第一章　导论

当今世界，人类日益受到各种各样的疑难问题的困扰，全球性的科学技术革命猛烈冲击着现代社会，国际竞争乃至人与人之间的竞争越来越激烈。为了适应这种极为迅速的环境变化，为了保证人类社会以及个人的生存和发展，必须提高人类自身对未来作出正确选择的能力，从而作出正确的决策。

一、决策的概念及过程

(一)决策的概念

在社会生活中，大至国家和政党，小至个人和家庭，都需要为达到某一特定的目标而寻求行动的准则和道路，不断地作出决定。汉文帝刘恒在位时作出了与民休息的决策。汉景帝刘启继位后仍然坚持这一政策，使社会经济呈现“海内殷富，府库充实”的繁荣景象。刘备采纳了诸葛亮在《隆中对》中提出的建议，作出“占据荆、益两州,联孙抗曹,徐图中原”的决策,得以建立蜀汉,与魏、吴鼎足而立。朱元璋采纳“广积粮，高筑墙，缓称王”的建议而创立了明王朝。田忌在赛马时采用了孙膑的计策而胜了齐威王。中国共产党在抗日战争时期作出了“团结一切可以团结的力量，一致抗日”的决策，打败了日本帝国主义；在解放战争时期采取了广泛联合国内民主力量的方针，推翻了国民党的反动统治，建立了新中国；改革开放以来，中国共产党坚定不移地贯彻执行“以经济建设为中心，建设中国特色的社会主义”这一决策，使我国的国民经济飞速发

需要全本请访问 www.ertongbook.com

展，2000 年比 1980 年国民生产总值翻两番的目标得以提前实现。

1998 年，在抗洪救灾的最后关头，荆江水位大大超过分洪点而没有炸坝分洪，也是通过科学决策把滔滔的洪水挡在了堤内。长江分洪是一件重大事情，分洪水位是通过全国人大常委会讨论决定的。如果不分洪造成长江大堤溃决，有关的决策者无疑会成为千古罪人。如果能顶住洪水而贸然分洪，同样是千古罪人。以洪水过沙市为例：当水位超过分洪点(45 米)后，预测最高水位在 45.20 米～45.30 米之间，水量比荆江大堤的正常抗御能力约多 4 亿立方米。荆江分洪区蓄洪量为 54 亿立方米，为多出的 4 亿立方米洪水去动用分洪区未免可惜。水利专家组用“有限单元法”对大堤的体积渗透进行计算，确定的安全系数为 1.5。照这一系数推定，沙市水位就是涨到 45.30 米，也可以坚持对大堤严防死守，不用分洪。准备充分的二线方案为决策提供了保障。虽然下游洪湖、监利等要害地段抗洪形势也很严峻，但没有大的险情。加之荆江大堤沿线尚有许多大的民垸没有动用。若大堤发生险情，可以先使用这些民垸蓄洪。这也要比使用荆江分洪区有利。另外，40 万抗洪大军高昂的斗志为决策者增添了胆识。即使大堤出现了险情，这支大军将是有效的保卫力量。因此，不炸坝不是和老天打赌，而是依靠科学决策。

反过来再看 1976 年的唐山大地震。从有关资料上看，地震工作者早已把唐山套在他们的瞄准镜内。也就是说，唐山地震的中期预报是成功的，只是他们在临震预报的决策过程中顾虑重重，最终失败了。

日本的“石英技术，誉满全球”，也得益于英明果断的决策。1969 年，素有钟表王国之称的瑞士研制出世界上第一只石英电子手表，然而他们并未作出大力发展石英电子技术的决策，原因是错误地估计了市场，认为石英电子表技术发展前途不大。相反，聪明的日本人经过认真的调查分析却得出了完全相反的结论，认为石

英电子手表将大有可为，于是当机立断，开发生产了大批优质石英电子手表，很快就占领了国际市场，仅 1976 年～1985 年间就挤垮了 178 家瑞士的机械手表厂。

对一个企业来说，决策在很大程度上主宰着其命运。一个正确的决策可以使一个濒临倒闭的企业起死回生，而决策错误反过来可以使一个充满生机、前途远大的企业毁于一旦。

从上述事例中可以看出决策对政党、国家、企事业团体的重要性。

决策也是人们日常生活中经常遇到的事情，因为人们每天都在做这样的事而不做那样的事；在做某件事的时候又会这样做而不去那样做。这些同样是决策。例如，一个家庭，根据自己的经济状况对购买什么电器，买哪个牌号的，到那个商店去买，也要进行决策。

