

唐鑑 主编

战略劳动关系管理 理论与实务



中国人事出版社

战略劳动关系管理理论与实务

唐 鏞 主编

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略劳动关系管理理论与实务/唐镛主编. —北京: 中国人事出版社, 2010
ISBN 978-7-80189-990-3

I. ①战… II. ①唐… III. ①劳动-生产关系-管理-中国 IV. ①F249.26

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 158133 号

中国人事出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订

787 毫米×960 毫米 16 开本 15.5 印张 254 千字

2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

读者服务部电话: 010-84643933/64929211/64921644

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.renshipublish.com>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374

金融危机形势下的战略性劳动关系管理^①

(代序)

唐 鏞

2008年爆发的国际金融危机对世界各国都产生了较大的冲击,目前世界经济走出衰退的迹象虽然有所显现,但经济运行仍然面临诸多不确定因素。先是自2008年9月以来,我国以外贸出口加工制造业为主的企业大面积停产,大批农民工返乡,国内企业规模裁员和职工待岗歇业增多,欠薪、断保甚至欠薪逃匿不断发生,劳动关系的不稳定性增加,后是2009年6月以后,部分行业和地区又出现“用工荒”,随着国内经济企稳回升的态势逐步明显,更加凸现劳动用工领域的这种锐变并不是劳动供求关系在短期发生了大的变化,而是深刻反映了企业劳动关系管理在调节劳动供求中的作用,在“用工荒”的表象下,实质上是劳资双方新一轮博弈的开始,这也给我们政府决策部门提出了新的挑战。

一、金融危机形势下劳动关系的新变化

(一) 劳动关系格局出现新变化,外向的、低端的、微利的中小企业问题集中显现

2009年以来,民营及其他企业发生的集体争议比国有和外资企业的总和还多,这说明金融危机对中小企业的影响更深,中小企业劳动关系问题更突出。目前我国劳动关系的现况可以概括为“两个层次、三类群体”,具体说来,“两个层次”是指我国各类大型企业与中小型企业这两个层次,其中,各类大型企业劳动关系管理比较规范,用工条件和劳动者权益一般都高于劳动市场法律法规的标准;中小型企业的劳动关系管理一般不太规范,劳动关系运行不太正常,劳动关系缺乏动态稳定性。“三类群体”分别指各类大型企业的全日制劳动合

^① 本文2009年12月12日发表于《光明日报》理论版,2010年第6期《新华文摘》全文转载。

同制员工,中小型企业各类员工和各大型企业的劳务派遣工、业务外包工、非全日制工等灵活就业人员,其中,第一类群体大约4 000万人;第二类群体大约1.4亿人,占城镇全部各类企业员工总数的52%;第三类群体大约9 500万人。虽然我国经济结构和就业结构已经发生了很大变化,但我们的劳动关系管理和政策制定往往仍关注于上述第一层次中的第一类群体,而对第二层次以及第二类群体和第三类群体关注不够,以至于我们制定的劳动市场法律法规以及劳动用工标准都难以充分反映整个社会的真实需求,这也是当前我国劳动关系管理中出现政策法规执行走样以及法不责众的一个重要原因。

(二) 劳动关系调整经常化,企业劳动关系紧随经济起伏出现波动化的变化

在金融危机面前,企业劳动关系表现形式出现分化,非正规就业劳动关系与正规就业劳动关系并存,灵活工时制、弹性工资制、劳务派遣、劳务外包等非正规就业形式的劳动关系日渐增多,给劳动关系调整和规范带来新的问题。从直接原因来看,这是由于企业劳动关系管理方式和劳动的经济条件变化引发了劳资双方原有权利义务关系发生变化造成的。企业由于订单减少,市场不确定性增强,企业不得不缩小用工规模、减少和中断劳动频次;而企业效益下滑,劳动关系管理原来赖以支撑的企业经济承受能力下降,企业被迫改变原来约定的员工权益水平,从而导致企业劳动关系随危机起伏出现波动化的调整,这种趋势在本次金融危机中表现得非常充分。

(三) 劳资矛盾冲突性增强的同时,劳资双方意识到利益共融性的存在且日益重要

在金融危机背景下,企业劳动关系对抗与妥协并存的趋势越发明显。一方面,劳资双方基于维护自身权益造成劳资矛盾冲突大量增加,其结果往往是两败俱伤;另一方面,越来越多的地方、行业、企业劳资双方互谅互让,共克时艰,实现了“保企业、保就业”,并努力维护劳动关系的基本稳定。

