



关于我们

本会介绍

领导机构

专业委员会

会员单位

行业要闻

销售企业打造中国石油阿米巴经营模式“升级版”案例盘点(图)

2023/7/21 关键字: 来源: [互联网]

优化管理模式激发创效活力

[中国石油新闻中心2023-07-20]

销售企业推广阿米巴经营模式是销售企业在市场竞争中的重要尝试,也是深化改革的重要手段。2020年以来,各销售企业坚定落实集团公司党组部署和销售公司要求,立足加油站终端,进一步统一思想,进一步完善体系,进一步提升素质,进一步精准激励,进一步科学统筹,进一步营造氛围,集中人力、物力、财力,全力以赴打造中国石油阿米巴经营模式“升级版”,助力企业提质增效。



截至6月底,陕西销售公司已有804座加油站引入阿米巴经营,今年上半年纯枪销量同比增加9.45万吨,其中620座实现纯枪销量、税前列润同比双增。图为陕西销售铜川分公司东环加油站加油现场。该站6月纯枪毛利环比增长14.8%,非油毛利提升56%。石浩?贾红旭?摄影报道

江苏销售:用好“三件宝”打造“本土化”

将每座加油站作为独立利润中心,全口径量化考核单站效益,提升全员精益算账意识。

中国石油网消息(通讯员?陈星宇?黄大群?杨帅)7月18日,在江苏销售南京分公司浦口加油站,站经理、“巴长”张诗桐根据暑期旅游季的油品需求情况,结合单位时间价值,在确认短期内总用工及时及营销支出不易改变的情况下,组织员工全力开发旅游客户。今年上半年,油品销量同比增长21.3%,非油收入同比增长34.6%,单位时间价值从56.32元/小时上升至73.94元/小时。这是江苏销售公司推动阿米巴经营模式“本土化”,实现全员营销全员创效的一个缩影。

江苏销售公司根据前三年开展阿米巴经营模式的试点经验,在2022年开始应用即时薪酬系统机制、战报报表、阿米巴班组合“三件宝”,将每座加油站作为独立利润中心,建立单站关键业绩指标评价体系,全口径量化考核单站效益,激发全员创效活力,实现了全员主角意识、创效能力、队伍活力三大提升。

自从江苏销售公司应用即时薪酬机制后,全员达成比贡献、想增收的共识,营造了比学赶超超氛围。例如,在2022年底,新城科技园加油站的油品销量实现增长,“巴长”准备向公司申请增加用工人员,遭到“巴员”的一致反对,大家积极优化排班,提高效率,在汽油环比增量11.3%的情况下保持用工人数不变,人均劳效显著提升,“巴员”工资实现大幅增长。

江苏销售公司突破原有系统限制,积极建立适合各级阿米巴及“巴长”的价值核算体系,构建“简便录入、一键核算”的数据模型,形成以单位时间价值为主要内容的阿米巴战报报表,确保实现单站成本最小化、效益最大化。通过运用战报报表,每座站、每名员工的精益算账意识显著增强。

江苏销售公司还改变自上而下定指标、分任务的做法,通过班前会定目标、班后会算价值,“巴长”及时点评,激励员工每天定个小目标、每天进步一点点,最终实现整体业绩大幅提升。公司单位时间价值从阿米巴改革前的51.36元/小时上升到目前的96.99元/小时,增幅达89%。

自应用“三件宝”以来,江苏销售公司全员营销、全员创效的潜力被充分激发,单位时间价值和员工收入得到提升,而且加油站实现了量效双收。今年前6个月,该公司当进当出盈利累计超过1200万元。

云南销售:全员营销?提升内生动力

800多座加油站划分为128个阿米巴团队,建立与市场直接挂钩的核算制度,全员参与经营管理。

中国石油网消息(特约记者?曹军?通讯员?李伟杰)记者从云南销售曲靖分公司获悉,上半年,这个分公司通过阿米巴团队梳理区域内的煤矿、物流、电力、基建等行业,新开发直销客户35家,月平均新增销量1300吨,直销新客户开发数量排名全省第一。这是云南销售运用阿米巴经营管理模式的一个生活实践。今年上半年,云南销售核心经营指标实现“双过半”,整体发展呈现出蹄疾步稳的良好态势。

