

华管◎编著

THE 200 ARTICLE OF
GENERAL MANAGER PEACE MIND MANAGE
AND WORK



THE 200 ARTICLE OF
GENERAL MANAGER PEACE MIND MANAGE
AND WORK

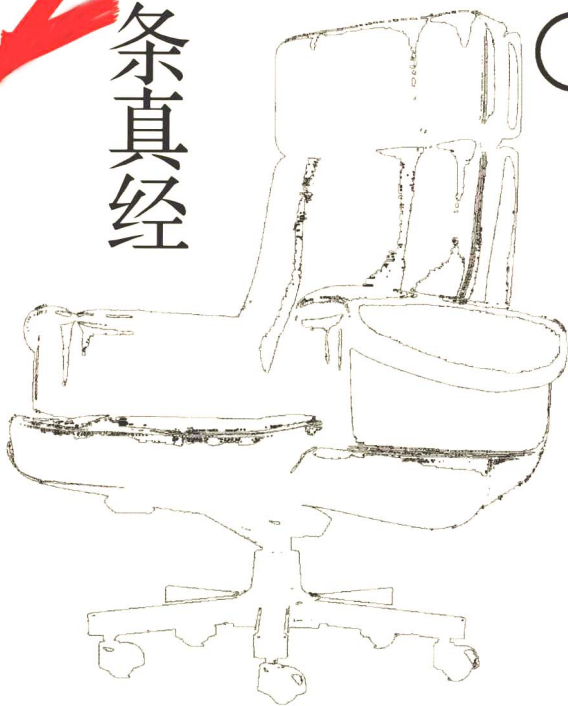
静下心来管理
沉下心来做事的
200条真经

总经 理

THE 200 ARTICLE OF
GENERAL MANAGER PEACE MIND MANAGE
AND WORK

THE 200 ARTICLE OF
GENERAL MANAGER PEACE MIND MANAGE
AND WORK

THE 200 ARTICLE OF
GENERAL MANAGER PEACE MIND MANAGE
AND WORK



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

总经理

静下心来管理
沉下心来做事的
200条真经

THE 200 ARTICLE OF
GENERAL MANAGER PEACE MIND MANAGE
AND WORK

华管◎编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理静下心来管理、沉下心做事的 200 条真经/华管编著. —北京: 经济管理出版社, 2012.4

ISBN 978-7-5096-1839-4

I. 总… II. ①华… III. ①企业管理-通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 041680 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：北京广益印刷有限公司

经销：新华书店

组稿编辑：陈 力

责任编辑：杨国强 张瑞军

责任印制：木 易

责任校对：李玉敏

720mm×1000mm/16

20 印张

358 千字

2012 年 5 月第 1 版

2012 年 5 月第 1 次印刷

定价：36.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-1839-4

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974 邮编：100836



前言

对于任何要成功的企业，一个不可缺少的元素是总经理强大的管理能力。这是由总经理的职责所决定的，总经理是公司经营管理的核心，是经营管理的最高决策人。他们要为公司确定目标、设计路线、化解危机……直至到达成功的彼岸。

因此，总经理作为现代企业管理主体的象征，从某种意义上说，肩负着企业的兴衰成败。当今世界，每一个企业和组织都处在永久不断的变革之中，尤其在我国的市场经济环境下，总经理这个权力和责任的综合体面临着巨大的挑战。当然，高挑战下蕴藏着高机遇，正所谓时势造英雄，只要你懂得跟自己赛跑，懂得带领企业跟成功赛跑，那么，一切皆有可能。

但是，很多人会困惑，为什么有的总经理能够带领团队打硬仗，却留不住核心员工？为什么有的总经理制定出了完美的战略规划，却迟迟得不到有效执行？为什么有的总经理面对巨大的决策压力和市场挑战，眼中一片涣散？这就触及了关于总经理平庸还是卓越的评估标签。

有人说，卓越的总经理是困难和危机的解决者；也有人说，卓越的总经理是敢为天下先的英雄；还有人说，卓越的总经理是运筹帷幄的决策人。这些说法都对，也都不对，因为这些只是总经理管理艺术中的一方面。那么，到底怎样才算是一名成功的总经理呢？我们可以从分众传媒 CEO 江南春一句精辟的言辞中参透出来。

