

员工关系管理

(第二版)

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写



复旦博学

21世纪人力资源管理丛书

程延园 编著

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

员工关系管理

(第二版)

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写



复旦博学

21世纪人力资源管理丛书

编著 程延园

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

员工关系管理/程延园编著. —2版. 上海:复旦大学出版社,2008.12
(复旦博学·21世纪人力资源管理丛书)
ISBN 978-7-309-06380-6

I. 员… II. 程… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第179366号

员工关系管理(第二版)

程延园 编著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路579号 邮编200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 盛寿云 苏荣刚

出品人 贺圣遂

印刷 上海崇明南海印刷厂
开本 787×1092 1/16
印张 17.75
字数 348千
版次 2008年12月第二版第一次印刷
印数 1—6000

书号 ISBN 978-7-309-06380-6/F·1450
定价 39.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书是高校人力资源管理、劳动经济、经济管理等专业的基础课教材。本书第一版2004年底出版，在员工关系领域产生了广泛影响，受到本领域研究者、学生以及实际部门的广泛关注和好评。笔者在第一版的基础上对该书进行了重新修订，并根据新的环境和变化，做了大量的修改和补充。对新时期企业员工关系协调机制从理论和实践方面进行了有益的探索和研究。本书第二版的主要创新是：1. 理论性和系统性。本书比较全面系统反映了当前市场经济国家员工关系的理论、制度、模式、价值判断以及实践模式，在一定程度上填补了我国在这一领域的空白，实现了国内研究与国际的接轨。2. 体系结构完整、规范。本书按照“理论、雇佣关系的实践”脉络，系统地介绍分析了员工关系制度理论和实践问题，整体结构完整、规范。3. 理论与实践均衡结合。本书借鉴了按照国际通行的雇佣关系理论分析框架，分析了企业员工关系管理的现实问题。通过对典型案例的分析，研究了我国员工关系面临的问题，并从技术和方法上提出了改进建议，在一定程度上较好地满足了当前员工关系管理的实际需要。本书共十三章，包括第一章员工关系管理导论、第二章员工关系理论、第三章劳动关系的历史和制度背景、第四章企业用工形式、第五章人员招聘管理、第六章培训和保密制度、第七章雇员劳动权利保护、第八章沟通政策和技能、第九章纪律管理、第十章通过集体谈判管理员工关系、第十一章离职与人员退出、第十二章劳动合同解除和终止、第十三章劳动争议的预防和处理。本书适合高等院校经济类、管理类专业师生作为教材使用，同时亦适合所有对人力资源管理有兴趣的人士阅读。

丛书编辑委员会

主 任 曾湘泉

委 员（按姓氏笔画排序）

文跃然 孙健敏 刘子馨 刘尔铎 萧鸣政

苏荣刚 郑功成 徐惠平 彭剑锋

总 策 划

文跃然 苏荣刚

目录

1	第一章 员工关系管理导论
3	第一节 员工关系的内涵
7	第二节 员工关系的实质：冲突与合作
16	第三节 变化中的员工关系环境
21	关键词
21	复习与思考
22	第二章 员工关系理论
23	第一节 员工关系理论：各学派的观点
31	第二节 员工关系的价值取向：一元论与多元论
34	第三节 劳动关系调整模式
38	关键词
38	复习与思考
39	第三章 劳动关系的历史和制度背景
41	第一节 早期工业化时代的劳动关系
43	第二节 管理时代的劳动关系
45	第三节 冲突的制度化
48	第四节 成熟的劳动关系
51	第五节 新的矛盾和问题
53	关键词
53	复习与思考

