

GEIZONGJINGLI
101TIAOZHONGGAO
YOUXIUZHIYEJINGLIRENDEBIXIUKECHENG

给
总经理
101条忠告

优秀职业经理人的必修课程

总经理是企业的领军人物，总经理的素质、能力、水平是企业成功的关键。好的总经理可以救活一个企业，而不合格的总经理则会顷刻间毁掉一个企业。

总经理必须面对充满不确定性的外界环境，把企业领向不败之路。

理弘 张海生◎编著

西北大学出版社

给 总经理 101条忠告

优秀职业经理人的必修课程

GEIZONGJINGLI
101TIAOZHONGGAO
YOUXIUZHUYEJINGLIRENDEBIXIUKETCHENG

理 弘 张海生◎编著

西北大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

给总经理 101 条忠告/理弘, 张海生编著. —西安:
西北大学出版社, 2005.8
ISBN 7-5604-2069-9

I. 给... II. ①理...②张... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 104384 号

给总经理 101 条忠告

编 著: 理 弘 张海生

出版发行: 西北大学出版社

社 址: 西北大学校内

邮政编码: 710069

电 话: (029) 88302590

印 刷: 北京普瑞德印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787×960 1/16

字 数: 280 千字

印 张: 21

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5604-2069-9/F·276

定 价: 29.80 元

前 言

总经理是企业的领军人物，总经理的素质、能力、水平是企业成功的关键。好的总经理可以救活一个企业，而不合格的总经理则会顷刻间毁掉一个企业。

当好总经理是一门学问，也是一种艺术。

现代企业中，仅凭业务能力和从业经验，已经不能成为一个合格的总经理。现代经理人的职业素质，由管理潜质、领导能力、影响和左右他人的能力、分析和判断能力等多种素质特点综合构成。欠缺了任何一种素质，都可能被竞争所淘汰。

一个优秀的总经理，最低限度应具备两个条件：首先要有科学合理而严格的管理手段；其次是有灵活机动、层出不穷的妙手高招。管理是这样一门学问，它从来不相信什么“金科玉律”，不相信一成不变的东西。想一想，为什么管理教科书汗牛充栋，而高明的管理者却凤毛麟角？为什么学富五车、饱读经书的“管理学者”未必就是优秀的总经理？

总经理必须面对充满不确定性的外界环境，把企业领向不败之路。

本书旨在解读总经理的工作难题，探索具体有效的解决之道：如何赢得员工的爱戴和忠诚，如何因时而变，站在时代的前列，如何掌握高效的沟通技巧，如何树立良好的公众形象，如何整合社会资源为己所用，如何养成沉着稳健的办事风格……等等。内容全面充实，涉及总经理日常工作的方方面面。

无论你是一位阅历丰富的管理者，还是刚刚步入管理层的新人，无论你是管理一个企业，还是管理一个部门，吸收书中的智慧精华，熟练掌握其中提供的管理方法，必将受益良多。它能为徘徊在十字路口的你指引前进的方向，也能让已身陷沼泽的你尽快走出困境，更能让此时顺风顺水的你有所谨防。

在这样一个变革的时代，一切因循守旧的、僵化不变的东西都将被荡涤一新；只有那些从内心深处渴望变化，视变革为机遇的总经理，他们的职业生命才能如这个时代一样，充满生机！

目 录

第一章 赢得员工的爱戴和忠诚	1
01. 建立一支精兵强将的团队	3
02. 总经理要学会做教练	7
03. 让公司成为温暖的大家庭	10
04. 对员工尊重、尊重、再尊重	13
05. 靠人性化调动员工的积极性	17
06. 掌握员工的“晴雨表”	19
07. 鼓励和扶持员工的创造力	23
08. 让团队精神凝聚员工合作	26
09. 好员工不是管出来的	30
10. 把员工的利益放在第一位	34
11. 以忠诚换取忠诚	37
12. 不要让团队能量白白流失	40
 第二章 因时而变，站在时代的前列	 45
13. 总经理必须具备创新开拓能力	47
14. 心态决定命运	51
15. 成功依赖于学习	54

