

北方工业大学

硕士学位论文

人本理念下民营企业劳动关系管理模式研究

姓名：殷浩然

申请学位级别：硕士

专业：企业管理

指导教师：赵继新

20080510

摘 要

和谐的劳动关系是构建社会主义和谐社会的重要基石，通过对石景山区近四十家企事业单位调查显示，与国有企业的劳动关系相比，民营企业的劳动关系状况更为不容乐观。我国目前对于劳动关系的研究主要是停留在理论层面或将国外著作直接翻译过来的阶段上，很少有操作性强的管理实践理论，为了能够构建出一套便于实际操作的劳动关系管理流程，本文站在企业管理者的视角上，以民营企业劳动关系为研究对象，在以人为本的理念和劳动关系与人力资源管理融合理念的指导下，将员工化分为核心员工、通用员工、独特员工和辅助员工进行分层分类管理。由于企业管理的各个方面是相辅相成的，劳动关系的管理只是企业管理的一个方面，通过对民营企业劳动关系影响因素的分析，本研究着重挑选出与员工利益密切相关的，最容易产生冲突的四个管理环节。在劳动合同方面，不但要注意《劳动合同法》的贯彻与落实，而且要注意劳动合同与心理契约的融合管理；在工会方面，除了要呼吁政府在宏观政策方面做出调整，更重要的是要因地制宜，将工会有利于管理员工的这方面作用发挥出来；劳资合作是创造性解决劳动问题的方式，它的主要形式是参与管理；在发生劳动争议时，除了要学习执行《劳动争议调解仲裁法》之外，更重要的是要从企业内部源头上化解劳动争议，将争议在企业内部解决掉。本文不但在上述方面提出一些新的思路，而且还针对每一方面，构建出一套便于操作的管理流程。

关键词：人本理念 劳动关系管理 劳动关系现状 管理模式 心理契约

Abstract

Harmonious employment relations is the basic of building harmonious socialist society. According to the survey and inquiry of forty employers in Shijingshan District, the employment relations status of non-state-owned enterprises is worse than stated-owned enterprises. The present research on employment relations focused all their attention on theory level and translating foreign works into Chinese, it is difficult to find operational management practice. In order to building a series of management process of employment relations which easy to operate, we stand from the angle of enterprise managers, put non-state-owned enterprises as search object, under the guidance of putting people first and banding together of HRM and LR, classify workers as external partners, core knowledge employees, contract workers and internal partners. Due to every aspect of enterprise management can supplement each other, employment relations management is an important part of enterprise management system. According to analysis of influence factor of employment relations of non-state-owned enterprises, we select four management aspects which are tied to employees' interests and are easy to produce conflict. On the aspect of employment contracts, not only should we carry out law of employment contracts, but also we should manage through branding together of employment contracts and philosophy contracts. On the aspect of trade union, not only should we appeal to authorities to regulate labor policies, but should we adjust measures to local conditions and utilize the role of trade union to manage employees expediently. Cooperation of labor and capital is a creative way to settle labor problem, its leading form is participative management. When labor dispute happens, not only should we study and carry out Law of Mediation and Arbitration of Labor Disputes, what is more important is we resolve labor dispute interiorly and reduce labor dispute from its headstream. Not only this study put forward some new thought in above-mentioned aspects, but we also build a series of management process of every aspect of employment relations.

Key Words putting people first, employment relations management, status quo of employment management, business model, philosophy contracts

独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得北方工业大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。

学位论文作者签名：殷浩然 签字日期2008年5月10日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解北方工业大学有关保留、使用学位论文的规定，有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅。本人授权北方工业大学可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文。

（保密的学位论文在解密后适用本授权书）

学位论文作者签名：殷浩然

导师签名：

赵永新

签字日期：2008年5月10日

签字日期：2008年5月12日

学位论文作者毕业后去向：

工作单位：

电话：

通讯地址：

邮编：

1 引言

本文对于劳动关系的研究是以民营企业为研究对象的，因为民营企业相对于国营企业来说，劳动关系状况更为不和谐，劳动者的权益更得不到保护，但它的产权比较清晰，而产权清晰又是任何良好的公司治理结构和良好的企业管理的前提。同时，它不像国有企业那样与政府有着千丝万缕的联系，这样政府在执政、执法时能更为果断和彻底。

1.1 关于民营企业劳动关系相关概念的界定

许多人对于民营企业和劳动关系等概念的理解存在偏差，我们通过对劳动关系发展史的介绍，厘清劳动关系理论发展过程中曾经使用过的多个名词，以及同一名词在不同历史时期的内涵，在此基础上提出对劳动关系的理解。

1.1.1 民营企业

随着改革开放的深入和经济主体多元化的出现，出现了许多新形式的企业和新的企业名称，而权威部门并没有对于它们的内涵进行明确的界定。在所有这些概念中“民营企业”用得最多，对于它的解释也最杂，在中央政府的官方文件中也只有 1995 年《中共中央国务院关于加速科学技术进步的决定》中提到“民营科技企业”，而且没有对其进行诠释。在地方政府的文件中，1997 年《厦门市鼓励民营企业发展的若干暂行规定》对于民营企业的界定最为恰当：民营企业是指中华人民共和国公民为主投资，依法设立的独资企业、合伙企业或有限责任公司、股份有限公司（不含“三胞”投资企业）；所谓“为主投资”是指公司个人或合伙投资资本在企业总资产中占最大份额、掌握控股权。

私营企业是民营企业的主体，当前许多关于民营企业的调研报告都是以私营企业的数来代替的，由于中国人对于“私”字的偏见和反感使得人们总想为私营企业寻找一个代名词，在这种背景下民营企业的称谓才广泛地流传开来，当然随着时间的推移，民营企业也被赋予了许多新的内涵。

本文主张从产权的角度来界定民营企业。所谓产权“亦称财产所有权，是指存在于任何客体之中或之上的完全权利，它包括占有权、使用权、出借权、转让权、用尽权、消费权和其他与财产有关的权利”（《牛津法律大辞典》，1988，第 729 页）。我们之所以从产权的角度来界定民营企业是因为产权是一个权能和利益的结合体，它比所有权的外延更广泛，它能更清晰地向我们解释资源是如何有效配置的。

国有资本的初始委托人是全体公民，国有企业的具有公共产权的属性，之后再由政府委托给经营者经营，这样国有企业就有了两层委托代理关系。由于公共产权的模糊性造成了国有企业效率的下降，1992 年以来关于国有企业产权改革的讨论和实践就在如火如荼的进行着，理论界较为典型的观点是将国有制的具体实现形式分为三类¹：严格限制在特殊领域里的国有独资公司；关系到国民经济命脉的基础产业和支柱产业里的国有资本绝对控股和相对控股公司；一般性竞争领域中的国有资本参股公司，这类公司最终会退出该领域。我们认为在这几类企业中，国有资本参股企业是不具有公共产权性质的，因为这些类型企业中的主体出资人并不需要越过多层委托代理关系来行使监督权、收益权等。因此本文认为由民间资本作为主要投资者的国有资本参股公司也是民营企业。

集体企业尤其是其中的乡镇企业在改革开放之后有了飞速发展，最终在 90 年代初期达到了在国民经济总产值中“三分天下有其一”的局面，但在 1995 年之后集体企业迅速走下坡路，一场以产业结构调整和产权改革为中心的改革也同时出现，在产权改革方面进行着围绕“经营者持大股”和“集体股权退出越多越好”这两大原则的探讨和摸索。在具体的实践中基本上有三类：把国有资产转化为国有股，集体资产转化成职工集体股，组成股份有限公司或有限责任公司；公开拍卖出售给个人，变为私营企业；“职工个人股为主，非职工股为辅，普通股为主，优先股为辅”²的股份合作制。这三类中，私营企业肯定属于民营企业，国有股只要不是相对控股或绝对控股也属于民营企业。股份合作制企业，它的产权虽然属于职工全体，但已经不具有公共产权的特征了，因为对于股份合作制企业的监督与管理并不需要经过层层代理，职工有真正的主人翁意识，因此我们认为它是享受税收优惠和贷款利率优惠的民营企业。

综合以上分析我们认为民营企业是指中国大陆地区的公民对企业绝对或相对控股，并且没有行政直接干预，它的产权所有者能够直接对企业进行监督与控制，而不需要先委托政府代理的企业。这种控股首先是对资产的支配权，也就是对资产的接近绝对化的调动和支配的权力，其次是对利益的分享权，这包括各种形式的经济收入和利益回报，并不见得就是工资或分红。之所以没有从经营的角度来界定是因为无论企业现在采取什么样的经营形式，最终它们都会走现代企业制度之路，有才能的企业产权所有者会自己经营，没才能的就委托给职业经理人经营，而产权所有者更多的行使监督者的角色。

¹ 黄群慧, 杜莹芬. 论国有制的多种有效实现形式. 中国工业经济, 2003 年 1 月

² 许承光, 张宏武. 股份合作企业股权结构探析. 湖北社会科学, 2003, 2

1.1.2 劳动关系

劳动关系 (labor relations) 又称劳资关系 (labor-capital relations)、产业关系 (industrial relations)、雇佣关系 (employment relations, employer relations, employee relations) 等等, 在我国由于存在意识形态及传统的计划经济性质问题, 一般避免使用“劳资关系”, 而广泛地使用“劳动关系”一词。至于劳动关系的涵义, 则存在着众多且持续的争议¹。

国外学者 Kaufman 对美国劳动关系的发展史作了精辟的概括²。19 世纪末雇主与雇员之间暴力的冲突, 使得在 20 世纪一、二十年代出现一种专门研究劳动问题的学科, 这门学科的名字也是五花八门: 雇佣管理、劳动管理、人事管理 (management/administration)、劳动关系、产业关系、产业关系管理、雇佣关系等等。在二十年代, 这些名称有的兴起, 有的衰落, 其中 (产业关系) industrial relations 一词获得了最为广泛的使用, 它包括了工作的所有方面, 与雇主和雇员相关问题和争议, 处理工作组织中的实践, 总之包括了所有工作中的关系, 而不论工人们是否加入了工会³。

在随后的发展中, IR 包含了两个主要的分支, 一个是人事管理学派, 一个是劳动关系学派, 1958 年 Yoder, Heneman, Turnbull, & Stone 对此作了区分: “在当前的实践中, 人事管理 (personnel management/administration) 主要是对工厂或机构内部的劳动力进行管理, 它强调与个体劳动者的雇佣关系, 例如招聘、评级、提升、调动等; 与此相反, 劳动关系通常是指与雇员群体发生的雇佣关系, 尤指集体谈判——合同谈判与管理。产业关系或雇佣关系近年来成为了一种广泛意义上的名称, 包括了以上两个领域, 它被用来描述与劳动力资源进行有效合作的所有活动。”⁴

20 世纪六十年代开始, 人事管理与劳动关系正式决裂, 此后两者的命运也大相径庭。人事管理的理论与实践从产业关系中分离了出来, 并得到了很好地发展, 八十年代人事管理逐渐被人力资源管理替代, 当然其管理理念也有了很大的发展, 在 HRM 的诸多领域中, 战略人力资源管理是目前理论界研究的核心内容。

六十年代以后, 劳动关系理论并没有得到很好地发展, 由于 HRM 从产业关系中分离出去, 劳动关系几乎成了产业关系的全部内容。它们的研究主要集中在集体谈判方

¹ Keith Abbott. A Review of Employment Relations theories and Their Application. Problems and Perspectives in Management, 1/2006

² Bruce E. Kaufman. The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States. Ithaca, NY: ILR Press, 1993

³ Hicks, C. My Life in Industrial Relations. New York: Harper and Bros, 1941

Social Science Research Council. Survey of Research in the Field of Industrial Relations. New York: Social Science Research Council, 1928

⁴ Yoder, D., Heneman, H., Turnbull, J., & Stone, C.H. Handbook of Personnel Management and Industrial Relations. New York: McGraw-Hill, 1958

面,“集体谈判成了产业关系的核心”¹。“近些年来,大部分国家产业关系主要(并不唯一)地集中在工会与管理方的关系上”²。这种转变在 Kochan 和 Katz 的著作《集体谈判与产业关系》³中得到了最好的体现,尽管该著作清晰地声明本书所讲的产业关系主要是与工会相关的雇佣关系,但在著作的第一句,他们还是将产业关系定义为“包含着雇佣关系所有方面的研究与实践的广泛的、跨学科领域”,但是,接着在第三句他们又加了个限定性条件,“在产业关系中,人们历来更关注于劳方集体与雇方集体的关系”,接下来,全书的内容都集中在了集体谈判的话题上。当然,“至少在理论界,产业关系从来没有完全丢失它对与劳动相关所有领域的关注”⁴。

由于劳动关系与一个国家的政治、经济、法律、文化以及企业管理状态等有很大的关系,因此各国、各个学者对于劳动关系的理解有很大的差异,这种差异的焦点被 Fox 在 1966 年归纳为一元主义(unitarism)假设还是多元主义(pluralism)假设的问题⁵。Fox 将一元主义定义为“由一个共同的目标团结起来的团队”;而将多元主义定义为“组织像一个由不同的利益群体组成的小型民主国家,政府的职责就是尽力去维持一种动态平衡”。这两种不同的理念在提出以后的四十年来一直主导了雇佣关系的文献⁶。

本文认为劳动关系是指劳动者与劳动力的使用者在实现劳动的过程中所结成的社会经济利益关系。这里的关系是指企业的所有者、经营者、雇员以及工会之间的责、权、利关系。它除了由双方的力量决定之外,还受到一定社会中经济、政治、技术、法律制度以及社会文化背景的影响,劳动关系综合表现为或冲突或协调。它是一个劳资双方动态博弈的过程。总之,我们还是偏向于把劳动关系定义为既包括宏观又包括微观的产业关系。

1.1.3 劳动关系管理

本文将从三个视角来界定劳动关系管理。(1)它是通常所说的人力资源管理的一部分,也就是说我们是站在一个企业管理者的视角上来研究的,而不是通常人们对“劳动关系”研究所持的那种宏观视角。但我们不是对人力资源管理的一般过程进行研究,

¹ Strauss, G. Directions in Industrial Relations Research. In: Industrial Relations Research Association, Proceedings of the 1978 Annual Spring Meeting (pp. 531-536). Madison, WI: Industrial Relations Research Association, 1978

² Strauss, G., & Whitfield, K. Research Methods in Industrial Relations. In: K. Whitfield, & G. Strauss (Eds.), Researching the world of work (pp. 5-29). Ithaca, NY: Cornell University Press, 1998

³ Kochan, T., & Katz, H. Collective Bargaining and Industrial Relation (2nd ed.). Homewood, IL: Irwin

⁴ Wood, S. The BJR and Industrial Relations in the New Millennium. British Journal of Industrial Relations, 38(1), 1-5

⁵ Fox, A. Industrial Sociology and Industrial Relations, Research Paper 3, Royal Commission on Trade Unions and Employer Association, Her Majesty's Stationary Office, London

Fox, A. Beyond Contract: Work, Power and Trust Relationships, Faber and Faber, London

⁶ 菲利普·李维斯等著,高嘉勇等译.雇员关系:解析雇佣关系,P13.大连:东北财经大学出版社,2005年

而是着重对企业与员工之间可能因责、权、利而产生冲突的过程进行研究，分析这种或冲突或协调的关系的深层次原因，并构建出一套管理模式。

(2) 本研究抛开对劳动关系与人力资源管理固定的假设，通常劳动关系研究者持多元主义假设，而人力资源管理研究者持一元主义假设，而我们并不认为企业与员工之间的关系是不可调和的，也不认为是完全可以融合的，它其实是一个时而冲突，时而协调的复杂系统（3.1 节对此将进行详解）。

(3) 由于本研究的假设前提并不局限于一元论或多元论，因此我们的研究范式与方法也是开放的。虽然是站在企业管理的研究视角上，但是我们并不排斥工会的存在与政府的管制，相反却认为政府的管制使我们有固定的秩序可以遵循，所有的企业都站在同一起跑线上，而企业与工会之间也绝不是“零和”关系。我们主张在政府及法律的有效管制下，与工会建立一种双赢的关系。

总而言之，我们所说的劳动关系管理指站在企业管理者的视角上，遵守政府与法律的管制，以缓和劳资冲突，促进劳资和谐，构建双赢的劳资关系为目标，与工会合作博弈，融入到企业人力资源管理各个环节的一系列理念、手段与过程。既有对管理过程的研究，又有对某个争议点的主题研究。它类似于当前西方理论界所热衷的，可以将“Industrial Relations”和“Human Resource Management”囊括起来的“Employment Relations”。

1.1.4 劳动关系管理模式

“模式”在《新汉语大词典》中的解释是：“理论的一种简化形式，即对现实事物的内在机制和事物之间的直观的、简洁的描述；能够向人们表现事物结构或过程的主要组成部分和相互联系”。对于管理模式的概念，没有一个明确内涵与外延，在国外的文献中，它一般用“Business Model”来表达。国内学者钱颜文等认为，管理模式是特定环境下组织内资源配置的某种标准形式，这种形式可以为别人所借用和参照¹。卢启程认为所谓管理模式，就是面向实际应用的，当代管理理论和方法在一定情境中相对稳定的组合和综合应用范式，它具有时代性、可操作性、理论和方法的选择性和组合性、相对稳定性以及长期变化等特征²。

我们认为管理模式就是某种相互支撑的管理理论与实践的直观、简洁的描述，它将管理行为所要考虑的内外因素综合起来，总结出一套便于思考与操作的标准模型或步

¹ 钱颜文等. 论管理理论和管理模式的演进. 管理工程学报, 2005(2)

² 卢启程. 企业管理模式的理论与发展研究. 时代经贸, 2006 年 10 月, 第 4 卷, 总第 45 期

骤。它与我们通常所说的管理范式是不同的概念,管理范式偏重于管理理论、方法论与研究,而管理模式不但包括理论与方法论,还包括大量需要加以标准化的管理行为。

据此,本文所说的劳动关系管理模式即是对劳动关系管理的规划、组织、执行及控制等一系列理念与行为的直观描述,它便于理解,具有可操作性。理论界对于劳动关系管理模式与人力资源管理模式都是从两个角度来分析的,一方面是国家层次管理模式的比较研究;另一方面是企业或产业层面的管理模式。本文着重研究民营企业这种微观层面的劳动关系管理模式。

1.2 民营企业劳动关系管理模式研究的必要性

“民营企业越来越接近于主流经济学关于‘企业’的标准定义”¹,民营企业在我国的现代化建设中发挥着越来越重要的作用,然而它的劳动关系状况却不断地恶化。

“2005 年全国人大常委会劳动执法检查,中小型非公企业劳动合同签订率不到 20%”;“据北京市高级人民法院的统计,该市各级人民法院 2005 年审结农民工追索工资案件 25987 件(2004 年为 12462 件),涉案标的额 6.19 亿元(2004 年为 3.3 亿元)”;²“据中共中央统战部等单位 2004 年调查,私营企业参加医疗保险的仅为被调查企业的 33.4%,养老保险为 8.7%,失业保险为 16.6%”³。更为严重的是劳动者维权观念淡薄,“不知权利,何来争议”,基本上就是“公司给你什么便是什么”。刘建其等在作了对比分析之后更是认为“广东非公有制经济的劳资关系状况类似于《资本论》所分析的早期资本主义劳资关系状况”³。民营企业劳动关系状态如此恶化,一方面,影响了自身的壮大,由于劳工标准问题,这种状况对于出口型企业的影响尤其大;另一方面,影响着和谐社会的构建,“建立稳定和谐的劳动关系是构建和谐社会的重要基石”。因此,对于民营企业劳动关系的研究是有着重要的现实意义的。

劳动关系的协调是由它的三个主体劳方、资方、政府共同协调完成的,然而目前的研究多集中在政策、法律等宏观层面,且缺陷很多;微观层面的研究都是由人力资源管理完成的,但效果并不理想。国外劳动关系的研究起源于 20 世纪 20 年代,美国威斯康星大学首先正式开展了产业关系学方面的教学和研究,当时的研究主要是从社会经济和法社会学的角度,对工会运动和产业关系进行分析;1958 年“具有革命性意义”的 Dunlop 的著作《产业关系系统》也是从社会总体的角度,通过研究制度和行为之间互

¹ 孙早,鲁政委.从政府到企业:关于中国民营企业研究文献的综述.经济研究,2003 年第 4 期

² 张彦宁,陈兰通等.2006 中国企业劳动关系状况报告.企业管理出版社,2006 年 10 月

³ 刘建其,康彦尊.改善劳资关系 促进广东非公有制经济发展.生产力研究,2003 年第 2 期

动的关系来把握劳动关系的运行和协调。自六十年代劳动关系与人事管理分裂以后，“近些年来，大部分国家劳动关系主要（并不唯一）地集中在工会与管理方的关系上”，“集体谈判成了产业关系的核心”¹。

在我国，研究劳动关系学的学者也主要是社会学、经济学和法学背景，如袁方、赵履宽、任扶善、关怀、常凯、程延园等，他们更多的是在为政府、立法部门、司法部门出谋划策，很少有涉及微观企业管理层面的。国内研究民营企业劳动关系的学者如徐小洪等也都是从宏观角度研究民企劳动关系现状及对策的，并且在理论上也没有创新。但是，由于政府存在“二元结构偏差”（经济增长目标与公共管理目标之间协调困难），在处理劳动关系时，往往出现“不作为”和向雇主集团利益倾斜的现象。法律方面的问题也很多，常凯认为“如果讲我国现在的法律还不健全，劳动法律则更不健全，不仅表现在立法的相当简单与过于原则方面，而在司法与执法中的问题恐怕会更为突出”。其它法律专家也基本都表示劳动法的修改具有相当的必要性。

理论界对于劳动关系的研究主要是从政府政策、立法、司法以及工会，而对于管理方却很少研究，人力资源管理倒是在研究管理方的劳动管理策略，但劳动关系学们对于人力资源管理学的基本假设（好的管理可以解决一切问题）又持怀疑态度。自九十年代开始，由于上述持“一元论”的人力资源管理和持“二元论”的劳动关系学都不能很好地解决劳动方面的问题，尤其是劳动关系学的发展遇到了很大的瓶颈，再加上两个学科有着共同的历史、共同的研究领域等，因此许多专家都提出两者应该相互借鉴，相互融合（Kaufman; Delaney& Godard 等）。

综上所述，站在一个民营企业管理者的视角上去研究如何缓和劳资冲突，促进劳资合作是很有意义的。将人力资源管理的基本理念和方法，如人本理念、心理契约、员工的分层分类等引入劳动关系管理领域，再从劳动关系的具体管理流程角度入手，归纳总结出一些具有可操作性的流程和模式，可以为企业管理者们提供一些参考，同时也进一步完善了劳动关系“三方协调”中关于“管理方”的理论。

