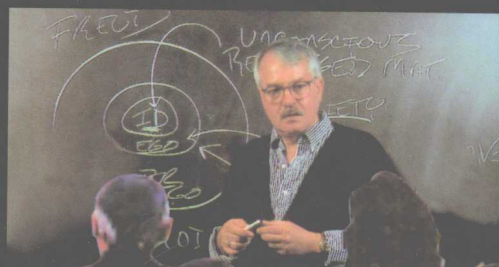


总经理智慧

MANAGER

给总经理的 500条经验

高修俊 张奋成 编



中国对外经济贸易出版社

总 经 理 智 慧

给总经理的 500 条经验

高修俊 张奋成 编

中国对外经济贸易出版社

图书在版编目(CIP)数据

给总经理的 500 条经验/高修俊、张奋成编. — 北京:中国对外经济贸易出版社,1998.12

(总经理智慧)

ISBN 7-80004-712-1

I. 给… II. 高… III. 企业管理-经验-世界 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 35375 号

总经理智慧

新华书店北京发行所发行
中牟胶印厂印刷

给总经理的 500 条经验

*

880×1230 毫米 大 32 开本 23.5 印张
640 千字 1999 年 1 月第 1 版
1999 年 1 月第 1 次印刷
印数:1-5000 册

高修俊 张奋成 编

*

中国对外经济贸易出版社出版
(北京安定门外大街东后巷 28 号)
邮政编码:100710

ISBN 7-80004-712-1
F·447

定价:38.00 元

前 言

一个企业的发展与否,经理是最关键的人物。我国职业经理队伍尚未形成,具备现代企业管理经验的职业经理还为数不多,且缺乏相应的培训教材,同时现有的在职经理人员也很难抽出时间去大学课堂里读书,并对现有的管理学教程接受起来也比较慢。这套书,根据我国现在经理人员的实际情况,我们从世界各大企业家、管理学家、经济学家的著作、讲稿里,取其精华编辑成书。

发达国家企业的现代化进程处于世界前列。他们在用人、销售、生产开发、管理、信息情报等方面积累了宝贵经验。吸取他们的经验可以使我国少走弯路。像松下幸之助,在他一生的经营管理中写出了几百万字的著作。提出了“‘水坝式’经营法”;“企业如何扩张”;“如何度过经济萧条期”;“如何搞好多元化经营”;“如何搞好专业化的扩张”等等。这些经验对于我国现在的一些企业经理可以说特别急需。还有像格里菲斯的“避免扩张过大失效率”,里欧纳德的“充分授权”,酒井正敬的“稳定人才的三大法宝”,彼得·德鲁克的“按

才干授责任”等,也都是非常宝贵的经验。

本书所编选的内容简明易懂,实用性强。一册在手,随身携带,时时翻阅,能吸收无穷的智慧。希望这套书对培养我国现代化的职业经理人员有所裨益。

编 者
1998.10

目 录

1. 欲为总经理,请即开始以总经理的方式去做	(1)
2. 相当危险的事	(3)
3. 切勿容忍平庸之辈	(4)
4. 上帝对我的赐福	(6)
5. “可返决策”,尽速去做;——“不可返决策”,稍候无妨	(7)
6. 创业的过程	(8)
7. 别妄想一次解决所有问题——先将问题逐条列出	(9)
8. 尝试各种应该的机会	(11)
9. 切勿在小问题上浪费时间	(12)
10. 我是个实践主义者	(14)
11. 勿理会未标出完成时间的任何行划	(15)
12. 一步步登上顶峰	(17)
13. 先求得效果,再设法求效率	(18)
14. 忙碌是工作的推动剂	(19)
15. 寻找出确可信赖、敢于承诺的罕见人才,并赋予应有的 环境	(20)
16. 没有人是全知全能的	(21)
17. 人事决策的延搁,绝不值得	(22)
18. 周密地思考各种难题	(23)
19. 宁可控制稍严,切勿控制失灵	(24)
20. 彻底思考 果断决策	(25)
21. 取消(或减轻)现有的控制,比添加控制,要容易得多	(26)
22. 适当的投机是必然的	(27)
23. 控制周期愈短,愈见成效	(28)
24. 要了解经济大形势	(29)

