

曾端祥
常伯驹

赖武森
胡心如

主 编

决策 例谈

武汉出版社

決 策 例 談

武 汉 出 版 社

决 策 例 谈

JUE CELITAN

曾端祥 赖武森
常伯驹 胡心如 主编

•

武汉出版社出版发行

武汉市江岸区三眼桥一村180号

湖北省英山县印刷厂印刷

•

开本: 787×1092毫米 1/32 印张: 8.75 字数: 181千字

1988年8月第1版 1988年8月第1次印刷

印数 1—7500册 定价2.20元

ISBN 7—5430—0114—4/C·11

序 言

《决策例谈》出版了，它给决策科学化、民主化献上了一束鲜花，值得一读，谨予推荐。

决策，既平常具体，又奥妙无穷。事实上，人们几乎无时无刻不在进行着决策。一个人，为着正常地生活和工作，每天都要作出许多决定；一个企业，要发展生产，搞好经营管理，也离不开各种决策；军事指挥、外交谈判、医疗诊断、创作构思、交通运输调度、工艺技术革新、科研发明创造都需要决策；一个国家、政党的大政方针的制定，更是重大的宏观决策……。小到个人事务，大到国家政治、经济、文化；微到日常工作，宏到改造自然、改造社会的巨大变革都离不开决策。在人类社会，这种为着解决当前或未来可能存在的问题而拿主意、作选择并付诸实施的活动则统称为决策。显然，决策同任何个人，特别是领导人（管理者），都是密切相关的。至于决策的总体效应，乃同人类的生存与发展、社会的进步与文明简直不可分割。可以毫不夸张地说，人类的文明史就是一部决策的进步史！因此，自古以来，人们都十分重视决策，总在研究决策，决策的理论也在不断的丰富和发展，决策的案例更是汗牛充栋：大的，小的，个体的，群体的，民族的，国家的，政治的，军事的，成功的，失败的，……，构成了历史前进的交响曲。但是，由于古代科学技术和社会生产力发展水平低下，人们所作的决策，只能囿于直观的和经验的圈子里，凭个人经验、直觉去

判断事物发展、作出决定。自从马克思主义诞生以后，人类的决策才走上了科学的轨道。马克思、恩格斯创立的辩证唯物主义和历史唯物主义，揭示了人类社会和自然运动发展的普遍规律，同时也阐明了人的认识规律，为人类决策活动提供了科学的世界观和方法论，为无产阶级进行革命和建设决策提供了理论依据。正是运用马克思主义法宝，我们才取得了革命和建设的胜利。然而应当看到，马克思主义理论作为科学决策的理论依据和方法论，不能代替决策科学本身。特别是社会前进到今天，科学发展到“五观”（即钱学森提出的：渺观、微观、宏观、宇观、涨观），文明建设到现代，决策的多目标、多因素，密度、深度、速度，是以往所不可比拟的，它要求定性与定量相结合，科学与民主一体化，具体问题具体分析。决策，已发展为一门独立的科学，具有极强的综合性、理论性、实用性和技术性。于是，有关现代决策的著作应运而生了，专著有之，各种领导科学和管理科学的著作中亦有章节论之，至于介绍评论决策案例的文章也可见之。然而，却还未见有例论结合的书著。理论与现实、学者与实际决策者往往有点差距的。常有同志说，现有的决策学著作理论太深、公式太多，实用面狭。这种认识，虽不尽全面，但反映了一个实际问题：在现阶段，人们很希望有些通俗易懂的、实用性强的、定性与定量结合的、经验与科学相通的决策著作出版。为此，《决策例谈》的编著者，做了一件十分有益的工作。他们查阅了大量的古今中外的决策资料，从中选出各具特色的事例，进行加工整理、评说介绍，将制定决策的理论，实施决策的诀窍，以及成为一个成功决策者的要领，融化在例案的评介中，内容较丰富、评说有创

见，具有较强的可读性、实用性和时代感，为各级干部、管理者和理论工作者研究决策提供了宝贵的资料，也为党校、干校及中专、大专院校进行领导科学和管理科学教学提供了一本有价值的参考书。

诚然，决策从本质上说，是探索未来，指导行动，是一种创造性的工作，具有严格的时空连续性，是在实践中不断丰富和发展的。本书所谈事例，不一定是最典型和完善的概括，更不是科学决策的案例大全。显然，它只是例证结合的尝试，为读者了解决策，学习决策，进行决策提供一个线索，借鉴是必要的，创新更应提倡。改革之年，决策之重要，人所深知。愿我们的读者在各自的岗位上作出卓有创造性的成功决策，为振兴中华，建设有中国特色的社会主义作出贡献。

