

## 了解控制的重点对象和方法



### 案例导入

专业生产新型管材的杭州 D 公司这几年业务发展十分迅速，从 1989 年的 3 万元起家、替别人加工管件、只有 10 多人的私营小厂，发展到如今拥有 4 个分公司、500 多名员工的专业新型管材生产企业，业务遍及全国近 20 个省、市。1998 年，公司的管材销售额达到 4 亿元人民币，1999 年年初，公司制定了管材销售额年均增长 12% 的 5 年发展计划，当年，公司的管材实际销售额达到了 4.5 亿元。

2000 年初，公司董事长林叶发现，当年完成 5 个亿的销售额是没有问题的，但是，公司的成本费用开支正在急剧上升，欠款现象和数额也日益严重，2000 年的利润完成情况可能不会理想。一个特别严重的问题是，维修服务跟不上，来自新老客户的抱怨声不断增加，许多客户以此为由拖延付款。

2000 年 7 月，媒体报道了 D 公司在某自来水工程中的质量事故。同年，令林总意想不到的，招进来不足一年的 12 名大学生集体辞职，和他一同患难起家的销售副总和技术副总也因接受了另一家竞争对手的聘请而提出了辞呈。

林叶不得不担心公司的未来，难道真的像人们所描述的，小公司欣欣向荣地做成了大公司，就可能会迅速衰败？

请问：从控制工作的角度来看，D 公司的问题出在哪里？林叶该怎样做才有可能扭转公司的局面呢？



### 案例解析

D 公司只关注销售额的实现，忽视了与销售额有关的成本、产品质量、服务、货款回笼、员工士气等因素的控制，致使销售额成了一个无效的目标。要改变这一局面，必须分别找出与销售额有关的因素，逐一进行控制。