



管理会计创新- 阿米巴经营模式

主讲教师：佟成生



3

学习目标：

1. 了解阿米巴经营模式对管理会计理论的创新
2. 掌握阿米巴经营模式的定义和目的
3. 掌握阿米巴经营模式的单位时间核算的思路
4. 清楚阿米巴经营模式的管理会计原则

4

课程框架

一、稻盛和夫和京瓷集团

二、阿米巴经营模式对责任会计的创新

三、阿米巴经营的定义和目的

四、单位时间核算的思路

五、支撑阿米巴经营的会计原则

5

一、稻盛和夫和京瓷集团

6

一、稻盛和夫和京瓷集团



7

稻盛和夫：经营之圣，人生之师

- ✿ 企业家：白手起家创建京瓷和KDDI两家世界500强企业，2010年2月又临危受命出任破产重建的日航董事长
- ✿ 科学家：发明了京瓷和KDDI两家企业发展过程中所需的创新产品
- ✿ 哲学家：创建了京瓷企业哲学，后又被称为稻盛经营哲学，被季羨林先生称为“企业家兼哲学家第一人”。

8

稻盛和夫：经营之圣，人生之师（续）

- ✿ 教育家：26年前设立“盛和塾”，成为6000名企业家塾生的人生之师。
- ✿ 慈善家：京瓷创业第一年获利后，亲自带头并号召全体员工捐献援助贫困家庭，持续至今。

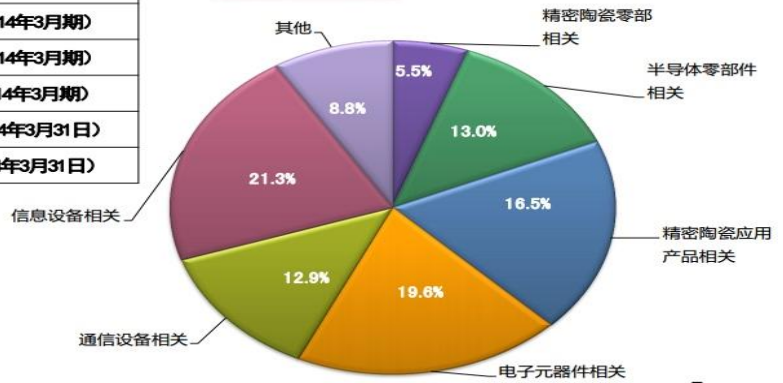
9

京瓷集团的介绍

2014年3月期	
公司名称	京瓷株式会社 (KYOCERA Corporation)
总部地址	京都市伏见区竹田鸟羽町6号 TEL. 075-604-3600（代表）
成立时间	1959年4月1日
代表人姓名	代表取缔役社长 山口 悟郎
注册资本	115,703百万日元（2014年3月期）
销售额（合并）	1,447,369百万日元（2014年3月期）
本年度净利润（合并）	88,756百万日元（2014年3月期）
集团公司数	230家（截止2014年3月31日）
集团员工人数	69,789名（截止2014年3月31日）



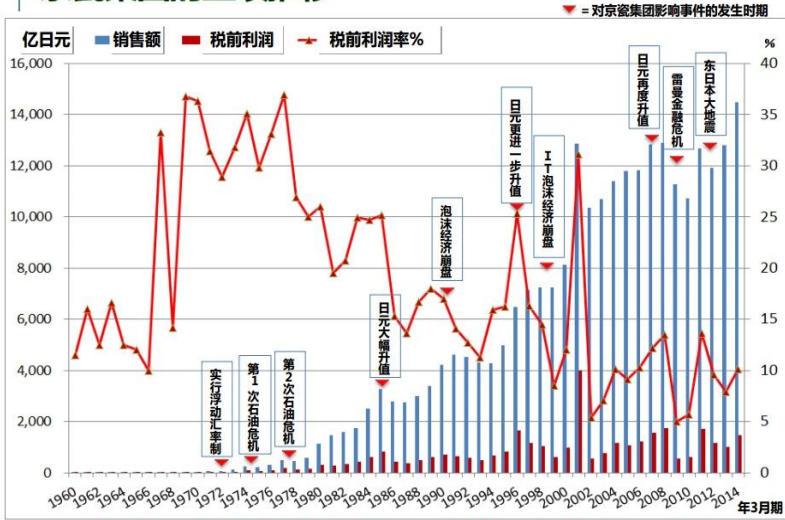
KYOCERA



10

5

京瓷集团的业绩推移



京瓷设立以来、无论环境变化多么激烈、也从没有发生亏本地发展过来了

8

11

二、阿米巴经营模式 对责任会计的创新

12

1. 责任会计-四类责任中心

- ✿ 成本（费用）中心：IT、保卫、监督、稽核行政部门、产品管理部门、单纯经营负债的储蓄所等网点
- ✿ 收入中心：产品营销部门
- ✿ 利润中心：分理处、营业部、公司业务部
- ✿ 投资中心：总行、分行、支行、大型分理处

