

| 管 | 理 | 经 | 典 |



管理者

GOVERNOR

如何有效决策 与高效执行

青 松◎编著



No.1

一部解读管理者

核心理念

的实用指南



奠定企业管理基础
落实高效管理目标

管理就是决策，决策重在执行，
管理者的决策力和执行力是团队生存的关键。

新时代管理者，注重的是有效决策；
最终成败与否，取决于团队执行力的高低。

时事出版社

|管|理|经|典|



管理者 GOVERNOR 如何有效决策 与高效执行

青 松◎编著



时事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者如何有效决策与高效执行 / 青松编著. -- 北京: 时事出版社, 2016.7
ISBN 978-7-80232-885-3

I. ①管… II. ①青… III. ①决策学②组织管理学
IV. ①C934②C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 070396 号

出版发行: 时事出版社

地址: 北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮编: 100081

发行热线: (010)88547590 88547591

读者服务部: (010)88547595

传真: (010)88547592

电子邮箱: shishichubanshe@sina.com

网址: www.shishishe.com

印刷: 北京建泰印刷有限公司

开本: 787×1092 1/16 印张: 22 字数: 347 千字

2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元

(如有印装质量问题, 请与本社发行部联系调换)



前言

Prefaces

管理，是一门技术，更是一门学问。作为一名优秀的管理者，要想在管理工作中游刃有余、得心应手地开展工作，就必须要有高效的决策。高效的决策是管理工作中十分重要和关键的内容，毕竟决策是管理的基础和核心，是实现管理的关键途径。因此，管理就是决策，决策的正确恰当与否将直接关系到管理的成败，对一个企业和团队的生存和发展有着不容忽视的影响。

而且，决策是管理者的主要职责之一。在企业生存和发展的过程中，对市场做出充分估计并制定正确的决策，抓准时机，便可以让一个企业迅速占领市场地位，赢得先机。相反，如果企业管理者不懂得科学地决策，不能掌握决策的程序、方法，对信息做出预判，制定科学客观的方案，那么管理将成为一件十分棘手且徒劳无功的事。

何况，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？首先就是要要有正确的思维能力，能够科学准确地进行决策。实际上，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。从影响的作用来看，决策的成功是管理工作最大的成功，决策的失败是管理工作最大的失败。



因此，决策是企业做任何事情的第一步，如何有效决策切中了管理的要害。作为一位优秀的管理者来说，先决定要做什么，然后才是怎么做的问題。当然，决策是企业最费神，也是最具风险性的核心管理工作。实际上，企业里出的许多问题，如果仔细追究，大多是源头决策的问题。

同时，一位优秀的管理者还能够清楚地认识到，执行是正确决策的生命线。对于管理工作来说，仅有科学的决策还是远远不够的。要想决策真正落地，发挥效力，就需要强有力的执行力作为支撑。

事实上，对于现代管理者来说，其能力的差距往往表现在执行力的高低上。执行是一切正确决策能否实施的关键所在。做出决策和制定政策，其实事情只是做了一半，另一半而且是更重要的一半则是要努力地贯彻实施，强化执行。只有这样，一切的决策、计划才能够转化为现实，为企业的生存发展提供支撑和动力。

总之，管理要依靠科学的决策，决策最终要在执行中得以落实和发展。而作为企业和团队的管理者，决策力和执行力是成败的关键，一个管理者的决策力和执行力决定了一个企业和团队的生存与发展。因此，怎样提升决策力与执行力是摆在每一位企业管理者面前的一项极其重要的任务。

而本书就是一本针对广大管理者有效决策和高效执行的实用指南。本书以朴实且极具趣味性的故事切入，针对管理者所需要的决策管理和高效执行工作中所需的知识进行阐述，对企业管理智慧进行深入的剖析、分解，具有独到的智慧，切实地点中企业管理的精髓。而且，本书所阐述的决策方法简便有效，实用具体。翻开本书，管理者定能对有效决策和高效执行有一个科学全面的认识，从而提高自身的管理技能，使之成为一名优秀卓越的管理者，对组织和企业进行更科学、更高效的管理。



目 录

Contents

第一章 科学决策是管理工作的核心

管理也就是决策	002
掌握有效的决策方式	004
学会各种决策方法	008
适当授权给下属去做	010
决策要以目标为导向	012
决策要去除教条主义	014
决策绝不能照搬别人的经验	016
决策时不能优柔寡断	020
决策缺少不了自信	024