由此可见，决策广泛存在于社会生活的各个方面，其科学正确的程度，直接影响它所指向的行动结果。

那么，什么是决策呢？所谓决策，是指在研究和制定若干种行动方案基础上，选择并采取能够最优地实现行动目标方案的决定活动。从这个定义中可以看出，决策具有如下特性：

第一,决策主要是选择、决定,即通常所说的‘拍板”。它要对方案作出优劣判断，进行取舍。那种虽有多种行动方案，但无需仔细考虑就作出的选择不是决策。

第二，决策包括研究制定若干备选方案。只有这样才能从中进行选择。如果囿于主客观条件而只有一种行动方案可供采用，其他方案被采用的可能性均不存在，这种不经过选择就能作出的决定，则不能称做决策。

第三，决策是针对行动目标而言的。尽管有时行动的目标不太具体，但对通过实施决策要达到一种什么样的状态或结果，决策者在决策过程中一定会有所考虑。

第四，决策是指向行动的。只有在行动中得到贯彻实施的决策，才是有意义的。

(二)决策过程

决策过程由许多环节所组成，这些环节包括：

第一，发现问题和确定问题；

第二，确立目标；

第三，寻找、拟订各种可供选择的方案；

第四，对拟订的方案进行评价和选择；

第五，验证方案。

(三)决策类型

1. 常规型决策和非常规型决策

这是按照决策的性质来划分的。前者是指在行动中重复出现的、例行的决策，它一般有章可循、有法可依，要解决的问题基本上是有把握的。后者是指偶然发生或首次出现的非重复决策，它要解决的问题的变化趋势难以预料和控制，作出决策时只能对问题发展的可能性进行概率估计。

2. 突破型决策和追踪型决策

这是按照决策过程的作用来划分的。前者是指促使事物发生方向或性质的突变的决策，也称发展型决策；后者是指在决策实施过程中，根据反馈对决策实施中出现的偏差进行调整，也可能是情况发生突变或者原决策有误而重新进行的决策。

3. 最优决策和满意决策

这是按照决策目标的要求来划分的。前者是指追求理想条件下的最优目标的决策；后者是指在现实的条件下有把握地追求一个满意结果的决策。

此外，决策还有如下类型：单目标决策和多目标决策，这是按照决策目标的多少来划分的；集体决策和个人决策，这是按照决策主体来划分的；宏观决策和微观决策，这是按照决策涉及的范围来

划分的。

二、决策与心理活动

决策的本质是为了解决问题或矛盾而作出的决定。这种决定是一种观念，是通过心理活动而产生的。也就是说，决策实质上是一种心理活动的产物。为了便于理解这一问题，这里简单介绍一下人的心理现象的组成及其特性。

（一）人的心理现象的组成成分及其特性

1. 人的心理现象的组成成分

人的心理是在实践活动中人脑对客观现实的反映。它可以概括为两大方面：一是心理过程，二是个性心理。

（1）心理过程

心理过程又可以分为认识过程、情感过程和意志过程。在认识过程中，感觉和知觉是对客观事物外部特征的直接反映，属于感性认识。感觉和知觉到的事物特征以观念的形式在头脑中保存下来，成为一种精神财富，这个过程称为记忆。记忆为感性认识和理性认识之间架起了桥梁。

在感觉、知觉和记忆的基础上，人能够间 接、概括地反映客观事物的本质和规律，这便是思维和想象。它们是理性认识的主要成分。

思维主要以概念、判断、推理等形式反映客观世界，其基本过程是分析和综合。在解决比较复杂的问题时，人的思维活动一般都要经历发现问题、分析问题、提出假设和验证假设四个阶段。人的思维能力的高低可以从思维的广阔性、深刻性、创造性、批判性、灵 活 性和逻辑性等方面来衡量。

