

员工关系管理

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



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. —上海:复旦大学出版社,
2004. 12

(复旦博学·21世纪人力资源管理丛书)

ISBN 7-309-04263-8

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(2004)第 117662 号

员工关系管理

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

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 盛寿云 苏荣刚

装帧设计 陈萍

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印刷 上海品林日历印刷有限公司

开本 787 × 1092 · 1/16

印张 17.75 插页 2

字数 347 千

版次 2004 年 12 月第一版第一次印刷

印数 1—6 000

书号 ISBN 7-309-04263-8/F·943

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

总序

时间过得飞快！从1991年12月红旗出版社正式出版《中国人民大学劳动人事学院系列教材》至今，12个年头已经过去了。中国的政府、企业和其他非赢利组织对劳动科学，特别是对人力资源管理的认识，可以说发生了翻天覆地的变化。当时，人力资源管理在国内还处于无人知晓的阶段。所以，到了1993年我们首次将人事管理专业改成人力资源管理专业后，在招生时，竟发生学生家长误以为，学人力资源管理是搞计划生育的笑话。今天，战略性人力资源管理、薪酬制度、绩效管理、E-HR、素质模型等，几乎成为媒体出现频率最高的词汇。可以说，历史上从来没有像我国今天这样，社会各个层面的人们，特别是从事实际工作的各个组织的高级管理者，对人力资源管理理论和实践的关注达到了前所未有的程度。加入WTO后，经济的全球化大势所趋，企业面临更加激烈的来自国内外的竞争，对人才的吸纳、维系和激励，即对人力资源管理的需求迅速上升，最终派生了对人力资源管理知识的巨大需求。

回顾十多年的教学和人才培养所走过的道路，我们对人力资源管理学科的认识也在不断提升。从20世纪80年代起，我们大胆学习和借鉴了以美国为代表的发达市场经济国家的人力资源管理的理论、技术和方法。当年，在赵履宽院长的领导之下，我们学院积聚了一批具有市场化和国际化意识的教师，敢于抛弃前苏联劳动学科体系，大胆提出发展中国劳动力市场，积极推动运用现代人力资源管理理论、技术和方法，解决我国企业面临的“人”的实际问题的理论观点和做法。20世纪90年代中期以后，在引进发达国家人力资源管理理论和技术的同时，我院的一批教授，通过对国内大量企业的管理咨询，体验企业的人力资源管理和变革的活动，增加了对我国人力资源管理现实问题的理解和认识，使我院在历史上曾被称之为“以市场经济理论见长”而“实际管理操作不足”，得到了根本的弥补，并且很快成为一个新的亮点。这为今天我们静下心来，总结我国人力资源管理实践，采集我国企业人力资源管理的案例，编写既有国外先进的理念和知识，又贴近我国企业现实的人力资源管理教科书，无疑打下了很好的基础。今天摆在您面前的这一套人力资源管

理的系列丛书，可以说是真实地反映了20世纪90年代以来，我国人力资源管理理论和实践发展的脉络，从一个侧面，展示了劳动人事学院教师们，多年来吸收和消化国外理论、技术和方法，以及实践活动探索的路径和轨迹。

如果说，本套丛书有着一些特点的话，我以为可归结为如下几点。

首先是它的理论性。管理，包括人力资源管理，常常被视为只是一套具体的技术，而缺乏理论。无论从西方的管理学说或东方的管理思想的演变，人们常常得到的感觉是表达和说法层出不穷，而最终缺乏一致的范畴和分析的框架。正如国外的一位学者所言，人力资源欠缺适切的核心理论。在整个人力资源管理学科教材体系设计过程中，在强调基础学科内容的训练，强化经济学、心理学、管理学和法学等学科之间的融合的同时，从整个教材体系搭建到每一本教材内容的安排，我们都试图做出努力，尽可能地减少和避免这一不足。在本丛书中，突出了《劳动经济学》、《组织行为学》等基础理论分量较重的教材。

其次，我们也考虑到了尽可能地 toward 读者提供系统性的知识。这主要体现在两个方面：一是尽最大可能从整个人力资源管理流程，如招聘、培训、薪酬和考核等所需要的教学内容出发，以更加细化的方式加以完整体现，使人力资源管理专业的学生，能全面地对人力资源管理流程中的各个环节、接点，有深入的理解、认识和把握；二是试图从理论到实践、从经济到文化、从国外到国内，给学生提供一种尽可能全面的，也是新颖的透视和观察的角度。

