

## 经营与会计（财务会计和管理会计）

公司经营者怎么才能不断做出正确判断，怎样才能避免重大的判断失误？

第一条：经营者必须具备正确的判断事物的基准，并且这种判断基准要为全体员工所共有。

第二条：经营者必须通过具体的数字正确而及时地掌握公司各个部门以及公司整体的真实情况。

### 会计七大原则

#### 以现金为基础的经营原则

会计为公司经营服务，就必须以现金为基础。应该回归会计的原点，关注原本最重要的“现金”，以此为基础进行正确的经营判断。

##### (1) 赚到的钱哪里去了

只按收支构成的会计所体现不出的固定资产、盘点库存资产、应收票据、应收款等各种记账科目都反映在了资产负债表上。利润变成了应收账款、库存品、设备等各种形态。辛辛苦苦做出的利

润，却不能如愿用于新设备投资，如果应收账款和库存增加，现金就被吸走，归还贷款后现金就没了。经营公司一定要把握“赚的钱在哪儿、以什么形式存在”。

##### (2) 是资产还是费用

作为费用还是作为资产，在会计上有很大差异。固定资产都可以折旧，低值物品可以作为费用处理。因此有关支出不能作为资产而应作为费用要尽快处理掉。清楚地掌握赚到的钱在哪里、以什么形式存在，这是经营的基本。因此，不要等待通过各种会计程序计算出的纸上的“利润”，而是根据手上确凿无疑的现金来执掌经营之舵。当然，作为现实的问题，结算利润也极为重要，它表达了企业活动的成果。这样的话，就需要尽力消除夹在会计上的利润和手头上的现金之间的东西。不是从会计上的利润出发考虑现金流量，而是把经营如何“以现金为基础”放在中心位置。

##### (3) 要实现水库式经营

所谓水库式经营，是讲公司经营顺利，赚了钱，不要全部用光。要像水库一样，把一部分钱储存起来，正像干旱时水库可以滋润庄稼一样，当经济不景气时，储备的利润可以用来救济，起调解作用，避免公司发生危机。

“早做努力，不要到头来整天为筹钱而担心，要创造安心工作的条件”。正因为这种强烈的愿望，公司才能做到无债经营。公司任何时候都要靠自己的力量保证自己不挨雨淋。现代社会技术革新日新月异，很短时间内，事业环境就可能发生巨大变化。在这样的背景下推进事业，或许被迫投入超过预算的庞大资金，勇于研究

开发和新设备投资。在这种情况下，经营者同时还要保障员工的生活和股东的利益。公司除了积累雄厚的内部留存外别无他法。就是说必须提高公司的自由资本的比例，这是衡量公司稳定性的重要指标。

向银行借钱时必须做好还款计划，当然还款时除了本金外还要加上利息。企业可以从事业活动中直接还债的资金有两大来源，一是税后利润，二是会计上作为费用但实际上作为现金留在手头的折旧费。因此，要安全经营公司，就应该在折旧加上税后利润能偿还的范围内进行设备投资。

#### (4) 账面盈利却缺钱，有账无钱

“以现金为基础的经营”，意思是经营本身要做到将“现金”与“利润”直接挂钩。每年结算时账面上有利润，但实际上资金不足，资金周转困难。这就不是“以现金为基础的经营”，而只是“以结算利润为基础”经营公司的结果。“现金”最大的源泉就是企业活动所获得的利润。因此，如果会计学只是为了计算出“现金”完全脱离的“结算利润”，那么他就是无用的学问，在实际经营中无法应用。

### 贯彻“一一对应原则”

不仅作为会计处理的方法必须严格遵守，而且它还规范了公司及其员工的行为，在实现玻璃般透明的经营上发挥着重要作用。无论从内部看还是从外部看，公司及员工都不能有舞弊的行为。

#### (1) 钱、物的流动要与票据相对应

所谓“一一对应原则”，它的意义就在于防止数据作假的情形出现，即时确认所发生的一切事实，票据单独流动，或物品单独流动的现象就不会发生。物品流动必然开票，用票据加以确认，就能防止舞弊，提高公司的道德水准，增强每位员工对公司的信任度。这样做还有一个好处，一张张票据上的数字累加起来，就成为公司整体的数据，依照它做出的结算报表就真实地反映了公司的整体状况。

#### (2) 销售与进货相对应

销售和进货没有一一对应，就会出现利润和销售额不对应，每个月都起伏波动。无论会计如何努力工作，如果不依据一一对应原则做月度结算，就会出现错误的数字，据此作经营判断，就有可能将公司导向错误的方向。

#### (3) 应收货款和应付货款的冲抵

支付应付货款也要一一对应，正确处理：“某年某月购进的这批货物的货款，现在支付。”总之，不管付款还是收款，都要一一对应，这样才能做出可靠的会计资料。

#### (4)“一一对应”和道德

“一一对应”必须在公司活动的每个瞬间都予以贯彻。出货给客户时，必须开出货单，计算销售额，然后作为应收货款进行管理，一直跟踪到收回货款为止。满足客户的需求和正确的财务管理完全是两回事，这两件事都必须做好做彻底。必须建立这样的机制：不管什么情况，凡是物品流动，都要一一对应，开具票据。

### 彻底地实行筋肉坚实的经营原则

如果要塑造一个本质上强壮的公司，经营者必须具备坚强的意志，借以克服如下的诱惑：把自己和公司打扮得比实际情况更好看。

#### (1)要提高设备使用率,降低生产成本

设备投资一定可以提高生产效率，而且可以获得试用尖端技术的满足感。但是，实际上，从设备的投资总额和投资效率来比较，这么做经营效率未必能够提升。这种追求虚荣的、过度的设备投资，如果反复进行，反而会弱化经营体制，也不能让有限的经营资源得到有效的利用。要千方百计钻研改进，提高设备使用率，把现有设备用好。

#### (2)要坚持健全会计

已经毫无价值的东西却被作为财产放着，作为资产处理。结果账面上利润确实增加的。“这东西三年了都没卖掉，处理掉吧。”这样认真对待、认真处理，使公司资产货真价实，不含水分，这样做，对健康地经营公司非常重要。即使最初大家都想清除不良资产，但临近结算时，又想把公司业绩做得漂亮一点，让人看起来舒服。为这种冲动所驱使，就把卖不动的东西作为资产计算。我们绝不能为了公司和自己的面子，在诱惑面前败退，为此，经营者一定要具备严格律己的、坚定的经营哲学。

#### (3)要警惕固定费用的增加

设备投资导致折旧这种固定费用的增加。同时，人工费占了固定费用的大部分。为了实行筋肉坚实的经营，不仅要降低与生产量相关的原材料费等变动费用，而且要尽量降低固定费用，借此提高利润率。尽可能减少总费用，由此把盈亏平衡点降下来，这样做的结果，利润就能增加。不能增加固定费用，而要削减固定费用，如果不时时意识到这一点，固定费用很快就会增加，最终会使公司体制恶化。但是，在现实的公司经营中，防止固定费用增加这件事的意义，如果员工没能充分理解，那么在扩展事业、提高效率方面，员工的积极性就会下降。因此，要让员工们理解，削减固定费用，实现筋肉坚实的公司体质，就是为了把公司变得更强大，更富于挑战精神，有利于更好地扩展事业。

#### (4)不投机——额头流汗换取的利润才有价值

投机是“零和游戏”。有人得利必有人牺牲。即使投机获利，

也没有为社会创造出新的价值。真正的经济价值，即对人类对社会会有贡献的价值，不可能通过投机活动而增加。

公司的使命，是通过自由的、富有创造性的活动，孕育新的价值，为人类社会的发展进步做出贡献。作为这种活动的成果，我们获得了利润，就称之为“额头流汗换来的利润”。这才是公司应该追求的真正利润。

### (5)即用即买

即买即用，只买当时需用量，看上去买贵了，但员工珍惜使用。因为没有剩余，就不需要仓库。不要仓库，也就不需要库存管理，不需要库存利息。将这些成本加来说，这种做法要经济得多。

## 贯彻完美主义原则

不允许暧昧和妥协，所有工作都要追求完美，达到每个细节。这是公司经营中应该采取的基本态度。

### (1)宏观和微观

公司经营者，他的判断左右着公司的命运。经营者对公司的员工及其家属，对客户、股东、合作伙伴等，都负有重大的责任。为

了承担如此重大的职责，公司经营者不但要在宏观上充分明白整个公司的状况，而且要在微观上了解员工所做的工作。这样，经营公司才会胸有成竹，游刃有余。

### (2)必须百分之百实现目标

现代制造业对产品质量的要求非常严格，“零次品”已经是理所当然的事。要达到这么高的质量水平，每道工序都必须做到完美无缺，在研究开发和生产制造的过程中，不允许有丝毫差错，所有的工作都要求做到尽善尽美。真正实现完美主义当然很困难，但具备追求完美主义的态度，就能减少错误。但即使以完美为目标，也做不到差错为零。然而却不能因此认可百分之九十九正确就行。那样的话，公司经营就会怠慢，公司内部纪律就会松弛。对于生产、销售这类经营目标的完成状况，对于开发研究工作的进度以及管理工作的准确程度，都要求贯彻完美主义。

### (3)严格检查以求完美

公司经营者如果亲自认真贯彻完美主义。那么就会敏锐地发现资料中的错误，发现不合逻辑和数字矛盾的地方。如果经营者这样认真审核，做资料的人自然而然也会去追求完美主义。为了让完美主义渗透到整个公司，成为每个人的习惯，无论是做资料的人还是审核的人，都要付出相应的努力。

## 用双重确认原则保护公司和员工

工作光明正大，在透明的空间中进行。这不但能使工作人员不发生意外事件，同时可以提高业务本身的可信度，保证公司组织的健全性。

### (1) 不让人犯罪的制度设计

一方面人心具备强大的力量，同时人心也有脆弱的方面，无意中的一念之差，就会让人犯下过错。因此，要贯彻“以心为本的经营”，要保护员工，就要注意到人心脆弱的一面。“双重确认的原则”是发现和防止错误的技术性手段。但是，之所以需要这样的严格的系统，真正的目的在于创造一个珍惜人的职场环境。让两个以上的人和部门互相审核、互相确认，由此推进工作。存在这样一个严格的制度，员工犯罪就可以防患于未然。同时，可以营造出一个具有紧致感的、生机勃勃的职场氛围。

### (2) 双重确认的具体做法

· **进出款项的处理**——管钱的人和开票的人必须分开。负责付款的人，要确认票据是否正确，然后付款。付款必须依据票据，而不是根据付款人自己的意志或判断。要求付款的人，必须正确填写付款内容，并附上必要的凭证资料，开出付款票据，要求付款人付款。收款时，不能因为账户上有金钱入账，管钱的人就可以开进款票据。管金钱入账的人要与那笔收入有关的部门联系，请该部门明确进款的具体内容并开出票据，然后进行入账处理。

· **现金处理**——处理小笔现金时，每天结束时合计的现金余额，和由票据做成余额表相一致，这是理所当然的。但是，这必须是每一次有现金出入时，现金余额和账面余额全都一致而产生的结果。就是说不是最后合计时让二者相一致，而是必须在每一个时点，现金动，票据也动，两者相一致。为此，在上班时间内，必须由管理现金以外的人，以适当的频度，对现金金额和票据进行确认。由管钱人以外的人在现金流动的状态下认真确认的话，万一发生问题，也容易找出原因，同时从某种意义上来说也保护了管钱的人。

· **购买手续**——在购买物品或服务时，双重确认体制也必不可少。要求购买的部门必须向采购部门开具委托购买的票据，请采购人员发出订单。禁止要求购买的部门直接电话联系供应商、交涉价格和交货期。有时或许需要紧急采购，但按公司正规的采购程序采购，一方面不破坏基于双重确认的管理体系，另一方面可以确保向供应商支付货款。同时可以防止采购过程中发生内部人员同供应商勾结的行为。

· **应收款、应付款的管理**——销售人员当然要开展销售活动，但同时必须对货款及时、全部回收负责，这是一条原则。应收款余额的管理，另由销售管理这样一个管理部门负责，他们向销售人员报告应收款余额明细，催促按合同收款，同时指示销售人员弄明白欠款的原因及对策，以求尽早解决。同样，应付款管理，由订货部门验收货物后，采购部门计算应付款，同时管理应付余额，而应付款的支付由集团公司财务中心集中管理。这样，在应收款、应付款的管理方面，也彻底贯彻双重确认的原则。

## 提高核算效益原则

对于经营者来说，“管理会计”和“财务会计”同等重要，都是公司经营必须的会计。管理会计对于财务会计的结算有什么关联，经营者必须正确把握

### (1)何为单位时间效益核算制度

要增加销售，按一般的思维，就要按比例增加费用。但并非如此，在运用各方面的智慧和创意增加销售的同时，不断地、彻底地削减费用，这就是经营的原则。所谓单位时间核算，就是为了实现“销售最大化，费用最小化”这一经营原则而从销售额减去费用后的“结算余额”这一概念出发的。这个“结算余额”在经济学术中被称为“附加价值”。公司要发展就必须产生和提高附加价值。

### (2)追求附加价值的“人人都是老板”经营法

“人人都是老板”经营法不只是降低成本，使实际成本低于经营决策层指定的标准成本，而是作为一个经营主体，首先要尽可能获取更多的订单，按照订单生产时，把费用压缩到最小，为此制定计划并实现计划。用最小的费用创造最大的价值，其结果就是“附加价值”最大化。“人人都是老板”经营法的主角是“人”的集团，他们为以最小的费用创造最大的销售而绞尽脑汁，焦点是整体创造的附加价值。与此对照，在根据标准成本计算进行的成本管理体系中，主角是产品这种“物”，而焦点是每个产品在每道工序上的成本。在经营中，不采取依据成本计算进行成本管理的另一个理由，考虑到产品不达到完成状态就没有市场价值。在“人人都是老

### · 进出款项的处理

板”经营法中，公司要把产品做到完美，做到可以向客户出货的状态，方才可以计算生产实绩。就是说，除了期末，半成品不作为计算对象。但在一般会计中，制造过程中的半成品同成品一样是计算成本的。然而，用成本计算算出来的半成品和成品的所谓价值，不过是制造过程中所花费用的总和，而不是客户购买它、使用它的价值。所以，在“单位时间效益核算制度”中，不会从已经支出的制造费用中扣除按“成本计算”评价的半成品价值，然后计算制造成本。因为从客户看来，未完成的产品是没有任何价值的。当然，这个不评估半成品的办法，不能用在对外的结算报告中。

### (3)单位时间效益核算与会计的关联

在单位时间效益核算中，最重要的是构成“人人都是老板”经营法的全体人员对自己的经营体的情况随时随地都能了如指掌。因此，每天的会计处理必须“正确、明确、迅速”。发生的事，立即作为经营体的收益或费用来认识，这同时也是实践“一一对应”原则。各个经营体不仅可以在宏观上把握整体的情况，即由数字归纳的经营实况；同时又可以在微观上理解构成数字的每一项具体细节。所有的收益、费用都在某个确定的部门的职责范围内发生，所以构筑管理体系时就要明确有关事情发生时该由哪个经营体管辖。

### (4)作为管理会计报告的单位时间效益核算制度

单位时间效益核算制度和公司的结算表不同，它采用了非常单纯的样式，只是将物品和金钱的流动用“一一对应”的数字如实列举并归纳合计。单位时间效益核算就是将自己的工作结果如实地用数字归纳。

### (5) 依据售价还原成本

所谓“售价还原成本法”中的成本，不是把制造过程中花费的各种成本累加计算，而是事先算出一个适合该产品的成本率，然后乘上该产品的售价作为成本。这就是“售价还原成本法”。

### (6) 售价还原成本法中的成本

“售价还原成本法”是依据产品的市场售价和制造成本之间的关系而制定的。而且它总是随着可能发生的价格下跌而自动地调整库存的价值评估。因此，可以说，最能敏感反映市场变动的“售价还原成本法”，是经营者正确评估库存的最恰当的方法。

### (7) 注入灵魂才能使单位时间效益核算制度生效

在运用单位时间核算体系时，最重要的是经营者要得到员工的信赖和尊敬，这样的经营者还必须亲临现场，向现场的员工直接诉说工作的意义和目标。经营者必须通过职场的会议以及经营成长巴，与员工打成一片，向他们直接传递自己的思想。并不是有了好的核算制度自然就会提高效益，而是现场的员工想要提升效益，效益才会提升。为此，经营者自己要将必要的能量直接注入到现场员工的身上，这点非常重要。称之为“注入灵魂”。

## 实行透明经营的原则

公司经营最重要的就是光明正大，为了保证做到这一点，

就要把经营放在众人的监视之下。

### (1) 光明正大的财务会计

会计的本分就是要如实反映真实情况，为此，务必贯彻如下的思想：“管理金钱、处理会计业务的会计部门自身必须清正廉洁，而且必须公正无私，这是最重要的。”为此，财务部门的全体成员要始终保持堂堂正正、公正合理的态度，要在财务部门营造正气，绝不容忍卑怯的思想和行为，要在公司内做出榜样。

### (2) 公司内部沟通交流

从公司经营者到普通员工，经营必须“透明”。就是说，不仅经营者要对公司的状况了如指掌，而且员工也能知道公司的状况，能看到经营者在做什么，这就是所谓的“玻璃般透明”。要实行透明经营，经营者必须严格自律，无论谁从什么角度看，经营者的行为都必须是公正无私的。接着，重要的是，经营者在思考什么，瞄准的目标是什么，都要正确地传递给员工。经营者说明公司经营方针的同时，还要正确说明达成目标的措施。这种做法，对于提高公司的道德水准、形成公司的合力、让员工朝着正确的方向奋进，都是必不可少的。为此，公司的经营状况，不仅对公司经营者，而且对一般员工，都尽量公开透明，这是最低限度的条件。

