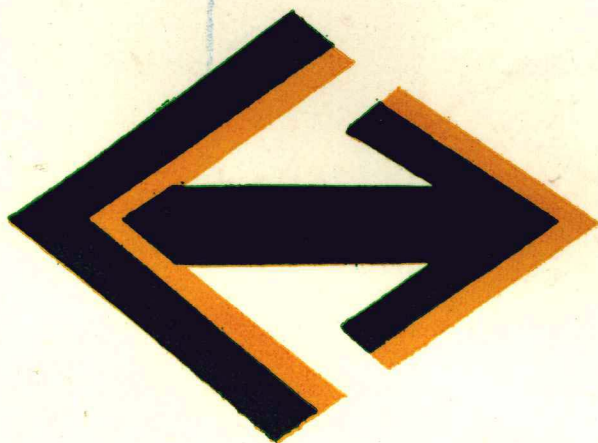


贵州省干部教育试用教材

通俗决策学



贵州决策科学研究会 编

贵州人民出版社

贵州省干部教育试用教材

通俗决策学

贵州决策科学研究会 编

贵州人民出版社

责任编辑：晨曦

封面设计：苍林

通俗决策学

贵州决策科学研究会编

贵州人民出版社出版发行

(贵阳市延安中路9号)

贵州省委党校印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 12.25印张 262千字

1991年10月第1版 1991年10月第1次印刷

印数1—3000册

ISBN7-221-02543-6/Z·44 定价6.50元

《通俗决策学》编委会

主 任 朱煜如

副主任 康 健 褚振民 常 征
谢养惠 苟华君

委 员 (按姓氏笔画为序)

万开先	王庆延	王新民
石 争	冯冬松	冯玉理
朱安国	朱煜如	刘 柯
任谅怀	李守矩	李恕和
李肇仁	余行恭	吴应龙
张 克	张开驹	苟华君
胡耻昌	徐采栋	陶 颐
钱云洲	康 健	常 征
黄威廉	谢养惠	褚振民
潘万荣	滕雷声	穆 琨

主 编 康 健

副主编 陶 颐 刘 柯 李守矩

序

王朝文

在我国社会主义现代化建设的历史进程中，今后5—10年是一个非常关键的时期。我们必须抓住历史的机遇，踏踏实实地贯彻执行党的基本路线，努力实现现代化建设的第二步战略目标，把国民经济的整体素质提高到一个新水平。我们各个地区、各条战线都要紧密结合自己的实际，以积极的态度创造性地制定和实施各自切实可行的科学决策，以确保总目标的实现。

值此各族人民为实现“八五”计划而奋力拼搏的第一年，我省决策科学研究会组织撰写的《通俗决策学》一书公开出版了，这是一件好事。因为，现在社会上虽然有一些关于决策科学的著作，但多偏重于介绍现代管理技术方法、手段在决策中的运用和举例，从我国社会主义初级阶段的实际情况出发，通俗阐述以马克思主义为指导的决策科学的理论和方法的著作，却不多见。《通俗决策学》在这方面作了大胆的探索并有所创新。

党的十三届六中全会《关于加强党同人民群众联系的决定》指出：“积多年正反两方面的经验，要保证决策正确，执行有效，必须坚持从群众中来到群众中去，建立和健全民主的、科学的决策和执行程序。”我们省委在贯彻这个《决

定》的实施意见中，提出了三条要求：一是制定政策措施。拟制工作计划，决定重大事项，必须以人民群众的利益为出发点，坚持马克思主义的立场、观点、方法，把党中央的指示精神同贵州的实际紧密结合起来，努力使决策符合我省实际。二是狠抓决策的贯彻执行，保证政策落到实处。坚持实践是检验真理的唯一标准，加强执行过程中的信息反馈，及时总结经验，补充修正完善；发现决策失误，要迅速反映，及时纠正。三是为保证决策正确、执行有效，必须加强决策研究、决策咨询、督促检查工作。我们要在决策的制定和实施过程中切实地这样做，就必须对决策科学的理论和方法进行深入的学习和研究。

