

# 管控

企业快速发展中的  
刹车系统

姜岚昕 / 著



姜岚昕

没有了安全，企业一切  
宏图壮志终归于零  
一套保障企业安全提速的  
实用解决方案

VCD

随书附赠光盘



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 管控

企业快速发展中的  
刹车系统

姜岚昕 / 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

管控: 企业快速发展中的刹车系统/姜岚昕著. —北京: 北京大学出版社, 2007. 6

ISBN 978-7-301-12183-2

I. 管… II. 姜… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 074920 号

**书 名: 管控: 企业快速发展中的刹车系统**

---

著作责任者: 姜岚昕 著

责任编辑: 冯 寻

标准书号: ISBN 978-7-301-12183-2/F · 1622

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: [tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印刷者: 北京富生印刷厂

经销者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本

4 插页 11.5 印张 145 千字

2007 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

# 序

## PREFACE

自从我的《感觉——卖产品不如卖感觉》、《用心——服务用嘴不如用心》这两本书面市以来，我收到 1700 多封读者来信和大量问询电话，这是我始料不及的。仔细思考过后，会有这样的社会反响，是因为我在书中总结了近十年的营销生涯的经验，这样行之有效的策略和技巧自然会有非常强的实战性。像我这样一个不是科班出身的人，写出的书能受到如此热烈的欢迎，言之有物才是最重要的。

世界著名的调研机构盖洛普统计发现：企业经营环境面临巨变，其复杂程度超出 10 年前 2.5 倍，竞争强度比 10 年前增加 3.3 倍，企业平均寿命是 10 年前的 20%，企业利润逐年递减 10%……还有更残酷的数据：世界 500 强企业的平均寿命为 40 年，全球企业平均寿命为 10 年，中国企业平均寿命不到 3 年。有关人士预测中国民营企业有 60% 在 5 年内破产，有 85% 将在 10 年内消失。

从创建世华公司到现在已有 6 年，公司由原来的 5 个人发展到现在 700 多人，从 1 家公司发展到 18 家公司。海尔 CEO 张瑞敏曾说过一句话：“永远战战兢兢，永远如履薄冰。”我现在是感同身受，体会也越来越深。一个企业的衰败，也许有成千上万种原因，但如果让我说，只有两个原因：一个是败在不会行销上，一个是死在管控不力上。这是企业不能走下去的两大命门。德隆崩盘、三九“病变”、格林科尔解体等事件接踵而至。为何悲剧一再重

演？它们有一个共性的病灶——管控不力。

办企业如同开车，车轮滚滚有它的轨迹和惯性，要想实现企业的高速增长又能避免“车毁人亡”，管控无疑是企业最好的刹车系统，可以让驶入“快车道”的企业快而保险！管理有方可以让公司快速增长，控制合理才能让公司健康发展、不入歧途、少走弯路。管控的范畴无外乎内控、外控两个，信念、中高层、财务、边界、质量管控为内控，供应商、渠道、客户管控为外控。此八大管控形成一个流程，遵循责权分明、有据可依、措施得当、随时监检的原则，如同为企业系上最好的安全带。本书最直接的价值就在于：其一，可以削减企业巨额成本；其二，可以放大企业无限价值。

万变不离其宗，千丝万缕终有头绪。我阅读过国内外许多管理大师的精要之作，自己在公司运营和授课中也有很多的心得感悟，发现只有将自己亲身经历的体会、亲手操作的案例，拿出来和大家分享才是最有效的方式。“总裁管控风暴”的课程我已经开了23期，有超过3000名的企业家亲身体验。在这个课程中，学员们有个共同的感受——痛并快乐着！痛苦的是：由于管控不力，给企业带来了多少无法统计的损失！快乐的是：终于找到了企业管控的系统方法，能够让企业避免出现更大的损失！

虽然现场有如此之大的反响，毕竟参加者为少数。为此，我将该课程汇总并浓缩成书，以期能帮助更多的企业和管理者。相信本书一定能帮助您的企业创造收益、提升利润、规避风险、减少损失……我可以肯定地说：有些内容必将影响企业几年乃至永久留存在企业中发挥价值！让我们共同分享管控系统，机会永远不会留给迟到的人！摆在中国企业家面前的道路是漫长而艰辛的，正因如此，我要把这本书献给在这条路上求索的朋友们，以此共勉！

