

# 推进企业民主管理 构建和谐劳动关系

## 之萧山实践

民主管理是构建和谐企业的支撑和动力。在萧山,被誉为“民企常青树”的传化集团,多年来对民主管理制度体系建设进行了一系列积极探索,如今已形成相对成熟的制度体系,成为全国总工会推广的样本,堪为师范。

事实上,传化并不是唯一在民主管理领域“开花结果”

的萧山企业。以“敢为人先,勇于创新”著称的萧山企业,早已锲而不舍地踏上了因企制宜的民主管理机制探索之路,掀起了新一轮的民主管理实践浪潮。现将萧山区部分优秀企业探索民主管理制度体系的建设和实践作简要介绍,以便读者借鉴、创新。



中华全国总工会书记处书记、党组成员,组织部部长张茂华调研传化集团企业民主管理。



中华全国总工会书记处书记、党组成员,组织部部长张茂华调研传化集团企业民主管理。

### 胜达集团有限公司:“直面座谈会”动真格

胜达集团有限公司是一家以纸包装为主业,涉及浆纸、纺织、化工、钢构、房地产、金融投资等八大产业的大型集团化公司,连续多年位列中国民营企业500强,被评为浙江省劳动和谐示范企业。

“直面座谈会”制度已在胜达公司实行了十多年,已经成为胜达企业文化的一部分。在这项制度实施的过程之中,胜达公司始终坚持公司党委书记、纪委书记、工会主席亲临“直面座谈会”,由公司党委书记亲自主持会议,所有与会成员坐在一张圆桌前,员工代表们各抒己见,领导们认真倾听,“面对面、心贴心”。

### 德意控股集团有限公司:提案承办流程完备而严谨

德意控股集团有限公司是一家涵盖厨卫电器、整体家居、地产开发等领域,年营业收入超40亿元,总资产30亿元,员工3000余名的大型现代企业集团。

在德意公司,以恳谈会为抓手、职工代表大会为平台的工会工作体系久已形成制度,成为公司及时了解员工的关键需求、期望的有效方式。通过提交提案,职工代表在行使话语权、建议权、监督权的同时,获得了参与感、归属感,意识到自己是“作为企业的一员而发声”。而公司也在此过程中了解了员工的物质、精神需求,从薪酬保障、福利保障、职业发展及个人价值四个维度

捕捉员工的思想动态,利于公司有放的放矢、针对性地开展个性化服务。对员工的提案做到件件受理、件件回复,这个原则从实施职代会制度以来,就没有改变过。

德意公司有一套完备而严谨的提案承办流程,收到提案后,他们要先仔细研读,再起草回复,等到上级通过初审、复审后,再与当事人沟通,全部流程多达10项。其中最大的亮点是,德意公司并不会直接将提案回复下发给员工,而是先与给出提案的员工在工会层面进行面对面地平等沟通,沟通之后如果对方表示满意,再将提案回复正式送到员工手中,并采取措施督促落实。

### 杭萧钢构股份有限公司:坚定贯彻“员工视角”理念

杭萧钢构股份有限公司是国内首家钢结构上市公司,参编、主编40多项国家、地方、行业标准及规程规范,100多项工程获鲁班奖、中国钢结构金奖,拥有400余项国家专利成果,系中国工程建设标准化协会单位,目前,杭萧钢构拥有十余家全资或控股子公司,数千个样板工程覆盖40多个行业,全球50多个国家或地区。

若想要员工做到“爱企如家”,首先,企业要先将员工视作家人。在探索民主管理制度体系的实践过程中,杭萧钢构坚定地贯彻着“员工视角”理念:办公楼只有三五层,宿舍楼却有22层;“我愿为家庭负责”写在《员工手册》上;全力投入,逐步建立起较为完

善的培训体系,让每位员工都能找到适合自己的培训项目……在孜孜不倦的追求之中,员工和企业“心向一处用、力朝一处使”,民主管理自然水到渠成。

在杭萧钢构的制度化民主管理体系发展进程之中,最大的特点便是“做深”“做细”。经过长期探索,逐渐形成了一套“员工沟通管理制度”。“员工沟通管理制度”是对职工代表大会制度常态化的探索,通过在一个部门、车间设立职工代表,收集其所在部门、工段职工的意见与建议,公司能够更为快捷、灵活地了解基层一线员工思想动态,激发员工积极性,提升企业活力。

