

领导科学丛书

张放涛 主编

领导决策

丁福浩 主编

中国言实出版社

领导决策

主 编 丁福浩
副主编 李寒林 史全新
谢庚学 梁天平

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导决策/领导科学杂志社编.

—北京:中国言实出版社,2004.12

(领导科学丛书)

ISBN 7—80128—514—X

I. 领…

II. 领…

III. 领导科学—文集

IV. C933.2—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 107021 号

责任编辑:詹红旗 责任校对:王 惠

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924761 64924716

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 河南省瑞光印务股份有限公司

河南日报社彩印厂

版 次 2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

规 格 850×1168 1/32 549 印张

字 数 13770 千字

印 数 1—3000 册

定 价 1688.00 元(全套 30 卷)

领导科学丛书编委会

编委主任 孔玉芳

编委副主任	马正跃	臧安民	申振君	詹玉荣
	路俊福	熊金栋	林宪斋	邹文珠
	张铁岗	张召平	李恩东	苏万里
	李永新	李亚杰	陈雪枫	柴中畅
	李发军	王 璋	马葆青	赵金德

编委	王敬瑞	高丹盈	程六生	张学军
	宋建生	娄会峰	鲁在利	陈武营
	赵德有	张振涛	赵继清	闫志安
	严君国	郭克明	李森林	段金生
	李庆瑞	徐宏波	薛显林	徐玉芳
	邵景均	姜 平	孟艾芳	李光炎
	冯志芳	张世和	赵达军	刘兰芬
	王修和	高 璞	陈一放	徐仲华

主 编 张放涛

副 主 编 张兴民 姜明生 王玉涵 冯振广

前 言

领导科学是适应改革开放时期领导工作科学化的需要产生和发展起来的,是我国改革开放以来发展最快的学科之一。作为这门新兴学科的第一个阵地——《领导科学》杂志,自1985年3月创刊以来,受到了全国广大读者尤其是各级领导干部的欢迎和好评。中央领导同志称赞她为“科学决策的参谋,领导工作的益友”;基层干部称她为“科学领导的良师,人才成长的摇篮”;专家学者称她为“学科旗帜,科研阵地”。胡锦涛同志1992年调中央工作之前,曾把他多年保存的《领导科学》杂志送给西藏自治区委办公厅工作人员,并要求他们认真阅读这份杂志。1999年6月,时任中央军委委员、总参谋长的傅全有同志委托总参政治部复函领导科学杂志社,对我刊多年来为传播现代领导科学知识、帮助各级领导干部实现决策与管理现代化所做的贡献表示敬意,衷心感谢我刊对军队建设和总参工作的支持。2002年6月,时任中共中央政治局委员、全国人大常委会副委员长的姜春云同志视察领导科学杂志社时说:“《领导科学》我了解,办得好,很成功,很有特色,很受欢迎……我认为,《领导科学》值得广大领导干部认真学习。”

各级领导的鼓舞与鞭策,广大读者的支持与厚爱,激励着我社全体同志始终以“树一流品格,创一流刊物”为目标。创刊19年来,我刊先后获得了一系列荣誉:1995年荣获全国首届优秀社科期刊奖,连续四届被评定为全国中文核心期刊,连续七届获得河南省优秀期刊、二十佳期刊称号。同时,发行量也逐年增加,目前在全国各地已拥有数十万以各级各类领导干部为主的忠实读者。

由于我们在杂志编辑过程中始终坚持应用性和创新性,我刊过去所发表的文章虽不像陈年老酒愈陈愈有味道,但今天仍有参

考价值的文章确实很多。我们曾多次因不能为读者提供早期杂志而感到遗憾。为了满足这些读者的迫切需求,我们在征求方方面面意见的基础上,编辑出版了这套丛书。该丛书与以往我们出版的几种杂志精选本相比主要有两大特点:一是内容系统、完整。全书 1377 万字,共收入 1985 年至 2003 年的文章 5097 篇,不少栏目中有参考价值的文章几乎全部入选。二是分门别类,使用方便。根据专业理论和杂志栏目设置的特点,对入选的文章重新进行分类,共分 30 类,每类 1 卷。每卷中又分若干部分,每部分中的文章以时间为序排列。全书共 30 卷,40 个分册。

