

走进市场经济步入二十一世纪丛书

第一流的 决策艺术

主编：郭春鸿 续冬生

中国物价出版社



第一流的决策艺术

主 编 郭春鸿 续冬生
副主编 郭春芳

中国物价出版社

图书在版编目(CIP)数据

第一流的决策艺术/郭春鸿著. —北京:中国物价出版社, 1996. 1

ISBN 7—80070—546—3

I. 第… I. 郭… II. 决策思维学 N. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 23446 号

第一流的决策艺术

主编 郭春鸿

*

中国物价出版社出版发行

新华书店经销

天津南宫印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开 7 印张 117 千字

1996 年 1 月第 1 版 1996 年 1 月第 1 次印刷

印数:1—9000 册

ISBN7—80070—546—3/F·413

定价:9.50 元

前 言

在走进市场经济，步入 21 世纪的伟大变革时代，作为担负着“四化”建设的“指挥员”的各级决策者，必须充分认识决策的科学知识和方法、艺术对做好决策工作的重要性，努力学会并掌握科学的决策艺术，在实践中不断提高和运用决策艺术，使自己成为一流的决策者。

本书以传播和普及决策科学知识培养一流的决策人才为宗旨，在潜心研究几十本领导科学、决策科学、心理学和决策艺术与方法专著之后编写而成的。

在编写过程中力求理论联系实际，深入浅出，通俗易懂，更加注重了可操作性这一特点。

全书共分为八章：第一章是决策艺术概论，介绍决策艺术的含义和特点及重要意义。第二章是成为一流的决策者应具备的优良素质和能力。第三章是在众多决策方案中寻求最优决策的艺术。第四章至第八章从决策的过程到原则、要求、艺术、方法等诸方面介绍了决策艺术和工作技巧。我们感觉这本书最大的特点是实用性很强，它一定会成为您进行科学决策，争创一流决策艺术的良师益友。

现代决策艺术的内容是十分丰富的，它因人、因事、因时而异，可称得上异彩纷呈。因此，本书所介绍的只是其中一些主要内容，由于篇幅所限，不免有挂一漏万之嫌，更多的更具体的决策方法与艺术，还要靠各级决策者根据自己的决策实践和客观环境的变化，不断进行新的总结和提炼。我们相信随着改革开放的深入和市场经济的发展，决策艺术一

定会得到不断充实和提高了。

本书在编写的过程中曾参阅了国内外近期的一些决策科学专著，并引用了这方面的一些专家学者的成果，在此一并表示感谢。

本书有不当之处，恳请读者赐教。

本书由郭春鸿同志统稿并主编，续冬生、郭春芳同志参编了第三、七、八章。

编 者

1995 年 10 月

目 录

第一章 现代决策是一门艺术	1
一. 决策内容的基本涵义、内容和意义.....	1
(一) 决策艺术的涵义	2
(二) 决策艺术的特点	3
(三) 决策艺术的作用	4
二. 决策艺术的分类.....	8
(一) 程序化决策和非程序化决策	8
(二) 个人决策、专家决策、群体决策	9
(三) 按决策层次分类.....	10
(四) 按决策范围和影响程度的分类.....	10
(五) 按决策目标分类.....	11
(六) 按决策对象的性质分类.....	11
三. 现代决策科学化问题	13
(一) 社会活动的复杂要求.....	14
(二) 社会化活动大工程、大规模的要求.....	14
(三) 社会活动越来越多变.....	15
(四) 社会活动影响越来越大的要求.....	16
第二章 做第一流的决策者	18
一. 决策者应具备的知识、情感、意志素质	18
(一) 决策者应具有合理的知识结构.....	19
(二) 决策者应具有的情感.....	21
(三) 决策者应具有坚强的意志.....	25

二. 决策者应具有远见卓识	29
(一) 党政决策者的远见卓识	29
(二) 军事决策者的远见卓识	30
(三) 企业决策者的远见卓识	30
(四) 科技决策者的远见卓识	31
三. 决策者应具备良好的修养	31
(一) 勇于创新, 敢担风险	31
(二) 博学多识, 深谋远虑	32
(三) 作风民主, 善于决断	33
(四) 决断魄力	34
(五) 尊重实践, 勇于修正	34
四. 决策者的能力	35
(一) 分析问题的能力	35
(二) 逻辑判断能力	35
(三) 创新能力	36
(四) 直觉能力	36
(五) 决断能力	36
(六) 组织团体决策能力	36
第三章 要善于寻找最优化决策	37
一. 处理好理性决策与行为决策的关系	37
二. 掌握影响决策优劣的因素	39
(一) 环境因素	39
(二) 心理因素	40
三. 要克服干扰决策最优化的各种心理障碍	43
(一) 从众心理	43
(二) 自我辩解心理	47
(三) 偏狭与刻板	49