“成功与不成功最大的一个区别是什么？区别在于你是挖井还是挖坑。我 1992 年出来工作看中了广告业，然后就在这里不断地挖掘，有时候觉得好吃力，掘到树根就挖掉这个树根，掘到石头就挖掉那块石头，十年如一日挖下去，终有一日看到水漫出来，再往下挖，发现原来地下是个巨大的湖泊。”

平庸的总经理挖坑，卓越的总经理挖井。挖坑者无异于自掘坟墓，挖井者则润泽后人。具体说来，卓越的总经理独具慧眼，善于从环境中捕捉天机；能够高瞻远瞩，懂得事情的轻重缓急；善于权衡利弊，明白自己身负的重任；习惯身体力行，带领员工完美执行；能够游刃有余，为公司谋取最大效益……

当然，总经理的管理能力并非天生，没有人天生就是伟大的管理者。综观那些成功的企业家们，无一不是通过学习和经年累月的经验累积才培养出管理者的非凡特质。而本书就是针对总经理们在打理公司中遇到的方方面面的问题和困惑，结合大量生动、贴切的案例，提出了有效、实际的解决办法，给出了真诚、直白的管理经验，是总经理们开启成功大门的一把金钥匙。

本书以分条目的形式让枯燥的管理内容不再晦涩，而是一目了然，简单易懂，实用性超强。一书在手，管理不愁。

我们真诚期待您从本书中悟出新的契机，寻到实现理想的谋略与勇气，引领公司迈向更高的成功。



目录



第一章 | 找聪明人，高效能办事 / 1

- 以价值创造衡量人才 / 1
- 识人，应当有自己的战术和策略 / 3
- 多方面识别人才 / 5
- 为适合的位置选择合适的人 / 7
- 善于为企业找到“神仙手” / 8
- 及早过滤无用人才 / 9
- 正确的选拔源于科学的程序 / 11
- 检测下属本性八部曲 / 12
- 你需要发现“潜力股”人才 / 14
- 不同人才需要不同识别 / 15
- 培养左膀右臂需要大智慧 / 16
- 团队意识是选人的关键一环 / 18



第二章 | 超越模仿，建立适合自己的用人体系 / 21

- 人皆人才，因势用人最精妙 / 21

疑人不用，用人不疑 / 23
唯才是举，提携成长 / 24
让“空降兵”安全着陆 / 26
合理搭配，优势互补 / 27
看似无用之人恰恰大有用处 / 28
扬长避短是你的义务 / 30
授权守责，控权把关 / 31
庸人伪才，不可妄用 / 33

第三章 | 有效管人，高效业绩 / 35

管人有术，不同人用不同方法 / 35
有权威才会有服从 / 37
高效管人，实现企业内部和谐 / 39
把培育人才看做一项投资 / 40
刚柔并济从赏罚分明开始 / 42
关爱下属，让企业充满爱的情愫 / 43
管理团队，让内部有争无斗 / 45
未雨绸缪，留住人才 / 46
模糊管理，清晰运用 / 48

第四章 | 卓越管理者应有的能力和魅力 / 51

智圆行方彰显管理魅力 / 51
建立“专”、“博”双角度知识结构 / 52
不要让情绪左右管理 / 54
以身作则，赢得下属信服 / 55
修炼一呼百应的影响力 / 56
胸怀宽度决定事业高度 / 58
正直产生约束力 / 59
九思是总经理的一门必修课 / 60
让优秀思维方法为你导航 / 62
人格魅力远胜于个人权威 / 63
你需要比别人更职业 / 65

你就是企业的最佳形象代言人 / 67



第五章 | 沟通就是把“我”变成“我们” / 69

- 简洁明了的沟通最有效 / 69
- 使用对方熟悉的语言更易俘获人心 / 70
- 做好“一对一”面谈 / 73
- 使会议沟通发挥最大能量 / 75
- 非正式沟通让你跟下属更亲近 / 77
- 坦诚的沟通会赢得尊重 / 78
- 运用漂亮语言令下属顺从 / 79
- 用赞美撬开被动沟通者的嘴 / 81
- 倾听也是一种沟通方式 / 82



