

张其凯 卫震 袁捷 编著

决策可行性分析漫谈

—— 决策方案选择方法

海洋出版社

决策可行性分析漫谈

——决策方案选择方法

张其凯 卫 震 袁 捷 编著

海 洋 出 版 社

1983年·北京

内 容 简 介

广大干部在各项工作中，都在不断地进行着各种决策，为了提高决策的科学水平，减少失误，必须掌握对决策是否可行进行分析、辨别的科学方法，以便从各种已制定的方案中选择满意的或最佳的方案。本书即是向读者介绍决策可行性分析基本知识的普及读物。主要内容包括：什么是决策的可行性分析，决策可行性分析的重要性、复杂性和相对性，决策可行性分析的一般程序和主要内容。书中引用了大量的古今中外的典型事例，深入浅出，寓理论于故事之中，生动形象地说明问题，既具有科学性，又富有趣味性，适合广大干部和群众阅读。

决策可行性分析漫谈

——决策方案选择方法

张其凯 卫震 袁捷 编著

海洋出版社出版

(北京复兴门海贸大楼)

国防科工委印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

1983年1月第1版 1983年1月第1次印刷

开本：787×1092 1/32 印张：3 $\frac{7}{8}$

字数：80,000 印数：1—20,000

统一书号：17193·0175 定价：0.45元

前 言

我国四个现代化的伟大建设是一项复杂的、科学的社会工程。为了帮助各级领导及管理人员进行决策及管理，需要一门新兴学科，名为“决策科学”，它是建立在马克思主义的社会科学和现代科学技术的基础之上的。在今天世界上科学技术先进、社会经济大发展的新形势下，我国要建成社会主义的高度富强、高度民主的国家，要走的一条新路子就是在马克思主义和毛泽东思想指引下，研究并实现决策的科学化。

古代，一些有远见卓识的领导人物，可以凭借自己的特殊才能和各种谋士，做出有效的判断和决策。可是，在现代，在极其复杂的社会因素和高度发展的科学技术面前，单凭个人的主观臆断，驾驭不了复杂的“社会机器”，很难做出完善、正确的决策。因此，以决策科学作指南，为决策服务的参谋体制和咨询机构就日益发展完善起来。所谓决策科学，一般地讲，同政治学、经济学、社会学、科学学、未来学、管理学、人才学、情报学、系统科学、行为科学等多门学科都有关系，它是一门跨领域的学科，既包括社会科学又包括自然科学，都是为了解决现代社会的控制和管理的。

决策科学的产生，是有着深远的社会背景的。二次大战以后，由于科学技术的发展，生产领域开始出现诸如电子技术、半导体、激光、原子能、计算机技术和宇航工业等。这

些工业的显著特点，就是企业的高度专业化和高度综合化。一个大企业，往往需要成千上万个中小企业为之协作配合。二次大战后，有关社会发展的科学管理水平，有了大幅度的提高，从社会范围内出现了层次分明、纵横交错的科学劳动结构。科学研究工作也摆脱了“个体劳动方式”，变成了国家规模的“大科学事业”。就我们国家情况来说，也正在逐渐出现这样一种情况。

我国的社会主义建设事业，就象在进行一场现代化战争一样，组织上需要多层次，多兵种的立体结构。要领导好社会主义的建设事业，领导者需要及时地掌握大量的随机因素，运用决策的科学方法才能运筹帷幄，决胜千里。

我们可以说，所谓“决策科学化”就是现代科学技术在复杂的社会因素中，高度发展的结果，也是现代社会管理的直接产物。正因为如此，我们应当把决策科学当做“四化”建设不可缺少的重要内容，把它及早建立起来，而且要为它拿出一定的力量。希望同志们来研究这门科学，为建设四个现代化当好参谋，为领导者的决策服务。

现在，在国民经济调整时期中，有大量的工作要做。毋可讳言，我们在前进道路上，会遇到一些困难。只有正确对待这些困难，实事求是地进行调查研究和科学分析，才能实现正确的科学决策。一项事业发展的前景如何，在一定程度上也取决于决策的选择。

目前，我国的管理工作急待加强，决策的科学方法急待研究，如何健全、完善我国决策管理体制，提高科学预见性，怎样利用我国目前已经掌握的科学知识和科学方法，为决策科学化服务，如何才能把领导人员在决策方面的丰富经验科

