

企业关系剖析

斯晓夫 编著

上海科学技术文献出版社

前 言

企业管理是门年轻而又古老的科学。说它古老，是因为自世界上第一家企业诞生以来，管理者就没有中断过对企业关系的研究。空想社会主义者欧文，在英国办纽兰纳克棉纺织厂时，也曾提出过比较全面的企业关系管理的设想。但是，影响最大的是本世纪 20 年代，以企业人际关系作为研究中心的霍桑实验，曾被誉为企业关系研究的开端。另有部分人认为，以科学心理学之父冯特的学生闵期脱伯格将心理学与工业相结合开创了工业心理学，是企业关系之端。以上述任一种为标准，企业管理作为一门科学已有百年左右的历史。

近年来，我在为厂长、总工程师等管理者上课之余了解到，他们似乎都感到目前企业最感头痛而又无法回避的是各种关系问题。有人甚至提出目前企业中应有的关系呈颠倒状态，如公仆与主人关系的颠倒、同志和非同志关系的颠倒、长辈和小辈关系的颠倒、营业员和顾客关系的颠倒、先进和后进关系的颠倒、人与机关系的颠倒、组织与公众关系的颠倒等等。这种现象虽然只是局部的，但不注意控制与改善势必会成为迅速提高我国企业管理水平巨大的无形障碍。

为此，我尝试首先在上海工业大学为研究生、本科生开设了企业关系课，一开始就引起了学生的极大兴趣。本书就是在授课讲义的基础上编著而成的。

在撰写过程中，我删去了大量理论化的内容，力求结合例子简结通俗地论述一些重要的企业关系问题。本书共十一章，第 4、6 两章根据我拟定的大纲由我校管理工程教研室主任陈公弢同志撰写。书中引用了许多他人的研究成果，并承复旦大学许晨同志帮助，提出了许多宝贵意见，在此一并表示感谢。

本书可供从事企业管理的厂长、经理，以及一般管理者阅读，也可供即将走上企业管理岗位的人学习和了解企业关系的重要内容之用，并帮助他们增强处理好这些关系的知识、能力和技巧。

由于是一种初探，在修改和审定中我深感书中的观点有欠成熟之处，恳请广大读者提出意见，以便我加以改进后写出更成熟的企业关系管理著作。

斯晓夫

1988 年于上海工业大学

目 录

前言

第一章	企业关系漫谈·····	(1)
第二章	职工关系·····	(5)
	目标在于默契·····	(5)
	为职工创造自我表现的机会·····	(7)
	沟通是理想关系的保证·····	(8)
	关系状态是可以改变的·····	(10)
	关系量化能增强透明度·····	(11)
第三章	内部群体关系·····	(15)
	“厂长是老几”?·····	(15)
	谁也不领导谁·····	(17)
	群体间真正的领导·····	(19)
	经营责任者的角色·····	(21)
第四章	上下级关系·····	(25)
	利益的重要性·····	(25)
	上下级关系的非人化·····	(26)
	充分体现双层次特征·····	(27)
	既是主体又是客体·····	(28)
	依存性与独立性·····	(29)

上级与贴身下级间的关系	(30)
第五章 平级关系	(33)
相容性与整体效能	(33)
事理的协调功能	(35)
朋友关系	(36)
互动关系	(37)
第六章 金融关系与顾客用户关系	(39)
股东关系——企业的金融关系	(39)
全方位与股东保持联系	(40)
顾客关系与用户关系的含义	(41)
鱼不能离开水	(41)
想顾客与用户之所想	(42)
面对埋怨和无礼行为怎么办	(44)
第七章 企业间关系	(47)
错综复杂的关系网	(47)
本质是协作与竞争	(48)
相关企业的关系表达式	(50)
动态平衡的“三点式”支撑	(52)
保持适度冲突的技法	(54)
第八章 社区关系	(58)
远亲不如近邻	(58)
多种和谐关系的通路	(59)

第九章	媒介关系与国际关系	(62)
	主动与新闻界保持联系	(62)
	发生矛盾是难免的	(63)
	广告的媒介作用	(65)
	密切注视对方是成功的一半	(66)
	合适的自我定位	(68)
第十章	环境关系	(69)
	音乐可提高工效	(69)
	关键在于妙用	(70)
	噪声是环境中的障碍	(71)
	照明最佳强度	(72)
	颜色的效应	(72)
第十一章	用具关系	(74)
	人与物的关系	(74)
	用具设计基准定位	(75)
	常见用具设计举例	(76)
	人的因素在仪表中的反应	(78)
参考书目		(79)

