



DANG ZONGJINGLI
WO YOU YITAO

当总经理 我有一套

总经理的思维导图

战略做得好不好是格局问题，执行得好不好就要看绩效执行到不到位！
突破绩效管理思维瓶颈，缔造企业战略执行绝佳实践标准！

透视成功人士的秘密，学会用今天超越昨天、用未来超越现在，
帮您打造神奇的领导魅力！



海潮出版社
Hai Chao Press



DANG ZONGJINGLI
WO YOU YITAO

当总经理 我有一套

总经理的思维导图

汪宇威◎编著



海潮出版社
Hai Chao Press

图书在版编目 (CIP) 数据

当总经理我有一套：总经理的思维导图 / 汪宇威编
著. — 北京：海潮出版社，2012.11
ISBN 978-7-5157-0098-4

I. ①当… II. ①汪… III. ①企业领导—通俗读物
IV. ①F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 227244 号

书 名：当总经理我有一套：总经理的思维导图

编 著：汪宇威

责任编辑：崔树森 关 月

封面设计：久品轩

责任印务：徐云霞

出版发行：海潮出版社

社 址：北京市西三环中路 19 号

邮政编码：100841

电 话：(010)66969738 (发行) 66969736 (编辑) 66969746 (邮购)

经 销：全国新华书店

印刷装订：北京市业和印务有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：18.625

字 数：270 千字

版 次：2012 年 12 月第 1 版

印 次：2013 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5157-0098-4

定 价：32.80 元

(如有印刷、装订错误,请寄本社发行部调换)

前言

PREFACE

无论从哪一个角度来看，“总经理”都是一个极具诱惑力的称谓，在许多人的心目中，它代表着权力、地位、荣誉、管理、薪水甚至爱情。因此，说句毫不夸张的话，没有人不想成为总经理，它是许多在职场打拼的人士所梦寐以求的职位。当然，能够有幸成为总经理的人毕竟凤毛麟角，因此“总经理”对于大多数人来说仍然披着神秘的面纱，人们仅仅知道它是一项极富有挑战性的工作，必须具备高超的能力和渊博的知识。其实这并不全面，“总经理”也并非可望而不可即，我们认为在经过一定的训练后你也同样可以胜任这个职位，它是为每一个有进取之心的人准备的。

总经理，如今已经成为了一个非常时髦的字眼，很多人可能都有一个愿望，即将来有一天也要成为一名总经理。当然，做总经理并不是一件容易的事情，成功的总经理总是受到社会大众的尊敬，他要能够使企业化无为有、化小为大、从差到好、从弱到强；同时他还要成为风险的承担者，因为企业在盈利的同时，势必会伴随着亏损的风险；总经理必须能够预见未来，规避各种风险，或在风险到来时，使企业遭受最少的损失；总经理还必须是财富的创造者，他要率领全体员工敬业守法，为社会、投资者、顾客和员工创造财富。

为完成上述这些目标，总经理不但要履行其职责，还要扮演不同的角色。首先，总经理是执行方案的策划者。他的任务在于设计执行方案与策略，即决定下属团队应该如何执行；为此他要运用各种资源，排除各种障碍，与内部和外部的各类人员和集体打交道。其次，在人际关系方面，作为团队的领导者，总经理要起到身先士卒的作用；作为组织的代表，总经

理同时还要扮演联络员的角色。最后，总经理还要担当信息的接受与传播者。对公众而言，总经理是企业的发言人。

面对企业中组织工作日益复杂的今天，管理工作已经变成了一件十分复杂的事，要想成为一个称职的总经理，必须每件事都要做得圆满。一个高素质的总经理，他必须是一个好的策划者，一个组织能手，一个协调者，一个管制者，一个分析者，一个推动者，一个设计者，一个意见沟通者；在许多情况下他还必须是个老师，一个好学不倦的人。是的，总经理正是这样一个若干角色叠加在一起的综合个体，他不仅要是一个天才，更要是一个全才。

