



走商路，悟商道，将公司做强是根本。
总经理的能力、水平、素质是私营公司成功之关键。



总经理

带领私营公司 做强的300个要诀

徐宪江 编著

ZONGJINGLI
DAILING SIYING GONGSI ZUOQIANG DE
300 GE YAOJUE

做企业不是摊大饼，越大越好；做企业不是百米跑，越快越好；

做企业不是拼军备，越急越好。

企业领导要做的，是在确保生存的前提下让企业更大更强。

北京工业大学出版社

总经理

带领私营公司 做强的300个要诀

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理带领私营公司做强的300个要诀 / 徐宪江编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2010. 5

ISBN 978-7-5639-2361-8

I. ①总… II. ①徐… III. ①私营企业—企业管理
IV. ①F276. 5

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第058619号

总经理带领私营公司做强的300个要诀

编 著: 徐宪江
责任编辑: 王 喆
出版发行: 北京工业大学出版社
地 址: 北京市朝阳区平乐园100号
邮政编码: 100124
电 话: 010-67391106 010-67392308 (传真)
电子信箱: bgdcbsfxb@163.net
承印单位: 小森印刷(北京)有限公司
经销单位: 全国各地新华书店
开 本: 787mm×1092 mm 1/16
印 张: 24
字 数: 300千字
版 次: 2010年5月第1版
印 次: 2010年5月第1次印刷
标准书号: ISBN 978-7-5639-2361-8
定 价: 45.00元

版权所有 翻版必究
图书如有印装错误, 请寄回本社调换

前言

把企业做大做强，是每一个总经理的梦想。然而梦想和现实总有差距，良好的愿望未必带来完美的结局。只靠梦想，总经理注定无法将公司做大做强。据统计，美国每年新生大约 50 万家公司，10 年后仅剩 4%，日本存活 10 年的公司比例亦不过 18.3%。另外，世界 500 强公司的平均寿命是 40 年至 50 年，而我国大型公司的平均寿命是 7 年至 8 年。

这绝非危言耸听，而是严酷的现实。每天都有新的企业诞生，同样每天都有一批企业倒下。如何使企业在严峻的经济形势下生存、发展乃至做大做强，是每一个总经理必须面对的问题。做大不等于做强，有的企业把业务做遍全中国甚至做到海外，大饼是摊开了，但是没有核心的产品、过硬的技术，只是做“大”，没有做“强”，这样的企业，其“丰功伟绩”可能只是昙花一现，不能真正成为大而强的企业；同样的道理，做强不等于做大，有的企业只是埋头攻技术、做产品，没有吸引人气和铺开市场，只是做“强”，没有做“大”，也难以形成规模效益。

实际上，企业在做大的同时做强，需要企业领导不仅有超强的经营管理能力，更要有独到的眼光、雷厉风行的行动和不断学习的能力。如何把企业做大做强，一方面需要总经理在企业经营管理中不断摸索，另一方面，其他成功企业的经验也可以借鉴、参考甚至复制。

电视剧《亮剑》中，在谈到独立团为什么总打胜仗时，政委赵刚一语道出了真谛：“一支部队，也是有气质，有性格的。而这种气质和性格，是与首任的军事主官有关。他的性格强悍，这支部队就强悍，就嗷嗷叫，这支部队就有了灵魂。从此以后，这支部队不管换了多少茬人，它的灵魂仍在。”同样的道理，一个公司能否做强做大，与它的总经理有关。总经理有知识、有眼光、有魅力、懂管理、胸怀大局、知人善任，使公司的每个成员都能受到感染与激励，就能形成一个奋发向上的团队。有了这

样的团队，总经理就能带领公司做大做强。相反，如果总经理身无长技、目光短浅、不思进取、唯我独尊，员工就会处于无目标、得过且过、态度消极、不断抱怨的状态，公司就只能原地踏步，甚至后退直至走向灭亡。正如一句俗语所说：“兵熊熊一个，将熊熊一窝”。一个公司能否做大做强，关键就在于总经理是否具备将公司做大做强的素质与能力。

