

英眼视界

——直击企业痛点

邹志英 著

清华大学出版社
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

英眼视界：直击企业痛点 / 邹志英著. — 北京：清华大学出版社，2018

ISBN 978-7-302-41791-0

I. ①英… II. ②邹… III. ①企业管理—预算管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 246039 号

责任编辑：宋丹青

封面设计：谢元明

版式设计：方加青

责任校对：王荣静

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市龙大印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：20.25 字 数：304 千字

版 次：2018 年 10 月第 1 版 印 次：2018 年 10 月第 1 次印刷

定 价：78.00 元

产品编号：066355-01



当我们碰到问题时，不要直接去找解决方法！因为在原有的思考水平下产生的问题，是不可能再用原来的思考来解决的，否则这个问题也就不会产生了。

——爱因斯坦





本书衷心地献给我的家人，
40多年来同在一个屋檐下的父母、姐姐，
是他们做出的牺牲成就了的今天，
也是他们锻炼了我直面“痛点”的勇气与
创造性解决问题的能力。



邹志英

国际注册高级风险管理师

国际著名管理会计实战专家

中国著名战略管理运营实战专家

“珍珠链”思想创始人

中国十大优秀CFO



社会职务

- 美国注册管理会计师协会全球董事，中国理事会副主席
- 美国汤森路透集团旗下《成本管理》杂志全球编辑顾问委员会成员
- 北京市朝阳区国际高端商务人才发展中心（CBTC）评审专家
- 北京国家会计学院特聘教授
- 对外经贸大学国际商学院客座教授
- 中央财经大学会计学院客座教授
- 北京航空航天大学经管学院客座教授
- 中国年度优秀CFO评委
- 多家上市公司独立董事，专家顾问
- “金融界中国民营上市公司创富榜”特约观察员
- 全球青年领导力联盟（GYL）青年导师
- 财政部《新理财》杂志《志英月谈》专栏作者

主要荣誉

- 2016年：荣获中央财经大学授予的“研究生客座导师学术奖”“研究生

客座导师实践奖”

- 2015年：荣获机械工业出版社“优秀作者”荣誉奖
- 2015年：荣获美国注册管理会计师协会（IMA）授予的“会员特别贡献奖”
- 2013年：荣获“美国注册管理会计师协会中国区形象大使奖”（中国首位也是唯一一位华人高管）
- 2012年：获得财政部相关单位授予的“中国十大优秀CFO”荣誉称号
- 2012年：获得“第一届中国民营企业财务管理创新十佳案例”优秀案例奖
- 2011年：获得中国总会计师协会授予的“中国财务战略管理专家”荣誉称号
- 2011年：获得美国IMA和中央财经大学联合授予的“管理会计行动个人创新奖”

职业经历

- 北京志赢盛世管理咨询有限公司（联合国全球契约组织成员单位，联合国指定采购服务供应商）创始人、董事长、首席专家顾问
- 德国默克制药中国区董事CFO
- 华胜天成股份公司集团执行副总裁兼香港ASL上市公司非执行董事（亚太上市100强企业）
- 曾在美国GE公司、英国盛世长城广告公司、美国凯创等世界500强和英美知名外企工作

企业咨询/高管培训

为近百家中外大中型企业（包括世界500强、中国500强、本土大中型上市公司）提供过管理咨询服务和高级管理人员实战业务培训，授课满意度达98%以上。管理实操水平受到世界权威组织IFAC（国际会计公会）权威专家们的高度评价。

在英、美、德、中资企业先后工作20多年，其中就职著名跨国公司14年，担任过美国非营利组织全球董事（华人董事仅有两位），上市集团企业董事执行副总裁，上市公司董事CFO，上市公司独立董事和审计委员会委员。成功运用战

略管理、管理会计方法论和独创的“珍珠链”管理思想，使濒临资金崩盘的企业起死回生，将“小字辈”企业推向行业前十名并获得多项殊荣。

20多年来致力于用“工具”精神做事，用创新管理思想和方法论助力“僵尸企业”复活，使企业做大做强，走向国际化。

推动了14次并购整合，128轮融资谈判，设计并领导过83个项目管理，为不同企业打造了具有“狼性精神”的无敌军团。

曾多次为职业经理人解惑，传授职场实战成功宝典，成功助力几百位企业管理者打造精彩职业生涯。

独立专著

- 2014年出版管理会计著作《玩转全面预算魔方》，中国会计网称其为“财务人士必读的八本书之一”
- 2014年在电视台和网络媒体播出6集电视讲座《看财务管理如何改变企业命运》
- 2016年在电视台和网络媒体播出3集电视讲座《战略财务：企业实现战略突围的方向性选择》
- 在中美著名刊物发表70余篇实战型管理类文章（含一篇英文文章）

推荐序

铿锵玫瑰的管理智慧

邹志英女士有着20多年世界著名企业管理工作经历和实战经验，她的处女作《玩转全面预算魔方》是一部非常畅销的管理会计专著，在此基础上，利用自己独特的洞察力和智慧，进一步深入挖掘自己的管理经验和实战体会，撰写出版《英眼视界——直击企业痛点》一书。

邹志英女士的《英眼视界——直击企业痛点》是一部具有极大价值的新作，这部著作将吸引众多企业经理人和高层管理者的注意力。目前中国经济社会正在发生深刻而迅速的变化，国家经济发展的重点和相关政策，正在从大规模生产、基础设施建设、出口向通过管理转型提升企业的竞争力、更快地提升企业价值、鼓励企业持续创新和扩大国内消费需求转变。中国的企业必须适应宏观经济政策和市场的变化。

邹志英女士认为：企业经营管理的根本原则是以利润为中心，其核心是“战略、业务、财务和人力”四位一体，融合发展。她提出的独特的、体系化的管理方式，将企业战略、业务模式、财务和预算、管理结构和关系、信息管理、人力资源管理 and 人才队伍建设等系统地联在了一起，形成闭环管理。

邹志英女士强调企业战略规划的重要性以及资源利用的有效性，这些要素对企业的成功运营和健康发展来说，都是十分重要的。企业拥有这些要素就能在风云变幻的商业变革环境中抓住机遇，自如地应对各类挑战。这些挑战包括不断变化的劳动力供需和人工成本等市场条件、人口老龄化、所有活动的信息化、能源和资源利用效率以及不断增加的环境保护压力。

邹志英女士的《英眼视界——直击企业痛点》是一部实战指导性很强的著作，该书通过真实的实战案例提出了企业管理层在经营决策中遇到的十大痛点问

题，如CEO和CFO的合作关系问题、战略落地问题、产品（服务）创新问题、管理变革问题、价值创造问题、客户满意度问题和人才“选用育留”问题等。邹志英女士在该书中，始终围绕这些痛点问题，通过一个个极其有价值的案例，分析诊断这些痛点的形成原因和对症治疗，她把西方企业管理中科学严谨理论和实战方法与中国传统文化和处事方式有机结合在一起。

我相信，《英眼视界——直击企业痛点》一书提到的十大痛点，对于企业经理人和高层管理者来讲，在工作实践中都会遇到，都能够从该书中找到可落地的、灵活又系统的一系列分析诊断和治疗方法。《英眼视界——直击企业痛点》是一部鼓舞人心的实战宝典，对于企业经理人和高层管理者来说，学习、阅读这部著作，可以在当今中国瞬息万变的商业环境中找到属于自己的今天和明天。

马丁·李斯（Martin Lees）

联合国前任助理秘书长

联合国和平大学前任校长，联合国和平大学名誉校长

罗马俱乐部驻瑞士的前任秘书长

目 录

导言 从亏损到盈利，找到利润增长的“牛鼻子”	001
------------------------	-----

本书思维导图	006
--------	-----

上篇 解剖“诊断”



第1章 “北上广”集团从僵死到复活	011
-------------------	-----

第1章思维导图	012
---------	-----

1.1 “互联网+”时代：“四M五P”现象	014
-----------------------	-----

1.2 “北上广”集团“痛点诊断”	017
-------------------	-----

1.2.1 “诊断”使用的工具和思维——“管理医疗工具箱”和“对标”思维	018
--------------------------------------	-----

1.2.2 “诊断”采用的方法	019
-----------------	-----

1.2.3 “诊断”遵循的步骤（“三步法”直击痛点）	021
----------------------------	-----

1.2.4 多维度“分析取证”	021
-----------------	-----

1.2.4.1 从调研结果看集团增长乏力的原因	022
-------------------------	-----

1.2.4.2 用“战略/运行分析图”分析集团四大领域	024
-----------------------------	-----

1.2.4.3 用“经营驾驶舱”评估集团六大能力	026
--------------------------	-----

1.2.4.4 用“SWOT”模型分析集团整体优劣势	029
----------------------------	-----

1.2.4.5 用“成熟度”模型分析组织的成熟度	032
--------------------------	-----

1.3 “北上广”集团“痛点诊断”结论	034
---------------------	-----

1.4 “北上广”集团“治疗”方案	035
1.4.1 “治疗方案”总体思路	035
1.4.2 “治疗”方法——“组合拳”打法	037
1.4.2.1 “切除病灶”：移除十大“痛点”	037
1.4.2.2 “优化机能”：解决好三大核心问题	038
1.4.2.3 “强身健体”：打造核心竞争力	039
1.5 “北上广”集团“痛点诊疗”效果前后对比	040
1.5.1 “北上广”集团组织绩效前后变化对比	040
1.5.2 “北上广”集团董事长谢玉来信	040
1.6 “北上广”集团案例关注点	041
1.7 新常态下企业的思考	043

第2章 CEO与CFO之间的“甄嬛传” 045

第2章思维导图 046

2.1 站在“风口”上的CEO与CFO	048
2.1.1 CEO与CFO矛盾概述	048
2.1.2 “诊断”与“治疗”	048
2.1.2.1 “症状”表现：CEO“三大痛”与CFO“五大苦”	048
2.1.2.2 “病因”诊断：CEO“痛”与CFO“苦”之源	049
2.1.2.3 “治疗”方案：为CEO与CFO开出“尊享私人定制药方”	052
2.1.2.4 “治疗”效果	055
2.1.2.5 “治疗”过程总结	055
2.2 由案例所思：职业经理人的两大困惑	055
2.2.1 困惑一“空降兵”的痛苦和困惑：软着陆问题	055
2.2.1.1 痛苦	055
2.2.1.2 困惑	056
2.2.1.3 “治疗”看点	056

2.2.1.4	“治疗”方案（以“空降”CFO为例说明）	056
2.2.2	困惑二 普通员工的痛苦和困惑：职业生涯路茫茫问题	059
2.2.2.1	痛苦	059
2.2.2.2	困惑	059
2.2.2.3	“治疗”看点	059
2.2.2.4	“治疗”方案	059
2.3	常见问题解析	063
2.3.1	财务部门在企业管理中的定位和作用	063
2.3.2	优秀CFO应具备哪些能力	063
2.3.2.1	决策能力	065
2.3.2.2	战略规划能力	065
2.3.2.3	分析能力	065
2.3.2.4	领导能力	065
2.3.2.5	协作能力	065
2.3.2.6	控制能力	065
2.3.2.7	资源管理和整合能力	065
2.3.2.8	资本运作能力	066
2.4	相关文章赏析	066
2.4.1	CFO与“狼王”——观电影《狼图腾》有感	066
2.4.1.1	企业需要具有“狼王”特性的CFO	066
2.4.1.2	成为“狼王”	066
2.4.1.3	修炼思与行	067
2.4.2	CFO的感召与梦想	069
2.4.3	你是哪一种“动物”	071
2.4.4	职能修炼	073
2.4.4.1	两大障碍	073
2.4.4.2	走出迷雾的三件法宝	075

下篇 直击痛点



第3章 持续创新实现战略突围	081
第3章思维导图	082
3.1 企业痛点——企业战略与产品（服务）创新	084
3.1.1 痛点一 企业战略——“先天发育不良综合征”	084
3.1.1.1 董事长“就诊”原因	084
3.1.1.2 症状	084
3.1.1.3 痛点	084
3.1.1.4 疑问	085
3.1.1.5 治疗看点	085
3.1.1.6 治疗方案	085
3.1.2 痛点二 产品、服务创新——“新陈代谢缓慢综合征”	090
3.1.2.1 董事长“就诊”原因	090
3.1.2.2 症状	090
3.1.2.3 痛点	090
3.1.2.4 疑问	091
3.1.2.5 治疗看点	091
3.1.2.6 治疗方案	091
3.2 相关文章赏析	096
3.2.1 企业战略与全面预算管理	096
3.2.1.1 战略与预算是否统一	096
3.2.1.2 全面预算管理如何有效实施	098
3.2.2 打造超越竞争的企业战略	099
3.2.2.1 企业战略特征	099

3.2.2.2	时间管理与竞争优势	100
3.2.2.3	透过会议管理看企业战略	101
3.2.3	逆势飞扬抉择	102
3.2.3.1	管理诊断	102
3.2.3.2	战略制定	103
3.2.3.3	战略实施	105
3.2.4	管理会计助力企业战略突围	106
3.2.4.1	实现战略突围的工具和方法论	107
3.2.4.2	实现战略突围的路径分析	109
3.2.5	管理会计在实现公司战略中的作用	111
3.2.6	MA引领管理升级	113
3.2.6.1	以成本管理利润最大化为切入点	114
3.2.6.2	以全面预算管理实现融合发展掌控全局	114
3.2.6.3	为绩效管理营造良好的运行环境	114
3.2.6.4	创新管理是企业发展的动力源泉	115
3.2.7	管理会计助力供给侧改革	115
3.2.8	管理会计“三件法宝”	117
3.2.9	管理会计“三镜合一”	119
3.2.10	如何搭建MA体系	121
3.2.10.1	确立基本的思想理念	121
3.2.10.2	确立管理创新的战略目标	121
3.2.10.3	选择正确的切入点	122
3.2.10.4	利用有效的工具，比如“珍珠链”管理思想	122
3.2.11	项目管理真经	122
3.2.11.1	应时之需	123
3.2.11.2	应用案例	123
3.2.11.3	沟通机制	124

3.2.12	流程管理的“IPO”思维	124
3.2.13	会议学问	126
3.2.13.1	为何关注会议管理效率	127
3.2.13.2	如何提高会议管理效率	127
第4章	“互联网+”改变运营模式	129
第4章	思维导图	130
4.1	企业痛点——并购整合与资本运营	132
4.1.1	痛点三 并购整合——“肥胖综合征”	132
4.1.1.1	董事长“就诊”原因	132
4.1.1.2	症状	132
4.1.1.3	痛点	132
4.1.1.4	疑问	132
4.1.1.5	“治疗”看点	133
4.1.1.6	“治疗”方案	133
4.1.2	痛点四 资本和运营——“造血功能再生障碍症”	135
4.1.2.1	董事长“就诊”原因	135
4.1.2.2	症状	135
4.1.2.3	痛点	135
4.1.2.4	疑问	135
4.1.2.5	“治疗”看点	135
4.1.2.6	“治疗”方案	136
4.2	相关文章赏析	137
4.2.1	“互联网+”时代，预算怎么玩	137
4.2.1.1	大数据思维与企业管理	138
4.2.1.2	“互联网+”全面预算管理	138
4.2.2	“互联网+”内控	142

4.2.3	财管蜕变	144
4.2.4	民企信贷策略	146
4.2.5	备够钱	147
4.2.6	用好钱	149
4.2.7	钱生钱	151
4.2.8	大数据与企业决策管理	153
4.2.9	大数据时代的管理会计	155
4.2.10	如何挖掘“管会”中的大数据	157
4.2.10.1	方法	157
4.2.10.2	助力	158
4.2.11	并购的内控	158

第5章 “珍珠链”引领管理转型 161

第5章思维导图 162

5.1 企业痛点——管控体系 164

5.1.1	痛点五 成本管理——“内分泌紊乱症”	164
5.1.1.1	董事长“就诊”原因	164
5.1.1.2	症状	164
5.1.1.3	痛点	164
5.1.1.4	疑问	164
5.1.1.5	“治疗”看点	165
5.1.1.6	“治疗”方案	165
5.1.2	痛点六 全面预算管理——“神经系统紊乱症”	167
5.1.2.1	董事长“就诊”原因	167
5.1.2.2	症状	168
5.1.2.3	痛点	168
5.1.2.4	疑问	168

5.1.2.5	“治疗” 看点	168
5.1.2.6	“治疗” 方案	168
5.1.3	痛点七 内控体系——“免疫系统功能不全症”	176
5.1.3.1	董事长“就诊” 原因	176
5.1.3.2	症状	176
5.1.3.3	痛点	176
5.1.3.4	疑问	176
5.1.3.5	“治疗” 看点	177
5.1.3.6	“治疗” 方案	177
5.1.4	痛点八 经营分析与预警体系——“视功能障碍症”	180
5.1.4.1	董事长“就诊” 原因	180
5.1.4.2	症状	180
5.1.4.3	痛点	180
5.1.4.4	疑问	180
5.1.4.5	“治疗” 看点	181
5.1.4.6	“治疗” 方案	181
5.2	相关文章赏析	185
5.2.1	一条“珍珠链” 的应用	185
5.2.1.1	“珍珠链” 思想与企业管理模式	185
5.2.1.2	T集团实战案例	186
5.2.1.3	“珍珠链” 的转型意义	190
5.2.2	T集团的“阿米巴”	190
5.2.3	好的战略成本管理为企业增值	192
5.2.3.1	战略成本管理实施三步走	192
5.2.3.2	准确定位竞争力价值因子	193
5.2.4	开源节流的“功夫”	194
5.2.4.1	方案设计	195

5.2.4.2	项目管理	195
5.2.4.3	财务收益评估	195
5.2.4.4	沟通	197
5.2.5	合理化开销	198
5.2.6	战略成本管理三步走	200
5.2.7	项目成本控制方法	202
5.2.8	零售连锁企业集团的内部控制设计实践	204
5.2.8.1	知彼知己，百战不殆	204
5.2.8.2	五个维度，八个方向来构建我们的内部管控体系	206
5.2.9	内控修炼	209
第6章 绩效管理助力价值提升		213
第6章思维导图		214
6.1 企业痛点——激励体系		216
6.1.1	痛点九 人才管理——“细胞结构异常症”	216
6.1.1.1	董事长“就诊”原因	216
6.1.1.2	症状	216
6.1.1.3	痛点	216
6.1.1.4	疑问	216
6.1.1.5	“治疗”看点	217
6.1.1.6	“治疗”方案	217
6.1.2	痛点十 绩效管理——“心力衰竭症”	224
6.1.2.1	董事长“就诊”原因	224
6.1.2.2	症状	224
6.1.2.3	痛点	224
6.1.2.4	疑问	224
6.1.2.5	“治疗”看点	225

6.1.2.6 “治疗”方案	225
6.2 相关文章赏析	230
6.2.1 预算+绩效=自主管理	230
6.2.2 “互联网+”：让绩效管理飞起来	231
6.2.2.1 发展趋势与认识误区	232
6.2.2.2 企业绩效管理体系设计	233
6.2.2.3 不同发展阶段的绩效管理	234
6.2.3 构建企业“DNA”	235

附录1 志英三大独创理论 239

1.1 理论一：CFO职场“动物论”	240
1.1.1 CFO“动物论”的思想基础	240
1.1.2 什么是CFO“动物论”	241
1.1.3 CFO“动物论”的意义	241
1.1.4 CFO“动物论”核心内容	241
1.1.5 理论适用人群	244
1.1.6 理论应用案例	244
1.1.7 理论使用机构	245
1.2 理论二：“珍珠链”管理思想	245
1.2.1 何谓“珍珠链”管理思想	245
1.2.2 “珍珠链”管理思想提出的背景	246
1.2.3 “珍珠链”管理思想对企业管理转型的意义	247
1.2.4 应用案例	247
1.3 理论三：管理会计“三镜合一”理论	248
1.3.1 什么是“三镜合一”	248
1.3.2 “三镜合一”提出的背景	248

附录2 “1+1” 专访 249

2.1 奔跑的思考者	250
26个月	250
6种动物	251
1个团队	252
2.2 演绎精彩	253
体系建设	254
开源节流	255
“344原则”	256
2.3 财务管理改变企业命运	258
2.4 行走在有温度的财务旅途中——访北京志赢盛世管理咨询有限公司董事长邹志英	263
寻找有梦想的职场旅程	263
变被动内控为主动内控	264
发挥财务管理最大价值	265
处理好“开源节流”问题	266
2.5 集团企业财资集中管控变革	267
在危机中成长	267
价值创造的前提条件	267
引入“珍珠链”体系	268
管控体系的建立	268
2.6 精细化管理细节决定成败	270
管理会计思维	270
跨国企业对CFO的要求	271
“蚂蚁理论”的应用	272
2.7 形成以分析和预警为核心的闭环管理	273
找到影响竞争力的价值因子	273

注重价值分析	274
2.8 玫瑰正浓	275

附录3 大众评价 279

3.1 来自世界500强和中国知名品牌企业的部分评价	280
3.2 来自政府部门的评价	281
3.3 来自本土第一大会计师事务所的评价	282
3.4 来自企、事业单位高管的部分评价	282

附录4 英之蜕变成长之路——从普通女性到世界500强企业高管之路 285

后 记 生命的绽放 298

导 言

从亏损到盈利，找到利润增长的“牛鼻子”

一家可持续发展、受人尊敬的企业需要具备四重优势，你的企业具备几重？

参见图0-1。

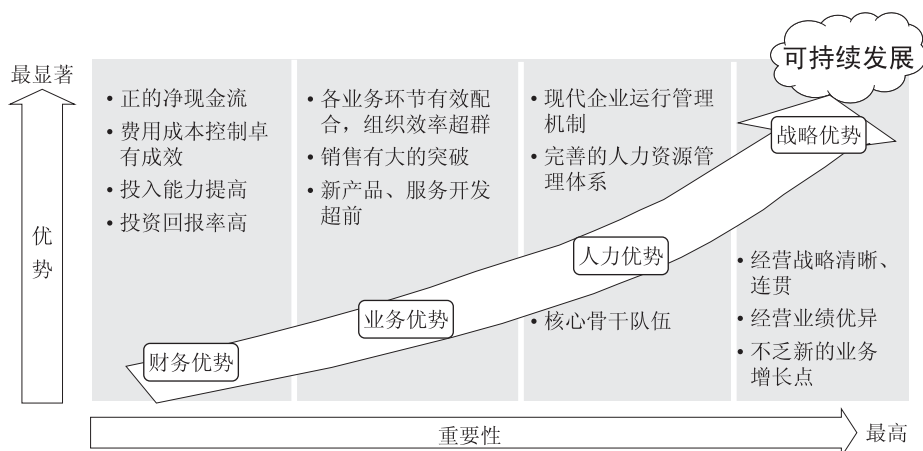


图0-1 成功企业的四重优势

2015年的中国“股市”，上半年“牛”气哄哄，让多少梦想一夜暴富的同胞为之心动，匆匆入市，随之而来的“股灾”又让多少“股民”为之胆颤，直到今天仍然有众多“股民”不堪回首。“股市”的表现反映了中国经济的现状，从国家领导人到普通百姓都对处于“下行”的中国经济形势陷入了深深的思考。

有资料显示，在A股市场上市的2 400多家企业中，就有266家“僵尸企业”，占A股上市企业的10%以上，中央和地方政府所属的国有企业和民营企业中，还有多少“僵尸企业”不得而知，但可以肯定地讲要远远高于10%，这些“僵尸企业”的存在是中国经济发展的“毒瘤”。

从宏观层面看，在目前中国经济“下行”压力巨大的情况下，处置好“僵

“僵尸企业”是落实习近平总书记提出的“供给侧”改革迈不过的坎。处置“僵尸企业”是推进经济结构调整、产业转型升级、国企改革、企业转型等方面的重要突破口。企业是组成中国经济这一“生命体”的基本细胞，一个缺乏实体经济基础支撑的股市如同空中楼阁，终究要倒塌、崩盘。放弃对“僵尸企业”的救助，社会局面可能更糟。如何让“僵尸企业”“复活”，是政府、企业和企业员工乃至全社会共同关心的话题。

“僵尸企业”的产生原因是多方面、深层次的，导致中国部分企业运行质量不高的原因，主要有以下几方面，如图0-2所示。

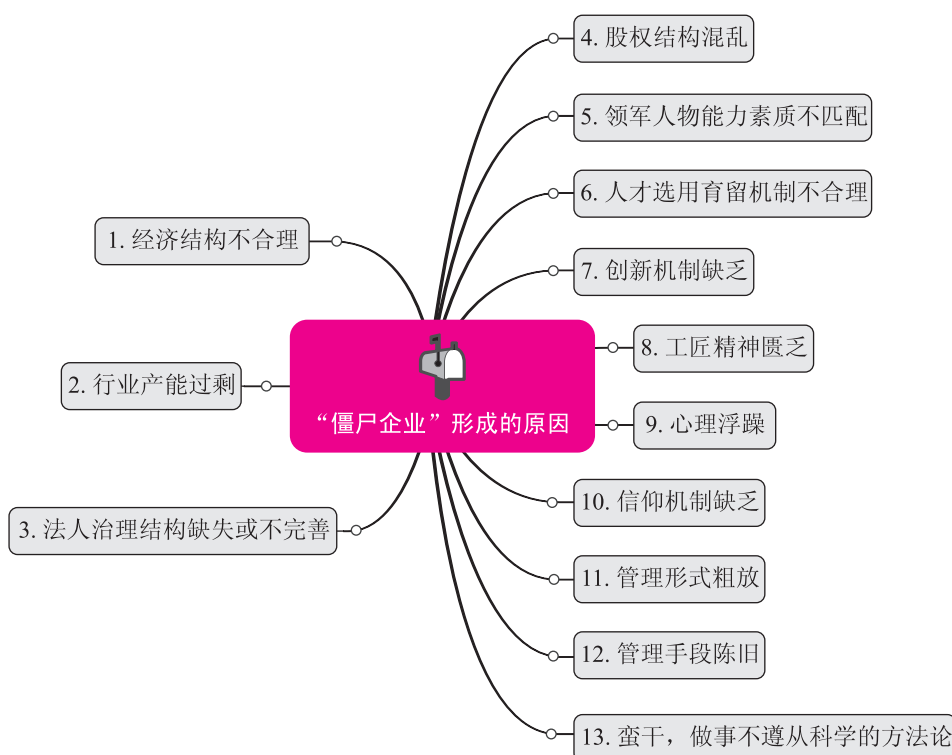


图0-2 “僵尸企业”形成的原因

由于“僵尸企业”形成原因的复杂性，这13条不足以全部涵盖，根据我以往从事企业管理咨询的实操经验，从企业自身角度考虑，我把形成“僵尸企业”的原因归结为四大类：一、战略方面的原因；二、业务运营方面的原因；三、财务管控方面的原因；四、人力资源方面的原因。

在本书的上篇中，将以我提供过管理咨询服务的企业（案例企业在书中化名为“北上广”集团）为背景，以真实的实战经验和体会为素材，详细地展现我受邀成为“北上广”集团的“大夫”后，如何针对“北上广”集团出现的“四M五P”现象，用我自己的“医疗工具箱”（内含大量实用的工具、模型和模板），应用“痛点思维”，为其解剖诊断：一、找到“痛点”（运用“对标”思维和管理工具发现问题点，进行会诊）；二、分析“痛点”（运用四大评估和图解说明，即战略运行有效性评估，经营6大能力指标评估，企业SWOT分析评估，企业成熟度评估）；三、治疗“痛点”（制订三种“治疗”方案：切除病灶、优化机能，强身健体）。通过详细地解剖和治疗，最终极大改善了“北上广”集团在战略管理、业务模式、财务管控、人才建设上的短板，使得“北上广”集团从“僵死”状态中走出来。

本书的下篇针对造成“北上广”集团“僵尸”局面的战略、业务、财务、人力四类原因中的每一类原因，总结提炼出对企业健康、可持续发展具有决定性影响，又让企业高层决策者为之困惑的，具有共性特征的十个问题，我称之为：

“企业痛点”（表0-1）。之后，我将用比喻的手法，将这十大“企业痛点”形象地比喻为人体所对应的十大疾病，针对每一种不同的疾病“科学诊断，对症下药”，对每一种疾病的“症状表现”“诊疗过程”和“治疗方案”都做了图文并茂的描述（详见下篇）。

本书和广大读者分享的这十大“企业痛点”是我在长期的企业管理咨询实践中总结、提炼出来的，这些真实的实战方法在企业实战运用后都取得了良好的效果。我在不同时期、不同刊物上发表的专业文章中都有体现，应广大读者的要求在本书中整理、收集了其中的48篇。

作为一名长期从事企业管理工作的实践者，我对企业管理有着深刻的理解，我认为：企业管理的核心是“战略、业务、财务和人力”“四位一体，融合发展”，这是管理的精髓，是“改变企业命运”，助力企业绩效增长的“牛鼻子”。“向管理要效益”还要重点抓企业的管理痛点，痛点是企业绩效增长的机会点，痛点思维的应用可以提高企业有效产出，减少无效消耗。

