

GUANLI XINSHIYE
ZHIYE JINGLIREN DUBEN

安徽管理发展中心 组编

管理新视野

——职业经理人读本

魏红武 ■ 主编



合肥工业大学出版社

安徽管理发展中心 组编

管理新视野

——职业经理人读本

魏红武 主 编

合肥工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理新视野/魏红武主编. —合肥:合肥工业大学出版社, 2006. 8

(职业经理人读本)

ISBN 7-81093-485-6

I. 管... II. 魏... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 095800 号

管 理 新 视 野

主 编 魏红武

责任编辑 孟宪余 郑 洁

出 版	合肥工业大学出版社	版 次	2006 年 9 月第 1 版
地 址	合肥市屯溪路 193 号	印 次	2006 年 9 月第 1 次印刷
邮 编	230009	开 本	710×1000 1/16
电 话	总编室:0551-2903038 发行部:0551-2903198	印 张	18.5 字 数 344 千字
网 址	www.hfutpress.com.cn	发 行	全国新华书店
E-mail	press@hfutpress.com.cn	印 刷	合肥现代印务有限公司

ISBN 7-81093-485-6/F·77

定价:28.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换

《管理新视野》编委会

魏红武	乔 辉	王 毅	叶莹莹
张曙红	桂金柏	张铁松	朱海川
张晓峰	史家伦		

序

由安徽管理发展中心组织编写的《管理新视野》一书即将正式出版了。该书作为职业经理人培训的选读教材，探讨了我国当前企业管理所面临的新的实际问题并对管理思维和职业道德等方面的职业能力修养展开了充分的论述和分析。书中选用了大量的案例和新的管理理念，突出了全书“新”的特色，为职业经理人资格认证培训专用教材增添了新的内容，为广大职业经理人提供了一个富有时代特色的学习读本。

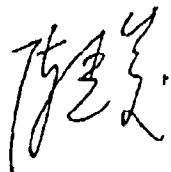
中国企业联合会为贯彻落实中国共产党十六届三中全会进一步明确提出的人才强国战略和中共中央、国务院《关于进一步加强人才工作的决定》中提出的“发展企业经营管理人才评价机构，探索社会化的职业经理人资质评价制度”的文件精神，从2004年起，广泛联合社会力量并充分整合社会资源，在全国范围内开展了职业经理人资格认证工作。

几年来，在方方面面的大力支持下，在各管理机构、培训机构和认证机构的辛勤努力下，此项工作得以快速发展。一大批全国知名企业家经培训获得了高级职业经理人的资格证书，各省、市、自治区和行业协会有企业联合会及企业家协会积极开展了大规模的职业经理人培训和资格认证工作。

安徽管理发展中心作为我会第一批认可的认证培训机构，从一开始就参与了此项工作。在几年的培训实践中，他们广泛听取学员的建议和意见，在总结经验的基础上，在《管理新视野》一书中对中国企业目前面临的新问题进行了认真的分析，对如何提升职业经理人的素养和能力进行了深入的探讨。这对于企业管理者分析问题、寻求解决问题的方法和途径，都起到重要的借鉴和启迪作用。

中国经济的发展离不开企业的发展。职业经理人作为以企业经营管理为职业的管理者，担负着企业发展的历史重任。职业经理人需要不断地学习新的知识，不断地提高企业经营管理的能力和市场经济要求的素质和修养。相信此书可以在这些方面对职业经理人有所帮助。

中国企业联合会执行副会长
职业经理人资格认证指导委员会执行主任



2006年6月

目 录

第一章 管理思维	(1)
第一节 务实思维	(1)
第二节 感悟思维	(12)
第三节 创造性思维	(27)
第四节 哲学思维	(44)
第二章 职业经理人职业道德与品质修养	(63)
第一节 基本道德品质	(63)
第二节 职业经理人职业道德	(74)
第三节 社会主义市场经济与职业道德	(85)
第四节 职业经理人道德品质修养	(98)
第五节 和谐社会的道德观	(114)
第三章 企业的社会责任	(126)
第一节 什么是企业社会责任	(126)
第二节 企业社会责任与社会可持续发展	(138)
第三节 企业社会责任与经济全球化	(150)
第四节 中国企业如何在经济全球化的背景下承担起社会责任	(157)
第四章 构建和谐劳动关系	(166)
第一节 和谐劳动关系是和谐社会的基础	(166)
第二节 构建和谐劳动关系是社会的共同职责	(172)



