

INSIGHT THE BUSINESS
PAIN POINTS

英眼视界

直击企业痛点

邹志英◎著

在“互联网+”时代

/ 有一种战略叫盲目 / 有一种业务叫莽撞 /
/ 有一种管控叫忙乱 / 有一种人才叫茫然 /



清华大学出版社

INSIGHT THE BUSINESS
PAIN POINTS

英眼视界

直击企业痛点

邹志英◎著



清华大学出版社
北京

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 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

英眼视界：直击企业痛点 / 邹志英著. — 北京：清华大学出版社，2018
ISBN 978-7-302-41791-0

I. ①英… II. ②邹… III. ①企业管理—预算管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 246039 号

责任编辑：徐学军

封面设计：谢元明

版式设计：方加青

责任校对：王荣静

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市龙大印装有限公司


经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：20.25 字 数：304 千字

版 次：2018 年 10 月第 1 版 印 次：2018 年 10 月第 1 次印刷

定 价：78.00 元

产品编号：066355-01



当我们碰到问题时，不要直接去找解决方法！因为在原有的思考水平下产生的问题，是不可能再用原来的思考来解决的，否则这个问题也就不会产生了。

——爱因斯坦





本书衷心地献给我的家人，
40多年来同在一个屋檐下的父母、姐姐，
是他们做出的牺牲成就了我的今天，
也是他们锻炼了我直面“痛点”的勇气与
创造性解决问题的能力。



邹志英



国际注册高级风险管理师

国际著名管理会计实战专家

中国著名战略管理运营实战专家

“珍珠链”思想创始人

中国十大优秀CFO

社会职务

- 美国注册管理会计师协会全球董事，中国理事会副主席
- 美国汤森路透集团旗下《成本管理》杂志全球编辑顾问委员会成员
- 北京市朝阳区国际高端商务人才发展中心（CBTC）评审专家
- 北京国家会计学院特聘教授
- 对外经贸大学国际商学院客座教授
- 中央财经大学会计学院客座教授
- 北京航空航天大学经管学院客座教授
- 中国年度优秀CFO评委
- 多家上市公司独立董事，专家顾问
- “金融界中国民营上市公司创富榜”特约观察员
- 全球青年领导力联盟（GYL）青年导师
- 财政部《新理财》杂志《志英月谈》专栏作者

主要荣誉

- 2016年：荣获中央财经大学授予的“研究生客座导师学术奖”“研究生

客座导师实践奖”

- 2015年：荣获机械工业出版社“优秀作者”荣誉奖
- 2015年：荣获美国注册管理会计师协会（IMA）授予的“会员特别贡献奖”
- 2013年：荣获“美国注册管理会计师协会中国区形象大使奖”（中国首位也是唯一一位华人高管）
- 2012年：获得财政部相关单位授予的“中国十大优秀CFO”荣誉称号
- 2012年：获得“第一届中国民营企业财务管理创新十佳案例”优秀案例奖
- 2011年：获得中国总会计师协会授予的“中国财务战略管理专家”荣誉称号
- 2011年：获得美国IMA和中央财经大学联合授予的“管理会计行动个人创新奖”

职业经历

- 北京志赢盛世管理咨询有限公司（联合国全球契约组织成员单位，联合国指定采购服务供应商）创始人、董事长、首席专家顾问
- 德国默克制药中国区董事CFO
- 华胜天成股份公司集团执行副总裁兼香港ASL上市公司非执行董事（亚太上市100强企业）
- 曾在美国GE公司、英国盛世长城广告公司、美国凯创等世界500强和英美知名外企工作

企业咨询/高管培训

为近百家中外大中型企业（包括世界500强、中国500强、本土大中型上市公司）提供过管理咨询服务和高级管理人员实战业务培训，授课满意度达98%以上。管理实操水平受到世界权威组织IFAC（国际会计公会）权威专家们的高度评价。

在英、美、德、中资企业先后工作20多年，其中就职著名跨国公司14年，担任过美国非营利组织全球董事（华人董事仅有两位），上市集团企业董事执行副总裁，上市公司董事CFO，上市公司独立董事和审计委员会委员。成功运用战

