

优秀总经理必备的12种能力

总经理

把私营公司  做大做强的

12种必备能力

孙汗青◎著

ZongJingLi

BaSiYingGongSiZuoDaZuoQiangDe

12ZhongBiBeiNengLi

领悟商道最高境界，体验经营智慧游戏

总经理的能力、水平、素质是私营公司成功之关键，当好总经理是一门学问，也是一门艺术。优秀的总经理可以救活一个公司，并将其做大做强，而一个不合格的总经理则会顷刻间毁掉一个公司！

天津科学技术出版社

总经理

把私营公司  做大做强的

12种必备能力

孙汗青◎著

ZongJingLi

BaSiYingGongSiZuoDaZuoQiangDe

12ZhongBiBeiNengLi

天津科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理把私营公司做大做强的12种必备能力 / 孙汗青著.

—天津:天津科学技术出版社,2009.6

ISBN 978 - 7 - 5308 - 0914 - 3

I. 总… II. 孙… III. 私营企业—企业管理 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 101575 号

责任编辑:范朝辉

责任印制:王 莹

天津科学技术出版社出版

出版人:胡振泰

天津市西康路 35 号 邮编 300051

电话:(022)23332390(编辑室) 23332393(发行部)

网址:www.tjkjbs.com.cn

新华书店经销

三河市骏杰印刷厂印刷

开本 787 × 1092 1/16 印张 17 字数 210 000

2009 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定价:34.50 元

前 言

现代管理学之父彼得·德鲁克指出：“只要西方文明本身还能生存下去，那么，领导人就始终是公司的基础和支配性力量。”而发源于西方的现代公司管理很大程度上影响着中国社会的商业版图，同西方一样，总经理作为公司的领导者，不但要影响、支配、感召、培养团队成员，还要专注提升自我的各种能力，这样才能担当重任，也才能大有作为。

作为私营公司的一把手，总经理必须具备一定的能力。总经理没有能力，即使手下拥有的都是精兵强将，也最终会一败涂地，被激烈的商场竞争所淘汰，就像俗语所说：“兵熊熊一个，将熊熊一窝”。而总经理拥有能力，就会将公司管理得井井有条，并渐渐地把公司做大做强。

本书搜集整理了大量中外商业实例，以此提炼出总经理必须具备的 12 种能力。不可否认，由于水平所限，这其中难免有不足之处，但我们希望总经理们能从中汲取最有益的东西，从而强大自身的能力，进而把自己的公司引向茁壮成长的光明大道。

那么，私营公司总经理要想把公司做大做强，必须具备哪些能力呢？

编者认为，应该是以下十二种。

第一种能力：以德服人，拥有优秀的商业品德

第二种能力：借势，借他山之石以攻玉

第三种能力：识破骗局的能力

第四种能力：注重细节，细节决定成败

第五种能力：提炼信息，信息就是财富

第六种能力：善于创新，敢于创新

第七种能力：抗压能力，你能否经得起折腾

第八种能力：人尽其才，超强的用人能力

第九种能力：提高交际能力，人脉决定财脉

第十种能力:抓机遇,不错过万分之一的可能

第十一种能力:沟通力是管理艺术的精髓

第十二种能力:总经理应该具备一副好口才

上面这些能力,基本上涵盖了顶尖总经理必须具备的素质,如果你认真阅读本书,培养并掌握这些能力,相信你一定能将自己的公司做大做强。

[目 录]

以德服人,拥有优秀的商业品德

- 2 小胜凭智,大胜靠德
- 3 总经理的品德直接影响公司的命运
- 5 把创业当做一种责任
- 7 守住道德底线:君子爱财,取之有道
- 9 偷税漏税无异于自掘坟墓
- 11 学法守法,用法律为创业护航
- 13 舍利取义,经营要永远把诚信放在第一位
- 15 对员工守信,千万不要自毁名声
- 16 勤劳苦干是发家的必由之路
- 17 商场中也要具备以德报怨的高尚品德
- 19 保持谦虚谨慎,适当隐藏锋芒
- 20 待人和善会让你更趋完美

借势,借他山之石以攻玉

- 24 善用借力是获取成功不可或缺的条件
- 25 总经理要具备整合资源为己所用的能力
- 26 总经理要善于借助科技的力量
- 28 总经理应该善于借势独创
- 32 借竞争对手扬名

- 33 勇于借贷,借钱生钱
- 34 借船出海,把产品市场做得大的一个秘诀
- 35 借树开花,总经理要掌握产品的造势之道
- 37 借人造势,名人提升名气
- 39 借鸡生蛋,巧借他人产品为自己扬名

