

ZAIMAODUNZHONG
ZHANGDA

在矛盾中

长大

企业成长的新视角

王西麟 著

如果您是一位没有时间系统进行企业管理学理论知识培训的CEO，
如果您有很强的思维能力和足够的深度，那么这本书所提供的管理问题
视角能帮助您将您的管理才能发挥到极致！



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

ZAIMAODUNZHONG
ZHANGDA

在矛盾中

长大

企业成长的新视角

王西麟 著

如果您是一位没有时间系统进行企业管理学理论知识培训的CEO，如果您有很强的思维能力和足够的深度，那么这本书所提供的管理问题视角能帮助您将您的管理才能发挥到极致！

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

在矛盾中长大：企业成长的新视角/王西麟著. —北京：经济管理出版社，2005

ISBN7-80207-288-3

I. 在... II. 王... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 035132 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：孟书梅 郑 维

技术编辑：杨 玲

责任校对：郭红生

787mm×960mm/16

14.5 印张

186 千字

2005 年 5 月第 1 版

2005 年 5 月第 1 次印刷

印数：1—6000 册

定价：28.00 元

书号：ISBN 7-80207-288-3/F·276

• 版权所有 翻印必究 •

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

谨以此书献给

尊敬的导师、矛盾管理理论的倡导者李占祥教授

中国人民大学解培才教授

首都经济贸易大学郑海航教授

序 言

任何事物的发展都是自始至终的矛盾运动，企业和世界上任何事物一样也是在自身的矛盾运动中发展和成长的，矛盾是一切事物发展的动力。因此，企业管理作为一门科学，必须运用唯物辩证法，从分析矛盾出发来研究企业发展中的矛盾运动。

任何企业都存在于一定的社会环境中的一个复杂的人造系统，它由许多既相互联系又相互制约，又是发展变化的各个要素、各部分和子系统构成的具有经济功能的有机整体。企业系统的各个要素、各个子系统的内部及其相互之间以及企业同外部环境之间，总是在一定的矛盾中发生着交互作用，这种交互作用决定着企业整体功能发挥的效果，推动着企业的成长。企业管理的任务就是要按照企业整体系统资源优化的要求，使得系统各要素、各部分、各子系统充满生机和活力，并发挥相互补充和相互协调的作用，同时又适应外部环境的变化，获得可持续成长。但是在现实中，企业协调的各要素、各部分、各系统的内部及其相互之间以及企业外部环境之间总是充满着矛盾，是个矛盾运动的过程。因而企业管理的任务就是要从分析矛盾出发，本着协调企业各要素、各部分、各子系统的内部及其相互之间以及企业外部环境之间，全面把握各种矛盾关系，按照科学的发展观指导企业的资源配置过程，营造企业与外部之间的和谐关系，营造企业内部的和谐关系，促进企业的矛盾转化和矛盾运动，促进企业的健康成长。



该书试图运用矛盾分析方法建立企业矛盾管理的体系，从理论上对矛盾管理学进行了系统的探索。同时，运用矛盾管理学思想对高技术企业的成长进行了深入分析和探索，我认为该书主要有以下几个特点：

一、通过唯物辩证法的思想对企业管理理论进行了探索，形成了通过认识矛盾运动促进企业成长的新观点。

二、给读者提供了一套矛盾管理学的思考问题方法，引导企业从矛盾角度分析企业管理的很多成长中的问题，论述了高技术企业成长的规律性和特点，为高技术企业的成长提供了一条新思路。

三、引导人们正确看待企业成长中出现的一些问题和矛盾，将促进矛盾的运动沿着企业可持续发展的方向作为企业配置资源的主要指导思想，提高企业认识问题和解决问题的能力，具有很强的现实指导意义。

