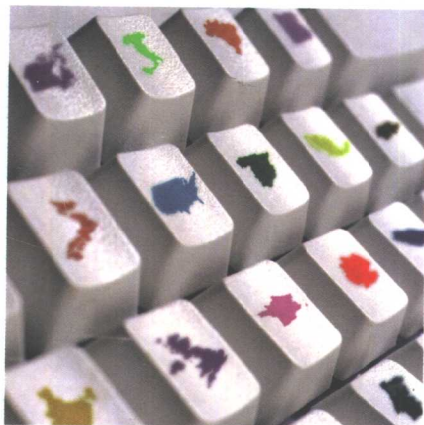


普通高等教育“九五”教育部重点教材

**XINXI FENXI YU JUECE**

# 信息分析与决策

● 秦铁辉 王延飞 等编著



北京大学出版社

普通高等教育“九五”教育部重点教材

# 信息分析与决策

秦铁辉 王延飞 等编著

北京大学出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

信息分析与决策/秦铁辉等编著. - 北京:北京大学出版社, 2001. 7  
ISBN 7-301-04980-3

I. 信… II. 秦… III. 决策学 - 高等学校 - 教材 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 028666 号

书 名: 信息分析与决策

著作责任者: 秦铁辉 王延飞等编著

责任编辑: 胡美香 段晓青

标准书号: ISBN 7-301-04980-3/C·0214

出版者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 出版部 62752015 发行部 62754140 编辑部 62752032

电子信箱: [zpup@pup.pku.edu.cn](mailto:zpup@pup.pku.edu.cn)

排 版 者: 兴盛达打字服务社 62549189

印 刷 者: 北京飞达印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

890 毫米×1240 毫米 A5 开本 10.125 印张 300 千字

2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 15.00 元

## 前 言

决断古已有之,今亦有之。大至国计民生,小至购物出行,无一不需要决断。通常情况下,人们将对个人和家庭问题做出的决断称之为决定,将对事关宏旨的重大问题做出的决断称之为决策。决策遍及于政治、军事、经济、科技、文化等领域,纵观决策的发展历史,大致经历了三个阶段。第一阶段是经验决策阶段,这一阶段,决策者将决策对象的情况与自己过去曾经亲身经历过的情况或听到的、见到的类似的情况加以比照,然后做出判断、形成决定。第二阶段是知识决策阶段,在这一阶段中,决策者对于一些重大问题的决定非常重视“外脑”的作用,这些“外脑”在古代称之为谋士、幕僚,军事上称之为参谋,近现代则称为智囊团。第三阶段是科学决策阶段,在这一阶段中,决策工作有了一套比较规范化的机制、程序和方法,一些重大问题的决策通常是由信息系统、智囊系统和决策系统三部分人共同完成的。

纵观古往今来的事实,无论任何人、以何种方式做出决策,都离不开信息的支持。田忌赛马是一个大家耳熟能详的故事,田忌之所以能够做出正确的决策,并且赛而胜之,关键就在于他掌握了自己的和对方的马的优劣的信息。1941年苏联卫国战争期间,法西斯德国军队兵临莫斯科城下,斯大林之所以敢于抽调防守东线的西伯利亚集团军作为执行战略反攻任务的机动力量,而不必担心日本军队乘机入侵,对苏联形成两面夹击的态势,是因为得到了理查德·佐尔格提供的准确情报。一个更加鲜为人知的事实是,1941年12月7日的珍珠港战斗中,日本之所以能够以微小的代价,取得辉煌的战果,完全得力于情报(信息)的系统收集、深入分析和准确判断。可以毫不夸张地说,离开了信息,决策就成了无源之水、无本之木。有鉴于信息与决策之间如影随形、鱼水相依的关系,在管理学科学生中开设一门讲授相关知识和技能的课程实乃当务之急。就在这种形势下,

