

公共管理专业精品教材

总主编 赵 晖



行政决策新论

钱再见

主 编

公共管理专业精品教材

总主编 赵 晖

行政决策新论

钱再见 主 编

图书在版编目 (CIP) 数据

行政决策新论 / 钱再见主编. -- 南京 : 南京师范大学出版社, 2018. 10

(公共管理专业精品教材)

ISBN 978-7-5651-3509-5

I. ①行… II. ①钱… III. ①行政管理—管理决策—教材 IV. ①D035

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 244219 号

丛 书 名 公共管理专业精品教材
书 名 行政决策新论
责任编辑 赵 嫻 孙 沁
出版发行 南京师范大学出版社
地 址 江苏省南京市玄武区后宰门西村 9 号 (邮编: 210016)
电 话 (025) 83598919 (传真) 83598412 (营销部) 83598297 (邮购部)
网 址 <http://press.njnu.cn>
电子信箱 nspzbb@163.com
照 排 南京凯建图文制作有限公司
印 刷 兴化印刷有限责任公司
开 本 787 毫米 × 960 毫米 1/16
印 张 14.25
字 数 241 千
版 次 2018 年 10 月第 1 版 2018 年 10 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5651-3509-5
定 价 39.00 元

出 版 人 彭志斌

南京师大版图书若有印装问题请与销售商调换
版权所有 侵犯必究

总 序

理论与实践表明，公共管理体系与公共管理过程对人类社会的发展、现代国家的构建以及社会治理的优化都有着不可替代的作用。一个民主、开放、负责、高效、透明的公共管理体系和过程，无论是对经济的健康发展，还是对社会的和谐稳定，都有着不可或缺的重要性。

公共管理作为一门学科，诞生于 20 世纪初期的西方发达国家，已历经百年的发展历程，具有丰富的理论素养和实践积淀。在中国，公共管理是一门新兴学科，公共管理的研究与教学还在起步、探索中。

教材是学习和掌握公共管理知识与理论的基础。无论是从我国公共管理改革的实践层面，还是从公共管理学科发展的理论角度，都要有全面而系统的公共管理精品教材作为支撑，这不仅是时代的责任，更是现实的要求。因此，公务人员、高校教师、科研人员及广大学生都需要有一套理论实践兼具、系统体系完备的教材。

我国公共管理学科的研究和教育的繁荣发展，还需要我们以开放、包容的态度来了解和学习国内外先进的公共管理理论与实践成果。“从某一个国家的行政环境归纳出来的概论，不能够立刻予以普遍化，或被应用到另一个不同环境的行政管理上去。一个理论是否适用于另一个不同的场合，必须把那个特殊场合加以研究之后才可以判定。”罗比特·达尔的论述表明，不同的国家需要结合自身的特点来建立符合自身发展需要的公共管理理论与实践体系。事实上，放之四海而皆准的公共管理准则确实也不存在，所以，中国特色社会主义建设与发展要求对国内的公共管理环境与生态进行细致的了解，以开放的思想对待国外的先进理论与经验，通过比较、鉴别、分析、研究，进行适度的扬弃，进而发展出具有中国特色的公共管理理论体系，并致力于实践，探索具有中国特色的政府治理与公共行政模式。

出于上述考虑，我们组织出版了“公共管理专业精品教材”丛书。为了能够较为全面地反映当代公共管理理论与实践发展的需要，本套丛书从政治

学、行政管理、经济学、伦理学、社会学等多个角度整合公共管理的学科资源，由此体现本套丛书特色。

(1) 专业内容丰富。丛书内容涉及全面，体系简明通俗，涉及公共管理的基础理论、公共组织理论、公共政策、行政伦理、公共部门人力资源管理、公共财政与经济等方面，涵盖了公共管理的主要知识范畴和领域。

(2) 强化实务管理。丛书针对的是实践中的公共管理人员，目的是使公共管理人员能够充分了解国内外公共管理理论、技术和方法，进而提高公共管理的能力和水平，因此注重选取公共管理领域中的各类案例，如公共人力资源管理、行政组织发展、非营利性组织、基层政府治理等，并进行有针对性的分析，旨在为国内公共管理学科的教学提供参考和帮助。

