

黄达喜 刘汉平 刘健

编著

企业凝聚力

搞活企业的内在动力

0-05

(京)新登字 073 号

企业凝聚力

——搞活企业的内在动力

黄运喜 刘汉平 刘健 编著

*

中国商业出版社出版发行

(北京复兴门内大街 45 号)

邮政编码: 100801

新华书店总店科技发行所经销

北京广益印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 32 开 8.75 印张 193 千字
1992 年 12 月第 1 版 1992 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册 定价: 8.55 元

ISBN 7-5044-1486-7/F·969

序 言

王瑞璞

国营大中型企业是社会主义国民经济的支柱，是国家财政收入的主要来源。搞好国营大中型企业，不仅是个经济问题，而且也是个政治问题。它直接关系到国民经济的现代化和社会主义制度的前途与命运。建设有中国特色的社会主义，充分发挥社会主义制度的优越性，就经济方面而言，最重要的就是要使国营大中型企业活力不断增强，效益不断提高。只有搞好国营大中型企业，才能巩固公有制经济的主体地位，才能坚定广大人民群众走社会主义道路的信心，使我们永远立于不败之地。

邓小平同志于1992年初在武昌、深圳、珠海、上海等地的谈话中，特别强调：“抓住时机，发展自己，关键是发展经济。”“我国的经济，总要力争隔几年上一个台阶。”“现在，我们国内条件具备，国际环境有利。”“加快经济发展，力争几年上一个台阶，关键在于搞好国营大中型企业，增强国营大中型企业的活力。”

企业是否有活力，究竟有哪些标准呢？根据一些搞得好的企业的经验和理论界一些同志的研究，企业活力包括五个方面，即：产品有竞争力、市场有应变力、科技有开发力、资产有增殖力、企业有凝聚力。如果这五个“力”具备了，企业就必然是充满生机的。生产者是最能动的、最活跃

的因素，企业有强大的凝聚力，企业全体成员心往一处想，劲往一处使，才能使企业兴旺发达。这一点已为中外企业的诸多实践所证实。资本主义国家中，资本家都极力宣扬“劳资一家”、“企业是大家庭”，想方设法增强企业凝聚力，为其获取最大利润服务。社会主义国家中，职工是企业的主人翁，社会主义企业理应培育出比资本主义企业强大得多的凝聚力，从而使社会主义企业生机勃勃，创造出比资本主义更高的劳动生产率。

现在，企业管理、企业文化、行为科学方面的书比较多。但研究企业凝聚力的专著，该书还是第一部，黄运喜等三位同志算是做了一项开拓性的工作。该书对企业凝聚力的内涵、根源、基本生长点、对搞活企业的基本作用及对它的培育、强化作了全面深入的研究，还精选了部分先进企业、企业领导增强企业凝聚力、搞好企业的先进经验和实践新思路，既全面反映了理论界在这方面的最新研究成果和企业近年来的有关实践经验，又提出了作者自己的见解。针对企业深化改革、转换机制的实际和发展趋势，该书还提出了建设有中国特色的社会主义企业凝聚力的新模式的构想。搞好国营大中型企业是一个复杂的系统工程，需要从多方面进行研究和探讨，从企业凝聚力这个侧面进行的探讨定能为搞好企业提供一些新的思想。

由于企业的改革还在深入，新旧机制还处在转换的过程中，企业提供的经验还不够丰富、系统，又由于该书具有探索的特点，所以，书中难免有些不够完善之处。例如，不同体制下企业凝聚力强弱及强化手段的比较研究、为了增强企业凝聚力如何处理好尊重职工的主人翁地位和按商品经济规律办事的关系，该书未及涉猎或深入不够，而这些问题是

