

现代素质教育丛书

领导 决策

徐湘江 编著

吉林文史出版社
吉林音像出版社

领导决策

徐湘江 编 著

吉林文史出版社
吉林音像出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代素质教育丛书 / 徐湘江编著—长春:吉林文史出版社,
2006.2

ISBN 7 - 70802 - 214 - 2

I. 现… II. 徐… III. 领导学—现代

IV. I209.34

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 003134 号

领导决策

编 著:徐湘江

责任编辑:张西琳

出版发行:吉林文史出版社 吉林音像出版社发行
吉林音像出版社

社 址:长春市人民大街(4848 号) 邮 编:130021

印 刷:华创印务有限公司

版 次:2006 年 2 月第 1 版

印 次:2006 年 3 月第 1 次印刷

印 张:128

字 数:2880 千字

开 本:850mm × 1168mm 1 / 32

版 号:ISBN 7 - 70802 - 214 - 2

定 价:384.00 元(共 16 册)

前 言

领导决策是指享有领导权力的领导者或领导机关,为达成特定的管理目标,在综合考虑各种需求和可能性的基础上,为处理领导权力范围内的事务而进行的一种决定政策、对策和方案的活动过程。

与一般性的决策活动相比较,领导决策具有几个明显的特点:

- 1、领导决策主要是组织决策。
- 2、领导决策主要是非常规型(非程序化)决策。
- 3、领导决策主要是风险型决策和不确定性决策。

从决策后果看,一般可分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策三种。从领导概念的要求来看,领导决策能力集中体现在风险型决策和不确定型决策。

4、领导决策的内容具有多样性,包括业务管理决策和内部管理决策两种。

毛泽东曾经说过,领导就是两件事:一是决策,二是用人。领导决策是领导活动的最前端,决策的水平直接影响到领导活动的开展,关系到领导活动成败的大事,也是关系到全局利益的大事。具体说,领导决策的地位和作用集中体现在几个方面:

1、决定领导活动的成败。领导活动的进程、结果,目标的实现,首先就取决于领导决策。决策的水平的高低、决策的正确与否,直接影响到领导活动的展开和领导行动的效果。

2、领导决策是领导活动中最经常性、大量的工作。领导决策不仅是战略的决策,而且是在决策的执行过程中不断修正决策的过程;领导决策不仅是根本性的决策,也包括临时性的决策,应对危机、处理复杂事务的决策;其内容十分广泛,其行为始终伴随着领导活动的全过程。

3、决策是领导的主要功能,是领导活动的主要体现。领导的远见卓识就是通过决策集中体现,而用人只能是对决策以后领导活动的一种控制。

本书对领导决策的过程与方法、目标、决策方案的制定、决策的实施、监督与反馈、领导决策体系(领导决策系统、决策咨询系统和决策信息系统)等等各个方面,通过全面分析及展望领导决策的发展趋势,来为领导决策的科学化、民主化、群体决策和智能决策,建立了全面而又完整的实施指导纲要及其详细内涵。

此书虽说是由我们集体编写,但如果其中尚有若干可取之处,首先应归功于为数众多的先行者在本领域的长期辛勤的耕耘。书里吸取了海内外许多专家的研究成果,其已为学界所熟知的,不再一一注明出处,以省篇幅。谨在此一并致谢。

编者

2006年元月



目 录

MU LU

第一章 领导决策基础	1
一 领导决策概念	2
二 决策是领导工作的核心内容	4
三 领导决策要素	9
四 领导决策类型	12
五 领导者决策素质	21
六 领导决策原则	23
第二章 领导决策能力	29
一 领导者与决策	30
二 领导者决策过程中的能力要求	32
三 领导决策能力的训练	42
四 领导决策能力运用典范	45





第三章 领导决策方法	51
一 预测方法	52
二 调查研究法	56
三 宏观决策方法	66
四 可行性分析方法	73
五 系统决策方法	76
六 信息决策方法	86
第四章 领导决策手段	91
一 领导者需要助手	92
二 决策的智囊机构	95
三 内部咨询与外部咨询	109
四 怎样获得真正客观的咨询建议	114
五 怎样与助手相处	119
六 下属的“顾问”团	124
第五章 领导决策的超常规性	129
一 创造性的逻辑方法	131
二 奇特的非逻辑方法	136
三 现场拍板决策	144
四 跳出习惯的定势	148
第六章 领导决策程序	159
一 领导决策程序的内容	160
二 领导决策过程	161
三 领导决策前的问题确定	178