54	第四章 企业用工形式
56	第一节 人事外包与劳务派遣
69	第二节 非全日制用工
72	关键词
73	复习与思考
74	第五章 人员招聘管理
75	第一节 录用审查
79	第二节 劳动合同订立
90	第三节 试用期管理
95	关键词
95	复习与思考
96	第六章 培训和保密制度
98	第一节 培训协议制度
101	第二节 保密和竞业限制
107	关键词
108	复习与思考
109	第七章 雇员劳动权利保护
111	第一节 就业保护
114	第二节 工资制度及工资支付
120	第三节 工作时间管理
125	第四节 健康与安全管理
128	关键词
128	复习与思考

129	第八章 沟通政策和技能
131	第一节 心理契约与员工关系
136	第二节 员工参与管理
144	第三节 沟通的策略和方法
153	第四节 员工满意度调查
159	第五节 员工援助计划
164	关键词
164	复习与思考
165	第九章 纪律管理
168	第一节 纪律管理的概念
172	第二节 奖惩
176	第三节 申诉
182	关键词
182	复习与思考
183	第十章 通过集体谈判管理员工关系
185	第一节 集体谈判的含义和功能
189	第二节 集体谈判的进程
196	第三节 集体合同
202	关键词
202	复习与思考
203	第十一章 离职与人员退出
205	第一节 离职问题的形成
209	第二节 离职的计量管理
217	关键词
218	复习与思考

219	第十二章 劳动合同解除和终止	181
221	第一节 劳动合同解除	181
229	第二节 劳动合同终止	201
230	关键词	181
230	复习与思考	181
231	第十三章 劳动争议的预防和处理	181
233	第一节 劳动争议处理概述	181
244	第二节 劳动争议的时效与期限	181
247	第三节 劳动争议证据的保护和运用	181
251	第四节 劳动争议处理程序	181
264	第五节 集体争议处理制度	181
269	关键词	181
269	复习与思考	181
270	参考文献	181
278	后记	181

第一章

员工关系管理导论

引导案例：东航飞行员“集体返航”事件

2008年3月31日,东航云南分公司从昆明飞往大理、丽江、版纳、芒市、思茅和临沧六地的18个航班在飞到目的地上空后,乘客被告知无法降落,航班又全部飞回昆明,这导致昆明机场更多航班延误。虽然东航官方解释是“天气原因”,但同一天飞往上述地区的其他航空公司航班则正常降落。之后,东航迫于压力,称集体返航事件有“人为原因”。集体折返的原因,据传是飞行员因为待遇低下而集体“罢飞”。无独有偶,3月份以来,民航业已发生多起类似事件:3月14日下午,同样由于认为受到了不公正的待遇,上海航空公司40余位机长同时报请病假;3月28日,东星航空11名机长因与公司发生劳资等纠纷,集体“告假”,导致多数武汉始发的航班停飞。

追根溯源,飞行员“罢飞”事件源于快速放开的民航投资闸门。2004年民营资本可以进入民航业筹建航空公司,但当时各航空公司飞行员总数仅1万多人,刚好能满足当时国内700多架飞机的配备需要。据民航总局预测,到2010年,我国航空运输机将达1250架,需补充6500名飞行员,而我国每年培养飞行员的总数只有600—800名。由于民用航空公司的快速发展,需要大量的飞行员,而自己培养飞行员时间不允许,培训费又很高,最简便的方法就是去国有航空公司高薪挖人,而国有航空公司则坚决抵制,各种诉讼不断,索赔天价也挡不住飞行员的跳槽。国有航空公司为了留住飞行员,与飞行员签署的都是长期合同,有的甚至是长达99年的终身合同。民航总局联合五部委发文要求“飞行员辞职必须征得原单位的同意”,要赔偿原单位“70万—210万元不等的培训费”等,甚至飞行员支付了相关费用,跳槽也不容易。据说东航飞行员集体罢飞就是因为一些飞行员按规定支付了赔偿,但因原航空公司不放档案而难以到民营航空公司工作,在飞行员跳槽遇阻力,企业内部又没有有效沟通渠道时,无奈之下,一些飞行员选择了集体罢飞这种极端手段。“返航”事件是飞行员和航空公司之间劳资矛盾的一次“井喷”,折射出企业与员工之间的矛盾和冲突。目前全国各大、小航空公司的飞行员“辞职门”事件呈愈演愈烈的态势。越来越多的飞行员因不满自己的劳动权益受侵犯以及自己的正当权利得不到保障,而选择以提出辞职的形式来维护自己的合法权益。从强行辞职到对簿公堂,再到罢飞事件,一系列的辞职案例也都告诉我们,在市场经济体制下如何协调企业与员工的利益,建立劳动者正常、有效的利益诉求管道,避免采用极端手段来表达不满和诉求,已成为管理者、政府和劳动者需要共同面对的问题。