第三节	企业构建和谐劳动关系的途径	(184)
第四节	地方构建和谐劳动关系的途径	(205)
第五节	当前劳动关系热点问题	(216)
第六节	国外市场经济国家劳动关系的处理	(223)
第五章 企业国际化经营		(232)
第一节	倾销与反倾销	(233)
第二节	补贴与反补贴	(244)
第三节	保障和特别保障措施	(249)
第四节	技术性贸易壁垒	(260)
第五节	应对中美贸易不平衡	(270)
第六节	跨国并购	(276)
参考文献		(286)
后 记		(288)

第一章 管理思维

管理思维是指管理者在管理工作中根据管理的职能进行思考，并在思考的基础上形成的管理观念，这些观念将影响管理态度和行为。同时，由于思维本身是人类一种复杂的精神活动，是人脑对客观事物的反映，它可以分为若干个方面和层次。因此，将二者结合起来，管理思维可以概括为在不同思维层面上以管理为对象的思考行为，按照逻辑顺序可以分为：务实思维、感悟思维、创造性思维及哲学思维。

第一节 务实思维

一、管理的实践性导致管理思维的务实性

管理是一种实践性很强的行为过程，人类社会产生后的社会实践活动就表现为集体协作劳动的形式，而有分工和协作就有管理活动。正如马克思所指出的“一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样”（《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页）。因此，管理活动是对分工和协作过程进行协调，以使组织目标能够高效率和高效益地得以实现。国外的《管理学》教科书在对“管理”进行定义时也使用了“效益”（efficiency）和“效率”（effectiveness）这两个词：前者是指“做事要正确”，即解决正确与否的问题；后者是指“做正确的事”，即解决快慢和多少的问题。因此，从概念中可以看出，管理离不开“做事”，也就是实践活动。

再来看管理职能。按照绝大多数管理教科书和管理学家比较一致的看法，管理职能一般分为计划、组织、领导和控制。计划是对管理目标的确定和如何有效地实现目标进行思考和谋划；组织是为了实现目标，在组织内部形成的任务分工



和协作的关系；领导是激励影响下属，选择最有效的沟通交流渠道，引导职工的行为，使其和组织的目标协调一致；控制是把实际情况同原定的目标、计划标准和规章制度进行对比，及时纠正偏差。这四个职能的实现，都离不开一些具体的管理活动。因此，从管理职能这个角度也可以看出管理的实践性。

基于上述的论述，我们可以得出一个结论：管理是一项实践性很强的活动，是一项务实的工作。因此，以管理为对象的思维的第一个层次就是务实思维。

务实是什么？“务实是从事或讨论具体的工作”（《现代汉语词典》）。也有的学者认为：务实是讲究实际，不乐浮华。那么，在管理工作中如何务实呢？

（一）高层管理者要在制度、战略和文化等方面务实

高层管理者工作集中在建立企业目标和战略计划、企业的制度安排和企业文化建设等方面。在这些方面高层管理者一定要在管理层面上进行思维，千万不要以经济学思维代替管理思维。比如，体制和产权是属于经济学范畴的内容，甚至职业经理人的约束和激励机制也是经济学研究的内容之一。再如信息不对称引发的委托—代理问题，也即道德风险等。但这些都是一个大的外部环境层面的研究内容。对于高层管理者来说，要研究代理人行为理论，特别是研究背离和侵蚀委托人利益的行为在管理上如何控制以及激励和约束如何并重等。在中国现有的国情下，去研究和探求如何完善企业内部董事会体制、董事会工作模式和议事规则以及董事会的任职资格、权力、责任和义务等制度方面的安排。再如，质量管理是生产管理中的一个重要组成部分。我国企业从20世纪80年代起开始广泛推行全面质量管理。二十几年过去了，产品质量仍然不高，不但出现了不少抽检不合格的奶制品和化妆品等，而且出现了大桥断裂、高速公路和防洪大堤成“豆腐渣”工程的骇人事故。从经济学上讲，产品质量和市场体制是存在着因果关系的，本质上表现为质量和需求的关系。当产品供不应求时，企业往往重数量而轻质量。同时，我国的市场经济体制也不完善，约束机制很不健全，不但看得见的手——法律体制不健全，而且看不见的手——伦理原则和道德观念也很淡薄。经济学层面上的质量问题是要讲法制、讲道德规范的，从管理学层面上讲，企业就要提高全体职工的质量意识，要以做好本职工作为基础，齐心协力，提高质量。这方面既要灌输、教育、培训，又要有一整套的管理制度和措施。对高层管理者来说，务实思维的定位应该是：企业内部的质量管理是企业的生命，要建立起使生命之树常青的内部管理机制。这里面有制度安排，也有企业文化的建设。

