

高管实战手册系列

# 总经理 实战手册

从理论到实战



从优秀到卓越

{ 80个最新案例 }

— 连云尧 / 著 —

≡ GENERAL MANAGER ≡

广东省出版集团  
广东经济出版社



# 总经理 实战手册

— 连云尧 / 著 —



广东经济出版社

图书在版编目 ( CIP ) 数据

总经理实战手册 / 连云尧著. —广州: 广东经济出版社, 2011. 3

ISBN 978-7-5454-0726-6

I. ①总… II. ①连… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第037037号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)	
发行		
经销		广东省出版集团图书发行有限公司
印刷		北京同文印刷有限责任公司
开本		787毫米×1092毫米 1/16
印张		21.75
字数		312 000
版次		2011年5月第1版
印次		2011年5月第1次
书号		ISBN 978-7-5454-0726-6
定价	48.00元	

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻版必究 ·

▼第一章 总经理应扮演什么角色 .....	1
一、认清自己的职责 .....	3
二、总经理必备管理能力 .....	7
三、总经理自我形象塑造 .....	28
▼第二章 如何洞悉商业环境 .....	41
一、分析市场竞争格局 .....	43
二、认清企业经营环境 .....	50
三、把握市场需求变化 .....	53
四、合理规避法律风险 .....	57
五、重视企业内部环境建设 .....	62
▼第三章 如何构建成功的商业模式 .....	67
一、怎样的商业模式能成功 .....	69
二、六步打造成功商业模式 .....	76
三、商业模式创新“五部曲” .....	87
▼第四章 如何制定战略规划 .....	95
一、做好企业战略分析 .....	97
二、成功制定战略决策 .....	104
三、将战略转化为行动 .....	110
▼第五章 如何打造一流团队 .....	119
一、把握用人之道 .....	121

二、要懂得有效授权 .....	131
三、经营好你的团队 .....	136
四、让沟通更畅通 .....	141
五、善用激励的力量 .....	146
▼第六章 如何提升企业竞争力 .....	151
一、了解你的竞争对手 .....	153
二、打赢价格战 .....	157
三、实施差异化策略 .....	164
四、布局商业情报战 .....	173
▼第七章 如何做有效的品牌管理者 .....	181
一、准确定位你的品牌 .....	183
二、对品牌进行有效延伸 .....	189
三、实施品牌关系管理 .....	195
四、在品牌竞争中取胜 .....	202
▼第八章 如何进行资本运营 .....	211
一、轻松读懂财务报表 .....	213
二、进行有效的成本控制 .....	223
三、有效掌控企业的现金流 .....	230
四、控制财务风险 .....	236
▼第九章 如何做好宣传推广 .....	245
一、实现广告效益的最大化 .....	247
二、利用事件营销开拓市场 .....	253
三、口碑营销三步走 .....	257
四、借力网络推广手段 .....	265
▼第十章 如何用好公关武器 .....	271
一、重视企业内部公关 .....	273
二、和媒体打好交道 .....	278

三、巧打政府公关牌 .....	283
四、推进网络公关 .....	289
▼第十一章 如何巧妙应对危机 .....	293
一、提高危机管理意识 .....	295
二、把握危机管理的基本原则 .....	296
三、抓住黄金 24 小时 .....	308
四、解决危机的常用方法 .....	313
五、建立风险控制体系 .....	317
▼第十二章 如何塑造优秀的企业文化 .....	321
一、构建企业的核心价值观 .....	323
二、增强企业的凝聚力 .....	327
三、提高企业的核心竞争力 .....	335
参考文献 .....	341





●你将在本章学到：

- 总经理应该承担的职责
- 总经理应具备的核心能力
- 决胜商场的重要因素——情商

关键词：职责 能力 形象塑造 情商管理



## 一、认清自己的职责

作为企业的最高管理者，总经理能否扮演好自己的角色，在很大程度上决定着企业经营的成败得失。因此，总经理首先应该了解自己扮演的角色。只有摆正自己的位置，认清自己的职责，才能更好地履行责任，进而促进企业的发展。

### 1. 何谓总经理

根据中国安宝集团人力资源总监张育新的观点，想要了解总经理的角色定位，从“总经理”这三个字里即可窥见一斑。

总经理的“总”可以理解为“总揽”。也就是说，能够总揽全局、统筹兼顾是胜任总经理的一种基本能力。这便要求总经理应做企业的“总管家”，他不仅要熟知企业经营的各个环节，将各方变化都掌握于心，还要能够制定具有指导性的战略方针，把企业管理得井井有条。

