

## 用友公司(C)

2010年6月，用友董事长王文京回忆起过去10年来用友控制体系的演进：从一个简单的商业模式、简单的预算制度起步，到现在复杂的企业组织、复杂的管理控制系统。但同时他坦言，自己目前也在思量，为了实现世界级软件公司的目标，用友是否需要在商业模式、战略方面做出重大改变，目前的管理控制系统能否适应今天和明天的需要和挑战。

2001年，用友首次公开发行股票。王文京意识到以前的经营和管理方法不再适应于一个上市公司，更难以使用友成为世界级公司。要想成就用友的 dream，仅靠各级主管的经验管理和个人能力是不行的，唯有建立一个从经营模式到管理制度和流程的全面经营管理体系。这个体系需包括战略和计划制定、计划执行管理和绩效考核、全面预算和财务管理、项目管理及客户经营模式、风险管理和内控体系、人力资源管理以及知识管理等。但王文京知道公司经营行为的改变、管理体系的建立不是一蹴而就的，恐怕要花10年左右的时间。

### 2002年的预算

2000年以前，用友几乎所有产品销售都是靠经销伙伴完成的。用友早期业务比较简单，就是开发和销售财务软件，不论是早期的DOS版还是后来的Windows版，都不需要复杂的交付过程，客户只要听几节课，就可以自行应用了。在用友创立后的10年，一直采取分销模式，通过签约的代理商销售软件。20世纪90年代初期，用友成立了一些联营公司，虽然联营公司的名字里有“用友”两个字，如长春用友，但它们不是用友自己控制的子公司，用友只是小股东。联营公司本质上仍然是代理模式。通过联营公司的模式，当时用友的业务发展很快，全国各地的市场占有率很快得到提高。

从1995年开始，用友在设立联营公司的同时，也开始成立自己的子公司，但是数目非常少，到2000年前后也就五六家。这些子公司在产品销售方面还不能发挥挑大梁的作用，销售收入主要还是由经销商完成。在代理模式下，用友的内部管理比较简单，不需要复杂的销售管理。与之相匹配，用友的预算模式在创立后的10年也比较简单，每年召集经销商开个会，下达销售任务，明确提成办法，这是用友第一阶段的预算模式，即收入预算阶段。从2000年底到2001年上半年，用友先后全额收购了20多家联营公司，改成用友在当地的分

---

本案例是由案例中心研究助理陈锴在沃伦·麦克法兰教授 (F. Warren McFarlan) 和夏冬林教授指导下开发完成的。本案例仅作为课堂讨论的材料，不表示企业成败及其管理措施的有效性。

本案例版权归清华大学经济管理学院所有，如订阅或申请使用本案例请致电 8610—62789786，或访问中国工商管理案例中心主页：<http://www.ecase.edu.cn>。未经清华大学经济管理学院授权许可，禁止以任何方式复制、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

公司，原来联营公司总经理大部分转任分公司总经理。到 2001 年底，用友已经有 28 家分公司和子公司。2001 年下半年用友软件上市后募集的资金到位后，用友又收购了几个产品公司，比如华表、通宝、艾福斯等。

一系列收购后，用友的规模发生了巨大变化，其管理结构也完全不同了（见附录 1、2）。对用友管理层来讲，不是管好总部就没事了，外面还有将近 30 个分公司，还有 4 家独立运营的产品公司。2001 年下半年，用友管理层聘请安永会计师事务所做管理咨询，主要内容是设计内部控制制度，关键是预算体系。

当时面临的任务很紧迫，马上就要编制 2002 年预算，面对 30 多家分支机构，以前那种开个会、布置一下任务的预算编制方法已经行不通了，用友需要建立一个预算制度。在安永的帮助下，用友规范了预算管理，不管是分公司还是子公司，都必须填一套表，走一个流程，当时的预算重点是损益的预算和现金流量的预算。

管理咨询项目完成后，安永的咨询顾问邹丹加入用友担任预算部总经理，在她看来：对于用友来说，2002 年的预算起到了启蒙作用。

让用友所有的管理团队——总部的管理团队、中层管理团队、分支机构的管理团队——都认识到，要做一套相对比较详细的预算表。以前预算的控制作用没有得到发挥，而 2002 年的业绩压力使预算发挥了控制作用。

2001 年 4 月，用友首次公开发行股票，发行市盈率超过了 64 倍，募集资金 8.8 亿元。5 月 18 日上市当天，用友股票的最高价格冲破 100 元/股。用友公司成为投资者关注的重点。2001 年度的营业收入为 3.3 亿元，净利润为 7000 万元，同比分别增长 57% 和 76%，每股收益 0.70 元。

形势大好，所以 2002 年的收入指标定得比较高，销售目标比 2001 年实际完成情况增长 76%。与此同时，2002 年用友收入的来源也发生了很大的变化。以前仅是软件产品收入和极少比例的运维收入，而 2002 年预算包括 U8、NC、U8M（收购的汉康产品）、华表、通宝、艾福斯等多种产品收入。除了软件产品收入，这一年用友还有了实施收入。多种项目累加使得 2002 年下达的分类收入预算总额大幅拉高。同时，为了与高增长的收入预算相适应，各种费用预算也定得比较高。

但是，到 2002 年下半年，前三季度的净利润只有 6350 万元，与当年的目标相差很远。管理层的压力之大可想而知，董事会也非常紧张。在这种业绩压力下，当时的总裁何经华和财务总监吴政平提出，必须控制公司各种相关费用。

好在 2002 年开始的新预算制度让用友预算部掌握了全部机构的预算，每个机构的支出金额、用途，预算部都一清二楚。在新的制度下，预算部把费用分为人员费用、专项费用、日常费用和公共费用四大项，同时预算部掌握了全部机构的预算执行情况，包括每个机构在哪些项目上花了多少钱，哪些项目上还剩下多少钱，预算部都一清二楚。为了控制费用，实现利润目标，当时预算部根据所掌握的信息重新做了测算：当收入完成预算的 90% 时，费用应该是多少，利润又是多少；当收入完成预算的 80% 时，费用是多少，利润又是多少。

拿到测算结果后,吴政平和预算部根据 2002 年的预算和各个机构的执行情况,拿出了解决方案,即将营销机构的费用和收入挂钩,总部的行政费用按照全年预算费用的一定比例进行控制,不允许突破。

