

侯书生◎主编
与官员谈系列

与官员谈 领导决策

史为磊◎编著

YUGUANYUANTAN
LINGDAOJUECE

国家行政学院出版社



中青院 11 000632201

与官员谈系列

与官员谈 领导决策

史为磊◎编著



国家行政学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

与官员谈领导决策/史为磊编著. —北京:国家行政学院出版社,2010.6

ISBN 978-7-80140-889-1

I. ①与… II. ①史… III. ①领导学-决策学-干部教育-学习参考资料 IV. ①C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 102303 号

书 名 与官员谈领导决策

作 者 史为磊

责任编辑 任 燕

出版发行 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路6号 100089)

电 话 (010)68920640 68929037

编 辑 部 (010)68929095

经 销 新华书店

印 刷 北京市通州富达印刷厂

版 次 2010年6月北京第1版

印 次 2010年6月北京第1次印刷

开 本 787毫米×1092毫米 1/16开

印 张 18

字 数 245千字

书 号 ISBN 978-7-80140-889-1/C·32

定 价 39.80元

党的十七届四中全会作出了“建设学习型政党”的战略决策。由此，拉开了全党和全国各级党政机关学习的序幕。用科学的思想和先进的文化武装各级党政领导干部，形成全员学习、全过程学习和工作学习化、学习工作化的氛围和机制，已经成为全党和广大领导干部的共识。

党政领导干部肩负着重大的历史使命，他们理应成为学习的楷模。

毛泽东同志曾指出：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”今天，没有千千万万德才兼备的领导干部积极地发挥自己的聪明才智，就不可能完成实现中华民族伟大复兴的历史使命。

21 世纪，中国正面临着难得的历史机遇。中国共产党正在领导中华民族进行着一场伟大的事业，这就

是：振兴民族繁荣富强，推动国家科学发展，促进社会和谐进步，全面实现社会主义现代化建设的宏伟目标。

同时，中国也正面临着严峻的考验与挑战。尤其对处于领导岗位的广大党政领导干部来说，他们肩负着重大的使命与责任，其领导才能与工作业绩直接影响着我国改革开放与社会主义现代化建设事业的进程。

加强各级党政领导干部的领导能力建设，既是抓住历史机遇、实现党的战略目标的客观要求，也是领导干部承担历史重任、创造工作佳绩的必要条件。党的十七届四中全会强调指出：必须加强各级领导班子和领导干部领导能力的培养。因此，尽快提高各级党政领导干部的领导能力，已成为一项重要的政治任务。

为此，我们组织有关权威专家、学者，经过艰辛努力，通力合作，集体编写了《与官员谈系列》，它为广大的党政领导干部提供了一套良好的学习读物。

本丛书具有如下几个方面的特点：

1. 针对性强。它从广大党政领导干部的实际需求出发，紧密结合领导干部的工作实践，有的放矢地确定每一分册图书的主题；同时，针对领导干部工作中的重点、难点问题，进行了深入浅出的分析，以帮助广大领导干部提高工作能力与工作水平。

2. 内容广泛。本丛书涉及领导科学的诸多方面，力求全方位、立体式地介绍领导科学、领导方法与领导艺术各个领域的内容。

3. 语言流畅。本丛书将理论和案例结合起来，力求以通俗易懂的语言表达领导科学与艺术的思想精华。同时，文字表述精炼，利于广大领导干部用较少的时间掌握较多的知识。

总之，本丛书旨在帮助各级党政领导干部提高领导能力，使他们通过学习掌握领导工作规律，提高领导艺术和水平，从而成为一名优秀的党政领导者。



目 录

CONTENTS

第一章 决策：考验着领导者的智慧

一、什么是领导决策？什么是科学决策？

- 1. 决策的含义及其特征 / 2
- 2. 从不同的角度对决策类型的基本划分 / 4
- 3. 领导决策的科学内涵 / 7
- 4. 在经验决策基础上发展起来的科学决策 / 8

