

领导科学丛书

领导决策学

岳厚斌 常宁等 主编

工人出版社

领导决策学

主 编 岳厚斌 常 宁 刘金友 王守良

副主编 王 晓 吴德源 杨思桥 李秀华

特 约 编 委

靖殿元 李子江 鞠建思

黑 龙 江 人 民 出 版 社

1992年哈尔滨

(黑) 新登字第 1 号

责任编辑: 阎 爽

封面设计: 大 地

领 导 决 策 学

岳厚斌等 主编

黑龙江人民出版社出版·发行
(哈尔滨市道里地段街 179 号)

黑龙江省委党校印刷厂制版印刷

开本 850×1168 毫米 1/32·印张 11.5

字数: 300 000

1993 年 6 月第 1 版 1993 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—4 000

ISBN 7-207-02433-9/C·118 定价: 6.60 元

前 言

经过几年的不懈努力，《领导决策学》终于同广大读者见面了。它是《领导科学丛书》首批著作的最后一本。本书参考并引用了国内外一些学者的有关研究成果和资料，借此机会，深表谢意！

本书首先由《丛书》主编王安平会同岳厚斌等同志提出研究撰写提纲，然后由各章作者具体研究撰稿，在此基础上，本书主编、副主编进行了充分的讨论研究和修改，最后由岳厚斌等同志定稿。各章作者如下：

第一章 常 宁（哈尔滨机电专科学校）

王守良（牡丹江市委党校）

第二章 印国章（密山市委党校）

第三章 张智贤（黑龙江省粮食干校）

第四章 张智贤（同上）

李秀芳（北安）

第五章 邓守勤（讷河县委党校）

于占合（黑龙江省社会主义学院）

第六章 于占合（同上）

第七章 赵学富（伊春）

第八章 杨思桥（嫩江县委）

岳厚斌（黑龙江省外贸学校）

第九章 靖殿元（宁安县委）

第十章 屈吉星（鸡西矿务局党校）

刘建伟（北安）

第十一章 王建文（黑龙江省兵器职工大学）

孟繁智（同上）

- 第十二章 丁玉繁 (大庆石油管理局)
- 第十三章 刘 鹏 (伊春)
- 第十四章 牛凤玉 (伊春)
- 第十五章 刘金友 (大庆市委党校)
- 第十六章 李秀华 (北安市委党校)
杨桂云 (同上)
- 第十七章 林宏坤 (伊春)
- 第十八章 郭晓华 (牡丹江市委党校)
- 第十九章 毛振元 (讷河县二中)
张雁南 (红兴隆党校)
- 第二十章 李文忠 (伊春)
- 第二十一章 王志华 (双鸭山)
- 第二十二章 李生宝 (伊春)
- 第二十三章 石长友 (黑龙江省林业设计院)
王 晓 (伊春市委党校)
- 第二十四章 黄卫行 (黑龙江省粮食干校)
吴德源 (哈尔滨市运输公司)
- 第二十五章 曹 志 (黑龙江省社会主义学院)
- 第二十六章 张天元 (大庆石油管理局)
- 第二十七章 李金光 (大庆石油管理局)
- 第二十八章 李凤山 (大庆石油管理局)
- 第二十九章 安兴飞 (大庆市粮食局)
- 第三十章 张淑兰 (大庆)
- 第三十一章 赵 刚 (大庆)
- 第三十二章 王其才 (大庆石油管理局)
- 第三十三章 黎双全 (大庆石油管理局)
- 第三十四章 刘彤宇 (哈尔滨市商业技校)

作者谨记 壬申年仲夏

目 录

前 言

第一编 绪 论

第一章 领导决策的历史渊源与发展	(3)
第一节 什么是领导决策.....	(3)
第二节 领导决策的历史渊源.....	(5)
第三节 领导决策的发展趋势.....	(7)
第四节 领导决策学.....	(9)
第二章 领导决策的基本要素	(11)
第一节 领导决策者.....	(12)
第二节 领导决策对象.....	(14)
第三节 领导决策信息.....	(14)
第四节 领导决策理论与方法.....	(17)
第五节 领导决策结果.....	(17)
第三章 领导决策的类型 (上)	(19)
第一节 经验决策与科学决策.....	(19)
第二节 战略决策与战术决策.....	(21)
第三节 个人决策与集体决策.....	(23)
第四章 领导决策的类型 (下)	(29)
第一节 程序决策与非程序决策.....	(29)
第二节 确定型决策.....	(33)
第三节 风险型决策与非确定型决策.....	(35)

