

总经理

三大能力

ZONGJINGLI

SANDANENGLI

做人 • 做事 • 作领导

金鸣 张敏 / 主编

任何管理者要成就一番事业，仅靠个人的才能、智慧是远远不够的。

他必须能够发现其事业所需的各种人才，
集众人之所长，

充分调动每个人的积极性、能动性，才能取得成功。

总经理

三大能力

ZONGJINGLI

SANDANENGLI

做人·做事·作领导

金鸣 张敏 / 主编

编委：王志刚 叶婕妤 林永饰
何金聪 俞杰 奚基跃

 北京出版社 出版集团
北 京 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理三大能力/金鸣 张敏主编. —北京: 北京出版社, 2004
ISBN 7-200-05647-2

I.总... II.金... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 090164 号

总经理三大能力

做人·做事·作领导

ZONGJINGLISANDANENGLI

金鸣·张敏·主编

*

北京出版社出版

(北京北三环中路 6 号)

邮政编码: 100011

网 址: www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

新华书店经销

北京美通印刷有限公司印刷

*

787×1092 毫米 1/16 开本 15.875 印张 240 千字

2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1-12000

ISBN 7-200-05647-2

C·115 定价: 28.00 元

前 言

总经理是企业经营管理的总指挥，他的能力直接影响着企业的生存与发展。随着时代的发展，竞争的加剧，社会对总经理的要求越来越高，新世纪的总经理必须能预测企业未来的发展方向，制定适合自己的发展战略。

一个优秀的总经理，最低限度应具备两个条件：一是有科学、合理和严格的管理手段；二是有灵活机动、层出不穷的妙手高招。在当今经济全球化的大背景下，不论是发达国家还是发展中国家，其企业所面临的竞争因素是多方面的，诸如管理的竞争、人才的竞争、市场的竞争、资金的竞争、技术的竞争等等，但最终的决定因素还是管理的竞争。那些管理水平差、技术含量低、员工素质低、抗风险能力弱的企业要么被收购吞并，要么自然灭亡。“适者生存，优胜劣汰”这一自然生存法则，随时随地都在发挥着作用。因此，企业想要发展，就要不断地深化与加强管理。这就要求总经理不但要有聪明才智，善于决断，具有组织和把握大局的能力，而且要立足于时代管理创新的前沿，做企业经营的行家里手、管理大师。

为了帮助总经理掌握世界先进的管理方法，更新企业高层管理人员的思维方式和知识结构，使企业建立起适应全新经济环境的经营管理理念，解决企业经营管理中的实际难题。于是，我们编著了《总经理三大能力：做人·做事·作领导》《总经理三大技能：掌权·用权·放权》《总经理三大本领：识人·用人·管人》《总经理三大才气：交际·演讲·写作》等中国总经理工作丛书。此丛书紧跟时代步伐，与时俱进，全面地介绍了作为一名总经理应该处理的一系列事务，其目的不仅是帮助总经理解决许多日常工作中所遇到的问题和困难，更是为了使他们迈上职业生涯的更高台阶。

本书具有以下几大特色：

一、高效实用。一般管理类图书多以理论介绍为主，此丛书则紧扣总经理

总经理三大能力

做人·做事·做领导

工作的实务，在讲解理论的同时，把理论和实践紧密地结合起来，以求全方位地提高总经理的管理素养。

二、全面充实。此丛书从总经理形象塑造、权力运用、用人艺术、演讲写作、事务处理、人际沟通等，对总经理日常工作方方面面的介绍，内容系统全面，是中国总经理必备的工具书。

在编写过程中，我们本着通俗易懂、可操作性强的原则，力求内容丰富多彩、重点突出，使总经理在运用中得心应手。

目 录

上篇 做人

人在不同的领域都有特定的位置，只有找准这个位置，才能最大限度地发挥自己的主观能动性，走出最佳的人生道路。

第一部分 如何做个受欢迎的人 (3)

