

LING DAO
JUE CE
GAI LUN

领导决策 概论

常显奇 编著

国防工业出版社

C934
5

86622

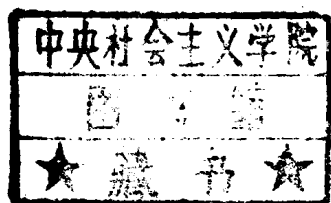
领导决策概论

常显奇 编著



200125505

DI41 / 10



国防工业出版社

(京) 新登字106号

内 容 简 介

本书论述了领导决策的基本理论、程序和方法,以及领导决策中经常遇到的一些基本问题,并阐述了领导职能、领导方法、领导艺术及领导者的素质修养等方面的内容。本书论述条理清楚,通俗易懂,可读性强。

本书可供中等文化程度以上的领导干部自学,也可作为有关院校的教材或教学参考书。

领导决策概论

常显奇 编著

*

国防·重工业出版社出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路23号)

(邮政编码 100044)

新华书店经售

国防工业出版社印刷厂印装

*

787×1092毫米 32开本 印张5³/₄ 124千字

1992年12月第一版 1992年12月第一次印刷 印数: 0001—5000册

ISBN 7-118-01036-7/C·1 定价: 3.60元

前 言

各级领导者的主要任务是贯彻执行党的路线、方针和政策，把党的各项任务变为群众的实际行动，率领广大群众为实现党在各个时期的目标而努力奋斗。在此领导过程中，领导者的一项主要职能就是进行决策。实现决策的民主化、科学化，保证决策和决策的执行符合人民的利益，是各级领导的首要问题。所以，学习和掌握领导决策的基本理论、程序和方法，努力提高科学决策的水平，是各级领导的一项主要任务。

近几年来，国内已开展了决策学包括政治与经济决策的研究，并有若干专著出版。为了满足广大领导干部学习的需要，并结合教学工作的实践，将领导决策中的一些基本问题编写成这本小册子，奉献给广大读者。在编写中，力求做到概念清楚，通俗易懂，联系实际，以便于中等文化程度以上的领导干部学习使用。

在本书编写过程中，参考了有关的书籍和资料，在此对其作者表示感谢。除列出主要参考书目以外，恕不一一列举。

因本人水平所限，书中难免存在缺点和错误，欢迎读者批评指正。

编 者

1992年2月于北京

国防科工委指挥技术学院

目 录

第一章 绪论	1
§ 1 什么是领导	1
§ 2 什么是决策	6
§ 3 什么是管理	14
第二章 决策的要素、分类及原则	20
§ 1 决策的基本要素	20
§ 2 决策的分类	25
§ 3 决策的基本原则	35
第三章 决策的程序	42
§ 1 决策的基本程序	42
§ 2 追踪决策	52
第四章 决策与目标、环境及信息	60
§ 1 决策与目标	60
§ 2 决策与环境	67
§ 3 决策与信息	76
第五章 决策分析	87
§ 1 定性决策分析	87
§ 2 定量决策分析	91
§ 3 决策树法	99
第六章 决策的检验	102
§ 1 科学的决策与错误的决策	103
§ 2 科学决策的检验	107
第七章 决策中的科学预测	112

§ 1 预测概述.....	112
§ 2 预测的分类.....	117
§ 3 预测的基本原理.....	119
§ 4 预测的基本方法.....	123
第八章 科学决策中的领导者	133
§ 1 领导者在科学决策中应有的修养.....	133
§ 2 依靠智囊团.....	140
第九章 领导职能与领导者的素质	146
§ 1 领导职能.....	146
§ 2 领导者的素质.....	155
第十章 领导方法与领导艺术	163
§ 1 基本的领导方法.....	163
§ 2 讲究领导艺术.....	169

第一章 绪 论

§1 什么是领导

领导，是一个古老而常新的概念。说它“古老”，是说它自古有之，是随着人类文明的诞生而诞生；说它“常新”，是说它随着人类社会的发展而发展，在历史发展的长河中，它所包含的内容、涉及的领域、实施的方式日益完善、发展和丰富。

在实际生活中，人们经常运用领导这个词。它是一个多义词，当作名词用时，狭义是指领导者，广义是指领导集团；当作动词用时，是指率领、引导人们为实现某一既定目标的行为过程，是领导活动的代称。

