

牢固树立和落实科学发展观

提高部队战斗力与战斗作风建设



# 最新部队战斗力 与战斗作风建设

## 实务全书



人民日报音像出版社

# 最新部队战斗力与 战斗作风建设实务全书

主 编 杨继武

(二)

人民日报音像出版社

## 第十章 谋划决策能力训练

· 军官谋划决策水平的高低,直接影响着工作的开展和任务的完成。有的军官抓工作抓不到点子上,有的提不出有分量、有价值的意见和建议,有的工作总是在低层次上徘徊,都反映出一个人谋划决策水平不高的问题。

### 一、谋划的要素及流程

所谓谋划,是指运用一定的思维方法去指导和解决问题。人的行为是受其思想支配的,人在实践活动中所进行的思维活动都可称之为谋划。谋划与决策既有区别,又紧密相联。谋划是决策的前提,决策是谋划的目的;谋划过程有决策,决策之中有谋划。

#### (一) 谋划活动的要素

##### 1. 基本要素:主体、客体和工具。

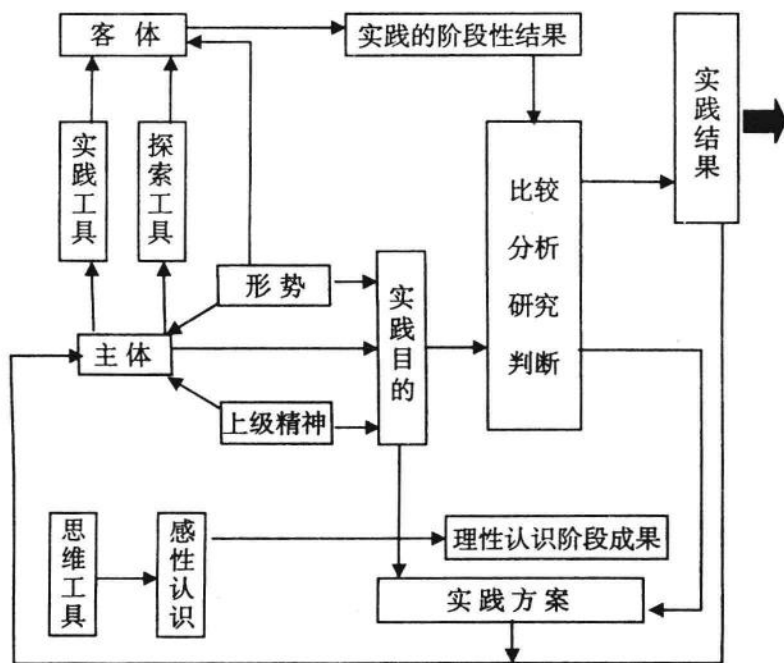
谋划的主体即军官自身;客体即军官面临的各项工作;工具即各种物质载体、传播媒介,以及方法、程序等。

##### 2. 方向要素:实践目的和实践结果。

在实际工作中,一项活动的目的—经确定,军官就要按照目的进行谋划活动,不能随意偏离。在谋划过程中,要把实践中不断出现的新情况、新问题,与所要达到的目标随时加以比较、分析,并进行研究、作出判断,从而不断修改和完善活动方案。

##### 3. 流程要素:实践方案,即为达到目的的具体方法、步骤。

## (二) 谋划流程图解



一方面,主体运用工具对客体进行探索,形成一定的感性认识和理性认识,同时根据形势和上级精神,确定实践目的和实践方案;然后,通过主体的努力,对客体进行改造活动。

另一方面,客体由于受到主体的作用,便会发生这样或那样的改变,而产生实践的阶段性结果。这时,就应当将实践的阶段性结果与实践目的、理性认识的阶段结果,加以比较、分析,做出判断。如果相一致,就应继续实践活动。如果出现偏离,就应对实践活动进行调整或修正,不断把谋划活动推向成功。

## 二、谋划的运筹

### (一) 确定目标

#### 1. 确定目标的意义

确定目标是在理解上级精神和掌握本单位情况基础上进行谋划的重要环节。其意义在于:第一,为谋划指出方向;第二,统一谋划者思想;第三,为制定和选择方案提供标准;第四,对整个谋划活动加以控制。

## 2. 确定目标的原则

确定目标应遵循的主要原则是：第一，需要性。即对本级组织来说确有必要，能使本组织的矛盾和问题得到解决。第二，可行性。就是既符合上级精神和外部条件的约束，又充分考虑组织内部各种条件的限制。第三，合理性。既要有合理的先进性，又要使本组织扬长避短，发挥优势。第四，适当弹性。即留有余地，有抗干扰的准备。第五，明确性。即目标明确、具体，好把握、好衡量、好操作。

