

【读书笔记】

《CEO说：人人都应该像企业家一样思考》

版权归起点书院和原创作者共有，侵权必究

原著作者：【美】拉姆·查兰
徐中译

读书笔记作者：梁观莲

出版社：机械工业出版社

版次：2020年10月第1版

解密商业领袖的思考和行动方式
理解你的组织是如何运转和盈利的



作者简介

拉姆·查兰，全球著名的管理咨询大师、畅销书作家。被《财富》杂志称为“当今指导企业成功发展的一派宗师”。

在过去50年中，他为全球企业及其领导人提供常年的管理咨询服务，其中包括通用电气、KLM、美洲银行、杜邦、诺华制药、EMC、3M、美国银行、可口可乐、印度塔塔集团和Verizon等。

他的独到见解源于其过人的商业智慧：他能在飞速变化的市场环境下，透过企业的复杂表面，直指问题的核心，还能针对核心问题，提出精妙的解决方案，不仅切中要害，还切实可行，即刻就可付诸实施。拉姆·查兰与拉里·博西迪合著的《执行》曾在《纽约时报》畅销书排行榜上高居榜首。

在杰克·韦尔奇担任通用电气公司掌门人的20年里，查兰一直伴其左右，为其保驾护航。

拉姆·查兰毕业于哈佛商学院，已完成著作27部，如《领导梯队》《CEO说》《执行》《求胜于未知》及《高潜》。



内容简介

世界一流的CEO的生意头脑看起来和成功的街头小贩相差无几，这些CEO能够感受到机遇的存在并且加以利用，使其经营的公司年复一年地盈利。他们总是能够透过复杂的表象看到商业的本质，化繁为简，抓住企业经营的基本常识——商业智慧。

所谓“商业智慧”，即CEO最应关注的企业四大关键要素：

1. 比竞争对手更好地满足客户需求；
2. 产生现金净流入；
3. 拥有较高的资本收益率；
4. 实现盈利性增长。

CEO一旦掌握了这四个要素的本质，就学会了企业运营的基本常识，如果再能知人善任、建立有效的沟通机制，就能够最大化提高企业的运营效率，比竞争对手更好地实现盈利性增长。

《CEO说》的更新版在保持第一版的基础框架和逻辑的基础上，基于数字时代的企业新变化，增补和突出了四个方面的内容：每个公司都需要做好四件事情：

要抓住工作的优先重点；整合运营，了解亚马逊是如何赚钱的；通过完美地执行和协同拓展组织能力。

译者序

所谓“商业智慧”，即CEO最应关注的企业的四个关键要素：



译者序

组织的四个关键要素的定义和功能——



了解客户

你需要问自己，你知道你的客户真正想从你这里买到什么吗？为什么？客户可能不只是想要购买这个产品本身，或许还有可靠性、信任、便利、方便，或者不论是网上还是实体店中的购物体验。你只有充分了解客户需求和趋势的情况下，才能做出正确的选择。



现金净流入

指一定时期内流入公司的所有现金和流出公司的所有现金之间的差额。现金流入包括销售产品、提供服务收到的现金等；现金流出包括支付工资、缴纳税金、支付供货商的货款等。我们常有“现金为王”的说法，这反映了企业创造价值的实际能力和企业的自由度。查兰在书中专门支出，在企业中“人人都要重视现金”，因为人人都在占用现金，人人都可以节约和创造现金，这一点非常值得所有人重视。



资本收益率

资本收益率（ROIC）= 利润率* 资本周转率，相关概念还有投资回报率（ROI）、净资产收益率（ROE），这些指标从不同角度反映了企业资产的盈利能力。



盈利性增长

指业务销售收入的持续增长，这是由市场规模和企业自身的成长性决定的，企业的业务增长必须是可持续的，可预期的，有盈利的增长。



译者序



坦诚的对话可以提高信息交流的效率，对话的质量决定了人们如何收集和处理信息，他们如何做决策，他们如何看待彼此以及这些决策的结果，坦诚的对话可以带来新的想法，加快决策速度，这是一种宝贵的竞争优势。

社交沟通执行机制是战略执行的关键。

成功的领导者会通过跟进和诚实的反馈来奖励成就卓越的人，教练那些正在奋斗的人，改变那些阻碍组织进步的人的行为。

Contents

01



第一部分 商业中的通用语言

- 第1章 本书对你有什么帮助
- 第2章 最佳CEO与街头小贩的共同点：商业思维的本质
- 第3章 每家公司的本质都是一样的：每家公司都需要做好这四件事情
- 第4章 从整体上认识公司

02



第二部分 现实世界中的商业智慧

- 第5章 现实世界错综复杂：抓住公司工作的优先事项
- 第6章 从赚钱到创造财富
- 第7章 整合运营：亚马逊公司是如何赚钱的

03



第三部分 完美执行

- 第8章 通过完美执行拓展组织能力
- 第9章 协同

04



第四部分 制定个人计划

- 第10章 找准自己在大局中的位置





01

商业中的通用语言

第1章 本书对你有什么帮助

- 最好的CEO就像最好的老师，他们能够通过专注于赚钱的基本原理来消除商业的复杂性和神秘感，确保公司的每一个人（不仅仅是高管成员），都能理解这些商业的原理。

商业远比你想的要简单

- 具体包括但不限于：服务于客户，有效地管理现金，明智地使用资产，不断改进业务并实现增长。
- 商业活动遵循同样的规律，一旦掌握那些基本原理，你就学会了商业运作的基本知识。

