
前摇摇言

“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

摇摇抓管理不能不求变，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。

- 甩掉放大镜：靠眼力察变 (猿)
- 摇摇洞察先机，把情况弄清楚..... (猿)
- 摇摇不要匆忙给别人下结论..... (缘)
- 摇摇要看出深层次的东西..... (愿)
- 摇摇一知半解害死人..... (怨)
- 摇摇身份也很重要 (霸)
- 摇摇摸清对方的性格 (猿)

摇在交谈中充分了解对方	(员缘)
摇从对方的说话中获得点子	(员园)
摇用钱去衡量人	(员愿)
摇应该了解自己的行为	(员怨)
摇努力去获得别人的信息	(圆园)
摇利用对方弱点作文章	(圆员)
摇了解长短，做到因人而异	(圆缘)
摇了解同行的一举一动	(圆兀)
摇做到知己知彼，不可陷入“盲区”	(圆怨)
圆 脑力方程：靠智慧行变	(猿)
摇增强自己的办事信心	(猿)
摇多听逆耳之言	(猿)
摇考虑好再做	(猿)
摇抓住事物的本质	(猿)
摇不要被眼前的利益所迷惑	(猿)
摇尽力而为，做好一件事	(猿)
摇动听的声音	(源)
摇全力以赴	(源)
摇要不断向别人学习	(源)
摇学会一个“圆”字	(源)
摇坚强的毅力	(源)
摇不断提高自己的知识水平	(缘)
摇借人之力办事	(缘)
摇运用计谋	(缘)
摇扩大交往的范围	(缘)
摇寻觅良师指点	(缘)
摇把责任推给你的属下	(缘)
猿 把握之诀：让思维穿透一切	(远)
摇千万不可让管理问题变得乏味无趣	(远)
摇超越管理误区	(远)

摇大权集中小权分散	(126)
摇把眼光落到大环境中去	(126)
摇先区分清楚，然后再出击	(126)
摇打出和别人不一样的牌	(126)
灏掌控之技：有用的头脑是把剑	(126)
摇急于求成是天下人最容易犯的通病	(126)
摇对自己的思维“精耕细作”	(126)
摇力戒先入为主的思考方式	(126)
摇训练正确决策的能力	(126)
摇加大思考买卖问题的力度	(126)

第二部分

谋摇摇事

摇摇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。

灏高人一筹：靠能力做事	(126)
摇学会调整自己的行动	(126)
摇睁大眼睛，认识周围的一切	(126)
摇打破死板，学会适应情况	(126)
摇循规蹈矩行不通	(126)
摇擅于利用别人的同情心	(126)

摇在共同点上下功夫	(怨 夙)
摇不要乱用交情	(怨 夙)
摇利用杠杆原理	(怨 夙)
摇站在自己的立场上考虑	(怨 夙)
摇不妨欲擒故纵	(怨 夙)
摇东方不亮西方亮	(夙 夙)
摇开朗是最好性格	(夙 夙)
摇试一把韬晦之计	(夙 夙)
圆行之有效：靠策略造事	(夙 夙)
摇必须有计划	(夙 夙)
摇办事秘笈	(夙 夙)
摇不可小看女性	(夙 夙)
摇送礼有学问	(夙 夙)
摇恭维要有窍门	(夙 夙)
摇会说恭维话	(夙 夙)
摇不妨设点圈套	(夙 夙)
摇金钱不一定万能	(夙 夙)
摇多找对方的毛病	(夙 夙)
摇吃小亏赚大钱	(夙 夙)
摇先礼后兵法	(夙 夙)
摇步步引诱法	(夙 夙)
摇双管齐下	(夙 夙)
摇要有长远的打算	(夙 夙)
摇尊重对方	(夙 夙)
摇办事不用演戏	(夙 夙)
獠快速本领：扑向最丰富的信息	(夙 夙)
摇参与竞争，以信息为本	(夙 夙)
摇操纵信息战术	(夙 夙)
摇时刻都要遵循情报处理法则	(夙 夙)
摇时刻都要对情报保密	(夙 夙)

摇把信息变钞票.....	(页码)
摇重视反对意见的价值.....	(页码)
摇该出手时应出手.....	(页码)
摇没有疲软的市场.....	(页码)

第三部分

谋摇效摇益

摇摇管理是手段，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。

摆兵法谋略：靠手段谋效益.....	(页码)
摇先发制人，才能掌握主动权.....	(页码)
摇有条理者胜.....	(页码)
摇以提高效率为大要.....	(页码)
摇要克服懒惰.....	(页码)
摇慢半拍就可能失败.....	(页码)
摇时间就是金钱.....	(页码)
摇充分利用闲暇时间.....	(页码)
摇把握时间见功夫.....	(页码)
摇节省时间有良方.....	(页码)
摇管理你的时间.....	(页码)
摇提高开会的效率.....	(页码)
摇通过用人提高效率.....	(页码)