二、科学决策是领导工作的核心

- 1. 决策的正误直接决定着领导工作的成败 / 10
- 2. 决策乃是领导工作的“生死之地，存亡之道” / 12
- 3. 科学决策是当代领导者的核心职责 / 14
- 4. 科学决策关系领导者事业的成败 / 15
- 5. 科学决策是推进现代化建设的必然要求 / 17

三、决策失误是领导工作的最大失败

- 1. 领导者决策失误的多重原因分析 / 20





- ② 导致领导决策失误的认识误区 / 23
- ③ 选对方向, 领导决策切莫“南辕北辙” / 25
- ④ 努力避免决策执行中的常见失误 / 27

四、领导决策需要科学和理性

- ① 决策需要科学化, 也必须科学化 / 28
- ② 决策研究需要利用现代科学技术 / 30
- ③ 领导者需要采用科学决策模式 / 31
- ④ 决策的评价标准需要合理性 / 34

五、努力提高领导者的科学决策能力

- ① 把握方向: 适应现代领导决策的发展趋势 / 36
- ② 加强修炼: 重视领导素质对领导决策的重要作用 / 39
- ③ 敏锐洞察: 提升领导者敏锐的洞察力 / 40
- ④ 果敢决断: 提升领导者科学决策的决断力 / 42
- ⑤ 坚毅执行: 强化领导者决策实施中的执行力 / 43

第二章 领导决策需要民主化、程序化

一、民主化是决策科学化的重要保障

- ① 决策民主化是领导工作的基本原则 / 46
- ② 决策民主化是科学决策的重要前提 / 48

2. 决策民主化是领导决策发展的必然趋势 / 49

二、领导决策需要充分利用“外脑”

1. “外脑”在领导决策中的重要作用 / 50
2. 要保证“外脑”具有相对的独立性 / 53
3. 允许“外脑”同自己唱对台戏 / 55
4. 善于运用“外脑”，将谋、断分开 / 57

三、领导决策需要遵循的基本程序

1. 步骤一：正确地识别问题 / 60
2. 步骤二：确定决策目标 / 62
3. 步骤三：拟订备选方案 / 65
4. 步骤四：分析评估方案 / 66
5. 步骤五：择优选择方案 / 69
6. 步骤六：实验论证方案 / 71
7. 步骤七：全面实施方案 / 75

四、避开决策陷阱，谨防决策的失误

1. 领导工作中常见的决策陷阱 / 76
2. 认清出现决策陷阱的原因 / 81
3. 借鉴经验教训，消除决策陷阱带来的影响 / 84
4. 重视操作技艺，谨慎绕过决策陷阱 / 86
5. 提高预见能力，避免决策陷阱 / 89
6. 把握“适度”原则，切忌盲目自信 / 91



第三章 决策前的信息占有与 前景预测

一、决策前需要充分占有信息与情报

- 1. 信息在决策中发挥着重要作用 / 96
- 2. 领导者必须要具备强烈的信息意识 / 98
- 3. 没有通过调查来获取信息就没有决策权 / 99
- 4. 领导者需要建立完善的信息系统 / 101
- 5. 信息加工处理需要遵循一定的原则 / 103
- 6. 对获取的信息要去伪存真，去粗取精 / 106

二、对决策前景作理性的预测

- 1. 预测是一个古老的概念 / 109
- 2. 预测的目的及其对决策的重要意义 / 110
- 3. 预测的基本程序和步骤 / 111
- 4. 有必要进行经常性的充分预测 / 113
- 5. 正确的预测来源于对事情的逻辑分析 / 114
- 6. 提高对决策前景预测的准确度 / 116
- 7. 详尽地预测事情的变化发展的步骤 / 119

三、把握好决策的最佳时机

- 1. 决策的最佳时机在于适速 / 120

- 2. 领导者要具有果断决策的勇气 / 121
- 3. “直觉”是把握决策时机的利器 / 123
- 4. 领导者要时刻保持决策警觉 / 126
- 5. 领导者要善于发现决策创新的契机 / 127

