

business
edge

先知先进 — 管理先锋

国际金融公司中国项目开发中心 组编

中 小 企 业 管 理 **DIY** 丛 书

↑ 人 生 产 力 技 巧 系 列

决策与执行

Making and
taking decisions

上海科学技术出版社

国际金融公司中国项目开发中心 组编

个人生产力技巧系列

决策与执行



中小企业管理

DIY丛书

上海科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

决策与执行/国际金融公司中国项目开发中心组编.
上海:上海科学技术出版社,2005.6
(中小企业管理 DIY 丛书.个人生产力技巧系列)
ISBN 7-5323-8000-9

I.决... II.国... III.中小企业一经营决策
IV.F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 021600 号



世纪出版集团 出版、发行
上海科学技术出版社

(上海瑞金二路 450 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 889×1194 1/24 印张 5 字数 99 千字

2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

印数:1—4 250

定价:9.00 元

本书如有缺页、错装或坏损等严重质量问题,
请向承印厂联系调换



《中小企业管理 DIY 丛书》介绍

《中小企业管理 DIY 丛书》是由国际金融公司中国项目开发中心组编的一套针对中小企业经营者的自学教材。丛书专门为下列对象设计：

- 中小企业的业主，
- 中小企业的管理人员。

本书为他们实施有效管理提供了必需的基本工具和知识。

另外，由于本书全面描绘了有关管理方面的所有重要问题，因而中小企业的员工和攻读企业管理的学生也会觉得有用。

丛书的每一本都是由一批资深培训专家根据专门的要求和程序编写的。这些要求和程序的特点是：

- 高品质的内容 精选自世界各地针对中小企业经营者的管理丛书；
- 本地化的商业语言 为企业家所熟悉；
- 本地案例的采用 达到因地制宜的效果；
- 采用多个步骤确保质量：
 - 由本地业界专家对内容进行改编和校对；
 - 由本地资深专家对内容进行审核以确保其相关性；
 - 由目标读者试用；
 - 根据读者的反馈进行修改。

《中小企业管理 DIY 丛书》不同于其他商务培训手册，它具有如下特点：

- 深入浅出，便于记忆，寓教于乐，通过有趣的活动和练习让读者亲身体会，使学习变得轻松。





- 页面设计丰富多彩,加上图形和表格,使知识表现更直观,便于加深理解。
- 每一部分的结尾都配有自我评估练习,让你测试一下自己,确保你在进入下一部分的学习之前已经掌握了前面的主要内容。
- 温故而知新,每一部分末尾的小结归纳了这一部分的要点。
- 由于丛书所具有的实用性,你会有许多机会应用和巩固你在书中学到的知识,这必将有助于实现你事业的目标。
- 案例分析,理论联系实际,利用所学为现实的问题寻求最佳解决方案。
- 每学习完一本后,你可以综合所学的知识制订一份行动计划,帮助你达到学以致用目的。
- 丛书按模块设计,非常灵活。你可以从系列丛书中选出你需要学习的部分,在合适的时间和场所——在家里、办公室或在教室学习;可以和同事一起学习,也可以在培训师的指导下学习。

作为一个企业的业主或经理人,你会涉足企业经营的方方面面,需要具备多方面的能力与技巧。《中小企业管理 DIY 丛书》专门为你提供了一个“个人生产力技巧系列”,包括:

《时间管理》

《权威管理》

《有效授权》

《良好沟通》

《决策与执行》

《计划与控制》



《提高效率》

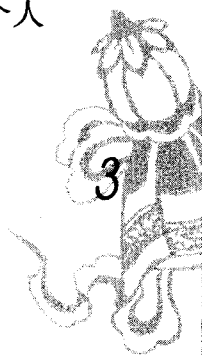
《激励员工》

《引领变革》

《团队领导》

《解决问题》

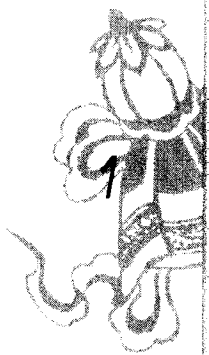
我们推出“个人生产力技巧系列”的目的在于为经营者提高个人的生产力技巧提供帮助。每本书介绍了个人生产力的某个具体方面,整个系列涵盖了领导能力、管理手段、实施方法、人际沟通等多方面的技能。在学习过程中,你可以边学习、边计划、边实践。通过这个系列的学习,定能为你的个人生产力的提高打下扎实的基础。





目 录

本书概述	1
谁需要这本书	1
本书目标	2
你会读到些什么	2
学习方法	3
活动要求	6
树立自己的学习目标	6
 一 大决策和小决策	8
简介	8
问题和决策	9
决策有多难	12
人们如何进行决策	15
决策的程序	21
小结	27
反思	28
 二 问题、目标和限制条件	29
简介	29
陈述问题	30
确定你的目标	36
限制条件	41
小结	49



