

如何業績管理 如何做好

管理能力開發講座⑥

業績是公司的命脈

也是公司成長的指標

部門間的業績競爭是組織活力的根源

確立部門業績責任制

業績管理是公司整體系統的中心

明訂業績成果的獎賞方式

重視投入資源所產生的效益

對商品、顧客採重點管理並徹底效率化

設定各部門的管理指標與業績標準

確實公正地評價目標達成率

以不畏失敗的精神勇於向機會挑戰

本書可增進您的業績

蒸蒸日上

尖端出版

管理能力開發講座

(共6本)

如何擬定企畫案

自我革新

協調說服

自我檢核

如何做好業績管理

領導統御

管理能力養成講座

(共6本)

如何解決問題

如何使組織活性化

如何培育部屬

如何改善業務

如何增加利益

新任管理者實務

本書獲日本能率協會授權中文翻譯、出版
定價150元

企業人工作手冊

- ① 管理者研修
- ② 經營者研修
- ③ 職員研修
- ④ 業務員研修
- ⑤ 提高銷售的說話技巧
- ⑥ 商談成功的說話技巧
- ⑦ 說服的技巧
- ⑧ 演講的技巧
- ⑨ 交涉與協調
- ⑩ 店面銷售
- ⑪ 直效行銷
- ⑫ 促銷方法
- ⑬ 經營分析
- ⑭ 經營用語
- ⑮ T Q C 基礎知識
- ⑯ T Q C 施行要點
- ⑰ 提高生產力
- ⑱ 部屬與上司的應對
- ⑲ 新進人員研修
- ⑳ 新進人員工作言談法
- ㉑ 營業手冊
- ㉒ 行銷手冊
- ㉓ 分店負責人實務
- ㉔ 促銷宣傳實務

每本定價50元

作者簡介

遠藤泰弘

西元一九二八年生於靜岡縣，一九五二年東京大學經濟學系畢業，進入塞璐珞化學工業公司。一九六六年成為經營顧問，歷任日本經營能率研究所指揮經理，東海大學講師、早稻田大學經濟學講師，現任國際經營管理研究所所長，從事企業經管指導。著有「實例企業提携」、「業績管理入門」等書。

遠藤泰弘 著
洪皓 譯

如何做好業績管理

前言

現階段之企業不論規模之大小，欲在這充滿詭異，變化莫測的經濟環境下掌握經營的契機，則非朝向高附加價值、高效益等經營策略發展不可。也只有高效益才能健全企業的財務結構，迎接新產業的挑戰和穩定企業成長，進而提高員工福利。因此在急劇變化的產業環境裡，必須要有具體的因應對策，即強化業績管理以提高組織活力。

而以往所謂「業績管理」，是先訂定業績目標，然後策畫為達成業績的計畫，考核成果並為將來提出因應對策。這一系列的工作，通常是先將部門細分化，再由各利潤中心負責執行。但本書的宗旨，則是探討業績管理在綜合經營管理系統中所扮演的角色，並以深入淺出的手法予以探討，使讀者能立刻運用在日常生活或經營實務上並獲得成效。

為使讀者研讀後，能將本書內容立即引用到實際的工作上，故盡可能致力於理論架構體系的完整性，完全以現行企業經營實務理念為基礎，以期企業能獲得更高的業績和成長。

西元一九八五年

遠藤泰弘

目錄

前言

第一章 現代經營與業績管理

① 何謂業績管理 (Performance Control)

業績的再認識

由業績目標來測定・評估業績

業績管理的架構

② 日本型的經營系統和業績管理

塑造優良企業的條件

業績中心的精神

企業環境條件和經營課題

③ 綜合管理系統內的業績管理

分權式組織的業績責任制

業績管理在綜合管理系統的定位

業績管理和獨立計(合)算制

業績管理在經營資訊系統的定位

第二章 業績管理的經營組織

38 35 32 31

27 25 23

19 16 14

①業績責任制的組織編制

理想的分權式組織

組織區分和職能別組織

職能別組織推行業績管理是否有效

單位別（縱向組織）的組織劃分

職務劃分明確的縱向組織

②事業部制度組織的組織方法

何謂事業部制度

事業部制度的組織形式

成立事業部的條件

事業部制度營運的要領

分權化的終極目標——分支機構的經營

③事業部所屬部、課別的業績責任制

工廠利潤中心

分店、營業所、部課的業績責任制

利潤中心和服務中心

第三章 部門別、職務別的管理會計

76 73 70

66 62 59 53 52

49 48 46 43 42

- ①業績管理會計和財務會計
企業會計的雙重性
業績管理會計的特性
職務別損益計算規則的制定
- ②銷售總利潤的控制和折算價格
銷售額的控制與銷售成本
公司內折算價格的設定方法
市價標準的積極意義
售價還元法
成本標準及其問題點
訂定折算價格的程序
- ③貢獻利益及直接損益
管理費用及其他費用
貢獻利益就是團體業績
直接損益是管理者的直接責任
- ④管理、間接費用的分攤方法
比照管理業務量分攤費用

人事費用標準的適宜性

⑤ 資產負債科目和公司利息

應收帳款、庫存資產約占總資產70%

由公司負擔的利息學習經營意識

⑥ 徹底執行經營方針的組織架構

利益折價的「複合式銷售」

策略性獎勵或責罰

第四章 業績評估與管理指標

① 經營目標和業績評估

正確的業績評估和目的

業績評估的陷阱

② 業績評估標準和管理指標

各層次利潤與負責人的關係

業績標準的設定

業績標準的考核要點

③ 業績評估的程序和實務

推展業績的目標設定

業績管理表的系統設計

114

119 117

123 122

128 126

137 133 130

141 140

第五章 正確的成果分配與獎賞制度

① 業績管理系統及成果分配

不是必要條件的獎勵、成果分配

團體獎勵及個人獎勵

部門別或職務別的成果分配方法

② 確立正確的獎賞制度

獎賞的意義和成果分配的方法

人事考核及個人業績評估

第六章 業績管理的成功之道

完成整體的管理系統

接受變革潮流的挑戰

日本式能力主義和成果主義的整合

159 157 156

152 151

148 147 146

第一章 現代經營與業績管理

① 何謂業績管理 (Performance Control)

