

李思一 编著

# 战略决策与 信息分析

ZHANLUE JUECE YU XINXI FENXI

ZHANLUE JUECE YU XINXI FENXI

ZHANLUE JUECE YU XINXI FENXI

 科学技术文献出版社

# 战略决策与信息分析

李思一 编著

科学技术文献出版社

Scientific and Technical Documents Publishing House

北京

**图书在版编目(CIP)数据**

战略决策与信息分析/李思一编著. -北京:科学技术文献出版社,  
2001.2

ISBN 7-5023-3735-0

I. 战… II. 李… III. ①信息-分析-研究 ②决策-研究 IV. G202

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 85455 号

**出 版 者:**科学技术文献出版社

**图 书 发 行 部:**北京市复兴路 15 号(中央电视台西侧)/100038

**图 书 编 务 部:**北京市西苑南一院东 8 号楼(颐和园西苑公汽站)/100091

**邮 购 部 电 话:**(010)68515544-2953,(010)68515544-2172

**图 书 编 务 部 电 话:**(010)62878310,(010)62878317(传真)

**图 书 发 行 部 电 话:**(010)68514009,(010)68514035(传真)

**E-mail:**stdph@istic.ac.cn;stdph@public.sti.ac.cn

**策 划 编 辑:**庞美珍

**责 任 编 辑:**庞美珍

**责 任 校 对:**赵文珍

**责 任 出 版:**周永京

**发 行 者:**科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销

**印 刷 者:**三河市富华印刷包装有限公司

**版 ( 印 ) 次:**2001 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

**开 本:**850×1168 32 开

**字 数:**245 千

**印 张:**9.375

**印 数:**1~1500 册

**定 价:**22.00 元

© 版权所有 违法必究

购买本社图书,凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换。

(京)新登字 130 号

## 内 容 简 介

本书着重从信息分析研究的角度来考察战略决策的类型、过程、它对信息的需求,并以国家的发展战略,科技政策及企业战略管理等介绍了一些具体的战略决策及其作用以及信息分析研究可能提供的服务,同时也系统扼要地总结了过去信息工作的实践经验,并从理论上阐述了信息分析的方法论体系,说明了信息分析研究对战略决策的重要性。内容丰富,实用性较强,观点明确。是一本可资借鉴的参考书。

本书可供政府管理部门、信息分析及管理工作人员和大专院校师生参考。

我们所有的努力都是为了使您增长知识和才干

---

科学技术文献出版社是国家科学技术部所属的综合性出版机构,主要出版科技政策、科技管理、信息科学、农业、医学、电子技术、实用技术、培训教材、教辅读物类图书。

## 前 言

毛泽东在《中国革命战争的战略问题》一书中说：“指挥员正确的部署来源于正确的判断，正确的判断来源于正确的决心，正确的决心来源于周到的和必要的侦察和对侦察材料的联系起来的思索。”当前，在世界经济全球化和以知识为基础的经济成长的时代，在各项事业发展的进程中，人们越来越多地面对必须解决的战略问题，战略决策便成为社会各阶层管理者的首要问题。从战略决策角度看，可以将上述这番话理解为：正确的决策来源于正确的判断，正确的判断来源于全面的信息收集与系统分析，从而达到对客观情况全面而系统的把握。正所谓情况明，决心大，方向对，无往而不胜。

在当前全球性的信息化时代，技术的飞速发展，产品的不断更新，社会需求的巨大变化，资金和资源的短缺，激烈竞争的市场和动荡不定的社会环境，所有这些因素使得决定事业成败的管理决策更加强调及时、准确、全面地掌握信息，深入、严格、系统地进行信息分析。事实上，决策过程就是在全面掌握准确信息的基础上，依据决策对象的发展规律及其发展的内外条件，在变动的环境中，作出最有利于决策对象发展的决断，并有效地监督实施的过程。就其本质而言，决策研究就是一个对大量有关信息进行分析、筛选、判断，进而创造性的方案拟定、评价、选择和执行的过程。

