

Institutional Analysis of Modern  
Employee Relation Management Systems:  
A Comprehensive Strategic HRM Perspective

# 现代企业员工关系 管理体系的制度分析

—— 一种全面的战略性人力资源管理视角

刘昕◎著



# 现代企业员工关系 管理体系的制度分析

—— 一种全面的战略性人力资源管理视角

**Institutional Analysis of Modern  
Employee Relation Management Systems:**

**A Comprehensive Strategic HRM Perspectives**

刘昕◎著

**图书在版编目 (CIP) 数据**

现代企业员工关系管理体系的制度分析  
——一种全面的战略性人力资源管理视角/刘昕著.  
北京:中国人民大学出版社,2004

ISBN 7-300-05485-4/F·1742

I. 现…

II. 刘…

III. 企业管理-劳动力资源-资源管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 033988 号

北京市社会科学理论著作出版基金资助

**现代企业员工关系管理体系的制度分析**  
——一种全面的战略性人力资源管理视角  
刘 昕 著

---

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511239	(出版部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148	(门市部)
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a> <a href="http://www.ttmnet.com">http://www.ttmnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京东方圣雅印刷有限公司		
开 本	890×1240 毫米 1/32	版 次	2004 年 5 月第 1 版
印 张	15.125 插页 1	印 次	2004 年 5 月第 1 次印刷
字 数	377 000	定 价	28.00 元

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**

# 目 录

导论	(1)
一、何谓企业员工关系：在本书中的概念界定	(1)
二、本项研究的特色及其对中国的现实意义	(10)
<b>第一章 现代企业员工关系管理的经济学基础</b>	<b>(18)</b>
第一节 传统经济学中的劳动要素理论及其 批判	(18)
第二节 企业的性质与企业内部的激励问题	(37)
<b>第二章 现代企业员工关系管理体系的制度框架</b>	<b>(63)</b>
第一节 现代企业内部的员工激励机制：两种基本 模型	(63)
第二节 现代企业员工关系管理体系的制度构成	(82)
<b>第三章 现代企业员工关系管理体系的制度整体性及其         影响</b>	<b>(114)</b>
第一节 现代企业员工关系管理体系的整体性及其 影响	(115)
第二节 现代企业员工关系管理体系与经营管理 方式和组织绩效	(143)

#### 第四章 对立与合作并存的美国企业员工关系管理

- 实践..... (174)
- 第一节 美国企业员工关系管理实践的两种不同  
思想来源..... (174)
- 第二节 美国企业员工关系管理实践中的几个重要  
因素..... (201)
- 第三节 20世纪80年代以来的美国企业员工关系  
管理实践..... (215)

#### 第五章 发展和演变中的现代日本企业员工关系管理

- 实践..... (240)
- 第一节 日本企业员工关系管理体系的构成及其  
传统特征..... (240)
- 第二节 关于日本企业员工关系管理体系的争论  
及其评析..... (270)

#### 第六章 当代中国企业的员工关系管理体系分析..... (295)

- 第一节 改革与发展中的中国企业员工关系管理  
问题..... (295)
- 第二节 我国的企业员工关系管理：制度和文  
化缺陷..... (337)

#### 第七章 关于中国企业员工关系管理体系建设的

- 思考..... (358)
- 第一节 合作与双赢：坚定企业员工关系管理体系  
的方向..... (359)
- 第二节 夯实企业员工关系管理体系的基础：  
人力资源管理..... (375)

<b>第三节 释放企业员工关系管理体系的能量：</b>	
企业文化·····	(409)
<b>第四节 增强企业员工关系管理体系的活力：</b>	
领导者和管理者·····	(424)
<b>附录</b> ·····	(449)
<b>参考文献</b> ·····	(464)
<b>后记</b> ·····	(473)

# Contents

<b>Introduction</b> .....	(1)
1. Employee relations: its definitions in this book .....	(1)
2. Characteristics of this research and its realistic meanings for China .....	(10)

## Chap. 1

<b>Economics theories for modern employee-relation management systems</b> .....	(18)
1. Labor factor theories in traditional economics and its criticisms .....	(18)
2. Nature of the firms and its incentive problems inside .....	(37)

## Chap. 2

<b>Institutional framework for modern employee-relation management systems</b> .....	(63)
1. Two basic employee incentive models in modern enterprises .....	(63)
2. Structure of the modern employee-relation management systems .....	(82)

