

管理之所以棘手，最大的原因在于思维随意、决策随意、行为随意  
5大类36个经营指标，让你厘清管理目标，强调结果导向

# 经营就是抓指标

## 用指标考核，让结果说话

资深执行力专家  
狄振鹏◎著

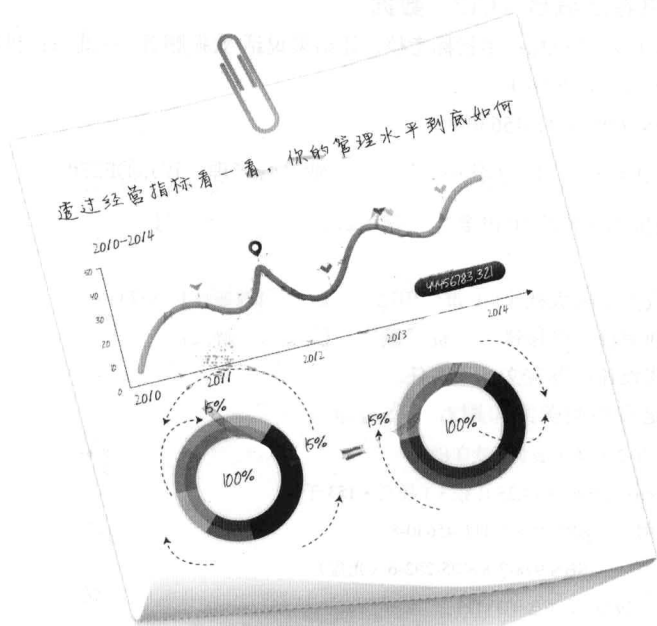


机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

# 经营就是抓指标

用指标考核，让结果说话

资深执行力专家 狄振鹏◎著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

你的企业总资产报酬率是多少？销售增长率是多少？客户保有率是多少？存货周转率是多少？……请不要用“很高”、“很好”、“很不错”等含糊不清的词语来表述，企业经营应该用具体的数字、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。

《经营就是抓指标》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，有方法、有技巧、有工具、有案例，操作更务实，使用更便捷，确保企业运营效果立竿见影、吹糠见米。

## 图书在版编目（CIP）数据

经营就是抓指标：用指标考核，让结果说话/狄振鹏著. —北京：机械工业出版社，2014.1

ISBN 978-7-111-45630-8

I. ①狄… II. ①狄… III. ①企业经营管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 018101 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：侯振锋 责任编辑：侯振锋 解文涛

版式设计：苏宝文 责任印制：乔宇

保定市中画美凯印刷有限公司印刷

2014 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×240mm·14.25 印张·1 插页·153 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-45630-8

ISBN 978-7-89405-292-6（光盘）

定价：39.80 元（含 1DVD）

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

## ／ 前 言 ／

很多人将企业比喻成人的身体，企业中大大小小的部门，就好比人体中的各个内脏器官，不论哪一个出现问题，都会造成严重的后果。人体可以通过体检来判断身体机能，但是，企业可以通过什么来判断运营状况呢？那就是指标。

指标不会像工作总结那样冗长，也不会像企业制度那样烦琐复杂，它就是一组数字。虽然只是简单的数字，但是，你却可以通过这一组数字，清晰地看到企业中各个部门的发展情况，清楚地对企业的运营结果进行分析与评估。当然，通过指标，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，学会分析运营指标，你不仅节省了看长篇累牍的文字报告的时间，还可以对企业运营状况作出正确的判断。

面对企业的各项指标，首先不得不说的就是财务指标。财务指标可以说是企业各大指标中最重要指标之一。财务指标不仅可以用来评价企业的发展能力，还可以用来衡量企业的经营效率、反映企业的收益水平，当然，更重要的是它可以有效地提升企业的运营效率。毕竟财务掌管着企业的经济命脉，只有财务不出差错，才能确保生产、销售等一系列的经营活动正常进行。

