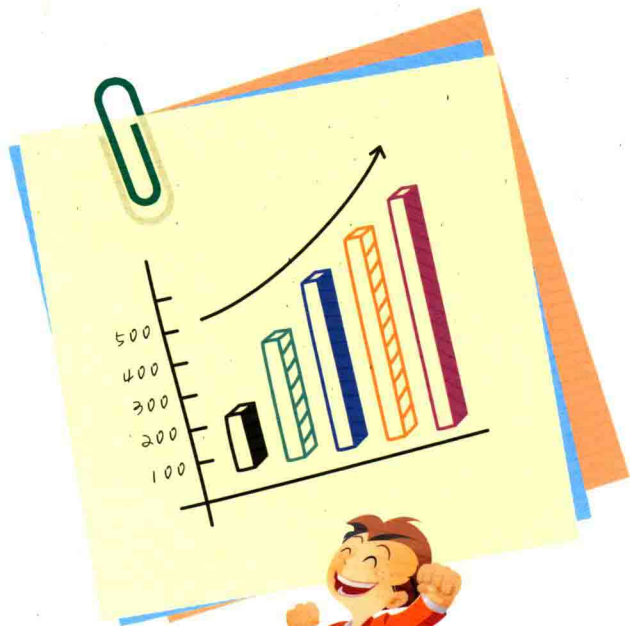




老板轻松 看指标

全彩
图解版

一本书让老板看懂经营指标

绩效管理专家 狄振鹏◎著



- 经营必须出绩效，绩效必须抓指标
- 5大类33个经营指标
- 看得懂，学得会，用得上
- 让你抽身于细节之外，轻松掌控企业全局



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



老板轻松 看指标

全彩
图解版

一本书让老板看懂经营指标

绩效管理专家 狄振鹏◎著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

老板轻松看指标：一本书让老板看懂经营指标：全
彩图解版 / 狄振鹏著. — 北京：人民邮电出版社，
2015.4

ISBN 978-7-115-38567-3

I. ①老… II. ①狄… III. ①企业经营管理—图解
IV. ①F270-64

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第039406号

内 容 提 要

老板如何了解企业的运营状况，又如何检验企业的运营效率？一切结果用指标来说话！企业总资产报酬率、销售增长率、客户保持率、存货周转率等一系列的重要信息，都可以用指标来说明。老板只需了解指标、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。

本书有案例、有方法、有技巧、有工具，以图文并茂的形式，让老板可以轻松看懂企业各类运营指标，抽身于复杂的细节，抓出经营的关键，确保改善企业运营效果立竿见影、吹糠见米。本书操作务实，使用便捷，随查随用，是老板必备的案头工具书。

◆ 著 狄振鹏

责任编辑 寇佳音

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京瑞禾彩色印刷有限公司印刷

◆ 开本：690×970 1/16

印张：12.75

2015年4月第1版

字数：188千字

2015年4月北京第1次印刷

定价：49.80元（附光盘）

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号



在市场经济条件下，企业要想不断发展和壮大，建立严格、有效的企业综合评价制度是十分关键和必要的。其中，企业评价指标体系是企业综合评价制度的重要组成部分。

企业如同人的身体，企业中大大小小的部门，就好比人体中的各个内脏器官，人体可以通过体检来判断身体机能，那么老板可以通过什么来判断企业的运营状况呢？那就是指标。指标是企业绩效评价内容的载体，也是企业绩效评价内容的外在表现。

企业管理的目的就是为了追求绩效。绩效即成绩和效果，管理绩效是指老板及企业管理者的管理工作得到的成绩和效果。绩效是管理的核心和灵魂，不谈绩效的管理是带有随意性的，追求卓越的老板必须追求管理绩效，而指标正为管理绩效指明了方向。

指标不仅仅是简单的数字，企业老板通过这些数据，可以清晰地看到企业中各个部门的发展情况，清楚地对企业运营结果进行分析与评估。同时，通过指标，老板还可以发现企业的不足之处，发现企业哪里需要改进。指标不会说假话、套话，掌握运营指标，老板不仅节省了看长篇累牍的文字报告的时间，还可以对企业的运营状况做出正确的判断。