13

2.不同的责任中心使用不同的绩效考核报告

- ✿ 成本（费用）中心：标准成本、预算
- ✿ 收入中心：销售额、销售增长率
- ✿ 利润中心：营业利润
- ✿ 投资中心：投资报酬率、资产报酬率、EVA

14



三、阿米巴经营的定义和目的



15

1.阿米巴经营的定义

- ❁ 经营公司不是只靠一部分的领导，而是让所有的员工都参与经营的想法下，尽可能地把公司分割成各个细小的组织，并通熟易懂地公布各个部门的业绩来促进全体员工参与经营。

16

2.阿米巴经营模式的目的

(1) 确立与市场挂钩的部门核算制度

- ✿ 追求目标：销售额最大化同时经费最小化
- ✿ 直接传递市场动态，即刻做出应对
- ✿ 共同标准：“做人何为正确”：公平，公正，正义，勇气，诚实，忍耐，努力，善意，关系，谦虚，博爱……

17

2.阿米巴经营模式的目的（续1）

(2) 培养具有经营者意识的人才

- ✿ 经营权下发给阿米巴领导
- ✿ 有较高自由度，更需要经营理念

18

2.阿米巴经营模式的目的（续2）

（3）实现全体员工共同参与经营

- 告诉员工公司实情
- 经营者与员工构筑家庭成员般的人际关系，共同参与经营。

19

四、单位时间核算的思路

20

1.以“销售额最大化、经费最小化”的简单原则理解经营

- ✿ 消除所有浪费、削减支出是经营之本
- ✿ 打破经费与销售额成正比增加的固有思维

21

2.现场有效利用的会计手法

- ✿ 如同家庭账本一样简单
- ✿ 不是成本管理，而是创造附加价值
- ✿ 提高每一个基层现场的附加价值

22

3. 演习：乌冬面摊贩的“单位时间核算表”

23

4. 制造部门单位时间核算的计算方法

- ✿ 总出货=对外出货+内部销售
- ✿ 生产总值=总出货-内部采购
- ✿ 结算收益=生产总值-经费
- ✿ 单位时间=结算收益/总时间

24

项目	单位	金额
总出货	千日元	26800
对外出货	千日元	6300
内部销售	千日元	20500
内部采购	千日元	2200
生产总值	千日元	24600
经费合计	千日元	12000
原材料费	千日元	500
金属配件、商品采购费	千日元	10000
外包加工费	千日元	200
电费	千日元	100
利息折旧费	千日元	300
部门内公共费	千日元	100
工厂经费	千日元	200
内部技术费	千日元	100
销售、总公司经费	千日元	300
结算收益	千日元	12600
总时间	小时	2000
正常工作时间	小时	1800
加班时间	小时	100
部门内公共时间	小时	100
当月单位时间核算	日元/小时	6300
单位时间产值	日元/小时	12300

25

5.单位时间核算表的特征

- ⌘ 及时把握经营状况
- ⌘ 树立时间意识
- ⌘ 用同一个指标把握整个公司的经营情况
- ⌘ 核算表中的经费不含劳务费

26



五、支撑阿米巴经营的会计原则

27

支撑阿米巴经营的会计原则

- ✿ 1. 追求本质的原则
 - ✿ 2. 一一对应的原则
 - ✿ 3. 双重确认的原则
 - ✿ 4. 完美主义的原则
 - ✿ 5. 筋肉坚实的经营原则
 - ✿ 6. 提高核算效益的原则
 - ✿ 7. 现金本位经营的原则
 - ✿ 8. 玻璃般透明经营的原则
- 

28

本课程的重点难点：

- ① 阿米巴经营的定义
- ② 阿米巴经营模式的目的
- ③ 单位时间核算的思路
- ④ 支撑阿米巴经营的会计原则

29

课程涉及的关键概念

- ✿ 阿米巴经营的定义
- ✿ 单位时间核算
- ✿ 支撑阿米巴经营的会计原则

30