

深。度。思。想。者。

PROFIT
ASK FOR
MANAGEMENT



新加坡国有投资公司
淡马锡控股投资组合的资产价值缩水 31%
亏损 580 亿新元
丰田汽车 2008 年亏损 500 亿日元
是其 46 年来首次亏损
英特尔公司对外公布了调整其在华生产运营的计划
涉及上海浦东工厂、成都工厂和大连工厂
松下为了抵御全球经济危机所导致的巨额亏损
裁员 1.5 万人并关闭全球的 27 家工厂

利润是管出来的

向管理要利润



陈麒宇◎著

利润是企业的命脉，是企业维生并得以生存与发展的根本。
对于任何的一家企业而言，无论其处在任何的行业，
在哪个领域，也不管有看如何经营，
是不是能够获得更为丰厚的利润，
也是一切经营活动的出发点。
自 2008 年以来，一场全球金融危机，
世界各国的企业都遭遇到
2008 年 9 月 15 日
有着 150 年历史

中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

利润是管出来的

向管理要利润

陈麒宇◎著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

利润是管出来的：向管理要利润/陈麒宇著. —北京：中国财富出版社，
2014. 9

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5316 - 8

I. ①利… II. ①陈… III. ①企业利润-企业管理 IV. ①F275. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 179805 号

策划编辑 丰虹

责任印制 方朋远

责任编辑 丰虹

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5316 - 8/F · 2205

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2014 年 9 月第 1 版

印 张 15.25 印 次 2014 年 9 月第 1 次印刷

字 数 219 千字 定 价 35.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换



序 言

利润是企业的命脉，是企业维系并得以生存与发展的根本。对于任何一家企业而言，无论其处在哪一个行业、在哪一个领域，也不管其有着如何宏伟的目标……能否获得更为丰厚的利润，可以说是它们永恒的使命，也是一切经营活动的主题。

自2008年以来，一场全球金融海啸荡涤着世界的各个角落，很多企业都遭遇了前所未有的困难。2008年9月16日，由于受严重财务危机所迫，有着158年历史的雷曼兄弟公司宣布申请破产保护。这是美国五大投资银行中继贝尔斯登、美林之后倒下的第三个投资银行，华尔街仅存高盛和摩根·斯坦利两家投资银行。在截至2008年11月底的8个月中，新加坡国有投资公司淡马锡控股投资组合的资产价值缩水31%，亏损580亿新元。丰田汽车2008年亏损500亿日元，是其46年来首次亏损。受经济形势影响，英特尔公司对外公布了调整其在华生产运营的计划，涉及上海浦东工厂、成都工厂和大连工厂。松下为了抵御全球经济危机所导致的巨额亏损，裁员1.5万人并关闭全球的27家工厂。

在过去的金融危机面前，不管是实力雄厚的百年名企还是新兴高科技企业，都遭遇了利润危机和生存困局。那么，如何应对危机呢？只有尽一切可能地挖掘利润。越是危难的时候，利润就



越发重要。试想，对于一个企业来说，还有什么比利润更重要？没有利润，企业就会面临发展甚至生存问题；没有利润，企业只好缩减经营规模，甚至申请破产保护！

利润是公司的命脉、员工的保障。如果没有了利润，公司就只能垮掉；如果没有了利润，员工的未来难测。在这个世界上不存在不关心追求利润的企业，事实上，我们的每一家企业都在想着各种各样的办法去追求更高的利润。然而令人遗憾的是，在现今竞争激烈的社会环境中，企业的获利点似乎变得越来越少，以至于很多企业主会发出“生意难做”“钱难赚”之类的感慨。确实，在现今的环境下，产品与服务所能带来的利润空间被压缩得越来越小，好像真的没有什么“钱”可赚了。

真的是这样吗？既然如此，为什么在我们的身边有不少的企业仍然能不断地获取利润，得到不断地发展，越做越大、越做越强呢？本书便告诉大家一个清晰而正确的答案，让大家能够对企业利润的来源有一个重新的认知，进而在竞争激烈的微利时代打破微利的困局，撷取更为丰厚的利润，让企业的路越走越远。

作者

2014年6月



目 录

第一章 目标明确：战略计划是企业利润的出发点	1
了解自我战略目标必须以事实为基础	3
要明确目标的优先顺序	5
只有可执行的目标才能创造利润	8
聚焦市场，找准自我的竞争方向	10
根据环境的变化及时调整目标	13
敢于确立宏伟的甚至冒险的目标	17
第二章 按图索骥：向管理要利润应从招聘开始	21
到底需要什么样的人	23
招聘要灵活，没有唯一的选人标准	27
找准招聘信息发布平台	31
做足、做好面试工作	34
合适的是资产，不合适的是负资产	38
无效招聘是对企业资源最大的浪费	41
第三章 物尽其用：向管理要利润要做到人事相宜	45
没有无能的下属，只有无能的管理者	47
把目光聚焦到下属的长处上	49



