

何谓哲学

思考就是哲学，“心之官则思”，每个人每天都在思考。但思考有自觉和不自觉之分，有深刻和肤浅之分，有正确和错误之分。思考是种子，行动是花朵，成败是果实。从这个意义上讲，思考是一切的起源。西方人对“哲学”的定义是：“对人的本质进行思考这种行为本身就是哲学。”

经营需要哲学的原因

1. 所谓“哲学”

首先是经营公司的规范、规则，或者说必须遵守的事项。经营公司无论如何都必须有全体员工共同遵守的规则或事项，这些作为“哲学”，必须在公司内部明晰地确定下来。将依据哲学的规范、规则和必须遵守的事项当作自己日常工作、生活的指针，当作经营判断的基准，其次，它用来表明公司的目的、公司的目标，即要将这个公司办成一个什么样的公司。同时这种“哲学”还要表明，为了实现自己希望的、理想的企业目的，需要有什么样的思维方式。因此这种哲学在公司经营中必不可缺。因为目标的不同，规范公司需要的哲学、思想也不同。一旦树立了高目标，那么很自然就需要

与之相适应的思维方式以及方法论。正因为如此，在我们的“哲学”里就罗列着许多克己的、严肃的条目。

最后：这种“哲学”可以赋予企业一种优秀的品格。就像人具备人格一样，企业有企业的品格。企业经营非常需要优秀的哲学，就是因为这种哲学可以赋予企业优秀的品格。人要具备优秀的人格，公司要具备优秀的品格，要做到这些，就要弄明白“作为人应有的正确的生活态度”，而“哲学”，它就是用“作为人，何为正确？”为基准进行对照，从中归纳出来的：正确的为人之道”。

2. 作为人，何为正确

把作为人是正确的还是不正确的，是善还是恶作为经营的判断基准。“正还是邪”、“善还是恶”，这是最基本的道德。而且从中引申出来了正义、公正、公平、勤奋、谦虚、正直、博爱等等。这种思想不是经营者的私利私欲，因此能够获得员工的共鸣，员工们从内心理解并接受。因而他具备了普遍性，就能够与全体员工共有。

3. “人生方程式”的解读

人生·工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力

正面的思维：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；

负面的思维：态度消极、否定，缺乏协调性；阴郁、充满恶意，

心术不正，想陷害他人；不认真，爱撒谎，傲慢、懒惰；自私、贪心、爱发牢骚；憎恨他人、妒忌他人，等等。

热情：是指工作的干劲和努力的程度

能力：也可以说是才能，智商，多半是先天的资质。

思维方式最重要，因为它有正负，可以从负100到正100分。 热情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。

首先一条是“脚踏实地，坚持不懈”——拥有远大的理想和愿望固然重要，但即使制定了宏伟的目标，日常工作中仍要做看似平凡简单的事情。因此，又会感到烦恼，觉得“自己的理想与现实之间差距太大”。但是，无论哪个领域，想要取得卓越的成就，不可或缺的就是不断地改良和改善、进行基础性试验并收集数据、迈开双腿跑客户、接订单等等，日复一日、锲而不舍，一步一步地付出努力。

“不断从事创造性的工作”，是发展事业的最基本的手段——

为了是踏实的努力更有成效，那就是要“钻研创新”。钻研创新，听起来似乎很难。但是，明天胜过今天、后天胜过明天，不断地进行改良和改善，不是简单地重复相同的事情，而是今天用这种方法试试，明天用更有效的方法试试。即便平凡简单的作业，只要不断地钻研创新，也会带来飞跃性的进步。不懈地、踏实地努力，加上每天钻研创新、持续改良改善。这个方法不仅能够提升技术实力，而且还能使中小零散型企业成长为大型企业。

“玻璃般”透明的经营——注重“以心为本的经营”，为了建立与员工的信赖关系，经营必须实行“玻璃般透明的经营”。也就是说，现在有多少订单、比计划落后多少、利润是多少、这些利润是如何使用的、现在公司的处境怎样等等，这些问题不仅仅要向经营者，而且要向基层员工公开，开展“玻璃般透明的经营”。为此，根据公司所处的环境，经营者在思考什么、想达到何种目标，这些都要准确地传达给员工，这一点至关重要。公司的现状、遇到的问题、努力的方向等，准确地传达给员工，以此统一员工的方向，凝聚员工的力量，那么就一定能实现既定的目标，克服前进中的困难。

经营者的“思维方式”最重要——经营者以普遍正确的“思维方式”和高尚的经营哲学来经营企业，这一点在持续地拓展事业、保持企业繁荣的进程中，同样是很重要的。

以德经营，“积善之家有余庆”——“积善之家有余庆”是强调做善事的重要性，“满招损，谦受益”是强调谦虚的重要性，“德胜才者，君子也。才胜德者，小人也。”这是强调“德”的重要性。正是这些格言昭示了作为人应该走的正道，是我们在日常生活中、在事业经营中，必须重视的道理。遵循这些道理，依据作为人的正确的“思维方式”行事，就能获得成功。反之，就不能成功，更谈不上取得长期持久

的成功了。

4. 品格决定经营者的统率力

明代思想家吕新吾，在其论著《呻吟语》中说“深沉厚重是第一等资质”。就是说，具有厚重性格，并经常对事物进行深入思考，是作为经营者的中最要的资质。具备第一等资质的人，就是把具备高尚人格的人选为经营者，极为重要。人的性格既不是与生俱来的，也不是永远不变的。人格会随着时间的变迁而变化。先天的人格或许因人而异，有的人生来人格就好，有的人不是。但即使具备优秀人格的人，终其一生，要始终保持其优秀的人格，极为困难。这是因为，人的人格受环境影响，时时刻刻都可能向好的方向或向坏的方向变化。比如，原来很勤奋很谦虚的人，一朝权利在手，就变得傲慢起来，变得面目全非。既然“人格”是变化的，那么选拔经营者的基准，就不能仅用“当时”他的人格如何来做判断。所以，我们在选择经营者时必须同时考虑“怎样才能提升人格”、“怎样才能维持高尚的人格”。最重要的是，经营者必须努力提升自己的人格，努力维持自己高尚的人格。

5. 以“共生”观念和“利他”观念经营企业

在努力经营公司的过程中，经营者不能只顾自己的个人私利，必须考虑员工、客户、战略合作伙伴、公司所在的地区等等相关利益者，必须与公司相关的一切利害关系者和谐相处。必须以关爱之心、利他之心经营公司，这一点非常重要。如果经营者不知满足，一味追求个人利益，追求更加奢侈的生活，傲慢不逊，那么他终将走向灭亡。专注

与利他，全身心投入，还能引发创造力。努力利他，就会产生灵感，使“思想闪光”，能够做别人从未做过的事业，并取得卓越的成功。

6. 敬天爱人

正确的经营哲学，全体经营者、员工都理解和接受这种哲学，把这种哲学变成自己的东西，在此基础之上，大家团结一致，共同作出“不亚于任何人的努力”，获得成功，不失谦虚之心，继续努力，不断获得更大的成功。“只爱自己，就是说，只要对自己有利就好，对别人如何不必考虑，这种利己的思想，是做人的大忌。治学不精，事业无成，有过不改，居功骄傲，所有这些，都由爱己过度而生，都绝不可以。”若要成就大事，必须抛弃一己之私，以无私之心投入事业。

7. 行王道，去霸道

经营者最重要的资质是：具备时时深入思考问题的厚重的性格，必须有尊重正义和公正的伦理规范。孔子曰：“君子坦荡荡，小人常戚戚。”被称为君子者，总能襟怀坦白、心境平和，不会像小人那样胸襟狭窄、斤斤计较。拥有这种哲学、即拥有坚定的伦理观和道德律的公司，就一定能够得到顺利的发展。换言之，只要具备这种价值观和判断基准，就一定能够获得成功。王道文化的本质就是道德、仁义。

第十章

/ 提高心性

公司哲学 70 条

经营与我们人生原点

公司经营者必须具备严格自律的明确的经营哲学，正确的判断基准从何而来，就来自于文化力量·哲学，经营者要不断地向员工讲述文化力量·哲学，通过学习提升心性、努力做到与员工们共有公司哲学。百年品牌，传承文化力量·哲学 70 条，创造客户更大的价值和竞争力，未来的竞争取决于公司经营速度和市场竞争力。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. 爱、真诚及和谐之心

员工要在人生中，在工作中取得出色的成果，员工的思维方式、员工的心性起着决定性的作用。导致员工成功的是一颗好心，这一颗好心用爱、真诚及和谐这些词汇来表达。所谓“爱”，就是把别人的欢乐视为自己的欢乐。所谓“真诚”，就是总是想着为客户、合作伙伴以及相关利益者，为行业、社会做些什么。所谓“和谐”就是不仅希望自己，同时也希望身边所有的人都能得到幸福。从爱、真诚及和谐之心中所产生的思想，就是引导员工走向成功的基础。

2. 以纯洁的心灵描绘愿望

如果不以纯洁的心灵描绘愿望，就不会有卓越的成功。即使抱有强烈的愿望，如果这种愿望是出于私利私欲，那么也许能够带来一时的成功，但这种成功不可能长期持续下去。基于反社会动机产生的愿望，越强烈越会与社会发生碰撞与摩擦，结果只会带来更大的失败。要想使成功长期持续下去，描绘的愿望和焕发热情必须是纯洁的。换言之，渗透到潜意识里的愿望纯洁与否，才是问题的关键。持有纯洁的愿望，坚持不懈地努力，那么愿望一定会实现。

3. 拥有坦诚之心

所谓的坦诚之心，就是承认自己有不足，从而发奋努力的谦虚态度。有能力的人、性情急躁的人、自我意识强烈的人，往往不愿听取别人的意见，即使听了，也会反驳。但是，真正能够取得进步的人，是怀着坦诚之心、经常听取别人的意见、经常自我反省、能够正确认识自己的人。“坦诚之心”是进步之母。如果一个人没有坦诚之心，就无法成长进步。有了这样的坦诚之心，这个人的周围就会聚集同样心态的人，这样，力量就能凝聚起来，就能推动事业朝更好的方向前进。听起来刺耳的话，往往是对自己的发展有帮助的良言。虚心听取别人的意见，这种态度非常重要。

4. 必须始终保持谦虚

随着社会的不断发展，持有“自我中心”价值观的人，就是过分强调自我主张的人越来越多。抱有这种观念的人之间，必然会产生“自我”与“自我”的冲突。这样，需要团队间相互配合的工作就无法进展。陶醉于自己的能力或微不足道的成功，骄傲自满，就得不到周围人的帮助，并且妨碍自己的成长。为了形成团队合力，在和谐的气氛中有效地开展工作，必须意识到“有了大家才会有自己”，始终保持谦虚的态度，这是非常重要的。说到谦虚，或许有的人会联想到“软弱卑下”的负面形象，但这其实是误解。往往越是了无成就的人，越是自以为是、态度傲慢、爱自我表现。如果一个人因为谦虚谨慎而遭人藐视，那么藐视者才是真正愚蠢之人。如果经营者和员工们都能保持谦虚的态度，那么公司内部就会构建起良性的人际关系，以此为基础，公司势必会发展壮大。

5. 怀有感谢之心

公司内部如果缺乏和谐的人际关系，就无法制造出让客户满意的产品。因为产品中蕴含着制造者的心。只为自己着想的利己主义者，无法营造出公司和谐的人际关系。我们能有今天，能尽情工作，离不开客户、合作伙伴、工作同事以及家人等周围人的支持，仅凭我们自己是不可能做到的。不要忘记周围人的帮助，对他们怀抱感谢之心，彼此成为互相信赖的伙伴，一起推动事业的发展，这才是最重要的。那么，何为“感谢”呢？首先，如果没有谦虚之心，是无法产生感谢之心的。在严酷的经济大环境下，公司之所以能够维持运作，一是靠全体员工的努力，二是靠客户的订单，三是靠合作伙伴支持。我们必须以这种谦虚的思维方式，把周围一切对自己有帮助的人都作为感谢和感恩的对象。换言之，感谢之心能够带来好运。

6. 保持乐观开朗

不管身处何种逆境，不管遭遇何种艰辛，始终保持乐观开朗的心态，满怀理想和希望，坚忍不拔，努力奋斗。人生充满着光明和希望。“我一定会迎来辉煌的人生！”时刻抱有这样的信念十分重要。不要牢骚满腹，不要消沉郁闷，不要憎恨别人，不要妒忌别人。这类消极情绪将使人生暗淡无光。道理很简单。对自己的未来充满希望，乐观开朗，积极行动，这是促使人生和事业顺利发展的首要条件。不管发生什么事情，都要从正面和善意的角度去解读。这点非常重要。如果以负面情绪看待人和事、感觉一切都充满恶意，则人生就会渐渐陷入黑暗。一个人在世上看到的一切现象，都是自己的心灵所招致的。如果性格乖僻、思想负面，那么其人生就

势必不会光明。即便仅从该层面上来看，我们也要以善意的角度解读人和事，以乐观开朗的心态度过每一天。这点非常重要。

/ 精益求精

7. 为伙伴尽力

在人的行为中，最值得敬佩和最为美好的便是利他行为。人们往往倾向于首先考虑自身的得失，但其实人们同时也具有把“为他人做贡献、为他人带去欢乐”作为人生最高幸福的利他之心。我们经营者也一样，必须具有为伙伴、为同事做风险的牺牲精神，只有不吝于帮助他人，才能打造优秀的团队。

8. 构筑信赖关系

把同事之间心心相连的密切关系作为经营的基础，员工彼此间怀有感激和诚意，在互相信赖的基础之上开展工作。公司一贯重视成长巴等各种各样的集体活动，以此为全体员工提供敞开心扉、增进交流的机会。

即使是上下级，只要有信赖关系做基础，相互间就可以坦诚交流，说出真实的想法。这样一来，问题就会一目了然，工作就会顺利进展。构筑这样的信赖关系，需要在平时不断做出努力，把大家的心紧密地联系起来。

9. 贯彻完美主义

在99%顺利进展的情况下，有人就会自满：“这已经不错了吧！”从而停止努力。这样的人，最终做不出完美无缺的产品。“写错了，用橡皮擦掉就行！”如果心存这种马虎的念头，就不可能取得让自己、让旁人真正满意的成果。销售也好、生产也好，如果放松了最后1%的努力，就有可能失去订单，或造成不良品。想要让自己的努力结出更大的成果，就必须在工作中不断追求完美。其实，人无完人，即便不断强调完美主义，也有放错的时候。即便如此，也要具备努力贯彻完美主义的意识。这点非常重要。

