

香港南王授權唯一合法版本

南王商典

我也能当

Woyeneng

DANGZONGJINGLI

总经理

总 经 理 培 训 教 程

找到总经理的位置

提升总裁影响力

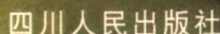
人格魅力自测与重塑

用人·决策·理财一点就通

超级制胜市场攻略

不想当总裁的员工不能重用

不能胜任的总裁请你辞职



香港南王授权唯一合法版本 **CON南王** 12 能当

南王商典

CON BOOK READING

本书旨在重塑WTO背景下的高素质总裁

我也能当总经理

总经理培训教程

四川人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

我也能当总经理/余信立,朱敏著. —成都:四川人
民出版社, 2000.6
ISBN 7-220-05021-6

I. 我... II. ①余...②朱... III. 企业管理—通俗
读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 33032 号

WO YE NENG DANG ZONG JING LI

我也能当总经理

余信立 朱 敏 著

责任编辑
封面设计
技术设计

出版发行
网 址

防盗版举报电话

印 刷
开 本
印 张
字 数
版 次
印 次
印 数
书 号
定 价

段 英
一 笔
古 蓉

四川人民出版社(成都盐道街3号)

<http://www.booksss.com>

E-mail: scrmcbsf@mail.sc.cninfo.net

(028)6679239

四川省南方印务有限公司

850mm × 1168mm 1/32

9.25

200 千

2001 年 12 月第 1 版

2001 年 12 月第 1 次印刷

1—3000 册

ISBN 7-220-05021-6/F·493

18.80 元

■ 著作权所有·违者必究

本书若出现印装质量问题,请与工厂联系调换

目 录

前 言	(8)
-----------	-------

第一章 审视自我角色认知

第一节 找到总经理的位置	(11)
--------------------	------

■ 分清主次明确任务	(11)
------------------	------

■ 几种基本的角色认知立场	(13)
---------------------	------

■ 正视问题解决问题	(18)
------------------	------

■ 对症下药	(20)
--------------	------

■ 总经理在解决问题时所扮的角色	(21)
------------------------	------



1

第二节 零点出发自我调适	(28)
--------------------	------

■ 突破思维定势	(28)
----------------	------

■ 忙而不乱与“天国第一律”	(32)
----------------------	------

■ 心路的自我检测	(34)
-----------------	------

■ 自我的趋向与审视	(36)
------------------	------

第三节 不可不说的影响力	(39)
--------------------	------

■ 影响力概谈	(40)
---------------	------

■ 来自权力的影响力	(40)
------------------	------

■ 非权力影响力要件	(42)
------------------	------

- 提高总经理影响力的途径 (44)
- 权力性影响力的正确发挥 (45)
- 非权力影响力的正确使用 (46)

第二章 企业组织的建立与协调

第一节 建立合理的组织体系 (51)

- 具备清晰的“控制图像” (51)
- 把握相对合理的层次与幅度 (53)
- 典型结构 ABC 分析 (55)
- 设置与调整的要点 (58)
- 也说集权与放权 (60)



第二节 用人艺术 (64)

2

- 值得推敲的几种测验法 (65)
- 了解员工的需要 (66)
- 影响员工工作情绪的正负因素 (70)
- 领导方式的合理选择 (75)
- 来自实践本身的启示录 (79)

第三节 群体的有效管理 (81)

- 群体的含义及特征 (81)
- 群体及其在企业中的功能 (84)
- 谁来规范群体 (86)
- 漫话内聚力与士气 (89)

第三章 勾勒成功的蓝图

第一节	审时度势以谋胜道	(100)
■	高瞻远瞩——宏观环境不可忽略	(100)
■	不可或缺的“地利”—— 宏观环境分析与考察	(105)
■	务实之要——微观环境分析与考察	(108)
第二节	成功的道路是由目标铺成	(113)
■	自我评估与目标确定	(113)
■	科学合理的目标确定	(116)
■	重点目标的强化管理	(119)
第三节	商业计划书的撰写	(121)
■	商业计划书必须“血肉相连”	(122)
■	公司发展计划提纲(参照)	(125)
■	企业产品提案(参照)	(129)
■	销售培训班计划提纲(参照)	(131)
■	国际销售计划提纲(参照)	(133)
第四节	面临决策的总经理	(134)
■	不是盲动也非机械地硬套	(135)
■	也说脑际风暴法	(138)
■	决策的风险与风险的决策	(140)
■	总经理决策素养及其他	(144)



第四章 市场竞争及其战略手段

第一节 竞争对手透视…………… (154)

