



无形的链条

——论企业中的人际关系

中央研究院图书馆

总 3870

卷 72-51/4-3

责任编辑 蒋秀英 董晋蓉
封面设计 刘桂湘
责任校对 李 佳

中国企业文化建设丛书③

无形的链条

许 鹏 著

*

辽宁大学出版社出版 (沈阳市崇山中路56号)

辽宁省新华书店发行 沈阳新华印刷厂印刷

*

开本: 850×1168 1/32 印张: 6.25 插页: 2 字数: 150千

1990年12月第1版 1990年12月第1次印刷

印数: 1—10,000

*

ISBN 7-5610-1071-0

F·178 定价: 3.30元

(辽)第9号

《中国企业文化建设》丛书

总 序

C0165/07

袁宝华

与世界日益发展的现代化生产、管理相适应，不少发达的国家对企业文化的研究正逐步走向深入。近几年来，在我国企业改革的不断深化中，企业文化建设也成了热门话题，不少部门的领导、企业人员同专家、学者一道，开始了对这个问题的探讨和研究。这是时代与社会变革的必然要求，也是当今文化建设提出的崭新课题。

在企业文化的探讨和建设过程中，固然不应排斥对外国企业文化的某些研究成果的借鉴与吸取，因为借鉴和吸取可以开扩视野，活跃思路，掌握多种研究方法。然而，更为重要的，还是要从中国的历史和现状出发，探索并总结出我国社会主义企业的特殊规律、发展轨迹以及对企业文化建设的特殊要求。本着这个目的，我赞成编辑出版《中国企业文化建设》系列丛书。希望丛书对中国企业文化建设的探讨，既立足于中国的国情，又切合中国企业活动的内在规律，从而提出符合社会主义中国企业精神的真知灼见。

什么是企业文化？国内外的专家、学者说法不一。有的说它是渗透于企业一切活动之中，又涵容企业物质财富与精神财富之总和的精神支柱，即企业的灵魂。也有的说它是影响并制约着企业生存、竞争与发展的价值观念、行为准则和道德规范等文化形态。这是从不同的角度探讨企业与文化关系的理论界定，还可以深入加以

研究。但有一点却是必须明确并切实加以解决的，那就是我们应该建设什么样的企业文化？形成什么样的企业精神？塑造什么样的现代企业的人的形象？如果企业文化建设忽视了企业赖以生存、发展的精神支柱，忽视了企业人员的主人翁地位及其思想文化素质的要求；那么，企业文化的建设就只能停留在一般文化学的层次，而没有深入到企业生产、管理、经营、服务与文化学相结合的层次之中。

尤其应该加以强调的，就是我们所要建设的企业文化，是以社会主义初级阶段的经济、政治、文化为基础，以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，以共产主义为理想目标，因而贯穿于企业流动中的各个方面（如组织结构、管理方法、激励机制、人际关系等）的文化要素，也必然形成有别于发达的资本主义国家的特殊内涵。比如大家所熟悉的“大庆精神”，就包孕着具有中国企业文化特色的宝贵经验。在六十年代艰苦的石油会战中，光靠企业的行政法规与纪律约束是无法解决人的积极性和创造潜力的充分发挥的。而重视人的作用，发扬工人阶级的硬骨头精神，正是在承认个体价值基础上弘扬工人阶级的集体价值的社会主义价值观念。大庆正是凭藉这种企业精神而坚持高标准、严要求，并进而在实践中形成过硬作风和光荣传统的。其次，大庆人的科技文化素质的不断提高，也是重视企业文化建设，使之成为企业发展的内动力的重要方面。从油田会战一开始，他们就以对科学技术的实事求是态度，博采世界众家之长，对多种方案进行对比、优选、优化；同时抓紧职业技术教育，开展技术比赛，始终把提高职工的文化技术素质摆在战略位置上，一刻也没有放松。大庆企业发展的高水平，离不开科技的高水平和人员素质的高水

