



明鲁 立田 编著

领导决策 概论

LINGDAOJUECE
GAILUN

华中工学院出版社

领导决策概论

黄明鲁 立田 编著

邓聚龙 审

华中工学院出版社

领导决策概论

黄明鲁 立田 编著

邓聚龙 审

责任编辑 殷伯明

华中工学院出版社出版发行
(武昌喻家山)

新华书店湖北发行所经销
湖北省通城县印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 8.75 字数: 181 000
1988年1月第1版 1988年1月第1次印刷
印数: 1—5 000

ISBN 7-5609-0114-X/C·2

定价: 1.85元

009602

内 容 提 要

本书是有关软科学方面的普及性著作，内容丰富，说理通俗、有观点，有材料，读来很有趣味。

全书述及了领导科学与领导艺术、体制与改革、预测与决策、灰色系统等方面的内容，其中有很多精彩生动的应用实例。

本书适合给各级领导干部、企业管理与经济计划人员、社会学工作者以及工程技术人员阅读。

GDF30/20

序

自然界纷繁博大，人类社会错综复杂，整个世界给人以“灰色的*”与朦胧的感觉。

即使在科学技术高度发展的今天，人类面临的众多问题，也还包含有很多未知的或随机的自然因素和社会因素，这些因素在目前还无法被人完全掌握，也很难或不能被人控制。因此，人类必须在“部分明白、部分未知”的情况下，充分应用获得的各种自然信息和社会信息，来进行超前预测和决策，在很多“不确定”的因素下确定自己的目标和行为。

黄明鲁、立田同志编著的《领导决策概论》是一本有关预测和决策科学的普及性著作。全书说理通俗、内容丰富、有观点、有材料。在普及软科学知识、促进社会科学和自然科学“两科联盟”的今天，本书无疑将起到应有的促进作用。

世界一切事物的发展变化都有其自身的规律，人类如不按照客观规律办事，人类就要受到自然的惩罚。从嘉峪关魏晋墓葬的壁画中，可看到当时河西走廊的盛况，那时牛羊成群，五谷丰登，果树满园，柔桑繁茂。可是如今的河西走廊却已很难找到丝绸之路当年盛况的遗迹。追其原因主要是祁连山森林大规模被砍伐，雪水因此减少而使一些河流干涸。这样，逐渐就破坏了生态平衡，使地表植被大片大片死亡和土地沙化，从而加剧了气候干燥、风沙蔓延以及风暴对人类

* 灰色的，指既含有已知信息，又含有未知或非确知信息的现象。

生产、生活的危害。现在，人们已经认识到了这一点，在向自然界进军时，不论进行一项什么活动，都必须考虑到生态平衡及其他种种因素。

自然现象是灰色的，灰色的现象里面既含有已知的信息，也含有未知或非确知的信息，含有很多作用机理不清，数据不全的随机因素。但即使这样的现象，其发展变化的规律也还是可以被研究和揭示的。人类只有按被揭示的规律办事，才能在生生不息的繁衍中，使有关自身生存的条件“总和”保持在一个稳定、正常和最优的“状态组合”之内。

自然如此，人类社会也如此。无论政治、军事和经济，也都有自身的发展规律，这些规律同样不以人的意志为转移，人的社会行为也总受这些规律的约束。

《领导决策概论》用各种生动的例子强调了领导科学决策的重要性，阐述了改革的决策意义，论述了决策科学在当今改革中的重大作用，介绍了目前国内外常用的预测和决策方法，以及人们最为关心的决策的可行性分析，同时还介绍了有关“灰色预测和决策”的理论。

现代科学技术的发展已为决策者提供了强有力的理论和手段。《领导决策概论》从内容、框架、体裁、材料……来看，不失为一本好书，对领导干部、企业管理和经济计划人员、社会学工作者和科学技术人员来说，都是有益的读物。

邵聚雄
87.5.12.

目 录

序.....	邓聚龙
概 论.....	(1)
第一章 领导艺术与领导科学.....	(7)
第一节 领导艺术.....	(7)
第二节 领导艺术应符合决策要求.....	(21)
第三节 领导科学.....	(25)
第四节 制定预选方案应注意的问题.....	(29)
第二章 改革的决策.....	(33)
第一节 体制改革的决策.....	(34)
第二节 人事制度改革的决策.....	(35)
第三节 如何使决策有利于新事物成长.....	(50)
第四节 改革的决策必须推进现代化管理.....	(51)
第三章 决策与规划.....	(55)
第一节 从老四法中探路.....	(55)
第二节 规划决策时应遵守的四条原则.....	(57)
第三节 制定规划的五种方法.....	(62)
第四章 决策与预测.....	(70)
第一节 什么是预测.....	(70)
第二节 预测与决策的关系.....	(71)
第三节 预测的方法.....	(73)
第五章 决策与信息.....	(95)
第一节 信息的重要性.....	(95)

