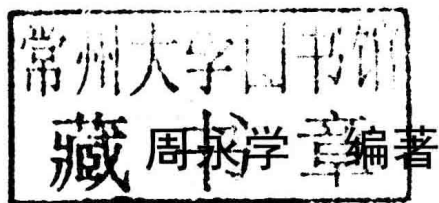


# 与乡镇干部谈 现代决策方法与艺术

兴华智源管理科学研究院  
《组织部长参阅》编辑部

# 与乡镇干部谈

# 现代决策方法与艺术



中国 北京

兴华智源管理科学研究院

《组织部长参阅》编辑部

责任编辑：吴佳蓉  
版式设计：一木  
责任校对：张炎  
封面设计：赵楚楚

## 与乡镇干部谈现代决策方法与艺术

YU XIANGZHENGANBU TAN XIANDAIJUECE FANGFA YU YISHU

组织编撰：《组织部长参阅》编辑部

编者：周永学

出版：兴华智源管理科学研究院

通讯地址：北京91-019信箱 邮编：100091

开本：787毫米\*1092毫米 1/16

印张：9

字数：135千字

版次：2010年7月第1版

印次：2011年6月北京第2次印刷

定价：38.00元

目 录

Contents

<b>第一章 决策的基本理论</b> .....	(01)
一、决策概述.....	(02)
二、决策的一般原则.....	(24)
<b>第二章 决策能力</b> .....	(38)
一、领导者与决策.....	(39)
二、决策能力的训练.....	(50)
<b>第三章 决策的一般方法与艺术</b> .....	(54)
一、决策方法和艺术的涵义及特点.....	(55)

二、决策的基本方法..... (58)

三、决策艺术的主要类型..... (82)

# 第一章 决策的基本理论

在这本书中，我们与乡镇干部谈谈现代决策的一些基本问题。在一章中，先谈决策的基本理论。

决策是决策者针对问题或进取的愿望，制定各种可行的解决方案，选择并执行最佳方案的全部活动过程。自古以来，人类就以其特有的决策能力认识和改造着自然，以期求得生存和发展。在现代社会，决策贯穿于一切领导和管理工作的始终，并直接影响着领导和管理的绩效。特别是在改革开放不断深入的历史背景下，提出和思考决策的理论问题，探讨决策方法和艺术的一般规律，更是具有很强的现实针对性。

## 一、决策概述

### (一) 决策的涵义及特点

决策是人类活动的主要内容之一。一个人的活动没有决策就会不知所措，一个组织没有决策就会裹足不前，各种职能活动就会无法协调配合。决策，由于其“做决定”这样一个基本含义，因此应用的范围极其广泛。大到国家的政治、经济、军事、文化、教育、外交等活动，小到家庭和个人的生活，都存在决策的问题。

决策是指人们为了达到或实现一定目标，在一定信息和经验的基础上，根据客观条件，采用一定方法，从若干个备选行动方案中，选择一个满意而科学的方案所进行的分析、判断和抉择的过程。它包括发现问题、选择目标、收集信息、制定方案、评估选择方案、做出决断、组织实施、掌握信息反馈等活动。

决策是全部活动的结果和获得这些结果的决策过程的完整结合；它既包括决策的拍板，又包括拍板之前的分析、

明确问题和愿望、制定备选方案和选择最佳方案，也包括拍板之后的决策实施过程，要求以最佳的标准进行拍板，也就是说，最终的抉择方案应是所有备选方案中最佳的。

决策具有以下几个特点：

第一，决策的目的性。决策是人类的一种有目的的思维活动。《苏联大百科全书》中认为，决策是自由意志行动的必经元素……和实现自由意志行动的手段。决策这种思维活动服务于执行活动，又以执行活动的要求为出发点和推动力。脱离了执行活动的要求，决策思维就会是零碎的、不系统的、缺乏逻辑的。决策分为许多的思维阶段，每个阶段都有其相对独立的内容和目的，阶段之间逻辑联系的纽带无疑又是执行活动的要求。执行活动的要求来自两个方面：执行活动的问题即主客观的不正常现象；人们在工作上的进取愿望，因为这种愿望，人们对自己和组织的工作现状不满足，即使工作现状是完全正常和正确的。正是这两个方面的要求，导致了人类不断的系统的决策思维活



