

# 论 矛 盾 管 理 学

李 占 祥

## 一、企业可持续成长是现代管理学的研究主题

企业可持续成长包括下列两个含义：(1)企业是自然界生态系统中的一部分，它的生产建设必须同环境保持协调发展，企业的发展，绝不能走以牺牲生态环境和社会效益为代价而追求自身利润最大化的道路。(2)企业是社会经济系统中的一个生命体，它要持续成长，还必须保持其生命力(成长力)的持续性，要按照一切生命体生存和成长的新陈代谢的规律，走在今天的事业中孕育着明天事业的道路。要及时诊断和治疗企业生命力(成长力)衰退症，例如，企业销售收入增长率和销售收入收益率(纯收益/销售收入)连续低于企业所属行业的平均水平，总资本收益率(纯收益/总资本)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等等，都是企业成长力衰退的重要征兆。为此，企业实施持续成长，必须适应新形势发展的要求，从企业实际出发，通过改变企业法律形态、组织形态、事业方向或产品，以及技术装备和工艺的更新改造等等，使其蜕变、重建、再造，从“旧我”转换成“新我”，从而获得新生，永葆青春。

从理论上讲，企业持续成长(长寿)也是可能的。企业谋求持续成长(长寿)的基本条件是什么呢？就是它具有人造系统的特性。企业同自然物即天然的物质实体或系统是有本质区别的。自然物(生物)包括人的生命总是有限的。由于企业是个开放的人造系统，它的内部构成和形体是可以改造的，人们可以根据目的设定企业结构和形体。当企业的外部环境变化时，为了保持其目的的实现，为了使其生存和发展，可以适应环境的变化而对其进行改造。例如，适应从传统计划经济体制转向社会主义市场经济体制的要求，企业可以相应改造内部结构，强化研究与营销能力。又如，国有企业可以改造成投资主体多元化的有限责任公司。事实证明，当一个企业走向衰亡、失去生存能力时，问题不是它不可能改造，而恰恰是没有适时地改造它的结果。总之，企业的生命取决于企业系统结构和能力对外部环境的适应性，只要企业系统能够依据环境变化权变地变革系统结构和形体，增强其适应能力，企业——人造系统就可以避免消亡。反之，企业也就不能避免消亡。所以，一个企业可以消亡，但不是必须消亡。事实上，那些长盛不衰的长寿公司，都是通过依据环境变化对其系统结构或形体进行不断的权变的有效变革，以增强其适应能力，保持企业适应性的结果。

综上所述，这里涉及现代管理学的一个根本性问题，即企业的存在为什么？管理学研究的主题应当是什么？应当为什么而管理？有人认为企业就是为了利润而存在，有人认为企业就是为了为顾客提供商品和服务而存在，有人认为企业就是为社会提供就业、社会稳定和社会公共利益而存在等。但是，站在企业自身立场来看，企业的存在主要就是为了自身的生存和发展，为了自身的健康长寿。为股东赚钱、为顾客提供商品和服务、为社会提供就业等，都是第二位的，都是企业生存与发展的手段。只有健康长寿才是企业对社会的最大贡献。

总之，我认为可持续成长是现代管理学的研究主题，是企业的最高宗旨和核心价值观。企

业管理就是要为实施可持续成长而管理,为企业长寿而管理。为此,必须建立从领导出发来研究管理的矛盾管理理论,倡导矛盾管理学派。

## 二、矛盾管理是企业可持续发展的理论基础

运用矛盾管理理论实施企业可持续发展,需要正确处理企业的基本矛盾和主要矛盾。

企业的基本矛盾,是指任何企业任何时候都存在的矛盾,是贯穿企业持续成长全过程的矛盾。它包括:(1)正确处理人们不断丰富和变化的物质文化需求同企业适应与满足这种需求有限性之间的矛盾。这既有生产力方面的问题,也有生产关系方面的问题。也就是说,正确处理这一矛盾,既要解决好企业同外部社会环境的关系;又要解决好企业同外部工作环境,即相关群体的关系。企业外部的社会环境,是指包括企业在内的一切组织的外部环境,如经济环境、政治环境、人文环境、技术环境。企业经营不能超越外部环境,但可以在外部环境条件允许的范围内争取企业最佳目标。企业外部的市场环境,是指企业经营的外部相关群体,如生产要素的供应者,包括原材料、机器设备等的供应者、资金供应者——股东、银行等,以及劳动力市场;零部件、工艺技术等的协作者,产品输出的购买者——顾客,以及竞争者、社区和政府等。企业应当把这些外部的相关群体视为自己的合作者和利益相关者,同他们搞好关系、协调发展。(2)正确处理企业员工利益追求同企业适应与满足这种追求能力有限性之间的矛盾。这也是既有生产力方面的问题,又有生产关系方面的问题。也就是说,正确处理这一矛盾,既要解决好企业内诸要素、诸环节、诸子系统的关系;又要解决好企业的用工关系和分配关系。关于企业内部诸要素、诸环节、诸子系统的矛盾关系:例如,在企业生产中,各生产要素内部以及生产要素之间,经常在质量上和数量上存在着不相适应的矛盾状况,各个生产环节之间经常在能力上存在着不平衡,企业内部纵向上下层级之间、横向各子系统之间,以及职工和企业之间,企业所有者、经营者、劳动者之间等等的矛盾关系,也是经常存在的,只有正确处理这些矛盾关系,才能调动一切积极因素,企业才能健康成长。关于企业的用工关系和分配关系,包括应当建立和完善经营者选择、激励、约束和监督制度,竞争性的人事使用制度,人才开发制度,以及建立激励员工奋发向上多做贡献的分配制度等。在正确处理上述两种基本矛盾过程中,要解决好企业的经营观念、经营机制、组织体制、管理体系等问题。