我们也可以把总经理看成是企业战略执行的总指挥，他的能力与否，直接影响着企业战略的实施，从而影响到企业的生存与发展。在团队中，一个总经理就像一个乐队的指挥，我们都有这样的经验，当每一种乐器各自为政地演奏时会很吵闹，只有通过指挥者的洞察力及领导才能使其互相配合，演奏出优美的乐章。

思维一 应变思维——创新让你更卓越

► 一流的想象力与创造力	2
► 悟性是总经理的天赋	4
► 如何发展创新思维	7
► 好公司都是“点子”公司	10
► 企业的长存需要不断地创新	12
► 企业不败的秘诀是创新	15
► 创新是取得竞争优势的前提	17
► 总经理要学会运用逆向思维	19
► 创新关键在于思维上的创新	22
► 总经理的心态决定企业的命运	25
► 成功依赖于学习	27
► 关键是思维方式的转变	30
► 不拘常理地创新	32
► 帮助员工发展新的思维和行为方式	35

思维二 突破开局——放眼未来开启事业之门

► 选好行业稳扎稳打	38
► 开源节流积少成多	40

➤ 注重细节才能保障成功率	42
➤ 小生意靠勤奋，大生意跟趋势	44
➤ 最好的服务是什么	46
➤ 只要大家一致就会赢	48
➤ 展示热忱又不盲求大	50
➤ 生于忧患成于勤奋	52
➤ 面对危机，临危不乱	57
➤ 总经理应具有良好的个人素质	62
➤ 总经理应有处理危机的能力	65
➤ 具备超一流的洞察力	69

思维三 善于思辨——创造自己崭新的世界

➤ 用思辨的头脑看世界	76
➤ 企业战略一定要清晰	79
➤ 朝着“不可能”的目标努力	80
➤ 新业务领域选择和进入战略	82
➤ 决策过程中应注意的问题	84
➤ 决定行业赢利的5种力量	86
➤ 成熟行业的战略隐患	87
➤ 发展中期要杜绝六个盲目	89
➤ 总经理职业思维模式	93
➤ 此“决策”非彼“决策”	98
➤ 正确决策过程中的八要素	102
➤ 总经理必须具有领导力	105
➤ 总经理内外兼修法则	111
➤ 总经理管理思维之变	114

思维四 制度化下的凝聚力——赢得一流忠诚团队

➤ 总经理要确保制度的执行力	120
➤ 一定要避免法不责众	123
➤ 充分利用制度约束自己	125
➤ 用严格考核整肃下属	128
➤ 刚性制度也需融入情感	130
➤ 靠人性化调动员工的积极性	133
➤ 掌握员工的“晴雨表”	135
➤ 以忠诚换取忠诚	138
➤ 不要让团队能量白白流失	141
➤ 鼓励和扶持员工的创造力	145
➤ 让团队精神凝聚员工合作	148
➤ 好员工不是管出来的	152
➤ 把员工的利益放在第一位	155
➤ 建立一支精兵强将的团队	158

思维五 人性化管理——让每个人都投入工作中

➤ 总经理与人相处的10条规则	162
➤ 能够体会上司管理上司	167
➤ 总经理要激发下属的热情	171
➤ 总经理要了解下属的积极性和效率	176
➤ 让你的人脉网络越伸越宽	180
➤ 与员工打成一片	187
➤ 让公司成为温暖大家庭	189
➤ 能够与下属同甘共苦	192

▶▶ 管得越少成效越好	195
▶▶ 能够理智对待员工的过失	197
▶▶ 应该时刻关注每一位员工	199
▶▶ 应将自己的形象人性化	201
▶▶ 视员工为上帝	203

思维六 高效沟通——整合社会资源为己所用

▶▶ 要下属改变他的思维方法	208
▶▶ 让员工乐于接受的沟通方式	210
▶▶ 通过闲谈也能达到沟通	212
▶▶ 挖掘员工潜力	214
▶▶ 倾听下属的提议	216
▶▶ 有些事没必要刨根问底	218
▶▶ 做一个理智型的掌权者	220
▶▶ 沟通也是一种激励	222
▶▶ 从尊重下属开始	224
▶▶ 迈向成功的沟通技巧	227
▶▶ 沟通是管理的生命线	229
▶▶ 掌握好合作与社交的关系	231
▶▶ 在社交中把握原则尺度	233
▶▶ 扩大你的“关系网”	235

