

《利润圣经》

图书基本信息

书名：《利润圣经》

13位ISBN编号：9787506034739

10位ISBN编号：7506034735

出版时间：2009-4

出版社：东方出版社

页数：238

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

前言

近年来，我们目睹了组织机构问责制的变化，尤其是在人力资源、项目投资方面。项目发起人和那些对项目成功负有责任的人总是十分关心他们初始投资的利润。尽管利润日益成为人们所关心的重要问题，但是它同项目成本的比率更被投资方所关心——人们将其称为投资回报率。组织机构开展业务时，“让我看到利润”是投资者（或者继续投资者）常见的反应。有时候，这种反应是正确的；有时候，这种反应可能会误导投资者的行为。对于大多数项目而言，如果它不是重要项目，那么我们就应该考虑要不要把这个项目执行下去。然而，在“让我看到利润”观念盛行的时代，成功的案倒如若不包括利润因素是难以让人接受的。在项目得以批准之前，投资方通常会要求执行方提供投资的预期利润。

如今大多数项目不能达到预期的效果，这一问题便增加了评估预期利润的复杂性。因此，我们需要一个系统的流程，利用这一流程，我们能够辨清不利于和有利于成功的各种因素，并且能够推进组织机构的改进。富有挑战性的问题是，我们如何做——设计出预期利润的评估因素，并且当需要相关信息时，我们能够采用一种方法将其展现出来，从而可以使投资方有效地利用。

· 在项目实施之前； · 在项目设计和开发的过程中，为获得最大利润而进行规划； · 在项目实施的过程中，要计划获得最大利润； · 在回顾分析的过程中，将过渡利润同预期利润进行对比分析。

本书是对这四个方面进行全面论述的一本指南。展示利润对任何一个参与实施大型项目的人来说，本书都是一本实用手册。所谓大型项目，包括人力资源管理、技术实施、系统集成、新流程应用、六西格玛质量管理、产品设计、新策略应用、程序开发，或者其他任何类型的、需要投入很多时间和巨额资金的项目。本书阐述了如何事先预测项目利润，并且在项目执行过程之中中和之后如何搜集评估信息的策略。本书针对项目实施采用了一种经营结果取向的方法，并重点阐述了大量的评估因素。这些评估因素被分成6种类型： · 反馈因素； · 学习因素； · 实施因素； · 效果因素； · 投资回报率因素； · 无形评估因素。

本书是一本进阶指南，通过一种连贯的方式来区分、搜集、分析和总结这6种类型的因素，从而获得一些可信的结论。可信性是关键

本书重点阐述了如何建立一种可信的项目评估流程——这种流程能够生成一系列均衡的数据，尤其是在项目发起人和主要投资方看来，这些数据是真实的、可信的、精确的。本书通过以下步骤来阐述这种评估流程： · 生成均衡的数据类型； · 开发一个富有逻辑性的、系统性的流程；

· 按照指导原则，执行一系列严格的标准； · 参考成千上万个应用实例以及经过验证的方案； · 重点强调在组织机构内部实施流程，以确保流程的可持续性； · 形成一套项目发起人、客户和其他投资者都能接受的程序。

难以评估的项目、难以评估的因素给项目评估带来了巨大的挑战，本书在这方面进行了深入的探讨。因此，本书可以作为辨别利润分配不确定性的一个参考。基于大量的经验、应用、实践和研究，本书吸取了很多个人和组织的实施成果，尤其是那些使用投资回报率方法获得最佳评估效果的项目的实施成果。本书以一种易于阅读的形式娓娓道来，并用案例加以强化，对寻求理解更多关于项目基础问责制的人们来说，是一本必不可少的实用手册。读者

本书的读者主要是那些关心项目评估的管理者和董事长。通常，董事长会密切地关注他们的项目，并且在谈判的过程中，他们需要看到明确的利润。本书旨在说明如何收集、加工、分析和总结不同类型的信息，因此，读者还包括那些负责评估项目成功与否的专业人士、分析师和从业者。本书的另一类读者是致力于揭开投资神秘面纱、试图为多种多样的项目开发评估方案和热衷于评估工作的咨询师、研究员及专家。

目标领域 本书适用于组织机构中，多种多样的功能性领域。这些领域包括（但不限于）： · 人力资源、人力资本； · 业务培训、提高绩效； · 技术、IT系统； · 会议和组织活动； · 营销、市场； · 公共关系、社区事务、政府关系； · 项目管理解决方案； · 六西格玛质量管理； · 运营、策略； · 研发、创新； · 财务、会计； · 物流、分销、供应链； · 公共政策； · 社会项目； · 慈善项目。