拙著《信息分析与决策》应运而生,与读者诸君见面了。

值得指出的是,学术界关于决策工作和信息分析的著作虽然不下百十种,但在两者的交汇点上展开研究的却不多见。本书在这方面做了一些大胆的尝试,成功与否还有待读者的认定。《信息分析与决策》紧紧围绕科学决策中的信息保障而展开章节,铺陈材料,全书共10章,可以划分为四大部分:第一部分(第1、2章)主要讨论决策概念、决策类型、决策程序、决策原则、决策技巧、决策的地位等有关决策的基本理论和基本方法问题;第二部分(第3章)可以视为第一部分与第三部分之间的链接,主要讨论信息分析在决策中的作用和信息分析的基本工作流程;第三部分(第4、5、6、7、8章)按照信息分析的主要工作环节,分章讨论了决策信息源、决策研究素材、信息分析方法、决策信息分析成果、信息分析人才等问题;第四部分(第9、10章)主要讨论决策者的素质、决策班子的遴选、决策群体的合作与共事、决策科学化等问题。本书的主要读者群是管理科学的高年级学生、咨询人员和管理人员。该书的编写既注重了一定深度的理论探讨,又注重了实际操作过程和案例选择。理论联系实际、可操作性强、可读性高是本书的一个突出特点。

本书由秦铁辉负责宏观策划,拟定章、节细纲,收集部分资料,然后由多人分头补充资料、执笔撰写,具体分工如下:第1章、第2章、第3章(秦铁辉),第4章(王延飞),第5章(任小伟),第6章(秦铁辉),第7章(陈芳),第8章(熊言豪),第9章(秦铁辉),第10章(秦倩)。全书最后由秦铁辉、王延飞两人统稿。在本书编写过程中,张选伟、申水平二位同志曾经对提纲修订和资料补充提供过许多帮助;王辉、王彤、李艳、段学鹏、贾丽冰、祝小静等同志在稿件录入和校对上做了大量工作。特别值得指出的是北大出版社段晓青和胡美香两位老师为本书的出版提出过宝贵的意见,付出了艰辛的劳动。值此书稿付梓之际,对上述这些同志的无私帮助,我们表示衷心的感谢!马克思指出:科学劳动部分以前人的劳动、部分以今人的协作为成果。在本书编写过程中,我们参考和阅读了国内外大量决策学、管理学和情报学方面的资料,除了书末列出的数十种书籍以外,更有大量从报刊资料上辗转摘抄的资料无法一一注明出处。正是因为吸收和

借鉴了前人和今人的大量研究成果,拙著才得以问世。在这里,我应当特别强调刘基唐、彭斐章、蒋沁、魏同悟、陈秀梅、赵文彦、沈悦林等人的著作(或文章)对于本书的启迪和借鉴作用。读者如果认为本书尚有些可取之处,首先应当感谢那些在有关领域已经做出精深研究的前辈和朋友,是他们的辛勤劳动为本书提供了丰富的营养。

对于在本书写作过程中,曾经鼓励和帮助我的老师和朋友,我将永志不忘!

1997年受国家教委委托,衔命编写《信息分析与决策》一书,作为普通高等教育“九五”教育部重点教材。冬去春来,寒暑易节,四年中我曾多次重写大纲、数易其稿,个中艰辛只有编著者方能体味。即便如此,由于编著者见闻有限,学力不济,书中仍不免会有疏漏错误的地方。我们恳切希望广大读者,尤其是情报界、咨询界、管理界的同志对本书的内容和结构多提意见,不吝指正!

秦铁辉

2001年1月于燕园

# 目 录

<b>第 1 章 决策概述</b> .....	( 1 )
1.1 决策概念 .....	( 1 )
1.2 决策类型 .....	( 8 )
1.3 决策的地位 .....	( 29 )
<b>第 2 章 决策机制</b> .....	( 36 )
2.1 决策程序 .....	( 36 )
2.2 决策原则 .....	( 45 )
2.3 决策技巧 .....	( 53 )
<b>第 3 章 科学决策与信息分析</b> .....	( 62 )
3.1 信息分析在决策中的作用 .....	( 62 )
3.2 各类型决策中的信息保障 .....	( 80 )
3.3 信息分析的工作流程 .....	( 106 )
<b>第 4 章 决策信息源</b> .....	( 118 )
4.1 决策信息的载体 .....	( 118 )
4.2 常见决策信息源简介 .....	( 131 )
4.3 计算机情报检索数据库 .....	( 144 )
<b>第 5 章 决策研究素材</b> .....	( 154 )
5.1 研究素材的收集 .....	( 154 )
5.2 研究素材的整理和阅读 .....	( 168 )
5.3 研究素材的鉴定 .....	( 176 )
<b>第 6 章 信息分析方法</b> .....	( 187 )
6.1 研究方法概述 .....	( 187 )
6.2 常用研究方法简介 .....	( 199 )
<b>第 7 章 决策信息分析成果</b> .....	( 223 )
7.1 研究报告的撰写 .....	( 223 )
7.2 研究报告的修改 .....	( 236 )

