



矛盾管理学

——企业可持续成长之路

李占祥 主编

杨杜 解培才 副主编

- 矛盾管理学是新的管理学派
- 可持续成长是企业家长憧憬的梦想
- 正确处理矛盾是企业长寿之路

经济管理出版社

矛盾管理学

——企业可持续成长之路

主 编 李占祥

副主编 杨 杜 解培才

经济管理出版社

责任编辑：谭 伟

版式设计：蒋 方

责任校对：孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

矛盾管理学：企业可持续成长之路/李占祥主编.

北京：经济管理出版社，2000.4

ISBN 7-80118-968-X

I. 矛... II. 李... III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 04950 号

矛盾管理学

——企业可持续成长之路

主 编 李占祥

副主编 杨 杜 解培才

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京机工印刷厂

880×1230 毫米 1/32 16 印张 395 千字

2000 年 4 月第 1 版 2000 年 4 月北京第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-80118-968-X/F·914

定价：28.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

序

企业作为一种社会机构的历史,从工场手工业居统治地位时开始,已有 400 多年。企业作为物质财富和精神财富的创造者,是支撑世界上迅速增长的人口的物质和文化生活水平不断提高,推进人类文明进程的主要因素。在今后的历史中,随着科技迅猛发展和管理水平的提高,企业必将更加显示出其举足轻重的作用。

但是,企业寿命过短和持续成长的困难,越来越成为人们普遍关心的问题之一。1983 年壳牌石油公司的一项调查发现,1970 年名列《财富》杂志 500 家大企业排行榜的公司,有 1/3 已经销声匿迹。依据壳牌石油公司的估计,大型企业平均寿命不及 40 年,约为人类寿命的一半!在许多国家,40% 的新建公司存活不到 10 年便中途夭折。……在日本和欧洲,所有大大小小的公司的寿命只有 12.5 年。总之,许多研究表明,在企业的演进历史中,企业的平均寿命很低,死亡率很高。但是,与此同时,也有些百年以上长寿公司,甚至还有存续二、三百年的企业。事实又说明,企业的长寿是可能的。在人类进入知识社会,进入新经济,追求可持续发展的今天,研究企业的长寿问题或可持续成长问题,会增强企业对经济可持续发展的推动力,提高企业对人类文明生活进程的支撑力度,最终造福于人类。

自古以来,人类就一直在为长寿寻求秘方。企业同人类一样,也有追求长寿的内在强烈愿望,长寿是具有强烈事业心和使命感的企业家梦寐以求的目标。尽管随着人类生活水平的提高和医学的发展,人类的平均寿命在延长,但是其寿命总是有限制的,而从

理论上讲,企业却是可以长寿不衰的。企业同自然物即包括人类在内的本质区别,就在于企业是人造物,具有人造系统的特征,因而企业是可以改造的。人们可以根据目的设定企业的经营方向、结构、形体和运作方式。当企业外部环境发生变化时,可以适应这些变化来调整企业的上述要素,获取可持续成长。大量事实表明,一个企业之所以走向衰亡,失去生存能力,不是因为它不可以改造,而恰恰是因为没能适时地改造它。总之,企业的寿命取决于企业对环境变化的敏感性和适应能力,只要企业能够依据环境变化适时地进行变革,就可以实现长寿和可持续成长。

综上所述,实践告诉人们,企业的可持续成长和长寿不仅是必要的,而且是可能的。理论的基础是实践。我们的任务,就是要研究和总结企业成长正反两方面的经验,使之系统化,上升为理论,创建实施企业可持续成长和长寿的管理科学理论,用以指导实际工作,降低企业死亡率,提高企业平均寿命,进而推动人类文明进程。这就是我们编著本书的由来和目的。

参加本书编著的有:李占祥、杨杜、解培才、王树文、王绪君、李东红、可星、李建明、王春播、杨开峰、刘或或、肖建军。受水平所限,缺点在所难免,欢迎广大读者指正。

李占祥

2000年2月

导 论

一本书的“导论”，一般是把本书的特色和结构，展现在读者面前，以便读者阅读时，理解该书的意义、内容和中心思路。对于本书，我们分作以下三个问题说明。

一、矛盾管理学是管理学的新理论

翻阅国内外许多《管理学》教科书，其内容虽然不尽相同，但却有一个共同点，即一般都是沿袭管理学有史以来，由亨利·法约尔所创立的职能管理理论体系和框架。该理论认为企业管理就是职能管理，管理职能主要包括计划、组织、指挥、协调、控制等，可称之为职能管理学。我们写此书倡导矛盾管理学，它是同职能管理学根本不同的管理学新理论。下面我们对这两种管理理论的主要特点做一比较分析。

