

关于增强企业凝聚力的社会学思考

何 良

本文以管理社会学、社会心理学的有关理论为依据,分析论证了影响企业凝聚力形成和增强的主客观因素,揭示了企业凝聚力的实质。作者认为,只有不断优化社会心理环境,以企业目标为轴心培养作为企业文化基石的企业价值观,尊重人的主体意识,善于挖掘人的潜能,企业凝聚力才可能得以形成并健康发展。

作者:何良,1957年3月生,广东省供销社企业管理处干部。

改革开放中的企业往往遇到这样一个问题:一方面是企业在组织经营中客观上要求其内部同心同德,形成一股向心力;另一方面是随着社会的日益开放,社会生活内容的丰富多彩必然导致思维方式的多样化,人的个性的解放和主体意识的增强,作为社会细胞的企业也自然难免出现一股离心力。这是一对矛盾,任何企业在组织经营,参与市场竞争中都不能不正视这一矛盾,都不能不认清企业凝聚力的性质,不能不分析影响企业凝聚力形成的因素以及探寻增强企业凝聚力的途径。

一、关于企业凝聚力的实质

从社会心理学角度上说,“群体凝聚力是使人们集合在一个群体里的情感……它是使成员保持在群体内的合力……。”^①企业凝聚力,实际上也是一种群体凝聚力,它是指企业对职工的吸引力和企业职工之间的相互吸引力。企业凝聚力既是企业职工在实现企业目标中的一种情感集合,更是在和谐的企业文化氛围中形成的一种内聚力、内驱力,因此它应具有“向心”和“和谐”的双重含义。这种双重含义表现为企业职工对企业具有一种强烈的归属感,他们为自己是该企业之一员而感到自豪,同时他们在企业目标引力下,既合作又竞争,从而实现企业职工情感在企业内部的互动平衡,正是这种情感互动平衡构成了企业职工之间较强的相互吸引力。在一个归属感很强、内部情感合力很大的企业内,企业作为一个和谐的群体,就表现出一种旺盛的生机活力,表现在商业角逐场上便是一种强劲的市场竞争力,这种竞争力的最直接最具体的标志就是企业在市场竞争中的创新精神、拼搏精神以及职工与企业之间同舟共济的精神。正如美国三角洲航空公司培养的“三角洲的家族感情”那样,企业重视从细微问题入手关心职工,培养职工的归属感,即使1982年正当其它运输公司因行业萧条而被迫裁减15000名职工时,三角洲公司却采取相反对策,不惜血本,保证职工工资在同行业平均工资水平以上,并用“大家的公司”这样的感情成功地换来了广大职工的忠诚,以至于在公

^① [美] 克特·W·巴克主编《社会心理学》,南开大学社会学系译,南开大学出版社出版,第119页。

司经营“形势严峻”，“红利继续下降”，企业处于困境时，反而得到了广大职工自觉的援助。^①可见，企业凝聚力实质上是企业成员意志上的一致和行为上的协调，是企业职工个体目标定向与企业集体目标定向的和谐。否则，企业职工缺乏归属感，没有情感上的合理集合，丧失凝聚力，企业内部便会出现一股离心力，那么企业非但无法在竞争中取胜，反而会因为人心涣散、管理失调而使企业陷入危殆窘境之中。

二、影响企业凝聚力形成的双重因素

企业凝聚力的形成，客观上要求企业成员个人的自我定向和企业的组织定向协调一致，然而，当企业置身于一个开放的社会中，其凝聚力的形成显然受社会心理环境和企业内部社会心理环境的双重影响。