10. 认真努力，埋头苦干

认真工作，意味着勤奋，意味着是对工作始终抱有诚实的态度。我们从心底品尝到的真正的快乐，就在工作之中。对工作漫不经心，而想从娱乐和兴趣中寻求快乐，结果可能会有一时的快感，但绝不会获得真正的喜悦。如果不能从占人生比重最大的工作中获取充实感，那么，我们必将感到空虚和不足。只有在认真努力、埋头苦干并有所成就时，我们才能体会到其他任何东西都无法替代的、真正的欢喜和快乐。正因为如此，一直向员工强调认真努力、埋头苦干的重要性。此外“付出不亚于任何人的努力”也是一直强调的理念。在“付出不亚于任何人的努力”的基础上，在加上“认

真努力、埋头苦干”，才具有更加深远的意义。

11. 脚踏实地，坚持不懈

怀有远大的理想和愿望固然很重要，但是，即使树立了远大的目标，在日常工作中，却必须要做许多看起来简单乏味的事。“自己的梦想和现实之间的差距太大了！”有时我们会感到苦恼。可是，在任何领域，在取得丰硕的成果之前，都必须对工作进行改良改善，必须做基础性试验、收集数据，必须四处奔走争取订单，必须脚踏实地，努力工作，反反复复，精益求精。不要忘记，伟大的事业不是一下子就能实现的，而是要靠脚踏实地的努力和一步一步的积累。

12. 自我燃烧

正如物质可以分为可燃物、可燃物、不燃物一样，人也可分为三种类型：点火就能燃烧的可燃型的人；点火也不会燃烧的不燃型的人；自己就能熊熊燃烧的自燃型的人。想要成就一番事业，就必须具有自我燃烧的热情。想要自我燃烧，除了热爱自己的工作之外，还要抱有明确的目标。自燃型“稀缺资源”非常宝贵。判断公司优劣的一个重要标准便是公司氛围是否积极，是否有“这边燃来那边烧”的劲头。所以，能否把员工培养成自燃型的人，是左右公司经营发展的关键所在。培养成自燃型人才，一种方法是选择积极好强的人，并让他们爱上工作；另一种方法是培养认真老实的人，并让他们肩负起责任。有的人即便胆小怕事、从不积极主动，只要让他担负起责任，成为拥有三四个员工的经营者，并极力“要肩负起守护自己部门的责任”，就能激起他的使命感，从而使其转变为

态度积极的自燃型员工。

13. 爱上工作

要把工作做得完美，需要巨大的能量。这种能量靠自我激励、自我燃烧产生出来。而自我燃烧最好的办法，就是要爱上工作。任何工作，只要全身心投入并取得成功，就会获得巨大的成就感并产生自信，进而萌生向下一个目标挑战的欲望。在这样反复的过程中，你就会更加热爱工作。这种状态下，任何努力也不觉得辛苦，就能孕育出优异的成果。俗话说：“有情千里来相会”，如果去和自己深爱的恋人相会，即便是千里的漫漫长途，走起来和一里的短途也没有什么差别。只有把心态提升到这样的境界，才能在工作中取得辉煌的成功。

14. 探究事物的本质

只有彻底究明一事一物，我们才能体悟到真理，才能理解事物的本质。所谓彻底究明，就是全身心投入一件事物上，抓住其中的核心。有了对一事一物探明本质的深刻体验，就可以触类旁通，运用到所有的事物中去。即使看起来是枯燥无味的事情，也要把它看作是上苍赋予自己的天职，倾注自己的全部心血，这样锲而不舍，不懈努力，真理一定会显现。一旦明白了事物的真理，那么，不管做什么，不管身处何种环境，都可以自由地、尽情地发挥出自己的力量。“不愿碌碌无为地度过一生，想尝试各种不同的挑战。”要实现这样的目标，经营者就必须爱上工作，不断发挥创意，秉着“明天要优于今天，后天要优于明天”的信念，持之以恒。

15. 成为漩涡的中心

自己一个人单枪匹马做不好工作，必须与经营者、员工，以及周围的人互相配合，齐心协力，工作才能做好。在这种情况下，自己首先要主动积极地寻找并承担工作，这样，周围的人自然而然就会来协助你，你就能“在漩涡的中心工作。”公司里到处都翻卷着工作的漩涡。如果总是以别人为中心，自己只是在外围跟着打转，自己总是处在协助的位置，那就体会不到工作真正的乐趣。在工作中，自己要成为漩涡的中心，积极地把周围的人卷挟进来。同样，只有漩涡中的人多了，公司才能发展壮大。

16. 率先垂范

在工作上想得到员工和周围人的帮助，自己必须率先垂范。哪怕是别人都讨厌的工作，自己也要一马当先，采取积极挑战的态度。无论堆砌多少令人动听的辞藻，如果自己不带头执行，就不能抓住人心。想让别人做的事，首先自己要冲在前面，用行动做出表率，这样，周围的人才不会追随你。率先垂范需要勇气和信念，但是只要不断地用心实践，就能够自我提升。不仅经营者，公司里所有的人也都应该共同营造率先垂范的风气。“在后方纵览全局、指挥全军”是真理，而“在前线与士兵同甘共苦，冒着生命危险激励部下”也是真理，但这两方面都不能走极端。

17. 把自己逼入绝境

即使遭遇困难，也决不逃避。当你陷入困境、苦苦挣扎，如果抱有“无论如何也必须成功”的紧迫感，就会发现平时忽视的现象，从而找到解决问题的线索。人们常说“火灾现场的爆发力”这

句话，当人被逼入绝境时，只要抱着诚实的态度，正视现实，迎难而上，就能发挥出平时难以想象的力量，绝处逢生。人往往趋向于避难就易，因此，要时时有意识地把自己逼入后无退路的精神状态，这样就能够催生连自己都惊讶的成果。

18. 经营中的“安全阀”

“在相扑台的中央发力”其实就是指“在还有充裕地界的时候使出全力”，把相扑台的中央视作边界一开始就寸步不让。要用这样的心态对待工作。以交货期为例，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，将其作为“相扑台的边界”，使出浑身解数，竭尽全力遵守交货期。这样，及时发生意外的情况，因为离“相扑台边界”还有余地，就能够从容地采取应对措施，避免给客户带来烦恼。我们必须设置这样的“安全阀”，切切实实推进工作。

19. 直言相谏

为了以负责的态度做好工作，与工作相关的人们，要毫不客气地互相指出发现的缺点和问题。做事不能“和稀泥”，不能敷衍马虎。必须时时以“何谓正确”为基准，认真讨论，直言相告。发现了缺点和问题，却因担心被他人讨厌而不敢大胆指出，保持一团和气，这就大错特错了。哪怕发生唾沫横飞的激烈争论，也要拿出勇气，互相说实话，真心相碰，这点十分重要。只有这样，才能建立起真正意义上的相互信赖的关系，才能把工作做得更加出色。不过，直言相谏时，有一个原则——不能抓住彼此的缺点不放，也不能互相扯皮或抬杠。即便说的内容是事实，也禁止出现这样的消极

态度。直言相谏必须以“为了大家共同的发展进步”为基础，必须是具有建设性的积极讨论。如果能遵守这样的原则，势必能得出具有创造性的结论。

20. 戒除私心才能正确判断

在做出某项决定的时候，哪怕夹杂些许私心，都会影响判断的正确性，结果就会导致错误和失策。人心往往偏向于利己。如果大家都把对方的关心和体谅抛在脑后，而把“私”字放在首位，那么就得不到周围人的帮助，工作也不可能顺利推进。而且，这样的想法，会使团队的道德衰退，活力减弱。在日常工作中，我们要抑制“只要自己好就行”的利己心，在判断事情时，经常自问自答：自己做人是否正确，是否夹杂着私心。说得直接点，就是“在进行思考时，把自己‘归于无’”；再说的极 endpoint，就是“在进行思考时，要‘牺牲自我’”。这就是所强调的“戒除私心才能正确判断”的含义。

21. 具备均衡的人格

所谓“均衡的人格”，一方面，对待事情都要问一个“为什么？”讲究逻辑和理性，彻底追求和探明事情的真相。另一方面，又要富于人情味，与任何人都能友好相处。仅凭卓越的分析能力和理性的行动能力，并不能获得周围人由衷的协助。反过来，只是被大家公认的老好人，也不能有力地推进工作。为了把工作做得有声有色，在具备科学家的合理性的同时，还必须兼备人格魅力，让人们心甘情愿为你赴汤蹈火。换言之，科学严谨的理性与丰富活跃的感性缺一不可，且两者皆不可有所偏颇，必须保持均衡。在“商

战”中，经营者要当个彻头彻尾的理想主义者，在其他时候，则要奉行浪漫主义，了解形而上学的领域。只有两者兼具，不偏不倚，才能成为一流的经营管理者。

22. 实践重于知识

书本上的知识和理论，和实际发生的现象并不相同。只要通过实践的验证，也就是说，只有通过亲身体验，才能看清事物的本质。这个道理对于销售部门也好，管理部门也好，完全适用。只有亲身体验，才能把知识和理论用好用活。

23. 要不断从事创造性的工作

把交给自己的工作作为终生的事业，拼命努力做好，这一点很重要。但仅仅这样还不够，更重要的是：在努力工作的同时，还要每天思考，每天反省，“这样做已经足够了吗？”并不断改善改进。决不能漫不经心地重复与昨天相同的工作。在每天的工作中，要经常思考“有没有更好的方法呢？”同时，带着“为什么”的疑问，今天要比昨天好，明天要比今天好。对于交给自己的工作，要不断思考如何改善改进。这样反复钻研，就会发展成为有创造性的工作。重复这样的过程，就能带来巨大的进步。

/ 做出正确判断

24. 把利他之心作为判断基准

在我们每个人的心里，既有“只要对自己有利就行”的利己心，也有“即便牺牲自己也要帮助他人”的利他心。仅凭利己之心判断事物，因为只考虑自己的利害得失，所以无法得到别人的帮助。同时，只以自我为中心，因此视野狭窄，容易做出错误的判断。相反，以利他之心做判断，因为是“为他人好”，所以能够获得周围人们的帮助。同时，因为视野开阔，所以就能做出正确的判断。为了把工作做得更好，在做判断时，就不能光考虑自己，也应该顾及他人，满怀体谅他人的“利他之心”。

25. 大胆与细心兼备

大胆与细心这两者看起来相互矛盾，但这两个极端必须同时具备，才能把工作做得完美。兼备这两个极端，并不是“中庸”。这好比织成绸缎的丝线，如果把经线比作大胆，那么纬线就是细心，大胆和细心交互使用。因为大胆，就能有力地推进事业向前发展，而同时因为细心，就能防止失败。一开始就要具备大胆和细心很不容易。但只要在日常工作中，在各种场合下，有意识地磨炼自己，这两个极端就能同时兼备。尤其是经营者，有时候必须当机立断、勇敢抉择；有时又必须小心翼翼、谨慎判断。换言之，“胆大细心”对经营者而言尤为重要。只有“胆大”，则为鲁莽；只有“细

心”，则为怯弱；若介于两者之间，则为中庸。经营者在公司内身居高位，不管是“让旁人惊讶”的胆识，还是“让旁人着急”的谨慎，都必须具备，缺一不可。一流知性之人同时拥有两种互相对立的思维方式，却能使其各自正常发挥作用。

26. 以“有意注意”磨炼判断力

有目的、有意识地将意识集中，就叫“有意注意”。无论何时，无论何种环境下，无论多么细小的事情，都应该用心关注，认真对待。开始时做到这一点也许很困难。但是，只要从平时起，有意识地坚持这么做，“有意注意”就会变成习惯。如果能这样，那么在任何状况下，全神贯注于某一现象，这种基本素养就能够掌握，因而不管发生什么问题，都能立即抓住其核心，很快予以解决。做事不能漫不经心。哪怕是日常生活中微不足道的小事，我们也要养成认真注意的习惯。

27. 贯彻公平竞争的精神

遵循“公平竞争”的原则，堂堂正正地开展经营。因此，“只要赚钱就可以为所欲为”、“少许违反一点规则、少许篡改一些数字，可以容忍”这一类想法都是深恶痛绝。在体育界，人们之所以感动，之所以心情舒畅，就是因为比赛基于公平的精神，不允许犯规，不允许违反游戏规则。一旦发现矛盾或违规，不管是谁，都应该勇敢地站出来指正。要让我们的公司始终充满活力，充满清爽的气氛，那么，公司的每个成员不但都应该是公平竞争的选手，而且都要具有裁判员那种严格审视的目光。

28.要打造“让人都能提出建设性意见”的企业文化

第一点，要营造良好的职场氛围，使每个员工都能检举揭发违规舞弊行为；第二点，检举揭发不能只停留在批判层面，不能沦为对公司和经营者的非难与攻击；第三点，如果检举者以建设性的观点阐述意见，且内容属实，则不论检举者的职务和级别高低，经营者都要对这样的意见表示欢迎，并积极听取和采纳。

29.注重公私分明

工作当中必须严格区分公与私。要严格禁止工作之便，接受客户的招待等。此外，尽量不要在工作时间内拨打或接听私人电话，在工作交往中收到的馈赠品不可归个人所有，而应该与大家分享。之所以要这样做，是因为即使是轻微的公司漏洞，也可能导致道德水准下降，不知不觉中毒害到整个公司。我们必须明确区分公司界线，严格自律，对日常的小事也不松懈马虎。

/ 达成新事业

30.怀有渗透到潜意识的、强烈而持久的愿望

要实现高目标，首先，必须怀抱“非实现不可”的强烈而持久的愿望。开发新产品，获取客户订单，提高成品率，降低停机率，不管什么课题，首先，“无论如何都要完满实现”这个念头，要在心中强烈地想象、描绘。愿望纯粹而强烈，日思夜想、苦思冥想、反反复复、念念不忘，那么，这个愿望就会渗透到潜意识。一旦进入这种状态，就会与平时有意识的理性思考不同，即使睡觉时，潜意识也会工作，发挥出强大的力量，让愿望朝着实现的方向前进。

31.勇于挑战

人往往乐于维持现状而不喜变革。但如果只安于现状，不向新的事物或困难的事情发起挑战，就意味着已经开始退步。所谓挑战，就是制定高目标，在否定现状的同时不断创造新事物。挑战一词听起来似乎勇猛而豪爽，令人振奋，但在它的背后，必须有与困难正面对峙的勇气，必须有不辞任何劳苦的忍耐力，必须付出非凡的努力。但是，缺乏勇气、忍耐力或懒惰散漫之人，则不应该随便把“挑战”一词挂在嘴边。挑战需要坚实的品质作为基础和前提。如果以轻佻的态度发起挑战，则可能会导致严重的失败。所以说，只有不畏艰难险阻、勇于克服一切困难并不断努力的人，才有资格

