

金牌企业三大管理层培训丛书

JINPAIQIYE SANDAGUANLIGEN
PEIXUNCONGSHU

CEO · 总经理 · 项目经理

三个头脑的结合，打造出金牌企业
让决策、执行、操作融为一体

总经理 成长手册

成为执行层灵魂人物的圣经

ZONGJINGLI
CHENGZHANG
SHOUCE

张志军 / 编著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

金牌企业三大管理层培训丛书

JINPAIQIYE SANDAGUANLICEN
PEIXUNCONGSHU

CEO · 总经理 · 项目经理

三个头脑的结合，打造出金牌企业
让决策、执行、操作融为一体

总经理 成长手册

成为执行层灵魂人物的圣经

张志军 / 编著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:刘向鸿 刘伟娜

封面设计:安雅飞扬

图书在版编目(CIP)数据

总经理成长手册/张志军编著. - 北京:中华工商联合出版社,2005.10
(金牌企业三大管理层培训丛书)

ISBN 7-80193-308-7

I. 总… II. 张… III. 企业领导学-手册 IV. F272.91-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 108632 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslcbs.com.cn

北京卫顺印刷厂印刷

新华书店总经销

787×1092 毫米 1/16 印张:47.25 670 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-308-7/F·112

定价:89.40 元(全三册)

(本册定价:29.80 元)

总 序

三个头脑的结合,打造出金牌企业

有句名言说得好,“不想当将军的士兵不是好士兵”,同样,在经济浪潮的高压冲击下,不想当高级职业经理人的员工,起码不是一个有理想、敢于担当重任的员工,更不是优秀企业想要找的员工。

“经理人要为成功找方法,不要为失败找理由”,这是众多中外管理者之间的警句。如果你想成长为企业里的决策层、执行层、操作层的灵魂人物,那你现在就需要找到理性地把握自我、发展自我、完善自我和超越自我的方法,而不要做“空想主义者”,更不要为自己的失败找理由。这是未来企业发展的原动力,也是一个企业个性、文化和核心竞争力培养的过程。这可不是危言耸听,我们常常可以看到那些曾经优秀甚至卓越的大企业,往往是因为一个平庸 CEO 的决策失误,或是总经理的执行失败,更或是项目经理的实际操作某一环脱节,都会使得整个企业犹如一个巨人一样轰然倒塌。

很显然,一个卓越的企业永远也离不开决策、执行、实际操作三大链条中的任意一环,如何让决策、执行、操作融为一体,这对每个企业来说都是任重道远的;对于个人而言,在这个换工作如同换衣服一样普通平常的时代,无论你身在职场,还是刚刚走出象牙塔,面对自己的职业生涯规划,再没有比这些“职业经理人”更加诱人了。

诚然,CEO、总经理、项目经理的诞生并非偶然,而是通过自我锻造才成为了必然。没有人天生就是伟大的领袖——优秀的 CEO、总经理、项目经理也都是通过不断地培养与学习,经年累月的经验累积才发挥出了决策、执行、实际操作领导者的永恒特质。

您无需具备决策、执行、操作领袖的性格或机会,但您可以从我们这套

丛书中悟出新的契机,从我们这本书中得到成为 CEO、总经理、项目经理的谋略与勇气。

企业离不开决策,决策离不开执行,执行更需要去实际操作。本丛书不仅是个人职业生涯中不可缺少的指南,同样也是每个企业修缮决策、执行、具体操作三大环节的链扣。另外,本丛书第一次尝试以丛书的方式同时把决策、执行、实际操作的话题推向大众,并从不同的角色、不同的角度分别给出了您 11 条锦囊妙计,教您如何突破现有的格局,一肩担起企业的重任并解决无数矛盾或对立的难题,帮助您发挥您的领导潜能,展现独特的能力。

本丛书的作者虽不是什么管理大师,只能算是职业生涯规划咨询业内的后起之秀,但他的作品却力求改变传统的创作理念,实现真正将管理学书本通俗化、大众化的目标,帮助那些已经得到 CEO、总经理、项目经理头衔的,抑或是那些即将成为这些层次的领军人物,又或是那些渴望成为这些层次的人,能够快乐的学习。

本丛书还对 CEO、总经理、项目经理的“体质”进行了全面的剖析和分析,它如同手术刀般,把如何成为这些高级“职业经理人”的每一个秘密都揭示了出来。丛书内容涵盖了一名优秀的高级“职业经理人”身上所必须具备的一系列能力,它们包括与人相处的能力、决策能力、执行能力、操作能力、创新能力、洞察能力、学习能力、设计能力、危机管理能力等,它不仅依托于存在于个体身上的智慧与素质,更加是以新世纪商业模式为基础,企业战略竞争为导向,与那些空中楼阁般的空话理念划清了界限。丛书中还引用了大量案例,通过最为直接、易懂、易读的方式为读者揭示了迈向卓越的养成术。

CEO, 总经理, 项目经理——三个头脑的结合, 打造出金牌企业!

