

第五章 领导决策

第一节 决策及其在领导工作中的地位

一、决策的概念

决策，其一般含义就是作出决定，是选择对策的决定。

（一）决策的要素

- 1.决策者。决策者即作出决策的个人和集体，在决策系统内处于核心主导地位，是决策中最积极、最活跃的因素。
- 2.决策目标。决策目标是决策所要达到的目的。决策目标正确与否，直接影响和制约执行的过程、执行者的行为乃至工作全局。
- 3.决策备选方案。备选方案是指可供决策者选择的方案，至少有两个或两个以上。单方案选择在决策学中被称为“霍布森选择”，即意味着只有一个方案而无其他选择余地的决策。
- 4.决策环境。决策环境是指决策所面临的时空状态，即一切影响决策产生、存在的因素的总和。
- 5.决策后果。决策后果是指一项决策实施后所产生的效果和影响。

（二）决策活动的基本特征

- 1.针对性
- 2.目的性
- 3.实施性
- 4.选择性
- 5.优化性

（三）经验决策（“眉头一皱，计上心来”）

特点：

- （1）经验决策属于个人决策，靠个人的素质进行判断
- （2）经验决策处理的信息量有限，是种定性不定量的决策
- （3）经验决策缺乏连续性和规范性，主观随意性大

（四）科学决策

1.定义

科学决策是决策者遵循科学的原则、程序，依靠科学的方法和技术所进行的决策活动。

2.特点

- （1）强调建立科学的决策体制，注重集体共同决策；
- （2）强调将决策建立在科学分析的基础上，广泛运用科学技术和方法。

二、决策的分类

（一）高层决策、中层决策和基层决策

依照决策者在管理组织中所处的地位不同，可以划分为高层决策、中层决策和基层决策。

（二）战略决策和战术决策

战略决策是关系到全局性、方向性的重大问题的决策；

战术决策是为了实现战略决策，解决某一具体问题而作出的决策。

（三）最优决策和满意决策

最优决策是指决策者追求理想条件下的最优目标，选择最优方案的决策。满意决策是指决策者根据现实的条件，追求一种满意结果的决策。

（四）程序化决策和非程序化决策

程序化决策又称常规型决策，是指行动中重复出现的例行的决策。解决这类问题的决策，通常是有法可依、有章可循。

非程序化决策，又称非常规型决策，是指决策者对偶然发生的或首次发生的新问题所进行的决策。

（五）确定型决策、不确定型决策和风险型决策

确定型决策是指提供给决策者选择的每个方案，只有一种确定的结果，这种结果又是事先可以准确知道的，决策者只要比较各方案的结果就可以确定最好的方案。

不确定型决策是指提供给决策者的每个方案可能出现好几种不同的结果，而各种结果可能出现的概率又是未知的。

风险型决策是指提供给决策者的每个方案可能出现几种不同的结果，但是各种结果可能出现的概率是已知的。

风险型决策与不确定型决策的区别在于，是否事先知道每个方案的各种结果出现的概率。

三、决策的模式

（一）理性决策的模式

理性决策模式强调决策必须严格依照科学程序进行，注意运用现代科学的手段、方法和技术来进行决策，注意决策过程中的定量分析，甚至不惜建立复杂的数学模型。

赫伯特·西蒙提出了有限理性决策模式，主张决策者以较为符合现实条件的满意目标取代追求理想条件的最优目标。（“满意标准”问题）

（二）渐进决策的模式

渐进决策模式是由美国的林德布洛姆提出来的。渐进决策模式把决策看作是对原有的决策逐步加以修改的渐进过程。

特点：

①在决策问题的分析上，它认为人们的分析能力有限，不可能对与决策有关的所有问题作详尽分析，而是将分析集中在相关的主要问题上。

②在决策目标的确立上，它认为难以一下子直接建立起一种明确清晰的决策目标，而是要求确立起一种大致的方向，在沿着这个方向前进的过程中，能够灵活地调整每一步骤的目标。

③在决策方案的设计上，它不要求对原有决策作一揽子改变的全新方案，而是要求对原有的决策作部分修正的变化较小的新方案。

④在决策方案的最终选择上，它认为方案的最终决定并不是依靠科学理论和方法来进行的选择，而是现实的政治力量相互作用、相互协调的结果。

渐进决策模式注意到决策过程的连续性、稳定性和现实性，但渐进决策模式也有其明显的局限性，突出表现在这种模式的保守性上，它具有墨守成规、维持现状的保守倾向。

（三）综合决策的模式

埃泽奥尼提出，综合决策的模式认为，当社会环境没有剧烈变化，原有的政策无需重大变动时，就应更多地利用渐进决策模式的原则和方法，减少实际分析问题的范围和内容，找出那些影响问题的

最重要的因素进行分析，作出变化较小的新决策，以便保持政策的稳定性和连续性。但是，即使在这种情况下，也应采用理性决策的一些原则和方法，对一些关键因素进行系统深入的科学分析，力求制定出科学的决策。

四、决策在领导工作中地位

- 1.决策是领导者首要的基本职能
- 2.决策是贯穿于领导过程始终的活动
- 3.决策是领导者履行各项职能的基础
- 4.决策的正确与否关系到领导事业的成败
- 5.决策水平的高低是检验领导水平的一个主要标志

【课堂演练】

- 1.领导决策涉及多种要素，其中在决策系统内处于核心主导地位的是（ ）

- A.决策者
- B.决策目标
- C.决策环境
- D.决策方案

答案：A

- 2.提供给决策者的每个方案可能出现几种不同的结果，但是各种结果可能出现的概率是已知的。

这种决策称之为（ ）

- A.确定型决策
- B.风险型决策
- C.不确定型决策
- D.程序决策

答案：B