



0021494



干部之友丛书

谋略与决断的 学问

黄孟藩

DANGBUZHUYOU

人民出版社

干部之友丛书

谋略与决断的学问

黄 孟 藩

人 民 出 版 社

封面设计：王师颜

谋略与决断的学问

——决策科学浅谈

moulüe yu jueguan de xuewen

黄孟藩

人民出版社出版发行 新华书店经销

北 京 新 华 印 刷 厂 印 刷

850×1168 毫米 32 开本 6.25 印张 144,000 字
1989 年 8 月第 1 版 1989 年 8 月北京第 1 次印刷

印数 0,001—3,200

ISBN 7-01-000254-1/C·1 定价 3.00 元

编者的话

在新的历史时期，随着社会主义现代化建设的全面推进，战斗在各条战线的广大干部，特别是各级领导干部，迫切要求重新学习，以开阔眼界，活跃思想，提高马克思列宁主义理论水平、思想道德水平和文化知识水平，从而更好地适应新形势、新任务的需要。为满足干部的这一要求，我们编辑出版了这套系列丛书——“干部之友丛书”。

“干部之友丛书”将从社会主义现代化建设的现实需要出发，运用马克思列宁主义、毛泽东思想的立场、观点、方法，研究探讨经济、政治、文化、社会各个领域在坚持四项基本原则和改革、开放、搞活中的新情况、新问题、新经验，介绍当代世界的新变化和主要思潮，与广大干部一起从不同方面和角度探索建设有中国特色的社会主义的规律。它的撰述力求有一定的思想深度和理论深度，即不但有深层次的思考和深刻的见解，又有严密的理论论证，能反映出最新的理论研究成果。在文风上，力求严肃活泼、深入浅出、有血有肉、引人入胜。

“干部之友丛书”，顾名思义，主要是献给干部的，首先乐与广大干部结为益友，但也希望能够成为当代大学生、青年、教师和社会科学工作者的知音。丛书衷心期求各界人士特别是专家学者及各级领导鼎力襄助。

中共中央宣传部理论局唐绍明、董京泉、顾明和中共中央组织部干部教育局陈鸿苏、李浩昌、高世琦等同志对丛书的编辑工作给予了热情帮助，我们在此深致谢意。

人民出版社编辑部

前 言

决策在领导工作与管理工作中的地位是十分重要的,但人们真正深刻地认识到这点,并有意识地去探索决策活动的基本规律,用以自觉地指导决策活动,却仅仅是近数十年的事。不但现代社会的复杂多变远非古代可比,今日人类要求改造宏观世界的深度也远非古代所及,因此,现代社会中决策的地位、难度及其后果的影响深远程度也远远超过古代,迫切需要一门完善的科学作为指南,决策科学就是适应社会发展的需要,在许多相关学科发展的基础上应运而生,并得到迅速的发展。虽然它还处于幼年时期,还不够成熟,但已在决策实践中显出其重大作用。

我国正处在社会主义现代化建设的重要时刻,在坚持四项基本原则和改革、开放、搞活的总方针的指导下,需要探索出一条适合我国国情的建设道路。在完成这一艰巨任务的过程中,会遇到许许多多从来没有遇见过的新情况、新问题,要求各级干部作出正确的回答和决策,这就迫切需要提高他们的决策水平,实现决策的科学化和民主化,为此,学一点决策科学知识就是十分必要的了。

在我国国内,有关决策科学的书籍已出版过一些,但往往偏重于决策的方法技术,尤其是采用数学手段的那些方法,而忽视科学决策的一般原理,不适宜于一般干部的学习。本书想用通俗易懂的方式着重介绍决策科学化的基本原理,而略去其复杂的数学模型,为的是引起一般干部学习决策科学的兴趣,作为以后深入学习的入门。如果读者能够有兴味地读下去,本书就算达到目的了。

目 录

前言	1
一着不填, 满盘皆输	1
——谈决策科学化在领导与管理中的地位	
不以规矩不能正方圆	10
——谈决策科学化的标准	
有的放矢, 对症下药	27
——谈问题的诊断与分析	
知己知彼, 耳聪目明	46
——谈信息对于决策的意义	
凡事预则立, 不预则废	56
——谈没有预测就没有决策的自由	
兵无常势, 出奇制胜	64
——谈创新的意义与创新技法	
先算多算, 得算多胜	84
——谈决策方案的论证、评价与执行计划	
工欲善其事, 必先利其器	94
——谈决策的技术方法	

