

新时期领导干部能力培养与素质教育 系列

L
现代领导

决策方法与艺术

尤元文 著

XIANDAI

LINGDAO

JUECEFANGFA

YUYISHU

中共中央党校出版社

现代领导决策 方法与艺术

尤元文 著

中共中央党校出版社
·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代领导决策方法与艺术/尤元文著. —北京: 中共中央党校出版社, 2003.9

“新时期领导干部能力培养与素质教育”系列

ISBN 7-5035-2779-X

I. 现… II. 尤… III. 决策学 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 067258 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

北京四季青印刷厂印刷 河北三河燕华装订厂装订

2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

开本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 印张: 12.25

字数: 295 千字 印数: 1—6000 册

定价: 19.00 元

导 论

决策，是领导者众多活动中最频繁、最主要、最基本，同时也是影响最大的一种主体性活动。江泽民指出：“正确决策是各项工作成功的重要前提。”^① 决策正确可以取得事半功倍的效果，如天津市的引滦入津工程对北线方案的选择不仅节省了大量的经费、时间，而且从根本上解决了天津市的供水问题，成为一件功在当代、利在千秋的工程。决策失误则可能造成难以挽回的损失，万里同志指出：“在一切失误中，决策的失误是最大的失误”。^② 如我国 20 世纪 60 年代人口政策决策上的失误，使我国在短短十多年的时间内，人口从 7 亿猛增到 11 亿，如果不是 80 年代以后实行计划生育政策，我国的人口还会进一步膨胀。据专家推测，要消除这种决策失误带来的人口问题影响，即使严格执行一对夫妇只生一个孩子，从 80 年代初算起至少要用 90 年左右的时间才能弥补人口膨胀造成的损失和消极影响。由此可见，决策正确与否影响是非常深远的。要实现科学的、正确的决策，领导者的决策方法和艺术水平起着至关重要的作用。

领导决策是一切决策中最高、最重要的决策。当前，我们正在实施经济和社会发展的一系列重大决策，比如，全面建设小康社会战略、西部大开发战略、科教兴国战略等等。

① 《中国共产党第十六次全国代表大会文件汇编》，人民出版社 2002 年 11 月版，第 34 页。

② 《万里文选》，人民出版社 1995 年 9 月版，第 523 页。

所有这些重大决策，必将使社会主义制度在新的世纪中焕发出无限的生机和活力，使人民群众的物质和文化生活水平有一个极大的提高，使国家的综合国力有较大的增强。同时，新情况新任务对于领导决策也提出了新的要求。为适应这种变化的新条件，各级领导干部应该在自觉认识遵循社会主义现代化建设规律的基础上，掌握现代决策的方法和艺术，不断提高执政能力和领导水平，为实现社会主义现代化的目标而奋斗。

首先，决策是领导者一项经常性的重要工作。毛泽东曾经指出：领导者的责任归结起来是两件事：“出主意”和“用干部”。“出主意”包括制定大政方针和计划，需要从若干个有价值的方案中进行抉择；“用干部”，则是确定用什么样的人，分配给他们何种工作，给予他们何种权力和责任，这些都离不开决策。有关大政方针要领导者决策，有关日常工作问题要领导者拍板。上级有指示，要领导者立即组织行动；下级来请示，要领导者给予及时答复。还有许多紧急意外的突发性事件要领导者迅速及时地做出正确决策。总之，领导职能的发挥，领导活动的开展，都要受制于领导决策。一个领导者如果不懂得科学的决策方法，或者不善于发挥科学的决策艺术，就难以做好领导工作。

其次，领导决策关系着领导工作的兴衰成败。由于领导决策具有战略性、全局性的特点，因此，领导决策的正确与否，关系着事业的兴衰存亡。回顾历史，我们在战略决策方面有许多成功的经验，也有过令人痛心的教训。例如：土地革命战争时期，红军第五次反“围剿”，由于中央领导人战略决策的失误，导致了这次反“围剿”的失败，红军被迫长征；红军长征初期战略决策的错误，导致了3个月内红军的人数损失过半，使党和红军面临覆灭的危险。遵义会议后，由于党中央的正确领导，作出了正确的战略决策，才摆脱了