二、应对金融危机,做好战略性劳动关系管理

(一) 宏观层面战略性劳动关系管理的基本思路

根据金融危机形势下我国劳动关系发生的新变化,从经济全球化和我国经济结构大背景着眼,以维护劳动者合法权益妥善处理整体利益与局部利益、长期利益与短期利益关系为主线,正确把握我国劳动关系基本格局,分门别类,抓住重点,有针对性地制定并实施协调劳动关系的政策法规及标准,将适应不

同范围和对象,不同经济增长时期的长期机制和短期措施有机结合起来,建立健全适应社会主义初级阶段需要的劳动关系协调体系,维护我国劳动关系的长期和谐与动态稳定。

(二) 微观层面战略性劳动关系管理的基本目标

企业战略劳动关系管理聚焦于雇佣关系的微观运作机制,是劳动关系管理的一个重要方面。战略劳动关系管理在宏观层面上强调经济全球化和新技术革命对劳动关系的影响,劳工标准与经济绩效的关系。在微观层面上,企业战略劳动关系管理的具体实践就是对劳动关系的建立、变更、延续和终止的动态管理,目的是确保雇主用工过程的确定的性和可预见性,实现劳动关系的和谐平稳,化解劳动争议,避免劳动冲突的发生。

三、企业战略性劳动关系管理的基本框架

企业战略劳动关系管理是以微观组织的劳动关系管理为研究目标和分析主线,研究企业劳动关系管理对组织绩效与劳动力市场的影响。具体说来就是重点研究企业战略性劳动关系管理的基本理论和管理流程、企业劳动关系管理的经济分析、劳动市场法律法规对企业雇佣关系的影响以及企业劳动关系最佳管理实践案例等几个方面。上述每个方面的研究均可以按照“理论分析-实证研究-政策建议”的逻辑顺序展开,从而使相关研究具有较高的理论价值。

第一,企业战略性劳动关系管理。从战略管理的高度通过企业最优劳动关系管理实践,设计营造出一种独特的、有利的企业劳动关系定位,在竞争中做出取舍,在企业的各项运营活动之间建立一种契合与均衡,获取竞争优势,促进并实现组织绩效的最大化。

第二,企业劳动关系管理的经济分析。从经济学的角度分析研究企业劳动关系管理,对企业劳动关系建立、变更、延续和终止的整个动态管理流程进行绩效评估,强调成本控制和绩效管理,着眼于组织人力资源开发和雇主品牌提升,构建企业劳动关系管理的最优模式。

第三,劳动市场法律法规对企业雇佣关系的影响。目的是确保雇主用工过程的确定的性和可预见性,实现劳动关系的和谐平稳,化解劳动争议,避免劳动冲突的发生。

第四,企业最佳劳动关系管理实践案例研究。

四、新形势下战略性劳动关系管理的创新与特点

第一，战略性劳动关系管理将对传统的企业关系管理认知体系进行以下突破：

- (1) 从静态的劳动合同管理突破到劳动关系的动态流程管理；
- (2) 从传统的冲突与合作管理扩展到确保雇主用工过程的确定性和可预见性，实现劳动关系的和谐平稳，化解劳动争议，避免劳动冲突的发生；
- (3) 战略性劳动关系管理把传统的劳动关系管理提升到战略的高度，构建企业战略性劳动关系管理理论并指导企业的管理实践；
- (4) 在强调成本控制和绩效管理的同时，着眼于构建企业劳动关系管理的最优模式。

第二，多学科视角，尤其借鉴人事管理经济学和法经济学的先进方法，对企业劳动关系管理进行评估。在内容上，企业战略劳动关系管理要深入到企业劳动关系管理流程的各个环节，研究企业用工决策的微观机制，涉及政府法规的评估，雇主的用工决策以及决策效果的评估，所以在研究方法上需要突破单一的学科视角，从经济学、管理学、心理学、法学等多学科交叉的角度进行研究。