总经理的“经”可以理解为“经营”。当好总经理，必须懂得经营，善于经营。要想管好一家企业，总经理必须是经营方面的通才。就一家工业企业来说，总经理必须了解该企业生产、经营的整个过程，包括市场调查、原料供应、生产加工、技术开发、广告宣传、组织销售、公关推广、危机处理等环节。在这一过程中，总经理应该适时做出正确的决策。一个正确决策，可能为企业带来巨大的利润；而一旦决策失误，便有可能给企业带来毁灭性的打击。

总经理的“理”可以理解为“管理”。总经理不仅要懂经营，还要精

通管理，懂得管理艺术，善于沟通和激励，知道怎样有效授权，深入了解用人之道。作为企业的最高管理者，总经理必须善于根据企业经营发展全过程的需要，充分管理好人、财、知识、技术、信息等关键要素。

第一，要管好“人”。企业的生产、经营、管理都离不开人，如原料的运输和供应需要人、生产加工需要人、销售和宣传需要人……每个环节都要靠人力去推动。总经理要为企业选择合适的人才，管理好人力资源，充分调动员工的积极性、主动性和创造性，做到人尽其才，才能实现企业的经营目标。

第二，要管好“财”。俗话说“巧妇难为无米之炊”，资金是企业经营的一大难点，企业产品研发需要资金的支撑，机器设备的更新也离不开资金，原料采购、广告宣传、资本运作更需要资金投入，因此，总经理必须懂得怎样能够让企业赢得更多利润，管好财务，把每一分钱都用在“刀刃”上。

第三，要管好知识、技术和信息。随着知识经济时代的到来，知识、技术以及信息的重要性也逐渐显现了出来。如果没有这些方面的优势，往往会使企业失去在市场上的竞争优势。

## 2. 总经理的主要职责

### (1) 组织责任

全面负责企业的组织机构设置和人员编制，负责提请董事会任免包括副总经理、财务负责人在内的重要管理人员，负责直接任免除归董事会负责任免的管理者之外的所有高层和中层管理人员。

### (2) 经营责任

全面负责企业的投资和经营决策，防止重大经营风险。

**(3) 发展规划责任**

全面负责确定企业的发展方向和管理目标，制订企业的发展战略规划、年度工作计划，完成董事会下达的各项任务。

**(4) 沟通协调责任**

全面负责协调企业内部各机构、部门的工作，指引各职能部门充分发挥作用。

**(5) 市场分析责任**

全面掌握与企业密切相关的市场信息，根据市场需求确定企业的经营策略，调整和优化企业的经营模式。

**(6) 规章制定责任**

全面负责制定并不断健全企业的各项规章制度，积极推动企业的各项改革，不断提高企业管理水平。

**(7) 财务管理责任**

认真抓好财务管理工作，负责企业员工的工资、福利、奖惩和利益分配等事项。

**(8) 企业文化建设责任**

努力加强企业内部干部队伍、员工队伍的建设，全面提升企业员工的素质，创建一流的企业品牌和形象。

**(9) 资金管理责任**

主持制订企业年度预算决算方案、对企业重大经费的开支进行审批，全面负责企业留成基金的使用和分配方案。

在实际管理工作中，总经理的授权大小以及范围，还取决于所处企业的经营规模、企业的管理基础以及董事会的具体规定等。因此，在不同的企业里或在同一企业的不同阶段，总经理的职责有可能会存在一些差异，需要具体情况具体分析。

### 3. 总经理的两种角色

#### (1) 舵手

总经理要扮演的第一个角色是“舵手”。如果把企业比作一艘航船，那么，总经理就是这艘航船的舵手。如果舵手不称职，弄错了航行的方向，就会使航船多走弯路或面临触上暗礁的危险，也无法对潮汐、气象、海流等种种潜在因素进行准确的预计和把握，因此，可能会导致航船遇上大风大浪而颠覆，甚至有可能造成船毁人亡的悲剧。在愈演愈烈的市场竞争中，企业所面临的市场环境千变万化，呈现出越来越复杂的态势，如果总经理没有敏锐的战略性眼光和较为准确的预见性，对身处的市场环境和竞争对手缺乏敏锐的洞察力，就很容易引领企业驶向错误的方向，陷入竞争对手布下的陷阱，由此，企业便会面临被竞争对手淘汰、被市场淘汰的危险。

