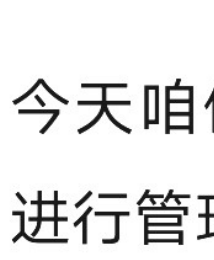


15 | 管理变革：人人都是一张利润表



贾宁

11-07 19:19



15 | 管理变革：人人都是一...

11:30 10.53 MB



【贾宁亲述】

你好，我是贾宁，欢迎来到我的《财务思维课》。

今天咱们要讲的，是如何运用财务思维，进行管理变革，提升企业绩效。

1984年，35岁的张瑞敏接手海尔，那时候海尔是个濒临倒闭的街道小工厂。工资开不出来，张瑞敏靠四处借钱给员工开工资。

2009年，海尔却超越了世界家电巨头惠而浦和LG。

2016年，海尔的销售额达到2千多亿，是1984年的500多倍，

海尔是怎么实现逆袭的呢？用张瑞敏的话说，这个秘诀就是，让每个人都成为自己的CEO。

也就是说，企业中的每个员工都应该像CEO那样来思考和决策。用财务的话来解释，就是“让人人都成为一张利润表。”

什么意思呢？

你看，企业作为整体是一张大的利润表，员工就是其中一张小的利润表，如果每个人给企业贡献了最大的利润，企业当然就能给股东贡献最大的利润。

这个逻辑听起来很简单，背后却意味着很大的思维转变。

从成本中心到利润中心

我们都知道，有收入才有利润。但企业里不是每个部门都要面对市场，产生收入的。

传统的管理会计，就是根据一个部门是否产生收入这个标准，划分成了“利润中心”，“成本（费用）中心”这两大类。

利润中心直接面对市场，能对外销售获得收入。最典型的就是销售部门。

成本（费用）中心不直接面对市场，不产生收入，像生产部门，财务部门，行政后勤等企业的中、后台部门

由于部门的性质不同，考核标准也不一样，利润中心的部门考核利润，成本中心的部门考核成本。

这样做，会出现两个主要问题。

第一，部门之间的目标不一致。

我给你举个例子。假设销售部接到一笔大额订单，客户要求一周内必须拿到产品。销售部经理火急火燎跑去找生产部经理，说你能不能加班加点帮我把这批货生产出来？

生产部经理说，“不好意思，我的订单已经排满了。”

他为什么不愿意接呢？

因为生产部门是“成本中心”，他们只考虑如何按时完成生产，降低成本。这个额外订单给销售部门和企业增加多少收入，和生产部门没有直接关系，反而还增加了生产负担。

你看，从销售部和生产部各自的立场来说，做的都是最利于自己的决定。但是对于公司来说，不接这笔订单就变成了损失。

第二个问题是，部门之间无形中筑起了一道墙。

互联网时代，企业最大的变化就是从“产品导向”转向了“用户导向”。以前用户没有太多选择，企业生产什么，用户就买什么。企业不用让每个部门都面向市场，实时感受市场的变化。

但是现在的市场环境是供给过剩，竞争激烈，在这种环境下想要生存，就需要所有部门都直接倾听用户和市场的声音。你看小米就特别重视和用户的互动，把用户当成设计师。小米每次推出新产品之前，都会让米粉吐槽提意见，综合用户意见，改进产品，最后推出的产品才是用户想要的。

那怎么才能让企业中、后台的部门实时感受到市场变化呢？

我们刚才说了，事实上，不可能每个部门都真的直接面对市场。

那我们就换个角度，这里我引用禅宗里的一句话，叫“**凡墙都是门**”。

以前部门和部门之间是有道墙的，所以市场这个“无形的力量”，没办法穿透墙体，传递到企业内部。

那我们不如把每一道墙，都变成一道门。只要门一打开，市场这个“无形的力量”，就可以像穿堂风一样到达企业的每一个角落。

“内部市场链”机制

具体怎么做呢？

这里就必须讲到财务思维对管理变革的贡献了。

别忘了，市场的变化是直接反应在收入里的，如果能想办法让企业每个部门都和市场收入直接挂钩，那不是就等于是打开了门，做到了“人人都是利润表”吗？

这就是张瑞敏和稻盛和夫这样的财务高手使用的方法。也就是说，把所有的成本中心，都变成利润中心。

事实上，财务学界两位资深教授Jensen和Meckling，早在1976就提出了这个思路，他们认为，企业内部部门之间，甚至人和人之间，其实都存在一种契约关系。

这么一来，我们就可以沿着这个思路，建立一个内部市场交易机制，实现部门之间的产品和服务“买卖”市场化，从而让各部门都产生收益。

比方说，生产部门是给销售部提供产品的，行政是给其他部门提供劳务的，那么这些产品和劳务就可以有相应的定价，让其他部门来购买产品和劳务，这就是这两个部门的收入来源。

这样一来，销售部接到市场上订单后，就得从生产部购买产品，然后再销售到市场上。所以，销售部和生产部都能得到收益。

转移定价

为了实现部门之间的交易，就得想办法制定一个内部交易价格对吧。这个价格，在财务中叫“转移定价”。

这个价格是怎么定出来的呢？

我曾经去考察过一家叫新兴铸管的企业。这家央企在邯郸，是专门生产排水排污管道的。公司有近一半的产品，是销售到全球98个国家和地区。

你知道，钢铁行业和宏观经济走向是密切相关的。2008年下半年，受金融危机影响，钢铁产品价格大幅下降。

在2008年之前，和大多数制造业企业一样，新型铸管采用的也是传统的管理方法，中后台部门都认定是“成本中心”，只考核成本，对外部市场的变化反应迟钝。

在遭遇了08年的危机之后，公司总经理张同波就借鉴了“人人都是CEO”这个新的管理思维方式。当时我访谈他的时候，有一段话印象深刻，他说：“这次变革主要围绕两个核心思路：第一，紧盯市场，增加各部门之间的沟通，对外部市场变化做出快速反应；第二，各事业部从成本中心转化为利润中心”。

之前我们说，让每个部门都成为利润中心的方式是靠建立内部交易，制定转移定价，那么新兴铸管具体是怎么做的呢？

生产铸管得先经过一道熔炼工序，然后给到离心浇注工序，才能成型。这两道工序是两个部门负责，我们分别简称A部门和B部门。

假如，A部门把铁管转移给B部门时，转移价格是每根100元，那么这100元就是A部门的收入，B部门的成本。

你可能会问，这100元是怎么定出来的呢？

这里需要考虑两个成本，一是A部门实际的生产成本，假设是60块一根，另外一个外部市场价格，也就是如果A部门直接把铁管卖给其他公司，能卖多少钱？假如是100块。

注意，外部市场这个价格很重要。