

职业经理人的 基本修炼

吴洪刚 著



超越卓越

- ▶ 企业战略的规划与实施
- ▶ 企业价值链的流程规划
- ▶ 企业组织框架的构建
- ▶ 企业的营销管理策略



廣東省出版集團
廣東人民出版社

职业经理人的 基本修炼 超越卓越

吴洪刚 著



廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职业经理人的基本修炼：超越卓越 / 吴洪刚著. —广州：广东经济出版社，2013. 6

ISBN 978-7-5454-2123-1

I. ①职… II. ①吴… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 084336 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广州佳达彩印有限公司 (广州市员村五横路大坦工业区 3 号楼首层)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	16.5 1 插页
字数	304 000 字
版次	2013 年 6 月第 1 版
印次	2013 年 6 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-2123-1
定价	30.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 38306107 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601950 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

内 容 摘 录

——有效率的决策者并不多见，而轻闲的管理者更是很少，对企业管理人员“劳累”的鼓励远远超过了对其工作“效率”的考察。

——“领头人”是我们对领导和管理者的一般理解，“身先士卒”也是我国自古倡导的管理风格。于是在中国的电影中，我们经常可以看到这样一个镜头：英勇的将领，一马当先，带着全队将士冲锋陷阵，直至全军覆没。这种现象，我们可以称之为“积极的失职”。

——聪明人会精打细算，他们往往被认为是职业经理人最合格的人选，然而，对于一个管理者而言，“明察秋毫”的精明往往使其只精于细节而忽视全局和企业文化。

——如果说中国企业管理尚处于启蒙阶段的话，定会招徕不少的非议。但如果把企业所出现的问题进行实实在在的仔细分析的话，不难发现，犯高级错误的概率并不多，至少大部分企业所出现的问题并不像咨询公司描述的那样复杂。

——西方管理学家可以、也有精力去研究管理技术层面的东西，这是因为西方发达国家已经度过了管理作为人文基础的阶段，其所在的社会也已经形成了较适合现代市场经济的人文基础。但如果中国的管理者只停留在西方技术层面学习和研究，恐怕难以承担中国企业管理现代化的重任。

——仅从管理者个体而言，“中国式的管理大道”可以让管理者们成为最“精明”的管理者，但如果放大到企业群体或国家的范围，那就贻害无穷。精明个体结合的企业将是一个市场反应最迟钝和最没有创新力的企业。

——仅从艺术角度而言，中国五千年来对管理之术的研究可以算得上是炉火纯青，但如果仅此就得出“西方所以驾乎之上的，不是管理哲学，完全

是物质文明”的结论，那只能是一个“中体西用”的现代翻版而已。

——战略之于国家、军事的重要性是没有人会怀疑的，但对企业的重要性却往往被低估甚至忽略了。

——随便进入一家企业，你都可以感受到低效率带来的官僚气息。低的人工成本，使管理者更加坚信“帕金森定律”的作用。所谓“帕金森定律”，就是“人员的增长会自动创造工作”。议而不决、多谋而寡断、监控的繁琐、流程的复杂等问题，都会在受到“低人工成本”的刺激下进一步臃肿。

——当我们学习了很多营销技能和营销案例后才发现，公司的营销力本质上仍然是原地踏步，“为客户创造价值”虽然被企业营销人员念在口上，但现实中顾客的投诉与抱怨并没减少。“知其然，而不知其所以然”是当今管理诸多问题的症结所在。良好的服务力和竞争力一定是建立在为顾客提供价值的链条畅通的前提下。当我们的组织与流程从结构上不能支持价值链的畅通时，再多的理念输入与培训都显得苍白无力。

——所有的竞争优势，归根结底在于为客户提供更大的价值。要建立竞争优势，其实质就是比竞争对手能为客户提供更高的价值。因此，理解客户所要求的价值是建立竞争优势和制定营销战略与策略的基础。

