

MBA 最新核心课程
Master of Business
Administration

(第三次修订)



总经理手册

**GENERAL MANAGER
HANDBOOK**

MBA 最新核心课程编译组
九州出版社

MBA最新核心课程
Master of Business
Administration

(第三次修订)



总经理手册

**GENERAL MANAGER
HANDBOOK**

MBA 最新核心课程编译组

九州出版社



前 言

自哈佛大学1910年首创MBA学位以来，MBA（工商管理硕士）一直深受工商界的青睐。在西方，数十年来，MBA长期被视为工商界得到最好报酬和最受尊重的人。目前，哈佛商学院刚毕业的MBA的平均年薪已超过10万美元。除此之外，由于MBA的价值得到了工商业界的普遍认可和推崇，MBA在工商界往往比其他专业毕业生有更多的机会。美国《财富》杂志对美国500家最大工业企业和50家金融公司与商业银行的抽样调查表明：这些公司的最高层领导中1/4受过MBA教育，高层主管中有过MBA背景的不计其数，几十年来，他们所经营和管理的企业，成为全美乃至世界声名卓著、资产雄厚的超级企业。仅以哈佛商学院为例，其中60%的MBA毕业生就职于全美最大的1000家大公司。因此，攻读MBA，被视为进入了最快获取名利成就的捷径；获得了MBA学位，等于步入了职位晋升的坦途。

目前，美国已有1200多所商学院和管理学院可授予工商管理学士学位(BBA)，其中700多所院校设有MBA教育。到目前为止，美国MBA毕业生累计已达100多万名，授出的MBA学位占全球授出的MBA学位总数的80%。这些获得学位的MBA活跃在金融、销售、管理、生产等各个环节，是美国工商界不可缺少的主角。

随着世界工商业的发展，各国工商企业都需要更高层次的经营管理人才，这一方面促进了MBA教育的飞速发展，另一方面也使得拥有MBA学位的各阶层管理者日益受到青睐，培育管理明星的学校也备受世人瞩目。可以说，这些学校各具特色，各有所长，但是共同的特点明显地表现为：理论与案例相结

合进行教学。毫无疑问，许多著名的商学院的管理理论和教学案例都有独到之处，值得借鉴。但是，应该指出，即使最好的商学院使用的MBA教材，也不是完美无缺的，MBA教育还有一些不尽如人意之处。

比如，不久前美国发表的一项研究了数十年的调查资料提出质疑，修读MBA除浪费时间和金钱外，根本一无是处，别说个人知识没有得益，更无法确保美满“钱”途。

斯坦福商业研究生院管理学教授普费弗和一位博士生，根据过去40年有关MBA学生成就的数据，完成一份名为《商学院末日？》的研究报告，当中毫不留情地批评一般MBA课程都是象牙塔式教育，而且内容与现实生活完全脱节，毕业生除了“满腹经纶”，能够纸上谈兵外，根本没有实际才能。

1956年，美国只颁授3200个MBA学位，现在每年的MBA毕业生已超过10万人，增加了35倍。但普费弗在报告中指出，这十多万人大部分都只是浪费了两年青春和多达10万美元的学费。

美国大学商学院联合会也不讳言称：“单靠教科书，不能为赶上急速的商业步伐做好准备。”

显然，修读MBA不能解决所有的问题，很多管理者即使头戴硕士帽，其管理表现也一塌糊涂，做事墨守成规，不知变通，谈起案例头头是道，一旦应付商场实战就一筹莫展。

根据《财富》杂志的报道，美国100家最大企业中，有40%的行政总裁拥有MBA学位，但事实上，这些公司却以失败居多。显然，学院派的MBA课程存在某些弊病。

我们在试图弥补目前MBA课程和教材存在的不足方面进行了有益的尝试，在深入研究全球最好的数百家公司的经营管理案例和各知名商学院的管理学和相关教学材料的基础上，充分汲取其精华理念，结合中国的管理实际，取长补短，突出实用性和可操作性，精心编译了《总经理手册》一书。

总经理的能力、水平、素质是企业成功之关键。总经理要高瞻远瞩，不畏风险，气魄宏大，才智超群，敢于重金聘用人才，并委以重任。但是权力下放并不等于放弃权力，管理不是放任自流，听之任之。当好总经理是一门学问，也是一种艺术。