平。这正是企业文化建设必须紧紧抓住的又一关键环节。社会主义企业中人的政治觉悟一旦与高度的科技文化素质相融合，就将创造出人间奇迹。“大庆经验”对建设中国企业文化意义和价值正在于此。

诚然，在改革、开放的历史新时期，企业发展与企业文化建设所面临的新情况，并非“大庆经验”所能完全包涵，“大庆经验”也仍需要继续丰富和完善；但是，这些宝贵经验却启示和引导我们去创造更具现代化管理水平和效益的新经验；中国企业文化建设也亟需在这种生机勃勃的社会主义现代化进程中，作出富有理论价值和实际意义的创造和贡献。

这不仅是我个人的衷心希望，也是当今企业改革对企业文化的热切期待！

《中国企业文化建设》丛书

导 言

近几年来，伴随着我国社会主义企业的改革与发展，作为当代管理理论、管理科学与文化学理论、行为科学相交汇的企业文化，越来越成为企业管理、经营、服务及员工素质朝着现代化目标迈进的内驱力，从而日益成为企业内部精神文明建设的热门话题。

尽管如此，但人们对于这门交叉的边缘学科毕竟是陌生的，对于它的内涵和精神实质尚处于探讨与研究之中；尤其是这门学科的一般特性及其与我国文化传统和社会主义建设经验相结合而形成的特质，究竟在哪些方面有别于西方和东瀛日本的企业文化，更需切实地予以研讨。这里，既有理论与方法上的问题，也有必要对企业的道路与建设经验进行考察和总结。

正是为了在理论、方法和建设中国特色的社会主义企业文化方面，提供较系统的学科知识和较翔实的中国企业文化的研究成果，《中国企业文化建设》系列丛书才应运而生。我们认为，企业文化在八十年代中国改革、开放大潮涌动之际的勃发，标志着当代中国企业进入了一个新的发展时期。企业建设的走向，已从技术中心、制度中心、产品中心、利润中心转到文化中心上来。这一战略性的转移，预示着企业的存在、发展形态及其理论、观念，将发生划时代的变革。编撰《中国企业文化建设》系列丛书的指导思想，不仅旨在于对变革时代企业文化建设的基本理论方法加以宏观地探索和系统

地论述；而且着眼中国国情和社会主义企业建设经验的理论概括，在对比西方和东瀛日本企业文化的基础上，揭示中国企业的特质，为建设具有中国特色的社会主义企业文化勾勒出基本蓝图，阐明相关的范畴、概念，提出具有实践价值的理论观点。

从这一宗旨出发，丛书将首先向读者昭示：企业文化是企业管理学和企业文化学交汇与综合的边缘学科，对它的探讨与研究，必然切入企业建设的内在素质及当代科学文化的深层意识之中。当今企业的变革、发展证明，当代的管理科学、管理理论只能从不同侧面揭示企业运行的规律，而要全方位窥测并深入阐明企业变革、发展的动因，则须呼唤企业文化的出现。企业文化把企业视为以经济为目的的社会群体，即一个有生命的有机体，一种具有历史继承性和鲜明时代特征的动态过程；这样，企业文化首先所涉及的就是特定时代的价值观念、行为规范等精神文化范畴在企业中的意义与功能，以及企业文化的本体结构在不同国家、民族的现实土壤中凝成的独特形态和内涵。

与此相联系，企业文化必然把人与企业的关系，视为文化建设的核心予以突出研究。人既是企业的主体，又是企业发展的活力和生机的源泉。企业文化建设的各个方面，最终都要归结到全体从业人员的思想文化素质的提高上来。如果忽视人的素质的提高，文化建设就徒具形式而失却其内在灵魂！

其次，丛书将进一步论述作为企业文化之根本的企业精神，探求如何创建具有中国特色的企业精神。这是企业文化内涵的核心部分，也是富有现实感和实践意义的研究课题。当今企业的生存、竞争与发展充分说明，企业的兴旺发达，固然离不开当代科学技术、科学管理