近年来,云南销售以“划小核算单元,激发内生动力”为导向,以提升销量、效率、效益为核心,将800多座加油站划分为128个阿米巴团队,建立与市场直接挂钩的核算制度,全面推进阿米巴团队经营管理模式,形成全员参与经营管理的良好局面。

在统一思想方面,云南销售公司市场营销部、非油部、人事部、财务部等专业线聚焦目前座站运营管理中存在的问题,从顶层设计解决方案,取长补短,创新优化,充分挖掘基层阿米巴运营管理先进经验做法,进一步探索阿米巴经营管理模式的可操作性。

在完善体系方面,云南销售公司对量效率薪(销量、效益、效率、薪酬)工具体化、薪酬考核激励、人才赋能计划等方面进行深入探索,开发出加油站模拟核算系统,经营数据及效果通过图表形式实时展现,进一步提升了公司的经营水平。其中,文山分公司平远4座站自实施阿米巴团队管理以来,销量提升27%,可控费用下降23.7%,人均劳效提升58.02%。

在科学统筹方面,云南销售公司坚持“以量定编、以编定资、以量效取酬”的分配原则,科学测算升油含量以确定工资标准,同时,对加油站员工的工资实行每日清算、按月结算,增强激励的及时性和有效性,提高了员工对工资的感受度,强化了员工对劳动付出的获得感。

在提升素质方面,云南销售公司召集所属地市公司的优秀阿米巴“巴长”,参加高技能人才培养交流研讨会,交流阿米巴管理经验。同时,通过“走出去,引进来”的措施,向商业银行头部企业学习先进的阿米巴管理措施,拓宽视野,夯实管理基础。

据了解,云南销售公司将提升两级机关的服务能力,继续对阿米巴团队给予服务和技术支撑,提供强有力的后勤保障,助力企业高质量发展。

湖北销售:单站承包?主动控员提效

精准制定小站阿米巴承包方案,在提量、增收、降费、创效、控员等方面下功夫。

中国石油网消息(通讯员?郭雷)在不支持到助为其难题帮忙,再到人帮人、人帮人,湖北销售江汉分公司金港加油站承包人平碧对婆婆的变化看在眼里,乐在心里。今年上半年,金港加油站油品销量同比增长23.89%,非油收入同比增长14%;平碧承包金港加油站后,收入同比增长38.61%。这是江汉分公司精准制定小站阿米巴承包方案,在提量、增收、降费、创效、控员等方面取得初步成效的一个缩影。

促发展,严把并单引导,承包初期,江汉分公司为解决承包人“不会、不懂”的问题,组织开展党员专项帮扶23人次,帮助解决承包站问题14项。承包人逐步放下思想包袱,树立了工作信心。分公司制定小站承包经营“减负计划”,梳理工作减负清单共12条具体措施,逐项优化调整,使承包人能够轻装上阵、安心经营。全面排查解决承包站设备设施问题6项,打破传统固定排班,推行按峰谷时段排班,优化营业时段及排班18班次,提升了承包站经营效益。

保稳定,人员优化提劳效。江汉分公司按照“增人不增资、减人不减资、增效必增资”的原则,综合确定员标准,充分考虑承包站实际设定上限,增减人员由承包人自行决定,将承包站工资总额与量效费完成挂钩,确保奖罚分明。按照“先就近、再属地、后辖区”的原则,妥善分流安置员工27人,保障了员工队伍稳定。建立共享机制,制定《共享员工管理办法》,建立共享员工资源库,按日计划,充分发挥人力资源最大价值。承包经营后,优化用工28人,人均劳效较同吨级站点高130吨,同比提升143%。

广授权,油站量效齐增长。江汉分公司实行承包人负责制,赋予承包人“5+N”项权利。承包人工作热情持续高涨,积极在站内值班值守,带头开发站外客户,新增零售签约客户11家、贡献销量113吨,新增非油客户15家。在湖北、浏源两座加油站和生活馆便利店搭建全员营销平台,分阶段制定专项单品奖励方案,开展班组竞赛和月度典型评选活动,员工开口营销热情明显提高。建立承包站费用节约分成、超支扣减和利润超额奖励机制,承包人降费意愿逐步从“要我降”向“我要降”快速转变。18座承包站费用成本普遍下降,较目标节约近72万元,同期降幅达14%,同比减亏近250万元。