实行“挑战”这一行为。

32.认为不行的时候,正是工作的开始

成就事业的关键,比才能和能力更为重要的是当事人的热情、激情和执着。要如同甲鱼一般,一旦咬住就决不松口。当你认为不行了的时候,正是工作的真正开始。如果拥有强烈的热情和激情,那么,不管是睡着还是醒着,从早到晚,整天都会冥思苦想。这样一来,愿望就会渗透到潜意识,在不知不觉中朝着实现这个愿望的方向前进,使我们走向成功。要想成就辉煌的事业,必须有燃烧般的激情和热情,坚韧不拔,奋斗到底,不成功决不罢休。

33.坚持信念

在工作过程中,会遭遇各种各样的障碍。如何克服这些障碍,态度不同,结果也会大相径庭。开展一项新事业,往往会出现反对意见和各种阻力,一遇到这种情况,有人就会轻易放弃。而在工作过程中取得卓越成就的人,都是把崇高的理想作为信念,击破一切障碍的人。这样的人,把障碍看作考验,与困难正面对峙,迎难而上,高举信念的大旗,奋勇前进。坚守信念需要莫大的勇气,缺乏这种勇气,就无法成就创造性的、革新性的事业。一个人的青春与否,取决于心境,与年龄无关。

34.乐观构思、悲观计划、乐观实行

想要成就新的事业,首先,要抱有“非这样不可”的梦想与希望,超乐观地设定目标。这比什么都重要。要相信上天赋予我们的无限的可能性,自己对自己说“我行,一定成功!”自我激励,振

奋自己。但到了制订计划的阶段,在保持“无论如何必须成功”的强烈意志的同时,要悲观地审视构想,要设想到一切可能发生的问
题,慎重周密地思考对策。而在实行的阶段,又要抱定“必然成功”的自信,乐观开朗,坚决将计划付诸实施。因此,要成就新事业,需要经历各个流程。在诸多流程中,必须调用与其相适应的人才,这样才能取得成功。

35.具备真正的勇气

正确地开展工作需要勇气。平时,我们往往怕得罪人而不敢把该说的话说明白,不敢把正确的事情以正确的方式贯彻到底。要准确无误地把工作向前推进,需要在各个关键时刻都做出正确的决断。在下决断时需要勇气。但是,这里所说的勇气,不是“蛮勇”,不是粗野的、所谓豪杰之士的那种勇气。真正的勇气,是在贯彻信念的同时,有节度、知畏惧的人,也就是原本谨慎细心的那种人,在经过各种历练之后,所获得的那种勇气。

36.点燃团队的斗志

职场是真刀真枪决胜负的赛场,必须时刻以必胜的信念去面对竞争。但是越想取胜,各种各样的困难和压力越会接踵袭来。这时我们往往胆怯,进而放弃初衷,以妥协告终。克服这些困难和压力的动力,来自于当事人不屈不挠的斗争心。类似格斗士的那种斗争心,可以冲破一切障碍,引领我们走向胜利。无论多么艰难困苦,“决不服输,一定要胜利”——必须燃起这种激烈的斗志。

37.自己的道路自己开拓

没有人能够保证我们的未来。即使目前公司的业绩优秀，那也是过去努力的结果，谁也无法预见将来会怎样。要使我们的公司在未来保持优秀，持续发展，只能靠我们每个人在各自的岗位上尽心竭力，履行自己应尽的职责。不能依赖别人出手相助，不可期待他人为自己排忧解难。首先要认清自己应尽的职责，靠自己的努力把事情办好。必须保持这样的心态。

38.有言实行

所谓的“有言实行”就是先说再做。首先，自己主动举手，“这件事我来干”。这就意味着你已经向大家宣布：这件事将以自己为中心展开。一旦公开宣言，来自周围和你自身的双重压力促使你振奋，把你自己逼入非成功不可的境地。兑现承诺的责任，可以确保目标的实现。抓住晨会、会议、成长巴等所有机会，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。

39.深思熟虑到“看见结果”

我们在工作中，必须达到“看见事情结果”的心理状态。最初只是梦想或者愿望，在大脑中进行认真反复的模拟推演，这样做如何，那样做又如何。不知不觉中，梦想和现实的界线逐渐消失，尚未着手的事情，却感觉到仿佛已经做过，由此逐渐产生出一定能做好的自信。这就是所谓“看见结果”的状态。只有深思熟虑到这种“看见结果”的状态，才能完成前人从未做过的事业，创造性的事业，或者需要突破重重壁障的极度困难的事业。

40.不成功决不罢休

能否成功，很大程度上取决于当事人的热情和信念。做什么事都不成功的人，就是因为缺乏热情和执着的信念。他们总是寻找适当的借口，自我安慰，然后很快放弃。想做成一件事，就要学习狩猎民族捕猎的方法。一旦发现猎物的足迹，就提枪连日追踪，不管狂风暴雨，还是遭遇强敌，也一定要找到猎物的巢穴，不获猎物决不罢休。要想成功，就必须朝着既定的目标，孜孜以求，坚忍不拔，不成功决不罢休。

/ 思考人生

41.人生工作的结果=思维方式×热情×能力

人生·工作的结果由思维方式、热情和能力这三个要素的乘积决定。其中，能力和热情，分别可以从零分打到一百分，因为是相乘关系，所以与自以为能力强、骄傲自满、不肯努力的人相比，那些认为自己能力平平，但比任何人都努力的人，反而能够取得更为

出色的成果。在这之上，在乘上思维方式。所谓“思维方式”就是人生态度。可以从负100分到正100分。思维方式不同，人生和工作的结果就会发生一百八十度的转变。能力和努力固然重要，但最重要的是：具备作为人应该有的正确的思维方式。

42. 认认真真地过好每一天

人生如戏，每个人都是自己戏中的主角。重要的是如何创作自己人生的剧本。或许存在任由命运摆布的人生，但是通过塑造自己的心灵、改变自己的精神，人就能按照自己的理想创作剧本，按照自己的理想扮演戏中的主角。所谓人生，全在自己如何描绘。浑浑噩噩生活的人和认真对待生活的人，其剧本的内容截然不同。珍视自己，一天一天，一瞬间一瞬间，极度认真地过好，你的人生即刻就会呈现灿烂的景象。

43. 心想事成

事情的结果由心中如何描绘而定。如果心里总是思考“无论如何都要成功”，那就一定能够成功；“可能不行，也许会失败”，这种想法占据内心时就会失败。内心没有呼唤过的东西，不会自动来到自己身边，现在自己周围发生的所有现象都不过是自己内心的反映。所以我们心里不应该有愤怒、憎恨、嫉妒、猜疑等，不要在心里描绘那些带有否定性的、阴暗的东西，而应该时常抱有梦想，在心里描绘积极的、美丽的事物。只要这样做，实际的人生就会变得美好。

44. 描绘梦想

现实很严峻，或许度过今天一天都很难。但是，就在这严峻的现实中，面对未来，能否描绘出梦想，将会决定我们的人生。对于自己的人生和事业，“希望自己成为这样的人”“希望自己做成那样的事”。就是说，具备一个很大的梦想、树立一个很高的目标，这点很重要。不断描绘这个梦想，并持续付出相应的努力。描绘远大而美好的梦想，用一生来追求这样的梦想。这就体现了人生的价值，人生也会因此幸福快乐。

45. 动机至善，私心了无

描绘远大梦想并付诸实施时，必须问一问自己“动机善否？”通过自问自答来判断自己动机的善恶。

所谓善，就是普遍认为好，所谓善遍，就是无论由谁来看，都认为是好事。因此，不是只符合自己的利益、方便和形象就可以，而必须是自己和他人都能接受的。另外，在工作过程中，还要自问“私心有无？”必须审视自己的内心，在工作中防止以自我为中心。

动机至善，又无私心，那就不必追问结果，结果必定是成功。

46. 小善乃大恶

人际关系的基本要点是：要抱有爱心与人相处。但那不是盲目的爱，也不是溺爱。经营者和员工的关系也一样。经营者缺乏信念，只知迎合员工，不严格要求，看上去很有爱心，结果却是害了员工。这就叫小善。有句话说“小善乃大恶”，意思是表面的爱会导致对方的不幸。相反，抱有信念、对员工严格指导的经营者，可能会令人感到不够亲切，但是从长远来看却能培养员工，促使其成长，这

就是大善。真正的爱，是指无论何事，都要认真想清楚是否确实有利于对方。

47. 人生须时时反省

要想提升自我，就一定要严于律己，经常谦虚地、深刻地反省自己：“自己日常的判断和行动是不是符合正确的做人原则？自己有没有骄傲的情绪？”要回归真我，“不可做卑鄙的事情”“不能有卑怯的行为”。只要反复这样的自我反省，就不会犯大的错误。在每天忙碌的工作和生活中，我们很容易迷失自我。因此，必须有意识地养成自我反省的习惯。这样做，就能够改正自己的缺点和错误，提升自我。

/ 经营要诀

48. 以心为本的经营

要想让公司发展壮大，只有让员工上下一心、相互信赖，从而

形成一个具有凝聚力的强大集体。这样的集体一旦形成，不管遇到怎样的艰难困苦，都势必能做到毫无畏惧、披荆斩棘。常言道，人心易变，但同时，比人心更坚固的东西并不存在。正因为大家心心相连，才能成就公司的发展。

49. 光明正大地追求利润

公司如果没有利润就无法生存。追求利润既不是可耻的事，也不违背做人的原则。在自由经济的市场环境中，由竞争结果决定的价格就是合理的价格，以这个价格堂堂正正地做生意所赚到的利润，就是正当的利润。在激烈的价格竞争中，努力推进合理化，提高附加价值，才能增加利润。

50. 遵循原理原则

公司所有的事情都是在遵循原理原则的前提下做出决断的。公司的经营应该合乎情理，遵循道德。否则，经营就不可能顺利进行，更不可能长期发展。我们并不依赖所谓的经营常识。比如说，“因为一般的公司都这样做，所以……”我们不会依据这类常识做出轻率的判断。无论是组织、财务还是利润的分配，如果认识到事情本来应该怎样，以事物的本质为依据做出判断，那么，即使是在国外，即使面对至今未曾遇到过的新的经济状况，判断也不会失误。

51. 贯彻客户至上

所谓独立自主，就是要不断创造出客户期待的有价值的产品。因此，在相关领域里，必须拥有比其他厂家更为先进的技术。必须凭借先进的技术，在交货期、质量、价格、新产品开发等所有环节上，

全方位地满足客户的需求。这就要求我们颠覆固有观念，采取挑战到底的姿态。取悦客户是从商之本，做不到这一点，就不可能持续获取利润。

52. 贯彻实力主义

运营一个组织最重要的是，这个组织各部门经营者是否由真正有实力的人来担任。真正有实力的人，不仅拥有胜任职务的能力，同时具备高尚的人格，值得信任，值得尊敬，愿意为众人的利益发挥自己的才能。要给这样的人提供出任组织负责人的机会，并让他们充分施展才能，一定要形成这样的组织氛围。贯彻实力主义，组织就会得到强化，进而达到为全体员工谋福利的目的。在宝龙，衡量一个人的标准，不是辈分和资历，而是他所具备的真正实力。

53. 重视伙伴关系

公司从创立以来，一直致力于建立心心相印、互相信赖的伙伴关系，并以此为基础开展工作。公司同事间的关系，不是经营者与员工之间的那种纵向的从属关系，基本上是横向的伙伴关系，是同志关系。大家朝着一个目标一起行动，为实现共同的理想团结奋斗。不是通常那种基于权力或权威的上下级关系，而是志同道合的伙伴们团结一致，齐心协力，合作伙伴之间互相理解、互相信赖，才使这一切成为可能。

54. 全员参与经营

在宝龙，我们把“人人都是老板经营法”组织作为经营的单位。每个“人人都是老板经营法”都独立自主地开展经营。同时，每个

人都可以发表自己的意见，为经营出谋献策，并参与制订经营计划。这里的关键不在于不是少数人而是全体员工共同参与经营。当每个人都通过参与经营得以实现自我，全体员工齐心协力朝着同一个目标努力的时候，团队的目标就能实现。全员参与的精神，也适用于公司晨会、会议、成长巴等。为了培养开放式的人际关系、伙伴意识，我们要经常举办各种活动，并同工作一样，要求全员参与。

55. 统一方向，形成合力

人总是有各种不同的想法，如果每个员工都各行其是，公司将会怎样呢？每个人的力量不能凝聚到同一个方向，力量势必分散，就无法形成公司的合力。看看棒球或者足球之类团体性比赛就会发现，全体队员向着获胜的目标齐心协力的团队，同那些各自为战、只追逐个人目标的团队之间，实力的差距一目了然。当全体员工的力量向着同一个方向凝聚在一起的时候，就会产生成倍的力量，创造出惊人的成果。那时一加一就会等五，甚至等于十。

56. 玻璃般透明的经营

公司以信赖关系为基础开展经营，包括会计在内的所有业务全部公开，形成了毋庸置疑的体系。公司内部如同玻璃般透明开放，我们就能把全部精力投入到工作中去。

57. 树立高目标

只有设定高目标的人，才能取得伟大的成功。只追求低目标的人，只能得到渺小的结果。如果自己设定了远大的目标，只要朝着这个目标全神贯注、全力以赴，就能走向成功。只有胸怀大志，乐

观开朗，描绘宏伟的蓝图，树立远大的目标，才能成就难以想象的伟大事业。当然，不能一味的好高骛远。如果过于关注目标而忽视积累，则会产生无力感，从而挫伤积极性。要把高目标放在自己的潜意识中，每天努力前进。只要如此坚持不懈，在不知不觉中，就能取得惊人成绩。

／ 宝龙“人人都是老板经营法”

58. 定价即经营

定价关乎经营的死活。在制定价格时，是薄利多销还是厚利少销，可以说定价有无数种选择。决定了一定的利润率后，销售量能达到多少，能创造多少利润，预测非常困难。“价格便宜生意来，价格昂贵生意去”是人人都明白的道理。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。为了找到这个点，定价时必须深思熟虑。

59. 销售最大化、费用最小化（量入为出）、实现高收益，水库式经营

公司经营其实非常简单。只需致力于如何扩大销售额，如何缩小费用。利润就是销售额与费用的差额，利润不过是结果。因此，我们只要不断思考如何“销售最大化，费用最小化”这一点就行了。所以，我们不可拘泥于常识和固定观念，比如“材料费”应当占“总产值”的百分之几，“促销费”必须花多少，等等。为了实现销售最大化、费用最小化这个目标，必须每天钻研创新，坚韧不拔，努力再努力，这是十分重要的。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。