（一）社会心理环境

由于我国过去在一段很长时期内推行的是相对封闭的集权体制，个性的健康发展有限，“企业凝聚力”的形成带有很大程度机械“遵从”或“依从”。这种所谓“凝聚力”，存在的基础主要是政治的需要，而缺乏经济的支撑。“大锅饭”与低效率掩盖了其本质上的消极、松散，缺乏内驱力和战斗力。只有在全社会的改革开放以后，才真正促使了社会生活从封闭的单一性向开放的多样化转变，这一转变突出表现在肯定和强调了作为社会主体的人本身的独立人格，表现为人的多样化的思维方式、开放式的思想观念和多层次的价值取向标准等方面。社会成员在社会生活中显露出来的种种独立的人格特征、自主意识和自我成就自我实现意识，实质上是人的个性的升华，也是人自身生存和发展的客观要求。因此，开放后的社会客观上逐渐形成了一个尊重人格、培养主体意识，鼓励合理自我成就的社会心理氛围，为人的个性解放、个性健康发展创造了一个良好的社会环境。毋庸置疑，我国目前的企业凝聚力的形成，是首先得益于这种宽松的社会心理环境的。

（二）企业社会心理环境和条件

不可否认，在影响企业凝聚力形成的双重因素中，企业内部环境和条件的影响因素始终是主要的。根据我国无数成功企业的实践证明，企业只有以企业目标为轴心，重视企业文化的建设和企业精神的树立，尤其是重视培养作为企业文化基石的企业价值观，为职工创造一种良好的企业社会心理环境，使全体职工在企业目标引力下形成一种协调的情感合力，企业凝聚力的形成和增强才有可能。笔者认为，企业凝聚力的形成和增强主要取决于如下五方面因素：

1. 企业目标对企业凝聚力的强弱和方向的影响。企业凝聚力实质上是企业职工之间在企业目标引力下，自愿分担企业目标的程度，也就是说，企业成员分担企业目标的程度越大，则企业凝聚力便越强。这种“分担”，应是企业成员自愿接受企业目标，并变为自觉行动的过程，而不是在巨大的外界压力下表现出来的“遵从”或“依从”。在一个企业内部，凝聚力的形成首先表现为职工个体目标与企业集体目标的关系上。社会心理学家沙赫特(Schachter)曾经就凝聚力与诱导的关系对劳动生产率的影响问题作过试验研究，认为凝聚力与生产率的

^① [美]特雷斯·E·迪尔，阿伦·A·肯尼迪著《企业文化——现代企业的精神支柱》，唐铁军等译，上海科技文献出版社出版，第29页。

关系取决于群体态度和群体目标、组织目标的一致性，并不是任何凝聚力都有利于劳动生产率的提高。只有在职工目标与企业目标相一致、凝聚力强的情况下，才有利于企业劳动生产率的提高；若二者目标背道而驰，则高凝聚力反而会令劳动生产率下降。^①可见，企业凝聚力的形成，必须建立在目标明确，并能为职工所自愿接受和自愿分担的基础上。

2. 企业领导作风、方式的影响力。领导本身就是一种影响力，它是通过“影响别人，使之心甘情愿地为实现群体目标而努力的艺术或过程”。^②因此，在一个企业中，领导的作风和方式对于企业职工的情感和行为具有特殊的影响力、感染力和诱导力。领导的品质、作风、方式等问题，实际上是领导之所以为领导的资格问题，也就是说作为被追随者的领导首先必须意识到自己“被追随”^③的原因和应从中承担何种责任和义务。一个优秀的企业领导，他不应是得意忘形、手舞足蹈于被追随的赞美声中，而是为了使之真正被追随而千方百计去“追随”追随者，通过说服力、影响力以及尽量满足追随者的愿望和要求，使追随者追随的不是领导者个人而是企业的目标。如此看来，领导的作风、方式的培养和优化，是保证企业凝聚力形成的重要前提之一。心理学家克特·勒温（Kurt Lewin）等曾经以权力定位为基本变量，把领导过程中表现出来的极端工作作风分为民主、专制和放任三种不同的领导方式，并比较了在三种不同领导方式之下各实验小组的效力和群体气氛。其结果表明：在民主型领导方式下，群体思想活跃，参与意识强，互助友爱，目标一致，凝聚力强。在专制型领导方式下，由于领导者独断专行，造成群体气氛紧张，目标多元，凝聚力差。而在放任型领导方式下，群体则一盘散沙，目标分散，凝聚力弱。可见企业凝聚力的强弱在一定程度上受制于一定的领导作风和领导方式。

