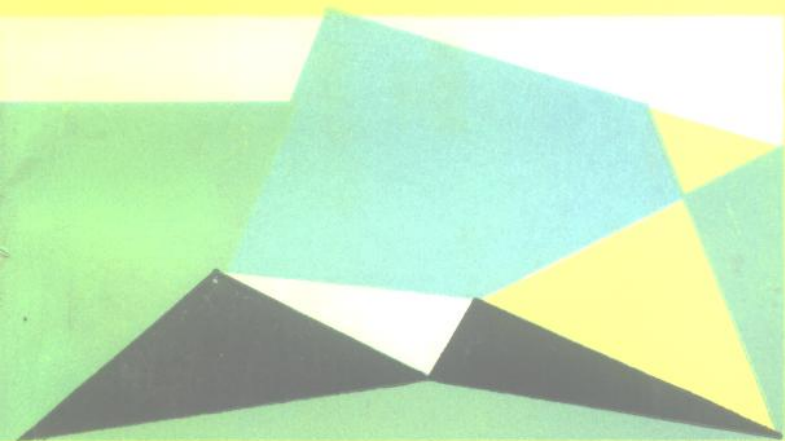


经济决策的逻辑程序

鞠福臻 邵兴国 编著



F202
J96

352103

经济决策的逻辑程序

鞠福臻 邵兴国 编著



中国人民大学出版社

(京) 新登字 156 号

91071/32



经济决策的逻辑程序

邵兴国 编著

*

中国政法大学出版社出版发行

(北京海淀路 39 号 邮编 100872)

北京市丰台区印刷厂印刷

新华书店经销

*

开本: 850×1168 毫米 32 开 印张: 8

1991 年 6 月第 1 版 1991 年 6 月第 1 次印刷

字数: 198 000 册数: 1—8 000

*

ISBN 7-300-01180-2
F·332 定价: 4.00 元

前 言

《经济决策的逻辑程序》一书，是为了更好地使经济决策科学化，密切配合我国企业经营与发展而撰写的，按着理论与实践相结合的原则，力求做到科学性与应用性相统一。

上编属于理论部分，不论对于宏观经济决策、中观经济决策，还是企业微观经济决策均有较大的通用性，有助于决策思维的规范化、程序化。下编属于应用部分，针对我国目前经济决策中经常遇到的实际问题，做了一定程度的阐述，并选编了一些典型单位在微观经济决策中的典型经验供读者参考。在行文方式上力求做到深入浅出，对于广大经济管理工作者，特别对决策者的实践活动会有一定参考价值。本书也可以做经济管理专业的教学书目。

该书的编著、出版过程得到了中国人民大学李淮春、徐瑞芝同志的热情指导；在收集材料方面，孙亚非、马军、苗深义、邱聚生、黄日平同志给予了支持。其中，第八章第二节由刘泽桓同志供稿；第十章第一节由郭志越同志供稿；第十一章第二节由马连芹同志供稿；第十五章第二节由珊琳德同志供稿，第四节由徐效国同志供稿；第十六章第一节由尚晓东同志供稿。书中的不足之处，恳请广大读者批评、指正。

编 者

目 录

上 编

第一章 绪论.....	(1)
第一节 决策的基本概念.....	(2)
第二节 经济决策的原则、方法和内容.....	(5)
第三节 经济决策的程序和模式.....	(9)
第二章 调查研究过程中的逻辑思维	(12)
第一节 信息机构的健全性与可靠性	(13)
第二节 信息渠道的全面性与畅通性	(16)
第三节 信息情报的加工与整理	(20)
第三章 确定决策目标的逻辑思维	(22)
第一节 决策体系、决策系统和决策者	(22)
第二节 决策目标的产生过程	(25)
第三节 决策目标的排队	(28)
第四章 制订预选方案的逻辑思维	(32)
第一节 咨询机构的人才结构	(33)
第二节 预选方案的可行性分析	(35)
第三节 预选方案的价值分析	(37)
第四节 预选方案的效益分析	(39)
第五节 预选方案的风险度分析	(40)
第五章 选择最优方案的逻辑思维	(44)

第一节	预测是决策的前提	(11)
第二节	最优方案的产生过程	(48)
第三节	应变方案的补偿作用	(51)
第六章	最优方案的审定和论证	(54)
第一节	法律性决策的组织结构	(55)
第二节	方案审定过程应遵循的原则	(57)
第三节	方案审定过程中的论辩方法	(61)
第七章	决策执行过程中的逻辑思维	(65)
第一节	决策的执行机构和执行者	(65)
第二节	决策执行中所产生的决策问题	(68)
第三节	决策的失误	(71)
第四节	决策执行中的失误	(74)