蒋介石几十万反动军队的围追堵截，从危难中挽救了红军、挽救了党，使红军保存下来并取得了长征的胜利；解放战争时期，1948年秋，党中央、毛主席不失时机地抓住战机，作出了“战略决战”的决策，连续发动了“辽沈战役”、“淮海战役”、“平津战役”，共歼敌150多万，基本上消灭了国民党反动派赖以发动反革命内战的资本，为解放战争在全国的胜利奠定了基础。

建国后的50多年里，我们在国家政治和经济方面的决策，也同样有不少成功的经验和失败的教训。例如1958年的“大跃进”；“公共食堂”吃饭不要钱；人口增长不加控制；60年代发动的“文化大革命”等等。所有这些错误的决策所造成的严重恶果，都给国家和人民造成了不可挽回的损失。相反，改革开放20多年来，党中央在政治、经济、文化教育、卫生等方面作出了一系列符合国情的正确决策，使我们的国家和社会发生深刻的变化，这是世人有目共睹的。

无数的事实和经验证明，采用正确的决策方法和艺术，能指引各项领导活动顺利开展，不断取得成就，使革命和建设事业蓬勃发展；错误的决策方法，“一着不慎，全盘皆输”，会招致重大的损失和挫折，以至整个事业的失败。

再次，领导决策制约着不同范围领导活动的发展方向。领导决策涉及到许多方面、许多部门，这些方面、部门的领导活动，只有共同遵循既定的决策目标而协调行动，才能达到预期的目的。尤其在社会化大生产的情况下，各种专业分工细致无比，各个部门之间互相依赖和互相协作，全球社会生产紧密联系的趋势日益加强。同时，社会生产的发展，科技的进步与自然环境互相冲突又彼此交织在一起。在这种纷繁复杂、难以分割的社会整体联系中，往往“牵一发而动全

身”。随着科学的发展，领导者也越来越注意决策的影响范围和社会效果。例如：大型水库对生态所造成的影响，核电站和大型化工厂的污染所造成的影响等。又如：在国民经济发展决策上，如果只追求重工业的发展，在这方面大量投资，就会造成国民经济比例的严重失调，给各方面的工作带来损失。因此，领导在总体决策中，必须考虑到各个局部、各个环节、各个时期对各方面的影响。同样，一个部门领导者在决策时也要考虑到方方面面，否则也不会成功，或者因小集体受益而使大集体受到损失。历史的无数事实充分说明，领导决策的后果和影响决不是孤立的，而是对整个社会的影响，有时这种影响难以估量。

最后，领导决策是提高领导效能的保证。领导效能的提高，往往是多种因素共同发生作用的结果，要提高领导效能就必须从各有关方面创造有利的条件。在所有这些条件中，领导决策居于重要地位。它是提高领导效能的根本保证。决策目标的确定，理应把领导效能的提高放在首位。只有在决策目标中明确规定领导效能的内容和指标，才称得上是科学的目标；只有根据科学的决策目标制定的计划，才是科学的、高效能的计划；只有根据科学决策确定的组织结构和所设置的组织机构，才能有效地调动有关组织和每个成员的积极性，从而为提高领导效能打下良好基础；只有根据决策目标采取科学的决策方法和运用高超的决策艺术，才能真正发挥科学决策的作用。

既然领导决策及其方法和艺术在领导工作中如此重要，关系如此之大，那么对各级领导者来说，就应该努力学习和掌握科学决策的理论、方法和艺术，不断提高科学决策的水平，减少决策的失误。目前，面对社会主义现代化建设的新情况，我们现有决策水平离决策科学化尚有很大的差距，这对于全面建设小康社会和实现社会主义现代化的伟业是很不