《通俗决策学》的撰写和出版，正是适应了这种需要。该书以县一级（包括企事业单位）领导干部和决策工作者为主要阅读对象，系统地通俗地阐述了决策科学的指导思想、基本原则、程序、机制；而且结合决策工作和决策运行的全过程，具体阐述了决策要素、类型和技术、方法以及决策与民主、决策与法制等问题。该书既注意总结我国的古代决策思想和现代决策经验，又注重吸取现代化的决策科学方法。所以，不论是对决策的制定，还是对决策的实施，该书都具有一定指导性和可操作性。此外，该书通俗易懂，深入浅出，结合实际，广大读者不必耗费太多的精力，便可系统地学到决策科学的基本知识。

祝贺《通俗决策学》的问世，并希望在决策和决策执行中，在贯彻落实“八五”计划、振兴中华、兴黔富民中，该书能发挥应有的效用；也希望各级、各方面的决策者和决策工作人员，能结合自己的实际，学习和运用决策科学的理论

和方法，不断提高科学决策的能力和水平。

1991年 2 月 6 日

说 明

本书由以下同志参加编写：陶颐、盛英斌（第一章），胡栋梁、郎文贵（第二章），伍承民、严仁忠、姜大仁、柳承炎（第三章），余河舟（第四章），蒋先光、杜国辉（第五章），周感华（第六章），沈建华、陈世友（第七章），吴家光（第八章），刘柯、刘泉（第九章），李凌（第十章），彭刚、高玉霞（第十一章），黄世富、简智初（第十二章），陆心一、吴学伟（第十三章），贺志鸿、湛贻琴（第十四章），杨光明（第十五章）。

全书由陶颐统稿，康健审定。

目 录

第一章 决策是一门科学	(1)
第一节 决策学的概念和特征.....	(1)
第二节 决策科学是现代科学的新领 域.....	(5)
第三节 继承和发扬传统决策的优良 作风.....	(10)
第四节 探索有中国特色的决策学.....	(16)
第二章 决策学的指导思想和系统方法	(23)
第一节 马克思主义是决策学最根本 的指导思想.....	(23)
第二节 现代决策科学与系统方法.....	(35)
第三节 系统方法的主要原则.....	(42)
第三章 决策科学化与决策民主化	(52)
第一节 决策科学化.....	(52)
第二节 决策民主化.....	(59)
第三节 决策科学化与决策民主化 的统一.....	(68)
第四章 决策与法制	(69)
第一节 法制在决策中的地位、作用及	

	其特点.....	(69)
第二节	决策过程中的法制原则.....	(75)
第三节	思想政治工作和决策者的法律 素养.....	(82)
第五章	决策者的素质和能力.....	(89)
第一节	决策者的基本素质.....	(89)
第二节	决策者的能力.....	(100)
第三节	决策者的修养.....	(107)
第六章	智 囊.....	(113)
第一节	智囊的由来.....	(113)
第二节	智囊团在现代决策中的作 用.....	(119)
第三节	现代智囊团的组织和人选.....	(127)
第七章	决策的要素、条件和程序.....	(139)
第一节	决策的基本要素.....	(139)
第二节	科学决策的条件.....	(143)
第三节	科学决策的程序.....	(148)
第八章	决策机制.....	(161)
第一节	决策形成机制.....	(161)
第二节	决策运行机制.....	(164)
第三节	决策完善机制.....	(170)

第九章	科学预测与调查研究	(175)
第一节	科学预测在决策中的地位和作用.....	(175)
第二节	科学预测的原理、程序和方 法.....	(179)
第三节	调查研究.....	(192)
第十章	常见决策类型	(205)
第一节	决策的分类.....	(205)
第二节	行政决策.....	(221)
第三节	企业经营决策.....	(228)
第十一章	现代决策技术与方法	(240)
第一节	信息技术.....	(240)
第二节	数学分析方法.....	(251)
第三节	电子计算机.....	(252)
第十二章	决策方案评价	(260)
第一节	决策方案效果评价的一般原 理.....	(260)
第二节	决策方案评价的内容.....	(271)
第三节	决策评价的比较分析.....	(280)
第十三章	决策的可行性研究	(292)
第一节	可行性研究在决策中的地位和	

