

国有控股股份制企业内部公道探讨

李 星 龙

(中山大学 管理学院,广东 广州 510275)

[摘 要] 国有控股股份制企业内部公道的研究对国有企业分配制度改革有很重要的现实意义,关系到企业的繁荣及可持续发展。企业内部公道的基本内容包括公心、公开、公正、公平四个紧密相联的方面。公心是公道的思想基础,是公道的“初始境况”;公开是公道的先决条件,为企业内部公道的展示提供自由的空间;公正是公道的有效手段,体现了企业内部公道所要求的人人平等;公平是公道的最终目的。文章正是基于这四个方面探讨了如何在国有控股股份制企业内部打造公道的平台。

[关键词] 公心; 公开; 公正; 公平

[中图分类号] F271 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-0755(2012)04-0049-05

一 公道的理解

从“公”字的字形看,上面是“人”,下面是三角形。笔者认为这个“人”指的就是全体员工,三角形的三条边就是公开、公平、公正。这个等边三角形结成稳固的台面,而公心就是核心、轴心、台柱、基础,这就是企业公道的平台。因此,“公”字本身就充分体现了员工只有在公道的平台上才能充分展示自己的才干、才能各司其职、各尽所能的道理^[1]。公心、公开、公平、公正缺一不可,否则平台就会垮塌。

“道”字左边为走,右边为首,意为用头脑去走、有选择地走。“道”的本意是指道路,是通向目的地的途径,后被延伸至道理,即事物发展的原因、法则、规律与结果。并推而广之,用在了人生的哲理、思想境界和一切事物的本质规律上。从广义上讲“道”是达到目的的方法和理由,狭义上则是达到目的的正确的方法和道理,即为“正道”。老庄孔孟等推崇的以及我们现在讲的“道”就是指的“正道”。如治国之道、用人之道等。用在企业就是治企之道,治理企业的正确的方法和道理。

何为“公道”呢?由上可知,公道二字合在一起,其意思就是与公同道、以公为道、为公之道。亦即与人民群众紧密结合在一起,一切从人民群众的利益出发,尊重和听取人民群众的意见和建议,正确决策,采用正确的方法处理和解决存在和发生的问题,提高人民群众的生产生活水平,保障人民群众的

福祉。用句毛泽东同志的话高度概括就是:从群众中来、到群众中去,全心全意为人民服务。推而广之,用到企业内部就是,员工是企业的主人,一切要从员工的利益出发。要讲求公道,简单讲就是要一切从员工出发,按制度办事。

国有控股股份制企业靠创造财富来回报社会和股东、养育员工及其家庭,并让企业繁荣发展,从而管理者能继续体现人生价值。但企业的财富不是具体某一个人能够创造的,而是全体员工共同努力的结果^[2]。因此,员工也是国有控股股份制企业的主人,广大人民就是外“公”,内部员工就是内“公”。那么,既然这种类型的企业属于公有,企业的主人是企业的员工,同时,企业还代表广大人民的共同利益承担社会责任。就应有别于完全由企业主说了算的私有制企业,而更应建立一个企业内部公道的平台。

二 公心是公道的思想基础

正所谓“公道自在人心”。《韩非子·五蠹》这么解释“公”字:背△谓之公,或说,分其△以与人为公。意思是与△相背、分△于众。这个△指私人拥有的财产、时间、身体等。公心就是一心为公、公而忘私、以公制私,杜绝损公肥私、以权谋私、一人专政。

(一)经营管理上要出自公心

“公”字上面的人是分开写的,意思是盖子是打开的,要让大家看到里面的“△”(私人的时间、身

体、财富等),接受群众的监督。“公”所对立的就是“私”。要杜绝私心,树立公心。国有控股股份制企业的主人是股东及员工,而不是某个企业领导者。企业领导者充其量不过是个掌柜的,是替真正的东家——股东和员工管理好这一偌大的家业。

因此,在企业这个大家中,每个人都有决策权和发言权,不能把企业打造成家天下、一言堂。同时企业领导者不是“官”,不能把自己当成旧社会的官老爷,“不要沾染官僚主义作风”,而要把自己当成股东和员工的公仆,是为股东和员工创财富、谋福利的公仆。但是企业领导者可以也应该以经营自己的家的热情来投入到企业的经营管理中。

