

李敏 著



雇佣双赢

——私营企业雇佣冲突管理

GU YONG SHUANG YING
SIYINGQIYE GUYONG CHONGTU GUANLI



经济科学出版社

国家社会科学基金资助项目

项目批准号：01CJY009

雇 佣 双 赢

——私营企业雇佣冲突管理

李 敏 著

经济科学出版社

责任编辑：纪晓津
责任校对：杨晓莹
版式设计：代小卫
技术编辑：董永亭

雇佣双赢

——私营企业雇佣冲突管理

李 敏 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京毕诚彩印厂印刷

河北三河新路装订厂装订

850×1168 32 开 9.375 印张 230000 字

2003 年 9 月第一版 2003 年 9 月第一次印刷

印数：0001—3000 册

ISBN 7-5058-3687-0/F·2993 定价：17.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目 (CIP) 数据

雇佣双赢 / 李敏著 .—北京: 经济科学出版社, 2003.8
ISBN 7-5058-3687-0

I. 私… II. 李… III. 私营企业-企业管理: 人事管理 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 072653 号

代 序

中国在 20 世纪 80 年代以来，允许并鼓励私营经济的发展，催生了一大批中小型私营企业。这种新的经济形式以市场机制为基础配置社会资源，以雇佣关系为纽带组合生产要素，经过 20 多年的发展，已经成为中国社会主义市场经济的重要组成部分。

由于私营企业还处于初期发展阶段，各种经济关系的处理和管理不断成为新的问题，其中包括雇佣关系。雇主和雇员是私营企业中重要的利益相关者，他们通过合作去运用资源，以创造共同的利益，但双方又会在创造利益的过程中和为分配这些利益而产生冲突。近年来，发生在私营企业中的雇佣关系冲突随着私营企业的增多而增多，有些甚至发展成为恶性事件。

回顾西方发达国家的历史，在推进市场经济的建设中，也出现了许多雇佣关系冲突，以致 1912 年经美国国会任命了一个名曰“产业关系专门委员会”的 9 人调查委员会，专门负责调查由雇佣关系冲突引致 20 人丧生而震惊全美的洛杉矶时代大楼爆炸事件。从此，美国企业界和学术界经历了近一个世纪的探索，研究改善雇

佣关系，协调雇主与雇员之间的利益关系，并创新了许多管理制度，包括利润分享计划、雇员持股计划、参与管理等。

本书的研究落脚点在于对雇佣关系中的冲突与合作进行分析，以及对冲突管理的对策进行研究，研究思路为：雇佣关系冲突与合作的影响因素→雇佣关系冲突与合作的表现→雇佣关系冲突管理的对策。冲突管理的目的是为了雇佣关系之间的双赢。

本书主要从企业管理的角度出发，运用经济学理论、企业理论、产业关系理论、博弈论和管理理论进行分析。研究中借鉴了桑德沃理论分析框架，认为社会宏观环境，包括劳动力供求关系及市场发育程度、私营企业的整体发展水平、劳动力管理法规建设和执行力度、社会群体对私营经济的思想意识等是影响雇佣关系冲突与合作的外生变量，而雇主的因素、雇员的因素、企业的管理水平和技术水平、家族管理模式等因素是内生变量。这些变量在中国现阶段有其特殊的含义。外生变量和内生变量是导致工作关系紧张冲突、雇佣关系不和谐的基本因素。同时，外生变量与内生变量的变化也会影响到雇佣双方间的合作。在外生变量和内生变量的共同作用下，雇主和雇员之间的关系表现出对立统一的关系，即双方之间存在利益冲突的一面，也存在利益合作的一面。

雇主与雇员之间一旦发生冲突，双方都会寻求处理冲突的对策。在本书中，把雇主、雇员与工会、政府和

法院所采用的冲突处理对策看成是一个连续统一体，一端是雇主与雇员的回避，另一端是雇佣双方之间的暴力冲突，中间状态则是雇主、雇员、政府与工会的各种组合对策。书中分析了中间状态三个主要的冲突管理对策，分别是：第一，雇佣契约期限管理对策，根据企业的经营特征和雇员层次恰当地选择长期雇佣契约和短期雇佣契约管理制度；第二，对雇员的激励管理对策，包括薪酬管理制度、制度文化建设、利润分享计划、雇员持股计划以及员工参与管理等；第三是工会、政府和法院作为第三方干预雇佣关系冲突的对策，即从冲突的调解、仲裁和审理等方面介入。改善雇佣关系使雇佣双方间的冲突得到缓和，雇佣关系得以协调发展，雇主与雇员能够共同合作，员工的创造性和忠诚度得以提高；并具体体现为企业成本降低、收益增加、员工需求得到满足，进而使企业和社会得以和谐发展。

