

社会主义经济管理的科学决策

(修改稿)

孙 钱 章

一九八三年十一月

目 录

- 第一节 经济管理科学决策的产生和类别
 - 一、经济管理的科学决策是社会化大生产的客观要求
 - 二、经济管理科学决策的类别
- 第二节 经济管理科学决策的程序
 - 一、决策的制定
 - 二、决策的组织实施
- 第三节 经济管理科学决策的方法
 - 一、决策方法的主要类别和内容
 - 二、决策方法的特点和综合运用
- 第四节 提高经济决策的科学水平
 - 一、提高对经济决策重大意义和作用的认识
 - 二、建立健全经济决策的组织机构
 - 三、提高决策者的素质和决策能力

目 录

第一节 经济管理科学决策的产生和类别

- 一、经济管理的科学决策是社会化大生产的客观要求
- 二、经济管理科学决策的类别

第二节 经济管理科学决策的程序

- 一、决策的制定
- 二、决策的组织实施

第三节 经济管理科学决策的方法

- 一、决策方法的主要类别和内容
- 二、决策方法的特点和综合运用

第四节 提高经济决策的科学水平

- 一、提高对经济决策重大意义和作用的认识
- 二、建立健全经济决策的组织机构
- 三、提高决策者的素质和决策能力

社会主义经济管理的科学决策

自中华人民共和国诞生以来，我国的社会主义建设事业取得了伟大成就。回顾三十余年的历史进程，可以看出，我国的社会主义经济建设和管理工作的，所经历的道路是曲折的，有成功的经验，也有失败的教训。成功、失败原因何在？除其他原因之外，从经济管理的角度分析，从根本上说就是一个决策正确与否的问题。为了正确总结历史经验以指导今后的工作，必须认真学习、研究经济决策理论。这是其一。其二，党的十一届三中全会作出了战略重点转移的科学决策，党的第十二次代表大会又规定了我国到本世纪末经济发展的战略目标、战略重点、战略步骤。那么，我们怎样才能更好理解和贯彻执行呢？除其他条件之外，很重要的一条，就是要认真学习、研究、应用经济管理决策的科学知识。那么，什么是决策呢？它是怎样产生的呢？科学的经济决策是怎样作出的呢？如何根据我国的情况不断提高决策的科学水平呢？这是本篇力求回答的主要问题。

第一节 经济管理科学决策的产生和类别

一、经济管理的科学决策是社会化大生产的客观要求

决策是人们为了达到一定的目的，实现一定目标制定行动方案

并组织贯彻实施的活动过程，也是一个提出问题、分析问题，采取相应措施解决问题的过程。决策并不神秘，人们对它也并不陌生。从时间说，自人类社会产生以来，它就已存在了。在人类社会发展的各个阶段就不断遇到要做什么，达到什么目的，打算怎么做，以及按照预先的想法来进行活动的问题。从范围说，一个国家、一个组织、甚至一个人，行动之前做出抉择并组织实施的过程均具有决策的性质。所以，决策是人类生存和发展的历史过程中必然要产生的活动，是人们认识世界，改造世界的客观要求。随人类社会的发展和人们经验、知识的不断丰富，决策的制定和实施日益带有经验性、自觉性。

从中外历史看，古代的决策研究，大都是与战争和治国相联系的。决策的理论和意见，主要还是凭借个人的经验和知识提出的，是与小生产相联系的。而且，由于受社会生产力发展水平的制约，早期的决策大都被决策后的行动所代替或淹没了，当时没有，也不可能引起人们的广泛注意。

随社会生产力的巨大发展和人们对客观事物发展规律的认识，决策的制定和实施逐步由经验向科学化发展。在不断总结决策经验的基础上，形成并发展了决策的理论。决策理论的系统化，便形成了决策科学。决策科学是研究决策的基本原则、基本过程和方法的一般规律的新型科学。决策科学有若干分支，经济管理决策学是其中的一个重要组成部分。经济管理的科学决策是指从事经济管理的主要领导者，或领导者集团，为了实现一定的经济目标，取得良好的经济效益，依据对客观规律和经济管理系统运行规律的认识，在大量信息资料科学分析的基础上，在一系列的方案中，优选并实施最佳行动方案的过程。

经济管理决策由经验性决策向科学化决策的发展，是社会化大生产的必然产物和技术、社会发展的客观要求。

首先，生产过程的社会化，跨行业、跨部门、跨地区甚至跨国界的生产协作的出现，使社会协作的规模不断扩大，使生产过程及其相应的组织管理工作十分复杂。

其次，生产工具使用的社会化，生产线的大量出现和使用，必然要求上下、左右、内外一切有关因素和环节密切配合，要求人们有高度准确的协同动作，要求有严密的组织和高超的领导艺术。