企业高层管理者在实施经营管理时，千万不要把这些管理层面的制度问题简单地归结于“产权问题”，更不应该把企业中的腐败、经营不善等问题认为是产权、体制等问题所致，从而迷失了解决问题的方向而将企业改革的方向由合理的



制度设计和管理流程设计转变为等待产权制度的改变。

（二）中层管理者在管理职能上要侧重在计划、领导和控制上进行务实思维

中层管理者基本上是企业内部，比较容易在管理职能上务实。但是，由于中层管理者在企业中所处位置的特殊性，在角色认知上需要特别注意。中层管理者既是企业高层管理者的下属，同时也是下属的上级，与平行部门是同级关系，另外还是外部组织的供应商和客户。这样在实际工作中，中层管理者需要经常变换角色，需要进行上下左右的沟通和协调。在实施管理职能时，不能错位，也不能越位。比如，在制定战略计划时，一定要明了公司层面的战略和业务单位层面战略的区别。公司层面的战略是决定一个组织长期性和全局性的一系列管理决策和活动，如稳定战略、增长战略和紧缩战略等。业务单位战略主要是竞争战略，如成本领先战略、差异化战略和集中战略等。实践中常见的情况是，中层管理者往往认为战略制定是企业高层管理者的事，而不分什么战略该由高层管理者制定，什么战略该由中层管理者制定；而高层管理者有时也认为只要是战略，就应该由高层来制定。这样造成的结果是，中层管理者对竞争对手比较了解，对企业内部成本形成和成本降低的途径比较了解，但却不参与竞争战略的制定；而高层管理者制定的战略往往又脱离企业实际，这就造成了务实的误区。

再比如，中层管理者在实施授权职能时，往往比较随意，没有能够在授权前认真分析和仔细研究下属的实际情况，往往会造成下属不愿接受授权或授权后滥用权力的状况。同时，对授权不授责的原则不能很好理解，认为我已授权，出了错责任在下属而不在我，往往也会造成下属对领导者有意见并降低信任度。团队发展是现代企业比较注重的一个方面。有调查表明，一个企业发展的关键，30%靠管理制度，70%则靠团队协作来完成。在团队发展和建设中，中层管理人员扮演着一个非常重要的角色，遗憾的是，有不少中层管理者并没有意识到这一点。团队是由员工和管理层组成的一个共同体，管理层通过发挥员工的知识和技能，协同工作，以达到共同的目标。中层管理者在领导团队时，就要掌握这些新的管理技能并加以运用，这就是务实。

二、正视企业所处的发展阶段，切忌好高骛远

有学者通过对企业成长规律的研究，概括出企业发展的四个阶段：

第一阶段为市场业务拉动增长阶段。在这个发展阶段，企业主要通过使用各种管理技术，销售自己的产品。开源为主，节流为辅。其主要的管理表现为：主要精力放在跑市场、扩渠道、做终端上，管理上也开始从经验管理向规范化管理



转变，从成败系于一身的英雄式、家长式管理向职能化分工协作转变。

第二阶段为企业战略发展阶段。在这个阶段，企业产品的市场份额相对稳定，发展上升空间较小。管理的主要精力放在战略定位上，也就是通过产业链的相关多元化扩张，优化内部组织结构和业务流程以提高内部管理绩效。此时常见的管理方式为组织结构变革、职责界定、精细化管理、资源有效配置、六西格玛管理和分销管理系统等。

第三阶段为资本运作和品牌运作阶段。在这个阶段通过创造品牌忠诚者，提升品牌价值，提高企业各种要素的附加值，比如，商标、产品等。同时，也通过兼并、收购或结盟等资本运作方式，提高其产权和资本的附加值。

