

□ 企业人最佳经营实务用书

经营才略与决策术80

□ 章建人 编译

□ 中国经济出版社



企业人最佳经营实务用书

经营才略与决策术 80

章建人 编译

中国经济出版社

内 容 提 要

本书专门向读者介绍企业人如何开发自我才干智慧、如何提高战略经营水平、如何实现预报决策价值。它不同于一般经营管理书，它以企业人如何自我修养为起点，先后阐述了经营才略的良性发挥、经营管理的最佳模式、经营决策的如意运用等 80 方面要点，它融进了丰富生动的实例加以说明，介绍了国外一些经营管理的新方法，提出了一系列具有吸引力的新观点。

书后附有“西方人谈亚洲的高级管理人员涉外经济谈判的特点”。

责任编辑：栾建民

封面设计：王 滨

版式设计：刘智生

经营才略与决策术 80

章建人 编译

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

(邮政编码：100037)

各地新华书店经销

北京市地质局印刷厂印刷

787×960 毫米 1/32 8.13 印张 194 千字

1991 年 5 月第 1 版 1991 年 5 月第 1 次印刷

印数：00, 001-20, 000

ISBN7-5017-0980-7/F·631 定价：3.80 元

献给当代企业人

导 言

对于现代企业家或叫现代企业管理者来讲，真正地理解经营管理及经营管理者的任务是十分必要的。现今有不少关于经营管理的定义，虽然它们都从其特性上将经营管理定义为是一组功能性的活动或关系，而且这样定义也会有助于你去认识经营管理，但却未能触及其精髓。正如每个人都具有其个性一样，每个管理者所从事的工作也门类繁多，而哪些是属于管理者要做的工作呢？管理者的生活中哪一部分可以特别归类于经营管理，而不是会计、研究或其他类型的工作呢？哪些又是一个经营管理必备的品质和素质呢？其实，经营管理主要是将各类不同的知识予以适当地协调、组合，因为来自不同学科与接受不同训练专家们的观念之间存在着某种联系，本书正是要通过了解这些联系去寻求经营管理的真而实在的涵义。这些联系同时也正是构成分析与决策科学的基础所在。

“决策”一词即明白地指明了管理者同时也是决策者。“决策”这个名词现在已为所有的管理科学书籍所接受。本书着重讨论的是“作”决策，而不是“接受”决策，是从管理者的角度来强调这一观念。“作”与“接受”的区别不全是学术名词的卖弄，而是两种不同的观念。“作”决策是一个复杂且费时的过程，应有赖于积极的行动，它们不是平白从空中或教科书中掉出来，而必须由管理者花时间一步一步地完成。

时间在管理者的生活中是非常重要的，不仅因为它

具有多方用途的稀有资源，也因为环境会随着时间的变动而造成决策假设的改变。如某一产品投入设计时的市场情况与其投入市场时的市场情况会有很大的差异。如果一切都能预见，那就无任何问题存在，也无须经营管理。但事实上，经营管理者们所面对的情况却是难以测定的，不确定的，甚至与你所期望的理想境界相差极远。那么能不能说就无法理性地去追求既定的目标了呢？有一位对经营管理思想及行政系统发展极具影响力的学者——贺尔伯特·赛门（Herbert Simon）就曾研究过人类的无法全知性对决策的影响。他引入了“有限理性”的观念，即人类具有某种限度的理性。显然他们欲达到理想化，却又受制于情报所限。按照赛门的解释，人类因无法达到他们所追求的最高境界，所以尽管他们不满足于现状，但却不欲求最佳解，只寻求较好的解。不管这个观点是否全都为人所接受，重要的是它让我们看清经营管理的实际涵义。面对情报不全的限制，经营管理者究竟如何去作决策呢？如今决策者对企业目标，如市场占有率、最佳利润率等，所能做的，往往基于这样一个观念——因为最佳解无法知道，同时也不可能考虑所有的可能方案，所以只能在为数有限的一些方案中作出决策。

经营管理者如何去掌握和控制泛存于现实生活、市场、顾客、技术、竞争者中的不确定性呢？当然世界上的事物不会是无法制定的，一些观念与方法会给予经营管理者一定的启发。然而，对于经营管理者应做些什么？为什么做？又如企业管理者为什么总是作风保守？为什么总是停留在现有生产知识、方法大致相同或相差不大的市场及技术上呢？其主要解释仍是认为对决策所需要的情报一知半解。