正因如此，我们精心编写了这本《总经理带领私营公司做强的 300 个要诀》。本书针对国内中小民营企业发展的现状及面临的问题，结合当前经济形势，从总经理能力、素质，公司战略、产品生产、市场营销、财务知识、人脉拓展、日常管理、企业文化等各个方面，深入浅出地分析了总经理在领导公司前进过程中可能遇到的诸多问题，并结合公司管理的理论与实践，给出可供参考的意见。

Contents

目 录

第一章 指引方向的能力：保证企业拥有明确的前进方向

在汉语中，“领”是带领，率领，“导”是引导；“领导”即率领并引导。从字面上来讲，“领导”这个词本身就表明了及时指引方向的重要性。而在英语中，词语“lead”、“leader”和“leadership”的共同词根是“lead”，意思是“小径”或“道路”。这个词根又由动词“leaden”演变而来，是“旅行”或“走开”的意思。盎格鲁—撒克逊人后来又将它的意义延伸到“人们沿着小径或道路旅行”。而海员们也把它用于指代一艘轮船在海中航行的过程。因此，“领导者”的原始含义就是“指明方向的人”。

总经理要想成为企业优秀的领导者，最重要的是要在自己的业务领域内保持方向感，在任何情况下都能敏锐地感知前进的方向，并给团队提供明确的指导。只要大方向是对的，也许最初看起来没有希望的事，干到最后就有了好的结果。

1. 总经理就是为企业指引方向的人	002
2. 能够准确地选择行业	003
3. 能够“嗅”出未来发展的动向	004
4. 不制定太过宏伟、大而不当的空洞目标	005
5. 当大家都在按同一固定模式行事时，你却能够换一种思路	006
6. 大势好未必你好，大势不好未必你不好	007
7. 有信念支持，才可以走得更坚定	008
8. 时刻关注共同任务、团队稳定与个体需要	009
9. 把企业的目标转化为对员工向心力，让所有人朝着一个方向努力	011
10. 总经理必须担负起自己的责任	012
11. 成为员工的主心骨	012
12. 压力下保持冷静，不要乱了方向	013
13. 越是巨大的冒险，越是需要加倍的谨慎	014

第二章 把握机会的能力：赶上机会的列车，公司就发展起来了；否则，就要再等若干年

一个机会成就一个企业，这绝对不是“神话”。总经理要想让企业更快、更好地发展，就要善于识别机会、把握机会、创造机会。

机会不是一个苹果，放在那里人人都能看得到。更多的时候，机会是“隐身”的，只有独具慧眼，才能在司空见惯的事物中识别机会；只有时刻做好准备，才能在机会来临时将其把握住。因此有人说，机会总是青睐有准备的人。

除了识别机会、把握机会，总经理更要具备创造机会的能力。从成功的总经理走过的足迹中我们不难发现，这些人之所以能够带领企业走向辉煌，就是因为他们不仅能够识别机会、把握机会，而且善于自己主动创造成功的机会。

总之，一个成功的总经理要能做到有机会时把握机会，没有机会时创造机会。只有这样，才能把机会的效用发挥到最大，最终带领企业做大做强。

14. 善于在别人熟视无睹的地方发现机会·····	018
15. 在机会来临时把它紧紧抓在手中·····	019
16. 绝不让自己第二次错过机会·····	020
17. 再好的产品，错过好时机，也就等于零·····	021
18. 能够将每一次灾难转化为机会·····	022
19. 善于用自己的行动创造机会·····	023
20. 修炼与众不同的商业眼光，赢取更多的机会·····	024
21. 打开思路，你将获得更多的机会·····	025
22. 机会是可以“炒”出来的·····	026

第三章 拓展人脉的能力：只要不走歪道，“关系”就是值得你投资的资源

拓展人脉可以形成世界上最厉害的乘法效应。总经理引导企业的发展，不仅是做产品、做服务，更多的是做人脉。

总经理要想使企业迅猛发展，就要整合各方面的力量，使之成为自己的“人脉”，如合作伙伴、顾客、政府乃至会将企业推向舆论前沿的媒体。总经理要善于将每一个接触到的力量转化为于自己有利的人脉，因为总经理的人脉资源有多广，企业的路就有多宽。

