

阿米巴经营模式在国企成本管控中的应用

赵晓光

(河北省国和投资集团有限公司,河北 石家庄 050000)

摘要:在经济全球化的今天,国企面临着激烈的市场竞争形势,利润空间变小,导致经营压力的提升,而成本费用的有效管控,可以节约国企的费用支出,相应的提升国企的盈利水平,对于国企未来的发展非常有益。而阿米巴经营模式在企业成本管控方面有着应用的巨大优势,其将企业组织进行分割,形成独立的阿米巴组织,由其自主运营、自主进行成本控制,以此来形成对企业成本的精准控制。基于此,本文对该经营模式在国企成本管控中的应用对策进行了分析,并给出了应用的建议,以充分发挥出阿米巴经营模式的成本管控优势,促进国企更好、更快的发展。

关键词:阿米巴经营;国企管理;成本管控

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.29.127

阿米巴的本意是单个原生体的意思,是一种变形虫,其可以根据外部环境调整自身,以适应外部环境。其在企业中的运用,将企业组织划分成若干个小阿米巴小组,每个阿米巴为一个独立的个体,以小企业的形式独立经营。阿米巴经营模式在国企成本管控中的应用,将国企组织进行了划分,像生产中心、销售中心、生产技术中心等阿米巴小组,每个阿米巴小组独立运行,并根据自身的经营特点,自主进行成本管控,以此实现国企整体的成本管控,促使所有员工参与国企经营。

1 阿米巴经营模式核心内容分析

1.1 组织分割

阿米巴将企业进行了组织分割,而分割中有着一定的标准,一是从企业的实际情况出发,分割后的阿米巴小组以小企业的形式独立经营、独立核算,收支账目需清晰准确;二是分割后的阿米巴小组应具备独立完成自身业务的能力;三是分割必须要符合企业发展的需要。此外,分割后的阿米巴小组不是一成不变的,需跟随企业发展的需要,进行相应的调整,以确保阿米巴经营模式的可行性。

1.2 核算特点

阿米巴小组是一个独立的个体,小组之间以交易的方式运行,每个小组设有具备领导能力的巴长。在小组之间交易定价方面,应与其与其他小组巴长进行协商,确定价格后才可进行交易,而交易价格需要参照市场价格。其采用的是单位时间核算,并且针对的是附加值,以此来确保小组经营利益的最大化。

1.3 整合组织

从阿米巴经营模式本身来看,其将企业各个部门、生产工序等进行了细分,并划分成多个阿米巴小组,但是其实质是小组的整合,以此提高企业整体的经营效率。小组之间需要通力合作,为共同目标而努力,形成一个完整高效经营的体系。每个小组单独核算,通过核算表的整合,可以获取企业的利润数据。所以阿米巴经营模式表面上是对企业组织进行了分割,而实则上是对企业资源最大化的整合,以此实现最大化的经营利润。

1.4 激励制度

在阿米巴经营模式下,资格等级是激励的主要方式,员工通过资格等级的提升,方可获得相应的工资与待遇,优秀员工通常采用的是精神性奖励,不会采用经济性奖励措施,所以有效避免了员工之间的不当竞争行为。员工在阿米巴小组中,需要积极努力的工作,才可实现资格等级的提升而获取到相应的薪酬,充分调动了员工工作的主观能动性,全面提高企业的经

营效率。

1.5 成本管控

阿米巴经营模式将企业组织进行了科学的分割,为精细化管理创造了条件。每个阿米巴小组的经营成本,都是企业总成本中的一部分,其自负盈亏,并负责自身的成本管控,以确保自身的盈利水平。而在企业成本管控中,只需进行阿米巴小组成本管控即可,实现了成本的精确管控,对于企业总成本控制非常有利。而且阿米巴独立运行,担负着成本管控责任,企业成本管控可以直接将责任落实到小组,并落实到小组成员身上,成本管控更为的有效直接。

