

企業的協商民主： 隆標集團的案例

● 何包鋼、謝玉華

民主思想家提出，民主不僅僅是政治領域的事，社會組織一樣要實行民主。畢竟，人一生的大部分時間在工作場所度過，這裏有最大程度的上下級、權力與服從關係。所以，公民參與活動最恰當的領域是社區或工作場所。

工業化歷史是一頁充滿勞資衝突的歷史。維護勞動者人權、保護勞動者尊嚴的探索，一直伴隨着工業化進程展開，工業民主和員工參與成為其中的一個永恆主題。中國正處於快速工業化的時期，為探索企業和諧管理，協調勞資關係，各地出現了一些工業民主和員工參與的嘗試。隆標集團的協商民主懇談就是其中之一。

一 員工參與的理論

員工參與(或僱員參與，employee participation/involvement)一般是指員工參與工作場所的決策和管理。員工參與和參與式管理(participative management)是兩個常被交替使用的概念，後者是指將員工納入企業決策的所有制度安排^①。關於員工參與的理論涉及政治學、經濟學、管理學等學科。筆者將這些理論歸類為：政治與經濟民主關係論、人權論和管理效率論。

依照政治與經濟民主關係論，政治民主、經濟平等是人類追求的理想。民主政權的建立使政治民主得以逐步實現；但經濟領域的不平等卻愈來愈嚴重。民主思想家密爾(John S. Mill)、科爾(G. D. H. Cole)、達爾(Robert A. Dahl)、佩特曼(Carole Pateman)都提出，民主不僅僅是政治領域的事，社會組織一樣要實行民主。畢竟，人一生的大部分時間在工作場所度過，這裏有最大程度的上下級、權力與服從關係。但現實是成千上萬擁有參與和自治權的人們在日常工作中被訓練得屈從，而工業的奴性制度必定反映到政治制度上，使其奴性化^②。所以，公民參與活動最恰當的領域是與人們生活息息相關的領域，如社區或工作場所^③。

民主如果在國家治理中是有效合理的，在企業治理上應該同樣有效合理；如果在企業治理上不合理，就同樣在國家治理上不合理^④。工業組織中的合作使參與者發生「道德轉變」；而且合作促使參與者友好競爭，提高

對勞動的尊重，使工人獲得安全感和獨立，使每個人的日常工作與社會更和諧，並培養他們的實際才智^⑤。總而言之，工業民主具有教育功能，只有在日常生活的場所經歷民主的訓練，政治民主才能得以實現。

人權論認為，僱員是人，具有基本的生存權利。人的首要權利便是自由——生存自由和身體不受限制及不受外力強制。如果生存權被剝奪，那麼這個社會就必須採取措施加以矯正。第二個權利便是平等。經理人員必須將僱員當成人，而不是公司的工具^⑥。事實上，工業民主和員工參與主要是由政府 and 國際組織基於保護人權的角度不斷推動的。

工業民主的倡導者如科爾和達爾等，都從管理的效率角度論述員工參與的功能，認為在參與型的管理體系中，沒有「管理者」和「被管理者」的群體區別。在這樣的合作組織中，工人高效勞動，充分發揮創造力。在達爾設想的合作企業中，充分平等的公民關係極大地減少了私有制企業內的敵對和衝突，也間接減少了社會和政治衝突。自治企業直接或間接由工人選拔的管理者將優先考慮公民的利益，不像私有制企業一樣優先考慮股東利益而可能犧牲員工利益。由此，員工的積極性被激發，實現企業效率^⑦。

二十世紀70、80年代以來，工業民主和員工參與研究者注重實驗和經驗數據的分析，他們運用大量案例和企業實際研究參與的管理效率，提出工業民主增加僱員工作滿意度和員工自我實現，鼓勵員工更大的主動性，提高工作效率，促進技術創新，減少工作衝突，有利於團隊合作^⑧。

員工參與有多種形式，直接形式是工人自治，即工人共同所有、共同

管理企業的制度和組織形式。這是最高層次的工業民主形式，是早期工業民主思想家們所追求的形式，是馬克思主義工業民主的理想，也是當代從事產權結構研究企業民主理論的學者們的嚮往。南斯拉夫的社會所有和工人自治是這一工業民主形式的體現。西班牙的蒙德拉貢勞動合作公司(The Mondragon Cooperative Corporation, MCC)也實現了一種工人自治形式。

員工參與的間接形式主要有：
一、工人代表參與決策：其方式有很多，以德國的共決制最為典型。
二、集體談判：通常是指工會與僱主之間就工資、工作條件、福利等問題進行協商^⑨。美國的工運勢力較弱，很長時間集體談判被工人和工會認為是唯一實際的工人參與方式，幾乎成為工業民主的同義詞^⑩。
三、共同諮詢：指管理者與工人代表共同討論公司事務。共同諮詢通常通過一些工人委員會等工人代表組織來實行，在僱員、工會、僱主之間就工資、生產條件、職業安全、健康、技術創新等問題達成一致意見。研究表明，共同諮詢的效果受諮詢委員會的組成(是否真正是工人代表)、諮詢頻率、誰發起諮詢及諮詢的日程安排、諮詢結果是否落實等因素的影響。諮詢愈直接、愈經常、愈落到實處，就愈能促進生產效率的提高^⑪。