第四章 制订决策方案与进行决策分析

一、针对实际问题制订决策方案

- 1. 设计决策方案的基本条件 / 132
- 2. 需要充分考虑所有可能的方案 / 134
- 3. 将决策方案建立在调查研究的基础上 / 135
- 4. 决策要有针对性，切忌眉毛胡子一把抓 / 137
- 5. 一步一步地解决决策中所遇到的问题 / 138

二、对决策方案进行深入论证和可行性分析

- 1. 正确看待不同方案，防止“先入为主” / 139
- 2. 对决策方案进行可行性评估 / 141
- 3. 对决策方案进行可靠性评估 / 142
- 4. 对决策方案展开可接受性分析 / 145
- 5. 对决策方案展开成本收益分析 / 148



三、决策中一定要注重关键性的细节

- 1. 领导决策需要抓住关键性的细节 / 150
- 2. 要掌握决策中的“细”与“具体”的尺度 / 151

第五章 领导决策中对现代技术的应用

一、领导决策中对预测技术的应用

- 1. 运用预测技术需要遵守的原则 / 154
- 2. 掌握信息预测技术的基本程序和步骤 / 156
- 3. 运用信息预测技术的基本方法 / 157

二、领导决策中对运筹技术的应用

- 1. 运筹学在决策的科学分析中应用广泛 / 159
- 2. 线性与非线性规划法在决策中的应用 / 160
- 3. 掌握决策分析中运筹技术的应用技巧 / 161
- 4. 运筹技术在决策分析中的局限性 / 162

三、领导决策中对系统技术的应用

- 1. 对决策系统的科学认识 / 163
- 2. 领导决策中信息系统的作用 / 164
- 3. 领导决策中对信息系统的应用 / 166



- 4. 领导决策中对咨询系统的应用 / 168
- 5. 领导决策中对决策支持系统的应用 / 171
- 6. 领导决策中对控制系统的应用 / 174

第六章 领导者的创新决策

一、什么是创新决策？它有什么特征？

- 1. 领导者的创新意识与创新决策 / 180
- 2. 领导者创新决策的特征 / 181
- 3. 领导者创新决策的重要意义 / 183

二、创新决策考验着领导者的智慧

- 1. 创新决策要求领导者具备超凡的能力 / 185
- 2. 创新决策要求领导者具备创新的特质 / 187
- 3. 创新决策要求领导者善于创造性思维 / 189
- 4. 创新决策要求领导者改进决策方法 / 191
- 5. 创新决策要求领导者形成一种求新的领导作风 / 192

三、创新决策的基本方略与方法

- 1. 不断进取：永远保持进取精神 / 195
- 2. 敏锐洞察：培养与提升敏锐的洞察力 / 196
- 3. 理性怀疑：善用怀疑与批判的眼光看问题 / 199
- 4. 打破常规：在一切问题上寻求新的解法 / 201



5. 标新立异：重新建构决策的思路 / 203

6. 独辟蹊径：注重创新决策的方法 / 204

四、胆大“妄为”，在创新决策中适度冒险

1. 领导者要勇于承担必要的风险 / 207

2. 领导者要有敢“闯”的精神 / 208

3. 领导者要有敢“冒”的干劲 / 209

4. 在创新决策中领导者要敢于适当冒险 / 210

5. 不求风险最小，但求机会最大 / 212

与

官

员

谈

领导决策

第七章 领导者的危机决策

一、面对危机，决策要快速果断

1. 领导者要具备挑战危机的胆略和勇气 / 216

2. 领导者要善于发现危机背后的机遇 / 217

3. 在危机决策过程中领导者应当机立断 / 220

4. 领导者要善于把危机转为良机 / 221

二、以高超的计谋作危机决策

1. 及早预防，争取危机决策的主动权 / 223

2. 果断地进行决策，对危机进行控制 / 226

3. 集中权力，集中调配和使用资源 / 228

4. 慎重收局，应对危机的反复出现 / 230

三、如何破解危机决策中的困难

- 1. 正确看待危机决策中的困难 / 231
- 2. 领导者应不怕危机，勇于求胜 / 232
- 3. 勇于承担责任，两害相权取其轻 / 233
- 4. 善于克服危机决策中的困难 / 234
- 5. 化“两难”决策为“双赢”决策 / 236

