

领导艺术

张丁华

中国卓越出版公司



要减少工作中的挫折和错误
离不开领导艺术

目 录

- 一、学习和掌握领导艺术 (1)
- 领导艺术的基本含义——领导科学与领导艺术的关系——领导艺术为领导工作增辉——学习领导艺术的途径和原则
- 二、决策中的领导艺术 (11)
- 决策正确与否是领导工作成败的首要问题——经验决策与科学决策——科学决策中的领导艺术
- 三、驾驭局势的领导艺术 (31)
- 政策、措施的制定与调整，不仅要符合人民的利益，还必须适应人们的心理承受能力，重视人民群众的情绪——最大限度地统一人们的思想，动员、吸引全体成员成为决策的参与者和执行者——按照总体决策要求，制定和调整具体政策、措施——检查、指导下级的执行情况——统筹兼顾——要有一支骨干队伍——领导者与领导集团要有权威
- 四、增强领导班子团结的领导艺术 (46)
- 当“班长”的团结艺术——当副职的团结艺术——搞好领导班子团结必须坚持的原则和必须具备的思想品质
- 五、调动下属积极性的领导艺术 (63)

人的积极性的动因——建立兴奋环境，开发人的积极性和创造热情——如何提高下属的思想觉悟，激发献身精神——满足人的情感需要，发挥情谊的作用——领导者要以身作则，发挥表率作用

六、思想政治工作中的领导艺术 (80)

加强和改进思想政治工作，必须讲求领导艺术——尊重人、关心人、爱护人，是思想政治工作领导艺术的根本宗旨——与同志建立深厚的感情是思想政治工作领导艺术的基础——了解人是思想政治工作艺术运用的前提——思想政治工作领导艺术的几个方面

七、做好后进人转化工作的方法

和艺术 (104)

后进人及其形成原因——做好后进的预测预防工作——后进转化工作应遵循的原则和主要方法——后进同志要树立信心，不断提高自己

八、执行和宣传政策的领导艺术 (118)

政策的涵义及其重要作用——领导者执行政策的领导艺术——掌握向群众宣传政策的领导艺术

九、明确领导职责，提高领导水平 (134)

领导的概念——如何做一个有威信的领导——领导的职责：主要工作和日常工作——掌握科学的领导方法

后记 (171)

学习和掌握领导艺术

要做好领导工作，需要领导者多方面的努力，其中十分重要的是要学习和掌握领导艺术。马克思主义的领导艺术，在党的革命和建设的历史上发挥了重要作用。今天，我们国家进入了社会主义现代化建设和改革开放的新的历史时期，要掌握工作的主动权，要调动广大干部和人民群众的积极性、创造性，要减少工作中的挫折和失误，更离不开领导艺术。可以讲，领导艺术是每个领导者必须掌握的本领。

一、领导艺术的基本含义

目前，人们对领导艺术有不同的解释。有的把领导工作的一切方式方法统称为领导艺术，有的把高层领导者的领导风格和才华看作领导艺术。下面，我根据革命导师关于领导艺术的一些论述和个人在工作实践中的一些体会，谈点认识。

（一）领导艺术是在长期的领导实践中总结出来的对领导者普遍适用的领导技能

领导艺术，简单地说就是领导技能。它表现为领导者创造性地灵活运用已经掌握的科学知识和领导方法，具体分析各种复杂因素，妥善解决领导工作中实际问题的技巧和能力。技巧，指的是一般的熟练技能。但领导技能作为创造性地灵活运用已掌握的领导规律和方法，在实践中不是千篇一律的，不同的领导者处理同样的事情往往会有不同的领导技

能，具有生动活泼、丰富多彩、千姿百态、因人而异的特点。如领导者在作报告时，为了以一个好的开头吸引听众，有的讲个与主题有关的幽默的故事，使会场的气氛活跃起来；有的列举些发人深省的数字，促使人们产生思索与联想；有的开门见山点出大家关心的问题，以引起大家的兴趣，等等。究竟采取哪种技巧，是领导者因人、因时、因地、因事而灵活运用的。但这种灵活的、因人而异的领导技巧也不是纯属领导者自我意会、不可把握、无规律可循的。将不同领导者丰富多彩、千姿百态的领导技巧加以归纳，就形成了一般的领导技能，即领导艺术。它改变了领导技能自发运用的“原始”形态，升华到各级领导者可学习借鉴的普遍适用的领导技能。比如，在我国古代，人们采集兵家之“道”，用《易经》中的阴阳变理和语辞，将丰富多彩的军事指挥艺术归纳、总结、提炼为著名的《三十六计》，使之易懂易记，便于流传，为历代兵家应用。毛泽东同志总结的在战略上藐视、战术上重视，统筹兼顾、全面安排及“弹钢琴”等等，作为一般领导技能，对我们做好领导工作都具有普遍的意义。