预算控制的结果是,当年的利润目标顺利完成,可以向投资者交待了。对于用友管理层来说,这件事骤然间凸显了预算管理的重要性。2002 年第一次颁发的用友总裁特别奖,成立不到一年的预算部获得了这个荣誉。

邹丹回忆说:

预算部实际上并没有实力去审核每一项费用,最终方案之所以能够得到执行,应归功于用友财务的垂直管理。用友所有分支机构,如 2001 年收购联营公司后成立的分公司,其总经理和财务经理都是总部任命的,分支机构总经理和总部对分支机构财务经理的业绩考评“四六开”,60%在总部,40%在分支机构总经理的手里。这种业绩考核方法有效地保证了总部对分支机构的控制,分支机构不敢乱花钱。

吴政平也回忆说:

对分公司和子公司财务经理的垂直管理制度主要是总结了中国国有企业的教训。中国国有企业出现的一些经济问题,往往是总经理和财务经理互相勾结造成的,我们看到了国有企业的这种管理模式的弊端,刻意以财务和业务分权的方式防止有关经济问题的发生。

## 何经华的变革

2002 年 4 月,何经华加入用友,接替用友的元老郭新平出任公司总裁,年薪 500 万元,当时有“打工皇帝”之称。

王文京说,聘请何经华是用友从财务软件向管理软件转型的需要。何经华清楚地知道从财务软件转向管理软件的难度,用友在销售、服务、交付、市场和管理等各方面都有巨大差异。从 2003 年开始,何经华提出了产品、渠道、售前、实施和人才<sup>①</sup>五大工程,并推行重要业务的矩阵式管理<sup>②</sup>。

“一个伟大的公司要有伟大的产品!”这是何经华首先要求的。在他看来,合格的 ERP 产品是用友转型的基础。通过整合用友以前的财务加购销存的产品以及收购的汉康的生产管理软件(当时称为 ERP-M),用友推出了业内领先的中端 ERP 系统(即现在的 U8 的升级版),发布了基于集团财务管控的高端管理软件 NC1.0, NC2.0。

ERP 的销售是基于解决方案的项目,除了财务部门,还涉及采购、销售、仓储、生产、计划、人力等部门,价格也比较高,购买决策需要多个部门主管及总经理或主管副总经理参与。因此,销售过程需要销售咨询顾问通过调研客户的业务管理问题和需求,提出解决方案,

<sup>①</sup> 人才工程:执行包含各级经理在内的末位淘汰制,突破薪资结构,实施专项人才引进、专项投入以实现人员结构质变。

<sup>②</sup> 矩阵式管理:通过对市场、渠道、售前、实施等主要业务领域实行垂直管理,并赋予业务线主管对业务线成员部分考评权与任免权,实现以业务能力和业务流程标准化为中心建立二维矩阵式管理模式。

呈现方案价值。此外，还需要专业的团队来实施解决方案。培训也不是简单的系统使用培训，还需要讲解信息系统与管理的关系，如何借助系统实现基于信息化平台的管理，公司业务发展和市场变化后，如何对系统进行调整设置、应用维护等。

ERP 的价值能够得到客户的认可和实现，最关键的是售前和实施，而售前咨询和实施需要专门人才。由于 ERP 产品和销售的特点，也就有了何经华的“五大工程”。

2004 年，何经华推行“井田制”和“销售漏斗”。何经华将时任华东大区的总经理何景霄调到了总部，任总裁助理兼销售管理总部总经理，负责实施该方案。首先把 U8、NC 两个事业部合成一个产品部门；其次，重新定位大客户部，把大客户部拆分为中央大客户部和行业大客户部，使之成为一个分层的销售单位，这是纵向的改革。并将原先的四个大区进一步细分成华北、东北、西南、西北、中南、华东六个大区，使销售能够更贴近市场需求，这被称为横向的改革。

烟草、电力、传媒、房地产、金融五大行业和六大区中的重点客户由大客户部负责；其余的重要企业由大区负责，最后一层的客户由一线分公司负责。

每个分公司又将所在的地区分成多个区，称为“井田”。由专门的销售人员或者销售部负责每个井田的销售，将销售的网络编细。这个销售管理方法在用友内部叫做井田制。井田制相当于包产到户，每个销售人员负责一个责任田（区），在责任田中耕耘。王文京认为，井田制有两个好处：一是销售情况的分析可以细化到井田；二是任何井田内的机会丢失，将有人承担责任，责任到人。

举例来说，基于 ERP 解决方案销售的复杂性，为了提升销售方案的价值和项目销售的成功率，必须建立项目销售方法及配套的销售管理体系。何景霄带领的销售管理总部将销售过程分为多个阶段，例如：潜在客户阶段（建立客户憧憬，产生购买意愿）、意向客户阶段（推动客户下决心）、立项客户阶段（客户已有了大致的预算和成立的选型小组）、方案客户阶段（给客户提出解决方案、进行竞标）、谈判客户阶段（进入合同谈判）、成交客户阶段（合同已经签订，进入商务处理）。每个阶段分别定义了具体的工作、达成的目标以及评估的方法。何景霄的“阶段论”统一了全国的销售语言，任何人只要说他的项目处于什么阶段，所有参与的角色及各级销售主管都清楚这个项目已经做了哪些工作，还将做哪些工作。当一个项目需要申请资源支持时，大家也知道为什么此时需要支持，需要调配什么资源支持。通过这套标准化的方法，统一了销售人员的销售行为，使销售人员成功地从产品式的销售方式转型到基于解决方案的项目型销售方式，大大提高了销售项目的成功率和价值。

按照何景霄的要求，每个销售人员需要将每个项目及每个项目所处的销售阶段记录到一个表格中，用友称为“销售漏斗”。每个销售人员都有一个销售漏斗，每个销售部、每个分公司将其销售人员的漏斗进行合并，就形成了部门和整个分公司的漏斗，全国销售机构的销售漏斗合并起来就形成全国的漏斗。每个项目漏斗中都是项目逐步向下漏的过程，直到成交（从漏斗中漏出）或客户终止购买意向或项目丢失（为竞争对手所签）。每个项目所处的阶段不同，需要做的工作和所需能力也不同，成功的概率也就不同。例如：处于商务谈判阶段的项目，成功率是 80% 左右；处于意向阶段的项目，成功率是 20% 左右。这样，根据用

