



至尊管理

# 总经理

总主编◎程爱学



执行主编◎徐文峰

THE MOST LOFTY  
MAMOST LENT



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



| 至尊管理 |

*the most lofty  
management*

# 总经理

总 主 编 程爱学

执行主编 徐文峰

 北京大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

总经理/程爱学主编. —北京: 北京大学出版社, 2005. 5

(公司高管实战操典)

ISBN 7-301-08801-9

I. 总… II. 程… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 025837 号

总经理 (公司高管实战操典①)

---

著作责任者: 程爱学 主编

责任编辑: 张静波 孙友恒

标准书号: ISBN 7-301-08801-9/F·1068

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: [em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)

排 版 者: 九章图文设计

印 刷 者: 涿州市星河印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

710 毫米×1020 毫米 16 开本 25.25 印张 400 千字

2005 年 5 月第 1 版 2006 年 6 月第 3 次印刷

定 价: 48.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究



# 总序

## 实战是管理之本

一个企业的成败兴衰，高层管理者的领导水平和实战能力是决定的因素，中外企业概莫能外。无论你学过多么高深的管理理论，无论你能讲述多么玄妙的管理秘诀，如果你不能将其运用到企业的实际管理中，并取得成效，你就不是一个成功的管理者。

一个杰出的企业领导者，首先是一个战略家，具有高瞻远瞩、高屋建瓴的胆识和气魄，在战略运筹中能把握全局，先人一步，占据行业的制高点，显示出卓尔不群的风格，傲视群雄，独领风骚；其次是一个战术家，能够在激烈的商战中匠心独运，出奇制胜，通过精心的策划、良好的运作、优秀的员工、完善的管理，使企业在市场竞争中发展壮大，创造出不凡的业绩；同时还是一个实干家，善于把宏伟的计划、精美的构思落到实处，形成现实生产力，从而战胜竞争对手，使企业立于不败之地。

值得强调的是，杰出的企业领导者，不仅能使企业发展壮大，还能使濒临破产、行将倒闭的企业起死回生，重铸辉煌。无数实例证明，杰出的职业经理人，不仅能够统揽全局，指挥若定；也能够技如雕虫，洞察入微；更能够防患于未然，未雨绸缪。

真正的企业领袖还是企业文化的缔造者，他以自己高尚的情操和伟大的人格，塑造出独有的企业精神，影响和熏陶一代代员工。企业领袖的个人魅力与风采，受到人们的崇拜和景仰，成为企业的向心力和凝聚力。

那么，怎样才能成为一个杰出的高层管理者呢？



《公司高管实战操典》从中国企业的实际出发，根据国际企业管理的新趋向、新理念，结合 MBA 经典教材和典型案例，全面阐述了各高层管理职位的基本素质要求、职责权限和工作任务，详尽介绍了各相关职位的运作程序和操作实务，解答了管理过程中可能遇到的各种问题。这套丛书的特点，就在于它按照不同的职位，浓缩了 MBA 核心课程的主要内容，并根据现实需要，提供了可操作的方法与程序。无论是在职经理人还是后备经理人，都能从中获得系统的理论指导，提升自己的预见能力、决策能力，为企业管理注入新的活力，从而在市场竞争中打造企业的核心竞争力，完成自己的职责和使命。

这套丛书较之于琳琅满目的企业管理著作和大学 MBA 教材，最为鲜明的价值和特征是它的实战性和操作性：言简意赅，提纲挈领，系统完整。因而，它既可以作为企业高层管理者开阔眼界、增长知识、提高素质的案头必备书，也可作为 MBA 教育的重要辅助教材；同时，它还是企业高层管理者的实战范本。我们相信，这套丛书将使企业管理者进入一个全新的境界，志向高远的经理人将在知识增长的过程中实现新的飞跃，并带领企业员工创造新的辉煌。

