

<<细节决定利润>>

图书基本信息

书名：<<细节决定利润>>

13位ISBN编号：9787508632049

10位ISBN编号：7508632044

出版时间：2012-2

出版时间：中信

作者：乔纳森·伯恩斯

页数：296

译者：苏鸿雁

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<细节决定利润>>

前言

序言 赤字海洋中的利润岛 本书的基本假设是一个令人震惊的事实：在任何一家公司中，近40%的业务毫无利润可言；20%~30%的业务利润较高，足以创造公司财务报表中的所有收益，并可交叉补贴公司损失；剩余业务则利润微薄。

我首次发现这一事实是在20年前，当时，我任职于一家知名的生产实验室设备的企业。自此，在从事研究工作以及为医疗供给、电信、钢铁等不同行业的龙头企业提供咨询服务时，我发现了相同的利润构成模式。

这些企业绝非名不见经传的小公司，而是商界数一数二的佼佼者。

在这些项目中，我创建了一套系统性程序，用于分析公司的利润率，并开发出了多个“利润杠杆”，帮助亏损业务扭亏为盈，帮助已经赢利的业务“迈上新台阶”。

市场正在转型 这项工作存在两个令人困惑的谜题：为什么当今各行各业中有这么多公司都存在隐性不赢利这一问题？

为什么经理人很难抓住这个大好机遇一展身手？

在与多位富有远见卓识的经理人探讨这两个谜题时，谜底最终浮出水面。

其实，引发这两个谜题的根本原因就是，当今企业正在经历一场重大的历史转型期：由此前的大众市场时代向一个全新的商业时代——精准市场时代（下文将作详细阐述）过渡。

问题的根源就在于，公司中大部分的管理程序和控制信息均于此前的大众市场时代制定，时至今日，老一套的做法显然已经过时。

这是造成各行各业隐性不赢利问题的原因所在。

它意味着，今天有执行力的经理人不仅需要理解如何从这个巨大的新机遇中赢利，而且还需要认识到阻力的源头所在，并且善于管理富于建设性的典型变革。

一本利润率管理的行动指南 几年前，哈佛商学院《实战新知》电子刊物编辑肖恩·西尔韦索恩建议我围绕这一课题开设一个月度专栏。

4年时间里，我就这些话题写了一系列专栏文章。

我还记得当时完成第一篇专栏文章《谁在管理公司的利润率？

》时的情景，这篇文章构成了本书第1章的基石。

《实战新知》的读者群包括全球各地成千上万名经理人，而这篇专栏文章的命题却是：在大部分公司中，没有人能够有效管理公司的利润率。

周一早上，专栏文章在互联网上发表，我屏住呼吸，紧张地等待着读者的反应。

读者的反应可谓即时而果断。

我的信箱里收到了几十封经理人发来的电子邮件，他们在信中均对我的结论表示赞同。

我就利润率管理写了近50篇专栏。

每一篇文章中，我都会解释，如何以一种务实的实践做法，系统地改善核心业务流程。

我对专栏文章的定位是：提供抗冲击性行动指南，可在网上快速阅读，文字简洁，不拖泥带水，在大部分文章结尾处提供一份非常精准的行动列表。

我的大部分专栏文章都被其他出版物广泛转载。

很多文章成了大学课程和培训方案的教材。

每一篇专栏文章都会有上万名经理人阅读，每一篇专栏文章都经受住了上万名经理人的实践检验。

到目前为止，没有人对我的结论和建议提出过任何异议。

很多经理人请我将《实战新知》的专栏文章以及我的部分其他作品汇编为一本书。

你手中的这本书便是应这些请求创作而成的。

在本书中，我保持了一贯的风格，将所有章节分为4部分：· 以思考创利润 · 以销售创利润 · 以运营创利润 · 以领导创利润 跨国公司或5人小店都适用 本书的主旨是，如何在不启动新的高成本方案的情况下，利用现有业务创造更大的利润。

