

CHUANGXIN
LINGDAOYISHUYULINGDAOANGFANGCONGSHU

创新领导艺术与领导方法丛书

决策

史为磊 >>> 编著

JUECE

国家行政学院出版社

CHUANGXIN
LINGDAOYISHUYULINGDAOOFANGFACONGSHU

创新领导艺术与领导方法丛书

决策

史为磊 >>> 编著



国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决策 / 史为磊编著. —北京: 国家行政学院出版社, 2011. 1
ISBN 978 - 7 - 80140 - 994 - 2

I. ①决… II. ①史… III. ①决策学 IV. ①C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 005963 号

书 名 决策
作 者 史为磊
责任编辑 任 燕
出版发行 国家行政学院出版社
(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)
电 话 (010)68920640 68929037
编 辑 部 (010)68929095
经 销 新华书店
印 刷 北京嘉业印刷厂
版 次 2011 年 3 月北京第 1 版
印 次 2011 年 3 月北京第 1 次印刷
开 本 700 毫米×1000 毫米 1/16 开
印 张 18
字 数 300 千字
书 号 ISBN 978 - 7 - 80140 - 994 - 2/C · 46
定 价 36.00 元

前 言

战略问题，战术解决。

战略是务虚，战术是务实。

战略是踱方步，战术是踏实地。

中国一首古诗中说：“挽弓当挽强，用箭当用长。射人先射马，擒贼先擒王。”这里不但讲了战略思维，而且讲了战术要领。战略思维是关于战略全局的指导思想，是制定战略方针原则的理论依据。战略思维的质量反映概括直接经验与间接经验并对客观世界产生影响所能达到的深度与广度，在向广度与深度延伸过程中需要娴熟的战术清扫前进中的障碍。

一个伟大时代的兴盛，需要这样一些人，他们是这个时代的引领者，具有远大抱负、远见卓识、学贯中西，深刻洞察时事变迁；一个文明大国的崛起，同样需要这样一些人，他们是国家公民的优秀代表，具有强烈的民族责任感和历史使命感，以人民利益为旨归、以国家兴盛为己任、以国家振兴为关怀。当前，中国正处在大变革、大发展、大转折的历史时期，

也是实现中华崛起的重要战略机遇期。

我们党的各级领导干部承担着执政兴国、执政为民的重要职责，肩负着为官一任、造福一方的重要使命。因此，要认清科学发展大势、把握科学发展规律、统领科学发展全局、创造科学发展业绩，既要有前瞻性的战略思维，又要有脚踏实地的方式方法，所有这些都离不开读书学习并掌握相关的战术方法与技巧。特别要看到，当今世界和当代中国正在发生广泛而深刻的变化，按照党的十七大部署继续解放思想、坚持改革开放、推动科学发展、促进社会和谐，开创中国特色社会主义事业新局面，对领导干部的素质和能力提出了新的要求。领导干部如果不加强读书学习，知识就会老化，思想就会僵化，能力就会退化，就难以做好领导工作，就会贻误党和人民的事业。通过读书学习来增长知识、增加智慧、增强本领，这是新形势下做一名称职的领导干部、胜任地履行领导职责的内在要求和必经之路。

为满足广大党员干部和各级各类管理人员的需要，“创新领导艺术与领导方法丛书”应运而生。该丛书具有以下几个特点：

1. 针对性。当前，新进领导岗位和管理岗位的人特别多，而且长期从事领导岗位和管理岗位的同志也面临知识更新的需要，所以本丛书根据“干什么、学什么，缺什么、补什么”的原则进行编撰，对症开方，按方抓药。

2. 系统性。领导干部由于需要处理各方面的事务，需要应对来自各方的复杂局面，总感觉时间不够用，难以系统学习和掌握应对方方面面工作的方法与技巧。该丛书正好完整系统地提供了一套应对工作的路数和捷径。

3. 实用性。该书仍然坚持理论联系实际的作风，用理论指导实践，在阐发理论的同时讲述了很多管用的方法与技巧，并附有大量的实用案例分

析，既高屋建瓴，又脚踏实地，长期运用，烂熟于心，就能胸有成竹走四方。

领导艺术与领导方法很多，还需在实践中探寻和摸索。限于水平和眼界，该丛书也无法穷尽领导工作和管理工作所有的方法与技巧，只能是抛砖引玉，期冀引起读者的共鸣。

编 者

2011 年 1 月

第一章

决策：考验着领导者的智慧

一、领导决策与科学决策

1. 决策的含义及其特征 / 2
2. 从不同的角度对决策类型的基本划分 / 4
3. 领导决策的科学内涵 / 7
4. 在经验决策基础上发展起来的科学决策 / 8

二、科学决策是领导工作的核心

1. 决策的正误直接决定着领导工作的成败 / 10
2. 决策乃是领导工作的“生死之地，存亡之道” / 12
3. 科学决策是当代领导者的核心职责 / 14
4. 科学决策关系领导者事业的成败 / 15
5. 科学决策是推进现代化建设的必然要求 / 17

