

专

权

实

一看就懂，一学就会的总经理工作指导书

业

威

用

# 公司总经理

## 工作细化执行与模块

周文敏◎主编

GONGSI  
ZONGJINGLI

GONGZUO XIHUA ZHIXING YU MOKUAI

卓越公司  
卓越管理

北京工业大学出版社

北京工业大学出版社

### 图书在版编目(CIP)数据

公司总经理工作细化执行与模块 / 周文敏主编. —北京:  
北京工业大学出版社, 2014.6

ISBN 978-7-5639-3891-9

I. ①公… II. ①周… III. ①公司—企业领导学  
IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 069293 号

## 公司总经理工作细化执行与模块

---

主 编: 周文敏

责任编辑: 贺 帆

封面设计: 翼之扬设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 25

字 数: 389 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版

印 次: 2014 年 6 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3891-9

定 价: 46.00 元

---

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

## 前 言

总经理是整个企业的关键人物，其本身所具有的素质与领导能力，不仅对总经理个人，甚至对整个企业来说，都起着至关重要的决定性作用。可以毫不夸张地说，企业的总经理缺乏应有的能力，其企业就必定难以在竞争激烈的商场环境中获得长足稳定的发展。

当代总经理面临着一个新时代的挑战。他们必须运用适当的人际关系技巧来激励员工，必须建立起一种关系，使整体整合的威力大于个体简单相加之和。如今的总经理必须培养积极的工作关系以加强员工的自尊。他们必须对员工加以培训，让员工都能发挥才能；他们必须促使员工提高工作业绩。与此同时，总经理还必须创造合适的工作环境，为员工个人发展提供机会。

除此之外，总经理要想提升企业的竞争力，还必须提升自身的能力。那么，如何提升自身的能力呢？对总经理来说，除了要具备必备的理论知识和高超的领导艺术外，还应当具备组织、协调、决策、战略管理、监控协调、创新求变等各方面的能力，让自己成为企业的真正核心，并带领、激励员工，使员工发挥出最大的潜能，从而促进企业的发展。

在商业竞争越来越激烈的今天，企业的成败与否，不只取决于一个人的智商，还直接受制于他的情商、财商。只有具备过硬的综合能力，才能笑傲商场，立于不败之地。

本书从内涵到外在，从实力到技巧，从理论到实战，全方位、多角度培养总

## ◀公司总经理工作细化执行与模块▶

---

经理的综合能力，通过翔实的分析以及可行的实际操作技巧，告诉人们，怎样做一个成功的总经理。

不管你是久经商场还是初入商界，或是尚未涉足商界，只要你有志于做一个成功的总经理，本书都会对你有所裨益。让本书为你点亮神灯，照亮前途！

# 目 录

## 第一章 总经理的职责与任务

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第一节 七种常见的总经理工作职位 ..... | 003 |
| 第二节 总经理的职责与权限 .....    | 004 |
| 一、总经理的职责 .....         | 005 |
| 二、总经理的权限 .....         | 006 |
| 第三节 总经理的主要任务 .....     | 008 |
| 第四节 总经理的素质要求 .....     | 010 |
| 一、深厚的领导基础 .....        | 010 |
| 二、合理的知识结构 .....        | 012 |
| 三、独特的性格特征 .....        | 015 |
| 【阅读材料】导致总经理失败的原因 ..... | 019 |
| 四、超强的管理能力 .....        | 019 |
| 第五节 总经理的自我修炼 .....     | 022 |

