

第一章

怎样才能成为 合格的总经理

第一节 当总经理与当总统 一样富有挑战性

美国前总统卡特，有一次约见汽车之神李·艾柯卡时说：“总经理职业大概与总统职业一样富有挑战性吧？我想，如果让你来当总统，你肯定行。”

第一次世界大战以前，美国人从生产企业的实际出发，企业界只有单一类型的总经理。在一家各种职能健全的公司中，设置一位直接向董事会汇报的、全面负责的业务主管。即便到第二次世界大战时期，企业界总经理约 95% 以上仍属于这种单一的总经理型。然而，近 40 年来，各种产业发展很快，企业规模越来越大，企业经营的种类越来越多，经营行为活动方式越来越复杂，总经理的数量也增长很快，总经理的类型也变得越来越多。随着企业组织结构越来越复杂，越来越多的总经理工作领域被“开发”出来，帮助企业管理它们规模巨大、种类繁多的下属机构。到目前为止，至少有 7 种常见的不同类型的总经理工作职位同时存在。其中包括

职能型业务主管、多部门型业务主管、企业集团型总经理、分公司总经理、子公司总经理、产品 / 营销型总经理以及经营型业务总经理。简而言之,这 7 种总经理职位可以这样来描述:

(1) 在职能完整的公司里的业务主管职位:这是“传统观念”中的总经理工作职位。他向整个董事会(或董事长)汇报并负责,而其下则有若干职能部门总经理向他汇报并负责。

(2) 在多部门公司里的法人业务主管职位:这种类型工作与以上第一种类型的总经理工作最明显的区别在于:其他业务老总们和其他职能部门、机构的总经理们向他汇报并负责。再有,这种多部门型业务主管型总经理工作通常不负责考虑企业各部门自己的短期经营计划和内容。

(3) 企业集团型总经理职位:这种类型的总经理工作向上还对一位总经理汇报并负责,而其下则又有数位业务老总向他汇报并负责。典型的企业集团型总经理会向一位多部门公司法人业务主管汇报工作,而又有六七个分公司总经理向他汇报并负责。这一工作职位与业务主管相比具有较少的长期策略计划责任,较少的企业外部平行人际关系。

(4) 分公司总经理职位:这种类型的总经理工作在很多方面与传统的总经理职位(第一种类型)相似。不过,他得向一位总经理汇报并负责,而不是向董事长或董事会汇报。与企业集团型总经理相同,他与业务主管相比也具有较少的长期策略计划责任,较少的企业外平行人际关系,但具有较多的短期经营责任。通常,这一职位最重要的职责是负责该负责项目的利润盈亏情况。

(5) 子公司总经理职位:这一总经理职位与上一类型相同。但是,他的企业内下属雇员较少而具有较多的平行业务关系。他多是向上汇报,具有较少的企业整体责任。比如,典型的子公司总经理会向一位企业集团型总经理汇报工作并负责,而这位企业集团

型总经理同时还会有对其他一些与产品生产 / 售后服务 / 市场营销等有关部门的领导责任。子公司总经理在某种程度上得依靠企业（或企业集团）在人事、法律、会计、公共关系及金融部门的帮助。

(6) 产品 / 营销型总经理职位：这种类型的总经理的下级人员类型较少，而具有更多的平行业务关系。几乎所有的营销人员均向他汇报和负责，而这一职位的总经理得负责协调与该产业（或数项产业）相关的生产人员和工程人员的关系。这一工作职位也基本不负担有关长期策略规划的责任。

(7) 经营型总经理职位：这最后一类人们熟悉的总经理职位基本没有长期策略规划的责任，而主要负责短期生产经营活动。几乎所有生产制造、销售 / 服务人员均向他负责，他也具有部分平行的业务关系——但不像产品 / 营销型总经理职位那样，不必与平行的业务关系保持密切的联系。典型的经营型总经理可能就是一家或数家工厂的总经理，仅对计算的“利润”负部分责任，有一些人事、会计及其他机构向他汇报。

