

【总经理案头必备宝典
高效能管理规范大全】

★ ★ ★
超值金版
29.00
★ ★ ★

总经理

管人管事 管利润

赵凡禹 李卫民/编著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

【 总 经 理 案 头 必 备 宝 典
高 效 能 管 理 规 范 大 全 】

总 经 理

管 人 管 事

管 利 润

大 全 集

赵凡禹 李卫民 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

总经理管人管事管利润大全集 / 赵凡禹, 李卫民编著. —北京: 企业管理出版社,
2010.12

ISBN 978-7-80255-676-8

I. ①总… II. ①赵… ②李… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 195969 号

书 名: 总经理管人管事管利润大全集

作 者: 赵凡禹 李卫民

责任编辑: 周灵均

书 号: ISBN 978-7-80255-676-8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68701719 发行部 68467871 编辑部 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开本 25 印张 500 千字

版 次: 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

目 录

第一篇 总经理的角色与自我管理

第1章 总经理职责与任务	(2)
第一节 总经理的角色定位	(2)
第二节 总经理的职能、职位、类别	(2)
第三节 总经理要履行的责任	(4)
第四节 总经理的工作职责	(5)
第2章 总经理的工作准则	(6)
第一节 做人的准则	(6)
第二节 处世的原则	(7)
第3章 总经理的素质修养	(10)
第一节 总经理的素质要求	(10)
第二节 总经理的职业修养	(15)
第三节 总经理的智能品质素质	(17)
第四节 总经理的心理意志	(19)
第五节 总经理的身体素质	(21)
第4章 总经理的魅力气质	(22)
第一节 人格魅力	(22)
第二节 幽默智慧	(24)
第三节 宽容胸怀	(25)
第四节 情感信任	(27)
第五节 理解下属	(29)
第六节 适当激励	(29)
第5章 总经理的自我管理	(32)
第一节 自我心态的调整	(32)
第二节 如何当好总经理	(35)
第三节 如何提高个人品质	(37)
第四节 如何进行自我激励	(38)

第二篇 管人与激励

第6章 员工招聘与录用	(42)
第一节 招聘与录用工作总流程	(42)

第二节	招聘申请及其程序	(42)
第三节	招聘工作实施	(43)
第四节	招聘考核与面试工作	(45)
第五节	签约录用注意事项	(47)
第六节	员工聘用制度	(48)
第七节	招聘与录用表格汇总	(63)
第7章	员工培训与发展	(77)
第一节	员工培训概述	(77)
第二节	培训的程序	(79)
第三节	员工培训实用表格汇总	(82)
第8章	人事考核与绩效管理	(92)
第一节	人事考核准备工作	(92)
第二节	人事考核种类及工作程序	(93)
第三节	绩效管理	(94)
第四节	人事考核与绩效管理表格汇总	(101)
第9章	薪资设计	(115)
第一节	薪资设计的基本原理	(115)
第二节	薪资设计的步骤和原则	(116)
第三节	薪资制度	(118)
第四节	薪资制度实例	(121)
第五节	薪资设计实用表格	(134)
第10章	人事变动与调整	(139)
第一节	解聘与辞职	(139)
第二节	员工职位变动	(140)
第三节	人事调动	(142)
第四节	人事变动与调整实用表格汇总	(143)
第11章	考勤制度	(148)
第一节	考勤的目的	(148)
第二节	考勤的流程	(148)
第三节	企业考勤制度	(149)
第四节	考勤管理实用表格	(155)
第12章	差旅制度	(158)
第一节	出差管理制度	(158)
第二节	差旅管理实用表格汇总	(162)
第13章	福利与保健	(165)
第一节	福利概述	(165)
第二节	福利设计	(167)
第三节	企业员工福利制度范例	(169)
第四节	员工福利管理表格汇总	(173)

