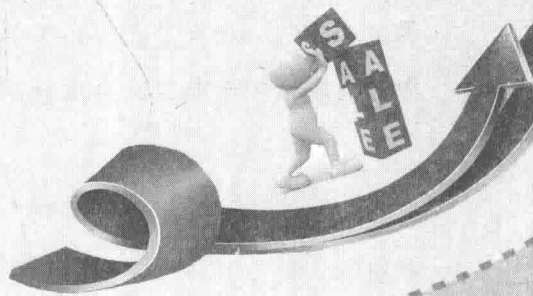


## 第一章

# 用指标说话，全面提升企业核心竞争力

没有指标就没有标准，无法测量就无法管理。标准是企业中的标杆，可以为企业创造一个又一个好的结果。只有有了标准，企业才可以在市场中与他人抗衡，成为行业中的领军人物。有了标准，企业才能规范化管理；有了标准，企业才能得以传承、基业长青。





## 成本考核指标如何制定

成本实际指标同计划、定额、预算指标对比，考核成本计划完成情况、评价成本管理实绩，是实现全面成本管理的重要环节，是对成本实行计划管理的重要手段。考核时，应以国家的政策法规为依据，以企业的成本计划为标准，以完整可靠的资料、指标为基础，以提高经济效益为目标。在企业内部可以将产品的计划成本或目标成本指标进行分解，指定企业内部的成本考核指标，分别下达至各内部责任单位，明确其在完成成本指标上的经济责任，并按期进行考核。

成本考核是指定期通过成本指标的对比分析，对目标成本的实现情况和成本计划指标的完成结果进行的全面审核、评价，是成本会计职能的重要组成部分。

1. 评价企业生产成本计划的完成情况；
2. 评价有关财经纪律和管理制度的执行情况；
3. 激励责任中心与全体员工的积极性。

责任中心是指与其经济决策密切相关的，具有责、权、利相结合的部门。根据企业授权的范围不同，责任中心又分为收入中心、成本（费用）中心、利润中心和投资中心。成本考核重点是对成本中心的责任成本的考核。

### 成本考核的范围

企业内部的成本考核，可根据企业下达的分级、分工、分人的成本计划指标进行。

责任成本是指特定的责任中心所发生的耗费。为了正确计算责任成本，必须先将成本按已确定的经济责权分管范围分为可控成本和不可控成本。划分可控成本和不可控成本，是计算责任成本的先决条件。所谓

可控成本和不可控成本是相对而言的，是指产品在生产过程中所发生的耗费能否为特定的责任中心所控制。可控成本应符合三个条件：能在事前知道将发生什么耗费；能在事中发生偏差时加以调节；能在事后计量其耗费。三者都具备则为可控成本，缺一则为不可控成本。

责任成本与产品成本是企业的两种不同成本核算组织体系，他们有时是一致的，有时则不一致。责任成本是按责任者归类，即按成本的可控性归类，产品成本则按产品的对象来归集成本。

