

## 走进蓝筹 共建责任

2011中国上市公司社会责任巡礼

# 从劳动关系看“家和万事兴”的商业逻辑

郭军

在一些经营者和专家看来,和谐劳动关系与经济快速增长是矛盾的,似乎中国的经济增长只能走低工资、低成本、低利润这一条道路,这才是中国的真正“优势”。

从黑砖窑的限制人身自由强迫劳动,到富士康的超时加班连续跳楼事件,从南海本田薪酬问题导致突发罢工,到吉林通钢改制不民主引发总经理被殴打致死,一系列劳动关系极端事件中国企业、民营企业、外资企业、港台企业都已粉墨登场。这些看似只是偶然发生的事件,实际却是市场经济条件下企业低端发展模式与劳动关系长期不规范导致极度失衡的必然产物。

### 劳动关系不和谐 企业发展难持续

在一定时期内,似乎劳动关系不和谐的企业一样可以挣钱,甚至违法越严重成本越低,企业的利润也越多。1994年《劳动法》出台之前,一度由于中国劳动法律法规严重缺失,既没有最低工资制度,也

没有最高工时限制,既没有社会保险制度,也没有劳动合同规范,外资企业、民营企业得以所欲为,收益颇多。

随着时代的发展、社会的进步,劳动者主张权利的能力和意识不断提高,工会组织的作用不断增强,立法执法的强度大大增加,特别是《劳动合同法》的出台以及中央提出的加强和创新社会管理的要求,使得照顾劳动者的合法权益合理利益、漠视劳动关系和谐的做法越来越行不通。黑砖窑、富士康、南海本田、通钢成为了被关注和谴责的对象,更重要的是这些企业也为此付出了极大的代价:有的关门大吉,有的改弦更张,有的还在苦苦挣扎……事实向我们证明了,没有和谐的劳动关系就没有企业的持续健康发展。

### 劳动关系不和谐 地区经济惨遭殃

和谐劳动关系不仅对企业的生存发展产生着直接影响,对地区经济乃至整个社会经济生长的速度和质量都会产生影响。民工荒就是最

直接的例证,它首先对企业产生了直接的影响,生产无法继续进行、市场不敢继续开发,没有劳动者的生产劳动,企业订单接的愈多不是赚的愈多,而是违约愈多赔的愈多。民工荒还导致企业之间恶性竞争、挖墙脚、乱许诺,进一步加剧了劳动力成本的增加,影响了劳动关系的和谐,制约了企业发展。

劳动关系的和谐对地区投资环境乃至经济发展的消极影响可谓显而易见且不可避免:民工荒表明这个地区的企业管理、社会管理水平有限,社会责任缺失,员工招不来、留不住,投资者不敢来、考虑走,人才与资本的流失是迟早的、必然的事情。

### 劳动关系要和谐 合法合理不可缺

在市场经济条件下,投资者追求效益最大化无可厚非,但是必须要在合法的前提下有一个合理的度,即不损害劳动者的合法权益和合理利益。企业化、契约化的劳动关系的确非常灵活高效,但是会出现不合法、不合理、不公平、不公正等问题,如果不能很好地解决这些问题,劳动关系不

可能和谐,企业也不可能发展。市场化劳动关系的和谐,合法是最基本的要求,企业侵犯劳动者合法权益,劳动关系当然和谐不了。但是法律对劳动关系的规范仅仅是确定法定最低标准,合法不等于合理,合法的劳动关系依然难以和谐,只有既合法又合理才能真正和谐。

### 尊重劳动是前提 民主管理助双赢

劳动关系本质上都是劳资关系,而市场经济条件下的劳资关系的特征是“强资本、弱劳动”,因此,只要投资者有正确的认识,有积极的行动,和谐劳动关系又是可望可及的简单事情。

(1)以人为本,尊重劳动。劳动光荣、工人伟大”,在市场经济条件下,劳动者到企业工作是以劳动力这一特殊商品的使用价值进行等价交换,因此企业必须支付工资,保障劳动者的合法权益;劳动者同时是以劳动力的使用价值进行投资,与以货币或者财产投资的投资者一样都是企业成立和运营的重要投资者,有权对涉及自己切身利益的事项知情参与,企业应

