

# 日本京瓷公司阿米巴管理的案例研究

刘湘丽

(中国社会科学院工业经济研究所,北京 100836)

**内容提要:**当组织内出现众多有各自利益的主体时,如何协调组织内部的利益冲突,是理论界关注的焦点。日本京瓷公司的阿米巴管理实践显示,对以阿米巴为典型代表的自我管理团队的控制,不能是以往的指令型控制,而应该是兼顾各局部组织之间利益的协调式控制。京瓷公司的阿米巴管理不是仅用一个手段,而是运用了一个完整的系统来协调组织内部的利益冲突。这个系统包括绩效管理制度、争议处理规则、价值观教育、信息互动机制四个部分。虽然每个部分有着不同的目的与特点,并且单独使用时所起到的效果有限,但把它们结合起来后产生了互补作用,使整体效果得到了加强。

**关键词:**阿米巴管理;组织控制;自我管理团队;利益协调

**中图分类号:**F270.7 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2014)02—0047—08

## 一、前言

京瓷公司(Kyocera Corp.)是以生产和销售工业用陶瓷、半导体元件、电子装置以及信息处理与通信设备为主业的日本企业。该公司的“阿米巴管理(Amoeba Management)”模式近年来引起了理论研究者和管理者的关注(Salem & Banner, 1992; Cooper, 1994; 三矢, 1997; 廣本, 2005, 2006; 谷, 2005; Adler & Hiromoto, 2010, 2012)。阿米巴,是单细胞生物的变形虫,其特点是能随环境变化快速繁殖、变形。阿米巴管理,简单地说就是将组织里每个业务单位视为像阿米巴一样独立运作的小公司,收支独立计算,各自决定如何应对市场变化,以此保证组织总体目标的实现。但是,当组织内出现众多的有各自利益的主体时,它们之间必定会产生利益冲突。于是,如何协调组织内部的利益冲突,就成为了理论界关注的焦点。铃木(2011)认为,京瓷公司成功协调组织利益冲突的原因在于其有一个区分合作成果、评价成果归属的系统;谷和窪田(2012)则认为,这和它既采取机械式控制又采取有机式控制手段有关;Adler & Hiromoto(2012)还根据Simons(1995)的理论分析了京瓷公司的诊断、信仰、边界、互动四个控制系统,并指出,这是协调

组织内部利益冲突的重要工具。然而,上述研究都没有阐明这些协调手段或工具有何特点、在协调过程中起什么作用,以及怎样相互补充并使整体效果得到加强。而澄清这些问题,对于深刻理解阿米巴管理很有必要。鉴于此,本文将运用系统协调理论尝试挖掘阿米巴管理实践的特点,分析其作用及其背后原因。

## 二、相关研究及分析框架

阿米巴管理,可以说是通过“授权”来激发下层组织的自主性、增加企业收益的方式。协调这种管理方式下出现的利益冲突,实质上就是如何在授权条件下进行有效的、经济的组织控制。Simons(1995)指出,授权固然可以激发下层组织及个人潜能,增加绩效,但也容易出现一些失控现象,如下层组织及个人的造假欺骗行为,而给企业带来巨大打击。因此,为了实现组织目标,就有必要加强授权条件下的组织控制。

研究者们从多方面研究了授权条件下的组织控制。表1归纳了相关研究的主要观点和控制手段。Simons(1995)主张通过诊断、信仰、边界和互动四个系统来加强控制。诊断系统是指根据企业战略目标定期地对下层组织及个人的业务进展进

收稿日期:2013-00-00

**作者简介:**(1962-),女,湖南长沙人。研究员,经济学博士,研究领域为人力资源管理、组织变革、日本企业管理。E-mail:lilyliu511@sohu.com。

行监控,发现问题后采取调整措施,保证战略的实现;信仰系统是指通过倡导和宣传,鼓励员工接受和信奉企业的核心价值观和经营理念;边界系统是指通过明确行为禁区 and 行为界限,使下层组织及个人获得对破坏性行为的免疫力,保证企业的安全发展;互动系统是指高层管理者定期参与下属决策过程,引导下层组织及个人关注变化与机遇,收集具有战略意义的信息,在竞争条件变化时及时做出对应;Merchant & Van der Stede(2003)认为,企业应该在成果、行为、人与文化三个层面加强控制。成果

