

<<总经理全书>>

图书基本信息

书名：<<总经理全书>>

13位ISBN编号：9787511310842

10位ISBN编号：7511310842

出版时间：2011-7

出版时间：中国华侨

作者：崔雪梅

页数：442

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<总经理全书>>

内容概要

在一个企业中，总经理是行政和业务执行的最高负责人，其责任是利用企业有限的资源，包括人力、财力、物力、技术和方法、时间、信息等，为企业带来最大的效益，如市场信誉、市场占有率、获利率、投资回报率及风险规避等。

作为企业的灵魂，总经理的见识、知识和胆识影响着企业的方向和组织的健康发展，其决策直接决定企业的成败与兴衰。

“一头狮子带领一群绵羊，可以打败一只绵羊带领的一群狮子。

”通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇的这句名言明确道出了总经理在企业经营中的决定性作用。

为帮助现代企业的总经理按照高标准提升自我的各项能力，游刃有余地开展工作，成为卓有成效的领导者，我们编写了这部《总经理全书》。

全书分为二十六章，针对总经理的工作任务及职位特点，从领导艺术、团队组建、制度设置、企业战略、决策制定、执行推进、创新思路、市场营销、质量管理、品牌打造、广告公关、渠道建设、企业文化、个人影响力、风险防控等方面介绍了总经理应该处理的一系列事务，内容全面、系统、丰富，兼具实用性和指导性，为现代企业的总经理提供了一份全方位的细致周详的工作手册，是每一位总经理案头必备的日常管理工具书。

在《总经理全书》编写过程中，我们本着通俗易懂、可操作性强的原则，力求内容实用、紧抓要点，既有系统的理论介绍，也有能即学即用、直接指导实战的技巧和策略，使读者在短时间里收获巨大，成为敏锐务实、具备雄才大略的企业家。

<<总经理全书>>

书籍目录

第一章 三分管人，七分做人

重用比自己优秀的人
赋予每个人发展机会
把每个员工都培养成“领导者”
相信他，让他放手去做
发挥人本管理的魅力
以晋升激励精英人才
要善于做“伯乐”
有效控制人才流失
末位淘汰激发动力
特别的人用特别的方法
以激励改善绩效
设计激励性的薪酬模式
提升凝聚力的关键7点
做好团队的仆人
帮助“空降兵”安全着陆
提升一线管理者的执行力
“能力第一”是不变的宗旨

第二章 做个会沟通的领导者

要注意自己的一言一行
倾听是沟通质量的关键
善于使用对方熟悉的语言
充分了解对方的沟通期望
没有沟通就谈不上绩效管理
做好“一对一”面谈
使会议沟通发挥最大能量
加强非正式沟通
有效沟通的障碍及克服
巧解沟通中的对抗与冲突
要善于向下属推销信息
批评是一项技巧活
以“我们”亲近心灵
用生动的演说感染员工
以说服力塑造影响力
别让你的员工如坐针毡

第三章 打造高绩效团队

加强部门之间的配合和协调
坚决消灭“官僚主义”
管控冲突从遏制扯皮开始
化冲突中的阻力为助力
不可缺少的内部流动
莫让晋升引发恶性竞争
建立有效的激励系统
4类冲突的解决之道
舒缓团队脊背上的压力

<<总经理全书>>

以奖励激发成就动机
渠道冲突的应对与预防
群体冲突解决之道
下属间冲突的解决原则
与下属冲突的解决方案
宽容的力量更强大

第四章 好制度要有“制”有“度”

为组织搭建最适合的框架
企业最重要的是制度
制度为企业画出规矩方圆
在制度中融入柔软的情感
最好的制度需要量身定做
权力永远不能大于制度
建立促使人尽其才的机制
设计群体运行机制的学问
员工自我约束力是最好的制度
制定制度必须遵守的十大原则
管理者自律才能管理好他人
制度管理中的“热炉法则”
用制度管人的两项重要原则
制度应该与时俱进

第五章 执行重在到位

失败的执行会让战略成枉然
制定明确的任务陈述
高效执行靠战术
让人才在战略和运营之间建立联系
规划好执行思路
管理和驾驭变革心理曲线
提高员工的士气
创建新的游戏规则
扮演正确的执行角色
让合适的人做合适的事
培养有执行能力的下属
执行是一种制度和文化
跟进是提升执行力的关键
高效执行需要奥卡姆剃刀
朝着预定结果全力以赴
战术性决策重在解决问题
从细节中寻求突破捷径