一、领导的含义

对于什么是领导，学术界的看法并不统一。有人说，领导就是带领与疏导；有人说，领导就是权力、责任与服务，等等。现在比较一致的看法是，领导是指领导者率领被领导者在一定的环境条件下，为实现一定目标而进行的行为过程。

按照这种说法，领导是指一个过程、一种活动。领导的实质是指领导者率领和引导某个个体、群体或组织为实现预期目标而进行的活动过程。这个过程是由领导者、被领导者以及他们所处的环境条件和待实现的目标这四个要素组成的

有机统一体。这些要素互相联系、互相依存、互相作用，并且是缺一不可的。首先，领导一定要有领导者与被领导者，否则就不成其为领导。而且领导者对被领导者的影响要比被领导者对领导者的影响大；其次，目标作为联系领导者与被领导者的纽带，在领导活动中具有特殊重要的意义；再次，这个目标是在一定的环境条件下实现的。

二、领导者

领导者作为领导活动的主导，是领导活动诸要素中的关键要素。领导者是领导活动的指导者、指挥者、组织者，它通常指某一领导人或指某一领导集团。凡是一个组织之中的负责人，一般都被称之为领导。领导者的共同本质和特点，表现为权力、责任和服务三者的统一。有的人把领导者与权力等同起来，认为领导者就是权力，这种理解是片面的。马克思主义的领导观，是把领导者看成权力、责任和服务三者统一的一个完整的概念。其含义，一是领导者应有一种权力，没有权力就无法指挥，无法履行职责。但权力不是唯一的，它是领导的一种手段。二是领导者担任一定职务，就要承担一定责任，即对共同的劳动和社会生活进行正确指挥和协调的责任。职务越高，权力越大，责任就越重。只有职务而不承担责任的领导者是失职的领导者。三是领导者体现了一种服务。我国是中国共产党领导下的社会主义国家，全心全意为人民服务是共产党的唯一宗旨，这就决定了在我们社会主义国家，领导者不仅是权力和责任的统一，而且更重要的还包含了服务。权力不过是实现领导的一种手段，责任不过是制约领导的一种调节因素，全心全意为人民服务才是领导者的宗旨。既然领导者是权力、责任、服务三者的统一整体，

那么作为一个领导者，就要正确运用权力，勇于担当责任，全心全意地为人民服务。

权力是指发布命令并强使别人服从的力量，指领导者在职责范围内的支配权和指挥权。

领导者的权力大致由下列五个方面构成：

法定权。即通常所说的职权，来自组织机构的任命，并受法律的支持与保护。只要担任一定的领导职务就具备相应的领导权力，比如，团长的权力比营长大，师长的权力又比团长大，一旦领导职务被解除，这种权力也就中止了。法定权是领导权力结构中的外在要素，是领导者实现领导的基本条件，一个人如果没有组织任命的职务，就没有法定权，不管他能力多大，威信多高，都不算是真正的领导者，也不可能实现其领导。

强制权。领导者的权力带有明显的强制性，在正常情况下它要求被领导者必须服从领导者，不服从上级的领导会导致惩罚。在关键时候，这种权力十分必要，但不能滥用。

奖励权。是强制权的对立物，领导者有奖励权，对完成任务好的被领导者会给予奖励。

专长权。指领导者应具有比一般群众更高的某种专门知识和能力，并应得到下级的尊重。

个人影响权。指由领导者的能力、知识、品德、作风和资历等个人因素所引起的并由群众认可的权力。它是领导权力结构中的内在要素，是领导者真正取得组织法定权的客观基础，也是加强组织法定权的重要条件。因此，要求领导者不断提高自身素质，用自己的模范带头作用去得到下级的尊重。

这些权力的前三项来自个人在组织中的地位，后两项来自个人的品德和才能。

三、领导科学

所谓领导科学，就是马克思主义关于以领导活动为研究对象，以领导规律为研究内容，以提高领导效能为研究目的的一门综合性学科。

领导活动是领导者率领被领导者共同改造客观世界的一种社会活动过程。以领导者为主导，被领导者为作用对象的领导活动，是人类社会赖以生存并不断前进的基础。只要有人类的共同劳动，就有社会组织，从而也就有行使指挥职能的领导活动。原始人群共同狩猎时，就由自然形成的领袖人物进行指挥，当时其规模很小，职能单一。随着生产力的发展，人们共同劳动的领域越来越广，规模也越来越大，这就需要专门的指挥、协调，于是，在社会分工中出现了专门行使这种职能的领导层。历史发展到了现代，随着社会生产力的巨大增长和科学技术的日新月异，现代领导者若只凭个人的智慧、才能和经验来进行领导，就显得不够了。于是，运用先进的思想和科学的方法来研究并揭示领导活动的共同规律，就成为时代的要求，领导科学也就应运而生了。

