

打造优秀企业和培养杰出管理者的行动指南

总经理

经营管理公司的

288个妙计

张 斌◎主编



帮助经理人少走弯路,提升效益,把公司做大做强

一头狮子带领的一群绵羊,可以打败一只绵羊带领的一群狮子。

—— 杰克·韦尔奇



 中国纺织出版社

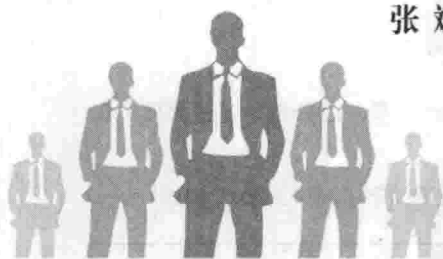
经理人不可不知的管理智慧

总经理

经营管理公司^的

288个妙计

张 斌◎主编



打造优秀企业和培养杰出管理者的行动指南

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书从管理者的威信确立、人才选拔和培养、员工的薪酬福利、沟通技巧、奖惩方式、文化建设等方面,阐述了经营管理公司的具体操作过程,并详尽地解答了总经理在经营管理公司的过程中可能遇到的各种问题,诠释了经营管理的真谛和要领。既有深厚的理论支撑,又有丰富的实践经验总结,具有很强的实用性和系统性,是经理人少走弯路、提升效益,把公司做大做强不可不读的一本好书。

图书在版编目(CIP)数据

总经理经营管理公司的288个妙计 / 张斌主编. —北京:
中国纺织出版社, 2014.6
ISBN 978-7-5180-0530-7

I. ①总… II. ①张… III. ①公司—企业管理 IV.
①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第052541号

策划编辑: 向连英 特约编辑: 蒋 进 责任印制: 何 艳

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010—87155894 传真: 010—87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

官方微博<http://weibo.com/2119887771>

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2014年6月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 18

字数: 289千字 定价: 38.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

前言

如今，市场竞争日趋激烈，经营管理在企业的发展过程中起着越来越重要的作用。对企业的总经理来说，充分学习经营管理技能，汲取成功经营管理经验，是一项十分重要的工作。因为只有这样，才能更好地管理员工，应对企业经营管理中各种新的挑战。

在长期的企业管理过程中，优秀管理者总结出了很多行之有效的管理方法，为了能让更多的管理者学习和使用那些管理妙计，使管理变成一件轻松的事，本书从管理者的威信树立、人才选拔和培训、员工的薪酬福利、沟通技巧、奖惩方式、文化建设等方面，全面、直观地阐述了经营管理的具体操作以及在操作过程中需要注意的问题及其解决方法，诠释了管理的真谛和要领，让管理工作不再是头疼之事。

本书汇聚了当今世界顶尖管理大师及优秀管理者的思想精华与实战经验，这些顶尖管理大师包括比尔·盖茨、松下幸之助、赫伯·西蒙、杰克·韦尔奇、迈克尔·波特等。通过对这些管理大师思想和技能的学习，会使你的经营管理技能在短时间内得到快速提升，成为一个高效的管理者。

本书根据经营管理实践总结了288个有效方法，并运用理论和实际相结合的方法，使复杂的问题简单明了，可谓一看就懂，一学就会。书中既有理论和技巧，又有经典案例，为管理者正确识人、合理用人以及高效管人提供了智慧策略，可为领导者树立必要的威信、提升自己的魅力、有效地管理企业提供很大帮助，是一本不可多得的管理者参考用书。



本书是为那些追求卓越的企业和追求优秀的管理者而写的，是打造优秀企业和培养杰出管理者的最佳行动指南。如果你正在管理一家公司，那么悉心研读本书，你就能深谙管理之道，书中每一个经验、每一种方法都会令你受益匪浅，让你的管理之路越走越宽。

编者

2014年2月

目录

第一章 把握企业脉搏，制定战略目标 1

总经理是企业的核心，把握企业的脉搏，主导企业的发展方向，所以总经理一定要为企业制定战略目标。因为战略目标是指引企业航行的灯塔，有了战略目标企业才会有明确的前进方向，没有给自己制定战略目标的企业终究会迷失前进的方向。

