

不论何人，一生中总要面临各种各样的抉择。作为总经理，不管你是叱咤风云的商界领袖，还是白手起家的私企老板，都要面对取舍选择。



取之有道，弃之有理。

作为总经理，你若真正把握了取与舍的经营管理尺度，
便把握了打开困扰之门的钥匙。
要知道，百年的人生，也不过是一取一舍的轮回。

总经理^的 取舍之道

青城道人◎编著

取之有道

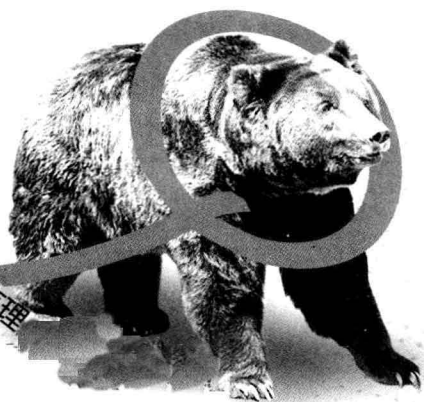
弃之有理
SHI ZHI DAO



中国商业出版社

总经理的 取舍之道

青城道人◎编著



取之有道，弃之有理
ZONGJINGLI DE QUSHE ZHI DAO

图书在版编目(CIP)数据

总经理的取舍之道 / 青城道人编著. —北京: 中国商业出版社, 2010. 7

ISBN 978-7-5044-7026-3

I. ①总… II. ①青… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 162248 号

责任编辑 常 勇

*

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所发行

北京柯蓝博泰印务有限公司印刷

* * * * *

787 × 1092 毫米 1/16 26.25 印张 280 千字

2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

取舍，是一种精神。取，是一种领悟；舍，更是一种智慧。取舍，可以说是为人处世的至高境界。

“取舍”二字实在是寓意深刻：有取有舍，不舍不取，小舍小取，大取大舍；欲求有得，先学施舍。取舍不仅是一种生活的哲学，也是一门生存的艺术，是选择、承担、忍耐、智慧、痛苦与喜悦的达观境界。

不论何人，一生中总要面临各种各样的抉择。作为总经理，不管你是叱咤风云的商界领袖，还是白手起家的私企小老板，同样要面对取舍与选择。

企业的经营管理是一项系统工程，在这个过程中，总经理需要面对多重选择。企业的战略定位、决策风险、经营之道、管理难题……面对难以取舍的各种选择，总经理必须拿出妥善的解决方案。抓大放小，逐本舍末，防微杜渐，理智判断，需要总经理把握战略决策的关键因素。

鉴于身份与地位的特殊性，市场不断变化的不确定性，总经理需要付出比常人更多的心血与智慧去面对取舍。即使是常人都要面对的为人处世、待人接物，总经理都要加以深刻的思考。普通人可以大大咧咧，总经理必须谨言慎行；普通人可以随波逐流，总经理必须迎难而上；普通人可以三心二意，总经理必须专心致志；普通人可以偷得浮生半日闲，总经理必须废寝忘食不得休……总经理工作与生活的双重压力，根本不是常人能比的。

有没有缓解的办法呢？正可谓“鱼与熊掌，不可兼得”，只有在取舍二字上做文章了。本书从事业发展、经营管理、管人管事、为人处世、名利财富、健康生活六个方面，全面总结了总经理如何在取与舍之间准确

抉择的技巧。

取舍既是一种处世的哲学，也是一种做人做事的艺术。取与舍就如水与火、天与地、阴与阳一样，是既对立又统一的矛盾概念，它们相生相克，相辅相成，存于天地，存于人世，存于心间，存于微妙的细节之中。万事万物均在取舍之中，才能达至和谐，达到统一。

