

成思危 / 主编

[德] 彼得·哈尔兹 / 著

王世英 陈宝 / 译

时间银行

——大众汽车公司职工终身就业机制

世界500强企业发展丛书

500强

THE COMPANY
THAT BREATHES

华夏出版社
HUAXIACHUBANSHE

[德] 彼得·哈尔兹 / 著
王世英 陈宝 / 译

时间银行

——大众汽车公司职工终身就业机制

◎ 成思危 / 主编

华夏出版社

THE COM-
PANY THAT
BREATHE

图书在版编目(CIP)数据

时间银行/(德)哈尔兹著;王世英等译. —北京:华夏出版社,2002.3

(世界500强企业发展丛书/成思危主编)

ISBN 7-5080-2707-8

I. 时… II. ①哈…②王… III. 大众汽车公司—
企业管理:人事管理—经验 IV. F451.664

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 093094 号

北京市版权局著作权合同登记号:01-2001-0894

前 言

本书是 1994 年出版的第一本书《每个工作岗位都有一副面孔》一书基本思想的延伸和发展,第一次向人们全面展示和介绍了现在在大众汽车公司实施并引起国际范围内讨论的全新的人事和就业政策。本书主要介绍的是大众汽车公司自己推行这个政策的实践情况和其进一步发展方案的使用价值。书中还包含了劳资之间所有新的协议。

新的办法是可行的,这个基本经验是本书中最重要的认识。

这关系到近 10 万大众汽车员工的一种全新的典型的生活现实。它表明,在就业关系方面比许多人迄今认为的更具有多样性和更快的可变性。当关系到工作岗位时,面对个人收入的减少和劳动效率的提高,员工们的接受程度比人们所期望的要高。

为了通过较长时间来平衡解决就业问题,与迄今为止劳资协议中的规定相比,在时间和工资方面提供了更多的空间。对于企业来讲,这一点及其它很多方面是可以承受和实施的。一个获得成功的企业要会呼吸,要与它的成员休戚与共,这样才能创造出保证其未来发展的成就。在 1995 年的最后几个月中,在大众汽车公司成功地进行了一场“平静的革命”。据我们所知,在此之前,在任何一个企业或劳资谈判的范围中,从没有过一下触及到这么多社会政策的复杂问题,并且被重新融汇为一个新的整体。

2 时间银行

对参与各方来说目标都很清楚:如果我们要继续拥有竞争力,同时又要保证德国生产地的就业位置的话,我们必须进行一次重大的观念性的变革。这种说法的适用性远远超过了个别的情况。我们需要一种新的可接受性,需要解决社会政治问题的质量和速度,但是我们也要依靠每个员工和他的奉献精神。不再是按照固定的劳动时间,而是在未来按照市场的需求、技术革新的周期和提高效率的目标来进行工作。未来的工作已经开始了:大众汽车公司近 10 万名员工都拥有时间主动权和团队协作性。

本书想介绍的这些方面得到了许多人的支持。正是通过他们的努力、支持和决定才使大众汽车公司的解决方案有可能实现。我衷心地感谢他们。

彼得·哈尔兹

1996 年 1 月,于沃尔夫斯堡

世界 500 强企业发展丛书

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

导 言	(1)
-----------	-----

一、可接受性的新概念

——参与竞争、保留生产地点、深化转型进程	(7)
----------------------------	-----

可接受性是新的解决办法的关键	(8)
----------------------	-----

员工心目中的更高的要求	(10)
-------------------	------

预言和现实:采取下一步行动的构想	(13)
------------------------	------

确保未来的竞争能力	(16)
-----------------	------

降低成本,确保工厂生产地点	(17)
---------------------	------

对企业转变的控制和加快	(19)
-------------------	------

在变化中实现要求	(20)
----------------	------

每个人可以做出的贡献	(20)
------------------	------

二、会呼吸的企业

——现代化企业如何服从于人和市场的需求	(25)
---------------------------	------

顾客至上的绝对原则	(26)
-----------------	------

在市场中:技术创新、质量、服务和速度	(28)
--------------------------	------

2 时间银行

用拉代替推:会呼吸的企业…………… (31)

会呼吸企业的人事制度…………… (34)

三、4M——员工带来的竞争优势

〔多种技能(mehrfachqualifiziert)、机动性(mobil)、参与创造(mitgestaltend)和人性化(menschlich)〕…………… (37)

