

诺基亚、惠普、百事、福特、耐克、飞利浦、壳牌石油等世界500强企业总经理
正在推行的管理日志

成就你
一生的
黄金法则

诡计

—— ◎ 总经理的管人用人智慧 ◎ ——

千军易得，一将难求
兵熊熊一个，将熊熊一窝
阴谋，阳谋？诡计，妙招？——你凭什么当总经理？

张兵◎编著

Zongjinlide Guanren
Yongrenzhihui

台海出版社



诡计

——◎ 总经理的管人用人智慧 ◎——

张兵◎编著

Zongjinlide Guanren
Yongrenzhihui

台海出版社

图书在版编目(CIP)数据

诡计:总经理的管人用人智慧 / 张兵编著. -北京:台海出版社,

2009.9

ISBN 978-7-80141-661-2

I. 诡... II. 张... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 153659 号

诡计:总经理的管人用人智慧

著 者:张 兵

责任编辑:谢 香

装帧设计:天下书装

版式设计:通联图文

责任校对:罗 金

责任印制:蔡 旭

出版发行:台海出版社

地 址:北京市景山东街 20 号, 邮政编码:100009

电 话:010-64041652(发行,邮购)

传 真:010-84045799(总编室)

网 址:www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: th-cbs@163.com

经 销:全国各地新华书店

印 刷:北京高岭印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社联系调换

开 本:710×1000 1/16

字 数:150 千字

印 张:15

版 次:2009 年 9 月第 1 次

印 次:2009 年 9 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-80141-661-2

定 价:32.00 元

版权所有 翻印必究



[目 录]

前言	1
----------	---

第一章 成功的企业背后,都藏着一个卓越的总经理

“10个人的时候,你走在最前面;100个人的时候,你走在中间;1000个人的时候,你走在最后面;10000个人的时候,你只能祈祷上帝的帮助了。”

这是松下幸之助说过的一句话,这是对总经理管理方法的总结。

中小企业经营的成败,98%由老总的个人实力决定	3
不同的总经理做着相同的工作	5
博学,但更是本领域的专家	7
“事业经理人”与“职业经理人”	9
10个人的时候,你走在最前面,1000个人的时候,你走在最后面	12

第二章 总经理要管头管脚,但不要从头管到脚

“懒蚂蚁”的存在告诉我们“懒者有智,智者有谋”,勤与懒总是相辅相成的,“懒”同样是一种生存的智慧。只有懒于杂务,才能勤于思考。

走出办公室,总经理才能施展开拳脚	15
懒蚂蚁效应:懒于杂务,才可勤于思考	17
总经理要学会做教练,整天忙个不停者不懂管理	20
事必躬亲,势必会把自己累得筋疲力尽	23
有益的情报90%来自于公司之外	25
不要指手画脚地告诉下属“该如何如何”	28
通过关键性的提问来获取有价值的信息	30
走到各部门去,搜索需要的直接讯息	32
只有清楚地交待指令,才能清楚地明确指令	34

第三章 总经理个性特质——塑造“一呼百应”的领袖魅力

人们喜欢用“睿智”、“才华横溢”、“绝顶聪明”等词语来形容总经理。作为一个总经理确实需要聪明一些。因为只有聪明的人才会做出聪明的决策，也只有聪明的人才会轻松自如地完成各项工作，保证公司的顺利发展。

卓有成效的总经理从出生之日就开始形成了	37
成功的总经理既是“先天赋予”，又是“后天塑造”	39
周期性狂躁不应该发生在总经理身上	41
6分钟，总经理可以和陌生人成为老朋友	44
总经理“绝顶聪明”，但不是天才	46
好的总经理是一部百科全书，装着与公司相关的所有资料	48
有果断刚毅的控制力，也要有怀柔博爱的凝聚力	50
无意识无知：总经理的“我无所不能”综合症	53

第四章 总经理最大的管理价值体现在决策中

纸上谈兵的故事，相信很多人都听过，其中的教训不可谓不深刻。由此可见，一个好的将军不应是“纸上谈兵”，在战场迎敌之际，还要擅长运用自己谋略。各种决策和计谋在脑海中酝酿、爆发，最终指引军队取得胜利。