在经营管理的实际经验中，有这样一种情形非常使人困扰，那就是一方面经营管理规划被认为是不可缺少的，但另一方面许多人又对计划本身生疑，特别是对那些依据似乎精

确的数量化资料所拟订的计划，他们称之为“数字游戏”或叫“数字嘎嘎叫”。正是由于这一原因，导致在企业界和一些行政部门中产生了对“逐步渐增”决策方法的兴趣。这一决策方法提供了一个逐步渐进的规划方法，与所谓的“通盘经营规划”有所不同。在这个方法中经营管理被视为是技术纯熟的经营管理者为达到意见合一、承诺信守所发展出的一套流程。任一企业、组织或其他机构的活动，都是经营管理者有心将各种意见和利益相调和而作出为参与者所能接受的有效决策的结果。本书正是以各种现行的决策方法为基础，衬托出“逐步渐增”法这一决策的新方法。

经营管理行为，就其本身来讲，与“企业如同政府管理控制系统”的概念密切相关。当今的商业性公司不仅分布辽阔、组织庞杂，而且既具有制定法规等一些特性，也有与政府非正式协商的特性。在一个组织里，其成员、部门里存在着目标的分歧、利益与意见的差异，经营管理的任务并非忽略或试图不去想这些歧异及冲突，而是想方设法地获得一个一致的运动方向。因此从这个意义上讲，经营管理具有某些政治活动的特性。作为政治活动主要以领导、统帅、游说、磋商、委托等构成，这些因素也或多或少地影响着对经营管理的解释，那么经营管理者应具备哪些素质呢？本书就此也作了富有新意的论述和讨论。

经营管理的另一个很有趣的重要特点就是个人与组织之间、领导与职能部门之间的相互作用和影响，而这一特点在策略与规划方面最为显著。策略是企业经营的基础，因为它决定了产品及市场的形态，也决定了公司的结构。那么什么是公司的策略？它又是如何产生的？在本书中所要强调的是，一个组织的结构虽然取决于它的策略，同时策略也受组织的结构所左右。换句话说，一个企业组织形态不仅会影响它所要完成任务的效率，同时也会影响经营管理者对机会的

看法，很自然也会导致企业规划的概念。然而，规划又涉及哪些事务？什么人该作规划？如果企业规划与企业行为有关，彼此之间又是什么关系？尽管人们对规划与计划者持有疑问，但终归这二者在经营管理者心中仍拥有一席之地。

在此所探讨的这些主题，并非仅限于企业界才需要经营管理与经营管理者，而有不少经营管理学的作者及从业人员正在处理非盈利、非市场的企业或半市场化企业所发生的问题。以国营企业所遇到的管理问题为例子，它们必须同时应付来自市场和政府的双重压力。在医院、大学及德鲁克所称的“预算基础”的机构里，目标的驳杂及存在于行政人员与专业人员如医生、学者的紧张气氛中，均造成经营管理上相当大的困扰。在非市场和非盈利机构里，这类问题影响着整个机构的特殊性质，因此此类问题在经营管理中也显得十分显著。

本书正是以上述一系列提问为引线与读者们展开了一系列的讨论。

译者

1991 年 5 月

目 录

导 言

第一章 经营才干的自我开发	1
一、扩展大脑智能	1
(一) 不要试图以自我完善取代基本的自信	3
(二) 借助一个能扩展大脑思维能力的向导	3
(三) 以积极的态度去改变自己的生活	5
(四) 扩展大脑思维的两个阶段	5
二、挖掘才智渊源	9
(一) 在智慧的世界中遨游	9
(二) 观察力与投捕力之效用	11
(三) 智慧的基石	13
(四) 非凡与个性	15
三、丰富人际关系学问	16
(一) 做人物而不枉做人才	16
(二) 贺年片就是财产	18
(三) 品行高洁的定义	18
(四) 让“期待”充实你的生活	20
(五) 世界共同的思想主题	22
四、集中智慧共鸣	24
(一) 共鸣之魂及企业行动	24
(二) 在美国市场中得到的提示	25

(三) 美国的士农工商	28
(四) “赤字”会成为经营的动力	29
(五) 爱是事业的基础	29
第二章 经营才略的良性发挥	32
一、明确理解“经营管理”	32
(一) 经营管理的四大特点	32
(二) 经营管理者的一天	37
(三) 经营观念中的一些普通命题	41
二、学会分析本企业形象	43
(一) 败兴企业分析法	44
(二) 适时对策分析法	48
(三) 经营资源分析法	49
(四) 财务体制分析法	49
三、精心栽培良好的执行者	54
(一) 执行者的作用	54
(二) 执行者的素质	57
(三) 如何培养高效型的执行者	59
四、牢固树立良好的服务价值观	63
(一) 完美的服务产生杰出的企业	63
(二) 以顾客的反馈来嘉奖你的属下	70
五、抓住零售业和批发业的两个关节点	78
(一) 零售业的活性化	78
(二) 批发业活力的 11 点提示	83

