

總經理 如何管理公司



經營顧問叢書 ②19

總經理如何管理公司

憲業企管顧問有限公司 發行

回饋讀者，免費贈送《環球企業內幕報導》電子報，請將你的 e-mail、姓名，告訴我們 huang2838@yahoo.com.tw 即可。

經營顧問叢書 (219)

售價：360 元

總經理如何管理公司

西元二〇〇九年八月

初版一刷

編著：李平貴

策劃：麥可國際出版有限公司（新加坡）

編輯：蕭玲

校對：焦俊華

發行人：黃憲仁

發行所：憲業企管顧問有限公司

電話：(02) 2762-2241 0930872873

臺北聯絡處：臺北郵政信箱第 36 之 1100 號

郵政劃撥：18410591 憲業企管顧問有限公司

江祖平律師顧問：紙品書、數位書著作權與版權均歸本公司所有
大陸地區訂書，請撥打大陸手機：13243710873

本公司徵求海外版權代理出版代理商（0930872873）

出版社登記：局版台業字第 6380 號

ISBN：978-986-6421-18-1

擴大編制，誠徵新加坡、臺北編輯人員，請來函接洽。

《總經理如何管理公司》

序 言



管人是科學，用人是藝術。「用人管人」是領導者必備的一種綜合能力。

自古以來，胸有宏業偉績之士，無不以攬天下英雄人物為己任；企業擁有優秀人才，才得以成長、茁壯。

劉備三顧茅廬請諸葛。蕭何月下追韓信，成為千古美談。要成就事業，必得一流人才。沒有人才，從何空談事業。不用賢能之智，不借良才之長，乃愚蠢之舉。總經理的才幹，就是長於識人善用，這就是用人的藝術。

社會是複雜的，人心是微妙的，關係是迷離的，各種不確定因素增加了領導的難度，「管人」與「用人」是矛盾的，這是一個待解的難題，又是一份必答的考卷。

真的求到賢能之才該怎樣使用呢？人有愚賢，才有大小，德

有高下。如果不長一雙慧眼，又怎能用人之長，避人之短。信任每個人和不相信任何人同樣都是錯誤。用人得當，就是得人，用人不當，就是失人。

「領導的要義就是發動其他人去工作。」總經理即使三頭六臂，也不可能獨攬一切，你也許能做兩份的工作，但是你不能變成兩個人。一個高明的領導者，其高明之處就在於使每一個層次的人員都能各司其職，善盡其責。

對總經理而言，經營人心才是事業健康、持續發展的關鍵。大自然的法則就是「物競天擇，適者生存」。引發競爭，決出優劣，就會喚起人們的熱情，刺激人們的積極性和創造性。

我在撰寫「**總經理如何經營公司**」一書後，獲得甚多讀者鼓勵嘉許之言，再度執筆寫此書「**總經理如何管理公司**」，這本書是屬於總經理的，大部分案例都是針對總經理的管理用人之技巧，在這些豐富的經驗上賦予新的思維、新的角度，同時給予了新的意義；吸收了許多行為科學的思想和方法，並結合企業的現狀，變成我們自己的智慧。「用人管人」是一門藝術，需要我們在企業經營中不斷地修煉和感悟。

推薦你閱讀系列精彩叢書：

1、《總經理如何經營公司》

2、《總經理如何管理公司》

歡迎上網查看：www.bookstore99.com

郵局購買方法：劃撥賬戶：18410591 憲業企管顧問公司

《總經理如何管理公司》

目 錄



1、將問題簡單化，只做需要做的事	7
2、多餘的管理層級必須摒棄	11
3、放下架子有利於工作的開展	14
4、把人才放在合適的位置上	18
5、根據每個人的長處充分授權	22
6、放入「鯰魚」，讓員工保持緊張感	27
7、80%的價值是由 20%的人創造的	30
8、除了老婆和孩子不能變外，都要變	35
9、可以不識字，不可不識人	40
10、最好的管理就是「少管理」	45
11、要與下屬保持「臨界距離」	47
12、總經理要能控制自己的態度	50
13、學會「喜怒不形於色」	54