很重要的问题，在深化改革的实践中，具有很强的现实意义。另外，该书有些地方还显得粗浅，有些观点也还值得商榷，有些问题还需要进一步进行探索、研究。

古人云：“千里之行，始于足下”，探索这一问题的步子已经迈开，理论工作者和实践工作者在这方面一定会取得更大的突破。

1992年4月于中共中央党校

目 录

序言

第一章 绪论	(1)
第一节 企业凝聚力的内涵.....	(1)
第二节 企业凝聚力的特征.....	(9)
第三节 企业凝聚力强度的测量.....	(13)
第二章 企业凝聚力是企业活力的内在源泉	(19)
第一节 企业凝聚力是企业活力的内在动力.....	(19)
第二节 企业凝聚力对搞活企业的基本作用.....	(30)
第三章 企业凝聚力的本质根源	(42)
第一节 人的需要是企业凝聚力的本质根源.....	(42)
第二节 企业职工的主人翁地位是社会主义企业 凝聚力的特有本质根源.....	(55)
第四章 企业凝聚力的基本生长点	(66)
第一节 利益的共生和自我实现的内驱.....	(66)
第二节 目标的共趋和经营者的引导.....	(72)
第三节 政治核心的聚合和思想政治工作的促发.....	(77)
第四节 严格管理的约束和民主管理的自激.....	(83)
第五节 企业文化的内引和市场竞争的外压.....	(88)
第五章 企业凝聚力的培育和强化	(93)
第一节 切实贯彻社会主义物质利益原则和公平 原则.....	(93)
第二节 制定科学的富有吸引力的企业目标.....	(102)

第三节	实现严格管理和民主管理的有机结合·····	(110)
第四节	提高企业领导素质改善领导作风·····	(119)
第五节	加强和改善党的领导与切实做好企业 思想政治工作·····	(128)
第六节	努力搞好企业文化的建设·····	(134)
第七节	促进外部竞争压力的有利转化·····	(138)
第六章	企业离散现象的预防和消除·····	(143)
第一节	企业领导班子离散的预防和消除·····	(143)
第二节	企业内部冲突的预防和消除·····	(149)
第三节	企业负向凝聚现象的预防和消除·····	(155)
第七章	建设有中国特色的社会主义企业凝聚力的 新模式·····	(162)
第一节	我国企业凝聚力状况的回顾·····	(163)
第二节	西方发达资本主义国家企业凝聚力的 状况·····	(169)
第三节	建设有中国特色的社会主义企业凝聚力 新模式的基本构想·····	(174)
附 录	部分企业和企业领导增强企业凝聚力 搞活企业的先进经验和体会·····	(183)
激发人与企业共振		
航空航天部南方动力机械公司总经理	吴沈铎·····	(183)
持久弘扬桦林精神 推进企业高速发展		
桦林橡胶厂党委宣传部	宋振华 高云航·····	(191)
全心全意依靠工人阶级增强企业凝聚力建设 现代化矿井		
湖南资兴矿务局局长	谢光祥 党委书记 李明新·····	(198)
企业活力的内在源泉		

济南啤酒厂	(205)
活力之源	
——只有依靠职工才能办好社会主义企业	
河南辉县市火电厂厂长党支部书记 赵随辰	(210)
从严治厂 强化凝聚力 争创一流	
长岭炼油化工厂	(215)
充分发挥工会的作用 增强企业凝聚力	
邯郸钢铁总厂工会	(221)
思想政治工作与增强企业活力	
金川有色金属公司党委书记 杨学思	(228)
增强企业凝聚力的几个途径	
山东肥城矿务局党委副书记 赵增和	(233)
建立命运共同体 增强企业凝聚力	
山东肥城矿务局党委副书记 曹书刚	(237)
实行全员激励管理法 增强企业凝聚力	
河南新乡轻工业机械厂厂长 庄希鉴 厂办主任 陈我评	(241)
企业行政领导如何做好思想政治工作	
荆州钢厂厂长 郑启槐	(247)
搞好民主管理增强企业凝聚力	
河南中原棉纺织厂厂长 戴华英 厂办主任 潘延长	(251)
理顺企业内部三个关系	
浙江兰溪农药厂厂长 孙一清	(255)
全心全意依靠职工群众带来商店三大丰收	
北京市百货大楼党委书记 总经理 郭传周	(260)
后记	(267)

