

# 经营绩效评估与推动改善

(三天两夜)

## 课程背景

我国经济迅猛发展，企业规模不断扩大，竞争实力显著增强。但是，在这种情况下，仍有少数企业实现的可观的营业额是建立在高耗费上的，原因之一是未能做好企业经营绩效的评价和评价，集团层面也无法运用全面但重点突出的经营绩效指标真正考评职业经理人，造成优秀人员的流失、在职人员的懈怠等管理乱象屡有发生。

经营绩效是根据企业的战略目标和发展的，制定好工作的相关指标，然后对员工的工作等信息进行指标化，并对其进行评价，将其作为依据对员工进行一系列的奖惩和激励，其最终目的是将员工个人利益同公司的效益直接挂钩，这是新时期促进公司发展的重要途径。企业迫切需要一套能正确地引导职业经理人的经营方向的经营绩效评价体系，激发职业经理人的全部能力，同时赋能企业健康地高速成长。

## 课程对象

老板、股东、董事长、董事、监事、集团委派领导、董秘、总裁/总经理、事业部总经理、分子公司总经理、首席财务官/财务总监、财务经理、企业中高层等。

## 课程收益

- 掌握经营绩效评价的选取原则、四个维度及评价方法
- 掌握财务指标评价的五类重要指标的评价方法
- 掌握透过数字诊断经营痛点的方法
- 掌握控制负债指标的技巧
- 掌握运用杜邦评价体系找到多层次经营问题的工具
- 掌握提升运营效率的管理办法
- 掌握使用 200 多张的管理报表掌控运营的绝技
- 掌握客户指标评价方法
- 掌握内部运作指标的评价方法
- 掌握创新和学习指标的评价方法
- 输出工具：管理报表目录

## 课程亮点

实战派风格，追求“落地”文化，针对性强，诊断式、咨询式培训解决企业痛点，生动幽默，通过视频、分组讨论、点评、角色带入等教学手段，调动学员的参与性和积极性，通过分享落地 EXCEL、WORD、PDF 等实战模板，减少学员实际工作量，直接转化为工作成果。课后提供、结业测试题及答案。

确保课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效。

## 课程大纲

### 第一章 经营绩效的选取原则、四个维度及评价方法

【案例】安徒生童话《红舞鞋》

- 绩效管理带来的效益（企业绩效评价体系）
- 经营绩效的选取原则
  - 与企业目标一致
  - 全面性
  - 可操作性
  - 量化性
- 经营绩效的四个维度
  - 财务指标
  - 客户指标
  - 内部运作指标
  - 创新和学习指标
- 经营绩效的评价标准及优点缺陷对比（企业）
  - 与同期比
  - 与上期比
  - 与标杆比
  - 与行业比
  - 与预测比
  - 与报价比
- 经营绩效的主要评价工具-平衡计分卡（企业）
  - 顾客角度
  - 内部业务角度
  - 财务角度

## 第二章 经营绩效评价指标设定及计算（不同岗位职责、数据来源，）

### ■ 梳理岗位职责说明书

【案例】\*\*集团公司本部与分子公司分权手册

### ■ 明确各岗位考核任务

### ■ 考核目标确认

- 组织目标
- 个人目标

### ■ 考核任务确认

- 分解日常任务
- 补充专项任务

【案例】\*\*公司专项降本任务及考核指标设定

### ■ 设定考核指标

- 预先解决设定指标的常见难题
- 设定考核指标的三个步骤
- 设定考核指标的 SMART 原则
- 确定评价因素的五要素法
- 各指标数值如何计算及设定

【案例】自娱自乐的绩效考核

【案例】夏威夷还有 180 公里

【案例】防止指标设定过于宽松的方法

### ■ 确定指标权重

### ■ 终定考核指标

【工具分享】财务绩效指标解释及计算公式

【课堂互动】内部如何开展绩效管理

## 第三章 经营绩效的财务指标评价

### ■ 经营绩效的主要评价方法

- 比率评价法

- ◇ 构成比率
- ◇ 效率比率
- 趋势评价法
- 比较评价法
  - ◇ 计划对比
  - ◇ 同类对比
  - ◇ 标杆对比
  - ◇ 行业对比
  - ◇ 同比评价
  - ◇ 环比评价
- 因素评价法
  - ◇ 差额评价法
  - ◇ 连环替代法

