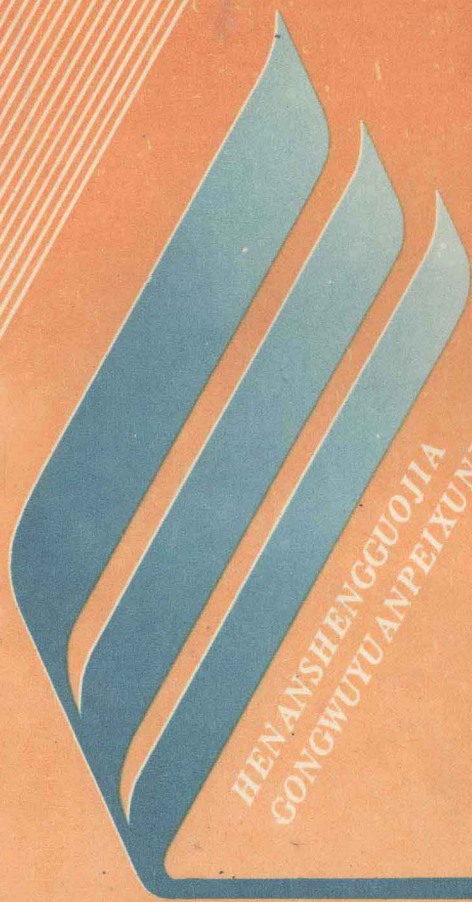


河南省国家公务员培训系列教材



HENANSHENG
GUOJIA
GONGWUYUAN
PEIXUNXILIEJIAOCAI

● 许传福 曹文光 原致光 主编

领导与决策艺术

河南大学出版社

河南省国家公务员培训系列教材

领导与决策艺术

主 编

许传福 曹文光 原致光

副主编

苏秉钧 窦效民 宋俐娟

河南大学出版社

(豫)新登字 09 号

河南省国家公务员培训系列教材
领导与决策艺术

主 编 许传福 曹文光 原致光
责任编辑 王进国

河南大学出版社出版发行
(开封市明伦街 85 号)
河南大学出版社电脑排版
河南大学印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:8 插页:4 字数:200 千字

1995 年 9 月第 1 版 1995 年 9 月第 1 次印刷

印数:1—10000 定价:8.00 元

ISBN7-81041-258-2/B·55

河南省国家公务员培训系列教材

编审委员会

主 任	林艾英		
副主任	许传福	曹中原	刘连超
	尹敬修		
编 委	林艾英	许传福	曹中原
	刘连超	尹敬修	苏秉钧
	张发明	王忠信	程金城
	宋宏志	霍心周	

本书编写者(以姓氏笔画为序)

王翠云	孙龙国	敏 言	兴 民
宋俐娟	张秉义	郑志龙	骆玉安
贺永芳	斯 夫	韩 琦	秦国民
徐 丽	原致光	贾瑞卿	窦效民

提高干部队伍素质
重在培训教育学习

九三年二月一日

重視培訓 優化素質
建設一支高質量的公
務員隊伍。

林文英 93.6.1

序

对国家行政机关工作人员实行正规化培训,是一项具有战略意义的工作,是干部人事制度改革的重要组成部分,是建立有中国特色的公务员制度的重要环节,是提高国家行政机关工作人员政治素质和工作能力的有效措施。

为适应我省深入开展国家行政机关工作人员培训的需要,为公务员制度的实施作好准备,省人事厅组织我省部分院校的专家、教师和具有丰富经验的实际工作者,编写了《社会主义市场经济概论》、《公共行政管理学》、《机关应用文写作》、《公务员行为规范》、《法律基础知识》、《人事管理学》等一套适用于我省国家行政机关工作人员培训的公共课教材。

这套教材具有鲜明的特点:坚持以马列主义、毛泽东思想为指导,以党的路线、方针、政策为依据,吸收最新研究成果,博采众家之长;坚持理论联系实际的原则,在体现内容系统性的前提下,突出针对性、实用性、可操作性;坚持通用性与地方性相结合,在体现我国国情的同时,充分考虑我省的实际,较好地显示了地方特色。

编写这套教材,是搞好我省行政机关工作人员队伍建设的一项基础性工作。我相信,这套教材的使用,将对推动我省行政机关工作人员培训工作的深入开展,对进一步提高我省行政机关管理水平和工作效率,发挥积极的作用。

