

Л. ПЛАНКЕТТ Г. ХЕЙЛ



**ВЫРАБОТКА
И ПРИНЯТИЕ
управленческих
решений**



·ЭКОНОМИКА·



Планкетт Л., Хейл Г.

П37 Выработка и принятие управленческих решений: Сокр. пер. с англ.—М.: Экономика, 1984. — 168 с.

Книга рассказывает об одной из консультационных фирм США по вопросам управления посвящена практике обоснования управленческих решений. Авторы вводят понятие «проактивного» управления или управления основанного на прогнозировании возникновения возможных проблем и заранее выработке способов их решения. Анализируются причины порождающие управленческие проблемы рассматривается процесс принятия решения приводятся методические приемы обоснования планируемых мероприятий.

Для хозяйственных руководителей специалистов объединения и предприятия научных работников

П 0604040000—188
011(01)—84 88—84

ББК 65.8
33М21

Лори Планкетт, Гай Хейл

ВЫРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Редактор
Д. А. СОКОЛОВСКИЙ

Мл. редактор
А. И. ФИЛИМОНОВА

Худож. редактор
А. Н. МИХАЙЛОВ

Техн. редактор
Г. В. ПРИВЕЗЕНЦЕВА

Корректор
А. С. РОГОЗИНА

Оформление художника
А. Н. ЩЕТИНИНА

ИБ № 2293

Сдано в набор 19.06.84. Подписано к печати 09.10.84. Формат 84×108 / Бумага типографская № 1. Гарнитура школьная. Высокая печать. Усл. печ. л. 882/9. 03 усл. кр. отт. Уч. изд. л. 8.96. Тираж 20 000 экз. Зак. 546. Цена 65 к. Изд. № 5688.

Издательство «Экономика» 121864 Москва Г-9 Бережковская наб. 6

Ярославский полиграфкомбинат Союза полиграфпрома при Государственном комитете СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли 150014 Ярославль ул. Свободы 97

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	5
Введение	23
Раздел 1. ПРОЦЕССЫ ОПЕРЕЖАЮЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ	31
1. Причинно-следственный анализ	31
Процесс причинно-следственного анализа	35
Варианты причинно-следственного анализа	51
2. Принятие решений	61
Стандартный процесс принятия решений	63
Процессы принятия решений различных типов	83
3. Анализ плана управленческой работы — ключ к опережающим действиям	108
4. Обзор ситуации	117
Раздел 2. РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯМ	127
5. Проблемы человеческих отношений	127
Характеристика проблем человеческих отношений	128
Применение процедуры причинно-следственного анализа	130
Основные принципы управления людьми	133
6. Участие в совещаниях и оценка рекомендаций	136
Участие в совещаниях	138
Проведение совещаний	139
Оценка рекомендаций	143
7. Искусство убеждения	145
Раздел 3. ОБУЧЕНИЕ МЕТОДАМ ОПЕРЕЖАЮЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ	150
8. Роль руководителя в обучении работников методам опережающего управления	151
9. Роль специалиста по подготовке управляющих в обучении методам опережающего руководства	158

**ВЫРАБОТКА
И ПРИНЯТИЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ**

THE PROACTIVE MANAGER

THE COMPLETE BOOK
OF PROBLEM SOLVING
AND DECISION MAKING

LORNE C. PLUNKETT

GUY A. HALE

The Alamo Consulting Group



A Wiley-Interscience Publication
JOHN WILEY & SONS

Ne York • Chichester • Brisbane • Toronto • Singapore

Л. ПЛАНКЕТТ

Г. ХЕЙЛ

ВЫРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ управленческих решений

ОПЕРЕЖАЮЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ

Сокращенный перевод с английского



МОСКВА ЭКОНОМИКА 1984

Научный редактор и автор предисловия: доктор экономических наук, профессор Л. И. ЕВЕНКО

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор Г. Х. ПОПОВ, кандидат экономических наук, доцент А. В. СОБРОВИН

Переводчики: В. П. АВЕРЧЕВ, кандидат экономических наук, Ю. А. УШАНОВ

0604040000—188
П ————— 88—84
011(01)—84

Copyright © 1982 The Alamo Consulting Group Published by John Wiley & Sons, Inc.

© Сокращенный перевод на русский язык, предисловие и оформление, « Экономика », 1984

ПРЕДИСЛОВИЕ

Современный этап развития теории и практики управления характеризуется значительным изменением и усложнением проблем, которые приходится решать хозяйственным руководителям. Существенно повышаются требования к качеству принимаемых ими управленческих решений, возникает необходимость быстрого и эффективного реагирования на более сложные условия производственно-хозяйственной деятельности.