五	领导指挥自动化	116
第七章	领导检查艺术	121
一	领导监督检查	122
二	领导检查标准	123
三	领导检查内容	126
四	领导检查的方式与方法	127
五	领导检查总结	129
第八章	领导交际艺术	131
一	领导交际	132
二	领导交际的重要性	134
三	了解公众欲望的技巧	140
四	把握他人情感的方式	143
五	改变他人认知的交际	145
六	对上交际	147
第九章	领导军事外交艺术	155
一	领导军事外交	156
二	领导外交的关键	158
三	领导外交与武力	161
四	领导外交策略	164
五	领导外交与用间	167
第十章	领导用权艺术	173
一	正确运用法定权	174
二	巧妙地运用强制权	177
三	恰当地运用奖赏权	181
四	正确运用权力性影响力	183
五	善于运用非权力性影响力	186
六	巧妙地运用专长权	194





七 授权的作用	196
八 授权的原则	198
九 授权的类型	199
十 授权的技巧	200
第十一章 领导增效艺术	207
一 时间与增效	208
二 简化与增效	209
三 会议与增效	212
四 语言与增效	214
五 激励与增效	223
六 创新与增效	224
第十二章 领导说话的艺术	227
一 领导说话的态度	228
二 说话的礼节	229
三 善于营造说话的气氛	232
四 说话过程中如何放松自己	235
五 要注意说话时的不良习性	238
六 回答难题的策略	240
七 赞美的艺术	244
八 善于寻找话题	246





第一章 领导决策基础

毛泽东同志说：“领导的责任，归结起来，主要是出主意、用干部两件事。”这里讲的出主意，就是指的决策。领导的过程，就是制定决策、实施决策的过程。决策正确与否，关系到领导工作的成败，关系到社会主义事业的兴衰。由于我国社会主义建设是全新的事业，面临的任务比以往任何时期都更加艰巨更加复杂，因而进一步实现决策科学化也就更加迫切了。要实现领导决策的科学化，只有认真总结丰富的决策经验，吸收现代科学成果，学习和研究已经大大发展和深化了的新的决策理论、决策方法等，使决策科学化成为现实，才能适应新形势的需要。





领导决策概念

所谓决策，是人们在改造世界过程中寻求并实现某种最优化预定目标的活动。决策即是作出决定。对决策，有广义和狭义两种解释。广义的解释，把决策理解为一个动态的过程，它包括制定决策和实施决策；狭义的理解，只把决策理解为方案的最后决断，即通常说的“拍板”。我们把决策作为领导的基本职能，研究的是决策的全过程。科学决策是建立在科学基础之上的，是相对经验决策而言的，是符合客观事物的真实面目及其发展规律的决策，它有科学的决策理论、决策体制和决策程序。







决策是领导工作的核心内容

战国时期,太行山脚下,在一条南来北往的大道上,两匹骏马拉着豪华的木轮车向北奔驰,忽然,马车停下来,驾车人遇到了认识的魏国人季梁。

“我要到楚国去。”驾车人告诉季梁。

“哎呀,楚国是在南方啊!”季梁吃惊地说。

“那怕什么!我的马是最善跑的好马。”

“可是你的路走错了!”

“没关系,我的盘缠很充足!”

“盘缠足也不行,这不是往楚国去的路。”

“别操心啦,我驾车技术高超得很,难道还有去不了的?”驾车人说罢,长鞭一甩,扬长而去。

季梁望着他的背影,长长地叹了口气说:“唉,你的方向搞错了,马越快,路费越多,技术越好,只能离楚国越远啊!”

这个“南辕北辙”的故事,令人深思,它启迪着人们,做任何事情,都必须要有正确的方向。方向对了,





有了好的条件,才会产生好的成果;方向错了,付出的努力越大,造成的错误反而越严重。那么,如何来保证正确的方向呢?这就需要有正确的决策。决策,就是对努力方向的抉择,是人们为实现一定的目标而进行的行为抉择和行为设计。“南辕北辙”的故事从反面告诫人们,方向性的决策具有十分重要的意义。