企业的各项指标中，最为关键的是财务指标。没有一位老板不关心企业的财务管理，因为财务掌管着企业的经济命脉，财务管理是企业管理的中心，是关于资金的筹集、投资、运营和分配等一系列管理活动的总称。只有财务不出差错，才能确保生产、销售等一系列的生产经营正常进行。财务指标是企业各大指标中最重要的指标之一。财务指标不仅可以评价企业的发展能力，还能衡量企业的经营效率，反映企业的收益水平，更重要的是，它可以有效地提升企业的运营效率。科学、合理、有效的企业综合评价制度，可以有力

地促进企业注重财务目标、财务实绩和财务纪律。

说到销售，也许老板们早已看腻了各种销售报告，因为报告内容不仅复杂，还难以理解，而销售指标正好帮你解决了这一问题。利用销售指标对销售进行管理可以化繁为简，把销售运行状况简化为一系列能够反映全貌的销售指标，提高工作绩效。同时，老板还可以根据指标所反映出来的情况，随时对销售进行分析，使销售管理人员能够及时调整原有销售计划或者发现销售计划执行中存在的问题。不仅如此，通过销售的各种指标，老板还可以了解有关生产、客户、产品质量等更多影响销售结果的指标，从而更好地了解企业链条中每一环节的运营情况。

企业中各个环节都可以用指标来表示，老板除了关注财务、销售这样的大指标，同样也要分析小指标。因为企业的发展需要依靠每个环节的努力，只有共同进步，才能帮助企业获得更多的利益。比如成本指标、市场占有率、客户流失率、客户回访率等，同样影响着企业的发展和壮大。

显然，仅认识到指标的重要性是不够的，指标不仅仅是一个数据，它就像是企业制度一样，只有实际去执行和应用，才能发挥其真正的作用，产生良好的效果。因此，注意使用考核指标，将其全面地利用起来，这样才能让老板将企业看得更全面，分析得更透彻，才能通过指标的运用让企业运营规范化、制度化。这才是企业的常盛之道！

那么，企业评价指标体系中的各个重要指标到底有怎样的含义，企业老板怎样才能对其进行更彻底的分析呢？本书总结了企业财务部、市场部、销售部、售后部、采购部、仓储部、生产部、质检部、人力资源部、行政部等众多部门绩效考核的常用指标，分别从指标定义、计算公式、指标解析、经典案例、注意事项五方面对每一个指标进行简明扼要的阐述，为老板提供了实用性极强的参照依据。

本书以图文并茂的形式，将复杂的专业术语化为轻松易懂的图解，让老板可以快速掌握指标管理的精髓，熟练运用指标，针对企业的运营状况做出适当的决策，确保企业良性发展。

测试：为你的企业做一次经营诊断

根据公式计算自己企业的各项指标，按照各指标右侧的数值，填写“体检”得分。

企业经营诊断体检表 得分_____

指标\评分	10	$\geq 6 \sim 9 \leq$	$\geq 3 \sim 6 \leq$	$\geq 1 \sim 3 \leq$	0	得分
(1) 投资回报率	>10%	8% ~ 10%	5% ~ 8%	0% ~ 5%	<0%	
(2) 保本点比率	<75%	75% ~ 85%	85% ~ 95%	95% ~ 100%	>100%	
(3) 每人附加价值额	>10 万	6 万 ~ 10 万	4 万 ~ 6 万	1 万 ~ 4 万	<1 万	
(4) 自有资本率	>50%	30% ~ 40%	20% ~ 30%	10% ~ 20%	<10%	
(5) 流动比率	>160%	130% ~ 160%	110% ~ 130%	80% ~ 110%	<80%	
(6) 固定资产与长期 资本比率	<60%	60% ~ 80%	80% ~ 100%	100% ~ 120%	>120%	
(7) 应收账款周转期	<10 天	10 ~ 20 天	20 ~ 40 天	40 ~ 90 天	>90 天	
(8) 存货周转期	<10 天	10 ~ 20 天	20 ~ 40 天	40 ~ 90 天	>90 天	
(9) 销售额成长率	>30%	20% ~ 30%	10% ~ 20%	0% ~ 10%	<0%	
(10) 自有资本成长率	>30%	20% ~ 30%	10% ~ 20%	0% ~ 10%	<0%	

(1) 投资回报率 = 本期利润 / 总资本 $\times 100\%$

(2) 保本点比率 = (盈亏平衡点、损益点) 保本点销量 / 总销量 $\times 100\%$

保本点销量 = 固定成本 / (单价 - 单位变动成本)

