

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。

中国 总经理 工作手册

随用随查 案头必备

决定因素是管理的竞争

赵一兵 编著

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，
解决企业经营管理中的实际难题。

中国商业出版社

— 决定因素是管理的竞争 —

— 中国 —

总经理 工作手册

随用随查 案头必备

赵一兵 编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国总经理工作手册 / 赵一兵编著. —北京:
中国商业出版社, 2008.12

ISBN 978-7-5044-6344-9

I. 中… II. 赵… III. 企业领导学—中国—手册
IV. F279.23-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 198114 号

责任编辑 黄卫红

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市业和印务有限公司印刷

*

787 毫米×1092 毫米 16 开 26 印张 300 千字

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

定价:56.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

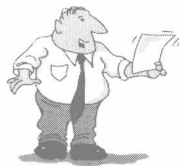


前言

总经理是企业经营管理的总指挥。总经理的能力直接影响着企业的生存与发展。随着时代的发展与竞争的加剧，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，最起码应具备两种能力：一是有科学合理而严格的管理能力；二是有灵活机动、层出不穷的商业谋略。在经济全球化的大背景下，不论是发达国家还是发展中国家，企业所面临的竞争是多方面的，诸如人才的竞争、市场的竞争、资金的竞争、技术的竞争等等，说到底这些都是管理的竞争。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是没有生存发展前景的。“适者生存，优胜劣汰”这一自然生存法则，在企业生存与发展中发挥着巨大的作用。所以，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，做企业经营的管理大师。

为了帮助总经理们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



中国总经理工作手册

应全新经济环境的经营管理理念，解决企业经营管理中的实际难题，我们编著了《中国总经理工作手册》一书。本书紧跟时代步伐，与时俱进，全面地介绍了总经理的职责职能、管理方法、自我提升等诸多知识，其目的不仅是帮助总经理们解决许多管理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。

本书具有以下特色：

一、高效实用。一般管理类图书多以理论介绍为主，此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质。

二、全面详实。此书从总经理形象塑造、权力运用、用人艺术、事务处理、人际沟通等，对总经理日常工作做方方面面的介绍，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、重点突出，为广大总经理们提供最专业、最实用的管理手册。



目 录

总经理的公众形象

总经理的仪表与举止规范	3
总经理的公众形象规范	9
总经理的管理艺术与形象魅力	13

总经理的科学决策艺术

总经理果断决策的方略	29
决策实施的最佳方案	38

总经理的用权方略

总经理用权的原则	51
总经理如何用权下命令	55
总经理用权的禁忌	63

总经理的放权策略

总经理权力分配原则	73
总经理的授权艺术	75
企业各部门的职务权限	87



中国总经理工作手册

总经理的管理艺术

总经理如何激发下属的潜能	99
总经理必须具备的管理手段	114
总经理的经营管理重点	134

总经理识人的方法

总经理识人的重点与技巧	147
总经理识人选人的标准	158
总经理必须警惕识人的误区	167

总经理选拔聘用人才的技能

总经理如何找到最优秀的人才	181
总经理挖掘人才的最佳窍门	199

总经理如何选择各类人才

总经理如何选择各类专职人员	213
总经理为企业打造专家顾问团的方法	237
总经理必须知道的用人规律	241

总经理用人的最佳策略

总经理营造企业凝聚力的方法	247
总经理如何激励下属树立信心	275
总经理如何对下属论功行赏	303



总经理管人的最佳秘诀

严格纪律，批评教育	321
总经理如何避免企业的人才流失	361
总理解雇下属的方法	379
总经理管人治人的策略	384



总经理的公众形象

总经理在管理活动中要把企业信誉视为公司的生命，高度重视并且珍惜公司的良好形象，自觉为创造企业知名度和美誉度等无形资产作战略性的投资。



总经理的仪表与举止规范

总经理的第一印象

在管理活动中,总经理在公众眼中的第一印象是非常重要的。总经理应从以下几个方面让自己的外在形象更加得体,更加规范。

1. 总经理的仪容与仪表

有两个方面的因素影响总经理塑造自己形象的过程。

(1)表层因素,即个人的相貌、仪容、仪表、谈吐、举止等看得见、听得着的因素。

(2)深层因素,即所表现的精神面貌、道德情操、气质、修养以及处理问题时的反应和应变能力等因素。

在树立形象的过程中,总经理作为企业的管理者应该把表层因素和深层因素统一起来。但在与商业同仁最初的交往中,表层因素是至关重要的,这就首先要求仪表规范,与自己的职务相得益彰。

