

总经理

三大技能

ZONGJINGLI

SANDAJINENG

掌权•用权•放权

金鸣 张敬 / 主编

拿破仑说：“不想当将军的士兵不是好士兵。”

权力是一种象征，更是一种能力的体现。

只有在具备良好的素质和善于抓住机遇的情况下，
才能走向权力，掌握权力。

F270
J792

总经理

三大技能

ZONGJINGLI

SANDAJINENG

掌权·用权·放权

金鸣 张敏 / 主编

编委：王志刚 叶婕妤 林永饰

何金聪 俞杰 奚基跃

北京出版社 出版集团
北京出版社

F270

J792

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理三大技能/金鸣 张敏主编. —北京: 北京出版社, 2004

ISBN 7-200-05645-6

I.总... II.金... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 090167 号

总经理三大技能

掌权·用权·放权

ZONGJINGLISANDAJINEN

金鸣·张敏·主编

*

北京出版社出版

(北京北三环中路 6 号)

邮政编码: 100011

网 址: www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

新华书店经销

北京美通印刷有限公司印刷

*

787×1092 毫米 1/16 开本 15.5 印张 240 千字

2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1-12000

ISBN 7-200-05645-6

C·113 定价: 28.00 元

前 言

总经理是企业经营管理的总指挥，他的能力直接影响着企业的生存与发展。随着时代的发展，竞争的加剧，社会对总经理的要求越来越高，新世纪的总经理必须能预测企业未来的发展方向，制定适合自己的发展战略。

一个优秀的总经理，最低限度应具备两个条件：一是有科学合理而严格的管理手段；二是有灵活机动、把握机遇的妙手高招。在当今经济全球化的大背景下，不论是发达国家还是发展中国家，其企业所面临的竞争因素是多方面的，诸如管理的竞争、人才的竞争、市场的竞争、资金的竞争、技术的竞争等等，但最终的决定因素还是管理的竞争。那些管理水平差、技术含量低、员工素质低、抗风险能力弱的企业要么被收购吞并，要么自然灭亡。“适者生存，优胜劣汰”这一自然生存法则，随时随地都在发挥着作用。因此，企业想要发展，就要不断地深化与加强管理。这就要求总经理不但要有聪明才智，善于决断、具有组织和把握大局的能力，而且要立足于时代管理创新的前沿，做企业经营的行家里手、管理大师。

为了帮助总经理掌握世界先进的管理方法，更新企业高层管理人员的思维方式和知识结构，使企业建立起适应全新经济环境的经营管理理念，解决企业经营管理中的实际难题，我们编著了《总经理三大能力：做人·做事·作领导》《总经理三大技能：掌权·用权·放权》《总经理三大本领：识人·用人·管人》《总经理三大才气：交际·演讲·写作》等中国总经理工作丛书。此丛书紧跟时代步伐，与时俱进，全面地介绍了作为一名总经理应该处理的一系列事务，其目的不仅是帮助总理解决许多日常工作中所遇到的问题和困难，更是为了使他们迈向职业生涯的更高台阶。

本书具有以下几大特色：

总经理三大技能

掌权·用权·放权

一、高效实用。一般管理类图书多以理论介绍为主，此丛书则紧扣总经理工作的实务，在讲解理论的同时，把理论和实践紧密地结合起来，以求全方位地提高总经理的管理素养。

二、全面充实。此丛书从总经理形象塑造、权力运用、用人艺术、演讲写作、事务处理、人际沟通等方面，对总经理日常工作作了全方位的精辟介绍，内容系统全面。

在编写过程中，我们本着通俗易懂、可操作性强的原则，力求内容丰富多样、重点突出，使总经理在工作中运用时能得心应手。

目 录

上篇 掌权

掌权是一门学问，是一门艺术，更是一套高深的谋略。它是所有在总经理职位上呆得长久的人，所有立志于凝聚人心、干一番事业的人，必须练就的本领。

第一部分 树立总经理权威 (3)

以实树威，以绩树威是树威的根本。知识再渊博，能力再强，但最终没干出实绩，群众还是不买你的账，不听你的话。只有说实话，办实事，求实效，成绩实实在在地摆在那儿，才最有说服力，总经理的威信才能真正树立起来。

一、全方位树立总经理权威 (4)

全方位树立总经理权威 (4)

