

TBC
企业利润倍增计划丛书

李泽尧
中国式
管理书系
企业中层实战能力解决方案

体系

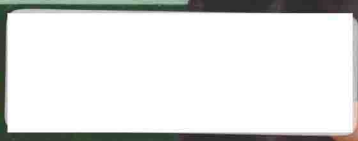
管理的

The system of Management

TBC利润倍增计划

李泽尧 © 著

总经理手册：商务



SPM

南方出版传媒
广东经济出版社



TBC
企业利润倍增计划丛书

李泽尧
中国式
管理书系
企业中层实战能力解决方案

体系的

管理的

The system of Management

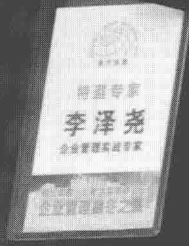
TBC利润倍增计划

李泽尧◎著

总经理手册：商务

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

管理的体系—TBC 利润倍增计划/ 李泽尧著. —广州: 广东经济出版社, 2016. 2

(TBC 企业利润倍增计划丛书)

ISBN 978 - 7 - 5454 - 4345 - 5

I. ①管… II. ①李… III. ①企业利润 - 研究 - 中国
IV. ①F275. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 300325 号

出版人: 姚丹林

责任编辑: 王成刚

责任技编: 许伟斌

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东省农垦总局印刷厂 (广州市天河区棠东横岭三横路 11 - 13 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	14.5 2 插页
字数	317 000 字
版次	2016 年 2 月第 1 版
印次	2016 年 2 月第 1 次
印数	1 ~ 4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 4345 - 5
定价	39.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

目 录

序篇 系统决定成功	001
第1篇 企业驱动体系	007
第1单元 成功 = 系统 + 细节——工作分解与事业做大	008
问题：百分之八九十的订单，都是我一个人拉回来的	008
把销售部重新建立起来	008
业务员工作分解——合并同类项	009
分工协作有三种模式	009
业务工作分解三个层次	010
没有分工就没有协作	011
企业要做大的秘诀	012
问题：业务经理自己做的业务要不要提成	012
员工对细节负责，管理者对系统负责	013
管理者不能无为而治	013
策略体系：业务工作“金字塔”	014
第2单元 化整为零——李氏要素优化理论	015
功能由结构决定，结构由要素构成	015
如何培养一个人的魄力	016
演讲者的底气、中气、气场是怎么回事	016
你会观察一个人的气场吗	018
眼神是心态的轨迹	019
目光的六个维度	020
群体智慧论	020
领导者人格魅力解析	021
孩子学习成绩提高的八大秘诀	021



第3单元 老板最爱——TBC 企业利润倍增计划	023
利润倍增的机关	024
餐馆的营业额只需要提高 30% ~ 50%，利润就可以翻番	024
结构效率	024
成都和重庆之间的路程到底有多远	025
改进空间到底有多大	026
对财务室会计的工作时间进行录像	026
科学管理	026
动作分析	027
TBC 企业利润倍增计划的载体	027
TBC 企业利润倍增计划的工具	027
TBC 企业利润倍增计划的导入流程	027
第4单元 TBC 企业驱动体系——让员工为自己工作	029
TBC 的含义	029
管理的三个环节	030
如何落实管理者责任	030
利益不到位，谁要去辛苦	031
图形展示的 TBC 企业驱动体系	031
少讲应该，多讲不得不	032
过程的控制和纠偏	033
检查加利益	033
因果赏罚，这就是佛学里面讲的因果	034
多头驱动的动车组	034
火车和高速列车有什么区别	035
TBC 循环	036
第2篇 管理驱动体系	039
第1单元 会议驱动与主导	040
“国民党的税多，共产党的会多”，这是为什么	040
会议驱动	040
会议驱动体系	041
企业会议体系	042
善用开会	043