第五章 领导决策的原则（上）	(37)
第一节 实事求是原则	(37)
第二节 民主集中制原则	(42)
第三节 法纪原则	(45)
第六章 领导决策的原则（下）	(47)
第一节 系统思维原则	(47)
第二节 超前思维原则	(49)
第三节 权变原则	(54)

第二编 领导决策过程

第七章 发现问题：领导决策的起点	(61)
第一节 发现问题的意义	(61)
第二节 决策问题与决策目标	(64)
第三节 发现问题与机会研究	(66)
第八章 信息：领导决策的基础	(72)
第一节 信息与领导决策	(72)
第二节 信息流	(75)
第三节 信息系统	(80)
第九章 科学预见：领导决策的依据	(83)
第一节 科学预见的意义	(83)
第二节 科学预见的内容	(84)
第三节 科学预见的理论依据	(86)
第四节 科学预见的途径与方法	(91)
第十章 运筹谋划：领导决策的关键	(93)
第一节 决策目标运筹	(93)
第二节 决策方案运筹	(97)
第三节 决策方案运筹过程	(102)

第十一章	智囊团：领导决策的“外脑”	(105)
第一节	智囊团的产生、特征和作用.....	(105)
第二节	智囊团的组织.....	(109)
第三节	重视和发挥现代智囊团的作用.....	(111)
第十二章	临机决断：领导决策的核心（上）	(115)
第一节	方案评估.....	(115)
第二节	方案优选.....	(121)
第三节	方案审定.....	(124)
第十三章	临机决断：领导决策的核心（下）	(127)
第一节	决断的方式与原则.....	(127)
第二节	决断系统的构成及其要求.....	(130)
第三节	决断中的若干关系问题.....	(131)
第十四章	反馈：领导决策的修正机制	(134)
第一节	反馈及其意义.....	(134)
第二节	反馈的类型、原则和要求.....	(135)
第三节	反馈系统的构成与反馈体制的改革.....	(139)
第十五章	组织实施：领导决策的实现	(142)
第一节	组织实施的意义与原则.....	(142)
第二节	组织实施过程中的指挥、协调与监督.....	(145)
第三节	组织实施过程中的追踪决策.....	(148)

第三编 领导决策方法

第十六章	领导决策的经验方法	(153)
第一节	经验决策方法的含义和一般过程.....	(153)
第二节	经验决策方法的基本类型和特点.....	(156)
第三节	经验决策方法的局限及发展.....	(161)
第十七章	领导决策的辩证方法	(164)
第一节	归纳与演绎相统一的方法.....	(164)
第二节	分析与综合相结合的方法.....	(167)

第三节	从抽象上升到具体的方法	(169)
第四节	历史与逻辑相统一的方法	(171)
第十八章	领导决策的系统方法	(175)
第一节	系统整体性方法	(175)
第二节	系统联系性方法	(178)
第三节	系统动态性方法	(181)
第十九章	领导决策的模糊方法	(185)
第一节	客观事物的模糊性	(185)
第二节	模糊思维与模糊逻辑	(187)
第三节	模糊方法在领导决策中的应用	(189)
第二十章	领导决策的创造思维方法	(193)
第一节	领导决策与创造思维	(193)
第二节	创造思维的原则与方法	(195)
第三节	领导者创造思维能力的培养	(198)
第二十一章	领导决策的运筹方法(上)	(204)
第一节	规划论	(204)
第二节	决策论	(211)
第三节	对策论	(214)
第二十二章	领导决策的运筹方法(下)	(217)
第一节	网络技术	(217)
第二节	系统工程	(221)

第四编 领导决策者的素质

第二十三章	领导决策者的政治素质	(227)
第一节	领导决策者政治素质的作用	(227)
第二节	领导决策者政治素质的内容	(228)
第三节	领导决策者政治素质的培养提高	(233)
第二十四章	领导决策者的道德素质	(235)
第一节	道德素质在领导决策中的作用	(235)

