

决策权 优化企业运行管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_86_B3_E7_AD_96_E6_9D_83__c123_289243.htm 在一个公司内部，谁有权利做出何种决定，这对其运作有着深刻的影响。这种影响既包括公司的日常效率，也包括其业务上的成功与否。来看看一家全球性的联合企业最近遭遇到的经历。在进行一项投标时，当地的子公司提出标价后，公司相信美国总部的管理人员在价格决策方面比其当地子公司更有优势，因为他们的视野更宽广并更熟悉公司的总体情况，于是便向美国那边传送了相关资料，用足够的耐心来等待美国总公司的决定。但最终等到总部的决定时，企业的原来报价已经过时了。而他的一家欧洲竞争对手在二十四小时内就做出了报价，并赢得了最终的胜利。迈克尔-詹森，哈佛商学院的名誉教授说：“这种情况经常发生，如何分配决策权并达到优化企业运行的目的是一件难事，在管理学上也是个难题。”专家指出，一个企业的决策效率与是否符合企业的使命及目标，是企业市场竞争成败的主要决定因数。詹森教授与他的同事威廉-莫克林教授在他们1995年发表的《企业结构面面观》一文中谈到，在分配决策权时有两种风险是必须提前考虑到的：将决策权交给拥有相关信息的个人/机构，但其目标与公司的目标有差别。相关信息在交给决策人时不够准确。如果这两种情况出现在决策者身上的几率都不大，那么决策的结果就应该是正面的，公司也会因此受益。通用汽车规划战略处的经理尼克-普达说：“如果公司级别较低的管理人员在很艰难的情况下做出了决定，而这个决定又不会影响公司其它部分的运作

时，这个决定就是有效的。”但是，找出企业哪些环节的决策风险低还只是第一步，那些手握决策大权的人通常都有自己的一套个人或职业目标，而这些目标可能不符合企业的目标，这是分配决策权时要小心的另一个方面。针对以上情况，专家提出以下建议：定期检查及修正决策权的分配，因为企业运行的环境及主要业务都会不断地变化，企业必须定期修正决策权的分配。定期的检查应该聚焦在决策权的具体种类，某些部门的决策是否已经失灵。麦肯锡咨询伦敦分公司的凯茨-莱斯利说，公司最近在一次检查后就建议一家客户将某一管理层全部取消。“这些管理人员缺乏足够的信息，所以做出的决策打乱了公司的工作分配；这样的结果是公司不得不花大量的时间处理产生的乱摊子，而他们的下属比他们知道的多，有决策资格的应该是他们的下属。”避免过分集中及过分民主“将决策权集中到少数人的身上对企业来说是最错误的选择，领导者常常认为自己的决定是最好的，但决策通常需要足够的相关信息支持，而提高决策水平的前提是提高信息水平，但是许多企业却经常忽略了后者，这个风险是巨大的。”詹森教授说。决策过程也应该避免过多人的参与，不然事情就会停滞不前，但要保证关键相关人员的参与。放权时要做到毫不含糊 权利划分不清是管理者的一个常见问题，不清楚哪些部门或个人拥有哪些权利会导致严重损失，后果可能是重复做功或者是无人问津。虽然这个问题经常被认为是沟通障碍引发的，但问题的根本还是权利分配时划分不清，有时，管理人员会将他们把权力交给谁忘得一干二净，却又根本没有告知当事人。不要混淆过程与结果 好的决策有时也会产生不良结果，不能因为结果不如预期估计的好

就责怪管理人员或者是决策过程。若决策权已经分好了，再次分配只能引起更大的混乱。专家们一致同意，再次分配决策权会引起巨大的争议，但是要想保持企业的竞争优势，这一步也需要定期进行。詹森教授总结到：“好的决策不是说做就做的，这里面有科学，有艺术的成分，但更主要是科学。” 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