第六章 企业是船，战略是帆

超前意识成就领先
战略是带有航标的冲锋号
找到未来的发展重点
切合实际并考虑利益相关者
战略最讨厌的就是预测
以目前决策指挥未来
一切都要转化为工作

<<总经理全书>>

使命感指导企业经营

不因诱惑而改变想法

舍弃过时的前提条件

制定战略时要有忧患意识

战略性决策重在改变局势

第七章 把每一次决策都做对

通过机制保证科学决策

迟迟不做决策是致命伤

引导员工积极参与决策

不要轻易让决策“流产”

筛选方案的重要准则

科学决策的标准

决策必须坚持“双效”

按兵不动也是解决方案

90%的信息和10%的直觉

决策目标要明确

没有决策就是决策

勇于坚持自己的判断

第八章 不走寻常路

企业常青的基础

缔造“微软神话”的秘诀

创新的源泉就是与众不同

市场是创新的唯一焦点

要培养容忍失败的精神

寻求管理观念的转变

今日的创新成就明日的领袖

勇做技术上的“领头羊”

超越竞争的重要方法

管理创新应遵循的原则

文化创新是创新管理的源泉

制度创新是创新管理的前提

知识创新是创新管理的核心

市场营销也需要创新

创新的考验就在于能否创造价值

新知识未必就是最可靠的创新来源

第九章 抓客户

把潜在客户变为现实客户

让客户爱上你的产品

重视每一位关注企业的人

以ECR战略确定客户价值

满足需求比低价更好

缔造双赢伙伴关系

让客户终身相伴的秘诀

顾客必须被假定是理性的

满足顾客的心理期望

迎合顾客的懒惰心理

锁定优质的目标顾客群体

<<总经理全书>>

占领顾客的心智资源

让顾客感觉物超所值

第十章 抢市场

树立全球化业务之心

把主要精力放在自己的优势上

比对手优秀是获胜的唯一途径

以严谨的调研找准市场需求

市场细分考验管理者市场眼光

善变的企业往往能持续获胜

树立鲜明的服务个性

产品的价格由市场来确定

机遇属于第一个到达的企业

以当地人才抢占当地市场

信息+智慧=市场开拓成功

只有淡季的思想，没有淡季的市场

定价也是一种管理方式

第十一章 赢在合作

竞争合作最有效

选择适当的合作伙伴

建立有效合作关系的原则

在合作中提高自身竞争力

经济危机下的必然选择

合作风险的应对之策

在合作中培养竞争对手

整合就是创造

双赢重于输赢

妥协共生，共赢互利

强强合作，谋者顺势而行

借势造利，借势经营

第十二章 砍成本

裁员，人力成本大瘦身

砍采购成本，剔除毫无成效的投入

砍预算，刀刀进逼

砍劣质客户，最大化客户价值

完全将资源集中于成果

优化工作方法，高效创造高利润

降低成本不能牺牲品质和服务

以市场为导向削减成本

不要让收入有丝毫的浪费

技术更新是实现节约的关键

不被市场接受就是在浪费

顾客只在乎要支付多少费用

控制成本需要通盘考虑

节约应先从企业内部开始

第十三章 创利润

只需要追求最低限度的利润

现金流量分析的5个关键问题

<<总经理全书>>

利润不是企业的唯一关注对象
赢利是公司上下共同的责任
质优价廉才能赢得利润
重视现金流要重于利润
在预测现金流时不需要乐观之心
新事业起步不要贪大
向顾客学习可以提升利润
“利润第一”的管理革命
创意提高企业核心竞争力
服务利润链创造卓越的价值

第十四章 抓质量

像重视人品一样重视品质
品质是企业最好的宣传书
糊弄市场等于糊弄自己
顾客是最好的质检员
对质量负责就是对自己负责
以优质产品向顾客致敬
善于发现产品的不足
力争让产品完美无缺
产品质量要内外兼修
在质量要求上不留余地
凭“质量第一”跑赢大市
提高服务质量的5条途径