表0-1 十大“痛点”列表

序号	企业“病症”	企业痛点	治疗方案 对应章节
1	企业战略——“先天发育不良综合症”	战略目标无法层层分解落实到岗位，团队和员工个人人都缺乏目标意识，导致企业资源分散，岗位责任不清，效率低下	下篇第3章
2	产品、服务创新——“新陈代谢缓慢综合症”	不创新，大公司挡在前头，沿老路走，利用垄断优势，从山上扔石头，小公司活不了；创新，大公司是“高速复印机”，等你手绘出来就复制，小公司人工速度比不过大公司机器速度	
3	并购整合——“肥胖综合症”	被并购公司并购前是盈利的，并购后两年到三年就出现了亏损，之后不得不进行关、停、并、转、卖	下篇第4章
4	资本和运营——“造血功能再生障碍症”	资本运作与企业中长期战略规划严重脱节，企业不知道什么时候关注资本，什么时候关注运营，两者兼顾的话，各应占多大的比例	
5	成本管理——“内分泌紊乱症”	企业很多管理者并不清楚什么钱该花，什么钱不该花，结果是该花的没花好，不该花的花了不少，造成了极大的浪费	下篇第5章
6	全面预算管理——“神经系统紊乱症”	预算是重编制，轻管理，年初轰轰烈烈开场，年尾悲悲戚戚收场，实施不落地，无法发挥全面预算提升企业效率效能和促进战略目标落地的作用	
7	内控体系——“免疫系统功能不全症”	企业没有形成“专人参与，全员落实”的内控风气，内控或者缺失或者成为摆设	
8	经营分析与预警体系——“视功能障碍症”	企业财务目标不达标，销售部门认为是市场的问题或者是其他部门支持不力的问题，销售以外的部门认为是销售能力不足或不努力的原因，企业决策层不能判断问题到底出在哪里，棒子究竟打在谁身上，无法准确把握下一步的改进领域和改善措施	
9	人才管理——“细胞结构异常症”	员工难招，招来了又留不住，求才难，留才更难	下篇第6章
10	绩效管理——“心力衰竭症”	不做绩效，员工没有动力；做了绩效，员工又极力排斥	

另外，在企业的管理实践中，由于企业所处的内外环境不同，每个环节都可能出现这样那样的问题。编撰本书的目的就是为了把我的经验和体会毫无保留地分享给各位业界同人，以期互相学习交流，也期望在经济新常态下，在我国经济“下行”压力巨大的大环境下，对我国企业实现战略突围、管理转型升级有一定的推动作用。

本书思维导图

第1章
“北上广”集团
从僵死到复活

第2章
CEO与CFO之间的
“甄嬛传”

第3章
持续创新实现战略
突围

1.1 “互联网+”时代：“四M五P”现象

- 1.战略盲目
 - 2.业务莽撞
 - 3.管控忙乱
 - 4.人才茫然
- “四M”
- 1.拍脑袋定目标
 - 2.拍肩膀下任务
 - 3.拍胸脯做保证
 - 4.拍屁股走人
 - 5.拍大腿后悔
- “五P”

1.2.1 “诊断”使用的工具和思维——“管理医疗工具箱”和“对标”思维

1.2.2 “诊断”采用的方法

1.2.3 “诊断”遵循的步骤（“三步法”直击痛点）

1.2.4.1 从调研结果看集团增长乏力的原因

1.2.4.2 用“战略/运行分析图”分析集团四大领域

1.2.4.3 用“经营驾驶舱”评估集团六大能力

1.2.4.4 用“SWOT”模型分析集团整体优劣势

1.2.4.5 用“成熟度”模型分析组织的成熟度

1.3 “北上广”集团“痛点诊断”结论

1.4.1 “治疗方案”总体思路

1.4.2 “治疗”方法——“组合拳”打法

1.4 “北上广”集团“治疗”方案

1.4.2.1 “切除病灶”：移除十大“痛点”

1. 三大核心问题

2. 四大解决方案

保留策略

增加策略

优化策略

三大策略

1.4.2.3 “强身健体”：打造核心竞争力

1.5.1 “北上广”集团组织绩效前后变化对比

1.5.2 “北上广”集团董事长谢玉来信

1.5 “北上广”集团“痛点诊疗”效果前后对比

1.6 “北上广”集团案例关注点

1.7 新常态下企业的思考

2.1.2.1 “症状”表现：CEO“三大痛”与CFO“五大苦”

2.1.2.2 “病因”诊断：CEO“痛”与CFO“苦”之源

2.1.2.3 “治疗”方案：为CEO和CFO开出“尊享私人定制药方”

2.1.2.4 “治疗”效果

2.1.2.5 “治疗”过程总结

2.1.1 CEO与CFO矛盾概述

2.1.2 “诊断”与“治疗”

2.1 站在“风口”上的CEO与CFO

2.2.1.1 痛苦：“空降兵”成为了“先烈”

2.2.1.2 困惑：如何避免“出师未捷身先死”

2.2.1.3 “治疗”看点

2.2.1.4 “治疗”方案（以“空降”CFO为例说明）

2.2.2.1 痛苦：很多员工走不出晋升的“低谷”

2.2.2.2 困惑：如何从职场菜鸟变成企业高管

2.2.2.3 “治疗”看点

2.2.2.4 “治疗”方案

2.2.1 困惑一

“空降兵”的痛苦和困惑：软着陆问题

2.2.2 困惑二

普通员工的痛苦和困惑：职业生涯迷茫问题

2.2 由案例所思：职业经理人的两大困惑

2.3.2.1 决策能力

2.3.2.2 战略规划能力

2.3.2.3 分析能力

2.3.2.4 领导能力

2.3.2.5 协作能力

2.3.2.6 控制能力

2.3.2.7 资源管理和整合能力

2.3.2.8 资本运作能力

2.3.1 财务部门在企业管理中的定位和作用

2.3.2 优秀CFO应具备哪些能力

2.3 常见问题解析

2.4.1.1 企业需要具有“狼王”特性的CFO

2.4.1.2 成为“狼王”

2.4.1.3 修炼思与行

2.4.1 CFO与“狼王”——观电影《狼图腾》有感

2.4.2 CFO的感召与梦想

2.4.3 你是哪一种“动物”

2.4.4.1 两大障碍

2.4.4.2 走出迷雾的三件法宝

2.4 相关文章赏析

3.1.1.1 董事长“就诊”原因：部门各自为政，员工各自为战

3.1.1.2 “症状”：管理者忙而低效

3.1.1.3 “痛点”：战略目标无法落实到岗位

3.1.1.4 “疑问”：战略制定中高管的关注点

3.1.1.5 “治疗”看点

3.1.1.6 “治疗”方案

3.1.1 痛点一 企业战略——“先天发育不良综合征”

3.1 企业痛点——企业战略与产品（服务）创新

3.1.2.1 董事长就诊原因

3.1.2.2 “症状”

3.1.2.3 “痛点”

3.1.2.4 “疑问”

3.1.2.5 “治疗”看点

3.1.2.6 “治疗”方案

3.1.2 痛点二——产品、服务创新——“新陈代谢缓慢综合征”

3.2 相关文章赏析

3.2.1 企业战略与全面预算管理

3.2.2 打造超越竞争的企业战略

3.2.3 逆势飞扬抉择

3.2.4 管理会计助力企业战略突围

3.2.5 管理会计在实现公司战略中的作用

3.2.6 MA引领管理升级

3.2.7 管理会计助力供给侧改革

3.2.8 管理会计“三件法宝”

3.2.9 管理会计“三镜合一”

3.2.10 如何搭建MA体系

3.2.11 项目管理真经

3.2.12 流程管理的“IPO”思维

3.2.13 会议学问

第6章 绩效管理助力 价值提升

6.1 企业痛点——激励体系

- 6.1.1 痛点九
人才管理——
“细胞结构异常症”
 - 6.1.1.1 董事长“就诊”原因
 - 6.1.1.2 “症状”
 - 6.1.1.3 “痛点”
 - 6.1.1.4 “疑问”
 - 6.1.1.5 “治疗”看点
 - 6.1.1.6 “治疗”方案
- 6.1.2 痛点十
绩效管理——
“心力衰竭症”
 - 6.1.2.1 董事长“就诊”原因
 - 6.1.2.2 “症状”
 - 6.1.2.3 “痛点”
 - 6.1.2.4 “疑问”
 - 6.1.2.5 “治疗”看点
 - 6.1.2.6 “治疗”方案

6.2 相关文章赏析

- 6.2.1 预算+绩效=自主管理
- 6.2.2 “互联网+”：让绩效管理飞起来
- 6.2.3 构建企业“DNA”

第5章 “珍珠链”引领 管理转型

5.1 企业痛点——管控体系

- 5.1.1 痛点五
成本管理——
“内分泌紊乱症”
 - 5.1.1.1 董事长“就诊”原因
 - 5.1.1.2 “症状”
 - 5.1.1.3 “痛点”
 - 5.1.1.4 “疑问”
 - 5.1.1.5 “治疗”看点
 - 5.1.1.6 “治疗”方案
- 5.1.2 痛点六
全面预算管理——
“神经系统紊乱症”
 - 5.1.2.1 董事长“就诊”原因
 - 5.1.2.2 “症状”
 - 5.1.2.3 “痛点”
 - 5.1.2.4 “疑问”
 - 5.1.2.5 “治疗”看点
 - 5.1.2.6 “治疗”方案
- 5.1.3 痛点七
内控体系——
“免疫系统功能不全症”
 - 5.1.3.1 董事长“就诊”原因
 - 5.1.3.2 “症状”
 - 5.1.3.3 “痛点”
 - 5.1.3.4 “疑问”
 - 5.1.3.5 “治疗”看点
 - 5.1.3.6 “治疗”方案
- 5.1.4 痛点八
经营分析与预警体系——
“视功能障碍症”
 - 5.1.4.1 董事长“就诊”原因
 - 5.1.4.2 “症状”
 - 5.1.4.3 “痛点”
 - 5.1.4.4 “疑问”
 - 5.1.4.5 “治疗”看点
 - 5.1.4.6 “治疗”方案

5.2 相关文章赏析

- 5.2.1 一条“珍珠链”的应用
- 5.2.2 T集团的“阿米巴”
- 5.2.3 好的战略成本管理为企业增值
- 5.2.4 开源节流的“功夫”
- 5.2.5 合理化开销
- 5.2.6 战略成本管理三步走
- 5.2.7 项目成本控制方法
- 5.2.8 零售连锁企业集团的内部控制设计实践
- 5.2.9 内控修炼

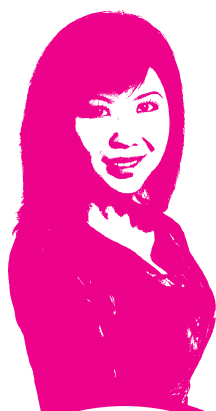
第4章 “互联网+”改变 运营模式

4.1 企业痛点——并购整合与资本运营

- 4.1.1 痛点三
并购整合——“肥胖综合征”
 - 4.1.1.1 董事长“就诊”原因
 - 4.1.1.2 “症状”
 - 4.1.1.3 “痛点”
 - 4.1.1.4 “疑问”
 - 4.1.1.5 “治疗”看点
 - 4.1.1.6 “治疗”方案
- 4.1.2 痛点四
资本和运营——
“造血功能再生障碍症”
 - 4.1.2.1 董事长“就诊”原因
 - 4.1.2.2 “症状”
 - 4.1.2.3 “痛点”
 - 4.1.2.4 “疑问”
 - 4.1.2.5 “治疗”看点
 - 4.1.2.6 “治疗”方案

4.2 相关文章赏析

- 4.2.1 “互联网+”时代，预算怎么玩
- 4.2.2 “互联网+”内控
- 4.2.3 财管蜕变
- 4.2.4 民企信贷策略
- 4.2.5 备够钱
- 4.2.6 用好钱
- 4.2.7 钱生钱
- 4.2.8 大数据与企业决策管理
- 4.2.9 大数据时代的管理会计
- 4.2.10 如何挖掘“管会”中的大数据
- 4.2.11 并购的内控



上篇
解剖
“诊断”

Visual Field
↓

“北上广”集团从僵死到复活

本章摘要

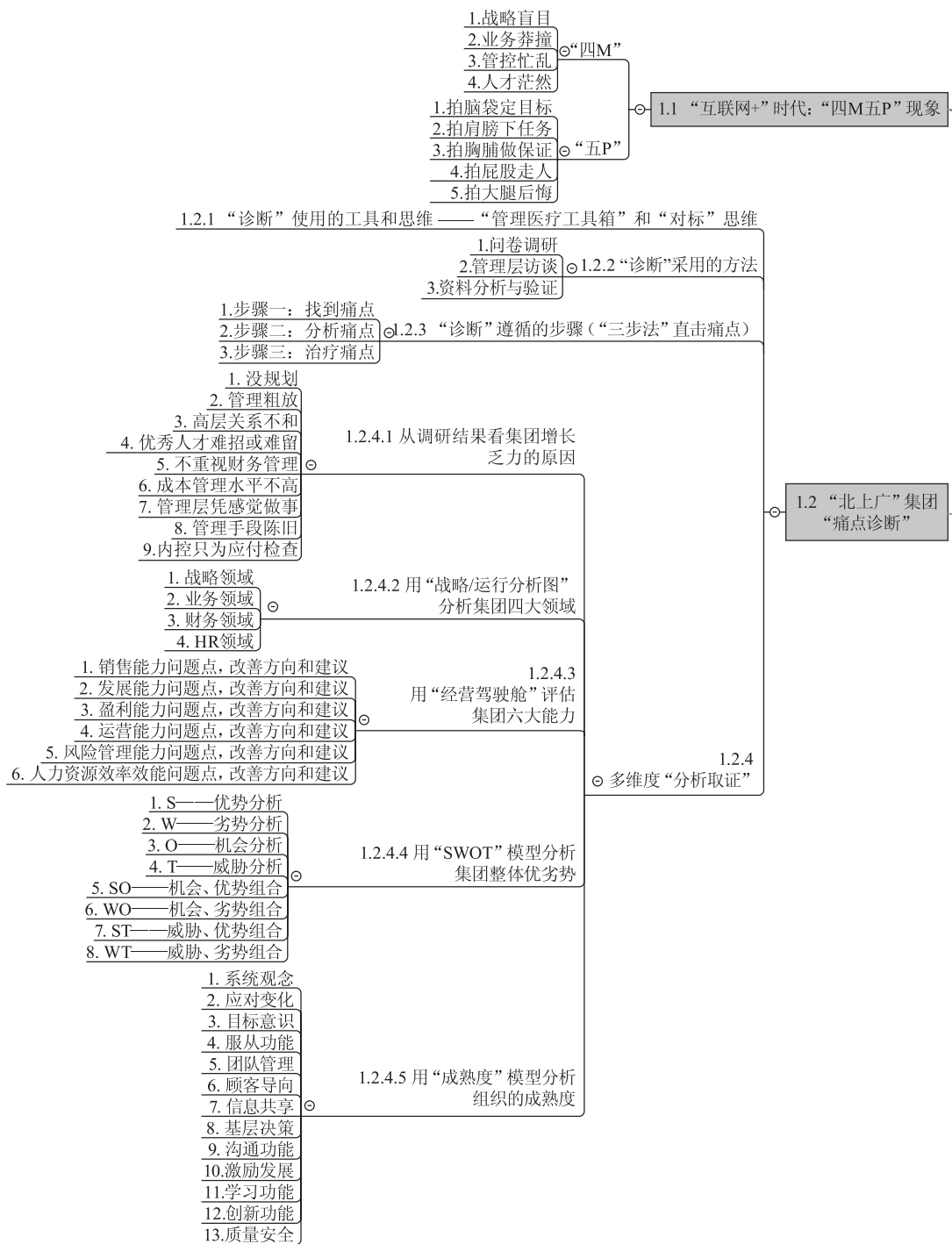
“互联网+”时代，企业存在的“四M五P”现象以及决策层遇到的战略方向不清晰、管理效率低下、经营亏损、“5P”之痛、绩效走样和人才建设问题。

影响企业盈利能力的原因有：战略管理上的“盲”、业务模式上的“莽”、管控机制上的“忙”和人力资源上的“茫”。

用“痛点思维”分析解剖企业运营管理中存在的深层次问题，用“三步法”直击企业“痛点”。企业战略管理运行有效性评估与建议，经营六大能力有效性评估及如何提高六大能力的改善方向和建议，优劣势分析（SWOT分析）及建议，“成熟度”评估。

企业“痛点”的“治疗”方法：①切除病灶即消除十大痛点；②优化机能即解决好三大核心问题；③强身健体即打造核心竞争力。

新常态下企业的思考：为什么做？做什么？怎么做？



第1章
“北上广”集团
从僵死到复活

1.3 “北上广”集团“痛点诊断”结论

1.4 “北上广”集团
“治疗”方案

1.4.1 “治疗方案”总体思路

1.4.2
“治疗”方法一
“组合拳”打法

1.4.2.1
“切除病灶”：
移除十大“痛点”

1. 企业战略——“先天发育不良综合症”
2. 产品、服务创新——“新陈代谢缓慢综合症”
3. 并购整合——“肥胖综合症”
4. 资本和运营——“造血功能再生障碍症”
5. 成本管理——“内分泌紊乱症”
6. 全面预算管理——“神经系统紊乱症”
7. 内控体系——“免疫系统功能不全症”
8. 经营分析与预警体系——“视功能障碍症”
9. 人才管理——“细胞结构异常症”
10. 绩效管理——“心力衰竭症”

1.4.2.2
“优化机能”：
解决好三大核心问题

1. 三大核心问题
2. 四大解决方案

- 核心问题一：
如何明确企业发展方向
- 核心问题二：
如何建立健全高效管理体系
- 核心问题三：
如何稳定中高层领导队伍

1.4.2.3 “强身健体”：打造核心竞争力

- 保留策略
- 三大策略
- 增加策略
- 优化策略

1.5 “北上广”集团
“痛点诊疗”效果前后对比

- 1.5.1 “北上广”集团组织绩效前后变化对比
- 1.5.2 “北上广”集团董事长谢玉来信

- 战略管理“治疗”前后对比
- 业务模式“治疗”前后对比
- 财务管控“治疗”前后对比
- 人才管理“治疗”前后对比

1.6 “北上广”集团案例关注点

1.7 新常态下企业的思考

- 经济新常态下，企业面临的机遇和挑战
- 企业可持续发展的秘诀
- 经济新常态下，企业面临的四大类管理痛点
- “治疗”痛点的四大手段

1.1 “互联网+”时代：“四M五P”现象

2014年1月18日，距离2014年春节只有12天时间，在南方某省会城市的希尔顿大酒店装饰华丽的会议大厅里，“北上广”集团的年度工作会议正在如期举行，董事长谢玉向大会作工作报告。

谢董向与会代表报告了2013年集团公司的经营状况，可以看出，谢董很兴奋。近几年，集团公司的经营状况，让谢董压力巨大，今天他终于可以松口气。元旦过后，集团上下都在为准备今天的会议而忙碌着，谢董还专门给我打了电话，特别邀请我参加今天的会议，并一再嘱咐我一定要参加，他要给我一个巨大的惊喜。今天我终于明白了一切。

和谢董的相识，源自一个朋友的介绍，初次见面，他就谈了“北上广”集团面临的经营困难状况，可以看出谢董焦虑的心情，我们谈得很愉快也很投机。谢董希望我能参与“北上广”集团的经营管理工作，为集团的经营管理提供必要的管理咨询服务，我也愉快地答应了。

“北上广”集团成立于改革开放初期，是以商业零售业务为主，涉及地产、酒店餐饮、旅游服务、食品加工、环保设备制造与环境治理、医疗和养老等多元化的产业集团。

公司成立初期主要以跨境实物贸易为主营业务。董事长谢玉可谓是一个具有传奇色彩的人物，具有超前的思维和洞察力。在我国实行改革开放政策初期，他敏锐地看到我国同周边国家发展产品贸易的前景，抓住机遇成立了当时国内很少以跨境贸易为主营业务的企业。由于我国资源丰富，产品生产能力巨大，产品品种齐全，而周边国家有着巨大需求，公司成立后业务得到了快速发展，很快取得了巨大的经济效益和社会效益。

随着我国对外开放的不断扩大和改革的不断深入，以及社会主义市场经济体制的不断完善，谢玉看到了更大的商机。在取得第一桶金后，谢玉决定在国内发展商业零售业务，经过几年的努力，业务遍布“北上广深”和十多个省会城市，业务规模进入国内商业零售行业前五名。商业零售业务做大之后，按照

多元化发展的经营思路，随着市场变化，集团开始涉足地产领域，进入房地产市场，以项目为主，先后在国内10个省市、25个城市成立了以项目为主体的房地产开发公司，集团经营规模再上新台阶。随着集团经济规模扩大，综合实力增强，为进一步提高核心竞争能力，集团又先后投资参股酒店餐饮、食品加工、旅游服务等行业，2008年后又涉足环保设备制造与环境治理、医疗、养老等领域。

2010年我和谢董认识时，“北上广”集团已经形成了8大业务板块，285个经营实体，如图1-1所示。集团前几年通过资本运作，收购了多家有相似业务的企业，业绩增长很快。但好景不长，随着美国次贷危机引发的全球经济危机对我国经济的影响，内部管理机制的滞后，高层次经营管理人才严重不足等原因，2009年“北上广”集团经营状况受到了巨大影响，集团公司60%以上的经营主体出现了严重亏损的局面，还有一些业务板块增长出现乏力，总是在原有的业绩上徘徊不前，甚至出现了负增长。

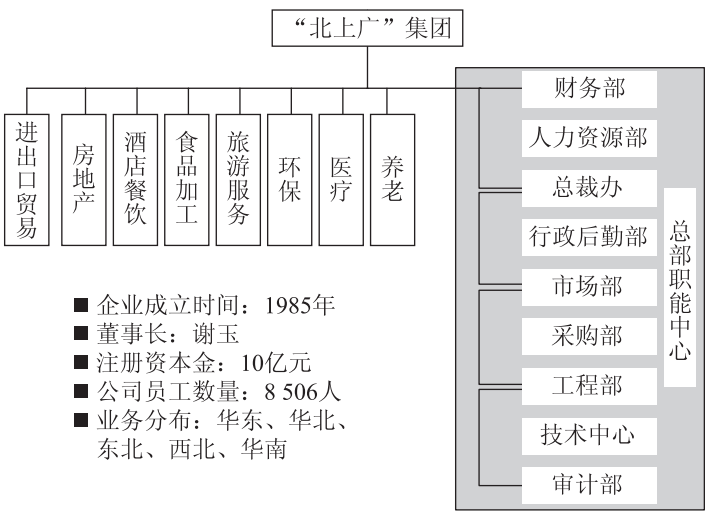


图1-1 “北上广”集团总部机构设置及产业布局图

在巨大的经营压力下，谢董通过朋友找到了我，希望我能够对“北上广”集团公司的经营状况进行“诊断”，提出“治疗方案”，并和我谈了他对“北上广”集团公司的四大困惑和不解。

困惑一：管理效率问题。集团旗下不少公司最近几年业绩徘徊不前，但管

理干部们每天都忙忙碌碌，而效率却不高？管理层几乎成了“救火队”，一个人在救火，但却架不住有十个人在放火？

困惑二：子公司亏损问题。为何被并购过来的子公司在并购前是盈利的，并购后两三年就出现了亏损，之后不得不进行关、停、并、转、卖？

困惑三：“5拍（P）”现象。为何公司管理干部经常是拍脑门定目标、拍肩膀下任务、拍胸脯做保证、员工做不好拍屁股走人，而我是拍大腿后悔？

困惑四：人才问题。为何公司从世界知名大企业高薪挖了不少高手，但他们加入公司后非但没有带来业绩增长，业绩反而停滞不前，而且老员工还怨气冲天？

根据我的经验，我对“北上广”集团公司的经营问题有了一个初步判断，问题的关键是：集团在多元化快速发展的过程中没有处理好企业“战略、业务、财务和人力”“四位一体，融合发展”的问题，这是“北上广”集团公司经营规模高速发展的同时，经济效益严重下滑的深层次问题，反映在管理层面上就是“盲、莽、忙、茫”四个字，简称“四M”现象，如图1-2所示，这是集团管控的短板，也是“北上广”集团“健康躯体”表象后的“潜在病因”，只有“对症下药”，提出有针对性的“治疗方案”，才能提升集团的整体核心竞争力和实现集团的可持续健康发展。

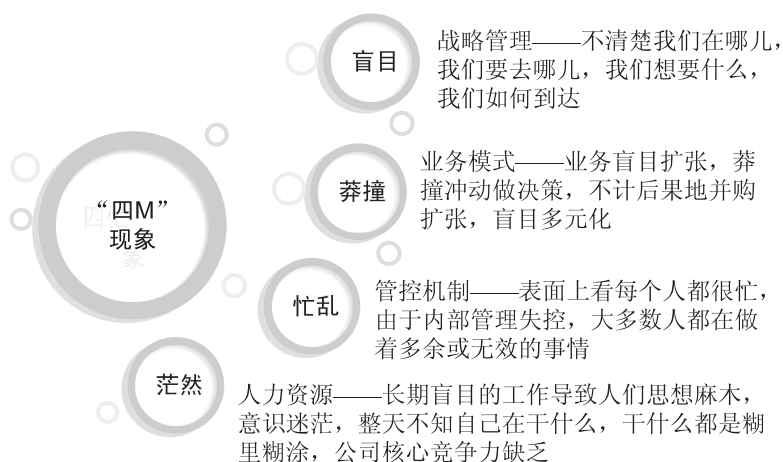


图1-2 “北上广”集团的“四M”现象

“盲”——体现在战略管理上。战略解决的是我们在哪里？我们要去哪里？我们想要什么？我们怎么去？战略管理帮助发展中迷茫的企业确立方向和目标。从“北上广”集团的发展历程来看，该集团在战略管理方面是存在问题的，主要表现在：没有形成统一认识，没有把各种矛盾统一在发展的大思路里，没有形成一个大的发展规划，没有用规划来指导资源配置、约束各种行动，没有形成行动的优先顺序。

“莽”——体现在业务模式上。外部环境是企业赖以生存和发展的土壤，同时还必须与自身所拥有的资源和能力相匹配，包括企业的资金能力、技术能力、人力资源能力、管理能力等。这些资源和能力是业务模式成立的内在基础和条件，它为业务的成长和发展提供了原动力。“北上广”集团在多元化的经营思想下，通过并购使得经营规模迅速发展，但并不具有较强的竞争力和较高的利润水平。

“忙”——体现在管控机制上。体系化科学的管控机制是提升盈利能力的重要手段。只有搞清楚内部管控体系的目的和作用，才能真正从企业战略和实际需求出发，有的放矢，才能真正搭建起适合企业自身发展的管控机制，否则，就可能水土不服，甚至形成拖累，徒增工作量，造成大马拉小车，或者小马拉大车的现象。“北上广”集团在不断扩大经营规模的情况下，内部管控机制的缺失和无效，造成了其经营状况不佳，经济效益不好。

“茫”——体现在人力资源上。企业经营规模的快速扩张，对企业所拥有的人才队伍数量、质量和专业结构提出了更高的要求，企业的人力资源要适应企业业务发展的需求。从“北上广”集团的现实情况来看，其人力资源能力跟集团业务发展速度和规模不相匹配，是造成集团内部管理失控，经济效益不佳的重要原因。

1.2 “北上广”集团“痛点诊断”

“北上广”集团在实施多元化发展，迅速扩大经营规模的情况下，企业

的经济效益不但没有增加，反而出现负增长，甚至出现大面积亏损，原因是多方面的、深层次的，既有外部宏观环境影响的因素，也有内部资源制约的因素。

作为一家有相当规模的民营企业，从体制机制上讲，既有优势，也有致命缺陷，从表面上看，企业有相当的规模，在同行业中有相当的影响力，然而，企业如果没有利润、没有绩效，就一切无效。可以想象谢玉作为企业的所有者和经营者所承受的巨大压力。

作为一名长期从事企业经营管理的实践者和为企业输出专业管理咨询服务的供应商，我始终用一个“大夫”的思维，来处理我和“患者”（客户）之间的关系，以一个“大夫”应有的职业道德和操守，为“患者”（客户）“诊断病情”提出“治疗方案”。

根据我的经验，“北上广”集团的问题，还是出在战略管理、业务模式、财务管控和高端精英人才严重不足上，在初步确定“诊疗”方向的基础上，我和我的团队开始着手为“北上广”集团进行“会诊”提出“治疗方案”。