走出随意安排工作的习惯模式	52
让不恰当的人做不恰当的事就是浪费	55
把事交给适当的人做才会创造价值	58
第四章 素质培养：向管理要利润得注重员工培训	61
让员工自己摸索不如进行岗前培训	63
下属业务越熟练创造的利润就越多	66
利润战，比拼的就是企业员工的综合素质能力	69
学习，提高的不仅是员工能力，更是企业的获利能力	72
有的放矢，建立完善的培训机制	76
把团队建设成学习型的组织	80
第五章 化解冲突：向管理要利润需要团队的和谐	87
优势互补，扩大个人创造的价值	89
再优秀的团队也会存在内在冲突	92
等冲突出现不如防患于未然	95
别让下属的不良情绪成为利润的“毁灭弹”	97
有效处理团队成员冲突的技巧	101
第六章 明确指示：向管理要利润需懂得布置工作	105
转变身份，调整与下属的关系	107
用准确的词语告诉对方你要的是什么	109
有效地分配布置工作	113
最好的方法是把工作任务写在纸上	117



第七章 有效控制：向管理要利润不能缺少监控措施	121
要结果，更应关注过程	123
适时地参与到下属正在执行的过程中	126
及时查核执行的效果	128
监控并不等于步步紧盯	131
建立畅通无阻的反馈渠道	135
掌握前馈控制的方法	137
第八章 规矩为先：向管理要利润需用制度管人理事	141
用制度管人才能令人信服	143
保障规章制度要切实可行	146
合理而有效的制度的制定原则	149
确保规章制度能贯彻落实	153
在坚持原则时保持合理的弹性	156
第九章 业绩考核：向管理要利润就得跟业绩挂钩	159
没有考核就没有标准	161
了解业绩考核的原则	163
设置合理的绩效考核标准	167
别把冷冰冰的数字和表格看成是管理的根本	169
以员工的成长为出发点	171
把双赢视为最终追求目标	174
第十章 维护渠道：向管理要利润需保持渠道通畅	177
建立渠道的原则与技巧	179



懂得维护优化渠道	183
建立一张良好的客户网	186
协调好与供应商、经销商的关系	189
第十一章 财务管理：向管理要利润要注重财务问题	193
防止无形资产的流失	195
节约，砍掉不必要的成本	198
制订良好的财务计划	201
成本控制应从细节抓起	203
树立现代资本运营理念	206
保持手头现金，做到有备无患	209
第十二章 注重创新：向管理要利润需营造创新的氛围	213
创新，是企业获取利润的新高点	215
墨守成规不会有好收成	219
智慧的模仿就是创新	223
将价值创新转化为竞争优势	227
努力克服文化变革的阻力	231

第一章

目标明确：战略计划是企业利润的出发点

一切的管理都是从战略计划开始的，向管理要利润同样也应该如此。因为，只有当企业知道自己能做什么、应该改什么，并有了明确的方向与计划后，才能真正地执行。战略计划，可以说是企业经济利润的导航仪。管理好战略计划，就等于管理好了根本。



了解自我战略目标必须以事实为基础

不以事实为基础的战略目标，只会加大企业的经营风险，浪费人力、物力、财力，不能为企业带来任何利润。

企业的战略目标，就是企业的发展方向，获取利润的方向。在制定战略目标时，企业的领导管理者要想获取更好的利润，就必须以事实为基础，从市场环境的变化和企业的实际情况出发，决定扩大哪些业务、压缩哪些业务，确定企业经营结构和产品市场战略。否则的话，战略目标就可望而不可即，没有任何意义。不仅这样，它还有可能使企业在竞争中生存不下去，更不要说获得利润了。这里有一个很典型的案例。

巨人集团的史玉柱立志要做中国的 IBM，要做“东方的蓝色巨人”。其产值目标可谓大矣：1995 年 10 亿元，1996 年 50 亿元，1997 年 100 亿元。单从数字上来看，确立这样的目标也并非只有巨人集团一家，IBM、英特尔、微软等大公司在快速成长期也有过每年 50 亿元的增长速度，问题的关键并不在于数字应该定多少，而在于巨人集团可以做多好。后来的事实证明，这些目标是不符合事实的。

