



领导干部  
卓越能力建设丛书

# 领导干部科学决策能力 塑造与提升

LINGDAO GANBU KEXUE JUECE NENGLI  
SUZAO YU TISHENG  
子慎之◎主编

决策不是为了适应当时的临时需要，而是  
战略性的考虑

赢得民心、具备合理性的决策，才有可能在今后的执  
行中获得公众的拥护

红旗出版社

# 目 录

第一章 科学决策的意义 .....	1
一、决策是领导干部的基本职责 .....	1
二、决策能力是执政能力的重要内容 .....	3
三、决策决定着工作的效率和事业的成败 .....	6
第二章 决策问题的类型 .....	9
一、常规性决策 .....	9
二、突发性决策 .....	11
三、前瞻性决策 .....	13
第三章 树立科学的决策观 .....	15
一、树立与时俱进的科学发展观 .....	15
二、树立为人民谋福利的群众观 .....	17
三、树立实事求是的唯物观 .....	20
四、树立战略思维的全局观 .....	22
第四章 科学决策的原则 .....	25
一、民主参与原则 .....	25
二、科学可行原则 .....	28
三、对比优选原则 .....	30
四、责权分明原则 .....	32
第五章 科学决策需要具备的能力 .....	34
一、敏锐的战略眼光——预见能力 .....	34
二、善于审时度势——应变能力 .....	37
三、突破思维窠臼——创新能力 .....	39
四、处变不惊的胆识——心理承受能力 .....	41
五、保持清醒的头脑——自制能力 .....	44
六、该出手时就出手——决断魄力 .....	46
第六章 科学决策的途径和方法 .....	49
一、深入基层，调查研究 .....	49

二、用足、用活现有政策 .....	52
三、遵循科学决策的程序和方法 .....	54
四、依法决策是正确决策的有力保障 .....	56
五、不断加强学习，提高自身综合素质 .....	58
第七章 科学决策的思维走向 .....	60
一、超前思维 .....	60
二、动态思维 .....	63
三、逆向思维 .....	66
四、发散思维 .....	69
五、系统思维 .....	72
第八章 科学决策的程序 .....	75
一、确定目标 .....	75
二、收集信息 .....	77
三、拟定方案 .....	80
四、分析评估 .....	82
五、实施推进 .....	84
六、反馈纠偏 .....	86
第九章 健全决策机制 .....	88
一、决策社情民意调研与信息收集制度 .....	88
二、健全对与群众利益密切相关的重大事项决策的公示、听证制 度 .....	92
三、健全对专业性、技术性较强的重大事项决策的专家论证、技 术咨询、决策评估制度 .....	94
四、健全对涉及经济社会发展全局的重大事项决策的协商和协调 机制 .....	97
五、健全决策监督制度 .....	98
六、健全决策责任制 .....	101
第十章 决策中存在的问题及原因探析（上） .....	104
一、目标不切实际 .....	104

二、过程不合程序 .....	106
三、滥用权力 .....	108
四、好大喜功，搞政绩工程 .....	110
五、随意性太大，缺乏连续性 .....	113
六、不透明 .....	115
第十章 决策中存在的问题及原因探析（下） .....	117
七、“唯上” .....	117
八、专断 .....	119
九、情绪 .....	121
十、经验 .....	124
十一、短视 .....	126
十二、生搬硬套 .....	129

# 第一章 科学决策的意义

决策是领导者的重要职责与任务，科学决策是我们事业发展的根本保证。反观历史，1958年我国“大跃进”，工业大搞小土群炼钢，农业大搞深翻地、“放卫星”，粮食大减产，国民经济欲速不达，不进反退，其原因就是决策缺乏科学的态度，违反了规律。而改革开放30多年来，我国在政治、经济、科技、文化、民生等领域取得的巨大成就，就来源于党和政府的科学决策。因此，党中央要求广大党员干部尤其是各级领导干部要高度重视决策能力建设，“树立科学决策意识，健全决策机制，完善决策方式，规范决策程序，强化决策责任，保证决策的正确有效”。

## 一、决策是领导干部的基本职责

决策是人们为了达到一定的目标而采用或者实行的科学方法和手段，是指人们借助科学决策的理论和方法进行必要的计算、分析和判断，从若干中可供选择的方案中选定最优方案的过程。在整个决策过程中，领导的决策行为是最为重要的。党和政府的任何一项工作，首先最重要的一步就是做出科学的决策。没有科学决策，在实际的工作中就会出现蛮干、错干的情况，造成劳民伤财；有了科学决策，只要在落实的过程中不走样，就能取得良好的成效。党的十六大指出：“要完善深入了解民情、充分反映民意、广泛集中民智、切实珍惜民力的决策机制，推进决策的科学化、民主化。”党的十七大又进一步提出：“推进决策科学化、民主化，完善决策信息和智力支持系统，增强决策透明度和公众参与度，制定与群众利益密切相关的法律法规和公共政策原则上要公开听取意见。”决策是领导干部的一项基本职责，领导干部必须要加强自身能力的培养与训练，以肩负起这一重要职责。温家宝总理在国务院第三次廉政工作会议上强调：“改革和完善政府决策机制。各级政府都要把科学决策、依法决策、民主决策作为政府决策的基本准则。”

其实，无论是何种组织，党政机关也好，企业也好，领导的决策能力对于整个组织的发展都是具有重要意义的。哈佛商学院认为：企

业的成败主要取决于决策和管理两大因素，其中决策因素占 80%，管理因素占 20%。可见，决策在组织中的重要作用。对于党和政府来说，也是一样。因为任何事情，只有做出决策后，才能够实行，如果没有科学的决策，那么就会从一开始就走错路，那么在执行的过程中，即便管理得很好，但仍旧很难实现最初的目标。所以，领导者要想让组织得到发展，就必须要做好科学的决策。

领导者做出了科学的决策，对于下级执行人员来说，也能够更快更有效地执行。如果决策不正确，下级就要执行错误的决策，如果决策不够科学，那么下级就要去做一些没有必要的工作，白费力气。俗话说得好“将帅无能累死三军。”如果领导干部没有做出科学的决策，那么在执行的过程中，就会出现问題或者遇到阻碍。不科学的决策，也会严重影响整个组织的执行力。

决策是领导者的一项基本职能，也是领导者日常工作中的一项重要内容，领导者必须重视自身决策能力的提高。古语云：“失之毫厘，谬以千里”决策的细小差别，都会造成执行结果的巨大不同。因此领导者，在决策是一定要小心谨慎，考虑周全，做出科学正确的决策。

对于领导者来说，做出科学的决策并不是一件容易的事情，这需要领导者具备全局意识、发展的眼光、还要有足够的魄力和关注细节的本领。因此，领导者要多花费一些时间来做决策。管理大师彼得·德鲁克曾说：“总经理需要而且应该花费比其他方面更多的时间，去组织人员并做出决定。”这对于党和政府的领导干部同样适用。一些执行中的小事情，领导干部可以授权给下属去完成，而集中时间，认真仔细地去做重要的决策才是领导者的首要任务。

《圣经》中层记载着这样一个故事：大约在公元前 1100 年，米甸人曾进攻基甸，基甸不得不带领着他衣衫褴褛、没有经过多少训练的军队去反抗训练有素且在数量上占据绝对优势的米甸军队。基甸对他的士兵说，如果有愿意走的就可以离开，结果当时就有 22000 名士兵头也不回地离开了。这使他原本就很少的军队减少了三分之二的力量，这样想打赢这场战争就更不容易了。在这种情况下，基甸不挑不

迅速做出决断就，他知道他不可能按照常规战胜敌人，因此必须要做出一种特殊的决策，才能赢得最后的胜利。最后他毅然决定再减少自己的人数，只保留 300 名具有超凡勇气的士兵作为核心力量。他给每一个士兵都分了一个喇叭，一个火把和一个空水罐。基甸又将这三百个士兵分成了三个小队，在夜晚，从三个方面包围了米甸人的军营。他们用空水罐罩在火把上，看到基甸发出的信号后，就立即打破罐子，吹喇叭，然后大喊：“上帝之剑，基甸之剑！”

通常情况下，一个火把至少代表有一个连的士兵。当米甸人看到这一场景时，立刻震惊了。他们以为被成千上万的希伯来人包围了，于是迅速撤退，并逃到了靠近他巴的亚伯米何拉的边界。可见，基甸的这一决策是正确的。后来，以色列的军队便将基甸作为突击行动的榜样，直到如今，仍是这样。

在面对困难，尤其是面对险境时，领导者必须要迅速做出科学的决策，只有这样，才能带领下属度过难关，走向胜利。现如今，虽然我国没有面临战争，但是国际间的竞争也相当激烈，因此领导干部必须要具备迅速决策的能力，面对困难不畏惧，不恐慌，沉着冷静地做出科学的决策。

## 二、决策能力是执政能力的重要内容

美国著名管理学家西蒙认为：“管理就是决策”。的确如此，在现实中，领导干部的工作，主要就是做好决策和指导决策的执行。而决策正确与否是领导能力的综合反映，也是领导干部领导水平和执政能力的集中体现。作为领导干部，必须要具备运筹帷幄的能力。所谓运筹帷幄，也就是运筹谋划，做出决策。而如何做好谋划决策，就需要领导者想问题要全面，起点要高，重点要明，切入点要准，落脚点要实。这样才能临危不惧谋全局、谋大事、谋发展，这样才能做出科学的决策。

决策能力是领导干部执政能力的体现。毛泽东曾指出：领导者的责任，归纳起来，主要是出主意、用干部两件事。其中这第一点出主意，就是做决策的意思。一位领导者不一定各个方面的才能都高于下

属，但是在决断定策这种能力上，领导者必须要高于下属。领导者在工作中处于核心地位，起着关键作用，对工作也负有全面的责任，所以处于领导者的位置，就必须要注重决策能力的提升，要能够为下属出主意，指方向，让下属能够做对、做好工作。

现代企业管理之父——德鲁克说：“不论管理者做什么，他都是通过决策进行的。”这也就是说，无论领导干部做任何工作，都离不开决策，每一项任务的分配，每一个指令的下达，甚至每一个细节的执行，都是通过决策进行的。没有决策，就没有一切后续工作。因此，决策能力是领导干部执政能力最为重要的内容之一。

决策贯穿于组织的各个层次，贯穿于管理的整个过程。领导决策对于一个单位、一个部门、一个地区的事业的发展状况都起着非常重大的作用，对整个组织以及工作，都具有直接的决定作用。

三国时期，诸葛亮因错用马谡失掉战略要地——街亭，魏国大将司马懿得知后，便趁机带领 15 万大军向诸葛亮所在的西城蜂拥而来。当时，诸葛亮将主要兵力已经派出城外，只留守一班文官。原本有 5000 军马，也因有一半去运粮草，而只剩下 2500 名士兵留在城内。当众人听说司马懿带领大军前来讨伐的消息后，都大惊失色，唯有诸葛亮镇定自若。虽然众人都知道诸葛亮是一位运筹帷幄，决胜千里的谋士，总能在危急时刻做出决策，化险为夷，但是对于两军的悬殊兵力，众人还是有些害怕。

诸葛亮登上城楼观望了一阵后，对众人说：“大家不要惊慌，我有办法让司马懿退兵。”于是，诸葛亮下令，让士兵们将所有的旌旗都藏起来，并将四个城门全部打开，每个城门上派遣 20 名士兵扮成百姓模样，洒水扫街。其余士兵们躲进营中，不准喧哗和私自外出。诸葛亮则自己披上鹤氅，带上高高的纶巾，领着两个小书童，带上一张琴，登上了城楼，凭栏坐下。

当司马懿所带领的大军兵临城下时，诸葛亮十分悠闲地弹起琴来。司马懿的先头部队先到达城下，见城中空无一人，十分安静，只有几个百姓在扫大街，而诸葛亮又如此镇定地弹着琴，心中便升起一丝疑

虑。在这种气势下，都不敢贸然进入。于是便急忙返回报告司马懿。司马懿听后，不相信，便自己前去观看。到了城下一看，果然如此。司马懿知道诸葛亮计谋很多，料想城中一定有大军埋伏，便做出决定，下令撤军。诸葛亮没动用一兵一卒，就让司马懿撤兵了，后来司马懿知道实情后，大呼上当。

同为领导，诸葛亮的决策是正确的，而司马懿的决策是错误的。作为领导者要想成功地完成任务，就必须做出正确且科学的决策。而领导干部要想做好决策，就必须既要脚踏实地，又要高瞻远瞩；既要有战术思想，又要有战略思维；既要善于站在更高的层次上考虑问题，又不可被各种纷繁复杂的矛盾束缚住思想。只有这样，才能做出科学的决策。否则，瞻前顾后，犹豫不决，就会错失良机。因此，领导者要加强自身的执政能力，首先就要提高自身的决策能力。

领导干部要想提高自身的决策能力，首先，要提高自身科学决策的能力。要想做到科学决策，就应当坚持正确的指导思想，要用实事求是的态度，对待问题和矛盾，通过规范的程序，采用科学的方法与技术，在健全的决策体制制度下做出决策。其次，要提高自身民主决策能力。要想做到民主决策，就要注意以下几个问题：决策必须要反映和符合人民群众的根本利益；决策必须建立在群众路线的基础上；在决策的过程中，要广泛征求意见，听取群众的意见和专家的建议；要能够发动群众积极响应与执行决策，让广大的执行者更好地理解决策，自觉执行决策；决策做出后要自觉接受群众的监督。最后，领导者要通过提高自身的素养来提高决策能力。领导者的个人素养对于决策也会起到一定的作用，比如个人的知识结构、个人的性格特征、考虑问题是否全面等，都会对决策产生一定的影响。因此领导者要加强自身素养的提高，要不断学习，吸取各方面的知识。要深入实践，深入调查，积极寻求解决问题的办法。要善于决断，敢于负责，敢于承担风险，当断即断，不可优柔寡断，要不断地加强自身的系统观念、时间观念、效益观念、竞争观念和 information 观念，做到决断而不武断。领导者只有有胆有识地做决断，才能做出科学的决断。

### 三、决策决定着工作的效率和事业的成败

任何一件事情，都要先做出决策，然后才能执行。因此决策的科学与否，直接影响到执行力的效率和执行的结果。

科学的决策能力，能够使组织充满活力，团结奋进，而错误的决策，则可能会使组织陷入被动，甚至是濒临险境。1985年，马来西亚国营重工业公司与日本“三菱”汽车公司共同投资2.8亿美元，生产了一款“沙格型”新汽车。这种汽车上市后，立即受到了人们的欢迎，马来西亚政府将其视为马来西亚工业的“光荣产品”，可是没过多久，这款汽车的销售量就开始迅速下跌，最后跌至低谷。“沙格型”汽车短暂的光辉后迅速跌入低潮的这种现象引起了经济学家们的注意。他们经过研究后，认为“沙格型”汽车之所以会有如此的命运是因为，这种汽车的一切配件都是从日本运来，而由于日元升值，导致它的生产成本大大提高，而此时马来西亚本身的经济又不景气，使这种汽车的市场变得更小。除此之外，最重要的因素是马来西亚政府在决定引进这种车型时做出了一个错误的决策。当时政府只考虑到要满足国内的需求，因此在技术上紧要求满足马来西亚消费者的需求，而没有达到先进国家的标准。因此在经济不景气，成本上涨后，这种不达标的车在国内没有市场，也无法出口。

“沙格型”汽车本是马来西亚政府为之骄傲的一个策划，可最终只经历了短暂的封皇后，就消失了。“沙格型”汽车的昙花一现，最后不得不归咎于领导者的决策。领导者在做出决策时，如果事先考虑到成本加大，以及本国经济对汽车的影响，就会采取有效的措施避免，其中最好的一个措施就是出口。可是当时做决策时，领导者们忽视了技术这一问题，只想到要满足国内需求，而没有想到国外市场的需求，所以最终导致失败。

决策对于工作来说，影响是十分重大的。许多时候，一个很小的决策就能够决定事情能够成功。在棋界有这样一句话“一着不慎，满盘皆输；一招占先，全盘皆活。”这句话的意思就是无论做什么事情，一个很小的决策都能影响到成功与否。决策在棋局中能够起到决定成

败的作用，在工作中也是如此。可能很小的一个错误决策，就能将整个组织推向失败的谷底，也可能很小的一个科学决策，就能将整个组织推向胜利的高峰。

美国福特公司就曾有过这样的例子。1960年，爱奥库卡荣升为福特公司的副总裁兼总经理。一上任，他便开始研究市场需求，与公司的发展方向。经过一段时间的考察后，他发现60年代是青年主导革新的一代，这些年轻的革新力量已经形成，他估计这将会对美国社会、经济产生难以估量的影响。因此，爱奥库卡便将注意力放在了这一群年轻人身上。在设计新车型时，艾奥卡特要求研发人员将年轻人的需求放在第一位，在他的精心组织与策划下，经过多次改进，终于在两年后，为这种新车定型。新车型看起来像一部运动车，前方长，尾部短，满足了年轻人喜欢运动和刺激的心理。更为重要的一点是，这种车的售价相当便宜，仅为2500美元左右，一般的青年人买得起。在各项条件都成熟后，艾奥卡特又为这种车起了一个令青年人遐想连篇的名字，叫野马。1964年4月，在纽约世界博览会上，野马车第一次正式在市场上露面，在此之前，福特公司还为此大造舆论。当人们第一次见到真车时，人们立刻被这种野性十足的汽车吸引了，市场上立即掀起了一股“野马”热。第一年福特公司就销售了41.9万辆野马轿车，创下了全美国制造业的最高记录。“野马”的成功与艾奥卡特的决策与经营是分不开的。艾奥卡特不仅将野马策划成功了，为福特公司带来了巨大的利润，他自己也成功了，从这之后，他立即被荣升为福特汽车公司总裁。

世界闻名的美国克莱斯勒汽车公司，是仅次于通用和福特两家汽车公司的大型企业。1979年9个月中亏损7亿美元，打破美国有史以来企业亏损的最高记录。这场突如其来的灾难发生的原因，完全不是克莱斯勒汽车技师有什么问题，他们生产的汽车在技术上一向是很有声望的，那么，失败的根源究竟何在？就在于经营决策上的失误。1973年，世界上出现了石油危机，严重冲击了依赖石油的汽车制造业。当时美国所有汽车公司都受到一定程度的损失，通用和福特两家

汽车公司吸取教训，随机应变，把经营方针来个一百八十度的大转弯，开始设计和制造大量耗油量小的小型汽车。然而，克莱斯勒汽车公司却一如既往，照样生产耗油量大的大型汽车，结果 1978 年世界石油危机再度出现，大型汽车的销售量大大下降，存货堆积，每天损失 200 万美元，使企业濒临破产。董事长不得不引咎辞职，董事会立即聘请福特汽车公司前总经理艾厄科克来主持工作，并向美联邦政府申请 15 亿元贷款，才勉强维持局面。

当前，社会活动的影响越来越大，牵一发而动全身，一个措施往往会引起一串连锁反应。因此，一个决策的失误必然引起严重的后果。例如，埃及 20 世纪 70 年代初竣工的阿斯旺水坝，它一方面给埃及人民带来廉价的电力，控制了水旱灾害，灌溉了农田；另一方面却破坏了尼罗河流域的生态平衡，遭到了一系列未曾料到的自然报复。由于尼罗河流域的泥沙和有机质沉积到水库底部，尼罗河两岸的绿洲失去了肥源，土壤日趋盐渍化、贫瘠化；由于尼罗河河口供沙不足，河口三角洲平原从向海中伸展变为朝陆地退缩，工厂、港口、国防工事等有跌入地中海的危险；由于缺乏来自陆地上的盐分和有机物，盛产沙丁鱼的渔场毁于一旦；由于大坝阻隔，尼罗河下游奔流不息的活水变成了相对静止的“湖泊”，为血吸虫和疟蚊的繁殖提供了生存条件，致使水库一带居民的血吸虫发病率达到 80% 甚至 100%。这一切，使埃及付出了沉重的代价。

可见，决策能力对于一位领导者来说具有多么重要的作用。它不仅能够决定工作的效率与成功，而且也能决定一个人能否成功。因此，领导干部必须要加强自身的决策能力，这对于组织的发展是具有重大意义的。

## 第二章 决策问题的类型

依据不同的标准，可将决策划分为不同的类型。根据决策行为针对的问题和局面来分，则大致可以分为常规性决策、突发性决策和前瞻性决策。每种类型都有其各自的特征，对于不同的决策类型，应采取不同的决策程序和方法。

### 一、常规性决策

我国唐朝时的文献里，有过这样一个故事。罗州的山里盛产孔雀，雄孔雀出生几年后，开始长出又大又美丽的尾巴。它们很喜欢自己的尾巴，甚至当它们想在山林里休息的时候，在确定地点之前，也要先看看有没有合适的地方来放置尾巴。而生活在罗州的人们，就抓住了孔雀十分爱护尾巴的这一特点，进而能够很轻松地抓获孔雀。窍门只有一个，那就是在下大雨的时候，孔雀的羽毛由于大雨的缘故，会变得十分沉重，尤其是拖着巨大的尾巴的雄孔雀。这时，就算人们大大方方地走过去，它们飞起来逃走。只是因为它们太喜欢自己的尾巴了，如果这时候飞起来就有可能损坏尾巴。所以人们可以轻松地将它们“收入囊中”。

对于孔雀们来说，有很多过于爱惜自己的尾巴，正是由于它们的这种心理，而给它们带来了灾难。当尾巴由于雨水而变得很沉重，而又有人类走过来的时候，它们基本上有两种选择。其一是飞起来逃走，这样虽然能够逃生，可是尾巴可能被损坏；其二是像很多孔雀所选择的那样，坐以待毙，等着被人抓住。在结果比较明显的情况下，在二者之中做一个选择，却有很多都选择了为了局部而失去整体。

其实，发生在人类身边的事，有很多时候和这种孔雀是相同的。比如一些领导干部面对的某些情况，就可能和它们类似。当现实摆在眼前，结果一目了然，然后在几个方案之中选择一个合适的出来时，也有很多领导干部像孔雀一样，会做出错误的决策。这种情况下，就可以称之为常规性决策错误。

很多人都以为这种形势和结果都很清晰的时候，做决策最容易，不会出现决策失误的情况。但是，事实并非如此。其中的原因有很多，

比如领导干部心理的取向问题，或者纵观全局的能力、分析问题的能力缺陷等等。这些方面很容易导致领导干部在常规性决策问题中，做出错误的决策。

在我国民间，还有这样一个故事。

有一个白胡子的老人在湖中悠闲地划船。忽然一只青蛙向他游了过来，并大声地喊他：“先生，先生。”老人将青蛙捉起放到了船上，青蛙便说：“先生，我是一位美丽的公主，只要你能够吻我一下，我就会变回原来的样子。然后，我们就能够生活在一起了。”老人听了，并没有说话，只是继续地向前划着。青蛙很不理解，一直在问：“你不相信我吗？我真的是一位公主。”过了一会儿，老人停下来，说道：“听着，女士。我今年已经 80 岁了，相对一位美丽的公主来说，我更希望要一只会说话的青蛙来给我解闷。”说完，便又把青蛙扔回了水里，自己一个人走了。

对于这位老人来说，摆在他面前的情况就很清楚。要么像那只青蛙所说的那样，吻它一下，把它变回一位美丽的公主，两个人快乐地生活在一起；要么就像老人所做的那样，把青蛙送回水里；还有其他的选择，比如把它留下，只当是一只会说话、能解闷的青蛙等等。像这种问题，就是常规性决策问题。老人在目标明确的情况下，所做的决策是把青蛙送回去。因为他不认为一位美丽的公主会好过一只解闷的青蛙，如果他这样想，那么这是正确决策中的一种。同样，对于领导干部来说，道理也是通用的。领导干部在面对一些常规性的决策问题时，如果想做出正确的决策，首先要明确的就是自己应该坚定的立场。对于这一点，党和国家已经多次指出。我党的基本宗旨就是要全心全意为人民服务。党的十六大还进一步强调，“党除了工人阶级和最广大人民群众的利益，没有自己特殊的利益”。

领导干部在做常规性问题决策的时候，这些问题的明确十分重要。影响领导干部决策正确与否的关键因素，就是思想的正确与否。这样，在全心全意为人民服务的大前提下，再在所有的方面中，有条理地将各个方面问题看清楚，才能够做出正确的决策。

## 二、突发性决策

随着现代社会的不断发展，影响领导干部决策的因素逐渐增多。另外，由于事物的不确定性，使领导干部在做决策的过程中，对事件客观因素的控制性降低。这样，就容易使领导干部在处理突发事件时，很难从事件的整体出发，做出快速、正确的决策。也就是说，领导干部越来越难以正确地做出突发性问题决策。对于这种非常规性的决策问题，领导干部应该积极增强自己应对突发事件的意识，提高应变的能力，在平时，也要做好应对突发事件的准备。

1956年，第二次中东大战爆发。英、法和以色列联合向埃及发起进攻。当时，埃及的军事防御体系被隐藏得很好。联军如果想在埃及登陆成功，就得先弄清自己军队的情况。为此，英法联军采用了一个非常手段。

当时统领埃及军队的指挥官叫做穆塔·瓦雷，他带领全军一直处于高度紧张的状态中。一天晚上，英法联军趁着月色，悄悄潜入了埃及塞得港的领空。穆塔·瓦雷和将士们看到天空中忽然出现的模糊的黑影，立刻将神经绷得更紧。不一会儿，天空中“跳”下了一个个背着降落伞的空降兵。穆塔·瓦雷见状，急忙命令向空中飘忽不定的目标射击，企图对地方的进攻进行拦截。“空降兵”们中弹后，都纷纷落地，穆塔·瓦雷和他的军队都很兴奋。但是很快，他们就后悔了。因为那些所谓的“空降兵”并不是敌人的军队成员，而是一个个用木头和橡皮做成的假人。

当埃及进行反击的时候，英法联军已经将埃及的防御体系弄得一清二楚。随后，对方的轰炸机进行了猛烈的攻击，最后以伤亡155人的成绩，使埃及军民千余人死亡、2万人受伤。

穆塔·瓦雷在没有弄清敌人情况的时候，就贸然地命令军队进行反击，从而暴露了自己的目标，是这次战役失败的主要原因之一。对于他来讲，英法联军的突然出现，以及“空降兵”的突然攻击，就是他在带领军队防御过程中的一种突发事件。而他在敌情不明的情况下进行反击，就是作为军队的领导所作出的重要决策之一，属于突发性问题

的决策。事实证明，他的这个决策并不正确，自己的反击不仅没有达到消灭对方势力的目的，还让自己彻底地处于劣势。究其原因，比较重要的一点就是穆塔·瓦雷在面对突发事件的时候，应变能力和灵活性不够强，没有从多个角度对问题进行考虑。

虽然这一事件已经过去了几十年，但对于现代的领导干部来说，仍然具有很大的影响。因为领导干部在面对突发事件的时候，也往往会由于这种原因，而做出错误的决策，从而导致工作的失败。领导干部在面对突发性问题时，一定要充分调动自己的灵活性，多转换问题的角度，才能做出正确的决策。另外，做好突发事件的预防工作也是促使决策正确的一个重要因素。比如，一位高级将领曾经这样教育他的下级领导。他说，一个军队指挥员，如果到了宿营地就进屋里，搞水洗脸洗脚，搞鸡蛋煮面，吃饱了就倒头睡大觉，对于自己应该知道的事情一点都不知道。自己所住的村子有多大，在什么位置，周围有几条路，群众条件怎么样，哨位在什么地方，发生紧急情况如何处理等，都一概不闻不问，也不去实地考察地形和敌情。那么，真的等到半夜三更敌人来突然袭击的时候，就算是再勇猛、再聪明的将军，恐怕也得束手无策。那时候，就只能抱头鼠窜了。

这位将领的话，正反映了领导干部对于突发性决策的态度问题。应变能力和胆识的具备，只是处理突发性问题的一方面因素，领导干部还需要具备的就是，对突发性问题的防范意识。这样，在面对这种突发性问题的时候，领导干部对条件和情形有了一定的了解，既能够促使自身灵活性增加，又能够增强自己的信心，从而更加轻松地做出更好的决策方案。

古语说“知己知彼，百战不殆”，只有对“敌人”和自己都很清楚的情况下，灵活地面对突发事件，才更有利于领导干部正确决策的产生。

### 三、前瞻性决策

前瞻性决策所涉及的范围广、因素多，往往具有明显的整体性和长期性，对大局的发展具有十分重大的作用。我党在社会主义初级阶段，曾经具有前瞻性地制定了基本路线。就是把我国建设成为富强、民主、文明、和谐的社会主义现代化国家。邓小平同志曾经一再强调，党的基本路线“一百年不动摇”，基本路线要“管一百年”。这就是一个重大的前瞻性决策。做这种类型的决策时，领导干应该具备一定的意识和能力，比如大局意识，长远的眼光等。

公元 1500 年前后，葡萄牙和西班牙作为西欧的两个老牌殖民国家，曾展开了一场激烈的争斗。最后，后起的西班牙把本来占据上风的葡萄牙拉下了马。其中的转折点，就与西班牙的一个前瞻性决策的制定有着十分重大的关系。当时，衡量一个国家实力的强弱的一个重要标志之一，就是航海技术和海上战斗力的强弱，因为它们关系着是否能够有更多的机会去获得更多的财富。西班牙的这次胜出，很大程度上就是由于具备了这些方面的优势。当时，意大利人哥伦布向葡萄牙公开了自己的航海计划，但是国王裘安二世并没有对此产生很大的兴趣，并很随便地把他打发走了。后来，哥伦布把眼光转投向了西班牙。西班牙的伊萨贝尔女王却力排众议，决定全力支持哥伦布。最后，哥伦布的航海给西班牙带来了巨大的财富和利益，使西班牙迅速强大起来，甚至一度吞并了葡萄牙。

由此可见，西班牙的强大主要缘于伊萨贝尔女王的正确决策。对于当时的情况来说，伊萨贝尔女王能够总揽大局，看到支持哥伦布所能够带来的好处，而做出了这个决定，就属于正确决策前瞻性问题的一种。同样能够做好前瞻性决策的还有曾经统一德意志的俾斯麦。当年，德意志一直处于四分五裂的状态。邦国中比较强大的普鲁士和奥地利都想夺取有领导权，而俾斯麦上任普鲁士首相后，同样也有这样的想法。他分析了当时的情况，以及英法两国的可能动态后，决定统一德意志。1866 年，他所在的普鲁士对奥地利宣战。不过，在这之前，他已经通过外交手段，使法国保持中立，并拉拢意大利与其结成

同盟。在攻打奥地利胜利之后，他并没有不断地榨取对方，而是不失时机地撤离。这样，就赢得了奥地利的感恩戴德。之后，俾斯麦又发动了对法的战争。由于自己对奥地利“有恩”，而使其没有站在法国的一方，加大了普鲁士胜利的可能。结果，正如俾斯麦所料，法国大败。他逐步扫清了各个障碍后，建立了统一的德国。

俾斯麦的胜利就与其正确的前瞻性决策有很大关系。他站在统一德意志的立场上，正确地预见战争的过程和可能的结果，这是指导他正确作战的主要方针。对于现在的领导干部来讲，也是如此。在面对前瞻性问题的時候，应该站在全心全意为人民服务的立场上，明确地分析现有的情况，对作出具有前瞻性的决策。以此来把握未来的形势，将工作做得更全面和出色。

日本的西武集团是有名的三大集团之一，它的总裁堤义明曾被松下幸之助誉为“日本服务业第一人”和“西武集团的中兴之祖”。当年，日本的经济迅速发展，工业繁荣，很多人都争先恐后地将目光投向了房地产业。作为房地产领域的老手，西武集团内部的很多高层管理人员，也都认为集团会在这一领域大展身手。不过，结果却令他们十分吃惊。因为年轻的总裁堤义明不但没有增加相关的资产，反而决定撤出东京房地产行业。

集团管理人员十分不解，认为此时投资房地产是稳赚不赔的事情，而且东京寸土寸金，凭借着西武集团雄厚的资产，一定能够一本万利。对此，进行了激烈的反对，并且有很多人开始怀疑堤义明的能力，甚至有人背地里中伤他。不过，堤义明面对重重的压力，鉴定地将自己的想法付诸于实践。他认为东京土地投资的好静已经过去，大家疯狂地炒地皮，使土地的价格远远地超出了本身的价值。这样，等到供求失衡到一定程度的时候，整个东京的房地产业都会出现巨大的问题。他对集团的伙伴们这样说：“今天，大家的意见有分歧，我认为这时正常的。如果全体的意见都一致，我反而认为事情不妙了。所以，尽管大家不能够统一我的想法，但我知道我想的是正确的，所以我还是要如此决定。大家找我说的去做准没有错。”

就这样，在大家的不满声中，堤义明将自己的决定执行了下去。而结果，事实证明他是对的。东京的房地产业没过多久就开始大规模地崩溃，很多投资者血本无归。而西武集团，不仅逃脱了这场“灾难”，而且已经在东京土地行情最好的时候，已经赚取了巨额的利润。

堤义明正确的前瞻性决策，使西武集团取得了一次巨大的成功。一个集团的前进和发展离不开领导的前瞻性的眼光和决策，那么，一个地区甚至是一个国家的前进和发展，就更离不开领导干部的前瞻性决策。

所以说，现代社会要想更好更快地发展，领导干部就应该多像那些具有前瞻性思维和眼光的成功领导学习。在面对前瞻性问题时，做出正确的决策。

### 第三章 树立科学的决策观

科学决策必须有正确的思想观念做导向。具体说，就是要坚持科学发展观，坚持以人为本，“立党为公，执政为民”一切工作必须始终以广大人民群众满意不满意、答应不答应、支持不支持作为出发点和落脚点，坚持实事求是，摒弃本本主义、经验主义，坚持统筹兼顾、全面协调，善于从全局的高度来考虑和处理问题。

#### 一、树立与时俱进的科学发展观

领导干部的决策是否科学，思路是否正确，往往能够决定事情能否够成功，也能够决定一个单位、一个地方的发展快慢与好坏。一个科学的决策能够振兴一方经济、造福一方百姓。相反，一个错误的决策，也会阻碍一个地方的发展。唯物辩证法主张用发展的观点看问题，认为一切事物都处于永不停息的运动、变化和发展的过程中。领导的决策是否科学，首先要看这项决策是否顺应时代的发展，是否与时俱进。一个决策如果是与时代同步的，那么就可能是科学的，但是如果一个决策是落后的，那么这一决策就一定不是科学的。因此，领导干部要积极推进决策的科学化、民主化，切实提高科学发展的决策水平，就必须树立与时俱进的科学发展观。