户的规模，每一个层级都界限分明，下一个层级如果需要支援，可以向上一层级申请。任何一个销售机会，无论出现在哪个层面上，都要进入漏斗，由总部的营销平台负责监控。以烟草行业为例，全国范围内只要有一个机会，就会进入销售漏斗。如果分公司能力有限，这个机会有可能被转到大区或者大客户部。是否批准申请支援，如何调配咨询顾问，也是由监控销售漏斗的总部营销部门决定的。

根据项目的规模，每个项目进展状况及后期的项目销售策略都将由分公司、大区、总部各级销售管理主管进行审查，得到策略指导。何景霄还设计了一套销售漏斗的评估、管理模型。每个销售管理主管都能够通过销售漏斗掌控所有项目的进展、问题，进行销售业绩的预测，同时还可以反过来，根据销售业绩的要求，确定需要的漏斗项目数量，从而指导各级主管的营销工作和销售人员的日常工作管理。在王文京看来，销售漏斗发挥了重要作用：

以前许多销售主管无法掌控销售业绩，到了季度末或者年度末，分公司总经理跟大区总经理说对不起，这个季度或者年度任务没能完成，大区总经理跟总部销售主管也说同样的话。问题是无法完成任务是要到季度末或年度末才能知道，还是能够提前许多天甚至几个月就可以知道？而如果是后者，就可以采取许多措施。销售漏斗及分级管理分析模型的关键作用是使项目可视化、业绩可视化、能力可视化。需要采取的措施几乎一目了然，同时改变了原来各个机构花样百出的销售管理方法。但销售漏斗管理的方法真正被各级销售主管理解并在全中国得到统一的使用是从2005年开始的，这为今后的业绩提升发挥了巨大作用。

何经华当时用“激动加感动”来评价销售管理总部的工作。“激动”的是当时先进的管理体系终于也在用友看到了；“感动”的是在很短时间内能够将这么复杂而先进的管理体系设计出来，并在全中国推行。何经华实际上想通过“井田制”和“销售漏斗”协调好U8和NC在销售上的交叉，避免出现业务自噬的现象，同时也可以凭借这个方法让各层仍在各自的领域里精耕细作。

当然，何经华也非常清晰地意识到自己工作的难度：

我必须在公司转型的时候保持业绩的高速增长和效益的不断提高，这就好像给一架高速行驶的汽车换车轮一样，难度很大，但是我仍然要做到。在公司转型成功的基础上保持业绩的高速增长，这是我必须掌握的平衡艺术，也是我一切工作的出发点。

尽管用友管理软件收入占总收入的比重不断提高，但是，总体来说业绩并不理想。2003年用友收入增长23%，但营业利润下降16%；2004年收入增长21%，营业利润下降16%（见附录3）。

2004年11月2日，何经华离职，王文京出任用友总裁。

## 预算制度的完善

王文京担任总裁后，在营销和交付上进行了大规模投入，2005年和2006年，用友公司的收入快速增长。从2006年开始，王文京一直在思考，前两个10年，用友收入都增长了10倍，能否再用10年甚至更短的时间使用友的营业规模达到百亿元，成为世界级企业，用

友今后的路应该怎样走；用友靠现有业务的成长是否能实现这个目标；用友目前的商业模式是否能支撑这个目标。

王文京在接下来的三年中推动了 4 件大事：提出了“百亿工程”目标，希望在 6 年的时间内实现；用友开始第二次转型：从产品经营转型为客户经营；进行投资并购，开始通过经营与投资两个轮子走路；升级公司的管理体系。

伴随着目标、经营模式、管理体系的变化，用友的预算制度需要逐渐完善。虽然 2002 年开始实行的第二阶段预算制度发挥了很大的控制作用，但是编制方法仍然存在很大缺陷。在邹丹看来，“预算表和财务报表长得一模一样。实际上，各部门编制预算只在利润表和现金流量表的金额栏填上一些数字”。预算目标的确定和分解也缺乏具有说服力的依据，更为基础的问题是计划环节。于是，用友从 2005 年开始设计基于计划的预算模式。

### 三年计划与年度预算

定期为公司做计划是王文京保持至今的习惯。就像随时拿出纸和笔，记下他人有建设性的意见的习惯一样，他保持着按照计划发展公司的习惯。到 1994 年，这种在信纸上的计划正式成为用友公司每三年一度的“三年计划”（见附录 4）。

2004 年用友引进了 IBM/MOT 的课程，2005 年用友在研发和业务体系推广集成产品开发工具 IBM IPD，2006 年又引进了 IBM 的领导模型（business leading model, BLM），用于指导公司做业务计划和发展规划。

BLM 模型是一个从战略到业务设计的体系，而不是一个监控执行体系和考核体系。BLM 由三个部分、十个模块组成，三个部分是差距分析部分、战略和业务设计部分、业务执行设计部分。

差距分析部分包括业绩差距和机会差距两个模块。业绩差距是指用友实际业绩与目标业绩的差距。分析业绩差距时，需要找出差距存在的原因是组织的因素、人才的因素、能力的因素，还是公司的文化因素、士气不振或其他原因。机会差距是指市场上还有多少机会没有把握住。机会差距的出现或者是因为没洞察到机会，或者是业务设计没有把它设计进去，关键任务里没有考虑到。比如 NC，用友 NC 部门负责集团客户管理解决方案，分析差距时，就要说明在某行业做了多少项目，哪些项目没拿下来，产品没有满足哪些方面的要求，顾问的能力有什么欠缺。业绩差距会带来组织设计、人才能力结构、公司文化建设或其他方面的改变；机会差距会带来战略的业务设计的调整。

战略和业务设计部分包括市场洞察、战略意图、业务设计、创新焦点四个模块。每条业务线根据机会差距的分析，进行市场洞察分析，调整战略意图，进行相应业务设计，并确定这些业务设计需要的创新焦点，如哪些业务要增加，哪些业务要调整，大概的规模是多少。最后形成各业务线的规划和年底关键任务。根据业务线的规划和资源情况，确定公司级的战略意图、业务设计和创新焦点，并形成公司级的 3 年规划和年度总规划，其中包括各业务线的任务指标，各业务线再根据公司的年度计划做相应调整。