三、决策失误是领导工作的最大失败

1. 决策失误的多重原因分析 / 20
2. 导致领导决策失误的认识误区 / 23
3. 选对方向，领导决策切莫“南辕北辙” / 25
4. 努力避免决策执行中的常见失误 / 27

四、决策需要科学和理性

1. 决策需要科学化，也必须科学化 / 28
2. 决策研究需要利用现代科学技术 / 30
3. 领导者需要采用科学决策模式 / 31
4. 决策的评价标准需要合理性 / 33

五、努力提高科学决策能力

1. 把握方向：适应现代领导决策的发展趋势 / 36
2. 加强修炼：重视领导素质对领导决策的重要作用 / 39
3. 敏锐洞察：提升领导者敏锐的洞察力 / 40
4. 果敢决断：提升领导者科学决策的决断力 / 42
5. 坚毅执行：强化领导者决策实施中的执行力 / 43

第二章

决策需要民主化、程序化

一、民主化是决策科学化的重要保障

1. 决策民主化是领导工作的基本原则 / 46

2. 决策民主化是科学决策的重要前提 / 48
3. 决策民主化是领导决策发展的必然趋势 / 49

二、决策需要充分利用“外脑”

1. “外脑”在领导决策中的重要作用 / 50
2. 要保证“外脑”具有相对的独立性 / 53
3. 允许“外脑”同自己唱对台戏 / 55
4. 善于运用“外脑”，将谋、断分开 / 57

三、决策需要遵循的基本程序

1. 步骤一：正确地识别问题 / 60
2. 步骤二：确定决策目标 / 62
3. 步骤三：拟订备选方案 / 65
4. 步骤四：分析评估方案 / 66
5. 步骤五：择优选择方案 / 69
6. 步骤六：实验论证方案 / 71
7. 步骤七：全面实施方案 / 75

四、避开决策陷阱，谨防决策的失误

1. 领导工作中常见的决策陷阱 / 76
2. 认清出现决策陷阱的原因 / 81
3. 借鉴经验教训，消除决策陷阱带来的影响 / 84
4. 重视操作技艺，谨慎绕过决策陷阱 / 86
5. 提高预见能力，避免决策陷阱 / 89
6. 把握“适度”原则，切忌盲目自信 / 91



第三章

决策前的信息占有与前景预测

一、决策前需要充分占有信息与情报

1. 信息在决策中发挥着重要作用 / 96
2. 领导者必须要具备强烈的信息意识 / 98
3. 没有通过调查来获取信息就没有决策权 / 99
4. 领导者需要建立完善的信息系统 / 101
5. 信息加工处理需要遵循一定的原则 / 103
6. 对获取的信息要去伪存真，去粗取精 / 105

二、对决策前景作理性的预测

1. 预测是一个古老的概念 / 108
2. 预测的目的及其对决策的重要意义 / 110
3. 预测的基本程序和步骤 / 110
4. 有必要进行经常性的充分预测 / 112
5. 正确的预测来源于对事情的逻辑分析 / 114
6. 提高对决策前景预测的准确度 / 116
7. 详尽地预测事情的变化发展的步骤 / 118

三、把握好决策的最佳时机

1. 决策的最佳时机在于适速 / 119
2. 领导者要具有果断决策的勇气 / 120
3. “直觉”是把握决策时机的利器 / 123
4. 领导者要时刻保持决策警觉 / 125

5. 要善于发现决策创新的契机 / 126

第四章

制订决策方案与进行决策分析

一、针对实际问题制订决策方案

1. 设计决策方案的基本条件 / 130
2. 需要充分考虑所有可能的方案 / 132
3. 将决策方案建立在调查研究的基础上 / 133
4. 决策要有针对性，切忌眉毛胡子一把抓 / 135
5. 一步一步地解决决策中所遇到的问题 / 136

二、对决策方案进行深入论证和可行性分析

1. 正确看待不同方案，防止“先入为主” / 137
2. 对决策方案进行可行性评估 / 139
3. 对决策方案进行可靠性评估 / 140
4. 对决策方案展开可接受性分析 / 143
5. 对决策方案展开成本收益分析 / 145

三、决策中一定要注重关键性的细节

1. 决策需要抓住关键性的细节 / 148
2. 要掌握决策中的“细”与“具体”的尺度 / 149



第五章

决策中对现代技术的应用

一、决策中对预测技术的应用

1. 运用预测技术需要遵守的原则 / 152
2. 掌握信息预测技术的基本程序和步骤 / 154
3. 运用信息预测技术的基本方法 / 155

二、决策中对运筹技术的应用

1. 运筹学在决策的科学分析中应用广泛 / 157
2. 线性与非线性规划法在决策中的应用 / 158
3. 掌握决策分析中运筹技术的应用技巧 / 159
4. 运筹技术在决策分析中的局限性 / 160

三、决策中对系统技术的应用

1. 对决策系统的科学认识 / 161
2. 决策中信息系统的作用 / 162
3. 决策中对信息系统的应用 / 164
4. 决策中对咨询系统的应用 / 166
5. 决策中对决策支持系统的应用 / 168
6. 决策中对控制系统的应用 / 172

