

传化股份阿米巴小核算体系的应用

郝玉贵 罗春华 杨柏樟 范浙宁 单颖超

浙江传化股份有限公司(简称传化股份)是浙江省第一批管理会计应用试点单位之一,其经营范围从属于精细化工类别,产品系列涉及纺织化学、造纸、皮革等10多个领域。2016年公司将经营范围扩展到物流信息服务,物流信息软件开发于销售,公路港物流基地及其配套,涉及投资、建设、开发等。

多年来,传化股份依据集团确立的“大集团、小核算体系”战略目标,坚持“一个中心、两个基本点”,即坚持以市场为中心,实现质量最大化,成本最小化的经营理念。

从2007年推行目标成本工作和全面利润管理,再到2009年构建小核算体系,传化股份建立了从公司→中心→工厂→部门→车间(班组)→个人的逐级管理体制,且责权利相对匹配,小核算体系取得初步成效,然而在推行过程中也存在某些基础数据不完善、生产信息化系统比较薄弱、数据核算不及时、数据滞后等问题。同时,公司面临产能过剩、需求不旺、环保压力等不利的外面环境。

据此,公司决定引入阿米巴模式,在传化股份原有管理会计工具实践基础上开展传化小核算体系的升级版,即传化阿米巴小核算体系。

一、阿米巴小核算体系的主要做法

(一) 阿米巴小核算引入基础

阿米巴经营模式即将整个公司分割成许多个被称为阿米巴的小型组织,每个小型组织都作为一个独立的利润中心,按照小企业、小商店的方式进行独立经营。如制造部门的每道工序都可以成为一个阿米巴,销售部门也可以按照地区或者产品分割成若干个阿米巴。

(二) 阿米巴小核算体系的总体设计

1. 目标

在原来模拟利润方案基础上,准确、灵敏反映经营结果;全面降低生产运行成本,提高劳动生产率;通过划小核算单位,提升主管领导经营管理能力;通过数据信息化支持和阿米巴经营的推进,提高数据的核算效率和准确性。

2. 总体思路

根据集团“大集团战略、小核算体系”的经营思想,紧紧围绕纺化阿米巴经营机制建设的目标和思路,提升各业务部、各员工的算账意识,提高业务部经营绩效。

3. 组织设置与职责

为更好推行阿米巴模式,公司成

立了以化学集团总裁为主要领导的阿米巴管理团队。化学集团总裁主要负责模拟利润方案的审批,纺化总经理负责模拟利润方案和绩效分配方案的审核以及绩效核算数据的审批;化学集团财务管理部主要负责模拟利润方案的审核以及绩效核算数据的审核督导,根据模拟利润管理方案要求提供阿米巴经营单位主体生产中心相关财务数据支持;集团人力资源部对相关利润管理方案承担审核辅导及绩效分配方案等的审核工作。在此基础上,成立“阿米巴经营管理”项目组,建立组织机构,划分工作职责。

4. 主要内容

2014年生产中心以纺化生产中心的阿米巴经营管理为依托,采用部分阿米巴经营生产利润和技术降本以及其他利润作为生产中心模拟利润;不断完善阿米巴经营管理体系;建立管理机制;进一步深化模拟利润管理工作。2015年生产中心将所有岗位都纳入阿米巴经营体系进行绩效管理,不断完善组织网络,完善阿米巴经营管理体系,做好中心—工厂—班组分级管理,做到人人都参与,全面快速完成各项工作。

5. 设计管理会计财务表格

阿米巴模式是在多年小核算运用

的基础上,结合公司的精益生产管理采取的一种管理会计工具。为更好实施此管理会计工具,公司要求厂区各车间定期提供相应的KPI指标数据,并在此基础上提供各类经营报表数据。

(三) 阿米巴小核算的运用流程

日本京瓷公司推出的阿米巴管理模式是由阿米巴经营、阿米巴管理、阿米巴会计三个前后呼应、相互关联又密不可分的体系构成。基于传化多年小核算体系应用的基础,集团将阿米巴的建设分为八个阶段,第一阶段:氛围营造,即绩效与改善、组织保障、全员参与;第二阶段:划分组织,即职能型/项目型、试点单位、分批推进;第三阶段:设计小核算报表、进行宣讲培训;第四阶段:量化分权,即经营决策权、制度建设;第五阶段:内部转移定价、各职能单元间衔接、人均指标(人均工时利润/人均销售利润);第六阶段:报表分析、业绩分析、经营分析、循环改善;第七阶段:评价结果运用,即激励、发现人才、培养阿米巴巴长;第八阶段:企业文化塑造、培养事业认同感。

