

第一章 决策思想

一、决策学是关于领导的科学

把科学引入决策过程，利用现代科学技术手段，采用民主和科学的方法进行决策，必将加快我国的社会主义现代化建设。决策科学在中国的兴起不是偶然的。“时光似鸟翩翩过，世事如棋局局新”。历经几十年革命和建设的过程，应该在决策行为上进行深刻反思。这么大一个国家，不怕天灾人祸，就怕决策失误。

1. 决策学是领导的科学

任何一个人，都在进行着大大小小的决策。有位学者极而言之，人生就是一连串决策的组合。因为人做每一件事都不同于蜜蜂筑巢，总是先想好了再干。这种想好了的过程，就是决策过程。这种想就有自觉和不自觉、科学和不科学之分。决策学就是研究、探索自觉地做出科学决策规律的科学。它使人们在做事之前自觉地遵从着科学的

方法去想，并想出最佳完成事业的好方法来。拿破仑有句名言：没有任何事比做决策更艰难，因此也没有任何事比它更珍贵。就决策的范围大小来看，有个人决策、团体决策、国家决策、国际决策。因此，决策者实际上就是领导者、管理者。从这个意义上说，决策学也是关于领导的科学，是领导专业化的必修课。历史和现实的实践证明，要想做好领导工作必须把握领导的科学。《三国演义》中的张飞武功精通能征善战但他当不了领导刘备把徐州交给他很快就丢了。可见要想实施科学的领导仅仅把握某一门专业是远远不够的，还必须把握好决策学。决策是领导工作的实质与核心，是领导者的主要职能。因此，决策正确与否事关重大。“大跃进”决策的失误造成数千亿元的重大损失。“文革”十年的决策失误祸及子孙使我们至今仍在消除这些重大决策错误所造成的后果。因此，在一切失误中，决策的失误是最大的失误。大量的事实证明，这是一条千真万确的真理。对于现代企业来说，几个甚至一个决策错误，就能使一个企业倒闭，就能使一个富翁变成穷汉。美国兰德公司分析家认为，世界上每1000家破产倒闭的大企业中，85%是因为企业管理者决策不慎造成的。所以，世界著名的哈佛商学院始终把决策放在头等位置其教学口号就是‘决策决定一切。’管理学指出，现代管理的重点在于经营，而经营成败的关键在于决策，决策是现代管理的核心。

现在西方的决策学和管理学由于受其历史的局限性，已走到了尽头，出现了危机。为了克服危机，求得发展，他们不得不转向东方，求助于中国的理学。国外在管理上出现了“三国演义”热，出现了周易热。我国古代的《周易》即含有现代“信息论”的许多思想。对于信息一些人谈得非常神秘，说得非常玄妙，甚至用信息论否定辩证唯物主义。实际上，信息并不神秘，就信息量而言，它只是差异的描述，而它的实质不过是物质与物质之间差异的反映而已。中华民族是一个智商非常高的民族，是一个勤劳的民族，也是一个富于创造的民族。决策学就是使人类从必然王国进入自由王国的研究，就是剔除各种非理性主义，使人类的灵性达于解放的研究。决策是对未来实践的方向、目标、原则、方法和手段所做的决定。决策就其名词性而言，指的是已作出的决策。就其动词性而言，指的是作决策的过程，即决策过程。决策是决策主体与决策对象不断地运动，不断地变化和发展的过程。这一过程是决策主体根据自身和环境条件所取得的大量信息，通过分析、综合、归纳、抽象，制定未来实践的方向、目标、方法、手段的过程。可见，这是一个思维活动的过程，也是实践的过程。在这一过程中，完成的是信息变换，是从大量的信息演化为决策结果。可见，决策过程的本质是理论实践。既然决策过程是一种信息变换过程，是一种精神现象，那么，对同一决策对象，不同的人就可能得出完全不

