



总经理管理笔记

高效能管理法需要用心去悟，更要用心去修炼

卓越◎著

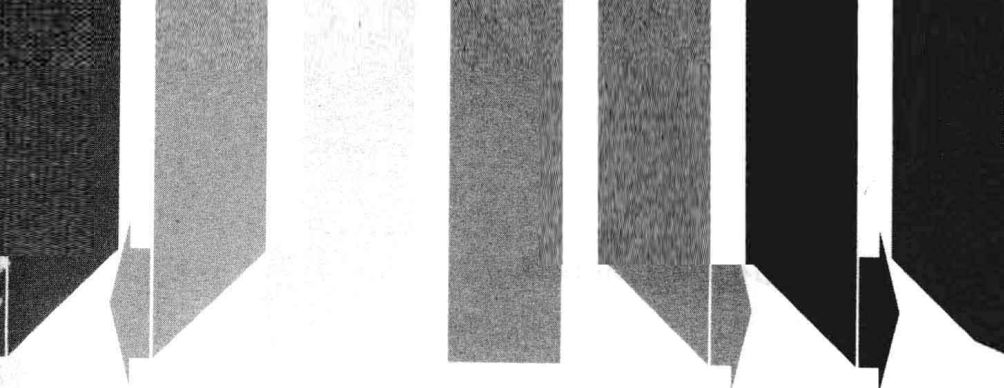
高效能总经理的 七步管理法

总经理汲取管理经验的源泉、处理日常事务的蓝本
道破高效能总经理的管理技巧和经营智慧
管理到位即体现高效能感召力

一部提升总经理影响力和实现基业常青的管理大法



石油工业出版社



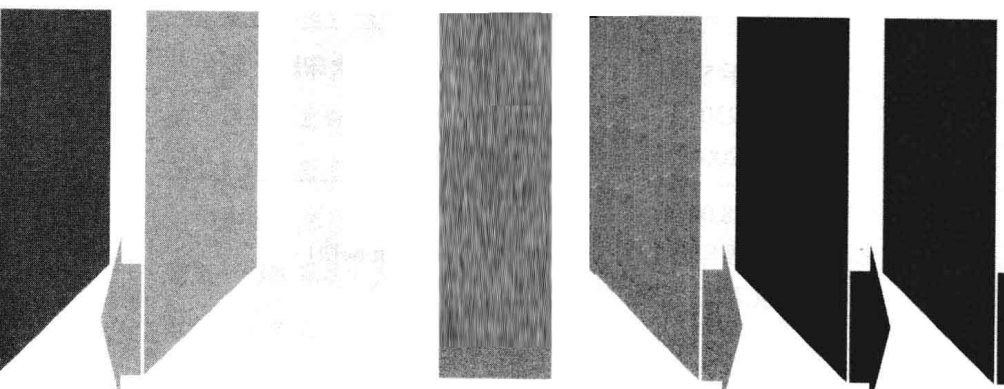
总经理管理笔记

高效能管理法需要用心去悟，更要用心去修炼

卓越◎著

高效能总经理的 七步管理法

一部提升总经理影响力和实现基业常青的管理大法



石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

高效能总经理的七步管理法/卓越著.

北京:石油工业出版社,2012.4

ISBN 978-7-5021-8975-4

I.高…

II.卓…

III.企业管理

IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 042930 号

高效能总经理的七步管理法

卓越著

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址:www.petropub.com.cn

编辑部:(010)64250921 营销部:(010)64523603

经 销:全国新华书店

印 刷:北京晨旭印刷厂

2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

880×1230 毫米 开本:1/32 印张:12

字数:200 千字

定价:28.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻版必究

■ 作者简介 ■

卓越，原名张俊杰，毕业于河北经贸大学，先后在多家大型公司担任培训导师，长期从事企业人力资源管理、中小公司战略研究、商业史研究，有多部作品问世。代表作《总经理商道笔记》《潮汕商人赚钱全凭真本事》《小公司做大做强18招》《做强小公司胜于做大大公司》等。

前言

常言道，“家有百口，主事一人”。在一个企业里，总经理是企业的主心骨和带头人。在企业的发展过程中，总经理所表现出的能力或毅力，常常左右着整个局势的成败。

“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。”杰克·韦尔奇的这句名言明确道出了总经理在企业经营中的决定性作用。美国通用电气公司也正是在他的带领下，一路披荆斩棘，位居世界企业 500 强。

在越来越严峻的经济环境下，在越来越激烈的商战中，作为企业的决策者和领导者，总经理决定着整个企业的前途。你是愿意做一头积极进取的雄狮，还是做一只软弱的绵羊呢？这是每个总经理都必须认真思考的问题。