——任何一项营销决策，最终都会对公司的销售额产生影响。以最小的销售费用获得最大的销售额是每个公司的目标。但是，把销售额完全寄托于产生非凡的营销创意的公司最终往往是失败的。一个持续经营的公司除了在营销策划上需要高水平，更重要的是保持销售费用与销售额的平衡，也就是说，公司的销售费用要足以支持所制定的销售额目标。

——对于竞争日益激烈的中国市场来说，有很多企业从赢利转向亏损只是一夜之间的事情。对于广大的中国中小企业而言，包括中间商，认识不到做大对于其经营风险的重要性。如果只从眼前利润的角度来进行营销决策，恰恰容易造成巨大的经营风险。所以，对于职业经理人，不仅考虑的是企业经营的利润率，还应考虑企业经营的安全性。

——一个不懂得用财务和价值管理的方法来思考营销策略的营销管理人

是不称职的，同样，一个不懂得用营销的思维和方法来思考企业的财务管理的财务管理人员也是不称职的。

——每当企业出现问题时，可能产生的第一反应是企业某些人员工作不努力、不到位。但是，真实的情况却可能是，由于某些工作人员工作太努力而造成的。

——公司任何策略的选择只有在公司总体目标确定的前提下，才会有判断的依据和良好的效果。没有目标而谈策略只能使企业陷入无休止的争论之中。

——不以投资的眼光来看待广告的投入，把广告的投入视为投机，会造成企业在广告投入与品牌管理上的短视和不连续，表现为广告诉求点连年变化，最终的结果是广告投放费用的巨大浪费。

——广告的投入是一个理性的决策，而不是所谓的跳跃性的创意。如果我们把广告成功的因素简单总结一下，就会发现，选择合适的地点、合适的时间以及合适的媒体是至关重要的。把企业的广告管理简单地理解为创意或点子，是我国企业品牌及广告管理水平低下的重要原因之一。

——一个最普遍的误区是企业将产品或品牌诉求点的确定交给了广告公司或策划公司。而品牌的诉求点，应该是企业在其战略中或产品设计前就应该明确的问题。正是由于对诉求点的“弃权”，造成企业在品牌设计、传播等方面的非连续性。

——无论业态如何发展，制造厂商在中间商的选择上，都必须坚持一个原则，那就是通过中间商所发生的交易成本要低于企业自建渠道的成本。

——中国是一个讲究“和合”文化的社会，在这样一个社会中，任何矛盾的公开化，都可能导致“天下大乱”。因此，即便是内部“派系林立”的企业，也很少会对外公开其内部矛盾的存在。而帮派斗争的公开化，对企业而言，往往也就意味着“破产”的到来。

——中国企业犯高级错误的机会并不多。大多数企业所出现的问题似乎

是缺乏基本管理学常识所致。越是老练的经营人员作出的往往越是智商偏低的决策，其背后往往就是“派系利益至上”的原因在作怪。越是根基深厚的企业经理人员，其派系越是稳固，因此，其决策越是“派系利益至上”。

——在中国企业中，总有一种集体负责的倾向，这种看似团结的做法，事实上是推卸责任。没有个体的独立精神，自然不会有承担个体责任的勇气。于是，善于推卸责任成了中国企业经理人的基本功，而且做得越好的，提升得越快。这样，企业内部就陷入一种寻找非本派人员毛病的氛围中。做事越多，自然错误会越多，所以“聪明”的经理人都尽量“少冒险、少做事、多找碴”。