当民主管理,最大限度地协调劳资关系;劳动者拥有的劳动力还是无限的资源,是企业市场竞争中生存发展的依托和保障,因此企业应当最大限度地调动其积极性和创造性,确保企业健康可持续发展。

(2)劳资两利,共建共享。劳动关系和谐不可能依靠“单边主义”来实现。现代企业早已不是投资者的私人财产,投资者拥有的只是对投资资本的所有权。诚然,没人投资就没有企业,但企业要运营、要赢利就必须招工,没有劳动者的加盟同样没有企业,更无效益利润可言。劳动者以自身劳动力的价值进行投资,与资本方的投资没有质的不同。

企业的生存和发展必须靠两个轮子,一个是资本一个是劳动,如果只是一个轮子转,这辆车就只能原地打转,要想做大做强可持续发展,必须要保护和调动两个要素的积极性,实现劳资两利,劳资双赢,同舟共济,共度时艰,共享成果,共赢发展。

(3)公开民主,群策群力。现代企业实行民主管理已成潮流,是企业科学管理的内在需要,是企业文化建设的有机组成部分。由于科技革命加

速推进和经济全球化深入发展,劳动的智力因素不断增加,对分工协作的要求越来越高,企业生产经营依赖企业领导人个人的直觉、经验和知识来进行决策,其缺陷和弊端是显而易见的。

企业把发展状况、存在的问题和出现的困难及原因讲清楚,可以缓解劳动关系矛盾,也可使职工以正确、理性的心态来面对,明确目标,坚定信心,发挥积极性、创造性,提出合理化建议,共渡难关、共创未来。企业民主管理是现代企业发展的自然需要,不是职工要与企业争权利,而是企业必须要尊重和保障职工的权利和积极性。

企业就是一条船,投资经营者、经营者、劳动者是同船的利益共同体,应当相互尊重、相互支持、相互合作,劳资两利、共谋发展、实现共赢,这才是应对企业发展中所遇到问题的最佳之道,谋求劳动关系合法合理基础上的和谐稳定才是企业长远发展的理想之路。和谐稳定的劳动关系,既是经济增长质量提高的保证,也是社会和谐的基础。

(作者系中国上市公司社会责任研究中心特约专家,中华全国总工会民主管理部部长)

# 履行社会责任 关爱职业生涯 尊重员工发展

——上市公司社会责任优秀案例巡礼

薛源

### 苏宁电器(002024)

制度重于权力,同事重于亲朋”的管理理念和“做百年苏宁,国家企业员工,利益共享;树家庭氛围,沟通指导协助,责任担当”的价值观让苏宁电器历来把企业对员工的责任置于重要位置。

#### 培训助发展,文化可传承

以“培训提升绩效、助推员工发展、传承企业文化”为定位,苏宁电器围绕“培训塑造文化、培训提升业绩、培养管理干部”三大主题,将培训始终贯穿员工职业生涯发展的过程中,建立了入职培训、在职培训、脱岗培训、网络自学等多种形式的培训体系,引导员工在发展规划的基础上不断提高专业能力和管理能力。根据“企业文化、领导力、专业能力”三大主题,将培训贯穿员工职业生涯发展过程中,在员工发展路径的每个发展阶段,均有培训的配套支持。

围绕员工发展,苏宁构建了三类六大培训平台,包括部门内训平台:师傅带徒弟的带教机制、部门常规内部培训;集训平台:苏宁大学、区域培训中心;网络学习平台:E-Learning学习系统、知识管理系统。

#### 人才培养系统化,梯队建设有计划

人才梯队自主建设是苏宁人才战略的显著特点,本着“自主培养,内部提拔”的理念,苏宁建立了系统化的人才梯队培养计划。苏宁电器结合公司发展战略和员工成长诉求,不断探索员工职业发展模式。“1200工程”、“百名店长工程”、“中层管理梯队工程”、“千名维修技术蓝领工程”等人才培养工程的持续推进,为公司培养了一大批精干、专业的管理人才和技术人才,也为公司智能转型奠定了基础。

