

決策方略論

王永生 著



人
名

4

3

决策与战略

王德明 著



決策方略論

王永生 著

人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

决策方略论/王永生著.

-北京:人民出版社,1999.9

ISBN 7-01-003062-6

I. 决…

Ⅱ. 王…

Ⅲ. 决策学

Ⅳ. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 44956 号

决 策 方 略 论

JUECE FANGLUE LUN

王 永 生 著

人民出版社出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

新华出版社印刷厂印刷 新华书店经销

1999 年 9 月第 1 版 1999 年 9 月北京第 1 次印刷

开本:850 毫米×1168 毫米 1/32 印张:11.25

字数:200 千字 印数:00,001—20,000 册

ISBN 7-01-003062-6/C·82 定价:25.00 元

序 言

决策科学既是古老的科学,又是新兴的科学。说其古老,是由于它作为一项行动的选择,则在人类实践中早已存在,如同人类的历史一样悠久。说其新兴,是因为决策科学正式诞生于 20 世纪 40 年代,国内外对此研究的时间还不够长。我们知道,决策科学是以决策问题为研究对象,探讨和阐述决策基本规律,为决策活动提供理论、原则、方法和步骤,以求得最佳决策的科学。因此,它属于领导科学。科学技术的进步和社会发展,直接影响着领导方式、管理方式的变革。不同的历史时期,对领导者的素质和决策能力有着不同的要求。我们已经进入知识经济时代,而知识经济时代,政治、军事、文化、生产方式,乃至战争的战法,正在发生着质的变化。这就对领导者的素质和决策能力提出了更高的要求,而科学决策就显得尤为重要。

王永生同志《决策方略论》在这个时机出版,让人想起了杜甫“好雨知时节,当春乃发生”的诗句,应该说是可喜可贺,可嘉可许。《决策方略论》从决策思想、决策要素、

决策原则,到决策应用、决策程序、决策能力,以及决策方法和决策品格,都进行了系统、完整而又深刻、细致的阐述。作者以高度的事业心和强烈的责任感,从国家繁荣、事业成功的高度,论证了决策的重要。以科学的态度运用哲学、政治学、心理学、信息学、行为科学乃至伦理学等知识,对如何决策、作何种决策以及决策者所具备的素质等,进行了令人信服的运筹和设计。《决策方略论》是永生同志继《用人方略论》、《领导方略论》之后的又一专著,形成了他独具特色的“三论”。其中值得称赞和提倡的是“行论结合”和“以论带行”。该书联系新时期出现的新形势、新特点、新问题,提供了新见解、新举措、新决策,构成了鲜明的时代性,深邃的思想性,科学的预见性,无畏的创造性,以及实际可行的操作性和耐人咀嚼的可读性。不失为一部指导性强的决策科学,既是决策之道,又是成功之道,还不乏做人之道。我相信读者会从书中悟到决策方略之妙,又会在实践中走出良好的决策之道。愿一切有志的领导同志,从永生同志的“方略”中,悟出自己的方略。

朱石学

目 录

序 言	(1)
第一章 决策思想	(1)
一、决策学是关于领导的科学	(1)
二、贴近人民是领导决策的灵魂所在	(8)
三、求实是决策的指导思想	(16)
四、决策者有思想才能解放思想	(20)
五、决策的合理性	(26)
六、决策科学要以人为本	(31)
七、科学决策的规律性	(36)
第二章 决策要素	(46)
一、决策者的素质	(46)
二、预测和决断是决策者的硬本领	(52)
三、决策者要有健康的心理素质	(59)
四、决策者就是落实者	(73)
五、信息是科学决策的基础	(79)
六、高科技时代的决策思维	(91)