1. 战略目标的制定必须正确合理 2
2. 制定清晰的战略目标很重要 3
3. 总经理做好营销工作很关键 4
4. 把握市场需求是企业生存的根本 5
5. 赢利模式要适合企业自身 6
6. 总经理要力创企业品牌 6
7. 目标要适时调整，顺应市场变化 7
8. 拓展市场要注重细节 8
9. 找准赢利点，是企业赢利的根本 9
10. 客户的多少影响着企业的成败 10
11. 新市场开发是企业发展的关键 11
12. 目标市场的确立 12
13. 目标客户要精确寻找 13
14. 保持核心竞争力，理性多元化 14
15. 对竞争对手要充分重视 15
16. 了解客户需求，善于发现商机 16

第二章 树立个人威信，提升领导力 17

领导者如果缺少威信，那将是件很糟糕的事情。领导者没有威信，就无法起到“领头羊”的作用，无法依靠众人取得成功。威信是领导者身上的光环，是领导力提升的基础，失去了它，再有能力的领导者在众人眼中也显得一无是处、暗淡无光。

17. 在言行中展现领导风度 18
18. 领导威信需要自己维护 18
19. 清楚领导者与员工的角色 19
20. 自信是领导者的必备条件 20



21. 增强自身外表的威慑力	21
22. 让衣着彰显你的领导气质	22
23. 领导者更应该注重小节	23
24. 让你的姿态更有力	23
25. 手势的运用要恰当	24
26. 在下属面前适当地摆点“架子”	24
27. 用威信而不是权力服众	25
28. 总经理要以身作则	26
29. 宽容大度是领导者的必备品质	26
30. 麻烦的事要亲自处理	27
31. 公正的领导最受下属爱戴	28
32. 总经理要说到做到	29
33. 尽最大努力提升自己的魅力	30
34. 非权力性影响力更能深入人心	30
35. 含而不露才会令下属敬畏	31
36. 要善于运用语言艺术	32
37. 许下的诺言一定要遵守	33
38. 处事果断的领导更具威信	34
39. 说话更有权威的技巧	34
40. 领导者讲话要顾全大局	35
41. 不要和下属称兄道弟	36
42. 与下属的距离要适当	36
43. 清楚“点到为止”的学问	37
44. 充分重视团队合作	38
45. 与下属共同面对困难	39
46. 心平气和地对待流言	39
47. 活到老学到老	40

第三章 唯才是举，知人善任..... 41

挑选什么样的员工直接影响到企业的发展，作为总经理，需要独具慧眼，能在众人中准确辨别出谁是“千里马”。要成为“伯乐”，你就要掌握挑选员工的方法和技巧，根据企业的实际情况“量体裁衣”。

48. 让合适的人做合适的事	42
49. 选人既要重才又要重德	42
50. 认清有利于企业发展的几种人	43
51. 选才时第一印象很重要	44
52. 忠于职守的人更值得重视	45

53. 用人不求最好，但求合适	46
54. 正确识人的方法	46
55. 把目光投向企业内部	48
56. 如何发现身边的人才	49
57. 用发展的眼光选人才	50
58. 对待恃才傲物者的方法	51
59. 对专家要予以充分重视	52
60. 不要用自己的标准来衡量下属	53
61. 如何用好超越自己的下属	54
62. 下属的能力与出身无关	55
63. 多给年轻人提供施展才华的机会	56
64. 不要排挤和打击新人	56
65. 学历重要，能力更重要	57
66. 特殊人才要给予特殊对待	58
67. 克服容易犯的“马太效应”	59
68. 总经理识人用人的禁忌	60
第四章 培训开发，提高员工技能.....	61
商业行为在不断变迁，而一些员工却在故步自封，墨守成规，甚至逐渐失去了原有的工作技能，在新的思想潮流、学术潮流和技术潮流面前，他们将变得无所适从。所以，对员工培训势在必行。	
69. 接纳新员工的方法	62
70. 训练新员工的有效方法	62
71. 如何培养员工的自信心	63
72. 让新员工进行自我管理	64
73. 提供给员工学习与深造的机会	65
74. 不同层次人才的培养方法	66
75. 根据需求进行培训	67
76. 营造学习型组织环境	68
77. 培训需求分析的步骤	70
78. 国际化技能培训	71
79. 自我培训是个不错的办法	72
80. 鼓励员工的创造精神	74
81. 创新人才的培育方法	75
82. 提高员工情商的方法	75
83. 如何制订年度培训计划	77
84. 如何防止培训好的人才流失	77



