

总经理全能历练教程



总经理

必须掌握^的9种

管理手段

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。现代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。总经理要掌握运用世界先进的管理方法和手段，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，以解决企业经营管理中的实际难题。

石培民 编著



总经理 必须掌握的9种 管理手段

石培民 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理必须掌握的 9 种管理手段/石培民编著. —北京:
经济科学出版社, 2011. 1

(总经理全能历练教程)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0044 - 0

I. ①总… II. ①石… III. ①企业领导学—通俗读物
IV. ①F272. 91 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 208842 号

责任编辑: 周胜婷

责任校对: 徐领柱 韩 宇

技术编辑: 董永亭

总经理必须掌握的 9 种管理手段

石培民 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京市业和印务有限公司印刷

710 × 1000 16 开 18.5 印张 280000 字

2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0044 - 0 定价: 36.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前言

总经理是一个企业的最高负责人，也是一个企业的领导核心和支配性力量。现代企业管理发源于西方，中国现代企业管理模式的建立在很大程度上借鉴了西方现代企业管理模式的精髓。

在全球经济一体化的大背景下，组建大而强的现代企业集团是实现“走出去”战略和走新型工业化道路的重要途径。作为企业的一把手，总经理必须具有统揽全局的能力，如果总经理缺乏这种统领全局的能力，即使手下拥有的都是精兵强将，最终也会导致企业被激烈的市场竞争所淘汰，而总经理具备了统揽全局的能力，就会将企业管理得井井有条，并渐渐地把企业做大做强。

作为总经理，要有掌控企业全局的思维智慧，这样才能带领企业在市场竞争中取胜。正如《总经理必须修炼的9种思维方式》中提出的：总经理必须懂得和具备制度化思维、人性化思维、可行性思维、品牌化思维、团队合作思维、营销战略思维、竞争思维、创新发展思维、前瞻规则思维9种思维智慧。

同时，总经理还必须具备良好的心态。有人说过：“心态决定命运，心态决定成败”，作为总经理，要想获得更大的事业成功，就要具备良好的心态。正如《总经理必须具备的9种良好心态》中强调的：总经理必须具备低调、平和、宽容、诚信、乐观、积极、谦恭、自信、果敢9种良好的心态。每位总经理都要保持一种阳光的心态面对事业的辉煌与挫败，失败与成功。

另外，总经理还要具备9种领导手段。学会和掌握领导企业的科学方法是企业各项工作取得成功的保证，总经理运用科学的领导手段，企业各项工作一定会事半功倍。《总经理必须掌握的9种管理手段》阐述了总经理应具备的9种领导艺术，包括敢于决断、勇于挑战、突破困境、抓住机遇、发挥优势、避实就虚、长远规划、依靠关系、善于创新9个方面。

经营企业是一项长期的、充满挑战的事业。总经理要加强自身的思想修养，

掌握卓越的领导艺术，提升自身的领导能力，在发挥自己潜能的同时，紧紧依靠全体员工的共同努力，才能让企业获取更大的成功。

本书在阐述总经理应具备的领导手段、领导思维、领导心态基本理论的同时，剖析了大量中外各行业成功人士取得成功的原因，从多个层面揭示了总经理必须具备的基本素质。作者希望本书能对从事领导工作的总经理们有所启迪和帮助，如果真的起到了这样的作用，将使作者感到莫大的欣慰。

编 者



目 录

手段一 敢于决断——战胜迟疑不定的习性 (1)

很多人之所以一事无成,最主要的原因就是缺少敢于决断的魄力,总是左顾右盼、思前想后,从而错失成功的最佳时机。成大事者在看到胜利可能到来时,敢于做出重大决断,因此取得先机。

- 该出手时决不犹豫 (3)
- 作决策时不能靠碰运气 (6)
- 选对方向,果断出手 (7)
- 速度决定你的成功几率 (9)
- 面对机遇要敢于取舍 (11)
- 敢于决断 (13)
- 令行禁止 (15)
- 敏捷方能占得先机 (17)
- 当断不断,反受其乱 (18)
- 有 30% 的成功把握,要考虑去做 (22)
- 开船趁涨潮,行动看时机 (25)
- 把握住决策时机 (27)

手段二 勇于挑战——挑战自我,迈向成功 (31)