让决策、执行、操作融为一体!

希望本丛书能够给读者带来眼前一亮的惊喜!!!

目 录

第1堂课 揭开总经理的神秘面纱 / 1

总经理角色揭密 / 2

登上总经理快车 / 5

像总经理一样去管理 / 10

王牌经理,宁有种乎 / 18

第2堂课 决胜总经理的四大法宝 / 23

道德起码不会让你进监狱 / 24

品格魅力纵横职场 / 29

大智慧还是小智慧? / 32

做一部制造“和谐”的机器 / 35

第3堂课 与人相处的经久哲学 / 43

总经理与人相处的 10 条规则 / 44

体会上司、管理上司 / 48

调动下属热情的艺术 / 52

让人脉的网络越伸越宽 / 61

第4堂课 做最佳执行指挥官 / 67

执行指挥官的能力攻略 / 68

用沟通实现执行战略 / 72

做执行的带头人 / 76

让执行变得更有效果 / 81

第5堂课 创新、创新、再创新 / 89

让创新成为一种职责 / 90

创新的6种价值观 / 97

创新不等于天马行空 / 100

做创新的好老师 / 104

第6堂课 实现“龙头”的三大素质 / 109

职业思维模式 / 110

此“决策”非彼“决策” / 115

你必须有的领导力 / 121

内外兼修法则 / 127

第7堂课 往知识的瓶中装满水 / 131

总经理的一大职责：知识管理 / 132

总经理知识管理透析 / 136

知识员工的管理实践 / 141

为公司塑造知识文化 / 147

第8堂课 做具有透视能力的超人 / 151

洞察！洞察！有洞就要查！ / 152

上帝在细节中生存 / 156

解决问题的思考力 / 162

赚钱的前瞻性 / 169

第9堂课 组织的才能在于设计 / 171

组织设计与结构规划 / 172

把团队驾驭成良驹 / 177

把好文化之舵 / 183

让管理最终到位 / 187

第10堂课 把公司带上诺亚方舟 / 191

时刻警觉,生于忧患 / 192

面对危机,临危不乱 / 198

扮演公司的救世主角色 / 202

现实中的“上帝之手” / 205

第11堂课 做善于思考的总经理 / 209

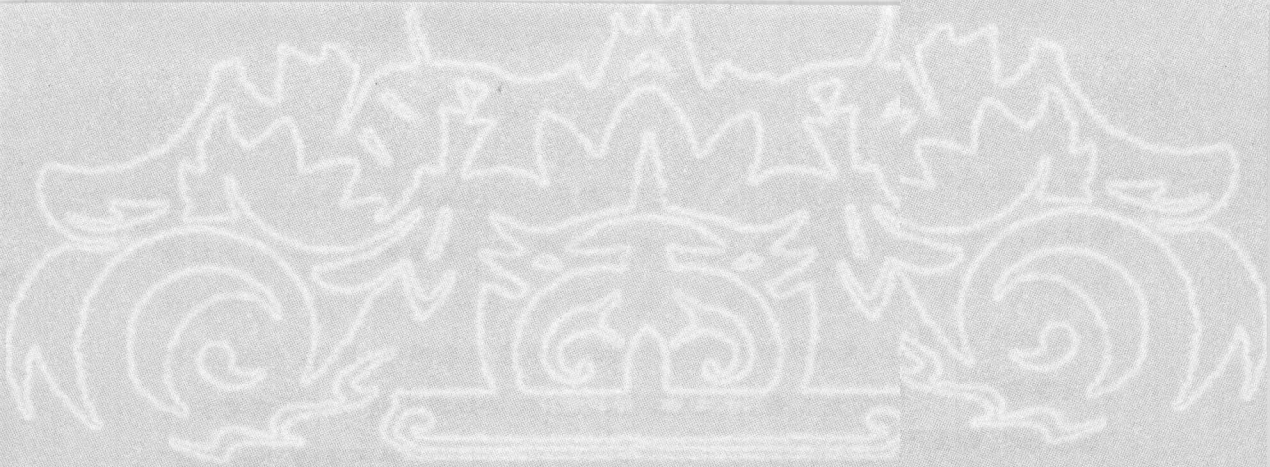
管理思维之变 / 210

思维方式之固 / 215

思考力带来领导力 / 219

突破晋升瓶颈 / 222

后 记 / 227



第1堂课

揭开总经理的神秘面纱

总经理角色揭密
登上总经理快车
像总经理一样去管理
王牌经理,宁有种乎

无论从哪一个角度来看,“总经理”都是一个极具诱惑力的称谓,在许多人的心目中,它代表着权力、地位、荣誉、管理、薪水甚至爱情。因此,说句毫不夸张的话,没有人不想成为总经理,它是许多在职场打拼的人士所梦寐以求的职位。当然,能够有幸成为总经理的人毕竟凤毛麟角,因此“总经理”对于大多数人来说仍然披着神秘的面纱,人们仅仅知道它是一项极富有挑战性的工作,必须具备高超的能力和渊博的知识。其实这并不全面,“总经理”也并非可望不可及,我们认为在经过一定的训练后你也同样可以胜任这个职位,它是为每一个有进取之心的人准备的。

