

TOC理论

瓶颈理论打破企业管理固有旧思维，变化才是不变的永恒
TOC基础工具直观、明了……夯实企业管理高效决策根本

高效决策 与自运营

仲杰◎著

《高效决策与自运营》可供企业基层管理者、中层管理者、高层管理者
参考使用



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

瓶颈理论打破企业管理固有旧思维，变化才是不变的永恒
TOC基础工具直观、明了……夯实企业管理高效决策根本

高效决策 与自运营

仲杰◎著

图书在版编目 (C I P) 数据

高效决策与自运营 / 仲杰著. -- 北京 : 企业管理出版社, 2017.6

ISBN 978-7-5164-1456-9

I . ①高… II . ①仲… III . ①企业管理—运营管理
IV . ① F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 005898 号

书 名: 高效决策与自运营

作 者: 仲 杰

责任编辑: 宋可力

书 号: ISBN 978-7-5164-1456-9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68416775 发行部 (010) 68701816

总编室 (010) 68701719

电子信箱: qygl002@sina.com

印 刷: 中煤 (北京) 印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710mm × 1000mm 1/16 10.5印张 161千字

版 次: 2017年6月第1版 2017年6月第1次印刷

定 价: 39.80元

导入新模式，实现企业自运营

随着科技的日新月异、经济的飞速发展，很多企业发现企业间的竞争已经不是简单的厂房、设备、员工数量、市场份额、融资能力等方面的竞争，更多的是管理经营模式的竞争。

世界尖端企业管理体系中的精益生产、六西格玛不仅是国外企业希望成功导入的先进管理模式，而且也备受我们中国企业的青睐，很多企业都在尝试导入这些先进的管理方法。但是，成功运用这些管理方法的企业不是很多，有一部分企业在导入这些管理方法不久后便自动放弃了，还有一部分企业仍在坚持着。为什么我们的企业在导入这些先进管理方法的时候如此的艰难，成功机率如此低呢？其实，国外的企业导入这些管理方法的结果和我们一样，就像在一个行业内真正做得好的企业就那么几家而已，能够成功导入先进的管理方法本身就是一次企业变革。所以，导入先进企业管理方法失败的原因是在导入这些先进管理方法的过程中，过于轻视企业管理改革的难度，认为花些钱就可以做好。这个世界钱能解决的问题，别人也能解决。可见，在导入先进企业管理方法的过程中，钱不是关键，选择得当和持续推进才是关键。

鉴于企业家对企业管理升级的迫切需要，根据国内企业的实际经营状况，

针对企业的董事长、总经理等高管和重要中层管理人员，我撰写了这本管理指导书。

许多企业在管理过程中经常会出现管理决策不当、企业整体工作效率和执行力低下等问题。面对这些问题，企业首先要解决决策方法的问题。一个管理人员，不论他是企业的高管，还是基层管理人员，他的日常工作都会涉及到企业的管理决策，高效的决策不仅可以在第一时间解决企业出现的问题，还可以预防一些问题的发生。同时，在决策的过程中，有很多决策是和资金投入相关的，如购买新设备、进行技术革新、增加营销投入等都会涉及到资金的投入。这个时候，管理人员就需要一个准确的财务决策数据，TOC 管理中的有效产出会计（TA）就可以填补企业这一块空白。此外，管理人员在进行决策的过程中，如何确保问题的分析过程科学、高效呢？这就需要一整套完整的逻辑思维方式，TOC 管理中的思考程序 TP 就可以为企业提供一个标准的思考模型。这样一来，企业在管理过程中的各种决策行为就有了保障，企业解决危机问题的能力就得到了提升；同时，也确保员工的决策都是以企业的整体利益为目标。通过高效的决策，企业能快速实现目标，在经营过程中少走弯路。