同的决策结果。面对日本侵略中国，中国当时的知识分子经过分析、归纳、综合 得出三种决策结果 即亡国论、速胜论和持久战论。这三种主观的精神结论，谁反映客观的现实和预见到未来的发展，谁就具有真理性。历史早已证明 只有毛泽东同志提出的《论持久战》是科学的决策。大家都面对日本侵略中国的现实，却只有毛泽东同志提出了论持久战的科学决策，这就是不同于常人的那种分析问题和解决问题的能力。用黑格尔的话来说，要认识问题，首先要对用以认识问题的那个认识加以认识是十分必要的。决策学作为探索和寻求做出正确决策的精神现象活动规律的科学，其精神现象活动的主体，即把握“先在的基础”或“心用的工具”的载体可能是一个人 也可能是多个人。前者一般表现为个人决策，后者一般表现为团体决策。在团体决策系统中，决策主体一般表现为决策机构。对于个人或决策机构，“心用的工具”的本质是什么呢？是智能结构。智能结构的基础是知识结构，其表现是分析问题和解决问题的能力，即认知能力。决策学就是为解决决策问题而给出的关于人们认知能力的科学，就是帮助人们作出正确的决策从而达于理想目标的科学，就是使人们从必然王国进入自由王国的科学，就是使人类的灵性解放从而达于幸福的科学。正如黑格尔所说：“美在自由。”在这里“自由”就是对必然的认识，“意志自由只是借助于对事物的认识来作出决定的那种能力。”作出决

定的那种能力，就是决策能力，所以，决策学是关于达到意志自由的科学。

2. 研究决策学的目的是科学决策

决策能力是人探索和把握知识的能力。这种能力的表现就是人区别于动物而具有的目的与意志。可见，决策能力是一种“先天的思想”是和人类诞生一起产生的。从人类起源的角度去研究，它是生命实践的结果，只有这种能力诞生之后，人才和动物严格地区分开来。人拉车叫劳动，马拉车叫役使，其区别就在于人是想好了，具备目的与意志才开始干的。这种想好了的过程，不管是自发的还是自觉的，都属于决策过程。其干与不干就是决策结果。这种决策能力自人类产生以来，就自发地存在着，就自发地在那里起着作用。将这种自发的客观存在变为人们认识了的主观自觉的存在，现实中的存在，是近代以来的事。因为自发的先天的决策能力每时、每刻无不在每一个人身上起着作用。正因为如此，好像这种能力变成了“全有若无”、“一片光明什么也不见一样”消失在每一个人的不自觉的“想好了”之中。近代，由于科学的迅猛发展，系统动态过程的加速，“时间的压缩”过去几年办成的事现在几天，甚至几小时就能办完。过去祖爷的决策失误，可能直到儿孙们才尝到恶果。而现在，一个资本家的决策失误，也许马上就会引起灾难性的后果。在这种严酷的现

实面前 人们开始反思 不得不对“想好了”这一过程进行研究。在面临新的挑战的形势下，无论是修身、齐家、治国，还是参与国际社会、全球进程的发展，无不以人的智慧为本质，以科学的决策为前导。正因为决策理论有至关重要的作用，所以，不但要对决策理论研究慎之又慎，而且对于所得到的决策理论也决不能做形而上学的理解，到处教条式地套用。谁要是认为只读几本兵书就能成为打胜仗的将军，不妨去回顾一下赵括纸上谈兵的历史。理论的“一般”终将为“特殊”的事实所突破 这是为科学史所证明了的真理。牛顿的绝对时空观这个“一般”就被迈克尔逊—莫雷的“以太风”试验结果所打破。即使鸡蛋是硬皮的这个简单的“真理”，也经常为个别的鸡偶尔生了软蛋的事实所打破。

3. 决策学的实质是探寻管理之道

决策不是为了束之高阁 决策是为了实践。面对现代化的科学、技术、生产等广泛的社会活动，由决策过渡到实施是一个复杂的过程 同样 从实施 结果 再过渡到决策也是一个复杂的过程。从决策到实施这样一个往复循环的过程，无论是从实践结果过渡到决策，还是从决策过渡到实施，都是人类的实践过程。在这一过程中，就人类对客观物质世界的改造而言，是人类外在的行为过程；就人类的认识发展而言是人对自然、社会、思维领域的规律