1.2.1 “诊断”使用的工具和思维——“管理医疗工具箱”和“对标”思维

在我和谢董的沟通交流过程中，我发现谢董是一位非常具有个人魅力的企业家，对集团未来发展有长远的设想，看问题、处理各种事务都有超前的思维，企业的发展充满了信心和希望，用谢董的话讲：希望把“北上广”集团打造成业务多元化、在国内同行业中具有广泛影响的大型企业集团。

在我看来，实现谢董的战略目标，“北上广”集团必须着力打造“战略、业务、财务、人力”四方面的优势，为此，我用“对标”管理的思维，借助现代化先进的管理工具和模型，如图1-3所示，对“北上广”集团的“病症”从过去、现在和未来三个维度进行科学、理性的分析诊断，找到谢董及其“北上广”集团决策层关注的“痛点”，为进一步的“对症下药”打好基础。

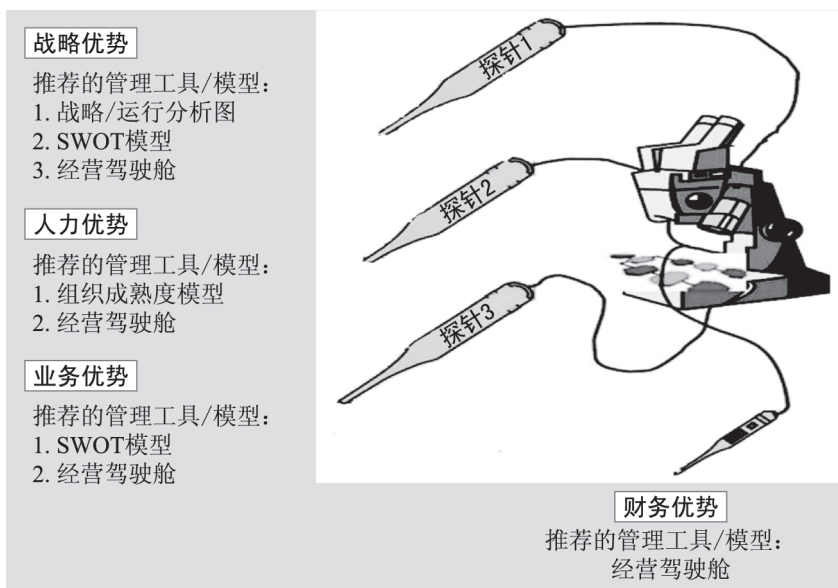


图1-3 管理医疗工具箱

为了更好地发现“北上广”集团管理“痛点”，我和我的团队主要做了以下工作：
①深入广泛的内部访谈；②具体情况s的详细分析；③和“北上广”集团高层、中层、骨干基层间的充分沟通；④基于事实的数据分析；⑤历史经验的参照和考量；⑥管理工具的创造性运用；⑦可落地、可执行的评价建议。

在这一过程中，所做的工作，都是为分析、诊断提供基础资料，为确定“治疗方案”做准备。

1.2.2 “诊断”采用的方法

收集“北上广”集团过去3~5年的历史资料，主要包括：①企业过去5年的财务报表；②集团组织架构和各分子公司组织架构；③企业的战略规划蓝图；④企业的经营运作数据；⑤企业的运营、业务、财务政策和流程；⑥人力资源政策；⑦内部绩效管理以及考核评估制度，如图1-4所示。

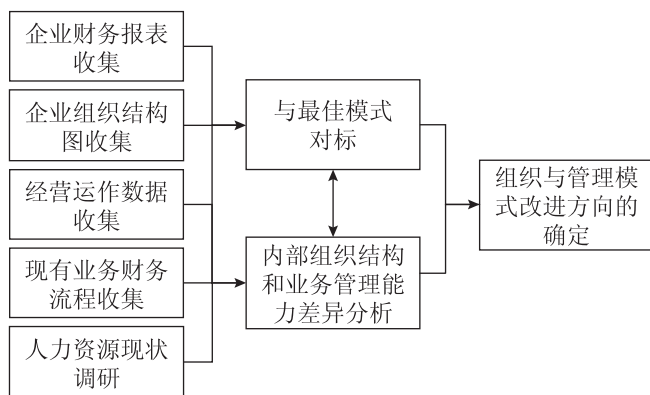


图1-4 “北上广”集团信息收集路线图

“北上广”集团信息收集，采用的方法是问卷调研+一对一访谈+资料分析与验证，我从方向性、结构性及运营性三大方面对“北上广”集团现状及潜力进行综合分析。

1. 问卷调查

本次问卷针对高层、中层采用了问卷设计组合，分别对“北上广”集团基本资料、发展战略、核心竞争力、组织体系、财务管理、制度体系、人力资源管理等方面开展调查。

本次调查问卷48份。问卷全部有效。

2. 管理层访谈

管理层访谈分高层、中层两个层次并采取单独访谈方式。

高层访谈侧重于“北上广”集团发展定位、发展瓶颈、管理政策与变革准备；中层访谈侧重于战略理解与实施、管理技能、组织氛围与运作效率。

本次访谈高中层48人。

3. 资料分析与验证

文件、制度和各种记录是反映“北上广”集团发展和管理水平的重要原始资料。在“北上广”集团的积极配合下，本次共调阅各种文档和资料150份。

根据访谈和资料分析发现的若干重要事项或问题，本次管理诊断召集相关人员开展了头脑风暴会。

1.2.3 “诊断”遵循的步骤（“三步法”直击痛点）

在搜集“北上广”集团各种资料基础上，我和我的团队开始对“北上广”现象的“病因”进行“会诊”，我们采取定性与定量结合、“中西医相结合”的手段，找准聚焦，集中力量，避免头痛医头、脚痛医脚，如图1-5所示。

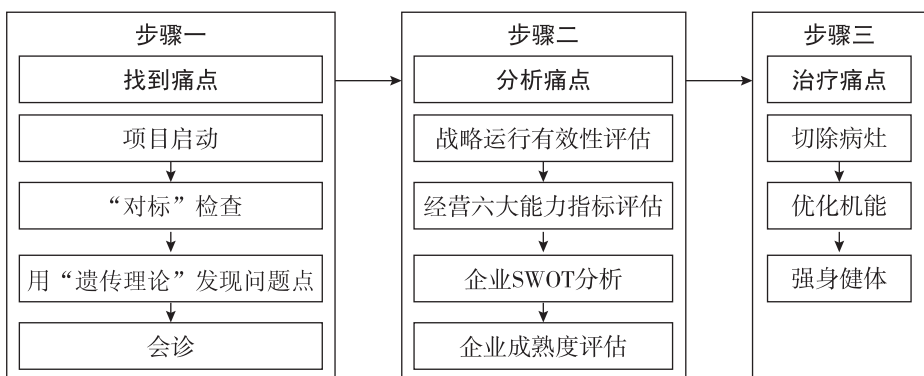


图1-5 直击痛点“三步法”一览表（© 邹志英）

痛点就是企业利润增长的机会点，痛点思维的应用可以提高企业有效产出，减少无效消耗。

1.2.4 多维度“分析取证”

“诊断”的关注点就是找到导致“北上广”集团增长乏力、进入“僵死”状态的原因，应用“痛点思维”，减少“北上广”集团无效消耗，提高有效产出，扩大有效供给，提高企业产品和服务质量，满足或超越目标客户需求，从根上提升企业核心竞争能力。

为了科学、合理、负责任地提出“治疗”方案，我采取定性与定量相结合、“中西医相结合”的方法，真诚倾听“北上广”集团决策层、管理层和执行层最烦什么、最怕什么、最痛什么，深入展开调研，结合“北上广”集团的内外部环境，对其“健康状况”进行“诊断”，包括：①评估领域；②需要考虑的问题；③影响因素；④分析指标等四大类，对应着四十多项具体项目。

如通过访谈、问卷、资料研究方式取得各种资料，对“北上广”集团的过

去和现状进行各种评估和分析，对未来的走向进行科学预测，提出建议，在做这些工作时要充分考虑：①集团所处阶段；②行业特点；③竞争优势；④战略目标达成性；⑤团队的积极性、创造性；⑥技术能力；⑦客户满意度；⑧管理水平；⑨资源条件；⑩历史业绩等因素，对企业的销售能力、发展能力、运营能力、盈利能力、风险管理能力和人力资源效率效能进行数字化分析和评估，最终按照时间的重要和紧急，聚焦在几个重点领域，提出解决方案，如图1-6所示。

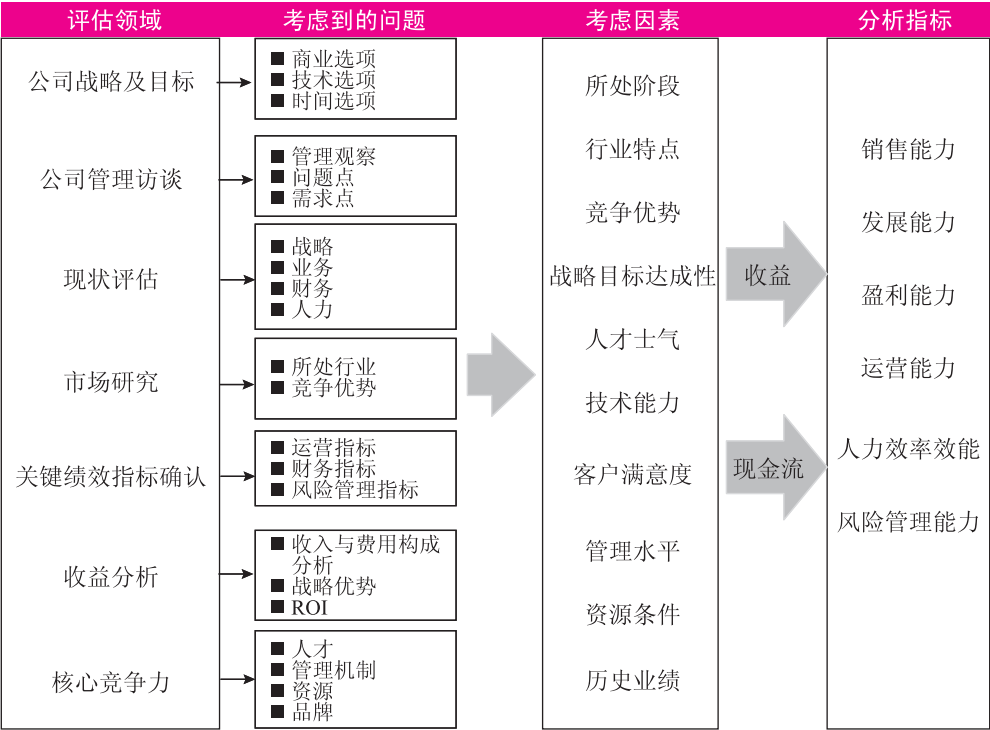


图1-6 “诊断”关注点思维模式图

在提出解决方案前首先应该通过现状的诊断，来进行价值分析，从而找到增加股东价值的机会。

1.2.4.1 从调研结果看集团增长乏力的原因

我们对“北上广”集团48位中高层干部以及分子公司的经营者，进行一对一访谈，了解其对集团以及分子公司战略、业务、组织、管理和薪资等方面问题的看法，通过访谈收集了解到7种典型的看法。

①99%的干部反馈：集团战略地图不清晰，战略的制定随意性大，战略和执行“两层皮”；

②99%的干部反馈：部门和岗位职责不清，部门墙比较厚重，做事时经常出现“扯皮”现象。不少子公司总经理和财务总监不和；

③80%的干部反馈：集团管理基础薄弱，之前公司业务好时，利润比较高，大家花钱都比较大手大脚，现在经济不景气，业务不好做，集团一味地砍费用，不该砍的也砍了；

④95%的干部反馈：集团的薪酬激励机制缺乏竞争力，核心员工的流失率比较高；

⑤99%的干部反馈：员工对未来职业发展感到迷茫，集团缺乏人才的选-用-育-留机制；

⑥80%的干部反馈：集团来了不少空降兵，但大都水土不服；

⑦85%的干部反馈：很多人做事东一榔头，西一棒槌，缺乏体系化、整体性布局、设计和执行。

通过访谈，了解到“北上广”集团经过近30年的发展，遇到了跨越式发展过程中的瓶颈，目前是企业管理转型升级的关键时期。而造成集团公司规模增速过快，盈利能力不足，经济效益不佳的原因有9个方面：

①目光短浅，只追求眼前利益，不做中长期规划，做事随意性大，没有科学的方法论；

②管理形式粗放；

③高层管理者关系不和；

④优秀人才难招或难留，集团没有建立人才的职业发展通道；

⑤集团不重视财务管理，对财务部门的定位依然停留在记账、算账上；

⑥成本管理水平有待加强，该花的钱没花在刀刃上，不该花的钱花了很多；

⑦缺乏有效的经营分析预警机制，管理层凭感觉订目标、做决定；

⑧管理手段陈旧；

⑨集团做内控的目的是为了应付检查，为了做流程而做流程，没有跟集团

战略进行关联。

1.2.4.2 用“战略/运行分析图”分析集团四大领域

对“北上广”集团战略规划管理与运行的有效性进行综合评估，分析、判断“北上广”集团战略目标落地的可能性和利润指标完成情况，找出影响“北上广”集团利润上升或者下降背后的驱动因子，像手剥春笋般层层深入，找到真正的“牛鼻子”，如图1-7所示。

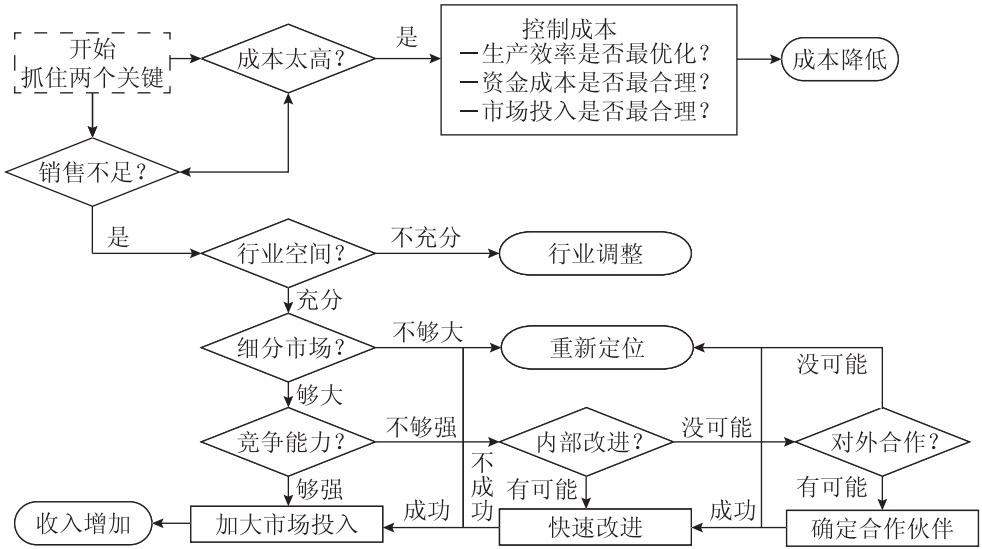


图1-7 “北上广”集团战略/运行分析图

战略规划管理是企业管理的重要内容，企业制定的“宏伟”战略规划，如果底线收益持续不能达到预期，股东注定就会动摇、怀疑，管理团队也会失去信心和耐心。作为企业的决策者，你能做的、该做的也是必须做的就是——**盯住底线利润**，时刻从这个角度来分析、评判企业战略管理与运行的有效性。

通过对“北上广”集团战略管理与运行有效性的评估，可以看出造成“北上广”集团盈利能力不强，业绩不佳的主要问题集中在四大领域。

1. 战略领域

在“北上广”集团战略制定过程中，战略的形成缺乏科学的依据和方法论，经常是决策层拍脑袋，凭感觉；高管层不清楚在战略落地过程中应该关注

哪些问题，可以更好地让企业战略落地；经常是“口号标语”代替战略，把战术当作战略，把规划报告当成战略，不具备操作性。

2. 业务领域

不少子公司受区域和产品单一的影响，业务发展规模受到很大的限制，相对自身的能力还没有完全发挥出来；获取利润手段单一，公司管理者不知如何增加新途径。资本运作手段初级，在某个时期，为了增加规模，集团做了多次并购，而并购前缺乏详细的、全方位的尽职调研，并购中缺乏有效的文化和管理体系的引进，并购后资产质量不高，导致被并购过来的公司在并购前是盈利的，并购后两三年变成了亏损，总部又随之对其进行了关、停、并、转、卖。

3. 财务领域

财务工作主要围绕账务处理和财务报告，严重缺乏财务管理的监督和管控职能，对战略财务、业务财务的融合以及流程改善缺乏关注；财务部门在企业中的地位不高，功能不健全；企业开拓业务要“花钱”，成本控制管理又要“省钱”，无论业务还是财务有时都会犯愁如何处理好“花钱”和“省钱”这对矛盾；缺乏资本运作方面的职能。

4. HR领域

“北上广”集团是典型的“能人治理”型公司，主要创始人依靠卓越的创业能力和业务能力，使公司获得了快速发展。随后谢董提拔了一个业务能力很强、跟随他多年的销售总监做了CEO，高管团队在一个非常有个性的文化环境中，形成了一种人治而表面高效的管理机制，由此掩盖了管理机制不健全，管理基础较为薄弱等问题；随着企业迅速发展，从内部、外部，从客观、主观上都要求提高企业效率和经济效益。尤其是企业最重要的资源——人力资源方面的问题，使得“北上广”集团较为和谐的经营局面中潜藏的矛盾被激化——出现的管理瓶颈对战略形成不了有力的支持，甚至制约业务的发展，管理成本和内耗严重；人员离职率比较高，2010年达到了35%，跟同行业平均离职率15%对比高出了20%，其中核心员工的离职率占到了50%；公司多数管理者都是技术或者销售、市场出身，不擅长做管理工作；公司很多员工的岗位描述不清晰，靠激情

在做事，没有人员升与降、去与留的评判标准，导致高水平的人员进来后水土不服，大部分员工工作积极性和创造性严重不够，生产效率低下。

1.2.4.3 用“经营驾驶舱”评估集团六大能力

图1-8是通过我独创的经营分析与预警管理工具——“经营驾驶舱”，反映的“北上广”集团六大能力仪表盘指标：①销售能力；②发展能力；③盈利能力；④运营能力；⑤风险管理能力；⑥人力资源效率效能。从图中可以看出前5个仪表盘的指针基本都指向了黄色区域，第6个仪表盘“人力资源效率效能”的指针指向了红色区域。这表示：“北上广”集团六大能力指标数据都不容乐观，通过与同行业先进水平比较，我们提出了如下改进建议。

1. 销售能力

（1）问题点：2010年“北上广”集团总体销售能力略低于同行业平均水平，主要原因是经营、管理费用率达到13.3%，高于同行业平均水平（9.1%）4.2个百分点。

（2）改善方向及建议：①不断开拓新业务，提高业务收入总量；②使用“互联网+”手段，提升品牌知名度，推升业务量增长；③提高工作计划性，降低工作中的低级错误；④在集团范围内深入分析期间费用支出情况，寻找提升费用支出效率可行的途径；⑤子公司方面，总结分析内部子公司成功管理经验，在集团公司范围内推广；⑥公司不少管理者并不清楚什么钱该花，什么钱不该花，结果是该花的没花好，不该花的花了不少，造成了极大的浪费，需要明确提出“花钱”和“省钱”的原则，并进行培训强化概念和意识。

2. 发展能力

（1）问题点：“北上广”集团的竞争对手“兄弟”集团依靠16.8%的收入增长，带来了63.8%的资本积累；另一竞争对手“狼牙公司”虽然收入下降7%，但依然获得了35.7%的资本积累；而“北上广”集团收入规模虽然在逐年扩大，但资本积累率仅为23.4%。

（2）改善方向及建议：①利用“珍珠链”管理思想，建立“战略、业务、财务、人力”四位一体的管理体系，通过体系和机制的创新，促进管理的

分析诊断：“北上广”集团财务数据不容乐观

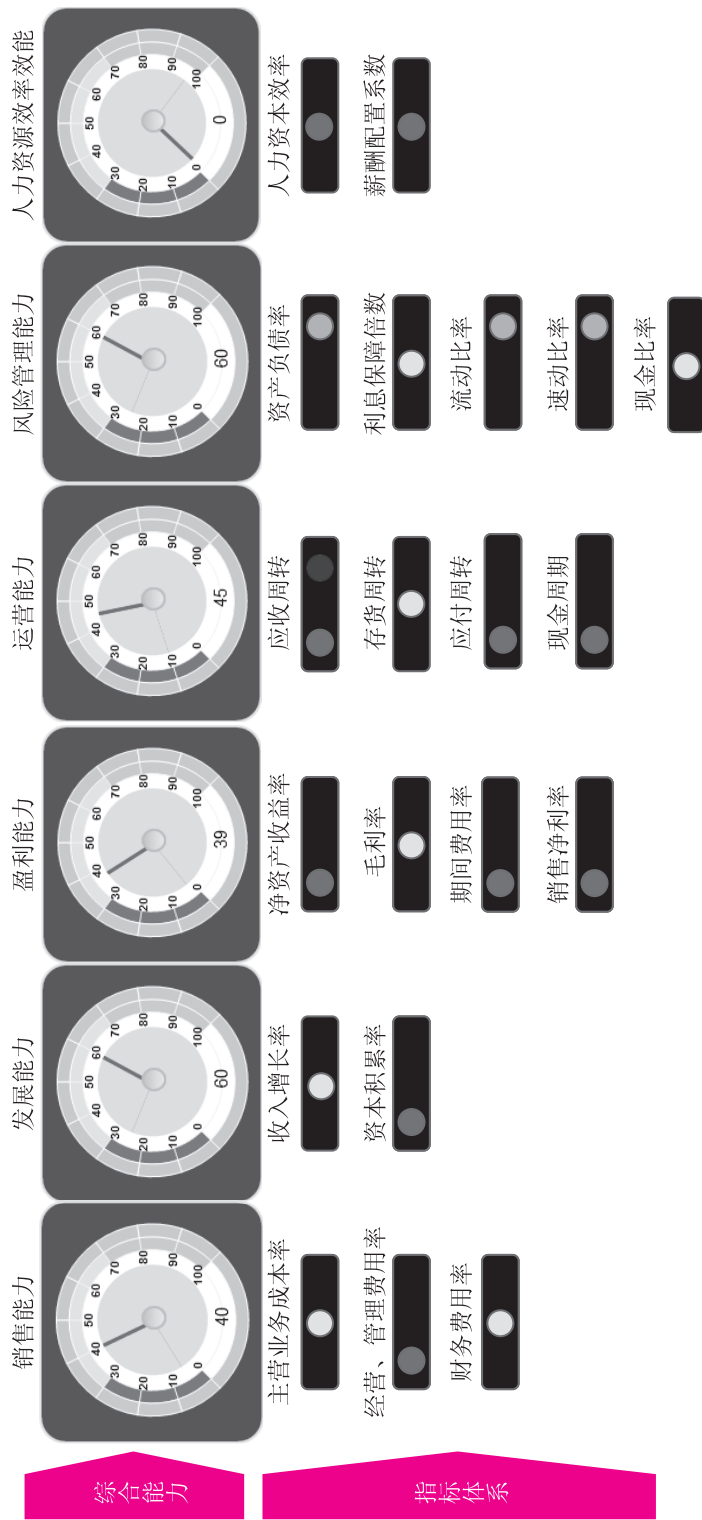


图 1-8 “北上广”集团的“经营驾驶舱”（© 邹志英）

转型升级，用制度管事，而不是用“人”管事；②建立适度、正确的逐级授权机制；③管理者需要从技术型干部向经营型干部转型，学会时间管理、计划管理和资源分配。

3. 盈利能力

（1）问题点：盈利能力跟同行业优秀企业相比差距较大，尤其是净资产收益率过低。毛利率低于“兄弟”集团3个百分点，而期间费用率高于“狼牙公司”3个百分点，导致净利率仅为0.31%。

造成盈利能力差的主要原因是整体管理水平低，核心竞争能力较弱，使得总、子公司成为价值定位不清、市场开发缓慢、管理能力亟待完善的“低效孤岛”。

（2）改善方向及建议：①扩大销售收入，摊薄管理费用，并提高高毛利率产品销售收入占比，进而提高净利率和净资产收益率；②调整产品结构，停止负毛利业务，专注于提高高毛利率业务的销售比重；③改变集团“重业务、轻管理”的局面，提高中高层干部管理素质，增加各种实战模拟培训，提高管理水平；④完善财务管理职能，提升财务管理部门核心地位，充分发挥财务管理监督、战略财务、经营分析、投融资管理的功能；⑤建立、健全子公司并购前、中、后的管理制度体系和具体的操作细则，尤其是财务管理和人力资源管理方面。

4. 运营能力

（1）问题点：2010年运营能力总体较好，但依然要向竞争对手“狼牙公司”看齐。存货周转天数优于同行业优秀企业，且处于向好的发展趋势，2011年应继续保持。应收账款周转天数较长，应付账款天数因主要供应商为“亮剑集团”，受到其回款政策影响，波动不是很大。

（2）改善方向及建议：①加强赊销信用额度评估，降低风险；②做好应收账款管理，建立催收及预警机制，跟踪解决进度，改善账期延长趋势；③对无高毛利率保障的业务，则应适当降低该业务的收入占比，以加快应收账款周转，缓解资金紧张的压力，并应谨慎扩张该项业务；④由于总部集中采购应付账款周转天数较地方采购而言更长，应充分利用供应商给予的信用，从提高资金的使用效率而言，应更多地采取集采方式进货。

5. 风险管理能力

(1) 问题点：2010年年末速动比率、流动比率和资产负债率虽然优于“兄弟”集团，但从2010年各月趋势来看，均向不利的方向发展。现金比率从2010年8月开始低于“兄弟”集团，且下半年依然有向着不利方向发展的趋势，截至2010年年末现金比率已下降至0.3。利息保障倍数优于“万全”公司，但较“狼牙公司”的13倍仍有差距。

(2) 改善方向及建议：着重控制现金比率，将现金比率提高至1以上，否则将面临较大的短期偿债风险。

6. 人力资源效率效能

(1) 问题点：集团人力资本效率仅为13.8，低于同行业平均水平。表明每1元的人力资本投入，仅获得13.8元的收入；一方面表明企业的收入相对于人力资本过低；另一方面也表明，现阶段对人才的重视和培养，人力资源开发与激励机制缺乏。由于没有职业生涯发展规划，员工工作的动力与积极性自然不高。同样，由于激励机制乏善可陈，多做一事不如少做事的现象难免出现。另外，专业培训或理论培训机会较少，使得部分员工处于观望状态。

(2) 改善方向及建议：①明确高层组织权责，建立组织流畅沟通通道；②在人力资本保持适度稳定增长的前提下，通过提高收入和净利润增长率来提高人力资本效率和效能，降低薪酬配置系数；③建立人才的选用育留机制和员工职业发展通道计划；④建立正负激励机制，奖要奖得心花怒放，罚要罚得胆战心惊。

1.2.4.4 用“SWOT”模型分析集团整体优劣势

我给“北上广”集团做了SWOT分析：①S – Strengths（优势、强项）；②W – Weaknesses（劣势、弱项）；③O – Opportunities（机会、有利条件）；④T – Threats（威胁、不利条件）；⑤S和W是组织内部的因素；⑥O和T是组织的外部环境因素。

通过SWOT分析，可以看出“北上广”集团的优势、劣势、机会、威胁、如何利用外部机会依靠内部优势、如何回避外部威胁利用内部优势、如何利用外部机会克服内部劣势、如何回避外部威胁克服内部劣势，如表1-1所示。

