# Государственная Академия Управления им. С. Орджоникидзе

*кафедра:* теории и организации управления

перевод

### “Решение проблем и принятие решений.”

*выполнила студентка* : Пименова О. В.

*факультет* : ПМ в энергетике

*курс* : 2

*группа* : 2

*проверила* : Бобылёва Н. В.

Москва, 1997.

## Введение.

За исключением планирования, одной из основных функций управления в настоящее время является принятие решений. Несмотря на то, что существует два основных типа решений: запрограммированные и незапрограммированные, в этой главе особое внимание уделяется последним. Принимая решения, менеджерам необходимо полагаться на такое количество информации, которое они смогут получить. Обычно они легче справляются, следуя рациональным процедурам по достижению решений проблемы. Но всегда присутствуют косвенные влияния и неопределенности, поэтому управленческие решения не всегда совершенны, и однажды внедрив это решение его необходимо контролировать. В дополнение к решению проблем, менеджер должен быть готов к благоприятным ситуациям и будет лучше, если разделит процедуру принятия решений с подчиненными, чем будет выполнять все только один

## Ознакомление с целями.

По завершении этой главы вы должны уметь:

1. описывать основные шаги процесса планирования.
2. объяснять взаимосвязь функций планирования и контроля.
3. определять и описывать различные типы планов.
4. определять и описывать научные технологии управления, которые могут обеспечить эффективность планирования.

## Предварительное тестирование понимания данной главы.

**Верно/неверно.** Обведите букву правильного ответа.

|  |  |
| --- | --- |
| В Н | 1. Хорошие менеджеры сегодня могут эффективно управлять организацией без применения планирования. |
| В Н | 2. Ли Якокка нанял новых служащих, как только стал управлять компанией “Крайслер”. |
| В Н | 3. Результативность связана с правильным, точным выполнением работ, задач. |
| В Н | 4. Как только планы приняты, управлению следует начать принимать решения. |
| В Н | 5. Как только хорошие планы приняты, они в целом не должны меняться. |
| В Н | 6. Плановики должны быть осведомлены как о состоянии внутренней, так и внешней среды организации. |
| В Н | 7. Стратегические и оперативные планы суть одно и то же. |
| В Н | 8. Установленный план — это метод экономии времени и облегчения принятия решений. |
| В Н | 9. Процедура и политика суть одно и то же. |
| В Н | 10. Чем правила, действующие в компании, четче, тем легче будет служащим работать. |
| В Н | 11. Позволение служащим участвовать в процессе определения целей является эффективным методом достижения кооперации служащих. |
| В Н | 12. Прогнозы должны быть точными, чтобы они имели какую-то ценность. |
| В Н | 13. Качественные прогнозы являются хорошим методом разработки бюджета компании. |
| В Н | 14. График Ганта — это таблица организации. |
| В Н | 15. И ПЕРТ, и метод критического пути являются эффективными методами сетевых технологий. |
| В Н | 16. При использовании ПЕРТ и метода критического пути требуется оценка времени. |
| В Н | 17. Как правило, экономия времени ведет к снижению издержек. |
| В Н | 18. Большинство менеджеров приветствуют новые идеи и изменения в политике. |
| В Н | 19. Когда перед людьми ставятся определенные цели, они обычно являются более эффективными служащими. |
| В Н | 20. Обучение и поощрения — это полезные методы помощи служащим в стремлении и достижении целей. |

**Составные вопросы.** Выберите правильный ответ.

\_\_\_\_\_\_1. Что из следующего не было одной из первоначальных управленческих мер Якокки ?

а. замена старших менеджеров

б. найм новых служащих

в. распродажа оборудования

г. применение роботов в производстве

\_\_\_\_\_\_2. Что из следующего не является основным шагом планирования ?

а. разработка плана действий

б. определение ситуации

в. постановка целей

г. увеличение наличности настолько, насколько возможно

\_\_\_\_\_\_3. В коммунистических странах главные плановики :

а. устанавливают цели для всех компаний страны

б. заинтересованы в больших прибылях

в. противодействуют рыночному механизму

г. имеют завидные успешные характеристики

\_\_\_\_\_\_4. Что лишнее ?

а. сталелитейные компании

б. автомобильные компании

в. фермеры

г. банки

\_\_\_\_\_\_5. Что лишнее ?

а. установленные планы

б. правила

в. импровизации

г. политики

\_\_\_\_\_\_6. Что лишнее ?

