

现代领导 决策学

★ 廖雄军 赵如锋 著

★ 广西民族出版社

廖雄军 赵如锋 著

现代领导决策学

广西民族出版社

现代领导决策学

廖雄军 赵如锋 著

责任编辑	韦家武
封面设计	朱俊杰
责任校对	何建水
责任印制	蓝剑风
出 版	广西民族出版社
经 销	广西新华书店
印 刷	广西区计委印刷厂
开 本	850 × 1168 1/32
印 张	15.25
字 数	370 千
版 次	1999 年 12 月第 1 版
印 次	1999 年 12 月第 1 次印刷
印 数	1—1000 册

ISBN 7-5363-3734-5/C·102

定价：23.00 元

领导事业成于领导决策——

行政领导 + 正确决策 = 政绩

军事领导 + 正确决策 = 胜利

企业领导 + 正确决策 = 效益

领导事业败于领导决策——

行政领导 + 错误决策 = 败绩

军事领导 + 错误决策 = 失败

企业领导 + 错误决策 = 亏损



作者1997年夏参加全国第七次领导科学
学术讨论会时在内蒙古草原上留影

作者小传

廖雄军，1958年生，1992年被评聘为副教授。曾任某省社科联委员与某省领导科学研究会副秘书长。1998年被评为“领导科学优秀中青年学者”。现在广州市委党校（行政学院）任教。从1982年至今在全国各地报刊发表领导学、行政学等学科领域的论文及调研文章200多篇。曾有30多项成果获全国、省、市级奖励。独著出版38万字的专著《经济领导学》，合著出版63万字的《现代领导科学概论》，主编出版了《青年思想工作学》、《各式广告海报创作》、《实用法律文书写作》、《实用经济文书写作》、《实用涉外文书写作》、《小发明12法》等10本书，参编《行政领导学》、《领导学》、《领导艺术通览》、《管理理论与实践》等6本书。



作者小传

赵如锋，1955年生，壮族，研究生班毕业，高级政工师职称。长期在各级基层领导岗位工作，历任镇团委书记，县团委副书记，团地委副书记、书记，自治区纪检会检查员，自治区团校党委书记，自治区实施希望工程办公室主任，自治区团市委常委，团中央委员，中共某市委副书记、常务副市长等职务。现为广西区党委宣传部办公室主任。工作之余即兴为文，从1984年至今在全国各地报刊发表论文和调研文章30多篇，主编合编《青年生活向导》、《基层团委书记工作指南》、《现代管理人才与管理艺术》等书。与另一作者合著出版63万字的《现代领导科学概论》。

卷首语

一个符合民众意愿，符合客观规律的正确的重大决策，可以使国家由衰转兴，民富国强，惠泽子孙！

一个违背民众意愿，违背客观规律的错误的重大决策，就会使国家由盛变衰，民穷国弱，殃及子孙！

古往今来，有多少英雄人物和领导决策者，高瞻远瞩，深谋远虑，运筹帷幄，决胜千里，促进社会发展，推动历史进步，流芳百世，名垂千古！

古今中外，有多少历史人物和领导决策者，目光短浅，急功近利，优柔寡断，错误决策，祸国、殃民、毁业，阻碍社会发展，身败名裂，遗臭万年！

谁也说不清，因企业领导人的正确决策，产生过多少企业诞生、成长、走向辉煌的故事！

谁也说不清，因企业领导人的错误决策，导演了多少企业衰退、停业、走向破产的悲剧！

序

潘 琦

领导决策是领导活动的核心，是领导干部的首要职责，也是衡量领导者工作能力、领导水平高低的重要标志之一。领导决策学，是当今兴起的一门学科，开展对这门学科的研究，对于提高领导者的现代领导水平、科学决策水平，适应现代社会发展有极其重要的意义。

古往今来，有多少英雄人物高瞻远瞩，深谋远虑，运筹帷幄，决胜千里，推动社会历史的发展，名垂千古！有多少历史人物和现代领导决策者，因“一念之差”，“一步之错”，“一着不慎”而酿成大错，导致“满盘皆输”，“全军覆没”，“身败名裂”。无数事实证明，领导活动的成败往往取决于领导者决策的科学与否。

领导决策是一个科学的体系、完整的动态过程，它不只是指对备选方案的选择，即通常所说的“拍板”，而且包括调查研究，摸清情况，提出问题，确定目标，拟定方案，方案评估，实施方案直到实现目标等多个环节。领导决策学，便是从理论与实践的结合上对这诸多的环节进行全面、系统、科学的论述、概括、提炼、升华，使领导决策理论化、系统化、科学化，总结出领导决策的规律性，以适应现代化要求。近年来，随着人们对探索领导决策所应遵循的客观规律的自觉性的提高，人们越来越深刻地认识到提高领导决策有效性的唯一途径就是实现领导决