(3) 致力学术前沿。丛书选取了当代公共管理领域国内外的主要学术流派的不同观点，如传统公共行政、新公共管理、批判主义的行政学、公共管理中的民主学说、后现代行政学与管理学等，以期国内公共管理专业的高校学生能够了解公共管理理论研究的最新发展。

(4) 着力体现本土化。20世纪80年代，国际上掀起了大规模的政府再造运动，政府管理体系和方式发生了重大变化。与此同时，我国开始改革开放，国内相继展开了政府改革与政府治理运动。本套丛书系统地介绍我国诸多专家的研究成果，分析政府改革与政府治理战略问题，展现了我国政府改革与政府治理的目标、方法与前景等。

我们不揣浅薄，希望本套丛书的出版，对于建立适应政府管理与市场经济需要的公共管理体系，培养高素质、专业化的公共管理队伍，将公共管理理论与实践结合起来，能起到积极的推动作用。书中的不当之处，恳请学界同人和广大读者不吝指正。

本套丛书自2014年起由南京师范大学公共管理学院开始筹划和组织出版工作，并成立了由公共管理、政治学、经济学、伦理学、社会学等领域众多专家与学者组成的编辑委员会。同时，本套丛书的出版也感谢社会各界以及南京师范大学出版社的支持与帮助。在此，谨向他们表示崇高的敬意和衷心的感谢！

“公共管理专业精品教材”编辑委员会

2017年5月

前 言

行政决策既是政府行政活动的先导，同时又贯穿于行政管理活动的全过程。可以说，一切政府的行政管理活动都离不开行政决策。正确的行政决策，不仅是政府行政过程中各项管理职能得以发挥作用的基础，而且能够促进国家政治、经济、文化、社会和生态文明等各项事业的顺利发展。作为一门科学，对行政决策活动的规律进行深入研究，有助于提升行政决策的科学化、民主化和法治化水平，进而提高政府公共事务治理和公共服务的水平。在推进国家治理现代化的时代背景下，对政府行政决策的要求越来越高。

党的第十八届四中全会通过的《中共中央关于全面推进依法治国若干重大问题的决定》提出把健全依法决策机制作为法治政府建设的关键步骤之一，要把公众参与、专家论证、风险评估、合法性审查、集体讨论决定确定为重大行政决策法定程序，确保决策制度科学、程序正当、过程公开、责任明确。在这一新的时代背景下，对行政决策科学发展的新经验、新规律、新议题进行思考研究，是学术研究与学科建设的重要使命。我们编写的《行政决策新论》即是一本以此为基本立意、带有专题研究特色的研究型教材。

作为一本探索性的教材，我们力争在前人已有研究的学术积累基础上，围绕国家大政方针和政府行政管理活动的新动向，结合中国的现实国情，优化编撰体系，着力将近年来行政决策中的一些新议题融入进来。自 20 世纪中期政策科学产生以来，行政决策体制、行政决策过程、行政决策模式等依然是行政决策科学的经典议题。然而，随着科学的发展与时代的进步，新鲜的血液也不断注入行政决策科学的体内。例如，现代新型智库与行政决策的科学化、互联网时代的政府行政决策信息公开与公民参与行政决策过程、大数据方法在行政决策中的运用、协商民主与行政决策权力运行公开化等等新议题，使行政决策科学的内容不断得到丰富和发展，也为我们的教材编写提供了广阔的探究空间。我们试图在本教材中概述行政决策知识的存量、科学分析知识增量的基础上，将行政决策的经典议题与新议题进行有效的融合，使之能够体现出时代特色。

在体例上，我们也尽量进行优化。针对教学过程中的实际需要，立足于教材的使用效果，我们在每一章节末对核心概念进行了梳理，并提供相关思考题和建议进一步阅读的材料，以便读者在初步阅读和课堂教学的基础上不断拓宽视野和拓展思考空间。

