

实用领导艺术丛书

SHIYONGLINGDADAORYISHUCONGSHU

SHIYONGLINGDADAORYISHUCONGSHU

# 领导与决策

周振林 策划

张秀华 王新生 主编  
姜秀英 张海波



领导怎样展示权力「金杖」

中国经济出版社

实用领导艺术丛书

## 领导与决策

策 划 周振林  
主 编 张秀华 王新生  
姜秀英 张海波  
副主编 栾树森

中国经济出版社

责任编辑:王连英(电话:68353496)

封面设计:侯明

### 图书在版编目(CIP)数据

领导与决策:怎样展示权力“金杖”/张秀华等主编. —北京:  
中国经济出版社,2000.1

ISBN 7-5017-0234-9

I. 领… II. 张… III. 领导-决策学 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 69177 号

实用领导艺术丛书

领导与决策

张秀华 王新生 姜秀英 张海波 主编

\*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编:100037

北京市艺辉印刷有限公司印刷 新华书店经销

\*

开本:850×1168毫米 1/32 11.375印张 293千字

2000年1月第1版 2001年1月第2次印刷

印数:6000—11000

ISBN 7-5017-0234-9/Z·66

定价:23.00元

## 立足创新实用 尝试形式多样

——写在“实用领导艺术丛书”第二批图书出版之际

周振林

这是我主编的第三套领导艺术类丛书——“实用领导艺术丛书”中的第二批图书。这些年，我将视点、兴奋点和着力点几乎全部投放到了对领导方法与艺术研究的整体构思、框架设计和系列开发上，而较少写作单篇文章和单本著作。即或有，也都是纳入我的总体思路和长远规划之中。奉献给广大读者的这套丛书的第二批图书，就是由我和我的学术同伴组成的学术共同体完成的最新成果。

90年代初陆续面世的“~~领导方法与艺术丛书~~”，是由我们这个学术共同体完成的第一套这方面的研究丛书。这套丛书共有五部：《领导者语言艺术》、《领导者思维方法与艺术》、《领导者公共关系方法与艺术》、《领导者行使权力方法与艺术》和《领导者操作方法与艺术》。策划、写作这套丛书时，我们还是三十左右的年轻人，除了干劲、勇气以外，相关经验、经济条件和社会结构还都相当欠缺。然而，当我们把这套丛书推向社会后，效果却大出意料：再版、重印多次，在全国新华书店到处可见；在各级各类评奖中获奖二十余项，并多次荣获全国和省级大奖；新华社、《光明日报》等国家权威媒体给予宣传报道……尤其令人感怀难忘的是，我收到了除台湾以外全国各地几千封读者来信。从青藏高原到渤海之滨，从北疆沃野到南国水乡，各方来信如雪片般

飞来。他们之中,既有相当级别的党政高级领导干部和知名学者,也有一般工作人员,还有普通工人、解放军战士。有关前期资料,经刘啸霆教授协助整理,已附录在我主编的《领导方法与艺术精览》一书后面。这使我平生第一次切身感受到了社会承认、社会价值对一个人继续前进的激励和推动作用。如果说第一套领导艺术丛书的成功给了我什么影响的话,那就是给我奠定了一个新的起始点:从此,连续几年、十几年来我和我们这个学术共同体,一直沿着这条路往前走,追踪和关注领导艺术,注重整体构思、深入挖掘和系列开发。可以说,我们后来在这方面做出的不懈努力和所取得的一系列成果,无不发端于此,无不受惠于读者激励和社会肯定。

1996年陆续面世的“领导方法与艺术新视野丛书”,是由我们这个学术共同体完成的第二套这方面的研究丛书。这套丛书共有四部:《领导角色及其胜任》、《领导误区及其突破》、《领导冲突及其调适》和《领导情绪及其调控》。第一套领导艺术丛书的成功,使我们信心大增,干劲倍添,积累了经验,找准了方向。同时,学术界叫苦不迭的“出版难”,在我们这里也已经变得不难。一次,和中央党校出版社的同志谈起我过去主持的科研项目及今后的选题设想,立刻引起了他们的关注。出版社派出得力编辑与我商定,把我主持的“领导方法与艺术新视野丛书”全部列为计划出版。这套丛书,是我承担的两个国家课题。其中一本是我承担的国家青年项目,另外三本是我承担的国家“九五”重点项目,主要是运用社会学和心理学的理论,从负面对领导方法与艺术进行探究。如果说,领导科学理论研究应该是双面的,即正面的和负面的话,那么这套丛书率先开创了多视角、大面积从负面对领导现象进行探讨和研究的先例。这套丛书出版以后,又在社会上“叫座”,并且陆续再版重印;大批读者继续给我来信、来电话,赞扬和购买该丛书……社会总会钟情新事物,人们