李占祥
2005年4月20日

目 录

理论篇 矛盾管理学思想

第一章 矛盾管理学思想的理论基础.....	(3)
一、矛盾管理学思想产生的实践背景	(3)
二、作为科学的矛盾管理学思想.....	(10)
三、管理的矛盾法则.....	(16)
第二章 管理学的发展轨迹	(23)
一、管理学发展的新线索.....	(24)
二、企业矛盾管理方法的体系.....	(34)
第三章 质量的矛盾管理	(41)
一、质量管理中的矛盾关系.....	(41)
二、质量目标与矛盾管理.....	(51)
第四章 成本的矛盾管理	(56)
一、成本管理的主要矛盾关系.....	(57)
二、成本形成过程中的矛盾运动.....	(58)



第五章 产品营销过程的矛盾管理	(67)
一、客户代价与客户效用	(68)
二、营销不同阶段的矛盾运动	(70)
三、营销渠道中的矛盾关系	(76)
四、营销管理过程中的矛盾关系	(80)
第六章 创新的矛盾管理	(84)
一、技术与效益的关系	(84)
二、组织创新的矛盾运动	(87)
第七章 企业文化与环境	(91)
一、企业文化中的矛盾关系	(91)
二、我国企业文化与社会环境的矛盾关系	(95)
三、企业与社会责任的关系	(99)

应用篇 高技术企业成长的矛盾视角

第八章 高技术企业成长的概念和方式	(107)
一、质的成长和量的成长	(107)
二、成长的三种方式	(110)
第九章 高技术企业成长的目标和动力	(115)
一、高技术企业的成长目标	(115)
二、高技术企业成长的动力与动力支持结构	(118)



第十章 高技术企业成长过程的特征.....	(128)
一、产品快速更新的成长	(128)
二、持续进行技术创新的成长	(133)
三、横向与纵向成长	(140)
四、成长的周期性	(143)
第十一章 高技术企业成长的积聚经济环境.....	(149)
一、信息对高技术企业技术创新的联动	(150)
二、投入和产出的集聚程度对技术创新的影响	(151)
三、高技术企业之间的技术依赖与集聚经济的形成	(152)
第十二章 保持技术创新持续性中的矛盾运动.....	(154)
一、研究开发与成长的矛盾运动	(154)
二、高技术人才与成长的矛盾运动	(159)
三、资本投入与成长的矛盾运动	(164)
第十三章 管理与成长的矛盾运动.....	(169)
一、管理者与成长的矛盾	(169)
二、组织结构与成长的矛盾运动	(178)
三、战略与成长的矛盾	(189)
四、高技术集聚经济与成长的矛盾	(200)
第十四章 退化与成长的矛盾运动.....	(203)
一、高技术企业退化与成长的矛盾	(203)
二、复合型企业的退化与成长的矛盾	(207)

在矛盾中长大.....

三、代理业务与成长的矛盾 (212)

参考文献..... (219)

后 记..... (223)

理论篇

矛盾管理学思想

第一章

矛盾管理学思想的理论基础

马克思主义认为，任何事物的发展都是自身矛盾运动的结果，没有矛盾就没有发展。企业也是在矛盾运动中成长的。唯物辩证法的矛盾法则是我们认识企业、研究管理的根本方法。只有通过矛盾运动的理论来研究管理问题，才能抓住管理的本质，形成管理科学。

一、矛盾管理学思想产生的实践背景

矛盾管理学思想的产生是马克思主义哲学思想与我国管理实践相结合的产物，是唯物辩证法在管理学理论上的应用。它的产生基于这样一个背景：一是理论工作者在马克思主义基本原理的指导下，积极参与管理实践进行探索和研究；二是我国改革开放带来的企业管理实践的变革。

（一）我国企业管理学发展的三个阶段

管理理论是随着管理的实践变化而发展的。企业管理理论的探索和研究都是在适应和指导企业管理实践变化中不断走向完善的。我国企业随着其外部环境发生的深刻变革主要经历了三个阶段：



