



*Juece fanglüe lun*

# 决策

## 方略论

王永生 著



人民出版社



*Juece fanglüe lun*

C834  
WYS/121

# 决策

## 方略论

王永生 著



人民出版社

10074

封面题字:沈 鹏

策划编辑:吴学金

责任编辑:李椒元 陈光耀

装帧设计:肖 辉

责任校对:周 昕

### 图书在版编目(CIP)数据

决策方略论/王永生著. —北京:人民出版社,1999.9(2011.8 修订)

ISBN 978-7-01-010084-5

I. ①决… II. ①王… III. ①决策学 IV. ①C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 148347 号

## 决策方略论

JUECE FANGLUE LUN

王永生 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京四环科技印刷厂印刷 新华书店经销

1999 年 9 月第 1 版 2011 年 8 月第 2 版 2011 年 8 月北京第 1 次印刷

开本:700 毫米×1000 毫米 1/16 印张:25.5

字数:209 千字 印数:00,001—10,000 册

ISBN 978-7-01-010084-5 定价:55.00 元

# 序 言

决策科学既是古老的科学，又是新兴的科学。说其古老，是由于它作为一项行动的选择，则在人类实践中早已存在，如同人类的历史一样悠久。说其新兴，是因为决策科学正式诞生于20世纪40年代，国内外对此研究的时间还不够长。我们知道，决策科学是以决策问题为研究对象，探讨和阐述决策基本规律，为决策活动提供理论、原则、方法和步骤，以求得最佳决策的科学。因此，它属于领导科学。科学技术的进步和社会发展，直接影响着领导方式、管理方式的变革。不同的历史时期，对领导者的素质和决策能力有着不同的要求。我们已经进入知识经济时代，而知识经济时代，政治、军事、文化、生产方式，乃至战争的战法，正在发生着质的变化。这就对领导者的素质和决策能力提出了更高的要求，而科学决策就显得尤为重要。

王永生同志《决策方略论》在这个时机出版，让人想起了杜甫“好雨知时节，当春乃发生”的诗

句，应该说是可喜可贺，可嘉可许。《决策方略论》从决策思想、决策要素、决策原则，到决策应用、决策程序、决策能力，以及决策方法和决策品格，都进行了系统、完整而又深刻、细致的阐述。作者以高度的事业心和强烈的责任感，从国家繁荣、事业成功的高度，论证了决策的重要。以科学的态度运用哲学、政治学、心理学、信息学、行为科学乃至伦理学等知识，对如何决策、作何种决策以及决策者所具备的素质等，进行了令人信服的运筹和设计。《决策方略论》是永生同志继《用人方略论》、《领导方略论》之后的又一专著，形成了他独具特色的“三论”。其中值得称赞和提倡的是“行论结合”和“以论带行”。该书联系新时期出现的新形势、新特点、新问题，提供了新见解、新举措、新决策，构成了鲜明的时代性，深邃的思想性，科学的预见性，无畏的创造性，以及实际可行的操作性和耐人咀嚼的可读性。不失为一部指导性强的决策科学，既是决策之道，又是成功之道，还不乏做人之道。我相信读者会从书中悟到决策方略之妙，又会在实践中走出良好的决策之道。愿一切有志的领导同志，从永生同志的“方略”中，悟出自己的方略。

朱石学

# 目 录

## CONTENTS

|          |   |
|----------|---|
| 序 言..... | 1 |
|----------|---|

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>第一章 决策思想</b> ..... | 3 |
|-----------------------|---|

### 一、决策学是关于领导的科学 / 3

1. 决策学是领导的科学 / 3
2. 研究决策学的目的是科学决策 / 7
3. 决策学的实质是探寻管理之道 / 9

### 二、贴近人民是领导决策的灵魂所在 / 10

1. 为人民谋利益是决策的根本点 / 10
2. 人民群众是决策价值的最高裁决者 / 13
3. 决策必须为人民群众谋利益 / 15
4. 决策要靠集体的智慧和力量 / 17