再次，产品生产的社会化，大型工程项目的建设 and 大型产品的生产，它涉及的部门多、领域广、技术复杂，具有结构复杂、功能多种、因素众多、规模宏大的特点。

其四，现代科学技术的巨大进步，使科学发现、科学发明层出不穷，新技术、新原料不断涌现，新设计、新产品不断发展，产品更新换代的频繁进行，也要求决策的科学化。

其五，随生产的发展和社会的巨大进步，社会经济生活与其他领域、方面、环节的关系日益增强。一件重大的经济事物，往往要涉及社会、技术、环境、经济等各方面。

在以上极为复杂的情况下，要做出正确的重大经济决策，只凭个人的经验、知识是不可能的，是不可思议的，靠授“锦囊妙计”是不行的。总之，在人类认识和改造世界的历史进程中，随生产社会化的巨大发展和科学技术的巨大进步，经济管理决策必然相应地由建立在小生产基础上的个人经验决策，逐步向科学决策发展。

二、经济管理科学决策的类别

经济决策的类别是客观存在的，它以事物的某种共同性质或特

征为基础。经济决策的科学分类，则是主观对客观的正确反映。类别的正确划分，对象必须清楚，标准必须明确、一致。同一事物可从不同的角度划分在不同的类别，但它们之间往往又是交织的。所以，分类不等于对事物的分割。经济决策的科学分类，在于正确地认识世界和有效地改造世界。

对社会主义经济决策类别的划分，不同经济管理学者、决策学者的分法不尽一致。我们认为，按不同的标准、从不同的角度、根据不同的情况可以分为以下若干主要类别。

（一）按决策主体的级别和领导层次，可分为：

1、中央决策。这是最高一级的决策。中国共产党是执政的无产阶级政党，中华人民共和国是人民民主专政的统一的社会主义国家。党和国家负责统一组织和领导社会经济生活，不断促进社会主义经济事业的发展。中央一级的经济决策，主要是决定和解决重大的战略性、全局性问题。

2、地方决策。系指地方党、政最高领导组织的决策。它是地方党、政领导根据中央的战略部署，根据党的路线、方针、政策，根据国家制定的法律、法令，根据地区的实际情况作出的经济决策。地方经济决策，有的属于国家总体战略、战役决策的组成部分，有的属于本地区涉及全局问题的重大决策。

3、生产经营组织的决策。当前我国社会主义经济中的生产经营组织，主要有国营企业、城乡集体企业、联营企业等经济组织。它们是社会主义经济的细胞。生产经营组织的决策，主要是根据党和国家的路线、方针、政策、法律、法令，根据地方的有关规定，根据自身的实际情况作出的决策。

按决策主体划分的经济决策，从横的方面，又可分为各经济部门的决策、部门或地方各职能厅、局的决策、生产经营组织各职能科室的决策等。

（二）按决策主体采用的决策方式，可分为：

1、集体决定决策。系指参加有关经济活动的全体成员或其代表参加的决策。这类决策，往往是最高的决策形式。这类决策方式，主要适应于某些带有全局性、战略性、长远性的经济问题的决策，有时适用于某些特别重大和紧迫性问题的决策。集体决定决策是我国长期以来行之有效的决策方式。这类决策的最大特点是有深刻而广泛的群众性。

2、会议决定决策。系指在全体会议或代表大会闭会之后，由处理日常工作的有关组织或成员通过会议的形式作出的决策。这种形式是大量采用的。

3、个人决定决策。是决策机构的主要领导成员通过个人决定的方式所作出的决策。它一般适用于常规的或某些特别紧急的情况。个人决定决策，不等于不负责任的武断。科学意义上的个人决定决策，是在集中多数人的正确意见，经过反复思考后作出的。采用这类决策形式，应特别谨慎。

（三）根据决策实现的经济目标，可分为：

1、战略性决策。系指关系全局的、长远的重大经济问题的决策。这类决策意义重大，要特别谨慎，失误不得。这类决策往往采用集体决定或会议决定的决策方式作出。

2、战役性决策。经济事物的发展是有阶段性的，经济战略目

标的实现是分步骤进行的。战役性决策是根据总体战略决策的要求，为解决某一阶段的重大经济问题所作出的经济决策。它是战略决策的重要组成部分，又是实现战略决策的重要步骤。

3、战术性决策。仗要一仗仗地打，打法有不同；经济问题要一个个解决，方法有别。在社会经济活动中，为实现战略、战役目标，为解决某一具体的问题而作的决策，则属战术性决策。它是实现战略、战役决策的基础。