第二节	社会主义条件下领导决策者必备的道德素质···	(237)
第三节	社会主义条件下领导决策者道德素质的 培养提高·····	(240)
第二十五章	领导决策者的心理素质·····	(244)
第一节	心理素质的作用·····	(244)
第二节	社会主义条件下领导决策者必备的 心理素质·····	(248)
第三节	社会主义条件下领导决策者心理素质 的培养锻炼·····	(249)
第二十六章	领导决策者的科学文化素质·····	(253)
第一节	科学文化素质在领导决策中的作用·····	(253)
第二节	领导决策者应具备的知识结构·····	(255)
第三节	领导决策者科学文化素质的培养提高·····	(257)
第二十七章	领导决策者的能力素质·····	(261)
第一节	领导决策者的决策指挥能力·····	(261)
第二节	领导决策者的知人善任能力·····	(263)
第三节	领导决策者的组织协调能力·····	(266)
第四节	领导决策者的创新应变能力·····	(267)
第五节	领导决策者的信息捕捉能力·····	(269)

第五编 高层、中层、基层领导决策

第二十八章	高层领导决策·····	(273)
第一节	高层领导决策的特殊性·····	(273)
第二节	高层领导的经济决策·····	(276)
第三节	高层领导的科技决策·····	(278)
第四节	高层领导的教育发展决策·····	(282)
第二十九章	中层领导决策·····	(285)
第一节	中层领导决策的特点·····	(285)
第二节	中层领导的程序决策与非程序决策·····	(288)

第三节	中层领导决策须注意的问题·····	(291)
第三十章	基层领导决策·····	(293)
第一节	基层领导决策的特点·····	(293)
第二节	基层领导决策的任务·····	(295)
第三节	基层领导决策观念·····	(299)

第六编 企业领导决策

第三十一章	企业领导决策概要·····	(305)
第一节	企业领导决策的意义、目标和内容·····	(305)
第二节	企业领导者的决策观念·····	(308)
第三节	企业领导决策的科学化与民主化·····	(313)
第三十二章	企业领导者的经营战略、市场营销 和产品开发决策·····	(317)
第一节	企业领导者的经营战略决策·····	(317)
第二节	企业领导者的市场营销策略决策·····	(320)
第三节	企业领导者的产品开发决策·····	(324)
第三十三章	企业领导者的技改、价格、成本和 库存控制决策·····	(329)
第一节	企业领导者的技术改造决策·····	(329)
第二节	企业领导者的价格决策·····	(333)
第三节	企业领导者的成本决策·····	(336)
第四节	企业领导者的库存控制决策·····	(339)
第三十四章	企业领导者的公关决策·····	(341)
第一节	企业公关及其意义·····	(341)
第二节	企业领导者公关的原则·····	(344)
第三节	企业领导者的公关艺术·····	(346)
后记	·····	(348)

第一编

绪论



第一章 领导决策的历史 渊源与发展

领导决策是领导决策学所要研究的基本范畴。研究领导决策学应从研究领导决策入手。这是领导决策学的逻辑起点。

第一节 什么是领导决策

什么是领导决策，要弄清这一问题，首先要弄清什么是决策。

一、什么是决策

关于什么是决策问题，众说纷纭，争论很大。有人认为，决策就是做决定；有人认为，决策就是管理，管理就是决策；也有人认为，决策就是选择；还有人认为，决策是指人类社会中与确定决策目标和实现目标有关的活动；还有人认为，决策就是领导“拍板”。所有这些观点，都从不同侧面揭示了决策的某种含义和特点。

根据辩证唯物主义原理，对于什么是决策，可以这样认识：决策就是对未来实践方向、目标、原则以及为坚持方向和原则，为达到目标的方法、手段等对策所做的决定。在这里，实践指的是主观见之于客观的行动，这就是马克思主义对决策的概括。恩格斯说：意志自由只是借助于对客观事物的认识所做出决定的那一种能力。人是有理性、有目的的“万物之灵”，人类的实践活动，是在理性指导下为达到一定目的而进行改造客观世界的活

动。这种实践活动中的目标，是在实践行动之前就已决定下来的。这种目标所体现的实践主体的意图和理想，是否能通过客观实践活动而达到，还要靠实践结果来验证。显然，决策作为主观见之于客观的能力，是一种主观意志的表现，它不应包括客观实践。这种主观能力不是存在于幻想之中，也不能摆脱自然规律和社会规律而独立存在。人们对问题的判断和作出决定的能力，是以他对自然和社会规律的认识为基础的。所以，决策就是根据对客观事物必然性的认识，来制定出未来实践目标和方案，并用以支配我们自己改造客观世界的活动。这种见之于客观行动的主观能力，是建立于行动之前的，是对未来实践的方向、目标、原则和方法所做决定的能力。对于过去的实践，显然，无所谓决策；对于正在进行中的实践活动，也无所谓决策，因为正在进行中的决策，也一定是在既定的目标支配下进行的。如果在实践中并未发现行动结果与行动意图的偏差，当然，也就没必要改变既定的行动目标和方案。所以，现在正在进行中的行动，也无所谓决策与否。因此，决策是对未来实践活动的理想、意图、目标、方向、原则和方法所做的决定，是将要见之于客观行动的主观能力。

