

总经理 三大才气

ZONGJINGLI
SANDACAIQI

交际 • 演讲 • 写作

金鸣 张敏 / 主编

总经理成功与否，不仅取决于他的地位、
性格，而且取决于
他与人交往的公关能力
及语言素质和写作能力。

总经理

三大才气

ZONGJINGLI

SANDACAIQI

交际·演讲·写作

金鸣 张敏 / 主编

编委：王志刚 叶婕妤 林永饰

何金聪 俞杰 奚基跃

 **北京出版社** 出版集团
北 京 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理三大才气/金鸣 张敏主编. —北京: 北京出版社, 2004

ISBN 7-200-05648-0

I. 总... II. 金... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 090163 号

总经理三大才气

交际·演讲·写作

ZONGJINGLISANDACAIQI

金鸣·张敏·主编

*

北京出版社出版

(北京北三环中路6号)

邮政编码: 100011

网 址: www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

新华书店经销

北京美通印刷有限公司印刷

*

787×1092 毫米 1/16 开本 15.875 印张 240 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1-12000

ISBN 7-200-05648-0

C·113 定价: 28.00 元

前 言

总经理是企业经营管理的总指挥，他的能力直接影响着企业的生存与发展。随着时代的发展，竞争的加剧，社会对总经理的要求越来越高，新世纪的总经理必须能预测企业未来的发展方向，制定适合自己的发展战略。

一个优秀的总经理，最低限度应具备两个条件：一是有科学合理而严格的管理手段；二是有灵活机动、层出不穷的妙手高招。在当今经济全球化的大背景下，不论是发达国家还是发展中国家，其企业所面临的竞争因素是多方面的，诸如管理的竞争、人才的竞争、市场的竞争、资金的竞争、技术的竞争等等，但最终的决定因素还是管理的竞争。那些管理水平差、技术含量低、员工素质低、抗风险能力弱的企业要么被收购吞并，要么自然灭亡。“适者生存，优胜劣汰”这一自然生存法则，随时随地都在发挥着作用。因此，企业想要发展，就要不断地深化与加强管理。这就要求总经理不但要有聪明才智，善于决断、具有组织和把握大局的能力，而且要立足于时代管理创新的前沿，做企业经营的行家里手、管理大师。

为了帮助总经理掌握世界先进的管理方法，更新企业高层管理人员的思维方式和知识结构，使企业建立起适应全新经济环境的经营管理理念，解决企业经营管理工作中的实际难题。于是，我们编著了《总经理三大能力：做人·做事·做领导》、《总经理三大技能：掌权·用权·放权》、《总经理三大本领：识人·用人·管人》、《总经理三大才气：交际·演讲·写作》等中国总经理工作丛书。此丛书紧跟时代步伐，与时俱进，全面地介绍了作为一名总经理应该处理的一系列事务，其目的不仅是帮助总经理解决许多日常工作中所遇到的问题和困难，更是为了使他们迈向职业生涯的更高台阶。

本书具有以下几大特色：

总经理三大才气

交际·演讲·写作

一、高效实用。一般管理类图书多以理论介绍为主，此丛书则紧扣总经理工作的实务，在讲解理论的同时，把理论和实践紧密地结合起来，以求全方位地提高总经理的管理素养。

二、全面充实。此丛书从总经理形象塑造、权力运用、用人艺术、演讲写作、事务处理、人际沟通等，对总经理日常工作方方面面的介绍，内容系统全面，是中国总经理必备的工具书。

在编写过程中，我们本着通俗易懂、可操作性强的原则，力求内容丰富多采、重点突出，使总经理在工作中得心应手。

目 录

上篇 交际

交际不仅是一门学问，而且是一种艺术。你能够有效运用这种艺术，便会左右逢源，无往不利。

第一部分 广泛建立商务关系网 (3)

聪明的总经理，在面对市场激烈的竞争中，不会只看到竞争带给企业的压力，从而拒绝与竞争对手交往，更不用说要对手成为敌人；他会在竞争的同时，尽最大努力与对手成为朋友，与他们在某些方面加强合作关系，以保证自己在市场竞争中的有利地位。

一、建立良好的人际关系 (4)

注意建立良好的人际关系 (4)

