成本—直接材料\自制半成品（计划成本）

对分厂之间互转产品形成的盈亏还原后上转，增加或减少相关产品直接材料\直接人工\生产费用等科目。

借：基本生产成本—直接材料

借：基本生产成本—生产费用—缴库单位（利润用红字）

C. 分厂直接从外采购进行二级开发业务，分厂按实际成本增加相关产品的直接材料，同时增加相关单位的应付账款。

借：基本生产成本—直接材料—分厂（实际成本）

应交税费—应交增值税—进项税

贷：应付账款

ERP系统负责将各单位从物流中心领用的主材业务数据归集汇总后传给金算盘系统，金算盘系统生成凭证；各分厂之间流转的自制半成品，相关业务数据由

ERP 系统归集汇总后传给金算盘系统,由金算盘系统生成凭证;各分厂协作的二级开发业务在金算盘系统中手工录入凭证。ERP 系统需向金算盘系统传输信息包括领用业务传输信息明细(单据日期、单据号、仓库名称、库房名称、物料编码、物料名称、型号、规格、单价、数量、金额、计量单位、工作令号、领料单位)、缴库业务传输信息清单(单据日期、单据号、物料编码、物料名称、单价、数量、金额、计量单位、工作令号、缴库单位、接收库房)。

(2) 刀量具类业务

刀量具类业务指公司在生产过程中用来加工工件、测量工件形状、尺寸和精度的各种通用刀具、通用量具等。

目前刀具的采购环节已完成 ERP 系统上线应用,相关的财务核算凭证由系统自动生成,各单位领用刀具时,增加领用单位生产费用,同时减少刀量具的库存:

借: 生产费用-低值易耗品摊销-外购

贷: 周转材料

(3) 工装类业务

工装类业务是指公司在生产过程中用来加工工件、测量工件形状、尺寸和精度的各种夹具、模具、辅具等专用工装及专用刀具、专用量具等。专用刀具和专用量具是指公司工艺研究院下发的技术通知或工艺文件,由生产保障中心生产、委外加工或物流中心采购的带有专用图号的非标刀具及量具。专用工装指公司工艺研究院设计带有专用工装图号的夹具、模具、辅具等,不包括技术通知及更改通知单需修理及改进的工装及各单位需求订货的各类无专用工装图号的辅具、吊具、精益器具等。

目前工装业务由生产保障中心负责定制,业务核算方式参照生产分厂的核算。

A. 工装入库

工装外扩报账,增加工装直接材料成本,同时增加相关单位的应付账款:

借: 基本生产成本-直接材料-外购材料

应交税费-应交增值税-进项税额

贷: 应付账款-其他-工装应付款

工装暂估,按暂估价增加工装直接材料成本,同时增加应付账款暂估金额:

借: 基本生产成本-直接材料-外购材料(辅助生产成本)

贷: 应付账款-应付材料款

领用物流中心工装材料,增加工装直接材料成本,同时减少物流中心库存:

借: 基本生产成本-直接材料-外购材料

贷: 原材料-物流中心-XX 库房

工装内部加工托收，增加工装自制半成品成本，同时确认收入：

借：基本生产成本-自制半成品-自制半成品互转

借：基本生产成本-生产费用（红字）

B. 领用工装，增加相关产品基本生产成本专用费用，同时确认收入：

借：基本生产成本-专用费用

借：基本生产成本-生产费用（红字）

(4) 委外加工类

本方案中的委外加工是指超过本单位当前满负荷生产能力和设备能力或因技术原因不能在本单位加工的产品委托外单位加工的情况。

目前公司外扩业务分4种核算类型，一是正常的工序外扩，外扩单位从分厂领材料出厂加工，加工回厂后收取加工费；二是分厂固定外扩转物流中心进行外协的产品，由各分厂将毛坯交物流中心，再由物流中心负责外扩，外扩厂家同样是只结算加工费；三是各分厂外扩通过卖材料给外扩厂家，产品加工完成后再采购回厂，需同时结算材料费和加工费；四是不需从厂内领用材料，原材料属于外扩厂家，视同直接采购的外扩。各业务类型的核算如下：

A. 外扩类型一的业务核算

领用材料时，增加对外扩协作单位的外供材料，同时减少分厂在制品库存：

借：委外加工物资-外扩单位（控制成本）

贷：基本生产成本-直接材料-分厂（控制成本）

委外加工回厂报账时

借：基本生产成本-直接材料/工作令号-分厂（控制成本）

生产费用-外部加工费（合同不含税金额）

应交税费-应交增值税-进项税（合同税金）

贷：委外加工物资-外扩单位（控制成本）

应付账款-外扩单位（合同含税金额）

委外加工物资暂估（期末加工物资已回厂，但未报账）：

借：基本生产成本-直接材料-分厂（控制成本）

生产费用-外部加工费（合同不含税金额）

贷：委外加工物资-外扩单位（控制成本）

应付账款-外扩单位（合同不含税金额）

B. 外扩类型二的业务核算

领用材料时

借：委外加工物资-外扩单位（控制成本）

贷：原材料-物流中心（控制成本）

委外加工回厂报账时

借：原材料-物流中心（控制成本）

材料成本差异（合同不含税金额）

应交税费-应交增值税-进项税（合同税金）

贷：委外加工物资-外扩单位（控制成本）

应付账款-外扩单位（合同含税金额）

委外加工物资暂估（期末加工物资已回厂，但未报账）：

借：原材料-物流中心（控制成本）

材料成本差异（合同不含税金额）

贷：委外加工物资-外扩单位（控制成本）

应付账款-外扩单位（合同不含税金额）

C. 外扩类型三的业务核算

领用材料时

借：应收账款-外扩单位（合同含税金额）

贷：其他业务收入（合同不含税金额）

应交税费-应交税金-销项税（合同税金）

借：其他业务成本（控制成本）

贷：基本生产成本-直接材料-分厂（控制成本）

加工完回厂报账时

借：基本生产成本-直接材料-分厂（合同不含税金额）

应交税费-应交税金-进项税（合同税金）

贷：应付账款-外扩单位（合同含税金额）

委外加工物资暂估

借：基本生产成本-直接材料-分厂（合同不含税金额）

贷：应付账款-外扩单位（合同不含税金额）

D. 外扩类型四的业务核算

加工完回厂报账时

借：基本生产成本-直接材料-分厂（合同不含税金额）

应交税费-应交税金-进项税（合同税金）

贷：应付账款-外扩单位（合同含税金额）

委外加工物资暂估

借：基本生产成本-直接材料-分厂（合同不含税金额）

贷：应付账款-外扩单位（合同不含税金额）

物流中心负责的外扩回厂报账阶段的业务由 ERP 系统生成凭证后传递至金

算盘系统,其他环节的业务是由 ERP 系统将业务数据归集汇总后传给金算盘系统,由金算盘系统生成凭证。金算盘系统所需要的内容信息如下:

表 4-3 委外加工物资暂估明细表

合同	外协厂	产品	工作	入库	毛坯材	入库毛	毛坯加	入库加	入库	入库	入库不	计划加工费与
号	家名称	名称	令号	量	料单价	坯金额	工费单	工费金	合同	合同	含税金	不含税合同加
							价	额	单价	金额	额	工费差额
	鑫诚											
	国腾											
	军建											

表 4-4 发出委外加工物资明细表

协议号	外协厂家	产品名	工作令	毛坯计划领	毛坯实际领	毛坯计	毛坯材料费	毛坯实际	签订日期
	名称	称	号	用量	用量	量单位	计划单价	领用金额	
	鑫诚								
	国腾								
	军建								

(5)质量损失类

废品损失是指公司生产过程中所发生的不可修复废品的成本以及可修复废品的修复费用。本方案中废品损失包括：内部废品损失、外部废品损失、委外加工料废、委外加工工废。

废品损失成本属于直接成本，按照实际发生的成本直接归集，不采用工时进行分摊。废品损失主要根据检验员开具的废品通知单确认废品损失，需要 ERP 系统提供废品责任单位、废品数量、价格、产品工作令号等信息，金算盘系统生成相应的会计凭证。会计分录如下：

