

<<决策>>

图书基本信息

书名：<<决策>>

13位ISBN编号：9787801409942

10位ISBN编号：7801409949

出版时间：2011-3

出版时间：国家行政学院

作者：史为磊

页数：270

字数：300000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<决策>>

内容概要

毛泽东曾说，领导者的责任，归结起来，主要的是出主意、用干部两件事。换用今天的话说，就是决策和用人，这在今天依然是党政领导干部的两大要务。现代管理大师西蒙说过一句简洁的名言：“管理就是决策。”

”进入新世纪，美国管理学家又断言：成功的80%取决于决策者，仅有20%依靠下属。足见领导决策在组织和单位中的重要性。

决策是对未来实践的方向、目标以及为达到目标，提出并选择行动的方案，而后付诸实施的过程，领导决策选择正确与否直接关系到组织能否正常运作和实现预期的目标。

路透社的总裁彼得·乔布曾经语出惊人：“所有好的总裁的职责都是扼杀好的意见。”

扼杀好的意见？

或许你会对此感到惊讶！

不错，正是如此。

事实上，在任何一个组织，征集一大堆好的主意并非难事，但领导者需要筛选、确定最优化的方案，这就是对决策的创新和优化。

<<决策>>

书籍目录

第一章 决策：考验着领导者的智慧

一、领导决策与科学决策

- 1.决策的含义及其特征
- 2.从不同的角度对决策类型的基本划分
- 3.领导决策的科学内涵
- 4.在经验决策基础上发展起来的科学决策

二、科学决策是领导工作的核心

- 1.决策的正误决定着领导工作的成败
- 2.决策乃是领导工作的“生死之地，存亡之道”
- 3.科学决策是当代领导者的核心职责
- 4.科学决策关系领导者事业的成败
- 5.科学决策是推进现代化建设的必然要求

三、决策失误是领导工作的最大失败

- 1.决策失误的多重原因分析
- 2.导致领导决策失误的认识误区
- 3.选对方向，领导决策切莫“南辕北辙”
- 4.努力避免决策执行中的常见失误

四、决策需要科学和理性

- 1.决策需要科学化，也必须科学化
- 2.决策研究需要利用现代科学技术
- 3.领导者需要采用科学决策模式
- 4.决策的评价标准需要合理性

五、努力提高科学决策能力

- 1.把握方向：适应现代领导决策的发展趋势
- 2.加强修炼：重视领导素质对领导决策的重要作用
- 3.敏锐洞察：提升领导者敏锐的洞察力
- 4.果敢决断：提升领导者科学决策的决断力
- 5.坚毅执行：强化领导者决策实施中的执行力

第二章 决策需要民主化、程序化

一、民主化是决策科学化的重要保障

- 1.决策民主化是领导工作的基本原则
- 2.决策民主化是科学决策的重要前提
- 3.决策民主化是领导决策发展的必然趋势

二、决策需要充分利用“外脑”

- 1.“外脑”在领导决策中的重要作用
- 2.要保证“外脑”具有相对的独立性
- 3.允许“外脑”同自己唱对台戏
- 4.善于运用“外脑”，将谋、断分开

三、决策需要遵循的基本程序

- 1.步骤一：正确地识别问题
- 2.步骤二：确定决策目标
- 3.步骤三：拟订备选方案
- 4.步骤四：分析评估方案
- 5.步骤五：择优选择方案
- 6.步骤六：实验论证方案

<<决策>>

7.步骤七：全面实施方案

四、避开决策陷阱，谨防决策的失误

- 1.领导工作中常见的决策陷阱
- 2.认清出现决策陷阱的原因
- 3.借鉴经验教训，消除决策陷阱带来的影响
- 4.重视操作技艺，谨慎绕过决策陷阱
- 5.提高预见能力，避免决策陷阱
- 6.把握“适度”原则，切忌盲目自信