与经营艺术；然而，人的因素，精神的力量更是不容忽视的。企业要在竞争中求得生存与发展，就必须在社会主义现代化目标的鼓舞下，形成统一协调、励精图治的理想追求、价值取向和严密的行为规范，并通过这些把职工凝聚成革新进取的整体力量，从而在企业的内部和外部，树立起以文化制胜为特征的精神风貌。

为此，丛书将进而阐明企业精神的文化意义与哲学蕴涵，揭示管理功能、经营艺术与企业家、从业人员的精神素质、智慧、才能及由此形成经营战略、活动方式的内在联系。尤其必须结合民族的文化精神和社会主义企业发展的精神支柱（如“大庆精神”、“孟泰精神”等），不断丰富、完善社会主义企业精神的时代特征与崭新要求。例如，新型的社会主义企业精神的培育，一方面离不开以马克思主义为指导的当代哲学、文化意识的熏陶；同时，企业精神作为企业文化的凝聚功能和动力功能的集中体现，又总是以不断完善、优化的人际关系为其传动机制。这样，就不仅需要探索企业家文化人格的塑造问题，不同层次管理人员与经营人员的文化形象与精神气质问题，而且还需研究科技人员、班组工人及其他从业人员的文化特征与角色心理等问题。通过探讨与研究，使人们懂得如何塑造自身的人格、心理，以适应当今企业向前发展的潮流；尤其懂得不同层次、不同角色从业人员精神素质的优化，总是在传统文化心理与当代意识心理的撞击与契合中实现的。

再次，企业规范、职业道德等问题，也是企业文化研究必须着力解决的重要课题。因为现代文明的发展越来越使个人通向事业和成功之路的纽带，紧紧地系结在具有科学文化内涵的企业规范与职业道德等意识形态上面。尤其是我国的社会主义企业，以公有制为基础，以

社会主义价值观为基本行为准则，因此为社会主义贡献和为人民群众服务的宗旨，制约着企业的经营、管理与服务，既要顾及国家、集体、个人三者的利益，又要讲求盈利和满足人民群众不断增长的物质和精神的要求，以便把企业办成社会主义物质文明与精神文明的重要基地。这方面的探索与研究，包括企业的社会责任与从业人员的义务和权利，以及产品生产、企业管理、经营销售中的一系列职业道德和行为规范的提高与完善。唯有从理论与实践的结合上切实解决问题，具有中国特色的社会主义企业的独特光彩才能真正焕发出来。

当然，社会主义企业独特光彩的充分焕发，还包括一个更内在的文化科学素质问题，这就是企业与美的深层关系。因为实践一再表明，无论是企业的奋斗目标，企业的组织与行为规范，还是企业的主人及其活动环境，都贯穿着社会主义的审美理想和审美追求，同时要求所有从业人员也必须具有相应的美的素质和美的精神风貌。丛书将围绕这个课题，深入论述提高企业的美的素质，是建设有中国特色的社会主义企业的重要内容；遵循“美的规律”，是优化社会主义企业的科学文化水平的重要条件；而提高人的美的素质，则是获得社会主义企业现代化目标的根本保证。

总之，《中国企业文化建设》丛书涉及的内容较为广泛，但又是有机联系的三个部分。第一辑的系列着重企业文化的基本理论、方法的全面论述，探讨建设中国特色的社会主义企业精神的特质与内涵；第二辑的系列主要总结、评析具有企业文化建设特色的先进企业单位的经验和体会；第三辑的系列是关于国外企业文化理论与经验的译介与分析。