非营利组织、非政府组织和政府机构也是如此吗

- 我们所有人，无论以什么为生，都需要学习如何在组织中运用赚钱的工具。

最好的CEO和街头小贩的思路是一样的，他们都了解公司的现金状况，也知道他们最赚钱的业务是什么。他们懂得不断售出货物的重要性，同时他们了解他们的客户，因为只有满足客户的需求才能让企业继续经营下去。你的CEO想让你知道的是，这些基本的商业原理是如何在你的组织中运作并协同工作的。

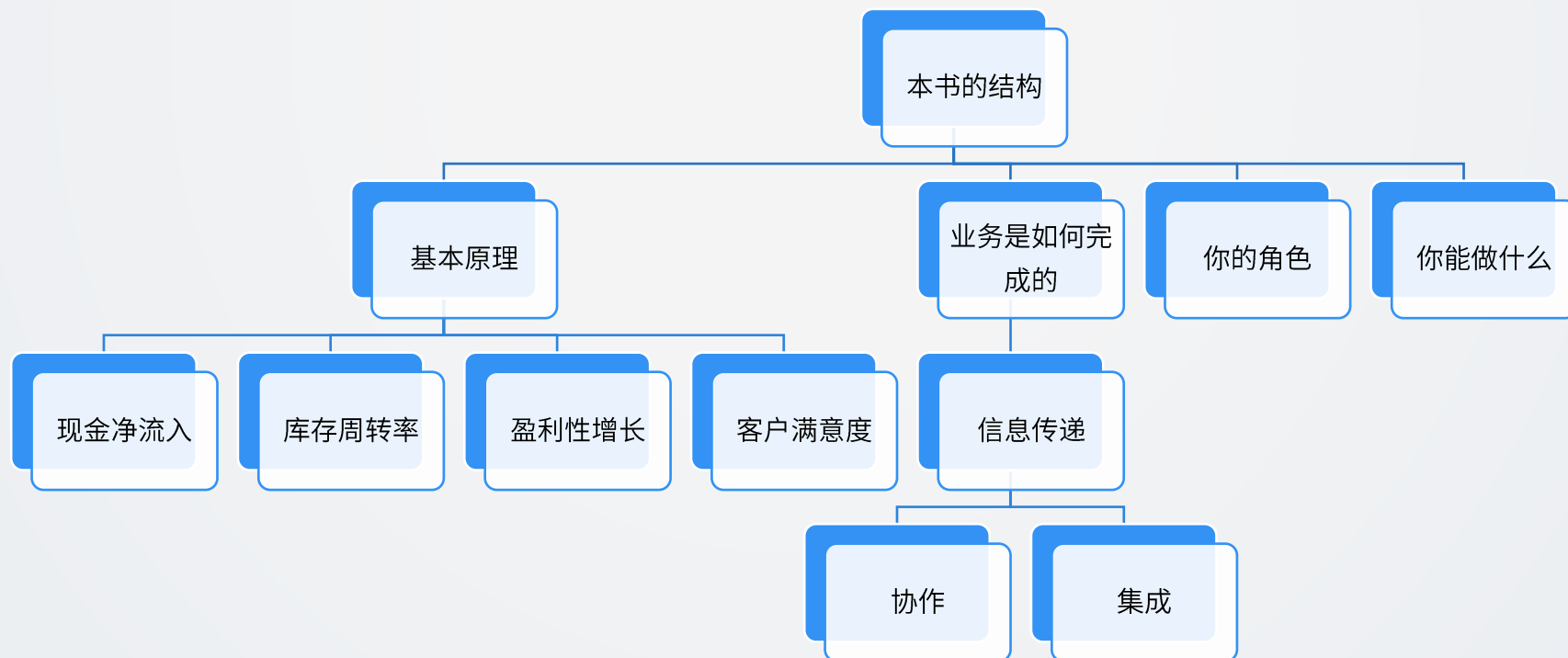


第1章 本书对你有什么帮助

我写这本书的目的是让每个人都能更好了解他们的组织是如何运作的，尤其是——

一、**千禧一代**，即出生于1980~2000年的万人，这是有史以来人数最多的一代，如果能够真正了解公司是如何运作的，很快就能在组织中担任高管。

二、**B2B销售团队**，“服务创造价值”，每个组织都必须向客户交付一些将产生可量化的改进的东西，成本削减了多少，销售改善了多少，收入增加了多少，员工的保留率提高了多少等等。



