

深化应用加油站“阿米巴”经营管理模式研究

肖雄

中国石油四川雅安销售分公司

DOI:10.12238/ej.v7i9.1923

[摘要] 近年来,为了应对成品油市场的供大于求、需求增长减缓、市场竞争加剧等行业变化,试行将“阿米巴”经营管理模式引入加油站。通过这一模式,希望借助阿米巴经营方式推动全员营销与价值提升。本文将深入探讨“阿米巴”经营管理模式在加油站应用中的成效、存在的问题,分析其经营过程中存在的问题和不足,并提出了加油站导入阿米巴策略的构建方法,从而有效发挥出阿米巴经营模式在加油站销售企业发展中的良好作用。

[关键词] 加油站; 阿米巴; 销售企业; 经营模式

中图分类号: F27 **文献标识码:** A

Deepen the application of the management mode of "amoeba" in gas station

Xiong Xiao

Petrochina Sichuan Ya'an Sales Branch

[Abstract] In recent years, in order to cope with the industry changes in the refined oil market, demand growth oversupply, market competition and other market changes, the "amoeba" management mode is introduced into gas stations. Through this mode, we hope to promote the full marketing and value enhancement with the help of amoeba operating mode. This paper will explore the "amoeba" business model in the application of gas station, existing problems, and analyze the problems existing in the management process of its and deficiencies, and puts forward the gas station import the amoeba strategy construction method, to effectively play the amoeba business model in the good role of enterprise development.

[Key words] gas station; amoeba; sales enterprise; business model

引言

阿米巴经营管理模式由日本的稻盛和夫创立,主要是将公司整体重新划分为多个小型组织,这些组织被称为阿米巴。在实际运营管理过程中,各个阿米巴作为独立的利润中心进行经营和管理。可以根据不同地区对销售部门进行重新管理与分隔,创建更多的阿米巴。该模式允许所有内部员工参与,充分展现对员工的信任与认同,从而增强员工的工作信心与合作能力,全面提升企业的经济效益^[1]。

1 试行“阿米巴”经营管理模式的成效

1.1 “人均劳效”概念不断深植员工内心。阿米巴经营四联考核体系,是一种将加油站管理人员月度量效挂钩考核工资和加油员升(吨)油工资作为加油加气站工资总额基数的体系。该体系将工资总额基数分别与定员人数、效益效率、服务质量、管理提升关联。具体来说,工资总额与定员人数直接挂钩,设置工编挂钩系数,实现“增人不增资、减人不减资”的原则。在核定加油站定员人数基础上,人员节编多,核定的工资总额挂钩系数则高,人均劳效与人均收入随之增高。此种考核模式打破了以

往人员增工资增、人员降工资降的固有考核模式,推动加油站更加关注加油站经理和员工个人劳动效率,有效树立了“多干多得”的薪酬价值理念。通过这种考核体系,员工逐渐意识到自己的努力与收入直接挂钩,从而激发了员工的工作积极性和主动性。这种模式不仅提高了员工的工作效率,还促进了员工自我价值的实现。员工们不仅在工作中更加努力,还在日常工作中不断思考如何提升工作效率,从而实现个人收入的增长^[2]。

1.2 自主提升加油站销量的动力更加充沛。四联考核模式旨在将加油站从“重销量、轻效益”的理念中转变过来。经过一段时间的试行,加油站经理带领油站员工加强对市场、客户需求的调查,合理提出价格建议,控制费用支出的主观能动性更加强烈。

以中国石油四川雅安分公司某加油站为例,该加油站自试行“阿米巴”四联考核半年以来,在客观市场环境因素无较大变化的情况下,加油站月均销量从2022年的301.11吨增长至2023年的474.34吨,平均增幅高达57%以上,多挣得工资总额1.74万元,一线员工人均收入增幅最高达50%以上。这一成绩的取得,

与该站经理及团队更加关注考核指标、主动提高人均劳效的意识增强,以及善于从指标中寻求收入增长的办法与措施密不可分。通过四联考核模式,加油站的自主经营能力得到了显著提升。员工们不仅关注销量,还开始关注效益,通过合理的市场调研和价格策略,提高了加油站的整体效益。同时,员工们的收入也得到了提升,进一步增强了他们的工作积极性。

1.3管理效能的显著提升。通过试行“阿米巴”经营四联考核模式,加油站的管理效能得到了显著提升。传统的管理模式往往存在较为粗放、层级繁琐的问题,而“阿米巴”模式通过精细化管理和全员参与,减少了中间环节,提高了决策效率。例如,在某些加油站,以往需要经过多层审批的事项,现在可以通过“阿米巴”模式,将部分决策权下发至加油站,在加油站内部快速决策和执行。这样不仅减少了时间成本,还提高了工作的灵活性和应变能力。