控制指制定业绩目标,监控目标实现过程和效果;行为控制是指设定规则和程序,引导员工行为;人与文化控制则是在组织中营造合作的文化氛围,激励员工团结互助;Malmi & Brown(2008)把控制手段分为文化控制、计划控制、预算控制、报酬控制和管理控制五个类型,他们反对仅采取某个手段,而主张所有控制手段同时使用;Chenhall(2003)、谷和窪田(2012)主张,控制既要包括程序等机械式内容,又要有文化等有机式内容。

表 1 授权条件下的组织控制研究概况

研 究	主 要 观 点	控 制 手 段
Simons(1995)	高效的控制系统包括诊断、信仰、边界、互动四个系统。其中,诊断系统的目的是确保重要业绩目标的实现;信仰系统的目的是让员工接受企业的核心价值观和经营理念;边界系统的目的是使员工获得对破坏性行为的免疫力;互动系统的目的是引导员工关心变化与机遇	诊断系统:业绩目标 信仰系统:价值观、经营理念 边界系统:行为禁区 互动系统:信息
Merchant & Van der Stede(2003)	控制系统包括成果、行为、人与文化三个层面。成果控制指以成果为对象,制定目标,监控业绩;行为控制指设定规则和程序,引导员工行为;人与文化控制指营造合作的文化氛围,鼓励团结互助	成果控制:业绩、目标 行为控制:规则、程序 人与文化控制:文化、理念
Malmi & Brown(2008)	组织控制包括文化、计划、预算、报酬和管理五个方面	文化控制:价值观、信条 计划控制:业绩、目标 预算控制:预算 报酬控制:报酬 管理控制:规则、程序、治理结构、组织结构
Chenhall(2003) 谷和窪田(2012)	组织控制包括机械式控制和有机式控制。机械式控制指基于正式规则、标准化程序、习惯做法的控制;有机式控制指基于文化、信息、知识转移的控制	机械式控制:规则、程序、习惯 有机式控制:文化、信息、知识

资料来源:本文根据 Simons(1995)、Merchant & Van der Stede(2003)、Malmi & Brown(2008)、Chenhall(2003)、谷和窪田(2012)整理

上述观点各自指出了协调组织内部利益冲突的某个侧面,而实际上,要解决如何协调组织内部利益冲突,需要更广阔的视野。笔者参考相关研究及企业管理的实践,尝试提出本文的理论框架,如图 1 所示。即协调组织内部的利益冲突,不能单靠一个手段,而要依靠一个系统。这个系统既要协调下层组织及个人的行为,又要协调下层组织及个人的理念。对行为的协调,是为了保证组织目标的实现,减少无效行为的发生,具体手段如绩效管理制度、争议处理规则等。对理念的协调是指在组织内部确立认同基础,建立信赖关系,具体手段有价值观教育、信息互动机制等。不同的手段有不同的目的,但它们相互补充并能使系统整体效果得到加

强。例如,绩效管理制度引导下层组织及个人关注绩效目标,但单独使用可能引发组织间的利益对立,滋生讨价还价动机。因此,需要有一套争议处理规则来协调组织利益对立,减少讨价还价的无效行为。然而,仅仅依靠绩效管理制度、争议处理规则也是不够的,因为它们可能会窒息下层组织及个人的主动性和创造性,并且制度、规则也不是解决所有利益冲突的“万能药”(如需要做出妥协和牺牲时)。所以,就需要运用价值观教育的手段,使下层组织及个人认识到组织利益的重要性,自觉规避自私行为,营造合作的文化氛围。但教育需要在相互信赖的基础上才能有效,而信息互动机制可通过沟通交流来增强信赖关系。下面将根据以上理论框

架对京瓷公司的阿米巴管理实践进行分析<sup>①</sup>。

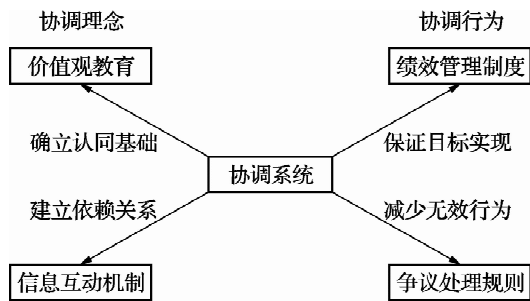


图1 协调系统的结构与目的

资料来源:作者制作

### 三、京瓷公司的阿米巴管理概述

京瓷公司创立于 1959 年,现在除了总公司之外,在日本及世界各地还有 235 家企业。京瓷公司自创立以来至 2012 年连续 53 年盈利。2012 年,京瓷公司(集团)总营业收入为 145 亿美元,全球员工人数超过 7 万人,税后净利为 10 亿美元<sup>②</sup>。

