

企业领导 决策概论

李显荣 编著

广西人民出版社

企业领导决策概论

李显荣 编著

☆

广西人民出版社出版发行

(南宁市河堤路14号)

桂林空军高炮学院印刷厂印刷

*

开本787×1092 1/32 10.8 印张 225 千字

1989年8月第1版 1989年8月第1次印刷

印 数 1—3000册

ISBN 7-219-01109-1 / F·55

定 价：2.80元

目 录

第一章 企业决策概述	1
第一节 决策含义.....	1
第二节 决策的发展简史.....	4
第三节 决策的类型.....	7
第四节 企业经营决策.....	12
第五节 决策选优的原则.....	18
第二章 决策的基本要素	21
第一节 决策者.....	23
第二节 决策对象.....	26
第三节 信 息.....	27
第四节 决策环境.....	28
第五节 决策理论与方法.....	31
第六节 决策结果.....	32
第三章 现代企业决策者的观念	34
第一节 决策者观念的变革是社会发展的 必然.....	34
第二节 现代企业决策者的观念.....	37
第三节 现代企业决策者观念的标准及检验.....	60

第四章 企业决策者的思维方式.....63

第一节 思维方式的含义及特征.....63

第二节 现代企业决策者的创造性思维方式.....65

第三节 企业厂长（经理）科学决策的思维
方式.....71

第五章 决策者的素质.....78

第一节 企业决策者素质含义及其重要作用.....78

第二节 企业决策者的基本素质.....86

第三节 企业决策者的形象109

第四节 提高决策者素质的途径113

第六章 企业决策机构与智能结构120

第一节 决策机构120

第二节 智能结构126

第三节 智能结构与决策机构的关系134

第四节 决策机构评价的准则139

第七章 企业决策者的决策活动心理142

第一节 决策者的个性心理特征142

第二节 企业决策者的决策活动过程中的
心理152

第三节 决策者心理的自我控制与调节162

第八章 决策与信息.....170

第一节 信息的概念170

第二节	经济信息的重要性及作用	173
第三节	现代企业决策与未来信息	179
第四节	充分运用信息反馈系统	184
第五节	决策者要努力提高运用信息的技能	191
第九章	企业决策活动的基本程序	204
第一节	决策模式	204
第二节	“问题”的开发	206
第三节	决策的基本程序	208
第四节	企业厂长(经理)决策程序分析	210
第五节	企业科学决策的检验准则	219
第十章	企业决策与咨询	225
第一节	咨询业的性质、类型及功能	225
第二节	咨询业的产生与发展	237
第三节	咨询工作程序	242
第四节	咨询人员的智能	250
第十一章	决策方法与技术	257
第一节	调查研究技术	257
第二节	科学预测	262
第三节	可行性分析	289
第四节	可靠性分析	292

第十二章	企业科学决策的领导艺术	294
第一节	领导艺术的含义及其与领导方法的关系	294
第二节	领导艺术的特征	298
第三节	领导艺术在决策中的主要表现形式	302

第一章 企业决策概述

决策是人类固有的一种行为，和预测一样古已有之，但把决策做为—门科学来研究，则是伴随着科学管理的诞生而开始的。从传统的决策理论发展到现代的决策理论，经过许多人的广泛深入研究，无论是概念、程序，还是技术方法，都有了突破性的进展。

今天，决策科学已经成为—门独立的学科，并对人类社会生活的各方面日益显示出巨大的影响和作用。决策是企业领导活动的首要职能，是企业生产经营活动的核心。认真总结企业在决策方面的经验，吸收现代决策科学成果，按照科学的程序和方法，制定和实施决策，实现决策民主化与科学化是社会主义现代化建设的客观要求。

第一节 决策含义

决策自古有之。然而，什么叫决策？历来众说纷纭，有的说，决策就是管理；有的说，决策即选择；有人认为，决策就是作决定；还有人认为，决策即领导者“拍板”、定案；等等。所有这些说法，都有一定的道理。