第2章 最佳CEO与街头小贩的共同点：商业思维的本质

商业的语言在任何地方都是一样的。

如果你用智能手机在谷歌地图上搜索，你会发现，你离所有在电影屏幕上的见到的地标建筑都只有几步之遥，剧院大部分在西边，时代广场和港务局汽车站也在西边。现代艺术博物馆略北偏东，圣帕特里克大教堂几乎就在正东，它基本上是在洛克菲勒溜冰场的另一边（那里有一棵巨大的圣诞树，每年都会有一个备受瞩目的亮灯仪式）。

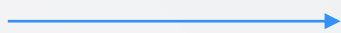
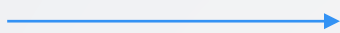
从你所在的地方扔出一块石头，可能会砸到无数的媒体公司——彭博社的《商业周刊》就在你身后的大楼里，而福克斯新闻就在街对面，它的“收报机”每天24小时在外面的大屏幕上用你红灯打出头条新闻。本书的出版商李百老汇大街不到10分钟的路程。

人行道上站满了只有一个员工的零售公司的CEO们，他们的人数确实众多，在街道的两边都有热狗车。

- 在成功经营公司方面，这些街头小贩和世界上最大、最成功公司的CEO的商业思维和商业语言是非常相似的。公司的复杂程度不同，但经营方法是相同的。他们总是能够透过复杂的表象看到商业本质，化繁为简，抓住公司经营的基本要素。
- 想出赚钱妙计的人都有商业智慧，有些人称之为“街头智慧”。



第2章 最佳CEO与街头小贩的共同点：商业思维的本质



很多时候，你是在公司的某个部门开始了自己的职业生涯，这个部门可能是销售、财务或者生产部门，他们通常被称为“职能部门”，有时也被称为“职能竖井”或者“竖井”。

因为大多数人在一个公司的某个职能部门开始他的第一份工作，当他们获得升职的时候，通常还是在这个职能部门内部晋升，这就好像一个人通过“职能竖井”或者“竖井”垂直上升。

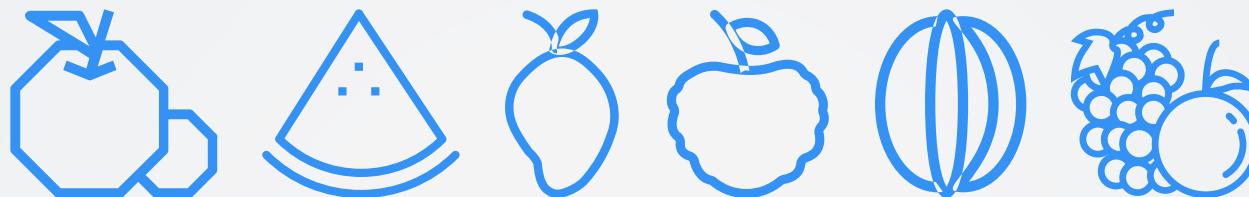
这样的职业路径会限制一个人的事业，影响他们每天的决策和判断，一个对本部门最好的方案，未必对公司整体最有利，如果你的工作只是为产品“锦上添花”，假设遇到竞争，公司可能无法从你的工作中得到足够的利润，因此每一笔销售都会亏损。

不管你做什么工作，你都需要了解整个组织是如何赚钱的。
学会说通用的商业语言将有助于推动你的事业发展。



第2章 最佳CEO与街头小贩的共同点：商业思维的本质

街头小贩的技能



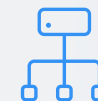
在印度的一个小镇上，一个沿街叫卖的小贩是如何谋生的呢？



- 基于对商业的本质有自己的理解
- 必须根据自己对于当天销售的预测来决定明天上午进什么货，包括货物的种类、品质和数量



- 制定价格策略，价格可以根据一天中的需求变化灵活调整
- 他们需要现金



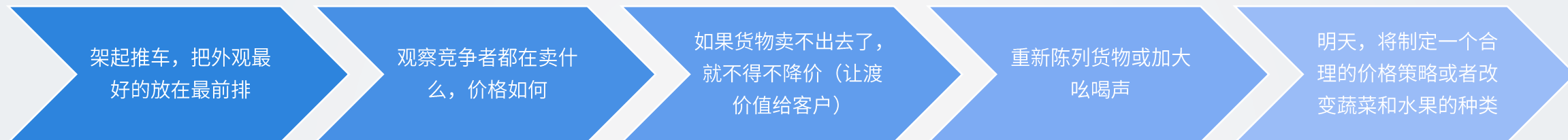
- 在销售中，他每时每刻都在考虑是否应该降价，什么时候降价以及应该降价多少
- 如果优柔寡断或者作出了错误的选择，那么就会面临失败
- 如果降价太早，当天可能就会赚不到钱
- 如果降价太晚，可能就剩下腐烂的存货



第2章 最佳CEO与街头小贩的共同点：商业思维的本质

回到街头小贩的思维

日常运作



评价标准

- 当一天结束的时候，兜里有现金就说明做得好
——是否有足够的现金？如何能得到更多的现金？是否还能继续赚取更多的现金？
- 如果没有剩下现金
——这是非常可悲的事情，作为挣钱养家的人，这是很丢面子的事情，家庭压力会让他无法承受，甚至家里没有足够的事务，这种环境压迫商贩强烈关注现金净流入。