关注和研究雇佣关系即是要正视雇佣关系冲突的存在，重视雇主和雇员之间的相互依赖性。对待雇佣关系冲突，重点是管理。借此机会论析二者的关系，代之为本书的序。

中山大学管理学院

中山大学企业与市场研究中心 毛蕴诗

2003年8月于广州

前 言

一、问题的提出

诺贝尔经济学奖获得者阿玛蒂亚·森 (Amartya Sen) 教授指出：激励应从社会底层做起。

中国改革开放 20 多年以来，渐进式改革的重要成就就在于发展了一个以市场为导向的“非国有经济”。截止到 1998 年，非国有经济部门已经创造出 73% 以上的工业总产值、63% 的 GDP、100% 以上的新增长就业和 80% 的经济增长。^① 其中私营企业作为非国有经济的一种存在形式，越来越显示出生机和活力，不但创造出巨大的财富，同时也解决了诸多的社会就业问题，其价值是显而易见的。但同时我们应认识到，中国在加入 WTO 之后，随着市场竞争加剧、企业生产率的提高，一些产品开发和创新能力差的企业受到冲击，企业将面临着兼并、收购甚至倒闭，从而引起我国就业市场的供求不平衡现象：一方面是低素质人员的供大于求，造成大量失业；另一方面是高素质人才供不应求。因此，随着就业压力的加大，劳动问题将成为困扰中国经济可持续

① 樊纲：“论体制转轨的动态过程——非国有部门的成长与国有部门的改革”，载于《经济研究》，2000 年第 1 期，第 11~12 页。

发展、并与中国亿万劳动者利益攸关的一个突出的社会经济问题。

近几年来，发生在各种所有制类型企业中的劳动纠纷越来越多，其中私营企业等非公有制企业中的劳资纠纷和投诉事件也日渐增多，诸如拖欠工资、对雇员进行体罚等事件，说明了这一变化趋势。随着“就业市场化、失业公开化”制度的加快建立，私营企业吸收的就业人数越来越多，就业中一个关键性的问题：私营企业雇佣双方间的冲突如何管理凸现出来了。从企业的角度分析，一方面要留住想要留住的人才，淘汰不合格的员工；另一方面要提高企业的经营绩效，管理雇佣关系冲突以降低人力成本。同时，从员工的角度分析，也需要认识自己的雇佣价值，尤其是知识型人才，既要保证自己应得的权益，又要减少与雇主之间的冲突。这些都需要令人满意的雇佣关系管理制度。因此，在中国目前经济转轨时期，有必要研究在市场经济条件下私营企业雇佣关系中的冲突与合作及冲突管理。

从国际上来分析，跨国公司在管理雇佣关系冲突中的经验和教训为我们提供了思考问题和解决问题的思路。目前，跨国公司的总经理们不得不考虑在管理数量庞大的雇员时，必然要面临的重要战略性问题，即雇佣关系。例如，20世纪90年代后期，在经受了某些产业的衰退和其他一些产业在国际范围内受到竞争的冲击之后，美国的公司开始更多地把战略重点放在人力资源的管理上，企业的决策者们开始意识到，如果不协调雇佣双方的矛盾，不在雇员和管理部门以及工会和管理部门的关系上做出重大调整，企业的经营目标是不可能达到的。与此同时，经理们本身也需要转变思想，提高自身的素质。日本人在他们自己的社会和文化环境下，在雇员和管理部门以及工会和管理部门之间发展出了一种合作的雇佣关系，其结果是提高了生产力和产品质量。

然而，已有的证据似乎表明，在许多公司，包括在中国的私

营企业中，人力资源被使用得并不充分，企业管理制度的不完善使得雇佣双方之间存在大量的现实冲突和潜在冲突。所造成的问题则是员工积极性不高，对管理部门满怀戒心，管理层次过多，工作上有限制性，雇员拒绝做出竞争所要求的变革，等等。与评价人力资源在何种程度上未被充分利用同样有启发意义的是，不管日本的公司还是美国的公司，只要在发展更有效的雇佣管理制度和实践上进行了投资的，其回报都是雇员们更大的投入、更高的生产率及更好的产品质量。

