

# 从 创 业 到 成 功

——与企业家管理智慧大激荡

吕占斌摇鹿摇川摇著

黑 龙 江 人 民 出 版 社

---

图书在版编目(CIP)数据

从创业到成功:与企业家管理智慧大激荡 / 吕占斌著. — 哈尔滨 :

黑龙江人民出版社, 2015.

ISBN 978-7-207-10400-0

I. ①从... II. ①吕... III. ①企业管理—经验 IV. ①F27

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第 045400 号

---

责任编辑：魏杰恒

封面设计：李摇梅

## 从创业到成功

——与企业家管理智慧大激荡

吕占斌 鹿摇川 著

---

出版发行：黑龙江人民出版社

通讯地址：哈尔滨市南岗区宣庆小区 15 号楼

邮 政 编 号：150000

网 址：http://www.hljbpress.com.cn

印 刷：哈尔滨报达人印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：12

字 数：250千字

版 次：2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-207-10400-0

---

定价：25.00 元

(如发现本书有印制质量问题，印刷厂负责调换)

# 目摇摇录

- 第一谈摇摇悦摇摇则对摇摇  
摇摇优化管理——根治企业综合能力的“跛脚症”……（页）
- 第二谈摇摇悦摇摇则增摇摇  
摇摇业务外包——企业成本控制的战略管理工具……（页）
- 第三谈摇摇悦摇摇则减摇摇  
摇摇锁紧利益链——激活提升团队价值的  
摇摇“黄金法则”……（页）
- 第四谈摇摇悦摇摇则压摇摇  
摇摇制度管理——企业生存与发展的“金科玉律”……（页）
- 第五谈摇摇悦摇摇则压摇摇  
摇摇高成本困惑——闯过企业成长道路上的  
摇摇“鬼门关”……（页）
- 第六谈摇摇悦摇摇则扩摇摇  
摇摇战略整合——重塑企业市场价值链的“魔方”……（页）
- 第七谈摇摇悦摇摇则扩摇摇  
摇摇理性垣直觉——企业老板决策制胜的  
“组合拳”……（页）
- 第八谈摇摇悦摇摇则扩摇摇  
摇摇管理信息化——企业振翅翱翔的新动力引擎……（页）
- 第九谈摇摇悦摇摇则扩摇摇

- 摇摇工作效率——经理人职场驰骋的“看家本事”…… ( 员缘 )
- 第十谈摇摇悦缘费缘则缘建缘社
- 摇摇产业链低端——难逃命运多舛的
- 摇摇“打工匠”遭遇 …………… ( 员愿 )
- 第十一谈摇摇悦缘费缘则缘建缘社
- 摇摇低成本——企业市场竞争生存的一道  
“护身符” …………… ( 员员 )
- 第十二谈摇摇悦缘费缘则缘建缘社
- 摇摇“减肥瘦身”——企业之树冬夏常青的  
不败秘诀 …………… ( 员圆 )
- 第十三谈摇摇悦缘费缘则缘建缘社
- 摇摇绩效责任制——撬动企业管理机制的
- 摇摇“魔力杠杆” …………… ( 员四 )
- 第十四谈摇摇悦缘费缘则缘建缘社
- 摇摇内部控制链——锁紧企业淌金流银的“黑洞” … ( 员缘 )
- 第十五谈摇摇悦缘费缘则缘建缘社
- 摇摇企业转型——生死攸关的化蛹为蝶“大蜕变” … ( 员远 )
- 第十六谈摇摇悦缘费缘则缘建缘社
- 摇摇善待失败——企业低代价步入成功殿堂的
- 摇摇门径 …………… ( 员员 )
- 第十七谈摇摇悦缘费缘则缘建缘社
- 摇摇物流成本——企业运营管理中吞噬利润的
- 摇摇“老虎口” …………… ( 员圆 )
- 第十八谈摇摇悦缘费缘则缘建缘社
- 摇摇管理工具——企业家管理治企的
- 摇摇“十八般兵刃” …………… ( 员四 )
- 第十九谈摇摇悦缘费缘则缘建缘社