¹ Strauss, G., & Whitfield, K. Research Methods in Industrial Relations. In: K. Whitfield, & G. Strauss (Eds.), *Researching the world of work* (pp. 5-29). Ithaca, NY: Cornell University Press, 1998

2 民营企业劳动关系的现状评价

从 1998 年左右民营企业的就业规模就已经超过国营企业, 根据国家工商总局的统计, 截止 2006 年全国私营企业从业人员总数为 6586.3 万人。随着国营企业民营化和民营企业自身的迅速发展, 民营企业的劳动关系逐渐成为中国劳动关系的主流。

2.1 民营企业的特征

民营企业是在与地方政府、国有企业的博弈中成长起来的, 可谓是成也产权, 败也产权。由于成长的法制、政策环境不完善, 民营企业的成长可以被看成是一种创造性破坏, 通过自己的迅速成长, 用发展说明问题、证明问题, 有时甚至引领政府出台一些有利于自己成长的政策。经过二十多年的发展, 有的企业已经成长为国际性的大公司, 而大部分企业都挣扎在生死线上或很快就销声匿迹了。

首先, 清晰的产权是民营企业迅速发展的原动力。民营企业从其诞生时刻起, 就具有强大的生命力。民营企业一般是基于血缘、亲缘、地缘关系而建立起来的, 业主既是企业财产的所有者, 又是企业的经营者, 可以独享全部企业的剩余索取权, 并对自己的经营失败承担全部责任。在早期的资本原始积累阶段, 大家相互了解、信任、依赖, 齐心协力地为企业做贡献, 基本不存在委托代理问题。由于关系到切身利益, 对于所雇佣的人会随时根据其业绩而进行调整或解雇。与存在多层委托代理等问题的国有企业相比, 民营企业的效率要高得多, 因此改革开放三十年来, 民营企业得到了迅速地发展。

其次, 一元化的产权也是束缚民营企业发展的重要因素, 迫切需要向多元产权改革。民营企业产权在家族内部自然人之间界定不严格, 随着企业的发展壮大, 大家也不像以前那样齐心协力, 而是更多得为自己的利益着想, 很多地区都发生民营企业父子反目、夫妻成仇、兄弟姐妹交恶等情况, 许多企业都面临着瓦解和分割的问题。同时有的企业主自己没有才能管理企业, 又不信任外人管理也是民营企业的一个通病。因此民营企业迫切需要进行产权改革, 尽早地界定家族人员之间的产权, 以免后患, 同时也要由单一投资主体转为多元投资主体。

第三, “原罪”的帽子压制不住民营企业, 反而它在夹缝中逐渐成长, 它的地位逐渐得到确立。给民营企业扣上“原罪”的帽子不外乎三个原因: 一是它总是在不断地冲破旧有制度的束缚, 钻法律和制度的空子; 二是它的发展过程中存在着大量的行贿、投机倒把等违法行为; 三是当今社会贫富差距太大, “仇富”和“仇穷”心理大量存在。由于民营企业的“原罪”, 在改革开放后相当长的时间内, 民营企业一直享受着非国民待遇, 在打压中成长, 也不断地有民营企业主落马。但随着民营企业的壮大和国有企业

在许多领域中的逐渐退出,民营企业的地位也逐渐得到提升,2005 年国务院发布“非公 36 条”使得民营企业的成长环境变得轻松得多。十七大报告又一次强调“毫不动摇地鼓励、支持、引导非公有制经济发展,坚持平等保护物权,形成各种所有制经济平等竞争、相互促进的新格局”。即使如此,民营企业的发展与国有企业、外资企业的发展相比,还是遇到了更多的阻力和不便。

最后,民营企业的管理水平参差不齐,它们的结局也大相径庭。2005 年东中西部地区上规模民营企业分别为 2172 家、358 家、158 家¹,这说明民营企业的区域发展不平衡;2004 年分布在制造与餐饮业的民营企业占到了民营企业总数的 62%²;上规模的民营企业如联想、苏宁等是人们就业的理想对象,而一些小型的民营企业却招不到大学生。民营企业的管理水平也是参差不齐,有的企业公司治理结构完善,有的是企业主一个人说了话。在发展前途上,有的企业立志要上市,有的已经上市,而许多企业都是挣扎在生存线上,其实大部分民企都活不过五年。

2.2 民营企业劳动关系的现状评价

为了全面深刻地了解民营企业劳动关系的现状,我们做了一次关于民营企业劳动关系的调查,本次调查共发放纸质问卷 190 份,收回 190 份,其中有效问卷 128 份;电子问卷共收回 18 份,其中有效问卷 15 份。有效问卷总计 143 份,其中国有企业 22 份,私营企业 121 份。本次调查以北京市石景山区的企业为主,另外也有苏州、安徽、东莞及北京其它区县的企业,被调查企业总数为 40 家左右,问卷在各个企业的发放数量比较均衡。问卷填写日期在 2007 年 10 月 20 日与 2007 年 10 月 25 日之间。

劳动关系状况的好坏体现在劳动者的法律意识、劳动合同、劳动争议的处理、薪酬、工会与集体谈判、保险等各个方面,本节将从以上六个角度来呈现本次调研的结果,同时对各个方面作相关评价,并在此基础上得出了劳动者的相对状况不容乐观。

2.2.1 劳动者的法律知识匮乏

劳动者们不知道自己有哪些权利以及怎样维权,更多的只是依靠自己对于社会基本道德标准来衡量自己的权利。首先,被调查对象中,对《劳动法》一般了解的占 43%,一无所知和略知一些的占 33%,比较了解和精通的占 23%;其次,本次调查的时间是 2007 年 10 月下旬,距《劳动合同法》通过已经有近四个月的时间,但是对《劳动合同

¹ 中华全国工商业联合会. 1993-2006 中国私营企业大型调查, P376 页. 中华工商联合出版社, 2007 年

² 中华全国工商业联合会. 1993-2006 中国私营企业大型调查, P166 页. 中华工商联合出版社, 2007 年

法》一般了解的占 27%，一无所知和略知一些的占 54%，比较了解和精通的占 18%；最后，数据显示被调查对象对于社会保险和工会的了解程度还不如以上两者。

大部分劳动者并不是通过官方的途径来了解劳动法律知识的，而是自己通过大众传媒来了解的。对于《劳动法》和《劳动合同法》等法律的了解途径，占前三位的是报纸、电视和网络，而利用企业培训、课堂学习、自发学习和劳动部门宣传等途径的人要少得多。劳动和社会保障部的官员们承诺正在全国开展一场“面向基层，面向用人单位，面向广大劳动者，通过多种形式，宣传法律条文，普及法律知识，在全社会掀起学法、懂法、守法的高潮”。通过上述分析，劳动部门在宣传劳动法律知识和选择宣传途径时要再三斟酌。

2.2.2 劳动合同形式重于内容

在被调查对象中，有 97%的人与企业签订了劳动合同，这比以往的统计数据高，由此可以说明两个问题：一是劳动合同的签订率在逐渐增高；二是北京地区的劳动合同签订率要比其它地区高。在劳动合同的签订方式上，有 12.8%的人属于“企业单方拟定，强制性签订”，这与《劳动合同法》中“订立劳动合同，应当遵循平等自愿、协商一致……”的原则是相违背的。有 6%的被调查对象在与企业签订劳动合同时，企业收取了他们的抵押物或保证金，这违反《劳动合同法》中“用人单位招用劳动者，不得扣押劳动者的居民身份证……担保物”。

72%的被调查对象签订的是 1 年或 1 年以下的劳动合同；22%签订的是 1 至 3 年的劳动合同；3.5%签订的是三年以上合同；2.5%签订的是无固定期限。被调查对象中私营企业的员工在该单位的工作时间平均为 2.6 年，而国营企业平均为 10 年，这说明了私营企业中劳动者的流动率是相当高的。劳动合同法原则上是鼓励劳动者与用人单位签订无固定期限劳动合同的，这样延长员工在企业的工作时间，保护劳动者的权益和增强劳动者的忠诚感，而实际情况与理想情况还相差甚远。最近“华为 7000 员工辞职重新竞聘上岗”很可能是为了规避即将实施的劳动合同法中“劳动者在该用人单位连续工作满十年者经劳动者提出应当与用人单位签订无固定期限劳动合同”。

被调查对象中，只有 20%的员工与企业签订了集体合同，即使在签订集体合同的企业中，其签订流程也有不符合法律规定的地方，16.7%的员工反映本企业的集体合同并没有提交到职工代表大会或者经全体职工讨论通过。对于《劳动合同法》的条款“个人合同中的待遇不得低于集体合同的规定”，有 59%的人回答不知道，在知道的 41%的人中有五分之一的人反映自己的情况不符合这个规定。我国民营企业集体合同存在的问题比个人合同多，这与我国民营企业工会运行的不流畅有很大的关系。

试用期是很多企业利用廉价劳动力的手段，按照《劳动合同法》的规定“劳动合同期限在三年以上的固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月”（即 2 至 6 个月），然而被调查对象中有 40% 在企业试用了 2 至 6 个月，这与数据 6%（即与企业签订三年以上和无固定期限合同的被调查对象数据）是相矛盾的。

对于即将实施《劳动合同法》，大部分被调查者都表示很期待，合同虽然不能穷尽所有的问题，但有了合同作底线，劳动者的保障便会得到基本的可靠的保障。然而《劳动合同法》的实施却是一项艰巨的任务。首先，它的标准很高，这与中国劳动者权益保障的现状差距太大。《纽约时报》说：“这是二十多年来中国劳工管理制度意义最重大的改变”，“这是一部接近欧洲标准的劳动合同法”。其次，它的配套措施并不完善，虽然近日出台了《人事争议处理规定》、《就业促进法》和《劳动争议调解仲裁法》，但是现在的劳动争议数量越来越多，我们的执法部门不一定能承受如此多的工作量。

2.2.3 劳动者在劳动争议中维权成本过高

当用人单位与员工发生劳动争议时，大部分用人单位或员工都采取了妥当的方式，但不和谐声音、不妥当的方法还是占有一定比例。当与企业发生劳动争议时，42.7% 的被调查对象选择与上级主管协商解决，33.6% 选择向劳动和社会保障部门投诉和举报，15% 的人选择向本单位工会反映；员工们也反映 27% 的用人单位在与企业发生争议时，会像以前一样对待员工，55% 的用人单位会与员工沟通直至平息员工的不满意。当被问及对于自己受到不公正的待遇，有多大信心讨回公道时，21% 认为很有信心，38% 认为有信心，28% 认为有点信心，13% 的人对于讨回公道毫无信心。这说明在我国对于劳动争议处理并不能使员工满意。由于没有信心，在与企业发生劳动争议时少数劳动者与用人单位都采取了一些不妥当的方式，共计 8% 的员工选择一些消极的处理方式如消极怠工、破坏企业设施或劳动工具、诽谤与自己发生争议的管理者以及忍气吞声等。而 12.7% 的员工透露当与企业发生劳动争议时，企业主会有意识地孤立员工，在安排任务或考核时刁难员工。

“一调一裁两审”的劳动争议处理制度基本上得到了劳动者的认同，但是对于许多细节还是需要改革。被调查对象中有 38.6% 的人认为在中国最适合采用的劳动争议处理方式是协商解决，21.3% 认为是调解，18% 认为是仲裁，16.7% 认为应该视情况而定，只有 5% 的认为应该采用诉讼，这与“一调一裁两审”的处理制度基本是一致的。但是现行制度对于每年以约 20% 的速度递增的劳动争议纠纷还是显得有些力不从心，劳动争议处理的周期越来越长，劳动者维权的成本也很大。2007 年 8 月向全社会公开征集意见的《劳动争议调解仲裁法》中已经对现行制度作了一些细节上的修改，本文认为

对劳动争议的处理还是应该尽量在企业内部解决，中国人还是习惯用协商调解的方法来解决劳动争议，并不习惯在法庭上针锋相对。然而被调查对象中只有 8% 的人回答该企业中有作为调解和仲裁主体的“劳动争议调解委员会”、“劳动争议仲裁委员会”或其它机构。

本次调查还发现，发生劳动争议的部分原因是由于劳动者的不诚信。对于“劳动者解除劳动合同，应当提前 30 日以书面形式通知用人单位吗”，有 10% 的员工回答知道这个规定，但不会这样做。这样做会对企业造成一定的损失，而企业很难追究这些人的责任。

2.2.4 工会与集体谈判的覆盖率偏低

工会在西方劳动关系调整的三方机制中占有重要的地位，但在中国的民营企业中它的作用却很难发挥。被调查对象中，只有 48% 的员工反映本企业成立了工会；有 22% 的劳动者对于工会的权力与作用一无所知；56% 的人对前一阵子“沃尔玛成立工会”事件一无所知；36% 的人对于工会运行的好坏持无所谓的态度；5% 的人反映企业有阻挠职工成立工会或加入工会的违法现象。

对于工会组织目前存在的主要问题，31% 的人认为工会工作手段单一；24% 的人选择工作条件差；24% 的人选择工会与企业的关系扯不清，10% 的人认为是经费不足。目前理论界极力提倡的“将工会经费先发给员工，再由员工决定交不交”，本次调查的结论也对上述方法提供了一定的支持，当被问及如果将工会的经费发放给您再由您交，您愿意交吗？42% 的人回答看工会服务的情况而定；31% 的人回答愿意；7% 的人回答视经费多少而定；19% 的人表示不愿意交。看工会的服务情况而决定是否交会费能够给工会施加压力，逼得工会不得不努力地为员工维权，否则它就没有存在的根基。

2.2.5 薪酬及内部管理不公正

当被问及下列哪项劳动侵权行为最为严重时，排在前两位的是“拖欠、克扣工资”和“由于单位的特殊规定，使劳动者在一程度上失去人身自由”，他们的比例分别是 29.7% 和 22.7%。这说明在与劳动关系的相关利益中，薪酬与自由民主是他们最看重的因素。但企业的薪酬管理中却存在很多问题，只有 43.6% 的人认为自己的工资与市场水平持平，14.5% 的人认为自己的工资高于市场水平，41.8% 的人认为自己的工资低于市场工资。其实企业员工的工资高于或低于市场水平对于企业来说都不是好消息，高于市场水平使企业的经营效率受到影响，低于市场水平会使员工的工作积极性受到影响。大约有 41.8% 的人认为自己的工资低于市场工资，这也说明当今我们的劳动力市场并不发达，员工的流动存在一定的限制。

与薪酬相关的劳动侵权行为也时有发生。53.8%的员工反映“在自己工作一年以后，没有享受带薪休假”，甚至很多人根本不知道这个政策；13.3%的员工反映自己的工资得不到及时发放；18%的人反映用人单位没有保证他们每周至少休息一日；在有加班的工作中，37.8%的员工反映自己没有得到加班工资，24.4%的员工得到的加班工资低于劳动法规定的工资标准。

被调查对象中有 3.38%的人对企业的薪酬体系很不满意，42%的人对企业的薪酬体系不太满意；另外，4.3%的人认为企业的考核与薪酬严重脱钩，19.8%的人认为考核与薪酬有些脱离。在市场瞬息万变的今天，民营企业对于工资的调整的周期也过长，共计有 20.8%的员工反映自己的工资调整周期在半年以内，而 31.3%的工资调整周期是 1 到 2 年，17.7%的员工是 2 年以上。

薪酬考核体系是企业内部管理好坏的集中反映，不能令人满意的薪酬体系背后一定存在混乱的企业管理。共计 18%的员工认为自己所在企业的管理规章制度很不清晰或不太清晰；14%的员工认为自己所在企业的管理规章制度执行力度很差或较差；8.8%的人认为所在企业的各个部门之间配合得不好。这些都说明民营企业的管理基础工作做得不够好，对于能够调动员工积极性的管理工作，企业做得也不够好。18.6%的人反映，在向自己的上级请示问题时，上级经常说“我需要请示上级”，这说明企业的授权系统存在问题，在市场瞬息万变的今天，这种应变速度显然是太慢了。在与自己相关的工作中，根本没有建议权的员工有 7.8%；50.4%的员工认为有一些建议权；41.7%的员工反映组织能很好地考虑自己的建议。企业管理的各个部分工作是相互关联的整体，员工的满意与否也是有多方面原因的，因此改善劳动关系必须要改善企业管理各个部门的工作。

2.2.6 社会保险混乱的大环境制约着企业的小环境

社会保险是事关社会和谐的大事，然而由于保险体系很复杂，再加上各个地方的具体规定又不一样，这样人们对于社会保险的了解水平参差不齐，各个企业的实际状况也五花八门。4.7%的被调查者对社会保险知识一无所知；45%的人对社会保险略知一些；30%的人一般了解，只有 20%的人比较了解或精通。对于由企业单独负担的两项社会保险：工伤保险与生育保险，能准确回答的只有 28%。在员工进入企业时，25%的员工反映企业没有向员工介绍该企业的社会保险政策；46%的员工反映企业有介绍，但不详细。被调查对象中有 15.4%的员工说自己没有参加社会保险。在变换工作单位时，45.6%员工不知道如何接续社会保险关系。当被问及您企业的同事发生工伤，能否得到劳动保险部门的工伤保险待遇时，有 8.5%反映得不到相关待遇。企业在社会保险方面存在的问题是一个社会性的问题，它的基础是我国的社会保障体系，在当今我国社会保

障体系很不完善的情况下，企业的社会保险工作一定有许多不能令人满意之处，但是企业也不能钻空子，企业做好自己员工的社会保险工作可以使自己员工更安心的工作，企业并不会有什么损失。相反，劳动监督部门的监督也会越来越严厉，如果企业想钻空子就会受到的惩罚。

2.2.7 劳动者的相对状况不容乐观

综上所述，劳动关系的绝对状况在变好，但相对社会经济的高速发展，大多数劳动者并没有同步享受社会经济发展的成果，因此劳动关系有恶化的趋势。各项统计数据和分析都表明我国的劳动合同和集体合同制度进一步得到落实；就业政策进一步完善；工资稳步增长；社会保险事业继续完善等等。然而，一方面中国 2006 年的 GDP 达到 2.8 万亿美元，直逼德国的 2.9 万亿美元；2006 年中国的劳动生产率增长为 9.5%，超过了美国的 1.4%和印度的 6.9%。另一方面，在 2004 年至 2006 年我国的基尼系数分别为：0.389、0.397、0.456，而职工工资总额占 GDP 的比例为：14.2%、13.3%、12.0%；2007 年 10 月我国 CPI 同比上涨 6.5%。这说明我国的广大职工并没有同步享受经济增长所带来的财富，劳动者的生活负担似乎越来越重。

3 民营企业劳动关系的影响因素分析

民营企业劳动关系的发展不但受到它自身内在矛盾因素的影响，而且还受到许多外界环境的影响，其中内在因素是根本的因素，它决定了劳动关系是劳资双方既有合同的基础，又有冲突的必然性。而外界环境也能在很大程度改善或者恶化劳动关系。

3.1 经济利益与人身让渡成为劳资合作与冲突的根本原因

劳动关系实质上是一种经济利益关系和人身让渡关系。正如前苏联学者加斯卡娅一针见血地指出：“凡是在人的劳动是用来换取报酬，同时他的直接劳动成果并不属于工作者自己而属于他为之进行工作的那一个人（法人）的情况下，摆在我们面前的就是（企业）劳动关系。”¹

在企业中，劳动者或雇员向管理者或雇主提供自己的劳动，而管理者或雇主向他们提供薪酬。劳动者其实是为了获得经济报酬才向资方提供劳动的，而资方如果不是为了获得利润也不会雇佣劳动者，所以如果不是为了经济报酬，劳动者与资方之间根本就不会发生劳动交易关系，也就无所谓劳动关系了，因此，劳动关系实质上是一种经济利益关系。同时，这种交易关系又不同于一般的交易关系，一般的资源在交换的过程时，交易主体之间的关系在交易完成之后就结束了，而劳动交易随着契约的签订才刚刚开始，这主要是因为交易的仅仅是劳动，而劳动者的劳动与劳动者的身体是分不开的，在让渡劳动之后，劳动者的人身也一定程度上受到资方的调度和支配，在资方的调度和支配下，劳动者的实际劳动成果一般是大于契约规定的劳动成果的，从而正是这种人身让渡的特点使得本来有可能“公平”的交易变得“不公平”，因此，劳动关系实质上也是一种人身让渡关系。

劳动关系实质上是一种经济利益关系和人身让渡关系，这就决定了经济利益与人身让渡是产生一切问题的根源。劳动者要谋生，就必须与雇主形成某种雇佣关系，除此之外没有其他选择，如果他们的行为与雇主的利益和期望不符的话，他们就会受到惩罚，甚至失去工作；如果劳动者表现出色，他们就能获得更高的报酬和更大的心理满足（如晋升等），共同的利益是促成劳资双方合作的主要原因。

但另一方面由于资方和雇员追求的目标不一致导致了冲突的产生，资方追求的是效率、产量等投资者的利益，而雇员的目标是改善“工作”本身，他们关心的是优厚的薪水、良好的工作条件、完善的劳动保险、更有意义的工作等。另外，在雇佣关系形成的

¹ 《劳动法论文选》，北京：法律出版社，1985年，P65

过程中，劳动合同并不能详细列出双方的所有事项（既包括过去的，也包括将来的，既有可预测的，又有不可预测的），在劳动过程中不断地商讨劳动条件和待遇，不断地更新合同条款又是不现实的。再加上由于劳资双方的心理预期不一致，其中尤其表现在利益分配方面，劳动者不可能得到自己所创造的所有劳动成果，必有一部分成果被资方占有。综上所述劳资双方必然会产生一定的冲突。

3.2 民营企业劳动关系的影响因素分析

劳动关系的三方主体都是影响劳动关系走向的重要因素，除此以外，经济环境和社会文化这样的大环境等也制约劳动关系的走向。

3.2.1 劳动者个体因素

同一个阶层、同一个部门的员工对于同一个规章制度，所引起的反映可能截然不同。这就是说劳动者个体因素在很大程度上影响劳动关系的和谐。劳动者个体因素主要包括：员工的个性、员工的价值观、员工的能力等几个方面。