在企业的雇佣关系上，许多环境的改变要求有一个定义更广泛、更全面和更具战略性的观点。环境的改变包括以下各项^①：

(1) 不断增强的国际竞争需要在人力生产力上做出重大改善。汽车和钢铁工业的生存危机就是两个例子。美国管理人员对日本企业的研究发现，终身雇佣和人力资源管理似乎在保证公司具备必要能力和技术的长期人力供给的同时，还增加了雇员的贡献感和忠诚度。

(2) 公司不断增加的组织复杂性和规模造成了多级的官僚阶层。有些公司正在为这种层次结构的高成本问题而担忧。过度的官僚化使雇员与公司隔离开来，与公司所处的竞争环境隔离开来，这些公司希望靠减少层次能将雇员与公司所处环境贴得更近一些，由此增加他们对公司的贡献以及他们更有效工作的能力。

(3) 增长缓慢且时有衰退的市场，极大地降低了公司为具备高潜力的雇员提供晋升的机会，降低了为长期服务的雇员提供就业保障的能力。

(4) 政府更多地参与人力资源实践，如就业保障（中国正在进行的改革）和公平雇佣实践（在美国），使公司必须重新审视自己的雇佣管理制度和实践，以减少和缓和冲突。

① 迈克尔·比尔等著：《管理人力资本》，华夏出版社 1998 年版，第 5～9 页。

(5) 劳动力不断提高的教育水平，使公司必须重新审查关于雇员可能做出的贡献，因而可以赋予其多少责任的雇员管理制度。

(6) 劳动力变化了的价值，尤其是相对权力机构来说，使公司要重新考虑应使雇员有多大程度的参与和影响，以及应提供怎样的适宜程序，如雇员持股计划等。

(7) 雇员对自己的职业和生活满意程度的更多关心，使公司要重新审视传统的关于员工职业生涯道路的设想，提供更多的可供选择的职业道路。在雇员调动和安排工作时间表时要把雇员生活方式的需要也考虑进去。

以上这些压力造成了一些需要：重视雇佣关系中的冲突，从组织的角度对人更多地关注，采取更长远一些的观点，把人当做是报酬递增的、潜在的资本，而并不仅仅看成是一种可变的成本。

二、研究的意义

对于一个公司来说，要想有效地负起对雇员和社会的责任，它的雇主必须在组织机构和雇员之间建立起一种合作的雇佣关系，管理双方之间的冲突，以满足双方不断变化的需要。雇主通常有更多的期望：企业要有高额利润、并不断在激烈的市场竞争中成长壮大；雇员要有创造性，能自我监督，不断地学习新技能，并且对市场需要有敏锐的反应能力。雇员则期望公司方面能提供公平的薪酬、安全的工作环境且雇主平等地对待自己，等等。雇员更多的期望建立在他们对安全、地位、介入程度、挑战性、权力以及责任的要求有多强。在不同的私营企业，每一方的期望高到什么程度是各不相同的。

因此，在私营企业里雇主与雇员之间存在着利益冲突，雇佣

关系是动态的关系：一方面往往表现出双方之间为各自的利益之争而发生冲突；但另一方面双方的利益又都需要依赖于企业的发展。为此，双方需要努力合作，共同提高企业的经济效益。一般来说，雇主与雇员间的冲突会随着社会经济、企业的不同发展水平和阶段，不断出现新的现象和要求。为管理雇佣关系冲突，有必要系统分析雇主与雇员之间冲突与合作的表现，以及相应的冲突管理对策。目前，国内学者对国有企业改革的关注更多，而对中国经济转轨时期私营企业也主要从其性质、地位、对经济发展的贡献以及发展趋势等方面进行研究。虽然也有一些学者对私营企业的雇佣关系进行了研究，但他们没有对雇佣关系冲突与合作及冲突管理进行专门的系统研究。

