

组织社会学译丛 李友梅 主编

企业在倾听

—— 学习后工业管理

L'entreprise à L'écoute

Apprendre Le Management

Post-Industriel

[法] 米歇尔·克罗齐耶/著

Michel Crozier

孙沛东 译



格致出版社
上海人民出版社

组织社会学译丛 李友梅 主编

企业在倾听

—— 学习后工业管理

L'entreprise à L'écoute

Apprendre Le Management Post-Industriel



格致出版社
上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业在倾听:学习后工业管理/(法)克罗齐耶著;
孙沛东译. —上海:格致出版社;上海人民出版社,
2009.4

(组织社会学译丛)

ISBN 978-7-5432-1589-4

I. 企… II. ①克…②孙… III. 工业企业管理-研究
IV. F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 038548 号

责任编辑 张菲娜

美术编辑 人马艺术设计工作室·储平

·组织社会学译丛·

企业在倾听

——学习后工业管理

[法]米歇尔·克罗齐耶 著

孙沛东 译

出版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社

(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心
印刷 上海图宇印刷有限公司
开本 850×1168 毫米 1/32
印张 6.5
插页 2
字数 137,000

次数 2009年5月第1版

次数 2009年5月第1次印刷

ISBN 978-7-5432-1589-4/C·24

定价 18.00 元

致 谢

一部以社会学调查研究结果为基础的专著，特别是如果涉及质性访谈，必定是依赖于集体努力才能得以完成。在写作本书过程中我得到了许多人直接或间接的帮助，在此，我谨列举其中一二。

首先，我要感谢弗朗索瓦兹·谢瓦利埃(Françoise Chevalier)女士，1984年“企业研究所”为我们研究小组筛选出许多企业主，对他们所做的绝大多数访谈都由她完成，这些案例资料在本书的第三章多处援引。巴黎政治研究院社会学方向的两届研究生在1986年和1987年两年中对受访者进行了访谈，这些访谈记录构成了本书第四章的实证资料的来源。在此，我还要向接受访问的企业主们集体致谢，皮埃尔·克罗齐耶(Pierre Crozier)和菲利普·于尔法利诺(Philippe Urfalino)多次带领我的学生在他们的企业中参观，帮助学生理解所看到的现象和问题，并填写了相关调查问卷。

科琳娜·然让布尔(Corinne Gingembre)与“企业研究所”的工作团队进行了联系，准备了本书第五章所用到的个案研究材料。此外，她还独自完成了与三宗个案相关的所有访谈，因此，我才可能在第六、第七、第八章中深入探讨这三个案例；她对访谈资料进行的初步分析令人刮目相看，我向她表示

由衷的感谢。

没有“企业研究所”所长弗朗索瓦·吉罗(François Guiraud)、
总助理米歇尔·迪朗库尔(Michel Drancourt)和财务主管克
里斯汀·阿莱(Christian Allais)的支持,CIAPEM^[1]公司不
会接受我们的访问。在此,对他们的帮助致以热忱的谢意。

当然,尤其要向受访企业的干部和工头表达我的感激之
情,他们直接接受了我们的访谈。在访问过程中,他们花费了
大量的时间,回答了我们所提出的所有问题,他们满怀勇气并
且非常坦诚地与我们“玩倾听游戏”,也就是实话实说。尽管
在此我不能列举他们的姓名,但是,我至少能够对他们所在的
企业的企业主们表示感谢,正是他们曾经向我们敞开了大门:

1986年和1987年进行的访谈要感谢:

卡诺德集团(Garnaud):让-玛丽·德卡尔庞特里(Jean-
Marie Descarpentries)和让·奥亚尔萨布勒(Jean Oyarsabl);

Péchiney Cégédur^[2]集团:让-玛丽·埃加斯(Jean-Marie
Ergas);

标志汽车集团:罗兰·瓦尔达纳格(Roland Vardanega);

北方信贷公司:大卫·多特埃斯米(David Dautresme)和
雷诺·德·莫尔德(Renaud de Maulde);

汤姆逊集团 Cimsa-Sintra:让-皮埃尔·马丁(Jean-
Pierre Martin)。

1988年和1989年进行的案例研究要感谢:

CIAPEM公司:让-弗朗索瓦·戈蒂埃(Jean-François
Gautier);