作为企业的舵手，总经理的一言一行、思想观念，都会深入地影响着企业的盛衰荣枯。总经理必须扮演好舵手这一角色，操纵好手中的方向盘，引领企业驶向成功的彼岸。

#### (2) 伯乐

为企业选用合适的人，是总经理要承担的一个很重要的任务。因此，总经理要扮演的第二个角色就是“伯乐”。

管理工作能否顺利完成，关键因素就在于人。总经理在企业运营过程中，不需要、也不可能事必躬亲，但必须善于汇聚众人的智慧，具有识别人才、选用人才的能力，让下属在工作中能够充分发挥他们的才能，只有这样，才能使企业运转良好，永远充满活力。

总经理作为企业的领导者，其最重要的工作并不是制定目标，也不是马不停蹄地修改规章制度，而是找到适合本企业的“千里马”。如果这一工作做不好，所有的目标和设想都将是海市蜃楼。

## 二、总经理必备管理能力

### 1. 权力运用

总经理不仅仅是一个职位，更是企业权力的化身。权力是领导力形成的基础。实施领导的过程，就是领导者对权力进行运用的过程。离开权力，领导力也就无从谈起。

权力是一把双刃剑，对于企业而言，如果权力运用得当，企业将会获得快速发展；如果权力运用不当，则会把企业拖入泥潭，使其走向衰落。因此，总经理是否具有权力运用的能力，在很大程度上会直接影响到一个企业的命运。而衡量一个总经理成功与否的标志，并不在于他是不是已经取得了权力，而是在于他如何巧妙地来运用并维护自己的权力。



赞美自己的员工是玫琳凯公司一直坚持的一种管理理念。玫琳凯·艾施很早就发现，在所有的管理手段中，赞美是最不费成本却能发挥最大作用的一种。赞美可以促使员工更好地为公司服务，增强公司的凝聚力和向心力。因此，无论在什么场合中，玫琳凯·艾施总是毫不吝啬地给予员工赞美——使他们既能拥有物质上的富裕，也能实现精神上的满足。多种多样的奖励激励着公司的销售人员积极向上，为提高玫琳凯的销售业绩而不断努力。

在所有的激励手段里，最令人振奋的就是每年夏季在达拉斯举行

的研讨会。在这个大会的颁奖礼上，最杰出的销售人员将会接受加冕，登上宝座，并获得丰厚的奖品，奖品包括钻石戒指、毛皮制品、梦幻旅行甚至粉红色的凯迪拉克轿车等。这些幸运的员工赢得了最高奖励——公司的认可和同事的仰慕。

“信念第一，家庭第二，事业第三”，这是玫琳凯·艾施为她的员工设定的生活优先秩序。她提倡把信念和家庭放在最为重要的地位，并把这种理念充分运用在企业管理中——把企业当做家庭一样来管理。玫琳凯公司员工过生日，都会收到一张充满情谊的生日卡和两张免费的午餐券。“秘书周”的时候，所有的秘书都能够得到一束鲜花和一个咖啡杯。新员工进入公司的时候，在第一个月时会得到与玫琳凯会面的机会，并被询问是否能够适应自己的工作。

玫琳凯·艾施在公司内部塑造了一种十分融洽的人文环境，使得玫琳凯公司的员工们能够始终保持着一种热情而又向上的气氛，并竭力发挥出自己的聪明才智，用自己最大的真诚与热情去面对顾客。在玫琳凯·艾施去世后的很多年，仍有许多公司以及企业领导者沿袭着她的领导风格，并取得了巨大的成就。



玫琳凯·艾施正是有效地运用了自己的奖赏权力，完美地把赞美、关心、重视与丰厚的物质奖励紧密结合在一起。她充分地把握住员工对于获得认同的渴望，十分恰当地通过赞美与奖励的途径激发了他们的天赋和才能。

由此可见，权力的运用是一种能力，是总经理必须具备的管理能力之一。要实现有效的运用权力，总经理必须在以下方面完善自己（见图1-1）。

### （1）把握时机和形势

总经理在运用权力之前，首先要对时机和形势进行准确的判断，从而

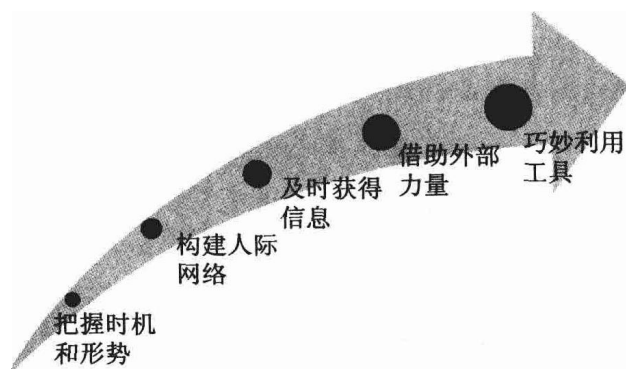


图 1-1 总经理权力运用示意图

选择最佳时间、最佳地点、最合适的人才，通过最恰当的方式来运用权力。

其次，对目前所面临形势的分析判断也很重要。市场需求的大小、资源占有的多寡、与竞争对手实力的对比、企业外部环境的优劣、联盟与合作的情况、未来影响的利弊……所有对企业能够造成影响的因素，都需要仔细谋划，以求周全。