第四阶段为文化导向阶段。在这个阶段，企业形成了核心价值观和核心目标，企业基于这些核心价值观和核心目标确定哪些该做、哪些不该做、哪些要停做。核心价值观和核心目标的建立，不是一朝一夕可以达到的，这要靠企业几代人的努力，靠文化传承才能完成。

企业发展的这四个阶段，是逐步递进，相辅相成的一个完整过程。正确认识自己企业所处的发展阶段，才能在管理思维中实事求是。下面有两个案例，一个是不顾企业发展的客观现实，导致企业失败的典型案例；另一个是正在进行品牌运作，但众说不一的争议案例。

小鸭集团的崛起与溃败

1979年，中国济南洗衣机厂（小鸭集团前身）率先在中国建起第一条全自动滚筒洗衣机生产线，生产出我国第一台高档全自动滚筒洗衣机。当时的注册商标为“小鸭—圣吉奥”。1991年，当时的厂长王世墩走马上任，开始对企业进行规范化管理，在国内率先通过了ISO9001国际质量体系认证，在管理上勇于创新，于1995年创造出售后服务“七个一”超值服务项目。经过不断的努力，到90年代中期，济南洗衣机厂逐渐成长为中国洗衣机行业的“龙头”企业。当时，“小天鹅”是波轮洗衣机的“老大”，“小鸭”是滚筒洗衣机的第一。在这个过程中，济南洗衣机厂的产量和销售额逐年上升。1992年，销售收入为10亿元人民币，利润不到200万。到1995年，销售收入为60亿元人民币，利润为4亿元人民币。企业发展一路顺风，完成了资本积累并具有了一定的扩张能力。1996年开始，中国洗衣机特别是滚筒洗衣机市场的美好前景吸引了更多的竞争者进入。1996年，青岛海尔建成了自己的滚筒洗衣机生产线。1997年，德国西门子公司在南京建成滚筒洗衣机中国生产基地。许多国际知名的家电企业如伊莱克斯、LG等，也先后以不同的投资方式进入中国洗衣机市场。



面对激烈的市场竞争,小鸭集团经过认真的研究、咨询并且经过集团高层集体决议后,通过了多元化发展战略。此时的多元化战略犯了一个较大的错误就是:不以滚筒洗衣机或洗衣机的产业链进行扩张,而是大刀阔斧向其他领域进军。从热水器、冰柜、空调、灶具到 ERP、电子商务、纳米材料,经营范围越来越广阔,但却缺乏与公司内部管理越来越复杂、外部竞争越来越激烈的形势相匹配的管理层,内部结构变革随意性很强,投资决策缺乏科学性,高层人员频繁更换。

这种情况,先是在公司管理层面上造成人心浮动,随之而来的则是许多事关公司长远发展的重大决策难以得到连续的贯彻执行,最后造成了小鸭集团的全面衰败。多元化后的子公司的经营状况如表 1-1 所示,而作为主业的滚筒洗衣机,从 1995 年开始市场占有率一路下跌,到 2004 年,其市场份额甚至不到 10%。曾几何时中国洗衣机行业的“明星企业”,已成了举步维艰的“瘦狗”。其间的变化难道不值得企业管理层深思吗?

表 1-1 小鸭集团各子公司 2003 年经营状况一览表

(单位:万元)

公司名称	注册资本	出资比例 (%)	经营状况
冰柜公司	60	80	亏损
厨具公司	1126.6	4.44	亏损
热水器公司	1200	90	亏损
燃具公司	88	80	亏损
搪瓷公司	78	80	亏损
雅奥电器厂	4150	27	先赢后亏
中山空调公司	200	55	亏损
电工公司	300	20	亏损
小家电公司	110	90.9	亏损
绿州机械公司	5000	100	亏损
英特尔制冷公司	430 万美元	75	亏损

注:材料来源为国家自然科学基金会项目研究成果。

点评:小鸭集团的案例很值得研究的地方在于它的代表性。国内不少企业在取得了第一桶金后,在企业的主产品市场竞争激烈的态势下,往往是一方面没有为企业制定明确的战略目标和长远规划,另一方面盲目扩张、兼并收购的过程又违背了市场经济规律。在战略迷失、缺乏与时俱进的长期规划的前提下去考虑做



