

LINGDAO HUODONG ANLI PINGDIAN

DECISION



领导活动案例评点

决策卷



主编 魏同悟

广西人民出版社

领导活动案例评点

决策卷

主 编 魏同悟

副主编 陈文英

撰稿人 魏同悟 陈文英 陈希亮 王秋波

徐丽君 刘小梅 郭秀兰

广 西 人 民 出 版 社

《领导活动案例评点丛书》编委会

主 编 孙钱章

常务副主编 刘维林 张海焘

副主编 刘明辉 王军朴 金 瑞 宋协娜

魏同悟 陈文英 刘 刚 邱霈恩

编 委 (按姓氏笔画排列)

丁儒明 王军朴 王淑君 王西凉

王仁碧 王旭玲 王纪和 布仁布和

孙钱章 孙黎海 刘春盈 刘 刚

刘明辉 刘维林 李大为 李春林

李 恒 乔继宁 宋协娜 吴 毅

吴德纯 吴兆金 邱霈恩 陈文英

郑深远 林修果 金 瑞 张海焘

郭文祥 翟金学 殷雅平 戴维新

魏同悟

学习 借鉴 提高

孙钱章

20 世纪即将过去，21 世纪即将到来。在跨向新世纪的征途中，建设有中国特色的社会主义事业，既面临难得的机遇，又面临严峻的挑战，任重而道远。经济体制改革要取得突破，政治体制改革要继续推进，精神文明建设要切实加强，要使这几个方面围绕现代化经济建设这个中心相互配合、相互促进，把我们的事业全面推向新世纪。因此，必须把教育广大干部，努力建设高素质的干部队伍，培养和造就千千万万的治党、治国、治军的领导骨干人才，放在十分重要的位置，抓紧抓好。

跨世纪的宏伟目标和艰巨任务，要求广大干部必须具备适应新形势和新任务的高素质，即优良的政治素质、组织管理素质、业务素质、健康的心理素质和身体素质，从而不断提高自己的洞察能力、适应能力、调控能力以及处理各种复杂难题的综合能力，增强工作的原则性、系统性、预见性和创造性，切实肩负起重大的历史责任。

各级各类的领导者要提高自己的素质和能力，基本途径无非是这样两条：或向古人 and 别人学习，或向实践学习，在实践中锻炼提高。通过不断地学习和实践，不断地研究和探索，不断地总结和提炼，把自己武装起来。领导与管理作为人类社会活动的一种特定分工、特殊劳动，在人类发展史上积累了大量的经验和知识，取得了丰硕的成果，是人类优秀文化宝库中的一个重要部分，完全可以也十分应该大力挖掘，引以为鉴，发挥其应有的作用。

领导与管理，在不同的时代，不同的地域，不同的民族和不同的历史条件下，呈现出不同的特点，但其中又有共通的地方和一般的规律，这是个性与共性、个别与一般的辩证法。我们要掌握的则是带有共性的、一般的规律性的东西，即领导科学。进入本世纪 20 年代以来，随着生产社会化时代的发展，领导科学已经逐渐成为一门受到人们公认的独立的科学。领导科学是从人类的历史与实践中，从领导与管理的经验和艺术中总结提炼出来的，是通过一个个具体生动的领导实践案例体现出来的。共性离不开个性，共性总是寓于个性之中，并通过个性而存在，通过个性体现出来。因此，从一个个具体生动的领导实践案例入手，对其进行深入剖析、体会、思考、借鉴，是学习和掌握领导科学的基本途径之一。世界上很多国家在对中高级管理人员进行培训的过程中兴起的案例教学证明了这一点。

摆在读者面前的这套《领导活动案例评点丛书》，正是从实用角度考虑，向读者展示一个个古今中外的典型的领导案例，并以领导科学的基本原理为指导，对案例进行画龙点睛

的评析，引导读者结合自己的实际经验，从这些案例和评析中悟出一些相关的道理，以矫正自己的领导行为，丰富自己的领导知识，增进自己的领导智慧，提高自己的领导水平。因此，这套丛书的最大特点不是灌输，而是引导，让读者通过一个个典型案例，从别人的成功与失败、经验与教训中，体味、思考和借鉴、提高。

