

<<诡计>>

图书基本信息

书名：<<诡计>>

13位ISBN编号：9787801416612

10位ISBN编号：7801416619

出版时间：2009-9

出版时间：张兵 台海出版社 (2009-09出版)

作者：张兵

页数：231

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>

<<诡计>>

内容概要

《诡计：总经理的管人用人智慧》没有战略，企业就像一艘没有舵的船在茫茫大海里航行。只能在原地打转。

战略之于企业，如同舵对于船那样重要，而最关键的舵手——就是总经理。

作为一名总经理，如果能用点儿“诡计”，成功的机会就会更多一点！

《诡计：总经理的管人用人智慧》融汇了最新颖、最前端的管理哲学，是一本让总经理从优秀迈向卓越的智慧锦囊！

<<诡计>>

作者简介

张兵，致力于营销学、管理学的研究，现任某传媒机构CEO。

在商场中摸爬滚打数十载，对管理上的各种技巧运用纯熟，并能够进行总结。

其悟出的一条真谛为：劳心者治人，劳力者治于人。

目前出版作品有：《铁律》、《金科玉律》、《跟对人，做对事》等管理类图书，畅销全国各大书城

。

书籍目录

前言第一章 成功的企业背后，都藏着一个卓越的总经理中小企业经营的成败，98%由老总的个人实力决定不同的总经理做着相同的工作博学，但更是本领域的专家“事业经理人”与“职业经理人”10个人的时候，你走在最前面，1000个人的时候，你走在最后面第二章 总经理要管头管脚，但不要从头管到脚走出办公室，总经理才能施展开拳脚懒蚂蚁效应：懒于杂务，才可勤于思考总经理要学会做教练，整天忙个不停者不懂管理事必躬亲，势必会把自己累得筋疲力尽有益的情报90%来自于公司之外不要指手画脚地告诉下属“该如何如何”通过关键性的提问来获取有价值的信息走到各部门去，搜索需要的直接讯息只有清楚地交待指令，才能清楚地明确指令第三章 总经理个性特质——塑造“一呼百应”的领袖魅力卓有成效的总经理从出生之日就开始形成了成功的总经理既是“先天赋予”，又是“后天塑造”周期性狂躁不应该发生在总经理身上6分钟总经理可以和陌生人成为老朋友总经理“绝顶聪明”。

但不是天才好的总经理是一部百科全书，装着与公司相关的所有资料有果断刚毅的控制力，也要有怀柔博爱的凝聚力无意识无知：总经理的“我无所不能”综合症第四章 总经理最大的管理价值体现在决策中制定计划，七成就够了总经理的计划在脑中，而不仅仅是纸上眼界决定境界：看别人看不到，才能做别人做不到天下没有坏生意，只有蹩脚的生意人正确的决策在恰当的时机提出才是最有效的在适当的时间找到适当的项目如果不决策不会出问题，那就不要做任何决策全员决策：运用集体智慧，让决策变得更完美退却不是失败的开始，而是成功的前序第五章 先把时间管理好，否则总经理管不好任何事情每周工作十几个小时，也能把公司管得很好凡是下属能做的事，一件不留地都交派下去如果不加控制，会议会排满所有的白天和黑夜不要浪费时间或精力干涉不必要的工作安排工作时间的6种模式第六章 没有组织架构，再完美的管理理论都是空中楼阁在潜在矛盾爆发前就化解它共同认知的组织架构能减少内部的扯皮和冲突组织僵化——井喷式发展，雪崩式破产企业组织架构，要跟上互联网节奏缺少沟通会成为企业的致命伤臃肿的管理，使公司成为要被淘汰的恐龙未雨绸缪，不要等大雨淋头时才开始找伞危机公关，迟缓与迅速的差距SWOT分析法，找准公司的优劣势第七章 优化人力资源。让员工把能力发挥到极致善用比自己强的人，企业才能成为巨人权利过度集中，会使整个企业“高度无能”最难做但又必须做的决策是替换一个关键的下属外来的和尚不一定会念经，多从公司内部选拔人才三个金人的故事——多听少说挨骂又怎样，给员工一个宣泄的机会可以提高工作效率把适当的人放在适当的职位，用对人才能做好事培训也要因人而异360度绩效评估，对员工做客观全面的考核第八章 威逼利诱，让所有人听你的——总经理管人用人诡计在老板和玩伴之间转换角色感情投资——利用感情杠杆拉拢部属最有力推功揽过——申功代罪是获得员工忠心的最好办法铁轨法则——亲密无间，疏而不远“泼冷水”也是一种有效的管人术当严必严，杀鸡就是要给猴看制造不安——引入竞争，用竞争取代“内耗”给下属面子就是给自己面子年终奖金的刺激作用别犯完美主义的错，留一个缺口给你的属下第九章 执行才是硬道理——执行不力将一败涂地只有偏执狂才能生存没有服从，再好的战略都无法实施就算你冲上前线，执行也不一定到位努力本身并不是最重要的，重要的是有好结果王安论断——成功始于果敢的行动执行的目标是追求优秀，追求卓越，而不是追求完美海尔：从“不许在车间大小便”开始到处是重点，就没有重点——真正执行的重点最多三点，最好一点第十章 管理模式只是衣衫，职业化团队才是竞争的灵魂总经理的行为本身就是榜样鲇鱼效应——团队需要“活跃分子”磨砺团队精神的三把利器，激活你的团队不仅仅是“指挥官”，更是“教练”有团队精神的企业更有战斗力企业里致命的不是冲突，而是相互间的不尊重把一意孤行的人驱除出组织中用得好是桥梁，用不好是铁墙消除语言障碍，用工人的语言进行任务制定团队精神VS集体主义沃兹沃思法则——商业的本质是团队合作第十一章 与有助于完成计划的人都建立起合作关系网络总经理必须依赖所有人来完成几乎所有的事你认识的人，应当比一般人见到的还要多竞争对手当伙伴，才能长久生存与上级交往，而不是让他感到自己不配合他的工作与同事合作，让他为“我们共同的目标”工作如何与“命令链”之外的人交往没有永恒的敌人，只有永恒的利益第十二章 任何公司利润问题最终都是总经理的问题总经理不需要成为一个财务专家，但要学会看懂财务报表管理层和业务层像油和水，总不能很好地结合面对公司“起火”该怎么办不要只顾眼前利益，要以“成为第一”为目标在市场淘汰自己的产品之前先淘汰自己成功就是满足客户的要求一买顾客的忠心，比叫卖自己的产品更有效后记

<<诡计>>

<<诡计>>

章节摘录

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，想当然去做某一件工作，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

<<诡计>>

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，还要把近期将要要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

<<诡计>>

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。

<<诡计>>

媒体关注与评论

用人不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处。

——著名管理学家彼得杜拉克人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的大赢家

。——联想集团总裁柳传志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，你走在后面；10000个人的时候。

你就只能祈祷上帝的帮助了。

——日本松下公司创始人松下幸之助在公司管理方面，我是相信少就是多的道理：你抓得少些，反而收获就多了。

——麦当劳快餐店创始人雷蒙·克罗克

<<诡计>>

编辑推荐

《诡计:总经理的管人用人智慧》编辑推荐：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。

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？

<<诡计>>

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>