

经营者案头工具书 管理者智慧枕边书

总经理 实务全书

最新高层管理精英培训课堂

ZONGJINGLI
SHIWU QUANSHU



白金版

赵春辉◎主编

掌控管人用人艺术 提升战略决策能力

编者从总经理的工作实务出发，通过最新的理论介绍，同时也有能让你拿来就用、直接地用于指导实战的技巧和策略。本书言简意赅、系统完整；内容循序渐进、深入浅出；理论叙述清晰，层次清楚，是现代企业管理者必不可少的工具书。

内蒙古出版集团
内蒙古人民出版社

经营者案头工具书 管理者智慧枕边书

总经理 实务全书

最新高层管理精英培训课堂

ZONGJINGLI
SHIWU QUANSHU



白金版

赵春辉◎主编

编者从总经理的工作实务出发，通过最新的理论介绍，同时也有能让你拿来就用、直接地用于指导实战的技巧和策略。本书言简意赅，系统完整；内容循序渐进、深入浅出；理论叙述清晰，层次清楚，是现代企业管理者必不可少的的工具书。

内蒙古出版集团
内蒙古人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理实务全书/赵春辉主编. —呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2009. 12

(赢在职场与管理实务丛书)

ISBN 978 - 7 - 204 - 10289 - 1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 236170 号

赢在职场与管理实务丛书

作 者 赵春辉
责任编辑 毅 鸣
封面设计 点滴空间
出版发行 内蒙古人民出版社
地 址 呼和浩特市新城区新华大街祥泰大厦
网 址 [http://www. nmgrmcbs. com](http://www.nmgrmcbs.com)
印 刷 北京雨田海润印刷有限公司
开 本 710 × 1000 毫米 1/16
印 张 380
字 数 4000 千字
版 次 2009 年 12 月第 1 版
印 次 2011 年 1 月第 2 次印刷
印 数 1 - 10000 册
书 号 ISBN 978 - 7 - 204 - 10289 - 1/F · 286
定 价 560. 00 元 (全 20 册)

图书营销部联系电话: 4972001 4972092

如出现印装质量问题, 请与我社联系。联系电话: (0471) 4971562 4971659



Preface

伟大的军事天才拿破仑曾说："一只狮子带领的绵羊队伍，可以打败一只绵羊带领的狮子队伍。"一个团队中领导者的核心作用由此可见一斑。总经理，是一个团队的领头羊，同时也是一个团队的浓缩和标志。总经理是企业经营管理的总指挥，他的素质能力和工作质量直接影响着企业的生存与发展。总经理必须面对充满不确定性的外界环境，把企业领向不败之路。

总经理需要在激烈的市场竞争中，冷静分析各种因素，正确制定发展目标和经营策略，对企业拥有的各种资源进行有效配置，正确进行战略决策，合理规划企业各个部门的工作，同时能够高屋建瓴、审时度势地预防以及及时处理生产经营当中出现的问题。

企业的发展壮大不是孤立进行的，总经理还要处理好各方面的关系。比如，总经理要处理好企业与政府部门的关系，从而得到政府部门必要的支持、合作和信息资料；协调好企业与银行的关系，使企业进行扩大再生产能够及时获得充裕的资金；做好管理经营工作，与企业内部其他部门和企业员工相互密切协作，控制并激励雇员和下属，来完成企业的经营管理目标。

一个组织能否在市场竞争中获得并保持竞争优势，关键取决于总经理及其领导群体是否具有敏锐的洞察力、丰富的想像力、高超的领导技能、坚强的意志，识别各种风险和机遇，不失时机地做出正确决策，并



能凝聚整个团队，开拓市场，经营管理。作为团队的当家人，是整个团队的统帅，既要决策，又要指挥。

总经理是现代团队中的一个新兴的职位，是目前团队中让人羡慕的头衔，总经理头衔往往是成功的象征。而仔细观察我们身边的总经理，并不完全具备这样的资格，一些小团队的创始人、老板，往往以总经理自居，这样的总经理的含金量值得商榷。

通常我们认为，成为总经理的人一定是成功的，总经理象征着财富、权利、尊贵。仔细想一想：当上总经理就一定拥有财富吗？拥有了权利就能够让别人服从吗？成为总经理就能够得到别人的尊重吗？事实往往不是想像中的那样简单，很多中小团队的总经理非但不是腰缠万贯，由于团队经营的一些问题，很有可能还债台高筑。总经理是团队中的权利象征，这并不代表总经理可以得到全体员工的服从，如果权利运用不当，有可能落下个众叛亲离的结果。

