

领导干部 不可不知的 决策智慧

决策的优劣决定着领导工作的成败
帮助领导干部突破决策瓶颈，提升领导核心竞争力！



管理有道 | 决策有方 | 成功有法

LINGDAO GANBU BUKE BUZHI DE JUECE ZHIHUI

虎啸 编著

 广西人民出版社

领导干部 不可不知的 决策智慧

LINGDAO GANBU BUKE BUZHI DE
JUECE ZHIHUI



虎啸 编著

 广西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导干部不可不知的决策智慧 / 虎啸编著. — 南宁: 广西人民出版社, 2013. 8

ISBN 978-7-219-08396-3

I. ①领… II. ①虎… III. ①领导学—决策学 IV. ①C934

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 107157 号

监 制 白竹林
策划编辑 王晓雪
责任编辑 王晓雪
责任校对 梁小琪 唐柳娜
印前制作 麦林书装

出版发行 广西人民出版社
社 址 广西南宁市桂春路 6 号
邮 编 530028
网 址 <http://www.gxp-ph.cn>
印 刷 广西大一迪美印刷有限公司
开 本 710mm×1010mm 1/16
印 张 16
字 数 200 千字
版 次 2013 年 8 月 第 1 版
印 次 2013 年 8 月 第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-219-08396-3/C·273
定 价 29.80 元

版权所有 翻印必究



决策的智慧	001
第一章 正确决策，决胜千里	004
第一节 领导决策知识	004
一、决策不等于决定	004
二、了解领导决策的要素，善于抓住主要矛盾	007
三、不同分类方法，不同的决策类型	010
四、把握领导决策的基本原则，是做出科学决策的重要保障	015
第二节 决策正确事半功倍	019
一、一着好棋，全盘皆活	019
二、领导的成功关键在于决策是否正确	023
三、领导的实质就是决策	027
四、决策是领导的重要职能，是领导的一项基本功	031
第二章 充分准备，慎重决策	034
第一节 没有调查研究就没有决策权	034
一、没有调查，就没有发言权	034



二、千里之行，始于足下——调查研究的阶段	037
三、调查研究讲究方法，方法正确决策才能科学	041
四、调研需警惕错误，方能保证决策的正确性	046
第二节 正确的决策源于有效的信息	050
一、掌握决策信息的收集途径和方法，信息才能大而全、 精而细	050
二、对决策信息进行分析处理，要做到取其精华，去其 糟粕	057
第三节 好风凭借力，借“外脑”寻良方	062
一、借助“外脑”完美起跳，才能实现三级跳	062
二、用“外脑”并非都适合，当用则万金不惜，不当用 则一文不费	064
三、用好“外脑”，事半功倍	071
四、有“外脑”不等于成功，失败也时常有之	075
第四节 避开决策陷阱，谨防决策的失误	080
一、常见的决策陷阱让千里之堤溃于蚁穴	080
二、了解决策陷阱产生的原因，才能吃一堑，长一智 ...	085
三、重视对决策失误的诊治，善于总结避免重蹈覆辙 ...	089
四、提高预见能力，减少决策失误	094
五、防微杜渐，防范是关键——决策失误何以防范	098
第三章 好决策哪里来	103
第一节 寻找和发现问题，才能有效解决问题	103
一、没有问题，决策无从谈起	103

二、发现问题是智慧，解决问题是能力	107
三、会分析问题，才会解决问题	111
四、不避讳两难问题，不做掩耳盗铃之事	115
第二节 目标是决策的方向，决策必须围绕目标展开	121
一、没有目标，决策好比盲人摸象	121
二、确立好决策目标，为决策指引方向	124
三、审视决策目标靠方法，确认核心目标要准确	127
第三节 拟订方案，分析评估，择优选择	131
一、拟订方案要坚持原则，避免主观因素影响	131
二、分析评估方案，保证决策正确性	135
三、条条大路通罗马，择优选择为先	140
第四节 成功的决策，离不开好的决策方法	145
一、德尔菲法：最有效的预测判断法	145
二、头脑风暴法：最具有创造性思维的方法	149
三、波士顿矩阵法：分析和规划产品组合的方法	155
四、追踪决策法：科学决策不可忽视的环节	159
五、层次分析法：最缜密的研究策略	164
六、决策树法：解决风险性决策常用的办法	169
七、期望值法：考虑问题最全面的决策方法	171
八、定向政策矩阵法：用于公司的总体战略制定	173
第四章 别让心理因素左右你的决定	177
第一节 领导决策心理关乎决策的成败	177
一、不同的领导，具有不同的领导决策心理	177



