

图书在版编目 (CIP) 数据

领导理论和领导方法/刘峰著. —北京: 中共中央党校出版社, 1995. 10

ISBN 7-5035-1276-8

I. 领… I. 刘… III. ①领导学 ②领导方法 IV. C933

中国版本图书馆.CIP 数据核字 (95) 第 15856 号

中共中央党校出版社出版发行

(北京市海淀区大有庄 100 号)

中共中央党校印刷厂印刷 新华书店经销

1995 年 10 月第 1 版 1995 年 10 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 9.375

字数: 240 千字 印数: 1—15000 册

定价: 12.00 元

113: 6

## 前 言

领导理论与领导方法本来就是相通的，所以本书将它们融汇在一起加以探讨。领导理论是领导方法的基础，是对领导活动自身规律的深刻认识；领导方法则是领导理论的外在，是对领导活动客观规律的具体运用。顺着领导活动的规律这条主线，领导方法可以上升为领导理论，领导理论也可以转化为领导方法。二者贯通以后，领导理论更具实用性和可操作性，从而显示它的指导实践的本性；而领导方法更具普适性和科学性，从而体现了它的理论色彩和时代特征。

领导活动的实践告诉我们，先有领导方法，后有领导理论。作为过河的桥或船，我们许多领导者早已熟悉领导方法的意义、作用和运用。而领导理论尤其是系统的领导理论的出现则是晚近的事。

过去，领导者凭借领导经验和领导方法足以应付领导工作中出现的方方面面的问题。现在社会主义市场经济深入发展，领导者面临的领导活动系统大，因素多，联系广，变化快，因此单凭经验和简单的方法不够用了。实践要求我们领导者要适应这种变化，尽快地把带有经验色彩的传统的领导方法上升到领导理论的层次，上升到领导科学的高度。

1986年10月4日，江泽民同志在上海“领导科学系列讲座”开讲典礼上作了题为“各级领导干部都要研究领导科学”的重要

60F27/01

讲话。他说：“什么是领导科学？我认为领导科学就是指领导工作中合乎规律性的东西。我们在长期的革命实践中积累了许多经验，要把它上升到理论上，使之科学化。”江泽民同志还说：“面对这样复杂的问题，现代领导工作要做到决策科学化，不研究掌握科学的规律是不行的。因此，每一个领导者都应该认真学习领导科学。”江泽民同志在这里反复强调“规律”二字，给我们探讨领导理论和领导方法指明了方向。

传统的领导方法大多是从经验中探索出来的，因此缺少理论指导，缺少对领导工作中“合乎规律性的东西”的认识和领悟，所以有很大的局限性，难以适用于今天社会主义市场经济的新环境。江泽民同志的这篇讲话还有一个十分重要的观点。他说：“大家在学习中要将当前的政治、经济体制改革和两个文明建设结合起来，提高对改革的认识，使自己从自在状态转为自为状态。”这个观点和前面强调的对“领导工作中合乎规律性的东西”的认识是一致的。

我们的领导者如果仍停留在经验形态的领导方法上面，不去研究领导工作的规律性，那么只能使自己固守在“自在状态”，整日盲目地忙忙碌碌，甚至轰轰烈烈，而实际上领导的绩效甚微，甚至有可能背离正确的方向和目标。只有将领导方法上升到理论的层次，科学的高度，研究和掌握“领导工作中合乎规律性的东西”，我们的领导者就会从“自在状态”转化为“自为状态”，就能自觉地创造和运用各种领导方法，从而大大提高领导活动的绩效。

把领导方法上升到理论的层次，科学的高度，研究和掌握“领导工作中合乎规律性的东西”，我们的领导者就会从“自在状态”转化为“自为状态”，就能自觉地创造和运用各种领导方法，从而大大提高领导活动的绩效。

把领导方法上升为领导理论只是我们任务的一半，我们任务的另一半，也许是更重要的一半是把领导理论转化为领导方法。正确的理论是能够指导实践的，然而很难直接地有效地指导实践。如

果我们先把领导理论转化为领导方法，然后再利用领导方法这个中介作为工具再去指导领导活动的实践，那就可行得多有效得多了。

长期以来，我们就重视理论的作用包括领导理论的作用，然而理论的作用包括领导理论的作用却远远发挥不出来，重要原因之一是我们的不少理论太空洞、太抽象，尽是一些概念、原则，它们很难转化为具体的方法，因此也就很难有效地指导实践。领导科学虽然在我国建立和发展的时间不长，却早已暴露出可操作性不强的严重缺陷。我认为，把领导理论转化为领导方法使之贴合领导实际，也许是领导科学发展的唯一突破口。