略管理、管理会计方法论和独创的“珍珠链”管理思想，使濒临资金崩盘的企业起死回生，将“小字辈”企业推向行业前十名并获得多项殊荣。

20多年来致力于用“工具”精神做事，用创新管理思想和方法论助力“僵尸企业”复活，使企业做大做强，走向国际化。

推动了14次并购整合，128轮融资谈判，设计并领导过83个项目管理，为不同企业打造了具有“狼性精神”的无敌军团。

曾多次为职业经理人解惑，传授职场实战成功宝典，成功助力几百位企业管理者打造精彩职业生涯。

独立专著

- 2014年出版管理会计著作《玩转全面预算魔方》，中国会计网称其为“财务人士必读的八本书之一”
- 2014年在电视台和网络媒体播出6集电视讲座《看财务管理如何改变企业命运》
- 2016年在电视台和网络媒体播出3集电视讲座《战略财务：企业实现战略突围的方向性选择》
- 在中美著名刊物发表70余篇实战型管理类文章（含一篇英文文章）

推荐序

铿锵玫瑰的管理智慧

邹志英女士有着20多年世界著名企业管理工作经历和实战经验，她的处女作《玩转全面预算魔方》是一部非常畅销的管理会计专著，在此基础上，利用自己独特的洞察力和智慧，进一步深入挖掘自己的管理经验和实战体会，撰写出版《英眼视界——直击企业痛点》一书。

邹志英女士的《英眼视界——直击企业痛点》是一部具有极大价值的新作，这部著作将吸引众多企业经理人和高层管理者的注意力。目前中国经济社会正在发生深刻而迅速的变化，国家经济发展的重点和相关政策，正在从大规模生产、基础设施建设、出口向通过管理转型提升企业的竞争力、更快地提升企业价值、鼓励企业持续创新和扩大国内消费需求转变。中国的企业必须适应宏观经济政策和市场的变化。

邹志英女士认为：企业经营管理的根本原则是以利润为中心，其核心是“战略、业务、财务和人力”四位一体，融合发展。她提出的独特的、体系化的管理方式，将企业战略、业务模式、财务和预算、管理结构和关系、信息管理、人力资源管理和人才队伍建设等系统地联在了一起，形成闭环管理。

邹志英女士强调企业战略规划的重要性以及资源利用的有效性，这些要素对企业的成功运营和健康发展来说，都是十分重要的。企业拥有这些要素就能在风云变幻的商业变革环境中抓住机遇，自如地应对各类挑战。这些挑战包括不断变化的劳动力供需和人工成本等市场条件、人口老龄化、所有活动的信息化、能源和资源利用效率以及不断增加的环境保护压力。

邹志英女士的《英眼视界——直击企业痛点》是一部实战指导性很强的著作，该书通过真实的实战案例提出了企业管理层在经营决策中遇到的十大痛点问

题，如CEO和CFO的合作关系问题、战略落地问题、产品（服务）创新问题、管理变革问题、价值创造问题、客户满意度问题和人才“选用育留”问题等。邹志英女士在该书中，始终围绕这些痛点问题，通过一个个极其有价值的案例，分析诊断这些痛点的形成原因和对症治疗，她把西方企业管理中科学严谨理论和实战方法与中国传统文化和处事方式有机结合在一起。

我相信，《英眼视界——直击企业痛点》一书提到的十大痛点，对于企业经理人和高层管理者来讲，在工作实践中都会遇到，都能够从该书中找到可落地的、灵活又系统的一系列分析诊断和治疗方法。《英眼视界——直击企业痛点》是一部鼓舞人心的实战宝典，对于企业经理人和高层管理者来说，学习、阅读这部著作，可以在当今中国瞬息万变的商业环境中找到属于自己的今天和明天。

马丁·李斯（Martin Lees）

联合国前任助理秘书长

联合国和平大学前任校长，联合国和平大学名誉校长

罗马俱乐部驻瑞士的前任秘书长

目 录

导言 从亏损到盈利，找到利润增长的“牛鼻子”	001
本书思维导图	006

上篇 解剖“诊断”



