



高瞻远瞩的 领导战略决策

GAOZHANYUANZHUDE
LINGDAOZHANLVEJUECE

◎ 刘海藩 主编
徐 良 著

红旗出版社



高瞻远瞩的 领导战略决策

GAOZHANYUANZHUDE
LINGDAOZHANLVEJUECE

◎ 刘海藩 主编
徐 良 著

红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

高瞻远瞩的领导战略决策/刘海藩主编;徐良著.

—北京:红旗出版社,2011.12

ISBN 978-7-5051-2120-1

I. ①高… II. ①刘…②徐… III. ①领导学:决策学-干部教育-学习参考资料 IV. ①C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 259572 号

书 名 高瞻远瞩的领导战略决策

主 编 刘海藩

著 者 徐 良

出 品 人 高海浩

责任编辑 张明林

总 监 制 徐永新

封面设计 李 妍

出版发行 红旗出版社

地 址 北京市沙滩北街 2 号

邮政编码 100727

编 辑 部 010-64001608

E-mail hongqi1608@126.com

发 行 部 010-64024637

欢迎品牌畅销图书项目合作

项 目 部 010-84026619

印 刷 北京画中画印刷有限公司

开 本 710 毫米×1000 毫米

1/16

字 数 249 千字

印 张 16.5

版 次 2012 年 2 月北京第 1 版

2012 年 2 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-5051-2120-1

定 价 29.80 元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

前 言

领导决策活动自古有之，随着时间的推移一直陪伴着人类社会的演变，从人类社会产生的那一刻起，领导活动就同时产生了，只要有领导活动存在就一定有领导决策的伴随。

决策是领导者的基本职能，是决定领导活动成败的关键因素，也是衡量领导者领导水平高低的重要尺度。领导活动实际上是领导者制定决策和组织干部群众实施决策的过程。因此，作为一名现代领导者，要努力掌握科学的决策方法和艺术，实现领导决策的民主化、科学化。

决策科学化与民主化，是相互联系、相互制约、相辅相成、密不可分的统一体。没有决策的民主化，就不可能有决策的科学化。同样，没有决策的科学化也就不可能实现真正意义上的决策民主化。对此，每一位跨世纪的领导者都必须有充分的认识。

每一位跨世纪的领导者想要实现决策科学化、民主化，必须要有尊重科学、相信科学、依靠科学的现代决策观念；还要有实事求是，不唯书、不唯上、不唯心，一切从实际出发，注重调查研究，从大局考虑，为长远利益着想，谨慎从事的现代决策态

度；要不断提高自己及决策群体成员的科学知识素养，掌握并充分利用现代化的科学决策方法、技术和手段；要充分发扬尊重群众、依靠群众的民主作风；要不断提高组织群众、发动群众、集思广益的领导艺术水平，特别是在进行重大决策的过程中，要把诸多行业、部门、领域、专业的系统性研究组织好，跨世纪的领导者一定要特别注意尽快地提高自己在这方面的领导组织能力和艺术水平；要加大决策保障体系建设的力度和速度。如果没有健全、高效的决策组织体制，没有系统而有效的以决策制度、法律为主要内容的决策保障体系，决策科学化、民主化依然会是一句空话。

当然，要实现决策民主化和科学化，除了上面所要具备的，还要有一个特定的条件予以保证。这个条件对于领导者本身而言的，领导决策想要做到民主化、科学化。首先要求领导必须提高自身素质，加强理论修养，提高政策水平，改变领导作风，走进人民群众，一切从人民群众的切身利益出发，扎根人民群众之中，经常到人民群众中进行调查研究，掌握第一手材料，把握人民群众的脉搏；并善于把上级的精神与本地区、本部门、本单位的实际情况相结合。同时，要注意发挥一班人集体领导的作用，对需要决策的问题，特别是重大问题、一时间难以下决策的问题，都要经过集体讨论，在讨论过程中每一个成员都可以畅所欲言，发表自己独到的见解；意见出现分歧时，不要急于一时决策，就这一问题要再作深层的调查与研究，再进行讨论，意见统一后再决策。此外领导者还要注意建立包括智囊系统、信息系统、执行系统、监督系统在内的，适应形势发展需要的决策体制，并注意发挥这些系统的作用，有了这些内外部条件的保证，就可以使领导决策轻而易举地实现民主化和科学化。