的认识和把握不断深化的过程，是主观的错误认识不断修正的过程。正是这一过程不断地改造着人们的主观世界。决策怎样过渡到实施，采取哪些手段与方法过渡到实施才能使实施结果最快、最佳地达到决策目标，用哲学的语言来说，就是研究决策与实施之间的必然联系。管理学就是研究决策与决策实施之间互为因果的必然联系的科学。管理要完成实施行动的决策、计划、组织、指挥等职能，就其实施过程中出现的问题指向决策的关系而言，管理又是客观见之于主观的桥梁和纽带。也就是说，管理要完成实施过程中的信息反馈、传输分析、加工、综合、归纳直到做出新的决策，而正是这个决策又去完成对实施的调节与控制。这种在实施过程中的决策，按其不同的层次，在管理过程中是由不同层次的管理者来完成的。当决策不影响管理系统的总目标时，管理工作者的决策一般属于确定型的或常规的决策。这种决策是大量的，其目的在于修正达到理想的目标和实际出现的效果之间的偏差。但是，当在决策实施过程中出现的问题一旦危及总目标时，就属管理系统最高层次的决策。一般也把这种由于决策实施过程中出现偏差而引起的不断的决策过程称之为追踪决策。

二、贴近人民是领导决策的灵魂所在

毛泽东同志说：“领导者的责任 归结起来 主要的是出主意 用干部两件事。”所谓出主意 就是今天所说的决策问题，而决策问题必须走近广大人民，从中吸取营养。

1. 为人民谋利益是决策的根本点

群众才是真正的英雄 是历史的创造者 也是力量的源泉。全心全意为人民服务，以人民群众的利益为领导决策的出发点和落脚点，是由我们党的性质和宗旨所决定的。党只有紧紧地依靠群众，密切联系群众，随时听取群众的呼声，了解群众的情绪，代表群众的利益，才能形成强大的力量，顺利地完成自己的各项任务。夏桀是我国历史上第一个有名的暴君，商汤在讨伐时曾罗列了他的两条罪状，一是破坏了农业生产，二是对人民的无限掠夺。商汤正是利用了这个机会 谋求进取 使‘诸侯皆归汤 汤遂率兵以伐夏桀 桀走鸣条 遂放而死’从而完成了灭夏兴商的历史转变。在国内革命战争时期，毛泽东同志号召“打土豪 分田地”发展壮大农工武装 为取得革命的最后胜利，奠定了坚实的基础。领导决策必须充分相信和依靠群众，这是领导决策中最根本的一条。不相信群众，不依靠

群众，听不进群众的呼声，就不能代表群众的利益，也难以作出正确的决策。我们党一向非常注意群众的议论、群众的思想、群众的问题，善于从群众这样那样的议论当中发现问题，提出解决问题的方针和政策。群众是现代化建设的主人，是进行改革开放的实践主体，他们具有极大的历史主动性和创造精神。正确的方针政策是在总结群众经验的基础上形成的，保护和调动群众的积极性，总结他们创造的新鲜经验加以推广，是各级领导者的责任。领导决策必须克服脱离群众的官僚主义、命令主义。制定政策进行决策，目的是为了人民的利益。当群众的眼前利益与长远利益发生矛盾时，一定要向群众讲清道理，做好思想政治工作。要做得有针对性，为群众所乐于接受。我们党区别于其他任何政党的一个显著的标志，就是和最广大的人民群众取得密切联系，全心全意地为人民服务，一刻也不脱离群众；一切从人民的利益出发，而不是从个人或小集团的利益出发；向人民群众负责和向党的领导机关负责的一致性，这就是我们的出发点。把辩证唯物主义认识论和唯物史观关于人民群众是历史的创造者的原理系统地运用于决策全过程，形成了决策工作中的群众路线，这是中国共产党的一个独创。在具体的决策程序中，无不渗透着人民性这一基本特点。在发现问题、确定目标时，“从群众中来”是其重要的来源与基础。领导者或领导机关就制定决策来说只起加工的作用，而群众实践经验是