23. 人脉资源越丰富，赚钱的门路也就越多	028
24. 总经理要学会打造黄金人脉	028
25. 运转高质量的人脉，否则成功与你无关	029
26. 体现自己在圈子里的价值	030
27. 发展人脉关系的手段不能仅仅是吃喝玩乐	031
28. 帮助客户，就是为自己拓展人脉	032
29. 协调与客户的关系，让人脉更稳固	033
30. 要积极寻求政府的帮助与支持	034
31. 把媒体打造成企业的人脉资源	035

第四章 用激情感染他人的能力：让员工为理想工作，而不是为赚钱工作

美国某企业家曾说过：“你可以买到一个人的时间，也可以买到一个人指定的工作岗位，还可以买到按时计酬的技术操作，但你买不到激情，而你又不得不去争取这些。”

当你对某个领域感兴趣时，你会在走路、上课或洗澡时都对它念念不忘，你在该领域内就更容易取得成功。同样道理，如果你的员工对公司涉足的领域充满激情，他们就可能为它废寝忘食，连睡觉时想起一个主意，都会跳起来。这时候，你的员工已经不是为了赚钱而工作，而是为了“享受”而工作了。毫无疑问，你和你的公司将会从此而得到成功。

32. 有激情的企业才会成功	038
33. 激情是源自于内心的一种动力	039
34. 总经理不但要有激情，还要善于释放激情	040
35. 总经理要懂得如何激发员工的激情	041
36. 总经理要能够让员工热爱自己的工作	042
37. 总经理要能够让激情更持久	042
38. 用自己的行动激励团队、感染团队	043

第五章 专业能力：总经理的权威来自于专业知识

一艘船航行在茫茫的大海上，水手们都在为自己不能成为掌舵者而懊恼。他们哪里知道真正的领航者只有通过学习一年中季节、天空、星辰和风向等变化的规律，了解船上所有的设施和装备后，才适合于驾驶一艘轮船；他们也不清楚，除了要掌握航海的有关科学知识外，还必须接受指导或者实习，才能获得掌舵的技能。

权威总是在拥有更多知识的人身上得以体现。西方哲人苏格拉底明确地教导人们：职业素养和专业能力是承担领导者职责的先决条件。换句更通俗的话来讲就是：“打铁须要自身硬”。要做一个有权威的总经理，首先要求你在知识上、技能上是团队中出类拔萃的，否则就容易被讥笑为“外行领导内行”。

39. 拥有专业能力的总经理更容易让人信服·····	046
40. 总经理要有合理的知识结构·····	047
41. 总经理要有虚心好学的态度·····	048
42. 随时了解专业技术的发展·····	049
43. 善于使用“外脑”·····	050
44. 多与同行互通有无·····	051

第六章 领导能力：优秀的总经理不会让员工觉得他在管人

目前，许多公司的制度还不健全在这种情况下，总经理的领导艺术就成为公司能否良性运转和做大做强的一个决定因素。领导艺术，就是建立在一定知识经验基础上的非规范化的有创造性的给人以愉悦和动力的领导技能。无论是中国公司还是外国公司，无论是刚刚起步的小公司还是跨国集团，其领导人的个人素质和领导艺术都会对公司的发展产生重要影响。

45. 能小中见大，也能大事化小·····	054
46. 把自己当成公司的“公仆”·····	055
47. 适当的幽默可以让管理取得意想不到的效果·····	056
48. 谄熟激励的艺术·····	057
49. 决不允许拉帮结伙·····	058
50. 学会使用权利，不可过于专制·····	059
51. 对员工准确定位，有针对性地加以塑造·····	060

52. 让经营与管理的过程更加人性化	061
53. 让每一个员工都忠诚于企业	062
54. 微笑着面对每一位员工	063
55. 尊重员工，重视员工的作用	064

