

阿米巴经营模式在企业中的应用

戴世欢

(深圳市蓝凌软件股份有限公司, 广东 深圳 518034)

摘要:随着市场竞争的加剧,企业管理者开始积极地探索更加有效的经营管理模式,以提高企业内部管理水平,增强企业核心竞争力。阿米巴经营模式帮助许多企业创造奇迹,使越来越多的学者和企业家开始研究并应用阿米巴经营管理模式。本文首先阐述了阿米巴经营模式的基本概念,进而对阿米巴经营模式在企业管理中的应用思路进行了探索,并分析了阿米巴经营模式在企业应用中存在的问题,最后提出了企业发挥阿米巴经营模式优势的有效策略。

关键词:阿米巴;经营模式;应用

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.11.121

1 引言

随着市场经济体制的改革,各行各业得到很大的发展,发展机会和经济收益不断增加。但同时,过快的速度导致企业管理中存在的问题不断凸显,其中经营模式与企业不能有效融合的问题最为明显。当前,我国许多企业的管理模式是自上而下的管理模式,这种模式下,容易造成监管不到位,员工积极性下降的问题。为提高企业管理效率,实现企业的精细化管理,企业应积极探索更加适合的经营模式。阿米巴经营模式的有效应用,可以有效提高管理者的领导意识,激发员工的自主意识,从而提高组织机构的管理效能,促进企业长远发展。

2 阿米巴经营模式在企业中应用的思路和实践

2.1 宣贯阿米巴理念,基于经营哲学构建企业文化

企业在阿米巴经营模式下,要注重企业文化的建设。首先,要完善员工培训机制,促进形成全员学习,全员成长的内部环境。员工通过培训学习,提升自身能力,有助于企业组建高素质的阿米巴管理团队。在形式上,企业可以根据自身实际情况选择合适的方式,例如可以定期要求专家进行授课,向员工讲解阿米巴经营模式的主要思想和方式,并列举成功企业的案例,从而更好地向员工普及阿米巴模式,提高员工的综合素质。其次,企业要根据阿米巴经营模式要求,制定明确的目标、规范及标准。企业在制定规范标准过程中,要充分尊重员工的想法,以提高员工的认同度,增强员工的凝聚力。最后,企业加强经营哲学的宣传和学习。可通过三方面进行落地学习:第一,企业可以编制《经营哲学手册》。企业长久发展以来会积累很多宝贵的文化经验。企业管理者通过总结企业的管理理念、价值观、管理经验等形成自己的《经营哲学手册》。各阿米巴单元通过学习并传播《经营哲学手册》,用以指导各项工作,不断细化并完善管理制度。第二,加强经营哲学的学习。企业可以在例会、培训中增加经营哲学学习板块,以不同的形式帮助员工学习并贯彻落实企业的经营管理哲学思想。第三,建立奖惩机制。为更好地学

习和落实阿米巴理念,企业可以实行奖惩机制,对在阿米巴理念学习和应用中表现优秀的员工进行相应的奖励,反之,要进行指导和教育。奖惩机制可以有效调动员工的学习积极性,提高员工的主观能动性和自我提升意识,提高员工综合素质,促进企业哲学文化的发展。

2.2 优化管理组织架构,细化管理单元

阿米巴经营模式是将企业划分成多个不同的小单元,形成小阿米巴,每个小阿米巴配备一个小阿米巴长。阿米巴经营模式在组织架构上是从“粗”到“细”的分布。各个阿米巴的经营目标和策略是基于企业的经营目标和策略而确定的。企业在划分阿米巴单元时,要结合业务板块分类,确保分类的科学性。具体而言,各阿米巴单元应符合以下条件:第一,每个阿米巴单元都是独立经营组织。这也是阿米巴经营模式的重点所在,可以帮助各阿米巴单元实现自主经营。例如,可以对企业的研发、生产、销售、财务以及综合服务等部门组成阿米巴实施管理机构,部门负责人作为阿米巴长对各阿米巴工作进行协调和配合。各部门属于一级阿米巴,负责制定战略规划和相关规则制度,并提供相应的资源和技术支持。同时,各部门负责人组成阿米巴领导小组,对各阿米巴进行监督管理,对一级阿米巴内部进行进一步的细分,根据项目的实际情况设置二、三级阿米巴机构。第二,各阿米巴可以单独开展工作,例如收集客户需求,招采、项目实施等环节。