第三章 决策原则	(97)
一、科学决策的原则	(97)
二、民主决策的原则	(105)
三、群众路线的原则	(109)
四、决策创新的原则	(114)
五、弹性空间的原则	(125)
六、决策的科学化和民主化	(129)
第四章 决策应用	(134)
一、现代管理中的科学决策	(134)
二、要重视管理中的经验决策	(141)
三、从经验决策到科学决策	(146)
四、决策活动中的创造性思维	(155)
五、建立决策责任制势在必行	(161)
六、原则性与灵活性在决策中的应用	(168)
第五章 决策程序	(176)
一、科学决策的程序	(176)
二、决策过程的行动环节	(185)
三、决策者要有自己的工作思路	(195)
四、决策者要有所为有所不为	(199)
五、减少集体决策中的失误	(207)
第六章 决策能力	(213)
一、做一个高素质的决策者	(213)
二、应急决策与解决棘手问题的能力	(222)

三、决策要有高手	(234)
四、智囊与决策	(244)
五、缜密思维是决策的可靠保证	(252)
第七章 决策方法	(258)
一、大胆决策小心实施	(258)
二、没有调查就没有决策权	(266)
三、决策的艺术	(275)
四、决策与协调	(285)
五、决策者不可乱拍板	(290)
第八章 决策风格	(301)
一、决策者的修养	(301)
二、决策者的高境界	(315)
三、决策者用人格力量去管理	(327)
四、错误决策的腐败效应	(334)
五、决策者必须讲正气	(340)
后 记	(349)

第一章 决策思想

一、决策学是关于领导的科学

把科学引入决策过程,利用现代科学技术手段,采用民主和科学的方法进行决策,必将加快我国的社会主义现代化建设。决策科学在中国的兴起不是偶然的。“时光似鸟翩翩过,世事如棋局局新”。历经几十年革命和建设的过程,应该在决策行为上进行深刻反思。这么大一个国家,不怕天灾人祸,就怕决策失误。

1. 决策学是领导的科学

任何一个人,都在进行着大大小小的决策。有位学者极而言之,人生就是一连串决策的组合。因为人做每一件事都不同于蜜蜂筑巢,总是先想好了再干。这种想好了的过程,就是决策过程。这种想就有自觉和不自觉、科学和不科学之分。决策学就是研究、探索自觉地做出科学决策规律的科学。它使人们在做事之前自觉地遵从着科学的

方法去想,并想出最佳完成事业的好方法来。拿破仑有句名言:没有任何事比做决策更艰难,因此也没有任何事比它更珍贵。就决策的范围大小来看,有个人决策、团体决策、国家决策、国际决策。因此,决策者实际上就是领导者、管理者。从这个意义上说,决策学也是关于领导的科学,是领导专业化的必修课。历史和现实的实践证明,要想做好领导工作必须把握领导的科学。《三国演义》中的张飞,武功精通,能征善战,但他当不了领导,刘备把徐州交给他,很快就丢了。可见,要想实施科学的领导,仅仅把握某一门专业是远远不够的,还必须把握好决策学。决策是领导工作的实质与核心,是领导者的主要职能。因此,决策正确与否事关重大。“大跃进”决策的失误,造成数千亿元的重大损失。“文革”十年的决策失误,祸及子孙,使我们至今仍在消除这些重大决策错误所造成的后果。因此,在一切失误中,决策的失误是最大的失误。大量的事实证明,这是一条千真万确的真理。对于现代企业来说,几个甚至一个决策错误,就能使一个企业倒闭,就能使一个富翁变成穷汉。美国兰德公司分析家认为,世界上每1000家破产倒闭的大企业中,85%是因为企业管理者决策不慎造成的。所以,世界著名的哈佛商学院始终把决策放在头等位置,其教学口号就是“决策决定一切。”管理学指出,现代管理的重点在于经营,而经营成败的关键在于决策,决策是现代管理的核心。

