



华侨大学 哲学社会科学文库·管理学系列
HUAQIAO UNIVERSITY

文库主编：贾益民

家族企业与员工的 双赢互动

海峡两岸企业民主参与实证研究

THE INTERACTION FOR WIN-WIN
BETWEEN FAMILY BUSINESS AND THEIR EMPLOYEES

郑文智 著

社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)



华侨大学
HUAQIAO UNIVERSITY

哲学社会科学文库·管理学系列

文库主编：贾益民

家族企业与员工的 双赢互动

海峡两岸企业民主参与实证研究

THE INTERACTION FOR WIN-WIN
BETWEEN FAMILY BUSINESS AND THEIR EMPLOYEES

郑文智 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

家族企业与员工的双赢互动：海峡两岸企业民主参与实证研究 / 郑文智著. -- 北京：社会科学文献出版社，2017.4

(华侨大学哲学社会科学文库·管理学系列)

ISBN 978-7-5097-9771-6

I. ①家… II. ①郑… III. ①海峡两岸-家族-私营企业-企业管理-民主管理-研究 IV. ①F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第235263号

华侨大学哲学社会科学文库·管理学系列

家族企业与员工的双赢互动

——海峡两岸企业民主参与实证研究

著 者 / 郑文智

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 王 绯 刘 荣

责任编辑 / 赵慧英 郑茵中

出 版 / 社会科学文献出版社·社会政法分社 (010) 59367156

地址：北京市北三环中路甲29号院华龙大厦 邮编：100029

网址：www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心 (010) 59367081 59367018

印 装 / 北京季蜂印刷有限公司

规 格 / 开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：19.5 字 数：300千字

版 次 / 2017年4月第1版 2017年4月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-9771-6

定 价 / 78.00元

本书如有印装质量问题，请与读者服务中心(010-59367028)联系

 版权所有 翻印必究

《华侨大学哲学社会科学文库》编辑委员会

主 编 贾益民

副主编 曾 路

编 委 (以姓氏笔画为序)

马海生	王四达	王丽霞	庄国土	许少波	许斗斗	许培源
孙 锐	孙汝建	孙德明	李拉亚	李景源	宋振镇	张向前
张禹东	陈旋波	林怀艺	周世兴	郑向敏	郑锦扬	赵昕东
胡日东	胡培安	骆克任	贾益民	郭克莎	黄小萍	黄远水
梁 宁	程一辉	曾 路				

国家社科基金项目：海峡两岸民营企业劳动
关系民主化管理对比研究(12CGL072)

发展哲学社会科学 推动文化传承创新

——《华侨大学哲学社会科学文库》总序

哲学社会科学是研究人的活动和社会历史发展规律、构建人类价值世界和意义世界的科学,是人类文化的核心组成部分,其积极成果有助于提升人的素质、实现人的价值。中国是世界文明古国,拥有丰富的文化历史资源,中华文化的发展是世界文化发展进程中不可或缺的重要一环。因此,努力打造具有中国特色的哲学社会科学,全面继承和发展中华文化,对于推进中华文明乃至世界文明进程具有深远的意义。

当代中国,全面深化改革已经进入关键时期,中国特色社会主义建设迫切需要对社会历史发展规律的科学认识,需要哲学社会科学发挥其认识世界、传承文明、创新理论、资政育人和服务社会的作用。因此,深化文化体制改革、繁荣哲学社会科学,不仅是建设社会主义文化强国、丰富人民精神世界的需要,也是实现中华民族伟大复兴的中国梦的必由之路。中共中央高度重视哲学社会科学在实现中华民族伟大复兴的历史进程中的重要作用,先后出台《中共中央关于进一步繁荣发展哲学社会科学的意见》《中共中央关于深化文化体制改革 推动社会主义文化大发展大繁荣若干重大问题的决定》《中共中央办公厅 国务院办公厅转发〈教育部关于深入推进高等学校哲学社会科学繁荣发展的意见〉的通知》《高等学校哲学社会科学繁荣计划(2011—2020年)》等一系列重要文件,全面部署繁荣哲学社会科学、提升中华文化软实力的各项工作,全面深化教育体制改革,为我国哲学社会科学事业的繁荣和发展创造了前所未有的历史机遇。