本书由麦斯特企业管理研究中心主持编撰。编著者中有哈佛商学院 MBA 毕业生、北京大学光华管理学院和中山大学经管学院的中青年学者、清华大学经管学院的 EMBA 学员以及国内著名企业的优秀高级经理人。在编写过程中，我们参考了近年来国内外出版的许多优秀的经管著作和大学教材，从中汲取了不少营养。我们深信，现代企业管理科学的发展正是在不断继承前人的遗产与传统，总结当下企业发展成败经验与教训的过程中发展起来的。在经济全球化的今天，管理科学的发展更是日新月异。我们热忱欢迎广大读者，尤其是从事企业管理研究的学者和在企业一线的职业经理人对本丛书提出批评建议。让我们共同努力，一起来建设与发展中国的企业管理科学，为广大企业管理工作者提供优秀的精神食粮。

程爱学

2005 年 3 月 18 日



# 目 录

## 第一章

### 总经理的职责与任务

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 1.1 总经理的类型 .....               | 3  |
| 1.2 总经理的职责权限 .....             | 6  |
| 1.2.1 总经理的职责 .....             | 6  |
| 1.2.2 总经理的权限 .....             | 7  |
| 1.3 总经理的任务 .....               | 9  |
| 1.4 总经理的素质要求 .....             | 11 |
| 1.4.1 深厚的领导基础 .....            | 11 |
| ➔ 阅读材料 1-1 衡量领导能力的九项自然法则 ..... | 13 |
| 1.4.2 合理的知识结构 .....            | 13 |
| 1.4.3 独特的性格特征 .....            | 16 |
| ➔ 阅读材料 1-2 导致总经理失败的原因 .....    | 19 |
| 1.4.4 超强的管理能力 .....            | 20 |
| 1.5 总经理的自我修炼 .....             | 23 |

## 第二章

### 总经理的领导艺术

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 2.1 领导与领导艺术 .....           | 27 |
| 2.1.1 领导的方式 .....           | 28 |
| 2.1.2 有效的领导 .....           | 32 |
| ➔ 阅读材料 2-1 总经理领导艺术十原则 ..... | 35 |
| 2.2 总经理必须领导企业 .....         | 36 |
| 2.2.1 领导与管理 .....           | 37 |





## 目 录

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 2.2.2 领导者与管理者 .....       | 39 |
| 2.2.3 多一些领导,少一些管理 .....   | 40 |
| 2.3 总经理与变革领导 .....        | 42 |
| 2.3.1 总经理与变革 .....        | 42 |
| 2.3.2 总经理变革的关键原则 .....    | 43 |
| 2.3.3 变革领导的要点 .....       | 44 |
| 2.3.4 总经理变革领导的经验 .....    | 48 |
| ➡ 阅读材料2-2 管理变革的五大秘诀 ..... | 50 |

## 第三章

## 企业组织结构改进与变革

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 3.1 传统的企业组织结构 .....      | 55 |
| 3.1.1 矩阵式组织 .....        | 55 |
| 3.1.2 大规模组织 .....        | 57 |
| 3.2 传统的企业组织改造 .....      | 59 |
| 3.2.1 金字塔形组织的改造 .....    | 59 |
| 3.2.2 功能型组织的改造 .....     | 60 |
| 3.2.3 任务型组织的改造 .....     | 61 |
| 3.2.4 矩阵式组织的改造 .....     | 61 |
| 3.3 大规模组织的改进 .....       | 67 |
| 3.3.1 企业组织设计的原则 .....    | 68 |
| 3.3.2 企业组织设计的步骤 .....    | 69 |
| 3.3.3 大规模企业组织改进的征兆 ..... | 70 |
| 3.3.4 大规模企业组织的分析 .....   | 71 |
| 3.3.5 大规模企业组织改进的内容 ..... | 73 |



# 目 录

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 3.3.6 大规模组织改进的趋势 .....   | 80 |
| 3.4 企业组织的变革 .....        | 83 |
| 3.4.1 企业组织变革的原因与征兆 ..... | 83 |
| 3.4.2 企业组织变革的程序 .....    | 85 |
| 3.4.3 企业组织变革的方式 .....    | 90 |