此外，員工參與還有自治半自治工作團隊、員工持股、工作設計、信息共享等形式。實際中，企業大多採用的是綜合參與形式，即將各種參與形式相結合^⑫。

名義上，中國員工民主參與的形式有工會、職代會、民主評議、廠務公開、職工董事監事、集體合同、民主議事及合理化建議等。中國公有企

中國公有企業在改制過程中湧現許多矛盾和衝突，工會和職代會是公有企業民主管理的主要形式，在平時是企業與員工之間的協調者，但作用不明顯；當企業面臨危機時，職代會便成為工人生存鬥爭的場所。

業在改制過程中，湧現許多矛盾和衝突，企業民主管理、民主監督尤其顯得重要^⑬。工會和職代會是公有企業民主管理的主要形式，在平時是企業與員工之間的協調者，但作用不明顯；當企業面臨危機時，職代會便成為工人生存鬥爭的場所^⑭。在中外合資的企業，職代會也顯示出保護職工利益，與資方協商、談判、抗爭的作用^⑮。中國官方推動的民主評議在有的國有企業有一定成效，尤其在對中、基層管理的評議中有效^⑯。企業廠務公開主要起宣傳作用，而基層公開信息透明度高，更真實，職工的參與度高，起到協調、團隊溝通的作用^⑰。

民營企業的民主管理較國有企業薄弱，勞資關係更依靠市場機制調節，呈現出工廠制早期的特點。但處於弱勢的工人在「用腳投票」的同時，也開始組織起來，自組工會，進行集體抗爭^⑱。隨着民營經濟的壯大，協調勞資關係成為與技術創新同等重要的問題。「民工荒」是勞資力量較量中農民工「用腳投票」的無聲抗爭。民營企業開始改進，重視員工利益，增進內部溝通，加強團隊建設，以使「基業長青」。

隨着民營經濟的壯大，協調勞資關係成為與技術創新同等重要的問題。「民工荒」是勞資力量較量中農民工「用腳投票」的無聲抗爭。民營企業開始改進，重視員工利益，增進內部溝通，加強團隊建設，以使「基業長青」。圖為隆標集團協商民主懇談會現場。

二 隆標集團的協商民主懇談

隆標集團位於浙江省溫嶺市澤國鎮，創建於1999年4月，集新型建材、教育、房地產、投資、貿易為一體，是國內鋁箔塗裝行業規模最大的龍頭企業，為溫嶺市十強企業、台州市五十強民營企業。隆標集團的迅速發展，要求企業擺脫家族式管理的窠臼，使管理走向規範、科學，以吸引更多的人才。集團目前最大的問題就是人才問題，既要解決「民工荒」，更需要減少人員的頻繁流動（70%的員工是外地人口），建立一支高素質且穩定的員工隊伍。因此，加強內部溝通，了解員工需求，吸納員工參與，提高凝聚力，是企業當務之急。

同時，溫嶺市政府也實行了五年的民主懇談，在公共決策中積累了協商民主的經驗。2000年中共溫嶺市委作出〈關於在非公有制企業開展「民主懇談」活動的意見〉以後，非公有制企業開展了一些協商民主活動。2006年6月30日，在鎮政府支持、學者參與的情況下，隆標集團進行了一次民主懇談，這是一次較完整的協商民主活動^⑲。



隆標集團就民主懇談作了充分的準備和設計。首先，確定本次民主懇談的目的是：「指明前進道路；和諧內部關係；凝聚職工人心；推進決策、管理民主；加強企業文化建設；構建和諧企業」。懇談主題就企業決策、企業管理、企業創新、企業文化、勞動保障、企業內部關係等六個方面進行。

其次，成立民主懇談組織機構，實行以企業為工作主體，鎮政府為指導的運作機制。隆標協商民主懇談小組由指導小組和工作小組組成；指導小組成員有鎮黨委書記；工作小組由集團董事長、執行總裁、副總裁、各部門經理、總裁助理組成，具體事務由總經辦負責執行。

再次，選擇民主懇談代表。代表的選擇採取科學的隨機抽樣方式，從全集團公司700多名員工(除老闆及高層管理者等6人不參與抽樣外)中抽選89人。因其中20位代表上班不能離崗，89位代表中的69位參加了6月30日的民主懇談會並填寫了前後兩次問卷，參加人數佔被抽取人數的77.5%。

