

成为超级总经理的商业宝典
公司做大做强的必备圣经



总 经 理

打理公司要懂

的

200条锦囊妙计

200条锦囊妙计，引导您突破现有的格局，
担起总经理的重任，发挥领导潜能，展现独特的执行能力。



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

成为超级总经理的商业宝典
公司做大做强的必备圣经

总 经 理

打理公司要懂

的

200条锦囊妙计

凡 禹 梅 州◎编著



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理打理公司要懂的200条锦囊妙计 / 凡禹, 梅州
编著. —上海: 立信会计出版社, 2011.7

(成功金版)

ISBN 978-7-5429-2902-0

I. ①总… II. ①凡… ②梅… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第107494号

策划编辑 蔡伟莉
责任编辑 蔡伟莉
封面设计 久品轩

总经理打理公司要懂的200条锦囊妙计

出版发行	立信会计出版社	
地 址	上海市中山西路2230号	邮政编码 200235
电 话	(021) 64411389	传 真 (021) 64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱 lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话 (021) 64411071
经 销	各地新华书店	

印 刷	廊坊市华北石油华星印务有限公司
开 本	787毫米×1092毫米 1/16
印 张	25.75
字 数	458千字
版 次	2011年7月第1版
印 次	2011年7月第1次
印 数	1-5500
书 号	ISBN 978-7-5429-2902-0/F
定 价	55.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

前言

管理大师彼得·德鲁克说：“每隔一段时间就发生一次激烈的变革。短短的数十年里，整个社会——其世界视野、基本价值观、社会和政治的结构、艺术、主要的各个习惯——都发生了变化。我们正处于这样的时代。”在经历了经济危机的洗礼后，中国企业已积累了太多的经营管理的哲学与智慧，结合西方优秀企业的管理理念，我们为百忙之中的总经理们呈上这一场“管理的智慧”盛宴。

“一头狮子带领一群绵羊，可以打败一头绵羊带领的一群狮子。”被誉为“世界第一CEO”的杰克·韦尔奇如此说过。总经理是企业的灵魂，一家企业是发展壮大还是走向灭亡，很多时候取决于总经理。

的确，一个成功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，就如哈佛商学院在其《总经理学》教材里所指出的：总经理应该是一个好的策划人；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。换言之，身为总经理，要将公司打理好，就要先从提升自己开始。

那么，如何提升自己呢？“他山之石，可以攻玉。”站在巨人的肩膀上眺望成功，就会与成功更近。将成功的企业以及企业家的智慧与大家分享，让众多的总经理们，在打理公司的过程中走得更轻松、更踏实。

本书深刻地剖析了总经理打理公司所需要具备的个人素养和管理金律，给总经理们提供了最具代表性、最具说服力、最有实战性的200条经验锦囊妙计。融深刻的哲理和切实可行的操作方法于一体。总经理们可以在畅快淋漓地饱览公司发展经典实例的同时，学会让公司精于竞争的提升之道，掌握令公司在激烈竞争中生存下来的顽强能力。

善于联想的人，能从本书中看到无数优秀的公司和管理者的影子，能看到他们在管理公司过程中出现的亮点和失误；善于比较的人，能从本书中看到自己与优秀管理者的差距，以及自己的公司与优秀公司的差距；善于学习的人，能从本书中学到成功的法则和关于失败征兆的认知。

从这个意义上说，本书不是一本管理专业书，而是一本记载诸多优秀CEO



与企业在管理实践中提炼出来的管理精华和真知的经验锦囊手册。你可以不遵循他们的经验，但是必须了解他们和研究他们。

《总经理打理公司要懂的200条锦囊妙计》通过深刻的管理理念，结合全球最优秀企业成功的经验，告诉新一代总经理们如何汲取和学习国外先进的经营管理理念，运用自己的智慧，结合中国的实际情况结晶出新的成果，打理好自己的公司与企业。