第1章 “北上广”集团从僵死到复活	011
第1章思维导图	012
1.1 “互联网+”时代：“四M五P”现象	014
1.2 “北上广”集团“痛点诊断”	017
1.2.1 “诊断”使用的工具和思维——“管理医疗工具箱”和“对标”思维	018
1.2.2 “诊断”采用的方法	019
1.2.3 “诊断”遵循的步骤（“三步法”直击痛点）	021
1.2.4 多维度“分析取证”	021
1.2.4.1 从调研结果看集团增长乏力的原因	022
1.2.4.2 用“战略/运行分析图”分析集团四大领域	024
1.2.4.3 用“经营驾驶舱”评估集团六大能力	026
1.2.4.4 用“SWOT”模型分析集团整体优劣势	029
1.2.4.5 用“成熟度”模型分析组织的成熟度	032
1.3 “北上广”集团“痛点诊断”结论	034

1.4	“北上广”集团“治疗”方案	035
1.4.1	“治疗方案”总体思路	035
1.4.2	“治疗”方法——“组合拳”打法	037
1.4.2.1	“切除病灶”：移除十大“痛点”	037
1.4.2.2	“优化机能”：解决好三大核心问题	038
1.4.2.3	“强身健体”：打造核心竞争力	039
1.5	“北上广”集团“痛点诊疗”效果前后对比	040
1.5.1	“北上广”集团组织绩效前后变化对比	040
1.5.2	“北上广”集团董事长谢玉来信	040
1.6	“北上广”集团案例关注点	041
1.7	新常态下企业的思考	043

第2章 CEO与CFO之间的“甄嬛传” 045

第2章思维导图 046

2.1	站在“风口”上的CEO与CFO	048
2.1.1	CEO与CFO矛盾概述	048
2.1.2	“诊断”与“治疗”	048
2.1.2.1	“症状”表现：CEO“三大痛”与CFO“五大苦”	048
2.1.2.2	“病因”诊断：CEO“痛”与CFO“苦”之源	049
2.1.2.3	“治疗”方案：为CEO与CFO开出“尊享私人定制药方”	052
2.1.2.4	“治疗”效果	055
2.1.2.5	“治疗”过程总结	055
2.2	由案例所思：职业经理人的两大困惑	055
2.2.1	困惑一“空降兵”的痛苦和困惑：软着陆问题	055
2.2.1.1	痛苦	055
2.2.1.2	困惑	056
2.2.1.3	“治疗”看点	056

2.2.1.4	“治疗”方案（以“空降”CFO为例说明）	056
2.2.2	困惑二 普通员工的痛苦和困惑：职业生涯路茫茫问题	059
2.2.2.1	痛苦	059
2.2.2.2	困惑	059
2.2.2.3	“治疗”看点	059
2.2.2.4	“治疗”方案	059
2.3	常见问题解析	063
2.3.1	财务部门在企业管理中的定位和作用	063
2.3.2	优秀CFO应具备哪些能力	063
2.3.2.1	决策能力	065
2.3.2.2	战略规划能力	065
2.3.2.3	分析能力	065
2.3.2.4	领导能力	065
2.3.2.5	协作能力	065
2.3.2.6	控制能力	065
2.3.2.7	资源管理和整合能力	065
2.3.2.8	资本运作能力	066
2.4	相关文章赏析	066
2.4.1	CFO与“狼王”——观电影《狼图腾》有感	066
2.4.1.1	企业需要具有“狼王”特性的CFO	066
2.4.1.2	成为“狼王”	066
2.4.1.3	修炼思与行	067
2.4.2	CFO的感召与梦想	069
2.4.3	你是哪一种“动物”	071
2.4.4	职能修炼	073
2.4.4.1	两大障碍	073
2.4.4.2	走出迷雾的三件法宝	075



第3章 持续创新实现战略突围	081
第3章思维导图	082
3.1 企业痛点——企业战略与产品（服务）创新	084
3.1.1 痛点一 企业战略——“先天发育不良综合征”	084
3.1.1.1 董事长“就诊”原因	084
3.1.1.2 症状	084
3.1.1.3 痛点	084
3.1.1.4 疑问	085
3.1.1.5 治疗看点	085
3.1.1.6 治疗方案	085
3.1.2 痛点二 产品、服务创新——“新陈代谢缓慢综合征”	090
3.1.2.1 董事长“就诊”原因	090
3.1.2.2 症状	090
3.1.2.3 痛点	090
3.1.2.4 疑问	091
3.1.2.5 治疗看点	091
3.1.2.6 治疗方案	091
3.2 相关文章赏析	096
3.2.1 企业战略与全面预算管理	096
3.2.1.1 战略与预算是否统一	096
3.2.1.2 全面预算管理如何有效实施	098
3.2.2 打造超越竞争的企业战略	099
3.2.2.1 企业战略特征	099