第三章 决策前的信息占有与前景预测

一、决策前需要充分占有信息与情报

- 1.信息在决策中发挥着重要作用
- 2.领导者必须要具备强烈的信息意识
- 3.没有通过调查来获取信息就没有决策权
- 4.领导者需要建立完善的信息系统
- 5.信息加工处理需要遵循一定的原则
- 6.对获取的信息要去伪存真，去粗取精

二、对决策前景作理性的预测

- 1.预测是一个古老的概念
- 2.预测的目的及其对决策的重要意义
- 3.预测的基本程序和步骤
- 4.有必要进行经常性的充分预测
- 5.正确的预测来源于对事情的逻辑分析
- 6.提高对决策前景预测的准确度
- 7.详尽地预测事情的变化发展的步骤

三、把握好决策的最佳时机

- 1.决策的最佳时机在于适速
- 2.领导者要具有果断决策的勇气
- 3.“直觉”是把握决策时机的利器
- 4.领导者要时刻保持决策警觉
- 5.要善于发现决策创新的契机

第四章 制订决策方案与进行决策分析

一、针对实际问题制订决策方案

- 1.设计决策方案的基本条件
- 2.需要充分考虑所有可能的方案
- 3.将决策方案建立在调查研究的基础上
- 4.决策要有针对性，切忌眉毛胡子一把抓
- 5.一步一步地解决决策中所遇到的问题

二、对决策方案进行深入论证和可行性分析

- 1.正确看待不同方案，防止“先入为主”
- 2.对决策方案进行可行性评估
- 3.对决策方案进行可靠性评估
- 4.对决策方案展开可接受性分析
- 5.对决策方案展开成本收益分析

三、决策中一定要注重关键性的细节

- 1.决策需要抓住关键性的细节
- 2.要掌握决策中的“细”与“具体”的尺度

第五章 决策中对现代技术的应用

<<决策>>

第六章 创新决策

第七章 领导者的危机决策

第八章 决策的实施与执行

<<决策>>

章节摘录

版权页：第一章 决策: 考验着领导者的智慧领导者的决策是领导工作的核心，决策的优劣直接决定着领导工作的成败。

美国著名决策大师赫伯特·西蒙认为：“决策是管理的核心。”

也就是说，决策决定着组织的盛衰，关系组织的生死存亡。

领导决策是领导工作的“生死之地，存亡之道”。

它牵一发而动全身，一项科学的决策无疑是领导工作得以成功的关键，而错误的决策将是领导工作最大的失误。

决策得当，无事不克，无往不胜；决策失算，则前程断送，前功尽弃。

一、领导决策与科学决策1?决策的含义及其特征在我国古汉语中，“决”的本义是决定、决断，《三国志?蜀志?诸葛亮传》中“吾计决矣”表示决定已经作出。

“策”则为计谋、策划，代表计划和打算。

可见，在我国古汉语中，决策的本义是决定策略或方法。

决策，作为领导科学和管理科学中的一个极为重要的概念，最早出现在美国。

后经日本、德国、前苏联等国学者的发展，使其逐步丰富和完善起来。

20世纪30年代，美国学者巴纳德最早把决策这个概念引进管理学中。

巴纳德认为：决策对组织系统具有直接指导性；它是由组织中的管理者、领导者制订的。

1947年，美国管理学家、决策科学的创始人之一西蒙第一次系统地提出了行政管理学中的决策理论。

他指出，决策是一个系统的、完整的、动态的过程，有着自己独特的基本属性，这个基本属性就是决策所界定自己的自我规定性。

(1)决策的含义决策就其基本含义而言，有着两层意思：一是从“动”的方面来理解?决策就是“作出决定”；二是从“静”的方面来理解，决策是指已形成的“决定”、“政策”。