本书没有讲述具体、繁杂的总经理的职责和管理方法，而是着眼于最基本

的管理理论和最实用的管理技巧。

本书的特色是：

一、淡化理论和公式，注重实用技巧

MBA与其他研究生学位的显著区别，就在于它的务实性、实践性和操作性，其目的并不在于培养搞研究的“学院派”硕士，而是培养能学以致用、崇尚实干、真正能在工商经济领域领导一个企业或其他组织机构真枪实弹进行实践的中高层经营管理者。秉持这种精神，本书没有摘抄大量深奥的理论和复杂的公式，而是用大量的篇幅来讲述典型案例和实用技巧。

可以说，书中要讲述的主要内容是真正的“管理”，而不是“管理学”；在分析研究案例的基础上，找到普遍性的规律，以得到概念、原理和问题的解决；它的目的不是培养知识型的“管理硕士”，而是注重造就“职业老板”。

在讲述方法和理论的时候，力求精、透，而不追求面面俱到。

二、通俗易懂，可读性强

考虑到广大管理人员时间紧、工作压力大的具体情况，书中尽量回避了那些比较专业和不容易理解的词语；在选用案例的时候，也尽可能地用故事性代替专业性，用简短、浅显但典型的案例代替冗长、复杂甚至晦涩的案例。

三、材料新颖

书中选用了大量近年的案例和最新管理理念，给人以耳目一新的感觉。

必须强调：一个合格称职的MBA人才决不应该只会死读书本知识，而是应该在实践中提高运用理论知识独立分析和解决问题的能力。



目 录

第一章 树立必要的权威

第一节 培养优秀的领导特质，做成功的总经理	2
一、全面认识现代总经理的角色	2
二、99%的个人威信+1%的权力行使=成功的领导者	3
三、学习成功总经理的共同特质	5
四、在日常工作中培养领袖气质	8
五、提升领导个人魅力	9
六、领导者必须表现出足够的激情	12
第二节 让下属觉得你是一个称职的总经理	14
一、首先要弄明白下属希望怎样被管理	14
二、在员工中表现自己的身份	16
三、善于检讨自己的所作所为	17
四、在关键时刻担负起责任	18
五、避免经理人常犯的致命错误	20
六、在实际工作之外培养自己的工作素质	23
第三节 跟下属建立起充分的信任关系	25
一、唤起下属对你的信任	25
二、平时注意贴近部下，不摆架子	26

三、抓住“基准点”	27
四、妥善处理员工间的纠纷	30
五、艺术地化解与员工的矛盾	32
六、努力变反对者为支持者	34
第四节 保持领导者的风度和尊严	36
一、利用自己的影响力树立权威	36
二、像军事指挥官一样赢得权威	37
三、领导好有主见的部属	40
四、经营权力集中化，提高总经理的控制力	41
五、必须与下属保持一定的距离	42
六、掌握批评下属的技巧	45
第五节 不让你的命令被下属打折扣	48
一、正确地认识和运用领导者的权力	48
二、通过“号令”进行有效指挥	50
三、发布命令必须有的放矢	51
四、命令必须明确，不给听令者留下退路	53
五、让你的命令被执行得适当而迅速	55
六、应对下属的推托，充分利用人力完成更多的工作	57
七、从根本入手治疗企业内部的问题	58

第二章 让下属自愿为你出力

第一节 尽量避免用粗暴的命令	64
一、采用“人性化管理”的方式	64
二、用更好的劝说办法促使员工采取行动	65
三、把自己放在别人的位置来考虑问题	69
四、善于揭示出团体的共同利益，让下属达成共识	72
五、不能对下属要求过严	73
六、不让员工有被随意使唤的感觉	75