## 3. 确定目标的方法

一是进行目标的分解与综合。在对各种问题和矛盾分析的基础上，去掉无法实现的目标，并把几个目标分主次排列。拟定总目标后，排列出各阶段的分目标，进而拟定希望达到的理想指标和必须达到的最低指标。

二是思考约束条件。首先是能力约束，摆一摆本组织的客观实力和主观能力。例如，谋划者的号召力和执行能力、群众的积极性和认同情况。其次是时间约束，明确实现目标的时限，同时确定实现目标的速率。最后是价值约束，思考最低指标确定的根据与具体目标间发生矛盾时的先后取舍准则。

## (二) 制订方案

### 1. 拟制方案

方案是保证目标得以实现的各项措施、办法或途径的汇集。拟制方案必须遵循的原则是：第一，创新原则。在遇到新问题、新矛盾时，传统有效办法当然需要，但因循守旧、简单模仿是难以奏效的。第二，约束原则。实践方案必须充分考虑各种约束性因素。第三，时间原则。时间性永远是拟制方案应重视的因素。第四，多样原则。方案尽量考虑到多种可能，全面列举实现目标的多种途径和措施。

### 2. 方案分析

方案分析就是采用一定的方式方法对拟制的可行方案进行效益、危害、敏感度等方面的分析评估，以进一步认识各方案的利弊及可行性。方案分析的主要方法是：第一，经验分析法，即归纳以往成功或失败的经验事实来支持或反对现有方案；第二，抽象分析法，即排除无关的、偶然的因素，提取对象的重要特性或必然联系加以认识；第三，比较分析法，即几个方案放在一道比较分析；第四，试点分析法，即对某些复杂而重大的问题，为取得经验，先在小范围内进行试点分析，以获得更大把握。

方案分析的内容大体有：第一，效益分析，主要指社会效益；第二，危害性分析，对方案实行后带来的不良后果；第三，实施条件分析，充分考虑是否具备了付诸实施的条件；

第四,敏感度分析,即考察和确定方案在实施过程中遇到意外或反常情况时所能承受的震荡程度。

### 3, 方案选择

选择方案的原则是:第一,目标原则。即根据方案与目标的贴进度,从方案是否能够满足目标的要求来进行选择。在单目标方案中,目标就是方案选择的惟一标准。在多目标方案中,既要考虑方案与各方面目标、分阶段目标的适合程度,又要考虑方案与总目标的适合程度,既要用理想指标来加以衡量,又要用最低指标加以衡量,从而确定方案与整个目标系统的接近程度。第二,利害原则。即根据方案的效益高低和危害大小、风险程度进行选择。第三,满意原则。现实生活中,既要努力寻找最佳方案,更要求方案满足目标要求,其效益使谋划者感到满意。第四,适应性原则。即从方案敏感度大小,考虑方案一旦付诸实施,是否能够适应环境变化和意外事变的干扰。

### (三)方案的执行与调整

有了方案,只是工作的开始,更重要、更大量的工作,还在于方案的执行。

方案执行的基本要求是:保证全面地、均衡地完成方案。如果说决策与方案的制定主要是军官的事的话,方案的执行则需要依靠组织全体成员的努力。因此,能否全面、均衡地完成方案,在很大程度上取决于在方案执行中能否充分调动全体人员的工作积极性。

为了充分发挥不同人员在方案执行中的作用,协调这些人员的努力,必须把任务转化为总目标,并根据目标活动及组织结构的特点分解为各个单位和层次的分目标,组织的各级管理人员根据分目标的要求对下层的工作进行指导和控制。这就是人们常说的目标管理。实行目标管理一般要展开以下步骤的工作。

#### 1. 制定目标

包括确定总体目标和各单位的分目标。总目标是在未来从事活动要达到的状况和水平,其实现有赖于全体成员的共同努力。为了协调这些成员在不同时空的努力,各个单位的各个成员都要建立与总体目标相结合的分目标。这样,就形成了一个以总目标为中心的一贯到底的目标体系。在制定每个单位和每个成员的目标时,上级要向下级提出自己的方针和目标,下级要根据上级的方针和目标制定自己的目标方案,在此基础上进行协商,最后由上级综合考虑后作出决定。

