

从问题发生过程角度寻找经营管理的关键控制点，
聚焦模式、方法、工具、案例及解决方案，
完全实战！



管理七剑

简单而高效的管理利器

黄继毅◎著



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

管理七剑

简单而高效的管理利器

黄继毅◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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

图书在版编目（CIP）数据

管理七剑：简单而高效的管理利器 / 黄继毅著. —北京：电子工业出版社，
2007.1
ISBN 7-121-03406-9

I.管... II.黄... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 132373 号

责任编辑：刘露明 程少佳
印 刷：三河市新世纪印务有限公司
装 订：三河市鹏成印业有限公司
出版发行：电子工业出版社
北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036
开 本：720×1000 1/16 印张：12.5 字数：167 千字
印 次：2007 年 1 月第 1 次印刷
定 价：25.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系电话：（010）68279077；邮购电话：（010）88254888。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。服务热线：（010）88258888。

前 言

管理的问题，是一个具有普遍意义的问题：无论是管理者个人的进步，还是企业的生存和发展，抑或一个政府部门职能的发挥，甚至一个国家的兴旺发达，都与管理的水平有关系。尤其在当前，我们处在一个充满竞争和变革的社会里，传统工业、知识经济、因特网和电子商务等，都要求我们通过管理变革、管理知识、管理创新、管理实效来把握未来，而不是为了适应变化而被动地变化。

然而，在从事管理咨询职业的过程中，笔者发现，很多的企业在管理上虽然富有创新性、颇具应变性，但却缺乏科学性、系统性、合理性。尽管在我们周围，管理者的人数众多，但是能够成功管理企业或者组织的人，则少之又少；能通过管理来为企业创造价值的经理人更是凤毛麟角，甚至少数风行一时的经理人，突然间变得一蹶不振。面对机会和挑战并存的市场环境，许多企业不是激流勇进，而是节节败退。很多乘改革开放之风做大做强“巨型”企业，多年来雄心勃勃，但是仍然长久地徘徊于 500 强之外而不得入内，甚至有的企业越做越小，以至于消失。

为什么会这样呢？笔者走访了不同领域里具有一定威望的人士，究其原因，大家不约而同地都认为是我们的企业以及一些政府职能部门的一个关键的工作没有做好——管理跟不上，或者说我们没有学会如何管理和解决管理过程中的问题。这样造成的结果是：行动混乱、决策失误、盲目推进，或者毫无激情、假公济私、不思上进，严重地妨碍了我们个人以及企业的成长和发展壮大。尽管长久以来，我们受到汗牛充栋的管理学专著的启发，但是它们大都限于空洞的说理，少有从具体实践上来指导解决长久以来深深困扰我们企业的上述问题。

为此，笔者凭着多年的实战经验并融会了许多来自组织、机构、企业家及众多优秀职业经理人的经验，从最前沿的商业实践中发掘出了一套方法，即本书介绍的“管理七剑”法。

“管理七剑”法是一种简单而高效的管理方法，它生动形象地告诉我们如何才能简单地对企业组织进行管理，并获得既定的目标业绩。它真正催生出了最符合实际的、最具持久性的管理思想，是企业经营发展源源不断的动力，铸造了个人的长久发展以及企业的可持续性发展的竞争优势。

本书分七个部分，分别叙述了“管理七剑”法七个方面的内容。首先，“管理七剑”法把沟通作为管理过程中最关键的控制点，同时也是一个最基本的控制点。任何的管理都离不开沟通，可以说，企业管理，成也沟通，败也沟通。其次，沟通必须有内容，必须有一个吸引大家走到一起来的因素。目标，企业的目标与员工个人之间目标的统一，是让大家聚集到一起的关键因素。目标，也是大家为之努力奋斗的源泉和动力。第三，既然大家要为一个共同的目标而走到一起来，团结协作是必不可少的。但是，并非每个人都会与他人合作，都愿意与他人合作。而在当前激烈的市场竞争中，单打独斗是很难奏效的。因此，团队成员之间如何进行协作，成为了企业组织获胜的法宝。第四，企业之所以成为组织，是因为有管理者和执行者，有人决策，有人执行。而决策是企业是否获得快速发展和持续发展的重要因素，如果决策失误，企业不但无法获得成功，甚至过去的努力都因为一次决策失误而付之东流，所以，高质量的决策成了企业管理者最重要的工作。第五，不管决策，还是沟通，尊重事实是必须的。因为在积极肯干就能成功的年代，很多企业都是依靠一个人“拍脑袋”带领一帮兄弟姐妹干出来的。中国的企业者习惯了“拍脑袋”决策。现在，一下子要他们事事以事实为依据做决策，真是太为难了。但是不管为难也罢，不为难也罢，不尊重事实的管理者一定会“享受”到事实的惩罚。第六，人总是有惰性的，但人也是可以被激励的。因此，企业要让员工不断地努力工作，发挥出企业资源最大的能量，激励是必须的。但是，现在很多企业的激励犹如商场里的促销一样，效果