他的所有工作都是客户导向的。



第3章 每家公司的本质都是一样的：每家公司都需要做好这四件事情

在每家公司，基本的构成要素总是相同的。



真正的商人既能够深入理解这四个要素中的每一个要素，又能理解它们之间的关系。
商人有一种贪得无厌的欲望，总是想要找到赚钱的根本途径。



第3章 每家公司的本质都是一样的：每家公司都需要做好这四件事情

了解客户

01

满足客户需求

解决客户所遇到的问题，通过简单观察，能知道是否喜欢他们的水果，还能看出他们的喜好是否发生改变

02

观察交互过程

你要观察产品的所有交互过程，需要和经销商、批发商以及终端用户沟通以了解真实情况

03

检验你的想法

如果你有想法，与消费者一起检验你的想法，看看你是否正确，还要花时间研究行业走向

04

客户

谈论那些购买你产品的客户，可能是也可能不是那些产品的最终使用者

05

想买什么？为什么？

当你发现维持之前的价格和利润都有困难时，就应该去和消费者交流，弄清背后的原因、培养自己观察客户的能力

06

客户忠诚度

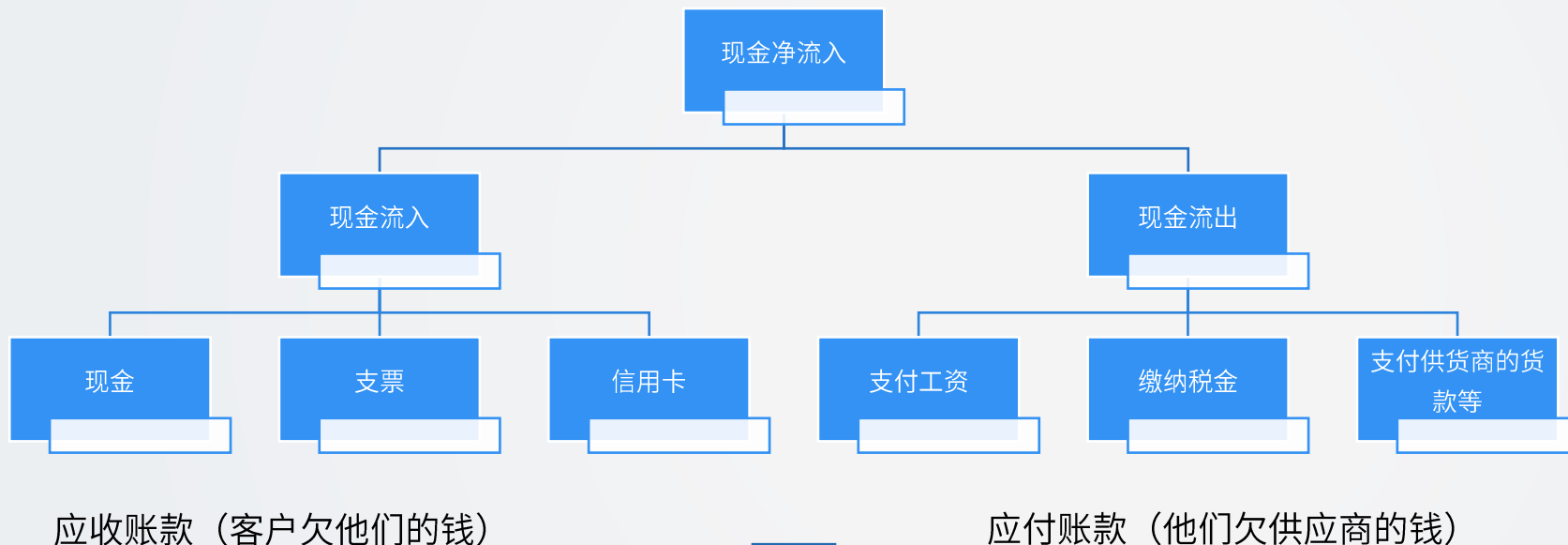
在每一次与客户的接触和交流中，都需要赢得这种忠诚度



第3章 每家公司的本质都是一样的：每家公司都需要做好这四件事情

现金净流入

现金净流入是指一定时期内流入公司的所有现金和流出公司的所有现金之间的差额。



应收账款 (客户欠他们的钱)

应付账款 (他们欠供应商的钱)



当你没有足够的现金，又不能获得贷款时，你就会破产。

对于硅谷和其他地方的初创公司来说，现金告罄是一个很普遍的问题，例如，当产品进入市场的时间比预期的要长，或者启动的成本大大高于预算时，公司就突然发现自己的钱用完了。



第3章 每家公司的本质都是一样的：每家公司都需要做好这四件事情

人人都要重视现金

无论你在为营利性组织、非营利性组织还是政府机构工作，了解资金的来源和去向都很重要，每个人（不仅仅是财务部门的人）都需要知道，如果他们的事业要蓬勃发展，他们需要知道他们的工作是如何影响现金净流入（或消耗）的。