总是喜欢有用的东西。“领导方法与艺术新视野丛书”以其新颖独特的选题角度,别具一格的论述方法,在我国领导科学研究中,第一次较为系统地为领导实践提供了“禁行”标志。因而这套丛书出版以后,很快又赢得社会承认和被读者接受。

1999年初面世的“实用领导艺术丛书”第一批图书,是由我们这个学术共同体完成的第三套这方面研究丛书中的首批图书。这批图书共有五部:《领导与操作》、《领导与权力》、《领导与公关》、《领导与思维》和《领导与语言》。尽管10年前我们推出的“领导方法与艺术丛书”获得如上辉煌,并且至今读者来信不断,仍为广大读者所喜爱,但随着领导实践的发展和领导科学理论研究的深入,有一些东西已显过时,需要剔除。特别是随着当代科技、政治、经济和文化的快速进步,有一些内容需要充实和提高。其中,如何适应时代的新要求,自觉完成领导科学探索的范式转换,已成为我们下一步工作必须正面作答的问题。正是在这种情势下,应中国经济出版社邀约,在吸收第一套领导艺术丛书精华的基础上,我们坚持创新,大胆革新,几经修改和扩充,终于把“实用领导艺术丛书”第一批图书以崭新的面貌奉献给广大读者和社会。由于有了这份辛劳,“实用领导艺术丛书”第一批图书一经面世,便很快大受欢迎,1月刚刚出版,2月马上再版重印,社会各界读者对其珍爱有加。

现在面世的“实用领导艺术丛书”第二批图书,是由我们这个学术共同体完成的第三套这方面研究丛书中的又一批图书。这批图书共有五部:《领导与宣传》、《领导与决策》、《领导与心理》、《领导与韬略》和《领导与社交礼仪》。领导科学作为一门新生学科,目前在中国尽管只有不到20年的历史,但是,由于社会发展速度加快,相关学科交融壁垒破除,其发展已可大幅度跨越中间阶段,迅速形成体系并趋于成熟。我们完全可以这样说,现阶段的领导科学研究,作为草创时期的大面积拓荒时代已经过

去,随之而来的应该是继承、发展与创新三者并重、并举和并进的问题。我认为,为了适应新形势的需要,当前领导科学研究主要面临三大任务:一是开拓前进,不断创新。舍此便不能发展,便不会有持久生命力。二是积淀精华,扬弃浮躁。舍此便不能提高,便不会规范。三是植根社会,推广普及。舍此便不能根基深厚,便不会脚踏实地,必然走向枯萎和死亡。

**围绕领导科学所面临的三大任务,“实用领导艺术丛书”第二批图书着力突出如下特点:**

(一)创新为魂,开拓前进。这套丛书的《领导与宣传》,就是一部从宣传学的角度来研究领导科学的崭新之作。我对宣传学理论的关注和探索已有10多年历史。我发现,领导与宣传很难分开。纵观历史,举目当代,伟大的政治家必定是伟大的宣传家,杰出的领导者必定是杰出的宣传者。列宁说,在一定意义上,领导就是宣传鼓动。这话不仅具有真理性,而且具有现实性。领导意图要在下属中得以实现,中间必有一道桥梁。宣传就是这样一道桥梁,就是把领导意图化为下属自觉行动的中介。因此,我们研究领导科学很有必要导入宣传理论,将领导与宣传结合起来。《领导与宣传》在这方面做了大胆的尝试,书中对领导与宣传的关系、领导宣传规律、领导宣传原则、领导宣传艺术、领导宣传心理、领导宣传纪律、领导宣传形式、领导宣传类型的论述,都力争具有创新性和开拓性,都力图给读者一些新鲜东西和崭新启迪。

(二)植根社会,立足实用。邓小平说过,学马列主义要管用。我认为,领导科学也存在着一个“管用”与“不管用”的问题。我看,一些不管用的文章最好不要写,一些不管用的书最好不要出。这样的文章即使写了恐怕也难以发表,即使发表了恐怕也难觅社会知音。这样的书出版历来都要“难产”,即使出版了群众和社会恐怕也不会买帐。“管用”就是能用、顶用和实用。可