三、研究的方案

1. 研究思路和研究目标

本书的研究是在私营企业所有权与经营权不分离的前提下，研究中国在经济转轨时期的中小型私营企业雇主与雇员间的利益冲突与合作，以及雇佣关系中的冲突管理。研究的基本观点认为，雇主与雇员间的关系既有冲突的一面也有合作的一面。为了实现各自的利益，双方之间会产生各种利益冲突，但雇佣双方同时需要考虑合作，尤其是雇主应思考如何改善雇员管理制度，以缓解双方之间的冲突。而作为雇佣关系冲突管理的第三方，工会、政府和法院也要积极地预防破坏性冲突的发生，及时干预已发生的激烈冲突。

研究的思路旨在对私营企业雇佣关系冲突的有关概念、研究背景、雇佣关系冲突管理的研究理论、冲突与合作的影响因素、表现与现状，以及冲突管理的对策进行系统研究和分析。而研究目标则在于深入剖析私营企业发展进程中雇佣关系冲突的影响因

素,说明、总结和发现私营企业雇佣关系各利益主体冲突与合作的表现,并对雇佣关系冲突管理提出相应的对策。

2. 研究内容

本书具体的研究内容为:

(1) 雇佣关系冲突概述及有关研究综述。界定私营企业、雇佣关系、雇佣关系冲突及冲突管理的有关概念和含义,分析中国私营企业雇佣关系的性质,并介绍有关私营企业雇佣关系冲突的状况。简述雇佣关系冲突的研究背景,并对国内外不同学派对雇佣关系冲突管理的研究进行综述,包括社会学、哲学、经济学、管理学等研究领域。进而从博弈论研究方法的角度重点综述雇主与雇员之间非合作博弈与合作博弈。

(2) 本书的分析框架和雇佣关系冲突与合作影响因素分析。在提出本书的分析框架基础上,对影响雇佣关系冲突与合作的环境因素进行分析,包括外生变量和内生变量,并对私营企业雇佣关系冲突影响因素进行实证研究。主要分析雇主与雇员对雇佣关系的认识和评价,检验雇主与雇员对雇员需求、工会和雇员权益的认识差异性,以及分析雇员之间的需求差异。

(3) 雇主与雇员之间冲突与合作分析。对雇主与雇员之间冲突的一面、合作的一面进行详细分析,目标在于提出雇佣关系冲突管理的对策思路。

(4) 雇员流动与契约期限管理。通过理论联系实际,探讨长期雇佣契约期限与短期雇佣契约期限管理制度的合理性和局限性。通过合适的雇佣契约期限管理制度,以保证人员的流动从长远来看符合企业对“适当”人数和各种技能的战略要求。

(5) 对雇员的激励管理。期望雇员有何种行为,需要了解雇员需求,然后设计相应的雇员激励系统,以激励雇员投入工作。因此,需要从雇员需求与激励的角度分析私营企业对雇员短期激励和长期激励对策。

(6) 第三方对雇佣关系冲突的干预。分析雇佣关系中的平等与不平等事实,提出工会、政府和法院作为第三方在干预雇佣关系冲突中的角色和对策,目的在于预防和协调雇佣关系的激烈冲突。

四、研究的方法

本书采用了以下研究方法:

(1) 规范分析方法。利用文献资料,通过理论与逻辑分析方法,回顾私营企业雇佣关系冲突研究的背景,以及理论和实践研究成果。研究涉及的理论有产业关系理论、劳动力制度经济学理论、博弈论和管理理论,以及企业理论中有关劳动者产权理论、契约理论等。

(2) 比较研究方法。对比美日企业在雇佣关系冲突管理中的对策,以及对比雇主与雇员、高级雇员与普通雇员的不同认识和不同需求。

(3) 实证和案例研究方法。为了证实和支持本研究的观点,随机对 22 家私营企业,围绕雇佣关系中的冲突,对 695 名雇员进行了问卷调查。此外,还随机对 149 位私营企业雇主进行了问卷调查,目的在于进行比较研究,并在第 5~7 章中用 4 个案例进行了分析。

五、结构的安排

本书的研究是以“雇佣关系冲突与合作的影响因素→雇佣关系冲突与合作的表现→雇佣关系冲突管理的对策”为主线,在借鉴了桑德沃理论分析框架基础上,提出私营企业雇佣关系冲突管理的分析框架。本书认为外生变量和内生变量是导致雇佣关系冲