對抽樣結果進行統計學的分析表明，懇談代表的結構與集團公司員工的結構基本一致。懇談代表文化程度以初高中為主；在廠工齡兩年以下者佔全體代表的68%，其中一年以下者佔30%，這反映了集團員工隊伍不穩定這一現實。一線生產工人在懇談代表中佔近50%，切合企業崗位結構，也使懇談能反映一線工人心聲。

最後，選拔並培訓主持人。主持人是來自集團外的10名中學教師(5名主持人，5名記錄員，分別主持5個小組的討論)。協商民主懇談會議上代表能否平等參與、積極發言，主持人起着重要作用。為提高民主懇談的有

效性，澳洲迪肯大學講座教授何包鋼對主持人進行了半天的培訓，要求主持人除了做到一般主持人的基本要求外，還必須做到「以第三方身份參與會議，不摻入自己觀點；保證小組代表充分發言，擁有平等的發言機會；激勵小組代表發表自己的觀點；引導理性的爭論」。

民主懇談分四步進行：一、在民主懇談會之前，由懇談代表就企業決策、企業管理、企業創新、企業文化、勞動保障、企業內部關係等六個方面問題填寫不記名問卷，每個方面都包括對現狀的評判和改進建議；二、一星期後，由懇談代表分成五個小組，就六大問題進行討論；三、將全部懇談代表分成兩組，於6月30日下午和晚上分別與公司高層管理者面對面協商對話；為消除代表顧慮，所有發言記錄只填寫序號，不填發言者姓名；四、之後，懇談代表再次不記名填寫問卷(問卷與前一次相同)，並由集團董事長和執行總裁就職工提出的問題、建議作總結。最後由集團協商民主懇談小組統計、整理兩次懇談情況，上報集團決策層，並承諾向員工反饋信息。

三 隆標協商民主懇談情況匯總

問卷調查和協商懇談的內容都包括上文提及的六個方面。筆者根據第二次不記名問卷和協商懇談會議的情況進行匯總。本次問卷設計為程度選擇題，對每一個問題都列出由「0」(最否定)到「10」(最肯定)十個程度選擇和「不知道」選項，由代表選擇一個最合適的選項。

懇談代表認為公司管理不規範的表現在於，公司採用現代企業管理制度不夠，家族管理佔主導，懇談代表對制度執行中的人情風、裙帶關係提出了批評。隆標集團管理現代化走在中小民營企業前列，但仍存在較嚴重的家族管理問題。

對於企業老闆及管理者而言，願意採用協商民主懇談的方式改進勞資關係、凝聚職工人心、建設企業文化，這本身就是進步。懇談中，老闆及管理者洗耳恭聽員工的意見；對員工提出的意見不反駁，而是解釋或承諾。

在企業決策方面，有40.6%的被調查者表示完全明白公司的戰略目標，33.2%表示基本明白。可見公司對戰略目標的宣傳有較好的效果。32.4%的懇談代表認為公司的決策是民主的，20.5%認為基本民主，但是有10.3%的代表認為完全不民主。對公司的用人評價，有30.4%的代表認為公司任人唯賢；有40.6%的代表認為公司任人唯親。在面對面的懇談中，代表們對公司家族成員依照個人意志隨意否定公司決策、執行力低、核心層用人唯親等問題提出了批評和建議。對公司提出建立「公共參與、決策層研究、董事長拍板」的決策機制，懇談代表取得高度一致的意見，69.6%的代表認為建立這種決策機制非常必要，31.8%的代表認為必要。

在企業管理方面，只有16.4%的懇談代表認為公司的管理規範，50.8%認為基本規範，但是30.4%的代表認為公司管理不規範，其中9%認為非常不規範。管理不規範的表現在於，公司採用現代企業管理制度不夠，家族管理佔主導，24.6%的代表認為公司採取家族管理，27.3%認為基本採取家族管理。但是，代表們也認為，在日常管理中公司採用現代管理制度較多。78.1%的代表認為公司有比較完整的管理體系；79.5%的代表認為公司的規章制度基本能執行；86.9%的代表認為公司對員工執行制度的監督比較完整。儘管如此，懇談中代表對制度執行中的人情風、裙帶關係提出了批評。由此可見，隆標集團經過七年的發展，管理規範化和科學化相比一些小型民營企業走在前列，但仍存在較嚴重的家族管理問題。

在企業創新方面，懇談代表對公司重視自主創新高度認同，89.8%的

代表認為公司重視自主創新；94.3%的代表認為自主創新對企業重要。代表們認為公司最重視技術創新，其他依次是管理創新、產品創新、市場創新、文化創新、體制創新等。但是，代表認為公司自主創新面臨許多困難，最大的困難是缺乏人才，其他依次是體制障礙、觀念障礙和激勵不夠等。

