

企业管理经典必读书目推荐

说的好不如做的好

企业经营应用具体的数字、指标来说话。管理者只需了解指标、明确指标、考核指标，就能有力地保障企业处于高效运营之中，让结果可以预见。

# 杜绝空谈 用指标来说话

有指标才有目标，有目标才出业绩

指标就是“利润”！企业，追求的绝不是空话、大话。

要获得可观的利润，

企业就必须拥有能够创造出出色指标业绩的员工。

孙向杰/著

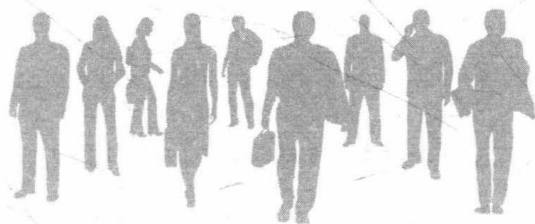


作为员工，一定要记住你工作的重心是在指标和业绩上，抛开指标和业绩谈工作，无异于舍本逐末。无论你怎样努力，没有好的业绩，你就得不到更好的生存空间。



吉林出版集团股份有限公司

# 杜绝空谈 用指标来说话



**有指标才有目标，有目标才出业绩**

孙向杰/著



吉林出版集团股份有限公司

图书在版编目(CIP)数据

杜绝空谈,用指标来说话 / 孙向杰著.——长春:  
吉林出版集团股份有限公司,2016.6

ISBN 978 - 7 - 5581 - 1243 - 0

I. ①杜… II. ①孙… III. ①企业管理 IV.  
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 123305 号

杜绝空谈,用指标来说话

dujue kongtan yong zhibiao lai shuohua

---

作 者 孙向杰  
出 版 人 吴文阁  
责任编辑 汤 洁 金方建  
封面设计 孙希前  
开 本 710mm × 1000mm 1/16  
印 张 15  
版 次 2017 年 3 月第 1 版  
印 次 2017 年 3 月第 1 次印刷

---

出 版 吉林出版集团股份有限公司(长春市人民大街 4646 号)  
发 行 吉林音像出版社有限责任公司  
地 址 长春市绿园区泰来街 1825 号  
电 话 0431 - 86012913  
印 刷 香河县宏润印刷有限公司

---

ISBN 978 - 7 - 5581 - 1243 - 0 定价:35.00 元

版权所有,翻印必究

## 前言

已经很晚了，一位 CEO 还坐在自己的办公室里，一脸疲惫。他正在努力向一位来访者解释为什么自己伟大的战略最终却归于失败，但想来想去，他始终想不出问题到底出在哪里。

“太令人沮丧了，”他说道，“一年前，我从各部门抽调人员，组成了一个团队。我们举行了多次会议，并制定了一套完整的规章制度。每个人都对这项战略表示认可，都觉得这将是一个伟大的战略，而且市场前景也不错。我们的团队是这个行业中最出色的，没有人怀疑这一点。我向每个人放权——给予他们足够的空间施展拳脚。我们的激励系统非常清晰，每个人也都表达了成功的决心。工作的时候，我们充满力量，信心十足，但我始终搞不懂，我们怎么会失败呢？”

“你所定的指标是否合理？销售增长率是多少？客户保有率是多少？存货周转率有数据吗？”

“这些还真没考虑，因为对大家有信心。谁知道这么长时间了，我已四次降低收益估计。结果各项指标均没有实现，唉，这太让我失望了。估计董事会也已经对我失去了信心。我不知道该怎么办，而且也不清楚情况到底会糟糕到什么程度。坦白地说，我估计董事会很可能会解雇我。”

几个星期以后，董事会果然把他解雇了。

这是一个真实的故事，也是当今不少公司所面临的突出问题。

在企业发展速度要加快、产品质量要提高、发展规模要扩大、企业寿命要延长的要求下，除了企业的决策层要善于不断捕捉发展机遇、制定出好的战略外，更重要的是要具有实施这一战略的指标。指标是企业贯彻落

实领导决策、及时有效解决问题的晴雨表，是企业的管理决策在实施过程中原则性和灵活性相结合的重要体现，是企业生存和发展的关键。

我国众多的中小企业正处在由传统管理向现代化管理、由粗放式管理向精细化管理的转型过程中，向管理要效益，通过提升管理增强企业核心竞争力，已成为大势所趋，更多的中小企业开始关注经营中的“指标”这个重大课题。

