



【美】阿诺德·J·奥列尼克 著

为获利而管理

新华出版社



MANAGING TO HAVE PROFITS

ARNOLD J. OLENICK

图字 01—96—0393

图书在版编目(CIP)数据

为获利而管理/(美)阿诺德(Arnold, J. O.), 奥列尼克(Olenick, A.)著;
尹宏义译. -北京:新华出版社, 1996. 3

ISBN 7-5011-3144-9

I. 为… I. ①阿…②奥…③尹… III. 企业管理-方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 01719 号

Managing to Have Profits

Copyright ©1991 by Arnold J. Olenick, MBA, CPA

Chinese translation copyright ©1995 by Xinhua Publishing House

Published by arrangement with the author

Copyright licensed by Arts & Licensing International, Inc., New York

Bardon-Chinese Media Agency (International)

博达著作权代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

中文专有权属新华出版社

为获利而管理

[美]阿诺德·J·奥列尼克 著

尹宏义 译

*

新华出版社出版发行

新华书店经销

北京通县利民印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 8.875 印张 190 千字

1996 年 4 月第一版 1996 年 4 月北京第一次印刷

ISBN7-5011-3144-9/F·445 定价:14.00 元

本书谨献给工商管理者和企业家们，他们需要知道如何做好每件事，以适应所有人的要求。

致 谢

在本书翻译过程中,得到了中国人民大学经济学副教授刘瑞的悉心指导和帮助。在此表示感谢。

译 者

1996 年春节于北京

序 言

倘若你是——或希望成为——一位小企业所有者,或者一家公司的某个部门、产品部、推销区或分支机构中的中级管理者,本书正是为你而作。这里没有快速致富、迅速捞钱的方法;本书囊括了已经众所周知的工商管理知识,是一本非常实用的手册。它使人警醒,温故知新:是什么曾经使美国企业独占鳌头?曾几何时,“日本制造”意味着一种精美的美国产品的廉价仿制品。要弄清是什么改变了这一切:日本是怎样向爱德华兹·戴明这样的美国专家学习的?而他自己国家的企业界领导人却在嘲笑他。他现在笑到了最后,因此笑得最好!

这不是乏味的、论述单一题目的教科书,而是一部工具书,供你解决日常问题时随时查阅。这部独一无二的著作对你成功所需要的知识兼收并蓄,包括战略规划、编制预算、盈亏临界分析和假设分析等正确的重要方法,帮助你找到最佳价格最好的分配渠道,最好的销售预测、控制成本费用和达到计划目标的途径。

本书试图以一种聊天式的方法灌输并提醒我们注意管理学、生产和销售方面最先进的、经过实践的方法,即工商管理硕士课程中的主要内容。这是呼吁回归我们最佳的商业传统:譬如“制造一个较好的老鼠夹子”,还有《圣经》中所宣扬的为人准则。

此外,它出版得很及时,不仅在从日本手中夺回我们的最佳商

序 言

业方法方面是如此,而且涉及到一些雄心勃勃、幻想破灭的人们的一种迅速发展的趋势,即不再参加就业市场上的角逐,而是开办自己的企业。

最后也是最重要的一点,有些小企业家和经营管理者一直没有时间或机会来掌握成功地创办或管理部分或整个企业所需要的许多工商管理学上的重要方法;对于他(她)来说,本书极富操作性。它所涉及的范围远远超出学术知识领域,因为它包含着有关工商管理学细节问题的实际知识,甚至包括管理者怎样才能利用个人计算机制订计划和做出决策。这些知识都是笔者一生经验的结晶。

阿诺德·J·奥列尼克

1991年11月23日

目 录

序 言	1
第一篇 以利润为核心的管理和计划	
第 1 章 成功的管理者都做些什么:概览	3
我们所从事的是什么行业? —— 我们的使命	4
管理部门的计划和控制	4
我们的目标——计划过程	5
经营预算:你的总计划	10
利润计划:其基本概念	12
把计划付诸实施	14
回报:衡量结果	15
对结果采取措施	16
不要死盯着最终经营结果	16
第 2 章 利润计划和预算:基础知识	19
营销计划和预算	19
成本行为和利润计划	29
单位成本:画蛇添足	30