---

7.3	研究成果的特点 .....	(246)
<b>第8章</b>	<b>决策信息分析人才 .....</b>	<b>(249)</b>
8.1	信息分析人员的素质 .....	(249)
8.2	信息分析人员的培养 .....	(253)
8.3	信息分析人员的使用 .....	(259)
<b>第9章</b>	<b>决策者与决策群体 .....</b>	<b>(267)</b>
9.1	决策者 .....	(267)
9.2	决策班子的遴选 .....	(276)
9.3	决策群体的合作与共事 .....	(285)
<b>第10章</b>	<b>决策科学化 .....</b>	<b>(293)</b>
10.1	决策行为与决策环境 .....	(293)
10.2	科学决策系统 .....	(299)
10.3	计算机决策支持系统 .....	(305)



# 第1章 决策概述

## 1.1 决策概念

### 1.1.1 决策的一般含义

决策是人类社会实践活动的一个重要环节。决策问题涉及到人类生活的各个领域,如军事上的指挥、医疗上的诊断、企业的经营管理、交通运输中的调度、科学研究规划的制定等等。可以毫不夸张地说,从日常生活、工作到改造自然、改造社会的巨大变革,都离不开决策。尽管不同领域的决策在具体内容上有着本质的差别,但就其共同本质来说,都是一个做出决定的过程。而科学的决策过程作为人的一种创造性思维活动,是从调查研究开始,经过分析判断,达到对事物客观规律的正确认识,直到做出决定的动态过程。

为了比较准确地理解决策一词的涵义,我们不妨先看一个有关决策的例子。第二次世界大战爆发后,战争造成市面谷物紧张,美国政府决定不准用谷物酿酒。美国企业家哈默知道这个消息后,预测到威士忌酒马上要成为缺门货。当时美国酿酒厂的股票价格为每股90美元,而且以一桶烈性威士忌酒作为股息,哈默买下5500股美国酿酒厂的股票,因而得到了作为股息的5500桶威士忌酒。

果然,市场上很快就短缺威士忌酒,哈默不失时机地把威士忌酒改为瓶装,并贴上“制桶”的商标,哈默的“制桶”牌威士忌酒大受欢迎,买酒的人排队成龙。当哈默的5500桶酒卖掉2500桶的时候,一位叫艾森伯格的化学工程师前来拜访哈默。这位客人讲,如果把威士忌酒掺上80%的廉价土豆酒精,数量可以增加5倍,而且这种混合酒的味道也不错。

哈默遵照这位工程师的建议作了实验和科学分析,证实他说的不错。于是决定将所剩的3000桶威士忌酒加上80%的廉价土豆酒

精使之变成 15 000 桶,并把这种混合酒定为“金币”商标,获得了较大利润。

时间不长,美国财政部公布从 1944 年 8 月 1 日起,谷物开放,不再限制用谷物酿酒了。这对哈默是一场灾难。但是,哈默立即对形势作出分析,他认为第二次世界大战不会马上结束,即使马上结束,美国经济亦不会立刻好转起来,因此,谷物开放的时间不会长。哈默为了验证预测是否准确,请了一些经济专家及有关权威人士对这个问题分析研究,大家的结论与他的看法完全一致,于是他下决心继续廉价收购无人问津的烂土豆生产土豆酒精,供混配“金币”酒。果然不出哈默所料,“谷物开放”只持续了一个月就告终了,哈默的“金币”酒比以往更畅销了。