A. 分厂内部发生的废品损失，按计划成本增加基本生产成本废品损失成本，同时减少相关产品直接材料、燃料和动力、职工薪酬等

借：基本生产成本-废品损失（计划成本）

借：基本生产成本-直接材料（红字）

基本生产成本—燃动 （红字）（一分厂）

A. 盘盈时
借：基本生产成本-直接材料
贷：待处理财产损益

B. 盘亏时
借：待处理财产损益
贷：基本生产成本-直接材料

属于记账与系统物流信息时间性差异的，不进行盘盈盘亏账务处理，按调整生产成本业务处理。

7、低值易耗类业务

低值易耗品是指不作为固定资产核算的各种用具物品，如工具、替换件、周转材料、管理用具、仪器仪表、容器、劳动用品等从物流中心领用的非一次性消耗物品。

目前公司低值易耗品业务主要分两种业务核算类型：一类为各单位从物流中心领用，分厂作为二级库管理；二是分厂从外购入，直接通过金算盘系统报账处理。

A. 物流中心领料，增加分厂生产费用，同时减少物料中心原材料成本；
借：生产费用—低值易耗品摊销—分厂（计划成本）
贷：原材料—物流中心库房

B. 从外购入，增加分厂生产费用，同时增加相关单位应付账款；
借：生产费用—低值易耗品摊销—分厂（实际成本）
 应交税费—应交增值税—进项税
贷：应付账款

物流中心负责将各单位领用低值易耗品业务数据由 ERP 系统归集汇总后传给金算盘系统，由金算盘系统生成凭证；直接从外购入手工录入在金算盘系统生成凭证。金算盘系统所需要的内容信息如下：

表 4-6 月度低值易耗品材料领用明细表

单据日期	仓库名称	物流编码	物流名称	单价	数量	计量单位	金额	工作令号	领料单位
	杂物库								
	杂物库								
	杂物库								

(8)燃动类业务

燃动类包含燃料和燃料动力费。燃料指直接构成产品或者达到产品交付使用

状态所需的外购和自制的各种固体、液体、气体燃料等；燃料动力费是指直接消耗且可以单独计算或按标准分摊计入的水、电、气、燃料等费用。

燃料动力业务类型主要分二种核算类型：一是从物流中心直接领用（瓶装）氩气、工业气体、二氧化碳等；二是由各单位直接通过金算盘系统报账购入；

A. 物流中心领料按计划成本

借：基本生产成本—燃料动力—分厂（计划成本）

贷：原材料—物流中心库房

B. 从外购入的水、电、气等费用

借：基本生产成本—燃料和动力—分厂（实际成本）

 应交税费—应交增值税—进项税

贷：应付账款

物流中心负责将各单位领用燃料动力业务数据由 ERP 系统归集汇总后传给金算盘系统，由金算盘系统生成凭证；直接从外购入手工录入在金算盘系统生成凭证。金算盘系统所需要的内容信息如下：

表 4-7 月度燃动类材料领用明细表

单据日期	仓库名称	物流编码	物流名称	单价	数量	计量单位	金额	工作令号	领料单位
	油库								
	油库								
	油库								

(9)修理类业务

修理类主要指设备、车辆修理费、房屋建筑物修理等。

修理类业务主要分两种业务核算类型：一类为各单位从物流中心（生产保障中心）领用的维修备件，分厂作为二级库管理；二是生产保障中心负责的维修，直接通过金算盘系统报账处理。

A. 物流中心（生产保障中心）领料

固定资产修理业务，增加管理费用修理费用，同时减少物流中心原材料库存；

借：管理费用—修理费（计划成本）

贷：原材料—物流中心库房

其他修理业务，增加分厂生产费用修理费，同时减少物流中心原材料库存；

借：生产费用—修理费—分厂（计划成本）

贷：原材料—物流中心库房

（B. 从外购入的修理用材料

固定资产修理业务

借：管理费用—修理费（实际成本）

应交税费—应交增值税—进项税

贷：应付账款

其他修理业务

借：生产费用—修理费—分厂（实际成本）

应交税费—应交增值税—进项税

贷：应付账款

物流中心负责（生产保障中心）将各单位领用修理类业务数据由 ERP 系统归集汇总后传给金算盘系统，由金算盘系统生成凭证；直接从外购入手工录入在金算盘系统生成凭证。金算盘系统所需要的内容信息如下：

表 4-8 月度修理类材料领用明细表

单据日期	仓库名称	物流编码	物流名称	单价	数量	计量单位	金额	工作令号	领料单位
	维修备件库								
	维修备件库								

(10) 劳保类业务

劳保用品指保护劳动者在生产过程中的人身安全与健康所必备的防御性装备。包括工作服、防护服、手套、劳保鞋、防护镜、安全帽等。

目前公司劳动保护费业务主要分两种业务核算类型：一类为各单位从物流中心领用；二是分厂从外购入，直接通过金算盘系统报账处理。

A. 物流中心领料

借：生产费用—劳动保护费—分厂（计划成本）

贷：原材料—物流中心库房

B. 从外购入

借：生产费用—劳动保护费—分厂（实际成本）

应交税费—应交增值税—进项税

贷：应付账款

物流中心负责将各单位领用劳动保护费业务数据由 ERP 系统归集汇总后传给金算盘系统，由金算盘系统生成凭证；直接从外购入手工录入在金算盘系统生成凭证。金算盘系统所需要的内容信息如下：

表 4-9 月度劳动保护类材料领用明细表

单据日期	仓库名称	物流编码	物流名称	单价	数量	计量单位	金额	工作令号	领料单位
	劳保库								
	劳保库								
	劳保库								

(11) 物料消耗类业务

物料消耗类主要指设备用液压油、切削液等润滑液、抹布、扫把等。

目前公司物料消耗业务主要分两种业务核算类型：一类为各单位从物流中心领用；二是分厂从外购入，直接通过金算盘系统报账处理。.

A. 物流中心领料借：生产费用—物料消耗—分厂（计划成本）

贷：原材料—物流中心库房

B. 从外购入

借：生产费用—物料消耗—分厂（实际成本）

应交税费—应交增值税—进项税

贷：应付账款

物流中心负责将各单位领用物料消耗业务数据由 ERP 系统归集汇总后传给金算盘系统，由金算盘系统生成凭证；直接从外购入手工录入在金算盘系统生成凭证。金算盘系统所需要的内容信息如下：

表 4-10 月度物料消耗材料领用明细表

单据日期	仓库名称	物流编码	物流名称	单价	数量	计量单位	金额	工作令号	领料单位
	化工库								
	化工库								
	化工库								

(12) 其他经营类

其他费用类包含燃动费、人工成本、折旧费、生产费用等费用，均属于间接性费用，需统一采用工时进行分摊，成本在金算盘系统通过手工凭证进行归集，费用归集后以完工产品定额工时为依据分摊至各产品成本中。增加基本生产成本、生产费用等明细科目，同时减少银行存款等科目；

会计分录如下：

借：基本生产成本—职工薪酬—燃料及动力费

生产费用-折旧费

贷：银行存款

(13) 辅料类业务

本方案中的辅料类主要是指生产产品和提供劳务过程中所消耗的不直接构成产品实体的但有助于产品形成的辅助材料，油漆、焊丝、粘合剂等。

辅材类业务类型主要分二种核算类型：一是从物流中心直接领用材料，二是分厂直接从外采购进行二级开发业务。各业务类型的核算如下：

A. 从物流中心领料，领用单位增加相关产品材料成本，同时减少的物流中心原材料成本；

借：基本生产成本—直接材料—分厂（计划成本）

贷：原材料—物流中心库房（计划成本）

B. 分厂直接从外采购进行二级开发业务，分厂按实际成本增加相关产品材料成本，同时增加相关单位的应付账款。

借：基本生产成本—直接材料—分厂（实际成本）

应交税费—应交增值税—进项税

贷：应付账款

ERP 系统负责将各单位从物流中心领用的辅材业务数据归集汇总后传给金算盘系统，金算盘系统生成凭证；各分厂协作的二级开发业务在金算盘系统中手工录入凭证。ERP 系统需向金算盘系统传输信息主要为领用业务传输信息明细（单据日期、单据号、仓库名称、库房名称、物料编码、物料名称、型号、规格、单价、数量、金额、计量单位、工作令号、领料单位）。

(14) 经营类报表

表 4-11 J 公司经营情况表

项目	年度目标	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	累计金额	备注
一、经营收入															
批产品收入															
科研产品收入															
二级开发收入															
二、成本费用															
直接材料															
人工成本															
燃动费用															
废品损失															

该报表由金算盘系统根据 ERP 系统业务数据和金算盘系统凭证数据计算生成。

表 4-12 各二级单位经营情况表

项目	一分厂累计金 额	二分厂累计金 额	三分厂累计金 额	四分厂累计金 额	五分厂累计金 额	六分厂累计金 额	备注
一、经营收入							
批产品收入							
科研产品收入							
二级开发收入							
二、成本费用							
直接材料							
人工成本							
燃动费用							
废品损失							

该报表由金算盘系统根据 ERP 系统业务数据和金算盘系统凭证数据计算生成。

表 4-13 各二级单位考核指标完成情况表

序号	项目	目标值	实际值	增减金额	增幅
一、	**单元 1				
1	投入产出比				
2	燃动费				
3	刀具费				
4	委托加工费				
5	工装费				
二、	**单元 1				
1	投入产出比				
2	燃动费				
3	刀具费				
4	委托加工费				
5	工装费				