思维七 果断决策——掌控公司命运与发展之舵

▶▶ 明确方针少走弯路	240
▶▶ 要学会抓住万分之一的机会	243

➤ 谨慎果断并不矛盾	247
➤ 从全局利益出发作出正确决策	249
➤ 工作要分清轻重缓急	251
➤ 让员工的工作效率达到最高点	253
➤ 不拘一格用人才	255
➤ 捕捉最佳投资机遇	257
➤ 善于将决策权分给员工	259

思维八 引入竞争——让企业经营立于不败

➤ 关键是提高盈利能力	264
➤ 得人才者方可得天下	266
➤ 抓住竞争对手的弱点	268
➤ 竞争更有利于看清自己	272
➤ 在竞争中学会成本管理	274
➤ 在竞争中要争取主动权	276
➤ 科学合理地安排时间	278
➤ 迅速地抢占市场空白	280
➤ 善于培养员工的竞争意识	282
➤ 把竞争引入团队内部	284
➤ 商海竞争要有保全策略	286



思维一 应变思维——创新让你更卓越

企业家最重要的管理职能是战略决策与精神导向。当好一名企业精神领袖，一家企业的首席企业文化设计师，一名传播企业“圣经”的“牧师”，是任何有抱负的企业家永远追求的目标。从这个角度来说，优秀的企业文化并不是适合所有的企业家，它只适合那些有抱负的企业家。



► 一流的想象力与创造力 ◀

有些自作聪明的人说，天才是“留长发、吃奇怪的食物、独居的人，是说笑话的人调侃的对象”。但天才的较佳定义是：“发现了方法，知道该怎么增强思考力的人，可以自在地与非凡寻常的知识交流。”

用心思考的人会想问些问题，弄懂这里所谓的天才作何定义。第一个问题将是：“怎样才能跟寻常思考所无法企及的知识源沟通？”

第二个问题是：“有没有仅限于天才方能接头的知识源是已知的？如果有，这些知识的源头为何物？又如何才能确切触及这些知识源？”

第六感的真实性已经公正确立。这种第六感是创造性的想象力。创造性的想象力——这种能力是大多数人一辈子很少利用的，就算用到了，也纯属巧合。相形之下，胸有成竹地来运用第六感的人是少数。自动自发运用这种能力，并且对第六感的用途了若指掌的人，就是天才。

在人类无限的心智和宇宙的无穷大智之间，创造性的想象力是直接的桥梁。所有宗教上所谓的启示，和所有发明领域中的基本定律、新原理、新法则，都是借着创造性想象力才发现的。

思想观念闪现在脑海中的时候，我们常管它叫“灵机一动”，而这些“一动”，则是起自于以下源头之一，或起自一个以上的来源。

(1) 无穷大智。

(2) 储存每一种感官印象的潜意识，其中囤积了经由任一种五官知觉发派至脑部的思考动力。

(3) 从另外某一个人心中，经由自觉的想法，释出的观念或图像。

(4) 从另一个人的潜意识宝库里。

除此之外，没有其他已知的源头，能发出“灵感”或“灵机一动”的思想观念。

脑部的活动受到刺激时，可以提升个人水平至平常思考水平以上极高

的程度，使他可以用到平时所没有的胸襟气度和视野见地，去高瞻远瞩。

人受到脑力刺激时，有可能会出现有如登上飞机般的状态，可以看见平时受限于视野的地平线所看不见的东西。会像登机远眺的人，看到了去除山丘坑谷等视觉限制后的景致一样，置身于拨云见日之后的思想境界。

身处这种高度的思想水平时，心智的创造力被赋予自由。在其他任何情况下原本无法触及的观念，都变得容易感应和接收。

愈常运用创造力，创造力愈是对潜意识以外的原创因素有更敏锐的感知力和接受性；而且，愈常运用创造力的人，会愈仰赖创造力，也会要求创造力来激发思考的动力。只有靠使用创造力，才能培养和开发创造力。

