

WO ZHIDAO SHENME



我知道什么?

# 企业内部交流

〔法〕让-皮埃尔·列尼奇 著

商务印书馆

## 图书在版编目(CIP)数据

企业内部交流/(法)列尼奇著;陈淑仁,汪春彦译.  
北京:商务印书馆,1998  
(《我知道什么?》)  
ISBN 7-100-02429-3

I. 企… II. ①列… ②陈… ③汪… III. 企业管理  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 01096 号

我知道什么?

### 企业内部交流

[法] 让-皮埃尔·列尼奇 著  
陈淑仁 汪春彦 译

---

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码100710)

新华书店总店北京发行所发行

北京外文印刷厂印刷

ISBN 7-100-02429-3/F·308

---

1998年12月第1版

开本 787×960 1/32

1998年12月北京第1次印刷

字数 67 千

印数 3 000 册

印张 4 1/2

定价:7.50 元

QUE SAIS-JE?

*Jean-Pierre Lehnisch*

**LA COMMUNICATION**

**DANS L'ENTREPRISE**

3<sup>e</sup> édition

Presses Universitaires de France

Paris 1991

根据法国大学出版社 1991 年第 3 版译出

本书出版得到法国外交部的资助

---

## 《我知道什么?》丛书

### 出版说明

世界闻名的《我知道什么?》丛书,是法国大学出版社 1941 年开始编纂出版的一套普及性百科知识丛书。半个多世纪以来,随着科学知识的不断发展,该丛书选题不断扩大,内容不断更新,已涉及社会科学和自然科学各个领域及人类生活的各个方面。由于丛书作者都是有关方面的著名专家、学者,故每本书都写得深入浅出,融知识性和趣味性于一体。至今,这套丛书已印行 3000 余种,在世界上产生很大影响,被译成 40 多种文字出版。

“我知道什么?”原是 16 世纪法国哲人蒙田的一句话,它既说明了知识的永无止境,也反映了文艺复兴时期那一代人渴求知识的愿望。1941 年,法兰西民族正处于危急时期。法国大学出版社以蒙田这句话为丛书名称出版这套书,除了满足当时在战争造成的特殊形势下大学教学与学生读书的需要外,无疑具有普及知识,激发人们的读书热情,振兴法兰西

民族的意义。今天,我国正处在向现代化迈进的新时期,全国人民正在为把我国建设成繁荣富强的社会主义国家而努力奋斗,我们相信,有选择地陆续翻译出版这套丛书,对于我们来说也会起它应有的作用。

这套丛书的翻译出版得到法国大学出版社和法国驻华使馆的帮助,我们对此表示真诚的谢意。由于原作为数众多,且时间仓促,所选所译均难免不妥之处,个别著作持论偏颇,尚希读者亮察。

商务印书馆编辑部

1995年5月

# 目 录

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 引言 企业内部交流——王牌与悖论 .....          | 1  |
| 第一章 企业内部交流：雕虫小技还是<br>特殊杠杆 ..... | 6  |
| 一 企业内部交流的悖论 .....               | 7  |
| 二 学校——明天企业的形象 .....             | 12 |
| 三 企业内部交流是否受当前经济<br>困难的影响 .....  | 16 |
| 四 企业内部交流中“传闻”的地位 .....          | 25 |
| 第二章 书面交流 .....                  | 30 |
| 一 书面交流的重要性 .....                | 30 |
| 二 企业内部书面交流的不同形式 .....           | 44 |
| 第三章 口头交流与面对面交流 .....            | 62 |
| 一 会听与善讲 .....                   | 62 |
| 二 电话联系 .....                    | 72 |
| 三 召开内部会议 .....                  | 78 |