### 成本考核主要内容

1. 编制和修订责任成本预算，并根据预定的生产量、生产消耗定额和成本标准，运用弹性预算方法编制各责任中心的预定责任成本，作为控制和考核的重要依据；

2. 确定成本考核指标，如目标成本节约额（即预算成本-实际成本），目标成本节约率（即目标成本节约额/目标成本）；

3. 根据各责任中心成本考核指标的计算结果，综合各个方面因素的影响，对各责任中心的成本管理工作作出公正合理的评价。

### 成本考核的指标

#### 1. 实物指标和价值指标

在成本指标中，实物指标是基础，价值指标是一种综合性指标。

#### 2. 数量指标和质量指标

#### 3. 单项指标和综合指标

单项指标是反映成本变化中一个侧面的指标，如单位成本。综合指标是总括反映成本的指标，如总成本等。

### 成本考核的方法

#### 1. 传统成本考核方法的内容

传统成本考核指标主要是可比产品成本计划完成情况指标。

#### 2. 现代成本考核方法的内容

主要是围绕责任成本设立成本考核指标，其主要内容包括行业内部考核指标和企业内部责任成本考核指标。

### 成本考核的评价

#### (一) 传统成本考核方法的评价

1. 缺乏全面性；
2. 缺乏准确性；
3. 缺乏一致性；
4. 缺乏科学性；
5. 缺乏公正性。

#### (二) 成本考核的综合评价

成本考核还应包括成本岗位工作考核，引入成本否决制的基本思想，与奖惩密切结合起来，以充分体现成本考核的时代性和先进性。

##### 1. 成本岗位工作考核

这是会计工作达标考核标准的一部分，是对成本核算和管理人员工作内容、工作状况、工作方式、工作态度及其工作业绩的综合评价。

##### 2. 成本否决制与成本考核

成本否决是企业为了求得自身的不断发展而采取的一种旨在促进生产经营管理、提高经济效益的手段。

## 增强成本控制的理念

成本是影响企业生存和发展的关键因素之一，成本的高低往往决定着企业的兴衰成败，成本控制对每个企业来说都是管理中的重点和难点。德鲁克认为：企业家和管理者要加强组织成本控制，重要的并不是成本控制的方法，而是成本控制的理念。企业能不能有效地控制成本，取决于决策者和管理者建立了怎样的成本理念。绝大多数的成本问题都是观念上的认识差距造成的。

有一次，保罗·盖蒂了解到某家下属企业的情况，知道该公司很有发展潜力，但营运状况很差，亏损严重。盖蒂找到了症结所在，就是这家公司的3位高级管理者无成本与利润的观念。

盖蒂决定彻底改变这家公司的面貌。他在发薪水之前，交代会计部门将那3位高级干部的薪水各扣5美元。他还吩咐会计部，若那3人有异议的话，叫他们直接找老板。

果然不出盖蒂所料，发薪1小时内，那3人不约而同地跑来找盖蒂理论。盖蒂严肃地对他们说：“我已经查过公司的财务报表，发现上年度有好几笔不必要的开支，造成公司好几万美元的损失，但我没有看见你们采取任何补救措施。如今，你们每人的薪水只不过少了5美元，却急不可待地要求补救，这是怎么一回事？”

那3位高级管理者听完盖蒂这番严厉的教训后，感觉很惭愧。有2位很快研究出了加强企业管理的措施，加强了成本与利润的核算观念。而另1位由于没有改进表现，不久就被辞退了。经过一段时间的努力，这家公司的经营状况得到了改善。

很多管理者对成本控制的理念认识不足，他们认为这是财务部门的事，于是“事不关己，高高挂起”。这种错误的想法导致成本控制流于形式，部门之间难于协调，最终会大大影响企业的整体绩效。

有效的成本控制是企业激烈的市场竞争中成功与否的基本要素。但成本控制绝对不仅仅是简单的降低成本，节流固然重要，开源更为可贵。企业控制成本，关键要靠创新，创新是企业成本控制的根本出路。

美国西南航空公司是一家非常注重成本控制的公司。在美国航空行业中，它以自己鲜明的特色傲视群雄，成为美国最赚钱的航空公司。

西南航空公司有句名言，那就是“飞机只有在天上才能赚钱”。为此他们专门计算过，如果每个航班节省地面时间 5 分钟，那么每架飞机每天就能增加 1 个小时的飞行时间。所以 30 多年来，西南航空公司总是使用各种办法让他们的飞机尽可能在天上长时间地飞行。

西南航空公司的飞机从来不设头等舱和公务舱，也从来不实行“对号入座”，他们把飞机当作公共汽车，鼓励乘客先到先坐。这样的安排大大缩短了乘客的登机等候时间，一般说来，这一时间在半小时左右。为了节省顾客等候领取托运行李的时间，他们连飞行员都派上用场。人们常常可以看见西南航空公司的飞行员在满头大汗地帮助乘客装卸行李，这样不但使顾客节省了时间，还获得了优质服务。

为了配合公司“国内线、短航程”的市场定位，西南航空公司全部采用波音 737 客机。这样做有一个最大的好处，那就是任何一名空乘人员都熟悉飞机上的设备，这使得机组的出勤率和配备率都处于最佳的状态。这一点也让很多大型航空公司难以模仿，因为它们的飞机型号非常齐全，长短途兼营，没有办法和西南航空公司一样享受机型一致所带来的优势。为了节省顾客的成本，西南航空公司能省则省，最大限度地降低飞机运营成本，并将这一结果转移给顾客，为顾客创造更多的价值。