业务执行设计部分由关键任务、人才、正式组织和氛围与文化四个模块组成。业务执行设计的调整取决于两个方面：一方面是业绩差距，表明现有业务设计中的执行问题，但执行问题可能反映为关键任务没有把握好，需要的人才不到位，组织和流程不顺畅以及公司的氛围与文化需要修改等；另一方面，新增的业务设计带来的新的关键任务及新的人才需求、组织和氛围上可能需要的调整。

在此基础上，用友管理部门和其他相关部门编写行业发展分析报告，并修订公司发展的长期目标和中期规划，确定未来一年的经营计划和目标经营业绩。年度经营计划包括产品研发及开发总体计划、营销总体计划、市场推广活动总体计划、人力资源总体计划、战略投资与财务经营总体计划。目标经营业绩具体包括五个指标：目标市场占有率、主营业务收入的目标额与增长率、净利润的目标额与增长率、净资产收益率的目标增长率、人均产出效益。

预算部根据公司的年度经营计划编制一个总概算，包括业务部门的收入，期望增长率是多少，利润率是多少，整体公司的收入增长率是多少。年度总概算经过董事会批准后，由预算部下达给各个产品线和销售部门。每个产品线编制自己的年度预算。销售部门会根据预算的要求将任务分解给各个子公司。各个产品线和销售部门将自己的年度预算报送给预算部，最后由董事会批准下达全公司的年度预算。

正式编制年度预算之前，预算部会确定预算假设并经董事会讨论通过。预算假设由用友股份公司和控股产品公司的财务部提交。在充分了解各公司未来一年的目标经营业绩与业务总体发展计划后，分析各项计划对收益与资源的分配需求，预算部审核确定。预算假设包括：预算各要素的定义；主要软件产品的定价与结算政策；内部服务结算政策；下属分支机构或内部独立核算机构的投入产出指标；公司所适用的税率及所享受的税收优惠待遇；其他需要确定的重要假设。

计划、预算工作设有工作小组和领导小组。工作小组负责制定计划、预算，提出年度目标及计划和预算编制的日程表，安排什么时候开会讨论、什么时候上报、什么时候下发，等等。工作小组也规定模板，如计划模板、预算模板，发给各部门。这些部门把各自的计划报给工作小组后，工作小组汇总，领导小组审核。

用友通常每年 11 月前确定年度计划，11 月以后开始编制概算，向销售部门和事业部下达指标，由销售部门和事业部编制预算。

## 计划与预算控制

为了确保预算得到良好的执行，用友设立了月度会议、季度会议制度。

月度会议分为执行副总裁办公会和部分总经理参加的业绩分析会。执行副总裁办公会由执行副总裁召集，业务序列<sup>③</sup>及机构的办公会成员（各事业部、市场部以及机构负责人，不含职能部门负责人）参加，进行业绩分析，讨论一些专题问题（如伙伴合作、能力建设、总部业务支持等），每次会议的专题不同。部分总经理参加的业绩分析会由机构管理部召集，

<sup>③</sup> “业务序列”指营销、服务、市场等业务；“机构”指分公司/总部客户事业部如“中央大客户事业部”。

每个月挑选业绩完成相对较差的机构总经理汇报业绩情况、存在的问题、改进措施，总部有关主管提出建议，这些业绩相对落后的机构总经理不参加执行副总裁办公会，另外，并不是所有执行副总裁办公会成员都参加业绩分析会。执行副总裁办公会通常先于部分总经理参加的业绩分析会召开。

季度会议分为总裁办公会和机构总经理会议：总裁办公会由总裁召集，全体办公会成员（总裁助理级别以上人员）参加，议题是公司全面策略、问题、工作部署；机构总经理会议由机构管理部召集，全体机构总经理参加，议题是营销、服务策略、问题、工作部署，重点是抓业绩以及交流机构的经验等。机构总经理会议通常挑选 5 个左右总经理分别介绍经验，挑选原则是根据当年总计划中机构要重点部署和落实的几项工作，做得有特色或特别好的机构，由相应总经理事先准备。总裁办公会先于机构总经理会议召开。同样，只有部分达到级别的机构总经理参加总裁办公会，也不是所有总裁办公会成员都参加机构总经理会议。

## 激励体系

用友的激励体系是通过有竞争力的策略，吸引和激励业绩表现优秀的员工继续在岗位上保持高水平。个人收入会根据工作表现和相对贡献、所在业务单位的业绩表现以及公司的整体薪资竞争力而确定。用友激励体系涉及任职资格、个人业务承诺与 3P 模型等基本方法。

### 构建激励体系的工具与方法

(1) 任职资格管理。用友在 2001 年与美世咨询公司合作，对用友职位系列进行了评估。借鉴相关的工具和方法，结合华为、联想以及 IBM 在职位管理与任职资格体系构建中的先进经验，用友任职资格管理为员工轮岗体系、薪酬绩效考评体系的构建奠定了基础。

(2) 个人业务承诺。个人业务承诺是 IBM 公司推出的，用友在与 IBM 合作交流中将个人业务承诺计划融入自身的薪酬绩效考核体系中。用友每年年初要求员工和直接主管共同商讨个人业务承诺计划，到了年底，直接主管会根据员工个人业务承诺计划对下属进行考核。个人业务承诺制度使员工的奖金建立在业务绩效以及个人贡献的基础上。通过有效沟通树立了一个可测量的目标，并让员工为这一目标承担责任，从而激发了员工的斗志和热情。

(3) 3P 模型。用友采用为岗位付酬 (pay for position)、为绩效付酬 (pay for performance)、为人付酬 (pay for person) 的“3P”原则，有机结合了岗位、绩效与人的禀赋，而不是毫无弹性地采用“同岗同酬”的“一刀切”。

## 薪酬体系

### 薪酬制定原则

用友确定了薪酬的三个原则。内部公平性：体现为将薪酬与绩效挂钩；市场化原则：通过了解行业的薪酬水平确定用友的薪酬水平，保证薪酬水平的外部竞争性；薪酬整体性：用友在设计薪酬体系中不是单纯强调某一个项目，而是包含了一个整体的计划，有工资、福利及奖金，使员工能够分享到公司业绩增长带来的好处，也给员工提供了一个长期就业和发