在现代领导活动中，领导者的责任主要是制定战略，拟订计划、确定政策，组织管理，培养使用干部。而要履行这些职责，

就要进行决策。因此，决策在领导活动中便成为了领导者基本的职能、首要的职责。作为跨世纪的领导者，要想成为一名合格领导者、人民群众心目中的好领导，搞好领导工作，实现决策民主化和科学化，就需要学习和研究领导决策理论。本书为了适应领导干部的这种需要而编著，从内容上分为八个篇章，全面阐述了领导战略决策在领导活动中的发挥的重要作用。分别讲述了领导战略决策大谋划艺术、方法艺术、危机风险决策的实施、现代技术在领导决策中的巧妙运用及领导的创新决策等。从理论上具体讲述了战略决策在领导活动中所占的重要位置，领导应怎样确立正确的决策目标，应怎样收集与处理决策信息，应怎样拟定和规划决策方案，以及领导决策的实施、评价、检验、失误、纠错等。从各个方面阐述了决策的重要性和决策在领导过程中所起到的重要作用。

本书并不是刻板的冗长的罗列领导战略决策的理论知识，而是展本书之所长，把领导决策的理论知识与实践案例结合起来。不仅使读者更好的理解决策的重大意义，而且还可以使当今领导者以历史为鉴，接受历史教训，掌握决策技巧，严格遵守决策的基本原则。学习发挥领导先辈的卓识胆略和无私为民的精神，做跨世纪的新一代领导者。