第二节 信息追踪·····	(101)
第六章 决策的可行性分析 ·····	(117)
第一节 什么叫可行性分析·····	(117)
第二节 为什么要进行可行性分析·····	(117)
第三节 可行性分析分析什么·····	(120)
第四节 可行性分析程序·····	(126)
第七章 电脑(电子计算机)在决策中的应用 ·····	(136)
第一节 何谓电脑·····	(136)
第二节 电脑的发展与应用·····	(136)
第三节 电脑如何运用于决策·····	(137)
第八章 行政管理的决策 ·····	(142)
第一节 行政管理·····	(143)
第二节 行政管理的决策·····	(156)
第三节 行政管理的改革·····	(159)
第九章 企业管理决策 ·····	(166)
第一节 企业领导人的知识能力和领导艺术·····	(168)
第二节 企业领导人必须树立四个第一的观念·····	(173)
第三节 企业领导人必须抓好企业内部 ····· 五大环节·····	(176)
第四节 推行 $\alpha\beta\gamma$ 法·····	(181)
第五节 做好纵向与横向联系·····	(182)
第十章 决策的科学方法 ·····	(185)
第一节 几种常用的决策方法·····	(185)
第二节 仿真技术在决策中的应用·····	(193)
第三节 可能度与满意度·····	(201)
第四节 重大工程项目决策科学化·····	(205)
第五节 统计决策方法与应用·····	(213)

第六节 非直线探索法·····	(227)
第七节 创新与决策·····	(230)
第十一章 决策举例·····	(233)
第一节 治理长江的决策·····	(234)
第二节 关于人口的决策·····	(243)
第三节 某煤矿建设方案·····	(257)
第四节 关于鄱阳湖的决策·····	(263)
参考文献·····	(269)

概 论

乍一看，决策似乎仅仅是领导甚至是高级领导的事，只有总理、部长、省长、县长、厂长、校长、经理等才关心它。其实，并不然，生活在社会里的每一个成员，包括你和我，不是决策的接受者，便是决策的執行者，或是决策的制订者及参与者。可见，决策的优与劣、好与坏，大则关系着国家的事业，民族的兴旺，小则关系到个人和家庭的利益和安危，关系到企业的生产，科学研究的成果。决策并非与我们无关。对于决策，我们大家（包括各级领导）必须十分注意。

何况，人类的文化达到了如此空前未有的程度。今日的国家事务，地区事务，部门事务已远非昔日可比，“四化”建设与建设有中国特色的社会主义社会是一个前所未有的大工程。决策的重要性和广泛性路人皆知。以科学技术发展来说，科学的社会化和社会的科学化越来越显著，科学技术已经渗透到人类社会生活的各个方面。比如外交部门，传统的方法与科学技术关系不甚密切，但现在却大不一样。进行核裁军谈判，没有核技术专家参加不行。要进行领海讨论，要有海洋学家和地质学家参与。工业生产的发展，必须有一批工业技术专家从事研究、设计，制造与生产。现代科学技术的发展，正在改变着人们的生产方式、生活方式和思维方式，或者说正迅速地改变着人类的生存条件。所以说，一个国家对于关系着自己整个经济和社会发展的重大问题，没有

正确的决策将是不可想象的。现在，决策者与决策的谋划者，要考虑在四化建设中，在发展变化中，在为富国强民的宏伟事业中，在为子孙后代提供什么后续条件中，自己肩负着什么样的历史使命。如果对这一点缺乏足够的认识，把决策看得不那么重要，那么尽管自己在实际工作中有多么良好的愿望，并为此付出了艰辛的劳动，也可能事倍功半，甚至不能担当起社会、国家和我们的党所要求承担的责任。

决策不当或忽视决策所造成的失误，在中外历史上都有过沉痛的教训，在我国这样的事例也记忆犹新。

这里有一个趣事，世界闻名的美国克莱斯勒汽车公司，在石油危机冲击世界时，曾深受其苦，仅1979年九个月的时间，就损失了七亿多美元，公司董事长因此辞职。

与此相反，日本的丰田汽车公司，却能在世界性石油危机的浪潮中，推波助浪，发展自己，成为美国汽车老板的竞争对手。

新上任的克莱斯勒汽车公司总经理艾厄科克，立志振兴企业，转危为安。他在一次振兴企业的誓师会上，命令购进一辆丰田汽车公司的汽车，然后他带领职工用锄头锤子砸汽车，把汽车砸的“五马分尸”。艾厄科克说：“为什么我们的汽车被丰田的汽车取代，为什么我们会遭到失败？难道是我们汽车的质量不好吗？不是的，全在决策错了，决策失误。”决策问题，是全局性的问题。它所招致的错误，关系到企业生死存亡。因为方向一错，生产的产品质量越好，数量越多，损失就越大。