- 85. 避免培训中可能犯的错误 78
- 86. 认识企业培训弊端的根源 79

第五章 关爱仁慈，才能得人心..... 81

宽容是人类性情的空间，这个空间越广大，自己的性情越有转换的余地，就越不会动肝火、闹情绪，越不会纠缠于无谓的小事。一个宽容的人，总是和谐圆满，微笑着对待人生。同样，一个宽容的总经理也会平和仁慈，得到下属的爱戴和支持。

- 87. 尊重每个下属 82
- 88. 用你的人格魅力来感化下属 82
- 89. 有亲和力的领导更受欢迎 83
- 90. 善待每一个下属 84
- 91. 化怨为谊，赢得人心 85
- 92. 不要给员工增加心理负担 86
- 93. 理解下属偶尔的失误 87
- 94. 工作出现问题时要强调“我们”的观念 88
- 95. 记住下属的名字很重要 89
- 96. 把下属当成家人看待 90
- 97. 对于下属的失误要给予理解 90
- 98. 把握好关心员工的机会 91
- 99. 要善于倾听下属的心声 92
- 100. 用宽容之心对待下属 93
- 101. 抚慰情绪低落的下属 93
- 102. 关爱员工从家庭开始 95
- 103. 让员工得到应有的利益 96
- 104. 留住核心员工 97
- 105. 要善于倾听员工的心声 98
- 106. 用家庭式情感赢得员工 99
- 107. 创造公司和员工双赢的局面 100
- 108. 站在员工的立场为他们着想 101
- 109. 让员工感觉都是自己人 101
- 110. 抓住与员工同乐的好机会 103
- 111. 在下属中撒播人情的种子 104
- 112. 虚心向员工请教 104
- 113. 端茶中的哲学 106
- 114. 抓住员工“驿动的心” 106

第六章 奖惩得体，赏罚分明 109

赏与罚，是管人的两把利剑，是领导者统御下属、使用人才的重要手段。有赏就有罚，赏罚要分明。赏起激励、鼓舞的作用；罚起威慑、惩戒的作用。赏罚兼施，德威并用，才能既引导下属做好事情，又减少下属犯错误，使他们进有所得，退有所失。

115. 表扬下属把握时机很重要.....	110
116. 当众表扬下属的学问.....	110
117. 表扬处于困境中下属的技巧.....	111
118. 要善于发现下属的优点.....	112
119. 适时赞许员工的成绩.....	113
120. 实事求是地表扬下属.....	113
121. 表扬下属的 5 个技巧.....	114
122. 批评、表扬可以双管齐下.....	115
123. 指出下属的错误要委婉.....	116
124. 批评下属的时机与场合很关键.....	116
125. 批评的人不同语言也不同.....	117
126. 巧妙地批评下属.....	118
127. 善用“三明治式”批评法.....	119
128. 实事求是地批评下属.....	120
129. 批评下属要把握的原则.....	121
130. 适当运用直接批评法.....	122
131. 批评后要及时安抚.....	123
132. 学会运用综合批评法.....	124
133. 批评下属的 4 种有效方式.....	125
134. 非语言的批评效果更好.....	126
135. 忠告下属的有效方法.....	127
136. 批评下属有禁忌.....	128
137. 奖惩下属不要掺杂个人感情.....	129

第七章 激励有道，才能提升工作绩效 131

总经理始终有着自己的角色与担负的职责，它们是管理者激励员工、改善工作绩效的前提。总经理制定的好政策，提出的好计划，只要得以贯彻实施，就能有效地激励员工，使之创造出可喜的业绩。