GP公司(La Générale des produits)以及马尔福尔(Mulfor)
工厂的负责人;

GSI 集团^[3]：雅克·雷曼(Jacques Raiman)、雅克·本茨(Jacques Bentz)和让-弗朗索瓦·戈丹(Jean-François Cottin)。

最后,非常感谢若埃尔·莫拉斯(Joëlle Moras)女士,她既耐心又能干,本书的最后定稿得到了她的帮助。

总之,我本人对书中涉及的所有访谈案例的解释和分析负责。

注释:

- [1] CIAPEM,即 Compagnie Industrielle d'Appareils Electroménager S. A. 的缩写,法国企业,主要生产洗衣机等家电(Appareils électro-ménagers: laves-linges)。——译者注
- [2] Pechiney 股份有限公司是一家著名的法国铝业企业,之前属于 Cégédur 铝业集团,2003 年归为 Rhénalu 集团,Rhénalu 集团后又被加拿大铝业集团 ALCAN 和 Pechiney 股份有限公司收购。——译者注
- [3] GSI 集团(Générale de Service Informatique,原为 GSI Lumonics),是全球领先的工业激光器与设备制造商之一,拥有近 40 年的激光器制造史,并在美国纳斯达克和加拿大 TSX 分别上市,为全球制造业、医疗、半导体和电子行业提供各款激光器、激光体系与精密运动控制部件。——译者注

序 言

“企业研究所”一向被誉为思考、研究和思想交锋的场所，其研究人员的职责之一是不断探索并改善企业运作，提升其绩效。

研究伊始，他们就对人的行动尤为感兴趣。

“差异来源于人和组织”，我们通常这么认为。米歇尔·克罗齐耶的某些思想催生了这种认识。

正如米歇尔·克罗齐耶及其团队经常做的那样，我们研究所也倾听过企业的“心声”，因此，我们发现：企业间的竞争、经济部门间的竞争和体系之间的竞争实际上是围绕人们参与和工作/劳动的方式进行的。

另外一个观察可以佐证我们的结论：“为了直面不确定性、持久性和复杂性的产生，服从的逻辑需要过渡为责任的逻辑。”

长期以来，企业与国家（尤其像法国）一样按照金字塔模式运作。人们认为某些国家经过思索并且作出决定，大部分决定都得以执行。这曾经是可行的。但是，目前这种做法却越来越行不通了。当下，我们需要各个层面的行动者共同参与进来。

这预示着一种转变。当然，作为被领导者，即将承担的责

任对他们颇具吸引力,但是同时,由此而产生的义务也令他们感到恐惧。对于领导者而言,当务之急是承担起三项新的使命:向下属分权;暗中护佑属下;根据行动原则,要求下属行动透明,建立统一的价值观。

面对这些判断,我们应该将注意力转移到一个特定的领域,任何一所学校都未曾向我们传授过任何该领域的知识和技能。压力源自现实的原则,即竞争迫使我们以组织的方式,通过拓宽一些先行者的经验来应对这种新型管理实践。缺乏指引的冒险未免有失谨慎,引导的作用恰恰在于帮助我们理解未来世界中的种种发现。米歇尔·克罗齐耶就为我们提供了这一指引。带着他一贯的“执拗的温柔”,克罗齐耶深谙与企业主沟通和交流之道。诸多企业主(有 15 人之多)同意由他概括、总结自身的经历。除此之外,有些学者也意识到创新的必要性,之前人们认为“社会”范围内需要创新,技术领域离不开创新,商业和金融行业的创新更是势在必行。实际上,克罗齐耶的观点远在他人之上。

米歇尔·克罗齐耶已经开始倾听企业和其他许多人的“心声”。通过观察、分析和思考,他在这部著作中描述了一种新型的管理观念和商业行为的产生,这种产生似乎具有一定的冒险性。他将自己的经验、睿智、洞见以及在事实面前的挫败感统统呈现在我们面前。正如以往的著述一样,他的这本书对我们大有裨益。为此,我们应该对他深表谢意。

“企业研究所”主席:弗朗索瓦·吉罗

1989 年 10 月

目 录

1/	致谢
1/	序言
1/	导论
3/	第一章 一种新逻辑的兴起
23/	第二章 新型组织原则的必要性
48/	第三章 试图谈话
65/	第四章 抵抗人类现状
93/	第五章 成功的条件
111/	第六章 CIAPEM 公司成功案例的优劣
134/	第七章 工人动员中存在的问题及其局限性
150/	第八章 GSI 集团或者进入的门槛
177/	第九章 向未来学习
196/	译后记