В социалистической экономике это связано с постановкой долгосрочной экономической задачи перехода народного хозяйства на интенсивный путь развития, с ростом масштабов экономики, усилением взаимосвязей ее отдельных звеньев, с повышением значения фактора научно-технического прогресса, с изменениями, происходящими в социально-экономической среде, в условиях жизни советских людей, в образовании и культурном уровне трудящихся.

На февральском (1984 г.) Пленуме ЦК КПСС Генеральный секретарь ЦК КПСС товарищ К. У. Черненко отмечал: «В серьезной перестройке нуждаются система управления экономикой, весь наш хозяйственный механизм»¹. В числе связанных с этим задач — необходимость значительного совершенствования стиля и методов работы аппарата управления, организации его деятельности, процессов, методов, стиля принятия хозяйственных решений.

Проблема принятия управленческих решений уже на протяжении длительного периода времени привлекает внимание научных работников и практиков капиталистического управления. Вопросы рационализа-

¹ Материалы внеочередного Пленума Центрального Комитета КПСС, 13 февраля 1984 г. М.: Политиздат, 1984, с. 14.

ции, повышения качества управленческих решений актуальны для них прежде всего из-за большого давления на капиталистическое предприятие со стороны его внешней среды, характеризующейся обострением конкуренции, повышением сложности и неопределенности условий хозяйственной деятельности, ухудшением предсказуемости многих ее факторов, ростом риска, удорожанием ошибок, более тяжелым характером экономических последствий, которые может повлечь за собой принятие неправильных решений. Но при всем различии условий производственно-хозяйственной деятельности и характера проблем, которые встают перед работниками управления в разных общественно-экономических формациях, сами принципы, методы обоснования хозяйственных решений, рассматриваемые в научно-прикладном плане, — это как раз та область, где в довольно значительной степени проявляется общность закономерностей управления, отражающих его организационно-техническую сторону.

Предлагаемая читателям книга консультантов по вопросам управления из США Лорна С. Планкетта и Гая А. Хейла «Выработка и принятие управленческих решений» является подтверждением этого тезиса. Хотя она и испытывает на себе влияние специфики управления в условиях капиталистического хозяйства, но в целом снабжает руководителя, сталкивающегося с проблемами обоснования и принятия решений в различных ситуациях, весьма полезным методическим руководством для повышения эффективности выполнения этой управленческой функции.

В нашей литературе имеется целая серия работ, посвященных как методологическим, так и методическим проблемам принятия управленческих решений. Эти вопросы заняли прочное место в учебных программах подготовки и повышения квалификации руководителей разного уровня. Большая работа ведется в области научных исследований и разработок по методическим проблемам обоснования решений, связанным с применением экономико-математического моделирования, системного анализа, средств информационно-вычислительной техники и связи. Концепция принятия решений оказывает влияние на формирование организационных структур управления, на рационализацию труда руководителей, на построение информационно-вычислительных систем и ряд других сторон управления.

За рубежом термин «принятие решений» появился в 30-х годах и использовался теоретиками буржуазной теории управления в основном для характеристики процессов децентрализации. Первыми комплексными работами, развивающими теоретические основы концепции принятия решений, были книги Ч. Бернарда и Э. Стина, а также книга К. Ридли и Г. Саймона, посвященная прикладным аспектам использования концепции принятия решений в муниципальном управлении¹.

Широкое распространение концепция принятия решений начала получать на рубеже 60-х годов. Ее исходные положения наиболее отчетливо были сформулированы в работах Г. Саймона, а также Д. Марча².

Подход к управлению с привлечением категорий принятия решений постепенно выделился в одно из направлений в современной буржуазной теории управления, оказывающих довольно сильное влияние как на теоретические и прикладные исследования и разработки, так и на практику управления в бизнесе и в государственной сфере. Это новое направление, названное в американском менеджменте «школой принятия решений», находилось на стыке теории организации, экономики, социологии, моделирования организационных процессов и значительно отличалось от «математической теории принятия решений», связываемой либо со статистическим аппаратом принятия решений в условиях неопределенности, либо с математическими методами оптимального программирования и с некоторыми другими разделами прикладной математики³.

В последние десятилетия границы исследований и разработок, продуктивно использующих идеи принятия решений для изучения проблем управления и рационализации его практики, сильно раздвинулись. По сути дела, в настоящее время речь идет уже о некоторых достаточно общих концепциях, развиваемых

¹ Barnard Ch. J. The function of the executive, Cambridge (Mass), 1938; Stene E. An approach to a science of administration. — «American Political Science Review», Dec. 1940; Ridley C., Simon H. Measuring municipal activities. N. Y., 1937.