2.3 建立独立的成本核算会计体系

首先,要根据所有组织机构的投入产出比进行科学的量化,包括各部门产品、服务的流转方式、定价以及相应的调整方法,从而确定各组织机构与上下游的核算关联关系,明确组织各项成本核算的对接关系。其次,对不同的机构实行不同的核算方法。对于服务部门,其独立核算应对服务项目有明确的定价。服务部门是进行企业内部价值结转的中间环节,需要与上下游进行议价,建立连接关系,在企业成本核算中发挥着节流的作用。因此其核算重点应放在开支的占比上。对于业务部门,作为企业价

价值链的最终端,也承担着实现企业价值的重担,在成本核算和控制方面,发挥着开源的作用,即如何提高业务量,提升企业经济收益,因此,其核算重点应在利润总额的计算和归属计算上。最后,制定统一的表单和核算时间。企业应对各核算单元制定统一的核算表单和核算时间。例如,单日核算时间可以为前一天的 18:00 到当日 18:00,月度核算时间为上月 25 日 18:00 至本月 25 日 18:00,年度核算时间为上年 12 月 25 日 18:00 到本年度 12 月 25 日 18:00。各独立核算单位遵从统一的核算规则。在数据交换中,各独立核算单位遵从统一的交换规则,使用统一的表单,确保数据的一致性。

2.4 健全绩效考核和奖励机制

首先,授予阿米巴长相应的权力,由阿米巴长对阿米巴内部人员进行绩效考核。其次,对于绩效成果比较好的阿米巴单元,可以采取一定的奖励措施。例如制定一定的奖励措施,对于超额完成指标的阿米巴单元,给予一定的物质奖励。对于没有完成既定的工作绩效,则不参与评比。连续考核成绩优秀的,可以给予上调基本工资的奖励。年终时,所有阿米巴成员都可以参与企业的年利润分配中,优先分配考核成绩优秀的单元。

3 阿米巴经营模式在企业中应用时存在的问题

3.1 信息化建设不足

部分企业应用阿米巴经营模式后,虽然企业的业绩有所上升,但数据质量仍需提高,尤其是内部交易机制的设计。造成数据质量不高的主要问题是企业信息化建设不足,导致各阿米巴经营主体之间的数据沟通和传递不及时、存在信息不对称、信息壁垒的问题。当前,企业内部交易数据质量问题主要表现在以下几点:第一,内部定价、结算以及财务核算体系不完善。第二,涉及利益事宜的谈判耗费时间、人力比较大。第三,内部收费标准不统一,存在较大争议。第四,涉及内部交易、服务的相关规定需要进一步明确,例如内部收入的成本承担比例。第五,内部争议比较大,各自为政。第六,内部交易定价模式,是按照物料交付计算还是以项目利润结算这些都需要进一步明确。

3.2 持续经营意识不强

一方面,为提高阿米巴经营模式的应用成果,部分企业构建了创业平台以激发员工的自主经营意识,虽然创业平台对相关人员的职责和重点工作进行了明确的划分,但是,如何利用平台更好地为阿米巴服务,以及相应的服务标准还需要进一步细化。这些问题都反映了企业一些员工缺乏持续经营意识,无法从大局、从客户的角度完善自身工作。现阶段,部分企业员工对创业仍保持观望态度,没有参与到企业创业改革过程中,也就无法实现阿米巴独立经营、全员参与的目标。例如,部分管理者权力未得到下放,无法指导阿米巴完成企业的经营目标;另一方面,企业执行文化氛围构建需要进一步完善。例如,设