14、眼界決定價值取向	57
15、知人知面，更要知心	59
16、沒有人才是最大的危機	62
17、每個人都有好的一面	64
18、想摘桃，先栽樹	67
19、是用人成事，還是自己為之	70
20、強兵頭前無弱將	73
21、任用賢能，不要怕自己被超越	76
22、不能用奴才代替人才	80
23、不要有「八折理論」	82
24、用一流之人，做一流之事	86
25、要明白人才創造週期	88
26、為什麼跳舞時感覺不累	91
27、讓人負有重大使命感	94
28、總經理把員工當人才，員工就把自己當牛	98
29、企業總經理是「算命先生」	100
30、愛吃草的給草，愛吃肉的給肉	102
31、水至清則無魚	104
32、有些事沒必要刨根問底	110
33、總經理要建立一支精兵強將的團隊	113
34、總經理要學會做教練	117
35、掌握員工的「晴雨表」	120
36、總經理必須具備創新開拓能力	124
37、鼓勵員工的創造力	128

38、與員工保持適當的距離	131
39、熱忱是領導者的力量源泉	135
40、充滿信心的總經理	137
41、管理要講究層次分明	140
42、總經理要具備果斷的判斷力	143
43、輕鬆管理的六個技巧	146
44、養成良好的習慣	150
45、建立一套好的制度	153
46、總經理別做「沒頭的蒼蠅」	156
47、總經理一旦精力集中，效率立即倍增	159
48、辦公桌上只保留那些特殊的文件	163
49、學會讓自己的工作秩序合理化	167
50、要學會忙裏偷閒	172
51、選擇正確的方向	177
52、立即止住走不通的路	179
53、無為而治是一種高超的管人技巧	183
54、讓胡蘿蔔和大棒輪流在手中出現	186
55、成大事者，必須站在別人的肩膀上	195
56、用人破除門第觀	199
57、聚結人才需要純熟的功夫	201
58、選人在範圍上要寬	208
59、選人的標準	212
60、知人善任是管理者必備的素質	215
61、不重學歷重能力	217

62、不拘一格提拔重用人才	222
63、用人所長，事半功倍	229
64、讓每個下屬都盡職盡責	235
65、讓人人都創造效益	241
66、管理者需要不時揮舞手中的大棒	243
67、心慈手不軟技巧	248
68、不花錢，也能把下屬籠絡得服服貼貼	257
69、責罵下屬，也讓他心悅誠服	267
70、樹立「以身作則，公正廉明」的形象	276
71、樹立威信	282
72、不要失去主見，也不要固執己見	285
73、引咎自責是總經理反敗為勝的一個良方	288
74、為了下屬犧牲一點自己的利益	290
75、顯示出用人不疑的氣度	292
76、給予心理上的刺激，讓對方說出一些脫離現實的夢話	296
77、承擔責任，以「厚」馭人	298
78、在一般情況下盡可能地給下屬面子	301
79、厚待下屬，增強凝聚力	305

1

將問題簡單化，只做需要做的事

簡單做事的精髓，就是「只做需要做的事」，這聽起來就像廢話一樣，因為我們誰也不會把精力浪費在不需要做的事情上。但事實果真如此嗎？恐怕並不是這樣。

「我們一定要改用分權，以突破瓶頸。」主管們這樣說。

一年後，主管們的說辭是：「我們一定要改用集權，以提高效率。」

或許第三年又會改回分權制也說不定。誰知道呢？我們的管理人員有時候是很變幻莫測的，就像倫敦的天氣一樣。

於是，爲了改革而改革，爲了做事而做事。管理變成了那些不必要的、累贅的和限制性的財政尺度，變成那些經常是被熱心的人力資源部門（又稱人事部）煽動起來的白癡項目，變成那些雖然出於好意卻又過於頻繁的「品質意識日」，變成公司製作的書籍、小冊子和錄影帶，更不要說一些形式的「職員培訓」。

誠然，把做一件事情的速度提高 50%、費用降低 50%是一個巨大的進步，但如果這件事根本就不值得去做，做這件事就是一個 100%的錯誤。只做需要做的事，就意味著：「好的」不一定是需要的！不值得做的，千萬別做！其他人都在做的，也別

做！

不要以為自己做的每一件事都是最重要的，也不要以為自己做的每一件事都是正確的。你要深知自己是一個管理者，你的每一個決定和決策的正確與否以及是否有必要實施不僅僅是你個人的事，它牽涉到公司的利益、大家的利益。所以記住只需要做的事，否則只會勞民傷財，適得其反。

橄欖樹嘲笑無花果樹說：「你的葉子到冬天時就落光了，光禿禿的樹枝真難看，那像我終年翠綠，美麗無比。」不久，一場大雪降臨了，橄欖樹身上都是翠綠的葉子，雪堆積在上面，最後由於重量太大把樹枝壓斷了，橄欖樹的美麗也遭到了破壞。而無花果樹由於葉子已經落盡了，全身簡單，雪穿過樹枝落在地上，結果無花果樹安然無恙。

