

LING DAO YI SHU SHI DA JING DIAN

领导艺术十大经典

新时期领导干部读本

领导观念，领导方式和方法的10大变策

以“我”为中心向全球化战略转变

由守成型向创新方式方法转变

由依赖型向自主型方式方法转变

由控制型向服务型方式方法转变

由一元型向多元型方式方法转变

由主观内向型向按规律办事的方式方法转变

由一般型向专业型方式方法转变

由讲形式、排场型向实效型方式方法转变

由人治型向法治型方式方法转变

“由官争位”向“能力争位”方式方法转变

6

决策拍板艺术

当断不断反受其乱

吉林摄影出版社

经典六：决策拍板艺术

当断不断反受其乱



- 领导决策谋划艺术

解：运筹于帷幄之中，决胜于千里之外。

- 领导决策方法和决策艺术

解：方法是制胜之道，艺术是灵活的方法。

- 领导风险决策

解：风险是客观存在，但可以降低，可以化解。

- 领导危机决策

解：应付和驾驭危机，方显领导铁腕本色。

- 领导现场决策

解：争取主动，围棋术语叫“先手”。

- 领导决策误区

解：优柔寡断太右，刚愎自用太左。

第六卷

决策拍板艺术

吉林摄影出版社

卷首语

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。

目 录

第一章 领导决策的基本理论	(1)
第一节 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)
第二节 领导决策的一般原则	(16)
一、发展中心原则	(16)
二、科学指导原则	(18)
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	(22)
七、开拓创新原则	(22)
八、快捷高效原则	(23)
九、确定一贯原则	(23)
第三节 领导决策的基本方法	(25)
一、经验判断法	(25)
二、典型试验法	(26)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

目 录

三、决策树方法	(27)
四、程序决策法	(29)
五、智力激励法	(30)
六、随机决策法	(31)
七、危机决策法	(34)
第二章 领导决策谋划艺术	(40)
第一节 调查研究	(40)
一、调查研究对决策的意义	(41)
二、调查研究的一般内容	(42)
三、正确的调查研究方法	(43)
四、调查研究策略	(51)
第二节 决策信息的收集与处理	(53)
一、决策信息的收集途径与方法	(53)
二、决策信息的分析与处理	(60)
三、收集信息时易犯的错误	(66)
第三节 寻找和发现问题	(71)
一、问题在决策中的作用	(71)
二、寻找界定分析以及筛选问题的方法	(75)
三、正确对待发现的难题	(82)
四、考察问题的误区	(85)
第四节 确立决策目标	(89)
一、决策目标的分类	(89)
二、确立决策目标的意义	(90)
三、决策目标的确立	(90)
四、审视决策目标的方法	(95)
第五节 预测决策效能	(99)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

目 录

一、预测在领导决策中的作用	(99)
二、预测的程序	(101)
三、预测的方法	(102)
四、应对预测中的潜在偶然因素的方法	(112)
第六节 决策方案的拟订与规划	(114)
一、决策方案的几种类型	(114)
二、拟订方案的原则	(115)
三、设想方案的途径	(115)
四、规划方案的一般方法	(116)
五、拟订规划方案的特殊方法	(119)
六、如何论证拟订方案	(127)
第七节 领导决策环境的营建改造	(129)
一、决策环境对决策的支撑	(129)
二、决策环境选择和优化	(134)
三、决策改造环境	(137)
 第三章 领导风险决策	(147)
第一节 领导风险决策的必备素质	(147)
一、预测风险的能力	(147)
二、具备挑战风险的勇气和胆量	(149)
第二节 风险分析及决策方法	(155)
一、不确定性决策及风险分析	(155)
二、如何减少决策中的风险	(158)
 第四章 领导危机决策	(162)
第一节 领导危机决策能力要求	(162)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