利的。因此，作为一个现代领导者，掌握科学的决策方法和艺术，用科学决策的理论武装各级领导干部，有着非常重要的现实意义。

目 录

导 论	(1)
-----	-------

第一章 领导决策的基本理论	(1)
---------------	-------

一 科学决策是领导者的基本职能	(2)
-----------------	-------

(一) 决策的涵义及特点	(2)
--------------	-------

(二) 决策是领导过程的核心	(6)
----------------	-------

(三) 制定与实施决策是领导者的主要职责	(9)
----------------------	-------

(四) 现代领导者决策思路的选择	(11)
------------------	--------

二 领导决策的一般原则	(15)
-------------	--------

(一) 发展中心原则	(16)
------------	--------

(二) 科学指导原则	(17)
------------	--------

(三) 人民主体原则	(19)
------------	--------

(四) 现实可行原则	(20)
------------	--------

(五) 整体优化原则	(20)
------------	--------

(六) 系统思维原则	(21)
------------	--------

(七) 开拓创新原则	(22)
------------	--------

(八) 快捷高效原则	(23)
------------	--------

(九) 确定一贯原则	(23)
------------	--------

三 领导决策的一般程序	(24)
-------------	--------

(一) 发现问题、分析问题和确立决策目标	(24)
----------------------	--------

(二) 寻找各种相关条件和拟定决策方案	(32)
---------------------	--------

(三) 决策方案的综合评估与抉择	(36)
------------------	--------

(四) 潜在问题的分析与防范	(41)
----------------	--------

(五) 决策方案的实施、监督与反馈·····	(43)
第二章 领导决策的一般方法与艺术·····	(47)
一 领导决策方法和艺术的涵义及特点·····	(47)
二 领导决策的基本方法·····	(50)
(一) 经验判断法·····	(50)
(二) 典型试验法·····	(51)
(三) 决策树方法·····	(52)
(四) 程序决策法·····	(54)
(五) 智力激励法·····	(55)
(六) 随机决策法·····	(56)
(七) 危机决策法·····	(59)
三 领导决策艺术的主要类型·····	(64)
(一) 原则性与灵活性相结合的艺术·····	(64)
(二) 处理全局与局部关系的艺术·····	(75)
(三) 决策的创新艺术·····	(77)
(四) 果敢决策的艺术·····	(81)
(五) 决策“用势”艺术·····	(83)
(六) 决策中争论的艺术·····	(85)
(七) 协调关系的艺术·····	(87)
(八) 逆境决策的艺术·····	(90)
(九) 处置突发事件的艺术·····	(91)
第三章 经济决策的方法与艺术·····	(96)
一 经济领导决策的实质及特点·····	(96)
(一) 经济决策的统一性·····	(97)
(二) 决策对象的复杂性·····	(98)
(三) 决策方法的多样性·····	(98)
(四) 决策要求的严格性·····	(99)

二	宏观经济决策的方法与艺术·····	(99)
	(一) 决策在宏观经济管理中的地位和作用·····	(99)
	(二) 宏观经济战略决策的主要内容和原则·····	(101)
	(三) 宏观经济决策的基本方法·····	(105)
三	企业经济决策的方法与艺术·····	(118)
	(一) 企业经济决策概述·····	(118)
	(二) 企业决策运行控制·····	(122)
	(三) 企业经营决策科学化·····	(126)
	(四) 企业经济决策的方法与艺术·····	(131)
	(五) 现代企业领导者成功决策要旨·····	(135)
第四章	行政决策的方法与艺术·····	(139)
一	市场经济条件下的行政决策·····	(139)
	(一) 行政决策的涵义及分类·····	(139)
	(二) 行政决策必须与社会主义市场经济体制相适应·····	(141)
二	行政决策的基本方法·····	(147)
	(一) 调查研究方法·····	(147)
	(二) 预测的方法·····	(148)
	(三) 方案前提分析法·····	(149)
	(四) 实验与模拟法·····	(150)
三	行政决策的基本程序·····	(151)
	(一) 情报活动——确定决策目标·····	(152)
	(二) 设计活动——拟定备选方案·····	(155)
	(三) 抉择活动——选定行动方案·····	(160)
	(四) 审查活动——决策过程反馈·····	(163)
四	行政决策的科学化·····	(167)
	(一) 行政领导者要有科学决策意识·····	(167)
	(二) 行政领导者要以决策的民主化保	