在企業文化和職工業餘生活方面，94.5%的懇談代表認為，企業文化對企業發展的影響很大。但95.7%的代表認為企業老闆的理念對企業文化的影響更大，民營企業文化實際上是「老闆文化」。對於集團報紙《隆標報》，代表認為其作用依次是隆標形象的展示、對外宣傳的窗口、企業文化的載體、員工生活的展示、管理層和基層溝通的平台。68.1%的代表對隆標的文化生活基本滿意，但是11.6%表示非常不滿意。56.4%的代表認為隆標職工業餘文化生活較活躍，但有10.1%的代表很不滿意職工業餘文化生活。

在工資與勞動保障方面，只有5.8%的代表對自己目前的工資水平滿意；18.8%基本滿意；26.1%勉強滿意；41.8%的代表不滿意和基本不滿意。而對自己在公司的工作表現，只有5.7%的代表覺得不滿意，88.3%覺得基本滿意和很滿意。這當然反映了主觀評判的固有缺陷，但也可窺見員工「所得與所付出」不平衡的心理，這是阻礙勞動生產率提高、員工隊伍穩定的重要因素。懇談代表對公司最滿意的是工資能按時發放、不拖欠，其次是公司的「包吃包住」政策。78.2%的代表基本認可公司的生產安全保障，覺得較為放心。勞動保障是這次懇談會議中討論得最多的問題。代表

們就提高工資、改善工作條件、穩定員工隊伍等問題與公司管理層進行了深入的討論。

在企業內部關係方面，82.6%的懇談代表認為在公司與人相處較融洽，44.9%的代表表示經常與同事閒話家常。由於員工流動性大，只有26.1%的代表表示能叫出一大半公司職工的名字。懇談代表對同事和上司有較高的信任度，對同事基本信任和很信任的比例(84%)略高於對上司的基本信任和很信任的比例(75.3%)；而對同事(85.4%)、上司(84%)基本尊重和非常尊重的比例則遠高於對下屬基本尊重和非常尊重的比例(52.4%)。排除一部分被調查者沒有下屬這一情況，二者之間還存在一定差距，這在一定程度上反映了權威文化在企業中的影響。

四 隆標協商民主懇談的意義

隆標協商民主懇談基本達到了最初的策劃目標，它不僅對改進企業管理、活躍企業文化、凝聚職工人心等具有意義，而且是一次民主參與的教育和訓練。

(一) 懇談是一次民主教育和訓練

民營企業勞資關係不融洽已是普遍現象，也成為阻礙民營企業發展壯大的重要因素。隆標在進行協商民主籌備的階段，參與這一實驗的學者便擔心，家族管理權威和科層制將制約員工的參與積極性；企業管理者也擔心員工不會提出有價值的意見和建議，還擔心懇談代表會提出過份要求，擾亂人心；員工則對企業管理者

進行協商民主的意圖表示懷疑、不信任。但當懇談按步驟切實執行時，員工基本上暢所欲言。下午、晚上兩次的懇談會議都超過原定的2至3小時。會議中，員工提出了很多尖銳的問題，如工資福利待遇、家族管理，甚至直接指出某部門或某管理者的缺點或錯誤。

對於企業老闆及管理者而言，願意採用協商民主懇談的方式改進勞資關係、凝聚職工人心、建設企業文化，這本身就是進步。懇談中，老闆及管理者不以訓導者的面目出現，而是洗耳恭聽員工的意見；對員工提出的意見不反駁，而是解釋或承諾。以下對話就是一例：

2組58號：「我提幾個問題：第一，油漆車間夏天氣味濃，能否在7至9月補貼；能否改進工作環境？第二，定期對員工進行身體檢查，保障員工的健康。第三，業餘文化娛樂設施開放的時間較短，能否加長？第四，員工的試用期要三個月，普通車間試用期能否縮短至一個月？」

董事長：「夏天補貼問題，去年是有的，今年沒有了嗎？這個明天就落實。行政部門落實補貼，從7月到10月。油漆氣味問題，搬到新廠房會好些，我們會考慮改進。體檢問題我們會考慮，但我們希望(員工)進來之前到指定單位檢查(身體)。業餘文化娛樂設施(開放時間較短)，這有主客觀原因，下階段重新設置會好起來。至於試用期，人有差別，看來一個月是不行的，我們有制度。但班長可以對那些聰明肯學的員工試用期適當提前。」

懇談會後，何包鋼在2007年4月9日回訪隆標集團，調查中得到了下

令管理者意料之外的是，代表們還提出了很多改進管理的意見，強烈要求穩定管理人員隊伍，提高制度執行力，減少管理中的隨意性和人情關係對制度的破壞，以及如何從企業內部培養和選拔人才，以激勵員工上進。

述信息：董事長說服家族成員不要干預工廠管理，其理由是：請了外人管理就應放權發揮其積極性；家族管理不適應現代工廠管理；家族成員應集中在監督問題上。員工們則反映，懇談結束後，的確很少見到董事長的嫂子到工廠來。