第一章 绪 论

现代企业是伴随着商品经济的发展而产生的，从1769年世界上第一家工厂诞生以来，企业就在商品经济的竞技场上求生存、争发展。星沉月移，冬去春来，二百多个寒暑中，诞生过多少企业。大浪淘沙，优胜劣汰，它们中有的生机盎然，从一个小厂甚至一个小作坊，发展成一个大厂、联合公司，直至跨国集团；有的尚未发展就已夭亡；有的也曾有过骄人的荣耀，但生机却日渐衰竭，最终烟消云散。其间，不少人探索过企业“生命”的奥秘，提出了许多见解和理论，随着研究的深入，人们渐渐认识到，在企业兴衰存亡的背后，除了设备、资金、技术外，还有一个更加至关重要的因素在起作用，那就是企业的凝聚力！

我国现阶段的社会主义经济是有计划的商品经济，社会主义企业也存在兴衰存亡的问题。企业的活力不仅是企业自身的事情，而且关系到社会主义的物质基础。研究企业活力的机制有着十分重要的意义，现在越来越多的人注意到了企业凝聚力，那么，究竟什么是企业凝聚力呢？

第一节 企业凝聚力的内涵

一、企业凝聚力的定义

企业凝聚力，就是企业对其全体成员的吸引力，以及全体成员相互之间的吸引力的总和，也就是全体成员对企业的

向心力。吸引力和向心力是企业凝聚力的两个侧面。企业首先是一个经济组织，职工只有通过它才能向社会提供劳动，从而获得物质生活资料，企业是一个物质利益的载体。企业同时又是一种最基本、最一般的现代社会组织，它的生产经营过程不只是经济活动，同时也是政治、法律、伦理道德、心理、文化、社会等要素的综合作用的过程。企业是职工完善、发展自我、实现自我价值的场所，是满足职工人际交往、丰富文化生活需要的场所。这样，就产生了企业对职工、职工与职工之间的吸引力。

资本主义企业和社会主义企业都存在凝聚力。如果仅从量上看，在一定时期和特定条件下，某些资本主义企业比某些社会主义企业有更强的凝聚力；但从质上来看，社会主义企业凝聚力和资本主义企业凝聚力则有着根本区别。资本主义企业是建立在私有制基础上的，资本家通过企业剥削工人的剩余价值，工人迫于生活的需要在企业工作，资本家和工人的根本利益是对立的；在企业发展目标上，资本家考虑的是如何获得最大的利润，而根本没有或很少顾及工人的愿望；在价值观上资产阶级提倡的是个人主义。总之，资本主义企业不可能真正形成共同的利益、共同的目标和共同的价值观念。社会主义企业是建立在公有制基础上的，企业全体成员的根本利益是一致的，职工是企业的主人，企业的发展目标最终是为了包括工人在内的人民的利益和人的全面发展，社会主义提倡的是集体主义精神，社会主义企业能够形成共同的利益、共同的目标和共同的价值观念。这些质的差别，最终会在量上表现出来，那就是社会主义企业能够比资本主义企业产生强大得多的凝聚力。这就是社会主义企业的优势所在，也是社会主义能够创造出比资本主义更高的劳动

生产率的基本根据之一。当然，这个优势的最终实现，要经历许多中间环节，要做大量艰苦细致的工作。本书的目的就是要探索这个优势的实现途径。

洞悉了社会主义企业凝聚力和资本主义企业凝聚力的差别，我们就可以给社会主义企业凝聚力下一个更加精确的定义。社会主义企业凝聚力，就是基于共同的利益、共同的目标、共同的价值观念，在生产经营活动中形成的，社会主义企业对其全体成员的吸引力和全体成员之间相互吸引力的总和，也就是全体成员对社会主义企业的向心力。为了叙述方便，以下我们就把社会主义企业凝聚力简称为企业凝聚力。