25. 无人能永远保持 100% 的贡献	(30)
26. 要有先见之明	(31)
27. 经常而主动地衡量其所负责任,是改进其工作成果的 保证	(32)
28. 几条建议	(33)
29. 计划与控制的成果,与其执行者在组织层次中的地位 成反比	(34)
30. 不要徘徊不前	(35)
31. 切勿接受“只有数字”的财务报表	(36)
32. 我所认为的“拿破仑主义”	(37)
33. 管理存货及账款,不只计其数额,亦应查其背景	(38)
34. 试着干一干	(40)
35. 以各项工作对利润的影响程度,排定你的时间及计划 的优先顺序	(41)
36. 管理人员要鼓励首创精神	(42)
37. 管理行为,求其自然	(43)
38. 从“射门意识”得到启示	(44)
39. 经营者对员工的责任,乃在创造一个环境,以使每一 个人都能获得发展的机会	(45)
40. 保持坚定的信念	(47)
41. 有计划地改善作业环境,以求各项方案的同时进展	(48)
42. 是幸运不是幸福	(49)
43. “时间”才是你的真正敌人	(50)
44. 人,正是如此	(51)
45. 过度耗时于事前计划的冒险,远胜于对不可预测问题 的盲目安排的过度依赖	(52)
46. 努力赢得尊重	(53)
47. 计划虽并不见得太过繁杂,但却是沉闷乏味的	(54)
48. 自信,帮你度过波折	(55)
49. “能量不灭定律”亦适用于企业组织上	(56)

50. 趁停顿大肆整顿·····	(58)
51. 成果乃源自条件——即其作业环境·····	(59)
52. 抢先一步是成功捷径·····	(60)
53. 掌握时间·····	(61)
54. 必须兼顾的素质·····	(62)
55. 经营者的自我及自负思想,导致企业失败或决策失误 ····	(63)
56. 避免扩张过大失去效率·····	(64)
57. 当管理行为落于企业发展之后时,即警钟响起之时 ····	(65)
58. 尊重时间·····	(66)
59. 管理控制之于组织,如同维他命之于人体 ·····	(67)
60. 麦当劳的最突出特点·····	(68)
61. 学习去适应“易受害性”·····	(69)
62. 企业繁盛的条件·····	(70)
63. 你所有正确决策的影响可否胜过所有错误决策的影响 ·····	(71)
64. 有效管理者必备的心理习惯·····	(72)
65. 切勿自满于目前的成果。经常地,获利的公司常逐 渐变成为安逸的公司——然后他们就不再获利了·····	(73)
66. 信息时代,管理本质不变 ·····	(74)
67. 企业常可容忍大量的小错误——如果掌舵者尚能把握 住适当而正确的策略方向的话·····	(75)
68. 带动工作团体吧·····	(76)
69. 旁观者的姓名,永远爬不到比赛的计分板上 ·····	(77)
70. “信任”两种用法·····	(78)
71. 只有经由公司成长而获得的“收益率”的改善,才是 真正而有意义的进步·····	(79)
72. 我的惟一管理信条·····	(80)
73. 切勿为他人的问题负责——你自己的问题,已足够 令你操心了·····	(81)
74. 形象营销·····	(82)

75. 一个问题的解决,常会牵导出更多的问题	(83)
76. 追求合适的答案	(84)
77. 在对过去事项完全了解以前,不要跳到下一个事项	(85)
78. 人群是最主要的问题所在	(86)
79. 企业的首要目标就是——赚取利润	(87)
80. 要了解属下的能力	(88)
81. 维持足够而稳定的压力,以逐渐扩张你的职权领域	(89)
82. 不折不扣地定期评核工作表现	(90)
83. 没有任何上司能赋予你权力。正确地说,你的职权 范围,乃来自你的同辈及下属	(91)
84. 别轻易否定	(92)
85. 数字绝不可能完全正确	(93)
86. 争取广泛的企业经验	(94)
87. 勿将时间浪费在小冒险上	(95)
88. 留用还是解雇	(96)
89. 如果某件事值得去做,则它必值得“不完美地”去做	(97)
90. 有两点值得检讨	(99)
91. 要以雄心著称,切勿以野心闻名	(100)
92. 找准首要工作方向	(101)
93. 果断者常可获胜——只因为几乎每个人都是优柔 寡断的	(102)
94. 专业人才,善聘善用	(103)
95. 一位有效的总经理,就是一位擅变戏法的专家	(104)
96. 开除员工就是承认公司失败	(105)
97. 切勿提出“单向量策略”的计划	(106)
98. 授权他人后完全忘掉这回事	(107)
99. 一个希望生存下去的公司,其利润计划的拟订,必 须以高于销货率的进货率为基础	(108)
100. 劳资合作的最佳途径——有限度的员工决定权	(109)
101. 如果数字分析与常识矛盾,则丢弃那些数字	(110)