(二) 懇談促進了企業信息交流

對管理者而言，通過懇談首先獲得了大量信息。在短短一天時間獲得117條合理的建議：員工提出增加工資、加班加薪、縮短試用期(由三個月縮短為一個月)、工作服改為棉製品、油漆等車間員工一年一次體檢、車間裝空調、寢室裝電視機、加長圖書室等文化設施開放時間、提高伙食標準、改善安全保衛制度，減少偷盜事件、過年過節慰問員工等多項建議。令管理者意料之外的是，代表們還提出了很多改進管理的意見，強烈要求穩定管理人員隊伍，提高制度執行力，減少管理中的隨意性和人情關係對制度的破壞。代表還提出如何從企業內部培養和選拔人才，人盡其才以激勵員工上進。有的代表提出建立企業員工檔案，以節省管理成本，提高管理效率、改進滲漏設備以減少浪費、嚴格產品檢驗以減少退貨。還有代表在署名發言記錄單上建議董事長「向正大集團學習，少用家族成員，少一些指手畫腳，員工會更愉快地工作」。

可見，懇談使代表們的想法、情感得以真實表達，管理者藉此了解到員工的思想動態，這使他們認識到懇談是有價值的。其次，民主懇談使企業管理者認識到懇談是了解信息的最好方式之一。作為管理者，能否獲得企業全面真實的信息是實施有效管理

的前提。以往，隆標主要依靠中高層管理人員每人每月向老闆遞交一個工作報告來掌握企業信息。這種方式了解的信息有限，基本都是自上而下看到的信息，而且不是以民主開放的方式獲得，可能導致管理人員之間相互猜忌。懇談提供了一種全方位的開放溝通方式，從懇談中發現了很多管理上存在的問題，這是自上而下看問題時所看不到、發現不了的。因此，懇談是企業縱向溝通的一種重要補充。懇談會後，董事長阮建榮感到三個明顯變化：意見箱裏建議書多了；員工直接給他電話提建議的多了；員工發送給他的手機短信多了。

通過溝通，員工增加了對企業基本情況的了解。比較第一次和第二次的問卷可見，懇談代表對企業戰略的了解認識有所提高。員工對企業理念的理解也更深入。對公司建立「公共參與、決策層研究、董事長拍板」決策機制，第二次問卷顯示出更高的認受性。同樣，對公司「自主創新」的文化，在第二次問卷中代表也顯示出更高的支持度。通過懇談，員工對老闆的認識更進一步，對公司民主決策的判斷有顯著提高。

員工在懇談會議中，採用换位思考的辦法來理解企業的意圖，了解到企業的困境和難處。值得注意的是，下午和晚上兩次的懇談內容有所區別。下午懇談代表較多集中在工資福利等個人利益問題上；晚上懇談代表的話題則較多地集中在公司制度改進上。這當然與主持人的主持引導有關，但也可以由此判斷，隨着懇談的深入，懇談代表的理性會使他們跳出個人利益的局限，從整體利益來思考問題。

懇談提供了一種全方位的開放溝通方式，從懇談中發現了很多管理上存在的問題，這是自上而下看問題時所看不到、發現不了的。因此，懇談是企業縱向溝通的一種重要補充。

(三) 懇談加強了內部的溝通和協調

懇談過程中，員工從懷疑、參與，到暢所欲言而心情舒暢。懇談代表覺得自己被尊重、意見被重視而由衷高興。懇談代表原以為只是發發牢騷而已，但大多數意見都被採納。民主懇談會議總結時，以董事長為代表的企業高層管理者承諾，將責成人力資源部拿出工資改革方案，工資只升不降，實行透明工資；加班拿加班工資；員工宿舍裝電視機；考慮恢復體檢制度；對油漆車間員工實行夏季高溫補貼；車間可以對表現優秀的員工縮短試用期；責成行政部門改善員工食堂伙食；增加娛樂設施等。2007年4月9日何包鋼回訪時，企業給員工每月增加了20至60元不等的工資。2008年2月22日謝玉華回訪時了解到，2007年隆標實行了集體工資協商，再次提高員工工資；並公布高層管理者的工資，所有工資透明化。

對管理者來說，了解員工的思想、感情，並盡可能換位思考滿足員工需求，形成一個開放溝通的環境，創造「精神家園」，真正做到「感情留人」。懇談還能及時解決內部矛盾，發現問題，協調內部關係，建立和諧

團隊。所以，懇談之後，代表和老闆及高層管理者都表示懇談要繼續進行下去。

(四) 懇談推動了企業管理創新

懇談是為了發現問題。但作為管理者，解決這些問題才能更好地激勵員工提高生產效率、穩定員工隊伍和提高競爭力。所以，了解民意以及盡可能滿足員工需求，是企業發展的需求，這是管理者改善管理的動力。同時，管理創新也有了外在壓力。懇談之後，老闆及高層管理者所承諾的必須逐步落實，否則將更失民心、失去員工的信任。懇談會後，隆標建立了管理委員會，家庭成員退出管理層，重新規範了中層管理人員職位、權限和待遇，進一步推進了管理規範化、制度化。