需要说明的是，自改革开放以来，领导科学的著作如雨后春笋般涌现出来，目前已不下几百种。其中有关领导案例评析或评点的著作占了不小的分量。但搞成一套丛书，从领导决策、领导用人、领导运筹管理、领导方法艺术、领导体制、领导素质等诸多方面精选案例，进行评析，使各部分的内容自成体系，同时又能包揽领导科学的理论全貌，这还是第一次。也许这也正是广西人民出版社的独到之处。从事领导科学教学与科研的同仁都记得，广西人民出版社曾于1983年公开出版了由夏禹龙等同志编写的领导科学的第一部著作——《领导科学基础》，为领导科学日后的大发展立下了不可埋没的功勋。事隔十几年，该社又敢为别人先，组织出版这套中外领导案例评点丛书，这是有眼光的，也是有气魄的，不能不令人敬佩。

在此，我衷心祝愿广大读者能从该丛书中汲取到更多的领导科学的知识营养，使领导科学深深地扎根、开花、结果！书中不足之处，也敬请广大读者批评、指正！

（孙钱章，中共中央党校校委委员、中共中央党校函授学院院长、博士生导师）

前 言

领导决策，是领导者或领导群体在一定的社会历史条件下，为达到某种目的，遵照一定的思想原则或行为准则，不断地发现问题、解决问题，实现组织目标的活动过程。领导决策是一项系统工程，它是由决策的主体、客体、条件、环境等决策要素和调查研究、发现问题、确立目标、科学预测、优选方案、组织实施、指挥协调、监督检查、反馈修正等一系列行为或环节相互联系、制约、协调运动、不断发展的全过程。跨世纪领导者应以现代的、科学的、全面的、系统的观点，去看待决策问题。

领导决策，是领导活动的核心，也是领导者的第一职责。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，促进社会历史发展，名垂千古！有多少历史人物和现代领导者因“一念之差”、“一步之错”、“一着不慎”的错误决策，导致“满盘皆输”、“全军覆没”、“身败名裂”。无数事实证明，领导活动的成功往往取决于决策的科学与否。跨世纪的领导者，应以跨世纪的历史使命感和责任感，去正确对待决策问题。

党的十一届三中全会以来，我国广大领导干部在贯彻执行党中央作出的一系列重大决策的实践中，总结、积累了许多十分有益的决策经验。这是一笔宝贵财富。

江泽民同志指出：“我们党在领导革命、建设和改革的过程中，一贯重视历史经验的借鉴和运用。毛泽东同志多次要求全党要学习历史。他曾经讲过，指导一个伟大革命运动的政党，如果没有革命理论，没有历史知识，没有对于实际运动的深刻的了解，要取得胜利是不可能的。……希望我们的各级领导干部，认真地读一点历史，首先要了解中国的历史。中国的发展离不开世界，为了适应扩大国际交往的需要，更好地学习借鉴世界各国的长处，还要了解世界的历史。以史为鉴，可以知兴替。今天的中国是历史的中国的发展，作为当代中国的领导干部，如果不了解中国的历史，特别是中国的近代史、现代史和我们党的历史，就不可能认识和把握中国社会发展的客观规律，继承和发扬我们党在长期斗争中形成的光荣传统，也就不能胜任领导建设有中国特色社会主义的职责。”^① 作为一名跨世纪的领导者，应该更懂得如何珍惜这些宝贵的文化遗产，应该更知道如何学习和借鉴这些难得的决策知识和经验，应该更善于思考、谋划、设计和创造美好的 21 世纪的中国的未来。

为了便于广大领导干部更好地了解、学习、研究和借鉴历史的、他人的决策思想和实践经验，更好地总结、概括、提

^① 摘自江泽民《努力建设高素质的干部队伍》，《人民日报》1996年6月24日。

高现实的、自己的决策思想和经验,做好开拓未来的工作,我们从古今中外的大量著名决策案例中,精选了198个,略加评析,编纂成此书。此书的编纂体例设计,是根据孙钱章教授关于“建立健全领导决策科学体系”的主要思想设计的。全书共分决策原则、决策类型、决策情势、决策信息与咨询、决策制定和决策实施六大部分。这种体例设计,不但便于领导者从决策的全局和全过程全面系统地把握决策问题,也便于读者能在思考某一决策问题时,同时了解和借鉴古今中外的政治、经济、文化、军事、外交等方面的决策经验或一些带有共同性的问题,更便于读者从这些生动、具体和教益性强的案例中,直接了解和借鉴到一些对自己有益的决策理论、思想、原则、程序、方法和艺术。