展的机会。

### 薪酬结构

用友员工的薪酬由目标总现金<sup>④</sup>、福利、股权激励计划收益（骨干员工）构成。目标总现金由基本工资、绩效工资、绩效奖金构成。员工的目标总现金范围与其岗位等级对应，以基准值为参照按照正态分布设计。部门经理级以下新员工的基本工资定级，由部门经理依据该岗位价值、员工能力及绩效情况提出建议；部门经理级以上(含)新员工由直接主管建议，按汇报关系逐级审核后，报人力资源部审查批准后执行。

员工薪酬总额=目标总现金+福利+股权激励计划收益(骨干员工)

目标总现金=基本工资+绩效工资+绩效奖金

**基本工资** 基本工资主要体现岗位价值与员工能力。确定基本工资标准的主要依据是岗位价值、薪酬市场分位及行业市场薪酬状况、公司经营效益和支付能力。员工基本工资分为6级18阶，每个级（阶）别都依据员工与岗位的匹配程度设定基本工资范围，即基本工资上限、基准值和下限。用友执行下发薪制，基本工资于每月5日发放，员工必须在人力资源部规定的考勤统计截止日期前填报当月出勤情况，并提交部门经理及时审核，人力资源部按部门经理审批后的考勤统计结果计算员工工资。

**绩效工资** 绩效工资主要体现员工个人绩效表现。计算方法为：绩效工资=绩效工资标准×个人岗位绩效考核系数。除高级管理人员和客户经营机构总经理等特殊岗位外，其他岗位人员按季度进行个人绩效考核，绩效工资按季度发放，发放时间是在考核期结束后1个月内。

**绩效奖金** 绩效奖金主要体现员工对所在部门/机构绩效和公司整体经营业绩的贡献。总部员工绩效奖金依据年度整体考核结果确定，于次年第一季度内发放。客户经营机构员工绩效奖金可由机构依据各季度业绩完成情况，结合当季度考核结果预提40%~60%，分三个季度在各季度考核期结束后1个月内发放；年度最终绩效奖金结果依据整体绩效考核结果确定，于次年第一季度内发放。

**福利** 福利分为法定福利和补充福利。法定福利是依据国家相关法律法规为员工缴纳的社会保险和住房公积金；补充福利是为体现对员工的人文关怀，努力构建幸福企业，依据年度人员费用预算建立并提供的福利项目（见附录5）。

**股权激励计划收益** 为鼓励员工在公司长期服务并为公司长期绩效做出的贡献，用友建立了骨干员工股权激励计划，受激励的骨干员工获得股权激励计划收益。股权激励计划收益为长期收益。用友根据发展情况，由董事会提出，报证券监管部门审核批准，并经股东大会决定，不定期实施骨干员工股权激励计划，并在经营业绩达到规定目标时予以执行。

2007年实施股权激励计划以前，很少有高管持股。股权激励计划实施后，高管持股最高的为12万股。有资深高管认为，2007年的股权激励来得太迟了，而且分配太分散，数量

<sup>④</sup> 目标总现金又称年薪。

太小，激励效果有限(参见附录 6)。

## 考核机制

用友绩效考核基于个人业务承诺计划开展，主要由组织绩效与岗位绩效两部分构成。其中组织绩效由企业管理部牵头，通过计划预算落实，与每位员工进行详细的沟通后确定。

总部与事业部员工实行季度考核，全员实行年度考核，年度考核结果决定年终奖及晋升与淘汰。

用友绩效考核以事业部和独立客户经营机构为单位，实行强制分布，按既定比例确定各部门员工优秀 (A)、良好 (B)、一般 (C) 和差 (D) 四种结果的参考人数，网上发布，并定期维护。对于绩效不好的员工由相关主管协同人力资源部和相关部门进行处理。

尽管用友采用公式化的报酬和考核方法，但王文京认为：“对人的评价简单地用公式来套是不合适的。”

## 年度预算与激励

用友使用平衡计分卡 (BSC) 对年度计划执行情况进行评估和考核。根据各部门和业务线的年度计划中的关键任务，按 BSC 的四个维度，即财务、客户、流程与管理、团队与能力，确定任务执行评价指标，由此形成各部门及业务线的组织绩效指标和各主管的财务 (FI) 和非财务指标 (NFI)。每个季度，企业管理部组织各部门的主管及相关部门对这些指标进行评估。企业管理部建立了公司的指标库和各类指标的考核公式库。

以销售机构为例，销售机构的财务指标为收入和净贡献，净贡献是分公司账面上的利润加上分公司上缴总部产品款的加总，即净贡献=给总部的产品进货额+机构自身的利润。向总部支付的产品进货额视同对总部的贡献，机构自身的利润视为对机构自身的贡献。用友总部的现金来源于各个分公司拿下订单后，支付给总部的产品款，用于总部的开销。分公司支付产品款以后，还要支付自己的人力、市场各种费用，剩余的形成分公司的利润。

除了收入指标、净贡献指标，用友的财务指标中还有一个比重很小的收入结构指标。收入结构指标主要考核新产品收入的完成情况，每个机构有一个新产品的收入定额 (U9+PLM+CRM+其他新产品)，把各机构新产品实际收入情况与该定额相比，以确定完成率，非财务指标中有一个分数与该完成率挂钩。成熟产品的收入结构不考核。

非财务指标 (NFI) 包括治理结构、风险控制、团队建设等。非财务指标相当于从平衡计分卡的另外三个维度来考核，有通用的指标和个性化的指标，除了给每个营销机构下达通用考核指标，通常给每个机构定义一个个性化的考核指标，表明该机构需要重点改进的方面。例如，大连分公司前几年制造业的项目一直做得不理想，主要原因是缺乏高水平的售前顾问，于是在财务业绩指标以外的 NFI 指标中单独有一个个性化指标，就是要求大连分公司年内引进 2 名高级售前顾问。如果这个考核项是 10 分的话，最终评估大连分公司确实引进了 2 名以上的顾问，且通过总部高级认证，则给 10 分，只有 1 名通过认证给 5 分，没有通过给 0 分；如果确实引进了高水平顾问，但由于客观原因没能参加总部的认证，根据顾问

本人参加项目售前的情况及事业部的反馈，也可以给一些分数（见附录 7）。

用友总部与分支机构总经理签业绩合同，规定年度收入、净贡献等主要的业绩指标。另外，在业务和管理上，还要规定客户经营模式的落实情况、团队建设等指标。负责营销的副总裁需要与总裁签订目标协议。

