

领导能力自我透视

善于决策，运筹帷幄

决策

能力的提升与自测

乔启国



JueCe

NENGLI DE
TISHENG YU ZICE



中共中央党校出版社

领导能力自我透视

决策能力的提升与自测

冯秋婷 顾问
乔启国 编著

中共中央党校出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

决策能力的提升与自测/乔启国编著. —北京: 中共中央党校出版社, 2006. 1

(领导能力自我透视)

ISBN 7-5035-3281-5

I. 决… II. 乔… III. ①领导学②决策科学
IV. ①C933②C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005) 第 114532 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 河北省三河丰华装订厂装订

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米×1230 毫米 A5 印张: 8.625

字数: 224 千字 印数: 1—6000 册

定价: 18.00 元

出版说明

随着我党执政环境的变化，提高党的执政水平和领导能力，则成为新形势下党的建设必须着力解决的历史性课题。

十六大报告依据对这种变化的客观分析，在深刻总结党的执政经验的基础上，明确提出了要“加强党的执政能力建设，提高党的领导水平和执政水平”的历史任务，科学回答了进一步提高执政水平和领导能力的一系列重大问题。

党的十六届四中全会又专题研究了加强党的执政能力建设问题并通过《中共中央关于加强党的执政能力建设的决议》，提出了加强党的执政能力建设的指导思想、总体目标和主要任务，赋予了党的建设新的伟大工程以新的时代内涵。

党的领导机关和领导干部执政水平是高是低，是强是弱，决定着整个党的执政能力。因而，加强党的执政能力建设，首先就要求提高各级领导机关特别是领导干部的领导能力。加强自身能力建设，应是领导机关和领导干部永恒的课题。

为此，中共中央党校出版社特推出“领导能力自我透视”丛书。该丛书注意理论和实际相结合，具有理论性、实用性和可操作性，能够使广大干部了解自身各种能力的强弱，有针对性地加以提升。希望该丛书对广大领导干部的能力建设有所启迪和帮助。

“领导能力自我透视”丛书包括：

《决策能力的提升与自测》

《思维能力的提升与自测》

《应变能力的提升与自测》

《沟通能力的提升与自测》

《激励能力的提升与自测》

《协调能力的提升与自测》

《用人能力的提升与自测》

前 言

毛泽东指出，领导者的主要任务有两个：一是出主意，二是用干部。“出主意”就是领导决策；“用干部”里面也有一个选用人的决策问题。因此，决策是领导者最重要、最本质的基本职能，领导工作也可以说就是一个不断作出决策并带领下属实施执行决策以实现任务目标的过程。从这个意义上讲，决策能力是领导者取得卓越成绩和成就一番事业的基础和前提，离开了扎实过硬的决策能力，即使付出再多的努力，往往也会事倍功半，甚至是事与愿违。决策能力在领导工作中的重要地位和作用由此可见一斑。

认识到决策能力的重要性并不代表着领导者就能自然地提高决策能力和决策成效。因为决策是一门科学的领导艺术，决策能力包含着丰富的内涵和要求。决策工作是领导者在决策理论指导的基础上，在相关决策体制和机制的支持下，遵循运用科学的决策程序和方法，注意防范和规避决策误区与陷阱，以坚毅顽强的执行实现决策目标的过程行为。因此，提高决策能力是一个理论与实践、科学与经验融会贯通、相互作用的结果。

实事求是地讲，领导者在主观上都希望自己能够作出科学正确的决策，但有些领导者对自我的决策能力没有底数，既不知道决策理论、决策体制与机制、决策程序与方法，也不知道如何执行决策、如何防范规避决策误区与陷阱、如何调适决策行为与风格以及如何提高决策素质等。总之，一句话，对如何正确地测试认识自我的决策能力和科学地提升决策能力还不是十分地清楚。因此，我们编写了这本《决策能力的提升与自测》。第一章主要介绍了决策能

力的丰富内涵与自测，以便于领导者对自我的决策能力进行正确科学的测试与把握；第二章主要介绍了国内外流行的几种决策理论，以使领导者对一般的决策理论能够全面认识和熟知；第三章主要介绍了决策体制和机制问题，以使领导者明确如何构建科学合理的决策体制和机制；第四章主要介绍了科学决策的一般程序步骤，以使领导者在决策中有所遵循；第五章主要介绍了决策的方法和艺术，以便于领导者在决策中遴选使用；第六章主要介绍了如何注意决策的执行，以使领导者清楚如何营造利于执行的文化氛围以实现决策目标；第七章主要介绍了如何防范规避决策误区与陷阱，以使领导者保证自己的决策不离开正确的方向和轨道；第八章主要介绍了如何调适决策行为和风格，以使领导者的决策适应现实环境的需要和要求。

