

GuanLiSanMou

管理的定神针，管理的秘笈书

管理三谋



谋变、谋事、谋效益

管理之难在于：常用力不小，却效果甚微！

这一点着实让许多管理者极为头痛。

其实，管理三谋最为紧要——

谋变，就不会死气沉沉；谋事，就会责任到人；

谋效益，就会让大家尝到甜头。

精通三谋者，绝对可成为管理的行家里手。

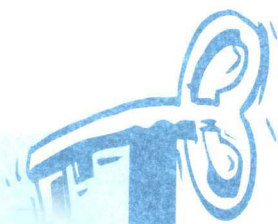
本书旨要：

- ※ 把死方法变成活套路
- ※ 把难以办到的事办得顺畅自如
- ※ 把两手空空化为财力丰厚

中国华侨出版社

管理三谋

谋变、谋事、谋效益



© 中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理三谋:谋变谋事谋效益/方军编著. —北京:中国
华侨出版社,2004.2

ISBN 7-80120-771-8

I. 管... II. 方... III. 管理学—研究 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 000015 号

管理三谋:谋变谋事谋效益

编 著/方 军

责任编辑/杨 郁

装帧设计/李 栋 孙希前

经 销/新华书店

开 本/640×960 毫米 1/16 印张 20 字数 350 千字

印 刷/利森达印务有限公司

版 次/2004 年 2 月第一版 2004 年 2 月第 1 次印刷

印 数/7000 册

书 号/ISBN 7-80120-771-8/G·302

定 价/29.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029

E-mail: overseashq@sina.com

发行部: (010) 64443051 传真: 64443051

前 言

“管理”一词含义较多，既可以指企业公司管理，也可指人生管理。当然，还有其他方面的内容，正是因为如此，我们在编辑此书的过程中，主要是兼顾前面这两种管理的主要含义，去展开本书的主要观点。

美国著名企业策划家乔治·布朗说：“管理的意义是非常重要的，它对于一个公司，或者对于个人来讲，都有相当大的制约力和影响力。就公司而言，任何符合规范化发展的公司，都必须进入到一种高水平的管理轨道之中；反之，就会自己葬送自己。在人生的管理中，也存在同样的道理——人生就是一场自我管理的智慧游戏，只有善于管理自己的人才能让自己出类拔萃！”

的确，无论是公司也好，个人也好，都离不开管理——包括管理的智慧、管理的方法、管理的手段等，但就其根本方面而言，我们认为，管理三谋——谋变、谋事、谋效益是最为紧要的。之所以这样讲，是因为任何事情，特别是难度较大的事情，都离不开智慧之谋、方法之谋、手段之谋，而这一切都可归结为两个字，即“成功”！

自然，谋有大有小、有高有低、有多有少，胜败不言而喻。“管理三谋”突出地强调，要把工作或人生的各个环节，当作一个系统工程来谋算、来操纵，这样才能保证不“马失前蹄”，稳步而行。遗憾的是，在实际生活中，有许多人对管理三谋知之甚少，甚至视而不见，这是可悲的！以下我们简要总结“管理三谋”的整体含义：

所谓谋变之道在于紧紧抓住一个“变”字，去应对各种出人意

料的情况，而不能用死脑筋去对待活问题，否则，就必败无疑。所谓善变，就是要善谋，就是指要凭眼力和脑力去观察随时可能出现的各种活问题，随机应变、变换手法，把难以做成的事做成。

所谓谋事之道在于抓任何事情都不能浮在表面，而应该深入到内部才能见实效，做事情并不简单，它需要周密的策划、精细的谋算，才能增加成功的概率。对各种管理工作而言，在这方面尤为注意。

所谓谋效益之道在于：做任何工作都必须要与效益挂钩，没有效益的工作，等于白干，尤其是在公司中，更是要把效益摆在第一位。效益一方面是靠“管”出来的，一方面是靠“干”出来的，但是都离不开一个“谋”字，谋划得越深，越滴水不漏，工作效益就越高；否则，你的公司就会一盘散沙，出现内部空虚。