学化，提高领导人员的决策能力和技巧，这些问题已经日益引起我国各级领导干部、科学技术工作者、管理工作者和人民群众的关注。当前要重点抓好决策科学知识的宣传普及工作。这本《决策的可行性分析漫谈》写得深入浅出，出版之后，对决策科学知识的普及将起到有益的作用。希望广大读者在各自岗位上，争取在决策科学方面做出贡献。

茅以升

目 录

一、什么是决策和决策的可行性分析·····	(1)
二、决策及其可行性分析的重要性·····	(23)
三、决策及其可行性分析的复杂性·····	(45)
四、决策及其可行性分析的相对性·····	(55)
五、可行性分析的内容和决策的一般程序·····	(76)
六、决策及其可行性分析举例·····	(82)
后记·····	(114)

一、什么是决策和决策的可行性分析

在我国古代丰富的文化遗产中，有许多寓意深刻的典故。让我们从中举一个例子，作为这本书的发端吧。

一条南来北往的大道上，两匹毛色光滑的骏马拉着一辆豪华的木轮车，往北方飞驰而去。驭者双手握着缰绳，眯着双眼，露出一副趾高气扬的神气。

站在路旁的魏国人季梁好奇地问道：

“喂，老兄，你这是上哪儿去呀？”

“上楚国去！”那人回答时连头都不低一下。

“糟糕，”季梁想，“楚国明明在南方，他却赶车往北，大概是迷路了吧。”

“你到楚国怎么往北走呢？”热心的季梁一边跑一边喊。

“怕什么，我的马是最善跑的良马！”

“马再好也不行呀，这不是往楚国去的路嘛！”季梁更加着急了。

“我有的是盘缠，不用你操心。”

“盘缠再多也到不了楚国，你把方向走反了！”季梁更加焦急地喊道。这时他边追边喊已累得气喘吁吁了。

“你罗嗦什么，难道没看见我驾车的技术有多么高明吗？凭这，我哪儿去不了？”那人狠狠地瞪了季梁一眼，一甩鞭子，赶着马车扬长而去。季梁被车后扬起的一片尘埃所淹没。

季梁擦了把汗，无可奈何地摇了摇头，自言自语地说：

“唉，真蠢！你的马越快，路费越多，驾车技术越高明，你离目的地楚国就越远！”

这是《战国策》上的一个故事。这个故事以后就演变为一个大家熟知的成语：“南辕北辙”。

成语“南辕北辙”给我们提出了一个问题：当目标确定后，选择什么样的道路才能达到目的，才是可行的呢？这就牵涉到目标、道路、效益、利弊等问题。

当然，像成语“南辕北辙”中驭者那样的蠢人，在现实生活中是没有的。就是在科学技术发达、交通工具先进，人们懂得地球是圆形的今天，也不会有人为了到南方去而往北走，故意绕地球一周的。也就是说，这个问题中可行的道路是明显的，不需要过多的选择和讨论，凭着经验，习惯和一般常识就能解决。

但是，随着科学技术的发展，人类社会日趋复杂和进步。面对着多目标、多因素和天文数字般繁杂的数据，一个人单凭自己的经验与智慧，要来选定一个到达目标的方案，判断它是否可行，往往非常困难。像“南辕北辙”中的驭者那样，投入大量的人力、物力、金钱和时间而收效甚微，甚至完全违背目的的情况，不可避免地要发生。因此，可行性分析就成为现代科学决策的重要一环。

为了阐明什么是决策及其可行性分析这个问题，我们首先要搞清决策的概念。

那么，什么是决策呢？

决策就是决定或制订政策。它有狭义和广义之分。狭义地说，决策是在几种指导行动的方针中作出抉择。从古代人

们求助于神力的抽签问卜，到现在的科学决策，都离不开抉择。广义地说，因为决策的目的是要有意识地指导人们的行动到达未来的目标。决策的合理性要以对未来的后果作出一定的判断为先决条件。所以，决策应该是一个过程，它包括在做出最后选择之前必须进行的一切活动。例如提出问题、搜集资料、确定目标、拟定方案、预测未来、选择准则、分析对比等。