以上三类决策，既有区别，又有联系。局部性的战略决策，往往又是全局性的更大范围的战略决策的组成部分。某一历史阶段的战略性决策，在整个社会主义发展中又往往带有战役的性质。战略性决策，指导和制约着战役性、战术性决策，而后二者又影响着战略性决策。

(四) 按经济管理的范围和内容，可分为：

1、宏观经济管理决策。系指在全社会范围内管理国民经济活动的决策，如，国民经济管理体制改革的决策等。这类决策，一般具有全局性、战略性、长期性的特点，一般由中央一级作出。

2、中观经济管理决策。系指国民经济各部门、各地区在经济管理活动中所作的决策。这类决策大都与职能部门的业务和地区的特点有关。

3、微观经济管理决策。系指生产经营组织在经济管理活动中所作的决策。这类决策最能反映其业务特点。

以上三类决策之间既有区别又有联系。宏观经济管理决策的实施，必须由相应的中观经济管理决策、微观经济管理决策作为保证条件；而中观经济管理决策、微观经济管理决策又必须以宏观经济

管理决策为依据。

(五) 按决策者掌握的情况，可分为：

1、情况确定性决策，亦称标准决策。系指在掌握全面、细致、准确、系统的情况下所作出的决策。这类决策基础好，一般比较科学。当然，所谓情况确定，并非决策事物所涉及的每一个细小的问题都搞清后再去作决策。

2、情况稍不确定性决策。系指有关决策的大部分主要情况已搞得比较全面、准确、系统的决策。由于人们对待决策事物的一切方面、一切因素不可能作到绝对了解，所以，这类决策是大量的。

3、情况较不确定性决策。系指有相当一部分主要情况由于各种原因一时还不能搞清的情况下作出的决策。这类决策风险性较大。它一般适用于情况紧急，或在短时间内又无法把情况搞清的决策。

4、情况极不确定性决策。系指最主要的大量情况没有搞清的情况下作出的决策。这类决策科学性小，风险性很大。它一般适用于特别紧迫、不允许在短时间内作调查，必须马上作出决策的情况。这有点象战场上的遭遇战。在这种情况下，决策者必须十分冷静，对决策执行中可能出现的各种问题，尽量思考到，同时想出相应的对策；在这种情况下，可根据现场情况的分析很快确定解决问题的方向和方案，边作、边观察、边思考，密切注意事态的发展。这类决策和常说的情况不明决心大的错误决策不同，它还是属于科学决策的范围。

(六)按经济事物出现的情况和处理的方法，可分为：

1、常规性决策，亦称规范性决策。系指经常的、大量的、反

复出现的经济事物的决策。在实际经济生活中，这类决策是经常出现的。这类决策通常是采用往常的常规的方法作出。由于在运动着的经济事物中，绝对一致的情况是少有的，所以，在作这类决策之时，要充分考虑到某些因素的变化。

2、非常规性决策，亦称非规范性决策。系指对偶然出现的经济事物的决策。事物是发展的，新情况新问题不断出现，所以，这类决策，是经常存在的。

常规性决策和非常规性决策有区别，又有联系。常规性决策，往往由非常规性决策发展而来。因为任何常规的现象，总有个第一次出现的问题，第一次出现时所做的决策就是非常规性决策。随事物的经常、大量、反复的出现，非常规性决策便逐步演化成了常规性决策。

在作非常规性决策前，一项重要工作就是要反复考虑它是否属常规的情况。这样可以节省时间，取得良好效果。当然，也要注意防止那种只看到某些相似之处，而把非常规情况当作常规情况作出决策。

(七) 按决策的约束程度，可分为：

1、绝对性决策。系指必须按时、按质、按量、按严格标准达到决策目标的决策。这类决策是有强制性、命令性、指令性，甚至具有法律性质。它一般适用于十分紧急、十分重要的情况和关键环节、关键步骤。这类决策虽在军事上出现最多，但在经济活动中亦不少见。

2、建议性决策，系指约束程度不强的一类决策。这类决策一般不具有强制性、命令性、指令性和法律性，无十分确定的质量、

数量、时间要求，一般是在情况不太紧急，信息资料不太完备，风险性较大的情况下作出。这类决策有较强的灵活性、适应性，一旦发生问题便于及时纠正。

以上两类决策，在实际经济决策活动中有时是交织的。在绝对性决策之中，在个别环节上，由于某种原因，如情况不明等等，也会有建议性决策的因素；在建议性决策的实施之中，有时也会对某些环节作出绝对性决策。