总经理角色揭密

总经理其实是现代企业中的一个新兴的普及型职位,几乎没有公司不使用这一职位的。同时它也是目前企业中最让人羡慕的头衔。曾经有这样一个笑话:一块砖头掉下来砸死了10个人,6个总经理,还有4个是副总经理,由此可见总经理职位的普遍性。但是我们在确定总经理这个职位所扮演的角色时,有一个概念必须要首先明确,那就是总经理的职责权限。

许多人往往会把总经理与总裁的概念相混淆,认为它们只是叫法上的不同而已,这就大错特错了。对于总裁,顾名思义,他的职位表征重在一个“裁”字,他是企业战略的制定者,是领导企业向着战略方向前进的掌舵人,他的职责在于为企业设计出可以持久发展的战略;而我们在这里所说的总经理却不同于总裁,它是总裁的直接下属,是企业号列车的驾驶员,是企业战略的执行领头人。由此我们可以看出,总经理的职责在于贯彻总裁所制定的战略意图,它与总裁在企业中分别担当两个截然不同的职责:战略的执行者与制定者。这个概念我们将灌输到本书的每一个角落,因为我们认为总经理与总裁在职责权限上的区分是很重要的,它是我们深入了解总经理的前提。

总经理角色透视

总经理,如今已经成为了一个非常时髦的字眼,很多人可能都有一个愿望,即将来有一天也要成为一名总经理。当然,做总经理并不是一件容易的事情,成功的总经理总是受到社会大众的尊敬,他要能够使企业化无为有、化小为大、从差到好、从弱到强;同时他还要成为风险的承担者,因为企业在盈利的同时,势必会伴随着亏损的风险;总经理必须能够预见未来,规避各种风险,或在风险到来时,使企业遭受最少的损失;总经理还必须是财富的创造者,他要率领全体员工敬业守法,为社会、投资者、顾客和员工创造财富。

为完成上述这些目标,总经理不但要履行其职责,还要扮演不同的角色。首先,总经理是执行方案的策划者。他的任务在于设计执行方案与策略,即决定下属团队应该如何执行;为此他要运用各种资源,排除各种障碍,与内部和外部的各类人员和集体打交道。其次,在人际关系方面,作为团队的领导者,总经理要起到身先士卒、先公后私的作用;作为组织的代表,总经理同时还要扮演联络员的角色。最后,总经理还要担当信息的接受与传播者。对公众而言,总经理是企业的发言人。

面对企业中组织工作日益复杂的今天,管理工作已经变成了一件十分复杂的事,要想成为一个称职的总经理,必须每件事都要做得圆满。一个高素质的总经理,他必须是一个好的策划者,一个组织能手,一个协调者,一个管制者,一个分析者,一个推动者,一个设计者,一个意见沟通者;在许多情况下他还必须是个老师,一个好学不倦的人。是的,总经理正是这样一个若干角色叠加在一起的综合个体,他不仅要是一个天才,更要是一个全才。