阿米巴经营模式将市场经营压力进行了分解,层层分解后由每个小组承担,那么小组需通过节约成本,严控费用支出,以缓解自身的压力,实现经营利润的最大化,而且该模式实现了全员参与成本管控。企业成本构成较为复杂,而员工日常工作状况对于成本有着直接的影响。在实施阿米巴经营模式后,小组成员熟知自身成本的出处,并且担负着自身小组的成本控制责任,明确了小组成本控制目标,促使小组成员深度参与成本管控工作,管控成效可想而知。

2 阿米巴经营模式在国企成本管控中的应用对策

2.1 做好经营数据保障工作

每一个阿米巴小组都是国企的一个利润点,小组之间通过交易定价机制开展交易,实现每个小组的独立运营,并承担自身的经营责任。其财务报表是由管理会计核算,计算出小组的实际经营利润,而不是财务会计进行核对。在国企管理层方面,其从财务报表中可以获知企业整体的经营状况与经营成本,而阿米巴各个小组的财务报表通过整合后,可以确定企业每个利润单元的经营状况。那么国企利润最大化的实现,则是每个阿米巴小组利润最大化的集合,所以,两者之间有着决定性的关系。

例如,某国企在实行阿米巴经营模式后,以公平、公正、公开的原则,为每个阿米巴小组分摊利润。一是生产中心,其交易的对象是销售中心,采取的是内部交易方式,在这一过程中,为了最大限度的提升自身利润,需要生产中心在生产原材料、人力费用等方面进行成本管控;二是技术研发中心,其主要负责新产品研发,获取利润的途径是新品销售佣金,成本支出方面是人员费用、研发费用,引进设备与技术费用等,成本管控的要点是以上费用的控制,并且要保持良好的开发效率。以及在开发新品之前,需进行深入、全面的市场调研,确保新品开发后具有良好的销售前景;三是销售中心,销售中心从生产部门以交

易定价的方式获取产品,并支付产品费用,其在成本管控方面,应从其内部进行销售成本的控制,尽可能增加销售中心的经营业绩。三个独立的阿米巴小组自负盈亏,以内部交易的方式进行市场化运行,并以小组内部成本构成为切入点,进行一系列的成本管控措施,实现最大化的成本管控效益,进而实现国企整体的成本管控成果。

2.2 做好费用预算编制工作

国企成本管控不是一味的节约成本,而是以最小的成本,实现最大化的经营利润。对此,需根据国企的经营特点,制定阿米巴小组的费用预算,对国企成本进行有计划性、有目标性、有前瞻性的管控,确保国企成本管控效益的最大化。

阿米巴小组之销售中心,其依据自身的经营历史数据,结合市场的发展形势,做好自身的费用预算;依据下一年度的销售任务与计划,确定是否需要增减销售人员,以及明确开拓市场方向;预测与评估产品销售情况,确定广告营销方面的资金投入;当有较大费用支出时,小组组长需依据费用预算,判断该笔支出是否在预算范围内,并且在费用支出后,需要跟踪费用利用情况,确保费用得到最大化的利用;如果费用预算与实际不符,需在预算执行过程中进行调整,确保预算执行的效率;如果发生预算之外的费用,小组组长要对该项支出进行判断,是否为必要支出项目,以确定是否增加预算项目与费用。

阿米巴小组之生产中心,由于其经营对象是销售中心,需要参照销售计划制定自身的生产计划,并编制生产预算,确保产品的及时充足供应,提高生产的反应能力。做好生产人员调动计划,保证生产效能与销售需求的相匹配,形成对人工成本的有效控制;在原材料方面,需提前制定下一年度的采购计划,并进行供应商的开发工作,控制好原材料的价格,并保证原材料的稳定、持续供应,防止市场原材料价格变动导致的成本浮动问题。

阿米巴小组之生产技术中心,其在费用预算编制时也要充分参考销售计划,编制自身的研发计划,确定研发的费用投入。在研发期间内,需评估之前研发新品获取的佣金,在下一项研发新品未投入销售之前,小组运营资金是否充足,并最大程度上挖掘自身的研发潜能,以实现自身成本的有效管控,提高自身的经营利润。

