

论领导决策成本的构成因素

张世和

(中共重庆市委党校 研究生部, 重庆 400041)

摘要:从决策起始因素、物质因素、时间因素等方面分析领导决策成本的构成因素。指出:只有当领导者重视各因素并将其有机组合,才能有效降低领导成本,取得领导绩效。

关键词:领导决策;成本;因素

中图分类号:C933 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2002)03-0049-04

On the Constitutive Factors of Leadership Decision Costs

ZHANG Shi-he

(Graduate Section, The Party School of Chongqing Municipal Committee of CPC, Chongqing 400041, China)

Abstract: From the aspects of original factors, objective factors and time factors of leadership decision, this paper analyzes the constitutive factors of leadership decision costs. It points out that only the leaders pay more attention to various factors and combine these factors an decrease the leadership costs and get the leadership achievements.

Key words: leadership decision; cost; factor

领导决策在领导活动中十分重要,决策是领导者最重要的基本职能。在某种意义上,衡量一个领导者是否成功是从决策上判断,因为决策是领导者综合素质的表现,它既表现了领导者的思维方式,又表现了领导者的能力。从实际看,凡是成功的领导者都善于以最小的成本获得最大绩效,也正因如此,人们才以成就卓越赞美他们,而失败者正好与此相反。笔者曾于1998年提出领导成本这一概念,本文进一步研究领导成本中的领导决策成本的构成因素。

一、决策起始因素

(一)问题的发现

发现问题是决策的起点,因为决策是为了解决问题,没有问题的发现就没有问题的解决。不能发现问题的领导者无法推进局面发展,而要发现问题就必须付出时间和精力。这正如牛顿发现了万有引力,而为什么其他人没有发现的道理一样,这是因为牛顿作出了巨大的付出,而不仅仅是一个苹果碰了头的原由。因此时间和精力直接与成本相关。

对问题的发现一般有两种情况,有时是领导者直接感悟,有时是领导者指派下级调查研究。无论哪种情况,其中的付出都是一种必然。在对问题发现的付出中包含如下方面:

一是领导者对系统的静态研究。问题在系统中存在,领导者必须对整个系统有所了解,要了解系统的结构以及各个结构之间的关系。在这种研究中,领导者必须了解系统的历史状况(包括历史的沿革与发展过程)。同时,还应了解此系统与其他系统之间的关系,因为系统之间相互影响,现代社会中,这种特点尤为明显。例如三峡工程的修建,首先需要了解与工程相关的各种因素与因素之间的相互关系,因为构成某系统状况的原因绝不是单一的自身的因素。

二是领导者对系统的动态研究。这是对问题发现的基础工作。问题本身动态出现,因为有动态才有不平衡,不平衡就是矛盾,就有问题。为进行此研究,领导者必须善于调动发散性思维和立体思维,从多视觉多层面思考问题,同时要研究系统中各因素之间的动态关系。只有真正把握了这种关系,才能称得上进入了动态状况,否则,是一种形而上学。形而上学是以孤立、静止的眼光看问题,而事物是发展的,跟不上事物发展的决策是一种失败的决策,而失败的决策当然是对成本的浪费。孤立地看问题也必然导致决策成本浪费甚至带来相关损失。反之则会节约成本,取得事半功倍的效果。笔者在川北某县作了一个调查,该县缺水,某村分别在几个石坡上开凿了几个大圆池用来蓄水,解决了村民的用水问题。同时将开采的石条用来砌堡坎,防止

收稿日期:2001-09-10

作者简介:张世和(1948-),男,山东德州人,中共重庆市委党校研究生部教授,主要从事党建与领导科学研究。

水土流失,又将几个大圆池与田地用渠道连通,解决了庄稼用水问题。

三是领导者对系统运动的前瞻研究。这是发现问题之中的更深层次研究。如果不能做到这点,对问题的发现是表层的,虽然也能解决一些问题,但潜伏的问题不能解决,甚至可能对目前问题的解决导致不应该出现的新问题,从本质看,这种对问题的表层发现没有意义。为做到这点,领导者必须充分预测,了解事物的原因、本质、存在条件和发展程度,在此之中,除了调动自己的思维,还必须充分调动专家的作用。这是对问题的高质量发现,它会使以后的成本降低。

上述情况表明,领导者必须作出脑力和时间的付出;从组织看,领导者必须作出物质的付出,这就构成了决策的初始成本。

(二) 损失状态

损失状态是指发现问题时,问题本身已经造成的损失。损失状态有以下三种情况:

一是静止性损失。静止性损失即已经造成的损失状态不再发展。这种损失常常发生在一个较独立的系统,因此是相对而言。比如一片森林被无端砍伐。当然,如果从相互联系的观点看,这些损失都会与其他因素关联,之所以把它称为静止性损失,这是因为同类对象的损失不再继续发生且关联程度不直接。为解决这种静止性损失,领导者要付出,因此,这种静止性损失要计算进成本之中。

二是发展性损失。发展性损失指在发现问题的时候,其损失状态还在继续扩展。比如当发现一座大楼被烧的时候,火势决不会只停留在一个房间,而是将继续蔓延。

三是迁延性损失。迁延性损失指损失状态在发展性损失的基础上还将突破更大的范围,从而使其他系统受损。比如当洪灾袭击的时候,它将破坏房屋、庄稼、通讯设备,对人的性命造成威胁等等,这种损失难以估计。

为解决静止性损失。就有形成本与无形成本而言,领导者更多地要付出有形成本。有形成本较易把握和计算,可以将投入的人力物力量化,即尽量战术化。因为这时的状态很清楚,领导者所要考虑的是如何尽快解决存在的问题而不需要把简单的问题复杂化。因此,领导者必须以尽快的速度解决问题以减少成本支出。

为解决发展性损失,领导者应当作出快速反应,使发展性损失变为相对的静止性损失,即将损失降低到最小程度。此时首先要付出无形成本,然后付出解决损失状态的人力、物力和财力。但是,这时的付出应当充裕一些,因为发展性损失有一个特点,就是它在难以控制的发展之中,正如为击落正在飞行中的飞机,必须要有一个提前量。所以这时看似投入与解决问题之间不完全成比例,但从最后解决问题来看会降低成本。

迁延性损失不仅难以控制而且后果难以预料,包含着可能带来的巨大隐形损失,因此其成本的付出也难以计算。领导者必须付出大量的无形成本和有形成本。相对而言,此时无形成本的付出远远大于发展性损失中的付出。因为这时领导者必须要作战略性思考,从时间上必须顾及到目前的过程和长远,从空

间上必须顾及到更大的系统。

无论是以上哪一种损失状态,都已经作出了成本的透支。

二、物质因素

(一) 决策者

决策者即决策的主体。决策者可以是一个人,也可以是一个集团。当然在一个集团之中,个人的地位与作用不同。有的处于主导拍板的地位,有的处于咨询参谋地位。决策者在领导决策中起着举足轻重的作用。如果没有决策者,也就没有决策。决策在决策者的大脑中发动,决策者是决策的物质承担者。决策者的认识、能力和对时机的把握直接与成本相关。如果其认识水平高,工作与组织能力强,对时机的把握得当,其决策成本就会降低,否则决策成本就会上升以至浪费。

认识与成本。决策者的认识水平、认识方式决定着决策行动。比如在用人上,领导者如不能认识所用对象的优劣而导致误用或失察,必然使所用之人不能很好地发挥作用甚至起反作用。从新时期对大批中青年干部的起用看,是因为认识到中青年干部在党的事业中的重要作用而作出的重大决定,并由此制订了“革命化、年轻化、知识化、专业化”的“四化”方针。从实际能力与成本看,广大中青年干部发挥着预期的作用,其中有的成为了十分优秀的人才,从而使整个领导成本降低。另一方面,如果违背群众公认原则,将不该用之人委以重任,必然会因此人的决策失误而给事业带来损失,从而使领导成本浪费。这方面有深刻教训。

能力与成本。决策不是纸上谈兵,而是必须付之行动的决定。因此,如果说认识水平决定着决策目标,那么,领导能力则决定着目标的实现。领导能力不是一朝一夕形成的,它要靠经验的积累,而经验的积累要经历一个漫长的过程。在这个过程中,领导者要作大量的时间、精力和其它物质方面的付出。因此,领导能力的形成本身就付出了成本。在决策时,这种成本将发生转化即转化到决策过程之中。如果领导能力强,会降低成本;如果领导能力差,则会使成本增高。因为领导能力涉及到领导决策的各个方面,比如当其决断能力差的时候,必然导致难以从众多方案中选择,而一旦错误选择,其后果可想而知。

