



总经理

必须具备的9种

良好心态

总经理需要视野，要看到鲜为人见的和未见的世界角落；总经理需要知解力，要把握事象和人性交汇所形成的种种危机和困难；总经理更需要健康的心态，消匿浮现和未浮现的情绪波动；总经理需要乐观开朗，以创建一种健康向上的氛围。

石培民 编著



总经理

必须具备的9种

良好心态

石培民 编著



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理必须具备的 9 种良好心态/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 - 0043 - 3

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 208846 号

责任编辑: 周胜婷

责任校对: 杨 海

技术编辑: 董永亭

总经理必须具备的 9 种良好心态

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
总编辑部电话: 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 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0043 - 3 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

心态一 低调——暗蓄力量、悄然潜行 (1)

低调是一种谦逊的态度。低调做人就是在与人相处的过程中能够保持一种较低的姿态，不招摇、不显示自我，对他人要怀有一颗感恩的心，不要向他人提出过高的要求。这样不仅可以保护自己、融入人群，与人和谐相处，也可以让你暗蓄力量、悄然潜行，在不显山不露水中成就事业。低调才能把自己调整到用一个合理的心态去踏踏实实做人。

贵而不显，富而不炫	(3)
总经理要适当糊涂	(5)
总经理要学会适时深沉	(7)
低调让强者为你所用	(9)
总经理应当丢掉“官气”	(11)
低头是为了站得更直	(13)
高处不胜寒，言行需谨慎	(17)
弓越弯才能射得越远	(20)
领导要不怕犯错，敢于认错	(22)
不要认为自己比别人高明	(26)
守住淡泊，不被名利烦扰	(29)
总经理要善于放低姿态	(32)
不迷信于自己的魅力	(34)
总经理要低调务实	(35)
总经理要学会藏愚守拙	(38)

心态二 平和——平易近人，和气致祥 (41)

和气，指和睦的感情、温和的气度、平顺的态度、和睦融洽的气氛，是一种与人为善的态度。总经理应坚持以和为贵，和气待人，平易近人，宽容大度，注重团结，善于化解各种矛盾和冲突，调动和发挥各方面的积极性和创造性，尊重每个人的个性，努力使大家心往一处想，劲往一处使，自觉保持上下和气、内外和气，做到和谐有序、和气致祥。

亲和力是你气质和风度的体现	(43)
不要吝啬自己的微笑	(46)
给下属足够的重视	(48)
喜怒哀乐不形于色	(50)
理解并尊重你的员工	(54)
与员工同甘共苦	(56)
官位再高，也不欺人	(58)
不做下属们敬而远之的“官老爷”	(60)
总经理要学会换位思考	(63)
不要怕“功高盖主”	(65)
总经理对待工作要谦虚	(68)
保持积极平和的心态	(70)

心态三 宽容——心存豁达，容纳异己 (73)

一个人如果小肚鸡肠，遇事斤斤计较，受不得一点委屈，在人际交往中必然碰个头破血流。宽容换支持，这是最简单又最实用的领导法则。普通人如此，总经理更是如此，因为他身上肩负着更大的职责，面临着更复杂多变的情况，会遇到更多不容易对付的人物。只有以宽大的胸怀包容别人，才能赢得更多的支持。俗话说：宰相肚里能撑船，反过来讲没有能撑船的肚量恐怕也当不好宰相。

找到一个心态平衡的支点，学会冷静	(75)
容纳异己，不以私害公	(79)

适时的饶恕下属的无理冒犯	(81)
总经理要常怀一颗宽容的心	(83)
待人要兼容并包	(85)
有容德乃大，无私品自高	(88)
不苛求于人，以防人心涣散	(91)
容人之人方能被人容	(94)
宽厚谦让可以消除矛盾，减少摩擦	(97)
物极必反，给人活路自己就有出路	(101)
宰相肚里能撑船	(104)
总经理要能够容忍下属的不足	(106)
巧妙地装糊涂	(108)
对于下属的议论要大度	(111)
总经理要学会宽容他人	(113)
要想成大器，必须有大气	(114)
总经理要心存豁达	(117)

心态四 诚信——你的第二个“身份证”

管人或经营企业都必须讲诚信，这个道理人人皆知。何以用之，特别是企业的总经理如何做到诚信则是一大难题。有些总经理常对甲讲诚信，而对乙讲道术，今天讲威信，明天讲计谋，这都不是真正的诚信管理法。怎么做？以诚待人，以诚近人，以诚用人。如此，凡不成之事，必有成功机会。这是做长做远之大智。

