



王牌管理系列丛书

【曾仕强 余世维 汪中求 成君忆】

四大名家鼎力推荐

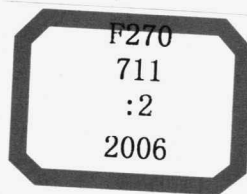
出牌

服务沟通 管理王牌

李朝曙◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



李朝曙 著

出牌——服务沟通管理王牌



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目(CIP)数据

出牌——服务沟通管理王牌/李朝曙著. —北京:中国经济出版社,2006.9
(王牌管理丛书)

ISBN 7-5017-7570-2

I. 出… II. 李… III. 企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 046265 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:杨邵川(电话:010—68308159)

责任印制:张江虹

封面设计:任燕飞设计室

经 销:各地新华书店

承 印:北京市地矿印刷厂

开 本:787mm×960mm 1/16

印张:22 字数:325千字

版 次:2006年9月第1版

印次:2006年9月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-7570-2/F·6288

定价:38.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

一分为五与加减乘除(代前言)

管理到底需要什么工具与标准?中国企业家与经理人应该具备哪些素质?管理者是否有简单易懂的成功模式与方法?管理者是否有一语中的、一言九鼎、一锤定音的秘笈与王牌?

为了回答这些问题,我经过近十年的实践、学习与研究,总结了一套企业管理成功模式——《管理五十四张王牌》。这套牌揉合了中西方的管理思想,像《易经》一样,可以延伸到许多领域,既可以帮助企业与职业经理人解读企业管理思想,也能为每个人的成长与发展提供借鉴与参考意见,既能作为五十四个规范企业的客观标准,又是管理者有效经营企业的五十种有效工具。更具特色的是,其中的加减乘除、一分为五、潜龙勿用等等,都能与个人的成长密切结合。由于本书采取五十四张扑克牌的形式来表现当今世界最有效的管理思想与工具,有的放矢,通俗易懂,如果能与管理实践相结合,有效加以利用,算得上是一语千金、一本万利,所以斗胆称其为“王牌”。

为什么是一副牌?我觉得,牌可以作为管理思想的载体。因为我所有的智慧火花与人生经历、管理思想都可以通过一副牌来表达,都可以归纳成五十四张牌、五十四个关键时刻、五十四个控制点、五十四个标准、五十四个方法。综合我的人生及事业经历,以及与国内数百位管理大师的交流、学习的经验,大致可以总结出五十多个领域的管理思想与心得,因此我们的书就叫《管理王牌》。

一、一分为五

这副王牌的大小王,即柔与刚表达了我的两个基本思想,大王是一分为五,小王是加减乘除。

“一分为五”思想是：

- 一即力量与坚持(做好)；
- 二即专业与执著(做专)；
- 三即速度与效率(做大)；
- 四即创新与变化(做强)；
- 五即挑战与完美(做长)。

所谓“一分为五”就是我们要做好一件事，从目标到流程、从流程到标准、从标准到执行、从执行到检核，必须经过五个环节；对一个人或一件事的判断，我们评价的标准至少是五个级别，如五星级酒店。企业发展的第一步就是要具备建立目标与战略的激励能力，第二步要具备管理能力，第三步要具备服务能力，第四步是品牌营销能力，第五步还要有学习成长能力。

我们之所以要用“五”这个数字，是有一定根据的：在位置上有“前后左右中”，缺少其中某一个环节，定位就不准确；在地理上有“东西南北中”；在五行中有“金木水火土”；人有头与四肢五个部分；一只手有五个手指。这是一种自然的“道”。

这个“道”体现了中国文化的中庸。如果说“十”是完美，“五”则是常态分布。任何东西一分为一比较孤立，一分为二比较对立，一分为三比较辩证，一分为四比较平衡，一分为五比较精深，比较有章法，比较完整。既有方向，又有方法；既有流程，又有标准；既有战略，又有执行；既有整体，又有细节；既有品牌营销，又有学习成长。由于管理的内涵丰富，外延广阔，只有一分为五对其深入研究，才会使方向明确，方法得当。

二、加减乘除

萌芽期：加法求生、扩大规模

创业期：减法求精、集中优势

成长期：乘法求量、快速复制

成熟期：除法求简、重组资源

衰退期：互补交换、重建优势

一分为五解决了企业管理的方向问题，而加减乘除则可以解决企业不

同阶段企业管理的方法问题。萌芽期加法求生、扩大规模(潜龙勿用);创业期减法求精、集中优势(见龙在田);成长期乘法求量、快速复制(或跃在渊);成熟期除法求简、重组资源(飞龙在天);衰退期互补交换、重建优势(亢龙有悔)。

