

拯救

Saving

◎ 黄继毅 著

中国首部
情景式
企业教练
宝典

拯

Saving

救

◎ 黄继毅 著

中国铁道出版社

图书在版编目(CIP)数据

拯救/黄继毅著. —北京:中国铁道出版社,2007.1
ISBN 978-7-113-07677-1

I. 拯… II. 黄… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 160764 号

书 名:拯救

作 者:黄继毅

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

策划编辑:郭 宇 朱策英

责任编辑:郭 宇

封面设计:润和佳艺

印 刷:北京市彩桥印刷有限责任公司

开 本:700mm×1 000mm 1/16 印张:16.25 字数:265 千

版 本:2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-113-07677-1/F·470

定 价:29.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

编辑部电话(010)51873014

发行部电话(010)51873117

亚迪电器公司是亚迪集团下主营电器的子公司。2004年，原先在集团战略管理部门的马克被提升为亚迪电器的总经理。

摆在马克面前的是一个内忧外患的烂摊子：公司连年亏损，员工已经三个月没有拿到工资了，广告公司、合作伙伴天天上门催款，该收回的钱却一分也要不回来。各部门自扫门前雪，协作陷于瘫痪，人心涣散。总公司还火上浇油，三令五申，不拿到行业前三就撤掉这个分公司。

面前这个烂得不能再烂的摊子，让本想新官上任三把火的马克，举步维艰。接到最多的电话是顾客投诉；总部参加的第一次营销会议，洋相出尽；重要客户前来参观，却正巧碰上机器故障；新产品的研发，各部门互相推诿，一拖再拖……

培训时认识的Frank成了马克的救星，普通的约会变成了拯救公司的“秘密武器研讨会”。马克的日记本里，“七剑管理法”渐渐显露完形。然而，情势却急转直下，出现了更多的负面声音……

离总公司限定的时间越来越近，“七剑”真的能创造奇迹吗？马克和Frank能不能成为真正的“救世主”，让公司起死回生？



黄继毅

出身市场与营销第一线的实战型营销人。现任蜥蜴企业管理咨询公司总经理、高级管理咨询师，北大EMBA讲师，中国品牌研究院高级研究员。

长期从事与企业管理、营销策略、品牌战略等相关的实践、研究及培训工作，擅长企业管理咨询、营销策划和品牌战略规划；成功案例遍及建材、厨具、家电、汽车、服饰、房地产等诸多领域。

本书通过描述一个面临倒闭的企业如何起死回生并成为行业冠军的经历，寻找及掌握经营管理中的关键控制点，集中阐述了模式、方法、工具、案例、问题及解决方案，务求使读者在有限时间里学习效果最大化，真正读有所获。

书中的观点虽然是“常识”，但却非同寻常，打破了很多认为顺理成章的“日常经营管理”的陈规陋习。

作者提出的“七剑管理法”，为管理者提供了解决工作难题的多功能性实用方法、参考方案和建议，不仅适用于企业组织，也同样适用于学校、医院、政府机关等各种组织或机构。

封面设计 **artrv** 润和佳艺 | 李运星
www.artrv.com

荐 语

《拯救》一书描述了应该如何沟通、如何制定目标、如何团队作战、如何决策、如何激励等，它涉及了企业经营的方方面面，它会帮助你快速成功！

——普华机构总裁、晰蜴团队长官 何 坊

《拯救》这本书不只是拿来读的，而是拿来练的，只有将书中方法化为实际行动，才能达到拯救的目的。

——叶茂中营销策划机构董事长 叶茂中

如果你已经开始采用本书中提出的“七剑管理法”来改善公司的运营，你无疑已经是一名优秀的管理者。如果你打算在不久的将来使用本书的管理方法，你肯定会成为优秀的管理者。

——七星国际集团董事长 倪新光

《拯救》一书通俗易懂，易于实践。如果你的公司想和我们一样成为公认的好公司，那么本书应该成为你的公司经理们的必读本。

——汉王科技副总裁 张 建

大多数CEO会从本书中看到自己的影子，会发现自己公司的员工被活灵活现地展示在公众面前。当然，如果你对这一切进行了深入了解和研究，你会避免许多类似的失误。

——海信集团营销公司总经理 王瑞吉

这是一本通俗易懂而且非常联系企业实际的重要著作。若将书中的道理付诸行动，既能提高工作效率，又能发挥员工的潜能。每一位管理者应该和他的团队成员一起阅读本书，并把书中蕴涵的智慧运用到工作之中。