本书从最初的策划到整体框架的设计，从拟订提纲到基本草稿的形成，从主要案例的遴选到文字符号的修改，都是在冯秋婷教授的精心指导下完成的。在此深表谢意。

从一般意义上来讲，决策是一项与人类历史一样源远流长的久远问题。这就决定了对决策能力方面的研究是一个老话题。但随着社会的发展和科技的进步，如何测试和提升决策能力也是一个正在进行深入研究和探索的新课题。我们主要就以上的有关问题作了一些思考、研究和探索。限于学识水平有限，该书肯定还存在许多的不足甚至是错漏之处，恳请专家、学者和读者朋友们批评指正。在编写本书的过程中，参考、借鉴和吸收了相关的理论研究成果，在此对有关作者深表谢意。

作 者

2005年6月于中央党校

目 录

第一章 领导决策能力的内涵与自测

第一节	领导与决策的关系	(1)
一	决策的科学内涵和基本类型	(2)
二	决策在领导工作中的重要地位	(10)
第二节	决策能力的丰富内涵	(12)
一	发现问题的敏锐洞察力	(12)
二	确定目标的准确前瞻力	(13)
三	拟定方案的多维想象力	(14)
四	选择方案的果敢决断力	(15)
五	追踪实施的坚毅执行力	(16)
第三节	决策能力自测试题	(17)
一	决策能力综合测试	(17)
二	掌握信息能力测试	(17)
三	确定目标能力测试	(19)
四	拟订方案能力测试	(22)
五	选择方案能力测试	(24)
六	领导追踪实施能力测试	(26)
案例一	尼克松悄悄地敲响中国的大门	(28)

第二章 熟知决策理论

第一节	理性决策理论	(31)
一	理性决策理论的基本内容	(31)

二	理性决策理论的适用条件	(32)
三	理性决策理论的先天缺陷	(33)
第二节	有限理性决策理论	(35)
一	有限理性决策理论的理论基础	(35)
二	有限理性决策理论的价值定位	(36)
三	有限理性决策理论的操作程序	(38)
第三节	渐进决策理论	(39)
一	渐进决策理论提出的理论及现实基础	(40)
二	渐进决策理论的主要特点	(41)
第四节	综合扫描决策理论	(44)
一	综合扫描决策理论提出的理论基础	(45)
二	综合扫描决策理论的基本内容	(45)
案例二	逐步建立社会主义市场经济体制	(47)

第三章 重视领导决策体制和机制建设

第一节	领导决策体制的概念、构成和特征	(50)
一	领导决策体制的概念及其演变	(50)
二	现代领导决策体制的构成及其特征	(53)
第二节	构建信息、智囊和决断三个系统的有机架构	(55)
一	构建触角敏锐的决策信息系统	(55)
二	构建权威高效的决策智囊系统	(62)
三	构建善用权力的决策决断系统	(68)
第三节	构筑协调有效的决策执行、监督和反馈体系	(70)
一	构筑坚强有力的决策执行系统	(70)
二	构筑全面强大的决策监督系统	(71)
三	构筑灵敏准确的决策反馈系统	(75)
第四节	加强决策科学化民主化机制建设	(80)
一	改革决策评价监督机制	(80)

二	完善决策民意吸收机制	(82)
三	健全决策公正透明机制	(83)
四	建立决策权责一体机制	(84)
案例三	“巨人”的倾倒	(86)

第四章 遵循领导决策程序

第一节	提出问题 确定目标	(92)
一	提出问题	(93)
二	确立决策目标	(97)
第二节	综合权衡 拟订方案	(100)
一	拟订方案的意义和原则	(100)
二	条件分析是拟订方案的基础和前提	(102)
三	决策方案的拟订程序	(103)
第三节	评估论证 择优决断	(103)
一	方案的评选标准	(104)
二	方案的抉择	(107)
第四节	实施执行 监督反馈	(108)
一	潜在问题分析及方案验证	(108)
二	决策实施的监督和反馈	(110)
三	决策修正	(112)
案例四	宝钢工程决策的风风雨雨	(116)

第五章 掌握领导决策方法和艺术

第一节	领导决策基本方法	(122)
一	经验决策法	(122)
二	模拟决策法	(130)
三	方案前提分析法	(134)
四	决策树方法	(137)

五	程序决策法	(138)
第二节	领导决策组织方法	(140)
一	德尔菲法	(140)
二	头脑风暴法	(142)
三	鱼缸法	(143)
四	哥顿法	(145)
五	对演法	(146)
六	名义群体法	(146)
七	电子会议法	(147)
第三节	创新决策方法与艺术	(147)
一	创新决策的素质要求	(147)
二	创新决策方法	(149)
第四节	风险决策方法和艺术	(151)
一	风险决策的素质要求	(152)
二	风险分析及风险决策方法	(154)
案例五	毛泽东果敢出兵抗美援朝	(160)