为了更好地实现本书以上的编纂目的,我们力求以马克思主义的立场、观点和方法,运用现代领导决策理论,结合现代领导决策实践,着重从如何做好现代决策的角度,对所收集的案例作了归纳、总结、概括、分类和启发性的点评。但每一个案例所预示的问题和值得人们深思或借鉴的经验,往往是多方面的,我们只能根据某一案例在本书体例设计中所处的位置有所侧重。但愿这些粗浅之见,无碍于读者广为联想、深入思考、不断创新思路,起到画龙点睛、抛砖引玉的功效。

最后,我们衷心希望广大读者能对本书提出批评指正,更希望此书能伴随您一起迎接21世纪的到来,一起步入21世纪的辉煌。

作者

1997年6月6日

目 录

1	前 言
1	第一篇 决策原则
4	一、坚持实事求是、理论联系实际的原则
4	赵括纸上谈兵导致全军覆没
7	任弼时同志救了我们
9	“大跃进”的深刻教训
13	批判“两个凡是”
18	二、坚持民主与集中相统一的原则
18	彭德怀为何被罢官
22	充分发扬民主的“七千人大会”
25	珠海的一场全民大讨论
27	三峡大决策
31	三、坚持以大局为重的原则
31	西安事变的和平解决
34	刘、邓大军顾全大局挺进大别山

38	百万大裁军
42	斯大林不愿放弃基辅的后果
44	四、坚持当前利益与长远利益相统一的原则
44	吴王纳“螳螂捕蝉”之谏而罢兵
45	西沃德为什么敢买下“大冰箱”
47	粟裕深谋远虑留兵中原
50	跨世纪的浦东开发大决策
53	五、坚持原则性与灵活性相统一的原则
53	朱德毅然决定“找范石生去”
58	毛泽东为争取和平亲赴重庆谈判
64	临安造纸厂该不该破产
66	让外商成片开发洋浦
69	六、坚持改革创新与持续发展的原则
69	秦始皇改建郡县制
71	万里大胆借地给农民
75	中国海洋石油公司迈向海外的第一步
78	莲花味精集团不惜血本治理环境污染

81 第二篇 决策类型

84 一、远谋战略决策

84	毛泽东顺势而谋挺进中原
89	天津开发区的“三为主”发展战略
92	使日本起死回生的三大战略决策

98 二、智谋战术决策

98	毛泽东声东击西四渡赤水
100	大庆安装公司以退为进开辟新市场
103	燕京啤酒厂的两种促销战术

105	联想集团“瞎子背瘸子”的战术
108	三、众谋集体决策
108	“没有领导”的遵义集体大决策
111	众谋治国良策
116	德黑兰集体决策联合抗德
121	四、勇谋风险决策
121	毛泽东果敢出兵抗美援朝
126	周恩来立断抗洪决策
127	健力宝的胆识
129	尼克松冒险打开中美关系大门
133	五、稳谋渐进决策
133	逐步对外开放建立经济特区
138	逐步建立社会主义市场经济体制
145	六、善谋追踪决策
145	毛泽东弃攻长沙转上井冈山
149	二万五千里长征落脚何处
153	石家庄电视机厂为什么能再度辉煌
156	第三篇 决策情势
159	一、顺应形势之变
159	把握国际形势，打破中美僵局
163	吴厂长因势制宜开拓新市场
166	适应新形势变“小京九”为“大京九”
168	二、合乎民意之情
168	袁世凯因称帝而丧命
172	“宜将剩勇追穷寇”
176	顺乎民意粉碎“四人帮”