策的科学化。领导决策学的研究目前已形成一股热潮。

当今，国内外形势错综复杂，各种新情况、新问题层出不穷。国内正处在改革开放和计划经济体制向社会主义市场经济体制的转轨时期，旧的体制已经打破，但还在一些环节发生影响，新的体制正在建立，出现了许多复杂的情况。是与非，真与假，发达与落后，文明与愚昧，真理与谬论，美好与丑恶，道德与非道德等意识杂揉和并存，甚至碰撞，对同一事物往往会产生各种甚至截然相反的看法，由于社会高速发展，客观现实变化很快，人们的认识往往容易陈旧落伍。国际上，我们面临着一个科技突飞猛进，竞争日趋激烈的世界，知识经济的到来，加快了世界经济一体化，经济全球化。在这种复杂的形势下，要求领导者必须保持清醒的头脑，作出科学的决策，否则将会造成难以估量和无法挽回的损失。因此，提高领导决策科学化水平，既是历史的要求，又具有鲜明的时代特征。

廖雄军、赵如锋两位同志是年轻的理论工作者，他们在基层当过领导，也有高层党政机关工作的经历。在实践中，他们深切体会到领导决策的极端重要性。这些年来，他们以高度的政治责任感对领导决策学进行全面、系统的理性思考，经过三年的艰苦笔耕，写出了几十万字的书稿。这本《现代领导决策学》学术专著的出版，凝聚着他们的心血和汗水。它为广大领导干部学习领导科学、领导决策科学理论与方法，提供一本新的生动的读本。领导科学的学术园地里又开放出一朵鲜花。

目前国内出版的领导决策学著作还不多见。廖雄军与赵如锋合著的这部著作具有一定的开拓性。读罢书稿，我感到这本著作有如下几个特点：

一是该著作体系比较完整，结构比较严谨，构筑起了一门新兴分支学科的系统框架。

二是理论与实践相结合，特别是注意紧密联系中国各级各类领导干部的领导决策工作实践经验，进行理论概括和阐述，使该书较好地体现了理论性与应用性的统一。

三是本书具有新颖性，这种新颖性表现在对整个学科框架的新的设计（即理论体系新）。立论角度新，如“领导决策评估”、“领导决策责任”、“领导决策水平”等章节给人一种耳目一新之感。同时该书的编排方法新，使人易于阅读，给人一种整齐的美感。

我想，这些特点，就足以说明作者为了本学科的发展和应用所具有的匠心了。而这种种设计和写作思路是很宝贵的，它是新学科生根、开花、结果的必不可少的条件。

大量的历史和现实的事实都表明，把握领导决策的科学规律，是作出正确的领导决策的前提；不遵循领导决策科学规律，一定作不出正确的领导决策。因此，领导干部学习与研究领导决策科学原理，应用领导决策科学理论，努力提高领导决策的科学化水平，意义十分重大。

新时期的领导干部与领导决策者，应以现代的、科学的、全面的、系统的观点，去看待领导决策问题。

新时期的领导干部与领导决策者，应以跨世纪的历史使命感和责任感，去正确对待领导决策问题。

新时期的领导干部与领导决策者，应努力为实现领导决策工作的科学化而作出自己应有的贡献！

1999年10月8日

目 录

序	潘琦
---------	----

第一章 领导决策学导论

(2)第一节 领导决策学的形成

- (2) 一、创立领导决策学的必要性
- (8) 二、创立领导决策学的可行性

(13)第二节 领导决策学的研究对象与研究内容

- (13) 一、领导决策学的研究对象
- (14) 二、领导决策学的研究内容
- (15) 三、领导决策学的基本特征

(16)第三节 领导决策学的研究方法

- (16) 一、系统的方法
- (17) 二、逻辑的方法
- (18) 三、历史的方法
- (18) 四、比较的方法

(19)第四节 创立领导决策学的意义

(19) 一、领导决策学是领导决策者的良友

(20) 二、领导决策学是学科丛林中的新苗

第二章 领导决策概述

(21)第一节 领导决策的基本概念

(21) 一、领导决策涵义

(22) 二、领导决策活动

(22) 三、领导决策本质

(23) 四、领导决策特点

(25) 五、领导决策二态

(26) 六、领导决策指标

(27) 七、领导决策三度

(28)第二节 领导决策要素

(28) 一、领导决策主体

(29) 二、领导决策客体

(29) 三、领导决策目标

(30) 四、领导决策结果

(31) 五、领导决策情势

(32) 六、领导决策后果

(33)第三节 领导决策范畴

(33) 一、领导决策中的灵敏与迟钝

(34) 二、领导决策中的准确与谬误

(34) 三、领导决策中的保守与冒进

(35) 四、领导决策中的获得与损失

(35) 五、领导决策范畴与决策效益的关系

第三章 领导决策类型

(36)第一节 领导决策类型概述

(36) 一、领导决策类型的涵义

(37) 二、领导决策类型的划分

(37) 三、领导决策分类的意义

(38)第二节 领导决策类型 (上)