² Simon H. Administrative behavior. N. Y., 1947; Simon H., March J. Organization. N. Y., 1958; Simon H. New science of management decision. N. Y., 1960.

³ Анализ «школы принятия решений» дан в работах: Американский капитализм и управленческие решения/Под ред. Л. И. Евенко М.: Наука, 1977 и Евенко Л. И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. Теория и практика формирования. М.: Наука, 1983.

вокруг таких понятий, как «решение», «процесс принятия решений», «система принятия решений» и другие, а также о ряде связанных с ними, более или менее обоснованных и эмпирически проверенных предпосылок и прикладных разработок в разных областях управленческой деятельности.

Происходящие при этом изменения в самой методологии анализа и обоснования решений состоят в известном отходе от более традиционных предпосылок оптимизации решений, характерных для экономико-математического моделирования и для исследования операций. Эти предпосылки, связываемые в теории экономического поведения с так называемой моделью «экономического человека», который при принятии решений якобы может осуществлять абсолютно рациональный выбор, основывались на следующих общих допущениях. Первое — это наличие четко сформулированной цели, подлежащей максимизации или минимизации, и критерия ее достижения, четко формулируемого до начала процесса принятия решений; второе — наличие заданного перечня альтернативных путей достижения целей или же формализованного способа построения и перебора альтернатив; третье — возможность достаточно полной оценки последствий осуществления каждой из альтернатив как с точки зрения затрат различного рода ресурсов, так и с точки зрения ее соответствия или несоответствия поставленным ограничениям.

Большим достижением постановки задачи принятия решений исходя из этих предпосылок была формулировка математической модели оптимального программирования и разработка широкого арсенала математических методов линейного, динамического, целочисленного программирования для решения оптимизационных задач.

Однако парадокс состоял в том, что при значительном развитии теории и методов принятия оптимальных решений реальные ситуации их поиска и сами решения, найденные точными методами, далеко не всегда находили воплощение в деятельности руководителей и в тех решениях, которые они принимали на практике. Поверхностные попытки объяснить это лишь неподготовленностью руководителей, недостатком квалифицированных специалистов, неразработанностью моделей и методов принятия решений и преодолеть эти трудности за счет расширения подготовки кадров и

активизации научных исследований по соответствующим направлениям успеха не имели.

Значительный разрыв между предпосылками и практическими возможностями формализованной, так называемой нормативной, теории решений и реальностями управления стал общепризнанным фактом. Скоро была найдена причина этого. Она состояла не в том, что эти прикладные методы, которые, безусловно, вошли в арсенал современной науки управления как мощное средство решения многих важных проблем, были несостоятельными, а в том, что положенная в их основу общая методология страдала ограниченностью исходных предпосылок. «Я уверен, — писал в этой связи один из основателей теории статистических решений американский профессор А. Шлайфер, — что нормативная теория решений не является и никогда не будет частью теории управления, поскольку она не включает основные предпосылки о человеке и об организации»¹. Именно эта неполнота предпосылок формализованных теорий принятия решений, по крайней мере на начальном этапе их становления, недоучет факторов, лежащих на стороне человеческого поведения с учетом его социальной обусловленности, неспособность обеспечить синтез рациональных формализованных методов с реальными функциями и деятельностью управляющих привели к разрыву между теорией и практикой применения количественных методов принятия решений.

Выход из этой ситуации осуществлялся по двум направлениям. Первое было связано с развитием дескриптивной (описательной), или же «поведенческой теории принятия решений». В ее становлении наиболее важную роль сыграли работы Г. Саймона, Д. Марча, Р. Сайерта, а также некоторых других ученых². Поведенческая теория принятия решений имела ярко выраженный объясняющий (как принимаются решения), а не предписывающий (какими должны быть решения) характер, и ее стали относить к теории организаций, а не к прикладной математике. Второе направление было связано с разработкой и широким применением

¹ Schlaifer A. Decision theory and management theory.—«Toward a unified theory of management». N. Y., 1964, p. 69.

² Simon H. Administrative behavior. N. Y., 1947; Cyert R., March J. A behavioral theory of the firm. N. Y., 1963; March J., Olsen J. Ambiguity and choice in organizations. Bergen (Norway), 1976.

методов прикладного системного анализа, назначение которого — анализ и оценка альтернатив при принятии решений по сложным хозяйственным и другим проблемам, возникающим в промышленных корпорациях, государственных ведомствах, учреждениях непроизводственной сферы и т. д.