目 录

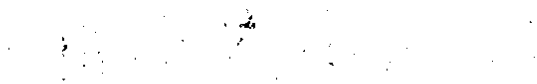
第 3 章	盈亏临界分析的威力	45
	利用成本行为制定利润计划	45
	边际收益作为一项强有力的工具	55
第 4 章	利润计划和预算:过程	67
	总的考虑	67
	控制利润中心和成本中心的间接费用	79
第 5 章	战略计划百宝囊	93
	超越盈亏临界分析——目标利润	93
	在产品并非单一情况下的盈亏临界分析	97
	所得税如何影响盈亏临界分析	101
	固定成本的高低如何影响利润	102
	供选择决策的差别分析	105
	转移计价法——一种在中心之间对分摊成本的替代	111
第二篇	在行动中管理计划	
第 6 章	控制和监督:滴水不漏	117
	利用内部控制机制来保管你的资财	117
	事后监督	122
	降低成本的创造性做法	123
第 7 章	记分:“我们干得怎么样?”	139
	目标管理与合力	139
	差异和管理部门的控制	140
	解剖预算差异	152
	比率和趋势分析	165

目 录

衡量效率和效益	169
利用投资回报率(ROI)进行评估	170
监视项目或非制造性工作成本	174
第 8 章 如何做出正确的工商决策	181
在计划工作中把基本的决策要素联系起来	181
产品类别和其他部门性决策	183
定价策略	186
销售渠道决策	195
广告决策	199
信用条件和政策决策	199
库存水平决策	201
生产决策和其他经营决策	207
关闭工厂:一项重要和复杂的决策	219
财务决策	222
盈利和赚钱何以不同	227
第 9 章 一气呵成:计算机能够包揽全部工作	233
使用计算器,只需按动按钮即可获得的答案	234
如何在工商管理中使用计算机	236
初次购置计算机要谨慎	244
一项合乎常理的计算机化计划	246
附 录 一些计算机资源	255
工商常用等式	265

第 1 篇

以利润为核心的 管理和计划



第 1 章

成功的管理者 都做些什么： 概览

你也许已经做到本章所讲述的所有事情，抑或你对凭本能行事笃信不疑。在这两种情况下，都不妨读读以下内容。在第一种情况下，它将证实，你所做的一切都是正确的；在第二种情况下，你可能会看到“凭藉直觉和约略估计”行事的危险。（有太多的人发现，他们迄今为止的成功实际上一直是侥幸——而且是在其运气耗尽的时候才发现这一点！）

一位成功的管理者都做些什么事情呢？他（或她）只是一位老板，要事必躬亲吗？对于这个问题，所有权威人士都认为，没有任何人能够总是掌握所有的答案，成功来自学会提出恰当的问题和学会到哪里去寻找答案。而这又意味着要知道到哪里去求助和求助于谁，然后仔细地阅读或倾听，从而获得正确答案。对成功的管理所需要的良好计划、解决问题和决策工作来说，这是至关重要的。其余的就是学会如何鼓动人们做好工作，然后检验和评估他们的工作成绩。

我们所从事的是什么行业——我们的使命

你可能自以为你知道问题——“我们所从事的是什么行业”——的答案。假设 IBM 公司数年前这样回答：“噢，我们制造打孔制表机”，布罗斯公司回答：“当然是加法机喽。”假设两者都坚持了自己的回答。（看到最近出现的那些小玩艺儿了吗？）不久前，IBM 公司的一位高级经理使人们窥见了该公司成功的妙诀：他说，他们并不是从事计算机行业，而是做解决问题生意。因此，随着新问题使解决问题的新产品应运而生，IBM 公司幸存下来，成为一家大公司。这就是说，首先必须高瞻远瞩，确定自己企业的使命。