可见，管理三谋的重要性决不是简简单单的一个理论问题，而是一个实实在在的成功之道。许多大大小小的管理书籍，尽管不乏有可以借鉴的观点，但是，大都零散，要么理论高到天上去，要么全篇散乱如乱麻。本书想在“管理三谋”这个概念上作一突破，强调谋变、谋事、谋效益三大绝道之间的内部联系和实际作用，力图给大家带来一点启示。当然，对书中的不足之处，希望大家指正！

目 录

第一部分

谋 变

抓管理不能不求变，应当在不断的变化中调整自己的思路，从而把各个环节管理得秩序井然，形成一盘棋。无怪乎，美国管理大师德鲁克说：“管理中的变化是保证一个公司立于不败的硬件。”任何一名管理者，都要在“变”字上下功夫，切忌让自己的管理方法落了俗套。

1. 拿出放大镜：靠眼力察变	(3)
洞察先机，把情况弄清楚	(3)
不要匆忙给别人下结论	(5)
要看出深层次的东西	(8)
一知半解害死人	(9)
身份也很重要	(11)
摸清对方的性格	(13)

在交谈中充分了解对方	(15)
从对方的说话中获得点子	(16)
用钱去衡量人	(18)
应该了解自己的行为	(19)
努力去获得别人的信息	(20)
利用对方弱点作文章	(23)
了解长短，做到因人而异	(25)
了解同行的一举一动	(26)
做到知己知彼，不可陷入“盲区”	(29)
2. 脑力方程：靠智慧行变	(32)
增强自己的办事信心	(32)
多听逆耳之言	(33)
考虑好再做	(34)
抓住事物的本质	(36)
不要被眼前的利益所迷惑	(37)
尽力而为，做好一件事	(38)
动听的声音	(41)
全力以赴	(43)
要不断向别人学习	(46)
学会一个“圆”字	(48)
坚强的毅力	(49)
不断提高自己的知识水平	(50)
借人之力办事	(51)
运用计谋	(53)
扩大交往的范围	(55)
寻觅良师指点	(56)
把责任推给你的属下	(58)
3. 把握之诀：让思维穿透一切	(60)
千万不可让管理问题变得乏味无趣	(60)
超越管理误区	(61)

大权集中小权分散	(63)
把眼光落到大环境中去	(64)
先区分清楚，然后再出击	(65)
打出和别人不一样的牌	(67)
4. 掌控之技：有用的头脑是把剑	(69)
急于求成是天下人最容易犯的通病	(69)
对自己的思维“精耕细作”	(71)
力戒先入为主的思考方式	(73)
训练正确决策的能力	(75)
加大思考买卖问题的力度	(78)

第二部分

谋 事

管理工作中大小事情不断，繁简不一，但是小事中有大事，大事中有小事，因此管理者必须善于谋事，把大小事情作一揽子工程，条分缕析，从不错乱。这种精确化、条理化的谋事手法，可以让管理工作走向合理化、科学化、有效化。有些管理者不善谋事，总是用机械化的方式去做事，应当戒之。

1. 高人一筹：靠能力做事	(83)
学会调整自己的行动	(83)
睁大眼睛，认识周围的一切	(84)
打破死板，学会适应情况	(86)
循规蹈矩行不通	(87)
擅于利用别人的同情心	(89)

在共同点上下功夫	(91)
不要乱用交情	(92)
利用杠杆原理	(94)
站在自己的立场上考虑	(96)
不妨欲擒故纵	(98)
东方不亮西方亮	(100)
开朗是最好性格	(101)
试一把韬晦之计	(102)

2. 行之有效：靠策略造事

必须有计划	(104)
办事秘笈	(107)
不可小看女性	(109)
送礼有学问	(113)
恭维要有窍门	(116)
会说恭维话	(118)
不妨设点圈套	(119)
金钱不一定万能	(121)
多找对方的毛病	(122)
吃小亏赚大钱	(125)
先礼后兵法	(127)
步步引诱法	(129)
双管齐下	(131)
要有长远的打算	(133)
尊重对方	(134)
办事不用演戏	(135)

