

法官的智慧

于士超

一个农场主养了很多羊，但是他却很烦恼。因为他的邻居是个猎户，院子里养了很多迅猛的猎狗。这些猎狗经常跳过栅栏，去袭击农场里的小羊羔。

农场主想不到更好的办法，忍无可忍找到镇上的法官评理。听完农场主的申诉以后，明理的法官说：“我可以处罚那个猎户，也可以发布法令让他把他的猎狗都锁起来，但这样你就失去了一个朋友，多了一个做敌人的邻居。你是愿意和朋友做邻居呢还是愿意和敌人做邻居呢？”

农场主毫不犹豫地说了：“当然愿意和朋友做邻居了。”

“那好，我给你出个主意，按我说的去做，不但可以保证你的羊群不会再受到伤害，还会为你赢得一个友好的邻居。”法官如此这般地说了一番。农场主连连称是。

一回到家里，农场主就按法官说的挑选了三只最可爱的小羊羔，送给了猎户的三个小儿子。看到了洁白温顺的小羊羔，孩子们如获至宝，每天放学都要去院子里和小羊羔玩耍嬉戏。因为怕猎狗伤到他们的小羊羔，猎户做了一个大铁笼子，把猎狗结结实实地锁了起来。

从此，农场主再也没有受到猎户猎



狗的骚扰。为了答谢农场主的好意，猎户开始送各种野味给他，农场主也不时用羊肉和奶酪回赠猎户。渐渐地两人成了好朋友。

思路决定出路。做任何事情，出发点都很重要，也许我们更应该调整自身的心态。

(摘自《价值中国》)

企业技术人才如何成为管理者

佚名

1. 学习沟通技巧。一位公司总裁指出：我们碰到的最棘手但又最基本的问题，就是大部分的科技专才需要学习与入相处的技巧。良好的人际关系是做好管理工作的基础，意欲走上管理岗位的技术人才必须在这方面下大工夫。

2. 拓展知识领域。科技专家善于从技术角度来看待问题，这导致他们有时缺乏把握全局的战略眼光。学习一些心理学课程或参加MBA进修班等，拓展自己的知识领域，能极大地弥补技术人才在管理方面的不足。

3. 善于展示自己。许多科技专家经常拥有一些绝佳想法，但可惜的是，他们在展示想法时，就是引不起听众的兴趣。学习一些展示自己的技巧非常实用，而这也是管理者所应该具备的素质。

4. 多听专家建议。优秀的前辈和专家，在企业的运营、管理等许多方面都具有丰富的经验。如果一个技术人才想要走上管理者的位置，多听从他们的建议，定会受益匪浅。

5. 平时积极磨练。对技术人才来说，在工作中乐于承担责任，能很好地锻炼自己的领导能力，并为事业的发展打下基础。比如，负责一些新方案的实施，或主动分担上司的工作等，都是很好的锻炼机会。

6. 充分了解自己。并非每个人都适合当管理者，了解自己，发挥专长，成为

资深科技专家，同样能达到事业的顶峰。

(摘自《牛津管理评论》)

管理者对抗逆境八大方法

史光起

1. 提高速度。柯达与富士有一段时间因为数码技术的冲击而陷入困境，富士采用的是相对保守的做法——观望数码市场，促销传统影像产品，阻止销量下滑，等待环境发生改观。而柯达则主动淘汰传统胶片，进军数码影像市场。等富士看清市场在跟进的时候，柯达已经走出很远。柯达与富士不相伯仲的较量也由此结束。

2. 营造势能。1996年沃尔玛登陆中国时，由于自身不熟悉本地环境等原因，交手后很可能与竞争对手陷入胶着，这对于远道而来的沃尔玛显然不利。于是其采用强势策略，以一个巨鳄的姿态出现，强势、果决。这样的策略对竞争对手、供货商，甚至是消费者所产生的影响都非常深远、巨大。

3. 出奇制胜。当年雀巢公司的巧克力产品在印度市场的表现一直不佳，主要原因是当地气候炎热，销售巧克力的杂货店铺多把商品陈列在露天环境下，导致巧克力液化，从而和其他廉价巧克力几乎没法分辨品质。因此，价格处于高端的雀巢巧克力自然失去了竞争优势。后来，雀巢想出了一个奇招，于是，液体巧克力诞生了。这一糖果产品为雀巢公司在印度市场带来了70%的业绩增长。

4. 整合资源。牛根生在创业初期，手头资产不过几十万元，员工不过十几人，没有任何生产设备与奶源等乳品行业入门的必须条件。但牛根生采用了整合资源的做法，聚集了大量资源为己所用——没厂房，没工人，就找其他乳品企业合作，搞贴牌生产；没钱买设备就以有限的资产作担保赊购设备，而后以赊来的设备作为抵押再贷款经营；没有

品牌知名度就借内蒙古当地知名企业的
光,以很少的广告投入坐顺风车;没有
奶源就发展培育奶农进行合作,自己不用养一头牛。如今,蒙牛年销售额已超过300亿元人民币。

5. 利用逆境为己所用。意大利有一家饭店,开在了很偏僻、很难找的地段上,因此生意很不好,老板在路边做了很多指引的牌子,也在报纸上打了很多广告,可是效果都不明显。一天,上小学的女儿告诉他,她和同学打赌,说同学一定找不到自己家饭店的位置。老板突然眼前一亮:“对啊,不好找也是一个特色啊,干嘛不开一家最难找到的饭店呢?”,于是其把自己的饭店包装的很神秘。从外部装修到里面的设施,再到菜色与服务,都带有神秘色彩。而后改变广告内容,以神秘饭店的卖点来吸引喜欢新奇的年轻人,并使就餐融入了非常多的娱乐元素,结果生意异常火爆。