书中各章将告诉你，如何系统地改善公司运营，赢得最佳客户，培养经理人的能力，通过缜密、有效的管理确保公司的未来发展。

<<细节决定利润>>

这些改进措施不用花什么钱；事实上，几乎所有的改进措施一经执行即可创造利润和现金流。

无论是一家全球性企业集团，还是当地一家只有5名员工的小店，本书都可作为所有经理人的行动手册。

无论业务规模是大是小，本书都将指引你们令公司充分发挥自身的潜能。

在每一章结尾处，我开设了一个“获利的秘诀在这里”版块，这个版块突出强调该章内容的关键点，并建议应如何将这些要点付诸实践。

我在麻省理工学院授课时，每一堂课我都会这样总结，以帮助我的学生加强理解，融会贯通。

很多学生都说，这是我的教学工作中最有价值的部分之一。

有几名学生告诉我，他们把我的这些指南打印了出来，以便随时参考。

本书内容的安排很有逻辑性，它可以使你了解到新的机遇，确定最具生产力的行动方针，领导创建一个高绩效的管理团队。

版式设计旨在帮助你迅速翻阅或回到你感兴趣的话题上，并可与你的同事轻松分享这些理念。

按你的兴趣有选择地阅读，这无可厚非，不过，按顺序阅读完整本书可让你获得全面的认知，即如何在当今新的商业时代有效地管理公司。

新商业时代到来前的过渡期 为什么当今这么多公司中都存在这一巨大商机？

答案就在于，当今的商界正在经历一场巨变，关于这一点，我将在第3章中细谈。

今天，商业正处于时代转型期，正由此前的大众市场时代向一个全新的时代过渡，我将其称为“精准市场时代”。

在大众市场时代，公司只需利用相对疏远的客户关系即可大量销售产品，公司以批量生产和批量销售为目标。

在大众市场时代，宽泛的管理举措，如总收益、总成本等，足以实现公司的利润最大化。

就内在本质而言，当今公司几乎所有的管理系统和程序都在努力实现大众市场时代的这个目标。

然而，在这个全新时代中，公司逐步与不同类型的客户建立了不同的关系。

这些关系从相对疏远到高度密切，程度不尽相同。

今天，龙头企业正在缩减供应商，降幅高达40%~60%，甚至更高，这为实力最强劲的供应商大幅提升利润、增加市场份额创造了新的机遇。

今天，成功企业通过拓展富于创意的客户关系和新的客户价值类型，整合内部程序，创造了巨大的竞争优势和持续的高利润率。

然而，这是一把双刃剑：如果客户关系匹配正确，新型价值观又令人信服，销售量和利润就会提升；反之，如果这些关系处理不当，利润率就会下降。

在这个全新的时代中，过去宽泛的计量与管理做法已无法继续令经理人实现公司利润率的最大化。

这就是我经常看到的赢利模式问题的症结所在。

它为那些愿意接受挑战、愿意采用新的管理方式的经理人创造了新的巨大商机。

本书各个章节按时间顺序阐述转型过程，并告诉你应如何创造未来的成功企业——做什么，如何做，可能会遇到哪些困难，如何一一克服。