表1-1 “北上广”集团的SWOT分析

外部因素	内部能力	优势 (Strength)	劣势 (Weakness)
		1.优秀的领军人物，在行业内的知名度和影响力； 2.以市场为导向的组织构架和商业模式，灵活的经营管理机制； 3.多元化的产业结构，完善的市场布局； 4.具有较高的市场占有率，极高的品牌效应。	1.法人治理结构不完善，资本结构不合理，股东缺乏对资源的贡献，没有跟经营管理层形成协同效应，组织格局的滞后成为了业务扩张的阻碍； 2.管理体系化建设严重滞后于业务发展的需要，管理方式粗放，管理水平落后； 3.人力资源严重不足，经营人才的培养和团队能力较弱影响快速发展； 4.资金短缺，融资难，财务策略需创新调整。
机会 (Opportunity)		SO机会、优势组合	WO机会、劣势组合
1.经济全球化，“一带一路”，对外贸关系的良好发展，经济新常态，新农村建设； 2.国家对基础设施、能源、环境保护建设的重视和投入的力度越来越大； 3.以“混合所有制”为目标的国有企业资本结构调整、改革，为经济的发展增强动力； 4.民营经济在国民经济中的地位不断提高，国家对民营企业的扶持力度不断加大。		1.充分发挥优势，把握机会，利用“北上广”品牌的影响力，形成“战略、业务、财务和人力”“一体化”的管理体系，进一步提高品牌效应，扩大影响力； 2.借助（股东）各种社会资源，迅速建立高端价值客户关系，提高市场占有率； 3.积极参与国有企业的改革，引进国有资本，调整资本结构，提高盈利能力； 4.加强同行业机构合作，实现差异化经营模式。	1.利用国家政策，引进战略投资者，调整股东结构； 2.调整业务模式，产业方向和服务体系； 3.调整市场方向和目标客户群体，完善市场开发组织构架和奖惩激励机制，打造专业的市场营销开发团队； 4.充分利用社会资本市场，扩大融资渠道，降低融资成本，提高盈利能力； 5.建立严密的管理会计制度，实现集团的战略突围。
威胁 (Threats)		ST威胁、优势组合	WT威胁、劣势组合
1.商业零售业务受电商的影响和冲击，行业竞争加剧，盈利能力不断下降； 2.餐饮、旅游服务进入门槛低，产品定位布局、服务模式创新整合投入成本高，难度大； 3.房地产受政策和区域的影响融资成本高，人工成本不断提高，销售难度大，资金占用时间长，周转速度慢； 4.集团公司发展速度过快，造成人才、资金、管理水平跟不上。		1.发挥优势，利用机会，努力提高自身的抗风险能力； 2.加强战略管理，在不断调整业务定位布局和创新服务模式的前提下，把业务做大做强； 3.加强并购整合的事前、事中和事后管理，提高管控能力，降低运营成本，提高盈利能力，关注行业动态； 4.结合实际和企业发展的需要，创新内部管控模式。	1.加强战略管理，引进战略投资者，完善企业的法人治理结构，实行资本多元化结构调整； 2.多渠道扩大合作，利用社会资源，实现发展目标； 3.调整现有制度弊端，吸引并留住跟集团公司共进退人才； 4.建立和积极推进优秀人才的引进和内部培养机制充实骨干人员。

1. S——优势分析

集团的内部优势体现在行业领军人物、以市场为导向的组织构架和商业模式、多元化的产业结构和完善的市场布局、公司的品牌效应。

2. W——劣势分析

集团的内部劣势体现在公司法人治理结构的完善程度、战略目标达成的能力、资本运作的能力、财务管理能力、人力资源管理能力上，需要采取有效措施，提升相关能力。（因前面已提及，在此不再赘述）

3. O——机会分析

集团面临的外部机会是：①经济全球化，“一带一路”，对外贸关系的良好发展；②经济新常态，新农村建设；③国家对基础设施、能源、环境保护建设的重视和投入的力度越来越大；④以“混合所有制”为目标的国有企业资本结构调整、改革，为经济的发展增强动力；⑤民营经济在国民经济中的地位不断提高，国家对民营企业的扶持力度不断加大。

4. T——威胁分析

集团面临的外部威胁是：①商业零售业务受电商的影响和冲击，行业竞争加剧，盈利能力不断下降；②餐饮、旅游服务进入门槛低，产品定位布局、服务模式创新整合投入成本高，难度大；③房地产受政策和区域的影响融资成本高，人工成本不断提高，销售难度大，资金占用时间长，周转速度慢；④集团公司发展速度过快，造成人才、资金、管理水平跟不上。

5. SO——机会、优势组合（即利用/增长型战略）

集团可以：①充分发挥优势，把握机会，利用“北上广”品牌的影响力，形成“战略、业务、财务和人力”“一体化”的管理体系，进一步提高品牌效应，扩大影响力；②借助（股东）各种社会资源，迅速建立高端价值客户关系，提高市场占有率；③积极参与国有企业的改革，引进国有资本，调整资本结构，提高盈利能力；④加强同行业机构合作，实现差异化经营模式。

6. WO——机会、劣势组合（即改变/扭转型战略）

集团可以：①利用国家政策，引进战略投资者，调整股东结构；②调整业

务模式，产业方向和服务体系；③调整市场方向和目标客户群体，完善市场开发组织构架和奖惩激励机制，打造专业的市场营销开发团队；④充分利用社会资本市场，扩大融资渠道，降低融资成本，提高盈利能力；⑤建立严密的管理会计制度，实现集团的战略突围。

7. ST——威胁、优势组合（即监视/多元化战略）

集团可以：①发挥优势，利用机会，努力提高自身的抗风险能力；②加强战略管理，在不断调整业务定位布局和创新服务模式的前提下，把业务做大做强；③加强并购整合的事前、事中和事后管理，提高管控能力，降低运营成本，提高盈利能力，关注行业动态；④结合实际和企业发展的需要，创新内部管控模式。

8. WT——威胁、劣势组合（即消除/防御型战略）

集团可以：① 加强战略管理，引进战略投资者，完善企业的法人治理结构，实行资本多元化结构调整；②多渠道扩大合作，利用社会资源，实现发展目标；③调整现有制度弊端，吸引并留住跟集团公司共进退人才；④建立和积极推进优秀人才的引进和内部培养机制充实骨干人员。

1.2.4.5 用“成熟度”模型分析组织的成熟度

根据问卷调研和访谈结果，我建议从以下13个维度对“北上广”集团中层和基层员工进行“成熟度”测试，其结果如图1-9所示，每个维度评估的具体特征说明如表1-2所示。

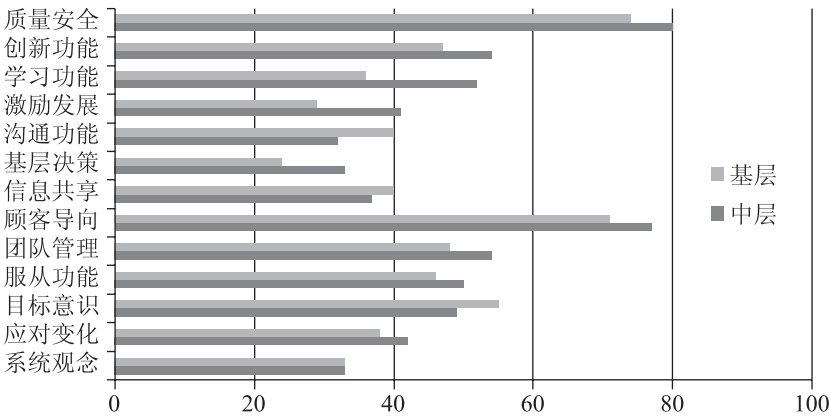


图1-9 “北上广”集团“成熟度”测试结果图

表1-2 “北上广”集团“成熟度”特征说明表

序号	组织特征	说 明
1	质量安全	在企业经营过程中，对质量和安全意识给予充分关注，以实现企业愿景和美好未来
2	创新功能	能明辨革新和创造活动的，鼓励创新，允许创新失败，对不同思考风格和事物的矛盾性给予高度宽容
3	学习功能	充分认识学习的重要性，并且鼓励组织成员参与学习，提高技能，积累经验，扩大知识面，打造“学习型组织”文化
4	激励发展	奖励机制紧密结合工作业绩，并支持员工个人发展。经理和决策团队根据其工作绩效和目标实现情况进行考核评估
5	沟通功能	保持系统上下开放式沟通交流，秉持沟通的“几要，几不要”原则。沟是手段，通是目的
6	基层决策	鼓励并允许能取得所有必要信息和贴近顾客的基层进行决策
7	信息共享	管理是基于大量信息而做的，企业能及时获得和处理大量信息，并依据企业内部信息保密制度在不同地域、部门进行及时、有效、合理的信息共享
8	顾客导向	以尊重顾客服务为原则——包括企业外部客户及企业内部客户
9	团队管理	以团队管理为主要模式，团队成员信奉“手拉手、肩并肩协同作战”。最上层是高级管理团队，团队管理分支机构，还有功能协调委员会，专业开发团队由专家、学者组成
10	服从功能	遵循“形式服从功能”的模式运行。需要完成的工作决定其运作执行结构及机制。因此，它运用多种结构：正规的金字塔结构、水平结构、项目结构等
11	目标意识	具有强烈的战略意识、目标意识、竞争意识，全体员工为了目标实现自我奔跑，并立足于未来的管理
12	应对变化	对“变化”保持敏感和警觉，顺应形势，在“变化”中寻求机会，用正确方法迅速应对内外部环境的“变化”
13	系统观念	健康企业将自己视同一个系统，责权明确，分工合作，企业整体战斗力极强，并通过组织的各种功能，将它们转化为商品和服务。组织成员与伙伴包括：业主和职员、供应商、中间客户、产品或服务的最终消费者、新闻媒体，是一个利益共同体，组织的成员具有共同的价值观

从图1-9和表1-2显示的评估结果，可以判断“北上广”集团中层和基层员工目前的“成熟度”还处于比较低的状态：①“北上广”集团目前的管理处于离散状态，整个管理没有形成系统，没有做到闭环，资源的利用效率及各项工作的效果不高；②“北上广”集团目前对内外部环境的适应性较差，改制后可能在这方面得到加强；③“北上广”集团管理干部和员工缺乏目标意识，导致

“北上广”集团资源分散，工作责任不清，“踢皮球”现象严重，工作效率低下；④目前“北上广”集团组织形式没有依据实现市场需求具备的功能而设置；⑤“北上广”集团没有建立一个鼓励、引导基层做出贴近顾客、提升客户满意度的沟通机制，基层更多的是机械地完成上级布置的任务；⑥沟通与信息共享：处于较低水平，造成企业信息资源的浪费，集团总部各部门横向各自为政，纵向分子公司间比较僵化，每个经营主体都是信息孤岛；⑦“北上广”集团重考核、轻管理，没有做到“奖优罚劣、奖勤罚懒”，往往工作能力强、工作努力的员工绩效评分较低，最后留下的员工大部分都是业绩表现平平，但懂得如何“混江湖”的。

1.3 “北上广”集团“痛点诊断”结论

企业在发展壮大后，会面临许多新的问题，如人员结构老化、知识落后、家族文化与外来文化冲突、产权分配不合理、管理手段陈旧、管理效率低下等。这些问题成了制约企业进一步发展的瓶颈。同许多企业一样，“北上广”集团在走向规模化和产业化发展的前进途中，遇到了战略、管理和高端人才严重不足等问题，如表1-3所示。

表1-3 “北上广”集团现象“诊断”结论

主要问题	问题描述	解决方案
管理体制寻求突破	家族、亲情关系危机的爆发，对外来人员的轻视，裙带关系、重情多于重贤。缺乏规范的管理体系、从人治到法治的过渡	淡化家族、亲情关系，明确股权关系，将产权与管理权逐步剥离
战略能力成为缺憾	对战略理解的不充分，没有系统地制定企业未来的方向、规划、实施方案、组织架构、制度体系，形成独特的企业文化	确立系统的战略目标和规划，并制定完善的实施方案
核心能力难以继续	优势能力被用之殆尽，弱势能力没有得到很好的改善，核心能力变成单一能力	全面剖析自身能力，取长补短，不断循环
人才建设目光短视	缺乏有效的人才培养机制，“近亲繁殖”造成人才素质下降，“爱才疑才”难以形成职业化的氛围	引进现代企业人力资源管理体系，完善人才培养机制

1.4 “北上广”集团“治疗”方案

1.4.1 “治疗方案”总体思路

如图1-10所示，从“北上广”集团现象的“诊断”结论，我和我的团队经过艰苦的研判、分析，运用管理会计理论和方法，提出了以实现集团“战略、业务、财务和人力”“四位一体，融合发展”为核心的“治疗方案”，“治疗方案”的总体思路，如图1-11所示。

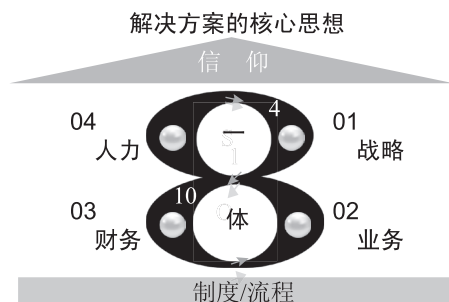


图1-10 管理的精髓：“战略、业务、财务和人力”一体化（© 邹志英）

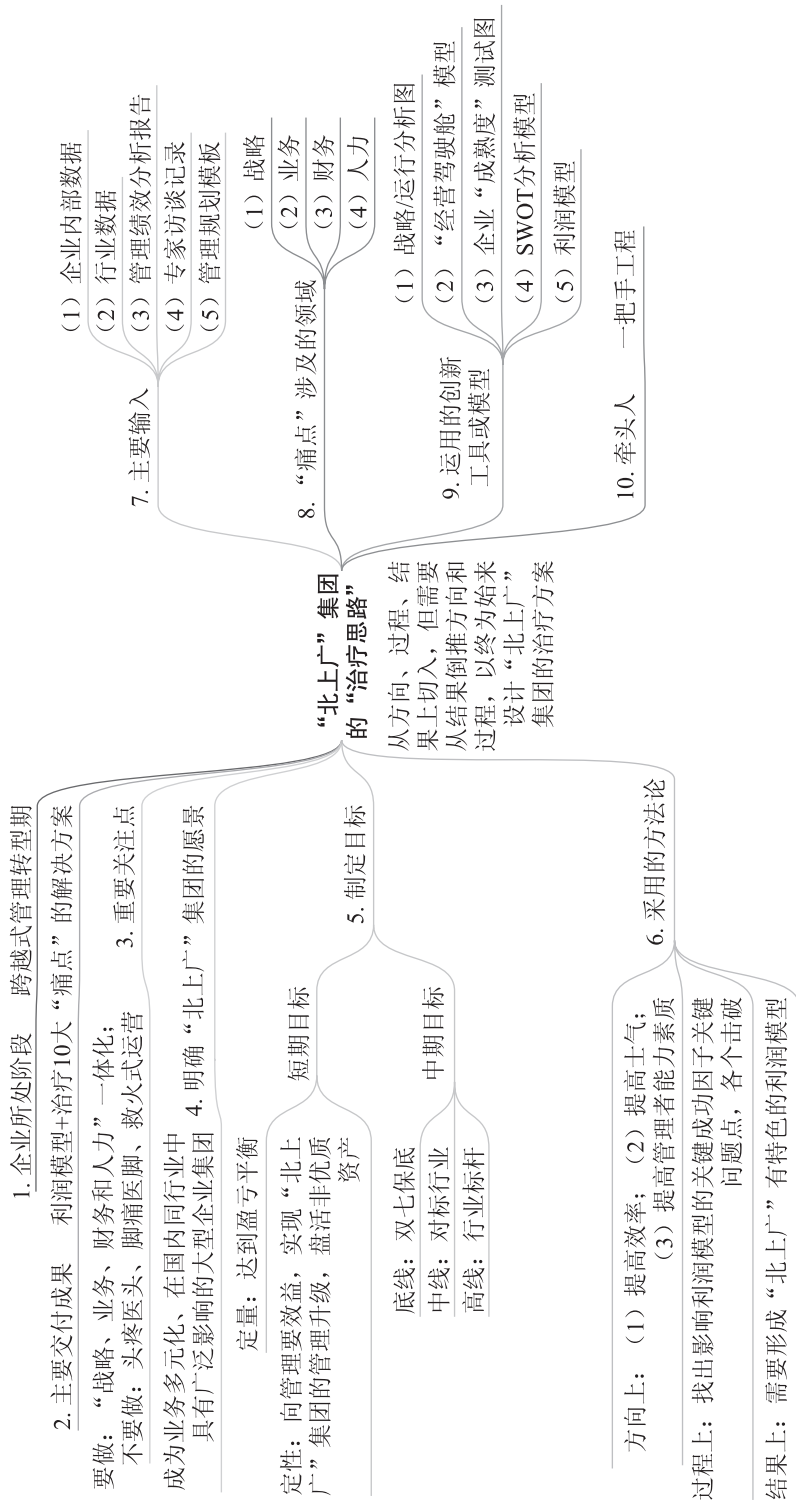


图1-11 “北上广”集团的“治疗”思路

1.4.2 “治疗”方法——“组合拳”打法

1.4.2.1 “切除病灶”：移除十大“痛点”

表1-4 “北上广”集团十大“痛点”

十大“痛点”的表现症状	重要性/优化对公司的作用 (重要程度评分：0——极不重要；10——非常重要)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 企业战略——“先天发育不良综合症”，“痛点”：战略目标无法层层分解落实到岗位，团队和员工个人都缺乏目标意识，导致企业资源分散，岗位责任不清，效率低下	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. 产品、服务创新——“新陈代谢缓慢综合症”，“痛点”：不创新，大公司挡在前头，沿老路走，利用垄断优势，从山上扔石头，小公司活不了；创新，大公司是“高速复印机”，等你手绘出来就复制，小公司人工速度比不过大公司机器速度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. 并购整合——“肥胖综合症”，“痛点”：被并购公司并购前是盈利的，并购后2~3年就出现了亏损，之后不得不进行关、停、并、转、卖	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. 资本和运营——“造血功能再生障碍症”，“痛点”：资本运作与企业中长期战略规划严重脱节，企业不知道什么时候关注资本，什么时候关注运营，两者兼顾的话，各应占多大的比例	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. 成本管理——“内分泌紊乱症”，“痛点”：企业多数管理者并不清楚什么钱该花，什么钱不该花，结果是该花的没花好，不该花的花了不少，造成了极大的浪费	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. 全面预算管理——“神经系统紊乱症”，“痛点”：预算重编制、轻管理，年初轰轰烈烈开场，年尾悲悲戚戚收场，实施不落地，无法发挥全面预算提升企业效率效能和促进战略目标落地的作用	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. 内控体系——“免疫系统功能不全症”，“痛点”：企业没有形成“专人参与，全员落实”的内控风气，内控或者缺失，或者成为摆设	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. 经营分析与预警体系——“视功能障碍症”，“痛点”：企业财务目标不达标，销售部门认为是市场的问题或者是其他部门支持不力的问题，销售以外的部门认为是销售能力不足或不努力的原因，企业决策层不能判断到底问题出在哪，棒子究竟该打在谁身上，无法准确把握下一步的改进领域和改善措施	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. 人才管理——“细胞结构异常症”，“痛点”：员工难招，招来了又留不住，求才难，留才更难	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. 绩效管理——“心力衰竭症”，“痛点”：不做绩效，员工没有动力；做了绩效，员工又极力排斥	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1.4.2.2 “优化机能”：解决好三大核心问题

优化机能，提高“北上广”集团自身免疫力，解决好三大核心问题，以解决集团经营机制和组织管理等基础性问题为突破口，为集团公司快速发展构筑坚实的平台。

核心问题之一：如何明确企业发展方向，确保战略切合实际；核心问题之二：如何建立健全合理、高效的企业管理体系；核心问题之三：如何稳定企业的中高层领导队伍。

三大核心问题可以从以下四个方面得到解决。

1. 明确企业经营目标

目标是动机转化为行为的驱动力，是一切行动的源动力。一家企业要有明确清晰的目标，目标要切合实际，看得见，摸得着，远近结合。所以“北上广”集团要明确集团经营目标，让高层、中层和基层员工充分了解目标落地过程中做什么和不要做什么。

2. 建立有竞争优势的治理架构

治理架构合理与否会在很大程度上影响“北上广”集团绩效管理水平的_{高低}，毕竟“结构决定行为”，良好的企业治理不仅会提高“北上广”集团经营的效率和效能，还能降低内耗，减少浪费，促进集团可持续健康发展。

而“北上广”集团CEO与CFO的关系不和，会在很大程度上降低“北上广”集团的核心竞争力，增加内耗，不利于集团的长远发展，因此需要确定符合市场机制、具有竞争力的治理结构。

3. 设计管理模式和内控体系

管理模式和内控体系是实现“北上广”集团企业战略的制度保障，可以指引企业各级员工实现集团经营目标。

因此说，“北上广”集团需要建立能够支持集团核心业务发展，适应集团扩张和进入新产品、新服务领域的管理模式和内控体系，走出“内控会限制业务发展”的认识误区，向管理和内控要效益。

4. 设计核心人才激励体系

核心人才是实现“北上广”集团战略目标的组织保证，激励体系对于能否调动和激发核心人才在企业经营管理各个环节的积极性、主动性和创造性，具有积极的现实意义和重要作用。

因此说，“北上广”集团需要对人力资源实行规范化、制度化的开发和管理。培养员工对企业的认同感，强化员工与企业的联系纽带。使员工时时想到为客户增加价值，以做“北上广人”而自豪，愿意对企业发展战略和经营目标做出贡献。

1.4.2.3 “强身健体”：打造核心竞争力

造成“北上广”集团现象的深层次原因是集团的核心竞争力不足，法人治理结构不合理、管理模式跟业务发展不匹配，因此，我们必须打造“北上广”集团转型期的核心竞争力，让集团“强身健体”，以充足的“体能”来应对可能遇到的各种风险和挑战。

从“北上广”集团发展需求、人员结构、文化特点、管理基础、所拥有的资源来分析，提升核心竞争力需要培养集团的战略规划 and 实施能力、建立严密的管理会计制度体系、提升企业品牌形象、提升资源整合能力……具体来说，对应着三大策略：保留策略、优化策略和增加策略，如图1-12所示。

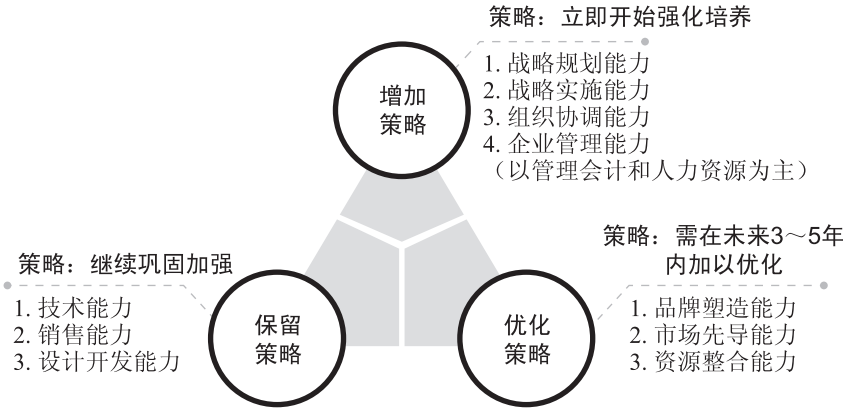


图1-12 “北上广”集团提升核心竞争力的三大策略

1.5 “北上广”集团“痛点诊疗”效果前后对比

1.5.1 “北上广”集团组织绩效前后变化对比

“北上广”集团在我们植入“复活因子”后，组织绩效前后发生了很大的变化，体现在战略管理、业务模式、财务管控和人才管理上，如图1-5所示。

表1-5 “北上广”集团组织绩效前后对比

	“治疗”前	“治疗”后
战略管理	“摸着石头过河”，没有清晰的经营战略，目标意识淡薄，战略制定凭感觉，目标下达拍脑袋，管理层经常喊口号	经营战略清晰、连贯，目标形成有据可依，经营业绩优良，新业务收入占比逐年提升
业务模式	业务定位不清楚，盲目扩大规模，追求速度，产品和服务不能有效满足特定顾客需求，客户投诉事件增加，企业缺少具有竞争优势的核心业务	业务定位清楚，运作模式适应市场，满足了顾客的需求，产品和服务获得了良好的销售业绩
财务管控	管理层朝令夕改，员工做事东一榔头、西一棒槌，工作懈怠，反应迟缓，配合效率低，管理基础薄弱，盈利能力差	建立起以全面预算管理为核心的决策运营管控体系，工作效率显著提升，运营成本大大降低，集团的核心竞争能力和盈利水平显著提高
人才管理	经营、管理人才严重匮乏，员工相互抱怨，人员流失率高，员工做事“等、靠、要”惯性思维严重，企业发展动力严重不足	注重人才的培养，基于马斯洛的“需求层次理论”和“损益到个人”的原则建立了绩效管理体系，唤起了员工心中的“狮子”，鼓励创新，企业发展更具活力

1.5.2 “北上广”集团董事长谢玉来信

除此之外，2014年8月8日，我还收到了“北上广”集团董事长谢玉写来的感谢信：

尊敬的邹志英老师：

感谢您接受我的邀请，为我司精心设计并运用您独创的“珍珠链”管理思想建立了“战略、业务、财务和人力”一体化运营管理体系，您深厚的管理积淀，完整系统的管理方法论，以及实际落地的方案，帮助我们集团的财务、人力资源和业务团队找到了突破点和提升空间，完整地推进和实施了公司从战略到运营的落地。在项目实施过程中，您表现出来的高度职业化，对客户的用心与专注，对问题的精准把握，都给我们留下了非常深刻的印象。该项目的成功实施和完成，为公司管理层全面了解把控业务，帮助我们打通了企业经营管理的任督二脉，使我司在不到2年的时间里实现了跨域式发展，整个集团发生了不少惊人的变化，体现在5个“不再”上：

- (1) 公司管理干部不再拍脑门定目标；
- (2) 销售老总不再拍肩膀下任务；
- (3) 销售员不再拍胸脯做保证；
- (4) 员工不再做不好拍屁股走人；
- (5) 我也不再拍大腿后恼。

我们衷心期待您为包括北上广集团在内的中国企业群体的不断发展壮大，持续献策助力，让我们共同为实现中国梦努力奋斗、前行。

——谢玉（北上广集团董事长）

1.6 “北上广”集团案例关注点

企业利润的增长点就是企业的痛点和需求点，所以找到企业的痛点并消除

这些痛点，就能达到企业利润增长的目的。

粗放式管理的危害与精益化管理的好处分别是：①粗放管理是靠政策杠杆或目标的完成进行管理，通俗一点来说就是“黑猫白猫逮住老鼠就是好猫”；②精益化管理侧重于对完成目标过程的管理，即细节管理，每一个细节做好了，结果必定是好的，因为细节决定成败。粗放管理与精益管理的具体表现完全不一样。

粗放管理具体表现为：①拍脑门定目标、拍肩膀下任务、拍胸脯做保证、员工做不好拍屁股走人、领导拍大腿后悔；②通过惩罚机制让员工感受压力，通过奖励机制让员工产生动力；③计划是一回事，实际做又是另一回事，或者根本没有计划；④员工应该做什么、不应该做什么，按照什么程序做、用什么方法做没有细致的规定，员工按照自己的习惯与上级的指令做事情；⑤管理过程中存在着大量“救火”的现象。

精益管理具体表现为：①目标清晰量化、计划细致重点明确、用系统化的检查保障计划的有效实施；②不仅关注结果，更关注过程，管理行为体现在对完成目标关键过程上的控制；③员工把按规定程序做事视为习惯，同一件事情不同员工的做法是整齐划一的；④管理者的工作重点是计划、检查、总结与培训，用事前预防与过程控制替代事后的“救火”。

企业核心竞争力的建立和提升是企业实现成功扩张的必要及充分条件，如表1-6所示。

表1-6 领先者VS.落后者的侧重点和战略举措

	领先者	落后者
主要侧重点	发展目标清晰、连贯	只关注经营效率，缺乏系统的长期目标
成长驱动力	注重运用内部的驱动力来推动企业的可持续发展： ■ 通过沟通研讨得出企业长期发展目标 ■ 搭建基于目标的管理运作体系 ■ 响应客户的需求，挖掘客户沉默需求 ■ 不断关注竞争力的培养和资源的获取	不断受到外部环境和驱动力的影响： ■ 容易受到经济兴衰的牵制 ■ 模仿竞争对手的行动，产品或者服务同质化 ■ 不挖掘、不在意客户的真正需求 ■ 忽视竞争力的培育和资源的开发
战略举措	围绕自己的核心竞争力进行战略扩张	盲目进入不相关的多元化领域

在企业内部能力方面，经过多年实践证明，成功的商业扩张必须也只能依靠企业的核心竞争力来完成。

1.7 新常态下企业的思考

企业面临的机遇和挑战，如图1-13所示；经济新常态下，企业可持续发展的秘诀，也是成功企业的四重优势，如图0-1所示；经济新常态下，企业和企业高管面临的四大类管理痛点，如图1-14所示；“治疗”痛点的手段，如图1-15所示。