西南航空公司并没有满足于成本的降低，它们把顾客当作自己的上帝。所有的成本降低措施最终都是为了降低顾客的使用成本，并在提供优质的服务中不断为顾客创造温馨的乘机氛围，让乘客觉得自己的花费物超所值，因为它们购买到了货真价实的好“产品”。西南航空公司的低成本战略曾被同行嘲笑为“斤斤计较”，而现在却已经成为全球各大

航空公司研究和学习的对象。

美国西南航空公司之所以能够在亏损严重的航空业中一枝独秀，不仅是因为他们大张旗鼓地实施了成本控制战略，更重要的是他们能够把市场吃透，善于创新，善于发挥并巩固自己的优势。

“飞机只有在天上飞才能赚钱”，这个朴素但却充满新意的成本观念，是西南航空公司得以生存的重要原因。其实无论是怎样的成本控制，管理者都必须明白：成本控制的前提不是怎么去降低成本，而是如何预防成本上涨。

创新永远是成本控制的根本。管理者要提升对成本控制的认识，不断深化成本控制理念，不断地创新。创新几乎涵盖企业的各个层面，比较重要的如技术创新、管理创新和营销创新。企业要通过技术创新降低原料用量，或者寻找替代原料；企业要通过管理创新来提高劳动生产率；企业要通过营销创新增加销量、降低单位产品营销成本。这些方法都可以有效地节省成本。



## 绩效考核指标最易扎错的六大“命穴”

企业发动“愚公”移山精神、在完成销售任务之前，总希望定高指标。而营销系统为了对抗“强行摊派”，也会提出增加资源的要求，把皮球重新踢回给上级，结果是无从问责、目标落空。

营销绩效考核指标如何制订，近年来一直是Q企业头疼的问题。

在企业发展的初始阶段，他们和许多中小企业一样，采用跑单帮式的“包干提成制”。这种方式比较简洁清晰，当时全国市场上的七大区域各自拥有一定的费用额度，绩效奖励根据区域销售额，按1%~2%的比例提成，基本上也能做到公平合理。

但随着营销人员队伍扩大至近百人，总销售额突破3个亿，原有的粗放式绩效考核模式表现出了越来越多的问题。例如：

为得到年度销售提成，营销人员过分关注短期效益。表现为各区域涸泽而渔，只摘果子不栽树，对渠道建设等关乎企业长远利益的工作漠不关心；

在“包干制”情况下，营销人员权力过大，企业对销售过程监控不足，比如各区域难以统一步调，各有各的小算盘，渐成尾大不掉之势；

费用支出存在较大浪费，比如各区域为避免费用出现富余，年底突击花钱，不重效果，而公司一旦试图缩减费用预算，各区域就以销售下滑为由抵制。

为解决这些实际问题，Q企业下决心对绩效考核体系进行彻底升级。

他们引入了目标管理、360度考核，运用平衡计分法（BSC），采用关键绩效指标（KPI），关键结果领域（KRA）等先进管理工具。一时间，几乎流行的管理手段全都用上了，但实战效果却仍不理想。

虽然销售有所增长，但增长率不足10%，远低于行业平均水平。

通过调研发现，营销人员对新的考核方式认同感很低，报怨考核脱

离实际。

企业在分析后认为，进行精细化管理的大方向并没有错，问题很可能是出在操作环节，即具体指标设定上。

实际上问题究竟出在哪里呢？

## 六大常见病态

绩效考核效果不理想时，往往需要重新审视整个指标体系。问题无非出在两个方面，一是“设定什么指标”，二是“怎么设定指标”。

常见的“病态”指标体系，往往会体现以下几种特征：

### 病态一：指标过少，导致顾此失彼。

简单讲，就是“企业没有充分表达出自身意愿”。

例如：忽视利润指标。

营销人员只负责销量不负责利润，许多企业认为这并没有什么问题。因为利润的形成受到太多因素的影响，企业的生产成本、管理费用、财务费用等，都不是营销部门所能左右的。

而实际上，营销人员虽然不能决定企业净利润，但对由销售带来多少毛利润却负有直接责任。当缺少利润考核指标时，营销人员会以加大费用投入、增加赠品数量，甚至直接要求企业降价的方式，来换取销售额指标的达成。这些做法往往能摆出堂而皇之的理由，在不知不觉中诱使企业得到了“没有利润的销量”。这显然违背了企业的真实意愿。