可是，由于社会的信息化、网络化，由于技术经济发展带来的信息爆炸，决策过程涉及的问题变得多样而复杂，管理决策人员已经不可能及时地处理大量而复杂的信息，用以满足他们的需要，决策过程和信息的收集分析自然而然地分化了。决策研究也就成为

一个多层次、多学科、多方位的体系。在我国,这类决策研究就称为软科学研究。

从 50 年代起,我国在建立和发展国家科学技术体系过程中,在全国范围内逐步建立起较完整的科技信息工作体系,信息分析人员的主要任务是为科技管理人员的决策服务。改革开放以后,政府各部门的科技政策和发展战略的制定已经成为科技与经济宏观管理的重要内容。信息分析人员为这类工作提供了大量有价值的信息。科技政策和发展战略的制定和实施是国家宏观战略决策的重要领域,为之提供信息分析服务,提供决策参考信息或政策建议,从本质上讲,应该是决策咨询工作的一部分。由此可见,信息分析属于决策研究的范畴,是软科学的一部分。不过,信息工作机构的优势是有丰富的信息源,近年来又有了较先进的信息收集、加工和处理的技术设备和手段。因此,为决策服务的信息分析更注重对信息资源,尤其是机构内已有的信息资源的利用,其次是社会上广泛存在的信息资源的利用;强调信息的收集、加工、分析,通过系统研究,向社会各阶层的决策机构提供决策依据或政策建议。

既然决策需要快速、准确、全面的信息支持,在社会信息化的时代,数字化、网络化已经开始渗透到国民经济的各个部门和领域。计算机自然而然地要应用于辅助决策之中,各种各样的数据库系统、管理信息系统和决策支持系统应运而生。许多常规管理和一般决策已经可以依靠计算机化的信息系统提供的信息顺利而有效地进行,大量外界信息也可通过全球化的因特网查询。然而,就管理决策而言,计算机不是万能的,尤其是在现代管理中占据重要地位的战略决策,因其前瞻性和极强的谋略性质,往往无常规可循,需要较深入地分析和人的创造性思考。对这类信息的分析提炼也必须有人参与才能得出深入细致的决策参考和建议。这样,社会经济的信息化便促使信息工作人员的主要工作发生了变化:由简单原始的汇集加工信息、提供参考资料转向对信息的深层

---

次归纳分析,提供更富创造性的战略决策咨询。为此,本书将着重从信息分析研究的角度来考察战略决策的类型、过程,它对信息分析的需求,以及信息分析研究所能提供的服务。

# 目 录

前言

第一章	战略决策概论 .....	( 1 )
第二章	发展战略 .....	(36)
第三章	日本的发展经验 .....	(57)
第四章	发展中国家技术引进与自主创新的经验 .....	(70)
第五章	我国的改革开放和发展 .....	(87)
第六章	科技政策 .....	(105)
第七章	日本的科技政策 .....	(118)
第八章	美国的科技政策 .....	(147)
第九章	企业的战略管理及其信息服务 .....	(165)
第十章	信息分析研究方法 .....	(198)



# 第一章 战略决策概论

## 一、战略决策的基本概念

90年代以来,战略决策已经成为管理人员和管理科学研究者熟悉的概念,各种书籍和论文随处可见。然而人们对于其内涵和性质的认识仍然比较分散和模糊。过去,我国许多人把战略决策看成是国家或各级政府宏观管理的任务,基层及企业是不考虑这个问题的。近几年来,随着市场经济的发展,企业竞争日趋激烈,企业的生存和发展问题,已经不是依靠简单地制订计划、发展生产就可以解决的,战略管理开始在企业界萌芽,战略研究和战略管理也就扩展开来。

事实上,战略是由于在竞争和对抗中力争取胜的需要才发展起来的。而战略的研究和制定则须臾离不开对信息的把握。所谓“知己知彼,百战不殆”,就是这个意思。然而,战略管理决策在国家的宏观管理和企业的微观管理上是不同的;而且,管理、领导和决策也不是同一个概念。领导人在管理过程中,有些做法是有规律可循的、具有普遍意义的东西;另一些则是因人因事而异,具有个性和丰富多样性的东西。正是这种个性化的因素,才使得在不同的高层领导下,同一个机构或企业会有完全不同的特点和方式去获取事业上的成功。作为向这些决策管理机构提供信息分析咨询的机构,在市场经济的发展中,却需要对不同层次、不同性质的决策管理组织提供战略性的信息分析服务。那么,信息分析人员就必须分析这些决策管理的性质和特点,根据不同对象的需要,找到其中有共同意义的程序与规律,建立自身的资源基础,以此为依