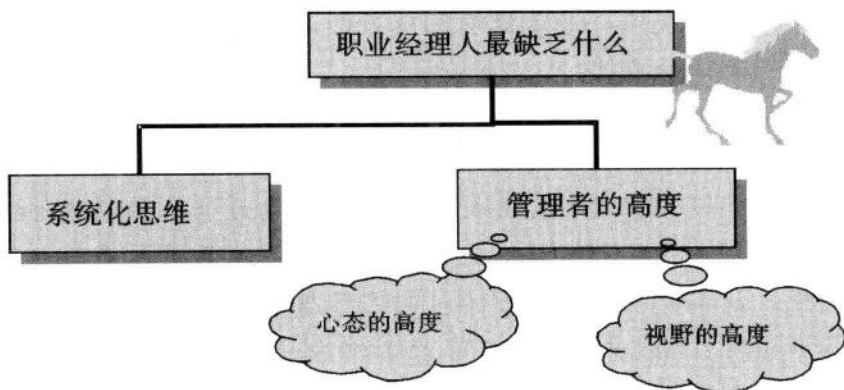
——“做人为先”的标准是在稳定环境下修己安人的标准。其足下的土壤是中国数千年的社会治理方式。正是在这种思想的影响下，我国企业少有真正有进取心的。

——“做人先于做事”的企业文化从本质上讲是企业领导专制的体现，是不符合市场经济和现代管理理念的企业价值观。这种虚伪的价值观，把企业的员工引向的方向就是：在追求“做人”的表面形式下，谋求着个人利益的最大化。

——“做人为先”给企业造成最大的危害恐怕是庸才文化的盛行了。自古能人多傲气，大凡能做点事的人，都有不太会做人的一面。“枪打出头鸟”最有利的武器莫过于“做人的标准”了。

——经济学界有个说法：“一流的经济学家是提出问题，二流的经济学家是解决问题，三流的经济学家是传播解决方案。”我们引申到管理咨询界：“优秀的咨询公司是发现企业的真正问题，良好的咨询公司是解决企业的经营管理问题，而一般的咨询公司是传播解决方案。”管理咨询业的价值就在于找出和引导企业的真实管理咨询需求。

前言



《大学》里有这样一段话：“其本乱而末治者否矣，其所厚者薄，而其所薄者厚，未之有也。”就是说，根本问题未解决，而枝节问题处理好的情况并不存在，对第一位的事情（修身）予以轻视，而能使第二位的事情（齐家、治国、平天下）圆满成功，这样的事情从来没有过。

刚开始对企业进行管理咨询工作的 MBA，总想通过复杂的分析和表述来告诉企业问题是多么严重，以显示咨询师的才华。体系散乱的咨询报告和培训教程总是那么受企业的欢迎，而企业也在缺乏逻辑和科学管理体系的前提下，年复一年地寻找着身怀绝技的经济管理高人。也正是有如此大的市场，“大师”总还是有的。突然想起的一个概念，再熬上一个通宵，加上能言善辩的口才，一套惊世的管理理论就出笼了。于是市面上有了各种的指导人们如何快速学会管理企业和人的书籍和课程。职业经理们也在投入产出最优化的经济思想指导下，希望快速成长为成功的企业家。在今天注重细节、明天注意考核、后天又注重执行力的各种思潮下，职业经理们越来越不知道应该从哪里着手来提升自己和企业的能力了。

在对管理之术的追求中，忘记了对管理本质的思考与职业经理

人本身的修炼，是当今企业管理水平难有质的提升的根本原因。系统化思维的缺乏和管理者应有的高度不够成为制约职业经理人成功的关键瓶颈。如果一个中层管理者的思维方式只停留在职能部门的层面，那么无论他是从多么著名的企业中出来的，也不可能具备一个小企业决策者的思维能力。“站得更高，所以看得更远”，这是中央电视台的一句广告词，借来送给在艰苦的工作中觅不到管理真谛的职业经理们是很合适的。

本书主要针对目前国内经营管理人员欠缺科学管理思想、思维与方法工具，同时，系统地把握经营管理能力不足的现状而精选出来的。旨在提升经营管理人员决策水平与管理能力。本书通过企业管理的核心思想、战略、组织、流程、营销五个方面的讨论与相关思想的介绍，让学员能够在较短的时间内掌握基本的管理思想。我不认为本书适合于那些想快速发家致富的企业所有者和职业经理们，它适合于有事业心和责任感的企业所有者和职业经理人。

