

李卫民◎主编

ZHONGGUO ZONGJINGLI
SHIYONG QUANSHU

中国总经理 实用全书

把企业做大做强的战略方案与执行细节
总经理个人修炼的知识阶梯与智慧宝库



北京工业大学出版社

李卫民◎主编

ZHONGGUO ZONGJINGLI
SHIYONG QUANSHU

中国总经理 实用全书

把企业做大做强的战略方案与执行细节
总经理个人修炼的知识阶梯与智慧宝库



★
案头必备书
★★★

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国总经理实用全书/李卫民主编. —北京:北京工业大学出版社,2008.9

ISBN 978 - 7 - 5639 - 1978 - 9

I. 中... II. 李... III. 企业管理 - 中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 091927 号

中国总经理实用全书

李卫民 主编

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编:100022 电话:(010)67392308

各地新华书店经销

固安保利达印务有限公司印刷

*

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

787mm × 1 092mm 16 开 52.75 印张 1500 千字

ISBN 978 - 7 - 5639 - 1978 - 9

定价:99.00 元

《中国总经理实用全书》编委会

主 编 李卫民

副主编 林 侠

安玉超

编 委 李正乐(教授、中国社会科学院编审)

李宪魁(经济科学出版社编审)

张元栋(教授)

李全超(博士)

前言

在当今经济全球化与高技术竞争的年代,知识增长与技术更新的速度越来越快,管理实践所涉猎的领域也在不断增多并相互交叉。管理决策的制定已不能单纯依靠感性的判断和经验知识,理论指导和分析及总经理的能力、水平、素质的提高已成为总经理成败和经营绩效优劣的重要决定因素。总经理作为企业运转的总调度师,其管理对于一个企业而言是相当重要的,正如罗杰·福尔克曾经说过:“有什么样的管理人员,就有什么样的公司。”总经理在面对内外各种不确定性的因素,如何确定企业的发展目标、发展方针及经营策略,提高领导能力与领导水平,已成为总经理引领企业走向辉煌、实现个人伟大抱负的重大课题。

现代社会,经济变革对总经理的职业观念形成了巨大的冲击。生活在现代社会的总经理应掌握知识经济时代的特征,根据知识经济对总经理能力的新要求,培养自身能够适应时代变革的总经理素质。总经理在这既有良好机遇又有严峻挑战的大大的社会环境中,要高瞻远瞩,不畏风险,气魄宏大,才智超群,掌握科学的领导方法与技巧,学习先进的管理机制,加强自身建设,才是企业发展、壮大的基础。

基于上述认识,我们组织有关专家、学者编写了这本总经理的案头必备工具书——《总经理实用全书》,希望能对身处百忙中的总经理们有所帮助。

本书共分为四大篇目,即企业总经理、领导方法与艺术、经营管理、沟通技巧。本书对总经理如何提升个人能力、如何加强日常管理进行了全面地阐释与介绍,是一个内容丰富全面,有很强的思想性、逻辑性、知识性的总经理实用参考大全。

本书有以下特点:

1. 语言通俗易懂,突出其可读性,尽可能让总经理一看就懂,读完即可付诸实践,以便迅速地掌握相关管理实务。
2. 实用性强,淡化理论和公式,注重实际操作技巧。
3. 有前瞻性视野。注意吸收管理的全球化观点,帮助总经理更好地掌握最新知识。

本书在编写过程中,参考了大量的书刊、报纸、网站,以及一些总经理在实际工作应用中的经典案例,为读者提供了值得借鉴的丰富内容,给本书增加了分量,作为编者,我们在此深表谢意。

目 录

第一篇 企业总经理

第1章 总经理职责与任务	2
第1节 总经理的角色定位	2
第2节 总经理的职能、职位、类别	2
◎ 职能型业务总经理职位	2
◎ 多部门型业务总经理职位	3
◎ 企业集团型总经理职位	3
◎ 分公司总经理职位	3
◎ 子公司总经理职位	3
◎ 产品与营销型总经理职位	3
◎ 经营型总经理职位	3
第3节 总经理要履行的责任	4
◎ 生产经营方面	4
◎ 管理方面	4
◎ 财务方面	4
◎ 日常事务、活动方面	4
◎ 其他方面	5
第4节 总经理的工作职责	5
第5节 总经理工作细则实例	5
第2章 总经理的工作准则	9
第1节 做人的准则	9
◎ 谦虚为人	9
◎ 诚心感人	9
◎ 公道对人	9
◎ 实干带人	10
◎ 谨慎做人	10
◎ 严格管人	10
第2节 处世的原则	10
第3章 总经理的素质修养	13
第1节 总经理的素质要求	13
◎ 深厚的领导基础	13
◎ 独特的性格特征	15