刘克勤

1988年2月

目 录

序 言	(1)
决策制定的奥秘	(1)
“东风”万里展红旗	
——“二汽”经营战略决策一瞥	(12)
综合利用 变废为宝	
——武汉青山热电厂解决粉煤灰问题的 决策	(21)
锁住“乌龙”，造福人民	
——上海污水治理决策的可行性	(24)
比较、争鸣、择优	
——葛洲坝工程方案的产生	(27)
向效益最大处努力	
——大瑶山隧道工程决策的效益原则	(30)
劣局妙着 一箭双雕	
——谈英山县红山镇一项决策的多重效益	(33)
中华鲟与葛洲坝	
——决策的科学论证	(35)
长江三峡水利枢纽工程开发决策	
——谈决策的备选方案	(38)
大胆改革与科学决策	
——铁道部实行承包经营的决策	(42)
涉深水者得蛟龙	
——风险决策一例	(44)
现代科学：决策者的法宝	
——运用现代科学进行决策	(46)
“无本万利”的决策	
——谈我国实行夏时制	(49)

预测未来 抓住时机	
——谈武钢汉阳带钢厂的决策预见性·····	(51)
在中国,搞农村的事有出息	
——科研方向决策一例·····	(56)
兴利除弊 扬长避短	
——枣阳县振兴经济的启示·····	(58)
着眼于全局	
——从宁波港开发看宏观决策·····	(60)
《清水运表》	
——数字的比较与决策的选择·····	(63)
武钢第一台670T/H锅炉投产前的决策	
——决策制定的科学论证·····	(65)
多方比较 择善而从	
——石家庄水泵厂对比选优·····	(70)
苏州丝绸科学研究所的中试决策	
——谈对决策的正确诊断·····	(75)
“长城”轮胎畅销的奥妙	
——银川橡胶厂的决策目标确认·····	(77)
进口干洗机遭冷遇	
——决策要从实际出发·····	(79)
引进“一条线” 带动一大片	
——决策要从整体利益出发·····	(81)
狭路相逢智者胜	
——谈经营战略决策的制定·····	(83)
决策的闪光起点	
——谈决策的利益权衡·····	(86)
沉浮之间	
——从牙膏大战谈决策的时机·····	(89)
七十万元的滞销品	
——决策中信息传输的时空性·····	(92)

优柔寡断 四百万美元从手心里溜走了	
——决策中要利用有效信息·····	(94)
心有灵犀，风雨“送来”数万元	
——决策信息处理的旁通性·····	(96)
“可怕的通产省，可怕的日本人”	
——谈决策中的信息意识·····	(98)
世界航海安全系统的建立	
——国际性决策一例·····	(100)
IBM的背水一战	
——决策需要创造性·····	(105)
商船该不该安装高射炮	
——决策目标与评价指标的关系·····	(108)
靠定量，“老美”得便宜	
——决策定量分析·····	(111)
失之毫厘、差之千里	
——谈决策对象与效果·····	(113)
不图小得求大利	
——寻求最佳决策方案·····	(116)
何苦银代铜？	
——决策对象是一个系统·····	(118)
实施决策的诀窍·····	(120)
背水一战 化险为夷	
——“一汽”实施决策，抓住重要环节·····	(126)
敢冒风险 扭亏为盈	
——谈实施决策的群体胆略·····	(130)
广汉挖出脚底下的“金娃娃”	
——谈起步决策的制定与实施·····	(133)
转变观念 深化改革	
——武汉仪表工业公司实施“行转企”决策·····	(137)

亡羊补牢 犹未为晚	
——宝钢引水工程与追踪决策·····	(141)
扬长避短 开创新格局	
——南雄实施决策从实际出发·····	(146)
东丽公司取胜之道	
——谈抓住实现战略目标的基本点·····	(150)
“东风不与周郎便，铜雀春深锁二乔”	
——谈决策实施的时机选择·····	(155)
先易后难 打开缺口	
——谈战术决策与战略决策的实施·····	(158)
一个农业教育决策实施的实例	
——谈决策实施的方法步骤与决策目标 的同向性·····	(161)
吉凶安危 系于一旦	
——谈预测、决策与实施的辩证关系·····	(164)
“包”字的威力使安钢巨变	
——谈实施决策中的政策因素·····	(167)
企业的活力从哪里来	
——谈政策因素在决策过程中的作用·····	(169)
发现决策失误怎么办	
——谈决策的可行性评估·····	(171)
优选战机和战地 聚兵黄淮开敌军	
——一项军事战略决策的实施前后·····	(174)
改革创新奇迹 穷队变富村	
——武汉市关山村致富之路·····	(178)
统一思想认识 加强科学管理	
——谈决策实施中的思想组织工作·····	(182)
放手开展多种形式的横向联合	
——武汉毛巾厂提高经济效益闯新路·····	(186)