中共河南省委副书记

1993年5月29日

目 录

绪 论	(1)
一、领导与决策艺术的研究对象和基本内容	(1)
二、领导与决策艺术的特征	(5)
三、学习领导与决策艺术的意义和方法	(8)
第一章 领导的本质、职能和原则	(13)
第一节 领导的本质	(13)
一、领导的含义	(13)
二、领导活动的要素	(16)
三、领导的性质	(20)
第二节 领导的职能	(23)
一、引导职能	(23)
二、指挥职能	(25)
三、组织职能	(26)
四、协调职能	(28)
五、监督职能	(29)
六、教育职能	(30)
第三节 领导的原则	(32)
一、统一领导原则	(32)
二、系统整体原则	(33)
三、分层领导原则	(34)
四、权责一致原则	(36)
第二章 领导结构	(38)
第一节 领导班子结构概述	(38)

一、领导班子结构及其优化的含义	(38)
二、领导班子构成的特点及其结构优化的标准	(40)
三、领导班子结构优化的意义	(42)
第二节 领导班子结构的内容	(45)
一、品德结构	(45)
二、年龄结构	(46)
三、知识结构	(47)
四、专业结构	(48)
五、智能结构	(50)
六、气质结构	(51)
第三节 组成合理的领导班子结构	(53)
一、合理的领导班子结构的含义	(53)
二、发挥领导班子的整体功能	(57)
三、领导班子结构优化的途径	(61)
第三章 领导艺术	(66)
第一节 领导艺术的本质	(66)
一、领导艺术的本质、含义	(66)
二、领导艺术与领导经验	(68)
第二节 领导艺术的五个基本要领	(71)
一、善于把握时机	(72)
二、善于把握分寸	(75)
三、善于把握节奏	(78)
四、善于把握协调	(81)
五、善于把握转化	(83)
第三节 提高领导艺术的途径	(85)
一、努力掌握领导的“常法”，提高领导的 基础修养	(86)
二、努力掌握领导的“变法”，提高领导的	

特殊修养	(89)
第四章 领导效能	(93)
第一节 领导效能的内容和意义	(93)
一、领导效能的含义	(93)
二、领导效能的内容	(95)
三、领导效能的现实意义	(96)
第二节 提高领导效能的途径和方法	(99)
一、运用先进的科学的工作方法	(99)
二、合理科学地支配时间	(104)
三、转变工作作风,提高办事效率	(105)
第三节 领导效能的考评	(108)
一、考评领导效能的标准	(108)
二、考评领导效能的原则	(110)
三、考评领导效能的方法	(113)
第五章 领导与决策的关系	(117)
第一节 决策在领导工作中的地位和作用	(117)
一、决策是领导者的基本职能	(117)
二、决策是管理工作的核心内容	(119)
三、决策与改革开放和现代化建设	(120)
第二节 领导决策与科学决策	(122)
一、领导与决策	(122)
二、传统决策与科学决策	(126)
三、科学决策的原则和条件	(128)
第三节 领导决策的要素与分类	(130)
一、领导决策的要素	(130)
二、领导决策的分类	(134)
第四节 领导决策的指导思想与领导决策民主化 和科学化	(137)

一、领导决策的指导思想	(137)
二、领导决策的民主化	(139)
三、领导决策的科学化	(141)
第六章 领导决策程序	(143)
第一节 发现决策问题,确定决策目标	(143)
一、发现决策问题	(143)
二、确定决策目标	(147)
第二节 拟订决策方案	(151)
一、拟订方案的原则	(151)
二、拟订方案的过程	(152)
三、拟订方案的方法	(154)
四、拟订方案应注意的问题	(156)
第三节 决策方案的选定	(157)
一、决策方案的评选标准	(157)
二、决策方案的评选方法	(158)
三 潜在问题的分析与防范	(160)
第四节 决策方案的实施	(162)
一、准备阶段	(162)
二、执行阶段	(163)
三、总结验收阶段	(164)
第七章 领导决策的途径和方法	(166)
第一节 及时广泛地收集、处理和利用信息	(166)
一、信息的概念及其分类	(166)
二、决策对信息的基本要求	(168)
三、收集、处理和利用信息的方法与途径	(170)
第二节 科学预测及其运用	(172)
一、科学预测的基本含义	(172)
二、科学预测对决策的意义	(173)