### (3) 光明正大地公示信息

经营者不仅应该如实公布规定的公司财务核算资料，而且对于与公司有利害关系的人，都应该让他们正确了解公司理念、公司经

营状况以及对公司将来的发展。要做到这一点，“公正优先于利益”这种坚定而明确的哲学必不可缺。

#### (4) 经营的道德规范和会计的原则

“管理会计学”的出发点，所说的利润，如果不遵守“一一对应”原则，那么它往往是靠不住的、空洞的利润。正因为如此，经营者必须具备严格自律的明确的经营哲学，必须努力做到与员工们共有这种哲学。营造尊重公正和正义胜过一切的公司风气。必须在这基础上，构建“一一对应原则”能被切实遵守的会计系统。

#### (5) 保证公正的“一一对应原则”

“一一对应”的管理，暧昧的处理、不正当的做法就会被完全排除，一切交易都清楚明白。“一一对应”看起来似乎是非常初级的手续，但它却是保证正确的信息处理和会计处理的最基本的、必不可缺的原则。切实贯彻“一一对应”这种最基本、最朴实的原则，就能够把不正当的行为排除在公司经营之外。

## 创造高收益

(经营 12 个重要问题，活用人才 14 个问题，实践经营问答 16 个问题)

要想经营一项事业，如果无法实现最低 10% 的利润率，那就等于还没有进入经营管理的大门。而所谓的高收益，最少也是指 15%~20% 的利润率，这就是给高收益设定的标准，并以这个标准来督促大家实现公司的高收益经营

### 创造高收益——经营 12 个重要问题

公司的经营者必须在内心深处拥有“无论如何也要让自己的公司实现高收益”的意愿。我们所说的这种意愿并非是指一般的愿望，而是一种势在必得的“发自内心的强烈愿望”

#### 1. 要实现利润收益的提升，首先需要确立高收益的体质是前提

利润不靠主观追求而来，利润是努力工作的结果。就是说，你尽力做到销售最大化，经费最小化，作为结果，利润就自然产生。作为经营常识，大家都认为销售额增加，经费随之增加。但是不对，超越“销售增，经费也增”这一错误的常识，为做到“销售



最大化、经费最小化”，开动脑筋，千方百计，从中才会产生高效益。而且只有这样，才能形成高收益的公司体质。

## 2. 有助于确保充分利润的定价方式

公司经营就在于定价，必须设定能够让客户舒心接纳的最高价格。这个所谓的最高价格并非是指公司经营自身感到满足的高昂价位，而是指无限接近顾客甘心情愿支付的最高价格，定价一旦超过这个极限价位，就会导致客户的流失。所以定价是需要慎之又慎地予以对待的最重要的经营要素。

## 3. 公司经营者深入基层，设身处地地了解实际状况

细分核算单位，尽可能详细地掌握公司的实际经营状况。细分后再管理，就能够具体明确各个部门究竟是处于盈利还是亏损状态，从而有利于发现为了提高利润核算所应实行的各种改进措施。

## 4. 坚持核心业务，贯彻从一而终

经营者要充分了解所从事的业务。不一定要执着于复杂的挑战，单纯的工作就已足够，在明确目标后，就全力以赴。只有在你把握了自己工作的要点，完全了解从工作业务内容到成本的所有方面之后，这才算具备了经营者的基础。能够因此而让利润率上升到10%以上的水准，那么员工自然会士气高昂，也会对自己的工作产生更大的兴趣。

## 5. 子公司如何拓展自主独立的道路

以OEM为主体的实业改善收益，开动“脑筋”，专注于既存业

务，为了提高公司收益率，推进生产合理化来达到目标，想方设法将生产效率提高十倍。转换思想，发掘能够惊人地削减成本的方法。在进行大幅度的成本削减时，不能依赖于现有基础上的惯性思维，而应该从根本上进行思维转换。

## 6. 公司为了扩大市场份额，应该如何成功地进行并购

在进行公司并购时，新的经营者是否能够赢得人心是关键之所在、究竟是利用手中权力使对方屈服并进行管理，还是利用自身杰出的品德和个性来进行管理，根据这两者选择的不同，在完成公司并购后的经营效果也会截然不同。如果是收购方和被收购方双方都能够感到愉快的并购，就一定能够获得成功。作为并购之后的新公司，经营者不应该利用手中的权力，也非财力，更不是技术实力，而必须是依靠经营者自身的高尚德行来进行管理。经营者应该培养让人心甘情愿、追随不弃的品德，从而赢得对方企业的主动配合。这一点恰是让并购真正获得成功的秘诀。

## 7. 拓展新领域时的成功诀窍是什么

在公司进行相关多元化经营时，绝对不能把战线拉得过长。为了不让竞争对手吃掉自己，必须通过将每一步的棋子都连接起来的方式来推动公司的相关多元化进程。人的能力是能够随着时间的迁移而不断增长的。现在认为是不可能的事情，或许半年后就会成为可能。如果只基于现有能力进行判断，那么创新型的技术开发就永远都不可能实现。经营者必须确立远大的目标，以未来进行时的态度来对待自身的能力。公司的经营者在做出抉择的同时，还必须激励研发人员们能够为此奋发而起，这样成功的大门就必定会为你打开。

## 8. 为了保住公司, 是否应该裁减员工

大善似无情, 向员工坦诚困境, 重振信赖关系。必须向员工们说清楚公司现在面临的困境。在此基础上, 如果是为了公司的存续而在所难免的话, 那么即使被人斥责为“冷酷无情”, 也仍然需要拿出勇气进行裁员。在佛教里面有“大善似无情”的说法, 真正的大善从凡人角度看的话, 往往会显得“冷酷无情”。同时, 公司经营者的行为是重建信赖与尊敬的关键, 所以, 当裁员之后, 虽然可以简单一点, 但是一定要和员工们举行一次经营成长巴。在经营成长巴上你必须向众人吐露自己的决心“我是怀着切腹之痛进行裁员。但是我绝不会就此善罢甘休, 为了让那些辞职的同事们能够再回到公司, 我们一定要振兴我们的公司!” 以此来尽一切可能地恢复员工对你的信赖。

## 9. 如何培养能够自觉担负经营责任、积极投身工作之中的公司员工

通过“人人都是老板”经营法的划分来催生员工的经营者意识, 并同时予以指导。要想让员工能够与经营者拥有相同的经营理念, 先决条件就是必须要让员工们对公司的经营和业务拓展活动产生兴趣。经营者要想让员工不再把自己仅仅视为一名雇员, 只满足于完成上面指派的工作, 而是能积极主动地投身到公司的经营活动之中, 一个可行的方法就是把公司划分成不同的“人人都是老板”经营法, 然后把这些“人人都是老板”经营法的经营放权给这些部门的员工。员工得到了授权, 自然就会对相关的经营产生兴趣, 并且当员工们通过参加经营活动获得成果时, 他们也自然会到自身所从事工作的价值和喜悦。公司的经营者如果再依靠这些

“人人都是老板”经营法在公司内部推进理念革新, 毫无疑问公司员工的经营者意识必然将会得到进一步的提高, 从而更加积极地投身到公司新业务的开拓当中。

## 10. 如何培养具有自燃特性的经营者

选用并培养年轻人, 每当公司经营者振臂一呼, 就必须要有能够紧密一致地团结在你的周围, 向你提供支持的员工, 形成一个充满炙热激情的团队。公司如何培养能够为公司经营者提供助力的人才, 这一点正是决定一个公司究竟是继续向上发展, 还是向下沉沦的关键。在进行选拔是, 不是简单地只以脑袋是否聪明, 是否有工作能力为标准, 而应该起用那些能够真心信赖你追随你的年轻员工。而且要亲自对他们进行反复教育和指导, 让他们能够充分地领会你的思想。当这样的年轻人才终于能够作为公司经营者获得成长并为你提供支持时, 公司也自然就会随之得到巨变。

## 11. 在追求精干型经营的过程当中, 应该如何处理不称职的员工

把握与员工的个性与忠诚心, 对那些不能胜任工作的员工, 首先会去了解他们对工作和公司的真实态度。如果对方具备为公司尽心尽力、认真工作的意愿, 那么会非常珍惜这样的员工。至于那些对公司毫无感情和敬意, 仅仅只是为了薪水来工作, 对公司没有归属感的人, 如果工作意愿和态度都很消沉的话, 就应该考虑在适当的时候让其离开公司。在实现公司精干经营的过程当中, 并不能只选用精明能干的员工。在公司内部, 如果全部都是能力强的成员, 而缺少具有良好个性的成员, 那么这个公司本身就难以为继。

## 12. 如何将公司的经营管理彻底落实到实处, 并与公司员工之间实现有效沟通

将“人人都是老板”经营法经营与公司的经营成长巴结合起来, 绝不能指望通过一团乱麻式的公司财务来把公司做大做强, 要彻底实现透明化的独立核算管理。经营成长巴是构筑人际关系的良机, 在轻松愉快的同时, 又能保持认真的态度, 这就是举办联经营成长巴的风格。经营者与员工如果能够在敞开心扉、共同畅饮的同时, 脱去伪装, 坦诚相待, 就一定能达到心与心的交流。

### 创造高收益——活用人才 14 个问题

不管是任何行业、任何具体情况, 只要在运营上下足工夫、全力以赴, 就完全有可能将利润率提升到10%以上。公司的经营者在进行公司的经营活动时, 应该将最大的关注点放到如何确立公司的使命和目标、创造优秀的公司文化力量·哲学上, 力争与公司员工在思想和认识上取得一致。

#### 1. 如何解决组织的僵硬化

培养能够“为公司振兴而披肝沥胆”的志同道合者。培养能够对自己的思想理念产生共鸣与认同, 并能够将自己的这些思想理念在员工中进行传播的经营者, 并且赢得他们对你的忠诚。只要做到

了这一点, 心目中期盼的每一名员工都能够主动思考并积极采取行动的公司氛围就必然能够得以实现。

#### 2. 如何改善公司文化, 推动公司发展

经营者若不亲临基层就不可能塑造出良好的公司文化·哲学。公司的经营者如果不能首先做到深入基层、进行严格督导, 而是一心光想依靠经营理念和社会文化产生作用的想法是没有任何意义的。一旦公司经营者在充分了解基层实际状况、打算要实施各项严格监督时, 必然会与基层员工产生摩擦, 产生不和谐的氛围, 出现诸如“我们已经非常努力工作了, 没有必要再这么严厉”之类的抱怨, 但是经营者切不可因此心软, 否则公司经营就无法维系, 并进而导致公司利润的降低。然而经营者的严厉督导必然会引发员工的反感, 造成对立, 但是作为公司经营者必须这样冒天下之大不韪, 这完全是基于经营理念和公司文化的需要。这样才可能催生出积极向上

#### 3. 如何摆脱公司的萎靡状态, 提高员工凝聚力

秉持“与员工一道同舟共济”的理念制定公司的经营目标。经营者首先必须珍惜重视自己的员工, 赢得员工的敬佩。公司经营者只有在珍惜重视手下员工的基础上, 才能成就“大善”。所以, 经营者就有必要与员工一道, 携手制定公司的经营目标。

#### 4. 如何让从事低层次工作的员工也能够充满自豪感

揭示工作的存在的理由, 激发员工工作动机。首先就有必要让公司员工明确公司存在的理由, 以及自身所从事工作对社会来讲不

可或缺的理由。树立公司经营的大义名分，进而再向员工们宣扬。如果不能做到这点，也就不足以担负起公司经营者的职责。

### 5.在“人人都是老板”经营法刚刚摆脱赤字困扰之时,应该如何对待怀有不满情绪的员工

描绘梦想，揭示更加远大的目标，并同时做到率先垂范。当“人人都是老板”实现盈利后，就立刻给员工加薪；员工一有任何抱怨，就刻意迎合员工，为之所动，这些都不属于一名称职经营者的做法。并且这些做法也无助于改变员工心态、改善他们的工作态度。“人人都是老板”经营者真正需要做的事情就是向自己的员工描绘梦想，“我想要让“人人都是老板”经营法经营成为你们所有人获得幸福的基盘。虽然“人人都是老板”经营法现在已经能够实现稍许的盈利，但是这个基盘还不能算得上牢固。为了“人人都是老板”经营法变得更加坚实可靠，我们就必须进一步提高销售额和收益率。因此，为了实现这个目标，经营者将带头努力工作！”并以此来获得“人人都是老板”经营法员工的认同，激发他们真心追随经营者的激情，改变他们现在所秉持的消极心态。

### 6.如何让那些难以认同公司经营理念的员工产生凝聚力

避免空头许诺，创造一个有助于提高员工幸福度的工作环境。公司经营者要付出超出常人的努力。通过改善生产效率来确保员工获得身心两方面的幸福。公司的经营者应该通过以身作则的方式来感染带动手下的员工，也就是说，要在公司内部创造一种气氛，让员工能够意识到“经营者都这么勤奋，我们也应该更加努力工作”，从而起到确保员工的凝聚力作用。

### 7.为了强化公司的营销能力,究竟应该重视团队协作,还是注重发挥员工的个人特性

让具有营销才干的员工深入学习了解公司文化力量·哲学，将其培养成为公司的中坚力量。经营者光靠激情并不足以推动公司的发展，经营者同时必须拥有超出常人的创新理念和勤奋努力，此外还得拥有异于常人的敏锐感觉，能够找到发现新思路、新方法，从而创造出崭新的技术和销售手段。同时，又必须让那些能力超群的员工树立正确的文化力量·哲学理念。

### 8.如何培养能力有所欠缺的经营者

将公司按照机能进行划分，各自配属与之相应的经营者。将公司按照不同机制进行划分，在培养出专业人才和经营人才的基础上，再扩大各自的专业范围，在一定范围内给他们一定的授权，让他们成为相关领域的专家，然后在逐渐扩大他们的管理领域，最终使之成为能够承担公司业务经营者。

### 9.如何提高员工参与公司经营的意愿

经营者要以善待员工作为切入点。不应该要求员工做出自我牺牲。尽管任何经营者都理所当然会渴望拥有热爱公司、具备忠诚心、即使牺牲一些家庭利益也任劳任怨的员工，但是这样的人才往往是可遇不可求。唯一可行的做法不是要求对方为公司做出牺牲，而是通过公司经营者对员工的礼遇善待，从而使员工主动愿意为公司做出奉献。

### 10.如何培养具有责任感的经营者

要想让部门经营者产生危机感，光靠分担职责，下放权力是没有用的，而应该向经营者直接表示“你现在就是这个部门的经营者，要明确经营哲学，通过独立核算，进行你部门的有效成本利润核算。”一有机会就会向员工宣讲经营哲学，告诉他们要基于怎样的理念和经营哲学来维系公司的运营和发展，共同参与公司的经营活动。

### 11. 如何确立作为经营者的价值判断基准——学习先人教诲，磨砺自身作为经营者所需的人格魅力。用人之道在于使人

经营者如果要想真正获得员工发自内心的敬服，甘愿做出奉献，就只能依靠自身的人格力量。正是因为人格的力量无比强大，所以经营者才一定要在塑造自身内在心性时追求完美。个人的内在人格才是决定其最终判断的——公司的经营者都肩负着为公司运营做出最终决策的职责。在进行这种最终决策时，经营者赖以做出判断的标准，就是藏于经营者心中的坐标轴。心中坐标轴是依据“作为人，何谓正确”与“根据原理原则做经营”两个基准架构。所谓的原理原则其实就是“正”与“不正”的价值判断基准，或者说是善与恶的判断基准，也可以说是用公平，公正，诚实，廉耻心，同情心，正义感，优美感，严谨度，正直，朴素为基准的言语来表现的伦理观。公司的经营者正是依据自己心中的坐标轴，对各种事物做出善恶判断。因此，在心中确立一个清晰明确的坐标轴，对于公司经营者而言，其重要程度要远超一切。每个人心中的这种坐标轴，也是这个人进行价值判断的基准，也正是这个人内在人格和心性的投影。

**提高自我人格境界的两种方法**——有两种方法可以有助于我们升华自我人格，提高个人心性。一个就是学习先人的教诲（阅

读学习传统经典著作和哲学）。还有一点就是“行善”，也就是说要行“利他之事”。为他人做奉献，做好事同样能够提升自身的人格。公司经营者应该将自己的全部身心都交给公司——一名公司的经营者只有当把自己的所有精力都全部投入到公司之中去，才配的上“合格”二字。无法享受任何个人闲暇虽然显得有些苛刻，但是身为经营者就本应如此。总而言之，公司的经营者本身就意味着是需要将自己的全部身心都交给公司的。

### 12. 公司经营者是否应该身居一线

经营者只有首先做到率先垂范，才能够推动公司员工的成长。需要下功夫培养的是那种紧紧跟在全身心投入于工作的经营者后面，努力追随仿效经营者的身姿、力图完成同样工作的员工，否则的话，你的努力将会毫无意义。经营者虽然自身具备了相应的工作能力，但是却将其运用到具体的工作之中，而一味将工作托付给那些并不足以信赖的员工来承担的做法算不上真正在培养人才。

### 13. 经营者应该如何让自己的意图在公司员工中得到贯彻和执行

经营者首先在工作中做出表率，然后在私下与员工展开亲密地交流。第一，要通过率先垂范，从而赢得员工的尊敬和认同感。只有尊敬才能够使公司员工百分之百地接纳和认同经营者的思想和意图。第二，内部经营成长是沟通心灵的最佳方式。经营者在与员工进行沟通时，如果都是正襟危坐、一板一眼的话，没人会把经营者说的话当一回事。表面看上去似乎都在认真倾听，实际上只不过是只耳朵进一只耳朵出，最终不会产生任何效果。但是如果经营