管理部门的计划和控制

财务管理和为其服务的会计只不过是管理学的功能而已；它们像营销或经营一样，并不是彼此分离的活动。它们之间的关系可

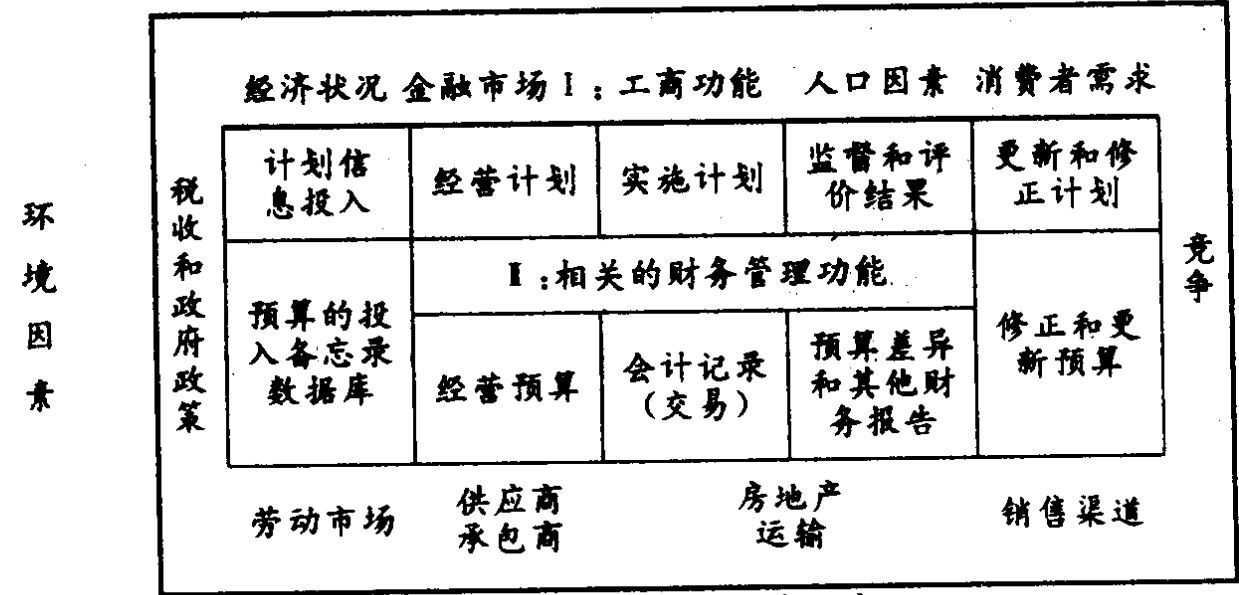


图 1.1 目标管理和经营环境

以用图 1.1 形象地表示；该图还描绘了一位工商管理者在计划工作中所必须考虑到的许多外部环境因素。从计划和计划的实施，到评估经营成果和为下期制订计划，在其中每一步骤上，财务管理提供路线图、数字和反馈，以使管理过程产生效果。该图在一定程度上形象地表示了目标管理(MBO)概念；后面还会谈到它。不如把这张图挂在你的墙壁上，以提醒你记住永远都不应忘记的一些事情。

我们的目标——计划过程

你的目的地是你应当关心的下一个问题。换句话说，我们怎样才能知道自己已经到达目的地，如果我们不知道目的地在哪里。倘若有任何趋势确定可能的输家，这就是其中之一。临阵磨枪，只为如何混过这个星期而做打算，这是一事无成的。这是任凭事件来影响你，听天由命，而不是相反。成败关键在于是否为今年和未来制订计划。

今明两年、本季节或季度的目标是什么？倘若你是一位中层管理者，你可能会认为这要由高层管理人员来决定——从广泛意义上讲也许是这样。假如你自己当家，即使是在一个庞大的组织中，考虑这种计划也可能像是死背教条。但是，本书的主要思想是，没有计划则一事无成，不知道自己所希望获得的结果是什么就无法制订计划，如同不决定目的地便无法使用路线图一样。