命令发布会：统一调度	043
集思广益会：群策群力——德尔菲法	044
头脑风暴法	044
开会的妙用	045
例会制度——状况沟通	045
会议技巧	046
开会与抓权	046
第2单元 检查到位——一竿子插到底	048
检查与管理：人不是机器	048
管理要有可控性	049
检查的若干要点	049
如何让身边的人不跟你说假话	051
一线崩溃，即是全线崩溃	051
把异常纳入正常的管理	052
专案跟踪的若干要点	053
跨环节沟通当仁不让	055
管理的两条主线	055
第3单元 反向纠错与正向列举——聚焦有问题部分	057
到底是交期重要，还是品质重要	057
什么叫上下限	057
做人也要有底线	058
如何才能培养员工“精益求精”——扣分法	059
做管理，重要的不是让员工高兴，而是要让员工在乎	061
下限管理与反向纠错法	061
正向列举法	062
反向纠错法和正向列举法的一览表	062
没有功劳也有苦劳吗	062
第4单元 管理的界面——管理者与被管理者	064
管理者以身作则有用吗	064
管理的界面	064
员工不关心公司效益怎么办	065
公司与员工的界面：企业与个人的交集	065
能力和态度，是员工自己的事	066
聚焦管理的界面——李氏八字箴言	066

过程代表付出，结果代表贡献	067
管事抓接口，管人抓责任	067
企业的纵横向：纵向界面与横向接口	068
界面：上下级合作三种模式	068
模型：管理者与被管理者合作模式	069
管理者与被管理者之间的界面	070
目标确定权不能授予——原则性与灵活性	071
目标和结果为什么不能随便改变	071
管理 = 管理者 + 被管理者 = 可控性 + 创造性	072
妥协与和谐：管理 = 管理者 + 被管理者 = 1	072
佣金——结果奖金的本质	073
第3篇 企业运行体系	075
第1单元 企业运作与运行——李氏管理循环与流程化	076
本位主义怎么克服	076
企业的纵横向：纵向界面与横向接口	076
输出才是业绩：对下工序负责	076
如何克服本位主义	077
何谓流程化：用结果交接	077
问题：逐个打电话他们才来	080
接口标准化的概念	081
中间统计报表：电脑化一秒钟搞定	081
单一流向	082
时间是一维的	083
把工作链条抓出来	083
接口可靠	083
给自己的公共邮箱发邮件	083
管事抓接口，管人抓责任	084
李氏管理循环	084
第2单元 窗口作业——李氏双轨模型	087
窗口作业	089
李氏双轨模型	089
8块钱，快递公司怎么赚钱	090



窗口作业承诺	091
接口与交集：中国式绩效考核思想	092
第3单元 学习型组织——模式化与标准化	094
学习型组织是企业成长的阶梯	097
学习型组织的三个步骤	097
学习型组织的障碍	098
何谓“资深经理”——学习型个人	099
学习型组织的载体	100
信息共享平台	100
共识与社会进步	101
第4单元 制度管理	102
没有游戏规则，这个世界会很乱	102
独生子，个个都是小皇帝，以后这个社会怎么管	102
公说公有理，婆说婆有理，到底听谁的	103
治理国家，法治是最基本的形式	103
小偷如此过分	103
制度由两部分构成：行政制度加业务制度	104
制度的本质	105
在给定的过程规范下，把结果做出来	105
制度的广义和狭义之分：一个叫制度，一个叫机制	105
责任等于目标加减利益	106
天下所有的制度若不跟利益挂钩，不要叫制度	106
员工不自觉怎么办	107
如何调动员工的积极性	108
管理的上下限	109
轨道与发动机	109
流程与制度：做人做君子，管人管小人	109
制度要解决两个问题	110
互相平衡和制约	110
第4篇 员工激励体系	113
第1单元 利益驱动——基本工资由什么决定	114
基本工资由什么决定	114

工资与工作标准——何谓承诺	115
什么叫感情工资	116
什么叫津贴	117
企业付工资的理由	117
区分：行情工资≠业绩工资	118
过程代表你的付出，结果代表你的贡献	118
工资转型	119
可能给员工的≠实际给员工的	119
以后的招聘多了一个环节	120
固定工资是惰性之源	120
打开心门：如何调动人心	120
没有基本工资，这就叫自己做老板	120
固定工资像老婆，浮动工资如情人	121
灾难的源头：基本工资变成固定工资	121
无条件基本工资——何谓“照妖镜”	122
有没有不要成本的激励员工的方法	122
无条件基本工资之害	122
从无条件到有条件	123
李氏基本工资理论	124
第2单元 聚焦业绩——管理 = 过程 + 结果：李氏八字箴言	125
问题：结果好的过程不好，过程好的结果不好，怎么办	125
对策：不放心的过程才要管	125
引申：管理 = 过程 + 结果	126
不但要做事，而且要作秀	126
业务员出差在外，他早晨睡懒觉我该怎么管他	127
有人想不通，管不了的过程就不管	127
过程规范：检查 + 稽核	128
过程规范的考核	129
结果标准：表单 + 数据	129
结果标准的考核	130
过程结果模型	130
引申：结果 + 过程——以事管人	131
问题综合：如何管理过程和结果	132
第3单元 目标到位——岗位工作标准制定	134