- 摇能分开轻重 (变圆)
 摇敷衍只会坏事 (变圆)
圆紧手原则：抓效率战术 (变缘)
 摇万变不能离“效益”两字 (变缘)
 摇效率是衡量成败的惟一标准 (变圆)
 摇让员工在专长上大显身手 (变圆)
 摇靠“绩效考核”证明优良中差 (变圆)
 摇改变低效的苑种方法 (变圆)
圆活力之道：善于激励 (变缘)
 摇快牛会越打越快 (变缘)
 摇称赞下属要慎重 (变圆)
 摇奖金分配有学问 (变圆)
 摇让下属感到在为自己工作 (变圆)
 摇激发出下属的自信心 (变圆)
 摇激励要因人而异 (变圆)
 摇激励，激励，再激励 (变缘)
 摇肯定下属的工作 (变圆)
 摇为下属编织一个美丽的梦 (变圆)
 摇给个“大梁”让他挑 (变圆)
 摇利用一下好胜心理 (变圆)
 摇生于忧患 (变圆)
 摇反弹琵琶 (变圆)
 摇在困难面前身先士卒 (变圆)
 摇没有本事的人不予激励 (变圆)
 摇找对策，防失败 (变圆)
 摇创新是第一位的 (变圆)
 摇必须运用的管理诀窍 (变圆)
 摇获得管理效率的方法 (变圆)
 摇多学一点先进的管理 (变圆)
 摇敢于改变思路谋求新天地 (变圆)

摇求新才能够保持不败.....	(圆 苑)
摇跟着别人跑没有多大出息.....	(圆 苑)
摇事业在人.....	(圆 苑)
摇大胆地闯一遭.....	(圆 苑)
摇让创新意识在员工中扎下根.....	(圆 苑)
摇创新要靠“金点子”.....	(圆 苑)
灞中击术：打开市场的通道.....	(圆 苑)
摇从空白处着手.....	(圆 苑)
摇重视营销手段.....	(圆 苑)
摇让预测更准确一点.....	(圆 苑)
摇主动寻找突破点.....	(圆 苑)
摇市场中隐藏着哪些商机.....	(圆 苑)
摇对市场有灵敏的反应.....	(圆 苑)
摇盯住市场的一举一动.....	(圆 苑)
摇打开市场的源大高招.....	(圆 苑)
摇信用是块金字招牌.....	(圆 苑)
摇服务上乘取天下.....	(圆 苑)
摇顾客是活广告.....	(圆 苑)
纒舌战对手：巧于谈判.....	(圆 苑)
摇 没有目标，就不要走近谈判桌.....	(圆 苑)
摇不求单赢，要求双赢.....	(圆 苑)
摇让一点步，并不吃亏.....	(圆 苑)
摇围绕底价讨价还价.....	(圆 苑)
摇盘算好降价与成交的关系.....	(圆 苑)
摇不利的时候，能拖就拖.....	(圆 苑)
摇要善于多问少答.....	(圆 苑)
摇必须掌握突破僵局的 员种方法.....	(圆 苑)
摇谈判收场的绝招.....	(圆 苑)

■-----

遛管家方略：善于理财	(園 園)
遛把理财的欲望变成现实	(園 園)
遛制定理财计划的三步曲	(園 園)
遛理财最有效的 怨种方法	(園 園)
遛多一些“脑白金”——用脑淘金	(園 園)
遛把一个信息变为一把金钱	(猿 猿)
遛可以借钱去赚钱	(猿 猿)
遛掌握明亏暗赚的技巧	(猿 猿)
遛勿让钱死板地躺在那里	(猿 猿)
遛像账房先生一样盘算金钱	(猿 猿)

第一部分

谋摇摇变

摇摇抓管理不能不求变，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。

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

先见之明，这样才能使人永远追随在鞍前马后。什么事都能先人一手，先人一着，就能取胜。等他人赶到了，你又向前推进一步，与他拉开了距离，如此下来，你就永远处于领先地位，站在时代前头，引领时代潮流。

你想永远领先，就必须处处争先，永远争先。先人一手，先人一着，而又不停止在这一手，这一着上，即使他人奋起直追，却仍然保持着那段距离，你总是处于领先的地位。这样，不管面对什么工作，都可以胸有成竹、游刃有余了。

不要匆忙给别人下结论

管理是一项复杂的工程，尤其是与人打交道更不能掉以轻心，匆忙给别人下结论，也就是说，防止出现过早下结论的错误，以免影响其它环节。

芝加哥第一国民银行来了位新总经理，名叫凯奇，几天以后银行的出纳部主任伏根要求拜会这位新总经理。其实伏根并没有任何要紧的事，只是想向新的总经理表示祝贺和致敬。

这位伟大的银行家凯奇，很喜欢与人闲聊，他对账目专家伏根的造访，表示了十分的热情。后来伏根回忆说：“凯奇先生与我谈话时，专门寻根究底，所谈内容相当琐碎。从我的儿童时代一直问到现在，当然谈得最多的还是有关银行经验。这使我惊奇不已。”他又说：“当时我就有些莫名其妙，回到自己的办公室后，心里愈发糊涂了。”