领导方法是领导者为了确定和达到群体目标所采用的方略、程序、规则、手段和技术，它包括思维方法和工作方法两大类。这就告诉我们的领导方法是有明确目的性的，目标目的变了，领导方法也要随之改变。世界上没有放之四海而皆准的方法。

领导方法不仅要适应特定的目的，而且要适应特定的时间、空间、条件。从这个意义上来说，环境条件变了，领导方法也要随之改变。传统的领导方法不可能照搬到今天的新体制、新环境中来。

领导方法还具有选择性。为达同一目的可以有多种不同的方法，同样的条件下也可以有多种不同的方法，究竟采用哪个方法就需要选择。领导方法的选择性体现了领导者的主观能动性。可见，领导方法具有主观和客观的二重性。

领导方法的层次性也不可忽视。一是领导方法论，二是适用于领导活动全过程的一般方法，三是适用某个领域、阶段的特殊方法，四是适用于具体事件的个别方法。注意以上这些特征，领导理论转化为领导方法也就不难了。

# 目 录

<b>第一章 领导决策的制定</b> .....	( 1 )
一、领导决策的内涵.....	( 1 )
二、领导决策的发展趋势.....	( 7 )
三、领导决策的可操作性 .....	( 11 )
四、领导决策的完整结构 .....	( 14 )
五、领导决策的多重选择 .....	( 17 )
六、领导决策的系统思维 .....	( 24 )
七、领导决策的预测预见 .....	( 29 )
八、领导决策的一般程序 .....	( 34 )
九、领导决策的科学方法 .....	( 49 )
十、领导决策的四脑并用 .....	( 64 )
<b>第二章 领导工作的基础</b> .....	( 74 )
一、领导工作的沟通劝导 .....	( 74 )
二、领导工作的协调势导 .....	( 91 )
三、领导工作的调解疏导 .....	( 94 )
四、领导工作的目标引导 .....	( 98 )
五、领导工作的重点指导.....	(108)
六、领导工作的象征诱导.....	(116)
七、领导工作的信息传导.....	(119)
八、领导工作的管理律导.....	(130)
九、领导工作的检查督导.....	(143)
十、领导工作的组织制导.....	(144)

<b>第三章 领导激励的原理</b> .....	(146)
一、领导激励的内外互补.....	(146)
二、领导激励的基本原理.....	(147)
三、领导激励的目标设计.....	(151)
四、领导激励的逆境对策.....	(154)
五、领导激励的工作诱因.....	(155)
六、领导激励的常见误区.....	(159)
七、领导激励的公平原则.....	(169)
八、领导激励的内容综合.....	(173)
九、领导激励的过程连续.....	(177)
十、领导激励的凝聚效果.....	(179)
<b>第四章 领导用才的探索</b> .....	(188)
一、领导者要开发人才.....	(188)
二、领导者要善于选才.....	(193)
三、领导者要容才重才.....	(204)
四、领导用才要调准位置.....	(210)
五、领导用才的黄金准则.....	(213)
六、领导用才要充分授权.....	(217)
七、领导用才的权变理论.....	(224)
八、领导用才要方圆兼顾.....	(235)
九、领导用才要树立威信.....	(237)
十、领导者要培育人才.....	(242)
<b>第五章 领导主体的透视</b> .....	(251)
一、领导者的角色分析.....	(251)
二、领导者的品质分析.....	(253)
三、领导者的权力构成.....	(255)

四、领导者的创新思维.....	(256)
五、领导班子的理想模式.....	(278)
六、被领导者的主体地位.....	(280)
七、被领导者的需求特征.....	(281)
八、被领导者对领导者的“替代”.....	(283)
九、领导机构与领导体制.....	(285)
后记.....	(291)

# 第一章 领导决策的制定

决策是整个领导工作的核心和关键。决策正确与否，直接影响领导工作的得失成败。毛泽东同志曾经说过，领导者的主要职责是“出主意”和“用干部”两件事。毛泽东这里所说的“出主意”和现在通常所说的决策几乎是同一回事。其实“用干部”也是一个决策问题，比如选什么样的人来当干部、如何用好干部等等都需要领导者来选择决策。