|      |                                       |     |
|------|---------------------------------------|-----|
| 第四章  | 企业战略中的结构性交流 .....                     | 85  |
| 一    | 企业面临新的交流模式 .....                      | 87  |
| 二    | 企业内部是否存在一种日本交<br>流模式 .....            | 90  |
| 三    | 欧路克斯法是法国企业的紧箍<br>咒还是王牌 .....          | 96  |
| 四    | 质量管理小组:企业内部交流<br>中的“摆设”还是根本的革新产物..... | 102 |
| 第五章  | 交流中的偏差.....                           | 109 |
| 一    | 非语言表达的交流——潜在的<br>冲突.....              | 111 |
| 二    | 企业内部暴露出来的冲突,是<br>交流的正常信号还是反常信号.....   | 115 |
| 结论   | 企业内部交流:应掌握的五<br>大要旨.....              | 125 |
| 注释   | .....                                 | 131 |
| 参考书目 | .....                                 | 132 |

# 引言 企业内部交流

## ——王牌与悖论

企业“未来的十年将是交流的十年”，这是实业界专家们所作的基本一致的断言。企业——国内和国际范围内的微型社会，只能顺应时代的变革并且进行被某些人称之为“革命”的变革，才有出路。因而，企业内部交流也就受益于某些来自科学技术和社会变革环境本身的王牌优势，这些变革有利于人们之间的交往关系。然而，这些王牌优势同时也给企业提出了同样多的悖论和挑战，需要去理顺、去迎战。

### 1. 科学技术方面的显著发展

科学技术的显著发展(信息化、电讯化、办公自动化,等等),便利了人们之间的快捷联系。专家们证实道,人们的“交流将会更多更快”。然而,同时也提出了与此相悖的问题:这些技术将把人们引向单独工作的方向。美国某些专家已预计到,在未来的

十年中,将有 1500 万职员和干部可能在家里完成他们的工作。在此条件下,他们能否与象征企业的安装在企业“电子角落”的几部复杂的电子仪器(电脑)进行真正的联系呢?他们是否会产生在家工作的孤独感同时又有着与企业息息相关的关联感呢?

## **2. 班组内部的交流伴随着企业历史本身的变迁而变迁**

在企业增长时期,企业的交流问题比较容易自行解决。众所周知,当一切顺利之时,当企业发展数据呈现出良好态势之时,一切都会“迎刃而解”;企业便充满了积极的活力。目前,企业的背景并非如此,他们在日常遇到的情况却是经济困难、竞争激烈、环境复杂。这样以来,由于不能满足人们在物质方面的要求,企业的合作者们<sup>[1]</sup>便要求有“更多的真实的交流”,以便更好地了解、掌握企业的脉搏。长期以来,企业竭力向其外部公众(顾客、客户、供应商、公共当局,等等)证明企业的合法性。现在,企业又增加了一项工作,就是要把其内部员工紧密地凝聚在一起,以赢得未来的战斗。从而,为了集中企业的王牌优势,企业应该兼顾内部和外部的合法性。

## **3. 交流由量变到质变的矛盾**

目前,企业交流伴随着另一种令人担心的反常现象。从数量上讲,人们接受的信息“更多”了,信息更灵通了。但是,超过一定限度,接受的信息反而更少了。在发达国家,有时在企业中“蔓延”的超量信息,反而导致人们的信息失灵。越是要得到过多的信息,结果越是适得其反。事实上,我们以完全特殊的方式“消费”交流:交流本身是交流的发动机。交流有某种自我供给的功能。

#### **4. 企业成为开展交流的天然场所**

的确,人们的一生中要在办公室或工厂度过6.5万小时以上,在这漫长的劳动生涯中不能不交流……不过,这些工作场所也就成为容易产生矛盾冲突的场所!企业自身处于各种矛盾冲突的基本状态。马克斯·韦伯(Max Weber)曾经担心过,所有的企业组织难免会挫伤在此合作的员工们的个性发展。

人们的行为“形式化”,即“规范化”,以便使自己的行为符合“职业道德规范”,这就可能有损于人们的更为深刻的个性倾向的发展。

#### **5. 尽管交流有其“技巧”表象,实际上它往往求助于其它更为炽热的手段**

人们往往只是在情绪上、表达动机上和理智上紧密地交织在一起之时,才进行交流的。可是,遗憾的是企业的合作者(员工)们包括干部们缺乏交流动机的警报信号此起彼伏。既然觉察到这些人的交流动机缺乏或不足(正是他们应该“承担”交流),那么,怎样才能在企业内部公布出一个交流目标,来解决这个反常现象呢?

