

抓好关键业务，其他的自然就不会差

ZONGJINGLI

YAO ZHUANHAO BAJIAN DASHI

作为总经理，你不必是全才，你只需要具备卓越的领导能力，集中精力抓好几件大事，就足以让你的事业步步高升，更上一层楼。

“一头狮子带领一群绵羊，可以打败一头绵羊带领的一群狮子。”杰克·韦尔奇的这句名言明确道出了总经理在企业经营中的决定性作用。

总经理

要抓好八件大事

常言道，“家有百口，主事一人”。

在一个企业里，总经理就是主心骨和带头人。在企业的发展过程中，总经理所表现出的能力或毅力，常常左右着整个局势的成败。

总经理应该怎么去做？应该抓好哪些事情？应该怎样带领企业发展壮大，最终成为令世人瞩目的知名企业呢？“抓好关键业务，其他的自然就不会差。”

麦当劳公司董事会主席兼CEO吉姆·坎特鲁普一语道破天机。

总经理

要抓好

几件大事

中共党史出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理要抓好八件大事 / 王露 编著. — 北京:
中共党史出版社, 2010.4
ISBN 978-7-5098-0663-0

I. 总… II. ①王… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 059795 号

书名: 总经理要抓好八件大事

作 者: 王露
责任编辑: 吴江
出版发行: 中共党史出版社
社 址: 北京市海淀区芙蓉里南街 6 号院 1 号楼
邮 编: 100080
网 址: www.dscbs.com.cn
经 销: 新华书店
印 刷: 大厂回族自治县正兴印务有限公司
开 本: 185mm×260mm 1/16
字 数: 412 千字
印 张: 25
印 数: 1-8000 册
版 次: 2010 年 4 月第 1 版
印 次: 2010 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5098-0663-0

定 价: 46.00 元

此书如有印制质量问题, 请与中共党史出版社发行部联系
电话: 82517249, 82517244

前言

常言道,“家有百口,主事一人”。

在一个企业里,总经理通常被员工称为“老板”(本书文中为叙述方便,也用此称谓),是企业的主心骨和带头人。在企业的发展过程中,总经理所表现出的能力或毅力,常常左右着整个局势的成败。

“一头狮子带领一群绵羊,可以打败一头绵羊带领的一群狮子。”

杰克·韦尔奇的这句名言明确道出了总经理在企业经营中的决定性作用。美国通用电气也正是在他的带领下,一路披荆斩棘,位居世界企业 500 强第一。

在越来越严峻的经济环境下,在越来越激烈的商战中,作为企业的决策者和领导者,总经理决定着整个企业的前途。你是愿意作一头积极进取的雄狮,还是作一个软弱的绵羊呢? 这是每个总经理都必须认真思考的问题。

在明白自己的重大责任之后,总经理应该怎么做?应该抓好哪些事情?应该怎样带领企业发展壮大,最终成为令世人瞩目的知名企业呢?

“抓好关键业务,其他的自然就不会差。”

麦当劳公司董事会主席兼 CEO 吉姆·坎特鲁普一语道破天机。

是的,作为总经理,你不必是全才,你只需要具备卓越的领导能力,集中精力抓好几件大事,就足以让你的事业步步高升,更上一层楼。

本书总结了当今世界最新、最典型的管理经验,详细介绍了总经理要抓好的八件大事:识人与用人、规章与制度、社交与沟通、质量与创新、诚信与服务、渠道与营销、资本与利润、防腐与防危。

本书在内容上集知识性、趣味性和实用性于一体,避免了传统书籍存在的理论堆砌、空泛说教的毛病;在结构上,重点突出,脉络清晰,层次分明,有利于读者更好地阅读、领悟与吸收。

编者诚挚地希望本书能有效地帮助总经理朋友们达到人生宏愿,成就辉煌事业。

编者

2010.4

「目录」

总经理要抓好的第一件大事——识人与用人

古人云：“善战者，求之于势，不贵于人，故能贵人而任势。任势者，其战人也，如转木石。”作为老板，应该明确认识到：人力资源是首要资源，是事业发展的基本保证。因此，识人、用人、管人是老板必须抓好的第一件大事。

