

多重承压下油品销售企业阿米巴绩效管理研究

周立君（中海石油炼化有限责任公司，北京 100029）

摘要：受到国际、国内多重不利因素叠加的影响，如国际油价下跌、市场冲击等因素，炼化产品销售企业面临着成本挤压、风险增高、投资紧缩等多重压力。为进一步提升利润降低风险，企业应进一步深化改革，从人员管理的角度实现精准控制。本文结合当前销售情况和相关企业所提出的试行指导意见展开对阿米巴绩效管理方式的研究，优先分析阿米巴绩效管理原则及优缺点，再分析当前问题，设计符合炼化产品销售企业管理基调的方案，同时从多个角度赋予保障措施，以期为相关工作提供参考。

关键词：炼化产品销售企业；阿米巴绩效管理；机制设计

0 前言

21世纪经济发展速度日新月异，为保证炼化产品销售企业的稳步发展，需要从人员管理的角度出发，全面分析现有绩效管理模式和应用效果，致力于进一步落实企业家经营目标。目前来看，大部分企业会选择应用平衡计分卡、KPI考核法以及360°绩效考核等方式，但综合来看此类办法普遍缺乏团队层面考核，并不能真正解决相关问题。因此本次研究提出阿米巴经营模式，在原有基础上制定销售策略，树立“上下一盘棋”的全局观念，从而做强大区销售公司统筹经营管理，提升企业内部持续造血功能。

1 阿米巴绩效管理原则及优缺点分析

1.1 阿米巴绩效管理原则

在新时代中国特色社会主义思想指导下，强调深入贯彻落实党的“二十大”精神和主题教育工作要求，贯彻落实集团公司2023年度工作会议精神，有序推进炼化公司各项工作部署落到实处。重点对销售板块进行转型升级。针对以上总体思想，阿米巴绩效管理理念符合炼化产品销售企业管理的总基调，用高目标激活人心，做到迎难而上，绝处逢生。针对阿米巴绩效管理的原则，强调理论与制度“二元制”的发展，避免出现“两张皮”现象。以中海石油炼化公司经营实际情况进行分析，应用该方式的原则主要包括以下三方面：

1.1.1 战略目标导向原则

在新时代背景下进行炼化产品销售工作，需要企业具备一定经营哲学思想，根据《关于加强三大区化销中心建设的指导意见（试行）》中的内容来看，企业需要做到保产促销，稳健经营。在此背景下，员工应当进一步明确企业战略目标，这也是绩效管理中普遍会忽略的部分。

1.1.2 价值导向原则

明确总的战略目标后员工能够进一步了解企业发展形势，并将自己的目标与企业战略目标相联合，形成利益共同体和荣誉感。阿米巴绩效管理会根据岗位、职责设定绩效考评体系，从而让员工进一步明确大目标之下自己的小目标，也是自己对企业的价值所在，形成归属感。

1.1.3 差异指标设计原则

由于市场占有率、外部环境等多因素的影响，阿米巴绩效管理的指标也处于持续更新状态，避免管理及员工队伍内出现不和谐的声音。

1.2 阿米巴绩效管理优点

阿米巴绩效管理的关键在于提升员工“自主经营”的意愿，具有很大的发展潜能。该绩效管理优点在于将管理分解到单位、小组，精髓在于实现高效的管理与决策，每个小组具有独立的成本管理体系与利润，从而刺激组内自主制定经营计划，再评估结果，有效发挥创造力和主动性。

1.3 阿米巴绩效管理缺点

针对阿米巴绩效管理的缺点分析，由于小组具有独立的成本管理体系和利润，容易造成内部竞争，整体性管理也会相对复杂，部门之间难以形成长期性小组。此外，在实际经营管理中对于管理人员经验和技巧具有一定要求，需要进一步加强人员综合能力和素质培养。

2 炼化产品销售企业当前绩效管理问题分析

2.1 管理层及员工对阿米巴模式认识问题

对于阿米巴绩效考核理念，部门单位在实际应用中存在认知不足的情况，并未发挥小组角色的作用，思想认知方面的影响会直接导致管理模式形式化。部分人会将其作为徒增工作量的项目，遗传你对于该模

式的应用并不重视，指标体系改动不大。经过内部指导后，员工了解到阿米巴模式，但对其落实方面却一知半解，战略导向作用和响应力度不足。

2.2 绩效制定沟通问题

绩效管理的核心之一在于绩效目标，阿米巴管理模式下强调自上而下的管理以及上下交流互通，若目标制定方面仅限于“自上而下”而忽视“自下而上”，则与以往的激励模式别无二致，并不能发挥管理作用，与《关于加强三大区化销中心建设的指导意见(试行)》中“统分结合、统筹协调”原则中“上下一盘棋”的全局观念不符。阿米巴绩效考核要求阿米巴组根据自身发展情况制定绩效目标，并了解目标制定过程，从而调动主动性。但在实际制定中存在员工不了解组内绩效目标制定过程的情况，并不能形成与小组和企业之间目标的契合，自然无法了解自身价值，导向效果不佳。