（二）领导艺术是善于领导的技能

毛泽东同志讲：“善于把党的政策变为群众的行动，善于使我们的每一个运动，每一个斗争，不但领导干部懂得，而且广大的群众懂得，都能掌握，这是一项马克思列宁主义的领导艺术。”邓小平同志也讲：“一个部门的工作搞得好坏，要看这个部门的领导者善不善于领导。”这个“善于领导”就体现了领导艺术的水平。善于领导，就是灵活巧妙而有效地贯彻执行党的总路线、总方针、总政策，既坚持原则性，又掌握灵活性；在原则许可的范围内，因人、因事、因时、因地而

异地创造性地实现领导目标。比如说，在抗日战争初期，我们党为了民族的利益实现了第二次国共合作。但是在统一战线中，既要争取党在抗日战争中的领导权，又不致于破裂统一战线，是很难处理的矛盾。当时党内出现了放弃合作和放弃领导权的两种错误倾向。毛泽东同志在理论上纠正了党内错误倾向的同时，又运用马克思主义领导艺术，灵活地处理国共两党的关系，采取了“先奏后斩，先斩后奏，斩而不奏，不斩不奏”的斗争策略。具体地说，就是估计国民党能同意而又有利于我们的事，就先奏后斩；估计国民党不同意，而又不至于破裂统一战线的事，就先斩后奏；对我们必须做而国民党肯定不同意的事，就斩而不奏；对做了必导致统一战线破裂的事则不斩不奏。在当时的历史条件下，这是正确处理争取领导权与合作的关系，把民族利益与阶级利益恰当结合起来的很高明的领导艺术。再如，在企业中搞承包，指标定下之后，不讲领导艺术的领导者，往往采取命令式的办法，不管群众是怎么想的，能否接受，简单地命令人们必须如何如何去做，否则便给予行政、经济处罚。而善于做工作的领导总是通过思想动员，把企业利益同群众利益联系起来，把思想教育同经济责任制结合起来等办法，依靠调动群众的积极性、主动性去完成承包的指标，使企业上上下下、同心同德地去努力奋斗。所以，领导艺术并不神秘，实际上就是善不善于做工作的问题。象调动群众积极性的领导艺术，是各级领导者都要掌握的。因为，有了正确的路线、方针、政策，还需要通过各级领导采取适当的、有效的方式方法去加以贯彻，这样，才能实现领导的目的，提高领导的效能。

（三）领导艺术的特点

一是灵活性与原则性的统一。领导艺术是领导者在领导活动中，善于审时度势，因势利导，根据客观情况机动灵活地进行领导活动的能力。但机动灵活绝不是任意而为，更不能脱离党的路线、方针、政策和国家的法律、法规，而是在原则指导下的灵活性。原则性是灵活性的基础，灵活性为原则服务，二者统一于领导活动之中。

二是经验性与理论性的统一。领导艺术直接来源于领导实践，是由经验升华而成的，带有经验性的特点。但作为一般的领导技能的总结概括，已经上升到理论的高度，从而具有普遍性的指导意义。因此，学习掌握领导艺术，既要从理论上学习，也要注重在实践中总结提高。

三是发挥主观能动性与尊重客观规律的统一。领导艺术之所以能提高领导效能，最根本的原因在于它遵循了领导活动的规律。但领导艺术在遵循客观规律的前提下，又表现出领导者极大的主观能动性，常以创造性的思维与方法来运用已知的科学规律。因此，了解领导艺术的特点，对于我们理解其含义和学习掌握领导艺术都是有幫助的。