我编写本书的初衷就在于，为你提供在这个全新的商业时代成为一名极具执行力的经理人所需要的路线图、视角和工具。

作出你自己的最佳选择 静下心来稍作思考。

想象一下，有人将你公司中一年内发生的点点滴滴全部拍摄了下来，之后围绕公司的最佳做法认真剪辑片子。

我敢说，当你在看这部剪辑后的片子时，呈现在你眼前的绝对是世界上最伟大的一家公司。

可事实并非如此。

造成片子失真的原因可追溯至剪辑室，换言之，造成 公司利润率低下的症结就在于公司中其他未能奉行最佳做法的行为。

当你看到公司的实际业绩，例如净利润、市场份额、客户关系、经营效率时，你会发现，公司实际上是一个良莠不齐的混合体，包含着种种奉行和不奉行最佳做法的业务活动。

<<细节决定利润>>

你是否明白这一点的重要性？

要知道，正是它创造了公司的赢利模式，而这也是本书的核心所在：赤字海洋中的利润岛。

当我在《实战新知》上写的第一篇专栏文章在互联网上发表时，几位极具真知灼见的经理人给我来信，与我分享了他们的经验。

一位首席执行官说，他在公司中发现了这一模式。

他最大的担忧就是，如果竞争对手处心积虑要挖走他最具赢利性的客户，他的处境会非常不利。

一位销售部高级副总裁在信中说，“我想，我有两种做法可令利润实现30%的增长：一是令销售额激增40%，增加大量新的低利润率业务；二是重点整顿公司的日常运营细节。

这其实是一道很简单的选择题”。

这些经理人的反应概括了本书的主旨。

你可通过改进现有业务开发潜在的巨大利润空间。

对部分经理人而言，与系统地改善业务相比，砸钱启动新的不切实际的业务似乎更容易些。

但是，当你令业务发挥了最大潜能时，一切工作将会易如反掌。

这种管理方式趣味十足，它可为你带来极大的满足感。

同时，它的回报亦不可限量。

谁应该阅读本书？

如何阅读本书？

本书是一本利润率管理手册，一本公司高级经理人——无论公司规模是大是小——可送给内部每一位经理人的实用手册。

不过，就我与读者的通信经验来看，特定类别的经理人会对特定内容尤其感兴趣。

阅读指南如下：高级经理人（首席执行官、副总裁、总经理）。

这些经理人需从头到尾阅读本书，以制定有效的利润率管理方案，并指导下属经理人。

大部分高级经理人对第一、四部分的内容尤其感兴趣。

其中，很多高级经理人针对第1、2、3、4、9、10、16、17、19、25、26、31、32、33章和第36章的内容发来了电子邮件。

对这一群体而言，第31章和第32章尤为关键。

首席财务官。

对首席财务官而言，整本书与其工作极为相关。

若首席财务官想有选择性地阅读，那么我建议从第9章开始，之后依次阅读第1、2、3、6、7、8、10、12、14、19、20、21、24、25、27、32章和第34章。