在上述事例中,哈默作了三个重要决策:一是准确判断用谷物酿成的威士忌酒将成为紧俏物资,及时买入酿酒厂的股票,因而获得了作为股息的 5 500 桶威士忌酒;二是采纳艾森伯格工程师的建议,用 80% 的土豆酒精掺入威士忌酒中,开发出“金币”混合酒;三是认定谷物开放的时间不会长,继续大量收购土豆生产酒精,与威士忌酒一道勾兑“金币”混合酒。

虽然决策普遍存在于人们的生活当中,但是,究竟何为决策,还是见仁见智,众说纷纭。归纳起来,人们对于决策大概有以下一些提法:“决策就是做决定”、“决策就是选择、是确定目标的行动”、“决策就是一种决断”、“决策就是管理”,等等。现代管理科学创始人之一,美国著名经济学家赫·阿·西蒙(H. A. Simon)认为“管理就是决策”。中国著名经济学家于光远提出“决策就是做决定”。学术界一般认为:决策是决定未来的行动目标,并从两个以上实现目标的方案中,选择一个合理方案的分析判断的过程。

目前,国内对科学决策虽然尚无一个统一的定义,但基本概念大同小异。人们普遍认为,凡是一种科学决策,它必定要有四个环节,这四个环节缺一不可,否则就不属于科学决策。这四个环节是:

(1) 决策总是要付诸实施,围绕即定目标拟定各种实施方案是决策的基本要求。

(2) 决策总是在若干个有价值的实施方案中进行比较和选优,

没有比较和选优,也就不成为决策,更谈不上科学决策。

(3) 决策总是为了达到一个即定的目标,没有目标就无从决策,目标不准或错误,会导致决策错误。

(4) 决策既要考虑实施过程中的情况的不断变化及应变的方案,还要考虑实现目标之后的经济效果和社会效果。没有应变方案和不计社会效果的决策,是不完全的决策,更不是科学的决策。

### 1.1.2 与决策有关的几个名词术语

由于决策所具有的特殊重要性,当人们还没有对它进行系统而科学的研究以前,就已经十分重视并且经常讨论这方面的问题,因此,有关决策的名词术语很多,而且人们对其理解也各不相同。在讨论决策问题之前,我们认为有必要对几个经常使用的与决策有关的词语,作一些简单的解释。

#### 1. 战略、策略

这两个词本来都是军事学名词,战略指对战争全局的规划和指导原则,后来引申为在一定历史时期中带全局性的规划与谋略。策略指为实现战略任务而在较短时间内或局部问题上所采取的手段。策略是战略的一部分,是为战略服务的。我们认为战略和策略是重要性或层次高低不同的两种决策,战略是总体规划,策略是在特定时期对局部问题的决策。

#### 2. 路线、方针、政策

这是政治性文章中使用很多而含义很不确定的一组术语。大体来说,路线指政党和国家在较长时期所采取的基本原则或所要走的基本道路,依其范围大小,又可分为总路线和各种工作中的具体路线。方针指在某个具体时间和问题上的基本原则。方针也同样可以分为总方针和具体方针。政策一般指政党和国家为实现一定任务所规定的行动目标和准则。以上几个词语在同时使用时,也体现出一种层次关系,即:路线、方针、政策,我们可以把它们当作大小不同的决策看待。

#### 3. 规划、计划、方案

这些也是含义比较广泛而且不太确定的词语。通常所说的规

划,是指在作出详明的计划与决策之前,大致拟订的粗略估计或打算,有时也指决策既定之后,对实际行动所做的具体安排。至于计划与方案,往往是决策制定之后对具体工作的具体安排。因此,规划、计划与方案的差别主要表现在粗和细、抽象和具体上面。

### 1.1.3 预测与决策的关系

预测是人们对未来将要发生的情况及变化所作出的推断和预见。从决策学理论来看,预测是指对某一个非控制变量的预报,是描述一定条件下或一定环境中可能发生的变化,是向人们提供一种未来将会发生何种情况的信息。预测与决策是密不可分的,它们的密切关系主要表现在以下两个方面。

首先,预测是制定科学决策的重要依据。预测的作用是减少和防止人们作出错误的决策。无数的历史与现实证明,凡是原始材料准备越充分,统计数据越准确,预测精度就越高,人们据此作出正确决策的可能性就越大;反之亦然。