- 摇摇呼唤“罗恩”——企业老板们雾里看花般的  
摇摇梦呓 ..... (圆园)
- 第二十谈摇摇悦录莫录!裁普录规赠
- 摇摇盈利模式——市场博弈出奇制胜的  
摇摇赢利“密码” ..... (圆园)
- 第二十一谈摇摇悦录莫录!裁普录规赠次录
- 摇摇危机管理——扶正倾刻坍塌的第一张“骨牌” ... (圆园)
- 第二十二谈摇摇悦录莫录!裁普录规赠裁录
- 摇摇面试创新——赛马比相马更易辨识千里驹 ..... (圆园)
- 第二十三谈摇摇悦录莫录!裁普录规赠裁录
- 摇摇江湖习性——企业老板“滑铁卢”悲剧的  
摇摇人格符号 ..... (圆园)
- 第二十四谈摇摇悦录莫录!裁普录规赠云录
- 摇摇执行力——决定企业兴衰成败的“内力神功” ... (圆园)
- 第二十五谈摇摇悦录莫录!裁普录规赠云录
- 摇摇关东商帮——何时觅到商海称雄的  
摇摇“精神资源” ..... (圆园)

# 第一谈 悦舞的藻

## 优化管理——根治企业综合能力的“跛脚症”

场景——

北方的 11 月,正值秋末冬初交替的季节,天气变幻无常,萧瑟的西北风吹来了丝丝寒意,银杏树的落叶把浓绿草坪点缀上片片金黄。连续几天来天色灰黯、雾色清蒙。

向来以乐天派自居的总裁 晕,脸上挂着与外边天气一样的表情,一阵风似的急冲冲来到茶吧。吧主特意拿出了珍藏多年的大吉岭茶,这种茶生长在世界屋脊的喜马拉雅山麓,曾有“茶中香槟”的美誉。

望着总裁 晕那少有的神态,吧主心里已猜出了几分。这位企业老总管理企业名扬遐迩,可是近两个季度企业实际业绩却不如人意,祸不单行,分支企业接二连三捅娄子,外界传闻四起,闹得总裁 晕心烦意乱,一时间理不出个头绪来。心直口快的总裁 晕顾不上品茶,竹筒倒豆子般地讲了一大通,说是要与吧主好好聊一聊,管理到底怎样抓才能效果倍增?于是,双方的话题紧扣以下要点展开了。

- 为什么就事论事的“单打一”抓管理收效甚微?

## 从创业到成功

- 现代企业管理的重心转向整体层面的系统优化；
- 优化管理是全面提升企业综合竞争能力的有效途径；
- 企业综合能力“跛脚症”的七种表现；
- 企业优化管理的“八字核心”结构、流程、激励、员工；
- 企业实现优化管理的基本标志和实现路径。

对话——

总裁 晕:你说管理是企业活动的主题,我一点都不怀疑,但是我抓管理够严的了,怎么效果不显著呢?如今市场销售受阻,利润大幅缩水,人心涣散,唉,真是不知道毛病出在哪了!

(总裁 晕流露出一筹莫展的样子,往日对品茶的浓厚兴趣,早就无影无踪了)

吧主 老总且莫着急。俗话说:“经理、经理、经营管理”。当老板抓管理名正言顺,本来就没有错,关键是看你怎么个抓法,抓些什么?如果是头痛医头、脚疼医脚,遇见什么就抓什么,想起来啥就抓啥,那一定是像你刚才讲的“按下葫芦起来瓢”,弄了个手忙脚乱,还见不到什么大起色。请先品一品大吉岭茶,提神醒目!

总裁 晕按理说,当前企业流动资金周转有些问题,我就跑银行忙筹资,总算是过了这一关,紧接着产品又出现库存积压,市场销不出去,我便东奔西忙的开发新市场、抓客户、辟通路,也有了一些眉目。稍稍缓过来一口气来,外埠的一个分公司又发生了与当地行政部门不协调的事情,我星夜兼程,登门拜访,搞公关疏通人脉。这还能说不是在扎扎实实的基于事实抓管理嘛!可是忙忙碌碌一遭过后,倒是闹了个事倍功半。

吧主 你的敬业精神早有耳闻,令人所感动,这也是当今企业老板们的可贵品格。然而,多年来沿袭下来的就事论事、管理简单化的做法,把及时处理好单项工作当作企业的系统管理,是当前企业老板普遍存在的认识“盲区”,所以,才出现了东奔西忙到处“灭

## 第一谈 优化管理——根治企业综合能力的“跛脚症”

火” ,企业老板扮演了“消防队长”的角色。

当然 ,企业每时每刻都会遇到各种各样的实际问题和意想不到的麻烦 ,必须马上着手解决 ,拖延不得 ,这样才能把负面效果降低到最低限度。这一点是毋庸置疑的 ! 对于属于企业经营管理活动的具体项目 ,只是系统管理的一部分 ,并不等于说是管理的全部。