苏宁电器注重“事业经理人”,坚持企业与员工共同创业、长久发展,共享企业发展成果。苏宁为员工制定了清晰的、可实现的职业生涯规划:从员工入职集训开始,到下终端、部门实习、B梯队、A梯队、E梯队等,员工可以清晰看到自己在企业的成长轨迹。2010年,管理干部内部晋升6836人次,男女比例为1.16:1,管理岗位平均年龄为28.31岁。

### 兖州煤业(600188)

公司依据煤炭企业的特殊属性,把安全生产作为首要责任。以打造本质安全型矿井为目标,开展安全管理“511”工程建设,强化安全预控管

理,加大安全基础管理,加强员工安全培训,加大安全投入和安全科技攻关力度,为员工提供安全的工作环境,保障员工职业健康安全。

#### 安全文化出效果,安全生产显责任

公司在不断探索煤炭企业安全生产新途径的过程中,积极推进以预防为核心的“三为六预(3+6)”安全文化建设,充分发挥安全文化理念引导、激励、凝聚、规范作用,以增强职工安全意识 and 安全技能,切实提升安全行为自控力。

“三为”指以人为本、安全为天、预防为主;“六预”指预教、预测、预想、预报、预警、预防。其内在涵义就是实施“以人为本”的安全管理,突出贯彻落实“安全第一”的指导方针,抓住“预防为主”这一安全工作核心,以先进的文化理念贯穿融合,通过从预教到预防的一套闭合、量化、务实的工作方法,时时把职工凝聚于安全管理之“魂”,遵守于安全管理之“道”,塑造全新的安全管理之“形”。

#### 管理完善是基础,生命健康有保障

关爱生命、关注健康是公司对社会的重要承诺,也是对员工的基本保障。公司确立了“安全第一,预防为主,以人为本,全员参与,用先进的管理和技术,实现绩效持续改进,以完善的制度和措施,确保员工健康安全”的职业安全健康方针。

公司根据《安全生产法》、《职业病防治法》、《工业企业设计卫生标准》及《作业场所管理规范》等法律法规,逐级健全职业安全健康管理机构,建立各项职业危害治理管理制度。加强职业危害检测、评估,采取工程技术、个人防护、综合治理等措施,预防控制职业危害。优先采用有利于保护职工健康的新技术、新工艺、新材料,改善作业环境。如完善矿井防尘设施,有效降低了作业场所粉尘浓度;采用隔离、低噪声设备等措施,使作业场所噪声明显下降;采用井下有害气体动态监护系统,杜绝有毒有害气体超标现象;研究实施制冷降温 and 热源隔离措施,有效改善职工高温作业环境。

根据劳动防护发放标准和实际情况,公司制定了防护用品的使用管理规定,向所有接触职业危害的作业人员配备并定期更换个人防护用品,人力资源、安全监察部门严格监督落实情况。公司建立健全了职工医疗保障、养老保险体系和员工重大疾病救助办法,开展职工健康体检和职业病定期检查,做好预防和保健工作,保障职工的身心健康。此外,公司还

推进职工疗休养工作,以“安全、温馨、公平”为宗旨,精心组织职工疗休养,2010年共组织荣誉疗养6161人、康复疗养1281人,达到职工总人数的10.8%,远远高出集体合同标准。

### 九州通(600998)

#### 职业培训成体系,课程形式巧设计

九州通设立人力资源总部培训开发中心作为员工培训专项部门,推动全集团培训工作的开展,每年制定详细的培训计划、编制专业的培训教材与课件,并积极推进各分公司(事业部)、集团各总部培训工作的同步开展。

中心根据员工因人而异的个性需求与专业需要,针对高层、新进员工与专业人员开发了一系列的特色培训课程,并形成了固定的考核考核制度,以实现集团总部与各分公司培训目标一致、课程同步、效果最大化。公司现配备专业讲师8名,内部培训师754名,编制培训课程700余门,常规入职培训课时达260小时以上。