## 2 管控

### 企业快速发展中的刹车系统

# C 目录 Contents

## 管控的价值何在

企业要管控什么 5

管控的三大阶段 7

管控的四大原则 8

## 八大管控之一 信念管控

赶走、驱逐负面的信念 13

太努力工作对身体不好 14

时间不够用 14

紧密合作会不愉快 15

外来者不被认可 16

让正面的信念融入员工的血液和灵魂 18

重复灌输远景、价值观 19

企业的价值观大凡是创始人的价值观 22

价值观输入 26

## 八大管控之二 中高层管控

脊梁、分针、放大镜 31

为什么中高层难管控 32

人才困惑 32

企业的人力资源为什么变坏了 36

分阶段的人力资源管理 38

起步阶段 38

成长阶段 38

成熟阶段 41

中高层管控观念 45

观念一：优秀人才最优惠，庸俗人才最昂贵 45

观念二：总裁与任何一个部门经理，都是人力资源经理 47

观念三：大量开发优质员工比开发客户更重要 48

中高层管控措施 49

措施一：建立人才引进渠道比招聘人才更重要 49

措施二：建立培育人才制度比选拔人才更重要 50

措施三：晋升必须培养接班人 53

措施四：运用承诺、合约与舆论的力量 54

中高层管控流程 55

事前管控：把好入口关 55

事中管控：控制关键点 56

事后管控：考核与激励 57

## 八大管控之三 财务管控

财务管控不力的后果 63

## 关键一:预算管控 64

预算管控的三个阶段 64

预算管控的三大原则 66

预算流程的六个步骤 67

谁来负责预算 68

## 关键二:现金控制 68

现金流的天敌 69

如何管控现金流 69

现金收付款的控制体系 71

提高现金管控力的四个关键点 73

## 关键三:应收账款管控 73

应收账款三大战略 74

应收账款管控四大要点 78

如何追款 79

## 关键四:成本管控 82

领导人以身作则 82

管控成本的十大方法 84

## 关键五:企业的内部审计 89

内部审计流程 89

审计控制 90

## 八大管控之四 边界管控

摩西十诫 97

八大戒律 99

戒律一:没有状态 99

戒律二:联合对抗 99

戒律三:私下接单 100

戒律四:泄漏机密 101

戒律五:内部恋爱 101

戒律六:财情纠纷 102

戒律七:亵渎职务 102

戒律八:违法活动 103

### 十大行为准则 103

行为准则一:身先律己、信守承诺 103

行为准则二:以资源整合作为优先原则 103

行为准则三:慎选合作伙伴、不拉家人入伙 103

行为准则四:有所为,有所不为 104

行为准则五:不偷税漏税、严格控制成本 104

行为准则六:不泄露企业机密、不能有不正当男女关系 104

行为准则七:遵守企业的信息发布原则 105

行为准则八:不参与派系斗争 105

行为准则九:谦卑有德、不摆谱充大 105

行为准则十:不得利用职务之便谋取不正当利益 106

### 边界的推广和教育 106

## 八大管控之五 质量管控

质量管控的“三个代表” 112

质量——产品涨价最重要的前提和核心 113

质量管控的三大措施 114

措施一:明确客户价值是实现质量的前提 114

措施二:停止大批量的检验,改进生产流程 115

措施三:落实每个人的责任 115

日本人能做到的,难道我们做不到 117

石川馨的全员质量管理 118

质量管控的六个建议 119

## 八大管控之六 供应商管控

- 供应商管控流程 126
- 供应商管控的三大措施 126
  - 供应商选择:正宗源头 127
  - 供应商维护:战略伙伴 127
  - 供应商考核:优胜劣汰 129
- 供应商管控的十大策略 131
  - 策略一:忠诚 131
  - 策略二:上量 131
  - 策略三:及时付款 131
  - 策略四:介绍客源 132
  - 策略五:给供应商提供信息 132
  - 策略六:低调做人,高调做事 132
  - 策略七:一次砍价,不要重复砍价 133
  - 策略八:主动解决财务危机 134
  - 策略九:给供应商提供培训 134
  - 策略十:配合供应商见证推广 134