强做大，就必然会陷入盲目扩张、分散资源、削弱主业的发展陷阱中。小鸭集团如此，健力宝则更甚之。在张海掌舵时期，甚至玩起了资本作秀的游戏，兼并、收购经营不善的小酒厂、豆瓣酱厂和足球俱乐部。

同时，在做大做强思维的驱使下，往往还会经不起吹捧，不由自主地迎合来自行政部门的劝说和干预，兼并那些与主业不相干的企业，最后，走进主业削弱、关联企业成为无底洞的困境。

当然，在实施多元化战略的企业中，也不乏成功的案例。小鸭失败的另一个原因是管理上的不配套。当企业的业务扩展到一个不熟悉的行业，必然会有管理上的一系列问题需要解决。制度、人才、管理环境等都可能成为制约多元化战略成功的要素。当企业的发展阶段没有达到上述的要求时，在战略和实施上都要慎之又慎。

从“太太”到“健康元”

“太太口服液”和“静心口服液”都是深圳太太药业有限公司的知名品牌产品。1997年，公司通过收购深圳海滨制药公司，将主业由保健品拓展到化学制药，接着挂牌上市。收购健康药业（中国）有限公司100%股权及“鹰牌”商标的注册商标所有权，并以21.32%的股份成为丽珠集团第一大股东。2003年12月11日，健康元药业集团正式成立，同步推出中英文标识。至此，集团拥有了多个国内著名品牌：太太口服液、静心口服液、鹰牌花旗参、丽珠得乐、新肤螨灵霜、意可贴、喜悦洋参等。但这些著名品牌从公司成立之日起，一夜之间都成了健康元的子品牌。在这些现象背后的管理问题是什么呢？那就是新老品牌、母子品牌的整合。健康元是一个新的品牌，本身没有知名度和美誉度。在此前提下推出的新品牌或者新产品无法取得“品牌伞”效应，与创一个全新品牌没有多少区别。因此，集团决定采取母子品牌的多品牌战略，也就是集团以“健康元”作为品牌，以包括品牌价值已达18.3亿元的“太太”等著名品牌作为子品牌。这是品牌理论中标准的子强母弱的形式。如何进行母子品牌间整合？品牌学中建议子强母弱时应采取品牌间隔战略。但也有品牌专家认为，新名称的推广需要时间，“健康元”要达到如“太太”一样的知名度，还有很长一段路要走。公司董事长朱保国也曾对公众表述了改为“健康元”品牌主要是基于公司未来的发展战略考虑。“太太”这两个字的局限性很大，留给消费者太多“女性保健品”的印象。同时，也难以涵盖集团旗下众多的产品品牌。这是母子品牌整合后要形成一个品牌家族的战略选择。

两年多时间过去了，品牌整合后的健康元药业集团的销售业绩并不理想。



2003 年净利润比 2002 年下降 18%；2004 年净利润比 2003 年下降 30.66%。其中太太口服液、静心口服液较上年同期销售收入分别下降 22.6% 和 11%。保健食品占主营业务收入中毛利率的比例也逐年下降，由 2002 年的 60.67% 到 30% 左右。

点评：品牌战略是企业发展的一个重要战略。对我国大多数企业而言，如何运用品牌去创造品牌忠诚者，如何将“品牌伞”效应扩大延伸到其他产品，如何使用品牌整合理论并选择合适的品牌整合方式，在整合不同品牌产品时如何进行渠道整合、产品整合等都是新的课题。健康元扮演了一个开拓者的角色，但却有点悲壮。究其原因，是企业的发展阶段还没有达到管理好一个母公司下面那么多著名的品牌的能力。这表现在对上述品牌战略在实践中如何应用计划、组织、领导和控制等管理职能和相应的方法去进行有效管理上。比如，品牌伞效应的原理是利用已成功的品牌来推出新产品，使新产品投放市场之初就有原知名品牌的支持。在子品牌强母品牌弱时，应采用区隔战略，通过母品牌的弱化来突出子品牌的区隔化，强化每个子品牌的独立地位。而健康元则相反，公司追求的不是品牌间隔化，而是品牌整合化，希望在公司的发展过程中，逐步整合子品牌，以一个统一的新品牌来代替著名的子品牌。此外，在渠道整合上应找交集，交集少的渠道不能整合。比如，处方药和保健品的主渠道就完全不同。前者只能在医院和医药公司销售，后者则可进超市和百货商场等食品渠道进行销售。渠道整合中还涉及渠道政策、渠道利益等一系列渠道管理的内容。不同的产品要采取不同的渠道管理模式，否则会引起冲突。产品整合则牵涉到产品的生命周期理论和产品结构整合等一系列战略问题。如何培育企业的“明星”产品，如何应对产品成熟期后的衰退都是使用品牌战略时不可忽视的问题。

