

GENERAL MANAGER
A TEAM
BUSINESS
PROFIT

总经理

管人管事



管利润

金源◎著

成为卓有成效的管理者，做好这三件事就够了

用制度管人，按流程管事
凭利润考核业绩和结果



江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
全国百佳出版社

总经理 管人管事 管利润

金源◎著

ZONGJINGLI

GUANREN GUANSHI GUANLIRUN



江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
全国百佳出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理管人管事管利润 / 金源著. — 南昌 : 江西

人民出版社, 2017. 10

ISBN 978-7-210-09648-1

I. ①总… II. ①金… III. ①企业管理 IV.

①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第196171号

总经理管人管事管利润

金源 / 著

责任编辑 / 胡滨 刘荆路

出版发行 / 江西人民出版社

印刷 / 固安县保利达印务有限公司

版次 / 2017年10月第1版

2017年10月第1次印刷

710毫米×960毫米 1/16 27.25印张

字数 / 400千字

ISBN 978-7-210-09648-1

定价 / 39.80元

赣版权登字-01-2017-615

版权所有 侵权必究

总经理的角色和职责

在企业中，总经理是一个职位。

由于企业的规模有大有小，企业的组织结构千差万别，因而，同样是“总经理”这个职位，其职责、权限、工作范围却是大不相同的。

总经理的职位类型

研究表明，总经理的工作职位至少有 7 种常见的类型。

1. 职能型业务总经理职位

这种职位出现在职能完整的公司里，是“传统观念”中的统筹性总经理职位。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. 多部门型业务总经理职位

这种职位出现在多部门公司里，是一种法人业务总经理职位。其他业务总经理及其他职能部门和机构的经理向他汇报并负责。这种类型与第一种类型

的总经理最大的区别在于，这种多部门型业务总经理工作时通常不会像第一种总经理那样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

这种总经理向上还要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。这一工作职位与多部门型业务总经理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

这种类型的总经理得向一位总经理汇报并负责。这一职位最重要的职责是负责该负责项目的利润盈亏情况。与企业集团型总经理职位相同，它也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，但具有较多的短期经营责任。

5. 子公司总经理职位

它多是向上汇报，具有较少的企业整体责任。比如，典型的子公司总经理会向一位企业集团型总经理汇报工作并负责，其无须担负其他与产品、售后服务、市场营销等部门有关的责任。子公司总经理在某种程度上得依靠企业（或企业集团）人事、法律、会计、公共关系及金融部门的帮助。这一总经理职位与上一类型相同。但是，它的企业内下属雇员较少，而具有较多的平行业务关系。

6. 产品与营销型总经理职位

几乎所有的营销人员都向他汇报和负责，这一工作职位也基本不承担有关长期策略规划的责任，但得负责协调与该产业（或数项产业）相关的生产人员和工作人员的关系。这种类型总经理的下级人员类型较少，而具有更多的平行业务关系。

7. 经营型总经理职位

这种总经理职位基本没有长期策略规划的责任，而主要负责短期生产经营活动，可能就是一家或数家工厂的经理，仅对计算的“利润”负部分责任。有一些人事、会计及其他机构向他汇报。几乎所有生产制造、销售与服务人

员均由他负责。他也具有部分平行的业务关系——但不像产品与营销型总经理职位那样，其不必与平行的业务关系保持密切的联系。

当今，职能型业务总经理、分公司总经理、经营型总经理是上面7类总经理职位中最为广泛存在的。最不常见的职位类型则属多部门型业务总经理、企业集团型总经理了（据资料统计二者仅为总经理职位总数的1%）。例如，美国大概有不到1500个企业集团型总经理职位。但有一点要说明的是，在现代经济中总经理的类型不止以上所举，有的更少见或未能认知（诸如“区域性”总经理等）。