目 录

第一篇 总经理应有的气场

第一章	拥有一呼百应的影响力	002
	1. 具有影响力的带队者	002
	2. 激励团队进步的教练	004
	3. 成为员工的合作伙伴	006
第二章	容难容之事的宽广胸怀	008
	4. 心底无私天地宽	008
	5. 将宽容揉入公司管理	010
	6. 以包容的胸怀对待比自己强的下属	013
	7. 主动担责体现你的宽广胸怀	015
	8. 与员工一起分享荣耀	017
第三章	让上进的学习力转化为生产力	019
	9. 用学习来打败对手	019
	10. 满足现状是厄运的罪魁祸首	020
	11. 积极打造学习型组织	022
第四章	有效的沟通力	025
	12. 管理就是沟通、沟通、再沟通	025
	13. 倾听是为了更有效的沟通	027
	14. 沟通艺术的重要原则——简洁明了	029
	15. 坦诚的沟通赢得下属的尊重	030
第五章	出色的决策力	032
	16. 决策力是企业命运的航盘	032
	17. “四大决策”——贝尔电话称霸市场的秘诀	034



18. 好的决策能够顺应变化	036
19. 不在决策中退居幕后	038
20. 决策需要的是个性	039
21. 决策是重拳出击的艺术	041

第二篇 战略思维决定企业的高度

第六章 战略思维越超前，公司竞争越有利	046
22. 战略规划到多远，企业才能走多远	046
23. 超前意识让企业抢占先机	048
24. 做好长期经营规划，就是未来赢家	050
第七章 战略规划是公司前进的冲锋号	052
25. 战略确定企业何所为，何所不为	052
26. 战略目标要从实际出发	053
27. 为虾米服务，而不是追逐鲸鱼	055
第八章 差异化战略要符合市场的需求	057
28. 不要为了差异化而差异化	057
29. 差异化要让顾客明白认同	058
30. 顾客需求是市场的灵魂	060
第九章 成本战略：既要花得少，更要赢得多	063
31. 低成本战略不会转化为持续竞争力	063
32. 低成本并不以牺牲品质为代价	064
33. 低成本战略的关键在于创新	066
第十章 多元化战略是把双刃剑	069
34. 切忌追求不切实际的多元化	069
35. 多元化也要有目标	071
36. 成功的多元化战略要内外兼顾	072
第十一章 稳扎稳打是企业发展的最优策略	075
37. 扎实前进，少犯错误	075
38. 不要为了利润把企业带进冒进的陷阱	077
39. 总经理是否成熟决定着企业的生死存亡	078



第三篇 多角度打造企业竞争优势

第十二章	为公司创造竞争优势	082
	40. 竞争优势的差异取决于价值链	082
	41. 细分市场就是为企业创造竞争优势	083
	42. 向竞争对手学习无异于邯郸学步	085
第十三章	造势是推销公司的捷径	088
	43. 借势推销自己的公司	088
	44. “谋势者”才能把握市场脉搏	090
	45. 扩大企业影响力是制胜的关键	092
第十四章	健康的企业文化提升企业战斗力	094
	46. 企业文化是企业最为重要的财富	094
	47. 文化建设为企业凝聚人心	096
	48. 愿景是企业走向成功的指路明灯	098
	49. 拥有一流文化的企业才能所向无敌	099
	50. 诚信是最简单的持续竞争优势	101
	51. 文化建设也需要时常更新	103
第十五章	追求完美永远没有错	106
	52. 善于发现与改进产品的不足	106
	53. 追求完美永无止境	108
	54. 产品要内外兼优	110
第十六章	沉下心来做品牌	112
	55. 强势品牌：打造品牌中的品牌	112
	56. 品牌的经营理念是被人们接受和认同	114
	57. 用耐心打造品牌	115
	58. 品牌传播建立在强健的传播信号上	117
	59. 舍得花钱才能做好品牌推广	119
	60. 以人为本是星巴克品牌的精髓	120
第十七章	细节决定成败	123
	61. 世界级的竞争，就是细节竞争	123
	62. 小疏忽带来大损失	125



63. 魔鬼藏于细节	127
64. 细节思维重在落实	130
第十八章 赢在创新	133
65. 产品开发，赢在创新	133
66. 企业创新的“三驾马车”：领导创新、观念创新、技术创新	135
67. 企业应重视对创新理念的保护	137
68. 注重创新型人才的选拔	138
69. 华为：不创新，就灭亡	141
70. 创新缔造微软神话	142
71. 自我更新，才能避免淘汰	144