部门负责人（总裁级经理人）。

这些经理人是所有成功的赢利性管理方案的关键所在。

他们需理解总体概念，并且必须与其他部门负责人开展协作。

对他们而言，第一部分和第四部分至关重要。

此外，他们应深入探究各自的职责领域，亦需对同级同事的管理领域有一个总体了解。

总之，部门负责人必须对第28章、第31章和第32章有非常清晰的理解和正确的认知，这几章重点阐释了变革管理与组织效能。

一线经理人。

一线经理人应在各自的职责范围内着手开发和管理利润杠杆。

第二部分和第三部分提供了这一领域的深层知识。

此外，对第一部分利润率管理的总体理解，对第四部分（尤其是第36章）领导力的宽泛概述，可为一线经理人的职业发展道路提供一个重要支柱。

小企业主、经理人、企业家。

这些经理人面临的关键问题就是，如何利用最少的资源创造最大的利润。

这些人应重点关注第一部分，尤其是第2、5、6、9、10章。

此外，第二部分和第三部分中的章节提供了很多可实现资产生产力和现金流的具体做法。

第11、12、13、15、16、18、19、21、22、23章尤为相关。

<<细节决定利润>>

对这一群体而言，第四部分第27、29、30章和第35章非常重要。

行动起来 本书所有章节均为20多年来我与大公司及富于创意的经理人直接合作共事的经验之谈。

在大多数咨询项目中，我都直接与龙头公司的高级执行官共事，共同开发新的战略方案和经营方式，这些方案和做法从根本上改变了他们的公司及其所在行业。

我非常幸运，能够一直有机会去“挑战一切”，探索新的创意做法，改变现状。

本书即是这些经验的直接产物。

除企业研究工作外，我还是一名教师。

我在麻省理工学院教了近20年的课，学生主要为本科生和执行官们。

成千上万名学生正在将这些理念付诸实践，并与我分享了他们的成功。

我希望本书可帮助你改进你的公司，我期待获悉你的成功经历。

谁在管理利润率？

几乎在所有公司中，这个问题的答案都是“无人管理”。

大部分经理人甚至还没有意识到这是一个问题。

要解决这一问题，第一步就是让公司的经理人开始以一种系统性的、富有成效的方式思考利润率。

一旦有了一个切实的框架，他们就能相互协作，有效地提升公司的利润率。

这一部分将告诉你应该如何去做。

第一部分涵盖了战略、利润率最大化与业务整合的内容。

它阐释了隐性不赢利问题的本质和原因所在，潜在收益的规模，为什么这么多公司都存在这一问题，如何分析这一问题。

这一部分还会告诉你，应如何定义和优先安排务实方案，来提升公司的利润率。

它举出了几个具体实例，并描述了为什么利润率管理在经济困难时期尤为重要。

为什么公司隐性不赢利的情况屡见不鲜？

第1章中描述了大部分公司当前的状况，无论从哪一个角度来衡量，公司很大一部分业务都是不赢利的，仅少数高赢利“岛屿”为公司提供报表中的所有净利润，并交叉补贴不赢利的业务。

该章解释了造成这一现状的根本原因，并列出了成功管理利润率的3个根本要素。

第2章则突出强调了造成公司收入存在巨大差距的几个常见误区。

第3章提供了一个历史视角。

几乎所有公司中，基本的管理体系和流程均是针对此前的大众市场时代制定的。

这些管理体系早已不合时宜，是造成众多公司隐性不赢利问题的核心所在。

对此，经理人能做些什么？

第4章解释了如何为公司的成功奠定战略基石，如何整合公司所有的经营活动，以实现利润率的最大化。

第5章探究了客户选择与业务模式开发之间的关系。

把这个关系处理好，利润就会一路飙升。

第6章描述了分析程序，逐个分析客户、产品和服务，定义行动方案，提升利润率，充分释放企业潜力。

这一分析程序可通过使用标准桌面工具在几个月内即可完成。

是否可举出已在这方面取得成功的公司范例？

第7章描述了戴尔公司如何每天、每周、每月通过认真管理和整合业务的所有方面来实现利润最大化。

第8章解释了如何在大型零售连锁业中运用利润率管理程序。

首席财务官的职责是什么？

第9章审查了大部分公司中首席财务官的职责，并描述了首席财务官以及其他所有财务经理人在利润率管理中发挥核心作用。

<<细节决定利润>>

为什么它在经济困难时期尤为重要？

第10章解释了为什么经济困难时期为经理人发起变革，从而大幅提升利润率、市场份额、长期竞争优势等提供了一个难得的机遇。

大多数经理人面临的最为重要的问题就是，如何从现有业务中赚取更多的钱，而无须启动成本高昂的新方案。

具体对策如下。

<<细节决定利润>>

内容概要

《细节决定利润》作者是专门帮助公司消灭隐性亏损、大幅提升利润率的专家。他20多年来为50多家大型企业提供利润解决方案，一一破解企业获利的迷思：从成本、供应链、客户服务到公司文化，从首席执行官、首席信息官到中层管理团队。不论你的公司是跨国集团，还是只有5名员工的小公司，他都能帮你找到“赤字海洋中的利润岛”。

作者发现即使是行业内的龙头企业，也不得不面对非常残酷的“赤字海洋”：第一，大多数公司有将近40%的业务是不赢利甚至是亏损的；第二，公司所有的利润几乎全来自20%~30%的赢利业务。

伯恩斯指出，影响利润率的“魔鬼”就躲在大部分公司的工作细节里面，细节决定利润。作者将帮你找出并纠正各种隐藏在业务流程、管理流程里的“隐性亏损因素”。

伯恩斯认为，公司现在该做的不是想着怎么开发新计划、提出新方案，而是赶紧找出那40%的“隐性亏损”业务，让每位顾客、每件产品、每次服务、每个经理人和员工都能为公司带来利润，将不赚钱的业务转变成赢利业务。