坚持从实际出发，严格遵循经济社会发展的规律，是领导干部做出科学决策的前提。领导干部要想做出科学的决策，就必须要把顺应潮流与遵循发展规律结合起来，要将科学发展观的要求、中央的精神与指示与本地、本单位的实际情况结合起来，使决策体现时代性、把握规律性、富于创造性。只有这样，才能做出科学正确的决策。

20世纪70年代初期，第二次世界大战刚刚结束不到二十年，国际形势发生了重要的变化。世界上的各种力量经过重新洗牌与组合，形成了新的战略格局。苏美两个超级大国争霸世界的斗争愈演愈烈，其中苏联不断扩张，咄咄逼人，大有囊括全球之势。苏联的扩张致使中苏关系进一步恶化，珍宝岛事件之后，两国冲突迅速升级，已经到了剑拔弩张的地步。当时的中国，正处于帝国主义的封锁之中，与世界发达国家还处于隔离状态，而国内的“文革”还未结束。

面对如此紧张的国际形势，国家领导人毛泽东和周恩来开始寻找新的契机，改变中国的外交状况。毛泽东委托叶剑英、陈毅、聂荣臻和徐向前四位老帅深入研究国际形势，并提出切实可行的外交政策建议。毛泽东特意叮嘱四位老元帅要与时俱进，不要被条条框框束缚，要针对中国的主要敌人进行分析。四位元帅经过多次讨论与分析，向党中央提交了《对战争形势的初步估计》和《对目前局势的看法》两份报告，报告中对国际形势做出了全面的分析，并对国际状况提出了战略策划建议。他们认为现在美国和苏联单独对中国发动战争都有困难，推迟战争对于中国来说是有利的。他们还认为此时中苏矛盾已经超过了中美矛盾，而美苏矛盾又超出了美中矛盾，因此，寻求中美关系的改善，应当是牵制苏联，解除中国东北方威胁的一个最佳策略。

毛泽东和周恩来与四位元帅的看法一致。于是，他们审时度势，决定采取远交近攻的策略，积极寻求打开中美关系的大门。而当时美国领导人尼克松与基辛格正在苦苦寻求通向中国的道路。在尼克松担任总统之后，由于形势与利益所迫，他认识到必须要与中国建立友好的外交。1970年10月1日，在周恩来的安排下，毛泽东在天安门城楼上亲自接见了中国的老朋友，美国的新闻记者斯诺，两人并亲切合

影。第二天，照片在《人民日报》上发表。这张照片实际上向美国传递了一个含义深远的信号，但是苦苦寻求通向中国的道路的尼克松并没有注意到这一信号。第二年，第31届乒乓球锦标赛在日本名古屋举行。毛泽东与周恩来决定借此机会打破国际体育界不来往的格局，派出中国乒乓球队参加，周恩来关照中国代表团要积极寻找争取友谊的机会。结果不出周恩来所料，美国乒乓球队果然与中国乒乓球队接触，并表示愿意访华。中美就通过小小的乒乓球，重新建立了外交关系。一个星期后，尼克松宣布结束已经存在了20年的两国贸易禁令，并放宽对中华人民共和国的货币和航运管制。

领导者必须要时刻坚持科学发展观，要能够与时俱进，不要固步自封，将思想束缚在过去的限制里。时代是变化的，领导干部的思想也必须要跟随着时代的变化而变化。只有这样，用发展的眼光看问题，才能正确地掌握事物的发展状态与趋势，做出正确的决策。

当前，我国正处在改革开放、发展社会主义市场经济的新时代，领导干部要努力建立社会主义和谐社会，就必须要用与时俱进的科学发展观来支配自己的思。只有用科学发展观认识改革、认识自我、认识发展，才能跟上时代的步伐；只有着眼于发展，才能不断地增强自身的政治意识、全局意识和责任意识。才能解放思想、深入实践、大胆创新，透过事物的现象分析事物的本质，发现新情况、总结新经验、透视新趋势，提出真知灼见，做出科学的决策。

## 二、树立为人民谋福利的群众观

我党所代表的是中国最广大人民的根本利益，人民群众是我党的胜利之本和力量源泉，群众路线是我党开展任何工作的根本路线和领导方法，我党的根本宗旨是全心全意为人民服务。因此，作为领导者，在做决策时，也必须树立起为人民谋福利的群众观。

人民群众是党的执政之基和力量之源，人民群众对于党的路线政策起着非常重要的作用，人民群众支持，工作就好做，人民群众反对，工作就难做。领导干部要认清这一点，时刻坚持为人民服务的宗旨，在做决策时，必须要坚持一切为了群众，一切依靠群众，从群众中来，

到群众中去的群众路线原则。领导干部，只有树立了为人民谋福利的思想观念，在工作中，才能处处以人民的利益为出发点做决策。也只有从人民的利益出发做出的决策才是科学的决策，才是能够赢得人民拥护的决策。

战国时期，齐国的国君是齐桓公，他是一位十分有抱负，十分有作为的国君。这主要要仰赖于他的宰相管仲。管仲足智多谋，善于出谋划策，每当齐桓公遇到问题时，他总能为齐桓公提出切实可行的方案与决策建议。齐桓公与管仲，君臣同心，励精图治，对内整顿朝政，例行改革，对外尊王攘夷，存亡续绝，开辟了齐国最为辉煌的篇章。

当时官僚大夫们纷纷兼并财物，导致百姓饥寒交迫，齐桓公见此情景，便找来管仲，对他说：“大夫们多数都是兼并财产，而不肯分出一一点给百姓，他们宁肯五谷烂在仓库中，也不肯施舍一些给贫苦的百姓。”管仲知道齐桓公对自己说这些是想让自己帮他出主意解决这种情况。于是，管仲对齐桓公说：“请您下令召城阳大夫来质问。”齐桓公不明就里，问道：“这是为什么呢？”管仲说：“城阳大夫是最为奢侈贪婪的人，他所宠爱的人穿着十分华丽，就连家里的鹅和鹜都吃黄米饭。他们家里海经常敲鼓、吹号，大摆筵席。而与他同姓的兄弟无衣御寒，无食果腹，他却不闻不问。难道这样的人会对国家尽忠吗？”

齐桓公听了管仲的话，觉得十分有道理，于是就找来城阳大夫，摘了他的官帽，没收了他的财产，并下令封死他的大门，不准他随意外出。齐桓公这一举动，立刻惊动了所有有功受封之人。他们见到城阳大夫的下场，立刻争先恐后地发放积存的粮食，送给远亲近邻。有些还在自家广纳贫病孤苦和不能自立的穷人，分给他们救济粮。这样，很快穷人们就都能吃上饭了，齐国境内再也没有饥饿的百姓。齐桓公虽心怀百姓，但是却一时却做不出恰当的决策。而此时管仲仅用简单的几句话，就将道理说得明明白白，帮助齐桓公做出了一个英明的决断。治理城阳大夫，使得各功臣纷纷自愿施舍粮食给百姓，使得齐国

百姓得益，国家安定，国内的粮价也因此而得到平抑，可谓是一举多得的良策。

可是好景不长，当齐桓公治理了官宦兼并财物的行动后，由于国家生产发展得太快，粮食又多了，因而粮价开始下跌。这使得许多农民，生活又走向了贫困。同时，本国的许多余粮也开始渐渐流入其他诸侯国，这对于齐国来说是十分不利的。于是齐桓公便想让百姓储藏一些粮食，以丰补歉。可是齐桓公想了半天，也没想出一个好主意。于是，他又去询问管仲有何好计策。

管仲说：“今天我从市中心路过时，看见了两个新建的大粮仓。如果大王您能够以碧玉来招聘粮仓的主人来当官，那么这个问题自然会得到解决。”齐桓公听后，暗自叫绝。于是，立即以贮粮模范的名义聘请那两个粮仓的主人出来做官。这件事在百姓中传开后，百姓们立刻纷纷效仿，建造粮仓，储存粮食。这样每户人家都储存了粮食，国内的粮价也不再下跌，同时也防止了本国的粮食流入其他诸侯国。

设想一下，如果管仲不是坚持群众的观点，又怎能想出这一举多得的好办法？齐桓公，若不是心怀百姓，而用国王的权利压制或者强迫百姓执行他的决策，又怎能取得如此的效果呢？领导者，只有站在人民群众的立场想问题，才能做出有益于人民，受到人民群众支持与拥护的决策。

所以说，领导干部一定要坚持以为人民群众谋福利的群众观点做决策，坚定不移地走群众路线，坚决遵守为人民服务的宗旨。遇到问题，首先将人民的利益放在第一位。努力实践“三个代表”的重要思想，急群众之所急，想群众之所想，办群众之所需。时刻坚持群众观点，多为群众排忧解难，坚决反对劳民伤财的形式主义、官僚主义。

### 三、树立实事求是的唯物观

领导的决策是否正确，是否科学，根本的标准是这个决策是否符合实际。马克思主义是我们党的指导思想，而实事求是马克思主义的精髓和灵魂，因此领导干部在作决策时也必须要从实际出发，实事求是，这样才能保证决策建立在坚实的现实基础上，避免因决策不切实际而失误。实事求是既是辩证唯物主义和历史唯物主义的基本观点，也是领导者做好一切工作的思想路线和重要法宝。

实事求是就是一切从实际出发，理论联系实际，就是把马克思主义普遍原理与中国的具体实践相结合。在我党的历史发展过程中，已经证实，只有坚持实事求是做出的决策，才能推进我党事业的前进与发展，才能使人民群众受益。反之，就会使党的事业受损，百姓的利益得不到保障。所以在现实工作中，领导者只有树立起实事求是的唯物观，才能客观地看待问题，从实际出发考虑问题，才能做出科学的决策。

史书上曾载有两则决策事例。

一是“减灶取胜”。说的是孙臆与庞涓斗智。本来马陵一役，孙臆的兵力已占优势，但当庞涓的军队追来时，孙臆却赶忙撤退。第一天扎营设十万灶，第二天减为五万灶，第三天只有三万灶，庞涓追了三天，见孙臆每日灶数大减，便错误地认为孙臆“士卒亡者过半矣。”于是更加拼命追赶，追至马陵，遭孙臆伏击，方知上了“诱敌深入”的当，乃兵败自刎。

二是“增灶取胜”。说的是东汉虞诩被派往武都任太守，途中需经过羌胡把守的陈仓、峭谷地区，他带的兵不多，难以通过。每次扎营，虞诩“令士卒各作两灶，日增倍之”，以显示自己兵力不断增加。羌胡果然被迷惑，不敢追赶，虞诩安全到达了目的地。事后有人问他：孙臆以减灶取胜，你却以增灶取胜，这是什么原因。虞诩说：孙臆兵多，唯恐庞涓不上圈套，所以减灶，用的是“以强示弱”的办法；我的兵少，如果不用“以弱示强”的办法来虚张声势，就很可能被对方吃掉。

这两则故事，不仅说明了领导决策正误与胜败存亡之间的关系，更重要的是，揭示了一切从实际出发是决策的根本原则。

时代不断前进，形势不断变化，决策必须因时制宜。陈独秀是新文化运动的发起人和旗帜，是中国共产党的创始人及首任总书记。陈独秀领导了中国大革命，但由于他照搬欧美国家的革命运动经验，认为中国要经过“二次革命”，第一次是资产阶级民主革命，当革命胜利后，由资产阶级执掌政权，然后，再进行无产阶级革命，建立无产阶级专政。所以，在第一次大革命中，陈独秀做出了放弃对统一战线的领导权决定。面临国民党右派势力的进攻，他只讲联合，不讲斗争，最后使得轰轰烈烈的大革命以失败而告终。大革命的失败就是因为领导者没有根据中国的实际情况做出决策，而是照搬外国经验。无独有偶，在中国共产党的探索与发展之路上，还有与其犯过类似错误的人。土地革命时期，以王明为代表的“左”倾冒险主义把马克思列宁主义教条化，苏联经验绝对化，共产国际指示神圣化，忽视了中国当时的国情，而多次犯下教条主义错误和经验主义错误。这些错误致使中国革命屡次失败，甚至险些陷入绝境。在革命的紧要关头，毛泽东坚持了实事求是的思想录像，与“左”倾教条主义作坚决的斗争，最终扭转了中国革命的形势，赢得了中国革命的胜利。

领导决策是领导者主观意志的体现，领导者的主观意志只有建立在实事求是的分析和判断基础上，才能做出反映事物发展客观规律的、科学的决策。因此，领导决策必须坚持从实际出发，实事求是的基本原则。在领导决策的实践中，要坚持这一原则，就必须要按照客观规律办事。要遵循经济发展规律，遵循自然规律，自觉地将经济、政治、文化和、社会 and 生态建设结合起来，防止片面性的决策。

1936年12月12日，张学良和杨虎城两位国民党将领在西安发动“西安事变”，扣押了蒋介石。此时国内出现了一种及其微妙而又复杂的局面，各种势力都在蠢蠢欲动。在这种危急关头，毛泽东对此事进行了一番分析，他认为这件事会有两种结果：一种结果是杀掉蒋介石，这正是日本帝国主义和中国国内亲日派所希望的，蒋介石一死全国必

定会出现更大规模的内战，到时候就要推迟全国抗日的实现。另外在一种结果则是释放蒋介石，迫使他接受中共“停止内战”“一致抗日”的主张，促使国内统一战线的早日形成，将日本帝国主义尽早驱逐出中国。毛泽东同志站在中华民族的高度来考虑这一问题，并全面、科学地分析了当时的国内外形势，最后做出了和平解决“西安事变”的正确决策。之后由周恩来等中国共产党人组成代表团前往西安，与张学良和杨虎城协商，并同蒋介石谈判。蒋介石被形势所迫，终于放弃了“攘外必先安内”反动政策，接受了中国共产党“停止内战，一致对外”的正确主张，最后，西安事变因此而得到和平解决，国内抗日统一战线最终形成。毛泽东在做出这一决策的过程中，是实事求是地从客观实际出发分析问题，而不带有个人的主观意志，所以才做出了和平解决“西安事变”的正确决策。

能否坚持实事求是、注重实际是关系到领导干部能否为人民掌好权、用好权，关系到能否为人民和国家办成事的关键。领导干部只有在实际工作中，自觉坚持实事求是、全面了解本国、本省、本市、本县、本单位的实际情况，从实际出发，量力而行，才能做出适合的、科学的决策，才能为人民造福，才能促进党的事业的发展与进步。

#### 四、树立战略思维的全局观

古人云：“不谋万世者不足谋一时，不谋全局者不足以谋一域。”这句话的意思是，不能从长远利益的角度考虑问题的人，即使一时之事也不能筹划好；不能从全局角度来考虑问题的，即使一个很小的地区也很难策划好。胸无全局的领导干部，由于目光短浅，见识鄙薄，在工作中没有章法，不得要领，只能是盲人摸象，最终难免做出错误的决策，贻误大局。因此，领导干部不仅要练就自身敏锐的政治头脑和高水平的领导技能，更要树立战略思维的全局意识，顾大局、识大体，只有善于在复杂的条件下从全局的高度正确的把握和判断大局形势，才能做出正确的决策，循序渐进地开展工作。

秦朝末年，皇帝昏庸，政治黑暗，民不聊生。自从陈胜吴广起义后，各地人民纷纷举起起义的大旗，刘邦和项羽是其中两股最为强盛

的力量。随着起义地进展，刘邦和项羽的队伍逐渐壮大，而其他较小的起义势力，要么归附，要么消失殆尽。因此刘邦和项羽开始了争霸之战。当时，刘邦的兵力不及项羽，刘邦先行攻入咸阳，驻扎在霸上，打算在此称王。项羽后进驻咸阳，其谋士范增劝其早日除掉刘邦，以绝后患。恰巧这时刘邦的属下叛变跑到项羽这里说：“立邦想要占领关中称王，让子婴做宰相，将所有的土地与珍宝都据为己有。”项羽听后勃然大怒，打算次日一早攻打刘邦。

刘邦听说了这件事后，立刻亲自到项羽所在之地鸿门谢罪。项羽这才平息了怒火。第二天，项羽设宴款待刘邦。席间，范增多次给项羽递眼色，并举起随身佩戴的玉玦向他示意，趁机杀掉刘邦。但是项羽的火气已消，认为这样杀掉刘邦太不道德了。对于范增的提醒不为所动。无奈之下，范增只好招来项庄，让他以舞剑助兴为名趁机杀掉刘邦。可惜范增的意图被项伯看破，他不露声色地拔出剑来与项庄共舞，保护了刘邦，使范增的计谋没有得逞。刘邦自知处境危险，便借上厕所之名，以大将樊哙为掩护，从小路逃走了。范增得知刘邦不辞而别，十分气愤，但是却无计可施，他预言将来项羽一定会被刘邦打败。

果然不出范增所料，几年之后，项羽赶走了范增，被刘邦打败。英雄末路，面对前来接应他的渡江的船只，项羽再一次做出了不明智的决策，他拔剑自刎于乌江边上，由此一生结束，而刘邦开始了汉朝的天下。

刘邦在面对危险时，做出了英明的决策，从小路逃走。而项羽只顾个人的颜面，不能从大局考虑，因此第一次放走了刘邦失去了消灭他的最佳时机，而后被刘邦所败，他又不肯苟活，便自刎而亡。古语云：“留得青山在不愁没柴烧”，然而项羽却不懂得这句话的道理。他不能从长远考虑，不能从全局出发，所以他失败了。

真正的英雄是能够从全局利益出发考虑问题，做出决策的。如果只是想到眼前的事情，只是维护个人的面子，那么就很难做出正确的决策。明朝开国皇帝朱元璋当时有一个谋臣叫朱升，朱升就是一个具

有大局观念的人。他当时根据客观形势，向朱元璋提出了“高筑墙、广积粮、缓称王”的策略。因为当时朱元璋的脚跟还没站稳，刚刚攻下南京，力量还很弱，地盘也很小，还不足以与其他各路反元兵马较量，所以要高筑墙，加强自己的防御力量；广积粮，储备粮食，积蓄物质力量，以维持战争所需；缓称王，不要过早暴露自己的野心，以免成为其他竞争者攻击的焦点。朱元璋采用了朱升的策略，稳扎稳打，最后，他成功了，建立了明朝。

各级领导干部在工作中，应当胸怀全局、立足于全局、以全局观念统筹各项工作，然而在实际工作中，却存在大局观念淡化的现象，造成本位主义、分散注意、地方主义滋长，促使个人利益观念，小团体观念的抬头。毛泽东曾在《整顿党的作风》中指出：“一部分，只看见局部利益，不看见全体利益，他们总是不适当地强调他们自己所分管的局部工作，总是希望使全体利益去服从他们的局部利益。”这种狭隘的个人主义观念对于整个组织，对于领导干部自身来说都是不利的。领导干部若不能树立大局观，考虑问题跳不出小圈子，那么思想就会被限制住，只顾本部门、本地区的利益，目光短浅、急功近利，只顾眼前，不顾长远，只看到利己的一面，看不到整体受损的一面。这样就会干扰全局工作的开展，对于自身的发展也会有所限制。

## 第四章 科学决策的原则

领导干部决策的正确与否直接关系到各项工作的成败，对一个单位、部门、地方的建设与发展起着至关重要的作用。因此，作为现代社会的领导者，领导干部要不断提高科学决策能力与水平，就必须牢牢把握科学决策的原则。

科学决策是科学化、民主化、程序化、规范化决策。它与现代大生产相适应，其特点是严格的、科学的决策程序依靠专家“智囊”组织，运用科学的决策方法要在马克思主义世界观的指导下，运用现代系统思维方法去决断，决策的主体往往不是个人而是集体。决策总是要付诸实施的，决策者在进行决策时，必须充分考虑决策的可行性。

### 一、民主参与原则

早在 1986 年，我国当时的国务院副总理万里同志就曾在《决策民主化和科学化是政治体制改革的一个重要课题》中指出：“决策的科学化、民主化是实行民主集中制的重要环节，是社会主义民主政治建设的重要任务。在一个现代化的社会里，科学和民主是不可分的。没有民主，谈不到真正发展科学。”江泽民同志在党的十四大上也曾经指出：“决策的科学化、民主化是实行民主集中制的重要环节，是社会主义民主政治建设的重要任务。”在点那个的十五大上，他又进一步强调，要“逐步形成深入了解民情、充分反映民意、广泛集中民智的决策机制，推进决策科学化、民主化，提高决策水平和工作效率。”

由此可见，决策的民主性与其科学性有着直接的联系。也就是说，领导干部要想是决策具有科学性，首先就得使其具有民主性。对于决策的民主性，主要有两个方面的体现。其一是，领导干部要深入群众，充分调动广大人民群众参与性，使决策的科学化具有一定的基础和保证；其二是领导干部在进行决策的过程中，应该在领导班子内部进行充分的讨论和研究，使决策经过每一位相关的领导干部的认真评价，从各个方面提出分析和判断，从而使决策更加具有可行性。

美国社会学家 T·戴伊曾经这样说，“正确的决策来自众人的智慧”。一个人的智慧是有限的，只有群策群力，集中大家的智慧，才能做出更加明智的决策。

当年，红军北上抗日的时候，曾经有一次要经过被国民党控制的地方叫做腊子口。这个地带的山头只有三十几米宽，易守难攻。但是，左右两侧也都有敌军，如果不尽快夺取腊子口，红军就有可能面临国民党和左右侧的三面夹击。当时敌人的兵力和装备都占据优势，我军一时陷入了困境。政委杨成武在思考如何进攻的时候，忽然想到了应该听听战士们的意见。他便来到战士们中间，将当前的情形给战士们分析清楚，又鼓励大家积极发言。战士们精神抖擞，纷纷提出了各种意见。参考了大家的意见，杨成武经研究后决定采用正面强攻和攀登悬崖迂回包剿相结合的战略方案。最后，果然不出大家所料，经过两天的浴血奋战，我军成功地拿下了腊子口，顺利北上。

这就是我党群策群力，体现决策民主性的一个成功典范。只有群众和更多人的积极参与，才能够使领导干部的决策具有更多的信息和方案。曾有人问一位哲学家：“一滴水怎样才能不干枯？”哲学家回答说：“把他放到大海中去。”在做决策的领导干部就像这滴水，自己的力量总是薄弱的。要想使自己的决策更具有科学性，就必须依靠群众这片“大海”。而决策的民主化，就是把领导干部放到大海中的过程。也就是说，领导干部要想从群众中汲取经验和灵感，就必须注重决策的民主化原则。

美国著名的企业家罗拔·威尔斯原来的时候，只是一个小皮鞋工厂的厂主，它能够发展壮大，也与其决策的民主性有很大关系。

当年，他的工厂里只有十几个工人，很难拉到大客户，公司的发展很不景气。面对同行业的激烈竞争，他最终决定要通过革新皮鞋的款式来增强自己的竞争力。但是，创新的前提是有好的点子，而他知道只靠自己一个人的力量是无论如何也达不到的。所以，他便召集了厂里的所有人，开了个创新研究会，要大家积极地设计出更多的新鞋样。会议决定，凡是提出的新款样式能够被采用的，一律奖励 1000

美元。另外，又成立了一个创新委员会，由厂里的 5 名技术高超的制鞋工人出任委员。

两个星期后，罗拔·威尔斯收到了 2700 多份数量庞大的订单，他的小工厂也很快壮大起来。但不久后，困难又来了。由于皮鞋工厂的增多，很多厂主都尽量提高工资挽留自己的工人，而罗拔却办不到。致使他失去了很多工人，工厂再次陷入危机之中。这次，他又想到了群众的力量。他把大家聚集到一起，开了一个关于继续维持生存的会议。会议上，一个职位十分不起眼的工人给他提了一个建议，就是利用机器代替工人来生产皮鞋。最后，也正是这个意见的采纳，使罗拔不仅挽救了自己的工厂，还赢得了更多的利润，加速了他成功的步伐。

对于罗拔·威尔斯来说，他两次摆脱困境主要都是集中了群众力量的缘故。他的决策中有大量集体智慧的体现，可行性瞬间增加。

当然，请群众来当“诸葛亮”，来出主意，难免会有各种意见出现。但这并不碍事，相反可以便利领导者综合大家意见，吸收有益部分，使决策更正确，这恰恰是事业兴旺发达的标志呵！君不见，彩虹所以美丽是因为它有七种颜色；钻石所以璀璨耀目是因为它的许多晶面能从不同的角度反光；琴瑟所以发出悦耳的音乐是因为它是由七音互相揉合的缘故。倘若千人一调，千人一面，千篇一律，哪来生动活泼局面可言？这只能象征着停滞与窒息。

日本丰田汽车公司的管理者为了进一步改善企业经营生产管理，调动广大职工参加企业管理的积极性，以“好产品好主意”为目标，车间到处设有建议箱，各部门（工厂）分别设立建议委员会、事务局，把提建议的方针贯彻到工厂的各个角落，取得了巨大成效。

美国一家名为坦登的公司实行着这样一条规矩——五分钟规矩，“任何人都可以提建议”，参与决策，会上不允许对别人意见进行批评，主持人（特别是高级领导者）不发表意见，以免妨碍会议的自由的气氛。这种方法在寻找新观念和创造性建议方面十分有效，领导人能倾听各种意见，这无疑有助于作出正确的决策。

更妙的是，还有“老板无主意”商店。日本一位名叫小柳茂孝的商人，认为一个人计短，众人计长，便创办了一个“老板无主意”商店，让顾客替商店出主意，告诉老板要经营什么项目，或者向商店提供商品。这种“老板无主意”商店，特别受到富于幻想和开拓精神的青年人的欢迎，给了他们施展才干的机会。由于这种商店里新奇、别致的东西特别多，顾客总是挤得水泄不通。而其实老板也并非真的“无主意”，只是他们具有集小奇为大奇、全奇的本领罢了。

根据当代的管理心理学的许多研究证明，群体决策加强了群体成员的责任感，其准确性高于个人决策。主要原因就是因为是在群众决策过程中成员之间的相互作用，通过相互作用，可以更正判断的差误，结合大家的信息和知识，并产生更多可供选择的方案。

## 二、科学可行原则

方案的决策关系着领导班子甚至是整个社会的前进和发展，不好的决策给社会带来的影响是巨大的。所以，领导干部在做决策的时候，应该多考虑决策的科学可行性，进行相关的可行性研究。只有可行的决策被实施后，才能给社会带来正面的影响。

所谓的可行性研究，多指运用科学的方法和技术，对决策的各种方案进行实现程度的评价。这种可行性的分析主要包括四个方面。

其一是政治方面的可行性。也就是说，研究决策方案是否符合国家的法律、法规，以及党的基本方针和政策。我国是一个法制性的国家，领导干部在任何时候所做的决策都不能够触犯我国相关的法律和法规。

其二是社会方面的可行性。主要是研究决策方案对社会的影响，社会各方面的因素对方案的理解、认同和支持的可能性和程度。我党的根本宗旨是全心全意为人民服务，那么，领导干部的决策就不应该损害大多数人民群众的利益。

其三是经济方面的可行性。不同的决策实施往往会占有和使用不同数量的经济资源。而通常，一项决策方案的实施时使用的经济资源，应该与决策的目标期望值成正比关系。也就是说，一项决策如果涉及

到了很多的经济资源，那么，它能够被实施的前提是它的目标足够远大。

其四是技术方面的可行性。有很多决策方案看上去“一鸣惊人”，但结果却不能够被实施，原因就是技术层次达不到。这种情况下，只能说是领导干部曾经有过一种想法而已，并不能够称之为决策。所以，领导干部应该尊重科学，从科学的角度考虑出问题。否则盲目地指挥，最直接后果就是劳民伤财，而一无所获。

作为领导干部，在做决策的时候，这些方面的研究都应该被考虑在内，这样，所做出的决策才能够是科学的、可行的。

反美航空公司实力雄厚，以前一直是美国主要的航空公司之一。不过，1982年的时候，由艾克尔出任海公司的总裁，情况便开始发生了变化。他上任之初，在直观上进行了粗略的比较后，选择购买由洛克希德公司生产的 L1105-500 型飞机。但是，事实证明，他的选择是错误的。因为这种型号的飞机在油耗和员工费用上，都比泛美的竞争对手的飞机高。这样一来，泛美就因为这种飞机的拖累，大大降低了自己的竞争力。后来，洛克希德公司又宣布停止生产这种型号的飞机，泛美公司的维修也就随即成了一道难题。没过几年，这些曾经很被艾克尔看好的飞机就变成了一堆堆废铁。而泛美公司，损失严重。

后来，艾克尔同样又凭借着自己的直觉，花巨资选择了由空中客车公司生产的 A300 型飞机。与此同时，他又出售和交换了一大批其他型号的飞机。这样一来，泛美公司就拥有了 5 个飞机生产公司生产的十余种型号的飞机。很快，公司内部就由于机种的复杂化，而导致培训、维修、零件储备等出现了混乱，公司的负担进一步加重。

较高的飞行成本又大大降低了泛美公司的竞争力，艾克尔勉强支撑了一段时间后，难以挽回狂澜，致使曾经叱咤风云的大企业消失在全世界人民的目光里。

泛美航空公司的失败，主要原因之一就是艾克尔的几次决策失误。而他的几项决策之所以不能给公司带来正面的影响，与他没有进行可行性研究有很大关系。无论是购买洛克希德公司的 L1105-500，还是

空中客车公司的 A300，都是出于他的一种直觉。从结果来看，是决策方案不符合社会和经济方面的可行性，加快了泛美失败的脚步。另外，当泛美公司的几种多达十余种的时候，在技术上也不符合可行性。所以，对于艾克尔来说，可行性研究的忽略导致了决策的失败，而决策的失败导致了整个公司的灭亡。

所以说，决策方案的可行性，是决策正确的重要前提之一。对于需要做决策的领导干部来说，方案可行性的研究是一个绝对必要的步骤和环节。“凭借直觉”会让方案缺乏根本的支持基础，使领导干部很难做出正确的决策。

### 三、对比优选原则

领导干部在最决策的时候，难免会遇到几个方案可供选择的情况。当只有一个方案的时候，并不能将选择这个方案的过程叫做做决策。相反，当有多个可行的方案摆在领导的面前面的时候，才是考察领导干部决策能力的时候。针对于各个方案，领导干部要对其进行相关的比较和评价，优化出最值得选择的方案。这样，进行过有乎的方案才会使决策距离目标更加接近。

“鱼我所欲也，熊掌亦我所欲也”，鱼和熊掌不可兼得的故事被大家所熟知，而最后的“舍鱼而求熊掌”就是在多个方案中做出的选择。对于领导干部来说，也是如此，在面对多个决策方案的时候，应、也应该针对具体的问题和情况，对方案的合理性和科学性作出评价，然后再“择优录取”。

一般来讲，决策方案的优选过程中，有一个“最大——最小原则”。所谓的最大是指决策的实施所带来的社会效益和经济效益最大。所谓的最小有两个方面，其一是指决策的实施所付出的人力、物力或财力等成本最小；其二是指决策实施后，所产生的消极影响最小。领导干部在对决策方案进行优化选择的时候，可以从这些方面加以考虑。比较乐观的一种情况是“大中取小”也就是在所花费的成本最小、产生的消极影响最小的情况下，带来最大的社会效益和经济效益；其次是“大中取大”，也就是宁愿花费很大的成本，也要使决策为社会或经济方

面带来最大的利益；再次是“小中取小”，也就是说，如果决策能够带来的社会和经济效益不明显的话，尽量降低成本，或减小消极的影响；最后是“小中取大”，也就是既没有给社会和经济带来利益，又花费了巨大的成本、产生了巨大的消极影响。

理查德·尼克松是美国的历届总统中比较具有争议的人物，但同时，他也是美国历史上具有巨大影响力的人物之一。他在决策外交方面问题的时候，也充分体现了方案优选的原则。对于任何一个国家来说，外交都是一个比较复杂的问题。当历史进入一定的阶段，世界格局朝着多元化发展的时候，美国意识到了和中国保持良好关系的重要性。当时的中国人口占世界人口的五分之一至四分之一，与中国隔绝的话，就相当于在自我削弱。而且，中美之间比较乐观的关系也有利于美国在美苏关系中，取得更有利的地位。所以尼克松认为从这一点来看的话，美国倾向于与中国建造更好的联系。但是，另一方面，中美的“亲近”势必会引起苏联和美国国内保守派士的对抗情绪，还有台湾和日本的敏感因素等。这些，都不利于中美关系的改善。

在权衡利弊之后，尼克松最终决定主动让步，试着与中国建立更好的外交关系。1970年，他国会的报告中指出：“中国人民是伟大的、富有生命力的人民，他们不应该继续孤立于国际大家庭之外。”并于1972年，踏上了中国的国土，为中美的良好外交关系奠定了基础。

对于这时的尼克松，在对待中国的外交关系问题的决策上，存在着多个方案可供选择。他通过对比优选之后，选择了拉近与中国的距离。虽然这一决策的实施，会有一定的消极影响，但是目标是远大的，它能够带来很大的社会效益和经济效益。除了对待中国，在对待越南方面，尼克松也是如此。对于当年美越战争的结束，尼克松认为，美越战争是能给美国带来“灾难性影响”的战争。虽然这样处理这个问题会影响美国的全球战略力量的地位，或者从越南撤军可能会有失体面等。但是，这些因素并不能够阻止美越战争的结束。所以，对于尼克松甚至是对于美国来讲，依据“最大——最小原则”进行优选之后，最佳的方案还是从越南撤军。

邓小平同志在《在武昌、深圳、珠海、上海等地的谈话要点》中曾经指出：“开放以后，一些腐朽的东西也跟着进来了，中国的一些地方也出现了丑恶的现象，如吸毒、娼妓、经济犯罪等。所以对外开放有得也有失，但得是主要的，根本的，得大于失。虽然对外开放有负效应，我们仍必须坚决地坚持对外开放。”

对于对外开放的这个决策问题，邓小平同志对于其中的各方案进行了正反的对比。最后权衡利弊后，选择了坚持对外开放，这也是对比优选的一种体现。而这些，对于现在的领导干部依然具有十分重要的影响，领导干部应该多汲取前人的经验和教训，在确定决策方案的时候，多进行科学有效的对比优选过程。

#### 四、责权分明原则

古语说“不在其位，不谋其政”，对于现在的领导干部，可以理解为，人如果不在相应的职位上，就不要去管那个职位上的工作。这是责权分明的一种情况，还有另外一种相反的情况就是，如果在一定的职位上，就必须担负起相应的责任。