以说,立足实用、做到能用、真正顶用是我们十几年以来始终坚持的原则,当然也是这批图书坚持的原则。十几年来,我们这个学术共同体推出的书,再版重印率达100%,有的甚至高达500%;我接到了众多热情洋溢的读者来信;在许多人认为“出版难”不可解的时候,我们的书却被全部列入计划出版,被多家出版社看好……揭示其背后原因,最根本的一条,就是我们始终把写作的笔端和思路,贴近读者,贴近社会,表达读者心声,反映社会需要。“实用领导艺术丛书”第二批图书更是坚持了这一原则,更是把实用性摆在首位。当然,实用并非意味着肤浅。一种道理,一个结论,要使更广大的人真正信服和乐于接受,就必须做到深入浅出。而要做到这一点,没有深厚的学养和智巧是不行的。何况,一部好书或一套好书,她所探究的问题往往不仅实用,而且涉猎的领域本身就是学术空白地带,其研究难度便可想而知。

(三)生动活泼,形式多样。丰富多彩才是生活,写作丛书也应如此。这批图书与我主持的前几套丛书相比,在风格和格式上,已不再强求统一,而是尝试形式多样,允许风格各异。这些年,我研究了许多西方发达国家的图书写作格式,有的就很简单:同一本书,某章字数过万,另章字数却不足千;有的成人读物还配了儿童读物式的漫画,令人读来轻松有趣……由此我感悟到,多样性本身就是一种创新,就是思维活跃的表现。一套丛书必须共成一体,是就主题思想而言。由于各书又自成体系,所以就其形式和风格而言,又要允许多种多样。在这方面,我们革新思路,改变写法。与前几套丛书相比,这批图书有的采用我们的传统写法,有的采用形象化语言的写法,有的采用典型事例引出理论的写法……我想,多种多样的写作形式,生动活泼的表现形式,或许更适合于不同层次、不同阅读习惯的读者。

“实用领导艺术丛书”第二批图书,与我主编的前几套丛书



相比,我在其中所起的作用,发生了一些变化:前几套丛书,我既是“指挥员”更是“战斗员”,每本书我都要写作大量文字,有的书甚至是我独立完成的学术专著。这套丛书,我在其中扮演的“战斗员”角色已经减少。其中原因:一是我有一些较大思路要得以实现,就必须适当摆脱具体写作,拿出相当的精力和时间来进行构思、策划、组织和指导;二是我的体力、精力由于长期超负荷运转,透支过多,已经大不如以前,心有余而力不足;三是转换一下方位,请高水平的人协助把关,书稿质量同样能得到充分保证,而无须事必躬亲。这批图书中有的就是由我国著名青年学者刘啸霆教授协助审定的。在此特加以说明。

借“实用领导艺术丛书”第二批图书出版之机,郑重声明:多年来,我们这个学术共同体推出的几套领导艺术丛书及部分单本著作,在受到广大读者欢迎的同时,也遭到了一些不法行为的侵害。一些人和出版社以谋取商业利润为目的,既未同我们联系,更未经我们许可,或在他们的出版物中大量摘编、改编我们的成果,或全文转载我在刊物上发表的文章。对此,我们强调指出,以后凡要摘录、改编、转载我们的成果,凡要将我们的成果录入光盘,除学术类报刊、图书摘编类报刊、专门图书介绍外,都必须事先与我们取得联系,征得我们的同意。引用必须注明出处,参考应该列出书目。否则,我们将依法维护自己的合法权益。同时我们欢迎知情者对相关不法行为向我们举报。对于向我们举报以上不法行为者,一经查实,即予奖励。联系办法同下。

我们这个学术共同体推出的前几套领导艺术类丛书在受到读者欢迎的同时,曾有一些同仁直接给我来信或通过出版社找我寻求合作。对此我们表示热诚欢迎和深切感谢。在“实用领导艺术丛书”第二批图书中,我们与有的朋友的合作,就是通过这种途径实现的。学术研究是大家的事业,只有参与的人多,才会相互碰撞,产生思考火花,研究的问题才可能有深度和广度。

我一直在从事领导科学的研究工作。目前,我正在主持出版社交办的另一较大项目,欢迎有志者共同促成这项工作。我的联系地址:哈尔滨市南岗区清滨路74号;单位:中共黑龙江省委党校《理论探讨》编辑部;邮编:150080;电话及传真:0451-6305629;传呼:95815-2113(汉显)

# 目 录

## 决策水平见高下

——领导决策技巧概述

决策不是少数人的专利…………… (1)

领导决策要义透析…………… (7)

用途各异的决策类型…………… (12)

## 曲折跌宕的智慧源流

——领导决策技巧的历史演进

“近取诸身”的经验决策…………… (17)

“自我迷信”的理性决策…………… (22)

