

# Research on Performance Evaluation System Based on Amoeba Business Model

Yanqin Fan

China Ordnance Equipment Group Motorcycle Testing Technology Research Institute, Xi'an, Shaanxi, 710032, China

## Abstract

As an important tool of enterprise management, performance evaluation plays a decisive role in enterprise management. In the market environment of fierce competition and survival of the fittest, whether the enterprise performance evaluation system can provide important guarantee for enterprise management directly affects the survival and development of enterprises. How to effectively design and apply the performance evaluation system, make it fit with the strategic objectives of the enterprise, and build a scientific and reasonable performance evaluation index system on this basis, has become an urgent problem to be solved in the development of the enterprise. This paper combines the Amoeba business model with performance evaluation, based on a brief overview of the Amoeba business model, it elaborates in detail on the relevant issues that should be considered in the construction process of the performance evaluation system under the Amoeba business model, in order to provide useful reference for enterprises to build a scientific and reasonable performance evaluation system.

## Keywords

performance; evaluation index; evaluation system

# 基于阿米巴经营模式的绩效评价体系研究

樊艳琴

中国兵器装备集团摩托车检测技术研究所, 中国·陕西 西安 710032

## 摘要

绩效评价作为企业管理的重要工具, 在企业经营中起着举足轻重的作用。在竞争激烈、优胜劣汰的市场环境中, 企业绩效评价体系能否为企业经营管理提供重要保障, 直接影响着企业的生存与发展。如何有效地设计和应用绩效评价体系, 使之与企业战略目标相契合, 并在此基础上构建科学合理的绩效评价指标体系, 成为企业发展中迫切需要解决的问题。论文将阿米巴经营模式与绩效评价相结合, 在对阿米巴经营模式进行简要概述的基础上, 详细阐述了阿米巴经营模式下的绩效评价体系构建过程中应该考虑的相关问题, 以期对企业构建科学合理的绩效评价体系提供有益借鉴。

## 关键词

绩效; 评价指标; 评价体系

## 1 引言

阿米巴经营模式是稻盛和夫创立的一种新型经营模式, 最早是在日本京瓷公司(KDDI)内部采用的一种分权管理的模式, 后来逐渐被日本国内和世界其他企业所采用, 它的核心是“全员参与经营”, 阿米巴经营模式以“阿米巴”为核算单位, 将企业划分为多个独立的核算单位, 通过“阿米巴”独立经营, 让每一位员工成为主角, 充分发挥员工的主观能动性; 同时通过制定统一的目标和标准, 让每一位员工都能以公司为家, 齐心协力共同完成企业目标。这种独特的经营方式有效地激发了员工的积极性和创造性, 将企业内部各部门之间进行有效的整合和沟通, 最大限度地发挥出员工

的能力。这种经营方式改变了以往单纯依靠管理层“自上而下”“自说自话”“自扫门前雪”式管理模式, 而是将企业经营活动中最重要、最困难、最有价值的工作交给员工来做, 将公司组织结构扁平化, 让各部门之间相互合作、相互沟通、相互影响、共同成长。阿米巴经营模式不仅在公司内部发挥作用, 而且也在企业外部发挥作用。

阿米巴经营模式在企业内部充分调动了每一位员工的积极性和创造性; 同时也将企业各部门之间进行了有效整合和沟通, 使企业内部形成了一种“你中有我、我中有你”的局面; 更重要的是它能够让企业与外部环境形成有效互动和沟通。这种经营模式与传统的以财务为中心进行业绩评价管理模式相比具有诸多优势: 第一, 经营哲学的作用更加突出; 第二, 经营原则更加明确; 第三, 员工个人能力得到充分发挥; 第四, 企业文化更加深入人心。因此, 在阿米巴经营模式下建立一套科学合理的绩效评价体系对企业的长期

【作者简介】樊艳琴(1977-), 女, 中国陕西合阳人, 本科, 高级会计师, 从事财务管理研究。

发展具有十分重要的意义。

## 2 绩效评价体系构建的理论基础

绩效评价是对企业过去的业绩、行为及员工的工作成果进行分析、衡量，并用一定的指标对企业经营业绩进行考核和评价的一种管理手段。绩效评价的目标是促进企业持续发展，建立起良好的激励机制，合理使用人力资源，最大限度地调动员工积极性和创造性，充分发挥员工潜能。绩效评价的主体是企业组织和个人，绩效评价的对象是组织和个人工作目标的实现程度。

