

中国第一个最实操的「企业操盘手」系统管理专业课程

# 企业操盘手

国内最具权威的「企业操盘手」构建专家，  
帮你轻松构建企业持续发展系统，  
实现企业的机制激活、人才激活、业绩激活。

企业系统建设第一人 贾长松一著



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

# 企业操盘手

贾长松 / 著



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

企业操盘手 / 贾长松著. —北京: 北京联合出版公司, 2013.11  
ISBN 978-7-5502-2012-6

I. ①企… II. ①贾… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 233167 号

企业操盘手

作 者: 贾长松

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 王 巍

特约编辑: 李艳玲

封面设计: 可圈可点

版式设计: 曾 放

责任校对: 高志红

---

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京同文印刷有限责任公司印制 新华书店经销

字数 197 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 15.75 印张

2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2012-6

定价: 49.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容  
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

## 自序 一切为了解放老板


非常感谢几万家企业选择长松咨询集团，并与我们深入合作。合作期间我们和所服务的企业发生了许多美好的、值得回忆的故事，这些故事无时无刻不在激励我们要更加努力，更好地为企业服务。

长松咨询集团主要致力于中国民营企业的管理系统建设，提供更多的有利于企业经营与发展的实用信息。《企业操盘手》这本书集聚了长松咨询集团在过去几年中关于如何打造及训练企业操盘手的知识精华，非常清晰地记录了一个企业操盘手如何操盘企业的详细工作内容。

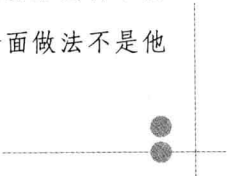
企业操盘手是指可以为企业赚钱的两类人：一类是定战略的人，另一类是执行战略的人。所以，企业操盘手是企业的老板，同时也包括企业的高级管理人员。

企业操盘手主要管理哪些内容？主要管的是企业的钱、人、物。在本书中，我们将围绕这些内容进行详细讲解。

首先，我们来讲一下人，讲到人时，就会讲到企业定位。

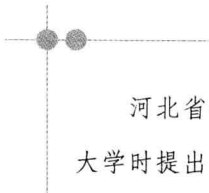


有天晚上，我去了一家我的学员开的烩面馆。我在那儿吃了碗烩面，并问了老板一个问题：“烩面的做法是什么？”他就给我讲了烩面包含几大种类，他家的做法属于老汤烩面，其他的烩面做法不是他家的强项，等等。




我想跟大家说的是，一个企业的负责人如果能在十秒之内把企业定位表达得非常清楚，顾客就会第一时间选择这家企业。

其次，我们讲企业规划。80%的民营企业有一个非常重要的特征就是跑得太快。我在这里告诉大家一个非常重要的理念：“我们这一辈子做好一件事就可以了，甚至做好一件事的一部分就可以了。”



河北省一家珠宝企业的老板，在跟着我们去参观新加坡南洋理工大学时提出了很多发展的想法。我对这个老板说：“你的想法有问题。”他说：“有什么问题？”我说：“你是做珠宝销售的，现在还准备做房产，做珠宝加工，搞了一堆产业链，能做好吗？珠宝这个行业讲究的是百年老店，珠宝本身是很挣钱的，你现在先别想那么多，先做一个规划，把珠宝产业按三个阶段做好就行了。你自己完成第一阶段，你的孩子或者你的继承人完成第二阶段，然后再找一个人完成第三阶段，那你就会非常成功、非常快乐，否则什么都做你要累死了。”



很多企业家都在搞贸易投资。有一个学员不但搞贸易，还跟几个人合伙开了个投资公司，准备笑傲江湖。我问他：“你懂投资吗？你知道什么叫PE（私募股权融资）吗？你知道什么叫IHR（人力资源管理系统）吗？你知道什么叫VC（风险投资）吗？”他不做声了。