没有人才的企业是没有希望的。总经理要学会选人用人，会不会用人已经作为衡量总经理是否成熟、是否称职的重要标志。作为企业总经理，必须依靠集体的智慧和力量，真正掌握知、用、任、信的用人原则，做到用人不疑、任人唯贤，合理搭配人才架构，最大限度地发挥员工的主动性积极性。只有这样，才能创造出更加优异的业绩。

为了帮助总经理挖掘和发挥个人的潜力，并成为一位卓有成效的领导者，我们特别编写了这本《总经理工作实务全书》。本书的目的是要本书注重总经理的实务工作，既有最新的理论介绍，但并不过多强调理论；同时让读者能够拿来就用，直接地用于指导领导实践，是每一位总经理案头必备的“工具书”。

在《总经理实务全书》一书的编写过程中，参考了一些最新的资料和写作教材或专著，在此衷心向这些作者和专家表示诚挚的谢意。由于时间仓促，书中难免有不足之处，敬请读者批评指正。

编者

Contents

目录



第一章 总经理职责定位

第一节 总经理的角色定位	10
第二节 总经理的职能、职位、类别	10
第三节 总经理要履行的责任	12
第四节 总经理的工作职责	14

第二章 总经理必备的财务知识

第一节 财务管理观念	16
第二节 熟悉与财务有关的几种环境	21
第三节 提高股东收益率并合理分红	29

第三章 总经理的权力掌控

第一节 权力的内涵	34
第二节 如何用权	35
第三节 如何授权	45
第四节 如何控权	55

第四章 员工招聘与录用管理

第一节 公司员工录用规定	60
第二节 员工聘用规定	61
第三节 聘约人员管理方法	63
第四节 新进人员任用方法	63
第五节 新进人员任用细则	65



第六节 面试操作规程	67
------------------	----

第五章 总经理的决策艺术

第一节 决策概述	76
第二节 如何做理性的决策者	90
第三节 总经理拍板决策的艺术	99
第四节 避免决策失误的策略	118

第六章 产品策略

第一节 新产品开发	136
第二节 产品组合策划	142
第三节 产品生命周期战略	146

第七章 公司产品销售管理

第一节 销售管理制度	152
第二节 年度销售计划管理制度	156
第三节 销售计划纲要	161
第四节 销售方针计划书	162

第八章 税务筹划与节税技巧

第一节 增值税的税务筹划	166
第二节 消费税的税务筹划	174
第三节 营业税税务筹划的策略	179
第四节 所得税的税务筹划	182
第五节 土地增值税的税务筹划	190
第六节 利用企业经营形态节税	192

第九章 公关谈判艺术

第一节 公关谈判概述	208
第二节 公关谈判要求	210
第三节 总经理应具备的谈判能力	216
第四节 总经理公关谈判过程管理	219
第五节 谈判的心理战	237
第六节 与各种人谈判的方法	242

第七节 与谈判对手交锋的策略	244
第八节 企业公关谈判总结	252

第十章 商务礼仪常识

第一节 商务仪式礼仪	256
第二节 商务餐饮礼仪	273
第三节 商务会议礼仪	286
第四节 商务出行礼仪	291
第五节 与外宾交往的惯例	293
第六节 与外商谈生意的礼仪	298

ZONG JING LI
SHI WU QUAN SHU

第一章

总经理职责定位





第一节 总经理的角色定位

在一个企业中，总经理是公司的最高负责人，行使公司最高决策权。其责任是利用有限资源（人力、财力、物力、机器设备、技术和方法、时间、信息），为企业带来最大的成果（市场信誉、市场占有率、获利率、投资报酬率及规避风险）。作为企业的灵魂，总经理的见识、知识和胆识决定着企业的方向和组织的健康发展。

一个高素质的总经理必须具备哪些素质呢？

一个高素质的总经理必须是思考力、判断力和实践能力都很强的多面手，如哈佛商学院在其《总经理学》教材里指出的：一个好的策划人、一个组织能手、一个协调人、一个管制人、一个分析人、一个推动人、一个设计人、一个意见沟通人，在许多情况下也必须是个老师、一个好学不倦的人、必须是一个决策人。

