

王西麟 著

企业 矛盾 管理



企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业·矛盾·管理/王西麟著. —北京: 企业管理出版社, 1997.6

ISBN 7-80001-849-0

I. 企… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 02130 号

电话: 68414644

企业·矛盾·管理

王西麟 著

企业管理出版社出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

企业管理出版社发行部 68414644

新华书店北京发行所发行

邮电大学印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 32 开 6.5 印张 119 千字

1997 年 6 月第 1 版 1997 年 6 月第 1 次印刷

印数: 3000 册

定价 10.50 元

ISBN 7-80001-849-0/F·847

序

《企业·矛盾·管理》一书是作者运用唯物辩证法的哲学思想，从分析矛盾出发，对企业管理实践进行分析研究的成果，是作者对矛盾管理思想运用的一次探索。这本书有以下几方面特点：

第一，本书从我国企业管理实践出发，论述了矛盾管理思想产生的实践背景。作者认为任何管理理论都是在适应管理实践变化中发展和完善的，并将我国企业管理学的发展分为三个阶段，第一阶段是从新中国建立开始到 1978 年改革开放之前。这一时期的管理理论是适应计划经济体制，适应企业完全作为政府附属地位而建立起来的，因此，这一时期的管理理论呈现出很强的内向性特征。第二个阶段是从改革开放开始到 80 年代后期，在两种体制并存的过渡时期，企业管理理论出现了一定的外向化特征，形成了“两制四全”的企业管理论。第三个阶段是从我国正式提出发展市场经济体制开始到现在，这一时期提出了构建现代企业管理制度的理论。通过分析阐明了我国管理理论的发展都是与管理实践中矛盾运动的特殊性相适应的。

第二，作者运用矛盾分析方法对理解企业管理理论的发展提出了一条新的线索，这条线索就是不同时期管理实践中的主要矛盾和矛盾的主要

方面。作者认为任何管理理论的产生都是为了解决当时管理实践中的主要矛盾，并促进企业中矛盾运动而建立的。因此，任何一种管理理论都具有一定的局限性，在管理理论指导管理实践时，只有认识到这种局限性，才能有效地发挥管理理论的指导作用。

第三，本书试图运用矛盾分析方法建立企业矛盾管理的体系，书中分作六个问题：质量的矛盾管理；成本的矛盾管理；产品营销过程的矛盾管理；创新的矛盾管理；企业与环境的关系；企业文化与企业活力的关系。每一问题都由许多既相互联系又互相制约的矛盾关系构成，管理的任务就是正确处理这些矛盾关系，促进企业的矛盾运动。

我衷心地祝贺这本书的出版。同时，也想借此机会对矛盾管理理论再讲点看法。马克思主义唯物辩证法认为，任何事物发展过程就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。

任何企业都是生存于一定的社会环境中的一个复杂的人造系统，它是由许多既相互联系又相互制约，又是发展变化的要素组成的。部分、子系统构成的具有经济功能的有机整体。企业系统

的各要素、各部分、各子系统的内部及其相互之间以及企业同外部环境之间，总是在矛盾一定中发生着交互作用，这种交互作用决定着企业整体功能发挥的效果，推动着企业的发展。企业管理的任务就是按照企业系统整体优化的要求，使企业系统各要素、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，获取最佳的经济效益。但是，在实践中，企业协调的各要素、各部分、各子系统协调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，是个矛盾运动过程。因而，管理学的任务，就是从分析矛盾出发，从企业协调系统的各要素、各部分、各子系统的内部及其相互之间以及企业同外部环境之间，全面把握各种矛盾关系，按照客观规律，研究并提出正确解决有关各种矛盾的理论、政策、制度和方法，从而形成和发展管理学。

从理论和实践的结合上运用矛盾管理理论创建有中国特色的企业管理学，是一个巨大的工程，需要我国广大的企业管理的工作者和理论工作者的共同努力。这本书的出版是个良好开端，是值得高兴的。我希望大家对这一课题广泛探讨研究，交流信息，不断做出新贡献。

李占祥

1997年4月28日

目 录

第一章 矛盾管理思想的理论基础	(1)
第一节 矛盾管理思想产生的实践背景	(1)
第二节 作为科学的矛盾管理思想 ...	(15)
第三节 管理的矛盾法则	(22)
第二章 管理学的发展轨迹	(32)
第一节 管理学发展的新线索	(33)
第二节 企业矛盾管理方法的体系 ...	(47)
第三章 质量的矛盾管理	(55)
第一节 企业质量管理思想的演变 ...	(55)
第二节 质量管理中的矛盾关系	(63)
第三节 质量目标与管理	(76)
第四章 成本的矛盾管理	(83)
第一节 成本管理的主要矛盾关系 ...	(84)
第二节 成本形成过程中的矛盾运动	(93)
第三节 采购管理与成本的关系	(107)
第五章 产品营销过程的矛盾管理	(112)
第一节 代价与效用	(113)
第二节 产品营销不同阶段的矛盾运动	(117)