目 录

一、危机的类型	(162)
二、危机决策能力的内容	(164)
三、领导要勇于解决棘手问题	(166)
四、危机决策的策略与步骤	(167)
第二节 突发事件的紧急决策	(172)
一、领导者要提高应急决策能力	(172)
二、对待突发事件的态度及原则	(177)
三、处理突发性事件的方法	(181)
第五章 领导现场决策	(189)
第一节 领导现场决策概述	(189)
一、领导现场决策的意义及特征	(189)
二、领导现场决策的类型及原则	(194)
第二节 领导现场决策	(197)
一、现场决策人员结构及素质要求	(197)
二、领导现场决策的程序与途径	(198)
第六章 领导经营决策	(204)
第一节 经营决策概述	(204)
一、经营决策的内容及分类	(204)
二、经营决策五大原则	(207)
第二节 经营决策的过程与方法	(213)
一、经营决策的过程	(213)
二、经营管理决策的常用方法	(220)
三、经营决策的应变艺术	(227)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

第七章 领导决策的失误及其克服	(241)
第一节 领导决策失误成因剖析	(241)
第二节 领导决策失误的正向转化方法	(245)
第三节 集体决策失误的原因及克服的途径	(247)
一、集体决策失误的原因分析	(247)
二、避免集体决策失误的相关措施	(249)
第四节 导致企业决策失误的原因及对策	(253)
一、患得患失——把握决策时机的失误	(253)
二、杀鸡取卵——价格策略的失误	(255)
三、操奇计赢——销售策略的失误	(257)
四、看朱成碧——辨识顾客需求的失误	(261)
五、揠苗助长——企业扩展决策的失误	(266)
六、孤注一掷——投资决策的失误	(269)
七、食言而肥——促销广告的失误	(271)
八、荆人涉雍——市场信息的误导	(278)
九、多多益善——产品开拓的失误	(281)
第五节 避免领导者决策的短期行为	(285)
一、提高领导者自身素质是前提	(285)
二、健全和完善干部政策及制度是关键	(286)
三、创造一个良好的社会环境是保证	(287)
第六节 领导者决策无序的成因剖析及优化途径	(289)
一、决策无序的表现形式	(289)
二、决策无序的原因剖析	(291)
三、科学决策的优化途径	(292)
第七节 加强决策监督是避免决策失误的有效方法	(296)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

目 录

〔事典〕	(299)
马寅初：人口论是这样得出的	(299)
诺基亚：创造业界奇迹	(301)
赫鲁晓夫：无的放矢，误党误国	(302)
金字中：用信息征服世界	(304)
斯大林：一条信息、一个决策、一段历史	(305)
普鲁士：首创参谋本部	(307)
附录：领导者“拍板”能力测评	(310)
自测一 你为自己和组织设定了卓越的目标吗？ ...	(310)
自测二 你的坚决程度如何？	(311)
自测三 你是否具有决断的魄力？	(314)

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。”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。

第一节 科学决策是领导者的基本职能

一、决策的含义及特点

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，并从中选择出最佳方案的活动；

七曰：决策是每个人内心产生的个人事件，包括判断与直觉等。

以上种种不尽相同的表达，反映出来的区别主要有：

1. 静态决策与动态决策的区别。第一种说法只把决策看

成是一种静态的结果，似乎决策的整个过程是从获得这个基本结果才开始；而其他的说法都是把决策看成一个过程，是动态的决策。

2. 决策过程所包含的内容不同，有些人纯粹把决策过程看成是“拍板”，即从几个方案中选择最佳方案的过程；也有一些人则认为决策是一个包括设定预期目标、既定行动方案、评价选择方案并付诸实施的完整过程。

3. 对最后抉择方案的要求不同。有人认为抉择方案应是最佳的，有人则认为抉择方案应是理想的。

决策是指人们为了达到或实现一定目标，在一定信息和经验的基础上，根据客观条件，采用一定方法，从若干个备选行动方案中，选择一个满意而科学的方案所进行的分析、判断和抉择的过程。它包括发现问题、选择目标、收集信息、制定方案、评估选择方案、做出决断、组织实施、掌握信息反馈等活动。

