



企业中高层实战能力解决方案



中国式 管理 [操作版]

TBC企业驱动模式

李泽尧 © 著



广东人民出版社
广东人民出版社



企业中高层实战能力解决方案

执行力来自驱动力

TBC

中国式 管理 [操作版]

TBC企业驱动模式

李泽尧 © 著



广东人民出版社
广东省出版集团

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式管理 (操作版): TBC 企业驱动模式 / 李泽尧著. — 广州: 广东经济出版社, 2012. 4

(李泽尧中国式管理书系)

ISBN 978—7—5454—1164—5

I. ① 中… II. ① 李… III. ① 企业管理—中国
IV. ① F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 012639 号

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	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海狮山科技工业园 A 区)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	16.5 2 插页
字数	295 000 字
版次	2012 年 4 月第 1 版
印次	2012 年 4 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—1164—5
定价	35.00 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 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

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 •

知识是最滋补的营养，书籍是最宝贵的礼物

致_____

_____题
_____年 月 日

传递诚挚感情，表达美好祝愿！

特约推广机构：

机构名称：_____代表：_____

联络方式：_____



前 言

很多人知道,《中国式管理》是曾仕强老师的著作,为什么泽尧要写“操作版”呢?

那是因为:

1. 曾老师的著作主要是在谈人与人、以人管事的部分,而泽尧则补充和强化“以事管人”的部分。泽尧以为,以人管事叫领导,以事管人才叫管理。于是,曾老师的《中国式管理》更应该叫做《中国式领导》。

2. 泽尧认为,以人管事是艺术,那是中国人、中国文化的“强项”。而以事管人是技术,这是西方人的擅长。华中科技大学 MBA 班一个学员听了泽尧的课程下来问:“您讲的领导艺术好像一个项目经理的呢!”我给他的回答是:“那就对了!中国人需要的就是这个!”

3. 泽尧说“搞事是技术、搞人是艺术”。中国人、中国企业更迫切需要的是管事的技术。所以,“中国式领导艺术”可能更投合中国人的思维习惯,但是却并非中国人所亟需。倒是非常适合外国人,因为他们可能缺少这种“艺术”。

4. 于是,泽尧所界定的“中国式管理”,并非艺术,也并非是中国人的强项,而恰恰是技术,是中国人管理的不足之处,是中国企业之亟需。

本书中有部分内容是探索性的,为了避免中庸,某些地方的表达可能尖锐、刻薄甚至有失偏颇,谨希望读者意识到,作者无意于用一种观点去取代另一种观点,而在于提供一个新的视角、一个新的思路、一种思考问题的坐标和元素。

本人要感谢四川成都的王文艳老师,提供了本书“TBC 企业驱动体系”部分的一些基础性参考资料以及付吟烨、李为敏,提供了建设性的意见;还要感谢广州市关梅女士、重庆市黄倩小姐在资料整理过程中所付出的辛勤劳动和所提出的优秀建议;感谢周应伦先生、李为娟小姐提供了自己的相关看法和意见;

感谢黄义杰、何惠如、孙涛、钟为俊、付月梅、付晓梅等人，他们对某些内容提出优秀建议。

本书撰写过程中，曾参考和引用了部分国内外的管理研究成果和文献，在此一并向所有曾经帮助过本书撰写和出版的朋友们表示诚挚的感谢。

若能将本书与“李泽尧互动空间”（百度搜索可得）、“李泽尧的博客：企管与人性”（<http://blog.sina.com.cn/lizeyao2003>）及顾问、培训机构网站上发布的作者最新思想、文章及讲课视频结合起来阅读，相信会有更好的效果。

如果本书让你受益，请告诉你的朋友；若有不满意的地方，请把问题告诉我们，我的 E-MAIL 是：lizeyao88@126.com 或 mary8818@126.com。

