

总经理全能历练教程



总经理

必须修炼的9种

思维方式

对于企业来说，总经理是一个舵手，掌握着企业的发展方向，作为总经理，他的思维方式决定着他的思考力、判断力和决策力，企业要发展，要成功，总经理必须是一个开拓思维型的人，这并不是每个总经理都具备的。开拓思维表现在多方面，事业上的开拓思维会比别人更成功，赶超对方、超过对手的速度会更快，思维方式是否开拓和创新是衡量一个成功总经理的标准。

石培民 编著



总经理 必须修炼的9种 思维方式

石培民 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理必须修炼的 9 种思维方式/石培民编著. —北京:
经济科学出版社, 2010. 12

(总经理全能历练教程)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0163 - 8

I. ①总… II. ①石… III. ①企业—领导人员—领导思维学
IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 232713 号

责任编辑: 周胜婷

责任校对: 王肖楠

技术编辑: 董永亭

总经理必须修炼的 9 种思维方式

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 印张 290000 字

2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0163 - 8 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，总经理必须具备统揽全局的能力，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折，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、依靠关系以及善于创新。

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

思维一 制度化思维——好的制度是管好员工的法宝

..... (1)

作为一个总经理，必须时刻关注本公司的规则，发现不切实际或不合情理的规章制度要及时革新，这一点很重要。可以说，一个好的规章制度，必然是不断发展不断改革着的。这样的规则是活的规则，而只有活的规则才有意义。

只有活的规则才有意义 (3)

不姑息任何触犯制度的行为 (4)

制度是管好员工的法宝 (6)

不要让权力超越制度 (8)

制度面前人人平等 (10)

必须严明工作纪律 (12)

量身定做最合适的制度 (13)

确保制度的执行力 (15)

一定要避免法不责众 (17)

充分利用制度解放自己 (18)

用严格考核整肃下属 (21)

刚性制度也需融入情感 (25)

思维二 人性化思维——让员工更加喜欢自己的工作

..... (29)

一个优秀的管理者，不仅要善于使用下属，更要善于通过替下属排忧解难来唤起他内在的工作主动性，要替他排解后顾之忧，使他的生活安稳下来，集中精力全力以赴地投入到工作上。总经理绝不能高高在上，视下属的疾苦而不见。

要给员工安全感	(31)
善于营造和谐氛围	(33)
时刻关注每一位员工	(35)
将自己形象人性化	(36)
视员工为上帝	(38)
要“人性化”，不要“人情化”	(41)
给员工太阳般的温暖	(43)
重视员工的利益	(44)
为员工做实事	(47)
与员工亲善打成一片	(48)
让公司成为温暖大家庭	(49)
与下属同甘共苦，能产生强大凝聚力	(52)
管得越少成效越好	(54)
理智对待员工的过失	(56)

思维三 可行性思维——掌好公司命运之船的舵 (59)

可行性是指要使企业现有资源和条件确保生产作业计划的执行。要想把公司做大做强，总经理就一定要高瞻远瞩，具有可行性思维，能全面地分析市场信息，作出可行的决策，合理地分配人力资源等。

知人善任选用人才	(61)
冷静观察抓住最佳时机	(64)
作决策要从善如流	(65)
谨慎果断并不矛盾	(67)
从全局利益出发作出正确决策	(69)
总经理要分清轻重缓急	(70)
让员工的工作效率达到最高点	(72)
不拘一格用人才	(74)
敢用比自己强的人	(76)
隔岸观火捕捉最佳机遇	(77)
将决策权分给员工	(79)
人尽其才，给每个人一个合适的位置	(81)
把握决断取舍的权利	(82)
下命令要因人而异	(83)
挖掘信息资源中的财富	(85)
科学决策尤为重要	(87)
“军”令如山，将决策贯彻到底	(89)
 思维四 品牌化思维——使自己的品牌家喻户晓	(93)
品牌策略是企业参与竞争的基础和前提条件。品牌有助于促进产品销售，树立企业形象；有利于约束企业的不良行为；有助于扩大产品组合。总经理要具有品牌化思维，树立公司的形象，做真正有效的品牌营销，促使公司不断壮大。	
不走寻常路，制造差异化	(95)
公司取名“十原则”	(99)
不要自己砸自己的招牌	(100)
好的企业，必须有好的文化为依据	(102)

无形是资产，品牌是要点·····	(104)
企业成败的关键在观念·····	(105)
品牌的策略能锦上添花·····	(107)
产品命名有学问·····	(109)
塑造良好的公司形象·····	(110)
做好品牌防伪工作·····	(112)
总经理要学会经营品牌·····	(113)
企业文化是成功的催化剂·····	(115)