3. 快速本领：扑向最丰富的信息

参与竞争，以信息为本	(137)
操纵信息战术	(142)
时刻都要遵循情报处理法则	(144)
时刻都要对情报保密	(145)

把信息变钞票	(146)
重视反对意见的价值	(150)
该出手时应出手	(152)
没有疲软的市场	(154)

第三部分

谋 效 益

管理是手段，效益是目的。这个道理本不用多讲，只需要落实到具体的工作中即可。但不可回避的事实是：有些管理者并不是以效益为目的，所以难以给单位、公司创造财富，这等于是“只打雷不下雨”式的管理误区。真正的管理者应当把管理手段与工作效益有机地结合在一起，这才是明智之举。

1. 兵法谋略：靠手段谋效益	(157)
先发制人，才能掌握主动权	(157)
有条理者胜	(158)
以提高效率为大要	(160)
要克服懒惰	(164)
慢半拍就可能失败	(166)
时间就是金钱	(168)
充分利用闲暇时间	(169)
把握时间见功夫	(170)
节省时间有良方	(172)
管理你的时间	(175)
提高开会的效率	(178)
通过用人提高效率	(180)

能分开轻重	(182)
敷衍只会坏事	(183)
2. 紧手原则：抓效率战术	(185)
万变不能离“效益”两字	(185)
效率是衡量成败的惟一标准	(188)
让员工在专长上大显身手	(190)
靠“绩效考核”证明优良中差	(192)
改变低效的 7 种方法	(194)
3. 活力之道：善于激励	(195)
快牛会越打越快	(195)
称赞下属要慎重	(196)
奖金分配有学问	(197)
让下属感到在为自己工作	(199)
激发出下属的自信心	(202)
激励要因人而异	(203)
激励，激励，再激励	(205)
肯定下属的工作	(206)
为下属编织一个美丽的梦	(208)
给个“大梁”让他挑	(209)
利用一下好胜心理	(211)
生于忧患	(212)
反弹琵琶	(213)
在困难面前身先士卒	(214)
没有本事的人不予激励	(216)
找对策，防失败	(217)
创新是第一位的	(222)
必须运用的管理诀窍	(226)
获得管理效率的方法	(228)
多学一点先进的管理	(232)
敢于改变思路谋求新天地	(237)

求新才能够保持不败	(240)
跟着别人跑没有多大出息	(241)
事业在人	(242)
大胆地闯一遭	(244)
让创新意识在员工中扎下根	(245)
创新要靠“金点子”	(247)
4. 冲击术：打开市场的通道	(248)
从空白处着手	(248)
重视营销手段	(250)
让预测更准确一点	(251)
主动寻找突破点	(252)
市场中隐藏着哪些商机	(254)
对市场有灵敏的反应	(255)
盯住市场的一举一动	(257)
打开市场的 4 大高招	(259)
信用是块金字招牌	(263)
服务上乘取天下	(264)
顾客是活广告	(265)
5. 舌战对手：巧于谈判	(268)
没有目标，就不要走近谈判桌	(268)
不求单赢，要求双赢	(271)
让一点步，并不吃亏	(275)
围绕底价讨价还价	(277)
盘算好降价与成交的关系	(279)
不利的时候，能拖就拖	(282)
要善于多问少答	(283)
必须掌握突破僵局的 15 种方法	(285)
谈判收场的绝招	(289)

6. 管家方略：善于理财	(290)
把理财的欲望变成现实	(290)
制定理财计划的三步曲	(292)
理财最有效的9种方法	(295)
多一些“脑白金”——用脑淘金	(298)
把一个信息变为一把金钱	(300)
可以借钱去赚钱	(303)
掌握明亏暗赚的技巧	(304)
勿让钱死板地躺在那里	(306)
像账房先生一样盘算金钱	(308)

第一部分

谋 变

抓管理不能不求变，应当在不断的变化中调整自己的思路，从而把各个环节管理得秩序井然，形成一盘棋。无怪乎，美国管理大师德鲁克说：“管理中的变化是保证一个公司立于不败的硬件。”任何一名管理者，都要在“变”字上下功夫，切忌让自己的管理方法落了俗套。