在编辑过程中,我们按照党的十六大以来中央的有关精神对入选文章进行了必要的删改,而对于当时特定环境中的一些具体提法,则本着尊重作者、尊重历史的原则,基本保留了下来。对于一些现在看来失之肤浅但当时处于学术前沿的文章,也没有放弃入选。我们虽然尽了很大努力,但因受客观条件的限制,仍有不尽如人意之处:一是对入选文章的作者的情况无法全部了解;二是分类标准的多元化(在这里多元化又是必需的),使编者在操作过程中难以准确把握。

在本书出版之际,我们非常感谢多年来给我们以指导和帮助的领导和朋友们;为了提高该丛书的编辑水平,我们特邀省内外有关单位和部门的负责同志以及领导科学界的著名专家学者分别担任本书编委主任、编委副主任、编委以及分卷主编、副主编,对于他们的大力支持,我们深表感谢;非常感谢本书的所有作者,感谢中国言实出版社的领导、编辑以及为本书出版给予支持的所有朋友们;也非常感谢曾经在领导科学杂志社工作过的同志们,本书也有他们付出的心血。

领导科学杂志社

2004 年 10 月

目 录

一、决策概述

对科学决策的一点认识·····	张国荣	1
决策能力的构成与决策者知识结构的模式·····	原道谋	3
领导决策中的“灵机一动”·····	朱亚燕 陶伯华	7
决策与群体思维·····	陈尹潮	11
改革时期的决策行为初探·····	江 汉	13
决策者的创造性·····	龚伦福	19
导致领导决策失败的因素·····	冯培森	23
社会惯性与领导决策·····	张文华	25
决策中的“蹄钉效应”·····	尹平生	27
“一盘棋”与“一着棋”·····	周绍忱	29
决断的艺术特征·····	董振国	32
领导者要善于出点子·····	陶克贵	35
高层决策与软系统思维·····	朱 睿	37
论决策思维·····	柴宇球	40
论策划·····	余知鹏	47
领导谋断探要·····	张德泉	51
领导干部必须不断提高宏观决策能力·····	邴 晨	56
情势顺逆与领导决策·····	涂永珍 徐永新	59
科学决策是经济特区实现“两个转变”的关键 ·····	崔裕蒙	62
注意跳出传统的思维模式和工作方法·····	马万令	64
当代决策科学的精华 ——论我党三代领导集体的决策思想·····	肖浩辉	68

掌握领导经济工作全局的主动权

——从河南省代省长李克强倡议召开的一次研讨会说起

.....	何 一	74
关于领导决策的几个问题	李瑞昌	78
提出决策问题的两个着眼点	余 维 高 寿	84
努力提高决策水平	李新民	88

二、决策类型

市长办公会怎样实行科学决策	公冶祥洪 赵仁庆	94
决策与冒险	陈金岚	98
市(县)级党委在党政分开后的决策内容	李鹏飞	101
主动式风险型决策在改革中的开拓作用	徐贵深	103
论应急决策	夏禹龙 刘 吉 冯之浚 张念椿	105
论县级决策中执行与创新的关系	官廷水	111
如何实现县级决策科学化	任国胜	113
解决债务危机的一次追踪决策	舒易武	114
竞争型决策案例	胡佳武	118
打入国际市场的领导决策	罗 絮	121
论渐进决策模式对行政决策的影响	霍海燕	126
县委提高市场经济决策能力的途径	杨洪榜 刘汉军	130
处理“汨罗江非法淘金事件”的启示	郭振斌	133
决策模式选择的权变性	梁开卷	136
集约经营需要“集约决策”	袁庆学	140
“摸着石头过河”:一种有效的非程序化决策模式	盛宇华	143
如何降低决策风险	邢树军	147
党委会决策模式参考	丁满堂	151
经济决策中战略性目标的选择	周淑玲	154