——《销售与市场》杂志社社长 李颖生

很难见到这样的书：它不是赘述学术理论，而是通过对企业运作实践中遇到的种种险阻进行总结和提炼而成。它具有十分重大的意义，不仅打开我们的眼界，而且也告诉我们真正的经营方法。

——《销售与管理》杂志总经理 张永兵

该书巧妙地讲述了成功企业的基本经营方法，它带来了实用的概念和先进的思维方式。为了成功，请阅读本书吧！除非你已经陶醉于平庸的经营方式。

——《中国经营报》总编 王利鹏

在当今的商业环境中，每一个企业的每一位员工都应该用“七剑管理法”来思维、来行动，把自己当成企业的一份子。

——《向解放军学习》作者 张建华

这本书看似简单，但却很有见地。如果诚心实践，它将对你的思考和行动产生巨大影响，让你获益良多。

——著名管理培训专家 余世维

序

什么是企业“梦之队”

七星国际集团执行总裁 赵立新

“梦之队”之称不仅仅是荣誉，同时还担负着全体团队成员的梦想。

追溯“梦之队”的起源，应当是 1992 年乔丹所率领的那支美国明星篮球队，在巴塞罗那奥运会上他们所向披靡，即便是在冠亚军决赛中也超出了对手 30 分之多。对于所有的对手来说，他们的技术和战术出神入化，俨然一群梦幻组合，自此“梦之队”的称呼名声大噪。

不知道从什么时候开始，体育界就热衷于把自己的一些优势项目命名为“梦之队”，例如跳水“梦之队”、乒乓球“梦之队”、体操“梦之队”等等。同样，在企业界里，每一位优秀的管理者也希望自己的团队是“梦之队”。

从某种意义上看，企业要建立“梦之队”在中国本来就已经具备先天条件。

因为“梦之队”的基本要素，如个人、团队与组织的共同目标、协作精神以及全员参与等，都可以从中国传统管理中蕴涵着朴素的人本哲学里得以考证。

中国故有“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”的说法，人们也崇尚“和为贵”。在中小学生的教科书里，就有“祖国的利益高于一切”的教诲。

这为我们的企业尽早接受先进管理思想和方法、革新组织结构、构建企业优秀团队，打下了深厚而优良的文化基础。

一个能称之为“梦之队”的组织，要求其团队成员之间的不同点是得到尊重的，每个人都同意每一件事情，然后同心协力达成目标。

比如说一个篮球“梦之队”，他们不但有具备抢球、运球、传球、投篮、场上组织等方面具有不同优势的队员，而且队员之间还能以各自的优势和队友之间形成一种在技术、战术上达到梦幻般的组合，从而才能所向披靡。

就算是一个貌似静止的乐队也需要梦幻组合，比如音乐在演奏的时候特别美妙，但演奏者需要用不同的方式进行演奏。他们用不同的乐器，不同的方法，不同的音阶，但是它的美妙之处就来自于不同的梦幻组合。“十二女乐

坊”的轰动，正是对中国乐器组合运用的经典，这也是音乐“梦之队”。

对于企业组织来说，整个企业的良好运作，需要不同部门之间在战略上做到和谐合作，各岗位之间在战术、技术上做到梦幻组合，企业才具有强大的竞争能力，才能在复杂多变的市场上攻城掠地，为员工、为企业、为社会谋取更多的福利。

黄继毅先生有过多年的管理实践，并走访了众多成功职业经理人，在《拯救》一书总结并提出“七剑管理法”。这正是使企业组织实现“梦之队”、赢得竞争的法则。

《拯救》通过描述一个面临倒闭的企业如何成长为行业冠军的曲折而又精彩的历程，来阐述七种基本的企业管理技术及其梦幻般的组合运用，从而使团队成为“梦之队”，使企业成为冠军。

希望有幸读到这本书的人，使自己更快地掌握及灵活运用“七剑管理法”，从而使自己和所在的团队成为佼佼者。本书将帮助你成功！



问候读者

敬爱的读者：

好书自己会说话，道理自在字里行间。

本书通过描述一个面临倒闭的企业如何起死回生并成为行业冠军的经历，从过程角度寻找及掌握组织管理这一复杂系统的关键控制点，集中聚焦于模式、方法、工具、案例、问题及解决方案，完全实战，使读者在有限的时间里真正读有所获。