技术性和操作性较强也是本丛书的一个特点。当前，人们对人力资源管理的学习热情持续升温，国内近百所院校都开设了人力资源管理专业，培养专业的人力资源管理学生。有数以万计的在职人员，积极申报由国家劳动和社会保障部颁发的人力资源专业资格证书的考试。光顾各大书店，人们对现代人力资源管理知识的需求上升，我们也能不断目睹，新的人力资源管理方面的教科书应运而生，但总体而言，符合国际通行的人力资源管理理念、技术和操作规范，又能适合我国国情的教科书尚不多见。目前已出版的教科书，明显存在着两方面的问题：一是简单拷贝国外已有的教材，其内容几乎与国外教科书完全相同，甚至所有案例都无一例外来自国外。另外一个问题是，大量的概念和一般知识介绍有余，实际操作的技术和方法介绍不足，甚至可以说是极端缺乏。与此相比，由于劳动人事学院教师团队，多年来企业管理咨询的实战经验的积累，为编写这种实际操作性较强的教科书打下了一定的基础，在一定程度上弥补了这些缺陷。本套丛书，在所撰写的教材中，从技术、方法和国内所选择的案例，充分反映了我们对国际人力资源管理技术的理解和运用，乃至一些新的知识和技术的特点，这将在一定程度上，较好地满足当前人力资源管理专业人士的实际需求。

当然，我们也毫不忌讳地承认，本套丛书中的不同教材，包括一本教材中的不同章节的质量，也参差不齐。最重要的是，一个国家的一本教材，深刻地反映了一个国家该学科领域研究的真实的水平和发展的状况。坦率地讲，

无论是经济学还是管理学，甚至是整个社会科学，国内学术界与国际学术界的学术规范和研究前沿相比，仍存在着一定的差距和不足。一套教材不可能超越目前国内学者对人力资源管理领域现有研究状况，特别是对现有知识系统的贡献的程度。不过，这也并不妨碍本套丛书的特点，更不能否认如下这一点：这里的大部分教材，都是我们教师群体“用心”体会、独立思考完成的成果。

成立于1983年的中国人民大学劳动人事学院，今年迎来了它成立20周年的喜庆日子。《复旦博学·21世纪人力资源管理丛书》的出版，也是带给我院成立20周年的一份献礼。感谢我院人力资源管理系主任文跃然副教授的策划，复旦大学出版社副总编刘子馨先生、副编审苏荣刚先生的鼎力支持。还要感谢人力资源管理系硕士生朱玲玲同学在丛书编辑过程中的辛勤付出。学院老师和出版社共同努力来出版这一套教材，让我写下这一段算是“序”的文字。我们相信，这套丛书的出版，将会推动我国人力资源管理的教学、科研及管理实践活动的健康发展。希望如Arthur K. Yeung 和 Kenneth J. Dewoskin 在“亚洲国家的人力资源管理发展”一文中所指出的那样，“展望未来，我们相信当亚洲或拉丁美洲等地区受到更多专家学者的关注之后，终将出现以亚洲或南美洲为主的人力资源理论与措施。”

中国劳动学会副会长
中国劳动学会劳动科学教学分会会长
中国人力资源开发研究会副理事长
中国人民大学劳动人事学院院长
博士生导师

曾湘泉

2003年7月7日于中国人民大学资料楼323室

目录

| | | |
|----|--|-----|
| 1 | 第一章 员工关系管理概述 | 02 |
| 2 | 第一节 员工关系的概念 | 18 |
| 5 | 第二节 冲突与合作：员工关系的实质 | 18 |
| 13 | 第三节 员工关系管理 | 18 |
| 18 | 第四节 员工关系的外部环境 | 18 |
| 20 | 复习与思考 | 18 |
| 21 | 案例讨论 2002年12月托普人事地震突发 5千工程师造航母神话 幻灭 | 18 |
| 24 | 第二章 员工关系理论 | 101 |
| 25 | 第一节 员工关系理论：各学派的观点 | 101 |
| 33 | 第二节 员工关系的价值取向：一元论与多元论 | 101 |
| 36 | 第三节 劳动关系调整模式 | 101 |
| 39 | 复习与思考 | 101 |
| 40 | 案例讨论 是煽动罢工，还是正当维权 | 101 |
| 42 | 第三章 劳动关系的历史和制度背景 | 151 |
| 43 | 第一节 早期工业化时代的劳动关系 | 151 |
| 45 | 第二节 管理时代的劳动关系 | 151 |
| 47 | 第三节 冲突的制度化 | 151 |
| 50 | 第四节 成熟的劳动关系 | 151 |
| 53 | 第五节 新的矛盾和问题 | 151 |
| 55 | 复习与思考 | 151 |
| 55 | 案例讨论 全球工会与美国跨国公司遇到的问题 | 151 |