在这里，“娃哈哈”矿泉水所进行的品牌延伸可能对健康元公司有所启迪。“娃哈哈”原本是一个儿童保健品，但是经过多年的品牌改造，成为了人们认可的“娃哈哈”矿泉水品牌。所以，改变品牌联想、利用原有品牌的影响力，是可以成功实施品牌战略的。

三、实践基础上的决策是管理决策的基本之路

西方决策理论学派代表人物赫伯特·西蒙曾说过：“管理就是决策，决策是管理的核心。”这句话虽然略显片面，但却说出了决策在管理中的地位。在管理决策中，经常会提到两大问题：一是思维方式。它包括理性思维、受限制的理性思维和直觉思维。它们会决定决策者的决策逻辑性和实践性。二是管理者在决策时经常会面对各种各样的问题。这些问题可以分类为直接经验中显现出来的结构



性问题和非直接经验所能显现的结构性问题，前者使用的决策称为程序性决策，后者相对应的决策称为非程序性决策。作为高层管理者，经常会遇到决策解决不经常出现的、非例行问题。由于该类决策无先例可循，更多的依赖于决策者个人的知识、经验和直觉，而直觉思维从科学性和逻辑上来说，又是最差的一种思维方式。那么，如何解决这个矛盾呢？管理学和相关的决策科学没有这方面的论述，只有将在实践中积累出来的经验和理性思维的假设前提相结合，才能使此类决策更趋科学。

实际工作中，有不少管理者轻实践、轻躬行，认为高层管理的主要工作是战略制定和目标确定，如果事必躬亲，必然体现管理才能的缺乏。“高层管理人员要打高尔夫、要钓鱼，而不是整天待在企业。”这种偏见的形成，使不少高层管理者难以了解自己企业的实际情况，难以对企业的业务操作有较全面深入地了解，对外部环境和外部机遇也难有细致而正确的认识。如果实践经验不足，特别是没有意识到企业和管理层实际能力的缺乏，再加上用直觉思维代替理性思维，就必然会导致决策的浪漫化、理想化、模糊化和急躁化。这也是我国众多企业决策失败的根源。

企业的传承和职业经理人的引进是管理决策特别是家族企业管理决策的重要内容。它要决策的是将企业交给谁，什么时候交和以什么方式交等关系企业存亡续继的大事。从理论上讲应将企业交给一个忠诚于企业、有经营能力和实际工作能力且素质较高的人来执掌，否则，企业将面临很大的危险。但在实际生活中，特别是家族企业的选人范围较窄的情况就更增加了决策的难度。只有董事会和家族企业的领军人物有着丰富的用人识人经验，有着对拟用人选实际工作能力和素质的正确认识（这里的正确认识是指来源于实际而不仅仅是履历表的认识）再加上摒弃了对拟用人选的感情亲疏和非理性的心理倾向，才能使将企业交给谁的决策较为科学可靠。否则，只能像健力宝、太阳神等国内知名企业一样，由于各种各样的接班人问题而使企业悄然消失。

管理决策的普遍性也要求管理决策必须建立在实践基础之上。在管理的四个职能上，都存在着决策问题（如表 1-2 所示）。

这些决策都是在对企业内外部环境 and 实际情况分析之后做出的。决策也不是一成不变的，它要根据客观情况的变化及时进行调整。

综合上述两方面的内容，可以得出这样的结论：管理决策的正确性来源于对客观实际的认识和了解。不了解企业实际，对企业内外部环境的多变性和复杂性不能了然于胸、灵活把握的管理者，作出的管理决策只能是脱离实际、理想主义色彩浓厚的决策。这样的决策是注定要失败的。