三、科学预测在决策中的作用	(174)
四、进行成功预测的诀窍	(177)
第三节 现代技术的应用	(178)
一、计算机用于决策管理的特点	(178)
二、计算机在决策管理中的作用	(179)
三、计算机应用中应注意的问题	(181)
第四节 充分发挥智囊的作用	(183)
一、智囊的含义与组织形式	(183)
二、智囊的基本素质	(184)
三、充分发挥智囊在决策中的作用	(186)
第五节 程序决策和智力激励决策方法	(189)
一、程序决策方法及其应用步骤	(189)
二、智力激励方法及其遵循的原则	(190)
第八章 领导决策者的素质	(192)
第一节 领导决策者素质概述	(192)
一、领导决策者素质的含义和特点	(192)
二、领导决策者素质在领导活动中的意义	(195)
三、领导素质与领导者的影响力	(197)
第二节 领导决策者素质的基本内容	(200)
一、政治思想素质	(200)
二、理论知识素质	(203)
三、领导与决策能力	(205)
四、心理与身体素质	(210)
第三节 提高领导决策者素质的主要途径	(212)
一、刻苦学习	(212)
二、勇于实践	(213)
三、加强教育	(215)
四、定期培训	(216)

第九章 领导与决策艺术在实践中的运用·····	(218)
第一节 怎样当好一把手·····	(218)
一、正确认识一把手的地位和作用·····	(218)
二、一把手要具备组织领导能力·····	(220)
三、一把手要具备运筹决策能力·····	(221)
四、一把手要善于容人用人·····	(222)
五、一把手要处理好与副职的关系·····	(224)
第二节 副职的岗位特征及工作方法·····	(226)
一、副职的岗位特征·····	(226)
二、副职的心理素质要求·····	(230)
三、副职的工作方法·····	(232)
第三节 一般工作人员的工作方法·····	(237)
一、一般工作人员的工作方法·····	(237)
二、秘书人员的工作方法·····	(241)
后记·····	(246)

绪 论

领导与决策艺术是党政干部的必修课,是国家公务员学习和掌握的主要内容之一。领导与决策是该门学科的两个基本概念。“领导”作为名词用是指各行各业的领导者,作为动词用是指领导行为。而决策是领导者对所属社会、组织和部门的各种问题进行处理所作出的决定。领导与决策艺术这门学科具有科学性、阶级性、综合性和实践性特征。它的研究对象是领导与决策活动的特点、方法及其规律。学习领导与决策艺术,对于建设有中国特色的社会主义,提高领导干部的领导水平,实现领导与决策民主化和科学化有着重要作用。学习这门学科应当运用马克思主义的基本原理,坚持理论联系实际的方法。把握这些内容有利于从总体上了解领导与决策艺术的性质、特点,提高学习的有效性和自觉性。

领导与决策艺术是为适应现代社会活动的发展和客观需要而出现的一门新兴学科,它集中阐明了领导与决策艺术的基本原理。担负着领导社会主义现代化建设重任的我国各级领导者,必须认真学习和掌握这门科学。学习领导与决策艺术,首先要了解领导与决策艺术这门学科的特征、研究对象以及学习这门学科的方法和意义。

一、领导与决策艺术的研究对象和基本内容

毛泽东说:“科学研究的区分,就是根据科学对象所具有的特殊矛盾性。因此,对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研

究,就构成某一门科学的对象。”^①领导与决策活动是社会生活的特殊领域,它有特殊的矛盾、特殊的本质和特殊的规律性。领导与决策艺术就是专门研究领导决策活动的特点、方法及其规律的学问。

领导与决策艺术的研究对象,在每一个社会形态中总是具体的和历史的,各种不同社会制度下的领导与决策活动有着质的区别。但这并不意味着各种领导与决策活动毫无共同之处。实际上,不论领导与决策现象多么变化、复杂,都有着共同的特点,都要受到一般的客观发展规律的制约。而我们要研究的主要是社会主义社会大生产条件下领导与决策活动的规律。

领导与决策的研究对象是围绕着领导与决策中的主要矛盾展开的。构成领导活动最基本的矛盾有两点:一是领导者与被领导者之间的矛盾;二是领导者、被领导者与客观领导环境之间的矛盾。领导者主体总是要提出一系列改造自然和社会的目标或对象,希望出现自己所预期的结果,并通过一系列领导活动加以实现。而领导环境总是以自己特有的方式和力量进行“对抗”,具体表现为主观指导与客观实际之间的矛盾。正是由于上述两种基本矛盾的运动变化和发展,才构成了领导决策活动过程。领导与决策艺术的研究正是以这两种矛盾运动过程中各要素之间的作用为对象的。构成领导活动基本矛盾运动的主要要素是领导活动的主体、结构和手段。构成决策活动基本矛盾运动的主要要素是决策主体、决策对象和决策手段。我们只有弄清这门学科的矛盾的特殊性,才能揭示它的运动发展规律,更深入地认识这门科学。