高等学校是哲学社会科学研究的重要阵地,高校教师和科研人员是哲学社会科学研究的主要承担者。因此,高校有责任担负起繁荣哲学社会科学

学的使命,激发广大教师和科研人员的科研积极性、主动性和创造性,为哲学社会科学提供提供良好的制度和环境,致力于打造符合国家发展战略和经济社会发展需要的精品力作。

华侨大学是我国著名的华侨高等学府,也是中国面向海外开展华文教育的重要基地,办学 55 年以来,始终坚持“面向海外、面向港澳台”的办学方针,秉承“为侨服务,传播中华文化”的办学宗旨,贯彻“会通中外,并育德才”的办学理念,坚定不移地走内涵发展之路、特色兴校之路、人才强校之路,全面提升人才培养质量和整体办学水平,致力于建设基础雄厚、特色鲜明、海内外著名的高水平大学。

在这个充满机遇与挑战的历史时期,华侨大学敏锐洞察和把握发展机遇,贯彻落实党的十七大、十七届六中全会、十八大、十八届三中全会、十八届四中全会精神,发挥自身比较优势,大力繁荣哲学社会科学。

一方面,华侨大学扎根侨校土壤,牢记侨校使命,坚持特色发展、内涵发展,其哲学社会科学的发展彰显独特个性。“为侨服务,传播中华文化”是华侨大学的办学宗旨与神圣使命,其办学活动及其成果直接服务于国家侨务工作与地方经济社会发展。为此,华侨大学积极承担涉侨研究,整合、利用优势资源,努力打造具有侨校特色的新型智库,在海外华文教育、侨务理论、侨务政策、海上丝绸之路研究、海外华人社团、侨务公共外交、华商研究、海外宗教文化研究等诸多领域形成具有特色的研究方向,推出了以《华侨华人蓝皮书:华侨华人研究报告》《世界华文教育年鉴》等为代表的一系列标志性成果。

另一方面,华侨大学紧紧抓住国家繁荣哲学社会科学的时代机遇,积极响应教育部繁荣哲学社会科学的任务部署,颁布实施《华侨大学哲学社会科学繁荣计划(2012—2020)》,为今后学校哲学社会科学的发展提供发展纲领与制度保证。该计划明确了学校哲学社会科学发展的战略目标,即紧抓国家繁荣发展哲学科学的战略机遇,遵循哲学社会科学的发展规律,发挥综合大学和侨校优势,通过若干年努力,使华侨大学哲学社会科学学科方向更加凝练,优势更加突出,特色更加鲜明,平台更加坚实;形成结构合理、素质优良、具有国家竞争力的高水平学术队伍;研究创新能力显著增强,服务国家侨务工作的能力明显提升,服务经济社会发展的水平不断提高,适

应文化建设新要求、推进文化传承创新的作用更加凸显;对外学术交流与合作的领域不断拓展,国际文化对话与传播能力进一步增强。到2020年,力争使华侨大学成为国内外著名的文化传承与知识创新高地,国家侨务工作的核心智库,提供社会服务、解决重大理论和现实问题的重要阵地。

为切实有效落实《华侨大学哲学社会科学繁荣计划(2012—2020)》,学校先后启动了“华侨大学哲学社会科学青年学者成长工程”“华侨大学哲学社会科学学术论文专项资助计划”“华侨大学哲学社会科学学术著作专项资助计划”“华侨大学哲学社会科学百名优秀学者培育计划”“华侨大学人文社会科学研究基地培育与发展计划”五大计划,并制定了相应的文件保证计划的有效实施,切实推进学校哲学社会科学的繁荣发展。