现在西方的决策学和管理学由于受其历史的局限性,已走到了尽头,出现了危机。为了克服危机,求得发展,他们不得不转向东方,求助于中国的理学。国外在管理上出现了“三国演义”热,出现了周易热。我国古代的《周易》,即含有现代“信息论”的许多思想。对于信息一些人谈的非常神秘,说得非常玄妙,甚至用信息论否定辩证唯物主义。实际上,信息并不神秘,就信息量而言,它只是差异的描述,而它的实质不过是物质与物质之间差异的反映而已。中华民族是一个智商非常高的民族,是一个勤劳的民族,也是一个富于创造的民族。决策学就是使人类从必然王国进入自由王国的研究,就是剔除各种非理性主义,使人类的灵性达于解放的研究。决策是对未来实践的方向、目标、原则、方法和手段所做的决定。决策就其名词性而言,指的是已作出的决策。就其动词性而言,指的是作决策的过程,即决策过程。决策是决策主体与决策对象不断地运动,不断地变化和发展的过程。这一过程是决策主体根据自身和环境条件所取得的大量信息,通过分析、综合、归纳、抽象,制定未来实践的方向、目标、方法、手段的过程。可见,这是一个思维活动的过程,也是实践的过程。在这一过程中,完成的是信息变换,是从大量的信息演化为决策结果。可见,决策过程的本质是理论实践。既然决策过程是一种信息变换过程,是一种精神现象,那么,对同一决策对象,不同的人就可能得出完全不

同的决策结果。面对日本侵略中国，中国当时的知识分子经过分析、归纳、综合，得出三种决策结果，即亡国论、速胜论和持久战论。这三种主观的精神结论，谁反映客观的现实和预见到未来的发展，谁就具有真理性。历史早已证明，只有毛泽东同志提出的《论持久战》是科学的决策。大家都面对日本侵略中国的现实，却只有毛泽东同志提出了论持久战的科学决策，这就是不同于常人的那种分析问题和解决问题的能力。用黑格尔的话来说，要认识问题，首先要对用以认识问题的那个认识加以认识是十分必要的。决策学作为探索和寻求做出正确决策的精神现象活动规律的科学，其精神现象活动的主体，即把握“先在的基础”或“心用的工具”的载体可能是一个人，也可能是多个人。前者一般表现为个人决策，后者一般表现为团体决策。在团体决策系统中，决策主体一般表现为决策机构。对于个人或决策机构，“心用的工具”的本质是什么呢？是智能结构。智能结构的基础是知识结构，其表现是分析问题和解决问题的能力，即认知能力。决策学就是为解决决策问题而给出的关于人们认知能力的科学，就是帮助人们作出正确的决策从而达于理想目标的科学，就是使人们从必然王国进入自由王国的科学，就是使人类的灵性解放从而达于幸福的科学。正如黑格尔所说：“美在自由。”在这里“自由”就是对必然的认识，“意志自由只是借助于对事物的认识来作出决定的那种能力。”作出决

定的那种能力,就是决策能力,所以,决策学是关于达到意志自由的科学。

2. 研究决策学的目的是科学决策

决策能力是人探索和把握知识的能力。这种能力的表现就是人区别于动物而具有的目的与意志。可见,决策能力是一种“先天的思想”,是和人类诞生一起产生的。从人类起源的角度去研究,它是生命实践的结果,只有这种能力诞生之后,人才和动物严格地区分开来。人拉车叫劳动,马拉车叫役使,其区别就在于人是想好了,具备目的与意志才开始干的。这种想好了的过程,不管是自发的还是自觉的,都属于决策过程。其干与不干就是决策结果。这种决策能力自人类产生以来,就自发地存在着,就自发地在那里起着作用。将这种自发的客观存在变为人们认识了的主观自觉的存在,现实中的存在,是近代以来的事。因为自发的先天的决策能力每时、每刻无不在每一个人身上起着作用。正因为如此,好像这种能力变成了“全有若无”,“一片光明什么也不见一样”,消失在每一个人的不自觉的“想好了”之中。近代,由于科学的迅猛发展,系统动态过程的加速,“时间的压缩”,过去几年办成的事现在几天,甚至几小时就能办完。过去祖爷的决策失误,可能直到儿孙们才尝到恶果。而现在,一个资本家的决策失误,也许马上就会引起灾难性的后果。在这种严酷的现