京瓷公司创始人稻盛和夫在 20 世纪 60 年代创造了阿米巴管理。当时,随着企业快速发展,稻盛遇到了管理的瓶颈:公司的经营原则难以落实到下层组织,员工与管理者间有心理隔阂,一线部门对市场变化反应迟钝,不关心成本,管理粗放,并且随着组织规模扩大和管理事务的增多,管理者的精力与能力也越来越不够。为了发挥一线部门的主动性,并使之分担管理职能,稻盛决定把组织分割成一个个独立的小单元,并充分授权,以便在市场快速变化时,做出迅速反应。同时,每个小单元收支独立计算,就像一家小公司,以强化一线部门的成本观念,杜绝资源浪费。

经过组织拆分后得到的小单元被称为阿米巴。京瓷公司内部约有 3000 多个阿米巴。每个阿米巴的成员从 5 人到 50 人不等。每个阿米巴虽然小,但都有完整的业务链,具备作为一个独立企业存在所必备的功能。如阿米巴有明确的收入,并能够计算出得到这些收入所花费的费用。各阿米巴在公司内部彼此交易,阿米巴之间产品转移时,价格通过商谈及管理高层决定结合的方式决定,以现金结算。由于充分授权,阿米巴对市场变化反应灵敏,当产品的市场价格下降或订单减少时,阿米巴可立即做出下调价格或减少生产的决定,而不需等待管

理部门的指示。阿米巴还可根据经济状况、市场、技术发展、竞争对手的快速变化,灵活改变覆盖范围,通过生成、拆分和整合,形成自我平衡的状态。

每个阿米巴的业务不同、顾客不同,但它们有共同的目标:致力达到价格、品质和准时交货的目标,保持公平、正直与爱人的价值观。每个阿米巴各自独立运作,自行发展,与其他单位合作互助,以此来保证企业获利成长。公司的文化与奖励制度也根据这个目标而设计。

### 四、京瓷公司的绩效管理制度

在协调系统中,绩效管理制度有着对行为进行协调的作用。本节将通过阿米巴管理实践的考察,具体地揭示协调方式中的绩效管理制度的特点,以及它在协调阿米巴与组织间的利益冲突过程中起到的作用。

京瓷公司的绩效管理制度,可以说是小时核算制度,这是阿米巴管理方式的中心内容。小时核算制度以“销售额最大、经费最小”为原则,通过小时核算表和小时价值指标来管理阿米巴的业绩。小时核算表要纪录产值、销售额、成本、费用、劳动总时数、小时价值等数据。小时价值指阿米巴每小时创造的附加价值,按照总收入减去除劳务费以外的所有费用与成本,再除以劳动总时数的公式计算而得。总收入,意为阿米巴在公司内部及外部交易时的销售额和其他收入。

阿米巴根据小时核算表来制定和检查每月的业绩计划。月初,阿米巴主管在小时核算表的每个管理栏目中填写具体的目标值,每天要收集实际发生的销售额、产值、经费等信息,对照月初制定的计划表,检查是否有偏离目标值的情况。如果有,就要立即采取对策,不需要等待管理部门的指示。并且,阿米巴每天都要通过小时价值计算自己的盈亏。由于阿米巴是小业务单元,主管又每天都收集信息,计算收支,熟悉预定计划的实现状况,所以,当订单、销售、生产发生变化时,就可以迅速采取对策。

阿米巴每天都有晨会,由主管公布核算结果,以便成员了解经营状况。公司每月召开一次晨会,通报所有阿米巴和公司整体的业绩指标,在那里,员工可以了解到其他阿米巴和公司整体的业绩状

<sup>①</sup>本文资料均来自于稻盛(2010)、Cooper(1994)以及京瓷公司官网相关报道及报告。

<sup>②</sup>京瓷公司官网[2013-11-01]. [http://www.kyocera.co.jp/company/summary/company\\_profile.html](http://www.kyocera.co.jp/company/summary/company_profile.html).