作者：李泽尧

2012 年 3 月 18 日于重庆★圣灯山





目 录

前言	001
序篇：走出中国式神秘主义的误区	001
引例 1：李泽尧教某顾问公司美女们“眼睛‘放电’的技术”	001
引例 2：世界是可知的——演讲者的底气、中气、气场是怎么回事？	002
第一单元 锁定目标——管理的焦点：管理以事为本	009
什么叫管理、什么叫绩效？	009
管理的焦点——管理管什么	012
管理的纵向：让领导满意是目标，让下属满意是手段	020
管理的横向：让下道工序满意就是让领导满意	021
锁定工作标准——管理目标的“量化”	026
以事为本——走出“以人为本”的误区	030
人事考评不等于绩效考核	034
第二单元 创造价值——管理者核心能力：策划与计划	038
管理者做什么——纵向目标分解：策划与计划	038
职业经理核心能力——解码能力	041
WBS——世界性的目标（任务）分解工具	045
从纵向目标分解到横向流程衔接	050
管理的层次与重点——管理的画龙点睛之笔：“主导与驱动”	051
省力之道——制度就是机制、制度打造机制	054
创造价值——利润分配权合法的基础	056

第三单元 有效管理——界面与作用力：走出乌托邦	063
目标未达成的原因分析	063
问题焦点：你要的是哪一级结果？	065
交集与界面——“外行”如何管理“内行”	066
管理者与被管理者之间的界面	070
管理者与被管理者的互动	074
走出乌托邦——通过“有形”打造“无形”	079
第四单元 员工激励——人性真相与利益管理：企业以人为本	090
中国式管理之人性真相	090
管理的靶心是人性，人性的核心是需要	105
认识你的员工——员工的多种类型及管理技巧	110
李泽尧“超社会人”理论	113
人格博弈与操纵	118
第五单元 团队驾驭——利益集团与关键员工：组织以利益为纽带	123
中国式“码头”——核心员工与利益倾斜	123
强势管理——以事为本	130
“感情管理”可以降低成本	134
精神激励涉嫌邪教	147
第六单元 顺势而为——懂世道、识人道、遵天道：变革管理	153
中国式管理的生态环境	153
浑水摸鱼——搞关系就是搞分配	160
做人要懂“世道”——适应中国式生存：火眼金睛看世界	164
台前与幕后之别	168
天道的走向——管理者的天职	179
顺势而为——个性、共性、客观性的三度修炼	183
第七单元 从我做起——我做故我在：管理者自我管理	187
凡事从要与不要开始——“积极性”、“进取心”最重要	187
没有什么比兴趣更重要	188
我做，故我在——从我做起	197
独善其身——从我做起	201
管理者做事风格打造	206





第八单元 企业驱动——TBC 企业驱动体系：让员工为自己工作	219
全员激励与全员驱动	219
被管理者：“直指人心”——从“我要”到“他要”	223
TBC 企业驱动体系	240
鸣谢	249
附录：基于李泽尧老师管理著作之企业培训课程	251
李泽尧老师出版著作一览	252
李泽尧老师管理著作及知识结构图	254



序篇：走出中国式神秘主义的误区

引例 1：泽尧教美女们“眼睛‘放电’的技术”

眼睛放电都可以学习？——请你不要以为不可能，包你一学就会！复杂问题简单化，这就叫技术！

1. 让你目不转睛看着一个地方，你一定会很累；而如果叫你不眨眼看着同一个地方，你一定坚持不了多久。

2. 照相的时候，我们叫对方“注意了”！可是恰恰是这个注意，拍下来的结果是“两眼无神”！

3. 如果照相的时候，你叫他往后看，然后，待她转头过来的那个瞬间，一下子按下按钮，他那一转头、一“注意”之间，被你抓住了，于是，你会发现，照片很有“神”！

4. 这就是放电了！！——注意力在那一刹那、人的“精气神”在专注、在注意一件事情！！

5. 于是，女孩子要想学会“放电”，泽尧告诉某顾问公司美女们的方法就是：把你目光的焦点在对方的脸上旋转——焦点在旋转时，这样眼睛就可以比较长时间地注意一个地方不疲乏，而且保持“活力”！！

