

● 领导艺术书系

领导立体决策艺术

曲连波摇主编

中国时代经济出版社

前摇摇言

领导决策学是领导学的组成部分,它以领导决策活动为研究对象,并为领导决策活动提供原则和方法。随着科学技术的发展,领导决策的方法也在不断变化。特别是在人类跨入知识经济时代后,社会的深刻变化对领导决策提出了更高的要求,科学决策在这样的时代背景下就显得尤为重要!

决策活动是和广大人民群众利益息息相关的领导活动。正确的决策在实践中的实施,必将会给经济发展和社会进步带来积极的推动作用。从这个意义上说,决策工作又成了领导干部贯彻和实践江泽民同志“三个代表”思想的重要衡量标准。因此,领导干部要不断提高决策能力和决策水平,以科学决策忠实地实践“三个代表”的思想,维护和提高党在人民群众中的形象。

因此,领导者必须不断完善和提升自己的决策能力,使决策科学化、民主化。

本书编写正是基于以上目的进行的。我们以决策过程为主轴,贯以决策素质培养、企业经营决策、现场决策、危机决策等内容,力争全方位、多层次地展现决策的全过程,为领导决策提供有益的帮助!

本书分作八章,包括领导决策素质培养、领导决策的谋划、领导决策方法和决策艺术以及领导风险决策、领导危机

决策、领导现场决策和领导经营决策,最后是领导决策案例和案例点评。第一章着重阐述领导决策素质的培养,这些素质包括沟通协调能力、洞察能力、创新能力以及心理素质、教育文化素质等等。通过对这些素质的介绍和方法的讨论,可以使领导者决策时大智若愚,成竹在胸。第二章以决策程序为纲,全面论述了以下几个方面的内容:调查研究——收集信息——发现问题——确立目标——预测分析——制定方案。这一过程中的工作将直接影响到后面的决策。第三章主要介绍方案的选择、实施和评价监督,并介绍了决策中的决策艺术,包括利用智囊团决策的艺术。第四、五、六、七章就风险决策、危机决策、现场决策以及企业经营决策这些特殊决策进行了阐述,从而丰富了本书内容。最后的第八章是决策案例及其点评,领导同志可以从中找到和发现前述决策的艺术和方法,为您开阔视野、正确决策提供有益的启迪。

整体而言,本书具有以下特点:

定位超前 本书第一次将决策过程作为编写主线,并辅以一些素质必备的内容,这在同类图书中是没有的,可以说,本书开了此类图书的先河。

选材新颖 本书在编写过程中,搜集和选取了理论界和学术界最新的理论研究成果,这些材料代表了决策科学最新的发展方向,紧扣了时代主题。另外,本书不仅介绍了一般决策方法,还介绍了一些技巧性的操作方法,这样就可以使领导者以最快的速度掌握最新的决策方法,达到事半功倍的效果。

结构严谨 :本书依据决策过程进行编写 ,内容环环相扣 ,紧紧围绕决策这一中心主题逐步展开论述 ,结构严密完整。

本书由曲连波担任主编并撰稿 ,最后由王晓辰总纂、刘鹏宇审定。

本书在编写的过程中 ,得到了众多专家、学者以及不少领导同志的大力帮助和指教 ,在此一并表示感谢 !

由于我们的能力和水平所限 ,加之时间仓促 ,欠妥之处在所难免 ,敬请各位前辈师长、专家、学者及广大读者朋友予以批评指正。

丛书编委会
二〇〇九年 元月

目 录

第一章 领导决策素质培养

第一节 领导文化教育素质的培养	(员)
一、领导文化素质的内容	(员)
二、领导教育素质的内容	(猿)
三、领导文化教育素质的培养方法	(苑)
四、领导专业知识结构的合理配置	(员苑)
第二节 领导洞察力的培养	(员怨)
一、领导与洞察力	(员怨)
二、提升领导洞察力的方法	(圆)
三、直觉是洞察力的生命之源	(圆)
四、直觉决策的发展趋势	(圆源)
第三节 领导心理素质的培养	(圆)
一、决策者要有主见	(圆)
二、决策者要有自信	(圆)
三、决策者要应变自如	(猿)
四、决策者要追求个性	(猿)
五、决策者要灵活多变	(猿源)
六、决策者要坚决果断	(猿)
第四节 领导沟通协调素质的培养	(猿)
一、领导沟通能力的培养	(猿)
二、领导协调能力的培养	(源)
第五节 领导创新能力的培养	(缘)
一、领导与创新	(远)
二、领导创新意识的应用	(远)
三、影响领导创新的不利因素	(远)