据来提供有效的服务。基于这一情况,就需要认识上面提到的关于管理决策的若干基本问题。

归纳起来,主要的问题涉及到下面几方面,即:什么是战略和战略决策,管理—领导—决策之间的关系(涉及到管理的科学性和艺术性之争)是怎样的,决策的程序与类型有哪些等。对于这些概念,各方面专家的认识和看法也有很大差异,尤其是关于决策问题,则始终存在着争论。为了便于认识的展开,下面试就战略、决策及与之相关的概念,首先介绍几种有代表性的观点,然后根据笔者长期从事的为战略决策提供信息分析的课题研究,以及所参加的各种学术交流,从信息分析和决策研究的角度提出个人的看法。

在上述问题弄清楚以后,我们就可以对信息分析工作经常服务的发展战略、科技政策和企业战略管理等方面来说明其战略决策的性质和特点,以及为它们提供信息分析的基本要求。

### 1. 关于战略的概念

人们对于战略的认识分歧不大。在今天,无论是国家、地区、部门,还是企业,都要研究战略问题。不过,在我国计划经济时代,战略管理和研究是政府的事,企业要做的只是如何更好地完成上级主管部门要求的生产和经营管理的任务。随着市场经济的发展,尤其是我国经济从温饱阶段向小康阶段过渡,市场从卖方市场向买方市场转移,竞争日趋激烈,企业推行战略管理就成为必然的选择。那么,对于上述不同的决策对象,从一个基本通行的角度来考虑,战略是什么,有什么功能,具有什么特点,现有的主要观点大致可以从以下几个方面来认识:

#### ● 词义辨析

一部分人从战略的词义出发来看待这个问题。辞海注:“战略是对战争全局的筹划和指导。它依据敌对双方军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面、各阶段的关系,规定军事力

量的准备和运用。”就非军事方面而言,其注为:“战略泛指重大的,带全局性的,或决定全局的谋划。”

### ● 我国专家提出的宏观管理观点

我国大部分专家主要从宏观角度来研究战略问题,比较有代表性的见于孙书贤著的《战略决策学总论》。书中首先引用了辞海关于战略的定义,由此引申,作者认为,战略一词起源于军事,但随着时代的推移,逐渐伸展应用于科技、教育、经济、政治、社会和外交等领域。并称“一般而言,战略是泛指重大的、具有全局性、长期性、规律性、关键或决定性的谋划。如确定影响经济、社会、文化、科技等全面性的方针、任务。”这一论述,主要针对国家和部门。作者进一步提出,战略“主要运用信息论、系统论、控制论和现代社会科学综合学科最先进的新技术研讨领导决策的类型、特点、原理和方法,研究全球性的国际关系与战略、国家与地区发展战略、公司与企业发展战略问题。”这里显然又表明,战略问题不仅涉及国家和地区,公司或企业也要研究战略。然而,书中关于企业战略的讨论,则主要偏重于跨国公司的经营问题,对具体的战略管理和决策过程并没有详细介绍。

另外,作者还提到了战略研究主要是采用社会科学的综合学科的方法,研究的战略则主要是发展战略问题。对此,笔者认为,自我国改革开放以来,软科学的发展及其在战略决策领域中的广泛应用,使得战略研究与管理有了很大发展。而软科学研究中大量采用了新的定量定性结合的方法,许多自然科学工作者参与到各类战略研究中来,推出了多种新的战略研究方法,因而使得国家和企业的管理决策研究已经成为一种跨越自然科学和社会科学的综合性学科。而且,在二次世界大战期间,由于在西方国家以运筹学为首发展起来的系统科学在管理决策领域的运用,战略研究的方法手段也已大大超出社会科学范围;在战后,系统科学和计算机软件、系统和网络已经大量应用于战略研究中;因此,战略决策研