讲究“诀窍”的科学决策…………… (27)

## 编演壮剧的简易平台

——领导决策系统的构成

领导决策的主体担待…………… (35)

领导决策的投射靶心…………… (38)

化愚为智的决策信使…………… (41)

成功决策的约束条件…………… (45)

作为开端的决策结果…………… (48)

## 决胜之路怎样走

——领导决策的程序技巧

耸起决策目标的灯塔…………… (50)

来一番纸上谈“兵”…………… (54)

方案选优抢先机 .....	(60)
执行决策走程序 .....	(64)
<b>稳操胜算的深层理路</b>	
——领导决策原则	
实事犹须求是 .....	(71)
决策新理念:系统思维 .....	(76)
植牢确定性这块基石 .....	(81)
勿做“刻舟求剑”般愚事 .....	(87)
<b>成功决断的思想路阶</b>	
——领导决策模式	
理性过激的决策模式 .....	(91)
有限理性的决策模式 .....	(95)
渐进徐成的决策模式 .....	(99)
综合扫描的决策模式 .....	(104)
<b>转知成用的灵机妙谛</b>	
——领导决策方法	
居惟策远的运筹学决策法 .....	(107)
相生相推的系统动力学决策法 .....	(116)
寻幽显亮的灰色系统决策法 .....	(121)
逐级解剖的层次分析决策法 .....	(126)
<b>凭海临风壮思飞</b>	
——领导决策思维技巧	
简捷高效的决策思维构成 .....	(131)
灵便多样的决策思维类型 .....	(140)
取精用宏的决策思维走向 .....	(149)
<b>安危成败存乎一心</b>	
——领导决策心理技巧	

---

形神意动关决策·····	(155)
决策过程的心理调适·····	(161)
决策风格忌“千人一面”·····	(168)
<b>勤挥鞭策催才运</b>	
——领导决策评价技巧	
量度决策的科学准绳·····	(175)
科学评价的操作规程·····	(184)
决策优化,评价也要优化·····	(187)
<b>决策检验并非只有实践</b>	
——领导决策的逻辑检验方法	
检验领导决策六大要则·····	(193)
如何测试决策可靠性·····	(198)
可行性是领导决策的生命·····	(204)
<b>主体为主但须修琢</b>	
——领导决策主体历练途径	
错落有致的主体构成·····	(211)
怎样提高素质、发掘能力·····	(215)
决策“良驹”也需伯乐慧眼·····	(222)
<b>善将兵者谋势</b>	
——领导决策机构整体优化旨要	
效益产出与机构构成·····	(225)
权力分配前的价值重估·····	(232)
决策机构优化设计要义·····	(240)
<b>善从“囊”中取“智”</b>	
——领导借重智囊决策技巧	
领导者,您善用决策智囊吗·····	(251)

---

怎样营造决策智囊机构·····	(261)
如何处理领导与智囊的关系·····	(267)
<b>革除决策时算首当动刀体制</b>	
——领导决策的体制保证	
艰难而又必要的权力坐标移动·····	(273)
现代领导决策体制构成大观·····	(281)
追世界:优化中国领导决策体制·····	(289)
<b>不该忽视的先存资源</b>	
——领导决策的环境支撑	
领导决策需要环境支撑·····	(297)
三大决策环境都不能少·····	(300)
选择和优化领导决策环境·····	(308)
<b>划时代课题:决策与时代要同步</b>	
——走向领导决策科学化的新时代	
知识经济吹动科学决策风帆·····	(313)
民主化:决策科学化之魂·····	(321)
构建创新新型决策观·····	(333)
<b>主要参考书目</b> ·····	(341)
<b>再版后记</b> ·····	(343)
<b>“实用领导艺术丛书”第一批书目内容简介</b> ·····	(345)
<b>“实用领导艺术丛书”第二批书目内容简介</b> ·····	(349)

## 决策水平见高下

### ——领导决策技巧概述

看一个领导的水平高下,最主要的是看决策。我们知道决策是未来与现实之间的桥梁。为了在一定程度上实现人作为社会存在物的本质,每个人都在不断地发挥着意识的能动性,对这种桥梁进行选择。正是通过这种选择,人类实现着从必然王国向自由王国的过渡,人类社会的领导者实现了对时代的把握,对历史事件的洞悉,对社会理想的组织实现。也正因此,人们才说“领导就是决策”。所以每个领导者都必须精心制定决策,科学执行决策。不克服那种“拍脑门定案、拍胸脯硬撑、失败后拍屁股就溜”的习惯,就永远不能步入领导王国的自由天地。