企业文化归根到底是领导者主导的文化,什么样的人就带出什么样的兵,上梁不正下梁歪,领导者的私心是会蔓延的^[3]。领导者一人独私,下属必然仇恨,会导致班子不团结甚至互相举报。整个班子一起私,企业这棵大树就会被蛀烂最后倒塌。员工看到这种情况会觉得这个企业靠不住,失去为企业努力工作的信心,从而不安心工作。那么,上下离心企业就不能发展,甚至可能倒闭。对于国有控股企业来讲,股东和员工肯定不会放过搞倒企业的这些领导者的。因此,领导者要从自身出发,提炼自身修养,用端正的心态和作风,打造一个一心为公的正道的平台。

(二)做人要厚道,对人要人道

道者,道德、道义、人道、公道。厚道者,讲道德、重道义、怀人道、倡公道。厚道,就是不刻薄,待人的宽厚,实实在在,不夸张,不骗人,表里如一。在管理上就是用人不疑,用人之长。中国文化博大精深,其中很重要的一点就是做人要厚道,她构成了中国人的性格及“面孔”^[4]。中国人素来不喜欢狡诈的人,再聪明但不厚道没人会喜欢,反而喜欢老实厚道的人,因为跟厚道的人在一起踏实,不怕被利用、被算计,可以死心塌地地卖命。“一流的领导是精明加厚道,二流的领导是精明加精明,三流的领导是厚道加厚道”^[5],一个精明不厚道的领导顶多算是二流领导,一个不精明不厚道的领导则是个不入流的领导,而厚道不精明的领导反而可以算得上是个三流领导。就因为厚道,他可以让别人死心踏地帮自己干活,完成自己想完成的任务,达成目标。但厚道要发自内心,要真心实意,虚假的厚道很快就会被揭穿,徒然落得个伪君子的反面形象。

对于一个企业管理者来说,诚信要摆在首要位置,是绝不允许被透支的一条底线。要时刻警告自己说话要注意,说过的话要兑现,这是因为诚信可以

决定这个企业的生死成败。一个企业对外失去了诚信,没人会购买其产品,因为功能不实用、质量不可靠、保修跟不上;对内失去了诚信,没人会为企业的目标而奋斗,因为领导说的可能都是假的^[6]。而诚信的话即便产品有点小毛病,用户也会坦然理解并积极提出改进的建议;即便领导某一次没法兑现其说过的话,员工也会知道不久的将来领导会想办法弥补的。而人道是指以爱护人的生命、关怀人的幸福,维护人的尊严、保障人的自由为原则的为人之道。简而言之,就是以人为本。领导应以职工利益作为管理的一个主要原则。

(三)决策上要民主,工作作风不霸道

“公”字倒过来写是“允”,合起来就是“公允”,意思是只有大家讨论过允许做的才能做,这就是民主。民主的对立面是独裁。独裁其实只是表面风光,下属当面不敢有任何顶撞,甚至唯唯诺诺,其实肚子里一肚子牢骚和反抗情绪,只是敢怒而不敢言而已。日久天长的诚惶诚恐已经让这些下属生厌,也让他们感觉自己说话没分量,只是一个打工仔,根本没有企业主人翁的意识。独裁的领导者也永远不可能听到下属的真话,直到某一天由某总变成老某时才知道真实的世界原来是这样的。甚至有些心怀不怀好意的下属故意抬举这种领导者,让他觉得独裁的感觉很好,胆子也大了,从而做出错误的决策、错误的行为。

俗话说“三个臭皮匠赛过一个诸葛亮”,“一个好汉三个帮”,民主决策能够杜绝思维盲点,能够调动决策成员的积极性与参与度,能够发挥团队主观能动性^[7]。因此要充分发扬民主决策,遇事多商量,多倾听、尊重团队其他成员的意见和建议。在班子干部的配备上也要遵从既能团结协作,又能互相监督的力量均衡原则,避免形成一人独大、一手遮天的局面。而工作作风不霸道就是谦和待人,团结人。海纳百川,即以其低而能成其大。