该报表由 ERP 系统根据各单元发生的业务数据计算生成。

第5章 J公司生产部门阿米巴经营模式实施与效果评价

5.1 J公司阿米巴委员会的组建

为顺利推行阿米巴经营模式的实施,确保高层领导在方向及资源方面提供工作指导、支持与保障。经总经理办公会决定,J公司成立专门的推进委员会即阿米巴经营领导小组,从领导层面来整体推行阿米巴经营模式在生产部门的应用和实践,从上至下的形成各个阿米巴的统一整合。J公司的阿米巴经营领导小组由公司总经理担任,主要负责阿米巴经营模式总体规划,将主要精力投入到战略层面和对各核算单元的组织协调上;副组长由总会计师担任,主要负责阿米巴的整体运行和横向交流;总经理助理兼副总会计师担任工作小组组长,主要负责日常推进工作和阿米巴考核奖励;其他成员由二级单位行政一把手担任。

5.1.1 成立阿米巴经营领导小组和工作小组

(1) 阿米巴经营领导小组

组 长:黄××(总经理)

副组长:廖××(总会计师)、苏××(副总会计师)

成 员:各二级单位一把手

(2) 阿米巴经营工作小组

组 长:苏××(副总会计师)

副组长:宋××(财务部部长)、白××(信息中心主任)、

成 员:杨××(精益办主任)、霍××(财务部成本室主任)、张××(信息中心信息化室主任)、各二级单位阿米巴专员、

5.1.2 明确职责与分工

为确保阿米巴经营管理模式在J公司生产部门有效推进,实时反馈推行过程中发生的各类问题,及时解决工作推行中的各类矛盾和问题,需明确相关职责与分工。

(1) 阿米巴经营领导小组职责

- 1、组织阿米巴经营管理实施方案的编制、审核和审定工作。
- 2、组织阿米巴经营管理实施方案中重大事项的研讨,形成决策意见。
- 3、定期组织召开阿米巴经营管理推行专题会,及时协调解决推行过程中存

在的问题。

(2) 阿米巴经营工作小组职责

- 1、具体负责阿米巴经营管理实施方案的编制、修改和实施工作。
- 2、定期组织召开阿米巴经营管理推行工作会议，协调解决问题，把握进度，较大事项形成建议向领导小组汇报。
- 3、每月归纳、总结阿米巴经营管理推行过程中经验教训、典型案例，及时表彰推行过程中表现突出的先进个人。并提出推广建议、考核意见等报告给领导小组。
- 4、针对推行过程中存在的难点和窄口，及时组织成立专题攻关小组，研究分析解决问题。
- 5、及时宣传阿米巴经营管理推行工作。

5.2 阿米巴经营模式的具体实施

5.2.1 理顺职能优化流程

(1) 成立下料中心

将锻造公司下料班组和物流中心型材下料、物流中心和六分厂板材下料职能合并划入下料中心，统一集中下料资源，综合考核下料中心的材料利用率，有利于减少材料浪费与丢失；各单位领用下料件统一按最小计量单位（件）领用出库，实现本单位产品零部件从毛坯领用到产品交付系统全过程记录与统计，真正实现对原材料的分段过程管控。

(2) 成立仓储管理中心，建立配送制度

成立仓储管理中心，分离物流采购职能与仓储管理职能，将原材料库房、毛坯库、零件库和成品库统归仓储管理中心，并建立物资配送制度。

通过集中库房管理，使物资采购与物资验收入库、实物管理职能归属于两个单位，形成相互制约的监督机制，通过分管职责与评价指标设定，控制规避物资收发料过程的不规范行为；对所有库房集中管理和统一调配，既便于生产指挥系统及时掌握计划执行情况，又可减少总装及复杂部件盘存核查工作量，有效提高存货盘存核算的准确性。

(3) 优化补废计划流程

针对目前废品通知单难以及时报送导致补废计划不能及时下达、补废计划输入情况较多难以满足会计核算中废品损失归集需求等情况，为提高计划下达效率、加强补废计划管理和满足废品损失归集需求。

因生产过程中出现产品废损无法满足生产进度需及时补充生产作业计划时，

责任单位填写生产异常申请单送至生产运营部，经生产运营部主管领导签字同意后可提前进行生产作业计划下达。

生产异常单管理：

（1）责任单位开具生产异常单一式三份，经生产运营部领导签字后，一份送财物会计部进行成本归集，一份送至生产运营部进行生产作业计划下达依据，一份自己本单位留存。

（2）责任单位开具生产异常单后，需在两个月内持废品通知单至生产运营部、财务会计部进行销账，如责任单位非本单位，则需提供责任单位名称来销账。

（3）生产异常单自生产运营部领导签字日期起，2 个月内未进行销账的考核责任单位 50 元/项。

（4）如出现因责任单位一直未确定等情况导致废品通知单无法开具，责任单位可凭借不合格品审理单以报告形式经质量管理部确认后可推迟销账时间。

生产异常申请单

申请单位（章）：

编号：

原因类别	<div><input type="checkbox"/> 在制品异常 <input type="checkbox"/> 产品调用 <input type="checkbox"/> 试验消耗 <input type="checkbox"/> 其他</div>							
具体原因								
物料明细	序号	物料编码 或图号	名称	规格	数量	计划号	责任单位	备注
申请单位意见								
生产运营部意见								
备注								

图 5-1 生产异常申请单

注：1. 本表一式两份，申请单位和生产运营部各存一份。

2. 严格按编号要求：年份+月份+001/002，如：202001001、202001002。

5.2.2 梳理和完善基础数据

在实施阿米巴经营模式之前，J公司部分基础数据缺乏标准，数据不统一，同时与生产现场实际不相符，需要进行系统性梳理。在阿米巴经营模式运作过程前，专门分块分责任人对各相关基础性数据进行了有效梳理，并予以完善。

1、产品加工工艺

由工艺研究院牵头梳理产品工艺规程，首先各生产单位对现场实际加工工序与蓝本工艺不相符的提出修改建议。工艺研究院分科室对修改建议进行调研和论证，确需修改的就按相关程序编制工艺更改通知单，无修改必要的要将原因反馈给生产单位。蓝本工艺是生产工艺的法律文本，一经定稿，不得随意修改和违反，因此工艺研究院第二步要对CAPP软件中的电子版工艺逐一核对，确保其与蓝本工艺一致，核对完以后，再通过转换软件将CAPP中的产品工艺导入到ERP系统，最终确保生产现场工艺、蓝本工艺、CAPP系统和ERP系统中工艺全部统一，ERP直接按工艺工序进行派工和填报工时等。

工艺规程	
工艺类别	机 加
产品代号	XS03
零部件代号	XS03.09.051
零部件名称	滚针衬套
批准	张 X X
XXX 机械有限公司	
XX 年 X 月	

图 5-2 工艺规程封面

工序计划价格和实做工时进行梳理，在ERP系统中填报相关数据，并确保数据正确无误。由于产品种类多，每个产品的加工工序同样多，价格和工时又是与

员工工资直接挂钩的，因此此项梳理工作量大且要求非常细心，容不得半点错误。

表 5-1 产品工序价格和工时统计

图号	名称	工序号	工序名称	车间名称	标准加工时间	工序计价	实做工时	设备名称	设备型号	设备规格
x. 08. 02	螺栓	1005	下料	下料车间	1	0. 1	2	弓锯机	G705	Ø250
x. 08. 02	螺栓	1505	车	201 车间	18	1. 5	18	普通车床	CA6140	Ø400×1000
x. 08. 02	螺栓	1510	检验	检验部	0					
x. 08. 02	螺栓	1515	铣	201 车间	18	1. 5	16	立式铣床	X52K	320×1250
x. 08. 02	螺栓	1520	检验	检验部	0					
x. 08. 02	螺栓	1525	钳	201 车间	6	0. 5	6	钳		
x. 08. 02	螺栓	1530	检验	检验部	0					

3、单元人员信息

对生产部门所有员工包括分厂领导和管理人员统一进行梳理，并按单元进行划分，填报单元人员信息表。

表 5-2 单元人员信息表

序号	姓名	性别	ERP 账号	工卡卡号	岗位角色	技能工种	区域科室	所属业务单元	备注
1	张 xx	男	0015		厂长	管理	综合室	管辅单元	
2	史 x	女	0023		车间主任	管理	401 车间	总装单元长	
3	王 xx	男	0042		铣工	铣工	402 车间	传动单元	

4、设备台账信息

生产部门各类设备,虽有固定资产台账,但仍然存在有账无物和有物无账的现场,另外一些设备信息不够全面,填写不够规范,缺少主要信息,需要进行一次全面细致的盘存和梳理,按统一表格进行填报各类信息。