其次,决策对预测具有反作用。当人们制定决策以后,必须考虑这些决策会怎样改变预测。也就是说,当人们执行了决策、采取了行动以后,必须对预测值加以调整(修正),以反映这项行动所产生的影响。否则,如果继续利用原来的预测值作为决策的依据,就会发生错误,把人们引入歧途。

总之,预测既是决策的依据,也是改进决策的手段,它可以帮助人们做出决策,或者修正决策,但它本身并非目的。因此,人们要善于根据变化了的情况,及时地对事物的未来进行预测,审时度势地修改决策,以便不断地提高决策的科学性。这就是说,进行科学决策不仅要客观情况做出静态分析,更重要的是要作动态分析,并善于根据动态分析与预测及时调整决策,修正方案。

预测是决策的依据,它为决策的科学性、可行性提供了坚实的基础,江苏春兰集团的崛起就是一个有力的例证。

江苏春兰集团的前身是江苏泰州冷气设备厂。这家地方国营小企业固定资产只有 280 万元,年产值不足 1000 万元。1985 年,32 岁的陶建幸走马上任。十几年过去了,春兰已发展成为中国最大空

调生产基地,世界7大空调企业之一。在没有要国家一分钱投资的情况下,春兰的国有资产、年产值、利税成百倍的增长。

春兰的高速发展得益于决策者对市场的科学预测。陶建幸面对该厂生产40多个批量小、成本高、效益差产品的现实,通过对市场进行大量调查,得出了人们在家用电器方面的消费热点将由冰箱、彩电转到空调上来的预测。1986年,他当机立断砍去原有的40多个品种,集中优势兵力,打空调战,并将研究、开发、生产春兰牌空调定为春兰集团的发展目标。当时,全国空调生产厂家已发展到数十家,面对实力雄厚的竞争对手,陶建幸独辟蹊径,避开国内众多厂家生产的3000大卡至7000大卡空调,专门开发3000大卡以下的家用空调和7000大卡以上的柜式空调。企业一举赢得了市场,扭转了亏损局面。我国空调市场曾一度出现疲软现象,许多空调生产厂家纷纷下马。面对这种形势,陶建幸又做出了“市场萧条后必定会繁荣起来”的预测。为此,春兰集团通过引进、改造流水线等措施扩大了企业规模。当他通过市场预测得知有几种特种空调将受到用户的欢迎时,马上组织人力、物力改造厂房,只用了半年时间就建成了特种空调器厂,生产出一流的特种空调产品。当其他空调厂家醒悟过来时,春兰集团已经走在了国内同行业的前面,并在国际市场上占有一席之地。

#### 1.1.4 决策科学的形成

人类的决策活动有着悠久的历史,可以说,自从有了人类,就有了人类的决策活动。真正使人类的决策活动得到长足发展是文字产生以后。文字的产生使人类的决策活动的成果,由口传心授变成用文字的形式记载下来。这样,人类不仅使这些宝贵的财富得到更为广泛地流传,而且也不会因为前人的消亡而失传,后人既可以从前人流传下来的实践成果和长期决策活动产生的智慧成果中汲取必要的经验和教训,又可以继续不断地丰富和完善决策工作。

在我国历史上,广泛流传的决策事例有:刘备因采纳诸葛亮的“隆中对”而三分天下;朱元璋采纳“广积粮、高筑墙、缓称王”的建议而创立了明朝;孙臆为田忌赛马献策而胜齐威王;李冰父子设计了都

江堰水利工程体系,妥善解决了分洪、排沙、引水等一系列兴利除害的问题。这些决策都是凭借领导者和智囊人物的阅历、知识和智慧进行的。决策成功与否,主要取决于他们的阅历是否丰富、知识是否渊博、智慧是否过人。这种决策本质上是依靠人的经验,所以又叫做经验决策。经验决策是与小生产方式相适应的。