本书通过大量的案例对企业决策中所需要的方法和观念进行详细的讲解，可以帮助企业管理人员迅速做出正确的决策。本书结合 TOC 有效产出会计、阿米巴、KPI 考核体系，给大家介绍三种有效的经营管理模式。这三种模式的操作方法各有不同，从操作难度上讲也是逐渐深入的，这样可以给企业一定的缓冲时间。也就是说，如果企业感觉自己的管理基础并不够完善，那么，就可以选取这三种管理模式中的第一种改善方案。随着企业实际操作的熟练度的提升和基础管理的不断完善、管理能力的不断提升，再逐步选择进行升级导入第二种或第三种管理模式。如果企业的管理基础和人才队伍较强，那么，企业可以一步到位，直接导入第三种管理模式。如果企业能够最终实现第二种和第三种管理模式，就等于导入了一套属于自己的“阿米巴”经营管理模式，企业的利润额一定会成倍增长。

通过先进企业管理经营方式的成功导入，企业管理就会实现真正的自运营。企业是一个共享平台，所有的人员都是这个平台上的自主经营者。这不是遥远的目标，本书将结合大量案例分步骤地告诉企业如何做。



2017年1月1日

目 录

前 言 导入新模式，实现企业自运营

第一章 企业高效考核

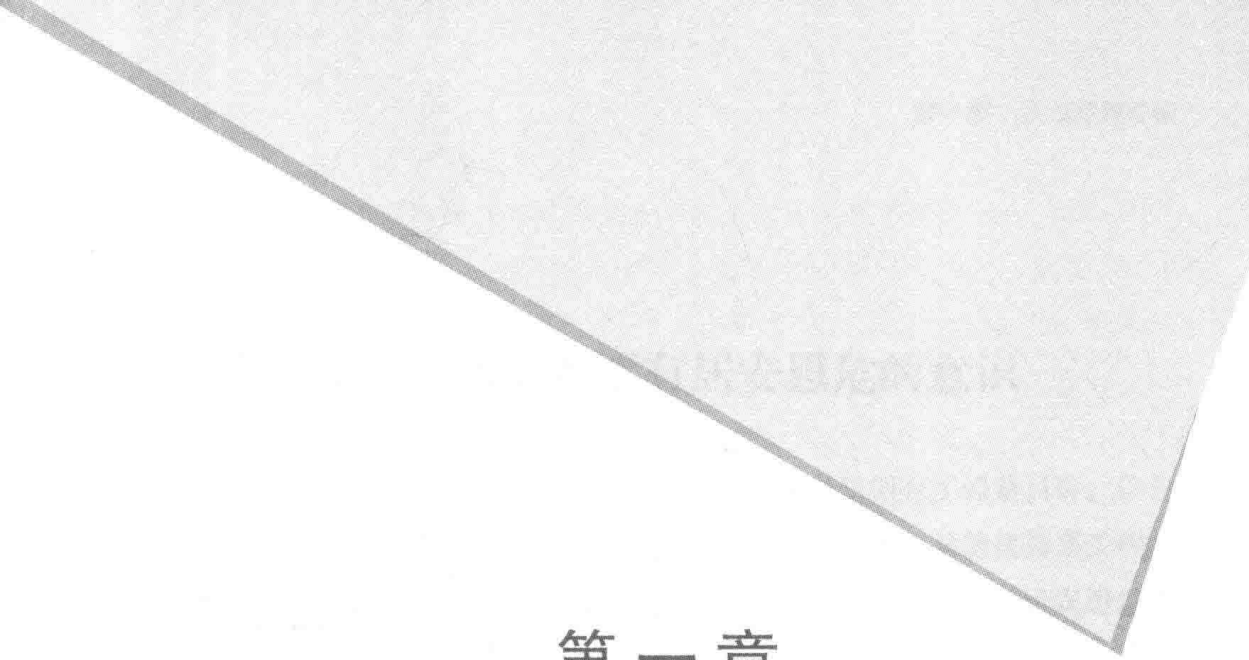
第一节 企业要有居安思危的意识	003
第二节 企业考核中的效率	004
第三节 TOC 有效产出会计	011
第四节 企业管理自运营	023

第二章 UTA 单元有效产出经营管理模式

第一节 做好最重要的三件事	063
第二节 UTA 经营管理模式介绍	064
第三节 独立存在方式下的 UTA 经营管理模式	066
第四节 绩效考核方式的 UTA 应用	089
第五节 战略部门考核方式的 UTA 经营管理模式	093