180	三、善借声势之威
180	曹刿“一鼓作气”克敌制胜
182	朱可夫巧用探照灯突破德军防线
184	皮尔·卡丹靠“卖树荫”大发其财
187	四、凭借地利之利
187	艾森豪威尔巧借风雨之歌成功登陆
190	广西发挥地区优势促进经济发展
193	“一围”“一退”的不同决策效果
196	五、巧借人和之力
196	太平天国“天京变乱”的后果
199	“一汽”与“金杯”联合发挥整体优势
202	柯达公司重返日本市场的诀窍
204	第四篇 决策信息与咨询
207	一、调查研究
207	“粗枝大叶要害死人”
209	刘少奇深入农户体察民情
211	总书记鼓励农民说实话
212	马寅初三下浙江探索人口理论
215	太原电石厂有一支救命的信息小分队
218	二、广开言路
218	唐玄宗自食绝谏路之苦果
221	韦尔奇依靠“大家出主意”
223	土光敏夫的“合理化主义”
226	三、勇于进谏
226	张学良哭谏“停止内战，一致抗日”
228	粟裕大胆建议中央军委改变渡江南下计划

231	四、善于纳谏
231	毛泽东采纳党外人士的提议实行精兵简政
233	邓小平倾听科学家和教育家的意见
236	宝钢领导尊重专家意见攻克难关
239	五、利用信息
239	毛泽东与斯诺夫妇合影的含义
242	镇海炼化打开了通向世界的窗口
244	斯大林为何敢作出从东部调军的决策
247	“大宇”有效利用信息走向世界

250 **第五篇 决策制定**

253	一、发现问题，正确判断
253	邓小平对香港回归问题的界定
256	美国低估了导弹的价值
259	福特研制埃德塞尔汽车的决策为何失误
263	二、把握关键，确立目标
263	中国跨世纪的宏伟发展目标
269	宝钢敢花 300 亿元买个现代化
271	赫鲁晓夫胡定目标
273	三、看准本质，科学预测
273	粟裕料兵如神的诀窍
277	一次科学的预测救了 1371 条人命
279	科学预测使春兰集团再获新生
282	四、拟订方案，多方论证
282	深圳机场选址方案之争
284	西安保留古城风貌的决策论证
287	宝钢工程是下马还是继续

290	五、权衡利弊，优化选择
290	引滦入津走哪条路线为好
293	深圳电视台对建网方案的优化选择
296	杜鲁门投弹日本的真正意图
300	六、抓住机遇，当机立断
300	南德集团靠“飞天计划”名扬天下
303	列宁不失时机发动十月革命
306	菲利浦公司经久不衰的诀窍
309	《华盛顿邮报》因“水门事件”身价倍增
311	第六篇 决策实施
314	一、正确理解，坚决执行
314	童华正确理解皇上的旨意
316	“完整解放大上海”
319	二、准备充分，措施得当
319	上海第三次武装起义之前
323	武钢做好“大分流”前的准备工作
325	山西省扶贫到户的三项措施
330	“小天鹅”是怎样腾飞的
333	波、英抗德一负一胜的原因何在
338	三、指挥协同，宏观调控
338	周恩来成功指挥核试验
340	准格尔煤田开发决策好梦难成
343	四、监督检查，保质保量
343	月赤察尔进行现场监督的精神
345	贺龙一拐棍捅出的问题
347	海尔集团为何砸毁 76 台不合格冰箱

349	IBM 公司保证服务质量的经验
353	五、及时反馈，知错改错
353	一项敢于揭发错误、纠正错误的决议
356	彭雪枫知错改错的精神
359	任弼时为被错划成富农的农民平反
361	肃清“左”倾思想，纠正“洋冒进”

第一篇 决策原则

原则,是人们观察和处理问题的行为准则。正确的决策原则,是人们在正确认识、科学总结、精确概括决策活动客观规律的基础上所确立的用以指导和规范决策行为的准则。在现代领导决策过程中,需要我们的领导者或决策者严格遵守以下主要原则:

第一,坚持实事求是、理论联系实际的原则。坚持这一原则,要求决策者一要从中国国情的实际出发,结合马克思列宁主义、毛泽东思想和邓小平理论,运用马克思列宁主义的立场、观点和方法,将具体的待决策问题放到中国和世界的大环境中,去系统地考察、分析和判断,找到解决具体问题的理论、方法和策略。二要从待决策问题的实际出发,结合现代决策科学理论,运用现代决策方法和技术,正确地