三 公开是公道的先决条件

(一)办事程序、经营管理内容要公开

管理归根到底是对人的管理和理,而人都有趋利避害的心理,争取知情权、防止被欺骗、保障自身的根本利益是人保护自己的本能冲动。作为一个企业,尤其是国有企业,员工要求知情权的呼声更高。如果员工对企业的运作管理都看不清甚至看不到,员工不知道自己是为为什么而工作,不知道企业的发展方向、企业经营状况的好坏,也就不知道这个企业是否有前途,自己在这个企业是否有前途。因此,对

企业各级管理中的所有办事程序和经营管理内容进行公开是必要的,藏着掖着反倒容易引起员工的猜疑。当然除了部分确实不宜公开的重大商业决策、机密经企业领导班子集体研究后也可以不立即或不予公开。这样做的好处很多:员工的主人翁意识加强,参政议政的激情提升,企业管理者总有观察不到、体察不细的地方,通过提升员工参政议政的激情,及时听取员工的意见和建议,可以使管理更加完善;由于透明度的提升,员工知道管理者在努力把企业管理好、经营好,员工对企业管理团队的信心就会加强,从而对企业的愿景的认识得到加强,员工的稳定性也得到加强;可以避免企业内部的互相猜疑,对于干部的提拔任免程序进行了公开,员工知道这是根据德能勤绩等客观条件并经集体研究进行的任免,而不是凭借某个领导的个人好恶,对员工、干部以及领导三者都有好处;群众的眼睛是雪亮的,通过公开接受员工的监督,可以杜绝包括企业领导者本人在内的各个层面的贪腐,领导者可以对各级干部更放心地使用,同时可以使员工对管理者的人品有信心,提振员工对企业的信心,最大限度地减少员工间的流言蜚语,起到稳定员工的作用。

(二)公开要遵循基本原则

公开要遵循真实性、及时性、广泛性三个原则。既然要公开,就要达到公开的目的。通过伪造数据、粉饰太平的公开就是欺骗人民,“人民的智慧是无穷的”,欺骗人民其实是在掩耳盗铃,骗得了自己骗不了别人,骗得了一时骗不了一世。公开是真实真正的公开,而不是虚假公开。公开不及时也起不到公开的作用,员工没有办法根据陈年数据对管理现状提出意见和建议,也没有谁会关心陈年数据,尤其是处在基层的员工。迟到的公开就失去其积极意义。小范围的公开更会让范围外的员工反感,认为自己被排斥了。反而会引起更多的猜忌,不利于团结。三个原则哪一条没做好,最终必然导致公开的效果适得其反:员工不会再相信任何数据,不会再有参政议政的热情,不会再相信管理集体,甚至走上了对抗的道路。

四 公正是公道的有效手段

(一)要处事公正

《辞源》对于公正的解释是:“不偏私,正直”。公正主要是要维护正义,防止徇私舞弊,追求的是合理对待,强调实质正义和程序正义,核心是无私和中立。很多人经常把公平和公正混淆使用,其实这两个词是有不同的概念和用途的。平和正就是横与竖

的关系,横平竖直,两者方向垂直,结成稳固的十字形。“平”就像天平秤,要想做到真正的平,两边就得等重。因此,人人都平等方谓公平。而“正”就像线锤、电杆,不歪不斜才是正。因此,对人人都不偏不倚方谓公正。同时“正”还有着正确的意思,因此,企业的公正就是在制度的执行上、员工的政治待遇上要是不偏不倚正确、合理地对待、处理。

领导者自己坐正了,其他人也就不敢造次了。孔子曰:“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从。”而要想“正”,就要深深扎根于土壤,才能正,才不怕被风吹歪。这个土壤是民众、民心,风则是各种不正之风、干扰因素。员工心中都有一杆秤,管理者如果不公正:徇私舞弊、任人唯亲、因人废法或者处罚偏颇,都会激起部分或全部员工的愤懑之情。