想象是通过对表象（头脑中保留的感知映像）进行加工而认识客观事物的。

人在认识客观事物的基础上会产生种种态度体验，如满意、喜

需要全本请访问 www.ertongbook.com

悦、回避、不满意、忧虑等等。这些心理现象的产生、发展、变化称为情绪或情感过程。

在对客观事物产生认识和情感的基础上，人为了趋利避害，达到改造世界的目的，往往要制定计划，克服困难，采取行动。这就是人的意志过程。从这里可以看出，意志总是同行动相联系的。它可以分为采取决定和执行决定两个阶段。

（2）个性心理

心理过程是人人都具有的心理现象，即心理现象的共性方面。然而，心理过程通过每一个个体表现出来时又带有个人的特点，这就形成了人与人之间不同的个性心理。一般认为，个性心理包括个性倾向性和个性心理特征两部分。

个性倾向性是推动人从事活动的动力源泉，包括需要、动机、兴趣、理想、信念、世界观等。

个性心理特征代表着个体典型的心理活动和行为特点，如有的人观察敏锐、细致，有的人粗枝大叶；有的人思维敏捷、深刻，有的人思维迟钝、肤浅；有的人意志坚强、果断，有的人意志薄弱，优柔寡断 有的人自信、沉着，有的人自卑、暴躁。

个性心理特征包括能 力、气质和性格三个方面。

2. 人的心理活动的特性

（1）主观性

如前所述，人的心理是对客观现实的反映，说明人的心理活动的内容具有客观性。然而，这种反映是客观事物以观念的形式（即感觉、知觉、记忆、思维等）存在于头脑之中的，因而是一种主观精神现象。况且，在反映客观事物的过程中，主体的知识经验，对客观事物的态度、兴趣、能力、性格等都会对反映的结果施加不同程度的影响。例如，工作中遇到困难时，事业心强、能力水平高、有顽强毅力的人会冷静地分析问题，找出对策，采取有效措施，知难而上；而工作不负责任、意志薄弱者则会知难而退，性格鲁莽者则会

懒于思考，武断行事。由此可见，人的心理也具有主观性的一面。它是客观现实在人脑中的主观映像。

（2）自觉性和目的性

人在反映客观事物的过程中具有自觉性和目的性。例如，在从事比较复杂的活动之前，人们首先自觉地确定行动的目的并以观念（心理）的形式存在于头脑中。目的就是通过活动获得一定的结果，因而它像规律一样决定着人的活动方向，从而使人的活动服从于这种预先确定的目的。并且，在活动中人还会根据主观和客观条件的变化来修正、完善自己的活动目的。

（3）能动性

人的心理能动性表现在两个方面：一是人能够把活动中获得的直接印象同已有的知识经验联系起来，从而更深刻地揭示事物发展变化的内在联系和规律，用以有效地指导自己的活动；二是人在实现目的的活动中，总是不断地创造条件，充分利用事物发展的规律，扬长避短，克服困难，从而力图获得最佳的活动效果。

（4）社会历史制约性

从宏观上说，人对客观事物及其规律的认识是随着社会历史的发展而发展的；从微观而言，个体的社会生活环境、实践经验等都会在人的心理活动上打上烙印。

（二）决策与心理活动的关系

决策可以看做是在客观因素作用下和在人的心理因素影响下而进行的指向行动的思维活动。

1. 决策过程主要是指向行动的思维活动

决策过程中要对问题和决策目标进行研究，提出若干个实现既定目标的方案，并从中加以选择。这些正是在分析综合的基础上通过推理、判断来实现的。

从决策的环节上看，其本质属于解决问题的思维过程，因为决策是从明确问题开始，以找到解决问题的正确方法和途径，从而使

问题得以解决并获得满意效果而终止。当然，决策面对的是复杂问题，解决问题的方法和途径在两种或两种以上，要求人们从中作出判断和选择。一般意义上的解决问题，有时方法和途径是惟一的，并不要求或根本不可能进行选择。

关于决策同解决问题的思维过程的关系有两种观点：一种观点是把决策理解为解决问题的初级阶段，认为决策首先是对各种可供选择的事物作出评估，然后选择其中之一；而解决问题包括明确问题，寻找解决途径，对各种可能的方案进行评估，最后挑选出一种解决办法的全过程。另一种观点则把解决问题理解为决策的从属过程，主张解决问题指的是采用正确的方法去处理简单的问题；而决策涉及的是复杂问题，是在无把握或有风险的情况下在若干种可供挑选的方法中选择出一种方法。这两种观点虽然强调的侧重点不同，但都肯定了决策同解决问题的思维过程的同质性。