员工和经理…………… (38)

在团组内…………… (43)

一致性和差异性…………… (50)

促进妇女发展…………… (51)

从受培训者到成为企业员工…………… (54)

从技术工人到成为工长…………… (58)

从有才能的员工到管理人员…………… (61)

从一般管理人员到企业最高层管理人员…………… (62)

发展协议:个人发展计划…………… (66)

给当地人事工作提供 4M 的支撑点:

人事服务中心和人员调配部门…………… (68)

对工作、健康和环境所承担的责任…………… (70)

四、培训——通往顶尖效益之路

——无论你有么优秀,总还可以更优秀一些…………… (77)

培训思想…………… (78)

大众汽车培训公司…………… (79)

顶尖效益的培训…………… (81)

健康培训…………… (86)

职业培训与进修…………… (86)

为过程优化作企业咨询…………… (88)

人事研究和水准测试	(89)
劳务市场政策项目与社会福利政策项目	(91)

五、大众汽车公司工作周

——呼吸式企业工作时间的形式	(95)
出发点	(96)
每周四天工作制的经验	(97)
大众汽车公司劳资谈判的主导思想:提高效率—保障就业	(105)
劳资谈判	(107)
劳资谈判的结果	(111)
企业不许解雇雇员	(112)
就业保障的性质	(114)
大众汽车公司工作周:每周四天工作制的继续改进	(115)
敢于做想象不到的事:理智地安排工作时间	(119)
工作时间支票:一种时间有价证券	(122)
员工为就业保障作贡献	(124)
劳资短工协议	(129)
满师学徒工分阶段上岗	(129)
老职工分阶段下岗	(131)
再聘用的承诺	(132)
统一的劳资薪酬合同	(133)
参股养老金	(137)
1996 年薪酬的提高	(138)
大众汽车公司的劳资政策	(139)

4 时间银行

六、新的生命曲线

——终身工作和终身收入的新途径	(143)
大众汽车公司关于老员工的构思	(144)
人口统计学的挑战	(146)
老员工的就业前景	(148)
终身收入和终身工作时间是新的安排任务	(149)
养老金组份系统	(152)
参股养老金	(154)
确定新的关系:工作与不工作的新比例	(156)
对老龄化的新理解:包霍夫活动中心	(157)
老年保障的未来	(158)

七、大众汽车世界

——大家的企业宪法	(163)
共同的承诺	(164)
企业的全球化——管理的国际化	(167)
雇员的参与管理达到了国际的水准	(173)
展 望	(177)
附 录	(185)

导 言

提高效率－保障就业：大众汽车公司 1995 年轮次的劳资谈判就是在这种思想的指导下进行的。这轮谈判继承了 1993 年第一次以每周四天工作制的构思而提出的并在《每个工作岗位都有一副面孔》一书中曾作过描述的思想。生产率与就业保障、工作业绩与收入保障、竞争能力与生产地保障怎样能够统一起来呢？这个问题再一次在 1993 年已经选定保障就业、施行每周四天工作制的同样 10 万人的面前被提出来。汽车工业在全球范围内也是竞争最激烈的一个行业。这个行业那优厚的福利标准在德国已被当成很重大的负担。不论上面所说的那种构思能否在这个行业里被接受，也不论它在这个行业里能否幸存下来，这方面的经验都会第一次被人们加以考虑。

大众汽车公司的认识简单而明了：通过可变的工作时间模式保障就业，而不再解雇，可以保持企业员工的高素质和锐意进取的精神。而且能够鼓励员工提高生产率，并更迅速地进行成本调整。但这还不是企业解决就业问题的完整方案。“增加的 20% 的员工和减少的 20% 的工作时间”，从长远的角度来看，这将意味着较高的单件成本：因为法定的附加工资和工作岗位费用是随着员工的人头数而增减的，很少随工作量而增减。同时，工资也不可能 100% 地随工作时间一起变动。基于这两种原因，保障就业的这种“残留费”便必须通过员工的较高的劳动效率或者较大的效益贡献来弥补，为了使大众

2 时间银行

汽车公司模式具备完全的竞争能力,还必须有一个全面的和进一步的劳资政策与人事政策新方案。

所以,对近 10 万人重申关于他们绝不会由于必要的就业调整措施而陷入失业的社会贫困之中的承诺,是与一个跨 2000 年的勇敢步骤相联系的。过去的许多禁区都不得被打破了:

●为了确定员工的效益贡献,在劳动合同中增加了实质性的内容。每个员工班组必须创造出至少增长 4% 的业绩。这样一来,每个员工都在 1994/95 年度减少了大约 15% 的收入,在 1996 年还要作出进一步的牺牲。

●除此之外,还创造了机会对生产效率的期望值和对人员的测算不再依据传统的方法(时间计量法)来确定,而是用动态的和面向竞争的方法来确定。

●成熟的时间安排使工作时间的模式充满了弹性:时间走廊、时间账户、时间有价证券、时间的阶段性变化、大块的不工作时间,以及根据协商好的业绩目标和日程目标来决定自己工作时间的自主权。“时间”这个概念在劳资政策方面从来没有这么宽泛过。

●对薪酬给予了新的定义;在薪酬系统中统一了蓝领员工和白领员工的薪酬级别和业绩标准。对于那些希望在更大程度上控制自己的终生收入的个人来说,空间变得更大。“我现在收入多少,明天退休后又是多少?”随着今天的资产费向附加养老金的转变,在劳资谈判的历史上第一次出现了这种新的想法。

●在保障收入的各种情况下对从短工到提前退休的人员实行了一种新的可接受曲线:收入越高的人,必须自己为就业保障作更多的贡献。解决办法适用于所有人的时代已一去不

复返了。

●为提高机动性、灵活性和人员素质,不得不进行了新的考虑。培训公司、人事开发计划、人员的投入和通过职业培训标准和高素质人员的培养规划有目的地培养后备力量,这一切都生动地体现了《每个工作岗位都有一副面孔》一书中的思想。向成千上万名员工提供的机会使大众汽车公司变成了新人事政策的实验基地。

●最后,企业也有责任创造新的就业机会。光抱怨德国生产地的缺点,并不能创造任何一个新的工作岗位。企业管理人员与职工如何能够创造富有竞争能力的新工作岗位呢?这种就业战略也是本书所研究的对象。

所有这一切听起来都很容易,但真正着手做起来、并且获得成功却很难。本书会讲到这些困难。因为为实现这些变化,雇主一方要带着一个总的构思和一个包括员工各种要求的一揽子计划去参加劳资谈判。雇主必须迈出很不寻常的一步。

这正是大众汽车公司的非同寻常之处。企业方面第一次带着一个完整的总战略出现在谈判会场。它考虑到了雇员的利益,并将他们的利益重新进行了排队。在排队中,突出地强调了就业保障问题;在就业的适应措施方面突出地强调了老员工的分阶段退休;在可以预料到的供给缺口方面突出地强调了参股养老金的问题。同时还成功地加强了德国生产地企业的竞争能力。以市场为导向的呼吸式企业通过各项劳资协议得到了有效的支持。这些劳资协议包括大众汽车公司工作周协议、以职能和业绩目标为中心的工作时间自主权协议和建立在班组工作基础上的人员需求重新测定的协议。最后能够达成了劳资双方利益的一致。

4 时间银行

然而当时的情绪却十分紧张。劳资谈判的缓慢进程伴随着示威游行和停工的压力。妥协需要资金。这笔资金也有可能由于生产的损失和市场的丧失而丧失。在当时,为了最终在同时进行的38次劳资谈判和企业谈判的协议中突破症结,曾对谈判双方首脑的实力提出了要求。妥协与谈判愈来愈复杂,通知和说服企业管理人员与工会会员变成了马拉松一般的交流重任。

后面也将谈到员工共同决定权的这个方面。谈判双方都必须本着在困难时期就企业的行动达成一致的精神来衡量自己。双方都有保留——甚至有倾向将整个谈判退化成阶级之争。但如果能结成一个广泛的劳动同盟,那时,是否能从新的角度看待问题并建立信任便会成为决定性的因素了。在我们这个迅速变化的时代,对社会成果的捍卫与采取积极行动保有自己的竞争能力相比,前者的社会责任并非更重要。