识破骗局的能力

- 43 总经理一定要小心借贷陷阱
- 44 交易时,最好是一手交钱一手交货
- 45 一定要提防“皮包公司”
- 46 别轻信他人的口头担保
- 48 商业骗子的基本特征和常用伎俩
- 50 多分析有助于识破骗局
- 52 注意,这些迹象表明你可能遇到骗子
- 53 运用法律打击商业诈骗
- 54 对付商业诈骗时的5种禁忌

注重细节,细节决定成败

- 57 成也细节,败也细节
- 59 细节影响公司的效益
- 61 一切的伟大都始于平凡
- 62 细节设计让你的产品与众不同
- 64 良好的经营在于从细小处着手
- 65 注重抓小事,也会为公司带来效应
- 66 不要轻视小钱,大钱是用小钱积累起来的
- 67 细水长流,稳扎稳打才能把公司做大做强

- 68 不要满足于眼前小小的成就
- 70 留心细节,无用也能变成有用的
- 71 千万不要忽视服务中的细节问题
- 73 不要忽视市场拓展的细微之处

提炼信息,信息就是财富

- 76 信息就是金钱,靠信息赢得商机
- 77 信息是商战制胜的关键
- 79 随时关注可靠的新闻信息
- 80 利用信息要做到“四快”
- 81 获取市场信息的7个主要途径
- 83 总经理需重点关注五大类消息
- 84 一定要防止信息泄密
- 87 如何利用信息赚钱
- 89 总经理一定要有自己的信息网
- 90 留意身边的每一则信息
- 92 收集信息时要注意市场先机
- 94 及时捕捉市场上的“零次信息”

善于创新,敢于创新

- 97 创新是把公司做大做强的一条捷径
- 99 私营公司尤其要大力创新
- 101 审时度势,随时更新观念
- 102 小处能创新,大处必赚钱
- 104 创新出新路,经营要多用“新”招
- 105 创新会帮助你摆脱危机

- 108 在模仿中创新
- 110 总经理如何提高自己的创新能力
- 112 注意童趣中的创造性

抗压能力,你能否经得起折腾

- 116 经营就是要与逆境、困难为伍
- 118 在“刀光剑影”中生存下去
- 120 在残酷的商业竞争中勇敢突围
- 122 借压力实现飞越
- 124 在困局面前具备独当一面的能力
- 125 在市场不景气时,更要有斗志
- 126 黎明前的黑暗一定要挺住
- 127 敢于向强者挑战
- 129 总经理要经得起失败的磨练
- 131 无论面对什么样的压力,都要有积极的心态
- 133 总经理要有魄力:当断不断,反受其乱
- 135 经营中不可带有赌博心理

人尽其才,超强的用人能力

- 139 在公司内部形成有效的激励机制
- 142 激励员工最有效的 15 种规则
- 143 员工出问题,根子往往在总经理身上
- 145 如何把握“德”与“才”的关系
- 147 惩罚员工时要稳、准、狠
- 148 总经理衡量人才的 10 个标准
- 150 请将不如激将,适当地给员工施压力

- 151 对人才不要求全责备
- 152 总经理用人时应该掌握的6个心理效应
- 155 重用人才,但不可姑息养奸
- 157 总经理要善于做“减法”,甩活给员工
- 159 舍得花本钱培训人才

第九种能力 提高交际能力,人脉决定财脉

- 163 为自己编制一张和谐融洽的人际关系网
- 165 生意场上,小礼物往往能派上大用场
- 167 多赞助公益事业
- 168 多借助朋友的力量
- 170 与公司股东建立良好的关系
- 171 和原来的总经理保持良好的关系
- 174 总经理应该学会和不喜欢的人相处
- 176 总经理要结交各种各样的益友
- 177 同公司所在社区搞好关系
- 179 同政府搞好关系
- 182 同媒体搞好关系
- 185 与金融单位搞好关系
- 187 结交同行业中大老板

第十种能力 抓机遇,不错过万分之一的可能

- 191 总经理要有商业眼光,看得准才能抓的稳
- 192 处处留心皆机遇
- 195 在冒险中捕获商机
- 197 多做准备以迎接机会的到来

- 199 先发制人,抓机遇要快
- 201 察微知著,不放过任何一个赚钱机会
- 203 直面挑战是赢得机遇的关键
- 205 抓住机遇就要迅速做大做强
- 206 善于创造机会
- 208 小事中的大商机
- 210 商场中,随机应变才能立于不败之地
- 212 寻找冷门,冷门也是机遇

沟通能力是管理艺术的精髓

- 216 沟通不会让你花钱,只会给你带来更多的钱
- 218 总经理应该掌握的7大沟通技巧
- 220 与客户沟通的10个建议
- 221 与员工沟通时应该做到因人而异
- 223 良好的沟通需要保持理智
- 226 赞美是沟通时最有力的武器
- 229 站在对方的角度上考虑问题
- 230 倾听是良好沟通的前提
- 232 如何与意见不同的人沟通
- 233 提高沟通能力的四字诀:听、说、读、写
- 234 酒桌上的沟通之术
- 236 与人沟通时的10种禁忌