取之有道，弃之有理。作为总经理，你若真正把握了取与舍的机理和尺度，便把握了打开困扰之门的钥匙。要知道，百年的人生，也不过是一取一舍的重复。

CONTENTS

目录

第一章 事业发展取舍之道：

创业、守业与发展，这是一个艰难的选择…………… 〈001〉

“创业难”人人皆知，“守业难”则时常被人作为提示成功者的警句。守业难可以说是一个不可回避而又必须要解决的严峻课题。

创业看的是思路和商业嗅觉，守业看的则是如何发展。

我们不想刻意地把企业的发展分为创业和守业两个阶段，但把创业看成是守业的继续，把守业看成是第二次创业，这应该是所有总经理都要明白的。

一、规模大小之争：企业如何进一步发展壮大 …………… 〈002〉

企业决策的取舍之道，让企业在正确的轨道上稳步前行 / 002

策略之选，确保企业发展壮大，推动企业发展驶上快车道 / 005

树立科学发展观，实现企业全面、协调、可持续发展 / 009

取义舍利，在诚信与利润之间诠释企业品牌建设的真谛 / 013

人力资源管理取舍之道，促进企业和谐、快速和持续发展 / 015

经济全球化，民营企业实现进一步发展的取舍之道 / 017

家族企业的取舍之道，寻求企业现代化的路径选择 / 020

二、创业难，守业更难，是以攻代守，还是以守代攻，这是一个问题 …… 〈027〉

创业靠智慧和金钱，守业靠精力和时间 / 027

破解金融危机迷局，创业与守业的重新反思 / 028

妙用广告技巧，尽显守业经营智慧 / 030

微小型企业守业，完成从“创业狼”向“守业牛”的过渡 / 032

众说纷纭的“富二代”，艰难的守业取舍 / 034

霍氏企业的接班人“小小霍”霍震寰的守业之道 / 040

“群魔乱舞”时代,率先上市的如家如何打好守业之战 / 042

第二章 经营管理取舍之道:

抓大放小,逐本舍末,把握决策的关键因素……………〈047〉

企业的经营管理是一项系统工程,在这个过程中,总经理需要面对多重选择。企业的战略定位、决策风险、经营之道、管理难题,面对难以取舍的两难境地,总经理必须拿出妥善的解决方案。抓大放小,逐本舍末,防微杜渐,理智判断,需要总经理把握战略决策的关键因素。

一、基础建设:小中取大,奠定企业发展的基石……………〈048〉

遵循手表定律,参透企业经营管理的取舍之道 / 048

策略与胆略之辩,看优秀总经理如何取舍 / 049

健全企业战略定位,务必学会取舍 / 053

在效率和平等之间“权衡取舍”,考验总经理的智慧与谋略 / 055

经济学中的权衡取舍:田忌赛马为什么能赢 / 057

战略变革,变与不变中企业如何取舍 / 058

回潮效应:时刻保持警惕,防止重蹈覆辙 / 062

二、企业定位:打好“四大战役”,针对敌人确立最有利的地位……………〈065〉

进攻战:积极地确立企业竞争最有利地位的取舍战 / 065

侧翼战:集中了企业智慧和赌博胆魄的取舍战 / 067

游击战:缩小阵地、轻装上阵、见好就收的取舍战 / 069

防御战:占据市场顶端的领导者“保家卫国”的取舍战 / 071

三、战略决策:深挖洞,广积粮,为冲锋陷阵做好物质准备……………〈073〉

计划取舍:事前想得清,事中才不会折腾 / 073

预测取舍:分析未来,对未来进行规划 / 078

决策取舍:练就一双火眼金睛,看准后再下手 / 081

重点取舍:把事情变复杂很简单,把事情变简单很复杂 / 084

执行取舍:以发展的眼光看问题,将决策落实在执行上 / 086

控制取舍:做好计划执行过程中的监控和反馈 / 088

轻重取舍:在掌握大局的情况下控制好一些突发小事件 / 091

优劣取舍:最优方案的惟一性,没有最好,只有更好 / 094

比较取舍:绝不能在没有进行选择的情况下作出重大决定 / 096

风险取舍:只有实行风险经营,才有可能在风险中生存和发展 / 099

新旧取舍:创新是企业发展的核心动力,墨守成规是进步的无形杀手 / 102

人力取舍:一个和尚挑水喝,两个和尚抬水喝,三个和尚没水喝 / 106

四、攻城略地:运筹帷幄,决胜千里,在实战中学会管理 〈108〉

轻松管理:只有摆脱烦琐的事务,才能站得高,看得远 / 108

管理水平:在实战中学习总结,提高需要关注细节 / 111

洪建设的管理之道:小拉链中的大取舍 / 113

用友的取舍之道:放弃中间件研发,与 IBM 通力合作 / 116

比尔·盖茨的取舍之道:有选择就需要计算机成本 / 117

武田春仁:富士通的取舍之道 / 119

肯德基:对于牙签的取舍之道 / 123

第三章 管人管事取舍之道:

外松内紧,张弛有度,在原则与灵活之间把握分寸 ...〈125〉

一名优秀总经理必备的素质之一就是管好自己。李嘉诚说:“在我看来,一个好的管理者,首要任务就是自我管理。”