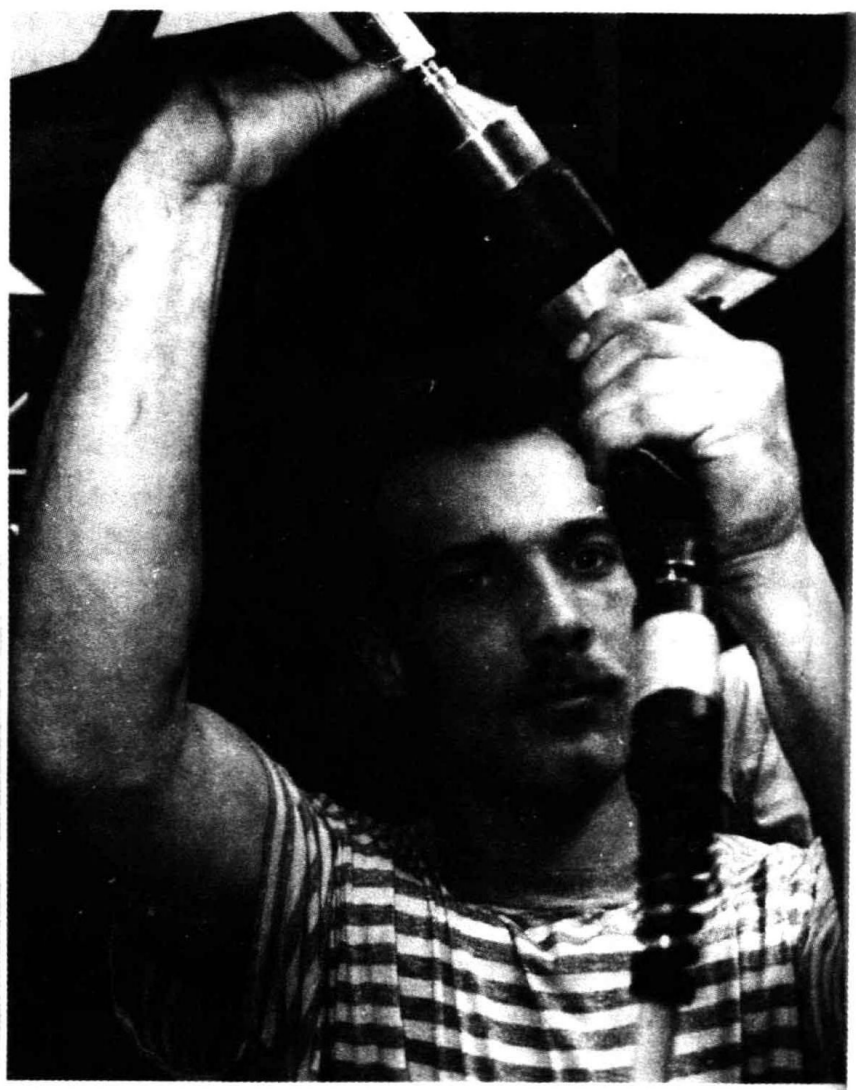
创造就业机会的新道路,其选择的余地是很有限的。人们最多也不过是为了这同样的目标进行了同样重要的其它的尝试。其它一些“积极地与失业作斗争的企业”已经以很多的实例将这些尝试向前推进了,并且不能再结束这些尝试。但没有一个人可以说找到了最终解决方法。鉴于这许许多多的榜样,也不会再有人退回去扮演牺牲者的角色。无论是个人、企业、工会、协会,还是政策制定者,能做到什么程度,都已经十分清楚。