### 杭州前进齿轮箱集团股份有限公司:民主管理始终贯彻“健全”与“稳重”

杭州前进齿轮箱集团股份有限公司是国家高新技术企业。公司前身为杭州齿轮箱厂,2008年完成股份制改制,并于2010年10月在上海证券交易所上市。

纵观杭齿集团公司50多年来的民主管理机制探索历程,“健全”与“稳重”是始终贯彻其中的关键字。早在1980年,杭齿集团公司便全面推行职工代表大会制度,并采取有力措施将其深化、实化、制度化。30多年来,每年至少召开两次职代会。

职工代表大会通过对公司行政工作报告,集体合同执行情况,福利费使用情况和预算方案,和企业改制、薪酬分配、职工奖惩等涉及职工切身利益的重大决策等进行审议,以及民主评议企业领导干部、民主选举职工董事、职工监事,使民主管理、民主监督、民主决策落到实处,充分发挥职工群众在企业建设中的主力军作用。

随着企业改制进程的不断推进,

### 浙江九龙厨具集团有限公司:聚集体智慧,推行职工匿名建议制

浙江九龙厨具集团有限公司是一家集商用厨房工程和产品研发、生产、销售、安装、售后服务为一体的内销、外贸出口集团企业。作为浙江省商用厨具行业领跑者,九龙厨具凭借产品创新等多项发明专利技术专利,以及20多

年厨具产品研发能力与经验,目前市场覆盖遍布全国,产品远销欧美25个国家和地区。

“G20杭州峰会服务保障突出贡献企业”的桂冠,让“九龙厨具”火了一把,成功博得全国乃至世界大众的眼

### 杭州萧山交通投资集团有限公司:民主管理推动企业和谐稳定快速发展

杭州萧山交通投资集团有限公司是经萧山区政府授权由萧山区国有资产经营总公司出资的国有独资公司。集团所属企业共10家,共有员工4000余人。

交投集团在改革发展过程中,逐步探索了一条以加强民主管理推动企业和谐稳定快速发展的道路。交投集团将职工代表大会与涉及职工利益的

### 杭申集团:员工与企业之间的沟通没有壁垒

杭申集团是国内著名的从事超高压及高低压成套开关设备、电力变压器设备、高低压电器元件、智能电子仪表、电工材料和市政配套等制造业的集团型企业。集团总资产25亿余元,总注册资本3.9亿元。

杭申集团将职工代表大会与企业经济工作会议相结合,本着公平公开的原则,集团将本年度企业经济方针以及其他重大事项或者员工普遍关心的热点问题、敏感问题的答复第一时间通报给员工。通过职代会,既保障了员工的知情权,也提升了员工的生产积极性,一举两得。

在实践中,杭申集团将职代会、厂务

公开、平等协商机制合并推进,力促多种民主管理形式的统一。通过会议、企业宣传窗、企业管理园地和员工文化园地,杭申集团落实厂务公开制度。企业的发展动向和其他公开事项,例如企业季度报表、员工工资及奖惩信息等时时更新,同时,员工的意见也能通过“网络意见箱”回馈给相关人员,并得到妥善解决,在这个双向过程中,员工与企业之间的沟通没有壁垒。随着企业改革的深入和各项现代企业制度的逐步建立,企业管理日益走向科学化、制度化、规范化、标准化。

### 萧山区中医院工会:为职工多办实事、多办好事

萧山区中医院是国家三级甲等综合性中医医院。医院总建筑面积8.5万余平方米,开放床位1000余张,设23个病区,全院职工总数1178人。

近5年来,萧山区中医院工会牢牢围绕医院中心工作,服务大局,全面履行工会职能,开展了独具特色的工作和活动,充分发挥了广大职工的积极性、主动性和创造性,有效地推动了医院各项工作的发展。

医院工会始终坚持建家就是建医院的指导思想,从“五个结合”上狠下功夫:即把建家活动与促进医院发展目标相结合,与坚持加强医院民主管理相结合,与支持参与医院改革相结合,与教育提高