第四章 如何运用一流的决策艺术（上）	52
一. 科学决策程序	53
（一）提出问题，确定目标	53
（二）分析价值准则，确定拟制方案	57
（三）分析评估，选择最优法案	61
（四）搞好重点实验，慎重普遍实施	66
二. 追踪决策	70
（一）回溯分析	71
（二）非零起点	73
（三）双重优化	74
（四）心理效应	75
第五章 如何掌握一流的决策艺术（中）	78
一. 决策中的预测艺术与方法	78
（一）定量分析预测艺术	78
（二）定性判断艺术	80
二. 决策中的系统分析技术与方法	83
（一）要素装备	83
（二）层次清晰	84
（三）结构周密	84
（四）功效保优	85
三. 决策前可行性研究的艺术与方法	85
（一）机会研究	86
（二）初步的可行性研究	86
（三）详细的可行性研究	86
（四）写出可行性研究报告	87
四. 定量决策分析艺术	93
（一）决策树法	93

(二) 最小最大损益法	95
(三) 确定型决策的艺术	98
五. 个人决策和集体决策艺术	98
(一) 个人决策和集体决策的优劣	98
(二) 优化群体决策的艺术	100
(三) 善用智囊技术的艺术	106
(四) 及时克服群体决策中常见的心理问题	110
第六章 如何掌握一流的决策艺术 (下)	113
一. 决策中的决断艺术	113
(一) 决策者决断之前应考虑那些问题	114
(二) 决策者八戒	117
(三) 决断进行中的艺术	118
(四) 拍板定案的艺术	121
二. 非程序化决策的艺术	128
(一) 非程序化决策的超前思想准备	128
(二) 非程序化决策应该遵循的原则	130
三. 最常见的决策艺术与技巧	137
(一) 在动态中寻求最优决策	137
(二) 运用侧向思维, 举一反三, 触类旁通做决策	140
(三) 运用逆向思维艺术, 创造出奇的决策	144
(四) 利用发散思维艺术, 创造最优决策	147
(五) 正确处理好“一般”与“个别”的辩证统一关系	151
(六) 运用直觉做出快速决策	157
第七章 企业经营决策和产品决策艺术	162
一. 企业经营决策	166

(一) 企业经营决策的特点及重要性	166
(二) 经营决策的步骤	169
(三) 寻求一流的经营战果与艺术	174
二. 企业的产品决策.....	181
(一) 产品决策的内容和意义	181
(二) 寻求一流的产品决策艺术	184
第八章 企业销售决策和人事组织决策.....	195
一. 企业销售决策艺术.....	195
(一) 销售工作的任务及销售决策的内容	195
(二) 掌握消费者购买规律, 确定销售决策	196
二. 企业人事组织决策艺术.....	205
(一) 高层组织结构与决策	205
(二) 人尽其材百事才兴	206
(三) 合理的分工与协调是高效率的保证	207

第一章 现代决策是一门艺术

决策是人类活动的固有行为之一。其历史同人类一样古老。也就是说，自从有了人类开始就有了决策活动。在现代社会决策越来越重要，他是管理者的基本职能和主要管理内容。也是从认识到实践的必经之路。一个领导者仅仅有鼓动人心的个性却不善于做出正确的决定是无济于事的。大至国家、小至具体单位，都要做出各种决策。

在走向市场经济，跨入二十一世纪的现代社会中，如何做出科学决策，使自己的企业或单位在激烈的竞争中立于不败之地，尤其显得重要。因此要讲究决策艺术，争创第一流的决策艺术。

一切管理活动都是从制定和采取决策开始的，决策是一切活动的起点，本章首先从介绍决策艺术及其特征入手，进而引出决策程序化和科学化中的决策艺术问题。

一、决策艺术的基本涵义、内容和意义

决策一词，近年来在我国相当流行，人们认识到：决策的民主化和科学化是我国政治体制改革的一个重要课题，切实解决好这个问题，是我们这一代人不可推诿的历史责任。然而在几年之前，人们却还很少注意它。我国1979年出版的《辞海》以及《现代汉语词典》和其它的辞书中，都没有“决策”这一条目；只有与决策相近的“决定”，意为对如何行动定下主张；也指“决定的事项”。那么，什么是决策艺术呢？

我们说，决策是一门艺术，是指决策者在决策活动中，为

实现决策科学化，运用自己的知识、智慧、才能、经验，实施有效决策而表现出来的一种创造性的决策技巧和技能的总和。

“决策”是从英文翻译过来的。决策一词的英语是 Decision Making，原意是“做出决定”，后来为了文字精炼和表述准确，人们把它译为“决策”。但是现在不少人对决策涵义的理解并不准确。

