

新时期领导谋略与智慧丛书

LINGDAO JUECE MOUHUA
JUECEZHONG DE CHUANGXIN YU ZHIHUI

领导决策谋划

决策中的创新 与智慧

主编◎舒天戈 孙乃龙

走向未来的领导艺术总汇 • 拥抱成功的领导修养大全

作出科学的决策，是领导者的重要职责

掌握高超的**决策谋略**，是领导者取得骄人业绩的保证。本书重点介绍了**科学决策**中的一系列**超凡的决策智慧**，以期帮助广大领导者从中掌握正确的决策原则、决策程序，并抓住时机、统筹全局，**进行超前超谋的决策**，同时避开决策陷阱，防范决策失误。



四川大学出版社

新时期领导谋略与智慧丛书

LINGDAO JUECE MOUHUA
JUECEZHONG DE CHUANGXIN YU ZHIHUI

领导决策谋划

决策中的创新 与智慧

主编◎舒天戈 孙乃龙
本册主编◎逢奉辉

责任编辑:楼 晓
责任校对:黄宁欣
封面设计:刘建波
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

领导决策谋划:决策中的创新与智慧 / 舒天戈, 孙
乃龙主编. —成都:四川大学出版社, 2015. 7
(新时期领导谋略与智慧)
ISBN 978-7-5614-8743-3

I. ①领… II. ①舒… ②孙… III. ①领导学—决策
学 IV. ①C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 159492 号

书名 领导决策谋划——决策中的创新与智慧

主 编	舒天戈 孙乃龙
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-8743-3
印 刷	三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	14
字 数	234 千字
版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价	33.00 元

版权所有◆侵权必究

- ◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。
电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065
- ◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
- ◆网址:<http://www.scup.cn>

前言

21 世纪，人类社会的各个方面都在发生着急剧的变化。这对领导者的管理素质和决策能力提出了更高的要求。面对社会转型、矛盾多发、国际形势动荡复杂的严峻挑战，领导者能否以大智大勇做出科学决策，就显得尤为重要。

对于领导者来说，决策是他们的重要职责。他们应牢记这样的格言：决策凭智慧，创新出奇迹。同时，他们也应牢记这样的警言：决策有风险，领导须谨慎。

任何组织中，为了实现所定目标，完成工作任务，领导者总是不断做出决策。一个富有远见、充满智慧的正确决策，是成功的起点，是创造工作业绩的关键。

如果决策者观念落后、方法陈旧、思维呆板、作风浮夸、脱离实际，将会做出很多荒谬、错误，引发民愤甚至严重恶果的决策。这些决策不仅对组织的发展造成打击，而且严重损害了广大民众的切身利益。由此可见，不同的决策会导致不同的结果，决策的优劣与正误，将直接决定

组织生存与发展的命运。而任何组织的健康发展就是一连串正确决策的组合。领导者能否做出正确的决策，能否保证决策的实施，取决于他们是否具有智慧的头脑与创新的方法。

决策谋略是领导者的智慧的体现。领导者要根据企业的内外条件，将智慧与科学引入决策过程中，以创新与科学的方法进行决策。这是时代赋予领导者的历史责任。

掌握高超的决策谋略对领导者来说是十分必要的。本书介绍了领导决策的创新思维及科学方法，以帮助广大决策者掌握正确的决策原则，笔者希望通过此书能够提高各级领导者的科学决策能力，希望他们在事业的发展道路上，做出正确的选择，走向成功的未来。

编 者

2014 年 10 月



目 录

CONTENTS

第一章 正确的决策 = 成功的一半

——决策是领导工作的核心

一、决策是领导事业成功的关键 / 2

- 1. 众说纷纭话决策 / 2
- 2. 决策的重要特征 / 3
- 3. 从不同的角度对决策进行分类 / 6
- 4. 科学决策是领导工作的核心 / 10
- 5. 决策失误将会导致全盘皆输 / 11

二、科学决策的原则、方法与艺术 / 13

- 1. 科学决策需要遵循的原则 / 13
- 2. 决策必须追求最大的合理性 / 15
- 3. 科学决策的基本要求 / 18
- 4. 对领导者的决策基因的透视 / 21
- 5. 全面提高领导者的决策能力 / 23



