



植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

华夏智库
金牌培训师书系

大师智慧·原创经管

搞定管理

四招

曹同军 著

做看懂想通能说会做的管理者

看 想 说 做

学会这四招，就能轻松搞定管理



中国财富出版社

植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

华夏智库
金牌培训师书系

大师智慧·原创经管

四招搞定管理

SIZHAO GAODING
GUANLI

曹同军 著



中国财富出版社

(原中国物资出版社)

图书在版编目 (CIP) 数据

四招搞定管理/曹同军著. —北京: 中国财富出版社, 2012. 6
(华夏智库·金牌培训师书系)
ISBN 978-7-5047-4270-4

I. ①四… II. ①曹… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 098807 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 丰 虹

责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-4270-4/F·1768

开 本 710mm×1000mm 1/16

版 次 2012 年 6 月第 1 版

印 张 17.5

印 次 2012 年 6 月第 1 次印刷

字 数 251 千字

定 价 32.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

《华夏智库·金牌培训师书系》编委会

主 编

- 王 波 中国财富出版社社长
范建华 中国财富出版社副社长
张 杰 北京秦风汉韵文化发展有限公司总经理

副主编

- 黄 华 中国财富出版社经济与管理出版分社主任
方光华 企达管理咨询集团总裁
翁建江 中华讲师网创始人兼 CEO
陈德云 行动成功国际教育集团专家导师
韦良军 郴州市培训师协会会长
邱道勇 商动力学院院长
叶 飞 英斯捷国际发展机构董事长
刘 星 智投咨询董事长
李高朋 凯沃企业管理有限公司总经理
韩 莉 杭州奇力企业管理咨询有限公司总经理

编 委

- 范虹轶 莫 庸 徐帮学 武 振 李 含 周瑞霞
孙 铨 陈娅茹



何为管理？如何管理？人与事，哪个靠管，哪个需理？

企业如何才能让员工更有责任感、忠诚度、执行力？

企业如何导入危机意识？激发起强烈的危机感和凝聚力，使团队全力以赴？

如何铸造新员工的归属感？

如何使员工与企业同心同德？

如何让老员工重具激情和创造力？

“大道至简”道出了管理的精髓，管理越简单越好，复杂的管理程序只会增加管理成本，降低管理效率。看、想、说、做是本书的主旨，学会这四招就能轻松搞定管理。

看，看什么？机遇，风险，状况，格局……

看，看见，看不见，看见不见，看见看不见。

想，想什么？困惑，前景，规划，流程……

想，想通，想不通，想通不通，想通想不通。

说，说什么？能说，会说，实话，真相……

说，说出，说不出，说出不出，说出说不出。

做，做什么？工作，任务，职责，权限……

做，做到，做不到，做到不到，做到做不到。

看对应的是领导力，效果导向。看懂企业发展格局，明晰组织管理流程。

看是一种洞察能力，透视人性内在的力量，学会懂得欣赏，用发现的眼睛去看这个世界，一切都将是美好的。

想对应的是思考力，目标导向。想通市场竞争战略，前瞻思维平衡规划。

想是思维方向，心态积极了，结果必然是美妙的，同一事物不同的心境必然有两个以上的结果，没有什么是想不到的，重要的在于是否愿意用心去面对。

说对应的是沟通力，动力对话。能说令客户满意的话语，区分聆听，聚焦合作。

说是说服他人的能力，你需要有意识地去挖掘他人的潜意识，让彼此产生共鸣，没有什么是不可以谈的，关键在于你对输或赢的认识程度。

做对应的是执行力，价值行为。会做工作目标制订，理清权责，直达多赢。

做指的是效率与绩效的提升，为什么没有行动力？为什么总是效率低下不满意结果？每个人总是选择认为是对自己好的，动机总是对的，行为却产生偏差，这在于我们的动机还是不够完整。

综观中国企业家，为何一些企业家能雄霸天下，而有的企业家只能一朝风光？为何不同管理风格的领导，有的领导企业走向辉煌，有的没几日便走向衰落？清楚成功管理者背后的企业隐性



力量，掌握管理行为背后的价值驱动奥秘，才会成为运筹帷幄的管理专家。

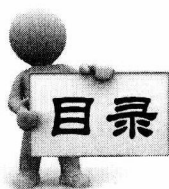


对企业管理者来说，只有那些参与到企业运营当中的管理者，才能拥有足以把握全局的眼光，才能有作出正确取舍决策的思考力。而且无论组织大小，都不应该将其交付给其他任何人。为此，管理者必须亲自执行三个流程：挑选管理团队、制订战略、引导企业运营，并在此过程中落实各项计划。领导者和管理者应该练就一副好眼光，这对事业发展的成败和快慢有举足轻重的作用。因为具有“眼光”的领导者，就好像戴上了望远镜，肯定比他人看得远、看得清。最后，将既有战略落到实处，用超凡的执行力将计划付诸实施，使企业得以永续经营、青春永驻！这就是管理的精髓，仅此四招，足矣！