况。京瓷公司虽然根据小时核算制度来检查阿米巴的业务进展,但不把员工工资和小时价值直接挂钩,它在评价上重视的不是阿米巴的订单、产值、小时价值这样的绝对金额,而是阿米巴通过怎样的努力、采取什么方法使这些指标得到了提高<sup>①</sup>。但公司会对创造优良业绩的阿米巴及个人进行公开表彰,并通过分配挑战性任务、晋升等方式加以奖励。这是阿米巴管理方式区别于其他绩效管理方式的一个重要内容。小时核算制度有以下四个显著的特点:

#### 1. 小时核算制度的目标导向明确

京瓷公司共有3000多个阿米巴,但每个阿米巴都使用小时核算制度来制定目标,用小时价值来计算盈亏,并且核算标准、规则相同,小时核算表的表格也基本相同。这样做可以促使阿米巴关注小时价值,而关注小时价值就是关注市场、关心成本,从而避免了阿米巴由于自主管理而各自为政、偏离正轨,对公司目标的实现起到保障作用。

#### 2. 小时核算制度的原理与方法简单,有利于员工学习和掌握

小时核算制度的原则是“销售额最大、经费最小”,这和管理家庭收支的道理一样,很容易理解。小时核算表和一般的损益决算表不同,没有复杂的计算,即使没有太多会计知识的人也能很快学会使用。小时核算表的所有项目使用相同的计量单位,即所有活动的目标与成果都用金额来表示。这种设计有助于员工了解业务环节中的现金流状况,判断经营状况的好坏。此外,小时核算表的经费项目类别很多,其详细程度超过了一般损益决算表的要求,对那些金额小的、不容易划分归类的、通常被归为杂费的费用也进行了区分<sup>②</sup>。这样做有利于员工迅速找到问题环节并做出有针对性的改进。

#### 3. 小时核算制度能够反馈出具体信息,帮助阿米巴调整行为

小时核算表中除劳动时数以外的所有项目都用金额表示,都是可计量的数据,根据这些数据还可推导出每个项目和小时价值之间的关系。阿米巴主管每天都要收集相关项目的数据,并反馈给成员。成员把这些数据和月初计划的目标值对比,就

可知道自己的业务进展是否偏离了既定目标,以及应该在哪个环节做出修正。

#### 4. 小时核算制度不和员工的工资直接挂钩,其激励指向和公司整体利益一致

京瓷公司不根据阿米巴的小时价值高低来增减工资。稻盛认为,根据小时价值决定工资的做法在短期确实能够提高员工士气,增加效率,但在长期却可能造成更多员工的不满、嫉妒、怨恨,因为从长期看,每个阿米巴都可能有业绩不振的时候。另外,通过工资差距来刺激阿米巴之间的竞争会造成阿米巴之间的不和谐和一部分阿米巴的士气下降,尤其是在民族单一、“攀比”意识较重、不喜欢较大薪酬待遇差距的日本社会中这个后果必须考虑<sup>③</sup>。京瓷公司的这个做法淡化了对阿米巴及个人的经济刺激,减少了阿米巴及个人间矛盾的源泉。然而,不根据小时价值高低来增减工资,并不等于搞绝对平均主义。对业绩优良的阿米巴或个人,京瓷公司会在全公司进行表彰,感谢他们对公司的贡献,并且会在常规的年度考核中加以考虑,使他们在奖金、加薪、晋升等方面得到厚遇。

### 五、京瓷公司的争议处理规则

京瓷公司为了让阿米巴及其成员关注市场变化,授权它们在公司内部彼此进行零部件、半成品的交易。由于阿米巴是独立的业务单元,有自己的业绩目标,因此,在交易时容易产生利益对立。如销售零部件的阿米巴尽量想高价出售,而购买零部件的阿米巴则尽量想低价购买;又如公司规定,当某个产品的最终交易价格一旦被决定,就要逆向逐次决定生产这个产品所需要的各个工序的交易价格,而这些价格要使每个工序的小时价值大致相等,但这样一来有可能造成阿米巴之间盈亏不均,即有的阿米巴由于交易价格高而出现盈利,而有的阿米巴则因为交易价格低而出现亏损<sup>④</sup>。另外,负责产品销售的阿米巴(销售阿米巴)和负责产品制造的阿米巴(制造阿米巴)之间也容易有利益矛盾,销售阿米巴总想低价购入产品,再高价出售,以赚取更多的利润,并且有时为了拉到更多的订单,会不顾制造阿米巴的实际情况,轻率地接受客户压低