与同类书的不同之处 其他同类书只是说明了在一些功能性领域里存在的问责制，而本书则阐述了一种系统的方法，它能够在一个组织机构内部重复使用，能够同评估结果进行类比。本书所阐述的方法是世界上应用最普遍的方法，并且它的实施效果也是十分明显的，现在有3000多家组织机构正在采用这种评估方法。如今，许多书的观点都是用某种固定的流程来处理责任问题，但本书阐述的方法适用于所有类型的项目，从领导力培训到新技术的实施，从教育项目的发起到公共政策的倡导等。

本书概览 本书阐述了一种方法，用于评估与项目相关的利润，被称作投资回报率方法。本书首先从财务责任层面上探讨各项投资回报率的评估因素，重点说明如何获得真正的利润，然后一步步地展开论

《利润圣经》

述。此外，本书还详述了实施这种方法所需要采取的各种策略和行动。 术语 在本书中，项目这一术语被用于描述许多采用投资回报率方法进行评估的流程。这是一个重要的问题，因为读者分别站在自己的立场上，理解方面会有很大的不同。参与技术应用的人员习惯使用术语“系统”和“技术”，而不是“项目”。另一方面，在公共政策里，术语“项目”是相当重要的。对于一个专业的会议和活动策划者来说，术语“项目”可能是不重要的，但是在人力资源管理中使用“项目”这个术语，却非常合适。找一个适合所有这些情况的术语是困难的。因而，在本书中，多个术语可以交换使用的。

《利润圣经》

内容概要

《利润圣经：提高投资回报率精益模型》采用任何商业人士都能理解的操作方式，回答了任何项目、工程或者会议都会涉及的责任制问题，阐明了一种评估企业项目、工程或者会议货币价值的综合方法。《利润圣经：提高投资回报率精益模型》是一个极好的资源。它提供了一种有助于我们清晰地理解如何在工程、项目开展和实施之前，预测和评估其货币价值的方法。《利润圣经：提高投资回报率精益模型》提供了一种逐步展开计算投资回报率的方法，并且案例来自不同的领域和行业，为你提供了一种可靠的、能够向高级主管确切地证明和评估任何项目、工程货币价值的工具。

《利润圣经》

作者简介

杰克·J·菲利普斯投资回报率研究所的总裁，世界知名的问责制、测评方面的专家。他有近30年的企业管理经验，是50多本书的作者、合作者或者编辑，并为“财富500强”企业和其他一些全球大型企业提供咨询服务。帕特里夏·普利亚姆·菲利普斯投资回报率研究所的首席执行官，投资回报率方法建设、实施和研究的主要人员。她帮助世界上许多国家（包括南非、新加坡、日本、新西兰、澳大利亚、意大利、土耳其、法国、德国、加拿大和美国）的企业实施投资回报率方法论。

书籍目录

致谢前言第一章 利润理念的演变重新定义利润为何是现在过程中的挑战小结第二章 投资回报率方法概述数据信息类型初始分析投资回报率方法模型操作标准和原理实施和保持流程使用投资回报率方法的益处小结第三章 项目需求和目标创造项目目标与企业目标的一致性评估企业业务需求测定工作绩效需求测定学习需求测定倾向需求案例研究：Southeast Corridor银行小结第四章 反馈因素为什么要评估反馈因素信息源收集信息的时间收集信息的方法信息使用小结第五章 学习因素为什么要评估学习因素评估学习因素所面临的挑战和获得的利润评估问题收集信息的方法管理问题小结第六章 实施因素为什么要评估实施因素挑战数据信息收集方法实施的阻碍因素实施数据信息的使用小结第七章 效果因素为什么要评估效果因素收集有效的效果评估数据信息业务效果数据信息监控收集信息的方法评估难以评估的因素小结第八章 解析项目构业务效果为什么要解析项目的业务效果初始问题解析方法小结第九章 将数据信息转化为货币价值为什么要把数据信息转化为货币价值将数据信息转化为货币价值的重要步骤标准价值当不能获得标准价值时选择技术方法小结第十章 评估无形评估因素为什么无形评估因素是重要的评估和分析无形评估因素面对无形评估因素小结第十一章 项目成本和投资回报率的计算为什么要计算项目成本和投资回报率主要成本问题要包括的具体成本成本分类投资回报率计算其他的投资回报率评估因素小结第十二章 案例为什么要预测投资回报率项目实施之前的投资回报率预测采用实验项目进行预测用反馈数据信息来预测投资回报率采用学习数据信息预测投资回报率采用实施数据信息预测投资回报率预测指导原则小结第十三章 报告项目结果为什么要报告结果报告结果的指导原则报告结果的流程分析报告需求强调报告计划选择报告的目标受众效果研究选择媒介会议项目流程的常规反馈把结果展示给高级管理者分析对报告的反馈小结第十四章 坚持实施投资回报率方法为什么要坚持实施投资回报率方法实施流程：克服阻力评估环境设定角色和责任设定目标和计划。修改或制定策略和指导原则项目团队做准备开展投资回报率研究管理者清除阻力监控进程小结