制定计划，七成就够了	56
总经理的计划在脑中，而不仅仅是纸上	59
眼界决定境界：看别人看不到，才能做别人做不到	61
天下没有坏生意，只有蹩脚的生意人	63
正确的决策在恰当的时机提出才是最有效的	66
在适当的时间找到适当的项目	68
如果不决策不会出问题，那就不要做任何决策	71
全员决策：运用集体智慧，让决策变得更完美	73
退却不是失败的开始，而是成功的前序	76

第五章 先把时间管理好,否则总经理管不好任何事情

一位总经理这样说:“每天都会有很多人来找我,包括上司、下属、客户等,他们每一个人都会带来很多让我吃惊的、棘手的问题,如果我要通过会议来解决这些问题的话,那么,各种会议就会排满所有的白天和黑夜!”

每周工作十几个小时,也能把公司管得很好	79
凡是下属能做的事,一件不留地都交派下去	82
如果不加控制,会议会排满所有的白天和黑夜	84
不要浪费时间或精力干涉不必要的工作	86
安排工作时间的6种模式	89

第六章 没有组织架构,再完美的管理理论都是空中楼阁

组织架构是企业最为重要的部分,就如同一辆汽车,组织架构没问题的话,就算没有漂亮的外壳,也能在道路上快速行驶。而如果只有好看的外壳,组织架构却残缺不全、零件错位,即使再怎么努力它也不会前进!

在潜在矛盾爆发前就化解它	92
共同认知的组织架构能减少内部的扯皮和冲突	94
组织僵化——井喷式发展,雪崩式破产	96
企业组织架构,要跟上互联网节奏	99
缺少沟通会成为企业的致命伤	101
臃肿的管理,使公司成为要被淘汰的恐龙	103
未雨绸缪,不要等大雨淋头时才开始找伞	105
危机公关,迟缓与迅速的差距	108
SWOT分析法,找准公司的优劣势	110

第七章 优化人力资源,让员工把能力发挥到极致

钢铁大王卡耐基说过:“我之所以成为钢铁大王,并不是靠自己的能力取得的,而是我善于任用比自己优秀的人才,并在工作中鼓励他们充分发挥自己的才能和智慧。如果有人把我的钢铁、工厂、钱都拿走,但只要不拿走我的人,我将会在4年的时间内重建公司。”——企业之间的竞争,就是人才的竞争。

善用比自己强的人,企业才能成为巨人	112
权利过度集中,会使整个企业“高度无能”	114
最难做但又必须做的决策是替换一个关键的下属	116
外来的和尚不一定会念经,多从公司内部选拔人才	118
三个金人的故事——多听少说	120
挨骂又怎样,给员工一个宣泄的机会可以提高工作效率	123
把适当的人放在适当的职位,用对人才能做好事	126
培训也要因人而异	128
360度绩效评估,对员工做客观全面的考核	130

第八章 威逼利诱,让所有人听你的——总经理管人用人诡计

萝卜用了,大棒也用了,自己折腾得筋疲力尽都无法让员工将执行进行到底……这时你该怎么办?执行力差就扫地出门?看起来老总似乎“很强大”,但事实上,我想说:你要说服他,该泼冷水的时候别手软,该感情投资的时候别心硬,让他因感动而接受,就会乖乖听你的话了。

在老板和玩伴之间转换角色	132
感情投资——利用感情杠杆拉拢部属最有力	134
推功揽过——申功代罪是获得员工忠心的最好办法	137
铁轨法则——亲密有间,疏而不远	139
“泼冷水”也是一种有效的管人术	141
当严必严,杀鸡就是要给猴看	143
制造不安——引入竞争,用竞争取代“内耗”	145
给下属面子就是给自己面子	147
年终奖金的刺激作用	149
别犯完美主义的错,留一个缺口给你的属下	151

第九章 执行才是硬道理——执行不力将一败涂地

再好的决策,如果没有执行都将是空中楼阁!联想集团董事会主席柳传志说过:“执行力就是任用会执行的人。”作为公司的总经理,如果你担心下属执行不到位,就放开本职工作冲上前线,那就会造成资源浪费。最为关键的是,你到了前线也不一定能执行到位!