102. 没有现成的路·····	(111)
103. 决策愈大,则决策的过程就愈主观 ·····	(112)
104. 西武集团是个大家庭·····	(113)
105. 数量分析,充其量,乃是对一个“正确”决策的证明 而已·····	(114)
106. 灌输公平感·····	(115)
107. “管理”常是一场意志力的竞赛——因此,坚持到底者,常是赢家 ·····	(116)
108. 用自律自制的方式化解纠纷·····	(117)
109. 切勿只是“参加”会议——你必须在会议中“获胜”·····	(118)
110. 管理控制有助于维持士气·····	(120)
111. 产生能对“钻牛角尖”病症免疫的抗体·····	(121)
112. 给经理人充分的奖励·····	(123)
113. 要求愈多补充或分析资料的人,对该问题愈不人行 ···	(124)
114. 呼唤工作的热衷情绪·····	(125)
115. 公司内部意见沟通的“阻滞因素含量”,与其组织 层次的数目成正比·····	(126)
116. 防止僵化·····	(127)
117. 除非必要,不作决策 ·····	(128)
118. 协调的职能·····	(129)
119. 最有效的作为,莫过于计划妥善而发诸自然的演示 ···	(130)
120. 沟通是成败的关键·····	(131)
121. 任何活动,都需有核准的签署 ·····	(132)
122. 人员任期稳定是一个均衡问题·····	(133)
123. 没有比数字更一针见血了·····	(134)
124. 集理论与经验于一身·····	(135)
125. 每一位新任总经理都有一个蜜月期·····	(136)
126. 要注重企业经营的教育·····	(138)
127. 在企业内,不要涉入别人的私生活里 ·····	(139)
128. 共同推展在职进修·····	(140)

129. 管理计划为一个二段式的程序:(1)分解——详尽地 定义出其目标及达成该目标所必需的工作;(2)结合 ——将这些工作以其优先顺序分级分派而后合成……	(141)
130. 培养自己的人力资源……	(143)
131. 时机不对的正确解答,常反成为不良的决策 ……	(144)
132. 基层雇员不只是一双手……	(145)
133. 真正的问题只有两种:成长问题与清算问题。其中, 以成长问题对公司较佳……	(146)
134. 三星人生活守则……	(147)
135. 经常检测对计划内各项行动的优先顺序排列, 是否妥切……	(148)
136. 一种信念和经验的体系……	(149)
137. 当再无他法可想时……	(150)
138. 我们的六条原则……	(151)
139. 3M 公司的准则:不要妨碍他们的工作 ……	(152)
140. 经营的基本理想……	(153)
141. 制订创新长期目标……	(154)
142. 坚持三条信念……	(155)
143. 注意:创新的特点 ……	(156)
144. “索尼精神”……	(157)
145. 头脑风暴法……	(158)
146. 符合企业社会需求的文化……	(160)
147. 把握变化和契机……	(161)
148. 企业界的责任……	(162)
149. 如狮子般的雄心……	(163)
150. 这样能保证公司成长……	(164)
151. 自我测试:你的判断力怎样 ……	(165)
152. 培养兴趣 预测发展……	(168)
153. 致未来的总裁们……	(169)
154. 寻求人生价值……	(170)