一般情况下，决策的过程大致可分为^①目标选择、^②方案制订、^③最后抉择三个大步骤。在某种意义上讲，前两个步骤比后一个步骤更为重要。因为前两者是基础，如果决策所依据的这个基础不可靠、有缺陷，那就会导致错误的决策。

根据不同的影响范围和规模，决策可分为宏观决策和微观决策。国际决策，国家决策以及大的团体、地区的决策，都属于宏观决策；个人或家庭、工厂、企业单位等决策，都属于微观决策。

按形式和复杂程度来分类，决策又可以分为^①规范性决策和^②非规范性决策。所谓规范性决策，就是一般按常规、按法制或固定程序所做出的确定性决策。例如按照法律处理民事、刑事案件；按照工厂的生产计划订车间日产量或月产量计划；按照汽车吨公里消耗和城市间不同的距离、不同的需求量来制订最优的调运计划等。目前，有些国家在处理国民经济中的这一类决策，已经逐步采用自动化系统，决策者只要把有关的数据和程序送入计算机，即可得到准确的答案。

非规范性决策又分为^①风险决策和^②非确定性决策。由于客观事物极其错综复杂，例如国民经济中的一些重大决策，不仅要考虑经济因素本身，而且还要考虑社会、人口、教育、

就业、能源、生态等上百种不确定的因素，因而这类决策的特点是具有极大的偶然性与随机性，加之往往缺乏可靠的统计数据与情报资料，因而这类决策就要冒失误的风险。决策者面临的重要决策，需要进行可行性分析的决策，都属于此类型。以后我们谈到的决策，主要就是指这一类决策。

在面临恶性通货膨胀和经济萧条的美国，资本家在选择投资目标这个重大决策问题上，常常冒着极大的风险。投资失败就有可能破产，投资成功就会赚大钱。于是，一种专门讲授生财之道的行业——“投资讲座”便应运而生。据报导，这种讲座现已成为佛罗里达州和加利福尼亚州度假胜地的“例行活动”。每到周末，巨贾大亨们在吃喝玩乐之余，往往不惜花450美元买一张入场券，听取有关怎样投资最赚钱的报告。如果报告人是经济界的名流，人们更是趋之若鹜。每次与会者1500人左右，最多的一次曾达到4500人。因此，讲座的组织者和报告人可以大捞一笔钱财。如《在不景气的岁月如何发财致富》这本畅销书的作者哈沃德·罗夫，出场一次即可获得一万美元的巨额收入。

从这个例子我们可以看出，风险决策是很关键的，同时也是很困难的。

下面谈谈关于可行性分析的问题。

“可行性”一词，意为做到或实现的可能性，与可以行得通、可以做得到、有可能成功同义，即可能性或现实性的同义词。

“可行”是一个普通的词汇，从辩证唯物主义的观点来看，可行的政策和策略就是指那些能够揭示自然界的规律，促进对自然界的控制和改造，能引导人类为创造物质和精神

财富而奋斗的政策和策略。可行性就是逻辑性，就是符合客观事物发展的规律性。

在光怪陆离的资本主义社会，一切活动都是为了追求最大的利润。于是，利润的创造比人类真正的创造更有价值，更重要。因而“可行”的概念在决策中往往就被歪曲了。例如以二十三种文字发行了三千多万册的英国《圭奈斯纪录大全》一书的“人类的成就”一章中，除了反映征服高山、大海、空间而创造的优异成绩的内容外，还有反映资本主义腐朽没落的种种乱七八糟、荒谬绝伦的“纪录”，如：

谁的科迪斯舞跳得最久？加拿大的凯恩·莱利许接连跳了三百二十九个半小时。

谁的多米诺骨牌搭得最长？二十三岁的伦敦青年迈克耳·凯尔奈，用十三天时间搭成全长4.3英里的十六万九千七百一十三张骨牌长龙。以两小时又一刻钟使之全部倒下。

谁的胡须最特别？美国俄亥俄州的唐·柯克用一只蜂后引来一万七千五百只蜜蜂叮在他的脸上和身上，人为地创造了披满全胸的“胡须”。

英国的纹身画家斯库斯，用十二年的功夫给他的妻子纹身，最后使她的皮肤只剩下百分之十五的空白，成为举世无双的“美人”。

美国宾夕法尼亚的契尔文斯基，经过二十六年的练习，终于把一百三十个硬币成功地垒在一块竖立的银元上。

从花十三天搭骨牌到用二十六年练习垒硬币，这决不是娱乐和消遣。付出这样巨大的劳动，挖空心思以其聪明才智，来创造这种愚蠢行为的“纪录”，目的只有一个——追求最大的利润。饭店、舞厅、电视台的老板可以用这些“纪录”招

