

经营者案头必备

利润

源自细节

- ★ 作为财务顾问，作者曾指导700多家公司扭亏为盈
- ★ 作者35年财务咨询经验的结晶
- ★ 深层次揭示利润源自种种容易被忽视的细节
- ★ 提供实战指导和实用工具，充分展示具体用法
- ★ 教您摒弃不良的经营习惯，培养以利润为中心的坚定信念

(美) 詹姆斯·B. 拉尔森 著

宋 晖 译



清华大学出版社

利润源自细节

(美)詹姆斯·B. 拉尔森 著

宋 晖 译

清华大学出版社
北 京

The Profitmover's Guide to Business Success, by James B. Larsen(188369728x)
Copyright@2002 by James B. Larsen
Original English Language Edition Copyright@ 2002 by James B. Larsen.
Publishes by arrangement with the original publisher, Hara Publishing Group.
This Edition is authorized for sale only in the People's Republic of China
(Excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macao).
本书中文简体版由 Hara Publishing Group 授权清华大学出版社出版发
行。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2004-6443

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

利润源自细节/(美)拉尔森(Larsen, J. B.)著;宋晖译.一北京:清华大学出版社,
2006.12

书名原文: The Profitmover's Guide to Business Success

ISBN 7-302-10926-5

I. 利… II. ①拉… ②宋… III. 企业利润—研究 IV. F275.4

责任编辑: 文开棋

封面设计: 杨玉兰

责任校对: 李凤茹

责任印制: 王秀菊

出版发行: 清华大学出版社 **地 址:** 北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> **邮 编:** 100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机: 010-62770175 **邮购热线:** 010-62786544

投稿咨询: 010-62772015 **客户服务:** 010-62776969

印 刷 者: 北京密云胶印厂

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 148×210 **印 张:** 8.25 **字 数:** 170 千字

版 次: 2006 年 12 月第 1 版 **印 次:** 2006 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 1~5000

定 价: 25.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770177 转 3103 产品编号: 016894-01

前 言

在这里，如果先提出一个问题：“哪些人应该阅读本书？”，我的回答将是“关心企业利润的任何一个人”。从事商业活动的每一个人都想取得利润。理想与现实之间的差距必须通过一系列合理、正确的行动来消除。考虑到这一点，本书将详细介绍这些必要的行动以及目标明确、一致的决策。

有机会和 700 多家公司一起工作，帮助他们认识到赢利的重要性，并帮助他们实现赢利，我对此深感荣幸。在这个过程中，我看到过经营得很好的机构，也见识过经营状况一团糟的公司。遗憾的是，在整个商界，只有 20% 的公司具备合理的职能部门，是赢利的，另外 80% 的公司则缺乏组织性，只是空想着利润有一天会从天而降。

今天的市场瞬息万变，竞争日益激烈、残酷！对每一笔交易而言，价格几乎都是一个问題，而且客户希望并期待得到更多的服务。这些变化以及随之而来的压力，迫使成功的企业配备高效的工作系统，用来衡量和重新评估整个组织，以便进行相应的有意义的改革。

良好的管理是企业赢利的关键。管理层有责任全面审视自己在各个领域内的所作所为，并在必要的时候进行改革，使企业沿着理想的轨道发展。在我看来，一个企业的管理层如果能坚持不懈地关注其销售部门和财务部门，企业就必须能够取得成功。反之亦然。

在本书中，我用 35 章的篇幅介绍了如何围绕着利润这一主题处理公司运营各方面的事务。每章首先提出一个中肯的问题，然

后在文中给出答案。

我写作本书的目的是帮助企业以更专业化的方式进行运营。仔细阅读本书所包含的内容，将有助于激发灵感，开拓新思维，为企业的发展壮大奠定牢固的基础。

作者简介

詹姆斯·B. 拉尔森从事运输业 30 多年，担任过很多职务，是业内活跃人士。从 1959 年起，他便成为一名卡车司机，负责搬运散装油。一年后，拉尔森在一家小型的货车运输公司从事销售。在两年时间内，便被提升为销售经理，并使公司的销售额增长了 6 倍，为公司带来了可观的利润。

1962 年底，拉尔森成为 Lile 国际公司的股东，并被提升为该公司的总经理，期限为 10 年。后来，他被提升为总裁和首席运营官，帮助筹建美国最大的多样化运输公司。在 1982 年，他辞职并出售了他在 Lile 国际公司的股份，创办了 JBL 企业。这是一个咨询公司，专门为运输业提供服务。从那以后，他便成为一名出类拔萃的财务顾问，为数千家需要制定赢利策略和进行改革的公司提供咨询服务。