（一）决策的涵义

所谓决策就是指为解决面临的问题或完成某项任务而制定与选择活动方案的过程。在这里有四点特别重要：

- ①决策是活动过程，不是瞬间的想法；
- ②决策是有目的的自觉活动。做决策就是要解决问题，促使某种目标的实现，没有问题，没有目标，也就没有决策；
- ③决策是一种选择活动，如果事情只有一种可能、一种可行方案，“自古华山一条路”，也就不需要决策；
- ④决策自确定目标开始，以采取一项方案而告终。

还应当指出，决策一词在管理科学中，除了指制定、选择行动方案的活动外，还有另外一层涵义，即把决策看成是静态的，看作上述决策活动的结果，指为了达到预期的目的，决策主体从可供选择的方案中，有意识选定的一个行动方案、行动计划或决议等等。

决策涵义的这两个方面是相互联系的，它们对于管理学理论和实践具有同等重要的意义。这种情况并不奇怪。我们在哲学中，也经常从人的活动和活动的产物这样两个方面来理解和运用诸如认识、反映、感觉以及思维等基本概念。

（二）决策艺术特点

决策是领导科学研究的重点范畴，是管理五大职能中的首要职能，它的重要性是由它的特点决定的。决策艺术具有预见性、选择性、主客观性等特点。

1. 决策艺术具有预见性。决策是以面对未来为前提的，或者说，决策所处理的是可能性的问题，是未来的事情。已经成了现实性的东西，人们只能承认它，了解它，利用它，是无从决策的。

比如一个工厂已经从国外购进了一套设备，设备已经运来摆在那里了，这时就不存在是不是购买这一套设备的决策问题了。如果说这是一个决策问题，也只能存在于购买之前，有可能购买，也有可能不购买，是对这种可能性进行决策。设备已经运来了，要去决策的就是安装在哪里或怎样实用等问题，这仍然属于未来的问题。因此，决策是某一种立足于现实而规划未来的活动，必须以预测为根据。

2. 决策艺术具有选择性。决策是规划未来，而未来要面对两种情况：一种是可能性；一种是必然性。必然性往往是包容在可能性之中的，人们只能对各种可能性进行比较选择，以便使决策结果达到或接近必然性。诸葛亮的“隆中对”做出了三分天下的决策，使刘备雄踞一方。就是运用决策艺术，规划未来局势，做出成功决策的典型范例。

3. 决策艺术具有主客观性。从理论上，我们承认选择方案应根据客观的已知条件进行，应当尽量符合事物发展的客观规律，所以决策具有客观性。但在事实上，对复杂的活动或未曾发生的事件人们很难做到完全遵从事件的客观性，由于决策面临的是多种可能性，对每一种可能性变成现实性的

情况又只是推测，那么，最后做出何种决策就有主观意志因素的参与了。决策实施是要付出代价的，付出代价的目的是为了得到利益，但利益能否得到还是推测，如果得不到则白付代价，利益走向反面，造成损失了，领导者是要负责任的。这样，领导者在作决策时，因为有这种主观意志的作用，所以就有正确决策和错误决策之分。如果决策是纯客观的，也就无所谓正确决策和错误决策了。所以决策是和隐蔽的规律打交道。作为领导者应尽量使自己的主观意志符合客观实际作出正确决策。不能束手就擒。

所谓运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，就说明了决策活动中要发挥人的主观能动性，去作用于客观事物。人不能被动地“服从”规律，要有利用规律的决策意识。我国古代朱元璋采纳“广积粮，高筑墙，缓称王”的建议而创立了明王朝；赤壁、淝水之战是我国军事决策中以少胜多的典范。

（三）决策艺术的作用

决策活动自古就有。在我国数千年的历史中，许多杰出的思想家、政治家、军事家都是高瞻远瞩，运筹于帷幄之中，决胜于千里之外。除了以上说的诸葛亮的“隆中对”作出了三分天下的决策，使刘备能雄踞一方；朱元璋作出了“广积粮，高筑墙，缓称王”的决策，为明朝的建立奠定了基础；还有孙膑为田忌赛马献策的故事则更是脍炙人口，流芳千古。这些古代决策艺术的光辉事例，永远是值得我们研究和继承的宝贵遗产。