实面前,人们开始反思,不得不对“想好了”这一过程进行研究。在面临新的挑战的形势下,无论是修身、齐家、治国,还是参与国际社会、全球进程的发展,无不以人的智慧为本质,以科学的决策为前导。正因为决策理论有至关重要的作用,所以,不但要对决策理论研究慎之又慎,而且对于所得到的决策理论也决不能做形而上学的理解,到处教条式地套用。谁要是认为只读几本兵书就能成为打胜仗的将军,不妨去回顾一下赵括纸上谈兵的历史。理论的“一般”终将为“特殊”的事实所突破,这是为科学史所证明了的真理。牛顿的绝对时空观这个“一般”,就被迈克尔逊—莫雷的“以太风”试验结果所打破。即使鸡蛋是硬皮的这个简单的“真理”,也经常为个别的鸡偶尔生了软蛋的事实所打破。

3. 决策学的实质是探寻管理之道

决策不是为了束之高阁,决策是为了实践。面对现代化的科学、技术、生产等广泛的社会活动,由决策过渡到实施是一个复杂的过程,同样,从实施(结果)再过渡到决策也是一个复杂的过程。从决策到实施这样一个往复循环的过程,无论是从实践结果过渡到决策,还是从决策过渡到实施,都是人类的实践过程。在这一过程中,就人类对客观物质世界的改造而言,是人类外在的行为过程;就人类的认识发展而言是人对自然、社会、思维领域的规律

的认识和把握不断深化的过程,是主观的错误认识不断修正的过程。正是这一过程不断地改造着人们的主观世界。决策怎样过渡到实施,采取哪些手段与方法过渡到实施才能使实施结果最快、最佳地达到决策目标,用哲学的语言来说,就是研究决策与实施之间的必然联系。管理学就是研究决策与决策实施之间互为因果的必然联系的科学。管理要完成实施行动的决策、计划、组织、指挥等职能,就其实施过程中出现的问题指向决策的关系而言,管理又是客观见之于主观的桥梁和纽带。也就是说,管理要完成实施过程中的信息反馈、传输分析、加工、综合、归纳直到做出新的决策,而正是这个决策又去完成对实施的调节与控制。这种在实施过程中的决策,按其不同的层次,在管理过程中是由不同层次的管理者来完成的。当决策不影响管理系统的总目标时,管理工作者的决策一般属于确定型的或常规的决策。这种决策是大量的,其目的在于修正达到理想的目标和实际出现的效果之间的偏差。但是,当在决策实施过程中出现的问题一旦危及总目标时,就属管理系统最高层次的决策。一般也把这种由于决策实施过程中出现偏差而引起的不断的决策过程称之为追踪决策。

二、贴近人民是领导决策的灵魂所在

毛泽东同志说：“领导者的责任，归结起来，主要的是出主意，用干部两件事。”所谓出主意，就是今天所说的决策问题，而决策问题必须走近广大人民，从中吸取营养。

1. 为人民谋利益是决策的根本点

群众才是真正的英雄，是历史的创造者，也是力量的源泉。全心全意为人民服务，以人民群众的利益为领导决策的出发点和落脚点，是由我们党的性质和宗旨所决定的。党只有紧紧地依靠群众，密切联系群众，随时听取群众的呼声，了解群众的情绪，代表群众的利益，才能形成强大的力量，顺利地完成任务。夏桀是我国历史上第一个有名的暴君，商汤在讨伐时曾罗列了他的两条罪状，一是破坏了农业生产，二是对人民的无限掠夺。商汤正是利用了这个机会，谋求进取，使“诸侯皆归汤，汤遂率兵以伐夏桀，桀走鸣条，遂放而死”，从而完成了灭夏兴商的历史转变。在国内革命战争时期，毛泽东同志号召“打土豪，分田地”，发展壮大农工武装，为取得革命的最后胜利，奠定了坚实的基础。领导决策必须充分相信和依靠群众，这是领导决策中最根本的一条。不相信群众，不依靠