究是一个更为宏大、更为复杂,将自然科学、社会科学、工程科学和数学方法应用于决策的高度复杂和综合的科学研究领域。

当前,在社会信息化和经济全球化的形势下,面对激烈而复杂的竞争,企业的战略研究和战略管理已经成为战略研究中极为重要的方面,以市场经济为主导的西方国家的这类研究处于领先水平。为此,下面特别考察一下有关企业战略的论述。

### ● 西方管理科学的观点

西方国家关于战略管理的研究是管理科学随时代进步的产物,尤其在二次世界大战以后进展很快,它与军事没有直接的关系,主要是针对企业的需要提出问题,常常涉及企业的生存与发展,与之相应的研究方法和手段,论述得十分具体。在这类管理科学著作中,关于战略的基本观点大体上有下列几种繁简不同的表述:是影响一个企业(机构)长期功能的方向性决策的指导方针<sup>[1]</sup>;战略管理是一个企业(机构)能够依据它确定目标,并使之实现的过程<sup>[2]</sup>;战略管理是对综合管理的重大而日益重要的责任的系统实现:将企业置于外界环境中,使之保持不断成功,不致受到突发事变的影响<sup>[3]</sup>;战略是贯穿于一个系统,在一定时期内或活动中的指导思想<sup>[4]</sup>。

根据上面国内外专家提出的论述笔者认为有下面几个要点:(1)战略是国家、部门、企业,以及任何一个面对竞争,并有长远图谋的机构都需要考虑的问题。(2)战略是重大的,具有长远性、全局性(或整体性)、方向性的谋划,也可以说是带方针性的指导思想。因此比较宏观,是高层管理的职责。(3)既然它源于军事,而且后面我们将看到,战略管理的发展是市场竞争和外界环境剧烈变化的结果,因此,战略必然具有竞争性或对抗性。(4)战略既然是考虑到了决策对象的长远发展,就应该是带前瞻性的谋划,应该能够对付突发事变,自然不能、也不应该随便更改。也就是说,战略应该有一定的稳定性。

在此,关于战略的全局性、长远性是多数著作中共同的观点,而关于战略的竞争性和稳定性,讨论或探讨的则比较少。笔者认为,一个企业或机构,在没有竞争和变化的死气沉沉的环境中,就没有制定战略的必要。比如,在改革开放以前,我国绝大多数企业主要依据中央的计划进行生产,通过固定渠道销售,几乎没有哪家企业要自行制定企业的发展战略,或开展战略管理。只有国家才要考虑在复杂的国际环境中生存与发展所必须面对的战略问题。这也是战略决策在我国多半见于国家、部门或地方政府的计划或政策研究中的原因之一。可是,在经过 20 多年的改革开放以后,随着经济的发展,随着市场机制在各行业和各部门的推行,企业不仅在生产与销售上要自行安排与选择,而且由于日益激烈的市场竞争,还需要考虑未来的前景和新的发展方向,研究制定战略,增强自身实力,适应变化的环境,战胜竞争对手。如何面对竞争,克敌致胜就成为其生存与发展的首要问题。而且,现在不仅企业有这类问题,许多研究所和事业单位也都面临着同样的问题。

就战略的稳定性而言,前面我们已经看到,西方关于企业战略的论述中谈到:战略管理是……将企业置于外界环境中,使之保持不断成功,不致受到突发事变的影响。又如,我国的经济发展战略,总是在经济发展的一定阶段,根据各时期的特征确定下来,而且至少要跨越一个到几个五年计划。自改革开放以来,中国共产党第十三次代表大会提出了以经济建设为中心,到 2000 年实现国民生产总值翻两番的战略。这一时期,无论国家在政治上、经济上出现什么情况,改革开放的总体战略始终没有变,而且具体措施日益明确和清晰。经过了 10 多年的努力,到“八五”计划末,基本达到了温饱水平,提前实现了原定目标,根据我国经济的特点,中共中央又提出实现经济增长方式从粗放型向集约型转变,以及建立社会主义市场经济体制的新战略。