外表的美麗不一定適應環境，有時是一種負擔，而且往往會為生存帶來麻煩或災難。相反，平平常常倒能活得自由自在。所以，不如放下你外表虛榮的美麗，或者是不實的身份和地位，踏踏實實地去體會真實簡單的生活，相信這樣你將獲得更多的樂趣。

在企業管理中，企業管理不必太複雜化，使事情保持簡單是企業發展的要旨之一。當然，簡單化要求總經理要有「巨大的自信心。」信心對所有學習型公司來說是一個至關重要的因素，它像簡單化一樣，也在一個非正式的舞臺上日漸繁盛。

能簡單的時候就不要複雜，複雜不僅不能證明你能力的高深，反而會襯托你的平庸和無能。本來一句話能表達清楚的問題，何必說十句呢？況且另外九句話只能讓人感到疲倦和厭惡。

有些管理者偏偏喜歡長篇大論，你想誰會有時間去閱讀一大堆記不住的、乏味的計劃書呢？計劃應壓縮成只有一頁紙長短的、有力的、實用的、可張貼的以及令人難忘的文字說明。如果能夠把計劃中的要素清晰地定義出來，那麼，即使最複雜的戰略也可以用一頁紙的篇幅完整地表達出來。

總之，企業管理不必太複雜化，使事情保持簡單是企業發展的要旨之一。把複雜的問題簡化成簡單的問題加以解決，是管理者的明智之舉。寶潔公司的制度就具有人員精簡、結構簡單的特點，並且該制度與其雷厲風行的行政風格相吻合。

管理者制定了「深刻明瞭的人事規則」，它得到順利的推行並獲得了良好的評價。而最能體現這種簡潔明瞭的效率就集中體現在該公司「一頁備忘錄」原則上。

所謂「一頁備忘錄」是指儘量精簡公司所有的報告文件，以盡可能簡練的語言來描述公司的現狀和未來的發展趨勢。其內容會隨著具體情況的變動而增加或減少。這一風格可以追溯到該公司的前任管理者理查·德普雷。

理查·德普雷強烈地厭惡任何將簡單問題複雜化的做法，所以，他十分反感那些超過一頁的備忘錄。他通常會在退回一個冗長的備忘錄時加上一條命令：「把它簡化成我需要的東西！」如果該備忘錄過於複雜，他會加上一句：「我不理解複雜的問題，我只理解簡單明瞭的東西！」他認為，管理者的工作任務之一就是教會別人如何把一個複雜的問題轉化為一系列相對簡單的問題。只有這樣，才能既提高管理者自身的工作效率，又能更好地指導下屬著手後面的工作。

隨著 MIS(管理信息系統)的擴散和預測模型及大量員工之間無止的較量，導致了解決問題過程中的「政治化」，這些進一步地增加了不穩定性因素。而一頁備忘錄解決了很多的問題。首先，只有少量的問題有待討論，那麼覆核和使其生效的能力將大大加強。其次，建議條目按序展開，簡潔、易懂。總之，一頁備忘錄使企業的管理遠離了模糊和凌亂，並因簡潔明瞭的積極的作風為公司帶來了令人欣慰的高效率。

簡單化使責任、信任、自由、管理與控制都一目了然，使每個人更多地自主決策——即使世界仍創造著無盡的選擇。不要過於天真，簡單是一項法則。簡單要求你、我和我們為之效力的公司走出決策的幼稚階段。如果我們能夠完成這場轉變，每個人便都能夠聰明地進行管理工作。因為，腦力工作是從我們組織、瞭解和理解一切要求注意的東西開始的。

如今簡單地工作、簡單地做事是每一個企業管理者所追求的目標。

簡單絕不意味著單純。人們經常把簡單和單純混為一談，殊不知差之毫釐，謬以千里。簡單是一種行之有效的思維方式。

使事情簡單化並不意味著更大的工作量，而是要求採取不同的途徑工作。你的部下正尋求激發想像力的想法和工具，在秩序和變化之間掌握平衡。這不正是你孜孜以求的嗎？

簡單要求我們改變遊戲規則，走出管理的那一套邏輯，因為它讓我們走進萬劫不復的絕境。你需要做的是從人性出發，把一切簡單化。無論你願不願意承認，人性的威力無窮：人性總是控制一切。這一點，你無法抗拒。