中国企业家协会会长、中国职工思想政治工作研究

会会长、中国人民大学校长袁宝华先生出任本系列丛书顾问，对丛书编撰工作给予指导和支持，这是我们的荣幸。

感谢辽宁大学出版社编辑部同志们的热情鼓励、支持与悉心指导。这套系列丛书第一辑各册的陆续编撰并付梓出版和建设社会主义文化的责任感、使命感，激励着我们继续努力完成第二辑、第三辑的编撰任务。

陈传才 杜元明

一九九〇年四月初于北京

目 录

一、无形的链条·····	(1)
(一) 企业的人际关系·····	(2)
(二) 企业人际关系的文化功能·····	(12)
(三) 企业的成功需要和谐而有活力的人际 关系·····	(17)
二、企业家的文化形象·····	(23)
(一) 企业家文化形象的含义·····	(23)
(二) 企业家文化形象的功能及其实现·····	(28)
(三) 企业家文化形象的建立·····	(35)
三、企业中层领导的文化职责·····	(47)
(一) 中层领导的人际关系特点·····	(47)
(二) 企业中层领导在企业文化建设中的中介 作用·····	(51)
(三) 企业中层领导的自我塑造和领导艺术·····	(53)
四、班组——企业文化建设的基石·····	(60)
(一) 班组的团体属性及人际关系的基本特点·····	(60)
(二) 难当的班组长·····	(64)
(三) 企业文化与班组文化·····	(67)
(四) 班组管理的文化功能·····	(73)
五、角色心理与企业人际关系·····	(80)
(一) 员工角色与角色心理·····	(81)
(二) 科技人员·····	(83)
(三) 女员工·····	(88)
(四) 青年员工·····	(93)

(五) 老年员工·····	(97)
六、用人之道 (一) ·····	(102)
(一) 树立正确的用人观念·····	(102)
(二) 企业文化与用人标准·····	(107)
(三) 优化组合与企业亚文化·····	(113)
七、用人之道 (二) ·····	(124)
(一) 需要、动机、激励与企业文化·····	(124)
(二) 劳动积极性激励方法与人际关系·····	(130)
(三) 公正·····	(137)
八、企业民主管理与企业人际关系·····	(143)
(一) 我国企业民主管理的历史与现状·····	(143)
(二) 企业民主管理的文化心理功能·····	(146)
(三) 当前企业民主管理工作中值得注意的 几种倾向·····	(148)
(四) 发挥职工代表的参与、沟通作用·····	(153)
九、企业思想政治工作的新课题·····	(156)
(一) 企业建设中的思想政治工作传统·····	(157)
(二) 改革给思想政治工作带来的转变·····	(162)
(三) 新的使命, 新的思路, 新的方法·····	(168)
十、企业人际关系震荡与对策·····	(174)
(一) 产生震荡的原因与结果·····	(174)
(二) 企业人际关系的测定方法·····	(179)
(三) 企业人际关系调节·····	(182)
参考书目·····	(186)

一、无形的链条

人，无论他（她）属于哪一类型，也无论他（她）置身于何种环境，他（她）总是被错综复杂的人际关系包围着、左右着，无论是否意识到，也无论是否愿意。

企业，无论其行业、规模如何，也无论其所有制性质怎样，它总是由许许多多的人组成的；这些人在一起从事着某种共同的经济活动，彼此间便产生了这样那样的关系；人们由这些关系结合，靠这些关系联络，借这关系交往，受这些关系推动；正是这些关系，使这些“两姓旁人”成为患难与共的企业同仁；正是这些关系，使这些气质、性格、能力、出身、教养各异的人们组成了企业，并为着共同的目标协同动作，合衷共济。把人际关系比喻为联动企业这部机器的“无形的链条”是再恰当不过了。

现代企业的成功当然离不开经营决策的正确与财物管理的科学。但越来越多的经验与研究表明，经营管理者若忽视了“人”的因素，忽视了以人的精神为中心的企业文化的建设，这个企业是很难在未来激烈的竞争中长久地立于不败之地的。