总经理应该具备一副好口才

- 240 言谈礼仪是彼此深入交谈的开始
- 242 谈生意时如何说服别人

244	把话说好的四个基本要求
246	生意场上要学会说恭维话
247	适当运用道具以提升说服力
249	与重要人物交谈时,开场白要精心设计
251	谈判中的诡辩及应付之策
253	同温和的语言化解争辩
255	总经理如何提高语言魅力
257	批评下属时的 8 个禁忌
259	不要轻视闲谈的作用

第一种能力



以德服人,拥有优秀的商业品德





小胜凭智,大胜靠德

永远不把赚钱作为公司的第一目标。

——阿里巴巴集团主席马云

通用汽车公司董事长约翰·史密斯曾指出,在全球化条件下,任何公司都处在世人的注视之下,全球化条件下的公司总经理必须具有强烈的责任感,做任何事情都必须以诚为本,坚守信念,言出必行。

旅港福建商会现任理事长王为谦,祖籍是福建晋江。1950 年他获准出国,本来想去菲律宾谋生。因入境手续受阻,滞留香港,在一家侨民公司打工,后因公司倒闭,面临失业。

1953 年,王为谦用自己的积蓄加上亲朋好友的支持,创办了香港新元贸易公司。王为谦不懂英文,唯有通过散居东南亚的福建老乡,做一些进出口贸易。最初,公司资金不足,幸亏获得朋友的支持。当时,公司的进出口贸易采用赊账形式,分期付款,双方唯一凭借的就是一个“信”字,“一个人没有信用,他就难以立足”,这是王为谦的口头禅。

一次,公司一批货物到菲律宾交了货,却收不回钱。资金周转失灵,公司面临倒闭。由于在商界有着良好的名声,王为谦得到友人援助渡过了难关。

王为谦以贸易起家,从不贪图暴利、乱加价害人,而是薄利多销。成本价多少,自己应得利润多少,一一告诉合作伙伴,待人以诚,建立了一批长期客户。当时有两家日本电器厂商,看中王为谦诚实可靠,进取心强,愿意将电器产品交给新元贸易公司开拓海外市场。后来他成为这两家日本电器厂商的总代理,生意向多元化发展。

经过 40 多年的创业、发展,王为谦创办的新元贸易公司在中国大陆及香港、印尼、美国、加拿大等都有子公司或分公司。谈起这一商业王国的建立,王为谦总是自谦地说:“还差得远,我谈不上成功。我的经历,只能说是一部充满艰辛的创业史。创业之初我手头无钱,做生意不是钱多取胜,但我坚持为人处事以信、诚、勤三字为标准,这三个字是我取得一点成绩的出发点与根本。”

与王为谦做生意不同的是,现在一些商人求财心切,总是幻想发一笔横财,一



举而成为大富豪。只可惜无横财可发,于是就在日常生意中搞一些不正当的勾当。譬如对外地来的顾客,或者不懂行市的顾客,总要想方设法的“宰他一刀”,有些人甚至不择手段,以假乱真、以次充好、坑害顾客。这些人大概都有一个自欺欺人的想法:世界那么大,来往顾客那么多,“宰”了你一个,还有后来人。这样的想法既可笑又可耻。世界的确是大,但世界有时又很小。你的大部分销售额是来自于一小部分常客。你“宰”了顾客,你的回头客就会减少,“宰”人越多,回头客就越少。世界上恐怕少有上了当还不知道的人,上当后迟早是要醒悟的。明知自己上了当的人,还会再上你的当吗?若再上门就肯定是找麻烦来了。因此,贪图暴利,坑害顾客,不仅国法不容,还会自断财路,可谓是害人又害己。

“宰”顾客容易把自己毁掉;“宰”自己的生意伙伴,那就更容易把自己毁掉。每一个公司的总经理都或多或少有自己的生意伙伴,要么他从你这里进货,要么你从他那里进货,或者互相之间有某种服务关系。生意场好比一张网,你们也就是网上的结,完全是一种共存共荣的关系。若是贪图暴利,或者欺骗老客户,或者趁某种有利的机会,从老客户身上狠捞一把,或者拖欠老客户的货款长期不还,甚至准备赖账,如此等等,你的生意就算做到头了。

另外,对待生意伙伴也必须始终抱着互惠互利的原则,自己要赚钱,也要让人家有钱赚,这样,生意才能长久做下去,这是一个最基本的道理。千万不能利令智昏,连立足的东西都不要了。