第六章 | 做好激励，让员工也重视自身品牌建设 / 85

- 下属工作不达标总经理有责任 / 85
- 从错误中寻找激励的契机 / 87
- 促成下属自我控制和自我激励 / 88
- 目标激发员工活力 / 89
- 光用金钱并不能真正激励员工 / 91
- 特殊的激励给员工制造惊喜感 / 92
- 多数员工多数时候需要以薪换心 / 93
- 攻心的实质就是让其感受到“与众不同” / 95
- 公开、透明，才能被认同 / 96
- 管理者要给予成员归属感 / 97
- 不同阶段激励不同 / 99
- 制定激励性薪酬制度 / 100



第七章 | 要充分考虑执行的可行性 / 103

- 有效把握战略选择的时机 / 103
- 专业化战略谱写成功之道 / 104
- 多元化战略让你决胜千里 / 106
- 让务实贯穿于战略规划中 / 107

- 制定战略要“居安思危” / 108
- 没有执行的战略只是空谈 / 109
- 勇当高效执行的起点 / 111
- 良好的思路能有效提升执行力 / 112
- 跟进确保执行完美实现 / 113
- 巧妙说服下属执行命令 / 115



第八章 | 决策要符合经商逻辑，而不是个人好恶 / 117

- 守静致虚，不轻率决策 / 117
- 让战略性决策撬动整个局势 / 118
- 无论任何决策目标都要明确 / 120
- 决策时应听取多种声音 / 121
- 正确决策需要成熟技巧 / 122
- 勇于坚持自己的判断 / 124
- 具体问题需要具体战术 / 125
- 满意的方案才是最佳方案 / 126
- 完美决策八步走 / 127
- 坚持高效益、高效率双原则 / 129



第九章 | 内外共赢，不仅是一种美德，更是现实的选择 / 131

- 促进下属之间的互补合作 / 131
- 良好协作的团队文化让企业战无不胜 / 132
- 用团队精神打造最强竞争力 / 134
- 缔结思想伙伴关系 / 135
- 提升成员的默契感 / 136
- 别因为你而影响内部合作 / 137
- 变对手为朋友，为竞争而合作 / 139
- 选对合作伙伴最关键 / 140
- 风险评估让你在合作中稳操胜券 / 142
- 整合就是创造 / 144



第十章 | 绩效管理既需理性又需人性 / 147

- 多维协调助你建立良好企业氛围 / 147
- 巧妙化解冲突赢得高绩效 / 149
- 兼顾不同部门的利益 / 151
- 处理请示彰显管理者水平 / 152
- 恰当的汇报机制让你化被动为主动 / 154
- 对不同的人采用不同的批评方式 / 155
- 卸掉员工脊背上的压力 / 156
- 遏制扯皮，走出人多力量小的怪圈 / 157
- 建立新的绩效考核制度 / 159
- 善为高效找方法 / 161
- 莫让晋升引发恶性竞争 / 162



第十一章 | 制度是约束，也是保护 / 165

- 让制度为企业画出规矩方圆 / 165
- 制度须凌驾于权力之上 / 166
- 注重制度中的弹性 / 167
- 启动正式程序处理员工抱怨 / 169
- 制度决定企业成败 / 170
- 完美的制度需要量身定做 / 171
- 制度无情，管理有情 / 173
- 赋予公司制度以思想 / 174
- 别让潜规则挡住正道 / 176
- 制度生效靠的是执行力 / 178



第十二章 | 谨记企业内部没有利润中心，只是成本中心 / 181

- 降低采购成本，提高竞争力 / 181
- 适当裁员，为人力成本“瘦身” / 183
- 打造零库存管理 / 184
- 用新技术为企业削减成本 / 186
- 建立以市场为导向的成本管理体系 / 187

- 合理整合资源降低成本 / 189
- 循环经济模式领跑企业 / 191
- 降低成本隐藏在细节中 / 192
- 节约应先从企业内部开始 / 193
- 降低成本不能以牺牲品质和服务为代价 / 196
- 高工资的背后其实是低成本 / 197

第十三章：长期赢利能力才是衡量商业模式好坏的标准 / 199

- 牢固树立“利润第一”的观念 / 199
- 节俭是成功的资本 / 200
- 企业不盈利就是在危害社会 / 202
- 资源配置要着眼于未来的利润 / 203
- 利润不是新企业的主打目标 / 204
- 不要被短期的高利润蒙蔽双眼 / 205
- 不要小觑现金流 / 207
- 化废为宝，打造持续盈利模式 / 208
- 服务利润链创造卓越价值 / 209
- 价格战让你占据上风 / 212