<sup>①</sup> 参见稻盛(2010)第84页。

<sup>②</sup> 参见稻盛(2010)第137页。

<sup>③</sup> 参见稻盛(2010)第89~91页。

<sup>④</sup> 参见稻盛(2010)第70~73页。

价格的要求。这些做法都有损于制造阿米巴的利益。如果不解决阿米巴之间的这些利益冲突,就会给企业整体利益造成损失。因此,需要建立一个协调利益冲突的规则,就像市场需要规则,阿米巴管理也需要规则。在这里,规则是弥补绩效管理制度缺陷的手段。

京瓷公司为了协调内部交易价格制定中的利益冲突,制定了“先协商后裁定”的规则。它规定,阿米巴的内部交易价格,首先由阿米巴相互商谈来决定,如果商谈无效,则由上级主管以及熟悉业务的高层管理者公平、公正地裁定。“公平、公正”是指要根据市场价格、人力资源、技术以及社会常识等因素来决定交易价格,要使公司整体利益最大化,而不是对交易一方有利,而对交易另一方不利。这个规则有三个特点:一是不过分压制阿米巴的商谈,又不放任阿米巴的无效交涉,因此,它始终在阿米巴的利益和组织利益之间保持着平衡;二是以市场价格为主要依据,阿米巴之间商谈交易价格或管理者做出最终裁定,首先要看同类产品、零部件或材料的市场价格,如果阿米巴的交易价格高于市场价格,就说明它不是合理价格,因而需要调整;三是决策最终依赖于高层管理者,而高层管理者会从组织整体利益出发来做出裁定,因此,最终会使阿米巴与组织间的利益趋于一致。当然,这也不仅要求管理者有很强的工作能力素质,还要有正确的价值观和高度的道德水准。

京瓷公司的业务大都需要多个阿米巴合作完成,最典型的例子就是销售阿米巴拉来订单,交给制造阿米巴生产,再由销售阿米巴销售。在这项业务中,每个阿米巴的业绩、成本应该怎样计算?如果没有合理的规则,就会出现利益冲突。为了区分合作中的业绩、公平负担费用,京瓷公司制定了“受益者负担规则”,即在各工序之间的内部交易中,接受订货的前工序要向订货的后工序交内部手续费。如此规定,一方面是为了区分每个工序的业绩;另一方面是为了让各工序公平负担销售阿米巴的销售手续费,因为销售阿米巴没有收入,但为了销售却要投入宣传等费用,因此,为了鼓励销售阿米巴努力销售,其销售费用要由各工序来分担。销售手续费相当于销售额的10%。这个原则,既给予了销售阿米巴努力的动机,又避免了前方工序的价格压力过大。

## 六、京瓷公司的价值观教育

阿米巴之间存在着竞争关系,容易发生利益冲突。京瓷公司为了促使阿米巴在决策中考虑组织整体利益,避免只顾部门利益的行为,在小时核算制度的激励指向、内部交易价格规则等方面融入了约束机制和协调机制。但即使这样,仍然不能保证阿米巴在任何情况下都遵从公司整体利益,如最终产品价格下降要求某个阿米巴在交易价格上无条件做出妥协或牺牲时。因此,还需要在观念层次上要求阿米巴自律,这就要依靠价值观的教育。

京瓷公司把“员工物质幸福和精神幸福并存”作为经营理念,把传统日本社会的“大家庭社会”作为理想的公司形态。公司使用日本社会中常见的手段,如提出“大家庭社会”、“命运共同体的一员”、“人人都是经营者”这样的口号,促使员工认识公司存在的意义和员工幸福有关,员工和管理者之间不应有矛盾,应该齐心协力为公司做贡献。稻盛等高层管理者经常到一线部门,调研员工状况,通过这种方式促进员工对企业经营理念、价值观的理解,听取员工对业务流程的意见。公司还设置了“京瓷哲学推进委员会”,在全集团开展经营理念教育<sup>①</sup>。

京瓷公司强调集体意识,提倡公司整体利益高于部门利益、团结一致的企业文化。为了强化阿米巴主管的集体意识,培养合作、妥协、忍让的团队精神,公司定期组织阿米巴主管进行学习交流。并且,公司每天都举行各种形式的例会,员工们可以了解到其他阿米巴及部门的业务进展状况,学习如何与其他阿米巴及部门合作共事。

