

9 密云不雨者胜

13 删繁就简者胜

12 火候控制得当者胜

14 善假于物者胜

管人管事必用的 14个 杀手锏

8 “明哲保身”者胜

6 不显山不露水者胜

5 善抓“龙头”者胜

3 深谙心之攻防者胜

卢孟来 编著
中国言实出版社

管人管事必用的 14个杀手锏

卢孟来 编著

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人管事必用的 14 个杀手锏/卢孟来编著.

—北京:中国言实出版社,2005.11

ISBN 7—80128—746—0

I. 管…

II. 卢…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 117371 号

出版发行 中国言实出版社

地 址 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编 100101

电 话 64924716(发行部)64890042(编辑部)

网 址 www.zgyschs.cn

E - mail zgyschs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 香河县鑫海印刷有限公司

版 次 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

规 格 640×960 毫米 1/16 18.5 印张

字 数 244 千字

定 价 29.80 元



【前 言】

大凡看过《三国演义》的人都知道这样的情节,当关羽与敌方将领交战,杀得天昏地暗、难解难分之时,突然关羽把长刀拖于身后作败走状,对方就要倒霉了,不是身首异处便是被挑落马下。这就是关羽的杀手铜——拖刀计。

杀手铜是一门精深的学问,一个人如果拥有了它,就如蛟龙入海、猛虎出山。

有人说,我能言善辩,巧舌如簧,能把弯的说成直的,把黑的说成白的,这就是我的杀手铜;有人说,我埋头苦干,有誓把铁棒磨成针的气魄,这是我的杀手铜;有人说,做得好不如做得巧,我凡事都想巧办法,瞒天过海,移花接木,这是我的杀手铜……人们对于杀手铜的认识众说纷纭,不一而足。在这里,我想告诉大家,杀手铜是一门硬功夫,是一出手便能致胜的招数,是一种深刻心机的外现,是绝招。

有不少管理者在背后不停地埋怨,现在的人和事越来越难管。但他们很少去总结和认识自己,到底是自己管理乏术还是被管者不买账?其实,只要冷静下来想一想,我该怎样去管人管事呢?这就需要我们前面提到的杀手铜——你必须在关键时刻能来几手硬的。为什么有的人管理起人来如此轻松,而有的人却叫苦不迭?原



管人管事必用的 14 个杀手铜

因就在这里：他们必须要掌握一套行之有效的管理绝招——杀手铜。

本书引入“杀手铜”这一概念，是编著者认真观察日常生活，走访各类成功的管理人员，潜心研究前人管理思想和管理方法的一个成果。

管人管事要成功，无非两大艺术——一手硬的，一手软的。但是，管理者常遇到的问题是，硬的不硬，软的太软，这样造成管理效率低下，令行禁不止。如果我们熟练运用本书的 14 个杀手铜，又配合适当的“软”艺术，你一定能成为最优秀的管理者。

编著者

2005 年 10 月



目 录

前言	(1)
----------	-----

杀手铜 1: 出手稳、准、狠者胜

运筹帷幄,决胜千里。在进行管理的过程中,决策关系到企业的兴衰成败。稳,是有效决策的前提;准,是找准决策的角度;狠,是该出手时就出手。所以,看准时机,精确出击,做到该出手时就出手,出手稳、准、狠,是一个管理者的必杀技。

1

1. 问渠哪得清如许	(3)
------------------	-----

作为一名管理人员,应该明白一个铁定常理:管理决策活动绝不是一件偶然地、孤立地为了解决某个问题而进行的活动。管理决策也不只是限于从几个可供选择的方案中选定一个最优方案的简单行动,更不能误认为只有选定最佳方案才是管理决策。

2. 最有效才是最有用	(8)
-------------------	-----

诺贝尔奖得主赫伯特·西蒙曾对管理下过这样的定义:管理就是决策。决策对管理的重要性,就有这么大。管理者做出有效的决策需要一个框架。

3. 铁腕,该用时就决不手软	(11)
----------------------	------

如今,各公司的发展态势不再是稳稳当当地增长,而是时不时



出现波折,陷入逆境。当公司持续高速发展时,可能会突然出现波折,业绩停滞不前,这给企业敲响了警钟。

4. 扔掉“烂苹果”,坚决铲除邪恶势力 (18)