固定成本: 一般管理费、办公费、人头费

(3) 每人附加价值额 = (销售额 - 变动成本) / 从业人数

变动成本: 制造或销售成本

(4) 自有资本率 = 自有资本 / 总资本 $\times 100\%$

(5) 流动比率 = 流动资本 / 流动负债 $\times 100\%$

(6) 固定资产与长期资本比率 = 固定资产 / (自有资本 + 长期借款) $\times 100\%$

(7) 应收账款周转率 = 销售收入 / 平均应收账款、票据 $\times 100\%$

应收账款周转期 = $365 \text{ 天} \div \text{应收账款周转率}$

(8) 存货周转率 = 销售成本 / 平均存货额 $\times 100\%$

存货周转期 = $365 \text{ 天} \div \text{存货周转率}$

营业周期 = 存货周转期 + 应收账款周转期

(9) 销售额成长率 = [(本期销售额 / 前期销售额) - 1] $\times 100\%$

(10) 自有资本成长率 = [(本期末自有资本 / 前期末自有资本) - 1] $\times 100\%$

如果你的企业总分过低, 尤其是某项指标分值过低, 可以判定在该项指标的某些方面有经营问题, 需要引起注意。本测试仅供参考。



第1章 看懂经营指标，轻松评估经营结果

老板如何快速评估企业的经营结果，又如何发现经营中的问题、找到改进方向？首先要求老板能看懂经营指标。企业经营指标并不复杂，就像我们可以通过身高、体重、血压、肺活量、心率等指标来判断人的健康一样。看懂企业的各项指标，老板就可以轻松把控大局，确保企业正常运营，得到预期的结果。

1. 老板如何快速判断企业的经营状况..... 2
2. 怎么避开“病态”指标体系..... 6
3. 业绩要用指标数字来说话..... 10
4. 任何部门、任何人都可以用指标来管理..... 14
5. 用指标考核，考出高绩效..... 18

第2章 财务指标：教你分析企业的运营效率

财务指标是反映企业在一定时期内的生产运营过程和结果的经济指标。老板可以不关心企业的研发、人事、生产，但几乎没有不关心企业财务

状况的。老板可以通过财务指标评价企业的发展能力，衡量企业的经营效率，判断企业的收益水平。

1. 营业收入增长率.....	22
2. 总资产报酬率.....	26
3. 净资产收益率.....	31
4. 资产负债率.....	36
5. 营业利润率.....	41
6. 应收账款回收率.....	45
7. 现金流动负债比率.....	49
8. 保本点比率.....	52
9. 固定资产与长期资本比率.....	55

第3章 销售指标：教你倍增企业业绩

“企业只有销售是赚钱的，其他一切都是成本”，很多老板都认同这么一句话。那么，老板如何才能知道销售是赚钱还是赔钱的呢？销售指标告诉你：企业从哪儿赚了钱、赚了多少钱以及未来能赚多少钱，同时，也为老板制定下一阶段销售任务提供参考依据。

1. 销售计划完成率.....	60
2. 销售增长率.....	63
3. 销售回款率.....	67
4. 销售毛利率.....	71
5. 新客户增长率.....	75

6. 客户保持率.....	78
---------------	----

第4章 成本指标：省下来的都是利润

成本，无疑是企业老板关心的一项重要内容。大多数老板对待成本只有一个字——砍。这样做省下来的固然是利润，却没有将成本的效率最大化。看懂成本指标，老板不仅可以控制企业的成本，还能最大限度地发挥成本的效率，这才是企业的常盛之道。

1. 人工费用控制率.....	82
2. 市场推广费用控制率.....	86
3. 研发费用控制率.....	91
4. 主营业务成本率.....	96
5. 采购费用控制率.....	99

第5章 考核指标：高绩效都是考核出来的

没有考核，就没有结果，高绩效都是考核出来的。老板可以针对某部门、某岗位进行指标考核，要求什么反对什么，让员工用指标分值来说话。比如老板可以通过指标考核来控制研发、生产部门的成本，提高成本利用率；可以提升市场、销售部门的业绩，提高市场占有率、销售回款率等。

1. 存货周转率.....	104
2. 市场占有率.....	108
3. 市场推广有效率.....	113
4. 成品合格率.....	116
5. 计划完成率.....	119