第二章 决策要遵循科学的程序

决策离不开决策分析	028
决策要弄清问题的症结所在	030
找到可靠依据分析问题	032
决策的几个简易步骤	035
尽量事先确立决策效益	038



决策要分清目标的主次	039
决策需要清晰准确的目标	042
决策要做好潜在的问题分析	044
重新决策的要素	046
控制好决策的过程	048

第三章 采取科学灵活的决策方法

决策前要慎重判断	052
要多发扬民主作风	054
决策也要灵活应变	057
决策要用事实和数据说话	059
决策切忌纸上谈兵	061
决策要积极规避风险	063
决策时不要强求最好	066
要准备各种可选择的方案	068
要做到科学决策	072
决策绝不能想当然	074
熟练掌握决策的技巧	076

第四章 决策要制订客观方案

决策要具有针对性	082
切忌过度自信	084
决策需要系统的眼光	087
要考虑的仅仅是“正确”的决策	088
要在必要的时候才做决策	090

决策要防止因小失大	092
靠经验也不能偏信经验	095
决策要满足“边界条件”	098
权衡好风险与效益	100
风险决策时避免畏难情绪	103
采取组合思考的决策方法	105
正确有效地做决策	107
用逆向思维来决策	109
规则不是不能打破	111
决策切忌先入为主	113
正确对待反对意见	115

第五章 决策最重要的是要付诸行动

决策离不开执行力	120
用行动来证明一切	122
没有执行就没有决策	124
员工执行力差的根源	126
决策关键是要落到实处	129
执行力缺失的危害	131
执行是决策的生命线	134
管理者应具备相当的执行力	135
注重自我执行力的修炼	139
切实融入执行的过程	141
要做好执行的表率	143
注重行动前的准备工作	146
关键是要使决策生效	148



严格按照标准和制度执行	149
策略和执行并重	150
先从大决策抓起	152
工作要严谨细致	154
把任务和人员结合起来	155
合适的人执行合适的事	158
制度是执行力的保障	161
敢于肯定并坚持自己的决策	164
决策后实施要及时	167
决策要谨防漏洞	169

第六章 决策要科学进行前景预测

预测和决策要掌握信息	172
好的决策要富有远见	174
正确地过滤信息	176
数字是定量决策的重要参考	178
尽量避免预测的盲点	180
选准决策的坐标	183
别掉进预测的误区	186
决策时做出的预测范围要广	188

第七章 高效执行要有良好的沟通保障

与下属展开有效的沟通	194
保证下属清楚命令	196
下达命令时要明确责任	198

下达命令的口气要坚决	199
下达命令要考虑下属个性	201
下达命令的基本要领	203
避免“多头领导”	205
下命令要以身作则	207
对新下属下命令由易到难	209
让下属做分内的事	210
对下属要有必要的信心	212
懂得激发下属的工作热情	214
善于让下属肩负重任	216
给予下属及时有效的帮助	219
尽量避免对下属指手画脚	221
合理有效地监管下属	224
让下属主动执行	226
做好工作追踪	228
避免下属产生抵触情绪	232

第八章 高效执行首先要有责任心

懂得承担责任	236
负责才能发挥能力	238
有关切之心才会有责任	241
负责任要找准位置	244
懂得主动地承担责任	246
让员工富有使命感	249
“我要做”而不是“要我做”	251
积极地为问题寻找方法	254



不找借口拒绝敷衍	257
学会把公司的利益放在首位	259
公司才是你的船	263
让员工真心地认同企业	265
工作使人生价值最大化	268
敷衍工作就是在敷衍自己	271
要懂得顾全大局	274
将事情分出主次轻重	276
学会在工作中自动自发	278

第九章 高效执行的重中之重要到位

执行不到位的原因	282
只有结果才能证明员工的价值	285
成果要经得起检验	288
保持主动的执行精神	291
细节到位执行才能到位	294
保证每个环节执行落实到位	297
执行绝不能忽视细节	299
把小事做到极致就是大事	301
第一次就把事情做对	303
执行要有效率	305
高效工作才有好业绩	307
执行不到位等于没执行	309
工作要做到零缺陷	311
把事情做得圆圆满满	313
抱定“只有更好”的进取心	315

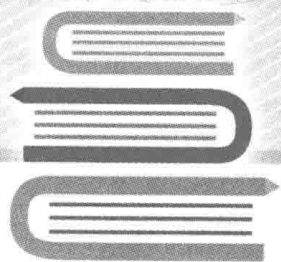


用企业文化提高执行力	318
成就强有力的执行力文化	321
执行要加强协调	324
执行要选对人才行	325
执行要抓住问题的关键	328
问题总会有方法	330
执行要善始善终	333



第一章

科学决策是管理工作的核心



管理者的主要职责之一是决策。决策正确与否，对一个单位和组织的发展和建设起着至关重要的作用。现代管理者不能做唯上的决策、专断的决策、情绪的决策、经验的决策、低能的决策。不能因目标不切实际引起失误、过程不合程序引起失误、责任不明确引起失误、职能不转变引起失误、信息不公开引起失误。管理者提高决策水平非常重要。