决策风险的若干要素分析·····	陈丽华	159
------------------	-----	-----

三、决策原则

决策与唯物辩证法·····	鄢献生	164
改革的宏观决策要注意不同群体利益的关系·····	顾杰善	167
领导决策法律化刍议·····	邱世忠	172
“众谋独断,详虑力行”		
——谈领导决策的原则与方法·····	宋恩祥	174
浅谈领导工作“突破口”·····	王明义	177
领导决策中的价值判断·····	陈建坤	181
从实际情况出发是领导决策的一项基本原则·····	杨桂安	184
决策:从实际出发选准突破口·····	燕振群	187
民主科学决策中值得研究的几个问题·····	刘贤木	189
领导决策的思路选择·····	刘莲玉	193
领导者决断的“七要七戒”·····	祁建庄	196
“四要”保证了党委决策的科学化·····	傅翠和	200
棘手问题的决策步骤和原则·····	詹玉荣	203
从“巨人”决策失误谈科学决策的原则·····	资建民	207
改革决策应重视情与理的统一·····	李荣海 郭玉平	212
机会优先,难题靠后:决策应遵循的一个原则 ·····	高 寿 余 维	215
地方领导决策应注意参照区域发展规划·····	曹雪琴	220
拍板的禁忌·····	林栋梁	223
谨防决策中的另一种“求同存异”·····	谢 锋	225

四、决策的基本程序和方法

科学决策的前提:调查研究·····	骆炳亚	229
领导应激励参谋人员的创造精神·····	林近卫	231

不要把政研室这个参谋机构变成执行机构·····	刘 潮	235
建立科学决策的信息库:档案系列 ·····	乔西杰	236
调查研究十戒·····	董观龙	239
现代智囊团的性质和职能·····	周光辉	241
信息决策法·····	都红岩	244
县级智囊机构的组织形式及工作方法		
——南官县智囊团考察报告·····	侯 磊	247
经济信息与科学决策·····	赵保佑 马正跃	253
领导者应如何利用智囊组织的结论·····	陶远华	256
领导决策比较法·····	陈土光	259
我国信息管理工作的弊端及改进意见·····	袁锁鸿	261
吃透“两情” 创造性地开展工作·····	孙维本	265
略论领导决策过程的规律·····	孙立柱	272
决策实施的“十字法”·····	乔世忠	275
专家争鸣在决策中的作用·····	李绍南	279
谈谈决策中的本质信息·····	仲 郑	283
智囊机构应有明确的组织目标·····	蒋小钰	285
民主讨论:决策的法宝 ·····	白 玛	286
风险系数决策法及其应用·····	张存良 王之枋	287
“好马”也应当“吃回头草”·····	黄寅朝	292
领导决定由谁传给执行者最有效·····	李章豹	294
在动态变化中寻求决策的最优解·····	王元瑞	296
论政策成型和政策辩论·····	司 岩 赵红涛	299
如何捕捉决策时机·····	王官成	303
领导决策中的“信息差”·····	杨敬东	306
政务督查在实施决策中的重要作用·····	杨学书	308
政府研究部门如何为科学决策服务·····	杨雍哲	310
科学决策要开源、宽渠、求效·····	袁晴超	314