（1）企业中的每个员工都有鲜明的个性，即使是遇到同样的事情，由于员工个性差异也会导致不同的劳动关系。比如内控型的人更多的把挫折理解成内部原因造成的，不埋怨别人，甚至忍气吞声；而外控型的人更多的认为是外部原因导致了自己的失败与不满意，这样更容易与资方产生矛盾。（2）员工个人的价值观如何、个人价值观是否与企业价值观一致，也是劳动关系的一个影响因素。比如说，员工个人的价值观如果与企业价值观一致，员工就能站在企业的角度，尽可能维护企业目标，甚至有时会牺牲部分个人目标，这样的劳动关系必然是表现为合作，相反，如果员工的个人价值观与企业价值观相左，劳资冲突则再所难免；（3）员工个人的工作能力和工作经验，工作能力强弱和工作经验是否丰富决定了一个人的竞争力强弱，这种竞争力强弱事实上就是与资方谈判力量的大小，如果员工个人竞争力强，谈判地位必然高，在劳资双方的谈判时，资方会更多地考虑劳方利益，劳动者感觉到的劳动冲突就小；反之，感觉到冲突的成分就更多。当然，如果一个人觉得自己做的工作有意义或者能够很好地实现自我，那么即使受到的待遇与自己期望有差别，劳动冲突也不会太多。（4）还有一个很重要的个体因素是劳动者在企业中所处的层次，以及与企业命运的相关度。劳动者在企业中所处的层次越高，劳动者代表资方行使权力的程度就越大，也就是说劳动者所扮演的管理者的角色就逐渐胜过普遍员工的角色。这种高层次的劳动者很多时候都在为企业说话。另外，现代经营管理所提倡的股票期权、员工参股等也把企业的命运与员工的命运紧密地联系在一起，这样劳动者就兼有一定资方角色，与企业发生冲突的可能性就小一些。

3.2.2 企业自身的因素

(1) 企业自身的实力, 企业的类型影响着企业的劳动关系。国有企业劳动关系的和谐程度一般高于民营企业。大型民营企业劳动关系一般好于小型企业, 资本实力雄厚的企业胜过不雄厚的, 工资占资产比较小的企业的员工满意度一般大于工资占资产比较大的, 高新技术企业的劳动关系一般比传统制造型企业劳动关系和谐。

(2) 企业管理水平, 尤其是人力资源管理水平是影响劳动关系的一个重要因素。劳动关系管理是人力资源管理的一个子系统, 它是企业综合管理的一个外在表现。如果一个企业管理规范, 在发生劳动争议时就会有一套规范的劳动争议处理制度来处理, 并且争议的发生也能进一步完善企业的规章制度。管理水平高的企业, 一般会创造一个宽松的创新氛围, 提倡员工提出建议和发表看法, 这也有利于劳动关系的和谐。规范的人力资源管理系统能够对员工作出客观评价, 并以此为基础提供公平的薪酬和晋升, 这就从源头上减少了劳动关系不和谐的因素。这里需要特别指出的是企业的文化建设, 在企业长期的发展过程中形成了什么样的文化氛围, 在很大程度上决定了企业员工有一个什么样的群体意识, 以人为本企业的劳动关系一定比以资为本的企业和谐。

然而民营企业的成立时间一般比较短, 所谓的企业管理则更多的是企业的创始人或领导者个人说了算, 所谓的企业文化建设也更多的是在模仿名企业和空喊口号。因此与国有企业相比, 民营企业的劳动关系受企业自身影响更大。

3.2.3 经济环境因素

企业生产经营受经济环境影响, 这一影响同样波及到劳动关系。经济环境首先是宏观经济环境, 宏观经济环境好坏直接影响到企业内部劳动关系状况。比如整个社会经济的高速增长使得全社会所有人的“蛋糕”都在变大, 这时的劳动力市场更多的表现为“卖方市场”, 企业为扩大生产经营不断地新增劳动力, 而经济增长也迫使资方不断改善劳动条件、薪酬待遇以留住员工, 这时劳动关系自然协调一些; 反之, 如果整体经济形势不乐观, 则整个社会的失业率就会提高, 这样虽然降低了劳方的期望, 提高了资方的谈判力量, 在一定程度上压制了劳动冲突的爆发, 但却孕育着更大的劳动冲突, 比如经济危机时爆发的罢工等就是劳动冲突的升级。2008 年全国普通高校毕业生将达到 559 万人, 比上年增加 64 万人, 而 2007 年就约有 144 万应届毕业生未能如期就业, 在这种供大于求的环境下, 劳动者处于弱势地位。因此为了怕失业, 很多劳动者都不敢维权。

其次是指微观经济环境, 主要是指产业内的发展和竞争程度。也就是说, 劳动关系状况与产业竞争、产业特性相关。例如制造业产生劳动冲突的可能性就要大于服务业。现在的垄断行业基本被国有企业占据着, 民营企业大部分都是在完全竞争和垄断竞争的

行业里生存,在这些行业里,企业往往把快速应对市场变化作为企业生存的第一要素,而把劳动力看作一种差异不大却又大量供给的生产要素。

3.2.4 社会文化因素

劳动关系除受企业价值观影响外,更还受到社会文化这个大环境的影响。社会文化主要是指各国、各地区的不同的价值观、传统习俗等。“广泛的文化价值和意识形态实质上会形成对工作以及对从属性、依赖性和其他可变因素的关系的态度”¹。劳动关系作为一种特殊的人与人之间的关系,不可避免地要打上社会文化的烙印。不同的思维方式、行为方式和民族性格等内在因素,会使一个国家、民族和地区的企业劳动关系体现出整体上的一种共性。比如,日本儒教注重人伦关系,要求忠君孝亲,取信朋友,强调长幼尊卑,礼仪秩序。与此同时,日本的武士道精神又要求对国家、民族和主人绝对忠诚,推崇视死如归的英雄气概,忍耐刻苦的韧性意志。日本儒教和武士道精神的结合形成了忠诚、忍耐、刻苦和绝对服从的日本民族性格。因此,日本企业重视人自身,重视人际关系的和谐。为了对员工负责,使员工死心塌地为企业服务,日本企业大多采用了终身雇佣、年功序列工资等制度,这促成了企业与员工利益的统一,使日本企业成为全体人员的“命运共同体”、“大家庭”,这样劳动关系就比较平和。而美国是崇尚“个人主义”的国家,全社会都突出个人的作用,很多学者认为近年来美国工会成员组织率下降是由于美国的“自由主人”和“个人主义”思想越来越盛行的原因造成的,美国人认为个人是为自己的利益和幸福而奋斗的,只要这种努力在法律法规允许的范围之内,就应该得到鼓励和赞同。因此,美国企业内部劳动关系更多的是靠契约来制约和维系。劳动双方只要破坏了契约关系,就要受到惩罚,因而劳动冲突也就相对多些。

在受社会文化因素影响方面,中国的民营企业与国有企业还是有一定差别的,不过这种差别正在缩小。以前中国国有企业的管理思想类似于日本企业的“大家庭”的思想,而随着改革开放的进行和现代企业制度的引进,国有企业也成为自主经营和自负盈亏的主体,而不再是国家这个大工厂的“车间”,这样国有企业也越来越把员工当成一种资源,虽然这种劳动力资源是高于其它物质资源的,但已经没有主人的待遇了。总得来说,无论是国有企业还是民营企业,劳资利益分化的同时追求利益一致,将社会主义传统和市场经济规则相互结合,东西方历史文化互相交融,将是中国劳动关系的主要文化特色。

¹郭庆松,《企业劳动关系管理》,天津:南开大学出版社,2001年,P27

3.2.5 体制和法律因素

体制和法律因素，首先是指政治体制，政治体制是在特定社会中，统治阶级通过组织政权以实现其政治统治的原则和方式的总和。从基本性质来分，政治体制主要有两种：集权与民主。对应集权化的政治体制，企业劳动关系会有集权的倾向；对应民主化的政治体制，企业劳动关系一般都是带有民主化倾向。其次，在劳动关系的具体管理过程中，需要一定的机制和模式，比如工会制度、集体谈判制度、合同制度、劳动争议处理制度等，这些虽然是企业内部的管理制度，但却和法律是否规范与执法是否严格关系密切。如果《劳动法》条文严密，执行严格，那么企业就不得不遵守，劳动关系发生冲突的可能性就小一些。否则，法律法规制定不严谨，或执法不严，那必然会出现无法可依、有恃无恐的状况，劳动关系也就随时可能出现冲突。自 2007 年 6 月 29 日《劳动合同法》通过以后，在全社会各阶层都引起了广泛的关注。由于民营企业的劳动合同的落实情况五花八门，《劳动合同法》的实施给民营企业带来的压力更大。从此以后，民营企业利用不签合同、只试用不雇用等方法来侵害劳动权益的行为所受到的惩罚力度也将加大。

4 民营企业劳动关系管理模式的理念及原则

在具体构建民营企业劳动关系管理模式之前，先来分析一下本模式应该遵循哪些理念。通过对传统劳动关系管理模式的评判，可以知道现有劳动关系管理理论有哪些不足，以及西方劳动关系调整的运行基础与中国有什么不同。在此基础上，我们认为在劳动关系调整的过程中，必须深化和贯彻两大理念，一是劳动关系管理不是孤立的行为，应该与人力资源管理相融合；二是只有以人为本，企业才能永续经营，才能显示企业这个社会的子系统的存在意义。

4.1 传统劳动关系管理模式的评价

劳动关系管理模式研究不但能够为理论界的人士提供一个共同的思维框架，更能够为实践中的操作者提供一个简便的操作程序。对于劳动关系管理模式的研究主要集中在两个方面：一方面是国家劳动关系管理模式的比较研究；另一方面是企业或产业层面的劳动关系管理模式，信奉不同管理哲学以及不同产业类型的公司也有自己独特的管理模式。

关于国家劳动关系管理模式。美国学者 Krislov 总结出世界范围内主要有三种劳动关系调整模式并对它们作了比较分析（如表 4.1、4.2 所示）¹。Mroczkowski¹在寻找最适合美国的劳动关系调整模式时也对世界范围内典型的劳动关系模式进行了归纳（如表 4.3 所示），同时他也对各个国家的政治与文化背景进行了分析，指出各个国家劳动关系模式存在的合理性和必要性。

¹ Joseph Krislov. Are There Industrial Relations Sub-models? Industrial Relations Journal, Autumn87, Vol. 18 Issue 3

表 4.1 产业关系子模型中自变量的类型

		自变量				
		主体	技术	市场或预算	权力的焦点	理念
模式	发达资本主义国家	独立的管理方 / 劳动者；有限的政府控制	先进的技术	市场主导	广泛的分散于管理方、劳动者和政府中	多元的
	社会主义国家	受控制的管理方 / 劳动者；广泛的政府 / 政党控制	有限的技术	预算主导	政党、政府控制	一元的
	不发达资本主义国家	受控制的管理方 / 劳动者；多样的政府控制	有限的技术	混合的，趋向市场	混合的，变化的和相当多的政府控制	混合的，变化的，趋向于多元论

表 4.2 产业关系子模型中规则制定的类型

		发达资本主义国家	社会主义国家	不发达资本主义国家
规则制定的特征	报酬	高水平，中等的或低等的不公平	中等水平，趋向于低等的不公平	低水平，多种不公平模式
	工会的合法性	反对，但是基本接受	直接的和受控制的	多样的控制
	工会成员的广度	多样的，主要是低技能的员工，不包括高技能的和白领	典型的都包括	多样的，主要是公共部门和一些产业工人
	私人决策被允许的程度	相当多的	中等的，或许是增长的	有限的和多样的
	各方之间的谈判模式	有活力的，不到变换的	非常缓和	有限的和多样的
	罢工的合法性	可接受的	不可接受的	通常在法律上受管制
	争议解决程序	私下的和公共的	有限的公共机制	依赖公共机制

¹ Thomasz Mrozkowski. Japanese and European Systems of Industrial Relations- Which Model is More Applicable for the U.S.? Industrial Management. July-August 1983, Volume 25, No. 4

表 4.3 劳动关系管理类型

		敌对的	合作的
社会价值	低依赖	• 官僚的 • 美国 • 产业工会 (industrial unions)	• 合作共决 • 德国、荷兰
	高依赖	• 集体谈判 • 英国 • 同业工会 (craft unions)	• 家族式 • 日本 • 企业工会

常凯主编的《劳动关系·劳动者·劳权——当代中国的劳动问题》¹一书中将发达资本主义国家的劳资关系分为三种模式：劳资协议自治式（德国和北欧国家）、家族式（日本）、自由多元化模式（美国、加拿大等），该书还对俄罗斯和东欧国家以及发展中国家的劳资关系模式进行了描述。程延园主编的《劳动关系》²一书中有“劳动关系模式比较”一章，对采用不同学派政策的几个国家模式进行比较，比如新保守派的美国模式、管理主义学派的日本、英国模式、正统多元论学派的德国模式、自由改革主义学派的瑞典模式、激进派的西班牙蒙作根体系。

以上这几种劳动关系管理模式基本是对各个已经成型的劳动关系管理体系的总结和抽象，而在中国改革开放三十年来，中国的劳动关系调整体系一直处在不断变动之中，即中国并没有成型的劳动关系管理模式。但是比较研究是必要的，它能让我们抽象出劳动关系领域内的一些基本规律，以供我们借鉴。

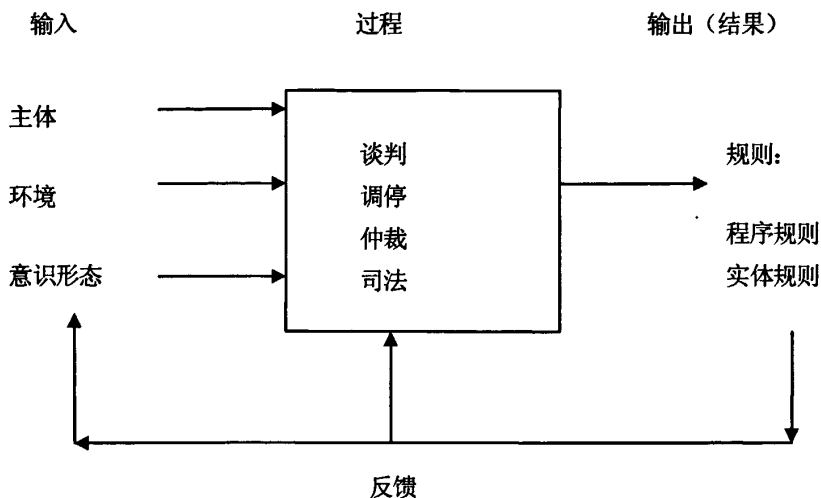
关于企业或产业层面的劳动关系管理模式，最早是邓洛普在四五十年代做出归纳的，他归纳出的劳动关系系统简化模型如图 4.1 所示。之后，对此模型的批判也接踵而来，例如邓洛普的系统理论模型几乎完全以雇佣劳动者被组织到工会为基础³，所以，它的模型很难解释劳动关系的动态层面和未被组织的劳工状况⁴。邓洛普的理论主要是站在产业层面来思考问题的，并不能被企业管理者拿来直接作为处理劳动关系的依托。

¹ 常凯主编. 劳动关系·劳动者·劳权——当代中国的劳动问题 北京:中国劳动出版社,1995,3

² 程延园. 劳动关系. 北京:中国人民大学出版社,2002 年

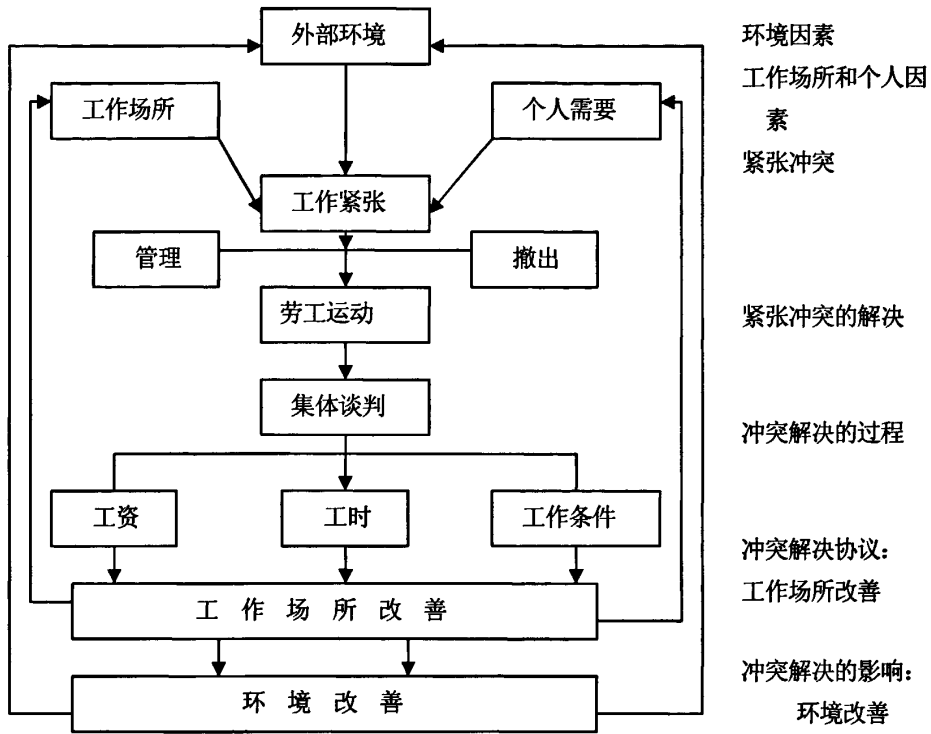
³ Bruce E. Kaufman. The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States. Ithaca, NY: ILR Press, 1993

⁴ Kochan, T. A., Katz, H. C., McKersie, R. B., The Transformations of American Industrial Relations. (New York: Basic Books, 1986). 2nd ed. Ithaca: ILR Press, 1994

图 4.1 劳动关系系统简化模型¹

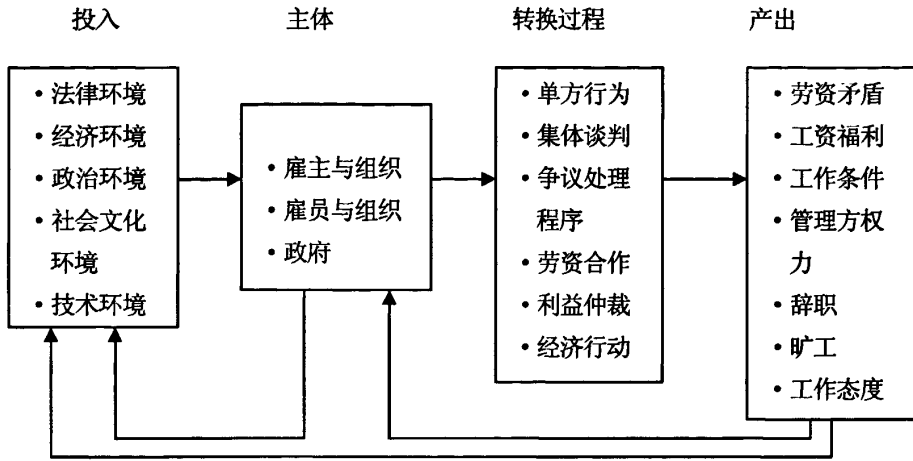
邓洛普的模型在各个国家都得到了发展，他的模型也被作了广泛的改进。美国学者 Sandver 在 1987 年提出了他的模型（如图 4.2 所示）。Sandver 模型从理论上较为全面地分析和阐述了劳动关系的一些具体影响因素，以及劳动关系运作中紧张冲突的解决方法及其效果，它是建立在多学科基础之上的、多因素的理论模型。Sandver 模型在西方的影响很大，但作为劳动关系调整主体的“劳工运动”和“集体谈判”在中国并不常见，因此该模型必须根据中国的国情作一些改进才能在运用。

¹ Adapted from J. T. Dunlop, *Industrial Relations Systems*. New York: Henry Holt, 1958

图 4.2 桑德沃模型¹

著名劳动关系专家 Gunderson 在 1995 提出的模型（如图 4.3 所示）是由“投入、主体、转换过程和产出”四个相互连续相关的部分组成，并且投入和主体两个部分的性质同时也受转换过程和产出两个部分的直接和间接的影响，因而，在劳动关系系统中，在分析产出时要充分考虑系统内部各个部分之间的相互作用。

¹ M. H. Sandver. Labor Relations: Process and Outcomes. Boston: Little, Brown and Company, 1987, 26-34

图 4.3 安德森模型¹

本研究所构建的劳动关系管理模型是吸取了各个模型的精华，主要以安德森模型为基础，将“转换过程”中的许多环节具体化，同时与人力资源管理的经典操作流程相融合，试图探索一个可以被企业管理者拿来直接参照的流程图。

4.2 民营企业劳动关系管理的理念

“以人为本”是科学发展观的核心，是构建社会主义和谐社会的归宿和宗旨。对于作为社会子系统的企业来说，它的发展目的、依靠的对象、成果的分享者均为包括资本投资人和劳动投入者在内的所有投资人。劳动关系的调整依靠的是包括政府、企业和员工在内的三方，而劳动关系的研究偏重于政府与工会，人力资源管理的研究偏重于企业管理层，只有将两者结合起来，才能更好地调整劳动关系。民营企业的管理更加自由，只要对企业发展有利就会随时将一些新的理念融入到企业的日常管理中去，以人为本的理念、劳动关系和人力资源管理整合的理念是两种对企业发展有利的理念，中国的民营企业应该利用它来创造出自己的竞争优势。

4.2.1 以人为本的劳动关系管理理念

和谐劳动关系与人本理念在本质上是是一致的，人本的、和谐的劳动关系是和谐社会的基础。十七大报告指出“构建社会主义和谐社会是贯穿中国特色社会主义事业全过程的长期历史任务，是在发展的基础上正确处理各种社会矛盾的历史过程和社会结果。要

¹ Morley Gunderson, *Union-Management Relations in Canada*, 3rd ed. Addison-Wesley Publish Limited, 1995, 8

通过发展增加社会物质财富、不断改善人民生活，又要通过发展保障社会公平正义、不断促进社会和谐。”杨河清等¹认为“从劳动及社会保障的角度看，充分就业、劳动关系和谐、社会保障公平，是决定一个社会和谐的三个十分重要的因素，其中建立稳定和和谐的劳动关系是构建和谐社会的重要基石”。劳动保障部副部长华福周²也认为：构建和谐的社会主义新型劳动关系，是建设和谐社会的基础。

与此同时，人本的、和谐的劳动关系与国际贸易之间也存在着辩证关系。和谐的社会必然要求在国际贸易上有来有往。然而近年来在众多针对中国企业，尤其是是民营企业的贸易制裁中，劳工问题日益突出。事情的原委是这样的，“发达国家相信，发展中国家在工人工资和劳动标准方面与发达国家相比存在较大的差距，从而能够降低劳动力成本，在国际贸易中具有‘比较优势’，最终对发达国家形成所谓‘社会倾销（Social Dumping）’。这会对发达国家的贸易带来伤害，并且还会降低发达国家的工人工资和劳动条件。同时发展中国家长期也不会获利，因为在资本国际化的情况下，投资者会选择在成本最低的国家进行投资，这样，发展中国家为了争取获得这些投资，就会在工人工资和劳工标准问题上发生‘逐低竞争（Race to the Bottom）’，最终使得工人的福利和工作状况越来越差”³。当然在短期内发展中国家会获取好处，正是这种短期的好处使矛盾产生了，工资少和条件差的劳动力成本优势使得我们在国际贸易中具有一些竞争力，然而，发达国家又利用劳工问题向中国施加压力，以避免他们在国际贸易中的劣势地位。