这种责权分明在领导干部进行决策的时候，体现得尤为重要。有很多情况下，在进行决策的过程中，有相应的权利和责任的领导干部不出面，而另外一些“不相干”的领导干部发挥重大的决断作用。这样，不仅容易使决策失误，导致严重的后果，关键是，这种由于决策而导致的后果几乎无人负责，双方面都有各自的理由和借口。所以，无论如何，在领导班子内部或者是领导干部的整体，应该尽量明确地规定责与权的范围，做到决策分工清晰、权利与责任对等。

通常，有职无权的领导干部根本不能够在决策过程中体现自己的价值，自己的才能得不到充分的发挥，也就根本无法打开局面。不过，在决策出现问题而导致了严重的消极影响的时候，却有很多人甚至是上级领导都将这些领导看做是应该承担着责任的人。但是，在决策过程中根本没有起到任何正面或者反面作用的领导干部，是根本就没有办法承担任何责任的。

而有权无职的领导干部很容易出现的一种情况就是，在进行决策的时候，这类领导总是能够站在较高的高度上，给予决策一定的评价甚至是选择。这样，不在其位的领导所谋划的决策，较正规的渠道所产生的决策而言，更容易出现失误的情况。但是，当消极影响比较明显，最后的责任需要领导来担负的时候，他们就总是“退居二线”了。

总之，责权不统一，势必会增加决策事物的可能性，而且很容易导致决策失败的责任无人来担负。所以，对于领导班子内部来讲，责权分明在很大程度上有利于决策的进行。

淮海战役是解放军以少胜多、以弱胜强的著名战役。在这场战役中，我军的责权分明就起到了重要的作用，而与之相反的南京国民党的军队就是由于责权问题，而导致了其全军覆没。

当年，刘伯承、邓小平和陈毅等组成了前敌委员会，解放军最高统帅部的毛泽东、刘少奇、周恩来和朱德等领导给予了前敌委员会相应的权利，使其责权对等。毛泽东同志还特地给委员会发了一个电报，告诉他们“可以临机处理，不必报告”，以免延误战机。这样，保证了华东野战军和中原野战军的顺利包围计划，形成对我军有利的作战局势。与此相反，当国民党的部队陷入重围的时候，指挥官杜聿明曾向蒋介石建议，“要放弃徐州就不可恋战，要恋战就不可放弃徐州”。蒋介石当面表示允许，并令杜聿明快速撤出徐州，不去解救被包围的部队。但当杜聿明撤出徐州的时候，蒋介石又命令杜聿明务必突围，而且语气坚决。这就相当于将前军指挥官的权利全面剥夺，使在一定职位上的杜聿明完全失去了该有的权利。最后，国民党军队全军覆没，我军取得了重大的胜利。

这个案例虽然事发生在战争时期，但是，对于和平时期的领导艺术和能力仍然具有十分重大的影响。作为领导干部，毛泽东同志和刘少奇同志等能够给予前敌委员会相应的权利，有利于一系列决策的进行，是我军取胜的主要原因之一，也正体现了领导班子内部应该责权分明这一要点。

所以说，作为领导干部，应该正确对待领导班子内部的责权。只有责权统一，才能够使相关的决策具有一定的基础保障和后果保障，更加有利于正确决策的产生和实施。

## 第五章 科学决策需要具备的能力

决策能力是指领导者对某件事拿主意、作决断、定方向的领导管理效绩的综合性能力。具体包括：敏锐准确的预见能力、因势适时的应变能力、敢于突破的创新能力和处变不惊的心理承受能力、自制能力以及果敢的决断魄力等。这些能力，都需要在实践中不断去学习、培养和锻炼。

### 一、敏锐的战略眼光——预见能力

领导干部在做决策之前要有敏锐的战略眼光，也就是要具备预见能力。《礼记·中庸》中说：“凡事预则立，不预则废”。任何事情只有提前预见，才能及时做出对策，才能做出最为科学的决策。否则，当问题已经摆在面前再去想办法，就会造成巨大的损失。而且领导干部在做决策时，如果不能预见未来可能发生的情况，那么就可能出现顾此失彼，使决策失误，或者在执行的过程中，遇到难以克服的困难，造成失败。领导干部的预见能力，既要预见未来的机会，也要预见未来的威胁。只有准确预见未来的冲击，才能正确找出影响未来的关键因素，以规避不利因素。只有准确预见到未来的机会，才能以后所准备，顺应形势，取得成功。

战后初期，日本有一家生产雨衣、游泳帽、卫生带、尿布等橡胶制品的尼西奇公司。这家公司仅有三十多名员工，由于订货不足、经营不稳，面临着倒闭的危险，员工们也感到公司朝不保夕，很难安下心来工作。后来，尼西奇的董事长多川博从人口普查中得知，日本每年大约出生 250 万婴儿。他从这一数字中看到了契机，他初步预算了一下，如果每个婴儿用两条尿布，那么一年就需要 500 万条，这是一个相当可观的市场。于是他做出决定，放弃尿布以外的所有产品，要将尼西奇打造成专业制作尿布的公司。只有集中力量，提高生产工艺，创立品牌，才能使公司走出困境。他的决策果然是正确的，不久后，

尼西奇就成为了“尿布大王”，紧紧投入了 1 亿日元的尼西奇公司，年销售额就高达 70 亿日元。

多川博成功了，他的尼西奇公司也发展壮大。这是因为他从人口普查的数字中预见到了机会，并迅速做出决策，把握了这一机会。

决策一般是面对未来，对未来起指导作用的，因此决策应有先见之明。许多决策，尤其是战略决策往往在短期内看不到实施效果，而一旦发现决策失误再来修正时已为时太晚。比如，瑞士历来是钟表王国，1969 年他们研制出第一只石英电子表。但是他们作了错误的判断，认为发展前途不大，未予重视。而对新技术发明十分敏感的日本人得知后，经过从技术到市场多方面的调查分析，认为石英表大有可为，生产了大批优质石英表，打入世界市场，结果“石英技术、誉满全球”，仅在 70 年代末 5 年内就斗垮了 178 家瑞士机械手表厂。所以预测之于决策具有重要意义：预测是人们作出正确决策的依据，是决策过程中的第一个步骤，离开了预测，决策可能陷入盲目；预测是帮助人们在科学技术飞速发展，生产经营激烈竞争中，防止和控制决策过程中不利后果出现的一种必不可少的手段。美国大企业家亨利·法约曾说过：“预见的功能，即使不是管理的全部，至少也是管理的本质。”

预见能力不是预感，而是建立在一定信息基础上的对未来的分析与判断。领导者在工作中必须要对部门、地区的状况、矛盾进行充分的了解与分析，才能做出正确的决策。任何一种预见，都不是凭空想象的，都是由一定的理论依据的。所以，领导者要提高自身的预见能力，首先就要提高自己通过已有数据资料和信息，对未来或未知事物的发展进行估计和推测的能力，也就是要提高在调查研究和实践的基础上进行科学分析和逻辑推理的能力。只有这样，才能做出准确的预见。

抗日战争时期，刘伯承就是一位非常善于预见战争形势的将领。当时刘伯承率领八路军一二九师在太行山开展抗日游击战争时，就曾因此而打了许多漂亮的仗。1937 年 10 月 25 日，红军得知日军第二

十师团的迂回部队向平定开进，其辎重部队的一千多人在测鱼镇宿营这一消息后，刘伯承立即预见到敌人次日必定会经过七亘村向平定运输军需物资。于是便利用七亘村的有利地形，在那里设下了埋伏，打算在那里夺取辎重、切断日军第二十师团与后方的交通联系，牵制敌人西进。于是刘伯承让提前进入伏击地区的战士们隐蔽待敌，以寻找最佳时机进行伏击。

果然，第二天一早，日军的辎重部队便从测鱼镇向西开进。上午9时许敌人出现在伏击队员的视线中，前面有一百多个日本鬼子开路，中间有一二百辆汽车和大批的骡马，后面还有一百多个日本鬼子掩护。红军故意让先头开路部队通过伏击区，待辎重骡马进入伏击圈后，后卫部队还在跟进时，立刻抓住这一有利时机，向敌人辎重部队发起突击。敌人措手不及，乱作一团，红军一猛烈的机枪和手榴弹火力压制敌人，然后冲进敌群，展开肉搏战。敌人兵力无法有效开展，火力无法发挥，狼狈向东回窜。红军在这场战斗中，一共毙伤敌人三百余人，缴获骡马三百多匹和大批的军用物资。红军仅伤亡十余人。

这次战斗胜利后，刘伯承预见到，几天之后，日军还会经过七亘村运输军用物资。于是又组织了第二次伏击。他先指挥部队佯装离去，然后在西村设下埋伏，此次敌人又中了他的圈套，伤亡惨重。红军则再次击毙敌军百余人，缴获骡马数十匹。

刘伯承不仅掌握了敌军的形势，而且还充分掌握了当地的情况，对敌人的行动有所预见，所以才能提前做好决策与安排，最后，赢得战役的胜利。

领导干部只有预见到事物未来的发展趋势，才能做出科学而又全面的决策。

提高领导干部的预见能力是提高其决策能力的前提，只有具备了敏锐的预见能力，才能掌握好有利的时机，做出科学的决策。领导干部要提高自己的预见能力，首先，要集中精力，专心思考一件事，不要天马行空，想想这，又想想那。其次，要练就一双善于观察的慧眼，只有善于观察才能发现问题，才能预见到事物的发展趋势。再次，要

加强自身的知识储备，要能够从现象看本质，从局部看大局，寻找事物之间的共同点和差异点，并从中找出规律。最后，要加强自身的逻辑推理能力。

## 二、善于审时度势——应变能力

应变能力是指人们在外界事物发生改变时，所做出的反应，可能是本能的，也可能是经过大量思考的过程后所做出的决策。领导干部在做决策时要善于观察和分析时势，要能够估计到情况的变化，通过自身的主观能动性分析利用条件达到活动的最佳效果，这也就是说领导干部要善于审时度势，根据情况的变化，及时地做出相应的决策。因为在正常情况下，决策大部分是按正常程序进行的，要事先做好调查、预测、论证和试点，以便使成功的把握更大。但是由于社会政治、经济活动的复杂性和多变性，常常会发生一些突如其来的事情，需要立即做出决策。此时，若优柔寡断或者稍一迟疑都会延误时机，造成损失。所以，在这种特殊的情况下，就不能按部就班地按照决策的各个程序一一进行了。这就要求领导干部在有限的时间内，发挥自己的应变能力，根据实际情况，尽可能地收集的信息，并根据领导者自己的判断，做出反应，果断地做出决策，迅速执行。只有这样，才能度过危机或者抓住稍纵即逝的机会。

美国有一位著名的企业家名叫哈默，他有一次无意中听到罗斯福总统在竞选演讲中说要实行新政，废除禁酒令。他是一个具有敏锐的市场嗅觉的企业家，因此当他听到这一消息后，马上意识到，一个绝好的商机就要到来了。

他经过多方打听搜集信息，了解到许多上任都在暗地里准备开酒厂，现在这些人都在蠢蠢欲动，就等着禁酒令的解除。他经过分析后，立刻做出决断，决定生产酒桶。果然当禁酒令一宣布废除，各大酒厂纷纷开工。而此时，酒桶的需求量就大大增加，哈默在此之前，生产了许多酒桶，禁酒令结束后，这些酒桶被各大酒厂高价抢购一空。哈默转动了许多钱。其实他的成功，就是因为他能够审时度势，对于变化做出了快速的反应。

领导者要想做出成功的决策，就必须具备应变能力。而应变能力，有来自于思维的灵活性。只有具有灵活思维的人，才能根据情况的变化，迅速地做出决策。而脑筋僵化的人，即便是机会摆在他的面前，恐怕也难以抓住，更不用说在变化之中抓住机遇了。

司马光砸缸的故事相信所有人都耳熟能详，当时司马光面对一个小朋友掉进水缸中的危急情况，他没有惊慌，在其他小朋友都惊慌失措、无计可施的时候，他将水缸砸破了，把那个落水的小朋友救了出来，这就是应变能力。只有遇事不惊慌，能够理智地快速想出办法，才能从根本上解决问题。也只有具备应变能力的人，才能成功。

二万五千里长征时，我党领导人的应变能力充分显现出来。当时情况危急，我党采取了长征战略，将敌人弄得晕头转向，最后走出了敌人的包围圈，取得了战争的最终胜利。这是我们党的应变能力的体现。

应变能力不光要能根据变化做出反应，还要能够在变化中寻找机会。美国有一名叫乔·吉拉德的汽车销售员，他在15年中一共卖出去13001辆汽车，创下了一年卖出1425辆的世界纪录，这一纪录被载入《吉尼斯世界大全》，他也因此而被誉为“世界上最伟大的推销员”。其实，他推销汽车也没有什么特殊的技巧，只是他善于随机应变，能够根据不同的顾客采用不同的销售方法。

有一次，一位五十多岁的妇女在他的展销室随便看看。他发现这位顾客后，立即走上前去问她是否需要汽车。那位妇女很坦诚地告诉他，她只是想在这看看车，休息一会儿顺便打发时间。乔·吉拉德便于其闲谈起来。在闲谈的过程中，那位妇女告诉他，她想买一辆白色的福特汽车，就像她表姐开的那辆，可是她将这个想法告诉对面福特车行的推销员后，那位推销员见她开着一辆破车，以为她买不起，便推脱说让她一个小时再去。这位妇女说：“今天是我55岁生日，我之所以要买这辆车是想送给自己一件生日礼物。”

本来这位妇女是无意说的，但是有心的乔·吉拉德却将这件事放在了心上。不仅如此，他立刻意识到这位准备买车的妇女是一位潜在的

顾客。于是，他一边对妇女说生日快乐，一边请这位妇女到他的车行随便看看。接着，他出去向秘书交代了一下，然后回来，向这位妇女介绍了几款白色的汽车。

正在他们交谈的时候，女秘书走过来，递给乔·吉拉德一束包装十分精美的玫瑰花。乔·吉拉德将花送给那位妇女，并真诚地对她说：“祝您长寿，尊敬的夫人。”

一时间，这位妇女激动得热泪盈眶，她喃喃自语道：“已经很久没有人送给我礼物了。”后来这位妇女告诉乔·吉拉德她只是想要买一辆白色的汽车，只不过她表姐的是福特汽车，所以她才也想要买一辆福特汽车。现在想想，其实不买福特也可以。说完她使用一张全额支票在乔·吉拉德这里买了一辆白色其他牌子的轿车。

领导者在工作中，也要掌握应变的能力，要能够从本没有希望的事情中看到机会，并立即采取行动。要审时度势，做出顺应事物变化趋势的决策。只有这样，决策才能更合理、更科学。

### 三、突破思维窠臼——创新能力

决策是一种创造性活动，没有创新就无所谓决策。同一时期遇到的不同问题，或者不同时期遇到的同一问题，都有其特殊性，因此领导者不能完全照搬以前的经验，也不能完全照搬其他决策的方案，必须要针对某一件事或者某一问题，做出相应的决策。在做决策的过程中，每一位领导者都要不断地研究新情况、解决新问题、总结新经验、拟定新方案。即便是非常相似的两件事，也不可能完全照抄照搬，仍要研究其特点做出相应的对策。另外，科学决策的复杂性也要求领导干部的思维方式具有创造性。因此，领导干部在实际工作中必须要突破思维窠臼，用创新思维做出科学的决策。

过去，在齐国有一个女孩儿，有两个小伙子同时向她的父母提亲。东家的儿子长得很丑，但是却家财万贯，十分富有；西家的儿子相貌虽然英俊，但是却很贫穷。女孩儿的父母绞尽脑汁不知道该如何是好，于是便去问他们的女儿想嫁给哪一个。

女儿不好意思说话，母亲着急，便对她说：“你想嫁给哪一个就露出哪边的胳膊吧。”结果女孩儿将两个胳膊都露出来了。母亲奇怪地问她这是什么意思，女孩儿羞涩地回答说：“我想在东家吃饭，在西家住。”这看上去像一个笑话，在实际生活中也不可能发生，但是我们不得不承认女孩儿的想法是有创造性的。她的父母只是局限于该选哪一个，而她却能突破二选其一的限制，选择在东家吃饭，在西家住。如果不是结婚，对于其他问题，这一方法也许会有效。领导者在遇到问题的时候，也不要被固定的思维方式限制住，要能够打破思维窠臼，要能够创造性地思考问题。

松下幸之助是日本著名跨国公司“松下电器”的创始人，他被世人称为“经营之神”。其实松下幸之助的成功，最初要源于他的创新。

在他还是一名普通的员工时，有一次，他在市场上偶尔听到几位购物的家庭主妇议论家用电器插头只能单用，很不方便。松下幸之助听到这个议论后，灵机一动，他认为这或许是一个可以赚钱的机会。于是他经过研究后，想出了一个好办法，他立即对政治采用的灯泡接头进行改进，并建议老板采用。可是他的老板墨守成规，认为用不着改进，人们也会照样购买。于是拒绝了他的建议。松下幸之助被拒绝后，自己租了一间房子开始制作双叉式灯泡接头，很快便推出了“三通”电源插头新产品。结果这一产品一上市，便得到了群众的认可，产品大卖，松下幸之助也因此而赚了很多钱。这就是松下幸之助赚到的第一桶金。如今，松下电器公司已经发展成为国际知名品牌，其产品销售到世界各地，颇受人们喜爱。

人有时候很容易被自己的固定思维束缚住，在想问题的时候不能有所突破，要么固步自封，要么偏执于经验，这是十分危险的。尤其是领导者，如果被自己的思想束缚住，无法突破，很容易给组织的发展带来阻碍。

美国通用公司的创始人杜兰特就是一个不肯创新的人，他甚至是一个偏执狂。就因为如此，在通用汽车的发展史的危机中，有好几次他差点将自己倾注心血建立起来的通用毁于一旦。杜兰特离开后，

通用公司的董事长杜邦将公司总经理的大权交给了艾尔弗雷德·斯隆。斯隆先生是一位真正专业的经理人，他头脑灵活，并喜欢创新，因此他接手后，通用公司的经营状况就日渐好转。不仅大大提升了通用汽车在美国市场上的占有率，而且还一跃成为全世界最大的汽车制造公司。

通常情况下，科学的决策在实践中的创造性都来自于决策者思维的创造性，所以，领导干部要做出科学的决策，就首先要使自己的思维具有创造性。然后，再将上级的指示与本部门、本地区的实际结合起来，进行思想上的再创造，具体开展工作。然而现实中，有些领导者却无法突破思维的窠臼，用创造性的思维思考问题。这主要是由于两方面的因素造成的，一方面是因为这部分领导干部已经形成了思维惯性，遇到问题，总是单凭自己过去的经验、印象来判断是非，做出决策；另一方面是因为这部分领导干部在思维方式上具有保守性，对于书上的经验，上级的指示一概照搬照抄，根本不懂脑筋去想办法，因此就很难形成新思路，也很难做出新决策。

领导干部必须要克服思维惯性，改变思维的保守性，要敢于突破，要敢于创新。领导干部只有不断提高自己的创新能力，才能够提高自身的决策能力。一味的照葫芦画瓢，永远都不可能成功。

#### 四、处变不惊的胆识——心理承受能力

领导者在做决策时，有时会遇到很难处理，甚至是有风险的问题。此时，领导干部除了要有预见能力、应变能力、创新能力外，还需要具备处变不惊的胆识。当领导干部真的遇到这种棘手而又有风险的问题时，除了要考验领导干部的分析能力、判断能力，还要考验领导干部的心理承受能力。只有具备良好的心理承受能力，才能在困难面前不低头、不退缩，镇定自若，沉着冷静地做出科学的决策。

三国时期，刘备得知关羽父子被吕蒙所杀，怒火焚身，不顾大局，便要率领蜀国七十万大军，前去东吴为义弟报仇雪恨。诸葛亮劝说刘备不要意气用事，并帮他分析了当前的形势：曹操篡夺了汉全，名不正言不顺，如果能够先灭掉曹魏政权，那么东吴的孙权必会屈服。目

前，曹操虽然已死，但其子曹丕篡位，天下人心不服，此时正是征讨的好机会。如果现在去进攻汉中，关东的一些军事势力一定会趁机背叛曹魏，归附蜀国。但若是把讨伐曹魏这件事搁置一旁，而去进攻盟友东吴，势必会使蜀国和东吴两败俱伤。

当时虽是三国鼎立的局面，但是魏国的势力要比蜀国和吴国都强大许多。只有继续实行联吴抗魏的战略方针，才能保持三国鼎立的局面。并且应当趁战争的间歇，抓紧时间休养生息、壮大实力，才有前途。而此时，若讨伐吴国，就会进一步削弱自身和吴国的力量，到时候魏国分别对付蜀吴两国，就轻而易举了。然而，刘备情绪太冲动，对诸葛亮的分析他一点也听不进去，固执地做出了讨伐吴国的决策。他这种以妇人泄愤的方式处置军国大事的态度，使得东吴感到十分气愤，于是两个原本友好的盟国自相残杀起来。而此时魏国正十分开心地坐山观虎斗，等到双方实力消耗得差不多了，再寻找时机进行背后袭击。刘备的这一决策使蜀国从蒸蒸日上，开始走向衰落。他的这一行为也使得蜀吴两国联手抗魏的大计遭到破坏，最终两国被曹魏各个击破，虽然诸葛亮尽心竭力，鞠躬尽瘁，但是仍然还是回天乏术，最后蜀国走向了灭亡。

可以说蜀国最后的灭亡与刘备的冲动是有很大关系的。他将两国之间的联盟大事与私人恩怨混淆在一起，没有抑制住内心的愤怒，结果给曹魏创造了有利的时机，最后导致了自身的灭亡。可见，领导者在做决策时，心理承受能力是非常重要的。如果领导者的心理承受能力不好，遇到问题不能冷静下来，那么就不能从大局的利益出发，做出正确的决策。相反，领导者只有控制住自己的情绪，遇到问题静下心来，才能综合各方面的因素，做出正确的决定。

摩托罗拉公司的创始人高尔文，起初只不过是一个蓄电池厂的一个小职员而已。当时，他只是一个小职员，后来他觉得生产汽车收音机一定比做蓄电池更有前途，于是他辞掉了蓄电池厂的工作，独自开了一家生产汽车收音机的公司，并起名叫摩托罗拉公司。

最初，高尔文只有 5 个雇员，办公室也是租来的。在最初的几个月里，公司的运转十分艰难，甚至连房租都交不起。由于资金不足，高尔文很难继续开展工作，他伤透了脑筋，最后终于想到唯一的办法是找银行贷款。可是争取银行贷款并不是一件容易的事情，他为了达成协议，建议为银行家的一辆汽车免费装一台收音机，作为测试汽车收音机的实际演练。

当贷款文件就要签字的那天，高尔文带着几个下属为银行家帕卡德牌新车安装收音机。安装完毕后，银行家激动地将车开走。可是，没开出去多远，车里的收音机就着火了。当高尔文到达现场时，那辆车已被烧得只剩下残骸了。当时许多人劝高尔文放弃，但是他相信自己的决策是正确的，并且他对于如此的打击，并没有颓废或者放弃，而是更加努力。

第二年，高尔文为了让公司能够生存下去，为了跻身于汽车收音机的生产行列，他加班加点研制了一个完好的收音机装置，感到亚特兰大举行的收音机厂商协会会议上去展示他的产品。然而，在会场上，他没有摊位，也没有职位，甚至连表演的地方都没有。他只好在临近会场的地方找了一个角落来展示他的产品。虽然他的展示的确引起了一些人的注意，但是却被人们误认为是“非法的贩酒商人”，但是高尔文仍坚持自己的决策是正确的。

后来他研制的汽车收音机又接连出现过几次问题，有一次他的收音机由于电力供应设计不合规格，一位代理人在自己的车里装置了这种型号的收音机，结果收音机起火后，汽车也着了，接着车库、其他房屋都被牵连，房子被烧掉了一半。还有一次，他研制的收音机被安置在一辆丧葬用的灵车中，结果收音机着火后，连尸体也烧成了灰，这引起了亲友们的极度愤怒。

随着越来越多的愤怒与指责指向高尔文，他自己有时也会感到失望，但是他没有灰心丧气。也没有立即做出解散公司的决定。即便是在濒临破产的时候，他也没有动摇自己的决策。

他总结了自己所有的失败的经验教训，终于成就了今天辉煌的事业，成为了全世界瞩目的摩托罗拉公司。

在现代社会，危机频频发生，这对领导干部的决策能力来说，是一种挑战。如果领导者没有强大的心理承受能力，就很难在危急关头迅速做出准确的判断和决策。并且，有些时候，即便是做出了正确的决策，也会频频遭受失败与打击，也可能会受到别人的质疑。如果领导干部没有坚强的意志，那么就很难坚持下去。所以，现代领导者必须要加强自身的心理承受能力锻炼，只有在困难面前镇定自若，才能做出正确的决策，才能指挥下属度过困境与危机。

## 五、保持清醒的头脑——自制能力

人在做决策时，往往会掺杂个人的情绪在里面，这样做出的决策就会不正确不科学。因此领导干部必须要时刻保持清醒的头脑，要时刻控制住自己的情绪。在做决策时，不要被个人的情绪所左右，要客观理智地分析问题、判断是非，不可冲动、偏执，更不可情绪化。

1998年，在纽约发生了一起枪击案，这桩惨剧就是因为警察的冲动与偏激而导致的。1998年2月4日零时，37岁的警官卡洛斯正在调查一件命案。卡洛斯接到上级指令，来到了黑人聚居的纽约市布朗区。卡洛斯本身对黑人怀有很深的偏见，他认为黑人是劣等民族，他还经常告诉他警察局里的同事，说黑人的到来污染了美国人的血统。恰巧办理这件案子需要他到黑人区去调查，他对此感到十分恼火。

卡洛斯正在街上巡逻的时候，突然发现黑人青年科林斯形迹可疑，于是当即喝令他站住接受搜查，但是科林斯并没有听从卡洛斯的命令。当时，卡洛斯怀疑科林斯身上藏有枪支，巧合的是，当他喝令他站住时，科林斯正好将手伸进了衣兜。于是卡洛斯认为自己的判断是正确的，这个黑人要从衣兜里掏枪暴力抗警，于是他当即做出决策，朝着科林斯就是一枪。科林斯应声倒地，当即毙命。后来搜查发现科林斯身上并没有枪支。

卡洛斯之所以做出了错误的判断和决策就是因为他将个人的情绪带到了工作之中，并对黑人抱有偏见导致的。设想如果科林斯是一

位白人，卡洛斯恐怕就不会朝他开枪。因为一位警察没有保持清醒的头脑，误杀了一位正直的黑人，可见个人的自制能力对于决策的影响是多么重要。

人只有控制好自己情绪，保持清醒的头脑，才能做出正确的判断和决策。领导者在做决策时，尤其如此。因为领导者所做出的决策不仅关系到个人，还关系到组织和百姓。因此领导者，必须要能够管理好自己的情绪，要以大局为重。

冒顿单于是匈奴的一位著名的国王，他刚即位的时候，国力还不强。与其临近的国家东胡一直对匈奴虎视眈眈，企图用武力征服匈奴。现在冒顿刚刚即位，国家内政还不安定，正是出兵的好时机。但是没有合理的出兵借口，于是东胡国王就故意找茬，想引诱冒顿先出手，这样他就可以名正言顺地攻打匈奴了。

冒顿有一匹十分罕见的千里马，全身都是雪白，没有一根杂毛。东胡国王听说后，便派使者前来索要，想以此激怒冒顿。冒顿识破了东胡的诡计，立即召集大臣商量对策。武将们认为如果乖乖将千里马送给东胡，就会损伤匈奴的尊严，这种要求坚决不能答应。而文臣却认为此事另有蹊跷，应慎重对待。冒顿经过一番分析后，决定将马送给东胡。他说：“虽然我很喜欢这匹宝马，但是现在我们的国力还比不上东胡，此时如果拒绝他的要求，就会影响两国之间的关系。”于是，便让人隆重地将宝马送给了东胡国王。

东胡国王见冒顿虽然年轻，但却能沉得出气，将来必定会成为他的劲敌。所以这更加坚定了东胡国王消灭冒顿的决心。东胡国王整日琢磨如何能够逼迫冒顿出兵的主意。他想来想去，给冒顿写了一封信。信件的内容是：听说贵国王后年轻美貌，令我十分渴望，请将她送来，让我享用。

冒顿看完这封信后，气得肺都要炸了。他与王后新婚燕尔，感情非常好。谁敢对她说一句不敬的话，他都会以命相搏。而如今东胡国王竟然提出了要得到他心上人的无理要求。大臣们听说了，个个义愤填膺，打算与东胡决一死战。冒顿强忍住心中的悲愤劝说大臣们不要

冲动，现在时机还不成熟。冒顿忍痛将自己的王后打扮好了送给了东胡国王。东胡国王拥有了宝马又拥有了一位天仙般的王后，心里高兴极了，这回东胡国王认为冒顿不是年轻有为，而是一个懦夫，于是便放松了对他的警惕。

在东胡国王享乐的时候，冒顿与他的臣民们励精图治，很快就使匈奴变得强大了。东胡国王突然听说匈奴变得强大了，于是又担心起来，他派人去向冒顿索要土地。冒顿毅然拒绝了他，并发动了战争，将东胡国打得落花流水，并夺回了宝马和妻子。

一位真正英明的领导者不是意气用事，而是要认清状况，该忍耐的时候要忍耐。只有能够自制的人，才能真正管理好他人。然而，现在有少数领导者的自制力并不强，很容易被感情所左右。其实，人的自制能力是能够通过锻炼来提高的。高尔基曾说：“每一次克制自己，就意味着比以前更强大了。”领导干部只要在平时的小事上不断地战胜自己的情绪，克制自己，久而久之，自制能力就会加强。领导者在做决策时需要保持清醒的头脑，只有加强了自身的自制能力，才能不被外物所影响，做出科学的决策。

## 六、该出手时就出手——决断魄力

决断魄力是指领导者在做决策时，必须要善于和勇于不失时机地选定决策方案，并迅速实施。作为一个领导者必须要具备多谋善断的能力，不善于谋划固然是不行的，但谋而不断也是决策中的大忌。司马迁曾说：“当断不断，反受其乱。”一个有魄力的领导者，必须要做到该出手时就出手，千万不可瞻前顾后，优柔寡断。

李世民在建立唐王朝的过程中南征北战，建立了赫赫功劳。然而他并不能成为太子，将来继承王位。因为按照中国古代嫡长子继位的传统，皇位应由他的长兄李建成继承。不过李建成无论是论功劳、论能力，还是论谋划、论决策，都远远不如李世民。李世民虽没能被立为太子，但因功绩卓著而被封为秦王。自古以来，功高震主是统治者的大忌。李世民的才华和功绩时时刻刻都在威胁着太子。因此太子不

仅时刻提防着他，而且还三番五次想置他于死地。虽然是亲兄弟，但因为太子感到皇位有威胁，因此弄得兄弟之间剑拔弩张。

唐高祖武德九年，太子李建成联合齐王李元吉密谋借抵御突厥入侵的机会削弱李世民的势力，并趁机杀了他。然而他们的谋划不幸泄露，李世民得知此事后，当机立断，决定先下手为强。他与手下的几个谋臣精心策划了“玄武门之变”，杀了太子和齐王李元吉，逼唐高祖退位，夺取了帝位。

宫廷中的争斗既复杂又激烈，李世民若不是当机立断，发动政变，就会被太子杀死，永无翻身之日。只有迅速做出决断，并立即实施，才能保住自己的性命并开创自己的事业。如果一个人不懂得抓住时机，立即决断，那么就会丧失好机会，最后就会使自己陷入悲惨的境地，布里丹毛驴效应就充分说明了这一点。

法国大哲学家布里丹养了一头小毛驴，每天他都会向附近的农民买一堆草料喂这只毛驴。

有一天，送草料的农民多送了一堆草料，放在了旁边。这只毛驴站在两堆数量和质量完全相同的草料之间，犯了愁。它不知道该吃哪一堆才好。左看右看，左想右想，比较来，比较去，怎么也分辨不出来哪一堆草料更好。于是它就站在原地，这样来来回回，犹豫不决。最后，这只可怜的毛驴因无所适从而被活活饿死了。后来人们便将这种犹豫不决、迟疑不定的现象称之为“布里丹毛驴效应”。

其实，在现实生活中，有些人也会犯这样的错误。在两种或者多种选择面前，迟疑不定，左思右想，最后丧失了好机会。领导者在决策方案时，有时也会遇到这种问题，有时候有些意见良莠并存，有时不同的意见针锋相对，并且各有道理。此时，就需要领导者具有较强的识别能力和决断能力。当遇到两种难以决策的选择时，领导者要有魄力迅速做出决断。不要犹犹豫豫，拿不定主意。

领导者做决断一定要快速果断，不要拖拖拉拉，畏首畏尾，思来想去。历史上有许多因为犹豫不决而导致失败的教训，因此，如今的领导干部要吸取前人的教训，要增强自身的决断魄力。

领导干部提高自身决断能力的方法主要有以下几种：第一，领导干部要不断增强掌握和驾驭知识的能力，要不断为自己充电，要跟上时代的步伐，遇到问题要以自己广博的知识和科学的思维来判断是非，战胜谬误。第二，领导干部做决断时要以实现领导活动的目标为原则，要认清方向和目的，并要能够站在旁观者的角度考虑问题，摆脱当局者迷的束缚。第三，领导干部要不断培养自身处理问题的果断性，办事要利落，处理问题既要认真谨慎，又要当机立断，要克服优柔寡断、拖泥带水的作风。第四，领导干部要不断培养自己坚忍不拔的意志力，并要增强自己的自信心，坚持自己的意见和信仰。从这几个方面多加锻炼，久而久之就会变得决策果断、为人勇敢。

人们都喜欢具有决断魄力的领导者，无论是下级还是群众，都希望遇到问题后，领导者能够给出一个明确而快速的决策。这样才能有效快速地执行。一个具有决断魄力的领导者，除了决策果断之外，还要能够激励下属的自信心和工作热情，这样才有利于决策的实施；一个具有决断魄力的领导者，还要敢于承担决策失误的责任，出现问题后，不能诿过他人，否则就会失去民心。另外，还要具备及时纠正错误的能力，不要让错误继续下去，造成无可挽回的损失。只有做到以上各个方面，才是真正具有决断魄力的领导者。