具体实施流程为:①全员上下从公司高管到车间员工学习阿米巴、分享交流阿米巴学习体会;②公司成立“阿米巴经营管理项目组”,建立组织机构,划分工作职责;③设置各分厂(部门)年度经营改善计划体系,各部门通过编制年度经营计划书,明确每年经营改善目标,对比现状,制定年度具体改善措施,责任到人,期限明确;④合理设置阿米巴实施机构,成立阿米巴经管会;⑤构建各阿米巴经营会计体系,搭建阿米巴体制。

二、阿米巴小核算体系应用的启示

1. 传化股份企业文化和高度的使命感、凝聚力是阿米巴小核算体系的基础

传化股份强调员工的价值观、企业的价值观与社会的主流价值观三者统一,全员上下树立了“利益共同体、命运共同体、事业共同体”的观念,而该理念也正是阿米巴模式得以推行的前提。

两年来公司通过引入阿米巴经营模式,企业文化得以巩固和升华,员工的创造性和职业责任感、使命感进一步被激发,各阿米巴部门的活力被激活,经营核算与绩效考核的高度透明与即时性也增强了员工对企业的信任感和凝聚力。

2. 原有的精细化管理和核算使“理念+算盘”的阿米巴经营模式得以深化

阿米巴经营是一种以理念为基础,通过“算盘”实现量化分权的模式,而经营会计报表便是独立核算体制下的智慧结晶。传化前期小核算精细化管理五个阶段的探索实践,是小核算升级到阿米巴小核算的必要的前提条件。同时,由“经营哲学×经营会计×阿米巴经营体制”三者相互渗透的阿米巴经营理念,使传化股份在推广大阿米巴模式的过程中,进一步深化了公司原有的小核算体系和精细化管理。

3. 全员参与经营、动态变化的阿米巴组织模式

每个阿米巴都是一个独立的利润中心,都集生产、会计、经营于一体,每个部门(员工)都有单位时间核算制度,再加上各个阿米巴小组之间能够随意分拆与组合,使各部门、各小组甚至个人的经营业绩都变得清晰透明,最终实现全员参与,并且能够积极应对市场变化。传化股份在推行阿米巴模式中,根据公司原有的小核算基础,合理划分了不同部门的阿米巴,同时根据经营及项目的实际需要,组成动态阿米巴,积累了良好的经验。

4. 以单位时间创造价值为衡量员工贡献的重要KPI,培养员工的目标意识

员工是企业的小“阿米巴”,员工个人创造的价值与企业的最大收益相关。阿米巴经营的核心方法正是把企业划分为一个个独立核算、自我经营的成本、利润核算单元,运用单位时间核算的管理会计模式,以贯彻公司的经营目标,指明发展方向,使各“阿米巴”及时了解市场变化,调节经营管理策略,培养员工的经营竞争意识,激发全体员工的工作热情,最大限度提高营业收入,减少支出和浪费,从而实现企业快速发展,创造较高的收益。

5. 自上而下和自下而上的整合方式有效贯通了公司总目标的实现

阿米巴经营模式的本质是“量化分权”,推行时应遵循基本规律,即由上到下、由大到小,分层逐步推进。但是,在不同阿米巴之间出现利益冲突或者边界地带时,又需要阿米巴的管理部门进行由下而上的资源、利益及权力的有效整合。公司推行阿米巴模式以来,业绩良好,成本下降,员工积极性高,较好实现了推行阿米巴模式的预期目标。

6. 为公司的可持续发展培养了具有经营意识的各层级领导人

阿米巴模式是将领导力培养、现场管理和企业文化这三大企业管理难题集中在一起予以解决的经营模式。通过阿米巴经营,既提高了员工的成本意识和经营头脑,又提高了员工的职业伦理和个人素质,两方面相辅相成。有热情、有奉献、积极肯干的员工都有可能担当阿米巴的巴长,并且还有更多的上升发展空间,为公司可持续发展的人力资源需求储备领导人。

(本文系国家社科基金课题<16BGL070>和浙江省哲社规划课题<15NDWT03YB>的阶段性研究成果)

(作者单位:杭州电子科技大学
浙江传化股份有限公司)

责任编辑 王雅涵