#### 2. 执行目标

组织中各层次、各单位的成员为达成分目标,必须从事一定的活动;活动中必须利用

一定的资源。为了保证他们有条件将目标活动展开,必须授予相应的权力,使之有能力调动和利用必要的资源。有了目标,组织成员便会明确努力的方向;有了权力,他们便会产生强烈的与权力使用相应的责任心,从而能充分发挥他们的判断能力和创造能力,使目标执行活动有效地进行。

### 3. 评价成果

成果评价既是实行奖惩的依据,也是上下左右沟通的机会,同时还是自我控制和自我激励的手段。成果评价既包括上级对下级的评价,也包括下级对上级、同级之间以及各层次自我的评价。上、下级之间的相互评价,有利于信息、意见的沟通,从而实现对活动的控制;横向单位相互之间的评价,有利于保证不同环节的活动协调进行;而各层次人员的自我评价,则利于促进他们的自我激励、自我控制以及自我完善。

### 4. 实行奖惩

对不同人员的奖惩,是以上述各种评价的综合结果为依据的。奖惩可以是物质的,也可以是精神的。公平合理的奖惩有利于维持和调动人员饱满的工作热情和积极性,奖惩有失公正,则会影响这些成员行为的改善。

### 5. 制定新目标并开始新的目标管理循环

成果评价与人员行为奖惩,既是对某一阶段活动效果以及人员贡献的总结,也为下一阶段的工作提供参考和借鉴。在此基础上,为其各个层次、单位的活动制定新的目标并组织实施,使展开了的目标管理开始新一轮循环。

方案在执行过程中,有时需要根据情况进行调整。这不仅因为方案活动所处的客观环境可能发生了变化,而且可能因为人们对客观环境的主观认识有了改变。为了使方案更加符合环境特点的要求,必须对计划进行适时的调整。

## 三、谋划能力的提高

### (一) 谋划能力不强的原因

现实中,一些军官不同程度地存在着忽视“谋划”和不会“谋划”的问题。这种状况,在一定意义上制约了军官水平的提高和发展的后劲。导致军官谋划能力不强的原因有以下几个方面:

#### 缺乏参与意识。

有的军官认为自己职务低,能干一些具体实在的事就行了,谋划是上级军官的事;有的满足于跑跑腿、当“通讯员”,有的满足于动动嘴、当“传话筒”,有的满足于动动手,当



一名“战斗员”。

缺乏全局观念。

有的军官视野狭窄,不善于把所负责的单位放到更大的范围去看待,工作中只瞄着自己的“一亩三分地”,“只扫自家门前雪,不管他人瓦上霜”。因为自我定位不准,就无法站在更高的层次看问题、出主意,使自己的工作与上级要求不能“同频共振”。

缺乏知识素养。

谋划是一项立足现实、面向未来的思维活动。有的军官在工作中没有丰富的阅历又不注意积累经验;有的知识面窄、更新慢,新情况了解不多,没有创新意识,导致自己的思维跟不上上级的思维,跟不上兄弟单位的思维,使谋划滞后、缺乏创意。

## (二)如何提高谋划能力

军官要想提高谋划层次,就必须明确谋划是军官的责任,澄清“事不关己”的模糊认识,克服“职小位卑、人微言轻”的自卑感。在实际工作中,提高谋划能力,应注意以下几个方面:

### 1. 在围绕中心工作的展开中,提高谋划能力

要在参加中心工作的实践中把握中心工作的“脉络”。部队工作都有明确的分工,然而,无论哪一个单位、哪一项工作,都是完成中心工作不可缺少的一部分。因此,每个军官都要紧紧围绕中心工作开展,积极参加中心工作,特别是对党委、领导统一组织的抓中心工作的各项活动,要积极主动地参与,从而更多地了解中心工作的进展情况,取得围绕中心工作出谋划策的主动权和发言权。

各级军官都要把注意力集中到中心工作上来,为中心工作的顺利开展排除干扰、创造条件。军官有为中心工作展开出谋划策提供优质服务的意识,方向就不会出现大的偏差,力量就不会白费。

### 2. 在实现“上情”与“下情”的结合上,提高谋划能力

一要吃透“上头”。上级指示精神是指导部队建设的根本依据。作为军官,在谋划各项工作时,必须对上级精神非常熟悉,了如指掌,学深吃透,在此基础上考虑问题才能不脱离中心。二要摸清“下头”。要保证上级指示的贯彻落实,使我们的工作有针对性和可行性,就必须熟悉下情,掌握真情。军官不能因为身在基层或经常下基层,就自以为“下情”都清楚了。要真正摸清“下头”,必须掌握调查研究的基本功,对需要了解的和若明若暗的问题,真正深入下去,不耻下问。甘当学生,只有这样,才能获得第一手材料。三要抓好结合。把上面的精神和下边的情况结合起来搞好研究,在结合中拿出自己可操作性