目前，世界上基本上趋于两种看法：一种认为“决策就是作决定”；另一种认为“管理就是决策”。这两种说法，从不同角度揭示了决策的基本含义。为了给决策下个确切的定义，请先看恩格斯的一段话：“意志自由只是借助于对事物的认识来作出决定的那种能力。因此，人对一定问题的判断愈是自由，这个判断的内容所具有的必然性就愈大；而犹豫不决是以不知为基础的，它看来好象是在许多不同的和相互矛盾的可能的决定中任意进行选择，但恰好由此证明它的不自由，证明它被正好应该由它支配的对象所支配。因此，自由是在于根据对自然界的必然性的认识来支配我们自己和外部自然界；因此它必然是历史发展的产物。”^①恩格斯明确阐述了人类的实践活动是在理想和意图的支配之下，为达到一定目的而进行的。这种理想和意图所构成的行为目标，在行动之前就已经形成并决定下来。这种目标是否能够达到，还需要经过客观实践来检验。显然，决策是人作用于客观世界的主观能力，是一种主观意志的表现，它不应包括客观实践。它不存在于幻想之中，也不能脱离客观事物而独立存在。人们对问题的判断和作出决定的能力，源于对自然和社会规律的认识。

由此可见，决策是以马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义思想为指导，根据客观事物的运动、变化、发展的规律，对未来实践的方向、目标、原则、方法作出的决定，是将要见之于客观行动的主观能力。因此，决策的科学含义必须满足以下几个条件：

^① 《马克思恩格斯选集》第3卷，第154页。

一、要有明确的目标。不言而喻，没有目标，就没有决策。因为没有任何目标的决策是毫无意义的，是不存在的。目标，就是决策者想达到的目的。无论任何一项工作，任何一种活动，只有目的性明确，决策才能有的放矢，针对性强。所谓明确目标，就是要明确目标的性质、内容，以及实现的方法、时间，由何人负责。

二、要有达到目标的多个方案。达到目标的方案至少有两个，多种多个方案为更好。因为，决策选择性的理论，要求从若干个方案中进行优化选择，以求达到决策最佳效果。只有一种方案，是没有选择余地的，也就没有决策的实际意义了。在多种方案中，要从多个角度去制定达到目标的办法，尽可能地从各方面表现出达到目标的利弊，进行评估选优。

三、要进行优化选择。选择是决策的特性。在多种方案中，每一种方案都有可能达到目标，但达到目标的程度是不会相同的，方案与方案相比，总是有优劣之分。决策，就是在多个方案中进行优化选择，择出具有最佳效果的方案以供实施，这就是决策进行优化的目的。

四、决策总是要付诸实施的，不准备实施的决策是多余的。

从以上分析我们可以看出所谓决策，就是对若干个准备行动的方案进行选择，以期优化地达到目标。

显然，这里包括了两个要严格区分的概念：“决策工作”和“决策行动”。“决策工作”是指从确定目标到拟制可供选择的方案这一过程；“决策行动”则是一个选择动作，即所谓“拍板定案”。

前者是提供“决心资料”，后者是“下决心”。由此可见，任何决策都是由两个不可缺少、互相联系的环节，即制定行动方案和选择行动方案组成的。

由于人们实践活动的广泛性，各种活动的条件对象和性质千差万别。因此，在解决每一项具体问题时，要想提出可行的行动方案，就必须充分了解和掌握该事物本身的客观规律。人们通过研究发现，尽管制定决策的过程千差万别，但在现有的方案中进行选择却有着一些共同的规律，遵循这些规律可以有效地选择出理想的方案。

第二节 决策的发展简史

决策并不是现代社会的产物，人类的决策活动有着悠久的历史。可以说自有人类以来，就有人们的决策活动。原始社会时期，人类在为生存而斗争的劳动实践中，产生了早期的、朴素的决策思想。文字的产生，大大促进了决策活动的发展，并使人类的活动发生了突变。文字使人类决策活动的成果从仅只存留在人的思想意识之中，发展到可以长久记录下来。从口传心授变成文字形式的记载，不但能使人类智慧结晶广为流传，而且不因前人的消亡而失掉。在我国，有文字记载的决策活动，可以追溯到两千多年以前。在某种意义上说，人类有文字记载的历史，就是人类决策的历史。

例如，二十四史基本上是一部国家最高决策者的历史，也就是帝王将相的历史；《资治通鉴》则是最高统治

者决策经验与教训的典籍；而《孙子兵法》则是春秋时期大小频繁的千百次战争中决策经验的总结，它指导将帅如何对战争做出正确的决策。历史对这些著名决策的记载，尽管带有鲜明的维护剥削阶级统治的色彩，但其中所描述的古人在解决各种复杂问题时所表现的智慧、才能、创造的机智、聪慧的决策思想和决策经验，为中华民族留下了一份可供研究和继承的宝贵遗产。

决策是一种最普通、最一般的现象，所以它就更有普遍性，较难加以抽象与概括。过去尽管每一个人都在不同的范围内（不同的决策对象）不停地作出各种不同的决策，但是并没有从中抽象出决策的普遍规律。所以传统的决策，只能停留在比较简单、比较朴素的阶段。这种决策，主要是依靠个人经验、学识和才能，缺乏科学理论的指导，没有严格的科学决策程序，更没有建立完善的决策体系，从根本上说，这是一种经验的决策。

马克思主义的诞生，为人类的决策活动提供了科学世界观和方法论的基础，也开创了科学决策的新时代。马克思主义创始人，继承了人类文化的优秀成果，总结了无产阶级革命斗争的实践经验，创立了辩证唯物主义和历史唯物主义，为现代的决策理论和方法奠定了坚实的基础。实践证明，只有唯物辩证法才能完成决策概念的最一般的抽象，才能指导决策科学的形成与发展。我们党在中国革命的具体环境下，把马克思主义和中国具体实践相结合，作出了许多重大的科学决策，如枪杆子里面出政权、农村包围城市、持久战等。在这些理论指导下，取得了民主革命、社会主义革命和建设的伟大胜利。

20世纪30年代以来，人们的决策活动面临新的形势：一方面，现代大生产发展迅速，社会生活更加复杂多变，领导者单靠个人的经验、才能进行决策不够了。第二次世界大战期间，大规模的战争，对信息收集、作战部署提出了更高的要求，决策活动必须有科学指导，采用新的科学方法和手段；另一方面，随着现代科学技术的巨大进步，为决策科学提供了条件。系统论、信息论、控制论和运筹学等新兴科学的发展，电子计算机的出现和广泛应用，现代管理理论把新的科学技术成果综合运用于领导和管理工作，渗透到决策的各个环节，寻求决策的最优化。人们开始借助于数学语言分析各种决策条件的定量关系，利用数学公式表述决策活动的各种方案，应用电子计算机和各种决策技术为方案选优进行科学的计算、推理和验证，采用系统分析对各种方案进行评价和选择，运用预测方法对决策后果的不确定性进行判断等等。这些，推动决策活动达到一个新水平。

以马克思主义为指导，运用最新的科学成果进行决策，标志着人类决策活动由经验上升到科学。其特点：一是由个人决策转向依靠包括信息、智囊、决策系统的集体决策。随着科学技术的发展和社会物质财富的增加，人们物质和精神生活水平的提高，社会平均智能水平也极大提高。要求现代的决策与管理由个人的手工业方式向集团的科学化方式发展。靠天才的“超人”的超群决策艺术的决策时代已经逐渐变为历史，取而代之的必然是由智囊机构和领导者组成决策系统的集体决策。二是由个人凭经验决策转向依靠科学理论和方法的决策。三是由主要靠定性分

析转向定性分析和定量分析相结合。决策的本质是人的主观认识能力，因此它就不能不受人的主观认识能力的限制。所以，要想把一切现实因素均能给予定量化的描述，那只能是一种奢望。在现实的决策中，被决策的对象往往包含许多（不次于无穷多）的因素，而把这些因素全部抽象成数学（符号）概念，并构成一种包罗万象的数学模型，不但不可能，而且也无必要。近代决策实践活动表明，尽管定量的数学分析结合电子计算机在决策活动中能将许多因素进行比人的头脑更精密的、高速的逻辑推演、分析、归纳、综合与论证。但是，它绝不能代替人的创造性思维，因为逻辑分析的正确结论早已蕴育在逻辑分析与演绎的前提之中了。所以决策活动经过一段向定量发展之后，又明显地暴露了它的弱点。正如有人所说，“数学模式与电脑运用的失败，使决策与管理觉醒，再一次表现出决策与管理向人的直觉判断‘撤退’。此时更加需要管理者的亲身介入。”这就要求定性分析和定量分析相结合才能把科学决策推向更高的发展阶段。