60. 贯彻健全资产原则

严格防止不良资产的发生。在必要的时候，买进必要的原料，生产必要的产品，这是原则。购买了多余的东西，或者生产了过剩的产品，就会出现不良库存，浪费不必要的经费。而万一出现了不良资产，就要立即处理。这虽然会造成一时的损失，但不要顾忌眼前的数字，要拿出勇气，坚决把不良资产处理掉。如果不这样做，将问题搁置，只会带来更大的损失。一定要坚持在健全的资产状态下经营公司。

61. 能力要用将来进行时

制定新目标时，要敢于将这个目标设定在自己的能力之上。现在被认为无法实现的高目标，在将来的某一时点定能实现，据此设

定目标。同时，为了在设定的时点达成目标，必须考虑提升自己现有的能力的方法。仅凭现有的能力，谁都能断言能做或不能做。但是，不提高现有的能力，就不可能完成新的工作，不可能实现更高的目标。现在虽然做不到，但到时无论如何也要做到，只有这种态度才能达成高目标。

62. 目标要众所周知, 彻底贯彻

为了达成目标，一定要让全体员工都知晓这个目标，并彻底贯彻。也就是说，这个目标要为全员所共有，大家都把这目标当作自己的东西。无论是销售部门，还是生产部门，当月的“销售额”“生产总值”“附加值”“单位时间附加值”等这类数字，一定要装进全体员工的头脑里，在车间里、职场里，不论问谁，都能马上脱口说出。在宝龙的“人人都是老板经营法”里，由于全员知晓目标、共有并贯彻目标，这样就提高了每一个人的参与意识，从而形成齐心协力实现目标的巨大能量。

/ 关于开展日常工作

63. 提高核算意识

实行“单位时间核算制度”。这样，谁都可以清楚地了解部门的工作结果，每一位员工都必须具备经营者意识，都必须认真思考如何提高自己的“单位时间效益”，并付诸实践。

64. 以节俭为本

公司业绩比较好的时候，我们往往容易放松对经费的控制，觉得“花一点小钱无所谓”或“不必那么小里小气的”这样一来，各部门的浪费累计起来，就会极大地影响整个公司的利益。一旦养成了自我放松的习惯，当形式变得严峻时，即使想要紧缩经费，也很难恢复到原有的状态。因此，无论在什么情况下，我们都必须注意节俭。把经费压缩到最小限度，可以说这是我们参与经营最贴近的方式。

65. 按所需数量购买所需物品

在购买物品和原材料的时候，因为大量购入能降低单价，于是，轻率地购进超出需要的东西，这是不应该的。买的过多会造成使用上的浪费。即使一时以便宜的价格大量购入，但因此需要保管的仓库，需要支付库存利息，这样就增加了额外的支出。而且，由于产

品规格变更等原因,买进的材料会变得根本无法使用,这就很危险。总之,厂家就是厂家,应专注于制造本身,要靠制造获取利润。只在必要之时购进必要数量的物品,这一点非常重要。

66. 贯彻现场主义

物品制造的原点在生产现场;销售的原点是同客户接触。出现问题时,首先需要回到现场。脱离现场,在办公桌旁煞费苦心,空谈理论,绝对解决不了问题。现场蕴含着第一手信息,这是解决问题的关键。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,或者得到新的客户订单。现场主义不仅适合与生产和销售部门,而且适用于一切部门。

67. 制造完美无瑕的产品

我们所制造的产品,必须是“完美无暇的产品”。就像崭新的钞票一样,看上去就能让人感觉到锋利,手感舒服。产品能够反映出制作者的心地。心地粗糙的人制造出来的东西是粗糙的,心地细腻的人制造出来的东西是细腻的。制造大量的产品,再从中选出合格品,抱这种想法,就不可能制作出令客户满意的产品。产品的生产工艺完美无缺,在此基础上,全员集中精神,认真操作,不允许出现一个不良品。目标必须是每一个产品都完美无瑕。

68. 贯彻一一对应的原则

在处理事务时,不能笼统记账,必须逐一明确,对应处理。比如,在没有票据的情况下动用现金或物品;或者在没有对现金或物品进行确认的情况下,进行票据处理。这些做法都是不允许的。再比如,

应收款的入账确认,必须弄清楚是哪一笔销售的款项,入账了多少。要将其分别一一对应起来进行核销。另外,在生产活动和销售活动中也一样,要把“总生产值”“总收益”这类收益性指标和产生收益所花的经费正确地对应起来,进行严格的核算管理。

69. 贯彻双重确认的原则

凡是人都难免会出差错。还有一种情况,就是明知不对,却因鬼迷心窍而干起了舞弊的勾当。为了防止差错和不当行为,有必要建立由多部门、多人复核的双重确认的体制。比如,购入物品时,要经收货部门和验货部门这两个部门的确认。盖公章时,要经过盖章人和保管人的多重确认。计算数字时,需要两个人验算等。尤其是有关金钱和物品的管理,一定要彻底贯彻双重确认的原则,建立起防患于未然的体制,杜绝差错与舞弊行为的发生。

70. 要把事情简单化

我们往往有一种倾向,就是把事情考虑得过于复杂。但是,为了把握事物的本质,有必要把复杂现象简单化。把事情看得越简单,就越接近事物的本来面目,也就是说,越接近真理。例如,看起来很复杂的经营,说到底只不过是彻底追求“销售最大化和经费最小化”这样一个简单的原则而已。“单位时间核算制度”,其基础就是“把事情简单化”这种思维方式。尽力去把复杂现象简单化,这种思考方式,这一考虑问题的出发点非常重要。

法利润低。

③ 要采取更加具体的改善措施

细化后，核算变得清晰透明。也就是说，把一个“人人都是老板”经营法细分成多个，可以促使经营者明确经营思路，从而采取更加具体的改善措施。

④ 要寻找能最大限度激发组织活力的划分方式

即使能够看清经营状况，经营者处于其他考虑也可以进一步细分“人人都是老板”经营法，激发组织活力。

一定要把新产品和原有产品分开，用两条腿走路。

如果总没有机会接触新东西，一般人通常会觉得自己的存在价值不大，其实不然。……我们的员工会觉得很自豪：虽然单价下跌了，但通过不断的改善依旧可以保持很好的业绩，我们经营得很出色。这就员工的存在价值，这是一种自信，一种骄傲，也是“人人都是老板”经营法经营的真实写照。

⑤ 要根据经营者的能力进行划分

划分“人人都是老板”经营法的另一个原因是经营者的经营能力问题。如果“人人都是老板”经营法业绩得不到改善，或者和客户的沟通出现困难，很有可能是因为经营者的经营出了问题。

在不得不替换“人人都是老板”经营法经营者的情况下，如果没有适合的接替人选，就要将该“人人都是老板”经营法分割为数个，交给多位经营者分别经营。即使不替换经营者，如果经营者负担过重，也可以削减一部分工作给其他人。

⑥ 要合并没有发展前途的部门

经营者能力欠缺时要进一步细分“人人都是老板”经营法。同样的道理，也可以根据经营者的能力对“人人都是老板”经营法进行合并。如果其“人人都是老板”经营法业绩不振，可以将该“人人都是老板”经营法合并到经营者出色的其他“人人都是老板”经营法中，此后如果该“人人都是老板”经营法的经营有了起色，可以在此划分出去。

⑦ 分裂和合并的关系

分裂和合并，看似矛盾，但合并可以促进分裂。如果总是优柔寡断不能根据需要对相关部门进行撤销或合并，就会导致组织越来越臃肿。这在“人人都是老板”经营法经营模式下是绝对不允许的。如果合并有难度那么分裂的时候也一定要慎重。反之，如果可以顺利合并，也就可以果断地分裂。在恰当的时机进行合并体现了“人人都是老板”经营法经营的灵活性。

2. 临机应变的组织结构

① 及时调整不合理的组织结构

不管出于什么理由，只要觉得目前的组织结构不合理，就要马

第十一章

公司治理

有效董事会：规则至上，程序合法，承担责任（董事培训手册）；治理是前提，经营是目的，管理是手段；经营者正确决策唯一有效的指标是客户的效用和竞争力；正确的公司治理必须无条件的针对公司的现在及未来的市场竞争力，而不是其他。

“人人都是老板” 宝龙经营法的分裂、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。

1. “人人都是老板”经营法的分裂和合并

① 按照经营者的意愿进行划分

经营者的经营思路是人为划分的。如果经营者有意发展某种产品或工艺，就把该产品或工艺划分出来进行独立核算。

即使是同一个“人人都是老板”经营法，其划分方法也因人而异。有的经营者可能想按照工序分为三个“人人都是老板”经营法，有的经营者可能想按照产品分为两个，也有的经营者可能不分，从划分方法可以看出经营者的经营眼光。

② 划分的目的是为了能看得更清晰

如果在现有的组织结构下很难看清经营状况，就要进一步细分“人人都是老板”经营法，这样就能辨别哪种方法利润高，哪种方

上进行分裂、合并或更换经营者。

在年度中间变更组织结构会给管理部门造成很大负担，但这不是最应该考虑的问题。最重要的是“一定要从现在开始建立一种具有竞争力的体制，否则必败无疑”。

②组织变更是家常便饭

一直坚持根据实际需要临机应变，改变组织结构。甚至有过早晨组建的新“人人都是老板”经营法到了晚上就被解散的情况。事业部级别的组织变更也很频繁，从来没有哪个事业部能够保持同一体制两年不变。甚至有时候会突然决定把某事业部一分为二。

③要灵活应对市场变化

组织就是公司存在并不断发展下去所需要的要素集合，不存在什么非此不可的组织结构。根据需要随时调整组织结构，进行最合理的人员分配，以期靠最少的人数完成公司的使命。

无论分裂还是合并，灵活性最强的还是人。“人人都是老板”经营法经营正是通过随机应变调整组织结构来适应市场变化。

④重组业务流程

流程再造这种管理方式曾一度非常流行。其目的在于重新思考公司业的业务流程，进行一场根本性的变革与创新。通过流程再造可以改进原有的组织结构或工作方式束缚下的效率低下的流程，让新流程更加符合经营需要，更加流畅、合理。

随着对过度的流程再造的批判，已经很少听到这个词了。但根据环境变化重新设计业务流程这一思路今后仍将是所有公司面临的

一个重要课题。

一旦发现现有组织结构不合理，要立即对“人人都是老板”经营法进行分裂或合并。这其实就是对最合理的业务流程的一种探索。

经营者对“人人都是老板”经营法经营了如指掌，“人人都是老板”经营法成员也有很高的工作热情，这就是业务流程合理的标志。为达到这一状态需要进行反复的调整，也就是说，正是由于可以随时调整“人人都是老板”经营法组织结构，才能及时发现业务流程中的不合理因素。

⑤对组织变更没有抵触情绪

由于组织变更会增加许多事务性的工作，而且还有可能遇到经营层待遇调整困难等问题，在大多数企业，员工多少会对组织变更产生抵触心理。因此，结果往往是维持效率底下的现有组织结构直到组织完全瘫痪。

如果有更合理的组织，那么理所当然要采用。对此，经营层无权阻止。

更准确地说，管理系统本身的灵活性设计正是为了迎合这种频繁的组织变更。

3. 新项目建设（基础研究和应用开发）

① “人人都是老板”经营法成长为新事业，研究本部和事业部内的开发部门

基础研究在研究本部进行，应用开发由各事业部的开发部门负责。

先有事业的衍生课题，由事业部内的开发部门负责探讨，明确目标后进入量产。

而研究本部的研究成果有两种去向，一种是由关联性比较强的开发部门接手，进一步完善后发展成一项独立的业务，还有一种是不经过开发部门，直接上线投产。

② 事业部接手后立即开始核算考核

研究本部不进行核算考核。但事业部一旦接手，就要开始考核单位时间核算。考核数字本身并不重要，但该课题何时才能转化成利润是每次会议必问的问题。

③ 项目负责人要负责商业化之前的所有工作

项目负责人要负责从研究开始到商业化之间的所有工作。比如，新产品先委托某个生产子公司开始小批量试制。最初，由项目负责人试制后直接交给客户，得到客户认可后，渐渐地订单越来越多，仅靠小批量生产产品已经无法满足客户的需求，于是正是上线投产。让该项目负责人担任经营者，为他们配备了必须的设备 and 人员。此后，该“人人都是老板”经营法随着事业规模的扩大，渐渐分裂成采购、订购、各制造工序等多个“人人都是老板”经营法。

设备计划或未来构想也由从研究阶段开始参与的项目负责人负责。他们将来还要继续率领“人人都是老板”经营法努力提高核算。

因此，项目负责人不会搬起石头砸自己的脚，忽视市场需求胡乱开发。而且项目负责人在开发阶段还会主动考虑到量产后的成本。

④ 要主动寻求合作

如何管理研究产品商业化之前的一系列过程，对“人人都是老板”经营法经营者来说至关重要。

即使是基础研究，最终也要以某种方式反馈到实际业务中去。如果让研究本部自己选课题，通常都会选自己喜欢或感兴趣的，最终可能对实际业务没有一点帮助。开发人员要想把握市场动向，必须要和销售或制造部门进行沟通。

而且如果什么都等经营决策层指示那就太迟了，要积极主动地与相关部门进行接触，获取信息或资源。在这一点上，同非研究部门一样，研究本部也同样体现了“人人都是老板”经营法经营靠的是经营者的自主性这一特征。

⑤ 创业精神

随着公司规模扩大，越来越多的项目在中途就可以交接给各事业部。但科研人员并不是把产品开发出来就万事大吉了，要全面负责直至产品实现商业化的创业精神。

“人人都是老板”经营法经常被比作一个小型工厂，而研发经营者就好比这个工厂的创业者。只有站在经营者的角度积极主动埋头苦干，才能把一粒粒小种子培养成一项项具有竞争力的新事业。

⑥ 通过“人人都是老板”经营法经营实现公司变革

经营决策层制定一套合理的组织再造及运营规划方案，并辅导

各子公司、各事业部和各中心直至能够自主实施“人人都是老板”经营法经营。经营决策层在重新划分组织结构或制定运营规则时，可以站在一个客观的立场上，不徇私、不妥协。

“人人都是老板”经营法经营可以培养具有经营者意识的人才，实现全员参与式经营。

公司经营

销售最大化，经费最小化，实现高收益；水
库式经营。实现全员参与的经营；以核算作
为衡量员工贡献的重要指标，培养员工的目
标意识；实行高度透明的经营；自上而下和
自下而上的整合；培养经营者。

“人人都是老板”经营法

“人人都是老板”经营法经营的目的

1. 实现全体员工共同参与经营

① 自己的职场要靠自己去经营

在“人人都是老板”经营法经营模式下，每位经营者就如同一个小工厂、小商店的老板经营自己的工厂、商店一样，必须要有“自己的职场要靠自己去经营”的强烈意识。

② 经营团队

作为“人人都是老板”经营法的经营者，经营团队是一项重要职能，必须率领所有员工朝着共同的目标努力迈进。

制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。为了保证产品过关，“对于产品规格，经营者一定要用心和员工解释清楚，如果有员工遇到难题，要耐心指导，帮助他们寻找解决问题的办法。