的东西来,这样,我们谋划的东西才会切合实际,才能取得好的成效。

### 3. 在勤学习、多实践的艰苦磨练中,提高谋划能力

首先,要加强学习。军官如果没有强烈求知的愿望,厌倦学习,靠自己以前的“老底子”来办事,谋划能力就只能在低层次上徘徊。作为军官,要系统学好马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想,学会运用马克思主义的立场、观点、方法观察、认识、解决问题,还要努力学习其他相关的知识,比如市场经济知识、法律知识、历史知识、高科技知识等。

其次,要积极实践。只有亲身实践,才能丰富自己的工作阅历。要珍惜每一项工作锻炼的机会,舍得吃苦流汗,不怕摔跟头碰钉子。只有这样,才能使自己成为一名全面发展、能够担当重任的称职的军官。

再次,要勇于创新。军官只有以创新的思维、改革的精神开展工作,学新、用新、创新,才能使谋划水平不断提高。要在一些关乎全局、关乎整体的深层次问题和难以解决的“瓶颈”、“顽症”问题上,勇于探索,大胆创新,找对策、下工夫、求突破,拿出有开创性的意见和建议。要适应新形势的发展和工作的需要,大胆改进工作模式,运用新的思维、新的模式、新的套路,增强工作的质量和活力,从而给单位建设带来新的生机。

### 4. 在勤于思考、经常谋划的摔打中,提高谋划能力

随着中国特色精兵之路的延伸,对军官工作效率的要求将越来越高,任务也越来越重。如果不能勤于思考、对自己的工作不能很好地谋划,很容易陷入忙忙碌碌、疲于应付的状态。因此,提高谋略能力要从具体的事情做起、在自己的工作实践中一点一滴地培养,从小谋划到大谋划一步一步地提高。

一要加强工作的预见性。凡事预则立,不预则废。随着国际形势的变化、军队职能的扩展,许多工作特别是临时性、事务性工作有时难以预料。但是,自己主管的常规性工作,以及一个时期的中心工作确定后,自己可能承担的任务,还是可以预测把握的。因此,我们对常规性工作应该早作打算,早作安排,不等不靠,主动去做;要善于观察,比如观察领导和上级机关有何工作动态,以对可能展开的工作预先做准备,避免仓促上阵。

二要超前做工作,争取主动权。对所要完成的任务,要善于定出计划,每领受一项任务,要对工作重点、步骤、方法和进度等都十分明确,不能想起什么抓什么,干到哪算到哪,力戒随意性。当工作头绪较多、感到难以应付时,要抓住主要矛盾,分清主次,区分轻重缓急,重点工作和急办的事项应优先办理、重点突破。同时,要有很强的时间观念。对所承办的工作,应在限定的时间内努力完成。赢得时间就可能赢得主动。

三要不断总结提高。作为一名军官,要提高谋划能力,必须学会总结。总结经验是

提高素质的重要阶梯。善于总结经验,是把马克思主义基本原理与具体实践相结合的重要环节,是实现主观与客观相统一的基本条件。作为军官,在实际工作中既要总结经验,也要总结教训。既要总结自己的,也要总结他人的。既要总结经常性的,也要总结阶段性的。既要总结具体的,也要总结抽象的。会总结,才能在较短的时间里达到有较大提高的目的。

总之,谋划能力不是生来固有的,也不会从天上掉到我们头脑中的,必须坚持在工作的实践中提高谋划能力,在主动作为、积极有为的进程中提高谋划能力,在失败与成功的洗礼中提高谋划能力。

#### 四、决策的作用及其决策思维

决策能力包括正确的决策思维、科学的预见、运用已有经验做决策、按科学的程序进行决策等。

##### (一)明确决策的作用

##### 1. 决策是实践活动的起点

任何一项工作目标的实现都是从决策开始,并贯穿于实践活动的始终。大至军队的领导人处理全军的大事,小至排长处理本排具体事件都要决策。各级军官不能决策或决策失误都会给工作带来损失。军官工作能不能取得好的效果,首要的决定性的因素在于是不是科学地作出决策并付诸实施。自古以来人们都注重决策而且把决策放在实践活动的首位。《孙子兵法》中有这样一句话:“用兵之道以计为首”,就是强调先做好决策。古人所说的“先计而后动,知胜而后战”、“先谋后事则成,先事后谋则败”都讲得是决策的重要。可以说,决策是军队各项工作的前提和起点。因此,军官要把主要精力集中在做好决策上,在行动之前先对行动的目标和实现目标的方案进行周密思考,反复推敲,力求作出正确的科学决策,始终保持决策与目标的一致性。