### Chap.3

- Institutional integrity of the modern employee-relation management systems and its effects** ..... (114)
1. Integrity of the modern employee-relation management systems and its effects ..... (115)
  2. Modern employee-relation management systems and its effects on operation approach & performance of enterprises ..... (143)

### Chap.4

- Coexistence of adverse and cooperative models in modern employee-relation management systems in the U.S.** ..... (174)
1. Two different thinking sources about the modern employee-relation management systems in the U.S. ... (174)
  2. Important factors in the modern employee-relation management practices in the U.S. .... (201)
  3. Modern employee-relation management practices in the U.S. after 1980s ..... (215)

### Chap.5

- Changing and evolution of the modern employee-relation management practices in Japan** ..... (240)
1. Structure and traditional characteristics of the employee-relation management systems in Japan ..... (240)
  2. Controversy on the employee-relation management



---

systems in Japan and comments .....	(270)
-------------------------------------	-------

## **Chap. 6**

### **Analysis of the modern employee-relation management**

<b>practices in China .....</b>	<b>(295)</b>
---------------------------------	--------------

1. *Modern employee-relation management practices during reforming and development process in China .....* (295)
2. *Modern employee-relation management practices in China: its institutional and cultural limitations .....* (337)

## **Chap. 7**

### **Advices on the construction of the modern**

<b>employee-relation management systems in China .....</b>	<b>(358)</b>
--	--------------

1. *Cooperation and win-win: stick to the cooperative modern employee-relation management systems .....* (359)
2. *Reinforce the base of the modern employee-relation management systems: HRM .....* (375)
3. *Blow up the influence of the modern employee-relation management systems: organizational culture .....* (409)
4. *Activate the modern employee-relation management systems: leaders and managers .....* (424)

<b>Appendix .....</b>	<b>(449)</b>
-----------------------	--------------

<b>References .....</b>	<b>(464)</b>
-------------------------	--------------

<b>Postscript .....</b>	<b>(473)</b>
-------------------------	--------------

# 导 论

## 一、何谓企业员工关系：在本书中的 概念界定

尽管对于企业起源时间的考究在理论上仍然存在分歧<sup>①</sup>，但却似乎无人否认这样一个事实：企业的出现是与资本雇佣劳动联系在一起。虽然企业这种组织自产生至今经历了许许多多的发展和演变，但这一特性在总体上却一直都没有改变——无论是在早期手工工场只雇佣少量帮工的时候，还是在现代大型企业中大规模雇佣人员的情况下，这种雇佣关系都是始终存在的。<sup>②</sup>

资本与劳动之间的这种雇佣与被雇佣关系决定了资本所有者

---

① 一般认为，在资本主义生产方式早期出现的典型的简单工场手工业中蕴涵着企业的初始形态。这种以分工为基础进行协作生产的工场手工业占统治地位的时间大约是从16世纪中叶到18世纪末叶。（马克思：《资本论》，中文1版，第一卷，373页，北京，人民出版社，1975。）一些西方经济史学家则认为，企业早些时候起源于中世纪的欧洲，在一些贸易兴旺发达的城市，例如意大利的佛罗伦萨，就已经出现了个人企业、合伙企业、合资企业等多种企业形式，其中有些家族型企业已经具备了较大的规模。（[美]克劳德·小乔治：《管理思想史》，41页，北京，商务印书馆，1985。）

② 在这里惟一可能引起争论的是现代所出现的完全的员工所有权企业。有些人认为，在这种企业中，是劳动雇佣资本而不是资本雇佣劳动，但员工拥有全部的企业产权是否就能表明劳动是在雇佣资本，仍然有待讨论。在我们这里，由于这种情况只是一种非主流的企业形态，所以暂时不去分析它。

和劳动所有者之间在本质上是一对矛盾关系：他们一方面相互依存，另一方面又相互对立。这种矛盾性是一直与企业这种组织形式相伴随着的，只不过在企业发展的不同阶段、不同的经济时期或在不同的企业中，有时候是对立与斗争的关系占据主导地位，有时候则是依存与合作的关系表现得较为明显一些。因此，只要资本所有者将劳动者雇佣到工厂中来或者说物力资本与人力资本在一个特定的企业中结合在一起，在他们之间就必须进行利益或要求方面的某种调和。调和的方式（被动的还是主动的）和调和的程度（相互妥协或得到的相对满足程度）取决于双方的力量对比以及企业所处的环境条件（包括经济环境、政治环境以及社会环境）。

