

马银春 编著

打造企业精英，树立企业王牌！

总经理

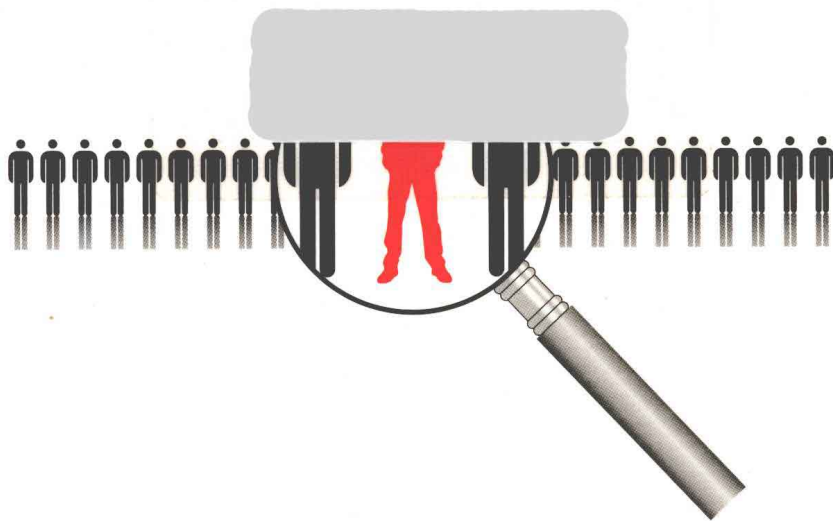
你就是

企业形象代言人

ZONGJINGLI

NIJIUSHIQIYEXINGXIANGDAIYANREN

升级企业管理 做好企业领头羊



中国商业出版社

马银春 编著

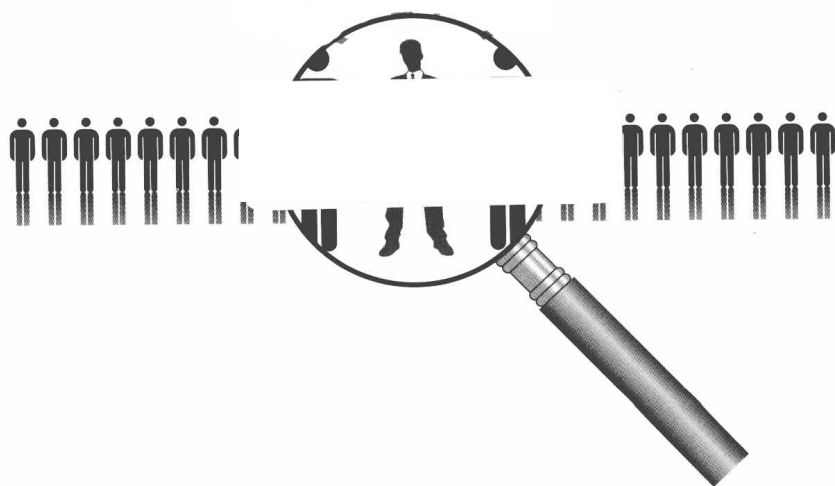
总经理

你就是

企业形象代言人

ZONGJINGLI

NIJUSHIQIYEXINGXIANGDAIYANREN



中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理：你就是企业形象代言人 / 马银春编著. —北京：
中国商业出版社，2012. 9

ISBN 978-7-5044-7744-6

I. ①总… II. ①马… III. ①企业领导学
IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 118721 号

责任编辑：郭 强

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(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

三河市玉星印刷装订厂

* * * * *

710×1000 毫米 16 开 18 印张 258 千字

2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

定价：33.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

总经理，是一个团队的领头羊，同时也是一个团队的浓缩和标志。卓越的军事天才拿破仑曾说：“一只狮子带领的绵羊队伍，可以打败一只绵羊带领的狮子队伍。”一个团队中领导者的核心作用由此可见一斑。