- 谁是我们的竞争对手…………… (154)
- 竞争对手的分类…………… (154)
- 竞争者综合实力分析…………… (157)
- 可供参考的价格——销量图…………… (159)

第二节 市场领先者的竞争策略…………… (161)

- 市场领先者的竞争策略及特点…………… (161)
- 扩大市场总规模的战略手段…………… (162)
- 保持现有市场份额的战略手段…………… (164)
- 扩大市场份额的战略手段…………… (167)

第三节 挑战与迎接挑战

- 市场挑战者的竞争策略…………… (169)
- 角色概念及其两种竞争策略…………… (170)
- 进攻,再进攻——挑战者的首选…………… (171)

第四节 以利益为准绳甘当市场追随者…………… (177)

- 稳扎稳打的市场追随者…………… (178)
- 市场追随者的三种战略手段…………… (179)

第五节 见缝插针——不可小觑的补缺者…………… (180)

- 补缺者的基点…………… (180)

- 补缺者战略致胜的关键…………… (181)
- 十四种常见销售技巧…………… (183)

第五章 总经理理财当家之要

- 第一节 脑清账明…………… (190)
 - 树立正确的财务理念…………… (190)
 - 百忙亦需看“三表”…………… (193)
 - 胸中自有明白账…………… (199)

- 第二节 “率”字当头知兴衰…………… (203)
 - “收益率”换算 ABC …………… (203)
 - 几种“能力指标”的考证…………… (205)
 - 短期偿债能力指标…………… (206)



- 第三节 折旧与通货膨胀…………… (210)
 - 折旧,一个易被忽略的问题 …………… (210)
 - 正视通货膨胀,搏击经济浪潮 …………… (211)
 - 谈股看企话经营…………… (214)

第六章 自知者明,自胜者强

- 第一节 动态中的自测…………… (220)
 - 尝试的倾向…………… (220)
 - 看看你是否让人喜欢…………… (224)
 - 面临问题的你…………… (226)
 - 倾听的姿态…………… (228)

■	面对矛盾冲突的姿态及选择·····	(230)
第二节	再看企业与自我·····	(233)
■	决定的趋势·····	(234)
■	扬长避短优势互补·····	(236)
■	财务自审与自查·····	(238)
■	把准强弱之脉搏,获取竞争优势·····	(242)
第三节	他山之石可以攻玉·····	(248)
■	卡洛的经营理念·····	(248)
■	费尔的“四个口号”及其经营·····	(251)
■	萨姆·沃尔顿的“成功十训”·····	(253)
■	迎难而上的本田宗一郎·····	(256)
■	“三剑侠”合作闯商界·····	(257)

第七章 可资利用的“软性”资源

第一节	不可忽视的公共效应·····	(261)
■	讲在前面的话·····	(263)
■	认识公共关系·····	(265)
■	公关构成三要素·····	(267)
■	区别在哪里·····	(269)
■	应遵循的原则与程序·····	(272)
第二节	商战法宝——广告·····	(275)
■	广告媒体的类型·····	(278)

■	广告与生产成本·····	(281)
■	影响销售成本的广告·····	(284)
■	广告对市场需求的影响·····	(285)
■	做广告的技巧·····	(287)
■	广告媒介之选择·····	(288)
■	“引人注目”的广告手法·····	(291)



前 言

时代弄潮谁主沉浮？商海征战谁执牛耳？

纵观古今中外，人世沧桑，我们总难以摆脱优胜劣汰的自然法则。在过去和未来的岁月里，强者几乎主宰着一切。

无疑，过去的实践及奋斗本身曾经使我们积累了相应的物质财富和精神财富，也使我们在生命的履历表上写下了令人欣慰的一笔……

但是，我们不应忽视强与弱是一对相对概念，在一定条件下二者可以互换。可以这样讲，昨日的辉煌并不意味着永恒的荣耀；反之，过去的挫折甚至失败也并非意味着一生的定论。尤其是在风险叠出、铁马金戈的商场，在世纪之交的激烈竞争中，总经理素质的高低无异直接与成败相关联。同时，从某种角度看，由于人类普遍文明程度的不断提高，社会竞争亦日趋有序化、科学化，“有备而来”取代“跟着感觉走”已成为一种客观要求。