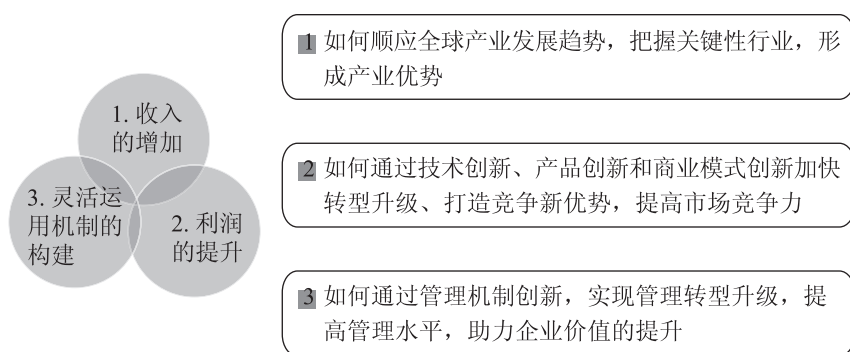


图1-13 经济新常态下，企业面临的挑战和机遇

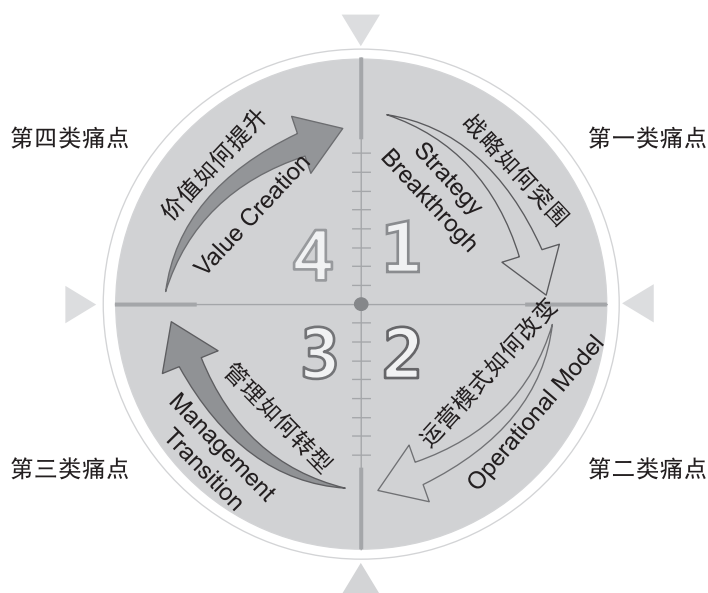


图1-14 经济新常态下，企业和企业高管面临的四大类管理痛点

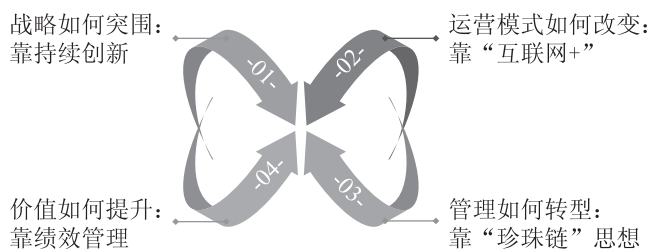


图1-15 “治疗”痛点的手段

CEO与CFO之间的“甄嬛传”

本章摘要

在经济新常态下，CEO和CFO作为站在这一“风口”上的“猪”，对企业的命运起着至关重要的作用。

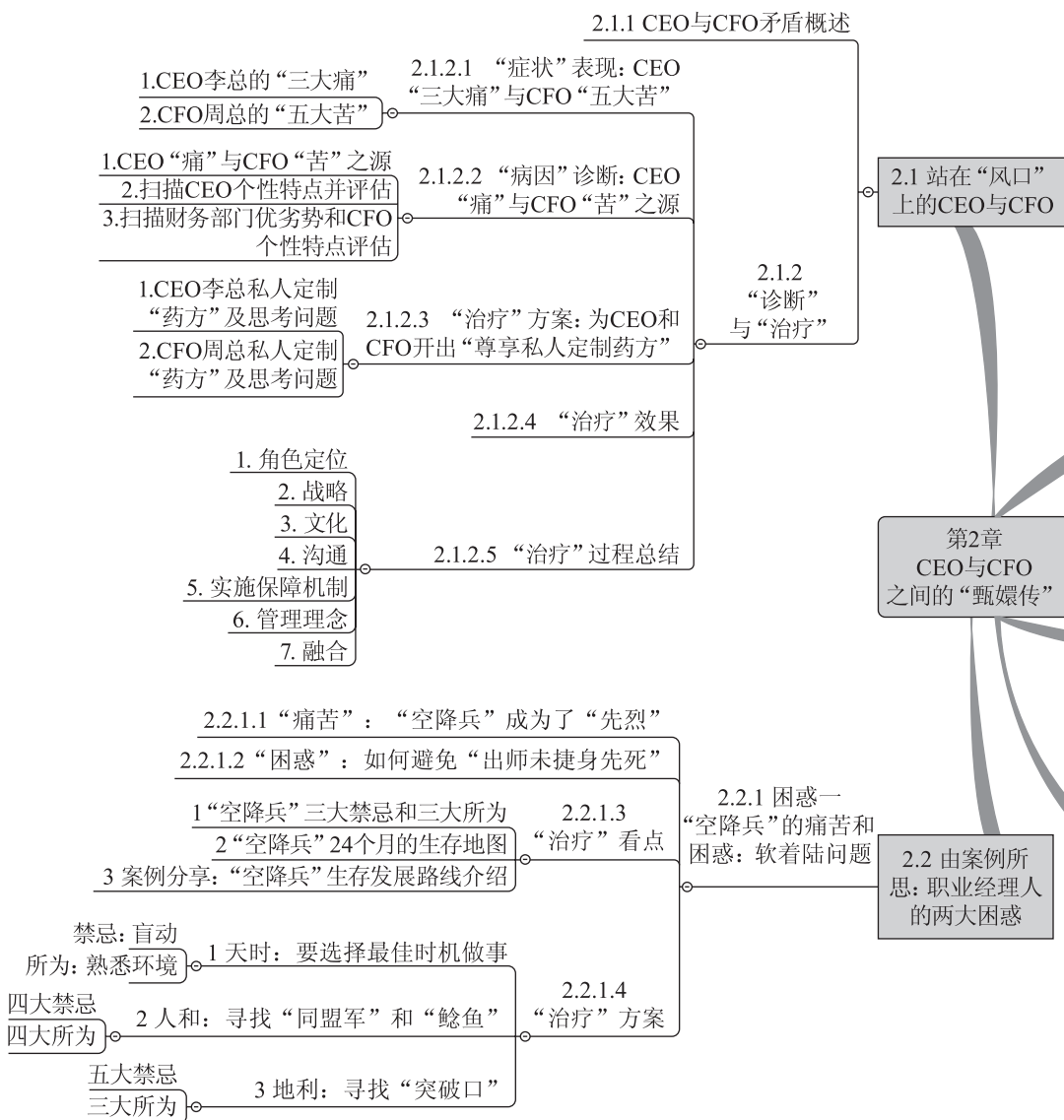
CEO与CFO之间上演的“甄嬛传”会对企业发展产生致命的影响，CEO之“痛”与CFO之“苦”的“诊断与治疗”——即“尊享私人定制药方”如何应运而生。

财务部门在企业管理中的定位和作用。

优秀CFO应具备的八大能力。

“空降兵”的痛苦和困惑，如何有效避免“出师未捷身先死”，成功达到“软着陆”。

普通员工的痛苦和困惑，如何规划职业发展路径，走出路茫茫的职业发展困境。



第2章思维导图

2.2 由案例所思：职业经理人的两大困惑

2.2.2 困惑二 普通员工的痛苦和 困惑：职业生涯路 茫茫问题

2.2.2.1 “痛苦”：
很多员工走不出晋升的“低谷”

2.2.2.2 “困惑”：
如何从职场菜鸟变成企业高管

2.2.2.3
“治疗”看点

- 1 普通员工职业发展路线图
- 2 五维度比较普通员工和高管的区别

2.2.2.4
“治疗”方案

- 1 专业能力维度
- 2 工作领域维度
- 3 思维方式维度
- 4 职场EQ维度
- 5 心态维度

2.3 常见问题解析

2.3.1 财务部门在企业管理中的定位和作用

2.3.2 优秀CFO (财务总监) 应具备哪些能力

- 2.3.2.1 决策能力
- 2.3.2.2 战略规划能力
- 2.3.2.3 分析能力
- 2.3.2.4 领导能力
- 2.3.2.5 协作能力
- 2.3.2.6 控制能力
- 2.3.2.7 资源管理和整合能力
- 2.3.2.8 资本运作能力

2.4 相关文章赏析

2.4.1 CFO与“狼王”——观电影《狼图腾》有感

2.4.2 CFO的感召与梦想

2.4.3 你是哪一种“动物”

2.4.4 职能修炼

在经济新常态下，听到最多的一句话是：“大众创业，万众创新”，中国迎来了“第四次创业潮”。和前三次创业浪潮不同的是这次是从旧到新的过程，是思维方式转变的时代，过去成功的经验今天不再是保证，过去成功的商业模式今天可能不再成立，传统的消费模式和原先熟悉的消费者都不见了。在这样的宏观形势下，创新会成为中国企业生存和发展的基础，管理创新转型会成为中国企业实现战略突围的方向性选择，作为企业核心高管的CEO和CFO（或财务总监），是站在这一“风口”上的“猪”，其思维方式、领导能力和相互间的关系无疑会对企业的前途命运起着至关重要的作用。

2.1 站在“风口”上的CEO与CFO

2.1.1 CEO与CFO矛盾概述

“北上广”集团的CEO李总和CFO周总合作不愉快，双方互有怨言。

李总认为周总就是个“账房先生”，为公司创造的价值不明显，平时的工作基本就是算账、记账、报销、报税、发工资，基本不参与公司战略、业务和运营管理，也没有提出过什么建设性意见，感觉两人说话总不在一个“频道”上。

而周总认为李总的要求和想法就像鸟一样在天上飞，自己就像地上追赶的猪。

财务人员在企业中的地位相当尴尬，制定战略时，李总会和销售、技术、生产负责人讨论，但是财务负责人只有执行的份儿，财务工作做得再好也是应该的、分内的。公司出了事情，凡是跟数字沾上边的，无论老板还是业务部门负责人都会把责任推到财务部门身上。

2.1.2 “诊断”与“治疗”

2.1.2.1 “症状”表现：CEO“三大痛”与CFO“五大苦”

1. CEO李总的“三大痛”

①跟我的CFO说话总不在同一“频道”上，我希望财务部门能在战略、运营

管理上给我一些建议，但CFO总说他们忙着出报表，经常不参加业务会议。时间长了，我也懒得叫他。

②CFO总是以财务制度作为挡箭牌，总说这事是因为税务局或会计准则的某个规定不能做，其实有很多事情与制度没太大关系。

③感觉财务的工作就是管管账、出出报表、弄弄税，跟银行做一下沟通，有时，我觉得，他们的工资应该由税务局或银行发。

2. CFO周总的“五大苦”

①在平时工作中，我们是卖力不讨好：每年的预算CEO总让我使劲压缩，各部门却总想报高一些，我在中间左右为难。

②应收账款经常超标，我每次向销售部门提出来，销售部门就去找CEO，CEO一个电话，所有的制度都变成一张废纸。

③业务发生之前，业务人员从不和我们财务通气，等业务发生以后发现已经违反了财务制度，CEO一句话——你想办法去解决！

④每年我都必须帮公司申请很多贷款，申请下来公司总是违规使用，到头来银行只有我去面对。

⑤每年的所得税CEO巴不得一分钱也不交，面对巨额的账面利润，一到年终我就开始发愁，辛辛苦苦做了这么多，CEO却对我总是不满意。

李总和周总都为这事烦恼，分别找我咨询求教，希望我能帮助他们解决烦恼。

思考：

1. 他们的矛盾是怎么形成的？
2. 如何解决他俩合作中出现的问题和矛盾？

2.1.2.2 “病因”诊断：CEO“痛”与CFO“苦”之源

双方的痛苦是如何产生的？经过充分沟通和内部访谈，我分三个层次对他们的“病因”做了诊断。

1. CEO“痛”与CFO“苦”之源

①双方定位不清楚；②双方工作目标不一致；③双方责任不清晰；④双方沟通不充分。

2. 扫描CEO个性特点并评估

通过沟通交流，我发现CEO李总的性格比较豪爽，有激情，偏感性。我对他的管理风格和水平做出一个印象判断，如表2-1所示。

表2-1 对CEO管理水平/观念的分析表

对李总的印象					
序号	评估标准	明显不足	一般	良好	卓越
1	凝聚力与鼓舞士气的能力	经常使用强制手段使下属服从	有时要借用行政手段使下属服从	能有效地引导同事及下属	具有很强的影响力与号召力
2	正确适度授权的能力	授权过度或不足造成管理不善	偶尔出现授权后管理不力	合理授权且符合管理要求	授权全面精确且管理效果很好
3	协作能力	倾向独立行事	进行一般协作且适应力不强	有较强的协作能力和适应能力	充分与他人协作并能组织协作事务
4	管理水平	经常发生失误和过失	偶尔出现工作中有意或无意的过失	了解全局并有效开展工作	控制全局且工作井然有序
5	战略规划能力	只了解公司局部，制定的战略规划出现较明显的差错	对公司情况熟悉，但无法制定科学合理的规划	了解公司情况，及时、合理地制定公司的战略规划	掌握公司的组织情况，能做出超前、准确的远景规划
6	工作创新的能力	墨守成规，对不合理的工作流程采用保守态度	对工作进行创新，但效果不明显，甚至造成工作失误	对部分工作进行创新，简化步骤，节约时间	大胆对工作进行创新，明显提高工作效率和组织管理水平
7	培养后备人才的能力	不考虑这方面的问题	有人才储备但没有系统的培养计划	发掘人才并为其指导发展方向	善于发掘人才，并促使其才能的发挥

3. 扫描财务部门优劣势和CFO个性特点评估

通过内部访谈和观察，我发现CFO周总的性格偏保守和理性，做事比较认真、较真。我对他的管理风格和水平也做出了一个印象判断，如表2-2所示。

表2-2 对CFO管理水平/观念的分析表

对周总的印象					
序号	评估标准	明显不足	一般	良好	卓越
1	凝聚力与鼓舞士气的能力	经常使用强制手段使下属服从	有时要借用行政手段使下属服从	能有效地引导同事及下属	具有很强的影响力与号召力
2	正确适度授权的能力	授权过度或不足造成管理不善	偶尔出现授权后管理不力	合理授权且符合管理要求	授权全面精确且管理效果很好
3	协作能力	倾向独立行事	进行一般协作且适应力不强	有较强的协作能力和适应能力	充分与他人协作并能组织协作事务

续表

对周总的印象					
序号	评估标准	明显不足	一般	良好	卓越
4	管理水平	经常发生失误和过失	偶尔出现工作中有意或无意的过失	了解全局并有效开展工作	控制全局且工作井然有序
5	战略规划能力	只了解公司局部，制定的战略规划出现较明显的差错	对公司情况熟悉，但无法制定科学合理的规划	了解公司情况及及时、合理地制定公司的战略规划	掌握公司的组织情况，能做出超前、准确的远景规划
6	工作创新的能力	墨守成规，对不合理的工作流程采用保守态度	对工作进行创新，但效果不明显，甚至造成工作失误	对部分工作进行创新，简化步骤，节约时间	大胆对工作进行创新，明显提高工作效率和组织管理水平
7	培养后备人才的能力	不考虑这方面的问题	有人才储备但没有系统的培养计划	发掘人才并为其指导发展方向	善于发掘人才，并促使其才能的发挥

周总所带领的财务部门员工工作积极、努力、敬业；但是财务部门的定位偏向核算和税务，对于“北上广”集团的业务及运营缺乏指导、监督和服务；而且在与其他部门的沟通合作上，不得要领，因此在公司的话语权比较弱。财务部门的定位跟CEO李总对财务的认识误区有关，跟CFO周总的思维方式、眼界、管理能力、长期从事会计核算工作也有关。

我还对周总领导的财务部门的优劣做出了一个诊断，如图2-1所示。

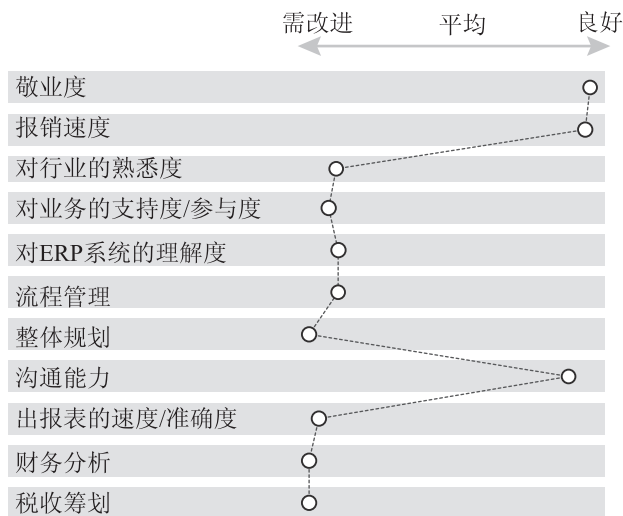


图2-1 对财务部门优劣势的扫描图

2.1.2.3 “治疗”方案：为CEO与CFO开出“尊享私人定制药方”

思路决定出路，观念决定贫富。李、周两人都属于厚道之人，两人都希望通过努力和我的咨询介入，使公司获得更大的成功。于是我给他俩分别开了以下“药方”：治疗周期1个月；观察周期2个月。

1. CEO李总私人定制“药方”及思考问题

给CEO李总开出的私人定制“药方”如图2-2所示。

志赢盛世
www.bjzyss.com

尊享私人定制处方笺

科别：管理咨询

2011年6月6日

费用别类：“医疗”—咨询

姓名：李总（CEO）

性别：男

年龄：42

健康档案号/病历号：104124

临床诊断：

组织骨骼发育不全，导致：

1. 管理“肌无力症”

2. 管理“内分泌失调症”

3. 人才管理存在“细胞结构异常症”

4. 低效的绩效管理存在“心力衰竭症”

过敏试验：暂无

治疗方案：

1. 对自己、财务部门和其他部门进行重新定位

2. 转变管理理念：制定公司战略需各部门负责人和业务骨干一起参与（自上而下、自下而上），战略目标需要量化、可衡量，因此财务的专业意见是必需的

3. 走出对财务管理的认识误区：财务不仅仅是记录价值的部门，也是管理价值和创造价值的部门

4. 做出理性判断和决策：运用管理会计，建立以数字说话的文化导向

5. 建立良好的工作和沟通平台：尊重人才，快乐文化，激励各部门朝一个方向去努力，优势互补

6. 正确地使用授权

7. 正确地使用权力：避免权力凌驾于制度之上

日常保健，推荐阅读：

1. 《“珍珠链”理论》

2. 《一条“珍珠链”的应用》

3. 《你是哪一种“动物”》

4. 《玩转全面预算魔方》

5. 《管理会计在实现公司战略中的作用》

6. 《预算+绩效=自主管理》

7. 《邹志英：逆势飞扬抉择》

8. 《管理会计助力供给侧改革》

9. 《“互联网+”：让绩效管理飞起来》

10. 《财务管理改变企业命运》

药品金额： 调配： 核对： 审核： 发药：

药师提示：1.请遵医嘱；服药；2.请在窗口点清药品；3.处方当日有效；4.发出药品不予退换

医疗机构名称：志赢盛世管理咨询 主任医师：邹志英 医师签章：

图2-2 给CEO李总开出的私人定制“药方”

CEO李总需要思考的问题如图2-3所示。

052 | 英眼视界 | 直击企业痛点

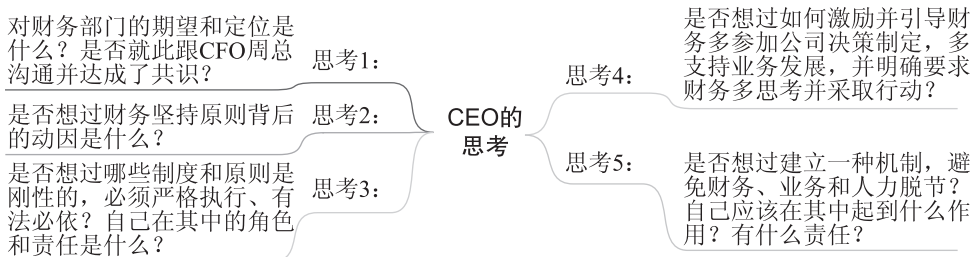


图2-3 CEO的思考

2. CFO周总私人定制“药方”及思考问题

给CFO周总开出的私人定制“药方”如图2-4所示。


志赢盛世
www.bjzyss.com

尊享私人定制处方笺

科别：管理咨询 姓名：周总（CFO）性别：男	2011年6月6日 年龄：40	费用别类：“医疗”—咨询 健康档案号/病历号：104125
-----------------------------------	----------------------------	--

临床诊断：

组织骨骼发育不全，
导致：
1. 管理“肌无力症”
2. 管理“内分泌失调症”
过敏试验：暂无

治疗方案：

- 重新定位财务部门：从记账/算账向决策支持转型
- 树立主动服务意识和理念：主动参与战略和业务发展讨论，提供财务信息支撑
- 支持管理层理性判断和决策：使用管理会计，运用数字、事实和案例说话
- 打造财务领导力：引领企业资源配置和发展，在战略、业务、运营管理中提出财务的价值主张
- 善用工具、模型：展现财务管理风采
- 提升沟通技巧和技能：巧妙化解财务和CEO、业务部门的矛盾

日常保健，推荐阅读：

- 《CFO职场“动物论”》
- 《“珍珠链”理论》
- 《一条“珍珠链”的应用》
- 《CFO的感召与梦想》
- 《职能修炼》
- 《邹志英：逆势飞扬抉择》
- 《T集团的“阿米巴”》
- 《管理会计“三件法宝”》
- 《管理会计“三镜合一”》
- 《你是哪一种动物》
- 《财务管理改变企业命运》
- 《玩转全面预算魔方》

药品金额： 调配： 核对： 审核： 发药：

药师提示：1.请遵医嘱服药；2.请在窗口点清药品；3.处方当日有效；4.发出药品不予退换

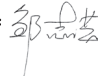
医疗机构名称：志赢盛世管理咨询 主任医师：邹志英 医师签章：

图2-4 给CFO周总开出的私人定制“药方”

CFO周总需要思考的问题如图2-10所示。

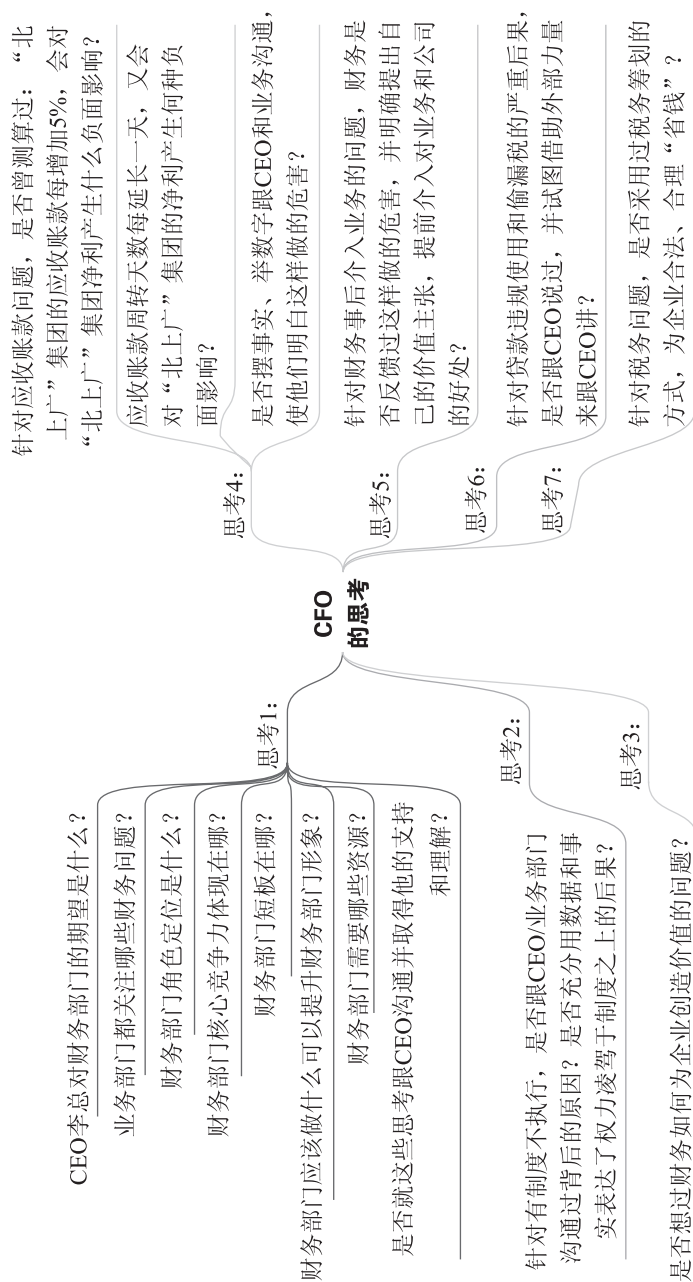


图2-5 CFO的思考

2.1.2.4 “治疗”效果

经过一段时间的“治疗”，CEO李总和CFO周总的“症状消失”。

2.1.2.5 “治疗”过程总结

综上所述，我建议“北上广”集团李总和周总可以从7个方面做出改变，使双方化解合作矛盾，实现企业价值增长，如图2-6所示。

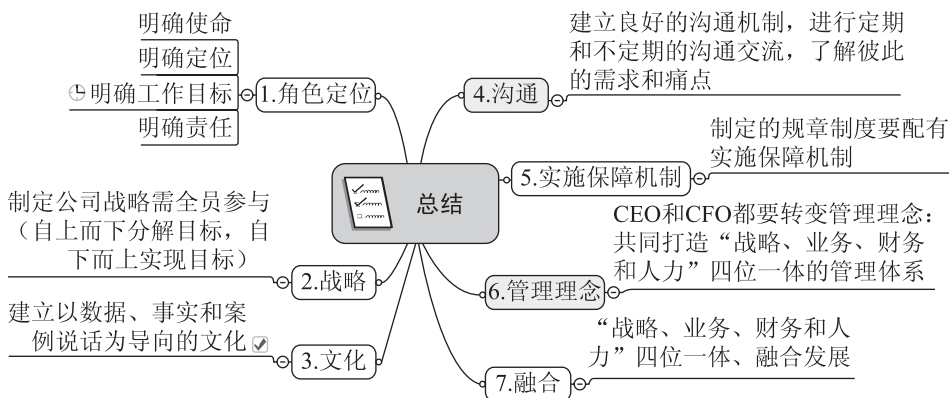


图2-6 案例总结

2.2 由案例所思：职业经理人的两大困惑

看点：“空降兵”三大禁忌和三大所为；“空降兵”24个月生存地图；“空降兵”生存发展路线；员工职业发展路线图；普通员工和高管的区别；职场动物论；八大能力图。

2.2.1 困惑一“空降兵”的痛苦和困惑：软着陆问题

2.2.1.1 痛苦

战鼓如雷，马达轰鸣，英雄般的企业职业经理人“空降”到企业后，在万众瞩目的情况下，为了急于立功表现，孤军作战，披荆斩棘，一路冲杀，结果自己不小心变成了“先烈”。

2.2.1.2 困惑

“空降”民营企业的职业经理人，如何避免“出师未捷身先死”？在赢得老板的鼎力支持之后，如何改造“野蛮生长”的企业？如何通过管理改革对企业内部管理进行快速的“系统升级”？

2.2.1.3 “治疗”看点

① “空降兵”三大禁忌和三大所为；② “空降兵”24个月的生存地图；③ 案例分享：“空降兵”生存发展路线介绍。

2.2.1.4 “治疗”方案（以“空降”CFO为例说明）

CFO“空降”到“野蛮生长”的民营企业后，赢得老板的鼎力支持只是“万里长征迈出了第一步”，对已积弊很深很久的财务管理、预算管理、资金管理和内控管理等，需要通过管理改革进行快速“系统升级”，但实施这些管理改革其实是费力不讨好，面对复杂的内外部环境，一定要先“活着”，再体现价值。

在众目睽睽之下，一定要遵循“天时+人和+地利”的原则，搞好“顶层设计”，统筹规划，稳步推进，否则很容易“出师未捷身先死”。

为了清晰地呈现作为“空降兵”的“发力”之道，我从“天时、人和、地利”三方面，把我的亲身经历和实战经验分享给大家，如图2-7所示。

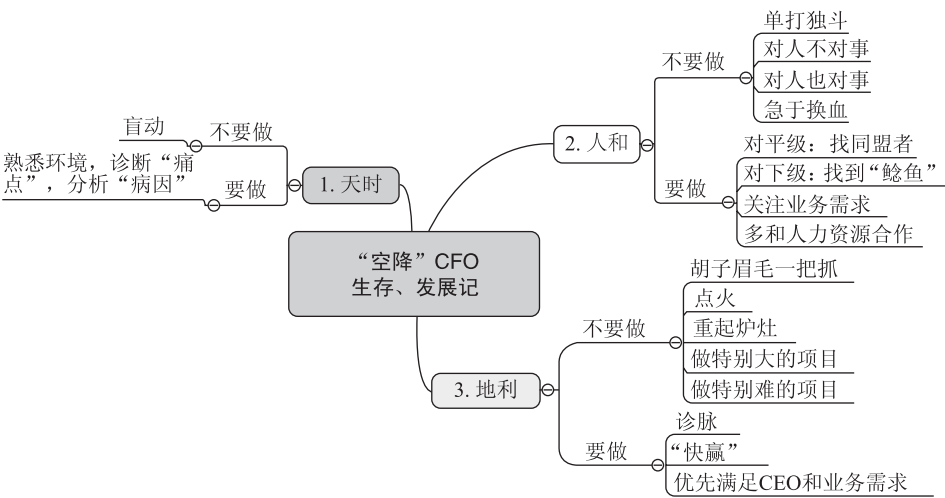


图2-7 “空降”CFO生存、发展记（© 邹志英）

1. 天时：要选择最佳时机做事

禁忌：盲动。CFO“空降”到陌生环境，为了证明老板选择自己是正确的，就急于求成、急功近利地表现自己，在没有搞清楚企业因何存在问题和产生问题的情况下，在没有系统解决方案支持的前提下，盲目、仓促进行管理改革，不会取得好的效果，甚至遭遇“流产”。