2. 总经理的举止要求

人的气质体现在与人交往时自己的姿态、神态和风度上。比如,总经理在谈话时,态度要落落大方、诚恳自然;语气要和气亲切,表达得体。坐姿要端庄自然。站立时应挺胸抬头,双目平视,给人以气宇轩昂、充满信心、乐观愉快的印象。初次与人交往时,要注意眼睛的运用。要轻松自然、亲切地注视对方。总之,总经理得体的举止和高雅的气质,会给人留下美好的印象。



中国总经理工作手册

3. 总经理的音容笑貌

总经理在树立好的自我形象时,除外貌、举止和气质等因素外,还有一个重要因素,这就是性格方面的因素。在与人第一次交往的过程中,面带微笑是总经理赢得好感的一条重要原则。美国著名的人际关系专家戴尔·卡耐基曾说过:“笑容是善意的表征,使受领者的生活明朗、活跃起来。”当然,不是真诚的、发自内心的微笑是不能打动人的。只有献出真心,才能打动别人。

总经理的服饰要求

总经理在接待客人时所穿的服装和佩戴的饰物是否得体,不仅反映了他的审美情趣和修养,同时也反映了他对客人的态度。因此,总经理必须认真对待。

1. 总经理的服装要求

服装的种类、样式、花色千差万别,因场合不同、季节变化、个人爱好及不同民族特点而使穿着显示出多样性。在社交场合,人们穿着的服装大致分为礼服和便服两种。作为一个有身份的人,总经理在正式的、隆重的、严肃的场合,多着深色礼服,一般场合则可着便服。总经理无论着何种服装,都应注意清洁、整齐、合体。所谓合体,不单是指衣服的尺寸和人体的体型相适应,还包括把衣服的颜色、线条、样式和人的肤色、脸色等统一起来。比如,上身着深色高级毛料西装,下身穿浅色布料裤子,这就很不协调。

2. 总经理的饰品佩戴原则

服饰除了服装,还包括手饰、戴饰等一类饰物。在我国目前的条件下,男子的饰物比较少,仅有戒指、领带夹等,而且戒指主要是作为信物来佩戴的,装饰作用不大。女子的饰物多一些,有戒



指、项链、手镯、耳环、头饰等。总经理在佩戴这些饰物时,应注意同自己的形体协调,还要考虑与服装风格的统一。总经理在接待工作中,一般来说不易佩戴过多的饰物,以免给人以不稳重的感觉,从而降低威严与身份。

总经理的举止规范

一个人即使长得很漂亮,即使有出众的身材,但如果姿态不好,其外在美就会受到破坏。所以,总经理养成良好的举止姿态,是体现仪表美的重要内容。古人主张,人的姿态要“站如松,行如风,坐如钟”,这是对姿态美的形象概括。

1. 总经理的站立姿态规范

良好的站立姿态应该给人一种挺、直、高的感觉。人体不仅要直立,还要开阔,肩不要向前挺,胸要挺,手臂在身体的两侧自然下垂,手心向里,中指微贴裤线。从侧面看,从耳与面相接处,至脚的踝骨前侧,也要拉成一条竖直的虚线。腹部平,胸部平,胸向前上方挺出,这样的站立姿态,才能给人一种挺、直、高的美感。

2. 总经理的行走姿态规范

行走的正确姿态是轻、灵、巧。行走时,不要颠簸摇摆,重心后倒。

3. 总经理的坐姿规范

良好的坐姿是端正、舒适、自然、大方。总经理在社交场合,不论在椅子上或是沙发上,最好不要坐满,上身应端正挺直,不要垂下肩膀,这样显得比较精神,但不宜过分死板、僵硬。坐得时间长了如觉疲劳,可靠在沙发靠背上,但不可把脚一伸,半卧半坐,更不可歪斜地瘫软在沙发上。坐时两腿要并拢或者稍微分开,男性



中国总经理工作手册

可以跷“二郎腿”，但不可跷得很高，不可抖动；女性可以采取小腿交叉的姿势，但不可向前直伸。入座时，动作要轻而稳，入座后手不要乱放，不要用手托着脑袋，以免显得无精打采。

总经理的神态规范

神态是人的内心世界的外在显露。一个人如果服饰、姿态都不错，但神态却不佳，那也难以给人留下良好的印象。所以，在交往中，保持良好的神态是十分重要的。

1. 总经理在接待客人时的神态表情，应该和颜悦色、满面春风

实践证明，面带微笑最容易受到欢迎。这不仅是因为微笑在外观上给人以美感，而且微笑常常给人带来使人满意的信息和友好热情的情感。微笑的内涵十分丰富，它既表示友好、礼貌，也是自信、成熟的象征。因此，微笑是人际交往中的一种最积极的表情。