引导案例中显示的是一个典型的员工关系问题,公司和劳动者在很多问题上有着不同的利益和看法,解决这一问题需要从正确认识员工关系的基本理念着手。员工关系是组织中由于雇佣行为而产生的关系,是人力资源管理的一个特定领域。通过本章学习,应理解员工关系的含义和实质,员工关系管理的目标、内容以及员工关系管理的外部环境。

第一节 员工关系的内涵

对于大多数员工来说,工作是最重要的财富之一,工作不仅是物质财产的主要来源,而且也是社会地位和个人心理获得满足的主要源泉,工作条件、工作性质和薪酬福利决定着他们的生活水平、发展机会、个人尊严、自我认同感和身心健康。对企业来说,员工的工作绩效、忠诚度、工资福利水平是影响生产效率、劳动力成本、生产质量的重要因素,甚至会影响企业的生存和发展。员工关系是组织中由于雇佣行为而产生的关系,是人力资源管理的一个特定领域,良好的员工关系管理是企业留住人力资源的法宝。

一、员工关系的含义

“员工关系”一词源自西方人力资源管理体系。在西方,最初由于劳资矛盾激烈、对抗严重,给企业正常发展带来了不稳定因素。在劳资双方力量博弈中,管理方逐渐认识到缓和劳资冲突、让员工参与企业经营的正面作用。随着管理理论的发展,人们对人性本质认识的不断进步,以及国家劳动法律体系的完善,企业越来越注重改善员工关系,加强内部沟通,协调员工关系。

员工关系又称雇员关系,与劳动关系、劳资关系相近,它以研究与雇佣行为管理有关的问题为特殊现象。员工关系的基本含义,是指管理方与员工及团体之间产生的,由双方利益引起的表现为合作、冲突、力量和权利关系的总和,并受到一定社会中经济、技术、政策、法律制度和社会文化背景的影响。在员工关系这一概念中,员工与管理方之间相互作用的行为,既包括了双方间因为签订雇佣契约而产生的法律上的权利义务关系,也包括社会层面双方彼此间的人际、情感甚至道义等关系,亦即双方权利义务不成文的传统、习惯及默契等伦理关系。员工关系强调以员工为主体和出发点的企业内部关系,注重个体层次上的关系和交流,是从人力资源管理角度提出的一个取代劳资关系的概念,注重和谐与合作是这一概念所蕴含的精神。在西方发达国家工业发展进程中,劳资关系的改善和劳资双方的相互妥协,经历了一个不断变革

的过程,如今西方国家已不再讨论“劳资”之间的关系,而开始讨论“管理层”与“员工”之间的关系。“资方的责任”以及“资方的权利”等字眼已经从其词汇中消失,取而代之的是“管理层的责任”以及“管理层的特权”^①。