思维五 团队合作思维——向心力、凝聚力是成功的保障

·····	(121)
-------	-------

任何一个组织的成功，都有赖于所有员工的努力。每个员工都必须为组织的成功负起责任，也必须为其中的每个同事的成功担起义务。每个员工的出色协作，都会为整个组织的辉煌增添绚烂的一笔；如果每个员工各行其是，则会为组织最终的瓦解留下隐患。只有把组织里所有的力量拧成一根绳，组织才能发挥出巨大的能量，才能使整个组织的执行力发挥到极致。

与团队伙伴共同分享荣耀·····	(123)
一加一大于二·····	(124)
把不同风格的人捏合在一起·····	(127)
不断完善团队的管理机制·····	(128)
团队好坏取决于所有成员·····	(130)
尊重个人打造团队·····	(131)
平衡互补，合理搭配·····	(134)
把“我”变成“我们”·····	(136)
让下属相互制约·····	(137)
增强凝聚力，发挥团队力量·····	(141)

合作是团队繁荣的根本·····	(143)
通过系统整合构筑整体优势·····	(144)
立刻、现在、马上去做·····	(145)
拳头力量大于手指的力量·····	(147)
团队协作，将执行力发挥到极致·····	(149)
 思维六 营销战略思维——摸准市场的脉搏 ·····	(151)
市场的不断变化使得商业环境和竞争结果越来越难以预测，越来越难以为公司的行动提供正确的指导。产品的技术含量不断提高，为了使技术含量越来越高的产品顺利地得到消费者认可，实现最大限度地提高产品市场承受度的目标，以跟上新技术革命发展的步伐，就必须对传统的营销观念和营销技能推陈出新，让需求者更加紧密地参与产品的开发和研制。	
经营中不要带有赌博心理·····	(153)
用利益吸引顾客·····	(155)
从细小处着手经营·····	(157)
学会分析经营风险·····	(158)
宣传时可以借树开花·····	(160)
要充分利用广告的力量·····	(162)
做广告要能巧打明星牌·····	(163)
学会调动顾客的好奇心·····	(167)
全力营销，市场就是利润·····	(168)
经营要走正道·····	(172)
不断健全自己的销售网络·····	(174)
总经理要掌握的推销手段·····	(176)
灵活主动，多找销售出路·····	(179)
总经理要立志成为行业龙头·····	(181)

思维七 竞争思维——物竞天择，适者生存 (185)

竞争行为的背后是企业的竞争理念，思路决定出路，竞争理念决定企业经营的成败。竞争优势的企业也必须时时处处保持警惕，忽视竞争对手的崛起，容忍竞争优势的丧失，都将使自己处于危机之中。企业必须认识到任何竞争优势都是相对和暂时的，唯有洞察未来趋势，并不断进行自我调整，才能立于不败之地。

得人才者方可得天下.....	(187)
抓住竞争对手的弱点.....	(188)
竞争有利于看清自己.....	(191)
竞争中学会成本管理.....	(193)
竞争中要争取主动权.....	(194)
科学合理地安排时间.....	(196)
迅速地抢占市场空白.....	(197)
培养员工的竞争意识.....	(199)
在竞争中要扬长避短.....	(201)
把竞争引入团队内部.....	(202)
商海竞争要有保全策略.....	(203)
不要指望一口吃个胖子.....	(205)
打破只求绩效的经营模式.....	(206)
收揽竞争对手的人才资源.....	(208)
与竞争对手不能心慈手软.....	(210)
留住好员工是总经理的职责.....	(212)

思维八 创新发展思维——创新是发展壮大的金钥匙

..... (217)

在目前世界日新月异进步的时代，资本力量在公司经营中的重要性已经让位给创新，就是说走在时代前面的创新将引导公司走向繁荣。没有

创新就没有发展,“一招鲜,吃遍天”的时代早已过去,现在外部的世界日新月异,不愿意接受新理念、学习新知识的公司无疑是自取灭亡。

善于创新,别出心裁·····	(219)
积极开拓,与时俱进·····	(220)
没有创新就没有发展·····	(222)
别让经验束缚了头脑·····	(224)
能创新就一定有出路·····	(225)
好公司都是“点子”公司·····	(227)
企业的长存需要不断的创新·····	(228)
立于不败之地的秘诀是创新·····	(231)
创新是取得竞争优势的前提·····	(232)
总经理要学会运用逆向思维·····	(234)
创新关键在于思维上的创新·····	(236)
强手过招,靠创意才能取胜·····	(238)
敢于与众不同,才能出奇制胜·····	(240)
创新是把公司做大做强的捷径·····	(242)
 思维九 前瞻规则思维——预则立,不预则废 ·····	 (245)

“凡事预则立,不预则废。”总经理要全面系统地分析所选行业长期发展的有利条件和不利因素,或者说,存在哪些方面的机会和威胁,认真搞好长远规划工作。成大事者都是从长计议的人,他们绝不会去干一些只顾眼前利益而对长远利益有害的事情。因此,做事不能不深思熟虑,不能不前思后想,不能只顾前而不顾后,不然将会一事无成。