## 第六章 科学决策的途径和方法

领导活动的过程，就是作出科学的决策并组织实施决策的过程。要求领导者必须运用科学的决策理论和决策思维方法进行优化决断。因此，掌握科学决策的方法与途径十分重要。实现决策科学化基本的途径和方法是深入实际，调查研究。要做到一切从实际出发，实事求是，必须对所处的客观环境和面临的实际情况有比较全面的认识 and 了解，而深入实际调查研究，则是获得真实全面情况的基础性环节。之外，还要在深刻领会党的路线、方针、政策，深入了解本地区、本部门的实际情况的前提下，遵循科学、合理、系统的决策程序，遵守法律法规。从而在千变万化、千头万绪的复杂局面中，去寻求代表先进生产力发展要求，代表先进的文化发展方向，代表广大人民根本利益的，最合理、最科学的决策方案。

### 一、深入基层，调查研究

毛泽东同志曾经有一个著名的论断就是“没有调查就没有发言权”。那么，用于领导干部的决策中，这句话也同样适用。任何决策的产生，都应该有一个系统的调查过程。也就是说，没有调查同样也没有决策权。

《孙子兵法》中说道“知己知彼，百战不殆”，王安石“农夫女工无所不问，王夫之“查之精而尽其变”，梁启超和康有为提出要“以十年之功，遍游各省，上至都会，下至村落，无不周历”等等，这些都是先人们注重调查研究的依据和典范。作为我党的领导干部，也应该注重调查研究，这些工作和过程是搜集决策所需信息的过程，更是领导干部了解民生的过程。

任何一个正确的决策都不会凭空产生，而书面上的理论知识起到的作用十分有限，所以，领导干部如果想得到正确、有效的决策，就必须进行实际的调查研究。再根据具体的情况进行客观的分析后，才能做出相应的决策论断。从调查研究的角度讲，领导干部的主要目的之一就是了解问题的实质，以及形势的具体情况。所以，最有效的调查应该来自基层，或者来自民间。这样，调查所得的信息才更加真实、

可靠。在《毛泽东农村调查文集》中，有毛泽东同志的这样一段话。他说：“实际政策的决定，一定要依据具体情况，坐在房子里面想象的东西，和看到的粗枝大叶的书面报告上写着的东西，绝不是具体的情况。倘若根据‘想当然’或不合实际的报告来决定政策，那是危险的。”

而胡锦涛总书记在《全面贯彻落实科学发展观，推动经济社会又快又好发展》中也曾指出：“要大力发扬求真务实精神。正确的决策、好的工作思路，必须有良好的工作作风来保证其贯彻落实。各级领导干部要带头发扬脚踏实地、埋头苦干的好作风，不图虚名，不务虚功，坚决反对形式主义、官僚主义，把各项决策和工作落到实处，以求求真务实作风保证落实科学发展观和正确政绩观。”那么，领导干部如果要想让自己的调查研究更具有真实性，就应该具备求真务实的精神。正确分析调查资料的主要矛盾和次要矛盾，将实际问题进行具体的分析，才能够为决策方案的制定和选择起到一定的作用。

毛泽东同志十分注重调查研究对决策的重要性，并且早在学生时代，他就已经很好地落实了这一点。当年，他经常利用假期时间，到过很多农村，考察那里的风土人情以及当地人民受剥削和受压迫的情况。1919年，他组织了一批会员赶赴法国去勤工俭学，但自己却没有去。后来，在他的一封信中，体现了他留下来的原因。他写道：“吾人如果要在现今的世界稍微尽一点力，当然脱不开‘中国’这个地盘。关于这个地盘内的情形，仍不可不加以实地的调查及研究。”就这样，他一直在中国的土地上，不断地调查和研究这里的风土人情。到了中国共产党成立的初期，他的调查研究范围已经不只限于农村了。他经常深入到各个贫困的阶层中间去，包括工人們的工地和宿舍等。他还多次到安源煤矿和长沙的泥木工人的身边，与工人师傅们促膝而坐，实际调查工人们的工作和生活情况。

毛泽东同志和我党领导干部认为，调查研究是一切从实际出发、实事求是的中心环节，是从客观实际出发制定正确路线方针政策和进行科学决策、解决实际问题的关键所在。除了毛泽东同志外，我党的理解领导人也都十分注重调查研究对决策的重要性。

邓小平同志继承和发展了毛泽东同志的调查研究的思想。他曾经这样说：“农村改革中的好多东西，都是基层创造出来的，我们把它拿来加工提高作为全国的指导。”可见，他甚至把从基层中调查得到的结果认为是农村改革决策中的理论依据，甚至是针对全国工作问题的决策的理论依据。1992年初的时候，邓小平同志已经有80岁的高龄，但他还是坚持亲自到武昌、深圳、珠海和上海等地进行实地的考察，并发表了重要讲话。使我党的领导干部在进行相关决策时，有了一定的理论依据，从而更有利于正确决策的产生。

江泽民同志针对决策之前的调查研究也同样重视。伟大的“三个代表”思想的产生就与他实地的调查研究有重大的关系。他曾告诫全体共产党员“加强调查研究不仅是一个工作方法问题，而且是一个关系党和人民事业得失成败的大问题”。1994年，江泽民同志曾经亲自考察了苏、浙、沪等多个省市，并召开了一系列企业座谈会。加强了对基层的深入了解，并有关的决策问题提供了有力的依据。

胡锦涛总书记的“科学发展观”的提出，也与深入基层调查研究是分不开的。2008年，在胡锦涛总书记的精神引导下，中共中央政治局常委分别到各自参加实践活动的联系点进行了实地的调查研究工作。比如胡锦涛到了陕西省延安市安塞县，吴邦国到了广西百色市田东县，温家宝到了四川省绵阳市江油市等等。

由此可见，深入基层的调查研究在我党的领导人中间有着十分重要的作用。而对于领导干部进行的决策来讲，实地的调查研究更有利于信息的全面、真实的掌握，有利于决策方案的可行性。同时，也有利于领导干部对民意民情的进一步了解，对于日后的各种重大决策都有积极的作用。

## 二、用足、用活现有政策

1981年，邓小平同志曾经针对照抄照搬苏联模式造成的影响指出：“每个国家的基础不同，历史不同，所处的环境不同，左邻右舍不同，还有其他许多不同。别人的经验可以参考，但是不能照搬。”也就是说，虽然苏联是社会主义国家，能给中国的发展起到很好的引导作用。但是，两国的国情并不相同，所以，一些相关的理论或者方法用在中国的发展中，并不能起到很好的作用，甚至会有消极的影响出现。这个道理不仅可以用于中国的社会主义发展，更可以用于领导干部的决策。

领导干部在进行决策的过程中所涉及的一系列政策，虽然可以作为决策的重要依据，但是并不是所有的政策都能够适应所有的决策。领导干部应该依据具体的情况，进行具体的分析，用活实现有的政策，才能够使决策更符合现有的条件和情况，更具有可行性。

东汉末年，一次神医华佗给州官倪寻和李延看病。当时，两个人都说自己头痛。但华佗经过诊治之后，却给他们开了不同的药。倪寻的是一副通汇药，而李延的是一副散发药。当时二人不理解，便问：“我们是相同的症状，怎么吃不同的药？”华佗回答说：“你们外面的症状一样，但患病的根本是不一样的。倪寻的病是由内部消化不良引起的，而李延是由于外部受风寒引起的，当然得吃不一样的药。”

这个事例中的华佗就是依据具体的情况，做了具体的分析之后，灵活地处理了两人的疾病问题，并没有受到某些因素的限制。对于这一点，与领导干部做决策时灵活运用现有的政策的道理是相通的。如果将领导干部处理问题的过程看做医病的过程的话，那决策就相当于医生所开的药方，而决策的产生方法就是诊断的方法。医生不能够被病人的表面现象所限制住，那么，领导干部就业不应该被现有的政策所限制住。而是应该果断地灵活运用政策，得到更符合实际情况的决策方案并、，并加以实施。这样，才是真正的做决策。

通常，被现有的政策限制住的主要原因之一，就是部分领导干部的思维过于狭隘，不够灵活。除此之外，还有一部分原因就是部分领

导干部受事件和政策的第一印象的控制，而不能从多个角度去考虑，最后导致类似的事件都是同一种决策方案。

对于这种第一印象，在心理学上有一个解释叫做“沉锚效应”。就是指人们在针对某一个人或者某一件事的时候，往往会受第一印象或者第一信息所支配，从而把人的思想固定在某处，不能够再做出灵活的反应。法国的著名作家大仲马曾经这样认为：“人的脑袋是一所最坏的监狱，它囚禁了人们的思想。”而领导干部也是如此，大脑对现有的政策的肯定和支持，让部分领导干部的思想不够活跃，从而很难制定出更符合不同情况的决策方案。

曾经有一位心理学家做过这样一个实验，他找来两个学生，并给出 30 道相同的题目。不同的是，他告诉第一个学生前 15 道题要尽量做对，而对于第二个学生，他则要求后 15 道题要尽量做对。结果，当人们拿到两个学生的试卷后，大多都认为第一个学生比较聪明。这就是明显的思维受到限制的一种现象。还有其它的一些类似实验，也是同样的道理。比如哈佛大学的一位教授也曾经邀请两组学生来做实验。第一组学生的题目有两个，分别是“你认为土耳其的人口超过 3500 万吗？”以及“你认为土耳其人口有多少？”而第二组学生的题目也有两个，唯一不同的是将第一个问题中的“3500 万”改成了 1 亿。结果，第一组学生的第二个问题的答案都在 3500 万附近，而第二组学生的第二个问题的答案都远远高于第一组的 3500 万。

这也就是说，无论是哪组的学生，在回答第二个问题的时候，都受到了前一个问题的影响和干扰，导致答案与之前的数字相近。这种现象同样也是人们受到原有的或已知的信息的干扰，而使思维受到一定限制的情况。那么，领导干部在进行决策时，受到现有的政策的影响，而导致思维受限也具有相同的道理。而在这种情况下所得到的答案，往往不是正确的。所以说，领导干部的决策思维应该更加开阔和灵活，既要遵守现有的政策，又要依据具体的情况，不被政策束缚住，才能够得到更有用效的决策方案。

### 三、遵循科学决策的程序和方法

我党的思想一直认为重大的决策一定要具有科学性，而任何一项科学的决策基本都有四个主要的程序和步骤，也就是发现问题、确定目标以及提出解决方案、确定决策方案。而在进行方案的制定和优选的过程中，也有很多比较科学、有效的方法值得遵守和借鉴。对于这些程序和方法，领导干部在进行决策的时候，应该认真遵循。只有决策的程序和方法具有科学性，才能够使决策的方案和实施具有科学性。

对于程序中的发现问题，主要还是要切实观察建设中的具体情况。而深入群众倾听基层的声音，是发现建设中存在的问题的一种比较基本和实际的方法。所以对于这个程序来说，领导干部首先要做的就是到基层去，倾听民意。

其次就是程序中的确定目标。目标是决策的制定和实施的关键，并指引着决策方案的制定和选择等多个方面。所以，领导干部应该将目标而制定放在重要的位置上。在这个程序中，需要领导干部具有长远的战略眼光和全局意识，并且能够站在群众利益的角度上考虑问题。

解决方案的提出是在进行了深入的调查研究的基础上进行的，决策的各个方案基本就是决策最终所遵循的依据。领导干部要具有丰富的理论知识以及较高的文化素养，并且能够集中众人的智慧，群策群力。解决方案全面和具体，才能够使决策方案更具有科学可行性。

最后时决策方案的优选。这一程序往往最能体现领导干部的领导能力和执政能力，很多决策的失误的情况，问题都出在方案的优选方面。

对于以上的科学决策的程序，虽然能指导决策的进行，但通常也具有一定的灵活性。而对于科学决策的方法，更是如此。很多领导干部做出过正确的决策，但所用的方法却不尽相同。总之，领导干部如果让自己的决策更具有科学性，就必须依照一些科学的程序和方法。比如一些在程序上，没有经过实际调查研究，光靠“拍脑门”得来的决策方案，或者在方法上，没有经过民主而得到的决策方案，最后大多都不能成功。比如，曾经有这样一个关于决策方法的故事。

一位小型水泥厂的老板很注重工厂的发展问题，便向专家去请教诀窍。专家告诉他的方法中有一个就是，决策的时候要注意集中民智，多听取基层的意见和建议。专家还告诉他：“很多时候，大家的想法会比老板一个人的想法要高明得多。你给基层一个机会，他们就会给你一个惊喜。”

这位老板听了很满意，回来后，便把大家都召集到一起。他对大家说：“最近，厂里陆续增添了部分高效率的自动化设备。很显然我们原来的生产额已经不符合实际情况了。那么，大家就积极讨论一下，看我们把生产额定在多少比较合适。”说完，他就径自回了办公室。因为他认为领导在的话会影响员工的积极性，大家不能够畅所欲言，而且还显得自己对大家不信任。这样，他就一个人坐在办公室里等待大家送来“惊喜”。

过了一会儿，觉得大家讨论的差不多的时候，这位老板又回到了员工们所在的车间，并向大家询问讨论的结果。没想到，大家给他的答案却完全出乎他的意料。原来，大家都一致认为原来的生产额太高了，应该降低 10%。

这个答案对于他来说，确实是个“惊喜”，他没想到经过大家讨论后，结果不升反降。如果不采取大家的意见来做决定，就难免失信于民，这位老板一时处于两难之中。那么，难道真的是那位专家所说的集中民智，听取基层的意见这个理论的错误吗？其实不是。

对于这位老板来说，他要做的就是一项关于厂内生产额具体定位的决策。而专家虽然建议他集中民智，并没有说在任何时候都可以让大家来决定决策的方案。听取基层的意见并不是完全把权力放下去交给外脑，而是要使自己的内脑和大家的外脑相结合，来得出科学的决策方案。所以说，这位老板的决策方案失误，主要还是由于他本人没有采取科学的决策方法。

所以说，领导干部在做决策的时候，一些科学的程序和方法对于决策方案的提出和优选，是绝对有利的。如果抛弃了这些关键，或者

是部分程序和方法出现大的漏洞，那么，最后所得到的决策方案也大多不会是正确的。

#### 四、依法决策是正确决策的有力保障

我党将依法治国作为基本方略，并提出了要建设社会主义法治国家的目标。就是想改变我国几千年来的人治方式，逐渐向着法治过渡。所谓的人治社会是指人存则政举，人亡则政息。决策的层次越高，距离法律的限制就越远。而法治社会是指决策的层次越高，就越应该受到法律的限制。也就是说，我党提出的建设社会主义法治社会的目标，其中有部分是专门涉及到领导干部的，在法治社会中的领导干部会受到更加严格的法律限制。而无数次历史经验证明，这样的法治社会更有利于领导干部的决策的进行。因为，领导干部在做决策的时候，如果离开了法律，只是依靠自己的意志来制定和选择决策的方案，就经常会有决策事物的情况。而且，这种权利的集中会使领导干部脱离群众，甚至使所做的决策与群众的根本利益相冲突。所以说，对于领导干部而言，更需要法治社会的到来，更需要使自己的决策更具法制性。

在中央政治局第二十次集体学习中，胡锦涛总书记指出，“改革发展稳定的任务越是繁重，越要增强依法治国、依法执政的自觉性和坚定性，越要注重维护法制的统一和尊严，依法处理和解决各种矛盾和问题，引导和规范各种社会行为，为全面建设小康社会、不断开创中国特色社会主义事业新局面提供有力的法制保证”，“坚持依法治国、依法执政，是新形势新任务对我们党领导人民更好地治国理政提出的基本要求，也是提高党的执政能力的重要方面。全党同志特别是各级领导干部都要切实增强法制观念，带头学法守法，在全党全社会营造依法执政、依法治国、依法办事的良好氛围。要进一步加大以宪法为核心的法制宣传教育的力度，提高全民特别是各级领导干部和国家机关工作人员的宪法意识和法制观念。各级领导干部要努力提高依法执政、依法行政、依法办事的能力，自觉地在宪法和法律的范围内活动”。

由此可见，党和国家即已经将增强领导干部的法制性意识，放在了十分重要的位置。领导干部在做决策的时候，就应该也时刻注意自己的法制观念，是决策在法治的轨道上顺利地运行。

领导干部如果想使策更具有法制性，就应该在决策的各个方面都加以注意。比如首先要注意的就是领导干部的权限法制化。根据责权统一的原则认为，作为决策中的领导干部职务有多大，其决策的权利就有多大。从法律角度讲，领导班子内部不应该出现决策过程中有越权的现象。各级领导干部都应该明确自己的职责和权利，在法定的范围内行使决策权。

还有一方面就是决策的目标和方案应该化。决策的目标是领导干部决策的期望和结果，它必须建立在法律范围之内，也就是说在制定目标的时候，应该以法律规范作为其基本的约束条件。在制定决策方案时，也应该考虑到法律的约束，也就是说，无论是方案的制定过程，还是其涉及到的实施方法，都应该在法律范围之内。

另外一个方面就是决策的程序也应该法制化。领导干部的决策程序往往涉及到多个方面，而在这之间的所有过程中，都应该有法律的严格约束。对于任何决策来说，具备了法治的程序，是决策实现法制化的基本保障之一。

最后一个方面就是决策的后果也应该受到法律的监督和保护。如果决策带来的后果是乐观的，那么，其经验就需要其他领导干部多加以学习和借鉴。相反如果决策的后果是悲观的，甚至严重损害了人民群众或国家的利益的话，就需要有相应的领导干部担负责任。这就需要在进行决策之前，使各级领导干部的决策者明确其与决策后果的直接关系。

这样，依法决策，使决策的各个方面都在法律范围之内，在法律的约束下进行，才能够使领导干部的法制意识更加强烈。从而使相关的领导干部在进行决策的时候，多考虑其中的法律因素。最后，才能使各地区甚至是国家的各项决策都向法制化不断靠拢，产生更多的法制化决策。

## 五、不断加强学习，提高自身综合素质

古语说“吾生也有涯，而知也无涯”这是一种积极学习的精神。人的生命是有限的，但知识的境界是无限的。人只要活着，就不应该放弃学习。这种不断地学习提高的不仅是人本身的文化知识它更能够提高人的素养等方面，甚至是人的综合素质。对于领导干部而言，在进行决策的时候，需要多方面的才能。那么，就更需要不断地学习，来充实自己，更提高自己的综合素质，从而进一步提高决策能力。

对于任何一项决策，其结果的好坏，与其所在的情况和环境对决策的进行有很重要的关系。但是，除此之外，还有更重要的决定因素，就是领导干部的决策能力和水平。决策活动的主体是领导干部本身，对其影响最直接的也是领导干部本身的决策能力。而影响领导干部决策能力的关键因素就是领导干部的知识、经验和理论等多方面。这些方面只靠领导干部天生的能力是不够的，它们往往是通过不断地学习才能得到。所以说，领导干部如果让自己的决策更加有效和有力，就应该不断地进行学习。

很多人将彼得大帝看作是俄国最杰出的沙皇，他一生中制定的政策中，有很多都对俄国的前进和发展有着巨大作用，甚至使俄国发生了产生了翻天覆地的变化。彼得大帝的巨大成就，除了与他本人的能力，以及当时的环境有关之外，还有重要的一点就是他是一个善于不断学习来提高自己的总和素质的人，并同坐一系列的学习，让他有了针对俄国的发展有了更好的决策。

当时，俄国还是一个很落后的农奴制国家，愚昧和无知充斥着社会，百姓的生活状况很差。而且，在文学、数学和自然科学方面的发展十分缓慢。后来，彼得决定走出去，学习其他先进国家的政策和办法。他曾经更换了名字，到欧洲进行了一次长途的旅行。他的家名字帮他隐藏了身份，也帮他看到了很多可能无法看到的东西。比如，他曾在荷兰东印度公司做了一段时间的船长，还在英国造船厂工作过一段时间，他还甚至参加了英国一会举行的一次会议。这些，让彼得大帝学到了很多知识，开阔了眼界。回国后，他便积极采用西方先进国

家的生产方式，带领俄国发起了一场规模巨大的改革。这一系列改革对后来俄国成为世界上最发达的国家之一，做出了杰出的贡献。

从这个案例中可以看出，彼得大帝在俄国进行的改革决策，与他不断地学习和自身素质的提高是分不开的。这些英明的决断所取得的结果，也证明了决策者通过学习来提高自己的综合素质，是有利于决策能力的提升的。那么，对于现在的领导干部来说，也是如此。所以，在一定的职位上，为相关的决策而出力的领导干部有必要不断地学习来提升自己。

对于领导干部自身综合素质的提高，有很多方面。首先就是要提高其政治思想素质，领导干部的世界观和方法论的正确与否，直接关系到决策目标和方案的制定和选择。党的根本宗旨是全心全意为人民服务，领导干部的政治思想的提高，就有利于在任何时刻，使其都站在群众利益的立场上进行决策。

还有一个方面就是领导干部的科学文化素质的提高。科学文化知识有利于领导干部把握事物的发展规律，和科学的思想方法的形成，从而有利于领导干部思维的开阔和决策方案的准确性。在这方面，领导干部除了要掌握扎实的学习专业知识，还应该积极学习邻近学科和边缘学科的相关知识。

另外一个方面就是领导干部心理素质的提高。领导干部的心理素质往往在决策中有重大的体现，比如有部分领导面对危机情况，不能够清晰、冷静地进行思考，得到更好的决策方案等。心理素质对于领导干部决策的影响通常具有直接性，决策方案的制定或者结果，通常都会有决策者心理状况的相关体现。对于这一方面，领导干部在提高自己的心理素质时，应该注意多方位的因素，比如客观公正、沉着冷静、果断勇敢等。

最后一个方面就是领导干部民主素质的提高。领导干部的决策往往是与群众的利益有很大的关系，而在决策的过程中，为了使自己的决策更具有可行性，有经验的领导干部通常都会充分利用民智。通过

集中群众或领导班子内其他成员的智慧，可以使决策方案更加多样化，并且更加切合人民群众的实际利益。

总之，对于领导干部来讲，无论何时何地，都要有积极学习的意识和良好习惯。因为领导干部要想使决策更具有科学性和可行性，就必须提高自己的能力。而不断学习，积极提高自身的综合素质，正可以从多个方面提高自身的决策能力。

## 第七章 科学决策的思维走向

决策作为一种重要的思维活动或认识活动，与人们的思维方法具有内在的、不可分割的联系。任何决策活动总是贯穿和运用着一定的思维方法。科学决策离不开科学合理的决策思维方法。决策活动的每个环节都需要运用不同的决策思维方法。因而，科学决策活动对决策主体的思维能力提出了很高的要求。

### 一、超前思维

超前思维是指人们根据客观事物的发展规律，在综合现实世界提供的多方面信息的基础上，对于客观事物和人们的实践活动的发展趋势、未来图景及其实现的基本过程的预测、推断和构想的一种思维过程和思维形式，它能指导人们调整当前的认识和行为，并积极地开拓未来。对于领导干部来说，具备这种思维方式，才能适应服务大众和社会发展的基本要求。

在美国历史上，总统做出的最具超前思维，最具有远见的决策要数第三任总统杰斐逊花 1500 万美元，从拿破仑手中购得路易斯安那州了。路易斯安那州位于美国中南部，有 260 万平方公里左右的土地，用 1500 万美元购买，每平方公里花了不到 5 美元。那儿地势低平，密西西比河横贯东部，河两岸是宽广的冲积平原，河口处形成广阔的三角洲。它盛产棉花、甘蔗、水稻，森林覆盖率约为 50%，广泛种植着松、相等硬木，渔业发达，石油、天然气、硫磺等矿产丰富。正是这儿的丰富的矿产资源，给美国的发展带来了契机。

事情的起因是这样的，1800 年，法国刚刚上台执政的拿破仑凭借自己强大的军事实力，从西班牙手中夺得北美路易斯安那地区。路易

斯安那地区在密西西比河和落基山脉之间，北起加拿大，南到墨西哥湾，相当于现在美国中西部的 13 个州。。强大法国的存在使刚刚独立不久的美国感到非常不安，因为拿破仑极有可能会盘算北边的加拿大，然后还会让美洲印第安土著人骚扰美国边境。于是在 1802 年，当时的美国总统杰斐逊与法国谈判，希望以高价买到这一大片土地。

而在当时，拿破仑派 2 万人入侵海地全军覆没，急需资金来重整旗鼓。另外，拿破仑卖了这个地区，就可使法国可解除后顾之忧，全力以赴控制欧洲。结果，谈判出乎意料的顺利和迅速，1803 年 4 月，美法就签订和约，美国轻而易举地获得了 260 万平方公里左右的土地，使美国领土一夜间扩大近两倍。

购买路易斯安那之后，美国尝到了领土扩张的甜头，又花了 500 万美元获得 15 万多平方公里的佛罗里达，接着，相继通过策反与威胁的方式从墨西哥和英国手中得到了得克萨斯和俄勒冈地区，美国领土从大西洋沿岸扩展到太平洋沿岸。之后美国迅速崛起，并在 20 世纪成为世界舞台上的主角。

运用超前思维，做出正确决策，需要广泛收集信息，并要能够运用联想，分析信息之间的联系，从中窥到别人看不到的玄机。购买路易斯安那州的 100 年之后，美国第四十四任总统里根从墨西哥的一场火山爆发中得到启示，用他的远见卓识制造了一场惊动全世界的“粮食问题”。

1983 年的二三月间，墨西哥的爱斯基琼火山喷发，史无前例的大量火山灰喷上了天空。这时，里根总统看到了一则来自苏联的报道，报道说，苏联今年粮食将获得大丰收，减少粮食进口，包括减少从美国的粮食进口。这则报道引起了里根的深思。他分析后，认为火山爆发，会使一些包括苏联、东欧的地区，发生干旱，粮食减产。接着，他断然决策，减少美国 1/3 的粮食种植面积。

此策一出，当时很多人都不解其因，但稍后，却惊动了全世界，效果极为显著。首先它使美国以往粮食过剩、粮价过低的局面得以扭

转，其次迫使苏联减少军费以进口粮食，同时提高了美苏裁军谈判中美国自身的地位，还引起了世界对粮食问题的关注。

超前思维决定事情的成败，运用超前思维最关键的是要能够把握事物发展的趋势，与时俱进。如果固守传统，拒绝变化，则无法适应时代的发展，最后只能被时代抛弃。美国著名的福特汽车公司就有过这样的教训。

福特汽车公司创办于 1903，创始人是老福特。当时美国农村的道路不太好，地广人稀，需要农用客货两用车。因此他认为，农民需要的是操作简单、坚固耐用、耐得住颠簸的汽车。1908 年，他根据这个特点，生产出了操作简单、结实耐用、价格低廉的 T 型车。T 型车是世界上第一辆属于普通百姓的汽车，它集中了当时最先进的技术，具备了十分优良的特点，而又伴随着生产技术的提高和汽车业规模经营的到来，福特 T 型汽车的销量不断提高，价格不断下降，美国民众对这种汽车的赞扬声也此起彼伏。由于它的声誉好，价格低廉，能够满足各阶层的需要，一时间，福特公司的 T 型车几乎垄断了汽车市场，销量一直不断上升。1913 年，T 型车的销量一共达到了 1500 万辆，缔造了一个前所未有的世界记录。福特公司取得了巨大的成功，福特先生也尊称为“为世界装上轮子”的人。

第一次世界大战结束后，美国经历了很长一段时期的经济繁荣，社会发生了变化，民众的消费倾向也改变了，他们对所用商品的内在品质要求越来越高。这时，美国另外一家主要的汽车生产商——通用汽车公司逐渐发展起来。通用汽车公司通过开发不同的品牌来适应不同的市场，使不同阶层的人士都能挑选自己喜欢的汽车。它的车型一个个地出现，先是雷佛兰，接着是别克，最后是凯迪拉克。几年之后，通用成为福特有力的竞争对手。

老福特无视人们需求多样化的变化，仍然坚持自己的那一套，认为顾客买车考虑的古要问题是自己的钱袋，于是他仍固执地只生产自己的黑色 T 型汽车。对于通用汽车的竞争，老福特发挥自己工程师的

专长，为降低 T 型车的成本而不遗余力。为了降低汽车的成本，福特甚至考虑到能不能少上一个螺丝钉。

然而，福特的低价位政策并没有吸引顾客。福特公司的市场占有率逐年缩小，公司销售业绩不断下降。1927 年，福特所有的 24 个工厂关闭 6 个月，以重新安排生产，但是关闭并不意味着福特在生产上的任何创新。1936 年美国的三大汽车公司中，福特的销售量从第一落到第三。

为了应对发展的危机，老福特的儿子积极组织人力、物力研发出适应市场变化的新产品。但是，老福特仍然沉浸在 T 型车辉煌的历史里不能自拔，他看不到市场的变化，也拒绝适应市场的变化，于是他武断地否定了儿子的努力，公开砸毁了由儿子主持研发出来的一辆新型车，以示高效率生产单一汽车的决心。接过，福特公司为这一决策付出了惨重的代价，永久性地败给了通用汽车，从此远离了汽车行业的龙头地位。

古语云：“凡事预则立，不预则废”，领导干部在做决策时一定要有的远见。高瞻远瞩，能够预见事物的发展方向，做出的决策才能是正确的，符合事物发展规律的，才能够取得成功。

## 二、动态思维

动态思维法是指一种运动的、调整性的、不断择优化的思维活动。具体地讲，它是根据不断变化的环境、条件来改变自己的思维程序、思维方向，对事物进行调整、控制，从而达到优化的思维目标。动态思维具有敏捷性和创造性的特点，能使思维转向辩证逻辑，最大限度地解放思想、拓展视野，推动创新创造、发明发现。领导干部运用动态思维，可使自己事业开阔，目光远大，做出的决策更有利于全局发展，更有利于实现长远目标。

动态思维是一种智慧，当遇到矛盾用传统的办法解决不了时，尝试着用动态思维，换一种方式，或许就能够成功。有三个著名的演员应邀到一个剧院同台演出，他们向剧院经理提出同样的一个要求，即在海报上把自己的名字排在最前面，否则，他们将退出演出。

三名演员同台献艺的消息早就传出了，总不能可能改为个人专场演出，何况这几位演员都是走红明星，得罪那哪一个对剧院的经营都不利，这真是一个令人头疼的要求。剧院经理思考良久，忽然有了主意，于是分别向各位演员承诺说，将他们的名字排在了最前面。如果在演出那天，发现自己的名字没有排在最前面，可立即决定放弃演出。

到演出那天，三位演员到剧场一看，海报不是一般的纸面形式，而是一个不短滚动的大灯笼，三个演员的名字写在灯笼上转圈出现，谁都可以说字的名字是排在最前面的。于是三位演员皆大欢喜地参加了演出。

剧院经理处理问题的这种聪明方式，就是运用了动态思维，打破常规，联系实际，实现创新。运用能动的思维方式，调整处理问题的方式，更容易能够控制事物的发展方向。几千年前的智者西周的大臣冯且，就曾经巧妙地利用动态思维巧妙地解决了一件棘手的事情。

西周大臣宫他叛逃出西周，去了东周。宫他知道很多西周的国家机密，西周君害怕宫他泄露给东周，便召来群臣商议对策。大臣冯且说：“我有办法除掉官他。”冯且命人拿着 30 斤黄金和一封信越过边境送给远在东周王宫里的官他，同时又故意放出风来，让双方边境上的东周士兵知道：“今晚特有奸细要入境。”士兵们晚上加紧巡逻，果然捕到送信人，搜出了书信，并将他扭送到东周君面前。东周君看到信后，脸色勃然大变，立即派人格宫他杀掉。原来那封将要送给官他的信是这样写的：“如果事情可以办成，你就尽量努力办成；如果办不成就赶快逃回来，时间长了事情可能会败露，你就会自身难保。”

大部分时候，事情的发展是变化着的，即使考虑很全面，制定了一项看似完美的计划，但也有可能还存在着很多不确定的因素。所以制定决策，必须要使用动态思维，根据不断变化的环境、条件，不断地调整，从而优化决策，更好地实现目标。

二战期间，希特勒制定“台风计划”，进攻莫斯科。“台风计划”作为非正义战争是必定要失败的，但在具体的历史事实中，导致这个计划破产还有一个重要的原因。在 1941 年 7 月下旬，也就是“台风计划”

实施以前，德军最高统帅之间发生了严重分歧。以布劳希奇和哈尔德为首的陆军总司令部坚决主张全力进攻莫斯科，希特勒则对此持反对意见，他认为当时的态势有利于歼灭仍在坚守中的基辅东面、第聂伯河东岸的苏军，并且他也希望打下北面的列宁格勒，与芬兰军队会师，而莫斯科可以等一等再说。

在希特勒粗暴而武断的命令下，德军从中路进攻莫斯科的部队中抽调了大批部队增援北路和南路，尽管希特勒攻陷了基辅，并取得了俘获 60 余万红军。德军表面上取得了重大胜利，然而希特勒的一些将领对战役的战略上的重大意义却更加怀疑了。因为在中路，德军设有坦克部队的集团军两个月来一直按兵不动。秋雨季节快来了，到时候苏联的道路将是一片泥泞，随之而来的又将是冰天雪地的严冬，必将陷德军于被动。

事实证明，这种天气的因素在很大程度上导致了“台风计划”的失败。到 1941 年 9 月 30 日希特勒发动“台风计划”时，雨季随之来临，汽车、大炮被陷在烂泥之中，德军不得不把正在打仗的坦克撤下来，去拖曳它们，而空军飞机也不能运送其他军需品，只能去空投拖曳所用的一捆捆绳子。最后，连坦克也陷在烂泥中动弹不得了。这样，德军不仅要与越来越顽强的红军作战，而且还要与烂泥搏斗，大大削弱了德军的战斗力。最后，在朱可夫的大反攻中，“台风计划”宣告失败。

因此，领导干部在进行决策的过程中，要灵活运用动态思维，及时了解新变化，把握新情况，从而掌控全局及事态的发展变化，实现目标。

### 三、逆向思维

逆向思维也叫求异思维，它是对司空见惯的似乎已成定论的事物或观点反过来思考的一种思维方式。敢于“反其道而思之”，让思维向对立面的方向发展，从问题的相反面深入地进行探索，树立新思想，创立新形象。在决策中，逆向思维有着积极的重大作用，它可以使人出乎意料，给人一种面目全新之感，起到出奇制胜的作用；当按照习惯性思维不能解决问题时，运用逆向思维，从反面想问题，会觉得思路豁然开朗，问题迎刃而解；另外，领导者在决策时，都是对问题进行多方面的、多角度的、全方位的观察分析与研究，运用逆向思维考察问题，还可起到完善、修正、改变决策的作用。