“原材料”和“半成品”领导决策的过程就是领导者对原材料和半成品进行加工制作的过程。在调查预测、拟制方案时，领导者必须具备谦虚的态度和甘当小学生的精神，虚心向人民群众请教，向社会实践学习。要与多方面商量，听取各方面的意见，集思广益，博采众长。不但要听取相同意见，更要听取不同或相反意见。不但要在干部中互通情报，互相交流，尤其要与具有丰富实践经验的人民群众商量探讨。各级领导在调查工作时，要同群众商量，不能关在房子里做危害人民的主观主义的所谓决策。在综合评估、方案择优时，应选取一个最佳方案，这里有两个标准：一是符合人民群众的愿望、利益和要求，二是符合局部利益服从全局利益的原则。要有对人民高度负责的精神，对不懂或不了解的东西，要“不耻下问”。在每一行动之前必须向群众讲明情况，使群众了解实施决策的目的和意义。只有群众接受了、理解了党和政府决策的正确性和必要性，才能自觉地贯彻执行。实现决策目标，善于把党和政府的决策变为群众的行动，善于使决策不但领导干部懂得，而且广大的群众都能懂得都能掌握，这是一种马克思主义的领导艺术。在实施反馈、修正方案时，决策必须在人民实践中才能证明其正确与否，才能确定其正确和错误的程度。所以，必须站在人民利益的高度上，及时进行跟踪调查，及时进行信息反馈。同时，还要根据情况的变化发展，适时地对决策方案作适当的修正、调整。

以至更新。总之，“从群众中来 到群众中去”的决策思想，是人民群众根本利益的集中体现，是广大领导者为人民的独立、自由、解放、平等、幸福、发展而进行决策的科学理论指南。

2. 人民群众是决策价值的最高裁决者

一切决策都要真心实意地为人民着想，都必须充分体现人民群众的根本利益，以最广大人民的最大利益、最大意志作为决策的根本出发点和归宿。决策者的价值观是制约决策的重要因素。我们党坚持以经济建设为中心，深化改革、扩大开放的一系列决策，都是以人民群众的根本利益为出发点的。人民利益是一个社会关系范畴。一项决策是否符合国家和人民的利益即看它是否有利于发展社会主义生产力，有利于增强社会主义国家的综合国力，有利于提高人民生活水平。符合最广大人民群众的最大利益是衡量决策正确与否的最高标准。要把反映和体现人民的利益和要求作为决策的价值目标。一切决策都应向人民负责，要力求使决策不犯错误，避免给人民造成损失。因此 任何一项决策都要采取严肃、认真的态度 经过充分的调查论证，选择最优方案，使人民得到最大的利益。一般地说，人民群众的愿望 和要求，总是反映事物发展的客观规律的。因此 从一定意义上讲 顺应民心民意，就是顺应客观规律。作为一个领导者，一定要十分注意群

众的情绪，用心体察群众的愿望和要求，作决定、办事情要顺民心，合民意。事实证明，一切决策顺应人民群众的愿望和要求，组织人民群众为实现自己的利益而奋斗，是各项工作得以顺利发展的渊源。事实上一切决策，都只能根据群众的愿望和要求，根据客观实际提出。一切事情都要顺应人民群众的要求和愿望去做，才能取信于民，工作才能步步主动，节节胜利。这个历史真理任何时候都不能忘记。人民只有人民才是我们工作价值的最高裁决者。提出任务、制定决策、组织实施时，要与当时当地的群众要求相适应。凡是大多数人民群众要求做的事，只要条件具备，就要果断地决策、坚决地执行。在充分反映民愿的基础上形成的决策，也还必须经过人民群众的实践才能得到检验并不断完善，这个过程是实施决策中最困难、最艰难的环节。领导者执行人民的意志，要将体现人民愿望的法律、政策和决定付诸实施 需要做大量的、复杂的、细致的群众工作。要做到充分反映民意，不仅要倾听群众的呼声，集中群众的智慧，体现群众的愿望和要求，还要善于领导群众、发动群众、宣传群众。