可见，决策是否正确、科学，对生活在今天的我们来说，不是无关紧要的事情。

那么，什么叫决策呢？有人认为决策是一个动作，从许

多方案中做出选择和决定。但是情况没有弄清，数据掌握不充分，资料又不真实，就难以做出正确的抉择。也有人认为决策是一个过程，是提出问题、搜集资料、预测未来、确定目标、拟订方案、分析对比及寻找选择标准和选择方法、最后确定方案的全过程。如果方案在评估时被否决，需要重新循环，直至最后选定为止。不过，实际生活告诉我们，有的决策者违反正确的决策程序，不经过科学预测就确定难以实现的目标，或采取先决策而后订方案的方法。

还有一种观点，认为决策不仅包括抉择前的一切活动，还应包括将决策化为行动的一切活动。例如，选定适宜方案后要制订实施方案的计划，明确部门、人员、时间、数量、标准、方法，然后执行计划和检查执行情况并进行两种反馈：如果未照方案执行，则要加强控制，以使决策贯彻执行；如果实践证明，决策不可行，就要重新确定目标并修订方案。在这里，要切忌思想僵化，一错再错。

美国卡内基——枚隆大学教授赫伯特·西蒙认为决策程序就是全部的管理过程。因此，一些外国经济学家认为“管理就是决策”。

不管如何解释决策，决策是指人类面临种种难题或极其复杂的问题，单凭经验的历史知识与个人智慧无能时，而产生的一种科学，它是研究、探索和寻求正确抉择规律的科学。既然是科学，它就有自身的理论、方法，自成系统。或者说，当人类社会不断进步，科学技术的发展日新月异，新学科不断涌现时，决策科学也就相应而生。决策就是指人们为了实现某一特定目标，运用科学的理论和方法，全面系统并客观地分析主客观条件，提出多种预选方案（包含做决定和制定政策），从中选择最佳方案，并跟踪效果。

从决策的类型分，大体可分为下列几种：

1. 按形式分：规范性决策；非规范性决策。
2. 按决策的规模分：个人决策；团体决策；国家决策；国际决策。
3. 按决策的层次分：战略决策；战术决策；战役决策。

一般地讲，规范决策，系指决策者在日常工作中经常碰到的种种问题，及时进行的必要决策。碰到的这些问题经常以相同或基本相同的形式反复再现，产生的背景、特点及内外各方的有关因素已经全部或基本上为决策者掌握，决策者仅仅依靠个人长期处理此类问题的经验即能够较好地完成此类决策。目前，国外在处理此类问题时，一般采用自动化决策系统，决策者只要把相关数据馈入计算机，就可以得出准确的答案。

非规范性决策，指客观事物极其复杂，决策者所面临的问题绝大部分不能用某一个标准程序或模式予以框架时的决策。比如，某项国民经济领域内的决策，不但要考虑经济因素本身，而且应考虑社会、人口、教育、就业、能源、农业等上百种不定因素。一个大型企业经营方向的决策，除应考虑市场需要外，还必须顾及到技术、设备、材料、工人劳动情绪等方面的问题。要对这些复杂的问题进行决策，仅靠计算机是不行的。象这类性质的决策，无先例可循，具有大量的不定因素，随机性偶然性大，且又缺乏准确可靠的统计数据 and 情报资料。它们使决策者看不清事物的全貌。解决这类问题，除了依靠自动化决策系统，严格的科学决策程序，有效的决策体制外，还必须依靠最高决策者本人所具有的丰富经验，渊博的知识，敏锐的洞察力和活跃的逻辑思维。

按人类决策活动的规模与影响，可以把决策分为个人、团体、国家和国际四种。这四个级别决策的含意并不难理解，但其中影响较大的要算国家与团体两种决策，因为对国家和人民来说，国家决策关系着全国的利益和国家民族的兴衰存亡，意义极其重要。团体决策，是指对一个部门，一个单位，一个机关，一个学校，一个工矿企业内部事务进行决策。此类决策同样关系到上述部门的发展。它们对某一部门来说，对这个部门的重要勿庸讳言。它们也具有普遍性，多元性的特点，在社会生活中占有重要地位。