二、不可不知的领导决策过程中的心理效应	181
三、领导班子集体决策的心理问题不容小觑	184
第二节 干扰决策优化的心理因素	188
一、首因效应：进行信息分析，需警惕第一印象的影响	188
二、从众效应：优秀管理者做决策绝不随大流	191
三、权威效应：领导的决定不一定是正确的	195
四、晕轮效应：不以自身喜欢作为决策的依据	198
五、框架效应：表达方式不同，决定可能截然相反	201
六、定式效应：突破思维的墙，才能制定好决策	204
七、投射效应：以己度人，导致认知偏差	207
八、成就动机：成就动机高低不同，决策行为也不同 ...	211
 第五章 锐意进取，提高领导决策能力	216
第一节 决策需要建立在科学和民主的基础之上	216
一、领导需与时俱进，采用科学决策模式	216
二、好的决策，离不开公众的参与	221
三、借助现代科学技术，实现决策科学化	226
第二节 努力提高决策能力，才能成为一个好领导	230
一、把握好方向盘，才会有好的未来	230
二、加强自身的修炼，方能做好领头羊	233
三、具有敏锐的洞察力，把握住每一个机会	237
四、当断则断，不断则乱	241
五、没有真正有效的执行，再好的决策都会成为空谈 ...	243

决策的智慧

决策这个词，现在使用得相当广泛，但是对于什么是决策，不同的人却理解不一。如果单从概念上理解，决策是为了达到一定目标，采用一定的科学方法和手段，从两个以上的方案中选择一个满意方案的分析判断过程。为了更好地理解决策，我们先从一个经典的故事开始：

一天，四个孩子在山顶上玩耍，突然山下的树林里蹿出一只狗熊，四个孩子在遇到这一突发状况后，做出了不同的选择。第一个孩子反应很快，拔腿就跑，等他感到安全了，才回过头来向山上望去，他发现三个小伙伴还在山顶根本没有动，他着急地喊道：“你们快跑啊，狗熊来了，要吃人的。”

第二个孩子回答道：“我的第一任务不是跑，而是穿好鞋子，系好鞋带儿，我不用跑过狗熊，只要跑过你们就行了。”

第二个孩子转身看了看第三个孩子说：“你在这儿干什么呢？”

第三个孩子回答道：“你们都跑吧，千万不要干扰狗熊的视线，我要让狗熊离我近一点。然后，我带着狗熊跑，把狗熊带到我爸爸开的森林动物园，给我爸爸增添一笔‘固定资产’。”

第三个孩子转身，问第四个孩子：“你为什么不走，想让狗熊吃掉你吗？”



第四个孩子说：“我们四个人来山顶的目的是痛快地玩，不要轻易改变初衷。你怎么知道狗熊是奔我们来的？也许狗熊的威胁根本就不存在！”

大家定睛向山下望去，果然发现山坡上有一头猪，原来狗熊是奔猪去的。于是，大家接着玩耍……

通俗地说，决策就是人们处理问题的方法。不同的人在面对同一问题时，会有不同的想法，想法不同，处理的方式方法自然就会有差别，就像这四个孩子在面对狗熊时做出的不同选择，这四个孩子反映出了人在决策时的常见的四种思考类型：保守型、竞争型、投机型、理想型。

第一个孩子属于保守的决策类型，他先从自我所能考虑，自己擅长跑，也不管跑是否能够避开危险，三十六计，走为上。

第二个孩子属于竞争型，他先从对手弱点来考虑，发现竞争不过狗熊后，便把小伙伴列为对手，找到比较优势，做好竞争的准备。

第三个孩子属于投机型，他先从市场所需来考虑，在危机中发现机会。

第四个孩子则是理想型，他先从目标所定考虑，轻易不放弃自己的既定目标。

四个孩子四种不同的选择，哪一种选择最好呢？如果不清楚狗熊来山上的目的，我们是很难说哪个决策更好的，因为谁都无法未卜先知，但在不清楚状况的情况下，又不能坐以待毙，这就是决策的难点所在。