不仅仅是产值目标，史玉柱所制订的许多目标都是在没有充分考虑企业内外环境下作出的。巨人大厦就是最典型的一例。

巨人大厦是史玉柱有生以来最为重大的投资失误，盲目进军房地产业本来就是错误的，而片面追求全国最高更加大了经营风险。更令人瞠目结舌的是，这么大的工程从 1994 年 2 月动工到 1996 年 7 月，史玉柱竟未申请过一分钱的贷款，全凭巨人集团的自有资金和卖楼花的钱支撑。稍微懂



点经济的人都知道，房地产必须有金融资本做后盾，可史玉柱竟将银行搁置一边，全靠自己公司的资金支撑，到1996年5月，这一做法达到了高峰，各个子公司交来2570万元人民币，史玉柱把留下来的850万元资金全部投入了巨人大厦。但这仍然满足不了大厦建设的需要，史玉柱已经感到了资金的严重不足，在1996年下半年，正当他感到需要外援时，国家的宏观调控影响至深，各处都在紧缩资金，形势非常紧张。从资金运作的角度来看，史玉柱应该让巨人大厦停工，将资金投放于已经染上“贫血症”的生物工程，使其恢复元气。然而，他仍然一意孤行，把生产和广告促销的资金全部投入到大厦，结果生物工程一度停产，资金补给线中断。到1996年下半年，巨人集团财务运作日益窘迫，营销状况颓势尽现，员工士气不振，公司管理陷入混乱。可见，是战略本身的失误导致了巨人大厦项目的失败，而巨人大厦的失败也同时绊倒了巨人集团。

上述事实表明，如果战略目标超出了企业的力所能及，与事实脱钩，是无法用于指导行动的。也就是说，不以事实为基础的战略目标，只会加大企业的经营风险，浪费人力、物力、财力，不能为企业带来任何的利润。

而现在，当一个企业的管理者被问及制定战略以及具体执行的过程中是否已经做到实事求是时，往往会毫不犹豫地作出肯定的回答，并举例说明自己看了多厚的材料才制定出了战略，又怎样深入基层对战略进行调整。但事实又是怎样的呢？当施乐公司前总裁理查德·托曼在没有足够人力的情况下同时在公司内发起两个大规模改造的时候，他又是本着以事实为基础的原则在行事吗？事实已经证明，领导者在坚持实事求是的原则方面做得还不够好。有太多的战略只是根据领导者的臆想制定的，又有太多的决策在执行的过程中并没有根据具体情况进行相应的调整，所有的一切最终都决定了企业陷入败局的命运。



战略目标的制定必须以事实为基础，战略决策的执行也必须是基于“实事求是”的原则而完成的。这是一个众所周知的道理，但遗憾的是人们并没有做好。没有做到或者做好的原因在很大程度上在于对“事实真相”的界定。事实真相到底是什么？是领导者办公桌上那一大摞厚厚的、杂乱无章的材料，或者是下属经理已经经过“润色”的报告，还是股民、媒体等各方面人士抱着各不相同的目的对企业的种种表扬或者批评？在明智的管理者看来，以上所有的这些都不是事实真相，或者不完全是事实真相。他们知道这些文字资料只描述了企业过去的状况，在由下往上的反馈渠道中经常上演欺骗、歪曲事实的丑陋戏剧，而各方面人士的赞扬和批评又有多少是发自内心的呢？他们更相信自己的眼睛——几乎所有明智的领导者都有全身心投入到企业日常运营当中的习惯——他们会实事求是、寻找事实的真相。

不仅领导者自己要坚持实事求是，还要让所有组织成员都把实事求是作为工作的基准。让组织中每一个人都养成实事求是的习惯并不是件容易的事，这不但需要组织成员个人观念的转变和在工作中实践，还依靠领导者的示范和指引。

要明确目标的优先顺序

作为领导者，应先排定实现目标的顺序，选择几个最关键的问题，设定三四个明确、具体的目标，然后集中力量去实现。

向管理要利润，就要求领导者在设定目标时不仅要根据实际情况，而且更加注重目标的明确性和具体性，在制订了目标之后，还要把这些目标排出优先顺序。因为只有明确、清晰的目标才能指明企业的发展方向，才



会使每个人都明白自己的任务，并一一完成这些任务，为企业创造更多的利润。

有一家大型零售连锁集团为下属公司制定了发展规划：首先，大力发展电子商务；其次，全面进入亚洲和非洲，在那里设立更多的店铺，到年底要实现销售收入翻一番，使利润增长40%等。但最终由于精力和资金分散，使公司的核心业务受到影响，公司的股票因此大幅下跌，一年之内下降了30%。