第三篇 技术与生产

第 14 章 生产管理	(176)
第一节 生产管理制度	(176)
第二节 生产计划管理适用表格	(181)
第三节 生产作业管理适用表格	(183)
第 15 章 物资采购管理	(187)
第一节 物料采购标准管理流程	(187)
第二节 进料检验规定	(192)
第三节 物资采购管理适用表格	(193)
第 16 章 物资管理	(197)
第一节 物料管理综合制度	(197)
第二节 进料验收管理流程	(201)
第三节 发料作业管理流程	(202)
第四节 成品运输管理	(203)
第五节 销售仓储管理	(204)
第六节 物资管理适用表格	(206)
第 17 章 设备管理	(210)
第一节 生产设备管理制度	(210)
第二节 设备管理适用表格	(213)
第 18 章 技术管理	(217)
第一节 生产技术管理制度	(217)
第二节 新产品开发管理	(219)
第三节 新产品开发可行性分析报告	(224)
第 19 章 质量管理	(228)
第一节 质量管理控制流程	(228)
第二节 产品检验标准制定办法	(233)
第三节 质量管理适用表格	(234)

第四篇 营销与服务

第 20 章 营销管理体制	(242)
第一节 营销中心职能划分	(242)
第二节 营销管理制度	(243)
第 21 章 市场调研与开发	(247)
第一节 市场调查	(247)
第二节 市场分析与预测	(256)

第 22 章	产品销售管理	(265)
第一节	市场营销计划	(265)
第二节	产品销售管理	(270)
第三节	促销管理	(280)
第四节	价格管理	(286)
第 23 章	客户管理	(291)
第一节	客户管理工作流程	(291)
第二节	客户开发管理制度	(293)
第三节	客户服务管理制度	(294)
第四节	销售渠道管理	(300)

第五篇 财务管理与利润管控

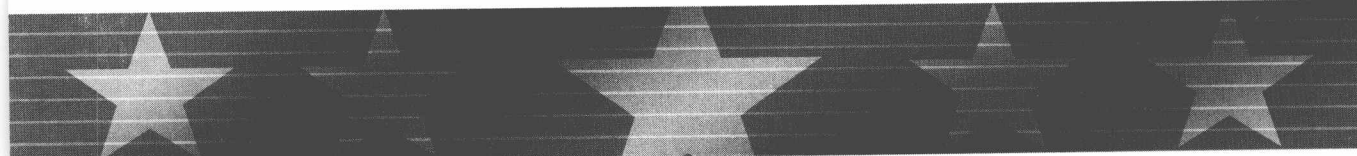
第 24 章	财务管理概述	(312)
第一节	财务管理体制	(312)
第二节	一般企业财务机构设置	(314)
第三节	财务管理纲要	(317)
第 25 章	资金管理与财务计划	(321)
第一节	资金管理	(321)
第二节	财务计划及其编制流程	(331)
第 26 章	财务控制	(332)
第一节	财务控制制度	(332)
第二节	费用报销操作流程	(339)
第三节	费用管理适用表格	(340)
第 27 章	账款管理	(343)
第一节	账款管理制度	(343)
第二节	账款管理适用表格	(348)
第 28 章	成本控制与管理	(350)
第一节	成本管理制度	(350)
第二节	成本核算工作流程	(357)
第三节	成本控制与管理适用表格	(359)
第 29 章	审计管理	(361)
第一节	审计管理制度	(361)
第二节	内部审计岗工作流程	(366)
第三节	审计管理适用表格	(370)

第六篇 企业文化与员工守则

第 30 章	企业文化和价值观	(374)
第一节	企业文化和价值观概述	(374)
第二节	企业文化框架	(375)
第三节	企业文化示例	(376)
第 31 章	员工守则	(379)
第一节	员工守则的制定原则	(379)
第二节	员工守则的内容	(379)
第三节	员工守则范本	(379)
第 32 章	工作礼仪	(384)
第一节	仪容仪表	(384)
第二节	仪态举止规范	(385)
第三节	言行规范	(386)
第四节	电话规范	(387)

第一篇

总经理的角色 与自我管理



**WHAT THE GENERAL
MANAGERS MUST KNOW**

第 1 章 总经理职责与任务

第一节 总经理的角色定位

在一个企业中,总经理是公司的最高负责人,行使公司最高决策权。其责任是利用有限资源(人力、财力、物力、机器设备、技术和方法、时间、信息),为企业带来最大的成果(市场信誉、市场占有率、获利率、投资报酬率及规避风险)。作为企业的灵魂,总经理的见识、知识和胆识决定着企业的方向和组织的健康发展。

一个成功的总经理必须具备哪些素质呢?