16. 不要一条道跑到黑	58
17. 灵机一动的创造力	61
18. 悟性, 企业家的天赋	64
19. 如何发展创新思维	68
20. 不讲道理地创新	71
21. 帮助员工发展新的思维和行为方式	74
22. 让七十岁的身体拥有二十岁的心脏	76
23. 标杆管理, 卓越的会更卓越	79

第三章 高效沟通的技巧和经验 81

24. 沟通是管理的生命线	83
25. 做一个理智型的掌权者	85
26. 沟通也是一种激励	88
27. 领导从尊重开始	90
28. 迈向成功的沟通技巧	94
29. 说服下属先要改变他的思维方法	97
30. 让员工乐于接受的沟通方式	100
31. 引爆员工潜力	103
32. 敞开胸襟, 倾听下属的提议	105
33. 有些事没必要刨根问底	108
34. 通过闲谈也能达到沟通	111

第四章 树立良好的公众形象 113

35. 为人和善会使你变得更加完美	115
36. 控制你的态度	118
37. 做下属的最佳倾听者	121
38. 塑造个人品牌	124

39. 与员工保持适当的距离	128
40. 热忱是领导者的力量源泉	131
41. 做充满信心的总经理	134
42. 好老板应有的九种职责	136
43. 企业家的服饰有讲究	139
44. 让语言表达幽默一点	141
45. 管理才能是总经理最好的影响力	144
46. 职业经理人的新形象	147

第五章 整合社会资源为己所用

149

47. 要具备整合资源为己所用的能力	151
48. 职业经理人要与企业家做好角色搭配	153
49. 多多学习别人的经验	156
50. “关系网”是最好的投资	159
51. 怎样结交新朋友	162
52. 掌握好合作与社交的关系	165
53. 在社交中把握原则尺度	168
54. 生意人之间如何打交道	171
55. 提前放贷人情债	176
56. 明白“大家要相互帮衬”的道理	179
57. 如何与新闻媒介打交道	182

第六章 让大象跳舞：总经理用才之道

185

58. 任用贤能，不要怕自己被超越	187
59. 把握住团队中的关键人物	190
60. 择优而用人才	193
61. 正确选择亲信，做到用人不疑	196

62. 别以个人好恶识人	199
63. 大度容才就能最佳用才	202
64. 高层管理者要有政治家的胸怀和气量	205
65. 让有能力的人拥有权力	208
66. 中等人才最好用	212
67. 成功企业总经理十大留才法则	215
68. 让行业专家为自己打工	218

第七章 养成沉着稳健的办事风格

69. 管理要讲究层次分明	223
70. 总经理要具备果断的判断力	225
71. 正确决策的三种技巧	228
72. 辩证地区分大事和小事	231
73. 相信员工的能力	234
74. 最好的管理就是“少管理”	237
75. 轻松管理的六个技巧	240
76. 养成良好的习惯	243
77. 建立一套好的制度	246
78. 抵御五重诱惑	249
79. 避免经理人常犯的致命错误	253
80. 只有 100% 才算合格	256

第八章 总经理如何提升工作效能

81. 别做“没头的苍蝇”	261
82. 不会休息的人就不会工作	264
83. 精力一旦集中，效率立即倍增	267
84. 办公桌上只保留那些特殊的文件	270

85. 学会让自己的工作秩序合理化	273
86. 提高会议的效率	277
87. 慧眼识人, 大胆授权	280
88. 如何应付工作压力	283
89. 保持积极的情绪	286
90. 要学会忙里偷闲	289

第九章 赋予企业旺盛的生命力

293

91. 选择正确的经营方向	295
92. 精心料理好你的核心生意	297
93. 适时的反省很重要	299
94. 立即止住走不通的路	302
95. 创新能力取决于创造性素质	305
96. 切忌盲目竞争	308
97. 发现隐含的玄机	311
98. 制定商业计划要击中目标	314
99. 抓住大客户的九大战略	317
100. 尊重你的市场对手	321
101. 盛名之下, 其实难副	324