被誉为“日本近十年来最优秀 CEO”——佳能公司 CEO 御手洗富士夫 1995 年走马上任。此前，佳能公司内部部分化为多个互相冲突的势力团体，每个团体都制定了自己的战略，并在各自热衷的项目上瓜分着公司的资本和人力资源。

当时的御手洗富士夫在公司的高层人员中只排第五位，所以，他提出的改革建议谁都不会去听。在他执掌大权四年后，他仍然能够清醒地意识到，还要用两年的时间来等待顽固势力的退休，只有等到他们退休，自己才能真正掌握公司的实权。由此，御手洗富士夫认为：在此之前，既然不能改变现有的形势，不妨蓄积自己的力量，等待厚积薄发的那天。





御手洗富士夫后来之所以能够取得成功，和他对权力运用时机的把握以及形势的分析判断是分不开的。

### (2) 构建人际网络

有人的地方就会有各种各样的人际关系网。在企业里进行权力运用，必须充分了解企业内部的人际网络和权力布局关系，在这之后，还要逐渐瓦解对自己不利的关系网，建立起自己的关系网，提拔、培养自己的亲信势力。只有这样，在运用权力的时候，才能够有效地发挥人际网络的能量。

但是，要明确的一点是，权力运用的目的并不是要争个你死我活，置对手于死地，而是要通过各种方式来达到自己的目的。采取过于强硬的手段容易导致两败俱伤，得不偿失。因此，权衡和妥协是总经理权力运用中的常见手段。由此可见，权力运用应该更多地寻求各方的共同利益点，从而满足各自的利益需求，达到一种共赢的效果。

### (3) 及时获得信息

情报信息是总经理在权力运用的时候不可不参考的重要环境因素，可以把它比作领导者的眼睛、鼻子、耳朵。掌握更多的情报信息会增加总经理行使权力的分量和可信度。是否能够及时获得情报信息，掌握多少情报信息以及它们的重要程度，在很大程度上决定了权力运用的成败。

要把情报信息当做一种政治战略来应用。通用汽车公司昔时为了给“阿兰特”汽车定价 5.5 万美元从而实现 15% 的投资收益时，人为地提高了预测的销售量等数据，使得这个项目从数据上来看是可行并有利可图的。因此，只做到及时获得信息还不够，还要学会分析、利用它们达到自己的目的。

### (4) 借助外部力量

任何一个成功的总经理都不是单枪匹马作战的，他们总是善于借助外

部力量来促进自己的权力运用。

从企业内部来说，无论是普通员工还是管理阶层，都可以成为总经理进行权力运用的介质和载体。在权力运用的过程中，总经理还要经常“利用”上层与下层之间的关系，通过各种各样的方式来达到某种特定的目的。

从企业外部来说，可以利用媒体的力量。媒体在今天比历史上任何时期都更加强有力地发挥着自己的作用。因此，能使媒体的力量为己所用也是一种能力。

### (5) 巧妙利用工具

巧妙利用工具是权力运用的一个至关重要的策略，但又往往被人忽视。这里所说的工具是指充分运用信息技术、体现管理新理念的各种管理技术。信息技术在现代企业中的应用带来了权力格局的重新调整。善于利用工具，才能更好地进行权力运用。

除此之外，在权力运用的时候还要赏罚结合，恩威并施。强硬高压的手段虽然能够在短时间里使员工听从安排，然而，最终必将带来更多的负面效应。因此，以权势压人是总经理权力运用的大忌。成功的领导者能够做到赏罚结合、恩威并重。总经理需要根据企业的实际情况来采取相应的手段，有些时候可奉行民主的原则，但有些时候也需要独裁！

总经理应该给下属和组织留下这样的印象：平易近人而不失威严。前者有利于团结下属，建立和谐的团队，后者则可以帮助自己管理下属，树立较高的威信。

## 2. 时间管理

优秀的总经理和不称职的总经理之间的效率往往有天壤之别。这并不是因为两者在经营能力上有高低之分，而是因为时间管理方面存在着差