Webvan的故事

Webvan是互联网上最大的失败之一。

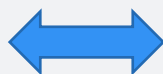
从表面上看，Webvan似乎是一个很好的创意，客户可以在线订购食品杂货，直接送货上门。

该公司的技术主管Peter Relan表示，营销策略很简单：Webvan将以传统超市的价格提供优质、高档的全食超市食品。

这虽然很有吸引力，但这意味着该公司的利润率将低于一家高端零售商，为了解决这个问题，Webvan将高度自动化，设计和建设最先进的仓库物流，以尽可能高效地完成订单。

这本来是可行的，但是公司扩张太快了，最初的计划是在26个大城市开放，每个都有公司的一个仓库提供服务，每个仓库的成本约为3500万美元，这意味着这些仓库的成本就超过了9亿美元，再加上公司运营所需的昂贵的电脑系统、3500名员工的工资以及所有的专业送货车，公司每个季度的开支高达1.25亿美元，很快现金就入不敷出。

这家公司成立大约4年就倒闭了。



亚马逊模式



第3章 每家公司的本质都是一样的：每家公司都需要做好这四件事情

毛利率

毛利=总销售收入-制造、或购买该产品或服务的直接成本

这些包括生产产品所用材料的成本以及直接人工成本

销货成本不包括间接费用（如销售费用、一般管理费用或分销费用）



$(\text{总收入} - \text{销货成本}) / \text{总收入} = \text{毛利率}$

毛利率背后的产品组合、客户组合、价格组合、渠道组合和成本结构是什么？

它们中的任何一个都能产生更高的毛利率吗？

材料和人工成本呢？它们是否可以减少？

.....

多问几个这样的问题可以让你真正地分析业务。这就是为什么许多商人和投资者跟踪毛利率，因为他提供了关于业务的重要变化的线索。



第3章 每家公司的本质都是一样的：每家公司都需要做好这四件事情

资本收益率 (ROIC)

$$\text{净收入/资本总额 (你的钱和你借的钱, 如果有的话)} \\ = \text{资本收益率}$$

$$\text{净收入/股东权益 (资产-负债)} = \text{净资产收益率} \\ \text{或} \\ \text{净收入/总资产} = \text{资本回报率}$$

当涉及衡量公司的健康状况时，一个好的CEO不会太在意准确性，用资本收益率（或类似的衡量标准）来看待公司。今年的这个指标比去年和前年好吗？优于我们的竞争对手吗？它在它应该在的地方吗？是处于上升还是下降的趋势中？

对于很多公司而言，存货周转率是一个非常能说明问题的数字。

$$\text{资本收益率} = \text{利润率} \times \text{资本周转率} \\ \mathbf{R = M * V}$$

资本周转越快，收益率越高，这是一个非常有用的商业工具，R以百分数的形式表示，8%、10%或者15%，是一个可以直接用来比较的简单数字。



第3章 每家公司的本质都是一样的：每家公司都需要做好这四件事情

周转率的意义

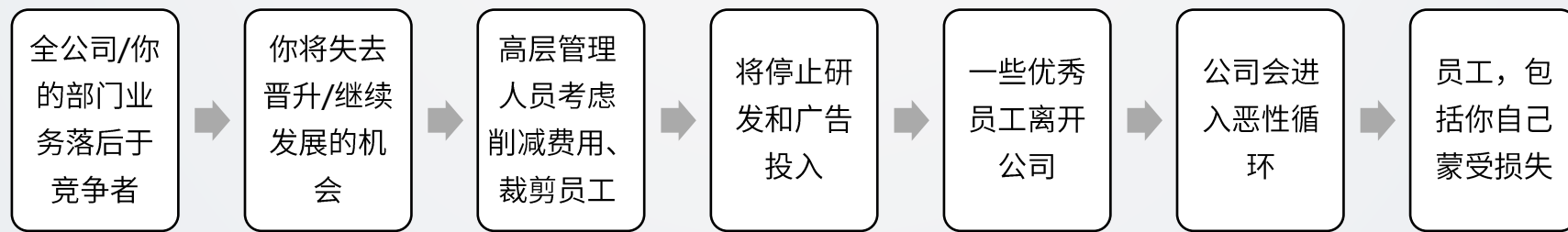
关注利润率很好，但还不够，那些获得提拔的最优秀的人，关注利润率的同时也关注周转率。