138. 学会运用激将法.....	132
139. 百分俱乐部激励计划.....	132
140. 宽容可以有效激励员工.....	133
141. 善于运用目标激励法.....	134



142. 人人都喜欢被戴高帽·····	134
143. 鼓励企业的“尖子”人才·····	135
144. 引导员工进行自我激励·····	136
145. 记得鼓励失败的下属·····	137
146. 奖励员工是有讲究的·····	138
147. 用激励代替批评效果更好·····	139
148. 要学会无“薪”的激励·····	139
149. 信任是对员工的最大激励·····	141
150. 深情话更能激励下属·····	142
151. 尊重下属的自我选择·····	142
152. 鼓励员工的挑战精神·····	143
153. 激励下属要兼顾公平原则·····	144
154. 充分挖掘员工的潜力·····	145
155. 总经理的言传身教很重要·····	146
156. 赞美员工是一种有效的激励方式·····	146
157. 引进“鲶鱼式”的人物·····	147
158. 激励与约束要同时存在·····	149
159. 激励下属的有效方法·····	150
160. 避免陷入激励的误区·····	151
161. 激励下属的注意事项·····	152

第八章 善于授权，让下属施展才华 ····· 155

聪明的领导者，应该将主要精力放在思考、决策而不是具体事务的亲力亲为上。总经理掌握了授权艺术，适时放权，不但可以减轻自己的工作量，还能调动员工的积极性，提升工作效率，使员工有主人翁意识，更好地为企业创造价值。

162. 总经理必须学会授权·····	156
163. 让员工都成为“老板”·····	157
164. 不要把下属的活都干了·····	158
165. 对下属信任，但不放任·····	159
166. 授权后如何实行监督·····	160
167. 得当的授权能调动下属的积极性·····	160
168. 柔性的命令有时效果更好·····	161
169. 用人不疑，疑人不用·····	162
170. 远离监工式的管理·····	162
171. 大权独揽，小权分散·····	163
172. 给下属授权要合理·····	164

173. 权力应授给什么样的人·····	165
174. 虚实结合地授予下属头衔·····	166
175. 适当授权可提升工作效率·····	167
176. 总经理授权应做好的几项工作·····	168
177. 严肃对待下属的越权行为·····	168
178. 不能授权的几类工作·····	169
179. 根据员工的特长授权·····	169
第九章 宽严相济，双管齐下最有效 ·····	171
“宽”和“严”在管理上实际是一个“度”的问题，然而要把握好这个“度”是极困难的。在现实管理中，单纯的“宽”和单纯的“严”都难以单独存在，而往往是通过宽严相济来实现管理目的。管理过于严厉，缺乏缓和，则易出现“猛则民残”的现象，造成被管理者的抵触情绪。以柔克刚，以宽济猛，用人性化手段营造宽松的管理氛围，做到严不离宽，严中有宽，这才是管理的王道。	
180. 宽容下属但不能纵容·····	172
181. 应对滑头员工的有效方法·····	172
182. 如何对付欺软怕硬的下属·····	173
183. 如何使用有背景的下属·····	174
184. 如何对付傲慢自负的下属·····	174
185. 如何对付爱计较的下属·····	175
186. 如何对待不服从调遣的下属·····	176
187. 如何应对忌妒心强的下属·····	177
188. 如何对付阿谀奉承的下属·····	178
189. 减少问题员工有技巧·····	178
190. 发火后，要巧于善后·····	179
191. 防止下属钻空子的措施·····	180
192. 一半是笑脸，一半是黑脸·····	181
193. 该宽的时候宽，该严的时候严·····	182
194. “以心为本”的人性关怀·····	183
195. 不同个性的人要区别对待·····	184
196. 只有公正无私才能服众·····	185
197. 恩威兼备，宽严得宜·····	186
198. 宽容下属，但绝不能姑息纵容·····	186
199. 不要威胁你的下属·····	187
200. 如何处理下属之间的矛盾·····	188
201. 如何防止下属间的恶性竞争·····	189
202. 对下属发火要掌握技巧·····	190