忠告

第一章

赢得员工的爱戴和忠诚

一些富有创造力、甚至是具有超凡创造力的人，往往并没有充分发挥他们的潜力。根据研究，大部分人一般只发挥 20% ~ 30% 的能力。但若能激发他们的工作热诚和动力，就能发挥 80% ~ 90% 的潜力。由于不少员工没有尽展所能，而导致丧失了多少生产率、流失了多少科研成果，这些损失都是无法估计的。

——鼓励和扶持员工的创造力

01

建立一支精兵强将的团队

一些非凡的企业家或管理者，他们天生好像有独特的再生能力和魔力，可以在很短的时间内，扭转乾坤，将一群柔弱的羔羊训练成一支如雄狮猛虎般的管理团队，所向披靡。

1. 让团队成员都充分了解共同的目标和远景

成功的领导者往往都主张以目标为导向的团队合作，目标在于获得非凡的成就；他们对于自己和群体的目标，永远十分清楚，并且深知在描绘目标和远景的过程中，让每位伙伴共同参与的重要性。因此，好的领导者会向他的追随者提出明确的方向，他经常和他的成员一起确立团队的目标，并竭尽所能设法使每个人都清楚了解、认同，进而获得他们的承诺、坚持和献身于共同目标。

因为，团队的目标和远景如果并非由领导者一个人决定，而是由团队内的成员共同合作产生时，就可以使所有的成员有认同感、成就感，大家从心里认定：这是“我们的”目标和远景。

2. 让每一位成员都明白自己的角色、责任和任务

成功团队的每一位伙伴都清晰地了解个人所扮演的角色是什么，并知道个人的行动对目标的达成会产生什么样的贡献。

他们不会刻意逃避责任，不会推诿分内之事，知道在团队中该做些什么。

大家在分工共事之际，非常容易建立起彼此的期待和依赖。大伙儿觉得唇齿相依，生死与共，团队的成败荣辱，每个“我”有着非常重要的分量。

3. 鼓励成员主动为团队目标的决策献计献策

现在有数不清的组织风行“参与管理”。领导者真的希望做事有成效，就会倾向参与式领导，他们相信这种作法能够确实满足“有参与就受到尊重”的人性心理。

成功团队的成员身上总是散发出挡不住参与的狂热，他们相当积极、相当主动，一得到机会就参与。

化妆品公司创办人玛丽·凯（MaryKay Ash）说过：“一位有效率的经理人会在计划的构思阶段时，就让部属参与其事。我认为让员工参与对他们有直接影响的决策是很重要的，所以，我总是愿意冒时间损失的风险，如果你希望部属全然支持你，你就必须让他们参与，愈早愈好。”

不过这里要说明的是，同样是“参与”，但团队中成员的“参与”是自主、自动参与，而以往的“参与管理”则是领导请下属参与，前者比后者更彻底、更激励人心。

4. 倡导成员间真诚倾听彼此的建议

国际知名的管理顾问肯尼斯·布兰查德（Kenneth Blanchard）在其设计的高绩效团队评分法第十一项指出：“成员会积极主动倾听别人的意见，不同的意见和观点会受到重视。”正是如此！在好的团队中，某位成员讲话时，其他成员都会真诚的倾听。有位团队负责人说：“我努力塑造成员们相互尊重、倾听其他伙伴表达意见的内容，在我的单位里，我拥有一群心胸开放的伙伴，他们都真心愿意知道其他伙伴的想法。他们展现出其他单位无法相提并论的倾听风度和技巧，真是令人兴奋不已！”