资本收益率一定要高于你使用自己的钱或别人的钱（银行家或股东的前）所付出的成本（所谓的资本成本等），这就是商业运作的真理。

真正深入理解现金净流入、利润率、周转率、资本收益率和收入增长背后的关系，可以为我们提供线索，让我们知道应该把注意力放在哪里，应该改变什么。

盈利性增长

要么增长，要么死亡！



第3章 每家公司的本质都是一样的： 每家公司都需要做好这四件事情

业务在争取得轨道上增长



盈利的

良好的增长不仅必须是盈利的，而且资本使用必须是高效的，需要通过把钱投到能够比超级安全的产品赚取更多的钱

有机的

最好的增长自然来自公司现有的业务，这不仅是有机的，而且还能锻炼组织的创造力

差异化的

你永远不想提供一种被视为“大路货”的产品或服务。如果你这样做，你将永远不会赚很多钱

可持续的

你不是在寻找收入的快速增长，而是让这种增长能够持续

在哪里寻找机会呢？不管你做什么，业务都是由两部分组成的——

- ✓ 公司为生产产品或提供服务所做的每一件事情；
- ✓ 所做的每一件事情都是为了把产品或服务销售出去。



第3章 每家公司的本质都是一样的： 每家公司都需要做好这四件事情

盈利性增长矩阵

	老客户	新客户
新需求	B 老客户的新需求	C 新客户的新需求
老需求	A 老客户的老需求	D 新客户的老需求

- ✓ 我们如何能满足老客户的老需求 (**BOX A**)
- ✓ 老客户的新需求是什么？ (**BOX B**)
- ✓ 我们应该满足新客户的新需求吗？ (**BOX C**)
- ✓ 我们如何向新客户销售老产品？ (**BOX D**)



第4章 从整体上认识公司

赚钱的要素是可以衡量的，但你不只是要记住怎么做，还需要——

1. 深刻理解一个盈利组织的四个关键要素（现金净流入、资本收益率、盈利性增长和客户需求）
2. 知道如何把它们结合起来，在脑海中形成一个画面，这样你就能知道任何一个组织做的怎么样了

一个真正的商人必须要掌握现金净流入、资本收益率、盈利性增长和客户需求之间的关系，以便对整个业务有一个直观的把握。

首先，你必须要知道赚钱的基础，然后努力感受他们是如何协同作用的，尝试着用一个小贩的眼光去看自己的公司，知道很多关于公司的情况。

然后，看你能不能回答以下6个关于你公司的销售率、利润率、周转率、现金净流入、资本收益率和市场份额的问题。



第4章 从整体上认识公司

公司	增长	降低	持平	原因
销售收入				
毛利率				
净利率				
周转率				
资本收益率				
现金净流入				
市场份额				

这个表可以帮助你分析和思考你的生意是如何运作的。

第4章 从整体上认识公司

销售收入

你们公司的业务在增长吗？你们的销售收入是增长、持平还是下降？趋势是什么？未来增长将会怎样？谁是最重要的客户？这种情况可能发生改变吗？

毛利率

公司的毛利率是多少？是提高、降低还是持平？在未来的几个月和几年里，会发生怎样的变化？你们的毛利率与竞争对手相比如何？

净利率

利润率和销售增长之间的关系是什么？销售收入增加，但净利率越来越低可能是一个几项，表明未来有麻烦。你的客户组合是否在变化？你的产品组合是怎样的？净利率提高或者降低的原因是什么？

存货周转率

你的存货周转率是多少？是在提高、持平还是下降？与你们的竞争对手相比如何？为什么？神什么产品/服务卖得比别人快？你知道为什么吗？你能做什么让行动缓慢的人改进？你有过时的存货吗？

资本收益率

如果知道了利润率和周转率，你就能用 $R=M*V$ 来算出资本收益率，再将它与公司过去的业绩和竞争对手进行比较，资本收益率是提高、降低还是持平？你能做什么来提高公司的业绩？

现金净流入

现金净流入是增加了还是减少了？为什么增加？为什么减少？趋势是什么？与竞争对手相比怎么样？你能做什么来改善它？

市场份额

公司现在在竞争市场上的份额是增加了还是降低了？从长远来看，市场规模往往会变得很大，公司发展的脚步必须跟上市场的补发，否则就会落后。



02

现实世界中的商业智慧

第5章 现实世界错综复杂：抓住公司工作的优先事项

聚焦，聚焦，聚焦

牢记业务基石，减少复杂性，设定正确的路径和优先事项。

优秀的CEO会小心翼翼地定义三个优先事项，他们会结合影响公司的发展，影响公司想要实现的目标。

最好的CEO在做什么？



用商业智慧检验他们优先考虑事项的逻辑，以及他们所选择的商业道路



当考虑公司的未来时，会重新审视基本要素，思考公司的盈利情况



对基本要素的关注有助于他们发现任何缺陷，给他们信心，让他们相信自己正在朝着正确的方向前进

公司里的每个人都应该上一周的商业基础课，这样他们就能了解公司是如何赚钱的。



第6章 从赚钱到创造财富

公司的市盈率是把钱变成财富的关键。

P: 每股股票的价格

E: 每股股票的利润（每股收益），即公司为每股股票赚得了多少利润。

$$P \text{（每股股票的价格）} / E \text{（每股股票的利润）} = \text{市盈率}$$

公司的市盈率具有真正的乘数效应，他真的可以把钱变成财富。

P/E值显示了对一个公司目前和将来盈利能力的期望，涉及现金净流入、利润率、周转率、资本收益率和利润增长等，可以与竞争者和将来的情况相比较。通常P/E是基于历史记录和投资者对管理者有能力维持盈利水平的信心。