员工关系的本质是双方合作、冲突、力量和权利的相互交织。管理方与员工要共同合作,进行生产,遵守一套既定的制度规则。员工通过提供劳动获取一定的报酬和福利,在法律上可以通过劳动契约形式表现。然而,劳动者在获取经济利益的同时,还要从工作中获得作为人所拥有的体面、尊严、归属感、成就感和满足,员工关系的一些内容,比如对工作的预期和理解、工作保障、晋升机会等并不完全是用书面契约进行约定,有时它是建立在一种“心理契约”的基础之上,即建立在双方对“工资与努力程度之间的动态博弈”结果之上。虽然心理契约不是有形的,但却发挥着有形契约的作用。企业清楚地了解每个员工的需求和发展愿望,并尽量予以满足;而员工也为企业的发展全力奉献,因为他们相信企业能满足他们的需求与愿望。但由于这种理解和期望的复杂性和模糊性,在日常工作中经常会产生对于“公平合理安排”的不同看法。任何一方违反书面劳动合同可能导致冲突,任何一方违反彼此间形成的不成文的传统、习惯及默契,也同样会引发冲突。与“合作”不可避免一样,在员工关系中,由于双方的利益、目标和期望常常会出现分歧,产生冲突,甚至彼此背道而驰,因而冲突也在所难免。冲突的形式,对员工来说,有罢工、旷工、怠工、抵制、辞职等;对管理方而言,有关闭工厂、惩罚或解雇等。双方选择合作,还是冲突,取决于双方的力量对比。力量是影响员工关系结果的能力,是相互冲突的利益、目标和期望以何种形式表现出来的决定因素。力量分为劳动力市场的力量和双方对比关系的力量。劳动力市场力量,反映了工作的相对稀缺程度,是由员工在劳动力市场供求中的稀缺性决定的,一般而言,员工技能越高,其市场力量就越强。双方对比关系的力量,是指员工进入组织后所具有的能够影响管理方的程度,其中尤以退出、罢工、岗位三种力量最为重要:“退出”是员工辞职给用人方带来的成本,如寻找和培训顶替辞职员工的费用;“罢工”是员工停止工作给管理方带来的损失;“岗位”主要是由于在岗员工不服从、不配合用人方的工作安排而带来的管理成本的增加。在员工关系中,管理方享有决策权力。权力是管理方拥有的决策和权威,即对员工进行指挥和安排,以及影响员工行为和表现的各种方式。拥有权力,使管理方在员工关系中处于主导优势地位,但这种优势地位也不是无可争议的,在某些时间和场合,可能会发生逆转。显然,由于航空市场飞行员人才稀缺,飞行员拥有强于航空公司的市场力量。在飞行员与航空公司的力量对比关系中,由于飞行员培训周期长、培训费用高,飞行员一旦辞职会给航空公司带来很大成本,使得飞行员在“退出、罢工、岗位”这三种力量上均具有优势地

^① [美] 彼得·德鲁克:《管理的实践》,机械工业出版社,2006年版,第2页。

位。但同时,管理方享有决策权,承担着管理的责任,拥有对飞行员进行指挥和安排的权力,以及影响其行为和表现的权威。

二、员工关系的特点

员工关系具有以下四个特性。

1. 个别性与集体性

就员工关系主体而言,可分为个别员工关系与集体员工关系。个别员工关系,是个别员工与管理方之间的关系,其主要特点是个别员工在从属的地位上提供职业性劳动,而管理方给付报酬的关系。集体员工关系,则是员工的团体如工会,为维持或提高员工劳动条件与管理方之间的互动关系。

2. 平等性与不平等性

以劳动换取报酬,处于从属地位提供职业性劳动,是员工的主要义务,员工在劳动过程中有服从管理方指示的义务,从这一点讲,员工关系有其不平等的一面。但在员工签订劳动合同之前,与管理方就劳动条件协商时,并不存在从属地位关系,即使在劳动关系存续期间,就劳动条件的维持或提高与管理方协商时,也无服从的义务,这是员工关系平等性的一面。

3. 对等性与非对等性

就员工关系双方相互间应履行的义务而言,具有对等性与非对等性之别。所谓对等性义务,是指一方没有履行某一义务时,他方可以免除另一相对义务的履行。所谓非对等性义务,则是指一方即使没有履行某一相对义务,他方仍不能免除履行另一义务。如员工提供劳动与管理方支付劳动报酬之间具有对等性;但员工提供劳动与管理方的照顾义务,员工的忠实义务与雇主的报酬给付,以及员工的忠实义务与雇主的照顾义务之间则均无对等性。对等性义务,属于双方利益的相互交换,而非对等性义务则属于伦理上的要求。