第二节 有效地激励员工	79
一、激励员工的原则和步骤	79
二、激励员工的有效方法	83
三、注重正向加强的作用，尽量奖励员工	85
四、表扬是一种十分高超的控制人的技巧	86
五、正确认识薪水差距，避免采用不正确的评价依据	88
第三节 注重群策群力	93
一、让每一个管理层中的人都发挥作用	93
二、一定要有耐心倾听员工的意见	95
三、建立多层级的领导力，发展整个组织的领导思维方式	97
四、制造更佳的管理条件，使主管们能尽量发挥其企管技术	101
五、良好的全员参与管理制度是企业发展壮大原动力	102
第四节 赢得下属的爱戴和忠诚	106
一、卓有成效地与下属合作	106
二、跟个性迥异的人建立有效的合作关系	110
三、关心体贴下属，更要尊重他们的隐私	111
四、妥善处理下属的抱怨	114
五、适当关心员工，赢得下属的爱戴和忠诚	116
第三章 做出英明、准确的决策	
第一节 科学地制定决策	121
一、决策的基本步骤	121
二、特殊条件下的决策	122
三、决策时要果断	126
四、正确决策的基本原则	127
五、运用模糊思维方式，选择最佳决策方案	128
第二节 依靠远见把握机遇，适度冒险	132
一、“远见”是一个企业成败的关键	132
二、见微知著，敏锐预测市场变化	134

三、机会需要等待，也需要果断把握	137
四、高瞻远瞩，敢于冒险	140
五、经营是做生意，而不是探险	142
第三节 全面考虑问题，尽量减少错误	146
一、提高自身的综合分析能力	146
二、掌握正确的思路	147
三、保持清醒，避免被误导	151
四、有些事情不能操之过急	152
五、避免决策中常犯的的错误	156
第四节 灵活执行既定的决策	159
一、做出了决策，就坚持到底	159
二、圆满地改变自己的不适当决策	162

第四章 实行有效的目标管理

第一节 成功的企业从有效的目标开始	165
一、良好的目标是企业成功的基础和保障	165
二、目标成本控制是实现赢利的关键因素	169
三、要保证你所确定的前景是你和员工的共同目标	171
四、确保员工围绕既定的目标努力	173
五、建立工作目标档案	177
六、制定灵活的项目计划	178
第二节 让科学的计划帮助你实现目标	181
一、编制计划的基本步骤	181
二、编制计划的具体方法之一——滚动式计划法	182
三、编制计划的具体方法之二——PDCA 计划循环法	184
第三节 一步步向目标前进	186
一、要彻底改掉“只打雷，不下雨”的毛病	186
二、填平战略目标与日常运作间的鸿沟	187
三、把高层战略和基层行动结合在一起	188

四、化整为零，落实目标	190
五、处理各种不可预见的“恶劣”状况	192
第四节 建立科学的目标考评手段	194
一、采用超越财务数据的业绩测量标准	194
二、使年终总结更具有实效	197

第五章 提高效率，赢得更多的时间

第一节 摆脱忙碌，留给自己更多的时间	200
一、利用时间创造权力	200
二、恰当地计划好完成工作的时间	201
三、井然有序可以使你掌握自我	206
四、更加现实地估计时间	207
五、利用简单的暗示帮助你节省时间	210
六、尽量避免来自下属的打扰	213
第二节 保持事情简单，从文山会海中摆脱出来	215
一、优秀企业最重要的特征是保持事情简单	215
二、领导者一定要拟订出适宜的计划	216
三、妥善处理文件	219
四、办公桌上只保留那些特殊的文件	220
五、避免被“会海”所淹没	222
六、使会议更富有成效	223
第三节 提高工作效率	228
一、提高工作效率是现代经理人必备的能力	228
二、把个人的办事效率提高10%	232
三、立即行动，克服毫无效益的拖延习惯	234
四、努力成为你所从事专业的内行	238
五、在工作时保持较高的效率	240
六、教会下属怎样提高他的速度	242
七、正确引导员工的竞争意识	245

第四节 分派工作的技巧	248
一、更有效地分配工作	248
二、不该授权的事就亲自做	250
三、不要把任务布置得太细	251
四、把工作分配下去的时候排除干扰	252
五、通过反馈，确保员工正确工作	256

第六章 永远站在时代前列

第一节 强化创新意识，成为知识型总经理	261
一、创新意识是企业技术创新最重要的价值观之一	261
二、强化创新意识，迎接知识经济挑战	262
三、适应全新思维，使企业保持旺盛的生命力	263
四、要使今天的企业有能力创造未来	266
第二节 更新管理思想，向传统的管理理论挑战	268
一、企业的宗旨是创造“财富”而不是“利润”	268
二、留住人才比招聘人员更重要	269
三、权力下放比金钱刺激更有效	270
四、关怀员工而不是监督他们	271
五、所有者、管理者、员工“三位一体”	272
第三节 通过自身努力，不断创新	274
一、创新是现代企业家的本质特征	274
二、领导者实践创新的三个步骤	277
三、从多方面下功夫培养创造力	279