6. 客户流失率.....	122
7. 客户满意度.....	126

第6章 其他指标：抓好大指标，了解小指标

面对企业中的各项指标，很多老板只关注一些大指标，比如营业收入增长率、销售增长率等，很少去观察一些小指标。其实，影响大指标的往往是那些小指标，因此，不仅要抓好大指标，更要了解小指标，这样才能将企业的运作掌握自如。

1. 新品占有率.....	132
2. 客户回访率.....	135
3. 促销效果评估.....	140
4. 售后服务及时率.....	143
5. 员工离职率.....	149
6. 生产计划完成率.....	154

附录 老板这样逐步分析指标

1. 企业经营状况分析指标.....	158
2. 企业财务状况分析指标.....	163
3. 企业销售状况分析指标.....	171
4. 企业成本控制分析指标.....	178
5. 企业生产状况分析指标.....	185
后记.....	189

第1章

看懂经营指标，轻松评估经营结果

老板如何快速评估企业的经营结果，又如何发现经营中的问题、找到改进方向？首先要求老板能看懂经营指标。企业经营指标并不复杂，就像我们可以通过身高、体重、血压、肺活量、心率等指标来判断人的健康一样。看懂企业的各项指标，老板就可以轻松把控大局，确保企业正常运营，得到预期的结果。



1. 老板如何快速判断企业的经营状况

很多老板在企业经营过程中总是事必躬亲，恨不得一个人做完企业内所有的工作，可结果却是抓得多、管得多，效果并不怎么明显。当然，大多数老板都知道，管好关键的事就行了。但是，管财务，不太懂；管销售，有销售总监；管人事，有人力资源总监……

其实，老板只需了解企业运营的基本状况即可。但是，老板如何快速看出企业存在的问题，又如何掌握企业各部门的经营状况呢？知晓企业的运营状况、查找企业存在的问题，就好比对人的身体进行健康检查，而企业“体检”的依据就是——指标！

那么，老板怎样通过指标来检验自己及高管人员的经营成绩呢？

案例分析

苹果公司于2014年年初发布了2014财年Q1季度财报，苹果Q1营收575.94亿美元，同比上年Q1的545.12亿美元有所增长；净利润为130.72亿美元，较之上年同期的130.78亿美元略有下降。

苹果第一财季各类产品销量：

Mac：480万台，高于上年同期的410万台。

iPad：2600万部，高于上年同期的2290万部，创出单季出货新纪录。

iPhone：5100万部，高于上年同期的4780万部，创出单季出货新纪录。

iPod: 605 万部，低于上年同期的 1267.8 万部。

由以上资料中的数据可知苹果公司 2014 年 Q1 季度：

$$\text{销售增长率} = (575.94 - 545.12) / 545.12 \times 100\% = 5.7\%$$

$$\text{净利润增长率} = (130.72 - 130.78) / 130.78 \times 100\% = -0.05\%$$

同样，通过第一财季各类产品销量计算可知，Mac、iPad、iPhone 三种商品的销售量都比上年同期有所增长，而 iPod 的销售量比上年同期减少约 55%。

上述的案例告诉我们：只要经过简单的计算，就可以透过指标来衡量一家企业或公司一年的运营结果。利用细分的指标，比如销售增长率、净利润增长率等来判断企业运营情况，进而通过管理手段，提高销售人员业绩、提高定价或降低原料采购成本等方式来提高企业的总体运营指标，以提升企业的总资产回报率。

那么，什么是指标呢？指标就是用来衡量目标的方法，也就是预期中想要达到的指数、规格、标准，一般都是用数据来表述的。就像是企业在年终开会时说的员工流失率、门店客流量、客单价等。而指标就是对结果，也就是对目标的一般性描述。

当然，说到指标，就少不了公式，比如

反映企业全部资产的获利能力的总资产贡献率：

$$\text{总资产贡献率} = (\text{利润总额} + \text{税金总额} + \text{利息支出}) / \text{平均资产总额} \times 100\%$$