现代决策智囊机构的形成,与军事和战争有着极为密切的关系。最早建立起来的决策机构是军事参谋体制。1806年,普鲁士军事改革家香霍斯特,创建了军事参谋本部体制,把军事决策从一种智慧的艺术上升到一门科学。不久,普鲁士军队创建了比较完善的参谋本部体制。军事统帅的决策过程,必须依赖于参谋集体智慧的支持来完成。到了十九世纪末,不仅在统帅部组建了有科学分工的参谋机构,而且在旅团一级也有参谋人员参加司令部。

第二次世界大战中,由于科学技术的进步,交战双方在先进军事技术部署方面,迫切需要科学家和工程师参与参谋机构的决策过程。当时,英国和加拿大投入战术决策研究工作的科学家和工程师不少于700人。这些人的有效工作,不仅保证了当时军事需要,而且对战后各国的科学家和工程师集体参加智囊机构,参与决策活动,产生了深远的影响。

决策问题发展为一门科学,是第二次世界大战以后的事情。下述典型事例有力地推动了决策科学的发展。

德国著名的化学家奥托·汗,揭示出一种新型的铀<sup>235</sup>材料在核裂变中会释放出惊人的能量之后,希特勒迷信闪电战术,拒绝接受不能在6周内取得成果的研究课题,放弃了原子弹的研制。美国总统罗斯福采纳了包括爱因斯坦在内的一批科学家的建议,大力推进“曼哈顿”计划,终于首先掌握了核武器。这说明科学决策是掌握先进军事技术的重要条件。

50年代,苏联研制人造卫星的消息不断传到美国,美国政府对此未加注意,反而相信了执另一种观点的科学家的推断:洲际火箭在今后相当长的时间内不可能和轰炸机竞争。正是这种错误决策,导致了美苏之间的导弹实力的差距。

在导弹实力差距的猛烈冲击下,美国总统组成了由18位高级科

学家参加的科学咨询委员会，任命了总统的科学技术特别助理，建立了联邦科学技术委员会，美国国防部还建立了国防与工程署。1969年，美国终于把两名宇航员成功地送上了月球，并于5天后返回地球。

正当美国高层决策人员认为洲际导弹的命中精度比导弹的数量和威力更重要时，赫鲁晓夫却大肆吹嘘他手里有一亿吨级的炸弹。美国科学家对此嗤之以鼻，认为这是白花钱的蠢事。赫鲁晓夫下台有着复杂的政治背景，但是，包括冒险把导弹运进古巴等一系列的重大决策失误，也是一个很重要的原因。

现代社会化的大生产带来了社会活动一系列的根本变革，以经济与科技领域为例，从本世纪30年代以来，出现了“大科学”、“大工程”、“大企业”。大科学是指需要各类学科协调，花费大量人力、财力、物力进行的科学研究项目。大工程是指诸如大型水利工程、地区性供电工程和超高层建筑工程。大企业是指规模庞大的联合企业，一般由主体工厂、分厂、研究和发展部、销售部和技术服务部等五大部分组成，职工数以万计，机构遍布全世界，这样的大企业实际上是一个自成体系的“经济王国”。

大科学、大工程和大企业具有许多共同的特点：它们的规模庞大，结构复杂，具有多分支性和综合性，其参变量之多，活动规律之复杂，输入和输出信息量之巨大是过去小生产、自然经济所无法比拟的。因此，对其决策时，就要从战略到战术，从宏观到微观，从全局到局部，从经济价值到社会效果，进行周密的方案论证工作。

常言道：“多谋善断”。这种“谋”和“断”过去是一个人完成的，现在不行了，“谋”和“断”分开了。“谋”是集体智囊完成的，“断”才是决策者的主要职责。谋得对，才能断得好；“谋”错了，“断”就必然失误。第二次世界大战后，世界的政治、经济形势发生了很大变化，科学技术作用日益重要，过去那种以政治权术和军事韬略为专长的智囊，逐步被以经济为中心，以科学技术为手段的多学科专家集体所取代。对于决策问题的不断深入研究，很快便形成了一门引人注意的新兴学科——决策学。