本教材从知识积累的角度出发，力争为行政决策科学的发展提供可能的知识增量。无论使用本教材的读者是本专业学生，还是从事行政决策活动的实践者，如果能从本教材中获得对行政决策的理解与实践的有益启发，将是我们编写者最大的欣慰。当然，由于条件与能力所限，我们在编写过程中一定会存在诸多疏漏之处或理解不到位的地方。对于本教材存在的不足之处，我们真诚希望广大读者和学界同仁提出宝贵的批评和建议。

钱再见

2017年7月

目 录

第一章 行政决策概述.....	1
第一节 理解行政决策	1
第二节 行政决策的作用与类型	4
第三节 行政决策的基本原则	9
第二章 行政决策方法.....	15
第一节 行政决策方法概述	15
第二节 现代行政决策方法	19
第三节 新型行政决策方法	26
第三章 行政决策活动：模式、风险与伦理.....	30
第一节 行政决策活动概述	30
第二节 行政决策经典模式分析	35
第三节 行政决策风险	40
第四节 行政决策伦理	46
第四章 行政决策体制.....	55
第一节 行政决策体制概述	55
第二节 行政决策体制的构成	62
第三节 行政决策体制的优化	70
第五章 行政决策权力.....	78
第一节 行政决策权力概述	78
第二节 行政决策权力的分解与配置	80
第三节 行政决策权力制约	86

第六章 行政决策过程	97
第一节 行政决策过程概述	97
第二节 行政决策过程的主要环节	103
第三节 行政决策过程的影响因素分析	113
第七章 行政决策与智库	122
第一节 智库及其专家概述	122
第二节 智库专家参与行政决策的动力与功能	131
第三节 智库专家与行政决策的科学化	135
第八章 行政决策与信息公开	144
第一节 行政决策中的信息公开概述	145
第二节 我国行政决策中信息公开的现状与困境	151
第三节 行政决策中的信息公开路径分析	159
第九章 行政决策中的公民参与	167
第一节 公民参与行政决策概述	168
第二节 公民参与行政决策的理论分析	178
第三节 公民参与行政决策的路径分析	185
第十章 行政决策责任	191
第一节 行政决策责任概述	191
第二节 行政决策责任构成	198
第三节 行政决策责任追究机制	204
主要参考文献	216
后 记	220

第一章 行政决策概述

行政管理既是一项活动，也是一个过程，这个过程一般是由行政决策和行政执行两个阶段所组成的。在一定的意义上说，行政决策是行政活动的先导，一切行政管理过程和行政行为都离不开行政决策。决策理论学派的主要代表人物，1978年度诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·A. 西蒙认为：决策是公共行政管理的核心，甚至说“管理就是决策”^①。行政决策正确与否，直接关系到行政管理目标能否实现；行政决策的水平如何，会影响到行政管理工作的生机和活力。因此，行政决策是行政管理成败的保证，它不仅能为制订正确的行政计划奠定坚实的基础，而且对有效地做好行政管理工作起决定作用。

第一节 理解行政决策

行政决策是管理决策的一种。作为政府工作中中心环节的行政决策活动，有着特定的内涵和特点，在政府行政管理活动中有着重要的地位和作用，是政府各项行政环节的基础。

一、行政决策的含义

行政决策（administrative decision-making）是指国家行政管理机关在法定的权力和职能范围内，按照一定的程序和方法所作出的决定。具体地说，行政决策主要是指国家行政机关工作人员在处理国家行政事务时，为了实现预定的目标，按照一定的原则，同时根据一定的实际情况和具体条件，运用一定的方法，对所要处理的公共事务，做出的正式决定。

首先，从决策的内容上来看，行政决策是以国家行政机关名义做出的决

^① [美] 赫伯特·A. 西蒙. 管理决策新科学 [M]. 李柱流, 等译, 北京: 中国社会科学出版社 1982: 34.