所以，诸如这种在什么都不懂的情况下做的一些事，哪里是在做企业？这纯属瞎挣钱。这种玩法是不行的。所以，做好规划非常重要，做好企业规划，掌握住节奏很重要。

另外，有的企业发展得太慢。对企业未来的发展来讲，科技实力将是支撑一个企业发展的重要力量，但科技需要十年以上的研发和投入，如果

你只守住旧业，那也不行。所以在本书中，我们会更多地来谈企业规划，你会发现，原来企业规划是有工具的，是可以通过一个表单展示出来的。

第三，我们讲企业产品。很多企业家都有一个非常有问题的想法：只要销售做得好，企业就一定可以赚钱；只要掌握了客户，销售就一定可以做得很好。这只能是小企业的想法。小企业在前期生存阶段，在没有充足资金的情况下，这样做是可以的。但是作为世界 500 强企业，这样做是最容易出大问题的，也没有哪一家有这样想法的企业可以做成世界 500 强。

在本书中，我们会从营销学、分类学、客户学，以及设计学的角度来谈产品的设计。我们所说的设计，是指产品在定价上，是前端还是后端；在销售上，是先卖还是后卖；在流程上，怎样才可以卖出去的一些具体的、附带工具的方法。

第四，企业目标，我们讲如何让每个人都有目标。比如我今年会讲八期“企业操盘手”课程、七期“组织系统班”、三期“企业战略班”。我们公司 99% 的管理工作都是由三个操盘手负责的，他们也有目标。其中，一个主要管我们企业的研发，我们有一个新产品叫数据化管理集成体系，就是由他来做的。我们公司整体运营是 COO 负责的，即首席运营官，也叫行政副总裁。我们公司营销是由一个小女孩负责的，她来帮我做营销。我基本上是不管事的，我一个人退下来，就会有一千个人往上走。如果我死钉在那个位置上，他们就动不了。他们动不了，就会出去创业，就会离开公司，这样问题就会很大。

第五，企业薪酬。我们会分别介绍七八种薪酬方式，这些方式都很重要。在培训的过程中，我们经常遇到这种情况，很多公司都是在学这些薪酬方式的时候非常激动，回去以后却没有胆量改革。

第六，本书还会涉及企业 PK，也就是企业竞争 PK。如何让员工像狼一样往前冲，这是需要艺术的。

这本书中，用于企业进行实际操作的部分占了 50%，但没有一条是

我自己独创的。我之所以要出版这本书，第一是因为我做过多年的咨询，第二是因为我每年都在参观很多优秀的企业，第三是我们服务过很多客户。本书的大部分内容都是从民营企业里总结出来，再用系统的方式串成的。所以，这些知识是属于社会的，不是属于我个人的，我只是一个知识的传播者。

自序 一切为了解放老板 / V

## 第一章 操盘手挂帅，打造企业实力

### 一、什么是企业操盘手 / 003

1. 既定战略，又执行战略 / 003
2. 既可是一个人，也可是一个团队 / 004

### 二、企业操盘手管什么 / 009

1. 企业操盘手应做的十件事 / 009
2. 企业操盘手必须遵循的十要素 / 011

### 三、企业操盘手的核心任务 / 013

1. 反对内部分裂 / 013
2. 做好员工期望值管理 / 018
3. 不要有错误的导向 / 020
4. 做好数据化管理 / 023

## 第二章 战略规划：有愿景，企业才有最好的未来

### 一、精准定位为企业保驾护航 / 053

1. 国际化标准 + 中国元素 / 053
2. 管理系统 + 文化信仰 / 057



- 3. 数据化运营 + 科技研发 / 058
- 二、精准定位应遵循的三大原则 / 059
  - 1. 定位就是做减法 / 059
  - 2. 定位就是做印象 / 060
  - 3. 定位就是做标准 / 061
- 三、开启商业新模式的十把金钥匙 / 061
  - 1. 行业代名词 / 062
  - 2. 第一法则 / 063
  - 3. 代表行业趋势 / 068
  - 4. 客户价值 / 072
  - 5. 拥有独特优势 / 075
  - 6. 发展步骤法 / 081
  - 7. 产业宽度法 / 082
  - 8. 技术领先 / 083
  - 9. 突出产品 / 084
  - 10. 拥有特色服务 / 084
- 四、快速做出企业定位的新思路 / 085
  - 1. 找准定位的标准很重要 / 085
  - 2. 关键时刻应用即时战略 / 085