一个组织能否在市场竞争中获得并保持竞争优势，关键取决于总经理及其领导群体能否具有敏锐的洞察力、丰富的想象力、高超的领导技能、坚强的意志，识别各种风险和机遇，不失时机地做出正确决策，并能凝聚整个团队，开拓市场，经营管理。作为团队的当家人，是整个团队的统帅，是企业的代言人，既要决策，又要指挥。

总经理是现代团队中的一个新兴的职位，是目前团队中让人羡慕的头衔，总经理头衔往往是成功的象征。而仔细观察我们身边的总经理，并不完全具备这样的资格，一些小团队的创始人、老板，往往以总经理自居，这样的总经理的含金量值得商榷。

我们身边总经理非常多，但是真正有个人修养的总经理恐怕寥寥无几。总经理，是一个团队中的最高统帅，负责团队的所有事务，这对于担任总经理的人来讲是一个具有很大挑战性的工作。通常我们认为，成为总经理的人一定是成功的，总经理象征着财富、权力、尊贵。仔细想一想：当上总经理就一定拥有财富吗？拥有了权力就能够让别人服从吗？成为总经理就能够得到别人的尊重吗？

事实往往不是想象中的那样简单，很多小团队的总经理非但不是腰缠万贯，由于团队经营的一些问题，很有可能还债台高筑。总经理是团队中



的权力象征，这并不代表总经理可以得到全体员工的服从，如果权力运用不当，有可能落下个众叛亲离的结果。总经理可以跻身上流社会，他们是时代的宠儿，但是如果没有达到一定的个人修养，仍然无法得到别人的尊重。

作为总经理，应该知道前面永远都是挑战！

在复杂的团队管理中，愿本书能助你一臂之力。我们不奢求本书能使你的团队管理锦上添花，只希望能成为你饥寒交迫时的一杯水、一碗面、一盆火。

编 者

2012年5月

目录

第一章 总经理的十大领导艺术

一个桥梁专家不一定领导好一个桥梁工程，而一个不懂桥梁专业知识的领导，可能会把这项工程领导得更好。问题就在于领导的艺术。

- 第一门艺术：善于识别人才 /3
- 第二门艺术：学会宽容下属 /6
- 第三门艺术：考核下级的艺术 /7
- 第四门艺术：下达命令的方式 /9
- 第五门艺术：化解不满情绪 /11
- 第六门艺术：培养团队精神 /15
- 第七门艺术：因材施教，尊重下属 /16
- 第八门艺术：合理解雇员工 /20
- 第九门艺术：运用非权力的影响力 /26
- 第十门艺术：合理搭配人才 /31

第二章 总经理的七张王牌

如果一个人能够使周围的人都觉得自己很重要，那么，他本人其实就更重要。

- 第一张王牌：人格 /37

第二张王牌：幽默 /41

第三张王牌：宽容 /44

第四张王牌：信任 /47

第五张王牌：理解 /51

第六张王牌：激励 /52

第七张王牌：原则 /55

第三章 总经理的六大方针

一个总经理、一个管理者，其实就是一位带兵打仗的将军，你的每一个决策，对整个战役都会造成相当大的影响。

第一大方针：软硬兼施 /61

第二大方针：广纳贤才 /64

第三大方针：警惕个人偏见 /69

第四大方针：创造新客户 /70

第五大方针：该装傻时要装傻 /74

第六大方针：团队第一 /75

第四章 总经理的四件大事

身为总经理，既要用仁道来赢得人心，也要用宽容博得真情。既要善于忍耐，也要屈而有度；既要赏罚分明，更要棒杀齐施。在现实生活中，要想立足于不败之地，重要的是还得拥有健康的心态。正确地面对“沉与浮”，活出一个超然的自我。

第一件大事：棒与杀 /83

第二件大事：恩与威 /85

第三件大事：奖与罚 /90

第四件大事：沉与浮 /93

第五章 盯住细节：小细节也能成就大事业

老子曾说：“图难于其易，为大于其细。天下难事必作于易，天下大事必作于细。”危机往往是在不经意间积累的，成功也是有許多细节积累而成的。在很多时候，一个人的成败就取决于某个不为人知的细节。