越来越差。不促不销，不激不努力；赠送了，顾客还说东西太少，不满意；奖励了，员工也说奖励太少，调动不了激情。因此，激励管理已经摆上管理者的案头，单纯的用钱奖励的方法已经过时。第七，前面讲的，从沟通技巧到制定目标，到团结协作，到科学决策，到尊重事实，到激励员工，都是属于方法技术层面的，但“百技不如一诚”，在竞争对手的重拳反击下，整个队伍如果心不聚，则不够沉稳，不沉稳则败。因此，企业要获得更高层次的竞争力，要把管理推向更高境界，心剑不得不修。所以，笔者强调各位读者在熟悉运用好各种技法之后，一定要努力修炼心剑。借用芝加哥大学一位很受尊敬的商业政策教授爱德华·莱普的话说：过去，职业经理们只要懂得定目标、写计划、做广告和用钱奖励人，他们就能成功。遗憾的是，这样的时代已经一去不复返了。

如果读者认真翻阅了本书，就会知道，“管理七剑”法，不是凭空的想象、说教的堆砌和空洞的理论，而是博采并融会了各个层面人士的经验，是从最前沿的商业实践中发掘出来的见解，是企业经营管理者解决企业管理问题的强有力的经营良方。如果企业每一个管理者都掌握了“管理七剑”法，并切实地运用“管理七剑”法去思考、去行动，则会更快地占领了市场竞争的制高点，更快地跨入成功的轨道。

管理创造价值，管理创造利润。“管理七剑”法开创了价值之源，造就了成功之道。这是笔者多年来在企业实践和企业管理咨询研究中的发现，也是笔者尽快向广大读者呈现和共享本书的主要动力。

尽管在写作过程中，笔者常常渴望多一份圆满、少几许缺憾，然而由于水平所限，疏漏之处在所难免，恳请读者指正！如有建议或意见，欢迎与笔者联系。

联系方式为：E-mail: hzx0808@sohu.com

MSN: hzx0808@hotmail.com

黄继毅

2006年11月

目 录

Contents

第一剑 沟通剑——有效沟通是管理成功的基础

大部分问题都是沟通不良引起的	2
这都是谁惹的祸	2
解决沟通问题要自上而下	4
管理者要成为好的沟通者	4
好的沟通者就是积极主动者	4
好的沟通者会控制自己的情绪	5
好的沟通者得饶人处且饶人	7
良好的沟通从尊重开始	8
照顾面子不周会影响沟通的效果	8
颁奖也要给失败者面子	10
克服以我为主的不良沟通习惯	11
了解正在和你沟通的人	13
站在他人角度来沟通	13
良好的沟通往往从主动承担责任开始	14
理解才能使沟通变得更有效	15
为什么沟通时会出现信息失真	17
信息失真是由于沟通的内容本身不容易	
明确传达	17
信息失真是由于沟通时出现信号干扰	18
信息失真是由于沟通传递的环节过多	18
“共识确认”是解决沟通问题的绝佳方法	19

“共识确认”确保做正确的事·····	19
“共识确认”拉近理解的差距·····	20
通过复述获得“共识确认”·····	21
集体“共识确认”要求书面复述·····	21
在聚光灯下沟通会更加顺畅·····	22
沟通讨论不是为了推翻重来·····	23
“聚光灯管理”是成功沟通的平台·····	23
 第二剑 动力剑——拥有目标是团队奋斗的动力	
有目标才会有实现·····	26
坚定的目标是奋斗的动力·····	26
明确的目标是前进的方向·····	28
清晰的目标是力量的源泉·····	28
梦想、愿景、目标的定义以及它们之间的关系·····	30
成功的企业必须有愿景·····	31
伟大的目标可以刺激进步·····	32
让团队目标与个人目标合一·····	33
团队目标就是由大家共同制定的行动计划·····	34
企业目标要与员工利益相关联·····	35
制定完整的目标体系·····	36
目标具体明确才易于实现·····	37
要有衡量达成目标的标准·····	37
按轻重缓急给予目标排序·····	38
避免目标无用·····	39
确认资源及评估修改目标·····	40
评估并确定实现目标的资源·····	41
评估实现目标的可能性并修改目标·····	43