## 八大管控之七 渠道管控

- 将纯粹代理转变为战略合作伙伴 140
- 以终端客户为中心 142
  - 选择与客户消费群体相符合的渠道 142
  - 定期进行渠道评估 143
  - 牢牢控制品牌 145
- 经销商考核的“20/80”法则 147
  - 战略型经销商的选择标准 147
  - 激励战略型经销商的三种方法 148
  - 满足战略型经销商的需求 149

- 全方位锁定渠道 149
  - 依赖产生忠诚 150
  - 差别化产生忠诚 150
  - 经营渗透产生忠诚 151
  - 远景产生忠诚 151
  - 退出壁垒产生忠诚 151
  - 多重巩固产生忠诚 151

## 八大管控之八 客户管控

- 客户管控的三大流程 158
- 向老汉学战略 159
- 三大措施维系客户 161
  - 忠诚度回报计划 161
  - 客户保留计划 162
  - 提高运作水平 164
- 检查客户管控效果的三大原则 165
  - 1/3 的时间定律 165
  - 推广到基层 165
  - 向上向下原则 166
- 你为客户付出什么,就收获什么 168
  - 懂得客户在不同生命周期的价值需求 168
  - 以心感人人归,用心为客客心留 169
  - 销售就是服务,服务就是爱 171

## 6 管控

### 企业快速发展中的刹车系统

# 管控的价值何在



## 思考

当一个企业在倒闭破产时，它究竟是亏损状态还是盈利状态？

调查显示，85%的破产企业都处于盈利状态。

春都——曾经辉煌的火腿肠第一品牌由于管控不力，浪费巨大、腐败滋生，董事长刘海峰被公安机关逮捕！

三九——中国制药业的“航空母舰”由于管控不力，一阵疯狂扩张后，债台高筑 98 亿元，传奇“教父”级人物赵新先黯然下台！

三株——3 年 80 亿的销售奇迹，无比庞大的保健品帝国由于管控不力，在一场胜诉官司面前顷刻瓦解！

秦池——3.2 亿元勇夺标王的辉煌事迹，也由于管控不力，数亿元打造的商标却以 400 万元的超低价格抵债！

德隆——号称熊市“避风港”的金融大鳄由于管控不力，总资产达几百个亿、拥有 177 家子公司的德隆系开始分崩离析！

为什么高速增长的企业会突然爆发危机，会什么众多知名品牌会瞬间毁于一旦？这就像一部汽车，出严重车祸时肯定是行驶在马路上，而且大多数是在高速行驶中。办企业就像开车一样，每个人都想把“车”开得快一点，这样就可以用最短的时间、最快的速度到达目的地。殊不知，当你车速越快的时候，你的死亡几率也随之升高。尤其当你缺少了刹车系统，或者刹车失灵的时候，不仅会使自己车毁人亡，还会殃及他人，比如你的员工、你的客户、你的合作伙伴，等等。所以，一个企业在快速、超常规地成长，在大幅度提升业绩、倍增利润的同时，都必须有一套系

统来保障它的安全和可持续发展。

在一个企业中，我们通过管控两类非常重要的关系，来为企业的可持续发展保驾护航。这两类关系，一个是企业与员工，另一个是企业与客户。如果用四个字来描述这两类关系，那就是“对立统一”。

企业与员工是对立的，这是因为企业总想让员工多付出、多创造价值，员工则希望企业多发薪水、多给他好处；企业与员工是统一的，当企业发展得越好，员工的待遇就会越好，员工付出越多、创造的价值越大，未来企业给他们的回报也就越大。

企业与客户也是对立统一的关系，一个卖产品，一个要拿钱买产品；一个想高价卖，而另一个则想低价买。还有一种情况，对一个企业而言，它既希望客户发展顺利，这样客户购买的产品就会越多；有时候又希望客户发展得不好，这样自己就可以折价买它的产品，或者提条件谋取其他好处，所以这也是对立统一的。