所以，可以不考核净利润，但考核毛利润是必要的。从这个角度来讲，绩效考核不能缺项，利润贡献代表“销售质量”，和“销售量”一样不可或缺。

再如，缺少市场占有率指标——销量虽然增长了，但市场占有率反而下降了。对于这种掺杂了水分的“业绩”，企业不能不有所警惕。

### 病态二：指标过多，导致欲速不达。

简单讲，就是“企业想一口吃个胖子”。

与核心指标缺失相对应的是，许多企业非核心指标过多，这同样让绩效考核失去了应有的效果。

一般情况下，核心指标偏重于短期业绩评价，往往可以从财务数据中得到，如销售额、利润、费用、市场占有率等。

非核心指标则偏重于中长期发展潜力评价，往往需要管理者记录和整理，如终端建设、促销活动、售后服务、品牌拓展等。

前者为结果考核，后者则为过程考核。

现实中，不少企业混淆了二者的区别。把结果考核和过程考核掺杂在一起，不分权重、一视同仁，使核心指标得不到应有的突出和重视。

过程考核指标过多往往会导致欲速不达。比如，有的企业仅终端建设就有10来项指标，加盟店数量、销量、流失率、满意度等等都要考核，营销人员每个月光填表就忙得不可开交。

这种繁杂的指标体系束缚了一线营销人员的手脚，使他们纠缠于细节之中，往往忽视了更为重要的工作。

此外，有时过程指标和结果指标是负相关的。做好了这项，就妨碍做好那项，指标越多，出现矛盾的可能性就越大，让营销人员无所适从。

### 病态三：指标过浅，导致似是而非。

简单讲，就是“企业想要的和说出来的不一致”。

最典型的例子就是对销售额指标的误读。

企业所需要的销售额实际上是卖到消费者手中的“实销额”，而不是经销商提走了但积压在渠道仓库中的“虚拟销售额”。前者是完成了一个完整的生产销售循环，后者则只是挤占了渠道的现金流，并未形成实际销售。

当企业考核指标表达过浅时，往往把二者等同起来。只要渠道提货、付款，就算万事大吉，营销人员也因此实现了“业绩”。在这种考核指标诱导下，营销人员的工作重心从“把货卖给消费者”转移到“把货卖

给经销商”，出现方向性偏差。

所以，营销人员天天想着不是怎样把市场做大，而是怎样向渠道压货。而这种短期行为往往每到年底时就会更加明显。

欠下的债迟早要还。产品没销出去，渠道今年多进了货，明年就要少进。这种在厂商之间反复上演的“虚拟销售游戏”，对销售增长并无实质帮助。

再如，考核营销人员招商工作，如果按招商多少家制订指标，就不如按招商新增销售额制订指标有效。因为，前者可能让企业空欢喜一场，招到一批进不了多少货的名义代理商，白白支出了招商费用，而后者则会带来企业需要的真金白银。

#### **病态四：指标过深，导致本末倒置。**

简单讲，就是“企业对指标苛求完美”。

管理具有双重特性，一方面追求有效性，另一方面则追求经济性。

在现实中，“最佳结果”往往是不存在的，即使得到了也得不偿失。人们通常只能获得目前条件下的“最满意结果”。

这就像生产产品，达到 99.9% 的合格率就足够了，不足之处还可以依靠售后服务去解决。如果企业非要达到 99.9999%，甚至 100% 的合格率会怎样？生产成本就会提高几十倍或几百倍，虽然管理有效了，却不经济。

这种概念同样适用于绩效指标的设定。现实中，有的企业过分追求指标上的完美。比如，在考核促销活动时，连促销前发放传单的数量、促销场地必须达到多少平方米面积都列为具体指标，这样就过于僵化了。