2

多餘的管理層級必須摒棄

一隻蚊子停留在母牛的角上。過了一會兒，它想飛到別處去，它「嗡嗡」地叫著和母牛告別，問牛是否捨得它離去。母牛冷漠地回答它：「你來的時候我不知道，現在你走了，我也不會失去什麼。」

牛也許根本沒有覺察到蚊子的存在，蚊子卻認為自己很重要，還要虛張聲勢，自做多情，引起牛的注意。

人貴有自知之明。再有，一個人重不重要應該由他帶給別人的價值來決定。一味自重最後只能遭到別人的奚落和嘲笑。

一個企業，本可以設一個經理就夠，若還設了三個副經理在那拿薪水亂管事，這種多餘的管理層，不正是累贅嗎。我們要懂得管理越簡單越好：

發動變革、裁撤冗員、業務重組這些策略使通用電氣的面貌大為改觀，但傑克·韋爾奇認為這些還不夠。他覺得有必要減少現有的管理層次，以促使高級管理人員最大限度地發揮其潛能。他稱這項策略行動為「減少層次」，旨在創立一種不拘泥於形式的、開放的組織機構。在通用電氣，過多的管理層次引發了許多不必要的麻煩，阻礙在通用電氣培育開放性思維。

在過度官僚的氣氛中太容易忘記公司經營的基本目標——精幹、靈活，贏得更強的競爭實力。過多的控制限制了公司管理者，降低了他們的決策效率，阻礙他們跟上日新月異的經營環境的變化步伐。

通用電氣的管理結構顯得異常臃腫，似乎公司的每一個人都或多或少有個頭銜：大約 25000 位經理；500 位高級經理；130 位副總裁以上職位的人員。這些經理們的主要工作就是監督其下一級經理的工作行為。備忘錄等各種公司文件在他們之間層層上報又層層下達，韋爾奇認為這些無謂的工作只能大大降低決策效率。經理們會因為過度忙於閱讀這些文件，不能在問題出現的第一時間有所覺察。

「減少層次」這一策略計劃實施的最基本功能是：塑造韋爾奇極力宣導的雷厲風行的企業實幹精神。80 年代期間，通用電氣的事業部主管必須向資深副總裁彙報工作；資深副總裁按規定向執行副總裁彙報；而所有這些資深副總裁和執行副總裁都擁有自己的下屬員工和職責範圍。韋爾奇廢除了這些繁文縟節，要求業務主管們直接對 CEO 辦公室，即韋爾奇和他的兩位副董事長，負責並彙報工作。

通過廢除橫亙於 CEO 和各事業部主管們之間的管理層次，韋爾奇可以直接與其業務主管們交流，不再有管理層次的阻礙。管理等級從原有的 9~11 個層次降至 4~6 個層次。

當時，繁多的管理層次被視為珍品。按照等級管理層次之間層層監督的體制，曾被視為管理一家企業的經典方法。在這種背景下，難怪批評家們會指責削減管理層次將直接削弱通用

電氣的命令傳達和控制體系。對此，韋爾奇反駁道，他所做的一切是爲了消除管理體系中的控制部份；並同時保留命令部份。

通過通用電氣減少的管理層次，韋爾奇決定將落實公司經營策略的職能從高級經理轉移到事業部主管身上，從而使整個程序變得精簡而迅捷。



心得欄

3

放下架子有利於工作的開展

一個管理者即使能力很強，如果架子很大，那也只能惹人討厭，以致影響工作的開展。要想實現成功管理，最簡單也是最首要的是放下架子。日本某礦業公司的一位董事長在他年輕時，因為自己工作上急於求成，遇事常急躁衝動，把事情辦得很糟，結果被貶到基層礦山去擔任一個礦的礦長。到職時，在歡迎酒會上，由於他一不善喝酒，二不善辭令，以致被老職員們認為是一個不講人情的上司，年輕的職員和礦工們對他更是敬而遠之。他在礦裏一度很被動，工作開展不起來。

這樣悶悶過了大半年後，在過年前夕，舉辦同樂會，大家要即興表演節目。他這時在同樂會上唱了幾句家鄉戲，贏得了熱烈的掌聲。連他自己也沒想到，那些一向對他敬而遠之的部下們，會因此而對他表示如此的親近和友好。此後他還在礦上成立了一個業餘家鄉戲團。從此，他的部下非常願意和他接近，有事都喜歡跟他談。他也更加與部下貼心了，由過去令人望而生畏的人變成了可親可敬的人。在礦上無論一件多難辦的事，只要經他出面，困難就會迎刃而解，事情定能辦成。由此這個礦的生產突飛猛進。因為他工作有能力，而且如此得人心，後