所为：熟悉环境，诊断“痛点”，分析“病因”。全面了解企业发展史、文化、决策机制、关键人际关系、老问题背后的故事、管理层痛点、业绩情况、团队特点、做事风格及人员构成等情况，因地制宜地开展工作。只有融入企业文化，解决好生存问题，才可能谈及目标的实施。在目标的实施过程中，沟通非常重要，可以充分使用如访谈、函件问卷、讨论、调研、收集事件、会议、报告等多种方式。

2. 人和：寻找“同盟军”和“鲶鱼”

四大禁忌：①单打独斗；②对人不对事，比如直接对同级或下属做出负面评价，随意批评历史，这样做等于全面树敌；③对人也对事；④急于换血。

四大所为：①对于平级——找到有相同志向的关键同盟者，“拉帮结派”熬过“磨合期”，因为他们是“空降兵”实现优化运营管理的“活地图”；②对于下级——找到“鲶鱼”，通过“鲶鱼效应”激发老员工的工作激情和热情，达到“系统升级”的目的；③重点关注业务部门需求；④跟人力资源部门多合作，搞好团结。

3. 地利：寻找“突破口”

五大禁忌：①胡子眉毛一把抓；②点火；③全盘否定，重起炉灶，推倒重来；④一上来就做特别大的项目；⑤一上来就做特别难的、耗时特别长的项目。

三大所为：①诊脉；②找时间短、能“快赢”的领域入手，这样有利于凭着业绩和能力，在短期内为自己树威；③优先找老板和业务部门共同想改变的领域入手，按照轻重缓急和“二八原则”推进。

根据我“空降”民营企业，任职CFO的经验和体会，绘制了一张“空降兵”落地工作图（图2-8），来展示“空降兵”在24个月之内的有所为和有所

不为，力争在较短的时间内，获得企业权力中心的认可，先“活着”，再“活好”。

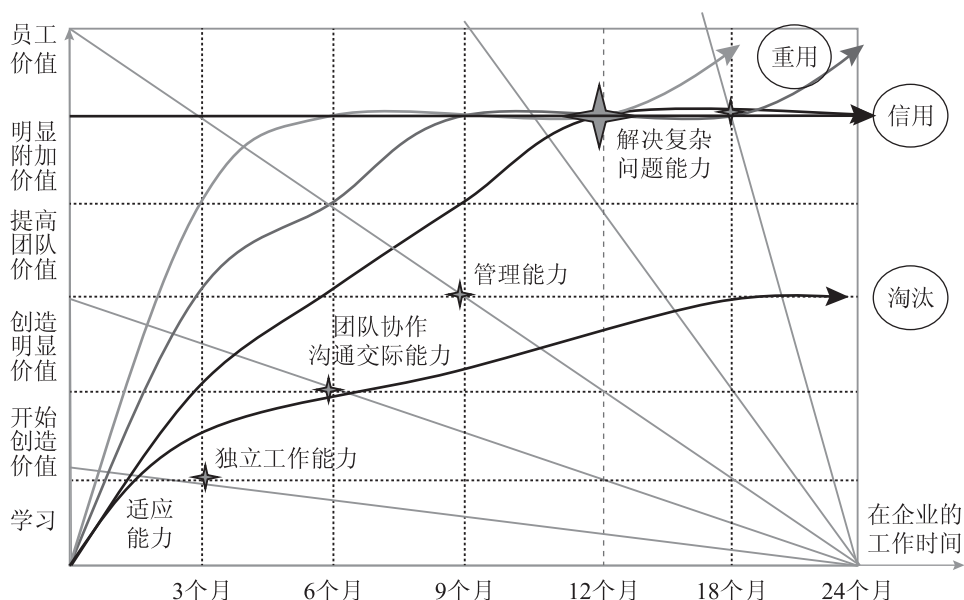


图2-8 “空降兵”落地生存图

2009年，我毅然决定离开工作多年的世界五百强企业，加盟供职于一家处于初创期、充满种种困难和矛盾的本土民营企业。在金融危机寒意未退之时，“空降”到企业后，我对如何选准切入点开展工作，做了长时间系统深入的思考，我没有做“点火的新官”，而是做了“诊脉”的“中医”。通过全面系统地了解企业各方面的情况，我在短期内做了几件事情（图2-9）。事实证明，这几件事情做完后，为企业的战略、业务、运营管理带来了很大的变化，取得了很好的效果和经济效益，获得了企业董事会、高管层和业务部门的高度评价和认可，公司董事长曾多次公开表示：“以前公司的发展靠业务，现在公司的发展靠财务来引领。”

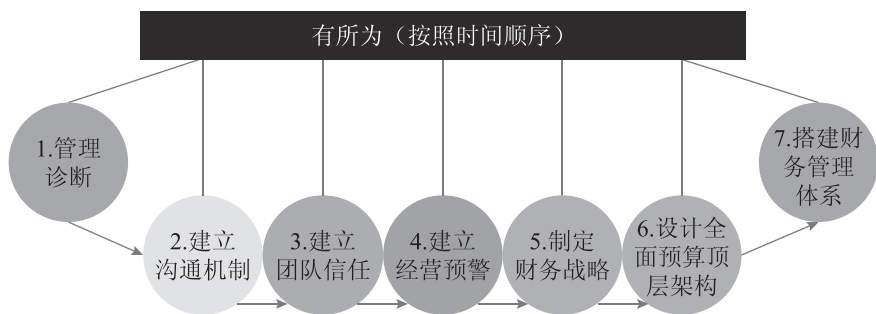


图2-9 有所为

2.2.2 困惑二 普通员工的痛苦和困惑：职业生涯路茫茫问题

2.2.2.1 痛苦

很多普通财务人员工作多年，深居简出，精耕细作。为风险生，为假账死，做得好进医院，做不好进法院，结果努力多年，到了40多岁还没有走出晋升的“低谷”。

2.2.2.2 困惑

如何实现从普通员工到世界500强企业高管的成功跨越？（以财务人员职业成长为例）

2.2.2.3 “治疗”看点

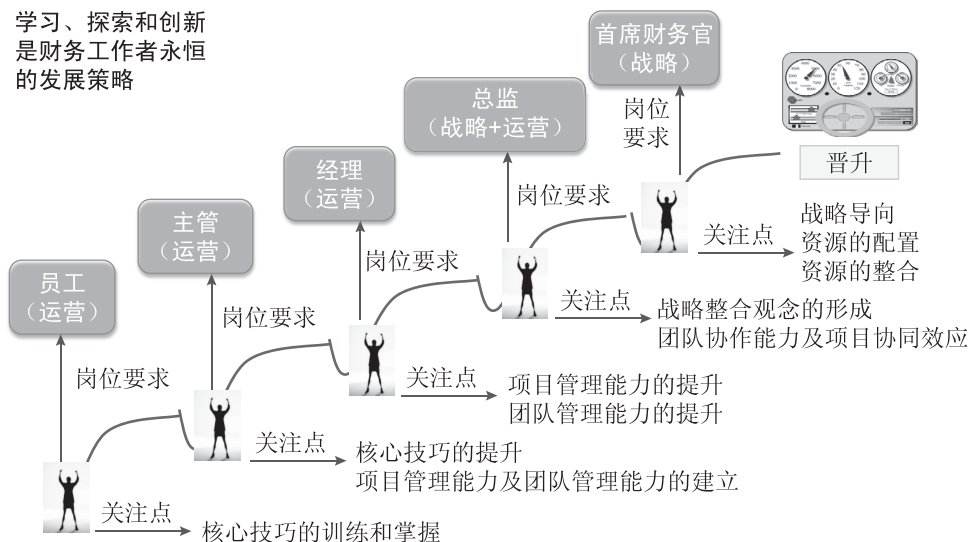
①普通员工职业发展路线图；②五维度比较普通员工和高管的区别。

2.2.2.4 “治疗”方案

首先，要谈一下哪些因素会阻碍普通财务人员晋升为首席财务官，再来看普通财务人员应该跨越哪些障碍成为首席财务官。

如图2-10所示，普通财务人员的职业发展需要经过几大台阶，才能上升为首席财务官。

学习、探索和创新
是财务工作者永恒
的发展策略



* 跨部门、跨职能的横向发展也是财务人员发展的路径之一

图2-10 财务人员的职业发展路径

首席财务官岗位要求的关注点：战略导向、资源配置和资源的整合。所以，普通财务人员要想完成成功跨越，不能只把自己禁锢在专业技术世界里，不能只是低头走路而不抬头看路。缺乏战略眼光、缺乏跨界意识、缺乏职场处事技能，就会导致为企业奔波这一生，老大徒伤悲的结果。这就是思想观念和思维方式的问题。

其次，从五个维度比较一下普通财务人员和首席财务官的区别。

从专业能力维度来讲，普通财务人员和CFO的区别如图2-11所示。

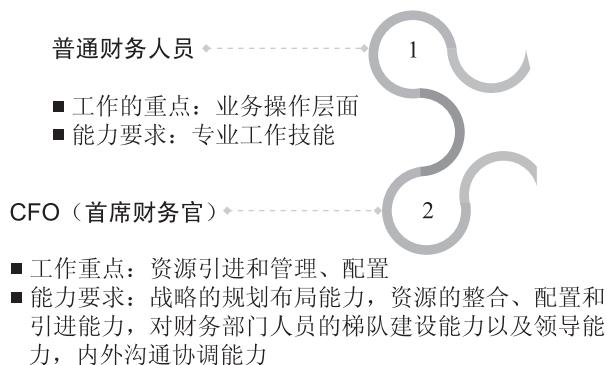


图2-11 从专业能力维度比较普通财务人员和CFO的区别

小贴士

要想成功实现跨越，就要注重培育和锤炼自身的规划布局能力、项目管理能力、谈判协调能力、领导能力、体系化建设能力、逻辑思维能力。

从涉及的工作领域来讲普通财务人务和CFO的区别，如图2-12所示。

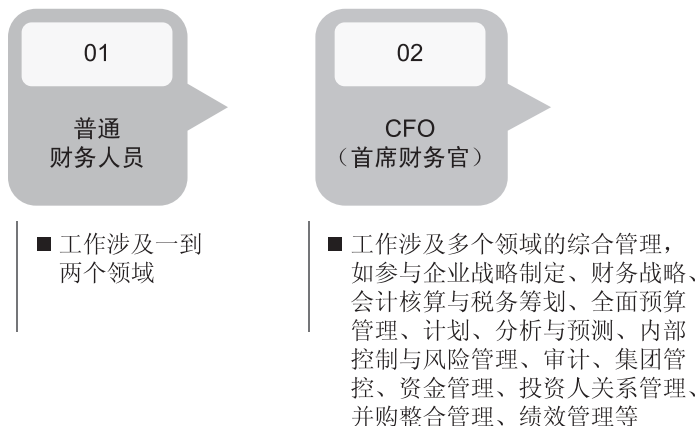


图2-12 从涉及的工作领域比较普通财务人员和CFO的区别

小贴士

要想实现成功跨越，就要努力开阔视野，拓宽知识面，除掌握本专业的相关知识外，还要对相关领域的知识多学习、多实践、多体会、多总结。

从思维方式上来讲，普通财务人员与CFO的区别如图2-13所示。

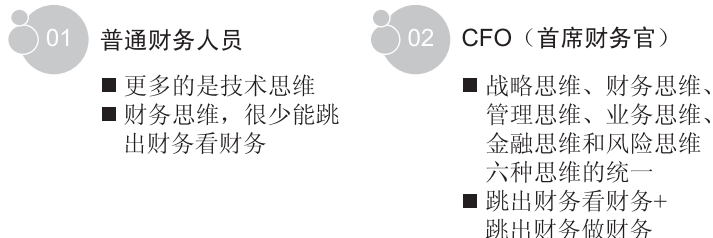


图2-13 从思维方式上比较普通财务人员和CFO的区别

小贴士

要想成功实现跨越，就要努力锻炼自己的多层面、体系化以及正向和逆向思维能力，突破思维障碍。

从职场EQ维度来讲，普通财务人员与CFO的区别如图2-14所示。

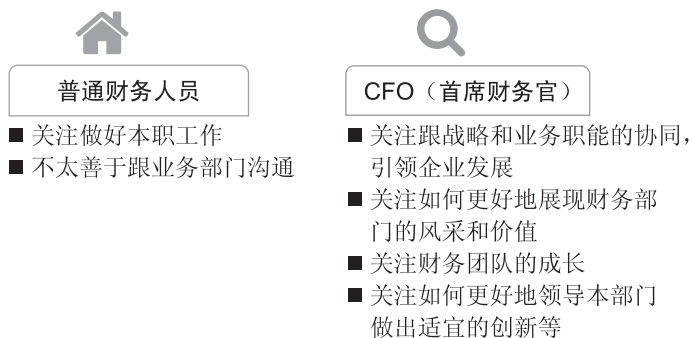


图2-14 从职场EQ维度上比较普通财务人员和CFO的区别

小贴士

要想成功实现跨越，就要广结善缘，主动帮助别人和团队成员，时刻保持一颗好奇心和创新精神。

从心态维度来讲，由于财务工作的独特性和专业性，要始终保持永不放弃、永不言败，精益求精，把不可能变成可能、把好变成更好的精神状态和信念，在这种精神状态和信念的指引下，假以时日，普通财务人员实现向CFO的成功跨越是有很大可能的。

小贴士

最后，从普通财务人员迈向首席财务官，一定要不断地武装大脑、探索创新、拥抱变化，“CFO职场动物论”是很好的引路指南。

2.3 常见问题解析

2.3.1 财务部门在企业管理中的定位和作用

在企业运营中，财务部门已不再是传统记账先生的死板角色，在企业中的地位也逐渐从边缘的服务部门转为参与战略制定与决策的核心力量，在有的企业，财务部门甚至已经从成本中心转为了利润中心。

如图2-15所示，财务部门的使命有三。

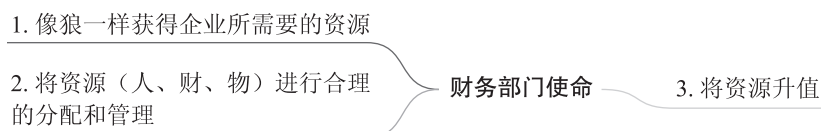


图2-15 财务部门的使命

实现使命的途径是需要将财务管理和企业战略、业务有效结合在一起，运用管理会计为企业经营提供分析、预测、决策支持，从而引领企业发展。

2.3.2 优秀CFO应具备哪些能力

随着经济的国际化、知识化，中国企业逐渐走出国门实施“走出去”战略，发展成为国际化的大企业，中国企业的资产规模也从过去几亿元发展到现在的几十亿元、几百亿元、上千亿元。不过，和中国企业自身发展速度不相匹配的是，中国企业CFO的地位还没有完全跟上来。

中国企业的CFO们不受重视，除了企业决策层没有意识到财务管理对企业的重大影响力外，还有很大原因就在于CFO自身能力需要提升。CFO不能再拘泥于财务说财务。CFO不仅要对整个企业内部的运作流程非常熟悉，对产业未来的发展趋势也要关注。比如怎么通过资本去布局企业未来发展？怎么配合CEO去跟踪和抓住市场环境的变化？如何支持CEO的战略设想，将无形的理念转化成有形的、可落地的行动方案？

为了出色地履行CFO的职责，财务管理者需要具有狗、老虎、猫头鹰、

孔雀、考拉和狼6种动物的特征和能力：除了做好守护企业资金和资产安全的“狗”外；还要具备“老虎”的领袖和规划能力；像“猫头鹰”一样有一双锐利的眼睛，时刻保持高度警惕性，做好内控和风险管理工作；像“孔雀”一样不断展示自己的优势，打造品牌优势和核心竞争力；像“考拉”一样做一个“和平使者”，团结一切可以团结的力量为企业服务；像“狼”一样当企业需要各类资源时，发挥团队力量，迅速出击为企业寻找各种资源，如图2-16所示。



图2-16 CFO职场动物论（© 邹志英）

优秀CFO在企业中发挥着“价值工程师”的作用，这已经成为当前环境下人们的共识。根据我在中外企业从事财务管理工作20多年的经验，我认为优秀CFO应该具备以下8个方面的能力，如图2-17所示。



图2-17 优秀CFO的八大能力

2.3.2.1 决策能力

CFO应具备根据企业制定的短中长期发展目标和国家宏观经济运行规律，对企业重大战略问题进行选择和优化的能力，主要包括进行财务决策能力和参与并为企业战略提供信息支持能力。

2.3.2.2 战略规划能力

CFO应具备从企业全局和长远发展角度观察、思考和处理问题的能力，主要包括制定企业的财务目标、财务战略以及规划财务愿景的能力。

2.3.2.3 分析能力

CFO应具备通过各种途径为决策、控制、考核等提供财务信息支持的能力，主要包括进行财务分析的能力和为各种决策提供支持的能力。

2.3.2.4 领导能力

CFO应具备建立企业财务管理工作团队，组织整个团队高效完成各项工作任务的能力，主要包括通过招聘和筛选建立一支财务团队，组织、引导这支团队建立高效财务管理系统和财务流程的能力。

2.3.2.5 协作能力

CFO应具备通过传递信息影响他人，协调各种关系使工作和任务顺利完成的能力，主要包括交流沟通能力，维护和联系的能力，以及与投资者、债权人、其他高层管理人员、业务部门形成业务伙伴关系的能力。

2.3.2.6 控制能力

CFO应具备必要的管理控制能力，主要包括运用内控手段控制运营流程的能力，运用预算管理、成本管理、风险管理等管控手段，管理控制企业的运营过程。

2.3.2.7 资源管理和整合能力

为了保障企业资产的安全和高效使用，CFO应具备获取和管控企业各类资

源的能力，主要包括信息资源的管理，现金管理和资产管理等。

2.3.2.8 资本运作能力

CFO应具备通过物化资本的优化组合，提高其运行效率和外生效应，更多的是通过股权并购整合等形式，撬动相应资源，更好发挥资本潜能的能力。

2.4 相关文章赏析

2.4.1 CFO与“狼王”——观电影《狼图腾》有感

2.4.1.1 企业需要具有“狼王”特性的CFO

在我的印象中，去影院看电影还是几年前的事了。一次偶然的机会，路过朝阳大悦城电影院，看到正在上映电影《狼图腾》。作为曾经的CFO，我对狼有着特殊的好感，虽然没有见过真正的狼，但是狼的天性、狼道却给我留下了深刻的印象。对狼的好奇，让我决定走进电影院，“潇洒”地与狼“共舞”一次。两个小时过得飞快，电影结束走出影院，我还沉浸在电影情节里，陷入了深深的思考。

2.4.1.2 成为“狼王”

在我近20年的职业生涯中，有一半以上的时间担任不同类型的集团执行副总裁兼CFO，掌握着企业的财务信息和现金资源，职责范围涉及公司理财与金融市场交互、项目估价、风险管理、产品研发、战略规划、企业核心竞争力的识别与建立，以及洞悉信息技术及电子商务对企业的冲击等，常常以一种冲锋陷阵的姿态工作、生活，大脑像钟表精密的齿轮一样分析、思考。我习惯把工作形成条理并规律化，无论是在M集团，还是T集团，抑或是D集团工作时，带领我的团队用数月的时间，建立了一套完整的财务质量管理体系，这套体系涵盖战略、系统和工具管理、运营管理、流程管理、项目管理、财务组织及人员管理、公司治理、风险控制等诸多方面，为这些企业在短短几年的时间

里实现业绩增长数倍甚至36倍的快速发展打下了坚实的基础。

我曾经提出作为CFO要具有狼的天性和王道，在企业遇到诸如现金链断裂之类的危险前，或需要资源的时候，要像狼王一样，带领自己的团队，迅速出击，把食物（资源）从外面带回来，要成为资源的搜寻者、采集者。就像电影《狼图腾》中，狼群对待黄羊那样，在等待了几个月后选择时机将黄羊一举歼灭。

狼王是狼群的领导者，具有绝对的权威。狼是聪明的，它们懂得团结一致，发挥集体的力量，团队意识很强，更为重要的是，狼有很强的忍耐力和超强的执行力，它们听从狼王的指挥，能够把握和选择有利时机，不会因心急误大事。一个企业的财务管理团队，就应该像狼群一样，CFO就是这个“狼群”的“狼王”。

在新常态下，CFO的重要职责就是为企业创造价值。作为一个优秀的财务管理者，CFO要能够有效地管理企业内外的压力，要具备“狼王”的素质，像“狼王”一样管理好它的团队——“狼群”。

2.4.1.3 修炼思与行

党的十八大以来，在习近平总书记倡导经济新常态的宏观政策环境下，原来习以为常的发展方式、经营模式都将发生根本性的变化。时代不同了，“玩法”也得随之改变。CFO是现代企业核心部门的负责人，由于其所处位置的重要性，必须从思维和能力两个方面练好基本功。

从思维维度来讲，CFO作为把控全局的关键职位，要具有更宽的视野，要突破思维障碍，锻炼提高自己多层面、多角度的思维能力，要具备战略思维、财务思维、管理思维、业务思维、金融思维和风险思维，并使六大思维统一融合。这一点从电影《狼图腾》中的一个情节可以给我们更多的启发：一群黄羊在悠闲地享受着美食，丝毫没有发现危险的存在，而远处一群饥饿的狼，在经历了几个月长时间的等待后，在狼王排兵布阵统一指挥下，选择黄羊吃得太饱跑不动的时机，狼王一声长嚎，群狼迅速出击，将黄羊全部收为囊中之物，狼群获得了巨大的成功，除了获取现时的食物外，还为来年储存了大量的

食物，为自身的生存和发展获取了“资源”，奠定了基础。

从能力维度来讲，CFO应具备以下几个方面的能力。

1. 要有领导力和影响力

CFO作为一个领导者，他的能力是个人品质和个性的体现，是感召人才带领团队为实现战略、梦想而努力。CFO要在企业战略制定、公司治理、项目管理等方面具有权威性，是企业管理制度、体系的制定者、维护者和坚定的执行者，还要善于沟通、包容，做一个有梦想、有亲和力的和平使者。狼是群居性物种，幼狼成长后，在以兄弟姐妹为群体的群狼中以最强一头狼为领导，各个小狼群原狼首领会成为头狼，头狼中最出众的则会成为“狼王”。由此可见，CFO要想成为“狼王”必须具备一定的领导能力。

2. 要有战略规划布局能力

CFO作为企业的高管以及财务部门的最高领导，对其技能的要求要更加着重于战略规划布局能力，资源的整合、配置和引进能力。比如，我在每家企业做企业全面预算管理控制之前，都会先通过模型体系化地提供一些解决方案，在得到业务部门的认可后才会去做控制。我们的体系基本上达到了用仪表盘上的红、黄、绿灯来表示的程度，其可以显示人力效率、盈利能力、风险管控能力等六大指标处在什么范围，业务部门非常高兴和愿意看到这种可视化的工具。作为CFO一定要学会用战略思维去审视和规划财务管理工作，要知道企业的营销模式、扩张模式是什么，企业的组织架构是什么，企业需要什么样的人、有多大的资金实力。CFO要做企业的战略家和业务的规划师。

3. 要有多个领域的综合管理能力

大数据时代，信息技术、互联网技术、资本市场的高度发展，跨界整合、互联网金融、项目管理等经营模式创新和发展。与普通财务人员不同，作为企业的CFO，除了成为传统的财务战略、会计核算与税务筹划、全面预算管理、计划、分析与预测、内部控制与风险管理、审计、集团管控、资金管理、投资人关系管理、并购整合管理、绩效管理等专业管理领域的专家外，还要对新兴领域多学习、多实践、多体会、多总结。

4. 要有分析判断、参与决策的能力

CFO应具备对整个宏观经济发展趋势，以及市场环境变化的分析判断能力，对企业所面临的各种问题，提出相应的解决方案，为最高决策层作出科学正确的决策提出建议，提供资金、财务方面的支持。同时，还应当尽可能从降低耗费、用好资金、提高效益的要求出发，从财务角度对各种决策方案进行分析、研究和评价，为最高决策层最终作出决策提供依据、当好参谋。

5. 组织协调和沟通交流能力

CFO作为企业的高管以及财务部门的最高领导（“狼王”），要对企业财务管理人员队伍建设负责，把其组织（“狼群”）建设成一支具有较强凝聚力和战斗力的团体，并领导他们完成既定任务。要想成为一名优秀合格的CFO，仅靠一个人的力量是远远不够的，必须与团队成员和相关人员进行充分有效的交流与沟通，减少彼此之间的分歧，从而获得团队成员和相关人员以及其他部门的支持。只有团结协作，才会使企业各部门凝聚在一起，形成一种同心力，从而为企业在市场竞争中赢得整体优势。CFO作为企业核心高管，还要学会有效培养和使用骨干，能够借助骨干的力量，使一人的智慧和才能变成众人的智慧和才能，从而带动整个财务工作顺利开展。同时，要注意适当分权，让下属掌管部分“权力”，把自己从烦琐的具体事务中解脱出来，集中精力考虑和做好全局性的财务管理工作，这是对一名优秀CFO的重要要求。

2.4.2 CFO的感召与梦想

感召人才，实现梦想是领导力的最好体现。

究竟什么是领导力？不同经历的人会有不同的认识，而作为一名女性CFO，我的理解就是“梦想”与“感召”。

2009年，一个很偶然的机会，朋友向我推荐了一家正处于初创期的民营IT连锁企业（以下简称“T集团”），希望找到一位能给公司带来“质变”的CFO，一位真正的决策者。

那时我对民营企业的管理风格和企业文化了解甚少，但却对它们充满了好

奇。一方面，有同行加盟Pre-IPO的民营企业并带领公司上市后，功成身退、名利双收；而另一方面，也有外企业管理者到民企高调“空降”之后黯然收场……

在第一轮面试中，我见到T集团的CEO，我必须承认他是一个非常优秀的人，气场上甚至有点侠义的感觉。临走时，他说很欣赏我的国际化理念并会向董事长推荐。

跟个性鲜明的CEO相比，T集团的董事长显得“官气十足”。我并不认为我们的谈话是投机的，但我展露的都是真性情。为了寻找最适合自己的平台，不需要去迎合谁。在最终一轮的面试中，对方一直坚守“甲方”的尊严，我也始终没有放下来自“大外企”的架子，这是一种难以言表的、此消彼长的“拉锯战”。这不是“狼群”评估一只“孤狼”是否可以入伙的谈判，更像是“狼群”要选择一只“狐狸”做军师的彼此试探。

后来公司的CEO告诉我，大家都对我很满意，欢迎我加盟的时候，我竟然有些错愕。根据对我直接“空降”种种风险的评估，出于对我的保护，CEO建议我先以T集团咨询顾问的身份介入公司事务，给T集团提出业绩倍增的可行性方案。

初次进入民企，我给自己的形象、处事风格做了定位：低调、专业。经过半年时间的接触，我用自己的言行、国际化的职业素养和突出的工作业绩，赢得了CEO的信任和集团高层的好感并以执行副总裁兼CFO的身份正式加入T集团。

进入T集团后，我首先绕开总部财务，从集团各分公司的中高层干部中开始做“和风细雨”式的调研，给大家留下一个“我是提供帮助的人”。在经历了无数次从“被怀疑”到“被认可”到“被赞许”的轮回后，我可以明显感觉到整个管理团队开始接纳我了。

在短时间里我做了3件事：一是把团队分成两部分，一大部分人负责“救火”，即解公司的燃眉之急，剩下的一小部分人跟我“建设明天”，即建设体系、流程和标准；二是培育充满“正能量”的企业文化；三是为T集团做了一个360度的财务管理大诊断，并结合T集团的实际情况做了一个3年战略财务规划。国际化、专业化、体系化的职业素养和与众不同、超值的工作成果，赢得了T集团董事会、中高层管理者和同事们的好感和信赖，迅速在集团树立起了威信。

在T集团3年的工作实践中，实现了把世界500强企业先进管理经验“本土化”的梦想，探索出了一套将外企体系化管理理念引入中国企业的解决方案——通过战略规划、业务模式、内部控制、企业文化、组织架构、管理绩效、资金管理、预算管理、预警机制九颗闪耀的“珍珠”有机串联起来，通过“四位一体，融合发展”的指导思路，将公司决策层的战略规划、公司经营部门的业务计划、公司财务部门的资源获取及配置、公司人力资源部门的业绩评估整合成有效的公司核心管理模式——我将其称之为“珍珠链”理论。

