

The Acme Point

尖端点

■ 浩森 编著

以小见大的 管理艺术

地震出版社

The Acme Point

尖端点

■ 浩森 编著

以小见大的 管理艺术

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

尖端点：以小见大的管理艺术/浩森编著.

—北京：地震出版社，2004.1

ISBN 7-5028-2398-0

I. 尖… II. 浩… III. 企业利润—研究 IV. F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 122117 号

尖端点——以小见大的管理艺术

浩 森 编著

责任编辑：月 生

责任校对：张晓梅

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467972

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京市通州京华印刷制版厂

版 (印) 次：2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第一次印刷

开本：640×960 1/16

字数：187 千字

印张：17.75

印数：00001~15000

书号：ISBN 7-5028-2398-0/F·173 (3002)

定价：29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

尖端点指的是什么

所谓尖端点是指对企业的利润增长有着十分重要影响，同时又极易被忽视的因素。

尖端点的构成要素很简单，它有两个条件上的界定：一，对利润增长影响重大；二，容易被忽视。抛开尖端点的构成要素不说，尖端点所涵盖的范围却包括企业经营中销售、成本、管理等方方面面。

1. 销售方面

销售收入的最大化很大程度上依赖于好的推销，尽管交付质量之重要性和高水平的服务是不可忽略的。有两种推销方法：一是评估市场——现有顾客和潜在顾客将要买什么。这意味着对现有需求和购买模式以及未来可能之需求的分析。另一种是评估培养需求的范围，它在目前还不存在，但可以通过发展和提供少量产品或服务方式培养出来。

一个公司通过涉足市场发展（现有产品的新市场）、产品发展（有市场之更新或全新产品）或多样化（新产品新市场）能扩大市场渗透力。好的推销能确保把公司和产品通过广告、商品广告送到顾客手中。

最后，好的推销能够确保产品价格和顾客被说服后能接受的价格相匹配。利润之最大化意味着达到最高收益和最高销售量平衡。销售

依赖于好的推销，但不一定会紧跟其后。一支训练有素、被很好地激励及得到很好控制的销售力量是一个很重要的因素。

后者，常被忽略的因素是分布。如果指令程序没有效率，如果顾客求购指令之落实耗时太长，如果从速度、可靠性和成本等要点出发采用了错误的分布渠道，或者如果顾客的指责和申诉得不到完满处理，有效的推销和销售将会变得无价值。

2. 成本方面

成本，无论如何不会自己存在。它总是在意图上至少在寻求一种结果。因此，问题并非绝对的成本水平，而是努力和由努力而致的结果之间的关系。成本降低的方法在本章后面将会描述到，它是那些能产生结果的成本和不能产生结果的成本之间的分水岭。对所有成本的胡乱的攻击——10%删减法——是与生产率背道而驰的。

3. 管理方面

公司之目标应该是效益而不是效率：做那些恰当的事情，而不仅仅恰当地做一些事情。

而为了达到“效益”这一目标，管理的有效可行可谓是重中之重；因而要非常清楚的知道：“管理者工作到底是什么？他所面临的主要问题是什么？定义并分析这些问题的原则是什么？”

有这么一个奇妙的事实，越是深刻的道理其表现形式越简单，然而这正是它经常被人忽视的原因。企业经营领域的道理莫不如此。

在企业管理领域有许多理论，我们不能说其没有道理，更不能说其阐述得不够深刻，但不知读者你是否注意到：大凡企业家特别是非常成功的企业家，一般都不是经济学方面的或企业管理方面的理论家，换言之，理论家很难成为实践方面的成功者。研究其中的道理及原因，最重要的原因之一就是理论指导实践，其适用性较低。

因而本书不从理论方面作论述，而是针对一些企业活动中非常重要的而又容易被忽视的方面即尖端点加以阐释，本书的两大特点是：

第一，实务性。目前，国内创新理论的译著和论著已经不少，而创新实践者所需要的实务性的论著少而又少，可以说是凤毛麟角。创新理论的研究在国内还有许多领域可以探索，创新理论有待于进一步的发展和完善，但创新实践已经受时代的客观环境逼迫，如火如荼，不容迟缓地展开了，它需要理论的引导，更需要实务性强的论著。这方面论著的稀少与创新实践者的极大需求之间，存在着巨大的反差。本丛书期望能弥补这个缺憾。