##### 2. 决策贯穿于工作的全过程

其一,决策决定着实践活动的各个阶段、各个方面、各个环节。如,一项活动的开展、一项任务的完成要制订计划,就需要计划决策;计划中目标的选择就需要目标决策;如何区分任务就需要任务决策;如何分配时间就需要时间决策等等。也就是说在实践活动中的各个方面、各个阶段都有决策问题存在。其二,决策是一个不断完善的过程。事物总是在不断发展变化的,因此,任何决策,不可能一“决”了之,还应该根据内外条件、主客观因素的变化以及形势发展的需要不断地调整和修正决策,使决策与客观要求越来越

贴近。其 i, 决策要靠艰苦的工作去实现。在整个决策过程中最困难、最费时间的并不是决策本身, 而是如何推动大家去执行这项决策。一项决策如果不能转变为大家的实际行动, 就不是一项完整的决策, 只能算是一种良好的愿望和意图。

### 3. 决策是军官的重要职责

管理者最重要的职责就在于正确决策并实施决策。部队军官经常是“两眼一睁, 忙到熄灯”、“两眼虽闭, 思来想去。”但不管多忙, 首先应干好自己的事, 特别是在大事上不能失职。军官如能正确决策, 工作就会有条有理、忙而不乱, 就能出色地完成各项任务。反之就可能方向不明、胡子眉毛……一把抓。

要正确地做出决策, 需把握住最基本的 j 条: 一是吃透上级精神, 把握准方向; 二是多层次、多渠道了解下情, 掌握大量信息; 三是把两者结合起来进行综合分析、比较和判断, 实事求是地确定目标和任务。在决策过程中, 切忌方向不清“跟着感觉走”, 情况不明“靠拍脑袋想”。这样, 不但不能达到预期目的, 而且会带来损失。

## (二) 培养决策思维

决策思维是在决策过程中所表现出来的动机、认识、抱负、意志、魄力等等, 是决策素质的心理基础。军官在决策前应注意考虑三个方面的问题: 一是此项决策是否属于职权范围内的; 二是目前决策的时机是否已成熟、条件是否具备; 三是采用什么方式决策最有利于完成任务。军官决策思维的培养应注意从以下几个方面去努力:

### 第一, 要有正确的决策动机

决策动机是引发并维持决策行为以达到一定目的的内在原因。军官的一切决策行为, 总是从一定的动机出发的并且总是指向某个特定目标的。决策动机是决策行为的内动力。

决策动机来源于需要。军官实施决策时, 总是为满足某种需要而进行的。没有需要不会有决策的动机。需要一旦有了明确的目标就会转化为决策动机。因此, 决策中要注意不同需要对决策动机所产生的影响。

正确的决策动机来源于正确的需要, 正确的需要则建立在对上、下级情况的了解和对主、客观条件的科学分析上。当需要转化为决策动机后, 要善于控制动机强度, 不能因强度不够而表现出漫不经心, 也不要因动机太强而表现出急于求成。这两种思维状态都不利于正确决策, 容易产生失误。

### 第二, 要有远大的决策抱负

决策抱负就是对已确立的目标将取得巨大成果的一种期望。是在对决策问题的性

质、条件以及环境因素有了充分认识的基础上产生的。辽沈战役中，毛泽东断然做出夺取锦州，全歼东北境内的国民党军队的决策，是在对国民党军队内部分裂相互倾轧、不会真诚支援，我军兵力占优势、有能力全歼敌人等情况进行认真地分析之后做出的。我们知道任何军事决策都要承担一定的风险。战时由于敌我双方不确定因素很多，即使是常胜将军也不能包打胜仗。在当前军队开始进行新军事变革的过程中，也因存在许多未知因素而可能使决策产生偏差，并由此可能带来不良后果。面对各种风险的威胁，有的军官不求有功但求无过，尽量维持现状以此求得心理上的平衡。然而有抱负的军官恰恰把各种各样的风险当作他们追求更大成就的催化剂。他们不安于现状，不喜欢四平八稳、无所作为，他们敢于大胆探索，敢于用科学、大胆的决策去开创新局面。

决策抱负，概括地说表现在以下几方面：①具有开拓性。有创新意识，敢于打破常规，对部队工作既能坚持优良传统又能结合时代特点提出新的设想。②具有务实性。知己知彼，脚踏实地，既不鼠目寸光，又不好高骛远，决策务求切合实际，务求落实。③具有进取性。不满足过去决策的成功，而是面对未来追求更高的标准。