2. 决策的产生是心理因素综合作用的产物

人的任何一种心理活动都不是孤立的，它必然受到多种心理因素的影响。这是因为人的心理活动是一个有机的整体，各种心理过程同人的个性特点之间存在着内在的联系——心理过程体现着人的个性特点。

决策是通过思维活动进行的，因而决策主体思维的广阔性、深刻性、创造性、批判性、灵活性、逻辑性等品质，必然对决策的科学性产生重要影响；主体对问题的感知方式、处理信息的能力和意愿、个人的价值观、情感和性格特征也必然会渗透到决策过程中。这些个性特点综合起来对主体确定问题的方式、收集资料的广度和分析问题的深度、制定备选方案的方式和质量以及实施决策的魄力和果断程度等方面产生制约作用甚至是决定性影响。这里仅以一个例子说明感知方式对科学而合理决策的影响。一座办公大厦的业主遇到了这样的问题：住客因为乘电梯上楼时在电梯外面等候时间太长而情绪不满，许多人表现出要搬走的意向，业主请来

了他雇用的身为行为科学家的咨询顾问，共同研究对策。业主对此问题的看法是：造成这种局面的原因在于电梯升降太慢，于是提出了解决问题的方案：一是对电梯进行技术改造；二是要求住客中的工作人员错开上下班时间；三是增加一两台或更多台电梯。对这三种方案评估的结果是：第一和第三种方案花费太大，而第二种方案的实施将会招致比由于“电梯升降太慢”而等待时间过长更大的怨愤。咨询顾问怎样看待这个问题呢？他认为，这种局面是由于住客等电梯时间太长所引起的情绪上的不耐烦而造成的。因此，他建议在每层电梯处安装一面全身镜，这样使住客在等电梯时可以自我欣赏一番而不厌烦。这种办法花费小而又能解决问题，实行后住客的抱怨也销声匿迹了。从这里可以看出，尽管人们面对的是同一问题，然而感知问题的方式不同，提出解决问题的方案亦不同。业主之所以陷入进退两难的境地，是因为他把问题归结为“电梯”本身。这种感知问题的方式是不全面，甚至是错误的，它限制了寻找解决办法的范围，因而难以找到既经济又可行的解决问题的办法。咨询顾问则把解决问题的关键放在消除住客“不耐烦”的情绪方面。由于找到了问题的症结，因而选择出了合适的解决办法。

社会情绪因素和“团体思想”对决策活动也有影响。西方学者曾对社会公众表态和社会情绪的关系（团体成员之间的好感和反感）对决策的影响（主要是个人意见）进行了研究。

实验情景是：参与作出团体决策的成员，谈论着与同一事物有关的情报信息。他们中的一部分人先对该事物表明态度——说明自己对该事物的看法和行动方案，并强调该方案的可行性是多么高，多么值得去干。然后，当别人对他们所作的情况分析和行动意见表示赞成或反对时，这些人又对别人的意见进行社会表态——对别人的赞成或反对表示满意或不悦。

这里简单介绍三项观察研究。

观察研究一：

给 50 名大学生看一部展现教师联合会上两名干部就总经理决定在公共事业中可以雇用极端主义分子（意味着可以豁免极端主义分子）问题进行讨论的电影场景。其中一人发言表示赞成，另一人反对。两人都作了 10 次同样长短、同样好的发言。他们交替讲述自己的论据（持反对态度的发言者每作一次发言，马上就跟上一个持赞成态度的发言）。每听完一轮讲话后，根据所持态度不同把大学生们分为两部分。

在实验组学生看的电影中，持反对意见的发言者在讲了第一个、第三个、第五个、第七个、第十个论据后，观众可以从画面上看到当时在场的听众都以掌声喝彩，并伴有敲击声。

在对照组学生看的电影里，除了没有喝彩的叠加镜头外，其他内容同实验组一样。

根据观察研究结果，发现：

第一，在看电影的人中，实验组学生看到电影中持反对态度的发言者得到喝彩，于是也坚持或者赞同这个发言者的立场，或者站在极为近似的立场上。而看了另一场电影的对照组学生，则受持赞同态度的发言者的影响更多些。发言人的这种对不同的人所产生的不同影响，不取决于观察者的立场——不论观察者对总经理的这个决定是持赞成还是持反对的态度都会受到同样的影响。