表 5-3 设备台账信息表 1

序号	操作者	编号	名称	型号	规格	生产单位
1	冯 x	0101049	普通车床	C616	Ø320×750	济南第一机床厂
生产年月	使用年月	资产原值 (元)	年折旧费 用(元)	折旧清零 时间	所属单元	备注
1983/5	1983/12	26640	2153	已折完	总体单元	

表 5-4 设备台账信息表 2

序号	操作者	编号	名称	型号	规格	生产单位
2	施 xx	0201022	数控车床	CJK6140	Ø400×1000	宝鸡忠诚机床有限公司
生产年月	使用年月	资产原值 (元)	年折旧费 用(元)	折旧清零 时间	所属单元	备注
2018/12	2019/2	79000	8316	2031	车体单元	

5、刀具工具工装信息

表 5-5 刀具工具工装信息表

序号	仓库 名称	物料编码	物料 名称	规格 型号	单位	领用数 量	归还数 量	物料类别
1	四分厂工具室	60309025	钻花	Ø0.4	支	5	2	工具
2	四分厂工具室	60309027	钻花	Ø0.5	支	6		工具
3	四分厂	60309028	钻花	Ø0.6	支	3	2	工具
4	工具室							

4、机物料消耗类信息

对分厂和生保中心库房里的机物料等物料进行盘底,将信息输入 ERP 系统

表 5-6 机物料消耗类信息表

物料编码	物料名称	型号	规格	库存数	计量单位
000304005	拖把			7	把
000404021	撮箕			16	把
000606020	防锈油	F20-1	17 公斤/桶	40	公斤
000604015	清洗剂	思达 ST300	25 公斤	250	公斤

5.2.3 成本信息化建设

信息化实施方案是从管理和业务流程调整出发,对相关子系统实施、各相关信息系统功能优化、基础数据准备工作进行阐述。其中功能优化主要包括 ERP 系统完善优化、车间作业管理系统建设、工具系统完善优化、金算盘系统完善优化及系统集成几个方面。

1、相关子系统实施

实施车间作业的管理系统,实现对车间作业的全面管控,主要包括生产计划排产、车间作业计划派工、报工、工时管理、工废、料废的管理等功能。

优化完善 ERP 系统中车间作业管理系统功能,在产品加工工序只有 1-2 道的单位进行实施,如一分厂、锻造公司等单位,实现车间作业的派工、报工、工废、料废记录、工时统计等功能,实现与 ERP 系统生产任务关联,派工、报工与核算单元关联等功能,满足划小核算单元的基本需求。

采购、实施专业车间作业管理系统,与 ERP 系统集成,增加排产功能,排产根据车间实际生产能力进行,如人员、设备、工装、刀具等,且能进行灵活调整;派、报工细分到车间、单元、机台、人员,工时管理包括定额工时和实际工时;工废、料废与 QMS 进行集成,提供异常数据并接受处理结果,满足产量、工时统计以及单元核算需求。

2、ERP 系统业务调整

系统所有发生的领用业务,均通过工作令号来区分成本归集类别,如主材类、辅料类、低值易耗类等。工作令的设置由公司财务会计部统一设置,因领料业务中只可选择有效的工作令号,财务会计部需要同时对工作令号的有效属性进行维护。

取消手工单领料,各单位目前所有使用手工领料单到物流中心库房和生产保障中心工具总库的领料业务(包括所有未上线产品领料、上线产品中所有不在 BOM 结构中的辅料类、低耗材料类、物料消耗类、劳保类、维修备件类、刀具类、工具类、工装类)均使用 ERP 系统中非系统计划领料单申请功能、非系统计划领料单审批功能、非系统计划领料单出库功能。在系统录入非系统计划领料单申请

时必须选择相对的工作令号,以便于成本归集。各单位领用不能一次性消耗完的材料,采用二级虚拟库入库、领料功能。

3、ERP 系统功能优化及开发

对 ERP 系统功能模块进行优化完善,主要包括基础数据管理模块、组织机构管理模块、库存管理模块、生产管理模块、计划价管理模块、核算单元成本统计模块等。

(1) 基础数据管理模块的优化

完善物料定义功能:在物料定义功能中增加材料费、加工费属性字段,用来存放物料的材料价格、加工价格。增加复杂系数属性字段,用于价格计算。

完善工艺路线功能:在工艺路线功能工序数据表中增加工序计划价、工序成本价、工序加工费属性字段,增加工序实际加工工时字段,用来存放工序计划价、工序成本价、工序加工费、实际加工工时。

完善工作中心定义功能:新增设备小时费用率和人工费率属性字段,用于价格计算。

增加工时管理功能:在 ERP 系统中增加工时管理功能,对工序实际加工工时进行维护。

(2) 组织机构及人员管理模块的优化

完善组织机构功能:完善 ERP 系统中组织机构管理功能,增加分厂/车间核算单元的设置功能,主要包括核算单元的增删改查功能。主要字段包括部门代码、部门名称、单元代码、单元名称等,部门代码从 ERP 系统已有组织机构中选取,单元代码的编码规则已车间代码开头,如 401 车间车工单元,代码为 41001。

增加核算单元人员管理功能:在 ERP 系统中增加核算单元人员管理功能,主要包括核算单元人员的增删改查功能,主要字段包括部门代码、部门名称、单元代码、单元名称,人员代码、人员编码、人员姓名等。部门代码、部门名称、单元代码、单元名称从核算单元模块中选取,人员代码从 ERP 系统人员管理模块中选取。

(3) 库存管理模块的优化

增加二级单位虚拟库房:由于铸造材料、低耗物料、机物料、辅料及劳保用品等物料不是一次性消耗完,需由生产单位各核算单元进行多次领料,因此在生产单位建立二级虚拟库房,领回的物料进入虚拟库房进行管理。生产单位领回物料后进行二级虚拟库房入库,再由核算单元进行物料的领用。既对该类物资进行了管控,也可对核算单元发生的费用进行记录、统计。

修改出入单录入功能:由于出库业务需要涉及到单元的领用,需对经办部分的可选项进行修改,即在一个选择页面中联合核算单元与部门的数据。

由于在对各项考核指标进行汇总统计时,需要依据工作令号或是父项编码进行分组,因此需要对明细录入新增行和数据行的父项编码列进行可编辑设置,对工作令号进行可编辑设置。

增加物料盘盈盘亏处理功能:库房盘点:在 ERP 系统中新增库房报表生成功能;修改盘库登帐功能,增加无差异数据查询功能,在盘库登帐处理后,将数量和结合计划价计算出的金额,生成盘存报表,传递给金算盘系统生成凭证,盘存报表格式根据财务需求定制开发。

车间在制盘点:在 ERP 系统新增车间物料在制账和车间产品在制账管理功能,在 ERP 系统中对物料在制和产品在制进行盘点,将数量和结合计划计算出的金额,传递给金算盘系统生成凭证,盘存报表格式根据财务需求定制开发

(4) 计划价格管理模块

在 ERP 系统中进行产品成本计算功能的开发,实现在 ERP 系统中根据生产 BOM 进行物料加工费、材料费、计划价,物料加工工序加工费、成本费、计划价的实时计算。实现计算产生的差异数据进入到计划价调整功能中。

增加对产品材料费、加工费的计划价调整功能,自动产生差异值,保证调整数据的可追溯性;增加工序价格调整功能(工序价格、工序材料费、工序加工费),自动产生差异值,保证调整数据的可追溯性。

(5) 生产任务管理模块的优化

在 ERP 系统中新增生产任务执行情况跟踪功能,严格按照 ERP 系统数据进行生产任务执行情况统计,以系统数据指导、组织生产。

在 ERP 系统中新增月度计划缺件统计功能,实现按月度计划数量计算缺件明细。在 ERP 系统中新增月度计划齐套率计算功能,实现按单位、年月进行计算。

(6) 核算单元成本统计模块的开发

新增核算单元成本统计功能:根据各生产单位的需求,在 ERP 系统中新增核算单元的成本统计功能,便于各生产单位对核算单元进行成本核算和利润考核。

4、工具管理系统功能优化

根据公司工具管理的具体要求,对工具管理系统进行优化,主要包括计划模块、申请模块等。

完善计划生成功能:增加物料编码项,计划下达的数据来源为需求申请,增加系统按照截止日期进行计划生成。

增加工具采购计划确认下达功能:对已生成的工具采购计划进行批号确认,需显示总库的库存量,可对计划数量进行修改修正。提供相关数据 EXCEL 表导出功能。

增加生成采购订单功能:可根据确认下达的采购计划生成订单,需填写供应

商、价格等信息。

考虑到实际业务需求，在需求申请环节增加物料编码属性，并将该属性带入到后续业务环节（需求审批、计划生成、计划下达）。申请时即录入物料编码，物料名称、型号、规格信息直接读取，并将物料编码作为必填项进行控制。