第三节	营销渠道中的矛盾关系·····	(126)
第四节	营销战略·····	(132)
第六章	创新的矛盾管理·····	(141)
第一节	新产品与效益的关系·····	(142)
第二节	技术与效益的关系·····	(152)
第三节	组织创新的矛盾运动·····	(156)
第七章	企业与环境的关系·····	(163)
第一节	企业与政府的关系·····	(163)
第二节	企业与银行的关系·····	(174)
第三节	企业与社会责任的关系·····	(177)
第八章	企业文化与企业活力的关系·····	(183)
第一节	企业文化中的矛盾关系·····	(184)
第二节	我国企业文化与社会环境的矛盾 关系·····	(189)
第三节	构建企业精神·····	(193)

第一章 矛盾管理思想的理论基础

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。^①

第一节 矛盾管理思想产生的实践背景

矛盾管理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。

^① 《现代企业管理学》李占祥、杨先举。

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：

第一阶段是从新中国成立开始的。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。

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，即劳动力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，国家在企业中推广经济责任制、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，从而赢造了我国管理学研究的热潮。

所谓“两制四全”管理体系是指由两种基本制度，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。

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) 尽管我国目前的企业所面临的形势已经发生了很大的变化，但“两制四全”的管理思想仍然有一定的指导性和正确性。理论中对企业内部管理从四项全面的综合管理进行的探索仍然具有现实意义。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企业用财和理财提供了有效的方法。

(2) 任何建立在一定管理实践上的理论都具有一定的局限性。这种局限性来自企业所面临的新的或者不同的实践。“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。

第三阶段是从我国开始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，企业开始有条件实行现代企业制度，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。在这种情

况下，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，来作用于企业。国家作为企业的所有者，则是通过企业建立起现代企业制度来行使其所有者的权力。

在这一时期，我国大量的引进西方的企业管理思想，先后出版了很多有关西方管理学研究成果的书籍，促进了管理学理论在中国的传播。这些都为我国合理地借鉴国外管理经验提供了有力的帮助。西方的管理学理论显然有很多可以“洋为中用”的东西，然而，这些理论所产生的实践背景与我国目前的管理实践相比仍有较大的差距，这种差距一方面体现在文化的差异上，另一方面体现在我国市场经济与国外相比还不够完善。因此，我国企业和国外企业面临着不同的环境。这样，我们在借鉴和应用国外的管理学理论指导我国企业的实践时要充分地认识到这一点。同时，这也为我国的理论工作者提出了新的要求，即结合我国企业管理实践的特点，借鉴西方的管理学理论建立起有中国特色的企业管理学理论。

由我国著名的管理学家李占祥教授和杨先举教授，在1990年出版的《现代企业管理学》一书中首次提出了用矛盾分析方法研究管理问题的

思想。书中提倡用矛盾分析方法来研究管理问题，从分析生产力和生产关系的矛盾，经济基础和上层建筑的矛盾出发来研究管理问题，从而形成管理科学。

矛盾管理思想从一开始就是建立在马克思主义辩证法的基础上，认为企业是在矛盾运动中发展的，在企业管理中，既有人和物以及物与物之间的矛盾关系，又有人们之间的矛盾关系；既有上下各方面的矛盾关系，又有左、右、前、后各环节的矛盾关系；既有局部和整体的矛盾关系，又有当前和长远的矛盾关系；既有各管理职能之间的矛盾关系，又有职能管理同基层工作之间的矛盾关系；既有企业内部的矛盾关系，又有企业同外部的矛盾关系等等。总之，企业管理存在着多样化的错综复杂的矛盾关系，只有善于观察和分析管理中的各种矛盾关系，运用正确的理论和方法来处理这些矛盾关系，才能调动企业的一切积极因素，推动管理系统顺利运行和发展，实现企业的目标。^①

无疑，我国的管理学理论工作者已经建立了矛盾管理思想的基本观点和思路，成为建立具有中国特色的企业管理学的开创者，并为矛盾管理思想的进一步深化和发展奠定了基石。

① 见《现代企业管理学》第一章。

二、矛盾管理思想产生的实践基础

用矛盾的分析方法是马克思主义者分析问题和解决问题最常用的思想方法。早在 1937 年毛泽东就针对中国共产党内存在的严重教条主义思想撰写了著名的《矛盾论》，这本名著使唯物辩证法的矛盾分析方法得以发扬，从而克服了教条主义对中国革命实践的影响，克服了在认识问题和解决问题上主观的、片面的和表面化的倾向，使中国的革命实践走向胜利。因此，矛盾分析方法是**被中国实践充分证明了的，是指导我们正确认识问题和解决问题的有效方法。

在管理实践中，由于我国企业刚刚进入市场经济的新环境，企业也刚刚从行政附属物的地位中解放出来，企业管理的实践开始发生了重大的变化。我国借鉴国外经验，推行现代企业制度，这无疑对推动我国企业制度的改革和完善有着十分重要的意义。然而，无论是借鉴国外的管理学理论和经验，还是应用我国的管理学方法，都必须重视管理的实践，要具体问题具体分析。同时，如果我们留心观察管理的实践活动，就不难发现，无论是在西方企业管理的实践中，还是在中国的企业**管理实践中都存在着管理学理论与实践背离的倾向。

1. 从西方的实践来看

利文斯顿在 1971 年发表了《受过教育的管