### 三、求实是决策的指导思想 / 19

1. 领导决策必须坚持求实精神 / 19
2. 领导决策要有创造精神 / 21

3. 决策者要有扎实理论和实践根底 / 22

#### 四、决策者有思想才能解放思想 / 24

1. 有“思想”才能解放思想 / 24
2. 没有文化的决策者是没有魅力的 / 25
3. 模糊思维不模糊 / 27
4. 谋定而动是决策者有思想的重要方法 / 28

#### 五、决策的合理性 / 30

1. 合理性是决策规范的表现 / 30
2. 法制是规范决策的保障 / 31
3. 决策要追求最大合理性 / 33
4. 尊重规律是决策合理性的前提 / 34

#### 六、决策科学要以人为本 / 35

1. 决策科学是认知与评价的统一 / 35
2. 决策者的高素质是事业成功的关键 / 38

#### 七、科学决策的规律性 / 40

1. 决策的模式及选择 / 41
2. 特色决策与渐进决策 / 44
3. 科学决策的认知控制 / 47
4. 决策思路的超常性 / 49

## 第二章 决策要素

..... 53

### 一、决策者的素质 / 53

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 1. 富于民主意识是现代决策者的突出特征 / 53 | 53 |
| 2. 知识素养是高素质决策者的基石 / 55    | 55 |
| 3. 招数多少是衡量领导能力高低的标志 / 56  | 56 |
| 4. 防止群体决策中的个人倾向 / 58      | 58 |
| 二、预测和决断是决策者的硬本领 / 60      | 60 |
| 1. 善于预测是决策者的真本领 / 60      | 60 |
| 2. 善断是决策者的基本功 / 63        | 63 |
| 3. 博闻广识是决策者能力的体现 / 65     | 65 |
| 三、决策者要有健康的心理素质 / 67       | 67 |
| 1. 理智的决策者要调整从众心理 / 68     | 68 |
| 2. 要警惕小群体意识 / 71          | 71 |
| 3. 慎待心理定式 / 74            | 74 |
| 4. 决策者要善于适度应变 / 76        | 76 |
| 5. 决策既要积极又要量力而行 / 77      | 77 |
| 6. 决策中的布里丹效应 / 80         | 80 |
| 四、决策者就是落实者 / 81           | 81 |
| 1. 决策者具有决策和落实的双重职能 / 82   | 82 |
| 2. 决策的生命在于落实 / 84         | 84 |
| 3. 落实难的“症结” / 86          | 86 |
| 五、信息是科学决策的基础 / 88         | 88 |
| 1. 没有信息就没有决策 / 88         | 88 |
| 2. 政务信息在决策中的作用 / 89       | 89 |
| 3. 信息技术发展对管理决策的影响 / 91    | 91 |



4. 失去信息就失去一切 / 93
5. 运用信息进行决策 / 96
6. 决策信息的来源要准确及时 / 97

## 六、高科技时代的决策思维 / 101

1. 决策由经验权威向科学权威转变 / 101
2. 高科技时代的决策者应重视形象思维 / 104

## 第三章 决策原则 ..... 109

### 一、科学决策的原则 / 109

1. 科学决策是首要的原则 / 109
2. 科学决策靠科学来保证 / 112
3. 科学决策就是要按客观规律办事 / 113
4. 科学决策必须由人治走向法治 / 114
5. 科学决策能减少可能出现的重大失误 / 115