## 一、领导决策的内涵

决策并非只指决定政策，尽管决定政策属于决策的范畴。领导者日常的指示、命令、计划、规划以及做出决定、设计对策、选定项目、制定规章制度等等都是在决策。对于一个领导者来说，决策是无处不在，不时不在的。

### （一）领导决策的涵义

所谓领导决策，它是指领导者在被领导者的参与下对组织群体未来行动的目标、途径、对策所作的选择和决定，它要付诸实施并要在实施的过程中加以修正完善。

这个定义的内涵是比较明确的，它至少向我们揭示以下几个方面的意义：

1. 领导决策的主体是领导者和被领导者，尽管领导者在决策活动中所起的作用是主要的，但绝不能忽视被领导者参与决策的积极作用。



2. 领导决策都是关于群体组织的事务，所以与个人决策有着根本性的不同。这似乎是个很简单的常识，但在决策活动中常常被一些领导者所忽视。很显然，以上两点强调了领导决策与民主决策是内在地联系在一起的。

3. 领导决策的基本要素是领导活动的目标、途径、对策这三者的统一。决策时不能只重视其中一个、两个要素，而要把这三个要素作为一个完整的结构来选择确定。

4. 领导决策总是面向未来的，因此预测应是决策的前提。

5. 领导决策总要付诸实施的，因此要特别重视决策的可操作性，使之切实可行。

6. 领导决策的关键是选择。没有选择就没有决策。

7. 领导决策是一个选择的过程，而不是“眉头一皱，计上心来”的一瞬间。

8. 领导决策要在实施的过程中反馈修正、发展完善。

## (二) 决策产品的特性

决策既是一个动词，也是一个名词。作为动词，它是决策的过程；作为名词，它是指决策的产品。本章开头已经强调，决策的产品不仅包括政策，而且包括规定、决定、计划、制度、合同、项目等等。这里我们接下去论述决策产品的特征。这个问题很有实际意义，但却容易被理论工作者和实际决策者所忽视。

1. 决策产品的确定性。比如规章制度就有很强的确定性，但缺少选择性。

2. 决策产品的灵活性。比如合同就有很强的灵活性，但缺少及时性。

3. 决策产品的及时性。及时性通常是和效率联系在一起的。

4. 决策产品的可视性。决策内容具体明确，给人以可以看得见的感觉。

5. 决策产品的责任性。明确决策是谁制定的，谁执行的，各

有什么责任。

6. 决策产品的经济性。计算制定决策的成本，计算执行决策的成本。不计成本是我们以往决策失误的主要原因之一。

7. 决策产品的选择性。决策的执行人可以选择这种决策也可以选择那种决策。

8. 决策产品的多效性。实施决策可能带来多种效益、多种效果，既有正的有利的后果，也有负的不利的后果。

任何决策的产品都不可能具备以上所有特征。这些特征有的是相容互补的，比如及时性和多效性、选择性和灵活性；有的则是相互冲突的，比如确定性和灵活性、选择性和责任性等。我们之所以强调决策产品的特征，主要目的有二：一是提醒决策者制定决策时不仅要考虑到决策内容、决策产品本身，而且要考虑到决策产品的诸多特征；二是提醒决策者在修正决策时，首先考虑修正决策产品的特征，其次才是修正决策产品自身。

### (三) 决策的类型

1. 依据决策主体的不同可以把决策区分为个人决策和集体决策两种类型。个人决策有两种情形，一人决策个人的事情，这显然不属于领导范畴；二是个人作为领导者决定集体的事情。集体决策是指决策者包括领导班子的所有成员乃至中基层领导者和集体的普通成员。本章论述的领导决策主要指这种集体决策。在集体决策中每个参与决策的人员所起的作用是不同的。在某些情况下，集体决策需要个人决策作补充。

2. 根据决策的方式可以把决策分成程序和非程序决策。程序决策是按照固定的先后相继的阶段和步骤做出的决策；非程序决策是没有严格程序而根据具体情况随机做出的决策。

一般说来，程序决策把决策过程分成若干个阶段和步骤，每个阶段和步骤又由不同的人去完成，这样可以有效地避免决策失误。重大问题的决策最好由集体决策，按程序决策。非程序决策

简便灵活，适宜处理一些社会性的、琐细具体的决策问题。在实际的领导工作中既需要程序决策又需要非程序决策，究竟采取哪种形式，要根据当时、当地的工作性质、环境、条件来确定。