③ 集结现场员工智慧的组织结构

“人人都是老板”经营法经营者并不是无所不知的。经营公司就是一个勇于挑战未知领域的过程，这就要求经营者要不断创新。“人

人都是老板”经营法把公司分成若干个“人人都是老板”经营小组，这也是集结员工智慧的一种创新。各“人人都是老板”经营法必须自己想办法赚取正常运行所需的费用，根本没有余力容纳懒于思考的员工。一个十人左右的“人人都是老板”经营法要在残酷的环境中生存下来必须调动每一个员工的积极性，集结所有员工的智慧。

④ 为员工提供一个施展才能的舞台

正因为“人人都是老板”经营法规模小，所以员工的建议一旦被采纳，其产生的贡献程度就变得一目了然，这样员工就必须全身心地投入。每一次改善都能通过具体的金额反映出来，因此效果也就更明显。

2. 以核算作为衡量员工贡献的重要指标 培养员工的目标意识

① 单位时间核算是衡量贡献大小的指标

各“人人都是老板”经营法给自己的产品或服务设定一个价格，按照这个价格和其他部门或其他公司进行交易。这个价格是交易双方协商后制定的，并非成本价。交易所得出的是该“人人都是老板”经营法收益创造的附加值。然后用它除以“人人都是老板”经营法成员的总劳动时间，得出的数值就是单位时间核算，他体现了“人人都是老板”经营法单位时间里所创造的附加价值。

② 树立明确目标

树立明确的目标是“人人都是老板”经营法激发员工活力的另一个秘密武器。在“人人都是老板”经营法经营模式下，只有一个

目标，即单位时间核算。提高单位时间核算的方法只有三种。增加销售额、削减费用和缩短劳动时间。

③ 达成目标时的成就感

月初制定单位时间核算预算的时候，有一项必须要考察的内容，即计划在原有实力基础上再提高多少。无论预算是高是低，都必须体现出创新点，并且一定要是一个竭尽全力才能达到的数值。目标越苛刻，达成目标时的成就感就越强烈。

④ 促使“人人都是老板”经营法之间的进行竞争

单位时间核算效益制度能够引发“人人都是老板”经营法之间的竞争。单位时间核算数值与销售额、利润不同，不受“人人都是老板”经营法规模及产品的影响。即使规模很小的“人人都是老板”经营法，只要提高工作效率照样可以取得很好的成绩。“人人都是老板”经营法之间既是交易关系、合作关系，同时也是竞争关系。单位时间这一指标，有利于公司内部产生一种积极向上的竞争意识，“人人都是老板”经营法的经营正是通过营造这种竞争机制来不断改善经营体制。

⑤ 设法提高员工的核算意识

职场里到处贴着各种表示核算的图表，把整套计算方法教给员工，训练员工对数字的敏感度，而且，所有员工都要知道如何计算单位时间核算。

3. 实行高度透明的经营

① 扁平化组织的局限性

扁平化组织结构不是目的，只是手段，最终目的是通过组织的扁平化实现玻璃般透明的经营，加强组织成员间的信息交流，加快决策速度。

② 细分组织直至透明

组织的细分化——即凡是在经营决策过程中需要单独考察的都细分出来，作为一个“人人都是老板”经营法独立运行。

③ 经营者能够清楚地了解经营状况

每个“人人都是老板”经营法都要独立统计销售额、费用及时间。工厂整体的“公共费用”及“总公司经费”由各“人人都是老板”经营法按比例分摊，即使是仅有几个人的最基层的“人人都是老板”经营法也要分摊该部分费用。

“人人都是老板”经营法经营就是把每一段整合性的业务划分成一个“人人都是老板”经营法，然后精确计算每个“人人都是老板”经营法的核算，这样一级级加起来就是全公司的核算。

经营决策层收到的第一手信息都是订单总额、销售额、利润、劳动时间、单位时间核算等大方面的，它简洁明了地反映了全公司的最新经营状况。

④ “人人都是老板”经营法经营者能够清晰地了解经营状况

实行玻璃般透明经营并不仅仅是为了经营决策层，这对“人人都是老板”经营法经营者来讲同样重要。“人人都是老板”经营法最初的经营经营者经营的都是一个规模很小的“人人都是老板”经营法。要保持经营的高度透明，这个“小”很关键。“人人都是老板”经营法规模越小越容易把握现状、发现浪费，这样即使对经营

一窍不通也可以找到妥善的解决办法。

⑤ “人人都是老板”经营法成员能够清楚了解经营状况

为了让员工都体会到工作价值，必须让他们正视自己的劳动成果，其方法就是简明扼要地公开公司的经营情况，公开核算表可以让所有员工亲身感受所属“人人都是老板”经营法的盈亏情况。

⑥ 及时把握经营状况

每天统计当天实绩，第二天一大早反馈给现场。每个月的实绩也会在结账后的第二天反馈给“人人都是老板”经营法经营者。同时，经营决策层也可以及时地把握公司现状，迅速地作出经营判断。现场以及经营决策层对市场变化迅速及时地作出反应有利于公司抢先一步抓住机遇。

4：自上而下和自下而上的整合

① 调动员工的主观能动性

经营者的工作不是让员工去执行自己的决策，而是调动员工主动去做的意愿。自己真正想去的时候，产生的力量才是无穷的。要想成就一番事业，首先要有激情，只有胸怀激情地去努力才能取得成功。仅凭经营决策层的意志还远远不够，必须要把这种意志传达下去，将其转换成员工自身的意志，唤起他们的斗志。

② 我们要共享价值观

在公司经营中，自上而下和自下而上究竟哪个更重要？其实，最理想的状态应该是两者的有机结合。这就要求经营者和员工必须

要有共同的价值观。

③ 我们要共享目标

单位时间核算这一指标正是联结经营者与员工的纽带，通过这一纽带，经营者和员工不仅有了共同的价值观，而且有了共同的目标。在员工看来，这也是经营者对自己工作成果的直接关注，这种感受可以大大激发员工的活力。

5. 培养经营者

① 最根本的目的是培养人才

“人人都是老板”经营法最根本的目的是培养人才。通过把“人人都是老板”经营法的经营权下放给员工源源不断地培养出无数具有经营者意识的人才，而且避免了随着公司规模扩大而滋生“大企业病”

② 要充分开发员工潜力

把“人人都是老板”经营法的经营权下放给员工后，员工会自发产生一种周围人、甚至本人都无法察觉的能力。所以说，不要觉得公司中没有人才，而是人才的能力还没得到充分的发挥，一旦变成了经营者，任何人都有可能发挥出无穷的潜力。

③ 十人当中就有一人是经营者

“人人都是老板”经营法经营者的职责并不只是增加盈利这么简单。在努力增加盈利的过程中，培养正确的思维方式和判断基准也是极其重要的。同时，经营者还有责任引导手下员工也积极参与

到经营活动中，并要挖掘、培养下一任经营者。

④ 要营造一个比较容易经营的环境

没有人天生就是个优秀的经营者。自信都是不断地积累成功经验之后一点点建立起来的。等员工有了一定的经验之后，再分一个更大更复杂的“人人都是老板”经营法给他。“人人都是老板”经营法经营模式正是通过这种方式为员工创造了一个谁都可以轻而易举经营一个“人人都是老板”经营法的环境，并能最大限度地挖掘出员工的潜力。

6：“人人都是老板”经营法的经营与赋权

① 以现场的赋权为目标

赋权，顾名思义就是赋予权力。这一方式已经超越了单纯的权力下放和激励，其最终目标在于实现公司组织的改革创新和活性化。“人人都是老板”经营法经营的优势之一就是能从最基层开始，源源不断地培养下一代改革创新的领头人以及具有企业家精神的人才。

② 把管理会计作为赋权的工具

要实现这种具有创新精神、充满活力的全员参与式经营，不仅要通过核算来衡量员工的贡献，培养员工的目标意识，而且还需要一套能够让经营决策层以及所有员工都能清楚地把握经营状况的体系。退一步说，即使实现了全员参与经营，但如果现场员工看不懂各项数据，就无法有针对性地采取措施。而且，如果无法感知自己的努力给核算带来的影响，也就很难产生员工动力。“人人都是

老板”经营法经营是一套奉行全员参与式经营，保证现场员工能够亲自并及时地计算出核算数值，并能清楚地找到改善措施的管理会计体系。

“人人都是老板”经营法之间通过内部交易展开竞争

1. 把市场机制引入制造现场

① 客户决定价格，培养市场意识，不断降低成本

产品价格是由市场决定的，这是不可违背的规律。如果按照成本价加利润来制定价格，万一被拒绝，那一切就都没有意义了。但成本确是我们自己可以控制的。……针对市场价格，能把制造成本压缩到多少这很关键。……竭尽全力降低成本，最终挤出来的就是利润。

利润是销售额减去费用的差额。价格是由客户决定的，销售部门就是连接制造部门和客户的管道。销售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。

② 销售部门与制造部门都要实现销售最大化，经费最小化

如图（12-1）所示，首先，销售部门也必须降低销售成本，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。交付价指的是销售部门向制造部门提出的目标价格。交付价和制造成本的差额是制造部门的利润，因此制造部门为了赚取利润必须要考虑如何降低生产成本。

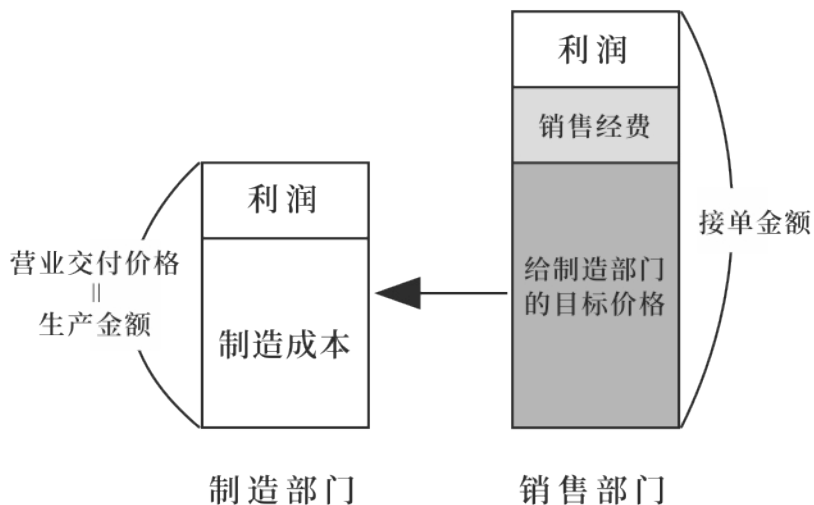


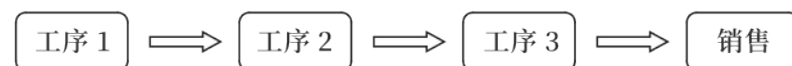
图 12-1

③ 销售部门和制造部门之间的沟通

在这种体制下，销售部门和制造部门要想双赢，必须要频繁地交流信息、加强沟通。销售部门要告诉制造部门客户需要什么样的产品。另一方面，制造部门要携手研发团队，认清自己现在的技术水平，积极提交其他公司没有的产品方案。这样既可以保证制造部门利润的稳定增长，同时也可以令销售部门的销售活动更加轻松。因此，即使没有经营决策层的介入，仍然可以促进销售和制造之间的信息交流。

④ “人人都是老板” 经营法之间的交易

假如有一个如图所示的生产流程。每道工序都是一个独立核算的“人人都是老板”经营法。产品的流向由左至右，从左边的上游“人人都是老板”经营法购买半成品，进行加工，然后卖给右边的下游“人人都是老板”经营法。



而具体的交易流程是根据右边即下游“人人都是老板”经营法的订单量，在充分考虑自己的成品率等经营能力后，向左边即上游“人人都是老板”经营法购买所需量的材料。

如果销售阶段的产品价格等交易条件恶化，只要没有极特殊的情况发生，工序间的交易也会随之变得艰难。而销售价格一旦下降，制造部门的各个“人人都是老板”经营法的经营者必然要考虑降低成本。

2. 定价是经营之本

① 每个“人人都是老板”经营法都是一个小的利润中心

这样哪怕是最基层的工序之间的产品流动也不是基于成本价的单纯交付，而是按照双方协商的价格进行的交易。每个“人人都是老板”经营法都是一个小的独立利润中心，通过和其他“人人都是老板”经营法的交易赚取利润。也就是说，所有的“人人都是老板”经营法都附有核算责任。

② 经营者自主定价

定价才是经营之本，定价时，看清客户能够欣然接受的最高价格很关键。由于业绩在很大程度上取决于定价，因此对经营者来说，定价是一项责任最重大的决定。经营者肩负着决定各自“人人都是老板”经营法存亡的使命，因此在进行价格交涉时，必须要有自己的想法。

③ 定价体现经营头脑

正确把握良品率也是经营者必须具备的一项重要能力。因为良品率的计算直接关系到从上游“人人都是老板”经营法采购的材料数量。同时，要主动把滞销库存活用在其他产品上。总而言之，“人人都是老板”经营法经营者只要充分发挥自己的商业头脑，采取最能盈利的办法就可以了。

④ 经营上的差距最终会反映到业绩表

每个“人人都是老板”经营法就如同一个小工厂，只有集结所有员工的智慧，共同努力才能生存下去。经营出色的“人人都是老板”经营法和经营不善的“人人都是老板”经营法，其业绩相差甚远。

⑤ 考核每一种产品的核算

经营者在进行判断时也要单独考察每一种产品的核算。如果只知道把几种产品放在一起算个笼统账，就无法辨别每种产品的盈利情况。不同的产品，其售价和成本时刻都在变化。而且，每种产品所占的比例也并不是一成不变的。即使刚开始盈利的产品也可能在不知不觉中变成亏本的。

⑥ “人人都是老板”经营法之间的订单竞争

如果交易对手被固定，就很容易导致卖方强势，但如果可以和多个“人人都是老板”经营法进行交易，买方则完全可以根据需要自由选择。由此可以促进“人人都是老板”经营法之间的竞争，防止卖方“人人都是老板”经营法垄断价格，控制交易。

⑦ 定价必须符合交易双方的意愿

不能将价格强加给交易双方，要反复和“人人都是老板”经营法经营者进行沟通，指导双方都认可为止。不能因为我是经营决策层就由我来定价格，这违背了“人人都是老板”经营法的交易原则。如果把自己制定的价格强加给“人人都是老板”经营法，人家经营者必然会说“就因为你定的价格不好导致了我们的业绩不好”所以在调解价格纠纷的时，上级经营决策者必须要认真分析交易双方的主张是否合理，为什么合理。引导双方达成一致。