对于我们个人来说，决策的正确与否，造成的影响相对较小，即便是做出了错误的决策，也不会造成“千里之堤，溃于蚁穴”的严重

后果，但是对于领导者来说，就大不一样了，往往是牵一发而动全身，尤其是级别高的领导，其决策的影响会更加深远。

决策是领导职能之一，只有做出正确而科学的决策，才能使组织真正得到长远的发展。通过刚才的故事，我们知道决策是具有风险性的，因为很多时候，决策的环境是不确定的，决策信息是不完全的，也就是说，任何一个决策都有出现失误的可能。要想提高决策的科学性、正确性，就要掌握一定的方法和技巧。

本书采用“专家型思考、平民化语言”的写作风格，全面详细地介绍了有关决策的知识，包括正确决策的重要意义、决策前的准备工作、决策的常用方法、影响决策的心理因素以及提高领导决策能力共五个方面的内容，理论知识与真实案例相结合，以满足不同层面的各类管理决策实践者和决策理论研究者的需要，是一本领导的决策指南图书。

第一章 正确决策，决胜千里

第一节 领导决策知识

一、决策不等于决定

虽然决策与决定只有一字之差，但两者是有很区别的。提到决策，可能很多人会将它与决定混为一谈，对于某单位、某组织经过科学讨论，确定的决策，简单地理解为就是领导的决定，这是不正确的。

当然，从表面意思理解，决策就是做出决定或选择的意思，按照汉语习惯，“决策”一词也可以理解为“决定政策”，主要是对国家大政方针做出决定。但实际上，决策不仅仅是高层领导的行为，也包括人们对日常问题做出的决定。比如，某人在面临两个职业选择时，经过权衡利弊，最终做出了最后的决定；或者在买房时，对几个楼盘进行比较，做出最终选择，这都是带有决策性质的。

决定是对重要事项或重大行动做出决策或安排，并要求各部门或有关单位认真贯彻执行、带有全局性或具有重大意义和影响的事项。决定与决策相比较，决定注重的是结果，表明事情已经发生，很难改变，决策侧重的则是过程，而不是最终的结果。

我们举两个例子：某企业领导经过认真讨论，科学分析，做出了企业转型的重大决策；某单位经过研究，决定处罚工作不积极的员工。通过这两个例子，我们能体会到：决策往往更强调指导意义，而决定则是必须贯彻执行的，具有强制性的特点。

此外，决定还有以下两方面的特点：一是制约性，决定比较集中地体现在上级机关、单位对重要事项或重大行动的指挥和处置意图，要求下级机关、单位无条件执行，这也是强制性的表现。如《国务院关于严肃税收法纪加强税收工作的决定》、《国务院关于进一步加强食品安全工作的决定》；二是指挥性与指导性，决定是对重要事项或重大行动做出安排，这对下级机关就有指挥性和指导性。

所以说，决策不等于决定，但现在有些领导独断专行，将决策简单地理解为就是自己做决定，就是自己拍板，以至于在一些重大事情、重大问题上，因为缺乏集体的参与，以及个人的能力有限，常常导致制定的决策漏洞百出，经不起实践的检验，最终使决策失败，造成严重的损失。这就是典型的将决策与决定混为一谈的错误。

历史上有名的“夷陵之战”就是刘备独断专行酿成的悲剧，公元222年，刘备为报东吴杀害关羽之仇，不顾诸葛亮、赵云等人劝阻，率领大军顺江东下，夺峡口，攻秭归，屯兵夷陵。