第十四章：创造客户和市场永无止境 / 215

- 超出客户期望值有利于赢得商机 / 215
- 大客户决定企业的未来 / 217
- 只有创造顾客才能占领市场 / 218
- 平等对待每一位客户 / 219
- 锁定特殊的目标客户群体 / 221
- 与客户建立长期战略伙伴关系以缔造双赢 / 222
- 适应要求才能赢得需求 / 224
- 依据目标市场确定营销组合计划 / 225
- 市场空白点就是行业切入点 / 227
- 精准把握未来的市场需求 / 228
- 市场细分让你发现市场机会 / 229



第十五章 | 产品创新要从细节和边角料上下工夫 / 231

- 善用创新创造未来 / 231
- 别因为领先而拒绝创新 / 232
- 善于创新的企业能远远甩开对手 / 233
- 创新打造可持续竞争力 / 234
- 你需要比对手更有创造性 / 236
- 产品一问世，就意味着正在过时 / 237
- 利用技术创新打造品牌竞争优势 / 238
- 持续性创新才是真正的创新 / 239
- 在失败中寻找新机遇 / 240
- 机遇蕴藏在市场细分中 / 242
- 换一种思维，化问题为机遇 / 243



第十六章 | 营销是一种造势，无论如何都不能取代产品本身 / 245

- 营销立于谋成于策 / 245
- 用品牌打下永久烙印 / 246
- 优良的品牌管理塑造强势品牌 / 247
- 品牌的内涵在于消费者认同 / 249
- 新产品上市需要合理的营销 / 250
- 企业需要选择合适的营销策略 / 251
- 通过广告实现有效促销 / 253
- 定期评估，不断完善广告营销 / 254
- 有效公关塑造企业形象 / 255
- 充分发挥营销团队的作用 / 257
- 全球化形势下正在兴起“整合营销热” / 258
- 让精确营销成为新经济环境下的营销之道 / 260



第十七章 | 抓好质量这一影响企业生死的心事 / 263

- 极端出色打造核心竞争力 / 263
- 追求完美永无止境 / 265
- 产品有美誉，企业有信誉 / 266
- 用高质量长久占有市场份额 / 267

善于发现产品不足，树立高标准质量观 / 268

零缺陷管理打造优质产品 / 269

消费者是产品最好的质检员 / 271

对质量负责就是对企业负责 / 272

以全面质量管理向顾客致敬 / 274

稳扎稳打，提升服务质量 / 275



第十八章 | 营造一种正向的企业文化 / 279

靠企业文化留住人才 / 279

企业精神是一笔无形的财富 / 280

让企业文化延伸到每个角落 / 281

文化建设要时常更新 / 282

赚钱不是企业的唯一使命 / 284

企业的社会效益不可小觑 / 285

承担社会责任以提升企业影响力 / 286

崇高的理念成就伟大的企业 / 287

用爱打造温情企业 / 288

倡导正派的企业文化 / 289

主动为企业的社会影响负责 / 291



第十九章 | 成功就是把所有潜在风险规避掉，把外在困难解决掉 / 293

预见危机，及时消除隐患 / 293

制订危机计划 / 295

借助企业诊断，延长生命周期 / 296

危机中蕴藏契机 / 298

整合与被整合也是一种合作 / 299

危机中往往能诞生伟大的企业 / 301

意识不到风险是最大的危险 / 302

重视企业经营中的法律风险 / 303

风险需要规避和防控 / 305

识别合同让你远离陷阱 / 306



后 记 / 309

第一章

找聪明人，高效能办事

以价值创造衡量人才

子曰：“孟公绰为赵、魏老则优，不可以为滕、薛大夫。”孔子的意思是说：“孟公绰可以做赵国、魏国上卿的家臣，但是不可以做滕、薛的大夫。”

孟公绰是鲁国大夫，品德高尚，德高才短，其品德为孔子所敬重。滕和薛是两个小诸侯国。相比滕和薛，赵、魏为大国。孔子认为，大国上卿的家臣，望尊而职不杂，德高则能胜任；而小国的大夫政繁责重，才短则难以胜任。这不仅说明了知人善任的重要性，而且揭示了评价人才以能否胜任为主要标准。

