

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放在企业“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⁽¹⁾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

在企业的发展计划中，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

好的人际关系结构。有多少冲突，若是预先及早做工作，而不是等矛盾公开化以后再解决的话，那么，时有发生内耗耗尽了企业某些班组的情况就会避免。不过，一般地讲，某些预兆早已存在，哪怕是听一听企业员工们的交流愿望，常常了解一下他们要求多一点交流信息的呼声，就会了解到问题所在，及时做工作，就不会使矛盾纠纷闹到不可收拾的地步。

有许多冲突产生于不负责任，不管不问，即便员工们的基本要求是传统的“实惠”的那一套，如增加工资、调整工时、“改善工作条件”等要求的形式五花八门，若是把它置于人际关系背景中去考虑，人们便会更容易予以理解的。

5. 避免过多的中间环节，有利于交流的畅通

在某些企业，机构臃肿，设置庞杂：在下发给新员工的正式机构图之外，有时还存在着一些“非正式”的“地下”机构网络，二者有别，各显神通。可以说，这些“非正式”的补充性渠道错综复杂，不利于内部交流的畅通。“地下”渠道增加了中间传播环节，也就阻碍了信息正常流通的速度。我们在后面还将看到这些“权力现象”是如何依赖“中间环节”概念的。

二 学校——明天企业的形象

1. 学校在企业内部交流模式中的重要性

继家庭之后，学校表现为一个神奇的交流实验室，它预示着今日的学生们在未来工作场所生活的形象。人们在这里发现了等级关系现象（校长—督学—班主任—教师—学生）权力现象、争斗、冲突现象以及团队归属感等等。

今天的学生们有着将在企业中重塑他们在学校中的交流模式的倾向。当学校的使命是培养尖子人才时，这些尖子人才一到企业就以此模式运转起来：依靠尖子主导行动，在企业工作的大多数人只是“执行者”，他们与尖子们的交流就很少了。这是以军事模式为榜样建立起来的一种内部交流方式，其“知”的权力只属于尖子们。整个“体系”在“一对”命令—执行”关系中运行。现在，企业内部人际关系起了变化，因为学校本身已起了变化。

2. 目前学校在交流方面的力量与弱点

(1) 目前教育体制的力量。若说企业内部交流已向丰富人际关系网络的方向发展变化，那么，这多半是由于劳动市场上进入了一些成年的年轻人，他

们在“学校”泛指的经历的交流模式不同于前几代人经历的交流模式。

1) 学生参与学校生活。学生们被越来越多地要求参与学校生活，包括传统上专门为“老师”保留的机构，如班级管理委员会、师生联席会议，等等。班级学生代表参与活动，改善了师生关系。学生们对班级管理委员会上“老师们认为学生如何”的问题不用再去猜想了；奖赏和惩罚的决定，都是在学生代表的参与下做出的。显然，这种参与模式，一旦到了企业工作之后，应该继续下去，否则，就会出现冲突的危险。

2) 学校向社会敞开大门。长期以来，学校曾是以教授为代表的“专家”的“保护领地”。即便家长们从学生成绩册上知道学生各科成绩和缺点，也不太了解“学校的事”。现在交流模式不同了，教育者们已经认识到，有必要扩大学校的环境生活。让家长、外界职业者们参与学校内部的交流。此外，学校的课程设置也有了变化，增设了“操作”课，使学校打开了接触社会环境的大门（电脑课、艺术课、体育课等等）。经过这样培训出来的新一代学生，到企业后，他们的思维无疑超出他们的工作范围。他们首先要扩大在整个企业水平上的内部交流。这个目标是明显的，但并不那么容易实现：有多少人往往满足于了

解本部门而与临近部门隔绝，对其是何部门则全然不知呢。许多企业的运转，各个部门之间相互封闭的情况为数不少。这种封闭的内部交流模式日益被一些新的员工所难以接受，他们比起父辈来，更习惯于扩大他们的交流。

3) 权威模式起了变化。从前面两点上得出的结论是学校的权威模式起了变化：“老师”日益趋向于以信服而不是以权威来获得学生们的认可。这种变化也正是并非偶然企业“领导”体制的变化。