胸襟博大，容人容物 (5)

巧妙处理上下级关系 (6)

同不同性格的下属相处 (7)

二、协调好与政府各部门的关系 (9)

如何与政府机关打交道 (9)

如何与新闻媒介打交道 (13)

如何与金融界打交道	(16)
如何与社区打交道	(17)
三、处理与商界的关系	(19)
如何与同行打交道	(19)
老板之间如何打交道	(22)
如何理顺与股东关系	(27)
如何与不同顾客打交道	(31)
如何搞好与供应商的关系	(35)
如何搞好与经销商的关系	(36)
总经理如何合理地处理冲突	(37)
 第二部分 创造财富的社交方法	 (41)

总理想招揽新顾客，关键在于确认可能成为你顾客的顾客。这些人可以从下述三个方面进行辨认：有购买意向者，有购买资金或有筹措资金能力者，具有购买意思与能力者。以这个原则对购买者进行分辨，切勿把许多宝贵时间耗费在与既无购买意思，又无购买能力的顾客的纠缠上。

一、总经理的公关方法	(42)
总经理宣传型的公关	(42)
总经理交际型的公关	(42)
总经理服务型的公关	(43)
总经理社会型的公关	(44)
总经理征询型的公关	(45)
 二、如何赢得顾客的心	 (46)
信守你说的每一句话	(46)
喊出客户的名字	(47)
招揽新顾客的9种方法	(53)
让客户心服口服十大“杀手锏”	(55)

向顾客提供保证或是做出承诺	(57)
即使顾客不买产品也要感谢他	(58)
100%地重视顾客的意见及问题	(59)
如何使买卖顺利成交	(60)

中篇 演讲

演讲是一门艺术。精彩的演讲可以显示出你广博的学识、优雅的举止、灵活的应变、幽默的情趣。

第一部分 总经理的商务演说

(69)

总经理的商务演说在不同的演说情境中，所采用的讯息传递方式也会有所不同，这些方式可区分为自发性即席式、充分准备即席式、部分准备即席式、手稿式及记忆式的演说。

一、认真做好商务演说

(70)

商务演说的目标

(70)

金融服务贸易规则

(71)

商务演说要有备而来

(74)

商务演说需做好预演

(77)

二、各种场合上的商务演说

(83)

会议上的商务演说

(83)

即席式的商务演说

(86)

团体代表的商务演说

(89)

业务洽谈时的商务演说

(92)

在用户面前的商务演说

(93)

三、如何控场与处理问题

(97)

商务演说会场的布置	(97)
商务演说的姿势控场	(98)
商务演说的语言控场	(102)
如何回答问题	(105)
如何解决问题	(106)
如何处理沟通障碍	(112)
如何对待听众的反应	(113)

第二部分 总经理商务谈判法则 (117)

谈判双方为了实现各自的效益，说服对方接受己见，实力较量会在交锋阶段表现得非常明显。在此阶段，谈判双方从各自的利益出发，唇枪舌剑，竭力说服对手，使谈判朝着有利于自己的方向发展，谈判桌上不断风起云涌。

一、与各种人谈判的方法	(118)
营造谈判气氛的方法	(118)
谈判制胜的三大战术	(119)
与各种人谈判的方法	(121)
如何做好谈判调查	(124)
二、与谈判对手交锋的策略	(126)
如何把握谈判的开局	(126)
如何进行谈判报价	(128)
谈判中如何进行磋商	(131)
与谈判对手交锋的绝招	(133)
谈判交锋的六大策略	(135)
打破谈判僵局的秘诀	(138)
处理谈判结局的诀窍	(139)

下篇 写作

写作是一种通过文字形式达成沟通的重要方式。统计表明,高层总经理的大部分时间花在文件审阅、传送及拟定公文上面,也即大部分时间在与书面语言打交道。所以,总经理写作是最重要的方法之一。

第一部分 写作的基本方法 (145)

写作的过程,是人们使用语言文字通过创造语言形象,赋予语言以意义,把心中构想的文章表达出来的过程。写作是一个特殊的劳动过程。

一、写作的基本方法 (146)

写作的过程 (146)

写作的功力结构 (147)

择题、选材与“腹稿” (148)