要想赢得信任，就要说话算数	(123)
人无信而不立	(125)
诚实之人最受欢迎	(127)
恪守诚信，一诺千金	(128)
巧伪不如拙诚	(131)
信不足，案有不信	(134)
总经理要真诚待人	(136)
出尔反尔只能导致失败	(138)
诚信的品格是人生的宝贵财富	(141)

- 让诚信成为你的金字招牌..... (142)
- 做人一定要诚实..... (144)

心态五 乐观——任凭风雨注，总有天晴时 (147)

乐观的心态能增进理解，化解冰霜，宽广胸襟，给人信心；它能显现个性，张扬美德，暖人心怀，广施爱意。它具有难以估量的社会价值，它可以创造难以估量的社会财富。人世间，并非无烦恼就快乐，并非快乐就没有烦恼。人生的美丽在于人性的美丽，人性的美丽在于令人愉快的个性。要将他人吸引到自己身边，首先要拥有一颗积极、乐观的心。

- 命好不如心态好..... (149)
- 总经理莫要与烦恼忧愁为伍..... (150)
- 微笑地面对生命..... (152)
- 总经理要有乐观向上的生活态度..... (154)
- 独乐乐不如众乐乐..... (156)
- 天无绝人之路..... (160)
- 老板要成为员工的“精神领袖” (162)
- 总经理必须有承受力..... (164)
- 天下雨，地上滑，哪里跌倒哪里爬..... (165)
- 有时候过分的担心是一种负担..... (167)

心态六 积极——积极主动，追赶成功 (169)

积极主动就可以占据优势地位，时代需要积极主动的人，积极主动是一种乐观的思维方式，能够增强一个人的自信心，获得更多的成就感，而成就感的增加会极大地增强行动力。积极主动正是每一个追求成功的人所必须具有的人生态度，积极主动的人会创造无数的成功机会，积极主动的人会获得更多的核心竞争力，积极主动的人才会走在时代的前沿。做一个积极主动的人，就会拥有真正的健康财富。做一个积极主动的人，就会增加宝贵的心灵财富。

掌握主动，控制全局·····	(171)
积极的心态是谋事成功的法宝·····	(173)
不放弃就始终有机会·····	(174)
立刻行动！立刻行动！·····	(175)
坚持到底，永不放弃·····	(178)
不放过任何偶然的机会有·····	(180)
像对待生命一样对待自己的事业·····	(181)
用做大事的心态做好小事·····	(183)
责任心让你积极主动·····	(187)
勤奋会让你不平凡·····	(190)
做一个积极主动的人·····	(191)
总经理要保持良好的心态·····	(193)

心态七 谦恭——谦虚，求教，取长补短····· (195)

谦虚谨慎是成功人士必备的品格。具有这种品格的人，在待人接物时能温和有礼、平易近人、尊重他人，善于倾听他人的意见和建议，能虚心求教，取长补短。对待自己有自知之明，在成绩面前不居功自傲；在缺点和错误面前不文过饰非，能主动改正。

做一个谦逊的领导者·····	(197)
做人要谦虚谨慎·····	(198)
保持一份谦卑和清醒·····	(199)
虚心求教，择善而从·····	(200)
夜郎不能自大·····	(202)
不要目中无人·····	(204)
拿别人的“白眼”做梯子·····	(206)
别把自己推到风口浪尖·····	(207)
清高孤傲不可取·····	(210)
味须减三分，路要让一步·····	(211)
总经理不可处处显示精明·····	(214)
藏器于身，待时而动·····	(215)

心态八 自信——成功的源泉 (219)

信心是一种自我激励的精神力量，若离开了自己所具有的条件，信心也就失去了依托，难以变希望为现实。大凡想要有所作为的人，都须脚踏实地，从自己的脚下开始，踏出一条远行的路来。任何事情，你只要有决心去做，并愿意尽最大的努力，你就一定会获得成功。

