

成功的管理者都是高级牌手

管人管事

必须保留的12张底牌



张国庆 / 编著

成功的管理者都是高级牌手，他们总是把底牌藏得严严实实；章法严谨却不流露声色；把每一步都安排得井井有条却让人看不出动静；将一切掌控于却让别人不知其意；表面上看似无计，实则是计策在心，把每一计都藏到心里，不张扬、不表露。

中国致公出版社

管人管事

必须保留的

12张
底牌

张国庆 / 编著

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人管事必须保留的 12 张底牌/张国庆编著. —北京:
中国致公出版社, 2009. 5
ISBN 978 - 7 - 80179 - 810 - 7

I. 管… II. 张… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 063225 号

管人管事必须保留的 12 张底牌

编 著 者: 张国庆
责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销: 全国新华书店
印 刷: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 710 × 1000 1/16 开

印 张: 20

字 数: 300 千字

印 数: 8000 册

版 次: 2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80179 - 810 - 7 定价: 38.00 元

版权所有 翻印必究

前言

管人管事是一门高深的学问，管理者不仅要大权在握，更重要的是要有高超的管理艺术。

管理犹如打牌，管理者就是牌手。牌手分为几等：低级牌手是乱出牌张，出到哪儿算哪儿，从来不顾及什么全局，赢了，就笑得前仰后合，甚至差点儿就从椅子上跌下来；中级牌手爱装模作样，一只手拿着牌，一只手托着下巴，貌似算计，也能玩出一点点小招法，但最后的胜利并不属于他；高级牌手坐在那儿，面色从来不流露丝毫喜怒哀乐，一招一式都会相联贯，并且能因局势不同而调整攻守方略，所以总是赢家。

成功的管理者都是高级牌手，他们总是把底牌藏得严严实实：章法严谨却从不流露声色；把每一步都安排得井井有条却让人看不出动静；将一切掌控于心却让别人不知其意；表面上看似无计，实则是计策在心，把每一计都藏在心窝里，不张扬、不表露。

身处复杂的权力漩涡中，要想处理好错综复杂的关系，并把人管好、把事理顺，除了要把底牌藏得严严实实之外，还要懂得如何使用底牌，知道怎样通过让人捉摸不透的出牌方式来争取主动，并赢得全局。

为了让更多的管理者了解和使用这些行之有效的“藏牌方式”和“出牌技巧”，使管人管事这个棘手的问题变成一件易事、一件乐事，我们特别推出了《管人管事必须保留的12张底牌》这本书。

本书没有深奥的理论，也没有管理类书籍惯有的公式和图表，而是在





剖析和归纳中，分析管人管事者在工作中经常面临的一些普遍问题，从12个大方面阐述了不同情况下“底牌”的不同用法，从新、时、势的角度去分析管人管事时隐藏的种种学问，力求使读者能够全面、直观地了解它们的具体操作过程以及在操作中必须注意的细节，启发管理者如何让最令人头痛之事变得轻松、简单。

与其他经管类书籍不同的是，本书立足于中国国情，根据中国人的心理特征和中国企业的普遍特点，有针对性地就管人管事所要面对的问题进行实战分析；同时也展望国外，引进国外管理的先进理念，并以生动具体的生活场景和精彩案例，让人们在阅读的过程中，一边享受着悦人的故事，一边领略着打牌的游戏与管人管事的艺术和智慧，从而巧妙地启发您如何做一个“有心计”、“懂手段”的管理人。读过此书后，您会发现，自己在不知不觉中提高了的，除了管人管事的本领，还有透视人心的能力。

正所谓“仁者见仁，智者见智”，书中若有偏颇错漏之处，敬请各界同仁批评指正。

编著者

目 录

一、含而不露

千万别让人一眼就看出深浅

真正聪明的管理者从来不轻易让下属看出他的深浅,只有这样才能更好地获得别人的尊重。没有人看得出你的极限,也就没有人挑战你的权威。因此,管理者要在下属面前立威,就应当效法“神灵”,做到含而不露,不要让任何人了解自己的底牌。

1. 控制自己是控制别人的基础 /2/
2. 一览无余是一件相当危险的事 /4/
3. 切勿成为毫无掩饰的“透明人” /5/
4. 谨慎的沉默是精明人的庇护所 /7/
5. “深不可测”可以使人肃然起敬 /8/
6. 有意识地拉开和下属之间的距离 /10/
7. 适度摆架子能使心机不被窥破 /12/
8. 学会“扮作神秘”和“吊起胃口” /13/
9. 不能让人窥视到自己的“内幕” /16/
10. 说话留一半才有想像的空间 /18/
11. 时时要显得从容不迫、成竹在胸 /20/





