

第三专题 领导的决策

搞好决策是做好领导工作的核心



對外經濟貿易大學



一、决策的含义

（一）领导决策的一般含义

1、含义

所谓决策，就是根据对未来形势的分析或预测，按照最优化化的要求，从若干准备实施的方案中进行选择，最终决定对策，并进行实施以达到一定目标的过程。



對外經濟貿易大學



2、狭义的决策

狭义的决策，是指“拍案定夺”，简单并通俗地说，就是做出决定的过程。

3、广义的决策

它包括提供、选择、制定、实施方案全过程。



對外經濟貿易大學



（二）领导决策的具体含义

- 1、决策是行动的“龙头”
- 2、决策是要产生现实及未来结果的行动
- 3、决策依赖于领导的素质与能力



對外經濟貿易大學



二、决策的特点

（一）针对性（目标性）

（二）最优化（选择性）

“一个方案不决策,一边倒不决策”。



對外經濟貿易大學



(三) 实施性（现实性）



對外經濟貿易大學



有人形象地形容，说决策就是制定“一串跳起来可以抓得到的葡萄”。“跳起来”，是说决策的目标与现实要有一定的距离，“可以抓得到”是说经过努力是可以实现的目标任务。



對外經濟貿易大學



三、决策的类型

（一）按决策的级别划分
决策可分为：高层决策、中层决策、
基层决策。

（二）按决策的地位划分
可分为战略决策和战术决策。



（三）按决策的认可度划分
可分为最优决策、满意决策和待定决策。

最优决策是最符合决策者理想状态下所达到的最优目标的决策。最优的决策往往是很难百分之百地实现的。



满意决策是指决策者根据现实的条件，不求最优，但求符合实际，经过努力，还可以得到令人满意结果的决策，现实中的决策大多是满意决策。



對外經濟貿易大學



待定决策是指那种尚且拿不出更好的决策，但对已经出台的决策不甚满意的情况下的决策。



對外經濟貿易大學



正因为决策者意识到它的不成熟，因而往往采取“有比无好”，用以稳定军心。一旦执行时，对这样的决策要慎之又慎，或拖延实施的时间，或进行必要的修改后再去实施。对待定决策，决策者绝不能贸然实施。