2.3 考核指标问题

阿米巴绩效考核的应用重点在于指标的设计，目前部分企业针对指标计算方式仍沿用以往制度，如销量超额提成等，从本质上来看属于KPI管理的翻版，无法展现阿米巴要求，导致团队内员工的经营意识缺失^[1]。阿米巴绩效管理应当立足于员工敢于捍卫的高目标，而非避难就易，建立让大家主动选择的目标，形成倒逼机制。而目前绩效管理只是将当前业绩和能力进行组合计算，最终形成的指标是员工可以轻易达到的，且整体偏向于管理层，对员工考核激励效果不大。

2.4 周期设计及考评结果运用问题

我国国企考核周期普遍为6个月，这对于阿米巴项目来说周期相对较长，无法及时反映阿米巴团体当下问题，纠正和提升效果不足。在此背景下的绩效考核存在一定滞后性，因此员工也会出现认知延迟，不利于绩效的综合提升。此外，绩效考核除了具有激励作用外，还具备纠错、优化的作用，从而实现循环性优化。但在实际绩效考核结果分析时，存在反馈不及时、情况，加之周期设计时间较长，其结果对于阿米巴团队来说的可借鉴价值并不高，并未考虑到被考核对象的实际诉求，长此以往不利于管理。

3 炼化产品销售企业阿米巴绩效管理设计

3.1 多重承压下炼化产品销售企业阿米巴绩效管理设计必要性

阿米巴模式的应用对于炼化产品销售企业来说具有一定激励作用，这种“激励”不同于“奖励”，而

是以企业整体发展为目标，在绩效管理方面赋予一定弹性，从而促进自身发展，提升利润效益。企业在管理过程中需要做到放权，自下而上实现全面化带动，健全管理体制机制，实现统筹经营管理，有效发挥企业上下联动效应。针对当前存在的认知不足问题，需从员工职能和责任的角度出发，秉持指标差异性原则，立足于战略目标总体，制定绩效考核，并及时反馈，提升各层级短板，使得员工逐步自我提升。

3.2 考核目标制定

目标的设置也意味着承诺，部分企业针对绩效目标的制定存在指导性和方向性，只有上级参与而忽视下级主动承诺，无法发挥倒逼作用，只有责任和义务，缺乏挑战高目标的态度，长此以往会使其丧失工作热情。以往“一元制”绩效模式中，浮动工资是激励部分，但由于部分薪酬设置的不科学，导致浮动工资差异逐渐缩短，最终成为固定化，且存在核算不透明情况，难以让人信服。因此，在制定考核目标务必做到明确绩效考核与薪酬之间的联动性，真正做到“实时激励”，同时从炼化产品销售企业战略目标中进行逐层的划分，考虑上下级指标平衡。在进行考核指标预设时需要明确职责，保证目标完整，避免“假大空”^[2]。详细如：了解公司某阶段战略目标 → 制定年度、季度经营目标 → 领导层分析当前实际与目标之间的差异，设置合理指标 → 分解目标成立阿米巴组并明确指目标差距设置指标 → 销售项目团队指标。

3.3 关键指标选取

阿米巴绩效管理的缺点在于整体性管理难度大，因此应当做好阿米巴小团体之间的关联性，同时保持一定独立性。对于炼化产品销售企业项目关键指标的选取，可以将项目管理作为一个阿米巴团队，再向下细致划分。这就需要炼化产品销售企业各个层级管理者和员工具备一定专业能力和管理经验，能够充分认识阿米巴绩效管理内容、要求及相关理念，并对战略目标进行高效分解，综合思考企业发展情况。为明确项目团体成员对于自身价值的定位，提升其参与感，可让项目团队负责人、公司领导、项目管理部长以及员工代表集思广益，讨论全部指标，实现对关键指标的筛选与勾选，包括且不仅限于销售增长百分比、团队成本增长百分比、销售成本增长百分比、单位时间附加值、新客户开发数量、客户投诉数量、客户满意度、工作出错率、违规次数、外部学习交流情况等，助力员工可持续性发展。