因此,战略决策是重大的、具有全局性的谋划,是影响决策对

象长期功能的,带方向性的决策和指导方针,并具有竞争性(或对抗性)、前瞻性和稳定性。

## 2. 决策问题——从信息分析服务的角度看领导、管理与决策

研究决策问题,首先碰到的就是它与管理和领导是什么关系?因为大多数人都觉得,决策是领导和管理人员的事。因此,在实际生活中,管理、领导和决策,对多数人而言是一个彼此通用的概念,人们常常感到三者难以区分。但是,从研究分析的角度,尤其是从咨询服务工作的需要出发,我们就要对这三者之间的关系,以及决策是属于管理中什么方面的问题加以剖析。

决策就字面上说,就是作出决定。这是任何人类活动的先导,是行动成败的决定性因素。现在我们考虑的是集团的决策,不涉及个人,主要是指国家、地方、部门或企业的决策。对这类决策,人们一致认为是领导者或管理人员的事。至于领导、管理和决策的性质与功能是什么,其间是什么关系往往本身并不明确。如果不弄清楚这个问题,那么,在面对领导、管理与决策问题时,如何按其性质和特点做好服务工作;或针对上述各类问题,提供管理部门真正亟需的信息咨询,从而开展有效的研究分析服务就无从谈起。

首先,很多人把决策看成就是领导或管理。另外一些人则把决策跟领导或管理分开,认为是领导或管理人员作出抉择的事。此中还常常有种糊涂的观念,以为决策是在各种选择的关头,作出抉择的一时的行为,就好像人在十字路口选择行走的方向那样简单。其实,这是忽视了进行决策要做的科学程序与准备,以及随后要使之实现的一系列活动。对于决策过程,后面还有详细论述。关于领导、管理与决策关系问题的讨论,首先要从关于领导或管理的科学性还是艺术性的争论开始。

领导或管理究竟是科学,还是艺术,是一个长期以来就争论不休的问题。近一个时期,有一些学者将两种观点结合起来,认为管

理既有科学的一面,又有艺术的一面。那么,决策是否就是管理,如果是管理,它属于管理的科学方面,还是艺术方面呢?如果是艺术,我们何以能提供研究和分析服务?由于这个问题将决定我们如何有效地进行战略决策研究及有关的信息分析,并有效地为之服务,因此必须首先弄清楚。

为了弄清这些问题,首先我们要对科学和艺术有统一的认识。一般而言,科学是人们在从事认识世界和改造世界的活动中,通过观察、实验和其他方法获得的关于事物本身的存在、发展及变化的规律性的知识,是可重复和再现的,不依个别人的行为而不同。这类知识的获取,一般要在观察、实验和调查研究中,通过数据和信息的收集、分类、处理,科学的分析、归纳和演绎,形成有统计意义的结果,达到理性的认识,方能得出有效的结论。至于艺术,从多种角度和多种观点可以归纳为:在实际生活中,通过经验、学习或观察获得的表现或表达技能,它往往以文字、图形图像、声音、形体、动态视像等多种形式来塑造形象,以表现社会生活或思想感情,并以此影响他人。科学和艺术都是人类智慧的结晶,但其间最大的不同是,前者是规律性的东西,不依个人行为而不同,只有遵循它才能成功;而后者是有个性有感情的,并且以潜移默化的方式影响他人。

那么,究竟怎样认识管理、领导和决策?如果管理具有科学性和艺术性两方面的属性,决策又属于管理的哪一个方面呢?对此,有几位权威专家作出了重要贡献。我们可以根据他们的论述来引申我们的结论:

首先,美国管理学家里基·格里芬在《实用管理学》中指出:“管理是对一个组织所拥有的资源——人力资源、金融资源、物质资源、信息资源有效的计划、组织、指挥和控制,用最有效的方法去实现组织的目标。”