在明白自己的重大责任之后，总经理应该怎么做？应该抓好哪些事情？应该怎样带领企业发展壮大，最终成为令世人瞩目的知名企业呢？



“抓好关键业务，其他的自然就不会差。”麦当劳公司董事兼 CEO 吉姆·坎特鲁普一语道破天机。

是的，作为总经理，你不必是全才，你只需要具备卓越的领导能力，集中精力抓好几件大事，就足以让你的事业步步高升，更上一层楼。

目前，我们不缺乏管理的理论，且很多理论也被广泛应用，只是执行是管理的一大难题！

那么，如何使现有的管理通俗化、简单化，进而付诸施行呢？

本书作者针对中国公司的管理，做出中国式的解释，其中渗透着中国独特的文化韵味。本书结合独具中国特色的公司企业和人情世故，总结出 200 多条管理方法，重点突出，脉络清晰，层次分明，雅俗共赏，简单易行，一步到位。读者在茶余饭后随手翻阅，朗朗上口，条条经典，一针见血，一语中的。

本书作为总经理的实用管理手册，是帮助总经理走向卓越、事业成功的参照范本，在日常管理过程中遇到问题，总经理能随时从中找到答案。

高效能总经理的七步管理法





目 录



第1步——制度与薪酬

1. 实施制度的几点讲究 / 002
2. 无规矩不成方圆 / 003
3. 法治代替人治 / 004
4. 严格执行规章制度 / 005
5. 严明纪律要用“热炉法则” / 007
6. 谁都不许抄近道 / 008
7. 令行禁止, 监督好使 / 010
8. 人“事”关天 / 011



9. 国有国法, 家有家规 / 012
10. 绝不允许拉帮结派 / 013
11. 慈母手握钟馗剑 / 015
12. 处罚要宽严适度 / 016
13. 规章制度要避免的八点 / 017
14. 设立部门的三个问题 / 018
15. 鼓不敲不响, 钟不撞不鸣 / 019
16. 考评的四个基本原则 / 020
17. 检查工作的九个技巧 / 022
18. 绩效面谈的七个程序 / 023
19. 留住人才的三大“法宝” / 025
20. 运用策略, 留住年轻人才 / 027
21. 工资“合身”, 干劲十足 / 028
22. 高人一酬, 将“薪”比心 / 030
23. 要想马儿跑, 就得多喂草 / 031
24. 为新员工“量体裁衣” / 033
25. 报酬要与制度均衡 / 034
26. 好待遇+好前途 / 036
27. 加班是把双刃剑 / 037
28. 防止陷入薪酬误区 / 038

29.用激励挖掘员工的潜能	/	039
30.有始有终,绝不虎头蛇尾	/	042
31.常见的十种激励技巧	/	043
32.激励讲究的六个原则	/	046
33.随机应变,二次激励	/	047
34.小恩小惠,赢得人心	/	049
35.重赏之下,必有勇夫	/	050
36.当奖则奖,奖有所值	/	052
37.大奖明奖,小奖暗奖	/	053
38.赏禄丰厚,论功行赏	/	055
39.年终奖是一种沟通	/	056
40.宁可不奖,绝不错奖	/	057



第2步——识人与用人

1.总经理必须识人	/	060
2.透过体型识人	/	061
3.透过面孔识人	/	063



4.透过眼睛识人	/	065
5.透过穿着识人	/	067
6.透过言谈识人	/	068
7.透过坐姿识人	/	070
8.透过握手识人	/	072
9.透过工作识人	/	074
10.透过开会识人	/	076
11.透过动作识人	/	078
12.透过饮食识人	/	080
13.透过饮酒识人	/	082
14.透过办公桌识人	/	083
15.一个篱笆三个桩	/	085
16.识别人才的七大原则	/	086
17.识别人才的六个禁忌	/	088
18.识别被埋没的人才	/	089
19.识别可重用的人才	/	091
20.识别最忠诚的人才	/	092
21.识别滥竽充数的人	/	094
22.世无全才,用长避短	/	095
23.年龄不同,用法不同	/	097