当公司不能达到盈利目标时，P/E值就会下降，任何对于现金净流入率、利润率、周转率、资本收益率和利润增长率这些因素出现不连续或者波动都将影响P/E值，投资者讨厌不确定性。另外，P/E值能够通过公司盈利的一贯性和可预见性来得到提高，投资者都乐意看到P/E值上升。

一家公司的股价和市盈率背书会随证券分析师和投资者对公司价值的判断的变化而变化。



第6章 从赚钱到创造财富

- 清楚公司的P/E值是多少，以及该P/E值与竞争对手、标准普尔500中公司的P/E指相比如何？
- 公司是否在致力于一种可持续的、可预期的、能够带来盈利的增长？
- 是否有足够的现金来源？
- 是否有不断的利润和资金周转率？
- 资本收益率是否稳定？
- 所有的这些是不是都比自己的竞争对手强？是不是在不断提高？

如果以上问题的答案都是肯定的话，说明公司运营状况良好。在以后的商业活动中就可以采用相应的共识战略，寻找收购对象。

如果自己的公司长期业绩不佳，无法实现持续盈利？

公司的P/E值是不是因此相对于竞争对手和标准普尔500中的公司开始下降？老板和同事是不是已经开始惊慌失措？他们是在面对现实还是在逃避？



第7章 整合运营：亚马逊公司是如何赚钱的



要了解一家公司的经营状况，你只需要看懂三组简单的数字：

- 1.公司的**损益表**，汇总了收入和成本。
- 2.**资产负债表**，对公司的资产、负债和股东权益的总结，必须是平衡的。
- 3.**现金流量表**，记录了流入和流出公司的现金数量，人们通常称之为现金流。

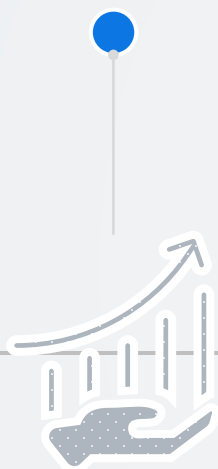
如果你能向客户展示你的产品能为他们创造更多的价值，你就能实现更多的销售，如果你能向自己的公司表明，你知道怎样能为公司创造更多价值，你就会得到晋升。