为了给员工创造一个更好的培训环境,九州通在集团总部及湖北省应城市均建立了专业的培训基地,配备了多媒体教室、户外拓展场、大礼堂等各类专业培训场所。培训基地作为九州通企业大学的雏形,是所有新员工接受岗前培训的专业场所,基地配备专业讲师具有丰富的实践经验,以“传、帮、带”的培训形式为新员工树立信心,迎接新岗位的挑战。

为增强员工的专业提升与价值实现,九州通全面推行“内部培训师”机制,挖掘与培养公司“采业有专攻”的优秀员工成为公司内部讲师,并实行了《内部培训师管理办法》。这些措施一方面不断扩大公司讲师队伍,另一方面通过专业讲师认证与优秀讲师评选,促进内部讲师的自我提升与成长。

#### 职业规划提价值,职业发展上轨道

为员工提供清晰的职业发展路线,便于员工选择与晋级,减少员工在职业发展中的盲目性与无序性,并建立完善员工培养机制,实现企业人才储备。九州通为每个岗位制定了清晰的职业发展路线图,并明确了每条路线不同层级的任职资格要求、晋级方式,以便员工实现在九州通的职业发展规划。

“九州通员工职业生涯规划项目”为员工提供了一目了然的职业发展路线,并为员工提供专业与管理两条发展通路。经过专业规划与定向培训,员工可据此实现自身职业价值的最大化。

列进行职业生涯规划。同时,公司为员工提供了各序列员工职业手册、员工职业素养专业测评、员工职业规划咨询服务、员工各项认证等服务。

### 亨通光电(600487)

亨通光电将员工视为企业发展的基石,是可持续发展的人力资源和不断产生回报的人力资本,而非简单的劳动成本。凭借在员工关爱方面的努力,公司多次荣获国内外各类员工责任奖项。

#### 沟通形式多样化,企业管理做主人

重视与员工的沟通,倾听员工意见,建立和完善各级工会组织,通过职工提案制度、座谈制度,促进员工参与企业管理、决策和监督。倡导民主意识,充分调动全体员工的积极性。集思广益,每年都有上千条合理化建议被采纳,既尊重了员工的创造精神,也为企业创造了财富。

公司成立“生活栏目组”和“员工俱乐部”,这些都体现出亨通光电主动与员工沟通的理念和诚意。从此,企业宣传栏成了公司上情下达,下情上传的重要窗口,使员工了解公司的管理理念和要求,同时通过对管理结果的发布,增强了管理的公开性和透明性,引导员工关注管理,参与管理。管理看板是全员参与管理,共同发现问题、解决问题的有效手段。通过看板,可以及时掌握管理现状和必要的信息,从而迅速采取解决方案,加强现场行为规范,促进现场管理,实现高效率、低成本的管理目的。此外,公司通过各类活动,特别是回音壁,让员工感受到公司对员工的重视,从而激发了“人人参与管理”的热情,对员工实现自我价值,树立主人翁意识,起到了较好的激励作用。同时,还督促了责任部门的整改力度,增强了管理的透明度。

#### 员工关怀多角度,传递温暖全方位

公司为员工提供了“商务式”办公环境、“准肯德基式”的餐厅环境;每年公司都会带残障员工去周边地区开阔视野,领略大自然的风光;三八妇女节公司也视情况组织广大妇女同志去外地旅游放松心情;每个员工生日公司都会赠送鲜花或发放蛋糕券,并为他们送上最真挚的祝福;每年的中秋节、春节等传统节日,公司都会组织开展向困难员工、外地员工送温暖活动,确保每一位员工都能度过一个安心、祥和、欢乐的春节。在公司的温暖关心下,公司的离职率一直处于比较低的一个状态。公司通过科技手段不断降低员工劳动强度,对员工进行有效的安全保护。员工队伍稳定,3年以上员工达到85%,员工增长率15%,每年保证较大幅度增长。

亨通光电根据集团对企业文化建设的总体规划,结合企业自身发展要求,通过建设一支团结、富有朝气的队伍,实现高效率、低成本、规范化的管理目的,实现低投入、高产出;重实质、轻形式的工作目标。