授权经营是总经理管理企业的另一个诀窍。授权就是要让员工有自主权,让他们好像自己当老板一样,获得尊重与肯定,具有相当程度的成就感,这样公司才有机会留住优秀人才。

一、身体力行:管人先要管自己,培养领导者的最基本素质 〈126〉

要领导别人,首先要学会自我领导 / 126

如何实现自我领导,关于自我领导的三大步骤 / 127

适应你的职位,学会做好自己不愿意做的事 / 130

遵守领导的八条普遍法则,培养领导者的最基本素质 / 132

总经理必须具有足够的修养和管理艺术,对待下属要把握 14 条准则 / 133

总经理应当管什么,不要发表长篇大论,要真正落实在行动中 / 134

总经理的自我管理:重要的是管理自己,而不是领导别人 / 137

总经理的最重要的角色就是做一名有远见卓识的舵手 / 142

二、适度放权:抓紧手中的线,给风筝自由飞翔的空间 〈146〉

权力取舍:显性权力 VS 隐性权力 / 146

大权独揽,小权分散;管好该管的事,放下不该自己管的事 / 148

事不必躬亲,权不必抱死;事必躬亲,只会累死自己 / 150

总经理都要有副手,拥有一个好的副手是成功管理的秘诀之一 / 152

让副职成为“权力大使”,多角度考察副手的能力 / 156

总经理要会合理授权,一个懂得授权之道的总经理才是成功的总经理 / 158

注意授权的“四点误区”,最大限度地发挥下属的潜力和活力 / 160

授权而非放权,监控而非监督 / 161

用人不疑,疑人不用,把信任作为授权的基础 / 163

各有所长,把权力分配给有能力的人 / 166

把握授权的方法,防止责权分离 / 168

三、威逼利诱:在刚柔与松紧之间寻找管人管事的发力点 〈171〉

总经理如何管理下属,小故事揭示大道理 / 171

妇人之仁要不得,该果断时决不可犹豫 / 174

在原则问题上不能做墙头草,要敢于痛下杀手,惩一儆百 / 176

使功不如使过,给犯错误的下属戴罪立功的机会 / 178

奖与罚都应以业绩考评为依据 / 180

以协调的方式把“松”与“紧”完美地结合在一起 / 182

设计好薪酬制度,让员工自动发力 / 185

掌握管理中的平衡术,平衡各方力量以达到对全局的管理和控制 / 186

威信是管理者的第一要素:除了有超群的实力,还需拥有非凡的领袖气质 / 189

总经理要把自己的权威树立在员工们的心中 / 191

坚决拆散小圈子这个企业维持平衡局面的最大绊脚石 / 192

追加人情因素,给员工发出他们是公司的主人的信号 / 194

多管大事,少管小事;只需告诉结果,不必告诉过程 / 196

建立有效的指挥机制,做一个战略战术的设计者 / 197

安排工作讲技巧,总经理委派工作的七步骤 / 199

四、文化造势:在个体与团队之间追求管人管事的和谐点 ……〈201〉

通过企业文化建设提升员工、团队的战斗力 / 201

从人才的选择入手,选好人方能用好才 / 205

总经理要本着量才适用、扬长避短的原则合理搭配使用人才 / 208

团队精神是团队稳定的保证,为团队创造清楚的使命感 / 211

改变效率低下,高效沟通简化企业管理 / 214

建立企业有效的内部沟通机制,这是企业管理的基础 / 216

切实做到尊重员工,才能确保员工对公司的认同和忠诚 / 218

有效沟通是衡量总经理综合能力的重要指标 / 219

总经理与员工进行有效沟通的七种方法 / 223

提高沟通协作的能力,双向沟通保证落实 / 226

确保组织目标的顺利完成,有效利用企业内部沟通的 12 种方式 / 228

第四章 为人处世取舍之道:

内方外圆,进退有度,精通人情世故才能左右逢源 ……〈231〉

为人处世是人生的必修课。问题是如何才能提高为人处世的水平,让为人处世的能力,真正成为总经理搭上人生顺风车的助力。秘诀就在于取舍之道:取什么、舍什么?怎样取、怎样舍?一个人的成功需要很多因素,学历、背景、机遇等,其中尤其不能忽视的是为人处世的能力——奉行什么样的做人准则,拥有什么样的交际圈子,说话办事的能力如何……从一定程度上说,为人处世的水平,决定着一个人生活、工作、事业等诸多方面所能达到的高度。

一、格调高低:对格调高低的认知足以影响一个人生命的质量和价值 ……〈232〉

- 取低舍高:低调做人才是处世的高手 / 232
- 取精舍多:善交朋友比多交朋友更重要 / 233
- 取弱舍强:做人要大度,不要小肚鸡肠 / 236
- 取留舍损:给人留面子自己才会有面子 / 240
- 取曲舍直:说话能力决定了总经理的处世水平 / 247
- 取细舍粗:不可忽略为人处世中的社交细节 / 256
- 取智舍愚:不要踏进不该涉及的处世“雷区” / 260