古代的决策多是凭借领导者个人的阅历，知识和智慧进行的，决策的成功与否主要取决于领导者阅历是否丰富，知识是否渊博，智慧胆略是否过人，有时虽也利用军师、谋士

等智囊人物协助，但仍只是依靠他的个人素质。所以，历来的决策，从本质上讲都是靠人的经验，称为经验决策，经验决策是与小生产方式相适应的。

进入现代，尤其是二十世纪三十年代以来，随着现代科学技术的迅猛发展，社会政治、经济、文化发生了深刻的变化。大科学，大工程，大企业陆续出现，科学研究和生产的规模达到空前的高度，社会活动越来越复杂多变，影响巨大。在现代社会条件下，传统的经验决策已显得很不够。社会活动变化多端，使领导者不断面对层出不穷的新问题，要求他们审时度势，统观全局，于千头万绪之中找出关键所在，权衡利弊，及时作出可行有效的决断。要做到这一点，单靠个人的经验已远远不够。因此，随着现代科技的发展，控制论、系统论、信息论、科学学、未来学等一大批横向科学和综合科学的相继问世，为人类决策活动提供了现代化的技术手段和方法论，使决策进入了科学阶段，人们对决策的性质和类型，决策的程序和方法进行全面的系统的研究。形成为一门新的学科，即决策学。决策成为人们能自觉掌握其规律性的活动。同时，人们开始将现代科学技术广泛应用于决策活动。借助于数学语言，分析决策活动中的各种因素，应用电子计算机，对预选方案的正确性与可行性进行科学的推理与验证，采用系统分析方法，对各种预选方案进行评估和选择，并利用预测方法对决策后果的不正确性进行评判。采用科学方法，人们能够对一些复杂决策进行定性、定量、定时的分析。决策已从“经验决策”，过渡到“科学决策”的各种技艺、技巧。这种转变多是现代管理的一个重要标志。

（一）决策艺术的正确与否关系着组织的兴衰和存亡

决策的过程就是从多个可行性方案中选定最优方案的过

程，也就是选取所付代价最低，耗费时间最短，取得效果最优的方案。只有这样才能把决策后的不良经济或社会后果减到最低限度。所以说一切成功中，决策的成功是最大的成功，一切失败中，决策失败是最大的失败，决策正确与否关系着某些组织和事业的兴衰和存亡。

众所周知，“大跃进”决策的失误，造成数以千亿计的重大损失。“文革”十年的决策失误，更是误国殃民，祸及子孙。而党的十一届三中全会以来的一系列正确决策，如从以阶级斗争为纲转变到以发展社会生产力作为全党和全国的工作重点，开始了现代化建设的新时期，解放思想、实事求是的思想路线的重心提出，使我们党恢复并进一步发扬了优良传统和作风，开创了新的生动活泼的政治局面；还有关于改革和开放的决策；搞活经济的各种决策等等，可以说由此肇始了中华民族新的振兴。

决策艺术的正确与错误关系着组织和事业的兴衰存亡，因此每个现代的管理者都必须掌握正确的决策艺术与技巧，审时度势，综观全局，于千头万绪之中找出关键所在，权衡利弊，及时作出正确可行的决策。

（二）科学决策艺术是领导者的必备职能

决策是目标到结果的媒介点，就是说目标怎样实现和实现的结果，依赖于决策艺术和决策后的行动。

领导者的一切活动，都是从决策开始的。领导者一般都承担着许多繁杂任务，但不能事事过问，件件都抓，陷入到日常琐事之中，而必须紧紧抓住基本职责——科学决策。决策是领导者第一位的工作，关系到全局。领导者只有抓住决策，才算抓住了“牛鼻子”，才能够带动其他各项工作，目前有少数领导者的管理才能与现代化事业的要求不相适应。“管

理就是决策”，管理水平低就是决策水平低，管理的关键在于决策。决策科学正确，才能从根本上保证领导活动的成功率和社会效益的提高。决策是领导者政治思想、技能素质的重要反应和表现。

（三）科学决策艺术是市场经济的客观要求，是完成现代化建设任务的根本保证

决策将使我们避免盲目性和风险性。

第二次世界大战以来，人们的决策活动面临新的形势。随着现代化大生产的迅速发展和科学技术的巨大进步，人们的生活也更加复杂多变。这样，领导者单靠个人经验、才能进行决策已经远远不够了。例如，发展社会主义市场经济、宏观调控等，仅靠领导者的个人经验决策是绝对做不到的。开发和利用三峡不是靠传统的经验决策进行的。要发展社会主义市场经济，也需要领导者运用科学决策的手段和方法对未来和现在；内部环境和外部环境；对商品的生产和销售等多种因素做出分析判断后，才能对产品品种和档次做出决策，从而在商战中取胜。

由于决策艺术具有社会性的特点，因此决策是否讲求艺术，决定行动效果的好坏，现代化大生产，社会的各个部门、各个领域联系广泛，往往“牵一发动全身”，一个地区、一个部门会波及相关部门和周围地区、乃至对整个社会产生影响，产生一系列连锁反应。

总之，好的领导者，必须做到多谋善断。“谋”就是进行谋划“决策”，如果做到科学决策，就可以收到事半功倍的效果。