

<<总经理十步棋简化管理>>

图书基本信息

书名：<<总经理十步棋简化管理>>

13位ISBN编号：9787504467485

10位ISBN编号：7504467480

出版时间：2010-4

出版时间：中国商业

作者：李饒

页数：279

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>

## <<总经理十步棋简化管理>>

### 内容概要

目前有相当一部分企业的管理受到了管理理性主义影响，走到了另一个极端面上，使得组织机构设置过于庞大、复杂；规章制度的制订过于繁细，单纯追求文件化、表面化；过分依赖流行的理论模型，决策、指挥过于追求系统化而陷入形而上学等等，影响着企业管理的有效性，制约了企业应有的发展速度。

本书从总经理的角色定位与必备能力谈起，结合不同企业的实际情况，从角色定位、完善制度、精简机构、选好副手、适度放权、优先原则、强化责任、专注目标、有效沟通与掌控财务等十个方面论述简化企业管理的必要性，以及相应采取的应对措施。

理论结合实际，具有极强的针对性与可操作性。

## <<总经理十步棋简化>>

### 作者简介

李钱，国内著名的经管类图书作者，所著图书一度引领全国阅读潮流，并在经管类图书畅销榜上久居不下，受人关注。

本书是他从国内企业现状出发，提出的又一个新的课题，发人深思，值得阅读与借鉴。

## &lt;&lt;总经理十步棋简化管理&gt;&gt;

## 书籍目录

第一步棋 准确把握总经理的角色定位与能力 总经理的舵手角色定位 总经理的裁判角色定位 总经理的伯乐角色定位 总经理的教练角色定位 总经理的战略能力 总经理的决断能力 总经理的组织能力 总经理的策划能力 总经理的沟通能力 总经理的学习能力 总经理提高管理效率的五个要素 总经理提高管理效率的16个秘诀

第二步棋 让合理的制度贯彻始终 企业科学发展要完善管理制度 公司必备的规章制度 如何制定一套行之有效的规章制度 再好的制度若不执行就等于零 总经理要以身作则 在制度与感情之间

第三步棋 用简洁有效的机构设置减少管理环节 膨胀的公司 组织机构设置的五大通病 打造企业的高效组织 人力资源管理变革提高企业竞争力 人力精简的准备工作 人力精简的三步法则 企业确定裁员对象的方法和原则 日本企业精简人员的三种手段

第四步棋 选一个“好管家”让自己置身事外 如何构建合理的领导班子 人才管理的艺术化操作 总经理,请选好你的副手 总经理挑选副手的要求 总经理如何管理自己的副手 总经理要防止被副手架空 总经理怎样留住好副手 不拘一格用人才

第五步棋 适度放权让中层管理人员负起责任 放权得先有放权的文化 显性权力VS隐性权力 事不必躬亲,权不必抱死 总经理要学会合理的授权 洒脱的总裁 让下属放手去做 授权而非放权,监控而非监督 分权,让员工成为自己工作的老板 信任是授权的基础 把权力分配给有能力的人 把握授权的方法,防止责权分离 放权不等于放任 收放自如地控制权力

第六步棋 一定要先挑最重要的事去做 来自天国的高效定律:秩序 做事讲方法,就能事半功倍 做事的顺序 分清轻重缓急 先做最重要的事情 做正确的事,把事情做正确 总经理委派工作的七步骤

第七步棋 让每个员工只做自己该做的事 工作就是责任 让责任一目了然 用工作业绩来说话 员工的责任心就是企业的防火墙 培养员工责任心的法宝 岗位设计的原则与方法 没有落实力就没有战斗力 分层执行,层层落实 形成一股强劲的企业合力

第八步棋 不问过程,只要企业想要的结果 描绘企业的宏伟愿景 制定企业的可行性目标 加强目标管理 企业战略目标体系的构建 如何专注于目标

第九步棋 建立“大家一起来沟通”的企业文化 沃尔玛的股东大会 高效沟通 简化企业管理 如何建立企业有效的内部沟通机制 尊重是沟通的前提 有效沟通是衡量总经理综合能力的重要指标 总经理与员工进行有效沟通的七种方法 把握沟通的脉搏 自下而上的沟通保证落实 企业内部沟通方式面面观

第十步棋 多花些精力和时间管好“钱袋子” 总经理要能听懂会计“语言” 财务报表是公司的“体检表” 员工工资的制定标准 奖金虽好,不可乱发 物质奖励是员工的“兴奋剂” 现金流比利润更重要 会赚钱更要会收账 财务风险的识别与防范 设置财务岗位要合理 财务制度要健全 把成本纳入企业文化