第1章 真金还需火来炼，火眼金睛帮你看。

作为老板，每天都要接触很多人：下属、同行、对手。如果想在与他人的交往中占到先机，就必须学会慧眼识人。只有学会客观、准确、全面地分析与判断他人，才能挑选到最优秀的员工，才能在竞争中知己知彼，以己之长击对方之短，才能抢占有利地位，最终成为商战中的胜者。

001. 老板必须识人	004
002. 透过体型识人	004
003. 透过面孔识人	006
004. 透过眼睛识人	006
005. 透过表情识人	007
006. 透过穿着识人	008
007. 透过言谈识人	009
008. 透过坐姿识人	010
009. 透过走姿识人	011
010. 透过握手识人	012
011. 透过工作识人	013
012. 透过签名识人	014
013. 透过开会识人	015
014. 透过动作识人	016

015. 透过饮食识人	017
016. 透过饮酒识人	018
017. 透过抽烟识人	019
018. 透过喝咖啡识人	020
019. 透过口头语识人	021
020. 透过办公桌识人	022
021. 一个篱笆三个桩	022
022. 人才可遇也可求	023
023. 识别人才的七大原则	024
024. 识别人才的六个禁忌	025
025. 识别被埋没的人才	026
026. 识别可重用的人才	026
027. 识别最忠诚的人才	027
028. 识别滥竽充数的人	028

第2章 “榨干”员工的全部才能

人才是公司成功的保障,没有人才,何谈事业成功?成功老板的高明之处在于精于用人。善于用人,人尽其才,各尽其能,决胜于事业之上。因此,掌握用人秘招,是老板傲视商界,成就事业的有力武器。

001. 人品胜于能力	030
002. 水平重过文凭	030
003. 压力逼出实力	031
004. 任人不能唯亲	032
005. 兄弟齐心,其利断金	033
006. 因事择人,能职匹配	033
007. 尺有所短,寸有所长	034
008. 世无全才,用长避短	035
009. 年龄不同,用法不同	036
010. 用人不疑,疑人不用	036
011. 以变应变,以变制变	037
012. 让员工有机会自由发挥	038
013. 让员工从事喜欢的工作	039
014. 让员工的工作效率提高	039
015. 让员工享有选择的权力	040
016. 让员工接受挑战性工作	041

017. 让员工扮演合适的角色	042
018. 用人的五个误区	043
019. 用人不当的恶果	044

第3章 没有无用的下属,只有无能的老板

优秀的老板,不在于自己有多能干,而在于是否有统领之术、支配之法。优秀的老板往往都有独特的管人方法与技巧,并能够出神入化地运用,让人才为你创造出高额的利润!

001. 近则庸,疏则威	046
002. 学会授权,以权御人	046
003. 大权独揽,小权分散	047
004. 浇树浇根,管人管心	048
005. 军令如山,令行禁止	048
006. 培养鲑鱼,刺激下属	049
007. 忠言逆耳,大肚能容	050
008. 巧施恩惠,换取芳心	050
009. 善用激将术,母猪能上树	051
010. 抓到使劲揍,搞定“窝里斗”	052
011. 人人当老板,个个来现眼	053
012. 老板兼职当“教练”	054
013. 不患寡而患不均	055
014. 三个臭皮匠,顶个诸葛亮	056
015. 有效沟通的六个技巧	057
016. 制服刺头的六种手段	058
017. 调解纠纷的八种技巧	058
018. 自己的小弟,你不管谁管	060
019. 五个人的活,三个人干	061
020. 潜能无限,“剥削”不断	061
021. 授权遵循的六大原则	062
022. 防止跳槽的八个对策	063
023. 解雇员工的四个妙招	064
024. 管理精英的五个妙计	065
025. 不给别人嚼舌头	066