从上述意义讲，我们为广大读者呈献此书，旨在使已是总经理或即将成为总经理的朋友，获得某种启迪。

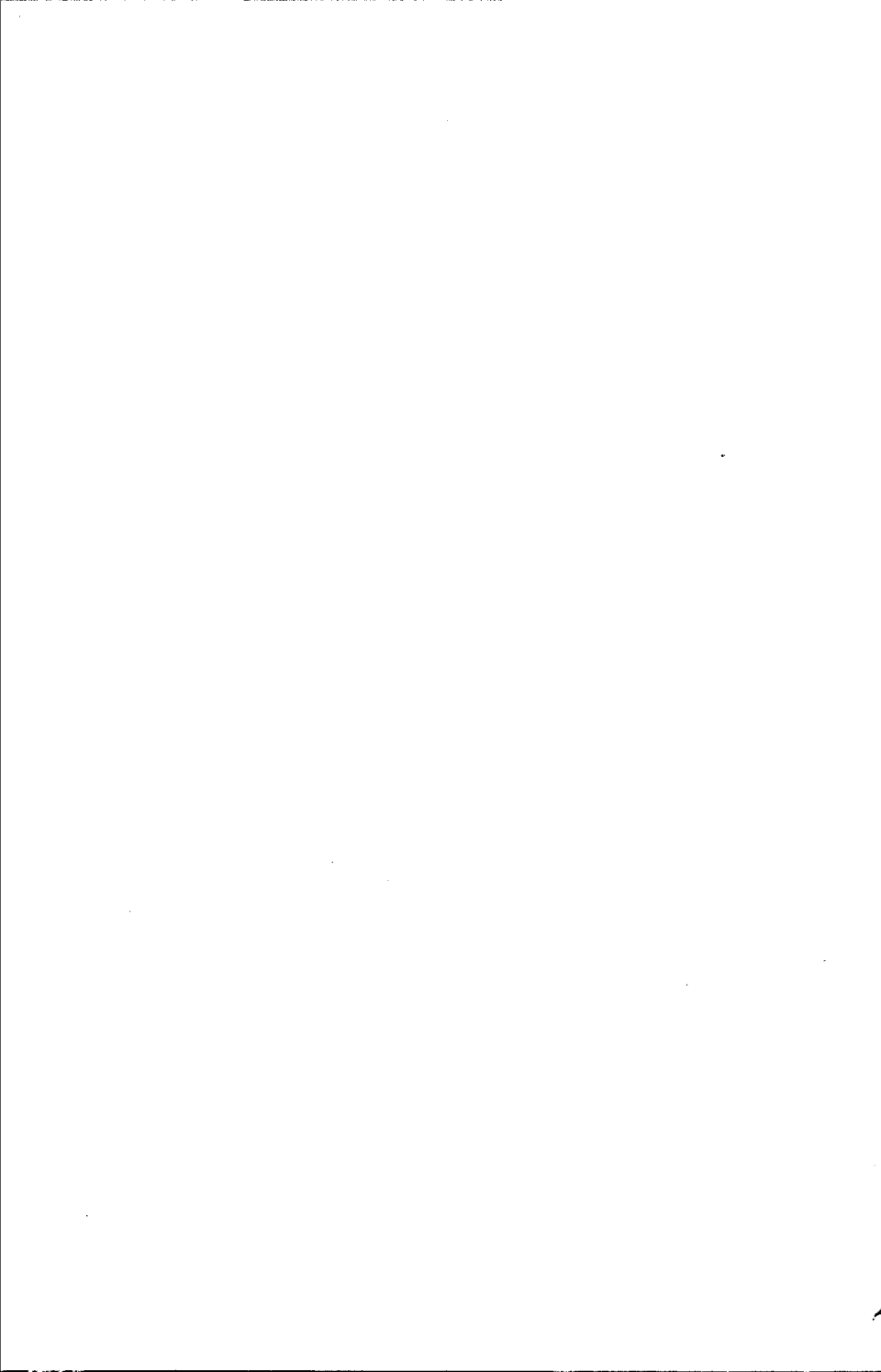
时代需要高素质的总经理；企业需要更多理性的领路人，愿您百尺竿头更进一步。

一九九九年元月十六日于蓉



第一章 审视自我角色认知





第一节 找到总经理的位置

点 燃 思 考

美国有一位管理大师德鲁克，他曾讲过这样一个例子：山脚下有三个石匠在凿石头，有人走过去问他们在干什么。第一个石匠说：“我在凿石头。”第二个回答说：“我在凿世界上最好的石头。”第三个石匠则说：“我在建一座大教堂。”