（八）按决策自身的发展过程，可分为：

1、原始性决策。系指整个决策活动中开始时的首次决策。一般是指某一次新的经济活动开始时的决策。本篇分析的主要是这一类决策。因为任何一个新经济活动都有一个产生的问题，所以，这类决策是经常大量出现的。

2、调节性决策。任何原始性决策不能亦不可能对决策活动可能出现的每一个问题，每一种情况都完全预料到；决策实施过程中，由于受到各种因素的影响，情况也会不断发生变化。决策在实施过程中，要根据反馈的大量信息，根据出现的新情况、新问题，及时作出局部的或个别环节的决策，以保证总体决策目标的实现。这类决策，则谓之调节性决策。这类决策是经常的大量的，是不容忽视的。

3、改正性决策。在原始决策实施的过程中，可能会出现这样几种情况：其一，根据大量信息的反馈，证明原来决策是错误的；其二，外界因素的巨大变化，使原来的决策已不能适应新的情况；其三，决策实施之中，大量信息表明原来决策的关键环节出了问题。在这几种情况下如果继续实施原来的决策，肯定会造成巨大损失，

决策者就必须作出改正性决策。

调节性决策、改正性决策，都是根据新的或变化了的情况及时作出的相应反映，采取的相应的对策。这类决策是实事求是，一切从实际出发的辩证唯物主义原理在经济决策中的具体运用。由于事物发展的连续性和事物大小的相对性，用历史的、变化的眼光考察决策，它的周期过程，则带有相对性质。这一点对于正确划分原始性、调节性和改正性决策也是有重要意义的。

在社会主义经济管理中的，经济决策类别的划分，象其他事物的分类一样，不是可有可无的。经济决策的科学分类，对于实际经济工作，对于经济管理科学、经济决策科学的理论研究工作，均有重要的意义。

1、经济决策的科学分类，有利于人们正确地观察和深刻地分析问题，有利于正确及时地解决问题。2、经济决策的科学分类，有利于责任制的制定和实行。是什么类别的问题，该由谁来作出决策，采用什么方式、方法，作出什么样的决策，决策者应有什么权力，负有什么责任等等，这些问题，从决策的科学分类分析，是比较便于明确的。只有明确责、权，才能建立起真正有效的责任制。所以，科学分类有利于责任制的制定。不仅如此，它还有利于责任制的实行。分类清楚、职责明确、各司其职，各负其责，既要看到各类别之间的联系，便于相互协作，又要看到各类别之间的区别，不相互干涉和影响。3、经济决策的科学分类，有利于经济管理组织结构的确立和组织机构的建立。4、经济决策的科学分类，有利于调动各级、各方面、各环节以至每个职工的积极性。因为，分类之后，上下、前后、左右的关系清楚，职责分明，这就为调动和发挥各方面的主动性、积极性、创造性提供了前提条件，便于各方面

在已确定的范围内进行有秩序的工作，为决策目标的实现作出各自的贡献。

第二节 经济管理科学决策的程序

所谓决策程序，是指决策的整个过程按事物发展的客观要求，依时间顺序所经过的步骤。决策程序具有客观性质。这是因为，任何事物都是在一定的空间范围，按一定的时间顺序分阶段发展的。事物发展的这种阶段性，是由每一个阶段所要解决的主要矛盾或矛盾的主要方面所决定的。经济决策是一个发现问题、提出问题、分析问题、解决问题的全过程，是客观事物发展的要求。决策程序必须符合事物发展的客观过程才是科学的。

决策程序的确定和决策步骤的划分，国内外专家、学者不尽一致。根据事物发展的客观过程，就一般而论，我们认为应分为决策的制定和组织实施两个大的阶段，每个阶段又分为若干步骤。

一、决策的制定可分为以下四个步骤

(一)发现、提出、论证待要决策的问题。

既然决策是对未来活动的抉择和实施，那么发现、提出、论证待要决策的问题，就具有首要的意义。因为只有发现并正确地提出问题，才能有以后的决策活动。发现并正确地提出问题，并不是一件容易的事情。因为客观事物是复杂的，本质往往被现象、甚至假象所掩盖，必然寓于偶然之中，决策者只有透彻分析问题产生的背景、影响它的因素，才能透过现象，剥开假象抓住问题的实质，才

能从大量偶然的事物中更好掌握其必然。这就要求决策者必须有高度的责任心、敏锐的洞察力和很强的分析综合能力。发现和提出问题后，对于要不要做出新的决策还需要进行反复的思考和论证，以便把待要决策的问题进一步找准。在实际生活之中，有时不作新的决策可能就是最好的决策，它可免除因勉强决策所造成的危害。