二、领导科学与领导艺术的关系

我们现在提倡学习领导科学，为什么还要学习领导艺术呢？这是因为：

1. 领导科学与领导艺术作用不同。领导科学是一门研究领导工作的一般规律及其方法的学问，其理论体系严谨，知识规范，是具有普遍指导意义的一般原理和法则。学习领导科学，对于我们理解领导工作的本质、规律，提高领导水平是极为重要的。但领导者在现实生活中遇到的问题及范围很广，除了其规律性的一面（这是主要的、本质的、决定性

的)，还有某些不确定的、随机的因素。领导者要处理这些不确定的随机的因素，仅凭已知的领导科学的原理、原则是难以解决的。要把科学的原理灵活地、创造性地运用到领导实际中，有效地解决各种问题，就要靠领导艺术了。有领导艺术，得心应手，则收效大；没有，只能是生搬硬套，甚至会适得其反。这就如同医学的基本理论不能代替临床诊断和手术技能一样，领导科学理论也不能代替领导艺术。比如说，领导科学在讲领导者要善于运筹时间时，强调要有勇气并机智地拒绝不必要的事，但哪些事是不必要的，如何机智地加以拒绝，就不是领导科学所能解决的，而要靠领导者的经验，靠一些直觉的判断，即靠领导艺术来解决。当你正在忙着处理一件事关全局的工作时，有人来访，要谈一些个人问题，这是要拒绝的。但是，你如果生硬地讲：“我没有时间与你谈这些事。”那么他就不高兴，认为你架子大，对你有意见。你如果换个说法，可能就好一些。假如你说，“实在对不起，现在我正忙着某件急事，能不能换个时间或你先找某人谈谈。”他理解了不谈的原因，就不会产生什么积怨。所以，领导艺术与领导科学在实际工作中并不是分得极清的，往往是同时运用的。

2. 领导艺术可以促进领导科学的发展。领导科学不是凭空产生的，是在丰富的实践中总结出来的。领导者在领导工作中，不断积累经验，创造出丰富多彩的领导艺术，通过总结，其中有些内容就可以上升到系统化、理论化的高度，成为领导科学的内容。所以，学习掌握了领导艺术，不仅可以更深刻地理解和运用领导科学知识，也会为丰富和发展领导科学提供理论来源。

3. 领导科学能提高领导艺术水平。领导科学不但不否

定领导艺术，而且能帮助和提高领导艺术，使领导艺术建立在科学理论指导的基础之上，更符合领导规律，更带有自觉性，从而把领导艺术提高到新的水平。

所以，我们既要注重学习领导科学，也要重视学习和掌握领导艺术。

三、领导艺术为领导工作增辉

领导艺术作为一种熟练的领导技能，一经领导者掌握和熟练应用，往往使领导者感到开展工作得心应手，不仅事半功倍，而且领导工作大增其辉。因为：

1. 领导艺术使领导决策具有创造性。决策是创造性的活动，它总是以改变现状为前提的。昨天的决策再好，也绝不能代替今天的决策，否则就不需要决策。因此，也可以说，没有创新就没有决策。身负重任的领导者，随时都会遇到几道难题，按照常规思维 and 老套套去决策，往往无妙着可弈。相反，采取非常规方法，往往能拿出令人羡叹的绝招来，使之云开冰释，胜者将成果更丰，危者将绝路逢生。以“空城计”为例，在兵临城下之时，如按常规的办法，不是调兵，就要弃城而逃。而空城之计，使得诸葛亮绝路逢生。在无产阶级革命的历史上，老一辈无产阶级革命家创造性的决策就更多了。

2. 领导艺术使领导工作具有灵活性。把原则性与灵活性巧妙地结合起来，是领导艺术的一个特点。领导艺术是领导者面临复杂多变的客观情况，审时度势，而采取的及时、恰当的处置方法的才能。领导工作有了灵活性，就可以在千变万化的客观事物面前，善于应变，因时、因地、因事而异，采取恰当的方式不断解决新问题，取得新进展。而没有

领导艺术的灵活性，在新问题面前常常是一筹莫展。

3. 领导艺术有助于提高领导效能。提高领导效能是每个领导者所追求的。领导效能是由领导目标与领导效率两个因素决定的。在提高领导效率方面，领导艺术的绝妙运用，往往是许多物质条件所不可能达到的。靠领导艺术来提高工作效率，表现在两个方面：一是领导者自身的效率提高，二是有效地调动下属积极性，提高整体的工作效率。掌握了调动积极性的领导艺术，能够及时了解群众的思想情绪，采取有效的方法，增强群众的积极性；掌握了选人用人的领导艺术，就能做到人尽其才，政通人和；掌握了授权的领导艺术，领导者便如同长了“三头六臂”，大大提高工作效率。