（四）按决策履行的程序划分
可分为常规性决策和非常规决策。
常规性决策又称程序化决策，是指
领导工作中的一般性决策，它们常
以相同或基本相同的形式反复出
现，



通常是决策者有法可依、有章可循的决策，其产生的方式、步骤一般是规范化的例行其事，这种决策也称为确定性决策。



對外經濟貿易大學



非常规决策也称为非程序化决策，
是指决策者在突发条件、偶发条件
或首发条件进行的决策。



對外經濟貿易大學



对这类问题的决策没有常规可循，
也没有先例或现成的模式可循，需
要决策者临危不惧、处险不惊的经
验、胆识和气魄。这类决策也称为
不确定性决策。



非常规决策除了危机决策（应对突发事件）外，还包括了现场决策。



對外經濟貿易大學



非常规性决策能力的高低，往往是区别强有力的领导与一般领导决策能力差距的标志之一。



對外經濟貿易大學



决策类型

级别划分

地位划分

认可度划分

履行的程序

高层决策

中层决策

基层决策

战略决策

战术决策

最优决策

满意决策

待定决策

常规决策

非常规决策

就我国目前的情况来看，突发的事件大致有这样四类：

第一、意外灾害，如山洪暴发、泥石流、地震、火灾、瘟疫流行等；

第二、重大事故，如煤矿坍塌、爆炸、恶性交通事故、建筑物倒塌等；



對外經濟貿易大學



第三、恐怖事件，如捆绑人质、恐怖威胁等；

第四、聚众闹事，静坐请愿、示威游行、集体上访等。



對外經濟貿易大學



四、决策的作用

（一）是领导履行各项职能的基础

（二）决策的正确与否关系到领导工作的成败

（三）是领导水平的反映



對外經濟貿易大學



五、决策的演变

（一）经验决策

1、经验决策的定义

经验决策主要是指在小生产条件下，领导凭借决策者个人的知识、才智、经验而做出的决策。



對外經濟貿易大學



主要取决于领导者和个别高明的谋士的认识和判断力，决策的成败主要取决于决策者个人的阅历、知识、能力、胆识，是一种适应小生产方式的决策活动。



對外經濟貿易大學



2、经验决策的特点

第一、是个人的决策活动，带有随意性。

第二、是以经验为基础的决策，所能处理的信息量有限，一般说来是一种侧重于定性不定量的决策。



第三、缺乏决策的连续性、规范性。
随着领导人的更替、变化，决策的
人员、方式、程序等也随之改变。



對外經濟貿易大學



（二）科学决策

1、科学决策的含义

科学决策是建立在现代化大生产基础上的决策方式，实在决策科学理论和思维方法指导下，按照科学的决策程序，运用科学的决策技术，选择和决定未来行动方案的活动的。



對外經濟貿易大學



从科学决策的内涵上说，科学决策主要有两层含义：

一是指决策要有科学的程序；
二是指决策的内容富有真理性。



對外經濟貿易大學



所以，这说明决策具有严格的规定性：一是质的规定性，二是量的规定性。

前者是决定决策的方向是否正确，决策的内容是否真实可信，有科学性。任何不符合最广大人民群众利益的目标，以及违反客观规律的目标，都含有错误的成分。



后者是量的规定，这是指数量、时间的规定性。数量定得太大，时间定得太紧，或者数量小，时间松，都会造成不必要的失误和损失。



對外經濟貿易大學



所以确定决策目标时，必须注意：

一、一定要冷静，不能头脑发热，
一厢情愿，脱离实际；

二、不能轻率行事，一拍桌子了
事；

三、要注意充分利用现有的条件和
优势，力争做到物尽其用，人尽其
才，切忌铺张浪费、好高骛远等。



科学决策的程序：一般两个部分：
制定决策、实施决策。
分为如下的步骤：



對外經濟貿易大學



科学决策

制定决策

确定决策目标
搜集资料
进行预测
提供可供选择的方案
进行方案评估和优选

实施决策

制定实施计划
建立相应组织
广泛的宣传动员
追踪、检查、反馈等



2、科学决策的特点

第一、科学的决策是建立在科学决策体制上的决策，这是它区别于经验决策的根本所在，它不再是个人的行为，而是要依赖于体制，是决策集体，依靠相应的组织机构，共同商讨而做出的。