者是与员工围坐在一起，小酒一盅，小菜数碟，边喝边拉家常似的，与大家进行心与心的交流的话，自然会敲动对方的心弦，赢得员工的认同。

#### 14. 公司里年轻经营者应该如何担负起经营职责

第一，要以员工为师，钻研熟悉公司业务。年轻经营者能够始终保持虚心向员工学习，比员工更加勤奋的工作态度，公司员工自然就会开始对你产生尊重。总而言之，如果不能通过自身的品性，以及对工作全力以赴的勤奋态度让公司员工感到“我们年轻经营者非常不错”并为此折服的话，就不足以成为一名真正的年轻经营者。第二，创造梦想，激发员工的工作动机。年轻经营者需要有效地激发员工的工作积极性，也就是说，你必须制定明确的公司发展目标。鲜明地向公司员工揭示公司的未来发展所制定的目标，并且将这个目标的宗旨定义成“是为了更有利于公司全体员工的利益”。

### 创造高收益——实践经营问答16个问题

身为经营者，一定要比任何人都了解现场；接着要强调的是，身为经营者，应该工作比任何人都多，比任何人都严格要求自己才行。因为公司内只有经营者可以为公司注入生命力。无论是什么工作，都要全力以赴专心一意去做，事成之后，就会产生极大的成就感和自信心。在不断反复的过程中，会愈来愈喜欢工作，付出更大的努力也不会感到辛苦，因为努力的结果是带来更大的成果。假如成为有名的经营者真的有所需要的条件，那就是喜欢眼前所从事的工作吧。

#### 1. 经营者判断时的依据

察觉到自己的缺点,同时也认定不可以因而无视他人的缺点，应该提升自己，并与其他人切磋琢磨，借此提升别人，了解他人弱点与否，本来就属于经营上的问题，与公司经营、组织运营有关，绝非只属于个人肚量的问题。也就是说，考虑的不是对或错，而是你究竟想达到什么目标？想通过什么样的做法？首先要设定目标，剩下的就是设定达到目标的过程。

#### 2. 对经营者而言，什么最重要

①经营者是一种必须严格做到公私分明的职位。换句话说，决不能将公私混在一起。尤其在人事管理方面，再小的不公平也不能存在。

②面对公司，经营者肩负着无限大的责任，为什么？因为公司只是个“无生物”，能把生命气息灌输进公司的人就只有身为经营者的你。你的公司能表现多少活跃感，全凭你对自己的公司具有多大的责任感，在公司中注入多少意志力决定。

③既然经营者是前两项叙述的存在，那么就应该将自己所有的人格特质与全部的意志力，注入到公司里面。

④为了帮助员工追求物质与精神上的幸福，经营者必须是比任何员工都更努力的人。

⑤经营者必须是受员工尊敬的人。因此身为经营者有必要时时提高自己的“心性”。因此经营时的依据并不是与生俱来的个性，而是要实践文化力量·哲学。

⑥因为必须做最后的决策，因此经营者也是非常孤独的职业。经常因为不能确定自己的判断是对是错，决策的结果会是好或坏而感到不安。为了让自己能够忍耐得了这种孤独，最好从现在起就开始结交能够真心谈话的好朋友。

### 3.经营者的器量

公司的规模不会比经营者的器量大太多；因此在治理人时，不单只会从会计、财务着手，同时也要具有你个人的魅力，也就是人性、人格特质才行。那么，能利用人格特质吸引员工的经营者会是什么样的人呢？可以用“仁”、“义”、“诚实”、“公平公正”、“勇气”这五个词汇来形容的人。也就是说，具仁慈关怀之心、懂得义理人情、不分日夜努力的人。此外也是在公务上不徇私，遇到问题决不会退缩、勇往直前的人。

### 4.经营目标要根据何种基准？如何决定？

所谓的经营目标的问题，并非在于目标的形式，而是在经营者非表达不可的“我想这样做”的强烈意志，应该就是经营者想要把这个公司“带往那个方向”的想法和意念。那么，经营者应该具有什么样的思维呢？应该具有几乎强到可以进入到潜意识般的思维才行。也就是说，这种思维不只是一句“如果能达到这样多好啊”的愿望，而是“无论怎么做，无论发生什么事，一定要完成这项工作”的强烈欲望。并且要做到无论睡觉或醒着，时时刻刻都在考虑这件事才行。

### 5.经营者跨越危机的方法

①经营者的直觉力——所谓的直觉力，本来并不是在平常培养、等到灾难来时才发挥的能力，而是经营者借由日常工作就可以提升的能力。换句话说能够经常做出判断的人，通常就是我们经营者。那么究竟如何做，才能磨炼出自己的直觉力、也就是判断力呢？经营者应该聚精会神，注入自己的意识，过“有意注意的人生”，平常就养成“有意注意”过生活的习惯，万一有事发生，直觉力就会出来工作。为了达到这种境地，从一开始就应该培养“全神贯注再作判断”的习惯，而且一定要维持这样的思维。

②秉持勇气面对问题——面对危机时，第一件事就是“让心情冷静下来”，接着才“拿出勇气”与“面对问题绝对不可以懦弱逃避”。用姑息的手法导致向问题投降是不行的。其次在这个训练场上还必须具有“谦虚的心情”。能以谦卑心面对问题，一定可以从中学到东西。最后则应该具有“当你全力以赴，神就会出现信念”。

未来我想跟你们一起工作”，借此来培养人才。而且要多利用时间与公司内部沟通，沟通兑现不应该局限在你想寄望将来的人选，凡是对公司有忠诚心的人，都应该试试和他们沟通意见才行。

## 12. 选拔培养经营者的要件

第一，应该选出具有“仁”“义”“诚实”的品德者才行。就算在才能上有点不足，不能两全其美，还是应该选品德高尚的人。第二是“清楚了解管理会计学上的计算方式的人”。第三，是能倾听员工意见，集合众人智慧决定事物的人。第四，从专业人才中选拔绩效优秀者。

## 13. 用什么尺度、标准，判断该进入市场或从市场撤退

“别去发展离本行太远的行业”因为，经营事业实际上还是需要专业知识和经验，不管你多么努力，如果不能深入了解这项事业的专业知识，是很难成功的。如果经验不足，做起新的工作也会很吃力。如果新事业的性质贴近你本来的行业，那么就能活用原来的知识，即使比较缺乏经验，相信成绩也不会差太远。进攻时，谁都可以发号施令，但是撤退时只有经营决策层才能担当此任务，特别是处于经济不景气时，下决定是一秒钟都不该迟疑，因此即使想撤退也需要勇气。

## 14. 开发新产品的着眼点

能让公司发展的只有创造的动作，当然开发新产品也是创造之一。创造应该可以细分为以下四种创造：“创造新需求”、“创造新市场”、“创造新技术”、“创造新产品”。世间一定有可以让

自己所拥有的技术或产品表现的舞台，有必要善用这种利基（指针对公司优势细分出来的市场）。只有让这种利基一直往前延伸，利基内蓄积的“四种创造”就一定可以让你的公司一路往前发展下去。

## 15. 经营成长巴

利用聚会，将你的思想文化力量·哲学灌输给那些尊敬你、愿意跟随你的员工。你要制造的是你自己的支持者，而不是你的父亲。讲的更明白点，也就是跟随者，经营成长巴就是扩充支持者和跟随者的手段。

## 16. 如何体验出能燃烧的斗志

经营者的勇气毕竟不是一种匹夫之勇，因为如果不是个性慎重、深思熟虑之人，也无法担任经营的责任。但是这样的人往往又充满恐惧和欠缺勇气。所以具有慎重个性的人，如果能为了公司而有所觉悟，敢进入虎穴，就可以练就出勇气，成为真正的经营者。



③**面对的危机的态度**——随着你用那种态度去接受灾难，你的一生就会跟着改变。也就是说，面对危机时，只有用肯定的态度才能克服它。如果陷入否定的思考，就会自然地退缩，因为恐惧又让精神变得懦弱，这样的人不断需要别人单方面地散发爱心给他，却永远无法自己站起来。

## 6. 经营者比任何人都要了解现场

经营理念是每天在工作现场严格要求员工去执行，然后才成型概念。如果经营者根本不了解现场，只是要员工先执行理念或培养公司风气，那是没有意义的做法。身为经营者，一定要比任何人都了解现场。接着要强调的是，身为经营者，应该工作比任何人都多，比任何人都严格要求自己才行。因为公司内只有经营者可以为公司注入生命力。

## 7. 为低收益而烦恼

首先是“定价格”，有经营者决定采用何种价格，其次是不用降价，而是设法节省成本。如果利润率不够高，根本不应该在从事设备投资。如果没有很高的收益率，即使你能调度到所需的资金，也承受不了贷款利息偿还压力。因此如果你要追加设备投资或周转金，只有在税后盈余的范围内进行才正确。提高公司的获利率和信用度，然后用保留下来的资金去增加新的设备投资，才是更稳定可行的经营方式。“没有10%以上的利润不行”，无法了解会计的人，不可能成为优秀的经营者。

## 8. 先行投资的考虑方法

所谓先行投资，是指看好未来可以赚钱，因此预先从事金钱或时间上的投资。经营者应当经常用图示方式说明损益平衡点，让大家留意固定费用的增加。对于会变成固定费用的设备投资理当非常慎重，应该要有评估报告再做决策，裁决的结果如果有必要投资，就应该以最快的速度果断地执行。还有人员的增加也会让固定费用膨胀，应该谨慎，特别是间接人员的采用，更应该严格地检查增员的必要性。

## 9. 如何提高优秀、资深员工自我启发的欲望

“资格很重要，很重要”这种气氛如果在公司内传开，那些拥有技术却没有资格的人，心情一定会受影响，如果在推波助澜下去，就有可能让整个组织因此崩溃。目光短浅的经营者认为能力不大而人品优秀的人工作没有效率，因为一心只想聚集拥有资格的人才，却不知道那些对公司具有很高的忠诚心、终其一生努力为公司尽心尽力的人，才是公司最可贵的资产。“有智慧的拿出智慧，没有智慧献出汗水”，这就是组织！

## 10. 为活化高龄员工而烦恼

首先要伙同年轻员工“蓄积实力”，开始培养自己能够信任的年轻经营者，做出成绩从而给高龄员工压力。无论事情多小，都可以拿出成绩，然后逐日累积下去。更重要的是凡事必须谦虚，如果你很谦虚，相信老员工就会受到感动，并跟随你继续努力工作。

## 11. 如何培养有共同哲学观的年轻人才

经营者利用机会告诉年轻人“我将你们视为训练对象，是因为

## 经营十二条

立足于“作为人，何谓正确”这最基本观点之上，以乐观心态面对困难和逆境，乃是人生成功的铁则，是经营者的生存智慧。

### 1. 明确事业的目的意义——树立光明正大的、符合大义名分的、崇高的事业目的

为什么办公司，从事这项事业的目的到底是什么？这个问题自己必须想明白，不明白就必须不断自问自答。这里的要诀是：必须树立光明正大的、高尚的事业目的。如果办企业只是为了满足自己个人的私利私欲，员工就会讲“经营者为了自己赚钱来驱使和剥削我们”，他们就不肯由衷协助你，公司就很难办好。为了唤起员工的共鸣，使他们全力以赴，努力工作，就需要经营者超越一己私欲，树立高层次的事业目的。

### 2. 设立具体的目标——所设目标随时与员工共有

“这个月销售额多少，利润多少”，必须设定每个月的具体计划，并向员工们说明和解释，让计划或目标与员工们共有。“我们明白了，我们就来努力完成这个计划吧！”让大家有一个明确而具体的目标，就能凝聚合力，促使大家千方百计达成目标。而且这个

目标在空间和时间上都必须明确。

所谓空间上明确，即目标不是全公司的一个抽象数字，而是分解到各个部门的详细资料，现场最小的组织单位也必须有明确的数字目标。再进一步，每一个员工都要有明确的指针和具体的目标。

所谓时间上明确，即实现目标的时间限制。即不仅设定年度目标，而且要设定月度目标。月度目标明确了，每个人就能看出自己每一天的目标。员工们明白自己每一个的任务，要完成这些任务，就必须设定明确的目标。

### 3. 胸中怀有强烈的愿望——要怀有渗透到潜意识的强烈而持久的愿望

所谓强烈的愿望，就是无论如何也要实现的愿望。这里着重强调“必须持续抱有渗透到潜意识的强烈的愿望”。就是说经营者在树立高尚的事业目的，设立了每个时期必须完成的具体目标后，心中就要抱有不管碰到什么困难，无论如何必须达成目标的强烈愿望，朝思暮想，做梦也想。

### 4. 付出不亚于任何人的努力——一步一步、扎扎实实、坚持不懈地做好具体的工作

成功没有捷径，努力才是通往成功的光明大道。仅仅是“尽了自己的努力”这样的程度，公司不可能发展。要用跑百米的速度跑马拉松，这样的努力才配称“不亚于任何人的努力”。另外，还有一点很重要，“不亚于任何人的努力”必须每天不断地持续。千万不可忘记，任何伟大的事业，都是一步一步、踏实努力积累的结果。

## 5. 销售最大化、经费最小化

利润不靠主观追求而来，利润是努力工作的结果。就是说，你尽力做到销售最大化，经费最小化，作为结果，利润就自然产生。作为经营常识，大家都认为销售额增加，经费随之增加。但是不对，超越“销售增，经费也增”这一错误的常识，为做到“销售最大化、经费最小化”，开动脑筋，千方百计，从中才会产生高效益。而且只有这样，才能形成高收益的公司体质。

## 6. 定价即经营——定价是经营者的职责

产品定价不当，那么不管你如何努力，到头来可能仍然没有利润。定价往往就是定生死。产品的卖价、原材料的进货价，不是由自己单方决定，往往由市场和对手决定。但是否以对方的出价为准，最后判断还是经营者自身。定价太高卖不动，定价太低，即使卖得好也没钱赚。经营者必须在正确认识自己产品价值的基础上，找到销售量与利润率的乘积的最大点。而且这一点必须是客户和公司双方都乐于接受的价格。

## 7. 经营取决于坚强的意志——经营需要洞穿岩石般的坚强意志

不少经营者眼看目标达不成，或寻找借口，或修正目标，甚至将目标、计划全盘撤销。经营者这种轻率态度，不仅使实现目标变得根本不可能，而且给予员工极大的消极影响。所谓经营就是经营者意志的表达。一旦确定目标，无论发生什么情况，目标非实现不可，这种坚强意志在经营中必不可缺。

还有一个要点，虽说目标就是经营者的意志，但是必须获得员

工的共鸣。换言之，体现经营者意志的经营目标必须成为全体员工的共同意志。员工一般不肯率先提出让自己吃苦的高目标，决断由经营者下。但自上而下的高目标，需要自下而上的响应。这就是“要把经营者的意志变为员工的意志”。

## 8. 燃烧的斗魂——经营需要强烈的斗争心，其程度不亚于任何格斗

经营需要具备不亚于任何格斗竞技的高昂斗志。当然这里的“斗志”并不是露骨地张扬暴利，而是一种斗魂，是一种不管遭遇到怎样的艰难困苦都毫不畏惧的斗志。经营必然伴随竞争，在严酷的竞争中脱颖而出，使公司不断成长，经营者就必须有这样的斗魂。自己一旦认输，就将失去一切，包括员工在内。所以不管出现什么情况，都要具备决不服输的勇气和燃烧般的斗志。

## 9. 临时有勇——不能有卑怯的举止

经营者如有卑怯的举止，就会腐蚀整个组织，组织里的不良行为就会像野火般蔓延。勇气来源于强烈的使命感和坚定的信念。统帅众多员工的经营者必须率先垂范，具备勇气，把正确的事情以正确的方式贯彻到底。

## 10. 不断从事创造性的工作——明天胜过今天，后天胜过明天，不断琢磨，不断改进

十年如一日，重复同样的工作，公司不可能发展。但是创新、独创，不是嘴上强调就能做到的事。今天胜于昨天，明天胜于今天，天天钻研，天天改善，持之以恒，就能不断创新。能力要用

“将来进行时”，不是以现有的能力决定将来能做什么，而是现在就决定一个似乎无法达成的高目标，并决定在将来某个时点达成它。盯住这个目标，通过不间断的顽强努力，提高自己现有的能力，直到在将来某个时点达成既定的高目标。

### 11. 以关怀之心，诚实处事——买卖是双方的，生意各方都得利，皆大欢喜

这里所说的关怀之心，又可称作“利他”之心。不只考虑自身的利益，也要考虑对方的利益，必要时，即使付出自我牺牲，也要为对方尽力。做生意必须双赢，所谓“利他自利”。有同情心、真诚待人，就是在买卖中顾及对方，让对方也获利。客户满意，就自然给你带来利益。

### 12. 保持乐观向上的态度，抱着梦想和希望，以坦诚之心处世

保持开朗的心境，抱着向前看的态度，不失淳朴之心。经营会遭遇接二连三的难题，如果缺乏良好的心态，就会被困难所压倒。越是艰苦，经营者越要保持开朗的心境和向前看的态度。怀抱梦想和希望，不失淳朴之心，这是经营者必备的基本的人生态度。

## 经营成长巴

是经营者和员工之间坦诚交流的场所，同时也是让员工理解经营者思想的重要场所。

### 1. 经营成长巴的七大要诀

#### ① 全员参加是大原则

单纯的酒话会是自愿参加，但经营成长巴是构筑信赖关系的重要场合，因此，他的原则是目标对象全体出席。

经营成长巴要求经营者具备“无论如何全员要在一起相互交流”的执着精神。没有执着精神，经营成长巴就发挥不出机能，所以会有人缺席，是因为经营者缺乏这种执着的精神。

#### ② 要为经营成长巴设置主题

在实践经营成长巴时，都设立“主题”，由经营者发布主题，主题没有限制，既可以是“怎么做才能达成某某数字目标”这种直接与业务相关的内容，也可以是“怎样才能具备利他之心”这种哲学性的内容。如果没有主题，话题就会变得散漫无边，往往容易变成单纯的酒会。为了避免走样，经营成长巴不但要设立主题，而且还要确立负责推动进程的主持人。并且方便之后回顾，有些经营成