企业的主要矛盾,是指不同企业或同一企业不同时期、不同条件所存在的突出问题,也就是同时间、地点、条件等有关的突出矛盾。例如,采掘业企业(油田、煤矿等等),从其投产一开始,就存在着地下有用资源的有限性同企业持续成长的矛盾关系。为此,在其成长过程中,就需要寻找新的经济增长点,适时地合理地开发替代产业。又如,民营企业,其起家一般有三种情况,即个人资本、家庭资本和合伙资本。实践证明,创业获取成功的民营企业,要实现从小到大持续成长,必须解决民营企业先天弱点的主要矛盾:能人意识和经验型管理,排斥企业家集团经营和管理机制创新;以亲情为主要维系的家族式人事管理,排斥从家庭外选能用贤、吸引和发挥优秀人才作用;家庭意识和封闭型管理,排斥资本社会化和现代管理;所有权和经营权合一,排斥现代公司制等。为此,要防止“富不过三代”,实现企业持续成长,其资本应由个体、合伙或家庭化变革为社会化;领导体制和组织制度,应由所有权和经营权合一的能人治厂变革为企业家集团经营的法人治理结构;管理应由靠经验随意型转变为与市场经济、企业规模、生产技术、国际化竞争相适应的现代管理;高层领导应变革为善经营、会管理、懂技术的

职业经理人员,并且从家庭式用人机制变革为市场经济竞争法则的用人机制。再如,由于企业的产品和市场等条件的不同,企业管理的关键点应有区别。产品是确定性又比较单纯,同时市场的近期需求和远期需求又都是稳定的,如电力、原油、水泥、制糖等等,在这种条件下,生产上一般适宜采取大型化、装备自动化的大量生产,管理上一般的关键点是科研开发和营销。产品不确定性又多样化,同时市场需求远期较稳定而近期需求变化大,如服装、手工艺品、修理等等,在这种条件下,一般要求生产系统具有柔性和适应性,管理上一般的关键点是控制。产品不确定性、差异也大,同时市场的近期和远期需求都是不稳定的,主要是指按项目组织生产经营,如造船、设计、咨询等等,在这种条件下,管理上一般的关键点是保持同顾客的优先关系。

### 三、企业可持续成长的支持系统结构

1. 生存支持系统。企业作为一个商品生产经营者,它所生产的产品不是为自己需要,而是为顾客的需要。企业离开顾客就不能生存。因而,企业生存支持系统是由质量上、服务上和价格上都适应顾客需要的商品决定的。如果企业不能保证顾客的这种需要,其生命就会受到威胁直至消亡。生存支持系统是企业可持续成长的基础条件。

2. 发展支持系统。发展支持系统,主要是指坚持创新精神,通过挖潜、革新、改造以及技术开发,包括引进先进技术,不断提高企业生产技术水平、管理水平和经济效益。它的主要标志有:产品或劳务质量高、资源利用能力高、研究开发能力高、培育和保持核心竞争能力高、员工激活的能力高、吸引优秀人才的能力高等等。它可以用资本收益性指标、资本流动性指标、生产性指标等来衡量,如资本利润率、资本周转率、销售利润率、劳动生产率等等。发展支持系统是企业可持续成长的动力条件。