广西销售:四维试点?释放经营动能

明确“统分算奖”思路,全面执行“四核定”“四放权”“四达标”“四委控”,形成“阿米巴共同体文化”。

中国石油网消息(特约记者?张素娟)7月19日,在位于梧州市塘步赤水码头的某钢铁厂,广西销售梧州分公司苍龙阿米巴团队的唐丽君、覃欢等5名“巴员”正在为客户配送江滨套餐和家庭用品,这一单的销售收入占当日非油销售收入的63%。这是广西销售推行阿米巴经营模式试点的一个生动实践。1至6月,广西销售阿米巴试点的油品销量同比增长36.45%,非油销售收入同比增长51.24%。

2020年,广西销售公司深入学习借鉴阿米巴经营理念,充分结合自身实际,探索经营思路转变。今年年初,广西销售充分结合地域、规模、员工等因素,在南宁、梧州、北海3家地市公司进行阿米巴经营模式试点,以整合、联合、单独等不同模式深化试点片区阿米巴,明确“统分算奖”四维试点思路,全面执行“四核定”“四放权”“四达标”“四委控”,形成“阿米巴共同体文化”,释放高质量发展新动能。

作为试点单位之一,梧州分公司以片区党支部为载体,选取支部内的龙圩、杯水、四合、隆兴4座站点组成苍龙片区阿米巴,并明确了“五统一”,即团队统一管理、人员统一调配、客户统一维护、策略统一协调、费用统一控制;明确“四共享”,即人员共享、客户共享、考核成果共享、费用共享。积极探索“统分算奖”四维试点思路,即成立阿米巴经营推进小组,每月召开专项工作会议,结合上一阶段油非销售、权利赋能、员工收入变化等情况,研究调整相关激励机制和指标细化,对阿米巴销量、用工、费用、标准进行量化核定,明确用人选择权、薪酬分配权、费用支配权、差异化薪酬权。建立《指标任务分解表》《阿米巴利润测算模型》《客户开发量效测算》《费用日监控表》等一系列阿米巴测算表单,“巴”内员工利用表单对每日的销售、折扣进行日常跟踪、监控,算好“经营账”,突出“巴长”薪酬分配权,设置专项奖励标准,充分调动员工积极性,持续提升人工劳效和经营效益。

“每个人都转变了经营服务理念,效益意识更强了,‘巴长’每日通报经营数据,还给我们算收入账,真是越干越有劲!”推行阿米巴经营模式试点以来,梧州分公司龙圩阿米巴的员工们尝到了甜头。

据了解,广西销售将持续在经营管理中应用阿米巴理念、方法,把阿米巴经营作为“双低站”治理、提质增效、扭亏解困的新模式新路径,推动阿米巴经营模式与单站核算、“五项权利”落实、绩效激励、全员营销等工作有机融合、协同推进。

安徽销售:连片连线?扩大市场份额

每个阿米巴制定“1+N”运行方案,实现加油站单站创效、运营能力、员工收入的提升。

中国石油网消息(通讯员?朱秀娟)“老板,来款这个组合吧,有饮料有零食,还送电子券。”自6月份的工资收入大幅增长后,安徽销售宿州分公司城东加油站员工周兰更加积极地向进站加油的客户开口推销非油商品。这是宿州分公司推行阿米巴经营模式带来的新变化,越来越多的员工像周兰一样主动开口营销。今年上半年,宿州分公司阿米巴试点站利润同比增幅达104%,油品销量同比增长39%,非油收入同比增长3%,员工收入同比增长22%。

作为安徽销售阿米巴经营模式的试点单位,宿州分公司结合站点区域位置实际情况,成立了符离巴、宏碁巴等16个连片连线阿米巴,每个阿米巴制定“1+N”运行方案,实现加油站单站创效、运营能力、员工收入的提升。