这个问题(以及其它一些问题)是我们在本书研究过程中一直关注的问题,这个研究从第一章就提出了一个任何人都不能回避的问题,即企业内部交流是“先进”企业的“雕虫小技”还是所有企业的一个特殊杠杆呢?

在对此问题有了一个强有力的回答的基础上,我们在下一章便可谈及企业内部(尤其在法国)最为流行的交流形式——即书面交流,它用大量的效用不一的书面材料(如内部通知、工作报告、汇报材料、企业小报等等)进行交流。

接着,在第三章中谈论“口头交流和面对面交流”:包括会听,会讲,合理使用电话,避免会议过多(被称为“文山会海”)的通病,这就是企业内部口头交流和面对面交流所要达到的一种良好水平的目标。

“企业内部结构性交流”是第四章探讨的对象,

它通过四个方面的考虑予以展开：面对新的交流模式，企业怎样做？在这方面是否存在一种可以效仿的日本模式？“欧路克斯法”对法国企业来说，是一种束缚人的紧箍咒还是一张王牌？最后一个问题涉及到“质量管理小组”是一种可有可无的“摆设”，还是一项重要的革新？

我们在最后第五章探讨“交流中的偏差”，若不在最后一章探讨这一问题，那么，本书的研究就不能算是完整的。各种矛盾冲突，不管是非语言表达尚未说出来的还是已暴露出来的和“公开性”的，都是企业内部交流的形式之一。

以间接形式(缺勤、消极怠工、抵触变革)或以直接形式(人际关系的进攻性行为)表现出来的各种矛盾冲突，都不可避免地撞击着企业内部的生活。倘若抑制并遮掩矛盾冲突，问题就会加重；倘若不能予以控制解决，那么，整个班组的存在就会值得怀疑。这就说明了企业内部交流是何等的重要。

# 第一章 企业内部交流：雕虫小技还是特殊杠杆

企业内部交流是许多根本问题的交汇点。首先,它是促进企业发展的雕虫小技,还是一个特殊的杠杆呢?我们认为这是一个根本性的问题,这就是我们把它作为本章标题的原因所在。其次,它还制约着下面这样一个同样非常重要的问题的答案,即学校是否真正为在校生未来就业上岗(企业、职业组织等)而做好了交流的准备呢?

在企业面临非常严重的经济问题而奋力拼搏挣扎的情况下,怎样有效地进行企业内部交流呢?涉及到整个企业各处的那些权力现象是阻碍还是便于内部交流呢?最后还有一个问题,人们能否控制“在企业中流传的‘传闻’这种时有发生但却不可忽视的交流呢?”

上述这些问题,就是引起我们在本章中注意研究的问题。

## 一 企业内部交流的悖论

企业内部交流是一个众说纷纭的话题,不乏奇谈怪论,因为这些悖论的每一个论调都有失偏颇、误入极端。

### 1. 企业发展的雕虫小技还是特殊杠杆

在企业发展规划中,许多企业往往提及市场的变化,现有客户的变化,成本和调查销路方式的变化,货币问题以及其它诸多方面的变化,这些方面由于其客观性,在那些“善辩者”的心目中认为“令人放心”就万事大吉了。也正是这些企业却“忘记”了他们的主要要素:人及其交流的需要,人在劳动场所(广义上讲是企业,包括整个职业组织)度过他的大部分有劳动能力的时光,在这里贡献出了他的大部分体力和脑力能量,他必然在劳动场所内有交流需要。此外,把人与技术的迅猛发展(电讯化、信息化以及机器人化等等)对立起来也是不对的。二者并不是对立关系,至少有三个理由可以证明,不管在什么生产体制中,人都保持了其应有的地位:

——只有人才是这些现代科学技术发展的基础。在大众的心目中,人们介绍这些技术几乎是独

立于人之外的，并且可能比人还强大得不得了！诚然，机器人的功能令人赞叹，殊不知它们远远不如人的智能那么完善！

——这些技术不能取代人的工作。技术提高了工作效率，发挥了威力，因为其设计、制造及其维修保养，都需要人的干预。

——即便工厂实行了“机器人化操作”程序，人的在场是不可缺少的。对企业来说，以“完全机械化”为借口而回避内部员工的交流问题，抑或等于自杀。这是应该予以避免的荒唐的误解，因为误解会产生相反的结果。

何以见得？至少有三点可以证实：

——如果人们愿意把这些新技术迅速有效地引用到其职业工作环境中去，那是人们能够把握自己的未来。我们将在后面的一章中提及日本的例子，这是有的人常常挂在嘴边而没有设身处地的例子。

——这些新技术并没有降低人的作用。相反，技术的应用赋予人更多的能力，因为新技术提高了人的本领，并且有时能使一个人让整个生产瘫痪。

——新闻媒体大力列举某某行业自动化的例子，然而该部门却轻而易举地被一个“工作小组扳下操纵杆和按一下电钮”的罢工而搞得陷入瘫痪。

因此，并不能因为车间使用了新技术，实行了

“自动化运转”就把企业内部交流当成可有可无的“雕虫小技”。相反,只有人的协作,这些新技术才能发挥最大的效能。再说,比工业发展更快的第三产业,还没有得到新技术带来的巨大生产力的益处:即机器人化、办公自动化以及电讯化在第三产业的领域里还没有产生惊人的突破性进展。

## **2. 内部交流是大企业的事还是小企业的事**

这一问题的提出是很怪的,不过,问题还是提出来了,并且看来是由许多企业负责人执意提出的:

“我们是一家中小企业,在我们这里谈不上什么内部交流问题”。

“噢! 您知道,我们是一个家族企业,是没有内部冲突的……”。

这些不切实际的自我“诊断”往往使人诧异,因为据企业社会学家们所说的,一个人一旦面对另一个人,就有了人际关系问题! 而“中小企业”意味着什么呢? 该术语本身的婉转说法,不应掩盖它可以达到 200 人甚至更多吧! 怎么就能肯定没有内部交流问题呢? 人们屡见不鲜的是,这些轻视内部交流的人,面对他们的“中小企业”因实施“无谓的措施”而出现的罢工,无不显得惊慌失措。实际上,“无谓的措施”并不是导致罢工者不满的原因,而是因企业

没有一个真正良好的内部交流大环境所造成的。因而,不知有多少冲突是以某些微不足道的借口暴露出来的。

至于上述的“家族企业”,不知有多少家企业在家族背景下,在发生了可怕的内部冲突并难以解决之后,不是都已完全销声匿迹了吗?

实际上,在各式各样的企业中,不管是大企业还是小企业,或是中型企业、家族企业,必然都有内部交流的问题,其经营活动范围和机械化程度与此并无紧要的联系。

### **3. 企业内的人际关系:是“专职工作者”的事吗**

给“专职工作者”较大的权力去解决内部交流的问题,这种情况是行得通的、省事的。事实上,如果一些大机构必须设立一个“专职工作者”岗位的话,那么,不应忽视企业内部交流是大家的事和每天的事,“专职工作者”只是企业内部交流的疏导者而已。

### **4. 把建立良好的内部交流工作做在冲突的前头**

企业内部的矛盾冲突往往是对内部交流作出反应的感应器。遗憾地是,有时却要等到矛盾纠纷到了不可收拾的冲突地步,才想到在企业内部建立良