第三节 决策的类型

决策的分类方法很多，也很不一致。决策究竟如何分类才科学，是值得探讨的。现就一般的方法，分述如下：见图1—1。

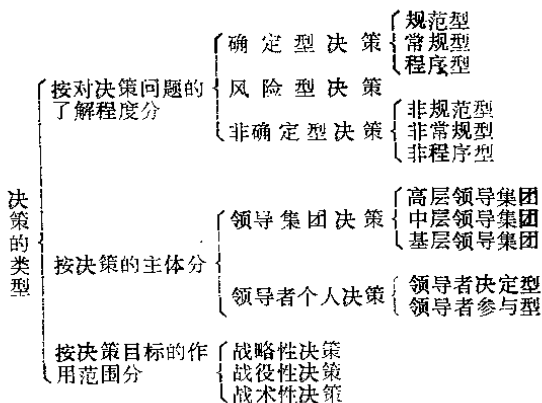


图1—1

一、按对决策问题的了解程度可分为：

确定型决策、风险型和非确定型决策。这种划分方法符合客观事物本身的规律，是划分决策类型的基本方法。

1. 确定型决策

确定型决策就是在已知情况下的决策。它是指一个方案只有一种确定的结果。所以这种决策比较容易作出，只要比较每个可能方案的优劣便可作出决策。

根据确定型决策的含义，完全可以将常规型决策、规范型决策和程序型决策归并到这一类中来。这三者，各家的叫法虽然不同，但其含义基本上是相同的。请看有关书中的定义：

——常规型决策，是指在行动规范中重复出现的、例行的决策。这类决策通常有章可循，有法可依，因此，基本上是有把握解决的。

——规范型决策，是指在日常工作中经常需要解决的一般性决策问题，它们以相同或基本相同的形式重复出现，其产生背景、特点及内部与外部的有关因素已全部或基本上被决策人所掌握。

——程序型决策，是指对一些经常反复出现的问题进行决策，决策过程有着一套可以遵循的程序。

据上所述，概括确定型决策的特点是：①决策的问题其主观条件基本上是已知的，且一个方案只有一个确定的结果；②决策的问题，以相同或基本相同的形式重复出现；③这类决策，通常有章可循，有法可依；④决策此类问题，决策者的经验起主导作用。

2. 风险型决策

风险型决策亦称统计型决策或随机型决策。这种决策所需要的大部分情报信息，都是具备的，但是决策不仅面临着多种方案可供选择，而且每种方案还面临着多种后果。究竟出现哪种后果，预先不能确定，只能借助于统计资料或主观经验，推算或判断各种后果出现的可能性（主观概率）。由于载入了概率的概念，是属在一种不确定的类型，具有一定的风险，故称风险型决策。

3. 非确定型决策

非确定型决策，就是在需要决策的问题中，只预测到可能出现的几种自然状态，但每种自然状态发生的概率由于缺乏资料或经验，全部未知。因此，它属于完全不确定

的情况下的决策。

二、按决策的主体可分为个人决策和集团决策

1. 个人决策

个人决策是指最后由个人拍板定案的决策。这需要社会条件和个人条件，前者是指社会赋予领导者以一定的决策权，在其权力范围内，他对决策的成败负责。个人条件是指决策的人应具有较高的政治水平，较强的业务能力和较好的个人素养。个人的决策有其合理性的一面，因为在现实的决策活动中，客观上有许多决策意见需要有人来集中、统一，主观上某个决策者个人的经验和才智较为突出，对方案的抉择能发挥重要作用，特别遇到紧急的问题不能从容协商讨论时，个人决策是必要的。但个人决策局限性是很明显的，一是任何个人的能力和经验是有限的，对处理当前的复杂政治和经济以及人事等问题，难以具备足够的条件；二是在地位平等的若干单位和一群人中，就难以进行个人决策。

2. 集团决策

集团决策是通过集体讨论研究进行决策。其形式可以是领导集团用协商式或表决式进行决策，也可以是具有决策所需要的专门知识的专家们组成的集体去进行决策，还可以是由全体群众共同参加或由群众推选的代表机构进行决策。集团决策是当代最主要的决策方式。但也并非没有局限性，如群众代表进行决策就受到其本身的文化程度、专业知识素养和思想等认识方面的限制。

三、按决策目标的作用范围可分为战略决策和战术决策

1. 战略决策

指与确定本单位发展方向和远景有关的大问题安排。如企业中新产品的确定，产品结构的变化、技术革新的方向，一个长时期的发展速度等。战略决策往往与长期规划有关，它较多注意企业的外部环境因素，如国家政策法令，上级任务要求，科学技术发展，物资供应条件以及产品销售条件等。

战略性决策通常都是高层领导作出的决策，但对一个系统来说，由系统的决策层作出的决策，这个决策对整个系统具有方向性、指导性的作用，亦可称为该系统的战略性决策。

2. 战术决策

战术决策则是服务于战略目标，保证战略目标的一个侧面、一个阶段、一个局部得以实现的决策，它受到战略决策的制约和指导，是战略决策的具体化和指令化。作出这类决策首先必须考虑的是否符合战略决策所确定的长远的全局的目标，当两者发生矛盾时，战术决策必须服从战略决策。由于战术决策涉及的范围较小，因素较少，作决策时更有可能作具体的定量分析。