预算中的收入指标每年都会根据战略重点的变化做相应调整。对于不是战略重点的收入，用友不列入预算收入。比如用友分支机构在卖软件时，有的客户会要求用友也卖硬件，但因为硬件不是用友的重点，所以总部会告诉分支机构所有硬件收入一分钱都不计入业绩考核。用友通过预算假设和预算指标的变化传递战略意图。

## 财务结果

从资产负债表看，用友一贯追求稳健的财务状况，账面现金余额占总资产余额通常超过 30%，现金余额占流动资产的比例达到 70%，资产负债率近几年来也只有 32%。然而，用友的利润率却不是很高，近几年的营业利润率只有 8% 左右，2007 年以来能够保持 20% 以上的净利润率，主要是由于投资收益的贡献。

过去 10 年，用友的收入规模增长了 10 倍，营业利润只增长了 5 倍，用友的管理层没有得到期待中的规模效应。

## 第二次转型

王文京对用友由财务软件向 ERP 管理软件转型后的第二次转型的解释是：

当我们业务发展到不再是单一的 ERP 软件而是更全面的整体解决方案，而且我们的客户不再是单一企业级的应用而是集团级乃至供应链级的应用，客户也不再是中小企业而是越来越多的大型企业的时候，我们感受到客户不只是一要一个软件，而是要一个专业化整体的服务，他们需要的合作不是阶段性的、项目性的合作，而是要一个持续的伙伴合作。经过几年的探索和实践，从 2007 年开始，我们将经营的发展目标模式定位于“客户经营”。

实现客户经营的关键是：除了产品和解决方案，更为关键的是提供全面的应用服务；与客户保持持续的、长久的合作；不再是项目级阶段性的合作；与客户的关系不再是供应商的关系，而是战略伙伴式的关系。

客户经营作为一种商业模式的建立，实际上要涉及从经营理念到业务模式、工作流程、资源配置、体系考评等一系列的转变。用友计划用几年的时间，建立这样一个体系。王文京认为，这样的体系一旦建立好，在与国际厂商竞争时，用友将会形成差异化的竞争优势。

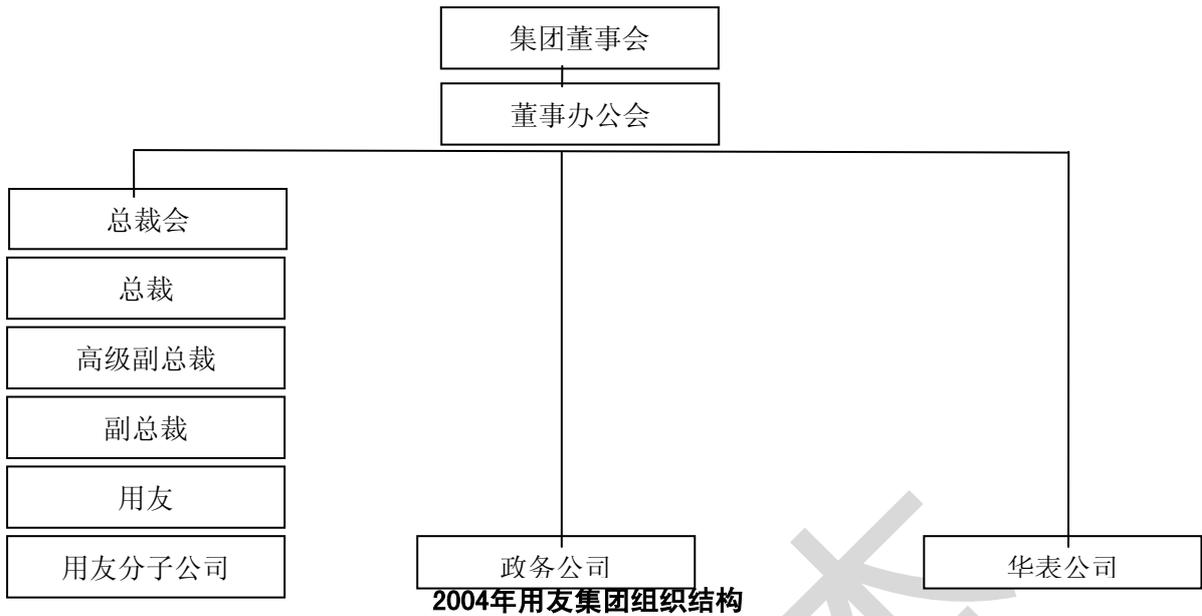
然而，两年来的客户经营并不是很理想，伙伴关系也在形成过程中。正值新的三年计划的开始，2010 年用友董事会重新调整了管理层（见附录 8），成立了客户经营机构，作为挖掘客户需求的专业部门。

2010 年 1 月 29 日，用友集团在京召开发布会，正式公布集团的“新三年战略规划”（2010

—2012 年)，目标是在 3 年内战略控制中国管理软件市场，并跻身世界级管理软件与电子商务服务提供商行列。

为此，王文京又开始了用友第四个阶段的经营管理体系调整。他计划到 2012 年，重点完善全面效益化的精细化整合管理，包括：项目全成本管理、资源配置、调度管理与内部结算体系、客户经营核算和预算体系、资金集中管理、公司制度与流程体系、风险管理与内控体系、知识管理、人力资本管理等。