·说到销售，也许你早已看腻了各种销售报告，报告内容不仅复杂，

## 经营就是抓指标

用指标考核，让结果说话

还十分难以理解，而销售指标正好可以帮你解决这一问题。销售指标，不仅可以评价企业的发展能力，还能反映企业的经营能力，同时还可以让你快速判断企业销售的完成情况。不仅如此，通过各种销售指标，还可以去了解有关生产、客户、产品质量等更多影响销售结果的指标，让你更好地去了解企业中每一层的运营情况。

虽然企业中各个环节都可以用指标来表示，管理者也不能因为麻烦，而只关注财务或者销售这样的大指标，同样也要去仔细分析小指标。毕竟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，同样是影响你的船能航行多远的重要因素。倘若不在乎那些小细节，这些小细节很有可能如蚂蚁一样，吃掉整条船。

现在，越来越多的企业发现了使用指标的好处。虽然企业制定了考核指标，但是很少有企业去执行，而是仍然按照以前的方式进行考核。要知道，指标不仅仅是一个数据，它就像是企业制度一样，只有实际去执行应用，才能发挥其真正的作用，产生真正的效果。只有充分了解各项指标，才能对企业进行更加系统的分析，才能发现企业经营中的利弊。倘若总是走表面形式，而不去真正重视，那么，你不仅要花费更多的时间去了解公司中各个层面的发展情况，还有可能由于只看到表面现象，而作出错误的决策，影响企业的发展。因此，注意使用考核指标，将其全面地利用起来，才能让你将企业看得更全面，分析得更透彻；才能通过指标帮助企业走出低迷的怪圈，让企业运营规范化、制度化，这才是长盛之道。

那么，企业中的那些指标到底拥有怎样的含义，怎样才能对其进行更加彻底的分析呢？本书总结了企业市场部、销售部、售后部、采购部、仓储部、生产部、质检部、财务部、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、使用范例、指标意义、指标使用注意事项等方面对每一个指标进行了简明扼要的阐述，为企业管理者提供参照依据，从而更加快速地了解 and 运用企业运营的各项指标，针对企业的运营状况作出适当的决策，确保企业的良性发展。



机械工业出版社

世纪传播

世纪传播书系

企业、个人首选最值得信赖的增值顾问



★知名的专家学者  
★优质的出版平台

★专业的出版团队  
★完善的发行系统

出版咨询：010-58732179 idobook@126.com

产品咨询：400-8866-196

☆李践系列畅销图书



知名企业家李践 实效工具系列  
用简洁的图文诠释管理  
给方法给工具  
一看就明白  
一用就见效

☆企业管理畅销图书

领导无形，胜似有形  
管理有道，是为无道  
管理名家荟萃  
共享智慧风范



☆经理人必读畅销图书



优选精案实例  
博取众家长  
让阅读成为一种需要  
成为一种习惯

☆销售/营销畅销图书

掌握绝对成交的销售艺术 跻身销售精英TOP10%





☆ 生产管理畅销图书

制造源于细节，精益成就卓越  
助力生产一线  
实现企业从优秀到卓越的完美进化



☆ 经济热点畅销图书



拨开经济热点背后的迷雾  
呈现跌宕起伏的时政格局

☆ 职场系列畅销图书

核心骨干不可或缺的价值理念  
优秀员工不可不知的思维方式  
职场人士不可不读的晋级指南



☆ 大众畅销图书

传递商业智慧 共享精彩生活



# 世纪传播经典音像产品缤纷秀

世纪传播



- ★李践系列畅销光盘
- ★管理实务畅销光盘
- ★员工培训畅销光盘
- ★人文社科畅销光盘
- ★健康养生畅销光盘

了解更多产品资讯请登录<http://blog.sina.com.cn/shijiyuedu>  
或拨打免费热线400-8866-196咨询

# 机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖  
每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本  
加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及  
<http://www.cmpbook.com> 上