原有系统只提供一级审批，考虑到业务需求，需增加车间级审批，车间级审批只针对该车间单元提出的申请。

取消原有系统控制一个员工的借用数不能超出五种控制判断，同时增加首次借用标记，便于单元成本归集。

5、金算盘系统功能优化

（1）新增成本计算工作台

定型产品、科研产品、军品备件产品代号作为项目号，能够实现项目生产成本核算，主要包括直接成本归集和间接成本分摊两大部分。

直接成本是指直接以工作令号形式领用的直接材料、直接为项目令号提供加工的直接人工等；间接成本则包含众多，如不能以产品工作令号领用的机物料、刀具、工具工装损耗、设备折旧、车间管理人员工资、公司费用、部门费用等。

通过工时定额计算各产品的成本定额，将归集后电费、维修费、物耗、低耗、劳保等费用通过工时定额及成本定额进行分配。

（2）新增单元成本 BI 平台

在金算盘系统中新增分厂成本、费用数据的抽取及计算功能，满足对分厂发生的所有费用、产生的利润进行计算汇总；增加实时报表模块，预设内部结算单价、标准成本价等，实时生成生产经营核算报表，实现经营单元价值贡献分析。

生产材料的成本费用、机物料的费用、工装刀具费用、水电气、人工费用、核算单元利润等。

生产材料的成本费用为分厂领用的材料费，水电气、人工等费用通过金算盘财务系统中的数据进行计算并分摊。

产出费用为分厂交出产品的费用。

利润为分厂产出费用与生产材料的成本费、机物料、工装刀具费、水电气、人工等费用之差。

车间成本利润分析报表，依据财务部提供表样，定义取数公式，可以输入任何复杂格式的车间报表、跨车间和项目横向纵向对比分析报表、同比环比分析报表。

在金算盘系统中设置相应的业务类别及会计科目，依据业务数据（领料、缴库、盘盈盘亏等）分生产单位、业务类别或者综合生成会计凭证。

6、系统集成

进行 ERP、车间作业管理、金算盘系统间的集成接口开发,实现系统间的信息互通,满足划小核算单元的建设需求。

(1) 开发 ERP 系统与车间作业管理系统的集成接口

开发 ERP 系统与车间作业管理系统的集成接口,接口内容包括 ERP 系统向车间作业管理系统传输任务号、产品图号、产品名称、工作令号、计划号、计划数量等主要信息,车间作业管理系统向 ERP 系统传输末序完工数量、完工时间等信息。

(2) 开发 ERP 系统与金算盘系统的集成接口

开发 ERP 系统与金算盘系统集成接口,为金算盘系统提供成本计算所需的基础档案信息、物料领用业务数据、缴库业务数据、盘盈盘亏业务数据

通过金算盘集成套件实现领用业务数据(业务类别、分厂、车间、物料、数量、计量单位、计划价、实际单价、金额等)相互对应,并给出读取日志及反馈读取结果。

5.2.4 搭建考核激励机制

阿米巴经营模式应用的关键就在于人员的活力,如何激发人员的活力就成为了值得思考的问题。作为该公司而言,主要是通过制定阿米巴经营奖励办法的方式,针对绩效处于前列的小组进行奖励,形成了竞争的局面。

1、奖励原则

实施奖励的原则是基于三个方面,这三个方面分别是目标原则,成本节约原则,以及创新原则。

目标原则是指小组成员能够在规定之前完成既定的生产经营目标,并且相比较超过一般的水平的小组,可以获得相应的奖励;

成本节约原则,是指在生产经营的过程中,能够有效的节约成本,使得成本的耗费明显低于一般水平,就有资格获得奖励;

创新原则,在小组内的人员互相协作,根据工作的岗位和工作的绩效,开展创新的活动,并且取得良好的效果,促进了生产率的不断提升。

以上三个基本的原则,会给予员工更大的督促作用,以全身心投入到生产经营的创新,成本的降低,以及目标达成等三个基本的指标。在具体的实施中,又化分为一次性的奖励和重复性的奖励,如果获得的业绩技术属于一次性的行为,就会给予一次性的奖励。如果所获得的业绩技术属于多次的行为,会接受到连续十个月的奖励,每一次奖励的资金是以上一年度增值部分的 10%到 20%作为界定标准。

2、奖励流程

流程可以分为三个环节，这三个环节分别是申报环节，审批环节以及下达环节。

在申报环节中，是由阿米巴运营单元自主决定。阿米巴经营单元会根据一定阶段的阿米巴经营指标进行汇总、分析、对比，尤其要核算出增值的部分，然后填写奖励申请表，向公司经营计划部门进行申报；

审批环节，在公司经营计划部和财务部进行合作办公的基础上，形成运行委员会。这一运行委员会负责对奖励申报表进行整体的核算确认，然后在这一基础上确定奖励的人员名单，额度和方式，并形成奖励的方案。

下达环节，运行委员会将奖励的相关方案以及确定的奖励名单等，下达到阿米巴运行单元，由各单元参照执行。

3、奖励内容

根据价值创造导向的要求，对各单元实施以利润为核心的考核激励机制，通过综合各单元的产品净收入以及各类成本费用的计算，确定了各单元的预算目标。

对完成不同档次利润的单元，实施不同档次的奖励，奖励单独核算单独发放，不占单元领导人员的年度薪酬额度，计入其年度薪酬总额。具体情况如下：

完成基本目标的单元，奖励单元长 1.5 万，奖励单元其他人员 2 万元；完成激励目标的单元，奖励单元长 3 万，奖励单元其他人员 4 万元；完成奋斗目标的单元，奖励单元长 5 万，奖励单元其他人员 6 万元。获得的奖励按最高档次选取，若在各层级目标之间的，以前一个档次奖励为基础，加上下一个档次的浮动比例奖励。以车体单元为例，假如其完成利润为 85 万元，其单元长可获得奖励的计算为： $1.5 + (85 - 79) + (90 - 79) * (3 - 1.5) = 2.32$ 万元。

5.3 J公司阿米巴经营模式的实施效果

5.3.1 流程标准化提高了工作效率

J公司在运用阿米巴经营模式前，特种车辆从生产阶段到完成阶段耗时较长，即便对各部分生产时间下达了计划要求，然而在实操中由于奖惩机制、个人责任没有落实到位，员工对时间的意识不强，遇到导致的停线各种问题容易消极怠工，缺乏主动攻克困难的意识，以至于影响整个生产进度。运行阿米巴经营模式后，提升了员工的责任感与紧迫感。各核算单元每天通过班前会、碰头会等形式，都会将当前生产中存在的问题及进度延后的原因找出来，兵有的放矢地提出解决方法，改进方案后努力的追赶并尽可能赶超进度。

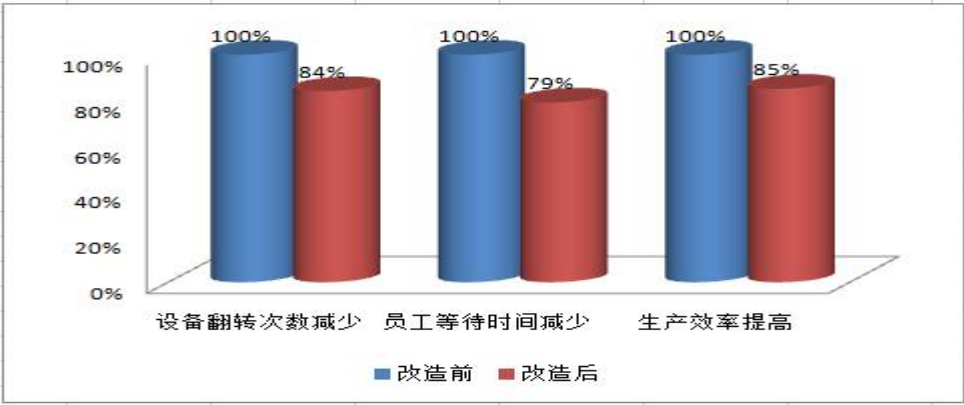


图 5-3 车辆行走单元装配工艺改造效果对比

例如，对车辆行走单元装配工艺进行调整，从以前的按部就班装配调整至各小总成穿插装配，设备翻转次数减少 16%，员工等待时间减少 21%，生产效率提高 15%。

5.3.2 管理机构及人员得到了精简

在 J 公司传统的人员招聘模式中，往往用的是计划型的人员招聘模式。这就意味着，企业会对人员进行固定时间招聘，这种招聘大多带有强烈的计划色彩，排除了未来人员超计划增加或减少的可能性。但是在实际上，人员却发生着不停的变动，如果出现产值下降的情况，人员的离职就会增加，所招聘的人员可能无法填补已经离职的人。反之，如果产值出现突然上升的情况，增加新招聘人员必然成为一个在短时间内无法解决问题。据此而言，传统计划型人员招聘的模式带有很大的被动性。

