

"轻模式"05<

提升整体效率，实现利润倍增

邱庆剑 / 著

桥梁式 考核

人民东方出版传媒



東方出版社

"轻模式"05

邱庆剑 / 著

桥梁式考核

人民东方出版传媒

 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

“轻模式” 05: 桥梁式考核 / 邱庆剑 著. —北京: 东方出版社, 2013. 8
ISBN 978-7-5060-6776-8

I. ①轻… II. ①邱… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 203611 号

“轻模式” 05: 桥梁式考核

(“QING MOSHI” 05: QIAOLIANG SHI KAOHE)

作 者: 邱庆剑

责任编辑: 申 浩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京京都六环印刷厂

版 次: 2013 年 11 月第 1 版

印 次: 2013 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 4.625

字 数: 68 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-6776-8

定 价: 24.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

序言 效率倍增利润

大家都知道，效率越高，效益越好。

在财务上，有一个重要的指标叫“流动资金周转率”。用钱采购材料（钱变成材料）、制成产品（材料变成产品）、产品卖出去（产品再变成钱），这是一次周转。假如 1000 万元投在你的企业里，经过这样一次周转，可以获利 100 万元，那么，再周转一次呢？至少就可以再获利 100 万元。这样的收益是相当可观的，而且你不用去借钱来投入，自己的钱打滚翻身就行了。

那么，怎样才能让资金再周转一次，然后再再周转一次呢？

提升工作效率，效率越高，周转越快，钱打滚的次数也就越多。

当然，这里的高效率指的是整体效率。必须是供、

产、销和管理支持部门都高效运转。局部的效率提高，并不一定能够带动效益增长。比如一家制造企业，生产效率很高，但销售效率不高，利润依然不能实现。

可惜的是，整体效率提高常常可望而不可即。首先，各个环节人员的能力参差不齐，能力强的效率高，能力弱的效率低。其次，人与人之间、部门与部门之间的配合度不够，有的配合默契，可以“无缝对接”，有的配合不好，磕磕碰碰，扯皮推诿不断，产生内耗，牺牲效率。

“供—产—销—供……”企业的经营就像自行车的链条，链条转得越快，自行车就行驶得越快。为了提升整体效率，企业出台许多文件来规范运行，召开数不清的会议来统一思想，组织一次又一次沟通来解决步伐协调问题。这些措施有效吗？有一定效果，但并不是最根本的解决方法。

本书为企业经营管理者提供的方法，就是根本的解决方法之一。

什么最能触动职场人？

当然是个人经济收益。个人经济收益是与考核挂钩的。当人与人之间、部门与部门之间不配合，或者配合得不好时，就会在考核中被扣分，进而被扣钱，那么他

们想方设法都要配合好了。如果各个环节都齐心协力，整体效率不就提高了吗？

本书提出的“桥梁式考核”，就是指具有协作关系的部门之间相互提出协作需求，由人力资源部将这些需求转化为考核指标，再由具有协作关系的部门之间相互考核。在这种考核方式下，你不配合我，我给你打低分，我不配合你，你给我打低分。为了谋求高分，双方全力配合，通力合作，从而实现了共赢，企业也因此获取了整体高效率，资金周转加快，钱打了一个又一个滚，利润也就滚滚而来了。

实践证明，桥梁式考核可以给企业带来巨大的收益，让企业通过加快资金周转来实现利润倍增。本书不仅讲述了桥梁式考核的理论与方法，更用较大的篇幅详细介绍了一个案例，包括案例涉及的整套表单，具有很强的参考意义，读者甚至可以直接实施“拿来主义”，为自己的工作提供帮助。

目前，我们的专家团队正在致力于帮助企业实施“轻模式”，包括实施桥梁式考核。希望与广大读者交流，也真诚接受读者的批评，以便我们进一步完善和提高。

目录

序 言	效率倍增利润	/ 001
-----	--------	-------

第 1 章	既不缺钱，利润又高	/ 001
-------	-----------	-------

1.1	缺钱，利润低	/ 003
1.2	什么是“资金周转次数”	/ 004
1.3	神奇的“流动资金周转次数”	/ 007
1.4	流动资金周转慢的原因	/ 009
1.5	怪象：部门高效≠企业高效	/ 017
1.6	配合是关键	/ 019
1.7	如何加快周转	/ 021

第 2 章	企业离不开桥梁式考核	/ 023
-------	------------	-------

2.1	谁都不是孤立的	/ 025
-----	---------	-------

- 2.2 什么是桥梁式考核 / 026
- 2.3 明确“结合部”的责任 / 029
- 2.4 协调管理中“纵”与“横”的关系 / 031
- 2.5 企业离不开桥梁式考核 / 034

第3章 如何实施桥梁式考核 / 037

- 3.1 谁来组织 / 039
- 3.2 第一步：协作部门相互提需求 / 040
- 3.3 第二步：人事部门设定指标 / 046
- 3.4 第三步：协作部门相互考核 / 047
- 3.5 不单独应用 / 048

第4章 桥梁式考核的辅助措施 / 051

- 4.1 职责划分 / 053
- 4.2 流程标准化 / 055
- 4.3 梯形沟通 / 064

第5章 桥梁式考核实例 / 065

- 5.1 企业基本情况 / 067
- 5.2 部门职责梳理 / 068

- 5.3 流程优化 / 082
- 5.4 推行梯形沟通 / 093
- 5.5 协作信息收集 / 093
- 5.6 指标转化及考核量表制作 / 093
- 5.7 成效验收 / 131