本书通过“看、想、说、做”简单易懂的四个字深悟出管理四大精髓：“领导、思考、沟通、执行”。管理细节与行为分析贯穿始终，使本书读起来“易懂而不浅显，简洁而不简单”。

作者

2012 年 1 月



第一篇 看——领导力

第一章 看懂企业发展格局	3
领导要有双“火眼金睛”	3
管理者格局决定企业格局	5
管理者就是责任承担者	8
企业家，一个肩负企业荣辱的社会个体	12
做一名有远见的领导者	15
领导者的热情是企业的凝聚力	18
看准优势，抓住机会	21
在企业发展机遇中塑造权威	25
卓越领导力背后的习惯	27
第二章 明晰组织管理流程	32
统筹全局，做好预测	32

管好：新管理要打破旧模式	34
管理，从管事理人开始	37
转变：做管理不是当“管家”	42
工作就要日事日清	47
管理创新就是创造	50
让领导力实现的使命	55
在企业内部营造创新环境	60

第二篇 想——思考力

第三章 想通市场竞争战略	69
--------------------	----

分析市场竞争格局	69
找不到客户，卖不出产品	75
了解你的竞争对手在做什么	78
做市场价格战的胜者	81
通过思考赢得顾客	88
把目标客户定位精细化	92
创造让客户无法抗拒的强大气场	93
怎样取得有用的信息	96

第四章 前瞻思维平衡规划	103
--------------------	-----

打破思维的僵局	103
成功制定企业战略决策	106
用企业文化构建核心价值观	112
为企业构建有责任的道德	116



思路正确，决策准确	119
决策不是管理者一个人的事	126
以身作则，做企业的推动者	131
做企业团队的 CPU	137

第三篇 说——沟通力

第五章 能说令客户满意的话语	145
如何快速获得客户的信任	145
时刻记住对客户尊重	147
善于聆听客户的心声	149
让客户更容易接受你	152
怎样“捕获”潜在客户	154
适当的优惠让客户对你心存感激	163
如何应对顾客的戒备心理	165
把客户的姓名放在心中	167
第六章 区分聆听，聚焦合作	171
从心开始，从善沟通	171
营造和谐的团队沟通氛围	174
要有全局意识，更要会细节管理	177
对不同的员工说不同的话	180
要想交流，先要同流	183
换位思考，理解至上	187
正确处理下属的矛盾冲突	191



不要忽视感情投资 196

第四篇 做——执行力

第七章 会做工作目标制订 205

给员工一个共同的目标 205

选对目标才能确定行动的方向 211

聚焦于团队愿景目标 217

把团队变成一个拳头 219

目标是团队的指南 222

用竞争激发员工的潜力 226

激发员工的战斗欲 229

管理者坐下了，部下就躺下了 231

第八章 理清权责，直达多赢 238

领导者是执行的指挥官 238

选择适合的执行者 241

没有服从就没有执行 243

制度激发执行力 245

别让执行制度变了样 248

硬性管理向弹性管理转变 250

再好的制度不执行也等于零 254

把执行力进行到底 260

第一篇

看——领导力

看是一种洞察能力，透视人性内在的力量，学会懂得欣赏，用发现的眼睛去看这个世界，一切都将是美好的。





● 第一章 看懂企业发展格局 ●

领导要有双“火眼金睛”

今天成功的企业，不能保证明天可免于失败。成功时所用的策略，并不永远有效。一个企业只有居安思危，不断进取，才能立于不败之地。如果企业领导沾沾自喜于一得之功、一孔之见而裹足不前，是难免要落伍的。成功是暂时的，追求和拼搏才是永恒的。

这是一种动态的、转化的观点。眼前平安无事，难保日后不问题丛生。现代化并无绝对标准，当今最先进，转瞬已落伍，竞争中后来居上者，俯拾即是。

不少中外著名企业家都有一段失败史。如果企业暂时受到挫折，只要认真吸取教训，励精图治，自强不息，也有机会得以复兴。反之，一蹶不振，灰心丧气，那就只有死路一条。

我们过去常把西方企业的倒闭看做是一种消极现象。实际上倒闭是通过竞争进行社会选择的一种形式。通过这种形式，社会生产选择它的最佳经营者和经营方式。世界上有不少国家每年都有不少工厂倒闭，经济却年年发展。每个企业都有自己的优劣处，企业家应扬长避短，多谋善计，善

用策略，两军相遇智者胜。企业如不了解自己的优劣处，就无法制订有效的竞争策略，就不能用自己的优势战胜对方，反而会把大好市场拱手让给别人。

随着人们消费观念的变化和市场竞争的加剧，竞争寿命概念的建立将越来越重要。产品皆有使用和竞争寿命。竞争寿命标志着产品在市场上有竞争力的时限，随着科技的发展和消费水平的提高，产品竞争寿命越来越明显地短于使用寿命。如国外的电脑产品，使用寿命在十年以上，竞争寿命只有一年到一年半。因此，企业一方面应主动改进产品性能，不断提高老产品质量，以延长产品的竞争寿命；另一方面要主动进行产品更新换代，有计划、有步骤地推陈出新，使企业产品永远具有竞争能力。