“华侨大学哲学社会科学学术著作专项资助计划”作为《华侨大学哲学社会科学繁荣计划(2012—2020)》的重要配套子计划,旨在产出一批在国内外有较大影响力的高水平原创性研究成果,打造学术精品力作。作为此资助计划的重要成果——《华侨大学哲学社会科学文库》将陆续推出一批具有相当学术参考价值的学术著作。这些著作凝聚着华大文科学者的心力、心气与智慧:他们以现实问题为导向,关注国家经济社会发展;他们以国际视野为基础,不断探索开拓学术研究领域;他们以学术精品为目标,积聚多年的研判与思考。

《华侨大学哲学社会科学文库》按学科门类划分系列,共分为哲学、经济学、法学、教育学、文学、历史学、管理学、艺术学八个系列,内容涵盖哲学、应用经济、法学、国际政治、华商研究、旅游管理、依法治国、中华文化研究、海外华文教育等基础理论与特色研究,其选题紧跟时代问题和人民需求,瞄准学术前沿,致力于解决国家面临的一系列新问题、新困境,其成果直接或间接服务于国家侨务事业和经济社会发展,服务于国家华文教育事业与中华文化软实力的提升。可以说,该文库的打造是华侨大学展示自身哲学社会科学研究力、创造力、价值引领力,服务中国特色社会主义建设事业的一次大胆尝试。

《华侨大学哲学社会科学繁荣计划(2012—2020)》已经实施近两年,经过全校上下的共同努力,华侨大学的文科整体实力正在逐步提升,一大批高水平研究成果相继问世,一批高级别科研项目和科研成果奖成功获评。作

为华侨大学繁荣哲学社会科学的成果,《华侨大学哲学社会科学文库》集中反映了当前华侨大学哲学社会科学的研究水平,充分发挥了优秀学者的示范带动作用,大力展示了青年学者的学术爆发力和创造力,必将鼓励和带动更多的哲学社会科学工作者尤其是青年教师以闽南地区“爱拼才会赢”的精神与斗志,不断营造积极向上、勇攀高峰的学术氛围,努力打造更多造福于国家与人民的精品力作。

当然,由于华侨大学面临的历史和现实等主客观因素的限制以及华大哲学社会科学工作者研究视野与学术积累的局限性,《华侨大学哲学社会科学文库》在研究水平、研究方法等方面难免存在不足之处,我们在此真诚地恳请各位读者批评指正。

最后,让我们共同期待《华侨大学哲学社会科学文库》付梓,为即将迎来 55 岁华诞的华侨大学献礼!让我们一起祝福华侨大学哲学社会科学事业蒸蒸日上!让我们以更大的决心、更宽广的视野、更精心的设计、更有效的措施、更优质的服务,培育华大社科的繁花硕果,以点滴江河的态势,加速推进华侨大学建设成基础雄厚、特色鲜明、海内外著名的高水平大学,更好地服务海外华侨华人,支持国家侨务工作,配合国家发展战略!

华侨大学校长、教授、博士生导师 贾益民

2015 年 4 月 28 日于华园

自序

家族企业是融合家族、经济与控制三大系统的整体,系统之间与各子系统内部均存在多种力量的博弈,如经济系统内部存在家族企业成员与非家族企业成员的复杂利益关系。这导致非家族员工与企业目标难以统一,只能保持最基本的交易关系,即企业以最低价格购买最简单的劳动。而简单劳动难以给企业带来竞争力,为了激励员工提供优质的复杂劳动,近年来家族企业开始加大对非家族员工的投入,期望优化他们与企业间的关系。但企业并不知道哪些员工值得其增加投入,只能实施基于市场逻辑的传统人事管理,即根据对劳动成果的考核来支付报酬,并对优质劳动成果的提供者给予奖励和晋升等激励。这种期待员工努力劳动的管理模式是被动的,容易受到员工意愿等个体特征与宏观环境等的影响,“用工荒”现象和相关理论缺乏加剧了企业的这一困局。庆幸的是,先锋企业开始开发并正在实践主动的管理模式,如互动参与管理等,这为解决家族企业的困境提供了契机。

