

决策纵横谈

● 郝武璋 编著 ●



中国经济出版社

决策纵横谈

郝武璋 编著

中国经济出版社

决策纵横谈

郝武璋 编著

责任编辑：马晓玲

封面设计：白长江

•

中国经济出版社出版发行

(北京市西城区百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京朝阳区文兴印刷厂印刷

•

787×1092毫米 32开本 7印张 167千字

1990年8月第一版第一次印刷

印数：00,001—7,000册 定价：3.30元

ISBN 7-5017-0709-X/G·121

一言而興邦
一言而亡邦

程思遠



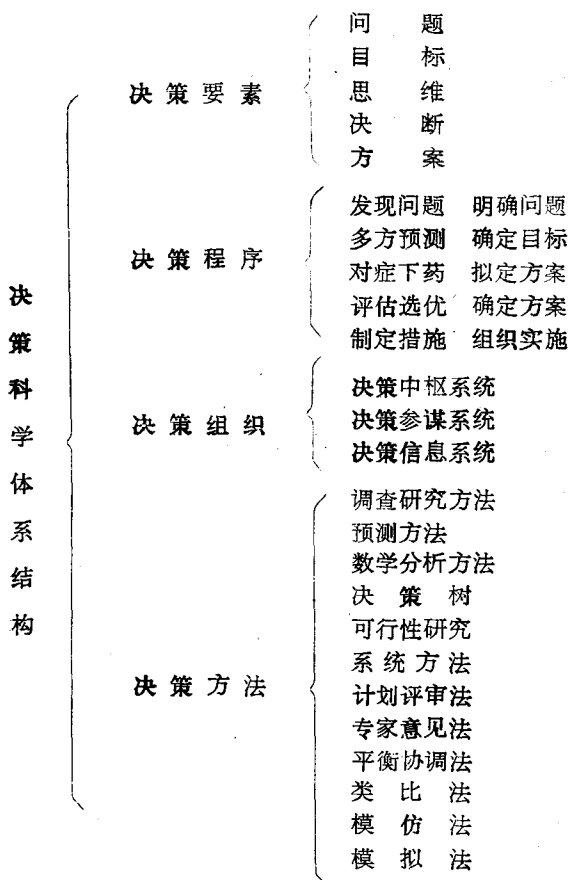
前 言

决策，是一门学问，是一门横跨自然科学、社会科学和思维科学的综合性科学，涉及到社会、政治、经济和人们的日常生活。微至个人和家庭，大至国家和全球，从未来发展的观点扩至整个广阔无限的宇宙，都离不开决策。

决策，伴随人类的产生而产生，伴随人类的发展而发展。古时候，统治阶级周围都有一批幕僚，为其出谋划策，现代社会的今天，决策对国家的兴亡、事业的成败更为直接、更为重要。可以说，决策的正确是事业成功的前提。也可以说，决策的正确即事业成功的一半。决策，是领导的基本职能。作为一位称职的领导者，必须具有统帅全局、宏观控制的能力，集中力量抓好战略目标和战略任务的实现，而这种战略性决策是关系到全局性、方向性、根本性的决策，更是要求领导者必须正确地制定决策和实施决策，在某种意义上可以说，“领导就是决策”。

决策有两种，一是经验决策，一是科学决策，不能否认经验决策的科学性和合理性。在经验决策阶段，决策者并不单凭灵感，尽管决策者在作决策时不是有意识地按一个程序、遵循一套规律去进行，但是，决策过程确实在决策者头脑里展开，进行复杂的思维反映。解决“为什么”、“是什么”和“怎么办”一连串问题，“为什么”即决策根据，“是什么”即“抉择方案”，“怎么办”即实施方案。这种思维活动，无形中已包含了形成决策方案的一些过程和程序。决策发展到科学决策阶

段，作决策，必须符合规范化，必须是一个严密的科学体系，依靠专家、智囊组织，运用科学的思维方式，实行严格的科学的决策程序，运用科学的决策方法。我们熟悉掌握决策的基础知识，有助于提高决策水平，掌握主动权。



决策科学体系结构

决策心理

决策与需要
决策与动机
决策与气质
决策与性格
决策与情感

决策与思维

决策与态度

理论思维
直观思维
联想思维
形象思维
逻辑思维

决策者素质

政治素质
创新精神
科学素养
民主素质
决断魄力

决策类型

政治决策
经济决策
行政决策
人事决策
国际决策
社会决策
家庭决策
个人决策
监督决策
.....