目 录

第一章 灯塔指引 精炼阐述

——领导战略决策综述	1
------------------	---

第一节 领导战略决策的概述 1

一、领导决策的含义及特点 1

二、领导决策的地位和作用 3

第二节 领导战略决策的分类和遵循的原则 5

一、领导决策的基本类型 5

二、领导决策的基本模式 7

第三节 领导战略决策的决策程序和实施方法 8

一、发现问题,确定目标 8

二、集思广益,拟订方案 12

三、分析评估,选择决断 15

四、组织实施,追踪反馈 18

第四节 努力提高领导者的决策水平 22

一、坚持领导决策的基本原则 22

二、努力提高决策者的素质 25

三、充分发挥智囊团的作用 27

四、善于多脑并用 29

第二章 凝结智慧 彰显能力

——领导战略决策的谋划艺术 31

第一节 深入调查与研究 31

一、调查研究对决策的意义 31

二、调查研究的一般内容 32

三、正确的调查研究方法 33

四、调查研究策略 39

第二节 决策信息的正确收集与科学处理 40

一、决策信息的收集途径与方法 40

二、决策信息的分析与处理 46

三、收集信息时易犯的错误 51

第三节 寻找和发现问题 54

一、问题在决策中的作用 55

二、寻找、界定、分析以及筛选问题的方法 58

三、正确对待发现的难题 63

四、考察问题的误区 67

第四节 决策目标的分类及确定 70

一、决策目标的分类 70

二、确立决策目标的意义 71

三、决策目标的确立 71

四、审视决策目标的方法 75

第五节 拟订规划决策方案 78

一、决策方案的几种类型 78

二、拟订方案的原则 79

三、设想方案的途径 80

四、规划方案的一般方法 80

五、拟订规划方案的特殊方法 82

六、如何论证拟订方案 88

第三章 运筹帷幄 掌握方法

——领导战略决策的方法艺术 90

第一节 决策艺术的含义特点及运用原则 90

一、决策艺术的基本含义 90

二、决策艺术的特点 91

三、领导运用决策艺术的原则 93

四、领导决策中的常用艺术 95

第二节 战略决策方案的抉择与优选 105

一、决策方案优选的模式 106

二、决策方案优选的原则 107

三、决策方案优选的标准 108

四、决策方案优选的步骤 111

第三节 “囊”中取“智”善用智囊决策 111

一、智囊在现代领导决策中的作用 111

二、利用智囊团进行决策 115

三、正确处理与智囊的关系 117

第四节 决策失误及纠错 121

一、决策失误及低效的原因 121

二、减少集体决策中的失误 125

三、常见的决策误区 129

第五节 正确地进行决策评价 134

一、决策评价的含义及特征 134

二、决策评价的目的及意义 135

三、决策评价的方法及原则 136

四、决策评价的优化 138



第四章 卓识胆略 超凡魄力

——领导者的风险决策 143

第一节 领导者应怎样面对风险决策 143

一、预测风险的能力 143

二、具备挑战风险的勇气和胆量 145

第二节 不确定性决策的认识和减少风险的方法 149

一、不确定性决策及风险分析 149

二、如何减少决策中的风险 152

第三节 紧急决策的积极对待和正确处理 155

一、领导者要提高应急决策能力 155

二、对待突发事件的态度及原则 159

三、处理突发性事件的方法 162

第五章 积极应对 勇于求胜

——领导者的危机决策 168

第一节 危机决策的认识 168

一、危机的类型 168

二、危机决策的策略 170

三、危机决策的步骤 171

第二节 领导者应怎样面对危机决策 173

一、勇于挑战,积极乐观地面对棘手的问题 173

二、提早预防,争取危机决策的主动权 175

三、善于抓住时机,精心研究果断决策 177

四、集中权利,合理调配使用资源 179

第三节 领导危机决策的能力要求 182

一、领导者要具备挑战危机的胆略和勇气 182

二、正确看待危机决策中的困难 184

三、敢于承担责任,勇于自我批评 185

第六章 充分准备 一锤定成功

——领导决策的实施与执行 186

第一节 领导决策的执行 186

一、决策的执行直接决定着决策的实效与成败 186

二、决策执行应遵循的基本原则 187

三、决策执行应当依据科学的要求 189

四、决策执行必须遵守具体的实施步骤 190

第二节 组织建立高效率的决策执行团队 193

一、高效的执行团队的特征及标准 193

二、高效执行团队所要达到的标准 194

三、培养高效执行团队的方法 196

第三节 努力克服执行过程中所遇到的各种困难 198

一、跟踪执行,及时应对决策中出现的问题 198

二、灵活应变,保证决策的实施 198

三、积极提高执行的针对性和实效性 200

四、努力克服执行过程中的相互冲撞 200

第四节 决策执行过程中的纠错与追踪决策 201

一、防范和避免决策病态的途径 201

二、决策执行中的纠错 201

三、追踪决策的概念及特征 203

四、追踪决策的方法 203

第七章 与时俱进 科学决策

——现代技术在领导决策中的巧妙应用 208

第一节 科学预测在领导决策中的应用 208

一、预测在领导决策中的作用 208

二、预测技术在运用中所要遵循的基本原则 210

三、预测的程序 213

四、预测的方法 214

第二节 运筹学在领导决策中的应用 222

一、运筹学方法在决策中的广泛运用 222

二、线性与非线性在运筹技术中的应用技巧 224

三、运筹决策在决策分析中存在的问题 225

四、运筹技术在决策分析中的应用技巧 226

第三节 系统技术在领导决策中的应用 227

一、信息系统在领导决策中的运用 227

二、咨询系统在领导决策中的运用 230

三、决策支持系统在领导决策中的运用 232

第八章 弃旧推新 锐意改革

——领导者的创新决策 235

第一节 创新决策的意义及特征 235

一、创新决策的重要意义 235

二、创新决策的特征 237

第二节 勇于开拓善于创新应具备的条件 238

一、求新的领导作风 238

二、超凡的创新能力 239

三、灵活的创造性思维 240

四、良好的创新特质 242

第三节 实现创新决策的途径 243

一、提升自我,不断进取 243

二、培养提升高度敏锐的洞察力 245

三、保持批判的态度,用怀疑的眼光看问题 247

四、打破常规,用超常的思维考虑问题寻求新方法 248

第一章

灯塔指引 精炼阐述

——领导战略决策综述

第一节 领导战略决策的概述

一、领导决策的含义及特点

(一) 领导决策的含义

决策简单地说就是作出决定，是人们对面临的问题所采取的对策。在社会实践中，小至个人家庭，大到国家政党，都要为实现某种特定的目标而作出各种决定。因此，决策广泛地存在于社会生活中。