然而，无可否认的是，从企业出现的一开始，雇主和员工在雇佣关系中实际上就处于一种不对称的地位，员工往往处于不利的被动地位，雇主方则处在管理、监督或指挥、协调的位置上。“起初资本指挥劳动只是表现为这样一个事实的形式上的结果：工人不是为自己劳动，而是为资本家，因而是在资本家的支配下劳动。随着许多雇佣工人的协作，资本的指挥发展成为劳动过程本身的进行所必要的条件，成为实际的生产条件。……一旦从属于资本的劳动成为协作劳动，这种管理、监督和调节的职能就成为资本的职能。这种管理的职能作为资本的特殊职能取得了特殊的性质。”<sup>①</sup> 劳动者在生产过程中所处的这种被管理和被监督的地位使得他们实际上无法实现与雇主之间的力量对等，即使是到了企业组织已经高度发达、雇主与员工之间的关系已经发生了很大改变的今天，员工与企业之间的力量对比也仍然是偏向企业一方的。“劳使双方，在形式上是对等的。但不拥有生产手段的工人，只能靠出卖劳动力来获得工资。所以，与经营者拥有以资本力为

<sup>①</sup> 马克思：《资本论》，中文1版，第一卷，367～368页，北京，人民出版社，1975。

背景的强大的经济实力不同，工人的经济地位很低。”<sup>①</sup>事实上，现代社会中各国政府制订劳动法的根本出发点之一，就是避免和阻止由于雇主与员工之间的这种不对称地位而导致劳动者利益受到不公正侵害的情况发生。总之，我们可以概括地说，在雇佣关系中，相对于单纯凭借自身的人力资本来获得经济收入的受雇劳动者而言，雇主一方在绝大多数情况下都是处在有利的位置上。

不过，尽管雇主在雇佣关系中占据着主导地位，但由于劳动者毕竟是有着自己的主观愿望和能动性的人，作为价值创造的最活跃主体和工作过程的直接参与者，他们总有机会控制自己的工作活动，换言之，在人力资本存量一定的情况下，他们总可以根据某种特定的激励手段或约束体系来决定自己付出多大的努力。只要想一想即使是在奴隶制下，完全没有人身自由的奴隶都可以通过偷懒甚至破坏劳动工具来调整自己的劳动强度，我们就不难理解，在自由雇佣制度下，员工所拥有的这种对努力程度的控制权可能会发挥多大的威力了。因此，雇主虽然处于较为主动的地位，可以通过加强监督甚至惩罚来强迫员工为企业生产更多的产品或者是完成更多的工作，但是它终将会发现，严密的监督和驱使并非是提高员工努力程度的最佳途径，随着社会的发展、技术的进步、员工在生产和价值创造过程中的角色转变、外部市场竞争环境的变化以及企业管理实践的创新，压制和对立式的雇佣关系在很多情况下都会成为企业获取竞争优势的制约力量，这种情况在全球化、网络化的现代知识经济中将会变得越来越明显。

从企业管理的历史来看，作为利益博弈格局中天然占据优势地位的一方来说，雇主方总是存在一种强化自己在雇佣关系中的绝对控制地位的动机，但是很显然，对员工的控制本身并非是企

---

<sup>①</sup> [日] LEC·东京法思株式会社：《怎样开发和管理人力资源》，143页，上海，复旦大学出版社，1995。

业的终极目标，充其量只能算是其中的一种手段而已。企业维持一种雇佣关系并且努力向有利于自己的方向来强化这种雇佣关系的根本目的还是在于通过不断提高员工的生产率和经营的有效性，来占据有利的竞争地位，谋求竞争优势，从而获得利润和长期的发展。因此，企业所关注的焦点问题是：如何在利用自己在雇佣关系中所处的有利地位，同时又不单纯依赖这种优势地位的情况下，通过妥善地处理它与企业员工之间的关系来达成自己的经营目标和永续生存。不过，由于外部经营环境、员工的素质和价值观的变化以及企业自身对雇佣关系的理解和认识上的不同，在企业的不同发展阶段以及不同的年代，企业为提高员工的工作努力程度、改善员工的绩效而采取的激励方式的性质或者根本出发点可能是不同的。可以想像，在约束条件一定的情况下，企业有可能站在不同的出发点上从而采取完全不同的方式来处理和调节雇佣关系的性质，而在相同的特定条件下，不同的雇佣关系处理方式对员工个人以及组织的生产率所产生的影响也必然是有所差异的，因此，探讨企业在雇佣关系处理实践中逐渐形成的员工关系对于生产率的影响就有着极为重要的理论和现实意义。