四、领导创新思维的发掘	(苑)
五、创新的自我意识建设	(苑)
摇第六节摇树立民主法制和效益效率观念	(苑)
一、领导决策必须树立民主法制观念	(苑)
二、领导决策必须树立效益效率观念	(愿)
摇第七节摇领导决策思维能力培养	(愿)
一、领导良好思维品质的标准	(愿)
二、应着力培养的几种思维能力	(怨)
三、培养领导思维能力的原则与方法	(怨)
第二章摇领导决策谋划艺术	
摇第一节摇调查研究	(怨)
一、调查研究对决策的意义	(怨)
二、调查研究的一般内容	(员)
三、正确的调查研究方法	(员)
四、调查研究策略	(员)
摇第二节摇决策信息的收集与处理	(员)
一、决策信息的收集途径与方法	(员)
二、决策信息的分析与处理	(员)
三、收集信息时易犯的错误	(员)
摇第三节摇寻找和发现问题	(员)
一、问题在决策中的作用	(员)
二、寻找界定分析以及筛选问题的方法	(员)
三、正确对待发现的难题	(员)
四、考察问题的误区	(员)
摇第四节摇确立决策目标	(员)
一、决策目标的分类	(员)
二、确立决策目标的意义	(员)
三、决策目标的确立	(员)
四、审视决策目标的方法	(员)
摇第五节摇预测决策效能	(员)

一、预测在领导决策中的作用	(猿园)
二、预测的程序	(猿员)
三、预测的方法	(猿圆)
四、应对预测中的潜在偶然因素的方法	(猿猿)
摇第六节摇决策方案的拟定与规划	(猿猿)
一、决策方案的几种类型	(猿猿)
二、拟定方案的原则	(猿源)
三、设想方案的途径	(猿源)
四、规划方案的一般方法	(猿缘)
五、拟定规划方案的特殊方法	(猿苑)
六、如何论证拟定方案	(猿缘)
摇第七节摇领导决策环境的营建改造	(猿远)
一、决策环境对决策的支撑	(猿远)
二、决策环境选择和优化	(猿苑)
三、决策改造环境	(猿源)
第三章摇领导决策方法与决策艺术	
摇第一节摇领导决策方案的优选	(猿园)
一、决策方案优选的模式	(猿园)
二、决策方案选优的原则	(猿猿)
三、决策方案优选的标准	(猿缘)
四、决策方案优选的步骤	(猿苑)
五、决策方案优选的操作方法	(猿愿)
六、创造性见识在方案优选中的应用	(肆愿)
七、方案优选时易发生的失误及防范	(肆缘)
摇第二节摇领导决策艺术	(肆愿)
一、决策艺术的基本含义	(肆愿)
二、决策艺术的特点	(肆怨)
三、领导运用决策艺术的原则	(肆园)
四、领导决策中的常用艺术	(肆猿)
摇第三节摇领导借助智囊决策的方法与谋略	(肆缘)