5. 引导和推动成员间彼此相互信赖

真心地相互信赖、支持是团队合作的沃土。李克特曾花了

好几年的时间深入研究参与式组织，他发现参与式组织的一项特质：管理阶层信任员工，员工也相信管理者，信心和信任在组织上下到处可见。近年来发现众多的获胜团队，都全力研究如何培养上下之间的信任感，并使组织保持旺盛的士气。它们常常表现出四种独特的行为特质：（1）领导人常向他的伙伴灌输强烈的使命感及共有的价值观，并且不断强化同舟共济、相互扶持的观念；（2）它们鼓励遵守承诺，信用第一；（3）它们依赖伙伴，并把伙伴的培养与激励视为最优先的事；（4）它们鼓励包容异己，因为获胜要靠大家协调、互补、合作。

6. 鼓励成员自由表达自己的感受和意见

好的领导人，经常率先信赖自己的伙伴，并支持他们全力以赴。当然他还必须以身作则，这样才能引发成员间相互信赖、真诚相待。

成功团队的领导人都会极力提供给所有成员双向沟通的舞台。每个人都可以自由自在、公开、诚实表达自己的观点，不论这个观点看起来是多么离谱。因为，他们知道许多伟大的设想，在第一次提出时几乎都是被冷嘲热讽的。当然，每个人也可以无拘无束地表达个人的感受，不管是喜怒哀乐。一个高绩效的团队都能了解并感谢彼此都能够“做真诚的自己”。

总之，群策群力，有赖大伙儿保持一种真诚的双向沟通，这样才能使组织表现力臻于完美。

7. 让员工自由自在地与你讨论工作上的问题

在成功的团队里，我们经常看到团队成员们可以自由自在地与领导讨论工作上的问题，并请求：“我目前有这种困难，你能帮我吗？”再者，大家意见不一致，甚至立场对峙时，都愿意采取开放的心胸，心平气和地谋求解决方案，纵然结果不能令人满意，大家还是能自我调适，满足组织的需求。彼此之间保持弹性、自由、开放、互助的团队气氛，有助于谋求更好的解决方案。当然，每位成员都会视需要自愿调整角色，执行不同的任务。

8. 在团队内部创造彼此认可与赞美的氛围

“我觉得经常受到别人的赞赏和支持。”这是高绩效团队的主要特征之一，团队里的成员对于参与团队的活动感到兴奋不已，因为，每一个人会在各种场合里不断听到这些话：“我认为你一定可以做到！”“我要谢谢你！你做得很好！”“你是我们的灵魂！不能没有你！”“你是最好的！你是最棒的！”这些赞美、认同的话提供了大家所需要的强心剂，提高了大家的自尊、自信，并驱使大家愿意携手同心。

以上八种特征，在你所带领的团队里有没有明显的迹象呢？请自己找个清静的场所，给自己十分钟的时间好好省思一番。这有助于你建立一支有效率的管理团队。

02

总经理要学会做教练

你或许是个好经理，但并不等于是个好教练。

多数职员都碰到过糟得透顶的总经理。他们总认为员工一辈子都无创见。他们对员工总是漠不关心、居高临下，甚至滥用员工。这些人的聆听技巧反馈方式很糟糕。他们不会分派任务，不会培养人，不会进行业绩评估，办事也没有轻重缓急。他们的脾气暴躁，对人缺乏耐心。这种总经理创造了一个充满恐惧和偏执狂的工作环境。

凡有这种经理的企业都面临过管理不善的问题。作为经理或有朝一日成为经理，你究竟犯了多少这类管理不善的毛病？答案只有你和你的员工知道。

简单说来，管理不善就等于留用不合格的、培训不足的、误入歧途的或准备不足的经理。这些人缺乏人际关系技巧来增强员工的责任心、改善企业业绩。

总经理终日忙于计划、组织、指挥和控制的日子已一去不复返了。当代总经理面临着一个新时代的来临。他们必须运用适当的人际关系技巧来激励员工，必须建立起一种关系使整体整合的威力大于个体简单相加之和。如今的总经理必须培养积极的工作关系以加强员工的自尊。他们必须对员工加以培训，