事实上 ,真是像你刚才自己描述的那样 ,目前中国企业普遍存在管理上“只抓不圆”的现象 ,整天抓管理 ,嘴上天天讲管理 ,有时连自己都感到纳闷 ,为什么企业综合能力还没有得到提升 ,抓上一阵子就自觉不自觉地松懈下来。我把这种管理现象叫作企业综合能力的“跛脚症”。

(总裁 晕听得入了神 ,脸上仍有几分狐疑。第一次品尝大吉岭茶连连点头叫好)

总裁 晕:你的意思是说 ,我整天忙忙碌碌抓单项工作 ,属于就事论事 ,缺乏系统管理目标和实施方案 ,还不能称之为系统管理。原来忙来忙去瞎忙一气 ,没有管到正地方 !

吧主 :关键看是怎么个管法。上世纪 80 年代 ,全球管理界热衷于将业务活动集中在一个流程中心 ,目的是提高效率 ,但没想到却造成了资源浪费。到了 90 世纪初的短短几年里 ,国际上全球化企业开始把管理重心转向了重视整体层面的内部优化 ,着眼于系统整体提升的优化管理提到决策的桌面上来。先锋企业开始对企业核心业务功能按照坐标进行优化管理 ,外部的纵向划分 ,如渠道整合、数据挖掘、产品联销、捆绑生产等运行功能 ;内部的横向划分 ,包括采购供应、财务管理、人力资源管理、构建起一个完善的企业经营管理支持系统 ,真正达到了以绩效为中心的企业资源优化。实践充分显示了优化管理的作用 ,目前中国 500 强企业 ,大约有 80% 以上的企业强调并且推

## 从创业到成功

行整体层面的内部管理优化,促进了核心业务规模化,开辟了未来的市场盈利空间。被誉为“神奇小子”的卡洛斯·戈恩,仅用两年多的时间就使岌岌可危的日产汽车摆脱困境,卡洛斯·戈恩把一个巨型企业扭亏为盈的秘诀,并不仅仅是奉行了“成本杀手”的管理理念,而是竭力追求管理优化的偏好帮助他走向成功,成为当今全球企业界有口皆碑的新锐。

总裁晕原来问题出在没有达成管理优化上。我们企业抓管理习惯于单打一,很有点像中国人流传的滋补健身说法,“缺啥补啥”,来得快,现得利,忘记了标本兼治,辨证施治。某一项工作抓好了,某项指标上去了,企业整体经济效益却不理想,顾此失彼,不利于实现管理优化的管理行为都不能称得上最佳管理。

吧主:“心有灵犀一点通”。台湾管理名师庄铭国教授把企业经营管理的“病态”,比喻为人体器官的怨种疾病,很有见的,形象直观地说明了系统管理优化的重要性。大致的意思是,企业患上了决策者无能症,属于“脑疾病”;企业患上了管理机制紊乱失调症,属于“神经系统疾病”;企业患上了资金梗阻血脉不通症,或称为财务周转不灵症,属于“心脏血管系统疾病”;企业患上了骨质疏松麻痹症,属于“骨骼肌肉系统疾病”;企业患上了收益机能减退症,属于“胃肠疾病”;企业患上了收益结构脆弱死滞症,属于“肝疾病”;企业患上了人员新陈代谢不良症,属于“肾脏疾病”;企业患上了业务流程改善窒息障碍症,属于“肺疾病”;企业患上了营销弱化运营不畅症,属于“四肢疾病”。企业这怨种疾病相互关联,相互影响,从表面上看,某一种疾病通过治疗得到了暂时缓解,给人以大病初愈的感觉,但潜在并发症随时可能发生,导致病情的进一步恶化。如果没有一个全面系统的整体治疗方案,很难妙手回春,药到病除。我们经常讲企业管理是一个系统工程,意思就是强调整体优化。

## 第一谈喜悦与烦恼 优化管理——根治企业综合能力的“跛脚症”

以被企业称为“不治之症”的应收账款管理为例,坏账成了大家诟病最多的话题,将其喻为“天下第一难”。国家商务部对缘国家外贸企业抽样调查,在媒体上公布一个触目惊心的数字,中国出口业务坏账率高达缘,相当于发达国家平均水平的园倍以上,按此比率推算,预计园年未海外坏账可能达到猿亿美元,折合人民币圆多亿元。缘的中国企业有过因对方信用缺失造成拖欠和损失的遭遇,应收账款延迟收付的拖欠比例达缘。“窥一斑而知全豹”,坏账正是企业管理上没有实现优化的缩影。应收账款拖欠,从大方面讲往往都归咎于信用体系不健全,可是“苍蝇不叮无缝的蛋”,或者客户关系管理上存有漏洞,也许激励机制上有问题;或者风险控制上有毛病,也许内部控制链出现脱节;或者员工行为上存在弊端,也许合同文书条款上有不妥;或者管理力度上不坚决,也许管理制度上不配套。总之,企业系统优化管理能力弱化,哪怕某一方面存在一点点的“瑕疵”,都有可能造成数目很大一笔款项血本无归,白白的“打水漂”。