国际社会涉及劳工权益保护的措施主要有：国际劳工标准、核心国际劳工标准、社会条款、企业社会责任守则以及最热的 SA8000。它们之间有一定的关联性，“国际劳工标准以及核心劳工标准是国际劳工大会通过的标准；一些发达国家一直试图将劳工问题纳入国际贸易多边体系，以至于产生了后来的社会条款；在一些发达国家的政府、公众和利益相关组织的推动下，形成了西方国家的企业社会责任运动，并导致了众多的社会责任守则的出现。SA8000 则是社会责任运动的背景下，由非政府组织制定的，可供第三方申请认证的企业社会责任标准”⁴。

学术界基本上还是很清醒地、辩证地看待国际贸易与劳工标准之间的关系的。一方面，在国际谈判中，我们要确立自己的立场，坚决反对将某些国家自行制定的单边标准强加给别国，反对采用贸易制裁的方式来推行劳工标准；另一方面，也是主要的，我们

¹ 杨河清等. 协调劳动关系构建和谐社会. 湖南社会科学, 2006 年第 1 期

² 本刊记者. 和谐劳动关系:构建和谐社会的重要基础——访劳动保障部副部长华福周. 中国劳动, 2005/4

³ 唐锋. 国际劳工标准与贸易制裁问题之争及对我国的启示. 北方经济, 2005 年第 2 期

⁴ 李文臣. 国际劳工权益保护及其对中国企业的影响. 中国工业经济, 2005 年第 4 期

在研究和接受国际广泛认可的劳工标准，改善我国的劳动关系，这既是和谐社会的需要，也是长期的利益所在。

民营企业是容纳就业的主体并且大部分集中在劳动密集型行业，民营企业在劳动问题上能否以人为本，不但是构建和谐社会的需要，而且从最实际的角度看，对于它的自身发展也是有好处的，一方面可以发挥员工的积极性主动性和创造性，另一方面在国际竞争中也可以减少倾销的诉讼，增强自身的国际竞争力。

我们认为在民营企业中，以人为本的理念能否落实的一个关键前提就是企业主或管理方能否区分员工发挥主观能动性所带来的价值与机械地执行上级命令所带来的价值，以及带来的是短期价值还是长期价值。员工发挥主观能动性所带来的价值一定胜于机械地执行企业的规章制度所带来的价值，挖掘员工的长期价值一定胜于短期地利用员工的价值，既然如此，要想让有才华的员工长期地留在企业中，并且发挥他的主观能动性，首先要做的就是尊重他，使他有一个尽量舒适的工作环境和氛围，在这种氛围中他能够创造性地执行任务，并且对工作提出自己的看法，使企业能够逐渐完善工作方式，另外，公正地考核他的绩效并且据此付酬和给予晋升。总之，以人为本是具体的而不是抽象的，本研究在构建劳动关系模型时会本着三项以人为本的原则：不断地反思企业的行为是否是以资为本还是以人为本；从创新的角度来培养和发掘员工的价值；系统地权衡人力资本、物质资本、组织资本等。

4.2.2 劳动关系与人力资源管理的整合理念

劳动关系与人力资源管理的整合是近年来劳动关系领域内的热门话题，它既是劳动关系研究摆脱困境的一种尝试，也是人力资源管理进行自我完善的一种途径。Kaufman 在分析了人力资源管理与劳动关系的共同点与差异点之后（如表 4.4 所示），指出由于各自所固有的缺点，以及都是从同一学科中分离出来的，因此他期望这两个学科能够相互融合，抛弃各自对对方的成见，“寻找一个新的名称，重建跨学科的对话，构建支持性的制度，以使这门学科能够重新成为有能力去研究工作所有方面的学科”。作为一个劳动关系学的专家，Kaufman 的这种考虑主要还是由于对劳动关系学的未来持一种悲观的态度：老的研究人员退休了；学生们不学 IR 而去学 HRM 了；工会会员的减少；研究组织缺乏活力等。¹

¹ Bruce E. Kaufman. Human Resources and Industrial Relations Commonalities and Differences. Human resources Management Review, 11(2001)339-374

表 4.4 人力资源管理与劳动关系：共同点与差异点

人力资源管理（HR）	劳动关系（IR）
共同点 • 聚焦于雇佣和工作场所的问题； • 关注管理方、工会以及政府政策； • 认识到劳动的人性面； • 寻找双赢的方法解决劳动问题； • 都是应用型学科且跨多个学科； • 有各自的盲点。	
HR 强调用雇主的方法来解决劳动问题	IR 强调工人与社会的方法
HR 采用“内部”的视角来研究和解决劳动问题	IR 采用“外部”的视角
HR 的首要目标是组织的效率和绩效	IR 的目标是将组织的绩效与工人的利益结合起来
HR 将工人的利益视为一种“手段”	IR 将工人的利益视为一种重要且独力的终极目标
HR 试图统一雇员和雇主的利益	IR 聚焦于调停双方的利益冲突
HR 视管理权力是组织有效性所必须的	IR 认为管理权力需要被审查和平衡
HR 认为矛盾不是不可避免的，它能通过管理方努力而最小化	IR 认为矛盾是不可避免的，它需要第三方的干预
HR 认为管理对组织有效性起着第一位的作用，而工会与政府只是偶尔有必要，并且是一种繁琐的制约因素	IR 也认为只有在强大的工会与政府立法干预下，管理才是组织的有效性起着第一位的作用

与此同时在对人力资源管理系统进行研究时，学者们也提出应该将两者进行整合。Delaney 和 Godard 在分析高绩效工作实践（High-Performance Work Practices, HPWP）时¹²，也对 HRM 与 IR 的研究视角作了区分（如表 4.5 所示）。同时指出目前的 HPWP 存在着很多问题，而通过将劳动关系的研究视角应用到 HPWP 时，可以扩充 HRM 的视角。他建议 HRM 的专家们多花一些时间来关注劳动关系学所研究的内容，“对工作中的潜在冲突花更多的时间，花更多的精力研究组织中采用新的工作方法对于工人的影

¹ John T. Delaney, John Godard. An Industrial Relations Perspective on the High-performance Paradigm. Human Resource Management Review, 11(2001) 395-429

² John Godard, John T. Delaney. Reflections on the “High Performance” Paradigm’s Implications for Industrial Relations as a Field. Industrial and Labor Relations Review, Vol. 53, No. 3 (April 2000)

响，更关注文化、工会、政府对于工作场所的影响力”。此后，美国劳动关系学专家 Kochan 也对 Delaney 和 Godard 的基本观点表述认同，并作了一些补充和修改¹。

表 4.5 人力资源管理与劳动关系的研究视角比较

	人力资源管理视角	劳动关系视角
雇佣关系的概念	一元的	多元的
信任、立法和矛盾的问题	是微小的、管理的问题	是雇佣关系的基础性问题
各自关注的焦点	组织绩效	社会效益
理论定位	普遍的	情景的
工会的重要性	很小	很大
政府的作用	很小	很大
对制度差异的关注	很小	很大

理论界对于劳动关系与人力资源管理的整合的必要性基本是认同的，不过有很多学者对整合的过程及前景并不持乐观的态度。“尽管 HRM 和 IR 在学术研究和实践领域都出现了相互补充、相互借鉴的趋势，但是这两者因为基本立场的区别，矛盾和冲突依然存在，雇佣关系中固有的矛盾尽管表现形式有所变化但依然突出，所以两者不可能相互替代”²。

劳动关系的研究主要是在关注政府与工会，而人力资源管理的研究主要是关注管理者如何激励员工，我们认为在当今劳资力量对比严重失衡的情况下，两种方法都不可能独自很好地调整劳方与资方之间关系。这两个学科之间的相互借鉴是必要的，学术的固有研究范式固然是重要的，但解决问题是更重要的。学者们作任何研究都应该从现实中存在的以及将来可能出现的问题为出发点，在此基础上，进行科学和范式的构建，从而解决问题和进一步巩固自己的范式。由于在中国关于劳动关系的研究才刚刚兴起，中国学者们并没有多少陈规固念，因此更容易以问题为导向，融合劳动关系和人力资源管理。

本研究所提倡的劳动关系与人力资源管理的整合理念基本是采用 Kaufman 对劳动关系的整合发展所提出的几个理念¹：首先，将“产业关系”的名称改为“雇佣关系（employment relations）”这个中性一些的名称；其次，多关注一些目前 HRM 研究的内容，但在最基本的研究视角上依然坚持雇主与雇员的利益是冲突的，而不是“好的管理可以解决任何问题”；第三，在“问题解决（problem-solving）”与“科学构建

¹ Thomas A. Kochan. On the Paradigm Guiding Industrial Relations Theory and Research. Industrial and Labor Relations Review, Vol. 53, No. 4 (July 2000)

² 常凯. 劳动关系学, P376. 北京:中国劳动社会保障出版社, 2005 年

（science-building）”之间找准结合点，而不能只顾其中的某一方面；最后，对于目前的劳动关系研究机构和组织（如 IRRA，UCIRHRP 等）进行改革，学者们要从自身做起。

4.3 民营企业劳动关系管理的原则

通过对传统劳动关系管理模式的分析，以及对本研究所遵守的理念分析，我们得出在研究过程中，应该遵循三大原则：分层分类原则、系统管理原则、角色清晰原则。人是有差别的，管理也应该因人而异，管理员工应该有一套清晰的管理流程，因此就应该构建出一个具有实际操作价值的流程，这就要求我们应该做到系统思考，不断地将本流程的信息反馈给其他人员。同时，在管理过程中必须要做到责权统一，事前就应该弄清楚什么事情应该由什么人来做，也就是企业中各层各类人员的角色定位必须要清晰。

4.3.1 分层分类原则

企业不是慈善机构，它是一个以赢利为目的的主体，因此企业对于它的人力资本必须要根据他们的素质、潜能、绩效等进行录用和提拔，这样才能将人力资本的价值最大化，才能将企业的价值最大化。在众多人力资源分层分类管理体系中，Snell 的分类体系最具有实际操作价值，如图 4.4 所示。

¹ James P. Begin. The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States: a review essay. *Journal of Labor Research*, Volume XV, Number3 Summer 1994

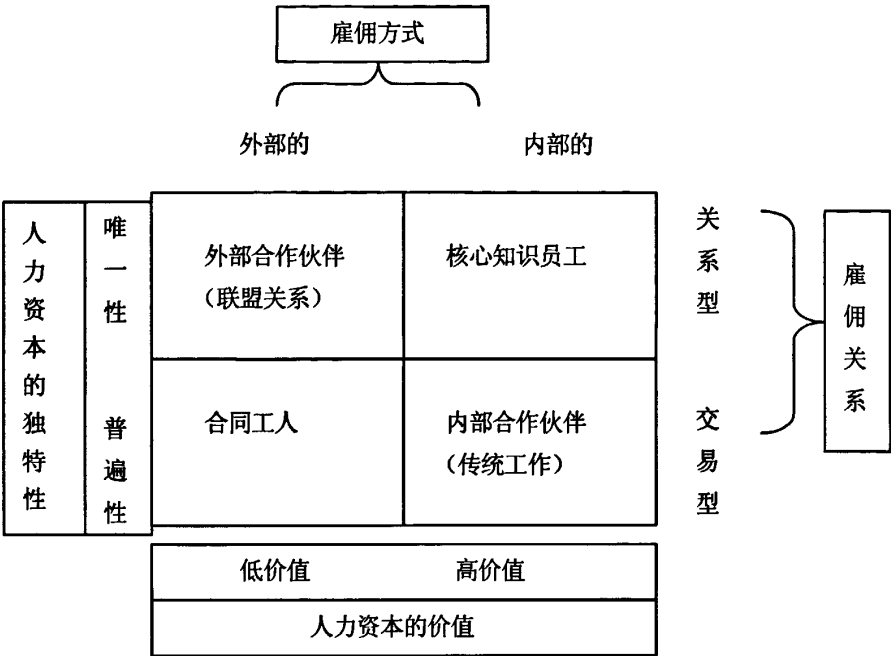


图 4.4 人力资本分层分类体系¹

按照人力资源为企业提供价值的大小和人力资源本身的稀缺性将人力资源分为四类：核心知识员工、外部合作伙伴、内部合作伙伴以及合同工人。企业的高层管理者和核心技术人员是企业的核心员工，他们是企业竞争优势的源泉；外部合作伙伴如企业的顾问等他们并不直接参与企业的运营，企业以“合作”的态度来与他们保持长期联系；内部合作伙伴主要从事传统的如财务、营销等工作，企业对于他们应该采用基于市场的管理方式；企业对于合同工人应该更多的采用“命令与执行”的管理方式。

4.3.2 系统管理原则

系统管理原则是指本研究在构建人本理念下民营企业劳动关系管理模式的过程中不能空谈理论，而是要提出一系列操作流程，这样才能系统地管理劳动关系。虽然劳动关系管理是企业管理的一个重要部分，但企业很少会专用设置一个部门来管理劳动关系，更多的是由人力资源管理部门来完成这项管理工作，西方国家一般会在人力资源部门内部设置一个劳动关系主管，因此劳动关系的管理流程与人力资源管理的流程是分不开的。

¹ Sung-Choon Kang, Morris, Snell. Relational, Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending The Human Resource Architecture. Academy of Management Review, 2007, Vol. 32, No.1, 236-256

本研究所构建的劳动关系管理模式是既融入到人力资源管理的各个环节中，又超出目前中国人力资源管理的经典环节。在当前中国人力资源管理一般都是淡化工会与集体谈判、劳动争议的处理等，然而这些环节在西方被证明是极其有效的调节劳动关系的手段，中国的人力资源管理界应该尝试着去学习、运用。经典的人力资源管理一般是由两个系统组成的，第一个系统也称垂直匹配，它是指企业内的人力资源管理应该有大局观，不能忽视企业的战略等；第二个系统也称水平匹配，它是指企业内的素质测评、人力资源规划、绩效管理、薪酬管理、培训管理等应该是一个系统，不能孤立开来看问题。

综上所述，劳动关系管理流程应该首先分析企业外部的大环境，如社会文化、体制和法律环境等，随时思考这些环境对企业的劳动关系带来的影响；其次，协助其他人员完成人力资源规划、绩效管理等人力资源管理的传统职能工作；最后，专注于企业合同的签订情况、劳动争议的处理情况、工会与集体谈判的状况等。

4.3.3 角色清晰原则

人力资源管理部门是企业人力资源管理和劳动关系管理的专业部门，它要对企业的人力资源工作和劳动关系工作有总体的规划，要会分解各种职能和承担自己独特的职责，从而让自己专注于某些角色。当前，中国的人力资源管理部门主要做一些人事记录、审核控制的工作，这些工作占用了人力资源部门大部分时间，然而人力资源管理要想与企业经营战略全面对接就必须要做到有所为，有所不为。图 4.5 是 Ulrich 对人力资源部门的角色做的精辟概括。

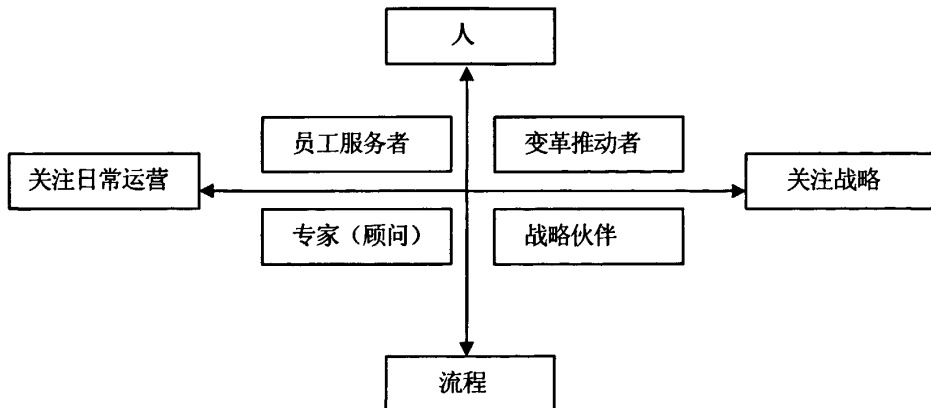


图 4.5 人力资源管理角色框架¹

¹ Jill Conner, Dave Ulrich. Human resource roles: Creating value, not Rhetoric. Human Resource Planning, 1996, 19(3): 38-49

企业要想永续经营，人力资源部门必须要向战略伙伴这个角色“归位”，在此过程中，会留下很多事务性工作，这些工作应由企业中的其它各层各类人员来分担，其实这些事务性的工作本来就应该由最了解工作属性和最了解员工特点的直线管理者们来承担。表 4.6 是企业各层各类人员对人力资源管理的责任分担的列表。

表 4.6 企业各层各类人员对人力资源管理的责任分担¹

各层各类人员	角色与职责
高层管理者	• 高层应从大局着把握未来人力资源管理的发展方向，倡导企业各级管理者都关心人力资源问题，承担人力资源管理责任 • 角色定位：人力资源战略的倡导者、人力资源政策的制订者、领导团队的建设者、人力资源政策导向的把握者、自我管理着
直线管理人员	• 现有直线职能管理体制下，各中心、部门主管是人力资源管理和企业文化最直接的体现者，应承担起相应的职责 • 角色定位：人力资源政策和制度的执行者、人力资源具体措施的制订者、人力资源管理氛围的营造者
人力资源部门	• 人力资源部门从权力机构转变为专业化秘书、咨询机构，对企业人力资源管理起决策支持作用 • 角色定位：人力资源开发与管理方案的制订者、人力资源政策和制度执行的监督者
员工	• 由他律到自律，自我开发与管理。心理契约、团队管理、学习型人才与学习型组织、职业生涯管理、跨团队跨职能的合作

当人力资源管理的各方面工作由以上这些人员完成以后，剩下来与劳动关系相关的工作就应该由劳动关系专员来完成了。劳动关系专员首先应该是一个精通劳动法律法规的专家，他必须时刻关注政府的政策动向，研究其他企业调整劳动关系和处理劳动争议的案件。其次，他必须关注企业人力资源管理的各个环节，观察那些可能产生劳动争议的管理制度和行为，比如关注劳动合同的签订，员工的参与管理等，适时地给人力资源部门的其他人员提建议，争取从源头上减少劳动争议。第三，如果企业有工会的话，劳动关系专员必须与工会领导保持联系，关注他们的需求，如果没有工会的话，他必须时常与具有代表性的员工沟通来关注他们的需求与心理变化；第四，当劳动争议发生时，劳动关系专员应该主动承担起协调的责任，积极与企业各个部门沟通和解决争议，关注员工对争议处理的满意度等。

¹彭剑锋. 人力资源管理概念. 复旦大学出版社, 2003

5 人本理念下民营企业劳动关系管理模式的构建

根据上一章所阐述的理念，本研究所构建的企业劳动关系管理模型如图 5.1 所示，这个模型是按照一个员工进入企业开始，接受管理到产生争议等的顺序来构建的。一个员工从进入企业开始，便要接受企业人力资源部门和其它部门的管理，劳动关系管理仅是人力资源管理的一个环节，因此两者是不能分开的。

员工进入企业就要与企业签订劳动合同，劳动合同约束着员工在企业中的行为。员工在接受人力资源管理的各种实践，如培训、绩效、薪酬管理等时，如果能考虑让员工参与，员工的积极性便会受到很大的激发。但是劳资矛盾与冲突是不可避免的，上述所有的管理实践中都可能产生矛盾与冲突，这样就涉及到劳动争议的处理。同时在劳动关系管理的全过程中，心理契约的构建和工会与集体谈判都是很重要的工作。从与人相关的各项企业管理工作中，概括出极大地影响劳资和谐的四项工作：劳动契约与心理契约的融合、价值增加型工会的引入、参与管理的实践、劳动争议的解决，本章的主要内容就是对这四项工作的阐述。

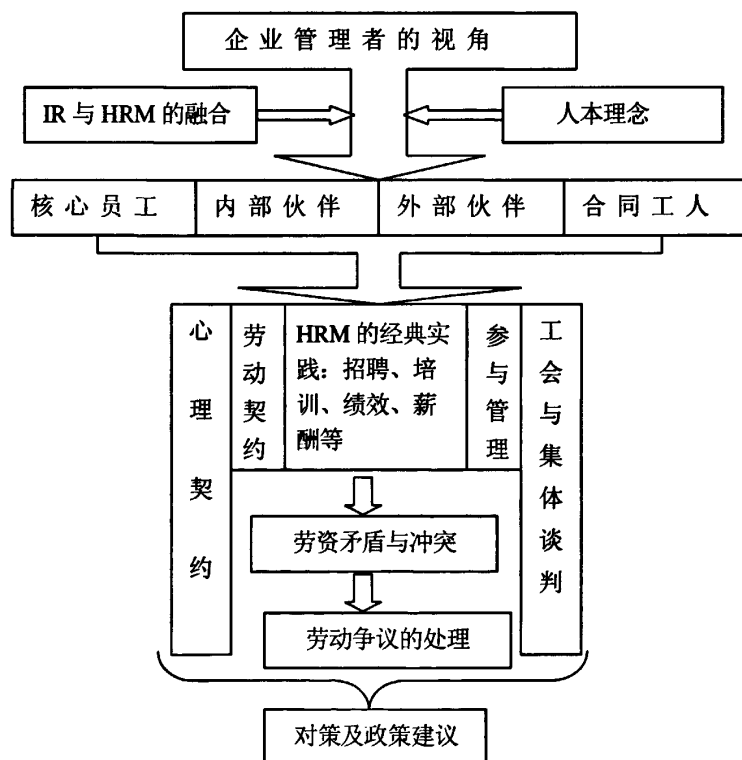


图 5.1 企业劳动关系管理模型

5.1 劳动契约与心理契约的融合管理策略

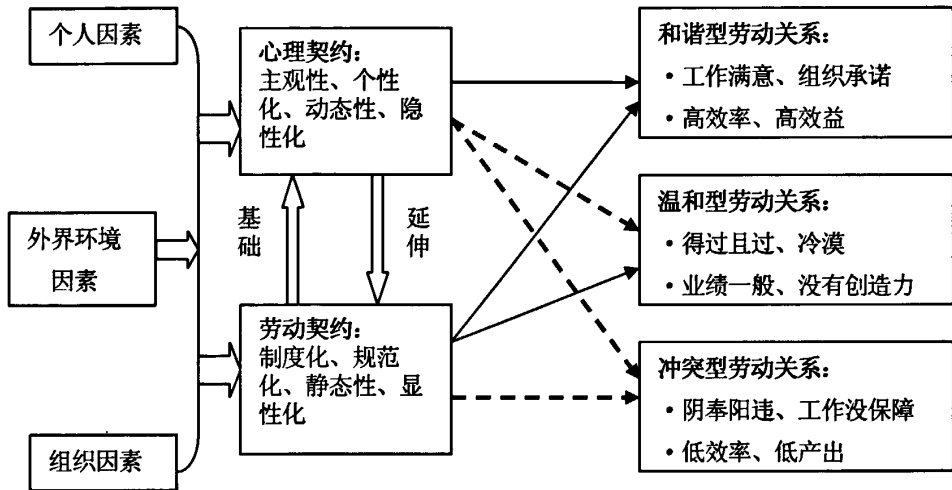
劳动关系的调整不仅依赖于劳动契约的管制，也依赖于心理契约的构建，只是在不同阶段和不同的环境中对于双方的依赖程度不同而已。劳动契约是劳动者与用人单位之间签订的纯经济性交易契约，它更加关注交易内容的公平性，一经确立，便具有法律效力。在劳动关系中，劳动契约主要表现为两种形式：一是劳动者与用人单位签订的个人劳动合同；二是劳动者的团体代表与用人单位签订的集体劳动合同。我国于 2007 年 6 月 29 日颁布的《劳动合同法》即是规范劳动契约的主要法律依据。