3. 企业职工在物质、精神利益方面的心理满足程度。在一个企业的诸多关系中，最突出的关系莫过于利益关系，利益关系受很多因素的影响，而且是通过职工在工作、生活、利益分配等方面表现出来的。一个企业是否能形成一股较强的凝聚力，就利益关系而言，一般取决于两个方面：第一，取决于职工对利益关系的认识程度，即当职工能自觉地将自身利益置于企业利益之下，认识到个人利益与集体利益是相辅相成的关系，则企业就具备形成较强凝聚力的前提。第二，取决于职工对既得利益的心理满足程度。对物质利益和精神利益的追求是人的自然要求，而且这种追求又往往是随着人所处的不同环境的变化而变化的。要形成或增强企业凝聚力，就必须理解职工对利益的合理追求，并尽可能地调适或满足合理的利益追求，如必要的物质奖励，适度的奖金发放，兼之适时的精神激励、归属感和成就感教育等，使职工处于一种平衡的心理满足程度和“撑杆跳”的心理追求状态之中，从而创造一个比较宽松、和谐的企业社会心理环境，形成一股向心力。

4. 企业内部的协调状况。协调，是企业管理的中心任务，也是企业管理取得组合效益的关键前提。没有协调，企业便将处于一种混乱无序的状态之中。而协调的力量来自于企业内部和谐的社会氛围，来自于企业内部上下一心，同舟共济的凝聚力，没有凝聚力，协调便无从谈起，同样，管理失调，凝聚力也无法形成和增强。所以，很难设想在一个各部门各环节管理失调、经营失衡的企业内能有很强的凝聚力。管理协调与凝聚力的这种密切相关性告诫我们在企业内部管理中，不可忽视“协调效应”。诚然，在企业内部可能导致诸关系

① 俞文制：《管理心理学》，甘肃人民出版社出版，第261页。

② 〔美〕哈罗德·孔茨等：《管理学》，黄砥石等译，中国社科出版社，1978年版，第737页。

③ 同上，第35页。

冲突和管理失调的因素是很多的,如因为信息沟通渠道不畅,因为本位利益作怪,因为对目标、利益或事物缺乏“共识”,因为价值观念的差异,因为管理水平不高管理方法不善等等,无论这些冲突或失调是来自于职工之间、群体之间还是上下级之间,都可能影响企业内部情感的集合,都将对凝聚力的形成造成很大的障碍和影响。

5. 企业外部的压力。“外界的压力和威胁是引起群体凝聚的因素”。^①企业在参与市场竞争中往往受到竞争对手和市场的种种压力和威胁。这种压力和威胁,使企业自然而然地处于一个社会大环境中,因而往往容易使职工产生一种“厂兴我荣、厂衰我辱”的荣辱感,这种体现个性心理倾向的荣辱感恰恰是企业凝聚力形成的牢固基础,它不但容易促使职工在价值观念、目标利益等方面达成某种“突发性”的共识或认同,而且很容易在正确的诱导下形成一股内聚力,这种内聚力的形成是建立在职工既理解并自觉分担企业所面临的压力和威胁,又自觉调整自己的个体定向,使之与组织定向相适应等基础上的。不少企业在经营中“背水一战”,反败为胜的成功经验,都无不证明了企业职工情感上的集合、归属感的增强,以及团结拼搏,同舟共济精神的形成在一定程度上皆直接引发产生于企业面临的外部压力和威胁。

三、增强企业凝聚力的途径之我见

企业凝聚力,是职工主体意识的集合,也就是企业职工精神力量的集合。因此,笔者认为,在现阶段的我国企业要增强其凝聚力,就要尊重人的主体意识,就要善于挖掘人的内在潜能并将之引导到实现企业目标方面来。具体来说其主要途径有五方面。