本书在考察海峡两岸家族企业管理实践的基础上并借鉴相关理论,提出了“劳资关系情境改变模型”,即从企业期待员工改变劳资情境的被动管理模式转化到互动参与管理的主动管理模式,通过探索劳资互动过程中的目标集以及目标的实现路径,构建劳资双赢的过程模型。其中,民主参与管理是实现互动参与管理的学术内涵,是全书的核心构念。企业内部的管理策略和员工行为均受到外部环境的影响,如劳动合同的签订受到外部劳动力市场规范程度与人们法制观念等的影响,员工的参与程度又受到社会民主意识与人本理念等的影响。家族企业互动管理策略的提出是基于企业内部环境的理性行为,因此带有企业内外部环境的烙印,如家族企业实

施建言献策,既有通过员工的合理化建议提高劳动生产率的本能;又有想满足员工发言权建立雇主品牌的愿望;还有可能是基于外部企业社会责任要求的被动选择。因而在不同家族企业中有着不同的管理形式,并被具体化或命名为“意见箱”“建议箱”“留言板”“热线电话(邮箱)”“民意箱”“听我说”等多种形式。为了便于理论研究,需要把这些蕴含内外部元素的具体管理形式抽象化,本书因此提出了综合的“民主参与管理”的构念。

全书分为三篇,第一篇主要交代“是什么”,即什么是“民主参与管理”;第二篇分析“为什么”,主要回答民主参与管理对共享价值等结果变量的作用机制;第三篇是对策与建议,回答“怎么做”的问题。

首先,什么是“民主参与管理”?为了回答这一问题,本书通过扎根研究提出了适合于理论研究的构念。通过调查组织内外部相关人士对“民主”与“参与”的理解,归纳出中国情境下民主参与管理的内涵与外延。在工作场所,民主参与管理指的是以民主的方式引领员工参与管理,引导家族企业主动构建参与管理平台以实现高投入高忠诚的劳资关系情境,通过互动参与实现共享价值与共同发展的民主化管理实践。同时,通过量化分析,提炼出民主参与管理的具体维度,包括信息共享、决策参与、责任关怀与人文关怀四个维度。其中,关怀管理能够密切劳资关系,打消双方互动出现博弈陷阱的可能,在此基础上,信息共享与决策参与等参与平台才能够充分发挥激励作用,即能够充分挖掘员工潜能,实现员工的自我价值与组织的可持续发展。家族企业的民主权益与公民社会的民主权利不同,社会民主的选举权和被选举权等权利很难在家族企业内部实现。家族企业的员工民主权利主要表现为知情权、参与权、言论权以及部分监督权,这些权益可通过民主参与管理得到保障。

其次,企业为什么要实施民主参与管理?海峡两岸家族企业实施民主参与管理的意愿较低,因为社会民主意识与劳动力市场不够规范,导致家族企业改善员工关系的主动性不足,在企业内部表现为僵化的组织科层性与民主气氛的缺乏。直接原因在于民主参与管理对组织绩效的直接作用不明显,二者之间需要一系列的中介变量才能建立联系。中介作用弱化了企业施行民主参与管理的原动力,特别是其中的价值性中介效应

更为明显,即民主参与管理更有利于员工成长而不是组织绩效的提升。民主参与管理首先具有价值性特征,企业实施民主参与管理必然能实现民主价值,民主参与管理是一种实现民主价值的“工具”,因此表现为“作为目的的工具”。而且民主参与管理还是一种“作为工具的工具”,即民主参与能够实现员工成长等更长远的终极价值目标,民主的自由平等价值是实现人的发展等终极价值的工具,因此平等自由是工具,民主参与则是工具的工具。另外,民主参与管理还具有“工具性”特征,是企业有效的管理工具,因为民主参与管理能带来企业所需要的员工行为,从民主参与到共享价值的显著路径可知,民主参与管理是一种有效提升员工认同与信任,并产生积极组织行为的管理工具,这可坚定企业通过民主参与管理迈出主动改变劳资关系情境的步伐的信心。总之,民主参与管理是价值性与工具性的统一。