(说罢,吧主一边“船外烫壶”,紧接着又给总裁晕斟上一杯茶)

总裁晕说句实在话,搞企业这么多年了,有时候抓管理搞得身心疲惫,管来管去竟对管理的作用萌生了几分疑虑,唉,不如顺其自然算了!甚至认为企业赚钱了就等于管理,年末盈利了,证明管理到位了。经你这样一讲算是脑筋又开了窍,自己感到真还不能说是懂企业管理,充其量有些管理经验,还是个“半瓶子醋”。

吧主:老朋友,你未免说得太悲观了。企业系统管理与一般事务性工作的根本区别,在于管理是有目标、可测量、有组织的行为。企业管理是一个大系统,而事务性工作是完成管理任务的具体步骤,或者是管理系统链条中的一个环节,当然也是不容忽视的。

著名的“木桶原理”说的是木桶盛水多少,取决于木桶最低的

## 从创业到成功

那块木板的高度,即便某一块板子再长,如果有一块短板的话,高的那块木板不仅没有用场,相反还要占用企业一块资源。于是,在管理上是“补短”还是“扬长”,表现出企业管理中的两种不同的思路、态度和视角。

总裁 晕:我很重视“补短”管理,当消防队长哪里“失火”就奔到哪里去,可是忘了企业这只“木桶”别的板子平均也不高,光补“短板”了,自然也就不能达到优化管理,提高企业综合能力。

吧主:你说的是一种“补短”型,在企业老板中还有“扬长”型的,往往光是注重发挥单项优势,投入人力、物力等资源把“长板”加得很长,而忽视正在漏水的管理“短板”,好比“黑瞎子掰苞米”,抓住了一个丢了一个,“长板”再长装的水也不多。

总裁 晕:所以,单一的“补短”或“扬长”都是缺乏系统管理思维的结果,心里存在着抓系统管理不如做一笔业务来得快,单项事务性落实了管理自然也就上去了,缺乏有目标的系统优化,患上了企业综合竞争能力“跛脚症”。

(吧主笑着连连叫好,端紫砂壶的手颤抖着,差点把茶水洒出来)

吧主:好家伙,你揭自己身上的“疤”不怕疼呀!当今这一代企业大老板大多数是搞业务经营出身,缺少系统管理训练,综合素质还有待提升,为此,在企业经营管理活动中,自觉不自觉地把业务经营上的“机会主义”成分带到管理中来,习惯玩“单打一”,出现了如前所说的偏颇,导致了企业无法实现管理优化。

众所周知,祖国中医药治病讲究配伍技巧,同样的方子疗治同样疾病,名师大家们只是某一味药多用或少用几钱,竟然收到妙手回春之功效,奥妙之处在于优化。实际上,同行竞争对手之间企业虽然在竞争资源实力上各有千秋,但竞争的结局往往在于谁能做到了优化管理谁就是赢家。如果患上了企业综合实力不强的“跛

## 第一谈 摇摆不定 犹豫不决 浮躁 优化管理——根治企业综合能力的“跛脚症”

脚症”，那一定是系统管理优化上出了毛病。

第一，表现为战略与资源不协调。一些企业有正确的战略管理目标远景及其实施步骤、规划，可是在企业资源的配置上，与战略目标相去甚远，目标不过是一张“空头支票”。相反也有一些企业本来具有相当好的优势资源，可是制定的企业发展战略目标导致优势资源不能充分发挥作用，甚至派不上用场。这两种管理现象的存在，严重的制约着企业综合能力提升。

总裁 晕哪第二种表现呢？

吧主 第二，表现为思路与操作不统一。企业老板思路明确，头头是道，嘴里吆喝得多，就是拿不出有效的操作方案和行动。好的思路更要有得力的运营操作，才能转化为企业在市场中的决胜力。