3. 根据决策问题的性质可以把决策分为确定型、非确定型、风险型和竞争型等四类。

决策问题的全部信息都可以一一列举出来，在明确的约束条件下每一种方案只能得到一种确定的结果，这样的决策称之为确定型决策。比如把一批货物从南京运到上海，一共有水运、空运、汽车、火车等四种方案可供选择，而且每种方案的结果（时间和费用）是确定的。决策者可以根据急需与否、费用多少以及货物的性质来唯一地选择一个最优方案。

非确定型决策是指不仅不知道未来会出现什么状态，而且各个状态出现的概率也不知道，因此决策的结果是不确定的，难以控制的。

风险型决策又称随机型或统计型决策。在处理此类决策问题时，决策者不知道未来会出现何种状况，但能够比较准确地估计出各种状态出现的概率。决策者不能控制未来的状态和结果，故选择带有一定的风险。

我们可以把确定型和非确定型决策看成风险型决策的两个极端。确定型决策是未来状态出现的概率完全确定，完全知道，即  $P=0$  或  $P=1$ ；而非确定型决策是未来状态出现的概率完全不确定即  $0 \leq P \leq 1$ 。

竞争型决策是指存在一个以上的对手的决策。对手也在决策，他可能采取各种各样的选择，为了取胜，决策者必须根据对手的策略灵活地采取相应的策略。竞争型决策中的状态不是客观的自然状态或社会状态，而是竞争对手可能采取的各种策略。

4. 根据决策的对象和内容可以把决策分为政治决策、经济决策、文化决策、教育决策、科技决策、军事决策等等。其中每项决策还可以根据决策的对象和内容细分为各种小的类型，比如经

济决策分为工业决策、农副业决策、商业决策等等。

5. 根据决策的层次可以把决策分成高层决策、中层决策和基层决策。中央的决策属于高层决策，它主要制定大政方针，制定宏观的战略决策。省、市、县的决策属于中层决策，乡镇、厂矿、学校等单位的决策属于基层决策，中基层决策也各具特点。

高层、中层、基层也是相对的概念。在一个县里，县委决策就是高层决策，乡镇、科局的决策是中层决策，厂矿、村组的决策是基层决策。在一个工厂里，厂长、书记的决策是高层决策，科室、车间的决策是中层决策，班组、工段的决策则是基层决策。本书主要采用第一种划分标准，把市县级决策看成中层决策；把乡镇、厂矿决策当成基层决策。我们重点讨论中基层决策。

中层决策具有如下特点：（1）中介性。它处于高层决策与基层决策之间，这种承上启下的位置决定了它对上要绝对服从，把高层决策作为自己决策的前提和依据，以保证决策的全局性、统一性、连续性；对下要指导各单位的工作，要结合本地区、本部门的具体情况制定出合乎实际的决策；（2）双重性。中层决策既是“被动”的，又是主动的。它要坚决执行高层的决策，因此是“被动”的；另一方面它又要创造地进行决策、指导、控制基层的各项工作，因此又是主动；（3）综合性。中层决策一般是某一地区某一系统的决策，它牵扯方方面面的因素，条条块块的问题，需要对政治、经济、社会生活诸方面进行系统分析，综合考虑。单打一往往导致中层决策的失误。

基层决策一般是微观决策，它具有如下特点：（1）具体化。基层根据中层决策的要求结合本单位的实际情况来制定决策。由于基层决策是直接付诸实践的，因此要求更强的可操作性。决策内容要具体明确，便于群众执行，便于检查总结。如果是执行上级决策，也应根据实际状况补充完善一些措施。（2）特殊性。基层是中层的一部分，是高层的一部分，它当然具有高层、中层的共同属性，但也肯定具有自己的特殊性。基层领导者要有实事求是

的态度，创造性地执行决策，制定决策；(3) 灵活性。基层与实际生活贴得最近，一些新情况、新问题都是在基层首先发现的。这就要求基层领导者灵活处理，创造性地进行决策。

6. 按照决策的形式和手段可以把决策分为定性决策和定量决策。可用数学工具做出来的决策称为定量决策，或称为硬决策。不能用数学工具处理的决策是定性决策，或称为软决策。定性决策主要依靠决策者的逻辑推理和直觉判断，决策者的胆略、资历、经验、智慧起着较大的作用。定量决策和定性决策各有利弊，在实际领导工作中，通常把二者结合起来使用。