第十章 调整薪酬结构，加强绩效管理 191

员工在企业工作，最基本的一点就是为了收入，这是用不着遮掩的原因。总经理要明确这一点：无论任何时候，都要把员工的薪酬福利问题放在首位，员工的工作态度，甚至是去留问题都与此密切相关。加强绩效管理，是企业做大做强的必由之路。

- 203. 让员工得到切实的利益 192
- 204. 确定员工薪酬的五大指标 192
- 205. 打造无敌薪酬五原则 193
- 206. 员工福利是一种文化投资 194
- 207. 如何管理各类人才的薪酬 195
- 208. 薪酬标准一定要公平 197
- 209. 给敢于“走钢丝”的员工重奖 197
- 210. 薪金发放的形式要灵活 199
- 211. 如何拒绝员工的加薪要求 199
- 212. 有时福利比薪资更吸引人 200
- 213. 建立有效的奖金计划的方法 201
- 214. 如何向员工发放福利礼品 202
- 215. 绩效管理的重点是引导 203
- 216. 别把绩效考核当小事 204
- 217. 正确认识绩效管理 205
- 218. 解决考核中员工的心理问题 206
- 219. 绩效沟通的禁忌 207
- 220. 绩效考核的标准要公开 208
- 221. 建立一套完善的绩效考核制度 208
- 222. 考核时间要恰当选择 210
- 223. 对员工进行严格的考核 211
- 224. 对员工进行“立体考核” 211
- 225. 考核要找到最佳坐标点 212
- 226. 考核的规则不要一成不变 213
- 227. 确定合理的绩效考核期限 214

第十一章 加强人员管理，掌控员工去留 215

一个企业，无论各方面的条件多么优越，都会有人弃之不屑。员工跳槽，特别是公司骨干员工跳槽，对企业的影响是很大的，有时甚至是致命的。如今，随着社会经济的发展，人才的竞争越来越激烈，总经理该如何留住员工呢？

- 228. 管理下属不可动怒 216

229. 微笑是与下属交流的金钥匙·····	216
230. 对下属要以礼相待·····	217
231. 沟通是消除障碍的好方法·····	218
232. 情感管理对员工很有效·····	218
233. 用优越的条件吸引人·····	220
234. 员工管理要人性化·····	221
235. 运用情感管理的法则·····	222
236. 与下属谈心要把握原则·····	223
237. 了解员工的精神需求·····	223
238. 如何防止员工流失·····	224
239. 满足员工的内心需求·····	225
240. 员工跳槽前的征兆·····	226
241. 关注下属的情绪变化·····	227
242. 领导者如何留住好下属·····	228
243. 员工离职的应对策略·····	229
244. 人才流失原因解析·····	229
245. 决定解雇就不要犹豫·····	231
246. 挽留员工要情真意切·····	231
247. 辞退员工的程序·····	232
248. 辞退员工行之有效的办法·····	233
249. 辞退下属的艺术·····	234
250. 辞退员工要合法·····	235
251. 员工辞职的常见原因·····	236
252. 对离职员工的管理·····	236

第十二章 客户就是上帝，以客户为中心 ····· 239

客户是企业的生命线，对于企业来说，更好地了解客户和为客户服务是永无止境的追求。总经理置身于瞬息万变的市场之中，“以顾客为中心”是其掌控市场、发展企业永远不变的制胜之道。要做好市场必须做好客户的管理，要做好客户的管理就必须多方面准确了解客户的信息，满足客户的需求。

253. 提高客户的信任度·····	240
254. 培养员工的客户观念·····	240
255. 要为顾客付出切实行动·····	241
256. 增加客户的归属感·····	241
257. 顾客购买需求的五个层次·····	242
258. 满足不同客户的心理需求·····	243
259. 为客户提供贴心服务·····	244



260. 同客户建立情感联系	245
261. 尊重客户就是尊重自己	246
262. 真诚地关心客户	248
263. 了解顾客的真实需求	249
264. 深入了解企业服务的含义	249
265. 回答顾客提问的步骤	250
266. 永远为顾客省钱	251
267. 通过文化感染改变客户的认知	251
268. 让顾客牢记你的产品	252
269. 一定要重视顾客的感受	253
270. 引发客户的情感共鸣	253
271. 发掘目标客户的潜在需求	254