《汉书·尹翁归传》云:“翁归治东海明察……其有所取也,以一警百,吏民皆服,恐怕改行自新。”在军事上,没有纪律的军队是不堪一击的。这里的“以一警百”,旨在告诫为将者,要善恶分清,奖惩严明。

杀手铜 2:先发制人者胜

茄子放在水缸里,你把它按下去,旋即它又浮上来。管理者要做的是看哪个“茄子”会浮,然后想办法解决。遇到问题如果不能有效地预防、先发制人,那么,问题就会像水缸的茄子,按下这一个又浮起另一个。

1. 出招于无形 (23)

古人云:“明者见于未萌,智者避危于无形,祸固多藏于隐微,而发于人之所忽者也。”愚昧的人对于已经成了的事实还昏昧不明,聪明的人则在事情还没有萌发的时候就已有所察觉了。这提醒我们,对事物的发展要有预见性,才不至于被动。

2. 策略思考,招招迭出 (27)

企业经营往往遭遇瓶颈,该如何打破现状、拯救企业于不败之地?如何再从竞争对手手中挽回颓势、再造优势?很多亟待企业思索解决的问题,势必接踵而至。如何突破逆境、杀出重围?这其中决策的好坏,攸关整个企业经营的未来。



3. 山为绝顶我为峰 (30)

管理者的一个基本能力是要比别人看得清、看得远。比如汉语里多处讲看见、看到,这是说普通人,但是对于领导者来说,就是要看透、看明白,这是领导者和一般普通人的区别。

4. 兵马未动,粮草先行 (33)

管理理念的超前性必须不断地挑战旧制度、不断地挑战自我、不断地挑战他人、不断地挑战前人、不断地挑战权威。如果难以突破、难以超越他人,新的思想就很难出现。

杀手锏 3: 深谙心之攻防者胜

21 世纪最宝贵的、最缺的,就是人才。在美国有句名言:“人才全球化,美国尽网之。”古人有言:“知人则哲,唯帝其难。”要会用人,就得知人,不知人就不能很好地用人。得人者昌,用人者兴,育人者远。要做好公司的“伯乐”,就要深谙心之攻防,管理者要留住人才,首先要打好这一场“心”之战。

3

1. 一个萝卜一个坑——人不同,管理就不同 (39)

有人说“只有一流的人才才会造就一流的企业”,未来企业的竞争首先是人才的竞争。如何筛选、识别和管理人才,证明其最大价值,为企业所用,这是企业领导者面临的颇为头痛的问题。

2. 千金易得,一将难求——让自己的马儿奔跑起来 ... (44)

可以说,一个组织在事业上所取得的成功,无不是其人才战略的成功。这个组织要想巩固已取得的成果,并在更高的起点上有所作为,仍有赖于它坚持不懈地实施其行之有效的人才战略。而要实施好人才战略,首要的就是必须在管理者头脑中牢固树立先进的



3. 人才是企业的核心战斗力——以人为本,人才至上 (52)

一个企业靠技术而立,靠技术创新而发展。可以说,技术创新是企业发展的核心动力。技术力产生于知识,而人才是知识的载体。

4. 打开员工心锁的钥匙 (55)

孙子曰:上下同欲,士可为之死,为之生。沟通创造和谐,沟通赢得人心,它能够凝聚出一股士气和斗志。沟通不是仅仅在开始,也不仅仅是在结束,而是贯穿于绩效管理的整个过程。

5. 启动激励的引擎 (58)

“不想当元帅的士兵不是好士兵”。一些公司在奖励“好士兵”时,往往将其晋升,鼓励其当“元帅”。殊不知,好士兵未必能成为好元帅,“龙归大海虎归山”,才能显现管理之精妙、组织之高效。

杀手铜 4: 四两拨千斤者胜

管理者的角色和地位决定了管理者必须持重练达,无论讲什么话表什么态,不能超越一定的原则限度,也不能无原则地去肯定或否定。管理者在管理中要想管得好还要管得巧。一个巧字,深藏了管理中的大智慧,管理者要能做到藏巧于拙、“巧”字当头,做到恰到好处,做到大智若愚,做到四两拨千斤。