阿米巴生产经营模式应用会对人员的招聘造成影响，按照该模式运作的要求，以连续三个月作为基本的标准，在这一阶段内，产值的提升超过了平均单位时间的产值，作为生产经营的部门，就会提起人员招聘的计划，人力资源管理部门随机而动，按照要求招聘合适的人，反之则会有效的裁剪。这就使得人员配置不会出现招聘不动的问题。

表 5-7 2020 年 1-12 月员工增减计划汇总

次数	1	2	3
时间	3-5	7-9	10-12
产值变化	增加	降低	增加
聘用 / 裁员计划	15 人	8 人	16 人

在 2020 年 1-12 月期间，人员的聘用与裁员实现动态化的调整，2020 年度的产值的连续性变化发生三次，分别是在 3-5 月、7-9 月，以及 10-12 月期间。

根据产值的变化,用工出现相应调整,这就会使得用工成本得到降低。

5.3.3 考核目标实现了分解落地

阿米巴模式运行前后,在资金分配等方面存在比较大的不同,在该模式运行之前,员工存在着干多干少一样的思想意识,这是因为,在员工加班加点完成工作目标的条件下,必须要经过决策者针对此决策是否发放奖金,一旦无法得到决策者的认可,或者决策者无法获悉此事,员工的加班行为将会被忽视,无法得到相应的报酬,员工据此会得到这样一种思想认识,自己的劳动成果与报酬之间不存在一对一的关系,因此就失去了基本的公平公正性,员工与企业之间的关系基于此而处于被疏离的状态,这对企业长远发展来说是有害,在无法激励员工内在活力的背景下,企业的生产经营就会处于一种比较低沉的局面,这种企业的发展前景是不明朗的。

在J公司实施阿米巴经营模式之后,制度成为了薪酬分配的主要依据,阿米巴经营的模式在此方面的优势可以体现在两个方面。一方面,划分为具有独立性的核算单元,每一个单元内的成员都会处于同等的被考核状态。而作为考核指标来说,是通过公开的方式予以公布,这就使得同一核算单元内的不同成员都会对财务中的收益、成本、利润等信息了如指掌,通过自己的核算,会得出个人的基本的工资报酬;另一方面,这种核算方法将个人的利益与公司的利益相关联。在公司利润得到提升的条件下,个人的薪酬也会随之而上升,这就极大的改变了原来的状况,而是将个人与公司捆绑,从而大大激发了员工的生产积极性和内在的活力。在降低成本的同时,也提升了自己的收益,作为公司整体而言,可以收获到了员工的忠诚度,以及公司效益的整体提升。

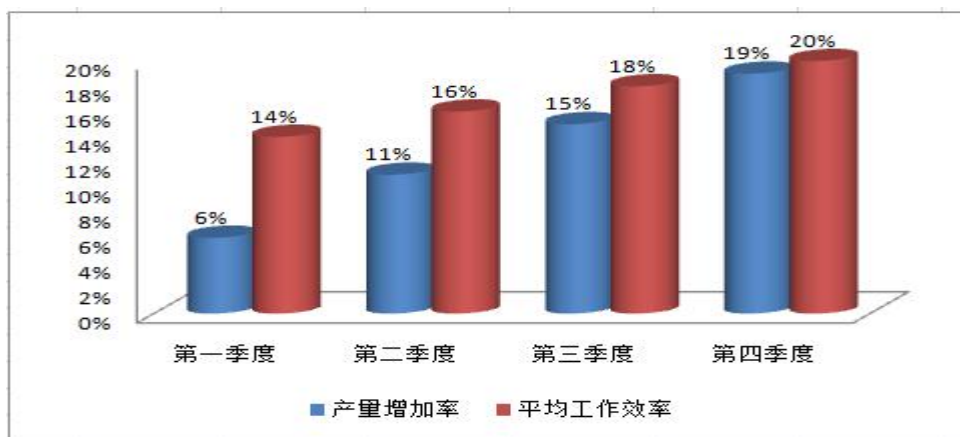


图 5-4 2020 年 1-4 季度产量与工作效率趋势图

根据“2020 年 1-4 季度产量与工作效率趋势图”中的数据显示,第一到第四季度中,产量的增加率与平均工作效率都是呈现出逐渐增加的发展趋势。就产

量的增加率而言,是从第一季度的6%增加到第四季度的19%,增加了13%;平均工作效率则是从第一季度的14%提升到第四季度的20%,增加6%,其效果得到充分显现。

5.3.4 信息化技术加强了成本控制

公司成本核算依然按照目前成本逐步结转方式进行设计,各单位的生产计划与过程执行数据均从ERP系统中产生,通过数据接口将公司成本核算所需数据传递至金算盘软件,由金算盘成本计算工作台负责公司财务凭证、成本报表的计算与生成。成本核算统计报表按公司财务会计部给定的表样自动生成,其效果如下图所示。

在本文的研究中,选择信息供给率、标准数据库运行效率、措施跟进率,以及效果反馈效率四项基本评价标准予以对比分析。

表 5-8 成本控制效果统计对比表

、项目 阶段	信息供给效率		标准数据库运行效率		措施跟进率		效果反馈效率	
	应用前	应用后	应用前	应用后	应用前	应用后	应用前	应用后
事前控制	45%	100%	0%	100%	56%	100%	67%	100%
事中控制	55%	100%	0%	100%	55%	100%	65%	100%
事后控制	45%	100%	0%	100%	60%	100%	70%	100%

根据上表中的统计数据,信息供给率、标准数据库运行效率、措施跟进率,以及效果反馈效率之间的反差都是比较的。其中,信息供给率对比差是处于45%到55%的范畴之内;标准数据库运行效率达到100%;措施跟进率反差是处于40%到45%范畴之内;效果反馈效率在信息技术应用后,其效率提升达到30%到35%。由此可以看出信息技术在成本控制方面的重要作用。

5.4 阿米巴经营模式运行中存在的问题和解决思路

5.4.1 J公司生产部门推行阿米巴经营模式的阻力和困难

1、内部交易价格存在争议

推动阿米巴经营单位工作的关键因素之一是内部价格的确定。作为生产型的阿米巴小型单元,会对内部交易价格的接受以及应用十分的关注。这是因为,在外部市场当中,仅仅参照的是成品的价格,而没有关于中间半成品的参考价格。因此,价格的制定者只能根据传统的经验进行确定半成品交易价格,往往会导致极大的矛盾,有的单元为了提高利润率所确定的交易价格过高,而有的单元则会因为定价过低的原因导致收支不平衡结果。从实质上而言,这都成了个人利益是

否获取的关键性因素，也成为了各单元之间产生矛盾的主要根源。

2、阿米巴绩效奖励分配难以让员工认可

阿米巴经营模式中绩效考核的效益结果在京瓷公司中的应用主要表现在精神的激励性，通过小组通报表扬的方式而获得大家的高度评价。但是在J公司对这一模式引入之后，将精神性的鼓励变成物质上的奖励.这也就意味着，绩效考核的结果是以物质奖励的方式得以体现，这会造成许多新的问题，主要体现在针对绩效考核结果奖金发放不公平这一方面。例如阿米巴生产经营单元在生产的环境和生产的工艺方面都有比较高的技术要求，这是其他单元无法比拟的，但是却适用于同等的内部交易价格指导标准以及费用分摊的比例，这自然就会引发的矛盾，有的单元会因为内部交易价格制定过低的原因而心怀埋怨。不仅如此，在员工晋升机制当中也存在着通道不畅的问题，例如，由于整个阿米巴经营单元的绩效存在着低效的问题，就会导致其中表现优越的员工无法得到正常的职务晋升，这对于普通员工而言是不公的。在薪酬标准的制定中，工种和岗位的复杂程度应该成为参考的依据之一，但是在实际的应用中，却存在着吃大锅饭的问题，往往会导致对员工主动积极性的压抑。

3、阿米巴经营哲学的认同存在时滞性

阿米巴经营模式运作必须要得到适合于本公司经营哲学的支持，这种经营哲学虽然侧重于理论，但是必须要与公司的实际，以及阿米巴经营模式的运作相结合，自然会发挥支持性的作用。但是对J公司阿米巴运营模式的应用而言，经营模式存在并发挥的作用并不明显，可以从管理者和普通员工两个层面进行分析。

J公司中的经营管理者自身对于阿米巴经营模式运用并不熟悉，因此，在思想观念上存在着参差不齐的现状。由此而会极大的影响到阿米巴经营正确理念的形成，也无法发挥管理者正确的领导性作用。再从员工的这一层面而言，阿米巴经营单元中的员工在履行自己岗位的工作职责的过程中，一方面存在着技术不熟练，以及动力不足的问题，另一方面自我的创新力弱化，无法实现岗位效率的提升。