第十五章 树品牌

全程品牌管理塑造强势品牌
品牌的内涵在于消费者认同
以品牌定位区别于竞争对手
品牌质量是品牌的生命
品牌服务贯穿于品牌管理全过程
IBM以服务取胜
多向品牌延伸，增强品牌生命力
信誉是品牌的命门
抓住品牌危机的关键因素
全球性品牌创建要项
区域差异性品牌管理
多元化品牌群抢占多元市场
品牌联盟保持竞争优势
迪士尼利用网络提升品牌
重视品牌文化的价值

第十六章 广告要靠智慧

巧借文化，自成体系
一项成功的广告策划
注重广告沟通效果
可口可乐的奥运契机
把握好情感定位，打动消费者的心
抓住真正具备消费能力的人
利用前5秒的悬念抓住观众的视线

<<总经理全书>>

同理心，增加广告的心灵感染力
企业家本人就是企业最佳的形象代言人
满足顾客对品牌的精神需求
广告宣传要与差异化战略相配合

第十七章 搞公关，造声势

企业需要把自己推销出去
造势是成功营销的法宝
舍得花钱于无形：打好品牌概念战
危机也是提升品牌的契机
社会责任感创造企业好形象
做好公关调研，以求胸中有数
美国碳化钙公司制造的新闻事件
杜邦公司的公共关系广告
让新闻机构为你代言
始终与政府保持良好关系

第十八章 建渠道，用渠道

渠道管理者首先应该是趋势专家
进行渠道建立的市场分析
针对营销需求设计营销渠道
整理好网络渠道的形态和数量
时效比品质更重要
严格依据销量供货
促销不规范会引起价格混乱
降价与渠道政策应同步进行
小心掉进渠道费用的泥沼
培训好导购员，提高竞争力
渠道建设要紧扣一个“快”字
从生产企业抓起对付“窜货”
让网商与渠道商和平共处
建立信用机制，维护渠道安全
明返暗返兼用效果好
做好经销商中关键人物的个人档案

第十九章 企业文化要做也要喊

重视企业文化建设，锻造企业灵魂
企业价值观决定企业发展方向
社会责任是企业的生存之本
赋予企业以社会良知
文化建设要时常更新
爱出者爱返，福往者福来
企业精神是企业最为重要的财富
最简洁的就是最有效的
文化重组比资本重组更重要
文化不变革，转型就不会成功
让新的理念来激励人心
让文化点燃员工的工作激情
完美执行需要蓝血精神

第二十章 你就是企业形象代言人

<<总经理全书>>

做个高素质的管理者
正直是最重要的特质
时刻都要讲究风度美
自尊者往往更自信
以善行表达爱心
实力来自不断的成功
以主动铺开人脉
甘冒风险，勇于献身
品德是非权力领导力的源泉
“九思”是企业家必修课
诚信是一切的承重轴
靠恒心赢得客户忠诚

第二十一章 修炼一呼百应的影响力

任何时候都敢于决断
树威的第一要素就是严
不公正者影子必然不正
取信于民才能获得信任
要注重德的修养
聪明者注重情感投资
树立完美形象的4项建议
打造领导影响力的8种方法
幽默语言造就魅力
率先垂范，以身作则
卓越管理者强调贡献
有效赢得信任的魅力
引导员工的工作热情和希望

第二十二章 胸怀宽广则事业宽广

成功取决于人生修养
廓开万古心胸
接纳反对者和犯错者
以奉献赢得他人追随
亲和力能促进团结合作
用好心情感染大家
建立信任关系
营造宽容氛围
团结各类人才
赏识各种个性
建立团队合作态度
胸怀宽度决定事业高度
担当责任，分享成功

第二十三章 防危机

需要借助于企业诊断
预警机制才是防病关键
搜集竞争对手的商业秘密
有效把握战略选择的时机
专业化战略谱写成功之道
一分为二看待多元化战略

<<总经理全书>>

从安然事件看公司治理结构
不能实现技术创新就是危机
适时推出接班人解除后顾之忧
家族企业的接班人问题解决模式
企业危机的5种预警信号
以有效沟通阻碍危机扩散
平稳期也要制定危机计划

第二十四章 控风险

重视企业经营中的法律风险
竞争情报在企业并购中的作用
谨防竞争情报的泄露
税收污点是洗刷不掉的
做好三步防范用工法律责任
使广告远离法律风险
拒绝不正当竞争
要紧绷消费者权益这根弦
巧妙保护专利不受侵犯
保护商标权不被侵犯
管理者难逃安全之责