目 录

第一章 企业的核心思想	(1)
第一节 企业的本质	(2)
【阅读材料】企业的本质与中国管理的启蒙	(4)
【阅读材料】管理是本土化还是全球化	(12)
第二节 企业的目标	(15)
【案例】沃尔玛何以成为世界第一	(16)
【案例】华为公司的宗旨	(18)
【案例】詹姆斯·林肯的管理哲学	(27)
【阅读材料】企业价值观的重构——企业与员工从对立走向 和谐的必由之路	(30)
第二章 企业战略的规划与实施	(38)
第一节 战略管理过程	(39)
【案例】联正科技有限公司营销战略规划纲要	(46)
【案例】方正集团进军饮料业的启示	(47)
第二节 战略分析工具	(52)

【案例】我国葡萄酒业所处产业周期阶段与特点	(54)
【案例】我国冰箱市场的特点及伊莱克斯的地位	(57)
第三节 战略选择工具	(63)
【案例】东朗电工有限公司 SWOT 分析	(65)
【案例】NBB 电器有限公司 BCG 分析	(73)
第四节 基本竞争战略	(78)
【阅读材料】成功竞争战略选择的 13 条戒律	(84)
【案例】TCL 集团发展战略	(84)
【案例】百事可乐的市场竞争策略——向强者挑战	(89)
第三章 企业组织框架的构建	(96)
第一节 组织设计基础	(97)
【案例】CXB 银行业务部门组织结构的变革	(101)
【案例】惠普的无序管理模式	(103)
【案例】EX(中国)的矩阵式营销组织结构	(109)
【案例】GE 的组织“臃肿”化和扁平化变革	(111)
第二节 事业部组织结构	(113)
【案例】美的集团事业部制改革	(116)
【案例】通用汽车事业部组织变革	(118)
【案例】华帝股份事业部组织变革	(120)
第三节 组织绩效改进框架	(122)
【案例】华天集团授权与监控机制诊断分析	(127)

第四章 企业价值链的流程规划	(129)
第一节 业务流程与业务流程重组	(130)
【案例】中国电信的业务流程重组	(137)
【案例】克莱斯勒公司供应链关系变革	(138)
第二节 基于价值链快速打通的流程体系	(139)
【案例】海尔集团的流程再造与信息化管理	(142)
【案例】联众公司业务流程的梳理与优化	(148)
第五章 企业营销的管理策略	(152)
第一节 市场细分与营销战略	(153)
【案例】新天酒业——营销战略的缺失还是战术的乏力	(156)
【案例】通用汽车的成功以及对我国汽车业的启示	(160)
【案例】电视频道专业化中的 STP 应用	(164)
【案例】中国电信市场细分战略	(168)
【案例】迪斯尼巴黎遇挫——忽视本土文化的结果	(170)
第二节 营销策略的价值	(173)
【案例】“昙花一现”的秦池酒厂	(175)
第三节 产品策略分析	(182)
【案例】福特公司的 Edsel 计划	(194)
第四节 价格策略分析	(198)
【案例】长虹和格兰仕的价格策略	(200)

4

第一章 企业管理的核心思想

管理，从根本上说，意味着用智慧代替鲁莽，用知识代替习惯与传统，用合作代替强制。

——彼得·德鲁克

凡对管理思想没有深刻理解而又想显示自己管理才干的人，总喜欢以高深的术语来表达管理的高深，其实，越是深刻的思想其表达往往越是朴素而易懂的。管理学习的核心是什么？是学习管理的职能、技术、方法、工具、技能？其实，这些都不是最核心的东西。对一个职业经理人来说，你可以随便在书城或网上找到一大堆关于管理之术的书籍，但却理解或认识不了管理的核心思想。在市场经济中，忘记了对企业管理规律的寻求，而热衷于管理形式的学习，使得本想以事半功倍来达成企业和个人成功的初衷，最后只能演变成事倍功半的企业管理形式的无序变化。在数学学习中，不去学习定理，而去背诵解题的步骤，是造就不了数学天才的。同样，管理中，放弃本质和逻辑的思考一样造就不了成功的企业和经理人。