在经济全球化和我国经济结构大变化的新形势下，企业合情、合理、合法用工既是企业节约人工成本，改善组织绩效，提升雇主品牌的最优选择，也是企业开发组织人力资源，促进员工全面发展的最优选择。战略劳动关系管理力图和谐雇佣双方的用工关系，通过对企业关键人才的战略性管理与系统性管理，实现劳动关系管理与组织经营系统的纵向契合与横向契合，改善组织绩效，最终实现企业与员工的共同发展。

目 录

金融危机形势下的战略性劳动关系管理(代序)	(1)
第一章 战略劳动关系管理	(1)
第一节 劳动关系与劳动关系管理	(3)
第二节 劳动关系管理的冰山模型	(5)
第三节 劳动关系管理冰山模型的理论基石	(9)
第四节 战略劳动关系管理	(16)
第二章 雇佣决策与招聘	(19)
第一节 雇佣决策与招聘的合法性问题	(21)
第二节 雇佣决策与招聘的管理实践	(27)
第三节 雇佣决策与招聘的经济学分析	(34)
第三章 职位管理	(43)
第一节 职位管理的合法性问题	(44)
第二节 职位管理的最优实践	(51)
第三节 职位管理的经济学分析	(64)
第四章 培训与发展	(75)
第一节 员工培训的合法性问题	(77)
第二节 培训与发展的最优实践	(85)
第三节 员工培训的经济学分析	(95)
第五章 绩效考核与绩效管理	(102)
第一节 绩效考核的合法性问题	(104)

第二节	绩效管理的最优实践	(110)
第三节	绩效考核与绩效管理的经济学分析	(118)
第六章	薪酬管理	(129)
第一节	薪酬管理的合法性问题	(131)
第二节	薪酬管理的最优实践	(145)
第三节	薪酬管理的经济学分析	(157)
第七章	劳动合同的解除	(165)
第一节	劳动合同解除的合法性问题	(166)
第二节	劳动合同解除的最优管理实践	(179)
第三节	劳动合同解除的经济学分析	(194)
第八章	员工关系管理	(200)
第一节	员工关系管理的合法性问题	(202)
第二节	员工关系管理的最优实践	(210)
第三节	员工关系管理的经济学分析	(227)
后记		(236)

第一章 战略劳动关系管理

【学习目标】

本章介绍了劳动关系管理的冰山模型，企业合情、合理、合法用工是企业节约人工成本，改善组织绩效的最优选择。雇佣关系中的互惠原则、企业社会责任理论以及博弈论共同构成了冰山模型的三大理论基石。战略劳动关系管理通过对劳动关系的战略性与系统性管理，力图和谐雇佣双方的用工关系，实现劳动关系管理与组织经营系统的纵向契合与横向契合，最终实现企业与员工的共同发展。

【引例】

FSK 公司民间网友观察团独立发布第一阶段观察报告^①

FSK 公司民间网友观察团宣布成立。网友观察团有 12 名成员，由 8 名外部网友和 4 名 FSK 公司内部员工组成，平均年龄 28 岁；成员身份均为农民工，其中从事人力资源管理的 2 人，普通工人 5 人，法律工作者 2 人，教师 1 人，其他职业 2 人。2010 年 5 月 18 日至 23 日，观察团成员向约 50 名 FSK 公司员工（包括普通员工和基层管理人员）进行调查，进行实地工作体验，并获得了部分内部资料。FSK 公司方面已经知道“网友观察团”的情况，但一直没有与观察团成员正面对话，也没有对调查情况给予回应。

观察团发布第一阶段的报告显示，FSK 公司得到员工认可的部分包括：与每一位员工签订劳动合同；能够准时支付工资报酬；为员工购买社会保险、劳务工医疗保险，并额外增加团体人身保险与附加医疗保险；加班费依劳动法规定标准支付，周一至周五加班按 1.5 倍、周六/日加班按 2 倍、法定假日加班按 3 倍支付加班费；员工享有法律规定的工伤假、婚假、丧假、产假、法定假日、带薪年假等假期；新员工入职安排岗前培训，上岗后安排上岗培训，免费提供各类提升技能和管理能力之在职培训，与相关高等院校合作开设有大专、本科等学历班次供员工在职进修；公司设有图书室、运动场等文体设施并定期举办运动会、文艺晚会等大型文娱活动；园区内开设银行、邮局、超市等服务设施。伙食标准每天 12 元，其中早餐 2 元、中餐 4.5 元、晚餐 5.5 元；为员工提供住宿及洗衣服务，住园区外公司统租宿舍者，公司提供大巴车免费接送。