长巴还会做现场记录（录音、录像）。

会议的讨论通常比较理性，按部就班，直线推进。与此相反，经营成长巴的讨论却基于感性推进。

把会议与经营成长巴相结合，在会议后直接进入经营成长巴，能使会议的讨论收获更多硕果。

运用经营成长巴瞬间抓住员工的心。增强人与人之间的纽带才是经营成长巴的着眼之处，主题只是辅助的工具而已。

### ③ 要确定“时间表”和“座位表”

制作时间表，划分时间能增加讨论的密度。制定内部规程，不希望经营成长巴变得拖拖拉拉，磨磨蹭蹭。

完善座次，提高经营成长巴品质。尽量不要让相同部门的人同桌而坐。而且，还可以做战略性的调整，“希望这个人那个人能加深交流，让他们做近一些”。

### ④ 要心存利他，不允许自斟自饮

经营成长巴不允许自斟自饮。抢在别人面前，把自己的杯子倒满酒，这是利己的表现。要留意周围人面前的杯子，杯中的酒（饮料）一旦少了，马上给别人斟满。斟酒的时机要不早不晚，同时还要认真记好对方喜爱的酒。

在经营成长巴践行利他之心，就能增强同伴意识。在经营成长巴中无法细心照顾别人的人，也无法用利他之心面对工作。经营成长巴还是调整工作心态重要的实地教育场所。

### ⑤ 要讲述宏伟的梦想

讲述梦想十分重要，梦想越伟大，组织之间的纽带越强有力。

尽可能描述宏伟的梦想，扑进它的怀抱，在白天的会议中生硬冰冷的话题，在经营成长巴的场合很容易被员工欣然接受。

只有真正的经营成长巴才能让伟大的梦想潜移默化地渗人员工心中，这是白天的会议和普通酒会无法企及的。正因为亲口宣布了自己的梦想，整个组织才充满实现梦想的能量。

### ⑥ 用自己语言总结

在经营成长巴临近结尾时，开始总结讨论的内容。这最后的一下子既叫作“表达决心”，又叫做“小结”，让每一位参加者都把在当天经营成长巴中所学到的或者所领悟的形成小结，并制定行动目标，决定明天开始如何行动，然后进行发表。

在别人发言的过程中，严禁和邻座的人交头接耳。全员都集中精神，竖耳倾听。重视总结的原因是为了把当事人的意识提升到最高限度，获得成长的原动力。发言者要用自己的思路整理讨论的内容，并且用自己的言语表现。这样做的出发点是为了发挥人的自主性，培养人成长。

### ⑦ 要每日完善经营成长巴形态

经营成长巴的形态必须不断完善。经营成长巴还分为纵向型和横向型。纵向型的典型例子是事业部经营成长巴。事业部之间的同伴聚集起来，以日常工作为主题，展开细致的讨论。另外，横向型的经营成长巴有各子公司、各事业部和各中心之间的人组成的经营成长巴，有培训的经营成长巴，比纵向型经营成长巴更容易形成整体感的讨论。

## 2. 解决经营成长巴的 9 个烦恼

### ① 我不会喝酒怎么办？

会喝酒的人喝酒，不会喝酒的人手持软饮料加入经营成长巴就好。经营者即便自己体质不事宜饮酒，也可以四处游走，为员工们斟酒。像这样在细节上下功夫，提升团队的一体感。

不会喝酒也能举办经营成长巴。经营成长巴是否高效取决于经营者能否真心融入员工，是否具备与员工诚心交流的决心。只要有这种决心，就能实现经营成长巴经营。

### ② 经营成长巴费用负担大，怎么办？

把经营成长巴的费用与业绩挂钩。举例：单个月份销售利润盈利的话，下个月公司负担的经营成长巴预算为每人 60 元，但亏损的话，预算就要减半，变成每人 30 元。所以只要整个公司业绩得到提升，筹措经营成长巴的费用就不会成为一种负担。

尽量在公司内举办经营成长巴。

### ③ 子公司在外地怎么办？

可以通过利用电视会议系统，连接两地，同时举办经营成长巴。经营者也可以腾出时间，赶到子公司举办经营成长巴，构筑信赖关系。

### ④ 开车上下班的员工比较多，不能喝酒怎么办？

基本的方法是事先确定“值班驾驶员”（可以采用轮流的值班制），这个员工因为要驾驶而不喝酒，由他负责接送其他人。还有个选择就是利用专业代驾服务。

### ⑤ 说真话导致争吵怎么办？

原因是经营根基脆弱不堪。所以明确经营理念，公开所有信息，不要手段。就这样明确每次经营成长巴的主题，自然吵架的情况就会逐渐减少，公司也能得到发展。

### ⑥ 资深经营者（老员工）抵制经营成长巴怎么办？

在与现场人员举办经营成长巴之前，应该先与经营者（老员工）举办经营成长巴。跨过经营者与员工举办经营成长巴他们当然会感觉不快。如果不与资深经营者深度沟通，达成共识，就无法实现与现场的交互。所以，不要逃避，加强交流，争取赢得资深经营者的理解。经营成长巴就为此而存在的。

### ⑦ 员工不愿意参加经营成长巴怎么办？

首先，一对一地请员工喝酒。今天这个人，明天是那个人，轮流邀请喜欢喝酒的员工。刚开始，刻意挑选一些员工喜爱讨论的话题。等自然地交谈了一阵子、酒过三巡之后，开展说服工作。

另一方面，在晨会上，也坚持不懈地讲述“为伙伴尽力”“点燃团队的斗志”等原理原则。就这样，渐渐地改变员工的思维方式。

### ⑧ 员工不肯透露心中的苦恼怎么办？

I：按照不同经营层级，分成三批集合。按照经营层级划分的原因是他们有共同的烦恼，这样更容易得到解决。

II：提供一个让员工体验发表的环节

iii：在开始经营成长巴之后，不马上进入问答环节。先由人数较少的小组边喝酒边交流，这样方便让不爱说话的人也能说出自己工作及人生的烦恼。

### ⑨ 频繁举办经营成长巴，但理念迟迟无法渗透怎么办？

首先，要打造与公司员工一同深入交流公司理念的场所。总结原理原则，说明为了实现公司理念，做人做事应采取怎样的思维方式和姿态。当全体成员对公司理念有了深入理解之后，举办经营成长巴，与员工彻底地讨论。

## 公司管理

公司管理系统由五大模块组成：发展战略规划、规范化管理、人力资源管理、市场营销管理和资本运营管理。这五大模块共同构成了公司管理系统，缺一不可，相互联动。

## 发展战略规划

在这个注重经营速度和创新的竞争时代，实践“人人都是老板”经营法。执行有力，快速发展；执行无力，慢速发展。持续经营发展，提升人力资本，实现品牌价值。

### ① 公司战略

**外部分析**——市场（对中小企业来说，几乎不存在环境良好的情况，来自外部的支持不多，如果经营决策层受到舆论所营造的氛围影响，也以“经济不好”为口实，那么公司就会陷入停滞）、客户、行业、产品（技术、质量、价格、交期、服务等）。

**内部分析**——满足客户需求，提升客户满意度（差异化优质服务链，有竞争优势产品链），《提升客户满意度机制》具体见文件；“人人都是老板”经营法的成长、分裂、合并。

### 明确战略目标

**财务层面**：创造高收益，实现水库式经营，在萧条中提高抗危机能力，持续发展之道。

**客户层面**：满足客户需求，提升客户满意度，为客户创造更多的

价值和竞争力。

**内部运营**：组织再造，优化流程，提高单位时间核算效益。

**学习成长**：实践公司文化力量·哲学，成为专业人才，成长为经营人才，提升为股东人才。

**制定战略举措**——制定年度经营计划（年度预算），月度经营计划（月度预算），日经营计划（日预算）。

**推动战略执行**——实践“人人都是老板”经营法，销售最大化，经费最小化，（每日、每月、每季度）提高单位时间核算效益，增加附加价值，实现高收益。

### ② 竞争战略

在这个注重经营速度和创新的竞争时代，“尽了自己的努力”这样的程度，公司不可能发展。公司经营就是竞争，当竞争对手比我们更努力时，我们的努力就不奏效，我们就难免会在竞争中失败，这样一来，我们之前付出的努力就会变成泡影。所以，经营者所付出的努力要无人能及。



### ③ 各职能战略

#### 1. 实践“人人都是老板”经营法

销售最大化,经费最小化,提高单位时间核算效益,创造高收益,实现水库式经营。

#### 2. 每个“人人都是老板”经营法 8~10 位员工

这样就能把任务具体下放,员工才是“人人都是老板”经营法的最大财富。比如,100 员工当中有一个人偷懒,其影响可能微乎其微,但如果 10 员工当中有一个人偷懒,就会大大削弱“人人都是老板”经营法的战斗力。因此在“人人都是老板”经营法里,每个人都必须竭尽全力,都要努力发挥作用。这是保证“人人都是老板”经营法经营在竞争中领先的关键所在。

#### 3. 财务会计 + 管理会计报表 (日经营,月结算,季度考核)

单位时间核算效益保证不擅长数字的员工都能看懂核算表上的是些什么,一张张票据上的数字累加起来,就成为公司整体的数据,依照它做出的结算报表就真实地反映了公司的整体状况。

单位核算效益公式:总收入 - 总费用 = 利润

利润 ÷ 总花费时间 = 单位时间核算效益 = 单位时间附加价值

#### 4. 实践经营成长巴

是经营者和员工之间坦诚交流的场所,同时也是让员工理解经

营者思想的重要场所。通过经营成长巴,统一全组织的思想,形成合力。

#### 5. 应对萧条期

在平日里就要打造公司高收益的经营体质,萧条到来,首先推行的是全员营销,保持高生产率,降低成本。

#### 6. “人人都是老板”经营法分裂,合并,成长

看得更清晰,激发组织活力,压缩分散成本,提高核算,提高现在及未来的市场竞争力。

销售部门——通过营销活动(从接单到货款到账),创造出附加价值,同时提高客户满意度。

技术部门——根据市场的需求开发新产品、好的新的技术。

生产部门——通过生产出令客户满意的产品,创造附加价值。

人事部门——支持“人人都是老板”经营法的业务活动,促进公司整体的流畅运作

财务部门——实行透明经营原则,一一对应原则,双重确认原则,以现金为基础原则,提高核算效益原则,贯彻完美主义原则。

### ④ 资源配置

**岗位配置:** 具体见岗位说明书(工作关系表,岗位配置标准表,任职资格表,岗位职责表,工作标准表)

文化力量·哲学,心法,活法,干法,经营十二条,经营者的资质,调动员工积极性的七个关键,在萧条中与危机下的生存之道,创造高收益阿米巴模式,经营与会计,活用人才,六项精进。

## 规范化管理

实践“人人都是老板”经营法,经营数字化管理,经营者带头,以身作则,及时调整,全员渗透。

### ① 核心流程、主营业务流程、工作流程

#### 流程的原理原则

拉式流程(责任岗位和配合岗位),打破部门壁垒和官僚主义及跨部门沟通与协调。

## 流程设计执行优化参照

流程设计流程、流程执行流程、流程优化流程

### ② 经营组织再造

#### “人人都是老板”经营法组织分裂、合并、成长

提高现在及未来的市场竞争力。按照经营决策层的意愿进行划分,划分目的是为了看的更清晰(扁平化、矩阵式、小集体),采取更加具体的改善措施,寻找最大限度激发组织活力的划分方式,合并没有发展前途的部门,合并后由出色的经营者统一管理,激发组织活力,压缩分散成本,提高核算,灵活应对市场变化实现高收益。

### ③ 部门描述

#### 实行“人人都是老板”经营法

销售最大化,经费最小化,创造高收益,实现水库式经营。

## 确立与市场挂钩的部门核算制度

以核算作为衡量员工贡献的重要指标，实行高度透明的经营，自上而下和自下而上的整合，来培养员工的目标意识。

## 培养具有经营者意识的人才

希望获得共同参与经营的伙伴。

## 实现全体员工共同参与经营

经营理念共有、信息共有，就能提高员工的经营意识；让全体员工在工作中感觉到工作价值，体验成就感。

## ④ 岗位描述

### 提高单位时间核算效益

生产部门计算公式：

总出货 = 对外出货 + 内部销售

生产总值 = 总出货 - 内部采购

结算销售额 = 生产总值 - 费用

单位时间 = 结算销售额 ÷ 总时间

销售部门计算公式：

责任岗位和配合岗位说明书

## ⑤ 经营管理控制和规章制度

实践“人人都是老板”经营法，实行透明经营原则，一一对应原则，双重确认原则，以现金为基础原则，提高核算效益原则（日经营，月结算，季度考核），贯彻完美主义原则。合并没有发展前途的部门合并后由出色的经营者统一管理，灵活应对市场变化实现高收益。经营者能力欠缺时要进一步细分“人人都是老板”经营法。如果某“人人都是老板”经营法业绩不振，可以将该“人人都是老板”经营法合并到经营出色的其他“人人都是老板”经营法。

持续提高客户满意度（服务链、产品链、政策链）和竞争力  
实行目标绩效管理（目标管理，认同管理，过程管理，考核管理，员工管理，强化管理），见目标绩效管理套表6张（愿景和工作责任表，目标设定表，目标过程管理表，目标评估表，业绩改善承诺书(PIP)，绩效合同)

抓住晨会，主动在员工面前表明自己的想法，说出口的话，在激励自己的同时，还会成为实行的动力，在晨会上不断重复各项数据，对照计划宣读截至前一天的总生产、达成率、单位时间核算、良品率等实绩。同时指出当前的问题及当天的工作任务。

## 人力资源管理（选、育、用、留）

我们要打造充满活力的公司文化力量·哲学70条，在看不见的地方创造竞争力，培养能够“为公司振兴而披肝沥胆”的志同道合者。正确的判断基准从何而来，就来自于文化力量经营哲学，所以重要的是让员工共有正确的哲学。哲学的意义不在于制订，也不在于是否学习。哲学只有运用于实践，才有价值。

### ① 经营,目标绩效管理

实践每个“人人都是老板”经营法，销售最大化，经费最小化，提高单位时间核算效益（日经营报表，月结算报表，季度考核），实现高收益（最少也是指15%~20%的利润率，如果无法实现最低10%的利润率，那就等于还没有进入经营管理的大门）

设定高目标就是能促使个人和组织进步的最大动力。

提出目标过高，大家都觉得不可能完成，就不会真挚地付出努力。相反，提出的目标过低，很容易就能达成，大家又会觉得自己的能力被低估了，因而会漠视这样的目标，很难指望这样的团队获得更好的发展。因此，在设定目标时，经营者要找出一个全体成员都能接受范围的最高的具体数字，把它作为目标。

为了实现已经设定的高目标，经营者必须具备坚强的意志，付出不亚于任何人的努力，想方设法提高自己的能力，朝着达成目标的方向奋勇前进，绝不妥协，绝不停顿，在“未来这个时点”实现既定的高目标。

让志同道合的人同行（如果员工不能与你同心同德，经营者在进行了必要的引导和调整之后，对方还不能与你同心同德，那么你就应毫不犹豫地将其辞退。再优秀的人，如果聚集在一起不能齐心协力，也无法发挥出巨大的能量，那么反而会发挥出副作用）