总经理的角色定位

一个高素质的总经理必须是思考力、判断力和实践能力都很强的多面手，如哈佛商学院在其《总经理学》教材里指出的：总经理必须是一个好的策划人、一个组织能手、一个协调人、一个管制人、一个分析人、一个推动人、一个设计人、一个意见沟通人，在许多情况下也必须是个老师、一个好学不倦的人、一个决策人。

一个总经理必须要清楚自己的角色定位，这直接关系到总经理的领导成效，如果搞不清楚自己的角色，就会把自己搞得神经兮兮，甚至影响员工们的情绪，让员工们不知所措。久而久之，在企业里面形成的习惯就是，领导吩咐怎么做就怎么做，做得少错的少，做得多错的多。员工没有积极性，没有创新。所以总经理应该把工作重点放在思考、判断、分析、规划、决策上，注重职务的正确定位及有效发挥，不能与员工抢工作，更不应该忘记自己的主要任务。

一个成功的总经理应该是一个很好的指导者和监督者，时时保持头脑的冷静，有清晰的思路，这样才能正确地判断与分析，正确迅速地作出决策，让员工们有正确的方向去执行。古人说“上梁不正下梁歪”“将帅无能累死三军”，

如果总经理做得好，员工们也会轻松有效率。

总经理的工作职责

作为公司总经理，既要对公司负责，又要对员工负责，因此他所要履行的职责很多，主要是以下几个方面：

1. 生产经营方面

（1）执行董事会决议，主持全面工作，保证经营目标的实现，及时、足额地完成董事会下达的利润指标；

（2）审查批准年度计划内的经营、投资、改造、基建项目和流动资金贷款、使用、担保的可行性报告；

（3）组织实施经董事会批准的新上项目；

（4）抓好公司的生产、服务工作，配合各分公司搞好生产经营；

（5）领导制定公司的市场运营、发展战略及规划；

（6）领导制定公司年度计划、中长期发展计划等；

（7）定期主持召开公司质量分析会。

2. 管理方面

（1）从大方向抓公司的日常经营管理工作，在董事会委托权限内，以法人代表身份代表公司签署有关协议、合同、合约和处理有关事宜；

（2）建立健全公司统一、高效的组织体系和人事体系。构建组织体制和人事编制，安排总经理助理，各职能部门和下属各分公司经理以及其他高级职员任免、报酬、奖惩，决定派驻下设办事处和人员；

（3）根据生产经营需要，有权聘请专职或兼职法律、经营管理、技术等顾问，并决定报酬；

（4）决定对成绩显著的员工予以奖励、调资和晋级，对违纪员工的处分，直至辞退；

(5) 领导公司建立各级组织机构，并按公司战略规划进行机构调整；

(6) 领导公司制定各种规章制度，并深入贯彻实施；

(7) 决定各职能部门主管的任免、报酬、奖惩。

3. 财务方面

(1) 组织实施经董事会批准的公司年度工作计划和财务预算报告及利润分配、使用方案；

(2) 批准公司的年度财务预算；

(3) 健全财务管理，严格财经纪律，搞好增收节支和开源节流工作，保证现有资产的保值和增值。

4. 日常事务、活动方面

(1) 代表公司参加重大的内外活动；

(2) 审核以公司名义发布的各种文件；

(3) 加强企业文化建设，搞好社会公共关系，树立公司良好的社会形象；

(4) 定期主持召开员工座谈会，了解员工思想动向。

本书的结构

通过以上的分析会发现，总经理的工作内容和类型是极其复杂的，要针对总经理的工作需要撰写一本实操性的指南，就必须高屋建瓴地来形成框架，另辟蹊径地来梳理问题。

笔者根据自身从事管理工作的经验，以及长期在管理培训和管理咨询中了解到的情况，把总经理的工作划分为管人、管事、管利润这三个知识模块。

在管人这个知识模块中，首先分析总经理管人与人力资源部门工作的区别和联系；其次从用制度管人、用机制管人、用目标管人、用文化管人四个角度，阐述了总经理应如何建立四维人事平台，在此平台上的具体事务，交由人力资源部门和业务主管去具体处理；然后从向上管理、向下管理、向外管理和