大部分企业的死亡，就是由于没有协调好企业与员工、企业与客户这两个关系。那如何才能处理得当呢？《孙子兵法》曰：不战而屈人之兵；知彼知己，百战不殆；知天知地，胜乃不穷。“屈”的意思是不用参加战斗，对手都会屈服于你；“知天”是能力的问题；“知地”是环境的问题；“知彼”是竞争对手的问题；而最难的便是“知己”，古人云“知人者慧，知己者明；胜人者力，胜己者强”，如果可以战胜自己，企业将变得更加强大。

## > 企业要管控什么

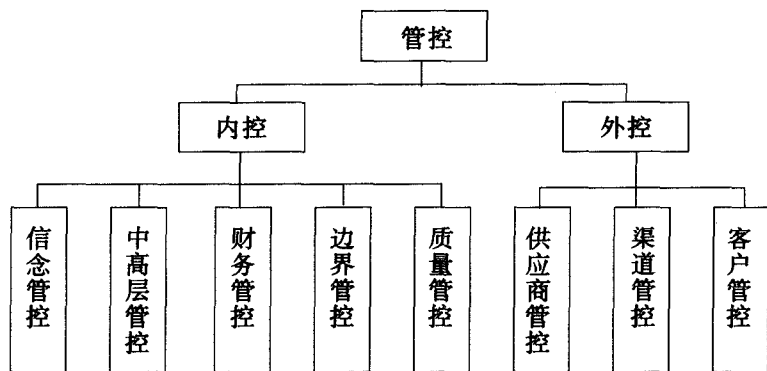


图 1-1 管控体系

第一个是信念管控。思想是行为之父，而思想又是信念之子，所以信念对于人的影响是非常大的。如果企业在这个方面不善管控，就会给自己的员工带来负面的思想、负面的情绪、负面的结果。

第二个是中高层管控。这是一个非常关键的环节，如果中层管控不好，整个企业的运作都会在中层被卡死，一旦被拦腰截断，下游就要彻底断流了。

第三个是财务管控。大家都很清楚，死于财务危机的企业是数不胜数，由此凸显出财务管控的重要性。比如说预算控制不好，预则立，不预则废，身机不好，滋生内部腐败；成本控制不好，营业额很高但是没钱赚，没有利润；应收账款太多，而且收不回来；现金支配不利，导致企业资金链断裂等等。最终都是一个结果，企业陷入泥潭无法自拔，不是大病一场就是立即死亡。

第四个是边界管控。现代社会制定了各种各样的法律，其中以刑法最为严厉，它甚至可以剥夺人的生命。而边界管控就是企

业中的“刑法”。企业应提前把不可触碰的，不可跨越的，不可以触犯的事物公之于众，明确告诉员工这个地方是企业设置的“高压线”，不可跨越。

第五个是质量管控。这个质量不仅指产品本身的质量，还包括服务的质量，高标准、高要求是我们管控质量的重点，因为质量是企业生存的命脉。

第六个是供应商管控。如果供应方面出了问题，就会直接影响到企业的工作流程和日常运行，所以，这个环节也非常重要。

第七个是渠道管控。如果说供应商管控是管控企业的“上游”，那么渠道管控就是管控企业的“下游”。这样，企业的发展才能形成一个良性循环，不会轻易掉链子。

第八个是客户管控。企业不管用什么方式都必须走在客户前面，永远让客户跟着你走，永远让客户被你影响。因为一旦落后于客户，企业就只有被客户淘汰的命运。

我们把这八大管控分为两类，前面五个属于内控范畴，后面的三个属于外控范畴。

内控即降低成本。如果信念管控得好，企业可以在最短的时间创造最大的价值；如果中高层管控不力，企业的时间成本、费用成本、人力成本就会增加；财务管控不好，甚至财务混乱，企业必将付出巨大的代价；如果边界管控很好，企业就可以避免很多不必要的损失，或者不再产生更多的损失，这样也会降低或免除很多成本；质量管控不好不仅造成退货，也损害产品形象。所以，如果企业内控不好，成本将无限增长；内控一旦做好，成本实现最低化，企业的利润就将最大化。

外控即提升价值。如果供应商提供的物料品质很好，价格又实惠，那么企业做出来的产品价值就更高，就能给企业带来更多的利润；每个企业都会有很多的渠道，不同的渠道所卖的产品不会完全相同，相同的产品在不同的渠道，它的价值也是不一样的；

## 6 管控

### 企业快速发展中的刹车系统