细节一：管人需从细微处入手 /99

细节二：成功的沟通是从细节开始的 /104

细节三：委派工作时应注意的细节 /106

细节四：细枝末节显权威 /109

细节五：打造团队精神也不要放过细节 /110

细节六：借“小人物”之力成大事 /114

细节七：小疏忽搞垮大决策 /116

细节八：精于细微，以提高管理水平 /122

细节九：经营计划要细还要精 /125

细节十：总经理必须做的细事 /127

第六章 总经理推动执行力的七项行动

作为总经理的你，想要什么样的实施方案，你就要亲自向员工工作出表率。行动就是战略，总经理的时间安排就能告诉大家，公司的战略重点是什么。

第一项行动：放下架子，与部下亲密接触 /133

第二项行动：亲临一线，用行动说话 /135

第三项行动：既会狂风，也要细雨 /138

第四项行动：用你的决心，带动员工的执行 /140

第五项行动：稍施压力，莫让下属飘飘然 /141

第六项行动：给些鼓励，让下属做好不愿意做的事 /142

第七项行动：用“毛毛雨”滋润员工心灵 /144

第七章 沉着应对：把死棋玩活

优秀的领导在遭遇困难时，他们所寻求的出路就是适应时势，或坚持进取方向，调整进取方式，或改变进取方向，进行大规模战略调整。

- 第一节 拟定危机处理计划 /149
- 第二节 危机应对也要以制度为本 /151
- 第三节 危机处理的三大要点 /152
- 第四节 如何消除危机的不良后果 /156
- 第五节 人际关系危机处理 /158
- 第六节 让自己成为化解危机的强手 /160

第八章 触摸人心，保护自己

为什么人会“贫居闹市无人问，富在深山有远亲”？当你认识并洞悉了下属说话做事的隐藏的动机时，当你了解了他们隐藏在内心深处的需求和愿望时，你便赢得了驾驭他们的卓越能力。

- 第一节 莫让嫉妒的毒蛇伤到你 /165
- 第二节 了解把握下属性格上的缺点 /167
- 第三节 不要与小人为敌 /171
- 第四节 不要让谣言左右你 /174
- 第五节 小心！不要被人利用 /176
- 第六节 了解下属的性格秉性 /178
- 第七节 坦诚相见，摸透下属的心 /179
- 第八节 解决生人文化与熟人文化的难题 /181

第九章 创新能力：换脑之后再洗脑

强烈的创新意识是现代领导者的灵魂。世上万事万物都处在不断发展变化之中，作为领导者的思想与管理方式也必须随之改变、发展，这就是所谓“与时俱进”。

- 第一节 创新变革，挑战传统 /187
- 第二节 没有风险就不会有成功 /192
- 第三节 运筹帷幄，经营未来 /194
- 第四节 决策创新 /199
- 第五节 打造企业内在竞争力 /204

第十章 玩游戏，学管理

培训并不是一项只供人们观赏的工作。只有两个人的心中都燃烧着热情，一方迫切需要前进和发展，而另一方面渴望帮助对方实现这个奋斗目标时，才能有效地建立起一种卓有成效的培训关系。

- 第一节：双向交流 /209
- 第二节：返老还童术 /212
- 第三节：时间管理 /214
- 第四节：双赢 /215
- 第五节：不要和陌生人说话 /217
- 第六节：精神的力量 /220
- 第七节：不考试的测试 /221
- 第八节：同一首歌 /222

第十一章 巾帼不让须眉

做女人要“柔”，柔情似水的女人最可爱；做女人要“美”，美丽的女人最有力量。当你幸运地成为职场上威严的领导时，何不尽显女人的优势，做个“女人味儿”十足，既有几分柔、有几分美，还有几分强的巾帼英雄。