权威来自于神秘感 (6)

权威来自于距离感 (7)

权威来自于冷漠感 (8)

让言行证明你是总经理 (9)

二、培养总经理的领袖气质 (11)

培养领袖气质 (11)

总经理三大技能

掌权·用权·放权

率先垂范以身作则	(13)
以德和学识取威	(15)
勤于政事则成大业	(16)
公、廉、绩助威的妙处	(18)
三、提升总经理权威的几种方法	(19)
总经理要学会做教练	(19)
总经理应具备的“气量”	(21)
守诺树立自己的影响力	(23)
严于律己接受挑战	(24)
总经理不可抢功争赏	(25)
成为下属的榜样	(26)
总经理魅力永恒法	(28)
增强感召力要诀	(29)
四、保持总经理权威的要领	(30)
做好总经理的十一个要领	(30)
成功总经理的八种品质	(33)
不断学习充实自我	(34)
总经理的成就提升美誉度	(35)
掌握至今通行的最高总经理法则	(37)

第二部分 总经理争权谋权策略

总经理指挥部下，就是要仔细推量下属的心理，运用适当的说服方法，说服下属听从指挥，按总经理意志办事。所以，要争取的就是下属对总经理决定的赞同与认可。

一、总经理谋权方略	(40)
总经理争权	(40)
总经理争权的最佳方法	(41)

如何把握每个争权的机遇	(42)
二、总经理谋权奥秘	(43)
总经理谋权的奥秘	(43)
总经理谋权的步骤	(45)
暗藏权力就会威力无穷	(46)
尊重下属增加权威	(47)
 第三部分 总经理如何掌权	(49)
 作为总经理，并不意味着他什么都得管。应该大权独揽，小权分散。做到权限与权能相适应，权力与责任密切结合，奖惩要兑现。	
一、总经理该怎样掌权	(50)
永远做一个理智型的掌权者	(50)
如何轻轻松松来掌权	(51)
糊涂掌权方略	(52)
抓住涉及全局的大事	(54)
依权拍板显力度	(54)
善于利用手中的权力	(55)
二、总经理该掌什么权	(57)
总经理的个人权力	(57)
总经理的职位权力	(58)
个人权力与职位权力的综合	(58)
总经理个人专长权的作用	(59)
有效地获得和使用个人专长权	(60)
总经理个人影响权的形成	(63)
个人影响权的使用方式	(63)
总经理行使奖励权	(64)
总经理行使惩罚权	(65)

三、总经理掌权的方法	(67)
总经理权力运用要点	(67)
提高法定权运用的有效性	(69)
区分民主权与专制用权	(71)
总经理不同的驾驭权力风格	(74)
掌好权力的四种最佳方法	(77)

中篇 用权

用权并不是简单的发号施令，它是总经理知识、思想、品格、阅历、经验等多种能力的综合反映。

第一部分 总经理用权方略

(81)

总经理的工作意图和方案，必须通过下级来贯彻执行。可是往往会出现上级总经理的工作意图和方案得不到下级支持和赞同，这样，就需要上级总经理耐心地说服下级，使下级真正在思想上想通了，才能保证上级总经理的工作意图和方案得到顺利地贯彻执行。

一、总经理用权的原则

(82)

 如何用重权产生效益

(82)

 总经理用权时知人善任

(83)

 用权时多听少说含而不露

(84)

 用权时要注意下属做事

(85)

二、总经理如何用权下命令

(87)

 总经理要察颜观色下命令

(87)

掌握下达命令的三大诀窍	(88)
令出如山绝不妥协	(89)
军纪如山开诚布公	(91)
号令不明三军大忌	(92)
复述命令的要诀	(93)
三、总经理用权禁忌	(95)
用权切莫走上极端	(95)
用权时严厉不失公正	(96)
别把有钱当有权	(97)
待人如待己的用权方略	(98)
别把权力给无法胜任的下属	(99)
权力不能强使滥用	(100)
第二部分 总经理用权的管理方法	(103)
总经理与行政人员的关系好坏关系到整个企业的内部团结与否。总经理对行政人员整天吆五喝六的，行政人员会失去对你的信任，内部会一盘散沙，缺乏战斗力。总经理只有与行政人员合作管理，互相支持，互为补充，共同管理才能充分利用优势，管理好员工，形成一个坚不可摧的整体。	
一、激发下属的潜能	(104)
因势管理激发潜力	(104)
怎样向下属布置工作	(105)
表态不能随心所欲	(107)
领导许诺的奥秘	(108)
略施小计激发士气	(109)
引导员工进行良性竞争	(110)
利用牢骚抓管理	(112)
惩戒下属适可而止	(113)