总经理为人处事，信守诺言是非常重要的。那些受欢迎的总经理，常用各种不同的方式把他们的特点展现在人们面前，其中最显著的特点便是任何时候都有守信、履约的美德。

一、如何做个受欢迎的人 (4)

做人要堂堂正正 (4)

做人要以德立身 (5)

做人要信守诺言 (8)

做人要有远大的理想 (9)

爱你身边的每一个人 (10)

淡泊名利不求奢华 (14)

要富贵不淫贫贱不移 (15)

二、做受欢迎的人的方法 (16)

受人欢迎的十项原则 (16)

用言行提升魅力的六大要领 (17)

总经理三大能力

做人·做事·作领导

拥有一颗体谅他人的心	(18)
友善地对待他人	(20)
一定要感谢别人的支持	(22)
三、受欢迎的人应注意的几件事	(24)
以别人的利益为先	(24)
不要侵犯别人的“领地”	(26)
做一个不斤斤计较的人	(27)
别将自己的意见强加于人	(29)
人不可强出头	(31)
打击别人不能抬高自己	(33)
学会温暖的拒绝	(34)
戒除七大恶习	(34)

第二部分 抓住人心的艺术

我们所处的宇宙是有一定的规律且和谐的，然而人类却必须挣扎努力才能使人际关系趋近和谐状况。合作似乎是违反人性的，但成功的人知道如何逆流而上，做别人不愿意做的事情。他们学会靠合作而求得集体的利益，学会在任何关系中找到和睦之道。不论是生意上的、个人的或专业的关系，都要细心经营。

一、博取信任树立形象	(38)
捕获人心的方法	(38)
宽容对待每个人	(41)
帮助别人出类拔萃	(42)
对他人要有责任心	(45)
二、沟通感情打动他人	(47)
替人保守秘密	(47)
让他人感到自己的重要	(48)

学会给人“戴高帽”	(52)
采纳别人的正确观点	(53)
调整自己以适应他人	(54)
和睦相处要共同奋斗	(55)
三、正确处理与员工的关系	(57)
防御行业新手的挑战	(57)
间接委婉地指出他人的错误	(60)
激励他人获得成功	(61)
想升职莫做六种人	(63)
升职与降职的至尊要领	(64)
第三部分 保持良好的心态	(67)
一个人能否成功，就看他的态度了。成功人士与失败者之间的差别是：成功人士始终用最积极的思考、最乐观的精神和最辉煌的经验支配和控制自己的人生。失败者则刚好相反，他们的人生是受过去的种种失败与疑虑所引导和支配的。	
一、心态决定一切	(68)
心态决定命运	(68)
做人应有好的心态	(70)
人活着要争一口气	(72)
做人一定要有信心	(73)
不要把希望寄托在别人身上	(74)
不争官要权保持平常之心	(78)
二、莫让这些事左右你的心态	(81)
不要抱怨自己命不好	(81)
不要整天问别人对你的看法	(85)
不要因小事而垂头丧气	(86)

不要嫉妒别人的成功	(88)
莫让面子左右你的心态	(92)
越受侮辱越要争气	(93)

中篇 做事

天底下的好事不会让一人占全。成功者与失败者的根本区别，在于对自身的优势和局限有无清醒的认识，有无办事的章法，有无健康的心态。

第一部分 做事的智谋 (97)

总经理一定要把自己约束在自己的职权范围内，不干预下一层次的事。当然各部门岗位之间、上下级之间要互相帮助，密切协作。但是第一位的，应当先把自己的分内事干好。

一、做事方略 (98)

总经理要做的事	(98)
做你最擅长的事	(100)
掌握四项最基本的学习技能	(103)
谋求人和事的最佳结合	(106)
及早编织事业上的关系网	(108)
借别人的力量办自己的事	(109)

二、做事应注意的几方面 (112)

敢于和强手过招	(112)
要学会推销自己	(113)
处事不要太认真	(115)
不挡别人的财路	(118)
学会给他人授权	(119)

每日十训	(120)
------------	-------

办公室应遵守的“规则”	(121)
-------------------	-------

第二部分 提高敢想敢做的能力 (123)