在这 7 种类型的总经理职位中，职能型业务主管、分公司总经理、经营型总经理这三类是当今最为广泛存在的总经理职位。多部门型业务主管、企业集团型总经理则可能是最不常见的职位类型了——据资料统计仅为总经理总数的 1%。例如，在美国大概有不到 1500 个企业集团总经理职位。有一点是无疑的，在现代经济中总经理的类型不止以上所举，有的更少见或未能认知（诸如“区域性”总经理）当然也肯定同这里所列举的 7 类总经理职位不相雷同。

不同职业类型的总经理有不同的职责要求和不同的职业特点，但都有一个共同的特点，那就是：总经理职业充满了挑战与机遇。

根据哈佛商学院著名教授，世界知名的管理行为学和领导科

学权威约翰·P·科特的研究，作为总经理，其职业具有如下特征：

一、职责义务

(1) 远期职责——负责一个企业全部或部分基本目标规划、发展方向和工作重点的制定。其中包括进行某项或某些项产业性开发、关键资源性原材料供应的保障方式等方面进行决策。

(2) 中期职责——负责在如何将资源原材料有效配置于某一和某些产业方面进行决策，以便达到预期的目标规划。

(3) 短期职责——负责某一产业和某些产业中劳动力、财力、原材料物资的配置和利润收益的实现。

二、上下级关系

(1) 上级关系——负责向总经理的老板（或董事会）报告。

(2) 平行关系——常常（并非总是）负责横向寻求企业内部其他部门（即企业其他成员）的协作，或协调与该产业相关而并非自己负责的企业内部其他部门的生产经营行为的协调。

(3) 下级关系——管理通常由各种人才组成的下级雇员（并非仅仅为某一职能部门的专家）。

三、总经理工作职位

1. 责任的挑战与困境

(1) 在企业经营的各种不稳定因素中，进行基本目标规划、发展方针和经营策略的决策。

我们研究的典型的总经理职责中，远期工作任务总是充满着各种极不稳定因素。这种政策性决策涉及到方方面面的因素。一方面对这些相关因素相互间作用方式的知识、信息非常有限，另一方面对这些因素未来作用的预测也十分粗略和简单。然而，尽管

存在这么多的不稳定因素，总经理任职者通常都担负着企业自身长期决策的工作责任。

丹·多纳休先生就是很典型的例证。当科特教授第一次与他相识，多纳休在他的公司从事公司发展策略的审查、协调工作已经很多年了。由于他所在的子公司近来经营一直亏损，这种审查和协调就显得尤为必要。这种审查难度很大，其中主要有两方面原因。原因之一，丹缺少这家公司过去和现在经营情况以及这一产业发展的准确资料。他无法清楚地判断自己的公司与其他生产同类产品并与之竞争的公司相比较，具有哪些（当然，如果有）明显的竞争优势和比较利益优势。公司中不同的人观点不一，没有一个观点可以明确查证，具有可信的信息资料。原因之二，未来的产业机遇和经营风险的预测受到各种重要的不可知因素的制约。即便是最细致的资料收集、分析和预测，也只能对下列问题提供模糊的猜测：

公司经常利用的二三项科学技术项目在将来的 10 年内能否出现重大技术突破？如果有突破的可能，它们对产品设计和制造领域会产生何种影响？

劳动力、家庭结构、自由支配的收入等人口统计资料方面的变更将如何影响本公司产品的消费需求？通货膨胀将给这种消费需求产生什么冲击？通货膨胀会达到何种恶劣程度？

在未来 10 年中，公司所经营的产品在本行业中会不会出现新的重要竞争者？倘若存在竞争者，他们有可能是谁（国内的或国外的）？这些竞争对手在美国本土的立足点将选在什么地方？

近几年的美国总统大选，谁最有可能在 2000 年大选中当选？谁最有可能在 2004 年大选中当选？这些选举会对公司经营实业方面的国家法律法规产生什么样的作用？又有什么法律法则可能变更？

在未来 10 年中，总公司有可能发生什么变故？将对本公司的原材料资源供应政策的倾斜有何影响？

多纳休所面临的长期决策性工作非常复杂，不稳定性非常大，他的处境在我们这一研究中不能说没有代表性。事实上，至少近一半的总经理都不得不着手处理与多纳休的处境相似或更为复杂的长期决策工作的困境。这在现代企业组织总经理职位任职者的工作中具有极其普遍的意义。