是否胜任，主要体现在价值创造上。能够胜任岗位的人，就是最适合的人，对总经理而言，这种人即是人才。能够胜任岗位的人，不仅能够卓有成效地解决工作中出现的问题，具有前瞻性地清除未来风险，还能最大限度地实现岗位效益，为公司创造较大价值。

以价值创造能力来评价胜任度，是符合经济学规则的。工作就是生产。从经济学角度来讲，生产的含义是十分广泛的，它不仅仅意味着制造了一台机器或生产出一些钢材等，还包含了各种各样的经济活动。如律师为他人打官司，商场的经营，医生为病人看病等，这些活动都涉及某个人或经济实体提供产品或服务。因此，简单讲，任何创造价值的活动都是生产，工作就是创造价值的活动。

工作创造的价值不仅对社会发展有益，更现实地讲，个人因为工作创造的价值或者经济效益对个人本身更有益。这是一个很浅显的道理：管理者从个人创造

的效益中获得利润，并为员工的劳动支付报酬；员工因为获得报酬而使自己的钱包鼓起来，从而过上幸福的生活。

总经理应该给员工传递这样的一个概念：从经济学意义上讲，创造价值的人也是产品。员工靠出卖劳动力实现赢利，薪酬是按劳分配所得，并在实践中积累经验实现增值从而实现扩大再生产；管理者出资购买生产资料、生产工具和劳动力组成企业，生产产品和提供服务，赚取利润，利润按资分配给管理者。

总经理应该让员工知道，企业最看重的是其使用价值。人力的使用价值与人的实践经验、专业技能有关。在实际工作中，时常遇到这样的场景：面试时人力资源经理们经常急不可待地询问应聘者，你能帮我们解决哪些问题？你能胜任这些工作吗？而解决这些问题，正是员工使用价值的体现。

总经理必须让员工认定的一个客观现实是：决定薪水的不是学历，不是外貌，而是他的使用价值。这里的使用价值概念是对管理者而言，从员工的角度来说的，创造价值这个词语表达的含义更为确切——员工的价值创造能力越强，在企业眼里使用价值就越高；反之，在企业眼里就可能不值一提。

总经理应该让员工明白，价值创造能力决定着员工的身价和薪水。工作是体现个人价值的试金石。任何人都应该找出自己在工作中的重要价值，需要用心好好地想一想：自己在做什么？自己是否提供必需的服务？自己是否看到完成的产品？自己是否是位发号施令者？然后再问自己：因为我的投入，这份工作是否变得不一样？

总经理应该告诉员工的一条职场规律是：要想在职场上获得高薪，唯一不变的事情就是要不断增强自己创造价值的能力。而一些工作不太积极的员工，他们工作的目的只不过是为一份工资，“只要对得起那份工资就可以了”是他们的口头禅。这类员工在工作中不可能积极主动，他们大都抱着“做一天和尚撞一天钟”的心态，因而往往会成为企业管理的“鸡肋”。这类员工往往会成为企业的包袱，一旦企业有更好的员工可以替代他们，他们也就必然会被企业抛弃。

虽然价值创造能力是考察员工最重要的能力指标，但管理者对员工考察，不是为了考察而考察，目的在于促进员工和公司共同进步。管理者要想在企业内部真正落实以价值创造能力来对员工的表现进行评价，这需要管理者做好以下三方面的工作。

首先是在招聘时要保持理性。应聘者在应聘时的典型心理是尽可能美化自己，头上的荣誉光环越多，被重用的可能性就越大。大家都知道晕轮效应，常表现在一个人对另一个人（或事物）的最初印象决定了他的总体看法，而看不准对

方的真实品质，形成一种好的或坏的“成见”。成熟的总经理都会掌握一些成熟的方法，来确保企业在用人方面的“理性”。

其次要重视人岗匹配问题。不要“大材小用”，也不要“小材大用”，要量才而用。

最后要加强培训，提升员工的工作能力。我们以宝洁为例。宝洁一向信奉的理念是“注重人才，以人为本”，它们把人才视为公司最宝贵的财富。宝洁的培训特色就是全员、全程、全方位和针对性。