| | | |
|-----|------------------------|--|
| 56 | 第四章 劳动合同管理 | |
| 57 | 第一节 劳动合同管理概述 | |
| 61 | 第二节 劳动合同的订立 | |
| 64 | 第三节 劳动合同的内容 | |
| 69 | 第四节 劳动合同的变更和解除 | |
| 73 | 第五节 劳动合同的终止和续订 | |
| 75 | 第六节 法律责任 | |
| 77 | 复习与思考 | |
| 77 | 案例讨论一 竞业禁止义务应如何履行 | |
| 78 | 案例讨论二 谭府饭店有限公司与马歆工伤补偿案 | |
| 80 | 第五章 雇员参与管理 | |
| 81 | 第一节 参与管理的概念 | |
| 84 | 第二节 员工参与的形式 | |
| 89 | 第三节 劳资合作策略 | |
| 92 | 复习与思考 | |
| 93 | 案例讨论 优秀员工为什么要“跳槽”? | |
| 94 | 第六章 沟通与满意度调查 | |
| 95 | 第一节 沟通的策略和方法 | |
| 103 | 第二节 员工满意度调查 | |
| 108 | 第三节 员工援助计划 | |
| 110 | 复习与思考 | |
| 110 | 案例讨论 小张为什么抱怨声声? | |
| 111 | 第七章 纪律管理 | |
| 112 | 第一节 纪律管理的概念 | |
| 116 | 第二节 奖惩 | |
| 121 | 第三节 申诉 | |
| 127 | 复习与思考 | |
| 127 | 案例讨论一 范某违纪 | |
| 128 | 案例讨论二 能者多劳 | |

| | | |
|-----|-----------------------------|-----|
| 129 | 第八章 离职与裁员管理 | 405 |
| 130 | 第一节 离职管理 | 410 |
| 139 | 第二节 裁员管理 | 414 |
| 141 | 第三节 组织变革与员工关系处理 | 422 |
| 142 | 复习与思考 | 420 |
| 143 | 案例讨论一 谁会被遣退? | 425 |
| 144 | 案例讨论二 他的岗位能否变更? | 425 |
| 146 | 第九章 如何处理与工会的关系 | 425 |
| 147 | 第一节 工会的职能和角色 | 430 |
| 150 | 第二节 工会与集体谈判 | 444 |
| 153 | 第三节 不当劳动行为及其救济 | 450 |
| 161 | 第四节 诚信谈判的责任 | 454 |
| 165 | 复习与思考 | 455 |
| 165 | 案例讨论一 西克姆(中国)有限公司终止工会主席劳动合同 | 455 |
| 166 | 案例讨论二 工会主席与员工“对簿公堂” | 455 |
| 168 | 第十章 集体谈判 | 455 |
| 169 | 第一节 集体谈判的涵义和功能 | 455 |
| 172 | 第二节 集体谈判的结构 | 455 |
| 178 | 第三节 集体谈判的进程 | 455 |
| 186 | 第四节 集体谈判的结果 | 455 |
| 189 | 第五节 谈判方式的选择 | 455 |
| 192 | 复习与思考 | 455 |
| 192 | 案例讨论 凯特比勒公司与汽车工人联盟同意进行斡旋 | 455 |
| 194 | 第十一章 集体协议 | 455 |
| 195 | 第一节 集体协议的意义与性质 | 455 |
| 197 | 第二节 集体协议管理 | 455 |
| 203 | 第三节 集体协议的订立、变更和终止 | 455 |
| 206 | 复习与思考 | 455 |
| 207 | 案例讨论一 集体协议应该如何签? | 455 |
| 207 | 案例讨论二 劳动合同约定的标准能低于集体协议吗? | 455 |

| | | | |
|-----|------------------------|------|-----|
| 209 | 第十二章 集体协议条款 | 章八第 | 251 |
| 210 | 第一节 确定集体协议内容的规则 | 章一第 | 261 |
| 214 | 第二节 市场经济国家集体协议的主要条款 | 章二第 | 261 |
| 227 | 第三节 我国集体协议的主要条款 | 章三第 | 241 |
| 230 | 复习与思考 | | 241 |
| 230 | 案例讨论 美国西海岸码头工人罢工事件 | 章一第 | 241 |
| | | 章二第 | 241 |
| 233 | 第十三章 劳动争议处理 | 章九第 | 241 |
| 234 | 第一节 劳动争议处理的原则和方法 | 章一第 | 241 |
| 240 | 第二节 劳动争议调解 | 章二第 | 241 |
| 244 | 第三节 劳动争议仲裁 | 章三第 | 251 |
| 250 | 第四节 劳动争议诉讼 | 章四第 | 251 |
| 254 | 第五节 集体争议处理 | 章五第 | 261 |
| 258 | 第六节 争议预防和处理技巧 | 章六第 | 261 |
| 262 | 复习与思考 | 章一第 | 261 |
| 262 | 案例讨论一 他能向劳动争议仲裁委员会申诉吗? | 章二第 | 261 |
| 263 | 案例讨论二 他的劳动合同应当如何解除? | 章三第 | 261 |
| 264 | 参考文献 | 章十第 | 261 |
| 273 | 后记 | 章十一第 | 261 |