(一) 职能管理理论的主要特点

1. 研究对象

亨利·法约尔在 1916 年的《工业管理与一般管理》一书中提出，管理的研究对象是企业的活动。他把企业的全部活动分为六组：①技术活动（生产、制造、加工）。②商业活动（购买、销售、交换）。③财务活动（筹集和最恰当地利用资本）。④安全活动（保护财产和人员）。⑤会计活动（财产清点、资产负债表、成本、统计等）。⑥管理活动（计划、组织、指挥、协调、控制）。他认为管理活动同其他五项（专业）活动不同，管理活动的职能范围主要是预测和探索企业未来，制定行动计划，建立组织，发挥组织和员工的作用，协调和控制各方面的活动，使企业的一切工作都能和谐配合和

顺利进行等。管理职能主要是企业领导保证其进行,寻求从企业所有资源中获得尽可能大的利益,引导企业达到它的目标。

2. 研究内容

自亨利·法约尔提出职能管理理论到现在,近一个世纪以来,随着科学技术、市场、环境等的发展和变化,职能管理理论也得到了不断的丰富和发展,发挥着巨大的作用。它是一种比较成熟的管理理论。从其研究内容看,主要是以物资采购、生产、销售为核心的各项专业活动的管理职能的研究,如计划管理、物资采购管理、生产管理、人力资源管理、销售管理和财务管理等等。

3. 研究目的

职能管理的研究目的,主要是使企业以采购、生产、销售为核心的全部活动有序、有效地进行,优化配置企业资源,使企业的产出大于投入,获取最佳经济效益。

4. 研究的基本论点

职能管理理论认为企业全部活动(包括管理活动)都是动态的,它总是随着生产力的发展而发展,总是适应生产技术条件的不同,科技进步和生产社会化程度的提高而变化,总是伴随着经济体制改革和外界环境的改变而变革。变革和创新是管理的永恒主题,是企业管理发展的源泉。

(二)矛盾管理理论的主要特点

1. 研究对象。矛盾管理理论的研究对象是企业生命。它的这一研究对象的命题,是以下述假设为前提的,即企业是一生命体,具有生命的存续性、可持续成长和长寿可能。

2. 研究内容

矛盾管理理论研究的主要内容有:①按照企业生命要素素质和合理结构的原理,研究企业生命特征、构成要素、以及硬要素与软要素、物质(有形)要素与精神(无形)要素、基本要素与核心要素等等的关系。②按照对立统一规律,研究正确处理企业成长中的

基本矛盾和主要矛盾,正确处理企业运营中带全面性的重大关系。

③按照企业寿命周期原理,研究企业寿命周期不同阶段的病症和医治、陷阱和回避,衰退和蜕变等的关系。④按照系统论的原理,研究企业的具有内在紧密逻辑关系的各种支持系统和企业可持续成长能力的关系。

3. 研究目的

矛盾管理理论研究的目的是使企业生命具有存续性、可持续成长和长寿,降低企业死亡率,提高企业平均寿命和增进人类文明进程。

4. 研究的基本论点

现代企业就是一个充满矛盾运动的组织实体,管理者就是在对企业内外无时无刻不存在的矛盾的管理过程中履行自己的使命的。对立统一规律(唯物辩证法的根本法则)和矛盾是一切事物发展动力的原理,是以企业生命具有存续性、可持续成长和长寿为研究主题的矛盾管理学的思想和方法基础。矛盾管理就是应用唯物辩证法的宇宙观和矛盾动力学的原理,来观察和分析企业的矛盾运动,并研究解决矛盾的方法,从而推动企业可持续成长。

总之,以企业可持续成长为研究主题的矛盾管理理论,是现代管理学的新理论。矛盾管理理论在现代管理学研究中的重大意义,就在于它是职能管理理论的重大补充和发展,它将把管理学研究推向一个新阶段。

二、矛盾管理学的两个重大问题

(一)如何理解企业可持续成长

(1)企业具有经济性和社会性两重属性,它的可持续成长既有经济性的要求,即不断获取扩大再生产所需要的利润;又有社会性的要求,即履行社会对企业的要求、承担社会责任,获取经济成就、推进科技进步和人类生活改善是社会对企业的首要要求。同时,企业经营活动,还要遵纪守法、遵守社会公德和职业道德,支持社