我认为，女性领导力实则是个伪命题，只要坚守自尊、自爱，坚持梦想，以宽容、善良、豁达的心态融入社会，从自己做起，感召人才，实现梦想，这就是女性领导力的最好体现。

2.4.3 你是哪一种“动物”

财务变革中的“动物论”：让CFO更有话语权，更有尊严。

21世纪的CFO们头疼的问题，着重体现在企业的生存空间越来越小：即“天花板”在降低，“地板”在升高。同时，人力成本、原材料采购成本逐年上升等压力也给这些企业的价值捍卫者、价值创造者和引领者出了很大难题。

结合自己在世界500强企业和国内本土Pre-IPO企业做CFO的经历，我总结出了“CFO动物论”的观点，即CFO应是Superman，随时化身为6种动物，解决各种难题（图2-18）。



图2-18 财务变革是怎么发生的——财务管理的“动物理论”（© 邹志英）

第一种动物是老虎。CFO要有领导力和影响力，无论是战略制定、公司治理或在项目管理等方面，CFO都要有威严感和领袖风采。

第二种动物是狼。在公司资源稀缺的时候，CFO要像狼一样，迅速地跑出去把资源带回来，CFO要成为企业资源的搜寻者和采集者。

第三种动物是狗。CFO要构建稳健的财务基础和管理系统，成为资产的守护者。

第四种动物是孔雀。CFO对内表现在不能光做不说上，要熟知如何艺术地表述观点，如何有效利用实用工具和模型来支持财务的专业观点，把复杂的事情做得简单化、具体化和可视化，同时协助决策者做出更理性、更快速的判断，从而获得大家的尊重和认可，树立财务团队的话语权；对外表现在当公司需要更多的资金、资源，或者要在资本市场上树立更好的形象上，需要更好地维护股东权利和投资者关系的时候，CFO就要利用自己的人格魅力和专业技巧将这些需要的人吸引在身边。

第五种动物是考拉。CFO要做一个和平使者。财务管理体现的是战略组织联盟，其成功需要伙伴关系。CFO常常穿梭于各种矛盾中，平衡各方面的关系，团结一切可以团结的力量。中国有句老话说，“打一巴掌揉三揉”。财务管理过程中要有变革，但变革必然会触及部分人的利益。这时候，CFO需要用另一种方式去“揉揉”他，将其利益损失降到最低点。另外，财务在坚持原则的同时容易得罪人，CFO要做好事前、事中和事后的沟通工作，化解不断涌来的矛盾和冲突。

第六种动物是猫头鹰。CFO要保持警觉性，随时随地看哪里有问题，市场有什么变化、行业有什么变化、国家有什么变化、世界有什么变化，这些变化对公司的影响、发生的概率、可能给企业造成的损失，以及如何应对这些风险，并且需要什么资源、什么人，在什么时间点做什么事情，做到什么标准和程度等一系列问题。

如今CFO的地位和作用正在不断上升，CFO们更要关注企业的过去、今天和未来，并要跳出财务看财务。无论CFO化身哪种动物，思维方式的转变也至关重要。有道是“聪明的人看别人做什么，智慧的人看别人怎么做，然后再转

变自己的思维方式”。在我看来，今天站在哪里并不重要，重要的是你明天迈向哪里。祝愿所有CFO在六种动物的转化过程中，体会财务的成就和乐趣！

2.4.4 职能修炼

职能决定定位，素质决定角色，教你成为优秀的CFO。

2010年的春天在细细的春雨中姗姗来迟，楼宇间和道路旁冒出的片片新绿正预示着生机勃勃的春天已经来到我们的身边。我们已迈入21世纪第二个十年，金融危机的阴霾正逐渐淡去，新的一年对于各行各业的企业管理者来说，正是一展宏图的大好时机。然而，我身边的一些同行在言谈中，却流露出几分“拔剑四顾心茫然”的失落。

事实上，在我从事财务管理工作的16年里，时常听到同行们诉说财务工作中的种种尴尬与困难，例如财务部门每天疲于处理烦冗的数据，却永远只有苦劳没有功劳；财务部门在企业内不受重视，提出的建议总不能被采纳，总处于被动地位；财务部门和业务部门的关系总那么别扭，不但经常会起冲突，还经常被以“财务部门不像业务部门那样能创造收入或利润”这样的理由被轻视或被剥夺话语权。这些问题让他们沮丧、忧虑、感到孤立无援甚至是身心俱疲，让他们深感财务工作的“难”，让他们感觉犹如走在布满迷雾的道路上，找不到清晰的方向，而且举步维艰。

那么，到底发生了什么事，让许多财务管理者感到工作这么“难”？

2.4.4.1 两大障碍

首先，经过对种种现象的归纳整理，我们可以发现阻碍财务工作价值提升的两大障碍。

第一大障碍是，财务工作本身的基本定位使财务部门与业务部门很容易产生角色冲突，同时由于财务专业性强的特点，导致双方沟通不顺畅。

财务工作在满足企业内部管理需要的同时还必须遵循外部法规与政策的规定，在面对企业内部提出的管理需求时，需先从精确、严谨、合规的角度来

考虑可行性；而业务部门面对的是多变的市场环境和激烈的竞争，他们必须善于创新、能够随机应变、机动灵活，才能够使业务策略随市场变化而变化，才能更好地适应市场环境、赢得竞争。于是，业务要自由，财务要设限制；业务要快速变化，财务要按部就班，冲突就因此而产生了。与此同时，财务是专业度很高的职业之一，财务的基本概念对绝大多数非财务专业人员来说晦涩难懂，同时多数财务人员经过多年的学习和实践经验积累，养成了中规中矩、注重细节的思维模式，这种特点造成了财务部门与业务部门沟通的障碍，使得财务部门难以通过沟通来获得理解和谅解，有时甚至会使冲突激化。

第二大障碍是，企业中财务工作的角色定位不完整。

让我们先来看一下内外资企业财务角色定位的现状。

将内外资企业财务角色定位的现状归纳为三种类型：起辅助经营作用的账务处理者；起支持经营管理作用的利润管理者；起指导企业经营作用的价值管理者。从图2-19不难发现，大部分企业中财务部门的角色定位仍局限在“账务处理者”上，部分企业的财务部门角色定位有所提升，成为“利润管理者”，只有少部分企业做到了“价值管理者”。定位的不同，必然导致工作内容以及侧重点不同，于是所能输出的价值也不同。因此，定位不完整是导致财务价值难以提升的根本原因。

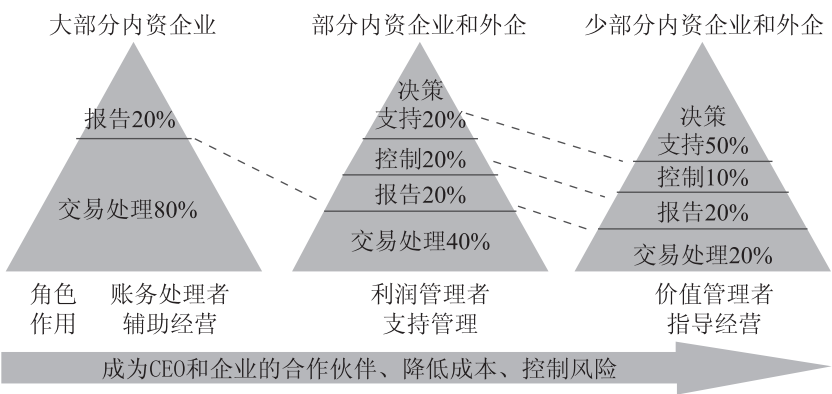


图2-19 内外资企业财务角色定位的现状

2.4.4.2 走出迷雾的三件法宝

上面总结出的阻碍财务工作价值提升的两大障碍，归根结底都是和财务部门的角色定位有关，只有提升并完善角色定位，才能充分体现财务工作的价值，同时也能通过多种价值输出、再辅以良好的沟通，来实现财务与业务角色之间的平衡。

厘清了思路，接下来就是如何具体实现了。根据我工作经历中的经验教训，我总结出三件法宝，相信可以帮助财务管理者们突破工作中的瓶颈。

第一件法宝：完善财务部门职能，提升财务部门角色定位

财务部门的职能并非仅限于账务处理，而是可以在更多方面输出有竞争力的价值。图2-20列举了在价值管理的角色定位下，财务部门应具有三方面职能。

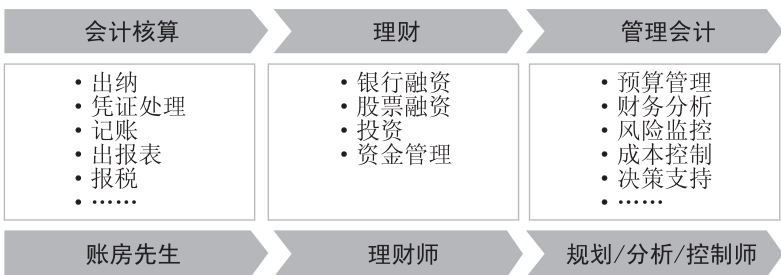


图2-20 财务部门所具有的三方面职能

“会计核算”职能是财务部门必须具备的基本职能，而“理财”和“管理会计”职能能为财务管理提供更广阔的发挥空间，为财务部门创造价值提供了多种途径。2006—2009年我在默克集团担任中国区CFO期间，曾经带领我的团队，用一年多的时间成功地将80/20原则和六西格玛技术应用到战略采购中，结束了公司多年散兵游勇的状态，使公司的采购正式步入战略化、集中化、专业化和职业化的阶段，同时采购成本得到了显著降低，息税前利润得到了显著提升。此外，在默克集团的共享服务计划中，我们提供的高质量的财务服务赢得了集团内兄弟公司的认可，通过向它们提供包括核算、理财、管理会计在内的全面财务及行政、采购、IT外包服务，在两年内直接为公司创造了高额利润，成功地将财务部门从成本中心转换成了利润中心。

2009年5月，我加入T集团担任执行副总裁兼首席财务官，在这家快速扩张的创业型成长企业中，我和我的财务团队针对公司的实际情况设计并实施了一系列的开源节流措施。在开源方面，我们通过获取银行融资及渠道信用额度、购买银行理财产品、改变支付手段、合理延长应付账期等措施，为公司的业务发展提供了资金保障。2010年，我们继续通过战略成本费用模型，重新设计集团管控架构、流程再造、优化服务、提高人均产能等措施实现“节流”。这些例子，都是财务部门能够在更多方面为企业创造价值的证明。

此外，在调整财务部门的角色定位时，应围绕“策略家”与“看守者”两个角色展开，形成角色定位的平衡架构。

图2-21体现了角色定位的平衡架构的内容。图的左侧将财务管理的角色定位拆分为策略家和看守者两大类共7种角色；图的右侧是相应的首席财务官所需要担任的角色在4个层次的细化拆分。首席财务官在履行不同角色的工作职责时，所需要考虑的关键要素包括了组织角色、流程、衡量、架构、技术与工具。

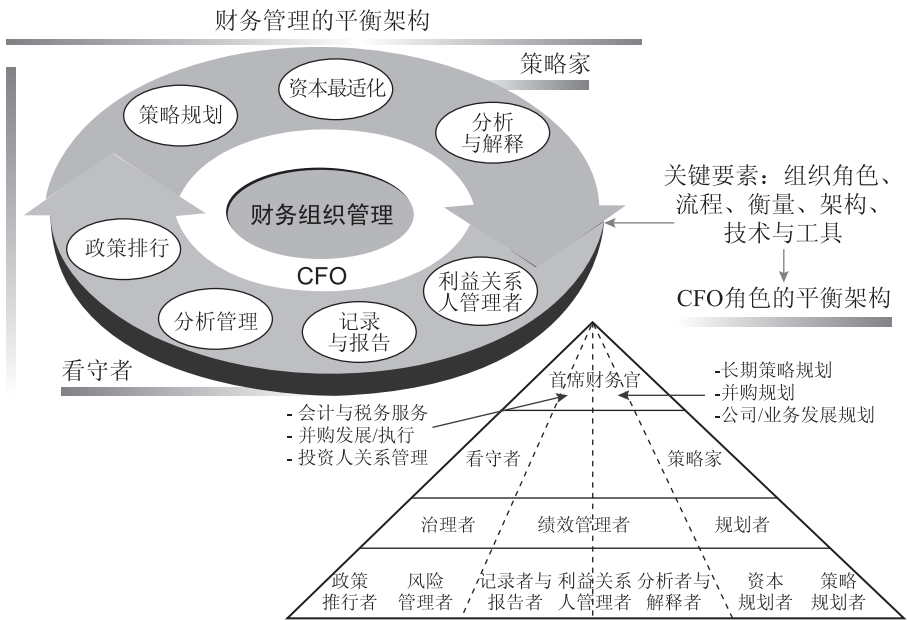


图2-21 财务管理的平衡架构

第二件法宝：通过向业务部门提供价值，以及提升沟通技巧，实现与业务部门化干戈为玉帛

在财务部门调整角色定位之后，会发现有很多途径可以向业务部门输出价值，这些价值可以体现在向业务部门提供更合理有效的解决方案、帮助他们寻找所需的资源、通过建立兼顾效率与控制风险的规则和流程实现财务与业务合作顺畅等。有了这些价值输出，财务部门的形象将从“设限制的门卫”转变为“分忧解难、决策支持的战略专家”。同时，通过输出价值，财务部门不仅能够获得业务部门的认可，同时能够获取更多的业务信息来帮助财务部门更好地制定财务战略，进一步实现角色定位的调整（图2-22）。

需要注意的是，由于基本角色定位造成的角色冲突并不会因为财务部门输出价值而完全消除，这时就需要通过沟通技巧来弥补。在外企的多年工作经历给了我很多有益的经验，其中一个沟通方面的窍门就是：当你不得不妥协，又要坚持原则时，请说“Yes, but...”；当你不得不拒绝，但又要有回旋余地时，请说“No, but...”。总之，要自信、乐观、激情、永不放弃、永不言败。

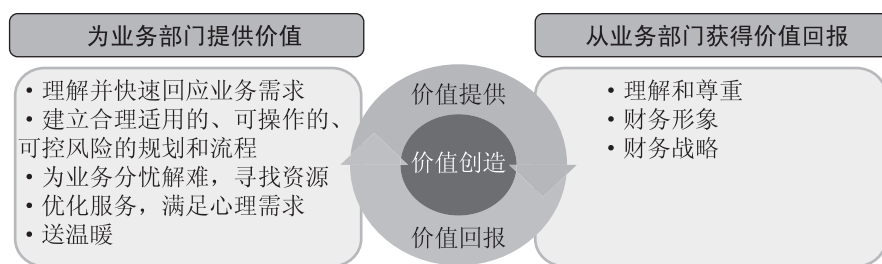


图2-22 财务部门对业务部门的价值提供及回报

第三件法宝：打造财务领导力

谈到财务领导力，有人可能会提出质疑：财务部门需要具备领导力吗？在经过前面对阻碍财务工作价值提升的两大障碍分析、明确了调整并完善财务角色定位意义以及看到了财务价值体现的各种途径后，应该不难发现，当财务部门成为了“策略家”，能够起到指导经营的作用时，财务“领导力”就不再是一句空话了。

打造财务领导力的关键先是“引导”，后是“引领”。财务部门作为一个组织，其领导力的体现是通过履行传统行业的效率先生、信息资源整合者、业务风险平衡者、资本张力放大者、战略转型支持者五个方面的角色来对企业价值管理进行引导。而财务组织领导力的基础来自于CFO个人的领导力和魅力，所以CFO要在企业价值链管理组织中打造一种财务精神和文化（文化是基于企业文化基础上的亚文化），对上需要引导首席执行官，对平级和业务伙伴要协同合作，对下属要激励/引导，对事情要管理控制，确保每一项措施切实执行、最终达到目标。

有句话说：“你改变不了环境，但你可以改变自己；你改变不了过去，但你可以改变现在；你不能控制他人，但你可以掌握自己。”财务工作所能实现的价值其实可以更高，财务管理者的发展其实可以更精彩，“你今天站在哪里并不重要，但是你下一步迈向哪里却很重要。”



下篇 直击痛点

Visual Field
↓

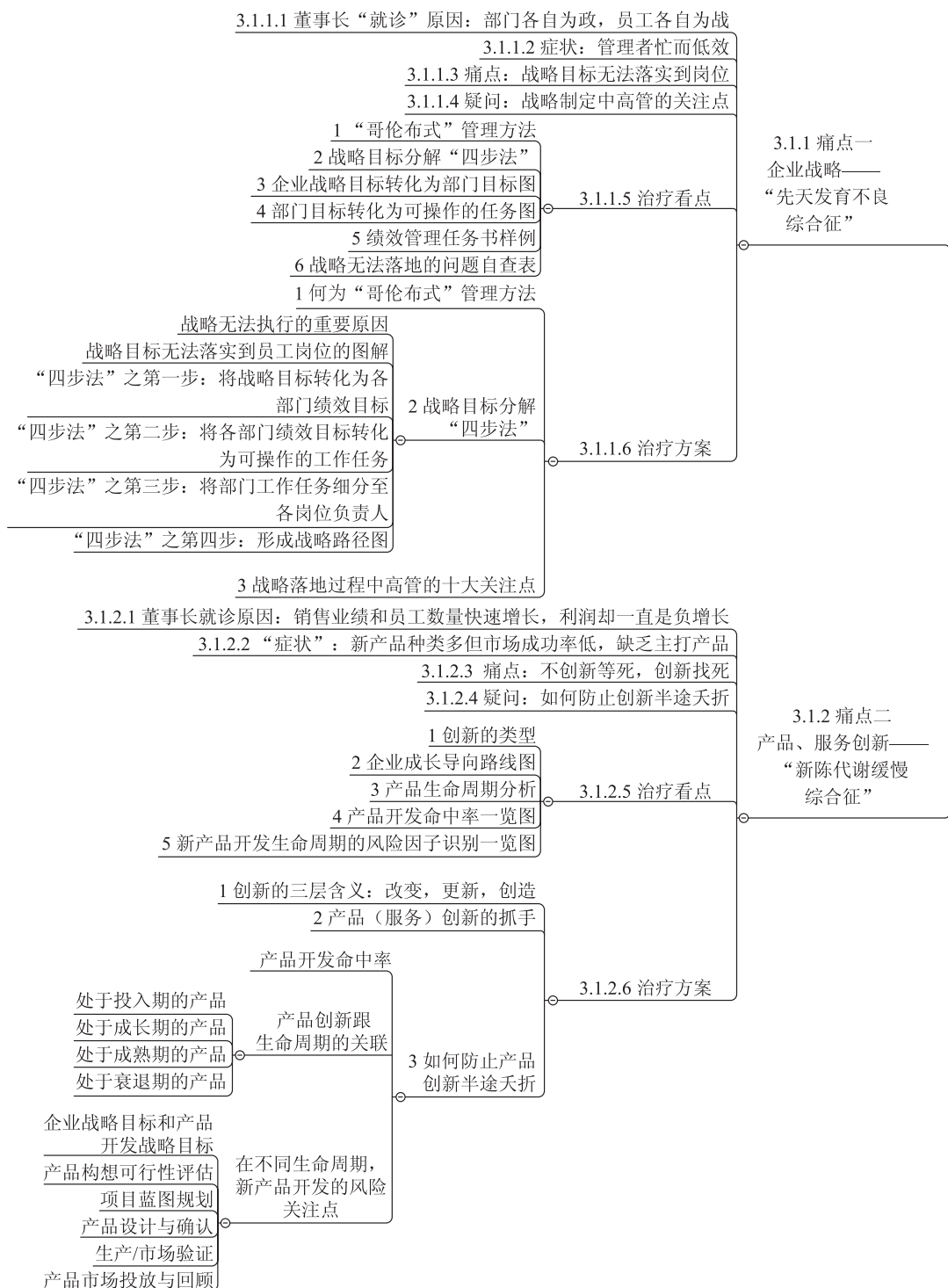
持续创新实现战略突围

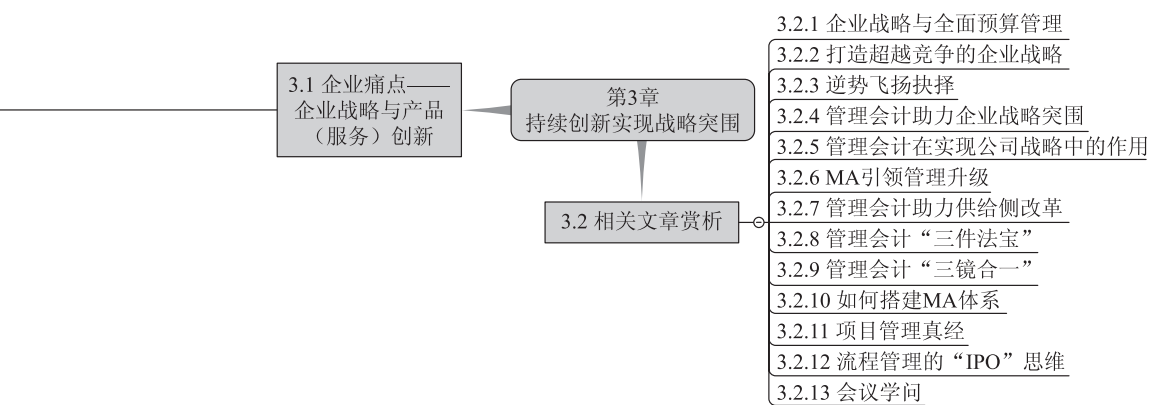
本章摘要

两大痛点，企业战略——“先天发育不良综合征”和产品、服务创新——“新陈代谢缓慢综合征”的症状和诊断与治疗。

在企业战略制定过程中，战略目标如何通过“四步法”才能转化为岗位目标，高管需要关注哪些问题，可以更好地让企业战略落地？

“唯创新者进，唯创新者强，唯创新者胜。”产品(服务)创新的抓手，防止创新半途夭折的方法，新产品开发生命周期的风险因子识别一览表。





3.1 企业痛点——企业战略与产品（服务）创新

3.1.1 痛点一 企业战略——“先天发育不良综合征”

3.1.1.1 董事长“就诊”原因



谢玉
企业董事长

就诊原因：集团召开的战略研讨会，集团采取了一系列方式对员工进行战略宣贯。但是，不单是一线基层员工，甚至不少中高层管理者都不能清晰描述集团未来几年的战略目标。这导致集团资源分散，部门各自为政，员工各自为战，内耗巨大，效率低下，战略变成神马浮云。

3.1.1.2 症状

症状的表现为：①战略制定摸着石头过河，没有明确方向；②认为战略规划报告就是企业战略；③目标制定不切实际，拔苗助长；④决策制定朝令夕改；⑤战略和运营两层皮，部门各自为政，员工各自为战；⑥公司尽是口号君，高管大谈战略，办公室贴满口号，员工们是做一天和尚撞一天钟；⑦管理者看起来很忙，但效率不高。

3.1.1.3 痛点

战略目标无法层层分解落实到岗位，团队和员工个人都缺乏目标意识，导致企业资源分散，岗位责任不清，效率低下。

3.1.1.4 疑问

在企业战略制定过程中，高管需要关注哪些问题，可以更好地让企业战略落地？

3.1.1.5 治疗看点

看点的具体内容：①“哥伦布式”管理方法；②战略目标分解“四步法”；③企业战略目标转化为部门目标图；④部门目标转化为可操作的任务图；⑤绩效管理任务书样例；⑥战略无法落地的问题自查表。

3.1.1.6 治疗方案

1. 何为“哥伦布式”管理方法

当前大多中国企业都在不自觉地践行着“哥伦布式”的管理方法：走的时候，不知道去哪；到的时候，不知道在哪；回来的时候，不知道去过哪。因此大多数企业都存在着“四M五P”现象，企业总处在试错阶段，造成企业生产效率低下，产品质量不高，客户满意度低下，员工牢骚满腹，相互踢皮球，其管理制度、体系建设严重滞后于业务发展的速度，管理拖了业务的后腿。

企业在发展早期阶段出于“活着”的心理，摸着石头过河，没有明确的方向做指引，而随着企业的发展，当企业规模和实力越来越强大时，企业面临的竞争也越来越激烈，企业需要更为明确的方向作为指引，高管团队需要清晰的回答：我们在哪，我们要去哪，我们想要什么，我们如何达到，这样才可以帮助企业“活着”“活好”，甚至超越竞争对手般地“活着”，以实现更有针对性的资源配置，降低风险。

因此说，随着企业规模扩大、业务和产品多元化发展，企业的战略规划就越发重要。战略是目标和方向，战略目标和方向的确定必须有科学的依据和可操作性，而不能再像早期阶段那样拍着脑袋定目标，凭着冲动和感觉做事，对已经规划好的战略目标需要层层传达，只有分解到部门、岗位，落实到人，才能确保战略有效落地。

2. 战略目标分解“四步法”

回到“北上广”集团让谢董忧愁的案例，虽说“北上广”集团做了战略规划，而管理层错误地将规划报告当成战略，战略目标无法落实到员工个人的行动方案上，所以不难想象，战略规划变成纸上谈兵、雾里看花。

那么战略目标究竟应该如何分解才能落到实处，才能转化为成果呢？在长期的实践中，我总结了“四步法”分解企业战略目标。

第一步，将战略目标转化成各部门绩效目标。在企业战略目标既定的情况下，决策层需要把企业目标转化为各部门目标，各部门负责人秉持着一个目标、一个方向、一种声音，确保企业全员都为一个目标努力奋斗，如图3-1所示。

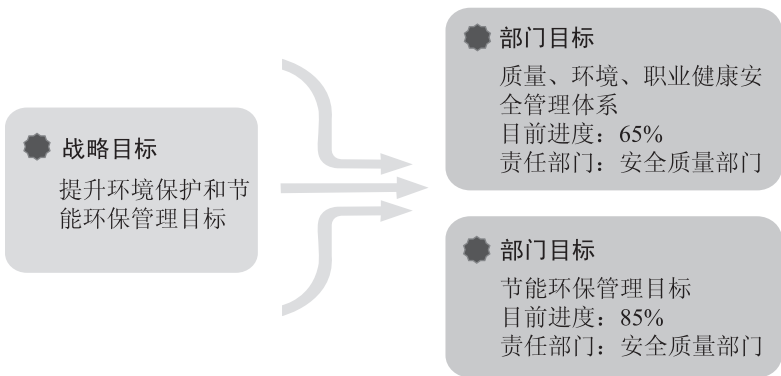


图3-1 将企业目标转化为部门目标图

在这一环节中，各个部门负责人需要站在企业全局和部门立场，提出自己的价值主张，以质量安全部门负责人为例，该部门负责人需要提出的价值主张如下：

- ①企业未来3~5年的质量、安全、环保目标是什么？
- ②质量安全部门应怎样实现既定企业战略目标？
- ③质量安全计划如何支持企业战略和业务战略？
- ④要达到的业绩衡量指标是什么？
- ⑤如何有效控制质量、安全风险？

第二步，将各部门绩效目标转化为可操作的工作任务，让员工意识到如何完成目标，管理者有责任帮助员工找到方法和资源，把每一个目标按月、周甚至日进行分解，就这样，每个大的目标被分解成小的目标，每一个小的目标都有一个责任人来负责，每个目标都有对应的措施来支撑，如果能够做到这一程度，就说明这个目标是合理的、可操作的，员工就有能力和信心完成，如图3-2所示。

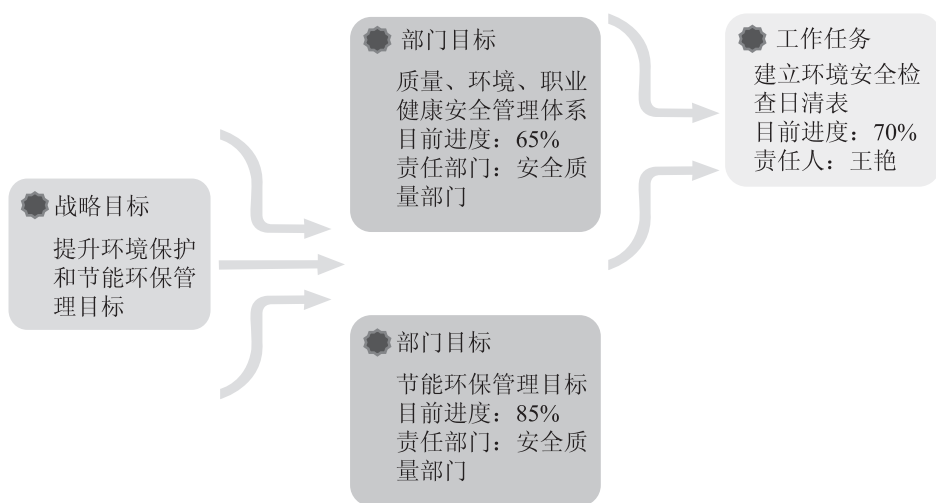


图3-2 将部门目标转化为可操作的任务图

第三步，将部门工作任务细分至各岗位责任人，形成工作计划，并签订个人绩效任务管理书，如图3-3所示，将企业目标和个人收入目标结合起来，奖勤罚懒，奖优罚劣，由此可以激发员工“我想做”的斗志，又能提高员工“我要做好”的自觉性，在压力和动力双重作用下，形成战斗力。