只有偏执狂才能生存	154
没有服从,再好的战略都无法实施	156
就算你冲上前线,执行也不一定到位	158
努力本身并不是最重要的,重要的是有个好结果	160
王安论断——成功始于果敢的行动	162
执行的目标是追求优秀,追求卓越,而不是追求完美	165
海尔:从“不许在车间大小便”开始	167
到处是重点,就没有重点——真正执行的重点最多三点,最好一点	169

第十章 管理模式只是衣衫,职业化团队才是竞争的灵魂

俗语说:“人心齐,泰山移。”企业中虽然有不同的部门,不同的部门中又有不同的员工,不同的员工又有不同的思维方式和工作方式,但是团队精神会同化这些不同,让他们通过不同的方式实现相同的目标,推动企业的进步。

总经理的行为本身就是榜样	172
鲇鱼效应——团队需要“活跃分子”	175
磨砺团队精神的三把利器,激活你的团队	176
不仅仅是“指挥官”,更是“教练”	178
有团队精神的企业更有战斗力	181
企业里致命的不是冲突,而是相互间的不尊重	183
把一意孤行的人驱除出组织	185
中层用得好的是桥梁,用不好是铁墙	187
消除语言障碍,用工人的语言进行任务制定	189
团队精神VS集体主义	192
沃兹沃思法则——商业的本质是团队合作	194

第十一章 与有助于完成计划的人都建立起合作关系网络

英国首相丘吉尔曾经说:“世界上没有永恒的敌人,也没有永恒的朋友,只有永恒的利益。”而中国历史学家司马迁在《史记》中也说过:“天下熙熙皆为利来,天下攘攘皆为利往。”可见,只要你看破利益的本质,就能与任何人建立起合作关系。

总经理必须依赖所有人来完成几乎所有的事	197
你认识的人,应当比一般人见到的还要多	199
竞争对手当伙伴,才能长久生存	202
与上级交往,而不是让他感到自己不配合他的工作	204
与同事合作,让他为“我们共同的目标”工作	206
如何与“命令链”之外的人交往	208
没有永恒的敌人,只有永恒的利益	211

第十二章 任何公司利润问题最终都是总经理的问题

短期的利益追逐在一定范围内是合理的,但坚决要杜绝鼠目寸光。

作为一名总经理,在做计划时,不能只看眼前利益,要把眼光放长远,使短期计划很好地为“成为第一”的目标服务。

总经理不需要成为一个财务专家,但要学会看懂财务报表	213
管理层和业务层像油和水,总不能很好地结合	216
面对公司“起火”该怎么办	218
不要只顾眼前利益,要以“成为第一”为目标	220
在市场淘汰自己的产品之前先淘汰自己	223
成功就是满足客户的要求	225
买顾客的忠心,比叫卖自己的产品更有效	228
后 记	231

前言

这是关于总经理如何应用“诡计”来管理的一本妙书。

众所周知,想当一名成功的总经理并不是一件容易的事,他需要跟形形色色的人打交道,需要轻松解决工作中各种复杂的问题,如果你没有两把刷子,不懂得客户和员工的心理,是很难搞定这一切的。而作为一名聪明的总经理,一定是“诡计多端”,在不动神色中玩转企业,获取事业的步步成功。

下面这个案例中的总经理就是通过灵活运用“诡计”,轻松化解金融危机形势下的管理困境——

有家公司成立以来,业绩可谓扶摇直上,但因受金融危机的影响,总经理的眉头拧成了一个疙瘩,他似乎感觉到了公司的“震动”。他知道,这不能怪员工,因为大家都在为公司拼命,劲头绝不比往年差,甚至大家怕经济影响太严重,影响到公司业绩,比以前还要卖力。

马上就要过年了,让总经理头痛的事来了:按照往年的习惯,年终奖至少要发三个月的工资。可今年这事儿,顶多也就发一个月的了。“员工们要是知道今年的年终奖这么少,不知道要在背后怎么说我,肯定干着都没劲儿!”总经理那眉头拧得越来越紧,仿佛这样就能拧出两月的年终奖似的,“许多员工肯定以为最少也得发两个月的,怕是回家的机票都预订好了,去哪旅游也计划好了,只等我付账给他们了,这下……唉!”