其实，企业经营本来就应该用具体的数字、指标来说话。老板及管理者只需了解指标、明确指标、核定指标、考核指标，就能有力地保障企业处于高效运营之中，让结果可以预见。《杜绝空谈，用指标来说话》是一本企业运营管理必不可少的案头读本，它不仅囊括了企业大指标、部门和岗位的小指标，而且通过这些指标让你快速了解企业运营状况，找出企业运营中的难点和不足，有案例、有解析、有对比，贴近工作，能落地，能执行，见效快。

同时，本书还针对说得多、干得少、空谈效率等问题给出了中肯的建议和有效的解决方法，对各类老板和企业管理人员更好的制定指标、落实指标，将企业引领到稳定的发展轨道，都具有振聋发聩的现实意义。

# 目 录

## 第 1 篇 有指标才有说服力

- 一、千言万语不如指标管理 / 3
- 二、别让指标成摆设 / 6
- 三、透过指标看问题 / 9
- 四、尽快健全企业指标体系 / 13
- 五、指标反映企业的现状 / 18
- 六、数据和评判标准是指标的核心 / 23

## 第 2 篇 是指标，就得重视

- 一、职工离职率：反应人员流动状况的直接数据 / 29
- 二、客户满意度：售后服务质量如何，就看这个 / 37
- 三、市场调研报告质量：企业决策的蓝本 / 45
- 四、售后服务及时率：判断售后服务效率的硬杠杠 / 55
- 五、生产计划完成率：企业生产能力的判定指标 / 58
- 六、客户回访率：体现售后服务勤勉程度的指标 / 60
- 七、仓库账卡物准确率：反应仓储管理水平的高低 / 63

## 第 3 篇 关注成本指标，避免利润流失

- 一、成本利润率：体现企业费用控制能力 / 73

- 二、主营业务成本率：拳头业务成本在企业总成本中的比值 / 76
- 三、人工费用控制率：核定人力资源工作实效的依据 / 82
- 四、市场推广费用控制率：让你以最小的投入产生最大的收益 / 92
- 五、研发费用控制率：体现科技投入成本的控制能力 / 98
- 六、采购成本控制率：高效的物流系统指标 / 103
- 七、采购计划完成率：判断采购部门工作情况的重要指标 / 108

## 第4篇 构建系统化销售指标体系

- 一、新客户增长率：企业挖掘潜能全靠它 / 117
- 二、销售毛利率：点明企业盈利能力 / 121
- 三、销售增长率：指出企业发展能力 / 127
- 四、客户保有率：客户忠诚度的最好反应 / 132
- 五、销售计划达成率：直指计划销售额的完成现状 / 138
- 六、销售回款率：评估销售或企业回款能力的指标 / 141
- 七、促销效果评估：改进促销工作的依据 / 147

## 第5篇 解剖财务指标，评判企业绩效

- 一、现金流动负债比率：你的短期负债偿付能力如何 / 155
- 二、应收账款回收率：说明企业应收账款的变现速度 / 159
- 三、营业收入增长率：衡量企业经营状况的标尺 / 164
- 四、总资产报酬率：提高单位资产收益水平的指数 / 171
- 五、净资产收益率：能衡量公司运用自有资本的效率 / 176
- 六、营业利润率：告诉你企业的经营效率 / 181
- 七、资产负债率：表明公司总资产中负债筹集状况 / 186

## 第6篇 做好考核指标，确保结果到位

- 一、计划达成率：判定企业效率的可靠依据 / 197

- 二、成品合格率：检验产品质量好坏的数据 / 201
- 三、市场占有率：判定企业市场份额的标尺 / 204
- 四、存货周转率：反映存货的周转速度 / 212
- 五、市场推广有效率：衡量市场推广业绩的标准 / 215
- 六、新品占有率：告诉你企业创新能力几何 / 222
- 七、客户流失率：令人警醒的重要指标 / 226