徕顾客，创纪录者当然也可捞到一笔不小的酬金。从获取利润的观点来看，花26年时间垒钱币和花同样的时间搞生产、搞发明搞创作是等等的。但是我们社会主义国家应该鄙弃这种不能创造财富的无谓劳动。我们经济领域内的可行性分析，首先也要考虑经济效益，要考虑利润，但像这种不创造财富的利润，以及像一些国家和地区靠赌博、靠摧残妇女的所谓“无烟工业”获取外汇利润都是不可行，不足取的。

一般来说，“可行”的含义模糊，“可行”之上还有“满意”、“最优”，但是作为决策的手段，可行性分析是基础。只有找出所有可行性方案，经过论证和分析，才有可能选择出“满意”或“最优”的策略。为要进一步说明“可行”的意义，以下分别谈谈可行性在国家的政治、经济、技术以及自然科学领域里主要应该考虑的内容。

在政治上，一项可行的政策，首先是能符合国情，能团结人民，激发人民自觉地为总体的目标和利益而奋斗，为解决国家的主要矛盾而努力，同时也能逐步地满足人民不断增长的物质和文化需要，对国家的总体利益有深远的影响。

党的六中全会通过的《关于建国以来党的若干历史问题的决议》中指出：四项基本原则，是全党团结和全国各族人民团结的共同的政治基础，也是社会主义四个现代化建设事业顺利进行的根本保证。在社会主义改造基本完成以后，我国所需要解决的主要矛盾，是人民日愈增长的物质文化需要同落后的社会生产之间的矛盾。党和国家工作的重点必须转移到以经济建设为中心的社会主义现代化轨道上来，大大发展社会生产力，并在此基础上逐步改善人民的物质文化生活。

把四项基本原则作为我国各族人民团结的政治基础，把党和国家的工作重点从大规模地、急风暴雨式的阶级斗争转移到社会主义现代化建设上来，以及目前在全国范围内开展的“五讲”、“四美”活动，无疑都是国家在政治上的重要决策，对我国各个领域都会产生深远的影响。

然而，有些政策的实施，短期看起来有所收益，时间一长隐藏的弊病就会暴露出来，造成严重恶果。比如，被称为资本主义社会“福利国家”的瑞典，从1815年以来，就没有遭受过战争的破坏，加之自然资源丰富，地广人稀，经济发展很快。按人口平均的国民收入已接近或超过美国。为了搞成“福利社会”，成为资本主义理想生活的实验室，瑞典当局采取了许多福利措施：免费教育、免费保健、保护就业、失业或年老的予以救济，此外还有很多公共福利事业。与此同时还大力提倡“民主”、“自由”、“性的解放”，反对“特权”等等。这些政策在实行初期收到了较好的效果。但从长远看，这些措施在政治上的弊病却越来越严重。

首先，福利事业的开支要靠高税收政策维持。一个中等收入的人，所得税的份额要占去他收入的87%。高税收挫伤了民气，也破坏了道德。许多人都想尽办法逃税，想办法不去上班，靠福利待遇也过得很好，每到星期一，人们躺在床上，心里想，横竖能拿到钱，何必去上班呢？所以每周初总有20%的人旷工。

其次，由于无条件地保证优裕的生活和无休止地反对权威，数百万人，尤其是青年人丧失了责任感，丧失了道德和精神的准则。年轻人精神颓废，没有进取心，家庭瓦解。工人有了“铁饭碗”就不愿意接受新工作，没有东西刺激他们

的创造性，因而无需力争出类拔萃。

第三，教育水平降低，教育领域里掀起的取消分数运动，在大学里实行入学名额定额分配制度、允许不合格的学生强行入学，学生可以决定学校的课程表，甚至强调“小学生的权利”，只要不感兴趣，小学生也可以不上课。这一切使得教学秩序混乱，许多学生中途辍学到社会上游荡。文盲、半文盲的数目大大增加。