但是，决策概念还具有更为丰富的含义。

对决策的正确定义，离不开对人们的决策活动的分析。

事实上，人类活动从始至终都离不开决策。

任何人做任何事情，在他开始做以前，必先在头脑里作出决定。

这种作出决策的能力，是人的意志自由的表现。

人们的行动之所以是自由的，就在于人们能根据对客观规律的必然性的认识来作出选择，这种选择就是我们所说的决策。

我们认为，所谓决策，就是人们根据对客观规?的认识，为一定的行为确定目标、用科学的方法拟订并评估各种方案，从中选出合理方案的过程。

决策是人类的基本活动之一。

人类在生产、工作和生活的各个方面，都在不断地遇到问题。

要解决问题就要想办法，想办法解决问题就意味着决策。

也就是说，人在行动之前所进行的思维活动及作出抉择的整个过程，都可称之为决策，因此可以说，决策活动是人类的基本活动之一。

决策是人们在改造世界过程中，寻求并实现某种最优化预定目标的活动。

(2)决策的特征一般来说，决策有以下的特征或属性，即预见性、选择性、主观性、实践性和动态性。

决策的预见性。

决策是一种立足现实却又面向未来的活动，而未来对任何人来说都是一个未知的领域。

然而，人们进行决策的目的就是不甘心在未知领域面前无所作为，他们希望能够对未来作出判断，以把握自己行动的方向。

决策者面对未来并不是脱离现实去凭空设想，而是立足现实又不停留于现实，以现实作为通向未来的起点，根据现有的知识和经验进行预测。

决策的选择性。

决策面向未来，而未来会有多种可能性，人们能付诸实践并采取行动的，是其中的一种。

<<决策>>

当人们预知未来的可能时，就可以根据现有条件进行选择，选择其一并努力使其成为现实。选择性是决策的灵魂，决策过程实质上就是选择的过程。

决策的主观性。

决策是由人作出的，所以必然受到人的主观因素的影响。

从未来的多种可能性中选择哪一种，都必须考虑其客观的条件，但绝不能因这些客观因素的存在就否定决策中人的主观作用。

作为决策者的人是一个复杂的系统，一般具有自己的价值标准、偏好等特点，这些特点会对决策结果产生影响。

比较悲观的决策者可能选取相对保守的方案，比较乐观的决策者可能选择相对激进的方案。

决策的实践性。

决策是基于现实和未来的需要，是对现实和未来实践活动的一种设计、选择，是指导、控制实践活动的准绳。

决策时必须考虑实施的可行性，研究决策实施环境的变迁、组织系统内部的变化以及决策管理者与执行者的利益和积极性。

根据不同的决策对象、决策环境，决策也要相应地进行变化。

决策的动态性。

决策一般不是瞬间完成的，而是经过一定的过程，即决策者从收集信息开始，通过分析信息、寻找方案、比较不同方案等步骤，最后确定实施方案。

这些步骤总是需要一定的时间。

根据以上分析，我们可以说，决策是决策者在某种特定的时间，为了达到一定目的所进行的收集信息、制订方案、选择并实施方案的过程。

现代决策所面对的环境越来越复杂，在一定的时间内，人们难以找到一个较满意的决策应该具备的基本约束条件，所以，决策的动态性还表现在它应是一个不断完善的一系列的决断过程。