管理也就是决策

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。决策对管理是十分重要的。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，制定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，高层领导者不仅要当前的对大事进行决策，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。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。

管理大师彼得·德鲁克曾说过这样一句名言——“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。

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：拟订计划、制定决策、解决问题。

管理人员应该明白一个常理：管理决策活动绝不是一件偶然地、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，并且贯穿于管理活动的各个阶段、每个环节，哪怕只是细微环节。

古人讲：“凡事预则立，不预则废。”管理工作的第一步就是拟订计划。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。因此制订出切实可行的计划，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，从而推动工作顺利地进行。

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。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，而且还将耗费大量的时间和金钱。

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。

★ ★

管理一点通

管理就是决策，这一定义切中了管理的要害。因为决策是企业做任何事情的第一步，即先要决定做什么，然后才是怎么做的问题。决策是企业最费神，同时也是最具风险性的核心管理工作。实际上，企业里出现的许多问题，如果仔细追究，大多是源头决策的问题。



掌握有效的决策方式

企业决策要在良性循环的轨道上发展，给企业创造利润奠定坚实基础。因此，在做决定前请多考虑。但多数人做决定时是出于一时的意气，到头来需要花很多时间为这些决定产生的后果伤脑筋。

做决定最好的方法是在你下决心之前多做考虑。换句话说，先做好你所能做的每一件事，以保证能做出正确的决定，一旦有了决定，并安排好执行的日程表后，就不要再为其后果伤脑筋。

在做决定以前，请先回答下列五个问题：

(1) 这种决定必须由你来做吗？需要先了解你的职权范围与限制，才能分辨哪些事情是由你单独做决定的，哪些是可委托员工的。

(2) 你必须决定什么？换句话说，这是不是值得你注意的问题？

(3) 你必须在何时决定？在你的决定中时间是一个很重要的因素吗？需要立即做决定呢，还是可拖延而不会增加不良的后果？

(4) 还有其他你必须要知道的吗？你是否掌握了做正确决定所必需的所有事实资料？或者可以从其他地方找到更多的情报？

(5) 你将如何做决定？把所有收集得到的事实与后果资料在心里建立一个损益表，仔细地衡量每一种方案的优劣利弊，从许多可行的解决方案中挑选一种最合适的办法。若你已决定了行动方式，那么剩下的就是采取行动。

以上决策方式只是给管理者一个大概的规格，我们不能说一定要怎样做决策才正确，擅做决策的领导的确拥有一个共同点。他们能掌握信息，勇于授权，



凡事都从大处着眼，勇于做出决定。这样的决策方式才能有效。

1. 掌握有利信息

市场信息是成功的平台，也是失败的陷阱。作为一名管理者，如果不能及时或提前捕捉到有利于自己做出经营决策的信息，就会被赶出这个无情的竞争场所。只有将获得的信息最有效地利用，才能将信息转化为有用的资本。

被称为香港“假发之父”的华裔富商刘文汉，就是在餐桌上凭一句话的信息而发家的。

1955年的一天，刘文汉在美国克利兰市的一家餐馆里和两个美国商人共进午餐。席间，他们谈到如何开创一门新行业，使之在美国得以畅销，其中一个美国商人说了两个字“假发”。刘文汉反问了一句：“假发？”那人点点头说：“假发。”真是言者无意，听者有心。当时，连假发是什么都不知道的刘文汉凭着他敏锐的感觉和聪明的头脑，认为假发业一定会给他带来财富。于是，他千方百计地找到了当时在香港独一无二的假发制造师。经过假发师的帮助，刘文汉生产出了品质优良的假发。刘文汉的假发制造业为他开创了史无前例的黄金时代，香港也差不多在一夜之间成了世界假发制造业之都——香港的假发热，真像当年美国的“淘金热”一般啊！

信息对预测和决策是如此的重要，但预测和决策对所需的信息也有其要求，并不是随便什么信息都可以满足需要。信息有时候出于种种原因，使我们来不及掌握全面的情况，不得不凭直觉做出各种决策。在这种情况下做出的决策极可能是错误的。

麦考梅克曾预测南美将掀起高尔夫球热，他的公司曾成功地在美国、欧洲、澳大利亚及日本主办过高尔夫球赛，取得了很好的经济效益，因此他们决定在秘鲁、委内瑞拉和巴西也搞一系列类似的活动。他们估算了一下：设置5万美元奖金吸引运动员参加比赛，再花5万美元用于比赛所需的各项费用。他们主办这次比赛大约将有12.5万美元的收入，公司可以从中获利2.5万美元。这不能不说是一个好策略。

但麦考梅克忽略了一个极为重要的事实。20世纪60年代初，南美的经济