## 第二章 总经理的领导艺术

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第一节 领导与领导艺术 ..... | 027 |
| 一、运用多种领导方式 .....  | 028 |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| 二、领导力的发挥 .....                | 031        |
| 三、充分发挥和运用影响力 .....            | 034        |
| 四、总经理领导艺术十原则 .....            | 038        |
| <b>第二节 总经理必须当好下属的教练 .....</b> | <b>040</b> |
| 一、为部属提供自由发展的空间 .....          | 041        |
| 二、领导者要注意转换角色 .....            | 045        |
| 三、调动下属的工作激情 .....             | 051        |
| <b>第三节 总经理与领导变革 .....</b>     | <b>054</b> |
| 一、总经理与变革 .....                | 054        |
| 二、总经理变革的关键原则 .....            | 055        |
| 三、变革领导的要点 .....               | 057        |
| 四、总经理变革领导的经验 .....            | 061        |
| 【阅读材料】管理变革的五大秘诀 .....         | 062        |

### 第三章 推进组织变革

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>第一节 敢于并善于做出改变 .....</b>  | <b>067</b> |
| <b>第二节 有针对性地推进变革 .....</b>  | <b>071</b> |
| 一、变革结构 .....                | 071        |
| 二、变革技术 .....                | 072        |
| 三、变革人员 .....                | 073        |
| 四、变革企业文化 .....              | 074        |
| <b>第三节 采取措施减弱变革阻力 .....</b> | <b>076</b> |
| <b>第四节 企业的组织变革 .....</b>    | <b>079</b> |
| 一、企业组织变革的原因与征兆 .....        | 079        |
| 二、企业组织变革的程序 .....           | 081        |
| 三、企业组织变革的方式 .....           | 086        |

## 第四章 总经理与战略管理

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| <b>第一节 战略管理概述</b> .....   | 095 |
| 一、什么是战略 .....             | 095 |
| 二、战略的层次 .....             | 096 |
| 三、战略管理的过程 .....           | 097 |
| <b>第二节 战略分析</b> .....     | 099 |
| 一、企业常见病症分析 .....          | 100 |
| 二、企业衰败症候分析 .....          | 101 |
| 【阅读材料】经营失败的信号及其应对之策 ..... | 106 |
| 三、战略分析的方法 .....           | 109 |
| <b>第三节 战略决策</b> .....     | 115 |
| 一、战略决策过程 .....            | 115 |
| 二、理性战略决策 .....            | 122 |
| 三、战略决策方案的分析 .....         | 126 |
| 四、群体战略决策 .....            | 127 |
| 【阅读材料】改善群体战略决策的方法 .....   | 130 |
| <b>第四节 战略决策技术</b> .....   | 132 |
| 一、战略决策硬技术 .....           | 133 |
| 二、战略决策软技术 .....           | 137 |

## 第五章 总经理对计划执行的监控

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| <b>第一节 监控的类型及流程</b> ..... | 143 |
| 一、监控的类型 .....             | 143 |
| 二、监控的流程 .....             | 144 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| <b>第二节 控制的障碍与重点、要点</b> ..... | 148 |
| 一、控制的障碍 .....                | 148 |
| 二、控制的重点 .....                | 152 |
| 三、控制的要点 .....                | 154 |
| <b>第三节 对计划执行监控的策略</b> .....  | 161 |
| 一、构建有效的监控系统 .....            | 161 |
| 二、了解计划执行情况 .....             | 163 |
| 三、设计监控沟通网络 .....             | 165 |
| 四、平衡监控结构 .....               | 166 |
| 五、将监控与新计划相联系 .....           | 169 |
| 六、做好授权情况下的监控 .....           | 171 |

## 第六章 总经理与创新管理

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| <b>第一节 时刻绷紧创新这根弦</b> ..... | 177 |
| 一、创新带来财富 .....             | 177 |
| 二、最好的企业是最善于创新的企业 .....     | 181 |
| 三、标新立异是硬道理 .....           | 185 |
| <b>第二节 打破思维定式</b> .....    | 189 |
| 一、加速“自我淘汰” .....           | 189 |
| 二、物以稀为贵 .....              | 193 |
| 三、找准位置，抓住时机 .....          | 196 |
| 四、创新能够一本万利 .....           | 197 |
| 五、成功需要突发奇想 .....           | 201 |
| <b>第三节 找对创新的钥匙</b> .....   | 205 |
| 一、避开热门，追赶“第二目标” .....      | 205 |
| 二、从问题中创新 .....             | 209 |
| 三、以奇思异想引导人们的消费习惯 .....     | 212 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第四节 永远不要以为“够创新了” ..... | 215 |
| 一、远见卓识，勇于开拓 .....      | 215 |
| 二、不讲道理的创新 .....        | 222 |