地图再美也只不过一张彩色的纸,没有行动你永远也到不了你想去的地方,心动了就要行动,不经历风雨见不到真正的彩虹。一个勇于挑战,敢于冒险的人应该记住一句话:不要等待,心动了就赶快行动。

- 敢于尝试和冒险 (33)
- 敢于承受一切羞辱和灾难 (34)

风险与绩效并存	(35)
风险与机遇并存	(37)
不断尝试,勇于冒险	(38)
经商就要担风险	(39)
想到就做到,不做连难度都不知道	(40)
人弃我取,人去我与	(42)
鲁班门前耍斧头	(44)
胆大心细,无谓的风险不要冒	(46)
冒险是通往成功的捷径	(48)
冒险要认准方向	(49)
看准机遇,就要敢于冒险	(51)
从挑战中把握机遇	(53)
敢于冒险,勇于尝试	(54)
勇敢地面对风险和困难	(57)
好景只在险处看	(58)
敢冒险才可能有辉煌	(61)

手段三 突破困境——从困境中积累成功的资本 (65)

困难无处不在,困难突然来袭时,我与它对视,既然我敢与困难对视,就有胆识解决它带来的所有麻烦。一个人的失败,往往不是由于缺少选择,而是由于缺乏正视。人生总要面临各种困境的挑战,甚至可以说困境就是“鬼门关”。一般人会在困境面前浑身发抖,而成大事者则能把困境变为成功的有力跳板。

失败中蕴涵着机会	(67)
永不放弃,走向成功	(68)
从跌倒的地方爬起来	(70)
逆境和困难是成功的试金石	(72)
把不利条件变为夺取胜利的有利条件	(74)
跌倒以后爬起来,成功在前方	(75)
将“勤劳”积累起来就是财富	(78)
正视失败,走出逆境	(79)
去做了就没有“没办法”	(81)

摆脱危机,反败为胜	(83)
一败再败,才能智慧过人	(86)
走出苦难,就跨进幸福的殿堂	(87)
厄运是另一种命运的起点	(89)
危机中蕴涵着无限商机	(91)
生意倒了,只要人不倒,还能站起来	(92)
手段四 抓住机遇——善于发现,善于创造	(95)
在人生发展过程中,机遇是可遇而不可求的。想要在竞争中赢得胜利。关键之一是决策者尽快将捕捉到的信息转变为正确决策的能力,否则就会错失良机,使自己处于被动地位而失去竞争力。因此,增强信息意识,准确掌握信息,提高信息处理能力,对总经理来说是非常必要的。	
培养自己识别机遇的能力	(97)
当机立断,抓住机遇	(98)
冷门也是机遇	(99)
抓住现在就是抓住机会	(102)
抓机遇一定要快	(103)
不要错过任何机会	(105)
有准备的人更容易抓住机会	(109)
成功的机会是时机	(111)
不要让任何一个赚钱的机会溜走	(113)
把握好出击的关键时刻	(115)
练就一双捕捉良机的慧眼	(116)
先干起来再说	(118)
看得准才能抓得稳	(120)
手段五 发挥优势——扬长避短,彰显职能	(123)
总经理要发挥自己的优势,扬长避短,利用自身的优势创造最大的财富,这不仅要求总经理能够公司内部彰显职能,还要求总经理能“知己知彼”,一定要慎之又慎,绝对要谨慎,有的放矢地进行改革创新,使弱势转为强势。	
全心全意地去做熟悉、了解的行业	(125)

把自己的优势做成强势·····	(126)
做自己最擅长做的事·····	(127)
领导代表未来,代表方向·····	(130)
发挥领导自身的优势·····	(131)
驾驭人才,统帅全局·····	(134)
发挥自己的职位优势·····	(136)
找准自己事业的舞台·····	(138)
做好自己,并兵相敌·····	(139)
总经理要会借势独创·····	(142)
找到自己的生存优势·····	(146)
适合自己的才是最好的·····	(147)

手段六 避实就虚——善于变通,规避风险····· (151)

大脑赋予了我们神奇的力量,我们就应该学会开发它。聪明的商人会在第一时间察觉到潜在的商机,无论事情发生在什么时候、什么地点、什么情况下。同时,总经理应该明白商场如战场,不懂计谋的商人肯定会被商海无情地吞噬掉。身在商海的商人应该学会虚虚实实,让对手无从下手,这样才能在激烈的商战中脱颖而出,成为最后的胜利者。