一个成功的总经理必须是思考力、判断力和实践能力都很强的多面手,如哈佛商学院在其《总经理学》教材里指出的:一个好的策划人;一个组织能手;一个协调人;一个管制人;一个分析人;一个推动人;一个设计人;一个意见沟通人;在许多情况下也必须是个老师;一个好学不倦的人;必须是一个决策人。

一个成功的总经理必须要清楚自己的角色定位,因为这决定总经理的领导成效,如果搞不清楚自己的角色,就会把自己搞得神经兮兮,甚至影响员工们的情绪,让员工们不知所措。久而久之,在企业里面形成的习惯就是:领导吩咐怎么做就怎么做,做得少错的少,做得多错的多;员工没有积极性,没有创新精神。所以总经理应该把工作重点放在思考、判断、分析、规划、决策上,注重职务的正确定位及有效发挥,不能与员工抢工作,更不应该忘记自己的主要任务。

一个成功的总经理应该是一个很好的指导者和监督者,时时能保持头脑的冷静,有清晰的思路,这样才能正确地判断与分析,正确迅速地作出决策,让员工们有正确的方向去执行。古人说“上梁不正下梁歪”、“将帅无能累死三军”,如果总经理做得好,员工们也会轻松有效率。

第二节 总经理的职能、职位、类别

随着各种产业的飞速发展,企业规模的不断扩大,企业的经营种类变得越来越多,经营行为也日趋复杂,对总经理的需求数量也明显增长。因行业和部门的不同及企业组织的日渐复杂,越来越多的总经理工作领域被“开发”出来,因此总经理的类型也变得越来越多种。到目前为止,至少有 7 种常见的不同类型的总经理工作职位同时存在:

一、职能型业务总经理职位

这种职位出现在职能完整的公司里,是“传统观念”中的统筹性总经理职位。它向整个董事会(或董事长)汇报并负责,而其下面有若干职能部门经理向他汇报并负责。

二、多部门型业务总经理职位

这种职位出现在多部门公司里,是一种法人业务总经理职位。其他业务总经理及其他职能部门和机构的经理们向他汇报并负责。这种类型与第一种类型的总经理最大的区别在于,这种多部门型业务总经理工作时通常不会像第一种经理那样负责考虑企业各部门和自己的短期经营计划 and 内容。

三、企业集团型总经理职位

这种总经理向上还要对一位总经理汇报并负责,而其下面又有数位业务总经理向他汇报并负责。这一工作职位与多部门型业务总经理相比具有较少的长期策略计划责任、较少的企业外部平行人际关系。

四、分公司总经理职位

这种类型的总经理得向一位总经理汇报并负责。这一职位最重要的职责是负责其负责项目的利润盈亏情况。与企业集团型总经理职位相同,它也具有较少的长期策略计划责任、较少的企业外部平行人际关系,但具有较多的短期经营责任。

五、子公司总经理职位

这种类型的总经理多是向上汇报,具有较少的企业整体责任。比如,典型的子公司总经理会向一位企业集团型总经理汇报工作并负责,但无须担负其他与产品、售后服务、市场营销等部门有关的责任。子公司总经理在某种程度上得依靠企业(或企业集团)人事、法律、会计、公共关系及金融部门的帮助。这一总经理职位与上一类型相同。但是,它的企业内下属雇员较少,而具有较多的平行业务关系。

六、产品与营销型总经理职位

几乎所有的营销人员都向他汇报和负责,这一工作职位也基本不承担有关长期策略规划的责任,但得负责协调与该产业(或数项产业)相关的生产人员和工作人员的关系。这种类型总经理的下级人员类型较少,而具有更多的平行业务关系。

七、经营型总经理职位

这种总经理职位基本没有长期策略规划的责任,而主要负责短期生产经营活动,可能就是一家或数家工厂的经理,仅对计算的“利润”负部分责任。有一些人事、会计及其他机构向他汇报。几乎所有生产制造、销售与服务人员均由他负责。他也具有部分平行的业务关系——但不像产品与营销型总经理职位那样,其不必与平行的业务关系保持密切的联系。

当今,职能型业务总经理、分公司总经理、经营型总经理是上面7类总经理职位中最为广泛存在的。最不常见的职位类型则属多部门型业务总经理、企业集团型总经理了(据资料统计二者仅为总经理职位总数的1%)。例如,美国大概有不到1500个企业集团型总经理职位。但有一点要说明的是,在现代经济中总经理的类型不止以上所举,有的更少见或未能认知(诸如“区域性”总经理等)。