## 个人资料

姓名：\_\_\_\_\_ 性别：男 女 年龄：\_\_\_\_\_

E-mail：\_\_\_\_\_ 联系电话：\_\_\_\_\_

传真：\_\_\_\_\_ 手机：\_\_\_\_\_

就职单位及部门：\_\_\_\_\_ 职务：\_\_\_\_\_

通讯地址：\_\_\_\_\_ 邮政编码：\_\_\_\_\_

## 单位情况

单位类型：

- 国有企业      私营企业      政府机构      股份制企业
- 外资企业（含合资）      集体所有制企业
- 其他（请写出）\_\_\_\_\_

单位所属行业：

- 食品/饮料/酿酒      批发/零售/餐饮      旅游/娱乐/饭店
- 政府机构      制造业      公用事业
- 金融/证券/保险      农业      多元化企业
- 信息/互联网服务      房地产/建筑业      咨询业
- 电子/通讯/邮电      其他（请写出）\_\_\_\_\_

单位规模：

- 500 人以下      500—1000 人      1000—2000 人      2000 人以上

## 关于书籍

1. 您购买的图书书名: \_\_\_\_\_ ISBN: \_\_\_\_\_
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?  
报刊杂志 电视台电台 书店 别人推荐 其他\_\_\_\_\_
3. 您对本书的评价  
内容 好 一般 较差  
编排 易于阅读 一般 不好阅读  
封面 好 一般 较差
4. 您在何处购买的本书  
书店 网络 机场 超市 其他\_\_\_\_\_
5. 您所关注的图书领域是:  
投资理财 人力资源 销售/营销 财务会计  
管理学与实务 其他\_\_\_\_\_
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?  
电子邮件 传真 书目 试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:  
姓名\_\_\_\_\_ 职务\_\_\_\_\_ 电话\_\_\_\_\_  
地址\_\_\_\_\_ 邮件\_\_\_\_\_

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 董琛

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379081

传真: 010-68311604

电子邮箱: [cmpdong@163.com](mailto:cmpdong@163.com)

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

敬请惠赐名片, 谢谢!

# 目录

## 前言

### 第1章 有考核指标，才会有预期结果.....1

人的健康与否可以通过身高、体重、血压、肺活量、心率等指标来判断。企业也一样，老板和管理者可以通过一些比较直观的指标，来判断企业经营中哪里需要改进，哪里有所提高。了解企业的各项指标，老板和管理者就可以轻松把控大局，确保企业正常运营，达到预期的结果。

1. 指标是企业运营状况的“体检表” .....1
2. 避开常见的“病态”指标体系 .....7
3. 杜绝空谈，用指标来说话 .....12
4. 用指标来管理，一切都能考核 .....17
5. 良好的监督才能让指标落地 .....21

### 第2章 抓好财务指标，提升运营效率 .....27

什么是财务指标？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。老板可以不关心研发、不关心人事，但几乎没有不关心财务的。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。

1. 营业收入增长率：评价企业发展能力的重要指标 .....27
  2. 总资产报酬率：教你快速判断企业盈利指数 .....33
  3. 净资产收益率：反映股东权益的收益水平 .....39
  4. 资产负债率：评价公司负债水平的综合指标 .....44
  5. 营业利润率：衡量企业经营效率的指标 .....50
  6. 应收账款回收率：反映企业应收账款的变现速度 .....56
  7. 现金流动负债比率：反映企业当期偿付短期负债的能力 .....61
- 第3章 制定销售指标，倍增企业业绩 .....67**

很多老板和企业高层都认同这样一句话：“企业只有销售是赚钱的，其他一切都是成本。”但是，他们对企业赚了多少钱比较感兴趣，对一些销售指标却不太关心。其实，销售指标不仅是一定时期内你的企业从哪儿赚钱了、赚了多少钱的问题，更是未来能赚多少钱的评估依据，也是制定下一阶段销售任务的重要参考内容。