1.4员工归属感和团队凝聚力的增强。“阿米巴”经营管理模式强调团队合作和全员参与,这不仅提高了员工的工作积极性,还增强了团队的凝聚力。在“阿米巴”模式下,员工们不仅是工作的执行者,还是经营决策的参与者,这让他们在工作中找到了归属感。例如,在某些加油站,员工们通过团队合作,提出了许多改进建议,并在实际工作中付诸实践。这些改进措施不仅提高了工作效率,还增强了员工之间的协作精神和团队凝聚力。

2 现行加油站“阿米巴”经营管理模式存在的主要问题

2.1加油站自主经营能力不足。加油站长期处于接受机关下达指令被动操作的运行模式,且以往长期的“重销量、轻效益”考核导向,造成加油站较多关注销量指标,缺少对盈利把控、市场预判、成本费用控制等的思考与研究。同时,作为“阿米巴”巴长的加油站经理素质参差不齐,对“阿米巴”经营管理模式所需的数据核算能力、策略制定能力、员工管理能力等不足,无法运用新模式发挥“巴长”带动全员营销的积极作用。

2.2对加油站简政放权不够。公司虽赋予了试行“阿米巴”经营管理模式的加油站部分政策申请、费用控制、二次分配等权利,但主要的销售价格、营销政策、薪酬考核等决定权仍然由公司层面控制,加油站难以根据市场、商圈以及客户情况进行快速有效的及时决策和实施,导致员工主动参与经营的自主意识受到限制。同时,加油站在申请各项政策时,仍然需要按照业务流程层层上报审批,致使站级更多的将时间用于执行各项业务流程上,基层负担得不到有效减轻,自主经营效率不高。

2.3基于“阿米巴”的核算体系还不完善。目前,采用单站核算进行“阿米巴”报表搭建,并要求加油站每日登录各类系统查询经营指标完成情况,受单站成本报销延迟、系统核算不及时不准确等因素影响,报表数据不能适时准确显示当日的毛利、利润等效益指标,核算体系与系统支持均未能达到推行“阿米巴”经营的理想效果,导致单站核算数据分析不够,难以发现站点盈利或亏损的主要原因。

2.4基于“阿米巴”的薪酬考核体系还不完善。按照全省的《加油站阿米巴经营“四联”考核指导意见》,各二级分公司均结合实际制定了用于“阿米巴”经营管理模式试点加油站的考核分配方案,但在实际操作过程中,当加油站按照要求执行公司营销政策、主题营销活动、主题劳动竞赛、形象改造升级等工作时,预设的考核目标受短期性工作目标影响造成偏离,同时考核体系又无法通过灵活有效手段进行剔除或转换,给当期考核工作造成一定困难。

2.5两级机关服务保障力度不够。“阿米巴”巴内的管理重点在于如何经营与如何核算,这就需要加油站具备足够的包括如何有效分析市场和客户、如何准确把控营销支出实现价值最大化、如何做到快速准确获取营销成果且服务于经营决策等经营管理能力,这些能力的培养需要机关人员的全力跟踪、指导与扶持,然而受现行机关人员职数、能力素质、工作作风等客观因素限制,对基层的服务保障作用未能充分发挥。

3 深化“阿米巴”经营管理模式的建议

3.1健全完善“阿米巴”经营的闭环管理体系。“阿米巴”经营是一项长期性和系统性的工作,需要建立相应的组织机构,完善工作机制,才能确保“阿米巴”经营管理模式不断成熟。

一是建立健全组织机构。在公司范围内设立“阿米巴”专项管理小组,负责建立健全“阿米巴”经营核算、考核、管理体系等,并配套各层级、多方式、全覆盖的培训、激励与沟通协作机制,为“阿米巴”经营管理模式运行提供必要的组织基础。

二是精准划分每个“巴”。针对加油站市场的不同特点,在全面调研、数据梳理的基础上,将相对具备条件、更加成熟的加油站先行试点“阿米巴”经营,培养具有管理意识的“阿米巴”巴长,让全体员工参与经营管理,适时调整策略,并定期总结经验,从而推动阿米巴“全员参与”的经营方式在公司范围内有序扩散。

三是考核体系逐步由量转效。探索通过信息系统等技术手段,开发阿米巴升油实时薪酬无感智能运营平台,通过引入NFC智能手环技术,全天候实时无感统计公司所有加油站员工加油情况,并自动根据公司设定的升油工资模型计算每名加油员工的实时薪酬,达到灵活快速完成考核的目的。同时,开展各个阿米巴间的对标分析,将各个加油站组成一一对应关系,以升油指标、人均指标为主线,评估各个加油站单位油品和单位人员的经营创效情况,推动各加油站对标先进、共同发展。