(一) 创造良好的企业文化环境, 树立独特的企业精神

文化是社会发展的标志,企业文化作为社会文化的一部分,显然不能离开社会文化发展的环境,它是通过在企业职工中形成或建立一种共同的价值观念来调节和控制职工个体的分散的行为,是企业内部形成的一种集体意识和精神。企业文化的建立,是一个复杂的企业价值观的培养过程,它不但取决于良好的社会环境,还取决于企业内部和谐的群体合力氛围,而群体合力氛围的形成是建立在群体意识的增强、企业精神的培养和企业价值观的树立等基础上的。其中企业精神可以说是企业文化的精髓,是企业凝聚力形成和增强的粘合剂,是一种不可撼动的精神力量。我国企业发展的实践证明,重视企业精神的培养和企业文化的建设,是企业成功之道。例如广东省梅山实业总公司在企业文化建设中着力培养具有梅山特色的企业精神,将企业和职工的理想、信念、目标以及社会义务社会责任等揉合成“开拓唯实、科学图新、利国利厂、集团发展”的“梅山精神”,并将其真正付诸实践,使企业从信贷起家、负债经营、企业文化苍白的状况发展成一个具有良好的企业文化氛围、具有特色的企业精神,拥有食品、化工、能源、建材建筑、地产等工业系列的集团企业,为国家做出了贡献。梅山公司依靠“梅山精神”,将梅山人的力量凝聚在企业目标之下,使企业在兴衰顺逆中都能不断进步,日益发达。如在公司扩建电厂急需资金时,这个仅有二千余人的企业便能筹措到职工股金700万元,平均每人为企业分担总需资金近3000多元,这简直是奇迹,是“梅山精神”孕化成的奇迹!

^① [美] 克特·W·巴克主编《社会心理学》,南开大学社会学系译,南开大学出版社出版,第125页。

可见,企业凝聚力的形成和增强,在很大程度上取决于企业精神的树立、集体意识的培养。这种集体意识就是职工在企业目标引力下形成的共同的目标利益观和价值观。它作为一种集体主义精神,要求职工以企业目标为轴心,保证个体目标定向与集体目标定向的一致性,从而自觉地分担企业目标,自觉承担企业的社会义务和责任。

(二) 以企业目标为轴心, 促使企业内部协调运转

企业目标是一个企业的最高目标,也是企业凝聚力的聚焦点。一个国家要强调国家利益高于一切,一个企业则应强调个人利益服从集体和国家利益。从管理学的协调效应而言,一个企业只有围绕企业目标,引导职工在目标引力下自觉地接受和分担企业目标,才能形成一种群体合力,才能促使管理上的和谐,提高组合效益。要做到这一点,必须考虑三个问题,一是如何才能使职工与企业决策者在目标管理和利益分配等问题上达成“共识”;二是如何才能使企业目标成为企业价值观念的具体化;三是如何才能既使职工明确目标,同时又能自觉接受分解目标并付诸行动。总之,只有保证企业目标、群体目标和职工合力的协调一致,凝聚力的增强才有可能。

怎样才能达成这一协调呢?笔者认为,应把企业目标作为一个“磁场引力”,吸引广大职工,使诸多的群体目标和个体目标自觉地置于企业目标之下,从而形成一股向心力,实现企业内部机制的协调运转。这就要求做到:第一,开展企业目标宣传和教育,帮助职工以企业全局利益为重,调整个人目标定向,以适应企业目标的要求。第二,重视企业内部群体目标与企业目标的协调,注意重视企业内部非正式群体的作用,尤其是注意引导非正式群体成员接受企业价值观和自觉分担企业目标。这样,不但加强了企业职工的主体意识,培养了企业职工的集体主义精神,而且增强了企业的凝聚力,促使职工情感合力取得最佳效应,保证企业内部管理协调。

(三) 优化领导作风和领导行为, 增强领导威望和表率作用

企业领导是企业的最高决策者和指挥者,“领导的本质就是被追随”,所以,领导在企业中的威望实际上往往直接影响职工的认知和行为。我们强调优化领导作风和领导行为,就是要求领导努力提高自己的领导素质,讲究领导方法,从实际出发,适时适度地以自己的作风和行为影响、说服职工,千方百计挖掘职工的内在潜能,保证企业上下一心、目标一致。美国著名管理学家孔茨曾经说过:“任何一个几乎能竭尽其力地工作的群体,都会有一个精于领导艺术的人作为他们的领袖。领导艺术似乎至少由三部分组成:一是对因时和因情况而异地进行激励有较高的理解能力;二是鼓舞士气的能力;三是以某种方式去形成一种适宜的环境,以引起激励和使人们对激励作出反应的能力”。^①可见,良好的领导作风和领导行为,要求具有较高的领导艺术,而掌握领导艺术的精粹在于通过适时适地掌握并运用激励效应规律,从而对职工个人施加认知和影响。

