

DOI:10.12361/2661-3263-05-09-116115

基于阿米巴模式的绩效评价体系优化

赵梦蝶 朱 颖 赵晨旭 陈祎楠

辽宁对外经贸学院, 中国·辽宁 大连 116000

【摘要】随着经济社会不断发展,企业为了实现自身长远发展,不断提高企业管理能力。从2013年起,国家也陆续出台了关于推进管理会计改革的措施,而阿米巴经营模式作为推进管理会计改革的重要措施,也受到越来越多企业的关注。本文从企业实际出发,主要介绍了阿米巴组织架构下绩效考核的优势、不足以及优化措施。

【关键词】阿米巴经营; 绩效考核; 经营管理

Optimization of Performance Evaluation System Based on Amoeba Model

Zhao Mengdie, Zhu Ying, Zhao Chenxu, Chen Yinan

Liaoning University of International Business and Economics, Dalian 116000, China

[Abstract] With the continuous development of economy and society, enterprises constantly improve their management ability in order to achieve their own long-term development. Since 2013, the country has also introduced measures to promote the reform of management accounting, and Amoeba business model as an important measure to promote the reform of management accounting, also attracted more and more enterprises' attention. Based on the actual situation of enterprises, this paper mainly introduces the advantages, disadvantages and optimization measures of performance appraisal under Amoeba organizational framework.

[Keywords] Amoeba management; Performance appraisal; Management

【课题项目】辽宁对外经贸学院大学生创新创业训练项目, 课题名称: 阿米巴经营模式下财务核算体系构建研究, 课题编号: X202210841032。

1 引言

企业的绩效管理是其成功的基础,它涵盖了对组织、员工、项目和特定任务的全面考核,这种管理模式的实施将会大大促进企业的可持续发展,激励员工的积极性,并且为企业带来持久的竞争优势。然而在实际工作中,大多数企业在绩效管理方面更看重量化指标,导致企业绩效考核存在很大的问题。而阿米巴经营模式可以帮助企业制定更全面、更有效的绩效考核方式,推动企业绩效考核合理化发展。

1959年,日本京瓷公司成立,它也是世界上最先将阿米巴应用于企业管理的公司,自它创立近60年以来,从未亏损。它的成功让国内很多企业看到了希望,纷纷引入阿米巴模式,但是由于两国国内市场和文化环境等方面的差异,很多企业在引入阿米巴模式后,结果不如人意,很少有企业取得了与日本公司差不多的经营效果,甚至有些企业经营不见好转反而情况更加恶劣,最后不得不放弃阿米巴模式,这也让国内一些刚刚看到希望的企业再次陷入迷茫^[1]。由此可以看出,非本土化的东西并不可盲目引入,如何正确将阿米巴经营模式本土化才是最重要的。

2 阿米巴组织架构下开展绩效考核的优势

2.1 经营模式与体系相对独立

阿米巴组织将企业划分为一个个生态化管理的组织单元——阿米巴,每个阿米巴组织具有相对独立的经营模式和相对独立的经营体系,将上下互动竞标融入绩效目标之中,把静态的资源分配转化为动态的资源配置,将权力分配转变成成为落实资源管理责任,推进流程再造,在这之中还包含着组织机构,经营思路,运作模式等等,并采取了划分组织、推行单位时间核算制、集体哲学思想学习培养员工经营意识等多项措施^[6]。

因此,企业应当建立一套完善的核算机制,由各级阿米巴负责管理,实现独立运作,并且能够与市场保持紧密的联系,从而实现有效的计划管理。

2.2 经营核算手段有效

通过核算各部门的单位经营成果,可以帮助企业随时掌握每个阿米巴单元与员工的工作状况,提升员工的创造能力与经营意识,使企业经营效益稳步提升。大多数企业在扩展公司业务,出现了自主经营能力的缺失、收入同期下滑、经营核算不及时,不到位以及利润下降甚至亏损的情况,而采用阿米巴模式正好可以缓解此类问题。

阿米巴模式下,企业将一部分管理权力下放到一线工作岗位中,给一线的员工更多的经营决策权,使绩效管理更适应企

业发展,提高企业的管理效率和经济效益,可以更好地独立完成业务,以便落实企业的战略目标。

2.3 与管理需求相契合

财务管理是企业管理的一个核心组成部分,而财务部门又拥有着整个企业的大量数据,内容精确又全面。因此,企业可以利用财务数据为绩效管理提供一份强有力的数据支撑,这样才能有效利用好数据资源,避免造成铺张的情况,提高绩效管理的成功率。在阿米巴模式之下,企业的绩效管理需有财务部分的相关数据,能有效提高管理的效力。