次年二月，刘备率诸将直抵猇亭。东吴孙权任命宜都太守陆逊为大都督，抵抗刘备。陆逊兵少势弱，采用避敌锋芒、静观其变的战略，不与蜀军进行正面交锋，伺机寻找战机。蜀吴两军在猇亭相持达七八个月之久，蜀军兵疲、意志沮丧，采取“舍船就步，处处结营”的策略，让陆逊抓住战机，火烧蜀军连营七百余里，导致蜀军大败，元气大伤，从此无力问鼎中原。



从刘备失败的教训中，我们应该领悟到这样的道理：决策绝不是一个人说了算的事，作为领导切不可盲目做决定，独断专行，否则，就有可能酿成悲剧，带来无法弥补的损失。就像刘备一样，一次草率行事，导致元气大伤，逐渐走向灭亡。

决策，是政府部门的一项重要职能，但现在决策失误问题在基层政府依然存在，众所周知，基层政府直接与广大人民群众接触，其行政行为直接影响到人民群众的利益，基层政府工作的好坏，直接关系到群众对政府系统的信任程度。所以，政府部门的领导在做决策时，一定要慎重，且不可把做决策当成是自己的权力，一个人就可以拍板，就可以说了算。

决策是一个复杂的过程，正确理解决策的概念，应把握几层意思：

一是决策要有明确的目标，决策是为了解决某一个问题，或是为了达到一定的目标。确定目标是决策过程的第一步。

二是决策要有两个以上备选方案，决策的实质就是选择行动方案的过程，如果方案只有一个，就不存在决策的问题了。所以，决策的方案至少要有两个或两个以上，这样才能从中进行比较、甄别、选择，最后确定一个满意的方案。

三是选择后的方案必须付诸实施。如果选择后的方案，没有施行的可能，或者根本不去实施，束之高阁，决策就失去了意义，决策不仅仅是一个制订方案的过程，也是一个行动的过程。

相比较那些独断专行的领导来说，他们把决策简单地认为是自己的想法、观点，而没有经过制定决策的严格程序，没有进行相关的论证，就草率地下结论，这样不负责任的行为势必要给一个组织带来严重的后果，失去人民群众的信任。

由此可见，决策绝不是领导独自拍板定案，绝不是武断地下结论，因为复杂的决策是一个过程，如果没有前期的仔细考虑和分析，领导所做出的选择就没有基础，即使做出决策，也只能是主观臆断，不能称为是正确的决策。

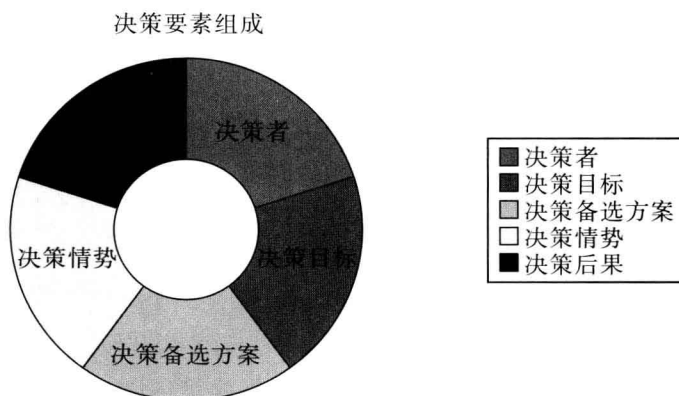
作为领导，只有清楚了决定与决策的区别，才能在工作中减少失误，才能避免独断专行，善于发挥集体的优势，制定出切实可行的决策，才能促进事物的发展。否则，必然会阻碍事物的发展，导致工作的失误，甚至造成不可挽回的后果。

二、了解领导决策的要素，善于抓住主要矛盾

领导决策是指领导者在领导活动中，为解决重大的现实问题，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，并在实施中加以完善和修正，以实现领导目标的活动过程。

（一）决策要素。

领导决策一般由决策者、决策目标、决策备选方案、决策情势和决策后果五个要素组成。





1. 决策者。

决策者是决策活动的主体，可以是个人，也可以是领导集体，它是决策最基本的要素，是决策系统中最积极能动的因素，是驾驭者与操纵者，决策者的能力水平将直接影响着决策活动的成败。