一个总经理必须要清楚自己的角色定位，因为其决定总经理的领导成效，如果搞不清楚自己的角色，就会把自己搞得神经兮兮，甚至影响员工们的情绪，让员工们不知所措，久而久之，在企业里面形成的习惯就是，领导吩咐怎么做就怎么做，做得少错的少，做得多错的多。员工没有积极性，没有创新。所以总经理应该把工作重点放在思考、判断、分析、规划、决策上，注重职务的正确定位及有效发挥，不能与员工抢工作，更不应该忘记自己的主要任务。

一个成功的总经理应该是一个很好的指导者和监督者，时时能保持头脑的冷静，有清晰的思路，这样才能正确地判断与分析，正确迅速地作出决策，让员工们有正确的方向去执行。古人说“上梁不正下梁歪”，“将帅无能累死三军”，如果总经理做得好，员工们也会轻松、有效率。

第二节 总经理的职能、职位、类别

随着各种产业的飞速发展，企业规模的不断扩大，企业的经营种类变得越来越多，经营行为也日趋复杂，对总经理的需求数量也明显增长，因行业和部门的不同，及企业组织的日渐复杂，越来越多的总经理工作领域被“开发”出来，因此总经理的类型也变得越来越多种。到目前为止，至少有7种常见的不同类型的总经理工作职

位同时存在：

一、职能型业务总经理职位

这种职位出现在职能完整的公司里，是“传统观念”中的统筹性总经理职位。它向整个董事会（或董事长）汇报并负责，而其下面有若干职能部门经理向他汇报并负责。

二、多部门型业务总经理职位

这种职位出现在多部门公司里，是一种法人业务总经理职位。其他业务总经理及其他职能部门和机构的经理们向他汇报并负责。这种类型与第一种类型的总经理最大的区别在于，这种多部门型业务总经理工作时通常不会像第一种经理那样负责考虑企业各部门和自己的短期经营计划 and 内容。

三、企业集团型总经理职位

这种总经理向上还要对一位总经理汇报并负责，而其下面又有数位业务总经理向他汇报并负责。这一工作职位与多部门型业务总经理相比具有较少的长期策略计划责任，较少的企业外部平行人际关系。

四、分公司总经理职位

这种类型的总经理得向一位总经理汇报并负责。这一职位最重要的职责是负责该负责项目的利润盈亏情况。与企业集团型总经理职位相同，它也具有较少的长期策略计划责任，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。

五、子公司总经理职位

它多是向上汇报，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，其无须担负其他与产品、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）人事、法律、会计、公共关系及金融部门的帮助。这一总经理职位与上一类型相同。但是，它的企业内下属雇员较少，而具有较多的平行业务关系。



六、产品与营销型总经理职位

几乎所有的营销人员都向他汇报和负责，这一工作职位也基本不承担有关长期战略规划的责任，但得负责协调与该产业（或数项产业）相关的生产人员和工作人员的关系。这种类型总经理的下级人员类型较少，而具有更多的平行业务关系。

七、经营型总经理职位

这种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，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。有一些人事、会计及其他机构向他汇报。几乎所有生产制造、销售与服务人员均由他负责。他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。

当今，职能型业务总经理、分公司总经理、经营型总经理是上面7类总经理职位中最为广泛存在的。最不常见的职位类型则属多部门型业务总经理、企业集团型总经理了（据资料统计二者仅为总经理职位总数的1%）。例如，美国大概有不到1500个企业集团型总经理职位。但有一点要说明的是，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“区域性”总经理等）。

第三节 总经理要履行的责任



作为公司总经理，既要对公司负责，又要对员工负责，因此他所要履行的职责很多，主要是以下几个方面：

一、生产经营方面

1. 执行董事会决议，主持全面工作，保证经营目标的实现，及时、足额地完成董事会下达的利润指标。
2. 审查批准年度计划内的经营、投资、改造、基建项目和流动资金贷款、使用、担保的可行性报告。
3. 组织实施经董事会批准的新上项目。
4. 抓好公司的生产、服务工作，配合各分公司搞好生产经营。

5. 领导制定公司的市场运营、发展战略及规划。
6. 领导制定公司年度计划、中长期发展计划等。
7. 定期主持召开公司质量分析会。

二、管理方面

1. 从大方向抓公司的日常经营管理工作，在董事会委托权限内，以法人代表的身份代表公司签署有关协议、合同、合约和处理有关事宜。
2. 建立健全公司统一、高效的组织体系和人事体系。构建组织体制和人事编制，安排总经理助理，各职能部门和下属各分公司经理以及其他高级职员任免、报酬、奖惩，决定派驻下设办事处和人员。
3. 根据生产经营需要，有权聘请专职或兼职法律、经营管理、技术等顾问，并决定报酬。
4. 决定对成绩显著的员工予以奖励、调资和晋级，对违纪员工的处分，甚至辞退。
5. 领导公司建立各级组织机构，并按公司战略规划进行机构调整。
6. 领导公司制定各种规章制度，并深入贯彻实施。
7. 决定各职能部门主管的任免、报酬、奖惩。