人事部的经理一听,顿时也没了笑脸:“是啊,好像给孩子糖吃,每次都抓一大把,现在只给两三颗,说不过去啊,他们一定会闹的。”

一听到糖,总经理眼前一亮:小时候到商店买糖,当店员抓一大把拿去秤,然后再一颗颗往下拿的时候特别让人不舍,而如果只抓了一点,然后因重量不足再一颗颗往上加的时候,心里就特别高兴。

“有主意了!”总经理“计”上心来。没过几天,公司就传来小道消息:“由于业绩不佳,年底要裁员,上面正在确定具体方案。”

顿时,整个公司就人心惶惶了,每个人都在猜这个倒霉蛋是不是自己。基层的员工想:开刀怕是要从下面来!中层主管想:我的薪水这么高,中招的肯定是我!虽然恐慌,但大家还不至于绝望,在害怕之余仍卖力工作。

但没多久,总经理就跟大家宣布:“公司虽然艰苦了些,但再怎么危险,大家一路走来,能共甘苦就要共患难,公司就不裁员,但年终奖,就不发了。”一听说裁员,大家乐都来不及,至于年终奖的事,就先放到一边了。马上就要过年了,大家都准备好了过个穷年的打算,怎么说饭碗也比旅游更重要。

就在快放假的时候,总经理召集中层开紧急会议。“难道又变卦了?”员工们心里又是一惊。的确是变了卦,没过一会儿,中层主管们冲进自己的办公室,兴奋地喊着:“有了!有了!还有年终奖,一个月,马上就发了,让大家过个好年!”

整个公司一片欢呼,连坐在最角落里的总经理,都感觉到楼层一阵震动……

这便是总经理的诡计。

身为“一家之长”,分糖的时候不使点小计谋,很难做到一碗水端平,像上面故事中的总经理,不使主意的话,搞不好企业真要破产,大家真要散伙。所以说,总经理管人用人是要讲究策略的。

管理者不会管理是件可怕的事。本来是绩效考核的,结果却成了“你好好干,我绝不会亏待你”的江湖义气行为;该提高企业凝聚力的时候,不在企业文化上下工夫,反而搞什么“个人崇拜”;该激励下属的时候,却联合一个打击一个,按帮派来解决问题。也许这些结果并不是老总们的初衷,但如果你不能更有效地盘活手中的资源,没有用人管人的智慧,再或者,甚至你的决策也是错的,那你凭什么在市场竞争中赢得战争?

当总经理不能解决管理中的问题时,企业注定是一片混乱。由于没有明晰的组织架构及各个组成部分的功能,不能界定命令链,不能清晰流程,没有科学高效的激励约束手段,那只能造成客户今天聚明天散,下属今天分明天不见的后果。

也许有老总们就会说,我手段用尽了,但下面不执行怎么办?但凡在执行上一塌糊涂的企业,一定是有原因的。或是这些老总对管理有很深的误解,以为管理的智慧就是左手胡萝卜、右手大棒槌,就是不断制定各种制度,就是辞退降职;或是有一群像铁墙一样的中层们,无法把管理的精髓渗透下去。

如何悄无声息的穿透这堵墙?如何让企业的员工全都听你的,如何花最少的时间完成最好的执行?如何优化资源使团队力量发挥到极致,最终提高企业利润及知名度?我想这就是《诡计》要告诉我们的。

第一章

成功的企业背后,都藏着一个卓越的总经理

“10个人的时候,你走在最前面;100个人的时候,你走在中间;1000个人的时候,你走在最后面;10000个人的时候,你就只能祈祷上帝的帮助了。”

这是松下幸之助说过的一句话,这是对总经理管理方法的总结。

中小企业经营的成败,98%由老总的个人实力决定

日本竹田阳一先生曾说:“中小企业经营业绩的好坏,98%由企业老总的个人实力决定。”的确如此,总经理决定企业的成败。

这一点已越来越得到大家的共识。与大型企业相比,中小企业的总经理手中所掌握的权利相对较多,所做的工作更关乎企业的命脉。所以,做出的决策和目标一旦发生错误,就会危及企业的经营发展,毕竟中小企业各方面的实力都不如大型企业,一个大型企业能承受起的错误,对小企业来说可能就是致命的。