7. 依据决策的性质和作用可以把决策分成领导决策和管理决策。领导决策是由本地区本单位的领导核心做出的带有权威的指导全局的宏观决策、战略决策。它适用的范围广，有效期较长；它目标明确，具体措施却很粗略，以便给下级留下创造性的余地，管理决策也可以由领导核心做出，但主要由职能部门和基层单位做出。管理决策是如何执行领导决策的决策，它通常是局部的、微观的、战术的决策；它适用的范围较小，有效期较短，要根据实际情况随时进行调整；管理决策要求具体精细，不仅目标明确，而且达到目标的途径、对策也要十分明确；管理决策具有很强的技术性和可操作性。

领导决策与管理决策往往是联系一起的，不能截然分开。事实上一个地区、一个部门的领导者既要做领导决策也要做管理决策。

#### (四) 领导决策的意义

1. 领导决策是整个领导活动过程的核心和关键。周恩来同志在《怎样做一个好的领导者》一文中指出，“正确的领导”由三个前后相继的环节所组成：一是“必须正确地决定问题”即决策；二是“必须组织正确决定之执行”即决策实施；三是“必须组织对于执行这种决定的情形之审查”即决策的反馈修正。显而易见，这

三个环节都与决策密切相关。决策始终贯穿于领导活动的全过程，而且规定和影响其它各项领导工作的进程。

2. 领导决策是领导工作成效的决定因素。决策正确与否直接影响领导工作成效的大小，影响革命事业的兴衰成败，影响人心的向背，影响社会的安稳。

3. 领导决策既是一种领导行为，又是一种组织行为。决策正确，可以凝聚人心，激励组织成员的工作热情；决策正确，可以密切领导和群众的血肉联系；决策正确，并且群众有机会会有热情参与决策，那么冲突就会减少，团结就会增强，群体的组织化程度就会提高。实践证明，领导决策正确时，领导与群众的关系就密切；领导决策失误时，领导与群众的关系就会受到严重损害。

4. 领导决策的过程就是领导者能力素质提高的过程。决策时需要分析能力、综合能力、协调能力、应变能力，需要胆识魄力，需要热情、觉悟、事业心，需要整体的高素质。领导活动离不开大大小小的决策行为，这种大量的决策实践会反过来能有效地促进和提高领导者的决策能力和其它各方面的素质。

## 二、领导决策的发展趋势

事物总是发展变化的，社会也在不停地发展变化，因此领导决策的理论、方法也在不停地发展变化。从更大的时空背景上审视决策的发展趋势，有利于我们把握决策的内涵，提高领导决策的水平。

1. 由传统的经验决策逐步发展为现代的科学决策是一个谁也阻挡不住的趋势。经验决策是与过去的小生产方式相适应的。在小生产占主要地位的社会里，需要决策的问题比较单一，牵扯的因素少，联系少，变动不快，所以仅凭个人的经验就可以对付。但个人的经验、知识和智慧总是有局限，它难以适应今天社会主义市场经济的新局面新问题，科学决策取代经验决策就成为不可避

免的了。

科学决策的特征是集体决策、民主决策、按照一定的程序决策，有着科学的决策体制，科学的运行机制；并依据科学原理，使用科学方法。科学决策与经验决策、情绪决策、长官意志决策相对立，但一点也不否认决策经验，相反决策经验能够在科学决策中发挥积极的作用，情绪、意志、心理等非理性因素在科学决策也必不可少。

2. 由领导者个人拍板决策逐步发展为由领导集体集中群众的意见后共同做出决策，或者说由个人专断的决策发展为民主的决策。个人决策是与经验决策相适应的，而民主决策是与科学决策相辅相成的，离开了民主决策，科学决策无从谈起；离开了科学决策，民主决策就失去了意义。因此，民主决策是科学决策的题中应有之意，科学决策是民主决策的前提和核心。

3. 由单变量决策逐步发展为多变量决策，由单目标决策逐步过渡到多目标决策，单变量决策只考虑孤立的一个变量，一个因素，忽视了这个变量与其它变量的联系，因此常常造成决策的失误。比如建工厂时只考虑产不考虑销，只考虑经济因素，不考虑环境、社会文化等其他因素。多变量决策则综合考虑相互联系相互制约的多个因素多个变量，从而避免了决策的片面性、局限性。

单目标决策的特点是只顾及一个目标而忽略其它目标。实际上许多决策中多个目标并存并且相互影响相互制约，只顾及、追求单个目标很可能是费了九牛二虎之力仍然无法达成。现代决策通常是多目标兼顾，突出重点，协同推进。