这是一本公司里所有中高层管理者都该使用的利润手册，所有员工都该参照执行的行动指南。

<<细节决定利润>>

作者简介

乔纳森·伯恩斯，美国哈佛大学企业管理专业博士，麻省理工学院资深教师，乔纳森·伯恩斯顾问公司总裁。

他的专长是帮助公司寻找“利润岛”、管理利润率，累积指导50多家大型企业、医疗保健机构和产业协会，为它们提供具体有效的获利建议。

他也是哈佛商学院《实战新知》电子报最受欢迎的获利专家，千万公司经理人因为读了他的文章建立了正确的利润观念，也为自己的公司和个人带来了极大的收获。

<<细节决定利润>>

书籍目录

序言 赤字海洋中的利润岛

第1章 谁在管理利润率？

第2章 10个最糟糕的经营误区

第3章 精准市场时代，创新才能赢利

第4章 赢利战略的三大支柱

第5章 哪些客户能带来高利润？

第6章 如何找到利润岛？

第7章 世界一流的利润管理模式

第8章 零售行业的蓝海战略

第9章 一切为了利润

第10章 经济衰退时期的获利机遇

第11章 利润杠杆1：客户管理的艺术

第12章 利润杠杆2：再造销售流程

第13章 利润杠杆3：培养一流的销售团队

第14章 利润杠杆4：基于潜力作出销售预测

第15章 利润杠杆5：客户开发的策略

第16章 利润杠杆6：客户服务创新

第17章 利润杠杆7：与客户建立运营伙伴关系

第18章 利润杠杆8：产品服务创新

第19章 利润杠杆9：客户关系差异化

第20章 利润杠杆10：供应链管理平行化

第21章 利润杠杆11：客户服务以赢利为前提

第22章 利润杠杆12：产品流和订单管理

第23章 利润杠杆13：制定客户服务的最佳标准

第24章 利润杠杆14：按订单生产

第25章 利润杠杆15：最大化实现供应链生产力

第26章 赢利的契机就在范式变革中

第27章 选对变革方案，高利润唾手可得

第28章 利润增长离不开执行力强的经理人

第29章 与客户一起变革，一起获利

第30章 与供应商成为伙伴，实现利润共赢

第31章 警惕！

利润正在从你手中流失

第32章 中层管理团队是寻找利润岛的主力

第33章 建设以赢利为宗旨的企业文化

第34章 挖掘信息技术中的利润潜力

第35章 出色的经理人是“利润军团”的核心

第36章 领导力与利润率管理

<<细节决定利润>>

章节摘录

进行精确思考、恪守商业纪律对于赢利和企业成功而言至关重要。

然而，对大多数公司的经理人来说，种种“不证自明的真相”挡住了他们的成功之路。以下是10个最糟糕的经营误区，接下来我将逐一予以分析。

误区1：收益增加是好事，成本增加是坏事 这是最大的一个误区。

真相是，公司的部分收益极具赢利性，部分收益则基本上无利可图。

如果利用利润地图仔细观察任何一家公司的净利润率，你会发现，20%~30%的业务是赢利的，30%~40%的业务是不赢利的，剩余部分则利润微薄。

当专注于平均利润率或总利润率时，你会忽视这一基本事实：仅需采取极具针对性的措施，几乎无须任何成本即可从根本上提升利润率的机会。

大部分销售薪酬系统仅以收益作为衡量标准，然而，并非所有的销售收益都具有相同的利润率（很多销售收益甚至毫无利润可言）。

因此，大部分公司注定要承担巨大的隐性不赢利问题的重负。

那么成本呢？

如果所有的收益一概被视为是可取的，那么，所有成本无一例外都是不好的。

因此，大部分成本削减方案所涵盖的范围均十分广泛和全面。

事实上，公司业务利润率较高的部分可以而且理应承担起占据、扩展市场份额所需的额外支出。

可是，这种可能性往往被排除在外，因为不赢利的业务占用了本不应使用的资源。

最危险的就是，你的竞争对手可通过有选择性地分配资源，发现并抢走你手中利润率最高的业务。

误区2：尽量为客户提供他们想要的 这一误区一针见血地指出了你对你的业务的定位。

你应为客户提供他们需要的，这往往不同于“为客户提供他们想要的”。