一、智囊在现代领导决策中的作用	(圆缘)
二、利用智囊团进行决策	(圆苑)
三、正确处理与智囊的关系	(圆园)
摇第四节摇领导决策的实施	(圆源)
一、决策实施的步骤	(圆源)
二、决策行动计划的拟定	(圆缘)
三、决策行动计划拟定的失误及防范	(圆愿)
四、决策行动计划的执行	(圆员)
五、行动计划执行中常见的失误	(圆缘)
摇第五节摇决策评价与检验	(圆苑)
一、决策评价的含义及特征	(圆苑)
二、决策方案评价的程序及原则	(圆愿)
三、决策评价的目的及意义	(圆园)
四、决策评价的方法	(圆猿)
五、分析、评价方案的几个重点	(圆源)
六、决策评价的优化	(圆苑)
摇第六节摇决策失误及纠错	(圆员)
一、决策失误及低效的原因	(圆员)
二、决策执行过程中的纠错与追踪决策	(圆远)
三、减少集体决策中的失误	(圆园)
四、常见的决策误区	(圆远)
五、违法决策行为的法律纠错	(圆员)
摇第七节摇领导决策的监督	(圆怨)
一、决策监督概述	(圆怨)
二、决策监督的组织实施	(猿苑)
三、决策监督的法制化	(猿苑)
第四章摇领导风险决策	
摇第一节摇领导风险决策的必备素质	(猿源)
一、预测风险的能力	(猿源)
二、具备挑战风险的勇气和胆量	(猿远)

摇第二节摇风险分析及决策方法	(猿园)
一、不确定性决策及风险分析	(猿园)
二、如何减少决策中的风险	(猿猿)
第五章摇领导危机决策	
摇第一节摇领导危机决策能力要求	(猿苑)
一、危机的类型	(猿苑)
二、危机决策能力的内容	(猿怨)
三、领导要勇于解决棘手问题	(猿园)
四、危机决策的策略与步骤	(猿园)
摇第二节摇突发事件的紧急决策	(猿圆)
一、领导者要提高应急决策能力	(猿圆)
二、对待突发事件的态度及原则	(猿圆)
三、处理突发性事件的方法	(猿猿)
第六章摇领导现场决策	
摇第一节摇领导现场决策概述	(猿员)
一、领导现场决策的意义及特征	(猿员)
二、领导现场决策的类型及原则	(猿缘)
摇第二节摇领导现场决策	(猿愿)
一、现场决策人员结构及素质要求	(猿愿)
二、领导现场决策的程序与途径	(猿愿)
第七章摇领导经营决策	
摇第一节摇经营决策概述	(猿源)
一、经营决策的内容及分类	(猿源)
二、经营决策五大原则	(猿苑)
摇第二节摇经营决策的过程与方法	(猿园)
一、经营决策的过程	(猿园)
二、经营管理决策的常用方法	(猿愿)
三、经营决策的应变艺术	(猿缘)
第八章摇领导决策经典案例及点评	
一、马寅初的人口论是这样得出的	(源园)

-
- 二、太原电石厂的“ 催化剂 ” (源园)
- 三、邓小平准确界定香港问题 (源园)
- 四、诺基亚创造的“ 业界奇迹 ” (源园)
- 五、赫鲁晓夫无的放矢 , 误党误国 (源袁)
- 六、“ 大宇 ” 用信息征服世界 (源源)
- 七、一条信息、一个决策、一段历史 (源源)
- 八、春兰集团的春天 (源苑)
- 九、福特在决策中的失败 (源愿)
- 十、粟裕料事如神 , 潇洒用兵 (源园)
- 十一、深圳机场选址风波 (源袁)
- 十二、深圳电视台建网方案的优选透视 (源源)
- 十三、两种行为 , 两种结局 (源源)
- 十四、青出于蓝而胜于蓝 (源苑)
- 十五、毛泽东为什么上井冈山 (源园)
- 十六、葛洲坝留下的历史教训 (源袁)
- 十七、当断不断 , 韩信受乱而亡 (源袁)
- 十八、列宁放弃“ 原则 ” , 灵活决策 (源源)
- 十九、孔明上演“ 空城计 ” (源园)
- 二十、《华盛顿邮报》与“ 水门事件 ” (源源)
- 二十一、顺川县的通路战略决策 (源源)
- 二十二、邓小平与“ 八九 ” 风波 (源源)