最后,如何在家族企业中实践民主参与管理?民主参与管理的强价值性中介效应给企业改变管理观念带来了机会与挑战。机会表现在它必然能提升员工的积极行为,挑战表现在要改变劳资的市场交易理念与传统社会伦理法则,使中国劳资关系向更高阶段迈出关键的一步,需要企业先行,需要企业进行管理理念与管理哲学变革等艰难转型。这种转型需要外部力量的介入,但这种介入必须是理性且智慧的,需要强调职业经理人市场缺陷、企业人才不足等管理环境对企业的影响,通过劳资关系情境对员工行为的直接影响效应来引导家族企业建立共享价值观体系等,从人力资源战略管理的层面上引导企业决策者透过中介效应,去实现管理行为的最终结果,以建立组织与员工的双赢互动管理系统与互惠互利的组织气氛。理论研究有必要加大对民主参与管理与组织绩效间效应的分析,开发或提炼出有显著效应的管理行为;社会管理者则需要借助市场、法制与教育系统,来提升企业的实践动力,构建相应的平台,推动组织与员工的积极互动;家族企业则应当充分利用外部社会需求的制度安排如职代会等的功能,创新民主参与管理实践,通过去中间层等的直接关怀管理密切与员工间的关系,以及决策授权等参与管理为员工提供平台的两步走,以实现劳资互信与双赢。

民主参与管理本质上是一个社会、经济组织与个体互动的管理系统。

组织内部的互动不仅需要内部各主体的动力、压力与能力,也需要外部互动环境的支持与促进。互动讲求的是互惠互利原则,中国家族企业的互动管理却出现社会呼声大与政府推动不力、员工热切期盼与企业缺乏响应共存的局面。企业如果能通过关怀管理密切劳资间的关系,通过参与管理为员工提供机会与平台,以此启动劳资良性互动的按钮,上述被动局面的全面扭转将指日可待。

未来民主参与管理将成为中国理论研究的热点。首先,在移动互联网对管理实践产生越来越大的推进与变革作用的背景下,组织、客户与员工间的互动与参与管理将变得更为现实,企业决策者的民主参与管理需求也将逐步得以提升。其次,中国许多大家族企业不愿意上市,主要是为了避免家族财产被分割。因此,在非上市公司中,财务参与等职工所有制可能与家族创始人的理念以及中国的草根创业文化相冲突,一般性的参与管理将成为企业实践的重点。最后,在职业经理人与家族企业合作的困难期,一般性的员工参与管理将成为企业弥补家族人才不足、充分挖掘员工潜能以壮大企业实力的有效途径,因此需要加大对参与管理的实践归纳与理论研究,以发挥其对职业经理人制度安排的弥补或替代功能。基于家族企业的实践需求,为了尽早实现工业民主、社会民主与政治民主的互动发展,相关研究需要回答:移动互联网下家族企业具体应当实践哪些参与管理行为,如何通过提升员工与客户的参与意愿,来提升员工的创造力与组织的竞争力?这需要我们一起来关注与努力。

本书是国家社会科学基金项目“海峡两岸民营企业劳动关系民主化管理对比研究”(12CGL072)的成果。感谢国家社会科学基金的资助,没有这些物质与精神的支持,本研究将难以完成。本项目研究属于交叉学科的成果,在论证过程中,受到多个学科学者的关注与质疑,感谢在讨论与评审过程中提出宝贵意见的学者。感谢项目组成员,以及我的研究生,他们在资料搜集与校对过程中提供了辛勤的劳动。感谢社会科学文献出版社的郑茵中老师和赵慧英老师,谢谢你们的仔细审阅与校对。

作者:郑文智

2016年8月27日

摘 要

非家族成员难以认可家族企业的目标,他们与家族企业一般只保持最基本的交易关系,即企业以最低价格购买最简单的劳动,而简单劳动难以给企业带来竞争力。如何激励员工加大投入成为家族企业管理的重点。

理论上,员工-组织关系研究也一直无法帮助家族企业实现企业与员工从简单交易关系上升为相互投资型关系。因为,学科分野下的目标差异导致员工与企业之间理想合作博弈均衡点难以出现,如以人力资源管理为代表的管理学主张效率第一,以劳动关系为代表的工业民主理论主张公平第一,如何兼顾目标差异,建立能够指引实践的理论已成为研究的难点。