案例样本



2004年用友集团组织结构



2010年用友集团组织机构

资源来源：用友公司内部资料

## 附录2

## 用友集团的子公司 (2009年)

单位: 元

公司名称	投资期限	投资比例 (%)	年初余额	本年增加	本年减少	年末余额
重庆用友	长期	81.88	675,000	-	-	675,000
深圳灏麓梵	10年	100.00	900,000	100,000	-	1,000,000
武汉用友	10年	95.00	1,470,000	-	-	1,470,000
广东用友	17年	90.00	7,890,000	-	-	7,890,000
天津用友	10年	90.00	2,970,000	-	-	2,970,000
安徽用友	7年	82.00	876,000	-	-	876,000
UF INTERNATIONAL	长期	100.00	8,218,060	13,710,799	-	21,928,859
用友华表	10年	98.00	10,500,000	5,670,128	-	16,170,128
用友艾福斯	10年	75.00	8,300,000	-	-	8,300,000
用友政务	10年	68.00	42,699,284	-	-	42,699,284
用友金融	10年	100.00	30,000,000	-	-	30,000,000
浙江用友	10年	90.00	4,500,000	-	-	4,500,000
沈阳用友	10年	90.00	2,700,000	-	-	2,700,000
大连用友	10年	90.00	2,700,000	-	-	2,700,000
广西用友	10年	90.00	2,700,000	-	-	2,700,000
用友烟草	10年	76.00	15,800,000	-	600,000	15,200,000
深圳用友软件	10年	90.00	4,500,000	-	-	4,500,000
苏州用友	10年	90.00	2,700,000	-	-	2,700,000
山东用友	10年	90.00	4,500,000	-	-	4,500,000
江西用友	20年	100.00	20,000,000	-	-	20,000,000
湖南用友	20年	90.00	2,700,000	-	-	2,700,000
内蒙古用友	20年	90.00	2,700,000	-	-	2,700,000
北京方正春元	20年	100.00	324,680,000	57,000,000	-	381,680,000
用友审计	20年	82.00	-	13,685,542	-	13,685,542
用友医疗	20年	100.00	-	100,000,000	-	100,000,000
用友(南昌)	20年	100.00	-	80,000,000	-	80,000,000
合计			504,678,344	270,166,469	600,000	774,244,813

## 附录3 财务数据

## 用友软件股份有限公司2003~2004年主要财务业绩

单位：万元

期间	销售收入	毛利	营业利润	收入增长	毛利增长率	营业利润增长率
2002年	48,822	43,884	4,998	46%	44%	33%
2003年一季度	10,679	9,950	1,103	18%	22%	-13%
2003年中报	25,461	23,663	2,775	24%	27%	18%
2003年三季度	39,584	36,438	3,133	22%	24%	6%
2003年	60,157	54,574	4,223	23%	24%	-16%
2004年一季度	13,644	12,338	958	28%	24%	-13%
2004年中报	31,135	28,378	2,279	22%	20%	-18%
2004年三季度	48,653	43,773	2,603	23%	20%	-17%
2004年	72,587	64,677	2,278	21%	19%	-46%

注：季度数据是截止到季度末的累计数；营业利润中未扣除财务费用。

资料来源：用友定期报告

## 用友软件股份有限公司的收入构成

单位：万元

	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
软件	28,717	39,330	46,734	52,389	66,741	75,106	90,212	112,367
其中：ERP 软件	12,825	34,610	41,423	48,053	52,903	56,024	79,573	98,115
技术服务及培训	1,341	6,235	10,067	15,997	26,909	28,453	36,099	46,307
软件配套用品销售	2,649	2,246	2,015	2,510	4,066	5,076	5,418	8,227
合计	32,707	47,811	58,816	70,896	97,715	108,634	131,729	166,901
技术服务及培训的比重	4.10%	13.00%	17.10%	22.60%	27.50%	26.20%	27.40%	27.70%
ERP 的比重	39.20%	72.40%	70.40%	67.80%	54.10%	51.60%	60.40%	58.80%

资料来源：用友年度报告。

用友软件股份有限公司主要财务比率 (%)

年份	毛利率	营业利润率	净利润率	营业费用率	管理费用率	人工成本/营业收入	资产负债率	现金余额/总资产
2001年	91%	11%	21%	41%	39%	37%	14%	62%
2002年	90%	10%	18%	42%	37%	45%	15%	67%
2003年	91%	7%	12%	41%	43%	45%	12%	60%
2004年	89%	3%	9%	43%	43%	50%	13%	53%
2005年	87%	4%	10%	43%	41%	50%	17%	45%
2006年	88%	5%	15%	48%	35%	53%	18%	44%
2007年	86%	9%	27%	45%	32%	44%	20%	30%
2008年	85%	7%	24%	45%	33%	49%	32%	35%
2009年	81%	8%	26%	45%	28%	40%	32%	43%

注：人工成本为现金流量表中的“支付给职工以及为职工支付的现金”。

资料来源：用友年度报告

用友软件股份有限公司主要经营成果同比增长率 (%)

年份	营业收入增长率	毛利增长率	营业利润增长率	营业费用增长率	管理费用增长率
2002年	46%	44%	33%	50%	41%
2003年	23%	24%	-16%	20%	40%
2004年	21%	19%	-46%	25%	23%
2005年	38%	35%	77%	38%	30%
2006年	11%	11%	48%	24%	-6%
2007年	22%	20%	107%	14%	14%
2008年	27%	25%	-2%	28%	28%
2009年	36%	29%	53%	35%	16%

注：季度数据是截止到季度末的累计数；营业利润中未扣除财务费用。

资料来源：用友年度报告

## 附录4

## 2001~2012年间的“三年计划”一览

年度	计划重点
2001-2003	全面升级、扩张发展
2004-2006	以国际竞争力建设为核心、以国际化为先导，夯实基础，实现突破，做强做深中国市场业务，开展国际经营，促进公司突破性发展
2007-2009	加强管理软件业务，培植移动商务业务，致力于成就“世界级的管理软件和移动商务服务提供商”
2010-2012	在3年内战略控局中国管理软件市场，“有可能代表亚洲成为世界前三的管理软件与服务提供商”，并跻身世界级管理软件与电子商务服务提供商行列

资料来源：用友公司内部资料

## 附录 5

## 2010 年用友福利项目

福利类型		主要福利项目
法定福利	社会保险	养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险(部分地区)
	住房公积金	住房公积金
补充福利	风险保障类	员工人身意外保险和身故保险 员工重大疾病医疗救助
	员工关怀类	节日礼金、生日关怀、地区机构的季节性补贴 员工集体活动(包括部门郊游、单身交友活动、亲子活动、各项俱乐部活动、特殊员工慰问等) 工作餐 员工运动会
	身心保健类	员工体检 员工补充医疗方案(政府部门特定要求的部分员工)
	员工发展类	员工培训 在职学习教育资助
	增值服务类	班车服务(总部员工) 公司品牌形成的产品折扣服务
	社会贡献类	上缴残疾人保障基金和工会经费