怎样揭示主题 (150)

文章结构的基本方式和层次 (151)

文章的过渡与照应 (153)

二、总经理如何处理公文 (155)

怎样处理公文 (155)

如何撰写述职报告 (157)

总经理签批文件时应该掌握的原则 (158)

总经理在批示时应注意的问题 (159)

第二部分 企业设立与经营的文书写作 (161)

经济写作是以经济生活为反映对象,以语言文字或图表为表达手段,以文章为信息传播载体,以解决社会经济问题、推动经济发展为目标的一种社会实践活动。它是经济活动和经济工作的得力助手,是经济工作者及有关人员必须

掌握的工具。

一、企业设立类文书的写作 (162)

公司设立登记申请书 (162)

公司变更登记申请书 (164)

公司注销登记申请书 (166)

企业兼并协议书 (169)

资产评估报告 (171)

破产申请书 (175)

二、企业经营类文书的写作 (178)

招聘启事 (178)

开业启事 (179)

招商说明书 (180)

招标书 (182)

投标书 (185)

产品说明书 (187)

商务谈判方案 (189)

购销合同 (191)

建设工程承包合同 (194)

贷款合同 (200)

房屋租赁合同 (202)

房地产开发合同 (204)

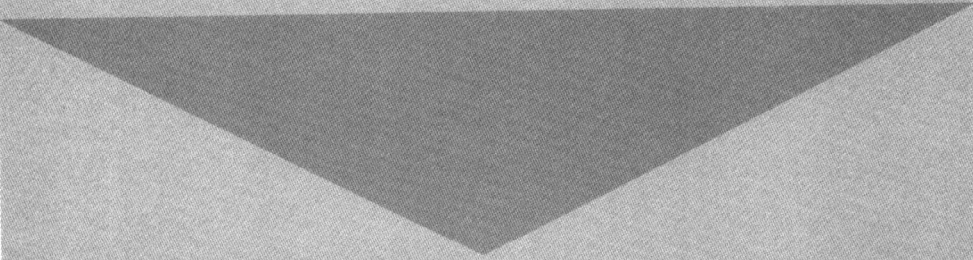
第三部分 公司内部与外部的文书写作 (209)

公司内部与外部的文书写作，它紧密结合我国经济生活和经济建设的实际，具有专业性、理论性、知识性、系统性、实用性较强的特点。

一、公司内部文书的写作 (210)

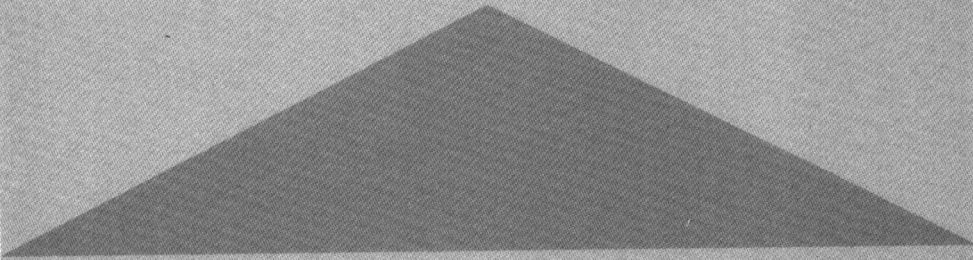
授权委托书 (210)

法定代表人身份证明书	(211)
聘请书	(212)
商务批复	(213)
商务公函	(215)
商务总结	(216)
建议书	(219)
劳动用工合同	(220)
二、公关类文书写作	(224)
公司介绍	(224)
董事长（总经理）介绍	(226)
欢迎词	(228)
答谢词	(229)
祝酒词	(231)
贺词	(232)
贺信	(233)
感谢信	(234)
介绍信	(235)
开幕词	(237)
求职信	(238)
个人简历	(240)
辞职信	(242)



上篇 交际

交际不仅是一门学问，而且是一种艺术。你能够有效运用这种艺术，便会左右逢源，无往不利。



第一部分

广泛建立商务关系网

聪明的总经理，在面对市场激烈的竞争中，不会只看到竞争带给企业的压力，从而拒绝与竞争对手交注，更不用说要对手成为敌人；他会在竞争的同时，尽最大努力与对手成为朋友，与他们在某些方面加强合作关系，以保证自己在市场竞争中的有利地位。