1. 第一阶段是从新中国成立开始到改革开放

当时我国为了建立全民所有制，为了解放生产力恢复发展生产，迅速铲除了帝国主义、封建主义、官僚资本主义在企业中的残余势力，并对人民政府接管的旧中国的企业进行了社会主义改造和调整。随着进入社会主义经济建设的第一个五年计划，我国新建了一大批现代化的骨干企业，同时对民族资本主义工商业进行社会主义改造，这样在全国范围内基本上形成了单一的社会主义公有制经济，在经济体制上实行了高度集中统一的、以指令性计划为主的计划经济管理体制。

在这一阶段，由于国家经济体制的高度集中统一和以指令性计划为主，企业只是作为国家行政的附属物而存在，并按照计划来执行和组织生产。这就决定了这一时期企业管理实践的特点：管理主要是执行行政指令，是内向性和封闭性的，管理主要是对生产的组织。这种管理的实践使管理学研究的内容主要放在以生产组织管理为主的内部管理制度和方法上，企业管理学的主要任务是研究如何建立起正常的生产管理秩序。

在这一时期，由于企业的性质是作为行政机构的附属物。因此，企业管理实际上是行政管理在企业中的一种“延伸”，企业之所以成为企业只是由于它是从事物质资料生产的部门而已。企业的这种性质限制了企业管理学研究仅停留在狭窄的领域，即生产的管理过程。在主观上，由于企业被看成是一个从事物质资料生产的行政机构，所以，严格地说企业不是真正的企业，只能算作工厂。工厂和企业不是同义词，工厂只是指进行物质生产的场所，工厂只是一个区位性的概念，并不能反映依附在工厂中的组织以及组织的性质。因此，工厂并不一定是企业。真正意义上的企业是一个经济组织，同时还是一个盈利性的组织。在法律上企业是法人，法人是个抽象的概念，它区别于自然人。企业法人是以企业作为一个民事主体，在法律上把企业整体作为行使民事权利和义务的单位，并不附属于任何的

行政机构。法人制度的确立对企业在法律上明确规定了其独立的性质。

因此，在这样一个时期，理论工作者尽管在生产的组织和管理上进行了探索和研究，比如：现场管理，生产作业计划，以“一长制”为核心的领导体制和组织机构等，严格地讲这些只是工厂管理学。但是应该强调的是，这些研究是基于当时的管理实践而进行的，这些研究成果对建设社会主义物质基础，发展生产，曾经起到了重要的作用。总之，第一阶段我国企业管理学的特点是以工厂管理学为主的。

2. 第二阶段是从1978年以后，实行改革开放开始的

从这一时期的宏观背景来看，经济体制由原来单一计划经济向有计划的商品经济转变，不适应经济发展的旧体制开始破除，新的体制开始建立，但还很不完善。在这种环境中，企业管理的实践发生了一定程度的变化。企业过去只接受国家上级主管部门的指令性计划，现在既有国家指令性计划部分，又有国家指导性计划，并引入了一定程度的市场调节，这样企业有了一部分商品生产，即由市场调节的部分。在价格方面，过去是单一的国家计划价格，现在既有计划价格，又有浮动价格和市场自由价格，企业对在市场上进行销售的商品有自行定价的权利。物资和原材料供应上，过去是由主管部门分配和计划，这种计划指标，企业需由主管部门批条才能拿到，而现在既有计划的分配，又有企业自身从有限的市场上采购的。在劳动用工制度上，过去只有固定工，现在既有固定工，又有合同工，即人力资源也开始引入市场调节机制。在这一时期中，企业处于两种经济体制的“双轨”运行之中，与旧的计划经济条件下相比，企业的相对独立性得到了一定程度的确认，提出了企业要自主经营、自负盈亏、自我改造和自我发展。在政府与企业的关系上，这一时期提出了两权分离，即经营权与所有权的分离，提出了政企分开，国家在企业中推行经济责任制、承包制和租赁制度，以使用来规范国家与企业的关系，使企业的相对