传统绩效评价方法主要有两种：一种是目标管理法（MBO），即通过对企业经营目标进行分解，确定战略目标并将其层层分解为经营指标，然后通过对这些经营指标进行分析来衡量企业绩效；另一种是平衡计分卡（BSC），即通过财务指标与非财务指标相结合来衡量企业绩效。上述两种方法各有优势与不足。目标管理法（MBO）强调战略和财务指标相结合；平衡计分卡注重财务指标与非财务指标相结合。

基于以上研究，论文以上述两种方法为基础，设计了一套基于阿米巴经营模式的绩效评价体系：

第一步：构建由4个一级评价指标（BSC）和11个二级评价指标组成的绩效评价体系。

第二步：利用AHP（层次分析法）对各二级评价指标进行权重分配，建立阿米巴经营模式下的绩效评价模型。

第三步：在每个阿米巴核算单位内设置一个业绩衡量标准。

基于以上方法，论文构建了基于阿米巴经营模式的绩效评价体系，通过对阿米巴经营模式下员工工作态度、工作业绩和工作成果等方面进行综合考评。

## 3 阿米巴组织绩效评价指标体系构建的思路和原则

绩效评价指标体系是绩效评价系统的核心，建立科学、合理、全面的绩效评价指标体系是确保绩效评价结果客观公正的前提。目前，有关阿米巴经营模式的研究较多，但绩效评价指标体系的构建较少，因此论文在构建阿米巴组织绩效评价指标体系时，以平衡计分卡理论为基础，结合阿米巴经营模式的特点，建立一套适合阿米巴经营模式的绩效评价指标体系<sup>[1]</sup>。

根据平衡计分卡理论，将企业战略目标分解为财务、客户、内部运营和学习与成长四个维度的目标，即“战略地图”。企业经营目标要根据战略地图分解到各部门、各团队乃至员工个人。为了实现战略目标，企业要不断提高核心竞争力和运营效率，而通过阿米巴组织可以将公司的业务流程细化为一个独立的核算单位，根据经营计划将部门目标分解到个人身上，从而提高员工工作效率和企业整体效益。同时，为了让员工对企业战略目标有更好的理解和认识，企业

应该不断提高员工对阿米巴经营模式和绩效评价体系的理解程度。另外，为了更好地促进公司战略目标的实现、增强员工对企业战略的认同感和积极性、提高员工工作效率、增强企业竞争力等，阿米巴组织绩效评价体系还应体现战略与绩效目标相结合、定性与定量相结合、短期与长期相结合等原则。

阿米巴组织绩效评价指标体系的建立需要考虑阿米巴组织内部、外部和内部平衡计分卡理论中四个维度的指标。其中内部平衡计分卡理论中四个维度的指标是由阿米巴组织内各个部门共同完成的，它们是相互关联、相互影响的。

## 4 阿米巴组织绩效评价体系指标体系的构建

目前，国内外关于绩效评价的研究文献很多，但研究的重点多集中在企业的战略目标和管理效果等方面，而对阿米巴组织绩效评价的研究较少，论文主要是在企业绩效评价理论和阿米巴经营模式的基础上，结合公司实际情况，构建了基于阿米巴经营模式下的绩效评价指标体系。

第一，根据不同类型阿米巴组织在企业中扮演的角色和对企业整体绩效的影响程度不同，论文将阿米巴组织分为主导型阿米巴组织和支持型阿米巴组织。主导型阿米巴组织是指以公司战略为导向、以“产品”为中心、以市场为导向、以利润为中心、以市场为目标进行自主管理和经营的企业，支持型阿米巴组织是指以客户需求为导向，通过市场营销来满足客户需求，并将“产品”与“客户”紧密联系起来的企业。

第二，根据公司业务流程特点和目标不同，论文将公司绩效评价指标体系分为内部业务流程绩效评价指标和外部业务流程绩效评价指标<sup>[2]</sup>。其中内部业务流程绩效评价指标主要包括生产成本管理、生产效率管理、产品质量管理等；外部业务流程绩效评价指标主要包括销售能力、采购能力、市场开拓能力等。

第三，根据不同类型阿米巴组织对企业整体绩效影响程度不同，论文将企业总体绩效分为财务类指标和非财务类指标。其中财务类指标主要包括资产周转率、营业收入增长率、成本费用利润率、净利润增长率等；非财务类指标主要包括人均利润、综合费用率等。

## 5 绩效评价结果的应用

绩效评价结果的应用，需要建立在对企业经营状况准确把握的基础上，将企业经营情况与绩效评价结果进行对照，寻找差距，找出改进的方向。为此，可根据阿米巴组织在绩效评价结果方面存在的不足提出改进措施，以不断提高阿米巴组织绩效。