第十三章 加强文化建设，增强企业的吸引力 257

企业文化的功能是鼓舞士气，陶冶情操，提升企业竞争力。而要实现这一功能，就必须不断建设自己不可替代的企业文化。企业文化的功能能否发挥，最终取决于文化是否能够吸引人和感召人，能否为广大员工所接受并转化为强大的精神动力。

272. 如何制定团队目标	258
273. 从“木桶原理”到团队精神	259
274. 高度重视团队沟通	260
275. 管理员工价值观的方法	261
276. 让员工认同公司文化	262
277. 关心员工是企业文化的核心	263
278. 确立团队价值观	264
279. 团队精神是企业的核心文化	265
280. 企业文化要注重细微之处	266
281. 企业不可缺少的三种文化	267
282. 管理者要当企业文化建议的先锋	268
283. “酿造”生机勃勃的企业文化	268
284. 企业文化建设不是摆设	269
285. 企业文化宣传不能依靠“洗脑”	270
286. 在团队发展中及时转换角色	271
287. 帮助员工融入企业文化	272
288. 用企业文化凝聚员工力量	272

参考文献 274

第一章

把握企业脉搏，制定战略目标

总经理是企业的核心，把握企业的脉搏，主导企业的发展方向，所以总经理一定要为企业制定战略目标。因为战略目标是指引企业航行的灯塔，有了战略目标企业才会有明确的前进方向，没有给自己制定战略目标的企业终究会迷失前进的方向。



1. 战略目标的制定必须正确合理

战略目标的制定对企业来说至关重要，如果企业在战略上出现失误，那就会满盘皆输。

那么，总经理作为企业的核心，应该如何制定合理而正确的战略呢？

企业制定战略目标要把握以下原则：

第一，连续原则。战略的适应性和连续性是战略的两难选择，也是战略的两大课题。战略的本质是适应，要求战略随着环境的改变而改变，快速适应环境的变化。但战略目标和战略都是关系到企业发展各阶段和各方面的决策和行动，企业战略目标的实现和相关资源的积累需要企业进行持续地投入，不能轻易改变，否则会打断战略的实施过程，付出巨大的甚至惨重的代价。

第二，协同推进原则。有一种效应叫“水桶效应”，是说一只木桶盛水的多少，并不取决于最长的那块木板，而是取决于最短的那块木板，即企业发展中的“瓶颈”。强调配套运作，就是解决“短木板”问题的最佳方法。美国营销学家爱尔·里斯和杰克·特劳特提出的“二十二条商规”中有一条，是说企业采取的各项措施所产生的效果是不同的，其中有一条措施最关键，但这条商规成立的前提条件是：其他措施及其管理系统应与之配套。

第三，创新原则。这既是战略目标的设定原则，也是企业战略管理的原则。创新包括观念创新和方法创新等。

第四，可行性原则。即要求战略目标设定的可行性，符合企业内外部环境的条件和创新空间。很多总经理在制定企业的战略目标时，要么远远超前于企业目前的资源状况和所处环境，成为空中楼阁难以实现；要么滞后于企业现有的条件，成为制约企业发展的障碍。

那么，企业制定战略时应注意哪些问题呢？

第一，战略目标的制定要长远，避免对现在而不是未来制定战略。企业需要对自身新资源进行开发，同时也要把握未来的机会，这点尤为重要。也就是说，企业不但要注重眼前的问题，而且要抓住以后的潜在机会。总经理制定战略应当在这二者间进行平衡。这种思考战略的方式有助于建立与维持企业的竞争优势。

第二，制定战略目标时思路一定要清晰，避免在不确定的情况下制定战略。有时候战略的制定者经常假定未来是可以准确预测的，实际上在现实中，未来环境的变化很难把握，而且常常与战略制定者的假定不一致，这会给战略制定者所制定的战略带来灾难性的影响。因此，制定战略时需要假定环境的不确定性，这是战略制