企业文化建设在某种意义上说就是人的建设、人格的建设、人的精神的建设；我国企业界中“大庆人”、“首钢人”的称谓，日本企业界中“日立人”、“丰田人”的称谓，都反映了人们把企业文化的核心与表征归之于“人”。

历史唯物主义把人的本质的实现，理解为人的一切社会关系作用的结果。正是人与人之间的相互关系，塑造了人的性格，制约着人们的心理与行为。多少年来，多少科学工作者和企业家为了探索人的心理与行为奥秘，为了揭示企业成

功的秘诀，耗费了大量心血，进行了艰苦的努力，他们的研究与实践使我们越来越明确地认识到：人们的心理与行为，无论是个体的还是群体的，都是有规律可循的。在已被发现的重要规律中，人际关系对人的心理与行为的影响，对群体心态、行为的形成与改变，有着巨大的意义。正因为如此，越来越多的研究者注意到了企业人际关系与企业文化之间的密切联系。

让我们从人际关系与企业文化的最一般关系入手，逐渐揭示人际关系这“无形的链条”在企业文化建设中发挥的重要作用吧。

（一）企业的人际关系

凡有人群的地方，就有着某种类型的人际关系。不同人群中的不同类型的人际关系之间既有共同的一般特征，又有各自独特的表现。认识企业人际关系首先要认识一般人际关系的基本含义。

1. 人际关系的基本含义

人际关系一词是由英文 “Interpersonal Relation” 翻译而来的。它有两种含义，一是生理学意义上的含义，指由血缘关系构成的亲属关系，如父母与子女的关系；一是社会心理学意义上的含义，指社会生活中由于利益关系促成的人与人之间直接的交往关系。很明显，我们所研究的是第二种含义的人际关系。

构成这样一种人际关系的要素有三：

第一，交往要素。任何人际关系都是在人们的直接交往中产生的，没有交往就没有人际关系。如，工人甲和工人乙是同开一台五米立车的上下班的工人，这种工作上的合作交往构成了他们之间的合作关系。如果他们又都参加了车间的

篮球队，那么新的合作交往会进一步强化他们之间的合作关系。如果他们工作上的合作出现了障碍，马上会影响到他们个人之间的关系。可见，有什么样的交往，就有什么样的人际关系；新的交往会形成新的人际关系；而交往的顺利与否则直接影响人际关系的和谐与否。

第二，需求要素。人们的交往行为决定了人与人之间的相互关系。然而人们的交往行为总是以一定的需求为动因的。换句话说，人们的交往行为总是以满足某种需求为目的。一般说来，人的行为都是有目的。人的多数需求是不能仅靠自己来完成的，总要与人合作，总要与人交往。自觉地意识到这一点并自觉地与他人交往，在与他人的合作中满足自己的需求，这正是人高于其他动物之处。人们之间在需求上的共同点越多，他们的交往就会越顺利，关系就会越和谐。上述同开一台五米立车的两位工人如果都有把工作干好的愿望，就有可能相互合作；如果其中一人根本没有这种愿望，两人在工作上就会时时出现磨擦，关系也会变得紧张。

第三，地位要素。地位影响人际关系有两方面的原因。一方面，人们的需求与他所处的地位有关，例如实业家对经济信息的需求，政治家对威望与信任的需求，科学家对知识的需求，运动员对力量、速度、技巧的需求等等。地位越接近，需求重合率就越高，共同语言就越多，沟通、交往就越顺利，人际关系就越密切。另一方面，人们的地位还会影响交往时的心理定势。地位高于交往对象，可能会造成居高临下，屈尊俯就的自负心理和矜持举止；地位低于交往对象，也可能因为感到心理压力而产生自卑心理，或者由于自我防御的本能而产生逆反心理。无论是自负心理、自卑心理还是逆反心理，都不是健康的交往心态，都会妨碍交往的顺利进行，都会妨碍和谐的人际关系的建立与发展。所以，一般说来，地位越接近，人们越容易以一种轻松自然的心态进行交