【案例】运用连环替代法精准找到成本超支原因并在生产现场解决问题

#### ■ 经营绩效评价的五类财务指标

- 偿债能力类，看会否防范风险
  - ◇ 资产负债率
  - ◇ 流动比率
  - ◇ 速动比率
  - ◇ 现金流动负债率

【案例】降低资产负债率的两个妙招

- 营运能力类，看领导者是否会管理企业
  - ◇ 应收账款周转率
  - ◇ 存货周转率
  - ◇ 固定资产周转率
  - ◇ 股东权益周转率

【案例】沃尔玛以快制胜的商业模式

- 盈利能力类，看企业赚钱能力如何
  - ◇ 毛利率
  - ◇ 净利率
  - ◇ ROS

- ◇ ROA
- ◇ ROE
- ◇ 杜邦评价

**【案例】**找出盈利能力下滑的 11 层原因

- 经营质量类，看盈利中有多少可以收到现金
  - ◇ 经营活动净现金比率
  - ◇ 销售收入现金回收比率
  - ◇ 净利润现金保证比率
  - ◇ 每股净现金流量
- 持续发展类，看发展后劲是否充足
  - ◇ 主营业务收入增长率
  - ◇ 总资产增长率
  - ◇ 毛利率增长率
  - ◇ 净资产增长率
  - ◇ 净利润增长率

**【分组 PK】**从这些指标中评价到哪些问题？如何改善？

**【工具模板】**用 200 多张的管理报表掌控运营

- 资金计划达成评价
- 全面预算达成评价
- 资产管理能力评价
  - 资产管理能力评价
    - ◇ 固定资产定点
    - ◇ 存货分库位
    - ◇ 存货定库区
    - ◇ 存货四维定点

**【分享】**存货四维定点工具

- 资产盘点水平评价
  - ◇ 存货
  - ◇ 固定资产
  - ◇ 低值易耗品
  - ◇ 外协货品

- 不良资产管理能力评价（单独课纲）
- 不同类型的组织财务评价指标体系（企业）
  - 成本中心评价指标体系
  - 利润中心评价指标体系
  - 投资中心评价指标体系

## 第四章 经营绩效的客户指标评价（企业）

- 市场竞争
  - 市场占有率
  - 新客户获得率
  - 市场覆盖率
  - 市场增长率
  - 广告费用率
- 客户满意度
  - 客户满意度
  - 客户获得率
  - 客户保持率
  - 客户投诉率
  - 及时交货率
  - 客户利润率
- 售后服务
  - 售后服务频率
  - 售后服务费用率
  - 售后服务满意率
- 客户分析和评价
  - 从数据中找到高增长潜力市场
  - 客户画像
  - 精确定位高价值客户
  - 找出客户中“魔鬼”
  - 客户评级

【分享】客户价值贡献表

## ■ 客户综合评价

- 客户授信评价
- 销售策略评价
- 销售价格评价
- 销售费用评价

【分组 PK】如何把广告费投入到性价比高的渠道

## ■ 销售评估模型

- 区域维度评价
- 客户维度评价
- 产品线维度评价
- 部门维度评价
- 业务员维度评价
- 季节维度评价
- 按毛利评价
- 按季节评价
- 客户贡献评价
- 应收账款库龄评价
- 超期应收账款评价

# 第五章 研发中心绩效指标评价

## ■ 研发绩效指标评价

- 项目按时完成率
- 目标成本达成率
- 研发费用控制率
- 材料标准化率
- 新产品贡献率
- 研发费用达到高新技术企业标准率
- 研发费用加计扣除率

【工具分享】研发管控五步法

## 第六章 经营绩效的供应商指标评价

### ■ 供应商分析和评价

- 透过三张报表分析供应商的经营情况
- 通过评级体系对供应商进行评级

#### 【分组 PK】 供应商评级体系如何建立

- 供应商准入评价
- 供应商份额评价
- 供应商支持评价
- 供应商降本评价
- 供应商管理评价

#### 【分组 PK】 采购降本实战方法

#### 【模型】 供应商应管理项目明细表

### ■ 采购绩效指标评价

- 供应商及时率评价
- JIT 占比评价
- 采购料件结构评价
- 主要材料价格波动评价
- 安全库存评价
- 经济采购批量评价
- 结算方式评价
- 应付账款安全性评价
- 供应商诉讼率评价
- 采购合同评审评价