第三节 总经理要履行的责任

作为公司总经理,既要对公司负责,又要对员工负责,因此他所要履行的职责很多,主要是以下几个方面:

一、生产经营方面

1. 执行董事会决议,主持全面工作,保证经营目标的实现,及时、足额地完成董事会下达的利润指标。
2. 审查批准年度计划内的经营、投资、改造、基建项目和流动资金贷款、使用、担保的可行性报告。
3. 组织实施经董事会批准的新上项目。
4. 抓好公司的生产、服务工作,配合各分公司搞好生产经营。
5. 领导制定公司的市场运营、发展战略及规划。
6. 领导制定公司年度计划、中长期发展计划等。
7. 定期主持召开公司质量分析会。

二、管理方面

1. 从大方向抓公司的日常经营管理工作,在董事会委托权限内,以法人代表的身份代表公司签署有关协议、合同、合约和处理有关事宜。
2. 建立健全公司统一、高效的组织体系和人事体系。构建组织体制和人事编制,安排总经理助理,各职能部门和下属各分公司经理以及其他高级职员的任免、报酬、奖惩,决定派驻下设办事处和人员。
3. 根据生产经营需要,有权聘请专职或兼职法律、经营管理、技术等顾问,并决定报酬。
4. 决定对成绩显著的员工予以奖励、调资和晋级;对违纪员工的处分,直至辞退。
5. 领导公司建立各级组织机构,并按公司战略规划进行机构调整。
6. 领导公司制定各种规章制度,并深入贯彻实施。
7. 决定各职能部门主管的任免、报酬、奖惩。

三、财务方面

1. 组织实施经董事会批准的公司年度工作计划和财务预算报告及利润分配、使用方案。
2. 批准公司的年度财务预算。
3. 健全财务管理,严格财务纪律,搞好增收节支和开源节流工作,保证现有资产的保值和增值。

四、日常事务、活动方面

1. 代表公司参加重大的内外活动。
2. 审核以公司名义发布的各种文件。

3. 加强企业文化建设,搞好社会公共关系,树立公司良好的社会形象。
4. 定期主持召开员工座谈会,了解员工思想动向。

五、其他方面

1. 搞好员工的思想政治工作,加强员工队伍的建设,建立一支作风优良、纪律严明、训练有素、适应“四个一流”(即“政治坚定,党性一流;勤奋学习,工作一流;坚持宗旨,服务一流;艰苦奋斗,作风一流”)需要的员工队伍。
2. 坚持民主集中制的原则,发挥“领导一班人”的作用,充分调动员工的积极性和创造性。
3. 加强廉政建设,搞好精神文明建设,支持各种社团工作。
4. 积极完成董事会交办的其他工作任务。

第四节 总经理的工作职责

1. 召集和主持总裁办公会议,检查、督促和协调各线业务工作进展。
2. 全面执行和检查落实董事长办公会议所作出的各项工作决定。
3. 代表经营班子向董事长办公会议建议。
4. 任命经营机构各有关部门和下属公司正副经理。
5. 签署日常行政、业务文件。
6. 负责公司项目策划和营销方面的各项工作。
7. 负责公司项目工程设计与施工方面的各项工作。
8. 审核项目阶段性策划方案和活动推广预算。
9. 制订工程材料采购阶段性方案及预算。
10. 根据授权,处理特殊事项或重大突发事件。
11. 向董事会汇报特殊事件解决方案,并请求授权。
12. 事后对解决过程进行总结,向董事会进行汇报。
13. 总体经营计划制订的建议和实施权、解决特殊事件和重大突发事件的临时授权、具体工作开展的决策权、对部门计划执行结果考核奖惩有决策权、对阶段性策划活动方案和费用预算有决策权。

第2章

总经理的工作准则

作为总经理,应当遵循领导干部应遵循的工作准则,用来规范和约束自己的言行。

第一节 做人的准则

一、谦虚为人

不摆官架子,密切联系下属,平易近人,是领导者的基本素养。身为总经理,要以谦虚的态度与上下级相处,尊重、团结员工,学人之长,补己之短,不耻下问,拜人为师。切不可自负,自负是谦虚的大敌。不论当多大的官,做出多大成绩,获得多大荣誉,自己都要头脑冷静,做到有自知之明,不骄傲、不自满,尤其是不狂妄。一个人再优秀,他的能力也是有限的,无论做出多大成绩,与上级的帮助和下级的支持是分不开的,不要自以为是。