三、科学决策的基本程序 / 24

1. 正确地识别问题 / 25
2. 确定决策目标 / 26
3. 拟定备选方案 / 29
4. 分析评估方案 / 30
5. 择优选择方案 / 31
6. 试验论证方案 / 34
7. 实施方案与反馈 / 37

四、科学决策中的技巧与艺术 / 38

1. 把握决策目标的“必要”与“需要” / 38
2. 决策的评价标准需要合理 / 39
3. 重大决策要力图避免失误 / 41

第二章 耳聪目明，情报制胜

——信息占有与决策前景预测

一、领导决策需要充分地占有信息 / 46

1. 信息是决策的生命线 / 46
2. 领导者需要具备强烈的信息意识 / 49
3. 领导者信息的来源和获取 / 50

- 4. 需要建立完善的信息系统 / 52
- 5. 搜集信息不可走“终南捷径” / 54
- 6. 信息掌握必须准确全面，及时有效 / 55
- 7. 信息加工处理需要遵循的原则 / 57
- 8. 对获取的信息要去伪存真，去粗取精 / 59

二、对决策前景做理性的预测 / 62

- 1. 预测是科学决策的前提条件 / 62
- 2. 对未来预测越充分，决策就越正确 / 63
- 3. 预测的基本程序和步骤 / 64
- 4. 正确的预测来源于对事情的逻辑分析 / 66
- 5. 提高对决策前景预测的准确度 / 68
- 6. 领导者预测常用的几种方法 / 70

第三章 不落窠臼，勇于开拓

——领导者的创新决策

一、创新决策让领导者出奇制胜 / 74

- 1. 科学决策贵在创新 / 74
- 2. 领导者创新决策的重要意义 / 76
- 3. 领导者创新决策的原则 / 78

二、创新决策考验着领导者的智慧 / 79



- 1. 创新决策对领导者素质与能力的要求 / 80
- 2. 创新决策要求领导者具备超凡的能力 / 81
- 3. 创新决策要求领导者具备创新特质 / 83
- 4. 创新决策要求领导者具备创造性思维 / 85

三、领导者创新决策铺就成功之路 / 86

- 1. 走自己的路，快人一步 / 86
- 2. 剑走偏锋，善于在“奇”字上下工夫 / 88
- 3. 敢唱反调，不把规则视作金科玉律 / 90
- 4. 打破常规，寻求新的解决方法 / 91
- 5. 独辟蹊径：注重创新决策的方法 / 93

四、胆大“妄为”，在创新决策中适度冒险 / 95

- 1. 领导者要敢于适当冒险 / 95
- 2. 领导者要有敢“闯”的精神 / 96
- 3. 领导者要有敢“冒”的干劲 / 97
- 4. 领导者要勇于承担必要的风险 / 98
- 5. 不求风险最小，但求机会最大 / 99

第四章 审时度势，因事制宜

——领导者的权变决策

一、权变决策：变革时代的决策艺术 / 102

- 1. 权变决策是变革时代的要求 / 102
- 2. 权变决策的要求：切忌生搬硬套 / 103
- 3. 运用权变决策思维，谋定而后动 / 104
- 4. 采用权变策略，全面系统地处理问题 / 106

二、权变决策的基本要求与方法 / 108

- 1. 否认自我，因时而谋 / 108
- 2. 处变不惊，抓住变点 / 111
- 3. 适时转移，随机决策 / 112
- 4. 攻守相宜，交替统一 / 114