Вместе с тем современная практика государственных ведомств США показывает, что, хотя само понятие «системный анализ» официально больше не используется, многие подходы к обоснованию сложных решений, которые с ним связывались, продолжают использоваться и развиваться достаточно интенсивно уже под новыми названиями — «программный анализ», «анализ политики», «анализ последствий» и т. п. С научной точки зрения интересно другое. Как показывает внимательное рассмотрение, прикладная методология системного анализа для принятия управленческих решений фактически основывается на многих предпосылках поведенческой теории принятия решений в условиях неопределенности. То есть названные выше два современных направления в рационализации управленческих решений тесно смыкаются друг с другом.

В книге Л. Планкетта, Г. Хейла читатели, по сути дела, познакомятся с доступным, доведенным до методической ясности изложением того, что в американской практике раньше называлось именно системным анализом для принятия управленческих решений, а теперь под другими названиями достаточно широко используется в самых различных сферах. Однако отличие этой книги от других работ такого рода, в том числе и переведенных у нас¹, состоит прежде всего в ее популярности, приближенности к самой повседневной хозяйственной практике.

Авторы ориентируются на руководителей, главным образом хозяйственников, действующих на любых уровнях управления, в том числе в организациях небольшого масштаба, в отдельных подразделениях, цехах, предприятиях. Излагаемые ими методы решения управленческих проблем могут быть интересны и

¹ Оптнер С. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем: Пер. с англ. М.: Советское радио, 1969; Квейд Э. Анализ сложных систем: Пер. с англ. М.: Советское радио, 1969; Радвик Б. Военное планирование и анализ систем. М.: Воениздат, 1972; Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1982.

для инженеров, технологов, специалистов по автоматизированным системам управления и т. п.

Прежде чем дать оценку этим методам, по-видимому, интересно остановиться на более общих теоретических предпосылках, которые заложены в их основе и заимствуются из теории организаций.

По своей сути они связаны не с предпосылками модели поведения «экономического человека», действующего абсолютно рационально, а с предпосылками модели поведения «административного человека» (по Г. Саймону¹), который по ряду причин просто не в состоянии в большинстве случаев принимать оптимальные решения (и даже стремиться к этому) и вынужден действовать в условиях ограниченной рациональности. Среди главных причин абсолютной рациональности выделяются три.

1. Реальные цели управления, с которыми приходится сталкиваться руководителям при принятии решений, многосложны; свести их к однозначно измеримым количественным критериям выбора наилучших решений зачастую практически невозможно.

2. Объективно существующее множество альтернатив достижения целей намного больше того набора альтернатив, который известен руководителю и который может быть им охвачен при принятии решений, к тому же ряд альтернатив заведомо исключается из рассмотрения в силу консервативности мышления, по организационным, социальным, идеологическим и другим причинам.

3. Информационные, вычислительные, аналитические и другие возможности организаций и отдельных руководителей почти всегда сильно ограничены по сравнению с потоком реально возникающих проблем управления, что снижает возможность выработки наилучших решений, даже если это достижимо с научно-методической точки зрения.

С позиций нормативной теории принятия решений эти три причины — просто некоторые аномалии, временные трудности, с которыми нужно и можно бороться. Но с позиций поведенческой теории принятия решений — это реальность, которая всегда присутствует в организациях. К ней нужно приспособляться, значительно разнообразив методологию, процедуры, методы принятия решений при разной степени влияния

¹ Simon H. Models of man. N. Y., 1956.

неопределенности на ситуацию, в которой возникает проблема, требующая решения. Если исходить из строго рациональных предпосылок нормативной теории принятия решения, то можно остаться в плену иллюзий относительно содержания деятельности руководителей и, затратив большие усилия и средства, так и не добиться кардинальных улучшений в повышении качества и эффективности управления. Но если встать на позицию поведенческой теории принятия решений, то следует по-новому строить и саму теорию хозяйственных организаций, и практические методы обоснования принимаемых решений. Такова логика современного подхода к принятию решений и решению управленческих проблем в условиях неопределенности.

С этой точки зрения в центре рассмотрения организаций находится углубленное изучение их свойств как познающих и самообучающихся сложных систем. В этом случае, вместо того чтобы, например, ограничиваться лишь улучшением формальных характеристик аппарата управления (сокращением его многозвенности, улучшением его оргструктур, уменьшением численности персонала и т. п.), — хотя это, безусловно, важно, — нужно поставить вопрос шире, а именно: выяснить, как организация выявляет свои проблемы и как она их решает.

