

管理者的真功夫问题的分析与决策 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E8_80_85_E7_c123_289069.htm 英特尔的CEO葛洛夫曾这样说过：“我们并不特别聪明，只不过在激烈的竞争中，比对手做出更多正确的决策。”诺贝尔奖得主赫伯特西蒙曾对管理下过这样的定义：管理就是决策。决策对管理的重要性，就有这么大。而目前我国许多企业的中高层管理者，这方面的能力还远远不够强。如果把一个企业比作一个人，高层管理者就是大脑，要思考企业的方向和战略，确定公司经营的大政方针、发展方向和规划，掌握政策，制订公司规章制度以及进行重要的人事组织及其创新等。企业高层的决策要具有战略性。从时空上看，高层领导者不仅要对当前的大事进行决策，而且要对企业乃至行业的长远发展做出决策。从涉及范围看，领导者的决策，大则涉及国家的发展和稳定，小则涉及一个地区、部门、单位的重大且广泛的问题。从影响作用看，决策成功是最大的成功，决策失误是最大的失误。一个“改革开放”搞活了中国经济，一个“大跃进”苦了几代人。而在企业中，对市场的充分估计制定正确的决策，抓准时机，可以让一个企业迅速占领市场地位，如去年在国内大红大紫的“超级女声”。有时候，一个管理者处理事物的能力往往令人吃惊。从容不迫，沉着冷静越是复杂的事情越见工夫。这种能力虽然和经验有关，但最主要的是他们的思维技能和一般人不一样。管理大师彼得德鲁克曾说过一句名言：“做对的事情甚于把事情做对。”怎样去做对的事情？你首先要有正确的思维能力。在决策由传统的经验决策发展

到现代的科学决策阶段之后，领导者的理性思维能力对决策质量有着重要影响。所以如何培养自己的思维能力对每一个管理者来说是最重要的事，但这也是最抽象、最难培养的。现代决策技术，就是运用一系列科学理论、方法和手段，对决策对象进行定性、定量分析，这就是通常我们说的思维技能表现的三个方面，即：拟定计划、制定决策、解决问题。作为一名管理人员，应该明白一个铁定常理：管理决策活动决不是一件偶然地、孤立地为了解决某个问题而进行的活动。管理决策也不只是限于从几个可供选择的方案中选定一个最优方案的简单行动，更不能误认为只有选定最佳方案才是管理决策。管理决策是一个复杂的全过程，并且贯穿于管理决策活动的各个阶段、每个环节，哪怕只是细微环节。所谓管理工作的第一步就是拟定计划。古人讲：“凡事预则立，不预则废。”只有预先做好了安排，有了准备，有了计划，才能把事情办好。明确了奋斗目标，有了具体的工作、活动程序，也就有了监督检查的依据，这样可以增强自觉性，减少盲目性，从而也就可以合理地安排人力、物力、财力、时间，使工作、活动有条不紊地进行。否则是办不好事情的。因此制定出切实可行的计划，是建立正常的工作秩序，提高工作效率必不可少的程序和措施，从而推动工作顺利进行。同时，计划也是上级部门检查下级部门工作的依据，还可以作为本单位工作总结的对照文本。《孙子兵法》十三篇，第一篇就是“始计篇”，说的就是所有的战争开始于计划。戴明博士著名的管理循环理论PDCA，也是从计划(Plan)开始。因此作为管理者的首要任务便是能够制定清晰有效的工作计划。有一次我和我的一个学员谈起制定计划的事，这位业绩还算不

错的营销总监告诉我他的方法:把去年完成的营业总额乘上总经理规定的企业发展速度就等于今年的目标,说完以后他自己也不好意思地笑了起来。我相信我们周围很多的经理都这样在工作(当然不是全部)。我们制定目标的目的是为了控制事情的发展,而这种令人哭笑不得的方法除了表面上好看,是否真的有效就只有天晓得了。从一开始就没有去做对的事情,接下来的每一天除了疲于奔命还能干什么?决策的重要前提就是分析问题。不去追究问题的根源,不仅影响到问题的决策。得不到根治,而且还将耗费大量的时间和金钱。在我们决策之前先要弄清楚问题的性质。作为管理者,制定决策和领导执行是我们的职责。没有不存在问题的组织,同样也没有不需要做出决策的管理者。发现问题,分析问题,做出决策,解决问题,是一个简单而固定的流程。然而,如何高效而正确地完成流程的每一个环节,却并不是容易做到的事情。实践证明,科学分析问题与正确决策的能力,能够帮助管理者全方位提高日常管理效率。计划和执行的过程中有许多变量,这就要求我们慎重地进行决策。错误决策的后果是导致失败,正确的决策则是奠定成功的基础。作为计算机芯片行业的老大,英特尔的CEO葛洛夫曾这样说过:“我们并不特别聪明,只不过在激烈的竞争中,比对手做出更多正确的决策。”他告诉了我们,管理者的每一次决策会给企业带来什么。企业怎样来考验每一个管理者的能力?就是看你如何去解决问题,尤其是比较复杂的问题,这也体现了决策者的价值所在。没有一个企业是没有问题的,不论是质量不佳、产能不足、交期不准、人力不足、士气不振,还是财务困窘、设备陈旧、工艺落后、市场占有率下滑……只要谁能

解决问题，谁就能得到企业的青睐和重用。我们不应该去责怪企业的“现实”或者“短视”，因为市场是现实和残酷的，企业毕竟不是学校，没有时间等待我们成熟，也不可能容许我们老是犯错误。当然，这些能力也不一定要在干中学、学中干才会提高，有很多的技巧是可以通过有效的训练加以提升的，问题是我们自己是否意识到了，还是自我感觉仍然良好。最近有个企业请我去讲授一个系列训练课程“问题的分析与决策”。课程效果我这里不多说，但企业老板对不合格经理人的深恶痛绝的态度让我印象十分深刻，我们已经远离了那个遇见事情拍胸脯“没问题”，遇见问题拍脑袋“想对策”，工作搞砸了拍屁股“走人”的“三拍经理人”的年代了。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