第二十五章 防骗局

被你遗漏的合同常识
识别合同陷阱，挽回损失
了解常见的合同风险
别让无效合同害了你
变更合同要慎重
防范违约金条款欺诈
技术合同风险及防范
工程承包合同的风险防范
担保合同的风险防范
防范信用证欺诈

第二十六章 抓机遇

活用竞争情报开拓海外市场
意外成功蕴涵着巨大机会
在意外失败中寻找新机遇
顾客的挑剔就是绝佳商机
利用技术创新打造品牌竞争优势
找到专属自己的蓝海
市场调研是回报率最高的投资
从把握机遇的角度进行战略选择
用“七步分析法”来把握商业机会
以价值链分析来赢得竞争优势
真正的机遇隐藏在顾客需求当中

<<总经理全书>>

章节摘录

聪明的老板一定要学会充分授权，而且既然将权力下放给了员工，就要对员工充分信任，让员工在其职权范围内，拥有足够的自主权，以便充分发挥其主观能动性。

美国通用电气公司总裁杰克·韦尔奇把授权看做管理的必需。

他认为，掐着员工的脖子，是无法将工作热情和自信注入他们心中的。

必须松手放开他们，给他们自主赢得胜利的机会，让他们从自己所扮演的角色中获得自信。

当一个员工知道自己想要什么的时候，没有任何人能够挡住他前进的道路。

杰克·韦尔奇曾说：“我的工作只是向最优秀的人才提供最合适的机遇、最有效的资源配置而已。

交流思想、分配资源，然后让他们放手去干——这就是我的工作实质。

1981年，杰克·韦尔奇出任通用电气公司总裁。

当时，美国管理界普遍存在着这样一种共识：领导者的工作是监督下属认真工作，或者到处举办公司会议，在低层和高层管理者之间建立信息通道，以确认公司的各个部门和环节运行正常。

杰克·韦尔奇对这种观念深恶痛绝，上任伊始，他就大举驳斥这种传统认识。

他认为，采取这种方式的领导者都是些官僚主义者，思想陈旧、传统，过多的管理会促成懈怠、拖拉的官僚习气，会把一家朝气蓬勃的公司弄得死气沉沉。

通用电气公司是一家多元化公司，拥有众多的事业部，员工成千上万，如何有效地管理这些员工，最大限度地提高他们的生产率，是杰克·韦尔奇一直苦苦思索的问题。

经过实践，他总结出“管理越少，公司情况越好”这样一个结论，并坚持用这种思想来管理通用公司。

通用电气持续增长的业绩证明，他的这个结论是正确的、伟大的。

但是，并不是每一个企业管理者都能够像韦尔奇那样具有管理智慧。

现实生活中很多公司常发生下列状况：当搬到一间新的大楼时，公司为了安全起见，要求每个人佩戴公司的标志，在下达任务的通知书中又详细而冗长地讲述了一大堆规定。

这些公司似乎相信只要立下各种规范和条例，就可以同时使所有人都有所遵循，最笨的人也不会犯错，但是在员工看来，公司似乎把他们当成低能儿或准囚犯，任何员工在这些规定面前都会生出厌烦情绪，从而把这些规定抛在脑后。