第六章

创新决策

一、创新决策及其特征

1. 创新意识与创新决策 / 178
2. 创新决策的特征 / 179
3. 创新决策的重要意义 / 181

二、创新决策考验着领导者的智慧

1. 创新决策要求领导者具备超凡的能力 / 183
2. 创新决策要求领导者具备创新的特质 / 186
3. 创新决策要求领导者善于创造性思维 / 187
4. 创新决策要求领导者改进决策方法 / 189
5. 创新决策要求领导者形成一种求新的领导作风 / 191

三、创新决策的基本方略与方法

1. 不断进取：永远保持进取精神 / 193
2. 敏锐洞察：培养与提升敏锐的洞察力 / 194
3. 理性怀疑：善用怀疑与批判的眼光看问题 / 197
4. 打破常规：在一切问题上寻求新的解法 / 199
5. 标新立异：重新建构决策的思路 / 200
6. 独辟蹊径：注重创新决策的方法 / 202



四、胆大“妄为”，在创新决策中适度冒险

1. 要勇于承担必要的风险 / 205
2. 要有敢“闯”的精神 / 206
3. 要有敢“冒”的干劲 / 207
4. 在创新决策中领导者要敢于适当冒险 / 208
5. 不求风险最小，但求机会最大 / 209

第七章

领导者的危机决策

一、面对危机，决策要快速果断

1. 领导者要具备挑战危机的胆略和勇气 / 212
2. 领导者要善于发现危机背后的机遇 / 213
3. 在危机决策过程中领导者应当机立断 / 216
4. 领导者要善于把危机转为良机 / 217

二、以高超的计谋作危机决策

1. 及早预防，争取危机决策的主动权 / 219
2. 果断地进行决策，对危机进行控制 / 222
3. 集中权力，集中调配和使用资源 / 224
4. 慎重收局，应对危机的反复出现 / 226

三、及时破解危机决策中的困难

1. 正确看待危机决策中的困难 / 227

2. 领导者应不怕危机，勇于求胜 / 228
3. 勇于承担责任，两害相权取其轻 / 229
4. 善于克服危机决策中的困难 / 230
5. 化“两难”决策为“双赢”决策 / 232

第八章

决策的实施与执行

一、为“实施决策”而进行决策

1. 决策需要实施与执行 / 236
2. 执行直接决定着决策的实效和成败 / 238
3. 为“实施方案”而进行优化决策 / 239
4. 决策执行应遵循的基本原则 / 241
5. 决策的执行应当依据科学的要求来进行 / 243
6. 决策执行必须要遵守具体的实施步骤 / 245
7. 决策执行需要发挥领导者的个人能力 / 246

二、建立一支高效率的执行团队

1. 高效率的执行团队的特征 / 248
2. 高效率的执行团队的标准 / 249
3. 为执行团队注入激情与活力 / 251
4. 领导者要与团队融为一体 / 253
5. 创造良好的团队文化以促进团队发展 / 254
6. 妥善处理团队成员之间的矛盾与冲突 / 256



三、克服执行过程中的各种困难

1. 逐级分解目标，克服方向不明造成的困难 / 257
2. 注意合理配置，克服计划过程中的失误 / 258
3. 跟踪具体执行，及时应对实施中的问题 / 259
4. 拟订应变措施，保证执行计划的落实 / 260
5. 积极提高执行的针对性和实效性 / 261
6. 努力克服执行过程中的相互冲撞 / 262

四、在执行过程中对决策进行必要的修正

1. 决策修正是决策过程中的重要组成部分 / 263
2. 及时反馈与修正是决策执行的关键 / 264
3. 适时监控有利于修正决策的偏差 / 265
4. 决策执行中的决策修正方法与技巧 / 268



一、领导决策与科学决策

►> 1. 决策的含义及其特征

在我国古汉语中，“决”的本义是决定、决断，《三国志·蜀志·诸葛亮传》中“吾计决矣”表示决定已经作出。“策”则为计谋、策划，代表计划和打算。可见，在我国古汉语中，决策的本义是决定策略或方法。

决策，作为领导科学和管理科学中的一个极为重要的概念，最早出现在美国。后经日本、德国、前苏联等国学者的发展，使其逐步丰富和完善起来。

20 世纪 30 年代，美国学者巴纳德最早把决策这个概念引进管理学中。巴纳德认为：决策对组织系统具有直接指导性；它是由组织中的管理者、领导者制订的。

1947 年，美国管理学家、决策科学的创始人之一西蒙第一次系统地提出了行政管理学中的决策理论。他指出，决策是一个系统的、完整的、动态的过程，有着自己独特的基本属性，这个基本属性就是决策所界定自己的自我规定性。

（1）决策的含义

决策就其基本含义而言，有着两层意思：一是从“动”的方面来理解，决策就是“作出决定”；二是从“静”的方面来理解，决策是指已形成的