两个基于做三定（基于“人人都是老板”经营法部门目标和公司目标，自己定目标，定任务，定计划）；目标绩效管理承诺机制；业绩改善承诺书；末位淘汰机制。

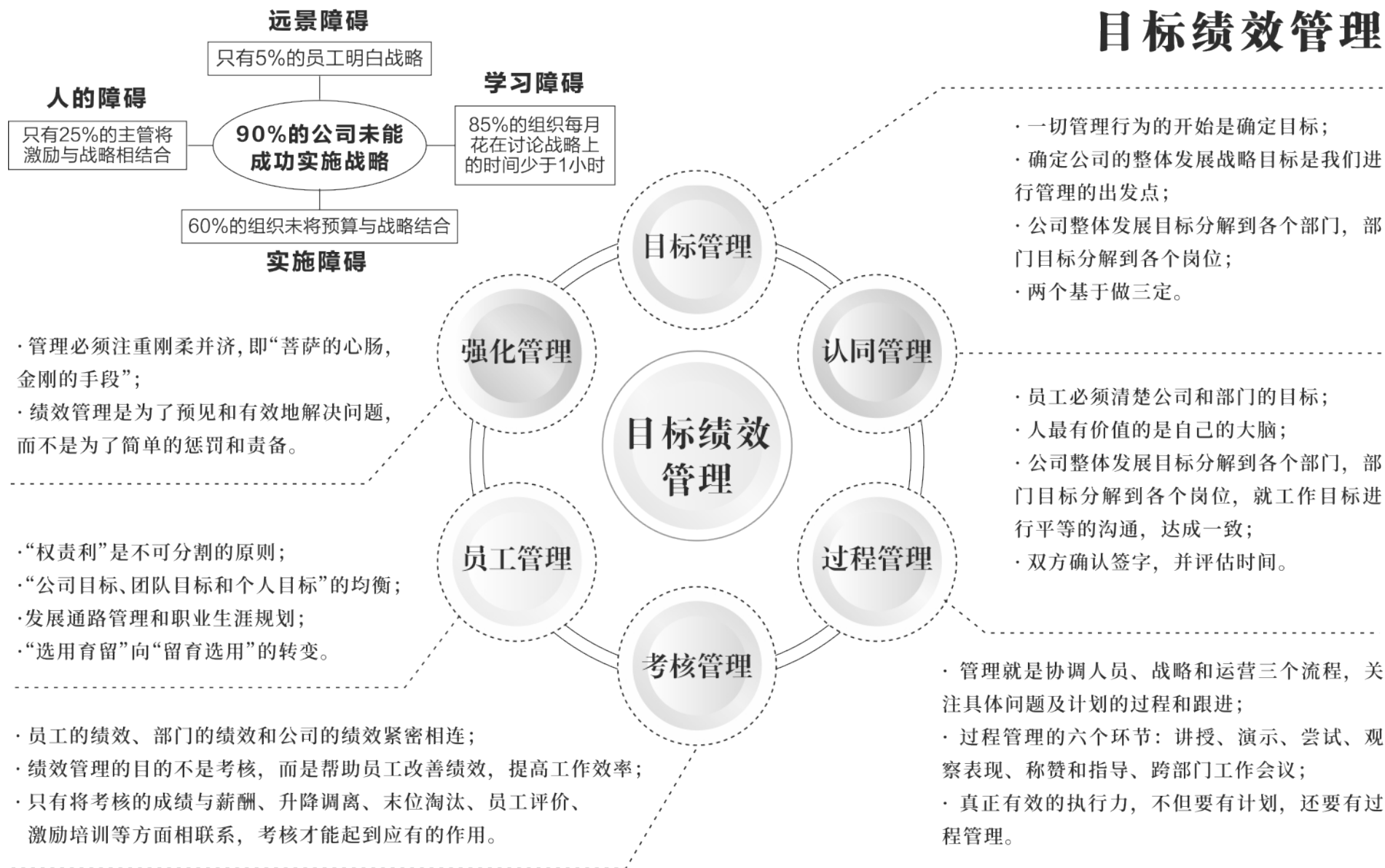
### ② 薪资激励

**原则**——低保障，高激励（高层，中层，基层：绩效比例 5:5, 6:4, 7:3, 8:2）

**结构**——基本工资 + 绩效工资 + 年终效益奖金 + 福利

**股份激励**——专业人才和经营人才，提升为股东人才

# 目标绩效管理



### ③ 任职资格

选拔人才的标准是德要高于才，也就是居人上者，人格第一，勇气第二，能力第三。让有实力的人来担任经营者，实力主义原则，不问年龄和阅历。

#### 人格

不撒谎，不欺骗，要正直，具有建设性；性格开朗，对事物持肯定态度；充满善意；能同情他人，宽厚待人；诚实；谦虚谨慎；不自私，无贪欲；有感恩之心，懂得知足；能克制自己的欲望，等等

#### 勇气

要积极向上，经营者必须具备坚强的意志，必须不断地挑战新事物，勤奋努力。

#### 能力

能力要用“将来进行时”（要设定现在自己“不能胜任”的有难度的目标，“我要在未来某个时点实现这个目标”，要下这样的决心。然后必须对“自己解决问题的能力怎样才能提高”进行具体深入思考想办法提高自己的能力，以便在“未来这个时点”实现既定的目标）；善于与人共事，有协调性，

具体见《职位说明书》（共5张表的第3张“任职资格表”）和能力素质模型（能力素质测评表）

### ④ 岗位价值

经营者、“人人都是老板”经营法，要销售最大化，经费最小化，创造高收益，提高单位时间核算效益，实现水库式经营。

调动员工积极性，与员工共有文化力量·哲学。

“人人都是老板”经营法经营业绩不振，将该“人人都是老板”合并到经营出色的其他“人人都是老板”经营法中。

经营者能力欠缺时要进一步细分“人人都是老板”经营法。

#### 让志同道合的人同行

如果员工不能与你同心同德，经营者在进行了必要的引导和调整之后，对方还不能与你同心同德，那么你就应毫不犹豫地将其辞退。再优秀的人，如果聚集在一起不能齐心协力，也无法发挥出巨大的能量，那么反而会发挥出副作用。

### ⑤ 人才招聘

#### 人生成功方程式

人生·工作的结果 = 思维方式 × 愿力 × 能力

选人思维方式最重要，因为它有正负，可以从-100到+100分。愿力和能力这两者都可以从0分到100分。

公式中最重要的要素就是“思维方式”，这个方程式的关键在于它用乘法。比如，某人头脑聪明能力可得 90 分，但此人自恃有才不肯努力，热情只发挥 30 分，两则乘积不过 2700 分。相反，另一个人才能平庸只够 60 分，但他有自知之明以勤补拙，以 90 分的饱满热情投身工作，结果乘积为 5400 分。就是说“思维方式”有好有坏，根据“思维方式”的不同，有的人热情和能力向好的、正的方向发挥，有的人却向坏的、负的方向发挥，因为这个“思维方式”存在负数，所以热情和能力分数越高，而“思维方式”是负值时，三者相乘的结果（人生·工作结果）就是一个很大的负数，下场一定不妙，既然人生方程式用乘法表述，那么“思维方式”必须朝正向发挥，我们因此更加强了自信，再次深切体会到思维方式、热情、能力有何等重要。

**我们要筛选正面的思维的人**——总是积极向上，有建设性，有感恩心，有协调性，善于与人共事，性格开朗，对事物持肯定态度充满善意有同情心，关爱心，勤奋，知足，不自私，不贪欲等等；

**愿力**——是指工作的干劲和努力的程度

**能力**——是才能，智商，多半是先天的资质，具体见《职位说明书》（共 5 张表的第 3 张“任职资格表”）和能力素质模型（能力素质测评表）

**六二一选育机制**——举例，招聘某一岗位一名，面试必须 6 人以上，其中择优选 2 人，2 人进入带薪培训，最终择优选一名（思

维方式 + 愿力）

## ⑥ 公司培训(内部培训+自学+外部培训)

### 内部培训

学习文化力量·哲学 + 流程（责任岗位和配合岗位）；带薪培训（具体见“育专业人才流程”里的“上岗前业务培训合同”），必须测试考核合格（每周测试考核，每阶段测试考核，结束终测试考核）

### 自学部分

具体见各“人人都是老板”经营法，各岗位配置表。经营者与员工共有文化力量·哲学

### 外部培训

具体见各“人人都是老板”经营法各岗位任职说明书的任职资格表（专业知识和专业能力 + 专业的任职资格）

## 市场营销管理

实行“人人都是老板经营法”，销售最大化，经费最小化，提高单位时间核算，创造高收益，实现水库式经营。为客户创造更多的服务、价值和竞争力，持续提高客户满意度、知名度、美誉度，销售增长率、销售占有率、市场占有率。

市场营销国际事业部——北美洲、欧洲、亚洲、南美洲、大洋洲、非洲。

市场营销国内事业部——电力、石油化工、水工、市政环保、综合等。

### ① 市场营销部门

就是在客户和制造部门之间架起一座桥梁。并赶在其他公司之前抢先把握客户需求，推动制造。市场营销部门有责任将市场信息反馈给制造部门，告诉他们为了维持公司的正常运转还需要降低多少成本，所以制造部门就必须要想办法降低成本。

### 市场营销和客户服务

和客户的信赖关系其实就是客户拥护自己的程度。经营的前提

就是获取客户的信任，最终目的是要得到客户的尊敬。最理想的状态莫过于客户主动上门提交各种产品方案。为客户创造更大的价值（有竞争优势产品链、差异化的优质服务链）和持续提升客户满意度。为客户提供快捷、全面的超值服务和领先的整套解决方案，成为客户信赖的战略合作伙伴。

### 定价即经营

经营者必须在正确认识自己产品价值的基础上，找到销售量与利润率的乘积的最大点。而且这一点必须是客户和公司双方都乐于接受的价格。

## ② 市场营销与精益生产

### 产品质量

产品合格率（完美主义原则）（必须百分之百实现目标）抱着产品睡（“紧抱自己的产品”要悟到“自己就是工作，工作就是自己”的程度。把它当做自己的孩子，倾注全部的爱），贯彻现场主义（经常去现场，不仅可以获得意外的启示，借此提高生产效率，提高产品质量），必须率领所有员工朝着共同的目标努力迈进，造一个合格品不容易，它需要所有人的共同努力。但制造一个次品很简单，只要一个人就够了，而且想做多少就能做多少。



## 产品价格与成本、培养市场意识

“售价还原成本法”中的成本，不是把制造过程中花费的各种成本累加计算，而是事先算出一个适合该产品的成本率，然后乘上该产品的售价作为成本。“售价还原成本法”是依据产品的市场售价和制造成本之间的关系而制定的。而且它总是随着可能发生的价格下跌而自动地调整库存的价值评估。因此，可以说，最能敏感反映市场变动的“售价还原成本法”，是经营者正确评估库存的最恰当的方法。利润的减少正是提醒制造部门降低成本的信号成本的下降要大于价格的下降才行（改正传统的效率低下的加工方法，合并不必要的组织，彻底实行合理化，坚决压缩成本）筋肉坚实型原则、即买即用原则、靠双眼进行库存管理（警惕固定费用的增加、节约库存成本、管理成本及库存利息）。

## 单位时间核算效益

单位时间核算 = (总收入 - 费用) ÷ 总时间

（绝对不可以降低生产效率、以每个单月都盈利为目标、必须保证单位时间核算高于平均工资、及时统计出核算数据、坚持用金额表示）

## 产品交货期

生产中的“安全阀”（不是按照客户要求的交货期安排生产，而把完成日期设定在交货期之前的若干天，使出浑身解数，竭尽全力遵守交货期）

## 晨会、午会、总结会

抓住晨会，主动在众人面前表明自己的想法，说出口的话，在激励自己的同时，还会成为实行的动力，在晨会上不断重复各项数据，对照计划宣读截至前一天的总生产、达成率、单位时间核算、良品率等实绩。同时指出当前的问题及当天的工作任务，午会、总结会根据实际需要召开。

## ③ 市场营销与产品应用开发

将创造发明导向成功的“正确的地图”（在技术开发领域，要取得革命性的成果，光有专业知识，光积累技术还不够，还必须对工作具备强烈的“愿望”）

对开发部门来讲，重要的是课题何时能完成，何时可以转化为经济效益。

## 应用开发

有意注意（有意注意就是“有意图的”将自己的意识凝聚起来，集中到某一事物所有方面的一切细节上）、培养费用意识（开发人员要负责产品的最终商业化，因此不可能毫无目的地胡乱开发，而必须会进行能给公司带来利润的开发）、并行工程方式（一种在提高产品性能及客户满意度的同时又能有效降低成本、缩短开发周期和上市时间的产品开发方式）。

## 经营与财务管理

销售最大化，费用最小化，创造高收益，实现水库式经营，提升公司经营、抗风险能力。

### ① 公司经营与财务管理原则

#### 无债经营

公司要早做努力，不要到头来整天为筹钱而担心，要创造安心工作的条件。正因为这种强烈的愿望，公司才能做到无债经营。公司任何时候都要靠自己的力量保证自己不挨雨淋，降低资金利息成本和经营风险，提高赢利能力。

#### 水库式储存经营

是讲公司经营顺利，赚了钱，不要全部用光。要像水库一样，把一部分钱储存起来，正像干旱时水库可以滋润庄稼一样，当经济不景气时，储备的利润可以用来救济，起调解作用，提高公司的自有资本的比例，提高经营抗风险能力，避免公司发生危机。

#### 实现高收益

最少也是指 15%~20% 的利润率，如果无法实现最低 10% 的利

润率，那就等于还没有进入经营管理的大门。

#### 用公平竞争换来合理的利润

公司和人生一样，都需要策略，但是策略只是公司在正确发展轨道上的一种战术规划，并不等于不择手段地玩阴谋诡计，来击败对手，给竞争对手设圈套，如果这样做，可能一时会得利，但别人一定会用同样的手段还击，公司还可能陷入无休止的不正当竞争、诡计大战中，结果只会导致恶性循环，越陷越深，使公司在正当业务上无法投入充足的精力。

#### 为了扩大市场份额，公司应该如何成功地进行并购

在进行公司并购时，新的经营者是否能够赢得人心是关键之所在、究竟是利用手中权力使对方屈服并进行管理，还是利用自身杰出的品德和个性来进行管理，根据这两者选择的不同，在完成公司并购后的经营效果也会截然不同。如果是收购方和被收购方双方都能够感到愉快的并购，就一定能够获得成功。作为并购之后的新公司，经营者不应该利用手中的权力，也非财力，更不是技术实力，而必须是依靠经营者自身的高尚德行来进行管理。经营者应该培养让人心甘情愿、追随不弃的品德，从而赢得对方企业的主动配合。这一点恰是让并购真正获得成功的秘诀。

#### 公司拓展新领域时的成功诀窍

在公司进行相关多元化经营时，绝对不能把战线拉得过长。为了不让竞争对手吃掉自己，必须通过将每一步的棋子都连接起来的方式来推动公司的相关多元化进程。人的能力是能够随着时间的迁

移而不断增长的。现在认为是不可能的事情，或许半年后就会成为可能。如果只基于现有能力进行判断，那么创新型的技术开发就永远都不可能实现。经营者必须确立远大的目标，以未来进行时的态度来对待自身的能力。公司的经营者在做出抉择的同时，还必须激励研发人员们能够为此奋发而起。

### 用什么尺度、标准，判断该进入市场或从市场撤退

“别去发展离本行太远的行业”因为，经营事业实际上还是需要专业知识和经验，不管你多么努力，如果不能深入了解这项事业的专业知识，是很难成功的。如果经验不足，做起新的工作也会很吃力。如果新事业的性质贴近你本来的行业，那么就能活用原来的知识，即使比较缺乏经验，相信成绩也不会差太远。进攻时，谁都可以发号施令，但是撤退时只有经营决策层才能担当此任务，特别是处于经济不景气时，下决定是一秒钟都不该迟疑，因此即使想撤退也需要勇气。

### 先行投资

是指看好未来可以赚钱，因此预先从事金钱或时间上的投资。经营者应当经常用图示方式说明损益平衡点，让大家留意固定费用的增加。对于会变成固定费用的设备投资理当非常慎重，应该要有评估报告再做决策，裁决的结果如果有必要投资，就应该以最快的速度果断地执行。还有人员的增加也会让固定费用膨胀，应该谨慎，特别是间接人员的采用，更应该严格地检查增员的必要性。

### 设备投资

经营者要进行模拟计算，算出投资新设备后开始盈利的时间。而且要用单位时间核算表证明该设备确实有投资价值，而且是必需的。投资金额会变成折旧费或设备利息影响“人人都是老板”经营法的收益，如果利润率不够高，根本不应该在从事设备投资。如果没有很高的收益率，即使你能调度到所需的资金，也承受不了贷款利息偿还压力。因此如果你要追加设备投资或周转金，只有在税后盈余的范围内进行才正确。提高公司的获利率和信用度，然后用保留下来的资金去增加新的设备投资，才是更稳定可行的经营方式。“没有 10% 以上的利润不行”，无法了解会计的人，不可能成为优秀的经营者。

### 经营决策层就是顾问

不需要的东西不买，但真正需要的东西一定要买，否则就会在竞争中惨败。经营决策层担任顾问的角色，负责指导什么都想买的经营者的重新审核自己的投资方案。反之，对于只盯着当月核算，目光相对短浅的经营者，要告诉他们其他公司的动态及技术发展动向，促使他们意识到投资的必要性。

年轻的经营管理者往往把精力都集中在月度计划的完成上。但如果只知道埋头眼前的工作，就很难开阔视野。应该多给经营管理者一些这样的锻炼机会，这样才能源源不断地培养出大量能和经营决策层站在同一角度看问题的优秀人才。

## 月度计划和预算制订步骤

每月第一个工作日前确定各自的单位时间核算计划。首先要反思上个月的生产实绩。然后参照销售部门的订单剩余情况制定当月计划。

关于费用，包括从其他部门转过来的公共费用在内，都要一项一项的仔细核查，如果发现品质管理或生产技术部门的费用大幅度提高，导致自己部门分摊的费用增加了，可以要求相关部门给予解释直到自己认可。同样也要核查时间，包括接受其他部门支援的时间。

## 数据是自下而上汇总起来的

月度计划通常是自下而上制订出来的。虽然上级经营决策层也会做出指示，但最原始的数据仍是最基层的“人人都是老板”经营法根据自己的判断制订的。计划等同于承诺，不负责的计划无异于自己打自己的嘴巴。计划也要按照核算表的格式填写，然后从组、子公司，中心，事业部、集团公司一级级汇总上去。这样经营决策层人员也能清晰地看到现场的经营细节，进一步了解数据背后体现的行动措施。无论是站在现场角度或经营决策层角度，“人人都是老板”经营法经营都实现了“高度透明的经营”。

## 每月调整月度计划

所有“人人都是老板”经营法对包括费用在内的各项内容进行逐一审核后，自下而上汇总起来形成全公司的下月计划。但在大多数公司，月度目标都是直接沿用半年或者年度计划中规定的数值。其实，每个月重新调整下月计划非常重要。通过这种调整，可以获得最新的信息，提高目标值的精确度，也便于经营决策层和现场的“人人都是老板”经营法经营管理者准确把握未来趋势，及时采取相应措施，防止出现不可挽回的局面。总而言之，这种调整可以将书面上的计划变成活的得管理道具。

反之，如果只制订年度计划，虽然省事但却极有可能脱离实际，流于形式，对经营判断没有任何帮助。而且对于非常在乎单位时间核算数值，日复一日锲而不舍地努力提高核算的“人人都是老板”经营法经营管理者来说，按照年度计划或半年计划中制定的目标来经营反而更困难。