商训深解

德即道德、德行。细化起来,各行各业都有其道德遵循。德是一种境界,德是一种追求,也是一种力量,是一种震慑邪恶、净化环境、提升思维、积累财源的动力,德能使自己内功强劲,无往而不胜。

总经理的品德直接影响公司的命运

要把公司做大做强,重要的一点就在于总经理的道德品质。道德品质不过关,本事再大,也不可能把公司做大做强。

——贵州凯磷集团董事长屈庆麟



身为总经理,你对你的公司有哪些影响?从传统研究看,组织的创始人对组织的早期文化影响巨大,他们勾画了组织早期的发展蓝图,并将自己的远见和思想强加于或潜移默化地影响组织员工,而文化一旦形成,就不容易消失。

微软公司的文化在很大程度上是公司的创始人之一比尔·盖茨个人性格的反映。盖茨本人进取心强,富有竞争精神,自制力很强。这些特点也正是人们用来描述他所领导的微软巨人的特点。

公司的领导人对公司文化影响的例子还很多,如索尼公司的盛田昭夫、特纳广播公司的泰德·特纳等。

另外,公司高层管理者的举止言行也对公司文化有着重要影响,他们通过自己的所作所为,把行为准则渗透到组织文化中去。例如,公司是否鼓励冒险,管理者应该给下属多大自由,什么样的着装是得体的,在薪酬、晋升、奖励方面,公司鼓励什么样的行为等。

所以,有人说,要想了解一个公司的文化,只要看一看总经理的风格就行了。

由此可见,总经理的为人品行对公司文化的形成起着重要的作用。如果总经理的道德素质不良,那么这家公司的文化就不可能是健康的,公司的寿命也不会长久。在中小公司,尤其是私营公司中,这一点更为明显。因为在这些公司当中,总经理往往就是一切,没有人能够违抗他的意志,总经理的个人素质往往对这些公司的前途起着决定性作用。

在我国,一些私营公司难以健康成长的一个很重要的原因,就是公司总经理自身的素质、思想、品质等违背社会公德,从而将公司带入绝境。他们的行为主要表现在以下两方面:

其一,生活奢靡腐化,作风败坏

有些私营公司的总经理在经历了创业阶段的艰辛之后,很容易放纵自己,认为应该享受一下,因而在生活上不加约束,任意胡为。

一些私营公司总经理认为钱是自己挣来的,因而丝毫不加珍惜,常常是花天酒地,一掷千金,挥金如土。报纸上经常可以看到某个总经理花几万元住总统套间,几十万元吃一顿饭的报道。这些不切实际的消费与我国目前的发展程度是完全不相称的,是一种畸形的消费现象。

有些私营公司总经理或为了追赶时髦,或为了争面子,不惜重金买一些毫不实用的东西,或是在一些价高质低不实用的消费上花费巨资,以此来显示自己的身份

或地位。这些不健康的畸形消费模式在社会上蔓延下去,有不良的示范作用,它对社会的危害是全面和长期的。

此外,有许多私营公司总经理在暴发之后开始在生活中腐化,家庭生活也出现了危机。他们或者抛弃自己的妻子,或者搞婚外恋、“包二奶”。

其二,脑子里始终存留传统的封建思想

有人曾经说过,一些私营企业家在暴发之后通常会做三件事:一是在香港的银行开户头,二是为老婆孩子办美国护照,三是回乡修祖坟。

不知是一种什么样的心理或文化现象,使私营公司的总经理大多有信仰宗教和从事宗教迷信活动的经历。许多地方的私营公司的总经理大修寺庙,大建活人坟墓,一时成为风气。

商训深解 III

某些私营公司的总经理一方面喜欢去一些娱乐场所,另一方面又热衷于搞封建迷信,这样下去,公司迟早会垮掉!

把创业当做一种责任

创业是一种责任,一种亢奋、激昂的状态。

——CCTV2《赢在中国》第一季冠军宋文明

宋文明,安徽人,《赢在中国》第一季冠军。在他看来,创业是一种责任,一个人成功了、赚钱了,并不算什么,创业最关键之处在于能否将自己身边的人带向成功。在比赛中,大赛评委 UT 斯达康中国区 CEO 吴鹰曾经这样问宋文明,如果你成功了,你的乡亲们来找你,说村里挺困难的,需要你帮助。你有两个选择,一个是给他们 20 万块钱,一个是教给他们一样手艺,大概只需要你花一万块钱,你选哪个?

宋文明毫不犹豫地说,我会花一万块钱教他们一样手艺。我们村庄出了一个大人,他说再穷也要读书,扶人比扶贫更重要。

宋文明参加比赛的项目是“普工培训”,就是将安徽很多劳动力经过一定的培

以德服人 拥有优秀的商业品德