2.3 完善考核制度建设

国企经营的最终目标是利润,而阿米巴经营模式注重的也是利润最大化,使国企成本管控工作具备应用阿米巴模式的有利条件。在阿米巴经营模式下,国企考核制度的建设,对阿米巴小组形成约束和管控,有利于国企成本管控目标的实现。将考核作为阿米巴小组经营的驱动力,使各小组积极承担自身的经营责任与分摊的利润,国企全员的积极参与,可促进国企成本管控目标的达成。

针对销售中心的考核制度,考核的主要项目有以下两点,一是销售业绩,其是衡量销售中心经营质量的重要指标,应从销售利润最大化入手,构建合理、适用的业绩考核指标,对其业绩进行量化,以保证考核结果的公正性;二是阿米巴经营利益考核,防止阿米巴小组过于追求业绩,而忽略销售成本的管控,形成销售资源浪费问题。

针对生产中心的考核制度,需从工费、料费、生产效能入手。该阿米巴小组除了要设置组长外,还应在每条生产线上安排管理人员,形成对每条生产线成本的管控。生产管理人员要经常走进生产一线,统计一线员工的生产信息,计算出工时效

率,进行相应的成本管控,提高生产效能的同时,避免生产原材料浪费问题。

3 实践应用中的几点建议

3.1 增强监管力度

阿米巴模式过于注重阿米巴小组的独立性,小组之间存在着一定的竞争关系,进而形成不良竞争现象。所以在应用阿米巴经营模式中,需增强监管的力度。第一,阿米巴小组过于独立,形成较高的自主权,对国企领导决策产生一定的干扰,那么需要领导层加强其权利的监管与约束;第二,阿米巴小组之间良性的竞争,对于国企发展非常有利,如果出现恶性竞争,对于国企经营来说是一项巨大的挑战,所以国企领导要在赋予小组权利时,进行权利的合理控制,并高度关注其权利使用过程,以防止权利过大,影响到国企正常的经营秩序,起到恰得其反的作用。

3.2 加强信息管理

阿米巴经营模式需要高质量的经营信息作保障,手工记录的信息有限,且有一定的错误率,为了满足阿米巴经营模式对数据信息的需求,国企需打造完善的信息化管理系统,实现各小组之间的数据信息共享。但是信息系统存在着一定的信息安全问题,在实际的应用中,对系统使用者进行授权,未经授权的员工无权查阅系统中的信息,以及构建防火墙,建立网络防范机制,确保系统中的信息数据安全。

3.3 留住优秀员工

阿米巴经营模式充分挖掘了员工的领导潜力,赋予员工一定的自主权,使员工的知识与技能有了用武之地。但是几乎所有的企业都面临着优秀员工流失问题,企业精心培养的员工留不住,形成企业的人才损失。因此,国企在实行阿米巴经营模式过程中,应尽可能的挽留优秀员工,以为阿米巴经营模式的有效落实奠定人力基础。一是营造良好的环境氛围,增强员工的责任感与归属感;二是采取契约制度,建立国企与员工之间的合作关系,给予员工安全感;三是激励性措施的灵活运用,对表现优秀的员工进行经济上或是精神上的奖励,以形成对员工的吸引力,从而留住优秀员工。

4 结束语

阿米巴经营模式由日本企业家稻盛和夫提出,其经营的京瓷公司在1965年就已经应用了该模式,并取得了显著的应用效果。我国国企在应用该模式进行成本管控时,应结合自身的经营特点与发展需要,进行该模式的创新与改进应用,深入分析与研究其核心内容,明确该模式运行下,国企各阿米巴小组成本管控的要点与内容,以确保该模式应用的成效,保证国企成本管控的有效性。

参考文献

- [1]郝文静.阿米巴管理模式在企业成本管理中的应用探讨[J].河北企业,2020,367(2):29-30.
- [2]曾治中.基于阿米巴经营模式的企业成本管控研究——以A企业为例[J].现代商业,2020,564(11):149-150.
- [3]汤思敏,徐吴静,高鑫怡,等.阿米巴模式在企业成本管理中的应用研究——以H公司为例[J].新财经,2019(10):87-89.
- [4]刘英达.阿米巴经营理念下的成本管理与控制研究[J].财经界,2019,527(10):93-93.