1. 加法求生、扩大规模

一个企业刚刚创业的时候非常脆弱,所面临的风险主要来源于自身的生存能力,控制风险的办法是快速完成财富与经验的原始积累,拼命做加法,什么赚钱就做什么,全力以赴,所谓先求生存后求发展。因为你不做加法,你就没有办法生存,在求得生存后再行扩大规模。这是企业发展的一般性模式,也是事物发展的必然过程。联想在创业的时候因为生计没有着落,做了三次加法,最终才找到生存的出路。

2. 减法求精、集中优势

万科近十年来始终只讲两个字:“减法”。这就是战略,高度专业化,创造核心竞争力,推动大规模生产,全面提升产品质量与服务。正是这种清晰的公司战略,使万科终于在做“减法”的同时却完成了公司稳步增长的乘法。卖掉万佳是万科做“减法”的经典之作,明明早就将业务集中在房地产,却还嫌不专,索性将产品都简化到中产阶级的普通住宅。今后他们还要将产品更加标准化,甚至主要部品部件都在总部设计好,通过住宅工业化带动进一步的大规模生产。

3. 乘法求量、快速复制

如果选择了减法,企业在某一个领域取得了突破,成为了这个领域的专业公司,形成了完整的文化、品牌、制度、服务等良性发展的体系,那么这个企业就要开始做乘法,因为这时候面对的对手,可能是一些有实力的投资机构与集团或跨国公司等等。没有一定的规模,就没有成本优势;没有一定的规模,就没有足够的位置留住人才;没有一定的规模,就不能有效发挥企业品牌的价值,将丧失良好的发展机会。所以做乘法成为必然的选择。乘法往往是通过异地扩展或连锁加盟等形式实现的,将核心价值快速复制到各分支机构或加盟机构,以几何级数的成长与发展实现品牌的价值。

4. 除法求简、重组资源

当一个企业的品牌网络形成以后,这个企业面临着庞大的管理机构与管理对象体系:如人员、物流、信息、资金、培训等,效率将可能降低,这时候将一些本企业不擅长的非核心项目从主业中剥离成为当务之急。所以,企业必须尽快寻找战略合作伙伴,或将部分业务外包,比如将物流从企业剥离出来交给专业公司负责,将生产剥离出来交给制造企业代工,将行政后勤剥离出来鼓励老员工创业等。

5. 互补交换、重建优势

企业通过加减乘除已经成为了一个相当专业化的公司,这时候它面临的风险与问题将主要不是来自于它本身,而是来源于外部的不可知因素,比如说全球经济的衰退、政策因素、不可抗力、技术进步等因素影响。这个时候防范风险的办法是置换,互相持有一些优质公司的股权或份额,或者相互结为战略联盟抵御风险、互相交换市场等策略,获得进一步的竞争优势,以便企业遇到重大挑战时可以达到盈亏的平衡。

这套管理王牌,分为企业战略、高效执行、服务沟通、市场营销、学习成长五个模块。从内容上来说非常严谨,既有西方的管理思想,又包含东方的管理哲学;既有琅琅上口的管理口诀,又有脍炙人口的经典案例;既有轻松愉快的哲理故事,又有诙谐幽默的管理笑话;既有科学合理的管理测试,又有激动人心的管理游戏。从形式上来说,本书既有科学性,又有艺术性,并且文字精炼,结构合理,具有趣味性、直观性、浓缩性等特点。总之,这套管理王牌可学、可用、可教、可品。不仅是一套简单实用的管理课程,甚至也是一套企业家与职业经理人演讲与口才的经典教材与案例库。

本书是我多年从事管理实践与研究工作的经验总结,十多年来我作为财经媒体主编、企业管理实战顾问、职业经理人、社会公益人士、行业协会负责人、企业培训师等不同角色,先后在IT、服装、食品、零售、教育、传媒等行业从事高层管理工作,既深入中小企业诊断企业管理现状,又通过采访韦尔奇、比尔·盖茨、科特勒兄弟、柳传志、张瑞敏、李东生、龙永图、石滋宜、郎咸平等中外数百位企管名家,与中国数以百计的知名企业家、一流的管理专家学