二、感情投资

成功统驭部下关键是“攻心”

人类全部的心理与行为,都离不开情感的伴随,情感犹如强大的驱动力,是人们行为的内部推动力量。兵法云:“攻心为上,攻城为下。”用好了感情这张底牌,你就能征服人心,就能控制人、掌握人,轻松地让人们跟着你走,心甘情愿地为你“效力”。

1. 一定要在赢得人心上下工夫 /24/
2. 感情投资是统驭员工的绝佳选择 /25/
3. 你要够意思,才能让别人够意思 /28/
4. 征服人的心就能控制他的身 /30/
5. 用感情的绳索可以把能人绑牢 /33/
6. 雪中送炭,可以使人长久地感恩 /35/
7. 用适当的庇护换得下属的忠心 /37/
8. 以提携的方式培养忠心的追随者 /40/
9. 知遇之恩也是可以“策划”的 /42/
10. 对下属攻心需要“义气”和“权术”并用 /44/
11. 通过小事传递对员工的关心 /47/
12. 关心员工的家庭则可事半功倍 /49/
13. 别错过8小时之外的感情联络 /52/

三、自我包装

让自己拥有高大光辉的形象

自我包装水平的高低直接决定着一个管理者在职业舞台上的票房号召力。任何一个领导,要想有所作为,就必须用好“自我包装”这张底牌,以树立起一种领袖人物般“高大光辉”的形象,这样才能吸引和感召追随者,才能真正对他们实施管理。

1. 为自己精心打造魅力的光环 /56/

2. “尊贤重能”是博誉的绝佳手段	/58/
3. 不要让下属觉得你害怕承担责任	/60/
4. 适时“罪己”可有效取悦于下	/62/
5. 用前任领导的“失误”为自己贴金	/64/
6. 为自己赢得一个公正无私的名声	/66/
7. 成为别人眼中恪守承诺的君子	/68/
8. 成为组织里做人做事的典范	/70/
9. 千万别让人觉得你光说不练	/72/
10. 在言行举止中显得精明强干	/74/
11. 用良好的外在形象为自己加分	/76/
12. 让自己拥有正确而优雅的仪态	/78/

四、紧抓弱点

瞄准人性的弱点最能治住人

每个人、每种事物都有自己的弱点。从弱点着手是管人管事最有力的底牌之一。俗语云：“使功不如使过。”抓住部下的把柄和弱点，就可以使之感激畏惧地服从你。同时，功名之心人皆有之，人性的这一弱点也可以巧加利用，以使其为整个团队服务。

1. “打蛇打七寸，牵牛牵鼻子”	/82/
2. 没把柄时不妨用“诿过术”造一个	/84/
3. 用“诿恶术”让反对者“失道寡助”	/86/
4. 借人名利心达到自己的目的	/88/
5. 欲用能人先要舍得付出“血本”	/91/
6. 要想钓鱼，鱼饵是必不可少的	/94/
7. 用福利营造“人心齐”的局面	/95/
8. 重奖有功者以拉动众人之心	/98/
9. 下大力气建立有效的奖金计划	/99/
10. 必要时悄悄塞给员工一个红包	/101/
11. 用群体奖增强员工的团队意识	/103/
12. 注意薪酬和奖金激励的局限	/104/





五、利用优点

把下属诱导成你想要的样子

信任和赞美能促使某种行为的出现和强化。这是人类特有的一种重要优点。你在哪个方面信任和鼓励一个人,实际上也就是在哪个方面为他勾画了他意志行为的方向和轨迹,这是诱导和激励他人的一种重要途径。管理者一定要利用好这一张底牌。

1. 信任能有效地激励和诱导下属 /108/
2. 信任可以把“贼”变成“人” /109/
3. 用多种方式表达对员工的信任 /111/
4. 既要信任,也要增强其自信 /113/
5. “用人不疑”也要讲究虚实相结合 /116/
6. 巧妙赞美下属可有效地收服人心 /118/
7. 赞美可以产生积极的心理暗示 /121/
8. “高帽”即使不真也照样塑造人 /123/
9. 用欣赏的目光看待每一个下属 /124/
10. 善于从细节处称赞你的员工 /126/
11. 赞美员工要讲究方式和技巧 /128/
12. 表扬下属时要“一碗水端平” /130/