	◎ 超强的管理能力	17
第2节	总经理的职业修养	18
	◎ 管理风格	18
	◎ 交际职能	19
第3节	总经理的智能品质素质	20
第4节	总经理的心理意志	22
第5节	总经理的身体素质	24
第4章	总经理的魅力气质	25
第1节	人格魅力	25
	◎ 改变个性的三个方面	25
	◎ 人格魅力的构成	26
	◎ 优雅风度的培养	27
第2节	幽默智慧	27
第3节	宽容胸怀	29
第4节	情感信任	30
第5节	理解下属	32
第6节	适当激励	32
第5章	总经理的自我管理	35
第1节	总经理成功的因素	35
	◎ 自我心态调整	35
第2节	如何当好总经理	38
	◎ 树立好形象	38
	◎ 明确公司的各种政策和发展目标	39
	◎ 科学、人性化管理员工	39
	◎ 建立高效的执行组织机构	40
	◎ 创建良好的企业文化	40
第3节	如何提高个人品质	40
第4节	如何进行自我激励	41
第6章	总经理的信息管理	43
第1节	信息概述	43
	◎ 信息的定义	43
	◎ 信息的作用	44
第2节	信息的收集	46
	◎ 收集信息的类别	46
	◎ 收集信息的渠道	47
第3节	信息的整理	48
第4节	企业信息化管理	49
	◎ 企业信息化战略规划的制作	49
	◎ 企业信息化战略规划的执行	50
	◎ 信息系统的开发方式	51

◎ 信息系统的总体结构设计	52
◎ 信息系统的维护	54
第7章 总经理的时间管理	57
第1节 时间总述	57
◎ 定义时间之谜	57
◎ 时间的概念	57
◎ 对时间的认识历程	58
第2节 时间的分类及特征	59
◎ 物理时间	59
◎ 生理时间	60
◎ 心理时间	61
◎ 社会时间	61
第3节 人类的时间意识	61
◎ 时间管理的阶段	62
◎ 时间控制、利用的类型	62
第4节 总经理应树立的时间观	63
◎ 总经理必须树立的时效观念	63
◎ 总经理应学会的时间运筹	63
第5节 总经理应学会有效的时间管理技巧	68
◎ 尽量避免被外界干扰	68
◎ 拖延战术	69
◎ 合理安排时间	70
◎ 忙要忙到点上	70
◎ 注意空间贬值、时间增值大趋势	71
第6节 总经理应学会高效率驾驭时间术	71
◎ 根据自己的情况制定高效率策略	72
◎ 时间的浪费是提高效率的大敌	72
◎ 工作进度表与归类法	73
◎ 需要有危机感和紧迫感	74
第7节 总经理应学会支配时间的艺术	74
◎ 用足时间让事情一气呵成	74
◎ 压缩时间做最值得做的事情	75
◎ 掌握拉长时间的技巧	76
◎ 分类管理	76
◎ 自由时间支配	78
◎ 有效利用时间	79
第8章 总经理的危机管理	81
第1节 企业危机的定义	81
第2节 企业危机的特征	82
◎ 突发性	82
◎ 难以预测性	82

◎ 不确定性	82
◎ 急迫性	82
◎ 破坏性	82
◎ 舆论关注性	83
◎ 普遍性	83
◎ 复杂性	83
◎ 信息资源紧缺性	84
第3节 企业危机的分类	84
◎ 从危机产生的原因来分	84
◎ 从危机的表现来分	85
◎ 从危机的范围来分	86
◎ 从危机的危害程度来分	86
第4节 危机的预防与管理	87
◎ 危机事件的分析	88
◎ 危机管理	89
第5节 处理危机的方法	93
◎ 全面掌握危机的情况	93
◎ 迅速隔离危机、控制危机	94
◎ 危机发生后的基本公众对策	94
◎ 危机处理的原则	99
◎ 危机处理的方式	100
第6节 危机后的形象重塑过程	101