1. 必要时点“自私”的痒穴 (63)

人是自私的,在管理中最怕的是摸到人性中“自私”的痒处。有时候你三令五申地强调,还不如摸一摸他们的痒处有效,活用巧劲,自会得到理想的效果。触摸到人性之私的痒处,就等于取到了



有效管理的金钥匙。

2. 管理自有巧路径 (66)

词典解释“路径”是通向某个目标的道路。每每实现目标,自有很多路径,但其中肯定有一条最短的、最轻捷的、最省力的。韦尔奇说过:“管理的要旨是迅速、简单、直截了当地抓住问题的要害。”

3. 透明管理:经理人巧拿捏 (69)

西方的管理认为,管理者要宽宏大度、要赞美员工、要公开公正公平、要实行透明管理,甚至有所谓的“金鱼缸”的管理原则。可是在企业管理的实践中,大多本土管理者正好相反,他们经常折磨下属、批评下属、不透明管理。难道本土的管理者做错了吗?

4. 三分清醒七分醉——难得糊涂 (71)

大智若愚,即大智的表面上看过去好像愚笨,实则大智在其内心。内智是其能做到大智若愚的前提。外智而内愚者实愚也;外愚而内智者大智也。

5. 清楚管理与糊涂管理 (74)

俗话说“人以群分”,每个人根据他的智力、经验、阅历、专长,都可以归入相应的类别。例如孔子就把人分为三等:中人以上、中人、中人以下,同时也对应了“生而知之”、“学而知之”、“困而后学”这样的三种人。我们把人分成四类,即“糊涂之清楚”、“清楚之清楚”、“清楚之糊涂”、“糊涂之糊涂”。

6. 如何巧躲“小夹板” (79)

有很多中层管理者处在上级和下属的“小夹板”之中,如果稍有差错,就会被“小夹板”夹伤。在这个“小夹板”中生存需要一定的



智慧,管理者要用自己的智慧才能游刃有余地发挥自己的才能。

杀手铜 5: 善抓“龙头”者胜

两只羊角力,它们总是用自己的角去较量。管理者要用有力点来制服对手。聪明的管理者善于抓住事物的关键,他们往往能够抓住要害,牢牢地扼住管理的咽喉。

1. 关键员工,刀刃上的好钢 (87)

现代企业的核心竞争力往往是由企业所拥有的人力资源决定,而 80% 的效益又是由最关键的 20% 的员工所创造。关键员工的去留对企业,尤其是高新技术企业具有举足轻重的影响。如何有效管理关键员工,是许多企业迫切需要解决的问题。

2. 在变革中稳坐钓鱼台 (92)

今天的企业主管们,无论愿意还是不愿意,都要面对不确定性和永恒的变化。怎样在变化中保持自己强劲的势头而不遭受波折,管理者需要有稳坐钓鱼台的魄力。

3. 扼住执行的命门 (96)

执行,是继核心竞争力、学习型组织之后,又一个人们十分关注的管理话题。作为一个企业,再伟大的目标与构想,再完美的操作方案,如果不能强有力地执行,最终也只能是纸上谈兵。企业的一切成效靠执行来支撑。

4. 管理中 10 大关键性问题 (99)

聪明的管理者善于抓住管理中的关键问题,善于对关键问题进行深入而透彻的研究,从而总结出行之有效的解决方案,在关键



问题上半点也不马虎。

5. 看准对手的要害出手 (102)

要想打败对手,就要找到对手的命门所在。管理者要时刻研究对手,找准对手的弱点,全力一击,让对手猝不及防。

杀手锏 6:不显山不露水者胜

作为一个低调的管理者,显著的特征就是——关注自己的缺点和不足。在日益开放的今天,企业和个人的任何弱点都会导致自己在国际化竞争中被淘汰。当我们面对的竞争对手越多、实力越强的时候,我们更需要首先承认自己的缺点和不足,然后才是弥补弱点,加长“短板”。“低调做人,高调做事”是一种高明的管理策略,具有厚积而薄发的深厚底蕴。

1. 给你一个低调的理由 (111)

在我们这个时代,大家对成功的渴望太急切了,所有的人都希望找到一条成功的捷径!大家如此急切,甚至扭曲了心态,由“急切”变成了“急躁”!