如何保持思考创新，直接关系到总经理的事业是“死”是“活”。因为只有创新才能“救活”自己的异常思维和才智，从而激活自己全部的能量，这就要求及时注入“创新因子”。

一、做事具有创新的精神 (124)

企业必须追求持续不断的创新	(124)
---------------------	-------

创意成就事业	(126)
--------------	-------

挖掘你的创造力	(128)
---------------	-------

勇于探索未知世界	(130)
----------------	-------

创新让你有一个多彩人生	(131)
-------------------	-------

二、妥善处理好做事中的矛盾 (133)

失败总经理败在哪里	(133)
-----------------	-------

应答棘手问题的十个方法	(136)
-------------------	-------

失败后应该做的第一件事	(139)
-------------------	-------

总经理必须克服的二十二个误区	(141)
----------------------	-------

事业成功细节的大汇总	(145)
------------------	-------

第三部分 提高公司的凝聚力 (147)

在一个企业组织里，各种团体如具有高度的凝聚力，那么，员工之间的隔膜会消失，产量会提高，工作会有效率，而且看重团体的名声。如此一来，整个组织的目标易于达到，企业得以生生不息。

一、发挥智囊团的作用 (148)

发挥智囊团的作用	(148)
----------------	-------

怎样建设智囊团	(150)
尽量利用下属的智慧	(152)
让员工树立主人翁意识	(155)
总经理利用智囊六戒	(157)
二、创造和谐的工作氛围	(159)
提高公司凝聚力的八大方法	(159)
赞美与表扬的艺术	(161)
与上司说话要有分寸	(162)
与下属说话要有分寸	(164)
与同事说话要有分寸	(166)
让员工感到自己重要	(169)
让公司成为温暖的大家庭	(171)

下篇 作领导

作总经理要有胆识、有立场，可以独当一面。精用权、善用人、会做事，才能在社会的最佳位置中发挥总经理能力。

第一部分 总经理要树立公众形象

(177)

总经理在管理活动中将公司信誉视为公司的生命，高度重视并且珍惜公司的良好形象，自觉为创造公司知名度和美誉度等无形财富作战略性的投资。

一、总经理高贵的服饰

(178)

 树立良好的第一印象

(178)

 总经理的服饰

(179)

 总经理的姿态

(180)

 总经理的神态

(180)

 总经理的仪容

(181)

总经理的体态语使用艺术	(181)
二、树立总经理的形象	(183)
具有公共关系意识的管理者形象	(183)
具有高度权威性的指挥员形象	(184)
具有开拓精神的企业家形象	(185)
具有法制观念的法人代表形象	(185)
具有社交魅力的社会活动家形象	(186)
三、受欢迎的总经理	(186)
受员工信赖和尊敬的总经理	(186)
充满自信的总经理	(188)
富有责任感的总经理	(190)
坦诚率真的总经理	(191)
坚持原则的总经理	(192)
观感敏锐的总经理	(193)
幽默的总经理	(195)
富有管理经验的总经理	(196)
懂得批评艺术的总经理	(198)
 第二部分 总经理要有经商的学问	 (201)
一个成功的商人总得拥有着一一些长处，这样才能在这起伏不定的商场上把握住每一次机会。精于心算与数字，他们才能迅速通过对方所提供的微妙的数字立即心算出对方的实力，以及成功率和利率。他们具有很强的判断能力，一旦觉得有利可图，马上就可以成交。	
一、经商要遵循常规	(202)
千锤百炼的经商之道	(202)
慎重选择生意伙伴	(203)
商人的机会法则	(204)

二、不放过每一笔生意 (207)

不放过每一笔生意 (207)

给客户以最大的利益 (208)

一切以顾客的喜好为中心 (210)

激起顾客的购买欲 (212)

掏出别人钱包中的钱 (214)

薄利以求大额销售 (215)

第三部分 总经理要有科学的决策 (217)

作为总经理，不会拍板就意味着放弃权力。拍板的艺术就是决策的艺术，它是以人的判断能力和决断能力为基础的。凡大有成就之人，都是懂得正确决策的人。

一、总经理要有果断决策的方略 (218)