五 隆標集團民主懇談與澤國鎮民主懇談比較

隆標集團的民主懇談是澤國鎮一系列民主懇談的組成部分。澤國鎮在2005年舉行了「2006年城鎮建設資金

懇談之後，老闆及高層管理者所承諾的必須逐步落實，否則將失去員工的信任。懇談會後，隆標建立了管理委員會，家庭成員退出管理層，重新規範了中層管理人員職位、權限和待遇，進一步推進了管理規範化、制度化。圖為隆標集團協商民主懇談的小組討論情況。



企業民主懇談的內容是有限的，信息公開程度沒有村鎮大。比如勞資分配比例等一些涉及企業要害的問題，就不能列為懇談內容；而對於政府而言，只要涉及公共利益的事務應該都可以作為懇談內容。

使用決策」的民主懇談；其所轄的扁嶼村2006年舉行了「是否興建『新民主（外來務工人員）之家』、農村建設規劃、社會治安和環境衛生」的民主懇談。我們對這三次懇談都進行了全方位的參與和觀察研究，發現三次懇談都有如下特點：

第一，運用協商民主的一些方法保證民主懇談的效果，如設立平等討論制度，抽籤決定代表的發言順序，代表也可以隨機發言，實現發言和討論的平等進行；小組討論時沒有鄉村幹部或企業高層管理者參與，使懇談代表的發言不被權力及其他因素干預。三次懇談都精心挑選、培訓主持人。

第二，三次懇談都有政府支持、專家參與。政府支持保證懇談被高度重視；專家參與保證懇談設計及運作程序科學有效。

第三，三次懇談都顯示出代表的高度參與。澤國鎮的懇談最初抽選275名代表，有235名完整地參加了懇談的全部過程，參與率達85.4%；扁嶼村的懇談最初抽選85位代表，前後四次懇談的參加代表人數從60人到77人不等，參與率也有70.6至90.6%。隆標集團的懇談參與率雖然只有77.5%，但原因是20位代表要上班，不能離崗（為此，這些代表表示非常遺憾，錯過了一個很好的機會）。三次抽樣抽到的代表都表現出如同中了彩票一樣的高興。

但是，隆標的民主懇談顯示出一些不同的特點：第一，參與代表的素質更高，參與度更高。隆標集團職工來自全國各地，他們的文化程度相比鄉村村民來說稍高，從抽樣代表的文化教育水平可以發現其區別：扁嶼村

代表有6.6%的文盲；中專的比例為4.9%，沒有大專以上的代表；大多數代表的文化程度為小學（37.7%）和初中（39.3%）^②。澤國鎮代表有7.7%的文盲；大多數代表的文化程度也為小學（32.5%）和初中（36.8%）^②。另外，企業職工走南闖北的務工經驗開闊了他們的眼界和思想。表現在懇談中，隆標懇談會議上幾乎沒有代表放棄發言機會、放棄發表自己的看法。而在扁嶼村的懇談中，多次出現懇談代表怯於發表看法的情況。

第二，隆標懇談代表顯示出更大的獨立性和平等性。代表懇談討論時觀點較鮮明、尖銳，敢於表達自己的看法。以下的對話反映了這一點：

主持人：「對於企業決策方面有甚麼意見和建議？」

3組67號：「企業的決策一般在董事長家族裏面。我們其他部門提出一些意見，如果家族裏面有反對，肯定就不能實施。」

62號：「民營企業的決定權都是董事長拍板，我們基層的意見都得通過董事長。」

主持人：「您對公司用人評價是怎麼看的？」

60號：「有關係作用，大部分是任人唯親。」

61、64、65號：「任人唯親。」

62號：「任人唯親。有些人甚麼都不懂，卻指揮人。」

主持人：「這些人是領導嗎？」

62號：「有些還是。亂指揮。」

63號：「二者都有，任人唯親更多些。」

66號：「任人唯親。」

67號：「任人唯親。有些人被領

導提上來，我們就是認為肯定跟領導有關係。」

而在扁嶼村關於「新民之家」的懇談中，有些代表表現出面對權威時的無助和謙卑。詳見以下對話^②：

19號：「村民說不弄，大隊說弄，講不講一個樣，大隊早就定好了。我們的話一點也沒用。老百姓的話沒有一點份量。」

20號：「我不知道，任幹部作主。」

22號：「沒甚麼好說的。」

比較隆標小組發言（沒有企業高層參與，只有代表討論、自由發言）和大組面對面的交流（代表與企業高層協商討論），除一些敏感問題，如對老闆用人的評價不好當面說外，其他問題包括工資福利、企業管理、文化娛樂等方面的討論，大家基本上能暢所欲言，小組與大組的發言區別並不大。而在鄉村的懇談中，則是另外一種情形。小組發言稍微大膽一些，而大組發言則謹慎得多。