第一章 利润理念的演变 “让我看到利润。”现在人们听到这句话时，已经不再觉得是什么新鲜事了。尤其是在商业领域，各种类型的组织机构都希望能从自己的投资中获得利润。其中，创新之处在于这些组织机构能够从投资中学会获得利润的方法。当最终要展现项目价值时，组织机构的领导往往会认识到利润通常“隐藏”在旁观者的眼中——因此，展现项目价值的方法是必须能够呈现出所有投资方都能看到的利润。重要的是，组织机构需要一种能够提供数据信息，便于优化投资决策的方法。本书阐述了一种有两方面功效的方法：一是它可以对组织机构投资于具体项目的利润进行评估；二是它可以提供数据信息，以优化这些项目。本章阐述了利润理念的演变过程，从以行为为中心、以行为为中心的利润理念到最终以结果为中心的利润理念——投资回报率。本章也描述了那些探寻投资利润展现技术的人们所面临的种种问题和挑战。

重新定义利润 利润理念的演变 “让我看到利润”是最新型的投资宣言。此前，项目的成功是通过行为来衡量的，即参与的人数、花费的资金、完工所需要的时间，但几乎从不考虑从这些行为中所能获得的收益。现在，利润理念已经发生了演变：利润是通过结果而不再是通过行为来展现的。下面通过这些组织机构的行为来举例说明这一理念的演变：
?美国空军（The U.S. Air Force）采用投资回报率来考察投资情况，目的在于维护数据信息安全、防止外界入侵其数据库。
?苹果公司（Apple Computer）通过改进企业投资流程来提升团队所能获得的投资回报率。
?美国Sprint / NEXTEL公司采用投资回报率来评估其多样化的项目。
?澳大利亚首都直辖区社区保健机构（The Australian Capital Territory Community Care）实施客户关系管理系统（CRM），并评估这一系统的投资回报率。
埃森哲咨询公司（Accenture）为它的顾问设立了一个新型的销售平台，并计算这一行为的投资回报率。
美国第四大银行wachovia对它的谈判项目预测投资回报率。
大型连锁饭店对它的培训计划进行投资价值和投资回报率核算。
纽约、旧金山和凤凰城展现了为减少流浪街头、无家可归的公民而发起的项目的投资回报率。
思科系统公司（Cisco System）正在对它的重要会议和主要活动计算投资回报率。
美国国防部的一个主要机构对一所重点大学提供的硕士生学位培训项目采用投资回报率方法进行评估。
从摩托罗拉公司的六西格玛质量管理体系到项目管理、业务培训、推进会议和活动、实施公共政策等等，所有的组织机构都分别曾使用本书中所描绘的综合评估流程来展现项目的价值。
尽管早在20世纪70年代，人们就已经开始使用投资回报率这一方法来展现项目的价值，但是直到近年来，这一方法才发展成为用于论证项目投资价值的最具综合性和广泛性的方法。
利润的类型 利润是由投资方所决定的，它可能包括组织利润、个人和社会利润。资本主义将收益定义为给投资方作出的经济贡献。成立于1997年的全球倡议报告组织，从环境、经济和社会这三个角度定义了利润。
即使项目的目的是为了提升社会环境、经济环境，然而，通常利润是确保资源合理配置和取得合理的投资回报的主要因素。仅仅关注项目的数字，比如，经过训练的参与者或者志愿者的人数、筹集的资金等等，是远远不够的。各层次的投资方、管理者、纳税人、项目设计人员和参与者，虽然希望得到的是项目成果，然而多数情况下，更确切地说应该是这些项目成果的货币价值。
货币价值的重要性 许多人担心的是“人们似乎过于关注投资的经济价值”。但是，经济或者金钱是驱使组织机构或个人作出更多贡献的动力。货币资源是有限的，而且存在使用最大化、使用不足或者使用过度的情况。组织机构或个人有权力选择将这些资源配置于何处。为了确保能够最好地利用货币资源，人们必须将它在项目之间进行合理分配，以获得最高的投资回报。
例如，如果为了提高工作效率，启动了某个提升流程的项目，并且事实上它的确提高了工作效率，那么有些人或许会认为这个项目是成功的。但是，如果项目为此付出的成本比提升工作效率所取得的价值还高，那么组织机构的利润会因此而增加了吗？难道组织机构不应该去寻找能够达到同样或者更好的效果，但成本却更低的项目吗？决策者在以一种全新的方式来定义利润的过程中，应当提出类似这样的问题。
“让我看到”理念的演变 图1-1例说明了“让我看到”理念的演变情况。“让我看到”暗含着投资方希望能够看到真实的数据信息（例如，数量和方法）。对项目价值的探讨也由此而产生。这包含在“让我看到利润”这一理念里——对财务业绩的一种直接需求。通常，项目和利润之间的联系是假定的，但是这种假定很快就要让位于事实。因此，“让我看到真实的利润”这句话尽管重要，但仍然让投资方留有疑惑：“与项目相联系的利润超过为此付出的成本了吗？”这一问题促使新的“让我看到利润”理念，即“让我看到真正的利润，并让我相信它”的产生。但是，新一代项目发起人也认识到利润不仅仅是单一的数字：利润使整个组织机构系统正常运转——因此，我们需要根据人们对利润的不同定义来评估项目的价值。
利润的新