逆向思维不像习惯思维方法那样沿着正常的固定的有序的程序进行推论，它打破了习惯上的正常的观念、方法与理论，冲破了一般人头脑中固有的有序方法的束缚，具有具有新、难、险三个特点。所谓新，即决策者在解决问题时思维新奇、想象新奇、对策新奇，既不重复别人，也不重复自己；所谓难，就是决策难度大，它由“新”派生出来；所谓险，是指作出的决策有较大的风险，在一般人看来似乎是“铤而走险”。

战国时代，有一天魏惠王坐在高高的王座上，问身边的庞涓与孙臆：你们有什么办法使我从王座上走下去吗？庞涓用习惯性思维，苦苦思索良久，想出了外敌入侵、大军压境、非要大王亲征的办法。而孙臆说：我虽不能让大王从王座上走下来，但我能让大王从地面走上王座。魏王信以为真，痛痛快快地从王座上走了下来。就在魏王蒙在鼓里的时候，孙臆说道：“大王这不从王座上走下来了吗？”

孙臆用了逆向思维，故意在解决问题时，进行反习惯、反逻辑的思考，使对方感到莫名其妙，大惑不解，从而轻而易举地达到了自己的目的。诸如此类的例子很多，井陘之战中，韩信“背水布阵”，最后以少胜多，根本原因就在于他敢于打破常规，运用逆向思维。

秦帝国灭亡后，西楚霸王项羽和汉王刘邦，分别形成了两个新的集团，双方为争夺天下，展开了历史上有名的楚汉战争。公元前 205

年闰九月，韩信率军平定代地，活捉代国的相国夏说。战斗刚刚结束，刘邦就把韩信的精兵调往荥阳一带去正面抗击项羽的进攻。公元前204年十月，韩信统率3万名新近招募部队，越过太行山，向东挺进，对项羽的附属国赵国发起攻击。赵王歇、赵军主帅陈余闻讯后，即以号称20万的大军集结于井陘口防守，准备与韩信决战。

井陘口是太行山八大隘口之一，在它以西，有一条长约百里的狭窄驿道，易守难攻，不利于大部队行动。当时，赵军先期扼守住进陘口，居高临下，以逸待劳，且兵力雄厚，处于优势和主动地位。反观韩信，麾下只有万余之众，且系新募之卒，千里行军，人马疲惫，处于劣势和被动地位。

赵军谋士李左车很有战略头脑，他认真分析了当时的敌情和地形，就向陈余建议：正面坚壁不战，用一部分兵力绕到敌后切断汉军粮道，使韩信“前不得斗，退不得还，……野无所掠”，最后前后夹击，一战而擒韩信。李左车认为只要运用这一战法，就能使得韩信求战不得，后退无路，不出10天，就可以彻底消灭汉军；否则，赵军是一定会被汉军打败的。但陈余却是一名崇尚正面攻击的古典派军人，他拘泥于“义兵不用诈谋奇计”的教条，且认为韩信兵少而疲，不应避而不战。于是拒绝了李左车的建议，刻板地遵从兵书上“十则围之，倍则战”的公式行事。

韩信深谋远虑，自知双方兵力相差悬殊，如采用强攻，必会受挫，于是决定在离井陘口很远地方驻扎下来，反复研究地形地势和赵军部署。当韩信探知李左车的计策没有被采纳，赵军主帅陈余有轻敌情绪和希图速决的情况后，当即制定了出奇制胜、一举破赵的良策，指挥部队进到离井陘口三十里远地方扎下营来。

到了半夜时分，韩信选拔了两千轻骑，每人带一面汉军的红旗，乘天黑悄悄从山间小道迂回到赵军大营的侧后方埋伏，等翌日见赵军出动，营垒空虚之时，攻入赵军大营，把赵军旗帜拔下，插上汉军旗帜。随后，韩信传令部队就餐，他对将校们说：“少餐即可，待天明破赵之后再饱餐。”将校们将信将疑，只能从命。韩信遂即传令击鼓，

出大将旗仗，向井陘口进发，他说：“赵军已先我占据了有利地形，筑垒以待，看不到大将旗仗，怕他们疑我尚在后军，不肯发起攻击。”

当汉军接近井陘口时，韩信连骑哨都不派，立即传令中军主力全部前出到河边背水列阵，营垒上的赵军远远见汉军背水列阵，无路可退，纷纷讥笑韩信不懂兵法。一会儿，天色大亮，汉军阵营扬起一阵轻尘，随着激越的鼓声，一队旗仗转出，韩信在众将校的簇拥下纵马来到阵前。陈余眼见韩信兵少，自己又占据有利地势。于是率轻骑锐卒蜂拥而出，欲生擒韩信。

韩信下令放弃旗鼓仪仗，迅速转入阵中。陈余见此情景，当即下令全营出击，直逼汉阵。汉军因临河而战已无路可退，所以人人奋勇，个个争先。双方厮杀半日有余，赵军仍未能获胜。这时赵军营垒已空，韩信预先伏下的两千轻骑直驰而入，在赵军营垒遍插汉军红旗。鏖战中的赵军突然发现背后营垒插满汉旗，队形立时大乱。韩信挥军趁势反击，将二十万赵军杀得大败，斩杀赵军统帅陈余，生擒赵王歇。

井陘之战后，汉军将士们饮宴相贺，他们纷纷问韩信：“将军叫我们背水列阵，这是有悖兵法的啊，为什么竟然能取胜呢？”韩信哈哈大笑：“兵法上不是都说了吗？置之死地而后生，置只亡地而后存。如果我给你们一条生路，士卒们能拼死作战吗？”诸将这才领悟了背水列阵致胜的奥妙，对韩信大为钦服。

韩信敢于运用有悖兵法的背水列阵法，奇正并用，灵活用兵，结果以万余的劣势兵力一举击破二十万赵国大军，灭亡了项羽分封的赵国，谱写了中国军事史上的精彩篇章。赵将陈余之所以成为失败的一方，在于他拘泥于教条，思维方式不灵活，不敢越雷池半。

由此可见，逆向思维在决策中有着积极的重大作用，领导者掌握并运用它，可使自己的决策更加合理、科学、正确，更容易达到预期的目的。

## 四、发散思维

发散思维，又称辐射思维、放射思维、扩散思维或求异思维，是指大脑在思维时呈现的一种扩散状态的思维模式，是一种从不同的方向、不同的途径、不同的角度去考虑、设想的展开型思维方法。一般情况下，运用发散思维解决问题时是以某一问题的某一方面为中心，从不同的方向、途径、角度，在尽可能短的时间内，去发现、寻找与此中心有密切联系的、尽可能多的信息的方法。在公共决策的过程中，面对复杂多变的社会问题，领导干部必须解放思想，克服头脑僵化，运用发散思维。

1984年初，珠海决策层决定把“如何抓机遇，发展自己”这个难题提交全民大讨论，让珠海全体人民发散思维，集中智慧，拿出建设好自家“特区”的对策来。于是，珠海各个层面的人们围绕着这一主题展开了一场大讨论。

经过讨论，大家一致认为：1999年澳门回归祖国，虽然珠海和澳门陆路相连，但将来的旅游优势必在澳门而不在珠海，而珠海因其特殊的地理位置，发展工业的优势却在珠海而不在澳门。应当充分利用珠海幅员辽阔、地价低廉、劳动力充足、具备兴办工业的基本条件等等优势，看准世界经济发展的趋势，以发展工业为主，促进珠海经济、社会的全面发展。在达成共识的基础上，珠海人从实际出发，毅然作出把产业方向从以旅游业为主转向以工业为主、走综合发展道路的决策。

于是，从1984年开始，珠海工业加快了发展步伐，工业产值每年都以30%~50%的速度上升，由1979年的3000多万元上升到1995年的300亿元。珠海人先是大办工业，然后引进人才，再抓高科技产业化。一步一个脚印，踏踏实实地向前走。经过十几年的努力，珠海在城市化水平方面、经济效益方面、生活质量方面，跃居全国第二，提前跨入21世纪。

珠海市今天能够取得如此之大的成就，归功于那场全体人民发散思维的大讨论。至今，珠海人在回忆这段往日变迁时，还在感慨万分地说，没有那场全民大讨论，就不可能有珠海今天的大局面。

发散思维具有流畅性、变通性、独特性和多感官性的特点，能够借助横向类比、跨域转化、触类旁通，将思维从不同方向、不同方面扩散，寻求尽可能多且符合条件的答案。

中国二十世纪六十年代开发大庆油田初期，日本为了确定能否和中国做成炼油设备的交易，迫切要知道大庆油田的情报，但是油田的位置、规模和加工能力对外是严格保密的。但当时出于鼓舞人心等政治需要，中国各种报刊常常有宣传“大庆精神”的报道，其中有“石油工人一声吼，地球也要抖三抖”的口号，以及以肉身搅拌混凝土的“铁人”王进喜的事迹等等。就是这些看似寻常的报道，却在不经意间泄漏了重大的天机。日本人围绕大庆油田的问题，从中国刊物的公开报道中分析出了大庆油田的位置、规模和加工能力。

首先，日本人从王进喜到马家窑，猜出了大庆油田位置。日本情报机构从1964年的《人民日报》上看到了题为《大庆精神大庆人》的报道，从而判断出中国的大庆油田确有其事。1966年7月《人民画报》刊登了王进喜的照片，照片上的王进喜戴着厚厚的皮帽。日本人从照片上帽子的保暖性判断，大庆在零下30多度的地区，又根据帽子的式样估测很可能在中国的东北地区。再从冬天的温度测算大体的纬度得出结论，大庆大致在哈尔滨到齐齐哈尔之间。之后，来中国的日本人坐火车时发现，来往的油罐车上有很厚一层土，从土的颜色和厚度日本情报机构得出了“大庆油田在东北三省偏北”的结论。

1966年10月《人民中国》杂志在介绍“铁人”王进喜时，提到“最早钻井是在北安附近着手的”，王进喜等石油工人是靠人推肩抬把钻机运送到现场的，于是日本人推断，井场离火车站不会太远；报道中还有这样一段话：“王进喜一到马家窑看到大片荒野说：‘好大的油海！我们要把石油工业落后的帽子丢到太平洋去。’”因此，日本情报机构又从旧地图上查到：“马家窑是位于黑龙江海伦县东南的一个村子，

在北安铁路上一个小车站东边十多公里处。”就这样，日本人得到了大庆油田位置的准确情报。

其次，日本人从大庆油田的地理位置弄清了油田的规模。报道中说：“王进喜是玉门油矿的工人，是1959年到北京参加国庆之后志愿去大庆的。”按照这一句话，日本人断定：大庆油田在1959年以前就开钻了。对于大庆油田的规模，日本情报机构依据当地的地质结构，日本人推测松辽盆地一带统称为大庆油田。他们分析后认为：“马家窑是大庆油田的北端，即北起海伦的庆安，西南穿过哈尔滨与齐齐哈尔之间的安达附近，包括公主岭西南的大赉，南北四百公里的范围。”

再次，日本人从一个扶手得出了大庆油田的加工能力。关于大庆炼油厂的加工能力，日本情报机构从1966年的一期《中国画报》上找到了一张炼油厂反应塔照片，从反应塔上的扶手栏杆（一般为一米多）与塔的相对比例推知塔直径约五米，从而计算出大庆炼油厂年加工原油能力约为100万吨，而在1966年大庆已有820口井出油，年产360万吨，估计到1971年大庆年产量可增至1200万吨。

通过对大庆油田位置、规模和加工能力的情报分析后，日本人看到了商机，因为中国当时还不具备开采大庆油田的技术和设备，一定会从国外进口。再者，为了减轻冬季原料外运的困难和解决运输量过大问题，中国必定要采取就地建厂就地炼油的办法。为了能够有针对性地向中国提供技术和设备，该公司还针对我国东北地区的气候条件和地理环境，进行技术准备和产品设计，等持中国购买。果然完全不出所料，几年后，为综合开发利用大庆石油资源，中国政府向世界各国征求开采大庆油田的设计方案，向国外公司招标进口成套设备，日本人一举中标。

发散思维是一种创造性的思维方式，它可以在通过后天的培养获得。领导干部培养发散思维，可通过在日常工作中，用一双敏锐的慧眼，善于发现问题，积极进行认真思考，找出问题的症结和解决的办法，并养成勤于思考、善于思考的好习惯。

## 五、系统思维

“螳螂捕蝉，黄雀在后”的典故出于《说苑·正谏》。说的是春秋时期，吴王作出进攻楚国的决策，有一个年轻的侍从官便以“螳螂委身曲附，欲取蝉，而不知黄雀在其旁也；黄雀延颈欲啄螳螂，而不知弹丸在其下也”的故事来劝阻吴王。意思是说园里有棵树，树上有只蝉叫着一心想着饮露，但不知它后面的螳螂正想捕蝉，而螳螂又不知它旁边的黄雀正等着它；黄雀引长着头颈想啄螳螂，而不知道地面上有人手执弹弓正等着它呢”此三者皆务欲得其前利，而不顾其后之有患也。”说得风趣一点就是螳螂作出捕蝉的决策时，没有考虑到“黄雀在后”的潜在因素，也就是没有考虑到己与彼(螳螂与蝉)一切有联系的因素，没有瞻前顾后，没有左顾右盼，总之，缺乏系统思维。

系统思维就是把认识对象作为系统，从系统和要素、要素和要素、系统和环境的相互联系、相互作用中综合地考察认识对象的一种思维方法。系统思维是一种逻辑抽象能力，它能极大地简化人们对事物的认知，带来整体观。系统思维是领导决策是必须遵循的一个原则，因为决策活动本身就是一个系统，不仅从其主体上考察时一个系统，从其作用的具体对象上看也是一个系统，而且决策的环境也是一个多层次多结构的复杂系统，只有坚持和运用系统思维原则，才能保证决策成功并不断提高决策的效益。

要想使决策成功，在做决策之前，就要对决策对象系统的各方面的情况，把想要达到的结果、实现该结果的过程、过程优化以及对未来的影响等一系列问题作为一个整体系统进行研究，单考虑某一个方面，不使用系统思维，忽视环境等其他方面的制约，结果肯定不能尽如人意。埃及的阿斯旺大坝就是一个教训。

埃及人建造阿斯旺大坝的决策，本来是为了发电和控制水旱灾害。它于1967年建成，高112米、长5公里，是当时世界上最大的高坝工程。它将尼罗河拦腰切断，在高坝上游形成了一个长650公里、宽25公里的巨大水库——纳赛尔湖。1970年，安装的12台水电发电机组全部投入运转。于是了，阿斯旺大坝成了埃及民众和政府的骄傲。

但是，大坝建成后仅 20 多年，工程的负面作用逐渐显现，并且随着时间的推移，对生态和环境的破坏也日益严重。这些当初未预见到的后果不仅使沿岸流域的生态和环境持续恶化，而且给埃及全国的经济社会发展带来了负面影响：大坝工程造成了沿河流域可耕地土质肥力持续下降；修建大坝后，沿尼罗河两岸出现了土壤盐碱化；库区及水库下游的尼罗河水水质恶化，以河水为生活水源的居民健康受到危害；水质的改变使水生植物及藻类蔓延，不仅蒸发掉大量河水，还堵塞河道灌渠等；尼罗河下游的河床遭受严重侵蚀，河口海岸线退缩。其中最为严重的是由于大坝阻隔，尼罗河下游奔流不息的活水变成了相对静止的“湖泊”，这为血吸虫和疟蚊的繁殖提供了生存条件，致使水库一带居民的血吸虫发病率达到 80%—100%。这一切，使埃及付出了极其沉重的代价。

马克思主义告诉我们，世界上各种千差万别的事物都是相互依赖、相互制约、相互作用的统一整体。在决策中贯彻系统思维，就是要意识到事物之间的相互联系，全面认识事物。阿斯旺大坝的设计师们没有运用系统思维，修建时没有联系到可能出现的环境问题，所以利弊各半。美国有一个名叫亚默尔的卖猪肉的年轻人，在卖猪肉时，能够用系统思维，联系到当时的时势，以及可能会出现的结果，大胆决策，所以最后成功了。

1865 年 4 月，美国的南北战争快接近尾声了。那时，市场上的物质很匮乏，猪肉的价格很贵。亚默尔从一张报纸上看到一则新闻说：在南军高级将领罗伯特·李将军的营地附近，一个神父遇到了一群孩子。孩子们手里拿着钱，问神父什么地方可以买到面包和巧克力。因为他们已经两天没吃东西了，孩子们还告诉牧师说，他们的父亲是军官，也无食物充饥。

如果光从这则新闻的内容来看，似乎和猪肉市场并没有直接联系，一般人很容易忽视它的价值。然而作为商人的亚默尔却从这则新闻中看到了美国东部猪肉市场即将发生的重大变化。他运用系统思维，将这样两个风马牛不相及的事物联系在一起的：第一，从这则新闻中，

他看到南军已到穷途末路，料定战争即将结束；第二，只要战争一结束，昂贵的猪肉价格，马上就会跌下来；第三，如果在战争结束前，以低于现市价百分之几的价格，将手头的猪肉卖空等战争一结束，猪肉价格一下跌，便可获取一大笔钱财。

亚默尔马上行动，与东部市场签订了一份以低于市场 2%价格的卖出猪肉的合同，交货期限是 10 天以后。合同刚一签订，当地所有经销商都大骂亚默尔疯了，把猪肉的价格压得这么低。在这些人的眼里，亚默尔的行为是不可思议的。这样做，毫无疑问，是把大把大把的美元往别人的口袋里扔，只有疯子才会这样做。于是，很多人都想趁机大捞一把，纷纷找亚默尔订合同。亚默尔来者不拒，几天之内，又签订了一批合同。

就在合同签订几天之后，战局和市场都发生了根本性的变化，猪肉的价格一下子降到比亚默尔卖出的猪肉的价格低 25%。那些经销商们一时间目瞪口呆，后悔莫及。毫无疑问，亚默尔的冒险的买卖成功了，他赚进一百多万美元，为他一生的事业奠定了基础。

后来亚默尔故伎重演，从报纸上一则有关墨西哥可能发生了瘟疫的消息中，联想到与墨西哥接壤的加利福尼亚州或得克萨斯州正是美国重要的肉食供应中心，据此预见了一场瘟疫对美国肉食供应可能产生的影响。他立即派他的医生到墨西哥旅行，证实了那则消息。接着，他便集中全部资金购买上述两州的猪、牛，将它们赶运到美国东部。不久，瘟疫传入美国西部，美国政府严令禁止了一切牲畜出州，于是肉价猛涨，亚默尔坐获暴利，几个月就赚进了仅千万美元。

在改革进入攻坚阶段、发展进入关键时期的今天，各种新情况、新问题不断出现。在这种情况下，领导干部更应坚持系统思维，把握事物之间的联系，反对形而上学和机械地照搬照转，以提高领导水平，提升决策水准。

## 第八章 科学决策的程序

决策是一个提出问题、分析问题、解决问题的完整的动态过程，遵循科学的决策程序，才能作出正确的决策。因此，科学决策具有程序性。所谓程序性是指科学决策不是简单拍板，随意决策，更不是头脑发热，信口开河，独断专行，而是在正确的理论指导下，按照一定的程序，充分依靠领导班子、广大群众的集体智慧，正确运用决策技术和方法来选择行为方案。

### 一、确定目标

目标是决策的基础，没有目标，就无法做出决策。而目标选择的正确与否，直接关系到决策的成败。因此，确定目标是科学决策的第一步。确定目标是指在决策过程中，从发现的问题出发，以解决问题为最终目的而却定的工作方向的过程。

目标确定恰当，不仅能为决策提供正确的方向，而且还能为决策的实施提供科学的依据。目标确定不当，必然会影响到其后一系列措施和行为的合理性。决策目标是否科学是决策是否正确的判断依据和重要标准。决策目标就像是航海中的指明灯，能够为整个航行指明正确的方向。它具有四个特性：第一，目标具有单一性，目标是单一的，只能作为一种理解，目标的单一性能够使人们更加准确地认清前进的方向。第二，目标具有定量性，也就是说目标的成果和程度都是可以计量的，通过计量就可以判断执行过程是否与目标一致。目标的定量性能够帮助人们确定是否能够达到最终效果，并能够预算出结果。第三，目标具有明确性，设立目标必须明确，只有这样才能够科学计量，才能让执行者避免走弯路。第四，目标具有层次性。当目标不止一个的时候，就要权衡轻重，将目标分层处理，目标可分为“必须达成的”和“希望达成的”等层次。

确定目标具有三个作用，一个是导向作用，一个是衡量作用，还有一个是凝聚作用。无论是一个单位、一个地方，还是一个国家，只有确定了目标，才能开展各项工作。没有目标，许多工作就无法开展，下级也不知道该如何开展。只有确立了明确的目标，才能让执行者具

有统一的意志和持久的动力，才能上下齐心，共同前进。科学的决策目标对人的思想、行为还具有明显的导向作用。科学的决策目标一经确立，就会立即成为广大干部群众为之奋斗，推动经济社会发展的强大动力。

确定目标是一个极为复杂的过程，领导干部要想正确地确定目标，就要对问题进行正确的诊断。首先，领导干部要找出需要解决的问题之所在。所谓问题，就是应有现象与实际现象之间出现的差距。只有找出了问题，才能够针对问题做出决策。因此，我们可以说找出发问题是决策的起点。其次，领导干部要找出问题产生的原因。问题产生的原因，是造成问题的根本，因此只有对原因做好彻底的分析与判断，才能真正认识问题，并针对问题做出科学的决策。分析问题产生的原因应当从纵向和横向两个方面进行。横向分析，就是要从许多错综复杂的原因中找到主要原因。纵向分析，是从表面的直接原因入手，层层深入，找出问题的根本原因。只有把握住这两方面的原因，才能真正认识到问题的严重性和问题的复杂性，才能做出有针对性的决策。

对问题做出了准确的诊断后，就要针对问题确立目标。确立目标时，人们往往希望在理想的状态下达到最优目标。然而实际情况往往很难达到这种效果，因为条件总是变化的，目标的确立也有一定的复杂性。对于单一的目标来说，可能会顺利地确定，但是对于多目标的决策，就不是那么容易了。针对多目标的决策，领导者需要善于分类取舍。先将目标按照其层次性分为“必须达成的”和“希望达成的”两大类，然后再按照轻重缓急排列顺序，分别做出优先、其次、挪后、暂缓或剔除的处理。这样，在做决策时，就可以先对优先的目标进行分析和研究，然后接着对次要的目标做出决策，然后再对其他目标做出合理安排。

在确定目标的时候，应遵循三个原则：一个是“小中取大”原则，即在许多小利益中选择较大的利益；一个是“大中取大”原则，即在许多大效益中取其中最大的效益；一个是“大中取小”原则，指在各种较

大的损失中选取其中最小的。只有按照这三个原则进行目标选择，才能确定出最正确，最科学的目标。

领导干部如何才能确立科学的目标呢，总的来说，决策目标要能够做到“三个符合”，即要符合中央精神和上级指示，要符合本地区、本部门的实际情况，要符合广大人民群众的利益与要求。具体说来领导干部在确定决策目标时，还应注意以下四个问题：第一，领导干部所确定的决策目标必须要具有连续性。因为党的事业是一个承接过去、开创未来，不断与时俱进的过程，因此决策目标必须要有连续性，才不会半途而废。第二，领导干部在确定目标时要注意与时俱进、开拓创新。只有跟得上时代步伐，并具有创新性的目标，才能使一个部门、一个地区、一个国家摆脱困境，走向光明。第三，领导干部确定的目标要体现前瞻性和可行性。目标只有超前才能鼓舞人心，只有切实可行，才能能够保证实施。第四，领导干部所确定的目标要有兼容性。决策目标不应是孤立的，而要能够形成一个系统目标，兼容前后，这样才能保证最后的目标是科学的。

## 二、收集信息

科学的决策要依赖于完整、准确的信息。在确定目标后，并不能直接做出决策，而是要收集大量的信息，并对信息进行鉴别分析，然后才能制定决策方案。决策者在收集信息的过程中要做到耐心和细心，因为信息的数量往往是巨大的，如果没有足够的耐心和细心，就很可能错失有用的信息。

收集信息的过程是艰巨的，也是辛苦的。但是要想使决策更准确，更科学就必须静下心来，努力收集信息。因为收集信息是逻辑分析的前提，只有搜集了足够的信息，才能做出准确的判断，才能做出正确的决策。

第二次世界大战期间，德、法两军对峙，双方都知道擒贼先擒王的道理，要想尽快取胜，争得战争的主动权，就要先摧毁对方的指挥中枢。然而，双方的指挥中枢都隐藏在隐蔽的地方，要弄清楚对方的指挥中枢的确切位置，并不是一件容易的事情。

德、法两军都在积极搜寻，可是一连几天过去了，双方都没有什么进展。担负侦察任务的军官兵有些泄气了。有一天，一名德国军作战参谋像往常一样用望远镜搜索法军的阵地，希望能够获得一点有价值的线索。他望远镜掠过荒野，突然间他兴奋地叫了一声。原来当他的望眼镜扫过坟地时，突然看到了一只正卧在坟头懒洋洋得晒着太阳的波斯猫。作战参谋内心一阵狂喜，但他仍不动声色地继续观察，直到波斯猫消失不见。一连几天，作战参谋都在注意着坟地。每天上午八九点钟这只波斯猫都会趴在坟头晒太阳，然后消失。据他猜测法军的指挥中心就在坟地里。原因是，这只猫不可能是野猫，野猫不会在白天出现，更不会出现在战火隆隆的阵地上，而且周围没有人家，坟地周围荒无人烟，也不可能是附近居民养的猫。另外，最重要的一点是，这是一只昂贵的波斯猫，普通人根本不会有这样一只猫。于是他将自己的看法报告了上级，并建议上级集中火力轰炸坟地。德军指挥部立即做出决策：集中六个炮兵营的火力向坟地发动进攻。果然，法军的指挥所被摧毁了，指挥所中的人员全部丧生。作战参谋的推测是正确的，原因是他收集到了线索，并根据这只波斯猫而进行了逻辑推理，最后确定法军的指挥所就在坟地下面。

可见，信息的收集对于决策的影响是多么重大。艾森豪威尔说：“搜集信息是制胜的关键”，只有收集到了准确的信息，才能做出正确的决策。如果收集到了错误的信息，那将比没有信息更可怕，会造成更大的损失。在伊拉克战争期间，弗兰克斯担任美国中央司令部司令，他是这场战争的总指挥。战争结束后，弗兰克斯写了一本叫《美国士兵》的回忆录。在这本书中他披露了一个迄今保守最严的秘密：伊拉克战争美国之所以能够迅速取胜是因为一个代号为“四月愚人”的双面间谍给萨达姆提供了错误的情报，使萨达姆错误地估计了美军的进攻意图。

“四月愚人”是美国的一名官员，在伊拉克战争爆发之前，一位披着外交官外衣的伊拉克情报人员想要策反他。弗兰克斯得知这一情况后，准许“四月愚人”向伊拉克卖出由中央司令部制定的“绝密”美军进

攻计划。然而这份绝密计划是美国故意让“四月愚人”送给萨达姆的错误情报，目的就是迷惑萨达姆，让他搞不清楚美军将在何时何地发动进攻。

在那份绝密计划中写道，美军之中科威特集结小规模的地面部队，从伊拉克北部发动大规模的空降行动，夺取提克里特后，抢占基尔库克周围的油田。然后，这支小型的装甲部队再从第四步兵师那里得到增援。

萨达姆相信了情报的内容，并将主要兵力部署在伊拉克的西部和北部，以防御第四步兵师的进攻。这就使得巴格达城内兵力空虚。结果战争爆发后，美军从伊拉克兵力薄弱的南部长驱直入，几乎没有遇到什么阻力，仅用了不到三周的时间，就占领了伊拉克。萨达姆失败了就是因为他收集到了错误的信息，并根据这一信息做出了错误的决策。

收集信息时，不仅要正确，还应当全面。任何一点有缺失的信息，都可能造成决策的错误，从而造成巨大的损失。

20世纪初，有一个爱尔兰家庭要移民到美洲。他们非常贫穷，于是他们辛苦工作了三年，在这三年来省吃俭用，终于存够了去美洲的最便宜的船票。当他们上船后，被带到了甲板下，船上的服务人员告诉他们那是他们睡觉的地方。他们全家都以为整个旅程他们都必须呆在那里，而实际上他们也确实这样做了，每天仅吃一点自己带上船的奶酪和饼干。一天一天过去了，他们是多么羡慕头等舱的旅客们啊！那些人不仅可以在甲板上吃着豪华大餐，还能欣赏到海面的优美风景。当他们快要停靠爱丽丝岛的时候，这家人的其中一个小孩生病了，孩子的父亲无奈跑去找服务人员，并说：“先生，我的孩子生病了，求求你给我一些剩饭剩菜吧！”

服务人员奇怪地回答道：“为什么这么问呢？这些餐点你们都可以随便吃啊！”

这位父亲瞪大了眼睛，以惊异的口吻问道：“你是说，整个航程里我们都可以吃得很好嘛？”

服务人员说：“当然，船票只是决定你们睡觉的地方，并没有决定你们用餐的地方啊，在整个航程里，这些餐点你们都可以食用的。”

可见信息的缺失也会造成决策上的失误。所以，信息的收集对于决策是十分重要的，信息不仅要全面，还要准确。任何不全面、不准确的信息都会造成决策的失误。

### 三、拟定方案

提出方案，是指在确定目标、收集信息的基础上，提出可供选择的决策方案，这实际上是为最终的方案分析论证奠定基础的过程。值得人们注意的是，在拟定方案时，应当尽可能多地提出备选方案，这样可以更多的角度、更加全面地分析问题，从而保证决策的正确和有效。因此，领导干部拟定方案是必须要多拟定一些方案，一个方案不决策。

美国通用汽车第八任总裁艾尔弗雷德·斯隆说过：“决不能在没有选择的情况下，做出重大决策。”也就是说，要做重大决策时，必须要有至少两个以上的选择方案。拟定决策方案就是寻找达到决策目标的有效途径，而一般情况下，每一个问题都有多种解决办法，每一种解决办法可能各有利弊。领导者决策时，就要充分发挥领导班子成员的作用和广大群众的创造性，对存在的问题，应用收集的信息，拟定出至少两个行动方案。

有时候，人们会不知不觉地陷入一种不能做决定的困境。也就是说，有一种情况下，人们不需要自己做决定，而是决定的选项之中没有别的选择，只能做出唯一的决定。这种决策被称之为“霍布森选择”。

17世纪，在英国剑桥有一个贩马商人叫霍布森，他在贩马的时候对买马的人说：“无论你们是买我的马，还是租我的马，价格都便宜。无论你们怎么选择，也都随便。”霍布森有一个非常大的马圈，马圈里也有许多马，然而马圈只有一个很小的门，那些高头大马根本出不去，只能让又瘦又小的马出去。所以每次来买马的人，左挑右选，最后挑出来的马不是瘦马，就是小马。霍布森只允许买马的人在马圈门口挑选，大家挑来挑去，都自以为做出了最满意的决策，最后其实都

不过是一个最差的决策结果。人们都以为自己做了选择，实际上霍布森给人们留出的选择空间是很小的。当人有了这种思维的自我僵化和限制，就不会有所创新，做出的决策也是有限制的，不明智的。所以，这种选择不过是一个陷阱，让人们看起来有选择的余地，实际上选择的空間很小。

后来管理学家西蒙将这种没有余地选择叫做“霍布森选择”，如果领导者在做决策时，只拟定一种方案，那么实际上就是让自己在做霍布森选择。多拟定备选方案对于决策是有益处的。第一，拟定多个方案有利于通过比较鉴别，选择其中最优的方案。在现实中，任何事情都不是孤立的，有比较才有鉴别。领导者只有把相关因素都列出来，提出多个可供选择的方案，才能去比较和选择哪一个具有更大的优势和可行性。所以，如果只有一个方案，就不能选择比较，也就不能做出最佳的决策。第二，拟定多个方案有利于应对主客观情况的变化。任何事情都不是一成不变的，很可能由于客观环境的变化而发生改变。客观环境变化时，人的主观意识也会随之改变。决策中的一个方案可能适合这种情况，但是却不一定适合另外之中情况。一旦客观环境发生了改变，这种决策方案可能就行不通。这时，如果有多种方案，一个方案可能行不通，但是另外一个方案可能就行得通。这样便能避免因情况发生变化而措手不及。

拟定方案也不是轻而易举的事情，要针对各种情况进行全面而又细致的分析，然后才能拟定方案。领导干部在拟定方案时应注意以下几个问题：第一，要把握问题的关键和实质。针对某一问题，首先要确定这个问题是偶然现象还是常态现象，然后暗中一种规则或者原则进行决策，没有原则的决策是很难奏效的。第二，要找到解决问题所需要的条件。领导干部只有找出决策的目标和应满足的条件，才能拟定合理的方案。第三，要仔细考虑问题解决的正确途径和可操作性。解决问题的途径对了，才能拟定出正确的方案，只有解决问题的方案具有可操作性，才能算得上是科学的决策方案。第四，要对细化方案，确定实际的策略部署。

领导干部要拟定出多种方案，在思维上不能限制自己，要能够突破习惯性思维，运用科学的思维方法去想问题。寻求多种方案时，要充分运用智囊的力量，要广开言路，集思广益，另外在拟定方案时必须要根据目标和掌握的信息去制定，不可脱离目标，也不可不切实际。拟定方案要打破一切旧条框，方案要有创造性。只有这样，最后拟定的方案才是有价值的。

## 四、分析评估

分析评估，是指在决策过程中，制定出多种备选方案后，对各种备选方案的可行性和价值性进行分析和论证的过程中，这是为选定方案奠定基础的一个重要过程。德国的皮尔杰曼曾说：“决策分析是任何决策者走上正路的指南针。”每一个决策确定之前，都会有若干个备选方案，而每一个备选方案都有其利弊，领导者若想从中选择一个最佳的方案，就要对这些方案进行一一地分析论证，从而以客观、科学的角度选择一个最优方案作为最终决策方案。

对备选方案进行分析评估是制定每一个决策必须经历的一个过程，在分析评估的过程中，有利于领导者更全面、更有针对性地看问题，有利于将问题更加系统化，甚至有时还能从这个过程中，找到灵感，想出更好的方案。