一般的群体凝聚力具有积极作用与消极作用的双重可能性。对一些逆社会进步的群体来说，其凝聚力越强对社会的危害也越大，如一些流氓、犯罪团伙，内部凝聚力一般都比较强，但对社会造成的危害也较大。同样，企业内部存在的一些逆向凝聚现象，也是对企业的发展不利的。因此，有必要对企业凝聚力的外延作一界定，本书所说的企业凝聚力是指对企业的发展有积极促进作用的凝聚力，而对企业发展不利的凝聚现象则不能算做企业凝聚力。这种现象主要包括如下三个方面：

1. 短期行为，不惜损害企业的长远发展，因超额分配而出现的暂时稳定现象。现在一些企业为了“拢住”人心，乱长工资，滥发奖金、补贴和实物，有的企业甚至挤占流动资金和折旧费发奖金，有的亏损企业贷款发奖金，严重影响企业发展后劲，有些企业已经资不抵债，成为“空壳”企业。初看起来，“日子难过，年年过，小日子过得还不错”人心还算稳定。但是，这样却把矛盾掩盖起来，拖下去，虽然也能奏一时之效，但总有一天矛盾会爆发出来，必然导致人心涣

散，难以为继。

2. 不讲原则而求得一团和气的现象。表现在管理上，纪律松弛，规章制度形同虚设，对违纪的人和事该批评的不批评，该处理的不处理，或者轻描淡写地说一顿，避重就轻，不作彻底解决，谁也不得罪谁。表现在分配上，不顾按劳分配原则，调资人人有份，奖金平均发放或只有象征性的差别，发放实物则人人平等，谁也不眼红谁。表现在评优上，不是按条件严格评选，评出个好榜样，树立一种好风气，而是人人差不多，你行我行他也行，评选人缘好的老好人了事，或者轮流坐庄，谁也不羡慕谁。这样，职工就会产生“干了也白干，不泡白不泡”的心理，影响职工的积极性，甚至保护了落后，影响企业生产和效益，长久下去，终会影响到职工的收入。职工就会觉得有力使不上，收入上不去，在这样的企业呆着没劲，企业也就没有真正的凝聚力。

3. 企业内部的小团体主义现象。小团体主义就是一个团体只顾自己的局部利益的思想意识。企业的下属单位如果只顾自己的利益，从局部看也会出现比较强的凝聚状态，但对整个企业凝聚力的形成是不利的。首先，现代企业是一个有机整体，各部门、分厂、车间和班组之间需要互相配合，互相支持，否则会降低效率，影响生产，妨碍企业目标的实现，从而影响企业作为利益载体的吸引力。其次，各分厂、车间的设备、技术水平、劳动强度、工作环境有差异，如果各自过分强调自己的特殊性，不适当地追求自己部门的利益，企业就很难协调一致。如果因客观条件的差别而导致收入差距的悬殊，就会伤害一部分人的积极性，从而拖整个企业的后腿。

二、企业凝聚力的外在表现

任何事物都要通过一定的形式来表现自己，人们只有通过事物的外在表现，才能确切、完整地把握它的内涵。那么，企业凝聚力的表现形式是什么呢？人们都知道，力是一个物体对另一个物体的作用，力是在对物体的作用中表现出来的。同样，企业凝聚力是企业对其成员以及成员之间的吸引力，它是通过职工的意识 and 行为来表现自己的。

在意识方面，企业凝聚力表现为一种企业意识，即企业作为一个法人，一个生产经营集团在企业成员头脑中的集中反映，具体表现为：

1. 归属意识。人类生活的基本特点是社会生活，归属是人类的基本需要。人总是希望自己在社会中有一个确定的位置，以获得物质和精神的满足，这就是归属意识。职工对企业的归属意识，就是职工将自己在社会中的位置具体定位在所在的企业，认识到本企业为自己提供了工作，提供了生活、繁衍、社会保障所需的条件，自己的命运与企业休戚相关，也就是一些企业作为厂训的“厂兴我荣，厂衰我耻”的意识。