定,体现的国家的意志和利益,其所处理的是社会公共事务。

其次,从决策的基础上来看,行政决策源自国家行政权力。这就是说,行政决策的主体必须是有行政权的行政机关和行政工作人员。只有赋予行政权力的组织或个人,才能成为行政决策的法定主体,可以依法作出行政决策。企事业单位、团体、其他机关,除法律授权外,都不是行政决策主体,只能在其自身业务范围内做出决定。

第三,行政决策的依据是法律,指行政决策须依照宪法、法律、行政法规、行政规章,包括党的方针、政策等。行政决策是行政职能的一种表现。它须以国家法律和政策为依据,超越法定权限和违反法定程序的行政决策都是无效的。

第四,行政决策的对象涉及一切行政客体,包括行政组织和组织内成员本身,及其管辖的有关企事业单位、团体、机关、个人。行政决策对所有行政客体有拘束力、规定力、执行力。同时,行政决策的内容随国家职能的扩大而扩大,包括行政机关自行处理的行政事务,以及须由国家干预的社会生活各方面的公共事务;对于企事业单位、团体的内部具体事务,只作方针政策上的原则性规定。行政决策旨在提供有效的管理,不同于企事业单位的以营利为目的的管理决策活动。

总之,行政决策既是一种行政行为,也是一种行政过程,是行政目标的选择,是实现公众利益的行为,是对主观条件进行分析的过程。

二、行政决策的特点

行政决策不同于企业决策或私人决策,有其自身的特点。

1. 主体的确定性

行政决策的主体为各种行政机关,以及经行政机关授权的其他国家机关或社会组织。行政决策主体必须是国家行政机关或行政人员,同时必须是拥有行政权力的组织和个人。行政决策主体的构成既可以是行政组织,也可以是行政组织中的个人,即依法定程序授予的拥有行政管理决策权的决策者。基于此,行政决策主体只能是具有管理国家公共事务管理权的组织和个人。也就是说,行政决策主体主要是指中央和地方各级政府机关行政人员。例如,就我国县级政府行政决策过程的参与者而言,主要包括中共县委、县政府、县人大,以及县政协、党的县纪律检查委员会等,以党为主构成了县级政府的决策主体。

2. 内容的广泛性

行政决策的内容涉及各个方面, 主要指政府依法处理的国家事务、社会事务和经济事务。例如, 国民经济和社会发展规划、国家预算、经济工作和城乡建设、教育、科学、文化、卫生、体育、计划生育、民政、公安、司法、行政和监察等。

3. 目标的明确性

行政决策必须有明确的目标, 绝大多数行政决策是为了解决存在的问题。有问题存在, 而且决策者认为这些问题需要解决, 这时才会有决策。行政决策是通过问题的解决通向目标的达成。从这个意义上说, 目标是行政决策的前提。没有目标的决策或目标不明的决策会导致决策的无效或失误。管理决策理论的创始人赫伯特·A. 西蒙认为: 所谓管理决策就是根据一定的目标, 研究各种达成目标所遇问题的解决方案, 由决策者运用其智能、见识、经验以及判断力, 权衡环境因素及相关条件, 选择一种最佳的行动方案。

4. 方案的选择性

决策的本质是择优。行政决策总是对若干有价值的行动方案所进行选择。行政决策水平的高低常常表现在能否从诸多问题中辨析出关键问题, 并且从拟定出的诸多方案中选择出一个适宜的、可供执行用的方案。决策方案的选择绝不能出现赫伯特·西蒙所称的“霍布森选择”(Hobson's Choice)或“霍布森思维”, 即所谓“没有选择的选择”。如果解决某个问题, 只有一个办法, 就不存在有选择的可能性。同时, 择“优”并不是最优, 而是“满意”的“优”。管理中“追求完美是效率的敌人”, 所以, 实际决策中坚持的一般是“满意原则”, 而“最优原则”则多是个别原则。《孙子·谋攻篇》中所说的“不战而屈人之兵, 善之善者也”, 其“善之善”也可以说就是一个比较的概念。

5. 普遍的约束力

有效的行政决策是依据法律制定的, 即依照国家宪法、法律、行政法规以及行政规章而做出的。因而, 它对于一切行政客体, 包括行政组织和组织内成员本身, 及其管辖的有关企事业单位、团体、机关、个人, 都具有拘束力、规定力、执行力。凡在行政决策对象及决策主体管辖范围以内的一切企事业单位、团体、机关和个人, 都必须遵循行政决策的规定和要求。