该进则进,该退则退·····	(153)
会隐藏弱点的人容易成功·····	(156)
良贾深藏若虚·····	(158)
有些问题可以间接处理·····	(162)
避实击虚,随机应变·····	(165)
只要值得,就要去冒险·····	(166)
善于变通,找到“矿脉”·····	(168)
勇敢前进,但不冒进·····	(170)
不要和趋势对着干·····	(171)
做企业一定要有思路·····	(174)
在商场上善于借鸡生蛋·····	(175)
虚虚实实,让对方无从下手·····	(177)

手段七 长远规划——站得越高,看得越远 (181)

杰出的商人是成功的战略家。只有从战略的角度审时度势,才能如置身泰山极顶,“会当凌绝顶,一览众山小”。而决不能鼠目寸光,急功近利,就事论事,否则将难有作为。一个企业要发展,提高经济效益,就必须有长远的规划。这需要广泛、及时、准确地掌握有关的各种信息,这样才能综观全局,预见未来,运筹帷幄,最终立于不败之地。

总经理必须有一个长远规划.....	(183)
预测是决策的前提.....	(184)
有志者事竟成.....	(186)
人无远虑,必有近忧	(188)
长远的目光体现出总经理的魄力.....	(190)
看准自己的方向,大胆前进	(192)
心有多大,舞台就有多大	(193)
设定计划好办事.....	(195)
做企业,做企业家	(198)
为自己制定清晰的目标.....	(199)
时刻准备迎接幸运的降临.....	(201)
切勿沉迷于眼前的小成就.....	(203)
目光深远,行为超前	(205)

手段八 依靠关系——巧妙运用人际资源..... (209)

明智的总经理,在创业之前,如果他已有意于从事某个行业,他就会尽自己的所能去结识这个行业里的知名人士,虚心向这些知名人士或成功人士请教,聆听他们的教诲,讨要他们的名片,把这些作为重要的资源储备起来,以便在将来发挥作用,帮助自己解决许多实际问题。

做生意就是做人情.....	(211)
找最好的人为你做事.....	(213)
找到你的商业贵人.....	(214)
让有声望的人帮助自己.....	(217)
站在别人的肩膀上可以看得更远.....	(219)
让他人替你解决棘手的问题.....	(221)

巧借他人的智慧·····	(224)
依靠朋友的力量成就自己·····	(227)
为自己编制一张融洽的关系网·····	(232)
学会和不喜欢的人相处·····	(234)
要结交各种各样的益友·····	(236)
多个朋友便多份希望·····	(238)
投入感情,拉拢部属·····	(239)
成为部下的知己·····	(240)
感情投资打造卓越领导·····	(242)

手段九 善于创新——摒弃旧义,敢为人先····· (247)

创新是一种竞争心态,将这种心态摆在你的行为模式里,时时有着创新
的意识,那么你就会随时都有一种寻找创新机会的心理反应,就有了创
新的敏锐观察力,就会随时发现可以创新的基点。有了创新思想,在同
一个竞争体制下,你就有可能匠心独运,超前胜出,取得竞争优势。

创新思维助总经理成就大事业·····	(249)
敢做别人不敢做的事·····	(253)
全新的思维铸就成功的公司·····	(256)
从别人不愿做的事做起·····	(258)
创新,让你柳暗花明·····	(260)
独具特色,发挥优势·····	(262)
不断创造新产品,淘汰老产品·····	(264)
观念一新,万两黄金·····	(266)
创新不限大小,不限部门·····	(268)
不要停下创新脚步·····	(270)
创新会帮助你摆脱危机·····	(273)
让创新成为一种习惯·····	(277)

主要参考文献····· (280)

Means

One

手段一

敢于决断——战胜迟疑不定的习性

很多人之所以一事无成，最主要的原因就是缺少敢于决断的魄力，总是左顾右盼、思前想后，从而错失成功的最佳时机。成大事者在看到胜利可能到来时，敢于作出重大决断，因此取得先机。

该出手时决不犹豫

《致富时代》杂志上，曾刊登过这样一个故事。有一个自称“只要能赚钱的生意都做”的年轻人，在一次偶然的机，听人说市民缺乏便宜的塑料袋盛垃圾。他立即就进行了市场调查，通过仔细预测，认为有利可图，马上着手行动，很快把价廉物美的塑料袋推向市场。结果，靠那条别人看来一文不值的“垃圾袋”的信息，两星期内，这位小伙子就赚了4万元。