指标设定不能本末倒置，当一项指标约束条件过多时，其完成难度会大幅增加，导致管理成本急剧上升，管理者也会陷入疲于奔命之中。

由此可见，保证指标“深浅”适当，也是一条重要的原则。

#### **病态五：指标不连贯，导致管理落空。**

简单讲，就是“各级指标脱节”。

一般而言，企业的营销绩效考核体系分为“公司对部门”、“部门对区域”、“区域对员工”这三级量化体系。

各级指标之间应是相互关联的，互为因果。

比如，销量指标从公司下达到营销部门，再分解到区域、量化到个人。但现实中，由于大多数指标并不像销量指标这样脉络清晰，所以到具体设置过程中，往往在设置下一级指标时，忽略了上一级的指标要求，造成上级有这项指标、下级却无人落实的尴尬局面。

比如，服务满意度指标考核营销部门，也考核各个区域，却没有考核到个人。

**病态六：指标不客观，导致目标落空。**

简单讲，就是“指标要求过高，引发企业资源紧张”。

现实中，企业与营销人员争论的焦点往往体现在指标具体数值的设定上。企业总是希望定高一些，留出讨价还价的余地，同时也给营销人员增加一些压力。而作为弱势一方的下级，为了更有效地对抗这种“强行摊派”，往往会提出增加资源的要求，把皮球又踢回给上级。

比如，达到企业提出的高增长目标可以，但要增加人手、增加费用、增加新产品等等。而企业的资源毕竟有限，上级往往会咬牙承诺下来一部分要求，但最终还是无法完全兑现。这样完不成指标的责任最后就要由双方共同承担，而绩效考核对下级的约束作用也就大大降低了。

为防止这种目标落空的后果出现，指标设定必须与资源配置联系在一起统筹考虑。

### 矫正思路

上述六个方面的问题正是 Q 企业营销考核指标体系的症结所在。根据问题形成的不同原因，采取了以下组合型“治疗方案”，尽管很难尽善尽美，但也收到了良好的效果。营销人员对新体系有了很高的认同感，其后销售业绩也首次出现超过 30% 的大幅提升。

### 1. “4+1” 维度解决指标过少问题

用“数量类、质量类、成本类、时间类”及“潜力类”这“4+1”维度的指标，全方位描述不同区域、不同业务人员的销售业绩，消除过去核心指标缺失的顽疾。

例如，去除渠道压货因素后的实销额为数量类指标，毛利润额和市場占有率为质量类指标，销售费用率为成本类指标，招商进度完成率为时间类指标，网络覆盖度、品牌提升率、重点工程成功率、消费者满意度等则作为潜力类指标。