6. 适应性和预见性

决策是对未来行动所做的决定,是在对未来行动的环境、条件、效果进行科学预测的基础上做出的。因此,行政决策应具有适应性和预见性,既要随着条件变化做相应的改变,又要对未来不确定情况做出科学预见。

第二节 行政决策的作用与类型

行政决策是行政管理的中心环节,贯穿于行政管理活动的全过程,并且是整个行政活动的核心和关键,直接关系到行政管理活动的成败。

一、行政决策的作用

行政决策不仅能为制订正确的行政计划奠定坚实的基础,而且对有效地做好行政管理工作起决定作用。因此,行政决策在行政管理活动中具有极其重要的地位和作用。

1. 行政决策是行政管理的前提和依据

行政管理过程中有计划、组织、指挥、协调和控制等不可缺少的环节和行政管理职能,其中,行政决策是行政管理活动过程的首要环节。行政决策是行政领导的首要职责,是行政人员最经常性的活动。政府行政领导要执行党的政策和国家权力机关的意志,对国家社会公共事务进行管理,首先就要通过行政决策来确定目标、选择行动方案,并且以政策、法规、决议、指示、规章、规划、措施等形式颁布实施,予以执行。因而,行政决策是行政管理活动中计划、组织、指挥、协调和控制等环节和职能的前提与依据,换句话说,计划、组织、指挥、协调和控制等环节和职能都以行政决策为基础,并且为实现行政决策的目标服务。

2. 行政决策贯穿于整个行政管理过程

行政决策不仅是行政管理过程的首要环节,而且是行政管理的中心环节,贯穿于行政管理活动的全过程之中,是整个行政活动的核心和关键。从一定意义上说,行政管理过程就是不断进行行政决策和执行决策的过程,而且为了有效地执行行政决策,决策执行人员还需要进行行政执行的“再决策”活动,所以,行政决策活动贯穿于整个行政管理过程,行政管理过程就是一个不断做出决策和执行决策的过程。用赫伯特·A.西蒙的话说:“管理就是决策。”

3. 行政决策决定行政管理活动的成败

行政决策作为各级政府行政机关的决策，直接关系到政府行政行为的方向和行政管理活动的效益，进而影响到地方乃至国家经济、政治的发展进程。现代决策活动趋向于把大量规范性决策向下转移，由中下层决策者和计算机来完成，高层决策者主要承担战略性的和随机非程序化决策，将精力转移到保证和提高决策的可行性和有效性上来。但无论是哪一级政府的行政决策，都要追求科学化、合理化。如果行政领导仅凭主观意志盲目决策，势必会造成行政决策失误。政府决策失误是指政府在制定和实施公共政策的过程中，由于错误决策而使社会、经济、政治的发展产生不良后果，或者侵犯了公民乃至社会的公共利益。政府决策失误主要有两种表现形式，一是决策严重错误，导致决策目标的方向性错误，其后果极其恶劣，往往造成难以挽回的局面。二是决策方案远没有达到预期目标，形成决策偏差，造成损失。例如，“文化大革命”的错误决策，带来了“十年动乱”。

总之，在一定的意义上说，行政决策是行政活动的先导，一切行政管理过程和行政行为都离不开行政决策。行政决策正确与否，直接关系到行政管理的目标能否实现；行政决策的水平如何，直接影响到行政管理工作是否有生机和活力。行政决策是行政管理成果的保证，它不仅有利于制订正确的行政计划，而且能对有效地做好行政管理工作起决定作用。