### 第三，要有果敢的决策魄力

所谓魄力就是勇于做出选择的一种胆识。通俗地讲就是在决策时敢于“拍板”。决策是针对未来可能发生的一切所做出的选择。因此，面对利益的冲突，在决断的过程中对各种预想方案进行反复权衡是必需的。但是，军队各项工作决策有极强的时效性，“时间就是胜利”。现代战争预先准备的时间极短，要在极短的时间内、在已有的方案中迅速地作出选择，就需要魄力。

魄力首先是不失时机地“拍板”。例如对一些有争论的、众说纷纭的难以迅速决断的问题，有魄力的军官既不搞无原则的妥协、折衷，也不轻易地为他人意见所左右，他们总是坚持自主决策的立场，果断地选定方案。决策魄力还表现在情况紧迫时，果断地调整决策。军队在战时进攻和防御中，平时战备值班和训练以及执行重大任务时，经常会出现意想不到的情况，原先的决策会因时间的不同、地点的不同、情况的变化而显现出其中的错误和问题，这时就应大胆地做出调整，采取新的方案。如果魄力不大，遇到意外情况时，就会畏首畏尾、束手无策而贻误时机。

### 第四，要有坚韧的决策意志

意志是为实现预定的目的有意识地支配、调节其行为的思维品质。决策从确立目标开始到方案实施的一系列活动中，肯定会遇到这样或那样的“困难”，如方案选择阶段不确定因素的困扰，方案确定后意外情况的出现，这些都可能或多或少甚至严重地干扰着决策活动的正常进行。为保证决策的顺利实施，决策者要有克服自身软弱和外界干扰的

勇气,要有“明知山有虎,偏向虎山行”的决心和百折不挠的信心,所有这些都要求决策者具有坚强的意志,用坚韧不拔的毅力去探索和掌握事物的变化规律。因为决策过程中和决策后的方案实施中经常会遇到不测事件,这些意外情况将会严重地干扰领导的决心和方案的实施,有的会退缩,有的会改弦易辙,有的就干脆放弃。具有良好决策意志的领导者在干扰与困难面前不会退缩,而是认真分析主、客观原因,排除各种干扰,坚持真理,修正错误,努力实现预定的目标。

## 五、提高科学的预测能力

科学决策要以科学的预测为条件。所谓预测就是对客观事物未来发展状况的分析、估计、设想和推断。科学的预测是运用科学的知识 and 手段分析研究历史资料和调查得来的现时资料,对事物发展趋势及可能的结果进行事先的推测和估量活动。也就是由过去和现在去推测未来,由已知去推测未知。预测的基本过程可以用下图表示。

上图说明,预测的过程就是掌握必要的信息以后,通过对信息作定性与定量的分析处理得出预测的结果。预测结果的准确性取决于这样几个因素:

一是输入信息的可靠程度。输入信息准确度越高,则预测的基础越可靠,输出的结果也就准确。如果输入信息是虚假的、失真的,那么必然导致错误的预测结果。

二是分析信息的科学性。虽然输入信息是可靠的,但是要经过科学的定性和定量分析才能有科学的预测结果。没有科学的分析,不论输入信息多么准确可靠也难以得出科学的预测结果。因为人们所以能从过去和现在推测未来,由已知推测未知,是因为一切事物的发展变化是有规律的,而这种规律人们通过分析是可以认识和掌握的。所以科学的预测能大大减少决策中的盲目性。

军官要具备科学预测能力,需要掌握以下几方面的知识与方法:

### (一)明确预测的对象

预测的对象是由预测的目的决定的。在军队,预测为决策提供信息,凡是影响决策的因素都属于预测对象。因此,预测对象的范围十分广泛。从部队司令机关工作来看,由于政治工作具有全局性、综合性、渗透性,因此,凡是涉及军队构成的各要素,如人员的思想、行为、战斗训练、武器装备发展、战场建设、环境等等各个方面,在决策时都是预测

的对象。

## (二) 熟知预测的步骤

由于预测对象不同,预测步骤也不一样。一般的说基本步骤是:

### 1. 确定预测目的。

即首先要明确为了解决什么问题而进行预测。预测目的决定预测步骤,目的明确才能研究收集什么资料、采取什么预测方法、应取得何种预测结果,以及重点放在哪里等。

### 2. 收集和整理资料。

这是预测的基础。取得充分的、有关的统计资料和调研资料。如,与预测有关的军内的各种总结、报告、统计报表、调查材料、及当前的动态等。还要收集本系统以外的资料,如外军的有关资料、社会的有关资料和情报、科研单位的资料。收集的目的在于使用。因此,要进行审查、分析、加工、整理,以获得预测所需资料。