领导与决策工作同其他工作一样,都有它的客观规律性。但领导与决策工作也有许多不确定的随机因素,一切要以时间、地点、条件为转移,在实际中应巧妙运用,灵活处置。否则,领导与决策的

^① 《毛泽东选集》第1卷,人民出版社1991年第2版,第309页。

方法、原则就会变成僵死的教条。古人云“运用之妙，存乎于人”，说的就是这种艺术。尤其应当看到，高级的领导与决策活动，由于范围广泛，因素复杂，情况多变，随机性强，更不能完全把它数学化，最后“拍板”，还得靠建立在领导经验和知识基础之上的定性分析和直觉判断，更需要领导决策艺术。因此，领导与决策艺术不仅要研究领导与决策活动中系统化、规范化的因素，同时还要研究非系统化、非规范化的因素。

领导与决策艺术主要是以公务员队伍中领导干部的领导与决策活动为自己的主要内容。领导与决策是一个动态的概念，是领导的活动过程。这两种活动并不是对等、平行，甚至相斥的领导行为，而是从属、依存于一切领导过程。

首先，领导工作的核心是决策。作为领导干部需要做很多工作，如调查研究，选人用人，指挥协调，检查监督等，但最主要的工作是决策。毛泽东曾对此作过精辟的概括：“领导者的责任，归结起来，主要地是出主意、用干部两件事。一切计划、决议、命令、指示等等，都属于‘出主意’一类。”^①不论从理论上或从实践上讲，领导者的其他工作都是围绕着决策展开的。在领导工作实践中，我们发指示、定计划、下命令等都是决策。在建设有中国特色的社会主义伟大实践中，我们在干着许多前无古人的事业，随时都会遇到新的问题和矛盾，那么如何正确认识并解决这些问题和矛盾，首先需要我们的各级领导动脑筋，想办法，出主意。一个地区、一个单位发展什么，如何发展，怎样长远考虑，如何近期打算，怎样从宏观把握，又如何从微观透视等等，这些构成了领导环节中的中心一环。只有如此，领导活动才会有方向，群众行动才会有目标，才能把广大群众的意愿化为具有统一意志的行动，形成推动社会发展的巨大合力。另外，领导用人也是决策。在一个关键岗位上用什么人、怎么用，将

^① 《毛泽东选集》第2卷，第527页。

对事业产生重大影响。历史上,齐桓公重用管仲,使齐国迅速成为春秋五霸之首,秦赵长平之战,赵王错用了只会“纸上谈兵”的赵括,结果是一败涂地,士卒被杀数十万,从此一蹶不振。在现实生活中,“选对一个人,富了一个村;选对一个长,富了一个厂”的现象比比皆是。但是也不能否认在有些情况下,我们选人用人的失误。许多事实说明,用人也是一项决策,决策是领导职能的核心。

其次,决策对领导活动起着决定性的影响。在红军长征初期,由于王明、李德等决策失误,红军处处被动挨打,损失惨重。遵义会议以后,以毛泽东为首的中央军委作出了正确的决策,实行高度灵活的运动战,巧妙地调动敌人,掌握了长征战略的主动权,为长征的胜利奠定了基础。社会主义建设时期,大跃进和文化大革命的决策失误,又给我国的革命和建设事业造成了巨大损失。党的十一届三中全会,确立了正确的思想路线,作出了一系列重大的决策,给全党和全国人民指明了正确的奋斗方向,极大地调动了全国人民的积极性和创造性,取得了举世瞩目的伟大成就。历史事实反复证明,无论一个国家、一个地区、一个单位要前进和发展,不断从胜利走向胜利,在一定意义上说,直接取决于领导与领导的决策行为。而如何实施领导和决策行为,做到领导与决策的科学性,提高领导效能,就是我们所要研究和学习的主要问题。

值得说明的是,在实际的领导与决策活动中,客观上存在着宏观和微观两个领域。因此在本书中,既要研究宏观的领导与决策规律,又要研究微观的领导与决策技巧。也就是说,坚持宏观与微观相结合,理论与实践相统一,注重实用是该书的出发点。我们从编排体例到取材以至行之于文,都尽力考虑到我国公务员队伍中广大领导干部的实际需要。全书主要阐述了领导干部的领导艺术与决策艺术两大问题,体现出以领导科学为主线,以决策艺术为主要内容的特点。全书以绪论为开篇,以领导艺术和决策艺术为研究内容。前三章集中论述了领导的本质、职能、原则与如何实现领导班