### **第三章** 产品设计：多元化定位，业绩倍增

- 一、不同产品对企业有不同的作用 / 089
  - 1. 产品的三个方面 / 089
  - 2. 设计思路：既要当下赚钱，也要培养未来客户 / 090
  - 3. OT 产品：一个企业只有一个核心产品 / 096

4. 前端产品做印象，后端产品要利润 / 096
  5. 宣传营销产品：企业要建立自己的“沙滩” / 102
  6. 方案式产品：让顾客放心买你的产品 / 105
  7. 教育性产品与非教育性产品的灵魂 / 108
- 二、基于员工的产品设计 / 121
1. 不同产品和不同员工之间的关系 / 121
  2. 成交的要点，最好自己成交 / 126
  3. 基于员工的产品设计 / 130

## 第四章

### 目标分解：实现小目标，套牢大梦想

- 一、如何做企业目标责任书 / 137
1. 制定企业目标责任书的必要性 / 137
  2. 企业目标责任书是这样的 / 138
- 二、如何做企业目标规划 / 141
1. 利润目标设定 / 146
  2. 管理成熟度目标设定 / 155

## 第五章

### 薪酬分配：有钱分，心甘情愿跟绩效死磕

- 一、科学的分配机制全面激活企业 / 171
1. 工资 / 172
  2. 个人所得税 / 178
  3. 分成比例 / 180
  4. 考核表 / 180
  5. 提成销售额 / 185
  6. 算账的方法 / 186

- 7. 分公司营销中心的销售额 / 193
- 8. 销售费用的处理办法 / 197
- 二、研发型企业技术团队的薪酬 / 199
  - 1. 工资 / 199
  - 2. 项目研发环节提成 / 200
  - 3. 项目专利环节提成 / 200
  - 4. 项目效益提成 / 201
  - 5. 项目持续分红 / 201
- 三、交付型技术人员的薪酬 / 208
- 四、股东的股权激励 / 209
- 五、门店类及连锁类企业关键人物的薪酬 / 210
  - 1. 门店企业分红方式 / 210
  - 2. 连锁超市的薪酬管理模式 / 213
- 六、采购经理的工资结构 / 215
- 七、工程类公司的工资流程 / 217

## **第六章** PK 机制：成长的不是一个人，而是 N 个团队

- 一、全面营造良好的 PK 环境 / 225
  - 1. 企业文化的三种类型 / 225
  - 2. 明确 PK 的作用 / 226
  - 3. 形成 PK 文化 / 227
- 二、科学构建 PK 系统 / 228
  - 1. PK 的关键要素 / 228
  - 2. PK 的具体方法和步骤 / 231
  - 3. PK 通知和 PK 书范例 / 236

01

**第一章 操盘手挂帅，打造企业实力**



## 一、什么是企业操盘手

通常，将对一个组织、企业、国家的运作，定义为操盘。能够为企业制定战略与执行战略的人，他必须具备能够制定战略、搭班子、带队伍，以及经营公司的能力，并在公司中拥有一定的权力，能够适时实现企业目标。这样的人，我们称之为合格的企业操盘手。

### ① 既定战略，又执行战略

企业操盘手就是可以为企业赚钱的两类人：定战略的人，执行战略的人。所以企业的操盘手一定是企业的老板，以及在老板领导下的高级管理人员。

操盘手要操盘一个企业，对其能力的要求也是综合的，具体的能力要求至少要包括以下几点：

- 懂行业，能够规划制定出真正可以帮助客户的、满足市场需要的产品。
- 对特殊客户，能够做出特殊的服务和流程。
- 能够进行干部复制和关键人才培养。

- 遵守企业机制，建立利益共同体。
- 能够掌控并设计营销标准化流程。
- 能够随着企业环境的变化，不断重新定位企业，重新定位人才。

- 熟悉企业财务管理和风险管理。
- 会塑造企业品牌和企业文化。
- 懂得信息化管理。
- 有可持续发展能力。

企业操盘手作为企业发展的中坚力量与中流砥柱，是企业战略定位、执行系统导入的支持者与实施者。只有拥有战无不胜的系统化高管团队，才会有高效的企业团队，才会有常胜企业。