（二）确定决策目标。

在需要作出新的决策的前提下，紧接着就要确定决策目标。所谓决策目标，就是待要作出的决策终究要达到的总的目的和要求，它要回答为了什么要作出新决策的问题。决策目标的确立是决策过程的中心环节。这是因为只有确立了目标，才能为决策明确方向；才能为下属层次的决策提供前提；才能有目的地去搜集资料提出方案；才能为方案的优选提供具体的标准；才能有力地去组织决策的实施；才能为最终衡量决策的正确性、效果性提供起码的标准。无目标的决策，不能称为决策，更谈不到是科学决策。那么，决策者如何才能正确的确定目标呢？这就必须遵循经济管理的一系列原则，严格按经济活动的规律办事。具体说，一是要实事求是，充分考虑现有的条件和经过努力可以创造的条件，把要达到的目的和可能性结合起来；二是要高瞻远瞩，目光远大，充分考虑目标的多层次特点，把它们有机地结合起来，善于把长远利益和中、近期的利益正确结合起来；三是对设想的目标用科学的方法进行分类排队，对比分析，以确定更为正确的目标。四是目标要明确，尽可能数量化，并有实现目标的期限。目标含糊不清或以口号代替目标，则将导致整个决策过程中各项工作的混乱，使决策失误。

（三）搜集资料，进行预测，提出可行性方案。

这一步的实质和目的是在调查研究的基础上提出可供抉择的方案。目标一旦确定，决策者就要责成有关人员或组织通过各种渠道，采用各种手段，广泛地搜集有关的信息资料，进行大量的调查研究工作。为了提高决策的科学性，信息的来源要可靠，传输要及时。在搜集材料的基础上，要进行去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里的分析和研究，并及时补充必要但尚短缺的资料。在调查研究的基础上，根据决策目标的要求，进行预测，提出可供抉择的多种方案，为比较对照提供前提。只提单一方案，无选择余地，就失去了优选的前提条件。因此，这不是科学决策的要求。

（四）方案的评估和优选。

这是整个决策过程中的关键环节，关键步骤。评估和优选的过程，是一个比较、对照、分析和选择的过程。它的目的是要从可供选择的多种可行性方案中抉择一种最佳行动方案。为了做到最佳抉择，首先要对可供抉择的各个方案进行评估。评估中，要使各个方案进行尽量充分地介绍、解释、答疑。要允许各个方案之间进行讨论以至辩论。为了使各个方案得到充分地说明，评估时领导者先不要表示同意什么，不同意什么，以免使某些方案的提供者受到压抑，妨碍更多更好意见的发表。评估时，除参与抉择的有关人员参加之外，还要吸收与提供方案无关的专家参加，以便更好地集思广议。

在评估的后期，就该“拍板”了。经过评估，对提供的各种方案做到了心中有数，在经过慎重考虑之后，便可进行抉择。抉择要充分^一考虑，方案是否符合决策目标要求，技术上是否可行，经济

上是否合理，各种条件是否允许，等等。此时，决策者应集中全部精力，充分发挥自己的才干，任何不负责任的态度和做法都会造成恶果。如果是集体决策，决策者之间要允许有不同意见，但必须经常变化角度想想自己的考虑是否正确，切忌固执己见，感情用事，更不容许夹杂某些例如派性、个人关系等等的因素。主持抉择的负责人更要有高度的责任心和无产阶级的党性，要善于观察、分析问题，及时作出抉择。如果决策者认为各个方案都还不完备，则不必急于抉择，可责令各方案或大致认可的几个方案再行修改和完善，待条件成熟时，再作抉择。最佳方案抉择之后，领导者要责成最佳方案的制定者，再去考虑其他方案有无可供吸收的好的东西，尤其要考虑相反的方案中有无合理内核。此时，亦可组织以最佳方案的提供者为主，吸取提供其他方案的少数人员，再行研究，拿出一个更为理想的方案。在抉择过程中，还要充分进行风险分析，同时作出相应的对策。

决策者要正确对待落选方案的提供者，这些同志也要正确对待领导和被选方案的提供者。决策是科学，就必须用科学的态度来对待这项工作。

尤其应当指出的，决策者要特别重视反面意见的作用。因为，只有反面意见才能使决策者不致陷入由于某些人的片面动机所提出的方案之中；反面意见往往是决策者需要的另一种方案；反面意见才能激发决策者的想象力，因为不同意见的争论最容易使决策者的认识深化。轻视反面意见的作用，是决策者的一大害。

二、决策的组织实施

决策一旦作出之后，就要坚决执行。决策者要有气魄和胆略，