习探讨交流国际一流企业的管理思想,从而有了这套书中的一些思想总结与归纳。

本书写作过程中得到了众多各界朋友的大力支持,篇幅所限不能一一列出大名,只能在此表示感谢,希望可以心照不宣。由于涉及的领域广泛,研究时间有限,所以难免有错漏疏忽等诸多不尽人意之处,敬请您多多批评指正,我想权当将此书作为研究王牌管理的一个起点,在各位读者的帮助下不断学习与完善,本着兢兢业业、实事求是的态度,为企业做一些力所能及的事情。

鸣谢

这本书的写作过程中,经理人杂志、中国新时代、英才杂志、中国企业家、IT 经理人、世界经理人文摘、中国经营报、经济观察报、环球企业家等知名财经媒体的朋友给予了大力的支持并提供了部分资料,另外,本书的编辑工作得到了杨剑、黄英、李志东、李砚、刘晓、羊建文、何瑶琴、谭彦华、吴璞、王爱芝、曾令湘、汪潇、邵俐玲、曾慧娟、雷娟等朋友的鼎力支持,在此一并表示感谢!

因为出版时间的关系,更多朋友的支持不能一一道谢。另外部分引用关于企业家朋友的案例与报道原作观点可能有失偏颇,案例可能有所错漏。因为时间关系或沟通不上,个别无法核实的,暂时只能尊重原作。欢迎来电来函批评指正,我们将在再版中及时修正。在此对以上朋友诚致歉意。

如果您对本书有所感悟与体会,欢迎将您的高见发到电子邮件: lizs@szonline.net,以便互相交流或在再版时收录。



2006 年 8 月

CONTENTS

目录

前言

红桃A 和牌

一、和牌字典

“和,谐也。”和,体现儒家天人合一的思想精髓。和牌的内涵有三个层次:第一层次是“道之和”,即符合自然规律;第二层次是“人之和”,即人与人之间的关系要和睦、和谐、和平;第三个层次是“竞合之道”,即化敌为友,实现双赢的法则。

二、和牌法则

- (一)一唱一和:随机应变不投机取巧 .7
- (二)和而不同:和谐不等于一团和气 .9
- (三)和睦相处:圆通不等于过分圆滑 .14
- (四)心平气和:不犯简单重复的错误 .17
- (五)和衷共济:解决问题而不成为问题 .20

三、管理专家杜葵

- (一)个人简介 .24
- (二)观点摘要 .25

四、王牌总裁王石

- (一)个人简介 .27
- (二)观点摘要 .27



CONTENTS 目录



红桃K 心牌

一、心牌字典 .31

心,指思想、精神、思虑、谋划等内在世界。

心牌的内涵是要用关心自己的心去关心家人、同事和顾客。家人、同事和顾客是心牌的三个方向或三个层次,当他们与你形成一个同心圆的时候,你拥有的力量最大,成功的机会最大。

二、心牌法则 .35

(一)高下在心——250 法则 .35

(二)诚心诚意——超值服务法则 .39

(三)称心如意——终身顾客法则 .43

(四)别出心裁——神秘顾客法则 .48

(五)动人心弦——钱夹份额法则 .51

三、管理专家胡大平 .57

(一)个人简介 .57

(二)观点摘要 .57

四、王牌总裁李宁 .59

(一)个人简介 .59

(二)观点摘要 .59

CONTENTS

目录

红桃Q 渐牌

一、渐牌字典

渐,即征兆,迹象。渐牌的内涵就是关注细节,防微杜渐。细节管理,是企业最基础的管理工作。企业管理体系的建设、文化的形成、企业做大做强,都是在持续的细节管理中慢慢达成的。任何一个名牌的形成都是企业进行精细化管理,在每一个细节上精益求精的结果。企业管理,细节决定成败。

二、渐牌法则

- (一)渐次:失了一颗铁钉,丢了一只马蹄铁 .66
- (二)循序渐进:丢了一只马蹄铁,折了一匹战马 .69
- (三)防微杜渐:折了一匹战马,损了一位将军 .73
- (四)逐渐:损了一位将军,输了一场战争 .77
- (五)渐悟:输了一场战争,亡了一个帝国 .81

三、管理专家王建业

- (一)个人简介 .84
- (二)观点摘要 .84

四、王牌总裁张跃

- (一)个人简介 .85
- (二)观点摘要 .85



CONTENTS

目录



红桃J 诺牌

一、诺牌字典

. 89

诺,即诺言,意思是说话算数,极有信用。诺牌的内涵是一诺千金,其重点在于企业的诚信建设。诚信是最好的美德,“诚”能使人广交朋友,获得更多机会;“信”能使人把握住机会,获得成功。企业和个人需要以一颗诚恳心去对待客户和消费者。