第二，微观性。目前，对于创新的宏观体系的规划已经在我国展开。众所皆知的是，中国科学院院长路甬祥先生主编的《创新与未来》，提出了面向知识经济时代的国家创新体系。而对于企业、个人、思维等的微观研究，只散见于一些文章之内，实在少得可怜。本丛书从经济、社会、个人的基本细胞出发，以企业经营、个人发展和思维的创新为主题，进行了微观的论述。

本书就是以这种规律和办法为主题，将经营中的尖端点进行拔萃再加以整理而成的。衷心希望本书对新老读者都能成为一本通俗易懂又具体可行的经营指南。如果本书所述的中小企业的经营诀窍可以为您提供某种启示的话，笔者会感到极大的欣慰。

编者

2004年1月

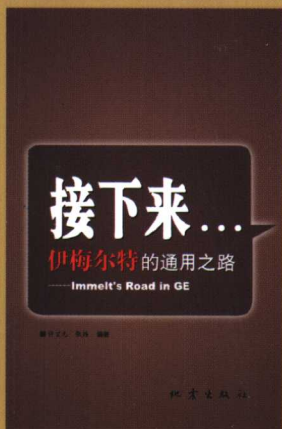
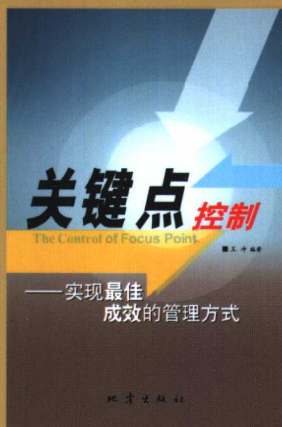
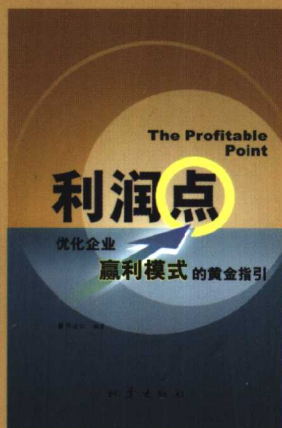
尖端点

——以小见大的管理艺术

The Acme Point

在成功的巨大冲击面前，我们只看到成功的巨大光环，却忽视了光环后“小点”的凝聚。

“以小见大”是一种逆向思维，支撑它的是“积沙成塔”这一古老论点。这一论点可能更倾向于实用性，而非理论，但它无疑会给企业管理者带来更清晰的认知，指明管理者应该怎样从现在开始一点一滴的走向成功。



目 录

catalog

第一篇 成本管理需行之有效

- 你对成本了解知多少 / 3
- 给员工的奖励也有技巧 / 7
- 材料的节支 / 10
- 别让提升变成报酬 / 14
- 走出成本降低的误区 / 16
- 充分激励你的员工 / 21
- 只有做得不好的人才不愿被评估 / 24
- 工薪管理诊断内容及方法 / 28
- 顽固不化的力量 / 30
- 从供应商开始 / 34
- 把花钱的程序搞复杂 / 37
- 不要让公司缺钱花 / 44

- 贯彻到底，反复反复再反复 / 47

第二篇 管理须有效可行

- 管理的目标 / 53
- 提高管理的效率 / 62
- 习惯即束缚 / 80
- 向员工们放权 / 85
- 创造企业文化 / 95
- 物质、精神及其他激励方式相结合 / 120
- 积极沟通，做到人尽其才 / 130

第三篇 市场可以无限大

- 创新经营策略 / 147
- 策划即是一种创新 / 154
- 只要方法恰当，市场就会无限大 / 213
- 满足顾客的需要和偏好 / 223
- 价格与成本没有关系 / 227
- 学会造势和宣传 / 230
- 扩大销售队伍，做到善于销售 / 244
- 开发新产品，成本领先赢得竞争优势 / 248
- 经营活动要以顾客满意度为指针 / 254
- 以市场为纲 / 262

第一篇

成本管理需行之有效

你对成本了解知多少

要想获得甜美的果实，必须先经过汗水的灌溉。有所得，必有所失；同样，一个企业在经营过程中要想获得盈利，便须支付一定的成本。在市场经济体制日趋完善、价格机制日益健全的今天，成本的高低直接决定了企业能否盈利及其盈利程度。因此成本管理就成了企业经营管理的重心。

医生给病人看病时一般采用望、闻、问、切的方法，由表及里从病人的表象特征找出病因，并做出正确的诊断；同样，企业的管理人员对成本管理中的问题也要进行一番“望、闻、问、切”的成本诊断过程，来发现问题，并找到解决问题的途径。