实际上，月度计划调整带来的负荷并不大。因为每天的业绩报表和月度计划的格式是完全一样的，调整下月计划之前，“人人都是老板”经营法经营管理者已经对每一项内容了解得一清二楚了。

调整月度计划时最大的焦点就是针对上个月的业绩，这个月打算如何改善。换言之，重视的不是目标的绝对值，而是经营管理者打算在原有基础上进一步提高多少，或是在经营环境恶化的情况下，能把损失降低到多少。

## 制订计划比追究结果更重要

只知道追究单位时间核算的结果，其实是错误的，比起追究结果，“人人都是老板”经营法经营更重视计划的制订。因此，要倾

## ② “人人都是老板”经营法年度计划和预算

销售最大化,经费最小化,提高单位时间核算,通过年度计划(日经营,月结算,季度考核)和预算来描述梦想。

### 制定年度计划和预算

月度计划和预算要说明当月的确切打算,但年度计划和预算要求经营者阐述在这一年里如何经营自己的“人人都是老板”经营法。也可以说年度计划是一个梦想,月度计划给这个梦想涂上了颜色。在讨论年度计划和预算时,除了单位时间核算以外,还要分析设备,人员等因素。

### 制订年度计划和预算的步骤

每年 12 月份,都要召开集团公司下“人人都是老板”经营法经营者会议。在此之前,各子公司、各事业部和各中心宣布发展战略目标和经营计划。经营者根据发展战略目标和经营计划提交今年的年度决算和下一期的年度预算。比如销售部门按照客户制订年度计划和预算,然后制造部门根据销售部门的年度计划和预算,和相关部门进行磋商。最后,经营决策层汇总所有意见,制订集团公司的年度计划和预算。

总裁办公会在 12 月份的会议上第一次听到各子公司、各事业部和各中心的计划,但这时候只听取,不批示。根据此次会议上搜集的信息,总裁办公会在 1 月份发表下一年度的经营计划和预算。接下来,“人人都是老板”经营法经营者根据这一年度计划和预算修

改、提交给经营决策层。双方针对这个计划和预算进行详细讨论,意见取得一致后,由经营决策层正式批准该计划和预算。这就是年度计划和预算大致的制订步骤。

### 数据来源于现场,同时又体现了经营决策层的方针

关键一点是,年度计划和预算、月度计划和预算一样,所有数据均来源于现场。年度计划和预算是由组级以上级别的经营者正式制订的。但在制订年度计划和预算时,首先要以组为单位作出下一年的计划。虽然现场只负责制订月度计划预算,但如果把年度目标的制订完全交给经营决策层,就很难让底下的员工把该目标当成自己的目标。

制订年度计划和预算时要让所有的员工都参与进来,仔细审核。只有这样才能将经营决策层的想法渗透到公司各个角落,让制订数据的员工进一步认识到自己的责任。这个过程正是自上而下和自下而上的有机结合,是一种上下循环、交融运行的新格局。

### 年度计划必须完成

对于年度计划,也要考察其是否能够按期完成。年度计划的前提就是必须要完成。不追究结果的计划,制订人本身也不会认真对待。

当然,计划制订得再严密,也会因为客户的要求或竞争对手发生变化而出现完不成的情况。月度实绩也可能不符合年度计划的完成进度,但只要能通过每个月的 PDCA 循环填补这一差距即可。

### 让员工学会掌握公司的整体动向

注全副的精力制订计划，争取把自己所有的想法都编进计划里。

### 只制订短期计划

为什么只制订短期计划呢？因为制订了中长期计划，依据这个计划，销售额要增长的话，就需要相应的人员，需要相应的设备，这样就会投资先行，投资了，预期的订单却根本没来，很快就会陷入赤字。为了防止这种错误发生，所以不制订中长期计划。

### 经营与会计 7 原则

#### · 现金流经营原则

会计为公司经营服务，应该回归会计的原点，关注原本最重要的“现金”，以此为基础进行正确的经营判断。

#### · 一一对应原则

钱、物的流动与票据相对应。

#### · 筋肉坚实的经营原则

警惕固定费用的增加、节约库存成本、管理成本及库存利息。

#### · 完美主义的原则

不允许暧昧和妥协，无论是做资料的人还是审核的人都要严格检查以求完美。

#### · 双重确认的原则

是发现和防止错误的技术性手段。

#### · 提高核算效益的原则

实行“人人都是老板”经营法，销售最大化，经费最小化。

#### · 玻璃般透明经营的原则

光明正大的财务会计、公司内部的沟通交流、光明正大地公示信息。

### 管理会计报表

单位时间核算效益保证不擅长数字的人都能看懂核算表上的是些什么，一张张票据上的数字累加起来，就成为公司整体的数据，依照它做出的结算报表就真实地反映了公司的整体状况。

## ③ 企业信用

自利则生，利他则久（客户，员工，供应商，相关利益者）

### 利他本来就是经商的原点

“求利有道”，追求利润绝不是罪恶，但其方法必须符合为人之道。不是为了赚钱就可以为所欲为，获取利润必须通过人间正道。真正的商人应考虑人我双赢，意思是从商的极致就是让对方得利、自己也获利。获取利润的最终目的，归根到底是贡献于社会。

## 第十四章

# 对经营者 52 个忠告

- 一切竞争最终都归结于人才的竞争
- 经营者必须具备超出常人的热情，掌握比常人更优秀的思维方式（优秀的哲学、卓越的思想、高尚的人生观、正确的判断标准）
- 经营者决不能把萧条当成经营者消极悲观的理由

## 每一位员工都是公司的主角

### 1. 先员工之苦而苦，后员工之甜而甜

公司不再是一个人的梦想，不再是公司经营者一个人的天堂，而应该是所有员工的生活所依。

要重视员工物质和精神两方面的幸福。

追求员工物质和精神两方面的幸福是公司的经营目的。经营者不仅要重视满足员工的物质需求，还应重视员工对幸福感的追求，满足员工精神方面的需求。如果能做到这两点，那么就很容易增强员工对公司的认同感，增强员工工作的积极性。|

让我们的员工过上好日子，给员工发展的空间。

员工真正希望的是在公司长久地干下去，是希望过上好日子。既然如此，公司就要完全地为员工的幸福着想。也就是说，要满足员工起码的物质生活，同时给员工提供发挥才能的机会，这样员工才会快乐地贡献力量。在给员工提供更多的发展机会之前，公司应该重视对员工的培训（学习成长）。这样既可以留住人才，又可以使人才具备更出色的能力去胜任本职工作。员工刚进公司素质不高，不是经营者的错。但过了一段时间后，员工素质还没提升，那一定是经营者的错。

### 2. 你爱员工，员工才会爱客户

如果没有员工，经营者一个人绝对做不成企业。员工幸福，大家接着就会想到客户，股东也会高兴，所以核心就是创建一个让员工开心的场所。经营公司的本质，就是经营自我，因此你是什么样的经营者，是什么样的管理者，注定了你会造就什么样的公司。“心灵造就伟业”，指的就是公司是由经营者的内心造成的。因此，如果你想公司有美好的前途，就必须用美好的心灵去经营，用爱心做事。经营公司要坚持利他思想，不要在意短期的利益回报。因为，只要你坚持利他思想经营公司，从长远来看，一定会获得客户的回报。

### 3. 不应该要求员工自我牺牲

经营者不能因为要维系自己的公司和财富，就要求手下的员工牺牲家庭、献身工作。要想员工愿意为公司奉献，愿意牺牲自我，唯一可行的办法不是硬性地要求，而是通过对他们的礼遇善待，促使他们主动为公司奉献。对待你的员工一定要很诚实，要有一致性，不能朝令夕改，一定把你的心拿出来给他们看看，要心心相印。只有在这种情况下，他们才会跟你走。所以，作为经营者，你不能命令他们，而要让他们愿意为你做事情。同时，经营者必须让员工在公司工作中感到快乐，否则，他们不可能带给客户快乐。因此，经营者必须照顾员工的情绪，理解员工的想法，告诉员工你将带他们走向何方。如果经营者懂得营造这样的一种氛围，让员工自由发挥，那么他们一定会为公司做出贡献。

### 4. 珍视员工，就会产生凝聚力

如果没有员工的支持，只靠经营者个人，绝对经营不好公司。公司经营的目的，首先应该是为了员工的幸福。经常举办经营成长巴，不是为了寻欢作乐，更不是为了借酒消愁，而是为了把大家召集在一起，通过小酌怡情的方式畅谈工作与事业。这样既放松了身心，又能脱去伪装，坦诚相待，从而达到心与心的交流，营造一种积极、向上、团结的公司文化氛围，很好地实现了与员工真诚的沟通，拉近了经营者与员工的心，达到了激励员工、团结员工的目的。不过，在举办公司经营成长巴时，有些问题是经营者要注意的。首先，事先安排好经营成长巴的内容，尽可能使聚会丰富多彩。其次，经营者要积极参与到活动中去，尤其是那些搞笑、出丑的活动。最后，要引导员工参与到公司经营方针的制定中来。



## 公司经营的精髓：不断构建和解构

### 5. 如果你一人管理力不从心,那么就要划分小团队“人人都是老板”经营法

就是把公司分解成若干小集体,然后放权给这些“人人都是老板”经营法让他们自己管理。权力下放不等于放弃权利,管理不是放任自流,听之任之。公司高层经营者应该随时介入指导和监控各个“人人都是老板”经营法的经营情况,这样做是为了防止各“人人都是老板”经营法随心所欲、偏离主旨。同时,这样做也可以协助“人人都是老板”经营法降低经营难度,培育人才。每个小团队8~10人,这样就能把任务具体下放到每个团队,如果有人偷懒,自己很快就能看出来。因为在“人人都是老板”经营法里,每个人都必须竭尽全力,都要努力发挥作用。这是保证“人人都是老板”经营法经营在竞争中领先的关键所在。先经营最小的小集体等员工的经验积累到一定程度后,再分一个大一点儿的集体给他。就这样,经营者通过这种方式帮助员工轻而易举地学会经营“人人都是老板”经营法,最大限度地挖掘员工的潜力。

### 6. 要善于不断构建和解构公司内部组织

发展就是不断地建构和解构。要想公司获得长远的发展,经营者就必须随时根据市场的变化调整组织结构。这是公司在激烈的竞

争中立于不败的关键所在。作为一个独立核算单位,“人人都是老板”经营法有着明确的志向和目标,是一个能自主成长的独立组织。同时,在“人人都是老板”经营法中,协调是非常重要的。因为如果“人人都是老板”经营法之间缺乏必要的协调,整个组织就会产生无序竞争。所以,公司经营者要为“人人都是老板”经营法提供必要的支持和服务。一旦“人人都是老板”经营法之间出现了矛盾,他们就会出来协调解决。如果双方无法达成一致,上级经营者就会插手调解。

### 7. 积极建立作业中心,严格控制经营成本

不懂会计(财务会计+管理会计)不能成为真正的经营者。“如果把经营比喻为驾驶飞机,会计数据就相当于驾驶舱仪表上的数字,机长相当于经营者,仪表必须时时刻刻变化着的飞机的高度、速度、姿势、方向正确及时地告诉机长。如果没有仪表,就不知道飞机现在所在的位置,就无法驾驶飞机。”所以,会计不仅仅反映经营结果,而要及时反映经营现状,使得经营者可以针对现状,进行及时调整。

### 8. 建立业绩考评体系,明确目标绩效考核

没有明确的目标绩效考核,管理无从谈起。只有明确了目标绩效考核和责任,才能促进公司发展。应该以目标为导向,强调对员工行为的牵引,通过对目标绩效的引导和激励,促使员工实现目标绩效。明确目标绩效考核是为了改善绩效,而不是分清责任。

## 高度透明式经营，催生全员经营意识

### 9. 通过“人人都是老板”经营法的划分来催生员工的经营意识

如果经营者能够让员工自己制定目标，并为实现这个目标而努力，那么全体员工就能在工作中找到生命价值和乐趣。这样，员工们就会最大限度地提高个人能力，从而促使公司茁壮成长。根据需要把组织划分若干个小单元，把公司重组成一个中小企业的联合体，把各单元的经营权下放给“人人都是老板”经营法的经营者，从而培养具备经营者意识的人才。

### 10. 要努力培养员工的目标意识

为什么要设立目标，培养员工的目标意识呢？答案是有目标，行动更明确，更有方向感，更容易成功。有大目标才有大成就，有小目标只有小成就，没有目标将一事无成。目标可以让员工明确行动方向，使他们知道自己要做什么。通过对目标的不断评估，他们能产生持续的信心、热情和动力，最终帮助公司实现长远的发展目标。明确职责，可以使团队成员积极工作，努力实现每一个项目目标。当每个员工、每个团队都有明确的职责时，大家的目标意识就会被激发出来，这样就能提高整体的工作绩效。在这种氛围下，员工会意识到自己是目标完成过程中不可缺少的一员，从而有助于培养团

队成员的集体感和荣誉感以及自信心。这样的团队才有执行力，才有责任意识，才能把各自的工作做到尽善尽美。

### 11. 必须实行高度透明化的经营模式

为了建立信任关系，经营者必要把公司的处境毫不隐瞒地告诉员工。为此，要想赢得竞争，就必须和员工建立牢固信任的关系，坚持高度透明的经营模式。财务状况光明正大的同时要重视公司内部沟通，不仅公司经营者要对公司现状了如指掌，公司的普通员工也应该了解公司的状况，实现信息公开，激发全体员工的经营意识。

### 12. 有意识地在公司内部培养经营者

只要一个人的品行端正，能持之以恒地为公司努力工作，那么，即使这个人的能力有所欠缺，经营者也应该给他们机会发挥自己的能量。不管任何公司，在创业之初都难以保证拥有足够的优秀人才。因此，经营者如果想让公司获得持续发展，就必须在公司内部员工中培养出符合公司发展需要的经营人才。

### 13. 在公司内部建立起信任的关系

无论是想提高公司内部的凝聚力，还是增强团队精神，或是打造优秀的公司文化，归根结底，都是基于公司经营者是否能获得员工的认同和信任。公司要想获得发展，就必须在公司内部建立起互

相信信任的关系。有了信任，才会有和谐的公司氛围，员工才会心甘情愿地为公司的发展贡献自己的力量。

#### 14. 经营数据精准、精细都很重要

##### 要有明确的工作目标

要想顺利实施数据化的精确管理模式，公司必须有明确的工作目标，比如，年度目标是什么？季度目标是什么？月度目标是什么？具体到每一周的工作目标是什么？只有明确了工作目标，才能用相应的数据对这些目标进行衡量，这样的数据才是真实而有效的。

##### 严格把握工作进程

制订了明确的工作目标之后，经营者就要引导员工在目标的指引下开展具体的工作。为了最终能拿到确切的数据，经营者必须要求员工在工作中注意细节，任何收入与支出都应该在账目数据上有具体的体现。这样经营者就可以及时发现问题，不断研究，不断改进工作。

##### 要实时对工作进行监管

用数据表现经营状况，并不只是做做样子，经营者还必须在发现问题之后，监督修正问题的过程。比如，上个月公司的日常开支过高，那么这个月就要控制这方面的开支，努力避免不必要的浪费。

### 创造高收益，公司要活用人才

#### 15. 经营者要带头融入到工作中去

要成为出色的经营者，要想成就某项事业，你就必须让自己成为“自燃型”的人。对工作倾注爱很重要，如果你喜欢自己的工作，喜欢自己制造的产品，当问题发生时，你就不会茫然不知所措，而是一定能找到解决问题的最佳方法。换言之，就是要把身心都融入到工作中去，达到与工作共生死的地步。

#### 16. 在“漩涡中心”工作

无论什么工作，一个人单枪匹马总是很难做好，你一定需要周围人的协助才能顺利展开。所以，作为一名经营者，你不但要自己带头做好工作，更要不断制造漩涡，不断把团队成员卷入其中，让大家在漩涡中心工作。如果你不是在漩涡中心，只是在漩涡四周跟着大家转，就很难体会到工作的真正乐趣，让自己进入漩涡中心，积极地把周围的人裹挟进去，你就能品尝到工作成功之后的欣喜之情。

#### 17. 让志同道合的人同行

所谓的合适，并非要求十全十美，而是能在基本原则、精神和

## 思维方式决定人生和经营

### 22. 大道至简，把公司经营得简单一些

真理是一根线织成的布，所以，所有事情越单纯就越接近它本来的状态，也就是说，越接近真理。于是，用单纯的办法去对待复杂的事情，这种思维方式很重要。为了做出准确、公正的判断，用干净的眼睛看待问题是最重要的。而且，我们不要被细枝末节所惑，而要着眼于问题的“根本”。越是遇到复杂的问题，越要回到原点，根据单纯的原则进行判断。面对棘手的问题时，如果能用朴实的眼光看问题，就能对事情的是非和善恶做出正确的判断。

### 23. 当喜则喜，保持率真的心态

即使是刺耳的话也以谦虚的态度聆听，当改之事就在今日立即改正，不拖到明日。这种率真的心态能提高我们的能力，改善我们的心智。所谓率真，不是让往右就往右，一味顺从，而是勇于承认自己的不足，并不遗余力地保持谦虚的学习态度，同时善于听取别人的意见，经常审视自己真挚的双眼，并把他们常备于心。无论多么微小的成功，都要以高兴和喜悦之情，感恩之心对待。这样无意中，我们的情绪就会变得更加激昂，积极性就会更高。

### 24. 牢记“有意注意”的人生

注意力分为两种，一种是有意注意，一种是无意注意。有意注意指的是有意识地加以注意，有目的地、认真地把意识和神经都集中在观察对象上；无意注意则是无意识的。有意注意就像一把锥子，通过把力量凝聚在一点上，高效地达到目的，这个工具的核心就是“集中力”。有意注意是一种细节意识，是一种细节思维。在经营过程中，在研究产品的过程中，有意注意能起到非常关键的作用。