第七章 沟通协调能力：总经理要善于进行组织协调

企业的发展不是一句“顾客就是上帝”就可以圆满达成的。面对顾客、面对员工、面对合作伙伴、面对有关部门、面对媒体，企业常常会遭遇“内忧外患”。总经理要想将企业引导到更加广阔的发展道路上，就要有更为强大的沟通协调力量。

对员工、对顾客、对合作伙伴，总经理都要以认真负责的态度，用心去对待。对有关部门和媒体，总经理更要有技巧、有策略地面对，让它们成为企业发展的“助推器”而不是“绊脚石”。总之，总经理要时刻谨记，沟通协调的能力有多大，企业的发展就有多远。

56. 管理的本质就是协调	068
57. 协调能力要内外兼修	069
58. 鼓励员工提意见，重视员工的意见	070
59. 重视顾客的意见，妥善处理顾客的意见	071
60. 分清主次，协调全局和局部的利益	072
61. 准备好每一个细节，坦然面对谈判	073
62. 谈判不是打嘴仗，而是拼心理	074

第八章 关注战略：失败是因为走一步看一步，成功的人想得更多的是未来

为什么在同一领域竞争的企业，有的成功，有的不成功？有的做大做强，有的原地踏步乃至倒退？对此，著名的战略管理学家迈克尔·波特从战略角度进行了解释：因为两者实行的战略不同。

没有清晰的战略规划的企业就像一艘没有舵的船，永远在大海中转换方向却到不了胜利的彼岸。如果总经理没有清晰的战略思维，不去制定长远的战略规划，而只顾眼前利益，那么长此以往，就会失去做大做强的机会。企业的战略目标不是一句口号，不是一个美好的愿望，而是长远的愿景与近期的经营目标结合，是

实实在在的、可执行的构想。总经理要想引导企业不断超越，就要给企业制定一个可信、可行的发展战略。

63. 没有长远目标，就没有企业的美好未来·····	076
64. 总经理要善于对企业实施战略管理·····	077
65. 总经理如何为企业制定科学可行的战略·····	078
66. 只顾眼前利益而不顾整体战略，企业只会顺着斜坡往下滑·····	079
67. “长计划”与“短安排”相结合才能发挥最大功效·····	080
68. 以长远构想为指导，不以一两年的成败论英雄·····	081
69. 懂得运用强者战略，才能成为真正的强者·····	082
70. 战略上保持高度的灵活性，企业才能一直处于发展的最前沿·····	083
71. 时时寻找和弥补企业的战略空白点·····	084
72. 具备积极的心态，是制定战略的头一步·····	085
73. 统筹规划，合理安排，确保战略能够被执行·····	086
74. 让员工了解战略，有利于战略的贯彻实施·····	087
75. 战略执行得不理想，总经理要及时反思，找到原因·····	088
76. 掌握好目标市场是市场战略中的基础一环·····	089

第九章 树立信誉：总经理的口碑好，企业的口碑就好。口碑好客户就会找上门

中国的思想家孔子曾经说过：“人而无信，不知其可也。”德国也有句谚语：“失去了信誉，等于碎了镜子，不可能修复。”诚实守信是人类的高尚品格之一，也是总经理赢得员工及客户尊重和信任的通行证。

浙江正泰集团董事长南存辉说过：“小生意靠头脑，大生意靠信誉。信用对企业而言是一笔无形资产，是立业之本……一个企业要做大做强，必须要有强有力的信誉作保障。”翻看整个商业史，没有一个百年名企是靠欺骗而长盛不衰的。一个真正成功的企业家，必定是一个重承诺、守信用的人。在商界，谁违背了诚信原则，谁就会遭到合作者与客户的唾弃，最终自食恶果。因此，总经理要记住，你的个人信用就是公司的口碑，比任何广告都来得实用。

77. 诚信是企业最大的财富·····	092
78. 诚信经营就是生产力，就是竞争力·····	093

79. 只要有诚信，就能有回报	094
80. 诚信的口碑是靠日积月累获得的	094
81. 为企业建立保障诚信的运行机制	096
82. 守住诚信，在于坚持原则	097
83. 守住诚信，在于拒绝诱惑	098
84. 守住诚信，在于踏实、勤奋	099