德鲁克评价道，第三个石匠所拥有的就是管理者的才能。

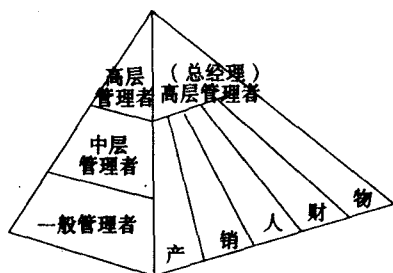


■ 分清主次明确任务

在开创你的事业的过程中，毫无疑问，你将成为一名管理者，而且是主要管理者——总经理。但是，你對自己将要承担或已经承担的角色有充分的认识吗？

在现实生活中，似乎存在着这样一种认识倾向或者说观念：总经理或者说管理者的充当者，无需什么大的学问，其仅是一个什么都知道一点，而又什么都知之不深，且对什么都一知半解的“万金油”式的人物。甚至认为，“有钱就能当好总经理”，或者是不具备某种专业技能的人，才去充当“管理者”等等。

须知，管理是一种相当不易的职业，你所要扮演或正在扮演的，是一个相当具有挑战性的角色。而且，不同层次的管理者所肩负的角色使命及任务也不尽相同。



图表 (A-1)

A. 中层管理者是一个执行者的角色，他承接其上层管理者所下达的任务，并在工作中要力求与企业高层的战略方针、经营原则和各种制度相一致，完成已具体到事件的企业管理工作。

B. 中层管理者是协调者。其首先要领会和贯彻企业高层的任务目标，并把此类目标具体成战术方案，再分配给一般管理层予以执行。其还要协调内部各工种环节，各职能部门之间的关系。需在各种矛盾和差异中把握平衡，为创造协调统一的内部关系和上下级关系充当桥梁和纽带作用。

C. 高层管理者所扮演的是战略家的角色，需要其为企业未来发展指引方向、描绘蓝图——这尤其是主要管理者——总经理必须承担的职能。如何在市场环境中寻找到确定的位置、制定明确的目标和战略是其所要面对的最基本问题。

(高层的管理必须是全面的管理，生存与发展要求他从

不把企业的生产、销售、财务和人事等诸方面工作孤立起来，而是把它们看成一个有机的整体，从而赋予整个组织的各项活动一个独特的价值观。)

在这里值得一提的是，或许你正处在创业初期，由于你公司的人员还不齐备、组织结构还不健全，且各种管理活动还未走上正轨，为此你可能要充当集高层、中层、低层三种管理者于一身的角色，这无疑是在存在相当难度的。犹如你正在唱一台集多重关联和矛盾于一身的“独角戏”。你的任务大致可包括如下内容：

战略目标 决策	⇒	决定企业的经营目标、经营范围，以及如何着手去进行的具体事项
建立组织机构	⇒	决定各机构的责、权、利关系和职能
代表功能	⇒	作为企业代表，参加各种各样的商业性谈判，签署各类合同、协议和声明
控制“平衡”	⇒	调停企业内、外部所发生的重大纠纷和矛盾，在企业内部各部门间、企业员工与外部人员之间实现平衡
“第一代表”的形象（言行）	⇒	你的形象已不属于“私人范畴”，总经理的气质特征等将予他人以公司的“第一印象”
理顺关系 捕捉战机	⇒	善于调配各种资源、合理分配劳力、时刻监察企业各环节运行情况，了解分析经营问题及捕捉战机

图表（A—2）

■ 几种基本的角色认知立场

显然，随着企业各项基础工作的完成（主要指人员、机

构配置、规章制度的健全),公司正常营运的进行,对总经理角色的认定,我们将回到最初的话题。为了加深理解,我们特就三级管理者在角色认定中应坚持的几项立场来加以说明,旨在既强化前面的角色界定,又同时阐明其间的互补性和联系性。

在现实生活中,我们时常听到管理者那种“超然于世”的话:

“只要做好本公司的业务,其他的事大可不必去过问。”

此是极不可取的观念。现代社会,由于受社会化大生产的制约,公司极其所经营的商品,不可能完全独立于社会及市场竞争之外。各种背景、气候既可能给公司带来发展壮大的机遇,也可能带来灭顶之灾。因此,作为总经理必须站在更高层次、更广的角度及视野去考虑大局。此即为“全盘性的立场”。

除此之外,在营业、技术等专门性范畴上,也能掌握业务的重点,随着某种偶然情况的发生,适当而切实地下达“如此应变,那般处理”的决定。这叫做“专门性的立场”。

如图表(A—3)所示,总经理及其以下管理层在企业组织中的立场,就在这两者的交点上。

当我们把管理阶层的全盘性、专门性立场的关系加以综合,如图(A—3)所示,将会发现:愈趋于上的管理者,在工作中愈要掌握大局,愈要具备全盘性的能力。如果要借用某种比喻的话,不妨让我们看看战争中将军与连、排长间的区别。前者往往重点考虑的是战略问题,而后者的着重点则是战术及短兵相接能否致胜的问题。换句话讲,将军一般