本书提出的虽然是“常识”，但却非同寻常，它打破了很多人都认为顺理成章的“日常经营管理”的陈规陋习。

本书的道理很小，故事很平凡，却很实用。

本书是解决企业组织管理者在日常工作生活中的种种难题的实用工具。它为组织管理者在经营管理过程中经常碰到的问题，提供一些实用的参考方案或建议，这套管理方法，被称为“七剑管理法”，即沟通剑、动力剑、协作剑、决策剑、事实剑、激励剑和心剑。

“七剑管理法”不仅适用于企业组织，同样适用于学校、医院、政府机关等各种组织和机构。

各组织和机构的管理者，如果您已经配备了这些“剑法”，您可以把本书送给您的部门主管、经理们，让他们通过本书轻而易举地快速提升团队的战斗力，从而让您和您的组织从优秀走向卓越。

各部门的主管、经理，如果您配备有这些“剑法”，当您在经营管理过程中碰上麻烦事时，它可以让您迎刃而解，使您的团队成为佼佼者，成为冠军。

各组织的基层工作者朋友们，如果您配备有这些“剑法”，它可以让您成为出类拔萃者，让您更快地从基层走向管理岗位，早日实现您成为领导者的梦想。

也许，有人在阅读这些文字时，会受到启迪，有所收获；也有人会对书中的故事、表达的观点持不同意见，这都没关系。既然我愿意公布自己的思想，也能容纳种种评说。幸好，我所写的都是在市场前线上的故事，这些故事已经让很多人或企业获得了成功，这让我相信本书对阅读它的人具有非同寻常的实用意义。

作为作者，考虑到我的读者，考虑到读书人的需要，所以，我在书中采取了对谈的形式。我希望这种对谈的形式对读者更具有吸引力，并尽可使我能

够像在现实世界中一样生动地刻画书中的人物,包括人物的问题、担心、顾虑和希望。

大千世界里,有许多人会在希望、忧虑以及与困难的斗争中重新认识自己。希望这本书能使读它的人增长他们的能力以及使他们所在的团队成为佼佼者,并成为冠军。

最后祝愿我的读者事业有成! 每天生活得快乐、开心!

蜥蜴团队 黄继毅
2006年12月20日



002

问
候
读
者

序:什么是企业“梦之队”