我们也可以把总经理看成是企业战略执行的总指挥,他的能力与否,直接影响着企业战略的实施,从而影响到企业的生存与发展。在团队中,一个总经理就像一个乐队的指挥,我们都有这样的经验,当每一种乐器各自为政地演奏时会很吵闹,只有通过指挥者的洞察力及领导才能使其互相配合,演奏出优美的乐章。

总经理定位

当然,你也许会有疑问:如今随着经济的全球化,许多企业也正同时面临着全球化的考验。在这样的形势下,企业在设置总经理职位的时候难道还会一概而论吗?是否仅仅一个总经理的职位就能够解决所有的问题了呢?

没错,在逐步全球化的同时,企业对于总经理职责的要求正在变得越来越细分化,也正由于此,在总经理这一个头衔之下出现了更多职责与权限上的划分。比如业务总经理(business manager)、区域总经理(country manager)、职能总经理(functional manager)等。这些总经理职位的出现对于企业来说都具有战略重要性,然而他们的定位却各不相同。

对于业务总经理来说,最重要的一项职责就是提高企业的规模、效率和竞争力。为了达到成效,业务总经理在工作中必须扮演三种核心角色:自己组织内部的“战略家”、企业资产和资源配置的“建筑师”,以及业务与业务之间的“协调者”。

对于区域总经理来说,他要能够领导各地区分公司的经理敏锐捕捉和灵活响应当地的市场需求。优秀的区域总经理必须要能够扮演随时感应和诠释当地的商机和威胁的“感应者”、积累当地的资源并打造企业竞争能力的“建设者”,以及为企业战略的成功实施贡献自己的力量“贡献者”。

在全球化的今天,企业中获得全球性的学习能力这项重担则属于职能总经理的职责。要完成这项任务,职能总经理不仅要具备专业知识的转移能力,还要能够把各种稀缺资源和能力整合在一起。为完成这一任务,职能总经理必须要成为在全世界搜索专业信息的“搜寻者”、传播先进知识和最佳实践的“传播者”以及支持创新举措的“支持者”。

由此我们可以看出,对总经理的定位不同,其所扮演的角色也会有所不同。同时,我们也能够感觉到,在全球化的今天,具备多种才干的总经理不仅是企业的需要,更是这个日新月异的市场的需要。

企业能否在竞争日益激烈的市场中获得并保持竞争优势,关键就取决于总经理及其领导群体能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,是否具备识别各种风险和机遇、做出正确判断的能力。因此,那些高明的总经理对自己的职责都会非常明确,他们知道哪些知识需要掌握,哪些知识需要摒弃,哪些素质应该具备,哪些能力应该进一步培养和取舍。总经理同时也是职业经理人,因此他必须在职业经理这个领域内成为当之无愧的专家。

登上总经理快车

作为执行者的总经理,负责企业的所有执行事务,想要干好当然不是那么轻而易举,需要总经理在尽可能宽泛的范围里管好自己的下属、团队甚至上司。总经理虽然是企业中的权利象征,但这并不代表他可以得到全体员工的服从,如果权利运用不当,这种管理很可能会演变成为一种寸步难行的阻力。同时,如果没有达到一定的个人修养,在进行管理时同样无法得到别人的尊重,因此身为总经理,亲和力与人格魅力也是必不可少的。

总经理在工作的过程中,如果过分依赖手中的职权,则往往不能赢得团队的支持,这也就是所谓的总经理管理策略。在现实中其实不乏下面这样的总经理:在员工犯了大错误,忐忑不安地等待处分和批评的时候,总经理用微笑帮助员工走出失败的阴影,使其重新建立起信心;员工在工作中出现了差错,总经理在严厉批评的同时,循循善诱,让员工懂得工作的意义,在批评中成长;工作中,总经理以身作则,工作之余,与员工打成一片。这样的管理方式和方法往往使总经理在工作与生活中得到员工的信赖和尊重。让我们来看下面的这个例子:

特伦公司总经理丹尼是以身作则、身先士卒的典型,他每天早上一定提前半个小时到达岗位。有一天公司的员工佐顿 8:28 到了办公室,距离 8:30 分上班刚好没有迟到,但是丹尼在门口等着他,和他谈这谈那,过了 8:30 分才让佐顿刷卡进入办公室。丹尼告诉佐顿:“我是想让你在迟到中明白工