### 25. 绝不依据所谓的“常识”进行判断

以普遍性的哲学作为判断标准，避免按照常识做判断，想当然地去思考问题。作为公司经营的一项常识，销售额的增加意味着公司的运营费用也会随之增加。但是，为了实现公司的高收益，我们就必须颠覆这种常识，还要在销售额最大化、费用最小化上下足工夫，彻底推行。

### 26. 以善恶，不以得失来判断

作为公司的经营者，在日常的工作中，需要对各种事情进行判断。通常经营者都会以得失来作判断，因为人都有趋利避害的心理，都想多赚钱、少受损，这是非常正常的心理。但是，以得失判断是放任自己的表现，正确的做法应该是以善恶做判断。发生了问题，需要对事情作出判断时，瞬间浮现在脑海中的想法，几乎都出自于本能。因此，不可以用刚刚冒头的想法立即对事情做出判断。

素养上，保持一致与和谐。不管个人的好恶，全体人员都需要拥有共同的思维方式，需要理解并赞同这样的思维方式。这是做好工作，实现公司目标的前提。如果员工不能与你同心同德，你在进行了必要的引导和调整之后，对方还不能与你同心同德，那么你就应毫不犹豫地将其辞退。再优秀的人，如果聚集在一起不能齐心协力，也无法发挥出巨大的能量，那么反而会发挥出副作用。

## 18. 打造充满活力的公司文化

一个公司的经营理念、公司文化，虽然看不见，但却和那些看得见的资源一样重要，是公司繁荣与维系不可或缺的重要存在。公司即使资金雄厚，拥有大量优秀人才，但是如果不能树立明确的经营理念 and 哲学，无法提高公司员工凝聚力，那么它终将难以维持一个组织的有效运转。

## 19. 成事比愿景更重要

经营者必须让员工看到，他能带领他的员工“打得赢”哪怕现在并没有大的成就，经营者也足以让员工们坚信更加美好的未来。作为经营者必须具备“成事比愿景更重要”的思维，秉承专注做事的精神，努力带领员工把事情干成，让员工体验到成事的快乐滋味。这样员工才会对公司越来越有信心，工作中越来越有积极性。

## 20. 经营者通过率先垂范赢得员工的认同

如果公司的员工看到经营者是为员工的利益而操劳，就必然会对经营者产生认同感，这也就是说，经营者必须做到率先垂范，成为公司上下最勤奋和辛苦的人。经营者不仅是下达命令的人，更是带头执行的人。经营者身先士卒地执行任务，在执行过程中去发现和弥补策略的不足，这是经营成功的关键。作为经营者，一方面身先士卒，勤勤恳恳地工作，另一方面，也要让员工向自己的标准靠拢。

## 21. 经营者要及时把数字反馈给现场员工

“人人都是老板”经营法是一种让员工根据数字做出判断、采取措施的制度。因此，经营者必须及时把数字反馈给现场员工。如果不及时把数字反馈给现场员工，并立即追究现场责任、解决现场问题，而是事后才解决问题，那么不良问题给公司带来的负面影响就会持续更久，给公司造成的损失就会更加惨重，而且事后解决，拖延了时间，会打击员工的积极性。

“稍等一下”我们先把这个判断暂时搁置，然后在运用理性进行思考，或者用善恶去衡量。不是看对自己是否有利，也不从感情出发进行判断，而是动用理性，用善恶去判断。暂且放入一个“缓冲器”，待考虑好以后再下决断，这一点很重要。

## 27. 我们用汗水换来合理的利润

即使听说可以获取巨额投资利润，也不可贪得无厌。阴谋诡计是不能长久的，工于计谋的人最终会被计谋所害。公司和人生一样，都需要策略。但是策略只是公司在正确发展轨道上的一种战术规划，并不等于不择手段地玩阴谋诡计，来击败对手，给竞争对手设圈套，如果这样做，可能一时会得利，但别人一定会用同样的手段还击。这样你先前得到的一点小成功不仅会毁掉，你的公司还可能陷入无休止的不正当竞争、诡计大战中。结果只会导致恶性循环，越陷越深，使公司在正当业务上无法投入充足的精力，最终吃苦头的还是自己。

## 28. 考虑要周全，做到未雨绸缪

能够描绘出自我成功后景象的人，其成功的概率是极高的。闭上眼睛想象一下成功的样子，如果其景象清晰可见，那么你就一定能实现、一定能成功。所谓的“看见”，不过是一种想象，就是在思考这件事的时候，全面而细致地想象这件事，把这件事变成一个强烈的愿望，直到你能“看得见”成功的画面。

## 六项精进，助经营者实现飞跃

## 29. 付出不亚于任何人的努力

尽全力去工作，然而，什么是“全力”呢？其实就是超出常人的努力。在现实中，有些人觉得自己已经非常努力了，但如果他们的竞争对手更努力，那么最终他们还是会在竞争中失败。这样一来，他们之前付出的努力就会变成泡影。所以，经营者所付出的努力要无人能及。这就意味着经营者必须承担更多的辛苦，但要想获得成功，这是唯一的选择。任何伟大的事业都是一步一个脚印、踏实努力积累起来的结果。因此，不亚于任何人的努力只有每天持续下去，才能出成绩。

## 30. 我们要谦虚，我们不要骄傲

“越是成熟的稻穗，头越低垂。”同样的道理，人越伟大，越会表现得诚恳和谦逊。“满招损，谦受益。”作为一名公司经营者，如果不能战胜骄傲，是无法把公司经营好的。不要认为自己的看法比别人正确，自己的做法比别人高明。一个人太过于自我，总觉得自己是正确的，听不经别人的建议，往往就会变得非常独断专行，这样就很容易做出错误的判断。同样，越是成功之时，越要谦虚谨慎，要保持不骄不躁的作风，才能成就事业。

### 31. 我们要每天反省

公司经营者坚持自我反省是非常必要的，作为公司的经营者、管理者，要严格要求自己带头贯彻公司规则制度。凡是说起来容易，做起来难，执行起来更不是那么容易的。如果经营者不能以坚定的意志去贯彻落实，那么，制定的规章制度就会失去意义。作为一名公司经营者，养成每天反省的习惯很有必要，反省自己是否由超越规章制度的念头。反省自己说的话是否有失偏颇。

### 32. 活着，就要感谢

经营者要学会感谢，对现状要无条件的表示感谢，不管多么微不足道的事情都要感谢，时刻准备表达感谢，感谢员工的支持和配合，感谢客户的合作与信任，感谢战略合作伙伴，感谢家人和朋友，拥有感恩之心，才能生活的幸福。

### 33. 积善行、私利他

经营公司即是为了自己，也是为了社会，还是为了帮别人解决实际问题。所以，经营者如果只知道牟取利益，而不顾客户的利益，不顾社会影响，那么就会失去客户，就会被社会淘汰。利己与利人是辩证统一的关系。因此，为了公司的长远发展，为了员工的美满幸福，为了客户的满意和信任，经营者必须有利他之心，不能认为只要自己赚钱就行，而忽视员工的利益，忽视客户的满意度。但是，在帮助别人，在行善之前，要思考一下自己的帮助对别人是否真的有好处。如果没有问清楚事情的具体原因，感情用事地行善，就可

能好心办坏事，无法给自己带来善果。

### 34. 忘却感性的烦恼

担心、烦恼、失败等，是人生的常事。但是，覆水难收，总为已经的失败而悔恨，毫无意义。一个人如果总是闷闷不乐，总是充满烦恼，很容易引起心病，接下来就会导致身体发病，最终会给自己的人生带来不幸。尤其作为一名经营者，应该把感性的烦恼消除在心门之外。面对过去的失败，经营者应该积极反省，然后将其忘掉，把精力投入到新的工作中去。这样才不会让过去的事情困扰自己，这一点很重要。

## 经营者必备的三种力量

### 35. 经营者应具备七种品质

人若想要提升心智，重要的是抑制自己的邪恶之心。

经营者应该具备优秀的人格品质，肩负着公司运营进行最终决策的职责。换言之，为了作出正确的经营判断，经营者要让自己在心性上得到完善，通过修身养性，带着仁慈之心经营公司。

### ①要感恩

公司的一切都是社会赐予的，都是客户赐予的。所以，公司经营者要发自内心地感谢社会和他人给予的厚爱。

### ②要仁爱

经营者和员工要建构一个相互信任的合作体，彼此要有仁爱之心。因为仁爱可以消除隔膜，减少磨合成本，创造出无价的精神财富，这是公司产生凝聚力的源泉。

### ③要勤奋

“业精于勤，荒于嬉”。经营者是否勤奋，是否有责任心和事业心，是否有工作毅力，这关系到一家公司能否发展和壮大。因此，勤奋是经营者必须具备的品质。勤奋的经营者能为员工树立勤奋的榜样，能带动大家更积极地工作。

### ④要慷慨

“人人都是老板”经营法中鼓励公司在获取利润的同时保证别人的利益。之所以要这样做，是因为公司盈利的前提是与人打交道，只有给客户和合作伙伴带去好处，才能长久地获得他们的支持。

### ⑤要正直

正直是自信和力量的表现，能折射出经营者的人格魅力。经营者做事情要正直，要光明磊落，要坦坦荡荡，这样才能感染周围的人，才能从大家身上得到力量。

### ⑥要慎独

怎么达到“慎独”这种境界：树立远大理想和抱负，不断地提高自己的修养。人有控制冲动的本能，这是人与动物的根本区别。一个经营者是否自我控制、慎独的能力，是检验他是否有坚定内心的试金石。任何一位经营者，如果没有慎独的品质，就无法授之以权利，就难以担当重任。

### ⑦要守信

诚信是修身之本，也是做人之本。公司要与社会成为互相信任的共同体，只有具备这种品质，才能安身立命，才能有所发展。

## 36. 让员工信赖你、钦佩你、认同你

经营的第一要诀，就是让员工为你的人格魅力所吸引，信赖你、钦佩你，与你同甘共苦。再具体的工作中，要用行动清晰地体现自己的信念，这样别人才会被你感染、被你影响，真心相报，促使他们成为可靠的合作伙伴。当心心相连的伙伴从一个增加到两个、三个时，大家团结一致，就能产生强大的凝聚力，从而支持、支撑公司的顺利发展。

## 37. 按因果法则办事

思善行善，想好事、做好事，持之以恒，命运就会向好的方向转变；相反，想坏事、做坏事，命运就会越来越糟糕。善因生善果，恶因结恶果，这就是大自然的因果法则。按照这种法则经营公司，公司就能获得好的发展。



### 38. 明确事业的目的意义，并向员工明示

公司经营者首先必须明确自身所经营事业的目的和意义，并且向员工明示这些目的和意义，尽一切可能取得他们的认同，从而获取众人的鼎力相助。为了唤起员工的共鸣，使他们全力以赴地工作，公司经营者就必须超越一己私利，树立高层次的目标。所以说，作为一名公司经营者，明确经营的目的和意义，并让员工认同公司的目标极为重要。

### 39. 设立具体目标，与员工共同制订相应的计划

经营者在明确事业的目的和意义并且与员工取得共识之后，接下来就需要确立具体目标，制订相应的计划。在设定公司目标时，必须在前一阶段的基础上，用具体数据来明确表述目标。不只是销售额需要数据表示，利润也应该用具体数据表示。这样一来，目标在时间和空间上都是明确的。同时在制定公司目标的过程中，要广泛听取员工的意见，集思广益。

什么是时间上的明确呢？时间上的明确即实现目标的时间限制，是一个月，还是一年？这个数字必须明确。不然的话，设定一个目标，三年、五年都没有完成，一直拖下去，这个目标就失去了意义。如果把目标完成的时间注明，每个人都知道自己每一天的目标，明确自己每天的任务，那么完成起来就有效率很多。

什么是空间上的明确呢？空间上的明确即目标不应该只是一个抽象的数字，而应该把这个数字分解到各个部门，让每个部门都有一个详细的目标；再进一步，分解到每一个基层员工，每个员工都有明确的指标和具体的目标。

### 40. 胸中怀有强烈的愿望

经营者必须首先确保自身强烈的意愿，然而再将这种强烈的意愿传递给所有员工，这才有助于既定目标的实现。经营者在树立高尚的事业目标并制订了具体的计划之后，必须抱有“不管碰到什么困难我都必须实现目标”的强烈愿望。

什么时候才会有强烈的愿望呢？当一个人受到沉重打击时，他会产生刻骨铭心的体验，并不断地返回显意识。那么，对于公司经营者，如何才能获得强烈愿望呢？经营者要有危机感，要想象一下：当公司濒临倒闭时，你将如何面对？经营者也要有乐观的心态，要想象一下：当公司未来的某天成为中国 500 强时，你又将如何应对新形势下的竞争？通过这种想象，使虚拟的大事对你的潜意识产生冲击，从而激发你的强烈愿望。同样，员工心中强烈的愿望可以通过经营者不断宣扬公司梦想而激发出来。作为公司经营者，每天都向员工强调公司的梦想，日复一日地去说，时间久了，大家就相信了，员工的潜意识也会受到这个梦想的激励，变得更加积极。

### 41. 经营取决于强者的意志

经营者必须具备坚强的意志。如果一个组织的经营者缺乏坚强的意志，则将会给这个组织带来灾难性的后果。公司经营者应具备这种意志，它表现为两大方面：

一方面，强者的意志表现为：一旦确定目标，无论发生什么情况，经营者都应该咬定目标不放弃，不实现目标不罢休。不少经营者在目标无法达成的时候不是积极想办法而是寻找借口，修正目标，为自己开脱。这样做会给员工造成极坏的影响。

另一方面，强者的意志表现为：公司经营者必须获得员工的认同。换言之，体现经营者意志的目标必须成为全体员工的共同意志。一般来说，员工是不可能率先提出难以达到的目标的，因为那样会吃苦。所以，这个高目标必须由经营者来设定。但是设定之后，必须要让员工响应、认同。如果做到这一点，那么经营者的意志就成了员工的意志。

经营者必须要有不轻易放弃的意志，不管遭遇什么困难，都应将“永不放弃”作为自身信条，用坚强的意志做好员工的表率，用锲而不舍的精神解决问题。为了取得全体员工的认同，经营者不但要让员工认同你制订的目标，还要让员工认同你的经营方式和管理手段。当公司内部出现不良斗争事件时，经营者应勇敢地面对，绝不要懦弱地妥协和退让。

## 42. 我们要拿出勇气做事

统帅众多员工的经营经营者必须率先垂范，具备勇气，把正确的事情以正确的方式贯彻到底。所以我们经营者必须具备“狼文化”的四大特点（有危机意识，鼻子尖、嗅觉灵敏，自发性进攻、不屈不挠，团队合作），如果做不到这一点，那么你所表现的卑怯举止，就会腐蚀整个组织，就会导致组织内部的不良行为像野火一样蔓延。

为什么需要勇气呢？没有勇气，就无法对事物作出正确的判断。依据原则作出正确判断，确实需要勇气；如果缺乏勇气，胆小怕事，临阵退却，是不可能把公司经营好的；经营者如果缺乏勇气，那么员工上行下效，这将会直接葬送公司的前途。

## 43. 始终抱有乐观、向上的态度

不管出于何种逆境，经营者应该保持开朗和积极向上的态度。既然从事了经营，就不要害怕各种经营难题接踵而来。而且问题越是困难，越是不能失去梦想和希望。

① 不管处于何种逆境，经营者应该保持开朗和积极向上的态度。

乐观的态度能燃起经营者的斗魂，一旦有了斗魂就不会觉得经营公司是一种苦差事。恰恰相反，因为有激情和斗志，你会变得更加不畏艰难险阻，以更加乐观的姿态面对困境。

② 不要烦躁不安，要让自己乐观镇定

如果公司遇到突发事件，一个遇事慌张、害怕失败的经营经营者，很容易在经营中做出错误的决定。要想避免犯这样的错误，经营者就必须学会暗示自己冷静下来，保持乐观镇定的心态。面对突发情况，经营者第一念头应该是告诉自己：“原因在哪里？”也就是说，出现问题首先寻找原因，而且是根源。因为恐惧来自于茫然无知，如果以最快的速度找出产生问题的原因，就不会感到恐慌和悲观了。接着，经营者要镇定地思考解决问题的办法。发现原因之后，应针对原因想出解决问题的办法。

③ 经常举办经营成长巴庆祝活动来调解紧张的气氛

I：让员工感觉到公司正在欣欣向荣的发展，前景是美好的，并且目前有不错的成绩，所以才会庆祝。

II：举办经营成长巴的时候，针对出色的员工要给予一定的表扬，这样才能激发大家的斗志，使大家对公司更有信心、更加乐观。

III：工作是紧张而疲惫的，适当地举办经营成长巴庆祝活动可以放松大家紧绷的神经，调解大家负重的心理。

## 把萧条当作公司飞跃的舞台

### 49. 已实现高收益和水库式经营才能全力开发新产品

在萧条期开发新产品的战略前提是必须要做到高收益的同时已实现了“水库式经营”。否则,会增加公司的危机。所谓水库式经营,是讲公司经营顺利,赚了钱,不要全部用光。要像水库一样,把一部分钱储存起来,正像干旱时水库可以滋润庄稼一样,当经济不景气时,储备的利润可以用来救济,起调解作用,避免公司发生危机。这样,萧条时期就可以全力开发新产品。平时因工作忙碌而无暇顾及的产品,平时无暇充分听取客户意见的产品,都要积极开发,不仅是技术部门,营销、市场调查、生产等部门都要积极参与,共同开发。

#### ① 考虑产品性质和用途

在全力开发新产品之前,公司经营者应充分考察同类产品的技术含量、性能、用途等因素,同时,还应对相应的替代品进行调查和了解,确保自己开发的产品具有独创性,在功能、性能、技术含量等任何一方面,有或多或少的优势。只有这样,公司开发出来的新产品才能避免被市场淘汰,才有可能给公司带来利润。