第五章 倒思逆行，反弹琵琶

——领导者的逆向决策

一、逆向决策往往让难题迎刃而解 / 118

- 1. 逆向决策：背道而驰的决策谋略 / 118
- 2. 逆向思维：演绎决策创新 / 119

二、逆向决策的方式方法 / 122

- 1. 取人之弃，独得其利 / 123
- 2. 逆水行舟，反行其道 / 125
- 3. 以退为进，后发制人 / 127



4. 此失彼得，以失求得 / 130

5. 见石移卵，迂回争奇 / 132

6. 与“敌”携手，引“狼”入室 / 134

第六章 驾驭危机，化险为夷

——领导者的危机决策

一、危机：无处不在，无时不有 / 138

1. 危机：一种特殊的财富 / 138

2. 领导者要具备挑战危机的胆略 / 141

3. 领导者危机决策的基本原则 / 143

4. 领导者危机决策的四大要点 / 145

5. 善于克服危机决策中的困难 / 148

二、以高超的计谋做出危机决策 / 151

1. 及早预防，争取危机决策的主动权 / 151

2. 当机立断，果断地进行危机决策 / 154

3. 集中权力，集中调配和使用资源 / 156

4. 借机反弹，让危机变为契机 / 157

5. 排查原因，对症下药找对策 / 159

三、如何破解另类危机 / 161

1. 应对突发事件的危机决策 / 161

2. 应对谣言的危机决策 / 164

3. 危机决策中的媒体应对 / 166

第七章 深入分析，科学论证

——周密地制定决策方案

一、制定决策方案要针对实际问题 / 170

1. 领导者设计决策方案的基本条件 / 170

2. 多方面多角度地寻找可能方案 / 172

3. 将决策方案建立在调查研究的基础上 / 173

4. 领导决策不可理想化、浪漫化 / 174

5. 决策要有针对性，切忌眉毛胡子一把抓 / 175

二、对决策方案进行充分论证和分析 / 176

1. 正确看待不同方案，防止先入为主 / 177

2. 对决策方案进行可行性评估 / 178

3. 对决策方案进行可靠性评估 / 180

4. 对决策方案展开成本收益分析 / 181

三、审时度势，准确把握决策时机 / 183

1. 审时度势是决策的第一要义 / 184



第八章 成也决策，败也决策

——避免决策陷阱和防范决策失误

一、小心谨慎，避开决策陷阱 / 190

1. 领导工作中常见的决策陷阱 / 190
2. 认清出现决策陷阱的原因 / 192
3. 借鉴经验教训，避免决策陷阱 / 195
4. 重视操作技艺，谨慎绕过决策陷阱 / 196

二、深谋远虑，慎防决策失误 / 198

1. 审视潜在问题，杜绝“决策短视” / 199
2. 把握适度原则，切忌盲目自信 / 200
3. 权力情结是领导决策中的大忌 / 203
4. 小心谨慎，决策不能随心所欲 / 204
5. 决策要特别留神“特例”陷阱 / 207

第一章

正确的决策 = 成功的一半

——决策是领导工作的核心



美国著名管理学家赫伯特·西蒙在揭示管理的本质时指出：“决策是管理的核心，管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”从这个意义上说，管理过程也就是决策的过程。

科学理性的决策 = 成功的一半。对于领导者来说能否做出科学正确的决策，能否保证科学正确的决策得到实施，直接关系到一个地区、一个组织的兴衰。每一位领导者，都必须高度重视决策问题，并努力提高进行科学正确决策所必备的各项素质和能力。



一、决策是领导事业成功的关键

在一切社会组织的管理活动中，决策都居于重要的地位。决策是一门科学，也是一门艺术。它既要求决策者按照科学的程序、依据科学的理论、采用科学的方法进行分析决策，又需要决策者的智慧、判断力和经验。

1. 众说纷纭话决策

“决策”一词，在我国大约首见于秦汉时代，它所指的内容有大小轻重之不同，大指决定军国大事，小指对一般事物作出的决定。决策是人类的基本活动之一。人类在生产、工作和生活各个方面，都在不断地遇到问题。要解决问题就要想办法，想办法解决问题就意味着决策。也就是说，人在行动之前所进行的思维活动及作出抉择的整个过程，都可称之为决策，因此可以说，决策活动是人类的基本活动之一。决策起源同人类起源一样古老，有人类就有决策。决策是人们在改造世界的过程中，寻求并实现某种最优化预定目标的活动，是人们对自己行动的设计和选择。决策广泛存在于社会生活的各个方面，大至国家、政府，小至家庭、个人，都有决策问题。