第二、有规范化的程序，决策是个被规范了的过程，每个环节、每一步骤都是有程序规定的，不要随意的、无序化的、偶发的行为。当然程序化的设计一定要合法、科学。



對外經濟貿易大學



第三、它是建立在科学分析、理性判断基础之上的决策，有别于凭经验作决策的经验决策。

第四、系统化、多元化。

如三峡水库的上马



對外經濟貿易大學



六、决策的条件

（一）调查研究

1、调查的目的

2、调查的类型、方法

第一、全面调查。又称为普查，是对某个问题和现象进行全面的调查统计。



對外經濟貿易大學



它的优点是：调查的资料丰富完整，调查的结果相对准确可靠。但这样的调查投入的人力、物力也大。



對外經濟貿易大學



第二、非全面调查。

是从调查对象的总体中抽选部分的问题、情况进行调查。

这种调查的方式一般有两个：

①典型调查

②抽样调查



對外經濟貿易大學



（二）收集情报

- 1、情报的含义、属性
- 2、情报的作用
- 3、收集整理
- 4、传递反馈



對外經濟貿易大學



(三) 进行预测

- 1、预测的含义、特征
- 2、预测的地位、作用
- 3、预测的原则



對外經濟貿易大學



4、预测的手段方法

预测的手段一般有：

第一、技术手段

第二、组织手段

第三、制度手段



對外經濟貿易大學



预测常使用的几种方法是

第一、调查法

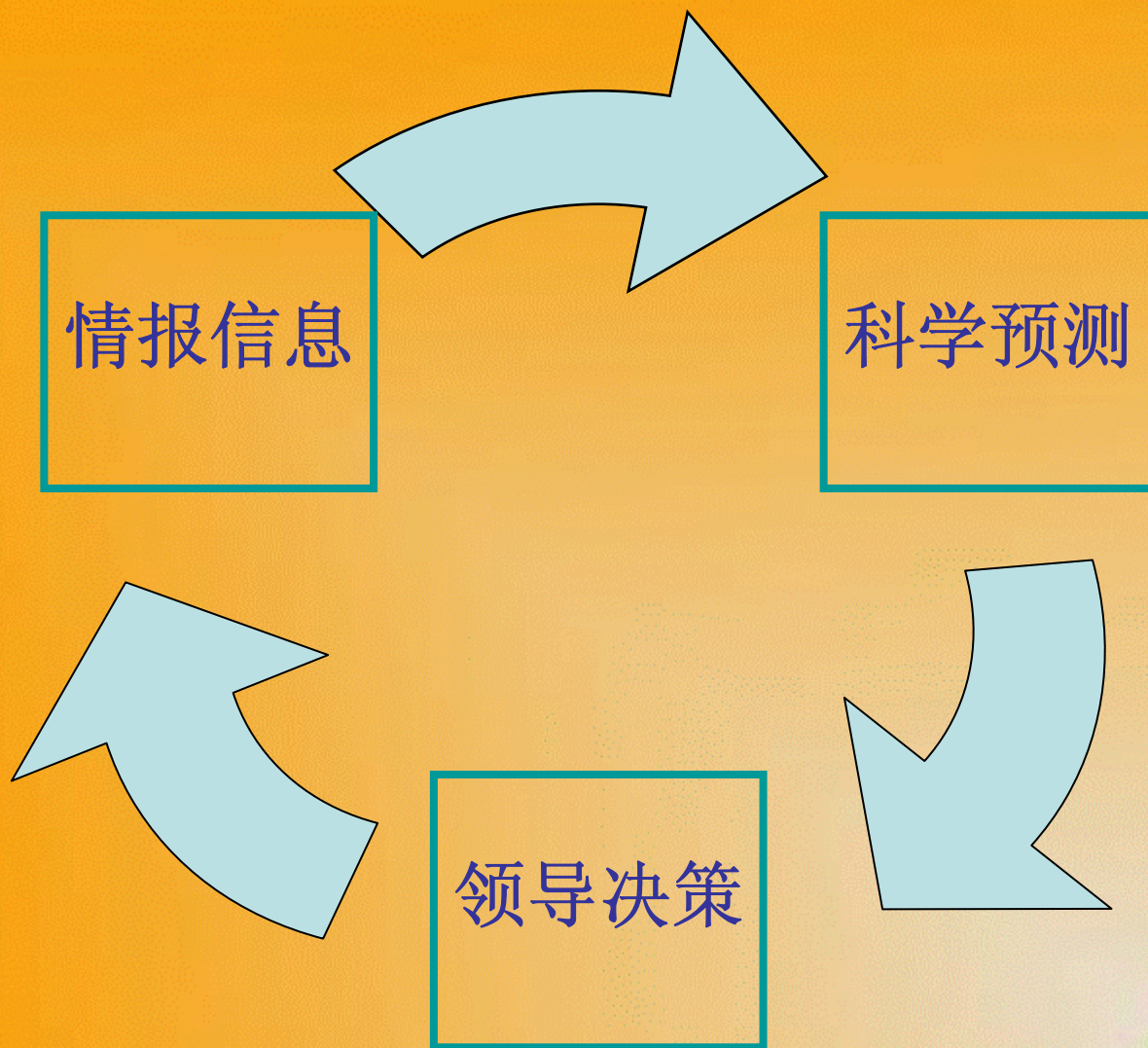
第二、定量分析法，有时也可称为
数学分析法。

第三、回归分析法，又称为“因果
关系分析法”。



對外經濟貿易大學





七、决策的程序、原则、体制

（一）决策的程序

1、提出问题

2、确定目标

3、设计方案

4、分析评估

5、选择方案

6、实验实证



對外經濟貿易大學



（二）决策的原则

1、确切性的原则



對外經濟貿易大學



- 2、科学预测的原则
- 3、对比选优的原则
- 4、广泛吸纳的原则
- 5、跟踪反馈的原则



對外經濟貿易大學



（三）决策的体制

- 1、情报机构
- 2、咨询机构
- 3、制定机构
- 4、执行机构
- 5、监督机构



對外經濟貿易大學



八、决策的方法

分为基本的方法与具体的方法。

基本的方法是指决策者的世界观和方法论，它的方法是唯物辩证法、群众路线的方法和定量分析与定性分析相结合的方法。



對外經濟貿易大學



具体的方法主要有这样一些：

“硬方法”，这是指自然科学的方法，特别是数学的方法。

“软方法”，主要包括：智力激励法、专家意见法、利用“外脑”法（利用智囊团、电脑等）等等。



對外經濟貿易大學



九、决策能力的培养

(一) 重视决策

(二) 创新能力的培养



對外經濟貿易大學



（三）理论思维的培养

（四）民主作风的培养



對外經濟貿易大學