会公益事业;还要承担保护生态环境和自然资源的责任,以及承担依法纳税的责任、维护消费者权益的责任、维护员工权益的责任等。企业成长应当使以上的经济性要求和社会性要求,在企业经营中均衡存在、协调发展,绝不能走以牺牲生态环境、破坏自然资源和社会利益为代价而追求利润最大化的道路。

(2)企业是质与量相统一的经济实体,它的可持续成长既有量的扩大,又有质的变革与创新。“量”的扩大,主要表现为销售额的增加,资产的增值,盈利的提高等等;“质”的变革与创新,既包括硬件创新,如技术创新、产品创新以及原材料、能源、市场等的创新,也包括软件创新,如观念、组织、制度、方法等的创新,以及企业信誉提高、形象改善、名气扩大,员工素质提高和积极性的发挥等。企业成长的量的扩大和质的变革与创新,始终是交互作用、互为条件的。量的扩大会带动质的变革与创新,质的变革与创新又为量的扩大提供可能性。总之,企业成长,首先必须以量的扩大作作证。但是,量的扩大又必须以质的变革与创新做保障,质的变革与创新决定着量的扩展的边界,决定着企业成长的后劲。因此,企业可持续成长,必须把质的变革与创新同量的扩大紧紧结合起来。

(3)企业是社会经济系统中的生命有机体,它的可持续成长,要有持续性的生命力(成长力)。如何保持企业生命力的持续性?

第一,要追求以保证企业正常运营和成长后劲的合理利润。例如,折旧费、贷款利息都是对历史投入的回收,大修理费和流动资金补充都是企业运营滚动发展的支持,研究开发费是为明天发展的再投入,这些都是企业持续成长的必要条件。企业制定利润目标时,必须首先对以上这些方面给予保障。

第二,要按照一切生命有机体生存和成长的新陈代谢规律,走在今天的事业中孕育着明天事业的道路。因此,需要建设支持企业持续成长的各种内部因素的阶梯结构。例如,要具有市场开拓

功能的新产品阶梯,生产一代,储备一代,开发一代,不断地以适应市场需求的新产品,支持企业竞争力的持续增强;要具有优秀的层次型的人力资源阶梯,不断地以高素质人才的智力劳动支持企业持续成长;要具有高素质、创新型的后续经营者阶梯,支持企业不断前进。

第三,要及时诊断和治疗企业生命力(成长力)的衰退症。企业同产品和技术一样,都有生命周期。企业的生命周期有孕育期、生存期、发展期、成熟期、衰退期和蜕变期。企业进入衰退期以后,有两种前途,一是消亡,一是蜕变(重生)。要防止前者,实施后者,使企业持续成长,就需要及时诊断和治疗企业生命力的衰退症。企业衰退症的主要表现有:企业销售收入增长率和销售收入收益率连续低于企业所属行业的平均销售收入增长率和平均销售收入收益率,总资本收益率连续低于银行存款年利率;利润增长率连续低于销售收入增长率或连续负增长,等等。这些都是企业生命力(成长力)衰退的重要征兆。为此,企业要实施持续成长,防止走向消亡,必须适应新形势发展要求,从企业实际出发,通过改造,改变企业制度形态(业主制、合伙制、国有制、股份制、股份合作制等)、或组织形态(兼并、联合、分立、组织虚拟联合体等)、或产品和事业的经营方向、或进行技术装备和工艺的更新改造等等,使企业变形变质,重获新生而存续下去。

总之,企业整体效能优化和可持续成长是现代管理的主题,是企业的最高宗旨和核心价值观。企业管理要为实施企业整体效能优化和可持续成长而管理,为企业长寿而管理。企业为投资者赚钱,为顾客提供商品和服务,为社会提供就业等,都是必要的。但是,这些目标都是第二位的,是企业可持续成长的手段。企业实施可持续成长是对社会经济发展的最佳贡献。

(二)如何认识企业成长的基本矛盾、主要矛盾和各种重大关系

所谓事物的基本矛盾,一般是指决定事物矛盾运动的本质和生命的自始至终存在的矛盾。决定企业矛盾运动本质和生命的自始至终存在的矛盾,即企业的基本矛盾是什么?主要有两个:一是从企业同外部关系看,就是社会不断丰富和变化的物质和文化生活需求同企业适应和满足这种需求能力有限性之间的矛盾;二是从企业内部关系看,就是企业所有者利益需求和员工不断增长的物质和精神的需求同企业适应和满足这种需求有限性之间的矛盾。