第二篇 领导方法与艺术

第9章 总经理的权力掌控	106
第1节 权力的内涵	106
◎ 什么是总经理权力	106
◎ 总经理权力类型	106
第2节 如何用权	107
◎ 个人影响力	107
◎ 专长权	108
◎ 法定权	110
◎ 奖励权	112
◎ 强制权	113
第3节 如何授权	114
◎ 授权的意义	114
◎ 授权的过程与原则	115
◎ 授权的艺术	116
◎ 搭建权力的网络构架	117
第4节 如何控权	122

第 10 章	总经理的用人之道	126
第 1 节	如何知人	126
◎	静中观察	126
◎	动中考察	126
◎	广咨博询	127
◎	对比鉴别	127
◎	知心知型	127
第 2 节	如何识人选人	128
◎	识人选人的技巧	128
◎	识人选人的两大原则	138
◎	识人选人的两大标准	139
◎	选拔管理人才的最佳标准	140
◎	识人选人的方法	140
◎	识人选人的步骤	142
◎	走出识人的误区	143
第 3 节	如何用人	146
◎	总经理“善任”的基本原则	146
◎	柔性管理	148
◎	对人才的态度	149
第 4 节	如何留人	151
◎	跳槽前要早作防范	151
◎	跳槽后要亡羊补牢	152
◎	留住人才的方法	153
◎	给年轻下属一个担当重任的机会	154
◎	消除下属的不安	154
◎	变被动为主动	155
◎	切忌强制留人	156
第 11 章	总经理的团队建设	158
第 1 节	团队概述	158
◎	什么是团队	158
◎	团队的要素	159
◎	团队与群体的区别	159
◎	团队的类型	160
◎	团队发展的阶段	161
◎	团队成员的角色	164
第 2 节	如何培养团队精神	164
◎	团队精神的表征	164
◎	培养团队精神	165
◎	让团队精神渗入整个组织中	167
第 3 节	如何提升团队士气	167
◎	加强团队成员间的信任与合作	167
◎	用情强化团队精神	168

	◎ 提升团队士气	169
	◎ 赢取员工的忠诚	170
第4节	如何提高领导艺术	173
	◎ 建立信任感	173
	◎ 做团队招牌	174
	◎ 身先士卒	174
	◎ 洞察成员真正所需	175
	◎ 保持距离不炫耀	176
	◎ 用乐观热情感染团队	177
	◎ 以小见大,凝聚人心	177
	◎ 推拉有度	178
第5节	如何进行团队激励	179
	◎ 目标激励	179
	◎ 正面强化激励	180
	◎ 巧用负向强化激励	182
	◎ 榜样激励	182
	◎ 像对待大人物一样对待团队成员	183
	◎ 培训激励成员的自我价值定位	183
	◎ 持股激励	184
	◎ 用情激励	184
	◎ 利益激励	190
	◎ 人本激励	195
第6节	团队学习的技巧与方法	199
	◎ 团队的工作技巧学习	199
	◎ 团队学习的方法	200
第7节	如何打造知识型团队	200
	◎ 知识型团队的特征	200
	◎ 建设知识型团队的条件	201
	◎ 知识型团队建设的步骤	201
	◎ 对知识型团队的管理	201
第12章	总经理的商务礼仪	204
第1节	形象礼仪	204
	◎ 注重第一印象	204
	◎ 总经理的服饰	204
	◎ 总经理的姿态	205
	◎ 总经理的神态	205
	◎ 总经理的仪容	206
	◎ 总经理的体态语使用艺术	206
	◎ 握手	207
	◎ 鞠躬	208
	◎ 致意	208
	◎ 递接名片	209

	◎ 介绍	210
第2节	迎来送往礼仪	212
	◎ 迎送客户须知	212
	◎ 诚恳周到地接待	213
	◎ 正确地引导来宾	214
	◎ 如何安排宾主会晤	215
	◎ 会见会谈程序	216
第3节	商务仪式礼仪	217
	◎ 签约礼仪	217
	◎ 开业礼仪规范	220
	◎ 剪彩礼仪	224
	◎ 交接礼仪	226
	◎ 庆典礼仪	229
第4节	商务餐饮礼仪	231
	◎ 中餐的礼仪	231
	◎ 西餐的礼仪	233
	◎ 饮酒的礼仪	236
	◎ 饮茶的礼仪	239
	◎ 其他商务招待	240
第5节	商务会议礼仪	242
	◎ 安排会议议题的原则	242
	◎ 如何安排会议日程	243
	◎ 如何安排会议的时间	244
	◎ 会议理想场地的七个条件	244
	◎ 怎样安排会场座位	245
	◎ 如何布置会场	246
第6节	商务出行礼仪	247
	◎ 乘坐飞机的礼节	247
	◎ 乘车的礼节	247
	◎ 乘船的礼节	248
第7节	与外宾交往的惯例	249
	◎ 迎送外宾的礼仪	249
	◎ 见面礼节与交谈原则	250
	◎ 正式会见与会谈的礼仪规范	251
	◎ 怎样陪同外宾参观游览	252
	◎ 馈赠与受礼时的注意事项	252
	◎ 其他涉外活动礼仪	254
第8节	与外商谈生意礼仪	255
	◎ 怎样与外国人谈生意	255
	◎ 外交辞令要得体	255
	◎ 学用几国礼貌语	256
	◎ 礼宾的序列	257
	◎ 馈赠礼品的礼仪与禁忌	258