争取成功的公式

成功 = 明确的目标 + 出色的计划 + 团队精神

你不如将这一公式贴在墙上。让我们从第一个因素，即明确的目标开始。在真空中是无法就这些事情做出决策的。记住一句格

言：如果空想能变成事实，乞丐早就成为富翁了。合乎现实的做法是，目标必须建立在 3 种东西都存在的地方：

需求：潜在的市场

可用资源：技术知识、设施和资金

工商环境：竞争、经济状况、资本和信贷潜力等限制因素

“还有什么别的新东西吗？”你很可能会这样问。当然，工商业界人人都知道这一切：危险来源于不把所有 3 个因素都考虑进去和不明确地确定目标。给问题雪上加霜的是人的因素。企业中的重要成员往往不仅对其中一个或更多因素持不同看法，而且对企业的真正使命想法也不一样。正是在这一点上，明确的目标和团队精神发生矛盾，不仅在计划阶段，而且在成功地实施计划方面也是如此。最糟糕的是，这些分歧甚至可能没有表达出来：具体情况取决于管理作风和是否有一种开诚布公和相互信任的气氛。关于如何实现后者，任何出色的管理学书籍都有所论述。

一般目标和具体目标

最重要的是，除非明确规定如何衡量迈向目标的进展情况，否则具体目标几乎毫无用处。广泛用于这种衡量的术语是绩效指标。

诚然，一些目标似乎比其他目标更难以衡量。但是，就连像“提高雇员士气”这样的目标，也能通过周转率、辞职人数、平均供职时间，甚至每位雇员的单位工时、生产或服务的单位总数等趋势来衡量。只需一点想象力便可。

但是有几点注意事项：

一般目标	年度具体目标	绩效指标
增加市场份额	增加 10%	销售额对行业总额(本年度对上一年度)
提高收益	把投资回报率从 15% 增加到 20%	更具体指:回头客数加新顾客数净收入在股东产权中所占百分比。更具体指:将毛利提高 10%;将营业费用削减 10%。
提高生产率	把生产成本减少 10%	单位成本对去年的单位成本更具体指:材料、劳动和工厂日常费用的单位成本

1. 一个特定的绩效指标的合理(和合乎实际)的程度如何? 下级员工如若知道这项指标正被用来评价他们,那么他们是否可能对其做手脚?(例如:敷衍了事能够使单位劳动成本下降;降低信用标准能够使新主顾增加。)

2. 你的每月、每季度或者每年损益表的最后一行是不是你在判断自己业绩时所考虑的唯一事项。底特律和硅谷在同日本人的竞争中没有及时汲取的惨痛教训之一就是,虽然本年度的经营成果可能十分重要,但是真正的成功意味着必须高瞻远瞩。一个很好的例子是,盒式磁带录像机是美国安佩克斯公司发明的,但是现在却几乎为日本制造商所垄断。原因何在? 因为日本人展望今后 10 年或更长时间,看到了它作为一种家用产品的潜力。他们千方百计地简化它,缩小它的体积,降低它的成本,而美国的安佩克斯等公司则一味追求短期的市场潜力,比如电视台等职业用户。

我们需要哪些资源？

倘若你的计划涉及企业的拓展，抑或你要开办或收购一家企业，就需要考虑这一点。它牵涉到以下问题：

1. 购买资产和设备需要多少长期资本？

2. 要保持任何必要的存货和应收项目，包括防备不景气时期的储备，需要多少营运资本？

3. 你将从哪里获得资本？长期投资将是多少以及由谁投资？在刚刚创业情况下，这牵扯到影响投资的另外一个问题：该企业应当是一家公司、合伙企业，还是独资企业？企业的形式很可能决定你能够获得多少投资和获得什么形式的投资（根据所有者所期望的投资回报率），以及企业的纳税等级。

4. 能够（或应当）筹集多少资本投资？借债为多少？若是贷款，能从所有者手中贷多少？从银行或其他外界方面贷多少？贷款条件如何？（你的库存、不动产或设备有多少可以赊购？是短期还是长期赊购？）

如果你是对一家营业中的企业感兴趣，那么上述问题适用于任何拓展计划。这些问题向真正熟悉业务的理财顾问、律师和税收专家提出都是恰当的。

这些类型的问题将在第 8 章中研究。

计划的开端：顾客至上

在我们的经济中，除非你垄断着市场，否则顾客就是至尊。《财富》杂志评出的美国最大的 500 家公司一般来说都是凭藉这种认