24. 用人不疑, 疑人不用	/	098
25. 以变应变, 以变制变	/	100
26. 用人的五个误区	/	101
27. 用人不当的恶果	/	103
28. 学会授权, 以权御人	/	105
29. 大权独揽, 小权分散	/	106
30. 浇树浇根, 管人管心	/	108
31. 巧施恩惠, 换取“芳心”	/	109
32. 善用激将术	/	110
33. 有效沟通的六个技巧	/	112
34. 制伏“刺头”的五种手段	/	113
35. 调解纠纷的八种技巧	/	115
36. 五个人的活, 三个人干	/	117
37. 授权遵循的六大原则	/	118
38. 防止员工跳槽的八个对策	/	119
39. 解雇员工的五个妙招	/	122
40. 管理精英的五个妙计	/	123



第3步——沟通与协调

1. 好风凭借力,送我上青云 / 126
2. 广结善缘,搭建人脉圈 / 128
3. 与人为善,包你大赚 / 129
4. 人我两利,义利并重 / 130
5. 要进门,先拜师 / 132
6. 大树底下好乘凉 / 133
7. 与“百事通”交朋友 / 135
8. 赢得金融界信任 / 136
9. 与政府交往的四个原则 / 137
10. 与政府交往的七个技巧 / 139
11. 让无冕之王为你“加冕” / 141
12. “拿”别人的钱,圆自己的梦 / 143
13. 有信用就能融到资金 / 144
14. 把鸡蛋放在不同的篮子里 / 145
15. 不打无把握的仗 / 147

- 16.借债要“忍”，还债要“狠” / 148
- 17.知己知彼，百战百胜 / 150
- 18.谈判之前要做好准备 / 151
- 19.谈判的 22 项要领 / 153
- 20.避免陷入被动 / 156
- 21.谈判时要学会鸡蛋里边挑骨头 / 157
- 22.谈判中的“运动战” / 159
- 23.管他黑脸白脸，都不给好脸 / 160
- 24.谈判为赚钱，也要学防骗 / 162
- 25.说服对方的三个技巧 / 164
- 26.刀切豆腐两面光 / 166
- 27.利用外国打内战 / 167
- 28.收帆好在顺风时 / 169
- 29.信息是致富催化剂 / 170
- 30.两眼抹黑，就得吃亏 / 172
- 31.见微知著，一叶知秋 / 173
- 32.新信息，新商机 / 175
- 33.眼观六路，耳听八方 / 176
- 34.保持信息敏感度 / 177
- 35.拓宽信息渠道 / 179



- 36. 要想生意成, 必须信息灵 / 180
- 37. 搜集信息的四条原则 / 181
- 38. 搜集信息的四个方法 / 182



第4步——质量与品牌

- 1. 质量就是生死线 / 186
- 2. 没有质量, 一切等于零 / 187
- 3. 为客人煮好每一杯咖啡 / 188
- 4. 变“市场要”为“自己要” / 190
- 5. 产品质量要符合消费者的需求 / 191
- 6. 强化现场质量保证体系 / 192
- 7. 质量管理无处不在 / 194
- 8. 质量管理的八项原则 / 195
- 9. ISO 的本质和标准 / 197
- 10. 品牌是个聚宝盆 / 199
- 11. 广告宣传少不了 / 201
- 12. 人要衣装, 产品要包装 / 202

13.定位准确是畅销的前提	/	203
14.用心经营,树立良好品牌形象	/	204
15.名字起得好,顾客少不了	/	205
16.公司标志要有新意	/	207
17.最流行的品牌策略	/	209
18.品牌组合成功之路	/	210
19.实行多品牌架构	/	212
20.攥紧拳头打天下	/	213
21.品牌延伸,“多子多福”	/	214
22.狭路相逢新者胜	/	215
23.牵着客户的鼻子走	/	217
24.人人身上有创意	/	218
25.人无我有,人有我变	/	220
26.一用变多用,致富有捷径	/	221
27.敢于“异想天开”	/	222
28.新产品开发的策略	/	223
29.发掘产品特有的魅力	/	225
30.模仿是条死胡同	/	226
31.靠创新降低成本	/	227
32.做个有“新”人	/	228



- 33.以新求利,多搞发明 / 230
- 34.想人未想,能人不能 / 231
- 35.在包装上玩出新花样 / 232
- 36.产品创新五大技巧 / 234



第5步——诚信与服务

- 1.富人守信,穷人守财 / 238
- 2.一诺千金,生意长久 / 239
- 3.宁肯赔本,不可赔名 / 241
- 4.剑走偏锋,人走正道 / 242
- 5.黄金有价,信誉无价 / 244
- 6.人无信不立,商无信不发 / 246
- 7.金杯银杯,不及顾客的口碑 / 247
- 8.细节决定成败 / 249
- 9.打造高效的服务团队 / 250
- 10.大家好,才是真的好 / 251
- 11.重视客户意见卡 / 253