

企业管理“七星剑法”（2）PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E7_AE_A1_E7_c123_289083.htm 第五利剑：事实
剑--追查事实是解决问题的法宝 问题可能是一次性的，如是处理一次危机公关。它也可能是经常性的，如怎样控制支出。不论哪种情况，都请自问：我希望回答哪些问题？为什么会有这些问题？例如探究上述控制问题，你就会知道下列问题的答案：现行控制系统的成本是多少？改变后会带来什么效益？别人采取什么系统？新的设计系统由谁来设计，谁来管理，有什么困难？有什么替代方案？继续这样问下去，直到问不出。回答这些问题，将提供与解决有关的基本事实。缺少这些事实，不要指望能产生最佳的解决方案。比如，有一天我看财务报表的时候，发现公司最近一个月日常办公用品的费用比以往几个比突然高了好多。我立即叫来财务主管问：这是怎么回事？财务主管说，最近一个月没有什么特别的事，各项事务都和平常一样。这就怪了，那么这些多出的费用都用在哪些地方去了。我们把费用清单拿来对帐。发现这个月的卫生纸领用得特别多，而且都集中在几个人身上。然后我们又把这几个人叫来，为什么这个月领用这么多卫生纸？都用什么去了？原来，问题出现在洗手间卫生标准出台以后，要求每天的洗手间卫生标准是必须用拖把拖干净，而且潮湿的程度是一张纸放在地面上不能被沾湿。所以，很多卫生员就用卫生纸来吸地板上的水。天啊，拐了这么个大弯才找出问题的根源。如果我没有追踪问底，这些事情肯定继续下去，并且会一直像哑谜一样的，永远没有人去了解它、发

现它、改变它。另外，许多问题往往是围绕着“差距”产生的。这是指，“你在哪里”与“你想到哪里”之间有个距离。问题是怎样从A到达B。比如你本季度的目标销量是1000台机器，可现在两个月过去了，你的销量才走了一半。在你的路途中，可能存在着许多障碍：资源短缺(如人力、资金)、强大的竞争对手、计划调整，以及许多隐伏的障碍。你要么去找消除障碍的方法，要么在目标上做出妥协。然而，重要的是，你必须为达到你的目标做出一番筹划：你必须找出你销量上不去的原因：是因为竞争对手加大促销力度？还是市场的总体销量本原就不高？或者你的产品质量出了问题？等等。然后拿出相应措施，马上行动。只有无能的领导者才会确认差距后，仍对缩小差距无所事事。管理学作家彼得·德鲁克定义“管理”为：知道该做什么，怎样去做，并付诸行动。没有第三步行动，前两步分析和计划就毫无意义。所以分析问题真相的目的，除了让你的团队养成具体问题具体分析的习惯，更重要的就是要把问题解决，达成目标。

第六利剑：激励剑--激励管理是发挥潜能的催化剂 信任是领导对团队成员最好的激励。但信任很难建立，却很容易失去。这在一定程度上是因为人们常以一种怀疑的心理定势开始交往。领导者要努力去赢得信任，就必须通过显示诚意和全力支持团队成员来培养信任。而且要一再地证明这一点。即使你多次地承诺，仍会有少数人继续怀疑你。所以，作为一个团队领导者，要从假定自己是值得信赖并会被信任的开始做起。然后，只要诚实、守诺，并公正待人，信任通常都会随之而来。我有一个朋友，他到一家电器公司接任一个分公司的销售经理。他到任的第一件事就是为员工加薪，接着把办公室到

更舒适的地方，并重新做了装修。他认为，关心员工是作为一个领导者的主要责任。要留意工作环境应尽可能地舒适，并仁慈地对待合理的更换或改善要求。关于员工个人，领导者应像一名福利主管那样工作。随时准备采取例外措施，帮助遇到困难的员工，即使你有疑问，也不要犹豫。重要的是不让事态恶化。常常问问有什么对方不对，若有则采取措施。所以，当他初到任时有几位本离开公司的主力员工最后都留了下来。现在，甚至有竞争对手的优秀员工都主动上门找他。我这个朋友还认为，帮助员工塑造信心，也是对员工的一个重要支持。他说，人们也许会怀疑自己完成一项困难任务的能力。但当达到或超越既定目标之后，他们的自我感觉就会改善。同时，用表彰会或其他形式为个人和团队庆功，可以增强人们的信心。如果出现错误，应指出错误，但不要中伤个人。因为，最重要的支持是心理上的无价支持。如果你希望得到忠诚，就要给人以忠诚。面对外人，应依实情尽量支持你的同事、员工，任何训斥和纪律处罚都应在领导者与员工之间私下进行，而不应有第三者在场。物质支持同样是重要的。为员工提供不少于他们应得的设备和资源，使他们能出色地完成工作。员工看到你为他们争取资源，将会增加对你的信任和忠诚。最后他说，尽职的员工会严格要求自己的。现实结果证明，我这位朋友到任六个月以后，他的业绩从原来市场占有率第四冲到了现在的第一，而且远远超出竞争对手。

第七利剑：心剑--正确的价值观是成功的秘诀 每个复杂的体系，不论它是一部机器，或是一台电脑，其各部份的结构都得协调一致，相互支持，方能达成最佳的运作。如果各行其是，没多久便会停止运行。一个由人来组织的团队

也不例外。我们的行为若无法与内心最重要的愿望相合，那么便会在内心产生对立，成功也就遥遥无期。如果一个人正在追求某件东西，但在内心里却与是非黑白的信念相冲突，那他就会陷于内心混乱的地步。我们若想能改变、成长、兴盛，就得清楚自己以及他人的法则，并同时确实知道衡量成败的标准。否则，我们只是个富有的乞丐。这个最终而且最重要的因素，我们称之为价值观。价值观会主宰着每一个人的行为方式，影响人们对周遭一切的反应。价值观颇似电脑的执行系统，虽然可以被输入任何的资料，但电脑是否接受或运算，还得看执行系统是否符合事先所设定相关的程式。价值观就是人们脑子里判定是否执行的系统。从人们所穿的衣服、所开的车子、所住的房子，到教养孩子的方式，这一切的一切都受价值观的左右。它是人们行事为人的规范，是释放人们内心神奇力量最重要的关键，每个人都靠它了解和判定自己以及别人的行为。所谓“观念决定意识，意识决定态度，态度决定行为，行为决定习惯。”这是说明价值观对行为的影响。很多人的价值观是通过强制性形成的习惯来形成意识的。军队的训练就是一个很好的例证。但作为一家企业，我们的措施不能是强硬的，我们只有对自己强制性的形成一种理想中的形象，然后通过个人的影响力来带动员工发展他们的价值观。因为每个人对同一件事看法，因各人的价值观不尽相同，看法也各异。例如一位大老板开着一部小型车，并不是因为要省油，只不过是跟其他人一般见识；一位大富翁之所以不住豪华别墅而住不显眼的房子，也不表示吝啬而是为了不浪费空间。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com