六、善留余地

给别人留路,自己才有出路

留有余地是生活中一种不可缺少的大智慧,也是管人管事过程中必须保留的一张底牌。给别人留路就等于给自己出路,毕竟人人都需要走路。如果凡事都想把好事占尽,将强势占绝,必然会遭到众人的孤立与排斥,让自己到处碰壁、无路可走。

1. 任何管理都需要留有余地 /134/
2. 留有余地,能使管理者占据主动 /135/

3. 给员工留点自由的时间与空间	/136/
4. 给员工出路,企业才能发展	/138/
5. 让员工看到良好的发展机会	/140/
6. 帮助员工进行职业生涯设计	/142/
7. 培训下属就是为他们增加了机遇	/144/
8. 摒弃“顾上不顾下”的思想	/147/
9. 不要把所有的功劳都揽过来	/149/
10. 适时揽过可以换来下属的感激与信赖	/151/
11. 指责下属时要懂得留点面子	/153/

七、适时糊涂

并非任何时候都要精明过人

管人管事无疑是需要精明。但若时时处处都明察秋毫、精明过人未必是件好事。古人云:“水至清则无鱼,人至察则无徒。”物极必反之理同样适用于管理领域。心怀博大一点,适时地打一张“糊涂牌”,不仅能让自己更显得轻松,也能让管人管事的效果更好。

1. 太过于精明者,难有真正的快乐和成功	/158/
2. 管理中需要睁一只眼,闭一只眼	/159/
3. 在摸清真实情况前先装装“糊涂”	/161/
4. 在“糊涂”中达到非凡的治理效果	/163/
5. 利用模糊思维,巧妙回避问题	/166/
6. 以平常心来对待下属的谎言	/167/
7. 大度地面对员工的背后议论	/169/
8. 把明白装在表面的糊涂中	/171/
9. 得理而饶人更易征服下属	/173/
10. 给犯错者一个再来一次的机会	/176/
11. 对人才的缺点不要斤斤计较	/178/





八、铁腕治人

永远都不能承诺放弃“武力”

管人管事要讲究“文”本来是没有错,但凡事都得有限度,只执其一端必然导致另一端的失控。要知道,怀柔并不能解决所有的问题。否则,这个世界上也不需要军队、警察和监狱了。所以,我们永远都要握住“武力”这张底牌,以保证组织能够有序地运转。

1. 铁的纪律是组织成长的保证 /182/
2. 过度怀柔会给自己带来麻烦 /184/
3. 适时责罚以表明原则立场 /186/
4. 对心术不正者更不能宽仁不断 /188/
5. 一开始就要烧好“三把火” /190/
6. 以有效方法让狂傲者“俯首听命” /191/
7. “抓典型”这一招永远不过时 /193/
8. 适时举起“解雇”这个杀威棒 /196/
9. 施展铁腕时不能过于不近人情 /198/
10. 惩处员工时,不妨用“递进式” /199/
11. 让员工“愉快地”接受处罚 /201/
12. “武”与“文”并用,方可长治久安 /204/

九、用权方略

既要能放下去,也要能收上来

管理者如何用好权力牌?简单地讲,就是要收放结合。对权力的分配和控制问题,倘若做得好,企业会呈现出“政通人和”的高效率、高效益的景象;反之,则可能导致权力效力不能很好发挥或权力失控。所以,对于权力如何放,如何收,管理者必须详加研究。

1. 要更聪明而不是更忙碌地工作 /208/
2. 把精力放在“抓纲举目”的大事上 /210/

3. 通过放权,释放权力应有的效力	/213/
4. 坚决克服有效授权的诸多障碍	/215/
5. 授权要做好周密思想和组织准备	/216/
6. 选择授权时机,注意授权细节	/218/
7. 将有效授权与有力监控相结合	/221/
8. 保留一定的权力,以防授权失控	/224/
9. 及早斩除威胁控制权的小圈子	/226/
10. 要限制权力过重部下的权力	/228/
11. 将权力收回分割,以杜绝隐患	/231/
12. 不要让权力控制走向极端	/233/

十、平衡制约

间接牵制往往胜过直接强制

平衡制约是一种至关重要的高尖端管理艺术,它需要管理者站在统筹的高度,把多种因素调整到有利于自己的状态,达到控揽全局之效。能否掌握并灵活运用这一张底牌,直接决定着管人管事的效果,更决定着一个领导者最终所能达到的事业高度。