(2) 在纷繁复杂的职能部门和经营管理部门需求中，寻求对稀有资源的合理配置。不让短期效益重点主导和挤占了长期策略重点项目，或因市场的竞争窒息了企业生产需求。

由于企业的发展问题、宏伟目标的制定、营销行为及类似经营问题的客观存在，我们在研究中发现企业原材料资源匮乏的问题总是存在的。确实，在调查的 15 位总经理任职者中，每一位总经理手中掌握的流动经费都有其既定的需求用途。企业经费的这种紧缺，导致资源配置成为企业发展中一个特别急需解决的问题。由于企业间存在着产品差异、市场差异、职能部门的差异以及技术上的差异，这种典型情形还引起各种各样的围绕原材料资源需求的行为活动。这种多样化行为使得原材料资源配置成为一个相当复杂且棘手的工作。总而言之，资源的匮乏与需求的多样性使得资源配置工作成为一个相当苛刻的均衡行为。在这样的情况下，短期效益重点就容易主导了长期战略性重点，或引起一条生产线饿死另一条生产线，一个职能部门窒息了其他职能部门的情形发生。

科特教授与约翰·辛普森先生交往时期，美国的经济正处于下降、不景气时期。由于产品销售大幅度滑坡，辛普森不得不削减原先计划的原材料经费预算，保持最低限度的收益水平。他是这样向科特教授解释这种削减行为的，他评价说：

“有时，在这种情形下要正确判断预算应削减多少，在什么地方削减，很困难。如果我削减过多，就公司经营状况来说，今年的日子好过，但以后就困难了。但如果我未能进行足够的削减，我们公司今年的经营情况会一团糟。在生产中如果削减过了头，我们就得因为那些无法存留的企业而濒临破产。如果在销售中削减过了头，我们就得由于企业中存在的超额生产能力而面临倒闭危险。这的确像是一个高难度动作的平衡木表演。”

弗兰克·菲罗诺也就同样类型的事件这样评述说：

“在经营过程中，按计划做出短期销售规划比较简单，计算短期利润收益也还不算困难，要让某个商店生意火爆也还容易。真正困难的是在获得可接受的短期效益数据的同时，还保持或提高了企业的整体素质（一个长期战略的关键目标），使你所有的、至少多数的商店，生意相当火爆。”

在某种程度上，所有总经理任职者都同样面临这一问题。从其他渠道得到的资料也同样显示出这一情形是在总经理工作中普遍存在的问题。

（3）占领各种各样生产经营活动行为的制高点，能够辨认分析各种经营失控造成的问题（起火处）并及时快捷地加以解决。

在任何企业管理中，“庄家”分牌的标志总是停留在总经理办公桌上，任何与生产经营相关的麻烦事最终都得由他们来解决、处理。企业经营中任何效率不高、完成情况不好的任务都将给总经理的工作造成极为严重的后果。然而由于典型的总经理工作范围“救火”——解决生产经营中的失控问题，其困难程度更大。由于生产经营活动的多样化、复杂性，考虑出恰当的救火方法难度更大，更富挑战性。

所有总经理任职者中，有的负责遍布世界各地的公司经营行为，有的担负着成千上万种产品的制造和销售的责任，还有的领导

着需要多种不同科学技术协作的经营行为。作为一个典型的总经理，每天将有成百上千的人——许多远在世界各地、天涯海角——与他的经营策略行为相联系。在这种情形下，仅仅是每天或每周的经营管理行为活动也是十分困难的。现代社会所具有的那些已经令人惊讶的信息通讯系统也不可能快捷、准确无误地指挥所有这些经营管理活动。即便有这种可能性，一个总经理任职者也必须一天 24 小时不停地工作，来处理那些信息资料。而在这种情形下，即便一个比较细微的短期行为问题，其资料的数量也可能极为可观。B·J·斯帕克思曼的一席话语，引起了我们研究对象中许多任职者在感情上的共鸣，他说：“有时候，这项工作都被那些无足轻重的琐碎问题所困扰，它们简直源源不断、无休止地出现在你面前。”