关注过程,也是京瓷公司价值观教育的特点之一。公司虽然用小时价值来计算阿米巴的盈亏,但在奖励时更看重小时价值取得背后的过程,如对好的方法与机制进行大力表彰,而不是把小时价值与工资直接挂钩。

在价值观教育方面,所有激励指向都与公司整体利益、集体意识的价值观一致。如淡化对阿米巴及个人的物质奖励,重视对优秀的阿米巴及个人的精神奖励,感谢他们对公司的贡献。

## 七、京瓷公司的信息互动机制

京瓷公司认为,利益冲突会损害整个公司的道德风气和整体利益。而要协调阿米巴与组织间的

<sup>①</sup>京瓷公司:京瓷哲学教育的推进[2013-11-01][EB/OL]. <http://www.kyocera.co.jp/ecology/philosophy.html>.

利益冲突,必须在二者之间建立起相互信赖的关系。相互信赖的关系,可以依靠价值观教育来加强,但仅此是不够的,还需要依靠双方的坦诚沟通。信息互动机制就是这样的手段。

京瓷公司的信息互动首先是经营信息的互动。京瓷公司制定了“透明管理原则”,所谓透明,是指公司不对员工隐瞒经营信息,员工也不对公司隐瞒自己的行为,双方都要把真实情况告诉对方。京瓷公司对员工公开的经营信息,不仅包括非财务信息,而且也包括财务信息,而这在日本企业中是很少见的<sup>①</sup>。公司通过公开经营信息不仅赢得了员工的信赖,而且也使员工对公司真实经营状态有了充分了解,从而强化了经营者意识。并且这种做法也使管理者的行为受到了员工的监督,对促进管理者自律和公平决策起到了作用。除了公司层面的经营信息,各部门、阿米巴的业绩信息也对员工公开。

京瓷公司的信息互动,注重“面对面”。“面对面”的形式有利于坦诚沟通,赢得互信。首先,有阿米巴成员每天都要参加的晨会。每天的生产、经费、劳动时间等主要业绩数据在次日以日报形式在晨会上发给各位成员,在公司内部信息网络平台上也可查询到这些信息,阿米巴主管根据这些信息,

检查业务进展,并传达到阿米巴成员。员工根据这些信息,确认自己的业务和这些业绩数据的联系,如果自己的业绩进展慢了,就要进行讨论怎样赶上去。其次,是阿米巴主管与上级管理者参加的日会,在这里,阿米巴主管与上级管理者进行信息沟通。再就是每月初的晨会,包括高层管理者、部门主管、阿米巴主管及其成员都要参加,届时要公开各阿米巴、各部门的经营业绩,进行讨论,部署改进行动。

### 八、结论、启示与理论意义

通过上述分析,可以对阿米巴管理方式为何能协调组织内部利益冲突做出回答:阿米巴管理不是仅用一个手段,而是运用了一个完整的系统来协调组织内部的利益冲突。这个系统包括绩效管理制度、争议处理规则、价值观教育、信息互动机制四个部分(如表 2 所示)。虽然每个部分有着不同的目的与特点,并且单独使用时所起到的效果有限,但把它们结合起来后产生了互补作用,使整体效果得到了加强。

表 2 京瓷公司协调系统的特点与作用

系 统	手 段	特 点	作 用
绩效管理制度	小时核算制度	1. 明确的目标导向 2. 简单的方法 3. 具体的反馈 4. 与公司整体利益一致的激励指向	1. 避免各自为政 2. 利于学习管理方法,培养经营者意识 3. 利于调整行为 4. 减少物质刺激
争议处理规则	1. 交易价格制定规则 2. 受益者负担规则	1. 先商谈后裁定 2. 以市场价格为主要依据 3. 最终决策依赖于高层管理者 4. 公平计量业绩,公平负担成本	1. 平衡阿米巴和组织间的利益 2. 减少讨价还价行为 3. 最终决策服从组织利益 4. 促进团队合作
价值观教育	1. 经营理念教育 2. 高层管理者直接指导 3. 集体学习交流	1. 适应日本社会的口号 2. 强调集体意识 3. 关注过程 4. 注重精神奖励	1. 促进对经营理念的认同 2. 营造团结一致的企业文化 3. 培养合作态度
信息互动机制	1. 财务信息公开 2. 例会	1. 经营数据透明化 2. 面对面沟通	建立相互信赖的关系