- 第一节 克服女人通病，培养英雄本色 /225
- 第二节 好人出在口上 /229
- 第三节 女领导要放权于人 /232

第四节 女领导如何给“病人”对症下药 /235

第五节 用你的外在魅力 /241

第六节 别忘了！你是女人 /245

第十二章 如何打造成功的总经理

人生在世，没有准确的定位，就不会有非凡的事业。要想取得辉煌的成就，就需要给自己一个准确的定位，正如拿破仑所说：“不想当将军的士兵永远不是个好士兵。”只有你把自己定位在将军的位置上，你才有所追求，进而成为优秀的士兵，然后才有可能成为将军。

第一节 成功总经理应具备的 12 种动物精神 /253

第二节 成功总经理的 33 个好习惯 /254

第三节 怎样做好总经理 /256

第四节 总经理的六条准则 /260

第五节 总经理的职业修养 /262

第六节 自我激励：给自己打气 /266

第七节 塑造心灵：培养影响力 /269

第八节 积极进取：给自己充电 /271

第九节 保持健康的体魄 /274

第一章

总经理的十大领导艺术

一个桥梁专家不一定领导好一个桥梁工程，而一个不懂桥梁专业知识的领导，可能会把这项工程领导得更好。问题就在于领导的艺术。

第一门艺术：善于识别人才

在一个企业里，一些工作人员的巨大潜力被无谓地浪费掉或未能得到充分的发挥，是常有的事。为了企业的利益，主其事者应善于识别企业里的“明星”，使之不被埋没。

怎样识别你企业里的“明星”呢？可以从以下几个方面进行考察：

(1) 他有没有雄心壮志

明星人物必然有取得成就的强烈愿望。他通过更好地完成工作，不断地去寻求发展的机会。

(2) 有无需要求助于他的人

如果你发现有许多人需要他的建议、意见和帮助，那他就是要发现的明星了。因为这说明了他具有解决问题的能力，而他的思想方法为人们所尊重。

(3) 他能否带动别人完成任务

注意是谁能动员别人进行工作以达到目标，因为这可以显示出他具有管理的能力。

(4) 他是如何做出决定的

注意能迅速转变思想和说服别人的人。一个有才干的高级管理人员往往能在相关信息都已具备时立即做出决定。

(5) 他能解决问题吗

如果他是一个很勤奋的人，他从不会去向老板说：“我们有问题。”只有在问题解决了之后，他才会找到老板汇报说，“刚才有这样一种情况，我们这样处理，结果是这样。”

(6) 他比别人进步更快吗

一个明星人物通常能把上级交代的任务完成得更快更好，因为他致力于做“家庭作业”，他随时准备接受额外任务。他认为自己必须更深地去挖掘，而不能只满足于懂得皮毛。

(7) 他是否勇于负责

除上面提到的以外，勇于负责是一个企业人才的关键性条件。

俗语有“千军易得，一将难求”的感叹，从这句话中可以深切地感受到能够统领大局的人才，太难得了。将才在领导者与最基层执行者之间起着纽带和桥梁作用。所以，识别将才有以下的五个标准：

①不怕死

即将才首先要有一种舍生忘死身先士卒、敢于冲锋陷阵的精神，才能激发士兵甘抛头颅，愿洒热血，愈险愈勇；其次，要有献身事业、以身作则的意识，只有自己把精力全部投入到事业之中去，才有资格向自己的部下提出更高的要求。

吴起带兵，立足于士兵之中，以身作则，深得广大士兵的爱戴，作战时，都能奋勇向前，每战必建功立业。

②公、明、勤

不公则人心不服，没有凝聚力的集体是不会有战斗力的；不明则是非不清，没有明确的意图，会使人无所适从；不勤则军纪弛废，事务得不到认真及时的处理。所以，将才只有自身做到公、明、勤，才能带出一支过硬的队伍。