### 3. 选择预测方法进行预测。

预测方法很多,有定性的、定量的。什么方法合适,应根据预测目的,掌握资料情况,预测的精度要求,预测的期限长短,预测方法适用的条件等,来确定用定性的方法还是用定量的方法。

### 4. 预测结果的分析与修正。

预测是人们对未来事件的设想和推测,由于人的认识的局限性,预测方法的不成熟、预测资料缺乏以及预测人员水平不高等都会影响预测的准确性,使预测结果与实际产生误差。因此,必须认真分析进行鉴别,如果发现偏差,就要研究偏差原因。看是属于方法不当、数学模型不完善,还是资料不全、不准等,根据不同原因,采取适当措施进行修正,力求预测结果接近于实际。

## (三) 掌握预测的基本方法

预测方法很多,但可以划分为两大类:定性预测和定量预测。

### 1. 定性预测法

这类方法是利用直观材料、靠人的经验、知识和综合分析能力,对客观事物未来的状态做出估计和设想。其中包括:

头脑风暴法。这种方法就是召开专家会议,要求与会者围绕某一方面的问题,发表看法、各抒己见。不许对别人意见评头品足、鼓励大家广开思路、多提意见和建议。要注意召集的专家不宜过多,一般以 10 人左右为宜,主持者虚心倾听各方面不同意见,不要



随意发表施加影响的或带倾向性的意见。会后再按各种意见进行归纳分析,总结出几种不同方案提供决策者参考。

函询调查法。这种方法的特点是采取匿名方式,通过几轮函询,征求专家们的意见,然后将他们意见综合、整理、归纳,提出修改意见。这样经过多次反复直至得出较为满意的结果为止。函询调查法可避免开会时那种附和领导、名人、权威的意见,出现“随大流”的弊端。

主观概率法。是人们对经验结果所作的主观判断的度量。它不同于根据事物发生的实际次数而统计出来的客观概率。主观概率法属于一种经验推断预测法。运用这个方法把所要预测的问题和必要的背景材料函寄或介绍给有关人员(专家、知情者),让他们根据自己的经验和估计提出预测数据,即主观概率。组织者得到答复后,根据概率论的基本原理分析预测结果。

## 2. 定量预测法

定量分析法是根据调查得到的数据资料,运用数学模型对事物未来的发展进行预测的方法。定量分析法主要有时间序列分析法、加权移动平均法、相关分析法等。

## 六、正确运用经验决策

**所谓经验决策,就是依靠个人的直觉判断和经验作出决策**

它一般具有直接感知性、认识的表面性、观察的局部性和分析的非定量性等特点。这种决策形式具有重复性和表面性的特征。其重复性是指,进行决策的时候,摆在面前的现实的问题同经历过的问题具有某种相似性,具有“以史为镜”的道理;其表面性是指,决策者收到的各种信息情报,与过去记忆的经验有极大的表面类同性。经验决策是人类几千年的主要决策形式,在我国的历史上,早就出现过许多杰出的政治家、军事家的决策范例。如:战略决策有诸葛亮作“隆中对”而三分天下,朱元璋采纳“广积粮、高筑墙、缓称王”的建议而创立明王朝等;战术决策有孙臬为田忌赛马献策而胜齐威王等,都是名传千古、脍炙人口的范例。这些决策都是凭个人的阅历、经验、知识和智慧进行的,决策的成功与否主要取决于决策者阅历经验是否丰富、知识是否渊博、智慧胆略是否过人。从根本上说经验决策都是依靠个人的已有知识和直观经验做出的。

**经验决策不等于没有科学性**

由于经验决策所依据的“经验”在一定程度上反映了事物的客观规律,是实践检验过的,本身就具有科学性。如诸葛亮的草船借箭和陆逊的火烧连营就是利用气象学的结果。把经验与科学绝然割裂对立起来是不对的。无数事实证明,在经验决策过程中,决



策者的理性思维在直觉中占主导地位。直觉是指人的一种心理活动和认识方式,是事先没有准备和不经逻辑推演而获得某种认识的能力。实际工作中,往往遇到这样的现象,如决定某件事情,专家、学者、机关论证很长时间就是无法下决心,可是向经验丰富的领导一汇报,决策者对情况粗略了解,既没有精密的数据,又没有严密的逻辑推理,这件事就当场决定了,而且实践证明做法不错。有人说是神机妙算,其实这是决策者智慧的闪光,是丰富经验的浓缩,是逻辑思维的简化,是理性思维的释放。