三、财务方面

1. 组织实施经董事会批准的公司年度工作计划和财务预算报告及利润分配、使用方案。
2. 批准公司的年度财务预算。
3. 健全财务管理，严格财经纪律，搞好增收节支和开源节流工作，保证现有资产的保值和增值。

四、日常事务、活动方面

1. 代表公司参加重大的内外活动。
2. 审核以公司名义发布的各种文件。
3. 加强企业文化建设，搞好社会公共关系，树立公司良好的社会形象。
4. 定期主持召开员工座谈会，了解员工思想动向。

五、其他方面

1. 搞好员工的思想政治工作，加强员工队伍的建设，建立一支作风优良、纪律



严明、训练有素、适应“四个一流”（即“政治坚定，党性一流；勤奋学习，工作一流；坚持宗旨，服务一流；艰苦奋斗，作风一流”）需要的员工队伍。

2. 坚持民主集中制的原则，发挥“领导一班人”的作用，充分调动员工的积极性和创造性。

3. 加强廉政建设，搞好精神文明建设，支持各种社团工作。

4. 积极完成董事会交办的其他工作任务。

第四节 总经理的工作职责



1. 召集和主持总裁办公会议，检查、督促和协调各线业务工作进展。

2. 全面执行和检查落实董事长办公会议所作出的各项工作决定。

3. 代表经营班子向董事长办公会议建议。

4. 任命经营机构各有关部门和下属公司正副经理。

5. 签署日常行政、业务文件。

6. 负责公司项目策划和营销方面的各项工作。

7. 负责公司项目工程设计与施工方面的各项工作。

8. 审核项目阶段性策划方案和活动推广预算。

9. 制订工程材料采购阶段性方案及预算。

10. 根据授权，处理特殊事项或重大突发事件。

11. 向董事会汇报特殊事件解决方案，并请求授权。

12. 事后对解决过程进行总结，向董事会进行汇报。

13. 总体经营计划制订的建议和实施权、解决特殊事件和重大突发事件的临时授权具体工作开展的决策权、对部门计划执行结果考核奖惩有决策权、对阶段性策划活动方案和费用预算有决策权。

ZONG JING LI
SHI WU QUAN SHU

第二章

总经理必备的财务知识





第一节 财务管理观念



作为企业的领军人物，总经理必须具备财务管理观念。哪些财务管理基本要点是总经理必须掌握的呢？本节将详细阐述。

财务管理是有关资金的筹集、投放和分配的管理工作。财务管理的对象是现金（或者资金）的循环和周转，主要内容是筹资、投资和股利分配，主要职能是决策、计划和控制。

一、财务管理的对象是谁

财务管理主要是资金管理，其对象是资金及其流转。资金流转的起点和终点是现金，其他资产都是现金在流转中的转化形式，因此，财务管理的对象也可说是现金及其流转。财务管理也会涉及成本、收入和利润问题。从财务的观点来看，成本和费用是现金的耗费，收入和利润是现金的来源。财务管理主要在这种意义上研究成本和收入，而不同于一般意义上的成本管理和销售管理，也不同于计量收入、成本和利润的会计工作。

二、认识现金流转的概念

在建立一个新企业时，必须先要解决两个问题：一是制订规划，明确经营的内容和规模；二是筹集若干现金，作为最初的资本。没有现金，企业的规划就无法实现，不能开始运营。企业建立后，现金变为经营用的各种资产，在运营中又陆续变为现金。

在生产经营中，现金变为非现金资产，非现金资产又变为现金，这种周而复始的流通过程称为现金流转。它无始无终，不断循环，又称为现金的循环或资金循环。

现金的循环有多条途径。例如，有的现金用于购买原材料，原材料经过加工成为产成品，产成品出售后又变为现金；有的现金用于购买固定资产，如机器等，它们在使用中逐渐磨损，价值进入产品，陆续通过产品销售变为现金。各种流转途径完成一次循环，即从现金开始又回到现金所需的时间不同。购买商品的现金可能几天就可流回，购买机器的现金可能要许多年才能全部返回现金状态。

现金变为非现金资产，然后又回到现金，所需时间不超过一年的流转，称为现