企业是为社会创造物质财富的场所,因而企业的存在和发展,归根结底就是为了满足社会不断丰富和变化的物质和文化生活的需求,以及满足企业所有者利益和员工不断增长的物质和精神的需求。但是,企业在适应和满足这两方面不断增长的需求中,其能力总是有限的。而企业能否尽量适应和满足这两方面不断增长的需求,又关系着企业的生存和发展。因此,正确处理企业的基本矛盾,就是要努力发展企业生产力。发展企业生产力是企业的根本任务。或者说:发展企业生产力,既是社会不断丰富和变化的物质和文化生活的需求对企业的要求,也是企业所有者利益需求和员工不断增长的物质和精神的需求对企业的要求。企业只有不断努力发展生产力,才能持续成长。企业生产力的主要表现是什么?符合市场需求的产品(劳务)的质量、数量和服务以及经济效益,是企业生产力水平的主要标志。是否有利于发展企业生产力,是检验企业一切工作的根本标准。

所谓企业的主要矛盾,是指不同企业或同一企业不同时间、不同条件下存在的突出矛盾。也就是说,企业在可持续成长全过程中,基本矛盾没有变化,但是受基本矛盾所规定或影响的不同企业或同一企业不同时间、地点、条件的突出矛盾会有不同的表现。因而,实施企业可持续成长,推动企业生产力发展,不仅要研究和正确处理企业的基本矛盾,还要研究和正确处理企业的主要矛盾。

盾。

同时,还要研究和解决好企业运营中所遇到的各种重大关系,特别是带全局性的重大关系,以便调动一切积极因素,推动企业整体效能优化和可持续成长。这些重大关系,从理论上概括起来,主要涉及生产力、生产关系、上层建筑三个方面问题。生产力方面,即生产力合理组织方面的重大关系,例如企业的经济性和社会性的关系,企业内部工作和外部环境的关系,企业系统的诸要素、诸环节、诸子系统的关系,研究开发和市场经营的关系,企业的体质求强和规模做大的关系,企业间的竞争和合作(联盟)的关系,企业成长的促动力和制约力的关系,等等。生产关系方面,例如企业的所有者和经营者的关系,企业集团的母公司和子公司的关系,集权和分权的关系,物质激励和精神激励的关系,创造价值和剩余索取的关系,等等。上层建筑方面,例如,法制和思想工作的关系,员工个人意志和企业统一意志的关系,等等。

三、本书的内容与体系

本书有三个部分,共分十章。

第一部分,包括第一章可持续成长——现代管理学的研究主题、第二章矛盾管理理论和第三章企业的内涵素质提高与外延规模扩大。这三章,主要是研究和阐明企业可持续成长的基本理论,以及持续成长的矛盾管理方法和重大关系。

第二部分,包括第四章企业本质与企业制度变迁和第五章企业管理历史演变。这一部分主要是运用历史唯物主义观,研究和阐明企业及其管理的历史变迁,认识企业及其管理的矛盾运动变迁史、揭示矛盾的发展与转化是推动企业及其管理发展的动力,从而论证提出可持续成长的这一主题和矛盾管理方法的必要性和重要性。

第三部分,包括第六章企业成长与创新,第七章企业成长与企业家,第八章企业成长与企业伦理,第九章企业成长与企业形象,

第十章企业成长与知识经济。这五章,主要是研究和阐明实施企业整体效能优化和可持续成长中的一些具有战略支撑意义的重大问题,不解决好这些问题,企业就不可能持续成长。

目 录

导论.....	(1)
第一章 可持续成长——现代管理学的研究主题	
第一节 企业的进化与管理学研究主题的变化.....	(1)
一、从所有者支配到经营者支配	(2)
二、可持续成长:企业家的梦.....	(5)
三、成长中的量变与质变	(9)
四、持续成长的可能性.....	(11)
第二节 寿命、宿命与使命.....	(16)
一、寿命周期与 S 曲线	(16)
二、内部成长与外部成长.....	(19)
第三节 不失败就是成功	(21)
一、如何管理成长.....	(21)
二、企业成长中的两大战略陷阱.....	(30)
三、企业成长中的五大管理陷阱.....	(35)
案 例 华侨城集团	(41)
第二章 矛盾管理——现代管理学的方法论	(49)
第一节 矛盾原理和矛盾管理方法	(49)
一、矛盾原理.....	(49)
二、矛盾管理方法.....	(56)
第二节 企业成长中的基本矛盾与主要矛盾	(63)
一、两大基本矛盾.....	(63)
二、企业的主要矛盾.....	(68)