“客户想要的”通常由其当前的经营方式决定，而“客户需要的”则会推动他们前进，使他们有能力改变和改进 业务。

如果你有能力让客户采用一种新的、更好的方法开展经营，那么，你将会成为他们至关重要的战略合作伙伴，而不是一个随时可被替换的供应商。

这就是你超越竞争对手、提升重要客户的销售额和利润、拥有持久战略优势的关键所在。

你可在你的客户身上花些时间，运用渠道地图（一个用于收集和分析延伸供应链经济模型的程序，在之后章节中将作阐述）等强有力的工具，借此发现客户的实际需求，以及创造价值的新方法。

客户往往无法马上发现实际需求，低端购买者以及公司销售人员——如果觉得其他经理人牵扯进客户关系令他们丧失了控制权时——就会抵制变动。

然而，你可运用行之有效的措施推销和管理客户内在的变动，具体措施包括展示项目，为其提供兼具可行性与回报的工作演示。

误区3：销售人员和运营部门各司其职 在客户关系管理中，当你在处理一次性客户需求时，这一职能区分是合理的。

不过，对于你的核心客户来说，运营部门扮演着一个至关重要的角色，无论是在初期推销以及之后长期的关系维护过程中，均是如此。

各行业的重要公司都在减少供应商基数（即供应商的数量），削减幅度达40%~60%。

保留下来的供应商大幅增加了市场份额，而其他供应商的市场份额则大幅下滑。

令供应商得以幸存下来的关键因素，就是能够通过库存管理、共同设计产品以及运营管理的创新做法，提升客户使用供应商产品的利润率。

这里，运营团队对于成功地维护客户关系与促进收益增长而言至关重要。

误区4：所有的客户理应得到相同的优质服务 在大多数公司中，如果你致力于为所有客户提供相同的优质服务，那么服务水平就会下滑，成本就会失控。

当出现这种情况时，管理层就要面临重新平衡供应链这一难题：其目标将如钟摆一般，在成本与服务之间摇摆不定。

<<细节决定利润>>

在某个季度，由于成本过高，管理层侧重于减少库存；而下一个季度，由于客户需求旺盛，他们又会大力增加库存。

针对这一问题，对策就是实现服务差异化，即针对不同的客户和产品设定不同的订单周期（收到客户订单到客户收到产品之间的时长）。

通常而言，可根据销售额、利润率和忠诚度，将客户分为核心客户和非核心客户两类。

同样，产品亦可根据销售额、利润率、临界度和可替换性，分为核心产品和非核心产品两类。

如将客户分为这4个组别，你就会发现，我们可针对各个组别提供不同的供应链，各个供应链的服务极具针对性且成本适中，从而为其提供最佳服务。

这可令你降低成本，与此同时还能提升你的服务水准。

其关键在于，针对不同的客户，就不同的产品作出不同却又恰当的订单周期承诺，并始终履行你作出的承诺。

误区5：供应链均要实现一体化 我记得以前曾与一家大型消费品公司的运营部副总裁见过面。

当时，他给我看了一份描述供应链演变阶段的说明。

演变阶段从最初相对独立的客户关系一步步发展至复杂的完全一体化的渠道，在这类渠道中，重要的供应商及其重要客户开发出了协作关系非常密切的供应链。

这份说明想表达的明确含义就是，后者应是所有供应链努力实现的目标。

这很荒谬。

适度的供应链一体化应当反映多个要素，其中应包括渠道经济学（客户—供应商产品流成本结构）、客户意愿和创新能力、忠诚度以及客户—供应商战略协调。

例如，如果你创建了一个二阶矩阵，以客户重要性作为其中一轴，客户意愿与创新能力作为另一轴，那么你会发现，正确的供应链一体化程度取决于客户所在的象限。

公司资源有限，并且虽然公司有望实现较高的利润率，供应链一体化也意味一种非常紧张的关系。

公司必须谨慎行事，根据客户关系确定供应链一体化的程度。

误区6：每个经理人都做好本职工作，公司就会基业长青 在一个稳定的局面中，客户需求已知且不变，各细分市场相对而言比较类似，公司可针对各职能领域制定政策，经理人可在一定时间内执行这些政策且无须作出较大变动。