资料来源:本文整理

从以上分析中还可得出以下启示。首先,企业通过授权方式来激发一线部门 and 个人的主动性时,

应同时建立一个完整的协调系统,来处理一线部门和个人相互间的利益冲突;其次,协调系统的目标

<sup>①</sup> 参见稻盛(2010)第 58 页。

和手段要具有统一性,如手段的激励指向和企业整体利益一致;再者,应该重视每个协调手段之间的互补关系,如争议处理规则和绩效管理制度之间、价值观教育和争议处理规则之间、价值观教育和绩效管理制度之间、价值观教育和信息互动机制之间的直接互补关系。另外,应该使协调手段与企业所处社会经济环境相容,如根据社会核心价值观以及社会普遍认同的形式选择价值观教育手段。

阿米巴管理对组织控制理论提出了新的挑战。在以往的组织结构中,无论是直线型组织、事业部型组织或是矩阵型组织,组织层次都是存在的。在这些形式的组织中,控制的方向都是自上而下,从管理部门朝向作业部门。制造、销售等作业部门被看作是不受市场环境变化影响、仅以投入产出效率

为目标的“技术核心”。但以阿米巴为典型代表的自我管理团队,是与市场变化连接、不仅追求效率而且还有自我发展目标的模拟“企业”。所以,对自我管理团队的控制,就不能是以往的指令型控制,而应该是兼顾各局部组织之间利益的协调式控制。从这个意义上看,京瓷公司的实践经验为理论研究提供了基础。可以说,京瓷公司的阿米巴管理实践,尤其是在协调组织内部利益冲突的方向与手段选择方面,具有普遍的理论意义。但也需要注意到京瓷公司阿米巴管理的特殊性,阿米巴管理的成功在很大程度上与经营者强势的领导能力有关,创始人稻盛鲜明的个性和坚持不懈的推动起到了极为重要的作用。并且,阿米巴管理的成功也和日本注重内部凝聚的社会文化有高度的匹配关系。

#### 参考文献:

- [1] Adler, R. W and T. Hiromoto. Amoeba Management: Lessons From Japan's Kyocera[J]. MIT Sloan Management Review, Fall, 2012, (54): 83 - 89.
- [2] Adler, R. W and T. Hiromoto. Amoeba Management: Lessons From Kyocera on How To Promote Organization Growth, Profitability, Integration, and Coordinated Action[R]. Working Paper, Paper ID 1039, PMA Conference 2009, 16, (April), 2009.
- [3] Chenhall, R. H. Management Control Systems Design within Its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future[J]. Accounting, Organizations and Society, 2003, 28, (2 - 3): 127 - 168.
- [4] Cooper, R. Kyocera Corporation: The Amoeba Management System[Z]. Harvard Business School Case No. 195 - 064. Boston: Harvard Business School Publishing, 1994.
- [5] Langfred, C. W. The Downside of Self-management: A Longitudinal Study of the Effects of Control on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-managing Teams[J]. The Academy of Management Journal, 2007, 50, (4): 885 - 900.
- [6] Malmi, T., and D. A. Brown. Management Control Systems as a Package: Opportunities, Challenges and Research Directions[J]. Management Accounting Research, 2008, 19, (4): 289 - 300.
- [7] Merchant, K. A and W. A. Van der Stede. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives[M]. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2003.
- [8] Salem, M. A and D. K. Banner. Self-managing Work Teams: An International Perspective[J]. Leadership and Organization Development Journal, 1992, 13, (7): 3 - 8.
- [9] Simons, R. Control In An Age of Empowerment[J]. Harvard Business Review 73, March, 1995, (2): 80 - 88.
- [10] 刘湘丽. 企业管理技术创新[M]. 北京: 经济管理出版社, 2011.
- [11] [日] 稻盛和夫. 阿米巴管理——每个员工都是经营者[M]. 东京: 日本经济新闻出版社, 2010.
- [12] [日] 广本敏郎. 京瓷公司阿米巴管理的意义与形成过程[J]. 京都: 经济论丛, 2006, (10).
- [13] [日] 广本敏郎. 管理会计系统作为连接小组织与大组织环道的作用[J]. 东京: 一桥评论, 2005, (5).
- [14] [日] 谷武幸, 窪田祐一. 基于管理会计系统引进的组织整合与战略实施——以京瓷三田公司引进阿米巴管理为例[J]. 东京: 原价计算研究, 2012, (1).
- [15] [日] 铃木宽之. 自律型组织在企业集团内部组织间合作中的业绩归属调整——以鹿儿岛电子公司为例[J]. 东京: 原价计算研究, 2011, (1).
- [16] [日] 上总康行. GM 与京瓷公司的管理会计比较研究[J]. 东京: 立教经济学研究, 2008, (4).
- [17] [日] 三矢裕. 授权经营下的管理控制——以京瓷公司阿米巴管理为例[J]. 东京: 学习院大学经济论集, 1997, (12).