导 论

长此以来,我就认为法国这个国家是一个封闭的体系,我现在仍然坚持这个观点。通过比照,我曾经认为:在现代管理中,有所作为的企业不仅仅预示着未来,而且已经开始构建未来。

目前,我仍然认为企业掌握着社会进步的方向,但是,对绩效显著的许多企业进行的后续研究迫使我本着更加现实的态度,重新思考企业目前的管理实践。没错,有些企业取得了巨大的进步。但是它们只是一小部分,它们自身仍然非常脆弱。是的,有关企业管理的新的理念已经扩散开来,但是这些新型理念和做法同时也在知识层面制造出危险的“海市蜃楼”。企业主和领导层絮絮叨叨:因为他们认为自己拥有灵活的头脑;因为他们希望自己的企业不断进步;因为他们对企业在市场上能够大显身手而满怀热忱。这一切令他们难免有点沾沾自喜。正因为如此,这往往使他们与现实脱节,虽然,他们的言论貌似与现实合拍并且令人信服。

当然,透过“头脑风暴”,有些真实的事物消失了,并借此达成了一种新的平衡。但是,人们往往企图透过简单而便捷的变化,对未来进行臆测。

对于企业主而言,第一要务是现实主义,不是管理控制意义上狭隘的现实主义,而是人际关系与合作的能力,这两点与

企业资金的合理配置同等重要,有时甚至更为重要。

面对一个完全不同的、自身正在构建的世界,企业要想生存,必须进行管理革命,这种革命势在必行。这就是企业继续存活的条件。

本书对该问题的贡献有限,但是却是基于现状的具体认识。对现状缺乏认识和分析而进行的研究往往缺乏效度,也不可能尽善尽美。本研究对多家企业进行了调查和访谈,对访谈结果进行了细致的思考,并与诸多企业主多次进行对话,甚至是研究者自身部分介入的结果。

当然,我们不难发现,有人在为另外一种变化辩护。与此相连的不单是一种组织方式的变化和对高科技的更多依赖;如果可能的话,它是一种谈话策略的变化,是一种沟通方式的变化,也就是说“修辞学”^[1]的一种变化。这是逻辑意义上的深刻转变,由此构成一场真正的观念革命。

人力资源正在转变为核心资源,或者说其他资源都根据人力资源进行配置。如果企业希望开始学习(尽管这种学习相当艰难)一种与后工业世界相适应的管理的话,它应该学会倾听。

注释:

- [1] 修辞学是由柏拉图的学生亚里士多德发展起来的。这时的修辞学更适合称为修辞术,是指演说的艺术。亚里士多德的著作《修辞的艺术》的第一句,描述修辞为辩证法的相对物,即是说辩证方法是找寻真理的要素,修辞方法便用作交流真理。修辞学是语言学的一门学科。研究提高语言表达效果的规律,即如何依据题旨情境,运用各种语文材料、各种表现手法,来恰当地表达思想和感情,揭示修辞现象的条理、修辞观念的体系,指导人们运用和创造各种修辞方法,恰当地表现所要传达的内容。——译者注

第一章

一种新逻辑的兴起

我们时代真正的革命

假如不将企业自身整个的“沸腾”状态置于法国的社会情境和经济背景中加以认识，我们就丝毫不能理解人们对企业、对企业管理方式的转变以及对法国经济组织的重组所表现出来的敌对态度。

实际上，我们正在经历一场崭新的工业革命，它或许比18—19世纪的工业革命更加深刻。我们时代真正的革命不是政治革命，而是经济革命和社会革命。这就是目前使我们社会中的男性和女性的行动发生重大转变的革命，与此同时，他们的行为、组织方式、推理方式以及随后间接的、对社会和政治的印象都会因此发生变化。

19世纪的历史学家经过了很长时间，才发现新时代的重大事件不是政治革命，而是工业革命。工业革命通过连续的圈地浪潮，将农民从他们原先的土地上驱逐出去，将获得的土地用来开设工厂，吸纳工人；这场革命同时摧毁了17—18世纪农业和手工业社会赖以继的基础。