1. 和谐与制衡是管理的基本目标	/236/
2. 管理实际上就是一种动态平衡	/238/
3. 利用特殊人物来平衡各方关系	/240/
4. 平衡各派力量可实现控制全局之效	/242/
5. “唆使”自己的“走卒”去诛自己的“鹰犬”	/244/
6. 不要让某一方力量拥有绝对优势	/245/
7. 以隔离、牵制的手段防止“兵变”	/248/
8. 用新的权力中心制约原有的权力中心	/250/
9. 从政策上做好牵制部属的铺垫	/253/
10. 平衡术也不能不分对象乱加使用	/255/





十一、灵活变通

把一切变化控制在自己手中

凡事都要讲究一个应变、变通。只有具备了灵活变通的出牌方式,才能适应变化、洞晓时势、驾驭事态。因此,管理者在管人管事的过程中,必须应时而动,见景生情,辩证地、发展地去学习和运用各种管理手段,把一切变化都尽可能地控制在自己手中。

1. 应变能力是成功管理的前提 /258/
2. 要懂得换一个角度去思考问题 /260/
3. 不要让已知的事物限制了 you /262/
4. 用声东的手段达到击西的目的 /263/
5. 发现势头不对,就得及时改变策略 /266/
6. 在不利形势下,不妨采用时间换空间 /268/
7. 先把“贤士”逼到墙角,然后再拉上船 /270/
8. 骤然而动,让人们接受既成事实 /271/
9. 不能死死抱住既定的方针不放 /273/
10. 突破陈规陋习,培养创新能力 /274/
11. 只有允许失败,才能让员工大胆创新 /276/

十二、防人避祸

多算几步棋,才能避免被将死

管理如同下棋,平庸者只能看到眼前一两步,而高明的棋手则能看到五六步甚至更远。一个管理者只有凡事都比别人多看几步棋,既懂得进攻又懂得防守,才能避免“一着不慎,满盘皆输”的结局,在确保自己平安无事的前提下做到运筹帷幄。

1. 每走一步都要有精准的算计 /280/
2. 只有小处设防,才能避免大处遭殃 /281/
3. 当领导也要有必要的“防人之心” /283/

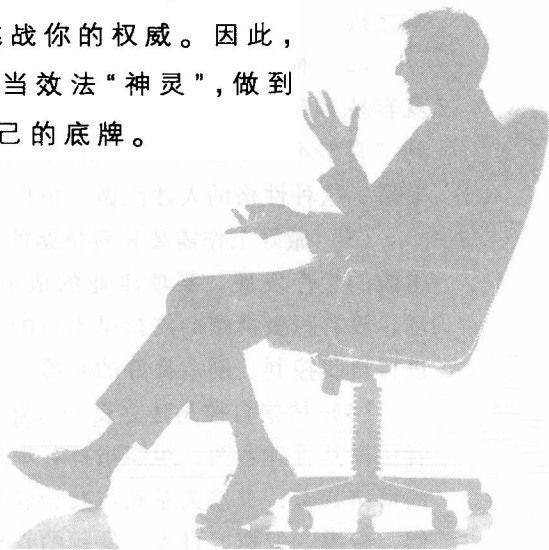
4. 在是非的“迷魂阵”中,更要多加算计	/284/
5. 把防范措施落实在问题发生之前	/286/
6. 对“同舟共济”之人,也要予以防备	/289/
7. 要远离“小人”,但也不要得罪“小人”	/291/
8. 在事前先“识奸”,才能有效“防奸”	/293/
9. 去除隐患时,要讲究方式与策略	/296/
10. 谨防对手用转嫁矛盾的方法整人	/298/
11. 提防“小人”用栽赃诬陷的方法整人	/300/
12. 必须警惕的六种“无德”员工	/302/
主要参考文献	/305/



一 含而不露

千万别让人一眼就看出深浅

真正聪明的管理者从来不轻易让下属看出他的深浅，只有这样才能更好地获得别人的尊重。没有人看得出你的极限，也就没有人挑战你的权威。因此，管理者要在下属面前立威，就应当效法“神灵”，做到含而不露，不要让任何人了解自己的底牌。





1. 控制自己是控制别人的基础

一个人在事业上和生活中的成就主要取决于他的“情商”，而不是学历或能力。尤其是处于权力场中的管理者，如果你不能控制自己，那么终有一天，你会被上下左右的人所控制。事实上只有那些能够控制自己的人才能避免被他人控制，才能有效地控制别人，才能有效地管人管事。