动。

第二，决策的创造性。智力活动显然是建立在过去积累的体力活动和自由意志行动基础之上的，决策不是凭空臆断的思维活动，它是以过去的实践为基础的，但新的决策思维又要求高于它。因此，决策是一种创造性的思维活动。这就要求决策者只有在已有的备选方案中选择最佳方案。决策正确才能产生效益，而效益大小则取决于创造性的高低。创造性决策表现为超前的决策目标，风险性的决策方案和实践决策中的科学管理。

第三，决策的系统性。决策可分为输入、处理、输出和反馈四个基本过程。决策过程实质是系统的逻辑分析与综合判断过程，是发现问题、提出问题、分析问题和解决问题的运动过程。重大的决策所造成的影响大、范围广、时间长，有些决策当前正确，以后可能不正确；或者当前不正确，以后可能正确。这就决定了现代决策是一个复杂的系统工程，要考虑各个方面，不仅对当前负责，还要对

未来负责，决策者要注意克服短期化心理。

第四，决策的预测性。由于决策对象是未来的事物，决策是在事物发生之前的一种预先分析和决断，因而必然带有预测性的特点。决策离不开对未来实践活动的环境、时间等信息的收集。而预测是获取未来信息的重要手段，决策也就离不开预测。从程序上看，预测是决策的前提，预测的结论是否正确，直接关系到决策是否科学。

第五，决策的选优性。选优就是从各种可行方案中选择一个满意的方案，这是决策程序中最为关键的环节。决策在于选择，在选择中追求优化，没有选择就没有决策。

第六，决策的实践性。决策的最终目的在于执行和实施。即使最科学的决策如果不导致行动，也是无意义的。同时，实践对决策的科学性作全面的检验。实践给决策以再认识事物的机会。

第七，拍板是决策的关键环节。它既是从分析问题或进取愿望开始到制定并分析各种可行方案为止的一系列前

期活动的逻辑结果，又是选择活动的艺术性的体现。拍板选择的是未来实践行动的方向、目标以及策略和方法，所以它是至关重要的一瞬间，也是极其复杂的一瞬间。拍板前，经过一系列科学的、理性的活动，哪个方案最优似乎是十分清楚的。在多数情况下，最后的拍板结果是符合理性的常规逻辑的。但困难的是有时虽经过拍板前周密的分析，许多备选的可行方案的优劣在数值上或在决策者的观念上却仍是相近的，没有决定性的优劣表现，这时的拍板就不轻松了。有人说，此时应该是最容易的，因为方案都很相近，可以随便选择一个。但决策理论和实践都证明，此时导致最大后悔的可能性最大。实际生活中经常出现“我早就觉得那个方案不错，为何当初没选呢？”的抱怨，就是例证。另一种使拍板结果出乎意料的是，拍板本身受到决策者许多非理性因素的影响，有时非理性因素的作用是相当大的。因痛苦的失败而导致的过分自卑和谨慎，因巨大的成功而导致的过分乐观和自满，都属于人类行为的非

理性因素，都容易导致决策结果的改变。决策的艺术性本身就包含着这些非理性因素的内容。

### （二）决策是领导过程的核心

对“决策”这一概念。理论界有关专家学者提出了不同的解释。他们的论点既有共性的认识，也各有区别，正所谓仁者见仁，智者见智。为了充分认识这一问题，有必要首先区分对决策概念的不同理解。

#### 1. 对决策概念的不同理解。

在不同的领域中，存在着对决策概念的不同理解。有的学者认为，决策是领导者的主要职能，领导就是搞决策和管理的。领导者的一切重大的决策都是创造性劳动，都是创造。也有的学者提出：决策是领导机关或领导者为了达到某个特定目标，借助一定的科学手段和方法，从两个以上的方案中，选择（或综合成）最优方案并付诸实施的过程。

决策科学是研究决策规律的科学。它的研究对象包括

## 与乡镇干部谈现代决策方法与艺术

决策原理、决策程序、决策体制、决策心理、决策思维、决策运用等。有的论者认为，决策学是一门科学，因为它不仅有自己的概念、规律、特征和研究对象，而且有自己的理论体系、方法和程序。它在领导活动中是从决策的角度来研究决策的发展历史、主要类型、基本原则、一般程序和组织体系；它在决策活动中是从领导的角度来研究领导者的思维方式、工作方法和艺术，以及领导者的素质、权力、管理等方面的内容，因而构成了决策理论的体系。有的学者提出，决策是领导者的一项基本而又重要的职责，因此它又是一整套能力的表现。如综合分析能力、逻辑判断能力、创新能力、管理能力、直觉能力、战略眼光、胆略、远见、勇气等。决策成功可能性是与决策能力结构的完善与强弱成正比的。