第9节	外国礼仪与禁忌	260
◎	英国礼仪	260
◎	法国礼仪	261
◎	美国礼仪	264
◎	日本礼仪	266
◎	泰国礼仪	270
◎	马来西亚与新加坡礼仪	273
第13章	总经理的公关外交	277
第1节	公共关系的定义	277
第2节	公共关系的特点	278
第3节	公共关系的要素及功能	279
◎	公共关系的要素	279
◎	公共关系的功能	280
第4节	公共关系的对象	281
◎	公众含义	281
◎	公众分类	282
◎	企业公众划分	283
第5节	内部公共关系	286
◎	内部公共关系定义	286
◎	内部公共关系目标	286
◎	内部公共关系构成	286
◎	内部公共关系分类	287
◎	内部公共关系特征	288
◎	内部公共关系功能	289
◎	内部公共关系运作	290
◎	内部公共关系建立的基础	290
◎	内部公共关系沟通	291
◎	内部公共关系沟通形式	292
第6节	外部公共关系	293
◎	外部公共关系建立的基础	293
◎	确立外部公共关系主体	293
◎	外部公共关系运行方法	294
第7节	公共关系策划	294
◎	公共关系策划程序	294
◎	公共关系策划书格式	297
◎	公共关系策划方案实施控制	298
◎	公共关系策划方案实施原则	298
第8节	公共关系评估	300
◎	公共关系评估分类	300
◎	公共关系评估程序	300
◎	公共关系评估方法	300
第9节	公共关系危机预控要点	301

第 14 章 总经理的决策艺术	302
第 1 节 决策概述	302
◎ 决策的定义	302
◎ 决策的两个阶段	302
◎ 正确的思维是决策成败的关键	303
◎ 站在战略层面思考问题	308
◎ 提高多维思考能力	308
◎ 预见力是科学决策的基础	311
第 2 节 如何做理性的决策者	313
◎ 日常决策的经验判断法	313
◎ 激活你的创造性思维	314
◎ 在决策中要审时度势	315
◎ 权衡利害再作决断	316
◎ 不要把赌的心理带到决策中	317
◎ 抓住政治信息作决策要辨别真伪	318
第 3 节 总经理拍板决策的艺术	319
◎ 决策者八戒	319
◎ 拍板时应注意哪些问题	320
◎ 制定重大决策应关注的三个问题	321
◎ 总经理如何处理同智囊团的关系	323
◎ 总经理科学决策的艺术	324
◎ 怎样运用传统的决策艺术	326
◎ 怎样运用直觉作出快速决策	327
◎ 怎样处理决策中整体与局部的关系	329
◎ 怎样处理决策中的轻重缓急	330
◎ 怎样面对决策中的反对意见	331
◎ 怎样防范决策风险	332
第 4 节 避免决策失误的策略	334
◎ 警惕决策思维的误区	334
◎ 当心决策的陷阱	336
◎ 决策不能完全靠制度解决	338
◎ 不能用权谋决策代替企业决策	342
◎ 总经理应避免的决策错误	342
◎ 决策失误的非人为因素	345
第 15 章 总经理的执行艺术	347
第 1 节 执行概述	347
◎ 为什么会执行不佳	347
◎ 如何处理好策略与执行的关系	348
◎ 总经理的执行素质	350
◎ 总经理的执行能力和企业的执行能力	351
第 2 节 执行纪律的艺术	352
◎ 没有规矩不成方圆	352