第三章 企业管理者如何思考

第一节 正确思考的前提——四观	117
第二节 TOC 思考程序 TP 基础知识初级学习	132
第三节 冲突图	144



第一章 企业高效考核

本章导读

第一节 企业要有居安思危的意识

第二节 企业考核中的效率

第三节 TOC 有效产出会计

第四节 企业管理自运营

第一节 企业要有居安思危的意识

考核管理是完成目标的重要一步，一个企业只是拥有了经营目标，但没有对应地落实考核，那么，这个企业比那些没有目标的企业又能优秀多少呢？只能说这家企业很有想法、不安于现状。古人有一句话叫做：“居安思危”。这句话告诉我们，企业即使现在发展状态很好，但一定要有危机感，这样才能防止危机的真正到来。非常可惜，有很多企业并没有做到这一点，他们往往是“居危思安”。我从事管理咨询和培训工作这么多年，见证了很多企业的起起落落。由此可见，凡是充满活力、增长较快的企业都有居安思危的意识，而那些止步不前的企业多半都是“居危思安”。

一家企业是不可能不存在问题的，如果说我们的企业没有任何问题，只能说企业的管理者出现了问题。当管理者不认为自己的企业存在问题的时候，只能说你已经安于现状，你对企业存在的问题已经认可了，这样的管理者已经做好了忍受问题带来的各种烦恼的准备。只是不知道他是否能够忍受企业的没落、消失。不论一个人曾经有多么强大、多么有智慧，当他被问题纠缠的时候，他就成为问题的根源了。因为他要想解决掉问题，首先得让他愿意解决问题。

有付出才能有收获，对于处理企业管理问题来说，也是一样的道理。如果我们不能为之付出，很多问题就无法得到解决。如果说解决问题的结果是快乐的，那么，解决过程的付出是痛苦的。面对问题，我们应该如何选择呢？是一直这样纠结下去，还是将问题彻底解决掉？我相信，对于一个人来讲，只要威胁到这个人的生命，那么，一切付出都是值得的；对于一个企业而言，也是一样，当问题在不断地侵蚀着企业的生命力的时候，我们应该冲破一切阻碍，全身心地付出。这个付出不是说花一些钱就可以了，如果这样的话，这个世间还有什么问题不能解决呢？付出也需要有智慧，也要讲究方法和策略。

第二节 企业考核中的效率

一个人完成理想目标的过程，其实就是为了实现目标而不断解决问题的过程。如何让一个人能够不畏艰辛，面对问题挑战自我、勇往直前，靠的就是他对理想的追求和信仰。个人如此，企业也是如此，只不过，一个企业的目标需要众人的共同努力来实现。而对于一个企业的考核，绝对不是领导对下级的考核，而是企业整体目标对每一个人的考核。这样，企业的管理过程才能是一个客观、高效地实现企业目标的过程。很多管理者一直都在检讨，为什么我们在工作过程中考虑更多的是人的因素，而不能就事论事地解决问题？其中，有一个非常重要的原因，就是我们没有一个职业化的评价平台。

一、建立一个自主经营的环境

（一）最大限度地调动员工的自主性

针对现代企业的管理模式，我们可以发现，大多数企业之所以能够生存，主要依赖于市场的良好发展，如果整个市场的发展放缓，大量的企业经营状况就会出现问題，很多企业甚至会出现亏损现象。现在的企业大多只是通过简单的按劳分配来运作，根据员工的工作完成情况给其一定的报酬。在有的企业里，不论员工的工作结果如何，每个月拿到的工资都差不多。面对这样的企业管理困境，我们就要思考如何调动员工的积极性。这里为大家介绍两个成功案例。

案例分享 1：稻盛和夫的“阿米巴”

被称为日本企业经营之圣的稻盛和夫，在 50 年之内创建了两个世界五百强企业。1959 年，他白手起家创立京瓷株式会社，1984 年又创办了 KDDI 公司。这两家公司的发展速度都非常快，后来都成为了世界五百强企业。2010 年 2 月 1 日，78 岁高龄的稻盛和夫担任日本航空公司的董事长，

用了不到半年的时间实现扭亏为盈。稻盛和夫的成功来源于他发明的“阿米巴经营管理模式”。这种模式就是以各个阿米巴的领导为核心，让其自行制定各自的计划，并依靠全体成员的智慧和努力来完成目标。通过这种做法，让第一线的每一位员工都成为主角，主动参与经营，进而实现全员参与经营。