二、格局大小:对格局大小的判断足以左右世事的通达与宁静 …… 〈265〉

- 取暗舍明:在聪明与糊涂之间找到最佳的结合点 / 265
- 取圆舍方:内方外圆,做事方正,做人圆融 / 272
- 取软舍硬:太有“骨气”办不成事 / 275
- 取违舍顺:违心是自保的一种策略 / 278
- 取退舍进:退一步才能进三分 / 280
- 取大舍小:格局的大小会影响你成就的多少 / 283

第五章 名利欲望取舍之道:

取之有道,用之有方,参透金钱的本质 …… 〈287〉

谈起名利两字,很容易使人想起两句话:一是淡泊名利;另一是追逐名利。很显然,前者含有褒义,说谁淡泊名利,说明他不是世俗小人,品格不低,与道德高尚不远了;后者含有贬义,说谁追逐名利,说明他品质不怎么好,好像与道德败坏、品质低下很近了。

季羨林老先生 87 岁时在《论压力》一文中写的一段话:“我不是一个没有名利思想的人?我怀疑有这种人,过去由于一些我曾经说过的原因,表面看起来我淡泊名利,其实那多半是假象。”

一、取实舍虚:虚名浮利累一生 …… 〈288〉

- 不要幻想拥有全世界,只拿你该拿的 / 288
- 克制贪婪,解除精神上无休无止的压力 / 289
- 保持快乐心境,眼睛不要只盯在名利上 / 292

二、取本舍末:正确对待财富,别拿生命赌金钱 〈294〉

做奴仆还是当主人,别拿健康和生命换取财富 / 294

健康与财富难以兼得,别拿生命赌金钱 / 298

努力地创造财富,而不是贪婪地掠夺 / 300

三、取减舍加:减一分欲望就会多一分自由 〈301〉

学会节制欲望,别让贪欲控制你的大脑 / 301

努力赚钱无可厚非,超出需要钱就是纸 / 305

真正享受生活,不必奢恋身外之物 / 307

富而不奢,勤俭节约,把富日子当穷日子过 / 310

四、知足常乐,不去奢求那些遥不可及的东西 〈312〉

万事如意,知足是开启幸福之门的钥匙 / 312

心无挂碍,看得开,放得下,享受生活的真趣味 / 316

放下攀比心,自己活给自己看 / 318

五、不必苛求结果,过程同样重要,不以成败论英雄 〈321〉

采取“第二战略”,躲在第一名的盛名之下坐牢自己的位置 / 321

淡看功名,笑对荣辱,不以成败论英雄 / 322

拿得起还要放得下,步入柳暗花明的新天地 / 324

第六章 健康生活取舍之道:

保持积极心态,塑造健康体魄,自在乐观地生活 ...〈327〉

功成名就的总经理,已不用再像年轻时一样到处拼杀了,已到了该好好休息一下的时候了。放下你的工作,释放你的压力,调养你的身心,好好享受生活的美好。把以前从未正经吃过的饭补上,把原先隐藏在身体里的不适好好检查一遍,把荒废已久的爱好重新拾起,保持积极心态,塑造健康体魄,自在乐观地为自己再活一次。

一、取松舍紧:不要太苛求,张弛有度才是最好的生活 〈328〉

对自己不要太过苛求,享受简朴而平和的人生 / 328

不必自我摧残,不要走入忙碌的误区 / 331	
把手头的工作放下,累了就大胆出走 / 333	
告别工作狂,劳逸结合才能提高工作效率 / 335	
二、取简舍繁:简单就是美,平淡从容才是真	〈337〉
不要把生活搞得太复杂,简化生活你就不会那么累 / 337	
舍繁就简,简单就是美,完美的常常是简单的 / 340	
保持本色,活出自我,展露真实的自我才是最美的 / 343	
远离喧嚣与烦躁,平淡从容才是真 / 346	
三、取上舍下:选择积极心态,改变消极心态	〈348〉
以更加豁达乐观的心情去瞩目生活中的光明面 / 348	
学会调节自己的情绪,让心情豁然开朗 / 350	
抹掉头脑里的消极思想,用宽广的眼光看待人生 / 352	
坚持正确的人生态度,不断进行自我完善 / 354	
四、取重舍轻:健康是压倒一切的头等大事	〈356〉
遵守规律、保持节制地生活才不会损害健康 / 356	
改变不良生活方式,清除那些最具危害的健康杀手 / 360	
加强运动,强身健体,按照自己的喜好去选择运动项目 / 362	
一天 24 小时,检测你的健康警报 / 365	
拉响健康警报,要关注身体 15 大异常 / 367	
五、取利舍弊:合理安排生活,健康度过每一天	〈383〉
注重一日三餐,合理吃出健康来 / 383	
吃饭也要讲究方式方法,选择最健康的吃饭方法 / 391	
保持营养均衡,每天必吃的十类营养食物 / 395	
最新食物健康吃法指南 / 403	