6. “山不转水转”——眼皮不必眨巴，眼球在转动，保持了眼球表面的水分，从而不会感到疲劳。而目光的焦点在他脸面上旋转，你的“注意力”得以保持。

7. 这就是女孩子放电的原理。

8. 放电可以表现你的活力，表达你的注意力，表现你目光的“炯炯有神”！

引例 2：世界是可知的——演讲者的底气、中气、气场是怎么回事？

泽尧在十堰的演讲，现场 500 人，聚成公司某分公司负责人、次日的演讲嘉宾王老师当着顾问机构的同事对我说：“李老师你的中气很足！我自愧不如。我上午在后排、下午在中间都听了。你呀，不用麦克风，全场、后排都能听见！”我只能表示“惭愧、惭愧”！！

我来说这个事儿是什么意思？我想说：看来泽尧老师总该可以算是“底气很足、中气很足、气场很强”的演讲者了吧？！可是，我一直对“气场”二字“有看法”。

我在给贵阳的高级职业经理人班讲课中说：“气场”二字有神秘主义色彩，我不太认同这种说法！气场的说法会给人以“难以模仿、似乎天生、人格魅力”等等神秘的因素。而泽尧则认为：

所谓气场，实际是由这么一些要素构成：

1. 声音——声音是否够洪亮，后排是否听得见、听得清；
2. 底气、中气——底气是否善于运用；
3. 深刻度——思想是否具有深度、启发性，是否较一般人的认识往前一步；
4. 穿透力——逻辑、语序是否清晰、强有力；
5. 自然大方——神态、举止是否比较自然、协调；
6. 亲和力——有无与学员的互动、学会人格脱落避免隔阂。

至少要有上面的这些要素，所谓“气场”两个字，才有了现实的基础。

总之，一切都是可以探讨、寻找答案的——然后才是可以学习、模仿、改进的！！

比如：

1. 声音是否洪亮，那是泽尧在台资企业里隔三差五地面对几百人讲话的结果。
2. 底气、中气，那是泽尧运用长句变短句、不要等到肚子里面没有气才开始吸气、换气（就像炒股票一样，你有 100 万元，先只买 20 万元，剩下还有 80 万元的筹码），那你就很有“底气”——肚子里面还有“满肚子的气”就开始换气、吸气，而后，在任何时候，都要在保持肚子里面有很多气的状态下说话，别人听





到的感觉就是“你很有底气”“你中气很足”！这是任何人都可以学会的。而什么“气沉丹田”，或许我这就是，要不就是我至今还不知道那说的是什么鬼东西！！

3. 至于思想深刻度，那就是多年阅读、多年思考、积累的结果——要整理自己的思想，泽尧连日记本“硬面抄”都写了20多本，对很多问题，自然有一些所谓“独到的看法”，然后才有深刻度、启发性。

4. 穿透力、逻辑性，则更就是长期写作、思考的结果——长期讲话的结果——语序、哪一句话先说、哪一句话后说，要符合人的心理逻辑！经常演讲、学员的表情、反应，就是对我们的反馈和修正，这叫做熟能生巧。

总之，没有最好、只有更好！——没有神秘主义、没有神仙、没有天生！

甚至也没有所谓的“气场”，而只有基本功！！

一个人能力提升的十二个要点

中国式管理从哪里说起呢？从一个管理者的成功——成功的要素开始：

1. 资讯——机会、机遇的源头，创意、项目的源头，梦想、目标的落地。中国社会的红白喜事、喝酒应酬，以及现今的书报杂志、网络，再加上行业展览会、论坛、博览会，都是一个人获得资讯的必经渠道。