下 编

第八章	潜在市场分析与企业经营决策	(77)
第一节	面向市场竞争, 搞好经营决策	(81)
第二节	从破烂滩到样板场	(89)
第九章	人才问题是商品竞争中的核心问题	(98)
第一节	经济决策中的人才决策	(99)
第二节	发挥群体作用, 提高经营效益	(106)
第十章	企业目标市场决策及其程序	(113)
第一节	钻石工业的目标市场和决策程序	(120)
第二节	市场·目标·决策	(127)
第十一章	企业促销决策	(132)
第一节	科学决策和管理与企业促销	(137)
第二节	外贸货源性公司促销决策程序	(144)
第十二章	引进技术决策	(150)
第一节	引进技术管理中的若干问题	(150)

第二节	走改革开放之路, 振兴我国冰箱事业·····	(154)
第十三章	企业技术改造决策·····	(162)
第一节	企业技术改造的原则及一般程序·····	(162)
第二节	企业技术进步决策程序化的一个范例·····	(166)
第十四章	企业投资决策的原则及其程序·····	(173)
第一节	实现固定资产投资决策的科学化·····	(176)
第二节	目标·服务·竞争·····	(181)
第十五章	产品开发决策及其科学程序·····	(190)
第一节	坚持走科技进步的路子开拓市场·····	(195)
第二节	搞好产品决策, 促进企业发展·····	(200)
第三节	注意产品超前意识, 小企业驾驭 大市场·····	(208)
第四节	把握好新产品的开发决策·····	(215)
第十六章	产品质量是企业各项管理工作的集 中反映·····	(225)
第一节	依靠正确的产品质量决策, 保证 企业的生存和发展·····	(226)
第二节	质量目标决策是企业经营决策的 核心·····	(233)
第十七章	计算机在外贸决策中的应用·····	(241)

上 编

第一章 绪 论

经济就是经世济民。社会物质生活的治理，包括物质财富的生产、分配、交换和消费四个环节。

决策就是做什么和怎么做的问题，包括确定目标和实现目标两个问题。

经济决策就是为了治理社会的物质生活，决定去做什么事情，以及怎么去做这些事情。

经济决策的意义十分重大。

经济生活是整个社会生活的基础，它是社会物质生活的核心部分。如果把人类社会的物质生活划分成两个部分，一部分是同人类生产劳动无关的纯自然形态的物质生活，另一部分则是通过人类生产劳动创造的社会物质生活，那么，后一种物质生活就是经济生活。随着社会的进步、科学技术的发展，纯自然形态的物质生活所占据的比重越来越呈现出相对缩小的趋势，人类直接涉足的物质生活环境几乎全是人工化了的自然界，除了海水和空气以外，可以说没有一种物质生活条件不凝聚着人类的劳动。所以，经济决策就直接牵动着全社会的利益和命运，包括政治上的安定

与否，社会心理上的满意程度，社会意识的发展是否健康，以及人民群众的思想动荡状况，归根结蒂都取决于一个社会的经济决策是否正确。

由此可见，经济决策不仅仅只涉及到社会物质生活的繁荣程度，它还决定着社会的政治生活和精神生活状况。

第一节 决策的基本概念

决策是一个古老而又年轻的概念。远在奴隶制社会就产生了许多关于决策的论著，我国《孙子兵法》就是军事决策的集锦。春秋战国时代的诸子百家争鸣，有许多论题是关于治国安邦、经世济民的决策问题，以此足见其古老了。说它又是一个年轻的概念，是基于相当长一个时期我们忽略了决策的研究，只忙碌于“头痛医头，脚痛医脚”的应急对策。直到本世纪70年代末，我国实行改革开放以后，才使我们惊讶地发现，当代世界已经把个人拍板式的经验决策放到历史博物馆里去了，代之而起的是民主的科学的决策方式。当代决策已经发展成一门独立的学科——决策科学，它充满着现代化气息。

一、决策概念的内涵

决策是人们为了实现特定的目标，在占有大量调查研究和预测资料的基础上，运用科学的理论和方法，充分发挥人的智慧，系统地分析主客观条件，围绕既定目标拟定各种实施方案，并从中选择一个最佳方案作为执行方案，这种一系列的活动过程通常叫决策。

决策在汉字中的意思，“决”是决定、决断、断定；“策”是计策、计谋、主意。决策这个概念在国外早已成为流行很广的术语，而我国则在党的十一届三中全会以后，实行改革开放过程中才逐渐流行起来；特别是在党的十三届六中全会上，把决策和决