成本诊断可以从成本结构及其变化着手，而会计报表附表中的成本报表就是其依据。根据成本的构成内容和构成要素的相互关系可以得知企业的性格、特色，还可以把握合理化的方向。

我们可以根据成本结构比率寻找降低成本的重点。对于在与标准比较及同上一期比较中所发现的一些问题，有必要首先进行研究。作为企业的经营管理者能把握以下几点，则对成功进行成本管理工作是很有帮助的：

- 材料费大时，重点放在改进采购方法、提高原材料利用率上。

- 厂外订货费较大时，重点放在厂外订货管理和工序管理上。委托加工品是企业流动资产的一项内容，现实存在的问题是，一般企业对此都未予足够的重视；若厂外订货费较大时，仍对此不予重视，必将影响企业的成本，造成成本的部分失控。

- 工资花销大时，重点放在提高劳动效率及劳务管理上。企业经营管理者应是对“科学技术是第一生产力”这句话领会最深的人。他应明确技术发展的方向，提倡技术改革，大胆创新，并根据行业特点和企业实际情况保证适当的劳动效率。

- 一般花销大时，首先针对经费中特别大的要素研究个别对策。在出现不变费用大的倾向时，要谋求提高开工率。

一个管理者要进行成本管理之前，首先要明白的是要对哪些及哪部分成本进行管理，所谓“知己知彼，百战不殆”，假如没有具体的目标和对象，就没有管理成本之必要，又因成本乃宽泛之概念，只有将其细分为几部分（以上四个部分）才具有操作性，管理者也才能够非常清楚地知道哪些成本要管理，在其大脑体系中有形象概念，同样才能够有的放矢，才能够做到行之有效，为企业创造更多的利润。

削减成本的第一步就是要把每一项成本看成是必须加以消灭的

魔鬼。

有许多人把成本当作一种炫耀，他们认为成本越高，意味着他所管理的企业越大；他所管理的官僚体系越大，就越应该受到朋友与邻居的尊敬。我特别注意一些人总是问我“你的企业有多大？”他们问我有多少雇员，但从不问我的客户有多少，我的收入有多少。一般我这样回答：就雇员（成本）而论，我们是小公司。但就收入而论，我们是大公司。不容置疑，只有收入，或是收入与成本之差，才应该是成功与否的真实标准。

我真的是把所有的成本看成是魔鬼。事实上，我常对我的生意伙伴讲：“我不相信成本”，因为我就是不相信。无论任何企业，应尽最大可能，无情地将与成本有关的东西剔除于企业之外。

将这一政策扩大为日常工作管理，你就应该将每一项成本视之为待你捕获之物，将其看成去之而后快的东西。每当我访问一家企业，如果我见到未加利用的办公室空间、或闲置的电脑、或含糊其辞的文件、或没什么意义的杂志、或看到有人在咨询台看报刊，我就本能地看到了增加利润的机会。没有什么成本是绝对不能削减的。对于主管，系统或资本支出便是如此。肯定会有许多成本会抵抗你对它的检查，并拼命证实其存在的合理性；但是你还是要坚定不移地，持之以恒地努力去削减你所遇到的每一项成本。

我所谈的就是零预算概念（但这是非正常方式），对现存的每一件事，你都应该假定其为不合理，你要发问：“如果我削减这一成本，真的会影响收入或利润吗？它是怎样并且是在哪里产生这一影响的？”如

果你找不出怎样和哪里，那么你就不需要这一成本。

所有这些特别适用于非策略性成本，但也适用于策略性成本。策略性成本（如：销售员或广告）是产生利润的成本，但只有在用好时才会产生利润，你必须削减所有的不产生利润的策略性成本，以便会有更多的钱用于那些真正的产出性支出上。

给员工的奖励也有技巧

我们进行成本管理目的是什么，显然是为了最大限度的赚取利润；那么也许有人问如果不给员工奖励，那么利润不就更多吗？现在的问题是没有奖励，他们哪有动力？没有动力谈何利润？因而为了让他们得到较小的实惠而又为公司出最大的力，就需要一些方法。

1. 有些头衔是廉价的

曾有一位“前辈”这样对我说：“如果你不想给某些人加钱，就给他们一个让他们高兴的头衔。至少这会使他们高兴，但却便宜得多。”

有时为了推动工作，赋予某些职工一个头衔，既不增加开支，又鼓励了积极性，两全其美。