前四种为短期业绩评价，第五种则为中长期发展潜力评价。

### 2. “百万数量级” 优先考虑解决指标过多问题

为防止指标过多分散注意力，在公司对营销部门的一级考核中，只优先选择对销售业绩影响在“百万数量级”的核心指标。

对于那些虽然可能有影响，但价值相对较小的大量过程指标进行了舍弃，未来视情况再行补充。

营销部门对各区域的二级考核、各区域对下属营销人员的三级考核依此类推。

这种循序渐进的方式更加符合企业自身特点，避免了过去绩效考核急于求成，眉毛胡子一把抓的弊病。

### 3. “深度数据调研” 解决指标过浅问题

指标表达过浅，往往是由于企业过度依赖财务数据。

比如，“实销额”的计算就比较复杂，而渠道回款的“虚拟销售额”却可以十分简单地在财务报表中找到。

营销绩效考核是一个复杂的工程，必须对包括财报表在内的原始数据进行二次分析，有时还需要进行一线深度调研。

增设了专门的营销考核小组，投入必要的人力物力之后，指标得到深化，考核更加准确。

### 4. “指标重新界定” 解决指标过深问题

对各指标进行了重新界定，在指标定义中去除了不合理的要求，使其更具操作性。

#### 5. “指标三级勾稽”解决指标不连贯问题

把“部门、区域、个人”三级指标进行重新梳理，借鉴财务报表勾稽的方式，使各级指标之间保持密切联系、环环相扣。

#### 6. “帕累托改进”解决指标不客观问题

帕累托改进是指在总资源不变的情况下，调整资源配置，使某一局部境况得到改善，而不使其他局部状况变坏。

简单讲，就是“在无所失的情况下有所得”。

把这种改进方式引入绩效考核，可以避免企业与营销人员在目标数值上推诿扯皮。

指标设定分为两个阶段，第一阶段企业进行目标调研，要求下属提出在各项资源不变的前提下，能够达到怎样的增长；第二阶段企业再行调整资源，向可以达到更高增长目标的区域或个人倾斜资源，增加人、财、物上的支持。

## 让指标管理全动起来

企业需要管理，但是如何管理却成了众多管理者的难题。现在，越来越多的企业看重指标，用指标去管理，用指标去考核，毕竟只有根据数据，才能在绩效考核的时候有据可依。

每个企业的老板都希望自己的企业能够在如今的市场上占尽优势，希望企业能够基业长青。但是，理想是美好的，现实却是残酷的。很多老板和企业管理者都不明白，为什么自己的产品如此优秀，公司却无法盈利呢？问题到底出在什么地方呢？这就需要通过指标来找到答案了。毕竟只有用指标来管理，才能去考核所有事务。

### 惠普公司指标管理法

惠普的绩效管理是要让员工相信自己可以接受任何挑战、可以改变世界，这也是惠普独特的“车库法则”的主要精神。

#### (1) 绩效管理循环

惠普的绩效管理循环包括五个步骤：企业战略的制定、关键绩效指标和目标的制定、绩效计划的制订与执行、监控与绩效评估、奖励与指导。

整个惠普绩效管理循环以回路相连，以保证关键绩效指标和企业战略的紧密连接。各步骤的主要目标和任务包括：企业战略的制定、关键绩效指标和目标的制定、绩效计划的制订与执行、监控与绩效评估、奖励与绩效改进。

#### (2) 关键绩效指标 (KPI)

惠普及用财务指标、客户指标、流程指标和员工指标这四个关键绩效指标来衡量组织绩效管理。

惠普的员工绩效管理最后要达到的目标是：造氛围（培养绩效文



化)、订计划(运筹制胜业绩)、带团队(建设高效团队)、促先进(保持激发先进)、创佳绩(追求卓越成果)。

## 案例分析

毕竟每个企业的状况不同，不能要求所有的企业都像惠普一样采用先进的绩效管理方法。但是我们可以从这些先进的管理思想和方法中总结出适合自己企业的管理工具，从而使自己企业的管理更上一层楼。就如同高建华在《笑着离开惠普》中写的：“在中国企业的管理上，我们不应该总是‘摸着石头过河’，应该更好地向先进的企业学习，这样我们才可以尽快地赶上它们，然后通过不断地摸索和研究超过它们。”

在利用指标的时候，不能全部都套公式，毕竟企业现状不同，还需要灵活运用。比如，一些工作，若是员工们已经完成得很好，也已经养成了良好的工作习惯，那么这一项就可以不再列入指标考核中了。还有，一些关键性的指标，若是目前还没有经过科学的测量，没有管理数据作为支撑，那么就可以用其他指标来代替，等到基础好的时候，再设定具体的业绩指标。比如，商品周转率在很多企业中就是一个比较重要的指标，但是在手工记账的情况下，很难统计出精确的数值，这时就应该将信息系统的上马和培训列为企业此阶段的一个指标。当然，还有一些需要付出很大的成本和较高的管理代价的指标，也可以暂时不列入考核范围，毕竟不符合企业现状的考核，会让考核陷入窘境。比如客户满意度，虽然这是一个非常好的指标，但是在调查时往往得到的总是不真实的数据。因此，可以放弃这个指标，换成其他指标来代替，比如客户投诉率或者单位客户销售增长率等。同样，指标中还有培训投资回报率等类似指标，若是要测算这类指标会花费很大的代价，而且得不偿失，所以也可以暂时不用或者用其他指标来代替。

### 科学选择指标，用指标管理企业

指标虽然可以让管理者在管理时有据可依，但是，也不要被指标所