从以上分析不难看出，决策的本质及其哲学意义，乃是在主观与客观、理论与实践这个矛盾对立统一体中不断运动、变化和发展过程中，是主观对客观世界的认识和对未来世界的改造、驾驭能力，即如恩格斯所说的“意志自由”的能力。

需要指出的是，凡是决策总要涉及行动，因为决策的目的，就是为了指导行动。决策所要决定的，不是过去的行动，而是将要采取的行动，是一种选择性行动。这种选择性行动总是基于对主客观情况的认识，并在决策者意志因素的影响下进行的。它所要加以选择的，即决策的内容，首先是行动目标，其次是行动方案，这两个方面是统一的。无论是决策目标的选择，还是行动方案的选择，都追求最大程度的优化，如果不追求优化，决策便失

去了本来意义。

当然，决策是一个过程，这个过程包括决策前的准备活动和决策中的决断及决策后的实施反馈等。

二、什么是领导决策

弄清了什么是决策，也就弄清了领导决策的一般含义和特点。领导决策是一种特殊类型的决策。它的特殊性在于以下几点。

第一，领导决策的主体是领导者；

第二，领导决策是与领导权力相联系的，领导决策是领导者的首要职责；

第三，领导决策是分层次的，有高层决策、中层决策、基层决策；

第四，领导决策所涉及的问题是领导者所领导的组织所面临的问题；

第五，领导决策较之其他决策，其规模大、影响广，甚至决定组织的发展和兴衰。

第二节 领导决策的历史渊源

一、自从有了人类就有了领导决策活动

领导决策活动有着悠久的历史。自从有了人类，就出现了人类社会的“第一次社会大分工”，即领导者与被领导者的分工。在此基础上，产生了领导决策活动。人类的语言、思维和有目的的行为，是人类区别于其他动物的重要标志。这个“有目的行为”，概括为一句话，就是在人的行动之前构成的支配人的行动的意图、目标和理想，正是决策的结果。根据事物的复杂程度，这一过程有简单和复杂之分。对于简单的决策过程，在行动之前，先想一下就行了。而对于较复杂的决策，在行动之前，则要

深思熟虑，慎之又慎地考虑才能做出。这种在人的行动之前想一想，及慎重考虑决定的活动，就是人类自觉的决策活动。其中的首要部分就是领导决策活动。

二、文字的产生使领导决策活动发生了突变

原始社会时期，人类在为生存而斗争的劳动实践中，产生了早期的朴素的决策思想。文字的产生，大大促进了领导决策活动的发展，并使之发生了突变。文字使领导决策活动的成果从只存留在人的思想意识之中，发展到可以记录并保持下去。这就使领导决策经验加速了积累，并逐渐形成了游离于人类思维与记忆之外的“智慧海”，后人可从中汲取前人的经验教训，从而又不断地丰富人类的“智慧海”。这种存在于游离于头脑之外的“智慧海”中的意图、理想等，标志着人类掌握自然和社会规律深化的程度。正如恩格斯所说，“意志自由”是人把握自然的程度。

三、文字记载的历史就是领导决策的历史

在我国，有文字记载的领导活动，可以追溯到两千多年以前。在某种意义上说，人类有文字记载的历史，就是领导决策的历史。例如二十四史主要是一部高层领导决策者的历史，是一部帝王将相的更替史。《资治通鉴》则是最高统治者决策经验与教训的典籍，而《孙子兵法》则是春秋时期大小频繁的千百次战争中决策经验的总结和升华，它指导将帅如何在战争、战役中做出正确的决策。可以说，领导决策者学习历史的意义，主要就是汲取历史经验与教训，为现实领导决策服务。

四、历史上领导决策的局限性

历史上的领导决策，由于受时代和阶级局限性的限制，因而使当时的领导决策也具有相应的局限性。这种局限性的表现之一，就是历史上的领导决策，不论是进步的还是反动的，都没有