## A Study on Amoeba Management of Kyocera Corp.

LIU Xiang-li

(Institute of Industrial Economy of CASS, Beijing, 100836, China)

**Abstract:** Amoeba management, in simple way, is that each business unit will be organized as a small company like Amoeba operates independently, independent of income and expenditure calculation, each decide how to respond to market changes in order to guarantee the realization of the Organization's overall goals. However, when there are many the respective principals of interests within an organization, will produce a conflict of interest between them. So, how to reconcile conflicts of interest within the organization, has been the focus of the theory.

Kyocera's Amoeba management practice shows, to Amoeba as typical representatives of the self-managing team, the control with instructions cannot be used, but the coordination with the balance of interests between the subunits. Kyocera's Amoeba management uses not only a single mean, but used an integrated system of coordination within the organization's conflict of interest. This system includes a performance management system, dispute settlement rules, value education, and interaction mechanisms. While each has a different purpose and features, and when used alone may be of some limited effects, resulting from the combination of the complementary roles of their overall effect has been enhanced.

In the coordinate system, the performance management system has a role to coordinate amoeba's action. Kyocera has created called hours accounting system, as a means of measure performance and value indicators, to manage accounts through hours and hours of amoeba's performance. Hour value is that amoeba creates added value per hour, in accordance with the gross income minus all expenses and costs, (except the labor costs) divided by the total labor hours. Hours accounting is objective orientated, its principles and methods simple and can help the staff to learn and master, and the feedback information can be used to help amoeba to revise its own behavior. In addition, the hours of accounting systems do not directly linked to employees' wages and incentive points so that it is consistent with overall interests of the company.

The dispute settlement rule is used as a means to make up for deficiencies of the performance management system. Amoebas and its members traded parts, semi-finished products to each other within the company. Since the amoeba is an independent business unit, with its own performance targets, therefore, it is prone to confrontation of interests during the transaction. In order to coordinate the internal conflicts of interest in the transaction price, Kyocera Corporation has developed a "consultation then arbitration" rule. It stipulates that amoeba's internal transaction prices, first decided by the talk between amoebas, if the talk is invalid, then the supervisor as well as senior management who understands the business fair would determined. In order to differentiate between amoeba's performance and pay, Kyocera Corporation has developed "beneficiaries bear rule", that rules produce amoeba should pay handing fee to sale amoeba in internal transactions.

In order to avoid sectarian acts of amoebas in decision-making, and solicit amoebas to behave rightly, Kyocera consider it should the values education. Kyocera sets "coexistence of material happiness and spiritual well being of employees" as business philosophy, and uses traditional Japanese "family community" as an ideal company forms. Kyocera stressed the collective consciousness, and promotes the corporate culture of solidarity that advocates overall interests above the interests of subunit organization.

To coordinate conflicts of interest between amoeba and organization, it must establish a relationship of mutual trust between the two. An information interaction mechanism is one such tool. Kyocera's interactive information first of all is the interaction of business information. Kyocera's interactive information is focusing on "face to face". "Face to face" conducive to frank communication and can win trust each other.

Amoeba management presents new challenges for organizational control theory. It can be said that Kyocera's amoeba management practices, in particular in coordinating and organizing orientation and the choice of the means of internal conflicts of interest, have universal significance. But it also needs to pay attention to the Kyocera's amoeba management, because it has its own specialty. The success of amoeba management lies on strong leadership of Inamori, who is the funder of Kyocera. Also, Amoeba management match Japanese's internal cohesion of culture.

**Key Words:** Amoeba Management; management control; autonomous team; coordination of interests

(责任编辑:舟山)