反思	50
----------	----

三 找到正确的选择

简介	51
----------	----

收集信息和想法	51
---------------	----

评价选择方案	58
--------------	----

作出决策	62
------------	----

小结	66
----------	----

反思	68
----------	----

四 执行决策

简介	69
----------	----

准备执行决策	70
--------------	----

分析风险和困难	74
---------------	----

决策的确定和沟通	76
----------------	----

制订执行计划	78
--------------	----

评估结果	81
------------	----

小结	85
----------	----

反思	87
----------	----

学习成绩检测

快速测试	88
------------	----

案例分析	90
------------	----

回顾与反思

回顾与反思	91
-------------	----

行动计划	95
------------	----

附录 参考答案



本书概述

谁需要这本书

如果你是一家企业的经理,你需要经常作出决策,不管这些决策是大的还是小的,是简单的还是复杂的,对企业无关紧要还是至关重要。那么,你怎么知道你的决策是不是最佳的呢?在决策和选择最佳决策的过程中,会出现许多问题,本书将教你如何最好地解决它们。

可以说,领导就是进行决策。经理、主管和团队领导每时每刻都面临着决策问题。

决策与解决问题是紧密相关的,并且起着至关重要的作用。

我们每天都需要作出各种各样的决策。其中的大部分是小事情,而且也没有很多时间让你考虑;然而,有些决策与产品和服务的质量、成本、收入、生产力、市场成功、工作关系以及职业密切相关。它们是影响未来的重要决策,如果决策失误,后果将很严重。

对于这些决策,我们有必要仔细想一想:

- 我们希望获得什么?
- 有哪些选择?
- 最佳决策是什么?
- 如何执行最佳决策?

在接下来的四个部分中,这些思考将逐步发展成系统化的决策规则。你将学习这些规则,并了解它们是如何在实践中发挥作用的。



本书从解释解决问题和决策过程的关系开始,进而形成一套系统的、程序性的决策规则。这套规则的重点之一是思考如何确定目标和标准,以帮助你从多种选择中作出最佳的决策。由于好的决策很大程度上依赖于可靠和相关的信息,你需要考虑如何收集和评价这些信息。最后,你将得到有关执行决策方面的一些指导。

本书目标

读完本书,你将学会:

- 
- 采取一种系统的、周密的方法作出复杂的决策;
 - 识别导致好决策和坏决策的因素;
 - 说明如何为决策确定目标,并排出优先次序;
 - 识别限制你的决策的因素;
 - 描述如何形成和评价供选择的方案;
 - 描述如何执行决策和评价结果。

你会读到些什么

本书分为几个部分,分别讨论不同的专题。在每一部分里,你会看到:

- **背景信息** 包括主要概念的定义、解释与举例。
- **活动** 帮助你预先思考相关概念和主题。
- **自我评估** 在每一章结束时检测你的理解程度。
- **小结** 复习要点。
- **反思阶段** 让你有机会反思一下,自己学到了什么,怎样用在工作中?



本书最后还有：

- **快速测试** 测试你对本书中出现的概念是否理解。
- **案例分析** 尝试将本书的某些观念用到你的实际工作中去。
- **反思与回顾** 让你有机会测定自己读完本书后的收获。
- **实战计划** 帮助你将所学知识运用于实际工作。
- **参考答案** 部分活动、自我评估以及快速测试、案例分析的答案。

本书使用了一些图标以帮助你学习。这些图标的样式和含义如下：



活动、测试和评估，用来衡量你的进步；



自我评估，用来检查你对每一部分的理解；



简介，每一部分中出现的重要观点；



思考你学到了什么，怎样将它用在工作中；



要点，提请注意。



学习方法

在何处读

任何地方！

本书是专门为自学而设计的，所以你几乎可以在任何地方读。为了从中获得最大的收益，你可以找一个能够集中精力、不受干扰的地方。

在何时读

任何时间！

如果你是一个人学，那就完全取决于你自己。不同的人适宜于在不同的时间读书。最好的办法是在几天中专门留出一定的时间。利用每一部分中的提示了解各个活动应该花费多长时间。切勿企图跳过书中的各项活动，因为它们不但能帮助你复习学过的概念，还能为学习下一部分打基础。按照自己的步调学习，即便在某个活动上稍许多花了些时间，那也完全不必沮丧。

如果你是在一个班里学习，课前预习和课后复习是很有用的。你的老师会指导你完成书中的各项活动。

如何读

爱怎么读就怎么读！

读完本书需要 10 小时，但并不是说你必须连续 10 个小时把它读完。最好有固定的学习时间，比如说，每次一小时。这样读的效果要比一口气读完整本书好得多。在学习的时候，你可能需要准备好铅笔和橡皮，以便在活动和其他练习中写答案和做修改。

每学完一个部分，花些时间反思一番，看看你对哪个专题最感兴趣，怎样将你学到的东西用到当前的工作中。这将有助于你学完本书之后准备一份实战计划。

尽可能找一名伙伴一起学完本书。这名伙伴可以是工作中的同事或是相近职业的同行。要是找不到，就花些时间与你的朋友或工作团队讨论重要的问题和想法。这有助于你加深理解，记住更多知识。