### 二、民主决策的原则 / 117

1. 决策的民主化 / 117
2. 加强对决策责任的监督 / 119

### 三、群众路线的原则 / 122

1. 群众路线是正确决策的重要保证 / 122
2. 人民的利益决定了决策必须坚持群众路线 / 125

### 四、决策创新的原则 / 127

1. 提高创新素养 / 128

- 2. 谁亮谁就是太阳 / 132
- 3. 创新是领导者的灵魂 / 135
- 4. 领导经验与创新 / 136
- 五、弹性空间的原则 / 138
  - 1. 留有余地求实可行 / 139
  - 2. 留有余地是积极的决策原则 / 141
- 六、决策的科学化和民主化 / 143
  - 1. 现代社会的特点要求决策必须科学化、民主化 / 143
  - 2. 十六字方针是决策民主化、科学化的重要保证 / 144
  - 3. 协调好关系是实现决策民主化的重要环节 / 146

#### 第四章 决策应用 ..... 151

- 一、现代管理中的科学决策 / 151
  - 1. 政策对象化是决策者的重要条件 / 151
  - 2. 整体协调发展是决策的重要基础 / 155
  - 3. 人的主体能动活动是决策的重要环节 / 157
- 二、要重视管理中的经验决策 / 158
  - 1. 经验决策是决策者的智慧 / 159
  - 2. 经验决策有其独特的优势 / 161
- 三、从经验决策到科学决策 / 164
  - 1. 科学决策优于经验决策 / 164

2. 管理是决策在时间上的累积 / 167
3. 树立科学的决策观 / 169
4. 从狭义的科学决策到广义的科学决策 / 170
5. 无为也是腐败 / 172
6. 决策者的大度是赢得民心的基础 / 173

#### 四、决策活动中的创造性思维 / 174

1. 创新决策主体 / 174
2. 超前性和反向性创造思维 / 177
3. 创造性思维是一种综合能力 / 178

#### 五、建立决策责任制势在必行 / 180

1. 决策应坚持法制化 / 181
2. 决策者应树立法制观念 / 183
3. 决策者应增强责任制意识 / 185

#### 六、原则性与灵活性在决策中的应用 / 187

1. 原则性与灵活性的内在统一性 / 188
2. 原则性与灵活性都孕育于全局性 / 189
3. 原则性与灵活性存在于系统性 / 192
4. 原则性和灵活性运用的关键是把握好“度” / 193

### 第五章 决策程序 ..... 199

#### 一、科学决策的程序 / 199

1. 发现问题确立目标 / 199

2. 拟订方案进行论证 / 201
3. 综合评估择优定案 / 202
4. 决策实施追踪决策 / 203
5. 注重系统决策 / 205
- 二、决策过程的行动环节 / 209
  1. 决策过程应有合理的程序 / 209
  2. 大胆提出尚待证实的假设 / 211
  3. 挑选拟制方案者搞好模型建立 / 212
  4. “摸着石头过河”是一种有效的决策模式 / 214
  5. 防止蝴蝶效应与门槛效应 / 216
- 三、决策者要有自己的工作思路 / 219
  1. 决策者应有独创性的工作思路 / 220
  2. 决策者应有超常性的工作思路 / 221
  3. 决策者应注意“距离” / 221
- 四、决策者要有所为有所不为 / 224
  1. 决策者应深谙为与不为的实质 / 224
  2. 决策者的人缘好不等于威信高 / 227
  3. 决策者出文章不等于出水平 / 228
  4. 决策者有点子不等于有能力 / 229
  5. 决策者资历老不等于经验多 / 230
  6. 众人通过不等于决策正确 / 231
- 五、减少集体决策中的失误 / 232
  1. 集体决策的利与弊 / 232

2. 练好素质内功，提高决策水平 / 234
3. 集体决策的行为选择 / 236
4. 决策者要正确处理少数与多数的关系 / 237

## 第六章 决策能力 ..... 241

### 一、做一个高素质的决策者 / 241

1. 具有很强的政治敏锐性 / 241
2. 具有很强的识人能力 / 243
3. 具有很强的创新意识 / 248
4. 具有很强的群众观点 / 249

### 二、应急决策与解决棘手问题的能力 / 251

1. 领导者要提高应急决策能力 / 251
2. 决策者要勇于解决棘手问题 / 254
3. 提高决策能力至关重要 / 256
4. 决策能力是领导水平的主要标志 / 259
5. 决策者要有较高的思维效率 / 261