3. 环境支持系统。企业在不断满足顾客需求、为社会经济发展创造物质财富过程中,还可能会破坏生态平衡,造成环境污染,破坏人类自身生存和发展所必须依赖的基础。因此,对企业生产发展过程中的这种负面影响,必须对其许可的上限,依法作出规定。企业必须遵守这种法制规定,这就是企业可持续成长的“环境支持系统”。企业生存支持系统和发展支持系统,必须在环境支持系统的允许范围内,才能充分发挥作用,否则企业不但达不到持续成长的目标,就连自身生存也无法保证。由此可见,在企业可持续成长的支持系统结构体系中,环境支持系统是企业生存支持系统和发展支持系统的限制因素,是企业可持续成长的限制条件。

4. 社会支持系统。社会支持系统,是指国家的经济体制以及社会安定、社会稳定、社会公平等等。企业是国民经济细胞,它的成长必然会受经济体制制约。较长时期以来,我国许多国有企业之所以陷入困境,既有旧经济体制留下的问题,也有现行体制和企业制度不适应市场经济的问题。例如,企业冗员包袱、企业办社会负担、社会保障负担、技术装备陈旧、债务重等。不把旧体制留给企业的这些沉重包袱卸掉,经济体制不顺,现代企业制度改革不到位,企业就不可能健康持续成长。另外,企业还是社会的一个成员,它不能脱离社会而存在。如果社会环境出了问题,发生不可抗拒的自然灾害、战争以及国家重大决策失误,企业可持续成长也会陷入无法实施的境地。从上述可见,社会支持系统又是前三个支持系统总和能力的限制因素。它是企业可持续成长的保证条件。

5. 智力支持系统。智力支持系统,是指企业经营者和员工的认识能力、创新能力和战略能力。这些能力决定着企业可持续成长后劲的强度。那种依靠劳动力、资本和生产资料等生产

要素优化组合,以最少成本生产产品和提供服务,求得最大利润,获取企业成功的时代已经过去。现在已转变为影响企业发展远景的认识创新能力(知识能力)和对外部环境发展变化的应变能力(战略能力)两大要素,成为企业获取持久成功的关键。只有企业具备这些能力,才能使企业适应环境发展变化和生产力发展的要求,以知识和智力去主动改善、引导和再造企业,使其不断走向新阶段,实施更高水平的可持续成长。因而,智力支持系统在企业可持续成长中,又是前四个支持系统总和能力的最终限制因素。这是企业可持续成长的持续条件。

#### 四、企业成长的促动力、支撑力和制约力

从企业内部来看,在企业成长过程中,促动力、支撑力、制约力总是同时存在。要推动企业成长,就必须正确处理它们之间的关系。促动力主要是指优质产品和优质服务、科研开发、创名牌,扩大市场占有率、员工素质提高、管理能力增强、生产技术水平提高等等。支撑力主要指管理基础工作。制约力或称下滑力,主要是指企业内部自身惰性,如自负情绪增加、创新精神减弱、市场反应迟缓、管理效率降低等等,以及企业外部竞争对手的压力。

上述企业成长中三种力的关系是:各种促动力的总和力度直接影响着企业成长的速度和水平,但是,它必须具有与其相适应的支撑力,即相应的管理基础工作保障。实现企业健康成长,必须使具有支撑力做保障的促动力总和力度大于企业成长的制约力(下滑力)的总和力度。否则,企业则不可能成长。为此,实现企业持续成长,首先,应当树立危机感;其次,应当从多方面采取措施使企业成长的促动力的总和力度总量大于制约力的总和力度。下面,重点阐述促动力的几个问题。

1. 关于培育企业竞争优势的核心能力。核心能力,就是指在企业经营过程中要营造自己独具特色的有价值的超越竞争对手的能力,它可以表现为具有自主知识产权的世界领先的垄断性技术;或表现为符合顾客需求的不可模仿的产品;或表现为具有强大竞争优势的独具特色的经营理念和经营方式,等等。总之,企业的核心能力,可以表现在科研开发、生产、营销、企业文化等等各方面。它的主要特点是:(1)价值性,即比竞争对手有更好的满足顾客的核心价值(可靠性、安全性、操作性等等),比竞争对手更能提高生产效率、降低成本、提高效益;(2)独具特色,有个性;(3)不可模仿性和不可替代性。总之,企业核心能力,是具有上述特征的比竞争对手更具优势的战略性有价值的知识资源和智力资本,它是企业通过创新经过长期培育和积累而建立起来的、一种内在成长性的智力能力;它是使企业长期保持竞争优势的力量源泉;它在企业促动力中处于核心地位。

2. 关于不断增强企业成长后劲。企业设立每个时期的利润目标,应当以保障不断增强企业成长后劲为前提,把追求企业自身近期经济利益目标同企业长远发展统一起来。为此,企业在制定每个时期的经济计划目标时,首先应当设立保持企业正常运行和发展后劲的项目,如折旧费、基建贷款利息、大修理费、补充流动资金、研究开发费、税后利润等项目的目标。当然,企业所追求的不仅仅是这些持续成长的需要,还应创造更多财富,为社会多做贡献。因而,还应该设立上缴税金(它是企业对国家财政的贡献)和社会公益费等项目。