悉心引导要以情动人	(114)
不要包揽下一层的事	(115)

二、总经理管理的艺术 (116)

合作管理的方法	(116)
组织人际关系信息网	(117)
管理艺术的七个“善于”	(119)
“推”是管理工作的一门艺术	(121)
做好说服工作的要领	(122)
掌握下属心态八法	(124)
紧紧抓住“关系链”	(126)
恰当运用“冷战”政策	(127)
如何掌握遥控艺术	(128)
管理游戏法训练	(130)

三、成功管理创造效益 (131)

赚钱的八大要诀	(131)
赚钱的决策程序	(133)
以小制大的致富法术	(134)
发财的“金科玉律”	(138)
生意兴隆的七绝招	(139)
成功经营的十大规则	(141)
做中国式的“人情买卖”	(143)

第三部分 总经理如何用权管理商务 (145)

一个好的市场营销策划无非也就是要让自己的产品战胜竞争者，不断地扩展自己的市场占有份额，同时日益将竞争对手排挤出市场。在熟悉了商场分析的各个要领之后，经过精密的思考和判断，以便深入细致地发挥。你就能制定出一定时期内的最佳方案了，于是营销也就随之开始了。

一、用权建立营销网络	(146)
制定出色的营销方案	(146)
摸透顾客的消费心理	(149)
教你营销绝妙十二招	(151)
学会与大公司谈生意	(154)
二、用权管理品牌	(156)
品牌管理三策略	(156)
产品名称定位思路	(160)
成功产品的六大特性	(165)
产品开发的四种技术原理构思	(166)
如何打造企业的拳头产品	(168)
树立良好的公众形象	(170)
品牌重在以质取胜	(173)
三、用权管理财务	(176)
周密健全的财务规划	(176)
企业通用十大理财原则	(177)
公司财务预算技巧	(180)
应当掌握融资的要诀	(182)
投资应该注意的事项	(183)
加速资金周转的方法	(187)
公司欠债太多怎么办	(190)
注意节约开销	(192)
合法避税新技巧	(194)
及时清算避免更大损失	(195)

下篇 放权

放权是总经理指挥的分身术，并使下属在一定的监督下，有相当的自主权和主动权。

第一部分 放权的意义和原则 (201)

权力分配一般有两层意思：一是指权力在组织中的分布配置，是从组织结构角度对权力的分配。它要求总经理（或总经理集团，下同）必须按照组织结构和组织形式进行权力分配。二是指权力的分配授给，是从事务和工作的需要出发的，是总经理根据实现任务和完成工作的需要而将其权力的一部分分配给下属。

权力分配的含义 (202)

权力分配的意义 (203)

权力分配的原则 (204)

权力分配的分散与集中要适度 (206)

权力分配的层级和幅度要合理 (207)

权力分配要适当超脱 (208)

权力分配要知人善任 (208)

权力分配要虚怀宽宏 (209)

第二部分 放权策略 (211)

高明的授权法是既要下放一定的权力给部下，又不能给他们以完全受重视的感觉。既要大胆信任，又要有一定的牵制。若想成为一名出色的成功总经理，就必须深谙此道。

总经理授权的类型 (212)