## 第1篇 有指标才有说服力

指标，又称为“目标”，是指在营运管理的过程中，公司所设定的一些经营任务，分为财务指标及非财务指标。财务指标即“硬指标”，包括销售额、损耗、净利等。非财务指标即“软指标”，包括人员流动率、供应商交货准时度、存货服务水平等。指标是企业最有说服力的标准。因此，作为企业老板，应懂得合理利用。





## 一、千言万语不如指标管理

在日常生活中，很多企业老板都说：“我的公司成立好多年了，但业绩一直无法突破，规模总是百十来号人，一直无法做大。”还有大部分老板说：“眼看着竞争对手越做越大，客户越来越多，而自己的生意却越来越难做。”“我的企业经常会缺乏资金，想去融资？太难了，以前融资难，现在融资是难上加难！”……

是的，所有的企业管理者都希望企业能越做越大，钱越赚越多，没有一个人不是这样。可是，为什么企业的业绩增长到一定时候就停滞不前了呢？

或许有许多原因，战略的、市场的、产品的……，但是，有一个原因很重要，就是只有经营，而忽视了指标。中国企业发展的四段论是，先生产、销售，后管理、指标，这里所说的管理，指标是老板打造职业化的团队，以组织的力量去实现公司的战略目标，用机制组织人去完成公司既定目标的活动。

那么，作为老板，该如何才能在做好管理工作的同时，重视指标，并通过指标引领企业的发展直至发挥各中间环节的管理功能呢？

其实，有了指标，是一件很幸运的事，因为它可以帮助你需要什么，就考什么，这比说什么都直观。

但是不幸的是在企业的管理实践中，绩效考核往往考的不是我们想要的，或者我们想要什么，自己也不清楚，结果考核指标没有体现企业最需要的价值，特别是对部门经理的考核，我们过多地偏重了业务指标，而忽略了管理指标，结果导致下属不少部门经理还停留在业务高手的档次，达不到管理高手的水平，从而出现了精英一大批，企业不发展的怪现象。

我们知道，企业是以业绩为基础，以管理促发展，没有管理能力的

提高，企业做的再顺利，一样做不大做不久，企业的持续发展更是无从谈起。所以，凭指标说话，按指标管理，同时做好下属绩效的考核，值得各位总经理和老板的深思。

有人可能会问，什么是管理指标？对老板而言，指标是方向、是战略，也是考核企业各项工作的标准；对部门经理而言，管理指标就是办好事、培养人，因为部门经理这个岗位存在的意义，不是他自己做的多么好，而是用一整套机制组织并带领团队把部门业绩目标完成好。所以，带出团队，培养下属，大家拧成一股绳完成企业目标，才是各级部门经理这个岗位的核心价值。

那么这个价值用什么指标考核呢？给大家三个重要管理指标作为参考：

一是“关键人才流失率”，二是“下属员工晋升率”，三是“业绩总额员工占有率”。一般中小型企业，这三个指标建议用半年考核来衡量，由于下属人数少，又是培养人的指标，时间太短不易考核。

“关键人才流失率”，其计算公式是：关键人才流失人数/关键人才总数。举例，某部门经理手下有关键人才 10 人，全年流失允许 1 人，也就是 10% 是合格的，高于 10%，就要在绩效工资上受到处罚，如果低于 10%，要给全额绩效工资并奖励。关键人才的标准由人力资源部统一确定，并列出具体的名单来，一般是指骨干，包括技术、生产、销售、管理的中坚力量，有专业特长与能力，在公司发挥重要的关键作用的人（详情见第 2 篇）。

“下属员工晋升率”，其计算公式是：晋升的员工人数/下属员工总人数。举例，某部门经理，下属 10 人，合格标准为一年晋级 2 人为合格，即 20%，达到了半年全额发绩效工资，低于则罚，超过则奖，奖不封顶。比如半年内晋级员工 4 人，晋级率 40%，超过一倍，则绩效奖金多发一倍。所谓晋级，是指下属员工职位的升迁，就是员工晋升为班组长、主管、经理，或者获得公司级的标兵等荣誉的，或者虽然是平级调