顾此莫失彼	109
——谈多目标决策	
左右为难怎么办?	137
——谈决策风险	
多谋善断者寡	161
——谈决策组织问题	
贵在活用	174
——谈决策也是一种艺术	

一着不慎，满盘皆输

——谈决策科学化在领导与管理中的地位

大多数干部是搞管理工作的，其中一部分是做领导工作的。其实，领导工作也是一种管理工作，不过属于高层的管理工作而已。管理工作或领导工作包含的事很多，也很忙，例如工厂厂长就不但要抓生产、销售、财务，还要抓人事、生活、公共关系等等，一会儿要接见外宾，一会儿要开会研究分房子、定奖金，一会儿要去家访职工；一到年底或是在订计划、提职、调薪等几个关键时刻，更是忙得团团转。这些的确都是事实，这一件件事也的确不能不管。要办成一件大事，总是由做好许多小事积累而成，光说大话不干实事的人决不是一个好的干部。但事情总有轻重缓急之分，总有重要程度的差别，如果一个管理者或领导者光抓小事而忘了大事，或是不分轻重，眉毛胡子一把抓，那他也不是一个好的管理者，甚至可能是个很糟糕的管理者。我们党号召各级领导要亲自动手，是要他们亲自参加变革的实践，亲自搞调查研究，不要养成光坐办公室听汇报或事事依靠秘书的坏习惯，而并不是让他们成为整天陷进细小事务圈子中去的人。干工作要学会抓主要矛盾，抓大事就

是抓主要矛盾。一个人如果大事小事都精明，都能抓好，那当然最理想，但人的精力与时间总是有限，实际上很难办到。因此，把最主要的精力放在抓好大事上，抓到工作中的要害问题，就成为管理工作尤其领导工作的一条重要原则，必要时还要勇于摆脱一些次要的事，才能集中精力干好主要的事情。

那么，对于管理工作或领导工作来说，什么事情是大事，是主要的事情呢？对于高层的领导来说，决定重大的方针政策就是大事；对于一般的领导来说，战略决策和重大的人事决策就是大事；对于普通的管理者来说，关于工作的方向、制度以及办法、措施等的决定，也是大事。总之一句话，重大的决策往往都是大事。好的管理者或领导者都明白这点。毛泽东同志说过，领导工作无非就是出主意和用干部这两件事。出主意就是政治、经济、军事等方面的战略性或政策性决策，用干部就是人事方面决策。

美国负有盛名的管理学者 P·德鲁克教授，写的一本名为《有效的管理者》的书，已为我国广大干部所熟知。在这本书中，德鲁克教授指出，决策虽然仅仅是管理者众多工作中的一项工作，但它却具有特殊的重要性，而且一个有效的管理者一生所做的重大决策并不多。书中举了世界知名的美国贝尔电话公司的总经理 T·费尔为例，说费尔去该公司任职的二十年内，做了四项重大的决策，结果使这个在当时各国的电话系统服务业中唯一的民营公司，迅速成长为世界上规模巨大的企业。费尔的四大决策是：一是提出“以服务为目的”的经营目标，二是提出“公众管制”的经营原则，三是建立贝尔研究所，以大力抓研究开发，四是发行一种有保证股息的股票，以建立广泛的资金市场。这四大决策都同当时一般人的想法和做法不同，但使贝尔公司获得巨大的成功。德鲁克在书中还举了一位他所熟悉的一家制药公司的总经理为例，说这个公司原是一个规模很小的制药厂，由于这位经理在职的十一年内依