- 坚强地迈出最后一步，就是成功..... (221)
- 相信自己，你就是独一无二的..... (222)
- 走自己的路，才能赢得大胜局..... (224)
- 宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来..... (226)
- 自信是走向成功的第一步..... (228)
- 总经理一定不要优柔寡断..... (232)
- 自信才有坚持下去的勇气..... (234)
- 不能轻言放弃..... (236)
- 激发“我能”的自信心 (239)
- 自信是办事的通行证..... (242)
- 学会聪明地失败..... (245)
- 信心多一分，离成功就近一步..... (247)

心态九 果敢——果断出击，直逼成功 (251)

作为总经理，要树立正确的人生观和远大的崇高理想，培植勇气之源，在工作实践中，要敢闯敢干，开拓进取，勇于创新；要敢负责任，敢挑担子，雷厉风行抓落实；要敢于直面困难，不怕困难，迎难而上，勇于拼搏；在紧急时刻，要沉着镇定，指挥自若；在歪风邪气面前，要大义凛然，敢于斗争；对自己的缺点和错误，要勇于解剖，及时纠正。只有这样，才不失一个总经理的勇气，才能保持积极的进取心和良好的精神状态，才能开创新局面，创造新业绩。

该果断时绝不可犹豫.....	(253)
不要怀疑自己的选择.....	(255)
总经理要具备果断的判断力.....	(257)
果断和魄力兼具，不会让机会溜走.....	(258)
领导者要有勇气.....	(260)
马上行动.....	(263)
善于把握机遇.....	(266)
快速出击就会赢得商机.....	(269)
要成功就不能墨守成规.....	(270)
勇于冒险，快意人生的关键.....	(272)
主要参考文献.....	(275)

Mentality

One

心态一

低调——暗蓄力量、悄然潜行

低调是一种谦逊的态度。低调做人就是在与人相处的过程中能够保持一种较低的姿态,不招摇、不显示自我,对他人要怀有一颗感恩的心,不要向他人提出过高的要求。这样不仅可以保护自己、融入人群,与人和谐相处,也可以让你暗蓄力量、悄然潜行,在不显山不露水中成就事业。低调才能把自己调整到用一个合理的心态去踏踏实实做人。

贵而不显，富而不炫

有一位已年逾七旬的低调“穷人”。他自己开车；衣服总是穿破为止；最喜欢的运动不是高尔夫，而是桥牌；最喜欢吃的不是鱼子酱，而是玉米花。

50多年来，他一直住在1957年用3.1万美元买下的奥马哈的一幢房子里。灰色粉刷的外墙无形中也反映出他处事的态度——非常的低调。有趣的是，所居住的地区还被当地政府列为“有损市容”的地方。在香港出差的时候，他还用宾馆赠的优惠券去买打折的面包。

家人给他买件新衣服他却拿去退掉。坚持穿着已经穿了数年的衣服。有一次，他弯腰从地上捡起了一枚不知道谁掉的、也不知道躺在那里多久的硬币，认真地说：“这或许就是下一个10亿美元呢！”

当他已是亿万富翁的时候，谁也不会相信，他那刚刚当上了妈妈的宝贝女儿卧床在家时，只能看自己的小黑白电视机。他答应出资为儿子买个农场，但同时声明，必须每年按合同规定交费，否则立刻收回。

他对财富有自己的理解。他认为，财富来自于社会，早晚它还应当回报于社会。他告诉儿女不要期望在他身后获得巨额遗赠，因为他不想让他们坐享其成，更不想让他们毁于财富。2006年，他将自己财富的一半以上，约300亿美元捐给了比尔·盖茨及其妻子建立的“比尔与梅琳达·盖茨基金会”。

如今大多数时间里，他深居简出，躲在奥马哈的家中，除了家人，连个助手都没有。他的车牌上还标着“节俭”的字样。他的佣人两周才来一次。凯特威广场第14层的伯克希尔公司是他创办的公司之一，尽管它富得流油，但全体工作人员仅有11人，这里没有诸如门卫、司机、顾问、律师之类的职位。不爱抛头露面，不喜欢张扬个性，生活方式保持低调，他把自己的生活准则描述为：“简单、传统和节俭。”而这六个字恰如其分地反映了他低调做人的思维。

而这位颇具传奇色彩的“穷人”就是沃伦·巴菲特，目前福布斯排行榜的世界首富。地低成海、人低成王。一个人不管取得了多大的成功，不管名有多显、位有多高、钱有多丰，都应该保持做人的低调。“贵而不显，富而不炫”是一种境界，更是一种人生风范。