在通往成功的道路上，每一次机会都会轻轻地敲你的门。不要等待机会去为你开门，因为门栓在你自己这一面。机会也不会跑过来说“你好”，它只是告诉你“站起来，向前走”。知难而退，优柔寡断，缺乏一往无前的勇气，这便是人生最大的难题。

要善于发现机会，也要善于把握机会。没有一种机会可以让你看到未来的成败，人生的妙处也在于此。不通过拼搏得到的成功就像一开始就知道真正凶手的悬案电影般索然无味。选择一个机会，不可否认有失败的可能。将机会和自己的能力对比，合适的紧紧抓住，不合适的学会放弃。

用明智的态度对待机会，也使用明智的态度对待人生。不要为自己找借口了，诸如别人有关系、有钱，当然会成功；别人成功是因为抓住了机遇，而我没有机遇；等等。这些都是你维持现状的理由，其实根本原因是你根本没有什么目标，没有勇气，你是胆小鬼，你根本不敢迈出成功的第一步，你只知道成功不会属于你。

在我们周围，常常会发现这样一些人，他们很有才智，而且非常勤奋，但是很少看见他们有出色的成绩。他们迟迟不能有出色成绩的原因，很大程度上就是因为他们总是只想不做。他们的心里总是不断地出现各种主意，但是他们从来不把这些想法落到实处。然而空想是想不出结果的，只有动手去做，才能把握先机。只有这样，你才可能取得成功。等待是等不出结果的。

一位智商一流、执有大学文凭的翩翩才子决心“下海”做生意。有朋友建议他炒股票，他豪情冲天，但去办股东卡时，他又犹豫道：“炒股有风险啊，等等看。”又有朋友建议他到夜校兼职讲课，他很有兴趣，但快到上课了，他又犹豫了：“讲一堂课，才20元钱，没有什么意思。”他很有天分，却一直在犹豫中度过。两三年了，一直没有“下”过海，碌碌无为。一天，这位“犹豫先生”到乡间探亲，路过一片苹果园，望见满眼都是长势茁壮的苹果树。禁不住感叹道：“上帝赐予了一块多么肥沃的土地啊！”种树人一听，对他说：“那你就来看看上帝怎样在这里耕耘吧。”当这位先生看到每天都有人在田地里辛勤忙碌的时候，他终于明白了这个道理，只有行动才可能有收获。

有一个人一天晚上碰到一个神仙，这个神仙告诉他说，有大事要发生在他身上了，他会有机会得到很大的财富，在社会上获得卓越的地位、并且娶到一个漂亮的妻子。

这个人终其一生都在等待这个奇异的承诺，可是什么事也没发生。这个人穷困地度过了他的一生，最后孤独地老死了。当他上西天后，又看见了那个神仙，他对神仙说：“你说过要给我财富、很高的社会地位和漂亮的妻子，我等了一辈子，却什么也没有。”

神仙回答他：“我没说过那种话。我只承诺过要给你机会得到财富、一个受人尊重的社会地位和一个漂亮的妻子，可是你让这些从你身边溜走了。”

这个人迷惑了，他说：“我不明白你的意思。”神仙回答道：“你记得你曾经有一次想到一个好点子，可是你没有行动，因为你怕失败而不敢去尝试。”这个人点点头。

神仙继续说：“因为你没有去行动，这个点子几年以后被给了另外一个人，那个人一点儿也不害怕地去做，你可能记得那个人，他就是后来变成全国最有钱的那个人。

“还有，你应该还记得，有一次发生了大地震，城里大半的房子都毁了，好几千人被困在倒塌的房子里，你有机会去帮忙拯救那些存活的人，可是你怕小偷会趁你不在家的时候，到你家里去打劫、偷东西，你以这作为借口，故意忽视那些需要你帮助的人，而只是守着自己的房子。”这个人不好意思地点头。

神仙说：“那是你去拯救几百个人的好机会，而那个机会可以使你在城里得



到多大的尊崇和荣耀啊！”