## ② 既可是一个人，也可是一个团队

企业核心高管团队由六个“O”组成——CEO、COO、CSO、CTO、CFO、CHO（见图1）。这些人都是企业的操盘手。

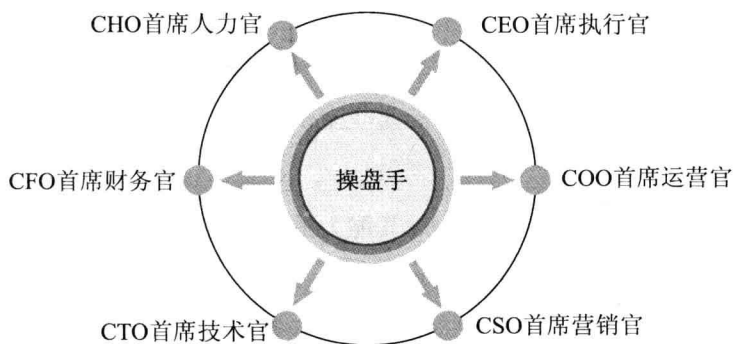


图1 企业的核心高管团队

## CEO——首席执行官

负责企业战略的规划、执行等职责。

(1) 完成公司业绩指标（战略性业绩指标），负责制定企业战略和目标并做出决策、制定预算、组织合作伙伴，当然，还要聘用一支高水平的管理队伍来带领全公司向着既定的战略目标前进。

(2) 负责公司管理系统建设，创立企业系统。任何工作都要通过人去完成，而人又深受系统的影响。一个好的系统能够吸引也能留住最好的人才。企业系统的构筑可以通过许多方法、途径，但 CEO 要定主基调。

(3) 负责其他五“O”及关键人才培养，要负责雇用、解聘和领导高层管理团队，然后由他们雇用、解聘和领导各岗位的员工。CEO 必须有权雇用人才和解雇执行不力的执行者，必须能够解决高层管理团队成员之间的分歧，并使他们为了共同的目标同心协力。CEO 通过传达企业将要实现的战略思想来确立工作的方向，战略思想组成了工作目标。这样才能目标明确，使整个团队凝聚在一起，从而圆满地实现组织目标。

(4) 负责战略市场及战略性产品的经营，负责做出公司内部预算，拨款给能够支持战略发展的项目，同时也将赔钱的或对公司战略发展不利的项目撤下来。要细心考虑公司的主要开支，如果公司不能让投资者的钱增值，就应该决定将钱返还给投资者。有些 CEO 不认为自己是财务人员，但是最终，决定公司财政命运的重大决策是由他们做出的。

## COO——首席运营官

负责企业内部各项正常运作的管理。



COO 要全面负责公司的市场运作和管理；参与公司整体策划，健全公司各项制度，完善公司运营管理；推动公司销售业务，推广公司产品，组织完成公司整体业务计划；建立公司内部信息系统，推进公司财务、行政、人力资源的管理；负责协调各部门工作，建立有效的团队协作机制；维持并开拓各方面的外部关系；管理并激励所属部门的工作绩效。

- (1) 对公司的生产经营有计划权、建议权、否决权、调度权。
- (2) 对下属各职能部门完成任务的情况有考核权。
- (3) 对下属各职能部门经理的工作有指导权和考核权。
- (4) 对总经理决策有建议权。

### **CSO——首席营销官**

负责企业营销战略规划与目标实施达成。

建立科学的销售战略，确保市场营销帮助企业经营战略实施；制订整体营销计划，并时时肩负监督、控制的重任；密切关注市场变化，并适时调整竞争策略和营销通路；负责组建高效的营销团队，并激励团队主动开拓市场；严格控制营销成本，促进营销利润最大化。

### **CTO——首席技术官**

负责企业产品战略规划、研发与标准化建设。

参与制定公司发展战略、年度经营计划和预算方案；组织研究行业最新产品的技术发展方向，主持制定技术发展战略规划；管理公司的整体核心技术，组织制定和实施重大技术决策和技术方案；及时了解和监督技术发展战略规划的执行情况；主持新产品项目所需的设备选型、试制、改进以及生产线布局等工作。

研究决策公司技术发展路线，规划公司产品；指导、审核项目总