FSK 公司存在的问题和不足部分则包括：2007 年底成立的工会基本没有能够为员工维权的功能，其日常工作重点是帮员工买火车票等，员工有困难不会向工会反映和求助。员工反映每月加班 60~100 小时，严重违反《劳动合同法》的规定。公司对法定工作时间执行的是政府规定的最低工资标准，为提高收入，员工不得不在显失公平的情况下“自愿加班”。公司平时并没有建立起系统和有效的沟通渠道，员工之间也缺乏信任感。公司内部部的保安部（内称环安课）有保安千名以上，大部分没有保安证件，在执勤中经常打骂员工。半军事化的管理方法导致底层员工对管理层有较大怨恨心态。公司内部等级制度森

^① 资料来源：南方网，2010.5.24，相关文字做了适当删减和处理。

严，管理人员可以随意罚扣员工绩效奖金等。调查还称，内部资料显示，FSK公司近三个月流失人数高达每月五万人。以前入职FSK公司需要持有高中或中专学历，而目前只要有身份证即可，没有学历要求。由于流失率太高，人力严重不足，导致生产线上的人均劳动强度比以前增大。许多FSK公司员工都有要“逃离”的想法，说明FSK公司缺乏凝聚力和归属感。

近几年发生的一系列天灾、人祸无一不考验着企业的社会责任，企业社会责任也受到社会各界的极大关注。基于利益相关者的企业社会责任理论是目前该领域的主流理论，它强调企业要对股东、员工及其他相关者承担责任。然而始终困扰大家的一个现实问题就是企业如何把握承担这些责任的比例，虽然著名的“4-3-2-1”卡罗尔结构提供了一种较好的方案，认为经济责任和法律责任是企业应承担的社会责任底线，但是在此基础之上，如果企业连员工的基本利益都不能保证，那么企业最终是不可能持续发展的。

第一节 劳动关系与劳动关系管理

劳动关系、人力资源管理等相关概念是在1910—1920年期间的北美地区，主要是美国产生的。最初，无论是学者还是商界人士使用的概念都比较繁杂，主要有雇佣管理、劳动管理、人事管理、劳动关系、产业关系、产业关系管理、雇佣关系等。人力资源管理的说法在这时尚未出现，康芒斯在1919年讨论国家劳动投入的时候曾经使用了人力资源这一用法，但此时的人力资源还不具备现代人力资源的含义。

20世纪20年代期间，劳动关系和人力资源管理相关领域的概念慢慢发生了变化，产业关系概念开始得到广泛的运用，人们对其内涵的理解也逐渐达成了共识，此时的产业关系概念囊括了与工作生活相关的所有领域。随后，劳动关系和人事管理两个概念作为产业关系的组成部分被逐渐采纳。其中劳动关系主要是从员工的视角考虑产业关系中出现的問題，其重点关注的是员工的目标和需求，并希望通过集体谈判来谋求工人与雇主力量的平衡。人事管理则是从雇主的角度考虑企业管理，其关注的重点是员工的招聘、晋升和流转等。这种现象一直持续到20世纪60年代。

20世纪60年代之后，出现了两个明显的变化。第一个变化就是人力资源和人力资源管理概念的兴起及其对人事管理概念的逐步替代。人力资源管理与

人事管理这两个概念的主要区别在于：首先，人事管理将企业员工看成是一种成本，而人力资源管理把劳动者看成是一种资产；其次，人事管理是被动的、消极的去适应变化了的环境，是一种事后的管理。而人力资源管理则是积极、主动地去管理企业，是一种前瞻性管理，尤其是在战略人力资源管理的理念和思想出现以后。人力资源管理实践在中小企业的成功更促使了人力资源管理概念对人事管理的替代，20世纪90年代之后，无论是在商界还是学术界，人力资源管理的理念和思想已经完全突破并取代了人事管理概念的内涵和外延。