4. 由静态决策逐步发展为动态决策，由封闭决策逐步转变为开放决策。静态决策把决策对象看成是凝固不变的，因此常用老眼光看待新问题，用老经验来解决新问题。动态决策用发展、变化的观点审视决策对象，把握对象的现状，预测对象的趋势，因而易于成功。动态决策还善于根据实际的变化不断修正完善。静态决策局限于空间上的一点，时间上的一刻。动态决策把决策活

动拓展为空间的一片，时间上的一个长过程。

封闭决策只考虑自己一个厂矿、一个乡镇、一个单位的情况，把自己局限在一个很小的天地里，因此思维片面，决策失误。开放决策充分利用系统思维的方法，不仅考虑决策问题的多个因素，而且把握多个因素之间的联系；不仅审视系统内容的因素及其联系，而且放眼外部的因素及其联系。比如一个乡的决策，就要把本乡放进本县这个大环境中去认识。

5. 由单层次决策向多层次决策过渡也是一个明显的发展趋势。所谓单层次决策就是事无巨细统统自己负责决策。多层次决策则根据决策问题的性质及决策职权的大小，把该由上层决策的问题留给上层，该由下层决策的问题交给下层，自己只尽力做好应该由本层次去做的决策。多层次决策不仅有利于调动各方面的积极性，而且有利于决策的成功。

6. 由追求精确的点解发展为追求区间解、模糊解是决策发展的另一个趋势。所谓点解就是决策目标、途径、对策、时间、数量绝对精确。所谓区间解、模糊解是指决策的目标、途径、对策、时间、数量等大致上有个明确规定，但留有一个伸缩余地。

7. 由最优决策到“满意”决策是当今决策发展的一个显著趋势。20世纪以前，决策一直延用着古老的经验方法，进入本世纪后，数量方法、自然科学的方法进入了决策领域。第二次世界大战以后，由于运筹学和计算技术的发展，由于电子计算机的出现，决策方法转向了模型化、数量化、计算机化。人们崇尚的是经过数学计算和逻辑推理的最优决策。

用数学手段来处理一些工程技术等经济方面的决策问题是可行的，但领导决策的大部分问题牵扯的变量太多，目前还没有这样高明的数学手段去处理它。即便是技术、经济方面的常规决策问题要形成简便的数量模型也是不容易的。

要求得最优解，达到最优决策必须满足如下条件（1）决策目标可以数量化；（2）能够知道所有的备选方案；（3）能够准确预



见每个方案的实施结果；(4) 有绝对的普适的选择标准；(5) 决策不受时间的限制，不受代价的限制。众所周知，在实际决策时很难同时满足上述条件，因而最优就只能是理想中的最优。

数量模型只能把影响决策的主要因素考虑进去，而不可能把所有关联的因素都反映进去，因此它只是近似地、有条件地反映现实。现实在不断变化，原来被认为是主要的因素可能变成次要因素，原来被认为是次要的因素可能变成主要因素，但模型一旦建立起来就要使用一段时间，这就有可能使做出的决策不仅不是最优而是错误了。

使用数学工具，追求最优决策要耗费大量的人力、物力、财力，要耗费大量的时间，这就可能出现得不偿失的问题，即制定决策花费的代价超过实施决策所带来的收益。况且，耗费的时间太多有可能使决策错过了最佳时机。一旦错过时机，最优决策就会成为泡影。

70年代以后，世界各国都认识到决策必须充分考虑组织行为方面和社会心理的重要作用，必须充分考虑人的因素的作用。著名管理学家西蒙顺应这一潮流提出了“满意”决策的概念。所谓满意决策就是从最优决策“后退”一步，不去追求理想中的最优，而是承认限制，尊重现实，对切实可行的“次优”就感到满意了。次优在理论上在计算中虽然比不上最优，但由于切实可行，它实施的效果可能比最优决策还要优。

8. 超优决策的思想和方法正逐步完善。超优决策思想是由美国伊利诺大学著名的政策研究学者内格尔教授提出来的，它于80年代后期90年代初才逐步形成。

在内格尔看来，决策实施之后的收益——成本差达到最大是最优决策的特征，这在实践中很难做到。内格尔认为应脱离传统的优化思想，放弃传统的优化方法，转而通过提升决策目标和采用巧妙的方案设计手段来超越原先的优化目标。

超优决策通常使用的方法是以下八个方面：