领导科学的研究对象是领导活动，即研究由领导者率领被领导者实现他们的共同目标的行为过程。在领导活动中起主导作用的领导者作为研究对象，是因为领导者是制定目标的组织者，实现目标的指挥者，是领导工作获得成功的关键；在领导活动中作为客体的被领导者成为研究对象，是因为他们是制定目标的参与者，实现目标的主力军，是领导工作获得成功的保证；在领导活动中，实现领导者与被领导者围绕工作目标形成的有机结合体是更重要的研究对象，因为这是组成合理结构、实现“整体大于部分之和”的机制之所

在，是构成组织的意义之所在，是组织内部潜力之所在。

领导科学的研究内容是领导的规律性。领导者、被领导者以及他们的共同目标和环境条件，将领导活动构成一个统一整体，这几个要素互相结合、互相影响，形成领导工作的客观规律性。领导科学就是一门研究领导者、被领导者及其共同目标和环境条件间合理结合、互相作用的规律的 科学，即研究领导活动中各种要素之间内在的、本质的、必然的联系。它研究领导工作的一般原理、原则和方法，而不研究某项具体工作的具体经验及具体办法。规律本身不依赖于人们的意志而存在，不以人的意志为转移，但人们完全可以通过实践活动和理论研究来揭示和认识规律，从而掌握和驾驭规律，让客观规律为人类发展与社会进步服务。尊重与运用客观规律是领导工作头等重要的大事，运用规律的好坏与领导活动的优劣甚为密切。

领导科学的研究目的是提高领导活动的效能，即研究提高领导活动效率和能力的方法与途径。效率通常是指单位时间内工作的数量与质量；能力是指胜任工作的条件和水平。由于领导者能够在很大程度上确定自己的工作方向、规划自己的工作内容，还能够在很大程度上决定下级的工作方向和内容，因此在衡量领导者的工作效率和工作能力时，不仅要看看其所从事工作的数量与质量、进展速度，而且更重要的是要看其工作方向是否正确，工作内容是否合理。因为，如果方向不对，内容失误，那么，办事效率越高，工作能力越强，则给事业造成的损失就越大。这就是说，与被领导者不同，领导者不能只满足于勤勤恳恳，忙忙碌碌，而必须首先考虑到工作方向、内容以及方针政策等问题。这样，才能避免劳而无功，甚至劳而有过的情况发生。这是领导工作的一个突

出特点，并形成整个领导活动的最为重要的内容。因此，领导科学的研究，要紧紧地把握住提高领导效能这个根本目标。

领导科学作为高度综合性应用性学科，既具有重要的理论价值，又具有重大的实践价值。实践已经反复证明，一个单位工作的好坏，关键在领导。领导者如何使领导工作科学化，如何掌握领导工作的规律性，是搞好领导工作的一个带根本性的问题。所以，领导者必须懂得和掌握领导科学，这是由领导工作的性质所决定的。

§2 什么是决策

领导者的工作虽然多种多样，但决策是领导者最基本、最重要的职能之一。要做好领导工作，必须十分重视决策。

古人说：“大丈夫以断为先”，“何以称英雄，识以领其先”。可见古人都认为为人也要注重决策，而且要把决策放在首位。

在《孙子兵法》一书中有这样一句话：“用兵之道，以计为首”。打仗如此，做事也如此，都要首先做好决策。先计而后动，知胜而后战。先谋后事则成，先事后谋则败。

中国有句古语：“兵贵精，将贵谋”，“将之道，谋为首”。“攻人以谋不量力，用兵斗智不斗多”。也就是说，为将者即领导者主要在于谋略。中国传统中的谋略，就是决策。领导的职责在于制定战略，拟订规划，确定政策，组织管理，使用干部。要履行这些职责，就需要进行决策。因此，决策是领导者的主要职能。