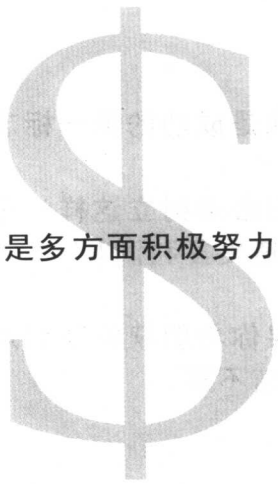
他在美国各地举行过“理解成本”、“为赢利正确定价服务”、“捕捉赢利点”以及“赢利之路”等讲座。除此以外，拉尔森还出版过多部著作，分别是《成功招聘》、《制定销售计划获得理想成果》、《成本》、《利润来自哪里》以及《利润就在眼前》。

拉尔森被冠以“企业转型专家”这一美名，他为各种各样的企业（比如运输公司、汽车代理商、家庭保安、物流配送、房地产开发商和美国政府下属机构）提供过咨询服务。对大多数成员机构而言，拉尔森的专业知识是无价之宝，他身兼数职，是国家移动和存储协会的董事会成员和主席，俄勒冈 Dairymen 协会的董事会成员和总裁，美国行政管理协会的董事会成员和总裁，五月花仓库员协会的董事会成员和主席，以及联邦银行机构主管委员会的成员。

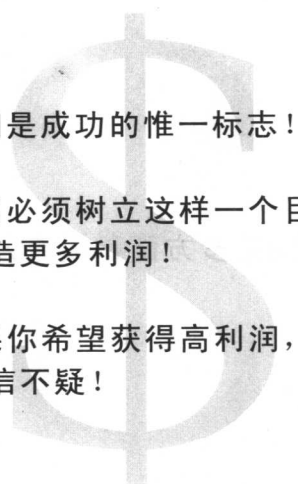
目 录

第一章	你是否是一个利润高手	5
第二章	你能否通过利润高手的测试	9
第三章	你是否在高效地经营公司	17
第四章	你是否能通过销售团队分析测试	25
第五章	你是否能从销售中获得利润	31
第六章	你的销售人员是否理解销售附加值的重要性	35
第七章	你是否能确保产品和服务的定价合理，能实现利润 ...	41
第八章	你是否在为获得利润而不断投入成本	45
第九章	你是否了解成本分配和成本核算	51
第十章	你是否了解销售成本	59
第十一章	你是否了解日常管理成本	65
第十二章	你是否了解劳动力成本	73
第十三章	你是否在控制原材料成本	79
第十四章	你是否了解风险成本	85
第十五章	你是否了解设备成本	91
第十六章	你是否了解厂房和仓库成本	95
第十七章	你是否为每一个员工设立了生产力标准	103
第十八章	你是否能通过公司分析测试	107
第十九章	你是否知道分析财务报表时应关心哪些重要问题	119

第二十章	你是否在控制客户的赊账.....	127
第二十一章	你如何处理应收账款.....	133
第二十二章	你是否在努力增加现金流.....	137
第二十三章	你的现金流如何.....	147
第二十四章	你是否会做预算.....	153
第二十五章	财务比率在经营中是否重要	161
第二十六章	你是否了解你的收支平衡点.....	171
第二十七章	你是否在管理订单.....	177
第二十八章	你是否能知人善任.....	181
第二十九章	你是否对员工进行了充分的培训和教育	225
第三十章	质量是否非常重要.....	231
第三十一章	你是否研究过业务组合.....	237
第三十二章	你是否有“四加一”支持团队.....	241
第三十三章	你是否有“利润高手”计划.....	245
第三十四章	你是否有退出计划.....	251
第三十五章	你是否会进行改革.....	255