第十章 正确决策：做对的事情比把事情做对更重要

企业的经营与管理是由一系列决策组成的，决策是经营与管理的核心。权威调查显示，世界上每 100 家破产倒闭的大企业，85% 是由总经理的决策不慎造成的。决策对于总经理的重要性由此可见一斑。

那么，什么是决策呢？决策就是为了达到一定的目标，从两个或两个以上的可行性方案中选择一个合理方案的分析判断过程。决策的正确与否，决定着企业的成败。正确的决策，能指导企业沿着正确的方向、合理的路线前进；错误的决策，就会使企业走上错误的道路，最终可能导致企业的失败、消亡。

85. 进步来自于正确的决策	102
86. 怎样决策才能提高企业的经济效益	103
87. 决策任何一件事情的时候，都应统筹全局	104
88. 讨论一个决策时，要多准备几个方案	105
89. 做出决策之前，一定要听取不同意见	106
90. 决断就是要不失时机，该决定时不决定是最大的失策	107
91. 一旦做了决策，就要坚持	108
92. 结果不是检验决策是否正确的唯一标准	109
93. 决策失误，重在吸取教训，而不是“为打翻的牛奶哭泣”	110

第十一章 参与竞争：善于竞争，胜；不善于竞争，败

无论什么时候，企业都处于激烈的竞争漩涡之中。对于总经理而言，竞争在某种程度上又是最令人兴奋、最有价值、最充实的时刻。竞争是企业成长和发展的激素，没有竞争，就没有市场；只有企业及员工具有竞争意识，才能彻底地发挥潜能。

有竞争不是坏事。企业只有通过不断的竞争,才能提高自己产品和服务的质量,才能使企业得到长足的发展。著名企业家周鸿祎坦言,他特别感谢那些竞争对手。虽然他们中有的企业先后失败了,但他们给了自己所创建的 3721 网站很多帮助,他们是 3721 年磨刀石,使 3721 的刀更加锋利,从而在竞争中不断超越自我。

- 94. 竞争虽然残酷,但也是公司拓展疆域的最佳契机.....114
- 95. 加强竞争意识,充分发挥潜能.....115
- 96. 辨识竞争对手,研究竞争对手,赶超竞争对手.....116
- 97. 学会提取能够胜过竞争对手的信息.....117
- 98. 走出自己的小天地,大胆地面对更多的竞争.....118
- 99. 没有准确的定位,就无法在竞争中超越对手.....118
- 100. 要想赢得市场竞争,员工素质不可忽视.....119
- 101. 商业竞争需要道德底线.....120
- 102. 善于自我竞争、自我淘汰、自我超越.....121

第十二章 打造核心竞争力：知道公司的优势在哪里，并把这种优势发挥到极致

在市场竞争中,只有强者才能生存下来,而弱者终将被淘汰。企业要想在竞争中成为强者甚至是业界的领导,最关键的是要有核心竞争力。

什么是企业的核心竞争力?生产企业认为是产品、品牌,服务企业认为是服务质量。其实对一个企业而言,核心竞争力不是固定的,更不是唯一的。品牌定位、产品质量、服务水准、营销方式等等,都可能成为企业的核心竞争力。北大张维迎教授曾经对核心竞争力的特性作了界定,认为它必须具备五个特点:“偷不去、买不来、拆不开、带不走和流不掉”。对于总经理而言,需要做的就是针对市场,结合企业自身的状况,为企业打造核心竞争力。

- 103. 市场竞争是企业核心竞争力的竞争.....124
- 104. 坚持做企业的核心业务,有助于打造核心竞争力.....125
- 105. 品牌定位:从市场中来,到市场中去.....126
- 106. 桃李不言,下自成蹊:让你的产品替你说话.....127
- 107. 把握消费者的需求,有助于增强核心竞争力.....128
- 108. 销售是赢得利润、实现核心竞争力的真正所在.....129

109. 变“销售”为“营销”，把“营销”打造成增强核心竞争力的手段·····	130
110. 塑造企业形象，使企业形象具有竞争力·····	131
111. 设置“壁垒”，让跟风者无从模仿·····	132
112. 拓展新的业务领域·····	133