а. график Гантта

б. ПЕРТ

в. организационный график

г. метод критического пути

\_\_\_\_\_\_7. Что не является требованием для перевода программ в сетку ПЕРТ или метода критического пути ?

а. разбивка деятельности на индивидуальные задания б. определение ценности каждого вида деятельности в. подсчет времени, требуемого для каждого вида деятельности г. использование графиков в логическом и методическом представлении.

\_\_\_\_\_\_8. Что из следующего может помочь людям установить цели ?

а. обеспечение тренировки и наблюдения

б. обеспечение быстрого продвижения по службе

в. обеспечение признания и вознаграждения

г. обеспечение отдыха и восстановления сил

\_\_\_\_\_\_9. Мансон, Пост и Ларсон были служащими :

а. Крайслера

б. корпорации Дарт

в. компании Дашман

г. корпорации Дартнелл

## Заполните пропуски.

Заполните пропуски буквами, которые соответствуют правильным ответам.

а. планирование м. правила

б. результативность н. контроль

в. эффективность о. прогнозирование

г. принятие решений п. перспективы

д. единичные планы р. качественное прогнозирование

е. программа с. количественное прогнозирование

ж. план т. график Гантта

з. составление бюджета у. метод составления расписания

и. установленные планы ф. сетевой анализ

к. политика х. ПЕРТ

л. процедура ц. метод критического пути

В последнее время наши менеджеры делают некоторые странные вещи. Раньше они устанавливали очень специфичные 1.\_\_\_\_, которые определяли специфическое действие в данной ситуации, и мы знали, например, что мы должны были улыбаться каждому клиенту. Управление также разработало 2.\_\_\_\_, ряд подробных указаний для контроля регулярной деятельности организации. В те времена мы были недовольны нашей организационной 3.\_\_\_\_, установленными планами, которые указывали общие направления для принятия решений. Но обычно мы знали наше положение и чувствовали, что управление помогает 4.\_\_\_\_, определяя цели перед началом действий.

Сейчас мы не вполне уверены в том, что происходит. Мы слышим о 5.\_\_\_\_, графическом методе планирования, который позволяет менеджеру посмотреть начальные и конечные даты заданий. Нам говорили о 6.\_\_\_\_, который составляет сложные планы, имеющие взаимосвязи между деятельностью и событиями. Кроме этих концепций мы были ознакомлены с 7.\_\_\_\_, который использует оценки времени для составления расписания и контроля планов, чье время завершения не может быть предопределено точно, и недавно мы слышали о 8.\_\_\_\_\_, который используется для составления расписания и контроля за работами, совершаемыми по планам, когда время завершения известно точно.

Как будто всей этой терминологии и новых идей было недостаточно, теперь мы слышим о различиях между 9.\_\_\_\_, выполнением правильной задачи, и 10.\_\_\_\_, выполнением задач верно, правильно. Возможно, нашим менеджерам необходимы эти инструменты и идеи. В конце концов они постоянно вовлечены в 11.\_\_\_\_, определяя и выбирая направление действий для решения проблемы, и они должны иметь дело с 12.\_\_\_\_, распределяя ресурсы для специфичных целей. Наши менеджеры также должны знать о 13.\_\_\_\_, которые включают набор решений, связанных с повторением проблем или с деятельностью организации.

С недавнего времени наши менеджеры работают над 14.\_\_\_\_, единичным планом, который покрывает большой набор деятельности организации, и также они работают над 15.\_\_\_\_, меньшими и отдельными частями программ. Для планирования на будущее, однако, наши менеджеры использовали набор 16.\_\_\_\_, на допущениях которых базируются планирование и решения. Они также 17.\_\_\_\_, используя специальные технологии такие, как 18.\_\_\_\_, технология прогнозирования, используемая, когда жесткие данные определены нечетко, или 19.\_\_\_\_, технологии прогнозирования, когда используются жесткие данные для определения отношений между переменными.

Я думаю, это все приведет к 20.\_\_\_\_, наблюдению за деятельностью организации, чтобы проверить ее соответствие планам. И я думаю, мы все еще продолжим использование 21.\_\_\_\_, направления деятельности, используемое только один раз или случайно для решения специфичных задач. Все же я удивился, когда услышал о 22.\_\_\_\_, которое вносит точность в график Гантта, отмечая обычные даты, и я недоумеваю, что все эти новые технологии означают. В конце концов, никакое прогнозирование не может предопределить будущее, и ни одна из известных технологий может сделать расчет для каждой переменной. Все же менеджеры, наверное, должны делать что-то правильно. По крайней мере им платят так, как будто они это и делают.

