



企业家为了事业的发展，丢了正常人的生活，然而换来的是什么呢？

他们帮助的人很多，能帮助他们的却很少；认识他们的人很多，

能读懂他们的人却很少。看起来最潇洒和风光的是企业家，其实麻烦、孤独、压力最多的也是企业家。

GENERAL MANAGER

王牌 总经理

【 打造企业精英，
树立企业王牌，升级企业管理 】

马银春/编著

顺应经济时代发展，迅速提升总经理素质，打造企业精英，升级现代企业管理，给总经理提供一个权威的、经典的现代管理思想。

中国三峡出版社

企业家为了事业的发展，丢了正常人的生活，然而换来的是什么呢？
他们帮助的人很多，能帮助他们的人却很少；认识他们的人很多，
能读懂他们的人却很少。看起来最潇洒和风光的是企业家，其实麻烦、孤独、压力最多的也是企业家。

王牌 总经理

【 打造企业精英，
树立企业王牌，升级企业管理 】

马银春/编著

顺应经济时代发展，迅速提升总经理素质，打造企业精英，升级现代企业管理，
给总经理提供一个权威的、经典的现代管理思想。

中国三峡出版社

图书在版编目(CIP)数据

王牌总经理 / 马银春编著. —北京: 中国三峡出版社,
2005. 11

ISBN 7-80099-997-1

I. 王... II. 马... III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 131572 号

中国三峡出版社出版发行

(北京市海淀区太平路 23 号院 12 号楼 100036)

电话: (010)68218553 51933037

<http://www.e-zgsx.com>

E-mail: sanxiaz@sina.com

北京康利胶印厂印刷 新华书店经销

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

开本: 640×960 毫米 1/16 印张: 21.5

字数: 260 千字

ISBN 7-80099-997-1 定价: 29.80 元

前 言

总经理,是一个团队的领头羊,同时也是一个团队的浓缩和标志。卓越的军事天才拿破仑曾说:“一只狮子带领的绵羊队伍,可以打败一只绵羊带领的狮子队伍。”一个团队中领导者的核心作用由此可见一斑。

一个组织能否在市场竞争中获得并保持竞争优势,关键取决于总经理及其领导群体是否具有敏锐的洞察力、丰富的想像力、高超的领导技能、坚强的意志,识别各种风险和机遇,不失时机地做出正确决策,并能凝聚整个团队,开拓市场,经营管理。作为团队的当家人,是整个团队的统帅,既要决策,又要指挥。

总经理是现代团队中的一个新兴的职位,是目前团队中让人羡慕的头衔,总经理头衔往往是成功的象征。而仔细观察我们身边的总经理,并不完全具备这样的资格,一些小团队的创始人、老板,往往以总经理自居,这样的总经理的含金量值得商榷。

我们身边总经理非常多,但是真正合格的总经理恐怕寥寥无几。总经理,是一个团队中的最高统帅,负责团队的所有事务,这对于担任总经理的人来讲是一个具有很大挑战性的工作。通常我们认为,成为总经理的人一定是成功的,总经理象征着财富、权利、尊贵。仔细想一想:当上总经理就一定拥有财富吗?拥有了权利就能够让别人服从吗?成为总经理就能够得到别人的尊重吗?

事实往往不是想像中的那样简单,很多中小团队的总经理非但不是腰缠万贯,由于团队经营的一些问题,很有可能还债台高筑。总经理是团队中的权利象征,这并不代表总经理可以得到全体员工的服从,如果权利运用不当,有可能落下个众叛亲离的结果。总经理可以跻身上流社会,他们是时代的宠儿,但是如果没有达到一定的个人修养,仍然无法得到别人的尊重。

作为总经理,应该知道前面永远都是挑战!

在复杂的团队管理中,愿本书能助你一臂之力。我们不奢求本书能使你的团队管理锦上添花,只希望能成为你饥寒交迫时的一杯水、一碗面、一盆火。

编者

2005年11月

第一章 总经理的七张王牌

如果一个人能够使周围的人都觉得自己很重要,那么,他本人其实就更重要。

王牌之一:人格	3
王牌之二:幽默	8
王牌之三:宽容	11
王牌之四:信任	15
王牌之五:理解	18
王牌之六:激励	20
王牌之七:原则	23

第二章 总经理的四件大事

身为总经理,既要用仁道来赢得人心,也要用宽容博得真情。既要善于忍耐,也要屈而有度;既要赏罚分明,更要棒杀齐施。在现实生活中,要想常足于不败之地,重要的是还得拥有健康的心态。正确地面对“沉与浮”,活出一个超然的自我。

第一件事:棒与杀	29
第二件事:恩与威	31
第三件事:奖与罚	36
第四件事:沉与浮	40



第三章 总经理的六大方针

一个总经理、一个管理者,其实就是一位带兵打仗的将军,你的每一个决策,对整个战役都会造成相当大的影响。

方针之一:软硬兼施	47
方针之二:广纳贤才	50
方针之三:警惕个人偏见	56
方针之四:创造新客户	57
方针之五:该装傻时要装傻	62
方针之六:团队第一	63

第四章 总经理的十大领导艺术

一个桥梁专家不一定领导好一个桥梁工程,而一个不懂桥梁专业知识的领导,可能会把它领导得更好。问题就在于领导的艺术。

艺术之一:善于识别人才	71
艺术之二:学会宽容下属	74
艺术之三:考核下级的艺术	76
艺术之四:下达命令的方式	77
艺术之五:化解不满情绪	79
艺术之六:培养团队精神	84
艺术之七:因材施教,尊重下属	85
艺术之八:合理解雇员工	89
艺术之九:运用非权力的影响力	96
艺术之十:合理搭配人才	102