领导决策，是指领导者在领导活动中，为了解决重大的现实问题，通过采用科学的决策方法和技术，从若干个有价值的方案中选择其中一个最佳方案，以此实现领导目标的活动过程。

具体地说，科学的领导决策应该具备以下几个方面的条件：

第一，决策要有明确的目标。没有目标，无从决策；目标不明确，将会造成决策的失误。

第二，决策要能够付诸实施。决策是为了正确地指导人们认识和改造世界的活动。制定决策后必然要付诸实施，不准备实施的决策是多余的决策。

第三，决策要追求优化。决策是在一定的条件下追求优化的目标，并且优化地实现目标的过程。以最少的消耗，获得最佳效果是领导决策追求

的理想境地。不追求优化，决策就没有任何意义。

第四，决策是一种选择活动。决策总是在若干个目标中选择一个最切合实际的目标，在若干个有价值的方案中选择一个最佳的方案的过程。只有一个目标或方案，无从选择；没有选择，就无从优化。

决策目标是关键，它决定领导决策的一切方面；其他一切活动过程都是围绕目标进行的，是为实现决策目标服务的。所以，没有比较，就没有选择；没有选择，就没有优化；没有优化，就不能实施；没有实施，就不能实现目标，从而就没有科学的决策。

在日常生活中，人们常常认为领导者“拍板定案”，作出决断就是领导决策的全过程。这种认识是片面的。领导决策，既包括领导者“拍板”前的调查研究、科学预测、拟订方案等准备活动，还包括“拍板”后的实施活动。就是说领导决策包括制定决策和实施决策两大阶段。

（二）领导决策的特点

1. 战略性

领导决策的性质通常表现为战略性决策，战略决策是指有关组织重大问题的决策。它既包括组织的总体发展方向和远景规划，也包括现实的一些重大问题。这类决策往往具有全局性、长远性和根本性的特点，诸如，重大发展目标的决策，长远计划的选择，重大方针政策的决定，等等。领导者只有抓住这些事关全局战略问题的主动权，才能取得最后的胜利。

2. 选择性

领导决策实际上是一种选择活动，选择的目的是追求优化。因为主客观情况的复杂性，决定着决策目标和行动方案的多样性，而从多样性中确定出最优目标和最优方案，必须经过选择的途径。有比较才有鉴别，有鉴别才有优选。所以，从决策目标和行动方案的多样性中经过比较、鉴别，选择出最优目标和行动方案，是领导决策的核心问题。

3. 群体性

现代领导决策面临的问题一般都是一些重大的复杂性问题，这类决策问题往往是过去未曾出现过的，它的发展趋势也难以预料，作出的决策没

有确定的把握，而这类决策又往往关系到组织的发展、事业的前途。因此，单靠领导者个人的智慧和能力是远远不够的，必须依靠广大干部群众，特别是专家、智囊人员的参与和辅助，才能够保证决策的正确性。

4. 创造性

领导决策是领导者在对客观世界正确认识的基础上，按照人们的良好愿望改造世界的行为过程。任何因循守旧、故步自封、停滞不前，都要对事业的发展、社会的进步造成极大的危害。领导者只有冲破习惯势力的束缚，顺应历史的潮流，敢于走前人没有走过的道路，敢于开创前人没有开创的事业，才能有所成就，有所作为。

公元前221年，秦始皇嬴政统一中国以后，在是继续维持分封制，还是实行改革，建立郡县制的问题上，出现了不同的两派意见。以丞相王绾为首的一些守旧的臣僚们认为，诸侯各国刚刚破灭，而燕、齐、楚地处边远，不分封皇子为王，就难以镇守这些地方，所以请皇上答应封王。而廷尉李斯则坚决反对，他指出，周代曾封子弟、同姓为王，后来亲属疏远诸侯互相攻伐，以致引起长期战乱，使周天子也难以禁止。所以绝不能重蹈春秋战国纷争不止的覆辙，只有废除分封制、实行郡县制，才是顺应历史发展潮流的“安宁之术”。秦始皇赞同李斯的意见，并指出：天下人苦于争战不休，就是因为有侯王。如今天下初定，再建立许多封国，立许多诸侯、王储，就是种下了战争的隐患或根苗。基于这种分析和认识，秦始皇顺应历史变革的潮流，作出了废除分封制、实行郡县制的正确决策，并建立了中国历史上第一个中央集权制的封建国家。仅从这种行政区域管理体制能为历代王朝所沿袭，并“垂二千多年而弗能改”的历史事实来看，就足以证明秦始皇的这一决策是符合历史发展潮流的。