传统的绩效管理主要通过分析各种复杂的量化指标来进行绩效考核,注重企业整体利润,后期监督成本也很高。而阿米巴组织架构下的绩效管理主要内容是员工的单位时间,即员工单位工作时间内对企业的贡献。在企业保证基本利润的前提下,提升了组织内的单位时间利润,单位时间利润是财务管理的重要指标。将单位时间利润与企业中心利润相结合,优化了企业的经营效益,减少部门之间的沟通成本,使每个员工都能集中有效地进行工作^[2]。

3 现阶段企业绩效考核存在的主要问题

3.1 企业员工对阿米巴模式认识不足

早在2000年的时候,中国就开始引进和学习西方经济管理体系。2010年,稻盛和夫把阿米巴经营模式引入了濒临破产的日本航空公司,仅用一年时间扭亏为盈,并在2012年9月让公司重新上市。他的这一举动震惊世界,也是从这时候中国才开始正式引入阿米巴模式。阿米巴模式引入中国时间并不长,目前正处于与国内市场的磨合时期,在业务实际开展过程中,一些企业管理者和员工对阿米巴模式认识不足。

一方面,由于中日两国政治、经济、社会、文化等方面差异巨大,企业管理者对阿米巴模式的认识不同,导致阿米巴模式在不同企业的应用方面千差万别,甚至有些企业管理者并不重视阿米巴模式下的绩效考核制度,绩效考核制度过分看重量化指标,而没有考虑到不同行业之间以及同一企业不同部门之间差异性。一些中层领导误认为阿米巴模式就是解放领导,让领导做一个“甩手掌柜”,将任务完全交给下属,这样任务一层一层地往一层地往下推,导致企业办事效率低下,不利于企业发展。另一方面,对于企业员工来说,阿米巴模式属于顶层设计,错误地认为与其个人无关,永远只看到自己手头里的工作,没有关注到整个部门甚至整个企业的利益。

3.2 绩效目标制定沟通不到位

绩效沟通贯穿于企业绩效管理的全过程,他明确了企业的工作目标,激发了员工的工作热情,帮助企业在管理中及时发现并改正问题,对企业的发展具有重要的意义。但是在实际管理中,企业在绩效目标制定方面沟通不到位,企业目标制定不

合理。公司上层领导只负责制定企业的整体“大目标”,而不管各部门以及各阿米巴经营团体具体实际情况,企业的下层领导为了片面追求企业“大目标”而制定出的“小目标”可能与企业实际情况不符,上下级之间达不到很好的沟通,不仅影响了下层领导的工作热情,最终受累的还是底层员工。^[2]主要表现在以下两个方面。

首先在意识形态方面,企业主管往往习惯于通过企业报表或会议的方式对员工进行绩效考评。对于员工来说,绩效沟通是企业仅是为了监督员工工作而设立的制度。企业管理者和员工之间缺少绩效沟通,就导致二者的矛盾间接影响企业发展。其次,在实践方面。企业主管对员工的工作能力不满意时,往往只告诉他们“不合格”三个字,而不具体指出问题所在,缺乏对员工工作方法的指导,仅仅是在最后绩效考评的时候,将所有的问题放在一起秋后算账,这对企业的员工来说,不仅加大了工作的难度,也极大地打击了他们工作热情。

3.3 绩效考核缺乏监督和沟通反馈

企业想要一个高效运转的绩效考核系统,就必须制定一个集监督与沟通反馈为一体的绩效考核制度。企业合理运用绩效考核制度,不仅能够帮助企业及时发现问题,改正问题,也有符合企业长远发展的目标。但很少有企业能够做到有效的绩效沟通,即使有也只是流于表面。例如,企业往往会向员工出一份调查问卷,但实际上调查问卷也只是流于形式,员工们也疲于应付,问卷的真实性更是有待考察。而在绩效考核监督方面,大多数公司都没有给员工建立有效的监督机制,而且内部也往往存在许多不公平的现象,员工们对此也是有苦难言,缺乏对企业的认同感。