2. 韬光养晦是强者最好的外衣 (113)

一个人究竟强不强,不是看你有多么出名,多么有权有势,而是看你有没有真正让自己强起来的坚实基础和本事。真正有本事的人讲究运筹帷幄,厚积薄发,修于内而成于外,这才是真正让人佩服的成功。

3. 立于不败——低调者的要求 (117)

低调的人首先让自己立于不败之地,他首先考虑的不是赢,而



是“不败”。对于低调的人来说,挣钱是一场艰难的战斗,经常在做的事不是求赢,而是首先必须“不败”。他们首先求“不败”,然后才考虑自己想赢什么。至少,“不败”在这里变成了一种胜利。

4. 低调的最高境界——用低调达到高调 (119)

在流行唱高调的今天,低调的功能常常被忽视。其实,低调经常是制胜的法宝。低调的宣传,常常战胜高调!低调并不是与高调完全相反,也许,它可以完成高调所不能完成的任务。

5. 低调管理者从不推诿责任 (121)

不肯承认错误只是人性的本能。做错事后,所有的人都不愿意承认错误,不仅如此,我们还费尽心思,寻找各种各样的说辞来为自己的错误开脱。但是,作为一个管理者,你却必须改变这种习惯,因为你越能承认错误,成功的可能性愈大。

6. 勤奋——低调者的成功手段 (123)

低调者相信一句格言:“勤奋高于天赋!”通常,人们有一种错误的观点,以为天才不需要勤奋,这种思想简直是毒害太大了。在有的人看来,天才根本不需要努力,就能够做成大事业。本来,这种观念也无伤大雅,问题在于,几乎所有的人都认为,自己就是天才,结果,断送了不少人的大好前途。

7. 低调者注重团队 (127)

低调者知道一个道理:个人的知识和能力是有限的,依靠和利用团队成员的知识、经验和能力共同完成项目是明智的选择,他不会担心自己的功劳被别人抢走。相反,他承认自己的局限,力图依靠别人的力量,来完成自己一个人无法完成的事情。



杀手锏 7:握紧团队的“拳头”者胜

从高空撒落一把散沙和掉下一块水泥块相比,其威力之差不言自明,真正有效的高绩效管理则是能将沙粒变成水泥块的团队管理。古人云:人心齐,泰山移。出手时,把自己的拳头握紧才会有力量。一个民族没有团队精神就无所作为;一个企业没有团队精神将成一盘散沙。时代需要英雄,但更需要优秀的团队。

1. 使你的团队拧成一股绳 (131)

随着知识型员工的增多以及工作内容智力成分的增加,越来越多的工作需要团队合作来完成。传统的组织管理模式和团队协作模式最大的区别在于团队更加强调团队中个人的创造性发挥和团队整体的协同工作。

2. 立刻激活你的团队 (134)

欲激活团队的战斗力,管理者要把握好合理竞争、换位思考、充分授权的火候。拳头只有在紧握的时候,才能将力量发挥到最大,一个团队也是如此。只有激活整个团队,才有可能表现出和谐的战斗力,最终获得成功。

3. 防止“团队”变“卫队”有招 (140)

一个人走了没多大的损失,但是一个团队的离开将意味着什么?如果团队变成了个人的卫队,那是件可怕的事情,但是这样的事情时有发生,给公司造成不可估量的损失。防止团队变成卫队渐渐成为管理者不得不认真对待的问题。



4. 防止创业团队散伙的 10 招 (144)

创业团队的分裂，始终是大家关注却又在遗憾当中无可奈何的事，似乎也只能慨叹一句“共苦易，同甘难”的千古名言而已。然而在大家对着数不胜数的案例出神时，却很少有人将这一规律式的宿命，加以归纳，总结出共性，并在进一步分析之后拿出药方——尽管谁都希望能有这样一个药方。

5. 团队建设的“真经” (147)