久盛不衰 魅力何在

——意大利服装业实施竞争战略的秘诀…………… (188)

做一个成功的决策者的要领 …………… (191)

千磨万击还坚韧 任尔东南西北风

——一谈决策者的胆识…………… (197)

世上无难事 只要肯登攀

——二谈决策者的胆识…………… (200)

冲破常规 出奇致胜

——三谈决策者的胆识…………… (203)

麻痹失荆州 刚矜走麦城

——骄傲自负是决策者的大敌…………… (205)

立足靠近谋 规划依远虑

——决策者要有超常的眼光和毅力…………… (210)

“一哄而起”不会有科学决策

——决策者应有清醒头脑…………… (213)

莫为浮云遮望眼

——无私才能正确决策…………… (215)

对比、鉴别、灵活、机动

——谈决策者的识别与应变…………… (218)

日本战后经济复兴的奥秘

——一谈决策者要尊重知识与人才…………… (220)

麻痹渎职 无知盲目造成的恶果

——二谈决策者要尊重知识与人才…………… (222)

不拘一格用人才

三谈决策者要尊重知识与人才…………… (225)

专家献良谋 “荷花”香全球

智囊团在决策中的作用…………… (227)

决策者的好参谋

——现代咨询服务的兴起…………… (230)

正确的决策来自科学的咨询	
——咨询在决策中的作用	(233)
高屋建瓴 因势利导	
——决策者创造性思维一例	(236)
一叶梧桐秋意到 春江水暖鸭先知	
——决策者不要放过偶然的信息	(240)
从平凡事例捕信息 以涓涓细流汇江河	
——决策者的眼力	(243)
抓住良机 以快取胜	
——健力宝获得“魔水”称号的诀窍	(245)
“圣代无隐者，英灵尽来归”	
——谈决策者要豁达大度	(247)
血泪决策万民怨 苦汗化作万代功	
——谈隋炀帝开运河的决策效益	(253)
八字决策传千古 一断开就百代风	
——谈汉武帝的文教决策	(256)
闯进日本市场的“兰先生”	
——一位农民企业家的竞争意识与进取精神	(262)
后 记	(298)

决策制定的奥秘

常伯驹

决策制定的奥秘，既不是说决策是神不可测、秘不可知的锦囊妙计，也不是说决策完全是决策者的灵机妙算，而是指决策制定是一门现代自然科学与社会科学相结合的奥妙无穷的现代科学，是科学的决策理论与巧妙的决策艺术相统一的管理活动。

“决策”简单地说就是“作出决定”，就是人们在行动之前，对某种行动的方向、原则、目标以及坚持方向、贯彻原则、达到目标的途径方法与手段所作出的决定。人们认识、改造世界的一切实践活动，无论是个人的、单位的、地区的以及国家的活动，都必须在行动之前作出决策。决策正确与否，关系到行动的成败与效益。

决策包括着制定决策和实施决策两大完整统一的过程。科学的制定符合客观规律的正确决策，是实施决策取得成功和胜利的前提和关键。如果决策制定错误，贯彻实施越坚决彻底，则损失越多，失败越惨。那么怎样才能科学的制定决策？从我们社会主义国家的一个地区，一个部门，一个行业，一个单位或个人来讲，首先必须是有科学的正确的制定决策的指导思想和基本原则。最根本的决策指导思想，就是要坚持马克思主义基本原理与我国社会主义现代化建设的实际相结合，以实现社会主义初级阶段的基本路线、建设具有中国

特色的社会主义为根本目标，根据党和国家所制定的路线方针政策、法律、法规，运用现代科学的决策理论和方法，借鉴国内外于我有用的成功决策经验，实现决策科学化、民主化，作出切实可行、行之有效的最佳决策和满意决策。

科学的制定正确决策，是一个极为复杂的认识过程和实验过程。特别是在现代化、社会化的大生产、大科学、大文化相互作用、相互渗透和制约的历史条件下，在现代科学技术革命的浪潮中，在国际经济大循环的激烈的商品经济竞争环境里，任何一项决策，都不能单凭决策者个人的智慧、经验来制定，更不能靠那些昏庸长官凭个人感情、私利和关系来随意点头、摇头、画圈、打叉作断决。必须在正确的决策指导思想下，遵循决策科学化、民主化的程序和方法来进行决策。为此我们编选了一部分正确制定决策的案例，力图从这些具体事例中，使大家对决策的分类与科学决策的程序和方法有所了解 and 掌握。

一、决策的类型

由于客观事物、现象以及认识改造客观事物的实践活动，都具有复杂性、多样性、多变性、多层次性，所以人们认识改造客观事物的决策活动，也具有多种类型。一般可区分为以下八种决策的类型。