第一章

员工关系管理概述

【本章要点】

通过对本章内容的学习,应了解和掌握如下要点:

- 员工关系的概念、特点和实质
- 员工关系管理的目标和内容
- 员工关系管理的外部环境

第一节 员工关系的概念

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、力量和权力关系的总和,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。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涵的精神。

员工关系的本质是双方合作、冲突、力量和权力的相互交织。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,双方以集体协议或劳动合同的形式,甚至是以一种心理契约的形式,规定相互之间的权利义务,是非曲直。同时,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。

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,包括了双方间的权利义务及其有关事项。这种关系具有两层涵义:一是从法律层面双方因为签订雇佣契约而产生的权利义务关系,亦即彼此之间的法律关系;另一方面是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。

二、员工关系的特点

员工关系具有以下特性。

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,不过在这些要素中,以身份要素为员工关系中的主要部分。

三、员工关系的组成

员工关系的组成主要包括:

(1) 组织的正式和非正式的雇佣政策和实践。制定、磋商、贯彻正式的集体谈判,争端处理,雇佣行为规范的体系、准则和程序,如何决定奖励雇员的努力,保护雇佣双方的合法利益,规范雇主对待雇员的方式,以及雇主对雇员工作表现的期望。

(2) 雇员参与和沟通的政策与实践。管理者和团队领导或者主管之间,管理者和雇员代表、雇员个人之间持续的非正式和正式的互动过程。这个过程可能约束在正式协议的框架之内,但也经常受到习俗、惯例以及长年累月所形成的人际氛围的支配。

(3) 劳动关系主要角色即政府、管理者和工会的哲学和政策。扮演不同角色的各方包括:政府、管理者、雇主协会、工会、管理者和主管个人、人力资源管理者、雇员代表或者工会干事以及雇员。

(4) 法律框架,以及劳动争议的调解、仲裁和诉讼机构。

(5) 使正式体系得以运作的谈判机制、协议程序以及实践^①。

^① 参见[英]迈克尔·阿姆斯特朗,《战略化人力资源方法》,华夏出版社,2004年版,第222页。

第二节 冲突与合作:员工关系的实质

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做出的让步,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之间的利益存在着根本的、本质上冲突。在其他条件不变的情况下,雇主的利益在于给付员工报酬的最小化,以及从员工那里获得收益的最大化。同样,在其他条件不变的情况下,雇员的利益在于工资福利的最大化,以及在保住工作的前提下尽量少工作。毋庸置疑,雇主与员工之间的利益是直接冲突的。从这个角度而言,冲突已经超出了工作设计本身所包括的工资福利问题,因为工作设计的目标,是使工作组织中非技术工人的比重加大(这样可以少付工资),并使工人工作努力程度和产出最大化。在雇主来看,工作设计无疑是提高效率的有效手段,但从工人的角度来看,却意味着为保住工作不得不付出更加辛苦的劳动。

当然,冲突的存在取决于雇主实际追求利润最大化的程度和他们实际上采取的策略。如在德国和日本,管理方追求利润最大化的压力相对较小。在德国,企业被大银行所控制,而银行将德国的长期社会福利最大化作为自己的目标。在日本,企业被看作是企业集团的成员,企业集团内部交叉控股,所以企业对企业集团内的其他企业负责而不是对投资者负责。因而在这两个国家,劳动者和管理方之间的本质冲突在一定程度上受到了削弱。20世纪四五十年代,北美洲也发生了类似变化,即企业所有权非常分散,散户股东不能对管理方施加任何实际的压力。但在过去的几十年,金融市场的变化使管理方不得不更加注重短期效益。这不但增加了管理方在利润最大化方面的压力,还使他们更加注重压低成本和增加工作强度等短期策略。劳动关系内部存在着深层次冲突,虽然这种冲突会随着具体条件不同表现出不同的形式,但这种深层冲突本身是不会改变的。

(3) 雇佣关系的性质。管理方的权力在组织中是以一种等级分层的形式逐级递减的。这种权力来源于所有者的产权,在没有法律特别规定的情况下,员工没有权利选举组织中直接的管理者或更高职位的人,而且管理者也无需对下属负责。虽然雇员拥有退出岗位和罢工的力量,并能够同管理方协商有关管理规则,但由于雇员难以真正行使参与管理的权利,所以工人力量的作用在很大程度上是负面的。在多数情况下,他们对抗管理权力的方法只有退出、罢工、投诉,或参加其他形式的冲突。很多西方发达国家有着比较广泛的产业民主观念和相当完善的市场体系,法律对管理