第六章 注意领导决策的执行

第一节	决策执行的重要性	(163)
一	决策执行的涵义及特征	(163)
二	决策执行的原则	(166)
三	决策执行的程序	(168)
四	决策执行在领导决策过程中的地位和作用	(173)
第二节	决策执行的要素和条件	(174)
一	领导者要做七件事	(174)
二	营造干事创业的执行力文化	(179)
三	选配能干成事的人去执行	(181)
第三节	决策执行的流程	(184)

一	形成人尽其才、运转健康的人员流程·····	(184)
二	构建方向明确、运转科学的战略流程·····	(186)
三	构建跟进到位、运转协调的运营流程·····	(188)
案例六	IBM 靠执行力东山再起 ·····	(190)

第七章 防范领导决策误区与陷阱

第一节	领导决策误区与陷阱的表现·····	(195)
一	领导决策误区的表现形式·····	(195)
二	领导决策陷阱的表现形式·····	(202)
第二节	领导决策误区与陷阱产生的原因·····	(208)
一	领导决策误区与陷阱产生原因的一般分析·····	(208)
二	集体决策失误的成因剖析·····	(210)
三	决策失误的心理成因·····	(212)
第三节	领导决策误区与陷阱防范的途径和措施·····	(221)
一	坚持理论指导,实现决策的人民性和方向性·····	(221)
二	坚持科学决策,实现决策的民主化科学化·····	(222)
三	坚持试验和预案,实现决策的渐进性和可靠性·····	(227)
四	重视操作技艺,绕过和突破决策陷阱·····	(229)
案例七	欧洲迪斯尼乐园的选址决策·····	(232)

第八章 调适领导决策行为和决策风格

第一节	领导决策行为及其调适·····	(237)
一	领导决策行为的基本涵义·····	(237)
二	领导决策行为的心理基础·····	(239)
三	领导决策行为中的问题及其调适 ·····	(243)
第二节	领导决策风格及其调适·····	(255)
一	决策风格的重要性·····	(256)
二	决策风格的类型及特征·····	(258)

三 决策风格的合理调适.....	(260)
案例八 签订布列斯特和约的波折.....	(261)
主要参考文献.....	(265)

第一章 领导决策能力的内涵与自测

领导活动是人类群体活动的重要组成部分。领导者、被领导者、领导目标和领导活动赖以进行的客观环境是构成领导活动的四个要素。其中领导者处于关键的核心位置上。领导者所从事的具体工作非常繁杂，多种多样，但决策是领导的首要功能，是领导者最基本、最重要的职责之一。看一个领导的水平高低，最主要的是看决策。我们知道决策是未来与现实之间的桥梁。为了在一定程度上实现人作为社会存在物的本质，每个人都在不断地发挥着意识的能动性，对这种桥梁进行选择。正是通过这种选择，人类实现着从必然王国向自由王国的过渡，人类社会的领导者实现了对时代的把握，对历史事件的洞悉，对社会理想的组织实现。因此，人们才说“领导就是决策”。优秀的决策是以领导者丰厚的决策能力为支撑的，决策能力的内涵是丰富多元的，也是可以进行测试的。因此，了解掌握领导决策的基本类型和重要地位，全面把握领导决策能力的丰富内涵，运用一些基本的量表检测一下自己的决策能力，对现代领导干部来说都是非常必要的。

第一节 领导与决策的关系

决策是领导者的基本职能，是领导行为的核心内容，是决定领导活动成败的关键因素，也是衡量领导水平高低的重要尺度。无数的历史和现实的事实表明：无论一个国家或地区，还是一个部门或企业，决策对了，可以绝处逢生，转败为胜；决策错了，就会由胜

转败，由兴到亡。从一定程度上讲，领导活动就是领导者制定决策和组织干部群众实施执行决策的过程。现代领导干部，非常有必要弄清楚决策的本质内涵和分类以及在领导工作中的重要地位，真正重视决策，确实善于决策，提高自己的领导决策能力和水平。

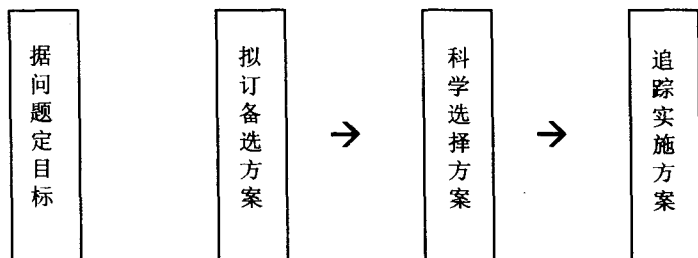
一、决策的科学内涵和基本类型

决策作为人类社会的一种特有现象，和人类的历史一样悠久流长，从一定意义上讲，一部人类史就是决策史。但对于什么是决策，或者说决策活动的实质内涵，往往是仁者见仁，智者见智。对决策的涵义进行探讨，进行比较确切合理的界定，仍然是非常必要的。说到界定决策概念，不能不对决策的共性与个性、一般性与特殊性进行辩证地分析与把握，这就需要区别决策的不同类型或种类。由于决策本身的情况不同和人们认识把握决策的角度、方法不同，决策可以分为不同的类型或种类。