当时行为转变的节奏比当下迅速得多。我们曾经对工业

社会多有批判,现在,这个社会正逐渐消形遁迹。恍然之间,我们发现自己对工业社会竟然依依不舍,以至于我们不能想象如何才能割舍这种感情。

19世纪70年代初,法国曾经拥有650万工人。现在的数字是500万。从20世纪70年代到80年代中期的15年间,工业领域每年丧失10万个职位,占实际数量的1.5%。如果这个数据仅仅牵涉工人,损失将更大,因为这个损失估计每年为2.5%。如此大面积的“出血”与后来法国农业的损失以及由此导致的“农民的终结”足以匹敌。如果对这种趋势进行推断,我们能够作出的预测是:到2003年,法国将仅剩300万工人。这就意味着工人数量不到1973年的一半。当然,如果法国经济出现巨大的增长,并推出一项积极的、针对“去工业化”的政策,就有可能改变此趋势。而必须指出的是:这两种情况有可能是矛盾的。相反,假如我们从所有为技术和新科技发展服务的工人中,尽可能地抽出一部分人,那么这个数字就变成200万,而我们需要的工人数量是250万。

通常情况下,人们对此问题作出的反应过于轻率:单单从经济危机的角度进行分析,从失业的增长来具体地判定是否存在经济危机。“去工业化”不是一个损失,而是一个事实。它不是经济危机的后果,也不是危机的一种错误管理。它是我们的社会正在发生的一场深刻的、无法抗拒的运动的結果。

最好的证据就是这种现象不是法国所独有的。所有的西方国家都必须近乎同等程度地接受它的考验。作为工业发展“火车头”的德国和被誉爲欧洲工业发展“红灯笼”的英国同时丧失了本国工人中1/4的有生力量。经济的滑坡肇始于美国,最初的速度比较和缓,但是专家认为这种缓慢只是暂

时的。

此外,“去工业化”与工业革命运动之间应该有更多的内容可以进行比较。因为就未来而言,这种对比对意义明显。实际上,这不仅仅是被深刻触动的农业人口和手工业人口的行动,还是企业主的行为方式、企业运作的逻辑和经济发展以及这些背后的推理方式的深刻变化。

“去工业化”并不意味着工业濒临死亡。总之,工业革命的发展使得乡村逐渐“空巢化”,但农业并没有因此而消亡。对于经济而言,后现代的工业效率显著,意义重大,工业领域所提供的就业机会将减少。我们开始发现目前的工业在不停地分化、重组,老工业逐渐萎缩。在这个意义上,我们称之为“去工业化”。但是,假如我们原先很早就开始扶持老工业,而且这种支持不是“表面文章”,是行之有效的,它们的重组将会在不同的基础上进行,有可能涉足新的经济活动。相反,一场运动最为深刻的一个层面正是来源于此。运动的发展逐渐具有革命的性质:一方面,传统工业体系的相对比重有规律地降低;另一方面,新工业优先发展,老工业随后被一种陌生的管理逻辑所征服,这种逻辑与以往我们熟知的管理逻辑大相径庭。

如果工业继续控制变迁,工业社会的逻辑将越来越迅速地被边缘化。卓别林在电影《摩登时代》中所揭示的场景令人动容:工人在恶魔般的机器上绝望地不断拧紧螺帽。但是,对这种边缘化的态度不应该仅仅局限在某种情感的好恶上,而且这种爱憎情绪与米勒的名画《晚钟》^[1]中所反映的情景一样过时:美国通用汽车公司(GM, Genenal Motors)的规划与管理模式在我们看来,直至目前仍然是一个理性化的代表之作,但是毋庸置疑,它也一样不合时宜。

当然,我们不可能详尽的探究关于改革的所有基本资料和信息,这场改革需要我们耐心等待未来数年;但是,一些大趋势已经清晰地显现出来了,这使我们有可能更好地理解相关的社会情境,并由此进行推理。

职业性质发生变化:工业不再是劳动密集型,工人不再对企业漠不关心。工业所需劳动力减少,工业所提供的职业机会也发生变化。操作、监控机器的工作岗位取代了工人的直接劳动,种种与生产直接或间接相关的服务岗位超越了直接劳动岗位,因此,工业所需工人的数量必然减少;原先处于从属地位的岗位越来越成为核心岗位。工人丢失饭碗并不是因为我们不能在这些岗位上安排工作,而是因为这些岗位越来越成为经济发展的“灵敏部位”。