一线崩溃，即是全线崩溃	134
员工不自觉怎么办	134
难量化的如何量化	135
岗位工作标准使用要点：本本主义	135
行政办主任不会制定部属的工作标准	136
工作风格即执行力	136
少谈意识观念，多谈手段做法	137
工作必做清单	137
岗位工作标准制定的几种技法	139
要点提示：你要什么，你就考什么	140
要什么体系	141
职能部门的考核怎么做	142
改进事项——项目立项的管理及考核	142
岗位工作标准制定的第四个要点：聚焦岗位，抓住接口	143
抓住接口的若干要点	143
第4单元 中国式绩效考核——若干做法	145
中国式绩效考核的基本做法	145
多做事多犯错得低分，怎么办	145
结果导向	145
管理重过程，考核重结果	146
绩效考核 = 领导打分？	146
用记分代替打分	147
记忆不等于记录	147
量化：80%以上的绩效考核得分可从计算机系统中得到	147
主管打20%的分：主观打分，如何打	148
绩效考核 + 工作总结	148
绩效考核的过程，就是管理精细化的过程	149
企业管理就等于绩效管理	149
有效管理的九大核心问题	149
中国式绩效考核的环节	150
当前企业绩效考核的误区	150
逐级代理	151
管理怎么做，绩效考核就怎么做	151

第5篇 干部能力体系	153
第1单元 管理者核心能力——策划与计划	154
经理人最核心的管理问题	154
常见对策	154
问题：不是经理，是工头	154
经理人的核心能力在这里	155
配方——做经理也是一门技术活儿	155
会做事的留不下，留下来的都不会做事——经理人的烦恼是怎么回事儿	156
复杂问题简单化	156
做管理有没有绝招，管理者手上有没有撒手锏	159
组合效应：管理就是要一加一大于二	160
第2单元 管理者统筹能力——有效目标分解	161
问题：学管理有没有捷径	161
经典参考模板：举办婚礼的 WBS	161
金字塔、树状结构 & 思维导图	162
WBS 工作模式	163
执行力——如何避免“从上级到下级发生衰减”	164
WBS 工作模式的用处	164
拒绝领会管理法	165
工作分解与有效执行	165
通过 WBS 对项目进行扫描	165
WBS 与计划的关系	166
计划等于 WBS 加上资源	166
你在跑龙套吗	167
通过 WBS 统揽全局	167
反客为主	167
WBS 与理性思维	168
协调能力与 WBS	169
WBS 分解的三个要点	170
WBS 与干练	171
中国传统文化的妙招	171
第3单元 企业修炼——干部能力解决方案	173

人才是培养出来的——10年前，你是不是人才	173
事在人为，培训为什么重要	173
他们的能力，他们的心态是参差不齐的	174
水涨船高——水涨船高：知识×常识≠共识	174
员工培训之后，他会不会跳槽	175
良性循环跟恶性循环的分界线	175
员工成长：年轻人的最大价值点	176
用人一技之长最合算	176
培训开展的十二个步骤	177
培训跟教育的不同	177
3W1H模型	178
企业干部知识体系和干部能力体系	178
职业经理人知识结构	179
培训体系的课程简明构成	180
企业修炼手册	180
第4单元 老板修炼——企业问题整体解决方案	182
企业与企业的竞争，不是人才的竞争	182
多元化对我们公司，到底是机会还是陷阱	183
经理人的五个手指头	183
中国人的精明之道分了十个等级	184
企业的瓶颈就是老板的瓶颈	185
老板的层次，如何经营人	185
利益分配	185
50%拿给这一年有业绩的人，这一年有付出的人	186
老板他不管事，他只拿年终利润的30%	186
人本的价值	186
人才经营的几个要点	187
让这样的人能动起来	187
想开一点：分的是“市场的钱”	188
一个企业能做多大，关键是看你能让多少人为你操心	188
老板能力的三个层次	188
老板的四项修炼	189
老板秘笈	190
员工激励的四个层面	190