第二，博得掌声的发言者有较强的影响，原因是他的得到喝彩的论据的分量和他的没有得到喝彩的论据的分量（引起人们重视的程度）一样重。

第三，看到电影中热烈鼓掌场面的人，同没有看到这种镜头的人相比，一般更容易改变他们对两个发言者论据的态度。

研究者对上述三个方面作出了如下解释：

第一，得到喝彩的发言者之所以具有较大的影响，原因在于喝彩对他所讲的概念起到了强化作用；也可以认为，博得喝彩的发言

具有群威群胆的效果，从而影响了观众的态度。

第二，掌声不仅提高了博得喝彩的演说效果，而且同样可以吸引人们的注意力，使之留心倾听发言者后边要讲的论据。

第三，掌声提高了人们看电影的注意力，也提高了他们改变看法的心理准备。

观察研究二：

让观察者看到几名人事部门的工作人员为决定是否雇佣一个求职者而进行的讨论。讨论的情景是，领导人以赞同的眼神支持其中的一个工作人员。

结果表明，论据得到领导人口头或非口头赞同的那个发言者，比发言时没有引起领导人任何反应的发言者，更能吸引观察者。这表明博得掌声或喝彩的发言人，或者是发言得到了在场的领导人正面支持的发言人，对观察者的影响会得到提高。

对上述结果，研究者用观察学习的概念作出了解释：观察者认为该发言者所代表的立场会得到更多的社会承认；还可以认为，当观察者察觉到自己偏离了听众为之喝彩的意见时，就会试图调整自己以适应这种已感觉到的社会标准，当听众对发言者的意见作出积极评价时更是如此。

观察研究三：

参加实验的人观察了三个青年团体代表对轻微毒剂（对身体危害较小的毒品）交易采取什么态度的讨论。在这三个代表中，其中之一主张让这种交易自由化；另一代表认为应该严加控制；第三个代表的态度是维持现状。在实验条件下，三个代表中的其中之一在发言过程中，对其对立面表现出攻击性和不尊重。

研究过程中发现：赞成采取惩罚性方案（严加控制）的观察者，更倾向于接受带攻击性的发言人的意见，不论其意见与自己的是相同还是相反。

为什么会出现上述情况呢？一般说来，代表采取惩罚性（即选

需要全本请访问 www.ertongbook.com

择攻击性）方案的人，对攻击性予以积极评价。他们对攻击性发言人采取积极支持的态度，因而与不主张采取惩罚性措施的人相比，更加强烈地回避被攻击的立场。

贾尼斯等人在分析美国行政当局决策过程中研究了团体功能紊乱的动力学问题。结果发现：有一些后来被认为或证明是错误的决策，当初进行决定时主管班子中时常笼罩着“头脑发热”的气氛；“必须联合一致”的感情表现得极其明显；批评意见或不同见解遭到否决。研究者把上述现象概括为“团体思想”。它的特点主要表现在下述 8 个方面：

第一，幻想自己的团体神圣不可侵犯，因而盲目乐观；

第二，对决策中存在的缺陷进行集体合理化；

第三，为共同行动方式作道义上的辩护；

第四，对团体之外的人有刻板式的先人之见；

第五，当有人对共同的幻想提出质疑时，就对他施加团体压力；

第六，偏离了团体意见就要做检查；

第七，对自己团体成员的同心同德感估计过高；

第八，遇到来自外部的干扰团体意志的情报信息时甘当保卫团体思想的卫士。

综上所述，决策过程既受决策者自身心理活动的特点制约，又受决策者周围社会心理因素和团体思想的影响。决策的产生是多种心理因素综合作用的产物。

三、决策心理研究的意义

当代政治风云和市场竞争瞬息万变。无论是国家、政党、企事业单位还是个人要在这迅速变化的环境中生存和发展，必须能够及时判明是非，把握机会，作出科学而有效的抉择。这样，如何提高人在复杂的客观事物面前的抉择能力，从而保证各类决策的科