5.4.2 J公司运用阿米巴经营模式的经验

1、需要决策层的授权与支持

就模式的视角而言，阿米巴经营模式具有了量化和赋权的特点。作为J公司而言，引入了阿米巴经营模式，必须要得到决策层的充分权力赋予，否则该模式的应用就处于毫无价值的境地，也成为了该模式得以推行的最为直接的助力。在阿米巴经营模式实行的初期，最大的阻力来源于企业中的员工，员工基于原有传统思维模式的影响，反对内部的市场竞争机制，这就使得阿米巴经营模式无法得

到切实的履行。但是，这一模式得到了管理层的最为有力的支持，因此得到了推进。决策管理层支持表现在两个方面，一是将权力赋予阿米巴经营单元，每一个小的运营单元会得到足够自主掌控的权利，这些权利主要包括了经营目标的设计，规划和计划制定和调整，绩效考核及奖金的评定及发放等，作为单元之中的每一个基层企业员工，都会得到相应的权利，这种权利主要体现在对企业管理和决策的影响力，由此而使得每一个员工都成为企业中平等的一员。人员的素质成为了被赋权的基本条件之一，作为公司来说，必须要不断提高员工的基本素质，使之能够与阿米巴经营模式的运营保持一致。因此，要采取有效员工培训的方式，定期的培训会对员工素质的提升起到极大的促进作用，这在下文对此问题予以具体分析。

2、奖惩分明

阿米巴经营模式应用的过程中，科学应用奖惩措施是十分有必要的，可以发挥两个方面的作用，一方面有利于员工积极性与创造性的发挥，奖惩措施的基础来源于奖惩的制度，而作为奖惩制度来说，并不是空中楼阁，其主要的依据是绩效考核的结果和单位核算利润结果，这两个方面共同组成了阶段性考核的基本标准。通过这一标准的应用，可以使得所有员工得到新的启示，意识到绩效考核的严肃性和认真性，另一方面，高度重视绩效考核的应用，在自己的工作岗位上，以此作为标准，实现了处于最基层员工的进行努力工作的结果，同时有效避免了恶性竞争问题的发生。作为处于市场中的企业来说，如果引入阿米巴经营的模式，就会使得企业中的员工努力的工作，并且根据所涉及目标的不同采取不同的活动方式，这种活动方式的改变会极大的影响单元小组之间的关联，阿米巴经营模式是将不同的小组在形式上进行了划分，并且落实了员工针对决策层提出意见和建议的权利。

3、数据的准确性与及时性

阿米巴经营和数据核算必须要求具有一定的准确性和及时性。准确性主要是针对核算的数据而言，必须能够真实的记录或者直接反映企业利润等方面财务状况，能够在第一时间之内反馈给员工，这就使得员工可以自主根据数据做出全面的分析，了解企业真实的财务现状。

J公司在应用阿米巴经营模式初期，存在经验不足等一系列的问题，直接影响到定额的核算，最终得出的结果就有了不准确的问题，以此来制定出有关产品和工序工时定额的数据，极有可能导致最终过大的差距结果，再后则是影响到企业利润的核算，各个单元据此提出了自己不同的利益要求，而这些利益要求都是基于错误的核算基础上得出的，容易形成各种纠纷。针对于此，企业的管理者根据阿米巴经营模式的核算要求，及时规范了定额的确定标准，通过科学合理核算

工序和工时定额方式,确保了数据的准确性和严谨性,由此而体现出数据所占据的重要地位以及发挥的重要作用。

5.4.3 J公司运用阿米巴经营模式的教训

1、确定公平合理的内部交易价格

阿米巴经营模式也并不是完善的,例如在内部交易价格上存在着一定的缺陷,主要表现在以事实上的竞争代替了公平性的环境,内部沟通机制缺乏影响到了和谐发展,上述问题的存在,违背了这一模式应用的基本原则,因此应该予以加以改善。

价值衡量的尺度就是内部交易的价格,这一尺度的存在具有实践性的意义。我们可以这样认为,内部交易价格在一定程度上决定了企业利润的分配,这恰恰会关系到企业员工实际的利益。因此,如何使得企业利润分配公正最大化,成为了值得思考的问题。从这个角度上来说,内部交易价格的确立,就必须遵循公平科学的制定原则,在此基础上考量各个要素投入的比例,以及资源成本的耗费率,这就核算出生产效率的高低。需要注意的是,最终产品的售价,是在扣除一定的利润后,通过倒算的方式,核算出不同工序最终的价格,在此基础上,再加之分部工序价格的因素,将这一因素中的价格进行相加,最终的结果则成为了产品内部销售的价格。除此之外,在制度的保障上,还应该考虑到协调机制的制定和执行,由此而达到多方都能够接受和满意的结果。

2、采用制度化的奖惩激励员工

如何维持绩效分配的公正和公平性,是保障阿米巴经营模式得到顺利开展的重要评价因素,如果单纯的阿米巴经营模式应用则无法解决这一问题。因此,本文研究认为,可以通过引入 KPI 考核机制的方式来对现有的绩效考核进行优化。引入 KPI 考核机制所设计的关键指标应用相应的改善,例如可以运用单位时间附加值作为关键性的指标,这一指标的设计,一方面使得 KPI 考核关键性指标更加贴近于该模式的应用,另一方面也可以对员工的工作效率和工作实际进行全面的考核,二者由此而达到高效融合的结果,不仅仅能够促进单元内的成员的工作效能提升,而且有助于发挥该模式在企业战略目标实现中的作用。

3、重视员工培训教育

阿米巴经营模式的应用对员工的素质提出了一定的要求。这是因为,在所划分的小的单元之内,普通的员工会得到有关公司经营现状财务报表,虽然财务报表具有了可读性,但是也需要普通的员工具备一定的财务知识,但是处于生产经营部门的员工,在技术上具有一定的优势,但是文化素质却普遍处于劣势,这种现状与实际的要求处于矛盾的状态。作为公司来说,就需要采取一定的人员培训

的措施,针对生产经营部门的员工进行定期化的培训,在培训的内容设置上,有关财务方面基础知识的内容是必不可少的,不仅要学会如何去读懂财务报表中的数据,而且要学会分析财务报表中的数据,这对于引导生产环节各部门人员的参与起到了重要的指导性意义。

4、确立符合自身经营特色的管理模式

引入阿米巴经营模式的初衷就在于提升企业的管理效率和生产效益,但是也需要注意到,这一模式产生的渊源在于日本的本土文化,日本的本土文化与我国的传统文化之间存在比较大的差异。因此,如果不加以改善就引入并应用,极可能会出现水土不服的现象,无法达到既定的目标。从这一个角度而言,就需要进行本土化的改造,促使阿米巴经营模式本土化。

例如在分配机制的设计中,应该遵循我国传统上多劳多得的分配原则,将薪酬最终的得出与员工的工作量相关联,这样才能够达到良好的效果,其次就是在工作流程以及环境打造方面,也应该体现企业的特色化经营模式,最终的目的就在于提升生产的效率,同时也要降低生产的成本,并达到二者和谐的统一。

第6章 结论与展望

6.1 结论

随着市场竞争日趋激烈,经济转型的压力越来越大,越来越多的企业在深入探寻更为合理有效的经营方式,以便进一步挖掘企业的潜能,国内部分企业引入阿米巴经营理念后,在实际应用中不断总结出了适合每个企业自身的阿米巴经营模式,并取得显著成效。J公司是国有军工企业,国家重点保军企业。当前军品面临更加激烈的市场竞争环境和更加紧迫的技术创新、机制转换、成本控制、质量提升的压力。军工产品定价方式已由过去的成本加成定价转变为:由市场决定价格、审价与协商定价相结合、通过招投标确定价格等方式。在上述背景下,J公司开始引入、实施阿米巴经营模式。

阿米巴经营实际上是将经营权和独立核算下放的经营管理模式,这套体系与企业经营密切相连,是一种能够实现全员参与经营和独立核算的经营模式。它的优势是有利于实现经营考核目标的分解与落地,有效提高全体员工的经营管理意识。然而,在引入和实施阿米巴经营模式时,不仅要这样的管理理念与管理方法贯彻到位,前提是要将该套理念与企业自身的实际状况相融合,如出现任何“水土不服”的现象,应该及时针对问题和不适应的地方做出调整,让这种新型的管理模式适应于企业,并能让企业为之所用,用之有效。即便如此,在应用该模式的过程中仍存在诸多问题。