6. 资源重组。遭遇逆境时通常各方面都对自己不利,就像玩牌时拿到了一手糟糕的烂牌一样。但是,再糟糕的一手牌如果能有效组合,也会发挥巨大的力量。给你三个数字:1、2、3,你会怎样排列出最大值呢?当然是321,这个道理很浅显,但是在市场中,受到复杂环境的影响,大多数的人是把资源进行123或231、213的排列。如何能够拨开迷雾,冷静分析,看清事物的本真,是对领导者的一大考验。

7. 提振信心。信心是逆境中最重要的也是最缺乏的,在企业陷入困境、员工失去信心时,通过一些提振信心的方式来鼓舞士气是非常必要的,比如一些正面的消息、一些鼓励性的奖励等。

8. 准确地获取信息。信息对于中小企业来讲尤其重要,中小企业缺少与环境对抗的能力,更不要说改变环境了,因此,最好的方法就是通过相对的信息优势与自身的灵活性相结合,来适应环境,胜出竞争对手。

(摘自《牛津管理评论》)

稻盛和夫的会计七原则

慈玉鹏

稻盛和夫认为:“会计学,和京瓷独创的‘阿米巴’经营管理模式一起,渗透到企业内部,成为京瓷快速成长的原动力之一。”随着全球化时代的到来,现代企业面临的市场环境和内部情境复杂多变。“企业经营者必须正确把握自己企业实际的经营状况,在此基础上做出正确的经营判断。而要做到这一点,前提就是要精通会计原则以及会计处理的方法。”显然,会计是“现代经营的中枢”。稻盛强调,如果将企业比作天空中飞行的飞机,那么会计不仅仅是告诉飞行员已经飞了多远、多久,更重要的是告诉飞机现在面临的状况:高度、速度、姿势、方向、天气、油耗等。这一比喻直指会计数据滞后影响经营的命门。所以,对会计一窍不通的稻盛和夫可以理直气壮地宣称:“不懂会计怎能经营企业!”

正因为稻盛和夫在会计上是外行,而创业和经营要求他必须弄清楚会计是什么。因此,他以“做人何为正确”为原则来考虑会计问题,不拘泥于会计制度规范,而是直逼会计的本质。随着京瓷的发展壮大,稻盛和夫关于会计的理念和思考,逐渐系统化为“会计七原则”。

1. 以现金为基础经营。近代会计以年度为单位,从收入中扣除所有费用就是利润。按照会计制度,收支钱款的实际时间与其成为可核算的收益和费用的时间不一致,往往导致账面数字与实际现金数量脱节,在企业经营实际过程中出现账面盈利但手头没钱的现象。另外,有些资产在账面上是财富,但实际已经变成了垃圾,账目没错却没有现钱。有些企业经营者根据账面上的利润进行决策,以借贷的方式筹措资金,为开拓新事业或增加生产设备进行投资。然而,依靠借贷进行投资会直接受到市场利率、资金供需变动以及政府和银行的政

策影响,一旦银根紧缩,企业的资金链就有断裂的危险。所以,稻盛强调,企业经营必须以手头的现金为基础,努力提升自有资本比率,保证自己的现金流量。

2. 一一对应原则。企业经营过程中,必然发生钱和物的流动,稻盛和夫要求必须保证钱、物和票据一一对应。表面看来,这种对应是理所当然的,但现实中却往往不如此。稻盛说:“票据已经先行处理了,货物后来才送到。又或者相反,货物先送到了,票据却等第二天才开。这种情况,即使在一流企业也会频频发生。这样的‘票据操作’乃至‘账簿外处理’,哪怕只允许一丝一毫,都意味着数字不过是一种权宜之计。说得极端些,这样,这个企业的结算就不值得相信了。”因为一旦允许不对应,就会产生欺骗。在京瓷,稻盛坚决要求杜绝这种行为,“构建一个玻璃般透明的系统,使隐蔽或模糊事实的企图变得不可能。”不论是在何种情况下都必须保证钱、物和票据的一一对应,尤其是赊销和赊购,每一笔对应的是什么必须清清楚楚,不能笼统对冲。坚持贯彻一一对应原则,数据就能够如实地反映经营事实,票据上的数字累加起来就是公司整体的真实数据,据以做出的结算报表就能如实体现公司现状。更重要的是,贯彻该原则能够提高公司的道德水准,使员工相互信任,对于保证企业健康运行具有重大意义。

3. 收入费用配比原则(或称“筋肉坚实”原则)。公司股票一旦上市,为了让股民维持信心,经营者就需要维持企业的良好形象。装饰形象就会衍生出赘肉,稻盛认为,经营者必须具备坚强的意志,克服过分美化企业的诱惑。可通过如下措施实现收入费用配比原则:第一,减少固定费用,降低生产成本。京瓷的经验是采购二手货。创业之初,由于缺乏资金,往往购买二手设备。一流设备的价格往往是二手货的十几倍,但工作效率可能只提高了两三倍,相比于价