◎ 律己才能律人	353
◎ 软硬兼用,赏罚得当	354
◎ 惩罚做到稳、准、狠	355
◎ 用合适的工作信条去管理下属	356
◎ 牺牲个人,解雇没商量	356
第3节 考核下属的艺术	357
◎ 考核下属的内容	357
◎ 考核下属的分类	358
◎ 考核下属的基本原则	359
◎ 考核下属的步骤	360
◎ 考核下属的方法	361
第4节 处理突发事件的艺术	364
◎ 突发事件产生的原因分析	364
◎ 突发事件的基本特点	364
◎ 对待突发事件的态度和原则	365
◎ 迅速控制事态发展的方法	366
◎ 准确找到问题的症结	368
◎ 果断解决突发事件	369

第三篇 经营管理

第16章 人力资源管理	372
第1节 人力资源概述	372
◎ 人力资源的含义	372
◎ 人力资源管理	373
第2节 人力资源规划	374
◎ 人力资源规划的内涵	374
◎ 人力资源规划的内容	374
◎ 人力资源规划的步骤	375
第3节 人力资源培训	376
◎ 培训的种类和内容	376
◎ 培训的程序	376
◎ 培训的技术	378
第4节 人力资源预测和平衡的方法	379
◎ 人力资源需求预测的方法	379
◎ 人力资源供给预测的方法	381
◎ 人力资源供需矛盾的平衡	383
第5节 招聘管理	384
◎ 招聘的含义	384
◎ 招聘的程序	385
◎ 招聘的技术和方法	386
第6节 绩效考核	394

◎ 绩效考核的程序	394
◎ 绩效考核的方法	397
第7节 薪酬管理	398
◎ 薪酬管理的程序	398
◎ 薪酬管理的技术	401
◎ 奖金	403
◎ 津贴和补贴	404
◎ 福利	405
第8节 企业文化	406
◎ 企业文化的形成过程	406
◎ 企业文化建设的原则	407
◎ 企业文化建设的步骤	407
◎ 企业文化建设的心理机制	409
第9节 人力资源管理诊断与评价	410
◎ 人力资源诊断的含义	410
◎ 人力资源管理诊断的程序	410
◎ 人力资源管理诊断的方法	411
 第17章 战略管理	 413
第1节 战略管理概述	413
◎ 公司战略及其意义	413
◎ 战略管理的任务	414
第2节 战略管理过程	415
第3节 战略管理的影响因素	415
◎ 社会政治影响因素	416
◎ 竞争环境和整体行业吸引力	416
◎ 公司的市场机会和外部威胁	416
◎ 公司资源优势、公司能力及竞争能力	417
◎ 管理者个人抱负、商业哲学和伦理信条	417
◎ 共有价值观及公司文化	417
第4节 战略分析	417
◎ 环境分析	417
◎ 市场和竞争对手分析	419
◎ 顾客分析	422
◎ 资源分析	423
第5节 战略选择	425
◎ 战略选择的影响因素	425
◎ 战略选择的标准	426
◎ 基于资源的战略选择	427
◎ 基于市场的战略选择	428
◎ 战略决策的验证	428
第6节 战略实施与动态优化	429
◎ 实施战略的框架	429

◎ 战略实施的任务	429
◎ 战略实施过程	430
◎ 战略的动态优化	432
第7节 企业战略变革模式	434
◎ 内部开发模式	435
◎ 非连续资源交换模式	435
◎ 组织间联盟模式	435
◎ 企业收购模式	436
 第18章 项目管理	437
第1节 项目管理内涵	437
第2节 项目计划制订的程序与要点	437
◎ 制订项目计划的原则	437
◎ 制订项目计划的程序	438
◎ 制订项目计划的准备	439
◎ 制订项目计划的要点	440
第3节 项目进度控制的流程	441
◎ 准备项目进度控制	441
◎ 掌握项目最新情况	443
◎ 分析项目报告	444
◎ 处理偏差	444
第4节 项目费用管理	445
◎ 项目费用估算	445
◎ 项目费用预算	446
◎ 项目费用控制	447
第5节 项目风险的避免	448
◎ 预防风险	448
◎ 回避与自留	449
◎ 应急措施	450
 第19章 组织管理	451
第1节 企业组织管理的内涵	451
◎ 企业组织管理的含义	451
◎ 企业组织管理的对象	451
◎ 企业组织管理活动	452
第2节 创新型的组织结构	453
◎ 传统组织结构面临的挑战	453
◎ 企业组织结构创新的基本趋势	454
◎ 学习型组织	456
◎ 虚拟企业	459
◎ 战略联盟	462