计问题造成生产效能低下问题无法得到有效解决,而且同样的问题依然会发生,造成资源的浪费。销售环节存在的问题经反馈后依然不能有效落实整改,影响员工工作积极性。内部存在的问题不能及时发现并反馈解决。以上这些问题都显示了部分员工持续经营意识淡薄,忽视自身存在的问题。

3.3 复合型人才匮乏

部分企业在实行阿米巴经营模式过程中,存在员工素质不高,缺乏复合型人才的问题,造成严重的管理问题。首先,人才结构不合理。这一问题成为阻碍企业发展的重要问题之一。随着阿米巴模式的应用,研发技术人员、设计人员以及质检人员短缺成为制约阿米巴发展的主要因素。例如,设计人员普遍年轻化,缺乏足够的经验,设计水平也有待提高。研发技术人员技术能力不能够满足工作要求。质检员专业知识不足,质检经验欠缺,可能导致检验偏差。其次,缺乏复合型管理人员。虽然各阿米巴长是经过层层竞聘选拔而来,但是由于培训不足,其对经营管理、领导团队以及业务能力等方面知识有所欠缺。项目管理不到位、项目运行计划执行存在问题,缺乏对项目整体研发、设计、生产、调试、验收等环节的把控能力。同时,也没有足够的风险意识,无法对项目运作中存在的风险进行提前预警和防控。

4 企业发挥阿米巴经营模式优势的策略

4.1 推进信息化建设,提升数据信息质量

首先,要加快企业信息化系统建设进程。一方面,加大信息化建设投入,积极引进 ERP 企业信息管理系统,提高企业内部管理效率,确保数据的真实性和时效性。组织员工进行信息化系统知识的培训,提高数据的收集、分析及统计能力。对项目管理各环节目标和工作要求进行全面分析,形成量化指标,将指标落实到各个部门上,用指标实现对各环节的管控,真正做到环环有目标有标准,人人有指标;另一方面,企业相关部门及各阿米巴机构要定期对工作进度进行检查,分析指标和计划的执行情况,确保经营目标的实现。

其次,持续优化管理体系。跟踪检查各环节的执行情况,并实时反馈,发现问题,及时解决,不断优化管理体系,为阿米巴的发展创造有利条件。搭建内部交易链,完善各阿米巴之间的内部交易机制,形成供求、支付市场机制,强化阿米巴市场责任意识,提高产品服务质量。一方面,要重点关注改革薄弱点,强化各环节之间的联动性;另一方面,加强阿米巴经营的透明度,保证制度体系、政策以及决策信息的共享和传递的高效性和及时性,并得到有效落实。例如,内部交易定价机制由各阿米巴商讨确定,充分发挥各阿米巴的自主性。

4.2 搭建自主创业平台,做好平台服务支持

首先,搭建自主创业平台,在战略计划和政策的指导下,鼓励全员积极创业,提高员工的积极性,促进企业目

标的实现。对此,企业应从以下几个方面着手:首先,以人为本,充分尊重员工意愿。企业应遵从以人为本的经营思想,尊重并信任员工,鼓励员工不断在工作中突破自我,发挥自身价值,为企业共同的发展目标而努力。其次,建立完善的利润分配分享机制。有效的利润分配机制可以激发员工的价值创造能力,让更多价值创造者和创业者能够劳有所得,利益共享。通过组建团队,权力下放,充分支持阿米巴发展。此外,创业平台可以通过树立典型,激励员工通过合作、竞争等方式,促进阿米巴良性循环。最后,构建创业平台服务支持体系。企业实施的阿米巴模式,可能存在内耗问题,对此,企业可以采取减少内耗。一方面,各阿米巴长在平台内部建立指标体系,并将指标落实到个人,从而保证个人与阿米巴之间联系,驱动员工不断创新,实现自我价值。同时,阿米巴长将权力下放,赋予各单元负责人评价权,充分发挥各单元的创造力和积极性;另一方面,要加强创业平台对阿米巴的服务和支持,让阿米巴促进企业形成良性竞争。具体而言:第一,不同的阿米巴设置不同的目标,但是所有阿米巴的目标应与企业整体目标保持一致,从而形成合力。第二,从战略层面出发,将企业内部资源倾向发展前景好的阿米巴,优胜劣汰。第三,企业及各阿米巴内部要完善议事机制。阿米巴在经营过程中遇到问题,可以放在企业议事会上进行集体讨论。第四,优化组织结构,权责分明。对不明确的地方,不断优化,促进形成利于企业发展的组织结构。第五,内部市场化,实现资源的合理配置。根据大环境市场变化,及时对内部进行适当调整。