定义 在组织机构内部，人们的利润理念正在发生着演变。因而，便有了利润的新定义。利润不是被单一定义的数字，它包括许多数据信息。利润必须同定量数据和定性数据相平衡，同时要考虑来自财务和非财务的各种观点。有时候，数据信息不仅反映战术问题（如活动），也反映战略问题（如投资回报率）。利润必须通过不同的时间架构派生出来。利润不一定必须及时地反映某个单一点，但它必须反映对投资方来讲很重要的利润系统。组成利润的数据信息必须是采用低成本的方法，从可靠的来源处获得的；同时，利润必须具有行为导向性，可以驱使个人作出调整 and 改变。用来计算利润的流程对于不同的项目来讲必须是相辅相成的。只有选用的标准一致，才能使结果具有可比性。这些标准必须支持结果，并将假设留给决策者。本书阐述的投资回报率方法符合所有的这些标准。它采用6种类型的评估因素来反映包含在利润新理念中的各种问题：反馈因素、学习因素、实施因素、效果因素、投资回报率因素以及无形评估因素。

为何是现在 在过去的10年中，各种各样的压力迫使人们更加重视评估项目的成果，包括利润和投资回报率。这些压力向定义项目成功的旧有方法提出了挑战。

项目的失败 几乎每个组织机构都会遭遇项目的失败——项目走入迷途、成本太高并且不能履行最初的承诺。项目的失败情况在商业组织机构中存在，同样也在政府和非营利性组织机构中存在。有一些项目的失败是流言，也有一些项目的失败被置入“密室”并遮盖起来，但它们却是真实存在的，并且数量之大让人瞠目结舌。这些无止境的一连串失败的案例让人们更多地关心如何在项目实施之前、之中和之后评估项目成功的概率。针对这些项目，许多专家建议，如果拥有下面这些条件，就可以避免失败的产生：
?项目始于合理的需求；
?在开始时，就进行适当的、充分的规划；
?在项目实施的整个过程中，都要收集数据信息，以确保项目能按照预定计划实施；
?进行成果研究，以细化项目的贡献。

遗憾的是，有时候这些条件无意中常被忽视，或者没有被完全理解，甚至被故意忽略，因此，我们必须更加强调问责的流程。本书试图展现这四个元素是如何结合在一起，从而创造出成功的项目的。

项目的成本 如今，项目的成本持续增加。随着成本的增加，这些项目的预算成为那些想从自己投资的项目中获得利润的人们所关心的焦点。曾经被认为仅仅是营业成本的行为现在被认为是一种投资，并且被明智地进行分配。例如，在美国的培训领域，业务培训当然是必需的，尤其是给新员工介绍新技巧和新技术。但是，20年前，一些企业的主管认为这是一些琐碎的开支。现在，每年美国的组织机构培训直接支出估计超过1 000亿美元。一些大型组织机构每年花费在组织培训上的支出高达10亿美元。由于要花费这么多的资金，因此培训不再被认为是琐碎的开支，而被认为是一种投资，并且许多主管希望能从中得到回报。