(2) 学校作为交流体制“模式”的薄弱环节

1) 学校并不容易学到真正的交流。现在，学校处在建立新型交流观念的过渡阶段：昨天的阶段已成为历史，而明天的阶段还没有产生。

所以，上述“过渡阶段”的进程可能会遇到来自各方面的阻力，一方面教师们以不同形式反对分享权力；另一方面，学生们还不习惯他们扮演的伙伴角色。这也正是人们在企业内部交流中所遇到的尴尬处境。

2) 学校的“宏观”思维有余，“微观”思维不足。长期以来，学校尤其是法国的学校，一直是驾驭带有普遍性的伟大思想的特权阵地：这曾是“宏观”思想的一统天下。学校对经济只是从一些大的经济规律的角度（宏观经济）去观察；对人的关系只是从世界

角度“国际关系”法探讨。这种思维体系在企业内部交流中特别是在企业干部身上的表现是“论证”起大目标大方向来，就高谈阔论，神态自如；但一涉及到“微观一行动”来（如做一项工作指示、与供应商建立有效的关系、制订一个好的销售价格等），则漏洞百出，十分笨拙。事实上，人们对法国教育体制一贯的批评是，从微观角度解决实际问题的能力差。现在，学校的教育方向有了转变，转向了人们急切需要研究解决的方面，如微观社会、微观经济、微观关系等等。

不过，这种转变还有待加强，理由至少有三条：

——与当前经济问题（危机）作斗争要通过创办和发展企业的途径来解决，这个途径能提供新的就业岗位。

——不过，上述这个目标只有在企业向所有潜在的企业创办人传递出正面形象的情况下才能达到。

——所以，这种微观价值观应该属于教育学说的一部分。为此，教育者们应该使教育面向微观经济世界，即主要面向企业。这就是为什么要鼓励老师们的培训计划要结合在企业内部举办中期讲座或实习的缘故。以此为代价，学生们收到企业的有价值的信息，为他们走上工作岗位打下良好的企业内

部交流的基础。

三 企业内部交流是否受当前经济困难的影响

1. 经济困难会收缩还是扩大企业内部交流

在经济困难时期，企业往往产生坏的打算（考虑），即自我退却，这是应该注意防止的。不管是世界范围内的还是企业或个人的退却，退到其国界内、企业内或个人“自我”的小圈子里，从长期看是从来没有有什么积极的结果的。相反，一切退却，就会与“他人”产生矛盾冲突。在经济困难时期，对企业来说，使企业内部交流的调子变得沉闷起来。事实上，这样沉闷腔调会给在此工作的员工带来危机感和涣散情绪。与此相反，某些企业仍在扩大内部交流和加强人际关系，却得到很好的非常可观的结果：正确认识问题，生产力提高，企业经营改善，取得满意的成果。

2. 增强团队精神

从广义上讲，每一个企业员工应该具有很强的归属同一团队的情感（即团队精神），这一点应是企业总部领导机构所追求的目标。为达此目标，仅靠

大老板到车间看望员工，和他们握握手，或与员工用“你”“我”之称“称兄道弟”问寒问暖，或直呼员工名讳甚至绰号，等等，这些“套近乎”的方式是远远不够的……这样做可能使员工一时高兴，但经不起有头脑的人的冷静推敲分析。与员工的亲近很快就有“拉拢群众、收买人心”的嫌疑，结果很难被这些“享受亲近的人”所接受。

更严肃地讲，真正的团队精神是围绕三个轴心形成的，即对本企业其他部门的了解程度、语言的使用，以及对一些问题的注意防范。

(1) 打破对同一企业其他部门的封闭。法国企业内部各部门之间的封闭程度是令人吃惊的。某些部门甚至不知道相邻部门的职能是什么！因而，给人们的印象是，企业是由各个互不相干的独立的微型企业组成的。这种结构对企业内部交流造成一种障碍。医治这种弊病的办法有多种：

1) 打破地点分布上的封闭。不同部门的地理位置是内部交流畅通的一个重要方面。如果各部门相隔甚远，交流就会很慢，甚至交流走样。希望在地理位置上重新组合各部门的企业，一般都深刻地领悟到这一点。

2) 各部门之间进行“开门”业务活动。不过，即便各部门都集中到一座大楼之内，企业所组成的各