往，进而建立起平等、友好的人际关系。

由于人际关系是受交往、需求和地位三要素影响而形成的，所以它本身便具有了相应的种种特性，主要表现为：

第一，中介性。人际关系是在人们的直接交往中形成的，它一旦形成以后，便作为一种人际交往的中介因素决定着人们交往行为的具体方式。由于人际关系的不同，同一个人在与不同的对象进行交往时会采取截然不同的交往方式，例如一个服务态度很差的售货员见到熟人来买东西时也会笑脸相迎。人际关系的中介作用使得人们之间的交往行为呈现出千变万化的复杂形态，使人们在解释某一行为时不能把眼光仅仅局限于行为者身上，更要从行为者与行为对象的“关系”中找原因。同时，由于人际关系具有中介性，就给管理者提供了一种调节人们行为的机会或方式，即通过调整人们之间的人际关系促使人们改变自己的交往方式，改善团体气氛，提高工作效率。

第二，互动性。从某一具体交往行为来看，一方是主动的，一方是被动的，作用似乎是单向的。但从整体上看，任何“关系”都是“双方”乃至“多方”互动的。这一方面是因为人际交往是一个往返不已的序列过程，关系的建立、发展、发挥作用也是在这一序列过程中逐步实现的。无论是“人敬我一尺，我敬人一丈”也好，还是“以牙还牙，以眼还眼”也罢，都表明良好的或恶劣的人际关系是在相互作用中形成的。另一方面，这种关系一旦形成，对关系的双方乃至多方都会产生心理制约，并通过心理影响交往行为。正是在这种意义上，人际关系可以被理解为人与人之间的相互联系、相互影响和相互作用。

第三，变异性。关系是人们在一定环境中进行交往的产物；人在变、环境在变，交往的内容在变。人际关系当然也要随之变动。鲁迅在《故乡》中便成功地描写了“我”与儿

时伙伴间土之间的关系令人深思的显著变化：昔日亲如手足，让“我”敬佩的好朋友，竟“恭敬”地以“老爷”相称，表明了生活在两人关系上设下了不可跨越的障碍。人际关系的变异从某种意义上说带有必然性，清醒地认识这种变化并自觉地适应它，才能在新的关系中顺利地进行交往；否则就有可能造成关系的紧张，甚至出现危机。莎士比亚笔下的李尔王就是因为无视女儿出嫁后夫妻关系必然要超过父女关系的事实，结果错怪小女儿，酿成悲剧的。

第四，可控性。正因为人际关系的形成、发展，变化是必然的、有规律的，所以，人们可以在正确认识这些规律的前提下去适应、把握进而调整、控制它。在工作中搞请客送礼、裙带关系当然是不正之风，但它之所以能奏效，除了社会的、政治的原因以外，正是利用了人际关系中的需求因素与情感因素。近年来，不少企业的管理者都十分重视通过调整企业中各类员工间的利益关系来调动员工的积极性，通过增加“感情投资”（祝贺生日、慰问病号等）来增强企业的凝聚力，也正是基于上述认识所采取的调整人际关系的积极措施。

2. 人际关系与社会关系

对人际关系与社会关系可以作两种理解。一是把它们理解为部分与整体，即人际关系是社会关系的一部分；一是把它们理解为两种不同的人与人之间的关系，即在两种不同的交往方式中形成的两种相对独立的关系。这里所讨论的是第二种理解。社会心理学把人与人的关系按其交往方式的不同分为两类，凡在直接交往中产生的关系属于人际关系，凡在间接交往中产生的关系属于社会关系。在直接交往中，人们是以个体的身分相互交往的，交往的目的是直接实现其个人的某种需求；在间接交往中，人们是以某一团体的代表的身分相互交往的，交往的目的是实现某一团体的整体利益。例如，某公司经理A与某工厂厂长商定承包合同的具体条款，