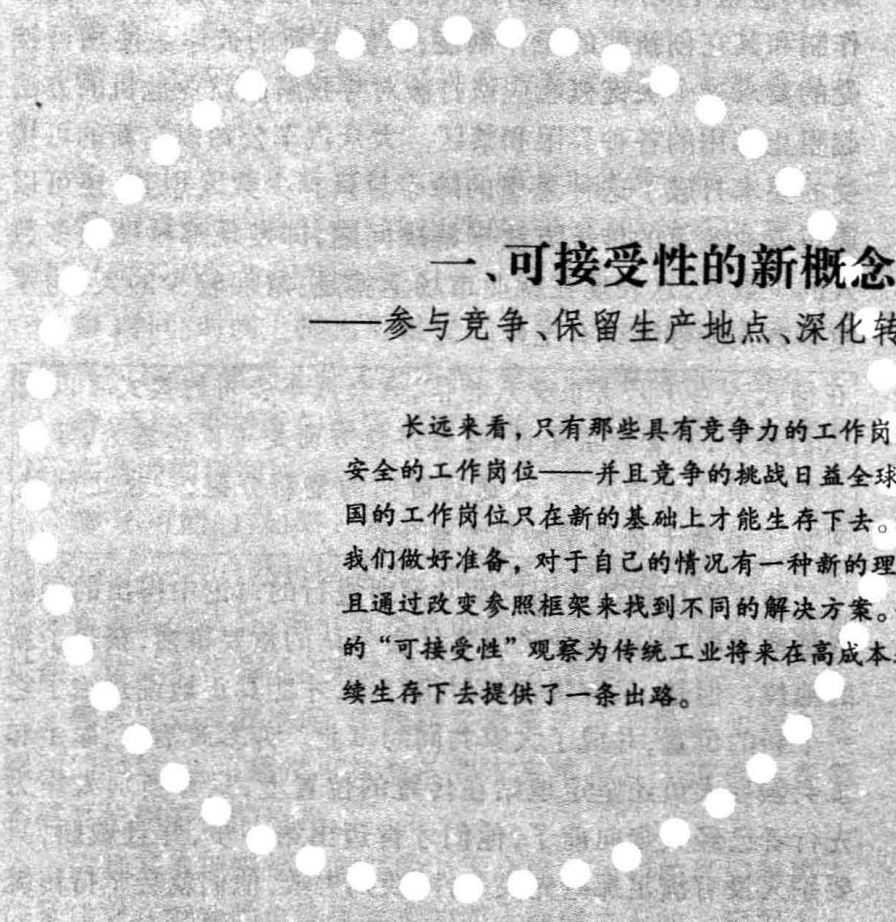
不继续加重劳务市场的负担并开发新的就业机会,恐怕是“劳动联盟”的雄心勃勃的任务。没有任何一个社会政策和竞争政策的问题可以被放到一边不管。没有任何一个生产地政策和就业政策的可能性可以始终不去尝试。

德国的工作岗位有七分之一直接或间接地依赖于汽车工

业。从生产到使用甚至有五分之一的税款与德国的汽车有关——德国汽车工业协会是这样分析的。

在全球性竞争的一切挑战中保持住德国汽车工业在社会政策方面的这个地位,是值得作出应有的努力的。但在太长太长的时间里,这仅仅被视为技术上的和财务上的任务。假如在这个方面也能完全地认识到这是我们为人类和人事政策作出贡献的机会,那么大众汽车公司的实例便会在许多地方开花结果了。





一、可接受性的新概念

——参与竞争、保留生产地点、深化转型进程

长远来看，只有那些具有竞争力的工作岗位才是安全的工作岗位——并且竞争的挑战日益全球化。德国的工作岗位只在新的基础上才能生存下去。这要求我们做好准备，对于自己的情况有一种新的理解，并且通过改变参照框架来找到不同的解决方案。一种新的“可接受性”观察为传统工业将来在高成本地区继续生存下去提供了一条出路。

可接受性是新的解决办法的关键

更大胆地以更高的要求来面对新的不同的令人不愉快的东西,这是 1993 年开始时的气氛。当时准备实施每周 4 天工作制和其它创新性的工作制度,以驶往新的彼岸。使用可接受的要求这个关键概念应该打破对寻找解决就业危机的方法起阻止作用的各种界限和禁区。大众汽车公司以它新的可接受的要求打破了这种思想的障碍。只有少数人想到,还可以通过就业政策的传统方法来解决,即发现那些照顾多数人的少数人,这表现在就业市场上就是:解雇较少的人,为了使多数人能够继续有工作。

在同代人当中只有很少人相信,大众汽车公司的模式可以被人们接受,对管理层来说,在经济性方面是可以实施的,即在不解雇员工的情况下,仅通过时间的重新分配,一夜之间就可以节省数十亿马克的员工费用。

两年来在联邦德国以及欧洲所进行的讨论中得出的经验清楚地表明:保障就业已成为社会公认的重要事情,获得了新的地位。但是,只有将言语付诸行动,才能真正地说是给了它一个新的位置,并成了大家共同的事业。许多政治家、雇主和工会领导人员还坚定地站在传统的位置上,只有当别人作为先行者已经大步向前了,他们才肯迈出第一步,并且威胁,只要别人没有满足那些先决条件,谈判失败,他们就会坚持传统的路线。

1996 年初进行的关于“劳动同盟”的讨论绝不能蜕化为按了前进按钮但实际上却向后倒退的那种过去众所周知的教材。正是在这里体现出新的可接受性:不是追求各种原则,而是追求变化和差异;不是设立新的围墙,而是建造更豁亮的门