第一章 摇领导决策素质培养

第一节 摇领导文化教育素质的培养

一、领导文化素质的内容

文化素质的高低优劣直接影响人的整体领导素质状况。实践证明,领导者没有优秀的文化素质,就会陷于无知、平庸和浅薄,就不能真正全面地适应综合而复杂的领导工作。

(一)文化兴趣

领导者必须有浓厚的文化兴趣,非常渴望学习和掌握所有优秀的人类文明,并且能够将这些优秀文明尽快、直接地转化到领导艺术和每一个具体的领导活动之中。

领导者还必须有比普通人更广泛得多的知识面,使之超过教育素质中已经形成的知识范围,兼收并蓄更多的知识,包括哲学、历史、政治、经济、法律、社会、科学技术、体育卫生、文学艺术、语言修辞以及生产、生活等各种知识,成为知识最为渊博的人。知识面越宽,领导者的视野就越广,其工作起来就会越有思路、越有创见、越有胆气,进而越有建树。

(二)文化陶冶

文化陶冶是塑造领导者的心灵和文化形象的重要方式。领导者经受文化陶冶的程度将基本上决定领导者的文化品位。文化陶冶程度越高,其文化品位就越高,整个文化素质就会非常优秀,就能极大地增添领导者的魅力;反之,文化陶冶程度越低,其文化品味就越低,

其整个文化素质就不能上档次,就会使领导者黯然失色。在现代文明的社会,特别是知识经济时代,领导者面向大众的机会日益增多,文化素质如何将直接关系到领导形象问题,进而影响到领导权威,以及领导的效果。

(三)文化品质

文化内蕴的质地就是文化品质。文化品质的灵动展现就形成文化气韵。文化品质高,就是内在质地美,由此形成和显露出来的文化气韵就同时表现得很美。这即是说,它们的综合表现其实就是“美”,就是现实中人们从心理学那里借来并经常使用的一个概念即“气质”。这不是矫揉造作所能做到的,也不是与生俱来的、心理学意义上的气质,而是文化内蕴的律动和高级展现。领导者借此就可以最佳地塑造自己的形象,最佳地形成和展现领导魅力和权威,能够赢得更多的仰慕、尊敬和爱戴。领导者与群众、与新闻媒体、与各种宾客打交道,如果显得文化品质低下,文化气韵僵涩,则必定给人以丑的印象,必定会有损领导形象和领导权威。事实上,最重要的是文化品质和文化气韵均能极大提高人的品位,使人从根本上脱离低级趣味和庸俗市侩的习气,而这正是领导者发挥积极、正面的影响作用所必不可少的那种优秀品质。

(四)文化内蕴

文化内蕴是通过文化陶冶而凝结在心灵中的文明精华,其数量和质量直接构成文化功底。这两者均构成文化人的内在基础和直接支柱。文化陶冶程度越高,文化内蕴就越丰足,文化功底就越厚实,对于开展领导工作就越有帮助。领导者应该具备优质的文化内蕴和扎实的文化功底,这将极大增强领导者的权威、魅力和说服力,亦即能够极大地增强领导能力。

(五)文化活动水平

一般地说,现代领导工作要求领导者具备深厚的文化底蕴,对传统文化和现代文化、本国文化和外国文化都有良好的修养,成为文明

的使者和化身。这即是说,领导实践在客观上就要求领导者必须是最文明的人,应该是文明的代表和文明的象征。领导者不能因为文化素质欠缺而影响了领导职能职责的履行。

(六)文化才情

领导者具备一定的技艺和特长,是文化素质高的表现,也是提高生活品位和质量的一种手段,可以丰富业余生活,增加领导者才能的基础和厚度。这些技艺和特长得到充分展现和发展,就成为领导者的才情,表现得才华横溢、颇有情致。这些才情有助于领导者发挥想象、发挥智慧、提高整体的领导水平。

二、领导教育素质的内容

作为后天素质的教育素质是正轨、规范的人造素质,在领导素质整体中具有高品位、代表性、典范性、标准性和权威性。

其高低厚薄、强弱优劣是领导素质整体的直接标志。对于领导者来说,它直接决定着领导素质的品位和质量,决定着领导素质的余地、潜力和源泉。教育素质在整个领导素质中常常起先决的作用,因此可以说,领导者必须是接受过最良好教育的人,应具备最良好的教育素质。