2. 亲和意识。亲和意识就是个人希望和他人在一起建立协作、友好的联系的一种心理倾向。现代化大生产的特点决定了生产必须井然有序，工人在工作中互相依从、互相服务、密切配合。这是现代企业在生产经营上的特点。社会主义制度下，人与人之间的关系是同志式的平等关系，为了实现共同的目标，要求人与人之间相互理解，相互信任，这是社会主义企业在人际关系上的特点。职工的亲和意识就是基于这两个特点产生的职工的自尊、互尊、相互承认个人价值，懂得人际关系和谐的重要性，互相关心、互相帮助的意识。

3. 责任意识。责任意识就是职工为企业的兴旺发达而

尽职尽责，爱厂如家的意识。具体包括：做好本职工作，决不拖后腿的自我鞭策意识；千方百计节约原材料、能源的成本意识；勇于探索，勤于技术革新的创新意识；爱护企业财产，敢于与损公肥私行为作斗争的护厂意识；遵守企业的一切规章制度的自我约束意识。

4. 自豪意识。自豪意识就是职工认为自己的企业有令外人羡慕的对社会的贡献、良好的声誉、美好的形象和可观的收入，而产生的荣耀心理。这是一种积极的心理，能激发工作的欲望，使人在工作中处于较佳的精神状态。

企业凝聚力在职工行为上表现为：

1. 自律行为。即职工能够按企业的要求完成本职工作，不违反企业的规章制度，也就是一些人所说的“做好份内事，莫管他人非”的行为方式。这是较低境界的行为方式。

2. 正向互动行为。即职工不仅做好自己的本职工作，而且在工作上互相支持、协调，在生活上互相关心、互相帮助，并且能够对工作不负责任的人、损害企业利益的行为进行批评和斗争。这是一种较高境界的行为方式。

3. 榜样行为。即除具备上述行为外，还具有无私奉献的精神，能不计报酬地做出比一般职工更大的贡献，能够成为广大职工的榜样的行为，就像当年的孟泰、王进喜所表现的那种行为。这是最高境界的行为方式。

在一个企业里，这三种行为一般都同时存在，企业凝聚力越强，持后两种行为方式的职工就越多。

三、企业凝聚力的基本类型

要确切地把握一个事物的内涵，还必须掌握它的具体类型。按照不同的标准，企业凝聚力可划分为十种类型。

首先，根据企业凝聚力的形成原因，可分为企业物质凝

聚力和企业精神凝聚力。企业物质凝聚力，是指企业的物质基础和企业生产经营活动所产生的物质成果对企业全体成员所产生的吸引力。物质基础包括企业的地理位置、生产设施、技术装备、厂区环境、生活服务设施。物质成果主要指企业的经济效益。企业精神凝聚力，是指企业通过建立共同的社会主义理想，正确的道德观念、价值观念，实现个人目标与企业目标的相对统一，而产生的企业对其成员和成员相互之间的吸引力。这两种凝聚力既相互联系，又相互区别；既相互制约，又相互促进，构成完整统一的企业凝聚力。

其次，根据企业人员结构来分，可分为企业领导班子的凝聚力、企业干群凝聚力和企业职工群众的凝聚力。企业领导班子凝聚力是指基于共同的革命理想，强烈的社会责任感，锐意进取的事业心，良好的道德情操，而产生的企业领导班子成员之间的吸引力。其核心是厂长和党委书记的团结，“中心”和“核心”两心能否成“一心”，是企业领导班子形成凝聚力的关键。领导班子的凝聚力表现为政治上互相信任，工作上互相支持，对荣誉互相谦让，对责任共同承担，心往一处想，劲往一处使，不互相拆台，不搞窝里斗。企业干群凝聚力，是指企业领导干部和职工群众之间的吸引力。表现为：一方面，干部的心里装着群众，一切为了群众的利益，细心倾听群众的呼声，关心群众的疾苦，解决群众的问题，做群众的贴心人，遇事同群众商量，有困难向群众说明，设法共同解决，坚持在群众中做思想政治工作，用自己的模范行动影响群众；另一方面，群众信任干部，体谅干部的难处，支持干部的工作，为企业积极出主意，想办法。企业职工群众凝聚力，是指职工群众之间的吸引力，表现为工作上互相支持，生活上互相关心，有困难大家一起帮，呈现出健