机会与成本。决策是一种选择,包括了对时机的选择。机会对决策十分重要,而机会由决策者掌握。机会的重要性十分明显,在其它条件基本相同的情况下,机会起着决定性作用。首先存在有机会和无机会的问题,而有机会又可分为正当其时和尚存机会,这两者显然与决策相关,因而如果能抓住机会,则可能事半功倍,否则会事倍功半乃至于一事无成。“文化大革命”之时正是世界发生新的技术革命之时,而我们错过了这个时机,付出了极大的时间成本,这个教训当永远吸取。机会是一种时空状态,是一种决策环境。决策要受到环境制约,这种环境包括了自然环境和社会环境。决策效果由决策者主观与决策环境两方面决定,因此决策成本与机会紧密相关。可从一典型的军事决策事例来看。在第二次世界大战中,1944年盟军决定横渡英吉利海峡,在欧洲开辟第二战场,于是制定了在诺曼底登陆的计划。德军错误地判断了天气,作出了错误的决策,让军官休假,

海空侦察取消,整个德军处于毫无戒备的状态。结果使得盟军在诺曼底登陆成功。此案例表明机会对于决策成本的意义。

(二) 辅助者

领导决策的辅助者包括情报信息系统、决策智囊系统和监督系统的人员,这些人员都与决策相关,因而与决策成本相关。

首先从情报信息系统看。信息的重要性不言而喻。《孙子兵法》在《用间》篇中讲,用间有五:因间、内间、反间、死间、生间。这已经十分深刻地说明了信息的重要性,仅从其中的“死间”而言,其意是为了获得信息不惜牺牲生命。可见为了获得信息要付出何等的代价,也即为了获得信息的成本很高,由此也同时可见信息的重要性。当今社会是一个信息社会,谁能先获得并利用信息谁就能在竞争中取胜。烽火台式传递信息的方式早已被淘汰,高科技搜集信息的方式屡见不鲜,尽管这使搜集信息的成本大大增加,但由于信息所产生的效益难以估计,因此,准确、全面、关键的信息获得和利用又必然使决策成本降低。决策情报信息系统包括情报室、资料室、档案室。决策信息系统以收集、加工、输出信息为基本功能,其具体任务是识别领导决策的信息需要,采集、储存和检索客观存在的原始信息并将这些信息向领导者提供。

其次从决策智囊系统看。这个系统是一个开放系统,系统的人员不限于决策者所在的系统,其人员来自更大的范围。决策智囊系统即专门为决策机构或决策者进行决策服务的咨询性质的研究机构,这是决策活动进入新的复杂阶段的一种产物,也是社会化大生产和科学技术高度发展基础上为适应领导决策活动的需要应运而生的、不同于古代智囊系统的新生事物。第二次世界大战以后,随着现代社会的高度发展,决策日益复杂,因此各种专业、复合的研究咨询机构应运而生。目前,世界范围内的智囊团包括各种“头脑公司”、“思想库”,可谓形形色色,它们已成为决策系统一个不可分割的极其重要的组成部分。智囊系统最主要的工作是预测和方案研究,实际上后者也是预测的一部分。智囊系统与决策成本相关是因为预测与决策相关,对此可从预测与决策的关系看:预测可为决策者提供有科学依据的假设和判断,为决策者设定决策目标,从而使决策者下定决心;预测可以预见实现目标的途径和过程,为决策者制订若干方案,从而使决策者开阔思路,游刃有余,既可使决策者从中选优,又可使决策者有备无患;可以预测目标实现的结果,从而使决策者具备更长远的战略观点。以上几方面都关系到决策的成败,如果智囊系统的作用发挥得好,就会有效降低成本,否则会使成本增高甚至浪费。智囊对重大决策的作用尤为重要,其成本的节约或浪费更为明显。

再从监督系统看。决策的过程可能顺利也可能曲折或偏离目标。决策目标实现的结果也多种多样,可能达到预期结果,也可能离目标有一定差距,也可能超出预料之外取得更好结果。尤其是过程十分重要,如果发生偏离而不察觉,必然使投入浪费,即使以后纠正,也不过是亡羊补牢。而如果能防患于未然,则会防止成本的浪费。同时在决策执行过程中也可能有经验产生,如能推广则会降低成本。因此需要监督决策过程。监督作

用也就必然与成本相关。

(三) 有关费用

决策中的费用当然构成了决策成本,这是应有之意。决策之中的费用包含如下几方面:

一是论证过程所需费用。包括决策目标论证所需费用和决策方案论证所需费用。论证目标在决策之中十分重要,目标一旦发生错误便会全军覆没;另一种情况是,决策目标虽然正确,但方案失误,仍然会造成损失。实际上两者是紧密联系,目标依赖方案才能实现,方案依赖目标才有意义。

论证过程所需费用又包括如下项目:(1)聘请专家的费用。为使成本合理,首先应当明确专家的条件,专家有形式条件和实质条件。从形式条件看,具有较高职称,在某专业领域工作时间较长,在专业学会担任一定职务;从实质条件看,在所研究领域具有较高造诣,表现在发表过有较大影响的论文或著作,主持过研究课题,有真知灼见。决策者必须聘请真正的专家,这对决策者大有裨益。比如基辛格原是大财阀洛克菲勒的得意谋士,其才能深得洛克菲勒的赏识。在1968年洛克菲勒与尼克松竞争共和党总统候选人之时,基辛格为洛克菲勒大力筹划奔走,对尼克松进行无情攻击。而当尼克松当选为美国第37届总统后不久就召见了基辛格,虚心向其讨教,并聘请基辛格担任总统国家安全助理。事实证明,基辛格在尼克松以后的政治生涯中起了十分重要的作用。既然聘请专家,就必须虚心听取专家意见,如果自以为是,将会处于尴尬境地。50年代初,马寅初提出了节制生育问题,但没有被决策者所采纳,为此,我们付出了极大的成本,这种教训极其深刻。专家的咨询既然起着十分重要的作用,而且是脑力的付出,因此必须付出一定费用。(2)有关会议的费用。在论证过程中会议必不可少。论证过程中的会议是产生思想的一种很重要途径,因此对这种会议必须高度重视。决策者在主持这种会议时必须区别于执行性的会议。在会议上应当广开言路,重引导而切忌截言断流,重调动而切忌一锤定音,否则会达不到效果而使会议成本增高,也同时使决策成本增高。(3)与此有关的其它费用。其它费用包括的项目比较繁多,诸如办公费、差旅费等等,因为在论证中必须进行大量的调查研究,收集大量资料。

二是决策实施的费用。相对决策论证过程,这是一笔很大的费用。它是决策成本中有形成本的主要构成部分,包括大量人力、物力和财力的支出,因此直接与整个决策成本相关。由于这笔费用庞大,支出中的漏洞常不易察觉,因此,此过程必须加强核算与监控,使成本控制在合理范围内。

三、时间因素

(一) 思维方式与思维速度

思维方式和思维速度与时间紧密联系,因为思维方式决定其行为方式,当思维方式发生偏差时,其行为必然错误;当思维方式科学时,其行为必然正确。纠正错误行为的过程是一个时间多余耗费的过程,这种行为如果是决策行为,必将使决策成本增加。以下分析思维方式和思维速度与决策的关系。

首先看领导者应当具有何种思维。从思维的基本分类看,

领导者应兼而有之,即抽象思维与形象思维。抽象思维是人类在漫长的发展过程中形成,它是人类智力与神经系统发展到高级阶段的产物。只有抽象思维才可能使人们透过现象认识本质。决策不是对事务的处理,而是对事物本质认识后的一种决定,因此,离不开抽象思维。同时,领导者应当具备良好的形象思维。艺术家需要形象思维,这毫无疑问。领导是一门艺术,这也已经被认同,既然如此,领导者不能没有形象思维。我国农村家庭联产承包责任制这一重大决策从思维的角度看,是抽象思维与形象思维共同发挥作用的结晶。在这个决策的形成过程中,不能认识到生产关系对生产力的作用不行,不能认识农村的现实状况也不行,只有当理性认识和感性认识相结合,也即结合抽象思维与形象思维,农村的改革才取得成效。

思维方式与思维速度影响决策的起点——问题的发现。无论抽象思维还是形象思维,其中都有一个思维方式问题,比如立体思维与平面思维、动态思维与静态思维、横向思维与纵向思维、求同思维与求异思维、超前思维与后馈思维、正向思维与反向思维、战略思维与战术思维、定量思维与定性思维等。这些都决定着对问题的发现。以上思维方式不能简单说它好或不好,而要看它针对什么问题以及与相关思维方式的结合程度。例如就定量思维与定性思维而言,定量思维是定性思维的基础,它侧重于事物的数量分析,而定性思维侧重于对事物的分析。如在决策时只简单地判断其好坏,难以说服人,而只罗列决策有关数字而不作分析,不能找到其中的规律,也难以作出正确决策。领导者思维方式的运用在决策中是一种付出,而运用是否得当又关系到决策成本的高低。再如超前思维与后馈思维,这两种思维方式只要运用得当都对决策有利,反之则会使决策成本增高乃至决策失误。