1865年4月，美国南北战争虽然还在继续，但已接近尾声。当时，美国市场上的物质供不应求，尤其是猪肉，价格十分昂贵。按照常规的思维，此时应当大量地囤积猪肉，以从中获取高额利润。当然商人们都看到了这一商机，纷纷大量囤积猪肉。精明的亚默尔自然也不会放过这个赚钱的好机会，他也囤积了一些猪肉。当别的商人都坐看猪肉不断上涨时，他却密切关注着战争的动态，准备随时出手。

有一天，他偶然间在报纸上看到这样一则消息：在南军李将军大本营驻地附近的孩子们问神父哪里可以买到美味的面包和巧克力，他们还向神父抱怨他们做军官的父亲带回来的马肉既难嚼，味道又不好。许多人看到这则消息后，不会有什么想法。然而亚默尔看到这则消息后，他敏锐地预感到战争马上就要结束了。他暗自在内心分析道：“自

古以来都是兵马未动粮草先行，如果一支部队到了开始杀战马维生的境地时，就证明他们已经到了山穷水尽的地步了，支撑不了多久了。”于是，亚默尔当即做出了一个惊人的决定，他要将自己囤积的所有猪肉以低于市场价 15% 的价格卖了出去。当时的商人们都认为亚默尔是疯了，眼看着猪肉的价格还在上涨，他却在此时出手。不过，更多的人是暗自窃喜，他们将亚默尔的猪肉抢购一空，准备猪肉再涨一段后大捞一笔。

果然，几天之后，战场上传来了南军战败的消息。战争一结束，市场的行情急剧变化，猪肉的价格大幅下跌，销售商们此时纷纷抛售，但市场上供过于求，许多猪肉还是没有卖出去。这些销售商们叫苦不迭，追悔莫及，只有亚默尔从中大赚了一笔。

同样是商人，同样囤积的是猪肉，为什么别的商人赔了，而亚默尔却赚了？这是因为他善于对自己的决策方案进行与时俱进地分析与评估。每一种方案拟定后，都可能因为客观环境的变化，而导致其可行性发生变化。因此，聪明的人要善于用发展的眼光来分析和评估决策方案。

当各种备选方案列出后，必须详细地考察每一种方案可能导致的全部复杂后果，并对其进行比较。因为许多决策一旦做出，就可能产生无法预料的后果，如果事先预料不足，那么等到意外状况出现的时候，就会手忙脚乱，措手不及，感到被动。所以，对各种备选方案进行分析与评估是必不可少的一个环节。

如何对备选方案进行分析评估呢？科学的分析评估要从两方面进行，既要对每一个备选方案进行可行性论证，也要对每一个备选方案进行不可行性论证，还可以将可行性论证和不可行性论证同时进行。对备选方案进行可行性论证是从政治、经济、社会、文化和技术等各方面进行分析，看其是否可行。通过论证，可以确定某些备选方案的正确性、合理性，从而排除一些不正确、不合理的方案。为下一步方案的选择提供可靠的依据。可行性论证，能够直接影响到决策的成败，因此领导者必须重视也必须要进行可行性论证。不可行性论证就是运

用逆向思维对备选方案进行分析评估，找出其不可行之处。不可行性论证也是科学决策的一个重要环节。对不可行性论证有利于迅速排除不可用的备选方案，并且有利于引起领导者对容易出现的问题和阻碍的重视，能够在其他可行性的方案中采取措施予以规避。

对备选决策方案进行分析评估的方法主要有两种，一种是定性分析，一种是定量分析。无论是定性分析还是定量分析都各有利弊，因此常常要将这两种方法结合起来使用。定性分析是直接利用人们的知识、经验和能力，根据已知情况和现有信息，对决策方案做出相应的分析评估。定性分析适用于一些受社会经济因素影响较大、综合性较强、所含因素错综复杂而多变的战略，但由于定性分析主观性较强，因此有时论证不够严密。而定量分析则基于事物定义在了人类能够理解的范围之内，由量而定，这对于一些具体的可测量的决策是比较有效的，但是对于复杂的抽象的问题就很难做出准确而全面的分析。所以通常要将定性分析与定量分析结合起来，权衡利弊、比较优劣，将各种方案按优先顺序排列，为最终做出科学的决策提供合理的依据。

## 五、实施推进

实施方案，是指将确定的决策方案付诸实践加以实施的过程，当领导者选定理想的方案之后，就要制定实施办法，积极实施推进。任何决策方案，都必须通过实践中的实施，才能达到预期的目的，才能够体现出决策的价值。决策是主观对客观的一种反映，很多时候决策同客观现实之间都存在差距，因此只能在实践的过程中发现它们之间的差距，并修正调整。一般来说，决策方案选定后，必须要进行局部实验，以验证决策方案是否运行可靠。如果成功，证明方案可靠，那么才可以大面积推广，但如果失败，就证明决策方案还存在不足，或者是错误的，那么就要及时停止实施这一决策，要么重新制定方案，要么改进原有方案。如果没有及时停止，那么势必会给组织、给人民带来更大的损失。特别是在重大决策上，更要小心谨慎，必须要坚持试点实施决策，否则决不能进入普遍实施阶段。

在决策过程中，重大决策进行试点实施是十分有必要的。第一，对重大决策进行试点实施，有利于了解实情、深化认识，避免决策的盲目性。任何一个决策都是为了能够达到一定的目标，然而决策方案在拟定的过程中，虽然是按照既定目标而进行的，但可能会有偏差，作为决策者，第一位的任务就是了解客观实情，充分认识问题之所在。而要做到这些试点是最为直接、最为有效的办法。所以领导干部可以通过试点，了解事情，深入实际，以便做出更符合客观实际的决策。以免由于不了解实际情况，而盲目执行决策，导致无的放矢，造成重大失误。第二，对重大决策进行试点实施，有利于发现潜在问题，保证决策的正确性。任何一种决策方案都可能存在缺失和问题。但往往这些问题都是比较隐蔽的，不容易被发现的。通过试点，就能够使这些隐藏的问题和缺陷暴露出来，然后再对这些问题进行分析、加工，修改，才能确定切合实际的正确的决策。第三，对重大决策进行试点实施，有利于更全面地掌握信息，更科学地进行预测，增强决策的可行性。决策方案拟定后可能还有一些信息没有全部掌握，对未来的发展预测也不够全面，通过试点，就能够完善信息，更加科学地进行预测，这样做出的决策才更具可行性。

当然试点也不是随便进行的，也有一些具体要求。首先，试点的选择一定要具备代表性，不能随便找一个地方实验，要找一个能够代表大部分并且问题较为严重的进行试点。如果领导者为其创造了得天独厚的条件，各项条件均满足决策方案，那么决策方案在这样的地方实验一定会成功，但是拿到别处实施，就会失败。因此试点要选择具有普遍代表性的进行。其次，实验的过程中要根据可靠性理论原理，掌握其失败的规律。有些失败可能是早期失败，有些是偶然失败，有些是耗损失效导致的失败，这些失败都是检验决策方案是否可行有效的标准。

在决策实施的过程中，领导者要按照程序，做好以下几项工作：第一，领导者要编制实施计划，把决策方案具体化。已经选定的决策方案只是一个达到目标的途径，并不包括各项实施步骤。因此，领导

者要在具体实施过程中结合客观实际情况制定切实可行的具体计划，其中包括人力、物力、财力的分配组合，各个方面的协调关系，以及具体的工作进度和完成期限等等。只有编制了清楚明确的实施计划，才能按计划实施推进。第二，领导者要动员组织实施推进者，调动大家的积极性、主动性和创造性。决策必须要有人来执行，当实施计划编制后，就必须组织人员对决策推进实施。领导者的任务是调动起各方面的因素，组织好工作人员，分工负责，协调好各方面的关系，以保证决策的顺利实施。第三，领导者要监督检查。在决策的实施过程中，主观客观情况随时可能发生变化，或者决策有可能不符合实际情况，对此领导者必须要进行监督检查，随时发现问题，随时解决。以免措施最佳的修正时机，造成更大的损失。

如果决策方案在局部的实施过程中没有出现问题，那么就可以对决策方案进行全面的、大范围、大力度地实施推进和贯彻落实。

## 六、反馈纠偏

决策往往不是一次完成的，而是一个“决策——执行——再决策——再执行”的循环往复的动态过程。在这个过程中，决策方案的反馈纠偏是一个非常重要的步骤。反馈就是对决策效果做出的反应，纠偏是纠正实施过程中出现的错误。反馈能够为下一次决策提供信息，纠偏能够对原有决策方案进行补充和修正，反馈纠偏对于决策的成功有着重要的作用。

在决策方案的实施过程中，反馈能够起到以下几个重要作用：第一，反馈能够推动原决策方案的进一步深化，通过反馈，人们能够发现原决策方案的可行之处与不可行之处，并能够对原决策方案有更深入的认识，也就能够更加深化执行。第二，反馈能够为原决策方案提供修补信息。反馈能够使领导者看到原决策方案的不合理之处，并从反馈中收集信息，修补原决策方案的不足之处。第三，反馈能够否定不合理的原决策方案，迫使产生新的决策。有些决策方案是不可行的，反馈能将这一信息告知领导者，领导者接收到这一信息后，便能重新制定决策，使决策更加科学。第四，反馈能够产生精确的决策方案。

反馈能够让领导者看到问题之所在，并能够据此做出精确科学的决策方案。因此在决策实施的过程中，反馈是必不可少的，并且反馈必须要准确要及时，这样才能及时发现主要问题，及时解决问题。不准确的反馈，会使领导者做出错误的选择，有损于方案的科学性。不及时的反馈，会丧失最佳的修正时机，可能会造成巨大的损失。所以，在反馈时，一定要避免没有根据的反馈、模糊的反馈、不准确的反馈。领导者不能忽视反馈，要重视反馈，才能对决策方案进行科学的修正。

反馈纠偏是制定科学决策的必经之路。智者千虑，必有一失。任何一个决策方案拟定后，都不可能保证万无一失，在执行的过程中很可能发生一些之前没有预想到的偏离目标的状况。因此，为了保证决策顺利实施和正确有效，就必须对决策的实施情况进行检查、反馈、纠偏。以此来发现新情况、新问题，及时纠正偏差和修补方案。客观环境虽然在一定的时期是相对稳定的，但是时刻都有可能发生一些微妙的变化，有时甚至是突发的巨大变化。此时，由于主客观条件发生了变化，原决策方案出现了不符合实际或者偏离实际的情况，此时就需要及时的反馈纠偏来修正方案。如今，随着经济社会发展日益多样化、多元化，事物发生变化的可能性大大加强，领导干部必须时刻做好准备迎接新的变化。因此，反馈成为了一个必不可少的重要环节。时刻关注反馈，才能最快最及时地掌握变化信息，做出相应的修正和应对措施。

领导干部在对决策进行纠偏时，不能仅靠个人的主观愿望而定，而要依据反馈信息来决定。一个决策在实施的过程中，可能不止一次发生变化，因此反馈需要长期存在。当修正了决策方案，再实施时，仍需要反馈，以验证修正的决策方案是否切实可行。如果决策还存在问题，那么就还需要再纠偏，再修正。只有不断地反馈纠偏，才能使领导决策更符合客观实际，才能在实践中产生更好的客观效果。

## 第九章 健全决策机制

提高决策科学化水平，是各级党委、政府树立和落实科学发展观，不断提高领导水平与执政能力的重要保障。要进一步推进决策的科学化、民主化、规范化，必须在改革和完善领导决策机制上下功夫。加强行政决策机制建设，是规范决策行为，提高决策的质量和水平，减少决策失误的保证，也是全面提升依法行政工作水平、加强法治政府建设的重要内容。有了完善的决策机制的保障，我们才能在深入了解民情、充分反映民意、广泛集中民智的基础上，使决策更合民意、顺民心。

### 一、决策社情民意调研与信息收集制度

信息是事物发生、发展和变化的动态反映，决策主体掌握充分而完备的信息是进行科学决策的基础。然而，在现实的决策活动中，独断的决策者常常苦于信息匮乏和信息不充分。这主要因为行政决策者缺乏强烈的信息意识。现代社会是一个信息化的社会。人类经历了农业时代、工业时代，现在已逐步进入知识经济时代。新知识以超几何级数的速度倍增，世界出现了信息的“爆炸”。在信息空前泛滥的情况下，决策者掌握的信息的数量、质量和信息在决策者意识中的权数，将直接影响决策的成败。但是，不少决策者对信息的重要作用几乎没有什么感觉，凭主观臆想而非科学数据进行决策。因此，经常导致决策失误。

决策能力的大小，决策成功率的高低，往往取决于决策者掌握信息的数量和质量。

日本“尼西奇”公司就是凭一条不起眼的信息，从一个濒临破产的小企业，跃为跻身世界的大财团。30年前，该企业是个默默无闻只能生产雨衣的小厂。有一天公司董事长多川博看到一份日本人口普查资料，得知日本每年出生250万婴儿。尿布这个不起眼的小商品，是婴儿必用品，大企业不屑一顾，而社会需求量却是巨大的，按最低数估计，每个婴儿一年用2条，一年就是500多万条。于是该公司大胆决策，进行战略性转移，开始生产尿布。今天，尼西奇已是世界生产

尿布的最大制造商，年产量占世界销售量的三分之一，有世界尿布大王之称。

再看一个比较典型的案例。

公元 383 年，挟统一北方余威的前秦发动了旨在灭亡东晋，统一全国的著名战役——淝水之战。东晋政权“上下同心”，力挫强敌，创造了中国历史上以少胜多的经典战例。这场事关两个政权生死存亡的重大战役，其胜负结果早在前秦决策之时已见分晓，而其决策的教训又能给我们以有益的历史启示。

前秦苻坚在汉人王猛的辅助下，厉行改革，发展生产，使前秦国力增强，攻灭了北方的割据政权，于公元 376 年完成了北方的统一。接着，苻坚兵锋南指，欲消灭偏安于东南的东晋政权，实现全国统一。淝水之战前，前秦和东晋对襄阳（今湖北襄阳）和彭城（今江苏徐州）两个军事重镇进行了长时间、激烈的争夺，秦军虽然最后攻占了两地，但已是“兵疲将倦，有惮敌之意”。

公元 382 年 10 月，苻坚召集群臣商讨伐晋之事。当时，绝大多数大臣认为东晋“君臣和睦，上下同心”，不可轻举妄动。灭晋心切的苻坚坚持己见，自谓“吾强兵百万，资仗如山”，“投鞭于江，足断其流”，东晋乃“垂亡之国”，战则必克。前燕贵族慕容垂、羌族首领姚萇支持苻坚伐晋，认为战胜不失为有功之臣，战败则可趁机恢复旧日统治。苻坚之弟苻融识破了慕、姚的阴谋，他苦口婆心地劝诫苻坚说：晋不可伐是显然之事，我所担心的不只是无功而返，更主要的是“鲜卑、羌、羯布在畿甸”，大军南下，京师空虚，一旦发生变故，国家的前途就会不可设想。我的见识固然愚浅，但王猛乃一代奇士，他临终前所言晋不可伐的话，是不该抛之于脑后而不予考虑的。苻坚对此忠告置若罔闻，并动用威势，恫吓苻融及一班大臣，以缄众口，一场重大战役的决策就此草草收场。

苻坚随即在全国范围内大规模征兵，并于次年 7 月，下诏大举伐晋。他亲自统领步兵 60 万、骑兵 27 万，“旗鼓相望，前后千里”，向南方进发。苻坚得意之情溢于言表：“今劲卒百万，文武如林，鼓行

而摧遗晋，若商风之陨秋箨”。甚至出发前，连东晋皇帝、宰相俘虏后的官号、公馆都准备好了。

但形势发展并未如苻坚所愿。东晋在名相谢安的主持下，处乱不惊，从容面对。晋军集中精锐力量 8 万“北府兵”迅速北上，歼灭秦军 1.5 万人后，至淝水隔河与秦军前锋相对。谢安之侄谢玄要求秦军后撤，以便晋军渡河决战。苻坚企图在晋军渡河时予以突然袭击，不听苻融等人不可后退的规劝，执意挥师后撤，不料队伍因此大乱，一退不可复止。晋军乘胜追击，秦军“死者相枕于路”，余众不足 10 万。苻融战死，苻坚为流矢所中，单骑逃回北方，不久被杀。

淝水之战的烽烟早已散尽，但这场战役决策之主要情形却赖史籍得以留存，苻坚决策失误，对我们至少有一点启示就是正确把握情势是决策成功的前提。从本质来说，决策行为是信息收集、综合、处理的复杂过程。因此，谙熟与决策有关的诸多信息，正确分析情势就成为决策者成功决策的首要前提条件。苻坚发动淝水之战的目的在于消灭东晋，统一全国，但从当时情况看，条件显然还不成熟。一方面，前秦扫平北方为时不久，各少数民族集团人心思旧，心怀异计，前秦统治的基础还相当薄弱。另一方面，东晋虽然偏安东南，国力不强，但宰相谢安“镇以和靖，御以长算”，君臣图治，军政协力，举国上下空前团结，而苻坚视此不见，终至饮恨千古。

社会活动的大规模化、复杂化、相关因素的多变性和影响后果的巨大化、深刻化，使决策环境变得更为复杂，领导者在决策时必须首先寻求适当的信息作为决策依据。信息是决策的基础，是控制决策实施的依据，又是检验决策正确与否的尺度。决策是从发现问题开始的，没有问题，也就没有决策。而领导决策者要想发现问题，必须通过各种渠道，采取不同的方式，获取足够量的信息，从信息中发现问题；发现问题的过程就是获取信息的过程。为了解决问题，领导决策者需要确定决策目标，而目标的确立，也是在掌握大量信息的基础上，进行预测、分析之后确定的。同样，决策方案的制订、优选，也都是在掌握足够信息的基础上进行的。可以说，信息贯穿于决策的全过程。

领导决策者进行有效的决策和获得决策的成功，在很大程度上取决于能否获得足够的高质量的信息和及时利用信息。

信息可通过直接或间接两种途径获得。直接感受：如调查研究、蹲点、参加第一线劳动、参观访问等；间接感受：如听取汇报，阅读文件、报刊、资料、情报、书籍等。然后将这些信息进行综合和密集处理，同时还得用精确的科学的数据分析，进行准确性判别和确定代表面的广度。

康熙 46 年春，他南巡到苏北时，视察了溜淮套工程。他“由清口登陆，详看地方形势”，然后在曹家庙行宫门外接见了张鹏翮等地方上的以及负责治河的大小官员。康熙问张：“你上奏说要开凿溜淮套，你对开凿溜淮套有什么看法？”这位张鹏翮只知歌功颂德，对治河的工程却一无所知，讲不出半句有用的话来。康熙大怒，严厉斥责了他一顿。之后，康熙对官员们说：“今日乘骑从清口至曹家庙地方详看，见地势甚高，虽开凿成河亦不能直达清口，与伊等进呈图样迥乎不同，且所立标竿开河，不独坏民田庐，甚至毁民坟墓……今欲开溜淮套，必至凿山穿岭，不惟断难成功，即或成功，将来汛水泛滥，不漫入洪泽湖，必致冲决运河矣。”“与其开溜淮套无益之河，不若将洪泽湖出水之处再行挑浚，令其宽深，使水愈加畅流，至蒋家坝天然坝一带旧有河形，宜更加挑浚，使通运料小河，俾商民船只皆可通行，即漕船亦可运，为利不浅矣。”接着，康熙下令将沿途所立开河标竿全部撤掉，“百姓见之，踊跃欢欣”。康熙勘察完毕后，训斥张鹏翮的“衙门作风”，“安居署中，两三月不出，惟以虚文为字”，告诫他“宜时时巡视河堤，不避风雨，以勉尽职守。”

康熙虽不知道现代“信息性”这样一个词汇，但他在溜淮套工程中这么走一走，勘察一下，便是在直接获取信息。

对一位政治家、军事家、企业家乃至各行各业的领导来说，他最高的艺术在于能最敏捷地掌握信息资源，最有效地运用信息资源，作出决策，从而创造出重大业绩来。

## 二、健全对与群众利益密切相关的重大事项决策的公示、 听证制度

政务公开是人民群众了解政府运行、参与政府管理、监督政府行为的主要途径，是提高决策透明度和公众参与度，推进决策科学化民主化的基础性条件。

一 要加大政府信息公开度、透明度。除涉及国家秘密、商业秘密和个人隐私的事项外，行政机关所掌握的政务信息应当通过新闻发言人、政府网站及新闻媒体等途径向社会公开。重点推进财政预算、公共资源配置、重大建设项目批准和实施、社会公益事业建设等领域的信息公开。建立和完善政务公开量化考核、科学评价、有效监督等方面的制度，定期对政府信息公开工作进行评议、考核。要深入推进办事公开。所有面向社会服务的政府部门及公共事业领域，都要全面推进办事公开制度，进一步拓宽办事公开领域。要创新政务公开方式，加快发展电子政务，使政务公开更加及时、准确、充分。

二 是完善重大行政决策听取意见制度。在决策过程中充分听取社会公众意见，有利于广泛听取民意、集中民智，提高决策质量，减少决策失误。同时，由于公众参与了决策过程，公众的知情权、参与权和监督权得以实现，决策在执行过程中也更容易得到群众的理解和配合，更有利于决策的执行。一要尽量扩大公开听取意见的事项范围。尽可能把所有与群众生产生活密切相关或者与群众已经享有的合法权益密切相关的决策事项，如教育、医疗卫生、供水、供电、供气、供热、环保、公共交通等领域的决策事项都纳入公开听取意见的事项范围。二要完善征求公众意见的方式。实践中有些地方虽然实行了决策事项公开听取意见制度，但由于公开的方式和载体不合理，影响了实施效果。在征求社会公众意见时，要遵循便民原则，通过政府公报、政府网站、新闻媒体等群众易于获取的方式发布决策事项和收集公众意见。有条件的地方，可以建立发布行政决策事项和收集公众意见的统一平台。三要进一步强化公众意见的约束力。要把听取到的各种意见作为决策的重要依据，对公众提出的意见和建议，要进行归类整理，

对其中的合理意见应当采纳。不予采纳的，应当说明理由。公众意见及采纳情况要以适当方式向社会公布。

三是完善重大行政决策听证制度。一要建立健全听证代表遴选制度，保证听证代表具有广泛的代表性。有些地方存在听证代表结构不合理、听证利害关系方人员比例过小，导致群众对听证会代表性的怀疑，损害了听证的权威性和公信力。各地各部门要结合实际制定遴选听证代表的具体办法，规范听证代表的遴选行为。遴选听证代表要具有科学性，在确定和分配听证代表名额时，要充分考虑决策事项的性质、复杂程度及影响范围等因素。听证代表的遴选应当具备民主性，可以通过自愿报名、群众推选、有关单位或者行业组织推荐和行政机关指定相结合的方式产生。二要进一步完善听证程序。一些地方现有的听证程序在实践操作上随意性较大，一定程度上限制了社会公众和利害关系群体通过听证充分表达意见。要进一步完善程序，除涉及国家秘密、商业秘密和个人隐私的外，所有的听证都应当公开举行。在保障听证程序正常进行的情况下，应当尽量安排群众和新闻媒体旁听，提高听证过程的透明度。在听证进行过程中，应当确保听证参加人有平等的机会阐述自己的观点，对不同意见进行质疑，确保社会公众和利害关系群体通过听证充分表达意见。三要建立听证意见采纳情况反馈和公告制度。由于决策听证只是为行政机关提供决策参考，与具体行政行为听证的法律效力不同，有些地方存在听证活动走过场、流于形式等问题。要强化听证活动的效力，对听证中提出的合理意见，听证组织机关应当予以采纳，并以书面形式向听证代表反馈。此外，听证组织机关还要将意见采纳情况及理由通过报纸、电视、广播和政府公报等载体向社会公开，增强听证的公信力。

在经济结构和布局进行了重大调整，社会利益格局发生了极大变化，群众的利益取向、实现程度和方式的需求发生了多元多层变化的情况下，健全这类制度，关键是在公示和听证制度中，优化政府与群众的利益对话机制，以及群众根本利益在重大政策中的实现机制。群众的建议权和知情权应该得到同样的尊重，决策公示、听证应该是实

质性和形式性并举，因此，政府应该致力于建立和优化与群众之间的利益对话机制，使公示和听证过程成为政府真正了解群众根本利益的过程，成为群众真正理解政府意愿的过程，为重大政策的形成创造坚实的群众基础和可靠的行政保障。在涉及自身根本利益的重大事项的决策上，群众最终关心的是通过政策自身根本利益在什么程度和以怎样的方式得到实现，因此，政府还要致力于建立在公示和听证程序之后，最大限度地实现群众根本利益的保障机制，最终实现公共政策与群众根本利益的对接与吻合。

### **三、健全对专业性、技术性较强的重大事项决策的专家论证、技术咨询、决策评估制度**

随着经济社会的发展，决策事项涉及的范围越来越宽，决策专业性、技术性的要求越来越强，因此，必须发挥专家咨询论证在决策中的作用，为决策活动提供智力支持。

1962年苏联把导弹搬到古巴即“导弹危机”事件。美国总统肯尼迪决定在短期内把导弹从古巴“请”出去。如何“请”？肯尼迪请了一些高级专家为他做方案，一共提了六个方案。第一是不理睬；第二是派飞机袭击导弹基地；第三是出动军队消灭古巴；第四是通过联合国制造舆论迫使苏联撤走导弹；第五是直接和卡斯特罗谈判，撤走导弹；第六是用军舰封锁古巴海面，切断古巴的整个贸易往来，从经济上把古巴压跨。对这六个方案，肯尼迪又请另外一些高级专级进行分析评估，其结果是不理睬的方案太软弱，有损国威；动用武力的方案太冒险，怕万一引起第三次世界大战；动用宣传机器或直接和卡斯特罗谈判的方案，预计会收到效果，但很可能达不到短期内“请”出导弹的时间要求；封锁古巴海面、切断它的一切贸易往来，预计可以从经济上压跨古巴，既可以避免直接的武装冲突，不冒风险，又可以显示美国的威力，而且很可能在短期内把导弹“请”出去。肯尼迪尊重专家们的意见，拍板选择了第六方案。结果在美国封锁古巴海面五天后，苏联就把导弹从古巴撤走了。

那些为领导者出谋献策、提供智力支持的人，被称作智囊。智囊之称，并非始于现代，我国秦、汉时候，就有这个名称。以后，又有许多关于食客、谋士、军师、谏臣的记载。历代统治者也懂得，谁能争取到更多的谋士，谁就能巩固和扩大自己的统治。特别是在阶级关系大变动时，依靠高才秀士，共商天下大势，审利害，出奇策异智，能转危为安，易亡为存。如在春秋战国时，群雄并存，各霸一方。各诸侯、贵族为着你吞我并，竞相养士。当时养士最闻名的有所谓四公子，即齐国孟尝君、赵国平原君、魏国信陵君、楚国春申君，有的门下食客多至三千人，鸡鸣狗盗之辈，引车卖浆之徒，都一一搜罗，以礼相待。《战国策》就是专门记载这些策士们出谋划策，辅佐统治者的言论和行动的。又如三国之际，刘备为了争夺天下，四处访贤。后来深入隆中，三顾茅庐。请诸葛亮出山，拜其为军师。诸葛亮确实很有才华，以他自己的足智多谋，神机妙算，辅佐刘备奠定了三分天下的大局，诸葛亮其人也就成了我们家喻户晓，妇孺皆知的智囊化身。唐朝李世民重用谏臣魏征，也是封建统治者重视智囊作用的一个突出事例。魏征自幼博览群书，胸怀大志，被唐太宗委任为“谏议大夫”后，敢于直谏，不讲情面，他前后向李世民进谏二百多次，无不切中时弊，从而帮助唐太宗开创“贞观之治”的太平盛世。在他死后，唐太宗叹称：“人以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以见兴替；以人为镜，可以知得失。魏征没，朕亡一镜矣！”

智囊制度在国外也有悠久的历史。17世纪30年代，瑞典国王古斯塔夫二世在他的军队中，以不正规的形式设置了咨询助手；17世纪中叶，法国路易十四军队中就有参谋长的职位，让他为军队首脑出主意。19世纪初，普鲁士军事改革家香霍斯特，在军队中建立了参谋本部制，用参谋的集体智囊协助统帅进行军事决策。1828年上任的美国总统杰克逊，任用了一些人才，并经常和他们在白宫的厨房内讨论国家大事，决定大政方针，这就是所谓“厨房内阁”的由来。

现代智囊团是一种软科学研究机构，在国外也叫“思想库”、“脑库”或“咨询公司”。它并不生产具体的物质产品，而是聚集一批专家，运

用他们的集体智力，为领导者出谋献策，提供达成一定决策目标的规划、计划和方案，或者提供某种新的科学理论和方法，充当领导者的“外脑”。

智囊团在科学决策的整个过程中，发挥着重要的作用。当着领导者的提出决策目标时，智囊团对所要解决的问题进行科学分析，找出解决这一问题的关键以及问题产生的背景，并对初步设想进行预测，展开正反面的论证；在领导者作出决策之前，智囊团要在调查研究的基础上，提供有关决策的各种信息资料，拟订多种备择方案，并根据目标要求对各个方案进行综合评价，供领导者拍板决断；在决策之后，智囊团还要协助领导者对实施决策进行追踪检查和控制，并适时提出应变方案。

在古代，谋与断结合在一起统一于决策者，决策者既要多谋，又要善断；在现代，由于智囊团出现，谋断分开，智囊团的多谋，决策者善断，这是社会分工的一大进步，也是决策史上的一大飞跃。在现代领导体制中，智囊机构占有特殊的地位，智囊机构已成为各级领导者在领导和决策过程中不可缺少的辅助力量和区分经验领导与科学领导的重要标志。

当前，在不断探索中，政府决策中对于专业性、技术性较强的重大事项决策的专家论证、技术咨询、决策评估制度已经从无到有。但是，在打破行政性垄断、把企业生产经营权和投资决策权交给企业、把社会可以自我管理的事务交给社会的过程中，如何实现行政思考与学术思考的一致以及专家认证的科学性作用与非科学性作用的分离，成为健全制度需要解决的重要问题。同样一项专业性、技术性较强的重大事项的决策，由于着眼点不同，政府惯用的行政性思考与专家习用的学术性思考往往有分歧。构建理性的决策程序，政府应该建立善于进行学术性行政思考的态度，用切实可行的制度来保证专家在论证、咨询和评估中的重要作用的发挥，保证决策的科学性奠定在政策极大的学术含量和技术含量的基础上；政府还应该注重建立专家认知和评

估的公正机制，防止来自关系、压力等方面的非学术、非科学因素介入其中，避免降低专家学术性和科学性作用的效应。

#### 四、健全对涉及经济社会发展全局的重大事项决策的协商和协调机制

目前，因政府部门分割、职能交叉、追逐部门利益的倾向造成政策冲突或政策缺位的现象时有发生，这与我们的协调机制不够完善有关。

首先，由于政策审查制度不健全，不能及早发现不同部门之间的政策冲突，因而只有在政策冲突或政策缺位引起较严重的问题时，才成立协调机构。更为重要的是，对于这种协调机构的产生、性质、组成、运作规则和具体工作方式，没有相应的制度。因而，一旦出现需要协调决策的问题，临时设立的协调机构运作往往不够规范，影响工作效率和效果。

因而，对涉及经济社会发展全局的重大事项，要广泛征询意见，充分进行协商和协调。

一、科学规范协商程序、明确规定协商各方的职责，结合实际将协商程序细化，提高可操作性，避免和解决各种协商活动的随意性。首先，完善协商的准备程序。对协商的时间、内容以及相关材料的送达等进行明确规定；其次，完善协商意见的表达程序。建立一种能使参加协商的各方充分发表意见和看法，包括提出询问和质询的保障措施。再次，完善协商结果的公开程序。对在规定时间内将协商结果告知各方。如有对协商结果有疑问或不满意的，可通过一定程序提出意见和看法，确保协商“说了不白说”。

二、当前，改革发展已进入关键时期，社会生活和人们的思想观念呈现出多元化发展态势。领导干部首先要正确认清形势，按照求同存异工作原则，在根本利益一致的情况下，照顾协调各方面的利益、要求，通过平等讨论、协商，达成认识上统一。其次是多做协调关系，化解矛盾的工作，营造和谐氛围。积极主动地宣传党和国家方针政策，认真探索做好群众工作的新途径、新办法，加强对群众的教育引导，

处理好人民内部矛盾，完善协调各种利益关系；积极关注带有共性的社会问题，维护和实现公平。再次要多做体察民情，反映民意的工作，畅通民意诉求。牢固树立人民利益高于一切的观念，切实把实现好、维护好人民的根本利益作为履行职能的根本出发点和归宿，更加努力地深入实际、深入基层、深入群众。切实把反映社情民意工作融入整体工作之中，进一步建立健全信息收集、处理、报送和反馈机制，及时准确地反映民意诉求。

在重大事项决策中，政府建议与公众意见深度融通的机会概率以及部门共性全程协调的制度供给。在推进政企分开、政资分开、政事分开、政府与市场中介组织分开，加强和完善宏观调控，减少和规范行政审批的过程中，适应各类社会主体利益的多元化趋势，凡是涉及经济社会发展全局的重大事项的决策，政府要更加重视为公众提供更多、更通畅的意见表达机会，更实、更多样的评价甄别机会，提供政府与公众意见之间更深、更密切的融合机会；针对各个部门职能分解、价值分化的现状，政府应该通过设立专门的机构、职责、制度和运行方式，形成各个部门的具体政策之间、部门具体政策与总政策之间的源头协调、中局协调和终极协调的机制。

建立健全讨论决定重大事项工作的协调机制有助于进一步提高领导干部重大决策的科学化、民主化、法制化水平。

## 五、健全决策监督制度

保证决策正确，关键要建立健全决策机制，完善科学决策制度，严格规范科学决策程序，但是，要避免决策失误，还必须加强对决策的监督。

从大的方面来讲，决策监督既有政治监督、社会监督又有法律监督；既有外部监督，又有内部监督；既有事前监督、事中监督，又有事后监督；既有自上而下监督、平行监督，又有自下而上监督。

决策监督是整个决策体系不可缺少的一个环节，是实现决策控制和管理的重要手段，是保证决策民主化、科学化的重要前提，是提高各级领导班子决策水平，加强班子建设的客观需要。只有对决策实施