如果你不能在几句话内表达出企业的目标和核心价值观是什么，那么，你就算不上了解了企业，就算不上一个合格的职业经理人，更谈不上企业家。在军队里，军人都知道军队的目标是保家卫国；在战场上，不知道自己目标的将领算不上称职的将领。把这个标准放到企业里来看，那么有多少企业领导是称职的呢？

在企业中，不乏具备强烈市场开拓能力的领导者或优秀的技术专家，但一个普遍存在而又值得注意的现象是，往往领导最强的领域是企业做得最差或最缺乏人才的领域。为什么会是这样呢？

本章主要探讨以下内容：

- 企业管理的本质是什么；
- 企业管理的目标是什么；
- 企业管理思想与工具的关系。

第一节 企业管理的本质

企业领导人最强的领域，往往是企业里做得最差或最缺乏人才的领域！

对一个管理者来说，安排工作的能力比自己做工作的能力要重要得多！

我们常常在大楼还没规划的时候，讨论室内装饰的颜色，且意见难以统一！

——现象与观点

以上的现象并不是个别现象，可以毫不夸张地说：“我们的企业中80%的开会时间是浪费掉的。”有效率的决策者并不多见，而轻闲的管理者更是很少。对企业管理人员“劳累”的鼓励远远超过了对其工作“效率”的考察。企业领导也总是在对下属报告的细节错误进行修改中，显示其卓越的“管理才干”。更有流行的“细节论”作指导，引导着企业的领导人把精力放在了本应由基层管理者思考的问题上。因此，职业经理在一种庸才文化的环境下，变成了忙忙碌碌，但无所作为的“体力劳动者”。

一个特别值得注意的现象是，企业的经理对企业管理应该做些什么事是盲目的。人的本性决定其更愿意处理自己熟悉的事务，于是有挑战领导权威的人才是留不住的。视管理为技术型人才的一种附加职能，是我们企业对企业管理的一种普遍心态。这也是我国企业职业经理难以健康成长的原因之一。于是，不论是多高层的管理者，总是在专业领域找回自己的权威，以确立自己在公司的地位。不懂某些专业的职业经理是难以生存的。于是，对领导而言，挑战专业水平无疑是在挑战领导地位。因此，在对管理人员的招聘中，往往只注意其行业背景，而不是综合的基本素质。

由于管理被视为附加功能，那么热衷于自己做事，而不是安排人做事，对于职业经理来说，恰恰是保护自己地位和获得升迁的主要依据。对一个管理者的评价应该是其下属有多能干，而不是其本人有多能干。而这项指标从没有被我国企业纳入考核之中。无论是从主观的动机还是客观的环境，都造成了只有带领一个离开了自己就不能正常运转的团队的职业经理人，才能在高层职场获得青睐的现象，于是能够集体跳槽的职业经理人受到企业的追捧。

我国职业经理另一大缺陷就是目光的短视和系统思考能力的不足。对大部分的职业经理来说，他们是技术高超的装修师而不是“大楼”结构的设计者。没有具备全球性企业结构思维的企业职业经理人，造就的企业只有在快速的炒作与快速的破产时成为媒体的焦点。这好比装饰华丽但结构不稳的高楼，稍有地震就倒了下去。