4.3 推进复合型人才培养,提升负责人领导能力

首先,要加强人才培养。人才作为企业发展的关键资源,是企业核心竞争力的集中体现。一方面,企业应建立完善的人才培养标准和计划,采取内外结合的方式提高人才队伍素质。对外,可以吸收优秀的专业人才,建立完善的人才保障机制,吸引人才、留住人才。对内,要对现有人员进行专业性培训,提高其业务能力。阿米巴经营模式下,阿米巴长作为人力资源管理者,要明确管理人员的任职标准,并能够带新人,确保各关键岗位有足够的人才储备。同时,企业人力资源部门要加强对各阿米巴单元人力资源规划和评价,落实人力资源管理工作;另一方面,要完善培训培养体系,提高团队整体素质。推动企业培训体系建设,提高专业性人才队伍素质,致力于优化企业人才结构。尤其要加强对复合型管理人才的培养。建立“企业、阿米巴和个人”三级教育培训体系,开展专业性培训。

其次,持续下放权力,提高阿米巴管理水平。阿米巴长作为经营管理者,要注重团队建设。调动一切可利用资源,团结人才,达成统一认识、统一节奏、紧密配合,共同完成阿米巴经营管理目标。企业要强化管理意识,积极探索管理权力调整,不断将职责及权力下放给阿米巴单元。同时,企业要加强对阿米巴的管理和服务支持,确保企业

战略、规划和制度的落实。

4.4 优化绩效评价体系

传统绩效评价模式下,更加注重奖惩措施,即结果导向型。而阿米巴经营模式下,绩效评价的主要目的是提高员工的业务和综合素质,更加重视过程改进,提高每位员工对企业经营理念和价值观的认同感。首先,在确定绩效评价目标时,各阿米巴单元应与企业的战略目标保持一致。因此,应该明确企业的战略目标,再确定各级阿米巴的绩效目标,最后细化个人绩效目标。制定目标时,要确保目标可以量化,由数量指标和质量指标组成,全面反映企业的实际经营成果。其次,在选择评价方式。按照各评价指标所占的比重,综合评价阿米巴绩效,并对各阿米巴单元综合绩效结果进行排序。评价指标权重的确定应根据各部门的主要职能计算。绩效评价应按照月度、季度以及年度开展,同时要保证评价过程的公开透明,从而激发员工的积极性。再次,评价指标的确定。仅靠财务指标无法全面衡量阿米巴的经营管理成果,因此,应采用财务指标和非财务指标相结合的指标体系。最后,要重视员工的辅导和个人发展。根据绩效要求,对员工进行绩效辅导,确保员工可以顺利完成绩效目标,促进员工的个人发展。

5 结束语

总而言之,企业的经营模式关系到企业经营管理的方方面面,是一项复杂的系统工程。阿米巴经营模式具有其独特的优势,可以有效调动员工的工作积极性,发挥其创造能力,实现全员参与,共同促进企业经营目标的实现。企业在学习和应用阿米巴经营模式中,要注意其适用性,根据企业实际情况,适当调整,让阿米巴模式成为促进企业发展的重要工具。

参考文献

- [1]李箬箬.阿米巴经营模式在中小企业财务管理中的应用[J].知识经济,2022(06):2.
- [2]潘亮.阿米巴经营模式在企业管理中的应用[J].消费导刊,2020.
- [3]张智会,苗冬冬.阿米巴经营模式在环卫企业中的应用探讨[J].丝路视野,2020(07):1.

作者简介:戴世欢(1976-),女,汉族,广东四会人,硕士,中级会计师,研究方向:财务信息化。