

# 战略决策

决策科学丛书

154

汪应洛 席酉民 编著  
贵州科技出版社

# 战略决策

汪应洛 席酉民 编著

贵州科技出版社

本书受贵州省科技图书出版基金委员会资助

封面设计 邵 新  
技术设计 欣 宇

《决策科学》丛书

## 战 略 决 策

汪应洛 席西民 编著

---

贵州科技出版社出版

(贵阳市中华北路289号)

贵州省新华印刷厂印刷 贵州新华书店经销

787×1092毫米 32开本 6.25印张 130千字 4插页

1990年9月第1版 1990年9月第1次印刷

印数：1—2000册

---

ISBN 7-221-01575-9/Z·31 定价：2.70元

## 《决策科学》丛书总序

---

我国第一套《决策科学》丛书，经过两年多的努力，今天终于同读者见面了。

她是我国自然科学和社会科学相结合，自然科学各学科间相结合的产物，也是我国学者系统、全面论述决策科学的首次尝试。

决策科学在我国的兴起，不是一种偶然现象，而带有历史的必然性，带有鲜明的时代特征。它是我们党和政府在决策工作中总结正反两方面经验、坚持实事求是的思想路线的产物，也是适应新时期开放与改革形势下经济社会发展的紧迫需要的产物，又是当代科学技术高度发展的产物。在我国，由于几千年封建社会和小生产经济的影响，由于科学文化教育的落后，由于法制不健全，以及干部素质、民主作风方面存在的问题，我们的决策制度和

决策程序至今不够严格也不够健全，我们还没有完善的决策支持系统、咨询系统、评价系统、监督系统和反馈系统。决策的科学性无从检验，决策的失误难以受到及时有效的监督。

在国外，特别是在发达国家，决策科学研究已达到相当高的水平，但由于我国国情与之不同，经济体制、管理体制也与之各异，因此，我们在借鉴国外决策科学理论与方法的同时，必须结合我国的实际，建立起中国的决策科学体系。

有感于此，在贵州决策科学研究所的倡议、组织下，在中国系统工程学会、中国科学院科技政策与管理科学研究所、西安交通大学、上海交通大学、中国人民大学、天津大学、华中工学院、大连工学院、天津财经学院、南京审计学院等有关单位的许多专家、学术界前辈的热情支持下，我们编辑了这套《决策科学》丛书。

《决策科学》丛书，理论性与应用性并重，学术性与普及性兼顾，在选题上，不求全，但求新，并尽量系统地向广大读者介绍现代的科学决策观，现代的科学决策体制，科学的决策理论、方法和技術；丛书面向实践，面向我国亟须解决的决策问题。

《决策科学》丛书，荟萃了国内近些年来在决策科学领域中卓有成效的专家、学者，他们中有学术界的前辈，也有学术界的后起之秀，从而在一定程度上体现了该学科领域目前在我国的研究水平和应用成果。

《决策科学》丛书，凝聚着我们的心血和期望。尽管如此，由于决策科学在我国还很不成熟，还有大片待开垦的处女地，因此，无论在选题、编写等方面，丛书都会存在着许多不足之处，但我们希望读者关心她、批评她、帮助她。

如果丛书能为建立中国的决策科学体系，能为促进我国的决策民主化和科学化尽一点绵薄之力，我们将感到无限欣慰。

《决策科学》丛书编委会

1987年9月

# 前 言

---

战略决策是关系到任何组织生存发展的重要活动，已越来越引起人们的广泛重视。但目前国内对战略决策方面还没有系统研究的著作。本书基于近年来我们对战略决策的思考和研究体会，并参考了不少国外近年来的著作和文献，试图对战略决策问题进行比较系统的论述。

从方法论的角度来讲，战略决策与日常性事务决策的根本区别在于问题的非结构化及其新颖性和非确定性。这一方面使战略决策研究的难度增大，另一方面也启示我们，建立战略决策保证体系的着眼点应是加强决策过程、组织行为、决策技能和方法的支持。从理论上讲，过程导向型的方法有助于非结构化问题的解决。因此，战略决策方法论的特点应是过程导向型。这里的过程不仅强调决策程序、步骤和环节，而且同时强调在决策过程中群体决策的组织行为应尽量采用适当的技术和方法进行决策支持。

本书的写作基本上是按照这种思路进行的。第一章首先讨论了战略决策的概念、作用及历史实践，从而弄清楚提高战略决策效能和质量的途径，为战略决策理论方法的探讨奠定基础。第二章简单回顾了决策理论的发展，总结

经验，试图从中得到对战略决策研究的启迪。第三章介绍了战略决策过程研究的情况，总结归纳了一般的战略决策过程模型，以比较科学的决策过程和程序保证决策的正确性。第四章讨论了战略决策的时机问题，重点讨论了战略性议题的诊断过程和方法，创造战略变化契机，激发战略决策活动。第五章探讨了影响战略决策的心理、行为和组织因素，试图从人和组织两方面改进战略决策的质量。第六章介绍了决策技术方法在战略决策中的作用和地位，并讨论了如何正确对待技术和方法，可利用哪些方法改善决策活动。第七章介绍了如何针对战略决策的特性建立与之相适应的决策支持系统。第八章介绍了国家、地区、企业三个不同层次的战略决策研究实例，使读者更具体地体会战略决策的特征和内容。

战略决策所涉及的知识领域非常广泛，战略决策的实践又极其丰富多彩，但限于我们的水平，书中不妥之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

**作者**

**1990年1月**

**于西安交通大学**



# 目 录

---

前 言	
第一章 战略决策	(1)
第一节 战略决策的历史实践	(1)
第二节 战略决策的概念和特点	(9)
第三节 战略决策的方法论特点	(12)
第二章 决策研究的简单回顾	(17)
第一节 决策分析及群体决策局势	(17)
第二节 群体决策研究的回顾	(24)
第三节 对战略决策研究的几点启示	(32)
第三章 战略决策过程模型	(36)
第一节 战略决策过程的结构化	(36)
第二节 战略决策过程的另一种总结	(57)
第三节 战略决策过程模型	(60)
第四章 战略性议题的诊断	(65)
第一节 战略性议题及其诊断的意义	(65)
第二节 战略性议题诊断过程	(67)
第三节 环境的影响	(78)
第五章 战略决策的行为、心理和组织因素	(83)
第一节 战略决策的心理因素	(83)
第二节 战略决策的组织因素	(89)

第三节	战略决策的组织行为学.....	(97)
第六章	决策方法与战略决策 .....	(110)
第一节	正确对待和使用技术方法.....	(111)
第二节	战略决策研究中可采用的几种简单方法.....	(114)
第三节	决策新技术 .....	(123)
第七章	战略决策支持系统 .....	(128)
第一节	战略决策过程的变化 .....	(129)
第二节	权变因素及其对决策阶段各种变化的影响...	(133)
第三节	计算机支持系统的有关问题 .....	(140)
第四节	战略决策各阶段的计算机支持 .....	(146)
第八章	战略决策研究实例 .....	(154)
第一节	我国总体发展战略的转变及其决策分析.....	(154)
第二节	我国地区经济社会发展战略的决策分析.....	(164)
第三节	一个高技术企业的发展战略决策 .....	(186)
主要参考文献	.....	(190)

## 第一章

# 战略决策

---

### 第一节 战略决策的历史实践

作好决策，特别是作好战略决策，是高层管理者的主要职责，是决定一个单位或部门前途和命运的重要活动。古代和现代社会经济活动的历史实践都说明了这一点。

谈及决策，人们无不提及“一对足千秋”的隆中决策，这是我国古代三国时期战略决策成功的壮举<sup>[1]</sup>。刘备在没有结识诸葛亮之前，落魄不遇，屡遭挫折，不得已投奔荆州刘表，后经水镜先生司马徽和徐庶的推荐，三顾茅庐，邀请诸葛亮出山相助。诸葛亮在与刘备首次会面时，首先精辟地分析了天下形势，指出曹操“已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，此可用为援而不可图也”。接着，简明扼要地说明了荆州和益州的重要战略地位。最后告诉刘备，欲成霸业，应该“北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和，先取荆州为家，后即取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原”。诸葛亮从各方的优劣势以

及形成的总局势出发，不仅分析了应选取的目标和措施，还提出了实施决策的几个阶段。这一纵观全局、高瞻远瞩的决策分析，使刘备茅塞顿开，从而作出了古今称道不绝的隆中决策。正是由于逐步实施了这一正确的战略决策，刘备集团才得以绝处逢生，立稳脚根，日益发展，与先期建立的魏、吴政权鼎立天下，存在和延续了四十余年。

再看鲁肃帮孙权所作的重大战略决策。据历史记载，鲁肃年轻时就抱有大志，并对当时群雄逐鹿的形势有清醒的认识。他虽然生长在袁术治下的临淮东城，但当他看出袁术虽然暂时强，但终难长久时，便拒绝了袁术让他当东城长的邀请，毅然过江投奔了孙权。他对孙权说：“肃窃料汉室不可复兴，曹操不可卒除。为将军计，惟有鼎足江东以观天下之衅（变化）”，目前要乘北方混战多事的良机，“剿除黄祖，进伐刘表，竟长江所极而据守之，然后建号帝王，以图天下”。可以说，东吴政权的建立和扩大，正是执行这一正确战略决策的结果。后来，在刘表新死，曹操大军南下的重要时刻，又是他审时度势，及时向孙权提出与刘备“同心一意，共破曹操”的正确决策。为此，他积极奔走于孙、刘之间，先是以吊丧为名，来到荆州，向刘备陈述孙、刘结盟的重要性、迫切性，旋即又陪同诸葛亮过江，共商抗曹大计，力排众议，终于促成了孙刘联盟的形成，为赤壁之战的胜利打下了坚实的政治、外交基础。东吴政权得以在危机中生存，依然是接受了鲁肃的正确决策方案的结果。之后，他为了“多操之敌，而自为树党”，想方设法缓和孙权、刘备以及周瑜、诸葛亮之间的矛盾，特别是在极为敏感的荆州问题上，从中斡旋，维持了孙、

刘之间的联盟。试设想一下，如果没有鲁肃为东吴制定正确的战略决策，并竭力推行，诸葛亮三分天下的战略设想必然痛遭挫折，赤壁大战的历史将会重写。这说明，一个战略决策的实施必然与其他战略决策和环境的变化密切相关。进一步设想一下，即使有鲁肃的孙、刘联盟抗曹之计，而诸葛亮此时对局势若有另一番看法，反对孙、刘联盟抗曹，那么“三分天下”的设想就可能由于他自己后继决策的失误而流产。

从古代群雄争霸的历史中可以看到，战略决策是涉及到全局成败的大事，而它的作出又非常不规则，具有很大的偶然性，其正确与否依赖于分析人员的洞察能力，决策者的判断能力以及决策与决策间的相互配合。如果刘备三顾茅庐没有请出诸葛亮，也许就无“定三分隆中决策”，如果刘备没有采纳诸葛亮的建议，也许就不可能形成历史上三足鼎立的天下之势。如果鲁肃当时没有投奔孙权，或者没有鲁肃的孙、刘联盟抗曹之计，或诸葛亮当时判断失误，那么当时天下也许是另一番割据形势。历史上群雄激烈的政治较量是这样，现代经济社会发展中的战略决策也是如此。

美国克莱斯勒汽车公司是世界闻名的以生产大型豪华汽车著名的大型企业。在产品发展战略决策中，由于未能对1978年世界出现的“石油危机”及时作出反应，使该公司的豪华汽车的销售量急剧下降，存货山积，每天损失约2百万美元，1979年的9个月中亏损7亿美元，使企业濒临破产。相反，日本的丰田汽车公司等企业，由于正确的战略决策，在“石油危机”来临时，不失时机地大量生产

耗油量小的省能型小汽车，一举打进了美国、西欧市场，获得了巨大成功。又如，瑞士历来是称霸世界的钟表王国，1969年，他们研制成功第一只石英电子手表，但却作出了错误的判断，认为它只不过是昙花一现的“玩乐商品”，代表不了手表行业新产品的方向，发展前途不大，未引起重视。日本人在得到这些技术发明的报告后，进行了大量技术研究和市场分析，认为大有可为，当机立断，充分利用该国雄厚的电子技术基础，大量生产石英电子手表，打进国际市场。同时，经研究认为，手表不仅是一种计时工具，而且可以作为装饰品。因此，下决心改革手表生产和经营战略，引导消费者改变传统观念。结果，大量花样新颖、美观大方的石英电子手表占领了国际市场。到70年代末，就挤垮了178家瑞士手表工厂，真正做到“石英技术，誉满全球”。这两则例子虽不象“隆中对”那样“一语定乾坤”，但同样说明，在战略决策中，分析判断上“失之毫厘”，将会导致发展结果上“差之千里”。同时，还使我们不得不思考，为什么克莱斯勒的决策者们对“石油危机”没有作出及时反应，痛吞了企业濒临破产的苦果，而丰田人却作出了正确的战略决策，趁机挤进了美国、西欧市场？为什么面对同一只石英电子表，瑞士人将它看作“丑小鸭”，从而演出了“霸王别姬”的千古悲剧，而日本人却把它当作“金娃娃”，反而在手表王国面前“班门弄斧”？

要解答这些问题，实际上就是要弄清，什么是战略决策？是否存在作出正确战略决策的有效途径？如果存在，那么要把握哪些关键环节才可避免决策失误？如果不存

在，那么战略决策研究是否有必要？

笼统地回答这些问题似乎不难，战略决策研究自然非常必要，经过一定的研究分析，必然有助于认清问题，改进决策。否则，诸葛亮、鲁肃以及现代的决策分析者、顾问、智囊团就失去了存在的价值。但要真正弄清战略决策的特征及正确决策的有效途径却是非常困难的。我们从举世闻名的三峡工程的决策过程就可体会到这一点。

三峡工程是一项举国瞩目、举世瞩目的重大水利水电工程项目，其地位和影响远远超出了水利水电范围，其规模和复杂程度也是我国已经建设的一切工程都无法比拟的，在世界上，也可以说是空前的。它关系到一系列重要问题，诸如国家的财政承受能力，国家经济、科学技术的发展程度，乃至国家的安全问题；它关系到国民经济许多部门，如水利、电力、交通、机械、地质等；它涉及到自然科学、技术科学、社会科学和一些边缘科学如生态环境问题等；它更直接关系到四川、重庆、湖北、湖南乃至整个长江中下游地区的安危。用现在人们日渐习用的话来说，是一项极其庞大复杂的系统工程<sup>[2]</sup>。围绕三峡工程建设与否，什么时间建设和怎样建设的战略决策持续了几十年，至今悬而未决。难道中国现在缺少象诸葛亮、鲁肃那样的谋士和善断的主帅吗？否，而是现代的战略决策日趋复杂多变和重大，有时甚至超过了目前人们的认识水平和处理能力。让我们简单地回顾一下三峡工程的由来和决策历史<sup>[3]</sup>，就可以充分体会到现代战略决策的难度。

长江三峡建水电站的设想可以追溯到伟大的革命先行者孙中山，他在《建国方略的实业计划》中曾经提到过这

一宏大工程。抗战胜利后，国民党政府和美国政府合作，对三峡工程进行过勘察、研究，曾提出过具体开发设想。

新中国成立后，从50年代开始，40年来，由长江流域规划办公室对长江流域和三峡工程做了全面的勘测、规划、设计和研究工作。与此同时，上不上三峡工程，大坝高一点还是低一点，也就成为水利电力部门以及各界议论的话题。50年代的倾向性方案是建设高坝，正常蓄水位200米（指海拔高程），水电站装机容量2500万千瓦。

1983年，当时的水电部考虑到采用这个高坝方案移民规模太大，经研究，提出了正常蓄水位150米，坝顶高程165米的低坝建设方案的可行性研究报告，经国家计委组织200多位专家审查，原则同意并向国务院上报了这个方案。国务院于1984年4月原则批准了这个方案的可行性研究报告，但要求将坝顶高程提高到175米，以备特大洪水时可超额拦蓄，为长江中下游减轻洪灾。

1984年9月，重庆市人民政府对这一方案提出了不同意见。他们认为，150米方案回水到不了重庆，不能满足发展长江航运的要求。因此，建议将正常蓄水位提高到180米，以便有足够的水深能使万吨级船队直抵重庆。

之后，国家计委、科委受国务院之托，对水位问题又组织了进一步论证。在此期间，三峡工程问题引起全国各界人士和一些国家的注意。三峡工程上不上，早上或晚上，不同坝高方案的各种不同意见相继提出，并开始探讨三峡工程对长江的泥沙、生态环境、水库移民、经济影响等一系列问题。从此，关于三峡工程的讨论变得十分活跃，对问题的研究也逐步深入。



中央领导同志对三峡工程十分重视，多次同专家一起到长江进行实地考察。1986年6月，中共中央和国务院联合下发了《关于三峡工程论证工作有关问题的通知》，要求水电部重新组织三峡工程的论证，并同时将三峡工程一些问题的研究列入国家“七·五”攻关项目，由国家科委主持，同论证工作相互配合，并行工作。

1989年4月3日下午，国务院总理李鹏、副总理姚依林、田纪云、吴学谦在人民大会堂就我国的内政、外交方面的问题，回答了中外记者的提问。在谈到三峡工程时，姚依林副总理回答说：“三峡工程现在有争论，主张建三峡工程的人是有道理的，反对上三峡工程的人也是有道理的。因此，这个问题还需经过详细的讨论。我认为，三峡工程在今后五年之内是上不去的，在现在治理整顿期间的计划以及将来的“八·五”计划，都不会有大规模上三峡工程的计划”。这也就是说，经过近四十年的争论、研究，三峡工程这一战略决策仍然悬而未决。

对中国历史上甚至世界历史上这一罕见的决策过程的简单回顾，可使我们看到：三峡工程建设的战略决策，在时间上几经波折，持续了几十年；在地域上涉及了大半个中国，有些方面甚至影响到全中国；在人员上，从有关部门，地方政府到中央政府，从专家学者到人大代表、政协委员、中央最高层领导，甚至还有国外的一些专家和研究机构都卷入了决策活动之中。在涉及的因素中，有政治、社会、经济、技术、生态环境等因素，也有设计者、决策者及决策分析人员的行为和心理因素。在决策过程所采用的方法中，既有技术上的定量、定性分析方法和实体模型