眼光务必要高远·····	(247)
多算必胜,少算不胜·····	(248)
小胜在巧,大胜在智·····	(250)
守住目标活得扎实·····	(252)

最能表现智慧的是远见·····	(256)
总经理必须有系统的计划·····	(258)
要有正确的目标和方向·····	(261)
见事于无萌，见人所未见·····	(262)
目标有多大，舞台就有多大·····	(264)
要有永不满足的精神·····	(266)
做适应未来挑战的领导者·····	(267)
开始做事前就怀有最终目标·····	(270)
思想有多远，就能走多远·····	(271)
企业生命的延续——学习·····	(273)
主要参考文献·····	(276)

Means

One

思维一

制度化思维——好的制度是管好 员工的法宝

作为一个总经理,必须时刻关注本公司的规则,发现不切实际或不合情理的规章制度要及时革新,这一点很重要。可以说,一个好的规章制度,必然是不断发展不断改革着的。这样的规则是活的规则,而只有活的规则才有意义。

只有活的规则才有意义

俗话说：“国有国法，家有家规”，管理下属离不开制度，好制度胜过一切说教。18 世纪末，英国人来到澳洲，随即宣布澳洲为它的领地。但是怎么开发这个辽阔的大陆呢？当时英国没有人愿意到荒凉的澳洲去。英国政府想了一个绝妙的办法：把犯人统统发配到澳洲去。一些私人船主承包了运送犯人的工作。最初，政府以上船的人数支付船主费用。船主为了牟取暴利，尽可能多装人，却把生活标准降到最低，所以犯人的死亡率很高。英国政府因此遭受了巨大的经济和人力资源损失。英国政府想了很多办法都没有解决这个问题。后来一位议员想到了制度。那些私人船主利用了制度的漏洞，因为制度的缺陷在于政府付给船主的报酬是以上船人数来计算的！假如倒过来，政府以到澳洲上岸的人数来计算报酬呢？政府采纳了他的建议——不论你在英国上船装多少人，到澳洲上岸时再清点人数并按人数支付报酬。一段时间以后，英国政府又做了一次调查，发现犯人的死亡率大大降低了，有些运送几百人的船经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。犯人还是同样的犯人，船主还是那些船主，制度的改变解决了所有的问题，这就是制度的力量。

关于如何经营企业，如何管理企业中的人，以及成功的企业最需要什么样素质的员工问题，也许不同的人有不同的回答。比如有人强调要有具有创新精神的企业家，有人看重充足的资金和高素质的人才，还有人倚仗良好的市场大环境和国家政策的倾斜，等等。这些各有侧重的看法无疑都是正确的，也是企业发展所不可或缺的，但都只是些硬件的要求。而对于软件的呢？制度、文化的因素又是不可忽视的。毕竟企业是关于人的组织，而人的复杂多样的价值取向和行为特质，要求企业必须营造出有利于共同理念和精神价值观形成的制度和文件环境，并约束、规范、整合人的行为，使其达成目的的一致性，最终有助于企业共同利

益的实现。因为从根本上说，经济学关于人性本懒惰自私的假设在商品经济社会里从提高管理效率的角度来说，还是放之四海而皆准的。所以，在任何单位里，都需要规章制度。一套好的规章制度，甚至要比多用几个管理人员还有用。

无论制定什么样的规章制度，事前都要详细了解实际形态、整理分析各类问题，再制定规则，这样才有意义。若是徒具冠冕堂皇的条文，而与现实情形背道而驰，则无异于一纸空文。

另外，作为一套规章制度还必须与时俱进，必须适应时代的变化，才能发挥管好人的作用。

因此，作为一个总经理，必须时刻关注本单位的规则，发现不切实际或不合情理的规章制度要及时革新，这一点很重要。可以这样说，一个好的规章制度，必然是不断发展不断改革着的。这样的规则是活的规则，而只有活的规则才有意义。

总之，规章制度的建立、制定是随着生产的发展、企业的进步不断变革的，而不应该一成不变。一个有经验的总经理，要善于用规则管理下属。

不姑息任何触犯制度的行为

一天，熟练车间工人杰瑞在切割台上工作了一会儿之后，为了加快进度，赶在午休之前把工作量完成 $2/3$ ，就把切割刀前的防护挡板卸下放在一旁，因为有了防护挡板，收取加工零件就会更快捷。

大约过了一个多小时，杰瑞的举动被走进车间巡视的主管逮了个正着。主管顿时雷霆大发，不但要杰瑞马上将防护板装上，还站在那里愤怒地大声训斥了半天，并声称要作废杰瑞一整天的工作量。

事到此时，杰瑞以为结束了，没想到，第二天一上班，有人通知杰瑞去见老板。在那间杰瑞受过好多次鼓励和表彰的总裁办公室里，杰瑞听到了要将他辞退的处罚通知。