#### ② 考虑价格和销售量

总所周知,任何产品最终要进入市场销售领域,而客户最看重的一个要素是产品的售价。因此,要想产品有竞争力,就必须保证产品售价有竞争优势,这也就意味着产品的生产成本要尽可能低。

一般来说,开发系列化产品比较容易实现低成本、大销量。因此,如果能让产品实现大卖,最好开发系列化、多样化的产品。

### 50. 彻底削减成本

萧条期是增强公司体质、提升公司竞争力、削减成本的唯一机会。经济形势好的时候,公司经常赶着生产产品,根本没有时间去思考如何降低成本,而且就算有了削减成本的方案,员工们也不会认真执行。但是到了经济萧条时期,全体员工意识到了公司面临着困境,甚至面临着生死关头,大家都会认真地执行公司削减成本的方案。

#### ① 人工费不可随便削减

在削减公司成本时,人工费是不可以随便降低的。因为一旦削减人工费,员工的积极性就会受挫,从而影响工作效率,这会直接影响公司效益。因此,在削减成本时,除了重视提高员工的工作效率之外,其他方面的费用都要彻底削减。

#### ② 切记不加区别地削减成本

削减成本是建立在不牺牲公司实力为代价的基础上的。为了避免公司过度追求短期利益而胡乱削减成本,经营者应将成本削减计划建立在数据分析和论证的基础上。

#### ③ 一步一个脚印地削减公司成本

削减公司成本要有一个过程,经营者不要期望一个点子就可以马上改变公司经营的资本机构和成本结构,而应该耐心地制订计划,脚踏实地地去行动,这样才能一步一个脚印地把公司成本削减下来。

如果经营者想将公司的成本削减 10%,不妨采用渐进式削减法。

一般来说，很多部门在削减 10% 的成本时不会影响正常运营，常见的成本削减内容包括合并非经常性开支，解聘拖延、效率低下的员工，削减经营部门的开支等。

如果经营者想将公司的成本削减 20%，不妨尝试重新设计岗位和流程。之所以采用这种办法，是因为如果不把部门中的大量工作砍掉，是不可能削减掉 20% 的成本的。经营者要做的就是任何得不偿失的工作砍掉，并且要有效地裁剪工作岗位，然后重新考虑本部门的的活动。同时，经营者要与各个部门沟通，找到削减成本的机会。

## 51. 维持高生产率

在萧条期仍然要维持高生产率。

### ① 周密计划、统筹兼顾

要想维持高生产率，经营者就要会学会周密计划，统筹兼顾。经营者应该根据公司的设备、设施、人力资源等综合能力，找出公司的关键、瓶颈，再根据关键资源和瓶颈决定产能的原则，制订出生产计划，然后让员工有效地执行计划。

### ② 明确目标，抓住关键

公司生产应以目标为导向，以项目管理和成本管理为核心，实现资源优化配置，有效控制成本，谋求最大化的效益。与此同时，公司还应坚持系统化，透明化的原则整合公司各项资源，使公司资源得到最大化的利用。

### ③ 严格执行，有效监管

经营者应该经常去现场，去一线了解员工的执行情况，这样也

是对员工的一种监督。

### ④ 认真总结，持续改善

经营者每天都应该自我反省。自我反省不只是反省自己的本职工作，更应该反省本部门生产过程中存在的问题。作为一名优秀的经营者，最好的反省是经常总结生产过程中的经验，吸取不足，不断解决问题，持续改善生产方式。

## 52. 构建伙伴型人际关系

同甘共苦的人际关系是否已经建立？上下一心的公司风气是否已经形成？从这个意义上讲，萧条是调整和重建公司良好人际关系的绝好机会，公司应趁此机会努力营造更优良的公司风气。利用各种机会与员工谈话，使大家保持同一思维方式。作为公司经营者，要尽可能地抓住各种机会与员工保持交流，努力使大家的思维方式保持统一，经营成长是常用的办法，每次参加这样的活动，就要和员工坐在一起，促膝长谈。大家相互干杯，坦诚地交谈，求得相互理解。

IV：经营成长巴庆祝活动中，员工与员工之间、经营者与员工之间可以增加互动，有助于拉近大家之间的感情，使大家更融洽地相处。

#### 44. 要以关怀坦诚之心待人

经营者在为人处世的时候，必须以关怀坦诚之心待人。在对待员工的时候，必须时刻把员工的利益和幸福放在心间，怀揣着爱心，培养协助员工成长，指导员工走向成功。所谓怀揣爱心，指的是体贴关怀员工，同时又要严格要求员工，而绝非一味地讨好员工。同样，在对待客户、对待合作伙伴时，关怀坦诚之心表现为努力使生意达到双赢效果。因为客户满意了，他自然会给你带来利益。

#### 45. 不断激励员工的士气

经营者必须要能够做到不断鼓舞员工的士气，激发他们的工作积极性。要想创造一个充满激情、不断进取的集体，就需要让所有成员都能够对工作怀有高度的热情。经营者不要吝啬褒奖之词。对于员工的优点，要给予应有的肯定。当员工完成计划，或取得重大成绩时，除了要表扬员工之外，还可以适当给员工奖励。通过这种方式，可以调动员工的积极性，使员工愿意主动投身于工作之中。

#### 46. 我们要不断从事创造性工作

①每天钻研一点创新，今天比昨天更近一步

每天都应该钻研一点儿创新，哪怕很少的一儿，也要坚持去做。这样日积月累，就能使今天比昨天更进一步，最后一定可以孕育巨大的变化。这种“上进心”是工作和人生中最重要，也是打开创新之门的秘诀。如果你不满于现状，总是想着做的更好，不断提升自己，那么你就会走向成功；反之，你就会不断接受失败。这就是创新与否、上进与否造成的差别。

②经营者时时要有创意，并激发员工去想新点子。

作为一名经营者，必须时时有创意，并激发员工去想新点子。如果经营者不能带给员工新观念和新刺激，员工是难以进步和发展的；如果经营者安于现状，凡事走老路，变得苟且偷安，员工也会变得不思进取，不断退步。

#### 47. 重视定价，此乃经营之本

产品价格设定过高，会造成产品滞销，库存大量积压，结果产品卖不出去。公司就无法继续发展；产品定价过低，产品可以实现畅销，但是公司却无法获利。在这种情况下，不管公司怎么削减成本，也难以实现合理的收支核算，获得利润。所有，价格应定在客户乐于接受、公司能够赢利的交汇点上。

#### 48. 销售最大化，经费最小化

大多数公司错误地以为，销售额增加的同时，费用也在增加。那么，一旦销售额下降，经费一时间无法下降，那么公司就很可能一落而成为亏本公司。那么，就必须具体贯彻实行“人人都是老板”经营法。

## 第十五章

# 百年品牌、传承发展

利己则生,利他则久,在知足的基础上再发展,传承文化力量·哲学 70 条,为客户创造更多价值和竞争力,注重经营速度和创新的市场竞争力。

## 作为人何谓正确

何为人生?人生的意义是什么?人生的目的在哪里?

所谓人生,就是“为行业、为社会做贡献”的过程,也是人来到这个世界的目的所在。人生只有一次,我们之所以来到这个世界上,是为了让自身的灵魂,或者说作为人类本质的“真我”能够得到净化、纯化和深化。换言之,为了让自身的灵魂、真我获得纯化、净化和深化,其关键要素之一便是“利他之心”,因此,人出生的目的也可以说是为了实施各种“利他行为”。

所谓恶业,即恶念所导致的业障,也就是说,如果心存恶念,则你的所思所想,都会变成业障。所谓“心想事成”,即“思念造业”,而不管是善业还是恶业,最终都会开花结果,得以实现。也就是说,善因生善果,恶果得恶果,善念生善业,恶念生恶业。同时,由“为社会为世人”的“利他之心”所产生的行为,则具有消除业障的作用。也就是说,“利他之心”既能起到净化灵魂的作用,还能够消除人们的孽障。抽出时间,努力学习人生及经营的道理,这样行为,也是由追求灵魂和真我的纯化、净化和深化的心灵所推动的行为。

因此,务必明确把握自己的人生目标和意义。如果能做到这一点,我们的人生航船就永远不会为疾风骤雨所动摇。

## 原理原则

所谓的原理原则其实就是“正”与“不正”的价值判断基准，或者说是善与恶的判断基准，也可以说是用公平，公正，诚实，廉耻心，同情心，正义感，优美感，严谨度，正直，朴素为基准的言语来表现的伦理观。

## 六项精进

### · 付出不亚于任何人的努力

#### (1) 拼命努力工作是人生幸福的条件

在企业经营中，“付出不亚于任何人的努力”是最为重要的。换言之，“每天拼命努力的工作”是重中之重。并且，每天认真工作也是度过幸福、美好人生的先决条件。

也就是说，不管是想度过美好的人生，还是想出色地经营公司，都应该做到“付出不亚于任何人的努力”，拼命努力工作。如果做不到这点，那么就公司经营的成功也好，自己人生的成功也好，都无从谈起。如果对待工作抱着好逸恶劳的态度，总想让自己轻松一点，那么不用指望经营公司能够获得成功，就连美好的人生也只能

是泡影了。

许多人认为，要想把公司经营好，最重要的是制定“经营战略”或“经营战术”。但实际上，只有“拼命努力工作，”才是成功的唯一途径。任何经营的诀窍都比不上“拼命努力工作”的效果，凡是取得伟大成就的人，都是坚持奋斗、拼命努力的人。

#### (2) 只要喜欢上自己的工作，自己便“不以为苦”

拼命努力工作，其本身是一件很苦的事。为了能够每天坚持这样的“苦行”，需要让自己喜欢上所从事的工作。如果是自己喜欢的事，就能够做到“努力，努力，在努力”。

一个人如果爱上了自己所从事的工作，虽然旁人觉得“这么辛苦，这么拼命，很够呛吧”，但作为当事人的自己却很清楚——由于精神的愉悦，这点苦完全不算什么。如果你的工作正好是你的爱好，那当然皆大欢喜。但这种能把爱好当工作的幸运儿，可以说是极少数。绝大部分人之所以从事目前的工作，往往是为了生活。因此就需要努力让自己喜欢上所从事的工作。先要努力培养自己对工作的感情，一旦真的喜欢上自己的工作，那接下来就水到渠成了。做到“付出不亚于任何人的努力”也不再是一件难事。

#### (3) 创意来源与不断的努力钻研

如果在工作中能够做到每天认真投入，努力奋斗，那么势必就不会对工作漫不经心，虚度光阴。这样拼命努力，工作认真，还会产生另一个“效用”不管是谁，一旦喜欢上了自己的工作，一旦拼命努力工作，就势必会产生想提高自身工作质量的意愿。于是便会养成积极思考的习惯，考虑一系列与工作相关的问题。比如“有没有更好的方法”“有没有能够进一步提高效率的方法”等等。一边努力

工作，一边思考提高工作质量与效率的方法，这等于是每天在坚持发挥自己的创意。

## · 谦虚戒骄

如果没有谦虚的美德，就无法获得幸福；凡是能获得幸福的人，都必须具有谦虚的美德。“唯谦受福”是一句非常重要的警句。凡成功者，即便心怀热情和强烈的竞争意识，即便具有“燃烧的斗魂”，但其本性却是谦虚谨慎的。

谦虚的举止，谦虚的态度，这是人生在世非常重要的品格。然而，人一旦取得了成功或是拥有了地位，就往往会忘记谦虚的美德，容易变得傲慢。越是春风得意的人，“谦虚戒骄”的美德对其就越发重要。

## · 天天反省

回顾自己度过的这一天，想想今天自己在那些地方显露了“自我”，然后努力抑制，并进一步发扬自己的“真我”即“利他之心”。这样的过程便是“反省”。这点非常重要。“今天有没有让别人感到不快；今天有没有对人态度冷淡；今天有没有表现出傲慢；今天有没有做出卑劣的举止；今天有没有自私自利的言行……”如果自己的言行举止存在需要反省的地方，那么不管是多么小的事，都必须改正。如果一个人能在每天拼命努力的工作的同时，坚持做到天天反省，那么其灵魂就能获得净化，变得美好。经营者如果不磨炼自己的心，就无法出色地经营公司，希望经营者重新认识这个道理，

并将其付诸实践。

## · 活着就要感谢

感谢是非常重要的。显然，任何一个人都无法单独在这个世界上生存。不要心怀不满，而要感谢自己目前的生活和境界，然后以更高的目标拼命努力。告诫自己“即便口是心非，也要坚持说‘谢谢’。对自己反复念叨“谢谢”，即使不能做到发自真心，也肯定能起到放松情绪、保持乐观的作用。更何况一句发自内心的“谢谢”，不仅仅是自己，就连周围听到的人都会变得心情舒畅，心平气和，从而营造出开心愉快的氛围。反之，如果一个人浑身散发出郁郁寡欢、愤愤不平的“负能量”，那么不仅限于自己，还会给周围的人带来不幸。不管多么细微的小事，都要对其心怀感激。这是重于一切的首要大事。一句“谢谢”之中，蕴含着巨大的力量。

## · 积善行、思利他

周易·坤·文言中有“积善之家必有余庆”的说法。意思是“一户平日积善行、思利他的人家，自然会有好的果报”。不仅是行善的本人，就连他的家庭乃至整个家族都会有好事发生。所以说，“利他行为”是关键，即以体谅之心和慈悲之心亲切、友好地待人。如果能做到这点，那么势必会为你的人生带来幸运的。

在经营公司时，有一个判断准则便是“大善”与“小善”。“大善”之举会给人以“不近人情”的错觉。举例，当朋友恳求道“借我钱吧”“当我的担保人吧”，应该向朋友问清楚他落入这般境况的原委，并



## 经营传承发展的要点

经营这种事不快乐是不行的，能够做比别人更多的工作，就是因为觉得经营很有趣。俗话说：“因为醉心，所以拿手。”因此，经营不能是痛苦的工作。无论你是第二代或是第三代，甚至开始并非出于自愿而接掌公司的经营，既然接了就应该喜欢这个工作才行。喜欢之后又该怎么办呢？那就应该完全专注在工作上。不够专注，就很难喜欢这份工作。因此无论什么工作，都要全力以赴专心一致去做，事成之后，就会产生极大的成就感和自信心。在不断反复的过程中，会越来越喜欢工作，付出再大的努力也不会感觉辛苦，因为努力的结果是带来更大的成果。

所谓的被尊敬，是指员工对于你所下达的指示能做到百分之百的听从。要让他人尊敬的基础条件就是人格与见识，假设人格与见识都不够完美，年纪与才华也不够成熟，那么唯一能用来填补不足的就只有人品了。

所谓的人品也就是你的谦卑心、认真与真诚的态度了。就是比别人更努力的工作精神，而且，在召集员工一起谈话时，一定要能说出感动人心的话才行。要能言善道唯有靠学习，从今天就得开始学习，要学到让员工膛目结舌地说“这几年他完全地改变了”的程度。一般的努力成就不了真正的人格与见识。经营者应该“先提高心性，在放手经营”的理由就在于此。

假如成为有名的经营者真的有所需的条件，那就是喜欢眼前所从事的工作吧！因此，全心全意专注在你眼前从事的工作上，这是

认真调查真相。如果这完全是朋友行为不检或不负责任所导致的结果，那就应该毅然拒绝朋友借钱的请求，并教导朋友直面困境、奋发图强。这才是“大善”。反之，如果唯唯诺诺地答应朋友的请求，又是借钱又是担保人，结果把自己也牵连进去，使自身遭受不幸。这只能说是“小善”。

所以说，当别人遇到困难时，不是单纯的伸出援手就可以了，而是要做出判断。问题的关键在于“是做出‘小善’的判断，还是做出‘大善’的判断”，即“提供什么方式的帮助”。

总之，如果想让自己的人生精彩而美好，如果想让自己的公司蒸蒸日上、长足发展，那么请真正努力做到“积善行、思利他”。

### 不要有感性的烦恼

“不要有感性的烦恼”是一种重要的思维方式，我们常常会因为工作上的失败而担心忧虑，可即便再怎么担心忧虑，失败已是既成事实，不可能推到重来。脑子里明明知道悔恨和烦恼是无济于事，可还是忍不住反复想：“当时如果那个环节顺利的话……”于是心头的愁云就这样挥之不去。所谓“事已至此，无可奈何”。应该坦然地接受现实，全身心地投入到新的工作中。不管自己的名誉遭到了多大的损害，都要鼓起勇气直面现实，并重新振作起来。即便发生了非常大的丑闻，导致自己无颜面对自己的家人、亲戚。朋友，乃至自己的公司和整个社会，也不要一致耿耿于怀，烦恼痛苦，应该在反省之后鼓起勇气，投入到新的工作中去。这点很重要。

唯一的条件。要别人服从你的指令，有两种方式可用：一是具有人格和见识（王道）；还有一种就是用权利（霸道）。霸道文化即以力为本的“霸道”，欧美多数公司，以霸道即“力量”来管理企业。比如说，运用资本的逻辑决定人事权、任命权，或者通过金钱来驱使员工。依靠权力来管理员工，或者依靠金钱来激励员工的欲望。王道文化的本质是道德、仁义。所谓“德”，中国自古以来用“仁”、“义”、“礼”三个字来表示。“仁”指的是慈悲之心；“义”指的是合乎道理；“礼”指的是知晓礼节。“仁”、“义”、“礼”三者兼备之人被称为“有德之人”。“以德而治”，意思是依靠高尚的人格来对集团进行统治管理。

王道或霸道各有所长，各有所短，偏执一端，偏离正道，终招衰亡。