要牢记,员工才是真正的英雄。“虚心使人进步,骄傲使人落后。”“上帝让你灭亡,首先叫你猖狂。”傲气、霸气十足的领导最不得人心,下属最反感那些抬腿不知高低、说话不知深浅的狂妄领导。要得人心,就得谦虚待人。

二、诚心感人

俗话说,“善者天不欺”,“大胜靠德”,成为一个成功领导者的先决条件就是心肠要好。要带着良心,带着感情,带着责任去承担领导的责任和履行领导的承诺。以自己的好心来感动人、影响人、教育人。在工作中让下属感受到自己的诚和善。

不要仅把自己当成部下的领导,有时候你也是他们的亲人、他们的朋友。在不违背原则的情况下,尽可能帮助他们解决一些涉及切身利益的事。在批评和处分下属时要从关心人、爱护人、帮助人的目的出发,而不是踩人、压人、欺负人。处理工作上的问题不可能不得罪人,但要以自己的良苦用心赢得部下的理解,以自己的赤诚之心提高权威。不管别人怎样对你,你都应真诚地对待别人。

三、公道对人

一个领导要在部下中赢得权威,就要出以公心,严格管人,尤其要做到的是奖罚分明。

很多矛盾的产生,往往起源于领导的办事不公。要做到公平管理,领导者要摆正心态,以道德严格要求自己。做到两只手办事,两只眼看人,两只耳朵听音,两条腿走路。

具体来说,应做到这样几点:一要公正,不能个人说了算,要按原则办事,按规定

办事,提倡有主见,反对搞主观;二要公道,办事要合乎民心,就得做到待人公道,作风正派,一碗水端平,握好一杆秤;三要公开,办事有透明度,才能取得大家的信任。要让大家清楚事情的来龙去脉,不要躲躲闪闪、神神秘秘;四要公心,办事要出于公心,不能带成见、带倾向,支持一部分人、反对一部分人。在工作中要尽量排除私心杂念,更不能感情用事。一切从工作出发,一切为大局着想;五要公明。要善于明辨是非曲直,当面说你好的未必对你是真心,当面骂你的人未必对你有坏心。要以全面、辩证、发展的观点看待人和事,切忌偏听偏信,不能听到风就是雨,要有自己的主张,不被人左右。

四、实干带人

有句俗话说得好:“自己做的不如人,不在人前教训人。”身体力行地带头比口头指挥效果更好。要放下身段做工作,全神贯注于事业。能挑一百斤绝不挑九十九斤。领导要有感召力、凝聚力,关键是自己本事过硬。人的威信是通过实际行动树立的,而不是吹出来的、捧出来的。领导处处是表率,是个实干家,必然会影响和带动下级苦干实干。实干兴邦,空谈误国。说一千道一万,真抓实干是关键。火车跑得快,全凭车头带。改变一个企业的面貌,领导必须带头实干。

五、谨慎做人

古话说得好:“吏不畏吾严而畏吾廉,民不服吾能而服吾公。”公则民不敢怠,廉则吏不敢欺。要当好领导干部,做到廉洁、公正很重要。正其心,修其身。要不断提高自身的领导素质,特别要注意自身学习与修养。

对领导者来说,最重要的一条是从人格、道德、言行等方面严格要求自己,“以铜为镜,可以正衣冠;以史为镜,可以知兴替;以人为镜,可以明得失”。工作上要敢闯、敢做,而做人却不能什么都不怕,什么都无所谓,什么都敢干,不考虑后果。我们要尽量做到:少犯错误,说话做事三思而后行,保全名节。

六、严格管人

古语说:不以规矩,不成方圆。领导干部不仅要严格要求自己,对部属也应从严要求。要在部属中形成良好的风气、高尚的情操、拼搏的精神,带出一支有理想、有纪律、特别能战斗的队伍,就要严格管人。而管理松懈,带出的队伍必然是松松垮垮、拖拖拉拉、毫无战斗力,必定要打败仗。管理应扬善抑恶,要表扬、鼓励对的,批评、惩罚错的。