企业决策
国民经济决策
.....

写这本书，其根本目的是把比较系统的决策知识，普及到广大领导者和决策者中去，减少决策失误，提高决策质量。本书吸收了国内外决策科学学者、研究者的成果，在这本书里，凝聚着许许多多研究者的血汗和智慧。

决策科学，在我国作为一门新兴科学已经蓬蓬勃勃地兴起了。决策意识，从军事领域闯入了人们的政治生活、社会生活、文化生活和经济生活领域。决策，已成为一个热门话题。她正在为中华民族的崛起，发挥着不可低估的智慧力量。

在本书的编辑出版过程中，得到周围领导和同志们的鼓励。同时，还得到黑龙江兴华实业公司董士长兼总经理高日岭和山西省乡宁县“光泽桥”管理处吴光华同志的大力支持。在此一并表示感谢。

由于知识和视野所限，难免有错误和不妥之处，希望读者予以指正。

作者 郝武璋

1989年12月30日于北京

目 录

前言

第一章	决策科学概论	(1)
	决策概念	(1)
	决策的本质	(2)
	决策科学	(5)
	科学决策的特征	(6)
	决策的要素	(10)
	决策的类型	(15)
	决策的作用	(21)
	决策的发展	(24)
	决策与相近概念的区别	(31)
第二章	决策程序	(33)
	发现问题 明确问题	(34)
	多方预测 确定目标	(37)
	对症下药 拟定方案	(45)
	评估选优 确定方案	(47)
	组织落实 付诸实施	(53)
	检查反馈 修正完善	(55)
第三章	决策组织	(62)
	领导体制	(62)
	决策组织	(64)
	决策中枢系统	(66)
	参谋咨询系统	(71)
	情报信息系统	(73)

第四章	决策者素质	(78)
	决策者个体素质	(78)
	政治素质	(80)
	创新精神	(82)
	科学素养	(86)
	民主素质	(88)
	决断能力	(92)
	决策者群体素质	(94)
第五章	决策心理	(97)
	决策与需要	(99)
	决策与动机	(101)
	决策与气质	(103)
	决策与性格	(108)
	决策与情感	(110)
	决策与态度	(113)
	决策与意志	(114)
	决策与思维	(116)
第六章	决策方法	(120)
	调查研究方法	(121)
	预测方法	(128)
	数学分析方法	(130)
	回归分析法	(131)
	决策树	(133)
	可行性研究	(134)
	系统方法	(134)
	计划评审法	(135)
	专家意见法	(138)

	平衡协调法·····	(139)
	类比法·····	(140)
	模仿法·····	(141)
	模拟法·····	(142)
第七章	决策类型举例·····	(144)
	经济决策·····	(144)
	国民经济决策·····	(145)
	行政决策·····	(147)
	人事决策·····	(148)
	国际决策·····	(150)
	社会决策·····	(151)
	家庭决策·····	(154)
	监督决策·····	(156)
第八章	三十六计简介·····	(161)
	第一计 瞒天过海·····	(162)
	第二计 围魏救赵·····	(162)
	第三计 借刀杀人·····	(164)
	第四计 以逸待劳·····	(166)
	第五计 趁火打劫·····	(167)
	第六计 声东击西·····	(168)
	第七计 无中生有·····	(169)
	第八计 暗渡陈仓·····	(171)
	第九计 隔岸观火·····	(172)
	第十计 笑里藏刀·····	(173)
	第十一计 李代桃僵·····	(174)
	第十二计 顺手牵羊·····	(174)
	第十三计 打草惊蛇·····	(175)

第十四计	借尸还魂	(176)
第十五计	调虎离山	(176)
第十六计	欲擒故纵	(178)
第十七计	抛砖引玉	(179)
第十八计	擒贼擒王	(180)
第十九计	釜底抽薪	(181)
第二十计	混水摸鱼	(182)
第二十一计	金蝉脱壳	(182)
第二十二计	关门捉贼	(183)
第二十三计	远交近攻	(184)
第二十四计	假途伐虢	(187)
第二十五计	偷梁换柱	(188)
第二十六计	指桑骂槐	(189)
第二十七计	假痴不癫	(189)
第二十八计	上屋抽梯	(191)
第二十九计	树上开花	(191)
第三十计	反客为主	(192)
第三十一计	美人计	(193)
第三十二计	空城计	(194)
第三十三计	反间计	(195)
第三十四计	苦肉计	(197)
第三十五计	连环计	(197)
第三十六计	走为上计	(198)