3.2做实两级机关管理服务职能。在加油站深化“阿米巴”经营管理模式运用,提升全员营销能力,两级机关的政策支持与服务保障职能不可或缺。

一是研究更加科学的简政放权。重点应放在价格优惠权、费用支配权以及绩效分配权上。价格优惠要让加油站在不违反公司现有价格战略的基础上,有权根据市场变化而快速做出适时的价格优惠应对策略。费用支配权应将加油站固定资产折旧折耗剔除后的日常运营费用,如水电费、物料消耗费等下放加油站自主控制,通过效益考核让员工主动提高费用控制意识。绩效

分配权交由加油站经理根据各员工的表现与业绩贡献进行二次分配并不加干涉,加大站经理对员工的管理权利。

二是提升数据信息化自动化水平。借助信息化系统,进一步对核算体系进行优化完善,针对数据不适时、不准确等问题,研究基于财务报表电子化等方式实现数据同步共享,依托成熟的财务FMIS系统,建立效益测算模型并准确核算每座加油站收入、成本、费用、利润以及单位边际贡献,科学设置核算指标,让基层员工能从报表中直观看出每日业绩情况,以及对指标考核、薪酬兑现的影响,通过对加管3.0的深化运用,提供简单明了的努力方向,增强算账意识,从而在经营中提高加油站效益贡献。

3.3打造胜任“阿米巴”管理的高素质队伍。深化加油站“阿米巴”经营管理模式,需要构建一支专业培训团队与完善的培训体系,着力打造一支讲政治、懂经营、会算账的高素质管理队伍。

一是注重培养加油站经理效益意识。依托专题培训、上下轮训等方式,从内部加强对加油站经理及员工关于阿米巴经营理念的文化沁润,引导树立以数据说话、现金为王的管理理念,强化员工的价值创造意识。

二是教会加油站经理读懂报表。加强对加油站经理基于“阿米巴”经营管理的基本财务知识、专业经营知识和系统管理知识的培训教育,通过理论教育与实践锻炼,不断提升加油站经理的“巴长”素养。

三是培养加油站经理员工管理能力。把握“阿米巴”经营的内涵,给予员工绝对信任,着力培养加油站经理在授权范围内通过适度放权、适度激励、严格考核等手段,营造“大家族”氛围的能力,让“巴内”的员工都成为主角,真正发挥“阿米巴”经营优越性,体现其价值创造与促进发展的有益作用。

3.4鼓励创新和持续改进。阿米巴管理模式的成功实施需要不断地创新和持续改进。公司应当鼓励加油站在实际操作中大胆尝试新的管理方式和营销策略,形成鼓励创新的氛围。

一是设立创新激励机制。对在阿米巴管理模式实施过程中提出创新建议并取得显著成效的加油站和员工,给予一定的物质和精神奖励,激励他们持续改进和优化工作流程。

二是建立经验分享平台。定期召开经验交流会,分享在阿米巴管理模式实施过程中取得成功的案例和经验,让各加油站相互学习、借鉴,共同提升管理水平。

三是注重过程管理。除了注重最终的考核结果外,更应关注实施过程中的管理细节,及时发现和解决问题,确保阿米巴管理模式的顺利推进。

4 结论

“阿米巴”经营管理模式在加油站的试行过程中,已经展现出显著的成效,特别是在提高员工工作积极性、增强团队凝聚力、提升管理效能等方面。然而,要实现这一模式的全面推广和深入实施,还需要在现有基础上不断优化和完善,通过科学的简政放权、提升数据信息化水平、减轻基层负担、培养高素质管理队伍等措施,逐步解决现存问题和困难^[3]。只有在公司上下共同努力、全员参与的情况下,才能真正发挥“阿米巴”经营管理模式的优势,推动加油站的经营管理水平不断提升,实现企业的高质量发展,最终实现建设世界一流绿色低碳综合能源销售企业的战略目标。通过持续的创新和改进,“阿米巴”经营管理模式必将在公司未来的发展中发挥更加重要的作用,成为推动企业不断前进的重要动力。

[参考文献]

[1]王海峰,冯杰,寇林,等.阿米巴经营模式在油品销售业务中的应用——中国石油山东济宁销售分公司的实践[J].国际石油经济,2020,28(10):84-90.

[2]李洪霞.石油销售分公司加油站员工绩效评价研究[J].财会学习,2019(25):185-186.

[3]王建军,杨光伟,魏莉,等.基于“阿米巴”经营理念的企业全员赋能管理提升策略研究——以临沂中联水泥有限公司为例[J].企业改革与管理,2022(3):81-83.

作者简介:

肖雄(1982—),男,汉族,四川渠县人,大学本科,会计师,研究方向:加油站未来发展策略及如何提升价值创造能力。