J公司生产部门阿米巴经营方案实施中内部交易价格存在争议,绩效奖励分配制度无法让所有员工认可,员工对阿米巴经营管理模式的认同有时间差异。针对当前存在的诸多问题,构建生产部门阿米巴经营模式的应用方案,并设计了J公司生产部门阿米巴经营模式实施方案。首先成立阿米巴委员会即阿米巴领导小组,J公司总经理担任领导小组组长,负责阿米巴经营模式总体规划,应用指导和实时监督;第二,经营理念的重新构造及目标确立。一方面,导入了稻盛和夫的经营哲学,形成A公司的“利他”的经营理念。另一方面,明确了阿米巴经营模式的4个主要目标:流程标准化提高工作效率,精简管理机构和人员,考核目标分解落地,信息化技术加强成本控制;第三构建了阿米巴组织。根据J公司实际,对各分厂业务单元重新进行了分类,划小核算单元,确立单元长即阿米巴小组长;第四建立全新的核算制度。每个单元就是一个核算主体,单元成员直接参与经营核算;第五企业信息系统完善优化。对ERP系统完善优化、车间作业管理系统建设、金算盘系统完善优化及系统集成等。

其后,指出得出为保障阿米巴经营模式在J公司的成功实施,需要的其他保障措施:一是需要管理层权力下放与支持;二是要确保基础数据的准确性与及时性;三是加强阿米巴经营管理培训。扩大培训人员的范围,实现包括高层领导在内的全员培训。四是完善绩效考核体系及实施奖罚制度;五是确立符合企业自身特点的阿米巴管理模式,阿米巴经营模式容易被接受和遵守。

文章最终认为,阿米巴经营模式在J公司的应用,进一步加强内部变革,深度挖掘自身潜力,向管理要效益,不断提升公司核心竞争能力和快速适应市场能力。

6.2 展望

本文以阿米巴经营模式导入J公司生产部门作为研究对象,针对所应用的过程中,以及存在的问题予以分析,并分析其中的原因。在策略的分析部分,起到借鉴性的作用。

(1) 将继续跟踪J公司生产部门运用阿米巴经营模式的实施过程,了解实施过程中暴露出来的问题和相应的解决办法,并对其实施办法做进一步介绍。

(2) 进一步推动J公司阿米巴经营模式从生产部门推广到科研、财务、人力资源等其他部门进行逐步实施,让阿米巴经营模式更深的融入到公司经营管理工作中,以期创造更多有价值的贡献。

(3) 基于J公司持续实践的经验上,尝试总结一套行之有效的阿米巴经营模式,为国有军工企业提供参考依据,同时也能为同行业转型发展提供一定的借鉴。

参考文献

- [1] (美) 彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 北京:机械工业出版社, 2009.
- [2] 稻盛和夫. 阿米巴经营之道[J]. 现代国企研究, 2012(2):22-23.
- [3] 田和喜. 稻盛和夫经营哲学中国实践方案·用经营把管理做简单: 阿米巴经营实践指南[M]. 北京: 经济管理出版社, 2013
- [4] 稻盛和夫. 吴辉译. 稻盛和夫的实学(经营和会计) [M]. 江苏: 译林出版社, 2005 年 12 月
- [5] 稻和盛夫. 陈忠译. 阿米巴经营[M]. 北京:中国大百科出版社, 2009.
- [6] 耿德科. 京瓷公司阿米巴经营的制度经济学分析[J]. 日本学论坛, 2007(03):86-90.
- [7] 胡关子. 阿米巴经营与市场型企业[J]. 外国问题研究, 2011(4):85-89.
- [8] 王付春, 任杰. 阿米巴经营模式在中国生产企业运用的探讨[J]. 现代商业, 2014(4):154-155.
- [9] 范松林. 阿米巴经营模式在宝钢金属的应用[J]. 财务与会计, 2015(04):51-52.
- [10] 程达伟, 唐睿明. 阿米巴经营模式在我国企业的应用研究[J]. 企业管理, 2016(07):55-56.
- [11] 王嘉琦. 基于阿米巴经营模式的创新型企业员工激励机制优化研究[J]. 国际商务财会, 2018(12):75-83. 南京航空航天大学硕士学位论文
- [12] Cooper R. Kyocera Corperation: The Amoeba Management System[J]. Boston, MA: Havard Business School, 1994: 8
- [13] Sullivan J.J. Japanese Management Philosophies:fromthe Vacuous to the Brilliant[J]. California Management Review, 1992(2): 66-87
- [14] Hiroshi Takeda, Trevor Boyns. Management, Accounting and Philosophy: theDevelopment of Management Accounting at Kyocera, 1959-2010. Management andAccounting, 2010:3-23.
- [15] 三矢裕, 谷武幸, 加护野忠男. 稻盛和夫的实学: 阿米巴模式[M]. 刘建英, 曹岫云. 北京市: 东方出版社, 2013
- [16] 伊丹敬之, 青木康晴. 現場が動き出す会計 一人はなぜ測定されると行動を変えるのか[M]. 東京: 日本経済新聞出版社, 2016

- [17] 姚俊. 国内阿米巴经营模式的研究现状及未来趋势[J]. 齐齐哈尔大学学报(哲学社会科学版), 2015(10):59-62
- [18] 王育琨. 稻盛和夫经营哲学的中国之根[N]. 上海证券报, 2013-09-06:A02
- [19] 倪建庆. 阿米巴模式下的公司绩效评价研究[J]. 中国总会计师, 2014
- [20] 秦山, 张赢. 阿米巴经营模式体现的管理会计理念[J]. 现代营销(学苑版). 2011(06):27.
- [21] 李志华. 阿米巴经营的中国模式:员工自主经营管理理念与方法[M]. 北京: 企业管理出版社, 2013
- [22] 张秋兰. 基于“阿米巴”经营的成本管理实践[J]. 国际商务财会, 2017(08):21-28.
- [23] 张乃宜. 阿米巴核算模式在企业财务管理中的运用及改进[J]. 管理观察, 2018(10):148-150.
- [24] 许玲玲, 马婉芳. 阿米巴经营管理模式研究文献综述[J]. 商业会计, 2018(08):44-47.
- [25] 支博. 阿米巴经营模式的解读与探析[J]. 中国管理信息化, 2014(8):10-11.
- [26] 姚仲达. 人人都是经营者——阿米巴经营[J]. 中国制笔, 2016(3):17-25.
- [27] 冯志营. 军工企业管理创新工具方法推进研究[J]. 价值工程, 2017(25):85-86.
- [28] 逯周义. 创建科学管理机制 促进军工企业管理水平[J]. 中国商论, 2016(02):3-4.
- [29] 黄勇. 国企经营管理模式的创新路径分析[J]. 现代国企研究, 2017(02):6.
- [30] 冯志营. 精益管理文化在军工企业的构建.[J]. 中国管理信息化, 2017(14):110-111.
- [31] 郝玉贵, 罗春华, 杨柏樟等. 传化股份阿米巴小核算体系的应用[J]. 财务与会计, 2017(06):41-42.
- [32] 余毅锬, 石伟. 基于薪酬管理的阿米巴经营结构构建[J]. 福建论坛, 2016(06):204-208.
- [33] 刘安方. 企业创新战略管理及其推进策略[J]. 管理研究, 2016(10):4-6.
- [34] 崔浩. 试论品牌战略与企业经营管理[J]. 经营管理者, 2017(8):129.
- [35] 杨速水. A公司阿米巴经营模式的应用研究[D]. 中南大学硕士学位论文, 2019.
- [36] 周丹. 阿米巴经营管理模式在我国企业中的运用困境及对策建议[J]. 经贸实践, 2017(16):9-10.
- [37] 胡盛强, 刘晓斌, 王新林. 阿米巴经营模式下面向定制需求的生产线管理机

- 制设计[J]. 中国管理科学, 2018(07):119-131.
- [38] 谢丹丹. 阿米巴经营:把哲学贯穿到经营机制中[J]. 中外管理, 2018(07):74-77.
- [39] 周忠涛. 阿米巴走出误区:如何用数字经营[J]. 中外管理, 2018(05):68-71.
- [40] 张燕宁. 阿米巴经营模式在 J 公司生产部门的应用研究[D]. 南京航空航天大学硕士学位论文, 2019.
- [41] 沈阳. 阿米巴经营模式在中小型国有企业的应用研究[J]. 中国集体经济, 2020(11)
- [42] 徐永平. 张卫萍. 阿米巴经营模式在生产型车间的应用[J]. 中国金属通报, 2020(06)
- [43] 刘洁. 阿米巴经营管理会计在企业中的应用[J]. 财务管理研究, 2020(05)
- [44] 李慧. 员工自主经营:海底捞式阿米巴经营模式[J]. 中国集体经济, 2021(6)
- [45] 寇春梅. 阿米巴经营中财务管理体系构建探讨[J]. 经济管理文摘, 2021(4)