### 长江证券(600783)

“国以才治,业以才兴”,长江证券视员工为公司的最大财富,将员工与公司共同成长作为追求目标,充分重视和切实维护员工权益,做到“待遇留人、感情留人、事业留人”。

#### 和谐劳资关系,实现互利共赢

公司尊重并保护员工参与公司治理的权利,工会、职代会是公司倾听员工呼声、员工参与公司管理的重要方式。公司不断完善职工代表大会制度,确保职工在公司治理中享有充分的权利,特别是对薪酬福利、劳动安全、社会保险等涉及职工切身利益的事项,均通过职工代表大会、工会会议的形式听取职工的意见。与此同时,公司全面开展了“创先争优”工作,把发挥民主管理、民主参与、民主监督职能,融入到公司日常工作实践。

#### 完善福利体系,强化归属认同

公司逐步建立全方位、多层次的福利体系,在扩大福利体系覆盖面的同时,着力于福利体系的多元化,提高员工福利保障水平。公司不断对员工商业健康保险保障进行规范和优化,同时针对员工保险意识薄弱的问题,还专门制作员工温馨提示卡对员工进行相关知识普及,简化手续,优化流程,充分保障员工应有权益,使员工享受到公司提供的福利待遇。

#### 做好员工关爱,彰显企业文化

证券行业工作强度较大,时刻面临着风险和压力,员工心态也容易变得浮躁,公司在强调激励机制的同时,更加

注重公司荣誉体系的建设,引导员工注重激励奖励,更要珍惜个人职业荣誉。2007-2011年,公司连续5年组织年度“感动长江”人物评选等主题文化创建活动。同时,为缓解员工工作压力,公司不定期举办相关知识讲座,进行心理疏导,树立健康心态。公司还为员工办理了健身卡,定期举行丰富多彩的文体活动,公司连续5年组织员工趣味运动会、连续十年举办“群英荟萃,龙虎生威”拔河比赛、乒乓球比赛等一系列活动,让员工身心得到了放松,加强了员工之间的沟通交流,深化了员工对公司文化的认同感,在欢笑与汗水中,增强了企业的凝聚力与战斗力。

公司拥有100多家营业部,分布于全国各地,很多员工需要离开家人驻外工作。公司体谅员工的思乡之情,制定了《长江证券股份有限公司驻外员工管理办法》,凡是符合规定的员工除可享受安家费、驻外补贴、租房补贴外,还享有探亲假。为表达公司对员工的关爱之心和对家属的感念之情,公司每年中秋节都会组织“嫦娥行动”,在中秋节前慰问走访驻外员工家属,送去关心和祝福。公司通过制度建设、人文关怀,让驻外员工及家属深刻感受到了长江文化的魅力与温暖。

公司认真贯彻落实《妇女权益保障法》、《女职工劳动保护规定》等法律法规,保障女性员工权益。同时,针对女性员工开展各项活动,关爱女性员工身心健康。2011年,公司为广大妇女员工举办了“快乐迎三八,虎年同喜乐”活动,承办了“魅力新女性,和谐美好每一天”为主题的“三八”妇女节庆祝活动。在平时工作中,公司还通过踏青、健康讲座和插花训练等各种途径,让全体女性员工感受到了长江文化的细致温情。

(作者单位:中国上市公司社会责任研究中心)

## 专家点评:

吴亮蓉

企业的员工责任既包含企业对与之有直接关系的员工承担的责任,也包括企业对其所有的或直接控制的工作场所承担的责任。

员工责任涉及工人的招聘和晋升、福利体系、奖惩制度、工人的转移和再安置、职业培训和技能开发、员工健康与安全以及影响工作条件的任何规章制度等。此外,企业对员工的责任还包括承认工人组织及其代表性,鼓励其参与

企业经营决策,以及解决与就业相关的社会问题。

创造就业并支付劳动报酬,是企业最重要的经济和社会贡献之一。就业的缺乏是造成社会问题的首要原因,充分和有保障的就业能够提高生活水平。因此,承担员工责任对尊重法治和社会公平感有重大影响,对于社会和谐稳定是必不可少的。

(作者系中国上市公司社会责任研究中心特约专家,清华大学公共关系与战略传播研究所社会责任研究室主任)