2?从不同的角度对决策类型的基本划分对决策进行分类并非一件容易的事情。

从不同的角度可以将决策划分为不同的类型。

(1)战略决策、管理决策和业务决策按照决策对组织发展的影响程度，决策可以分为战略决策、管理决策和业务决策三种类型。

所谓战略决策，是指关系组织未来发展方向与远景的全局性、长远性的施政方针?面的决策。

它具有总体性、重大性和长远性的特点。

所谓管理决策，是指执行战略决策过程的具体战术决策。

重点是解决如何组织动员内部资源的具体问题。

所谓业务决策，是指在管理决策的指导下，为提高日常业务活动中的工作效率或生产效率，合理组织业务活动进程所作出的决策。

(2)专业决策、经营决策和公共决策按照决策者的职能可以把决策分为专业决策、经营决策和公共决策。

所谓专业决策，是指各类专业人员在职业标准内，根据自己或他人提供的经验和专门知识所进行的判断和抉择。

如水利工程师设计水坝、机械工程师设计机械、教练安排比赛出场阵容、教师安排教材教法、医生诊病开药等都属于专业决策。

所谓经营决策，是指企业、事业单位的管理者所进行的，以提高经济效益为目的的决策。

如经营方向决策、经营战略决策、营销决策、投资决策、人力资源管理决策等。

所谓公共决策，也称为社会决策，是指国家、行政管理机构和社会团体所进行的，以提高社会效益为目的的决策，如国家安全、国际关系、社会就业、公共福利等。

(3)规范性决策和非规范性决按照决策对象和内容是否重复性出现，决策可以分为规范性决策和非规范性决策。

溜谓规范性决策，是指在管理活动中重复出现的、例行的决策。

它一般有先例、规则、政策。

<<决策>>

所谓非规范性决策，是指在管理活动中首次出现的或偶然出现的非重复性决策。

(4)确定型决策、不确定型决策和风险型决策按照决策依据的相关信息多少，决策可以分为确定型决策、不确定型决策和风险型决策。

所谓确定型决策，是指在决策所需要的各种情报资料完全掌握的情况下所作出的决策。

所谓不确定型决策，是指决策时所需的各种情报资料无法加以具体掌握，难以获得各种状态发生的概率，而客观形势同时又要求必须作出决定的那些决策。

所谓风险型决策，是指决策时只掌握了部分决策必需的情报和资料，介于确定型决策与不确定型决策之间的一种决策。

(5)定性决策和定量决策按照决策者作决策时依据的基础，决策可以分为定性决策和定量决策。

所谓定性决策，是指依靠决策者(个人或集体)的丰富经验、智慧、直感和判断，从而作出的决策。

所谓定量决策，是指决策者对各种信息和数据进行加工、取舍，经过分析、归纳，使之具备系统性、可用性，并通过科学化的计算和分析，从而作出正确的判断后作出的决策。

(6)个人决策和集体决策根据决策主体的不同，可以将决策分为个人决策和集体决策。

所谓个人决策，是指在最后选定决策方案时，由一个人最终作出决定的一种决策形式。

所谓集体决策，是指由两个或两个以上的人组成的决策集体所作出的决策，且决策者的目标一致。

<<决策>>

编辑推荐

《决策》：中国一首古诗中说“挽弓当挽强，用箭当用长。

射人先射马，擒贼先擒王。

”这里不但讲了战略思维，而且讲了战术要领。

战略思维是关于战略全局的指导思想，是制定战略方针原则的理论依据。

战略思维的质量反映概括直接经验与间接经验并对客观世界产生影响所能达到的深度与广度，在向广度与深度延伸过程中需要娴熟的战术清扫前进中的障碍。

一个伟大时代的兴盛，需要这样一些人，他们是这个时代的引领者，具有远大抱负、远见卓识、学贯中西，深刻洞察时事变迁：一个文明大国的崛起，同样需要这样一些人，他们是国家公民的优秀代表，具有强烈的民族责任感和历史使命感，以人民利益为旨归、以国家兴盛为己任、以国家振兴为关怀

。当前，中国正处在大变革、大发展、大转折的历史时期，也是实现中华崛起的重要战略机遇期，战略问题异常突出和重要。

我们更加需要一批胸怀宽广、志趣高远，有着雄才伟略的党政领导干部，为国家民族兴旺付出大智慧

。战略问题，战术解决。

战略是务虚，战术是务实。

战略是踱方步，战术是踏实地。

一个伟大时代的兴盛，需要时代的引领者，他们是国家公民的优秀代表，具有强烈的民族责任感和历史使命感，以人民利益为旨归、以国家兴盛为己任、以国家振兴为关怀。

领导干部要坚持干什么学什么、缺什么补什么的原则，有针对性地学习掌握做好领导工作、履行岗位职责必备的各种知识，多读与本职工作相关的新理论、新知识、新技能、新规则的书，努力使自己真正成为行家里手、内行领导。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>