此外，许多与总经理相关的经营管理行为具有极大的复杂性，这种复杂性使得当问题真正出现时，人们难于找到解决的方法。有一个相当典型的事例，一家公司正好在发运货物中遇到了麻烦。总经理理查德·帕玻利斯先生面临着两大难题：其一，这一问题到底有多重要（如果的确重要，那么他应该花多少精力）？其二，这一问题产生的原因（更深层次的原因）是什么？帕玻利斯先生的下属对这一问题众说纷纭，观点不一。有的认为问题出在生产厂家的两个雇员的态度不好，因此是一个很好解决的问题；有的说这是一个较为复杂、系统且重要的问题，认为目前整个管理生产制造的职能部门不能适应公司急速发展、规模不断壮大的现况。还有一种看法认为问题是由市场营销部门引起的，他们在估计订货时准确性差，因而导致了这次失误。几次现场汇报会给帕玻利斯提供了许多信息——既有意见，也有现象，但却没有他自己头脑中的两个问题中任何一个的明确答案。情况往往就是如此

在某种程度上，这类问题是总经理任职者工作的一个部分。

从其他途径获得的资料同样表明，对所有的总经理任职者而言，情形大同小异。

2. 关系的挑战与困境

总经理任职者除工作职责义务外，他们的工作受到各种人际关系网络的客观影响。这些关系网络由总经理职责义务而产生，同时又反作用于总经理职责义务的实施。对于这种关系网络，他们有义不容辞的责任去建立，去发展，去维护。每一组重要人际关系将导致相关系列的问题和挑战。

(1) 从上司老板处得到必要的支持、合作和信息资料，做好管理经营工作；对上司、老板的要求既要严格照办又不能让自己感到过分难堪。

同其他经营管理人员一样，总经理任职者如果不能得到上司的支持和合作，就无法做好自己的工作。老板们应该为他们提供关键的原材料资源，提供必要的信息资料，也提供恰当的奖励和表彰。正是由于他们需要这些东西，也由于他们的上司也是人（不是“完美的”老板），还因为其他一些因素，总经理工作职责又一个重要的职业挑战，就是恰当处理自己与老板或老板们的关系。

杰拉尔德·艾伦和丹·多纳休两人都是自己所在企业集团业务主管的下属，地位相对低一些，与老板的直接联系少一些。就他们两人的情况而言，向最高管理层汇报并获得他们的支持也相对困难一些。艾伦和多纳休如果不做出更大的努力，从上层管理班子传达下来的指示要么精神不明，要么不那么及时，同时他们自己在经营管理上的看法和要求也不能引起最高管理者们的注意。此外，由于老板提供的支持甚微，仅就日常事务见见面，这不仅令人沮丧，而且贻误许多重大事件的解决。

特里·弗兰克林·鲍勃·安德森的工作地点离他们俩的企业老板很远，相距有千里之遥。而他们所管理的企业资产不到老板们

总资产的 10%。一年中，弗兰克林仅有二三次机会与老板见面协商和获得指示。这些因素使弗兰克林和安德森在日常经营工作和活动中具有相当大的自主性，但也使得他们难于获得老板的注意、理解和帮助。

保罗·杰克逊得向企业集团中一位业务能力很强的业务主管汇报工作。这位业务主管以前是他的同事（也是竞争对手）。由于两者管理风格迥然不同，杰克逊感到与上司打交道十分困难。公司里其他人告诉他，主管上级曾多次在公开场合斥责他和他的工作。由于和上司关系不融洽，杰克逊在工作中“得不到一点乐趣”。

此项研究所涉及的总经理任职者们还有其他一些使他们与老板关系难以相处或令他们沮丧（或两者皆有）的问题，即便这不成其为问题，总经理任职者们依然应下大功夫来处理好与上司们的关系。他们都颇有感受，认为在目前任职岗位上工作的好坏和将来个人事业的成功，在某种程度上均受这种关系的影响。这种想法和感受似乎不仅仅在于其他类似的总经理任职者身上，而且也普遍存在于其他各种经营管理人员的头脑之中。