但是,领导是一个动态的过程,领导工作的效率往往受多种因素的影响,我们在研究优化领导作风和领导行为时,决不能忽视被领导者和具体情境的特性而孤立地研究领导者的个体行为,否则用以指导实践必然有失偏颇。应当指出,不少社会心理学家、管理心理学家如勒温、科奇(Coch)、富兰奇(French),以及后来的希莱克(Rolest R·Blacke)和莫顿(Jane S·Mouton)等在研究领导作风和领导行为时都曾在不同程度上忽视了被领导者和情境的特性,因而造成其试验研究的结论往往无法切合实际,亦无法得出全面的科学的结论。

^① [美]哈罗德·孔茨等:《管理学》,黄砥石等译,中国社科出版社,1987年版,第738页。

我们是社会主义企业，强调优化领导作风和领导行为，不但要求提高领导自身素质和领导艺术，还要求企业领导在复杂多变的市场竞争环境中，努力把握企业发展的方向，通过发挥自身的表率 and 引导作用，适时适度地激励和鞭策职工，调动广大职工的积极性，增强企业的凝聚力。企业领导本身往往被看作是企业价值观的化身，他必须在自己的行为中体现这种价值观，必须善于与职工沟通感情，努力引导职工正确认识个人利益、企业利益乃至国家利益的密切相关性，培养职工与企业共荣辱的归属感，从而形成和增强企业的凝聚力。

（四）完善激励机制，提高管理的协调效应

增强企业凝聚力仅仅是手段而非目的，目的是通过增强企业凝聚力，促使企业内部诸关系的和谐以及诸机制的健全协调运转，以求最佳的经济效益和社会效益。而激励作为企业内部管理的一种机制，可以调动人的积极性，增强企业的凝聚力，提高管理的协调效应。

激励，有物质的也有精神的。物质激励要求把握适时适度，并非说物质激励越多，企业的凝聚力、职工的积极性便越高，有时甚至可能表现为一种反比关系。因此，在适度物质激励的同时，我们主张重视精神激励、思想激励。具体要求：通过领导作风和领导行为激励，鼓舞、影响和鞭策职工同心协力，努力实现企业目标。通过价值观激励，提高广大职工对自我价值和企业价值观的认识，并引导职工在企业价值观之下努力在工作中积极表现自己，开发自己的潜能，实现自己的价值。通过目标激励，培养职工的超前意识，正确处理好个人利益与企业利益的关系，并鼓励职工在明确的目标引力下努力工作，既看到希望、对目标充满信心，又将希望和目标转化为自觉的行动。通过企业形象激励，加强职工对企业的归属感和荣辱感，使职工自觉地将自己的言行与企业的形象联系起来，从而形成一股向心力、内聚力。通过民主激励，增强职工民主意识、主人翁意识和参与管理的意识，并为其参与管理创造良好的条件，使职工自觉地把企业当作家庭的延伸，与企业结成命运共同体。此外，还应看到激励不仅仅是领导艺术问题，还是企业内部的管理规范管理秩序问题，是企业内部管理的一种不可缺少的机制。一个企业如果没有一整套行之有效的包括激励在内的管理制度和规范，则企业行为将是混乱无序的，而企业行为的混乱无序，也就无法形成一种内部管理的和谐，更谈不上职工情感上的最佳集合，则企业凝聚力自然无法形成。