韩信用兵，赏罚分明，被誉为可统百万雄兵的将才。

③薄名利

过分追求功名利禄的将才，必然不会很好地控制个人的欲望，当自己的晋升不能如愿时，就会怨气冲天，这样的将才再有才能，他也会影响属下去为蝇头小利而自伤和气。

“大树将军”冯异不计名利，为后代之楷模。

④身心健康

为将之才上要沟通领导，下要联络士卒，既动脑又动手，十分操劳辛

苦。如果身体虚弱的人，会因过度劳累而受不了，甚至染病而荒废军务；如果缺乏精神支柱的人，就会因日久而产生厌烦情绪，离心离德，难胜重任。所以对于将才来讲，体格强健、精神饱满是很重要的。

周瑜英雄盖世，可惜英年早逝，令人为之扼腕叹息。

⑤义胆忠肝

如果说为将之才必须要同时具备以上四点要求有些过分的话，那么这第五点是绝对不可少的。因为将才有高下之分，也各有所长，有的人多谋善断，有的人沉着勇敢，有的人胸怀韬略，有的人身藏绝技，各自会发挥不同的作用。但无论何种人才，若没有起码的义胆忠肝，血气良心，则最终是无法使人信赖和依靠的。”

三国时期，孙权 15 岁便继兄位成为江南霸主，因此，特别重视起用年轻人担负重大责任。周瑜任大都督掌全国军事时，年方 24 岁。老将程普多次羞辱这位年轻的统帅，由于周瑜对孙权的一片忠心，为东吴的大局考虑，周瑜并不为之动怒。

鲁肃投奔孙权受信任时也才 20 岁出头。名将吕蒙 20 来岁为横野吕郎将，孙权劝其读书，吕蒙长进神速，驻陆口独当天下名将关云长，并最终将其击败。统率吴军拒 70 万蜀军的陆逊是个书生，刘备视他为“黄口孺子”，大意轻敌，最后却被陆逊所追逐，败亡白帝城。看来，破除论资排辈，要有识人之明，重用赤胆忠心的能人，是孙吴人才辈出并长期保持实力不衰的一个要诀。五代时，很有作为的周世宗柴荣在选人用人上，也反对只看资历和过去的功劳，或依仗特权“走后门”。他除了重视科举，注意通过朝廷正规途径搜罗人才外，还敢于不拘一格使用忠心耿直之人。显德元年（公元 954 年），周世宗继位不久，就拟升枢密副使、右监门卫大将军魏仁浦为枢密使、检校太保。有人议论魏仁浦没有经过科举及第，世宗反驳说：“顾才何如耳？遂用之。”又如，王朴在《平边策》一文中表现他的远见卓识。周世宗看后，十分赏识他的才能。不久，即提升王朴为左谏议大夫，开封府知事。



总经理箴言

只有一流的人才才会造就一流的企业，如何筛选识别和管理人才证明其最大价值，为企业所用，是企业领导者面临的最头痛的问题。

——盛田昭夫

第二门艺术：学会宽容下属

迁怒下属，只能给自己的人际关系交往带来障碍，对自己的工作不利。

俗话说：“小不忍则乱大谋。”而忍的最要紧处就是要忍得住，所以忍，就要有一种宽大的胸襟与器量。忍是以退为进的一种方法，一种手段，并以此预示后来的成败，这也就成了弱者与强者的一种区别了。所以忍绝不意味着只咽气不吐出来。所谓吐出来，如越王勾践等那样，是一种吐法。当然平常人们忍一时之气，则常常是要时间和事实来作回答，这也是一种吐法。

总之，作为管理者的总经理要做到忍得下，看得透，就要宰相肚里能撑船。

可以讲讲曹操对祢衡的态度，这故事叫“击鼓骂曹”。祢衡骂曹操，以及他所有对曹操的做法，乃至对东汉末年各地军阀的看法，有他的道理，其人品、才能在当时都是第一流的。但曹操面对祢衡放肆的羞辱，为了顾全大局，把所有气都咽下去了，也确实表现了宰相肚里能撑船的雅量。

当时的情景，两人较劲的起因其实很简单。曹操请祢衡，实际想让他做个军务秘书长，动机挺好。但是请人家来不请人家坐，就伤害了祢衡。