Contents

Chapter 1

Establish Your Authority 1

Chapter 2

Make People Willingly Work for You 63

Chapter 3

Make Wise Decisions 120

Chapter 4

Adopt Effective Target Management 164

Chapter 5

More Efficient, More Time 199

Chapter 6

Always Ahead of Our Times 260



第一章
树立必要的权威



第一节 培养优秀的领导特质， 做成功的总经理

一、全面认识现代总经理的角色

总经理，泛指企业中的高级管理人才，即厂长、经理、总经理、总裁或相应的职务。总经理对企业的运营负有最高责任，拥有日常经营管理之最高权限，并对董事会负责。

总经理，其责任是利用有限的资源：人力、财力、物力、机械设备、技术和方法、时间、信息，为企业带来最大的成果：市场信誉、市场占有率、赢利性、企业状态、投资报酬率、规避风险等。成功的总经理总是能最有效地利用资源，尤其是人力资源，去完成企业的目标。总经理绝不能事必躬亲、事事想管。

著名企业家路易士·龙伯格认为，总经理应履行三大职责：

1. 为公司的未来设定战略目标和发展方向；
2. 确定合适的人才是否被安置到合适的位置，考虑目前的同时应考虑未来之需求和变化；
3. 查证公司各阶层之每一个人，对于预先设定之目标与期望是否确已达成。

成功的总经理总是受到社会大众的尊敬，因为他是创业者，使企业化无为有、化小为大、从差到好、从弱到强；他也是风险的承担者，赢利必有亏损的风险，总经理必须预见未来，规避各种风险，或在风险到来时，使企业遭受最小的损失；他也是财富的创造者，他要率领全体员工敬业守法，为社会、投资者、顾客和员工创造财富。

为完成以上目标，总经理不但要履行其职责，还要扮演如下三种角色：

1. 决策者。管理大师西蒙认为：经理人员的任务在于决策，即决定企业该做什么。为此他要运用各种资源，排除各种障碍，与内部和外部的各类人员及集体打交道。

2. 人际关系方面，作为组织的首脑履行社会义务；作为领导者，起到身先士卒、先公后私的作用；作为组织的代表，扮演联络员的角色。

3. 信息方面，是信息的接受、传播者；对公众而言，是企业的发言人。

为扮演这些角色，总经理必须具备运用并发展三种基本技能：概括分析能力、人际交往能力和业务技术能力。相对而言，三种能力之重要程度依次序降低。

在成功的总经理中，管理风格不尽相同。有些坚信严格控制的力量，有些相信在轻松的环境中，下属们会做得更好；有些自己做决定；有些广泛发动群众，发挥集体智慧，等等。但每种风格，只要能保持适当的平衡，都是有效的。

二、99%的个人威信 + 1%的权力行使 = 成功的领导者

威信几乎是每一个领导者刻意追求的东西。没有威信的领导者，比一个普通老百姓还要糟糕。因为，普通老百姓只要干好自己的事就行了，不用借助威信去带领别的什么人去做什么。而领导者不然，领导者不立威，就不可能有任何作为。

有人用“经理 = 实力 + 威信”来概括企业经理的特征，突出了实力与威信是构成经理能力的要素。许多人总是强调，经理的能力比什么都重要，其实未必尽然。要成为一个优秀的经理，除了拥有超群的实力，还需拥有非凡的领袖气质。这种领袖气质，我们通常称之为威信。

威信，可以说是领导者头上的光环。失去了它，再有能力的经理在下属眼中也显得一无所有！

因此，要成为一个优秀的领导者，获得高超的驾驭下属的能力，就必须静下心来仔细想想以下的问题，并从中找到真正的答案：

1. 为什么有许多人在没有加班费的情况之下，仍然愿意辛勤加班？
2. 为什么总有一批人为你所设定的目标全力冲刺？



3. 为什么总有一批人为你毫不保留地奉献他所有的才智？

4. 为什么有人心甘情愿，不顾性命，赴汤蹈火？

多年来，许多人一直不断思索这些问题，终于获得这样一个答案：
成功的领导者，是因为他具有 99% 的个人威信和 1% 的权力行使。

领导者，其实就是把威信发挥到极致，影响他人，从而实现目标的一种身份，正如印度圣雄甘地说：“经理就是以身作则来影响他人。”