一、决策的含义

人类的决策活动有着悠久的历史,可以说自有人类以来,就有人类的决策活动。人类活动不同于其它动物之处,就在于人的行为是受其思想支配的。任何一个人,每时每刻无不自觉不自觉地进行着大大小小的决策。因为,人在做每一件事之前,总是要先“想一想”,想好了再干。对于较复杂的事物,人们在行动之前,往往还需要深思熟虑,所谓“三思而后行”。这种在人的行动之前的“想一想”或“深思熟虑”,不管人们是否自觉不自觉,都是决策过程。换言之,人总是经过决策后才开始行动。因此,决策是人类的基本活动之一,它同人类起源一样古老,没有决策的人类活动是不可思议的,决策是人类功能性的行为。决策自古有之,像《孙子兵法》、《战国策》、《史记》、《资治通鉴》等古典著作,大量记载了我国古代的决策体制和决策思想。

三国时期,蜀国的军师诸葛亮的《隆中对》可谓战略决策的范例。诸葛亮为当时的刘备作出了三分天下的决策:占据荆(湖南、湖北)、益(四川)两州,西和诸戎,南抚夷越,结好孙权,对抗曹操,以复兴汉室。通过赤壁之战,吴蜀联合打败了曹操,后又乘机占领荆、益两州,建立蜀汉政权,造成魏、蜀、吴三国鼎立之势。

我国历史上田忌赛马的故事,也是一个应用决策的范例。战国时期,齐威王提出要和大将田忌赛马,他们的马都分为上、中、下三种,每次各出一匹马分别进行比赛,每匹马只得参赛一次,共赛三次。由于各方的马力相差不多,比赛中难以估计谁胜谁负。田忌便向孙臆请教取胜的谋略。孙臆告诉他:每次比赛让齐王先出马,用你的下马对齐王的上

马，用你的中马对齐王的下马，用你的上马对齐王的中马。田忌采用孙臆的对策，取得了比赛的胜利。田忌在比赛中的优势并不只是来自马队的实力，主要来自高水平的策略。从而可得出一个优势分析的公式：

$$\text{优势} = \text{实力} \times \text{对策}$$

可见，优势不但取决于实力，而且取决于正确的决策。

北宋丁渭“修汴”可算作战役决策的一个有名的例子。北宋真宗时期，皇宫失火被毁，皇帝命大臣丁渭主持修复，限期完成。丁渭从工程整体考虑，经反复勘察，拟定了这样一个方案：首先把皇宫前的街道挖成大沟，就地取土烧砖备料；然后往沟里引入汴水，形成河道，把建筑材料从水道运进工地；皇宫修复后，再把工程废料填入沟中，修复原来的街道。这里，从挖沟取土，引水备料，到填沟修道，紧密衔接，互为补充，从而迅速圆满地完成了修复皇宫的任务。

历史上这些决策的例子，从本质上看都是靠个人的经验和智慧作出的，因此叫经验决策。可见，决策不是天上掉下来的，也不是科学家们假设出来的，它本来就存在于人类的一切活动之中，是人类固有的功能行为。决策每日每时均存在于你的工作、生活之中，关键在于你是否认识它，掌握它，让它为你服务。

那么，究竟什么是决策呢？对这个问题众说纷纭，争论很多。在1981年全国决策方法讨论会上，就曾提出了23种决策的概念。

其中有：决策就是管理，管理就是决策；决策就是作决定；决策就是领导决定政策，就是领导“拍板”；决策就是预定目标加判断选择等说法。目前比较一致的看法有两种：一种是美国管理学家、决策学的创始人H.A.西蒙提出的“管理

就是决策”，他认为，计划、组织、指挥、协调和控制都离不开决策，高层和下层管理人员都需要进行决策。所以，管理就是一系列大大小小的决策，决策过程就是全部的管理过程。另一种是中国学者于光远提出的“决策就是作决定”，把人们在行动之前做出的决定称为决策。