动，但是如果是为其他部门输送了人才，是属于重用型的，也算作晋级。

“业绩总额员工占有率”，其计算公式是：下属业绩/部门总业绩，这主要适用于反对部分企业部门经理业务在部门是所占比例过大，主要是技术部门与销售部门，比如，销售部经理谈成的订单金额占整个部门的40%，这样的结果就是员工得不到锻炼，过多的业绩依赖在能人身上，而我们规定的标准是10%，这样90%订单来自下属，说明这位销售经理是位教练型的领导，是公司中最宝贵的人才。

在企业实际工作中，很多老板大多以为某某事情自己没有交代清楚、某某计划自己解释得不够详细，结果造成了下面中层和员工业绩不佳，也给企业进步带来困扰。其实，这种说教式的管理是错误的。大家不知道，人都有一种指标心理，这就跟打枪射击一样，有个靶子，大家就有了目标。因此，人们不会做你希望的，只会做你考核的。要想实现公司战略，就必须制定详细的指标体系，有了这个体系，我们就能造就强大的、高素质的、职业化的团队来完成公司的战略目标，而不是依靠嘴巴招呼。

从什么地方开始着手？从上面的三个指标的绩效考核开始，你就会发现公司的业绩结构大不相同了，80%的员工做出80%的业绩来，而不是20%的精英，做出80%的业绩来，也许刚开始的时候，你会不适应，甚至因为见效慢而怀疑这个方向，但是只要你坚持，效果会逐渐显现，最后我们去掉的是吩咐体系，建设起来的是人人皆可为圣贤的、指标明确的公司！

## 二、别让指标成摆设

一些企业在年底或者在季度、月度总结的时候，都会用指标来判断企业的经营状况。但是，仍有很多中小型企业没有按照指标办事，将指标当成摆设，这就导致企业出现严重的“病变”问题。

指标不仅仅是一个数字，一个判断企业经营状况的依据，更是帮助企业找出问题的帮手。既然有了指标，就应该按照指标办事，将指标落实。只有这样，才能让指标发挥其真正的作用。

### 【案例分析】

方正科技以诚信经营和优良业绩赢得了广大投资者的信赖和支持，始终保持着经营稳健、适度扩张、持续增长的良性发展态势，2007年继续蝉联上证样板股，在国内IT市场一路遥遥领先。方正科技致力打造中国综合实力最强的IT服务提供商，其主营业务覆盖产品、销售、服务和高新技术四大环节。此外，在经营管理方面，方正科技也会用指标进行判断。

国内一般企业的融资手段比较单一，主要是从银行获取。随着国内金融市场和资本市场的发展，企业的融资渠道逐渐拓宽，融资方式也多种多样。企业利息费用的变化对企业损益表中税后净利润的影响也随之增大。

所以，管理者应该对企业中的指标真正重视起来。IBM前总裁郭士纳说过，“员工不会做你希望的，只会做你监督和检查的。”这句话道出了管理的精髓，即检查和监督是促使员工把指标落实到位的关键一环。因为指标再好，也要靠人来实践。否则，好指标也无法发挥积极的作用。要把指标变成自觉的行为准则，检查监督是关键、是保障。

当前，很多企业员工存在“半截子”工程。管理者把任务布置下去之后，就认为已经把工作分解了，但是执行的效果怎么样呢？由谁负责

检查和监督呢？工作进展情况如何呢？这些问题都不得而知。这就致使企业的战略目标沦为口号，对企业的发展毫无益处。

与之不同，管理者若懂得定期或不定期地检查和监督，那么将非常有利于员工严格地执行和落实指标，使员工头脑中时刻有一种指标的约束感。不过，作为监督者，应该是公正的人，不能和稀泥，不能徇私舞弊，只有这样才能确保监督的公正性和严肃性。

在这里，有一种情况不得不提：有些企业为了监督员工的一举一动，不惜破费金钱，大动干戈，通过一些现代化的定位系统，期望以此达到完全监督员工的目的。比如，手机定位，通过给每个员工配一部手机，实现随时了解员工动态的目的。这种做法已经违背了监督的本意，变成了跟踪和窥探，这势必会遭到员工的反感和抵触。

实际上，哪个员工不想把工作做好呢？管理者与其绞尽脑汁地跟踪员工，不如在适当监督员工的同时，想点办法帮助员工改进工作方式，提高工作业绩。有了一定的业绩之后，引导也好，敦促也好，员工自然会积极地去执行任务。如此一来，企业的整体执行力也就提高了。