越是管理手段成熟的管理者，城府便越深。这是古今中外的掌权者用以防范和控制别人的一种重要方法。所以，历来聪明的当权者一般都喜欢把自己的思想感情隐藏起来，不让别人窥出自己的底牌和实力，这样使得部下就难以钻空子了，就会对领导感到神秘莫测，就会产生畏惧感。领导如同在暗处，下属如同在明处，控制起来就比较容易了。

具体来说，管理者适当地控制自己的情绪有下列好处：

(1) 避免自己的弱点被利用。要知道，无论是谁，只要稍有智力，便多多少少练就一些察言观色的本事，他们会根据你的喜怒哀乐来调整和你相处的方式，并进而顺着你的情绪来为自己谋取利益。这样一来，如果你的情绪表达失当，你的意志也会在不知不觉中受到别人的掌握。因此，高明的管理者一般都不随便表现这些情绪，以免被他人窥破弱点，予人以可乘之机。

(2) 情绪自控是做出正确决策的需要。管理者一旦露出了“真情”，就容易为人所看穿，情绪受到影响，而导致做出错误的决策。管理者要做到“喜怒不形于色”，尽量控制个人的感情，而以冷静客观的态度来应付事情，这种性格的人才配做一位称职的领导。

(3) 做好工作需要积极情绪的支持。管理者所从事的工作，是关系到组织的生存发展，某项事业的成败兴衰，相关人员的利害得失的复杂劳动，没有积极情绪的支持是不行的。这就需要你自觉主动地对个人的情绪进行自我控制，创造良好的心境。

(4) 情绪自控是建立良好人际关系的基石。良好的人际关系，是管理者贯彻其管理意图，组织指挥各项任务完成的重要外部条件。管理者本人的情绪状态，直接关系到与其相联系的相关人员和组织成员。一个性格孤僻、冷漠、偏执、自大、暴躁的管理者，其不良情绪必然会影响到他人的

正常交往，必然会妨碍他与上下级之间顺畅的沟通与团结，更难以建立起个人的友谊。而一个乐观、自信、宽厚、幽默的管理者，就容易与相关人员交往，容易获得上下级的支持与帮助。

(5) 情绪自控也是增强管理者理智的核心。情绪是有迁移性的，平时我们讲的“爱屋及乌”、“惊弓之鸟”、“草木皆兵”等等都是情绪的迁移性的表现。这种迁移性，带有十分明显、强烈的感情色彩，具有主观性。如某些管理者工作中受到挫折，内心里郁闷，在管理者身上会情不自禁地耍脾气、发怨气，因而影响了团结，造成工作上的被动局面。因此，管理者必须对自己的情绪进行控制。这种自控反映了管理者个人的修养和心理自控水平的成熟程度，表现了其理智水平的高低。

(6) 情绪自控能使你在组织遭遇到困难时保持若无其事的冷静与沉稳，这是最能安抚民心的方法。如果你控制不了自己的情绪，流露出一不安的表情或慌乱的态度，便会影响到全体下属，一旦根基动摇，就会带来崩溃。

(7) 情绪自控也会使你在对外交涉谈判中具有从容镇定、成竹在胸的泱泱大风。如果把持不住露出感情，如同自掀底牌一般，很容易被对方控制，而屈居下风。

虽然说喜怒哀乐是人的基本情绪，但作为一名管理者，要想维护自己的威严，使自己显得更加成熟，必须时刻保持理性的头脑，注意控制自己的情绪，藏好自己的底牌，做到喜怒不行于色。只有学会控制自己，才不会把事情搞糟，也才不会被别人所控制。

做到控制自己，其要点是：第一，在你欣喜或愤懑时，让别人看不出来，喜怒哀乐不露于形。第二，你的“色”或许是你内心的反面，又或许是你内心的表现，但都要达到你自己想达到的目的，都要为你的管理目的而服务。

控制自己，必须要把握住迷惑对手的度，如果把握不好，过犹不及。在适当的时候也不妨“虚则虚之，实则实之”，以搅乱对方的判断思维。当然，这种手段是必须控制在不使自己受到严重损害为前提的。喜怒形色还应该控制在让手下人能明白你的真实意图的度之中，否则，也会贻误时机。



含而不露
千万不要让人一眼就看出深浅