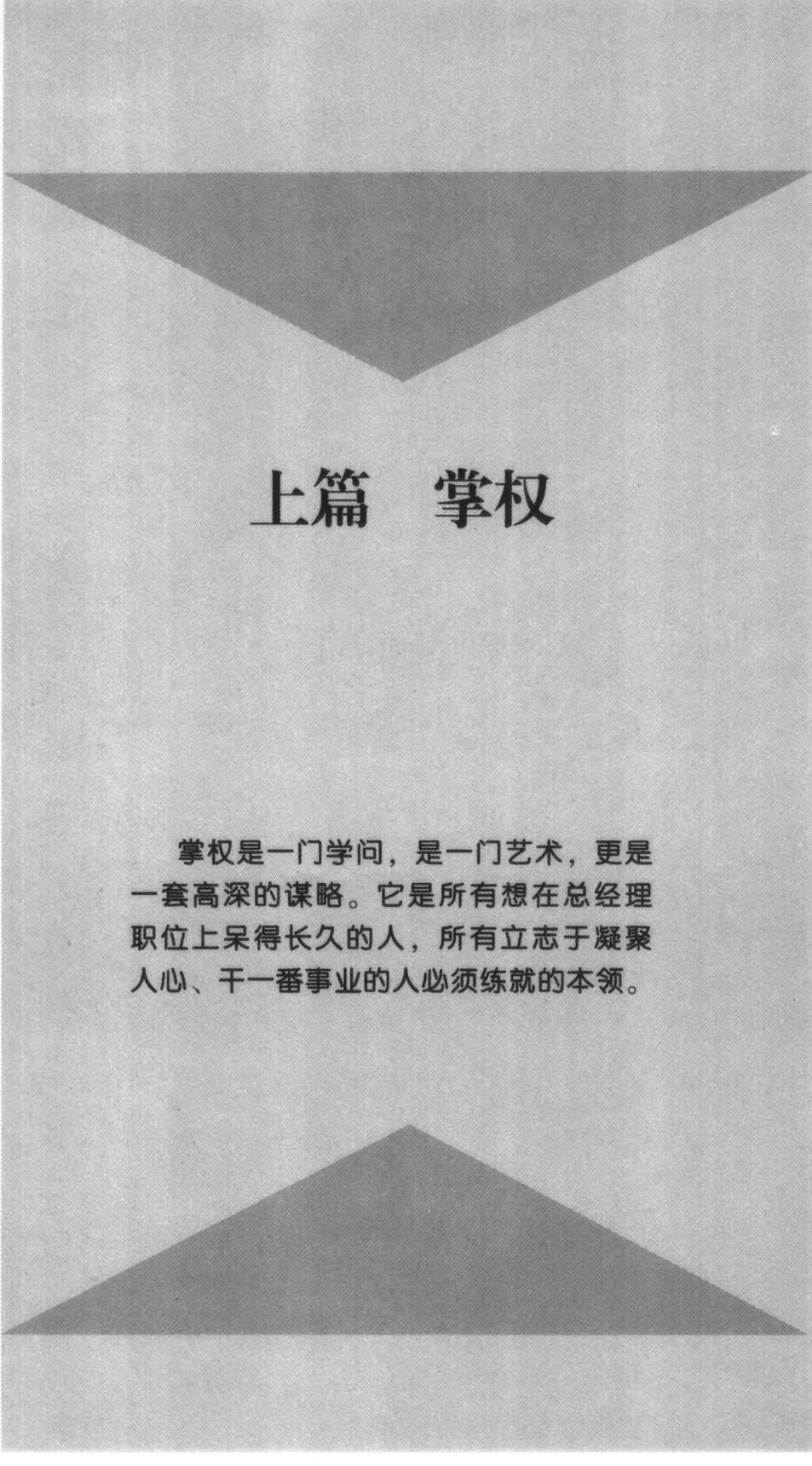
总经理授权的程序 (213)

总经理高明的授权法	(215)
总经理合理授权的妙处	(217)
合理授权让部下多磨炼	(218)
如何控制授予下属的权限	(219)
别把权力捆在身上	(221)
防止授权失控和失衡	(222)
把权力交给6类优秀的下属	(223)

第三部分 放权各部门的权限 (225)

总经理帮助员工顺利完成总经理或上级交给他们的工作。在这一过程中，员工们依据总经理授予他们权力的大小而超越个人权限开展工作。

分配业务部职务权限	(226)
分配服务部职务权限	(227)
分配财务部职务权限	(229)
分配人力资源部职务权限	(230)
分配总务部职务权限	(232)



上篇 掌权

掌权是一门学问，是一门艺术，更是一套高深的谋略。它是所有想在总经理职位上呆得长久的人，所有立志于凝聚人心、干一番事业的人必须练就的本领。

第一部分

树立总经理权威

以实树威,以绩树威是树威的根本。知识再渊博,能力再强,但最终没干出实绩,群众还是不买你的账,不听你的话。只有说实话,办实事,求实效,成绩实实在在地摆在那儿,才最有说服力,总经理的威信才能真正树立起来。