学性和准确性，就成为比以往任何时候都更加需要研究的课题。

既然决策的本质是人的思维活动，是人的心理因素综合作用的产物，因而研究决策过程的心理活动规律，探讨心理因素对决策及其实施过程的影响，能够为决策者提供提高决策能力和水平的心理学知识和方法论方面的指导。这对于人们掌握正确的决策程序，选择合适的决策方式，提高科学决策水平，减少决策失误具有重要的意义。

四、决策心理研究的内容

研究决策心理，主要是为了揭示决策心理活动规律和各种心理因素对决策及其实施过程的影响，为科学决策提供心理学方法论指导。因此，决策心理的研究内容大致包括下列几个方面：

一是决策的心理活动过程。它包括对决策需要获取的资料的感知、分析、思考并选择决策实施方案等一系列环节以及非理性决策过程的心理分析等。

二是影响决策的心理因素分析，主要是探讨决策的个性色彩，如感知方式、思维方式对决策的影响，气质、性格特点对决策类型和决策方式的作用等。

三是科学决策的心理学方法。

四是决策实施的心理学分析。它包括怎样按照心理学原理传达决策，选拔决策的执行者，怎样督促执行者忠实地执行决策以及追踪决策的心理活动过程等。

第二章　决策过程的心理分析

尽管不同类型的决策各有其特点，然而它们之间亦有共性——决策是一个动态过程，各种决策过程遵循着共同的规律和程序。制定决策的程序可以分为五个阶段，即发现问题及确定问题、确定目标、拟订方案、选择方案和验证方案。

一、发现问题和确定问题

决策是针对解决某些问题而准备采取行动时所作出的决定。所以，只有发现了需要解决的问题，才能进行决策。因此，发现问题和确定问题是决策活动的开始阶段。

(一)发现问题

问题或矛盾有时是突然出现并且是十分突出的。对于一目了然的问题，人们容易发现。然而许多问题或矛盾并非如此，它们往往被许多假象所掩盖。决策者要及时地发现这类问题，并作出有效的决策，必须运用科学的方法去伪存真，捕捉到问题的根本。

发现问题的方法通常有如下几种：

1. 例外原则法

因为问题可以被描述为现状与理想之间的不一致，所以，人们就可以以组织或事物的理想状态为尺度对它的现实情形加以衡量。二者保持一致,表明正常 两者不一致,即为例外。显然,要运用例外原则法发现问题，首先要有一个可靠的期望标准，这个标准是组织或事物发展时希望达到的理想状态的具体化。期望标准是

建立在对理想状态的准确表达基础之上的。因此，理想状态的准确表达程度和期望标准的可靠程度直接影响到确立问题的准确程度。

根据期望标准发现例外情况之后，下一步的工作是深入分析“例外”的程度和造成“例外”的原因,从而为决策提供依据。

2. 偏差记录法

这种方法是管理或决策人员周期性地对组织内外或客观事物发展进程所发生的变化和出现的不同寻常的情况进行考察，记录所有脱离正常轨道（包括正向即优于理想状态和负向即劣于理想状态）的偏差，然后对这些偏差进行深入研究，并对这些偏差的程度进行评价，确定有无必要对这些偏差带来的问题作出决策。该方法所记录的偏差是任何一个相对于过去而发生的变化。这一方法在股票投资中的作用十分突出。

3. 组织诊断法

组织诊断法分为许多步骤，包括运用试探、统计、审计等对组织团体或事物的发展进程进行大量的测量、估价和分析研究，从而诊断出或确定组织或系统中存在着的目前尚不突出却可能引发严重问题的隐患。因此，参与诊断的有关人员要以认真的态度，细心观察组织变化或发展进程的每一细节，不放过任何疑点或可能导致问题的因素。这样才能进行成功地诊断。俗话说“旁观者清”。组织或系统外的人员对组织运作情况或事物发展进程，很少带有感情色彩，更重要的是运用组织诊断法需要专业知识和技术，就像诊断疾病需要丰富的医学知识与技术一样。因此，组织的决策者常常聘请专家作为顾问来帮助诊断组织内部存在的问题隐患。