### 决策不是少数人的专利

决策作为人类的一项指向未来的活动,不仅表现为领导者的基本职能,而且是一种普遍存在的社会现象,社会生活中的每个人和每项活动的管理都贯穿着一系列的决策。决策是随着人类的产生而产生的,有着漫长的发展历史,它展现着人类智慧的辉煌。随着社会的不断发展,越来越需要科学的决策,也越来越显示出决策的无限活力。

#### 一、并非当官才决策

决策就是决定或制定政策。正确的决策能给我们带来成功,能够保证社会政治、经济、科技、教育等各方面的顺利发展。

能否选择到正确的决策,是检验一个人待人处事状况和衡量现代领导水平的根本标志。面对社会中出现的一系列新情况、新条件、新问题、新机遇,如何把握由可能性向现实性、由偶然性向必然性的转化,充分利用最佳条件,进行最佳选择,从而给事业发展带来最佳机遇的目标,这是当今社会的每个人包括各级领导者首先要面对和必须完成的重要课题。

决策作为一种立足现实、面向未来的认识世界和改造世界的活动,是基于现实的超前性认识,是一个择优的认识过程。社会生产和生活中的每个人,始终要面向未来,选择未来,把握未来,决胜未来。这样才能使自己的决策思维具有超前功能和创造性选择。正因如此,人类才不断塑造着自己、超越自己,人类文明才不断得到升华和提高。

事实上,人们每天都在作这样的判断与选择:做哪件事对自己有利?做哪件事对自己有害?如何争取对自己有利的事情实现?如何避开或推迟对自己有害事情的发生?这些实际上都是制定或选择决策。

无论历史还是现今,无论是国君、统帅,还是高低不等的各级领导者、管理者和社会生活的普通人,都渴望自己能更好地管理自己和事,成功地驾驭局势。这就需要每个人在面对各种复杂因素时,要善于分析和综合,进而实现科学地决策。

那些军事家、企业家、政治家们,从无数次的实际较量中切身体验到,表面似乎是实力的竞争,在很大程度上却是决策的挑战与应战。决策者们都希望准确地把握自己的命运,但实际情况则往往是,一些人因决策正确、事如所愿,另一些人或因眼光不够深邃,或因谋略失当,导致雄风日减,甚至一败涂地。

## 二、一部人类史就是决策史

人类社会要生存要发展,必须时刻与现实世界打交道。这



种活动归结起来要做两件事：一是认识世界，二是改造世界，其目的是保持和拓展自己的生存空间。要实现这一目的，就离不开决策，没有决策，人类社会的活动是不可想象的。

人类的决策活动有着悠久的历史，可以说自人类产生以来，便出现了人类的决策活动。我国历史上有许多光辉的决策名传千古，脍炙人口，为后人所称颂。夏朝的大禹，三过家门而不入，采取疏导的方式，经过几十年的艰苦努力，终于制服了洪水，达到了治国安邦、造福于民的目的。商末的姜太公富于谋略，辅佐周文王，推翻商朝，建立了周朝。战国时期，孙臆采取了正确对策，在赛马中帮助大将田忌战胜了齐王。汉朝张良“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，帮助刘邦打天下，屡建奇功。三国时期，诸葛亮呕心沥血，作“隆中对”而三分天下。元末朱元璋采纳“广积粮、高筑墙、缓称王”的决策性建议，建立了明王朝。

人们在读史观今的时候，总不免要把对世界历史起过全局性影响的许多伟大人物，与眼前仍活跃在国际舞台上的一些政治家相比，企图找到恺撒、亚历山大、彼得大帝、华盛顿、拿破仑、罗斯福、戴高乐与尼克松等辈为政决策成功的某些联系，甚至在思考我国的社会主义事业和国家管理时，不仅会把邓小平同毛泽东、周恩来，同马克思、恩格斯、列宁、斯大林联系起来，还时常会想到秦始皇、唐太宗、乾隆等古代名君。这些联想发生的原因是：一方面，他们有的建立过地跨数洲的大帝国，有的建树过惊天动地的业绩，有的以他独特的政治主张或理论才干闻名于世，并打开了一个新的时代大门，人们由此自然生出仰慕的心理。另一方面，他们的思想和业绩，有对前人的继承，也有自己根据时代发展的再创造，而今都已成为人类文明史上的共有文化财富，渴求知识的人们便从不同角度对它们进行研究，于是便把他们联系起来。另外，还有一个重要原因，那就是人们受“居高远眺”或“站在前人的肩膀上才会使自己更高大”等道理的启发，企