3.2.2.2	时间管理与竞争优势	100
3.2.2.3	透过会议管理看企业战略	101
3.2.3	逆势飞扬抉择	102
3.2.3.1	管理诊断	102
3.2.3.2	战略制定	103
3.2.3.3	战略实施	105
3.2.4	管理会计助力企业战略突围	106
3.2.4.1	实现战略突围的工具和方法论	107
3.2.4.2	实现战略突围的路径分析	109
3.2.5	管理会计在实现公司战略中的作用	111
3.2.6	MA引领管理升级	113
3.2.6.1	以成本管理利润最大化为切入点	114
3.2.6.2	以全面预算管理实现融合发展掌控全局	114
3.2.6.3	为绩效管理营造良好的运行环境	114
3.2.6.4	创新管理是企业发展的动力源泉	115
3.2.7	管理会计助力供给侧改革	115
3.2.8	管理会计“三件法宝”	117
3.2.9	管理会计“三镜合一”	119
3.2.10	如何搭建MA体系	121
3.2.10.1	确立基本的思想理念	121
3.2.10.2	确立管理创新的战略目标	121
3.2.10.3	选择正确的切入点	122
3.2.10.4	利用有效的工具，比如“珍珠链”管理思想	122
3.2.11	项目管理真经	122
3.2.11.1	应时之需	123
3.2.11.2	应用案例	123
3.2.11.3	沟通机制	124

3.2.12	流程管理的“IPO”思维	124
3.2.13	会议学问	126
3.2.13.1	为何关注会议管理效率	127
3.2.13.2	如何提高会议管理效率	127
第4章	“互联网+”改变运营模式	129
第4章思维导图		130
4.1	企业痛点——并购整合与资本运营	132
4.1.1	痛点三 并购整合——“肥胖综合征”	132
4.1.1.1	董事长“就诊”原因	132
4.1.1.2	症状	132
4.1.1.3	痛点	132
4.1.1.4	疑问	132
4.1.1.5	“治疗”看点	133
4.1.1.6	“治疗”方案	133
4.1.2	痛点四 资本和运营——“造血功能再生障碍症”	135
4.1.2.1	董事长“就诊”原因	135
4.1.2.2	症状	135
4.1.2.3	痛点	135
4.1.2.4	疑问	135
4.1.2.5	“治疗”看点	135
4.1.2.6	“治疗”方案	136
4.2	相关文章赏析	137
4.2.1	“互联网+”时代，预算怎么玩	137
4.2.1.1	大数据思维与企业管理	138
4.2.1.2	“互联网+”全面预算管理	138
4.2.2	“互联网+”内控	142

4.2.3	财管蜕变	144
4.2.4	民企信贷策略	146
4.2.5	备够钱	147
4.2.6	用好钱	149
4.2.7	钱生钱	151
4.2.8	大数据与企业决策管理	153
4.2.9	大数据时代的管理会计	155
4.2.10	如何挖掘“管会”中的大数据	157
4.2.10.1	方法	157
4.2.10.2	助力	158
4.2.11	并购的内控	158
第5章	“珍珠链”引领管理转型	161
第5章思维导图		162
5.1	企业痛点——管控体系	164
5.1.1	痛点五 成本管理——“内分泌紊乱症”	164
5.1.1.1	董事长“就诊”原因	164
5.1.1.2	症状	164
5.1.1.3	痛点	164
5.1.1.4	疑问	164
5.1.1.5	“治疗”看点	165
5.1.1.6	“治疗”方案	165
5.1.2	痛点六 全面预算管理——“神经系统紊乱症”	167
5.1.2.1	董事长“就诊”原因	167
5.1.2.2	症状	168
5.1.2.3	痛点	168
5.1.2.4	疑问	168