20世纪60年代之后的另一个显著变化是人们对产业关系理解的变化，之前的产业关系被认为是包含了与工作相关的所有方面的内容，但是现在产业关系的内涵和外延正在不断萎缩。很多佩带着“产业关系”标签的研究专家们认为集体谈判才是产业关系的核心内容，他们逐步将其研究的重点转向了工会、集体谈判和劳工政策等，而缺乏对非工会企业、微观层面企业制度的研究。在庫肯和卡茨合著的《集体谈判与产业关系》（1988）一书中，除了开篇几句话提到了产业关系之外，其余的篇幅都是在讲述与集体谈判相关的话题。这些现象使得在一般的理解范围内，产业关系的概念越来越接近于劳动关系的范畴。而人力资源管理实践和理论的盛行更使得人力资源管理有逐渐从产业关系中脱离出来，成为与产业关系并驾齐驱的一个学科的趋势。从庫肯的《人力资源管理和产业关系》（1985）一文来看，他已经把人力资源管理和产业关系看成了两个相互独立又相互联系的学科来进行研究了。话虽如此，但仍有一些产业关系的学者们坚守着产业关系研究的阵地，他们的研究范围不仅包含了集体谈判及劳动政策等传统劳动关系的范畴，还触及了与工作相关的各个领域。

其实，劳动关系管理和人力资源管理有着很多相通的地方，自从雇佣现象产生开始，劳动关系管理和人力资源管理对工作场所问题的研究就都包含了雇主、员工和社会这三种视角，只是其侧重点不同。劳动关系管理是以上三种解决途径的一个总和，客观中立是劳动关系管理的价值出发点，而人力资源管理则主要从雇主角度出发寻找解决方案，维护企业利益是其价值出发点。考夫曼认为劳动关系管理与人力资源管理有以下不同：（1）人力资源管理强调由雇主解决劳动问题；劳动关系管理强调由劳资双方来解决。（2）人力资源管理主要采用内在的视角看待雇佣问题；劳动关系管理主要采用外部的视角。（3）人力资源管理的主要目标是组织的效益/效率；劳动关系管理的目标是把组织效益/效率与员工福利结合起来。（4）人力资源管理采用的是工具性的方法来提高雇员的利益；劳动关系管理则把雇员利益视为一个更为重要的独立的目标。（5）

人力资源管理集中在雇主和雇员之间建立一个利益共同体；劳动关系管理主要考虑利益冲突问题的解决。(6) 人力资源管理把管理人员的权力看做是实现组织效率/效益所必需的；劳动关系管理则假定管理人员的权力是需要审查和制衡的。(7) 人力资源管理假设冲突不是不可避免的，并可以通过管理实践减少冲突；劳动关系管理认为冲突是不可避免的，并需要第三方的干预。(8) 人力资源管理视管理人员为积极的管理成果的主要贡献者，工会和政府只是偶尔需要，而且经常会对管理造成限制；劳动关系管理同样视管理人员为管理成果的主要贡献者，但是只有在强大的工会和政府立法的辅助下才起作用。

鉴于对产业关系概念认识的普遍变化，20 世纪末 21 世纪初，有研究者提出了用新的雇佣关系来替代原来的产业关系的概念，试图将全部与劳动问题相关的研究领域包含在内。目前雇佣关系的概念在美国有了一定的支持者，但还没有成为主流。产业关系的概念是否能够重建？人力资源管理能否异军突起？未来产业关系、人力资源管理的概念到底向何处发展，还需要历史给出答案。

因为习惯差异以及不同的历史背景，国内外文献中对劳动关系的相关表述存在一定差别，国外使用的劳动关系概念有其特定的含义，与国内所使用的劳动关系概念并不完全等同。目前，国内学者认为劳动关系是劳动者与劳动力使用者以及相关组织为实现劳动过程所构成的一种社会关系；劳动关系管理则包含了从微观的企业劳动关系管理直至宏观层面的国家劳动关系管理等内容，国内的劳动关系概念实质上与英文文献中对应的产业关系概念非常一致。

第二节 劳动关系管理的冰山模型

代工王者之争^①

业绩证明一切

比亚迪股份 2009 年销售收入同比增长 47.34%，达到 395 亿元（人民币，下同），实现净利润 37.94 亿元，同比大增 271.46%。比亚迪另一上市公司——比亚迪电子，2009 年收入 111.99 亿元，同比增长 31%，实现净利润 7.59 亿元，同比减少 1%。