所谓谋变之道在于紧紧抓住一个“变”字，去应对各种出人意料的情况，而不能用死脑筋去对待活问题，否则，就必败无疑。所谓善变，就是要善谋，就是指要凭眼力和脑力去观察随时可能出现的各种活问题，随机应变、变换手法，把难以做成的事做成。

1. 拿出放大镜：靠眼力察变

洞察先机，把情况弄清楚

对于管理者来说，最重要的是办任何事情都不能草率为之，要学会洞察先机，把情况弄清楚以后再出手。为什么呢？平常我们说，在办事过程中要“眼观六路，耳听八方”，意即要拓展眼界，广开言路，不要仅仅局限于鼻子尖上的一时一事。这样可以形成全方位感，其中，我们又觉得以向“前”看最为紧要，放开眼光，立足现在，预测未来，即先见之明。

先见之明者，就是目光为别人所不及，就是睿智为别人所不及，就是冷静为别人所不及。

先见之明所以重要，是因为没有它就会犯错误。人无远虑，必有近忧。先见之明能帮助我们避开面临的危险，它基于对现实的准确判断。一个人有先见之明，他必定少走弯路。少走弯路，自然能够较快成功。

看得远，才能走得远；走得远，才能做得远。

无疑的，工作中需要具有内心的准备和先见之明的能力。对自己的工作和上司的工作能了解，经常能有先见之明，任何事情若能抢其先机，先发制人，才是成功的捷径。

在早上上班时，想搭车去上班，那真是太难了。每一部车都是满的，有时到站不停，车内人挤人，有时气都喘不过来。可是如果在上班时，提前十分或二十分钟搭车，情形又不同了；乘客很少，而且有空位，在车上还可以看看报纸，只十分或二十分钟之差，却有那么大的不同。可能是大家都不愿提前出门，宁愿忍受挤车之

苦。

工作有时好像这种乘车的情形，任何时候都要抢先一步，明知制人于先机，就是成功的捷径，但就是无法力行，这或许就是人性的弱点。

你要有洞察先机、先发制人的能力。因为竞争是真刀真枪的决斗，只许赢，不许输。

听古代剑术名家的故事，常有“在刀尖三寸前躲开”的描写。对方挥刀砍过来，刀尖快触到自己身体的一霎那，闪身躲开了。

可是对方也是高手，来势犹如闪电一般，要躲开不是那么容易。等到对方砍过来才考虑如何躲闪，是来不及的，必须靠条件反射作用，本能地闪开才行。不过，这些要靠长期磨炼才会有灵敏的直觉，在无意识中，对方的一举一动都有一种明白于心，不必等到对方开始行动才要想办法应付，不然在真刀真枪的世界是站不住的。

经营事业也可以这么说。无论什么时候，公司都在激烈竞争的漩涡中，为了不在竞争中落后，必须将对方的想法、动向摸得一清二楚。

“遇到这种情形的时候，这个公司一定会采取这样的对策，那个经营者的想法一定是这样……”如能料事如神，才能够做到“我们公司应该用这个办法应付；他们那样我们就这样”，事先有心理准备，公司就有应变的措施。

如果等对方采取行动才来研究对策，在这个变化多端、竞争激烈的时代，是注定要落伍的。要事事抢先一步，制敌于先机。

把竞争当成真刀真枪的决斗也是必要的，真刀真枪的决斗，只许赢，不许输，输了脑袋就没有了。这个要求，虽然苛刻了一点，但是要做一个成功的经营者，就必须往这个目标努力。同时，也要在激烈的竞争中找出乐趣，好像玩蹦极的游戏，越紧张、越刺激，就越乐趣无穷。

深事深谋，浅事浅谋，大事大谋，小事小谋，远事远谋，近事近谋，都必须具备深远高明的见识与策略。计谋贵在高人一等，策略贵在远人一着。能看到人们不能看到的，思虑人们不能思虑的，推算人们不能推算的，这才是远谋大略。

先知觉后知，先觉觉后觉。要想成功，就必须有先知先觉，有