### 三、决策要有高手 / 264

1. 妙计安出的乘势决策 / 265
2. 决策确定性的权变 / 267
3. 决策者应注意莫浮躁 / 269
4. 勇于承担风险是提高决策成效的关键环节 / 271
5. 决策者怎样摆脱逆境 / 272

## 四、智囊与决策 / 275

1. 科学决策还必须重视智囊作用 / 275
2. 决策智囊的职责 / 279
3. 尊重决策智囊的独立性和客观性 / 282

## 五、缜密思维是决策的可靠保证 / 283

1. 缜密思维是决策的可靠保证 / 283
2. 多视角性是决策者应重视的思维方式 / 284
3. 决策中的发散思维和直觉思维 / 285
4. 类比在决策中的应用 / 287

# 第七章 决策方法 ..... 291

## 一、大胆决策小心实施 / 291

1. 有所作为小心谨慎 / 291
2. 大胆决策小心实施的操作要点 / 294
3. 决策的忌讳 / 295
4. 决策者应明确“技术处理”的危害 / 298

## 二、没有调查就没有决策权 / 299

1. 调查研究是科学决策的先决条件 / 300
2. 对待“是非”有学问 / 306
3. 开展批评有诀窍 / 307
4. 决策者要言信行果 / 309

## 三、决策的艺术 / 310

1. 在追求科学决策过程中提高艺术 / 310
2. 刚柔相济的决策艺术 / 312
3. “一把手”的决策艺术 / 314
4. 副职的决策艺术 / 317
5. 面向基层的决策艺术 / 318

#### 四、决策与协调 / 320

1. 协调是领导风格的特色 / 321
2. 协调能力是决策者综合素质的体现 / 322
3. 协调中要感悟忍耐 / 323

#### 五、决策者不可乱拍板 / 326

1. 决策误区的客观现实性 / 326
2. 现场拍板脑要清 / 328
3. 群体决策中的决策“难产” / 330
4. 决策失误现象及原因分析 / 333
5. 以言举人与滥举者要罚 / 336

### 第八章 决策风格 ..... 341

#### 一、决策者的修养 / 341

1. 决策者应自觉学习理论 / 341
2. 决策者应追求高尚品行 / 344
3. 决策者应正确对待组织、他人和自己 / 349

#### 二、决策者的高境界 / 356

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 1. 决策者贵清正淡明志 / 357            |     |
| 2. 决策者要讲官格 / 360              |     |
| 3. 决策者的从容与实干 / 364            |     |
| 4. 当面说短背后道长 / 366             |     |
| 5. 清官之乐 / 368                 |     |
| 三、决策者用人格力量去管理 / 370           |     |
| 1. 人格管理的魅力是无限的 / 370          |     |
| 2. 决策者要记人之善忘人之过 / 373         |     |
| 3. 王国维的“三境界”是决策者品格力量的源泉 / 374 |     |
| 四、错误决策的腐败效应 / 377             |     |
| 1. 决策错误与错误决策 / 377            |     |
| 2. 领导决策中的情感注入和影响 / 379        |     |
| 3. 容易产生的决策偏差 / 381            |     |
| 4. 条子钉子胆子对决策者的启示 / 383        |     |
| 五、决策者必须讲正气 / 384              |     |
| 1. 讲正气是决策者地位和职责的必然要求 / 384    |     |
| 2. 决策者带头弘扬正气具有特殊的时代意义 / 386   |     |
| 3. 讲正气的核心是解决新形势下如何做人的问题 / 388 |     |
| 后 记 .....                     | 393 |



决 · 策 · 方 · 略 · 论

历史上有影响的人物都是能果  
断作出重大决策的人。