心理契约的概念起源于 Argyris(1960)的讨论，随后经过了 Kotter(1973)和 Schein(1978)等人的充实，这些概念的核心是“双方相互的期望”。直到 90 年代随着 Rousseau 等学者研究的深入，心理契约才进入实践领域，并且理论界也做了大量的实证研究，与早期研究相比 Rousseau 等人更多的强调“关于互惠义务的个人理念”。笔者认为心理契约是组织中每个人都具有的一系列关于他人言行的期望，这里的他人的言行往往能给自己带来利益或损失。在组织中不同岗位的人有不同的角色定位，组织中的大部分人都有“对上”和“对下”两种定位和期望，当他的这种期望是对下级人员时他的期望便代表了组织的期望，其余均是个人期望。

在现实中，劳动契约的内容往往并不是双方心理期望的真实反映，而劳资双方对于劳动的评价却是依赖于心理契约这一真实的期望。只研究劳动契约而不研究心理契约会使员工与管理者产生失望、愤怒等情绪，这些情绪会对劳资双方的行为产生许多负面影响。因此，只有将劳动契约与心理契约进行融合管理，才能最大程度地消除管理者和员工的消极情绪。

5.1.1 劳动契约与心理契约的关系解析

员工在进入企业之前，首先会分析自己的谈判力，包括自己的年龄、教育背景、以往的工作经历和收入等，然后会分析即将进入企业的规模、竞争力等，最后对即将进入企业的形象、人力资源政策、自己的待遇等做出一个自己的期待；而企业的相关管理人员包括需要用人的部门和人力资源部门也会基于自己的谈判力对新员工的态度、能力、工作绩效等进行估量，当然双方的期望都是在社会这一大环境下。这样员工在进入企业之后，实际上是与企业签订了两份合同，一份是有形的劳动合同，另一份是无形的心理契约。



注：实线箭头代表良性运行；虚线箭头代表恶性循环或没有被执行。

图 5.2 劳动契约与心理契约关系图

员工在与用人单位签订劳动合同时，用人单位处于强势地位，用人单位一般会拿出固定模式的合同范本与员工签订，无论是个人合同还是集体合同，一经签订便具有法律效力，除非双方都同意或者合同本身不合法，否则双方无权修改。与此同时，员工与管理人员之间的心理契约，往往是员工处于强势地位，因为合同以外的空间很大，管理人员的精力有限，无法制定更多的管制方法。而心理契约没有规范的模式，它的随意性较强，个人的期望不同，心理契约便不相同，员工和管理人员总是基于眼前的事实不断地修改各自的期望。因此，劳动契约是员工与企业双方责任与义务的一个基础，有了这个基础至少能保证任务能基本完成和员工的权益基本得到保障，而心理契约则是劳动契约的延伸，它决定了双方的满意度，工作的创造力和效率等。

当员工与管理者都按部就班地履行了劳动合同但双方的心理期望都没有达到时，企业的业绩和效率只会一般化，双方在心理上也不会觉得愉悦，员工没有归属感，劳资关系冷漠。若连劳动合同都没有被完全地执行，那双方的心理契约绝对是以破裂而告终，作为用人单位来说要么辞退这些员工，要么签订要求低一些的劳动合同，而员工也对企业失去了信心，从而寻找自己的退路，此时企业的绩效只能是低效率，低效益。企业如果想健康地发展壮大，员工若想工作稳定满意，收入有保障，则需要双方的劳动契约与心理契约都履行得很好，只有这样才能构建一个和谐的劳动关系。

在我国的管理实践中，对于劳动契约与心理契约这两种手段都有所依赖，如图 5.3 所示。在改革开放初期，中国基本没有劳动方面的法律法规，在国家行政统筹安排之

下，劳动者更多的是把企业当成家，靠心理契约在维系关系。但是随着改革开放和市场化的进行，中国的信用缺失现象开始突出，职业道德意识逐渐淡泊，心理契约的规范作用逐渐减弱，于是政府在 1994 年出台了《劳动法》来规范劳动关系。但是中国的信用缺失现象却愈演愈烈，因此《劳动合同法》于 2007 年颁布，使得劳动关系的调整对于劳动契约的依赖达到顶点。但是由于劳动契约本身固有的缺点以及心理契约调整的不可缺性，心理契约的调整在将来会逐渐回归，最终与劳动契约同等重要，并行发展。

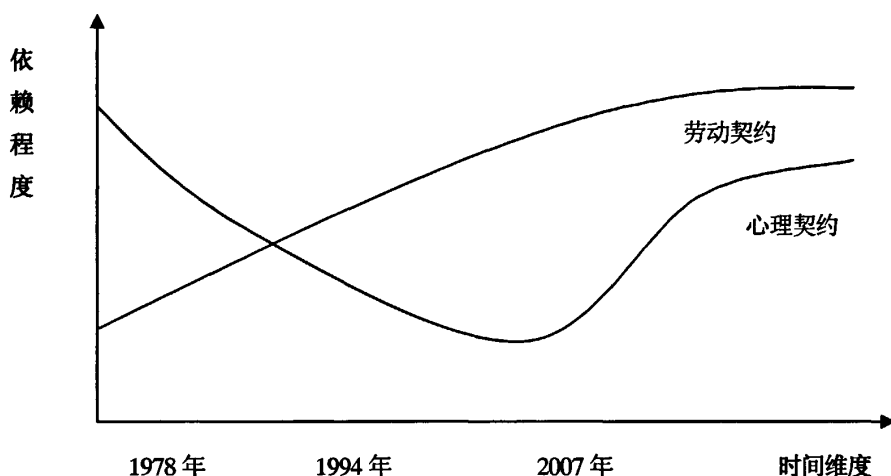


图 5.3 不同历史时期对于两种调整手段的依赖程度

5.1.2 劳动契约分类与心理契约分类相结合

劳动契约与心理契约相辅相成，互相协调，在劳动关系的调整中必须注意两者的有机结合，既要将劳动契约与心理契约的经典分类相结合，做到分层分类的管理，又要基于各自的特点综合管理劳动契约与心理契约。

于 2008 年 1 月 1 日实施的《劳动合同法》在起草过程中，很多学者提出应该将劳动者进行分层保护，但是最终这种在理论界备受推崇的思想在《劳动合同法》中并没有得到很好地体现，笔者认为原因可能是在实践中对于劳动者的分层太困难，但对于微观企业管理领域，这非但不难，而且必要。企业不是慈善机构，以赢利和发展为直接目的，它应该根据员工对企业做出的贡献对员工进行管理。此处我们采用的是 Snell 的分类法，如表 5.1 所示。

表 5.1 劳动契约与心理契约的分类管理

	特征及举例	劳动契约	心理契约
核心员工	• 高价值、独特性 • 高层管理人员、高层技术人员等	关注合同的外部公平、弹性条款、根据员工的知识、经验、资历签合同、股权与额外福利	持续沟通、授权、职业生涯规划、交易型向关系型转变、声誉机制
内部伙伴	• 高价值、普遍性 • 财会、销售人员等	关注合同的外部公平、条款清晰、合同中突出按绩效付薪	沟通、适度授权、交易型向关系型转变、关注个人发展
合同工人	• 低价值、普遍性 • 装配工人、门卫、清洁工等	集体合同、有固定期限、以完成一定工作任务为期限、外包、条款准确、强调服从与命令	在必要时沟通、按计件或工时等激励、具备交易型心理契约即可
外部伙伴	• 低价值、独特性 • 顾问、建筑设计师等	以完成一定工作任务为期限、外包、强调合作关系	沟通、长期性合作、协作关系

劳动合同的签订是需要承担法律责任的大事，无论对于哪种类型的员工，在订立合同时都应该仔细的考虑和研究。而对于心理契约，由于它的动态性，则需要花费更多的时间。同时还应该选择性地更关注于特定员工的心理契约。

高层管理人员和高层技术人员是企业的核心人力资源，他们的劳动合同应特别强调弹性条款，例如股权和额外的福利，工作时间的弹性等，对于他们应该充分地授权，帮助他们规划职业生涯，在优厚待遇的基础上，用情感留人，让他们觉得企业不仅仅是在利用他们的智慧，更想与他们保持长期的合作关系。对于财务会计、销售、人力资源管理这些骨干人员，他们的合同条款应该清晰一些，制定适量的规章和流程，适度的授权，关注他们的个人发展，使他们的流动率保持在一个较小的比例，对于绩效优异者给予提拔。以上两类人才是企业心理契约管理、情感管理的重点，在沟通上要多花时间，关注他们的心理状态及其变化。在当今中国劳动力供大于求的大环境下，合同工人不难获得，他们对于企业的价值也不是很大，因此对他们的管理应以刚性的劳动契约为主，合同条款尽量准确，合同中更多的强调服从与命令。而对于与企业只有短暂往来的外部伙伴，在劳动合同方面应签订以完成一定工作任务为期限的合同，他们旁观者清且视角独特，作为企业的高层应该多与这些人沟通，与他们保持协作关系。

5.1.3 劳动契约与心理契约的综合管理模型

劳动契约与心理契约都是在招募时订立和形成的，在正式工作之后，员工和企业都会感觉到现实的冲击，很少有员工对企业或管理者对员工极其满意的，这种现实的冲击要么是由于大环境的变化使得双方或某一方无力兑现自己的承诺；要么是由于兑现的机会成本太高，双方或某一些有意违约；但更多的是由于对劳动合同的理解有歧义，或者双方的期望过高而又没有沟通造成的。在双方感到不满意时，他们便会做出比较，员工会将组织实际提供的待遇与组织承诺提供的待遇和自己期望的待遇相比，而管理者会将员工实际的贡献与员工的承诺贡献和自己期望的贡献相比，若给自己带来的心理落差不是很大，则双方的心理契约还可以继续得到保护，这种情况下劳动合同一般会得到执行。而如果自己的失望太大，双方的心理契约便会破裂，但如果此时自己的期望调整得快或各种情况有所好转，劳动合同还是会得到有效地执行的，最怕的就是在心理契约破裂以后，双方没有沟通，也没有让步，这样最坏的情况便出现了，消极怠工，企业的业绩便会受很大的影响。

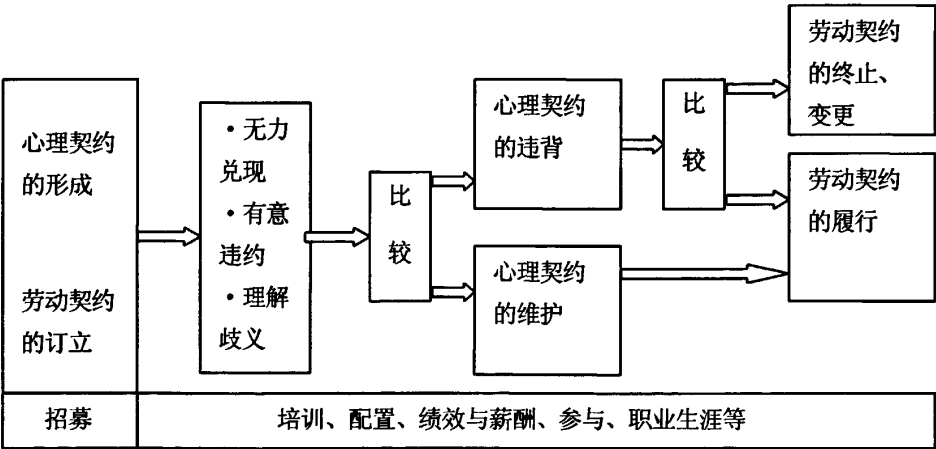


图 5.4 劳动契约与心理契约的综合管理模型

要使劳动合同得到有效执行以及双方的心理契约更加默契，就需要建设一种以人为本的沟通文化，此外双方都应该注意使自己的契约柔性化。双方对于劳动合同理解的不一致以及对于对方心理契约认识的模糊都是正常的，关键在于组织要有一套沟通与反馈机制，使得这种不一致能显露出来，最终通过讨论与辩论等使得双方在认识上达成一致。心理契约的柔性化并不难做到，心理契约本身就具有柔性化的特点，双方在沟通后会不断地修正自己的期望。对于劳动契约，企业也应该实行动态管理，加入柔性条款，根据员工的业绩定期修改合同，使职工能进能出、能上能下。这样做的前提是企业要做

好企业管理基础工作，完善规章制度，做好考评和各种记录工作，使得在有争议时有据可依。

正如图 9 所描述的，劳动契约与心理契约的构建和维护不是短期行为，而是一个长期的过程，它贯穿在人力资源管理的各个环节中。从招聘开始，员工与组织就形成了劳动契约与心理契约，期间的工作配置、绩效考核、职业生涯规划、员工激励等各个方面都直接影响到劳动双方心理契约的维护和劳动合同的执行。比如在招聘时，企业应该真实地描述工作状况，员工应该诚实地展示自己。企业可以通过图片和影像资料将工作的条件与活动内容真实地展现给应聘者，不应该为了吸引更多的人来应聘而只宣传有利的一面。同时，招聘人员必须明白应聘者的真实期望是什么，以及组织能为新员工提供些什么；员工也不应该隐藏自己存在的有可能对工作绩效产生影响的缺点。双方在这种真实信息基础上建立起来的期望才更现实一些。再比如员工进入组织后，必须由直接上级或专员适时跟踪了解员工的心理变化。许多企业在招聘结束后，招聘人员（一般由人力资源专员和直接主管组成）与新员工就不再联系了，其实员工的期望更多的是建立在招聘人员承诺的基础上，只有招聘人员才知道自己向员工承诺了什么，所以招聘人员应该适时地与新员工沟通。最后还可以通过人力资源开发（培训与职业生涯规划）来厘清和维持心理契约。通过培训与职业生涯规划，一方面可以满足员工的个性化需求，另一方面可以向员工传达组织的未来需求，这样员工的能力得到了加强，对组织的期望也更加了解，双方的心理契约便得到进一步的维持与巩固。只有人力资源管理工作到位，才能切实建立起劳资双方一致的心理承诺。心理契约得到维护，劳动契约才能得到更好的执行。

综上所述，心理契约的构建与维持优先于又高于劳动契约的订立与执行，劳动契约只是冰山显露在水面上的部分，在水面以下它靠的是更大体积的心理契约在支撑和维护。改革开放三十年来，在用人单位对员工的管理实践中，心理契约的管理越来越不受重视，劳动契约的执行力度不够，用人单位并没有并行实施好两种管理，有时还存在矫枉过正的现象。因此，在今后的劳动关系调整中不应该将劳动契约与心理契约分开管理，同时劳动关系的调整也应融于人力资源管理的全过程中，只有系统思考、系统管理才能构建出更加和谐的劳动关系。

5.2 价值增加型工会的运行

以人为本的经营理念与企业的公民角色（Corporate Citizenship）和企业的社会责任（Corporate Social Responsibility）在内涵上是一致的，它们也是企业生存和发展所必须贯彻和执行的观念。所有这些都要企业作为社会的一个细胞，它所享有的权力和承担

的义务应该是对等的,企业的义务除了为股东创造价值以外,也应该考虑相关利益人的利益,即影响和受影响于企业行为的各方的利益。其中,雇员利益是企业社会责任中最直接和最主要的内容。然而雇员相对于管理层来说,总是处于弱势地位,这就需要工会这样一个集体性的组织来为员工争取利益。因此企业对于工会的支持与否直接反映了企业履行社会责任的状况。

“工会是由劳动者为劳动条件之维持与改善以及经济地位向上之目的,依民主原则所组织的永久性团体”¹。目前全球范围内工会的发展都遇到了很大的问题,但是工会依然是西方国家调整劳动关系的重要手段。我国工会在调整劳动关系中所起的作用没有西方国家大,它还有很大的发展空间。在我国民营企业中,员工的高流动率和工会的低普及率是制约民营企业工会发展的两个重要原因,再加上不完善的立法环境等,民营企业工会的维护工作做得更不能令人满意。因此,工会的改革必须两个方面做起:一方面政府应该改善工会的立法环境以及自身政策上的导向;另一方面工会自身也应该做一些改革,使工会更能适应新时代的特征。

5.2.1 工会运行环境的改善思路

我国目前的工会工作可以用“混乱”来形容,甚至 2002 年在西安航空发动机有限公司职工医院的劳动诉讼中,出现工会主席与职工对簿公堂的怪现象。究其深层次的原因,与工会相关的立法中有许多制约工会发展的因素,这些问题不解决就如同将工会的手脚束缚起来,使得工会的工作不能顺利开展。另外,民营企业工会要想发展壮大,起到维护职工权益的作用,还需要地方政府的大力支持。

首先,用人单位拨缴工会经费极易使人产生用人单位出钱包办工会的印象。《工会法》第 42 条规定:建立工会组织的企业、事业单位、机关按每月全部职工工资总额的 2%向工会拨缴经费。这是工会经费的主要来源,然而“我国工会法中关于用人单位必须缴纳工会经费的规定,在世界上是独一无二的,没有先例的”²。因为这样很容易给人造成一种工会是由企业包办的印象,工会一边拿“企业”的钱,一边为员工维权,这似乎总觉得有些不恰当。有的学者认为应该把职工工资 2%的这部分也发放给员工,再由员工把它交给工会³。在民营企业中,这种思路显得更加有效果,因为许多中小民营企业根本就没有工会,这 2%的经费根本就没有交出,而是用于企业经营了,如果将这

¹ 黄越钦. 劳动法新论. 北京: 中国政法大学出版社, 2003 年

² 史探径. 中国工会的历史、现状及有关问题探讨. 环球法律评论, 2002 年夏季号

³ 孙德强. 工会经费应从拨缴制改为由会员直接交纳制. 工会理论与实践, 2003 年 12 月, 第 17 卷第 6 期

部分经费发放给员工再由员工交，这样即使工会服务不好而导致员工不交这笔钱，则员工自己也得到了这笔钱。

其次，罢工权是缺失使工会失去了最强硬的维权武器。罢工是指企业内的全部或多数雇员，为改善劳动条件或获得经济利益而共同停止其劳动的现象。罢工是劳动冲突的最为明显的表现方式之一，也是对企业施加压力最重的方法，劳动者希望通过牺牲自己的短期利益来换取未来更大的利益。然而我国的工会法中对“罢工”一词采用的是回避的原则，而只提出“停工、怠工”字样。《工会法》第 27 条规定：“企业、事业单位发生停工、怠工事件，工会应当代表职工同企业、事业单位或者有关方面协商……”。

“怠工”是一种消极对待劳动争议的态度，许多国家法律都加以禁止，“停工”实际上就是“罢工”。在我国的司法实践中，对职工因劳动争议而罢工所提的合理要求，一般是予以支持的。其实回避罢工的这种规定是有一定历史背景的，为了扭转文化大革命中的动辙罢工搞阶段斗争的恶劣风气，1982 年宪法取消“罢工自由”，这对整顿劳动纪律是有一定积极意义的。但是在现阶段，我国的劳动争议每年的增幅相当大，停工、怠工事件也在各地不断发生，因此禁止罢工对于劳动者维权起到了一定的束缚作用。

最后，地方政府、各有关部门应进一步支持民营企业的工会工作。总得来说，各个地方的工会分组织不如各个地方政府的权力大，要使工会工作积极有效地开展起来，就必须有地方政府的参与。然而地方政府一方面要配合民营企业发展壮大，完成自己的经济目标，另一方面又要维护自身公共管理、公共服务的目标，这两者有一定的矛盾。地方政府的政绩考核体系决定了地方政府的行为，希望中央政府能够设置出科学的政绩考核体系来引导地方政府的行为。地方政府除了要在经费上适当地给予支持以外，还要监督企业拨缴经费的状况和工会的领导保持联系，以掌握企业工会的实时运行状况。对于大型民营企业组建工会一般不是什么难事，但对于小型民营企业，单个企业组织工会显然有一定困难，此时有关部门可以将它们组成产业工会、区域工会等大一些的工会组织来为员工维权。

5.2.2 价值增加型工会——工会自身转变的理论探讨

当今各国的工会都有萎缩的迹象，其中的一个原因是工会运行中过于强调斗争，而现实中经济平稳增长，劳动者的生活水平逐渐变好，从而对一味地强调斗争的需要不那么强烈。因此工会自身的运行思路也需要做一些改变。《工会法》能强制企业接受工会，但是只有一个条件能让企业诚心接受工会，那就是工会对于企业的绩效有促进作

用，这样其它企业都很反感的工会却能给本企业带来绩效上的改进，这便形成了一种竞争优势。

Rubinstein (2001) 提出了价值增加型工会 (Value-adding Unions)，其核心是“共同管理”，积极主动地参与到企业管理的各个层面中去，在企业内建立一个基于工会的交流与合作网络，主动地为员工谋福利，而不是在等到争议发生后被动地与管理方协调。这与中国《工会法》中所提倡的理念有很多相似之处，中国的工会是一种更为中性的工会，并不是西方传统意义上只为斗争而存在的工会。其实中国的工会更容易将这种理念运用到实践中，因为中国的工会没有历史沉淀，没有先入为主的旧理念。