## 第七章 总经理与市场营销

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 第一节 确定市场营销战略 .....          | 227 |
| 一、确定企业使命 .....              | 227 |
| 二、建立战略业务单位 .....            | 229 |
| 三、为每个战略业务单位安排资源 .....       | 231 |
| 四、计划新业务，放弃老业务 .....         | 232 |
| 第二节 控制和评价市场营销 .....         | 233 |
| 一、年度计划控制 .....              | 234 |
| 二、盈利能力控制 .....              | 238 |
| 三、效率控制 .....                | 244 |
| 四、战略控制 .....                | 248 |
| 第三节 组织新产品开发 .....           | 250 |
| 一、安排好新产品开发组织工作 .....        | 251 |
| 二、管理好新产品开发创意 .....          | 252 |
| 【阅读材料】十种获得伟大新产品创意的方法 .....  | 253 |
| 三、解决好新产品商品化问题 .....         | 255 |
| 第四节 进行品牌管理 .....            | 257 |
| 一、什么是品牌 .....               | 258 |
| 二、品牌权益 .....                | 259 |
| 三、品牌维系客户 .....              | 260 |
| 【阅读材料】成功创立持久品牌的五个关键因素 ..... | 261 |
| 四、品牌管理 .....                | 261 |
| 【阅读材料】九种强化品牌的方法 .....       | 263 |

## 第八章 总经理与财务管理

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| <b>第一节 筹资决策</b> .....        | 267 |
| 一、筹资决策的原则 .....              | 267 |
| 二、筹资期限决策 .....               | 269 |
| 三、筹资方式决策 .....               | 269 |
| 四、资本结构的优化 .....              | 272 |
| <b>第二节 投资决策</b> .....        | 278 |
| 一、流动资产投资决策 .....             | 278 |
| 二、固定资产投资决策 .....             | 282 |
| <b>第三节 资本运作决策</b> .....      | 288 |
| 一、企业兼并 .....                 | 288 |
| 二、企订的收购 .....                | 291 |
| 【阅读材料】企业收购时应考虑的问题 .....      | 294 |
| 三、企业重组 .....                 | 294 |
| 【阅读材料】杜拉克成功资本运作五法则及其扩展 ..... | 296 |

## 第九章 总经理与人力资源管理

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>第一节 人力资源规划</b> .....  | 301 |
| 一、人力资源规划的种类 .....        | 301 |
| 二、人力资源规划的主要内容及变化趋势 ..... | 302 |
| 三、人力资源规划的作用 .....        | 303 |
| 四、人力资源规划的流程 .....        | 305 |
| 五、人力资源预测 .....           | 307 |
| <b>第二节 人力资源开发</b> .....  | 310 |
| 一、人力资源开发的原则 .....        | 310 |