后记 桥梁式考核最显著的特征 / 133

第 **1** 章

既不缺钱，利润又高

增加流动资金周转次数，不仅解决了“缺钱”的问题，更解决了“利润低”的问题，堪称一箭双雕！

1.1 缺钱，利润低

缺钱，利润低，这是令很多企业经营者头疼的事情。

为了解决缺钱的问题，他们拼命借贷，甚至不惜去借高利贷。借贷当然是对的，但借贷要产生资金成本，如果借来的钱没有产生预期的收益，资金成本会进一步削减利润，结果得不偿失。至于借高利贷，就完全不可取，那无疑是饮鸩止渴。

为了解决利润低的问题，他们考虑提价，结果挫伤了经销商的激情，打击了消费者的热情，最终销量上不去，利润进一步减少。或者，他们考虑压缩成本。压缩成本值得提倡，但成本压缩空间总是有限的，压缩得太

厉害，可能出现“偷工减料”，最终也是得不偿失。

资金和利润是相辅相成的两个因素。但除了适度压缩成本外，其余方法似乎都可能让资金和利润这两个因素产生矛盾，如图 1-1 所示。



图 1-1 缺钱与利润低的恶性循环

那么，有没有一种方法既能缓解缺钱问题，又能提升利润呢？

有！而且这种方法产生的效益十分显著，远远优于适度压缩成本。它就是加快资金周转，提升资金周转次数。

1.2 什么是“资金周转次数”

什么叫周转？

通俗地讲，周转就是指货币支付出去，购回实物商

品，实物商品直接出售或加工后出售，再收回货币，亦即钱变物—物再变钱的过程。

什么叫周转次数？

通俗地讲，周转次数就是指一定时期内，“钱变物—物再变钱的过程”发生了几次。这里所说的“一定时期”，可以是月度、季度、半年、一年。一般来说，因为存在淡旺季，使用一年比较科学。

说到周转次数，最常见的有两个指标：一是“总资产周转次数”，二是“流动资金周转次数”。

总资产周转次数，就是指企业全部资产在一定时期内“钱变物—物再变钱”的次数。它的计算公式如下：

$$\text{总资产周转率（次）} = \text{主营业务收入净额} / \text{平均资产总额} \times 100\%$$

$$\text{平均资产总额} = (\text{期初资产总额} + \text{期末资产总额}) \div 2$$

流动资金周转次数，就是指企业全部流动资金在一定时期内“钱变物—物再变钱”的次数。

我们讨论“缺钱，利润低”的问题时，使用“流动资金周转次数”更为科学，更为直接，也更便于考核责任部门。它的完整定义如下：

流动资金周转次数是指在一定时期内流动资金完成的周转次数，它是报告期内营业收入总额与流动资金平均余额的比值，它表明流动资金周转速度的快慢，是考核流动资金利用效果的重要指标之一。

它的计算公式如下：

流动资金周转次数 = 报告期内营业收入总额 ÷ 报告期内流动资金平均余额

此外，

季度流动资金平均余额 = 季度内 3 个月度流动资金平均余额之和 ÷ 3

年度流动资金平均余额 = 全年各季度流动资金平均余额之和 ÷ 4

或者，

年度流动资金平均余额 = 全年各月度流动资金平均余额之和 ÷ 12

提示：我们这里所指的“流动资金”不仅仅包括现金和银行存款，还包括存货、应收款项、预付款项等，

即企业资产负债表中“流动资产”合计额。

1.3 神奇的“流动资金周转次数”

流动资金周转次数的神奇之处究竟在哪里？

在于增加一次周转，就能带来巨大的纯利！

假如某年内流动资金平均余额 3000 万元，纯利是 300 万元，那么，“流动资金回报率”就是 $300 \div 3000 \times 100\% = 10\%$ 。也就是说，每 1000 万元流动资金带来了 100 万元的纯利。

“流动资金回报率”通常要高于“销售纯利率”。销售纯利率的计算公式是“纯利润 $\div$ 销售收入 $\times 100\%$ ”。“销售收入”要大于“流动资金”，因为你的产品生产出来后，销售的时候是在投入成本的基础上加了价的（投入的成本，也就是投入的流动资金）。分母大，比值自然小了。

假如某年内平均持有 3000 万元流动资金，获取了 300 万元的纯利，“流动资金周转次数”只有一次。那么，神奇之处来了——

如果周转了两次呢？

那么，获取的纯利就至少增加 300 万元，成了 600 万元！

如果周转了三次呢？

那么，获取的纯利就至少再增加 300 万元，成了 900 万元！

在这里，我们用了“至少”两个字，为什么要用这两个字？

这是因为，加快资金周转是在内部挖掘潜力，而不是向外面融资，节省了融资成本，这节省的也是一笔纯利。如果按 6% 的基准利率，上浮 30%，即 7.8% 的融资成本来计算，节省了多少利息？

$$3000 \times 7.8\% = 234 \text{（万元）}$$

即周转每增加一次，就节省 234 万元的利息，扣除企业所得税 $234 \times 25\% = 58.5$ （万元），还有纯利 175.5 万元！

如果周转增加两次，纯利就增加 351 万元！

增加流动资金周转次数，不仅解决了“缺钱”的问题，更解决了“利润低”的问题，堪称一箭双雕！贷款回来，使用不当，不仅没有利润，反倒要背负高额利息，而加快周转根本没有这种风险。