(一)教育程度

教育素质首先表现为教育程度,一般以学历、学位和学力为主要标志。学历、学位和学力是非常重要的领导素质标志,也是人才的标志。

有人查阅了当今国际人物的有关资料,发现当今社会活动家,包括政治、外交、经济、军事、学术、文化等各界的领导人中,受过大学教育的约占 $\frac{7}{10}$ 强,中专占 $\frac{1}{10}$ 强,中学占 $\frac{1}{10}$ 强,自学成才和学历不清楚者仅占 $\frac{1}{10}$ 强。而且还发现往往领导职务越高,受教育的程度也就越高。

在美国企业界,高级主管人员本世纪以来文化程度变化是巨

大的。1944年仅有 1/5 的人拥有大学学历, 1/10 的人拥有科学学位或工程学位。而到 1970 年, 有大学学历者上升到 1/3, 1/5 的人拥有科学学位。到了 1980 年代, 全美 100 家最大的公司中, 竟有半数以上的公司总经理都具有高级学位, 其中包括企业管理硕士学位、法学学位和哲学博士学位等, 而没有受过高等教育者则不到 1/5。

根据美国布鲁金斯学会的报告显示: 受过大学教育的人在罗斯福政府的高级行政官员中占到 1/5; 在约翰逊政府里则增加到 1/3, 而这些人中, 1/5 的人曾获高级学位, 1/3 的人是硕士, 1/5 是博士。该学会报告还显示: 1/3 以上的最高联邦行政官员都在美国东部名牌大学或斯坦福大学、芝加哥大学、密执安大学、加州伯克利分校受过教育。尤以耶鲁、哈佛和普林斯顿大学的人为最多。随着时间的推移, 这种趋势在逐渐增加。此外, 在美国军界, 如今 1/3 以上的军官都达到了大学文化程度, 其中 1/5 以上的人获有学士学位甚至硕士、博士学位, 这与过去军人给人留下的一介武夫的形象真是天壤之别。

现代社会要求现代领导者应该具备较高的学历、学力和学位。领导者拥有较高的学历、学力和学位, 就意味着具备了驾驭现代社会的优良的知识技能, 就能适应现代社会发展和履行领导职能职责的需要, 就能适应赢得新世纪挑战和竞争的需要。可见, 高程度教育素质将使领导者带给领导工作更多更大的规范性和知识性, 从而促使领导工作上质量上水平, 使领导效果更富有规范的内涵和更优异的质量。

非正规化、系统化教育如家庭教育、自我教育、社会熏陶以及其他种教育, 也能造就领导人才。但一般而言, 这是少数的和特殊的情况。对多数人来讲, 采取非正规化、系统化的教育虽然也能够增强知识和技能, 但却很少能形成正规化、系统化的知识技能, 很少能在领导者的实际工作中起主导或支柱的作用, 当然能够起必要的、甚至是

重要的辅助作用。其中,自我教育是最重要的教育,是可以直接弥补正规化教育不足的最重要的教育形式和方式;但是,如果同正规化教育相比,则仍然是有限的。

可见,在提高和改善领导者知识素质的过程中,教育具有特别重要的作用。教育属于领导者的发展中的社会环境因素,它比生理遗传对领导者素质的作用要大得多。领导者的知识素质往往可以通过他受教育的程度加以衡量。因此,一般来说,领导者应该具有较高的学历。

(二) 技能储备、技能结构和技能水平

技能储备、技能结构和技能水平构成体现教育素质质量的技能领导素质。这种领导素质来自于各种各样的教育和培训渠道。从正规化教育和培训渠道获得的技能是具有典型意义的正规化、系统化技能,随着训练程度的增高而在储备、结构和水平上都会极大提高;而且还将构成技能领导素质的主干。

领导者必须具备优良的技能储备和技能结构,而且这些技能必须达到很高的水平。只要这样,领导者就能够在必要的时候或关键的时候“露上一手”,出奇制胜;只有这样,领导者才能胜任要处理大量复杂事务的领导工作。

(三) 知识储备、知识结构和知识水平

知识储备、知识结构和知识水平直接构成代表教育素质的知识领导素质。这种领导素质来自于各种各样的教育渠道,从正规化教育渠道获得的知识是具有典型意义的正规化、系统化知识,随着教育程度的增高而在储备、结构和水平上都将大大提高,而且还将构成知识领导素质的主干。