一个人之所以为他的上司或组织卖力工作，绝大多数的原因是上司拥有个人威信，像磁铁般征服了大家的心，激励大家勇往直前。曾经听到一位下属推崇他的经理说：

“你和他在一起呆上一分钟，你就能感受到他浑身散发出来的光和热，我之所以卖命努力，乃是因为他本身一股强大的威信深深吸引我所使然。”

可见，威信远胜过权力。与其做一位实权在手的经理，不如做一位浑身散发无比“威信”的经理。

做一位成功的领导者，除非我们具备了相当程度的威信与影响力。否则，很难赢得下属的信赖和忠心。

有一位颇有见地的企业经理在研讨会里，曾单刀直入地告诉职员：

“在现实世界里，众所皆知的一流管理者，无一例外地都具有一处罕见的人格特质，他们处处展现出领袖威信的风范。他们不但能激发下属的工作意愿，又具有高超的沟通能力，动之以情，晓之以理，浑身散发出热情引人的力量，尤其重要的是，他带领团队屡创佳绩，拥有一连串骄人的辉煌成就。运用奖赏与强制力来管理，也许有效，但是如果你要提高自己的经理威信，赢得众人的尊重和喜爱，我建议你们要尽最大的努力以影响和争取下属的心。假如你们谁能做到这一点。谁就能成为一位成功的经理人，而且也可能完成许多不可完成的任务。”

优秀的管理才能，特别是个人的威信或影响力，这比他的职位高低和提供优越的薪资、福利重要得多。它才是真正促使人们发挥最大潜力，实现任何计划、目标的魔杖。

领导者需要更多的是令人慑服的威信，而不是令人生畏的权力。是否拥有这种威信，正是一个领导者能否成功的关键！

三、学习成功总经理的共同特质

一般地说，成功的总经理有很多的共同之处。他们对公司情况都有深刻的了解，否则，他们会失去下属的尊敬或者很容易犯致命的错误。最主要的是，他们非常关心公司的命运。除了这些基本的之外，成功的总经理一般都具有四个明显的特征：

（一）坚持不懈的毅力

成功的公司的总经理都具有献身精神。不管怎样，公司及它的声誉是他们生活中最重要的东西。通过对美国企业联合会成员及其他正在取得成效的公司成员的调查，更进一步证实了主管们的献身精神和坚持不懈的毅力。鲍勃·埃利奥特就是一个典型的例子。当调查他时，他已在大约20个州内拥有近百个零售货栈，而鲍勃充分了解每个货栈的存货、财务、工资，甚至布局和推销情况。这需要多大的精力和时间，大家可以想像。

安全清洗剂公司的唐·克林克曼花很多时间用来维持和客户的密切关系，了解销售动向和地方、区域及个体商店的经营管理情况。他深入细致的工作作风不仅表明他对公司的关切，而且是他提高管理水平必须具备的品质。他对公司命脉的密切注意大大鼓舞了服务人员、推销人员和市场管理人员——他们为安全清洗剂公司的连续成功做出了巨大贡献。

（二）事业的开创者，而不是财富的追求者

总经理一旦成功之后，钱对他们来说就不是那么重要了。美国企业联合会的领导人很少在退休时不成为百万富翁的。一部分领导人如果把持有的股票和证券卖掉的话，甚至就可以成为千万或者亿万富翁。但他们这时不需要钱，他们真正需要的，是给后来人留下这样一份遗产建立起一个有领导威信的企业结构，这样他们就心满意足了。

绝大部分美国企业联合会的总经理都具有共同的想法：“我在很久以前已达到经济目标。我注视我的个人资本净值的增加，把它作为衡量我经营成效的标尺，但是对我来说最重要的是公司的坚实力量和同行人的对它的评价。”

绝大多数的美国企业联合会的总经理已经为公司确立了明确的、高标准的财务管理目标。正在取得成效的总经理的最大的个人兴趣是在市场竞争中领先和加强组织力量。至于创造利润，已是一个副产品了。这些总经理忠诚地投身