3. 决策必须为人民群众谋利益

从决策学的观点来看，任何决策和决策目标的确立，都是为了追求和实现一定的利益。共产党的一切决策都是为人民群众谋利益。人民群众的利益同人民群众一样，

是一个历史范畴。作为社会主体和历史创造者的人民群众，在不同的历史阶段有着不同基本利益需求。在历史发展的特定阶段，科学地抽象出人民群众的具体利益目标，对决策来说，具有头等重要的意义。一般说来，人民群众的利益包括物质生活利益和精神生活利益两个重要组成部分。在决策中科学地为人民群众谋利益，关键在于一个“谋”字，就是说要谋得合乎国情、合乎民情、合乎规律、合乎道理。时势造英雄，也造词汇，如现在一批以“跑”字打头的词便应运而生：“跑资金”、“跑项目”、“跑职称”、“跑官”等。世界之大，事物之繁，大约没有什么不可以用“跑”了，“跑”从未像今天这般风光过。“跑”字实在不可小觑，它体现着政治，体现着思想，体现着作风。解决这个问题，必须强化奉献意识，多一点克己奉公，少一点私心杂念。要时刻不忘自己的身份和职责，把目前跑的主体和方向颠倒过来，变由下面跑为领导跑，变向上跑为向下跑。各级干部特别是领导干部，要到群众中去，到自己的服务对象中去，到贫困的、问题多的地方去，到群众最需要的地方去。真诚而不是虚假地，切实而不是形式地，处以公心而不是带有个人目的地调查研究。全心全意地为人民群众办实事、谋利益，把挂在嘴上的化为广大人民群众看得见，感受得到的实实在在的利益。马克思主义认为，人民群众是历史的创造者，但人民群众不能为所欲为地创造自己的历史，而只能根据以往生产进步所造成的客观

条件，加上主观的努力去创造自己的历史。这就要求各级决策者必须立足于现在，认清国情和民情，从解决发展中的问题和现实生活中的问题切实做起，去开创社会主义现代化建设事业。现实生活和现实中的问题是同人民群众的现实利益和近期利益休戚相关的。在各项决策中，必须充分考虑这些问题的紧迫性、现实性和关键性，从而作出相关的科学决策，使之变成人民群众的自觉行动，从而保证广大人民的意志得到切实的体现。这就需要建立和健全民主的、科学的决策程序和机制。建国 50 年来在决策方面我们有许多成功的经验，但也要看到有许多失误的教训。现实社会中，我们有些党员干部滋生了官僚主义、主观主义、形式主义的不良倾向和以权谋私等腐败现象，有的发展到相当严重的地步。这一切使我们清醒地认识到，要真正做到决策执行中为人民群众谋利益，一定要健全民主决策、科学决策、决策监督以及决策执行的程序、机制和制度。

4. 决策要靠集体的智慧和力量

谁深深扎根于人民之中，同广大群众结合在一起，谁就有力量、有智慧、有办法，就能够经受考验，战胜困难，做出突出的成绩。人民群众中蕴藏着巨大智慧，是智慧的宝库。加强民主和法制的制度建设，以制度为纽带，是问计于民的基本保证。建设有中国特色社会主义的过程是