突与合作的基本影响因素，并在外生变量和内生变量的共同作用下，雇主与雇员间的关系表现出对立统一的利益关系。书中运用博弈论分析了雇主和雇员之间的非合作博弈和合作博弈。由于雇佣关系冲突必然存在，因此需要重视雇主和雇员双方之间的相互依赖性，并设法改善双方之间的利益冲突，即对待雇佣关系冲突，重点是管理，而不是消除冲突。在此基础上，试图尝试分析冲突管理的对策。沿着这条主线，本书采用规范与实证相结合的研究方法，并以案例说明书中的观点。

本书共分7章，各章的内容简述如下：

第1章，分三部分进行概述。首先，界定中国私营企业的概念，分析中国私营企业的三个典型特征，以及中国私营企业的新发展和地位；其次，从雇主、雇员的概念出发，界定私营企业雇佣关系的概念，讨论中国私营企业雇佣关系研究的内容和性质。在界定冲突的基础上明确所研究的雇佣关系冲突的含义，并分析新中国初期私营企业雇佣关系冲突的状况、中国经济转型时期私营企业雇佣关系冲突的现状以及私营企业雇佣关系冲突的现状；最后，界定了冲突管理的含义。

第2章，有关雇佣关系冲突管理的研究综述。介绍西方研究雇佣关系冲突管理时的社会背景；对不同学派有关雇佣关系冲突管理的研究进行理论综述，包括社会学和哲学、经济学、管理学以及其他的一些有关研究，并从冲突的研究方法——博弈论的角度，综述雇主和雇员间冲突与合作的研究观点；对雇佣关系冲突与合作及冲突管理的研究进行述评。

第3章，分析框架及雇佣关系冲突与合作影响因素分析。在这一章提出本书的研究分析框架，并应用该分析框架对影响私营企业雇佣关系冲突与合作的环境因素做深入研究，包括影响雇佣关系冲突与合作的外生变量和内生变量。其中外生变量包括：劳动力供求关系及市场发育程度、私营企业的发展水平、劳动管理

法规建设和执行力度、社会思想意识。内生变量则包括：雇主的因素、雇员的因素、企业的管理水平和技术水平，以及家族管理模式。在此基础上，提出影响雇主与雇员间冲突因素的一些假设，并对私营企业雇佣关系冲突影响因素进行实证研究。

第4章，私营企业雇主与雇员间的冲突与合作分析。该章详细分析了雇主与雇员间的非合作博弈与合作博弈的具体表现。笔者认为雇主与雇员间的关系既对立又统一。雇佣关系中各种冲突的主要原因在于雇佣主体需求目标的差异，这种差异主要体现在利益之争。但同时，作为一个正式组织，需要雇主与雇员协同努力，才能实现企业盈利的目标，这样双方的利益才有实现的可能性。因此，雇佣关系双方间既有冲突的一面，又有合作的一面。

第5章，探讨分析雇佣关系冲突管理的对策之一——雇员流动与契约期限管理。雇主与雇员之间一般通过雇佣契约把双方联结在一起。当任何一方对对方的承诺和表现不满意而发生冲突时，都会有雇员流动的现象，而雇员流动与企业的成本有关联。本章主要分析长期雇佣契约与短期雇佣契约两种雇佣契约期限管理制度的优劣，以及分析企业如何选择雇佣契约期限管理制度。

第6章，对雇员的激励管理，这是雇佣关系冲突管理的对策之二。由于雇主与雇员之间的冲突焦点在于薪酬，本章针对雇主与雇员间的冲突与合作行为重点分析其激励制度。在企业的经营过程中，会不断发生各种各样的冲突，为促进雇佣双方之间的合作，短期内有效的办法是设计合理的薪酬制度、完善雇员管理制度。但从长期分析，为了有效地激励雇员，使企业获得长期的发展，并有效地管理私营企业雇主与雇员间的冲突，有关利润分享计划、雇员持股计划和参与管理都是在适当时期可以考虑的对策。

第7章，第三方对私营企业雇佣关系冲突的干预。本章对雇佣关系冲突管理的对策之三进行了探讨，认为工会和政府有必

要在雇佣关系确立之前积极预防雇佣关系破坏性冲突的发生；在雇佣双方之间发生激烈冲突之后，工会、政府和法院要及时介入并干预雇佣关系冲突。

第5~7章分别通过私营企业的典型案例对私营企业雇佣关系冲突管理对策加以补充说明。