这样，福利社会就逐渐变成懒汉社会——家庭生活解体、酗酒、吸毒、社会和个人纪律遭到破坏，法律和秩序崩溃。文盲愈来愈多，骗财行贿，尔虞我诈，以及两性关系开放造成的恶劣后果日益严重。这些虽然都是资本主义的通病，但是，这些政策的实施也确实起着推波助澜的作用。

从以上的例子可以看出，一项在政治上的策略是否可行，要把社会诸因加以综合考虑，使之符合实际，才能收到良好效益。不然就会顾此失彼，因小失大。

被西方国家誉为新兴学科佼佼者的“行为科学”，应该引起我们的重视。过去，由于受左的思潮影响，对资本主义国家研究人的科学，不加以研究，不贯彻“洋为中用”的方针，一概斥之为“资产阶级”或“唯心主义”的，这是很错误的。行为科学是研究人类自身行为的一门科学，它研究的问题广泛而错综复杂。概括起来，主要研究人类行为的发展规律、产生原因、影响因素以及对行为的预测和控制等问题。研究的目的在于充分挖掘和利用人力资源，使各项工作得到最满意的效果。

1924年美国哈佛大学教授梅奥，以及美国科学院的一批

科学家，在芝加哥西方电气公司的霍桑工厂进行了工作条件和生产效率关系的试验，这就是有名的开创行为科学的“霍桑试验”。“霍桑试验”证明：人不仅是“经济人”，金钱不构成积极性的唯一动力。人还是“社会人”，除了物质条件外，社会和心理的因素也会影响人的积极性。

例如：1940年，当英德空军在英国本土决战的初期，英国广播公司利用人们喜爱收听足球比赛并为之激动的特点，于7月14日在转播足球赛实况的时候突然向全国转播德空军用87架轰炸机攻击都巴港商船队以及英国空军出动飞机迎战德军的实况。这一别出心裁的广播大大鼓舞了英国空军的“士气”，飞行员们纷纷请战，誓与法西斯战斗到底。这不能不说是一项成功的决策。

又如：日本某电信电话公司，统计了各种刺激行为的结果如下表：

刺 激	行动变化(%)		
	变 好	变 坏	无变化
公 开 奖 励	87	1	12
私下个别批评	66	11	23
公 开 批 评	35	38	27
私下个别嘲笑	32	35	33
公 开 嘲 笑	17	47	36
私下个别体罚	28	44	28
公开场合体罚	12	65	23

这些数据虽然不一定符合中国的国情，但是这种对人的研究方法值得我们参考。

我国是一个发展中的国家，目前经济比较落后，这与人民日益增长的物质文化需要，有着较突出的矛盾。《论语》

说：“丘也闻有国有家者，不患寡而患不均，不患贫而患不安。”如果把孔夫子说的“均”理解为公平合理，那么这两句非常精辟的话实在值得我们各级决策者、领导者重视。近几年来国家为提高人民生活采取不少措施。如增加工资、发放奖金，修建居民住宅等。但是，假若在分配上决策不当，或思想工作跟不上，就很难得到预想的结果，甚至还会出现“花钱买矛盾”的后果。

在经济上，一项政策是否可行应该考虑哪些因素呢？首先应考虑经济效果问题。经济效果的大小具有直接的经济意义和重要的政治意义。恩格斯说：“劳动产品超出维持劳动的费用而形成的剩余，以及社会生产基金和后备基金从这种剩余的形成和积累，过去和现在都是一切社会的，政治的和智力的继续发展的基础。”因此，经济效果如何，直接关系到社会的发展，政治的安定，文化和科学技术的提高；直接关系到农业、工业、国防和科学技术的现代化建设。一个企业经济效果的提高，就可以形成超过生产费用的剩余，成为国家财政的源泉，企业生产基金、福利基金和奖励基金的源泉。

经济效果的问题，对我国有特别重要的意义。我国是一个拥有10亿人口，8亿农民的社会主义大国，经济文化落后，社会生产力水平较低。这个特点，决定了我们在相当长的时期内，积累不能太多，基建规模不能太大，经济发展速度不能太快。过去，由于“左”倾思想的影响，我们取得的成就和付出的努力相比，与优越的社会主义制度提供的可能性相比，我们没有达到应当达到的目标。从表面上看，我们建设规