第十三章 打破瓶颈：只有创新才能发展，不创新就没有突破

每个公司发展到了到一定阶段都会遇到瓶颈。无论是管理问题还是产品问题，唯一的解决办法就是创新。每个企业都可以选择两种发展模式——随波逐流或者独树一帜。要想独树一帜，就必须与他人有所不同；要想有别于他人，就要想他人所未想，做他人所未做。一言以蔽之，就是要创新。

创新是企业向更高、更快、更强发展的必由之路。创新对于企业而言是永恒的话题，也是企业成功最重要的手段之一。亨利·福特有句名言——“不创新，就灭亡”；而美国英特尔公司创始人安迪·葛鲁夫说：“创新是唯一的出路。淘汰自己，否则竞争将淘汰我们。”可见，没有创新力的企业，就没有发展前途可言，只会故步自封，让企业在原地打转，时间一长就会被日新月异的市场淘汰。

113. 创新是唯一的出路·····	136
114. 把握创新时机·····	136
115. 培养创新精神，不可故步自封·····	137
116. 提高创新能力，不可人云亦云·····	138
117. 找到切实可行的创新方法·····	139
118. 用反常的思维方式，让企业“柳暗花明”·····	140
119. 在营销方式上创新，让企业走得更快更稳·····	141
120. 墨守成规或一味模仿他人，最后一定会失败·····	142
121. 在变化中求生存·····	143
122. 在经营上，重要的是不能满足于现状·····	144

第十四章 稳扎稳打：把经营企业看做一场马拉松式的竞赛

经营公司，不是你想发展多快就能多快的。所有总经理都希望自己的企业能够快速的发展，希望销售收入能以15%-20%或者更高的速度增长。但企业在快速增长的同时也存在着隐患，因为任何事情都发生得很快，即便是一个小小的失误也

可能让你一头撞上南墙，难以恢复过来。因此，公司发展在求快止无可非议，但前提是要稳。只有稳扎稳打，才能步步为“赢”。

总经理作为企业最重要的经营者与管理者，其心态决定企业的生命力。总经理既要看到企业经营的持久性，更要让企业中的每一位员工都对企业的发展充满信心。同时，总经理应该从员工、方针、策略等多方面考虑，谨慎行事，才可以带领企业朝既定的方向前进。

123. 经营企业不是短跑，而是一场马拉松式的竞赛	148
124. 经营者的心态决定企业的活力	149
125. 及时适应市场的变化	149
126. 稳扎稳打，不急不躁	151
127. 冲动可能让公司一败涂地	152
128. 一口吃个胖子的想法是危险的	152
129. 主观想法要服从于企业的客观情况	154
130. 投资要有明确的指导方针，才能不走弯路	155
131. 投资要调查摸底，制定切实可行的计划	156
132. 扩张中的收购和兼并，要让 $1+1>2$	157
133. 合资路上须谨慎，避免掉进陷阱	158

第十五章 分清主次：总经理既要管得少，又要管得好，管得住

杰克·韦尔奇有一句经典名言：“管得少就是管得好。”乍听此言，觉得有些不可思议，可是深入细想，豁然开朗：管得少并非说明管理的作用被弱化了，而是要重视效率管理，这样可能会产生 1000% 的效果。

在企业的日常管理上，总经理一定要分清轻重主次，做到抓大放小。所谓抓大放小，就是抓住全局，抓住中心，抓住重点，抓住关键，在大事、大原则、大方向上做好安排；而对那些非全局、非中心、非重点、非关键的问题和事，放心、放手、放权，由下属去想、去管、去干。作为企业的领导人，总经理在管理上不能眉毛胡子一把抓，否则将会什么都抓不到。总经理应该学会只管自己该管的事，既要管得少，又要管得好。

