

基于阿米巴理论的小站承包经营模式创新与实践

刘姗姗

中国石油湖北孝感销售分公司，湖北孝感，432100；

摘要：本文以孝感分公司 24 座“双低站”为样本，将阿米巴“划小单元、独立核算、全员经营”理念嵌入小站承包改革，提炼出“单元划分—市场激励—动态管控”三大路径，破解权责不清、动力不足等顽疾，构建基层提质增效新范式。

关键词：阿米巴经营；小站承包；市场化机制；加油站管理

DOI：10.64216/3080-1486.25.05.017

1 研究背景

在能源行业竞争加剧与提质增效双重压力下，孝感分公司 24 座双低站（占比 26%）成为制约发展的关键瓶颈。传统集权式管理暴露出基层活力不足、市场响应迟滞等问题。本研究基于阿米巴经营理论，结合分公司承包经营实践，探索将小型加油站转化为“自我管理的阿米巴单元”的有效路径，旨在通过组织单元重构与内部市场化机制设计，激发员工从“管理者”到“经营者”的角色蜕变，为同类企业改革提供可复制的经验范式。

稻盛和夫提出的阿米巴经营强调“划小单元、独立核算”与“全员经营”，其三大核心要素——组织细分、内部市场化交易和动态管理——与加油站承包经营具有高度契合性。分公司的实践创新在于：加油站作为独立核算单元，天然具备阿米巴“细胞分裂式”组织特征，推行小站承包模式，实现了最小经营单元的精细化切割。在管理模式上，以承包合同替代传统绩效考核，构建“吨油费用-薪酬”转化公式，即 $y=ax+b$ 的线性激励模型，将传统费用管控转化为“模拟市场化”机制，实现了阿米巴特性的本地化移植。在动态管理机制上，通过实时数据监测建立“三级考核”体系，对承包站实施月度“健康诊断”，并配套“评估-预警-退出”的快速响应链条，确保阿米巴单元始终处于最优运营状态。

2 前期小站经营存在的不足

2.1 管理体制僵化制约活力释放。

1. 决策流程冗长：促销审批流程复杂，需经过四级签批，导致决策响应迟缓。在农忙用油高峰期，价格调整滞后 3-5 天，错失大量潜在客户，严重影响了市场响应速度和客户满意度。

2. 管控意识不足：站经理缺乏减员增效意识，认为减员会增加工作量，导致付出与收入不匹配。这种观念使得成本控制和效益提升的主动性不足，进而影响了加

油站的整体运营效率和经济效益。

2.2 激励机制失效导致动能不足。

1. 经营成本较高：小站经营成本较高，特别是人工成本居高不下，人员配置不合理，导致人力资源浪费严重，增加了运营成本，压缩了利润空间。

2. 经营策略受限：小站的投入与产出不成正比，最易成为政策盲点，缺乏营销手段和资源，从而难以根据市场变化灵活调整经营策略，影响了加油站的市场竞争力和盈利能力。

3. 激励机制欠缺：小站缺乏有效的激励机制，员工缺乏主观能动性和责任感，工作积极性不高，不愿开口推销、开发客户，也不愿提升服务水平，长此以往形成恶性循环，难以提升经营业绩。

4. 队伍能力不足：小站往往配备能力较弱的人员，未实现人力资源的优化配置，无法深入挖掘站点潜力，导致整体经营能力不足，难以有效应对市场竞争。

3 小站组织活力激发路径构建

3.1 阿米巴单元科学划分机制。

1. 精准定位划分：开展阿米巴定位画像，以“扩销增效型、稳量增效型、降本控费型”三种类型阿米巴为主体，通过“星级评定、发展趋势、竞争对手、综合环境、资产状况”五大维度，开展阿米巴 SWOT 分析，明确加油站定位。结合年度加油站（阿米巴）星级评定结果，划分为星级站、达标站及承包站三类，通过“公开竞聘+民主推荐”相结合的方式，遴选 56 名优秀人才担任“巴长”，实现人岗匹配。

2. 动态边界划定：打破行政边界，按照市场潜力、客户密度及业务特性，灵活切割阿米巴单元。以鲁集站为例，该站周边农业用油需求集中且高峰时段明显，创新采用“1 人承包+共享员工”轻量化运营模式，以历史销量数据为参考，预设用工阈值，单日销量超 2 吨时触

发用工需求。承包人与邻近凤凰加油站达成协议，在农忙用油高峰期灵活调用员工支援，按实际工时支付报酬，形成“小核心+大协作”的组织形态。外包员工获得额外收入，承包人无需额外承担社保费用，达成双赢局面，该模式使鲁集站用工成本降低 32%。