#### 【分享】 采购合同评审的 14 个关键点

#### 【模型】 安全库存模型

#### 【模型】 经济采购批量评价

## 第七章 制造中心的绩效指标评价

### ■ 生产绩效指标

- 生产经营周期
- 安全生产率
- 设备利用率
- 退货率
- 返修率
- 产品产值
- 生产计划完成情况
- 产品交期
- 超额领料
- 工废与料废
- 生产人效比率

【模型】生产人效比率模型

■ 产品质量指标评价

- 产品一次合格率评价
- 客户验货批次合格率评价
- 来料批次合格率评价
- 成品抽检合格率评价
- 客户投诉次数评价

■ 存货与安全库存评价

- 存货周转率评价
- 存货库存结构评价
- 安全库存评价
- ABC评价法
- 滞销或超龄库存评价
- “僵尸库存评价”
- 存货存储成本评价

【模型】存货储存成本计算模型

## 第八章 经营绩效的创新和学习指标评价（企业）

■ 创新类别

- 研发创新

- 生产创新

- 管理创新

- 创新指标评价

- 研究开发费用率评价

- 研究开发费用增长率评价

- 新产品贡献率评价

- 新工艺改造能力评价

- 管理工具创新能力评价

- 学习能力评价

- 高层经理素质评价

- 五星全能员工率评价

- 员工发展评价

- 教育培训评价

## 第九章 运营效率绩效指标评价

- 评价效率指标及改善

- 研发效率评价

- 采购效率评价

- 生产效率评价

- 报价效率评价

- 销售效率评价

## 第十章 经营绩效的 HR 指标评价（企业）

- 人力资本绩效评价指标体系

- 人力资本周转率

- 人力资本贡献率

- 人力费用保障倍数

- 人力现金流量效率

- 人力资本投资收益率

- 员工满意度
  - 员工流失率
  - 员工保持率
  - 员工知识水平
  - 员工业务能力
  - 员工服务态度
  - 员工培训次数
  - 经营管理者素质

## 第十一章 经营绩效指标评价流程及激励

- 绩效评估
  - 计算绩效
  - 复核绩效
  - 指标勾稽
  - 不同模块互相评比
- 绩效面谈
  - 面谈方式（正式面谈、非正式沟通）
  - 面谈准备
  - 面谈技巧
  - 改进计划
- 绩效考核
  - 正负激励
  - 精神奖励
  - 物质奖励

【案例】“牧羊人”成为穷光蛋

【互动】用处罚的方式/用鼓励的方式哪个考核效果会更好

- 实现经营绩效指标的激励措施

## 第十二章 如何制作经营绩效评价报告

## ■ 如何编制管理会计报表

- 编制原则：有图、有表、有结论、有对策
- 编制周期：
- 编制部门：
- 编制内容：

### 【模型】200张的管理报表模型

## ■ 如何制作绩效评价报告

- 以管理会计报表为基础，揭示经营中出现的重点问题
- 从管理会计报表，提炼严重、紧要的问题点进行披露
- 编制原则：有沟通、有问题、有碰撞、有方案、有追踪、有考核
- 召开周期：按月召开
- 管理重点：以经营评价会为导向，解决管理中出现的问题，控制企业的经营风险及财务风险，使管理报表成为企业运作的风向标和指挥棒

## ■ 经典4段式的绩效评价报告

- 前期出现问题解决方案的执行情况回顾
- 本期经营过程中依然存在的问题
- 各部门对本期及前期问题的解决方案及期限
- 各部门对现阶段经营情况的回顾及管理建议

### 【案例】某集团绩效评价会案例分享

## 课后总结及答疑