次作了三项重大决策,结果使这个小制药厂发展成为一个世界性的大公司。

大企业如此,中小企业也往往如此。有时一个企业处在关键时刻,往往一个成功的决策可以救活这个企业,而一个失败的决策却使该企业濒于破产。这正如我国的俗语所说“一着不慎,满盘皆输;一着占先,全盘皆活”。江苏省有两个县办工厂的兴衰可作为说明经营决策对全局决定性影响的例证。一是某县的分析仪器厂,曾因产品滞销而濒临停产的处境,后来该厂作了两项重要决策,使它绝处逢生。一是改变产品方向的决策,他们分析了过去本厂生产的单晶硅与其他电子元件因自己技术条件差而致产品质量过不了关,同时也由于这些产品市场上已供大于求而无法打开销路,因此决定改产适合本厂条件而将来又有发展前途的电分析仪器。二是决定与大专院校和科研单位广泛实行技术协作,把这些单位的研究成果迅速转化为实用的商品,这既可保证产品质量,又可满足社会技术发展的需要。由于这两项重大决策的成功,使这个小厂一跃而成为全国电分析仪器行业的骨干厂。另一个是苏北一个县的电机厂,在电机滞销的情况下,盲目去赶当时的“电扇热”,仓猝改产电风扇,由于产品质量缺乏竞争能力和市场上电扇已接近饱和状态,结果不得不很快停产,工厂处境更加困难。

不仅企业的经营决策会对企业发展产生决定性的影响,政治、军事、工程等方面的决策也往往能起决定性作用。关键时刻,一项重大决策的正误,往往会影响整个形势的变化。历史上这种例子不胜枚举。例如楚汉相争,起初刘邦的力量不如项羽,老打败仗,但刘邦后来所以能够胜利,一个重要原因是在用人方面的决策是英明的,手下有许多能人,尤其是重用韩信,拜他为帅,这一重大决策起了十分关键的作用。垓下一战,关键的军事决策也正确,项羽就被灭亡了。项羽手下本来有个能干的范增,但不重用他,不听

他的话,这是用人决策失当,项羽的灭亡与这有很大关系。历史上还有一个因用人决策不当而导致亡国的有名例子,那就是春秋战国时的赵孝成王重用了“纸上谈兵”的赵括去抗击秦军,结果四十万大军全部覆灭,赵国从此国力一蹶不振,后来终于被秦国灭亡了。历史上这种用人决策得当与否而关系到成败的例子还有很多,不能枚举。

还有一个生产原子弹的决策例子,也很说明决策的重要性。1939年,德国物理学家哈恩发现原子核裂变现象,人们从此预见到利用裂变中的中子链式反应原理,将有可能制造威力巨大的武器。此后不久,第二次世界大战爆发,德、苏、美三国的科学家都想到可利用此原理试制原子弹,都把这些想法向各国最高当局汇报了,但这三国的领导人对此却采取了不同的态度,作出了不同的决策。法西斯魔头希特勒根本不懂科学,也没有远见,他的回答是:“凡六个星期内不能在战场上使用并取得战果的武器,一律不准研制”,作出的决策是不研制原子弹。美国总统罗斯福开始也反对研制,后来经过包括爱因斯坦这样著名科学家在内的许多科学家的极力劝说,罗斯福才明白了原子弹的意义,答应研制了,而且他一旦明白了其意义,就不惜代价,作出几个方案同时上马,以求尽快研制成功的决断,结果美国很快制造出原子弹来并投在日本,这对于尽快促使日本投降以结束第二次世界大战,不能不起重大作用。苏联的斯大林确是有远见,他听到一个普通的中尉关于研制原子弹的建议信后,就立即召见科学院院士们决定研制,并把年轻物理学家库尔恰托夫从当时还十分紧张的前线召回参加研制工作。虽然苏联由于国家经济科技实力当时还落后于美国,因此原子弹没有象美国那么快生产出来,但在第二次世界大战后不久也生产出来了,那对于巩固当时受帝国主义包围的苏联国防来说,无疑是起很大作用的。当然,决定战争胜负的决定性因素是人心向背,是正

义与否,而不是武器,但武器的作用也是不能忽视的。大家可以这样设想一下,如果当时决定生产原子弹的国家不是美、苏,而是希特勒德国,那么战争局势将引起怎么样的变化?虽然失道寡助的法西斯终将灭亡,但人类所受法西斯灾难的时日恐怕要延长不短时间,今日的世界恐怕也不会是这样。这不是可以说明重大决策的极端重要性吗?