当然，从管理者的角度来思考，企业花费一大笔费用，也有些无奈的意味。因为确实有些员工不认真遵守指标、执行任务，偷懒的情况是确实存在的。但问题是，配了一部手机，员工就能认真执行吗？要知道，上有政策，下有对策，这不再是什么新鲜事了。比如，员工把手机放在工作地点，自己却出去抽烟、喝茶了，仪器不一样显示员工在认真工作吗？所以，这种监督是治标不治本的，是很难提高员工的执行力的。

### 【注意事项】

与其在监督技巧、监督工具上下功夫，不如花点心思，建立有效的监督执行体系。那么，管理者怎样建立这个监督体系呢？下面有两点建议可供参考。

#### （1）不要想监督太多，只需监督和控制最重要的环节

汽车上的表盘、仪表，是给司机作监控用的。在汽车表盘上，没

有多余的仪器、仪表，为什么呢？因为开汽车只需要控制速度和路线，至于其他没用的东西，不需要去控制它。管理企业也是一样，不用想着监督太多的东西，那样反而会将最应该监督的东西丢掉。

有个企业在指标里规定，为顾客服务的时候，要露出八颗牙来微笑。这个规定看似非常细致、具体，但与“热情地为顾客服务”相比，后者显得更为重要。因为不管员工有没有露出八颗牙微笑，只要员工热情地对待顾客，就足以表达对顾客的重视。

至于是否露出了八颗牙齿，这实际上并不重要。因为就算露出了八颗牙齿微笑，也不一定就代表员工对顾客热情服务了。有可能员工笑里藏刀、皮笑肉不笑，这样的笑即使露出了八颗牙，又有什么意义呢？这也提醒管理者，没必要把指标过于细化，否则不但执行起来麻烦，监督起来更麻烦，因为不可能有人在旁边看着员工是否对顾客露出了八颗牙微笑。

## (2) 选用正直、有责任心的员工成立监督小组

企业成立专门的监督小组，是提升执行力的重要手段。企业的执行力提高了，企业的指标落实情况、产品质量、生产安全等都会获得保障。既然监督小组对企业关系重大，那么在选择组员的时候，管理者一定要经过深思熟虑和详细考察，只有那些办事公正、有责任心的人，才能坚定地落实监督指标，发挥监督作用。该批评就批评，该责罚就责罚，而且要做到公正处理。由于责任心强烈，他们在做事的时候才会细心，从而为企业建立非常有效的监督体系。

### 三、透过指标看问题

在一家企业，为了激励员工努力工作，在每月绩效考核后，都会给得分高的员工很多奖金。员工为了得到奖金，部门中的人就轮流“得高分”，剩下的员工虽然分数略低，但是也绝不会低于90分。但是企业的管理者并不知晓，还以为员工工作很努力，每当看到公司业绩下滑时都找不到原因。

其实，这就是一种“病态”的指标体系，因为指标并没有显示出正确的数据，致使管理者看不到问题。因此，不论是绩效考核指标，还是企业中的其他指标，都应该避开“病态”指标体系。只有健康的指标体系，才能让管理者透过指标看到问题。

#### 【案例分析】

东北某食品企业为了让新品快速铺市和占领渠道，制定了不是很高的任务指标，规定凡超出任务指标的部分一律给予3%的提成。结果各个市场斗志昂扬，销量日攀新高，业务员所获极丰。同时也导致企业半年内7次修正和提高任务指标，直到80%的区域市场无法完成任务为止。结果更是让人伤感，由初期的销量大幅提升到逐渐失去力度，直到最后陈列、送货和服务都无法到位，新产品逐渐以偃旗息鼓而告终。问企业的员工何以至此，他们无一例外地提到了分配不公、鞭打快牛等绩效考核的种种罪状。

指标虽然是企业要达到的目标，但是，也要根据企业现状来制定，不能好高骛远。比如，当企业制定考核体系的指标时，要么高不可攀，要么经常纠正而水涨船高，导致鞭打快牛的现象出现，兑现力度不高甚至出现诚信问题，企业不断背书和强调对体系的最终解释权，结果还是出现了严格考核体系下的大锅饭现象。

作为企业的开创者，虽然创建了企业，说明你很有能力，但是这并