3. 从公司外部采购

“人人都是老板”经营法也可以从其他公司直接采购。如此以来，作为供货方的“人人都是老板”经营法必然要面临同外部其他公司的激烈竞争。不能因为是自己公司的部门就盲目保护，而要促使他们想方设法争取在质量和价格上超越其他公司。允许从外部采购，其实就是通过把市场引入公司内部来推动制造部门的改善。

4: 销往公司外部

“人人都是老板”经营法不仅可以从公司外部直接采购，还可以将各自的产品卖到公司外部。为了生存下去，“人人都是老板”

经营法时时刻刻都在关注一切可能的商机。当然，如果存在核心技术外流的风险，公司会加以制止。

5：跳出“人人都是老板”经营法的框框进行思考

① 不能只考虑自身利益

“人人都是老板”经营法充分发挥自己的商业头脑进行竞争的同时，也要确保和其他“人人都是老板”经营法的协调。在作出某项决定时，一定要跳出“人人都是老板”经营法的框框思考。但如果只考虑自己部门的利益，不但不利于公司整体的成长，而且会损害客户或者地区共同体的利益。

② 要有全局观

首先，要脚踏实地做好日常工作。此外，还要以月、周为单位制定详细的计划，并随时检查是否由遗漏或错误。最根本的还是沟通。“人人都是老板”经营法之间汇聚和流动着大量的信息。如果太在意与其他部门之间的界限，各部门的经营就会停滞不前。

③ 要有正确的判断标准

光有全局观还远远不够，重要的是在此基础上做出正确的判断。因此，经营者必须在日常活动中逐渐培养一种正确的判断标准。我们大力推广经营理念也是为了让所有员工拥有一套正确的判断标准。“人人都是老板”经营法经营者及其他所有成员跳出“人人都是老板”经营法的框框站在全局的立场上作出正确的判断。这样公司才能作为一个完整的生命体正常运行。

6：“人人都是老板”经营法经营和市场

① 提高竞争力

“人人都是老板”经营法经营模式可以将市场动向及时地传递到制造部门，制造部门据此很容易得知那种产品可以盈利以及应该如何控制成本。同时各“人人都是老板”经营法还面临与公司外部供货商或者内部其他“人人都是老板”经营法之间的竞争，在这种模式下，各“人人都是老板”经营法只有不断地调整策略，适应日益变化的市场环境才能实现盈利。

这种模式将大大提高公司的竞争力，是“人人都是老板”经营法经营的一个重要优势。

② 实现并行工程方式

并行工程是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。

并行工程中，并不是采取开发部门的开发工作完毕之后在把结果交给设计部门的串行方式。开发部门再开发过程中就要将相关的信息提供给设计、采购或者生产技术部门。由此这些部门既可以同时展开各自的工作，也可以将各自的想法或者不合理的因素及时反馈给开发部门。最终，可以大大缩短产品的开发周期和上市时间，通过吸取其他部门的意见提高产品性能，并使许多生产上或者采购上的问题在开发早期就得到解决。

单位时间核算的计算公式：

$$\begin{aligned} \text{总出货} &= \text{对外出货} + \text{内部销售} \\ \text{生产总值} &= \text{总出货} - \text{内部采购} \\ \text{结算销售额} &= \text{生产总值} - \text{费用} \\ \text{单位时间} &= \text{结算销售额} \div \text{总时间} \end{aligned}$$

表 12-1 制造部门核算表

总出货 (千元)	A=B+C	26800
对外出货 (千元)	B	6300
内部销售 (千元)	C	20500
内部采购 (千元)	D	2200
生产总值 (千元)	E=A-D	24600
费用合计 (千元)	F=(a)+(b)+...+(a)	12000
原材料	(a)	500
产品采购费	(b)	10000
外包加工费	(c)	200
电费	(e)	100
.....
.....
利息折旧费	(m)	300

部门内公共费	(n)	100
工厂经费	(o)	200
内部技术费	(p)	100
销售·总公司经费	(a)	300
结算销售额 (千元)	G=E-F	12600
总时间 (h)	H=(X)+(Y)+(Z)	2000
正常工作时间	(X)	1800
加班时间	(Y)	100
部门内公共时间	(Z)	100
当月单位时间核算(元/h)	I=G÷H	6300
单位时间产值(元/h)	J=E÷H	12300

② 总出货的计算方法

首先，总出货A对于制造部门“人人都是老板”经营法来讲，相当于销售额，它包括对外出货B和内部销售C。对外出货是指产品卖给外部其他公司，内部销售是指卖给内部其他“人人都是老板”经营法。

③ 生产总值的计算方法

总出货中包含了从其他“人人都是老板”经营法采购的产品金额。为了得出自己“人人都是老板”经营法当月的纯生产金额即生

使用单位时间核算衡量业绩

1. 单位时间核算的思路

① 来源与现场的管理会计体系

单位时间核算的特色就在于它简单易懂，即使不懂会计也同样可以轻而易举运用自如。有的会计制度再怎么精炼也还是显得过于复杂，而且通常只有精通会计的人才会使用。公司的会计是在现金收付基础上，从收入中扣除花销得出利润的一个简单计算。而且，用利润除以总的劳动时间来作为衡量核算的指标，这种方式可以让员工更加直观地了解自己每小时所创造的附加价值。

② 反映经营状况

单位时间核算并不是笼统地计算全公司的总数，而是以每个基层“人人都是老板”经营法为单位进行的精确计算。通过精细划分工作提高数值的精确度，“人人都是老板”经营法成员的所有行动都会变得如玻璃般透明。整个“人人都是老板”经营法的经营状况也会很清晰地反映在最终的核算表上。

如果要小聪明，采取只利己不利他的方式，或者有引发其他“人人都是老板”经营法不满情绪的行为，即使短期业绩不错，两三个月后问题也必然会慢慢暴露出来。只有采取任何一方都赞同的方式，从根本上去解决问题，才能不断提高每个月单位时间核算数值。

③ 评价员工为公司作出的贡献

单位时间核算数值表示的不是一个“人人都是老板”经营法总共创造了多少利润，而是单位时间内创造了多少附加价值，它是衡

量员工为公司这个命运共同体所作贡献的一个重要指标。

2. 单位时间核算的诞生

① 让员工了解经营内容

大部分经营者都认为“公司的重要信息如果外漏将对公司不利，因此公司的经营状况只有经营者知道就可以了，没有必要让员工知晓”。把经营内容展示给员工，让他们了解公司的现状，告诉他们“这是你们现在的业绩，凭这个成绩，大家将没有饭吃，所以要加倍努力”。让员工了解经营状况比不了解好，这样才能激发员工的干劲和责任心。

② 通过单位时间核算进行公平竞争

单位时间核算，即从产值中扣除所有的费用然后除以总时间作为评估标准，这样“人人都是老板”经营法之间就可以不受产品或者规模的影响进行公平竞争了。

③ 基本思路永远不变

“探索何为正确”这一基本思路是永远不变的。单位时间核算只是实现这个思路的手段之一。我们不能把认识只停留在单位时间核算的计算方法上，还要了解其背后的基本思路。

3. 制造部门的单位时间核算

① 单位时间核算的计算方法

产总值E,就必须从总出货A中扣除内部采购D

在此表中表现为从总出货2680万元中减去为采购产品“人人都是老板”经营法的220万元,得出生产总值是2460万元。

④ 结算销售额的计算方法

从生产总值E中扣除该“人人都是老板”经营法花费的费用F可以得出该“人人都是老板”经营法的结算销售额G,结算销售额G类似我们通常所说的附加价值。

该“人人都是老板”经营法当月的结算销售额是:
生产总值2460万元-费用合计1200万元=1260万元。

⑤ 费用范畴

一般的会计核算把成本分为三个项目:材料费、劳务费及其他各项费用。但这里所说的并不是成本核算中的“其他各项费用”,而是“人人都是老板”经营法在一定期间内花费的所有费用,即所有的花销。

⑥ 单位时间核算的计算方法

单位时间核算是用结算销售额G除以总时间(该“人人都是老板经营法”所付出的所有劳动时间)计算出来的。如果该“人人都是老板”经营法有10位成员,那么总时间H就是这10位成员的正常工作时间(X)和加班时间(Y)以及该“人人都是老板”经营法所应分摊的事业部内公共部门工作人员的劳动时间(Z)的总和。如果曾接受其他“人人都是老板”经营法的支援,那么该部分支援时间也要计算在内。

在表4-1中,结算销售额1260万除以总时间2000小时得出的单位时间核算数值是6300元/小时。

有的核算表中会加入单位时间产值J作为衡量生产能力的指标,它等于生产总值E除以总时间H。

4. 销售部门的单位时间核算

① 单位时间核算的计算方法

总收益 = 销售额 × 利润率

结算收益 = 总收益 - 费用

单位时间核算 = 结算收益 ÷ 总时间

表 12-2 销售部门核算表

销售额	A	105000
总收益	B=A×利润率	10500
费用合计	C= (a) +(b)+...+ (a)	3400
电话通信费	(a)	400
差旅费	(b)	300
销售手续费	(c)	600
促销费	(d)	100
广告宣传费	(e)	200
招待费

.....
租赁费	(p)	300
总公司经费	(q)	300
结算收益 (千元)	$D=B-C$	7100
总时间 (h)	$E= (x) + (y) + (z)$	1000
正常工作时间	(x)	800
加班时间	(y)	100
部门内公共时间	(z)	100
当月单位时间核算 (元 / 小时)	$F=D \div E$	7100
累计单位时间核算 (元 / 小时)	G	5200
人均销售额 (千元 / 小时)	$H=A \div I$	21000
人员 (人)	I	5
订单总额 (千元)	J	234500

② 结算收益的计算方法

结算收益D的计算方法和制造部门的计算方法相同，都是用总收益B减去劳务费以外所有费用C。费用如表4-2所示，包括与销售活动相关的所有费用。

从总收益1050万元中扣除340万元的费用，得出当月的结算收益是710万元。

③ 单位时间核算的计算方法

单位时间核算的计算方法也和制造部门相同，都是结算收益D除以销售部门花费的总时间E

当月总时间是1000小时，所以结算收益710万除以1000得出单位时间核算时7100元/小时。

另外，在销售部门，有时还会使用累计单位时间核算G、人均销售额H、订单总额J等作为参考指标。

5. 单位时间核算的架构

① 只需追踪物品和票据的动向

单位时间核算力求做到使没有任何专业财务知识的经营者能够亲自计算。“人人都是老板”经营法经营者不承担资产负债表的责任，他们通过单位时间核算表看到的只是相当于损益计算表的部分。

这是一种计算上没有任何晦涩的会计原则。只要如实记录自己“人人都是老板”经营法内的物、钱的动向即可。而支撑这一简单机制的要素之一正是物和票据的一一对应原则

② 出货即视为完成销售，没有库存盘点记账处理，购入即视为费用发生，没有自制半成品一项，靠双眼进行库存管理，防止过量采购。

第一，可以让现场的经营者更加直观地理解交易；

第二，可以简化各种事务性手续；

第三，可以防止过量采购；

第四，“买一升原则”可以节约库存成本、管理成本及库存利息。在一般的会计制度下，未使用的物品不记入费用，只作为库存处理。因此月度核算不会突然大幅下滑，只是库存增加了，这会大大减弱经营者对库存变动的敏感度。现场员工很难感受到损失，往往就会放松管理。而且他们会认为即使不立刻采取措施也不会对经营造成任何影响，长此以往，就耽搁了库存处理，等到发觉时，滞销产品已经堆积如山了。

③ 费用和劳动时间的分摊问题

公共部门或者间接部门的费用要根据收益程度大小分摊给各“人人都是老板”经营法。

劳动时间也同样，公共部门或者间接部门的劳动时间要由受益的“人人都是老板”经营法分摊。

由于把费用和时间分摊给了各下属“人人都是老板”经营法，如果分摊费用或时间大幅度增加，销售部门或制造部门的“人人都是老板”经营法必然会向间接部门提出强烈抗议。这种体制可以使间接部门时刻处于监督之下。

④ 劳务费不记入费用

单位时间核算表的费用中不包含劳务费。取而代之的是统计总的劳动时间，来作为计算单位时间核算的分母。单位时间核算注重的是如何让员工付出最大的努力，这和工资高低无关。我们不能让经营活动跟着计算方法走，而是要让计算方法成为促进公司经营的道具。

⑤ 员工不是成本

单位时间核算表示的是“人人都是老板”经营法成员每小时创造的附加价值。换个角度想，就是把劳动力看作利润源泉，而非单纯的成本。

⑥ 必须保证单位时间核算高于平均工资

假设每小时平均工资是 50 元，而某“人人都是老板”经营法的单位时间核算只有 40 元，那经营者必然会受到追究：“这个核算值就跟你们每工作一小时就送客户 10 元是一个道理。”

既然提倡独立核算，就必须保证核算要高于单位时间平均工资。发起“争取达成并超越年度预算中的预算单位时间核算”活动。如果“人人都是老板”经营法提交的单位时间预算低于平均工资，就连参加这个活动的资格都没有。要在公司这一命运共同体之中生存下去，必须争取成为养活他人的一方，而不是靠他人养活的一方。

⑦ 充分理解基本原则

最重要的是要充分理解基本原则。只要掌握了基本原则的初衷，就可以根据具体情况进行变通。

好的核算表一定要让主要指标一目了然。核算表是触动心灵的道具。在设计核算表时，最重要的是能否振奋人心，是否便于基层经营者使用，是否能够根据公司实际情况将其设计成所有人都能看懂经营的形式。

6：单位时间核算的运用

① 提高单位时间核算的三种方法

场当天的实绩在第二天就要统计出来反馈给现场。

现场员工希望能马上看到自己的工作成果。在没有比见到自己提出的改善意见反映在第二天的数字上更令人高兴的事情了。“改善后效果果然和预料的一样”，“为什么没什么效果呢”，“下次再试试别的办法”等想法也会如雨后春笋般涌现出来。而且，经营者应该比任何人都想早点知道经营结果。公司经营和开车驾船是一个道理，都是越早察觉危机就能更快地采取措施。

⑤ 数据是逐步汇总起来的

单位时间核算卓越的地方不仅仅是速度，还有精确度。速度和精确度看似矛盾，其实不然。一次统计一个月的数字很麻烦，但一次只统计一天的数字很简单，而且可以保证数字的精确度。只要设定一套次日就可以计算出当日业绩的体系，剩下的就是把每天的数字一步步加上去。这样就可以迅速准确地反馈信息。