## 第四章

### 总经理与战略管理

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 4.1 战略管理概述 .....                | 99  |
| 4.1.1 什么是战略 .....               | 99  |
| 4.1.2 战略的层次 .....               | 100 |
| 4.1.3 战略管理的过程 .....             | 101 |
| 4.2 战略分析 .....                  | 104 |
| 4.2.1 企业常见病症分析 .....            | 105 |
| 4.2.2 企业衰败症候分析 .....            | 106 |
| ➡ 阅读材料 4-1 经营失败的危险信号及应对之策 ..... | 113 |
| 4.2.3 战略分析的方法 .....             | 115 |
| 4.3 战略决策 .....                  | 121 |
| 4.3.1 战略决策过程 .....              | 122 |
| 4.3.2 理性战略决策 .....              | 128 |
| 4.3.3 战略决策方案的分析 .....           | 133 |
| 4.3.4 群体战略决策 .....              | 134 |
| ➡ 阅读材料 4-2 改善群体战略决策的方法 .....    | 137 |



|                     |     |
|---------------------|-----|
| 4.4 战略决策技术 .....    | 138 |
| 4.4.1 战略决策硬技术 ..... | 139 |
| 4.4.2 战略决策软技术 ..... | 143 |

第五章

总经理对计划执行的监控

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 5.1 监控的类型与流程 .....     | 151 |
| 5.1.1 监控的类型 .....      | 151 |
| 5.1.2 监控的流程 .....      | 153 |
| 5.2 控制的障碍与重点 .....     | 156 |
| 5.2.1 控制的障碍 .....      | 156 |
| 5.2.2 控制的重点 .....      | 160 |
| 5.2.3 控制的要点 .....      | 163 |
| 5.3 对计划执行监控的策略 .....   | 169 |
| 5.3.1 构建有效的监控系统 .....  | 169 |
| 5.3.2 了解计划执行情况 .....   | 171 |
| 5.3.3 设计监控沟通网络 .....   | 173 |
| 5.3.4 平衡监控结构 .....     | 175 |
| 5.3.5 将监控与新计划相联系 ..... | 177 |
| 5.3.6 授权情况下的监控 .....   | 179 |

第六章

总经理与生产管理

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 6.1 现代生产管理技术 ..... | 185 |
| 6.1.1 材料需求计划 ..... | 185 |



目 录

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 6.1.2 及时生产方式 .....                | 190 |
| ➡ 阅读材料 6-1 企业资源计划(ERP) .....      | 196 |
| 6.2 生产战略决策 .....                  | 197 |
| 6.2.1 生产总体战略决策 .....              | 197 |
| 6.2.2 产品决策 .....                  | 198 |
| 6.2.3 生产系统设计 .....                | 201 |
| 6.3 确定生产计划 .....                  | 204 |
| 6.3.1 确定生产计划指标 .....              | 204 |
| 6.3.2 生产任务的安排 .....               | 206 |
| 6.4 进行生产控制 .....                  | 208 |
| 6.4.1 生产控制的要素 .....               | 209 |
| 6.4.2 生产控制的类型 .....               | 209 |
| 6.4.3 生产控制的程序 .....               | 210 |
| 6.4.4 生产作业控制 .....                | 211 |
| 6.4.5 库存控制 .....                  | 214 |
| 6.5 强化质量管理 .....                  | 217 |
| 6.5.1 质量与质量管理 .....               | 217 |
| 6.5.2 制造过程的质量管理 .....             | 220 |
| 6.5.3 认识 ISO 9000 系列标准 .....      | 222 |
| ➡ 阅读材料 6-2 ISO 14000 环境管理体系 ..... | 225 |