问题：

- 专家与管理者的区别是什么？
- 太聪明的人为什么难以成功？
- 企业需要什么样的管理者？



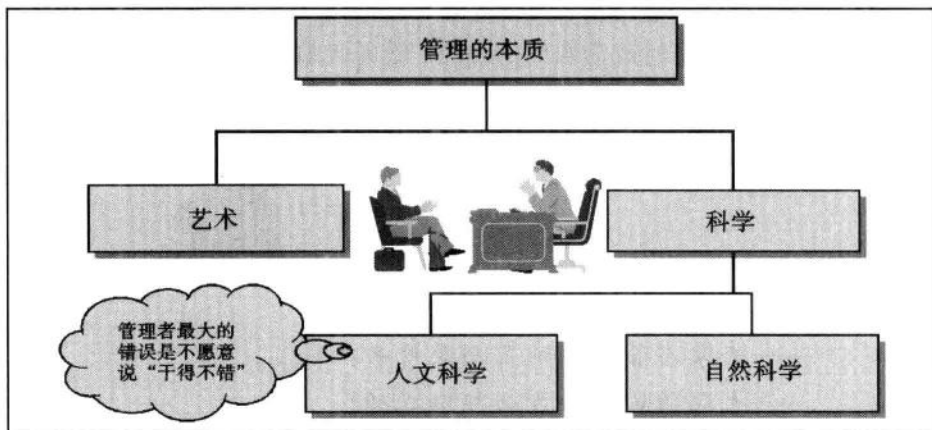
“途径的完美与目标的混乱，似乎成了我们这个时代的一大特色。”这是爱因斯坦的名言，对我国企业管理现状是很适合的。

对管理目标的理解偏差使得职业经理们热衷于追求管理的表现形式。“领头人”是我们对领导和管理者的一般理解，“身先士卒”也是我国自古倡导的管理风格。于是在中国的电影中，我们经常可以看到这样一个镜头：英勇的将领，一马当先，带着全队将士冲锋陷阵，直至全军覆没。这种现象，我们可以称之为“积极的失职”。具体到企业之中，就是销售经理不组织、培养销售人员，进行市场分析与策划，而天天与客户请客吃饭；产品开发经理不研究市场的需求、组织培训研发人员，而自己勾画着高水平的图纸；总经理不研究竞争形势、资源的配置、经营计划与预算，而热衷于媒体的追捧。

对职业经理而言，能提升到某个位置，本身说明其在本专业领域是优秀的。正因为这样，其需要的是淡化而非强化“专家”的身份。然而由于其管理观念的偏差和对本专业的迷恋，难以成为合格的管理者。“老板像员工，员工像老板”，这也是企业中的一大现象。这并不是说老板愿意为员工打工，而是老板们愿意在做事的激情中体会创业的成就感。对民营企业而言，不实现由创业者向职业经理人的过渡，企业的目标不进行调整，企业的发展是难以持续的。

聪明人会精打细算，他们往往被认为是职业经理人最合格的人选，然而，对于一个管理者而言，“明察秋毫”的精明往往使其只精于细节而忽视全局和企业文化。

“管理是通过他人达到目标的工作”，真正的职业管理者善于用比自己更聪明的人。



【阅读材料】

企业管理的本质与中国管理的启蒙

如果说中国企业管理尚处于启蒙阶段的话，定会招来不少的非议。但如果把企业所出现的问题进行实实在在的仔细分析的话，不难发现，犯高级错误的概率并不多，至少大部分企业所出现的问题并不像咨询公司描述的那样复杂。

一、管理的核心是人文而非技术

如果要谈中国的企业管理一个这么大的问题，实在是非个人所能为的。我们从管理最基础的层面上找出一两个基点试探性地探讨，希望能有所启发。

“国情不同”、“本土化”、“东方文化”等言词是我们常见的对一些企业问题的解释（比如 ERP 的实施）。可是这个文化不同到底涉及哪些具体的内容呢？有一个不可否认的事实是，以美国为代表的西方企业在华的经营少有失败者。这里面可能有很多的原因，比如：技术先进、管理规范、资金雄厚等。

“国情和本土文化”在目前中国企业中至少具有两方面的意义：

1. 积极意义。

让一部分经过市场洗礼的企业，认清中国企业的竞争力所在，从而重塑中国企业的核心竞争力，重新夺回市场份额。这一点在家电、手机等行业比