全员是指公司所有员工都有机会参加各种培训；全程是指员工从踏入宝洁大门的那一天起，公司开展的培训项目将会贯穿其整个职业发展过程；全方位是指宝洁的培训项目是多方位的，既有素质培训、管理技能培训，也有专业技能培训、语言培训、电脑培训等；针对性是指宝洁公司会针对每一个员工个人的长处和有待改善的地方，结合其工作的需求，有针对性地为其设计培训项目。在宝洁公司领导者眼里，他们不希望任何一名员工存在“短板”。

员工决定企业的成败，员工弱则企业弱，员工强则企业强。员工进步，企业才能进步。培训不仅要加强员工的专业技能，还要增强员工的综合技能。促进员工成长，不是培训的实质。在企业眼里，培训也是一种投资，其本质是通过提升员工的能力而获得更多的经济效益。管理者了解到这一点，就会将培训作为公司最重要的工作来看待。

识人，应当有自己的战术和策略

在识人选人的过程中，有相当一部分总经理通常会不自觉地以大众的眼光来看待下属，这是十分危险的，因为普通人并不能准确把握一个企业到底需要什么样的人才，作为总经理的你，可以参考其他人的意见，但是前提是需要有自己的识人战术和策略。

我们先来看一则案例：

美国纽约的第七街是美国时装工业的中心。在美国近 5000 家大服装公司的激烈竞争中，约南露珍服装公司居于首位，董事长大卫·斯瓦兹由此而得“时装大王”的美誉。斯瓦兹的成功与他独具的择人战术和策略分不开。

斯瓦兹 15 岁时起在一家服装公司做工，19 岁时，用自己积蓄的 3000 美元与人合伙办了一家小服装厂。但服装厂的生意并不见起色。斯瓦兹深深感到亦步亦趋跟在别人后面，将永无出头之日，要想成功就要闯出自己的牌子，创新，要

标新立异，因此，他急切地想寻找一名出色的设计师助自己一臂之力。

一天，他到一家零售店推销成衣。30 来岁的店老板看了一眼他的衣服说：“我敢打赌，你的公司没有设计师。”这一下触动了他的心病。

老板从店内请出一位身穿蓝色新装的少妇，并说：“她这件衣服比你们的怎么样？”

“好看多了！”斯瓦兹不禁脱口赞道。

“这是我特地为我太太设计的。”老板骄傲地说，并且不屑地撇了撇嘴角，“别看我开这么个小店，也没把你们这些大老板放在眼里，你们有几个懂得设计？连点美的细胞都没有！”

对这种接近侮辱的话，斯瓦兹却毫不在意，仍然笑容可掬地问：“你为何不找一家大公司一展所长呢？”

没想到那老板发泄开了：“我就是饿死，也不再去给别人当伙计了！我曾给三家公司做过设计师，明明是他们不懂，偏偏说我固执。我灰心透了。”

斯瓦兹感到，这样倔强自信、高傲暴躁的人，往往是才能很高的人，决心争取他做公司的设计师，但被他断然拒绝了。

斯瓦兹找到了一贯支持和帮助他的原来的老板斯特拉登，了解那位名叫杜敏夫的店老板。

“你的眼光不错，他的确是怀才不遇。”老板说，“要是我年轻 10 年，这个人就轮不到你了，我早就把他纳入旗下了！”

“你是怕困不住他？”斯瓦兹不解地问。

“杜敏夫这个人脾气很坏，不好相处。”

“只要他真有本事，脾气我倒不在乎。”

“他指着你的鼻子骂，你也不在乎吗？”

“只要他不是无理取闹。”

斯特拉登频频点头：“只要你有这种精神，将来的前途不可限量。杜敏夫是个人才，只要你会用他，也许会有惊人的表现。”

这番话促使斯瓦兹以“三顾茅庐”的精神几次三番地登门拜访，诚心相待。杜敏夫终于被感动了，他答应出任斯瓦兹的设计师。

在他的建议下，斯瓦兹首先采用了人造丝做衣料，一步领先，在美国时装业占尽风光。约南露珍服装公司的业务扶摇直上，在不到 10 年的时间内，就成为令同行侧目的大公司。

斯瓦兹成功的案例充分说明了他拥有别具一格的识人系统。在别人望而却步