策执行问题看作是联系群众的首要问题，并作出了《决定》。

决策有广义和狭义两种解释。

广义的解释，是把决策理解为一个过程。因为人们对行动方案的确立并不是突然作出的，要经过提出问题、搜集资料、确定目标、拟定方案、分析评价、最后选定等一系列活动环节。在执行方案选定之后的决策执行过程中，还要不断的检查和监督，以便发现偏差，加以纠正。

决策的狭义解释，是把决策仅仅当作某种行动方案的最后选择；比如，通常所说的领导“拍板”。可见，狭义的决策仅仅是广义决策的一个局部环节，即决定对策的这一短暂过程，而这一关键环节的前期和后续过程全都不纳入决策活动范畴。

此外，决策还有一种极端狭义的解释，即仅指在不确定条件下的行动方案的选择。这类决策由于面对客观环境中的不可控因素，要冒一定风险。因此有人认为，凡是要担风险，从而要靠决策者个人态度、决心和魄力来进行的抉择才是决策。实际上，这种决策是风险决策。

总而言之，决策概念的内涵是指决策的本质属性，是决策活动同其他活动有本质区别的地方。决策的特点可归纳如下：

(1) 从对象上看，决策是针对未来的事物，包括当前即将到来的事物。这个时间特征表示决策活动的侧重点不是过去的历史，而是立足于现实和将来。虽然在决策思维中一无例外的都要考虑到事物的过去和历史，但这仅仅是手段而已。

(2) 从方法上看，决策活动的基本方法是选择，包括决策目标的选择，决策方案的选择。能否从诸多问题中选择出主要问题——主要矛盾，能否从诸多种可行性方案中选择一个最适宜的执行方案——最优方案，这种选择性是决策思维和决策水平高低的重要标志。

(3) 从标准上看，判定决策是正确还是失误的标准，不能笼

统地说“实践是检验真理的唯一标准”。因为决策的对象是未来，一旦经过实践的直接检验，就完全丧失了决策的意义，所以，应该说，判定决策的标准首先是理论证明，经过充分的民主、科学论证过的决策，这才是有意义的决策。它不排斥实践是检验真理的唯一标准，因为理论证明本身又是来源于实践证明的，包括论据和论证方法都曾经受过实践的检验。

二、决策概念的外延

决策以其划分的根据不同，可以划分成不同的决策类型。

(1) 按决策的方式和程序是否熟悉为标准，可以划分为规范性决策和非规范性决策。

规范性决策是指决策者在日常工作中经常处理的一般性决策问题，有过同类型的决策经验可以遵循，决策程序相对固定。目前电子计算机也可以按着这些固定程序来代替决策者进行处理，决策思维过程中的创造性比较小。

非规范性决策是指决策者在日常工作中不曾处理过的特殊性决策问题，缺乏经验方案可资遵循，决策程序带有很大的创造性，或者说是不可能用某个标准程序或模式来概括的决策，因此，电子计算机只能起到辅助性作用，不能完全代行决策过程。

(2) 按决策的结果是否能够完全预测清楚为标准，可以划分为确定型决策和非确定型决策。

确定型决策是指提供决策选择的各种可行性方案所需的条件是已知的，因而决策目标是否能够实现是完全可以预见的。换言之，一个方案只能有一个结果，方案与结果的对应关系是确定的。

非确定型决策是指决策方案与结果之间缺乏必然性的对应关系，而是概率性的对应关系。一个方案可能出现几个不同的结果，即预期的决策目标是否能够实现，是不能完全预测出来的，决策者只能大致预测到它出现的概率。

所谓风险型决策就是非确定型决策中的一种典型情况。其原

因就是存在着一些不可控的因素存在，从而存在着两种以上的自然状态，致于哪种状态会有可能变成现实，只能在事先作出概率性预测。

(3) 按着决策对象的层次高低为标准，可以划分为战略决策和战术决策。由于社会生活中决策对象的层次往往同决策者的社会地位相吻合，因此，战略决策往往是高层决策，战术决策往往是基层决策。

战略决策是处理一个系统的发展方向、方针、路线等宏观决策，它往往是该系统的最高领导或最高管理层的工作。从社会地位来看，高层决策大都是战略决策。

战术决策是在战略决策指导下，对处理具体问题的方案进行的设计与选择。它属于一个系统中基层管理者的任务，因此，基层决策往往是战术决策。

(4) 按决策活动在社会生活中所涉及的范围和领域不同，以社会分工和专业为标准，可把决策划分为经济决策、政治决策、军事决策、文化决策、科技决策、教育决策等等。本书只讲经济决策。