以符离巴为例,宿州分公司在实践中充分发挥以“家和”文化引领阿米巴团队建设的作用,依据各个站点的油品主攻方向和客户群体分类,将合适的客户引流到合适的站点,达到市场份额总体提升,充分发挥出“腾笼换鸟”的作用。夹沟加油站是一座向歇歇式营业站点,柴油日均销量为2吨。为实现“巴”内协同发展,符离巴将符北加油站日均消费1吨的柴油固定客户引流至夹沟加油站,使得夹沟加油站的日均销量提升至3吨;符北加油站则利用营销推广,吸引新的客户群体进店,日销量稳中有升,员工工资增幅达30%。“枫桥经验”也在符离巴体现得淋漓尽致。符离巴“巴长”王冠军遇到问题喜欢琢磨和钻研,如更换洗手池、粉屑围墙、机房内部分管口封堵、加油机内部小维修等,他都能一一解决,做到“小事不出村、大事不出镇、矛盾不上交”。

宏碁巴成立后,采取传帮带、师带徒等方法,向员工传授总结提炼的“家和”文化建设、加油量量“六步法”等客户开发和维护技能,带动偏远小站提质增效。同时,进一步增强员工的算账意识和自主创新能力,为扩大市场份额提供支撑。

自推行阿米巴经营模式以来,宿州分公司坚持问题导向、目标导向、结果导向,并结合站点实际,多维度开展“家和”文化建设,培养员工主人翁意识,做精做细做优阿米巴经营。

福建销售:放权赋能?点燃创业热情

引导团队充分用好“用人权、分配权、经营权、费用权”四项权利,逐步破解“人怎么用、钱怎么挣、蛋糕怎么分”三大难题。

中国石油网消息(通讯员?郑艺杰)7月18日,福建销售公司经营分析会传来消息,今年1至6月,漳浦职业经理人团队作为职业经理人阿米巴模式试点团队,实现汽油同比增量15.7%,柴油同比增量57.5%、非油同比增收47.5%、发卡同比增长246.7%,为公司深入推广阿米巴经营模式开了好局。

福建销售公司于2020年引入阿米巴经营理念,打通站管理模式。2022年,该公司创新试行了职业经理人阿米巴模式,紧紧围绕“放权赋能、量化核算、全员激励”等核心要素,引导团队充分用好“用人权、分配权、经营权、费用权”四项权利,逐步破解“人怎么用、钱怎么挣、蛋糕怎么分”三大难题,深度释放加油站提质增效活力。

用好用人权,聚人赋能显本领。福建销售公司将优秀人才安排到更有潜力、更高效的加油站,创造更大价值。将开口营销能力较强的人派到有潜力的加油站,起到示范作用;让营销经验丰富的人带头开发客户,提高成功率。优化调整后,团队抱团行动,人均劳动效率提高45%。

用好分配权,发挥绩效“光合作用”。福建销售公司将二次分配与经营指标深度融合,做到量化、简单化、可视化。通过4次调整,各成员之间的绩效分配相对独立又互相关联,推动全员主动研究销售策略、主动分享销售经验、主动关注客户需求、主动分享客户资源,带动经营效益稳步向好。

用好经营权,强化员工算账意识。福建销售公司本着“事前算赢”的理念,深挖创效潜能。以漳浦职业经理人团队为例,该团队开展4期精准营销推广活动,借助电子券营销,让优势商品更有优势,实现以非促油,推动油非收入大幅增长。在城关加油站,员工积极参与经营,分析客户消费特点。针对摩托车客户进店少的情况,该站在现场增设3台非油小推车,推行“黄金30秒”销售法则,实现油非收入增长。

用好费用权,坚持降本增效。本着“一切费用皆可降”的理念,福建销售公司安排专人统筹管理,将有限费用向营销活动倾斜,并控制办公费、差旅费等5项费用支出。

目前,福建销售公司的职业经理人阿米巴已达到4个,涉及28座加油站。与2020年相比,福建销售公司2022年总销量增长11.8%,店销收入增加近2亿元,增幅超过35%。



友情链接

中国民生新闻网 民生频道网