伟大的艺术家、作家、音乐家和诗人之所以伟大，是因为他们培育了一种习惯，借创造性想象力的能力，听到由内而发的“沉稳的心内细语”。有“敏锐”想象力的人都知道这个事实，最好的主意是“灵机一动”而来。

有位伟大的演说家，原本不成气候，直到有一天，他闭上眼睛，并完全仰赖创造性想象力的能耐，才渐臻佳境。被问及他为何在演讲达到最高巅峰之前闭上眼睛时，他答道：“因为只有这样，我才能由内心萌发点子，再说出来。”

美国最负盛名的金融业巨子之中，就有一名在做重大决策之前，有闭上眼睛两三分钟的习惯。有人问他为什么，他答说：“闭上眼睛，我能取用更高智能的活水源头。”请你也学会这一点！



► 悟性是总经理的天赋 ◀

有这样一个故事：两个工作不顺心的年轻人向师父请教：“师父，我们在办公室被欺负，太痛苦了，求你指示，我们是不是该辞掉工作？”两个人一起问。

师父闭着眼睛，隔半天，吐出五个字：“不过一碗饭。”就挥挥手，示意年轻人退下。

两人回到公司，一个人立刻就递上辞呈，回家种田，另一个什么也没做。

转眼十年过去了，回家种田的以现代方法经营，加上品种改良，成了农业专家。另一个留在公司的，也不差。他忍着气，努力学，渐渐受到器重，成了经理。

有一天两个人遇到了。

“奇怪，师父给我们同样‘不过一碗饭’这五个字，我一听就懂了。不过一碗饭嘛，日子有什么难过，何必硬待在公司？所以我就辞职了。”农业专家问另一个人：“你当时为何没听师父的话呢？”

“我听了啊，”那经理笑道：“师父说不过一碗饭，多受气，多受累，我只要想不过为了混碗饭吃，老板说什么是什么，少赌气，少计较，就成了，师父不是这个意思吗？”

两个人又去拜望师父，师父已经很老了，仍然闭着眼睛，隔半天，答了5个字：“不过一念间。”

然后挥挥手……

或者你听说过这个故事，可能你会把它当成一个笑话，因为类似的笑话或寓言太多了。

但是，如果你再仔细品味一下“不过一念间”这5个字时，你会从中悟出很多……

在我们日常生活中，在工作中，在商海搏击中，有许许多多的一念间，就在这些一念间，成就了许多不朽的传奇。如果李嘉诚没有看到塑料花的潜力，就没有长江实业；如果霍英东没有看到军事物资的航运市场，就没有今天的霍英东集团；如果杨致远没有看到网络市场的潜力，就不会有今天的雅虎……

生活中有太多太多的如果了，可是我们不想想为什么我们没有抓住这个如果呢？

是因为我们没有这个机会吗？

不是，在任何时代都有一些成功或失败的故事，原因各有千秋，但并不是说那些成功的人机会就比失败的人多，相反，我们看到大部分成功的人，他一开始都不是社会的精英，而是普通甚至是低层的人，我们经常可以看到在某个山村可以考出个状元来，然后他一步一步走向某一领域的成功位置。

为什么同样在一个山村里，有的人一辈子也走不出来，而有些人却可以成为社会的精英？许多人都见过苹果从树上掉下来，但世界上只有牛顿发明了万有引力的定律。

人天生是不平等的！有的人天生就是富贵命，一出生就在社会的上层家庭里，而有些人却一出生就在乞丐家里，这就天生的不公平。如果乞丐的儿子要奋斗到和富人家的儿子一样，不知道要多付出多少血汗。这种现象是存在的，但毕竟是少数的，我们不能用个性来代替共性。我们要讨论的是为什么条件差不多的人会有很大的差别，这才是我们的目的。

