

决策中的领导艺术人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/510/2021\\_2022\\_\\_E5\\_86\\_B3\\_E7\\_AD\\_96\\_E4\\_B8\\_AD\\_E7\\_c37\\_510308.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/510/2021_2022__E5_86_B3_E7_AD_96_E4_B8_AD_E7_c37_510308.htm) 高质量决策需要什么样的领导结构和领导风格，每一种风格都会犯哪些常见的错误 高质量决策过程的最后一点，是关于人。这也是决策中最关键的决定因素，因为无论如阿决策的制定与执行最终还是由参与决策的人员来完成，其中领导更为重要。首先必须对参与决策过程的人进行简单的分类，以区分他们的责任，大体可以分为三种人：第一种：决定者是可以分配资源的人；第二种是支持者，又可分为两类：可以肯定、坚持决策的人和可以否决决策的人；三是参与者，也可以分为两类，知识丰富，备受信赖，但又没有直接利害的人，或者对决策可能带来的后果有清晰认识的人。所有的决定最终都是人做出来的，好的坏的，对的错的都是人做出来的，所以人是最重要的。我们知道，决定者就是可以分配资源的人。如果可以分配资源的人同时也是获得资源和掌握资源的人，当然是力上加力，最简单了。有的时候，获得资源的人或者掌握资源的人太忙了，就请别人分担他的决定权。需要强调的是，在决定过程中，除了决定者，我们绝对不能忽略另外两种人，即支持者和参与者，否则即使做了决定，也不能成功地执行。让我们看一个我实际工作中的案例，来解读一下这三种人在决策中的作用。在20世纪90年代，日本IBM每年开一个三天约有十万人参观的电脑展览会，要花近千万美元，IBM全球主席每年都来给大会做开场演讲。2000年，作为新上任的亚太区市场总监，我要探求有没有比这三天大会更好的方法，

来达到我们绩效的目标，因为千万美元是很大的一笔资源。我自己要先做一个决定，要不要在第一年新上任的时候就来询问这件事情，要不要坚持日本必须在考虑了其它可选方案之后再决定。这个决定可能影响深远，我必须清楚，虽然我是决定者，我有勇气去重新分配资源，但是还要讲究方法，我需要知道谁是我的支持者，并争取他们的支持，否则我不能成功地执行我的决定，最终成为悲剧性的英雄人物。

在IBM的矩阵式管理框架中，我需要争取两位支持者，一位是负责整个亚太地区的总裁，那一年刚好是位日本领导，过去是IBM日本的总裁，在日本商业界是一位举足轻重的人物，每年盛会都是他站在台上介绍IBM全球的总裁来给演讲的。所以对他来讲，这个大会是一个重要的惯例。如果他反对改变日本这个惯例，我就算坚持改了，今后的执行也相当有问题，我跟他的关系也会变得恶劣。但是如果他同意我们去创新、去改革的话，我就很好办事，我可以更没有阻力地去要求日本的团队创新。第二位就是现任日本的总经理，现任日本总经理对日本的市场最关心。这个三天大会在日本享有盛名，已惯例了多年，是成功的因素等等，要改变这一惯例他是非常不放心的。我也需要他支持我的决定。所以，当我要求日本团队想出至少三个创新的、本质上不同的可选方案的同时，我立刻跟这两位领导约了单独谈话。时间的选择很重要，我必须在还没有做出决定的时候先去跟他们沟通，如果我等到有一定进展了再去找他们谈话，他们心里已经很不舒服了。我和这两位领导沟通的内容是简单的，同样的。我先恭维他们，对他们过去的成功和这三天大会的成功都表示赞赏和肯定，接着我说，作为新上任的亚太区市场总监，总

是希望能够更突破，更超越。所以现在我正在跟我们的（不是我的，也不是你的，是我们的）日本团队探讨有没有更好的方式来达到我们共同的目标，然后把6项目标列出来请他们过目，并问他们有没有需要增减或者修改的。实际上，这洋洋洒洒的六项目标非常冠冕堂皇，是不可质疑的，没有人会反对。最后，我说，我们有一个非常明确的共同的目标，我现在正在开始和我们的团队共同探讨有没有更好的可选方案达到这6项共同目标。如果我们能够找到更好的可选方案来达到这6项共同的目标，您会反对吗？这两位非常专业、有经验的领导不可能说他们会反对创新，但是他们心理上会觉得不放心，所以这两位领导分别给出了同样的答案：这个我们当然可以考虑，我们可以再商量。这虽不是一个肯定的答案，但至少表示他们不会反对创新。如果我们可以找到更好的方案，我们还可以再商量、再讨论。在我的坚持之下，日本团队和我邀请的两位外来专家一起做脑力激荡，我刻意没有参与脑力激荡的过程，最终日本团队想出了很多在本质上有差异而且创新的想法，经过客观推理之后，我们就带着选择的方案去寻求上述两位日本领导的支持。因是他们所信任的日本团队想出来的新点子，即使他们心里有些不安，也没有理由反对，所以他们就支持我们试一年，然后看情况再决定。那年，新的方案效果很好，达到了所有的绩效指标，省了一半的钱，一半的资源。之后，日本就没有再开过那种十万人三天的大会，而是选用了许多小的不同的方法，以比以前少的资源来达到同样的目标。这原本看似不可改变的惯例从此就改变了。在上面的例子中，我邀请的参与者有两种，外来的异类和有经验的过来人。外来的人知识丰富，与项目没有

直接利害关系，他们的角色就是来挑战我们原来的想法，提出一些所谓的天花乱坠的奇思异想，来激发原来团队突破传统，探索任何的可能。外来人的作用不可忽视，但他们的方案可能不切实际，无法执行，他们的作用是帮助我们跳出自己的井。因此，我们还需要第二种人，即有经验的过来人。过来人多半比较保守，不愿意改变，不愿意冒险，而且喜欢收集肯定证据，证明他过去的经验是有道理的，他们可能有许多误区和陷阱。但是没有关系，我们还是需要听他们的意见。因为不听老人言，可能会吃亏在眼前。这两种人的脑力激荡的结果，加上客观推理，就产生了一些有创意又可行的方案。在这个案例中，我自己也非常讲究领导的艺术，既有对上的也有对下的，很难讲某种风格更好，重要的不是领导风格有几种，而是一位有效的领导需要有多种风格。我们每人都有天生的倾向和风格，风格就像是颜色一样，没有对错和是非，但是有配与不配的讲究，有好看不好看的结果。不要觉得风格就是自己的人格，不可改变。亲和的人未必需要亲和到底，强制式的人也该有亲和的时候。如果是在同样的场合、同样的时间、对同样的人要运用同样的领导风格，否则就不公正。但关键在于，在不同的情况下，对不同的人要运用不同的领导风格，这样才是最有效的领导，才能最有效地领导团队达成目标。百考试题人力资源站收集整理

"#F8F8F8" 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](http://www.100test.com)