2. 知识——资讯吸收与加工的工具、项目设计与实施的工具、梦想、目标落实的手段。没有相关的知识，资讯的价值就无法发掘出来。

3. 资源——资金、资本、资源：实施项目的基础，推动项目的前提。

4. 人脉——资讯和资源的源头：获得批发价的基础，顺手取来、降低成本的方法。

5. 人品——是人脉的基础：己所不欲，勿施于人，没有人愿意“吃亏”，真诚、热情、力所能及的豪爽。

6. 人缘——对有目标、有计划的人而言，人脉是经营出来的。于是需要研究处事原则、沟通技巧、攻关手段，增强亲和力。

7. 活力、行动力——体力、精力、专注、聚焦，有目标有计划、按时间计划行动。

8. 思考力——见泽尧“人生三个本理论”及泽尧著作《创造力》。

9. 梦想与目标——梦想是活力、行动力的源头、方向和开关，身体体能则是行动力的燃油和发动机——拥有一个强有力的胃口是多么的重要，难怪有人说吃饭吃得快的人，命好！世界各国战斗机的较量、俄国战机的一个优势，就

是发动机！人生阶段目标乃至终极目标的厘清可以作为时间分配的依据。

10. 时间分配——读书、看报、上网、电话、交往、应酬、娱乐，在一个星期一个月的周期里的分配，有如营养能力的配方，也是一个人成长与成功的配方，万分重要！

11. 积极心态——活到老学到老、习惯于点滴积累、突破，泽尧常说的“知识的完整性等于能力”。

12. 不满足、走出自我、突破定式——天外有天、接受新事物、超越现状的意愿。

案例：时间安排构成一个人成长与成功的配方

1. 获得资讯的案例：

潘石屹将自己的成功归结为对经验与机会主义的践行。“我一切的学习和判断都来自跟别人的聊天。”2009年初，潘石屹对《环球企业家》的记者说，他跟一位建筑商聊天获得北京的实际开工量，由此倒推房产价格走向。他热衷于跟他的那些煤老板客户们“叙餐”，推介项目的同时，把控中国新富阶层的心理。这种风格亦让他懂得与中国各阶层打交道的全部技巧——即使那些煤炭富豪也热衷于充当潘石屹的粉丝，争相与其合影留念。

2. 经营人缘的案例：

据传，国家某个部委一位副总工程师为了评上中国工程院院士，在请一位西南交大的老院士吃饭的时候，其所安排的吃饭地方，不是人民大会堂，不是钓鱼台，更不是全聚德或别的什么地方，而是北京的一个很不起眼的小饭馆——因为，50年前那位老院士的婚礼就是在这个饭馆举办的！

3. 高级经理时间安排的“3个1/3”：

你可以尝试一下，用1/3的时间搞定本职（内部）工作，1/3的时间外部接触（环境、周边的交往，参加博览会、行业展览会），1/3的时间学习和思考。第一个1/3得到立足专业经验；第二个1/3得到放眼行业信息；第三个1/3得到急需的、必要的知识，实现提升、升华、形成良性循环。

你不一定能够马上做到3个1/3，但是这个方向不能放弃。

有知识不一定有能力？做培训的没有职业道德？

2010年北京某培训高峰论坛上，泽尧在讲台上问了在场人们一个问题：有





知识是不是一定有能力？

人们的回答几乎都是“不一定”，并有人很肯定地回答说：“有知识不一定有能力！”

之后，在很多培训场合，学员们的回答也是一样：“不一定”。

然后我告诉他们：如果做培训的人心里面认定“有知识不一定有能力”！那么，我只能说你是“没有职业道德的人”！

试想想：你天天做培训——天天叫人来学知识，弄了半天，竟然“有知识不一定有能力”！请问你“是不是很不负责任？”请问你“良心”何在？“职业道德”何在？

于是我告诉他们：来，让我来拯救你——让你做一个有良心、有职业道德的人！——我送你两句话：第一句话“有知识就一定有能力”！如果你觉得有点勉强、自以为是的话，还有第二句话：“知识的完整性等于能力”——面对所要解决的问题，知识如果具有完整性，那就一定等于能力！

你是不是会认为这种说法太理性、太哲学，那么请看：这栋大楼能不能建好，关键在于我们对这栋大楼的知识是否完整——当你对大楼的知识具有完整性的时候，这栋大楼就一定能够建好！