总经理要抓好的第二件大事——**规章与制度**

生意越做越大,管理就愈发显得重要。没有好的管理,就没有好的效益。

有位商界奇人说过:“任何生意,不论大小,都必须有游戏规则,没有完善的游戏规则,就没有正常的游戏运作。”

所以,老板在管理公司过程中,需要有科学的规章与制度。

第4章 按章办事,用制度管人

要想做到“军令如山,令行禁止”,就必须按章办事,用制度管人。

同时,作为老板,应该只管自己该管的事。既要“管得少”,又要“管理住”。

001. 纪律永远第一	072
002. 无规矩不成方圆	073
003. 法治代替人治	073
004. 老虎不发威,当我是病猫	074
005. 好铁靠锤,好钢靠炼	075
006. 谁都不许抄近道	076
007. 刀快不怕脖子粗	076
008. 令行禁止,监督好使	077
009. 人“事”关天	078
010. 国有国法,家有家规	079
011. 制度不完善,麻烦就不断	079
012. 麻雀虽小,五脏俱全	080
013. 决不允许拉帮结伙	081
014. 慈母手握钟馗剑	082
015. 不杀鸡,就唬不了猴	083
016. 规章制度要避免的八点	084
017. 设立部门的三个问题	085

第5章 好马喂料,劣马喂草

兵随将转,无不可用之人。老板的任务不只是发现人才,而是要实施业绩管理,引入竞争机制,建立一个出人才的体制,给每个人相同的竞争机会。

这种人才体制应该给每个人提供相同的竞争平台,把静态竞争变为动态竞争,把相马变为赛马,充分挖掘每个人的潜能。

001. 是骡子是马,拉出来溜溜	087
002. 砸烂铁饭碗,打破大锅饭	088
003. 重视对员工的业绩考核	089
004. 鼓不敲不响,钟不撞不鸣	090
005. 考评的四个基本原则	091
006. 检查工作的九个技巧	091
007. 绩效面谈的七个程序	092
008. 留住人才的三大“法宝”	093
009. 轻耍手腕,留住年轻人才	094
010. 工资“合身”,干劲十足	095
011. 高人一酬,将“薪”比心	096
012. 要想马儿跑,就得多喂草	097
013. 为新员工“量体裁衣”	098
014. 只值两块钱,决不给三块	098
015. 报酬要与制度均衡	099
016. 好待遇 + 好前途	100
017. 加班是把双刃剑	101
018. 防止陷入薪酬误区	101

第 6 章 他给你卖力,你给他奖励

有这样一种说法:管理是一门精密的科学,每个人所获得的报酬与他所做出的贡献是成正比的。

在激烈的商业竞争时代,为了提高生产力,老板必须善于激励员工,因势利导。在自己吃肉的同时,给员工点汤喝。

不要在意那些奖金,它会给你创造更多的利润。一定不能让员工时时感觉到老板在拼命地克扣和压榨他们。

001. 用激励榨干员工的“油水”	104
002. 有始有终,绝不虎头蛇尾	105
003. 常见的十种激励技巧	105
004. 激励讲究的六个原则	106
005. 随机应变,二次激励	107
007. 善为上者,不忘其下	108

008. 小恩小惠,捞得人心	109
009. 胆小做不了将军,小气做不了领导	110
010. 个性不同,激励不同	110
011. 金钱激励是把双刃剑	111
012. 重赏之下,必有勇夫	112
013. 当奖则奖,奖有所值	113
014. 大奖明奖,小奖暗奖	114
015. 赏禄丰厚,论功行赏	114
016. 年终奖是一种沟通	115
017. 宁可不奖,绝不错奖	116