第一章 事业发展取舍之道

创业、守业与发展，这是一个艰难的选择

“创业难”人人皆知，“守业难”则时常被人作为提示成功者的警句。守业难可以说是一个不可避免而又必须要解决的严峻课题。

创业看的是思路和商业嗅觉，守业看的则是如何发展。

我们不想刻意地把企业的发展分为创业和守业两个阶段，但把创业看成是守业的继续，把守业看成是第二次创业，这应该是所有总经理都要明白的。



一、规模大小之争：企业如何进一步发展壮大

企业决策的取舍之道，让企业在正确的轨道上稳步前行

企业决策是企业管理者最重要的工作，也是决定企业能否步入正确轨道且稳步前行的必修课。企业决策对于企业的影响和作用有大有小，但都将直接作用于企业能否健康持续地发展。不能作出正确决策的总经理，将不会是一个好的总经理。因此，总经理必须在做好企业决策工作方面下大工夫，并不断提高正确决策能力、科学决策水平，为企业发展指引方向。如何做好企业决策是一项系统的工程，但做好企业决策首先要懂得取舍之道。那么总经理在企业决策过程中，如何做好取舍呢？

1. 掌握重点，把握方向，全力搞好企业决策

一般来说，级别越高的总经理，其时间将越不受自己控制，如果不能切实注意工作的时间分配，并提高时间管理的有效性，就会陷入应付日常琐事的怪圈，虽然事事亲历亲为，但是却不会取得好的效果。作为总经理，其最为关键和重要的职能就是要把主要精力用于决定企业发展战略，搞好日常决策，为企业管理指引方向，把握轨道，而不是眉毛胡子一把抓，却把握不住工作的重点。因此，要去除工作的琐事，致力于企业决策，把主要精力、多数时间用到制定发展战略、搞好日常决策上来，不断提高决策能力和水平，这才是一个总经理应该做的。

2. 去繁就简，简化管理，提高决策目标的明确性

去繁就简是企业决策的一个基本原则，无论决策的程序如何复杂，其决策目标都应当是简单清晰的、易于理解的。“简单的就是最好的”，这是不变的法则。作为企业总经理，要懂得简单管理的道理，进一步明确决策目标的可读性，只有这样才能更加有利于决策的执行力度，并促进决策目标向成果的转化。如果把简单的事情复杂化，以此来提高自己的能力形



象，不仅会使决策变成雾里看花，水中望月，让人不能清楚地把握决策途径，不能清晰地看到决策目标，且决策的正确性也将存在很大问题。即使决策是正确的，但由于其目标的复杂化，使其不具有可读性，对员工的目标激励作用也将会大打折扣。

3. 取优舍劣，分析形势，明确企业决策的依据

每个企业根据自身的实际情况，都有具体的生产经营环境、一定的团队素质、一定的人文环境和市场竞争形势，这使得每个企业都有着自己固有的优势和劣势。态势分析，就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势、机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的方式，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出一系列相应的结论，而此结论通常带有一定的决策性，且对企业的发展方向做出了一个基本的定位。总经理在决策时，要充分发挥企业的优势，把握企业的发展机遇，同时去除企业的劣势。如果总经理在决策时不能正确地对企业的自身实力和优劣情势进行客观评价，那么就难以保证决策的有效性和正确性。

4. 舍去与企业文化相悖的业务，着力于以企业文化指引企业决策方向

企业文化是以一个企业的优秀精神、使命、共同价值观和企业伦理、企业哲学为核心的管理体系，文化管理是未来企业管理的发展趋势。总经理在做出一项决策时，必须充分考虑这项决策是否与企业文化因素相一致。任何一项决策都必须以符合企业理念为前提，如果一项生产经营业务与企业的使命和精神相背离，那么即使当前这项业务有着丰厚的利润，也应当放弃。只有这样，才能确保企业文化的指引和激励作用的发挥，员工们才能真正地把企业文化内化于心，进而转变为自觉的行动，而不能说一套、做一套，仅仅盯着一时的得失，从而影响了企业的长远发展。因此，企业决策要摒弃与企业文化理念相悖的决策，施行与企业文化理念相一致的决策，靠企业文化来指引决策的方向。