有效的监督，才能保证民主集中制原则得到贯彻落实，保证各项决策程序、内容和要求得到有效执行，进而保证领导班子决策的民主化、科学化。

加强决策监督是保证各项决策得以贯彻落实，防止走样变形现象发生的关键。缺乏有效的监督，就无法保证各项决策得到切实有效地执行，实现决策预期的目标。同时，只有加强决策监督，才能及时了解决策执行情况和决策效果，及时发现和纠正决策偏差和失误，及时调整和完善决策，从而保证决策更加符合实际，真正落到实处，产生良好效果。

加强决策监督，规范权力运行的机制，是防止长官意志和权力的滥用，防止腐败和保护干部的需要。事实证明，凡是腐败都与权力有关。当然，腐败并不是权力活动的必然产物，但是，权力在运作过程中如果得不到制约就会导致腐败，没有监督的权力必然导致腐败。在一个单位中，领导班子处于核心地位，主要领导发挥主导作用，如不对领导班子和领导干部的决策行为加以监督，就容易导致权力过于集中，个人专断和决策权滥用等现象，就容易导致腐败现象的发生。

受目前社会大环境和领导体制机制中存在的一些弊端的影响，一些领导干部特别是班子的主要领导，权力意识较强，民主作风和群众观念不够，在领导活动特别是决策过程中习惯于“一支笔”、“一言堂”，对来自各方面的监督存在认识上的误区甚至是心理上的抵触，在行使权力时不想也不愿接受制约和限制，有时甚至有意规避监督。同时，一些领导干部对民主集中制的认识和理解不深入、不全面，不能很好地把握行政首长负责制和党委（党组）集体领导的关系，有的片面认为行政首长负责制就是行政首长“全负责”，按照权力与责任相统一的原则，既然由我负全责，就应由我说了算，由我一人做决定，从而造成领导班子决策个人化、专断化情况的发生。

目前，决策监督机制还不够健全，对决策监督工作缺乏明确具体的规定，监督体系不够完善，一定程度上存在“上级没空监督、同级不愿监督、下级不敢监督”的情况。比如，受时间和区域的限制，上

级往往无法及时全面地了解下级的情况，难以对下级决策实行有效监督。而且由于目前上级对下级的监督，主要采取听汇报、看材料、参加民主生活会等方式进行，存在蜻蜓点水，不深入、不全面、不及时的情况，难以起到发现问题、监督制约的效果；在领导班子内部，虽然规定了重大决策集体研究决定的原则，不能由个人擅自作主。但由于目前领导体制存在的问题和特定环境的制约，在一些单位还存在“一把手”提出主导性意见，其他班子成员或完全附和，或虽内心有不同看法，但也不便公开反对，往往是按“一把手”的意思办，即使提出不同意见，也是点到为止，担心意见提多了影响团结，造成班子集体决策往往是名义上、形式上的，没有充分发挥领导班子的集体智慧和力量；同样，下级对上级实施监督，下级也往往担心真监督、说实话会对自己不利，往往不敢监督。

议事决策过程不透明，相关决策信息不公开，造成被监督对象缺位也是一种较普遍存在的现象。实施监督的首要条件是议事决策、组织实施过程公开透明，让人们看得见、摸得着，否则无法实施监督。推行决策程序、议事规则、执行程序的阳光操作，是决策监督制度建设的方向性问题，也是具体操作落实中的“瓶颈”部位。

决策监督是一项难度较大的工作。搞好这项工作应解决好以下问题：

#### 一、加强对决策的事前和事中监督

目前对决策实行党内监督的不足之处，就是事前和事中缺少应有的监督，往往在出现了问题后，才进行检查处理。事后的检查处理虽然也起到一定的监督作用，但这毕竟是一种被动措施，不是主动预防，未能充分发挥监督的全部功能。加强对决策的事前和事中监督，一些不成熟的决策可以在党内监督中自我纠正和完善，错误的决策可以及时得到纠正。

#### 二、加大各级纪检监察部门参与决策的力度

对决策的党内监督是各级纪检监察部门担负的重要责任。监督的前提首先是知情权和参与权。这就要求监督机关应能出席或列席有关

决策会议，了解决策的具体内容和对象，通过必要的参与活动来掌握需要监督的情况。

### 三、强化领导机关、领导干部的监督意识

在决策监督中，领导机关、领导干部既是监督者，又是被监督者。领导者能自觉接受监督，就能带动广大党员形成主动接受监督的风气；反之，如果领导者接受监督的意识不强，甚至对监督采取抵制态度，就必然助长歪风邪气和其他消极因素。

## 六、健全决策责任制

领导干部的权力和责任是相辅相承的统一体，享有多大权力，应负有多大责任，这是现代法制社会的一个基本特点，也是新的历史时期社会运行的基本原则。决策，就是这个统一体集中的体现。各级党政机关对广大人民群众的领导过程，就是决策和实施决策的过程。决策是否正确，直接关系到一个国家、地区、部门、单位的发展方向和命运。因此，建立决策责任制，对于促使决策者精心决策、科学决策、正确决策具有重要的意义。

一、只有建立决策责任制，才能增强领导干部想问题办事情的责任意识

我国宪法规定国家的一切权力属于人民。但人民主要是通过各级党政机关来行使对国家的领导和对社会的管理权，来实现自己利益的。这就形成了权力的所有者与权力的行使者相对分离。实践证明，人民利益和实现是一个十分复杂的过程，在这个过程中，由于多种原因，任何杰出的人物、杰出的领导集团，在思考、判断、分析各种情况时，都将面临着一系列的矛盾和问题。一旦出现失误，仅靠决策者自身很难得到及时纠正，这就使人民往往要为之付出过于沉重的代价。历史的教训告诉我们：仅仅靠掌权者的信念、忠诚和其他优秀的精神品质，这在政治上是完全不严肃的。事实上，我们经常会遇到这种情况：个别单位和部门的领导者，要么出现个人专断。谁掌权谁说了算；要么互相推诿扯皮，造成决策失误以后，就成了党委班子有责任，成员个个没压力的局面，而受损失的是人民的财富。因此，只有建立健全有

效的决策责任制，使造成失误决策能够落实到某个领导者的身上并追究其责任，才能保证决策的严肃性。有了责任制，决策人才有责任感、使命感，才会走出办公室，深入实际调查研究。只有建立决策责任制，把决策失误的板子打到具体人的身上，才能使决策人任人惟贤，公正无私，把注意力转移到对工作负责上来。

二、只有建立决策责任制，才能使领导干部拍板定案持慎重态度

决策既是一种认知活动，也是一种评价活动，是认知和评价的统一。因此，对决策的论证，是决策科学与否的关键环节。有论证才有择优而言。长江三峡工程的决策过程，经历了几起几落，持续了几十年，时间之长、研究和论证程度之深在国内国外都少见。当然，这里不是说这个决策是否正确，也不是说干任何一件事都要像三峡工程一样反复论证，而是说要持慎重态度。因为领导的决策一旦付诸实施，要么给人民带来利益，要么给人民带来不应有的损失。一些决策失误为何屡禁不止，一个重要的原因就是决策失误的后果没有严肃查处。现在，在改革的年代，尤其必须加强对决策失误后果监督，一方面要对决策后果进行及时评估，从决策实施过程的反馈信息来看决策的正确与否；另一方面，要实行决策责任制，对于造成严重失误的决策者不能总以交学费了事，应追究一定责任，并形成一种制度。正像邓小平同志指出的：“过去我们犯过不少错误，这当然与某些领导人的思想方法和工作方法有关，但组织制度和工作制度方面的问题更重要，这方面的制度好，可以使坏人无法横行，这方面的制度不好，可以使好人无法发挥作用。”所以说，制度保证级领导决策慎重从事。

三、只有建立决策责任制，才能促使各级领导励精图治，在出质量、出效益的决策上下功夫

领导决策不能仅限于不出问题、不违法，而在于促进和推动各项工作的开展。在实践中往往有这样的情况，同样的环境条件，同样是领导者决策，有的单位一年一个样，年年都有新变化，起色明显。有的单位则是多少年如一日，有的甚至今不如昔。当然这里有许多原因，但从领导者决策这个角度讲，后者是决策失误所致。改革开放的深入，

市场经济的发展，给领导者决策提出了更高的要求，那种不结合实际、没有创造性的决策，是人力、物力、时间极大的浪费。在新的历史条件下，应该说无功就是过，因为时代发展的节奏加快，不要说停止不前，就是步伐慢一点就要落伍，就会被淘汰。建立决策责任制，就是对那些决策效益差、决策出不了政绩的领导者下的逐客令。所以说，只有使决策者承担由于决策而产生的一系数责任，才能使他们追求决策科学化，励精图治，精心决策；才能将那些不会决策不善于决策的人请下领导岗位。而且，通过追究决策失误者的责任，既可教育决策者本人，又可教育其他决策者，从而起到惩一儆百的效应。这是保证决策正确的有效手段，也是决策制定、执行、见效整个过程迫在眉睫的一种机制。

#### 四、只有建立决策责任制，才能增强领导干部抓落实的紧迫感

决策的目的在于运用到实际中去解决具体问题。决策的制定和实现决策目标之间还存在一段距离，是一个复杂的过程。一项决策的执行，从某种意义上讲甚至比制定更为重要。这是因为制定决策是研究问题的阶段，一项再好的决策，如果得不到执行，也是毫无意义的。所以，作为领导者，既要科学决策，使每一项决策都符合本单位的实际，同时更要下力气抓好决策的落实。只有这样，才能达到决策所要达到的目的，才能在执行过程中弥补决策的不足，取得更加满意的效果。

在现实生活中，一些决策得不到落实，原因可以列出很多，但根本的还是决策责任制的问题，还是领导干部责任不明的问题。有了决策责任制，该追究什么责任就追究什么责任，该追究谁的责任就追究谁的责任，才能使正确的决策落到实处。决策上的错误，从某种程度上看，给国家、集体造成的经济损失要比一般贪污、受贿和以权谋私行为所造成的经济损失更大，造成的后果和影响更为严重。但长期以来，对因决策失误而造成的损失却很少追究领导责任。有的往往把工作上的严重官僚主义和不负责任等“失职”“渎职”说成是“工作失误”，模糊了“失职”与“失误”的界限；有的把造成国家和集体几万、十几万

乃至上百万损失的错误决策说成是“交学费”；有的是出于某种私利考虑而胡乱决策，却被说成是“没经验”等。因为对决策失误较少追究，造成一些人决策成功功劳归己，决策失误便溜之大吉，异地做官。特别是当今这个竞争日益激烈的社会里，一个好的决策者、领导者将会给国家、社会带来很大的经济效益，将把企业从困境中解救出来，所以说建立领导干部决策责任制迫在眉睫。

## 第十章 决策中存在的问题及原因探析（上）

当前，一些领导干部在其决策活动中存在决策的科学性与民主性不够，决策目标与决策偏好不合理，决策质量不高，决策权力约束不够等问题，这些问题影响着他们促进发展，维护稳定，控制和驾驭各种新形势的能力以及行政效能的低下。我们知道，对于当前的经济、社会发展来说，决策造成的浪费是最大的浪费！决策的失误是最大的失误！因此，我们需要深刻认识问题，积极寻求解决的方法和途径，从而提高我们的科学决策能力、执政能力和领导水平。

### 一、目标不切实际

在很多决策中，领导干部积极主动调查研究，决策方案准备充分，优选得当，执行有力。但结果却很不乐观，甚至使社会和经济等方面产生严重的消极影响。究其原因，大多是决策目标出现了问题。因为决策目标是整个决策过程中的方案制定、优选以及实施的指导和希望所在。如果本来的决策目标就不正确，那么，领导班子内部有再多人，做再多的努力，也难以产生积极的影响。

很多领导干部希望领导班子进步得更快，或者地方发展的更迅速，就制定一些比较高的目标。但是，适当高的目标可以激发领导干部的积极性，使大家的在工作中投入更多的时间和精力。当目标高到不切实际的时候，反而会打消领导干部的积极性，明知道不能完成，也就没人去做更多的努力了。这样的话，有了这种不切实际的目标后再制定决策方案的时候，就会使决策难以成功。这是目标不切实际导致决策失败的一种情况。

除了目标定制的过高之外，还有其他不切实际的情况，就是决策目标违反党纪国法，或者不符合民意，又或者华而不实，容易劳民伤财等。

比如，某机关内部举行领导干部经验交流会。一些心思比较“活跃”的领导建议将会以开在某处风景区内，这样开完会后，还可以顺便游览一番。然后，有关领导开始准备相关的工作。但是，当领导干部的会以还结束的时候，上级部门的调查组就已经“盯”上他们了。因为领导干部在景区开会一直是很敏感的问题，上级已经多次明确禁止到风景名胜地区开会。所以当他们在一边欣赏风景一边开会的时候，就早已经有告状信送到上级领导办公室了。

这个案例中的情况，就是由于选择景区开会这个目标不符合党纪国法而不切合实际，最后导致举行经验交流会的这个决策失败。

美国铱星公司是一个拥有先进科学技术的通讯系统公司，它的总裁爱德华·斯泰亚诺一直坚守的信条之一就是“谁拥有最先进的科学技术，谁就能在商战中克难取胜”。当时，占铱星公司 18% 股份的摩托罗拉公司决定建立由 77 颗卫星组成的移动通讯网，这种先进的技术可以使移动用户在任何地方的任何时间里，与任何人通信。虽然技术十分先进，但随之而来的是高额的费用，比如用户的花费高达每分钟 7 美元。但是铱星预测，技术的领先可以吸引一大批用户，随着技术的完善，用户的数量还会不断地增加，仅在中国地区就可以达到 10 万左右。而且，当时的在轨通讯卫星已经有 200 颗左右，在未来几年中，还会有多于 1000 颗的卫星会用于通讯方面的发展。所以，从整体上来看，铱星的技术仍然在同行业中，占有比较有力的地位。结果，虽然业内有专家认为铱星的运营成本和昂贵的维修费用值得慎重考虑，但铱星还是决定实施这个计划。

经过一番简单的准备后，在 1998 年的冬天，铱星耗资 50 亿美元将几十颗卫星送上了天。之后，便匆匆宣布为全球的拥护提供通讯服务。人们对先进科技的强大的兴趣，加上媒体强大的宣传力度，使铱星的股票一路飙升，由原来的 20 美元升到了 70 美元。紧接着，关键

的问题就出现了，当初铱星预测用户的发展乐观，在中国就可以有 10 万左右。可结果显示，半年内，铱星在全球的用户总量只有 1 万左右，而在中国，也是仅有 900 左右。巨大的投资和十分不乐观的收入，使铱星背负着重担，无力偿还巨额贷款的利息，不得不向美国破产法院申请破产保护。最后在 2000 年，宣告破产，破产时背负着 40 多亿美元的债务。

铱星的失败，主要原因之一就是有关领导对前景过于乐观，高估了市场的发展，制定了不切合实际的目标。尽管摩托罗拉和其他较大的股东向极力挽回铱星，重振信心，也没有阻止住铱星破产的脚步。所以说，铱星不切合实际的目标导致了伟大决策的失败。

一个不切实际的目标不仅可以导致一个企业的消失，同样也可以导致一个政府领导班子的彻底失败。越大的失误导致的错误就越大，而不切合实际的大目标带来的后果往往是十分严重的。所以，对于领导干部来说，制定越远大的目标时，就越应该慎重地考虑其是否切实可行，是否符合实际，以免由于目标不切合实际而导致决策的重大失误。

## 二、过程不合程序

古语说“不以规矩，不能成方圆”，任何事情都有特定的规矩，工作中的领导干部在做任何事情的时候都应该依照规矩办事，对于问题的决策更是如此。领导干部做决策时，必须严格遵守一定的程序，只有这样才能够使决策更具有科学性和可行性。

上世纪 80 年代初期，很多地方提出了“三不决策”，也就是“不认真调查研究不决策，不经过专家论证不决策，不制定两个以上的可行性方案不决策”。这一理论的提出，使领导干部的决策的科学性增加。但是现在看来，这“三不”还不足够。因为很多领导干部虽然接受并遵守了这几点要求，在决策的过程中，对于科学程序的把握还是不到位。这样的决策依然会出现失误的情况。决策的正确程序对决策的效果是有直接关系的，领导干部如果想使自己的决策更加行之有效，就必须提高自身的科学程序意识，加强决策程序的科学化。

2002年，北京、天津、杭州和深圳这四个城市出台了一项新措施，就是试行个性化车牌。车主的自由行很大是，可以无限制地选择自己的车牌号。但是，十天后这个新措施就匆忙被领导喊停了。究其原因，主要是车主选择车牌的自由度加大以后，瞬间就出现了很多各种各样的车牌，其中还有很多国际驰名商标和国际组织的名称。挂有类似这样的车牌的汽车穿行在街上，显得十分耀眼，经常引起公众的误解。同时，这种行为也具有侵权的倾向，还容易对商标的持有人产生不利的影响。

这是明显的一种过程不合程序，导致决策失败的情况。因为，当初有关部门在进行此项决策的时候，并没有经过充分的调查研究，也没有专家的科学论证。一些领导干部只考虑到了技术方面的因素，而忽略了其他比如法律方面的因素。这种决策不符合程序的过程最终导致了决策的失败，并且新措施出台后仅仅维持了十天即被叫停，也严重损害了有关政府部门的信誉度，使人民群众对领导干部的信任度降低。

所以说，领导干部在进行决策的过程中，要注重其程序因素，努力提高自己的程序化意识。其中，主要是程序的法制化意识，还有民主化和科学化意识。比如领导干部要注意广泛征求多方意见，并将专家论证和重要立法决策草案等公布于众等。部分领导机关以实行“上级领导负责制”为由，下面的相关领导进行决策时，不进行必需的程序；还有部分领导机关以加快工作效率为由，将法定的决策程序置之不理；还有的领导机关不注重程序的严格性，只在形式上稍有撑血体现，而实际上并没有严格的程序进行过程等等。这些情况都是现在的部分领导干部忽视决策程序重要性的表现。这样的情况下所得到的决策方案，往往容易脱离实际，导致出现决策失误的现象。

要想让决策的过程更加符合程序，可以从几个方面对决策的程序进行控制和调整。首先就是要注意程序的适度公开。领导干部适度地公开决策的过程，是对公众的知情权的一种维护和尊重。虽然有关国家和集体机密，或者个人隐私等方面的问题不便于公开，但是对于常

规化的决策过程，人民群众有权利清楚其中的一切内容，包括一些决策的具体过程。决策的过程越公开，决策的民主化就越强。维护公众的知情权不仅是对大家的一种尊重，从政府角度来讲，也是提高决策力度的一种有效的方式。因为只有大家对政府的决策都有所知情，才能有效地调动公众的积极参与性，这种情况下进行的决策才更具有可行性。

除了注意决策过程的公开化之外，还有一方面就是要注重其合法性。比如一些地方政府领导如果进行重大的决策，应该先向上级政府和中央政府报批，还应该将其对人民群众公开，积极听取群众的意见等。这些都是决策过程中合法化的体现，但事实是，很多地方政府进行的重大决策，既没有上级领导的批准，也没有人民群众的参与，只由领导干部坐在办公室里“拍脑门”决定。这样的决策通常会失败，白白浪费国家和人民的体力和资本，给社会带来严重的消极影响。

总之，领导机关的决策过程是否符合程序，是决策是否成功的重要影响因素之一。领导干部应该加强自身的决策程序意识，积极为决策的科学可行奠定坚实的基础。使决策无论大小，都行之有效。

### 三、滥用权力

胡锦涛总书记在《在新进中央委员会的委员、候补委员学习贯彻党的十七大精神研讨班上的讲话》中指出：“我们提出以人为本的根本含义，就是坚持全心全意为人民服务，立党为公、执政为民，始终把最广大人民的根本利益作为党和国家工作的根本出发点和落脚点，坚持尊重社会发展规律与尊重人民历史主体地位的一致性，坚持完成党的各项工作与实现人民利益的一致性，坚持发展了人民、发展依靠人民、发展成果由人民共享。以人为本，体现了马克思主义历史唯物主义的基本原理，体现了我们党全心全意为人民服务的根本宗旨和我们推动经济社会发展的根本目的。”

党的根本宗旨是全心全意为人民服务，党和国家领导干部的工作主要目的之一，就是为人民群众争取到更多的利益。所以，领导干部在工作过程中，应该时刻将人民的利益放在首位，不能将自己的利益

包括权利的体现放在高于人民群众的利益的位上。那么，领导干部在进行一系列决策的时候，也具有这种强烈的意识。决策过程中，不能为了私人的小利益，而滥用职权，使决策偏离是正确的轨道，损害集体的大利益。

在我国历史上，由于领导干部滥用职权而导致决策事物的情况有过很多，有的因此而丢失了自己的职位，甚至是性命，比如东汉末年的袁术。当年，汉献帝有职无权，朝廷内外群雄并起，而袁术就是诸侯中实力比较突出而一位，在割据势力中，占有一席之地。但是后来，他得到了东汉的传国玉玺，心理便开始“活跃”起来，想行使以下皇帝的权利，坐一回皇帝。也正是这个决定，使他很快就成为了诸侯的众矢之的。美国多久，便大败，自己丢了领土，还丧失了性命。

类似于袁术“随意”称帝的这种情况，也是作为地方割据势力的领导者，滥用职权的一种体现。他想自己当皇帝，但他的兵败却证实了他称帝的决策是完全错误的。

有部分领导干部在决策过程中滥用权力，是出于自身的过度自信和对其他人的不信任。有些领导干部甚至认为只有自己的主意和想法是最有效的，对于身在其位的领导干部柏油一种明显的鄙视现象。还有一种情况是部分领导干部的“急性子”，认为决策的各种程序十分繁琐，倒不如自己直接拍板决定来的干脆。还有些情况是因为部分领导干部的相关意识不强，使其不能够意识到与自己职位相对应的权力范围有哪些等等。这些都是决策过程中容易出现领导干部滥用权力的一些状况体现。

如果想使决策过程中，领导干部滥用权利的现象有所改善，首先就应该提高领导干部自身的全局意识。领导机关的决策尤其是比较重大的决策，关系的是整个地区甚至范围更广的人民群众的利益。领导干部进行相关决策的时候，应该意识到领导班子进行决策的目的是为人民服务，如果不能遵守规章制度来办事，就会影响整个决策的科学可行性，从而不利于人民群众的利益取得。

另外，领导干部除了要提高自身的全局意识外，还要对决策的法制化有更深入的认识。每一项决策都是领导班子内部工作的主要体现之一，都应该完全按照决策应有的法治程序来处理。每个领导干部的越权或滥用权力，都会影响到决策的法制性，同样也不利于决策的正确制定和实施。

还有，从领导班子整体角度来讲，也应该积极培养领导干部的相关意识。使每位领导干部都明确自己的权利范围，在决策中对权利的尺度的把握有一个保障。

总之，对于领导班子来说，每一项决策的意义都是重大的。领导干部要时刻把决策的结果同最广大人民群众的利益联系起来，以全局为重，把握好自己权利的范围。同时，也不要利用自己的权利，强行改变决策的正确轨道。只有领导班子上下通力合作，分工明确，才能有更好的决策产生，为党和国家人民群众争取到更多的利益。

#### 四、好大喜功，搞政绩工程

随着社会和经济的发展，对领导干部的考核和任用越来越偏重于经济方面的政绩。这种观点的提出，逐渐使很多领导干部越来越注重自己的经济政绩，甚至有部分领导干部将争取到更多的项目和投资作为一个好领导的重要标准之一。

当领导干部的这种心理强烈的时候，从领导班子的进步和为人民做具体的实事方面来讲，是很危险的。虽然它提高了领导干部的工作积极性，但是，消极的影响也是明显的。它一方面使领导干部贪多求大的心理意识增强，另一方面还助长了领导干部的虚荣心，使有些领导干部好大喜功，甚至有的因为政绩因素而做出了很多错误的决策。这些都使领导干部的实际工作效率降低，人民群众的实际利益减少。

上世纪90年代，我国某一地区的民间流传着一句顺口溜，叫做“一任镇长出政绩，百姓百年还贷款”。说的就是当地的镇长为了出政绩，斥巨资办企业、搞开发，最后欠债1亿多元。当时的镇政府每年最多只能挤出一百万元来还债，这样算来，这1亿的债务要百姓们还上一百年。这样的领导干部就是明显的政绩观认识错误的情况，正如部分

领导干部所人为地那样，这位镇长将领导干部的评价标准与经济政绩联系起来，导致个人的政绩观出现了扭曲。对于干部工作考察的依据以及正确的政绩观的树立，党和国家对此有明确的指示。

胡锦涛总书记在《把科学发展观贯穿于发展的整个过程》中指出：“要把树立和落实科学发展观与坚持正确的政绩观紧密结合起来。科学发展观引导着正确的政绩观的树立，正确的政绩观又保证着科学发展观的落实。各级领导干部都要忠诚实践‘三个代表’重要思想，坚持为民、务实、清廉，坚持按照客观规律办事，兢兢业业地干好工作，实实在在地创造业绩。考核干部政绩，要注重考察落实科学发展观的实际成效，坚持用是否服务于人民、造福于人民，是否遵循客观规律和科学规律，是否推动经济社会协调发展，是否对子孙后代负责、对长远发展负责，作为考核干部政绩的根本标准。要通过健全的制度，形成促使广大干部肯干事、会干事、干好事的导向，促进科学发展观的贯彻落实。”

当年，在湖北的沙市有一个闻名全国的品牌——活力 28。它的广告语“活力 28，沙市日化”，曾今被很多中国人所熟知。它是第一个在中央电视台做广告的洗衣粉品牌，不仅是当地的看家企业，也是中国整个洗衣粉界的重要里程碑。对此，当地政府感到很自豪。但就是这么一个活力四射的品牌，从迅速发展壮大到大势已去，只用了短短几年的时间。

在媒体的大力宣传下，加上当时的社会环境和契机，使活力 28 的销量一路飙升，排队等着买货的人不计其数。另外，随着活力 28 的成功，它所在的沙市也开始在全国闻名。当地有关部分领导和和公司决策者一直认为走“多元化发展，低成本扩张”的道路。所以，活力 28 在较短时间内就引进了国外先进的餐洗、洗发水等生产设备。并在政府的帮助下，成功吞并了沙市洗衣机厂、沙市纸箱厂，以及沙市药厂等企业。这样，沙市日化在政府的鼓励下，逐步壮大。但是，吞并了多家企业后，结果却并不像有关领导所想象的那样。因为活力

28 的经验用在其他的行业中，作用和效果十分不乐观。其吞并的企业不仅没有带来更大的效益，反而加重了它的压力。

后来，活力 28 与德国邦特色公司合资成立了美洁时公司。政府的部分领导以为活力 28 会由此重振信心，重新发展壮大。但是，当时的活力 28 总经理却把眼光放在了其他行业上。比如公司曾花千万元的巨资购买了一次性饭盒生产设备，还没等正式开工，就发现成品饭盒的质量不达标等等。这些都使活力 28 手袋一次次的重创，直到最后走向衰败。

从这个案例中可以看出，导致活力 28 的失败主要原因之一，是当地有关领导干部和公司决策者的错误观念。对于公司的决策者来说，被活力 28 的“异军突起”式的发展所蒙惑，急于发展其他行业，加重了公司的负担。对于当地领导来说，活力 28 成为沙市的重要标志后，部分领导干部过于重视经济政绩，出现了好大喜功的现象。也正是政府的“溺爱”，使活力 28 有了更大的野心和吞并其他企业的机会。总之，是公司的决策者和当地领导干部的好大喜功加速了公司的衰败脚步。

所以说，领导干部的思想决定着其行为。只有树立正确的政绩观，才能够使领导干部远离好大喜功的心理，踏踏实实地为人民做好事、做实事，为人民争取到更多的利益。而不是为了自己的政绩体现，而做出一些劳民伤财的决策，来损害国家和人民群众集体利益。

## 五、随意性太大，缺乏连续性

一项决策方案的制定和实施过程，直接影响着决策的效果。而领导干部的决策又通常会直接影响一个地区甚至是整个国家的利益。所以，领导干部在进行决策尤其是重大决策的时候，应该注意提高自己对决策重要性的意识，努力将自己的工作与国家和人民的利益紧密联系起来。在决策过程中要保持冷静、认真等态度，不能有随意决策的现象出现。

决策的随意性比较大时，容易使方案出现比切合实际的情况，在执行的过程中，也难以保持连续性。而结果，这种决策也难以实现既定的目标，使决策失误。

2000年8月12日，俄罗斯在一次军事演习中，有一艘“库尔斯克”号核潜艇在巴伦支海失事。对此，俄罗斯政府十分重视，并进行了多方救援。但是，直到8月18日，救援装置才第一次接触到“库尔斯克”的逃生舱口。而且，由于舱口遭到严重的损坏，导致救援队无法打开舱门。

8月19日，俄罗斯的外援——英国救援潜艇和挪威深海潜水员抵达“库尔斯克”出事的海域。大约两天后的8月21日，新的救援队打开了“库尔斯克”的舱门。他们发现隔离舱里早已被水充满，舱内的所有118名船员都已遇难。对此，船员的家属们十分悲愤。挪威救援队的潜水队员们在抵达出事地点不到两天的时间内，就成功打开了“库尔斯克”的舱门，而俄罗斯的救援设备却在事故发生6天后，还对舱门束手无策，这些让家属和其他俄罗斯人民，开始对俄罗斯的救援能力产生怀疑。但更重要的是，在事故刚刚发生时期，其他国家曾经主动提供帮助，但遭到了俄罗斯的拒绝。所以，尽管有关部门一再强调“库尔斯克”失事的最初时期，期内的大部分船员就已经遇难，但还是有很多人对此十分不满。

有部分俄罗斯的媒体曾经评论说，如果我们不是在事故发生5天后才接受外界提供的帮助；如果我们的救援人员在技术和设备上不比别人差，情况又会是怎样？

所有船员的遇难虽然与当时的环境和技术有关，但是，家属和其他俄罗斯人民心理所受的创伤却与俄罗斯政府的有关领导有关。在“库尔斯克”失事的最初时期，有关领导干部没有对灾难的严重性做出正确的判断。更关键的是，直到失事 5 天后，政府才接受其他国家的救援，这是有关领导决策中带有随意性的一种明显的体现。有关领导对这一决策中的随意性因素，导致执行决策的连续性差，救援效果不乐观。

与此类似的由于决策中的随意性因素导致决策失误的例子还有很多，在其他领域内也常有发生，比如美国著名作家马克·吐温。

1880 年时，马克·吐温依靠作家的身份赚到了很多钱，发了一笔小财。一天，一个叫佩吉的人对马克·吐温说道：“我正在研究一款打字机，马上那个就要成功了。如果研制成功并将产品投入到市场，就会转来大把大把的钱。但是，我现在还缺一点经费，你如果敢投资的话，将来肯定会有很丰厚的回报。”马克·吐温听了之后，很爽快地拿出了 2000 美元，支持佩吉的事业。但是，对方的研究能力、研究方案等具体情况，他却一点也不过问。

一年后，佩吉又找到马克·吐温并告诉他：“我马上就能成功了，还缺最后一笔钱。”马克·吐温很爽快地给了他一些钱。两年后，同样的状况又发生在了另个人身上。直到十几年过去了，佩吉还是对马克·吐温说“还缺最后一笔钱”，而马克·吐温已经为他支付了 15 万美元。可是还没等他把这十几年一直“研制”的打字机研究出来，其他人已经把自己研发的打字机投入到市场中了。这样的话，即使佩吉的研究立刻成功，也不会再有多大的收获了。这时的马克·吐温屈指算了算，自己已经给了佩吉近 19 万美元了。

马克·吐温这次决策失败的主要原因之一就是在对对方的底细毫不知情的情况下，就贸然做了决定。甚至几次“投资”的时候，都没有弄清楚对方的真正意图。是他自己的决策随意性才导致了“投资”的失败。

他另外一次决策失败就是开办出版公司，同样是由于决策中的随意性因素。当年，他写过很多畅销书，名气很大。众多出版商都竞相为他出书，也从中获得了很多利润。人马克·吐温看着所得利润的 90% 都被出版商获得，心理很不情愿，有了自己开办出版公司的想法。恰好当时手上还有 6 本书将要脱稿，他算了一算，如果把它们送给出版公司出版的话，自己只能赚到 3000 美元左右。但如果自己来出版的话，就会有近 2.5 万美元的收入。如此巨大的差距，更增强了他自己开办出版公司的决心。然后，他便真的行动了起来。他请自己的外甥做公司的经理，并购买了 20 部印刷机，建立 7 家装订所。最要命的是，他还雇佣了 1 万多名推销员。可结果并不像他所想象的那样，由于自己毫无经验，加上当时的一些社会条件，使他很快就尝到了失败的滋味。

这次出版公司的失败同样主要是因为马克·吐温过于随意的决策。他在开办公司之前，并没有一定的调查研究等必需的过程，而且企图使公司马上“长大”，致使结果并不乐观。这也正是他在进行这项决策前，没有经过一定的程序，过于随意，而导致决策失误的结果。

领导干部在决策中，就应该吸取着方面的经验，以正确的态度对待所有的决策。这样，减少决策中的随意性因素，才能够是执行更具有连续性，是对决策成功的一种保障。

## 六、不透明

对于领导机关的决策而言，都是与人民群众的利益息息相关的。人民群众既然作为决策的受益者，就有权利得知领导干部的决策过程，包括方案的制定和优选等。而领导干部不仅要在决策的过程中注意集中民智，广泛征求群众的意见，更应该使决策适度透明化。使群众对自己有重大关系的决策有一定的了解，这也是真正地将人民群众的利益放在首位的一种体现。

决策的不透明，不仅是领导干部对人民群众知情权的一种漠视，还是对决策者对领导班子内部的其他成员不信任的一种表现。另外，从决策质量上来讲，也不利于正确决策的产生。首先一个或几个领导

干部智力是有限的，只有将决策适度透明化，集思广益，才能使决策更具有技术支持。其次，决策的不透明，容易引起他人的误解。严重的话，甚至会产生消极的影响，不利于决策的顺利进行。再次，当群众对有关部门的决策过程不清楚时，很容易使其民众对其好感度下降，或者发生群众对政府不信任的情况。这些现象将不利于领导干部工作的顺利进行。最后，不透明的决策容易与其他决策发生冲突。领导班子内的工作是复杂的，决策不透明就会引起信息沟通的不顺利。在这样的情况下，其它的决策或者任务就有可能与之冲突，降低决策的可行性，并影响集体的工作。