究其原因，鄉村是一個熟人社會，參與者的發言和討論受其影響，人們不敢直接批評他人。企業員工由契約組成一個團隊，員工與企業的關係也體現出市場契約精神。這種關係遠沒有交織着地緣、血緣、親緣等的村民社會那麼緊密；雖然也有管理權威的影響，但員工有很大的「用腳投票」的自由，如果很不滿意該企業，或者該企業對自己很不公，員工完全可以立即離開。所以，員工在懇談中表現得敢講敢發言，並不懼怕有人打擊報復。

但是，隆標民主懇談也顯示出企業協商民主懇談的特殊性。第一，代

表的民意性有限。在私營企業中，決策並不由公共意志決定。尊重民意只是企業賺取更高贏利的工具而不是目的。因此，企業只願意承認「懇談代表」，而不承認「懇談代表」為「民意代表」。在澤國鎮的協商民主懇談中，隨機抽樣的懇談代表就是民意代表。第二，企業懇談結果不一定變成決策。在澤國鎮的民主懇談中，代表協商討論形成的意見提交給鎮人民代表大會審議通過，這樣就具有了法律效力，民意就成為公共決策。而企業的懇談中，「民意」只具有參考作用。所以，隆標的決策機制是「公共參與、決策層研究、董事長拍板」。第三，企業民主懇談的內容是有限的，信息公開程度沒有村鎮大。比如勞資分配比例、企業發展戰略等涉及企業要害的商業機密，一般不會列為懇談內容。而對於政府而言，只要涉及公共利益的事務應該都可以作為懇談內容。政府和企業屬於不同的領域，在發展協商民主時各有其特點。

六 隆標協商民主懇談的啟示及改進

近幾年，協商民主理論成為了中國政治學界熱門的研究話題，已有不少的研究成果^③。協商民主實際在中國地方和基層政府、村民自治組織、學校及互聯網等不同組織、不同層次開展，呈現出勃勃生機^④。但將規範化協商懇談運用於企業員工民主參與中，這在中國還是首次。必須指出的是，隆標集團是次懇談是「引導式」民主，非抗爭性民主，是政府官員和學者引導企業用協商民主來凝聚企業人心、打造企業文化的結果。

隆標協商民主懇談還給我們一個啟示，就是在私人領域，民主也是協調矛盾的良好工具，民主和經濟自由可以有效結合。公共組織的目標是追求公共利益的最大化，實現公眾最大程度的滿意，所以，民主是其本質的要求。

企業可能出於改善勞資關係、協調內部矛盾、構建和諧團隊、營造企業文化等目的，但進行協商民主懇談於勞動者、於社會都是有益的。當民主懇談和利潤最大化達到一致目的時，協商民主就有發展的餘地。

隆標協商民主懇談帶來的啟示是，民主懇談可能是激發中國企業員工民主參與、民主管理的新形式。一直以來，中國的員工民主參與形式主要是代表制，即通過工會、職代會等形式間接參與。工會組織的行政化、官僚化已使之失去了代表的意義。鑒於工會組織的局限性，尋找一種新的員工民主參與形式具有特別重要的意義——協商民主懇談就是一種新嘗試。傳統的工會或工人代表大會只是利益、偏好的聚合；而協商民主則強調理性的溝通，通過討論和審議來改變人的偏好，從而提高企業的凝聚力。廣泛的理性協商，可以消除或避免管理精英決策中的失誤。通過隨機抽樣產生的協商代表更廣泛、更平等，排除了工會組織的精英控制。協商民主強調決策的廣泛參與和透明度，可以排除廠方和工會之間的「內幕交易」。經過懇談、討論、協商，信息得以理性加工。相比意見箱、民意測驗等來說，這樣的信息質量更高，有利於改進企業管理。

隆標協商民主懇談的順利實行還給我們一個啟示，就是在私人領域，民主也是協調矛盾的良好工具，民主和經濟自由可以有效結合。公共組織的目標是追求公共利益的最大化，實現公眾最大程度的滿意，所以，民主是其本質的要求。企業追求利潤最大化，講究市場交易規律；但當交易雙方較量造成資源錯誤配置時（如一方面企業出現「民工荒」；另一方面有大量農民工閒置），「資本」和「勞動」坐下來平等協商、溝通，能更好地促進效率。這樣，儘管協商懇談的目的是為了企業創造更多利潤，但畢竟勞動者的權利也得到維護。雖然，企業可

能出於改善勞資關係、協調內部矛盾、構建和諧團隊、營造企業文化等目的，但進行協商民主懇談於勞動者、於社會都是有益的。當民主懇談和利潤最大化達到一致目的時，協商民主就有發展的餘地。