二、领导决策的地位和作用

领导决策在领导活动中处于重要地位，有着重要的作用。具体表现在以下几个方面。

（一）决策是领导者的基本职能

领导者职能很多，但决策是众多职能中最基本的职能。从横向上看，

它涵盖领导活动的诸方面，无论是组织管理、选才用人，还是指挥激励、沟通协调，都需要领导者制定正确的决策来实现既定的目标。从纵向上看，决策贯穿于领导活动的全过程，从发现问题，确立目标开始，到组织实施结束，都需要领导者自始至终围绕决策进行。

（二）决策是决定领导活动成败的关键因素

领导决策正确与否对领导活动的成败关系极大。古今中外领导活动的历史表明，决策正确，可以事半功倍，顺利达到预期目标，事业兴旺发达；决策失误，事倍功半，事业蒙受重大损失。随着知识经济时代的到来，社会活动越来越复杂多变，特别是大科学、大工程、大企业的出现，对领导决策的要求越来越高。尤其是那些事关全局的决策，一旦失误，更是一失足成千古恨，后果不堪设想。所以领导界有句名言，决策的失误是最大的失误。

美国克莱斯勒汽车公司在 20 世纪 70 年代世界石油危机面前作出了一个错误决定，继续生产大型豪华轿车，结果在石油危机面前损失惨重，公司濒于倒闭。董事会被迫解除总经理的职务，聘请了前福特公司的总经理艾柯卡出任总经理。艾柯卡上任召开的第一次会议，说的第一句话就是：决策的失误是最大的失误。

从这一小案例中可知，作为一名现代领导者，要高度重视决策，不仅要敢于决策，更要善于决策。

（三）决策是衡量领导者领导水平高低的重要尺度

领导者的主要任务是决策，所以，决策水平的高低，是衡量领导者优劣的重要尺度。所谓决策水平，一是指能否作出正确的决策；二是能否正确地、创造性地实施决策。正确地制定决策和实施决策，是一个领导者知识、能力的综合反映，是领导水平的全面体现。尽管对不同层次的领导者的决策水平要求是不一样的，但是任何领导者都必须努力提高自己的决策水平，做一个称职的现代领导者。

第二节 领导战略决策的分类和遵循的原则

一、领导决策的基本类型

按照不同的分类方法，决策可分为以下几种类型：

（一）经验决策与科学决策

按决策的方式分类，可把领导决策划分为经验决策与科学决策。

经验决策是历史的产物，是千百年沿袭下来的一种领导决策方式，是决策者依靠个人的经验、智慧和胆略作出的决策。有时候，决策者也要借助谋士、参谋一类的智囊人物，但主要还是凭借决策者的个人素质。它适应小生产的经营方式，并且随着历史的发展和人类的进步而逐渐丰富完善，对现代科学决策有着重要的借鉴作用。

科学决策是指在现代科学理论和知识的指导下，决策者依靠专家和群众，采用现代科学技术手段所作出的决策。

经验决策和科学决策的区别在于：第一，经验决策的主体一般表现为个体，而科学决策是集体智慧的产物；第二，经验决策主要凭借决策者的主体素质，科学决策则尽可能采用先进的技术和方法；第三，经验决策带有直观性，而科学决策不排斥经验，但注重在理论的指导下处理决策问题。因此，应该把经验决策与科学决策结合起来，实现决策的科学化。

（二）集体决策与个体决策

按决策主体分类，可以把领导决策划分为集体决策与个体决策。

集体决策，是由领导集团制定并控制实施的决策。集体决策的长处在于集思广益，提高决策优化的概率，不出或少出纰漏，同时也防止了个人专断。集体决策的局限性，在于沟通情况、协调意见需要很多的时间，有时会因意见不一致而久议不决，贻误时机。

个体决策，就是最后由一个人作出决断的决策。个体决策的长处是决策者能够迅速、灵活、机动地作出决策，在贯彻执行中也便于集中统一指