第八章 领导决策的实施与执行

一、为“实施决策”而进行决策

- 1. 决策需要实施与执行 / 240
- 2. 执行直接决定着决策的实效和成败 / 242
- 3. 为“实施方案”而进行优化决策 / 243
- 4. 决策执行应遵循的基本原则 / 245
- 5. 决策的执行应当依据科学的要求来进行 / 247
- 6. 决策执行必须要遵守具体的实施步骤 / 249
- 7. 决策执行需要发挥领导者的个人能力 / 250

二、建立一支高效率的执行团队

- 1. 高效率的执行团队的特征 / 252
- 2. 高效率的执行团队的标准 / 253
- 3. 为执行团队注入激情与活力 / 255



- 4. 领导者要与团队融为一体 / 257
- 5. 创造良好的团队文化以促进团队发展 / 258
- 6. 妥善处理团队成员之间的矛盾与冲突 / 260

三、克服执行过程中的各种困难

- 1. 逐级分解目标, 克服方向不明造成的困难 / 261
- 2. 注意合理配置, 克服计划过程中的失误 / 262
- 3. 跟踪具体执行, 及时应对实施中的问题 / 263
- 4. 拟订应变措施, 保证执行计划的落实 / 264
- 5. 积极提高执行的针对性和实效性 / 265
- 6. 努力克服执行过程中的相互冲撞 / 266

四、在执行过程中对决策进行必要的修正

- 1. 决策修正是决策过程中的重要组成部分 / 267
- 2. 及时反馈与修正是决策执行的关键 / 269
- 3. 适时监控有利于修正决策的偏差 / 270
- 4. 决策执行中的决策修正方法与技巧 / 272

第一章

决策：考验着领导者的智慧

领导者的决策是领导工作的核心，决策的优劣直接决定着领导工作的成败。美国著名决策大师赫伯特·西蒙认为：“决策是管理的核心。”也就是说，决策决定着组织的盛衰，关系组织的生死存亡。

领导决策是领导工作的“生死之地，存亡之道”。它牵一发而动全身，一项科学的决策无疑是领导工作得以成功的关键，而错误的决策将是领导工作最大的失误。决策得当，无事不克，无往不胜；决策失算，则前程断送，前功尽弃。





一、什么是领导决策？什么是科学决策？

1. 决策的含义及其特征

在我国古汉语中，“决”的本义是决定、决断，《三国志·蜀志·诸葛亮传》中“吾计决矣”表示决定已经作出。“策”则为计谋、策划，代表计划和打算。可见，在我国古汉语中，决策的本义是决定策略或方法。

决策，作为领导科学和管理科学中的一个极为重要的概念，最早出现在美国。后经日本、德国、前苏联等国学者的发展，使其逐步丰富和完善起来。

20世纪30年代，美国学者巴纳德最早把决策这个概念引进管理学中。巴纳德认为：决策对组织系统具有直接指导性；它是由组织中的管理者、领导者制订的。

1947年，美国管理学家、决策科学的创始人之一西蒙第一次系统地提出了行政管理学中的决策理论。他指出，决策是一个系统的、完整的、动态的过程，有着自己独特的基本属性，这个基本属性就是决策所界定自己的自我规定性。

(1) 决策的含义

决策就其基本含义而言，有着两层意思：一是从“动”的方面来理解，决策就是“作出决定”；二是从“静”的方面来理解，决策是指已形成的“决定”、“政策”。

但是，决策概念还具有更为丰富的含义。对决策的正确定义，离不开