3.4 周期设计及考评结果运用

对于绩效考核周期的设计,应当根据考核对象特征而定,例如以区域划分的销售团队,可根据销售特征进行周期选定,以月度为周期,能够及时知晓上月团队的绩效情况,并对当月及后续的项目落实流程、制度等进行调整,总结不足之处,制定更加具有针对性的方案^[3]。对于阿米巴团队的打分,需要包含总经理、副总经理、项目管理部长以及项目团队队长,比例按照3.5:3:2:1.5。绩效考核反馈尽可能选择线上或线下面对面沟通的方式,切忌流于形式,务必具备让被考核者认清自己的作用,使其做出正向反馈,再根据反馈的信息对考核内容进行修正,真正形成循环。

针对阿米巴绩效考核结果反馈方面,需要选取合适的奖罚措施,保证调动员工积极性,实现团队整体绩效的提升。绩效激励可分为物质和精神两个部分,物质包括奖金、物资、薪酬等,采用相关系数进行计算,保证公开透明,拉开高低绩效差异,形成良性竞争的局面。精神层次方面,可在公司内部墙板位置开设“本月绩效之星”公示,或在内部公众号中进行经验分享宣传,给予其成就感的同时实现对其他队伍的引领和带动。

4 炼化产品销售企业阿米巴绩效管理设计保障措施

为避免炼化产品销售企业阿米巴绩效管理设计流于形式,本次研究还强调打造更加适用该绩效管理方式的企业内部环境。

4.1 做好信息收集

在炼化产品销售企业中实施阿米巴绩效考核方案时,需要优化组织框架和业务框架,根据业务实际情况完成化工及特色产品的集中销售,并强调相关部门提供一定的运营支持和平台支持,实现信息共享^[4]。这就需要加强对信息的收集,保证考核数据的整合与存储,及时通过数据反映绩效情况和员工实际能力,从而有效降低主观打分情况。同时,收集数据需要及时,避免信息偏差影响最终结果,不利于绩效管理的公平性。为提升信息收集质量和考核效率,需要注意以下几点:第一,明确信息收集的目的,在此基础上节省时间成本提升管理效率;第二,保证信息收集全面性,后续进行成员反馈时有据可依;第三,做好信息核查,避免虚假信息影响激励效果;第四,信息公开,避免出现“人情分”情况,防止徇私舞弊。

4.2 完善绩效考核配套制度

为切实做好炼化产品销售企业阿米巴绩效考核,

需要配套相关保障体系,确保有效推进绩效考核制度落实。详细包括以下几点:第一,明确人力资源管理部门职责。在落实阿米巴绩效考核管理时,企业人资部门负责对计划进行修订,并从专业角度提供相应的政策解释和技术指导,同时负责处理员工的投诉信息。在整个绩效考核落实过程中,人资部门应当起到“粘合剂”的作用,促进部门协同,帮助企业树立“上下一盘棋”的全局观念^[5]。第二,明确项目经理职责。项目经理应负责产品内部互供合作,保证实现资源共享和效益最大化,明确企业发展定位,在此基础上做好被考核人的结果落实与反馈交接。第三,明确阿米巴队伍责任。在业务运营过程中,可将阿米巴队伍视为核心,在进行绩效考核时应当提供精准信息,并主动参与。对于被考核对象,需要打破原有的大锅饭模式,进一步完善考核层级,例如建立三级考核机制,分别为机关、加油站和岗位这三个层级。其中机关层面业绩考核包括部门业绩考核与管控指标,占比6:4;加油站考核业绩指标设计为效益、非油收入、自营纯枪三种,占比5:2:3;岗位考核绩效指标为部门考核和本岗位考核,占比6:4。

5 结束语

在外部市场、内部管理等多重承压条件下,对于炼化产品销售企业的经营也带来一定消极影响,需要从内部管理的角度入手。根据现阶段实际情况,引入阿米巴绩效管理模式,明确其管理原则和优缺点,寻找与企业发展之间的契合点并对接,认真贯彻落实集团公司2023年度工作会议精神,抓好炼化销售板块的转型升级。

参考文献:

- [1] 张蕾,丁少恒,等.加油站采用阿米巴经营模式的效果及实证分析[J].国际石油经济,2023,31(09):70-78.
- [2] 李清颖.经济新常态背景下阿米巴模式在企业管理中的应用分析[J].全国流通经济,2023(12):72-75.
- [3] 李思恒.基于阿米巴经营模式的企业绩效评价机制研究[J].财会学习,2023(18):134-136.
- [4] 温凯.国有企业阿米巴经营模式的实践与创新[J].中国集体经济,2023(18):51-54.
- [5] 袁敦慧.导入阿米巴经营模式的施工项目班组建设路径探析[J].企业改革与管理,2022(21):42-43.

作者简介:

周立君(1980-),男,浙江宁波人,硕士,经济师,从事石油炼化产品销售管理工作。