第7章 授人以鱼不如授人以渔

在任何公司,人力资源问题都很严峻,比如,招聘不到好人才,挖来的人才用起来不顺畅;需要的人才留不住;薪资发的多,成本上升,发得不足,很快被挖角。

作为老板,要想有效解决人力资源管理难题,仅靠招聘新人还不行,还要注重培训,不断增强员工的自身素质,提高赢利能力。

001. 树立“大人才观”	118
002. 十年树木,百年树人	119
003. 用培训激发热情	120
004. 培训是一项投资	120
005. 培训不是筐,别啥都往里装	121
006. 培训就得下血本	121
007. 放长线,钓大鱼	122
008. 自我培训,自我超越	123
009. 一箭双雕,实践培训	123
010. 对新员工进行上岗培训	124
011. 培训中的七个误区	125
012. 警惕“培训后透症”	126
013. 如何培养员工的个性	127
014. 如何培养员工创造性	128
015. 如何培养员工“救火”	129
016. 如何培养员工主动性	129

总经理要抓好的第三件大事——沟通与协调

古人云：“下君之策尽自之力，中君之策尽人之力，上君之策尽人之智。”

一个人或一个团体，仅靠自己的力量是不够的，特别是在科学技术高度发达的今天，社会分工越来越精细，一个人所掌握的科学技术知识是有限的，在某些科学技术领域乃至具体工作环节上，哪怕是最杰出的人物，也不可能独自完成，必须要借助别人的力量才能完成。

第8章 人脉就是财脉，关系决定生意

商界中最重视人缘，“人脉决定财脉，关系决定生意”的说法是商界的普遍认识。人脉需要自己去创造，不会从天上掉下来。所以，要想成就大业，必须广结善缘。

俗话说：“一个好汉三个帮，一个篱笆三个桩。”一个人的力量毕竟有限，要想成大事，老板们就要广结人脉。

001. 好风凭借力，送我上青云	134
002. 平时多烧香，急时有人帮	135
003. 与人为善，包你大赚	135
004. 人我两利，义利并重	136
005. 要进门，先拜师	137
006. 大树底下好乘凉	138
007. 抱紧大老板的大腿	139
008. 与“百事通”交朋友	139
009. 赢得金融界信任	140
010. 政治经济不分家	141
011. 与政府交往的四个原则	142
012. 与政府交往的七个技巧	143
013. 让无冕之王为你“加冕”	144

第9章 借鸡生蛋，小老板玩转大生意

“好风凭借力，送我上青天。”一个人或一个团体，凡是善于借助别人力量的，均可事半功倍，更容易、更快捷地达到成功的目的。作为老板，要学会请人才、借智慧，并利用别人的设备生产自己的产品。

001. 傻瓜才拿自己的钱去发财	147
002. 拿别人的钱,圆自己的梦	147
003. 有信用就能借到“鸡”	148
004. 把鸡蛋放在不同的篮子里	149
005. 不打无把握的仗	150
006. 一分钱难倒英雄汉	150
007. 借债要忍,还债要狠	151
008. 一荣俱荣,一损俱损	153
009. 信用管理与收账管理	153
010. 开源节流,精明理财	154

第 10 章 口吐莲花,侃出好价

虽然说:“和气生财”。但是,做生意免不了要谈判,为了自己的利益,谈判桌上也只好彼此斗智斗勇,讨价还价,各尽博弈之能事。

作为老板,在谈判时需要有一个“三寸不烂之舌”,可以把死马说成活马,把母鸡说成凤凰。

001. 知己知彼,百战百胜	157
002. 脸皮厚吃不够,脸皮薄吃不着	157
003. 谈判的 22 项要领	158
004. 大胆说声“NO”	160
005. 避免陷入被动	160
006. 鸡蛋里边挑骨头	161
007. 挖个陷阱让他跳	162
008. 谈判中的“运动战”	162
009. 管他黑脸白脸,都不给好脸	163
010. 谈判为赚钱,也要学防骗	164
011. 说服对方的三个技巧	165
012. 刀切豆腐两面光	166
013. 利用外围打内战	167
014. 收帆好在顺风时	168

第 11 章 要想生意成,必须信息灵

现代社会,信息、人才、物资、能源并列为人类社会经济发展的四大要素,信息就是资源、财富和竞争力。

人们称信息为“无形的财富”，说它无形，是因为信息的积累和传递，不能直接创造物质财富；说它是财富，是因为通过它作用于生产经营过程，就能更好地利用和开发物质资源，创造出更多的经济效益，从这个角度看，信息好比黄金万两。