海尔集团也有一种经营模式，叫做“人单合一”模式。“人单合一”的基本含义是：每个员工都应直接面对用户，创造用户价值，并在为用户创造价值中实现自己的价值分享。也就是说，员工有权根据市场的变化自主决策，员工有权根据为用户创造的价值自己决定收入。海尔集团进行该项改革后，改善效果非常显著。

由上面的案例可见，让企业和员工实现自运营是国内外企业一致追求的共同目标。在我国，有的企业早就提出了划分最小核算单位的经营方法，通过这样的方法，让优秀的员工成为一个个的经营者。管理的最终目的不是把员工变成按照程序工作和领取工资的机器人，而是最大限度地提升员工自主工作的激情。

（二）运营管理的最高境界是自主运营

企业管理一直以来都有一个目标，那就是自运营，让企业的所有员工都能够积极、自主地去完成工作，而不是在领导的命令下机械地完成工作。可是，我们所接触到的企业多数都是后者，这就是为什么随着企业的不断壮大，企业的管理人员也在不断地增加，有的时候，管理人员增加的速度都超过了生产一线的员工。即便这样，企业的运营效率依然很低。是什么原因导致这样的结果呢？因为每一名管理人员不仅需要一名监工、一名遥控者，同时，他也需要拿出大量的时间完成这样的工作。

一个企业的组成包括人、机、料、法、环五部分内容，这其中最为重要的就是人，因为其他企业资源都是被使用和控制的对象，唯独对人是无法实现完全控制的，因为人有自己的思想。并且，对于企业而言，提高了人的工作效率，可以说是提高了全部资源的使用效率。那么，如何提升人的工作效率呢？依靠一个人监督、指挥一个人或者几个人，这种方法本身就是低效的。企业应遵循人性的需求，研究促使人们能够积极、高效地开展工作的方法。

企业如何帮助员工提高自主性呢？我认为，应该重新定义员工和企业之

间的关系，企业和员工之间的关系不是依赖关系，而是依靠关系。也就是说，员工对于企业来讲，他是企业生存与发展的缔造者，而企业是员工实现自我价值、销售自己工作结果的商业平台。那么，如何实现这样的管理效果呢？那就需要让企业成为一个平台，一个给大家展现自我价值的平台。在这个平台上，要明确企业内部的规则。这样一来，每个员工就成为了一个独立的经营商，他通过销售自己提供的工作结果来换取企业的利润分配，这个规则不是一些考核指标所形成的绩效考核方案，而是一个由系统化评价体系所形成的企业经营模式。

企业要给员工更多的自主盈亏的机会，让他们面对自己工作后的结果，还要实现一个效果，就是目标统一，决不能因为给大家自主的空间，而失去了团队的合作效果，这也是企业所不愿意看到的结果。所以，我们需要设计一套系统的解决方案，关于这些，在后边的内容中我将进行详细讲解。

自主经营的工作环境，不仅需要教会员工如何正确地工作，告诉员工哪些事情是企业所不容许的，哪些事情是企业所赞许的；同时，还要给员工能够展现自我的机会，给他们约束的同时还要给他们自由发挥的空间，这是企业管理最难的地方。

二、规律

企业制度和观念决定了一个管理团队的绩效考核和决策，而绩效考核和决策决定了团队人员的行动。下面，我们通过一个实际案例进行讲解。

案例分享 2：生产不停就有利润

有这么一家生产船舶配件的企业，在行业里也有一定的名气，随着行业供需的逐渐饱和，他们遇到了一场危机。在企业发展之初，他们就接到了大量订单，但他们当时的生产能力根本无法匹配不断增加的订单。于是，该企业一直在不断地扩建产能，他们只用了一年的时间就将产能提升了 10 倍。这个时候，由于整个行业已经走出了最繁荣的时期，而且，之前他们的服务质量差，尤其是到了交货期迟迟不能交货，甚至有时晚交货两个多月，准交率只有 32%。他们最大的客户严厉警告他们：如果他们不能改变现状，就将