## Заключительное тестирование перед экзаменами.

**Верно/неверно.** Обведите букву правильного ответа.

|  |  |
| --- | --- |
| В Н | 1. Установление набора процедур и следование им, не обращая внимания на влияние факторов внешней среды, является эффективным методом управления. |
| В Н | 2. Сегодня Ли Якокка выразил себя на политической и международной аренах. |
| В Н | 3. Если прогнозирование выполнено точно менее 80 %, то оно не представляет никакой ценности для корпорации. |
| В Н | 4. Составление расписания — это метод, используемый картографами при составлении дорожных карт. |
| В Н | 5. Врачи сегодня используют метод критического пути в хирургических операциях на сердце и мозге, требующих особой тщательности. |
| В Н | 6. И продуктивность, и удовлетворение потребностей служащих являются целями управления. |
| В Н | 7. События в далекой стране могут иметь решающее значение ля американской компании. |
| В Н | 8. Компании с высокими доходами и с хорошим наличным оборотом в действительности не нуждаются в бюджете. |
| В Н | 9. Крайслер мог достичь уступок в вопросе заработной платы со своими служащими в то время, когда он переживал кризис. |
| В Н | 1. Конгресс и федеральное правительство имеют установленную политику, гарантирующую займы больших компаний. |

**Составные** **вопросы**. Выберите правильный ответ.

\_\_\_\_\_\_1. Единичный план — это обычно то, что :

а. принимается в целом управлением и работниками б. принимается с легкостью, без возражений в. возможно не повторится еще раз г. включает небольшую часть компании

\_\_\_\_\_\_2. Преимуществом установленного плана является :

а. управление схожими ситуациями последовательным способом б. моральная помощь работнику в. избежание слишком большого объема принятия решений г. избежание необходимости гибкости

\_\_\_\_\_\_3. Что лишнее ?

а. правила б. политики в. стандартные процедуры г. режим, строй

\_\_\_\_\_\_4. Прогнозирование важно, потому что :

а. служит предпосылкой планирования б. увеличивает использование статистики в. предостерегает людей от принятия опрометчивых решений г. служит оправданием управленческой неудачи

\_\_\_\_\_\_5. Что из следующего является распространенным методом прогнозирования ?

а. качественное прогнозирование б. схематическое прогнозирование в. интуитивное прогнозирование г. творческое прогнозирование

\_\_\_\_\_\_6. Метод составления расписания :

а. служит указателем на дорожных картах б. показывает даты завершения проекта в. реагирует на праздники г. использует диаграммы и смешанные графики

\_\_\_\_\_\_7. Как называется, в границах времени, самый длинный путь в сети?

а. пессимистичный путь б. наиболее вероятный путь в. ожидаемый путь г. критический путь

\_\_\_\_\_\_8. Чтобы преодолеть сопротивление к изменениям, менеджерам следует :

а. предложить систему премий б. обеспечить адекватной информацией служащих в. предложить служащим власть накладывать вето г. использовать принудительные методы для усиления согласия

\_\_\_\_\_\_9. По правилам ?

а. специфические действия проводятся в специфическое время б. вся деятельность рабочих контролируется в. компании увеличивают выпуск продукции г. нет реальной необходимости для гибкости

\_\_\_\_\_\_10. Как правило, менеджеры верхнего уровня управления вовлечены в :

а. краткосрочное планирование б. долгосрочное планирование в. планирование мелких задач г. планирование политики персонала

\_\_\_\_\_\_11. Чтобы быть эффективными в процессе принятия решений, менеджерам следует :

а. позволить всем служащим голосовать за или против изменений б. использовать прогнозирование и статистику в. анализировать и распределять ресурсы эффективно г. полагаться на свою интуицию

\_\_\_\_\_\_12. Если организация действовала успешно в условиях стабильности окружающей среды, то как она должна действовать в условиях изменяющейся окружающей среды ?

а. продолжать функционировать без изменений, как и раньше б. адаптироваться к изменениям как можно быстрее в. пригласить консультантов со стороны г. ужесточить имеющиеся процедуры

\_\_\_\_\_\_13. Что не является функцией планов ?