同样，火箭能否上天、原子弹能否爆炸以及北京奥运会能否按时完成、如期举办，就在于一个“完整性”上面！！

民间有一种说法，说美国当局认为，当年的钱学森相当于两个装甲师。为什么呢？因为我国当年缺少原子弹专家，缺少原子弹知识的完整性。正是因为有了钱学森这样的超级专家、科学家回中国之后，我国很快才具有了原子弹知识的完整性，从而才得以试爆成功。

如果当初北京奥主委、中国外交部，忽然有一天告诉全世界的人说：“北京奥运会必须推迟一个星期举办”，请问：全世界的人要不要“晕倒”！？会不会被“晕倒”！？

北京奥运会是一个够大的项目、北京奥运会开幕式也是一个够大的项目、北京奥运会开幕式上的第一个节目也是一个够大的项目！

请问：为什么北京奥运会可以如期举办，而我们一些公司的一个小项目、一个产品研发、一个订单生产，却常常延期？

知识的完整性、事前的规划和计划的完整性，是项目、生产能否如期——按照我们预定的目标完成的关键！以前我们可能认为项目延期在所难免，而当我们知道知识的完整性等于能力之后，我们才会检讨说，项目延期主要是由于

我们的规划和计划缺少完整性！

所以，做培训的一定要有个基本信念，那就是：有知识一定有能力！！

没有这个信念，你去做培训，多半是“没有良心”、“没有职业道德”！

其实，“完整性”三个字可不简单！

人们都知道“可口可乐”是碳酸饮料，其中的成分无非是糖、水……可是有谁知道里面到底有哪些东西、哪些成分呢？或许，可口可乐公司的一般高级主管也未必能够知道！——因为，“配方”两个字不简单，那可是企业的商业“秘密”！——就像一副中药一样，配方是关键！原料中草药无非是那么几十种、上百种，可是其组合却是一件神奇的事情！有没有药效，关键就在于一个配方——配方的完整性上面。

终究，可口可乐公司里面有人知道“可口可乐的配方”，所以有可口可乐公司的正常运营！毕竟中医院里面有人知道中药的配方，所以中医院才不至于门庭冷落！

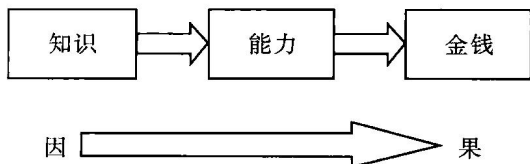
所以，泽尧认为“有知识一定有能力”、“知识的完整性等于能力”——这两句话应该是我们培训行业的基本信念——也是我们培训从业人员的“道德底线”和“人格基础”！！

同时那也是我们读书人、好学上进者的基础理念。不然，我们还去上什么学、读什么书呢？！

为什么很多培训机构的老总总是抱怨自己的业务人员“缺少推广知识、倡导学习的底气”，泽尧告诉他，或许就是因为缺少“有知识一定有能力”、“知识的完整性等于能力”这样的基本职业信念！

“能力”二字终究是要落实到具体的某个所解决的问题中来体现，于是，我们把知识进行聚焦——知识的有机构成非常重要！！“东拉西扯”的知识当然不能构成能力——针对所要解决的问题，知识的完整性、有机性非常重要：山不在高，有仙则名；水不在深，有龙则灵。

一些人看到刚到公司来的大学生、研究生没有展现出能力，因而说“有知识没有能力”，他却恰恰不知道，这些大学生、研究生恰恰正是因为知识少了而不是多了才没有能力——因为他可能还缺少某些具体知识和实践经验（也是知识）。