企业家应该有强烈的竞争欲望和拼搏精神。如果同行中出现比自己强的对手，产生的不应是嫉妒和众人群起“枪打出头鸟”，而应是“你行我要比你更行”的竞争和拼搏精神。当代企业家应具备的素质是——“无功就是过”，出人头地，敢冒风险。如果在竞争中失败，也没有什么了不起，再来一次开拓。

郭芳枫先生，是世界上的大富豪之一。1983年，美国《投资者》月刊评出世界上最富有的12个银行家，郭芳枫名列第二。1988年，美国《福布斯》杂志评选出的超级亿万富翁排行榜中，郭芳枫又被选中。能被选入这两类人物的财富都必须在10亿美元以上。中国香港《远东经济评论》也把郭芳枫列入“亚洲十大首富”之列。

郭芳枫显赫于世，他是丰隆集团的主席。丰隆集团的投资遍及新加坡、马来西亚、中国香港、中国台湾等地，下属60多家不同的企业。投资范围从金融、保险、贸易到制造业，非常广泛。郭芳枫从20世纪40年代开始创业，50多年来，事业发展极为迅猛。

他有一个鲜明的优点，就是善于准确地判断时代和市场发展的趋势和要求，并能抓住机遇，充分利用时代提供的有利条件。他在传授自己的生



意经时说：“要做生意，就要有远大的眼光，要认清形势，要配合时代的需要。”在他50年来的创业史中，为了配合时代需要，在每个关键时刻，他都能审时度势，顺应形势的要求，把握时代的脉搏，因势利导，采取有力的措施。

1945年，在第二次世界大战刚刚结束时，郭芳枫就预感到，物资必定会出现短缺，因为受战火破坏的国家和地区需要重建家园。而且，新加坡作为一个转口贸易港，是战后各国轮船的必经之地，有条件购进大量的物品和设备。所以，他和他的兄弟商议，立即行动，收购战争剩余物品。

在当时，战火刚熄，战争剩余物品的价格都不高，他们便以低廉的价格购进了五金、建材、轮船配件和其他用品。在短短几年之后，这些物品就都成了紧俏商品，于是，郭芳枫从中大赚了一笔。

在这笔生意成功时，他又预料到，随着战后各国经济的恢复，必定会出现经济大发展，地皮、建筑材料必成紧俏商品。从1947年开始，他在经营战后剩余物资的同时，逐步把注意力转移到房地产、建筑原材料等生意上来。他抓住时机，选好地盘，把有发展前途的地皮，廉价买入。果然，这些地皮价格年年上升，20世纪70年代已成身价百倍的奇缺之货。这时，郭芳枫成立了丰隆实业有限公司，经营房地产，建设住宅区和写字楼。

郭芳枫又预料到，随着地产业发展，水泥必定抢手。于是，他就在1957年与三井和黑龙洋的公司联合办水泥厂，1961年投产，大量生产。此时，水泥恰成新加坡的畅销货，财源滚滚而来。

郭芳枫的丰隆集团也由此闻名世界。

管理者格局决定企业格局

多数企业都有一个大目标，但不外乎以下几种：求生存；巩固现有市

场、保持繁荣；发展、壮大。求发展先要求生存，因此必须解决两个问题：哪种具体行动计划会促进企业发展、壮大？企业准备为此付出多少努力？

确定企业发展方向时，一般有如下四种做法，无论选择哪种做法都有着深远的意义，因为它基本上决定了企业今后的大局。

1. 维护现有市场

维护现有市场，就是让现有的顾客对企业目前的产品或服务满意。这种做法也许是一种选择，不过一旦管理者知道只能这样做，他们就会采取行动，不断提高产品或服务的质量，最大限度获利。

这种战略的显著优点是可以最大限度地减少资金外流。采用这种策略，企业就能完全避开开发新产品和寻找新顾客带来的风险。

由于企业长期以来一直向相同的顾客提供同一产品和服务，在顾客中会形成独特声誉。至于是因产品质量而声名鹊起，还是因同顾客的关系而为人称颂并不重要，重要的是，这家企业已经声名远扬，而且在顾客中口碑不错。

但总是经营现有的产品或服务确实有其不好的一面。潜在的威胁是现有市场的稳定性。如果顾客的订单时多时少，订量时大时小，飘忽不定，那么整个的经营结构就会摇摇摆摆，变得不可信赖。

产品或服务要受生命周期的限制。和新产品竞争时，先推出的产品最终都会露出暮秋之色。那些预计生命周期行将结束或受到新潮流和新技术威胁的产品，显然无力维持一个企业将来的经营。

2. 从新产品或服务中获利

也就是说，向现有顾客销售新产品。一旦企业建立起一个稳定的顾客群，并跟顾客建立了关系后，下一个战略抉择就是要看看还能向顾客提供