

总经理应该做哪些具体工作 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/276/2021\\_2022\\_\\_E6\\_80\\_BB\\_E7\\_BB\\_8F\\_E7\\_90\\_86\\_E5\\_c67\\_276022.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/276/2021_2022__E6_80_BB_E7_BB_8F_E7_90_86_E5_c67_276022.htm) 近日在某著名大学听了一堂“企业发展战略”的课，讲师是该大学管理学院的教授，同时兼任国内本地一家著名管理咨询公司（以企业战略咨询为主）的兼职咨询师。与其他学院派讲师的讲课风格一样，教授先从讲故事开始，接着讲美国、新加坡的国家战略，讲海尔、讲华为，中间当然穿插着爱情笑语和政治秘闻。最后说：“在座的各位老板，我们一定要做好企业战略规划，加强内部管理，把具体工作交给别人干，自己多思考思考企业发展战略问题”。在全场近一百名学员聚精会神的聆听中，讲课在教授“哎呀，时间不够了，我刚好带来几套光盘，感兴趣的同学可以买”。于是，许多学员争先恐后地上台问价格、换名片在一片嘈杂和忙乱中演讲结束了。午餐时，当大家从兴奋中静坐下来后，不禁议论起来“一上午听到了什么？学到了什么？没有什么！”“美国的国家战略在《参考消息》上几乎每天都有报道，和我们有什么关系？”“怎么制定战略，怎么调整战略等具体问题都没讲，是不是为了卖光盘？”自始至终，我没有任何言语，因为听课时我就没有兴奋！在别人的声讨声中，一种悲哀感油然而生：为教授悲哀，为学员悲哀……我在思考一个问题：总经理就不做具体工作吗？这不是一个小问题，而是一个大问题，因为它涉及到总经理在公司中的职能定位及职责问题。在《公司法》中，关于总经理的职责有具体的描述。在各公司章程中也有具体的规定。可见，总经理还是有法律上的具体职责的。在

多年的管理咨询实践中，也碰到过各种类型的总经理。在与总经理们进行交谈时，总能听到类似的抱怨“为什么许多非常简单的事情就做不好呢？”“为什么同样的错误一犯再犯呢？”“为什么几个部门的专业人员就没发现设计图纸有错误？我怎么能发现？”“不能什么事都找我吧？我不能什么事都做吧？”其实，这是组织机构设计问题，具体地说是职责分配问题。虽然大家都知道总经理应该“有无为，有所不为”，应该抓项目的前期（产品策划）和后期（客户服务）工作，但项目报批手续能不过问吗？工程进度能不管吗？销售能不管吗？投标能不参与吗？考核结果能不平衡吗？不行！凡事存在即合理。这就意味着总经理应该也必须做一些具体工作。既然法律、章程没有规定总经理不做具体工作，实际上总经理又肯定逃避不了具体工作，那就必须做。那么，问题就清楚了：总经理应该做哪些具体工作，不应该做哪些？在进行组织机构设计时，第一项工作是流程设计。开发公司有一百多项具体工作，如考勤管理、工作环境管理、招聘、培训、设计评审、客户投诉处理等。只要我们逐一分析清楚总经理在各项工作中的具体分工，这个问题其实不难解决，至少不是一项高难度的管理问题。近年来，我一直提倡房地产总经理们应做到“四多四少”：多走多看多听多想。少喝少签少说少干。比如“少签”，包括签字审批和签字报销。其实，总经理签字是很难有效控制费用的，因为既没存在或出现不合规的票据，也“不好意思不签”。既然控制不住，那就委托他人代签，自己只要监督签批人，抽查票据（这就是具体工作）就行了。签字的别一个目的是随时掌控资金动态。这也好办，可要求财务部定期报送报表，月报如果太

长实行周报，周报如果太长实行日报，企业OA系统和E-mail完全能够实现。之所以对教授的“总经理不应该做具体工作”感到悲哀，是因为教授不但浪费了学员的时间和学费，还可能误导学员。更可怕的是他还兼任某著名咨询公司的兼职咨询师！请没有企业经营管理经验的教授为企业咨询，会是什么结果呢？一堆文件而已！花费几十、上百万买来一堆文件，更是悲哀！100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)