（一）领导决策的涵义

决策一词用得相当广泛，经济、政治、军事等各领域以及日常生活都在用。就我们的汉语来说，它有时指一种特定的活动，有时指这种活动的产物（在英语中不是这样，作为活动的决策是 decisionmaking；作为这种活动的产物的决策是 decision），以至于人们对它的涵义作出了各种各样的解释，可以说是众说纷纭，莫衷一是。这里的关键在于：怎样解释作为特定活动的决策。如在这一点上统一了认识，作为这种活动的产物的决策也就不会有什么分歧了，结论自然就出来了。作为一种特殊活动的决策，许多人都为它下过定义。但是定义都是用简洁的语言概括地反映对象的本质属性的。要理解对象，可参考定义但不能从定义出发。对于决策，如果我们就定义解释定义便很难解释清楚。倒不如实际地先考察考察这种活动客观上是如何进行的，看看人们对它的理解有什么分歧，我们应该如何去求统一。

我们先从决策活动实际上是怎样进行的，即包含哪些内容（过程、阶段、步骤）方面来考察。为便于说明，先按照对决策活动较宽又较流行的一种理解勾勒粗略的示意图：



这里所谓“粗略”，就是省去了一些无助于说明分歧的步骤。也就是以能满足我们借以说明各种不同理解内容为限。

这个示意图，基本上是按照管理决策学派创始人之一的西蒙在 20 世纪 70 年代后期的见解画的。步骤的划分以及各步骤的名称并不完全与西蒙一致，但思路是他的，西蒙是这样表述的：“决策制定过程的第一阶段是，探查环境，寻求要求决策的条件，我将称之为‘情报活动’（借用军事用语——情报）；第二阶段是，创造、制定和分析可能采取的行动方案——我将称之为‘设计活动’；第三阶段是，从可资利用的方案中选出一条特别行动方案——我将称之为‘抉择活动’；第四阶段是，对过去的抉择进行评价——我将称之为‘审查活动’。”^①

从决策活动的过程方面来界定“决策”概念含义的，就所见到的材料看，大致有以下五种理解：

1. 选择方案，即通常说的“拍板”。如有的著作认为，所谓决策，就是对若干个准备行动的方案进行选择，以期优化地达到目

^① [美] 西蒙：《管理决策新科学》，中国社会科学出版社 1982 年版，第 34 页。

标。并且特别指出这里的决策是指“决策动作”，是一个选择的动作。

2. 从拟订方案到选择方案。如有的著作认为，所谓决策，就是按照某个目标作出的行动决定，就是人的行动方案的设计和选择。

3. 从确定目标到选择方案。如有的著作认为，所谓决策，就是人们在社会实践的基础上，根据对客观规律及其发挥作用的条件的一定认识，在主观意志的参与下而进行的选择目标和行动方案的认识活动。

4. 从提出问题到选择方案。如有的著作认为，作为决策活动开端的不应是确定目标，而应是提出问题；因为确定什么目标，是针对所提出的问题来的，而提出什么问题来解决，已经是属于决策性活动了。

5. 从提出问题到实施调整。所谓实施调整，是指在实施过程中对所选方案的验证、修改活动。这种观点认为，在实施中的验证修改活动是整个决策活动在实施过程中的继续和完成。

前面五种解释，在目前都相当普遍。相比较而言，第五种理解最全面、最完整，而其他几种理解却或多或少地存在这样那样的简单化和片面性，或者说对决策的全过程缺乏完整的了解。如第一、二种理解显然过于简单，只在行动方案的范围内兜圈子。第一种理解没有认识到决策是一种活动过程，不是瞬间的动作所能概括的。行动方案的确定，不是、也不应该是孤立的，如果孤立起来，脱离它以前的一系列活动，为什么有方案可选，为什么要选这个行动方案，“拍板”是怎样“拍”的，就得不到说明，而且只要忽视在它之前的各项活动，或者不认真去做，行动方案的确定十有八九是要出错的。当然，现实生活中的某些正确的决策可能表现为瞬间的“拍板”，但这瞬间的表现并不意味着“拍板”之前或之中只有选择而没有别的活动。第二种理解是把目标