2009年，广州某区的一座拟建的生活垃圾焚烧发电厂，引起了周边居民的忧心忡忡。据一项民意调查显示，在1550被调查的居民中，表示反对的高达97.1%。在这之前，人民虽然清楚垃圾焚烧发电可能会带来一定的负面影响，但是，广州的另一处垃圾焚烧发电厂还是得到了大家的支持。广州市民素来以观念领先著称，而且垃圾焚烧发电已经与环保紧密联系在一起，为什么这次就有如此多的人反对呢？经过另外一项调查，相关领导干部得知，98%表示反对的居民的理由是，发电厂的建立涉及到了很多民众的切实利益，但有关部门对此却垄断行政决策，没有及时向大家通报消息。

原来，这家发电厂早在2004年就已经确定地址，2006年通过审批，2009年便开始征地。在这期间的5年内，并没有任何通报，也没有听证。很多居民对此事一无所知，直到它忽然间出现在大家面前。

曾经被大家支持过的那家垃圾焚烧发电厂，技术已经达到欧盟标准，但仍会使空气中产生难闻的气味。对此，当地居民曾经有过抱怨。这次，有关政府部门强调，这家新拟建的垃圾焚烧发电厂具有十分明显的优越性。但是负责开道民意的专家却是来自垃圾焚烧产业链条的各个环节，所以仍会有90%以上的居民怀疑发电厂的环保真实性。

至此，有关部门开始进行反思，决策的初衷是善意的，有利于广大民众的根本利益，但结果却引来民众的不满甚至是反对，主要原因

就在于相关领导干部忽略了与民众的沟通和疏导。这样不透明的决策很难让民众理解和接受，最终影响决策的执行。

所以说，决策的透明性对于民众来说是有一定必要的，领导干部关起门来，“悄悄”做的决策往往很容易引起民众的误解。要想让政府的有关决策获得更多的民众支持，就应该将决策建立在科学、透明之上，让更多的民众和专家参与进来。

## 第十章 决策中存在的问题及原因探析（下）

### 七、“唯上”

对于一项决策来说，通常会有高层、中层和基层的决策者。而对于基层决策者来说，通常会受到上级领导的思想的影响甚至束缚，而将上级领导的观点作为决策的重点参考依据，甚至完全按照上级领导的意思来进行决策。下级领导的这种心理和表现，就是典型的唯上。

很多领导干部一直都对唯上持反对态度，但事实是，尽管大家异口同声地批判唯上，但还是有很多领导干部存在这种心理，甚至包括了表示反对的本人。对于唯上的产生，通常具有多方面的原因。通常比较普遍的是下级领导处于对上级的恭维，或者是下级领导缺乏独立思考的能力等。

对于第一种下级对上级恭维的情况，经常发生在各地区的各个领导班子内。这样的下属通常会奉上级领导的观点为圣旨，为了不“得罪”自己的上级，或者不使其计划落空，就完全照搬上级领导的决策方案，或者对其盲目执行。这种形式主义不仅会导致决策的可行性降低，还会凸显领导班子内的形式主义。基层领导在决策中担负有重大的责任，包括具体信息的提供和民意的调查等等。对于一项决策的可行性和科学性有十分重要的作用。但是，当下级领导为了顾及上级的“面子”或者不违背上级，而盲目地进行决策的时候，就是对决策的科学可行性不负责任的一种表现。

对于第二种下级缺少独立思考能力的情况，主要表现在下级领导对某一决策的方案制定和优选，都没有自己的看法。对于上级的指示，不能够进行进一步的思考，更不能够对其可行性对出适当的分析。然

后，在没有经过必要的考察和论证的情况下，就将上级的思想作为决策方案的重要依据。对于类似的状况，曾经有过这样一个故事。

兄弟两个一起出去打猎，忽然看到天上飞过一只大雁。哥哥拉起弓来便要射，并对一边的弟弟说：“我们把它打下来，然后煮了吃掉。”这是，弟弟非但没有鼓励，反而一把拉住了哥哥，说道：“应该烤着吃。”哥哥停下手里的弓箭，转身对弟弟说：“不对，煮着吃才好吃。”弟弟立即反驳：“鹅才要煮着吃，大雁就应该烤着吃才好吃。”两人开始争论起来，直到争论得面红耳赤也没有结果。这是，有一个农夫经过。兄弟俩便问农夫：“大雁要煮着吃好吃，还是烤着吃好吃呢？”农夫笑了笑回答说：“你们把大雁切成两半，一半煮着吃，另一半烤着吃。这样，不就知道了哪种方法的好吃了吗？”兄弟俩听了觉得很有道理，便听取了农夫的意见，先把大雁打下来，再分着做。争论得问题有了结果之后，哥哥再次拉起弓箭，准备射刚刚的那只大雁。可是，这么长时间过去了，那只大雁早已经飞走了，兄弟俩最后一无所获。

对于这兄弟俩来说，就是没有独立思考能力的一种体现。双方都固执地认为其中的一种方案是对的，但却讲不出其中的原因来说服对方。直到农夫拿出自己的观点，被兄弟俩很快认同。如果两个人之前能够对这个问题有自己的思考，能够想到更好的办法，就不会为煮着吃还是烤着吃发生争执来浪费时间了。

这种情况对于领导干部也是如此。比如部分下级领导对于一项决策方案的定夺有多个方面的观点，一时间束手无策。而当上级领导有了指示，或者有相关的思想参与进来的时候，这样的下级领导就会想抓住救命稻草一样，不加以进一步的思考，便直接按照上级的观点来做决策。这样的情况，也是下级领导唯上的一种常见体现之一。

总之，领导干部的决策对于领导班子自身和人民群众来说，都具有十分重大的意义。各层领导干部都不能有唯上的心理和表现，要依照具体的情况作具体的分析。积极调动自己的独立思考能力，是决策更具有科学可行性，为人民群众争取到更多的利益。

## 八、专断

领导干部的科学决策是一项十分复杂的系统工作，需要多方面人才的通力合作。合作程度的好坏，对决策质量的高低有着十分重大的影响。很多决策的失误，就是由于部分领导干部的专断。所以，对于任何一个领导部门的决策的进行，都要摒除专断思想，注重决策团队成员的充分参与。

对于任何人来讲，自己一个人的思维和智慧总是有限的。只有积极听取多方的意见，依靠必须的科学技术，以及相关的经验教训等，才能使决策更具有科学性。如果只是领导干部一个人说的算，自己制定方案、做决断，而不进行调查研究和科学论证，不发扬民主的话，往往很容易导致决策的失误。

早在我国春秋时期，就曾经有因为领导的专断而导致决策连连失误，最后产生严重后果的情况。当时，晋国的晋惠公登基的时候，以割出五城的条件，赢得了秦穆公的多方面支持。但是，他得以即位后，却反了悔。即便如此，在晋国遭受天荒、百姓断食的时候，秦国还是通过渭河给晋国送去了大批的粮食，来进行援助。但当秦国也遭受灾难，请求晋国的帮助时，晋惠公却一口给回绝了。他的这种做法很快引起了秦国人民的愤恨，他们以讨晋侯负德之罪名为名，率大军来攻打晋国。

晋惠公向手下询问秦国前来攻打的原因，其中有一个人说是因为你受到了秦国的帮助，却不实现诺言；接受了秦国的粮食，却不给对方一定的援助。导致秦国人都对你很不满，才来攻打晋国的。现在敌人的士气高昂，是我们的十倍。晋惠公听了属下的话，十分生气，指责对方观点完全错误。

直到此时，晋惠公还不觉得自己理亏，并决定出兵迎击“无敌犯界”的秦军。当时有一位叫做庄郑的大臣建议割给秦国五城，来避免战争的发生。晋惠公却要下令杀了庄郑，多亏有人求情，庄郑才免于一死。后来，庄郑看到晋惠公骑的是一匹身材矮小，有没经历过战争的马，

便建议他换一批作战经验丰富的大马。晋惠公由于平时就很喜欢玩自己骑的那匹小马，根本不愿意换。

在战场上，虽然晋惠公本人还算勇敢，但是那批小马从没有经历过战争，很快就受到惊吓而四处逃窜，最后先进了泥泞之中。牵马的人用力鞭打它，也没能把它拉出来。就这样，晋惠公很快就被秦军包围住是，晋国的兵将们虽然也前来救助，但根本不是秦军对手。很快，晋惠公被俘，晋军全部投降。

晋惠公的失败，主要原因之一就是他的专断思想。他没有认真分析当时的情况，也没有积极听取庄郑和其他大臣的意见，只是凭借着自己的想法一意孤行，做出了一连串的错误决策，才导致了全军覆没。所以说，是他的专断导致了他的惨败。

不只是晋惠公，身为春秋五霸之一的宋襄公也曾因为自己的专断思想，而导致了横多决策的失误，为宋国带来了很大的损失。

当年，齐桓公想立自己的大儿子为嗣，但后来又改变了主意，立了昭为嗣。他怕自己死后，大儿子会强行夺取王位，便请宋襄公作担保，让昭顺利坐上王位。后来，齐桓公死后，他的大儿子果然夺取了昭的王位，昭便逃到了宋国，请求宋襄公的帮助。

宋襄公因为自己曾经答应过齐桓公，便决定讨伐齐国，好把昭推上王位。这时，有的大臣认真地给宋襄公分析了两国的情况，认为宋国根本不是齐国的对手，自保尚且困难就不要管齐国的我那个味是谁来坐了。但是，宋襄公不听大家对现状的分析，一意孤行，决定讨伐齐国。最后，齐国有人设计杀死了齐桓公的大儿子。宋襄公侥幸获胜，但是经过一番的劳师动众，使得宋国的国力削弱了很多。

当年，有一个曹南之盟，有齐国和很多其它的一些小国，而齐桓公生前曾为这个盟会的盟主。这下宋襄公帮助齐桓公完成了愿望，自认为十分有功，便想接替他做这个盟主。他约了盟会中很多小国的国君，前来开会。其中有一个国君来得稍晚，他便不听劝告，将对方逐出了盟会。还有一个国君来晚了两天，他再次一意孤行，杀了对方。

其他国君见到宋襄公如此残暴，便纷纷撤出盟会。这样，对宋国十分有利的曹南之盟立即解体了。

宋襄公的专断使他做出了这些错误的决策，丧失了很多对宋国有利的条件。这些情况，也同样经常发生在现在的领导干部身上。部分领导也是由于认为自己的力量足够强大，便不愿意听取多方的意见，也不愿意进行更进一步的考察和研究，便专断地做出决策。最后，决策失误，给领导班子和人民群众的利益造成损失。

部分领导干部在进行决策的时候，也会将决策的相关领导集中在一起。但是，在进行相关的会议讨论时，领导干部总是不能充分发挥团队成员的参与性，及早地抛出自己的观点，或者对其他人的想法进行批判等，这样的话，即使是领导干部想改变自己专断的现象，其他人没有动力和想法去提出更多的意见，也同样使领导干部不得不自己拿定主意。这样的决策中，依然还存在着领导干部的专断性，就依然不能使决策更具有科学性。

## 九、情绪

决策失败有很大一部分原因是情绪导致的。情绪是人的情感的表现，具有很强的主观随意性，因此，仅凭情绪决策，必然会导致失误。一个人的情绪稳定是相对的，波动是绝对的。稳定的情绪能够让人静下心来，从客观的角度看问题，能够保证决策的客观科学性；但躁动和偏激的情绪就会引导人从主观角度考虑问题，从而导致决策的失误。

领导者仅凭个人情绪进行决策，跟着感觉走是不行的，特别是在遇到不同意见时，如果听不进去别人的意见或者建议，自己随情绪拍板决定，那么决策失误就在所难免。

过去有一个国王，他非常喜欢打猎。他有一只强悍威武的猎鹰，那是他最忠实、最听话的好帮手。猎鹰训练有素，每次都能准确无误地传达给他猎物的信息。因此，他每次打猎都带着这只猎鹰。

有一天，国王又到森林中打猎。可是不幸的是，他与部下们走散了。那天天气十分炎热，国王觉得十分口渴，但是身边没有侍卫，他只能自己去寻找水源。炎热的夏天早已经将山上的小溪晒干了，他要

找到清凉的泉水的可能性就更小了。猎鹰也盘旋在空中，无奈地帮他寻找。

终于，国王发现在一块岩石边缘有一些水滴，于是他跳下马背，从袋子里掏出一个喝水的杯子，拿着去接岩石上滴落下来的水珠。国王花了很长时间才接满一杯水，他刚要喝，猎鹰突然迅速地飞下来，将他的被子打翻了，水全部洒在了地上。国王见是自己的猎鹰干的，虽然心中有些不快，但是他还是耐着性子，又去接了一杯。这次他没有等那么久，水刚到杯子的一半时，他便拿起被子准备喝个痛快。可是，猎鹰再一次冲过来打翻了他的杯子。这次国王真的生气了，他气冲冲地对猎鹰说：“你要再敢来打翻我的杯子，我就把你的脖子砍断！”

然后，他又拿起杯子去接水。但是在他准备喝水的时候，猎鹰再一次冲下来。愤怒的国王立刻拔出剑刺中了它。猎鹰倒在了血泊中，它将杯子打掉了，掉进了岩缝中。

后来，国王找到了水的源头，他发现在那个积水塘里有一条死去的巨大的毒蛇。国王终于明白了猎鹰的良苦用心。他悲伤地流下泪来，并艰难地按原路找回去，找到了猎鹰的尸体，将它厚葬了。从那以后，国王时刻告诉自己，永远不可意气用事。

人在情绪激动时，很容易做出错误的决策。因此领导者做决策时，必须要能够控制住自己的情绪，不要被情绪误导了自己的思维。解放初期，在一项工程的隧洞施工过程中，突然发生了瓦斯爆炸。当时施工洞内生死不明，单位的群众们情绪都很激动。认为必须抓紧时间挽救洞内的人员。而领导也受到了他们的影响，便做出决定立即进洞救人。当人们进去后，又发生了第二次瓦斯爆炸，结果导致 70 多人丧生。这是一个惨痛的教训，如果当时领导者能够镇定下来，不被情绪所左右，就不会在隧洞内是否已经稳定的情况下，做出救人的决定。这一个在激动情绪下做出的错误决定，导致了更多的人死亡，所有的领导者都应牢记这个惨痛的教训。

领导者在实际工作中，经常会遇到情绪激动的时候。此时，领导者不应急着做决定，而应先稳定自己的情绪，然后再做决策。这样，

才能保证决策是正确的、科学的。否则，做出了错误的决策要比不做决策造成是损失更大。领导者要学会调控自己的情绪，只有调控好了自己的情绪，才能做出正确的判断与决策。

传说有一个非常富有的人，每当他生气的时候，就会跑回家围着自己的房子和土地跑 3 圈。后来，他的房子越来越大，土地越来越广，但他仍然保持着这一习惯，每当生气，仍要绕着房子和土地跑 3 圈。即使汗流浹背，他也坚持，甚至到他老了，已经拄拐杖了，他也仍坚持围着房子和土地走。

后来，有一次他生气了，当时他已经很老了，走到天黑还没走完。他的孙子害怕他会出事，便跟着他。孙子问：“爷爷，您为什么一到生气的时候就围着房子和土地跑呢？”

富人说：“我年轻的时候，一生气我就绕着自己的房子和土地跑，边跑边想，自己的房子还这么小，土地这么少，哪有时间和精力去生气呢？想到这我的气就消了。然后就能够用更多地时间去努力工作了。”

孙子又问：“可是您现在已经有很多房子和土地了，您为什么还要绕着房子和土地跑呢？”

富人笑着说：“因为我现在边跑边想，我的房子这么大，土地这么多，又何必跟别人斤斤计较呢？想到这我的气就消了。”

只有掌控好自己的情绪，才能做出正确的决策，只有掌控好自己的情绪，才能成功。领导者所做的决策，往往关系到一个部门、一个地区、甚至是一个国家，决策稍有偏差都会导致巨大的损失，所以领导者为了避免决策失误，一定要学会掌控好自己的情绪。

## 十、经验

所谓经验，是指人们在社会实践中得来的知识技能。在做决策时，有些定型的、量化的决策，这种类型的决策可以凭领导者的经验判断，然而也有些非定型的、风险的决策，这种类型的决策就不能凭经验作决策。无论哪种类型的决策，都既要参考经验，又不能完全依赖于经验。领导干部若坚持唯经验主义，那么必然会做出错误的决策。

经验决策是一种比较传统的决策方式，它具有直观感知性、认识表面性和分析情况定量性等特点。在过去生产不发达、科学较为落后、事物发展变化缓慢的情况下，采用这种决策方式还具有一定的合理性。而在如今生产发达、科学高度发达、事物发展变化迅速的条件下，继续采用经验决策就是不合理了。

据说曾有个炮兵团，有一次在演习中，一位年轻的军官发现每个大炮下面都站着一名士兵，其余的人都在操练，而他只是站在那里一动不动。这名军官感到奇怪，就询问负责人。负责人告诉他，那名士兵之所以站在那里是因为操练条款中就那样写的。这名军官百思不得其解，于是回去后翻找了许多书籍，终于弄明白，原来在过去由马车拉大炮的年代，需要一名士兵站在下面调整角度，并控制马匹。而如今大炮已经变成了机械化的了，可是由于操练条例没有改动，所以炮兵团里仍然在大炮下面放置一名士兵。此时这名士兵俨然成为一种摆设。

年轻的军官写了一份报告交给了上级，上级看到后，立即重新编写了操练条例，并提拔了这名善于思考的军官。

人有许多时候，不懂得改变，只是一味地照经验办事，这是不科学的。事物都是发展变化的，时代在改变，许多事情也在改变，如果遇到问题就按经验决策，那么势必会脱离现实，做出不符合实际情况的决策。

秦朝时实施高度的中央集权制，横征暴敛，仅 15 年就灭亡了。秦朝灭亡之后，汉王刘邦和楚王项羽开始争夺天下。当时刘邦为了争取其他诸侯王的支持，先后封了几个王，又为笼络大将，也将他们封

为王。公元前 203 年，刘邦的大将韩信要攻打齐地，便派使者求见刘邦，对刘邦说：“齐地狡诈多变，请封我为假齐王，代为镇守。”刘邦听后大怒，很生气地骂道：“我正与项羽交锋，天天盼望正你来支援我，你却要自立为王！”这是，站在刘邦身边的谋士张良提醒他，韩信是一个不可多得的人才，现在汉军正处于弱势，恐怕无法禁止韩信称王，倒不如满足他，让他在齐地牵制项羽。刘邦领会了张良的意图，便话锋一转：“大丈夫要做就做真王，何必做假王。”韩信被封为齐王后，果然为刘邦立下了大功。刘邦还有一员大将叫彭越，也是因为将其封王，而得到了他的支持与帮助。在楚汉战争中，刘邦为了笼络实力派将领，巩固自己的阵脚，先后分封了七个异姓王。

然而，当汉朝天下稳定后。刘邦意识到自己之所以能够登上皇帝的宝座，不是因为自己实力强大，而是因为这些异姓王的辅助。他又总结了秦王朝灭亡的原因，认为是没有封同姓子弟为王，所以才造成天下大乱。刘邦为了能让自己的皇位一代一代传下去，便开始对那些曾与他拼杀战场的功臣们产生了戒备心理，并开始寻找各种借口，采取各种手段排除异姓王。最后，将所有的异姓王全部废除或逼走。

之后，刘邦分析总结了周王朝的分封制度，建立了同姓分封制。他认为这样便能够保住江山，使大权不旁落了。为此，他广封同姓王，还宰杀白马，逼大臣们歃血为盟。都刘邦临终前，他一共分封了 9 个同姓诸侯王。可是他只知道这样会拱卫汉室，却不知同时也种下了苦果，贻害了后世子孙。

刘邦做出分封同姓的决策，就是凭借了过去的经验。他只想到了利处，却忽视了弊端。领导干部在作决策时，必须要打破窠臼，不能照搬书本经验，也不能照搬过去的旧经验，否则就会做出错误的决策。领导干部要与时俱进，要开拓思维，对待新问题，采用新办法，这样才能做出科学的决策。

## 十一、短视

领导干部决策的目的，在于争取获得最大的效益，这种效益，有时是即时的、显现的、而有时则是长期的、潜在的、本来的。进行决策不能只看到眼前利益，患得思失；而看不到未来的、长远的、潜在利益，即要克服短视问题。

要克服短视的决策行为，领导干部首先要胸怀开阔，有远见卓识，着眼潜在的、未来的利益。一般情况下，决策效益的大小，直接取决于决策者的胸怀和洞察能力，缺少洞察力，将不能看到长远的潜在利益。苏联能够比美国先发射人造地球卫星，就和美国政府短视有关。美国政府没有敏锐的洞察力，看不到长远的利益，因而错失了良机。

当时，第二次世界大战刚结束，美国民间咨询研究机构兰德公司成立。兰德公司以其敏锐的战略眼光，冷静地分析了二战中德军曾使用过的 V—2 导弹系统，认为这个系统对未来人造地球卫星的发射和空间战略具有极为重要的意义，于是，兰德公司就该问题向美国政府提出了一份关于人造地球卫星的初步设计报告，提醒美国政府予以重视，并组织力量迅速进行研制。但是，美国政府陶醉在自己军事上的优势和经济上的繁荣，根本看不到人造地球卫星的前景，于是断然拒绝了兰德公司的建议。

被美国政府拒绝之后的兰德公司并没有放弃自己的主张和计划，它继续把眼光转向世界上其他发达国家如苏、英、法等国，密切注视它们研制人造地球卫星的最新动向。到了 1957 年初，兰德公司根据自己的研究成果，向美国政府正式提出了一份预测报告，不仅介绍了苏联研制人造卫星的进展情况，而且预言，苏联不久将会发射人造地球卫星。但是，美国政府仍然没有重视这项极具战略性的建议。

到了 1957 年 10 月 4 日，苏联果然成功地发射了世界上第一颗人造地球卫星。当这个消息传遍全球时，美国朝野一片哗然，纷纷指责美国政府和情报部门的无知和无能，同时也交口称赞兰德公司的科学预见。事实证明，兰德公司对苏联发射人造地球卫星的时间预测，其误差仅为两个星期。

在第二次世界大战中美国抢到的关于的关于德国 V—2 导弹的资料远比苏联多，它不仅抢到了像布劳恩这样优秀的科学家，而且还抢到了数以吨计的有关设计资料，而苏联仅抢得了一些 V—2 导弹的实物而已。美国拥有这么多比苏联更有利的条件，反而让苏联抢先发射了第一颗人造地球卫星，在很大程度上可以归结于其无知自满，缺乏对未来的洞察力，因而忽视了兰德公司的建议。

要克服短视的决策行为，领导干部其次要能考虑全局，而不能只顾眼前。俗话说贪小便宜吃大亏，被眼前的蝇头小利遮住了双眼，看不到长远，就会失去很多机遇。人无远虑，必有近忧，牺牲部分眼前利益，树立全局观，才能赢得长远发展。某商店就曾因为怕支付一笔电话费，最后却失掉了合作伙伴。

1983 年，有一个公司要搞装修，需要 10 块方形电流表，采购员黄某立即上街采购。当时，方形电流表属于淘汰产品，已经在市场上脱销。黄某跑了很多商店，都没有买到。最后，黄某想只能找一个专门经营五金商品的大商店，让商店的经理帮忙。该公司所在的城市有两个较大的五金商店，黄某和其中一个商店的经理陈某有一面之缘，所以他直接找来了陈某。陈某没说半句闲话，马上叫来了仓库管理员并一声令下：“这种表头柜上肯定没有了，你去仓库找找看。”

管理员找到后，报告没有。陈某便对黄某说：“不好意思，恐怕只有直接找生产厂家了。”黄某说“我对这方面的信息不灵通，不知道哪家生产，请你帮我们联络一个好吗？”陈某苦笑道：“我们就算知道哪家生产，也不知道他们是否还有这种货，这需要打很多长途电话，花 100 元电话费恐怕都不够，而我们又不便把这笔费用摊到你们头上。”

当时的通讯不如现在发达，电话费较贵，而且 100 元确实是一个不小的数目。但是黄某毫不含糊地说：“100 元话费我们公司付得起，由我们来付好了。”而陈某却为难地摇了摇头，推辞道：“万一超过 100 元呢？万一打了半天电话还找不到货源呢？对不起，我们爱莫能助。你再找找别的门路吧。”

黄某没有办法，来到了另一个商店。同样的，这个商店的经理张某也告诉黄某本店没有他要找的那种电流表。但是张某自告奋勇，说可以帮黄某联系一下生产厂家。后来张某通过各种渠道，终于为采购员黄某找来了 10 个方形电流表，解决了燃眉之急。而且从此以后，黄某和张某建立了信任关系，他们的合作越来越多，生意越做越大。

要克服短视的决策行为，领导干部其最后还要坚持眼前的利益与长远的利益相结合，充分考虑当前与长远利益的关系。领导干部要明确重点、目标远大，不搞杀鸡取卵的捷径，不为蝇头小利所诱惑，即使会吃眼前亏，也要立足长远发展，才会干成大事。荆轲刺秦王的故事是大家都很熟悉，我们钦佩荆轲的英雄气概，更为他放弃长远目标而图一时之快，牺牲掉自己，并为燕国招来秦国的愤恨惋惜。

早在荆轲奔赴秦国之前，秦国就常常以大压小，以强欺弱，燕国就是常受它欺负的一个。公元前 230 年，秦国灭了韩国；过了两年，秦国大将王翦占领了赵国都城邯郸，一直向北进军，逼近了燕国。为帮助燕国解除祸患，公元前 227 年，荆轲授太子丹的旨意，带上燕督亢地图和樊于期的首级，前往秦国刺杀秦王。临行前，许多人在易水边为荆轲送行，场面十分悲壮。荆轲明白自己此去凶多吉少，于是在告别时所吟唱：“风萧萧兮易水寒，壮士一去兮不复还。”

秦王听说燕国使者荆轲，献樊于期的人头和督亢地图来了，十分高兴，传令在咸阳宫接见使者。咸阳宫里金碧辉煌，威武森严。秦王端坐在正中，文武百官站立两旁。荆轲上前首先献上樊于期的人头，秦王一见哈哈大笑。接着，荆轲又把督亢地图高举过头顶向秦王敬献。秦王接过地图，荆轲借口图上有一处看不清楚，又凑前几步，一边帮秦王展图，一边指点。图展完了，荆轲准备的凶器匕首也露了出来。于是荆轲急忙抽出匕首，向秦王刺去。没想到秦王有护心镜，且因寡不敌众，荆轲被当场正法，荆轲刺秦王最终归于失败。

结果行刺未成，反惹起了秦王进一步的愤恨。王翦的部队很快攻下燕国都城蓟。燕王喜及太子丹只得远逃，秦将李信率军追赶燕王。在此危急情况下，燕王喜采纳了代王嘉的主意，杀了太子丹，把人头

献给了秦国。但是，秦国并不领情，继续攻打，五年后，终于灭掉了燕国，俘虏了燕王喜。

俗话说：“君子报仇，十年不晚。”而太子丹却是“只争朝夕”地想报仇，而且报仇的手段只是投机取巧，根本没想到失败的后果，所以后来只能加速燕国的灭亡，只会给自己带来杀身之祸。其实，燕弱秦强是一个不争的事实，燕国忍辱负重，发展自己，励精图治，才能遏制对方。

总之，鼠目寸光，只能赢得一时蝇头小利；不顾长远，必将前功尽弃。反之，一时虽然无获，但运筹帷幄、高瞻远瞩，一定能获取长远的较大的回报。

## 十二、生搬硬套

有一些领导干部好学，很喜欢读书，这是无可非议的，但若只是简单地把书本上的知识和理论往现实中生搬硬套，而不根据现实中的具体情况加以变通，不能活学活用，也是行不通的。美国汽车大王亨利·福特曾经和某家报社打过一场官司。因为该报评说他是一个不学无术的人。的确如此，因为福特没有受过什么学府式的传统教育，但是福特不服气，他不认为自己是一个不学无术的人，于是双方对簿公堂。这家报社便拿出一些问题来考他。福特更加恼火，他说：“如果我是一个只会善于答问题的家伙，我怎么会有今天的成就！你要的答案，我可以随便命令手下人给你一个圆满的答复。”

的确，当今社会瞬息万变，领导这要想成功，必须要具备一定的学识，但不能照搬书本。如果在决策的过程中，拘泥于教条，动辄便说“某某说过”“、根据某某理论”等，这样也未必取得满意的成绩。

做决策时，领导干部对于任何原则、方法都要考虑到当时当地的环境、条件。生吞活剥，不顾实际，机械照抄照搬，或死守成规，思想僵化，拘泥于书本上或以前的成功案例，只能给决策带来危害。

20世纪50年代，美国加州迪斯尼乐园的问世开创了世界上主题公园建设的先例。20世纪60年代佛罗里达州迪斯尼世界的开业作为世界上主题公园成功开发和经营的典型案例，更是常为世人所称道。

此后，随着大众旅游在世界范围内的蓬勃兴起，美国迪斯尼公司开始将其新项目的开发目标移向海外。1983年日本东京迪斯尼乐园的开业，取得了巨大的成功。其实在建造日本迪斯尼乐园时，迪斯尼公司甚至没有资金投入，只是指导日本的一家公司建造经营迪斯尼乐园，结果就可以“抽佣”一定比例。正是日本迪士尼乐园出乎意料的巨大成功，迪斯尼公司充满信心，随即将其海外项目开发的下一个目标移向欧洲。

迪斯尼公司先后考察了200个迪斯尼乐园的选址方案，很快将范围缩小到西班牙和法国。法国因地处欧洲中心，与其他大多数欧洲国家都有四通八达的交通体系，有巨大的利润的诱惑。迪斯尼公司的高层认为，这些积极因素足以抵消法国的恶劣气候和刁钻的民族个性带来的负面影响。但是当迪斯尼公司宣布其股票将在巴黎证券交易所上市的时候，却意外地遭到一致的反对，法国学者曾一度通过多种方式将此项目称为：“欧洲沼泽”。他们立足本地文化国情，结合了当时国际汇率变换状况，从各个方面对公司的领导提出了现在看来是极其中肯的意见。但是，鉴于美国本土的两个迪斯尼项目以及日本迪斯尼乐园在经营上所取得的经验和成功，迪斯尼公司对其欧洲迪斯尼项目的开发前景充满了乐观。该项目的首任总经理在开业之前甚至“担心”，该景点开业之后，旅游旺季期间可能会因游人来访量过多而不得不采取措施拒客。

然而，欧洲迪斯尼开业前后的实际经营状况却接连给迪斯尼公司泼来了冷水。1988年，欧洲迪斯尼公司预计成本为25亿美元。实际花销却达到了44亿美元。公司本来估计游客每年会达到1100万以上，还签署了一个拥有5200套房间的酒店建造合同，预计将有76%的房间被游客租用。后来，虽然游客确实达到了1100万人，但这是在票价大打折扣之后才实现的，酒店的实际使用率也仅为37%，远远低于预期的76%。公司1991年4月开始对外营业，当年就亏损了9.6亿美元，到1994年，亏损额接近4亿美元。公司在其1993年度报告中

便曾经承认,欧洲迪斯尼乐园是该公司“第一个在财务上真正令人失望”的项目。

欧洲迪斯尼乐园的失败就在于迪斯尼的高层照搬美国本土的两个迪斯尼项目以及日本迪斯尼乐园的经验,而没有实际考虑美欧之间的文化差异,以及法国本土的环境因素,经营上仍旧沿用旧模式。首先,法国人历来都以敢于反抗“美国帝国文化主义”为荣,根本不接受美国的汉堡包、可口可乐和好莱坞电影等美国文化,在迪斯尼乐园内的餐饮和纪念品等消费比较少。其次,欧洲迪斯尼乐园距离巴黎市中心 70 英里,正是旅游胜地云集的地段,这使欧洲迪斯尼成为游客游览的中转站,游客在这里逗留一天就去其他地方了,很少有人在这里过夜。再次,欧洲大部分地区气候恶劣,全年真正适合开展户外活动的气温只有 6 个月左右。尽管欧洲迪斯尼在规划和修建的过程中考虑到了这个因素,但欧洲居民在选择外出度假的时间方面仍受传统习惯的影响。综合以上原因,欧洲迪斯尼的亏损是在所难免的,这就是照搬经验的教训。

《吕氏春秋·召类》指出:“圣人不能为时,而能以事适时。事适于时者,其功大。”《商君书·画策》认为:“知必然之理,必为之事,故为必治之政。”王夫之《读通鉴论》提出:“善取天下者,规模定乎大全,而奇正因乎时势。”他们都强调治国理政必须“知势”、“因势”、“适时”,也就是要根据当时的情况和形势,来决定采取何种方针政策。

据《管子·国准》载,齐桓公请教管仲:“可以把控制资源、调节经济的措施讲给我听听吗?”管仲回答:“这要按照不同的时代制定的不同的政策。”他介绍了黄帝、虞舜、夏后氏、殷人、周人的不同做法。齐桓公又问:“那么我们采取哪个时代的政策为好呢?”管仲答:“时至则为,过则去。我们应该根据现实的情况,兼用五家之法,而不可以照搬。”于是,齐桓公根据管仲的主张制定了适于当时生产力水平的控制和调节政策,使齐国富裕强盛起来。

而齐国的相国田单在与赵奢讨论对韩国用兵时,却违反了因时制宜的原则。田单当年曾以少数兵马,大摆火牛阵,败燕复齐,可谓大

智大勇；但他在数年之后，在战争规模已大大扩大的七国争雄时代，仍然抱着“帝王之兵，所用者不过三万，而天下服矣”的老经验，认为赵奢动不动就发兵十万、二十万，劳民伤财，大可不必。赵奢驳斥地说：“古者，四海之内分为万国，城虽大，无过三百丈；人虽众，无过三千家者……今取古之为万国者，分以为战国七，以三万之众围千丈之城，不存其一角，而野战不足用也，君将以此何之？”《战国策·赵策三》他还举例说，齐以二十万之众攻打荆国那样的小国，尚且用了五年时间；赵国以二十万之众攻打中山那样的小国，也同样用了五年时间。现在齐国与韩国势均力敌，怎么能只用三万兵就够了呢？现在早已不是当年小国寡民的情况了。田单不由得不叹服。

避免生搬硬套，领导干部在决策中要坚持灵活性与原则性的高度统一，敢于打破旧的思维模式和理论框架，开阔思维，根据主客观的条件而灵活变动，对变化的情况实时跟踪，因地制宜，因时制宜，不断创新。