“还有，”神仙继续说，“你记不记得有一个头发乌黑的漂亮女子，你曾经非常强烈地被她吸引，你从来不曾这么喜欢过一个女人，之后也没有再碰到过像她这么好的女人。可是你想她不可能喜欢你，更不可能答应跟你结婚，你因为害怕被拒绝，就让她从你身旁溜走了。”这个人又点点头，可是这次他流下了眼泪。神仙说：“我的朋友啊，就是她！她本来该是你的妻子，你们会有好几个漂亮的小孩，而且跟她在一起，你的人生将会有许许多多的快乐。”

在成功之路上奔跑的人，如果不能在机遇来临之前就识别它，在它消逝之前就果断采取行动占有它，将它抓获，机遇就会转瞬即逝，或者是日久生变。这样必将导致幸运之神远离你。机遇是一位神奇的、充满灵性的、但性格怪僻的“天使”。它对每一个人都是公平的，但绝不会无缘无故地降临。坐等成功的到来。只能眼睁睁地看着机遇擦肩而过。

有些人不是没有成功立业的机遇，只因不善抓机遇，所以最终错失机遇。他们面对机会，总是患得患失，摇摆不定，不敢下定行动的决心；他们做人好像永远不能自主，非有人在旁扶持不可，即使遇到任何一点小事，也得东奔西走地去和亲友邻人商量，同时脑子里更是胡思乱想，弄得自己一刻不宁。于是愈商量愈打不定主意、愈东猜西想愈是糊涂，就愈弄得毫无结果，不知所终。没有判断力的人，往往使一件事情无法开场，即使开了场，也无法进行。他们的一生，大半都消耗在没有主见的怀疑之中，即使给这种人成功的机遇，他们也永远不会达到成功的目的。机会稍纵即逝，拖延只会让机会白白丧失。克服犹豫不决的方法是，先“排演”一场比你面对的更复杂的战斗。如果手上有棘手活儿而自己又犹豫不决，不妨挑件更难的事先做。生活挑战你的事情，你定可以用来挑战自己。这样，你就可以自己开辟一条成功之路。成功的真谛是：对自己越苛刻，生活对你越宽容；对自己越宽容，生活对你越苛刻。

想法能否成功实现，在很大程度上还取决于有没有养成迅速行动的习惯。当你有了良好的行动习惯时，你就会自动冲破一切阻力，进入良性的行动循环中，加速走向成功。只要你认准了路，确立好人生的目标，就永不回头，“该出手时就出手”，向着目标，心无旁骛地前进，相信你一定会到达成功的彼岸。

不愿行动就等于放弃了成功的机会。一个成功者，应该具有当机立断的能

力，要自己把事情审查清楚，计划周密，就不再怀疑，立刻勇敢果断地行事。这样往往能够随心所欲，大获成功。

作决策时不能靠碰运气

有一家经营橡胶制品的公司，希望自己的产品快速推向市场，营销总经理认为，要达到此目的，必须先到一些营销条件好的地方推广，这样可以图个吉利。没想到，事实正好与他们说的相反，因为这种营销策略缺乏科学依据，只是碰运气而已。碰运气式的营销不可能长久，这已经是不需要争论的事实。不久，公司总经理就撤换了这位营销总经理，换上了一位敢于大胆决策、懂得管理的年轻人，他立即制作了包括广告、促销、反馈等在内的营销决策，结果不到1年，就为公司创造了8000万元的价值。

公司决策是由人来制定和执行的，并非上帝恩赐。凭借运气进行决策，是小看了自己的本领。有些总经理以为，决策是好是坏，是一件说不清的事情，关键还要看运气如何。假如碰到好运气，你的决策可能就会带来一些利益；假如你的运气不好，你的决策可能就失灵了。因此，有些公司总经理不惜血本到处拉关系，目的是为公司求个好运，其实，这是非常荒谬的做法。作决策除了要准备充分之外，还要该果断的时候就果断，千万别犹豫不决，要讲时效，不能拖延，即该拍板就拍板，万万不可磨蹭。

果断决策不但需要魄力和勇气，还需要高超的技巧。没有技巧的果断无法得到下属完全的信服，更不能得到真正的贯彻执行。

对于有些人来说，一个决定不是一个选择而是道坚硬的壁墙，那将使他们做任何事情都会感到软弱无力。这种恐惧是紧密地与害怕失败相联系着的。心理学家认为这是商人走向成功的最大障碍。

怕别人说三道四，有很多人不敢大胆地说出自己的心里话。他们犹犹豫豫不