3. 资源匹配原则：建立“双维四象限”评估模型，综合考察站点潜力（市场容量、竞争强度）与承包人特质（经营能力、业务专长）。颠覆“好人去好站，差人去差站”传统，将优势人力资源投向潜力站点，实现人站价值共振。鲁集站划入“高潜力-专业化”象限后，优先匹配非油“销冠”担任承包人，促使非油毛利增幅 54%，成功扭亏为盈。而中原站初期因承包人经营能力不足，出现“高潜力-低适配”局面，导致市场份额大幅下滑。分公司凭借评估模型动态刷新，果断终止承包经营，重新选聘站经理后，纯枪销量同比增幅 13.1%，验证了动态调整机制的有效性。

4. 权责清单管理：为避免传统承包模式下“半授权”导致的决策迟滞问题，创新构建“5+3”权责管理体系。一方面建立承包管理、用工组织、薪酬分配、费用支配、营销策略等“5 项权利清单”，赋予加油站相应自主权，使其能够灵活决策，快速响应市场变化，从而提高运营效率。例如，二河站承包人找准市场定位，瞄准农业用油客群，主动加强与飞防队、良种站合作，实现农业用油增量 230 吨，增收 2.58 万元，不仅带来了可观的经济效益，也提升了加油站的市场竞争力和品牌影响力。与此同时，为确保放权不放任，配套建立依法依规、安全责任、量效红线等“3 层约束机制”，如同坚固的防线保障加油站平稳有序运行。

3.2 内部市场化激励机制。

1. 弹性报酬设计：承包费用主要由吨油可控费用、吨油变动费用等部分组成，纯枪销量的波动直接决定承包费用的多少。构建“吨油薪酬函数”（ $\Delta \text{收入} = \Delta \text{兑现标准} \times \text{油品销量}$ ），以二河站承包合同为例，纯枪销量每增加 1 吨，承包费用可增加 112 元。而同等销量规模的芳畈站，自营销量增加 1 吨时，薪酬总额仅增长 7 元，收入弹性相差 16 倍之巨。这种差异化报酬设计，充分激发了承包人的积极性，使其在市场竞争中更具活力。

2. 费用结余共享：按上年度承包站吨油可控费用的 95% 制定管控目标，实行“超支不补、结余留用”，即可控费用减少可使工资等额增加，通过“工资-费用置换”规则，积极培育承包人“主动算账”意识。相比之下，自营站的费用压降对个人增收影响微乎其微，巨大的政策差别从根本上拉开了算账意识的差距。以承包站县河和自营站供销为例，县河站通过压降上门收款、水

电费和物料消耗费用，实现可控费用结余 1 万元，承包人收入等额增加 1 万元。供销站同样费用结余 1 万元，但绩效考核仅增加 0.5 分，站经理收入增长 105 元。这一机制有效促使承包站更加注重成本控制。

3. “三挂钩”分配机制：一是员工收入与站点效益深度捆绑。建立“效益共创、收益共享”动态分配模型，将员工月度绩效与站点效益直接挂钩，形成“效益提升-收入增长”的良性循环，有效激发员工经营主动性。二是承包人收益与管理考核刚性联动。通过设置安全管理、服务质量等考核指标，将承包费与管理考核得分挂钩，确保经营与管理并重。三是专项奖励与客户开发精准锚定。配套实施积分制、客户开发等专项奖励政策，对业绩突出的承包人给予重点激励。二河站承包人通过开发客户获得积分奖励超万元，实现个人与企业双赢。

3.3 动态考核评估与纠偏退出机制。

1. 三级考核体系：“第一级”分公司考效益，将毛利、费用等效益类指标考核权重占比提高至 70%，引导承包站全面提升经营效益，增强市场竞争力。“第二级”片区考管理，赋予片区 ± 5 分考核权限，重点评估安全管理、客户服务和基础管理等关键领域，确保承包站规范运营，持续提升管理水平。“第三级”站点考执行，承包人与员工签订考核说明书，细化日常考核事项，规范工作流程，提高运营效率和服务质量。通过构建三级联动考核体系，实现了从宏观目标到微观落地的全过程管控。

2. 多维评估矩阵：评估机制的科学合理性至关重要。部分承包站仅与自身对比，经营业绩看似尚可，但一旦与市场潜力和竞争对手对标，差距便十分明显。为此，以“跑赢大盘、超越自我”为目标，精心设置“油品、非油、利润、费用、管理”五大指标，通过五个维度全面分析评估，坚决杜绝“低水平达标”，全方位、多维度衡量承包站经营绩效，确保其在市场竞争中不断提升实力。