(2)与企业内部其他同事（其他相关部门或分部）以及企业外重要机构如较大的联合组织、主顾和供应商在没有上、下级制约条件下相互密切协作；排除各种阻力、繁杂的公文程序等等，通过这些完成自己的经营管理目标。

多数总经理任职者都不得不同企业内某些成员圈子相交往；有的还得寻求与那些同自己部门有业务往来但又不直接由自己负责的职能部门的协作；有的还必须同企业外许多集团或组织打交道，因为它们要么规模和影响很大，要么对公司业务很重要。这些平行关系中，许多都带有某种顾问、咨询性质，它们经常给总经理任职者的工作出些难题。有时，它们造成的问题很具广泛

性。

一天，保罗·杰克逊谈到近年来他所做出的最困难的决定。他当即说：“做决定倒比较容易，但有时要将决定落实、贯彻执行就几乎是不可可能的。我必须得同许许多多不向我汇报的人打交道，这往往才是最困难的。”约翰·辛普森对此有他自己的解释：“我想，有时如果让我们自己单独来做，有的事还容易一些，工作时也愉快些。实际呢，许多人都要来参加：企业中的同事，其他部门的人，华盛顿的官员，还有各种团体的人，等等……等等……。”

又有一次，科特教授去拜访杰克·马丁。他当时正好了解到公司里两位雇员的所作所为。他们俩都不是马丁的下属，不用向他汇报，结果却要他们做的事情支付至少 35 万美元。这俩人做事前，没有一人向他请示或报告。马丁自己也是事情过后才得到了通告。这当然使他勃然大怒！在艾伦所在公司一个部门总经理（他不必向艾伦汇报）的办公室里，科特教授见到了杰拉尔德·艾伦先生。艾伦在那里呆了大约半个小时，那位总经理对着他大叫大嚷，很不客气。艾伦一直心平气和，坐在那里直到对方答应为他解决所需要的东西才离开。在其他一些调查中，科特教授看见总经理任职者们与企业广告部门僵持的情形。广告部门的人员用很高的代价支付给那些希望得到不合理好处的重要顾客，或其他种类繁多的类似情况，后来却又一事无成。

其他同类研究的结果也表明，由于地位相等产生的这些问题在当代总经理工作中带有普遍意义。特别在那些有分公司的大型企业中，这类问题尤为突出。有的甚至在许多经营管理工作中占了极大的比例。

(3)控制和激励人数众多、行业不同的下属雇员，处罚他们中的不良经营行为，解决部门间的矛盾冲突以及其他类似情况。

总经理任职者对那些通常数量大、类型多且处于不同、但相互

依赖部门中的下级雇员拥有极大的权威性。这些下级雇员思想观念不同，在企业经营决定和产出中占的份额比重不同，他们个人个性有时也迥然相异。然而，总经理任职者必须得依靠他们每一个人，因为这些人的行为直接影响到总经理任职者所负责的各个领域的工作成效。

总经理们常常谈论如何激发良好经营行为的话题。几乎有一半的人认为，近年来他们不得不做出的最困难的决定，是关于调任某一位重要的下级负责人在每一件这类事情中，下级负责人的表现不尽人意，总经理总得首先考虑这人是否会有所改进，改进会耗费多长时间，这期间其不良表现的后果和风险又有多大等等，最终做出十分困难的决定。我们曾目睹了米切尔·理查森遭受这种痛苦问题折磨的情形。当时，他手下一个部门总经理的两个重要职员新近离职，继续工作的人，对头头们的经营管理方式非常不适，使得该部门人心不稳。理查森用了几种不同的方式试图解决“问题”，均不奏效。若不是绝对必要，他又不愿意做出难以挽回的最后决定。理查森与这位部门总经理相识已经 15 年了，又是理查森自己亲自将他提拔到现在的职位上来的。这一事件对这位当事的部门总经理，对总经理理查森以及对他周围的其他人都是痛苦的。理查森周围已经有人一直在给他施加压力，要他用其他方法解决这一事件。