办试点:科学决策的“金钥匙”	张天儒	317
领导工作需要系统决策	刘国良	320
逻辑分类法在领导决策中的作用	田心军	322
“需要”与“可能”		
——谈谈确定决策目标的基础	高 寿 余 维	325
决策要重视多方案选择	余 维 高 寿	331
程序及程序的设置艺术	赵振宇	336
善于从不同意见中决策	王奕湘	342
如何选择决策信息	王坤山	343
时机:决策正误的转换点	陈丽华	345
决策的时间运用	王武伟	348
如何进行追踪决策	王玉亭	349
议事决策要高度重视个别酝酿	杨崇林	352
正确选择决策思路	刘序仁	356
优化部属执行决策的环境	罗玉亮	361
领导决策要善用咨询资源	杨 卫	364
重视提高决策的科学化程度	刘伯松	367
程序合法:依法决策的重要一环	盛清才	369
防止集体决策中的冒险迁移	季 红	372

五、决策体制和决策机制

科学决策与社会主义法制	杨尧忠	377
体制改革是实现领导决策科学化的重要途径	徐争游	380
领导体制与战略研究	冯之浚 何钟秀	382
决策、执行、监督的三角关系	李廷海	391
“U型决策”制度	麻国纲	395
怎样使领导行为符合客观规律	宋劭明	397
小议建立决策辩驳程序	梅汇文	401

集体决策应从“凑议”转变为“审议”·····	石泉贵	403
决策控制方式与决策效应·····	周晓佑	405
怎样避免决策失误·····	王展意	407
怎样避免党委集体作出错误决定·····	傅君良 林松宝	409
决策法制化的构想·····	王彦忠	411
决策的社会政治可行性分析·····	朱 睿 朱大新	413
群体思考在领导集体决策过程中的负面效应·····	季 生	416
领导决策失误原因剖析·····	孙学敏	422
合议制:一种可资借鉴的决策责任制度 ·····	张守满	426
决策意识的误区及解剖·····	施水洲	429
决策落而不实的原因及对策·····	李廷海	432
决策要克服五个心理障碍·····	袁宗题	435
决策执行中的问题及对策·····	盛宇华	438
避免决策失误必须加强决策监督·····	赵清城	441
如何减少集体决策中的失误·····	陈爱民 李大源	444
引资工作中决策失误探因·····	梁 丹	447
公司制决策机制对行政领导决策的启示·····	吴广正	451
建立与市场经济相适应的决策落实机制·····	刘运前	454
领导决策法律化及其实现途径·····	王碧华	458
基层领导工作决策应警惕的问题·····	石 训	462
决策失效的应对方略·····	王向清	464
“更优”提议遭否定原因分析·····	王 萍 李建超	467
克服决策中的“随同现象”·····	彭连生	470
体制创新是科学决策的根本保证·····	崔裕蒙	473
后记·····		478

一、决策概述

对科学决策的一点认识

张国荣

决策是领导者的基本功能,在领导工作中贯穿着一系列的决策。任何一项科学的决策,或叫正确的决定,都必须以明确的目的为前提,以掌握大量的客观实际情况为基础。在漫长的自然经济的岁月里,由于生产规模很小,生产的产品基本上是用来满足自身的需要的,因而小生产的决策比较简单,一般是靠领导者个人的智慧和经验,是“一言堂”式的经验决策。随着生产力的不断发展、生产社会化程度的不断提高,担负领导工作,例如担负一个城市的领导工作,就必须组织和领导这个城市的经济、文化、科技、教育和城市建设等各项事业相互协调地顺利发展,领导工作成为一项高度综合的实践。在这种客观形势下,领导者所要决策的问题,就比过去重大得多,复杂得多,从性质上讲,具有广博性、多结构性、多分支性和综合性,其参变量之多,活动规律之复杂,输入和输出信息量之巨大,是过去以自然经济为基础的小生产所无法比拟的。因此,在进行决策时,就要从战略到战术、从宏观到微观、从经济价值到社会效果等各个方面进行周密的论证工作。决策准确及时,捷足先登,就可以获得很好的经济效益和社会效果;决策延误时机,就可能失去经济效益,甚至造成巨大的经济损失和严重的社会后果。“时间就是金钱”、“效率就是生命”,对领导决策来讲,具有更