决策是全部活动的结果和获得这些结果的决策过程的完整结合；它既包括决策的拍板，又包括拍板之前的分析、明确问题和愿望、制定备选方案和选择最佳方案，也包括拍板之后的决策实施过程，要求以最佳的标准进行拍板，也就是说，最终的抉择方案应是所有备选方案中最佳的。决策具有以下几个特点：

第一，决策的目的性。决策是人类的一种有目的的思维活动。《苏联大百科全书》中认为，决策是自由意志行动的必经元素……和实现自由意志行动的手段。决策这种思维活动服务于执行活动，又以执行活动的要求为出发点和推动力。脱离了执行活动的要求，决策思维就会是零碎的、不系统的、缺乏逻辑的。决策分为许多的思维阶段，每个阶段都有其相对独立的

内容和目的，阶段之间逻辑联系的纽带无疑又是执行活动的要求。执行活动的要求来自两个方面：执行活动的问题即主客观的不正常现象；人们在工作上的进取愿望，因为这种愿望，人们对自己和组织的工作现状不满足，即使工作现状是完全正常和正确的。正是这两个方面的要求，导致了人类不断的系统的决策思维活动。

第二，决策的创造性。智力活动显然是建立在过去积累的体力活动和自由意志行动基础之上的，决策不是凭空臆断的思维活动，它是以过去的实践为基础的，但新的决策思维又要求高于它。因此，决策是一种创造性的思维活动。这就要求决策者只有在已有的备选方案中选择最佳方案。决策正确才能产生效益，而效益大小则取决于创造性的高低。创造性决策表现为超前的决策目标，风险性的决策方案和实践决策中的科学管理。

第三，决策的系统性。决策可分为输入、处理、输出和反馈四个基本过程。决策过程实质是系统的逻辑分析与综合判断过程，是发现问题、提出问题、分析问题和解决问题的运动过程。重大的决策所造成的影响大、范围广、时间长，有些决策当前正确，以后可能不正确；或者当前不正确，以后可能正确。这就决定了现代决策是一个复杂的系统工程，要考虑各个方面，不仅对当前负责，还要对未来负责，决策者要注意克服短期化心理。

第四，决策的预测性。由于决策对象是未来的事物，决策是在事物发生之前的一种预先分析和决断，因而必然带有预测性的特点。决策离不开对未来实践活动的环境、时间等信息的收集。而预测是获取未来信息的重要手段，决策也就离不开预测。从程序上看，预测是决策的前提，预测的结论是否正确，

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

直接关系到决策是否科学。

第五，决策的选优性。选优就是从各种可行方案中选择一个满意的方案，这是决策程序中最为关键的环节。决策在于选择，在选择中追求优化，没有选择就没有决策。

第六，决策的实践性。决策的最终目的在于执行和实施。即使最科学的决策如果不导致行动，也是无意义的。同时，实践对决策的科学性作全面的检验。实践给决策以再认识事物的机会。

第七，拍板是决策的关键环节。它既是从分析问题或进取愿望开始到制定并分析各种可行方案为止的一系列前期活动的逻辑结果，又是选择活动的艺术性的体现。拍板选择的是未来实践行动的方向、目标以及策略和方法，所以它是至关重要的瞬间，也是极其复杂的一瞬间。拍板前，经过一系列科学的、理性的活动，哪个方案最优似乎是十分清楚的。在多数情况下，最后的拍板结果是符合理性的常规逻辑的。但困难的是有时虽经过拍板前周密的分析，许多备选的可行方案的优劣在数值上或在决策者的观念上却仍是相近的，没有决定性的优劣表现，这时的拍板就不轻松了。有人说，此时应该是最容易的，因为方案都很相近，可以随便选择一个。但决策理论和实践都证明，此时导致最大后悔的可能性最大。实际生活中经常出现“我早就觉得那个方案不错，为何当初没选呢？”的自怨，就是例证。另一种使拍板结果出乎意料的是，拍板本身受到决策者许多非理性因素的影响，有时非理性因素的作用是相当大的。因痛苦的失败而导致的过分自卑和谨慎，因巨大的成功而导致的过分乐观和自满，都属于人类行为的非理性因素，都容易导致决策结果的改变。决策的艺术性本身就包含着这些非理性因素的内容。