001. 信息是致富催化剂	171
002. 两眼抹黑，就得吃亏	171
003. 见微知著，一叶知秋	172
004. 新信息，新商机	173
005. 明修栈道，暗度陈仓	173
006. 眼观六路，耳听八方	175
007. 网络信息异军突起	175
008. 保持信息敏感度	176
009. 鸡鸣狗盗就是信息渠道	177
010. 要想生意成，必须信息灵	177
011. 搜集信息的四条原则	178
012. 搜集信息的四个方法	179

总经理要抓好的第四件大事——质量与品牌

质量是企业的生命。所以，只有优质、高效的企业，才能在任何竞争与挑战中立于不败之地。

——本田宗一郎

在拥挤不堪的市场上，你要想出头，就得靠品牌……品牌！品牌！！品牌！！！！

——汤姆·波得斯

品牌是一个企业的生命。品牌不仅是产品广告的噱头，还承担着产品的责任和质量担保。

——盛田昭夫

第 12 章 产品是娃，质量是娘，没奶的孩子活不长

20 世纪是生产率的世纪，21 世纪是质量的世纪，质量是占领市场最有效的武器。

质量是最强的竞争力，是公司的生命。只有保证产品的质量才能保证产品和公司的发展，只有优质、高效的公司，才能在任何竞争与挑战中立于

不败之地。

成功的老板都把质量视为生命,作为首要战略目标。湖北兴发化工集团股份有限公司董事长李国璋提出了“谁不重视质量,谁要是砸牌子,我就砸谁的饭碗。”

001. 质量就是生死线	184
002. 没有质量,一切等于零	184
003. 为客人煮好每一杯咖啡	185
004. 用“苦肉计”换客户	186
005. 质量是产品他娘,没娘的孩子活不长	187
006. 变“市场要”为“自己要”	187
007. 适可而止,过犹不及	188
008. 强化现场质量保证体系	189
009. 质量管理无处不在	190
010. 质量管理的八项原则	191
011. ISO 的本质和标准	192

第 13 章 即使人倒了,牌子也不能倒

品牌就是资产,俗话说:“人要衣装,佛要金装。”好的品牌,恰如一块金字招牌,在当今社会,只有那些既有质量又有金字招牌的公司才能不断发展壮大。

在“酒香也怕巷子深”的年代,大家要发挥“王婆卖瓜,自卖自夸”的精神,没事常吆喝,把品牌树立起来。

树立品牌,护好品牌,是老板要抓好的一项重要工作。

001. 品牌是个聚宝盆	194
002. 酒香也怕巷子深,没事就得常吆喝	195
003. 人要衣装,佛要金装	196
004. 定位准确是畅销的前提	197
005. 心不诚,就不灵	197
006. 名字起得好,顾客少不了	198
007. 公司标志要有新意	199
008. 最流行的品牌策略	200
009. 品牌组合成功之路	201
010. 实行多品牌架构	202

011. 攥紧拳头打天下	203
012. 品牌延伸,多子多福	204

第 14 章 你无我有,你有我变,你变我换

任何产品都会随着时代的发展而被逐渐淘汰,所以,老板一定要抓好产品研发工作。

只有紧跟时代步伐,不断研发升级换代产品,寻找占领新的市场,对未
来进行大胆设想,而且永远比别人快一步开发出新产品的人,才能成为优
秀的老板。

001. 狭路相逢新者胜	206
002. 牵扯着客户的鼻子走	206
003. 人人身上有创意	207
004. 人无我有,人有我变	208
005. 一用变多用,致富有捷径	209
006. 敢于“异想天开”	209
007. 新产品开发的策略	210
008. 发掘产品特有的魅力	211