经济决策同其他决策的关系极为密切，因为经济是整个社会生活的基础，从这个意义上说，它是其他决策的物质承担者，几乎没有一项决策的内容无须经济支持的，因此，经济决策与其他决策不是横向关系，而是纵向关系。

第二节 经济决策的原则、方法和内容

一、经济决策必须贯彻决策科学化的原则

(1) 经济决策必须以经济效益为中心，并且要把经济效益同社会效益结合起来。要以较少的劳动消耗和物资消耗来取得最大的经济成果，这是经济活动的直接目标。社会主义条件下，一

切经济活动的最终目的都是为满足人民日益增长的物质文化生活需要。因此，在经济决策中必须遵守经济规律，既要遵守商品经济共有的价值规律，又要遵守社会主义商品经济特有的计划规律，即有计划按比例发展的规律，以及社会主义基本经济规律。

(2) 经济决策必须是经济上合理和技术上可行，以及社会道德、政治、法律允许的原则。决策过程要进行技术经济比较，在相当多的场合下，经济指标与技术指标往往形成两条反向的指数曲线，如何兼顾到诸多方面的有利因素，来求得几条曲线的交叉点，即临界点，这是个十分复杂的问题。既要根据科学化、现代化的原则去进行决策思维，又要从国情国力出发，包括从本单位经济实体的各种经济能力出发。

(3) 经济决策必须有一定弹性，必须有应变对策或应变措施。因为经济环境的条件往往有一定的刚性，不论是经济实体的外部环境条件或内部环境条件，往往是不以人们意志为转移的客观存在，它遵守自己固有的客观规律。因此，决策要留有发生风险后继续生存的余地，要清醒地估计到各种方案的风险程度，要把未可预见的干扰因素和破坏程度估计到。

二、现代经济决策的主要方法是计量决策法和主观决策法的结合

最早的经济决策，特别是企业决策完全是靠个人的经验，后来逐渐形成了制度化的决策方法，也就是根据对经常重复出现的问题进行处理的经验，制定成规章制度，按照规章制度进行决策。到 20 世纪初，泰勒使经济管理决策有了科学方法。但是，泰勒的决策方法主要适用于生产现场的作业决策，不适用于企业经营的战略决策。

本世纪 20—30 年代，产生了决策的计量方法，如统计分析方法、经济批量决策法等。在第二次世界大战中，产生了运筹学。战后，运筹学在企业管理决策中得到了广泛运用，从而使计量决策

方法得到了迅速发展。尤其是电子计算机出现后，使计量决策进入了比较复杂的决策领域，许多复杂的程序性问题，也用上了计量决策方法。这对企业决策的发展起了很大作用，使管理者从大量的程序性决策中解放出来，集中精力进行那些更加复杂的非程序性决策。

计量决策方法，包括利用电子计算机进行决策，仍有很大局限性。有些计量决策已经建立起数学模型，但因求解过程太复杂而失去了实用意义。有些情况则至今还没有一个通用的数学模型可资利用，比如，象车间作业顺序安排这类常见问题，就属于这种情况。因此，在计量决策法迅速发展的同时，也发展了靠主观判断进行决策的方法，在二者形成互补关系的基础上创建了新的决策理论和决策方法。

新的决策理论以决策是人们的行为作为基本出发点，以人们的决策实践为研究对象，以人在决策过程中的作用为研究重点。显然是与行为科学的发展有关，建立在这种新理论基础上的现代决策方法，要求在决策中充分发挥人（专家）的智慧。这样一来，好象经历了一个否定之否定的过程，使以经验决策为基础的主观决策法，同计量决策法逐步结合起来，成为当代管理决策和经济决策的主要方法。

回顾一下决策的发展历史，从简单的拍板定案到必须遵循的法律决策程序，从封建家长式的个人决断到形成决策集团，从幕僚、食客到建立智囊团、思想库，从掐指心算到使用电子计算机。整个决策发展历史说明，人类为了跳出个人经验、知识和能力的局限，曾经做了多种努力：用集体智慧来弥补个人经验的不足，用科学仪器来弥补人类生理机能的局限性，用计量决策来弥补定性认识的模糊性。决策活动的实践结果表明，任何一种决策方法都难于独立使用，它都存在着不可避免的局限性。只有把计量决策法和主观决策法结合起来，才能构成一个完整的科学决策方法。现

代经济决策方法反映了世界的普遍规律——对立统一。

形而上学的决策方法可以表述为一个不相容的选言判断：要么采用计量决策法，要么采用主观决策法。形而上学观点能够从偶然的决策成功中得到证明，即单独使用计量决策法或单独使用主观决策法都存在成功的机率，只是太小了！因此，现代决策方法应表述为一个联言判断：既要使用计量决策法，又要使用主观决策法。当然也可以表述为一个假言判断：只有把计量决策法与主观决策法结合起来，形成一种互补结构，才能成为现代决策科学的主要方法。