既然决策对于管理和领导工作有这么重要的地位,那也就可以理解为什么人们那么关心决策的科学化了。决策是人类活动不同于动物的一个特点。动物的活动完全来自本能,来自简单的条件反射。人类虽也有本能性反射行动,但居于次要地位,而更主要的是人是有思想的动物,在行动之前要经过一番思考与抉择,要在头脑中先确定行动的目标与办法,这就是决策。因此,行动能否取得成效以及成效的大小,就取决于决策的是非与优劣。虽然人们的行动也有在不正确决策的前提下侥幸取得了成功,正如俗语所说的是“歪打正着”,是“瞎猫碰上了死老鼠”,但这毕竟是非常稀有的情况,人们不应该把成功建立在侥幸心理的基础之上,而应该建立在正确决策的基础之上。决策是人做的,是主观的东西。它做的对不对,好不好,归根结底取决于它符合不符合客观的情况,适应不适应客观事物的发展规律。因此,主观要符合于客观,是决策的一贯要求,也是唯物主义的基本原则。而所谓符合客观,就是决策的科学化。

人类这种决策科学化的愿望,是推动科学发展的力量。因为人类在长期的决策实践中逐步明白一条基本原理:决策是否科学,首先取决于决策者是否认识决策对象的客观规律。例如,对于军事指挥员来说,他的决策对象是军事活动,他要作出战略或战役的正确决策,就必需懂得军事活动的客观规律,即要懂得军事科学。军事科学就是适应军事决策的需要而产生的。我国古代的“兵

法”，就是军事科学专著，是兵家必学之书。一位优秀的军事家，必定是个熟谙兵法的军事决策者。同理，对于政治家来说，他的决策对象是政治活动，他要作出正确的政治决策，就必须认识政治活动的规律，即懂得政治学。对于管理经济的人来说，他的决策对象是经济现象，他要作出正确的经济决策，就要认识经济现象的规律，即懂得经济学。可见，军事学、政治学、经济学等等的产生与发展，归根结底是为了满足军事、政治、经济的决策需要的。

上述情况，一方面可以说明，决策科学化这个要求，人类早已有之，而且已经成为人类社会中科学发展的动力；另一方面也说明，人类过去也有很多决策，已经基本上或至少在局部上符合了决策科学化的要求，否则，象军事学、政治学、经济学这些科学的存在及其作用就无法解释，历史上那么多英明的决策范例的正确性也无法解释了。只不过古代不知道“科学”这个词，也不知道这种要求叫做“决策科学化”而已。现在有些人有一种片面的看法，笼统地认为过去的决策都属于“经验决策”，似乎都是不科学的，只有现在用上数学模型，或用电子计算机搞定量分析的那一套，才能称为科学的决策，这种看法无疑地把科学理解得太狭窄了。要知道研究各领域客观规律的学问都是科学，不但自然科学和技术科学是科学，社会科学也是科学。我们难道能说《孙子兵法》是不科学的？难道能说应用其原理而作出的并真正打了胜仗的军事决策都是一点也不符合决策科学化的要求吗？难道能说中国共产党过去作出的中国革命要分为新民主主义革命和社会主义革命这两个阶段的政治决策也仅仅是“经验性”的而不是科学的决策吗？显然都是不能这么说的。

但是，科学是发展的，人类对真理的认识是不断深化的，永无止境。因此，决策科学化的要求也将随着人类认识的发展而不断提高。尤其是在现代，客观情况的变化促使我们要更加强调决策

的科学化问题。这主要是指如下两方面情况：

第一，当今的社会是高度发展的社会，同过去社会比较起来至少有如下几个明显的特点：（1）组织程度高，组织规模大；（2）开放性大，联系广，因素多；（3）变化快，不确定性大；（4）信息量大。这些特点使得现代决策的难度提高了，而决策失误所产生的影响，在广度与深度方面，都是过去难以比拟的，所以对决策科学化的要求更高了。就以变化快这个特点来说，过去的生产和科学技术的发展不是很快，所以可以搞十多年甚至几十年“一贯制”的老产品，产品的寿命也似乎越长越好。现在就不是这样了，不能再搞那几十年一贯制的老办法了，因为产品的技术和人民的消费动向都变化极快，不久前还比较畅销的产品，今天可能就被淘汰而卖不出去了；不久前还算比较先进的技术，今天可能就该革新了。一个新产品从它新上市开始到它被市场淘汰为止的这一整个时期，称为产品的寿命周期。据统计，第二次世界大战前国外工业产品的平均寿命周期达30年以上；而战后则平均不到10年。最典型的是电子产品，电子数字计算机从1946年出现以来，到现在的40年间已更新到第四代了。在变化这么迅速的今天，就不允许决策慢吞吞地去做，否则就会失去时机。决策的目的无非是通过决策所规定的行动，来控制受控的对象，使其作符合预定目标的变化。因此，控制的速度至少应当超过受控对象本身的变化速度，否则控制就不可能实现，这必然要求决策的速度也得加快，慢了就会成为无用的“马后炮”。而快就增加了决策的难度，对决策科学化的要求也就得提高。