对于信息技术来讲，同样如此。许多年以前，在很多组织机构中，这似乎是必需的，但又是微不足道的一部分。现在，情况不同了。例如，联邦快递公司，旁观者可能不会认为联邦快递是一个高技术企业。表面上看来，它只是拥有很多用来搬运包裹的卡车和飞机。但是，联邦快递公司每天需要精确操纵和保有卡车，以满足600多万份包裹的运输需要，协调20万名员工的工作，并且操控分布在220多个国家的677架飞机和9万多辆汽车。联邦快递公司分秒必争，一个技术故障可能就会导致一场公共关系灾难的发生。因为认识到信息技术的重要性，因此，公司现在每年拨付10亿美元的预算成本支出，这对许多主管来说都极具吸引力。

责任意识 在全球大多数的组织机构中，责任意识的一贯性和持久性是显而易见的：几乎每个功能部门、流程、项目或者倡议都要经受比过去要求更高的标准的评判。组织机构中不同的功能部门都在试图通过它们给组织机构增加的利润来展现自身的价值所在。它们为了争夺资金必须这样做。例如，研发部门必须以货币形式展现自身的价值，以同主体部门（销售部门和生产部门）相竞争，而销售部门和生产部门则以直接的货币形式来展现它们的价值已有一个多世纪了。

流程改进 如今，使用投资回报率和展现项目利润的需要都增加了，因为组织机构流程的改进在其发展中发挥着日益重要的作用，尤其是在北美、欧洲和亚洲的组织机构中。这些流程的改进已经以两种重要的方式提升了展现项目价值的需要——第一，这些流程本身通常会创造或者改进组织机构内部的评估“文化”；第二，对这些改进流程价值展现的需求，也促使对展现实际利润的工具提出了需求。

管理者的新业务 过去，政府机关、非营利性组织和个体组织机构里的许多功能部门的管理者都没有业务经验。现在，情形已经大不相同了。许多管理者都有业务背景或者接受过正式的业务教育。这些新兴的、有知识的管理者在运作和财务方面更有学识，更清楚组织机构中的底线问题。他们经常把业务方法带到工作流程中，投资回报率就是这一策略的一部分。在完成学业的过程中，他们已经学习了投资回报率的使用方法，将其用于评估采购设备、建设设施或者收购一家新企业中。因而，这些管理者理解和信奉投资回报率这一方法，并且热切地希望在其他领域中应用它。

项目管理的增加 在组织机构中，几乎没有哪个流程能像项目管理那样发展得如此迅速。仅仅在20年前，当时人们认为项目

《利润圣经》

管理还只不过就是一个单独的流程，该流程试图将组织的和管理的架构带入项目中。如今，项目管理研究所可以向专业的项目管理人员提供三个级别的认证，在125个国家里已经有20多万名会员。如今，几乎所有的企业都正在重新组织和设计自己的工作流以强化这一项目。随着项目管理解决方案、项目管理工具和项目管理流程的日益增多，相应的详尽地阐述投资责任的强烈需求便产生了。

证据型或事实型管理 近年来，项目管理出现了一种向证据型或者事实型管理转变的趋势。尽管许多重要的决定是凭借直觉和感觉作出来的，但是现在更多的管理者正在使用复杂而详细的流程来展现项目的价值。高质量的决策必须基于超出感觉或者直觉的东西。通过使用一系列综合的评估因素，包括投资回报率，我们就有可能在人力资源、产品、项目和流程方面作出更好的决策。证据型管理能改变每位管理者的思维模式和行为方法。这是观察世界和思考管理技巧的一种方法。证据型管理源自一种假定，该假定使用了更优化的、更深刻的逻辑和事实，从而有助于管理者把工作做得更好。通常，管理者都基于一种信念——即在面对发挥作用的或者无法发挥作用的客观事实时，通常接受一些忠告，将会有助于组织更好地运行。管理方式向证据型或者事实型发生转变，使得在广泛的评估方法中更易于引入投资回报率的方法。

《利润圣经》

媒体关注与评论

本书采用任何商业人士都能理解的操作方式，回答了任何项目、工程或者会议都会涉及的问题，阐明了一种评估企业项目、工程或者会议货币价值的综合方法。——专业会议管理协会总裁兼首席执行官，德博拉·赛克斯顿

本书是一个极好的资源。它提供了一种有助于我们清晰地理解如何在工程、项目开展和实施之前，预测和评估其货币价值的方法。——德赫斯跨国公司首席执行官，高通国际股份有限公司前副总裁、首席信息官，简·德赫斯

本书提供了一种逐步展开计算投资回报率的方法，并且案例来自不同的领域和行业，为你提供了一种可靠的、能够向高级主管确切地证明和评估任何项目、工程货币价值的工具。——nTAG Interactive 营销副总裁，葆拉·克里勤

《利润圣经》

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：www.tushu000.com