

人力资源综合辅导:民营企业员工也要善待老板？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/470/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_470466.htm 近来，我常常想起那个令我难忘的企业。一个不大不小的民营企业，那时正经历着非常大的困境，整个企业几近瘫痪。让我难忘的并不是企业举步维艰的努力，而是老板与员之间那种微妙的关联。面对危机的不同态度，劳资界线清晰 与老板的谈话是在充满焦虑的气氛下进行的。她没有太多的理论支撑，但是其用语却充满了忧患，其用的最多的一句话是“大不了我关门不干了，但是跟了十多年的这些弟兄怎么办？一二百号员工怎么办？我不是那种不负责任的人”。她是那位有着江湖义气的女性，也是一位精明的商人。在企业面临危机的时候，受到好强的信念支撑，她本能的拒绝着“关闭不挣钱业务”的所谓经济学理性指导，那些业务聚集着她的创业伙伴以及公司赖以生存的主业。另外第二多的一句话是“员工素质太低，拖也不拖不走”。那种对员工的无奈的眼神让你不由同情。企业的中高层除了老板之外，就主要是创业伙伴。令我感到吃惊的是，并不是所有创业伙伴都面临着同样的焦虑。有些所谓的中高层似乎并不对公司前途担忧什么，因为这些年的物质积累足以让他们过着中产阶级生活，而无形资产积累又足以让他们另外找得一份更体面的工作。有些人明确表示是看在老板讲义气的特点上才留下来，若效益再不行则随时会另立山头。事实上，在这种情况下，还有中高层抱怨员工的工资多年不涨。你可能没有办法想象当时的情景，公司生产系统几乎停滞了，营销人员全部呆在办公室里或上上网或QQ

，行政后勤人员则偶而还会忙着组织旅游。其实，也不能说他们不着急，焦急的心态每个人都有，可是在焦急之后，有些人更愿意抱怨福利的多少。公司为几乎所有中层配有车，这是他们工作的需要，但是人们往往对车的品牌更为计较，凭什么他能开奥迪而我不能？公司曾经想过期权概念，但小企业的小人物们并不相信那些东西，长期的思想中大家只认“真金白银”或“白纸黑字”（股东身份）。与企业员工谈话时，发现很多人对企业的管理非常不满意，提出的意见经整理后有一百三十条之多。公司在几乎一年未有业务收入的情况下，工资照样发放，然而员工最不满意的却是工资。人们追求相对公平，而不全在于绝对数目的高低。相对的参考物却是非常多的，有与同学比的，与同事比的等等，每种比较背后都是牢骚。可是当问到今年效益不好时，大家工资还是能够照样发放时，许多人都非常轻松的回答：“老板前几年赚了不少钱”。因为老板前几年赚了不少钱，所以今年效益好与坏只是暂时的现象，应该与今年大伙的工资无关。基于此种逻辑，效益虽然不好，但是工资还是照样发，工资发放不公平还是会感到不满意。博奕：劳资角度与管理角度两种思路的较量 听着三个层次人的谈话，我清晰地感知到一个界线，那就是老板与员工之间的界线，或者说劳方与资方之间的界线。我们常说企业全体成员要学会从企业总体目标角度思考问题，为什么落实下来的却是这样的现实？企业里每个人的角色只能有一个，那就是位于企业某个层次某个岗位的职员。如这个企业的老板，她虽然是出资方，但履行出资方权利和义务的场所是股东大会。从原理上来说，她是经股东大会之后进入董事会再进入经理层的，因此其资方角色并

不在企业经营管理活动中体现，在这里她只能是管理者。企业的各个成员履行组织所赋予的角色，并以组织的规则来活动，简言之就是从管理角度看问题。从劳资角度看问题，就是简单的将工作关系定位为劳方和资方。因此在现实生活中，许多老板与员工常常将老板的角色混淆。老板们以为自己是企业最终剩余索取权的所有者，便无视企业管理制度，以自己的意愿随意行事。譬如号召全员节约成本，而自己却随意挥霍，这就是老板劳资角度看待问题。员工方面更易理解，就是我们常常所说的“打工心态”，非主人翁观念。这样形成了博弈。