而且，把每天的数字反馈给现场，有利于员工及时发现错误。但如果是一个月的数字，跨越时间过长，就很难做到这点。

⑥ 单位时间核算数据和结算数据紧密相连

把各个“人人都是老板”经营法统计的数据简单相加就可以得出全公司的单位时间核算。实际上，月度结算数据和单位时间核算数据几乎完全一致。简单地说，就是从单位时间核算表的利润中扣掉劳务费。单位时间核算并不是虚构出来的数据，而是和结算密切相连的。

反之，如果单位时间核算是和结算完全不相干的代替品，就很容易引起混乱。经营层看到单位时间核算和月度结算这两套截然不同的数据，必然会产生疑惑。如果还要追查“哪一套正确”，找出不同，

那就失去了其作为经营判断依据的资格。

⑦ 通过数据让每个角落都变得玻璃般透明

由于单位时间核算是各项数据的精确汇总，因此从单位时间核算表的数字中可以清楚地看到每个经营细节。数据可以按照部门、职能或工厂自由拆分，另外，基层的动态也可以借助各项数据一步步传递到经营部门。

⑧ 把数字交给现场去管理

许多公司在月度结算时，都是由财会部门或经营层对照当月计划和上月实绩来分析当月利润，并使用一些复杂的办法追查差异原因。

但财会部门或经营层的分析有一定的局限性。因为他们并不了解现场，所以经常出现许多现象无法解释的情况。而单位时间核算制度下，无论是预算还是实绩，各“人人都是老板”经营法的所有成员都握有每一天的数据信息。这些数据都是员工自己的工作记录，都能找到相应的说明，不会出现“黑匣子”现象。而且，在“人人都是老板”经营法经营模式下，负责数据汇总的是现场员工。信任他们，交给他们去管理，可以让他们真正信服这些数据，并对自己的工作结果承担更加强烈的责任。

⑨ 把数据渗透到员工意识中

对于各项数据，如果只停留在知道的水平上，而不把它渗透到每位员工的意识当中是没有意义的。借助数据员工们可以进行更加具体的沟通，也可以将模棱两可的指示转化成明确的目标。不断重复单位时间核算的各项数据有助于所有员工明确工作目标和努力方向。

提高单位时间核算的方法非常简单。看一下单位时间核算的计算公式就可以得知，无非就是增加生产、降低费用或缩短时间。

单位时间核算 = (生产总值 - 费用) ÷ 总时间

- I: 要增加生产, 就得多接订单;
- II: 要降低费用, 就需减少浪费;
- III: 要缩短工作时间, 就提高工作效率。

方法很简单, 要点也很清楚, 谁都能理解并且都知道该怎么做。如果经济不景气, 无法增加订单, 就只有把重点放在降低费用和缩短时间上。参考费用明细, 检查是否买了多余的物品, 考虑是否可以改变工作流程提高效率。

运用单位时间核算时, 一定要铭记无论发生什么事情都不能降低生产效率。

② 以每个月都盈利为目标

每个单月都盈利就意味着即使在季节变动影响最大的淡季也能盈利, 那么旺季就能赚得钵满盆盈。

在运用单位时间核算时, 让亏损部门充分意识到自己部门发生了亏损, 这点很重要。在这一点上一定不能妥协, 要在所有员工当中培养一种不实现盈利决不罢休的强烈意志。

7: 单位时间核算的特色

① 简单易懂

必须保证不擅长数字的人也能看懂核算表上写了些什么。而且, 要保证他们会计算, 并能据此判断出产品是否能盈利。进来的钱和

出去的钱一目了然。虽然格式简单, 但却囊括了“人人都是老板”经营法经营所需的所有项目。

② 坚持用金额表示

凡是使用单位时间核算标的活动, 其目标和结果都是用金额来表示。所有票据, 除了数量以外, 还标有金额。员工知道的不仅仅是“买了几个”, “生产了几个”, 还有“花了多少钱”, “赚了多少钱”。而且, 通过用金额来表示, 员工自然会理解哪怕一个螺丝都是钱的道理。

钱是最简单明了, 也是使人印象最深刻的东西。通过用金额来表示的核算表, 经营者很容易感知自己部门为全公司作出的贡献, 也会切实感受到自己正经营着一个“人人都是老板”经营法。

③ 基于准确的数字展开竞争

使用单位时间核算, 可以不受工作内容的影晌对所有“人人都是老板”经营法进行比较公正的评价。而且不会出现“人人都是老板”经营法因为人数少而处于不利地位的现象。

当然, “人人都是老板”经营法的成绩不能仅凭数字来判断。还需要考察具体的经营内容, 看看“人人都是老板”经营法是否在各自所处的环境下尽了最大的努力。

不过, 精确的数字统计仍然是展开竞争的前提。数字要公布给所有成员, 这样可以唤醒员工不想输给其他“人人都是老板”经营法的欲望, 具有很重要的意义。而且, “人人都是老板”经营法之间也会像参加游戏比赛一样, 为实现更多的盈利展开竞争。

④ 及时统计出核算

“人人都是老板”经营法经营模式下, 各“人人都是老板”经营

⑩ 把数据渗透到日常经营中

单位时间核算以一小时为单位。如果能让员工充分认识到这一点,员工就会自发产生一种“一小时”意识,主动采取各种措施寻找最合理的时间安排。当今,公司经营速度之快与过去不可同日而语。时间就是制胜的关键。如果连现场的员工都能意识到速度的重要性,那么公司整体运作必然会更有效率。反之,没有时间意识的经营是非常危险的。

“人人都是老板”经营法经营的具体运行

1: “人人都是老板”经营法经营循环

认真实施 PDCA 循环(计划,执行,检查,纠正),循环的每一个步骤并非流于形式,而是有效进行的。而且,其实目的也已深深根植到所有员工的意识中。商业无非是周而复始地不断重复一些单纯、理所当然的事情。

2: “人人都是老板”经营会议

①会议的基本宗旨不变

各“人人都是老板”经营法每月初召开会议。经营者在会议上参照上月计划分析上月实绩,制定当月计划。集团公司、各子公司、

各事业部和各中心、各组等每个阶层都要召开此类会议。阶层不同,参加人员及会议内容也不同。会议的流程由上级部门负责人从最利于经营的角度出发决定。如果需要了解现场情况,可以安排组级“人人都是老板”经营法经营者参加事业部或中心的会议,上级经营者也可以参加下级部门的会议。另外,有时也会在月中或接近月末时召开检讨生产进度的会议。

所有会议的基本宗旨相同,都是分析、反思单位时间核算的实绩,制定下月预算,探讨一些悬而未决的事情。

② 传递经营决策层的想法

要把会议当成传递经营决策层想法的场所。过于强调全员参与,只知道单向汇总现场意见,很容易导致公司未来发展方向模糊不清。经营决策层要把自己的想法及时传达给所有员工,只有这样,才能有效利用自下而上反馈上来的各类信息。“人人都是老板”经营法经营虽然是一种全员参与式的经营,但其意图是通过传递经营决策层想法实现自下而上和自上而下的有机结合。

③ 指导“人人都是老板”经营法经营者

“人人都是老板”经营法经营的目的之一是培养经营者。会议上要彻底考察经营者的想法是否合乎逻辑,而不是是否合乎常识。会议不是单纯讨论个别数据的好坏,而是培养经营者经营素质的场所。经营决策层通过会议确认经营者的成长,在探讨交流过程中检查经营者是否真正理解了“人人都是老板”经营法经营的意义。

④ 经营者要提出明确目标

会议上还要讨论如何改善部门利润。此时各“人人都是老板”经营法经营者要针对各自“人人都是老板”经营法的经营目标做出

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。

④ 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。

⑤ 让员工学会掌握公司的整体动向

年轻的经营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。

⑥ 提交设备投资方案

如果只知道专注于“人人都是老板”经营法的日常经营，只懂得认认真真地管理“人人都是老板”经营法的具体业务，就会在市场竞争中被竞争对手拉开差距。为了“人人都是老板”经营法的长期发展，经营者要积极把握技术或市场动向，提交设备投资方案。该提案要写入年度计划或中期规划。设备提案不是由上级经营者作出采购指示，而是由“人人都是老板”经营法经营者根据实际情况主动申请。因此经营者必须经常检查现有的设备是否符合生产需求，而且，要在日常工作中和生产技术部门保持密切联系，关注最新动向，寻找最佳投资时机。

⑦ 通过提案申请书申请投资

公司没有拨给“人人都是老板”经营法任何可以自由投资的预算，如果“人人都是老板”经营法有投资计划，就一定要提交提案申请书。审议书里，经营者要进行模拟计算，算出投资新设备后开始盈利的的时间。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，因此不必要的或者不划算的设备，经营者本身也不会想采购。经营者就会想尽一切办法加以改造，继续使用旧设备。同样，经营者必须对自己做出的决断负责。

⑧ 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。

⑨ 让员工切身体会到经营的魅力

即使是最基层的“人人都是老板”经营法经营者，也从不用“工作”这个词，而是用“经营”。因为他们切身体会到了“人人都是老板”经营法的命运掌握在自己手中，是自己决定着“人人都是老板”经营法的未来发展方向。

4. 制订月度计划

承诺，力求“有言必行”，即在大家面前公开承诺，然后实行。在会议上经营者要围绕具体的指标，阐述所要采取的具体措施。如果经营者提出的目标不符合公司整体的发展方向，则要立即纠正。

⑤ 畅谈梦想，进行反思

在会议上，经营者不仅要发表数字目标，还要谈一下自己的梦想。谈梦想不是简单地说一个抽象的愿望，而是要围绕如何经营自己的“人人都是老板”经营法提出一个具体的理念。只有这种强烈的意识才能激发出动力，引起变革。

另外，关于结果，一定要让员工认识到结果代表了过去一个月或迄今为止自己所付出的努力。单位时间核算表上的数据反映了“人人都是老板”经营法经营的所有细节。因此，必须引导经营者坦然接受、积极反思，而不是找借口排斥。

⑥ 彻底讨论直至所有人信服

会议既是经营决策层传达思想的场所，同时也是经营决策层指导经营者的场所。如果仅仅是制定当月计划，检查一下经营结果，那只能说会议完成了一半。经营决策层坚持不懈地和经营者反复沟通，指导对方逻辑清晰。不管什么问题，一定要等到经营者本人认为自己确实能够做到为止。

3: 制订年度计划

① 通过年度计划描述梦想

月度计划要说明当月的确切打算，但年度计划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。在讨论年度计划时，除了单位时间核算以外，还要分析设备，人员等因素。

② 年度计划的制订步骤

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，然后制造部门根据销售部门的年度计划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。

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。接下来，“人人都是老板”经营法经营者根据这一年度计划修改各子公司、各事业部和各中心计划并提交给经营决策层。双方针对这个计划进行详细讨论，意见取得一致后，由经营决策层正式批准该计划。这就是年度计划大致的制订步骤。

③ 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，年度计划和月度计划一样，所有数据均来源于现场。年度计划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，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

① 月度计划制订步骤

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。

② 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实际行动措施。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”。

③ 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”经营法经营者已经对每一项内容了解得一清二楚了。

④ 树立远大目标

目标虽然有可能达不到，但它首先必须是经营者发自内心，追求一切可能而制定的一个高目标。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。

⑤ 用发展的眼光看待能力

用发展的眼光看待自己的能力，根据目前的能力判断自己能否做到，这谁都会。但这样我们永远也不会取得进步。只有不断挑战更高难度的工作才能取得划时代的成果。

⑥ 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。

5: 执行计划

① 经营者要重视现场

计划执行阶段有个特点，即重视现场。经营者会亲自到现场察看，进行彻底确认。

② 经营者要亲自确认

光靠电话沟通不行。必须要面对面感受真实的气氛。面临困境的时候，负责人本人往往很难主动开口。这就需要我们及时掌握情况，协助他解决问题。

③ 在晨会上不断重复各项数据

教育场合有三个，晨会、午会和总结会。比如，制造部门的晨会是以组为单位依次召开，所有成员都要参加。午会和总结会根据实际需要召开。

各“人人都是老板”经营法经营者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。同时指出当前的的问题及当天的工作任务。所有成员都会边听边记录。虽然每次会议内容相同，但仍要以组为单位反复强调。这看似浪费时间，实则很重要。如果作业人员不知道“这就是当月目标，未达成目标一定要这样做”，就不可能生产出真正的好的产品，也无法提高单位时间核算。

④ 通过核算把握现状

晨会等会议上的反复传达，全体员工会对核算变得非常敏感，而且会对手头的工作所创造的利润产生浓厚的兴趣。久而久之就会养成从现金角度考虑“出了多少元的货”的思维方式，而不是“出了多少个产品”。

各级经营者和员工通过数据可以易如反掌地把握经营现状，并在此基础上，在短时间内进行更加具体的沟通，及时采取相应措施。

单位时间核算数字彻底渗透到员工的意识中，亲自确认生产和物品的动向，这两者的相乘效果使得经营者能够及时作出指示，并保证“人人都是老板”经营法成员根据指示迅速采取相应的行动。在“人人都是老板”经营法经营模式下，每一个环节的作业都和“人人都是老板”经营法的核算紧紧地联系在一起。

⑤ “人人都是老板”经营法之间的沟通

为了不给客户添麻烦，制造和销售之间也要进行频繁沟通。相邻的制造工序之间要每小时联系一次。如果“人人都是老板”经营法之间的协调扔给上级经营决策层，那“人人都是老板”经营法经营时无法推行下去的。虽然有些问题可能需要上级经营决策层的介入，但通常情况下经营者要主动、及时地采取相关措施，而不是等待上级经营决策层的指示。

⑥ 人员的相互借用

人员借用最常见的原因是工作量突增，靠现有的人手已经无法完成工作，需要接受其他“人人都是老板”经营法的支援。另外也有委派具有特殊优秀技术的员工支援其他“人人都是老板”经营法的情况。这对借方“人人都是老板”经营法来讲当然是件好事，而对被借方“人人都是老板”经营法来讲，委派出去的员工的劳动时

间可以转到借方“人人都是老板”经营法，有助于提高本部门的单位时间核算。

⑦ 充分利用公司内部关系网

为了确保盈利，要尽可能地在公司内部扩大自己的关系网，争取同对自己最有利的部门合作。这种关系网不仅有利于在日常工作中建立合作关系，而且也有利于促进员工之间的智慧共享，促进组织学习。如果某个“人人都是老板”经营法采取了一项措施，结果证明很有效，其他“人人都是老板”经营法通过会议或商谈得知后会纷纷效仿，最终会给企业整体带来很大的好处。