领导者必须具备丰富的知识储备和良好的知识结构,而且这些知识必须达到相当高的水平。许多好的领导者其知识储备都是比普通人更丰富、多样和饱满的;其知识结构都是非常优良的;其知识水平都是第一流的或者最高级的。在知识上的数量和质量将决定领导

者内在领导素质潜力的大小高低。知识储备缺乏、知识结构混乱、知识水平低下就是没有知识或知识欠缺,就不会有力量,而这样的领导者就是无知者,也是无力者,当然就不能胜任领导工作。现代社会或知识经济时代对领导者的知识领导素质提出了前所未有的高标准和高要求。

(四) 学术研究、学术发展水平

学术研究是生产或制造大量新知识的最主要过程。学术发展是知识发展的前沿和标记。没有学术研究就没有新知识;没有学术发展就没有知识的发展。学术研究和发展的水平最切实而又最权威地标志着新知识的最大深度和最高水平。个人的学术研究和水平代表着个人在某一领域的学术地位和知识权威。显然,只要到达了某一领域最前沿而且有新的发展,那么就可以说该领域的很多原有知识都陈旧了或者过时了,或者说至少填补了该领域的一些空白,进而可以说在该领域就最有发言权了,这也意味着在该领域已经实际处于领导地位。

现代知识的繁荣发展实际上也就是自然科学和人文社会科学高度发展即学术上深度研究、高度发展的结果。因此,谁能充分开展学术研究、把握学术发展,谁就能走在社会的最前沿或最前列,也就能处于最活跃的社会发展中心并最活跃地发挥重要作用。

领导者是社会的代表,如果没有必要的学术修养,就不能实际地走到社会的最前沿,就没有最大的发言权,当然就不能最充分地进行和实现领导,甚至有可能造成误导而失去领导意义,这时的领导者就叫做“不学无术”。相反,领导者在学术上如有很深的造诣、很高的水平,就能站在相当的理论高度,最宏观而又最切实地提出战略目标、发展方向和奋斗任务。

另外,领导者应该非常善于进行学术研究,在某些学术领域,主要应该是社会领域的某一分支领域上进行纵深的研究,积累和具备十分优良的学术修养,具有非常高的学术造诣,具有非常高深的学术

研究,非常前沿的学术水平。学术水平最能动、最权威地代表着领导者的教育素质。

三、领导文化教育素质的培养方法

(一) 培养方法之一 刻苦学习

人人都要学习,领导者更需要学习,这是由领导者肩负的任务决定的。领导者是教育群众、组织群众的人,要给人一杯水,自己先要有一桶水。加强学习,丰富知识是提高领导文化教育素质的基本途径。现代领导者处在改革开放的时代,科学技术飞速发展,各种思潮不断涌来,新情况新问题层出不穷,如果不丰富与更新知识,就会胸无主见,目光短浅,担当不了历史的重任。为此,各级领导者必须结合自己的工作实际,勤于学习,有计划地多读一些书,不断提高自己的知识水平。

员领导学习的注意事项

(员) 学风要端正

学习不是装潢门面,而是为了应用。所以,必须树立马克思主义的学风,坚持理论联系实际,反对教条主义和实用主义。

(圆) 内容要选准

学习的内容很多,领导者应按照形势的需要和自己的知识结构,选定学习的内容。一是马列主义、毛泽东思想、邓小平理论的基本理论和党的路线、方针、政策。这是每一个领导者必须刻苦攻读的,要深刻理解并掌握它。二是领导科学、管理科学的知识,以及自己所领导的行业的专业知识。对此,要通晓它,对有些方面要精通它。三是文、史、哲以及现代科学技术知识。要根据情况,有的要很好地掌握,有的要一般了解。这里大体上可以分为两类:一类是根据领导工作的需要必须学习的;一类是从个人的兴趣爱好出发自愿学习的。这两者都不可偏废,也是互为补充的。只要时间和精力许可,学习的面越宽越好,积累的知识越丰富越好。虽不应该要求每一位领导者都