战略决策，战术决策和战役决策，指的是决策体系中不同层次的，属于从属关系的三大组成部分，它们相互依附又相互影响，构成一个具有宏观决策与微观决策的完整决策体系。四化建设是一项有远见的战略决策，它指明了今后我国建设总的发展方向。为了确保这一战略决策的实现，又作出了一系列战术决策，比如，使工农业年总产值和国民生产总值到1990年时比1980年翻一番，或者更多一些。很明显，这三种决策，具有辩证关系，是一个不可分割的完整体系，同时，这三者又各具特色，例如，战略决策很难数量化，也就是说，不好用具体的数字加以准确的表达，而战术决策或战役决策可以充分利用数学方法，实现定量分析，以获取最优化的方案。

不论进行哪一类决策，也不论决策属于何种层次，它们之间有着一条共同的原则：这就是决策必须建立在决策方法和手段的现代化基础之上，必须运用运筹学、系统论、控制论、信息论、计算机科学、科学学、未来学、管理科学等理论知识和各种科学的决策方法，运用各种系统分析方法、各种调查研究方法、各种预测方法、技术评估、技术经济分

析、数理统计、数学模型等等进行科学的决策。

说得简要点，决策已从取决于个人经验和能力的水平上，推进到建立在严格逻辑论证和实验检查的技术科学之上，出现了方法的数学化，模型化和计算机化。

决策自始至终包含着已知和未知两部分，因此，严格地说都含有一定的“灰色”度。它是人脑活动的重要特征之一，是人类主观能动性的突出表现，在人类改造客观世界的进程中起着关键的作用。因此，对那些适宜采用数量化方法的决策要使用数量化的方法，对那些适宜用定性方法的决策仍然要使用定性方法。

第一章 领导艺术与领导科学

第一节 领导艺术

任何一个领导者，只有奋斗的目标，只有为某一目的而努力的热情，可能不会成为一个好的领导者。领导者要具备领导才能，要通晓领导艺术。一般地讲，领导者的责任，必须为党为国家给他划定的任务尽力尽责，鞠躬尽瘁。在这种前提下，领导者应当善于起组织者的作用，善于调动人的积极性。

在当今的社会，科学技术空前发展，先进技术层出不穷，用于生产和工作以至生活的技术手段日新月异。遗憾的是，科学技术还没有为我们提供组织者如何组织的模式，一个部该设哪些司、局、处，一个公司设置什么样的处、科，一个工厂应当安设几个科、股，等等。这是不是一个空白点呢？一个部门，一个学校，一个企业如何组织得更好一些，更实际一些，更能适应工作发展的需要，没有一个固定的模式，应当由领导者因时、因事、因地而确定。领导者的能力，领导者的领导艺术会在这种场合受到检验，“艺术性”也许出在这里面。虽然每一个领导者都很自然的要思索，而思索之后产生出来的方案或行动，说不定千差万别。正如有成千的诗人，游览过长江、黄山、杭州、苏州等地，都写过中外驰名的诗文，但成为诗圣的人毕竟不多，除李白、杜甫还有谁呢？诗有文可查，但组织者的才能有多少记载下了

呢？凤毛麟角。在这里，领导者组织艺术才能，作为一门科学，研究和总结都还很不够，因此，今天还要靠领导者本人与他们一起工作的同志。

领导者在组织工作方面的领导艺术笔者认为有这样几点：

1. 组织机构的设置服从于事业的需要，少而精

比如说，你现在正领导着一个局的工作，对于这个局的机构设置有三个方案。第一方案50个人，设三个处；第二方案70个人，设五个处；第三方案90个人，设七个处。备你选择。你选择哪一个方案好呢？重要的原则是：哪一个方案能够更好完成这个局所承担的任务，进可以“攻”，退可以“守”；能适应眼前需要，又能适应发展需要，收缩时不必减人过多，扩展时增人有限，性质雷同的工作，工作重叠的不多设机构；能一个人干的工作不设两个人干，最好是一个人顶几个人，例如秘书，能打字，能当一种外国语的翻译，同时还能开汽车。切忌因人设事，照顾关系，搞折衷平衡，只顾当前利益，“当一天和尚撞一天钟”。

2. 要勇于改革，敢于创新

改革不是一件容易办到的事，尤其是涉及到国家和党的一些比较重要的事，进行改革谈何容易。这里要有一股子锐气，只要对人民，对社会，对国家，对党有利，即使个人因改革遭来非议和意外事故，也不畏惧。一个领导者如果缺乏这种起码的精神素质，哪怕他具备很好的领导艺术，也不过一“马谡”罢了。创新与改革虽非同义语，但可以说具备改革的思想与勇气，创新也不过是一句空话。创新就是不走老路，而是在老路中间发现新道道，善于发现新事物的苗头，加以扶植培养，使之茁壮成长。善于创新的人，其思想