证科学化·····	(169)
(三) 行政领导者的重大决策要“有法可依”·····	(171)
(四) 科学地处理日常行政事务·····	(172)
第五章 科技文化决策的方法与艺术·····	(175)
一 科学文化与决策活动·····	(175)
(一) 科学文化是当代的先进文化·····	(176)
(二) 科学文化对决策活动的影响·····	(177)
(三) 文化背景是科学决策的中介·····	(179)
二 科技决策方法·····	(181)
(一) 科技决策概述·····	(181)
(二) 科技政策的制定·····	(188)
(三) 项目选择与决策·····	(190)
(四) 成果推广与决策·····	(190)
(五) 技术引进决策·····	(192)
(六) 风险投资决策·····	(196)
(七) 情报调研与科技决策·····	(199)
三 科技决策与科技管理·····	(202)
(一) 政治家与科学家的互补效应·····	(202)
(二) 确立符合实际的技术思想·····	(205)
(三) 现代企业家与中国传统文化·····	(207)
四 知识经济与现代领导决策·····	(209)
(一) 知识经济对领导决策的挑战·····	(210)
(二) 知识经济时代对领导决策的要求·····	(213)
第六章 军事外交决策的方法与艺术·····	(219)
一 军事决策概述·····	(219)
(一) 军事与决策·····	(220)

(二) 情报决策·····	(222)
(三) 指挥决策·····	(225)
(四) 信息革命与军事决策·····	(228)
(五) 从伊拉克战争看军事决策趋势·····	(237)
二 军队领导决策的特点·····	(240)
(一) 以马克思主义哲学为指导·····	(240)
(二) 熟知敌我双方的基本情况·····	(242)
(三) 创造性与合理冒险·····	(249)
(四) 预见性与超前思维·····	(254)
(五) 快速反应, 及时决断·····	(257)
三 军队的战役决策方法与艺术·····	(260)
(一) 战役决策的地位和作用·····	(260)
(二) 战役决策要有高度的战略意识·····	(261)
(三) 正确地确定战役目标和重点·····	(264)
(四) 着眼于整体作战, 打击重点目标·····	(266)
四 国家利益是外交决策的根本准则·····	(270)
五 “韬光养晦, 有所作为” 的外交决策艺术 ·····	(276)
 第七章 领导决策的失误及其克服·····	(281)
一 领导决策失误成因剖析·····	(281)
二 领导决策失误的正向转化方法·····	(285)
三 集体决策失误的原因及克服的途径·····	(287)
(一) 集体决策失误的原因分析·····	(287)
(二) 避免集体决策失误的相关措施·····	(289)
四 导致企业决策失误的原因及对策·····	(293)
(一) 患得患失——把握决策时机的失误·····	(293)
(二) 杀鸡取卵——价格策略的失误·····	(294)
(三) 操奇计赢——销售策略的失误·····	(297)
(四) 看朱成碧——判识顾客需求的失误·····	(300)

(五) 揠苗助长——企业扩展决策的失误·····	(305)
(六) 孤注一掷——投资决策的失误·····	(308)
(七) 食言而肥——促销广告的失误·····	(310)
(八) 荆人涉雍——市场信息的误导·····	(317)
(九) 多多益善——产品开拓的失误·····	(320)
五 避免领导者决策的短期行为·····	(324)
(一) 提高领导者自身素质是前提·····	(324)
(二) 健全和完善干部政策及制度是关键·····	(325)
(三) 创造一个良好的社会环境是保证·····	(326)
六 领导者决策无序的成因剖析及优化途径·····	(327)
(一) 决策无序的表现形式·····	(328)
(二) 决策无序的原因剖析·····	(330)
(三) 科学决策的优化途径·····	(331)
七 加强决策监督是避免决策失误的有效方法·····	(334)

