

基层管理漫谈（5）：新手，在解决问题中成长 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_9F_BA_E5_B1_82_E7_AE_A1_E7_c41_65721.htm 基层管理者大多是走上领导岗位的新手，疑难问题是对他们的最大挑战，因此，一定要在实际工作中迎接这个挑战，多磨练自己。在工作中，有许多问题需要你来解决，解决问题的方法是因事、因时、因人而异，不可能有一成不变的解决之道。但我们可以对经验加以总结与归纳，形成参考的模式，解决问题的步骤可归纳成如下模式：1、日常观察：从计划及控制过程中，及时发现问题，并作为改善的机会。出现问题并不可怕，将它看作是一次锻炼的机会，我们要很好的把握和珍惜机会。这方面我们在培训敏锐度，及时发现问题和预测问题。2、分析与评估：我们要透过征兆分析出潜在的问题，分析现况持续发展下去的后果，有哪些是可控因素，哪些是不可控的因素等。3、临时措施：对于一些紧急情况，应马上采取应变措施（临时方法），制止势态的发展。4、寻找长期解决方案：在临时措施后，应认真研究，找到长期解决办法。5、评估方案：对解决方案进行评估，在评估之前，先要有一个判断准则，即哪些结果是必须的，哪些结果是希望有的。再对方案产生的结果及其确定性进行分析，有三种情况：确定（按方案执行后有一个确定的结果）、预计风险（该方案按概率出现某个结果）、不确定（该方案多个结果，并且不知其概率）。对于不确定的应运用判断力将其转化为前两种。6、作出决策：根据评估结果，做出方案选择。基层工作中大多是个人决策，但目标管理理论推崇员工参与的集体决策，

集体决策的优缺点为：优点：可提供更多意见和方案 增加管理人员和下级的沟通 提高士气 改善员工的工作素质 缺点：花更多时间 较高的决策成本 管理人员仍对决策负全责 需要较高的管理技巧

7、执行决策：下达执行任务，特别在初期需要监督执行。

8、评估结果：通过评估结果，来评估决策的成败，并计划下一步的工作。为了慎重起见，我们要对决策进行审视，你可以开发出一张check list，示例：

- 1) 是否真正解决基本问题
- 2) 是否会抵触公司政策
- 3) 有没有曾经使用过？效果如何？
- 4) 还有哪些不利因素
- 5) 谁负责跟进
- 6) 是否是一个长远解决方案
- 7) 是否公平地处理所有有关人的利益
- 8) 对成本的影响如何
- 9) 是否提高效率或增加利润

上述步骤是一个指引，在实际工作中可以按部就班地执行。在这个过程中，管理人员要注意克服如下几点：

- 未能察觉问题（例如：没深入、没留心，或经验不足，使得问题到了不可收拾的地步才发现）
- 不敢面对问题（例如：害怕丧失自尊，或不敢承担责任而寻找替罪羊）
- 仓促行动（例如：未按上述要求来做决策，导致仓促行动）
- 不敢做出决策（这是管理新手要注意克服的）

如何寻找解决办法（方案），也是我们要学习与积累的：

- 头脑风暴：尽可能过收集建议，再进行评选。（你会开“头脑风暴”会吗？）
- 历史经验：借鉴以往的类似情况的处理，这要求我们将成功或失败的案例文档化，供下次参考。
- 专家意见：如果问题涉及专业（包括管理专业），我们应咨询专家。
- 研究小组：为解决这个问题，而专门成立一个攻关小组或研究小组来探寻方案。
- 外来信息：在制定方案的过程中，借助外部的资源和信息。
- 创新手段：在寻找解决办法的过程中要敢于创新。

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