第 15 章 产品创出新路,老板走上财路

创新已成为全球领域的焦点话题,只有持续不断地创新,在 21 世纪的
世界经济舞台上才能有一席之地,这是老板们都明白的问题。

比尔·盖茨说过:"我的致富奥秘在于创新、创新、再创新。微软距离破
产永远只有 18 个月。"为此,他始终将研发置于中心地位,保持持续不断的
创新。置于中心地位,保持持续不断的创新。

001. 模仿是条死胡同	214
002. 靠创新降低成本	214
003. 做个有“新”人	215
004. 以新求利,多搞发明	216
005. 想人未想,能人不能	216
006. 在包装上玩出新花样	217
007. 知识创造财富	218
008. 产品创新五大技巧	218

总经理要抓好的第五件大事——诚信与服务

“以诚为人者，人亦以诚而应。信近于义，方可复也。”

——孔子

“卓越的服务是我们区别于其他公司的特色所在。在向顾客提供他们需要的东西时，再多一些服务。他们自然会信任你，使用你的产品，甚至向别人宣传你的服务。”

——卡尔·本茨

第16章 诚信在手，客户不走

俗话说：富人守信，穷人守财。

信誉是人与人之间最为宝贵的东西，是用金钱无法衡量的。以诚信待人是老板经营公司的基本准则。道理很简单：诚信为天下第一品牌！世间不知有多少人会在日后觉悟到，欺骗行为是靠不住的，注定是要失败的！

- | | |
|-------------------------|-----|
| 001. 富人守信，穷人守财 | 224 |
| 002. 一诺千金，生意长久 | 224 |
| 003. 宁肯赔本，不可赔名 | 225 |
| 004. 剑走偏锋，人走正道 | 226 |
| 005. 黄金有价，信誉无价 | 227 |
| 006. 人无信不立，商无信不发 | 228 |
| 007. 金杯银杯，不及顾客的口碑 | 229 |

第17章 挣小钱靠廉价，挣大钱靠服务

随着经济的发展、社会产品的极大丰富和人民生活水平的提高，人们对生活质量的要求越来越高，对产品的服务质量的要求也越来越高。

为一名顾客真诚服务，就会赢得一百名顾客，而且还会吸引到更多的顾客，他们都是冲着你的服务来的。

- | | |
|------------------------|-----|
| 001. 细节决定成败 | 231 |
| 002. 打造高效的服务团队 | 231 |
| 003. 大家好，才是真的好 | 232 |
| 004. 一张小卡片，啥都看得见 | 233 |

005. 爹亲娘亲,不及顾客亲	234
006. 将心比心,人性化服务	235
007. 八颗牙的微笑	235
008. 售后不好,顾客全跑	236
009. “三包”不如“三保”	237
010. 改进服务的十秘诀	238
011. 服务创新,日进斗金	239
012. 最好的服务就是不需要服务	239

第 18 章 可以没有老板娘,不能没有公司文化

公司发展从根本上讲靠的是文化,公司最重要的竞争力是文化竞争力,公司的一切理念是由文化派生出来的。

文化建设的目的是提升理念、优化管理、调动员工积极性,提高公司整体素质,进而推进公司发展战略的实现。

所以,老板必须抓好公司文化,要让它紧紧围绕公司发展战略这个核心发挥作用。

001. 公司文化是“金不换”	242
002. 资源会枯竭,文化永不死	242
003. 名牌的一半是文化	243
004. 大声喊出公司口号	244
005. 同一个世界,同一个梦想	246
006. 公司文化就是洗脑	247
007. 日事日毕、日清日高	248
008. 文化需要规章制度	248
009. 创建公司文化七个步骤	249

总经理要抓好的第六件大事——渠道与营销

再好的东西,生产出来时只能叫“产品”,只有卖掉了才能叫“商品”。

产品销售决定企业利润。对于老板而言,销售渠道和营销策略是决定企业生死的关键。因此,一定要跟着市场走,围着市场转,顺着市场变,才能将自己的产品成功地卖出去。

在这个环节,仓储和物流是很重要的一部分,老板也要认真对待。