134. 总经理对企业进行高效管理的几个原则	162
135. 高屋建瓴，把企业的日常管理作为一个系统看待	163

136. 注重管理的层次·····	164
137. 正确认识管理与经营的关系·····	165
138. 把握企业的大政方针，不被小事束缚·····	166
139. 对员工要奖惩分明·····	167
140. 搞好机构设置，让企业管理有条不紊·····	168
141. 做好现场质量管理：降低消耗，少做无用功·····	169
142. 重视数据信息管理，从数据中发现问题及隐患·····	170
143. 做好细节管理，不要顾此失彼·····	171
144. 做好专利管理，保证企业不断提高科技水平·····	172
145. 做好目标管理，确保企业稳定发展·····	173
146. 目标管理要符合SMART原则·····	174
147. 变经验管理为科学管理·····	175
148. 变粗放管理为精细管理·····	176
149. 变命令管理为制度管理·····	177

第十六章 执行决定成败：为企业打造一流的执行力

大到一个国家，小到一个企业，其成败很大程度上取决于是否完美地执行了既定的方针政策。任何事情，无论计划如何周到，如果不能有效地对计划加以执行，就无法产生预期的效果。对于企业而言，仅有计划，没有执行，一切都会成为空谈，企业的期望与目标只能成为镜中花、水中月，难有实现的一天。

做事有“做”、“做完”、“做对”、“做好”四个层次，企业对目标的执行不能仅仅停留在“做”这一层次，而更多地应该是“做完”、“做对”、“做好”。也就是说，执行力的强弱是企业成败的关键。而执行力，就是执行的速度、准度、精度、深度和广度。对于企业管理而言，每个人都遵守规章制度、养成办事守时的好习惯、不找任何理由推脱等，都是执行力的体现。

150. 要懂得做事有“做”、“做完”、“做对”、“做好”四个层次·····	180
151. 把握影响企业员工执行力的诸多因素·····	181
152. 赢在高效执行：没有执行，再伟大的战略都等于零·····	182
153. 要采取具体措施提高企业的执行力·····	183
154. 要赋予员工相应的能力提高企业的执行力·····	184
155. 应该创造相应的条件提高企业的执行力·····	185

156. 严明的纪律更能使员工具有执行力·····	186
157. 实施战略时不能太过急切·····	187
158. 光说不练是假把式·····	188

第十七章 注重效率：教会员工用头脑工作，而非用仅双手工作

兵熊熊一个，将熊熊一窝。一头狮子带领一群绵羊，可以打败一只绵羊带领的一群狮子。如果一个企业的员工只会用双手工作，而不会用头脑工作，这无疑 是总经理的失职。

工作只用双手而不用头脑，就无法提高工作效率。看似每个人都忙得热火朝天，但实际上收效甚微。这既是对时间的浪费，更是对企业资源的浪费。如果员工不会用头脑工作，在工作中就难以有创见，工作也就成了机械的重复，整个过程将会充满沉闷与乏味。没有人愿意成为失败者，所有的士兵都爱跟会打仗的将军出征，因为每个人都渴望享受胜利的喜悦。总经理只有教会员工用头脑工作，才能使员工提高工作效率，把工作由一件苦事变成乐事。

159. 经营管理中最重要的是强调工作效率·····	192
160. 企业各层次的高效才是真的高效·····	193
161. 总经理要善于引导员工提高工作效率·····	194
162. 借助他人的力量提高工作效率·····	195
163. 少做无用功，才能提高工作效率·····	196
164. 只有全神贯注，工作才能产生高效率·····	196
165. 用积极的心态工作，有助于工作效率的提高·····	198
166. 一定要踏踏实实地做事·····	199
167. 盲目地做事，还不如不做·····	200
168. 今天的事明天做，总有一天没事可做·····	201
169. 最忙碌的人不一定是最有效率的人·····	202

第十八章 有效沟通：共享信息，减少分歧 / 154

所有的公司，不管其规模如何、性质如何，都要靠沟通的过程来执行它的功能。“沟通”是领导人发挥影响力的渠道，是上级激励、管理员工的手段，是促使一个机构完成既定目标的群体活动措施。总经理作为公司的经营者，要保持上下各级之间沟通渠道顺畅，使基层反映的问题能够得到重视和及时处理。有问题大家可以摆在桌面上谈，及时沟通，能尽快解决的问题就及时解决，以免