我们所提出的企业员工关系管理，就是指在雇佣关系这一基本关系基础之上，企业本着改善经营绩效和获取竞争优势的目的，在调节自己与其员工之间的关系时所依据的基本理念以及所有的制度、政策以及管理实践的总称。企业对员工关系的管理实际上是由反映某种员工管理理念的一系列规章制度、政策以及管理实践所构成的。我们这里所说的员工关系不是在人力资源管理当中所谈到的一般意义上的员工关系，既包括一些“软”的管理成分，同时也包括“硬”的管理内容，总之，相对于那种以员工的不满与申诉程序、员工关心与援助甚至职业生涯设计等在内的狭义员工关系来说，本书所说的员工关系是一种广义的员工关系，事实上，它是企业基于雇佣关系和人力资源管理体系最终形

成的一种独特的企业和员工之间的关系，这种关系对于企业的经营绩效会产生直接的影响。

在这里，我们需要说明三个问题：第一，我们为什么采用员工关系的概念而不用雇佣关系的概念；第二，我们为什么采用员工关系管理的概念而不用人力资源管理的概念；第三，我们为什么没有直接采用劳资关系或劳工关系的概念。

### （一）为什么不使用雇佣关系的概念？

我们之所以采用员工关系的概念，而不是使用传统的雇佣关系概念，主要原因有以下两点。

其一，我国长期以来所存在的对雇佣关系的政治性理解已经根深蒂固，如果沿用这一概念，可能会产生误导效应。

由于历史的原因，我国在传统的政治经济学尤其是劳动问题研究中，一直都极为强调劳资之间的对立与斗争，对于资方改善雇佣关系的努力，如改善员工的工作条件和工资报酬等做法，要么是视为劳动者集体斗争所取得的胜利，要么就视为资本家对劳动者的拉拢与腐蚀。然而，这种简单化的结论已经明显不符合当前的社会现实。只要我们正视在发达市场经济国家的企业中所出现的雇佣关系变化，我们就不能不承认，资本主义发展初期的那种典型的劳资对抗与冲突<sup>①</sup>在经历了数百年的发展演变之后，到今天已经发展成为多元化的局面。生产方式的变革、技术的飞速发展、现代企业制度的出现以及市场竞争的国际化等等新情况的出现，使得企业中的雇佣关系无论是在管理理念和经营哲学方

<sup>①</sup> 无可否认，在资本主义生产方式产生和发展初期，雇佣关系的对抗性质占了主导地位，正如马克思所说：“资本家和雇佣工人之间的斗争是同资本关系本身一起开始的。在整个工场手工业时期，这场斗争一直如火如荼地进行着。”马克思：《资本论》，中文1版，第一卷，468页。

面，还是在具体内容和形式上都大大丰富化了。一个明显的趋势是，劳资合作的呼声越来越强烈了。<sup>①</sup>第二次世界大战之后日本、德国的迅速崛起，特别是日本在不到 20 年的时间里所取得的巨大的经济增长和超过两位数的生产率增长，使得越来越多的企业实际工作人员和理论研究人员不得不重新审视劳资关系质量在生产率提高和经济增长中所起到的作用。而日本劳动者对企业的忠诚以及企业对员工全方位的开发绝不是传统的劳资关系冲突理论所能够解释的。

其二，尽管企业员工关系与雇佣关系有关，事实上，员工关系是建立在雇佣关系的基础上的，没有雇佣关系就不存在所谓的员工关系，同时在很多时候它们甚至可以被视为同一范畴。但是，员工关系与雇佣关系又不完全是一回事，它们不仅在内容指向上有所不同，而且，更重要的是，它们反映了不同的管理观念。

从某种意义上讲，雇佣关系只是对资本雇佣劳动这一事实的概括，即它表明在事实上存在劳动者受雇于资本这一情况。而员工关系则是建立在雇佣关系的基础之上的，对这种雇佣关系进行了进一步的深化或具体化，将雇佣关系通过一系列有目的的管理体系设计和管理实践演变成对企业的经营绩效和生产率产生影响的因素，赋予雇佣关系以明确的色彩和导向。不仅如此，如果说雇佣关系是以“雇佣”为中心，它所反映的是企业对员工的监督、管理、支配权利或资方特权的话，那么员工关系则是以员工或人为中心的，即企业不是简单地雇用到了人就万事大吉，而是需要付出一定的时间、精力和代价来将自己所雇用的人真正变成对企业有用的资本——人力资本。在网络经济和知识经济开始