思维速度表现为思维的跳跃性,它影响着对问题的发现。缺乏思维的跳跃性会陷入就事论事之中而不能产生联想,无法产生创造性。在现实的领导活动中,凡是有所创造的领导者,其思维速度都是表现出一种跳跃。可以说思维速度的跳跃性使其决策成本大大降低。

(二)敏感度与洞察力

敏感度与洞察力之所以在决策中具有重要作用,成为构成决策的因素,这是因为敏感度能感受到未来的某种信息,而洞察力能抓住事物的本质。因此相对缩短了与未来的距离和认识本质的过程,可以赢得时间。从绝对意义上说,没有敏感度与洞察力则不能决策。

下面进一步分析敏感度与洞察力的关系。假如只有敏感度而无洞察力,就可能产生冒进。因为这时认识不了事物的本质,也就认识不了推进事物的过程,冒进也就因此产生。这正如我们刚刚完成社会主义改造进入全面建设社会主义时期,由于没有认识到社会主义发展的规律而不切实际地提出了大跃进和人民公社化运动,其结果不但没有促进生产力的发展,反而挫伤了人民群众的积极性。这种决策成本很难计算。另一方面,假

如只有洞察力而无敏感度,那就会跟不上时代发展的要求。这正如我们既认识到了社会主义的本质要求,同时也认识到了社会主义发展的趋势,才能很好把握改革方向,缩短与发达国家之间的距离,从而赢得时间,降低决策成本。

(三)分区时间与全程时间

在此主要研究分区时间与全程时间以及和成本的关系。分区时间即在决策过程中为解决某一问题所需要的时间。分区时间从不同角度可进行不同划分。一般可按其阶段划分,比如在决策中分为发现问题时间、拟制方案时间、选定方案时间和执行决策方案时间。全程时间即从提出问题到实现目标的时间。

发现问题的时间越短,决策成本越低。在前面分析损失状态时可以看出,特别对于发展性损失和迁延性损失,能够及时发现其可能带来的损失,就能较好地降低决策成本。

论证与拟制方案的过程表现着一个十分重要的分区时间量,不能简单地以其时间长短来说明决策成本。在讨论此问题时有一个前提,就是决策目标和相关因素是否明确。如果已经明确,论证与拟制方案的过程越长,投入的成本就越大,反之就越小。实际上这是一个效率问题,效率是单位时间中的工作量,时间越少,工作量越多,说明其成本就越少。另一方面,当决策目标和相关因素尚不明确时,则不能着眼于领导的效率而要着眼于领导者的效能。领导者的效能是领导能力的综合反映。在这个阶段,领导者的组织能力显得尤为重要,是否能很好组织专家论证是决定决策成本高低甚至决策成败的关键。

选定方案的时间在决策中十分重要。决策本质上是对时机选择,而这种选择着重体现在领导者的“拍板”上。方案的论证是在一定的时间和空间中进行,因此一般情况下,决策的时机已经成熟,领导者应当抓紧时间“拍板”,否则时过境迁,本来十分杰出的决策方案会成为落花流水。当然,“拍板”快并不一定就对,所以对领导者在“拍板”时的要求是快而准。快,显然表现出时间的要求;准,也是时间的要求,因为不准的“拍板”会前功尽弃。如果不准的决策方案一旦实施,其实施过程也是对时间的浪费。

执行决策方案的时间在全程时间中占有的比重最大。从有形成本的角度看,因为在这个阶段投入的有形成本最大,所以,它对整个决策成本的影响最大。在这个阶段会投入大量的人力、物力和财力,时间越长,投入就越多,成本就越大。

总之,分区时间之和等于全程时间。因此为减少全程时间就必须合理减少分区时间,从而合理降低决策成本。

综上所述,领导决策成本是由各种因素组成。只有当领导者重视其各因素并将其有机组合,才能有效降低整个领导成本,从而取得领导绩效。

参考文献:

- [1] 张世和. 领导成本论[J]. 桂海论丛, 1998, (3): 61-62.
- [2] 张世和. 领导决策成本探析[J]. 探索, 1999, (1): 103-104.