富士康也有两个上市公司，一个是集团上市公司鸿海精密，2009 年合并报

^① 资料来源：IT 经理世界（北京），2010.6.9，相关文字做了适当删减和处理。

表收入为新台币 1.96 万亿元（约 4 300 亿元人民币），同比增长 0.4%；净利润为新台币 756.9 亿元，较 2008 年增长 37.3%；另一个与比亚迪电子一样以手机业务为主的上市公司——富士康国际，2009 年财报显示，其收入为 72.41 亿美元，同比下滑 22%，实现净利润 3 962 万美元，同比大幅下滑 68%。

虽然从总收入来看，富士康远远高于比亚迪，但比亚迪显然正处于高增长、高收益阶段。同样是低成本的代工模式，王传福的比亚迪多了一个产品品牌梦，而郭台铭的富士康在品牌上的探索却杳无音讯。

相同的轨迹

在郭台铭和王传福身上，可以找到很多相似的品质。两人都是工作狂，王一天工作至少 12 个小时；郭曾为了抓紧时间工作，甚至规定自己每天只去两次厕所。两人都十分简朴，郭在创业时期从不穿名牌、不坐商务舱，买私人飞机的事情则是后话；王更是勤俭节约，出差一律经济舱，住宿一律招待所，他还笑称，即便企业做得像富士康那么大，他也绝不会买私人飞机，除非他想从造汽车转向造飞机。

两人都很霸气并有点独裁，郭常常标榜自己是“独裁为公”的领导者，他认为“民主是种气氛，领袖应该带着霸气。”尽管王传福在外表上要显得温和绵软，但在王身上也充分体现出了“民主是最没效率的做事方式”，王传福规定集团下所有事业部的总经理直接向他汇报，也就是说复杂的过程只依赖一个人的大脑。

比亚迪和富士康无疑都是成功的企业，在“霸气”和“独裁”之外，是两者对事物的精准判断。在所有相似的构造条件下，二者形成了一个最大的共同理念：低成本获取利润，这也是中国代工业的本质。只是有所不同的是，富士康的利润增长已出现瓶颈，而比亚迪的利润仍在翻番增长。即使在共同下滑的手机代工领域，富士康的下滑幅度也远大于比亚迪。

不同的低成本模式

富士康已经度过了高速发展期，而比亚迪却又正好适合这个时代的变迁。在相似的轨迹下，比亚迪和富士康未来的走向却可能大相径庭。毕竟王传福不是郭台铭，比亚迪的模式与富士康是有着本质的区别的。

郭台铭有一个著名的“全球成本竞争”概念，也就是“社会成本+国家成本+公司营销成本”的竞争。社会成本包括资金、原料、人才成本；国家成本指国家对于企业的支持力度和优惠政策；营销成本就是营销过程中的花费。所以，郭台铭 1988 年将鸿海拉到了中国内地，这里各项费用都低，而政策又优

惠。至今，郭台铭仍在沿着这条低成本的道路前进，比如沿海劳动力成本提升了，郭台铭就把工厂从东边移向了西边的重庆，继续享受低成本和优惠政策。

王传福认为从大处着手降低成本，比和员工一分一厘地计较这些更有效。在比亚迪没有全自动化的流水线，车间里全部是自己开发的非标准自动化设备（也就是半自动化）。把每一道工序分解成若干个工位，由廉价的熟练工人和他们手上价值只有几元钱的夹具完成。郭台铭却恰恰相反，他对自动化设备情有独钟，只要有钱他就去买最先进的设备，他甚至将机器人应用到生产线上。但是，在简陋的生产环境中，比亚迪生产出了比索尼、三洋便宜 15% 的手机电池，比富士康低 20% 成本的手机。“光是设备，我们的成本就比他们节省 40%。”王传福对此颇感自豪，并将这种模式延续至汽车业。