在调查过程中，总经理任职者们还经常说到下属部门总经理和其他职能部门之间交往协作的问题和其中产生的矛盾冲突。鲍勃·安德森曾经告诉我们：“企业的管理领导方面和企业的生产经营方面是完全不同的两个世界。就像油和水一样不能交融。”理查德·波林先生指出，“如果我们放弃经常性的工作以避免矛盾的发生，那些富有创造性的人和富有经营经验的人就会相互撕咬，冲突必然会产生。”

总经理被迫处理职能部门负责人之间矛盾冲突的情况是常有的。有时候，这些矛盾冲突仅仅由于一些非常简单的相互间的误解而产生。但有的时候，由于这些矛盾冲突升温，情况则非常复杂，要解决问题就十分棘手。一次，约翰·科恩手下的两个雄心勃勃的年轻部门总经理就差一点相互厮打起来。双方都固执地认为是对方的过错引起了这场冲突。一方认为对方攻击他是为了捞取政治资本，另一个则分辩说不能眼看着前者的行为将给公司造成巨大损失，还拒绝听取明智的意见。要让他们双方完全冷静下来，并化解他们之间的意见分歧，不花大气力是办不到的。

没有其他任何一项职业性强或管理性强的工作能将一个人推到这样一种特定的位置。在这个位置上，作为任职者的他或她必须着手负责处理远期的、中期的、短期的各种工作职责，还得通过类型各异、数量庞大的人际间关系来协调为数众多的各种专业人才之间的工作。所有其他的工作职位，其条件要求在一定程度上都是有限的。譬如，低级管理工作职位不会有长期决策的责任条件；另一些较高层次的管理工作职位也不会有像部门总经理那样的专门人才的责任条件；办事员工作和传统的职业性强的工作很少涉及数量庞大的中级管理人员，只有总经理的工作职位才包含了所有这些工作职责和各种各样的相互联系的人际关系协作义务。由此可见，最终正是这种复杂的职业条件要求多样化性质的存在，致使这项工作是一项总体的、综合性的管理和领导工作，使得它不同于其他同类型工作，也使得这项管理领导工作特别困难。

然而，正是这种充满挑战与困难的工作，给总经理这种职业增加了成倍的机遇和无限的魅力。也正是总经理的职责和人际关系的特点使总经理必须在不同的时间、地点、场合和气氛下扮演不同的角色。

第二节 美国关于总经理的标准

一个企业的发展前途，归根结底是取决于总经理集团的发展趋势和方向。如果一个企业有一个健全的、不断更新、不断提高的总经理集团，它就能保持那永不枯竭的生机；反之，如果没有这样的总经理集团（指从最高的总经理、副总经理到各个部门的总经理所组成的各级、各层管理人员），公司的生命力就是短暂的、有限的，甚至是危险的。纵观几百年来工商业发展的历史，不难得出这样的结论：要迁就或选择一个或少数几个好总经理并不难，但要组织成一个精明强干的、高效率、高水准的总经理集团却不容易；要找出在短期内干劲十足的总经理集团也不难，但要培养出长期的、持续的、强有力的总经理集团却是很难的。

问题是，谁都能干总经理吗？

一、美国总经理协会的标准

美国总经理协会认为，一流的总经理应该具备以下基本素质：

- (1) 堪为全体职工的模范，孚众望，能合群；
- (2) 品德高尚，见识广博，工作勤奋，基本功过硬；
- (3) 头脑灵活，对时代有预见性的洞察力；
- (4) 有人情味，总能考虑别人的痛处，在部下、同事、上司、关系单位以及在主顾之间经常创造一种令人满意的气氛，像磁铁一样有吸引力，有领导才能；
- (5) 仅仅把经营管理阶层的意图向下传达是不够的，必须具有坚定的信念和勇气，把全体职工的真正声音带到最高决策层，并提