4. 领导艺术使领导工作具有和谐性，产生一种和谐之美。领导工作的和谐是很重要的。音乐的和谐，如节奏、配合等产生美感。领导工作的和谐，在节奏上也表现出快慢有序，主次协调。领导艺术讲统筹兼顾，如果我们领导者善于把握全局，在千头万绪的工作之中，抓住主要矛盾，化繁为简，相互协调，有条不紊，从容不迫，不是一种和谐之美吗？领导工作有节奏，也是一种美。比如说，我们要搞一个大的生产会战，会战前各部门按部就班地把一切物质条件准备好，思想动员扎扎实实，好似部队整装待发，一声令下，万马奔腾，势如破竹。领导艺术使领导工作充满了美，这个作用不可轻视。没有表演艺术的演员是蹩脚的演员，其表演不会得到人们的喝采。同样，没有领导艺术的领导者也不会是高明的领导者，不会得到人们的佩服。领导艺术使领导者、领导工作充满美感，自然而然就会增强领导者的吸引力、号召力和影响力。这种感召力和凝聚力，虽然是一种无形的力量，但是领导者时时刻刻会感受到的。

四、学习领导艺术的途径和原则

领导艺术作为一种科学的方法，是在长期的工作实践中不断摸索和总结出来的，这就需要我们各级领导在学习和实践两个方面下功夫，同时还要坚持正确的原则，使领导艺术水平不断提高，并日臻完善。

（一）善于学习

领导艺术具有非规范化的特点，往往是因人、因事、因地而异，时过境迁，不好模仿。从表面上看，似乎是无从学起，但实际上，既可以在书本知识中研读，又可以在实践中学习。领导艺术除了创造性、灵活性特点之外，还有综合性、实践性的特点。所谓综合性，是指领导者的智慧、学识、才能、胆略、经验的综合反映，是领导者的素质、能力在方法上的体现。所谓实践性，是指领导者把对客观对象的认识和改造的规律运用到领导实践中，把实践中产生的丰富经验进行咀嚼、消化、体味、揣摩而形成的熟练的习惯和技能。依此特点，就要在提高个体素质和实践方面努力。其中，学习和掌握丰富的理论和实践知识对提高领导艺术有极其重要的作用，因此，要善于学习，广收博览，采众家之长。历史和现实证明，渊博的知识是领导艺术的源泉，凡具有高超领导艺术的人都有比较渊博的知识，或在某一方面有较深的造诣。

首先要学习掌握马克思主义的基本理论和党的路线、方针、政策。领导艺术是灵活性原则性的统一，不掌握马克思主义的基本立场、观点和方法，不了解新时期党的路线、方针、政策，在灵活中就把握不住原则。同时，学习马克思主义特别是唯物辩证法，可以提高我们认识、分析和解决问题

的能力，准确把握历史发展的总趋势，不被各种错误思潮所迷惑，这对于提高领导艺术是必不可少的指导思想。

其次，要学习现代管理科学及领导科学知识，广泛涉猎古今中外历史、人物传记和文学名著。一些工业发达国家，经历了几百年组织大工业生产和现代社会管理的实践，总结和形成了比较完整的领导科学、管理科学的理论及方法，对我们领导现代化建设有很重要的启示和帮助，这些人类文明成果是值得我们吸引和借鉴的。我国理论界的一些同志已经或正在开始结合我们的实际，总结老一代革命家的领导艺术，写出了有中国特色的现代领导科学，很值得一读。除了借鉴现代领导科学成果之外，还应特别注意吸取我国历史上的管理经验。我们看到，在现代管理科学中有关时间与效益的观念，有关战略思想、组织原则、决策方法、选才用人之道等等，几乎都可以从我国古代管理思想宝库中直接或间接找到类似的内容，这说明古今中外的管理具有许多共性的东西。多读一些史书、历史人物传记和文学名著，搜集杰出政治家治国安邦、待人处事的范例，以此深化和发展理性认识，对于提高领导艺术大有益处。