	作用.....	(292)
第二节	可行性研究的一般程序.....	(296)
第三节	决策方案的综合研究和方法...	(312)
第十四章	决策的实施、检查和完善.....	(323)
第一节	决策方案试验.....	(323)
第二节	决策方案的普遍实施.....	(326)
第三节	决策方案的检查控制.....	(331)
第四节	决策方案的修正和完善.....	(337)
第十五章	县域经济社会发展决策.....	(342)
第一节	县域经济社会发展决策原 则.....	(342)
第二节	县域经济社会发展决策的主 要内容.....	(351)

第一章 决策是一门科学

决策自古就有，但作为一门独立学科的决策科学或决策学，却是现代科学的新领域。

第一节 决策学的概念和特征

一、什么是决策

人之所以和动物存在本质的区别，人类之所以能创造出灿烂的人类文明，就因为人类具有高级神经活动，具有语言、思维和有目的的行动。人的行动主要受思想的支配，人们在行动之前，事先要有个思考与抉择的过程，这就是决策。所以，决策就是行动前对预定目标和方案的选择。在现代管理学中，决策学一词有广义、狭义和最狭义三种解释。决策的广义解释，是把决策理解为一个过程。因为人们的行动方案并不是突然作出的，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。而在方案选定之后，还要检查和监督它的执行情况，以便发现偏差，加以纠正。其中任何一个环节出了毛病，都会影响决策的效果。因此，必须把决策看作一个完整的动态过程。决策的狭义解释，是把决策理解为仅仅是行动方案的最后选择，或如我们有些同志喜欢说的“拍板”。其实，判断、选择，

或“拍板”仅仅是决策全过程中的一个环节，如果没有“拍板”前的许多活动，“拍板”必然会成为主观武断的行为，决策也难免要出乱子。对决策这个概念还有一种最狭义的解释，即仅指在不确定条件下的方案选择。后两种对决策这个概念的解释都是不全面的，本书所指决策这个概念，主要是指第一种广义的解释。

二、什么是科学决策

面对各种各样的问题，人们会作出各种各样的决策，对于同一个问题，不同的人作出的决策可能会不同。那么我們如何来判断和确定一项决策是否正确呢？其标准是什么呢？这就涉及到什么是科学决策。科学决策就是对未来实践的目标和手段的选择，要能达到主观和客观、理论和实践、具体的历史的统一。因为实践是主观见之于客观的行动，如果主观脱离了客观，那就会导致行动的失败。

人们的实践活动是在理想和意志的支配下，为达到一定目标而进行的。这种由理想和意志所支配的行动目标，是在行动之前就已形成并决定下来的。但是，人们不能随心所欲地构成行动目标，因为能指导构成行动目标的理想和意志，不能脱离自然规律和社会规律而独立存在。这也就是说，决策虽然是人的主观认识能力的体现，但它必须是根据对自然规律和社会规律的正确认识，来选择和决定未来实践的目标和手段的。而且这种选择和决定是否正确，也不以人的主观愿望来判断，而是要由决策行动的结果来检验。凡是科学的决策，对未来实践的目标和手段的选择，必须是主观和客观、理论和实践、具体的历史的统一，才能经得起决策行动