根据辩证唯物主义的基本原理，我们认为，决策是对未来实践的方向、目标、原则以及为坚持方向、达到目标、贯彻原则的方法、手段所做的决定。在这里，实践指的是主观见之于客观的行动。这一定义比较明确，简言之，决策就是选择与决定。人类的实践活动是在理想与意图的支配下为达到一定的目的而进行的，这种理想与意图所构成的行动目标，以及为达到这个方法、手段是在行动之前就已形成并决定下来的。显然，决策是将来见之于客观行动的主观能力，是一种主观意志的表现，它不应包括客观实践。这种将来见之于客观行动的主观能力是建立于行动之前的，是对未来实践活动的方向、目标、原则以及方法、手段所做的决定。要注意，这里讲的是未来实践活动，是将来做还没有做的事。为了达到某个目标，在行动之前就要做决定。对于过去的或正在进行的实践活动，无所谓决策，因为这些实践活动都是在方向、目标、原则及方法、手段确定之后才进行的。可见，决策是在采取行动之前必须首先完成的一种智力活动，属于智慧圈的范畴。决策是对未来所要达到的目标和实现目标的行动方案作出选择，它的指向不是已经存在的事物，而是尚未产生的事物，决策的方向是指向未来的。

尽管对决策有各种不同说法，但决策必须具备下列几方面的特征：

(1) 目标性。任何决策都是为了达到一个既定的目标，

目标是决策的出发点，没有目标就无从决策。决策目标的正确确定，是科学决策的前提。目标错了，决策就失去了意义。目标不明确，就影响决策的针对性。始终保持决策与基本目标的一致性，是决策的一条重要原则。

(2) 预测性。决策是对未来实践的方向、目标、原则及方法、手段所作的决定，是在事情发生之前的一种预先分析和抉择。

(3) 实践性。决策总是要实施的，不准备实施的决策是多余的。决策是行为的选择，行为是决策的执行。认识只有回到实践中去才能达到认识的目的。

(4) 选优性。决策总是在确定的条件下寻求优化目标和优化地达到目标，不追求优化，决策是没有意义的。

(5) 选择性。决策总是在若干个有价值的方案中进行选择。一个方案，无从选择；没有选择，无从优化。总的来看，也可以说决策就是对若干个准备行动的方案进行选择，以期优化地达到目标。

二、决策的重要性

决策有正确与错误、科学与不科学之分，俗话说，“一着不慎，全盘皆输”。许许多多的经验说明，事业的成败取决于决策的正确与否。正确的决策是成功的前提，错误的决策必然导致挫折与失败。在一切失误中，决策失误是最大的失误。在重大抉择的十字路口，领导者一念之差，胜负分野、盈亏各异，甚至由此一举，或树起一座丰碑，或留下千古遗恨。

埃及在70年代初竣工的阿斯旺水库，表面上看给埃及人民带来了廉价的电力，控制了水旱灾害，灌溉了农田，然

但却破坏了尼罗河流域的生态平衡，遭到了一系列未曾预料到的不良后果。由于尼罗河的泥沙和有机质沉积到水库底部，使尼罗河两岸的绿洲失去了肥源，土壤日趋盐渍化、贫瘠化；由于尼罗河河口供沙不足，河口三角洲平原陷入地中海的危险；由于缺乏来自陆上的盐分和有机物，致使盛产沙丁鱼的鱼场毁于一旦；由于大坝阻隔，使尼罗河下游奔流不息的活水变成了相对静止的“湖泊”，为血吸虫和疟蚊的繁殖提供了生存条件，致使水库一带居民的血吸虫病发病率达到80~90%。这一决策失误，使埃及付出了沉重的代价。

党的十一届三中全会以后，全国之所以出现了安定团结的政治局面和欣欣向荣的社会主义现代化建设形势，正是由于党中央依据马克思主义的实事求是的思想路线，果断地作出把党和国家工作的着重点转移到以经济建设为中心的现代化建设上来的决策，实行以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放的结果。

我国湖北境内的第二汽车制造厂的发展过程，也是一个正确决策的范例。1981年4月，早有汽车滞销危机感的“二汽”在订货会上得到消息，将有1.3万辆汽车卖不出去。“二汽”当时的处境就像失去保姆的婴儿一样，无法维持自己的生计。“二汽”党委通过反复讨论认识到，我国汽车工业面临的困境表明，汽车工业将要进入一个新的时期。因此决定进行战略转移，将过去单纯只进行生产的工厂转变为以生产经营管理为中心的工厂。于是展开大规模的市场调查，在全国设立99个技术服务站，解决用户的困难问题。在用户购款不足时，就采取“卖方贷款”的办法解决。同时增加配件生产和汽车新品种，千方百计满足用户需要，这样就很快地闯过了滞销关。他们向科技要质量，向管理要效益，为国家作