第二节 处世的原则

作为一个领导,如果只是出于本能去管教性地领导,收效甚微。应该建立一系列的原则作为理论指导,让原则来领导人,才能最大地激发员工的激情和潜力。

俗话说:“家有家规,行有行规。”作为总经理,许多问题都要讲原则,讲规矩。总经理要科学决策,应该遵循以下几个原则:

1. 现实性原则

总经理作为领导主体的行为有着非常强烈的现实性,这一点尤其体现在决策工作上。

2. 可行性原则

不管作出什么样的决策,都是为了能够更好地解决实际问题、达到既定的目标。如果所作决策是华而不实的,那就可能就什么问题也解决不了,也就偏离了决策的目的,丧失了决策的价值。而要切实管用,就必须有很强的针对性和操作性,能够直接改变所要触及的问题实质,即方案中蕴涵着能解决问题的领导智慧力量。这就是说,领导决策必须要切中要害、运作方便。

3. 务实性原则

总经理的工作是讲实际效用的,在实事求是地得来现实信息之后,总经理必须抓住现实问题,做好属于自己的工作。

4. 时效性原则

解决事情时有个时机问题,机不可失,时不再来。所以总经理在决策时必须做到及时、快速、果断。这关系到总经理所作决策是否能够及时解决问题,是否能够迅速即产生良好效果和效应。如果总经理决策慢慢腾腾、拖泥带水,那么就会丧失机遇,就会造成严重损失和其他一系列严重后果。这就要求领导主体必须在决策过程中做到及时不误、顺势应变、确保效果、追求效率。

5. 灵活性原则

总经理的决策关系着整个团队的生死存亡,没有过硬的原则作保障必定会出现严重问题。但事情是随时随地变化着的,因此一定要在原则性的前提下灵活决策。

6. 创造性原则

由于总经理性质本身就决定了他必须以创造性为主要行为特征,所以整个总经理工作都必须是、也必然是充满创造性的。事实上,总经理工作的创造性主要取决于决策的创造性含量和高度;总经理工作的质量从根本上说取决于决策中的创造性。因此创造性对于决策、对于整个总经理工作来说,都是实质性的。这要求总经理在决策中必须摆脱各种落后观念和习惯势力以及偏见的束缚,勇于探索、开拓和创新。

7. 民主性原则

在一个企业里,发挥每个成员的民主性是极其重要的。让员工感觉到是在为自己办事,那样效果会更好。总经理要强调尊重员工,要最充分地发挥员工的积极性和创造性,要让员工积极加入到共同的领导事业及决策中去,充分享有和行使当家做主的民主权利。

8. 道德性原则

总经理只有坚持以群众为本,全心全意为人民服务,特别是在决策时认真为群众着想,才能保持领导的民主性和合法性,也才能保持正确有效的领导方向,并取得良好的实绩和实效。因为总经理掌握着权力,居高临下地进行着决策活动和整个领导活动,如果总经理不能容忍群众参与决策,则群众就不能发挥作用,而如果总经理以其私心为自己或者为少数人谋利益,那么在决策过程中就不会使计划或政策倾向于大多数人。这样,总经理就忘却了领导的真正含义,实际上是在走向死胡同和罪恶。因此,道德原则在这里起着十分关键的作用。

9. 价值性原则

总经理决策必须确保具有鲜明的价值性,因为总经理决策是一种目的明确的活动。这个目的就是要以完全负责的精神和自觉性去做好决策工作,确保能够正常履行领导职能职责,为所领导的群体和组织做一些有用的事情,解决他们的问题、满足他们的愿望和需要;而这在本质上是服务,在形态上却是价值。

10. 科学性原则

作决策时讲究科学性,决策才经得起时间和现实的考验。既然要搞科学决策,

那么就必须保证以最饱满的科学精神,贯彻于最具体的决策过程之中。其核心一条,就是要尊重科学,运用科学手段,做出科学决策。

11. 系统性原则

决策中面对的问题多数是复杂而且彼此之间盘根错节、互为因果的,如果孤立、静止、片面地看待它们,就不能准确、全面、正确地认识和把握它们,也不能作出正确的决策。系统性本身是科学性的表现。因此,总经理决策就必须做到系统全面,严谨规范。