(二)公正要做到合理性、教育性和激励性

公正性要求做到不会偏、不能偏、不逾越。从“正”这个字的字形来看,充分体现了这三点。为了让中间这一竖不会偏,上下要定好基准点进行固定,同时为了保证中间不会弯,用中间的一横进行拉顶。长竖边上的短竖,就是标杆,长竖参照这个标杆来确定三个基准点进行固定。因此保证了中间这一竖不偏不弯、绝对地正直。在企业管理中,短竖代表企业的制度、规则,长竖就象征公正,不偏不弯地依据制度、规则公正地进行管理,用句法律术语叫有法可依、有法必依。中间一横和短竖还分别代表监督、检验,要接受上级和员工的监督、检验,从而在企业管理过程中不能偏,借用法律术语叫执法必严、违法必究。上下两横代表公正要扎根于员工这片土壤,要深得民心,这就是合理;但不能突破、逾越规制,这就是合法,要在制度范围内合理合法地行使职权,同时要把握好公正执行时合适的“度”。

教育性是指公正处理后的结果要能起到纠正责任人、教育他人、警醒后人的作用。对责任人的处理要始终坚持教育为主、惩罚为辅的原则,惩后是目的,惩前只是手段。如果把惩罚作为目的则很容易忘记我们管理的目的是为了预防问题的发生、防止问题的重演,因此要对问题处理的原因、依据以及酌情部分要向责任人讲明白,让他能够充分认识自己的错误并理解企业对其处罚的合理。如有必要,还应该在全企业宣传,以让其他员工也能理解并避免产生类似的问题。如果惩罚过重则会失去教育意义,会使责任人产生抵触情绪,甚至更严重时走上对抗、破坏的道路;也会让其他员工觉得这样处理没有公理,从而对企业失去信心。

激励性要求在员工的奖励、提拔上要能够起到

通过本次事件激励当事人和其他人的作用。使得当事人感激企业给予他的安排,在今后的工作中更加积极,不辜负企业的信任。使得其他人认为企业对当事人的奖励或提拔是公正的,相信自己通过同样的或更加的努力也能获得企业同样的或更好的奖励或提拔,使得奖励、提拔起到“奖励一个、激励一片”的作用。

五 公平是公道的最终目的

(一)在制度的制定上、经济的分配上要充分体现公平

笔者以为:“公”字其实按其本意应该写成“丛”字,两个人站在一个平衡杆或者地平线上,体现人人平等。但古人喜欢把字竖着写,如“目”和“车”等,所以把“公”字写成了两个人叠在一起,下面一个地平线,再演变成了今天我们看到的“公”字。因此,公平的含义是人人平等和机会均等,避免歧视对待,其核心是平等。

每个人都是一个独立的生命,不论出身如何、学历、能力等如何,在人格上都是平等的^[8]。只是由于社会的分工,才有着各种岗位、职级,但在人格上依旧是平等的,机会上也是均等的。今天虽然没有取得某个职级的岗位,不代表明天不能做到;同样今天虽然处于较低层次的岗位,不代表就不能得到平等的关爱。尤其在当今社会,公平的呼声越来越强,建立一个公平的社会是不可逆转的大势所趋。现代社会的成功,在很大程度上是因为公平的社会制度,使得每个人的才能得到充分发挥,创造财富的能力得到充分的发挥的结果。对于企业也是如此,尤其是有着中国员工的企业,中国人素来很在乎别人有的自己也要有,否则心理就不平衡。孔子说过:不患寡而患不均。意思是:不担心分得少而担心分得不均匀。这句话用来评价中国人贴切不过,因此在中国理应比西方国家更加要重视员工间的公平问题。没有一个公平的环境,员工就会牢骚满腹,员工之间、员工与管理者之间就会关系紧张,员工出工不出力,管理者下达的各项工作难以落实,企业也就无法很好地发展。

公平其实只是一种感觉,既然是感觉,就会受到每个人的性格、经历、经验、知识水平等的影响,而这些每个人都是不一样的,因而每个人对自身、他人、事物的感觉和看法是不一样的。还有每个人在工作当中都会选择一定的参照物进行对比,以确定自己的薪酬等是否公平,心理差距、付出多少、职务高低、责任大小等都会成为参照标准。并且每个人都或多

或少地有利己的心理,还通常会高估自己低估别人,从而每个人的公平感和对公平的要求也是不一样的。正所谓众口难调,因此也就没有绝对的公平。由此可知,不一定每个人都完全一致就能满足每个人的公平感、就是体现公平、就是公平。