第一章 企业关系漫谈

“霍桑实验”是科学管理乃至人类管理发展至今最著名的管理实验。实验主要是以企业关系中的人际关系分枝为对象，总结和建立了企业关系管理中以人为支点而展开的一系列关系管理的理论。实验的主要内容是：一位大学劳资关系系的系主任，为了证实在人的本性中到底是钱占主导地位，还是工作环境中人与人之间种种和谐、信任的氛围因素，也就是关系因素占据主导地位，特意组织了一批人，化了几年时间，进行深入细致的研究。实验中，他们首先从改变工人与物之间的关系出发，例如将“试验组”的照明度从 24、46、76 烛光逐渐递增，而“参照组”的照明度始终保持不变。研究者企图想通过试验知道照明度的变化对生产的影响，结果发现试验组工人的生产产量随着企业环境中物理因素的改善而提高。而令人吃惊的是另有一些实验结果证明，有些工人集体的工作环境并没有得到改善，甚至还有恶化的趋势，但是，这些工人所在的集体生产产量也在不断上升。例如，他们把两名试验组的女工安排在单独的房间里劳动，使照明度一再降低，以 10 烛光、3 烛光一直降到 0.06 烛光，几乎和月亮光差不多，这时候，也只有在这时候，产量才开始下降。这是为什么呢？当时一些实验者由于找不到原因，感到迷惑不解，许多人都都不干了。而另一些人还是坚定地开始了对其它关系因素的实验研究，并试图从中找到答案。实验者选了六名女工，在单独的房间里从事装配继电器的工作。在试验过程中，不断增加福利措施，例如，缩短工作

日延长休息时间，免费供应茶点等等。研究者原来以为这些福利措施是刺激工人生产积极性的原动力。但当他们撤销了这些措施生产不但没有下降反而继续上升。经过深入了解发现，产量的上升、职工积极性的提高是由于职工与研究者之间融洽的人际关系所致。这说明，调动职工的积极性，人际关系因素在有些时候甚至比福利措施更重要。另外，实验者在与工人作大量的谈话中发现，由于管理者与工人、工人与工人之间的关系障碍，使工人长期以来对工厂的各项管理制度和管理方法有诸多不满意而又无处发泄。这次试验，工人无话不谈，发泄了心中的怨气，由此情绪高涨而使产量大幅度上升。

霍桑实验中的关系研究至今已过去 50 多年，1918 年在美国首次提出人际关系至今的历史就更长了。当前的企业关系中除了上述的关系管理以外，又有了大量的其它企业关系，如职工与股东关系、工业界关系、行业与资源关系、顾客与用户关系、社区与市场关系、党政工团关系、新闻媒介关系、涉外与国际关系、职工与音乐和噪音关系、职工与灯光和颜色关系、职工与用具和仪器关系，以及职工与其它企业环境因素关系等等。在上述这些关系中还可以划分出许多从属关系，如行业关系中可以有合同关系，互补关系、协作关系、融资与拆借关系、反垄断关系等。工业界竞争关系中可以有品种与质量竞争关系、技术与信息竞争关系等。这些关系管理状态的优劣，将直接关系到今日企业管理水平的高低。

20 世纪的年历很快将要翻过去了，21 世纪的企业管理的核心是什么？最近，欧洲一些厂长、经理、管理学家对此进行了论证，一致认为 21 世纪的企业关系状态是企业是否得以生存、发展的关键。他们认为新技术的产生和引进、新产品的开发、生产设备的不断更新换代等方面的事物都可以在物质的不

断进步中，科技的不断发展中得到保证，但是企业关系，尤其是人际关系一类涉及到人本身而与工作效率密切关联的一些关系，则将成为令厂长、经理最为棘手和头痛的问题。处理这类关系问题的质量，将会成为衡量一个企业管理好坏的主要标志。

21 世纪虽然并不遥远，但毕竟不是眼前的事，况且大千世界无时不在变化，预测本身就包含着很多假设成分，所以，也许从现实的企业管理中来进行一番考察会更有意义，更容易为人们所接受。