Проблема — это разрыв между желаемым состоянием (прежде всего целями) той или иной системы и ее фактически наблюдаемым состоянием. Решение — это средство преодоления такого рода разрыва, выбор одного из многих объективно существующих курсов действий (т. е. альтернатив), который позволяет перейти от наблюдаемого состояния к желаемому. Именно поэтому идея многовариантного управления, связанного с необходимостью выявления, анализа, оценки альтернативных курсов действий, их непосредственного рассмотрения теми, кто принимает решения, широко используется в исследованиях и разработках по проблеме принятия решений. Для такого подхода характерна широкая постановка вопроса о критериях выбора наилучшего решения, о соотношении объективных расчетов и субъективных суждений при выработке и оценке альтернатив, о варьировании методов выработки решений в зависимости от характера возникающих проблем и т. п.

Для классификации проблем и связанных с ними решений принципиальное значение имеет их отнесе-

ние к стандартным (рутинным) проблемам, которым соответствуют программируемые решения, и нестандартным (творческим) проблемам, которым соответствуют решения непрограммируемые. Программируемое решение — это то, которое уже известно из прошлого опыта (или известен четкий алгоритм его получения); оно хранится в организационной памяти и сразу применяется или же рассчитывается по заданному алгоритму при возникновении стандартных и хорошо структуризованных проблем. В отличие от этого выработка непрограммируемых решений требует новой информации, поиска ее нестандартных комбинаций, разработки и оценки ранее неизвестных альтернатив и т. п. Этот момент особенно важен для выбора правильных методов поиска решений проблемы, для анализа и обоснования решений. Можно выделить шесть фаз стандартного процесса принятия решений: 1 — выявление проблемы; 2 — постановка проблемы; 3 — поиск решения проблемы; 4 — принятие решения; 5 — выполнение решения; 6 — оценка полученного результата.

Каждая проблема соответственно может быть охарактеризована целями, альтернативами, затратами на их реализацию, моделью, объединяющей цели, альтернативы и затраты, критериями выбора наилучшей альтернативы. Отнесение проблемы к тому или иному классу зависит от того, какова степень влияния неопределенности на эти ее элементы. Если проблема настолько ясна, что известны не только ее цели, альтернативы, затраты, критерии, но и само наиболее рациональное решение, то она является стандартной, к ней применяются шаблонные правила принятия решений. Если перечисленные элементы проблемы в основном ясны настолько, что они могут быть описаны не только качественно, но и количественно, но выбор решения из многих вариантов сложен, то принятие решений — это предмет исследования экономико-математического моделирования. Именно по стандартным и хорошо структуризованным проблемам могут быть выработаны программируемые решения.

Два других класса проблем — это проблемы слабо-структуризованные и неструктуризованные. В первых из них цели, альтернативы, критерии, затраты известны лишь частично и их приходится выявлять при постановке и анализе проблемы. Методом, помогающим решать эти проблемы, является системный анализ.

Неструктуризованные проблемы наиболее сложны, нередко неясна сама их сущность, цели являются неопределенными, альтернативы их достижения требуют поиска, а критерии оценки неоднозначны и противоречивы. В решении таких проблем наиболее важную роль играют субъективные суждения руководителей и квалифицированных специалистов-экспертов. Следует подчеркнуть, что между перечисленными классами проблем не существует, так сказать, строгого водораздела. Многие новые проблемы первоначально ставятся как неструктуризованные и слабоструктуризованные, но по мере их анализа превращаются в проблемы хорошо структуризованные и даже стандартные. Каждая хозяйственная организация постоянно имеет дело не только со стандартными проблемами, но и со всеми проблемами, хотя соотношение программируемых и непрограммируемых решений может различаться в зависимости от объективных условий ее деятельности и других факторов, определяющих степень неопределенности, с которой она сталкивается.

Интересны некоторые общие предпосылки организационного поведения в условиях поиска, анализа и решения проблем различных классов. В теории организаций считается, например, что поиск является прежде всего мотивированным — он возникает лишь тогда, когда существует проблема, т. е. организация не достигает каких-то целей. Этот поиск прекращается, как только соответствующая целевая характеристика достигает желаемого уровня.

В зависимости от характера проблемы организационный поиск может быть механическим (нахождение данных в имеющемся массиве документов), аналитическим (получение необходимой информации путем аналитической обработки определенных источников), творческим (конструирование новой информации на основе сравнений и ассоциаций, логических процессов, замены ранее имеющихся представлений новыми и т. п.). При этом в условиях ограниченной рациональности организация под давлением постоянно возникающих проблем стремится сэкономить свои творческие, вычислительные, информационные ресурсы на решении каждой данной проблемы, с тем чтобы успеть найти и обосновать решение других проблем. Разумеется, уровень затрат этих ресурсов зависит от степени важности и дороговизны самой проблемы для организации.