(二)建立一个公平的平台

综上所述,建立一个公平的平台是必要且刻不容缓的。这个平台的建立要遵循公平性的原则。根据公平的含义,公平是平等、均等、不歧视。因此在制度设定时必须体现人人平等,对事不对人;在薪酬设计、激励方案制定、职业生涯规划等关系到全体员工切身利益的问题时必须体现机会均等,任何人只要具备条件就可以达到某一职级,而不能因人设岗。还要兼顾可操作性和激励性的原则。当然,绝对的公平是没有的,如果过分追求绝对的公平,就是“愚公”,反倒失去了可操作性,规则很难制定,制定后也很难落实、执行。同时又要考虑到所制定的规则要能起到一定的激励和鼓励先进的作用,不能光搞大锅饭、搞平衡、和稀泥,而忽视了激发员工的创造性、积极性。

国有控股企业根据其性质应是更能体现公平的,因为企业属于全体公民和属于公民一部分的员工的,管理者和员工是平等的,只是分工的不同。但由于受领导者个人性格、素质的影响,以及目前很多国企的领导者个人权力、权威过大的影响,还有领导者也总有照顾不到的地方,因此内部的公平问题也很严峻。作为领导者,要充分考虑到这些因素,避免以上的影响,最大限度地照顾到绝大多数员工的公平感、提高整体的幸福水平。经济分配上,要根据员工的岗位性质、重要程度、艰苦程度、贡献大小以及员工的性格、特长、特点等在所有员工中找出一个最大限度的平衡点。可采取对以上因素分配一个合理的权重,然后加权平均,找出这个平衡点,从而制定一个为广大员工接受的公平的分配方案。同时要考虑对员工要起到激励和鼓励作用,要让员工为获得该收入而全身心投入、付出最大的努力。还要加大对各项管理制度、措施的宣传力度,开诚布公地在员工中进行讲解、宣传。这样做,可以让员工深刻理解企业制定的制度、采取的措施是为企业着想、为全体员工着想的,同时还可以避免员工因不了解实情而影响工作情绪,甚至可以避免某些员工有意无意地传播不实消息制造混乱。

六 结语

企业员工是国有控股股份制企业的主人,是企

业创造财富的力量源泉。要充分发挥员工的工作积极性,只有建立了公道的平台,并做到了处事公道,员工在企业的权益才能得到保障,才能心情舒畅地投入到工作当中去,真正把自己当成企业的主人,把企业当成自己的家,用经营自己的家的热情去完成工作任务,去回报企业、社会。也只有做到了公道,才能真正营造一个全方位的和谐氛围,达到增强企业凝聚力、稳定人心的目的。

[参考文献]

[1] 刘澜涛.公平、公正、公开—安阳市人事考试工作综述[J].人才资源开发,2008(1):17-18.

[2] 乔洪武,龙静云.西方经济公平观的演进及其启示

[J].社会科学辑刊,1998(5):29-33.

[3] 苏·B.M.舍佩尔.管理心理学[M].天津:南开大学出版社,2007.

[4] 张德.组织行为学[M].北京:高等教育出版社,2004.

[5] 俞文钊.现代激励理论与应用[M].大连:东北财经大学出版社,2006.

[6] 王红渠.建立公平、公正、公开的环境,提升供电企业服务水平[J].中国城市经济,2011(3):123-125.

[7] 詹秋月.西方激励理论的演进与发展[J].商业经济,2007(2):27-29.

[8] 郭丽华.西方社会公平观述评[J].内蒙古社会科学(人文版),1996(5):9-11.

Discussion on the Internal Justice of the State-controlled Shareholding Enterprises

LI Xing-long

(Sun Yat-sen University, Guangzhou 510275, China)

Abstract: The study of internal justice has a very important practical significance in the state-controlled joint-stock enterprises. The internal justice is closely related with the prosperity and sustainable development of the enterprises. The internal justice includes the selfless, the open, the just, and the fair. The selfless is the basis and "initial situation" of the justice; the open is a prerequisite of justice, and it provides free space for the internal justice; the fair is an effective means of justice, reflecting "everyone is equal"; the fair is the ultimate goal of justice. Based on these four aspects, the article discusses how to create justice platform in the state-controlled joint-stock enterprise.

Key words: the internal justice; the selfless; the open; the just; the fair