2. 决策目标。

决策目标是指在一定外部环境和内部环境条件下，经过市场调查和研究，预测达到的结果，简单地说，就是决策所要达到的目的。决策目标是根据所要解决的问题来确定的，只有把握住了解决问题的要害，制定决策时才能有的放矢。

也只有明确了决策目标，才能避免决策的失误，因为决策目标的确立是科学决策的起点，它的作用好比灯塔，具有指引的作用，为选择行动方案提供了衡量的标准。

举个例子来说，某单位欲在下个季度实现销售额翻番的目标，从这句陈述中，我们可以看出，这是一个笼统的表达，没有一个清晰的目标，因为该单位没有具体指出完成多少的销售额度，是翻一番，还是翻两番，这个目标的确定应该建立在市场调查和研究的基础之上。确定了明确的目标，才能制定相应的决策，否则，决策制定的依据就无从谈起。

3. 决策备选方案。

领导决策实质上是一种选择方案的活动。领导在制定决策时，往往要制定几份方案，由于客观情况的复杂性，决定着决策目标和行动方案的多样性。因此，要对决策备选方案进行仔细比较、鉴别，选择出最佳的可行性方案。

4. 决策情势。

决策情势是指决策面临的时空状态，即决策环境。一个决策是否

正确，能否顺利实施，其影响效果如何，不仅取决于决策者和决策方案，而且也与决策所处的环境和条件息息相关。

5. 决策后果。

决策后果是指一项决策实施后所产生的效果和影响。显而易见，决策活动的目的是为了取得决策的结果，因此，在做出最终决策之前，要对每一份备选方案的后果进行客观、公正的预测和评估，决策后果也关乎决策方案的选择，也是重要的衡量依据。

（二）决策特点。

决策职能是领导决策的重要内容，领导决策贯穿于领导活动的全过程，其特点为预测性、目标性、优选性、风险性、实施性等。

1. 预测性。

决策是一项高难度的复杂工作，很容易出差错，为了保证决策的正确性，就需要对决策进行预测。预测是对事物的发展趋势、未来状况及发展后果和影响所进行的分析、推测和判断，以求得对事物未来发展趋势的了解，减少不确定的因素。缺乏预测的领导决策是盲目的，也是容易导致决策失败的重要原因之一。

其实，任何决策的制定，都应该有一个准确的预测，比如，三国时期著名的“火烧赤壁”战役的胜利，这一决策的制定就是建立在诸葛亮对未来风向的准确预测的基础之上的，即“孔明巧借东风”。

2. 目标性。

领导决策是为实现领导目标的活动，没有领导目标就谈不上决策，若领导目标已经实现，也就不需要决策了。没有领导目标或者领导目标不够明确，领导决策就不能称之为决策，或者说是错误的领导决策，明确领导目标是保证领导决策正确的重要因素。



3. 优选性。

领导决策的关键环节之一就是对决策方案进行择优选择，通过对若干个备选决策方案的比较、鉴别，综合评估，然后做出最后的选择。一方面要有多个备选方案可供选择，即选择性；另一方面要在多个备选方案中做出唯一选择，即择一性。没有多个备选方案，就谈不上选择，只有一个方案，就谈不上择优选择。

4. 风险性。

任何一种决策，都是在一定环境下，按照一定程序，由一个人或多人集体做出的。决策不仅只是一个客观过程，还受个人的情感及价值判断等主观因素影响。也就是说，领导决策的环境具有不确定性，领导的决策多是在不确定的条件下做出的。

所以，领导决策的后果就有可能导致某种程度的不确定性，出现领导不愿意看到的结果，甚至是决策的失败，这就是风险性。也就是说，领导决策谁都不能保证百分之百正确，是存在一定的风险的，在制定领导决策时，风险性也是应该考虑的重要内容之一。

5. 实施性。

领导决策的目的就在于付诸实施，而不是纸上谈兵，脱离实际的空想，实施也是检验决策正确与否的衡量标准，并在实施中不断修正和完善决策，若没有实施这一环节，领导决策活动就失去了现实的意义。

三、不同分类方法，不同的决策类型

领导活动的复杂性、多样性和层次性，决定了领导决策具有不同的类型，根据不同的标准，领导决策可以进行多种分类，常见的有：