几年前,山西有一家醉翁酒业有限公司,总经理曾是一位司机。公

司成立之初,专门生产中级白酒,产品质量还说得过去,价格也算合理,很快成了当地的畅销酒之一。经过几年发展,醉翁酒业在当地已小有名气,也积累了一些资金。于是,总经理决定改变单一产品的生产结构——增加一个生产啤酒的车间,白酒方面主打质量顶级的高级白酒,市场定位在送礼和富裕的消费群上。

但这位总经理只知道白酒方面的一些基础知识,对新产品的市场和销售一知半解,做出以上决定纯粹是模仿其他酒业的发展模式,之前并没有做好市场调查和自身实力评估,产品并没有产生预期的效果。

果不其然,第一次生产啤酒,由于技术不到位,啤酒的质量达不到市场要求,虽然他们的价格比同类啤酒低,消费过一次的顾客也不再去消费;而高级白酒方面,由于他们的品牌还没有打响,在市场上也是无人问津。仓库中积压了一批又一批产品,就这样,一个本来很有前途的公司由于没有做好市场调查没过多久就被拖垮了。

醉翁酒业最终因为总经理的一个错误决定而走向了破产。这位总经理在做决策时,不知道做大量的调查和研究,只知道一味地模仿。由此看来,在中小企业中,如果总经理的个人实力不行,那么,这个企业的发展注定不会长久!

总经理的个人实力包括知识水平、决策能力、谈判能力、调研能力等等。作为一名总经理,特别是中小企业的总经理,个人能力在工作中所起的作用是无法取代的。如果总经理的实力不能适应当前工作,那么就有必要来提升自己。

一个人的知识水平在一定程度上决定了他的实力。获得知识的途径非常多,可以通过购买行业相关的书籍,以及在实践中总结管理经验等。通过努力,总经理的眼界慢慢地开阔,思维在渐渐地打开。当然,还可以通过网络搜集信息,或者向身边知识、经验都比较丰富的人讨

教;同时还可以定期参加培训课程,增加见闻以及人脉资源。

总经理的实力具体体现在决策的制定上。一个懂得做决策的总经理才是商场中真正的“将军”,他懂得“运筹帷幄,决胜于千里之外”,他擅长“不战而屈人之兵”,就像一个舵手,他的每一个决策,都关乎企业的命运和前途。

当然,一个总经理在做决策时候,如果不对市场进行详细的调查和研究,想当然去做某一工作,即使有再强的实力,也不会取得很好的效果。要知道,实力与市场、消费者融合到一起,才会取得最好的效果。

一个总经理的实力是多方面的,不可能一朝一夕就能炼成,是要在长期的工作中不断积累。这就需要你在日常的工作中,多进行总结,成功的时候记住方法,失败的时候记住教训。就这样,不断地在成功中完善,在失败中改变。

事实就是如此,一个企业只有总经理的实力强大,各项决策才会符合企业的目标,才会朝着更好的方向发展。否则,只会成为企业发展的绊脚石,使企业走向失败!

不同的总经理做着相同的工作

总经理每天都做什么样的工作?不同总经理的工作有区别吗?

其实,不同的总经理在做着相同的工作,虽然他们具体负责的内容会有所不同,但从本质上看具有高度的一致性。

不同的总经理在不同的公司或部门工作,做着看似不相关或不相同的工作。比如:一个分公司总经理的工作就是要让自己管理的公司

发展的更快、更好,为总公司的发展铺桥搭路;一个专门负责人事工作的总经理只要做好公司的日常考核、监督、招聘等工作就行了;而一个负责产品市场的总经理职责是要给公司的产品打开一个好的销路,在市场有很高的占有率。虽然表面上看不同的总经理在不同的公司或部门中的地位有高有低,工作内容也不尽相同,但他们做的很多工作都是相通的。

无一例外,他们需要做的就是管理工作。总经理在公司中的职位属于高层管理者,作为一个总经理,你可能要管理着多个部门、公司的多个方面、一个部门的多个级别,甚至是整个公司。因此,总经理的日常工作中,管理和监督下属是不可缺少的一项职责。你要对下属的工作进度、工作质量等进行监督和管理,对工作的成果做出一个初步的评定,对下属提出的问题做出解答。

同时,总经理还要制订工作计划和时间计划,给下属们分派任务。在分派任务的时候要按照下属们所擅长的方面安排,这样既不会让下属心中有怨言,也会避免工作进程中出现一些不应该出现的问题。