其中，税金总额为产品销售税金及附加与应缴增值税之和；平均资产总额为期初期末资产的算术平均值。

反映企业净资产的变动状况的资本保值增值率：

$$\text{资本保值增值率} = \text{报告期期末所有者权益} / \text{上年同期期末所有者权益} \times 100\%$$

其中，所有者权益等于资产总额 - 负债总额。

反映企业经营风险的大小的资产负债率：

$$\text{资产负债率} = \text{负债总额} / \text{资产总额} \times 100\%$$

当然，还有很多指标的公式，我们会在本书中一一对其进行解析。

➤ 指标解析

企业不可能百分之百的健康完美，就好比人无完人。做一个健康的企业，它的“健康指标”应该遵循 80/20 法则——也就是能够产生 80% 企业优良效益，核心工作 20% 做好，这就可以称为一个健康的企业。其中，20% 的核心工作就构成了企业健康的核心检验指标。而企业健康的核心检验指标有 6 个，分别是优势产品线、扁平化高效组织、持续的人力资源结构、优异的成本链管理、能促使企业创新发展的企业文化和基于自身能力范围的企业行为，具体解析见表 1-1。

表 1-1 企业健康的核心检验指标

主要指标	解析
优势产品线	只有着力于优势产品投资的企业，才能在市场竞争中获得低成本、高回报的效益，企业才能够良性发展、稳步健康成长。多花一些时间和精力在产品上，花更多的精力在广告、促销等方面，就会赚更多的钱，而且还是持续良性地赚钱
扁平化高效组织	扁平化高效组织所表达的就是精干、团结、高效、集思广益、沟通充分、不断创新、没有官僚习气、远离办公室政治、不做表面文章、杜绝浪费和虚肿
持续的人力资源结构	在企业中，人力资源就是维持、推动企业组织运作的“营养物质”，一个健康的企业，不仅拥有充足的人力资源，还具有可持续的人力资源，足以维持企业的正常运作
优异的成本链管理	企业中的成本链管理不仅提供企业经营中正常运作所需，还发挥着加强成本运用、优化利润率、确保企业保持最佳效益状态的作用

续表

主要指标	解析
能促使企业创新发展的企业文化	企业文化最核心的目的就是为了让企业员工更齐心、更热情、发挥更大潜力地为企业服务，使企业的组织更加良性地运转
基于自身能力范围的企业行为	当企业成功后，企业老板往往会出现自我崇拜的心理，想要磨刀霍霍，意图横扫天下，建立自己的“商业帝国”。企业只有真正看清自己的实力，做自己力所能及的事情，才能健康地成长

指标不仅是判断企业健康的一个标准，而且它还有更多的用处。比如当老板看到市场发展的情况，想到营业额后，就应该站在长远的角度看到企业现在所掌握的订单和潜在订单。当然，衡量企业效益的情况有三个指标：毛利率、库存和应收款。

其中，最关键的是毛利率，如果毛利率一直在下降，那么企业肯定是销售管理出现了问题，应该及时调整。

而对于库存，特别是一些大企业，虽然账面上做得很好看，但是所生产出来的产品却并没有卖出去，而是一直存放在仓库里，变成了商业仓库，高库存势必占用大量的资金，影响企业的现金流，这是一个非常危险的状况。

最后是应收款，这是很多大企业都存在的很严重的问题。所谓的利润都是账面上的，没有收到尾款，导致最后成为虚假的利润。

因此，指标不仅仅是在反映企业的健康状态，更是在反映企业中存在的问题，只有将问题都找出来、解决掉，才能让企业更加健康地发展。



注意事项

指标可以帮助老板找出企业中存在的问题，这是建立在已有的正确数据的基础上的，如果财务数据不准确或者缺失，指标就很难准确地反映企业的问题。所以，老板在使用指标时，一定要确保数据的准确，避免因数据错误而根据指标做出错误的决策。



2. 怎么避开“病态”指标体系

所谓“病态”指标体系，是指所得的指标并没有显示出正确数据，让老板看不到问题。不论是绩效考核，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，才能让老板透过指标看出问题。

案例分析

某食品企业为了让新产品快速铺市和占领渠道，制定了不是很高的任务额，凡超出任务额的部分一律给予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。同时也使得公司半年内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，但是结果让人感到遗憾，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后，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各项指标，不能好高骛远。比如企业制定的考核体系的指标，要么高不可攀，要么朝令夕改，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，结果就出现了严格考核体系下的“大锅饭”现象。

老板打下来的江山，要怎么守住呢？指标体系就是帮助老板守护基业