

# 基于转让定价的企业销售考核制度设计

刘红红

(河北金融学院会计系 河北保定 071000)

**【摘要】** 在企业经营中,常常存在着各分部之间的转让定价。本文以一家家具企业为例,对它的绩效管理进行评价和修正,借此对中小企业绩效管理问题做出初步探讨。

**【关键词】** 中小企业 转让定价 绩效管理

## 一、中小企业绩效管理概述

绩效管理是通过管理来提高组织和个人绩效的过程。企业绩效管理是一个有机的系统,包括绩效设定、过程控制、绩效评价、奖惩落实等方面和环节。随着信息时代的发展,信息技术使绩效评价更为精细化,管理工具也向多维发展,主要包括目标管理、关键绩效指标、360度反馈评估、平衡计分卡等。这些方法笔者看来没有好坏之分,适合企业的实际情况才是最好的。

对于中小企业而言,普遍采用的方式是目标管理法,目标管理的基本内容包括企业战略目标以及分解的基层目标乃至个人目标,然后通过目标的执行状况来促使执行者进行自我控制,最后根据目标进行奖惩措施。相对于其他方法,该方法简单易懂,容易被人接受,但也存在一些问题,下面以一家家具企业绩效管理为例进行探讨。

## 二、案例背景介绍(企业基本情况及考核制度)

某家具企业年销售额在3亿元左右,在全国家具行业具有一定的知名度。其经营模式是产销一体的模式,销售采用直销模式,在全国设有近三十个直营店,这些直营店按地理位置分为地区管理。直营店负责测量、设计、销售、安装产品及售后服务。其流程是首先由销售人员拿订单,之后由设计师上门测量、设计产品,客户满意之后将订单返回工厂进行生产,生产完工后发往销售地由安装工人进行安装。

企业总体的思路是以销售为龙头,以销定产,所有的产品都是按客户订单生产。该公司以销售地区为考核单位,由地区经理负责销售地区的业绩。地区经理的工资分为两部分,一是基本工资,二是年终奖金。其年终奖金是该地区净利润的20%,即各地区每年结算后,如果利润数为负数,则各地区经理只拿基本工资;如果利润数为正数,则利润数额的20%归地区经理,其余80%归公司所有。各地区与工厂对产品的结算价格为销售额的65%,即各销售地区以售价的六五折视同从工厂买入产品后转手卖出。各地区用销售收入扣减销售收入的65%后,再减去各地区自身的销售费用计算利润。

企业的考核制度具有以下优点:①比较适合本企业情况,从规模来说不是很大,从经营来说相对简单,其考核制度也就简单有效,以经营结果作为考核的唯一依据,不必太过复杂。②组织考核和个人考核合二为一,以组织最后的经营成果核定管理者个人的业绩,促使经理加强管理。经理不参与平时的销售等工作的提成,只有把团队带好,地区效益高,自己才能拿到最终收益。③在工厂和各销售地区之间有个转让定价,可以保证工厂一定利润的前提下再给销售人员提成,比较稳健。同时将生产成本与销售分离开来,当出现由于生产效率、原材料市场变动等因素导致的生产成本变动时也不会给销售人员的考核带来影响。

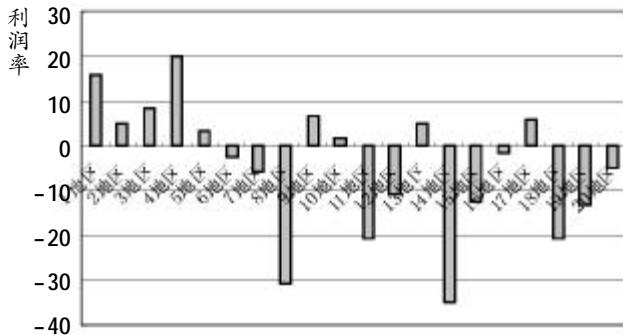
同时,该考核制度也存在重大的缺点:①转让定价为销售价格的65%是否科学有待商榷。由于产品的销售成本率大概在45%左右,售价的65%是想让工厂保持10%以上的净利润而来,而该部分利润是不与销售地区分享的。此种简单划一的转让定价方法在考核销售地区时有失公平。②虽然是以最终结果为考核依据更简单有效,但缺乏过程管理。各销售地区的经理都是销售业绩突出而得以晋升的,在管理地区方面还缺乏知识,只对结果进行考核对这些经理缺乏可操作的指导性的内容。往往是出了核算结果才知道某些费用确实可以砍掉,或者出现销售收入增长幅度很大,净利润却基本没有变化的情况。经理本人也意识到过程管理的重要性,但考核制度没有向他们提供加强管理的方式。

## 三、对企业考核制度进行修订的建议

该企业的考核制度实行了五六年,员工基本认可该制度并已习惯,且有些数据不是很完备,目前不宜大动,可以在此基础上进行完善。

1. 各销售中心与工厂的转让定价为销售价格的65%。这个转让定价是人为规定的,提高该比率就会使若干个地区由盈利转为亏损,降低该比率又可使若干亏损地区转为盈利,因此直接以该价格决定各地区是否盈利、盈利多少并以此作为奖励的标准有些缺乏依据,受人为因素影响较大,恐怕会有地