工会为劳动者成功维权的前提是工会能够广泛地建立起来，而民营企业工会的普及率很低，许多小企业根本就没有工会，因此能够聚小成大的产业工会、职业工会以及区域工会的建立就显得十分必要。范围大了，所涉及到的组织协调问题就并不是单个企业内的职工所能解决的，它需要地方总工会的积极引导和地方政府的大力支持。地方总工会必须要组织某一地区各个企业的员工按行业或职业或区域来组织工会，并且监督这些基层工会的运行状况。与此同时，没有地方政府的支持，这些工会也是无法运行的，可现实情况是许多地方政府不但不支持，反而为了地方经济的增长去阻碍工会的发展壮大。

在劳动者加入工会方面有一条永恒的原则，那就是单个员工的势力越弱，他就越想加入工会。在企业中，势力最弱的是那些合同工人，他们没有知识与技能上的优势，做得更多的是体力劳动与重复劳动，对于企业的命令要么服从、要么走人。这些合同工人是工会的主体，要争取让他们都加入工会并且留在工会中。那些处于企业中层有知识和技能优势的内部伙伴对于加入工会的愿望并不如合同工人那样强调，他们一般是在自己的权益受到侵犯时才想起工会。对于他们，工会领导要抓住机遇，引导他们加入工会，加入后应该通过多种方式留住他们。企业的核心人员竞争力最强，对工会的需求最低，但他们有影响力和凝聚力，若能争取到他们的加入，对于工会的运行和影响力的提升都是大有好处的。对于这些人，工会领导采取的策略应该是激发他们的社会责任感和许诺在工会中委以重任。

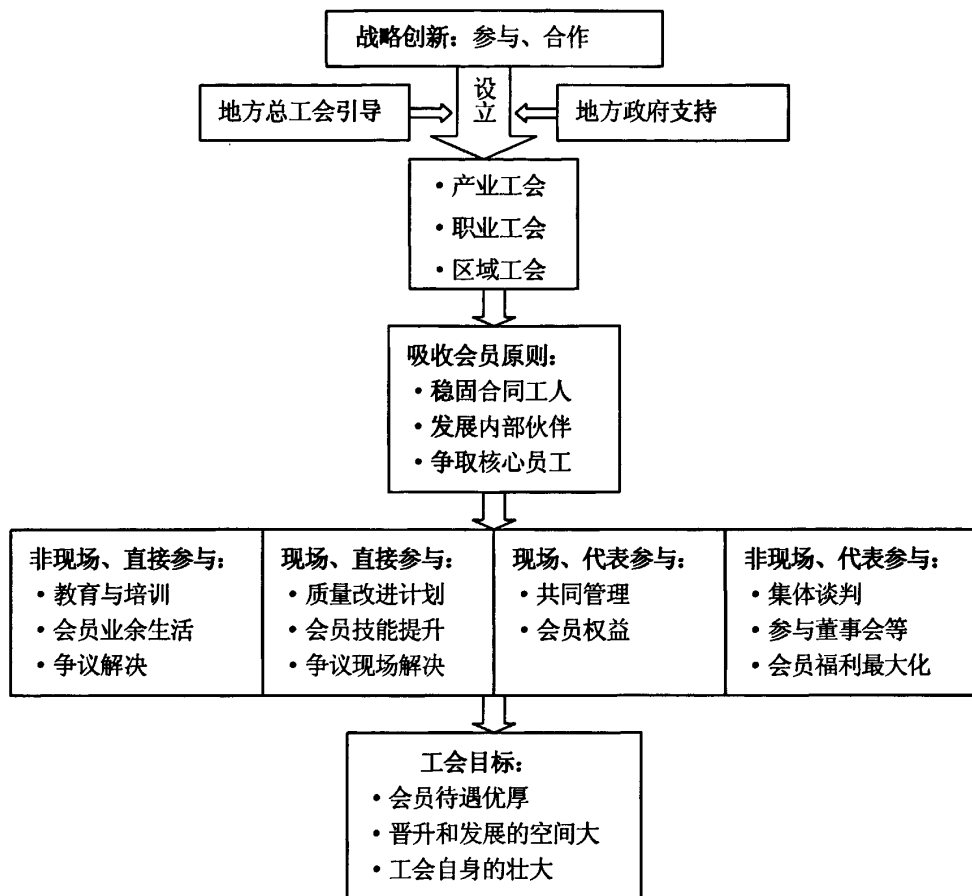


图 5.5 价值增加型工会的运行模式

价值增加型工会要求同时增加劳动者与企业两方的价值。工会增加劳动者价值主要应体现在三个方面，第一是员工技能的提高，这一点对于知识经济时代的劳动者尤为重要；第二是员工待遇变好和晋升空间变大；第三点是遇到劳动争议时劳动者的权益能够得到维护。工会增加企业的价值主要体现在两个方面：一是由员工们更加信任的工会协助管理能够给企业的管理带来便利；另一方面工会基于劳动者身处第一线而提出的很多建议能够优化企业的生产流程和更快地对市场做出响应。

我们按照劳动者是否直接参与工会的运行，以及工会的该活动是否在劳动的现场将工会运行的活动分为四类，如图 5.5 所示。“非现场、直接参与”的活动主要是为了提升劳动的知识与技能，以及丰富员工的业余生活。如今知识更新换代的速度很快，再加上尤其是民营企业的员工根本就不存在“铁饭碗”，因此劳动者唯有不断地提升自己的知识与技能才能使自己在职场立于不败之地，作为工会应该多组织一些培训活动，工会

组织培训活动相对于企业组织培训有更大的优势，因为员工接受企业的培训虽然针对性强，但往往会在劳动合同中加入一些服务年限的条款，而工会组织培训就不存在这样的情况。另外，如今的员工工作压力大，组织一些业余活动不但能使他们放松一些，还能增进员工之间的友谊，增强凝聚力。

“现场、直接参与”的工会活动对于劳资双方来说都具有很大的价值，在工作现场针对工作流程中不顺畅的地方，由最熟悉它们的员工去提出一些改进意见，并由工会出面提交给管理层，由管理层向工会交涉对该项改进意见所应得到的奖励。这样不仅员工的技能增加了，企业的绩效也会得到改进。

“现场、代表参与”的最主要方式是共同管理（Co-Management），积极主动地参与到以往完全由管理方完成的工作，如考勤、绩效评价、工作说明书的编制、绩效奖金计划、人员的晋升等，工会参与到这些工作中能够使管理方保持一定的压力，监督着管理方的工作，使企业内的人力资源管理、生产管理等更加公开、公正和公平。这种共同管理对于企业来说也是有利的，因为相比于企业管理者，员工更信任工会的领导，这样也就把一部分管理上的责任推到了工会的身上，同时管理者从工会那里也更容易了解到关于员工的全面信息。

“非现场、代表参与”的活动是最高层次的，这尤其适用于大型企业中，工人们组成劳动管理委员会等参与到企业的治理中去，一方面可以基于劳动者的视角对公司的业务运营动向提出自己的看法，这些由第一线代表提出的看法往往是高层们所忽略的；另一方面，监督着企业在劳动方面是否会有不利于员工的变革，如大规模裁员等。

以上四个类型的活动中，都包括一项维权的活动，或在现场的、即时的；或通过劳动争议处理程度来解决的；或通过集体谈判、签订集体协议等来解决。这是工会的传统工作，放弃了这些传统的维权工作，工会也就没有存在的基础。

任何一项听起来很好的工作必须要由具体的人来做和承担责任。工会工作主要是由工会领导来组织的，由地方总工会和地方政府来监督。工会主席必须是具备组织能力、沟通能力在劳动者中具有一定威信的人，以上各项工作都应由它来主持。地方总工会和地方政府除了要监督该工会的运行状况、财务状况等，还应该做好工会主席的换届更替工作，将工会的工作拉入一个正常的轨道。

5.3 参与管理的实施——劳资合作的主要形式

以人为本的管理理念要求企业不再把劳方当成单纯的劳动力，而应该看作是企业的主体，这就要求企业除了通过制度和机制的建设与完善来减少劳动冲突以外，还需要创

造各种条件来加强企业与职工之间的合作，让职工参与到管理中来，这就使员工有了“主人翁”的感觉，从而把企业当成自己的家，主动为企业思考，贡献自己的才智，同时自己在物质和精神上也获得一定的回报。

参加管理或员工参与，从狭义的角度看，是指组织内部的员工有权参与与工作相关的决策，即由员工或其代表与资方代表在某一有共同利害关系的领域内，共同决定企业策略和制度的行为，目的是促进劳动和谐与企业发展。从广义的角度看，它是指劳动者不但贡献自己的人力资本，还以物质资本的方式向企业作一定的投资，劳动者成了企业的合伙人。由于员工能力的局限性，员工参与并不能保证企业在每一个问题的决策与管理中都保证管理者和员工的平等，但至少可以确保在某些问题方面，实现管理者与员工的共同决策与管理。

参与管理实施的理念前提是劳资双方要有一种共赢的意识，只有将整体的蛋糕做大，自己得到的才会更多。中国的许多民营企业主往往是空手起家，除了自己的亲信谁都不信任，媒体上经常报导说某某民营企业家声称自己永不上市，不受制于人，不与别人分享收益。但是企业想做大做强，光靠自己的力量是不够的，必须要有宽广的胸怀，况且让别人参与自己的管理和股份，对自己的绩效和收益也是有益的，国外的许多实证研究都证明了这一点。共赢不仅仅是一种口号，它更要求管理者把自己的权力分给参与者、授与参与者。

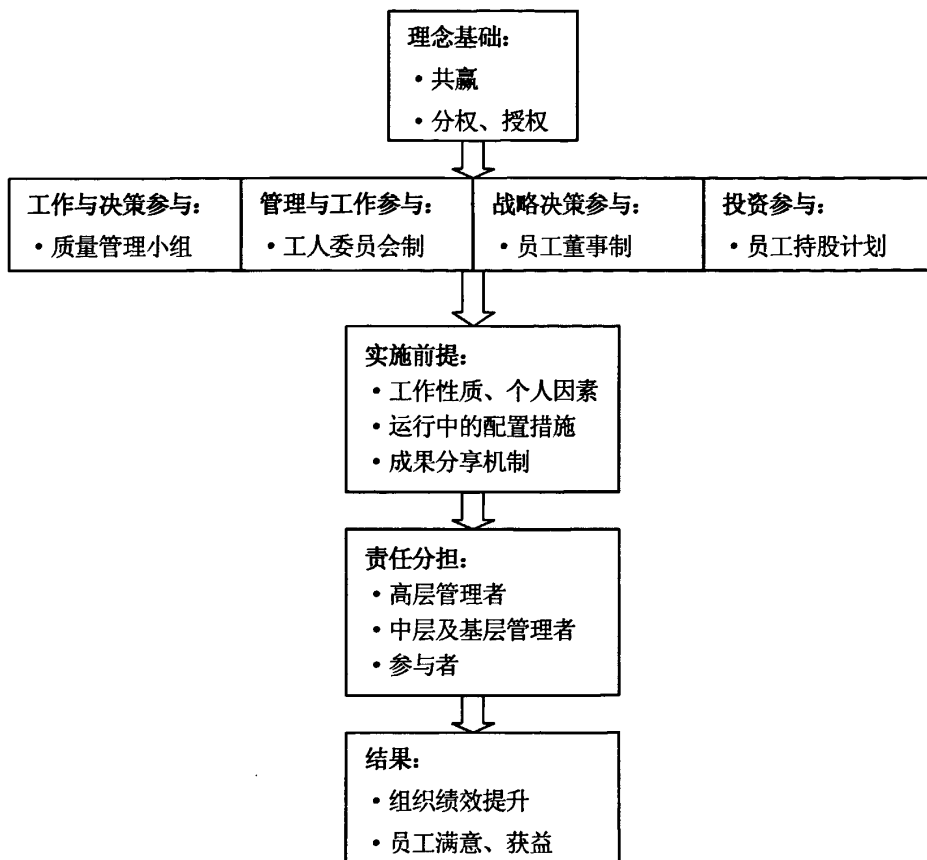


图 5.6 参与管理的运行模型

5.3.1 参与管理的实现形式

质量管理小组也就是常说的质量圈（Quality Circle），它是参与管理最基本的形式，起源于美国，50 年代在日本发扬光大。质量管理小组一般是指由班组成员自行安排小组计划，决定完成生产任务的方式方法，并且从事技术改革和质量改进等工作。质量管理小组计划在中国的企业界也是家喻户晓，但是许多都是在做表面工作。2007 年 10 月下旬，被誉为“国际质量界的奥林匹克盛会”的国际质量管理小组会议（ICQCC’ 07, Beijing）在北京召开，以此为契机，中国国家质检总局、全国总工会、中国科协和中国质量协会等发起了在全国范围内开展质量管理小组计划的普及与评比工作。但是参与评比的大多是国有大型企业，很少有民营企业参加。在中国企业管理总体水平落后的情况下，很多企业都是在走过程，注重形式，而没有从文化和体制上深入贯彻质量管理小组思想。对于民营企业来说，当务之急就是要主动的与全国总工会、科协

和质量协会等联系，参与这场竞赛中去，培养重质量、重参与的文化，并且在管理体制和机制上做出调整。

工作与决策的参与不仅包括质量管理小组，而且还包括为了工作丰富化而组成的小组等。工作丰富化小组不一定会对企业的绩效产生影响，它主要是针对企业操作流程中会使员工感到极其枯燥的环节，由工人提出进行改革，这样员工会在更加舒适的环境中工作，身心更加愉悦，它对企业的长期发展是有利的。

在管理与决策的参与方面主要是工人委员会制，它盛行于欧洲，是指或由管理代表与员工代表对等组成，或全由员工代表组成，它更多的是参与企业管理决策的讨论。工人委员会制的功能类似于工会，但是它不像工会那样组织严密，运行的方式也灵活得多。中国的许多民营企业没有工会，甚至员工也没有组织工会的愿望，这时工人委员会会成为一个很好的替代品，管理方可以主动积极地支持员工设立工人委员会，这虽然会给管理方带来一些麻烦，但是它所起的协助功能也是很大的，况且管理方可以对工人委员会施加影响，而对工会施加影响可能就是违法行为。然而西方的工人委员会制在许多情况都没有起到预期的效果，往往成为空谈的场所。在中国工会组织不是太发达的情况下，民营企业可以尝试着实行工人委员会制。

员工董事制或监事会中的职工代表制是高层次的参与管理，只有在大型企业中才能实行。中国的《公司法》第 45 条规定“两人以上的国有企业或者两个以上的其它国有投资主体投资设立的有限责任公司，其董事会成员中应当有公司职工代表；其他有限责任公司董事会成员中可以有公司职工代表”。第 52 条规定“有限责任公司，监事会……其中职工代表的比例不得低于三分之一”。第 109 条规定“股份有限公司董事会成员中可以有公司职工代表”。第 118 条规定“股份有限公司监事会应当包括公司职工代表，其成员比例不得低于三分之一”。通过以上可以看出，对于民营企业，员工参与监事会是《公司法》强制规定的，而员工参与董事会则仅仅是“可以”，总得来说，

《公司法》的还是赋予了民营企业很多的权力。对于工人董事或工人监事来说，董事会或监事会中的其它事情可以不管，但是涉及职工利益部分则需要他们站出来为员工维权。总体上说，由于工人董事或监事面临着角色冲突，自身所掌握的信息又较少，他们所起的作用是很小的，但是有总比没有好，尤其是在民营控股的公司中。

员工持股计划（Employee Stock Ownership Plan, ESOP）是经济民主的一种形式，它使员工成为企业的所有者，使员工利益与企业利益融为一体，员工与企业间的经济利益是水涨船高、风雨同舟的关系。它在国外的实践中是有着严格的流程限制的，而在中国一般都是由于两种原因才采取员工持股计划的，一种是筹措资金，一种是国企改革。基

本上员工持股计划都是与国有企业联系在一起的，民营企业采用的很少，但是它的一种功能却能吸引民营企业，就是它可以筹措资金，而资金的缺乏正是制约民营企业发展的一个重要因素。

单个员工的力量是很小的，无法与大股东相抗衡，在实践中如果不组建职工持股会，员工的权益很难得到保障。然而职工持股会还有待立法上的支持，目前仅能在一些“实施意见”、“试行办法”、“规范意见”等中见到有关职工持股会和员工持股计划的条款，并且各地区的办法还有很大的差异，如果在立法上的支持不够，员工持股计划很可能会成为民营企业侵吞员工资金的渠道，并不能真正意义上实现劳动投入与资本投入的统一。

5.3.2 参与管理实施的前提工作

实行参与管理计划是需要一定前提的，除了要有理念上的基础外，还要有制度上实实在在的支持。例如企业在各种资源上是否给予方便是质量管理小组能否成功的前提，有能力有责任心的领导是工人委员会制成功的必要条件，企业产权的清晰与治理结构的完善是工人董事制成功的保障，职工持股会的流畅运行是员工持股计划成功的关键。

质量管理小组一般需要从各个职能部门调集有能力的人来组成，他的运行又需要企业给予时间、场所、物质等资源上给予支持，同时还需要企业有敢于冒险的精神，要能容忍质量小组的失败。如果没有这种资源上的支持和文化上的开诚布公，质量管理小组计划就不要实行。在工会组织率很低的民营企业中，工人委员会有望成为工会的替代品，但是工人委员会没有统一的规章制度，它的运行具有很大的柔性，很有可能成为一个空谈的摆设，因此就要求工人委员会的领导有很强的组织和管理能力，用领导很强的个人能力去弥补制度上的缺陷。中国的许多民营企业即使已经上市，其治理结构也不完善，公司该公开的信息不公开，公司的账目做假，内部人控制现象严重等等，这些都是影响工人董事这个弱势群体发挥作用的重要因素。中国民营企业的工会系统运行很不完善，而员工持股会主要又是由工会发起设立的，因此员工持股会的运行环境更差。总的来说，参与管理的实践任重而道远。

参与管理能否成功的另外一个重要条件是企业能否在物质上给予参与者一定的回报，这是诱导员工参与的最重要因素。质量管理小组的重要配置制度是收益分享计划，一般是针对小组成员提出了建设性的意见或者节省了某个流程的成本而实施的，西方的实践中主要包括斯坎伦计划(Scanlon Plan)、拉克计划(Rucker Plan)、提高分享计划(Improshare/Improved Productivity Through Sharing)等，中国的企业要想成功实施质量管理小组计划必须要在借鉴国外实践的基础上提出适合自己具体情况的收益分享计划。工人委

员会的领导者需要得到报酬，它的运行需要经费，那么这些经费从哪里来，能否动用工会的经费等是需要立法部门与企业共同思考的。工人董事或监事的报酬是由企业出的，但是拿了企业的钱到底是对股东负责还是对员工负责，这就是一个巨大的角色冲突问题。员工持股计划如果不落俗为发行公司债券的话，它的操作流程一般是公司一部分股票交给一个信托委员会或员工持股会，再依据员工个人年报酬总量的一定比例来分配，将股票存入雇员的个人账户，到不工作时一次发放。但是这个比例是否应该对核心员工、合同工人等一视同仁，合同工人所得到的股票是否太少以至于起不到激励作用，股票的流转是否有限制，员工持股会存在的持续性等都需要进一步的思考。

5.3.3 参与管理过程中的责任分担及结果

民营企业的高层管理者一般权力较大，他们对企业某项变革的支持与否直接影响着变革的成败。此处的变革主要是指质量管理小组与员工持股计划，为了这些计划能够成功，高层管理者首先应该学习这些新理念，然后才能谈得上支持。此外，他们应该通过访问等方式时时关注的这些计划的实施情况，适当的时候应该以身作则，向员工们传达自己的态度。高层管理者的工作重点在设计，而不是做出关键的决策。他们把做决策的事推到中层和基层，除非做决策的人非他们莫属。总而言之，高层管理者应该给基层及参与者创造一个宽松的氛围。对于工人委员会制和员工董事制，高层领导应该多抱着合作和共赢的态度，多与工人委员会的领导和员工董事沟通，获取有用的信息，安抚他们，而不要想着去收买他们。

中层和基层管理者是质量管理小组和员工持股计划的组织者，只有他们才能对新的计划进行有益的实验，对新思想和新方法的实际效果进行检验。中层和基层管理者在领会了高层管理者的旨意后，设计具体的计划方案，领导相关人员去参与，做到各部门之间的联络与沟通工作。还要设计好相应的考核薪酬体系，时刻关注着员工的需求。还有一点很重要就是要把握变革的度，因为高层管理者不可能时时监督着计划的运行，而参与者看不到全局，往往一窝蜂的把变革向前推，这时只有靠中层和基层领导来控制变革的度。

参与管理中的参与者包括一些中层和基层管理者，但更多的可能是普通员工，首先这些普通员工应该意识到在知识经济时代，只有通过不断的学习才能提高自己的竞争力，而参与管理是一个很好的锻炼平台。其次，在此基础上，参与者应该积极主动地观察企业的各项运营流程，提出自己的看法和建议，在得到参与管理领导者认同的情况下，积极的去实验自己的方案。第三，时刻关注着自己的权益是否受到损害，尤其是要

向工人委员会的领导和员工董事不断的施加压力，只有这样才能让他们时刻保持着为员工维权的压力。

在参与管理的过程中，员工获得了内心的满足感和一些物质上的回报，而管理方则收获了绩效。参与管理是一个动力与压力的结合体，员工们获得了参与权，一方面感到新鲜感，另一方面觉得受到了尊重，于是会产生很大的工作动力，如果他的建议能够被采纳，还能获得一定的利益，那么他的动力会更大。而管理者首先会感到一种压力，一方面担心控制不了局面，一方面担心自己的管理能力受到挑战，这样压力便会转化为动力。国外的很多实证研究也证明在一定范围内的参与管理对于企业的绩效和员工的满意度都起到了积极的作用。

5.4 劳动争议的处理

1986 年 7 月 31 日，国务院颁布《国营企业劳动争议处理暂行规定》，该规定的颁布实施标志着我国劳动争议处理制度在中断 20 年后正式得到了恢复。随着 1993 年《企业劳动争议处理条例》和 1994 年《劳动法》的相继颁布实施，形成了“一调一裁两审”的劳动争议处理制度，即发生劳动争议先调解、再仲裁、再经两次审判的程序。近年来劳动争议的处理逐渐显示出处理周期过长，维权成本过高等缺点，因此迫切需要新的劳动争议处理法律出台。2007 年 12 月 29 日《劳动争议调解仲裁法》获得通过，并将于 2008 年 5 月 1 日施行，该法总体上延续了“一调一裁二审”的程序，但在细节上作了许多修改。

劳动争议根源于企业，企业处理不了的才会流向企业外的仲裁司法渠道。劳资双方之间既有共同的利益点，又具有不可调和的矛盾，劳动争议的存在是必然的，但是如果企业有完善的管理规章制度和争议处理机制，劳动争议就会大量减少，需要借助外力处理的争议数量也会变少，这样仲裁司法部门的工作量就会减少，办事效率也会更高。因此，应该从企业内外两个视角来构建劳动争议处理制度，并且内部调解比外部调解更为重要，因为劳动争议不同于民事争议，在劳动力供大于求的情况下，劳动争议发生之后劳动者可能还要留在企业中工作，把事情弄得太僵不利于将来的合作。