4. 经济性、法律性与社会性

员工通过提供劳动获取一定的报酬和福利,体现了员工关系的经济性,在员工关系中含有经济性要素。同时,员工关系在法律上是通过劳动契约的形式表现,员工在获取经济利益的同时,还要从工作中获得作为人所拥有的体面、尊严、归属感、成就感和满足,其经济要素和身份要素同时并存于同一法律关系之中,不过在這些要素中,

以身份要素为员工关系中的主要部分。

三、员工关系管理的内容

员工关系管理是人力资源管理的一个特定领域,贯穿于人力资源管理的方方面面,从把员工招进来的第一天起,员工关系管理工作就开始了。今天,越来越多的企业把组织内的“第一资源”即员工当作“客户”对待,上升到理论,就是“员工关系管理”。它强调企业与员工之间的沟通和联系,这种沟通更多采用柔性、激励、非强制的手段,注重提高员工满意度,追求企业与员工之间的和谐与合作。北京埃森特咨询有限公司2007年对200多家财富500强在华企业员工关系管理实践调查显示:目前有接近40%的外资企业和上市公司设置了独立的员工关系管理组织,其典型的职能范围包括劳动关系管理、员工沟通、员工活动、激励、企业文化和员工关怀等。调研企业员工关系管理的五个首要目标为提高员工满意度(84.9%)、改善员工凝聚力和归属感(79.2%)、加强与员工的沟通(75.5%)、加强企业文化的贯彻和渗透(65.5%)和提高人才保留率(49%)。而衡量员工关系管理的指标则主要为员工流动率变化(52.8%)和员工满意度调查(49.1%)。78%的员工关系管理人员出身“人力资源/行政”工作背景,有关劳动法规、沟通、员工活动等领域的知识和技能亟待提升;员工关系管理人员需要从员工服务者角色向专家角色和变革推动者角色转变。

员工关系管理的最高目标,应该是做到“让员工除了把所有精神放在工作上之外没有其他后顾之忧”。在这一目标之下,有很多具体工作可以展开,可以涉及员工的衣、食、住、行、娱乐等,都可以有员工关系管理发挥的空间。同时,员工关系管理又是一种“无形服务”,包括“沟通、冲突处理、职业发展顾问等”内容,并以“公平、信任”为战略建立的基础。从人力资源部门的管理职能看,员工关系管理主要有如下内容:

- (1) 劳动关系管理,即员工入、离职面谈及手续办理,员工申诉、纠纷和意外事件处理。
- (2) 员工关系诊断与员工满意度调查。引导员工建立良好的工作关系,创建利于员工建立正式人际关系的环境;关注员工心态、满意度调查,管理员工情绪。
- (3) 员工沟通与咨询服务,即保证沟通渠道的畅通,引导企业与员工之间进行及时双向沟通,完善员工建议制度。重视管理者与团队领导或主管之间,管理者与雇员之间持续的非正式和正式的互动过程。为员工提供有关国家法律、企业政策、个人身心等方面的咨询服务,协助员工平衡工作与生活的关系,实施员工援助计划(EAPS)。
- (4) 组织员工参与管理。制定员工参与和沟通政策,引导员工价值观,维护企业良好形象。
- (5) 纪律管理。制定雇佣行为规范的体系、准则和程序,如何决定奖励员工的努力,保护雇佣双方的合法利益,规范雇主对待雇员的方式以及工作期望。
- (6) 冲突化解与谈判。制定组织的正式和非正式的雇佣政策,贯彻正式的集体谈判,融洽工会关