## &lt;&lt;总经理十步棋简化管理&gt;&gt;

## 章节摘录

第一步棋 准确掌握总经理的角色定位与能力 总经理的决断能力 拿破仑·希尔说：“优柔寡断是阻碍成功最大的敌人。

成功的人拥有迅速的决断能力，而在积累财富方面，失败的人无一例外都是决断速度慢的人。

” 清科集团的总裁倪正东给成功下了一个定义：成功=聪明+勤奋+决断能力。

由此可见，决断能力是现代企业的总经理不可或缺的一项重要能力。

决断能力是总经理在企业面临问题或抉择时做出敏锐判断、快速反应、果断决策、迅捷行动及冷静修正等的综合能力。

1.决断的特性 总经理要锻炼自己的决断能力，首先要了解决断的特性。

(1) 针对性。

总经理在进行任何一个决断时，都要有极强的针对性。

每个决断都要有清晰的目标，如提高某地的销售量、砍掉某个前景不明朗的产品、新添置一些设备等。

(2) 攻击性。

企业的最终目标是利润。

而企业要想赢利，就必然面对血雨腥风的市场竞争。

因此，总经理做出的决策，往往具有明显的攻击性，包括主动抢占市场、防御竞争对手的进攻等。

(3) 快速性。

市场每时每刻都在变化，因此，总经理在进行决策和决断时必须果断、快速、及时，否则企业就可能面临严重的危机。

(4) 明确性。

总经理做出的决断必须清晰明了，要让员工快速执行，这样可以减少不必要的中间环节，从而节省大量的人力、物力甚至财力。

2.避免布利丹效应 14世纪法国哲学家布利丹讲过这样一个故事：一头饥饿至极的毛驴来到两堆完全相同的草料中间，它左看右看，犹豫不决，不知道应该先吃哪一堆好，结果活活地被饿死了。

人们把这种在决策中犹豫不决、难做决定的现象称为布利丹效应。

“用兵之害，犹豫为大；三军之灾，生于狐疑”。

所以，总经理作为企业的高层决策者，应尽量避免布利丹效应的发生。

为此，总经理应该做到以下几点： (1) 去伪存真。

总经理在决断之前，一般都会听取他人的建议，各种不同的声音往往会左右其决断。

其实，这时总经理应该弄清楚每个人所担忧的是什么，每个人的真实目的是什么，找到每个人内心深处想要的东西，从而做出正确的决断。

(2) 选择最适合企业发展的方案。

很多企业发展到一定阶段，问题就会接踵而至。

每个问题的解决方案往往都很多，但哪些是最好的呢？

这时候往往需要总经理从众多方案中选择最适合企业发展的方案。

(3) 果断执行。

总经理在做决断时要考虑清楚，一旦考虑好了就应该果断执行，避免公司受到更大的损失。

3.提高决断质量 (1) 明确影响决断质量的因素。

总经理在决断时要综合考虑以下四个因素，以全面提高决断的质量： 各种风险。

总经理要综合考虑决断实施后的各种不利因素或各种副作用，并制定相应的对策。

竞争对手。

总经理要知道自己在决断时，竞争对手也在决断。

所以，总经理要做到知己知彼，才能确保企业立于不败之地。

各方面的关系。

每一个决断都不是孤立的，它涉及很多的利益关系和人际关系。

## <<总经理十步棋简化管理>>

只有理顺各方面的关系，总经理才能使决断成为现实。

结果。

总经理在决断时要强调务实和效益，要以结果为导向，不能只考虑动机，只制定目标计划。

(2) 扩大选择空间。

总经理必须具有开阔的思维，时时保持创新的观念。

总经理的任何决断都要扩大选择空间，扩大配置资源的范围。

而事实上，决断的质量与选择的空间是相关的：选择的空间越大，决断的质量则越高；反之，选择的空间越小，决断的质量则越低。

(3) 善于借助“外脑”。

现在是知识爆炸的时代，总经理不可能学会每一门知识。

也就是说，企业的各种决断只依靠总经理的大脑是远远不够的。

因此，总经理在决断时，必须学会借助外脑，即企业内部或外部的专业技术人员、专家、学者等，以提高决断能力和质量。

事实上，决断能力是一种合力，它可以由总经理的魄力、洞察力、分析能力、直觉能力、创新能力、行动能力和意志力等各种能力复合叠加而成，从而成为领导力的一个组成部分。

.....

## <<总经理十步棋简化管理>>

### 编辑推荐

- 第一步棋 准确掌握总经理的角色定位与能力。
- 第二步棋 让合理的制度贯彻始终。
- 第三步棋 用简洁有效的机构设置减少管理环节。
- 第四步棋 选一个好“管家”让自己置身事外。
- 第五步棋 适度放权让中层管理人员负起责任。
- 第六步棋 一定要先挑最重要的事去做。
- 第七步棋 让每个员工只做自己该做的事。
- 第八步棋 不问过程，只要企业想要的结果。
- 第九步棋 建立“大家一起来沟通”的企业文化。
- 第十步棋 多花些精力和时间管好“钱袋子”。

<<总经理十步棋简化管理>>

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>