在企业社会责任的各种阐释中都无一例外地将企业的经济责任放在了首位，同时也将员工的利益，诸如员工的工资报酬、劳动时间、社会保障、职业安全等纳入其分析框架并将它们作为重要内容涵盖其中。在卡罗尔提出的“企业社会责任金字塔”模型中，第一层次的经济责任所占权重为 4；第二层次的法律责任为 3；第三层次的伦理责任为 2；第四层次的慈善/自愿责任为 1。这就是企业社会责任理论中著名的 4-3-2-1 卡罗尔结构。依据卡罗尔的这一划分，第一和第二层次的企业社会责任被看做是企业赖以生存的社会责任底线，也可以说是企业最基本的社会责任。卡罗尔的企业社会责任金字塔模型告诉我们：一个没有盈利的企业最终是不可能存活下去的，一个不遵守社会法律的企业最终是无法立足的，一个不能保证员工基本利益的企业最终是不可能发展壮大的。可见，企业社会责任其实质就是企业可持续发展的伦理基础，它应该包括两个方面：一是在组织内部，企业要为投资者创造利润，为员工提供安全劳动环境和合理的薪酬福利待遇，实现企业和员工的共同发展；二是在组织外部，企业要向社会提供物质产品和服务，依法纳税，不得侵害消费者的合法权益，主动承担对自然环境和其他社会利益相关者的义务。

正是基于以上分析，我们提出企业劳动关系管理的“冰山模型”，该模型包括了劳动关系管理中的“合法”“合情”“合理”三个层面的内容。模型中的“合法”主要是指企业劳动关系管理要遵守现行的以《中华人民共和国劳动法》（简称《劳动法》）和《中华人民共和国劳动合同法》（简称《劳动合同法》）为代表的各种劳动法律法规，尽管企业担负社会责任的内容、方式以及所指向的对象不尽相同，但企业首先必须要合法地获取利润，自觉承担起对企业员工

的责任，特别是对员工工资报酬的责任和义务。一方面，它能够让员工获得与其贡献相匹配的经济收入，从而保障员工自身的生存与发展，维护员工的正当权益；另一方面也能够让员工体面地、有尊严地继续从事生产活动，从根本上改善劳动关系，实现劳动关系的和谐发展。这是企业劳动关系管理“冰山模型”浮在海面部分的主要内容。模型中的“合情”主要是指企业的劳动关系管理实践要以人为本，企业对劳动关系的建立、变更、延续和终止要进行动态的人性化管理，其目的是确保企业用工过程的平滑性和可预见性，实现劳动关系的健康和谐，化解劳动争议，避免劳动冲突。企业只有通过劳动关系管理的最优实践，把企业劳动关系的政策、实践、方法、手段等构成一种控制系统，并将该系统纳入组织的发展战略，才能最终实现企业和员工的共同发展。“合情”层面的小部分内容也可以归入“冰山模型”浮在海面上的部分。冰山模型中最深层的“合理”部分主要是指企业通过科学的劳动关系管理，提高企业的经济运行效率，获取竞争优势，实现企业的可持续发展。“合情”层面的大部分内容与这里的“合理”部分共同构成冰山模型的水下部分，而企业作为理性人冷静的“合理”动机才是企业一切社会行为的天然本能。

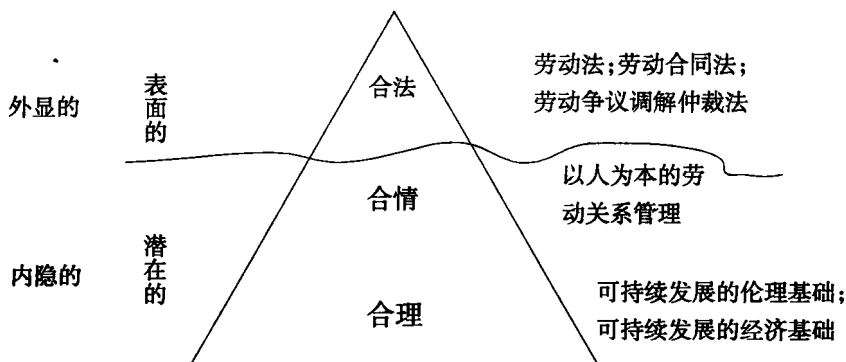


图 1-1 劳动关系管理的冰山模型

在经济全球化和我国经济结构大变化的新形势下，我们的企业需要从战略的高度思考企业的劳动关系管理和承担社会责任的问题。企业劳动关系管理的“冰山模型”告诉我们，作为法律范畴的企业，要坚持底线原则，努力去做一个遵纪守法的企业公民；作为道德范畴的企业，要坚持人性化的管理原则，努力优化企业的劳动关系管理实践；作为经济范畴的企业，要按照效益比较、理性决策的原则，努力追求股东价值的最大化。“合情”“合理”“合法”用工既