作,每天你应该提前10分钟到工作岗位,这样才能够很好地进入工作状态。”佐顿后来提到这件事情,不但没有怨言,反而更加信服丹尼总经理。他这样评价丹尼:“总经理每天肯定提前半个小时到岗,这是职业化养成的工作习惯,我们确实应该学习。”

这就是我们所说的管理,作为总经理,工作的时候应该时刻想着最后的结果。如果“送”员工一次迟到能够让他懂得工作,那么这就是值得的。但是总经理自己应该先做到这一点,有句古话是这样说的:己所不欲,勿施于人。

总经理的职责划分

我们反复强调总经理在企业中扮演的是执行的角色,许多情况下我们都会发现一个企业的发展成败往往不是在战略的制定方面,而是在执行层面。而总经理恰恰肩负着这一重任。根据权威资料的调查,人们以往对总经理的定位存在很大的偏差。人们总是认为总经理是企业中工作做得最好,知识最渊博,能力最强,在团队中做工作最多的人,然而事实恰恰相反。根据最新的对于企业总经理的调查显示,总经理的工作主要分成信息、决策、交际、监督几个主要职能。

首先,在总经理的工作中信息的收集和摄取是非常重要的。作为总经理应该时刻注意对行业信息的收集,他对于同行业的创新、变革等信息必须及时掌握,同时还应通过这些信息来判别未来的动态和走向。信息的来源主要是媒体、人际交往等方面,总经理应该抓住一切收集信息的机会,要知道在偶然翻看一本杂志或一张报纸的时候,就有可能得到一个商业信息。在日渐激烈的商业竞争中,谁能够预先获得信息,谁就占据了竞争的有利位置。这就是我们经常说的“商场如战场”。

其次,总经理工作的另一个重要的部分就是对执行的过程做出决策。请注意,在这里我们说的是“对执行过程的决策”,并不包括战略设计的决策,因为这不是总经理的职权范围。在日常工作中有许多事情需要总经理确认,这对总经理是一个严峻的考验,如果对于要做决策的事情不了解或者

不是很清楚就无法做出正确的决策。当然,总经理在做出决策时,信息的重要性就不言而喻了。例如:在制定专业技术培训计划时,总经理必须了解未来的技术走势和市场需求,因为只有这样总经理才能了解需要培训的项目都有哪些。由此看来,总经理对执行过程中的决策,需要依据大量的信息,并且必须具备多方面的知识与经验才能够做出正确的决定。

一旦当上了总经理,你还会发现自己的时间往往很难完全自主支配或专注于某一件事情,因为需要你处理和解决的事情太多了。其实,总经理就像一台高度运转着的机器,对于外界传来的复杂的信号必须不断地给出确认的信息。要知道总经理是企业与外界联系的一个枢纽点,企业在同行中的口碑、企业的市场形象、企业与外界的沟通,都是由总经理来完成的。因此,在总经理的职责范围内交际也是很重要的一项。这里我们所说的交际包括两个方面:内部交际和外部交际。

内部交际所指的是,总经理与企业内部员工的沟通 and 交流。通过沟通总经理要了解员工的喜好、对工作的看法和见解,同时把公司的目标与远景规划传达给员工;此外,让员工了解企业的目标也有助于员工做好自己的工作,通过了解全局利益从而更好地完成细节的工作。当然,也许有人会提出异议,对于公务繁忙的总经理来说,专门抽出时间来做内部沟通好像有些得不偿失,但是如果把这种沟通看成是一件影响到企业长久发展的必要工作,这种过分计较眼前利益的看法就站不住脚了。本来由于工作繁忙,员工之间的交流就会相对匮乏,如果总经理能够充分利用午饭时间,经常与员工一起共进午餐,这样更有助于提高团队的凝聚力。

对于外部的沟通而言,发布会、研讨会、报告会,名目繁多,再加上公司的大小会议,正式的和非正式的活动,足以耗掉一个总经理大部分的精力。当然,虽然可能不情愿,但这毕竟是工作的一部分,作为总经理必须要去面对。

众所周知,总经理是不需要去完成实际工作的,他所扮演的角色更像是一个监督者。他所要了解的仅仅是工作是否按照预定的计划进行,并且是否完成的出色而已。在监督者的岗位上总经理应及时地掌握工作的进程,保证员工的工作任务不偏离轨道,对员工工作中存在的问题予以指正,并保