美国人凯茨·大卫斯在《组织行为学》一书中说:“领导是管理

的组成部分,但不是管理的全部。比如经理们需要制定计划,进行组织。而人们要求领导者的则是能够影响别人追随自己。实际上,谁也不能保证把自己的追随者引向正确的方向。这意味着:一个强有力的领导者可能是一个无能差劲的管理者。因为这种领导者虽然在制定计划或履行其他管理职责时,能够引导自己的团体,却不能把团体引导到实现组织的目标。”这就是说,这个领导者尽管有极强的领导能力,但其管理未必科学。

上述两人的论点都明确地将领导和管理分开,而且认为管理包括领导的职责。前者比较全面地提出了管理者的主要职责,也说明了管理的具体内容。从他的论述中,可以看到管理有领导和决策两方面的职能。具体地讲,首先,他提到管理最终是要有效地实现组织的目标,这是领导的问题。那么,第一步就是要制定目标,这是战略性的任务。其次,为了实现目标,必须有计划,也就是拟定行动方案和步骤。而制定目标和计划是一系列的过程,就其内容和程序而言,大半是有章可循的,按大多数人的认识,应该属于决策的范畴。至于组织、指挥和控制,就是要带领下属去实现组织的目标,因此是领导的职能。

关于领导,有下述几种论点:“一种人与人之间的交往过程,通过该过程,管理人员努力影响职工完成既定的任务目标<sup>[5]</sup>”;“领导是鼓励别人行动的一种难于捉摸的品质。这种品质可以使一名主管人让别人自觉自愿地接受他的领导。出色的领导者似乎有一种特别的诀窍,使别人愿意追随他们并做他们想要做的事<sup>[6]</sup>”;“对于领导,人们所下定义是将自己的意志施于他人的艺术,即赢得他人尊敬、信任和全力合作的方式<sup>[7]</sup>”。正由于领导要有能力使别人自觉自愿地追随自己,他就必须具备某些品质:“具有一种强烈的愿望,去负责完成任务;有追求目标的干劲和韧性;解决问题的创造性和冒险精神;社会生活中的开拓精神;自信心和个性的统一;敢于承受自己作出的决定及行动的后果;随时准备去处理人



与人的紧张关系;愿意忍受挫折和失败;具有影响他人行为的能力和  
组织社会交往以便实现自己目标的能力”。

上面的论述比较全面地提出了领导者的职责和品质,而且也  
与人们心目中的领导应该具备的素质吻合。最优秀的领导就是人  
们心目中的领袖人物。根据上述论点和我们关于科学与艺术的认识,  
领导应该更多地是赋有艺术性的品质。因为他虽然要懂得管理所需  
的各方面知识和技能,但更需要懂得社会、政治和人的心理;懂得审  
时度势,确定方向和策略;有威信、有影响力和号召力;还要以他自  
身的人格魅力去赢得人们的拥护和支持,使人们愿意为之效力,却并  
不必懂得管理具体事务的细节。

那么,决策是怎样进行的?上面我们已经谈到,有效的决策不是  
面对问题做出的即时性抉择,这种决策可以说就是人们常说的“拍  
脑袋”那种行为。决策既然是影响行动成败的关键,那么,只有符合  
事物发展趋势和规律的决策才是保证成功的首要条件。事实上,关  
于决策的论述,在当代管理科学的书籍中,一方面提出了管理与决  
策的关系,说明决策包含着一系列的过程;另一方面更多地是介绍决  
策的类型、过程及如何科学地作出决策,这些都在事实上明确表现  
了决策的规律性和科学性,并对决策加以分析归类,从而为科学的  
决策提出了有效的方法。如果我们承认上面论述的管理包含领导与  
决策两方面,而且领导更加侧重于管理的艺术性。那么,我们可以因  
此认为,决策是管理的科学方面。

我们可以认为管理就是对一个组织所拥有的资源——人力、资  
金、物资、信息等资源进行有效地计划、组织、指挥和控制,并在  
执行计划中用最有效的方法去实现组织目标的功能。而领导是管理  
中更侧重于指挥和控制,也包含某些组织的功能;决策则是管理中  
侧重计划的制定过程,但也包含并体现在执行计划中的科学地组  
织、指挥与控制中的一系列决策。这样,战略决策便是主要依靠  
科学的方法,根据影响组织发展的内外环境及其未来趋势,对组织