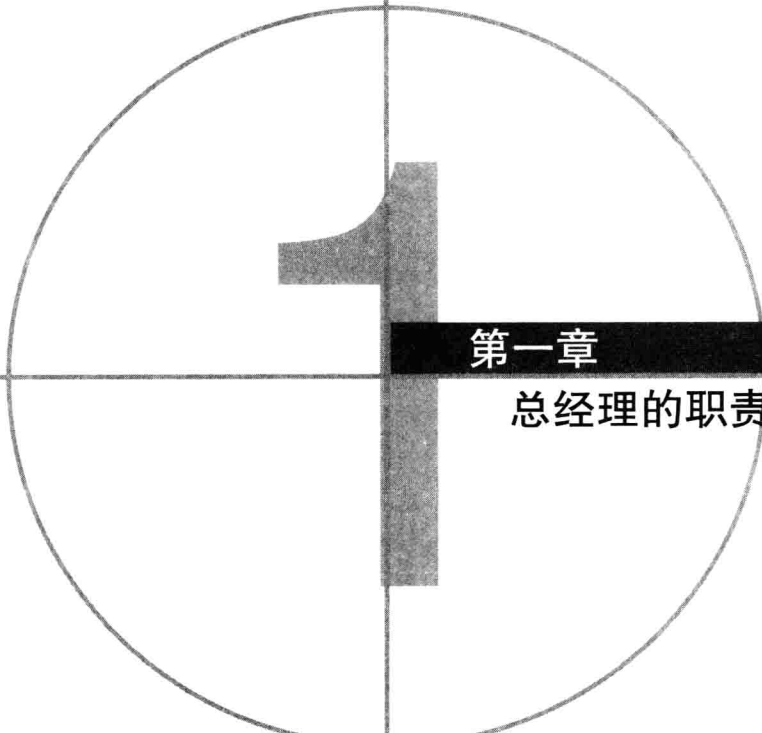
|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 二、人力资源开发的过程 .....              | 312        |
| 三、人力资源开发的需求分析 .....            | 313        |
| 四、人力资源开发的方法 .....              | 314        |
| 【阅读材料】IBM 公司行政管理人才与员工的开发 ..... | 316        |
| <b>第三节 人力资源激励 .....</b>        | <b>318</b> |
| 一、激励的原则 .....                  | 318        |
| 二、人力资源激励的方法 .....              | 320        |
| 三、团队激励 .....                   | 323        |
| 四、长期激励方式与股票期权 .....            | 328        |

## 第十章 公共关系管理

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>第一节 树立良好的企业形象 .....</b> | <b>335</b> |
| 一、分析评估企业形象 .....           | 335        |
| 二、知名度与美誉度 .....            | 337        |
| 三、选择并规划企业有效形象 .....        | 338        |
| 四、导入 CIS 系统，塑造企业良好形象 ..... | 340        |
| <b>第二节 进行危机管理 .....</b>    | <b>341</b> |
| 一、危机管理 .....               | 341        |
| 二、常见危机的处理方法 .....          | 343        |
| <b>第三节 开展公共关系活动 .....</b>  | <b>345</b> |
| 一、确定企业公共关系问题 .....         | 345        |
| 二、制订企业公共关系计划 .....         | 349        |
| 三、实施企业公共关系活动 .....         | 352        |
| 四、评估企业公共关系活动效果 .....       | 355        |

## 第十一章 塑造优秀的企业文化

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| <b>第一节 企业文化概述</b> .....      | 361 |
| 一、企业文化的内容 .....              | 361 |
| 二、企业文化的层次 .....              | 362 |
| 三、企业精神 .....                 | 363 |
| 四、企业家精神与企业文化 .....           | 365 |
| <b>第二节 诊断企业文化</b> .....      | 367 |
| 一、外部诊断 .....                 | 368 |
| 二、内部诊断 .....                 | 370 |
| 三、企业文化病的症状 .....             | 372 |
| <b>第三节 塑造优秀企业文化的要点</b> ..... | 373 |
| 一、从决策到组织 .....               | 374 |
| 二、新的观念与行为 .....              | 376 |
| 三、坚持不懈 .....                 | 378 |
| 四、传统文化向团队文化转变 .....          | 379 |
| 五、从管理层到员工的转变 .....           | 381 |
| 六、克服深层文化障碍 .....             | 384 |

A large circle is centered on the page, with a vertical line passing through its center. A stylized, thick, grey number '1' is positioned to the left of the vertical line, partially overlapping the circle. A horizontal black bar extends from the right edge of the circle, containing the chapter title.