附录

古史中人物介绍	(202)
古代官制解释	(207)
主要参考书目	(210)

第一章 决策科学概论

决策科学已经是一门独立的科学体系，它的理论基础是辩证唯物主义认识论，遵循的原则是系统论、控制论、信息论三大原则，确定决策以及决策科学的概念，分清决策的性质和特征，科学地划分决策类型，设计出决策的基本框架，阐明决策的重要作用。

决 策 概 念

什么是决策？

就“决策”一词的意义来说，有两种。一种意义是作为名词来使用，是指作出的决策，即决策的结果。例如，针对我国耕地面积大幅度减少的实际状况，国家作出控制土地使用的战略决策，制定出有关政策和规定，并把它作为一项基本国策，这种结论性的东西也可叫做决策。另一种意义是作为动词用，是指决定和选择。例如，人们经常说，你把这个问题决策一下，其意就是决定。就一般意义来说，决策一词的意义是指决定的策略与办法，与“策划”、“谋划”、“判断”、“决定”、“抉择”一类词意义相近。

对于决策的含义，国内外说法不一，一种观点认为“管理就是决策”，把一切管理活动都当作决策。美国科学家赫伯特·A·西蒙在《管理决策新科学》这部著作中认为“在管理中决策起什么作用？我发觉对英语稍为冒昧一下，把决策当作

管理的同义词来使用是很方便的”。如果所有的行为是从决策中产生的，又如果管理是一种特殊类型的行为，那么管理就是决策。

在苏联《大百科全书》（第二版）中对“决策”条目的解释是“决策是自由意志行动的必要元素……实现自由意志行动的手段；自由意志行动要求先有目的和行动的手段，在体力动作之前要完成智力动作，要考虑完成或反对这项行动的理由，等等。这个决策以制定一项决策而告终”。于光远同志提出：

“决策就是作出决定”。还有的认为决策就是“拍板”，决策就是“定案”，决策就是下结论。就目前趋于一致的看法是，认为决策就是作出决定，决定行动对策。它是人们就面临的问题，为实现一定目标所作的行为设计和抉择过程。决策是为了支配人们及其活动制定目标和行动方案的过程，也是人们在改造世界的过程中，寻求并实现某种优化的预定目标的活动。还有的从另一个角度阐明了决策的含义，即决策就是对未来实践的方向、目标、原则和方法所作的决定，决策是见之于客观行动的主观能力，是一种主观意志的表现。一般地说，决策是一种主观形态的东西，它不包括实践这个范畴，但是却脱离不开实践。

决策的本质

决策的本质是什么？

根据辩证唯物主义原理，决策属于认识论范畴。为什么要把决策归于认识论范畴？

在马克思主义整个认识论体系中，有两个不同的对称概念需要弄清楚，分清它们之间的关系。一对概念是物质世界和精神世界，这两个互相联系互相对立的概念的关系是物质世界第

一，精神世界第二；一对概念是实践和认识，同样，这两个互相联系、互相对立的概念的关系是实践第一，认识第二。物质世界第一，那么怎样转化为第二个概念即精神世界呢？其必然有一个中间环节，这个中间环节就是“反映”或“实践”，反映和实践也并不纯粹是无动于衷地客观反映，也包含着人的积极认识和思维活动。实践要用脑，反映也得动脑。