如上图所示：知识是因、能力是果，能力是因、金钱是果。没有上工序，哪来下工序？没有因，哪来的果呢？不种因而求果，求而不得；先种因而后求果，水到渠成！

另外，知识量必须与知识的维度同时拓展，才能有效扩大你的人性跨度。

功能由结构决定，结构由要素构成

三根筷子放在一起就构成了一个“三角形”，点构成线，线构成面，面构成体，这就是西方人所谓“格式塔理论”。

人死了之后，灵魂去了哪里呢？虽然身体早就不听使唤，可是刚才还是清醒明白的“精、气、神”，为何一瞬间就不在了？一定是去了“另一个世界”？人们对这个突变难以置信！于是我们一些人开始相信灵魂的存在。何况，当我们相信亲人只不过是去到了另一个世界，这是何等的慰藉呀！

可是以现代科学的眼光来看，或许，人之死，就如三根筷子“散了架”，三根筷子即“形”也都还在，可是三角形即原来的那个“神”却似乎“去了另一个世界”！

正是基于此，泽尧常常喜欢对学员强调：“功能由结构决定，结构由要素构成”、“我们的工作不妨从结构开始、从要素着手”——或许，这就是愚公移山精神了吧？！

请见下例：

案例：人格魅力解析

人格魅力也是一种很神秘的说法，因为它必须是一种不可模仿的、神秘的元素，从而才具有拍马屁的功能。被拍马屁是快乐的，而拍马屁则是有回报的，于是，类似人格魅力这类具有神秘主义色彩的词汇很流行、很时髦！那么，到底“人格魅力”是怎么回事呢？

(才干)	业务能力	跟你走现实有搞头、未来有盼头（目标正确、方向正确）	
		跟你做成功率高、少迷茫、少挫折（路径科学、方法对路）	
	远见洞察	你的方向正确率高、你的做法成功率高	
	观察调查	是非清楚、奖惩分明、不冤枉一个好人、不放过一个“坏人”	
	思考力	凡事知其然，也知其所以然，应变能力强，说服力强	

(才干)	口才	有一套说法，无人与你争锋，让别人自愧不如	
	忽悠能力	说的比唱的还好听，让人崇拜，让人看到希望，未来如彩虹	
	扬长避短	做擅长的事情，精美的外包装，价值最大化	
(德行)	正派正直	在你的团队里，好人好报，正义得以伸张	
	诚信守信	信守承诺，说话算数，在你那里不被欺骗	
	理性果断	当断则断，该奖该罚干净利落	
	公平公道	不偏心、不偏爱、心平气和、心安理得、不受委屈、不受歧视	
	包装作秀	吃喝嫖赌的部分、负面的部分能够隐藏，人们所知道的你很完美	

虽然以上表格的内容还有待完善，但是，有了以上表格的观点之后，管理者就可以找到实实在在修炼所谓“人格魅力”的路径和门道儿了。

德，往往是作为先决条件、基础条件而存在的，所以在说法上一般会把“德”放在第一位，尤其是在“垄断”以及“人治”的环境之下，领导者比较有条件“作威作福”、“没有德行”，所以“德”就显得难能可贵！

可是到了今天，对大多数民营企业、外资企业、非垄断性企业而言，外部是市场经济环境，人才是可以自由流动的，于是就由不得你“作威作福”、“没有德行”，竞争环境之下，生存和发展变成“硬道理”，于是泽尧把“才（能力、才干）”放在了第一位！

管理者八项基本修炼

基于“功能由结构决定，结构由要素构成”，泽尧大胆提出管理者八项基本修炼如下：

- 第一单元 锁定目标——管理的焦点：管理以事为本
- 第二单元 创造价值——管理者核心能力：策划与计划
- 第三单元 有效管理——界面与作用力：走出乌托邦
- 第四单元 员工激励——人性真相与利益管理：企业以人为本
- 第五单元 团队驾驭——利益集团与关键员工：组织以利益为纽带
- 第六单元 顺势而为——懂世道、识人道、遵天道：变革管理
- 第七单元 从我做起——我做故我在：管理者自我管理
- 第八单元 全员驱动——TBC 企业驱动体系：让员工为自己工作

虽然以上八大“要素”未必是“完整性的”，但是，终究是管理的一些基本要素，“点构成线、线构成面，面构成体”，管理者不妨从点滴积累开始，然后，能力提升、志在必得！