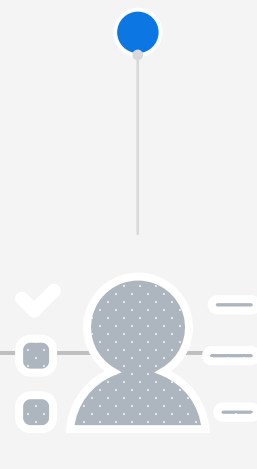
第7章 整合运营：亚马逊公司是如何赚钱的

亚马逊是一家技术公司——技术从你订购你想要的产品的平台到仓库的自动化，无处不在，它现在是零售业的谷歌，它在技术上的投资反映了这一点。

将大部分盈利投入于实现盈利性增长

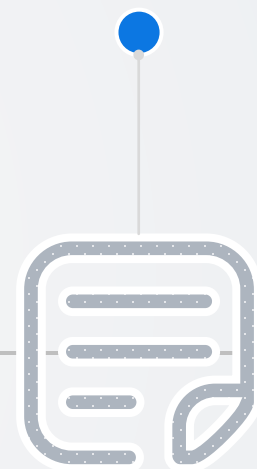


销售和市场营
销费用稳步增
长



利润低

应收账款较小



应付账款
时间周期长

现金和股东收
益良好



就像医生通过测量你的脉搏、血压和体重来帮助诊断你的健康状况一样，一个组织的财务状况可以帮助你诊断公司或其他任何公司的健康状况。



03

完美执行

第8章 通过完美执行拓展组织能力

执行：完成任务的艺术和学问。

业务主管知道应该做什么？领导者知道如何通过他人完成任务。

确保你有合适的人能把工作做好

01

教练辅导下属，拓展他们的个人能力，使他们（以及整个公司）能完成更多任务

02

在行为上对下属进行辅导，让他们成为自己的领导者

03

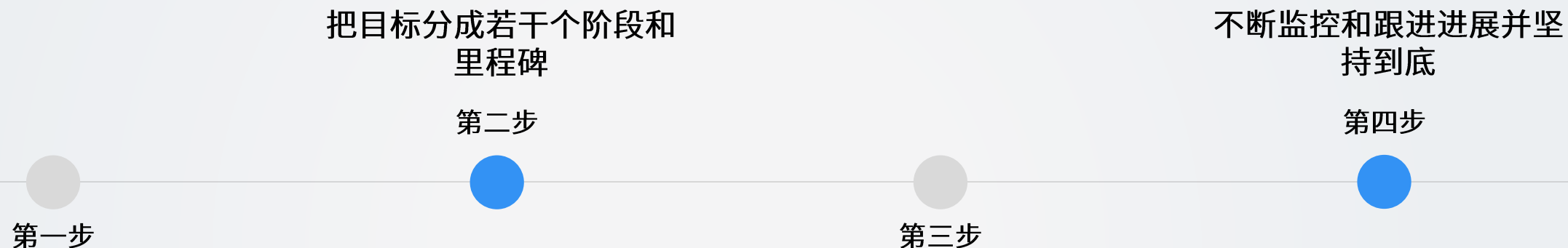
当人岗不匹配的时候，做出合理的解释和正确指导

04

持续取得优秀业绩的领导者能够识别和发挥每个人的才能，他们把业务需要和个人的才能结合起来，花时间和经理把员工个人安置在他们最擅长的位置上。

第8章 通过完美执行拓展组织能力

实现高效工作的快速入门方法——



明确你想要达到的目标

如果遇到障碍，寻求帮助

不是每家公司都有教练辅导或辅导项目，如果你所在工作的地方无法找到需要的辅导，就去别的地方找找，如果还是找不到，那就找一些比你年长、经验丰富的人来帮助你成长。

当你得到反馈时，谦逊地去倾听，请牢记，和你一起工作的人希望你进步。

大多数人不喜欢听（建设性的）批评，但最聪明的人会从中吸取教训，发展自己的能力。



第9章 协同

协同拓展组织能力

协同能使整个组织变得更好，他充分利用现存的资源，使得公司能够更快地行动，这在今天至关重要。

对话的精髓



开放

结果不是预先确定的，提出像“我们错过了什么？”这样的问题吸引人们参与进来，表明领导者愿意倾听每个人的意见，创造了一个安全的环境来探讨新的想法，并重新思考旧的想法。



坦诚

是一种说不出口的话的意愿，揭露未兑现的承诺，揭露哪些破坏明显共识的冲突。坦诚是指人们表达真实的意见，而不是说他们认为团队成员应该说的话。可以防止不必要的返工，并对影响生产力的决策也会重新考虑。



非正式

非正式鼓励坦诚，当陈述和评论是拘谨的、预先商量好的时，表明整个会议是精心准备的，非正式性会带来相反的效果，人们更愿意诚实地提问和反应，人们的自发性沟通是有活力的。



会议决定

会议决定会强化纪律，会议决定以为在会议、电话会议或一对一的互动沟通结束时，人们确切地知道期望的结果是什么。通过分配责任和设定时间期限，产生了具有决断力的决策，缺乏会议决定，加上缺乏处罚，是产生优柔寡断文化的主要原因。



04

制定个人计划

第10章 找准自己在大局中的位置

评估整个公司——

公司去年的销售额业绩如何？

销售是呈增长趋势还是不断下降，或者停滞不前？对此你有什么看法？

公司的毛利率是多少？它是增长、下降还是持平？

公司的利润率和竞争对手相比如何？

你知道公司的存货周转率吗？

你知道公司的应收账款吗？

公司最大的客户是谁？

公司的资本收益率是多少？

公司的净现金流入是不端增长的还是下降的？为什么会增长或者下降呢？

在市场份额、盈利能力等方面，公司在竞争中拥有的是优势还是劣势？



第10章 找准自己在大局中的位置

突破复杂性，化繁为简

列表显示所有能够影响公司盈利能力的因素：

- 这个行业中的产能是否存在过剩？
- 这个行业是否正处于整合之中？
- 该项业务是否面临激烈的价格竞争？
- 该项业务是否会受汇率波动，以及利率变化所影响（会出现上升还是下降）？
- 该项业务是否面临新的竞争对手？
- 创新从哪里产生？
- 该项业务的电子商务发展得如何？电子商务将如何影响公司的发展？

列出外部影响因素很多，情况也很复杂，先搞清楚其中哪些因素是重要的，其中是否有一些相互关联的？是否存在某些趋势？

你需要反复练习才能突破这种复杂性，而且你可能得不到所需的一些信息，因此还需要去调查。

花点时间找出你认为重要的一些模式或者趋势。突破复杂性之后，你就能清楚地知道现实世界中正在发生什么，你必须为你的团队、部门或业务单元确定3~4个需要优先考虑的事项。并找出他们是如何共同影响公司的现金净流入能力的。



第10章 找准自己在大局中的位置

聚焦优先事项

不要被宏伟的目标弄得云山雾罩，你应该能够用简单清晰的语言说明你要做什么，以及为什么这样做会使你赚钱。利用自己的商业常识和商业直觉，就会惊奇地发现，你也可以想出如此之多的好点子，不妨写下你的业务优先事项：

1. _____
2. _____
3. _____

帮助人们发展能力和增加协同，试着找出及时分享原始信息的方法并揭示潜在的冲突。

1. 想想怎样让你的下属找到合适的岗位：现在，胜任这个职位必需的2~3个条件是什么？两年以后，这些条件是什么呢？
2. 那些你称之为个人天赋和内驱力的2~3个特质是什么？
3. 阻碍他们继续发展的一个主要障碍是什么？
4. 该怎样为他们提供帮助和教练辅导？

决策的速度如何？



决策的质量怎样？



决策是否被坚定地执行



我们的会议是充满建设性
还是使人振奋的？



第10章 找准自己在大局中的位置

如果你想成为组织的领导者，你需要专注于以下三个方面——