实际上，决策科学作为一门新兴的科学，正逐步形成科学的

体系。决策科学具有特定的方法和内容,既有定性的分析又有定量的分析。决策科学涉及的问题很多,包括:研究人的逻辑思维过程和创造思维活动,研究决策系统的程序性和非程序性的决策过程,研究决策正确的原因和失误原因以及内在关系,寻求实现决策系统体制科学化的途径,研究决策的产生、实施、反馈、追踪、控制等问题。目前,先进的科学知识和技术,包括经济学、社会学、科学学、系统论、控制论、信息论、预测科学以及电子计算机等,为决策者适应决策目标多、准、快的客观要求,提供了许多新的科学方法和新的工具。因此,我们的决策研究可以而且应该在马克思主义的立场、观点和方法的指导下,吸收现代科学技术的新成果,使之成为紧密地为社会主义现代化建设服务的崭新科学。

## 1.2 决策类型

### 1.2.1 决策大家庭

决策是一个综合性的大家庭,其中的成员可分可合,关键是看从哪种角度对决策进行分类。按照不同的标准,我们大体可以得出以下几种分类:(1)按思维方式分,有逻辑型(推理型)决策,推测型(直觉型)决策。(2)按科学性分,有经验型决策、科学型决策。(3)按状态分,有静态决策、动态决策。(4)按目标数分,有单目标决策、多目标决策。(5)按时间分,有短期决策、长期决策。(6)按竞争性分,有进攻型(主动型)决策、竞争型决策、防守型(被动型)决策。进攻型决策以获胜、成功为目标,防守型以维护现状、减少损失、避免失败为目标。(7)按执行过程分,有有效决策、备用决策、追踪决策。(8)按重复性分,有程序化(常规型)决策、非程序化(非常规型)决策。非程序化决策问题,可以通过把非程序化决策简化为一系列有程序化决策来解决。(9)按范围分,有微观决策、中观决策、宏观决策。(10)按决策者分,有个体决策、群体决策,其决策对象可以是企事业单位、区、县、局、市、省、部、国家、国际的各种问题。(11)按确定性分,有确定型决策、随机型(风险型)决策。(12)按管理职能分,有人事决策、生产决策、经营决策、财务决策、技术决策。(13)按效



果分,有最优决策、满意决策。(14)按层次分,有高层(战略)决策、中层(管理)决策、基层(业务)决策。

### 1.2.2 决策的分类

按照不同标准,上面我们将决策分成了14个种类,但这种区别似乎过于烦琐。下面我们依据决策过程的主要特点,将决策划分为7个大类。

#### 1. 按决策主体分类,有集体决策和个体决策两种

社会主义社会实行民主集中制原则,应当坚持集体领导与个人分工负责相结合的决策体制。但过去多年来受“集中型”政治与经济体制的影响,中央“统”得过多,包揽了许多地方与下级决策的问题;党委包揽过多,党政职能不分,一切统统由党委集体讨论,削弱与限制了行政首长的决策权。政治体制改革,实行党政职能分开,就是要充分发挥行政部门的职能作用,一则可以使党委集中精力抓大政方针,二则可以充分发挥行政首长的作用,包括扩大其决策权。

#### 2. 按决策范围分,可分为宏观决策与微观决策

宏观决策又称战略决策或全面决策,主要指全局性和长期性的战略决策。这类决策一般由较高层或最高层集团做出。它涉及的范围大,因素多,关系复杂,随机性大,带有明显的全局性和整体目标性,要求决策者的思想水平高,善于把定性分析与定量分析结合,尤其要做出准确的定性分析与判断。微观决策,也称战术决策或局部决策,主要指基层的、局部性、战术性问题的决策,它是宏观决策在工作上的延续。这类决策比较具体,一般比较容易掌握所含因素之间的精确的数量关系,它十分注重作定量分析。微观决策与宏观决策要互相结合,微观决策活动中要以宏观决策做指导。

#### 3. 按思维过程可划分为程序化决策与非程序化决策

所谓程序化决策是指可以制定出固定程序进行处理的决策;所谓非程序化决策,是指没有一套固定的程序,只能采用“现裁现做”的方式进行处理的决策,或者说是不能准确表达过程的决策。程序化决策又称重复性决策,非程序化决策又称一次性决策。程序化决策所要解决的是社会管理中经常出现的问题。例如,城市交通管理、社