分解目标化整为零	44
什么是“化整为零”	44
使用“化整为零”帮助自己成功	45
 第三剑 协作剑——团结协作是制胜的看家本领	
团结协作而非单干	48
分派角色共同奋斗	48
不同职责必须有人担当	50
了解各角色的职责	51
团队协作的原则	52
团结是团队协作的基础	52
团队协作的要素	53
分工原则	54
合作原则	55
监督原则	55
建立合理的机制是团队协作的保证	56
团队协作原则的运用	57
培养员工掌握多种技能	59
一专多能变得尤为重要	59
轮岗是培养多种技能的好办法	60
团队协作精神测试	60
团队协作精神测试题	61
测试题答案	63
 第四剑 决策剑——集思广益是管理决策的原则	
集思广益的误解	65
一潭死水的讨论会 ≠ 集思广益	66

汹涌澎湃的讨论会≠集思广益	67
公说公有理或婆说婆有理≠集思广益	68
集思广益≠没有负责人	69
集思广益的内涵	70
让大家参与到思考中来	72
给他人消化信息的时间	72
不要抵制与自己不同的风格	72
应该安排专门的提问时间	73
关注有创意的人	74
小心油滑的交际者	76
要有自制力，要学会刹车	76
高质量的决策需要健康的冲突	77
良好的群体决策是有条件的	77
群体决策必须避免附和性	79
主动制造健康的冲突	80
尊重不同的决策风格	81
认识不同决策风格的人	81
用和缓的语言表达尖锐的观点	82
在冲突中更需要相互尊重	83
营造良好的决策环境	84
改善决策的硬件环境	84
改善决策的软件环境	86
给员工一个畅所欲言的空间	88
要掌握会议进程	90
做到会前三问	90
如何做到会议准时开始	91

人们都不喜欢违反规则的人	92
针对会议发言者的规则	93
别让固定的例会影晌工作	95
如何提高管理决策的质量	96
明确决策的角色和范围	96
衡量决策的价值与影响	97
遵循科学的决策程序	98
掌握好做出决策的最佳时机	99
 第五剑 事实剑——追查事实是解决问题的法宝	
运用事实的功效	102
事实可以弥补直觉和经验的不足	103
事实可以增强信任和沟通	104
事实对决策的意义	105
“用事实说话”	107
什么是“用事实说话”	107
用事实对员工说话	108
“用事实说话”的注意事项	109
了解问题之前不偷看答案	111
收集多方面的事实	111
追查事实，打破沙锅问到底	114
如何找出“症结”	115
 第六剑 激励剑——激励是发挥潜能的强催化剂	
“激励”为何不奏效	118
减轻工作难度≠激励员工	119
施压、恐吓≠激励员工	121

忽视员工的建议是最失败的激励行为.....	123
信任员工是激励管理的前提.....	125
导致领导信任危机的原因.....	126
如何建立领导信任.....	127
关心员工是激励管理的基础.....	130
培养忠诚员工：归宿感+物质奖励.....	131
树立关心团队成员的意识.....	132
制定关心团队成员的制度.....	132
建立关心员工的组织.....	133
增强关心员工的能力.....	134
关心员工是管理者的主要责任.....	135
“解读下属”是管理者应有的本领.....	136
给员工提供资源支持是激励管理的关键.....	137
人力资源=能力水平×投入程度.....	137
员工投入的方程式：要求≠支持.....	138
给予员工学习支持.....	139
非财物的资源支持.....	141
如何做到最佳激励.....	142
激励要即时、明确、具体.....	143
奖励要有明确标准.....	144
奖励需要量身定做，并成为平常的行为.....	145
赋予工作使命感，给予员工自主权.....	146
表彰每个人的贡献.....	147
考虑是否需要奖励.....	148
通过培养员工信心来对其进行激励.....	149
关注表现不佳的员工.....	152

员工表现不佳的原因 152

激发表现不佳员工产生自信 155

第七剑 心剑——正确的价值观是成功的秘诀

认识价值观 158

什么是价值观 158

什么是价值层级 159

什么是企业价值观 161

价值观在管理中的作用 162

价值观的力量是无穷的 162

企业价值观发挥心理契约的作用 163

正确的价值观使员工具备良好的心态 163

如何确立企业的价值观 165

价值观不能生搬硬套 165

确立企业价值观的基本方法 167

企业价值观要体现的四项基本原则 169

企业如何发挥价值观的作用 173

测知员工的价值层级 173

通过赏罚改变人的价值观 177

建立追求卓越的执行文化 178

倡导主动进步的竞争氛围 181

无法容忍缺陷能助你走向卓越 184

你为剑一切一这有所
解决

- 为什么你交代的的事情员工做出来的结果却不是你想要的？
- 为什么你很多的努力总有很多人领情、不理解，还误解？
- 为什么你的要求有人认为你做得不公平合理并因此不开心？
- 为什么你的某些决策大家都表示同意而过后却不付诸行动？
- 为什么你的下属们面对同一件事情却报告给你不同的结果？