第三节 企业运营中的各种重大关系	(74)
一、生产力组织方面	(76)
二、生产关系协调方面	(88)
三、上层建筑设计方面	(97)
案 例 飞彩有限公司	(101)
第三章 企业成长中的内涵素质提高与外延规模扩张	(106)
第一节 “做大”:企业外延规模扩张	(106)
一、企业并购	(107)
二、多元化经营	(117)
三、国际化经营	(121)
四、企业战略联盟	(123)
第二节 “求强”:企业内涵素质提高	(125)
一、企业素质的基本内容	(125)
二、判断企业素质优劣的标志	(129)
第三节 “做大”与“求强”的关系	(130)
一、内涵素质决定着外延规模扩大的边界和效果	(130)
二、以“求强”带“做大”、以“做大”促“求强”	(131)
三、中国企业成长中的三个重要关系	(141)
案 例 加拿大鲍姆巴迪尔公司	(148)
第四章 企业——本质、类型与制度变迁	(152)
第一节 企业及其本质	(152)
一、企业的含义	(152)
二、企业的本质	(160)
第二节 企业类型及其演变趋势	(165)
一、企业类型的主要划分方法	(165)
二、现代企业类型的六大演变趋势	(169)
第三节 企业制度及其变迁	(172)
一、企业制度的内涵	(172)

二、企业制度模式	(174)
三、企业制度变迁	(182)
四、企业创建与制度选择	(189)
案 例 青岛啤酒的公司制改造	(195)
第五章 企业管理的历史演进	(198)
第一节 国际企业管理历史演变和最新趋势	(198)
一、国际企业管理的历史演变	(198)
二、西方企业管理的最新趋势	(209)
第二节 新中国企业管理历史变迁和改革方向	(219)
一、计划经济体制下的企业管理	(219)
二、社会主义市场经济体制下的企业管理	(226)
三、建立有中国特色的现代化管理体系	(234)
案 例 IBM 公司兴衰的奥秘	(240)
第六章 企业成长与创新	(247)
第一节 创新是企业持续成长的源泉	(247)
一、什么是企业创新	(247)
二、企业创新的特点	(249)
三、创新是企业持续成长的源泉	(251)
第二节 企业创新的主要内容	(256)
一、技术创新	(257)
二、管理创新	(263)
三、制度创新	(269)
第三节 企业创新成功的因素	(270)
一、几项著名的创新调查结果	(270)
二、创新成功的过程因素	(273)
三、创新成功的其他因素	(274)
第四节 企业创新的途径	(275)
一、以人为本,提高员工的创新能力	(275)

二、适应市场需求,把握发展趋势·····	(276)
三、协调配套·····	(279)
四、合作创新·····	(280)
五、引进消化与创新相结合·····	(281)
六、继承与借鉴相结合·····	(283)
第五节 创新的动力与阻力 ·····	(286)
一、创新的动力·····	(286)
二、创新的阻力·····	(288)
三、创新动力和阻力的矛盾关系与转变对策·····	(289)
案 例 沪东造船集团的成长之路 ·····	(291)
第七章 企业成长与企业家 ·····	(297)
第一节 经营管理者与企业家 ·····	(297)
一、谁是企业经营管理者?·····	(297)
二、经营管理者的地位和作用·····	(300)
三、经营管理者应具备的素质·····	(303)
四、你是企业家还是经营管理者·····	(305)
五、企业家是经营管理者的终生追求·····	(308)
第二节 建设高素质的经营管理者队伍 ·····	(308)
一、先有人才,后有企业·····	(308)
二、经营管理者的培养、选拔、管理、考核、监督·····	(310)
三、经营管理者的激励和约束·····	(319)
第三节 培育一大批企业家 ·····	(325)
一、培育一大批企业家的必要性·····	(326)
二、企业家素质·····	(329)
三、实现由经营管理者向企业家的转化·····	(336)
案 例 一些经营管理者缘何“落马” ·····	(341)
第八章 企业成长与企业伦理 ·····	(343)
第一节 什么是企业伦理 ·····	(343)