这是大多数公司在数十年前的大众市场时代面临的局面。

但是，当今世界发生了巨变。

现在，公司所面对的市场越来越不相同，它们与不同的客户建立不同的关系。

在这种情况下—我将之称为“精准市场时代”—一位经理人的行为对其他经理人有巨大影响，经理人需承担重叠职责。

例如，供应链经理人力求将一种产品的库存成本降低20%，并且该产品不具赢利性，这位经理人如果有成就感是否合理？

答案取决于这位经理人如何定义他的工作。

在此前的大众市场时代，运营部门仅仅负责履行销售人员提交的订单，供应链经理人才是真正的英雄。

但在今天，在主要公司中，他的“工作”已经远远超出了传统的成本控制，扩大到涵盖了资产回报率，这既涉及成本亦涉及收益。

供应链经理人和销售及营销部经理人应当认识到，公司的利润率是他们共同的责任。

除非齐心协力，否则，公司各职能部门之间的关系几乎不可避免地会导致较高的隐性亏损。

你必须在每种情况下恰当地定义“工作”，从而让经理人能够很好地实现目标，并且，这一定义应当是一个快速变化的目标。

在大部分公司中，这是引发业绩下滑的最严重的潜在问题之一。

如果经理人没有做各自的分内之事，即便决策层再英明亦于事无补。

误区7：我升职后将延续以往的领导方式 对于很多经理人来说，这是再自然不过的事。

但是，当你升职后，这恰恰是一种错误的做法。

在很多公司，各级经理人管理“层面过低”。

<<细节决定利润>>

他们在对下属进行管理时事无巨细，其下属做的往往就是他们以前的工作。

经理人既不教导下属，也没有侧重于帮助他们改进工作流程，而是强迫下属花费大量的时间准备迎接经理人对其经营业绩的“拷问”。

这会产生两个问题。

第一，下属失去了学习和成长的机会。

第二，经理人无法完成新岗位上的重要职责。

简而言之，一线经理人应负责运营公司。

总监应将一半的时间用于教导经理人，另一半的时间则用于与其他部门总监开展协作，确保公司各个环节具有生产力和利润率。

副总裁应负责教导总监，并将大部分的时间用于制定公司未来3~5年的发展蓝图，并推进公司的发展。

如果人人仅关注日常运营事务，那么，公司隐性不赢利问题以及无法定位公司未来发展蓝图的机会成本会非常巨大。

一流公司非常伟大，因为无论其自身有多么优秀，它们依然毫不倦怠，力求做得更好。

误区8：商业提案的成败完全取决于有无确定的回报率 商业提案是大多数公司资源配置过程中的一个关键构成要素。

如果一位经理人想制定一个新的方案，他就会提出资源诉求，里面列明预估收益与成本。

如果预期回报够高，公司就会为这一方案提供资金。

商业提案在形势明朗的情况下是非常有效的，在这类情况下，成本和收益可在合理的确定范围内进行预估。

而问题在于，很多最为重要的战略方案会把公司引入一个陌生领域。

这些投资需要一套迥然不同的决策程序，它涉及在无法确定回报率的情况下，资助开展市场试验。

我记得在个人电脑、手机和互联网上市初期，我曾与多家业内领先的技术公司有合作。

现在来看，个人电脑、手机和互联网已经形成了巨大的市场，可在当时，此类市场规模极小，且外界对其定义不明，一切尚处摸索阶段。

投资探索这类市场、研究如何加快此类市场发展的决策在苛刻的传统商业提案流程中极难通过，这导致在很多情况下新的竞争对手从这些公司手中攫取了巨大的市场份额。

误区9：大规模变革的发生唯有依赖于危机 在危机到来之前开展大规模变革，这是高级经理人面临的最具挑战性的问题之一。

重新确立公司经营的基本做法，这需要一套与日常经营截然不同的管理流程。

很多从根本上提高利润的方案离不开重大变革的开展。