4. 调查预测法

该法是通过调查研究某一事物发展进程的特点，预测事物发展的趋势，以这种趋势为“问题”，从而进行决策。例如，对于服装生产企业来说，通过先行市场调查和对人们着装的特点进行分析，

研究出次年某一季节可能流行的服装款式和花色。这种超前发现问题和超前决策，对于保持组织或企业良好的前景具有重要意义。

在以上四种方法中，例外原则法得到了决策者的广泛采用。然而仅仅运用这种方法发现问题，就意味着只有当现状和理想之间的不一致已成事实的情况下才进行决策。这就使得决策者处于被动地位——等待问题出现以后才会为解决问题而进行决策，问题没有暴露之前则会滋生一种盲目虚假的安全感。偏差记录法比例外原则法的有效性更高，因为它全面记录某一时刻组织运作或事物发展相对于过去的任何变化。例如，对于一个企业来说，偏差记录的内容包括管理、生产、销售、市场、科技、资源等各个方面的变化。记录到的这些偏差，有些是有价值的，有些价值不大。因此，运用该种方法需要花费很大的精力用于记录、分析研究偏差，才可能从中发现真正的问题。组织诊断法和调查预测法比前两种方法更为积极主动。运用这两种方法能够发现潜在的问题或预测事物发展趋势，对提高决策实施的效果具有重要意义。因为被动地等待问题完全暴露之后再进行决策并加以解决，往往为时已晚。因此，决策者应积极主动地探索潜在的问题隐患，作出合理决策，将问题解决在暴露之前或萌芽状态。

在实际工作中，还有许多发现问题的途径：可以把本组织系统的活动状况和发展趋势同政府部门的指令、指导性意见、政策、法规进行比较，衡量其有无偏差；可以根据基层群众或相关部门反映的意见、要求、评价等信息发现本部门存在的问题；还可以在同竞争对手的比较中找出自己的缺点，发现问题的症结，等等。

能否运用科学方法发现问题主要依赖于主体工作的积极性和知识经验。一般说来，主体工作积极性越高，接触面越广，越能发现问题和提出问题，并能在对这些问题的综合考察和对比中确定哪些是主要的、突出的问题，哪些是次要的、不太重要的问题，从而针对主要问题进行决策。能否抓住主要问题与人的知识经验也有

重大关系。一个人如果在某个领域中知识经验不足，那么他会认为没有问题存在，或者认为问题成堆，摸不着头脑，分不清主次。相反，如果一个人在某一领域里知识经验丰富，掌握了该领域的历史、现状和发展趋势，熟悉该领域的工作正常运作的基本特征、标准和规律，就能用这些特征、标准和规律来衡量现状，进行分析研究，从而及时发现重大问题并进行有效决策。

观察事物的敏锐性对能否发现问题，抓住主要矛盾也具有重要的作用。有些组织领导者或某些人在纷繁复杂的事物或信息面前，反应迟钝，惰性很大，不能对面前的信息进行迅速有效地甄别，也就难以抓住主要问题，从而失去了许多有利的机会。例如，1990年前后，我国乡镇企业迅速崛起，其所创造的经济价值和社会价值自上而下得到了人们的承认与肯定。与此同时，我国政府把环境保护工作摆在了重要位置，颁布实施了《环境保护法》。面对这种形势，有些乡镇企业的领导者果断决策，转向生产符合国家标准的产品，甚至转向环保产品。这样做，企业效益不仅没有下降，反而有所增加。然而，也有一些污染严重的乡镇企业领导，错误地认为乡镇企业创造的价值普遍得到了承认，“污染严重的地方，都是经济搞得比较好的地方”，国家不会拿他们开刀，因而依然我行我素，对污染不加治理。结果，随着《环境保护法》执法力度的加大，这些企业不得不关闭停产。

(二)确定问题

确定问题是指把问题的性质、特征、严重程度等方面摸清楚，从而全面准确地把握问题。

问题就是矛盾。无论组织管理工作还是个人生活，矛盾处处存在，而且同一时刻可能存在着许多矛盾。然而，同一时刻存在的许多矛盾却不一定要求人们给以同等程度的关注或同时予以解决。事实上人们也无法做到这一点。这就要求组织管理者或个人对矛盾或问题进行确定，抓住影响较大的、比较突出的问题，针对

需要全本请访问 www.ertongbook.com