系、危机处理、争端解决等。预防和处理谣言、怠工等问题,解决员工关心的问题。

“员工关系管理”替代传统的“劳动关系管理”,源于人力资源管理哲学的转变,其在雇员关系方面倡导的理念是:提倡奉献精神——以赢得员工的“全心全意”,使员工认同组织、更努力为组织服务,而不随便离职;强调相互关系——使员工了解“我们同舟共济,管理者和雇员有着共同的利益”;组织各种有效的沟通,如团队简报,将传统的由员工代表进行的集体谈判变为直接与员工沟通;将集体谈判变为个体合同;强调员工参与,如质量研讨小组,或质量提高小组;在工作安排上具有更多灵活性,包括培训员工的多种技能,更有效地利用人力资源,为核心员工提供更安全的工作条件;强调团队工作;协调所有的雇佣条款。格斯特(1995)将传统劳动关系和人力资源管理的因素进行了对比,如表1-1所示。

表1-1 传统劳动关系和人力资源管理的因素对比

维 度	劳 动 关 系	人 力 资 源 管 理
心理契约	遵守	奉献精神
行为参照	标准、习惯和实践	价值观/使命
关 系	低信任、多元、集体主义	高信任、一元、个人为中心
组织设计	正式角色,等级体系 劳动分工,管理控制	灵活角色、扁平组织结构 团队工作/自我管理 自我控制

由“劳动关系”转为“员工关系”的主旨,在于支持企业竞争优势的三个主要来源,即创新、质量和成本。创新和质量策略要求雇员的奉献精神,而成本策略的实现,许多管理者认为,只有在没有工会的情况下才有可能。“市场驱动的人力资源管理策略的逻辑就是,追求雇员对组织的高度奉献精神时,工会无关紧要。当目标是成本优势时,工会和劳动关系体系似乎成本更高。”即便是在组织承认工会存在时,人力资源管理的实施仍然是可能的。在这种情况下,可采取的策略是将工会边缘化或至少避开工会,通过员工的参与和沟通直接与雇员打交道。

第二节 员工关系的实质:冲突与合作

企业与员工之间的矛盾和问题是普遍存在的。虽然员工关系非常复杂,但最终都可以归结为冲突和合作两个根本方面。对员工关系深层次的理解,需要对冲突的根源以及阻碍这些冲突继续发展的合作的根源有全面的了解,弄清冲突与合作的根源的相互作用方式。

一、合作的根源

合作,是指在组织中,管理方与员工要共同生产产品和服务,并在很大程度上遵守一套既定制度和规则的行为。这些制度和规则是经过双方协商一致的,协议内容非常广泛,涵盖双方的行为规范、员工的薪酬福利体系、对员工努力程度的预期、对各种违反规定行为的惩罚,以及有关争议的解决、违纪处理和晋升提拔等程序性规定。

员工关系理论一般认为,合作的根源主要由两方面组成,即“被迫”和“获得满足”。

“被迫”是指员工迫于压力而不得不合作,即雇员如果要谋生,就得与雇主建立雇佣关系。而且如果他们与雇主利益和期望不符、或作对,就会受到各种惩罚,甚至失去工作。即使雇员能够联合起来采取集体行动,但长期的罢工和其他形式的冲突,也会使雇员收入受到损失,还会引起雇主撤资不再经营,或关闭工厂,或重新择地开张,最终使雇员失去工作。事实上,员工比雇主更依赖这种雇佣关系的延续。而且从长期而言,他们非常愿意加强工作的稳定性、获得提薪和增加福利的机会。从这个角度讲,利益造成的合作与冲突同样重要。

“获得满足”主要包括以下内容:

(1) “获得满足”主要建立在员工对雇主的信任基础之上,这种信任来自对立立法公正的理解和对当前管理权力的限制措施。西方劳动关系领域对这种信任产生的原因,主要有三种解释。一是认为工人在社会化的过程中处于一种接受社会的状态,雇主可以通过宣传媒体和教育体系向工人灌输其价值观和信仰,减少工人产生“阶级意识”的可能性,工人被塑造成“团队成员”,而非“麻烦制造者”;二是认为大多数工人都是很现实的,他们明白没有其他可行的选择可以替代当前的制度安排,并认为从整体上看,当前体系运行得还不错;三是认为工人的眼界有限,他们总是与那些具有相似资格的其他人进行比较,并且相信只要他们在这个圈子里过得不错,就没什么好抱怨的。因而那些从事“较差”工作的工人往往很乐于工作。

(2) 大多数工作都有积极的一面,是员工从工作中获得满足的更重要的原因。调查显示,当今欧美国家大多数员工对其工作都有较高的满意度,认为自己已经“融入”到工作中,并且觉得他们的工作不但有意义,而且从本质上说也是令人愉快的。所以,即使有时会感受到工作压力、或者工作超负荷、或者对工作缺乏指挥权,但他们仍然乐于工作。员工认识到工作的价值,因而产生某种自我价值的满足。具有工作责任感的员工还认为,只要雇主没有破坏心理契约,他们自己就有必要遵守这些心理契约。

(3) 管理方也努力使员工获得满足。管理主义学派提倡的“进步的”管理手段,

以及雇主出于自身利益考虑向员工作出的让步,都在一定程度上提升了员工的满意度。这些措施减少了冲突的根源的影响,加强了合作的根源的影响。

二、冲突的根源

劳资双方的利益、目标和期望不可能总是保持一致,相反经常会出现分歧,甚至背道而驰。冲突的根源可以分为“根本根源”和“背景根源”。前者是指由于员工关系的本质属性造成的冲突,后者是指由那些更加可变的、取决于组织、产业、地域、国家等因素的属性所造成的冲突。

1. 冲突的根本根源

(1) 异化的合法化。目前世界经济主要是资本主义市场经济,私营经济在多数国家经济中占绝对优势地位,其理论基础源自1776年亚当·斯密的《国富论》。斯密将英国描绘成“业主的国家”,认为这样的国家存在的主要规律是,当人们是为自己而不是为他人工作时,就会更加努力。以私有为基础的自由市场经济就是在这一规律的基础之上繁荣发展起来的。但问题是大多数人并不是在为自己工作。在斯密的著作出版大约一个世纪以后,马克思指出,资本主义市场经济存在着资产阶级和无产阶级的分化,前者拥有并控制着生产工具,而后者则一无所有,只能靠出卖劳动力谋生。这种阶级地位的差别,决定了现代资本主义社会的主要特征是大多数劳动力市场的参与者都在为他人工作,实际上这也是目前资本主义经济中劳动关系最主要的特征。因为工人并非为自己劳动,在法律上既不拥有生产资料、生产产品以及生产收益,也不能控制工作生产过程,从而在法律上造成了劳动者与这些生产特征的分离。工人为了保住工作,可能会认同这种工作安排,并尽力工作。但在其他条件不变的情况下,工人缺乏努力工作的客观理由,因为生产的资料、过程、结果、收益在法律上都不归其所有,而归他人所有。这本身就是一个管理难题。

(2) 客观的利益差异。市场经济更深层次的原则是企业利润最大化目标,这一目标有利于企业提高效率和不断创新,并最终实现“国民财富”的最大化。然而效率和创新并非是追求利润最大化的唯一途径,雇主还可以通过剥削工人以追求利润最大化。这一思想同样可以追溯到马克思的著作中。马克思认为,在任何一个经济体系中,所有的价值都是由生产性劳动创造的。如果说雇主是按照劳动的价值给付工人报酬,那么利润就成了空壳,投资方就没有任何投资的动机,最终就会导致经济崩溃。所以,资本主义存在的条件就是通过劳动力长期的过度供给(即失业)将工人置于不利地位,从而支付少于工人劳动创造价值的工资,实现对工人的剥削。西方研究劳动关系的学者认为,无论是否接受剥削的论点,对利润的追求都意味着雇主和工人