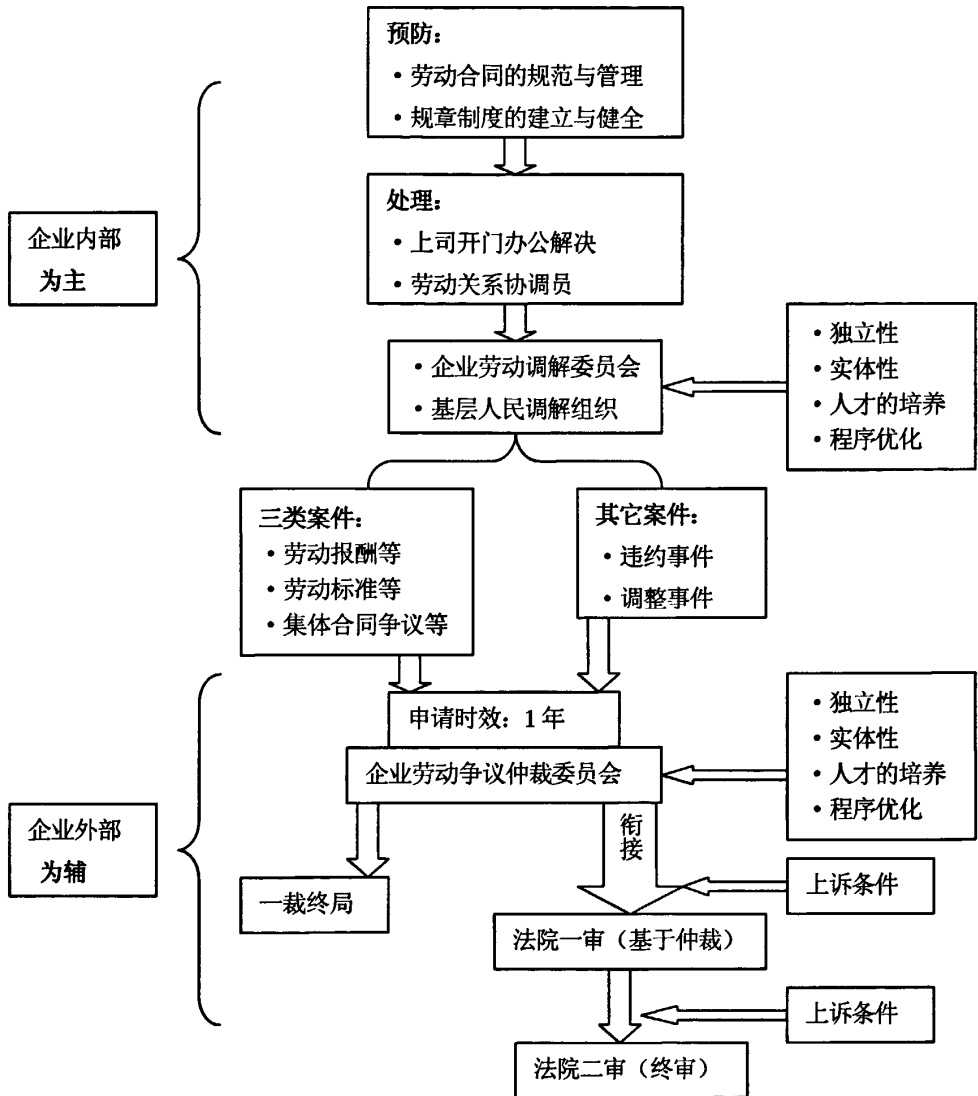


图 5.7 劳动争议处理模式及改进要点

5.4.1 企业内劳动争议的预防与处理

首先，企业应预防劳动争议的发生。劳动争议的预防是人力资源管理的重要内容，人力资源管理的任何一个环节出了问题都会导致劳动者的不满，此处我们只列了两项内容，即劳动合同的管理和规章制度的管理。对劳动合同的规范与管理可以让劳动者有一个更为现实的期望，同时其中的弹性条款又能使双方在今后的工作中依环境的变化而改变劳动合同的条款，这样又会进一步减少争议发生的可能。清晰的企业规章制度和操作

流程在民营企业中显得尤其重要，因为民营企业的管理更不规范，很多时候都是靠管理者的个人决断，而在这种环境中，劳动者肯定会感觉到不公平，劳动争议自然也就增多，因此管理规范是至关重要的。

其次，依靠企业内部的管理来减少劳动问题的冲突化。在国外的实践中，常用的有上司开门办公解决(Open Door)和劳动关系协调员(Corporate Ombudsperson)等，一个员工感到不满时会向他的上司申诉，如果得不到解决就会向更上一级管理申诉，直至最高管理层。在整个过程中，人力资源管理要承担调查事实和提供参考解决方案的责任。开门办公不仅仅是解决劳动争议的手段，更是向员工们传达一种公开、开诚布公的文化理念。此外，人力资源部门应该设立劳动关系协调员，他应该有自己独立的办公室，应该是一个严守秘密、保持中立立场和具有专业技能的人。

上述办法不能解决的劳动争议就需要通过“一调一裁两审”的途径来解决了。新的《劳动争议调解仲裁法》的一个宗旨就是要尽量将劳动争议化解在基层，在企业内部解决。企业劳动调解委员会就是起这个作用的，然而它的独立性和实体性又受到广泛的质疑。所谓独立性是指企业劳动委员会能否排除企业的干扰，独立调解，也包括委员会在经济上的独立；所谓实体性是指委员会是否有编制、有机制、有人员和有场所。中国民营企业很多没有工会，调解委员会实际上是由企业方代表与员工代表组成，尤其是它对企业经济上的依附性使得它无法独立、中立地调解劳动争议。委员会不具备实体性的特点使得它无法给人以“权威”的印象，并且人员的流动性、专业性也值得怀疑。调解员是需要专业知识的，那么他由谁来培养，培养之后企业不愿意要怎么办，企业会用多少经费去雇佣它，这些都是没有解决的问题。企业劳动调解委员会不具备独立性、实体性，调解员不具备专业化的素质，再加上法律并没有制定出一套完善的运行流程，因此调解委员会的功能并没有充分的发挥，即使如此它也是必不可少的。即将实施的《劳动争议调解仲裁法》的一个重要宗旨就是加大调解部分的立法，使争议更多的在企业内部得到解决。

《劳动争议调解仲裁法》规定调解组织有三：一是企业劳动争议调解委员会；二是人民调解组织；三是在乡镇、街道设立的具有劳动调解职能的组织。前两类组织以前就有，并且目前全国 98%以上的乡镇、街道都已设立人民调解组织，这样的话就没有必要在全国再建立专门调解劳动争议的组织，因为与其花大力气再建立一套劳动调解组织，不如把现行的人民调解组织完善好。人民调解组织的完善对于民营企业尤其重要，因为许多民企内部没有完善的劳动调解组织，而该法律使劳动者在“告状”时有法可依。

5.4.2 劳动争议的仲裁与诉讼

2007 年 10 月 24 日全国人大常委会对《劳动争议调解仲裁法》（草案）进行二审时，将劳动争议申请仲裁的时效期限由一审时定的六个月延长为一年。而以前的申请时效为 60 天，这主要是因为近年来劳动仲裁不予受理的案件越来越多，其中多数是因为超过了仲裁时效。

关于遇到劳动争议时是申请仲裁还是诉讼一直是理论界争论的焦点，很多学者主张效仿民事争议，给予民众诉讼权，实行“或裁或审，各自终局”，让仲裁与法院相互竞争，这样双方不得不提高各自的效率。对此，全国人大常委会法工委副主任信春鹰解释说：“一调一裁两审争议处理程序经过 20 多年的实践，已被社会接受，不宜轻易否定。”草案也并没有流露出要改“一调一裁两审”的意图，不过可以通过各种途径来完善它，以下就是各种完善措施。

草案的一个重点改变就是将劳动案件进行分类，并规定三类劳动争议案件实行仲裁终局。这三类劳动争议包括：报酬、工伤医疗费、经济补偿、养老金或者赔偿金，不超过当地月最低工资标准十二个月金额的争议；因执行国家的劳动标准在工作时间、休息休假、社会保险等方面发生的争议；因履行集体合同发生的争议。其实这三类案件涵盖了大多数的劳动争议案件。这样也有一个坏处就是一旦仲裁不公正的话，可能就诉讼无门了，因此草案在这方面的规定还有待完善。

另一个需要完善的地方是法院在审判时不应该完全抛开仲裁的裁决，因为如果将两者决裂开来，一方面会减弱仲裁的权威性；另一方面会加大法院的工作量。当事人对仲裁决定不服，向人民法院起诉的，人民法院在判决书、裁定书和调解书中不应含有撤销或者维持仲裁决定的内容，如果法院认为仲裁的内容不符合法律规定，法院不能撤销该仲裁裁决，因为该裁决在原告起诉时已不具有法律效力，而只需在判决主文中载明针对该劳动争议的具体处理内容；如果法院经审理认为仲裁裁决的内容符合法律规定，亦不能直接维持仲裁裁决，而应在驳回原告诉讼请求的同时，对符合法律规定的裁决内容重新在判决主文中表达一遍。

上诉时要实行有条件的上诉。对仲裁裁决不服上诉到法律的一审，必须是基于以下两个理由：一是因为法律对某一问题的规定不明确或没有规定，致使双方当事人对该规定或问题产生不同的认识和理解，形成不同的法律观点的；二是因劳动仲裁机构超越了

案件管辖权。如将民事纠纷按劳动争议做了处理等。上诉到法院的二审，必须是对该法律观点的确认具有重大社会影响，对今后处理同类案件具有重要的指导意义的问题。¹

劳动争议仲裁委员会也像调解委员会一样，面临着独立性、实体性、人才的培养等问题，目前基层和企业职工对仲裁反应最集中的问题就是，行政化色彩过于浓厚，缺乏中立性和公正性，仲裁员的素质参差不齐，缺乏选拔、考核、监督机制。由于劳动仲裁委员会主任由劳动保障行政部门代表担任，劳动保障行政部门代表在仲裁中起着举足轻重的作用。因此，对劳动仲裁委员会的监督实际上是地方政府在劳动关系处理中的自律问题，也是政府二元结构目标相冲突的问题。草案已经加大了对仲裁监督的规定，同时规定仲裁委员会不按行政区层层设立，这主要是想让争议化解在基层，避免了当事人不相信地方委员会而层层向上级申诉。

¹ 王国社. 内地与香港劳动争议仲裁制度比较研究. 现代法学, 2004 年 06 月

6 结论

6.1 总结

目前对于民营企业及劳动关系管理的概念并没有明确的界定,本文从产权的角度来界定民营企业,认为民营企业是指中国大陆地区的公民对企业绝对或相对控股,并且没有行政直接干预,它的产权所有者能够直接对企业进行监督与控制,而不需要先委托政府代理的企业。这种界定方式的优点在于能够使我们的理论在应用时受到更少阻力更小。同时,为了适应劳动关系与人力资源管理相融合的趋势,提出劳动关系管理的概念,这里的劳动关系管理类似于西方目前正在热议的“Employment Relation”。

民营企业是在与地方政府、国有企业的博弈中成长起来的,可谓成也产权,败也产权。由于成长的法制、政策环境不完善,民营企业的成长可以被看成是一种创造性破坏,通过自己的迅速成长,用发展说明问题、证明问题,有时甚至引领政府出台一些有利于自己成长的政策。经过二十多年的发展,有的企业已经成长为国际性的大公司,而大部分企业都挣扎在生死线上或很快就销声匿迹了。通过近 150 份问卷的统计,本文得出劳动关系的一些基本特征,如劳动者的法律知识匮乏;劳动合同形式重于内容;劳动者在劳动争议中的维权成本过高;工会与集体谈判的覆盖率偏低;薪酬及内部管理不公正;社会保险保险混乱的大环境制约着企业的小环境等,总之,劳动者相益的绝对状况在改善,但是相对状况不容乐观,劳动者并没有同步分享社会经济高速发展带来的财富。对于民营企业劳动关系的影响因素,本文创新性的指出经济利益与人身让渡成为劳资合作与冲突的根本原因。

在全面评价了国家层面、产业层面和企业层面的劳动关系管理式之后,本文认为以人为本和劳动关系与人力资源管理相融合应该是今后劳动关系管理改革的重要理念,以人为本并不是要无止境地保护劳动者权益,它是现实的,在同时考虑双方利益的基础上保护劳动者的权益,发挥劳动者的积极性主动性和创造性;劳动关系与人力资源管理的融合最重要是要求双方的研究者抛弃本身所固有的研究范式,构建一套以企业中实际问题的解决为目标的管理模式。理念毕竟是抽象的,因此在构建具体模式时必须要有的一套可供执行的原则,本文提出三大原则,即分层分类原则、系统管理原则和角色清晰原则。将员工按其贡献大小进行分层分类管理,对于任何一项管理活动都要系统思考,具体管理时要注意责权分配,责权清晰。

本文所构建的管理模式如图 5.1 所示,它是与人相关的管理活动中,剔除人力资源管理的经典环节,在剩下的活动中归纳出四大管理环节,分别是:劳动契约与心理契约

的融合管理策略；价值增加型工会的运行；参与管理的运行和劳动争议的处理。在每一个环节中，我们都严格按照我的三大原则来构建模式，同时对于相关的法律法规制度中的不足我们也做了阐述。

6.2 启示与建议

（1）劳动者个人维权意识需要增强。本次调研中发现很多劳动者存在自怨心理，认为自己的待遇不好是由于自己学历不高、能力不强，于是自己才进不了国有企业或大的民营企业。的确，这些因素影响了劳动者的待遇，但是劳动者的权益是相对的，不是绝对的，一个普通员工无论如何维权可能也不如中高层管理者待遇好，重要的是在既定事实的基础上使自己的权益更好地得到保护，这不仅仅是得到一些物质上的报酬，维权所得到的精神上的慰藉更能使一个人获得满足。由于我国现行的劳动争议处理速度的确不够快捷，因此很多劳动者在遇到劳动争议时往往怕麻烦，得过且过。其实，如果劳动部门接到的劳动争议数量不是大量增加，没有劳动者们的广泛报怨和反映，现在劳动争议处理制度的缺陷是不会引起相关部门的重视的，这样劳动争议处理制度也就永远不会得到完善。

（2）法律法规的执行力需要加强以及政府行为需要规范。应该加大普及劳动法律法规的力度，并在劳动者维权的过程中对劳动法律法规进行完善。劳动者知道的法律知识增多，其维权意识便会增强，对相关部门的要求也更加苛刻，其实这正是完善法律法规及其执行力的良好契机，同时也有利于在实践中检验和完善法律的合理性和有效性。

用科学的政绩考核方法去引导地方政府在劳动关系处理方面的“不作为”行为。各级地方政府基本都存在“二元结构偏差”，即经济增长目标与公共管理目标之间协调困难问题，这样在处理劳动关系时，往往出现“不作为”和向雇主集体利益倾斜的现象。地方政府的政绩考核体系决定了地方政府的行为，“科学发展观”中已经对这个问题进行了详细的论述，但是对于实施科学政绩法的具体措施还有待进一步的探索。

（3）企业内部管理需要转型。用人单位应该在理念上认识到和谐的劳动关系是一种劳资双赢的结果。理念决定行为，许多用人单位在如今“强资本弱劳工”的大环境下，总是认为不愁招不到劳动力，尤其对于“大规模无差异供给”的低层次员工更是如此，与此同时，企业又总是抱怨招不到既忠诚又能干的员工。员工的忠诚来自于员工需求的满足，有能力的员工一定想得到与市场水平同等或稍高的待遇，同时还希望企业能欣赏自己，发挥他的才华。可如果企业管理者不能深刻地认识到员工积极性创造性的重要性，企业就不会满足员工这些需求，从而有能力的员工也不会忠于企业。

首先，企业人力资源管理部门的人员以及企业的各层管理者都应该认真及时地学习劳动法律法规。其次，企业应该做好人力资源规划工作，弄清楚哪些是核心岗位，哪些是核心人才，这样高层管理者与人力资源管理人员就能在企业的日常管理中，将企业有限的资源投入到关键的人力身上。第三，建立公开交流的文化氛围，有了这种文化氛围，就减少了误会和劳动争议的数量，更重要的是，敢于公开交流的前提是自己能尽力地履行自己的岗位职责和公正地执行企业的规章制度，这就更深层次上减少了企业内部的不和谐。第四，劳动合同不但要签，而且还要仔细斟酌条款，不能随便找个模板来套。第五，加强证据意识，做好文档的收集与保存工作，对于员工每一次违反规章制度的行为，都要有记录，还要与员工对此进行沟通，并得到员工的书面确认，这样企业在遇到劳动争议时不会很被动。第六，在民营企业中，由于员工的流动率高，工会的作用很难发挥，甚至大部分企业没有工会，对于工会问题，企业只需严格按照法律法规办事，即不阻挠，一般支持即可。最后，对于社会保险问题，在中国当今社保很混乱的大环境之下，企业对此很少有规范的操作，企业只需到当地劳动部门熟悉政策，向员工们介绍清楚，照章办事即可，企业对于保险管理没有多少发挥的余地。

6.3 研究的局限性

本文的局限性主要在于：一，对民企劳动关系进行评价，调查问卷样本的选择以石景山区的民企为主，而对其它城市的民企很少涉及，因此样本不具有广泛的代表性；二，本文所构建的各种管理模式并没有机会在企业中实践，这样该管理模式是否具有很强适用性还有待商榷。总得来说，对于劳动关系的研究，翻译国外的多，属于本国的少；研究理论的多，而研究实践的，研究操作流程的少。因此，今后将劳动关系的各种理论在企业中进行实践、修正、再实践的研究将具有重要的意义。

参考文献

- [1] 常凯. 劳动关系学, P376. 北京:中国劳动社会保障出版社, 2005 年
- [2] 常凯主编. 劳动关系·劳动者·劳权. 北京:中国劳动出版社, 1995
- [3] 张彦宁, 陈兰通等. 2006 中国企业劳动关系状况报告. 北京:企业管理出版社, 2006 的 10 月
- [4] 程延园. 劳动关系. 北京:中国人民大学出版社, 2002 年
- [5] 中华全国工商业联合会. 1993-2006 中国私营企业大型调查, P166 页. 北京:中华工商联合出版社, 2007 年
- [6] 菲利普·李维斯等著, 高嘉勇等译. 雇员关系:解析雇佣关系. 大连:东北财经大学出版社, 2005 年
- [7] 顾昕, 范西庆. 全球化背景下的工会运动:以欧洲主要国家为例. 当代世界社会主义问题, 2005 年第 4 期
- [8] 徐小洪. 工会理论的四大创新. 工会理论与实践-中国工运学院学报, 1997 年 02 期
- [9] 常凯. 工会理论政策研究的地位与作用论纲——兼论全国总工会理论政策研究的方向与方法. 工会理论与实践, 2001 年 2 月, 第 15 卷第 1 期
- [10] 史探径. 中国工会的历史、现状及有关问题探讨. 环球法律评论, 2002 年夏季号
- [11] 孙德强. 工会经费应从拨缴制改为由会员直接交纳制. 工会理论与实践, 2003 年 12 月, 第 17 卷第 6 期
- [12] 孙早, 鲁政委. 从政府到企业:关于中国民营企业研究文献的综述. 经济研究, 2003 年第 4 期
- [13] 卢现祥. 转轨时期我国非公有制企业劳资关系形成的特征. 经济问题, 1999 年第 11 期
- [14] 杨云霞, 秦晓静. 现阶段私营企业劳动关系矛盾特征界定. 经济问题探索, 2005 年第 4 期
- [15] 夏小林. 私营部门劳资关系及其协调机制. 管理世界, 2004 年第 6 期
- [16] 刘建其, 康彦尊. 改善劳资关系 促进广东非公有制经济发展. 生产力研究, 2003 年第 2 期
- [17] 雷云, 吴娅茹. 论非公有制企业和谐稳定劳资关系的必要性和可能性. 清华大学

学报(哲学社会科学版), 2004 年第 6 期, 第 19 卷

[18] 李汝贤. 非公有制企业劳资关系失衡的原因及其对策. 当代世界与社会主义(双月刊), 2006 年第 2 期

[19] 郭龙. 对非公有制经济劳动关系问题的法律思考. 甘肃政法成人教育学院学报, 2003 年 12 月第 4 期

[20] 常凯. WTO、劳工标准与劳工权益保障. 中国社会科学, 2002 年第 1 期

[21] 杨河清等. 协调劳动关系构建和谐社会. 湖南社会科学, 2006 年第 1 期

[22] 本刊记者. 和谐劳动关系:构建和谐社会的重要基础——访劳动保障部副部长华福周. 中国劳动, 2005/4

[23] 常凯. 和谐社会必须完善劳动法制. 人民论坛, 2006. 11/B

[24] 本刊编辑部. 磨砺《劳动法》这柄维权利器. 中国劳动保障, 2005. 02

[25] 唐锋. 国际劳工标准与贸易制裁问题之争及对我国的启示. 北方经济, 2005 年第 2 期

[26] 李文臣. 国际劳工权益保护及其对中国企业的影响. 中国工业经济, 2005 年第 4 期

[27] 王国社. 内地与香港劳动争议仲裁制度比较研究. 现代法学, 2004 年 06 月

[28] 黄群慧, 杜莹芬. 论国有制的多种有效实现形式. 中国工业经济, 2003 年 1 月

[29] 许承光, 张宏武. 股份合作企业股权结构探析. 湖北社会科学, 2003, 2

[30] Keith Abbott. A Review of Employment Relations theories and Their Application. Problems and Perspectives in Management, 1/2006

[31] Bruce E. Kaufman. The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States. Ithaca, NY: ILR Press, 1993

[32] Hicks, C. My Life in Industrial Relations. New York: Harper and Bros, 1941

[33] Social Science Research Council. Survey of Research in the Field of Industrial Relations. New York: Social Science Research Council, 1928

[34] Yoder, D., Heneman, H., Turnbull, J., & Stone, C.H. Handbook of Personnel Management and Industrial Relations. New York: McGraw-Hill, 1958

[35] Strauss, G. Directions in Industrial Relations Research. In: Industrial Relations Research Association, Proceedings of the 1978 Annual Spring Meeting (pp. 531-536). Madison, WI: Industrial Relations Research Association, 1978

[36] Strauss, G., & Whitfield, K. Research Methods in Industrial Relations. In: K. Whitfield, & G. Strauss (Eds.), Researching the world of work (pp. 5-29). Ithaca, NY: Cornell University Press, 1998