# 第一章

## 总经理的职责与任务





### 第一节 七种常见的总经理工作职位

近几十年来，各种产业发展很快，企业规模越来越大，企业的经营种类越来越多，经营行为活动方式越来越复杂，总经理的数量也增长很快，总经理的类型也越来越繁多。企业组织越来越复杂，越来越多的总经理工作领域被“开发”出来，帮助企业管理它们规模巨大、种类繁多的下属机构。到目前为止，至少有七种常见的不同类型的总经理工作职位同时存在。其中包括职能型业务总经理、多部门型业务总经理、企业集团型总经理、分公司总经理、子公司总经理、产品与营销型总经理以及经营型业务总经理。简而言之，这七种总经理职位可以这样来描述：

(1) 在职能完整的公司里的业务总经理职位。这是“传统观念”中的总经理职位。这种类型的总经理是向整个董事会（或董事长）汇报并负责的，而下面有若干职能部门经理向其汇报并负责。

(2) 在多部门公司里的法人业务总经理职位。这种类型的总经理工作与以上第一种类型的总经理工作最明显的区别在于还有其他业务总经理及其他职能部门和机构的经理们向其汇报工作并负责；再有，这种多部门型业务总经理的工作通常不负责考虑企业各部门和企业自己的短期经营计划的内容。

(3) 企业集团型总经理职位。这种类型的总经理工作向上还对一位总经理汇报工作并负责，而其下面又有数位业务总经理向其汇报并负责。典型的企业集团型总经理会向一位多部门公司法人业务总经理汇报工作，而又有六七个分公司总经理向他汇报并负责。这一工作职位与 CEO 相比具有较少的长期策略计划责任

以及较少的企业外部平行人际关系。

(4) 分公司总经理职位。这种类型的总经理工作在很多方面与传统的总经理工作相似。不过，分公司总经理需要向一位总经理汇报工作并负责，而不是向董事长或董事会汇报工作。与企业集团型总经理相同，分公司总经理与分公司 CEO 相比也具有较少的长期策略计划责任以及较少的企业外部平行人际关系，但具有较多的短期经营责任。通常，这一职位最重要的职责是负责该分公司项目的利润盈亏情况。

(5) 子公司总经理职位。这一类型总经理职位与上一类型相同，但是，企业内下属雇员较少而具有较多的平行业务关系，多是向上汇报，具有较少的企业整体责任。比如，典型的子公司总经理会向一位企业集团型总经理汇报工作并负责，而这位企业集团型总经理同时还会担负其他一些与产品、售后服务、市场营销等部门有关的责任。子公司总经理在某种程度上得依靠企业（或企业集团）在人事、法律、会计、公共关系等方面及金融部门的帮助。

(6) 产品与营销型总经理职位。这种类型的总经理的下级人员类型较少，而具有更多的平行业务关系。几乎所有的营销人员都要向这类型的总经理汇报工作和负责。而且这一类型的总经理还要负责协调与该产业（或数项产业）相关的生产人员和工作人员的关系，基本不承担有关长期战略规划的责任。

(7) 经营型业务总经理职位。这是最后一类人们熟悉的总经理职位，基本没有长期战略规划的责任，而主要负责短期生产经营活动。几乎所有生产制造、销售与服务人员均向其负责。这一类型总经理职位也具有部分平行的业务关系——但不像产品与营销型总经理职位那样，不必与平行的业务关系保持密切的联系。典型的经营型总经理可能就是一家或数家工厂的经理，仅对计算的“利润”负部分责任，有一些诸如人事、会计及其他机构向其汇报。

在这七种类型的总经理职位中，职能业务总经理、分公司总经理、经营型总经理这三类是当今最为广泛存在的总经理职位。多部门业务总经理、企业集团型总经理则可能是最不常见的职位类型了——据资料统计仅为总经理总数的 1%。例如，在美国大概有不到 1500 个企业集团型总经理职位。有一点是毋庸置疑的，在现代经济中总经理的类型不止以上所举，有的更少见或未能认知（诸如“区域