目　　录

怎样“拍板”
——企业领导的决策方法

第一章　决策的类型和程序 …… 猿

一、决策是一门科学 …… 猿
·管理理论学派的分类及划分方法　·加强对决策理论研究的重要意义
二、决策的定义 …… 源
·战略决策和战术决策　·单一目标决策和多目标决策　·程序化决策和非程序化决策　·高层决策、中层决策和基层决策　·风险型决策
·决策的技术处理方法是企业管理发展水平的标志
三、决策的程序及要求 …… 员
·发现问题　·确定目标　·搜集资料,掌握情报信息　·制定多种方案
·优选方案　·贯彻实施　·反馈及追踪检查

第二章　决策的准则及方法 …… 圆园

一、科学决策的定义 …… 圆园
·科学决策的定义　·企业决策科学化是企业管理现代化建设的需要
二、决策的原则 …… 圆园
·经济性原则　·系统性原则　·预测性原则　·可行性原则
·方向性原则　·信息性原则　·民主性原则　·科学性原则
三、决策条件和决策方法 …… 圆源
·决策条件　·决策方法
四、决策的步骤 …… 圆远
·确定目标　·搜集情报　·制定备选方案　·选定最优方案
五、科学决策的准则和决策艺术 …… 圆苑

需要全本请访问 www.ertongbook.com

·解决信息和数据的一致性、系统性和可用性　·择优，是决策中的一项原则，也是一门艺术　·企业家进行系统分析和判断时应掌握的原则
六、潜在问题的分析与防范…… 圆恐
·分析潜在问题的内容　·防范分析的步骤
七、经营管理决策的常用方法…… 猿囤
·定型化决策的常用方法　·非定型化决策常用方法　·风险型决策常用方法

第三章　成功企业领导决策典范 …… 猿恐

一、日本企业家的经营作风：多谋善断 …… 猿恐
二、费尔：四项大决策 …… 源囤
三、李维公司：点纱成金 …… 源员
四、大荣百货公司：顾客至上 …… 源圆
五、吉列公司：不断进取 …… 源圆
六、盛田昭夫：奇妙的“哉形线 …… 源原
七、贾尼尼：危机关头显身手 …… 源缘
八、威尔逊：先声夺人 …… 源苑
九、波音公司：金蝉脱壳 …… 源苑
十、奥纳西斯：乘间击瑕 …… 源愿
十一、日立公司：当机立断 …… 源恐
十二、德国大众汽车公司：一反常规 …… 源恐
十三、斯洛罗伯公司：适时调整 …… 缘囤
十四、成功企业的大胆下注…… 缘员
十五、索尼公司：技术为本 …… 缘圆
十六、派克公司：惜尸还魂 …… 缘猿
十七、戈苏塔：大胆假权，负债经营…… 缘猿

怎样‘拍板’

——企业领导的决策方法

第一章　决策的类型和程序

一、决策是一门科学

美国管理学家孔茨(H. Koontz)把管理理论学派划分为六个学派:(1)管理过程学派;(2)经验学派;(3)人群行为学派;(4)社会系统学派;(5)决策理论学派;(6)数理学派。美国的卡内基—梅隆大学教授西蒙、马奇等人,广泛汲取了各个学派有用的东西,把古典学派和行为学派两派理论有机地结合起来,运用决策论和控制论等数学工具来分析和阐述各种管理问题,从而形成了自己的新的决策理论学派。这一决策理论学派的出现,对管理理论作出了杰出的贡献。

从企业来说,加强对决策理论的研究具有重要意义。

第一,在现代企业的经营和管理工作中,随着企业经营环境的变化,生产技术的进步,生产经营方式的改变,企业结构的变化,新产品的开发,市场预测和企业情报技术的发展,市场竞争的日益激烈,外向型经济的发展和更多地参与国际市场的角逐,现代管理技术(如电子计算机)的日益广泛的应用等,企业科学决策的地位和作用越来越突出,企业能否应用科学决策已经成了企业成功与失败的关键。因此,决策理论的研究和运用,已经成为现代企业管理学中的一门中心课题。正如美国经济学家西蒙(H. Simon)所说的那样:"管理就是决策";"管理的关键在于决策"。他认为:现代企业管理的对象不是作业,而是决策。"决策程序就是全部的管理过程"。其他不少经济学家也都认为:经济管理工作实质上是一种决策工作。可见,决策的科学化问题,已经成为世界工业化国家十分重视的问题。

第二,决策理论作为一门科学,它不能替代企业具体经营管理工作。但是,可以运用决策科学来整顿企业经营管理工作,提高企业经营管理水平,并使之逐步纳入现代化管理轨道。即使企业逐步从执行性管理走上决策性管理;从生产型管理走上生产经营型管理;从战术性管理走上战略性管理;从定向性管理走向定量性管理;从手工业性的管理走上标准化、系统性、程序化、自动化管理。

第三,应用决策理论于企业经营管理之中,可以使企业各级管理人员,首先是企业家从复杂的、细枝末节的各种日常事务中摆脱出来,把主要的精力和注意力集中到研究、分析、解决企业最重要的重大决策问题上来,以便更好地发挥各级领导的主动性和创造性。

第四,最重要的意义还在于应用决策理论和决策技术可以使企业的各项经营管理工作,尤其是企业的经营战略保持最优或最佳状态,从而可以大大提高企业的管理效率和经济效益。尤其是当社会经济系统和企业经济系统都处于日益激烈的变革和运动之时,只有充分

需要全本请访问 www.ertongbook.com

掌握和应用决策理论,不断提高企业的决策科学化水平,才能经常不断地适应变化着的新形势使企业保持着最佳状态,这些也正是广泛推行和实现决策科学化的直接目的和重要意义。

由此可见,企业经营管理决策科学化问题,已经成为改变我国企业管理落后面貌,加快企业现代化建设,提高企业经营管理水平的亟待解决的重大课题。企业经营管理决策的正确与否是企业经营效果好坏的决定因素,也是企业经营管理成功与失败的决定因素。尤其在日益激烈的市场竞争形势下,在改革日益深化的急剧变革中,不仅决策的正确与错误决定着企业的命运,而且决策的超前或滞后,也将直接决定着企业兴衰和死亡。因此,提高整个企业的决策科学化水平,特别是提高企业家科学决策的艺术水平,势在必行。

二、决策的定义

何谓决策?其定义众说纷纭。有一点是共同的,即决策是从多种方案中做出的选择或决定,也可以说是多方案择优。通常讲的领导"拍板",指的就是决策,但绝不能把决策仅仅理解为一瞬间的"拍板",它包括决策前的提出问题、搜集资料、预测未来、确定目标、拟订方案、分析估计和优选以及实施中的控制和反馈、必要的追踪等全过程。

决策是人类社会确定方针、策略的大计活动。它涉及到人的生活的各个领域,人和集体的各种行动都受决策的支配,它是有意识地指导人们的行动走向未来预定的目标。由此观之,决策定义的内涵包括:

(员决策总是为解决某一问题作出的决定。

(圆决策是为达到确定的目标,没有目标就没有方向,也无法决策。

(猿决策是为了正确行动,不准备实践,用不着决策。

(源决策是从多种方案中作出的选择,没有比较,没有选择,就没有决策。

(缘决策是面向未来的,要作出正确的决策,就要进行科学的预测。

决策是一个过程。从认识论上考察,决策过程就是一个主观反映客观的动态认识过程,是从实践中获得规律性认识并形成概念,再从抽象到具体形成决策以付诸实践的过程。实践既是决策的起点又是它的终点,决策过程是认识论中两个飞跃的中间环节。这个过程贯穿着人的逻辑判断,特别是创造性的思维活动。问题源存在于实践中,而要从问题中揭示其固有的本质,保证概念开发的正确并作出科学的决断,必须靠理性思维的抽象力。决策在实施中发现了偏离目标的震荡,发现了同客观规律的反差,经过反馈进行再认识,修正主观认识,调整决策以同实际达到具体的、动态的统一,这就是一个从实践到认识,再从认识到实践的能动的创造性的决策过程。

在整个决策过程中要区别决策研究同决策行动两个环节。决策研究是智囊团的职责,集中体现在"谋"上。而决策行动是领导者的职能,集中体现在"断"上。谋与断是有联系的,多谋才能为善断创造条件,但"谋"不能取代"断";"断"又不能脱离"谋";"谋"得不科学,由智囊团负责;"断"得失误,要由领导者负责。"谋"与"断"要分工,各尽其责。

科学决策要求按科学的决策程序办事,要求依靠专家集团运用科学的决策方法提供方

案,也要求领导者用科学的思维方法去决断。

(一)战略决策和战术决策

决策学是一门新兴科学。自从 [illegible]年在美国首先提出“决策论”,并将它应用于企业经营管理工作以来,发展很快,效果显著。

由于市场经济的日益发展,市场竞争日趋激烈,“环境因素”越来越成为决策企业命运的重要因素。因此,企业管理逐渐由生产管理向经营转移,企业管理的职能也正在开始由科学管理的计划、组织、指挥、协调和控制的职能向预测和决策的企业现代化管理方向转移。这是一种必然的发展结果。商品经济越发达,这一转移便越明显。任何一个企业,忽视这种发展趋势,就会在日趋激烈的竞争中被淘汰。任何一个企业家,无视这种发展趋势和发展规律,客会在实践中碰壁,甚至栽跟斗。

预测和决策,是企业经营中两个最基本的职能。对任何一项职能的忽视,都会给企业带来严重的后果。决策的前提是预测,而预测的关键是信息(情报)。只有获得全面的、准确的、及时的情报,预测才会达到正确和可靠的要求,才不致于造成决策的失误。企业家获得的情报资料越多、越全面、越正确,则对各种自然状态概率的估计也就越准确,所做出的决策也就越合理。

之所以情报预测和决策在市场经济中具有至关重要的意义,是因为市场经济的竞争需要,是经济发展的客观要求,是因为企业必须这样做,否则便不能生存。因此,西方的企业家们舍得花费大量的人力、物力和财力去建立调查和预测机构、咨询机构等,以更有效地获取情报,更准确地进行预测的决策。可见,企业决策具有决定企业兴盛与衰亡的战略意义。具有这种性质的决策,就是战略决策。

很明显,对企业来说,战略决策,不是一般的企业经营和管理问题的决策,所谓战略决策是指涉及企业命运和前途的、重大的、长远问题的决策。如企业的长远规划、企业的经营总目标、企业经营方针的确定等。

战术决策同战略决策不同。所谓“战术决策”是指企业在实现战略经营目标、经营方向、经营规划等战略决策过程中,对具体经营问题、管理问题、业务、技术问题的决策。(见经营管理决策分类示意图 [illegible]

图 [illegible] 决策分类示意图

(二)单一目标决策和多目标决策

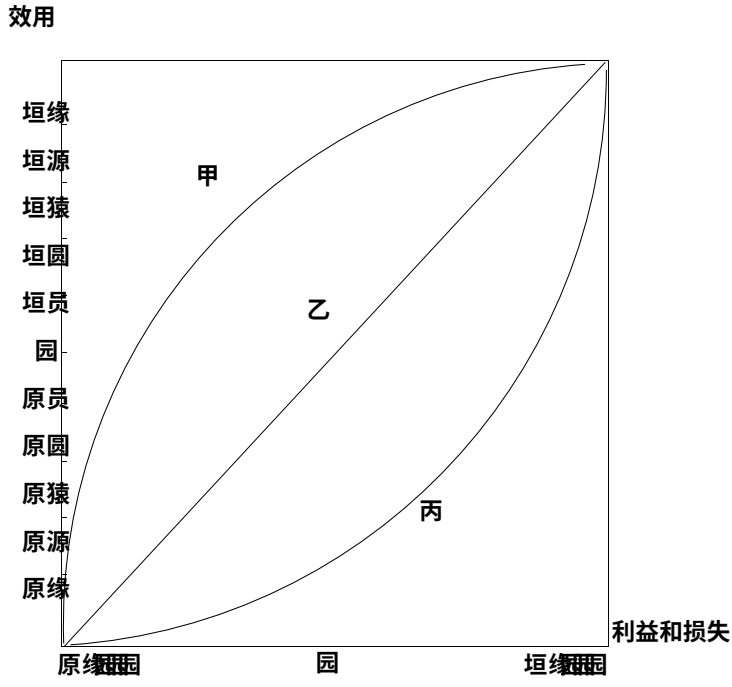
在企业经营和管理的决策中,无论是战略决策,还是战术决策,都是为了实现某种目标而进行的。如果企业决策是为了达到同一目标而在多种(即两种以上)备选方案中选定一个最优方案,那末,这类决策问题便称为“单一目标决策问题”。如果所要决策的问题,不是为了实现同一个目标,而是在为实现若干个目标的若干方案中进行最优方案的选择,那末,这



类决策问题便称为‘ 多目标决策问题 ”。这类决策问题在实际工作中是很少见的。大量的、常见的是‘ 单一目标决策问题 ”。单一目标决策问题中,一般有三种类型的问题 :第一种类型是所要决策的问题条件比较明确,概率和效益也可以肯定。其特点是各个备选方案同目标之间都有明确的数量关系,并且在各个备选方案中都只有一个自然状态。因此,这类决策问题是比较容易解决的单一决策问题。这类决策问题便称为‘ 确定型决策问题 ’或称为‘ 肯定性决策问题 ”。第二种类型是‘ 风险型决策问题 ”。这类决策问题较为复杂,而且也较为多见。在这类决策问题中,虽然各个备选方案同目标之间也有明确的数量关系,但是,方案中存在两个以上的自然状态。所谓‘ 自然状态 ”,是指决策者无法予以控制的状态。因此,自然状态越多,决策所冒的风险越大。然而多数决策问题中的自然状态的权率可以运用数理统计方法或者采用预测的方法求出。第三种类型是‘ 非确定型决策问题 ’或‘ 非肯定性决策问题 ”。有许多决策问题是面临着自然状态既不完全肯定,又不能完全否定的状态。这同风险型决策问题的主要区别在于其自然状态出现的概率无法加以计算和预测,主要靠决策者的经验和智慧予以判断、估计来解决。这时,决策的正确性往往同决策者个人的素质因素有很大的关系。如果决策者个人的知识、经验、智慧、魄力等基本素质能够综合运用,做到适时适事,恰到好处,不失时机,正确决策,这就是企业家决策艺术的体现。

图 缘圆圆圆圆 效用曲线

实际上,企业不但在进行‘ 非确定型决策问题 ’中,决策的正确与否受决策者个人的素质和主观因素的影响,而且,在任何一项决策过程中,作为主要决策者的企业家,都必须根据实际情况独立进行判断来择优确定方案。因为 :一方面各种‘ 最优方案 ’往往并不能把所有未来因素都全部确定下来。决策的科学性只能给决策者提供选择的宏观依据,有这个依据和没有这个依据显然是大不相同的。但是,即使是经‘ 科学手段 ’所提供的备选方案,也不可能彻底代替决策者(个人或集体)的才智、智慧和决策者的丰富的实践经验和判断力。另一方



面,由于决策者的‘效用’态度不同,所以,对备选方案的评价和选择也不相同。所谓‘效用”,就是决策者对于某种利益或损失有各自独特的反应和感觉,这种反应或感觉,就称为‘效用”。所谓‘效用曲线”,就是以利益和损失作横座标,以效用作为纵座标划出的曲线(如图[illegible])。从图中可知,甲、乙、丙三个决策者的效用态度是极不相同的。决策者甲,是个勇于开拓,敢于创新者,是敢于冒风险,谋大利的决策者,对利益很敏感;决策者丙,则与决策者甲具有完全不同的特点,是个因循守旧、谨小慎微的决策者,决定问题慎之又慎,竭力避免冒风险。因此,对利益反应比较迟缓,而对损失特别敏感;决策者乙,则又是另一种类型的决策者,他讲究科学,尊重客观,不求大利,也怕损失。可见,由于决策者个人的特点及其对所处环境和对未来的预测以及个人素质的不同,往往对方案的评价和反应是极不相同的。因此,一方面必须重视科学决策的意义,为决策者提供科学的、合理的决策依据;另一方面,又必须要重视决策者个人或集体的才能和智慧,即充分发挥决策者的智力和创造力而不以‘科学决策’取而代之,使两者紧密结合。既发挥决策的科学性,又充分发挥人的能动性。这尤其在“风险型决策问题’和‘非确定型决策问题’中是尤为重要的。

(三)程序化决策和非程序化决策

无论是战略决策问题或战术决策问题,也无论是单一目标决策问题或多目标决策问题,归纳起来,都属于‘程序化决策问题’和‘非程序化决策问题’两大类。在企业全部经济活动过程中,有许多问题需要进行决策,这是企业经营职能的需要,也是企业管理科学化和现代化的需要。企业没有决策也就没有管理的正常秩序,也不能正常生产、运行。企业没有决策

也就没有管理，没有经营。但是，企业中也并非每一项工作都要进行决策。一个企业的工作千头万绪，每天要处理的问题成百上千，事事都要来一番“科学决策”并非需要。比如说：会计每天要为计算成本而忙碌，出纳每天要收付大量现金，统计员天天要为统计报表而不停地计算着各种数据，等等。这些事情都是有章可循、有制度、有职责范围的。这类活动是经常反复进行的，可以根据一定的规定，一定的程序去处理，只需每次活动都要作出新的决策。所以，属于这一类问题，实际上并不是不需要决策，而是早已进行过决策，并且天天按照已决策的程序在进行着。这类决策问题就是“程序化决策问题”。如作者计划有编制程序，工人操作有操作规程……。因为它是重复进行的，只要做出决策，就可以反复遵照程序办事就行了。程序化程度越高，管理秩序、管理水平也越高，管理工作效率也越高。一般“战术决策问题”基本上属于这一类决策问题。或者说，战术决策问题，即管理和义务问题应当逐步实现程序化。我们在这里重点说明的是另一类决策问题，它既非例行活动，又不是经常重复出现的，而是一次性的非例行的决策活动，如新产品开发的决策问题、多样化经营的决策问题、市场供需重大变化的应变措施的决策问题、引进先进设备、先进技术的决策问题、厂房扩建工程的决策以及职工重大技术革新的推广应用、企业经营目标、经营方针的制定等等，这类决策问题不仅是企业经营和管理中比较重要的事情，并且是不能程序化的、新出现的因而需要做出新的决策的问题，称为“非程序化决策问题”。企业的战略决策问题，其中包括单一目标决策问题和多目标决策问题，基本上都属于“非程序化决策问题”。

常规决策是一种例行决策，在日常工作中经常需要解决的一般性决策，其特点是，有一定反复性和结构，在决策方法上已经定型化了。决策者可以凭借经验按照例行规章和程序去做出决定，不必每次都做新的决策。如一个企业的原材料的采购批量和时间规定，按时按量进货即可，不必每次都重新决策。设备维修也是一样，到一定周期就应按规定去执行。非常规决策，是不重复出现的非例行活动的决策。如国民经济重大项目的决策，不但要考虑经济因素本身，还要考虑社会、人口、教育、就业、环境等上百种不确定因素。又如大型企业经营方向的决策，不但要考虑市场要求，还要顾及技术力量、设备能力、材料供应、能源条件、运输力量、环境保护等一系列问题。这类决策具有很大的偶然性或随机性，其特点是，①发生的问题很少有重复性；②存在着较为复杂的内外环境和条件；③在某些环节上无法用定量方法来表达；④涉及到重大经营管理问题。这类决策往往需要收集整理一定的定量性数据，再加上决策者的经验判断。如在竞争的情况下，应发展什么产品？这些产品的市场需要量有多大？本企业在市场上占有率如何？这一新产品的经济寿命有多长？最后，企业应不应发展这种新产品？如果发展，将来的产量应该多少为佳？如不发展，企业现状能不能维持下去？这些问题有些可以定量化，有些要凭经验判断和决策的才智。

（四）高层决策、中层决策和基层决策

高层决策，是指上层领导者所做的方向目标之类的重大决策，大多数属于非定型的或风险型决策。

中层决策，一般是由中级管理人员所做的业务性决策。

基层决策，是由基层管理人员所做的执行性决策。

上述三种决策具有交叉效应，但因决策的层次不同，具有不同的职能、作用和比重，其复杂程度、定量化程度及肯定化程度都有一定区别。用表 缘圆圆员示意如下：

表 缘圆圆员 高层决策、中层决策和基层决策的比较

决策种类	高层决策	中层决策	基层决策
性质差别	非定型化多 定型化少	定型化多 非定型化少	基本定型化
层次差别	战略性的多	业务性的多	执行性的多
决策的复杂程度	复杂	比较复杂	比较简单
决策的定量化程度	大部分无定量化，具有风险性	大部分定量化，小部分无定量化	全部定量化
肯定程度	不完全肯定	肯定	很肯定

（五）风险型决策

决策是面对未来的，而未来又有不确定性和随机性，因此，有些决策具有一定的成败概率，叫风险型决策。

现代社会化大生产，受客观环境的制约性大，一项重大决策对环境变化的适应性不同，其后果大不一样。如现代汽车工业，在面对‘能源危机’的环境下，想要发展不用石油的汽车，那就需要投入较大的研究试验费用，根据判断如能有很广的销路，那么就可以在投入市场几年之后收回投资并获得较大利润，这是成功的估计。如果因这种汽车造价高，使用不便，没有市场需求，那就要失败。对这两种可能性如何判断，怎样做出选择，就属于风险性的决策。也就是要冒一定风险，存在着两个前途，两种结果，决策不当就会带来巨大损失。当然这种决策也不完全是盲目的，要做各种预测，进行反复的技术经济论证，决策搞得科学，成功的概率就会高一些。

（六）决策的技术处理方法是企业管理发展水平的标志

对于程序化决策问题和非程序化决策问题，在技术处理上，由于企业管理的发展水平不同，所采用的技术和方法也不相同。因此，决策问题采用何种手段，是企业管理处于何种发

需要全本请访问 www.ertongbook.com

展阶段的重要标志。关于决策的分类和技术处理，美国经济学家西蒙（[illegible]）曾列表[illegible]如下：

表 [illegible] 决策的分类及技术处理

决策类型	传统的决策技术	现代的决策技术
程序化决策：重复的、例行的决策，由组织制订其决策的具体程序	（员习惯 （圆标准的业务程序 （猿组织结构：共同的目标、分目标系统、信息联系的渠道	（员运筹学：数理分析、模型、电子计算机模拟 （圆电子数据处理
非程序化决策：一次的、非例行的新决策，按一般决策过程来处理	（员判断、直觉、创造性 （圆经验 （猿经理人员的选择和训练	启发式解题技术之应用： （员决策者之培训 （圆启发式电子计算机程序之设计

三、决策的程序及要求

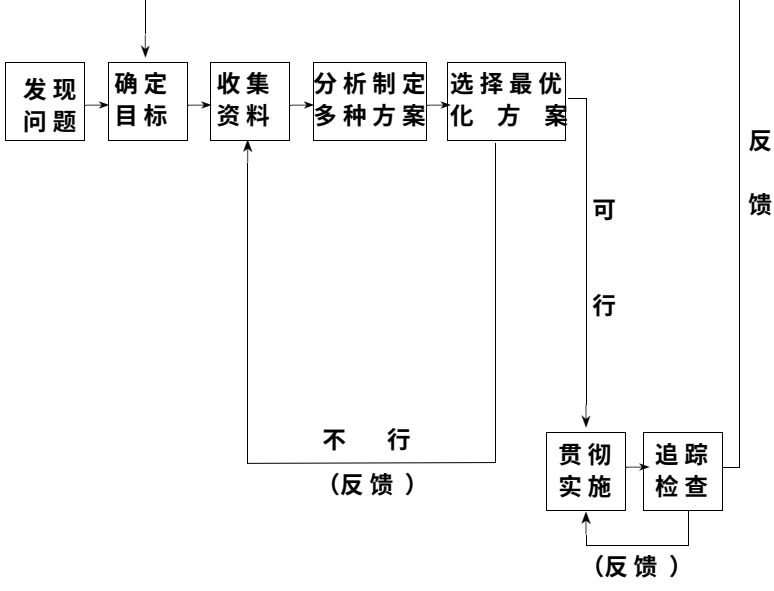
决策程序大致可分为发现问题、确定目标、搜集资料、制定方案、评估和优选方案、贯彻实施、反馈及追踪检查等七个过程（如图 [illegible] 所示）。这种划分是相对的，既可简化步骤，也可具体细分，有的分三大步骤，有的分八个阶段，但其逻辑顺序和科学要求基本是一致的。

[illegible] 发现问题

任何决策都是从发现和提出问题开始的。所谓问题，是指应该或可能达到的状况同现实状况之间存在的差距，也表现为需求、机会、挑战、竞争、愿望等等，是一个矛盾群，是客观存在的矛盾在主观世界中的反映。矛盾的复杂性决定着决策中问题的复杂程度。矛盾群是决策的问题源。但并非任何问题都要决策，面对纷繁复杂的问题，要经过一系列思维活动，对问题进行归纳、筛选和提炼，善于抓住有价值的问题，把握其关键和实质。如果真正的问题没有抓住，或者抓得不准，决策就决不到点子上。

图 [illegible] 科学决策的一般程序

明确问题包括两个方面，一是要弄清问题的性质、范围、程度以及它的价值和影响。不能停留在表面现象和笼统的感觉上，要分析问题的各种表现、同未来需要的不适应状况。区



分问题的不同类型,诸如全局性的或局部性的;战略性的还是战术性的;长远性的或暂时性的;已经显现的或潜在的;能够解决的或暂时无条件解决的等。要搞清问题之间的相关性、层次性、历时性,认识其状态趋势和特点。没有对问题本质的、整体的认识,没有把握客观事物的运动规律,就没有决策的正确方向和前提。为能抓准问题,必须深入进行调查研究,搞清事实,明确问题。二是要找出问题产生的原因,分析其主观原因和客观原因,主要因素与次要因素,直接原因与间接原因等。对问题产生的原因作纵向和横向分析。纵向解剖是指从问题的表面开始进行分析,层层深入,究其根底。横向分析是指将同一层次的原因及其相互关系搞清楚,从而找出主要原因。

解决问题固然不容易,而发现问题也不是轻而易举的。在一定意义上说,发现问题更难,水平要求更高。单值、单向的平面思维已不能完全适应这种要求,要从一个矛盾群中真正抓住主要矛盾和矛盾的主要方面,就得将问题放在四维结构中进行辩证的立体思维,把问题的质与量的规定性、时空特性、相互作用及制约因素都搞清楚。这决不是凭想当然能够一蹴而就的。

圆确定目标

发现问题后,接着就要确定目标。所谓目标,是指在一定条件下,根据需要和可能,在预测的基础上所企求的终极要求,或决策所要获得的结果。

确定目标是决策中的重要一环,目标一错,失之毫厘,谬以千里。明智的决策者有这样的体会:"目标一旦定好,决策问题已经解决一半"。确立目标要注意以下几个问题:

(员要有层次结构,建立目标体系。目标是由总目标、子目标、二级子目标从总到分、从上到下组成的一个有层次的目标体系,是一个动态的复杂系统。大文豪托尔斯泰说:"要有生活目标,一辈子的目标,一段时期的目标,一个阶段的目标,一年的目标,一个月的目标,一个星期的目标,一个小时的目标,一分钟的目标,还得为大目标牺牲小目标。"决策目标固然

不必分得这样细，但必须有总有分，目标之间相互衔接，使整体功能得到有效发挥。

（圆）目标是可能计量其成果、规定其时间、确定其责任的。

（猿）要规定目标的约束条件。如把产值、利润增长一倍作为目标，同时要规定在产品的品种、结构、质量、规格符合一定的前提条件下来完成。执行的结果如不符合这些条件，那么即使产值、利润的计划已经完成，也不算达到了目标。约束条件主要有资源条件、质量规格、时间要求及法律、制度、政策等限制性规定。

（源）建立衡量决策的近期、中期、远期效果的三级价值标准，建立科学价值、经济价值及社会价值指标，并进行综合权衡，以构成价值系统，以此作为评价标准。

（缘）目标的确定，要经过专家与领导的集体论证。

猿、搜集资料，掌握情报信息

搜集与决策有关的经济、技术、社会等各方面的情报资料，是进行科学决策的重要依据。情报信息量的大小、正确与否，直接影响到决策的质量。要想在决策上不失误，必须有丰富可靠的情报来源、迅速的情报传递、准确的情报研究，这是决策科学化的重要物质技术基础。没有一批定量的数据，就不可能为决策作出定性分析。因而，要尽可能大量占有数据和资料。资料来源，一方面是统计调查资料；一方面是预测资料。搜集情报信息资料要达到以下要求：

（员）资料必须具有完整性，凡与目标要求有关的直接或间接资料，都要尽可能搜集齐全；

（圆）资料情报必须具有可靠性，要有依据，要具有时间、地点、对象的连续性要求，数字要准确无误；

（猿）对资料要做系统分析，着重从事实的全部总和、从事实的联系去掌握事实，从事物的发展中全面估计各种对比关系，以保证掌握情报信息的科学性；

（源）对一些不确切的问题或疑难问题，要召集专家及有关人员进行集体会诊，以做出定性分析和概率估计。

做好预测工作，是确定目标和搜集资料两个阶段都十分必要的事情。

科学的决策要有科学的预测。科学决策需要的科学依据包括经济依据、现状依据、预测依据。对事物的过去和现状进行定量定性分析是重要的，但还是不够的。决策是在今后执行的，分析历史和现状是为了预测未来。没有科学的预测，就没有科学的决策。我国过去一些决策上的失误，其中一个重要原因，就是科学依据不足，尤其缺乏预测依据。只有通过科学的预测从而获得决策所必要的未来发展的信息，才能有可靠的科学依据。

预测包括政治预测、经济预测、市场需求预测、科学技术预测等。现代预测已发展成为一门科学。预测技术和方法估计有员猿到圆圆种之多，其中比较常用而有效的有员缘到圆圆种。从总体上看，预测可分为定性、定量（包括定时）和综合猿种。定性的方法，主要依据事物的性质、特点、过去和现状的延续等情况，对事物进行非定量化的分析，对未来发展趋势做出判断；定量的方法，主要采用数学的方法，通过数学模型的建立和电子计算机的运用，或采取与统计、数学有关的方法，对事物进行定量分析，从而对事物的未来做出预测；综合的方法，就是以上两种方法的综合运用。目前流行的有“特尔斐法”、“趋势外推法”、“类比法”、

“脚本法”、“回归分析法”、“形态学法”、“关连树法”、“矩阵法”等。

预测技术比较常用的还有“趋势外推法”及“回归分析法”。前一种方法，是根据历史和现有资料看未来的发展趋势。趋势外推法包括“时间序列法”、“滑动平均法”、“指数滑动平均法”等，其特点是把统计数据规则，化为直线或某些曲线，用方程式表达，如指数曲线、S曲线等。如一项产品的市场发展过程，一般有三个时期：①试销期：由于产品初创，性能不够完善，工艺欠成熟，用户不信任等原因，使产品市场不会很快增长；②发展期：由于试销期中各项问题逐步解决，新产品将迅速占有市场，发展加速；③饱和期：此时产品已经成熟，技术潜力已经挖尽，市场占有率趋于极限，必须有更新的产品出来更替它。美国市场分析专家正是根据黑白电视机的S曲线的分析，预测出彩色电视机达到饱和期将为黑白电视机的一倍。趋势外推法在技术性问题的预测中应用最为广泛。

3.制定多种方案

拟定供选择用的各种可能方案，是决策的基础。这项工作主要是由智囊机构承担的。如果只有一个方案，就没有比较和选择的余地，也就无所谓决策。国外常有这样的说法：“没有选择就没有决策”。一些经理人物也常用这样的格言来提醒自己：“如果你感到似乎只有一条路可走，那很可能这条路就是不该走的”。我们过去经常是一个方案，一上一下，这种作法似应改进。拟定方案阶段的主要任务是，对信息系统提供的数据、情报，进行充分的系统分析，并在这个基础上制定出备选方案。要求做到：

（1）必须制定多种可供选择的方案，方案之间具有原则区别，便于权衡比较；

（2）每一种方案以确切的定量数据反映其成果；

（3）要说明本方案的特点、弱点及实践条件；

（4）各种方案的表达方式必须做到条理化和直观化。

在制定方案的步骤上一般分两大步：

第一步是设想阶级。要求有创新精神和丰富的想象力。这些都取决于参谋人员的知识、能力、智慧和胆识。既要实事求是，又不能因循守旧。思想要敏锐、有洞察力并富于远见。第二步是精心设计。如果第一步需要大胆设想，这一步却更要冷静思索、反复计算、严密论证和细致推敲，即经得起怀疑者和反对者的挑剔。这一步，主要搞好两项工作：一是确定方案的细节；二是估计方案的结果。既要有好的主意，又要有好的结果。

4.优选方案

在方案选择之前，先要对各种备选方案进行评估。要尽可能采用现代科学的评估方法和决策技术，如“可行性分析”、“决策树”、“矩阵决策”、“模糊决策”等技术，对预选方案进行综合评价。这项工作主要由智囊机构的高级研究人员、政策研究人员及从社会上聘请的专家小组来承担。其主要内容是，通过定性、定量、定时的分析，评估各预选方案的近期、中期、远期效能价值，分析方案的后果及其影响。在评估的基础上，权衡各个方案的利弊得失，并将各方案按优先顺序排列，提出取舍意见，交决策机构定夺。