证目标的顺利达成。

当然,上述我们所提到的仅仅只是总经理工作中的几个重点部分,在实际工作中还有更多需要总经理参与的地方,比如日常办公成本的控制;回应员工所提出的问题等,这些不确定的事情也就注定了总经理是无法按照预先安排的时间表来工作。要知道,工作中总会涉及到各种各样的问题,有些甚至是始料未及的,总经理必须要能够全面、妥善地处理好,这就使总经理总是处于临战状态,丝毫不能够有任何松懈。

全面提升总经理的管理素质

在了解了总经理的主要职责后,我们只能算是揭开了总经理神秘面纱的一角。作为读者的你也一定觉得很不能满足,因为最重要的与总经理素质有关的内容我们还只字未提。我们经常会从报纸与电视上看到那些在竞争中立于不败之地的优秀总经理们的光辉事迹,他们独到的管理模式和科学的管理方法,被塑造成了一个个商界典范。很显然总经理的个人素质是其中最为关键的一环,许多企业已经意识到,不断提高总经理的个人素质、有效提高总经理的管理能力是现代企业发展过程中亟待解决的重要问题。那么,作为一名合格的总经理到底应该具备哪些素质呢?

美国的托马斯·彼得斯说:“一位有能力的总经理必须在他的活动领域的两极都是能手:一极是处于最高抽象层次的管理思想,另一极则是处于具体的最普通的管理行动。”这就告诉我们,总经理既要有抽象思维的素质,又要有实施这些思想的能力和水平。

在谈到素质的时候,我们必须明确它是一个复杂的问题,并没有一个明确的衡量尺度。总经理的素质受到许多因素的制约,它全面体现着这一重要职务所应包括的各个重要部分,从职能分工上来看,总经理的素质要求他作为企业的执行首领必须具有策划、决策能力及协调、沟通能力;从公司层次上看,总经理的主要素质则突出表现为“协调”、“技术”与“规划”;从组织规模上看,总经理的素质必须具有相当高的管理艺术和经验积累。一个成功的总经理,这些素质在经营管理企业的活动中都会得到明显的体现。

前面我们已经强调过,总经理是企业战略的执行领袖,这里所说的执行

的含义实际上是一种调解企业内部人与人相互关系的行为,主要包括工作分配和人际协调这两个方面的素质和能力。那么,从总经理素质培养的途径和目标的要求这个角度来看,英国管理学家罗杰·福尔克提出了一个素质“完整性”的概念。他指出“完整性是一个总经理最高贵的品质”。他还引用孟子“万物皆备于我”的论点,孟子的话“实际也就是讲的一种‘完整性’,是总经理修养的一种极高境界。”一位企业管理问题研究专家由此主张总经理应具有完整性的管理素质。这位专家指出:“完整性是全面发展的人的素质特征……素质不是某些要素拼凑起来的东西,而是一个完整性的结构。也就是说,人的各种素质要素,往往是综合地发挥作用的。”

如果了解了那些驰骋商场的总经理们的事迹,你也许会发现,他们对待人生的体悟、事物的把握,虽然表达不一,但其精髓却有异曲同工之妙,那就是它们都具有极具完整性的管理素质,而这也恰恰就是他们获取成功的关键。

一个成功的总经理,总是不断地提高自己的素质,从职务素质的要求上,从个人整体素质结构的要求上,从自身状况的要求上,从素质修养的途径和目标的要求上潜心寻找自己的不足。

我们不难发现,一些出类拔萃的人不仅在经济上善于经营,在管理上善于管理,而且具有相当高的文化水平和相当丰富的科学知识。这些科学文化知识,一经市场经济的磨练,即转化成了经营管理艺术,成就了他们。

由此,我们总结出总经理的素质要求需要总经理必须具备如下特点:

1. 在经营管理实践上,更加重视整体配合,强调团队领导的整体作用。
2. 在管理方式上,重视高新技术和现代信息的作用,向外部世界吸收智慧和营养。
3. 在行为方式上,树立“无功即过”的观念,力争创新,开拓为本,打开新局面。
4. 在思维方式上,力求达到立体型。
5. 在知识结构上,“一专多能”、“几专多能”的知识结构成为必须。

竞争日趋激烈的商场环境要求现代总经理的素质必须跟上时代的节