3. 预警帮扶机制：预警机制着重强化过程管理，紧密贴合承包人实际工作状态，主动进行干预，及时制定针对性措施。对于周边市场发生巨大变化的站点，迅速启动帮扶机制，如巡店站周边农田改造工程 6 月集中开工，分公司及时开展工程用油专项营销，实现直销卡销售 238 吨，成功助力站点摆脱困境，重回发展正轨。通过这一机制，能够及时发现问题，精准施策，保障承包站的稳定运营。

4. 刚性退出条款：退出机制必须坚决果断，明确划定“3 个月不达标即解约”的底线规则，严防承包经营沦为新的“出血点”。新发站作为首座承包站，因连续

三个月考核不达标，且在多次预警后仍未有明显起色，分公司果断启动退出机制，恢复自营后利润同比增长137%，成功化解了潜在风险，为组织的健康发展筑牢防线。

4 小站承包经营成效

4.1 组织效能显著提升

1. 用工效率：8座试点站总用工减少10人，人均劳动效率实现跨越式增长，由原先的1.1吨/人/天大幅跃升至2.6吨/人/天，劳效增幅高达136%，资源利用效率显著优化。

2. 人工成本：通过精细化管理与结构化调整，全口径人工成本同比缩减11.2%，在降本增效的同时，保障了员工队伍稳定性与业务运营持续性。

3. 管理效能：赋予承包人五项自主权，使承包站转型为自主经营的“阿米巴单元”，承包人主观能动性被深度激活，加油站管理效能与市场响应速度同步提升。

4.2 经营业绩持续向好。

1. 销售指标：呈现“量稳利增”的良性态势，8座站点销量增幅远高于分公司整体水平，非油收入同比增加12万元，毛利同比增加8万元。

2. 效益指标：8座承包站利润实现增长，其中5座站实现扭亏为盈，2座站亏损幅度大幅收窄，1座站利润实现正向跃升，效益增长多点开花、成效斐然。

3. 质量指标：客户满意度保持100%，全年无投诉发生。

4.3 队伍活力充分释放。

1. 承包人层面：平均月收入较改革前增长156%，实现薪酬与经营效益强挂钩。

2. 员工层面：同岗同效同增长，承包站员工与同吨级站点员工平均收入增幅达20%。

3. 人才成长：2名承包人为加油站营业员，形成“能者上、优者奖”的示范效应。

5 经验与启示

本研究通过深入实践与系统分析，全面验证了阿米巴模式在小站承包经营中的高度适用性，并成功提炼出“单元划分-市场激励-动态管控”的活力激发路径，为成品油销售企业基层单元的提质增效改革提供了宝贵经验与深刻启示。

5.1 组织划分的科学性与灵活性至关重要

精准的阿米巴单元划分，结合星级评定与动态边界调整，有效解决了传统管理中权责不清、动力不足的问题。通过将加油站划分为星级、达标及承包三类，并依据市场潜力与业务特性灵活调整单元边界，实现了资源的优化配置与组织活力的充分释放。

5.2 市场化激励机制是激发活力的关键

弹性报酬设计与“费用结余归己+专项奖励”机制，充分调动了承包人与员工的积极性，让员工收入与企业效益“同频共振”，有效解决了激励机制失效的问题。通过构建“吨油薪酬函数”与“工资-费用置换”规则，使员工深刻认识到每一笔支出都与自身收入紧密相连，从而主动算账、降本增效。“三挂钩”分配机制进一步强化了员工与站点的利益捆绑，实现了效益共创与收益共享，推动了经营业绩的持续向好。

5.3 动态管理机制是持续优化的保障

三级考核机制与三维评估矩阵，确保了阿米巴单元始终处于最优运营状态。通过实时数据监测与月度“健康诊断”，结合“评估-预警-退出”的快速响应链条，及时发现问题并精准施策，有效避免了传统管理中的决策迟滞与运营僵化。预警帮扶机制与刚性退出条款的实施，进一步强化了过程管理与风险防控，为组织的健康发展筑牢防线。

5.4 人才选拔与培养是高质量发展的基础

组织开展阿米巴带量带效竞聘，选拔优秀人才担任站经理（巴长），为高质量发展提供了坚实的人才保障。通过“效益共创、收益共享”的动态分配模型，激发了一线员工的主观能动性，形成了“能者上、优者奖”的良好氛围，推动了员工队伍的整体成长与进步。

综上所述，阿米巴模式在小站承包经营中的成功实践，不仅为孝感分公司解决了传统管理中的痛点问题，更为成品油销售企业基层单元的提质增效改革提供了可复制、可推广的经验范式。未来，我们将继续深化阿米巴模式的探索与创新，不断优化管理机制，强化人才队伍建设，持续推动企业高质量发展。

参考文献

- [1] 稻盛和夫. 阿米巴经营[M]. 北京：中国大百科全书出版社，2009.
- [2] 中国石油湖北销售公司. 小站承包指导意见（试行）. 2022.