第四篇 一切以消费者为主

第十九章 消费者就是一切	148
72. 真心为消费者着想，才能俘获消费者的心	148
73. 满足客户需要胜于产品低价	150
74. 与客户建立长期的战略伙伴关系	152
75. 培养公司的忠诚顾客	153
76. 互惠心理，让消费者想要回报你	155
第二十章 洞悉“上帝”都在想什么	157
77. 羊群效应：顾客喜欢跟风的感觉	157
78. 客户喜欢低价，更喜欢免费	158
79. 将客户感动，才能够留住客户	161
80. 读懂消费者的消费趋势	162
81. 客户希望得到的是尊重	164
第二十一章 顾客满意才能获得市场主导地位	166
82. 没有错误的价格，只有不匹配的消费群	166
83. 发现市场空白，抓住潜在契机	168
84. 永远将焦点聚集在重点客户身上	170
85. 做好市场考察才能对客户需求有精准把握	172
86. 客户的抱怨就是你的订单	174
87. 市场是创造出来的，而不是调查出来的	176



第二十二章 服务最优化才能赢得消费者青睐	178
88. 以好服务立业	178
89. 顾客买的是产品，也是服务	179
90. 用服务来促进与顾客的多次成交	181
91. 为客户着想是服务的关键	183
92. 服务与顾客越近，越容易受到好评	185
93. 针对重点客户的需求提供个性化服务	187

第五篇 让制度为企业发展护航

第二十三章 任何管理都需要制度规范	190
94. 完善制度锻造企业制胜的秘密武器	190
95. 制度为企业画出规矩方圆	191
96. 家族企业更需要现代管理制度	193
97. 制度不完善，滋生“潜规则”	194
第二十四章 制度前进一小步，管理前进一大步	197
98. 再好的制度也有老化的一天	197
99. 不断修订才能保证制度的科学性	199
100. 简化管理层次是优化制度管理的核心	200
第二十五章 制度要有理有情	203
101. 无情的制度，有情的管理	203
102. 让员工把不满讲出来	205
103. “经”与“权”——制度化管理的两大原则	207
104. 制度管理不是一味求统一	209
第二十六章 制度不是为一个人设计的	211
105. 制度的字典里不存在“个人英雄主义”	211
106. 人尽其才是制订企业机制的标准	213
107. 如何设计完善的群体运行机制	214
108. 赏罚分明才能让制度有理有据	216
109. 柳传志：领导者也要服从规章制度	217



第六篇 无为而治的领导艺术

第二十七章 好员工不是管出来的	222
110. 管理的终结是实现员工“自我管理”	222
111. 打造“无为而治”的管理境界	224
112. 因势利导，激发出下属的潜能	225
113. 赏识是远远好于“管”的一种方法	226
第二十八章 不该管的管得越少越好	228
114. 独断专行是领导者的大忌	228
115. 有效的领导力来自充分授权	229
116. 注意调整集权和分权的结合点	233
第二十九章 收放自如，授权要像放风筝	236
117. 监控到位，才能实现授权效果最大化	236
118. 相信你所选择的下属	238
119. 授权也要讲究策略	240
120. 放权有度，才能达到最好效果	241

第七篇 为企业发展培养人才

第三十章 员工成长：1+1>2	244
121. 狼性培训：注重培养员工的捕猎能力	244
122. 员工成长是企业长期保持领先的捷径	245
123. 期望效应：你的期望是员工成长的动力	247
124. 培训的终极目的是让员工得到进步	249
第三十一章 培训人才才能赢“财”	251
125. 重视员工培训是优秀企业的共性	251
126. 培训员工：投入1美元，产出3美元	253
127. 做好需求分析是员工培训的前提	255
128. 员工培训不能生搬硬套，而应因材施教	256



第三十二章 人才断档，公司运营会断链	259
129. 使员工参与到工作实战中去	259
130. 重视员工领导力的培养	260
131. 构建有层次的人才团队	262

