

如何分析企业管理问题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/231/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E5_88_86_E6_c70_231883.htm MBA专用训练软件《百宝箱》有一位生于20世纪初的老先生，其早年行中医近十年，近三十岁时，接受了鲁迅先生的思想“中医是治不了病的”，于是改行西医。若干年后，他又放弃了西医，改行中医。在他九十高龄时，笔者有机会与之探讨“中医”与“西医”哪一个更好的问题。老先生告诉我，不存在谁好谁不好的问题，中医对于功能性的疾病有特效，西医对器质性疾病有特效。事实上，医学上诊断人体病症的原理与诊断企业的原理确有异曲同工之妙。在企业管理中，我们也会遇到类似的问题“应收账款周转率是4.5究竟代表好还是不好呢？”“流动比率是1.25，到底能说明什么？”“人人都认为公司经营一团糟，可如何来分析现状解决问题？”“公司上下层层分析，最终为什么层层都解决不了问题？”这里既有中医需要的症状特征，又有西医的化验指标。我们究竟如何形成最终的分析结论呢？一、“分析结论”往往是具体现象背后的东西看得到、摸得着的东西比较容易把握，而一些没有形体的道理让人感觉异常枯燥。比如说，如果我们一谈“人力资源部”，就会很容易联想到具体工作，可是要谈论“人力资源管理”这类功能性的东西，就会感觉比较泛泛。然而，分析工作恰恰是通过对像“人力资源部”这种现象的分析，来得到的结论就是像“人力资源管理”这样没有形体的结论，也就是要找到全公司人力资源现象背后的东西。事实上，很多分析者总是试图通过分析“人力资源部”来得到一个“人力

资源部如何如何”的结论，这显然使问题尖锐化，被批评者会极力反对，这不仅影响了问题结论的客观性，同时使企业内部矛盾激化。人力资源问题绝对不仅仅局限在人力资源部，全公司各个部门都存在人力资源问题，这样做既无功于分析工作本身，又无功于企业内部和谐。所以，做分析一定要引申与扩展具有实际形体的事物，寻找其背后性质共性、相互关系，寻找这些背后的东西。

二、分析结论的性质

管理问题的分析结论往往不是惟一的、标准的，但在众多结论中，有一个肯定是最接近于客观现实，然而，这一结论在没有付诸实践之前，没有人可以印证与衡量它，使其达到99.99%的准确性。“血缘鉴定”在古代，是很难实现的，为了论证之，古人做了很多的相关分析，但得到的结果有时并不客观。直到DNA的发现，使这个问题变得简单了，并且可以得到具有99.99%真实性的答案。那么，我们是不是可以认为，世间所有的事物都可以通过这种方式来得到分析结论呢？在西医院里，有很多病人经过一系列的指标检测还是检测不出来是什么毛病，一切都正常，然而，病人却痛苦不堪。我们必须承认，并不是所有的事情都可以通过这样的数据分析，获得一个不易让人推翻的结论。比如说，人们认为流动比率是2比较理想，可是，如果是1.999呢？如果我们认为还凑合的话，那么，1.998、1.997、1.996……直到1.009呢？如何界定哪一个是正常的呢？况且，即使其达到2，也不一定就是什么好事。事实上，管理事物间的牵涉非常复杂，其复杂程度越高，就越不易通过数据直接得到具有99.99%真实性的判断。比方说，企业生产质量问题的分析，包括作业效率、交货期、生产产量、员工积极性等等都可以影响它。并且，作业效率又受

到设备精度、加工技法、流程冗简等各个方面因素的影响；交货期又受到……如此复杂的问题想通过数据得到一个具有99.99%真实性的结论，谈何容易？中医与西医不能用好与坏来衡量，他们的哲学基础有根本性不同，但现代西医越来越趋向指标化，已经到了没有化验就诊断不了病的地步，然而，复杂的问题，有了指标也诊断不好。如果企业管理分析也越来越趋向指标化，那么结果也是无法解决功能性疾病，最终企业也得沦为“帕金森综合症”。像医学诊断通过对症状进行分析，从而找到病源的道理一样，我们必须依赖对这些现象（现象包括数据、指标）的分析，从而获得产生这些问题的根源所在。然而，受分析者的阅历、知识、思维方式等方方面面原因的影响，大家的分析结论不会是惟一的，越复杂的问题差异性越大，但其中不存在对与错，只存在哪一个更接近于客观现实。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