在现实的企业管理中，企业关系不同于人员、厂房、设备和资金，它似乎看不见摸不着，然而却时时关系着企业的精神状态和经济效益，甚至关系到企业的生死存亡。有人曾举了这样一个例子，如果可口可乐遍及全世界各地的工厂都在一夜之间被大火烧光，那么，第二天的头条新闻将是：各国银行巨头争先恐后向它贷款。这是因为人们相信：可口可乐不会轻易放弃它“第一饮料”的地位，“Coca—Cola”这个在红色背景上写着的 8 个英文字母已得到了全世界的认可，甚至成为一种美好享受的象征。通过长期的工作，可口可乐公司确信：他们的商标早已印在人们的脑际，他们一旦具备了经济条件首先寻觅的饮料必然是可口可乐。此例无可非议地说明企业关系在企业生产经营活动中无形的动力。相反，一些企业停滞不前，厂长、经理工作中困难重重，绩效不佳，关系问题也很可能是其中的症结。例如，有位总经理毕业于名牌大学，后来又在国外学习深造了几年业务，为人正派、身体健康，领导对他寄予极大的期望，安排他到某大企业担任总经理，但是在三个月中，他就与企业中三分之一以上骨干管理人员发生了冲突，以至他的工作才能根本就无法施展，领导不得不将他调到另一家大厂当厂

长。但是谁又能保证前面的一幕不会重演？显然，这位总经理也许是因为长期从事硬件方面工作的原因或其它什么原因导致了他无法发挥才能，在这些因素群中有些是可见的、有形的，有些则是看不见的、无形的。但是人际关系正是牵引着这一因素群的一根无形绳索，只有万般小心的人，才有可能感觉到这根绳索的各种绳结，以及真正能把握它们。

第二章 职工关系

企业与职工的关系是所有企业关系中最基本、最重要的关系。企业与职工的关系是以企业为出发点与其职工之间的双向关系。

目标在于默契

在企业关系管理中，哪些因素最能反映企业与职工之间关系状态的优劣呢？最简便有效的方法是检测两者之间的默契程度。而体现这一默契程度的具体内容一是企业与职工之间的凝聚力，二是职工对企业的归属状态，三是企业本身的向心力。这三个内容组成一面镜子，可以从中看到企业与职工关系的成功与失败。

日本著名的松下电器公司，在全日本拥有八万七千多名员工，是日本第一家有公司歌曲与价值规范的企业。每天早上8点，企业八万七千多名员工，一起背诵公司的价值规范，一起高唱公司的歌曲，此情此景使整个企业与员工之间融为一体，再也分不出企业与员工之间员工与员工之间的界线。其默契程度之高不言自明。

日本另一家著名企业丰田汽车公司，对于密切企业与职工的关系制订了一整套规划，如该企业向没有住房的员工提供房租低廉的住房，职工在认真工作若干年以后可以享受优待等级更高的住房等等。其它方面，如职工的子女上幼儿园、托儿所、小学等，企业都以国家或地区的最高水平为目标满足员

工，使之无后顾之忧，并引以为自豪，从而一心一意地为公司工作。

上述例子，说明日本企业家在为建立和发展企业与员工之间的默契方面作了努力，同时企业也从员工身上看到了它所期望的行为反应，如员工决不允许自己有任何损害企业形象的言行、珍惜企业的产品如同自己家里的器具一样，并积极地在可以利用的时间和发挥作用的范围内为企业公共关系作义务宣传。又如个人无条件服从企业，始终要求自己与企业之间保持和谐的关系状态等等。

日本企业家处理企业与员工之间关系，以及企业与员工之间的关系的现状为美国等许多发达国家所钦佩和赞赏，承认自己在这方面的落后。

从组织的角度，协调好企业与职工之间的关系，是顺应发达国家近 20 年来管理发展潮流的做法。

本世纪 20 年代开始的人际关系管理，到 50 年代前后已融入行为科学之中。当时行为科学中关于人际关系的研究本质上与 20 年代时仍无太大差别，这种状态延续到 1965 年后，行为科学中出现了一个崭新概念——工业人本主义。这个概念的核心内容是要求纠正旧的人际关系管理中的片面观点，提出要使企业与职工之间的关系真正和谐的关键在于企业要真正实行民主管理，恢复职工在工作中的尊严，追求组织目标与个人目标的一致，从工作本身去满足职工的需要等思想。这些思想成为近 20 年企业关系管理理论的主旋律。