总经理还要做好与下属的沟通工作,协调和权衡各部门的利益。总经理通常会管理着几个不同的部门,如果给某个部门较多利益,就势必引起其他部门的不满。不满情绪的出现会影响到你在他们心中的威望,严重的时候还会对公司的发展产生不良影响。

向上级汇报或听取下级汇报也是大型企业总经理工作中一个较为重要的职责。如果你是一个分公司的总经理,就要向总公司的领导及时汇报近期的工作进度或成果,还要把近期将要去做的工作让领导批示。在做以上这些工作之前,你要先认真听取下属的汇报,这时会发现某些不完善的地方,让下属们及时补救,这个过程让你知道下属的优缺点,便于你以后正确地分派工作。

无论是哪种总经理,都会或多或少负责一些短期计划。短期计划

成功的企业背后,都藏着一个卓越的总经理

是为长期计划做铺垫的,只有各个短期计划做好了,才能使公司发展顺利。如果连短期计划都做不好的话,那么,即使有再完美和崇高的长期计划都不会实现。因此总经理制订短期计划的职责必须要履行好。

作为总经理,你还会负责公司一些财务上的问题。每一位总经理都需要制定一份详细的财务预算,这样可以避免资金突然出现短缺的情况,另一方面会防止出现贪污的情况。

此外,总经理会知道很多公司中的保密文件,这就需要为公司项目、产品配方等各方面做好保密工作。在工作过程中,还要遵守法律中规定的各项规定,使种种计划在合法范围内顺利开展。

博学,但更是本领域的专家

一家知名上市公司要在老杨和老周两位中层经理中选出一位,作为公司业务部的总经理。两个人都是公司的老员工,无论是资历还是经验,都可胜任总经理的职位。老杨上知天文、下知地理,通晓历史、文学、数学等各方面,在员工们的眼里,业务总经理的职位非老杨莫属。老周知道的知识没有老杨多,但是他在业务上却非常精通,任何的“奇难杂症”到他手里都会迎刃而解。

按照公司的规定,对总经理的选拔要经过一次考试,考试的内容包罗万象,但主要还是与总经理工作相关的专业知识。根据考试结果、平时的业绩等方面综合考虑人选。

经过董事会的研讨,最终选择了老周做业务部的总经理。董事长对老杨说:“老杨,我们不是不认同你的能力,但是我们需要的是‘专家’型的人才,知识在短时间里可以学习,但是专家并不是短时间内可

以锻炼出来的。”

作为一名总经理,的确需要懂得大量知识,不仅仅是因为你的工作涉及范围广,还因为总经理会和公司之外的很多不同领域的人打交道。从这一方面来说,总经理是知道得越多越好,但是,必须明确的一点是——首先要精通所在领域的技术与知识。假如对自己负责的领域只是一知半解,请扪心自问:你能履行好一个总经理的工作职责吗?

因此,对一个总经理来说,要博学,但是更要成为某一领域的专家。

现在有很多总经理被邀请去一些大学或讲堂做演讲,为什么要请他们呢?因为他们是所在领域的专家,而且在长期的工作中,能将自身的所学很好地应用到实践中,讲起课来更加生动有趣,比只讲某一方面的理论容易理解和接受。

如果你想成为所在领域的专家,最好在掌握知识的前提下去亲身体验一下,不要觉得自己作为总经理高高在上就不愿去了解一些基础性的知识。只有你在对领域内的基础东西了解清楚之后,才能对工作有一个较为清醒的认识,在制定计划、监督工作的过程中才会比较轻松。

那么如何才能成为一个专家型的总经理呢?要从哪些方面去做呢?下面,我们具体地谈一下。

1、有关本领域的书籍是要读的,相关的讲座要去听的。

即使你认为自己已经知道很多这方面的信息了,也要不定期的读些相关的书或搜集一些相关的资料。有些知识在社会的发展中是在不断扩展和变化的,如果你一味地迷信你以前学过的知识,那么你必将落伍,更不用说是成为专家了!

有些书籍、讲座会给你带来最新的知识,这会让你的能力储备不断地完善和充实,使你走在行业的最前端。有的地方组织了与行业相