三、经济决策的基本内容

经济决策这个概念的内涵，可以从一般决策概念的内涵中演绎出来。即它是为了实现特定的经济目的，或者说为了达到某种经济效益为价值目标，在经济预测的基础上，以运用经济手段为主（主要运用物价、工资、利率、税率、汇率等经济杠杆，也可以运用法律手段和行政手段），拟定出各种预选方案，从中选择一个最理想的方案作为执行方案；这一系列的思维活动过程，就是经济决策。

经济决策的基本内容，主要是从外延角度说的，即经济决策活动包括哪些范围。它也同样可以根据不同的标准，划分成不同类型的经济决策。

(1) 根据经济生活过程的各个环节的不同，从生产、交换、分配到消费诸环节都有相应的经济决策，如生产决策与消费决策，市场决策与编制计划的经济决策，等等。

(2) 从经济管理的角度，可以根据管理层次的不同，从整个社会的国民经济管理和省、市、县三级地方经济管理，到各个企业的经济管理，将决策划分成：宏观经济决策，中观经济决策，微观经济决策。

(3) 根据经济领域内部横向分工的不同，可以划分为：农业

决策，工业决策，金融决策，商业决策，外贸决策，等等。

第三节 经济决策的程序和模式

经济决策的程序是从大量经济决策活动中概括出来的基本步骤。在实际决策过程中，有的周期可能很长，整个经济决策过程经历了许多步骤，走了许多弯路，甚至有过多次反复；有的决策周期可能很短，整个决策过程在直观上几乎察觉不到有几个步骤，比如，头脑风暴法决策，好象是在一瞬间完成的。如果把长周期的决策过程进行一次去粗取精的抽象、概括，把短周期的决策过程进行一下“慢镜头”分析、放大；那么，一切经济决策活动大体上都要经历如下6个基本步骤。

第一步骤是调查研究。广泛收集资料，发现问题，进行矛盾分析；调查研究的产物是信息情报资料的系列化，系统化，为下一步的决策目标和决策方案提供原始依据。

第二步骤是确定决策目标。在分析各种问题的基础上，区别主要矛盾和次要矛盾，决策目标要进行一次排队，先解决什么问题，后解决什么问题。

第三步骤是拟定预选方案。实现预期目标的可行性方案不止一个，尽可能把一切可行性方案都预选出来，唯此才能从中选优；在可行性预选方案很少的情况下，往往只能选择出满意的方案，而不一定是最优方案。

第四步骤是确定最优方案。对各种预选方案要进行价值分析、效益分析、可解性分析、风险度分析；在单项分析的基础上进行综合比较，从中选优，或者选择出最满意的方案。

第五步骤是对最优方案的评审和论证。评价标准是决策目标，要对最优方案进行反思，充分估计一切意外情况的发生，制定应变方案或备用方案。

第六步骤是决策的执行。决策的执行过程会有新的决策性问题发生，甚至会发现决策的失误，包括决策目标的失误和决策方案的失误，因此，要加强信息反馈。

上述 6 个决策步骤可概括成决策程序示意图（图 1）。

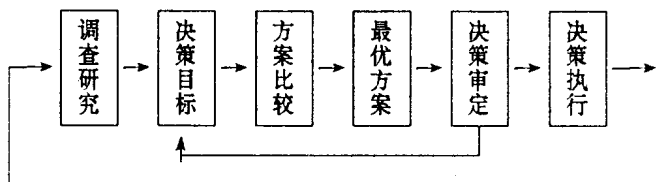


图 1 决策程序图

从图中可以看出整个决策过程都以决策目标为核心，形成两重信息反馈回路。

整个决策程序还可以进一步概括，把它抽象成一个决策模式（图 2）。所谓模式就是结构模型、结构格局，或者叫做基本框架、程式。

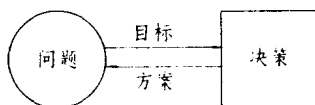


图 2 决策模式图

决策模式可以看作是决策程序的缩影，反过来，决策程序就是决策模式的展开。这样一来，就可以解释为什么有的重大决策是在很短时间内完成的，实际上只履行了一个决策模式；即决策者在紧急情况下，当机立断地作出执行方案，是在压缩形式中跨越过全部决策程序，好象刮了一场“头脑风暴”。

在决策模式图中，把问题画成圆形，是表示问题源是客观存