協商民主懇談在中國企業包括私營企業中有正面的意義，值得推進。但在推進中需解決三個問題：一、盡量提高懇談代表的民意性，可以將民主懇談與職工代表大會機制結合起來，懇談代表提出的建議形成議案交職工代表大會通過。二、如何落實懇談代表提出的建議，要有監督機制及後續的跟進措施，承諾的要落實，不能落實的要說明理由。這樣，懇談就不會成為「空談」，起到協調內部關係的作用。三、要運用現代社會科學的方法規範運作協商民主懇談會。2006年隆標集團曾召開過兩次懇談會，但開會的形式和方法都是中國傳統式的座談會，沒有像這次協商民主懇談會一樣嚴格並具有科學性。

註釋

① Stephen M. Bainbridge, "Privately Ordered Participatory Management: An Organizational Failures Analysis", *Delaware Journal of Corporate Law* 23, no. 3 (1998): 979.

② G. D. H. Cole, *Labour in the Commonwealth* (London: Headley Bros., 1918), 35.

③ 佩特曼 (Carole Pateman) 著，陳堯譯：《參與和民主理論》（上海：上海人民出版社，2006），頁76。

④⑦ Robert A. Dahl, *A Preface to Economic Democracy* (Los Angeles: University of California Press, 1985), 111; 108-109.

⑤ John S. Mill, *Collected Works of John Stuart Mill*, ed. John M. Robson and others (Toronto: University of Toronto Press, 1965), 792.

⑥ John R. Rowan, "The Moral Foundation of Employee Rights", *Journal of Business Ethics* 24, no. 4 (2000): 355-61.

⑦ Gordon E. O'Brien, "The Evidence for Industrial Democracy", in *Proceedings of the International Conference on Industrial Democracy*, ed. Ray Wood (Adelaide: CCH Australia Limited, 1978), 187-214.

⑧ 蔣一葦、崔義等編：《職工民主管理大辭典》（北京：經濟管理出版社，1993），頁534。

⑨ George Strauss, "Workers' Participation in the United States", in *Democracy and Control in the Workplace*, ed. Edward Davis and Russell Lansbury (Melbourne: Longman Cheshire, 1986), 317.

⑩ Robyn Alexander and John Lewer, *Understanding Australian Industrial Relations*, 3rd ed. (Sydney: Harcourt Brace, 1995), 56-79.

⑪ 謝玉華、何包鋼：〈西方工業民主和員工參與研究述評〉，《經濟社會體制比較》，2007年第2期，頁142-44。

⑫ Jonathan Unger and Anita Chan, "The Internal Politics of an Urban Chinese Work Community: A Case Study of Employee Influence on Decision-making at a State-owned Factory", *The China Journal*, no. 52 (July 2004): 1-24.

⑬ 佟新：〈延續的社會主義文化傳統——一起國有企業工人集體行動的個案分析〉，《社會學研究》，2006年第1期，頁59-76。

⑭ Tong Xin, "Labor Unions in Enterprises", *Chinese Sociology and Anthropology* 37, no. 4 (2005): 52-71.

⑮ 兆琦等：〈推行民主評議制度強化企業民主管理——大壩發電廠

推行基層民主評議制度的調查〉，《中國職工教育》，2003年第9期，頁30-31。

⑯ 課題組：〈國有企業民主政治建設的有益探索——石家莊天同拖拉機有限公司實行廠務公開的研究報告〉，《領導之友》，2000年第6期，頁37-39。

⑰ 王金紅：〈工會改革與中國基層民主的新發展——非公有制企業工會直選的案例分析〉，《華南師範大學學報（社會科學版）》，2004年第5期，頁35-42。

⑱ 是次協商民主懇談由應劍飛策劃，何包鋼全程指導，參見www.zjwldj.gov.cn/shownews.asp?auto_id=1298。下文的介紹皆引自是次懇談的設計文件、內容及發言。

⑲⑳ 何包鋼、王春光：〈中國鄉村協商民主：個案研究〉，《社會學研究》，2007年第3期，頁62；70-71。

㉑ 蔣招華、何包鋼：〈協商民主懇談：參與式重大公共事項的決策機制——2005年溫嶺市澤國鎮公眾參與城鎮建設資金使用安排決策過程的個案報告〉，載陳剩勇、何包鋼主編：《協商民主的發展——協商民主理論與中國地方民主國際學術研討會論文集》（北京：中國社會科學出版社，2006），頁223。

㉒ Ethan J. Leib and Baogang He, eds., *The Search for Deliberative Democracy in China* (New York: Palgrave Macmillan, 2006)。

㉓ 參見《協商民主的發展》，頁6-9。

何包鋼 澳洲迪肯大學國際與政治學院講座教授，主要從事西方政治理論、比較政治學和中國鄉村政治研究。

謝玉華 湖南大學工商管理學院教授，主要研究企業員工參與和工業民主、企業管理。