二、行政决策的类型

行政管理活动具有多样性，因而行政决策也必然具有多种类型。

1. 确定型决策、风险型决策和不确定型决策

确定型决策是指存在确定的目标，面临一种自然状态，各种行动方案都有确定性结果的决策。确定型决策包含两个方面的含义：一是提供决策选择的每个方案中，自然状态（影响决策的因素在客观上存在的可能情况）是完全确定的；二是每一个备择方案的目标能否实现是完全可以预见的，一个方案只能出现一个结果。由于方案本身与结果之间有着必然的对应关系，这类决策并不复杂，只需比较各个备择方案孰优孰劣，就可做出抉择。当方案与结果之间的对应关系不是确定的时，这种决策就可能是风险型决策或不确定型决策。风险型决策是指在可供选择的方案中，存在着两种或两种以上的自然状态，哪种状态会出现是不确定的，但决策者可以对它们发生的概率做出大致的预计。但是，这类决策结果也只能按某种概率出现。风险型决策中的

风险来自于决策者在可供选择的方案中对自然状态缺乏控制的能力和这类决策目标能否实现只能用概率性来加以评估。不确定型决策是指所提供选择的方案中存在着两种或两种以上非决策者所能控制的自然状态,或者决策者没有能力,或难以确定各种自然状态出现的概率。不确定型决策与风险型决策类似,不同点在于各种自然状态出现的概率可否得以预计,因而决策结果更加不确定,决策风险更大,特别需要决策者慎重从事。

2. 单项决策与序贯决策

单项决策所要求制定或选择的行动方案只有一个,处理的问题是某一时点或某一时期总的结果。比如,要确定某单位今年的进人计划,决策结果只有一个,即根据行政管理和事业发展的实际需要确定本单位规模应发展到什么样的水平。单项决策不一定是单目标决策,单项决策方案中可能包含几个目标和若干个决策变量。序贯决策是指一系列相互关联的行政决策。这类决策不是一个而是由若干个决策组成一个序列集合,这一序列集合里的一系列决策彼此关联,前一项决策直接影响后一项决策。

3. 经验决策和科学决策

经验决策是依靠决策者个人过去的经验阅历和直觉判断所进行的决策。这类决策的感性成分较多,理性成分较少,决策者的主观判断与个人价值观在其中起着重大作用。不少决策问题包括较多的难以量化的抽象因素,对于它们的解决,运用经验是不可缺少的。用经验来设计和选择决策方案,能否见效,不仅取决于决策者的经验阅历是否丰富,而且还取决于决策者对过去的那些决策行为与当前的决策之间的异同点能否有正确的认识。对于有些决策问题的解决,个人的经验阅历是有限的,这时,就应发扬民主作风,集合他人的经验。直觉在决策中也有重要的作用,但是直觉并不总是可靠的。科学决策是指决策依据科学的理论、严密的程序和科学的方法所进行的决策。在整个决策过程中使用科学推理以及现代决策技术和决策工具。科学决策必须是量化的,但很多行政管理和公共事务实际上是不能量化的,有很多变数,所以,两种决策各有其适应范围,实际决策中往往科学决策是和经验决策的相互配合使用的。

4. 程序性决策和非程序性决策

程序化决策,也称常规性决策,是指对日常工作经常需要解决的、重复出现的一般性问题的决策。这种决策经常以相同或相似的形式反复出现,因而对这类问题的解决决策者有先例可鉴,或可依照以往决策的经验、现成的政

策、规则以及曾采用的程序和方法进行决策,一般说来,程序性决策过程中的创造性较小。非程序化决策所处理的问题是过去不曾发生的,新的、独一无二的问题,具有不寻常的影响。做有关这类问题的决策,一般没有先例可循,无现成章法可依,工作难度较大,它更多地依赖决策者个人的经验、知识、判断力和解决问题的创造力等。正因为如此,对于同样一个问题,不同的决策者可能做出完全不同的决策处理。通常在行政管理中,程序性决策主要是低层领导决策,非程序性决策主要是高层领导决策。或者说,越是基层管理,所处理的决策问题,程序化的决策所占比重较大;越是高层,非程序化的决策所占比重较大。高层管理者往往把例行性决策授权给下级管理层,把时间用于处理和解决更棘手的问题;而下级管理者,一般说来,也会把无先例可循的或困难的决策向上报告或呈送。当然,只要可能,行政管理上的决策都应当是程序化的(一般组织中,约有80%的决策可以成为程序性决策),即应按既定的制度、政策、规则进行决策,使决策常规化或标准化,只有这样做,才能更有助于行政决策的科学化和行政管理效率的提高。