第三章 经营管理的最佳模式	86
一、三维协作式	86
(一) 改变常规管理中的被动局面	86
(二) 在你的机构内各部门之间形成关系 网络	87
(三) 教育你的工作人员认识其他 部门在整个机构中的作用	87
(四) 鼓励日常交往	88
 二、未来的平型管理模式	90
(一) 敢于舍弃旧的体制	91
(二) 要克服的障碍	92
(三) 德鲁克的平型管理模式	93
(四) 专家机构	94
(五) 信息的责任	95
 三、日本式会计系统	95
(一) 管理费用的分配 (间接费用的分配)	97
(二) 按照市场机制设计的会计学	98
(三) 会计是战略目标的协同者而 不是对立者	100
(四) 告别传统的标准成本	101
(五) 会计与战略	102
 四、预算取胜攻势——从财神爷手中得到 你所需要的钱	103
(一) 预算前采取主动性手段	104
(二) 实施预算时善于抓住关键问题	104
(三) 预算实现后增加后劲	106

五、事前预报系统	108
(一) 每周监测的九个方面	108
(二) 保持充足的资产以防破产 (Z 分法 的运用)	112
(三) 如何监测你的销售市场	116

第四章 经营决策的如意妙用 126

一、基本战略	126
(一) 制定基本战略本来就是高层次经营者 的一项工作	126
(二) 基本战略的前提条件	128
(三) 基本战略的构想方法	130
(四) 基本战略的决定程序	150

二、企业的战略经营	154
(一) 什么是战略经营	154
(二) 战略行动五大原则	156
(三) 战略经营的三项建议	159

三、战略经营的系统工程	164
(一) 战略经营系统	164
(二) 战略经营系统的十二个步骤	165
(三) 战略经营分析	171
(四) 战略经营计划	182

四、寓决策术于管理中	188
(一) “作”决策	188

(二) 经营决策的首要因素——情报	192
(三) 决策术的多种选择	197
(四) 如何判断决策方法的合理性	199
五、逐步渐增法	204
(一) 逐步制作的决策	204
(二) 逐步渐增法进入工商企业	207
(三) 逐步渐增法、正式规划法以及整体 策略	209
六、最有竞争力的企业不是竞争而是联盟	213
(一) 竞争中诞生战略同盟	213
(二) 战略同盟的不同类型	217
(三) 怎样建立战略同盟	218
(四) 战略同盟的问题及前景	220
七、如何使你的经营行为尽如人意	220
(一) 受限的理性与满意的行为	220
(二) 规则与例行工作	223
(三) 规划、调整与系统	227
(四) 控制计划与目标的一致性	233
(五) 规划过程的用途与策略	235
(六) 决策与经营管理规划	237
附录：西方人谈亚洲的高级管理人员涉外经济 谈判的特点，	240

第一章 经营才干的自我开发

一、扩展大脑智能

有一种科学的方法，能使你在极度紧张的时候很快地放松下来，从而提高你的工作效率，这种方法已被许多人证实是可行的。

在我们中间，大多数人都想不断地有所进步，都想日新月异，都想步步高升，也都想有新的成就。然而，总不能如愿，好像总有什么东西阻碍着我们向前迈进。

不妨请你认真地考虑一下，在你遇到不顺利的时候，你可曾想过你的抱负是否适宜；你做的工作是否很适于你，也许还有更适合你的工作，这样做或许会给你意外的启发。

为了确定你的奋斗目标并能实现它，你必须深知自己的弱点和不足，并懂得在哪些方面需要改进。比如说是经营方面，还是统计方面。你可以通过做具体的工作来逐步克服这些不足。

我敢肯定，我将要告诉你的这套方法，会使你得到意外的收获，甚至会改变你的生活，使你的生活更有意义。这些方法大致包括：

- 打破你原有的生活习惯，或者说是坏习惯；
- 医治那些使你感到痛苦的疾病；
- 改变那种毫无效率的思维方式，寻求一种能使你充分

发挥你的潜在能力的新方法；

· 你还可以开始一个全新的生活方式。

这就是我称之为扩展大脑思维能力的基本原理——是一个放松反应的过程。放松反应从科学的角度讲，是指身体进入了一个限定的状态中，其特点是，全身新陈代谢的速度放慢，血压降低，呼吸缓慢，心脏跳动变慢，而且脑电波也明显迟缓。