但是，比尔·盖茨从来不这样做，盖茨非常愿意给予员工充分的空间，发挥他们的最大作用和潜能。

他管理的一个独到之处是充分授权。

比尔·盖茨说：“我采取的领导方式就是：放任，不用任何规章去束缚员工，让他们在无拘无束的信任氛围中，发挥每个人的创意和潜能。

他喜欢把复杂的事情简单化，因为他相信自己的员工都很聪明。

他很信任员工，让员工自行决策，如果有员工不守法，他会单独针对这个员工处理，而不是把所有员工都一致对待。

盖茨的做法与微软独特的历史、文化有关。

早期的微软主要由软件开发人员组成，强调独立性和思想性，因此，微软的特点是“赋予每个人最大的发展机会”。

微软人才引进标准很高，因此其员工素质都非常高，员工在自主状态下彼此激发，使整个团体的表现都极其出色。

微软的员工有权对他们进行的工作做任何决定，因此他们的决策和行动非常迅速，工作非常有效率。

信任员工，让员工放手去做，这也是微软始终保持顶级企业地位的原因之一。

由此可见，信任你的员工，企业的业绩才会蒸蒸日上！

这也是管理者的一种高情商智慧，即敢于信任你的部属，真正做到“疑人不用，用人不疑”。

如果你想你的下属拼尽全力地去完成你交代的任务，那么就请把你的猜疑之心收起来。

<<总经理全书>>

真正的授权是指“放手但不放弃，支持但不放纵，指导但不干预”。

监督监控其实是对授权的度的平衡与把握，在给予足够权力的基础上，强调责任，将监督、监控做到位，授权的效果才会实现最大化。

海生公司隶属于一家民营集团公司。

由于集团公司业务经营规模的扩大，从2002年开始，集团公司老板决定把海生公司交给新聘请过来的总经理和他的经营管理层全权负责。

授权过后，公司老板很少过问海生企业的日常经营事务。

但是，集团公司老板既没有对经营管理层的经营目标作任何明确要求，也没有要求企业的经营管理层定期向集团公司汇报经营情况，只是非正式承诺，假如企业赢利了将给企业的经营管理层一些奖励，但是具体的奖励金额和奖励办法并没有确定下来。

这是一种典型的“撒手授权”。

这种授权必然引发企业运营混乱。

海生企业由于没有制定完善的规章制度，企业总经理全权负责采购、生产、销售、财务。

经过两年的经营，到2004年年底，集团公司老板发现，由于没有具体的监督监控制度，海生企业的生产管理一片混乱，账务不清，在生产中经常出现次品率过高、用错料、员工生产纪律松散等现象，甚至在采购中出现一些业务员私拿回扣、加工费不入账、收取外企业委托等问题。

同时，老板和企业经营管理层之间对企业是否赢利也纠缠不清。

老板认为这两年公司投入了几千万元，但是没有得到回报，所以属于企业经营管理不善，不能给予奖励。

而企业经营管理层则认为老板失信于自己，因为这两年企业已经减亏增盈了。

他们认为老板应该履行当初的承诺，兑现奖励。

双方一度为奖金问题暗中较劲。

面对企业管理中存在的诸多问题，老板决定将企业的经营管理权全部收回，重新由自己来负责企业的经营管理。

这样一来，企业原有的经营管理层认为自己的付出付之东流，没有回报，工作激情受挫，工作情绪陷入低谷。

另外，他们觉得老板收回经营权，是对自己的不信任和不尊重，内心顿生负面情绪。

有的人甚至利用自己培养的亲信，在员工中有意散布一些对企业不利的消息，使得企业有如一盘散沙，经营陷入困境。

很多人都知道“八佰伴”这个名字，作为著名的日本连锁企业，它曾经盛极一时，可是庞大的商业帝国八佰伴为什么顷刻间便宣告倒闭了呢？

原来，到了后期，八佰伴的创始人禾田一夫把公司的日常事务全都授权给自己的弟弟处理，而自己只是天天看报告或公文。

他弟弟送来的财务报告每次都做得很好。

但事实上，他弟弟背地里做了假账来蒙蔽他。

最后，八佰伴集团倒闭，禾田一夫“从一位拥有400家跨国百货店和超市集团的总裁，变成了一个穷光蛋”。

几年后，禾田一夫在中央电视台《对话》栏目接受采访，主持人问他：“您回顾过去得到的教训是什么？”

“他的回答是：‘不要轻信别人的话。’

一切责任都在于最高责任者。

作为公司的最高领导者，你不能说“那些是交给部下管的事情”；这些话，责任是无法逃避的。

后来禾田一夫承认，时代的进步要求用更多的头脑来武装企业，所以家族式的管理不利于企业的发展。

禾田一夫让其弟弟禾田晃昌做日本八佰伴的总裁，是一个典型的失败案例。

在八佰伴的管理体制下，不但下面的人向上级汇报假账，连禾田一夫的弟弟也向禾田一夫汇报假账。

<<总经理全书>>

从上面两个例子里，我们必须知道，真正的授权是让员工放手工作，但是放手绝不等于放弃控制和监督。

不论是领导者还是员工，绝不能把控制看做是消极行为，而应该正确认清它的积极意义。

控制员工和向员工授权，两者密切相连、相辅相成。

没有授权，就不能充分发挥员工的主动性；没有对员工的控制，则不能保证员工的主动性一直向着有利于整体目标的正确方向发展。

……

<<总经理全书>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>