有效管理大规模变革的方法，既可通过汲取成功企业的经验来获得，亦可通过观察看似与科学理论发展无关的领域中的变革管理来获得。

成功的危机前变革管理共有四大基石。

第一，高级经理人必须呈现明确的证据，证明若不开展变革，危机将会发生。

第二，他必须描绘一幅清晰的成功蓝图，这是因为公司必须要朝着一个新的具体、详细、可信的经营方向努力，以解决原有问题，打造新的优势。

战略投资（例如发现和证明新的经营方法的限定规模的展示）也是极其有效的。

第三，高级经理人必须坚持不懈、毫不动摇地倡导变革，倡导新的经营方法的效能。

第四，正如攀登一座高山，在变革过程中，公司亦要建立探险营地。

这些营地可令变革易于了解和接受，帮助经理人适应新的做事方式，并使公司各部门能够齐头并进。

即便在这种情况下，大规模变革也绝不会一帆风顺。

公司很可能会暂时抵制变革浪潮，之后，变革之船会突然猛力前进，因为此时很大一部分经理人改变了自身态度并相互影响。

继而，变革之船会暂时静止下来，然后再度向前冲。

这也正说明了，对于大规模变革而言，事先缜密筹备的探险营地为何会如此重要。

误区10：不必自寻烦恼 不必自寻烦恼（字面意思是“东西还没坏，就不要急着去修理”）

<<细节决定利润>>

它”；)。

一流公司非常伟大，因为无论其自身有多么优秀，它们依然毫不倦怠，力求做到更好。

与其相反，二流公司往往骄傲自满，而这导致了它们的落后。

当伟大的经理人发挥带头作用时，公司就会急速前进。

成功的管理正日益升级。

一流公司不会仅仅只是寻求变革，它还会要求经理人适应不断发生的变革，并成为管理递进式变革的专家。

这种环境吸引来了富于创意、自律性强的经理人，各种因素综合作用，最终形成了良性循环。

他们改变得越多，能够改变的也就越多，最终，实际产生的改变也就越大。

二流公司能否成为行业的佼佼者？

当然能，但是，这需要高层管理团队积极发挥领导作用，并需制定一份定义明确、自律性强的危机前大规模变革方案。

注意，这指的不是持续改进，而是打破常规的非连续性变革。

每个公司都拥有巨大的潜能等待开发，其中包括：提升利润率，加快发展，更新变革。

充分释放这一潜能的关键就在于，每一位经理人，尤其是高层经理人，能精确思考，恪守商业纪律。

这十大经营误区并不能算全错，它们只是说法不够精确，会产生误导。

而它们就是众多公司巨大潜力蛰伏至今的“元凶”。

通过清除上述经营误区，你可以制定一个致力于提升利润率的系统方案。

……

<<细节决定利润>>

编辑推荐

大到跨国集团，小到只有五名员工的小公司，都适用的利润手册。

即使是行业内的龙头企业，也很“头疼”的两大事实： 1. 公司有将近40%的业务不赢利甚至是亏损。

2. 公司所有的利润几乎全来自20% ~ 30%的赢利业务。

如何实现利润最大化？

每一个业务环节，都会影响企业总体利润率的高低，每一项业务都拥有创造利润的潜力。

你这么忙，哪有时间一一细算单项业务的成本！

伯恩斯总结出一套系统化流程来分析利润，帮助企业快速地判断，哪些业务值得扩展，哪些业务只会空耗资源。

这套犀利的办法包括三部分： 1. 简单勾勒出你的利润地图，判断出客户、产品和服务为公司创造利润的程度，知道哪些产品利润很高，哪些业务几乎赚不到钱； 2. 对那些能发挥利润杠杆作用的要素着力，这些要素一经调整，就能大幅增加利润。

3. 将利润率管理流程渗透到公司的日常经营中，将“赢亏损益意识”从上至下推广至基层员工。

<<细节决定利润>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>