出解决问题的建议；

(6) 自觉认清企业对社会应负的道义责任和其他责任，并在行动中恪守无误，严守信誉，在任何情况下不为浮利轻举妄动；

(7) 经营企业的思想基础必须是：把企业的收益与职工的生活福利联系在一起，使企业与全体职工形成一个不可分离的整体；

(8) 果断的判断、勇敢的实践和坚忍不拔的毅力；

(9) 有旺盛的进取精神，有独创精神；

(10) 遇到困难不畏缩，不是先考虑“为什么”，而是研究“怎样才能完成”；

(11) 对上级不阿谀奉承，不光做面子上的事情；

(12) 不文过饰非；

(13) 不先私后公，必须率先弃私；

(14) 排斥别人，踩着别人的肩膀，用虚伪手段花言巧语往上爬的人，是不合条件的。

二、普林斯顿大学研究提出的标准

美国普林斯顿大学莫顿教授提出，卓越的总经理有下列 10 条特征：

(1) 合作精神。愿与他人一起工作，能赢得人们的合作，对职工不是压服、而是说服。

(2) 决策才能。依据事实而非依据主观想象进行决策，具有高瞻远瞩的能力。

(3) 组织能力。能发挥部属的才能，善于组织人力、物力、财力。

(4) 精于授权。能大权独揽，小权分散；能抓住大事，而把小事分给部属。

(5) 勇于负责。对上级、下级、产品用户及整个社会抱有高度

责任心。

(6)善于应变。权宜通达，机动灵活，不抱残守缺，不墨守成规。

(7)敢于求新。对新事物、新环境、新观念有敏锐的感受能力。

(8)敢担风险。对企业发展中不景气的风险敢于承担，有改变企业面貌、创造新局面的雄心和信心。

(9)尊重他人。重视采纳他人意见，不武断狂妄。

(10)品德超人。良好的品德为社会和企业职工所敬仰。

三、美国东部总经理俱乐部的标准

(1)思维决策能力，即能在几个方案中选择一个较佳的方案。

(2)规划能力，即对事务进行计划、制定实施步骤的能力以及调查研究能力与组织能力。

(3)判断能力，即对事物的是非曲直进行判断的能力。

(4)创造能力，工作中能不断提出新的想法、措施和工作方法。

(5)洞察能力，能透过现象看到本质，预见事物的发展和变化。

(6)劝说能力，对其他领导成员、对下级能进行说服，使他们同心协力进行工作。

(7)对人理解能力，即能掌握每一类型人的性格、特点的能力。

(8)解决问题的能力，特别是能善于发现问题。

(9)培养下级的能力，了解下级的需要，对下级善于进行教育，以提高他们的素质和工作效率。

(10)调动积极性的能力，能采用巧妙的方法使下级人员积极、主动地工作，而不是被动地单纯听从命令、指示。

四、哈佛商学院的标准

哈佛商学院在其《总经理学》教材里指出，总经理应具有以下基本素质：具备高度的领导能力、决断力、预见力、说服力、创造力、洞察力等等，此外还有体力、魄力也要超人一等，再加上勇气与自信，可能的话，还要具有吸引力。概括而言，有以下几个方面：

1. 深厚的涵养

为应付往后这种难以预测的时代，总经理必须具备像富兰克林所说的：“25% 的职业技术，25% 的想象力，其余的 50% 就是自身的涵养。”

富兰克林所谓的涵养，是指自己用来与社会配合发展的三种基本元素所构成的。那就是知识、行动与反省，使自己成为一个平衡的人。

在此，知识并不单指博学广闻，而是要能知、能行，且要能随机应变。约翰基敦（索尔波恩斯大学教授）就曾说过：“智慧的价值不在知识的多寡，而是要有能力在新的情况中，以不同的、特殊的知识去适应它。”

因此你只是满腹经纶，还不能算是有智慧的人，也不能算是有涵养的人。所以像从前那种故作博学、故作忙碌状的人，在今天不但无法获得众望，反而会被周围的人把他看成没涵养的人。

因此，太过于自信，会破坏自己与社会的配合。这种人在社会经济发展时期固然还可以，但是一到了停滞时，这种人就会因没有涵养而被排斥了。

此外，有的人不管三七二十一，喜欢拖着别人走，自己高高在上地领头，这种牵引机式的领导者，也是没有涵养的表现。

涵养一词在其他方面而言，还包括价值观的多元化。但是这价值观的多元化会造成副作用，也就是说自己为了尊重别人的价