但公司并没有对这些目标进行检查，在竞争对手林立、形势非常严峻的情况下，公司高层敦促新上任的中层领导者去世界各地寻找合适的店址，修建更多的店铺，并想以此来挽救公司的衰落。

但这位来自一家执行型企业的中层领导者果断地坚持了自己的立场，他认为公司目前的问题在于目标不够集中，在世界各地设立商店，只会使这一问题变得更加严重。因此，他把改进现有商店的业绩水平，放到了更加优先的位置上。集中公司所有的人力物力，来提高边际利润额和可比销售额。这位中层领导者在店铺数目并未增多的情况下，使公司实现了利润的大幅增长。不到两年时间，公司就回到了正确的轨道上，其股票价格也实现了一倍的增长。

在许多企业里，员工们已经竭尽全力了，但最终却未能完成领导者制订的目标，主要原因是这些目标太烦琐、太模糊了。在制订了目标之后，领导者还需要为目标设定优先顺序。因为，任何一个组织都不可能同时实现多个目标，更不可能全部做好。因此，领导者必须设定目标的先后次序，集中力量做最重要的事。

一方面，如果想要同时执行多个目标，下属、员工必然会发生混乱，弄不清楚自己到底该做什么，结果导致一个目标也没有实现；另一方面，



企业的资源都是有限的，而真正有奉献精神、执着而努力的人也是不多见的。让他们忙于各式各样的事情而没有重点的话，会使他们最终变得平庸。同时，让员工兼任无关紧要的工作，也会引起他们的不满，甚至导致生产效率的下降。事实证明，把精力集中在3~4个目标上，可以最有效地利用企业的资源。

在AT&T电话公司成立之初，该公司的领导者就为公司制订了这样一个宏伟目标：成为誉满全球的电话机供应商。该公司的员工一直以这个目标为努力方向。到了信息技术突飞猛进发展的今天，AT&T电话公司重新制订了他们的总体目标——成为世界性信息管理和革新的主力军。这一明确、具体的目标，为员工的努力指明了方向。

再比如，1990年，沃尔玛制订了这样一个目标：在2000年前，在原有的基础上把商店数目增加一倍，使每平方米营业面积的销售额增加60%。这对于沃尔玛的员工来说，是一个非常明确、具体的奋斗目标，公司从上到下都力求去执行和完成这个目标。

目标太多，执行人员就会感到晕头转向，分不清东南西北，弄不清到底要干什么，结果导致哪个目标都没有实现。许多企业之所以没有取得好的业绩，就是制订的目标太多了，并且没有重点，他们有一大堆目标，到年终时却哪个目标也没完成。

作为领导人，应排定实现目标的顺序，选择几个最关键的问题，设定三四个明确、具体的目标，然后集中力量去实现，这样员工在执行时才能采取更有针对性的行动，最终达成目标。



只有可执行的目标才能创造利润

向管理要利润，就是要求企业既有好的决策，又有好的执行力，这样企业的发展才能步入良性的轨道，创造可观的利润，在竞争中立于不败之地。

《华尔街日报》的一位分析评论家谈论波音公司时说：几乎每一位波音公司的技术人员都可以告诉你一个有关波音公司在临危受命时，为顾客解决难题的故事。例如，当阿拉斯加航空公司急需特殊降落装置，好让飞机降落在泥泞的临时跑道上时，波音公司毫不迟疑地立刻送去。加拿大航空公司飞机的排气管因结冰阻塞而发生故障时，波音公司的工程师立即乘飞机赶到，不分昼夜地从事修理工作，减少航班误点时间。

波音公司之所以可以有效、及时而且妥当地处理客户的麻烦，就是因为每一位波音公司的员工都知道并且深刻理解了公司的目标：为客户服务。如果没有这一明确具体的目标，波音公司员工的这种敬业精神就不可能形成。

1978年12月，意大利航空公司的一架DC9型客机在地中海坠毁，航空公司急需一架替代客机。于是，意航总裁立刻打电话给波音总裁威尔逊，提出一项特殊要求：“波音能不能迅速送来一架波音727客机？”当时订购这种型号的飞机，至少得等上两年，但是波音公司想尽一切办法缩短时间，使意航在一个月内就得到了急需的替代飞机。为了回报波音公司，6个月后，意航取消了购买道格拉斯公司CD10飞机的原定计划，而转向波音公司订购9架波音747超大型客机，其价值高达5.7亿美元。