通常業績管理與低度經濟成長或景氣變動無關，而是企業為提高經營效益及高度成長，以各部門別或職務別為單位來徹底執行業績管理，以達到企業經營的目的。如此，不但可以促進員工和組織的活力，還可以發揮生產、銷售、研究開發的機動力。但是所謂的業績管理究竟是指什麼呢？以下我們就由經營管理的觀點，來談什麼是業績管理。

業績的再認識

一般而言，所謂業績管理是依據部門別評定該部門負責的業績，然後再與標準目標值相比較、評估，以達成企業經營的目的。或許這樣的主義太過於籠統，無法具體說明業績管理的積極意義。所以我們倒不如用最簡易的字眼，即以「管理業績」來解釋，更為貼切且淺顯易懂，一般人也比較能接受。

既然如此，首先我們就來討論什麼是業績（或稱績效）。其實，我們常說的業績是由英文 (performance) 直譯過來的。而業績管理也就是英文所稱的 performance control。因此，

圖 1 績效的內涵

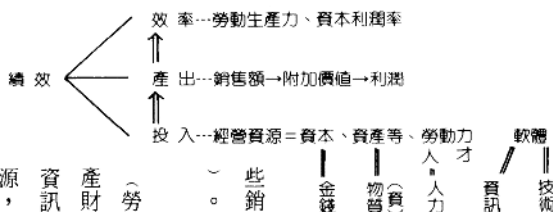
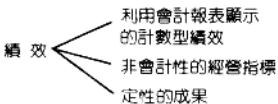


圖 2 績效的種類



所謂業績就是為完成某件事情而努力去執行的意思，同時要竭盡所能把它做得更好。

對企業而言，業績就是執行任務的結果，若說得更積極一點即是利潤。企業為追求利潤，當然就得提高銷售額和產品的附加價值，另一方面則必須努力降低生產成本，把經費控制在一定的範圍內，像這些銷售額、附加價值、利益等即可稱為企業活動的產出 (output)。

而企業為獲得預期的產出，就必須投入金錢、人力和物力（勞工、資本、設備等經營生產財），除了這些可以掌握的生產財之外，還得努力的去收集技術或商情等不容易獲得的軟體資訊。至於我們所談的業績是不是就是企業投入多少經營資源，而應該產出多少的附加價值和利潤呢？

其實不然，所謂業績，是指相對於投入多少人力而產生的附加價值或生產力，或者是相對於投入多少資本而應獲得的效益而言，即投下資本的效率 $\parallel$ 資本利益率，其中已將業績等因素考慮進去了。

因此，對企業而言，所謂業績是著重於企業的投入（經營資源）和產出（銷售額、附加價值、利潤）之間的關係，即以生產力或投資效率（資本利益等）為標準而所做的最後評估。關於這一點容以後業績評估再詳細說明。

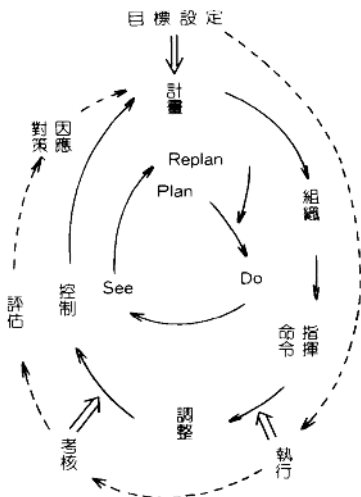
其次，業績尚包括能增加銷售額或利益，而不能以會計系統控制的非會計形業績，如生產活動中的產品品質、交貨期或者銷售活動中的市場占有率等，都是屬於非會計形的業績。另外，企業賴以成長之技術部門或管理部門的技術開發水準，以及訂定目標之實行程度等決定性因素，也都必須歸納在非會計形業績內。而關於這些屬於非會計形以及決定性之業績，還得將它對利益或投資效率的貢獻度顯現在會計報表上。

以上，我們所看的對業績的再認識，不僅限於讓讀者瞭解業績管理的真正涵意，最主要還是要你能為貴公司擬定一個完整的業績管理系統。

由業績目標來測定・評估業績

由上一節已經瞭解了業績的真正涵意，接著再讓我們一起來討論何謂管理。在傳統的管理學中，「管理」是指執行和管理家人或公眾的事務，而管理者必須克盡職責達成上級交付的目標。在企業經營裡，所謂管理其意義也是一樣的，由以下管理的程序就可看出它的概括輪廓。即對某件重要策略制定目標後，採取計畫性的執行手段，並動員組織內的成員努力執行，最後檢討執行結果是否配合策略性計畫，而達成預期的目標。像這樣，由計畫（Plan）→執行（Do）→考核（See or Check）而形成的管理循環，對於經常涉及管理書籍的讀者想必已

圖 3 管理的程序



充分理解，而近代經營管理理論裡，對此管理循環則是以計畫（化）→組織（化）→激勵，或者命令→協調→控制予以說明。

至於我們經常所稱的「管理」，則是英文 management 的譯語，它亦可譯成經營管理。如果再加上定冠詞 The，那麼又可譯成「經營層」或「經營精英幹部」等集合名詞。