职工素质相结合,与突出维护职能为职工办实事相结合。同时,通过建好职工“富有团队精神的家、良好环境的家、丰富多彩的家、民主管理的家、倍感温暖的家和可施展才能的家”,扎扎实实开展工作,让职工充分感受到工会组织“家”的温暖。

萧山区中医院工会采取各种措施,在关心职工的生产生活上做足了文章。医院工会从职工最关心、最直接、最现实的利益问题着手,采取有力措施,努力为职工多办实事、多办好事,增强了职工的向心力、凝聚力,营造了医院宽松、舒适、美好、祥和的生活氛围。

### 宝盛控股集团有限公司:通过技能比武选拔人才

宝盛控股集团有限公司系一家集建筑业、酒店业、房地产业、矿产业、楼宇运营为一体的多产业民营企业。公司总注册资本5.53亿元。

在宝盛集团民主管理的进程中,具有一大特色的便是职工技能比武。集团办公室主任兼工会主席马国珍说:“我们集团认为的民主管理就是让每位职工能发出自己的声音,发现自己的价值,绝不埋没任何一个人才,而技能比武正是这样一个平台。”

近年来,宝盛集团大力倡导职工技能比武,定期举办技能比武。通过职工技能比武,宝盛集团选拔出了一批优秀的技能人才和管理人才。从酒店业的厨

师比武到建筑业的砌砖比武、起重工比武再到管理层的技术比武,涉及每个阶层、每个产业,这已然成为宝盛集团选拔人才的一大途径。如今,宝盛集团不少的管理层都是从厨师、服务员等基层岗位做起,通过技能比武脱颖而出的。

如何将这些人才从基层岗位员工培养成管理层的骨干?为此,宝盛集团定期组织内部培训,开设内部学校,让职工在学习中成长。此外,宝盛集团还定期组织旗下不同产业、不同省份的职工交流,让员工学习更多的经验,充实自身。通过这样的形式,也可以让更多职工发现自身擅长、感兴趣的领域,更好地实现自我的发光发热。



中华全国总工会书记处书记、党组成员,组织部部长张茂华调研传化集团企业民主管理。

杭齿集团公司工会在企务公开等方面持续探索,敢于挖深挖细,目前,企务公开的层面已经覆盖了公司经营管理、劳动人事、机构调整、薪酬改革、减员分流、职工福利、公司领导人员的收

入、业务招待费使用、工程项目招投标、大宗物品采购等方面,进一步扩大了职工的下情权和民主监督范围,在公司上下营造出企业民主管理的良好氛围。

球。从某种意义上说,以人为本的现代企业民主管理,成就了今天的九龙。去年4月,在董事长沈贤法的要求下,职工匿名建议制在各个生产车间成功“上线”。据介绍,在车间大门的显眼处,设有意见箱,职工有意见建议可写匿名纸条投入箱中。每周开箱一次,由专人负责分类并报董事长审核,同时落实相关责任人跟进处理,处理结果在每周一晨会上进行公开反

馈。公开反馈不仅考验企业科学化管理机制成效,也是企业对职工提出的意见建议的重视。早在两年前,中高层就率先实行建议制,在每月工作例会上,每人需围绕企业发展提1—2个“金点子”。

聚“集体智慧”,九龙落于实处的民主管理,使企业与职工形成了良性互动,这是九龙引领行业发展的秘诀所在。

政策出台相结合,集团将决策事务公开,做到公开透明,一切需要职工表决通过。

除职工代表大会制度,还有不少辅助制度来保障企业的民主管理。所属单位设立总经理接待日、接待日等,任何一位职工都可以直接将自己的诉求及建议向总经理反映,总经理也会一一回应,让职工切实感受到集团对职工的重视。

交投集团大力开展以“忠孝”为核心的企业文化建设,

引导员工既忠于企业、孝敬长辈、奉献社会,又注重中华传统美德,注重维护关爱家庭。通过系列活动,职工的家风家教得到了很大进步,取得了促进发展、加强凝聚、推动家庭和睦、社会和谐的良好效果。

既有凝聚力也有吸引力,完善的企业民主管理制度让每一位交投入更能发挥自己的价值,让萧山交投集团大步向前,为将萧山建设成为体现世界名城风貌的现代化国际城区作出新的贡献。



杭州市企业民主管理现场会场景。



萧山区企业民主管理推进会。



杭萧钢构职代会会场。