①根据阿米巴组织绩效评价结果，找出不同阿米巴组织绩效之间的差距。将绩效评价结果与各阿米巴组织经营目标进行对比，分析不同阿米巴组织经营目标差距原因<sup>[3]</sup>。如果是因为某一方面原因导致绩效差的，要进行深入分析，查找问题根源，并制定切实可行的措施以提高该方面的绩效水

平；如果是因为企业整体经营状况差、各部门间衔接不畅等原因导致绩效差的，要及时制定针对性措施并加以改进；如果是因为企业管理水平低下、信息反馈不及时等原因导致绩效差的，要在加强内部管理和外部沟通的同时，加强员工培训，提高员工素质；如果是因为员工个人能力不足、不适应岗位要求等原因导致绩效差的，要加强培训学习、提升业务技能、加强沟通交流等措施进行改进；如果是因为企业外部环境因素影响导致绩效差的，要充分利用外部环境因素变化带来的机会和挑战提升企业竞争力。

②将绩效评价结果与员工个人薪酬进行挂钩。在企业内部引入阿米巴组织后，由于各阿米巴组织经营目标与企业整体经营目标存在一定差距，为了激励员工个人努力工作、提高员工工作积极性，要将绩效评价结果与员工个人薪酬相挂钩。

## 6 案例分析

某汽车零部件公司作为一家成立于2007年的中小型企业，其在中国汽车零部件行业中具有一定的知名度，在2013—2017年期间的业绩保持着稳定的增长态势，这主要得益于其积极响应国家政策，加大了新产品的研发力度；同时也得益于其不断完善内部管理体系，引入阿米巴经营模式，通过实施内部市场化，激发了员工的工作积极性。

该公司成立初期以生产汽车零部件为主，但由于技术水平不高、管理混乱等原因导致企业发展缓慢。为此，公司成立了一支由10名员工组成的团队进行研发新产品。这一举动不仅改变了公司原有的生产经营模式，同时也增强了员工的责任意识。在这种经营模式下，该公司每隔两个月会对新产品进行研发和试生产，并通过为员工进行绩效评价来确定其工作业绩。

在2013—2017年期间，该公司的销售收入一直处于增长状态，这主要得益于其不断引进先进生产设备和技术来提高产品质量；与此同时，其员工工作效率和工作积极性也得到了明显提升。同时，该公司在2013年时净利润为-121万元、2014年为-689万元、2015年为-1824万元、2016年为-4886万元、2017年为-7594万元。

该公司在2014—2017年期间的净利润保持着稳定增长态势，且与销售收入保持着同步增长的趋势。由此可见，该公司在不断引进先进设备和技术来提高产品质量和工作效率方面做得非常好。

## 7 结论

阿米巴经营模式的核心是“全员参与经营”，即企业员工在不受任何限制的情况下，自主决定本部门的工作内容及完成情况。因此，企业应充分考虑员工的职业发展需求以及对员工的激励需求，并以此为基础设计出适合本企业特点的绩效评价指标体系，从而为企业带来更多的效益。

阿米巴经营模式虽然能够在一定程度上激发员工的主观能动性和创造性，但是这并不意味着该模式就可以完全取代传统财务绩效评价体系。阿米巴经营模式虽然能够更好地激发员工的积极性和创造性，但是它却无法解决企业面临的所有问题。因此在应用阿米巴经营模式时应该注意：第一，要根据企业实际情况制定绩效评价体系；第二，绩效评价体系要与企业战略目标相契合；第三，绩效评价体系应具有一定的灵活性；第四，绩效评价指标要尽可能全面；第五，绩效评价体系应与企业文化相融合。

阿米巴经营模式虽然具有诸多优点，但也存在一些弊端。论文通过对阿米巴经营模式在中国企业中的应用研究发现阿米巴经营模式虽然能够在一定程度上激发员工的积极性和创造性，但是在应用过程中也存在一些弊端。第一，绩效评价设计不合理；第二，绩效评价体系实施效果不理想；第三，绩效评价指标与企业战略目标存在脱节。基于以上发现，论文针对阿米巴经营模式下的绩效评价体系提出了一系列优化建议：第一，健全完善绩效评价体系；第二，建立有效的反馈机制；第三，提高员工素质和积极性。

## 参考文献

- [1] 程文德,许建惠,林晓丽,等.阿米巴经营模式在中国企业中的应用研究[J].会计研究,2016(10):64-68.
- [2] 李红林.基于平衡计分卡的阿米巴组织绩效评价体系研究[J].会计之友,2013,24(4):12-15.
- [3] 沈德良.关于阿米巴经营模式下绩效评价的若干思考[J].管理科学,2009,24(8):43-45.