企业是否承认和尊重职工的工作成绩与个人价值，是企业是否真正想要在企业与职工关系中达到默契的标记。同时更应该看到无论什么企业，承认和尊重职工的工作成绩与个人价值是不受时间、空间限制的。我国与外国的企业虽然存在多方面

的差别，但我国的企业家是可以在我国企业关系管理中，借鉴别人的经验和方法，努力使企业与职工之间的关系达到一种新的默契的境界。因为我国企业的社会主义性质，所以从本质上决定了企业与职工的关系应该比资本主义社会中企业与员工之间的关系更为默契。

为职工创造自我表现的机会

美国国际商用机器公司是世界著名的优秀企业，他们每年要多次举行《员工庆功会》。在举行这个仪式那一天，企业整个晚上租用一个体育场，一百多位业务员象马拉松运动员一样，从场外沿着通道跑进广场的跑道，这时看台上巨大的电子计分器逐个打出每个人的名字，公司的总裁、各部门的同事，以及业务员的家属都在主席台或看台上热烈鼓掌，大声为他们喝采。

业务员为什么要这样自我表现？企业为什么想方设法创造这样的机会让业务员表现？这决非是简单意义上的娱乐，而是遵循人的心理和行为活动规律为职工创造的机会。

每个人的个性中都具有两种相矛盾的欲望：既希望自己成为占优势的团体或杰出组织中的一员融化在其中，又希望能鹤立鸡群有自我表现的机会。只有当人的这两种欲望都得到满意时，人才会表现出高度的积极性与合作精神。美国国际商业机器公司举办的别开生面的庆功会，正是为满足人的这种基本欲望的千百种方法中的一种，是企业打开职工心灵门户的一把金钥匙。

事实上，就效果而言，以有意义的活动来满足职工的需要，和谐企业与职工之间的关系，要比化时间向职工进行说教或命令更好。

另外，职工的自我表现在有些地方也称为自我或自我的外部表现形式。这种自我又分为心理、社会、物质三方面。这三方面自我的存在都具有客观性，是无法取消的。为此，企业在维系与职工关系的时候，要正确认识职工的这种自我，而不是想方设法去抑制它。如果企业在维系与职工的双边关系时无视这一点或者置之不理，那么，企业与职工之间就将难以协调，产生矛盾与冲突的可能性就会增大。

例如，有一家企业对现代职工物质自我不了解，在没有作深入调查的前提下设计了一种非但外形不美观，甚至是笨重的劳保眼镜，供职工在工作时戴上保护视力。结果职工在工作时都不愿意戴这种眼镜，而违反了企业对职工劳保规定的要求，而导致了企业与职工的冲突。

这一例子充分说明造成这种消极的双边关系状态的原因中，企业忽视职工的物质自我和相应的自我表现欲望，以及不知道如何让职工得到充分表现这种自我的机会有关。

试想，如果企业充分掌握职工的自我结构及自我欲望活动的规律，不必费力做思想工作，及在规则上做文章，只要花些钱，甚至不花钱而在造型设计上根据职工的物质自我作一些修改，既让职工得到自我表现的机会，又能在贯彻企业管理规则方面不产生障碍，最终达到在不知不觉中优化和强化了企业与职工之间关系的目的。

沟通是理想关系的保证

企业内办刊物是企业关系管理中流行的方法。它是企业对职工宣传的形式，是以杂志定期报道企业的情况，以达到相互沟通的目的。企业内刊物最早于 1880 年出现在美国，不过，当时并不明确为了关系管理的目的，直到本世纪 20 年代，企

业内刊物为众多管理专家所重视而得以迅速发展，明确应用于企业人际关系管理。目前，这一方法在美国、日本、英国都被广泛应用，有些国家的企业内刊物已超过 3000 种。我国目前也有一些企业采用这一方法，并且在企业关系管理方面收到了一定的效果。事实证明，在企业生产经营规模和自主权日益扩大和复杂化，企业职工要求提高工作及生活质量的情况下，企业内刊物所起的作用越来越重要。

提案制度是企业关系管理的另一种方法，它是在企业管理体制中，收集来自下级或职工的建议及意见列为日常工作的正式内容。企业关系管理的许多实验研究结果证明：职工的建议是否得到发挥其作用的机会，意见是否得到尊重，是影响企业人际关系和公共关系的一个重要因素。因此，提案制度已成为管理现代化的重要标志。