第七章

总经理与营销管理

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 7.1 确定市场营销战略 .....   | 229 |
| 7.1.1 确定企业使命 .....   | 229 |
| 7.1.2 建立战略业务单位 ..... | 231 |





|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 7.1.3 为每个战略业务单位安排资源 .....         | 232 |
| 7.1.4 计划新业务,放弃老业务 .....           | 234 |
| 7.2 控制和评价市场营销 .....               | 235 |
| 7.2.1 市场营销控制的类型 .....             | 235 |
| 7.2.2 年度计划控制 .....                | 236 |
| 7.2.3 盈利能力控制 .....                | 242 |
| 7.2.4 战略控制 .....                  | 248 |
| 7.3 组织新产品开发 .....                 | 251 |
| 7.3.1 安排好新产品开发组织 .....            | 252 |
| 7.3.2 管理好新产品开发创意 .....            | 254 |
| ➡ 阅读材料7-1 十种获得伟大新产品创意的办法<br>..... | 255 |
| 7.3.3 解决好新产品商品化问题 .....           | 256 |
| 7.4 进行品牌管理 .....                  | 259 |
| 7.4.1 什么是品牌 .....                 | 259 |
| 7.4.2 品牌权益 .....                  | 260 |
| 7.4.3 品牌维系客户 .....                | 262 |
| ➡ 阅读材料7-2 成功创立持久品牌的关键因素<br>.....  | 263 |
| 7.4.4 品牌管理 .....                  | 264 |
| ➡ 阅读材料7-3 九种强化品牌的方法 .....         | 266 |

第八章

总经理与财务管理

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 8.1 筹资决策 .....      | 269 |
| 8.1.1 筹资决策的原则 ..... | 269 |



## 目 录

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 8.1.2 筹资期限决策 .....                | 270 |
| 8.1.3 筹资方式决策 .....                | 271 |
| 8.1.4 资本结构的优化 .....               | 274 |
| 8.2 投资决策 .....                    | 280 |
| 8.2.1 流动资产投资决策 .....              | 280 |
| 8.2.2 固定资产投资决策 .....              | 283 |
| 8.3 资本运作决策 .....                  | 291 |
| 8.3.1 企业兼并 .....                  | 291 |
| 8.3.2 企业的收购 .....                 | 293 |
| ➡ 阅读材料 8-1 企业收购时考虑的问题 .....       | 296 |
| 8.3.3 企业重组 .....                  | 297 |
| ➡ 阅读材料 8-2 杜拉克成功资本运作五法则及其扩展 ..... | 298 |

## 第九章

## 总经理与人力资源管理

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 9.1 人力资源规划 .....        | 303 |
| 9.1.1 人力资源规划的种类 .....   | 303 |
| 9.1.2 人力资源规划的主要内容 ..... | 304 |
| 9.1.3 人力资源规划的作用 .....   | 305 |
| 9.1.4 人力资源规划的流程 .....   | 305 |
| 9.1.5 人力资源预测 .....      | 308 |
| 9.2 人力资源开发 .....        | 311 |
| 9.2.1 人力资源开发的原则 .....   | 312 |
| 9.2.2 人力资源开发的过程 .....   | 314 |



|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 9.2.3 人力资源开发的需求分析 .....           | 315 |
| 9.2.4 人力资源开发的方法 .....             | 316 |
| ➡ 阅读材料9-1 IBM公司行政管理人才与员工的开发 ..... | 318 |
| 9.3 人力资源激励 .....                  | 319 |
| 9.3.1 激励的原则 .....                 | 319 |
| 9.3.2 人力资源激励的方法 .....             | 321 |
| 9.3.3 团队激励 .....                  | 324 |
| 9.3.4 长期激励方式与股票期权 .....           | 328 |

第十章

企业公共关系管理

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 10.1 塑造企业良好的形象 .....          | 335 |
| 10.1.1 分析评估企业形象 .....         | 335 |
| 10.1.2 知名度与美誉度 .....          | 337 |
| 10.1.3 选择并规划企业有效形象 .....      | 338 |
| 10.1.4 导入CIS系统,塑造企业良好形象 ..... | 340 |
| 10.2 进行危机管理 .....             | 341 |
| 10.2.1 危机管理 .....             | 342 |
| 10.2.2 常见危机的处理方法 .....        | 343 |
| 10.3 开展企业公共关系活动 .....         | 345 |
| 10.3.1 确定企业公共关系问题 .....       | 346 |
| 10.3.2 制定企业公共关系计划 .....       | 350 |
| 10.3.3 实施企业公共关系活动 .....       | 352 |
| 10.3.4 评估企业公共关系活动效果 .....     | 355 |