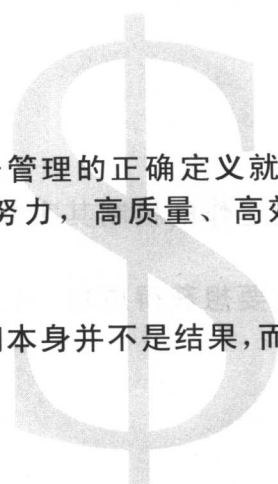
利润是多方面积极努力的结果！



利润是成功的惟一标志！

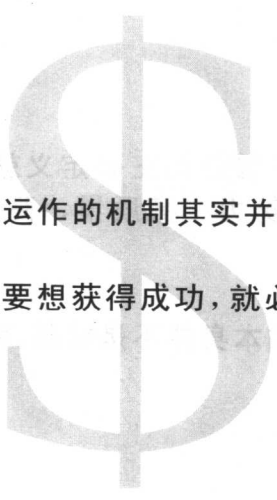
我们必须树立这样一个目标：尽可能创造更多利润！

如果你希望获得高利润，就必须对此深信不疑！



对于管理的正确定义就是：借助
他人的努力，高质量、高效地完成
工作！

利润本身并不是结果，而是开始！



商业运作的机制其实并不复杂！

企业要想获得成功，就必须保证
利润。

第一章

你是否是一个利润高手

要

想生意成功，利润无疑是根本！没有赢利的公司最终的结局是倒闭。所以，赢利是至关重要的。要成为一个利润高手，意味着你需要照顾到方方面面，并在必要时采取变革从而达到公司既定的目标。因此，赢利是实现既定目标的至关重要的主题。

要成为一个出色的利润高手，意味着公司的决策者，如 CEO、总经理或者老板必须保证公司能赢利。你必须向每一个员工兑现自己的承诺，让他们知道不管遇到什么困难，你自始至终都在关注着这一点。无论怎样，赢利都是你关心的重点。

我给 700 多家公司做过赢利顾问，经验表明，大多数 CEO、总经理或老板是通过预算或商业计划来制定赢利目标的，但很少有人能清楚地知道在执行过程中需要做怎样的改变来实现赢利目标。如果执行的方式和往年一样，还能指望有什么更好的结果呢？

真正的利润高手应当是这样的执行者，他理解每个部门的重要性：销售部、经营部、财务部、人事部和公关部等，他同时有能力把这些部门组织到一起，从而使各个部门能够有效地为商业真正的目的(即创造利润)工作。这个问题看似显而易见，但令人吃惊的是，有相当多的公司完全忘记了利润就是商业的真谛。没有稳定的利润，公司注定要关门。

对于利润高手来说，最重要的就是让每一个人恪尽职守。如果员工相信他们是最好的，这个公司就会最终成为最好的公司。员工每天都抱以极大的热情投入工作，就会从根本上改善经营状况。利润高手能够让每一个员

工都相信自己很重要，这是赢利过程中不可缺少的环节。员工们了解到自己的工作是如何推动整个公司的赢利目标时，会变得非常积极主动。要使员工做到最好，应包括六个关键方法：

1. 必须坚持不懈地进行变革。要不断地寻找更好的方式和方法提高公司的竞争力。
2. 定期对企业员工进行培训和教育。受到良好的培训和教育的员工会更加有激情，生产能力更高。
3. 为每一个员工而不仅仅是经理，制定标准和目标。当一个员工明白他在工作中所受到的期望时，就有可能达到或超越既定目标。
4. 奖励和嘉奖工作中奉献最多的人。员工了解到付出就会有回报时，就会更加努力。
5. 建立一个公司上下统一的概念，为了质量而工作，也就是完完全全为客户服务的观念。
6. 确保公司里的每一个人都明白他们对公司的赢利是有责任的。通过建立标准让他们知道如何为公司的繁荣和个人的成功而努力。

如果希望获得更丰厚的利润，就需要坚持不懈地实施这几个方法。

第二章

你能否通过利润高手的测试

思

考并回答以下问题,是开始评估公司赢利情况最重要的一步。

我们已经清楚地认识到赢利的重要性。

让我们来评估一下你的公司在赢利方面的成功系数。以下这些问题不仅可以帮助你评价公司的处境,还可以指出你的公司在哪些方面需要改进。请直接 在“是”或“否”上面画圈。如果某些问题你不明白,可以参考目录部分相关章节中对应的内容。

利润高手测试

章节	问 题	回 答	
三	你是否在高效地经营公司? (你每天都依照提高利润的计划行事吗?)	是	否
五	你是否能从销售中获得利润? (你是否有一份书面的定价策略来控制产品和服务的价格?)	是	否
六	你的销售人员是否理解销售附加值的重要性? (你是否会对销售人员进行销售附加值的培训和教育?)	是	否
七	你是否能确保产品和服务定价合理,能实现利润? (你是否了解你的销售成本、劳动力成本、管理成本、设备成本、风险成本和材料成本,从而合理地定价你的产品和服务?)	是	否
八	你是否在为获得利润而不断投入成本? (你是否了解业务组合、生产力、产量和质量对定价的影响?)	是	否
九	你是否了解你的成本分配和成本核算? (你是否知道如何正确地分配固定成本和可变成本?)	是	否