第八篇 完善的人才管理

第三十三章 适合比优秀更重要	266
132. 最合适的才是最优秀的	266
133. 根据员工的最佳状态来安排工作	267
134. 把工作指派给最为合适的人	269
135. 合适的员工是符合企业发展需要的人	271
136. 把优秀的人才放到合适的岗位上	272
137. 寻找的是有潜力的员工	274
138. 不是打造完美型员工，而是建立互补型团队	275
第三十四章 柔性管理，拢住员工之心	278
139. 要学会爱护员工	278
140. 让员工心情愉悦	279
141. 对员工心存感恩	281
142. 创造“以和而兴”的管理境界	283
143. 和谐管理的秘诀在于尊重	284
144. 不要让员工在你面前如坐针毡	286
145. 用求教的方式给下属以自重感	287
146. 加强与员工之间的情感交流	289
第三十五章 引进人才，激发团队活力	291
147. 利用团队内冲突管理团队	291
148. 鲶鱼效应：激发员工进取心	292
149. 为“空降兵”搭建舞台	295
150. 妥善处理“空降兵”与老员工的磨合	297
第三十六章 人才管理的核心在于知人善任	299
151. 知人善任辅大业	299
152. 用人先识人	301



153. 要区别对待不同的下属	303
154. 不可重用的8种下属	305
155. 有效应用自己的智囊团	306
156. 为自己选一个好主管	308
157. 舍得在人事决策上花工夫	311

第九篇 窥奖赏之法，让激励真正产生作用

第三十七章 激励要物质与精神并重	316
158. 在下属进步时予以肯定	316
159. 满足员工的物质需求	318
160. 涨薪是激发员工热情的一种方式	319
161. 感情投资——吴起的奖励之法	321
162. 关爱让员工因满足而产生报恩的心	323
163. 利益驱使让员工快乐地工作	324
第三十八章 适宜的激励才能事半功倍	326
164. 洞悉每个员工的真正需求	326
165. 把握激励的及时原则	328
166. 采取灵活的激励方式	329
167. 激励不是天马行空的承诺	331
168. 赶人上架也是一种有效激励	332
169. 公平的激励机制才能赢得员工认同	335
第三十九章 激励员工也是为企业谋发展	337
170. 激励员工是一种双赢模式	337
171. 激励让员工跑起来	339
172. 激励可以增加员工的忠诚度	341
第四十章 奖励向左，惩罚向右	344
173. 激励胜于惩罚控制	344
174. 与其惩罚，不如宽容	346
175. 奖罚内容都需要明确化	347



第十篇 化危机为转机和成长

第四十一章	要有忧患意识	352
	176. 青蛙效应：不能满足于既得利益	352
	177. 死于安逸，兴于忧患	353
	178. 最大的风险就是没有危机意识	354
	179. 诚信经营能够有效规避危机	356
	180. 建立一套企业危机预警机制	357
第四十二章	危机也是良机	360
	181. 没有绝对的危机	360
	182. 狩猎哲学：变革思维才能适应市场	361
	183. 危机意味着契机	363
	184. 学会整合与被整合	364
	185. 危机创造凝聚力	366
第四十三章	信念比黄金重要	368
	186. 信心危机是中国企业的首要危机	368
	187. 永远不要放弃自己的信心	369
	188. 置身危机当磨炼	371
	189. “冬天”一定要保持积极心态	372
	190. 不服输，才有赢的希望	373
	191. 绝不轻言放弃	376
第四十四章	走过冬天——向知名企业家取经	378
	192. 冬天也是可爱的，并不是可恨的	378
	193. 抗住困难，等待机会的到来	379
	194. 跟进市场主流，依市调价	381
	195. 优化品牌，占领新兴市场	383
	196. 以退为进，化危机为成长	384
	197. 进取和合作会让我们变得更安全	386
	198. 断裂的资金链是企业的致命危机	387
	199. 全力以赴才会化被动为主动	389
	200. 不把鸡蛋放在一个篮子里	390



第一篇

总经理应有的气场



总经理有总经理的气质，在我们看来这就是一种独到的气场。因为他们作为领导者能压住场面。在还没有说话和做事前，首先在气势上就能镇住场面。而这种气势就是总经理应该具备的气质，也是他们的气场。气场不是学来的，而是培养出来的。气场也并非天生，后天的环境和成长中的不同选择，会决定你拥有什么样的气场。