在这个注重速度和创新的竞争时代，各部门能够突破传统的阶层组织框架，主动适应瞬息万变的环境，是在竞争中生存下来的前提条件。

6: 反馈结果

① 每天进行数字反馈

每天的生产、费用、时间等主要项目实绩会在第二天以日报的形式分发给各部门。坚持日日反馈，可以及时了解现场发生的问题，及时采取措施。如果攒到月底一口气公布整个月的数据，就错过了改善时机。信息要新才有价值。

② 结账一小时后立即公布结果

月底最后一个工作日的中午结账。结完帐一小时后的午会上，“人人都是老板”经营法经营者使用概算表向其他成员宣读当月的工作成果。再过一小时，事业部经营者主持召开反思会。

首先，事业部经营者进行总结。之后各组经营者汇报当月总生产、费用、时间、特别事项以及当月未完成的部分。之后发表下月目标及预测。根据需要，事业部经营者或其他相关部门的人员和各组经营者以问答的方式进一步讨论，使会议内容更为充实。

③ 趁热打铁进行反思

无论是午会还是事业部反思会，关键是要做到实绩一出来就立即讨论，并采取相应措施。人在工作中往往会有很多想法，但时间一长就很容易忘记。如果不趁着余温未退进行反思，就无法养成及时解决问题的习惯。

④ 把公司的经营现状转给所有的员工

结果要反馈给所有员工，这一点至关重要。了解公司现状的不是少数经营者，而是包括临时工在内的全体员工。

在现场进行生产，在外边东奔西走市场拓展销售的员工，没有他们的辛勤劳动，就没有公司的繁荣。为了取得他们的理解和支持，必须从平时开始毫无保留地告诉他们公司发展现状，取得他们的信任。

⑤ 公布全公司的经营业绩

每月或每季度第一个工作日，宝龙会召开所有员工晨会。汇报经营结果：“某某可连续n个月完成目标，某某组订单减了，今后一定要严格控制费用和时间”。

公布其他部门的业绩或活动以及子公司的状态，可以让所有员工进一步了解公司整体的经营状况。同时，也有提高内部竞争意识的目的，并且有助于引导员工不满足于现状，激励他们向更高水平发起挑战。

7: 评估结果

① 严格审查

经营成果并不是反馈回去之后就一了百了了，而是要在会议上对照预算或年度计划进行彻底的讨论。把经营权下放给经营者，让其开展自由经营的同时，也要让经营者对结果承担全部的责任。由于结果清晰透明，所以靠辩解是无法蒙混过关的。这一点上说，“人人都是老板”经营法经营是一套非常严格的管理模式。

② 数据体现结果

经营者必须坦率地接受核算表结果反映了自己的当月的经营状况这一事实。所有结果都反映在数据上

想要提高单位时间核算，必须努力改善生产、费用和时间等所有项目。通过查看核算表上的各项明细，可以看出很多问题。假设，某部门总生产和材料费的比例关系每月波动很大。会议上上级经营者会提醒经营者“这种采购方式不合理”。

另外，如果“人人都是老板”经营法经营者开展只与己有利的经营，可能不会影响自己部门的业绩，但势必会影响到全公司的核算。例如，如果不能在规定时间内完成半成品的交付，就会增加下一道工序的等待时间，导致该工序单位时间核算下降。总之，通过核算表可以对经营者的经营了如指掌。

③ 不掩饰业绩不好的事实

公布亏损情况并让“人人都是老板”经营法经营者认识到“该部门现在出现亏损，在很大程度上拖了全公司的后退”这点至关重要。看到赤字，没有人会无动于衷，都会变得全力以赴。和盈利好的产品困在一起，虽然可以遮人耳目，但这种想法本身非常不利于

个人的成长。把不好的方面暴露出来，可以促使当事人产生一种背水一战的气概，这种精神状态很重要。

④ 使用结果进行验证

当然这并不意味着不重视结果。能否合理有效地活用各项结果数据也很重要。不是检查结果，而是通过结果来进行检验。也就是说有根据地制订计划，通过详细的模拟计算得出一个假设，最后用结果来进行验证。

这也能体现出经营者是否值得信赖。通过验证可以了解各“人人都是老板”经营法经营者提交的预算完成了多少，今后几个月的预算是否可信，出现偏差时经营者会有哪些习惯性的反应等等。

⑤ 允许失败

不会因为失败而指责员工。而且“在我们公司，如果员工为了公司利益勇敢迎接挑战，即使失败了，甚至给公司造成损失，我们也不会进行任何惩罚……允许员工失败，他们才能不断地迎接新的挑战，产生再向前跨越一步的勇气。

⑥ 把“人人都是老板”经营法当成一种经营游戏来享受

只要有激情，谁都可以成为“一国一城之主”，都有按照自己的想法经营一个“人人都是老板”经营法的机会，在此过程中如果做出成绩，就会获得物质和精神上的满足。持续取得良好业绩，并具有一定领导才能的经营者，会不断地得到重用。反之，如果业绩不好，也会被替换掉的可能，但只要不自暴自弃，继续努力，就还有重振旗鼓的机会。

8：“人人都是老板”经营法模式下的销售部门

① 联结客户和制造部门的纽带

销售部门的职能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。

我们一定要让客户看到我们公司的整体实力，这就要靠全体员工。这时候就需要销售建立与客户以及制造之间的相互信任。

② 赢得客户的尊敬

和客户的信赖关系就是客户拥护自己的程度。做生意的前提就是获得对方的信任，不过最终目的是要得到对方的尊敬。最理想的状态莫过于客户主动上门提交各种产品方案。

销售部门的核算虽然也要接受严格的审查，但如果只知道盯着公司内部，忽视了和客户之间的互动，就很容易失去客户。满足客户需求才是最首要的。经营者必须加以指导，防止员工违背了这一原则。

③ 说服制造部门

如果该产品有很大的市场潜力，或者将来有可能推销给更多的客户，销售部门就必须说服制造部门。销售部门的说服力是有关客户或市场的各类信息。

④ 销售部门首先要提高收入

销售部也要制定年度计划和月度计划，按照产品种类、客户仔细推敲。也要根据自己的预测或意愿制定一个比较高的目标。

考察销售部门指标时，理所当然地要特别注意销售额。单位时间核算的数字必须和收入增长保持一致。此外，还要通过核算表或

其他资料对订单这一先行指标进行跟踪，据此可以判断出该产品还能占据市场几个月。

⑤ 销售部门还要掌握费用明细

另外还要严格审查费用明细，在会议上也要讨论各项费用明细。比如，招待费在何时为提高销售额做出的贡献。

在单位时间核算体系下，如果不掌握电费、水费、车间时间等明细，就无法制定一个合格的计划。

⑥ 单独考察每一位销售人员

销售部门每位员工都有自己独特的行为方式或风格。而且，客户不同工作方式不同，对待喜欢公司的客户，不喜欢公司的客户，新客户，要采取不同的接触方式。为了让他们在各自的岗位上积极大胆地开展工作，在分析销售部门的经营内容时，要比制造部门还要深入。而且，对于不能立刻带来经济效益的交涉能力、开拓能力的评估办法也会影响到员工的行动。

⑦ 重视团队合作

营销活动在很大程度上依靠个人力量。但单位时间核算是以“人人都是老板”经营法为单位计算的。这是因为即使是销售部门，也要重视团队合作。这样做可以把个人成果和团队成果综合起来进行考核。依靠单个人的力量，加强团队合作，大家齐心协力相互扶持共同努力才是在竞争中获胜的关键。

有时需要向同事讨教交涉技巧，有时需要同一地区负责不同产品的同事提供一些新客户的信息等等。再进一步说，营销人员能把产品成功推销出去是因为开发部门开发了好的产品，且制造部门以低成本完成了生产保证了交货期。

单个营销人员不能独占所有功劳。经营者要通过反复强调让员工意识到“人人都是老板”经营法只不过是整体中的一个组成部分。

⑧ 如何增加人员

正确判断合理的员工数对销售部门“人人都是老板”经营法经营者来说至关重要。如果认为现在人员不够,可以提出申请。同时,一定要根据年度计划里的预计销售额、时间、费用、单位时间核算等资料出示增加人员的根据。

9: “人人都是老板”经营法经营模式下的研发部门

① 技术中心的基础研究和事业部的应用开发

其他公司做不了的订单,我们不但能做,而且能以极具竞争力的价格做,这也是公司不断发展壮大的原因。在“人人都是老板”经营法经营模式下,我要重视技术和培养员工的核算意识。

技术中心主要负责基础研究,事业部主要负责和产品有直接关系的应用研究。为了避免混乱,我们把前者称之为研究,把后者称之为开发。

② 开发部门也要考核单位时间核算

开发部门主要负责解决事业部当前面临的问题,以及考虑如何把技术转化为产品,实现技术商业化。即使是开发部门也要具有时间和费用一事,负责开发的“人人都是老板”经营法也要执行单位时间核算。

③ 重要的是何时能转化成经济效益

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。开发部门也要参加会议,并在其他制造“人人都是老板”经营法的前面汇报进度,特别是要围绕开发时间,比较计划和实际的差别,汇报各课题的进展情况。如果研究课题迟迟没有进展,比如会被追问“你们打算花钱花到什么时候?”

④ 培养费用意识的意义

开发部门也是实行单位时间核算效益,这对激励开发人员尽早把技术转化成经济效益有很大的帮助。而且,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。

10: “人人都是老板”经营法经营模式下的管理部门

① 管理部门是非营利“人人都是老板”经营法

管理部门臃肿,白领阶层工作效率低下已经成为一种普遍现象。首先管理部门是非营利“人人都是老板”经营法,没有收益,只消耗费用和时间。但每个月也要对费用计划和实绩进行比较,严格考察是否存在浪费现象。

其次,根据提案审议制度规定,采购办公用品前必须提交申请,哪怕是一张办公桌或者一本书。

② 具有公司养着自己的意识

由于管理部门花费的时间和费用都分摊给了各营利“人人都是老板”经营法,所以,不从事实际生产操作的员工会自发产生一种“公司养着自己”的意识。

③ 受营利部门牵制

管理部门的费用和时间原则上根据受益程度分摊给各营利“人人都是老板”经营法。因此，如果分摊过来的费用或时间出现大幅度提高，各营利“人人都是老板”经营法比如会要求相关部门作出解释。而且，如果享受到的服务和支出的净额不成比例，也会向相关部门提出抗议。

而且，如果因为自己的费用过高，而影响到其他“人人都是老板”经营法的核算，管理部门也会很内疚，会主动检查是否自己的工作方法有问题，是否存在浪费现象。

④ 尽可能定为营利部门

提高管理部门的核算意识最好的办法是它从非盈利“人人都是老板”经营法转成营利“人人都是老板”经营法。举例，把隶属经营管理部门的物流管理分离出去，成立了物流事业部。转化营利部门后，改善提案能够清晰地反映到数据上，提案件数有了明显增加，费用时间也降低了许多。

“人人都是老板”经营法经营的根本和实施

1. “人人都是老板”经营法经营的基本特征

“人人都是老板”经营法经营最根本的目的是实现全员参与的经营，是一种赋权管理模式。

与其说“人人都是老板”经营法经营的各项指标是以数字的形式把握现场状况，并由经营者在此基础上做出判断采取行动的工具，不如说是现场员工亲自把握现状并在此基础上采取行动的管理方法。所以，各项指标必须是便于现场员工理解的指标。基于此，“人人都是老板”经营法经营模式更注重是否通俗易懂，而不是作为管理制度是否完美。最典型的一个表现就是采用所有人都理解的家庭收支簿的形式进行损益计算，而在其他大多数企业，只有部门具有专业知识的人才会计算。

大多数 QC 活动的自发性只是表面文章，而“人人都是老板”经营法经营模式下，员工把这种改善其实当成了自己的工作，而且，QC 活动重视的是质量、良品率、交货期等指标，而“人人都是老板”经营法经营追求的是公司整体创造的附加价值。从这一点来讲，“人人都是老板”经营法经营模式下，赋予现场员工的权限更大，可以说“人人都是老板”经营法经营实现了真正的全员参与式经营。

2：实现“人人都是老板”经营法经营的基本条件

① 公司内部的信任关系

作为经营者，要相信员工的能力，有公司发展需要依靠员工智慧的态度。同样作为员工，必须抱有自己的努力和智慧关系到公司、客户甚至自己的长期利益的信念，只有这样才能实现全员参与式经营。无论是经营者还是员工，必须把经营建立在互相信任的基础之上，这也是实现“人人都是老板”经营法经营的最基本的条件。

② 数据的严谨

如果做不到这一点，“人人都是老板”经营法经营就无法真正发挥作用。保证数据严谨的关键是经营者严肃认真的态度。经营者只有踏踏实实认认真真进行经营，才能实现“人人都是老板”经营法经营。各“人人都是老板”经营法对待数据必须要有严谨、追究到底的精神。有了这种严谨和追究，才能发挥员工智慧，实现“人人都是老板”经营法经营。当然如果只对员工提这样的要求，那“人人都是老板”经营法经营是长久不了的。全员参与式经营，并不是把经营扔给现场不管。“人人都是老板”经营法经营对经营者来说是一种非常“辛苦”的制度，不适合想借此偷懒的经营者。

以上可以说是“人人都是老板”经营法经营成立的基本条件，但仅有姿态和决心还远远不够，还需要以下几点窍门

③ 及时把数字反馈给现场

“人人都是老板”经营法经营是一种让现场员工根据数字做出判断、采取措施的制度。因此，必须及时把数字反馈给现场。如果等到一切无法挽回的时候，再把数字反馈给现场并追求现场的责任，会严重打击现场的积极性。因此，必须建立一种能够及时把数字反馈给现场的体制。

④ 时常检查“人人都是老板”经营法的编成是否符合工作特性（尤其是工作流程）

现代企业经营越来越重视灵活性和速度。如果“人人都是老板”经营法的分割和工作特性不符，就有可能在某些环节出现差错或无法灵活处理发生的问题。因此如果发现比现在更利于发挥“人人都是老板”经营法潜力的编成办法，要毫不迟疑地进行分裂或合并。而且这项工作要熟知现场的“人人都是老板”经营法经营者来做。

为了保证“人人都是老板”经营法经营的正常运行，必须如此反复检测“人人都是老板”经营法状态，根据需要灵活改变“人人都是老板”经营法的编成。

⑤ 员工教育

现场员工如果缺乏一定的知识，就无法根据经营数字发现问题并找到合理的解决方式。这就需要基于实际案例加强现场教育，经营决策层或经营者要有和“人人都是老板”经营法成员一起解决问题的姿态。尤其在引进初级阶段，这种教育必不可缺。把经营扔给现场撒手不管，是无法实现真正的全员参与式经营的。同时，各“人人都是老板经营法”之间应该学会分享解决问题的智慧。