**但是由于经验决策以个人为主体,因而有很大的局限**

俗话说:智者千虑必有一失。历史上的拿破仑曾叱咤风云,打遍欧洲无敌手,但仍难逃脱滑铁卢失败的厄运。诸葛亮一生唯谨慎,但仍难免错用马谡而失街亭,无奈之下只能上演一场极具风险的“空城计”才转危为安。这些生动的历史事例深刻地说明,即使是智慧超群、聪颖过人的杰出人物,也难免做出与其愿望相反的决策。特别是在科学技术飞速发展的今天,如果我们仍然只是“凭老经验办事”,靠“拍脑袋”来解决问题,也就是说仍然只是凭直观经验、直观感觉这样一个传统决策方法,是很难办好事情的。因为事实已经证明,这种传统的经验决策方法存在着很多局限性。

一个人不可能事事都有直接经验,况且事物是发展的,新事物不断出现,新的复杂的问题越来越多地摆在我们面前,如果我们仍然只凭直观感觉、老经验想当然地处理问题,就可能会犯经验主义、主观主义的错误。人的感觉器官以及手、脚对事物的反应不论是灵敏度还是准确性都远远比不上科学工具,如果设想人们不借助于科学工具而行动,那将会出现很大的偏差,以致最终达不到自己的行动目标。

当然,经验决策不仅在历史上起过相当大的作用,就是在现代化的今天,仍然具有重要作用。在大量的日常工作和生活中,对于简单事物的直观判断,运用经验决策往往速度快、失误少,所需的费用少,可以把握住瞬息万变的机遇,适宜于非规范性的决策。即使是对于复杂的事物和重大事件的判断也离不开经验决策,在运用科学决策的同时辅之以经验决策,可以用经验决策来弥补科学决策的不足。经验决策既有局限性又有实用性。每个军官应认真积累经验正确地用于决策。

## **七、善于进行科学决策**

### **(一)科学决策的标准**

一是决策应有明确而正确的目标。

决策目标是决策的前提,因为任何决策都是为了实现预定的目标,如果目标不正确,

再好的决策方案也是无用的。如果决策的目标模棱两可,决策执行的结果就会出现多种可能,难以达到预期的目标。如果是模糊的目标,就好像射击而看不清靶子一样,无法击中目标,做出的决策将是盲目的、无效的。

二是要有可行的方案。

评价决策方案的好坏,应看它能否实现确定目标。

三是决策方案应该是最优的选择。

也就是说以最少的人力、物力、财力、时间等各方面的耗费(投入),获取最大的社会效益、经济效益。换言之就是科学的决策应当是“投入少、产出大”,而且决策执行后所产生的副作用小。

四是科学决策是一个完整的体系。

它是由方案确定前的调查研究、收集资料直到方案确定后的实施、反馈、追踪决策等组成的一个系统完整的体系。在进行科学决策时必须遵循科学决策的原则和程序,使之指导决策的全过程。只有这样,才能在各种复杂的情况下做出正确的决策。

## (二)科学决策的原则

准全原则。

准全在这里指准确全面的信息。信息是决策的基础,是确保决策正确的先决条件。只有掌握大量准确、全面的可运用的信息,并对其进行系统的归纳、整理、加工、比较、选择,并进行去粗取精、去伪存真,由表及里、由此及彼地加工制作,才可能做出科学决策。没有情报、资料、数据作依据,靠“想当然”办事是作不出科学决策的。有了资料、情报、数据,但不准确,做出的决策也不会是科学的。所以决策的科学性是与决策者所掌握的信息的数量以及准确性和全面性成正比的。信息越准确、越全面,决策的基础就越坚实,做出的决策也就越具有科学性,否则就难免做出错误的决策。

系统性原则。

系统性原则要求决策时运用系统的观点,把决策对象作为一个系统来看待。对决策在整个系统中的地位和作用,决策系统内部各要素之间的相互作用和相互关联性,决策系统与相关系统之间的相互作用和相互关联性,整体与局部、内部条件与外部环境、眼前利益与长远利益等等,都要进行系统的思考和综合的分析;全面权衡得失利弊,把纵向比较同横向比较结合起来,从系统的整体联系上把握本质。要把局部和整体、当前和长远的利益综合起来,使局部的暂时的利益服从全局的、长远的利益。要搞好综合平衡,统筹兼顾,分清主次关系、先后关系,不能顾此失彼、因小失大。要以整体的、全局的观念来协