有道是“有钱气也壮”，于是，很多富人就常常自以为有了夸耀的本钱，不分场合和地点地炫耀自己，这就是我们常说的“露富”。事实上，一个人不可盲目“露富”，否则会导致倾家荡产，甚至引来杀身之祸。

有一个成语叫“静水深流”，简单说来就是我们看到的水平面，常常给人以平静的感觉，可这水底下究竟是什么样子却没有人能够知道，或许是一片碧绿静水，也或许是一个暗流涌动的世界。无论怎样，其表面都不动声色，一片宁静。大海以此向我们揭示了“贵而不显，华而不炫”的道理，也就是说，一个人在面对荣华富贵功名利禄的时候，要表现得低调，不可炫耀和张扬。沈万三是元末明初人，号称江南第一豪富。原名沈富，字仲荣，俗称万三。万三者，万户之中三秀也，所以又称三秀，作为巨富的别号。

沈万三拥有万贯家财，但他却不懂得“静水深流”的道理。为了讨好朱元璋，给他留个好印象，沈万三竭力向刚刚建立的明王朝表示自己的忠诚，拼命地向新政权输银纳粮。朱元璋不知是捉弄沈万三呢，还是真想利用这个巨富的财力，曾经下令要沈万三出钱修筑金陵的城墙。沈万三负责的是从洪武门到水西门一段，占金陵城墙总工程量的1/3。沈万三不仅按质按量提前完工，而且还提出由他出钱犒劳士兵。沈万三这样做，本来也是想讨朱元璋的欢心，但没有想到弄巧成拙。朱元璋一听，当下火了，他说：“朕有雄师百万，你能犒劳得了吗？”沈万三没有听出朱元璋的话外之音，面对如此刁难，他居然毫无难色，表示：“即使如此，我依然可以犒赏每位将士银子一两。”

朱元璋听了大吃一惊，在与张士诚、陈友谅、方国珍等武装割据集团争夺天下时，朱元璋就曾经由于江南豪富支持敌对势力而吃尽苦头。现在虽已立国，但国强不如民富，这使朱元璋感到不能容忍。更使他火冒三丈的是，如今沈万三竟敢越俎代庖，代天子犒赏三军，仗着富有将手伸向军队。朱元璋心里怒火万丈，虽然他并没有立即表现出来，但他在心底决定要找机会治治这沈万三的骄横之气。

一天，沈万三又来大献殷勤，朱元璋给了他1文钱。朱元璋说：“这一文钱

是朕的本钱，你给我去放债。只以1个月作为期限，初二起至三十日止，每天取一对合。”所谓“对合”是指利息与本钱相等。也就是说，朱元璋要求每天的利息为百分之百，而且是利滚利。

沈万三虽然满身珠光宝气，但腹内却没有多少墨水，财力有余，智慧不足。他心里一盘算，第一天1文，第二天本利2文，第三天4文，第四天才8文嘛。区区小数，何足挂齿！于是沈万三非常高兴地接受了任务。可是回到家里再仔细一算，不由得就傻眼了。第十天本利还是512文，可到第二十天就变成了524288文，而到第30天也就是最后一天，总数竟高达536870912文。要交出5亿多文钱，沈万三就是倾家荡产也不一定够啊！后来，沈万三果然倾家荡产，朱元璋下令将沈家庞大的财产全数抄没后，又下旨将沈万三全家流放到云南边境。这一切都是他不知富不能显，富不能夸，为富要自持，为富要谦恭，才能长久保持富贵的道理造成的。

老子说：“持而盈之不如其已；揣而锐之不可长保；金玉满堂莫之能守；富贵而骄，自遗其咎。功遂身退，天之道。”真正有钱的人是从来不愿露富的，真正有品位、有档次的人做人都是很低调的。有了钱处处张扬炫耀的人，在给足自己面子的同时，也为自己埋下了祸根。

总经理要学会低调做人，不喧闹、不矫揉造作、不故作呻吟、不假惺惺、不卷进是非、不招人嫌、不招人嫉，即使认为自己满腹才华，能力比别人强，也要学会藏拙。切记“静水深流”，贵而不显，富而不炫，坚持低调，成功就会离你越来越近。

总经理要适当糊涂

周定王二年（公元前605年），楚庄王经过艰苦作战，平定了令尹斗越椒发动的叛乱之后，大摆酒宴，招待群臣，欢庆胜利，名曰“太平宴”。