独立性得以在一定程度上实现，增强了企业发展的活力。

改革需要理论，随着改革开放政策的实施和经济体制改革的深化，我国的理论工作者在马克思主义理论指导下对我国社会主义条件下的企业管理理论进行了深入而系统的探索和研究，提出了不少很有价值的研究成果。最具有代表性的是“两制四全”的企业管理体系理论，并进一步解放思想，客观地对西方管理学的理论进行了大量的引进，从而营造了我国管理学的研究的热潮。比如：“两制四全”管理体系，即民主集中的领导体制和责权利相结合的经济责任制，四项全面的综合管理，即全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算和全面人事劳动管理。这一理论是我国管理学理论在这个阶段具有代表性的研究成果。

民主集中制领导体制的提出是试图解决国家与企业的关系问题，体现当时提出的所有权与经营权适当分离的原则，这种管理思想力图将经营权授予企业全体职工。职工民主管理体现为企业的重大经营决策由职工民主决定，决策一旦确定，日常的生产行政指挥和具体的经营决策则由厂长集中执行，为此建立了高度集中的厂长经理负责制。企业内部管理，除了依靠民主集中的领导体制，从纵向加以组织外，还需要建立责权利相结合的经济责任制，从横向加以组织。经济责任制是规定企业内部各部门、各单位以及每个生产者和工作岗位在生产经营活动和实现企业经营目标中应当承担的责任，以及应享有的权限和经济利益，它发挥着横向的组织作用。

为了适应企业规模的扩大而带来的对管理分工的要求，该理论建立起了四项全面的综合管理，使其成为整个管理系统的四个子系统。实际上，这四项管理的划分充分地吸取了美、日等国“全面质量管理”的经验，是把全面质量管理的思想扩展到整个企业系统的结果。这样就形成了四项全面的综合管理，即以实现企业经营目标的全面计划管理；以提高产品质量和工作质量为目的的全面质量管理；以降低消耗提高经济效益为目的的全

面经济核算；以开发人才，提高人的积极性为目的的全面人事劳动管理。

关于“两制四全”管理理论的两点说明：

(1) 在当时来讲“两制四全”的管理思想对当时市场经济过渡时期是有指导意义的。全面计划管理要求企业的计划要有系统性、科学性和预见性，同时也要有广泛的群众性，这对我们目前的企业进行正确的计划决策和使计划得以顺利实施都具有重要的指导意义。全面质量管理思想已经被我国大部分企业的实践证明是一种提高企业产品质量和工作质量的有效方法和途径。全面经济核算的思想为当时环境下的企业用财和理财提供了有效的方法。

(2) “两制四全”的理论是在企业还未完全摆脱行政附属地位的情况下产生的。在这一时期中，计划经济仍是社会资源配置的主要方式，企业的经营权和所有权没有完全分离，政企职责不分仍然存在，而且市场经济仍然受到排斥。因此，这一时期的企业并不是完全意义上的独立的法人企业，国家与企业的关系并未完全理顺。理论中所提到的企业领导体制实际上是政府机构民主集中制管理在企业内部的“延伸”。经济责任制是考虑了企业是进行物质资料生产的特点，从而在“权责”中又加入了“利”，形成“责、权、利”相结合的管理体制。这两项制度面对市场经济下的企业显然已经不太适用。

3. 第三阶段是从我国全面发展市场经济开始的

在市场经济中企业所面临的环境发生了很大变化，企业已完全脱离了原有的行政属性，成为市场经济中独立的法人，企业开始实行现代企业制度，在这样的背景下，企业开始真正成为市场的主体，成为真正意义的企业。企业与国家的关系也得以真正明确，即政府调节市场，市场引导企业，政府的所有者职能与社会管理的职能得以分开，政府作为经济的管理者运用经济的、法律的手段，通过市场来引导企业的发展。