资料来源：用友公司内部资料

## 附录 6

## 2007-2010 年用友高管报酬和持股

姓名	职务	持股数(股)			报酬(万元)		
		2007 年	2008 年	2009 年	2007 年	2008 年	2009 年
王文京	董事长,总经理	0	0	0	129.44	148.32	108.23
郭新平	副董事长,财务总监	0	0	0	112.37	205.99	100.25
吴政平	董事	0	0	0	109.45	127.51	93.52
章培林	高级副总裁	97,400	181,380	260,328	131.56	113.36	134.82
杨祉雄	高级副总裁	1,010	2,020	2,626	114.41	111.23	126.65
高少义	高级副总裁	122,210			116.31		
李友	高级副总裁	108,000	255,800	414,140	80.44	132.81	103.88
郭延生	高级副总裁	118,300	285,500	376,771	119.05	122.43	118.35
何景霄	副总经理	79,300	160,440	227,172	86.36	89.4	85.34
黄义璋	首席应用架构师	84,600	225,600	336,580	0	45.83	50
蒋蜀革	副总经理	79,100	142,470	243,711	58.96	84.21	85.86
卢刚	副总经理	51,400	92,700	165,110	77.46	74.5	97.14
欧阳青	副总经理,董事会秘书	65,400	167,600	225,630	58.39	84.99	73.51
陈巧红	副总经理	102,869	241,338	400,740	108.09	101.56	88.11
吴健	副总经理	101,100	250,800	332,330	101.92	104.04	110.57
吴强	副总经理	71,300			72.72		
吴晓冬	副总经理	97,400	193,540	261,622	109.36	122.83	116.44
向奇汉	副总经理	74,200	161,400	223,561	76.28	72.58	88.29
曾志勇	副总经理	99,200	189,360	261,526	98.03	100.83	80.9
郑雨林	副总经理	79,300	157,600	221,580	75.3	94.93	76.04
许建钢	监事会主席	39,500	79,000	102,700	53.38	58.01	53.92
彭六三	监事	61,510			46.98		
乔海	监事	10,900	21,800	28,340	30.87	32.46	30.74
邵凯	董事	0			17.53		

注：1. 高管名单以用友 2007 年年报披露的信息为基准，没有考虑以后年度发生的变化。

2. 2007 年高管持股的来源主要是股权激励计划，后两年的增加主要是送配股或者购入而形成的。

3. 所有信息均来自用友公司的年报。

## 附录7

客户经营机构非财务指标测评表

营销机构	合计	客户满意度 10%	伙伴满意度 10%	员工满意度 10%	经营体系与能力建设达标情况 20%	审计结果及整改建议执行情况 10%	客户经营推动 10%	公司管理 15%	团队及能力建设 10%	政策执行情况 5%
		客户管理部	营销机构管理部	人力资源部	产品事业部	审计监察部	营销机构管理部			
北京										
上海										
广东区										
江苏区										
浙江区										
山东区										
深圳										
四川										
苏州										
天津										
江西										
……										

## 考核说明:

1. 每个营销服务机构（目前称客户经营机构）NFI 指标合计 100 分，表中第三行是评分的部门
2. 前 5 项指标合计 60 分，属于固定考核内容
3. 后 4 项指标合计 40 分，属于标准+个性化考核内容
4. 所谓标准是指指标可选项是标准的，例如：公司管理主要可以考核 8 个方面；所谓个性是指每个营销服务机构每年需要提升或重点考核的内容不同，即从 8 项中选取 2-3 项；例如：对北京分公司考核选取业绩管理、漏斗管理及项目交付管理这三方面内容，决定北京分公司“公司管理”这 15 分的得分；对上海分公司考核选取业绩管理、合同档案管理、市场秩序管理这三方面内容，决定上海分公司“公司管理”这 15 分的得分。
5. 个性考核内容的选取主要依据是各营销服务机构在哪些方面比较弱，需要提升的，就作为考核内容，这样有利于营销服务机构迅速弥补他们的短板。
6. 营销服务机构管理部根据平衡计分卡（BSC）的 4 个维度设立了 20 多个指标，根据这些指标对所有营销服务机构进行打分，每个机构低于平均分的项目将作为下年度个性化考核指标内容，促使他们快速提升。

## 附录8

## 2010年用友股份公司总裁会成员工作分工

姓名	职务	工作分工	汇报线
王文京	CEO 总裁 (兼)	主管全面工作, 分管人力、财务、产品与技术规划管理、集团市场、集团业务发展、集团政府关系	董事会
李友	执行副总裁 COO (兼)	主管全面业务工作, 分管大型企业行业解决方案与产品事业本部 (GBU)、企业行业解决方案与产品事业本部 (EBU)、培训教育事业部 (TBU)、客户经营机构	王文京
郭延生	高级副总裁	主管人力资源、干部与专家管理、用友大学、行政、产业基地建设与管理、资产经营	王文京 郭新平
章培林	高级副总裁	主管 GBU	李友
吴健	高级副总裁	主管北京分公司、电信客户事业部, 分管中央大客户事业本部	李友
何景霄	高级副总裁、 CFO (兼)	主管财务、企管、IT、商务、采购、生产	王文京 郭新平
向奇汉	高级副总裁	主管 EBU	李友
郑雨林	高级副总裁	主管集团市场、集团业务发展 (BD)	王文京
朱铁生	高级副总裁	主管广东区, 分管深圳分公司	李友
欧阳青	高级副总裁	主管董事会办公室、集团法务、集团审计监察	王文京 郭新平 吴政平
陈巧红	高级副总裁	主管政府关系	王文京
卢刚	高级副总裁 ERP 首席顾问	全国大项目销售支持	李友
黄涛	EBU CTO (副总裁级)	主管 U9 研发中心	向奇汉
黄义璋	首席应用架构师	主管 U9 应用架构	向奇汉

	(副总裁级)		
薛峰	副总裁 CTO (兼)	主管集团产品与技术规划管理、公共开发管理、公共开发、应用研究	王文京
胡彬	副总裁	主管海外客户事业本部、PLM 事业部	李友 向奇汉
谢志华	副总裁	主管 NC 研发	章培林
马德富	副总裁	主管 TBU	李友
李宏伟	副总裁	主管上海分公司	李友
牛立伟	副总裁	主管中央大客户事业本部(含军工、电力)	吴健
杨晓柏	副总裁	主管江苏区(含苏州)	李友
徐宝东	副总裁	主管山东区	李友
贾文新	副总裁	主管集团投资事业部	吴政平
陈实	副总裁	主管干部与专家管理部	郭延生