# 目 录

## 第十一章

### 塑造优秀的企业文化

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 11.1 企业文化概述 .....        | 361 |
| 11.1.1 企业文化的内容 .....     | 361 |
| 11.1.2 企业文化的层次 .....     | 362 |
| 11.1.3 企业精神 .....        | 363 |
| 11.1.4 企业家精神与企业文化 .....  | 365 |
| 11.2 诊断企业文化 .....        | 367 |
| 11.2.1 外部诊断 .....        | 367 |
| 11.2.2 内部诊断 .....        | 370 |
| 11.2.3 企业文化病的症状 .....    | 371 |
| 11.3 塑造优秀企业文化的要点 .....   | 373 |
| 11.3.1 从决策到组织 .....      | 374 |
| 11.3.2 新的观念与行为 .....     | 376 |
| 11.3.3 坚持不懈 .....        | 378 |
| 11.3.4 传统文化向团队文化转变 ..... | 379 |
| 11.3.5 从管理层到员工的转变 .....  | 382 |
| 11.3.6 克服深层文化障碍 .....    | 386 |
| 主要参考文献 .....             | 389 |



## 第一章

# 总经理的职责与任务

◆ 总经理的类型

◆ 总经理的职责权限

◆ 总经理的任务

◆ 总经理的素质要求

◆ 总经理的自我修炼



总经理的工作在企业管理中是至高无尚的，并且是永无止境的，他必须对企业成员的决定和行为最终负责。总经理是一个企业的领导，代表董事会(股东)领导企业，确定企业的发展方向和经营目标，并根据经营目标调整所有的经营机制，调动所有的企业资源，引导并激励员工为共同的目标贡献力量。总经理必须是一个领导，当他在进行战略管理和控制时，为企业指明方向；总经理必须是一个企业家，当他在进行公共关系管理和塑造企业文化时，他代表企业的形象，以其企业家的精神为企业注入新的动力；总经理必须是一位管理家，当他在进行人力资源、财务、市场和生产管理时，他必须为企业创造一系列条件，制定一系列制度，管理好企业。



## 1.1 总经理的类型

近几十年来,各种产业发展很快,企业规模越来越大,企业的经营种类越来越多,经营行为活动方式越来越复杂,总经理的数量也增长很快,总经理的类型也变得越来越繁多。随着企业组织越来越复杂,越来越多的总经理工作领域被“开发”出来,帮助企业管理它们规模巨大、种类繁多的下属机构。到目前为止,至少有7种常见的不同类型的总经理工作职位同时存在。其中包括职能型业务总经理、多部门型业务总经理、企业集团型总经理、分公司总经理、子公司总经理、产品与营销型总经理以及经营型业务总经理。简而言之,这7种总经理职位可以这样来描述:

(1) 在职能完整的公司里的业务总经理职位。这是“传统观念”中的总经理职位。它向整个董事会(或董事长)汇报并负责,而其下面有若干职能部门经理向他汇报并负责。

(2) 在多部门公司里的法人业务总经理职位。这种类型工作与以上第一种类型的总经理工作最明显的区别在于其他业务总经理及其他职能部门和机构的经理们向他汇报并负责;再有,这种多部门型业务总经理工作通常不负责考虑企业各部门和自己的短期经营计划 and 内容。

(3) 企业集团型总经理职位。这种类型的总经理工作向上还对一位总经理汇报并负责,而其下面又有数位业务总经理向他汇报并负责。典型的企业集团型总经理会向一位多部门公司法人业务总经理汇报工作,而又有六七个分公司总经理向他汇报并负责。这一工作职位与CEO相比具有较少的长期策略计划责任,较少的企业外部平行人际关系。

(4) 分公司总经理职位。这种类型的总经理工作在很多方面与传统的总经理职位相似。不过,它得向一位总经理汇报并负责,而不是向董事长或董事会汇报。与企业集团型总经理相同,它与分公司CEO相比也具有较少