尽管各家学说提出了对决策概念的不同理解，但其共同一点是，决策是相对独立的一门学科，尤其是构成了自己的学科体系、研究内容、研究方法、学科规律，进行这

门学科的研究有一定的理论和现实意义。

### 2. 决策是领导过程的核心。

领导的职能是多方面的，它包括进行决策、知人善任、思想政治工作等。而在领导者众多的职能和职责中，决策的职能居于首要地位。这是因为，领导者其他职能的行使，都要围绕着决策目标的实现。不制定决策，其他职能的行使就失去了目标和方向。任何领导活动都是人们有目标的活动。在这一过程中，决策是它的起点。就是说，一切活动，都必须首先解决打算干什么、怎么干和怎样组织干的问题，而所有这些都通过决策来解决。决策一旦制定出来，一切领导活动都要围绕决策的实施而展开。从一定意义上说，领导过程就是一个不断做出决策和实施决策的过程。决策决定并制约着领导过程的一切活动，决定并制约着整个领导过程的最主要的内容、组织和方法。所以，决策，决定着领导活动的各个阶段、各个方面、各个环节，决定着领导活动的全过程，是整个领导的核心。

### 3. 决策对全局工作的决定性意义。

为了使我国的经济和社会能够持续、快速、健康地发展，各级领导必须高度重视决策的科学化，力求减少和避免重大的决策失误。这就要求我们从陈旧的决策观念和决策方式中摆脱出来，坚持辩证唯物主义的反映论、认识论，在实际工作中不断开拓创新，不断地研究新情况，解决新问题，总结新经验，逐步由“经验决策”过渡到“科学决策”，使我们的各级领导的决策建立在民主与科学的基础之上，并把决策的民主化和科学化用一整套规章制度固定下来，自觉地按照有关的要求去思考问题、研究问题、解决问题，从而不断地增强我们工作的原则性、系统性、预见性和创造性。

决策的正确与否直接关系到党的事业成败和国家的兴衰，这已为国际共产主义运动史和中国共产党的历史所证实。在20世纪，以列宁为核心的俄国共产党把马克思主义的科学社会主义原理同俄国的具体实际情况相结合，作出

了举行城市暴动的决策，冲破了帝国主义链条的薄弱环节，夺取了十月革命的伟大胜利，建立了世界上第一个社会主义的国家，使科学社会主义理论变成了现实。20世纪80年代末，在西方敌对势力的挑动下，苏共的决策者蜕变为民主社会主义者，他们做出了用民主社会主义代替科学社会主义的错误决策，不仅导致了苏维埃社会主义国家的解体，而且引发了东欧社会主义国家的剧变，使国际共产主义运动受到极大的挫折。

我们党自十一届三中全会以来，总结决策的经验教训，提出了一系列重要的决策思想，对现代化建设起了重要的指导作用。早在1980年12月16日，陈云就指出：“一切引进项目，都必须有专家参加，必须是领导干部和专家共同商量。必须作出几个比较方案，择优选用。任何一个项目，必须集体商量，不能由一个人说了算，这必须是一个规定。从公社起直到中央常委，一律照此办理。”在这一段讲话中，陈云用了五个“必须”和一个“一律”，强调了由专家和领



导干部集体决策的重要性。党的十二大提出：有关政府工作和经济工作的重大问题仍然必须由党作出决策。1986年7月31日，万里在全国软科学研究工作座谈会的讲话中指出：我国政治体制上的一个重要弊端，就是领导权力过分集中，决策制度不健全。决策失误已经给党和国家造成了重大的损失，比如十年动乱。所以，决策失误是最大的失误。因此，政治体制改革的一个极为重要的方面，就是充分发挥社会主义民主，真正实行决策的民主化和科学化。他批评说：“我们至今仍然没有建立起一整套严格的决策制度和决策程序，没有完善的决策支持系统，咨询系统，评价系统，监督系统和反馈系统。决策的科学性无从检验，决策的失误难以受到及时有效的监督。直到今天，领导人凭经验拍脑袋作决策的做法仍然司空见惯，畅通无阻。决策出了问题难以得到及时纠正，只有等到出现了大问题，才来事后堵漏洞，或者拨乱反正，而这时已经悔之晚矣。这种盲目拍板、轻率决策的情况，现在到了非改不可的时候了。”