155. 成功的新规则	(171)
156. 德鲁克与奥地奥恩研究的目标管理	(172)
157. 公司最高领导人的决策	(173)
158. 目标管理涉及的重要因素	(174)
159. 决定成败的基本因素	(175)
160. 经营目标与经营者	(176)
161. 当你面对问题时	(177)
162. 人员的调配非常重要	(178)
163. 自我测试:你能从容面对挫折吗	(179)
164. 管理人员都必须明确目标	(180)
165. 树立信心,赢得听众的 11 项绝招	(181)
166. 三项规则	(182)
167. 创造更广的思维空间	(183)
168. 分层负责与利润中心	(184)
169. 无形资产亦有价值	(185)
170. 一个完善的组织	(187)
171. 如何克服恐惧心理	(188)
172. 创造一种特殊气氛	(190)
173. 自我勉励的威力	(191)
174. 人性管理三昧	(192)
175. 尝试培养迷人的风度	(193)
176. 按才干授责任	(194)
177. 要塑造怎样的形象	(195)
178. 参与性的经营管理	(196)
179. 勇于面对危机	(197)
180. 金钱有强化作用	(198)
181. 危机管理要点	(199)
182. 新产品提供新希望	(200)
183. 危机的征兆——组织的“学习智障”	(201)
184. 我讨厌模仿	(203)

185. 准确找到突发危机症结·····	(204)
186. 产品的发展方向·····	(206)
187. “要迅速查明原因”——处理突发事件的误区种种·····	(207)
188. 产品线经理要做什么·····	(208)
189. 如何面对突发事件·····	(209)
190. 产品线的现代化·····	(211)
191. 开拓型管理者素质·····	(212)
192. 产品之间的等级关系·····	(213)
193. 管理者个人事业的发展模式·····	(214)
194. 让产品拥有魅力的五条“铁则”·····	(216)
195. 跨世纪人才需要的本领·····	(217)
196. 产品的全部内容·····	(219)
197. 重视你的专业意识·····	(220)
198. 产品有七个层级·····	(221)
199. 创业家的特质·····	(222)
200. 我对三洋产品充满信心·····	(224)
201. 你需要得到锻炼·····	(225)
202. 品牌策略的三个问题·····	(226)
203. 韦勒迪的提醒·····	(227)
204. 品牌化决策的重要性·····	(228)
205. 谁适合当企业领导人·····	(229)
206. 日本产品的海外市场观·····	(230)
207. 从规划每一天做起·····	(231)
208. 我的四大原则·····	(232)
209. 树立你的时间观念·····	(233)
210. 心胸要宽广·····	(235)
211. 驾驭时间无往不胜·····	(236)
212. 仔细收集资料·····	(238)
213. 效率专家的忠告·····	(239)
214. 保持进取·····	(241)

215. 把握工作重点与角度·····	(242)
216. 去过竞争性的生活·····	(244)
217. 脑力激荡减少干扰·····	(245)
218. 广告的目标·····	(246)
219. 提高员工生产效率的妙计·····	(247)
220. 我的广告信念·····	(248)
221. 自我测试:你的合作能力强吗 ·····	(249)
222. 我相信广告的作用·····	(252)
223. 除了共同工作,还有其他方式 ·····	(253)
224. 直接推销产品的一种手段·····	(254)
225. 努力营造家庭氛围·····	(255)
226. 广告与产品生命周期·····	(256)
227. 使用多渠道的内部联系·····	(257)
228. 发展的广告策略·····	(258)
229. 自我介绍的艺术·····	(259)
230. 创意广告的含义·····	(261)
231. 交际的技巧·····	(262)
232. 广告代理的三个职责·····	(263)
233. 掌握投石问路的技巧·····	(264)
234. 广告公司选择九原则·····	(266)
235. 谈谈你自己·····	(267)
236. 推拉战略·····	(268)
237. 解除对方的戒备心理·····	(269)
238. 购买准备阶段·····	(270)
239. 树立自己的良好形象·····	(271)
240. 包装小语·····	(273)
241. 怎样对待节外生枝·····	(274)
242. 包装策略·····	(276)
243. 学会让步·····	(277)
244. 怎样对待嫉妒·····	(279)