读完本书之后，你有机会通过两种途径应用学到的东西：





- 解决案例中的问题；
- 创建一份行动计划。

案例分析描述的是发生在中国的实际情景。它引导你思考所有学到的知识,并运用自己的经验加以综合,制订出一个解决复杂问题的实用方案。

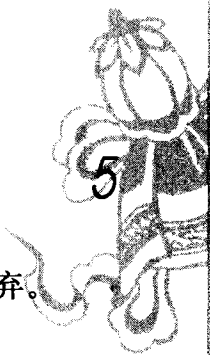
实战计划是将理论转化为实践并在工作中取得实际效果的机会。你可以邀请你的同事或团队与你一起来设计实战计划。将你的实战计划划分成一个个可度量的小步骤,花些时间完善每个步骤。记住,实战计划是一个灵活的指导工具,不是固定不变的构架。把实战计划贴在你的工作场所,每过几个月重温一遍,必要时作适当调整。

谁能帮助我

任何人!

在你读完本书的过程中,你可以从不同的人那儿寻求帮助:

- 首先是你自己 将你所遇到的难题,从头再读一遍,千万不要放弃。
如果还是不理解,先小憩一会,然后再读一遍把它消化掉。
- 与家人、朋友、同事交谈 即使他们没有任何专业知识,有时讨论一下也可以帮助你澄清某些观点。
- 培训师 你可以请教培训师或顾问。



怎样评价自己的进步

如果你是一个人学习本书,书中的活动、自我测试、快速测试、案例分析、工作任务和实战计划会让你很好地评估自己每天的进步。

请注意,书中的问题有多个正确答案,书末的答案仅供参考与引导。要

是你的答案与书后的答案不完全一样,那也没有关系。

活动要求

下列活动需要制订计划,你可以先看一看,预作准备:

活动 4 要求你开始总结自己作出过的决策选择。这件事你越早开始越好,与此相关的还有活动 16。

活动 23 要求你编一份信息来源目录,这将使你能够更快地获得作决策需要的信息。

树立自己的学习目标

现在,花几分钟时间写下你的学习目标。它会在学习中随时提醒你:我为什么要学,我希望获得什么结果。

我本人想获得的成果是:

(例如,我想了解如何作出和实施决策,以提高我的决策技巧。)

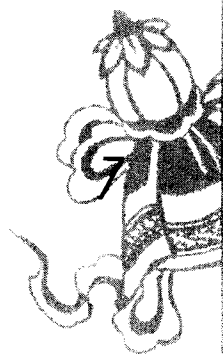
我想为我们团体获得的成果是:

(例如,我想知道,如何选择最佳方案来解决工作问题。)



祝你好运!

无论用作何种用途——自学、工具书、培训还是远程教育,我们都希望你会喜欢这本书。最后,祝你有一个开心、自如的学习经历!



大决策和小决策

简介

主管、经理与员工最大的区别在于他们所需作出决策的性质和数量。实际上,我们可以说**管理就是决策**。

不管决策容易还是困难,它们都会影响未来。决策需要在理解的基础上作出判断,理解得越深刻,越可能作出好的判断。以下是几个典型的例子。

早晨一上班,仓库的唐先生就犯愁了:他所管的 12 个员工中有 4 个没到。缺了这么多员工,应该如何让工作不受影响呢?

玩具厂汪小姐负责的生产线不得不停了下来,因为质检部门发现她们刚完成的一批产品不合格。汪小姐知道她必须找到问题的症结所在,然而,要很快地查出问题却很难。与此同时,她的员工正坐在旁边闲聊,等待着她的决策。

王先生被叫到了经理室。新设计方案的截止日期提前了一星期。王先生一边听着,一边盘算着如何安排工作:既要满足工作上的要求,又要信守自己向员工所作的承诺,减少工作时间。

李师傅在糕点部工作,让她火气冲天的不仅仅是烤炉所发出的热量。徐师傅那天说的话,使她感到再也无法与徐一起工作了。于是,李师傅决定与



她的主管好好谈一下。

也许,你时常会遇到以上这些问题。为了寻找解决办法,你几乎永远需要不断地作出决策。

第一步,我们先考虑:

- 作出决策和解决问题之间的关系;
- 容易的决策和困难的决策;
- 人们如何进行决策;
- 好决策和差决策。

在本书的其他部分,还将介绍缜密的决策必须遵循的规则。

问题和决策

说到决策,我们会很自然地想到难以作出的“棘手的决策”。

黄小姐遇到了一个难题。她正设法安排好工作,好早些下班到幼儿园接女儿,并带她去参加一个朋友的聚会。此时,主任打电话通知她,要她对昨天的事故写出紧急报告。这会令她一直工作到 17:00,来不及接女儿,也赶不上朋友的聚会。



活动 1

3 分钟

黄小姐所面临的难题是什么?