李氏企管模型	191
老师鼓励学员去读书，这是天经地义的事	192
探索篇 Z 计划——让员工像老板一样工作	193
Z 计划——员工价值管理	194
引言	194
关键词	194
朝九晚五存在的问题	194
探索可能的做法	195
Z 计划——让一部分人先爽起来	196
针对有上进心的员工	196
设定退出机制	196
Z 计划：弹性工作制	196
Z 计划实施条件	197
弹性工作制（来自网络）	197
移动办公时代：BYOD 移动办公解决方案	197
我的中国梦：每周 3 天不坐班	197
Z 计划——制度越到位，员工越自由	198
你真的理解“对事不对人”吗：以工作目标而非人的“平等”做参照系	200
制度的参照系	200
启示：量身定做的制度让员工自由度更大	201
Z 计划——TBC 三个到位的必然结果	202
结束篇 李泽尧管理思想之管理 = 过程 + 结果	203
何谓管理？达成目标是硬道理	203
何为绩效？绩效 = 结果/目标	203
何谓制度？（过程规范 + 结果标准）× 利益	203
管理的焦点——何谓务实	204
焦点转移	204
管理 = 过程 + 结果	205
判断不等于事实——态度只能被判断，无法被考核	205

政治工作，需要讲态度	205
管理者不但要做事，而且要作秀	206
何谓能力？过程与结果之间的必然性	207
管理者核心能力——策划与计划：能力，蕴藏于过程与结果之间	207
何为领导？帮助部属成功——成功 = 系统 + 细节	207
绩效考核与人事考评——用过程代替态度，用结果代替能力	207
主导与负责——过程有人主导，结果有人负责	208
管理的界面——李氏八字箴言：过程规范 + 结果标准	208
公司与个人之间的三个界面	208
管理需要以人为本吗？愿意 = 不得不	208
管理的纵向与横向——界面与接口	209
节点内与节点间——接口	209
后 记	210
鸣 谢	211
附录：读者互动空间——购书增值 + 扩展阅读	213
附录：基于李泽尧老师管理著作之企业培训课程及咨询项目	214
附录：李泽尧老师管理著作知识结构图	215
附录：李泽尧老师出版著作一览	216



序 篇

系统决定成功

所谓“细节决定成败”，那不过是管理者用来要求手下的一种说法而已。

实际上，细节足以导致失败，却不足以打造成功。正所谓“成事不足，败事有余”。

显而易见的是：成功 = 系统 + 细节。

员工对细节负责，管理者必须对系统负责！

作为管理者，经理人最后还是要对员工负责，于是最后的结果就是：管理者对系统和细节一并负责！

做好每一件事情——有效管理让你“笑到最后”

1. 目前经济不景气，不少老板很迷茫——

2. 广东有人说得好：“没有不赚钱的行业，只有不赚钱的企业。”这句话虽然在理论上是不成立的，但是在实际上，却很有启发意义。

3. 很多企业天天都在忙碌，五年后、十年后，仍然有很多企业在赚钱，你能不承认？

4. 不要天天谈创新，人们的衣食住行，永远少不了。就像一个国家总理，吃饭的问题、粮食的问题，总归是基础。

5. 人有两条腿，在本职、本行业的基础上，一条腿迈出去模仿、探索、尝试，还是可以的。

6. 对大多数企业、大多数老板而言，战略上谈不上创新，跟风、模仿，不足为奇！

7. 长江后浪推前浪，模仿者超越创新者，是常有的事情！为什么？①创新者，常常“九死一生”！②很多创意策划、点子固然很新奇，但是若要实现，却不是那么简单，因为既要考虑大环境的因素、市场成熟问题，又要考虑自身实施、执行力、有效管理的问题，所以很多创新者往往成了“先烈”和铺路石。

8. 不妨看看这几句话：①信息时代，任何一个企业的战略都是透明的，企业经营得好不好，已经不是战略上谁比谁强的问题，而是实施能力的问题。②比如，戴尔的直销模式，你能说别的电脑厂商就不懂、不了解吗？

9. 人们津津乐道的模式创新者，其实只是那些能够把茶余饭后、高谈阔论中的点子、创意变为现实的人。

10. 成都人喜欢喝茶，你到茶馆就会听到很多大胆的创意、神奇的点子，但是其中的绝大多数，最后是不了了之——说说而已。

11. 机会，总是属于小部分有准备的人。创意、点子、项目，只能在有资源，并且有驾驭能力、有执行力的人手上才能变成现实。

12. 再好的战略也要靠实施。即便是一个点子，项目的判断、决策，项目的可行性研究，又何尝不是一个“做好每一件事情”的概念？又何尝不是“有效管理”的问题？所以，西方人开创的“项目管理”说：“凡事皆项目！！”