第二，决策科学已经产生并有了较大的发展，给决策的科学化提供了极为有利的条件。如果说过去对决策的科学化提出过高要求是实现不了的，那是因为当时决策科学尚未出现，我们不能苛求于古人。今天的情况不同了，不仅因为客观需要对决策提出更高

的要求,而且也因为已经基本上具备了实现这更高要求的条件,即决策科学已初具规模,一整套科学的决策原理、原则与方法已经开发出来,只要我们自觉地学习并应用它们,就有可能大大提高决策的科学化水平,并减少决策的失误可能性。在这样情况下,努力提高决策科学化水平,就不仅是主观愿望,而是客观的可以实现的需要。

那么决策科学是怎么产生的呢?

前面已经谈到,在人类的历史上,长期以来人们已经明白了决策者要懂得决策对象规律性这一原理。而阐明决策对象规律性的学问有两类:一是阐明各种具体决策对象领域特殊规律的学问,这就是军事学、政治学、经济学、技术学等具体学科;二是阐明客观世界普遍规律的学问以及作为这些规律映射的思维规律的学问,这就是研究世界观和认识论的哲学。这两类学问对于决策的科学化无疑是非常重要的,尤其是近代,一方面具体科学的进展十分迅速,给具体的决策领域以越来越周密越具体的指导,另一方面哲学的发展,尤其是马克思主义的辩证唯物主义与历史唯物主义的产生与传布,更为人类决策奠定了方法论基础,发展的观点,实践的观点,对立统一的观点,群众的观点,至今仍是指导我们决策活动的基本原则。但是,具体科学是很具体的学问,每门学科只适用于各该具体领域的决策,没有普遍意义;哲学则属于最高概括的学问,不仅适用于决策活动,而且适用于人类的一切活动。因此,人们感到除了这两类学问以外,对于决策来说,还需要有一类这样的学问:它专门研究决策活动的本质、特点、程序、方法、组织等属于一切决策活动共同规律性的学问,这就是决策科学,是属于比哲学低一个层次但也属于科学方法学性质的学科。这门科学是到了本世纪五十年代才出现的。这门学科还属于交叉科学性质,在这门科学的产生与发展中,很多相关学科(包括心理学、统计学、工程

技术学、运筹学、经济学、组织理论等)的学者都起了重大作用,但其中最有名的奠基者,是美国的心理学家兼经济学家 H·西蒙。由于他在这门学科的创建与发展中所做出的重大贡献而获得了1978年诺贝尔经济学奖金。从五十年代至今不过三十多年,可见这门学科还很年轻,还有许多不成熟的地方,但它的雏型已形成,许多原理与方法已在决策应用中显出实际效果,掌握还是不掌握决策科学,其成效是不同的,所以自觉地学习它还是十分必要的。

不以规矩不能正方圆

——谈决策科学化的标准

人们常用“规矩”这个词来表示事物应当遵循的准绳。其实在我国古代，规和矩是工匠用的两个不同的东西，规是画圆的工具，现代学生绘画用的圆规的名称就是这么沿袭来的；矩是木匠用的曲尺，是用来划定直角的工具。没有规就画不出圆形来，没有矩也画不出方形来，所以我国有句俗语：“不以规矩，不能正方圆”，说的就是这个意思。现在这句成语的涵义拓广了，用于表示做任何事情都得首先有个标准作为依据，如果没有标准，是非曲直就分辨不清。我们要想使决策科学化，也同样首先问一问符合什么样标准的决策才可以称得上是科学的决策。如果没有这个标准，你说这项决策是科学的，他说不科学的，可以随意评价；或是各人有各人的标准，公说公有理，婆说婆有理，那怎么能实现决策的科学化呢？

也许有人会说，决策是否科学，要看你所做的是哪个方面的决策。如果是军事决策，那自然能否战胜敌人就是衡量决策是否科学的标准；如果是经济决策，那自然就以是否获得经济效益或是否