1、按决策的程序、方法和手段区分，可分为经验决策和科学决策。

2、按决策的问题和目标来区分，可分为战略决策和战术决策。

3、按决策所要达到的效果来区分，可分为最佳决策和

满意决策。

4、按决策的空间范围来区分，可分为宏观决策、中观决策和微观决策。

5、按决策的内容性质来区分，可分为政治、经济、科技、文化、教育、军事、外交等部门决策。

6、按决策的层次来区分、可分为高层决策、中层决策，基层决策。

7、按决策的可靠性来区分，可分为确定型决策、不确定型和风险型决策。

8、按决策有无先例来区分，可分为常规决策和非常规决策。

二、决策的程序

决策的类型和情况既然如此复杂，就不应采取一个固定不变的统一的决策模式，而应具体问题具体分析，对不同类型的决策，采取不同的原则、程序和方法。但是，各种不同类型的决策，也必然有共性，具有某种共同的决策程序。健全完整的科学决策程序，一般可分为相互联系的八个阶段或步骤：

第一阶段：调查研究，发现问题。问题就是客观事物在发展过程中的矛盾。任何决策都是要发现问题解决问题，发现问题是决策的出发点，没有问题，就不需要制定解决问题的决策。因此，正确的决策，首先就要深入全面的调查研究，积极收集和整理大量的情报信息，善于及时准确的认清问题，实事求是抓住问题的实质和关键，正确决定决策对象。

第二阶段：分析矛盾，确定目标。发现问题是决策的起点，解决问题才是决策的目的。发现并认准问题之后，就

要认真地科学地分析问题的性质及其运动变化发展的规律和条件，追溯历史，认清现状，预测未来，正确选定决策目标，带全局性的重大问题，应确定解决问题的近期目标、中期目标和长远目标。目标不仅有质的规定和要求，而且有量的规定和要求，凡可量化的目标，一定要量化，事物是质和量的统一，没有量，就没有质，决策没有一定量的指标，其质也是无法衡量的。

第三阶段：权衡价值，讲究效益。确定决策目标的价值准则，是决策过程中的一个非常重要的环节。价值准则常是以指标体系来表现的衡量目标质量与价值的标准，也是约束目标的必要规范条件。如果没有价值准则，目标的优化程度，目标的实现与偏离，都无从衡量；对决策方案的选择，决策实施效果的评估，都无确定统一的科学标准。因此，在确定目标之后，就必须采取领导、专家、群众相结合，正确制定衡量目标的价值准则。

确定价值准则，一般包括以下三方面的内容：

1、确定目标的分层价值指标。就是把目标分成若干层次的确定的价值指标，作为衡量决策目标实现程度的标准。分层价值指标，按价值大小分类，在一定的时间空间和条件下，一般可分为最佳价值（效益），经过最大努力取得的最高效益；满意价值，经过积极努力达到的较高的满意效益；最低价值，经过努力达到最低限度的效益和价值。按其内容性质区分，价值指标一般可分为三类：一是学术价值，即在理论上技术上有无创新突破，创新突破的价值指标如何；二是经济价值，包括基本投资，制造成本，产品销售利润以及回收周期等等；三是社会价值，包括对社会需要、社

会环境、社会心理与伦理道德等方面影响的性质和程度。

2、规定价值指标的主次、缓急以及在相互发生矛盾时的取舍原则。一般情况下，要同时达到整个价值系统指标是困难的，要根据情况，分清主次、缓急，择优而从，恰当取舍。有的是以实现学术价值为主，有的则以实现经济效益为主，有的是以实现社会价值为主。有时可以追求实现最高价值，有时则以达到满意的较高价值为足，有时达到最低价值标准也就可以了。

3、指明实现价值指标的约束条件。任何决策都是在一定的环境条件下的决策，价值目标的实现必然要受到客观环境条件下的制约，不顾客观环境的约束条件，即使决策目标和价值指标是正确的，若主观地随心所欲，结果必然适得其反。环境约束条件包括社会物质条件、精神条件，如资源、市场、资金、技术、人员素质、决策权力范围以及时间限制等等。

第四阶段：集思广益，拟制方案。实现任何一个决策目标及其价值指标体系，都有多种途径和方法。拟制方案，就是制定实现目标及其价值指标的具体途径、措施、步骤和方法。拟制方案一定要依靠专家，发动群众，充分发扬民主，广泛听取各种不同见解，鼓励创造性思维，从各个不同角度提出和拟制各种方案。较大的决策或战略决策，至少要有五个以上的备选方案，方案越多，选择性越大，决策优化率越高，失误率越小。

第五阶段：专家论证，评估方案。各种方案拟制提出以后，就应另邀请未参加提出拟制方案的专家、行家，对各种方案进行详细分析，认真听取方案拟制人的说明，找出每个方案的优缺点利弊得失，然后把各种方案集中起来加以