（二）在实践中不断提高

学习了各种知识，掌握了领导科学的理论，就为做好领导工作，提高领导艺术奠定了良好的基础。但这些毕竟是书本的知识，不能代替实践的体验。领导艺术的实践性很强，它源于领导实践，并在实践中不断地得到检验和发展，循环往复，以至无穷。离开了实践，领导艺术既不能产生，更不可能提高。因而，要掌握领导艺术，只有通过实践，不断地总结自己的经验，使之上升到理性的高度，逐步摸清领导艺术的运用规律，才能比较熟练地掌握领导艺术。

（三）学习运用领导艺术要遵循的几条原则

第一，必须服从正确的领导目的。学习运用领导艺术的目的在于提高领导效能，调动各方面的积极性，而不是为艺术而艺术。能用常规的、简便的办法解决的问题，就可不去用艺术的办法。哗众取宠，故弄玄虚，耍花架子，对提高领导效能不但毫无意义，而且适得其反。

第二，必须服从科学。领导艺术的价值和作用是在符合领导活动规律之上的，离开了科学，凭主观臆想去干，注定要失败。

第三，必须服从领导道德规范，不搞政客权术。领导艺术与政客权术在待人处事上都有比较含蓄、不直来直去的特点，表面上看似乎有某种相似之处，但二者有本质区别。①两者目的不同。领导艺术是为了提高领导效能，更好地为人民利益工作，而权术总是以卑鄙的手段来达到不可告人的目的。②两者方式不同。领导艺术是光明正大的，在人民内部可以坦诚于群众，而政客权术则是隐蔽的，惯于施展两面手法的。③两者后果不同。领导艺术总是围绕正当目的、有效方式进行的，后果一般比较好。即使有失误，也容易得到别人的谅解，而搞权术的人一旦被人识破，必然遭到大多数人的唾弃。鲁迅先生讲得好：“自古以来，依靠权术而成大事的未所闻也。”所以，搞权术既无好的结果，又违反社会主义道德要求。

关于重视学习领导艺术的问题就讲这么多，目的是引起大家重视。各位领导同志者积累了一定的领导经验，这对于提高领导艺术是十分有利的条件。只要大家重视学习，勇于实践，勤于总结，就可以大大提高我们的领导水平，从而推进改革开放和四化建设事业的顺利进行。

决策中的领导艺术

大至治国安邦，小到经营管理，凡是领导者与管理者总是要作出种种决策。决策正确与否直接关系到领导活动的效能和成败，而能否作出正确的决策又与领导者的决策艺术水平有着密切的关系。所以，历来的领导者都十分注重提高自己的或群体的决策艺术水平。

一、决策正确与否是领导工作成败的首要问题

(一) 领导决策的含义

什么叫决策？简单地讲就是作决定。用毛泽东同志的话来说，就是“出主意”，一切计划、决议、命令、指示等等，都属于“出主意”一类。实际上，决策广泛存在于社会生活之中，不论高层领导还是中层与基层领导，在进行领导和管理工作中，都面临着决策问题。日常工作中人们常说“研究个意见”、“把某件事定下来”或“拿个主意”等，实际上也是决策的意思。从一定意义上讲，领导活动就是决策的制定和实施的过程。决策的制定属于认识世界的活动，决策的实施属于改造世界的活动。我们一般讲的决策是指决策的制定过程。这种制定的过程，如果从层次上来划分，分为高级决策或宏观决策；中级决策或中观决策；基层决策或微观决策。但是，不论属于哪种层次的决策，决策的涵义一般都是人们对

未来实践的目标以及实现目标的方法与手段所作的决定。

（二）决策是领导者的首要职责

我们提倡领导者要抓大事，而在领导工作中，决策是对全局最有影响、最有决定意义的环节和大事。

第一，决策是领导活动的起点，决定领导活动的方向。领导活动是领导者有目标的实践活动，要达到什么目标，为什么要达到和怎样达到这个目标等一系列重大问题都是在决策时应该首先确定的。决策是领导活动的起点并规定领导工作的方向，而后的领导活动主要是执行性的。假若方向错了，重大措施不合理，都将导致以后领导工作的失败。

第二，决策是领导活动的核心。决策作为领导活动的总体目标和总的战略措施，一经确定，便制约着领导活动中的具体内容和方法，同时又为其提供服务和保证。而决策一经修订或调整，与之相关的组织、方法等也要随之变动。所以，决策是牵一发动全身的决定性的因素。