二、决策是领导过程的核心

对“领导决策”这一概念，理论界有关专家学者提出了不同的解释。他们的论点既有共性的认识，也各有区别，正所谓仁者见仁，智者见智。为了充分认识这一问题，有必要首先区分对领导决策概念的不同理解。

1. 对领导决策概念的不同理解。

在不同的领域中，存在着对领导决策概念的不同理解。有的学者认为，决策是领导者的主要职能，领导就是搞决策和管理的。领导者的一切重大的决策都是创造性劳动，都是创造。也有的学者提出：领导决策是领导机关或领导者为了达到某个特定目标，借助一定的科学手段和方法，从两个以上的方案中，选择（或综合成）最优方案并付诸实施的过程。

决策科学是研究决策规律的科学。它的研究对象包括决策原理、决策程序、决策体制、决策心理、决策思维、决策运用等。有的论者认为，领导决策学是一门科学。因为它不仅有自己的概念、规律、特征和研究对象，而且有自己的理论体系、方法和程序。它在领导活动中是从决策的角度来研究领导决策的发展历史、主要类型、基本原则、一般程序和组织体系；它在决策活动中是从领导的角度来研究领导者的思维方式、工作方法和艺术，以及领导者的素质、权力、管理等方面的内容，因而构成了领导决策理论的体系。有的学者提出，决策是领导者的一项基本而又重要的职责，因此它又是一整套能力的表现。如综合分析能力、逻辑判断能力、创新能力、管理能力、直觉能力、战略眼光、胆略、远见、勇气等。决策成功可能性是与决策能力结构的完善与强弱成正比的。

尽管各家学说提出了对领导决策概念的不同理解，但其共

同一点是，领导决策是相对独立的一门学科，尤其是构成了自己的学科体系、研究内容、研究方法、学科规律，进行这门学科的研究有一定的理论和现实意义。

2. 决策是领导过程的核心。

领导的职能是多方面的，它包括进行决策、知人善任、思想政治工作等。而在领导者众多的职能和职责中，决策的职能居于首要地位。这是因为，领导者其他职能的行使，都要围绕着决策目标的实现。不制定决策，其他职能的行使就失去了目标和方向。任何领导活动都是人们有目标的活动。在这一过程中，决策是它的起点。就是说，一切活动，都必须首先解决打算干什么、怎么干和怎样组织干的问题，而所有这些都要通过决策来解决。决策一旦制定出来，一切领导活动都要围绕决策的实施而展开。从一定意义上说，领导过程就是一个不断做出决策和实施决策的过程。决策决定并制约着领导过程的一切活动，决定并制约着整个领导过程的最主要的内容、组织和方法。所以，领导决策，决定着领导活动的各个阶段、各个方面、各个环节，决定着领导活动的全过程，是整个领导的核心。

3. 决策对全局工作的决定性意义。

为了使我国的经济和社会能够持续、快速、健康地发展，各级领导必须高度重视决策的科学化，力求减少和避免重大的决策失误。这就要求我们从陈旧的决策观念和决策方式中摆脱出来，坚持辩证唯物主义的反映论、认识论，在实际工作中不断开拓创新，不断地研究新情况，解决新问题，总结新经验，逐步由“经验决策”过渡到“科学决策”，使我们的各级领导的决策建立在民主与科学的基础之上，并把决策的民主化和科学化用一整套规章制度固定下来，自觉地按照有关的要求去思