不久以后，一纸委任状下来，伏根被任命为银行的副总经理。远年以后，凯奇成为美国总统府的内阁成员，伏根便接替了凯奇的总经理职位。

凯奇遴选出这位非常出色的副手，并非一件偶然巧合的事。他曾几度研究过伏根的为人及能力，而伏根并不知道自己被上司留心观察。而凯奇也并没有完全听取旁人对伏根的评价，也没有向伏根

表明目的，只是与他交谈问他问题，聆听他的讲话，注视他外在表情，研究他的心底世界。

可以说，一个人在没有提防时所做的事和所说的话，最能反应出他平素的为人处世。

例如，有位大实业家威司汀有一次邀一个人到他家里，本来他是准备将一项重要的任务交给他的。闲谈良久，却发现此人“胸无成竹”，只好取消原来的计划。

对于这种策略的运用，美国一名工程师，也是一位非常著名的实业界领袖曾风趣地说，了解一个人最好的法子，便是与他一道玩网球和高尔夫球。缘由何在？可能寓意其中了。

戴维斯，一家人生保险公司的经理，曾以善于遴选和训练职员著称。他所雇佣的职员，都是他在别家铺子里留心的人，或者是在旅途中偶然认识的人。在这些场合，与人交谈一般是不加提防的，这样正好给了他留心观察的机会。使他能对他所要遴选的人的真实面目、能力智商有较深刻的了解。合适者便聘来训练任用。

一个年轻的电报生怎样变作钢铁大王卡内基的。他是司哥特一手提拔起来的。司哥特重用卡纳奇并非单凭那次“指挥混乱的塞车事件”，他对卡内基进行了长期的观察，认为遴选他作为助手和接班人，十分适合。

一些高明的上司之所以高明，就在于虽然他们费尽心思去探究别人的心底世界，而被观察者却全然不知自己正为别人留意。观察者有意，而被观察者无意，这样所得到的信息才是比较准确、可靠的，也可以避免错误，得出正确的判断。

例如，曾任大众电气公司总经理的苛芬，发现一位律师颇具才能，尽管这位律师曾几次为难于他，苛芬仍将他聘为自己的副手和首席顾问。卡内基也曾用同样的方法选择了一位律师，替自己办了許多与事业极有关系的案子。

一般的人都会认为第一印象是不太可靠的。这话不假。因为大千世界人群纷杂，各怀心思，有的将真情流露于表，有的则隐藏于内。

对于任何人，我们第一眼所见到的只是他的外表，不能就凭这一点判断一个人，因为第一印象里常常包含有许多主观的东西和不太可靠的观点。

林肯的许多轶事中就有这样的例子。有一次美国某城市发生了一件巨大的案子，有一位纤瘦又显得有点丑陋的小镇律师为此特地赶来。当时许多著名的律师都先他而到，那些自以为风度翩翩的律师见他这副模样，都看不起他，也不愿意与他交谈。可是，经人介绍后，人们立刻对他肃然起敬。他不是别人，正是美国总统林肯。

因此，我们应当注意的是，对任何人的第一印象往往是不太可靠的，弄不好，就会被这第一印象所欺骗。

在一切不可靠的观点里，最能使人误入歧途的，便是面部的形态。如一个人的下颚或鼻子的形状、两眼的距离、耳朵的位置等等。这些形态被认为可以表现一个人的性情。这只是一般的迷信而已，且早已为科学所摒弃。

一个真正的事业上有所建树的人是从不相信这种迷信的。因为下颚无力的人，未必性情软弱；两眼距离很近的人，未必性情急躁，作风浮夸。

应当承认，一个人的脸上表现不同的面色，可以从看出他的内心世界。但我们在事前仅凭这些去判断一个人的特征，给他下一个结论，则是主观和片面的。

如果是由于习惯而形成的自然的面部表情，则是一个人性情和品格的直接表现。下面几点可供参考：

观察坐在你对面的人的眼睛，如果那人的眼神直向前方，他可能是意志坚强的人；如果目光飘移不定，说明他狡猾多谋；如果目光一直盯着自己的脚尖，说明他生性胆怯、软弱。

一个常常面带笑容的人，说明他性格快乐、开朗。

一个伸出下颚的人，且常常作切齿动作，说明他性情不好或好与人争论。

总之，要对一个人进行判断，真正需要的是确凿的证据，并藉以将一个人真实的性情和能力判断出来。