在经济增长中,高科技和服务越来越发挥着决定性的作用。高科技本身并不能提供更多的就业机会,但是它是经济和社会最重要的创新源泉。服务业可以创造新的就业机会,但是服务业只有依托高科技,并凭借高科技的力量才能使自身也成为创新者,才能达到为社会创造就业机会的目的。从此,技术和顾客关系中的创新能力取代了理性化和规模经济,而成为经济发展的新型牵引力。

大量辅助职能的外部化甚至使企业的性质发生变化。这些辅助职能所带来的真正的附加价值不再是物质财富方面,而是涉及服务理念 and 整合理念。外部化的形式可以是外包,尤其是在相对欠发达国家和地区所进行的外包。人们称这部分附加价值为“软”附加值,与原材料的费用相比,“软”附加值持续增加。

经济的全球化使得竞争加剧,全球化逐渐使人们的行为

的“非本地化”成为可能。原材料的来源,是否靠近市场,地租低廉与否,与很多客观的限制相关。这些是经济的结构因素,与人的能动性(如能力、技能、企业精神、创新能力和协作精神)相比,客观条件不足为虑。在一个日益开放的环境中,比较优势理论的含义完全改变了。

“需要”的概念失去了意义。规划未来,甚至从优先满足某些需要的判断出发去简单地阐释一种策略似乎不太可能,也毫无用处。美国大企业企图控制市场需求,以便更好地计划生产的梦想曾经令美国经济学者加尔布雷思(J. K. Galbraith)和美国的改革派惊恐不已,这种梦想根本无法实现。相反,人们已经开始发现在资本市场上作茧自缚极其危险。

在竞争如此激烈的世界中,变迁的加速使得大企业的稳定性和传统的盈利行为存在风险。斗争的目的不再是为了获取长期的地租,而是为了确保创新能力和足够的更新。在这场斗争中,数量优势不再重要。创新能力和自我转变能力比理性化能力更加具有决定性的作用。这就是小企业不断被淘汰,以及小企业单方面频频出现的无力应对市场的原因,他们是资本市场上的囚徒。

我们了解这些趋势和数据。就算我们经常试图轻视它,我们仍然继续关注并讨论其发展的结果,要想从中获得有益的启示,我们需要改变逻辑。这就是一种新型管理逻辑的产生,实际上,它将为后工业社会创造具有决定性的发展路径。

逻辑上根本的变化

在工业社会中,居于支配地位的逻辑建立在大规模的生

产与消费之上。按照西方文化对批量生产的定义,它能够降低生产成本,并能满足人们日益增长的消费需求。在前工业时期,传统的欧洲手工业生产和传统的农业生产遭到了大范围的淘汰。商品价格的相对降低使得大众消费成为可能。随着生活水平的不断提高和与福特(Henry Ford)的名字相连的高工资^[2]政策的施行,大众消费会获得一种新型的支撑。为了帮助亚洲和非洲社会走出经济欠发达的境遇,美国专家不断探索,寻求办法。在他们看来,大众消费的生产周期的出现和继续似乎是现代工业社会的一个基本的核心。如何打破低生产/低消费的恶性循环?如何确保亚洲和非洲社会的经济能够起飞?因为这些地区的进步将开启发达社会经济发展的良性循环。

两条道路势在必行:一方面,理性化地组织供给,即企业的生产行为中涉及的技术和规范按照微观经济的模式进行;另一方面,对需求的刺激则采用宏观经济管理的方式进行。通过对西方社会民主和工会的贡献进行了理性化的分析,凯恩斯阐释了刺激需求的条件。

我们不应该对以上两条路径中所阐发的满足条件的手段抱有幻想,一般情况下,需求与供给不可能一一对应。与泰勒式和福特式的管理手段一样,管理工具、宏观经济和社会管理的手段确立在与工业社会相同的生产观念和社会观念上。

微观经济管理将随着工具、技术、成本控制方法、成本—收益计算方法以及商品—市场战略等被不断精细化。计算机的出现将为这种管理模式提供新鲜的“血液”。宏观经济管理对政策的依赖性较大,当然,它也从未取得过同样的成功。在1950—1975年期间,宏观经济管理曾经对西方经济的飞速发