二、诺牌法则

. 91

- (一)允诺:先说先死,后说后死 . 91
- (二)许诺:不说也死 . 93
- (三)承诺:说到不死 . 96
- (四)一诺千金:点到为止 . 99
- (五)轻诺寡信:先调查后发言 . 101

三、管理专家王荣耀

. 103

- (一)个人简介 . 103
- (二)观点摘要 . 103

四、王牌总裁曾宪梓

. 105

- (一)个人简介 . 105
- (二)观点摘要 . 105





红桃10 品牌

一、品牌字典

. 109

“品”字三张嘴，意即众多的人在体验、品味。
品牌的内涵是最好的产品品质就是最好的产品服务，最好的态度就是顾客最想得到的服务品性，最有特色的营销最有前途。目的是实现顾客忠诚和员工忠诚。

二、品牌法则

. 111

- (一)视觉:好看 . 111
- (二)听觉:动听 . 114
- (三)味觉:好吃(品味) . 117
- (四)嗅觉:好闻(品质) . 120
- (五)感觉:好爽(品评) . 124

三、管理专家王跃

. 128

- (一)个人简介 . 128
- (二)观点摘要 . 128

四、王牌总裁宗庆后

. 130

- (一)个人简介 . 130
- (二)观点摘要 . 130





红桃9 谏牌

一、谏牌字典 . 133

谏,本义是直言规劝,使人改正过错。谏牌的关键点是纳谏人的性格和态度。从善如流,纳谏如流,群策群力,集思广益,就能成就一番伟业。谏牌的运用就是善用能提出最为合理的建议和发现、解决现实问题的人才。

二、谏牌法则 . 136

- (一)谏劝:工具 . 136
- (二)进谏:事实 . 141
- (三)从谏如流:效益 . 145
- (四)犯颜极谏:数据 . 148
- (五)谏阻:特点 . 151

三、管理专家曹子祥 . 156

- (一)个人简介 . 156
- (二)观点摘要 . 156

四、王牌总裁牛根生 . 157

- (一)个人简介 . 157
- (二)观点摘要 . 158



红桃8 凭牌

一、凭牌字典 .161

凭,本义为倚靠,引申为凭借。凭牌的内涵是借力。其关键在于考量企业所借之“力”是否科学,所以,借力之前必须先建立考量的标准、规矩、准绳,通过这一标准了解自己的强项和弱项,充分调动资源,推动企业业务和资源的整合,使企业和个人赢在强项上。

二、凭牌法则 .163

- (一)口说无凭:咨询台 160 .163
- (二)真凭实据:查号台 114 .167
- (三)凭靠:急救台 120 .172
- (四)凭证:报警服务台 110 .176
- (五)凭借:灭火台 119 .179

三、管理专家杨健伟 .183

- (一)个人简介 .183
- (二)观点摘要 .183

四、王牌总裁巴菲特 .184

- (一)个人简介 .184
- (二)观点摘要 .184



CONTENTS

目录



红桃7 量牌

一、量牌字典 .189

量,即衡量、度量,引伸为器量、雅量。量是一张文化大牌,还是一张实业大牌。其内涵一是“风物长宜放眼量”,心胸开阔,大处着眼,小处着手,量化管理,控制过程;二是建立适度的经营规模和水准,建立服务标准,提升服务质量。

二、量牌法则 .191

- (一)量力而行:过程控制 .191
- (二)量入为出:保持沟通 .194
- (三)量能授官:专人负责 .197
- (四)度德量力:专业顾问 .201
- (五)量体裁衣:长期伙伴 .204

三、管理专家袁岳 .207

- (一)个人简介 .207
- (二)观点摘要 .208

四、王牌总裁麦伯良 .210

- (一)个人简介 .210
- (二)观点摘要 .210



红桃6 容牌

一、容牌字典

.215

容,即容纳。容牌的本质就是包容心。其重点在于考察企业或个人是否拥有接受相反意见的勇气,是否具有否定自己的勇气,是否具有张驰有度的能力,是否显示出兼容并包的意味。打好容牌,就能吸引人才,凝聚资源,完美自我,开拓创新。

二、容牌法则

.218

(一)儒家中庸:兼容并包

.218

(二)道家辨证:有容乃大

.220

(三)法家严明:不容置辩

.222

(四)兵家奇正:从容应对

.225

(五)佛家圆融:大度包容

.228

三、管理专家佟景国

.232

(一)个人简介

.232

(二)观点摘要

.232

四、王牌总裁杨元庆

.234

(一)个人简介

.234

(二)观点摘要

.234