第一章

拥有一呼百应的影响力

1. 具有影响力的带队者

作为总经理，要扮演好带队者的角色。有人说，带队者就应有“平常时段，看出来；关键时刻，站出来；生死关头，豁出去”的素养。“平常时段，看出来”，是个人素质、潜在能力和品质的体现；“关键时刻，站出来”，是勇气、原则和实力的展现；“生死关头，豁出去”，是一种勇于奉献和敢于牺牲的精神。很多人在关键时刻丧失领导力的原因就是：要求下属“照我说的做”，而不是“照我做的去做”！在关键时刻不能坚持原则，更没有勇气和实力站出来，也就是不敢说“看我的”！

事实上，任何一个总经理的行为，都会影响他的追随者和身边的每一个人。追随者会通过一种被称为“示范”的学习过程而受到影响。这种影响在平时是潜移默化的，也许不会被清醒地认识到，可在关键时刻却是非常强烈的。

有一个著名的古代寓言：春秋时，一位晋国人想到南方的楚国去，他的马够快，车够结实，带的粮食也够多，可惜，他的方向错了，南辕北辙，结果愈行愈远。

很多人就像这个晋国人一样，不是没有行动能力，而是找不到正确的前进方向。当大家为何去何从不知所措时，领导的作用就显示出来了。身为总经理，有着超乎一般的远见卓识，他的任务就是告诉追随者们应该朝哪个方向前进；应该选择哪一条路；在这条路的前方，有怎样的风险和利益……在必要的情况下，他还应该走在队伍的前面。在大家四顾茫然的关键时刻，一声“跟我来”，就像一支“强心针”，能使团队士气大振，并形成一股强大的冲击力。

总经理的远见卓识，不仅在于为追随者指明前进的方向，更重要的是，应



将追随者引导到他们希望去的地方。这就是说，总经理的领导目标应符合团队价值观，也就是所谓的顺民意、得民心。孙子说：“道者，令民与上同意者也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。”追随者不可能仅仅为总经理的个人目标而奋斗，只有上下目标一致，追随者才能跟随总经理出生入死，不避艰险。

金子具有价值，但价值产生于人们认识金子之后。总经理与别人建立良好的人际关系，主动关怀别人，学会与别人交谈并调动别人的积极性，就是一个让人认识的过程。

沟通的过程绝非只是一个传达自己的观念或意见的过程，而是一个双方心灵的交流并相互认同的过程。总经理通过这一过程，会将自己的人格魅力焕发出来，对他人产生潜移默化的吸引力和巨大的鼓舞力量。

1942年，“二战”进行得如火如荼。随着战争局势的变化，盟军与德军的战场逐渐转移到北非。盟军最优秀的将领之一巴顿将军意识到自己的部队可能无法适应北非酷热的气候。一旦移师北非，盟军士兵的战斗力就有可能随着酷热的天气而减弱。

战争不会随着人的意志而转移，摆在盟军面前的只有一条路：那就是适应。为了让部队尽早适应战场变化，巴顿建立了一个类似北非沙漠环境的训练基地，让士兵们在48度的高温下每天跑一英里，而且只给他们配备一壶水。巴顿的训练演说词就是：“战争就是杀人，你们必须杀死敌人；否则他们就会杀死你们！如果你们在平时流出一品脱的汗水，那么战时你们就会少流一加仑的鲜血。”

虽然人人都意识到战争的残酷性，但酷热的天气还是让许多士兵暗地里抱怨不已。巴顿从不为训练解释，他以身作则，和士兵们一样在酷热的环境中坚持训练。当士兵们看到巴顿每次都毫不犹豫地钻进闷罐头一样的坦克车中时，再多的怨言也只能变成服从。

显然，巴顿把自己当作是一个的普通士兵，在这个角色上，他以完美的职业军人精神树立了典范，起到了榜样作用。在他作用下，整个军队的训练进行得非常顺利。正是有了这样的训练，在随后的北非战场上，巴顿的部队迅速适应了沙漠环境，以较小的代价一举击败德军，取得重大胜利。

企业也就是军队。其总经理也必然是像巴顿将军一样，成为具有强大影响力的带队者，才能促进团队成长。建立成功的团队，就需要总经理推动团队成员共同进步。

伟大的公司必然是一个积极的、开放的、沟通顺畅的组织，这些优秀的组织更趋向于积极地经营、管理和运用员工的天才和潜能。他们将许多精力放在