不断探索崭新道路的过程，特别是在社会主义市场经济条件下，决策主体分散，利益矛盾突出，市场复杂多变，难以预测的因素增多。在各级领导机关和领导者面前，情况错综复杂，任务极其艰巨，决策难度越来越大。另外，随着现代科学技术的突飞猛进，科学技术越来越多地进入了决策领域，决策理论和方法也有了很大进步。在这种情况下，领导者或领导集体仅凭自身的知识、经验、智慧、胆略及了解的客观情况进行决策是远远不够的。实践证明，正确的决策具有科学、理性、客观和公正等特征。经济社会的发展和进步要依赖群体的力量去推动，决策同样应当依靠集体的智慧和力量。著名经济学家马寅初通过对中国人口状况的深刻分析，在全国一届人大二次会议上提出了节制人口的可行办法。但这一真知灼见不仅没有引起重视，反而受到错误批判。“错批一个人，多生几亿人。”在人口决策问题上的失误，影响了中国的可持续发展，也给社会经济发展造成了巨大压力。决策中要对那些无法比较的内容进行价值判断，最后拍板定夺，因而在决策中处于关键的地位，是决策的主体。在领导班子内部充分发扬民主，按照民主集中制原则进行决策是集思于内的关键。在决策过程中，要让参与决策的人畅所欲言，充分发表各种意见，甚至反对意见，把各种不同方案都讲出来。决策层的主要领导人既要胸怀宽广，从善如流，广开言路，博采众长，严于律己，宽以待人。又要敢于负责，在民

主的基础上加以集中，及时、果敢地作出决策。坚持集体决策的原则，发扬民主，不搞“一言堂”。这样制定出来的决策就会比较符合实际，决策的可行性和可靠性就比较大。

三、求实是决策的指导思想

决策是选择对策的决定。各级领导对所属部门、单位的各种问题进行处理，做出决定就是领导决策。决策是领导者最主要的职责。

1. 领导决策必须坚持求实精神

解放思想、实事求是，是马克思列宁主义、毛泽东思想的精髓，也是邓小平理论的精髓。1978年邓小平《解放思想，实事求是，团结一致向前看》这篇讲话，是在“文化大革命”结束以后，中国面临向何处去的重大历史关头，冲破“两个凡是”的禁锢，开辟新时期新道路、开创建设有中国特色社会主义新理论的宣言书。1992年邓小平南巡谈话，是在国际国内政治风波严峻考验的重大历史关头，坚持十一届三中全会以来的理论和路线，深刻回答长期束缚人们思想的许多重大认识问题，把改革开放和现代化建设推进到新阶段的又一个解放思想、实事求是的宣言书。

解放思想、实事求是进行科学决策的指导思想。它强调把现实情况作为分析问题、制定决策的基础，要求一切从实际出发，做到有的放矢。决策正确与否，要接受群众的检验。凡是有利于发展社会生产力，有利于增强综合国力，有利于提高人民生活水平的决策，人民就会支持并落实。所以决策要紧紧围绕经济建设这个中心，大力发展生产力，坚信凡是符合最大多数人的根本利益，受到广大人民拥护的事情，不论前进的道路上还有多少困难，一定会得到成功。江苏省华西村是全国的老典型，做了近半个世纪村官的吴仁宝 人称“不倒翁”。1998年4月 江泽民总书记曾到华西村考察 听了吴仁宝的汇报后 连称“好！好！”老典型几十年不倒 有人问他什么事情最难 吴仁宝回答：“千难万难 实事求是 最难。40多年来 我经历了一个‘听、顶、拼、醒、明’的曲折过程。”这个过程是：50年代听，60年代顶，70年代拼，80年代醒，90年代明。党的十四大、十五大的召开，使华西村人明确了方向，明确了发展目标，明确了发展路子。他们从自身实际出发，坚持公有制为主的集体经济，大胆地打破地区界限，所有制界限 开办联营、合作、合资企业 还允许外商在华西办独资企业，个人办私营企业，形成多种所有制经济共同发展的新格局。吴仁宝的结论是，“做到实事求是就会大难变小难 没有克服不了的困难。”坚持求实精神 与讲政治的要求是辩证统一的。决策既有制定政策的问题，又有执行行政