(38) 一、国际决策与国家决策

(39) 二、地方决策与部单决策

(40) 三、集体决策与个人决策

(42) 四、有效决策与备用决策

(43) 五、最优决策与满意决策

(45) 六、一致决策与求异决策

(46) 七、定性决策与定量决策

(48) 八、经验决策与科学决策

(49) 九、原始决策与渐进决策

(51) 十、战略战役与战术决策

(53) 十一、宏观中观与微观决策

(55) 十二、高层中层与基层决策

(57)第三节 领导决策类型 (下)

(57) 一、常规性决策与非常规性决策

(59) 二、绝对性决策与建议性决策

(60) 三、程序性决策与创造性决策

(62) 四、进攻性决策与防御性决策

(63) 五、追踪性决策与突破性决策

(64) 六、新问题决策与新条件决策

(66) 七、确定型非确定型与风险型决策

第四章 领导决策原则

(69)第一节 领导决策原则概述

(69) 一、领导决策原则的涵义

(69) 二、领导决策原则的作用

(70) 三、领导决策原则的运用

(71)第二节 领导决策原则的客观依据

(71) 一、领导决策活动的基本规律

(73) 二、领导决策活动的一般规律

(75) 三、领导决策活动的特殊规律

(75) 四、领导决策活动的个别规律

(76)第三节 领导决策的一般原则

(76) 一、确定性原则

(77) 二、灵活性原则

(77) 三、方向性原则

(78) 四、系统性原则

(79) 五、信息性原则

(80) 六、预测性原则

(80) 七、民主性原则

(81) 八、可行性原则

(82) 九、科学性原则

(83) 十、行动性原则

(84) 十一、价值性原则

(84) 十二、公开性原则

(85) 十三、例外性原则

(86) 十四、有弹性原则

(86) 第四节 领导决策程序中的原则

- (86) 一、领导决策全过程的原则
- (88) 二、确定决策目标时的原则
- (89) 三、拟定备选方案时的原则
- (90) 四、选择方案要遵循的原则
- (91) 五、领导决策实施中的原则

(92) 第五节 各类领导决策的原则

- (92) 一、确定型决策原则
- (93) 二、非确定型决策原则
- (93) 三、风险型决策原则
- (94) 四、竞争型决策原则
- (95) 五、常规型决策原则
- (95) 六、非常规型决策原则
- (96) 七、多目标决策原则
- (97) 八、集体性决策原则

第五章 领导决策主体**(98) 第一节 领导决策主体概述**

- (98) 一、领导决策主体的内涵
- (99) 二、领导决策主体的构成
- (102) 三、领导决策主体的职能
- (103) 四、领导决策主体的职位
- (104) 五、领导决策主体的职权
- (104) 六、领导决策主体的职责
- (105) 七、领导决策主体的权威

(106)第二节 领导决策主体的类型

- (106) 一、果断型领导决策者
- (107) 二、多虑型领导决策者
- (108) 三、顽强型领导决策者
- (109) 四、温和型领导决策者
- (109) 五、集权型领导决策者
- (110) 六、民主型领导决策者
- (111) 七、自由型领导决策者
- (112) 八、惩罚型领导决策者
- (112) 九、自我型领导决策者
- (113) 十、部属型领导决策者

(114)第三节 领导决策主体的决策风格

- (114) 一、领导决策风格的涵义
- (114) 二、领导决策风格的差异
- (115) 三、领导决策风格的类型

(118)第四节 领导决策主体的能力

- (118) 一、领导决策主体能力的内涵
- (119) 二、领导决策主体的判断能力
- (120) 三、领导决策主体的分析能力
- (121) 四、领导决策主体的综合能力
- (121) 五、领导决策主体的决断能力
- (122) 六、领导决策主体的创新能力
- (123) 七、领导决策主体的优化能力
- (123) 八、领导决策主体的组织能力
- (124) 九、领导决策主体的指挥能力
- (125) 十、领导决策主体的控制能力
- (125) 十一、领导决策主体的应变能力

(126) 十二、领导决策主体的自检能力

(127) 十三、领导决策主体的交往能力

(127)第五节 领导决策集团的结构

(127) 一、领导决策集团的基本涵义

(128) 二、领导决策集团的心理结构

(129) 三、领导决策集团的知识结构

(130) 四、领导决策集团的专业结构

(130) 五、领导决策集团的年龄结构

(131) 六、领导决策集团的智能结构

第六章 领导决策思维

(133)第一节 领导决策思维概述

(133) 一、领导决策思维的涵义

(134) 二、领导决策思维的原则

(135) 三、领导决策思维的过程

(136) 四、领导决策思维的程序

(138)第二节 领导决策思维品质

(138) 一、领导决策思维的逻辑性

(138) 二、领导决策思维的预见性

(139) 三、领导决策思维的广阔性

(140) 四、领导决策思维的灵活性

(140) 五、领导决策思维的独立性

(141) 六、领导决策思维的敏捷性

(142) 七、领导决策思维的确定性