5. 初始决策与追踪决策

初始决策是指对特定问题的处理办法和行动方案所进行的首次抉择。而追踪决策是指对实施中的原定目标或行动方案所做的根本性的调整。追踪决策的原因是内外环境发生了变化以及组织对环境特点的认识发生了变化。追踪决策的依据是原有决策的实施效果和这一决策所涉及的当前的主客观情况的变化,即通过原有决策的实施,发现原先确定的决策目标有问题或无法实现,必须进行再决策。可见,追踪决策是实施过程中发生的,而且是一种根本性的调整,它不同于一般的决策修正。虽然决策修正也可能在决策实施过程中发生(也会在决策前发生),但只是对原有决策的一般修正与完善。

6. 战略决策与战术决策

(1)从调整对象看,战略决策调整组织的活动方向和内容,解决“干什么”去的问题,是根本性决策,如诸葛亮的《隆中对》;战术决策调整在既定方向和内容下的活动方式,解决“如何干”的问题,是执行性决策,如“田忌赛马”。

(2)从涉及的时间范围来看,战略决策面对未来较长一段时期内的活动,而战术决策则是具体部门在未来较短时期内的行动方案。战略决策是战术决策的依据,战术决策是在其指导下制定的,是战略决策的落实。

(3)从作用和影响上看,战略决策的实施效果影响组织的效益和发展,

战术决策的实施效果则主要影响组织的效率与生存。许多决策都与组织层次这一因素有关，高层管理者所做出的决策与基层管理者所做的决策就有诸多不同，如上述的程序化决策与非程序化决策就是一个体现。再如，“满意化决策”主要是高层决策者所追求的，而最优化决策这类方法则在基层管理者那里得到较多的运用。战略决策与战术决策也与决策者在管理层次中所处的位置有关。战略决策的对象由于是行政组织的发展方向和远景，它一般是由上级管理者做出的。这类决策往往关系全局，涉及行政组织整体在未来一段较长时期的活动，对组织的影响深远。而战术决策多是由中层、基层管理者具体操作。这类决策所涉及的大多是行政组织的局部问题，所涵盖的时间区间相对较短，对行政组织具体活动的影响较为直接。在行政管理中，战略决策和战术决策密切联系，相互补充。一般地说，前者为后者规划了远景，后者则是前者的具体化、组成部分和实现保证。

7. 单目标决策与多目标决策

从决策目标的角度上看，决策问题可划分为单目标决策和多目标决策。单目标决策是制定单一目标并为此制定和选择决策方案的决策，单项决策结构较简单，求解较容易。但是，许多决策问题都涉及多个目标。多目标决策是制定两个或两个以上目标并为此制定和选择决策方案的决策，其结构复杂，必须考虑各种因素的变化。从一些候选干部中公开选拔一人担任某一高一级层次的管理职务，候选干部的品德、才干、健康状况等都是要考虑的因素。那么，显然这是一个至少包括有三个目标的人事行政决策问题。实际上，在行政管理决策中，除了对十分简单的决策问题处理外，其他往往都是多目标决策。行政决策的目标多了，设计方案的要求和评价标准也就随之增多，决策的难度也相应大些，因而需要较高的决策技巧。

8. 个人决策和群体决策

个人决策是指行政决策的整个过程中都只是由一个人独自来完成的。个人决策模式中决策权力属于单个决策者所有，它包括个人专断式和个人负责制两种具体形式。在行政决策中，个人决策较多，但往往容易出错，重大问题应实行群体决策，个人决策需要有制度平台。群体决策是行政决策过程的某一环节或整个过程是由两个人以上的群体完成的。群体决策模式中决策机构的全部成员拥有同等决策权力，共同决策和共同负责。它有两种具体形式，即历史上的寡头政治和当代的各种委员会制。决策的各种制约因素使得管理者个人对许多决策问题的认识不可避免地带有很大的局限性，解决的办法就是邀请有关