区不能心服,如某地区的利润率为-2%,则没有任何考核奖励。下图是某年该企业的各地区利润情况:



家具企业各地区分部的净利润情况

前文曾经说过,对于转让定价是销售价 65%的考虑是出于稳健,让工厂保留一定的利润,因此也可以先按此继续执行。但需要进行修订,因为采用一刀切的方式进行考核存在一个问题,就是有个别地区,比如上图中的 6、7、16、20 四个地区,利润是负数,分别为-4.7%、-6.4%、-1.9%和-5.2%,账面显示为亏损,但从企业整体来看还是给企业创造利润的,将这类地区和真正亏损的地区相同对待有失公平。

对该企业绩效考核的建议是,可以考虑将地区分为三类来考虑:①地区盈利,工厂也盈利的地区;②地区亏损,工厂盈利的地区;③地区亏损、工厂也亏损的地区。这三类地区的划分很简单,将生产成本率计算出来后可以得出地区亏损 15% 以内的负利润,对整个企业是盈利的。对这三类地区采用不同的处理方式:对于第一类地区,还可按照旧政策执行,即利润的 20% 奖励个人。对于第二类地区,由于转让定价的原因没有获得利润,但整体而言企业还是盈利的,也可以给部分奖励,比如创造利润数额的 3%。对于第三类地区,该地区销售产品会给公司带来亏损,并侵蚀其他盈利地区的利润,应从企业战略的角度来考察,如果从市场全局或者与竞争对手的关系看应该保留的可以保留,否则可以撤销。

相比之前的制度,调整后的更能全面反映地区业绩,促使个别负利润率高的地区增加盈利,同时大大提升了亏损地区的积极性。

2. 以销量来考核各地区的业绩,可以直接避免上述售价 65% 的转让定价对利润带来的影响。以该企业为例,各地区销售费用中绝大多数大额的固定性费用,比如场租费、采暖费、样品费、装修费等,均和直营店占地面积相关,因此,可以考虑以“单位面积销售额”指标作为考核依据。下面是经过计算的部分地区的盈亏临界点的单位面积销售额:

地区	1地区	2地区	3地区	4地区	5地区	6地区	7地区	8地区
单位面积销售额(元/平方米)	7 572	9 997	4 427	807	3 187	17 273	5 672	5 921

上表中各地区单位面积销售额差距较大是由于地域因素和店面面积引起的,不同城市、不同地段、不同面积的场租费、装修费等差距较大。立足现有店面,计算的“单位面积销售额”可以体现不同层次的要求,比如上表是盈亏临界点的单位面积销售额,还可以计算任意目标利润下的单位面积销售额,以此作为考核依据。

3. 实施预算管理。以结果作为考核依据缺乏实际可操作性,因此可以整理数据,准备待条件成熟后可以用预算来进行考核。预算管理有三个关键点:预算数据是否准确,是否用预算进行过程控制,是否严格按预算结果进行绩效评价。做预算是一个大工程,用预算来进行绩效考核更是要慎重,在一般中小企业中,由于缺乏对预算的科学认识,一知半解进行预算管理的大有人在,看结果往往流于形式。如果预算使用不当,预算数据不准确,不仅不能作为考核依据,严重的还会挫伤员工的积极性,产生负面效果。

针对本企业,采用预算来进行绩效管理是可以达到的,限于文章篇幅,也出于保护企业的成本数据考虑,仅以销售中心为例,看看是如何用预算进行绩效管理的。

各地区发生的费用基本是可以预计的,可以分成资本支出和费用支出两大类。资本支出是指装修和换样品两样大的支出,对这两项支出可以根据公司规定提前规划。费用支出又可以分为固定费用、半变动费用和变动费用三类。固定费用主要包括办公费、税金、场租、取暖费、水电费、电话费等;半变动费用主要有资料费、差旅费、广告费、工资这几项;变动费用有赠品费、安装费、佣金、运杂费这几项。可以通过 Excel 表格设立公式的方式进行费用的预算。

对固定费用用上年平均水平直接计入下年,变动费用用上年的发生额与销售额的比率乘以本年预计的销售额计算而来,半变动费用需要用前期数据计算一个函数  $Y=a+bX$ ,将预计的销售额代入计算而来。通过对各地区发生费用的性质进行细分、整理后,费用的预算基本可以作为日常控制和最终考核的依据。如果发生了某些方面的误差,可以在下期进行调整。

对该企业而言,费用预算的问题解决了,但销售经理对预算期的销售数据不能准确把握,所以可以采用按季度编制预算的方式,同时财务人员也要尽力寻找销售的基本规律协助销售经理做好销售预算。

经过考核制度的修订和完善,不仅有效调动员工工作积极性,而且借此还对整个企业的管理提升了不少,取得了较好的效果。

主要参考文献

- 葛玉辉,陈悦明.绩效管理实务.北京:清华大学出版社,2008
- 方振邦,罗海元.战略性绩效管理.北京:中国人民大学出版社,2010