问候读者

故事开始:一早上班就像炸了锅 /001

第一章 咖啡馆里的约会 /006

令人伤心的营销报告会 /006

好人如何才能好报 /008

当面没有问题,转身全是问题 /010

寻找最需解决的关键问题 /012

是要小盘还是大盘 /017

发送-共识确认-接收 /020

断不对时,理也乱,不理更乱 /026

有效沟通是执行到位的保障 /032

我的日记之一 /036

请客吃饭≠鸿门宴 /037

宣传“七剑管理法” /039

开展主题竞赛活动 /040

聚光灯管理 /044

目录 CONTENTS

第二章 有梦想才会赢 /047

激情过后的无力起点 /048

劳而无获谁之过 /050

梦想成就冠军 /051

有目标才会有动力 /053

去北方还是去北京 /058

我想去桂林 /061

我的日记之二 /065

做个清晰的职业规划 /066

新生活是从选定方向开始的 /072

第三章 鸭子的协作精神 /075

态度不能决定一切 /076

团队协作是把双刃剑 /078

学习鸭子的协作精神 /080

三个和尚有水喝 /082

谁唱歌跳舞,谁敲锣打鼓 /083

让员工在舞台上自由发挥 /086

让唱歌的也能打鼓,让敲锣的

也会跳舞 /088

管理者的八字方针 /093

Frank 的故事 /096

魔鬼总是在细节中 /098

我的日记之三 /102

发自内心的赞美 /102

“协作”研讨会 /103

协作精神测试 /108

目录 CONTENTS

第四章 一个好汉三个帮 /111

员工是防范公司道德沦丧的

第一道防线 /112

尊重与你沟通的每一个人 /114

制造健康的冲突 /119

公牛、老鹰、猎犬和蜜蜂 /122

营造轻松的交流环境 /125

别让船总在水面上打转 /129

莫让会议误事 /134

我的日记之四 /136

集思广益,从集训会开始 /137

第五章 碑林里的故事 /143

顾客越来越不满意 /144

寻找真正的问题 /145

网络时代的一个小悲剧 /147

无效授权,结果不妙 /151

以正确的方式坚持不断地问

“为什么” /154

追查事实,搞清真正的问题 /158

困难是石头,决心是榔头 /160

化整为零,迎刃而解 /162

我的日记之五 /165

卫生纸事件 /166

目录 CONTENTS

第六章 悬崖边上的蹦极 /170

越轻松,越不高兴 /171

优秀员工离职,谁之过 /172

蹦极理论 /174

信任是最好的激励 /176

士为知己者死 /181

落阱猎人的故事 /186

奖励的学问 /189

关注表现不佳的员工 /192

巧妇难为无米之炊 /195

奖励:让整个团队知道发生了

什么 /199

我的日记之六 /202

员工满意度调查 /203

第七章 喝酒的哲学 /208

清洁是个问题 /209

错别字之痛 /210

喝酒的潜能 /212

认识价值观 /215

价值层级 /218

自信与成功 /220

自信来自于自我展示 /223

主动人才和被动人才 /225

主动员工十三问 /229

追求卓越 /234

全力以赴 /237

我的日记之七 /238

员工自信水平调查 /239

核心价值观 /240

Frank 的演讲 /244

目录 CONTENTS

Saving

故事开始

一早上班就像炸了锅

2004年12月,我被集团公司董事会任命为亚迪电器公司总经理。

亚迪集团是一家多元化的耐用消费品供应商,拥有电器、厨具、汽车等多家公司,是一个值得每位员工倍感自豪的大型企业。

然而,作为亚迪电器公司新任总经理的我却一直轻松不起来。

因为三年来,亚迪电器公司总是走在危险的边缘,公司总部规定凡业绩在被列入行业第七位以后的所有下属公司将被关闭,亚迪电器公司的销售业绩排名却一直在第六和第七位之间轮换着,而且运作成本很高,一直处于亏损状态,成绩总是不如人意。

我前来接收工作的时候,前任对我说:“如果总部不给增加费用预算,谁都不可能扭转亚迪电器公司的亏损局面。希望你好运。”

我原来是在亚迪公司总部的战略管理部门工作,对亚迪电器公司的情况也有所了解,但只粗略地知道一些。我的前任以及副总经理都是公

司在三年前从国有企业里挖过来的人才。

副总经理做事小心谨慎，而我的前任则大手大脚，喜欢摆阔，两个人经常意见相左。有人说这是亚迪电器公司业绩上不去的主要原因。我希望自己能与副总经理贾方进行很好的合作。

但到任一周以后，我发现，这里的一切远比我想象的还要糟糕得多。

亚迪电器公司亏损得已经三个月发不出员工的工资，总部也不想为这些事情买单。

因为财务显示亚迪电器公司是有钱的，但都在别人口袋里，公司的应收账款已创历史新高。

亚迪电器公司也拖欠广告公司制作费、媒体刊播费，因为这些广告公司不了解亚迪电器公司的财务情况，所以很放心地继续为亚迪电器公司服务，而没有前来讨债。

让人大跌眼镜的是，这里的员工上班不准时，工作时间聚众聊天、玩扑克牌，根本不把公司制度放在眼里，甚至有人拿促销品当福利用。我问副总经理贾方为什么不管一管这些员工？回答是留在公司里的员工是等待拿到工资就计划走人，他们并不是来上班的。他们觉得在这里收入微薄，工作环境险恶，工作时间长，在任职晋升体制中前途暗淡，这一切都使他们的士气跌到谷底。他们不把公司的现状向外说出去已经是最好的表现了。

这一切，让我一直喘不过气来。

从到任的第一天，各种问题就日夜困扰着我。一下子面对如此众多的问题，应该如何处理呢？

最近，我获得消息，如果亚迪电器公司当年的业绩冲不到前三甲，总部不关闭这家公司，也会把它卖掉。自从知道这个消息的那一天起，我每次走进办公大楼时，脑子里就计算着：我还能在这儿呆多久？我会创造奇迹吗？

今天，是我到亚迪电器公司走马上任第二周的第一天。

早晨，当我走到电梯门口，电梯指示灯显示为8楼。

我看了看表，才八点过两分，感到有点奇怪。公司是八点半上班，一般情况下除了我不会有人这么早就到办公室来。