停止和他们合作。对这家企业来讲，这是灭顶之灾，因为他们 70% 以上的订单都来源于这家客户。他们整改了很多次，但成效不佳。

后来，我带领专家团队进驻该企业进行为期 6 天的调研工作，我们发现该企业的产能是完全可以满足订单的要求，真正的产能利用率是 70%。那么，这家企业为什么准交率如此低呢？看一看他们的仓库就马上明白了。在他们的仓库，只要有一个空地方，就会马上被管理者圈为临时仓库，很多露天零部件都出现了锈损，二次加工是难免了，所以，抛丸表面处理成为了他们的瓶颈工序。当客户大发雷霆、催促要货的时候，他们的生产管理人员却不以为然。我们在和他们的管理人员进行沟通的时候，只有营销人员不断地提到准交率，而生产管理人员竟然不知道准交率如何计算。他们的考核就是把东西做出来，考核数据只有一个，就是“日产量”。

这家企业创立之初的日子是不错的，原因是当时行业的发展处于繁荣时期，带动了他们的发展。我们知道，当需求大于供应的时候，需求方就会成为弱者，他们就会迁就那些供应商，对他们的质量、准交率、价格进行让步。当需求低于供应的时候，供应商就会出现质量、准交率等服务质量的比拼，甚至会出现最残酷的价格战。案例中的这家企业正好经历了这个过程，他们的思想和观念还没有及时地改变过来。因此，他们的绩效管理不但没有促进企业的发展，反而影响着企业的发展。绩效管理直接决定了员工的行动，你如何进行绩效管理，员工就怎么行动。这家企业的生产管理人员不知道什么是准交率。当我问他们，你们的准交率是多少的时候，他们的回答是：“什么是准交率？”我接着问他们：“公司是如何对你们的工作进行考核的呢？”他们的回答是：“只要把每个月的货完成了就可以了，还有平均日产量达到 12 吨就可以了。”企业的生产管理人员都不知道什么是准交率，原因就在于他们的考核方式出了问题。当企业不考核生产管理人员的准交率而只考核产能的时候，那么，就会产生这种奇怪的现象。这就应验了那句话：“你有什么样的考核，我就有什么样的行为。如果你的考核不合理，也不要怪我的行为很疯狂。”

世界上成功的发明创造都是对自然规律的有效利用的结果，而作为一个企业管理者发现了规律，就要有效的利用规律，创造出属于自己企业的

经营模式。

一个规律描述起来无非也就是只字片语，再加上一些例子，最多也就是一本书而已，如果能够让这些规律成为我们手中的工具，并且，能够应用自如，那就需要大家自己的钻研和领悟了。世界上从来没有什么秘籍之类的法宝，存在的只有不懈的努力和顿悟。如何能够让一个人全身心地关注企业经营，通过各种管理工具帮助企业实现升级发展呢？其中最重要的就是热情、激情，然后形成聚焦。一旦一个人对一件事情进行聚焦，那么，还有什么事情是解决不了的呢？TOC 管理方法非常注重聚焦，因为只有在聚焦的情况下，人才能做到全心关注且自愿付出。

三、企业中有哪些考核项目

（一）考核是科学管理的核心

企业的管理工作中有很大一部分内容是考核数据收集、分析、评估工作，企业的考核工作为企业增加了很多管理人员，随着员工的增加，企业的考核工作人员也在增加。企业的管理成本中有一部分付给了考核工作——其实是没有多大必要的，但是，不论是民营企业，还是国有企业，大家都不约而同地认可这种投入，因为他们相信如果不进行这些投入，企业的效率将会很低。如果企业一直迷信这种考核工作，到那个时候，企业所付出的就不只是几个人的工资了。

考核是科学管理的核心，各种考核方式的不断出现，让很多企业有了更多的参考。可惜的是，很多企业的考核还是主要集中在工资体系上，而且，采用的方法也很单一。

（二）简单的奖罚称不上是高效的考核

企业管理中考核的存在方式不是以某一考核方案的形式存在的，而是以考核系统的方式存在的。因为一个企业的考核内容非常多，这些内容分别满足企业不同的方面，最后它们形成一个封闭系统。企业考核主要有以下项目：对员工工作结果的考核：绩效考核工资；对员工工作过程的考核：奖罚制度；对员工工作能力的考核；企业整体业绩考核：月度、季度、年度考核。很多企业的考核主要还是集中在这四个方面。通过这些考核方式，我们可以发现，