第一剑

沟通剑

——有效沟通是管理成功的基础



一个企业或者一个团队要获得良好的经营状况，良好的沟通是必不可少的。

成功的沟通能起到点石成金、化干戈为玉帛的神奇作用，而不成功的沟通则可能会加剧事态的严重性，使企业在经营过程中困难重重，甚至会导致它在公众面前的形象一落千丈。

所有的方案都是由人来执行的，所以在方案决策的最后阶段，必须要争取大家达成共识。只有大家都认可的方案，实施起来才会有效果。否则，方案在实施过程中会受到各种各样的指指点点，受到来自各方面的人为阻力。

企业管理——成也沟通，败也沟通。



大部分问题都是沟通不良引起的

良好的沟通对于提高工作效率，提高产品质量，表示对顾客关心以及改善企业的经营管理状况是十分必要的。相反，不良的沟通对管理者、员工以及组织来说都是非常有害的。



这都是谁惹的祸

因为沟通不良，很多问题会随之发生。但结果是谁都不认为是自己错，而错误全在别人身上。往往都是你怪我，我怪你。最后是顾客是对的，领导是对的，同事之间，谁先说话谁就赢。而令人伤心的是，这种事会一直不断地发生下去，谁也没试图去了解为什么，去解决这些原本可以避免的争执。

有这么一个故事。



两位客人在咖啡馆里喝咖啡，他们把服务员叫了过来，点了一份水果拼盘。

几分钟之后，服务员就托着水果拼盘过来了。服务员熟练地移动了一下桌上的桌牌号，然后把水果放了过来。

“两位，请慢用！”

就在服务员正要转身离去的时候，其中的一位客人叫道：“这水果盘怎么这么小啊？我没说要小盘呀！”客人一脸不高兴，表情非常严肃。

“我看你们只有两个人，就拿小盘了。我以为……”服务员被客人这么一叫，吓得不知如何是好，连忙轻声地解释了起来。

但客人并不理会服务员的解释，继续发表他的不满：“你以为？你以为什么啊你？你要问清楚啊，两个大男人怎么吃这么点东西啊？好像我舍不得花钱似的。”

“要不您请稍等一下，我去给您换一个大的。”服务员只有委曲求全了。

“算了，算了。不知道就要问清楚，不要老是以为以为的。”

相信很多人都经历过这样的事情。只要在一个企业里工作一段时间，总免不了碰上类似的情景。

有的领导就是这样，叫员工去做什么事情，他总是不说清楚，等员工把事情做完了，就开始骂人了。

故事中的问题如果是发生在医疗或者军事活动中，就不是小问题了，可能会演变为医疗事故，也可能是战争失利。



解决沟通问题要自上而下

在企业的管理沟通过程中经常发生类似于以上故事的事情，只是很少有人去关注它。做领导的，怪下属；做下属的，怪领导。

为什么会发生这样的事情呢？是下属的问题，还是领导的问题？为什么？

追究原因，是因为信息传达不明确而产生理解偏差的问题。这个问题由下属来主动解决是很困难的，它最好是自上而下地来解决。如果这个问题没有获得很好解决，它会产生很多不良的后果：第一，它可能会影响事情的正常推进，甚至误了大事；第二，它会在当事人之间形成一种障碍，影响双方以后的沟通；第三，如果双方是上下属关系，下属会猜测，他的领导可能是由于不懂，或者是能力问题，才没有告诉他具体应该怎么做是对的，而如果下属有了这样的猜测，则会影响到他对上司的信任，甚至导致管理的信任危机。



管理者要成为好的沟通者

沟通不良，会导致绩效低下，人际关系紧张，工作质量也随之降低。

因此，为了提高工作质量，企业的各级管理者必须成为好的沟通者，让企业成员之间就存在的问题与建议能顺利进行沟通。否则，一切改进将无法进行。



好的沟通者就是积极主动者

新上任的销售总监是从一家著名的跨国公司空降到 A 公司来的，他因为看到生产部的生产流程有问题，就给总经理写了一封建议报