总经理果断决策树威信 (218)

如何作好决策前的预测 (220)

在决策中要审时度势 (221)

总经理正确决策三种技巧 (223)

总经理实施重大决策 (225)

总经理科学地抓工作 (226)

二、决策实施的最佳方法 (229)

让下属明确自己的任务角色 (229)

逐步交付工作 (231)

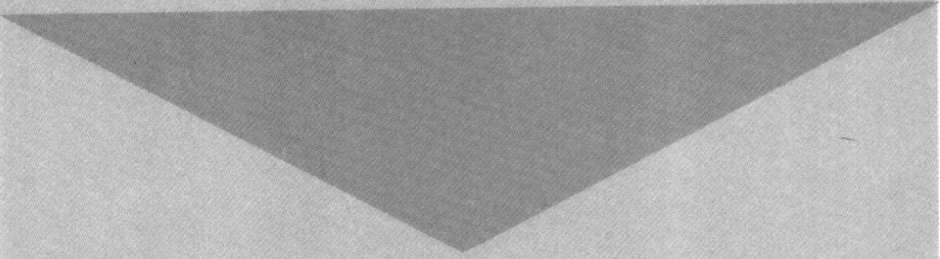
让下属自己建立目标与计划 (233)

让下属对已接受的工作坚持到底 (234)

督促下属了解现场 (236)

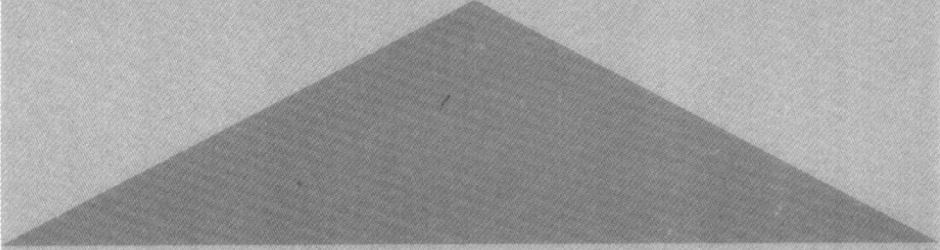
督促下属交纳报告 (238)

让下属负起应负的责任 (240)



上篇 做人

人在不同的领域都有特定的位置，
只有找准这个位置，才能最大限度地
发挥自己的主观能动性，走出最佳的
人生道路。



第一部分

如何做个受欢迎的人

总经理为人处事，信守诺言是非常重要的。那些受欢迎的总经理，常用各种不同的方式把他们的特点展现在人们面前，其中最显著的特点便是任何时候都有守信、履约的美德。

一、如何做个受欢迎的人

做人要堂堂正正

总经理认为金钱是与劳力自然结合而成的。换句话说，即是你必须忠于职守，努力工作。千万不能以赚钱为出发点来从事任何工作。当你开始工作时，应该这样想：“假如完成这项产品，将会带给人们多大的快乐；还有这种产品会给多少个家庭带来方便，因此，妇女们便会有更多的时间去做她们喜欢做的事。”

松下先生曾回忆道：

“当初我工作时，根本没有想到要成为一个大资本家。我只是每天竭尽全力地工作，终于有了今天的成就。我从事这项工作，起初只是为了生计问题而已。那时我的家境贫穷，为了生计，非靠自己的劳力工作不可。可是，我的身体非常虚弱，无法胜任伙计的工作。即使靠着日薪也不够吃药的钱，因此，我便在家中从事工作，求得温饱。虽然这只是个小小的希望，却是相当重要的决定。这是我开始独立创业的第一个理由。”

“当我自己经营事业时，才深刻地体会出童年时期当学徒所得到的一些教训，那就是‘顾客至上’。换句话说，必须以诚待人，不牟取暴利，但也绝不做亏本的生意。”

“通过累积适当的利润，不断地扩大事业，最后发展成今日的松下电器公司。今天，虽然有很多人认为我已是成功的经营者，可是，当初我从来也没有