

# 浅谈领导决策艺术

■ 薄建平 招远市委党校

中图分类号: C934

文献标识: A

文章编号: 1006-7833(2008) 09-245-01

毛泽东曾经指出:领导者的责任,归结起来,主要的是出主意、用干部两件事。这里的“出主意”,就是指领导决策。领导决策既是领导科学理论研究的基本范畴,也是广大领导者在领导实践中十分关注的热点问题之一,无论是从理论上,还是从实践上看,它涉及到的问题都比较多,尤其是随着全球经济一体化态势发展,随着我国社会主义市场经济体制的逐步确立,决策问题更提出了许多新的课题性问题,值得我们加大研讨的力度。

## 一、领导决策的涵义

领导决策是指领导者为了实现组织目标,制定和选择行动方案的过程。

### (一) 决策的主体是领导者

没有合法的领导职务,没有合法的领导者身份,不能作出领导决策,当然这个决策领导者可以是指个体,也可以是指集体,就是领导班子。

### (二) 领导决策是选择行为

由于主客观环境的复杂性,组织的具体目标和实现目标的行动方案都是有多样性的,作为领导者应该在具体目标和行动方案的选择上进行比较,力求实现最大的优化,从决策意义上说,没有选择就没有领导决策,领导决策行为就是选择行为,也就是决策意思。

### (三) 领导决策是个过程

就是领导决策概念而言是一个动态概念,它是指领导者的一个实践行为,实际上领导决策过程,往往是由一些工作阶段,或者具体的工作环节,构成的这么一个逻辑程序。

## 二、领导决策的基本原则

决策是很重要的一个问题,科学决策应该作为领导干部的基本功来掌握,但是怎样把决策搞科学、搞正确,这确实涉及到诸多方面的内容,这里最重要的就是要理顺思路,要遵循正确决策的一些基本原则:

### (一) 合宪原则

宪就是宪法的宪,“合宪”原则上讲,或从严格意义上讲应该是法律学的用语,因为在法律体系中,宪法是母法,是根本大法,一切法律行为都要符合宪法的总精神和总要求,这就是合宪,否则就违宪,违宪无效,违宪的法律行为应该受到追究,领导科学的决策理论是借鉴了决策概念,并且引申扩大了它的含义,提出决策必须合宪,它的具体要求首先是领导者的任何决策都必须符合党的路线、方针政策和国家的法律、法规,也就是说你出台的决策,要经过政策论证,要经过法律论证,不能有与此相悖的东西;其次是领导者的任何决策,都必须符合自己的职权范围,也就是说决策行为,要在自己的职权范围里去行使,才叫合宪,不能有越权的决策行为,越权的行为当然是无效的;最后是领导者的任何决策,都必须符合社会主义道德规范,我们是社会主义领导者,中华民族又有我们自己的优良的道德文化传统,那么决策不能够违反大家公认的趋向的道德规范。

### (二) 民主原则

领导决策的民主原则,具体讲,我们也可以从以下角度来提高认识,

首先要广开言路,听取各方面群众的意见。古语:“江河不恶小谷之满已也,故能大。”意思是:江河不嫌弃小溪流之水少,统统接纳包容,才能汇成大江大河。所以作为领导者,要广开言路,有海纳百川的胸怀,只有各方面的言路都畅通,各方的意见都能够听到,才能够从不同的角度,从不同的层面上,对决策对象进行论证。

其次要充分地利利用“外脑”。“外脑”也可以叫思想库,也可以叫智囊团,或者叫咨询公司等等,这是名称的差别,不是内容的差别,1911年,“智囊”一词开始用来称呼那些为政府出谋划策的民间学者团体。1964年,美国前总统杜鲁门讲出了“思想库”这个词,从此,“思想库”这一新兴事业在美国被称为“20亿美元的工业”,它是一个专门的产业,一般说它都是独立于政府之外的,由一些专家、学者组成,利用现代化的科技手段,将研究方略作为产品出售给政府。这样,对于同一个问题,可以由几个思想库提出几种不同的计谋,向领导提供决策咨询,这就保证了兼听则明。

最后要坚持集体决断。也就是最后决策方案的制定,应该由领导班子集体决断,要防止个人说了算,应该由领导班子的全体成员对逐个方案进行分析,每个领导班子成员应该表态,并且记录在案,最后,按照少数服从多数原则,来决定方案。

### (三) 信息原则

信息是决策的基础,信息作为决策的基础,它直接影响着决策的质量,从一定意义上说,什么叫决策?决策过程,就是对有关信息的加工、选择、处理过程,那么如果不注意信息工作,甚至情况不明,这是有些决策脱离实际,而走向失误的一个重要原因,决策对信息的要求具体说,一要全面,讲究数量,二要准确,讲究质量。

### (四) 创新原则

创新是一个民族进步的灵魂,创新是一个国家兴旺发达的不竭动力。创新也是科学决策正确决策的基本原则,因为领导工作区别于管理性、业务性的工作,一般说他不是重复性的工作,那么作为决策实际上就是在领导行为中发现了问题,原来的程序解决不了,过去的经验在这里也不能马上套用,就需要决策。因此决策行为一般是针对的新矛盾,要想新招法,要推出新政策,要拿出新的办法来,这才叫决策。那么决策的这种创新行为,它实际上涉及到领导干部的决策观念,决策应该优化,但是,优化只能是相对优化,任何决策效益往往与风险有一种内在的联系,所谓有一定内在的联系就是有明显效益的决策,往往它也要有一定的风险,所以说领导者求稳怕乱,总在决策过程中,希望万无一失,那么这样的解决方案的效益,好不到哪里去的。所以我们说领导者必须有创新的精神,如果只是一味的求稳怕乱,希望万无一失,这样的决策,效益是怎么也不会高的。