（五）树立良好的企业形象，增强形象的社会心理效应

良好的企业形象，是企业赖以生存与发展的无价之宝。企业良好的经营作风、优秀的服务质量、崭新的管理风格和精神面貌一旦为社会所知所传颂，则不但在社会上提高了企业的知名度，而且还可以通过企业社会形象的反馈，进一步增强企业职工的光荣感、荣誉感和归属感。企业形象的这一社会心理效应的反馈是企业凝聚力增强的一个不可忽视的来源。因此，利用企业的各种公共关系手段树立良好的企业形象，然后善于利用企业社会形象的影响力来增强企业的内聚力，也是不少优秀企业的经验。值得强调的是在树立企业的社会形象时，还应处理好企业与所在社区的关系问题。企业作为社会的经济细胞，它处于一定的社区环境中，并随时都与所在社区发生种种联系，因此，企业的行为和企业的形象往往是通过社会的种种媒介传播到本社区以外的社会外界的，这就要求企业在加强内部协调管理、优化企业行为的同时，重视协调有关社区和社会外界的关系，如帮助社区改善生活环境，提供优质服务，热心社区的公益事业等，这样，不但可以扩大企业的知名度，提高企业的威望，还可结合树立企业精神、加强职工教育等活动，培养职工的“厂兴我荣、厂衰我辱”的归属感和荣辱感，从而增强企业的凝聚力，保证企业目标的顺利实现。

总而言之,企业凝聚力决不是职工个性品质和个体目标的简单总和,而应是在企业目标引
力下形成的新的结构关系,应是企业内部情感的互动平衡,是管理定向培养和创造的结果。
据此,如果不重视造就良好的社会心理环境和创造并健全企业社会心理机制,企业凝聚力的
形成和增强便无从谈起。

责任编辑:王 颀

世界青年社会学家论文竞赛通知

1. 国际社会学协会(缩写简称:I.S.A)将为全世界从事社会学科学研究的青年学者
组织一次论文比赛。优秀论文获奖者将被邀请参加于1994年7月在德国比勒菲尔德举行的第
十三届世界社会学科学大会。他们的论文(经修改后)将译成英文在《国际社会学》杂志上发表。

2. 参加者年龄截止1993年5月1日应在35岁以下,并且具有社会学或相邻学科的硕士
学位(或同等学历文凭)。这个规则适用于所有呈交论文的作者,包括联名的作者。

3. 参加者应交出一篇以前从未发表过的最多不超过6000字的文章。文章必须以隔行单
面的形式打印出来,每页的左边边页应空出三厘米并注明页数。注释与参考书目应放在文章
的末尾。不符合这些规则的文章有被取消参赛资格的危险。文章最好对特定社会中被公认为
具有重要性的问题作出分析。研究的对象可以是社会的、经济的、政治的或文化的及其它各种
现象,但提出问题和对之解释的方式应当是社会学式的(即辨认出所研究问题中所隐含的社
会过程,对既成观念如经典理论或种种流行的解释作出评论)。评选者们将根据论文作者以
社会学方式提出问题的能力、根据他们观察的敏锐性、理论结构的严密性、观点的创造性和
独特性以及表述的清晰性进行评审,而书目资料的完整或先进统计方法的应用却只作为第
二位重要学者,以便给予全世界所有候选人以同等的机会。征文比赛组织者特别希望收到来自
第三世界研究者的论文。1990年第一届竞赛的五位获奖者不能参加竞赛。

4. 论文可以用下列语种之一撰写:英语、法语、西班牙语,或者是德语、阿拉伯语、
汉语、意大利语、日语、葡萄牙语和俄语。上述每种语言都将组成一个评审委员会。研究学
者的母语不属上述语种之列的可以用英语、法语或俄语撰写。

5. 参赛论文应一式两份按下列地址寄往芬兰:

2nd ISA Worldwide Competition for Young Sociologists

Attention Veronica Stolte - Heiskanen

University of Tampere

Department of Sociology and Social Psychology

P.O.Box 607, 33101 Tampere, Finland

Tel. 358-31-156564, fax 358-31-156080, telex 22263

为了不公开作者姓名,候选人应将自己的下列情况另页书写:姓、名(大写字母)、出生日
期、母语、学历文凭、地址。(如果愿意,可以写明职业状况)

1992年4月