第八章 更新决策观念, 提高决策主体素质····· (337)

一 领导决策需要遵循的主要观念·····	(337)
(一) 时间观念·····	(338)
(二) 空间观念·····	(341)
(三) 系统观念·····	(342)
(四) 动态观念·····	(344)
(五) 集合观念·····	(345)
(六) 价值观念·····	(346)
二 科学决策要求提高主体自身素质·····	(348)
(一) 决策灵魂——树立科学世界观·····	(349)
(二) 决策向标——提高政治素质·····	(353)
(三) 决策土壤——注重科学文化素质·····	(355)
(四) 决策能力——增强决策的科学性·····	(357)
三 提高决策主体素质的途径与方法·····	(363)

(一) 重视理论学习是必要前提·····	(364)
(二) 理论联系实际是重要环节·····	(366)
(三) 及时总结经验是重要方法·····	(368)
主要参考文献·····	(375)
后 记·····	(380)

第一章

领导决策的基本理论

党的十六大报告指出：“面对执政条件和社会环境的深刻变化，各级党委和领导干部要不辱使命、不负重托，就要适应新形势新任务的要求，在实践中掌握新知识，积累新经验，增长新本领。”^① 必须以宽广的眼界观察世界，正确把握时代发展的要求，善于进行理论思维和战略思维，不断提高科学判断形势的能力；必须坚持按照客观规律和科学规律办事，及时研究解决改革和建设中的新情况新问题，善于抓住机遇加快发展，不断提高驾驭市场经济的能力；必须正确认识和处理各种社会矛盾，善于协调不同利益关系和克服各种困难，不断提高应对复杂局面的能力；必须增强法制观念，善于把坚持党的领导、人民当家作主和依法治国统一起来，不断提高依法执政的能力；必须立足全党全国工作大局，坚定不移地贯彻党的路线方针政策，善于结合实际创造性地开展工作，不断提高总揽全局的能力。这五个方面的能力归结起来实际上就是领导能力，而领导能力的集中表现就是决策能力。

决策是主体针对问题或进取的愿望，制定各种可行的解决方案，选择并执行最佳方案的全部活动过程。自古以来，人类就以其特有的决策能力认识和改造着自然，以期

^① 《中国共产党第十六次全国代表大会文件汇编》，人民出版社2002年11月版，第49页。

求得生存和发展。在现代社会，决策贯穿于一切领导和管理工作的始终，并直接影响着领导和管理的绩效。特别是在科技进步日新月异、综合国力竞争日趋激烈以及改革开放的不断深入的历史背景下，提出和思考领导决策的理论问题，探讨领导决策方法和艺术的一般规律，更是具有很强的现实针对性。

一、科学决策是领导者的基本职能

（一）决策的涵义及特点

决策是人类活动的主要内容之一。一个人的活动没有决策就会不知所措，一个组织没有决策就会裹足不前，它的各种职能活动就会无法协调配合。决策，由于其“做决定”这样一个基本含义，因此应用的范围极其广泛。大到国家的政治、经济、军事、文化、教育、外交等活动，小到家庭和个人的生活，都存在决策的问题。对于什么是决策，人们的理解和具体表达是不尽相同的。

一曰：决策是行动之前做出的决定；

二曰：决策是从诸多可供选择的方案中进行选择的过程；

三曰：决策是行动之前选择最佳行动方案的过程；

四曰：决策是对未来的行为确定目标，为了达到这一目标在多种可以相互替代的方案中选择最优方案；

五曰：决策是从根据调查、预测而设计的许多个为了达到同一个目标，并且可以互相代替的行动方案中选出理想方案的过程；

六曰：决策是人们针对需要解决的特定问题，运用科学的理论和方法系统地分析主客观条件，提出各种可行方案，