а. они обеспечивают постановку целей б. они обеспечивают способы достижения этих целей в. они служат для измерения эффективности г. они служат средствами коммуникации между членами организации

\_\_\_\_\_\_14. Что лишнее ?

а. программа б. политика в. график Гантта г. бюджет

\_\_\_\_\_\_15. Что из следующего является наиболее сдерживающим деятельность ?

а. план б. политика в. процедура г. правило

## Ситуации для применения. Упражнение 5

Около цифр поставьте букву, соответствующую выражению, которое больше подходит для описания утверждения.

а. планирование м. правила

б. результативность н. контроль

в. эффективность о. прогнозирование

г. принятие решений п. перспективы

д. единичные планы р. качественное прогнозирование

е. программа с. количественное прогнозирование

ж. план т. график Гантта

з. составление бюджета у. метод составления расписания

и. установленные планы ф. сетевой анализ

к. политика х. ПЕРТ

л. процедура ц. метод критического пути

1. После подсчета многих цифр, наша компания попыталась спрогнозировать расходы на последующие пять лет.
2. Мы планировали использовать тент только один раз, пока мы были в Нью Йорке.
3. Компания всегда пыталась быть этичной и честной в связях с общественностью.
4. Мы решили, сколько денег каждый отдел потратит в следующем году.
5. Наши менеджеры сейчас используют график, который показывает предполагаемые даты начала и конца каждого вида деятельности.
6. Каждый день, без исключения, в 3 часа дня работники должны делать перерыв, чтобы попить кофе.
7. Управление решило рассчитать рабочих и закрыть заводы, в попытке сэкономить деньги.
8. Периодично мастера докладывают своим начальникам о деятельности своих рабочих.
9. Компания ожидает, что все служащие будут соответствующе одеты во время работы.
10. При готовке гамбургеров каждый работник должен использовать один кусочек помидора и два мазка горчицы.

## Ответы.

**Предварительное тестирование понимания этой главы.**

**Верно/неверно**

1. Н 2. Н 3. Н 4. В 5. В 6. В 7. Н 8. В

1. Н 10. Н 11. В 12. Н 13. Н 14. Н 15. В 16. Н

17. В 18. Н 19. Н 20. Н

**Составные вопросы**

1. б 2. г 3. а 4. в 5. в 6. в 7. б 8. б

1. а + в 10. в

**Заполните пропуски**

1. м 2. л 3. к 4. а 5. т 6. ф 7. х 8. ц

9. б 10. в 11. г 12. з 13. и 14. е 15. ж 16. п 17. о 18. р 19. с 20. н 21. д 22. у

**Заключительное тестирование перед экзаменами**

**Верно/неверно**

1. Н 2. В 3. Н 4. Н 5. Н 6. В 7. Н 8. Н

9. В 10. Н

**Составные вопросы**

1. в 2. а 3. г 4. а 5. а 6. б 7. г 8. б

1. а 10. б 11. в 12. б 13. в 14. в 15. г

**Ситуации для применения. Упражнение 5.**

1. с 2. д 3. б 4. з 5. т 6. б 7. г 8. б 9. к 10. л

**Самообучение. Упражнение 5.**

Выберите обычный день, когда вы идете в школу или на работу или выполняете какую-то другую последовательность действий.

1. Постройте график Гантта на отдельном листе бумаги. Чтобы вам было легче думать, ниже приведен пример.

Замечание : регистрируйте последовательность вашей деятельности по мере их выполнения.

8:00 :10 :20 8:30 :40 :50 9:00 :10 :20 9:30

Подъем

молитва

туалет

душ

еда

одевание

чтение газеты

поездка в школу (на работу)

1. Просмотрите ваш график Гантта. Как вы можете улучшить вашу продуктивность ? Будет ли способствовать этому изменение в последовательности действий ? Можете ли вы уменьшить время, занимаемое на выполнение деятельности ?

## Проблема. Упражнение 5.

**Разработка плана.**

Подумайте о том, что бы вы хотели сделать. Разработайте план для выполнения этого, следуя четырем этапам планирования :

1. определите цель ( напишите ее ниже после слова “*Цель* :”)
2. охарактеризуйте ситуацию, действующую в настоящий момент
3. определите вспомогательные средства и барьеры на пути достижения цели
4. разработайте план или набор действий ниже на листке планирования.

*Цель :*

дата начала : дата завершения :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| этапы : (что, где, как, ресурсы и т. д.) Время : | начало | конец |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |