

JINGYINGBIANZHENGFA

经营辩证法



企业管理出版社

360365

经营辩证法

主 编 王东进

副主编 李建国 葛日彬 李如富 毕顺堂



企业管理出版社

1992 · 北京



经营辩证法

王东进 主编

企业管理出版社出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路17号)

新华书店北京发行所发行

法律出版社印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 21印张, 527千字

1991年5月第1版 1992年3月第2次印刷

印数: 9060~19100册

定价: 11.60元

ISBN 7-80001-168-2/F·169

编委会

主任:沈志峰

副主任:方秉钧 张锡民 左喜书

编委(以姓氏笔划为序):

刁金生	于开明	王刚	王虎	叶子	白冬至
林焕苓	朱家栋	李庆祥	李振江	李月珍	冯绍怀
佟凤鸣	余滨元	邢吉辰	赵藏虎	张兰生	张兴让
张佑斌	张劲	张彦春	周才毅	周英山	周恩庆
陈贤丰	陈永楠	迟龙秀	孟德煌	张东明	姜守禄
勋计忠	郭省	高士普	高秀兰	高富增	郝建华
郝喜信	徐联邦	阎福顺	崔志才	康其光	戴守山
程松荣	谢俊来	柴修臣	霍振兴	薛英儒	戴占康

主编:王东进

副主编:李建国 葛日彬 李如富 毕顺堂

参加写作人员(以姓氏笔划为序):

王东进	王	李建国	李如富	毕顺堂	刘宗范
宋飞翔	张为民	高树余	高金浩	耿同立	唐国增
徐勇	葛日彬	颜廷标			

序 言

马 洪

对《经营辩证法》一书的出版,表示祝贺。因为,这是一本以科学的唯物辩证法为指导,研究、探讨和阐述企业经营管理问题的书,无论在理论上还是在实践上都具有它的价值和意义。

唯物辩证法是科学的世界观和方法论,是关于自然、社会和思维发展的最一般规律的科学。它过去是,现在是,将来也仍然是我们认识世界和改造世界的强大武器。我们现在搞改革开放,实施治理整顿,进行社会主义现代化建设,都必须掌握这个武器。否则,历史赋予我们的艰巨任务就难以完成,我们所从事的伟大事业就不能取得成功和胜利。党的十三届四中全会以后,党中央多次强调全党和全体干部要认真学习马克思主义哲学,掌握唯物辩证法,这足以说明这个问题对我们事业的重要性。企业经营者特别是企业家,作为我国社会主义现代化建设的一支生力军,理所当然地应该学习、掌握唯物辩证法,他们所从事的经营管理实践活动,同样需要以唯物辩证法为武器,为指导。

掌握唯物辩证法是企业经营者特别是

企业家的一项基本功。对企业经营者来说,能否掌握唯物辩证法这一科学的世界观和方法论,直接关系到他们能否在纷纭复杂、千变万化的事物和现象面前,进行科学的思维,做出正确的决策,能否在经营管理实践中正确地观察、认识、分析、解决和处理所遇到的各种复杂的实际问题,以及能否获得经营管理实践的成功。当然,唯物辩证法并不能代替具体的经营管理知识、技术、技巧和方法,但现实中存在和发生的众多复杂多变的事物、情况和问题,是单靠后者所不能应付和解决的,而必须以前者为指导。因为后者的应用,从根本上说,也是受前者的规律支配的。

然而,作为一个经营管理者,要真正学好和掌握唯物辩证法,就必须坚持理论联系实际的方针,将学习唯物辩证法的理论同经营管理实践、同实际应用紧密结合起来。本书作为一本从唯物辩证法角度探讨经营管理的著作,运用唯物辩证法的各种观点,对企业经营管理中的一些实际问题和企业 在改革开放及治理整顿中面临的一些重要现实问题,进行了较深入的研究和分析,以探索的态度,揭示了企业经营管理自身的辩证规律,阐述了如何搞好企业经营管理的辩证之道、辩证之术。它不是从理论到理论,只谈一些抽象一般的唯物辩证法理论,而是将理论和实践紧密结合起来,谈的是实际具体的活生生的唯物辩证法;它不仅仅是交给经营管理者武器,而且还告诉他们如何在实践中具体地、可操作地使用这个武器。因而,它会对我国广大经营管理者特别是企业家学习、掌握和应用唯物辩证法有所启迪。我相信,本书的出版,对促进我国广大企业经营管理者素质和能力及企业经营管理水平和经济效益的提高,促进经营管理科学的发展,推动改革开放和治理整顿的顺利进行及社会主义现代化建设目标的实现,将能产生积极的影响和作用。另外,本书从企业经营管理方面阐述了唯物辩证法的具体内容,从而为马克思主义哲学理论的研究进一步增添了具体的材料和营养,有助于促进马克思主义哲学理论的研究和实际应用向更

广泛的领域延伸,并启发和推动哲学研究和教学工作者面向经济建设,面向实际,主动地为经济建设服务,为实际服务。

需要指出,企业经营管理是个非常广泛的领域,在这个领域中,时时、处处、事事、每个问题都充满着唯物辩证法,并且随着社会主义有计划商品经济的发展和改革开放的深入,新情况、新问题还会不断出现,因此,对经营辩证法需要进一步去研究和探索。同时,我也希望有更多的同志来继续研究和探讨经营辩证法问题,并希望各行各业的同志都能结合自己的专业和工作,来探讨现实中各种具体的辩证法。

前 言

本书是一本从理论与实践的紧密结合上研究、探讨和阐述企业经营辩证法的著作。我们相信，它的出版一定会受到我国广大企业经营者特别是企业家的青睐和欢迎。

本书是一本较高层次的和充满哲理的经营管理论著。它阐述的不是一般的经营管理理论，而是关于经营管理的辩证哲理。它的宗旨不是要向经营管理者介绍一些具体的经营管理知识、技术、技巧和方法等，而是要帮助他们掌握一种能够灵活地运用唯物辩证法来正确地观察、认识、分析、解决和处理经营管理中各种实际问题的基本功。

本书以科学的唯物辩证法为指导，从企业经营管理的各个方面较为详细具体地揭示了企业经营管理工作自身的辩证规律，探讨和阐述了如何搞好企业经营管理，提高经济效益，以及如何使企业经营管理获得成功的辩证之理、辩证之道、辩证之法和辩证之术。并且，它还针对经营管理者特别是企业家在改革开放和经营管理实践中面临的一些现实问题，灵活地运用唯

物辩证法的观点,进行了较深入的分析和论述。

对经营辩证法的研究和探讨,是现实的企业经营管理实践的客观要求,符合我国广大企业经营者切身而又迫切的需要。世界上的任何事物都是受唯物辩证法的规律支配的。企业的经营管理也不例外。不仅企业经营管理的整体,就是其中的每一个方面、每一个环节、每一件事情、每一项工作、每一个问题,也都无不具有辩证的性质,受着唯物辩证法规律的支配,或者说无不充满着辩证法。作为一个经营者特别是企业家,如果没有辩证法的头脑,不以唯物辩证法为指导,不能认识企业经营管理的辩证规律和性质,了解和掌握企业经营自身辩证法,就不能正确有效地进行经营管理实践,正确地解决和处理所遇到的各种实际问题,搞好企业的经营管理。事实说明,在经营管理实践中多一点唯物辩证法,少一点唯心主义和形而上学;就多一份成功,多一份效益。纵观国内外获得成功的企业家,他们所谓的经营成功之道、之法、之术,说到底其实都是辩证之道、辩证之法、辩证之术,只不过没有这么去称呼,或在他们那里对辩证法的应用有的是自觉的有的是不自觉罢了。无论自觉还是不自觉,从实践上来看,都必须尊重辩证法,按辩证法办事,才能获得成功。但自觉相对于不自觉来说,自觉会更有效,更能成功。写作本书的目的,就是要使我国有更多的企业家自觉地去学习、掌握辩证法,用辩证法指导自己的实践,由实践上的必然王国走向自由王国。

从现实看,在企业经营管理实践中有许多的关系问题需要正确处理,而这些关系其实都是一种辩证统一的关系。如:企业与环境的关系;企业与市场的关系;企业经营的外功与内功的关系;企业经营中眼睛向外与向内的关系;企业的竞争与协作、联合的关系;企业的规模、速度和效益的关系;企业效益和社会效益的关系;国家、企业、经营者、职工之间的利益关系;企业发展的前劲与后劲的关系;企业经营的长期行为与短期行为的关系;企业的管理与技

术的关系；企业产、供、销的关系；企业人、财、物的关系；企业“双增”与“双节”的关系；企业产品质量、品种和效益的关系；企业的优势和劣势的关系；企业厂长负责制与民主管理的关系；等等。象这样的一些关系问题是举不胜举的。对这些关系问题，如果不能用辩证统一的观点去认识，不仅不能使这些问题得到正确处理和解决，还会影响企业的发展和效益的提高。另外，企业在改革开放和治理整顿中，随着体制、环境的变化，面临着许多新情况、新问题需要正确处理和解决，而这些新问题从本质上看，也都是辩证统一的关系。如：国家宏观调控与企业微观搞活的问题；企业外部改革与内部改革的问题；企业的稳定、发展和改革的问题；企业承包责任制中的责、权、利问题；企业受国家计划指导与适应市场的问题；企业的承包与管理的问题；资源、资金紧张与企业发展的的问题；市场疲软与企业发展的的问题；治理整顿与深化改革的问题；整顿、改革与发展的的问题；控制物价与搞活市场的问题；等等。这些问题都是直接关系企业发展，关系改革和治理整顿的重大理论问题和现实问题，都是迫切需要从理论和实践上加以解决的，而如果没有唯物辩证法作指导，就难以从理论上将其探讨清楚，也难以从实践上使其得到正确地解决，不仅如此，甚至还会被这些问题所困扰。再者，还有一些直接涉及到企业家本人的问题，如企业家的成功与失败、功与过等，如果不能辩证地去认识，作为企业家就不能正确地对待自己，作为其他人就不能正确地对待和评价企业家，而这又必然会影响到企业家的成长和作用的发挥。总之，对上述所有问题，必须要用辩证法的观点，去对待，去分析，去解决。

对一个经营管理者特别是企业家来说，需要具备的知识、素质和能力是多方面的，但其中最基本也是最重要的一条，就是要有辩证法的头脑，善于进行辩证思维，具有灵活地运用唯物辩证法观察、认识、分析和解决各种实际问题的能力。之所以说这一条是最基本的，是因为它在人的知识体系及素质和能力结构中起着统帅

的作用，制约和影响其他方面的知识、素质和能力的发挥和提高。有人说，企业家应该具有哲学家的思维、经济学家的头脑、外交家的风度和才干等等。在这里，哲学家的思维被列为其首，也当为其首。因为，没有科学的哲学思维能力，就不会有高水平的经济头脑和外交才干，并且后者是前者的具体表现。而所谓哲学家的思维，其中最主要的和最科学的就是辩证思维。之所以说这一条是最重要的，是因为学习和掌握专门具体的经营管理知识、方法等固然必要和重要，但从某种意义上讲，学习和掌握唯物辩证法更为必要和重要。尽管唯物辩证法不能代替具体的管理知识和方法，但学会它，可使企业家和其他经营管理者站得高，看得远，想得深邃和透彻，能够在千变万化的事物、纷纭复杂的现象和纵横交错的联系面前，正确地面对现实，把握本质，抓住关键，预见未来，掌握趋势，统率全局，驾驭方向，始终掌握主动权，沿着正确的方向和道路前进。另外，如果没有唯物辩证法作指导，专门的经营管理知识和方法也是学不好、用不好的。因此，可以说学会、掌握唯物辩证法是经营管理者特别是企业家的一项最基本的功。中央领导同志曾说过，学会哲学即唯物辩证法，可终身受用和受益。现在，不仅我国大陆的一些企业家很重视学习辩证法，就是香港和国外的一些企业家也很重视学习辩证法，如香港建筑业巨子陆孝佩认为，事业要成功，须熟读三本书，即《孙子兵法》、《实践论》和《矛盾论》。

然而，对企业家来说，要真正地掌握辩证法，单凭学习几本哲学书籍，只从书本中学，只学习辩证法的一般理论、原理是不够的和不行的，必须要紧密结合经营管理实践，同实际应用联系起来。学几条辩证法的原理似乎不难，但真正做到能够实际应用就不容易了。因为，作为理论形式存在的辩证法，只不过是现实的辩证法的描述、抽象和概括，而真正的辩证法并不存在于书本中，也不存在抽象的理论中，它存在于现实生活中、实践中和客观物质世界中，只有从现实生活中和实践中，才能真正学好辩证法，也才能真

正学到辩证法。另外，一般的辩证法是存在于各个个别、特殊的辩证法之中的，即是说，一般的辩证规律、关系、范畴是通过各个个别、特殊的具体事物自身的辩证规律、关系、范畴来表现的。因此，学习辩证法，须将一般和个别结合起来，从一般研究个别，从个别认识一般，这样才能学会、学好，也才能自觉地和持久地学习下去。本书正是从一般的辩证法出发，来揭示和阐述企业经营管理自身的个别的辩证法的，而通过对本书的学习，既可学到生动、具体、活生生的个别的经营辩证法，又可从中掌握一般的辩证法。可见，本书是一本企业家和其他经营管理者学习、掌握辩证法的好教材。

然而，本书不仅对企业经营管理者是必要的，而且对政府部门的领导干部和工作人员，以及从事哲学和企业经营管理的教学、科研人员也是必要的；不仅对经营管理实践具有指导意义，对重要现实问题和理论问题的深入探讨和解决有积极意义，而且对经营管理学科的建设发展也具有积极意义；不仅对促进经营管理科学理论的发展，而且对促进马克思主义哲学理论的发展，同样具有重要的意义。

从我国目前情况看，人们对经营辩证法所做的研究和探讨还不够，即是说，它还是一个待挖掘、开发的领域。但是，经营辩证法的内容是极其丰富的，一本即使再厚的书也很难把它的全部内容阐述出来。这是因为：一是企业经营管理是一项极为复杂的实践活动，包含有许多的内容和问题，涉及到许多的方面；二是这每一项内容、每一个问题、每一个方面，又都具有辩证法的各种性质，可以运用各种辩证法的观点，从各种不同的角度去加以探讨。如产品质量问题可以运用运动变化的观点去探讨，也可以用对立统一的观点去探讨，还可以用质量互变的观点去探讨，等等。因此，本书不求面面俱到，只是从实际和现实出发，抓住和选择了其中的一些基本的、主要的和重要的问题，并围绕这些问题，运用有关的辩证法观点（不是所有的）进行了辩证的分析、探讨和阐述。在分析时，以求

得从主要方面对这些问题有一个辩证的理解、认识为原则,以从实践上能够正确地处理和解决这些问题为目的。对读者来说,可以通过书中每一个问题的分析,既能把这每一问题从思想上加以解决,又能起到举一反三的作用,并从总体上掌握经营的辩证法。当然,这并不是说本书把所有需要探讨的问题探讨完了,即终结了对经营辩证法探讨,而只是抛砖引玉,开辟了一个新的领域。本书按照经营管理的内容,大致划分了十五个部分或篇,每篇又包括若干个问题,在体系安排上,是积问题成篇,积篇成书。这种体系,从每一个问题、每一篇来看,都具有相对的独立性,但从总体上看,各个问题、各篇之间又有一定的逻辑关系,并且显得比较活。这些篇是:企业家篇、环境篇、决策篇、营销篇、生产篇、质量篇、成本篇、技术篇、理财篇、分配篇、人才篇、激励篇、联合篇、其他篇。另外,本书在写作时,力求做到分析问题深刻透彻,深入浅出,有血有肉,语言表述生动活泼,通俗易懂,耐人寻味,融理论性、探讨性、说理性、针对性、现实性、指导性、启发性、实践性和应用性为一体。

由于经营辩证法还是一个待开垦的领域,并且在阐述中要实现辩证法与经营管理的内在统一,所以本书就是一项具有探索性、创造性的工作,需要进行独立思考,付出艰苦的劳动和大量的心血,同时对作者的知识结构、水平及实践经验等要求也比较高。由于我们水平有限,加之时间比较仓促,因而很难使本书达到理想的境地,也很难全部满足读者的要求。因此,我们恳切希望广大读者对本书的错误之处、不妥之处、不完善之处提出宝贵意见,同时也希望有更多的同志继续对经营辩证法进行深入广泛的探讨,以便使本书能够引起层层涟漪。

目 录

企业家篇

1. 德与才.....	(2)
2. 博与专.....	(5)
3. 智与勇和刚与柔.....	(7)
4. 曲与伸	(11)
5. 务实与务虚	(13)
6. “内政”与“外交”	(16)
7. 职权与威望	(17)
8. 创业与守业	(20)
9. 开拓与巩固	(23)
10. 困难与顺利.....	(24)
11. 风险与成就	(26)
12. 成功与失败.....	(28)
13. 微与著.....	(31)
14. 苦与乐.....	(32)
15. 得与失.....	(37)
16. 悲与喜.....	(39)
17. 无名与出名.....	(40)
18. 赞誉与指责.....	(42)
19. 逆耳与顺耳.....	(44)
20. 明白与糊涂.....	(46)

21. 工作与休息	(48)
22. 中国没有真正的企业家吗	(50)
23. 企业家与时势	(54)
24. 是人不是神	(57)
25. 要求与帮助	(59)
26. 心理矛盾及其克服	(61)

环境篇

1. 企业与环境	(66)
2. 企业发展的内因与外因	(69)
3. 环境的客观性与经营的主观性	(72)
4. 认识、适应及利用、改造环境	(75)
5. 以经营之变应环境之变	(78)
6. 寻找最适宜的外部经营环境	(81)
7. 适应大环境 创造小气候	(84)
8. 逆境求生存 顺境求发展	(87)
9. 企业经营的内功与外功	(91)
10. 企业对外关系的客观性	(93)
11. 企业外部关系与企业外交	(95)
12. “关系”的辩证分析	(100)
13. 眼睛向内与眼睛向外	(103)
14. 手心向上与手心向下	(105)
15. 成本外的“成本”与利润外的“利润”	(107)
16. 根据政策制定“对策”	(110)
17. 顺从宏观调控 搞活微观经营	(113)
18. 顺应外部改革 搞好内部改革	(116)

决策篇

1. 决策的主观性与客观性	(121)
2. 决策与信息	(124)
3. 信息的客观性和辩证性	(126)
4. 决策的民主与集中	(129)
5. 决策的集权与分权	(131)
6. 决策的科学化、民主化和合理化	(132)
7. 决策的责、权、利统一	(134)
8. 决策方案的比较与选择	(136)
9. 决策的程序化与例外原则	(137)
10. 制定决策应从整体出发	(139)
11. 决策要抓主要问题	(141)
12. 决策的变动性与稳定性	(142)
13. 决策与实践	(144)
14. 决策的成功与失败	(146)
15. 经营战略的全局性	(148)
16. 经营战略的长远性	(150)
17. 经营战略的动态性	(151)
18. 攻势经营战略	(153)
19. 稳中求进的经营战略	(155)
20. 负债经营战略	(157)
21. 多角化经营战略	(159)
22. 全球经营战略	(161)
23. 长计划与短安排	(163)
24. 计划与变化	(165)
25. 计划指标的高与低	(167)
26. 计划的平衡与不平衡	(168)

27. 计划的粗与细	(170)
28. 小计划与大计划	(171)

营销篇

1. 计划与市场	(175)
2. 市场的多变性与稳定性	(176)
3. 适应市场与开拓市场	(178)
4. 现实市场与潜在市场	(180)
5. 买方市场与卖方市场	(181)
6. 市场旺盛与疲软	(182)
7. 市场的热与冷	(183)
8. 市场的淡与旺	(185)
9. 供应与生产	(186)
10. 供应的好与省	(188)
11. 物资供应的重点与一般	(190)
12. 订购的多与少	(192)
13. 仓储与生产	(193)
14. 采购的计划性与机动性	(195)
15. 销售与生产	(197)
16. 销售与消费	(200)
17. 销价和销利	(203)
18. 销售的时空选择	(204)
19. 畅销与滞销	(205)
20. 辩证销售术	(208)
21. 广告与销售	(212)
22. 广告的内容与形式	(214)
23. 销售与服务	(217)
24. 包装与销售	(219)