康、和谐的人际关系。这三种凝聚力中，企业领导班子凝聚力是关键，它的变化势必引起其余两者的变化。

再次，根据企业凝聚力在企业中保持时间的长短，可分为短期凝聚力和长期凝聚力。短期凝聚力，是指企业在外部暂时性因素的作用下所形成的短暂凝聚力。如一个开工不足、效益低下、人心涣散的企业，突然接到了一宗适销对路、盈利较大的产品订货时，有可能使企业绝处逢生，很快振作起来，形成全体职工团结奋战、齐心协力的现象。一般说来，当暂时性因素消失后，短期凝聚力也随之消失，但不是绝对的，短期凝聚力往往是一个涣散的企业凝聚起来的转折点，引导得好，短期凝聚力就可以转化为长期的、稳定的凝聚力。长期凝聚力，是指企业在内部各方面因素共同作用下而产生的长期、稳定的凝聚力。我们常说的企业凝聚力主要指这种长期凝聚力。一个具有长期凝聚力的企业，不管外部环境如何变化，它都有很强的生存和发展能力。

最后，根据凝聚范围，可分为全企业凝聚力、中层凝聚力和基层凝聚力。我们常说的企业凝聚力就是指全企业凝聚力；中层凝聚力是指各分厂、各车间内部的凝聚力；基层凝聚力是指班组、科室内部的凝聚力。这三个层次的凝聚力是互相联系的，又有相对独立性，还是互相交叉的。相互联系，是指它们既互相促进，又互相制约。全企业凝聚力强时，能促进分厂、车间、班组和科室的凝聚力，全企业丧失了凝聚力，也会影响到中层和基层；如果各分厂与车间、班组与科室有较强的凝聚力，也有利于全企业凝聚力的形成，而中、基层凝聚力缺乏时，也会削弱全企业的凝聚力。相对独立性，是指这三个层次的凝聚力的产生与增强、减弱与消失，并不完全同步。如全企业凝聚较强时，也可能有个别车间、

班组的凝聚力比较弱，全企业凝聚力比较弱时，也可能有一些车间、班组的凝聚力还比较强。交叉性，是指企业的成员，既可以被这三个层次的凝聚力同时吸引，也可以被某一个或两个层次的凝聚力所吸引。

第二节 企业凝聚力的特征

把握企业凝聚力的特征对于自觉而又科学地培育企业凝聚力，增强企业活力有重要作用。企业凝聚力有如下特征：

1. 客观性。企业凝聚力是蕴藏在企业实践活动中的客观存在，不是少数人的意念。首先，企业凝聚力的产生具有客观必然性。一是企业为职工提供了获得物质生活资料和精神满足的条件，职工能够产生对企业的向心力。二是竞争的规律要求企业必须产生凝聚力。这个规律表现为，企业都是在竞争中发展壮大，企业在竞争中是互相促进的，竞争必然导致企业优胜劣汰，这就使企业存在把外部压力转变为内部凝聚力，从而在竞争中保持活力的原动力。三是我国企业的社会主义性质提供了企业产生凝聚力的特殊有利条件。其次，企业凝聚力的作用是客观存在的。特别是在企业遇到困难时，其作用表现得十分明显。再次，企业凝聚力是可以被感知，是可以被测量的。上面已谈过企业凝聚力是通过职工的意识 and 行为来表现的，而职工的这些意识和行为是我们能够实实在在感觉得到的。至于企业凝聚力的测量，下一节将作专门的论述。

2. 群体性。企业凝聚力的培育目的具有群体性，即要发挥全体职工的主动性和创造精神，将分散的、单个成员具有的追求物质和精神满足的原动力转化、合成为全体成员的、