列宁指出：人的认识“并不是简单的、直接的、完全的反映，而是一系列的抽象过程，即概念、规律等等的构成、形成过程，这些概念和规律等等(思维、科学‘逻辑概念’)有条件地近似地把握着永恒运动着和发展着的自然界的普遍规律性。”(《列宁全集》第38卷，第194页)这就是说，人的认识不象动物那样仅限于运用感官直接反映外物，更重要的是在此基础上形成概念、逻辑范畴，以此认识外部世界的普遍规律性。决策就近似于这种过程。一般地说，决策不应包括实践，但是决策却离不开实践，决策的一些程序与认识论的过程完全相同。决策划为认识论范畴，并不等于决策与认识等同，虽差一个“论”字，其包含的内容也就不相同。认识论和认识不同。认识论包括实践——认识——实践，再认识——再实践这样一个循环往复的过程。在认识论中，认识是相对实践而言的。认识论的范围大，认识的范围小。在这里，我们把决策与认识论比较一下，就会明白。一、任何事物只有通过实践才能认识，离开实践必然陷入唯心主义，就不会有认识的存在和产生。决策则是信息第一。深入实际调查研究，掌握第一手资料是决策的依据和前提，没有这一步，根本无从谈起决策，两者出发点相同。二、认识的过程是实践——认识——实践，决策的过程也是实际——认识——实际。即从实际出发制定决策，并实施决策，把决策方案付诸于实际。三、认识的目的是为了改造客观世界，决策的目的

也是为了改造客观世界，两者的落脚点相同。在认识论的两个飞跃中包含了认识过程的四个环节：一是积累感性材料；二是从感性认识上升到理性认识；三是将理性认识具体化为指导实践的行动方案；四是实施方案的实践。这四个环节构成统一的过程，决策过程与这一过程十分吻合。从第一个环节到第二个环节，是决策的准备；从第二个环节到第三个环节是决策的形成；从第三个环节到第四个环节是决策的实施。这足以说明，决策过程与认识论过程大致相同。

从决策与认识论比较来说，可以得出结论，决策与认识论概念内容等同，都是为了认识世界和改造世界。决策与认识在很大程度上接近，但不完全相同，决策的主要环节筛选抉择确定方案与认识的功能相同。决策不但包括理性认识，而且也包括感性认识，离不开实践的手段，决策是通过实践认识客观事物、把握问题的。也不能简单地把决策与判断等同，决策的主要环节与判断等同，但是决策的含义比判断广泛，逻辑上的判断是对事物属性的判断，而决策主要是规划未来。

就决策本身讲，有广义和狭义之分。

广义的决策包括人们对大小一切行为所作的抉择和决定，包括政治、经济、社会、思想、文化等各个领域和各个方面。大至国家、各级政府，小则指组成国家组织的各个部门、单位、地区、行业、家庭、个人等。因此可分为全球决策、国家决策、部门决策、地区决策、单位决策、社区决策、家庭决策、个人决策等等。按行业还可以分为政治决策、经济决策、社会决策、生活决策、军事决策、科技决策、外交决策、国际战略决策等等。再往细的分，就拿经济决策来说，还可再分为国民经济管理决策、生产决策、经营决策、财政决策、对外贸易管理决策、监督决策等等。广义的决策涉及的范畴很广。

狭义的决策是指领导的具体职能，在重大的具体的问题上作出的抉择，它不包括一般问题，更不包括个人、家庭、单位的细小问题。我们设立的决策机构，从事的决策研究主要是指国家的大政方针以及为贯彻执行这种大政方针而制定战略性的措施。但是，把决策作为一门科学来研究，则是广义上的决策，并把个人、家庭、企业的决策分别专门作为一个系列进行研究。

决 策 科 学

决策科学是研究、探索和寻求作出正确决策的规律的科学。决策科学是一门自然科学与社会科学紧密联系的综合性科学，就决策科学的内容来说，基础理论偏重于社会科学，技术方法偏重于自然科学。决策科学在大体系中属于管理科学，它应是管理科学的一部分。也有的把决策科学划归为领导科学的一部分，把决策作为领导的基本职能之一。

决策理论学派是从社会系统学派中发展起来的，其代表人物有美国卡内基——梅隆大学的西蒙（H·A·Simon）、马奇（J·Gmaron）等人。决策科学是在第二次世界大战以后吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容而发展起来的。

为什么这样说呢？在研究行为科学中发现，人的行为来源于行为的动机和目标，其中离不开决策，没有决策便没有行为，决策的结果落脚到行为。为什么说研究系统理论引出决策科学？从系统论的观点来看，任何事物都是首尾相接，一个过程与另一个过程联系，象一个封闭的链条，其中有一个链条就是决策，决策是系统论循环中一个不可缺少的重要环节。运筹