究竟什么是决策？美国管理学教授里基·格里芬在《管理学》中写道：“决策是从两个以上的备选方案中选择一个的过程。”管理学学者伯利·卡塔尔说：正确决策应该指人们为了实现特定的目标，运用科学的理论和办法，系统地分析主客观条件，在掌握大量有关信息的基础上，提出若干预选方案，并从中选择出作为人们行动纲领的最佳方案。

美国著名管理学家赫伯·西蒙阐述管理的本质时指出：“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”

系统论学者杰伊·洛西提出：决策就是为了实现一个特定系统目标，据客观的可能性，在占有一定信息与经验的基础上，借助一定的工具、技

巧和方法，对决策的诸因素进行准确的计算和判断选优后，对行动作出决定。

有关决策的定义还有很多不同的描述，而且随着管理科学的发展，人们对现代决策也愈来愈趋于共同的认识：

所谓决策就是人们为实现一定的目标而制定行动方案，进行方案选择并准备方案实施的活动，是一个提出问题、分析问题、解决问题的过程。

决策是一个建立在环境与条件分析基础上，对将来的行为确定目标，对实现目标的若干可行方案的分析过程。

“决策有狭义与广义之分；狭义地说，决策是在几种行为方针中作出选择；广义地说，决策还包括在作出最后选择之前必须进行的一切活动。”

决策是一种创造性活动。一切决策活动的实质在于实现主观和客观的一致，在于选择符合客观实际的最适当的行动方案，以达到基本目标。

决策的质量高低、有效性如何，取决于决策全过程中每一步骤的质量，而不只是作出最后决定这一步骤的质量。决策贯穿于管理的全过程，在计划、组织、领导以及控制等管理活动中，都要作出一定的决策。因此，人们把决策看作领导工作中的核心问题。

2. 决策的重要特征

领导工作离不开决策，要在领导工作中进行正确决策，领导者需要认识决策的特点。决策作为人们实现一定的目标而制定行动方案的过程，它具有如下4个方面的特征。

(1) 战略性

决策虽然也有不同范围、序列和层次的区别，但不管哪个范围、序列、层次的决策，都具有战略性，即都是对具有全局性、长期性或具有深远历史意义的重大问题进行的决策，如对事物发展的战略目标、战略重



点、战略措施所作出的决策。我国作出的经济体制改革，政治体制改革，生态文明建设，领导班子革命化、年轻化、知识化和专业化等，都属于战略性决策。在工业企业中，有关企业发展方向与目标的决策，也都属于战略性决策的范围。战略决策与长远规划有关，决策者要更多地注意到国家或本部门的外部环境。如企业进行战略决策，需要了解国家政策、法律、上级要求、国内外技术进步以及产、供、销条件等。

(2) 全局性

决策的内容通常涉及本地区、本部门或本单位一些重大的带有全局性的问题。如国务院的领导决策关系着整个国家的发展；各部委的领导决策关系着该部委整个工作的开展；一个企事业单位的领导决策关系着该企事业单位整个工作的开展。

(3) 稳定性

决策的内容不仅涉及面广、规划较大，而且周期比较长，相对稳定。如十一届三中全会后，我国党和政府关于我国经济建设大体分三步走的战略决策，直到 21 世纪中叶，都稳定不变。

(4) 超常性

决策除了面对大量的常规性的事件之外，还要面对不少突发性的偶然事件，这样，才能使各种活动既适应正常的情况，又适应意外的情况，从而保证生活工作卓有成效地开展。因为任何生活工作都不可能总在正常的情况下进行，总难免遇到突发的意外情况，所以在决策时，预见到突发偶然情况的可能性，是完全必要和十分重要的。

(5) 可行性

决策的目的是为了指导未来的活动。任何活动都需要利用一定资源，缺少必要的人力、物力和技术条件的支持，理论上非常完善的决策方案也只是空中楼阁。因此，决策方案的拟订和选择不仅要考察采取某种行动的必要性，而且要注意实施条件的限制。决策应该在外部环境与内部条件结合研究和寻求动态平衡的基础上来制定。