的检验，达到预期的决策结果。因为，决策行动和结果，是能动地改造世界的物质性活动。所以，科学决策的根本要求，就是要正确处理好主观和客观、理论和实践的关系。人们的思想理论、决策意见，都是主观的东西。主观的东西只有正确反映客观实际才是科学的，才能作为行动的指南，达到预期的结果。实践的结果达到了决策的目标，那就是主观和客观相符合，理论和实践相一致，则证明决策是正确的科学决策。如果实践的结果达不到决策的目标，那就是主观和客观不符合，理论和实践相脱离，则证明决策是不科学的错误决策。比如我们党在领导中国革命的过程中，坚持从实际出发，制定了经过新民主主义革命和社会主义改造，进入社会主义初级阶段的正确的战略决策，就是遵循了客观规律，坚持主观和客观、理论和实践、具体的历史的统一。又比如，一个地区、一个县、一个区的经济社会发展的战略决策，就不能离开本地区、本县、本区的现时的客观情况，如人口的数量和素质状况，资源的分布和开采状况、技术的开发和运用状况、自然环境和历史沿革状况、交通运输和现代通讯状况、社会发展和县（区）际关系状况等，并在弄清情况的基础上，按照科学决策的原则、程序和方法，全面规划县（区）域生产力布局、产业结构、农业经济、能源、交通和小城镇建设等决策以及县（区）域经济社会发展战略的相关决策，如科技、智力、劳动力资源等开发决策。只有将我们主观构想与上述这些本地区本部门现时的具体客观存在相结合，才能求得主观和客观、理论和实践、具体的历史的统一，进而达到决策的目标，为发展本地区现代化建设作出贡献。

当然，由于客观事物的复杂性和多变性，在实践中主观客观和完全相符合的情况是极少有的；而且，人们还必须随着客观情况的新变化不断修正和完善原有的决策。就是说，随着人们主观对客观情况的不断加深认识，以及随着客观事物的发展，实践进程的推移，在新的条件下，主观和客观、理论和实践就要有新的具体的历史的统一。如果在这个时候，主观认识不能与客观进程相适应，就会发生新的偏离。比如，我们对客观情况的变化了解不够，掌握的信息不足，或者我们的主观认识上有偏颇，那么，我们所作出的决策就难以达到主观和客观、理论和实践、具体的历史的统一。在这样的决策指导下的行动，就难以达到我们预期的目的和目标。这里，往往是两种情况：或是主观认识跟不上客观进程的发展，决策保守了；或是主观认识超越了客观进程的阶段性，决策冒进了。我们在决策活动中要随时注意调查了解工作的进程和新出现的情况，坚持主观和客观、理论和实践、具体的历史的统一，防止离开这种统一的错误决策。

三、决策学的研究内容

决策学是研究决策规律的科学，是研究如何使决策在主观和客观、理论和实践、具体的历史的统一中，充分有效地发挥人的自觉能动性的理论和方法的科学。所以，决策学也就是为决策提供理论和方法的科学。决策科学是一门新兴的学科，它产生的时间还很短。从国际、国内有关决策问题研究的情况来看，决策科学研究的内容大致有如下几个方面：

（1）决策的基本原理；（2）决策的过程与程序；（3）决

策的信息系统；（4）决策技术与方法；（5）决策者的素质、能力对决策的影响；（6）组织决策与决策组织等。这些我们都将在以后各章中进行详细的论述。

第二节 决策科学是现代科学的新领域

尽管人类的决策活动自古就有，在长期的历史发展中，也积累了许多行之有效的决策理论和方法，但是，真正形成独立的科学的理论体系，还是20世纪以来的事。

决策科学是随着科学技术的进步与生产规模的扩大而逐渐发展起来的。新技术革命的兴起和社会化大生产的发展，迅速地改变着传统的生产方式、生活方式和人们的思维方式。当然，也进而改变着人们的决策方式。这是因为，人们从事社会活动的组织规模越来越大，社会联系日趋密切。特别是科技发展迅速，产品更新加快，市场竞争激烈，其影响不仅限于经济领域，而且广泛涉及社会的各个方面。面对这种错综复杂、形势多变的环境，一个国家、一个地区、一个企业要求得自身的发展和优势，就必须用科学的方法审时度势，统观全局，作出迅速果断的决策；优柔寡断或鲁莽行事，就可能贻误时机，造成巨大损失。这就迫使决策者在决策时不仅要对决策对象的各个方面有深刻了解，而且要认识甚至预测决策实施在相关领域中可能引起的种种问题。以经济管理的决策为例，在封建社会里，以小生产的个体经营为主，属于自给自足的自然经济、半自然经济。决策所需的信息不多，靠决策者个人的经验、才能就可以作出决断，其后果的影响也只限于一家一户，一个问题，一个方面。随着社会