关于决策,我国古代就有很丰富的思想遗产和成功实例。《孙子兵法》、《战国策》、《史记》、《资治通鉴》等一系列著作中,都记载了我国古代很多的决策思想和决策方法。三国时期诸葛亮作《隆中对》,结果使刘备建立了蜀国。元末朱元璋采纳“高筑墙、广积粮、缓称王”的建议,结果创立了明王朝。这些古代决策,都仅仅是经验决策,即主要依靠个人的阅历、知识和智慧,凭直接经验作出的决策,它与今天所说的科学决策不完全是一回事。现代决策已经从古代的以经验决策为主,发展到以科学决策为主。

(1) 决策有以下几个方面的特征:

①它围绕着一一定的目标或任务展开,是为实现一定的远大目标或任务而进行的。

②决策方案必须是能够付诸实施的,不能实施的决策方案是无用的,不准备实施的决策方案也是多余的。

③决策必须是在确定的条件下,寻求优化的目标和达到目标的最优途径。不追求优化,决策就失去了意义。





④决策必须是若干个有价值的方案 and 选择。如果只有一个方案就无从选择,也就无所谓决策。

(2)从领导科学的角度看,决策是领导工作的核心,在现代社会中,领导者的首要职能就是决策。决策之所以在领导工作中占据着如此重要的地位,主要有以下原因:

①在现代社会化大生产条件下,社会活动越来越复杂。社会的经济、政治、文化各种要素互相作用,社会各个部门的活动相互制约、相互影响,并且社会活动越来越多变。科学技术的进步、市场的变化、新问题层出不穷地出现,这一切都需要领导者审时度势、统观全局,于千头万绪中抓住主要矛盾,权衡利弊,及时作出有效可行的决策。因此,现代的社会化大生产把决策的地位推到了前所未有的高度。

②在领导工作中,决策与领导者的其他职能相比处于核心的地位。领导者的其他职能主要是:建立组织机构,选用人才,激励群众的积极性,日常指挥与管理,对外交往等等。与这些职能相比,决策是第一位的。因为决策是确定领导者的奋斗目标的工作,它规定着领导者的努力方向。如果没有目标和努力方向,那么其他一切工作就无从谈起。如果决策失误,即在目标的错误与方向错误的情况下,其他工作做得越好,问题就越大,损失就越严重。

(3)决策是领导工作的核心,这一点越来越成为各级领导者的共识。





决策在领导工作中的核心地位,就要求各级领导者对决策工作必须十分重视和谨慎,决不能马虎从事。

现代决策,必须进行科学决策。所谓科学决策就是指按照一定的科学程序,运用现代科学技术和方法进行决策。现代科学决策已成为一门科学,它是研究如何运用现代科学技术和方法来进行决策。运用于决策的现代科学技术和方法主要有:系统论、控制论、信息论、运筹学、概率论、规划论、电子技术、计算机技术等。

在讲求科学技术的同时,决策还要讲究艺术。因为现代社会生活是极其复杂的,不仅社会划分为经济、政治、文化等众多的系统,而这些系统之间又是相互制约、相互作用的,每一个系统内部,又有无数的子系统,每一个子系统又包含着许许多多的社会因素。这些子系统之间、社会因素之间又是相互作用、相互制约和相互影响的,从而使社会生活呈现出错综复杂的局面。社会生活的极其复杂性,就决定着领导者的决策不能仅仅依靠技术的、程序模型的方法。还需要讲求艺术,即需要依靠在科学素质的基础上灵活运用个人经验和综合能力,特别是创造力来进行活动。所谓决策艺术,就是指决策者个人在决策过程中所运用的高超的工作技巧,即科学地、高度灵活地、创造性地作出最优决策的技巧。

在领导艺术体系中,决策艺术处于核心地位。这是由决策在领导工作中的核心地位所决定的。既然决策工作规定着其他领导工作的方向,那么,决策艺术与





其他领导艺术相比也就显得十分重要。

决策艺术需要洞察力和创造力。决策的本质就是创造。因为决策是面向未来,即根据现在决策未来和在预测未来的基础上决策现在。为了决策的成功,为了把握未来,就必须具有洞察力和进行创造性思维的能力。没有洞察力和创造力,就难以完成对重大问题的风险的决策和非程序的决策。

决策艺术需要灵活性。复杂的社会生活中,存在着许多不确定的因素,所以,决策者就必须要有敏锐的目光、聪慧的大脑,灵活多变,随机决策。

决策技术还需要借助于个人经验乃至直觉。个人经验和直觉虽然具有很大的片面性,但是,经验都来自于亲身实践,直觉有很大的真实性和实际操作性,借助于经验,决策时能够更好地发挥出主观能动性,从而更具有艺术成分。