4 阿米巴组织下企业绩效考核的优化措施

4.1 加深企业员工对阿米巴模式的认知

阿米巴经营模式需要加深企业员工对于阿米巴经营的认知。为了更好地实施阿米巴模式,公司应该采取有效的措施,包括对员工进行全面的培训,并将其纳入各部门的日常管理之中。此外,公司的领导和人力资源管理人员也应该定期进行检查,以便及时发现和纠正员工的执行情况,从而确保在未来的阿米巴组织架构下,每位员工都能够充分理解和掌握阿米巴模式。^[2]驱动阿米巴组织的每一位员工各司其职其各自的岗位职责,使得每个阿米巴组织下的员工对企业的发展方向可以达成共识,以便有更好的有目的地去展开实际工作,对自己以及自己的团队负责,从而提高资源的使用效率,以降低企业成本。

4.2 优化制定绩效目标的沟通环节

在阿米巴经营模式下,对于绩效目标制定的沟通是必不可少的,在绩效制定的阶段,沟通的目的是管理者在充分了解员工意见后,制定出一套合理的绩效目标和工作标准。绩效沟通通

常是基于单位时间的核算,通过早会、总结会等方式,将单位时间计量标准纳入到阿米巴的工作中,使得全体员工对计算具有高度的敏感性和激情^[1]。在绩效指定的期间管理者要及时指导和帮助下属,把握不同绩效制定与管理阶段沟通的目的以及侧重点。与此同时员工与主管进行充分的沟通以共同确定下一阶段改进的重点。

4.3 构建绩效考核监督与反馈的通道

“绩效沟通是绩效考核的生命”。阿米巴经营的本质便是由上到下,由大到小,分层逐步推进。^[4]在实际工作中由于各部门在时间、精力上存在差异,往往会出现员工不知道该如何向领导进行汇报,而领导又不方便直接表达等问题;还有就是很多企业中也有着只有上下级关系之间进行沟通的现象。其次我们要知道绩效沟通是一种双向沟通,需要双方的共同努力,才能达到预期成效,因此在日常工作中我们要注意双方及时有效地沟通。应由主管人员针对绩效的考核结果展开进行面谈,加强双方对于考核的认知,只有对考核结果有了一致的认知,才可以在改进目标方向上达成共识。在对绩效的考核和工作结果的及时反馈问题上则是必须要建立对员工投诉的及时反馈的途径,一旦发现员工们对自己绩效工作的绩效考评得出的考核结论有任何异议时便随时可以直接提交书面申诉并交由负责各级绩效管理考核评价工作机构的绩效评判人员加以审核评判,建立对职工投诉的及时投诉的途径这样才能真正确保了绩效管理考核评价工作结果的及时公平公正,企业管理做到“知行合一”。

5 结语

简而言之,将阿米巴模式引入企业绩效管理体系的商业模式,改进企业绩效管理体系,可以完善组织结构和分工,激发员工热情,在一定程度上,可以有效地分解和限制对重大项目评估,尽可能减轻公司在发展中遇到的困境,增加完善组织绩效管理,在绩效评估中发挥实际作用,提高绩效管理水

平,促进高质量项目开发。但阿米巴模式引入不是盲目的,否则很可能会出现“水土不服”的现象。^[5]在引入阿米巴绩效管理方法时,公司应根据国内市场环境和企业自身情况做出合理调整,这是中国公司成功实施阿米巴管理的关键。

参考文献:

[1]王任军.阿米巴经营中的组织绩效管理与协同——基于日本京瓷公司的案例研究[J].湖北经济学院学报(人文社会科学版),2021,18(03):69-72+50.

[2]朱曼云.基于阿米巴组织架构的企业绩效考核研究[J].企业改革与管理,2022(15):80-82. DOI: 10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2022.0829.

[3]罗永建.阿米巴经营理念在铸造质量管理中的创新应用[C]/第十四届中国铸造协会年会论文集.[出版者不详],2018:486-491.

[4]孟翔进.GX集团阿米巴经营模式推进方案设计[D].吉林大学,2016.

[5]江松.基于阿米巴经营模式的绩效管理优化[J].中国管理信息化,2021,24(21):131-134.

[6]孟佳.基于阿米巴经营的蓝海酒店绩效管理优化[D].青岛大学,2022. DOI: 10.27262/d.cnki.gqdau.2022.001424.

作者简介:

赵梦蝶(2000.9-),女,汉族,安徽蚌埠人,本科,学生,研究方向:阿米巴经营。

朱颖(2002.4-),女,汉族,浙江金华,本科,学生,研究方向:阿米巴经营。

赵晨旭(2002.6-),女,满族,辽宁丹东人,本科,学生,研究方向:阿米巴经营。

陈祎楠(2002.10-),女,汉族,辽宁葫芦岛人,本科,学生,研究方向:阿米巴经营模式。