- [37] Kochan, T., & Katz, H. *Collective Bargaining and Industrial Relation* (2nd ed.). Homewood, IL: Irwin
- [38] Wood, S. The BJR and Industrial Relations in the New Millennium. *British Journal of Industrial Relations*, 38(1), 1-5
- [39] Fox, A. *Industrial Sociology and Industrial Relations*, Research Paper 3, Royal Commission on Trade Unions and Employer Association, Her Majesty's Stationary Office, London
- [40] Fox, A. *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relationships*, Faber and Faber, London
- [41] Carola M. Frege. Varieties of Industrial Relations Research: Take-over, Convergence or Divergence? *British Journal of Industrial Relations*, 43:2 June 2005 0007-1080
- [42] Keith Whitfield, Rick Delbridge, William Brown. Comparative Research in Industrial Relations: helping the survey cross frontiers. *Int. J. of Human Resource Management*, 10:6 December 1999 971-980
- [43] Bruce E. Kaufman. Human Resources and Industrial Relations Commonalities and Differences. *Human resources Management Review*, 11(2001)339-374
- [44] James P. Begin. The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States: a review essay. *Journal of Labor Research*, Volume XV, Number3 Summer 1994
- [45] John T. Delaney, John Godard. An Industrial Relations Perspective on the High-performance Paradigm. *Human Resource Management Review*, 11(2001) 395-429
- [46] John Godard, John T. Delaney. Reflections on the "High Performance" Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53, No. 3 (April 2000)
- [47] Thomas A. Kochan. On the Paradigm Guiding Industrial Relations Theory and Research. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53, No. 4 (July 2000)
- [48] Seymour Martin Lipset, Ivan Katchanovski. The Future of Private Sector Unions in the U.S. *Journal of Labor Research*, Volume XXII, Number 2, Spring 2001
- [49] Kaufman, Bruce E. The Future of Private Sector Unionism: did George Barnett get it right after all?" *Journal of Labor Research* 22 (Summer 2001): 433-57
- [50] Peter Lazes, Jane Savage. Embracing the Future: Union strategic for the 21st century. *The Journal for Quality & Participation*, Fall 2000
- [51] Rubinstein, Saul A. Unions As Value-Adding Networks: Possibilities for the Future of U.S. Unionism. *Journal of Labor Research*, Summer2001, Vol. 22 Issue 3
- [52] Mark Thompson, Allen Ponak. Industrial relations in Canadian public enterprises. *International Labour Review*, Vol. 123, No. 5, September-October 1984

- [53] Joseph Krislov. Are There Industrial Relations Sub-models? *Industrial Relations Journal*, Autumn87, Vol. 18 Issue 3
- [54] Thomasz Mroszkowski. Japanese and European Systems of Industrial Relations- Which Model is More Applicable for the U.S.? *Industrial Management*. July-August 1983, Volume 25, No. 4
- [55] Kochan, T. A. , Katz, H. C. , Mckersie, R. B.. *The Transformations of American Industrial Relations*. (New York: Basic Books, 1986). 2nd ed. Ithaca: ILR Press, 1994
- [56] Sung-Choon Kang, Morris, Snell. Relational, Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending The Human Resource Architecture. *Academy of Management Review*, 2007, Vol. 32, No.1, 236-256

附录A 劳动关系调查问卷

朋友您好，您接受的是一项关于劳动关系的问卷调查，目的是了解中国当前劳动关系的现状及存在的问题，以便为我们构建更为和谐的劳动关系模式提供一定的实证支持。本项研究由北方工业大学经济管理学院赵继新教授指导，2005 级企业管理研究生殷浩然来完成。

非常感谢各位能够将自己的真实情况和想法表达出来，我们将依据国家有关法规对其保密。谢谢配合！

一、个人与企业背景

1. 您的年龄：_____
2. 您的学历：
A 高中及高中以下 B 大专 C 本科 D 硕士 E 博士
3. 您的专业
(经济学、教育学、管理学、文学、法学、史学、理学、工学、农学、医药学、天文学、其它_____)
4. 您的职位：
A 普通工人 B 技术人员 C 初级管理人员 D 中级管理人员 E 高级管理人员
5. 您所在的企业位于哪个区：
(东城、西城、崇文、宣武、朝阳、海淀、丰台、石景山、门头沟、房山、顺义、通州、昌平、大兴、怀柔、平谷) 其它_____
6. 企业的性质：
A 国有企业 B 集体企业 C 私有企业 D 港澳台企业 E 外商企业
7. 企业所属的行业：
A 工业 B 建筑业 C 交通、仓储、邮电、通信业 D 房地产业 E 商贸饮食业 F 社会服务业 (包括金融、保险、证券服务业)
8. 您在该单位的工作时间：_____

二、劳动合同与劳动争议

1. 您对中华人民共和国《劳动法》的了解程度：
A 一无所知 B 略知一些 C 一般了解 D 比较了解 E 精通
2. 您了解《劳动法》的途径是：(可选多项)
A 企业培训 B 课堂学习 C 自发学习
D 劳动部门宣传 E 报纸 F 电视 G 网络
3. 您对即将实施的中华人民共和国《劳动合同法》的了解程度：
A 一无所知 B 略知一些 C 一般了解 D 比较了解 E 精通

4. 您了解《劳动合同法》的途径是：（可选多项）
A 企业培训 B 课堂学习 C 自发学习
D 劳动部门宣传 E 报纸 F 电视 G 网络
5. 您知道《劳动合同法》将于 2008 年 1 月 1 日实行吗？您对它的期待程度如何？
A 知道，很期待 B 知道，一般期待
C 不知道，很期待 D 不知道，一般期待
6. 您与企业签订劳动合同了吗？
(1) 是，①劳动合同的签订方式为：
A 工会指导劳动者签订
B 企业拟定并与劳动者协商签订
C 企业单方拟定，强制性签订
②所签订劳动合同的期限是：
A 1 年以下 B 1 年 C 1 年至 3 年 D 3 年至 5 年
E 5 年以上 F 无固定期限 H 其他
③企业与员工签订劳动合同时，是否收取了员工的抵押物或保证金：
A 是 B 否
(2) 否， 原因：
A 企业不签 B 员工不签 C 其他原因 _____
7. 您觉得在订立和变更劳动合同的过程中，您与用人单位做到“平等自愿，协商一致”了吗？
A 被强迫，没有协商余地
B 基本做到平等协商
C 能很好的体现自己的意志
8. 您的劳动合同中，包括了以下哪些内容：
A 劳动合同期限 B 工作内容 C 劳动保护与劳动条件
D 劳动报酬 E 劳动纪律 F 劳动合同终止的条件
G 违反劳动合同的责任 H 其它 _____
9. 您知道，根据劳动法的规定“劳动者解除劳动合同，应当提前 30 日以书面形式通知用人单位吗”？您自己打算这样做或这样做了吗？
A 不知道
B 不知道，但了解后决定遵守规定
C 知道，但不会这样做
D 知道，会这样做
10. 当您的用人单位想裁员时，有没有提前 30 日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见呢？
A 没有裁员 B 有裁员，但不通知

- C 有裁员，但只是通知少数人 D 有裁员，通知了工会或者全体职工
11. 您是否签订了集体合同：
A 是 B 否 C 不知道
12. 如果您的单位有集体合同的话，该集体合同是否提交到了职工代表大会或者全体职工讨论通过？
A 没有集体合同
B 有集体合同，但没有按上述规定提交讨论
C 有集体合同，并且按照上述规定提交讨论
13. 您知道“个人合同中的待遇不得低于集体合同的规定”吗？您的合同的情况怎样？
A 不知道
B 知道，自己的情况符合规定
C 知道，自己的情况不符合规定
14. 您在正式进入企业前是否约定了试用期：
A 没有试用期 B 不超过 1 个月
C 不超过 2 个月 D 不超过 6 个月
E 超过 6 个月
15. 您认为以下劳动侵权行为哪一项最为严重？
A 延长劳动时间
B 拖欠、克扣工资
C 由于单位的特殊规定，使劳动者在一定程度上失去人身自由
D 不签劳动合同
E 收取押金，扣押证件
F 不缴社会保险金
G 其它 _____
16. 在与企业发生劳动争议时，您会采取哪些行动：（可多项）
A 向劳动和社会保障部门投诉和举报 B 与上级主管协商解决
C 向本单位工会反映 D 忍气吞声
E 消极怠工 F 破坏企业设施或劳动工具
G 诽谤与您发生争议的管理者
H 其它 _____
17. 当您受到不公正的待遇时，您认为通过你的努力，您有多大信心讨回公道：
A 毫无信心 B 有点信心 C 有信心 D 很有信心
18. 您的单位存在“以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动；侮辱、体罚、殴打、非法搜查和拘禁劳动者”的情况吗？
A 有，很严重 B 略微有一些 C 没有 D 不知道

19. 您的单位中设立了“劳动争议调解委员会”、“劳动争议仲裁委员会”或类似的机构吗?

- A 设立了 B 没有设立 C 不知道

20. 当职工与企业存在劳动争议并发生争执之后, 企业一般会采取哪些措施对待员工:

- A 有意识地孤立该员工 B 有任务安排或考核时刁难该员工
C 与以前一样对待员工 D 与员工沟通直至平息员工的不满
E 其它 _____

21. 您认为以下三种方式中, 哪种最适合在中国使用:

- A 诉讼 B 仲裁 C 调解 D 协商解决 E 视情况而定

三、薪酬与待遇

1. 您的月平均工资: _____元, 您认为这与市场上的工资水平相比:

- A 远远高于市场工资 B 高于市场工资
C 等于市场工资 D 低于市场工资
E 远远低于市场工资

2. 您平均每周工作几天:

- A 5 天以下 (包括 5 天) B 6 天 C 7 天 D 不定时

3. 您平均每天的工作时间:

- A 少于 8 小时 B 8 小时 C 8~10 小时 D 10~12 小时 E 12 个小时以上

4. 您平均每月加班时间

- A 不加班 B 10 小时以内 C 10~36 小时 D 36~60 小时 E 60 小时以上

5. 您知道“用人单位应当保证劳动者每周至少休息一日”吗? 企业这么做了吗?

- A 不知道, 自己没有至少休息一日
B 不知道, 但自己至少休息了一日
C 知道, 自己没有至少休息一日
D 知道, 但自己至少休息一日

6. 您有无加班工资? 其标准如何? (标准: 安排劳动者延长工作时间的, 支付不低于工资的 150% 的工资报酬; 休息日安排劳动者工作又不能安排补休的, 支付不低于工资的 200% 的工资报酬; 法定休假日安排劳动者工作的, 支付不低于工资的 300% 的工资报酬)

- A 没有加班
B 有加班, 但无加班工资
C 有加班, 但低于上述工资标准
D 有加班, 等于上述工资标准
E 有加班, 且高于上述工资标准

7. 您的工资能否及时发放? 如不能及时发放, 其原因是?

- A 能及时发放
B 不及时, 由于企业资金周转困难

C 不及时, 由于工会没有力争或不作为

D 不及时, 由于业主故意克扣

E 不及时, 由于劳动保护法规执行不力

F 不及时, 由于业主有保护伞

8. 您在连续工作一年以后, 享受带薪休假吗?

A 享受

B 不知道这个政策, 不享受

C 知道这个政策, 但没有享受

9. 您的工资调整周期是:

A 3 个月以内 B 3 到 6 个月 C 6 到 12 个月 D 1 年到 2 年 E 2 年以上

10. 您认为您的薪酬与您的付出相称吗:

A 付出远远大于收入

B 付出大于收入

C 付出与收入基本相等

D 付出小于收入

E 付出远远小于收入

11. 您认为企业内的考核体系能够公平的考核出自己的劳动成果或付出吗?

A 很不公平

B 不公平

C 公平

D 很公平

12. 您认为企业的考核体系与薪酬体系挂钩吗?

A 考核与薪酬严重脱钩

B 考核与薪酬有些脱离

C 考核与薪酬基本相关

D 考核与薪酬紧密结合

13. 总得来说, 您对企业的薪酬体系满意度如何:

A 很不满意

B 不太满意

C 比较满意

D 相当满意

14. 企业为您提供在职培训吗?

A 没有提供在职培训

B 提供, 经费由企业出

C 提供, 经费由职工出

D 提供, 经费由企业与企业共同负担

E 提供, 经费由其他途径提供

15. 您了解女职工在怀孕、生育、哺乳期间的劳动规定吗(怀孕期间不得从事第三级体力劳动强度和孕期禁忌的劳动; 怀孕七月以上者, 不得安排其延长工作时间和夜班劳动; 生育享受不少于 90 天的产假; 哺乳未满一周岁的婴儿期间不得从事第三级体力劳动强度和哺乳禁忌的劳动, 不得安排其延长工作时间和夜班劳动)? 据您的观察或亲身体会企业执行了吗?

A 不知道, 但企业做到了

B 不知道, 企业也没有做到

C 知道, 企业没做到

D 知道, 企业部分做到了

E 知道，企业完全做到了

16. 未成年工是指年满 16 周岁未满 18 周岁的劳动者，国家规定“不得安排未成年工从事矿山井下、有毒有害、国家规定的第四级体力劳动强度的劳动和其他禁忌从事的劳动，并且应当对未成年工定期进行健康检查”，您了解这些规定吗？据您观察或亲身体会企业做到了吗？

A 没有未成年工

B 有未成年工，企业没有按国家规定保护未成年工

C 有未成年工，企业执行了部分规定

D 有未成年工，企业完全执行了规定

E 不知道

17. 企业的工作场所以下哪些劳动保护设施？（可多项选择）

A 消防设施 B 通风设施 C 降温设施

D 防尘防毒设施 E 不清楚

18. 您所在的工作场所光线是否充足：

A 充足 B 不充足 C 不知道

19. 您是否在高温或低温场所中工作？

A 是 B 不是 C 不知道

20. 工作场所是否存在：

A 大量粉尘 B 有害气体 C 强烈噪音

D 易燃易爆品 E 其他危害 F 以上都没有

21. 企业有以下哪些文化娱乐设施？（可多项选择）

A 报栏 B 体育设施 C 阅览室 D 棋牌室 E 电影院 F 卡拉 OK 厅

其它_____

四、保险

1. 您对社会保险知识的了解程度：

A 一无所知 B 略知一些 C 一般了解 D 比较了解 E 精通

2. 您平时以什么方式了解社会保险政策：

A 企业宣传 B 报纸 C 电视、电台 D 网络

3. 您进入单位时或者在平时的工作中，企业向您详细介绍该企业的社会保险政策吗？

A 没有介绍 B 有，但不详细 C 有，很详细

4. 您是否参加了社会保险：

A 参加了社会保险

B 没有参加，原因是缴费负担过重

C 没有参加，原因是怀疑能否领取养老金

D 没有参加，原因是企业主不同意参保

E 没有参保，原因是对社会保险政策不了解

5. 您的单位有“组织和个人挪用社会保险基金”的现象吗?
A 有 B 没有 C 不知道
6. 您参加了哪种社会保险:
A 养老保险 B 医疗保险 C 工伤保险 D 失业保险 E 生育保险 F 住房公积金
7. 您知道下列哪两项社会保险应当由单位单独负担?
A 养老保险 B 医疗保险 C 工伤保险 D 失业保险 E 生育保险 F 住房公积金
8. 如果您的单位不给您上保险,您会怎么办:
A 离职 B 投诉举报 C 忍气吞声 D 与单位协商
9. 您是否了解“用人单位必须为职工办理社会保险”:
A 是 B 否
10. 您的社会保险费是由用人单位进行代扣代缴的吗?
A 是 B 否
11. 您更换就业单位时,希望:
A 社会保险关系转移
B 个人账户一次性支取
12. 您认为基本医疗保险个人账户是否应该保险: A 是 B 否
13. 您企业的同事发生工伤,能否得到劳动保障部门的工伤保险待遇:
A 是 B 否 C 不知道
14. 在变换工作单位时,您是否知道如何接续社会保险关系:
A 知道 B 不知道
15. 您对本企业的保险安排满意度如何:
A 很不满意 B 不太满意 C 一般化 D 比较满意 E 很满意

五、工会与参与管理

1. 您所在的企业成立工会了吗:
A 是 B 否
2. 您了解工会的权力与作用吗:
A 一无所知 B 略知一些 C 一般了解 D 比较了解 E 精通
3. 您了解“沃尔玛成立工会”的事吗:
A 一无所知 B 略知一些 C 一般了解 D 比较了解 E 精通
4. 您认为工会应当做哪些工作:
A 维护职工的经济利益
B 维护职工的民主权利
C 开展劳动竞赛
D 开展文体活动
E 其它_____

5. 您对您所在的企业工会的工作状况满意度:
- A 很不满意 B 不太满意 C 一般化 D 比较满意 E 很满意
6. 您所在的企业中有阻挠职工成立工会或加入工会的现象吗?
- A 不存在 B 存在 C 不知道
7. 您所接触到的工会干部在工作中的态度是:
- A 认真努力 B 能尽职尽责
C 表现一般 D 不了解
8. 您认为目前工会组织与职工群众的关系:
- A 密切相关, 关系融洽 B 关系一般
C 联系很少 D 无所谓
E 不清楚
9. 您认为工会组织目前存在的主要问题是:
- A 工作上办法不多
B 工作条件差
C 经费不足
D 缺少各方面的支持
E 工会与企业的关系扯不清
F 其它_____
10. “工会经费由企业直接拨付, 这样工会与企业就有扯不清的关系了, 于是没有底气为职工谋利了” 您认同这个观点吗:
- A 很不认同 B 不太认同 C 基本认同 D 比较认同 E 很认同
11. “如果将工会的经费 (主要是您工资的 2%) 发放给您, 再由您交”, 你认为这种办法能改变工会经济不独立的状况吗:
- A 能 B 不能 C 不清楚
12. 如果将工会的经费发放给您再由您交, 您愿意交吗:
- A 不愿意
B 愿意
C 看工会服务的情况而定
D 视经费多少而定
13. 您认为您所在的企业规章制度清晰吗:
- A 很不清晰 B 不太清晰 C 一般化 D 比较清晰 E 很清晰
14. 您认为您所在的企业规章制度执行的力度怎样:
- A 很差 B 较差 C 一般 D 较好 E 很好
15. 向您的上级请示问题时, 您的上级是否说 “我需要请示一下上级”:
- A 经常说 B 一般化 C 从不说

16. 在与您相关的工作中，您有建议权吗：
A 根本没有 B 有一些 C 组织能很好地考虑自己的建议
17. 公司职能部门（如财务部、人力资源部、后勤部门）是否能很好地服务于您所在的部门？
A 很不好 B 不好 C 一般化 D 不错 E 很好
18. 在需要相关部门合作的事务中，您认为各部门间配合得怎样：
A 很不好 B 不好 C 一般化 D 不错 E 很好
19. 您认为以下哪些能够提高您的工作积极性：（可多选）
A 收入提高 B 福利改善 C 职位晋升 D 挑战性工作
E 培训机会 F 对自己的工作有发言权 G 领导认可
H 其它_____

六、总体看法

1. 您认为影响劳动关系和谐的因素有哪些：（对各个影响因素，1 表示“很不认同”，3 表示“基本认同”，5 表示“相当赞同”，请选出您的认同度）

	1	2	3	4	5
劳动力供大于求，劳动者没有讨价还价的资本					
劳动者个人的能力，能力强者谈判力强					
各个企业的差异很大，大企业比小企业规范，效益好的比效益差的强					
我国规范劳动关系的法律不健全，执行力度也不够					
社会主义初级阶段的基本国情，随着经济的发展会越来越好					
中国独特的文化使得人们羞于为自己的利益直接斗争					
领导者的个人因素，如价值观、对劳动争议的态度等					

您认同影响劳动关系和谐的其它因素：_____

2. 您认为构建和谐劳动关系的途径在于：（对于各个途径，1 表示“很不认同”，3 表示“基本认同”，5 表示“相当赞同”，请选出您的认同度）

	1	2	3	4	5
完善劳动法规，加强劳动监察力度，缩短劳动争议处理周期					
完善工会维护劳动者的合法权益的职能，完善集体谈判					
加大劳动者对于工作的参与度和发言权					
完善社会保险法规和制度，解决劳动者的一些后顾之忧					
完善薪酬体制，将薪酬体系与绩效体系更密切的挂钩					
相关部门加大宣传，使广大员工意识到自己的权益并且知道获取权益的途径					
通过培训等提高员工自身的能力，能力强的员工会受到更好的待遇					
促进劳动力市场的发育和成长					

您认为构建和谐劳动关系的其它途径：_____

3. 还有哪些我们的问卷中没有涉及到，但您很想告诉我们的：_____

填写日期：200__年__月__日

在学研究成果

- [1] 赵继新, 殷浩然. 石景山区非公有制经济发展面临的主要问题及对策研究. 获《2005 年石景山区优秀调研论文报告》一等奖;
- [2] 赵继新, 殷浩然. 人力资源管理的创新思维: 从后台到前台. 收录于《高新技术企业经济与管理问题研究》, 中国经济出版社, 2006 年
- [3] 《人本管理》(赵继新. 北京: 北京管理出版社, 2008 年 1 月) 一书“第九章人本管理下的薪酬策略; 第十一章人本管理下的员工职业生涯规划; 第十二章人本管理下的劳资关系”三章初稿撰写人
- [4] 赵继新, 殷浩然. 民营企业劳动关系评价. 北方工业大学学报, 2008 (6)
- [5] Zhao Jixin, Yin Haoran. Management Tactics for Integration of Employment Contracts and Psychological Contracts. 2008 International Conference On Management Science and Engineering Call for papers.

致 谢

本文得以顺利完成，我最感谢我的恩师赵继新教授。本文从选题、结构安排、资料及问卷收集、到修改都凝聚了赵老师的辛勤劳动和汗水。赵老师扎实的学术功底、严谨的治学作风和手把手的指导都使我在专业学习过程中受益匪浅。三年来，赵老师谆谆告诫我们要先学会做人，再学习做学问和做事；孜孜不倦地向我们传授做人的道理和生活感悟与哲理，使得我不但在论文的写作上有明显的进步，更使我在生活态度、人生理想上有了积极地进步。在此，谨向我尊敬的赵老师致以崇高的敬意和诚挚的感谢！

此外，还要感谢吴永林老师、刘永祥老师、张欣瑞老师、张铁山老师、刘婉立老师等在三年中给予的教导，感谢他们给我论文提出了宝贵的建议。同时，还要感谢我的各位同学李魁、张爽、凌琳等，他们在我的学习和生活中给予了我无私的支持和帮助，使我养成了团队学习和工作的好习惯。

最后，对在百忙之中抽出时间评阅论文和参加答辩的各位老师，致以深深的敬意！