1. 销售计划达成率：帮你判断计划销售额的完成情况 .....67
2. 销售增长率：评价企业发展能力的重要指标 .....70
3. 销售回款率：用于衡量企业的经营能力 .....74
4. 销售毛利率：反映企业盈利能力的指标 .....80
5. 新客户增长率：反映了企业挖掘潜在市场的能力 .....86
6. 客户保有率：助你掌握忠诚度较高客户的比例 .....90

## 第4章 关注成本指标，避免利润流失·····95

成本，无疑是企业老板和管理者比较关心的一项重要内容。但是，大多数企业对待成本，没有具体的依据和标准，只有一个字——砍。这样做的结果就是，省下来的固然是利润，却没有将成本的效率最大化。关注成本指标，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，这才是企业的长盛之道。

1. 人工费用控制率：考核企业人力资源的获取成本·····95
2. 市场推广费用控制率：判断企业前期费用控制情况的标杆·····100
3. 研发费用控制率：反映企业研发部门成本控制能力的比率·····106
4. 主营业务成本率：主营业务成本占企业总成本的比重·····111
5. 采购费用控制率：判断企业控制成本能力的指标·····115

## 第5章 做好考核指标，确保结果到位·····123

大多数企业对销售会有一个相对完善的考核制度，但对销售之外的一些经营方面，考核却相对粗糙。大多数部门都是为销售做服务的，服务质量的好坏，对企业的经营结果有着重要的影响。了解并做好这些方面的指标考核，才能确保销售指标的达成，实现预期的目标。

1. 存货周转率：衡量企业经营效率的标尺·····123
2. 市场占有率：判断企业销售量在同类产品中的比重·····128
3. 市场推广有效率：对市场推广方式有效性的判断标准·····133
4. 成品合格率：衡量企业生产质量的标准·····138

## 经营就是抓指标

用指标考核，让结果说话

5. 计划达成率：衡量企业效率的重要指标·····	142
6. 客户流失率：判断客户流失情况的重要指标·····	144
7. 客户满意度：衡量售后服务质量的标准·····	148
<b>第6章 抓好大指标，了解小指标·····</b>	<b>155</b>
<p>面对企业中的各项指标，很多管理者只关注一些大指标，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，更多时候，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，这样才能对企业的运作掌握自如。</p>	
1. 新品占有率：反映企业创新能力的风向标·····	155
2. 促销效果评估：反映企业促销活动的程度·····	159
3. 仓库账卡物准确率：衡量企业仓储部管理水平·····	163
4. 市场研究报告质量：为企业决策提供客观依据的凭证·····	167
5. 客户回访率：反映售后部员工勤勉程度的指标·····	172
6. 售后服务及时率：判断企业售后部工作效率的指标·····	176
7. 采购计划完成率：评价采购部门工作情况的一个指标·····	181
8. 生产计划完成率：反映企业生产能力的指标·····	185
9. 员工离职率：衡量企业人员流动状况的一个重要指标·····	190
10. 招聘计划完成率：反映人力资源部门工作效率的指标·····	196
11. 文件处理及时率：评估企业处理文件效率的指标·····	201
<b>附录 企业经营指标速查表·····</b>	<b>207</b>



# 有考核指标，才会有预期结果

人的健康与否可以通过身高、体重、血压、肺活量、心率等指标来判断。企业也一样，老板和管理者可以通过一些比较直观的指标，来判断企业经营中哪里需要改进，哪里有所提高。了解企业的各项指标，老板和管理者就可以轻松把控大局，确保企业正常运营，达到预期的结果。

## 1. 指标是企业运营状况的“体检表”

有这样一家企业，它所销售的产品非常受欢迎，但是由于材料浪费、资源不能再利用、为了开拓客户不计成本等一些原因，让企业就算每个月的业绩呈攀升状态，仍是盈利甚少。老板怎么也想不出到底哪里出现了问题。

其实，这就好比身体健康检查，如果长时间不对身体进行检查，那么你也不知道自己到底哪一个部分出现了问题。而企业“体检”的依据就是——指标！