

管理者真正应该做的三件事人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/518/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E8_80_85_E7_c37_518141.htm

故拉克勾画出管理者真正应该做的工作：对增加企业效益的问题采取系统化的革新，制定行动计划，利用分析方法，并且了解他所需要的工具。杜拉克指出，企业管理者应该了解企业管理的一条基本原则：“任何一种产品、任何一种业务，一旦开始便存在衰落的可能。”所以必须时刻对工作项目进行考察。必须问“如果我们还没有开始这项工作，现在还打算做吗？”而一旦答案是“否”，下一个问题就应该是：“怎样撤出，以多快的速度撤出？”企业必须明了，管理者工作的最终产品是决策和行动，而不是知识和洞察力，其中最关键的是决策。怎样决策，利用怎样的分析方法和工具，杜拉克提出了三大步骤：第一步，分析首先，必须掌握事实。管理者应当识别市场机会和产品的真实成本，各个职位的潜在贡献以及具有经济意义的成本中心。分析应当不带感情色彩的审视，从产量、市场地位、市场展望等多个角度进行。主要从产品和人员的贡献来进行分析，关键的问题是产品对企业的贡献如何？从收益和成本的比较中可以得到什么结论？在对人员的贡献的分析中，杜拉克提出了几个考试#大&收集有用的思考方向：1．在哪些领域中表现出色将对于企业的经营业绩产生重大影响，整个企业的经济表现因此将获得多大程度的提高？2．在哪些领域中表现欠佳将极大的或至少是显著的危害企业的经营业绩？3．在哪些领域中无论表现好坏都差别不大？4．在各个领域中的工作取得了哪些成就？同预期的

和承诺的目标有何差别？5. 关于企业未来的表现可能得出哪些实事求是的结论所谓的未来是指多长时间？

第二步，配置在这一步里，管理者将根据他对业务目标的预期来配置资源。为此，他要知道目前公司的资源是如何配置的，是怎样分配到产品线、岗位设置、员工支援活动和各个成本中心里去的；而将来又应该怎样配置一支持能够创造业务机会的经营活动，以及应该采取一些什么样的步骤将资源从现在的配置转向应该的配置。关于配置，又有几个值得思考的问题：

1. “广告和促销的费用是否投向恰当的产品？”
2. “资本设备的投资是否符合对公司未来的需求具有现实可能性的预测？”
3. “公司的资源配置计划是否向最能干的人员和他们的工作倾斜？”
4. “这些优秀人才的精力集中在重要工作上吗？还是不得不分散到多项工作中以至于无法做好任何一件事？”

第三步，决策到底哪些产品、员工职位或成本中心导致了业务的分散而未能创造机会和业绩？哪些项目是应该放弃的呢？哪些应当保留，但限制在最低限度？哪些有可能转变为大有希望的机会，为此将要支付多少成本？管理者在决策时，必须遵循优先决策的原则，即使首先要保证最有可能赢得机会和业绩的业务领域获得无论在数量上还是在质量上都是最充分的资源。在对风险产品组合进行决策时，比较可取的突破手段是按以下类别对产品进行分析：

1. 明天的赚钱能手：通常是新产品或将今天的赚钱能手加以改进和提高的产品。
2. 今天的赚钱能手：昨天的革新成果。
3. 经过彻底调查后有潜力成为净利贡献者的产品。例如将特定用途、顾客面狭窄的产品转化为一种新的面向大众的产品。
4. 昨天的赚钱能手：通产是产量最大的产品。
5. 还算凑合

的产品：往往是昨天寄以极高期望的产品，但现在的状况却并不好，可是也不至于完全失败。6. 失败的产品：对它的决策基本上没什么问题，因为他们一般会自行消亡。这是管理者决策的程序，也是管理者必须考虑的资源配置的动向，都必须根据以上的分类给予不同的支持。"#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