第四步，形成战略路径图，监控工作计划的实现过程，做出适时的调整和辅导，并定期及时跟踪，直到任务出色完成。实现目标的过程考验的是团队的执行力，只有做好过程中的每一步，才能最终完成或超额完成目标。

因此，战略目标不是不能落地，而在于是否找到了有效的方法论——将企业战略目标转化为部门、岗位工作目标。

考核人姓名：_____

考核期限：从 _____ 至 _____

部门：_____

职位：_____

被考核人姓名：_____

部门：_____

职位：_____

指标类别	指标及其目标值	权重 (合计100%)	实绩	绩效评价等级					绩效积分 (=权重×绩效评分等级)	绩效积分的结果说明
				1	2	3	4	5		
	1.									
	2.									
	3.									
	4.									
	5.									
				总绩效分数						

确定属于哪类指标——财务类、非财务类

本考核期内被考核人的主要绩效指标及目标值

根据各指标的重要程度，确定每个指标的权重，所有指标的权重合计为100%

根据公司绩效、绩效积分与奖金的挂钩办法可以核算岗位奖金

绩效评分等级说明

5 优秀，表现远远超过工作的期望和要求

4 良好，表现高于工作的既定期望和要求

3 正常，表现达到工作的既定期望和要求

2 欠佳，表现达到部分工作期望和要求

1 表现未达到最低的工作要求

被考核人

考核人

签名：_____

日期：_____

图3-3 绩效任务书样例

3. 战略落地过程中高管的关注点

在多年实操过程中，我发现了企业战略执行常见的诸多问题，这些问题如不能顺利解决，势必影响战略落地。所以在战略制定过程中，企业高管可以对照下列自查表（表3-1），避免这些问题出现，导致战略无法实施。

表3-1 战略不能执行的问题自查表

序号	问 题	描 述
1	有战略没执行	企业仅罗列了财务目标，却没有执行策略、行动方案及预算的支持，结果导致企业战略目标无法落地
2	战略目标制定科学性、指标制定合理性	战略目标制定凭感觉、拍脑袋，缺乏科学的依据和标准；制定的指标缺乏合理性
3	老板独裁	战略制定出现老板一人说了算，没有各部门负责人参与讨论，缺乏从上到下，从下到上的过程
4	战略目标不能层层分解	战略目标没有具体分解到每个岗位，员工岗位职责不清晰，任务不具体，经常出现互相推卸责任的情况
5	缺乏职能战略支撑	战略制定后，有业务战略做支撑，但缺乏职能战略的保障
6	人才队伍同实施战略的要求不相适应	企业人才队伍结构不适应战略实施的需求
7	缺乏激励机制	战略制定后，缺乏一套激励机制，不能将个人利益与企业战略有机结合起来
8	战略跟岗位目标不关联	分解后的企业战略跟每个岗位目标不挂钩，没有建立相应的绩效考核指标。绩效管理仅仅成为奖金分配/晋升等的手段
9	长短没有结合	盲目追求短期市场热点，缺乏中长期战略规划布局，过分关注企业短期绩效而忽视长期绩效和企业可持续发展
10	没有文化贯穿	缺乏支撑战略实施的文化与领导力

3.1.2 痛点二 产品、服务创新——“新陈代谢缓慢综合征”

3.1.2.1 董事长“就诊”原因



谢玉
企业董事长

就诊原因：自2010年以来，“北上广”集团的市场销量一直保持快速增长势头，人员也不断增加，而盈利能力不增反降，利润出现了负增长，甚至有的分公司出现亏损。谢玉董事长跟集团高管们一起就存在的问题进行分析研究，其原因除管控问题外，最根本的问题是产品创新问题，企业开发的新产品中，销售量与生产量的比例小于50%的占了产品开发总量的一半，新研发产品的市场成功率较低，尤其是地产、餐饮、旅游服务产品，服务项目针对性不强，对市场和目标客户的影响力不够。如何解决产品创新问题成为谢董事长扭转集团经营局面的“切肤之痛”。

3.1.2.2 症状

症状的表现：①产品生命周期变得更短；②新产品开发设想来源较少；③对用户需求把握不准；④新产品研发项目种类繁多，但市场成功率不高，缺乏主打产品。

3.1.2.3 痛点

不创新，大公司挡在前头，沿老路走，利用垄断优势，从山上扔石头，小公司活不了；创新，大公司是“高速复印机”，等你手绘出来就复制，小公司人工速度比不过大公司机器速度。

3.1.2.4 疑问

产品、服务创新的抓手是什么？究竟如何做才能防止半途夭折？

3.1.2.5 治疗看点

看点的具体内容：①创新的类型；②企业成长导向路线图；③产品生命周期分析；④产品开发命中率一览表；⑤新产品开发生命周期的风险因子识别一览表。

3.1.2.6 治疗方案

1. 创新的三层含义

创新三层含义为改变、更新、创造。

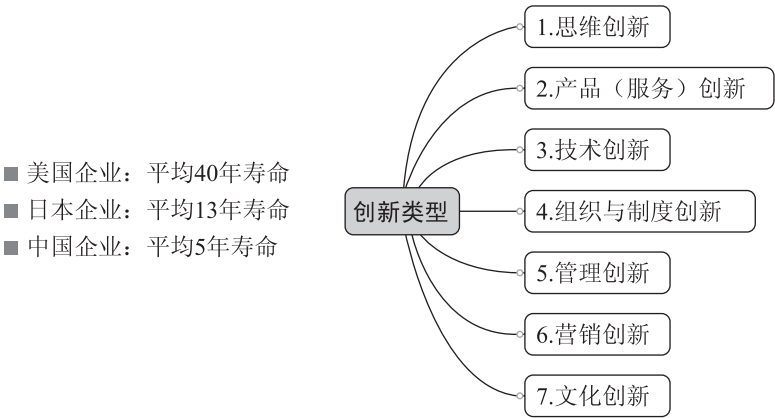


图3-4 创新求变

企业发展如逆水行舟，不进则退。图3-4展示了中国、美国和日本企业的平均寿命。据相关调查显示：

- ①33%的销售额来自新产品（5年内上市的产品），一些富有活力的企业，这个数字是100%。
- ②22%的优秀企业与78%的普通企业的差别在于以下3点：优秀企业49.2%的销售业绩来自新产品（一般企业25.2%）；优秀企业49.2%的利润来自新产品（一般企业22%）；优秀企业每3.5个创意就有一个成功（一般企业每8.4个创意才有一个成功）。

可见，创新是企业生命的本源！企业制胜的唯一出路就是产品、服务、业务模式、管理机制创新，如图3-5所示。

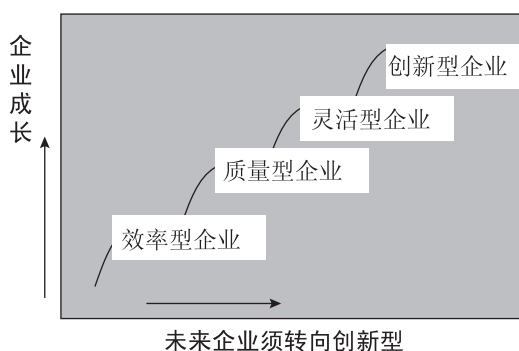


图3-5 企业成长导向路径图

产品都是有生命周期的，如果企业没有进行产品、技术、服务创新，再忠诚的客户也会离你而去。然而，如今很多企业的产品和服务创新却陷入了僵局，企业关注消费者的需求趋势，当面对消费者很多沉默的需求时，却缺乏创新的勇气，担心创新会让企业失去现有的市场，若不创新，又担心被市场淘汰，最后只能做一些保守的产品，结果新产品往往都是以流产告终。

2. 产品（服务）创新的抓手

乔布斯说得好：“消除消费者的痛点，也就是制造更好的手机，改善消费者的生活。而后我们会看到的结果是一个以消除消费者的‘痛点’为主导的苹果，颠覆了一个以产品功能为导向的诺基亚。”

可见，一家希望在市场上保持领先的企业，最重要的工作之一，就是发现用户的“痛点”，将痛点进行分类和组合，精心绘制用户体验旅程地图，据此制定解决方案缓解或解除痛点给用户造成的痛苦，这就可能成为产品创新的源泉。一切从用户角度出发，去定义产品、技术和服务。

试着回忆一下你上次出差或旅游入住酒店的场景。当时有哪些令你感觉愉悦的事情？又有哪些烦人受折磨的事情？当时的体验对你未来的二次入住决策会是如何？你是否会向亲朋好友推荐这家酒店？

作为酒店，可能每天都在思索着如何把客人吸引进来消费？如果酒店以客人需求为主导，在客人进入酒店入住或餐饮娱乐体验旅程中，认真研究客人的抱怨和寻找客人的“痛点”，聚焦资源，投入精力，并找到相应的产品、服务的改进机会，这不仅仅是危机处理，更深层面的是来源于痛点解决过程中的创新。当酒店为客人精心打造其他酒店不能满足的某个需求，你就抓住了这个痛点，而这些微小的创新，往往可能诞生突破性产品或服务。这也是品牌创新的最佳方向，是企业最应该集中资源的投资领域。

3. 如何防止产品创新半途夭折

业内有句行话：产品、服务不创新在等死，创新在找死，创新/不创新都是死，创新成功的机会太小了。如果不想死，就得找出导致新品夭折的风险因子，明确要什么和不要什么，做什么和不做什么。

一个产品从概念的产生到新产品的发布再到产品的衰退期，会经历不同的阶段，如图3-6所示，产品生命周期分析把企业的主要产品所处的生命周期进行定性判别，判别的依据一般会采用市场接受程度和销售成长等指标，处于不同生命周期的产品，企业使用的产品策略和关注重点也不尽相同。

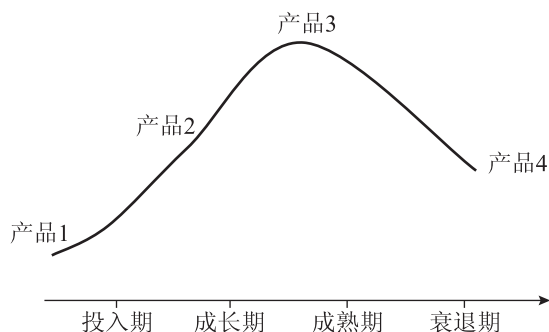


图3-6 产品生命周期

- ①处于投入期的产品，机会与威胁并存，成功回报高，但潜在风险也大；
- ②处于成长期的产品，一般蕴含机会，企业应加大市场投入；
- ③处于成熟期的产品，机会不太大，企业应以巩固市场地位为主；
- ④处于衰退期的产品，蕴含威胁，企业应停止投入。

企业在每个阶段都应该做好产品的定义和标准，找出导致该阶段成功的关键成功因素（KSF）和风险因子。在每个阶段和环节都要认真研究分析客户的“痛点”，以及客户在这个阶段想要什么，时刻关注客户的体验感受和不满意的地方，这样可以帮助企业分析出产品和服务在各个环节的优势和劣势，如图3-7所示。

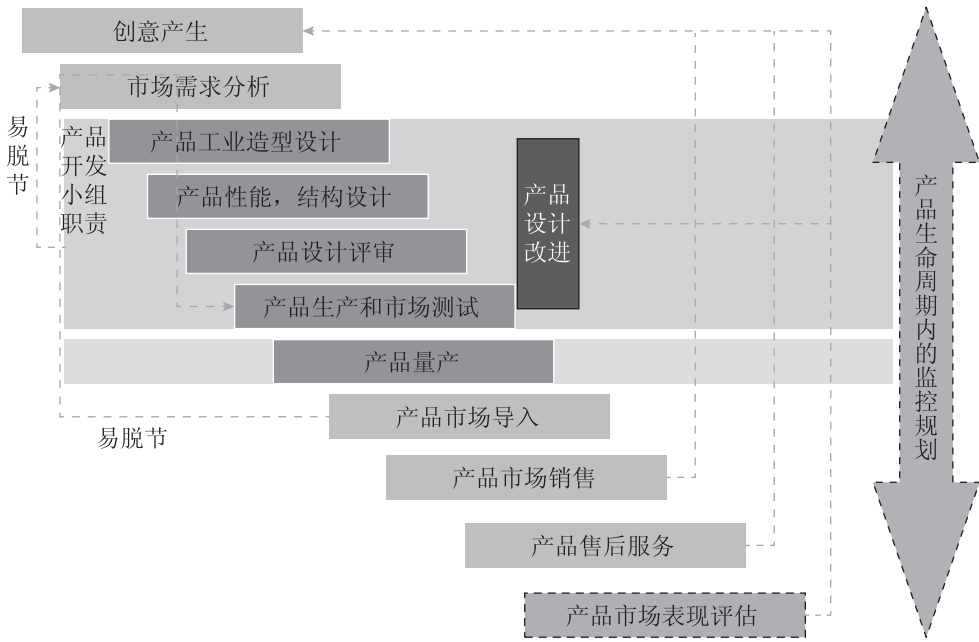


图3-7 产品开发命中率一览表

为了节省相关企业管理者摸索时间和少走弯路，我研究总结了产品开发各阶段的风险因素和关注点，如图3-8所示。

人是创新的核心，企业需要选好、用好、培养好有经验的、能够推动产品创新的人才，建立创新的文化氛围，鼓励“团队协作”和“创意自由流动”，保护员工的创新行为，加大对产品创新的研发和投入力度，建立、健全对产品创新的长期、长效激励机制，充分调动员工产品创新的积极性和主动性，提高产品创新的成功率，降低创新成本，“2025中国制造”就在不远处。

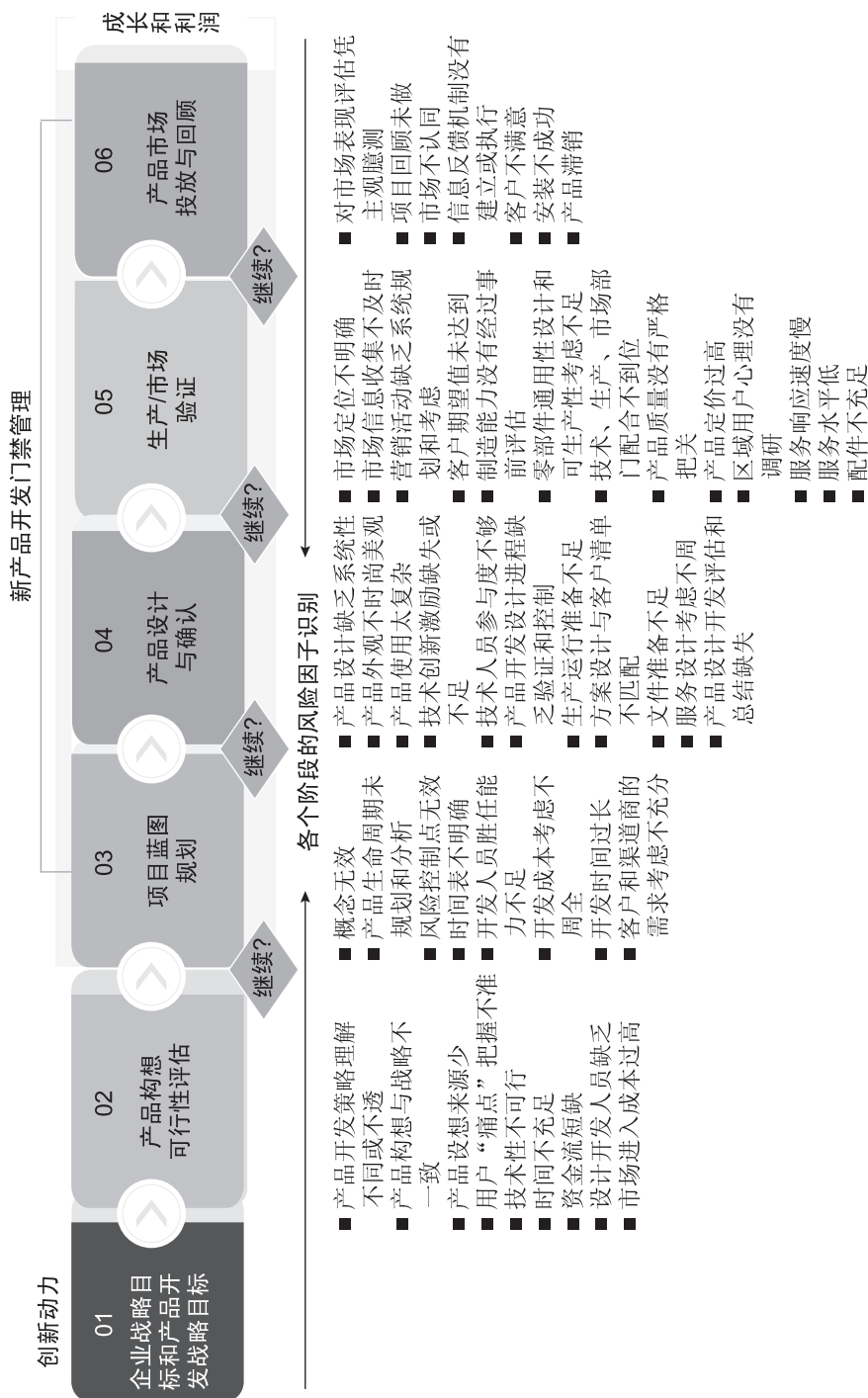


图3-8 新产品开发生命周期不同阶段风险因子识别一览表

3.2 相关文章赏析

3.2.1 企业战略与全面预算管理

作为最有效的管控手段，全面预算管理以战略为基础，助战略有效落地。

企业战略是运营管理的基础和预算管控的前提，一家企业战略管理水平，可以通过下面3个问题来判断：

①企业的定位是否具有前瞻性和竞争性？

②企业是否具有某个特定时期内（如三年、五年）要实现的规划目标？这些定位和规划是否具有差异性？

③为实现这些目标，将采取哪些具体策略措施？这些策略措施是否能够被现在的团队实施落地？

全面预算管理是企业管控最有效的手段之一，是企业内部管理控制系统的核心，也是管理会计体系中最常用的方法。但是，在具体实施过程中，不同的企业会遇到一些不同的具体问题。根据我在不同企业近20年的实践经验，针对实施预算管理中常见的企业战略与全面预算关系问题，谈谈自己的看法。

3.2.1.1 战略与预算是否统一

很多人认为，企业的长远发展战略与预算管理关联不大，因此没有将企业发展战略目标细化成企业年度经营目标和部门年度工作目标，最后落实到具体的工作岗位目标上，这样就导致企业有战略没执行，战略于是成为空中楼阁。

战略管理是为了实现企业的生存和长远利益的最大化，通过企业总体战略和每个部门的具体工作来实现的，预算的每个数字背后都是行动计划和行动方案。没有预算支撑的企业战略是空洞的战略；没有战略引导作为基础的企业预算是没有目标的预算，难以提升企业的竞争能力和价值。

全面预算管理是为了实现企业某一时期的经营活动目标，通过全面预算管理，各部门对经营目标形成统一的认识，以产生战略协同效应；通过预算实

施、分析差距、反馈调整，企业就能够不断强化自身特有的竞争优势，来达成既定的战略。如果预算仅仅是上报数字，没有具体方案的支撑，没有围绕一个主要目标而协调企业各部门的工作，预算所起的作用可能会大大缩减，变成数字游戏。

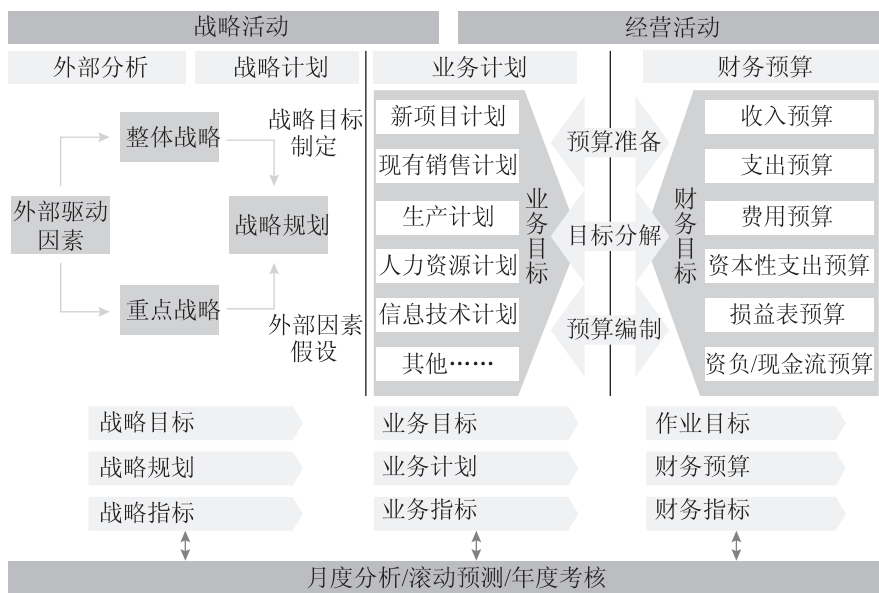


图3-9 全面预算管理是重要管理工具

从图3-9我们不难看出，战略管理与全面预算管理的关系是相互促进的，企业战略决定全面预算管理，全面预算管理是企业战略服务的。如图3-10所示，通过实施全面预算管理，企业战略行动计划、年度经营计划都可以得到具体落实，因此预算是企业战略规划控制的重要组成部分，做预算不是目的，而是通过做预算帮助企业战略落地。

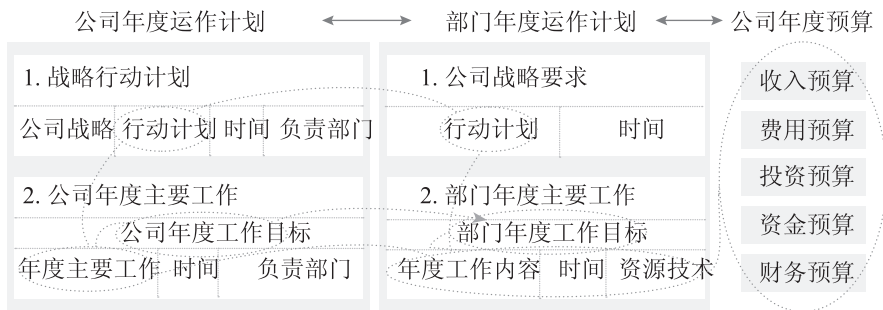


图3-10 年度运作计划、部门运作计划和年度预算的关联图

国际、国内知名企业的成功经验表明，全面预算管理能够完善企业的治理结构、落实企业的战略、提高企业的管理控制水平，进而增强企业的竞争力。上不接战略、下不接绩效的全面预算是没有意义的。全面预算管理与企业战略是相互依存、互为表里的关系。

3.2.1.2 全面预算管理如何有效实施

全面预算管理能够把企业决策层的战略规划、经营部门的业务计划、财务部门的资源获取及配置、人力资源部门的业绩考核评价整合成一种综合的、贯彻企业战略方针的经营机制，它是实现“战略、业务、财务和人力”“四位一体，融合发展”的重要保障措施。如何有效实施全面预算管理，笔者总结了实施全面预算管理的十大核心步骤，它是“珍珠链”思想的具体体现，如图3-11所示。

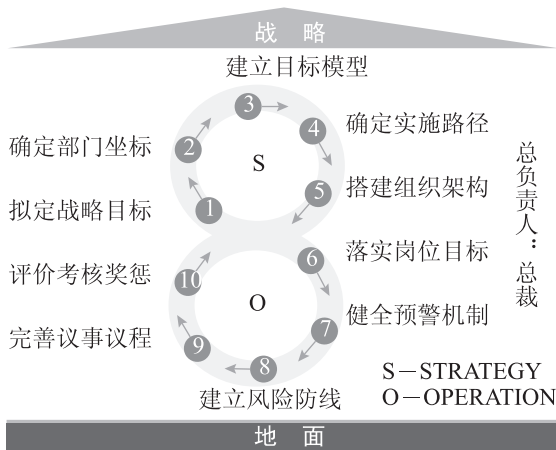


图3-11 “珍珠链”思想之全面预算十大核心步骤（© 邹志英）

实施全面预算管理的十大核心步骤，从企业战略入手，合理配置企业的各类资源（人、财、物），确定行动方案，据此制定预算，并分解责任，签订绩效管理责任书，通过“经营驾驶舱”分析问题并发出预警，并据此建立风险管理的四道防线，纠正预算与实际的偏差，通过会议和报告来强调战略的落地执行和调整，通过跟踪机制来强调行动方案的执行力度，并依据团队和员工的投入产出情况进行奖惩。全面预算管理十大核心步骤形成有效的闭环，真正实现

从企业战略的制定，到管理体系的构建落实，到跟踪监控，再到最终评价考核的全过程管理，可以有效地促进企业战略目标落地，助力企业提升价值，提高企业的核心竞争能力。

3.2.2 打造超越竞争的企业战略

打造竞争战略，为超越自我，实现更高目标。

现阶段，管理会计是热门话题。我曾经写过一篇《管理会计“三镜合一”》的文章，用来和读者分享我对管理会计的理解。管理会计就好比一条完整的“线”，立足过去，更好地管理今天，有效地预测未来，实施企业的长远战略，保证企业的长期健康发展。管理会计又是一门与经济发展、管理理论与时俱进发展的学科，在这一发展过程中，会不断出现新的因素、新的问题，要求管理会计充实新的内容，才能为管理和决策提供信息，才能有效地参与企业经营管理，实现管理会计的资源配置、预算管理和成本控制职能。从时间维度来看，管理会计是基于对历史数据资料的分析来剖析过去、掌控现在，并通过全面预算管理、内控和风险管理以及经营分析与预警系统等管理工具更好地预测未来。由此来看，企业管理会计体系的搭建和实施，对于企业制定战略、实施战略具有巨大的现实意义。

3.2.2.1 企业战略特征

企业战略就是企业的远景目标，包括对实现远景目标的总体性、指导性谋划，属宏观管理范畴，具有全局性、长远性、竞争性、指导性、系统性和风险性六大主要特征和使命、资源、市场三大要素。远景目标不管是对营利组织还是非营利组织都是重要的。在任何环境下，我们都需要有清晰的使命，才能够掌握机会市场，才能够作适当的定位。

战略管理包括战略分析、战略选择和战略实施。随着市场竞争的加剧，战略管理为越来越多的企业所重视，但是，经过调查我们也发现有很多企业，在战略管理上常常表现为“有战无略”。造成这种现象的原因：一方面是由于企业管理者对战略管理的重要性认识不够或错误认知，以至于走入误区，把策略当成战

略，把做什么、怎么做当作了战略，把具体的操作步骤、流程当作了战略；另一方面是许多企业的管理者忙于应酬和营销，缺乏长远的战略思维，不能好好静下心来思考，有些企业管理者经常是先确定要做什么事情，在这个既定的前提下，再将怎么组织人、怎么组织钱、怎么来攻占市场作为企业的战略，这实际上是把目标替代为战略，意味着企业没有战略，而是直接到了策略层面。

一个企业有没有明晰、可行的战略，战略管理水平如何，可以通过下面几个问题来判断：

①就企业的定位而言，企业最终将成为什么样的企业？这个定位是否具有永续竞争性？

②企业在某个特定的时期内（如三年到五年）将成为一个什么样的企业，成为这样的企业需要实现哪些目标，这个定位和规划是否具有差异性？

③为实现这些目标，将采取哪些具体的实施策略，这些策略是否形成对目标的支持，是否能够被现在的团队所胜任？

如果对上述问题的回答是肯定的，那么企业的战略就是清晰可行的，否则就需要进行战略规划和战略重构。

3.2.2.2 时间管理与竞争优势

战略的终极目标就是要打造竞争优势。什么是竞争优势？就是没有竞争。从管理会计与战略管理的关系来看，我认为：管理会计需要站在战略的高度，满足企业在市场中对竞争信息的需求，适应变化中的内外部条件，在内部资源的分配与利用，协调行动等方面发挥整体上更优的战略效果。企业管理会计体系的搭建和有效实施，可以强化企业生产经营过程中各个环节和内外部相关关系间的时间投入，增强企业的竞争优势。

1. 时间管理是实施企业战略的重要手段

企业要想在激烈的市场竞争中取得竞争优势，必须有一个清晰、可行、科学的发展战略，它是企业的“目标、意图或目的，以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式”。显然，企业战略只是解决了企业发展的目标和计划问题，要全面实现企业战略，还必须将战略目标、战略计划与员工具体