3. 关于建立健全企业经营者和员工的激励机制和约束机制。应当解决好以下一些问题:(1)建立经营者选择、激励、约束和监督机制与制度,使经营者根据所有者的利益自觉地规范自身的行为,有效地经营所有者委托的资产,努力提高资产保值增值率和资产收益率。主要办法有:报酬机制,在经营业绩严格考核基础上,把经营者收入同企业经营成果挂钩;市场机制,包

括证券市场的压力, 经理人员市场的威胁, 商品市场的监督与约束; 产权约束机制, 即规范公司法人治理结构, 正确发挥董事会的经营决策以及对经理人员聘用、解聘、报酬和奖励等的作用, 正确发挥监事会的作用。此外, 还应当充分发挥企业党组织的保证监督作用, 发挥职工群众的民主管理和民主监督作用。(2)建立竞争的人事任用制, 既不断选择素质更高、能力更强的人才, 又不断鞭策后进, 激励员工的进取意识和创新精神。它包括中层干部招标竞聘制, 即对中层干部岗位实行公开招标、公平竞争、择优聘用; 管理人员竞争上岗制; 激活的劳动用工制。(3)建立多层次的人才开发制, 不断提高员工素质。有的企业实行员工上岗培训和一线员工岗位技能培训; 开办职工高等教育, 培训企业所需人才; 加强高素质人才的培训和引进, 鼓励员工自学成才; 后备干部的培养和选拔制度等。(4)建立向贡献者倾斜分配制, 激励员工多做贡献。有的企业在破除升资人人有份惯例的同时, 还建立员工收入中的固定部分(工资)和活的部分(奖金)的适当比例, 规定企业工资部分占40%, 奖金部分占60%。(5)建立员工持股制, 激发员工的主人翁意识。有的企业员工股份包括三部分: 一是员工购买股, 员工用现金购买部分公司内部股份; 二是积累股, 将企业工资积累根据员工的劳动成果和贡献分配给员工的股份; 三是科技股, 将科技人员的成果量化折成的股份。上述三项资金以职工持股会的名义作为社会法人股注入公司。使公司每位员工既是劳动者, 又是公司的股东。

## 五、企业成长的内涵素质提高和外延规模扩张

从企业规模外延扩大来看, 在企业成长过程中, 既要靠内涵素质提高, 又要靠外延规模扩张, 同时还要正确处理两者关系, 才能推动企业健康持续成长。

企业的内涵素质是由两大要素构成的: 一是硬件系统(有形资产), 一是软件系统(无形资产)。企业内的看得见、摸得着的硬件系统, 是企业成长的基本条件。由于企业内任何物质条件(硬件)都不会自行运作, 需要有与其相适应的软件系统, 以指导硬件系统运作的方向, 并决定其运作的方式方法, 两者相辅相成构成企业成长的内涵总系统。同样的硬件系统, 由于软件系统不同, 会产生不同的效果, 因而软件系统又是企业内涵素质提高的力量源泉。因而, 强化企业成长的内涵总系统, 提高企业内涵素质, 不仅要注重硬件系统建设, 更要注重软件系统建设。企业内涵总系统的优劣决定着企业内涵素质的优劣。总之, 企业内涵素质, 就是指决定企业活动能量大小的各种内在因素的综合, 它主要表现为企业的一系列能力, 如研究开发能力、生产能力、资源利用能力、营销能力、盈利能力、对外部环境的适应能力、竞争力等等。

外延规模扩张, 主要是指通过并购、联合以及多样化经营和国际化经营发展规模扩张经营, 它是当今世界大型企业壮大自身规模的一种成长途径, 也是大型企业充分利用经营资源、分散风险、获取成长经济效益的途径。实施外延规模扩张, 推动企业成长, 必须处理好规模和效益、经营多样化和生产专业化以及主营和兼营的关系; 必须考虑自己的实际条件, 如经营管理者知识、能力、经验以及资金、人才、社会关系网络等; 必须考虑异地、异国环境的适应性等等。

总之, 企业内涵素质提高和外延规模扩大都是推动企业成长的要素, 这两大要素是交互作用、互为条件的。但是, 外延规模扩大, 必须以搞好内涵素质提高为根基, 内涵素质决定着外延规模扩大的效果和边界。处理好这两者之间的关系, 就应当走以“内涵”带“外延”把两者紧密结合起来的道路, 推动企业持续成长。

(作者工作单位: 中国人民大学工商管理学院 北京市 100872)

(责任编辑: 王燕梅)