13. 做好每一件事情，就是做好每一个项目；做好每一个项目，就是做好每一件事情。所以踏实一点，进行有效管理，才能让你笑到最后。

14. 广州有很多烂尾楼，我看到海珠区有那么一栋，听说其老板就是从楼上跳下去结束生命的。据报道，温州的市委书记在一位温州老板跳楼之后，将之总结为“企业家精神”。泽尧就纳闷了：铤而走险、一死了之、不了了之，把麻烦留在身后，这是个别老板的作为，怎么可以归结为“企业家精神”呢？！

15. 不谈人品，谈项目管理好不好？是的，踏实一点，进行有效管理，才能让你笑到最后。所以泽尧把管理归结为“达成目标是硬道理”！

16. 认真做好每一件事情。这就是禅！全神贯注、专心致志、一心一意、聚精会神，投入手上的事情中，这就是禅。什么“茶道”“悟道”，无不是从这里开始。泽尧说：人生 = 积累 + 突破，“顿悟”从“渐悟”中来。

17. 所以，如果你有了好的项目，或者你想把手上的事情做到更好，不妨先跟我一起来研究研究项目管理、执行力、有效管理！若是你不想研究，那让我来告诉你还不成功吗？

管理可以好简单，不妨从三个基本点开始

T——Target，目标；目的；靶子；对象。

B——Benefit，利益；好处；救济金，津贴；恩惠。

C——Check，检查；查看；审查；核实。

TBC 企业驱动体系的要点是目标、利益、检查三个到位，即：T - 目标到位，B - 利益到位，C - 检查到位。

T - 目标到位——是否够明确，他明白怎么做吗

简单的工作，咱可以只问结果不问过程。

而复杂的工作、庞大的项目，则需要协助部属搞清楚过程和步骤。

把复杂的目标、项目分解为具体的过程、步骤的工作，就是目标分解，就是前



面所讲的管理者核心能力——策划与计划。

在面对复杂机器的时候，我们会有总装图、部件图、零件图，还有技术要求、工艺要点。

做一件复杂的工作或项目，也必须进行详细的分解（即工作分解结构，WBS），也要事前“画图”，形成所谓的“WBS 词典”。

T - 目标到位，其实是一个技术问题。不要总是说员工不用心，可能是他的能力没有到那个程度。

什么叫到位？到岗位，就是到位。

B - 利益到位——奖要奖到心动，扣要扣到心痛

工作有三种情况：第一种，能做到，不做不行；第二种，难做到，不做不好；第三种，做不到，不做也行。

能做到，不做不行，是岗位工作的下限、底线，必须做到——所谓必须做到，就是与基本工资挂钩，做不到，扣基本工资。

难做到，不做不好，是岗位工作的上限、挑战性目标，只能鼓励员工去做到——所谓鼓励，你得设置奖金，做到了，给予奖励、奖金。

很多人常讲，扣钱没有用。

我告诉他们：扣少了，当然没有用。

奖要奖到心动，扣要扣到心痛，这是被李泽尧叫作“行情”的东西。你连行情都不知道，你怎么能买得到人心呢？

重赏之下必有勇夫！！

不扣钱，他是为你做事——你得去念他、骂他；扣5块，他还是在为你做事——你还得去念他、骂他；扣500块，他就是为自己做事了——你用不着去念他，他就做到了。

扣钱不是目的——少扣，你能扣到他；多扣，你就扣不到他了。

“人为财死，鸟为食亡”这句话，是人性的本质。只是，说出来就很难听。所以，泽尧常讲：“做得说不得。”——你可以用“人为财死，鸟为食亡”这句话来看待问题、处理问题，但是，你却不能对人这样讲。

人，是死要面子的。你说他“是因为钱，才在公司工作”，你不是找死吗？

事实上，人都有梦想，你这样讲，的确也太狭隘、太偏颇。

虽然，所谓梦想，也无非是一些可以用利益去实现的“花花绿绿的东西”。但是，人都很敏感，越是他心里喜欢的、想的，你越是不能够说出来。

有一些极度现实、目的性强、功利性强的人，他会直面真相，甚至有一位年轻人对我说：要是把某某市长的女儿或某某大老板家的女儿娶回家，可以少奋斗十年。

生命是一个过程。奋斗，是一个多么美好的词汇！可是却被这个年轻人给亵读了。

利益 = 短期利益 + 长远利益