2. 总经理在接待客人时，还要注意运用好眼神

眼睛是心灵的窗户。人的内心活动，微妙的情绪变化以及不可名状的思想意识，都可以通过眼睛透射出来。一个人的眼神能表达各种意思，但眼神不可乱用，以避免引起误会。在与人交往时，一般不要用轻蔑或审视的目光看人。在与人交谈时，不要东张西望，表现出心不在焉的样子。看人时不要去注意人家的生理缺陷。总之，眼神应该是自然、温和、稳重，使人感到亲切，可以信赖。



总经理的仪容规范

1. 总经理的仪容要求

在接待客人前,男性总经理应将头发梳理整齐,胡子刮净;女性总经理还可做一些必要的化妆,如描眉、扑粉、涂口红、洒香水等,但不要浓妆艳抹,香气刺鼻。

2. 总经理的卫生要求

总经理在接待客人时,还要注意自己的卫生习惯。当着客人的面,不要挖鼻孔、搓污垢、剔牙齿、掏耳朵、剪指甲。打喷嚏时应用手帕捂鼻,面向一旁,避免发出大声。不要随地吐痰、乱扔纸屑果皮。总经理在接待客人前,不要吃葱、蒜等味道较大的食物,必要时在口内含一点茶叶或口香糖以除异味。

总经理的体态语使用规范

体态语包括人的手势语、表情及人体其他部位带有意义的某种活动或姿态。语言学家的研究表明,人们之间的交际效果20%取决于有声的语言,而80%取决于无声的语言。交际中的音容笑貌、坐姿站态、一动一静,虽然无声却胜有声,这被称为语言因素的交际效应。体态语既然作为一种能够传情达意的交际工具,那么它的使用必然会有一定的常规与习惯可循。总经理了解这些,不仅有助于去理解别人的意图,而且也能够使自己的表达方式更加丰富多彩,表达效果更加直接强烈;另一方面,举止神态也更加规范与得体,从而促进交流。

1. 总经理目光运用要求

眼睛是心灵的窗口。



中国总经理工作手册

在我们周围,可以留心到这样一些人:彬彬有礼,与人谈话时,眼睛里放射着温和而亲切的目光,既不咄咄逼人,又绝无怠慢敷衍之意。做到这一点的要领是:彻底放松精神,把自己的目光放虚一些,不要聚焦于对方脸上的某个部位,而是好像在用自己的目光笼罩住对面的整个人。

有教养的一个最重要的体现就是能够控制自己的情感,不轻易让它流露出来侵染周围的其他人。因此,总经理对于自己不喜欢的人或事情,轻易地就作出一种鄙夷或不屑的眼神,实质上并不能显示出他高尚多少,相反倒是反映出他的狭隘与无礼。应注意:那类斜视、瞟、瞥与睥睨眼神还是少用为好。

2. 总经理手势运用要求

在体态语中,手势语最为丰富,主要有:

(1)手指指点

谈话时,伸出手指头向对方指指点点是一种很不礼貌的举动,这表示对对方的轻蔑和瞧不起。如若手腕举高些,指向某人的脸,那就更不好了。

(2)挥手招人

应该是手心朝下,并拢的四指向内侧摆动,并且使手臂与身体之间的角度不小于 90° ,摆动时动作要轻柔。

3. 模仿体态语

模仿别人的体态语不但有其协调性的因素,而且还带有礼节性。比如在比较正式的宴会上,平时吃饭过快或狼吞虎咽者,常常为了礼节起见而模仿他人的吃饭速度,约束自己的餐桌行为,从而显得更有礼节性。



总经理的公众形象规范

总经理的职责与形象

企业总经理应具备现代开明的经营观念和以人为主体的管理意识,并将这些观念贯彻在企业管理的各个方面。

1. 总经理的信誉意识

企业总经理在管理活动中将企业信誉视为企业的生命,高度重视并且珍惜企业的良好形象,自觉为创造企业知名度和美誉度等无形财富作战略性的投资。企业一旦出现信誉危机,总经理要不惜代价,全力挽回不良影响。企业最大的成功是信誉上的成功,企业最大的失败是信誉上的失败——这就是信誉意识所决定的企业总经理的价值观。

2. 总经理的公众意识

企业总经理强调公众意愿和公众舆论对企业决策的重要影响,自觉把公众的意愿作为制定决策和行动的依据,把企业的工作立足于服务公众的基点上。企业总经理具备这样的信念:企业要为消费者所有,企业要为消费者所治,企业要为消费者所享,企业与公众共同发展。

3. 总经理的社会意识

企业总经理把追求企业利益与追求社会效益的统一作为自己的价值观。一是重视企业发展与社会发展的动态平衡。企业在经营过程中考虑企业活动将给社会带来的影响是否符合社会规