我国企业在推行现代化管理时，也采用了不少类似提案制度的做法，如合理化建议箱、合理化建议会等。使用这些方法的根本目的是在于加强上下沟通，鼓励广大职工来参与企业的管理，和谐企业中的各种关系。

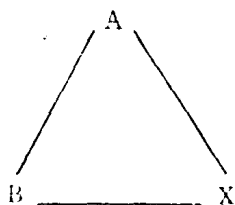
另外，事前协商对和谐和发展良好的企业关系也十分重要。企业在引进新的生产设备、采用新的生产或管理方式时，必然会不同程度地影响已经形成的职工关系，如发生岗位调换、熟练技术不能发挥等情况。如果，这时只强调企业方面的理由，事前不同职工协商就进行新的生产组合，会严重影响企业关系系统之间的沟通。而实施事前协商制度，则可以在一定程度上避免上述弊端，使职工得到更多的安定感和归属感。

与事前协商相近的另一种职工关系管理方法是目标性面谈。目标性面谈是以职工的不满和意见为目标与其进行面谈，以达到职工经过面谈后出现良好精神面貌的目的。人际关系管

理的研究结果证明：职工在工作中产生的不满和意见，可以在让他们公开说出来的过程中消除。所以，企业管理者应该有意识地抓住一切机会，有效地同职工进行目标性面谈。国外有的大企业配有商谈专家、商谈所等，专门从事这项工作，以达到和谐企业职工关系的目的。

关系状态是可以改变的

平衡法是平衡与改变企业关系的一种方法，其内容大致可以表示为 A—B—X 模式。图示如下：



图中的 A 和 B 是代表关系的双方，X 为第三者，可以是某个人，也可以是某件事。A 和 B 之间的关系，除了他的本身的因素外，还取决于他们对 X 的态度是否一致。如果两者对 X 的态度是一致的，他们的关系就协调平衡了，反之关系就紧张不协调。所以，在企业关系管理中，协调平衡好各种关系，需要在 A 与 B 及 AB 与 X 相互关系等方面进行协调，只注意一方往往会导致关系的不平衡。

训练法是企业关系管理的又一种方法，由于训练法的对象是人际关系，所以又称人际关系训练法。它起源于霍桑实验对民主式领导的研究，认为一种良好的人际关系的内在因素是和气、亲热、谅解、需要满足等。训练法在实验室里进行，训练的目的在于提高职工对周围人际关系的感受性，以及准确把握人际关系的内在因素。训练的方法主要是反复多次的集体自由讨论，包括聚会等形式。目前，世界各国企业在采用此法时训练内容虽有很多相同之处，但训练的规范和程序不一样，这一点值得国内企业在考虑采用人际关系训练时所借鉴。

训练法中还有一种附属的方法，即人际关系角色训练法。美国有位企业关系管理专家曾将企业中经常遇到的难题集中起来加以典型化，编撰了一本职位角色扮演的教材。根据这本教材的要求，车间主任要扮演好班组长角色，班组长要扮演好工人角色，推销员要扮演好顾客角色，或者相反。企业关系管理专家认为这种模拟性的做法可以使职工群体中的个体在角色情景中想象自己的职位、权限、处境提出解决问题的方案，从而使企业中的职工学会站在不同角色的位置上观察、思考，处理企业中的各种关系问题。

关系量化能增强透明度

自 1941 年社会测试法提出以来，企业关系量化现已被很多国家所采用。通过社会测试，可以在较短时间内判断出企业集体中职工关系是否融洽，什么人是在车间或班组中的明星人物、集体中是否存在小圈子等一系列关系问题。

社会测试首先是确定问卷标准，提出相关问题。提出的问题可以多种多样，但必须具有选择性。例如：“您认为谁担任科长最合适？其次是谁？再次是谁？”如此等等。选择和问卷的标准也有强弱之分。强标准是指与被测职工的工作、生活、学习等方面有关的重大问题。在管理实践中通常把下列四种标准作强标准：角色标准——如假设您是科长，请您从科长的角度来选择您最喜欢的科员；认知标准——如假设您的班组要选举生产小组长，您认为谁会提您的名；职能标准——如假设您的班组要参加技术比赛，您认为谁会被选为代表；行为标准——如假设在您工作取得成就时，谁给您送的纪念物将是您最乐意接受的。选择和问卷弱标准是指短时的或一次性的选择，这类问题一般是时过境迁的，不具有长期的效用，如您愿和谁一起去