向内管理四个方向，阐述了总经理在处理与老板、董事会、核心员工、直接下属、客户关系、政府关系、个人生活时应秉持的原则和注意的问题。

在管事这个知识模块，首先分析总经理与各业务经理在处理事务上的工作区别和联系；其次通过对决策方法的介绍，区分了例行性问题和例外问题，告诉总经理如何把例外问题的决策权授予下级，并通过程序化决策的方法保证其行使权力的质量和一致性；由于总经理在授权之前应审批其处理事务的流程，甚至要主导流程的设计，因此本书为总经理示例了重要业务的流程纲要，可以为总经理起到点石成金的阅读效果；然后按照明茨伯格的管理者角色理论，教会总经理如何扮演好领导者、沟通者、指挥者、协调者和危机驾驭者的角色。

在管利润这个知识模块，首先分析了总经理与财务部门主管或者财务总监工作的区别和联系；其次从盈利意识、结果优先的角度阐述了总经理如何承担企业的盈利责任并将之贯彻到各项日常的工作中；然后专门阐述了节约费用和降低成本的问题，降本增效永远是管理的主题；再次介绍了总经理阅读财务报表的方法和从财务角度诊断管理问题的窍门，以及财务管控的具体措施；最后，综合性地讨论了总经理如何从财务的角度管人管事，这种从果到因的逆向思考法，将有效提高总经理观察问题、解决问题的能力。

相信这样一本别出心裁的著作，能够对拼搏在创业、经营第一线的总经理们，有着指点迷津的指导作用。

目录

上篇 总经理如何管人

第1章 用制度管人	003
无印良品：90% 靠制度，10% 靠汇报.....	003
企业管理制度的内涵和分类.....	005
制定规章制度的程序和原则.....	007
案例学习：《华为基本法》诞生记.....	010
要求下级做到的事，自己必须首先做到.....	013
第2章 用机制管人	016
人才招聘机制.....	016
员工培训机制.....	023
绩效管理机制.....	029
薪酬分配机制.....	032
员工激励机制.....	038
第3章 用目标管人	041
目标与目标管理.....	041
目标管理的基本程序.....	042
目标管理的五项任务.....	044
理解和运用“手段—目的链”.....	047

衡量目标是否到位的原则.....	047
制定行动方案的结果导向原则.....	051
目标激励法.....	054
第4章 用文化管人	060
企业文化的核心是价值观.....	060
企业文化和价值观塑造的意义.....	063
企业文化与理念塑造应注意的事项.....	064
企业文化的层次.....	065
企业文化建设的步骤.....	066
第5章 向上管理，如何管好老板	070
区分两种总经理负责制.....	070
管理老板和上级的奥妙.....	072
如何开好董事会.....	073
如何向董事会汇报工作.....	076
第6章 向下管理，如何管好下属	080
扮演好一把手的角色.....	080
注意领导班子的建设.....	083
识别人才，用对人才.....	088
要区别对待不同的下属.....	091
有效运作自己的智囊团.....	093
到基层去走一走看一看.....	095
第7章 向外管理，如何经营人脉	097
与成功人士交朋友.....	097
与政界人士交朋友.....	099

与老板交朋友.....	101
与客户交朋友.....	104
建立学术界人脉.....	106
建立媒体界人脉.....	107
建立金融界人脉.....	109
第8章 向内管理，如何修炼自我.....	111
领导素质与领导魅力.....	111
领导形象的设计要领.....	113
任何场合都不失控的领袖气质.....	115
情绪管理和自我减压.....	118
管理好自己的时间.....	120

中篇 总经理如何管事

第9章 总经理的思考工具	125
5W1H 分析法	125
企业“九查”术.....	127
“355” 工作法.....	128
SWOT 分析法	129
PDCA 管理循环.....	134
ABC 分类管理法	136
第10章 总经理的决策艺术	140
科学决策的程序.....	141
传统的决策方法.....	143