在考察海峡两岸家族企业管理实践的基础上并借鉴相关理论,本书提出了“劳资关系情境改变模型”,即从企业期待员工改变劳资情境的被动管理模式转化到互动参与管理的主动管理模式,通过探索劳资互动过程中的目标集以及目标的实现路径,构建劳资双赢的过程模型。首先,目标方面,家族企业与员工之间互动的期望结果是双方相互投资(和谐劳动关系),以实现组织发展(共同成长)的理想目标。相互投资首先需要双方相互认同,有共同的价值理念,实现共享价值因此成为劳资互动所要达到的可行与直接目标。其次,路径方面,在企业内部,劳资双方首先需要建立双方认可的基本的或底线的准则与契约,如劳动合同。在这些明示契约的基础上,通过参与互动与多阶段博弈,建立心理契约,实现互认、互信与互惠。

本书所提出的动态模型,包括系列目标集与动态策略集。家族企业可以根据自身现状,与员工一起选择并建立共同目标,然后采用相应的策略来实现目标。建议家族企业先通过关怀管理来密切劳资间的关系,然后通过参与管理为员工提供机会与平台,以此启动劳资良性互动的按钮,改变并扭

转双方简单交易的不利局面。同样地,这也有助于改变中国家族企业互动管理出现的社会呼声大与政府推动不力,员工热切期盼与企业缺乏响应共存的局面。在移动互联网对管理实践产生越来越大的推进与变革的背景下,组织、客户与员工间的互动与参与管理将变得更为现实,企业决策者的民主参与管理需求也将逐步得以提升。移动互联网下家族企业具体应当实践哪些参与管理行为,如何通过提升员工与客户的参与意愿,来提升员工的创造力与组织的竞争力?希望本书也能起到抛砖引玉的作用。

Abstract

For non – family member, it is difficult to commit family business goals. Chinese family business and their non – family members keep the basic transaction relationship generally, namely, the enterprise buys the simple labor with the lowest price. While simple work cannot bring competitiveness to the enterprise. Therefore, how to motivate employees to increase investment is the key point of the family business management.

Employee organization relationship research has been unable to help family firms to turn transaction relations into mutual investment relationship. Because it is difficult to generate cooperative game equilibrium point for the division of research subject and the different goals between employees and enterprises. For example, management science such as human resource management focuses on efficiency, while labor relations and industrial democracy theory hold on fair first. How to balance the different goal and to establishment theory to guideline practice are the difficult area for researchers.

Examining family enterprise management practice of the Taiwan Strait, the book puts forward “changing labor relations situation” model on the basis of related theory. We expect family business can give up passive management and take interactive participation management to realize active management. In order to build win – win process model, we should explore goals during industrial interaction and its paths as well. Firstly, the ideal relationship of employee and organization is mutual investment (harmonious labor relations), which can get organization development. Mutual investment relationship needs agree with each

other, and both sides have a common value. Therefore shared value became the feasible and immediate goal of employee – employer interaction. Secondly, employee – employer should build the basic rules such as labor contract. On the basis of these, they can realize recognition, trust and mutual benefit by interactive participation.

There are series of goals set and dynamic policy set in the book. Family business and its staff could choose and establish the common goal according to their situation, then use the corresponding strategy to achieve the goal. We hope enterprises can create a close relationship between labor and capital by care management in the initial stage, then provide employees opportunities and platform by participation management, which could reach the positive interaction by labor and capital and change the unfavorable situation of transaction relationship of them. There are coexistence situation of loudly social voices and ineffective government, and employees eagerly expectation and enterprises lacking of response in China. This could be also changed by the interaction management. Especially in the mobile internet situation, the interaction among the organization, customers and employees will become more realistic, decision – makers demand for democratic participation management will also be gradually enhanced. Therefore, what kinds of Democratic Participation management behavior should be practiced at the mobile Internet age? And how can they enhance the staff's creativity and the competitiveness of the organization by improving the participation willingness of the employee and customer? I hope this book can also play a role.