总裁 晕组织结构与战略目标不适应，算是第三条表现吧！组织结构管理必须为战略目标服务，如出现了“两层皮”，企业综合能力肯定只能弱化不会加强。

吧主 第四，表现为管理与经营操作不默契。业务经营与管理分家，发生“两头拧”的现象屡见不鲜，尽管企业投入了一大块资源，也不可能达到利润最大化。

总裁 晕第五，表现为目标和策略行为不一致。在策略上，企业片面看重或追求某一方面、某一环节的短期收益，必然影响整体价值的实现。

吧主 第六，表现为目标与实力不匹配。企业制定目标宏伟远大，企业根本不具备实现目标的实力和功能，“瘦驴拉屎”，不过是给员工注射一针“强心剂”，目标自然也就成了泡影。

吧主 最后一条表现为企业远景与企业文化不和谐。企业从战略目标到操作执行似乎一切都安排妥当，有条不紊，为什么事与愿违、不尽人意哪？在“看不见”的企业文化弥漫着、流行着与战

略愿景背道而驰的东西,南辕北辙,还自我感觉良好。

总裁 晕:优化管理与提升企业综合能力密不可分,说管理是系统工程一点也不过分。要优化管理构建企业综合竞争力,还是感到“狗咬刺猬——无处下嘴”,应该从哪方面抓起呢?

吧主:优化管理的核心可概括为八个字:结构、流程、激励、员工。

一说从结构入手抓优化。包括组织结构、产品结构、市场结构、成本结构、利润结构、资金结构、团队结构等等方面,企业只有通过优化管理结构才能确定适合市场格局的最佳运营模式,降低成本,提高管理效率,实现管理目标。

总裁 晕缺乏优化管理结构的能力,习惯于粗放型管理,是当前企业老板最常见的毛病。如能坚持企业系统管理,加强对市场结构、成本结构、人力资源结构和产品结构的分析策划,实质上抓到了解决管理的“痛点”和目标点,找到了解决问题的方向和路径。

吧主 二说从流程入手抓优化。管理流程像一条环环相扣的长长链条,包括业务流程、管理流程、决策流程、监控流程等,是对企业管理过程的职责、权限、分工和制度的描述,被看成现代企业管理的核心。俗话说“打蛇打七寸”,优化流程管理最利于增强企业综合能力,彰显效果。

三说从激励入手抓优化。结构优化也好,流程优化也罢,都离不开有效的激励方式和手段,千方百计激励员工努力工作,优化管理目标才能变成现实。

四说从员工入手抓优化。任何优化管理的整体解决方案都需要人去真抓实干,否则就会功亏一篑。古典名著《三国演义》中,因为街亭一战失守,差点全军覆没,诸葛亮挥泪斩马谡,深究起来还不是神机妙算的孔明用人失当。

## 第一谈喜悦赢利双赢 优化管理——根治企业综合能力的“跛脚症”

总裁 晕:可见,要实现提升企业综合能力的管理目标,把“跛脚鸭”变成“南飞雁”,需要从结构到流程、从激励到人员的全面优化,一环扣一环,缺一不可。可以归纳为几句话:优化结构——资源价值最佳化、优化流程——效率最佳化、优化激励——团队创造力最佳化、优化人员——人力资源价值最佳化,最终优化管理目标是全面绩效的大提高。

吧主:企业优化管理是个动态过程,不可能一蹴而就,顾此失彼要不得,“丢了西瓜捡芝麻”更不行,单项管理的一针见效也不现实,唯有扎扎实实进行全面系统管理。同时,优化管理又是创新的过程,必然要打破旧的平衡,建立新的管理秩序,所以,需要管理者及时进行企业诊断,避免不切实际的瞎折腾。

总裁 晕:那么,企业优化管理的标志是什么,从哪些方面能说明达到了最优化状态?

吧主:凭我个人的管理实践心得,管理者可从以下几方面考量:(员)企业盈利模式与市场格局变化态势的对接度,是不是最优化?(圆)系统管理模式与经济效益目标的一致性,是不是最优化?(猿)团队凝聚力与决策执行的力度,是不是最优化?(源)对市场反应速度与企业经营管理的主动权,是不是最优化?(缘)企业战略与管理者管理哲学思维的切合度,是不是最优化?(远)企业内部资源与外部市场资源的最佳整合,是不是最优化?(苑)企业发展目标与团队人才素质的结合度,是不是最优化?

总裁 晕:相对而言,企业系统优化管理有没有成型的管理模式?