企业的考核主要还是针对个人的考核，即使有关于企业整体目标实现的业绩考核，也只是少数企业才有的。而且，大多数企业关于这个方面考核细则也是非常笼统的“大锅饭”方式。面对这样的考核，我们会发现，当企业的业绩没有提高，甚至出现下滑的时候，依然有很多员工的个人绩效考核指标是优秀的，无非是无法拿到业绩考核奖金。我们还发现，关于员工能力的考核，主要还是看领导的认可程度。而这些考核方式或多或少地都会存在不足。

（三）伯乐式选拔模式的缺点

企业要给员工展现自己的平台，通过这个平台给员工自主经营的空间，不仅是为了提升员工工作的积极性，提升企业的改善能力，最主要的是加快对员工的培养效率。成功的企业无不重视对人才的培养，一个企业有多少人才，就代表这个企业能够打多大的“战役”，面对市场竞争就有多大的胜算。

我们传统的员工培养方式是“伯乐”选拔培育方式，这种方式对人的眼光依赖非常严重，而且，需要较长的观察时间才能够选拔出优秀的员工，现代企业靠这样的方式选拔人才很难满足企业发展的需要。

我们按照传统的“伯乐”式选拔培养模式，效率非常低，而且，成功率也非常低。因为那些选拔人员本身是否合格也是一个问题，自古千里马常有而伯乐不常有，再加上他们在选拔人才的时候是否能够客观也非常关键。最重要的是很多被选中的人员没有好的培养平台。所以，很多企业的人才培养是非常低效的。

（四）人才选拔和培养方式的变革

正确的人才选拔和培养系统应该以公开、透明的方式进行。企业构建一个平台和相关的规则。然后，员工在这个平台上尽情发挥，通过统一的工作结果给予评价，对于那些能力强的人员给予重任。这个时候，企业选拔人才和培养人才的过程就是存在于阳光下的自运营状态，任何企业领导都无法轻易影响考评结果。企业通过这样的经营模式，在不断提升企业服务质量的的同时，会培养出一支高效的团队。

“阿米巴”经营模式实现了企业业绩考核与员工工作考核的接轨，让每个员工都有机会成为企业的一个经营单元。关于如何实现这样的经营效果，我们会在后面的内容中进行详细讲解。但我不建议大家去模仿“阿米巴”经

营模式，因为“阿米巴”是属于稻盛和夫所经营的企业的经营模式，我们要了解其中的自然规律，然后加以应用，创造出属于我们自己的经营模式。

在上文中我们已经讲到，一个企业的业绩没有明显的提升或者呈现下滑趋势，在这种情况下，员工的绩效考核大多数还表现得非常好。导致这样的结果不是因为我们制订的考核标准太低，而是我们考核的是员工就其规定的工作完成结果的考核，这个结果和企业整体业绩有一定的关系，但它们不成正比。也就是说，员工的绩效考核结果不错，但企业的业绩不一定就很好。造成这样的结果主要是因为我们的考核项目中关于员工对企业业绩的贡献考核的缺失。

员工对企业业绩的贡献考核和员工工作结果的考核，这两种考核内容都应该成为企业内部考核系统中不可缺少的内容，业绩贡献考核是对企业整体目标的实现情况的考核，而工作结果考核是对员工工作结果的考核。员工的工作结果让企业满意，这只是企业管理的基础要求，企业还要制定自己的目标，发动全体员工为这个目标努力，对员工对这个目标的努力情况也要有一个考核。工作业绩考核效果好不代表企业整体业绩的提升，不代表员工的业绩贡献考核的提升。而业绩贡献考核提升了，直接关系到企业整体业绩的提升，所以，现代企业对员工的要求已不是简单地将工作完成，而是他对企业的整体业绩提升的贡献情况。我们在后文将对 TOC 管理中的有效产出会计 TA 和单元考核经营模式 UTA 进行详细讲解，以帮助企业实现上面的效果。