第三，决策是成败的关键。事业成败的因素很多，但首要的是决策的正确与否。假如决策的目标错了，那么，组织工作越严密，方法措施越有力，人的积极性越高，造成的危害也越大。古语中的“南辕北辙”讲的就是这个意思。方向错了，速度越快离目标越远。比如，我们要开发某个产品，如果不准确地掌握市场信息，确定研制的产品是市场上已滞销或多家企业已经上马的东西，那么，产量越高，很可能积压越多，损失也越大。所以，决策的失误往往造成最大的损失；而决策的失败，往往导致最惨痛的败局。越是高层次的领导，越是如此。在我党的历史上，历次伟大的胜利和巨大成就的取得都是富有创造性的科学决策带来的。反之，每一次大的失误，特别是全局性的错误，首先是决策的错误，这

些决策的错误不但在当时造成了巨大的损失，而且让人们多年饱尝其苦果，有些是不可挽回。所以，对于具有战略性质的决策，既要有敏锐的判断力和恢宏的气度，同时，又要反复地精心地加以论证，必须象周恩来同志所讲的，要“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰，”不可掉以轻心。

二、经验决策与科学决策

关于决策的类型，有关书籍从不同的角度分出了几十类。根据我们实际工作的需要，有必要讲讲经验决策与科学决策的问题，其它的不在这里一一赘述。

（一）经验决策向科学决策发展是社会发展的客观要求

经验决策与科学决策的区别主要在于决策的来源、程序与方法上的差异。一般来说，经验决策是凭借领导者个人的阅历、知识和智慧进行的，有时也利用幕僚、谋士们的协助，但决策的成功与否主要取决于领导者阅历是否丰富，知识是否渊博，智慧胆略是否过人。经验决策的过程大多是在领导者个人头脑中进行的，没有明显和固定的程序、模式，也没有一套系统的理论和方法。所以，以往的决策从本质上讲是靠个人的素养和经验进行的，故称之为经验决策。

如何看待经验决策呢？纵观几千年的人类文明史，特别是在科学技术不发达的年代，确有许多政治决策和军事决策运筹于帷幄之中，但决胜于千里之外。比如，在我国东汉三国初期，由于刘备采纳了诸葛亮的“隆中献策”，而使当时力量弱小的刘备站稳了脚跟，呈现出魏、蜀、吴三分天下的争雄局面。这种成功的经验决策正确地反映了客观事物的规律。至于程序问题，实际上经验决策也有一定的程序，大致是收集情况、调查研究、提出方案，最后加以决断。由于这

些步骤都是在领导者头脑中进行的，所以不象科学决策的程序、方法那么明显、固定和自觉。应当说，经验决策适应了当时社会政治、军事、经济和其它领域的发展水平。但是，经验决策在思维方法上缺乏或限制了创造性，其局限性已为愈来愈多的人所认识。

随着现代社会的发展，特别是社会化大生产和科技革命带来的一系列重大变化，致使社会活动的规模、影响和参与程序越来越大，越来越复杂，越来越多变。任何一项大的决策，其参变量之多、活动规律之复杂、输入和输出信息量之大，都是以往的小生产所无法比拟的。因此，在进行决策时，就要从战略到战术、从宏观到微观、从全局到局部、从横向到纵向、从经济效益到社会效果等进行周密的论证工作等等。这一切大量的信息收集、整理、周密论证完全靠领导者个人的经验和智慧是难以胜任的。而且，时间与机遇又是瞬息万变的，机不可失，失不再来。任何固步自封、因循守旧、优柔寡断、模棱两可，都会坐失良机；任何心中无数、考虑欠周、粗枝大叶、仓促行事，都可能出现失误。而一旦失误，其危害性是难以估量的。因而，决策从经验发展到科学势在必行。举例来说，我们要上个炼油厂的项目，至少要考虑资金问题、原油产量问题、生产品种和产品销路问题、偿还贷款问题等等。其中仅选址的问题就要考虑运输及成本、水、电、环保、地质、生活供应等等。如此诸多的因素，显然靠领导者个人的经验是难以胜任的，非由专家们分门别类地加以研究不可。一般来说，科学决策包含下列内容：

①严格实行科学的决策程序。科学决策的程序可分为八段，即发现问题、确定目标、确定价值准则、拟制方案、分