人要过得不比别人差并不难，努力一些就行了。但是，如果你立志要成为人中龙凤的话，那你需要一点东西：悟性！

什么是悟性？我的理解就是：

- (1)在最短的时间里抓住机会；
- (2)不会被事物表象迷惑；
- (3)能够以一晓百，一点就通；
- (4)站在现在看未来。

总结起来，悟性就是要具备四种能力：敏锐力、洞察力、逆向思维、前瞻性。



一个人想具有其中某种能力并不难，你有意去学习培养就可以获得，但是，如果你想同时具备这四种能力的话，除了努力外，还需要点天赋。因为真正有悟性的人并不是后天培养出来的，而绝大多数是与生俱来的。有一本书上这样写道：

生活始终朝着未来，悟性经常向着过去。

它的原意是人可通过领悟过去的哲理而获得悟性，我却不这样认为，悟性经常向着过去是因为它是天生就有的，而不是后天学的。有很多人都认为网易丁磊的成功是机遇大于能力，但从企业家必备的素质要求来看，能否抓住机遇就是能否成为成功企业家的先决条件。在当时网络热的时候，有千千万万的人都想从中找到自己的机会，为什么只有少数几个人能够成功呢？这就是悟性的不同！

有人说，人与人是没有区别的，只要有机会，你也能做总经理。但我们却知道，同样是“0”和“1”，有的人一辈子就只知道它是阿拉伯数字，但有的人却用它创造了二进制发明了电脑，改变了人类的生活。

因此，悟性对于企业家而言还表现在他们对管理的深刻见解，他们除了企业家天生的商业敏感外，还承担着企业教主的身份。

企业家最重要的管理职能是战略决策与精神导向。当好一名企业精神领袖，一家企业的首席企业文化设计师，一名传播企业“圣经”的“牧师”，是任何有抱负的企业家永远追求的目标。从这个角度来说，优秀的企业文化并不是适合所有的企业家，它只适合那些有抱负的企业家。

正如管理大师德鲁克所说：“中国什么都能引进，就是不能引进管理者！”中国企业缺乏精神领袖，更缺乏有抱负的精神领袖。我们不难看到，中国并不缺乏有钱有实力的企业家，改革开放后，中国有许多人通过各种方式富起来，但这些人创办的企业并没有成为知名企业或者永远都不可能成为知名企业，更谈不上为中国经济繁荣而奋斗，因为他们的老板只想赚钱，而不是追求一种事业，他们不缺乏做事业的能力与实力，但缺乏做事业的胸怀与眼光。

► 如何发展创新思维 ◀

盖伊·黑尔是世界著名的培训与咨询公司——Alamo学习系统的首席执行官和创始人。黑尔先生在突破性思维方式和的培训方面很有建树，取得了巨大的成绩。他将创造性的实质简称为创造性“三明治”。黑尔先生说：“创造过程的第一步是明确机会并制定目标和标准，这是一个分析的过程；接下来第二步，就是在这些目标和标准的基础上进行创造，想新主意，出新点子；然后，你对这些新点子新主意进行进一步的分析，挑选出潜在的解决办法，并确定哪些主意可以变成现实。这样创新的过程就是：分析——创造——再分析。这就是创造性‘三明治’。”

的确，创新思维能够帮助你确定现在需要做哪些目前还没有做但是应该做的事情。创新思维技巧是要在似乎不存在任何传统的可选方案的情况下进行决策，它要求我们的领导者必须从零开始创造出这些选择方案。

当然，创造性必须在某种结构框架内发生才能够发挥其作用。完全盲目的思维方法是行不通的，它会让我们付出沉痛的代价。创新的关键是将理性的方法与创造方法结合起来。最佳的创造性必须聚焦于某个具体的问题，然后要研究所有与这个问题有关联的事物。创新的解决办法可能非常抽象，但是其目标却必须非常明确。

阿尼亚纳·阿胡亚在英国《泰晤士报》曾发表过一篇文章，标题是：不要墨守成规地想问题。在这篇文章中阿胡亚介绍了菲茨吉本关于创造力的五点提示：

(1) 把你的所作所为和你遇到的所有问题记下来。“尽管我们可以从中汲取经验，但我们往往会忘记发生过的事情。例如，如果你要与一个难对付的顾客打交道，不要试图忘记这件事，而是要考虑你怎样才能以不同的方式来应对这种处境。”