一、建立良好的人际关系

注意建立良好的人际关系

美国巨型企业科内尔公司，在公司历届总经理选拔中，都需要经过严格考试，但令人不解的是，考试的内容既非经营战略，也非管理学的、市场学，而只考一本莎士比亚的书，即从《哈姆雷特》、《威尼斯商人》、《李尔王》等名著中任意挑选一本，要求通读之后写出读后感。像这样的考试，目的是要告诉未来的总经理：你的基本功是理解人、了解人、从而建立起良好的人际关系。

1. 人际关系离不开一定的群体背景

在一个社会群体中，理解和信任是建立和谐的人际关系的基础。在一个经济实体内，总经理与员工之间取得相互的信任和了解，是形成良好人际关系的基本条件之一。总经理充分信任自己的下属，经常不失时机地把自己的构想、计划、公司业务状况及工作重点等告知下属，及时得到双方的沟通，以此获得共识，从而使彼此的关系在理解、信任中协调发展。

2. 人际关系是人与人之间相对稳定和有效的心理联系

成功的人际关系，意味着在给他们提供需要的同时，也得到他人善意的回报。当今社会，即使绝顶聪明的人，如果独来独往，也将一事无成。人不是神，资金再雄厚也有极限，生意场上，良好的人际关系能使你如虎添翼。

良好的人际关系，作为一种无形资本，是创富造势的一个重要因素，李嘉诚的成功经验会使你对这个观点有更深的体会。

走南闯北的推销生涯，不仅形成了李嘉诚的商业头脑，而且使他有了良好的人际关系。很多朋友教会李嘉诚各种社交知识，可以说，这些知识在他的创业生涯中起到了难以估量的作用。

李嘉诚跨入企业界后，待人行事处处表现出儒商风范，他的生意信条是：情谊无价，朋友至上，以和为贵。他重义气、讲信用的形象一直得以保持。20世纪70年代，石油危机爆发，塑胶奇缺，价格飞涨。李嘉诚召集全港的塑胶厂家联合向生产商购买原料，以避免经销商趁机抬价，他还把自己库存的原料，分给其他工厂使用。这些举措赢得商界一致赞誉。很多人都愿意与他交朋友。汇丰银行在出卖和记黄埔时，就选中了李嘉诚，而且每股售价低于当时股市行情。李嘉诚曾公开说，和记黄埔的前身为和记洋行，已有百年历史，这笔买卖是汇丰主动提出的。他认为汇丰选择长江塑胶厂，是因为信得过他本人。得到和记黄埔的李嘉诚，以此为基础，将他的企业从地产扩展到码头、能源、零售、通讯等行业，实现了他迈向巨富的飞跃。

胸襟博大，客人客物

做企业也即是做人。胸襟博大、能容人容物是现代高层管理者必备的素质。只有做好人才能做好企业。嫉妒贤能，刚愎自用，唯我独尊，终究会毁掉自己。

亨利·福特的孙子，即福特三世继承了祖业之后，福特汽车公司的发展进入了一个新的高峰期。然而，成功和荣誉使福特三世，得意忘形。他越来越专横独断，绝不允许下属“威高震主”，一旦有了这种感觉，就不顾一切地将其解职。曾经为他重振家业立下汗马功劳的布里奇被他辞退；大家公认“一直干得很好”，并享有崇高威望的原任经理米勒被解雇；为福特公司带来巨大成就的艾柯卡也被他一脚踢开。福特三世这种心胸狭隘、难以容人的做法，最终给福特公司带来了巨大的灾难，导致人才大量流失，公司面临重大危机。福特三世不得不顺应历史潮流，忍痛交出已掌管35年的经营大权，从此退出了商界。

胸襟博大的人常常表现出勇于承担责任的精神，这是一种重要的成功特质。许多成功者，都有极强的责任感，敢于获取，也勇于承担，绝不会因处境的不利而推诿退缩，怨及旁人。如果肯把埋怨别人的情绪拿来检验一下自己，就可从失败和差错中找到自己所应负的责任，哪怕只找出那么一点点，在理智上自