这种放松反应常可在你沉思、祈祷或采取其他技术时得以证实。在放松反应过程中，你可以分辨出大脑在作重要思维或改变惯性选择时的变化阶段，其实，这是由于左右两边大脑的沟通方式不同所产生的现象。科学研究证明，左右大脑之间的各种惊人的活动也可在沉思或祈祷过程中相互协调起来。临床经验证明，在放松反应过程中，能使你更容易地改变你原有主张，使你主张更合乎哲理，也能使你的大脑处于最佳状态。

放松反应的另一个效应是对你试图改变你的思维方式或改变你的生活方式时有极其重要的作用。在这个时候，最易于你改变你固有的思路，从而得到有益的变化。这时你的思维状态会变得十分清晰，更加灵活。不妨，你可以试试，在你刚刚沉思或祈祷之后，马上精力集中到你最费解和关注的问题上去，或许是至关重要的人生观的问题，你会发现你的思维方式变得十分有效，紧接着，你的工作和生活就会发生变化。为什么有人说练气功可以使你的大脑开窍，恐怕奥妙就在这里。

对每一个人来讲，都可能发生重大的变化，但变化是有局限性的。如果你想在不惑之年成为一名音乐家，恐怕你再没有机会成为当代的莫扎特或贝多芬。你可以学如何打网球，但如果你不是在年幼时就开始培养、发展这种技能，要试图同那些网球名将们去竞争是不可能的。有时，即使你在

年幼时做了努力，但由于遗传基因，也会影响你在某一方面可能取得的成就，这就是变化的局限性。

而从另一方面讲，如你能成功地运用扩展大脑思维能力的原理，使你能充分发挥大脑的智能，就有希望增大实现你伟大抱负的可能性——无论年龄的大小或天赋的好坏。

扩展大脑思维能力的基本原理有以下几个特征：

- 克服左大脑的“独裁”，有助于增进左右大脑之间的沟通和逻辑连贯性；
- 借助于大脑的可塑性，或者通过脑细胞的改变和塑性能力，确立新的思维方式；
- 相信中枢神经系统能引起大脑发生重大变化的作用；
- 放松反应的关键作用将会帮助你的生活发生质的转变。

为能选择一种安全有效的自我完善方法，你必须遵循三个基本原则。这些原则会极佳地扩展你大脑的思维能力，使你朝着健康的方向发展。其*主要原因是它们能帮助你把扩展大脑思维能力的原理运用到实际生活之中去。

(一) 不要试图以自我完善取代基本的自信

如果你的自我完善计划仅仅是为了取代你对美好生活的热情追求，那么这计划肯定会出问题。

首先，应确定你生活的基本信仰是什么，尔后，你应尽力使自我完善和你的信仰保持一致。如果你的自我完善计划能成为你对生活基本了解的源泉，那么你才有可能很好地发现你在生活中改变了那些不良的东西。然而，一旦你的自我完善与你豁达的信仰恰当地融为一体时，你才会真正地感到你生活的价值。

(二) 借助一个能扩展大脑思维能力的向导

一般讲，一个有宗教信仰的人，不仅要确信一种宗教信仰，并且还需要一个偶像作为精神向导。

如果你不是宗教徒，那么你应该找一个你认为比较成熟的人——一个可称之为在扩展大脑思维能力方面做得好的人作为向导。他能在你刚刚开始利用扩展大脑思维能力的原理完善自己时，给予你有价值的帮助。

如果你的自我完善计划与健康有关，则建议你借助一个在健康方面颇有资历、善解人意、知识渊博的专家的帮助。如果你更重视精神方面的作用，那么现有的几大宗教或许在精神发展方面已做了许多工作，这几大宗教能通过宗教的形式向新的教徒们提出建议或给予指导。当然最理解的精神导师则是古今中外的那些哲学名著，它们会使你的思想更合乎于实际。如果你把更多的时间和精力致力于自我完善的计划上，希望从中改变自己的生活，那么学会扩展大脑的思维能力就变得尤其重要了，掌握了这一方法会使你明白怎样才能使你的自我完善计划与你的基本价值观念相一致。

试问，你是否过于偏激？或者是做得还远远不够？你的自我完善计划能否对你生活的某些方面有所改善？或者说，会影响你的重要人际关系和重要活动？你的自我完善计划的最终目的是什么？

假如你对最后一个问题的回答是含糊的，那么你会发现，即便你花去几个月的功夫去做一件事情，其结果还是毫无收益。

一位理想的向导不应是那种为你的行为构画出使你不容置疑地遵循的蓝图，万事皆知、无事不晓的支配者。最有助于你的向导，是那些爱提问题的向导，他们能指出那些你可能已经疏忽的问题。他们总会尽力去鼓励你再度思考你可能暂时忽视了的那些价值观念。