为重要的意义。因此,在社会化大生产的情况下,要求各级领导在决策时必须从经验走向科学。

在社会主义现代化建设中,领导者单靠个人的智慧和经验进行决策是远远不够的,必须依靠由各方面专家组成的智囊机构,进行论证,提供意见,参与决策。领导者的责任是善于发现问题,提交专家们研究,由专家提供各种可供选择的方案,领导者进行优选,从中找出最佳方案去组织实施。因此,现代领导者必须做到集思广益,多谋善断。

我们在实践中,已经尝到了科学决策的甜头。平顶山市焦化厂每天炼焦产生的煤气有八万多立方米。由于该厂技术设备落后,厂里对煤气不能全部回收利用,一部分煤气排放到大气中,造成严重的环境污染。从煤气中提炼的化工产品数量很少,炉体还经常发生冒烟冒火现象。我们根据存在的这些问题,特别是考虑到城市的迅速发展和人民生活质量不断提高对使用生活煤气的需求,提出了应用焦炉煤气的意见。由于我市在这方面缺乏知识和技术力量,又没有经验,于是请中国市政工程华北设计院的专家们论证技术上的可行性和经济上的合理性,并对安装管道煤气所带来的经济、环境和社会效益进行综合评价。根据专家们研究的意见,我们决定兴建焦炉管道煤气工程。经市委及有关部门批准后,于1982年开始动工兴建,目前主体工程基本建成,已向近万户居民和两个工业用户、两个公共福利用户供应煤气。这项工程基本建成和投入使用,获得了明显的社会效益、经济效益。全市每年可节省标准煤三万多吨,减少市内运输量四十七万多吨公里;市焦化厂基本解决了炉体冒烟冒火现象;由于收集煤气不断增多,化工产品的数量也随之增加;省第一化纤纺织印染厂用上煤气后,绕毛、定型等工序的产量大幅度增加,工效提高一倍以上;居民用上煤气后,大大减少了家务劳动时间,这样就有更多的时间用于学习、工作和休闲娱乐;每年可减少排入大气中的废灰二千六百多吨,二氧

化硫二百六十多吨,大大减轻了环境污染。

这里还必须指出的是,我国长期处于自然经济状态,经济落后,发展缓慢,小生产的习惯势力还很强。因而在决策时往往习惯于采取经验决策的办法,在研究重大经济问题,决定重大建设项目时,不大重视听取各方面专家和主管部门的意见,这样,就往往容易顾此失彼,产生片面性,缺乏周全性,容易带来工作的失误,甚至造成重大的经济损失和严重的社会后果。

我国进行社会主义现代化建设,需要许许多多懂得各种专业知识的技术人才,同时也需要大量的、较高素质的领导人才。近几年来,有成千上万的中青年知识分子被选拔到各级领导岗位上,这是党中央的一项重大战略决策。走上领导岗位的中青年知识分子,仅掌握某种基础知识和专门知识是远远不够的,还必须掌握领导科学的知识,并在实践中运用这些知识,增长自己的组织领导才干。只有这样,才能进行科学领导,适应四化建设需要,不断有所贡献。

(作者单位:河南省平顶山市政府·选自 1985 年第 1 期)

决策能力的构成与 决策者知识结构的模式

原道谋

一、决策能力的构成

企业领导者的决策能力,是由其思想路线、工作作风、文化修养、协调能力、所掌握的社会与自然科学知识、各种综合技能以及直接和间接经验有机结合而成的。具体表现为以下几个方面:

1. 发现问题的能力。在生产经营活动中所发生的问题,有些是简单明了的,有些则涉及诸多未知或不确定因素,还有一些则是

以某种“模糊”的形式出现,堪称复杂之极。例如,产品质量开始下降,究竟为何下降呢?可能是思想原因、设备原因,也可能是材料原因。在每一大类原因中,又包含着若干更具体的影响因素。若将各因素单独分析,则又似是而非,一时难以找出主要矛盾。这时,便有待决策者运用各种理论与经验,从中作出判断,将看来是复杂的问题,归结为简单、明了的待决策问题,即发现问题。敏捷而准确地发现问题,是决策者提高决策能力的基本功。

2. 自我适应能力。许多待决策问题的出现,往往是多学科的,对决策者而言,则表现为跨学科的。在某些情况下,决策者是在超越个人知识限度的领域中工作。显然,此时决策者不能希求一切知识必须自己先掌握再去进行决策,而应敢于面对自己在专业理论方面尚未掌握的问题,运用个人的知识结构,冷静地理清其所涉及的学科体系,然后组织并依靠有关专家共同讨论解决问题。决策者在解决问题的过程中要迅速找到与其他专业专家的共同语言,自觉地适应超越个人知识领域的工作需要,用组织能力弥补技术能力的不足,使个人的决策能力得到充分发挥。

3. 决策优化能力。决策者应能不局限于一孔之见,而从多个可行方案中选择出最优方案,并付诸实施。由于各方案构思殊异,要想辨明优劣,必须掌握大量的环境信息及优化决策的基本功。从知识角度而言,这是提高决策能力的核心。

4. 自我检查能力。决策付诸实施后,主客观条件仍在不断地发展与变化,有时出现新的应用技术,亦可产生某种突变。为保证决策能在动态环境中应变自如,决策者应不断对已做出的决策进行检验,并及时调整、修正,以保证决策的实施。

5. 直观判断能力。有些决策需要在极短的时间内速决,时间不允许决策者采取常规程序或方法反复推敲。此时决策的正确与否在极大程度上取决于决策者的决策素质和应变能力。“冰冻三尺,非一日之寒”。这种依靠“直觉”而做出正确或较正确的判断,

则是决策者长期工作经验与科技素养的成果,同时,也是前四项能力的综合体现。

二、决策者知识结构的模式

一定的决策能力,需要以相应的知识结构为基础。在现代企业中,能开创新局面的决策,应具备“T”型知识结构。“T”字中的竖笔表明决策者应在某一学科或技术领域中具有较深的专业知识;横笔意味着还应具备一定相邻学科的知识。例如,某机械厂的厂长,本人以机械制造与设计为专长,但若不具备热加工专业的知识,则无法听取冶金专家的建议;若不具备电子技术与自动控制工程知识,就无法组织与协调各类专家进行新产品开发与选定最优的技术改造方案;若不具备管理知识,就无法博采众家之长,以最大限度地提高本企业的经济效益。这一苛刻要求,似乎难以达到,但事实上知识存在着“举一反三”、“触类旁通”的内在联系。决策者较难在其工作领域内门门精通,但至少应以自身的专长为支柱,以经济学知识与相关专业知为两翼。只有这样,方能以雄厚基础立足于本行业,以广阔视野开发出具有时代水平的产品。

基于上述概念,可试用仿生学的观点来模拟决策者所需的知识结构,以及运用这些知识解决实际问题的方法。例如,蜘蛛结网并身居其中,其八足紧紧挂在辐射状网丝上。不论昆虫从任何方位触网,蜘蛛都能根据网丝的张力变化作出判断,及时而准确地直接捕捉目标。桑蚕作茧亦居其中,但与世隔绝静卧不动。决策者需要有前者的主动型的知识结构模式,而决不可像后者作茧自缚。学问在大脑中互相连结,结成一个知识网。决策者的决策能力,恰似蜘蛛,居于知识网的中心。待决策的问题无论从何处出现,决策者即可本能地意识到问题出现的技术方向,并运用相关的知识,迅速予以解决。

从下图可以看出,决策技术素质由沿对角线分割的四组知识体系所构成。最下面的梯形区是管理者所必须具备的管理实践经