245. 融洽与顾客的感情·····	(280)
246. 认真对待白纸黑字·····	(281)
247. 了解各国的风俗人情·····	(283)
248. 重视口才的培养·····	(285)
249. 美国酒店的公关术·····	(287)
250. 报价战术·····	(289)
251. 有意识地暴露自己的弱点·····	(290)
252. 收帆好在顺风时·····	(292)
253. 不要含糊其词·····	(294)
254. 企业家应具备的市场观·····	(296)
255. 你具有开拓型人才的个性吗·····	(297)
256. 一个广告大师所欣赏和敬佩的人·····	(298)
257. 公司职工的需求预测·····	(300)
258. 开发商业企业人才·····	(302)
259. 吸引人们前来应聘·····	(305)
260. 从应招者中挑选职工·····	(307)
261. 识别人才七法·····	(310)
262. 如何招聘到你所需要的人才·····	(311)
263. 如何了解真实情况·····	(314)
264. 企业选择优秀人才的十大条件·····	(315)
265. 采用集体决策的方式选择人才·····	(318)
266. 人员考评的原则·····	(321)
267. 人员考评的种类与内容·····	(323)
268. 发掘能力的方法·····	(325)
269. 了解员工也是一种考察·····	(326)
270. 在评估上下功夫·····	(328)
271. 跨世纪商业企业人才需求结构·····	(329)
272. 提高中层干部工作效率的 21 条经验·····	(331)
273. 统领部下的路数·····	(332)
274. 副手的选择·····	(334)

275. 如何调动中层干部的积极性·····	(335)
276. 好好审视你的评估方式·····	(338)
277. 放权以增加责任感 ·····	(339)
278. 授权的步骤·····	(340)
279. 成功授权艺术·····	(342)
280. 优秀员工辞职时·····	(344)
281. 共同参予的“KUM-HO”型 QC 小组活动 ·····	(346)
282. 不互相尊重是很大的损失·····	(347)
283. 企业的激励政策·····	(348)
284. 无处不在的激励·····	(353)
285. 掌握奖赏的时机·····	(354)
286. 挖掘员工的潜能·····	(355)
287. 精神激励注意事项·····	(357)
288. 激励机制,因人而异 ·····	(358)
289. 员工激励十五法·····	(359)
290. 尝试创造合适的气氛·····	(361)
291. 保持你的责任感·····	(363)
292. 培训工作的基本原则·····	(364)
293. 需要达到的培训目的·····	(365)
294. 开展培训的条件·····	(366)
295. 开展职工培训注意事项·····	(367)
296. 良好培训计划的基本要素·····	(368)
297. 培养、教育部属的 10 项基本条件·····	(371)
298. 职工培训的内容·····	(373)
299. 培养员工,从现在做起 ·····	(375)
300. 让部下尽心供职 20 则 ·····	(376)
301. 如何保持企业竞争的活力·····	(378)
302. 创意管理垂手可得·····	(379)
303. 影响管理者成功的因素·····	(380)
304. 有效的管理者如何了解事实·····	(382)

305. 摆脱困境的方法·····	(384)
306. 企业的自我“诊断”·····	(386)
307. 怎样培养崇拜式企业文化·····	(388)
308. 日本企业“社训”:重视员工的“精神教育”·····	(389)
309. 施乐公司的工作守则·····	(390)
310. 3M 公司的“创新管理十训”·····	(391)
311. 经商战略三十条·····	(394)
312. 管理人员与组织职能·····	(399)
313. 管理者能力之一:认识评估目标·····	(401)
314. 管理者能力之二:把握工作重点与角度·····	(402)
315. 组织管理的几个原则·····	(404)
316. 自我管理小组决定一切·····	(406)
317. 开好会议的四个重要的方面·····	(407)
318. 面对问题自我实现·····	(409)
319. 例外管理法·····	(410)
320. 管理者提高管理技巧的途径·····	(411)
321. 日本公司管理的秘诀·····	(412)
322. IBM 的三条神圣原则·····	(415)
323. 现代企业的十五大管理趋势·····	(417)
324. 四全管理体制·····	(424)
325. 规章制度八戒·····	(425)
326. 抽屉式管理法·····	(426)
327. “355”工作法·····	(427)
328. 企业“九查”术·····	(428)
329. 五“W”—“H”分析法·····	(430)
330. 公司如何和员工坦诚交流·····	(432)
331. 实施弹性时间的有利因素·····	(438)
332. 弹性时间的缺点·····	(439)
333. 弹性时间利大于弊·····	(440)
334. 企业管理者之忌·····	(441)