吧主:目前企业广泛采用的粤管理模式、悦管理模式、再管理模式等,都是比较适用的系统管理模块。有言在先,任何管理模式对于处于市场变化之中的企业来讲,都不可能简单的全盘套用就能达到优化管理目标的,优化管理本质上是管理者结合本企业实

际的管理创新 ,也是企业老板推卸不掉的管理使命。

总裁 晕:由此可见 ,优化管理是衡量企业管理者管理素质高低的一把尺子 ,检验老板们的企业决策管理能力、顺应市场变化能力、驾驭团队能力 ,没有优秀的综合管理素质 ,想要实现优化管理是不现实的。

吧主 企业怎样才能实现优化管理 ?这可能是你最关注的问题。(员)目标与方法有机结合 ;(圆)决策和操作有机结合 ;(猿)人与事有机结合 ;(源)哲学思维与具体规划有机结合。

总裁 晕好啊 !治愈“跛脚症” ,企业展翅飞。

尾声——

足足有 员圆分钟的咨询对话 ,即将告一段落。吧主把自己新近出版的“从创业到成功”系列书籍的第一册赠送给总裁 晕 他不停地翻着书的目录 ,恨不得一下子就把这本书的内容浏览完 ,直到钻进红色飞豹轿车的那一刻 ,眼睛都没有离开书 ,然后又从车窗中探出头说 :“咱们今天的对话真是一个有意义的好题目 ,最好列入下一册书的内容。”

## 第二谈 悦 素 爽 裁 增 噪

### 业务外包——企业成本控制的 战略管理工具

场景——

时值北方滨海城市多雾的时节,连续几天大雾弥漫,虽说今晨雾气已经不那么浓重,但城市的高楼群及海岸边的山岚,还都被笼罩在一片雾霭之中,所有景物被包裹上了一层模糊昏晕的外壳。

年轻靓丽的某企业女总经理 匀,独自驾车在高速公路上跑了 猿 多分钟,声称是专程到快乐茶吧讨教来的。这位远近有名的女强人刚一见面就说曾经是吧主的“弟子”,弄得吧主如坠五里云雾。原来她曾经听过吧主开办的企管专题讲座,于是女老板产生了邀请吧主做企业咨询顾问的念头,后来颇费了一番心思打听到快乐茶吧的地址,这不就顶着大雾驾车找上门来了。

吧主为女总经理 匀沏上了一壶果味柠檬红茶,一边询问她急急忙忙赶过来要探讨什么管理话题。这位有着多年财务专业背景的总经理,一股脑地道出了自己遇到的新课题:原材料成本上升如箭离弦,一涨再涨,物流成本更是逐步攀高,有增无减,传统产业的企业挣扎在盈亏临界的边缘上,希望能有什么创新措施创造企业新的盈利空间。从谈话的口气和表情上,看得出女总经理 匀压力

很大,心急如焚。一场围绕着运用业务外包管理战略管理、降低成本、增加盈利的对话,遵循着如下要点展开了。

- 为什么常规财务管理手段不能从根本上有效控制成本增长;
- 业务外包是企业成本控制和整合外部空间资源的战略工具;
- 目前我国企业最适宜开展业务流程外包的项目和模式;
- 实行业务外包遵循的基本原则和具体操作方法。

对话——

女总经理 匀:你说怪不怪,为什么过去曾经有效的、常规的成本费用成本控制办法,怎么就不那么好使唤了?原材料、辅助材料价格一个劲上涨,企业消化不掉难以招架,我们就一项一项进行严格核算往外挤水分、压指标,搞的各企业、各部门背地里怨气冲天,颇有微词,压力蛮大。当然,我的心里也清楚,成本费用压缩是有限度的,对于必要的开支增长以及不可控费用,是没有太大效果的。怎么办,在哪方面还有更有效的成本控制好办法?

(她焦急目光中显示出此刻的心情是何等急切,企业经济效益大滑坡,当老板的哪能不急)

吧主:在全球经济产业结构朝着技术、知识、服务密集型发展的市场转型期,几乎传统产业的所有企业都有同样的遭遇,一面是刚性成本在不依人们的意志为转移的增长,一方面由于充分的市场竞争导致传统行业的平均利润下滑,这一升一降真是够企业“喝一壶”了。加之该企业所处的行业正逢国际市场周期性低谷,产品过剩、价格探底、销售不畅、企业营业收入锐减,经营管理必然陷入非良性的“螺旋”状态。

在这个时候,一般企业管理者都会采取积极压费用降成本的招数,特别是管理素质较高的老板们,预见下一阶段企业利润下滑