表 1-2 管理职能中的决策

计划：

1. 组织的长期目标是什么？
2. 什么样的战略将会最有效地达到目标？
3. 组织的短期目标是什么？
4. 实现目标的困难有哪些？如何解决？

组织：

1. 合适的管理幅度是多少？
2. 集权化水平多少最合适？
3. 工作如何设计？
4. 何时进行组织结构调整？

领导：

1. 如何激励绩效较低的员工？
2. 在现有环境中如何使领导方式最佳化？
3. 当一项决策实施后，将会如何影响员工的生产率？
4. 处理冲突的最佳时机是什么？

控制：

1. 企业中哪些活动需要控制？
2. 这些活动应如何控制？
3. 企业应建立什么类型的管理信息系统？
4. 如何识别偏差？何时采取纠偏措施？

管理决策建立在实践基础上的另一个方面是实证思维。实证思维在西方管理学中比较普遍地被采用。它的具体研究方法包括提出问题、界定概念、提出假设、收集数据、分析推理、验证假设和结论应用等环节。比如，战略管理决策过程的标准模式为：①明确提出组织的使命、目标和战略；②对外部环境和内部资源进行 SWOT 分析。这个分析要建立在各种很详尽的数据和资料之上。这些数据的收集要采用许多科学的方法，比如，抽样调查和样本选择、重点调查和重点项目确定等。收集来的数据要运用模型进行分析、验证，进而推断出企业的优势、劣势、机会和风险。在对企业进行 SWOT 分析的基础上形成企业的战略。由于分析过程有确凿的数据和资料作为根据，所以结果是可预期的。西方许多大企业都设立 CIO 这一职位，专门为企业决策提供实证的信息。

我国企业在学习西方管理学时，很注重学习一些管理方法，但却缺乏对其科学的思维的注重。这不仅与中西方文化差异有关，更重要的是，实证思维从设计、实施到归纳总结的过程是一个较长的时间段，花费了成本但却未能立刻见



效。这就使得我国企业的决策者在决策时往往依赖于自己的眼光、感觉和经验，以快求胜而忽视决策的实践性、科学性，走进了前面所说的直觉决策的模块中。

四、管理本源的回归——基础管理一万年都不过时

纵览今日管理丛林，各种理论层出不穷，各种方法纷呈不绝，令企业的管理者眼花缭乱。一会是“执行力”决定企业成败；一会是企业制度决定企业存亡；一会是目标管理制胜；一会是5S提升现场管理能力……作为企业的高层管理者，究竟学什么、做什么，需要认真思考。因为有的观点似是而非，有的理论仅是时髦的花架子而已。而那些倾向于追逐新潮的管理者，往往会更关注于管理控制的感觉，盲目引进新的管理工具和方法，使下属往往有跟不上领导脚步的感觉，而领导要的还是这种感觉。我们认为前者是迷失管理本源，后者则是一种忘却管理本源的观念。所谓管理本源，就是企业立足于自身实际的基础管理。

顾名思义，基础管理就是企业管理的基础。它既包括企业管理的基础工作，又包括企业应具备的管理制度。

企业管理的基础工作是企业经营目标的实现和有效地执行各项管理职能提供资料数据、基本手段和前提条件的工作。很明显，它是有效进行企业管理的前提条件。基础工作的完善程度，直接关系到企业经营管理水平的高低，从而影响企业生产技术和经济效益的提高。不同行业、不同生产特点的企业，其基础工作的内容和表现形式也有所不同。从一般意义上讲，它至少应该包括：

标准化工作——各项技术标准和管理标准的制定、执行和管理。标准化工作可以为企业奠定良好的技术基础和管理条件。

定额工作——各类技术经济定额的制定、执行和管理。定额不仅是计划编制和检查的依据，也是各项管理工作的基础。

计量工作——指计量检验、测试、化验分析等计量技术和管理方面的工作。它的主要作用是对生产经营活动中的量和质的数值进行测定，为提高企业经营管理水平提供准确数据。

信息工作——企业进行生产经营活动和实施管理职能所需资料数据的收集、处理、传递和贮存等管理工作。

规章制度——企业为保证生产经营活动正常进行而制定的员工必须遵守的行为规范。

企业管理制度是企业赖以存在的体制基础，这是因为企业内部各种生产要素的组合是通过制度安排来实现的。同时，它也是企业内组织机构和员工必须遵守