- 1) 老板选择管理角度，推崇以人为本的观念，而员工选择劳资角度。那样老板怎样的努力都不会达到预期效果，还可能会出现“这只是老板的伎俩，天下老板一样黑”的说法，老板感到冤枉，再好的付出得到的可能都是“员工想来不一定能来，想走说走就走”的结果；
- 2) 老板选择资方态度，你就是为我打工的，而员工选择管理角度。这样员工虽然非常努力，处处以组织利益最大化，但是老板却以商人的狡诈算计着员工的收益，就会出现那种“明明该给提成，到年底时订单却算到了老板身上”的情况；而这种情况对老板来说则是很有利的，“挥之既来，喊之既走”，非符合传统的封建地主形象。
- 3) 老板选择劳资角度，员工亦选择劳资角度。这样两者都谁收益最大不一定，但是对组织损害却最大，原因之一就是交易成本太大。一般说来，短期内老板收益大些，可以通过自己强势地位的特点达到利益最大化，但长期内员工却可以选择适当的突破点来取回利益，如关键时刻与老板直接谈判要求加薪、转卖定单、在制度空隙中寻找机会等，或者选择用脚投票直接走人。
- 4) 老板与员

工都选择管理角度思考问题，双方收益均最大。这当然是一个理想方案，所有的人都按照组织的角色思考问题，享受应用的权利与责任。只有这样，才可能用管理手段解决管理问题。凭我感觉，这个企业里老板与员工之间的关系基本上类似于第一种关系，老板想以管理角度考虑问题，但员工却以劳资角度思考问题。当然，也不是全部员工与老板均为这种关系，也有部分人属于都愿意从管理角度思考问题。这种感觉在我其后三年来的跟踪观察中得到了证实。博奕最差的结果就是，企业稍有风吹草动，使会有员工纷纷逃离，老板做的最多的事情就是“用各种现代化理论哄着员工”，而员工却与其玩猫与老鼠的游戏。当企业中老板与员工不能同从管理角度思考问题时，希望所有员工以组织利益最大化的想法就成了空想。民营企业老板需被善待，企业却需要积极建制我所说的民营企业老板需要被善待，是指那些期图以人为本而员工却不买帐的老板。面对博奕，一些老板只能选择无奈。他们不知道如何批评员工，一点点小小的批评都可能让员工从劳资角度思考问题，用脚投票成了人们的常用选择。他们不知如何在严格管理和规范管理之间的联系与区别，在管理上是可怜的。另一些老板则从现代管理中退缩到传统道德管理中去了。如强调自己的为人，讲义气。又如平等观念，与员工同吃食堂；又如节约观念，并不奢侈等等。若观察做的好的企业，老板多多少少是“做人”的典范。但这种方式给人以人治管理的印象，员工也不一定买帐，事实上在企业发展到一定程度，这种方式存在严重不足。本例中的老板就是这样。老板与员工之所以出现博奕，根本问题在于没有让双方放心的机制。这些机制可能有很多，我认为其中之核心

在于许多民营企业还没能够建立规范的现代企业管理制度。许多企业还没有法人财产权与投资人资产之间区别的概念，更没有股东身份、董事身份、管理层身份之间区别的概念。许多人认为，法人治理只属于国企的事情，而与民企无关。在缺乏法人治理基本概念时，劳资关系演变成员工成长的天花板，治理瓶颈便会突出。一批员工成长了，另立山头创办企业了，到了一定程度时，新创办的企业的员工又另立山头了。这样形成了一批又一批小企业。为了彻底打通劳资关系在企业中所形成的障碍，对民营企业来说建制是必要的。所谓建制，就是按照现代企业要求进行公司制度建设，其主要内容之一就是建立科学的法人治理机构，促进企业健康运营。这一点上与国企改革是相对应的也是有区别的，国企改革是对传统意义的企业进行现代化改造，民企建制则是依据现代企业制度公司化建设，对其薄弱环节强化，使企业成为真正意义上的具有独立法人财产权的组织，使老板多重角色不被混淆，使企业员工成为变成企业人，有利于企业持续发展。不过这一过程将是长期的，是随着整个社会的认识程度提高而改变的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com