运用直觉快速决策.....	145
日常决策的经验判断法.....	148
处理决策中的轻重缓急.....	150
面对决策中的反对意见.....	152
怎样防范决策风险.....	153
决策不能完全靠制度解决.....	156
第 11 章 总经理的授权方法.....	161
有效的领导力来自充分授权.....	161
注意调整集权和分权的结合点.....	165
监控到位才能实现授权效果最大化.....	167
相信你所选择的下属.....	169
授权也要讲究策略.....	172
放权有度,才能达到最好效果.....	173
第 12 章 总经理的执行艺术.....	176
为什么会执行不佳.....	176
一手抓战略,一手抓执行.....	178
总经理的执行素质.....	180
锁定目标,简单重复.....	183
执行纪律时的措施.....	184
直面解雇的焦虑.....	185
第 13 章 总经理的流程管理方案.....	188
按流程办事.....	188
战略企划操作流程纲要.....	193
人力资源管理流程纲要.....	195

生产管理流程制度纲要.....	219
质量管理控制流程纲要.....	222
营销管理制度流程纲要.....	231
销售管理制度流程纲要.....	235
促销管理制度流畅纲要.....	240
客户管理工作流程纲要.....	250
新产品开发管理流程纲要.....	257
第 14 章 总经理的沟通艺术	264
表扬的艺术.....	264
批评的艺术.....	270
倾听的艺术.....	277
交谈的艺术.....	278
说服的艺术.....	284
第 15 章 总经理的指挥艺术	290
学会布置各项工作.....	290
学会对各项工作进行检查.....	292
掌握现场办公的艺术.....	294
学会听取工作汇报.....	296
学会对工作经验进行总结.....	297
领导者怎样作指示.....	300
怎样处理计划外的工作.....	302
第 16 章 总经理的协调艺术	306
领导者协调下属关系的法则.....	306
抓住关键，才能举一反三.....	308

处理刺头的技巧一定要高明.....	309
不要畏惧下属的顶撞.....	310
解决矛盾采用正确的技巧才是真理.....	311
不要排斥与下属的合作.....	312
达成共识,才能共同前进.....	313

第17章 如何应对危机和变化 315

企业危机的特征.....	316
企业危机的分类.....	318
危机事件的分析.....	322
危机管理的步骤.....	325
危机处理的原则.....	332
危机处理的方式.....	334
危机后的形象重塑过程.....	336

下篇 总经理如何管利润

第18章 不懂财务,就当不好总经理 343

企业管理者必须懂财务,懂账目.....	344
任何项目,财务先行.....	345
总经理必须看懂的三张表.....	347
总经理必须抓住七个指标.....	350
掌控企业现金流.....	351
精益成本管理.....	354

第 19 章 读懂公式：利润 = 收入 - 成本 358

成本降一成，利润翻一番.....	358
事前控制比事后算账更重要.....	359
实施全员成本控制.....	360
强化员工效率意识.....	362
杜绝拖延、懈怠的风气.....	363
杜绝逃避责任的风气.....	364
杜绝浪费企业的一分一毫.....	366
慧眼识别融资里的隐形成本.....	367
外来合同带来的财务漏洞.....	369
加快资金周转，减少隐形成本.....	370
缩短应收账款回收期.....	371
小处做精细，大处不糊涂.....	373

第 20 章 财务管理与财务控制 376

财务计划及其编制流程.....	376
费用开支管理办法.....	378
费用开支标准.....	379
零用金管理细则.....	383
借款和各项费用开支标准及审批程序.....	384
资产控制制度原则.....	386
财务分析撰写规定.....	387
费用报销操作流程.....	390
业务员收款规定.....	393
应收账款及应收票据管理办法.....	394
问题账款处理办法.....	397
呆账管理办法.....	399

财产管理办法.....	402
固定资产管理制度.....	404
固定资产核算管理制度.....	406
财物盘点制度.....	407
公司融资管理制度.....	411