选择最优化方案是决策的关键一环，也是领导的至关重要的职能。在此用得上“一着不慎，满盘皆输”这句警句。做好方案优选，需要满足两个条件：一是要有合理的选择标准；二

是要有科学的选择方法。

（员）关于选择方案的标准。什么样的方案是最佳方案？其标准是什么？这就需要建立价值标准；达到什么程度才符合要求，是最优呢，还是满意就行？这又提出一个“满意标准”问题；如果一个方案执行起来会出现几种不同的可能结果，这时应按什么标准去选择？这就产生了不确定情况下的选择标准问题。

①价值标准。这是选择方案的基本判据。其内容有确定各项价值指标，分清主次，综合评价。一般从系统性、先进性、效益性、现实性四个方面进行综合评价。其中效益性是核心。

②“最优标准”还是“满意标准”？能达到最优标准何乐而不为呢。但在实际工作中往往难以达到。因为人们的认识受许多因素的限制，如主客观条件、科技水平、情报信息以及环境、时间等限制。有的最优方案对某一企业是适用的，在另一企业就不一定适用；有的在短期看是最优的，而长期效果不一定很好。因此，绝对的最优标准是不存在的，最优也是相对而言的。决策理论学派的代表西蒙，提出一个现实的标准，即“满意标准”，或“有限合理性标准”。方案只要“足够满意”即可，不必追究“最优”。多数决策是按“满意标准”行事的。当然，这样做并不排除在可能条件下达到最优的可能性。

③不确定条件下的决策标准。前面在讲决策分类时，有一种非常规的或非定型化决策，这类决策的随机性大。由于客观环境中的不可控因素，同一方案在执行起来，有产生几种不同结果的可能性。虽然最后实际上只能有一种可能性变成现实，但在选择决策时，却事先难以准确判断到底哪种可能性变为现实。如生产某种商品，如市场畅销，获利较多，而滞销则要亏本。这两种可能性都存在，由于市场销路往往不是一个企业所能控制的，这里的市场销路就是一个不确定因素。对此，决策要冒一定风险。处理风险决策有许多标准，目前比较普遍使用的是“最优期望值标准”。

所谓期望值，也即均值，就是根据各种客观状况的出现概率加以计算的平均值。而概率就是出现可能性的计量。以生产新产品为例，设不同方案的可能盈亏如表 缘[illegible]所示：

表 缘[illegible] 不同方案盈亏表

销路 / 盈亏概率（元） / 方案	畅销	滞销
	园[illegible]	园[illegible]
第一方案（大量生产）	员[illegible]	原[illegible]
第二方案（小量生产）	源[illegible]	员[illegible]

这个表通常称为决策矩阵表，表中盈亏的正数指盈利，负数指亏损。畅销的概率为

园[illegible]就是说畅销的可能性是 还[illegible]像，滞销的概率为 园[illegible]即滞销的可能性是 源[illegible]像。

第一方案：[illegible]
利润期望值 源[illegible]元

第二方案：[illegible]
利润期望值 [illegible]元

计算结果表明，第一方案的利润期望值大于第二方案。故按期望值标准应选中第一方案。

从上面计算中可以看到，所谓期望值实际上也是一种平均数。因为既然每个方案执行结果都有两种可能性，因此仅仅根据某一种可能来决策是不全面的。要把两种可能性都估计在内，就需要采用平均的办法。由于两种可能性的大小不同，简单平均显然不合理，所以根据可能性大小的不同，也即概率的不同，采用加权平均办法。按照利润平均值来作为决策的依据。这就是期望值标准的实质所在。

（[illegible]选择方案的方法。选择方案的方法甚多，归纳起来，有经验判断包括淘汰法、排队法、归纳法，数学方法，以及试验法等。

①经验判断。这是最古老的一种传统的方法。四十年代前的管理决策基本上都是依靠经验判断。今天把数学方法、物理模型、网络模型方法引进决策中后，经验判断的方法仍然是不可缺少和忽视的。尤其是一些涉及到社会、心理因素等复杂问题和非计量性多的决策，需要有领导者的经验判断。

有些决策方案并不多，经过综合判断，即可看出哪个方案好，选择比较单一。对复杂的决策，目标和变量很多，拟定的方案也多样，一下子看不出哪个为好，那么通常要用淘汰法、排队法和归纳法等去选择。淘汰法，就是根据一定条件和评价标准，对全部方案筛选一遍，把达不到标准的方案淘汰掉，以缩小选择的范围；排队法，就是把方案按优劣顺序排成队，一般很难直接对全部方案进行优劣排队，往往要通过两两对比，再相加求总分的办法去确定排队名次。这是因为决策问题的复杂性，有时会出现类似球赛中那种比分循环的情况。如甲队优于乙队，乙队优于丙队，丙队又优于甲队。这时直接排出三个方案的名次就有困难。对此我们暂时不去直接排名次，而先对诸方案作两两对比，定出优劣（优者给 员分，劣者给 园分），然后求总分。现举一个五方案比较的例子，如表 [illegible]所示：

表 [illegible] 五方案比较

被比较者 / 比较者	甲	乙	丙	丁	戊	总分
甲	原	员	员	员	园	猿

需要全本请访问 www.ertongbook.com