---

<sup>①</sup> 至于劳资双方是否能够实现真正的合作，表面上的口号和一两种应急措施或单项的制度规定是不够的，它要求有一整套的制度或者说制度体系来加以保障，而何种整体的制度保障能够促进劳资合作的实现正是本书所要研究的重点。

抬头的现代社会中，人们越来越清楚地认识到，只有将劳动者真正作为一个全方位的人来看待，才有可能通过人力资本来激活物力资本，从而创造出更大的价值。如果此时仍然片面地强调资方的权利，则不仅不利于企业经营绩效的改善，而且也不利于企业创新性地处理与其雇佣之间的关系。因此，“雇佣关系”和“员工关系”并不是一个简单的概念区分，它们实际上反映了理解企业中的人的问题的两种不同态度或不同立场。

由于雇佣的根本目的在于完成生产过程<sup>①</sup>，因此就雇佣关系的本质来说，它所强调的是工作过程之中或工作时间内对员工的生产率利用问题。然而很显然，员工们在工作和生产过程中的生产率和工作绩效，并非仅仅取决于企业对它在生产过程之中所进行的监督和控制，人毕竟不同于机器，不像处于生产过程中的机器一样完全听从于外界的控制和操纵。尽管在生产技术和资本设备一定的情况下，处于生产过程中的人的表现是对生产率产生影响的最直接因素，然而我们却不能从一个完整的人中单独截取出来一个处于生产过程中的人，作为人本身的那些东西都不可避免地要影响到处于生产过程之中的每一个员工。不仅员工个人的工作努力程度会对生产率产生影响，生产中人与人之间的互动也同样会对生产率发生作用。不仅如此，一个合作的集体所产生的生产率效应往往大于个人努力的总和。因此，当代伟大的管理学家彼得·德鲁克强调指出：“在个人身上不管蕴藏着怎样的力量、主动性、责任和能力，都要把它们变成整个的集体的力量和绩效的源泉。”<sup>②</sup> 换言之，只有正确地认识完整的人以及人的集合，我们才能把握提高生产过程之中的人的生产率的根本。“人们在雇

① 这里的生产过程不局限于传统上的工厂生产，它还包括企业中的其他各项工作职能，如营销、会计、研究开发以及服务的生产等等。

② 彼得·德鲁克：《管理实践》，314页，北京，工人出版社，1989。



用工人时总是雇用整个的人，‘雇用一双手’是不可能的……我们必须考虑到劳动中的人也是人类中的一员。换句话说，我们也必须把重点放在‘人类’上。这种工程设计法是围绕作为有道德的社会动物的人，并且寻求怎样才能使工作组织适合人的特性。作为一种资源，人是可以被‘利用’的；然而，一个人却只能利用他自己。这是巨大的最根本的区别。”<sup>①</sup> 德鲁克的观点表明，生产率其实是一种态度，或者说，控制员工的产量或生产率的是他们的工作动力。然而，员工的工作动力形成是比较复杂的，它不仅限于劳动或工作过程之中，它还取决于员工作为一个人而存在时所具有的那些联系。因此如果我们看到的只是雇佣关系中的人，仅仅考虑工作过程之中的人，而不是将企业员工作为一个完整的社会人或集体人来考虑的话，我们所得出的结论就会出现偏差，进而导致我们为提高生产率所采取的措施反而会误入歧途，甚至南辕北辙。同时，如果我们完全拘泥于雇佣关系的狭隘框架当中，我们也无法充分地理解在现代企业的员工关系管理实践中已经发生和正在发生的那些变化。

## （二）为什么不使用人力资源管理的概念？

现代企业的员工关系管理大量地涉及企业的人力资源管理活动，更准确地说，现代企业中的人力资源管理与开发活动是现代企业员工关系的核心内容，那么，我们为什么不直接使用企业人力资源管理这一概念呢？这当然并非因为我们想要标新立异，而是由于两者之间还是存在一定的区别。

一方面，尽管现代企业人力资源管理早已上升到战略的层面，但是大多数人通常还是将人力资源管理视为一个比较微观和具体的问题，认为它主要包括一系列具体的人力资源管理措施、

<sup>①</sup> 彼得·德鲁克：《管理实践》，311～312页。