将 500 个土豆装在一个麻袋里，是什么呢？只不过成了一麻袋土豆罢了，土豆之间没有任何关系。一盘散沙的队伍，没有团队精神的队伍，只不过在一起上班罢了，并没有形成一支团队。那么，管理者如何发展一支团队呢？

杀手锏 8：“明哲保身”者胜

伤人之事不可有，防人之心不可无。作为一名管理者，经常要和各种各样的人打交道，所以要懂得如何游刃有余地保护自己。虽然明哲保身的观点有点迂腐，但是“老虎尾巴”不可不提防。

1. 小心提防爱奉承的人 (157)

办公室里常有那么一帮人，专以“拍马屁”为生，而且还具有相当的技巧，拍起“马屁”来不显山不露水，让你在浑然不觉中上了他的当，最终受害的还是你自己。

2. 与舌头长的人不远不近 (159)

有些人喜欢在背后说别人的坏话、挑拨离间。和这样的人相处，的确很难，但生活中这号人又客观地存在，领导者和他们相处，必须掌握一些诀窍。



3. 对高傲的人挫其傲气 (161)

有的下属“恃才傲物”，仗着自己才高，目空一切，有时甚至玩世不恭，对谁都不在乎。掌握这种下属的个性特点并学会与之和谐相处，是每个领导者都期望的。

4. 不与攻击型的人正面冲突 (163)

管理者有时会碰到这样一种人，他们总是喜欢不遗余力地攻击指责别人，或散布流言蜚语，或造谣中伤，或出言不逊地辱骂等等。在这种情况下，要不要针锋相对地予以回击呢？

杀手锏 9：密云不雨者胜

辞曰：“密云不雨，时或有风。”雨云很多了但不下雨，那是由于在等待着刮风。密云不雨只是力量的积累，而真正的杀手却在时等风，风声（时机）一起，敌人便在劫难逃。真正的高手善于积累自己的力量，等待最佳时机出手；善于借助外力，站在巨人的肩膀上；善于灵活办事，控制变幻莫测的形势。

11

1. 厚积而薄发——全面提升自己 (167)

许多天赋很高的人，终生处在平庸的职位上，导致这一现状的原因是不思进取。而不思进取的突出表现是不读书、不学习。宁可把业余时间消磨在娱乐场所或闲聊中，也不愿意看书。

2. 好风凭借力，送你上青天 (171)

古人说：“下君之策尽自之力，中君之策尽人之力，上君之策尽人之智。”一个人能竭尽自己的能力去完成一项事业，这是难能可贵的。但是如果能够借助外力让自己更快地成功，那才叫高明。



3. 从夹缝中“化解”出来 (174)

中国人把二看成三的智慧,使我们在“解决”与“不解决”之中,找到一条“二合一”的途径,即为“化解”。先把事情挂在一边,等时候到了再来解决,就是“化解”的一种方式。“化解”在管理中的运用可以达到四两拨千斤的效果。

4. 反其道行之——主动慢半拍 (177)

“快鱼吃慢鱼”、“先人一步”,似乎是众多企业在市场竞争中的信条。但是,任何事情都是辩证的,有时候,反其道而行之,采取主动慢半拍的策略,也能在商战中克敌制胜。

杀手锏 10: 善出奇招者胜

出奇制胜,是军事上不能不知、不能不用的战术之一。所谓出奇制胜就是运用特殊手段,以“出人意外”、“变化莫测”的斗争方法取胜于敌。出奇制胜,是斗勇斗胆、斗智斗谋,是充满优胜劣汰的对抗。攻其不备,最易出奇制胜。在对手未反应之前,便给予敌人致命一击。“奇”是奇正、诡道,“胜”乃出奇制胜。领导管理若要胜,无二法则是“奇胜”。

1. 没有独到之处就没有生命力 (181)

“奇胜”就是“出其不意”地取胜。“奇”是奇正、诡道、欺诈,“胜”乃出奇制胜。领导管理若要胜,不二法则是“奇胜”。

2. 奇字当头,利在后头 (184)

出奇制胜是一句军事术语,在《孙子势篇》中有很精辟的论述。高明的企业领导者都有一套出奇制胜的经营绝招,以使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。