第五章 推动执行力的七项行动

作为总经理的你,想要什么样的实施方案,你就要亲自向员工作出表率。行动就是战略,总经理的时间安排就能告诉大家,公司的战略重点是什么。

第一行动:放下架子,与部下亲密接触	107
第二行动:亲临一线,用行动说话	110
第三行动:既会狂风,也要细雨	113
第四行动:用你的决心,带动员工的执行	114
第五行动:稍施压力,莫让下属飘飘然	116
第六行动:给些鼓励,让下属做好不愿意做的事	117
第七行动:用“毛毛雨”滋润员工心灵	119

第六章 触摸人心,保护自己

为什么人会“贫居闹市无人问,富在深山有远亲”?当你认识并洞悉了下属说话做事的隐藏的动机时,当你了解了他们隐藏在内心深处的需求和愿望时,你便赢得了驾驭他们的卓越能力。

第一节 莫让嫉妒的毒蛇伤到你	125
第二节 了解把握下属性格上的缺点	127
第三节 不要与小人为敌	132
第四节 不要让谣言左右你	135
第五节 小心! 不要被人利用	137
第六节 了解下属的性格秉性	139
第七节 坦诚相见,摸透下属的心	140
第八节 解决生人文化与熟人文化的难题	143

第七章 沉着应对:把死棋玩活

优秀的领导在遭遇困难时,他们所寻求的出路就是适应时势,或坚持进取方向,调整进取方式,或改变进取方向,进行大规模战略调整。

第一节 拟定危机处理计划	149
第二节 危机应对也要以制度为本	151
第三节 危机处理的三大要点	152
第四节 如何消除危机的不良后果	156
第五节 人际关系危机处理	158
第六节 让自己成为化解危机的强手	161



第八章 创新能力:换脑之后再洗脑

强烈的创新意识是现代领导者的灵魂。世上万事万物都处在不断发展变化之中,作为领导者的思想与管理方式也必须随之改变、发展,这就是所谓“与时俱进”。

- 第一节 创新变革,挑战传统 167
- 第二节 没有风险就不会有成功 172
- 第三节 运筹帷幄,经营未来 175
- 第四节 决策创新 179
- 第五节 打造企业内在竞争力 185



第九章 盯住细节:小细节 也能成就大事业

老子曾说:“图难于其易,为大于其细。天下难事必作于易,天下大事必作于细。”危机往往是在不经意间积累的,成功也是有许多细节积累而成的。在很多时候,一个人的成败就取决于某个不为人知的细节。

细节一:管人需从细微处入手	191
细节二:成功的沟通是从细节开始的	197
细节三:委派工作时应注意的细节	199
细节四:细枝末节显权威	201
细节五:打造团队精神也不要放过细节	203
细节六:借“小人物”之力成大事	207
细节七:小疏忽搞垮大决策	210
细节八:精于细微,以提高管理水平	216
细节九:经营计划要细还要精	219
细节十:总经理必须做的细事	221

第十章 玩游戏,学管理

培训并不是一项只供人们观赏的工作。只有两个人的心中都燃烧着热情,一方迫切需要前进和发展,而另一方面渴望帮助对方实现这个奋斗目标时,才能有效地建立起一种卓有成效的培训关系。

游戏一:双向交流	227
游戏二:返老还童术	231
游戏三:时间管理	232
游戏四:双赢	234
游戏五:不要和陌生人说话	235
游戏六:精神的力量	239
游戏七:不考试的测试	240
游戏八:同一首歌	241

第十一章 巾帼不让须眉

做女人要“柔”，柔情似水的女人最可爱；做女人要“美”，美丽的女人最有力量。当你幸运地成为职场上威严的领导时，何不尽显女人的优势，做个“女人味儿”十足，既有几分柔、有几分美，还有几分强的巾帼英雄。

第一节 克服女人通病，培养英雄本色	245
第二节 做自己的主人	250
第三节 请把你的目标具体化	255
第四节 好人出在口上	258
第五节 女领导要放权于人	262
第六节 女领导如何给“病人”对症下药	265
第七节 用用你的外在魅力	272
第八节 别忘了！你是女人	276

第十二章 如何打造成功的总经理

人生在世,没有准确的定位,就不会有非凡的事业。要想取得辉煌的成就,就需要给自己一个准确的定位,正如拿破仑所说:“不想当将军的士兵永远不是个好士兵。”只有你把自己定位在将军的位置上,你才有所追求,进而成为优秀的士兵,然后才有可能成为将军。

第一节 成功总经理应具备的 12 种动物精神	285
第二节 成功总经理的 33 个好习惯	287
第三节 怎样做好总经理	288
第四节 总经理的六条准则	292
第五节 总经理的职业修养	295
第六节 加强个人品质修养	299
第七节 培养能力	301
第八节 坚强意志	305
第九节 做到以理服人	310
第十节 放松,放松,再放松	311
第十一节 自我激励:给自己打气	316
第十二节 塑造心灵:培养影响力	319
第十三节 积极进取:给自己充电	322
第十四节 保持健康的体魄	325
第十五节 在言行举止上做好榜样	326