

# 现代企业制度下职工参与公司治理的权力均衡模式分析

张航嘉, 白江平

甘肃农业大学管理学院, 甘肃 兰州

收稿日期: 2023年4月10日; 录用日期: 2023年6月8日; 发布日期: 2023年6月15日

## 摘要

本文以B公司为研究视角, 分析了当前职代会权力分配存在的不足: 尚未健全权力分配体系、职代会履行权利流程不规范等; 以均衡模式为方法, 梳理了削弱职代会权力均衡的原因、明确了职代会在公司治理中的工作目标, 给出了职工治理权利分配的基本方向; 探索了均衡模式下职代会权利分配的可行路径: 健全权力分配体系、规范职代会履行权利流程等, 以此切实保证职代会权力, 使其积极参与公司治理活动, 发挥职工治理作用。

## 关键词

职代会, 权力, 公司治理

# Analysis on the Power Balance Mode of Employee Participation in Corporate Governance under Modern Enterprise System

Hangjia Zhang, Jiangping Bai

College of Management, Gansu Agricultural University, Lanzhou Gansu

Received: Apr. 10<sup>th</sup>, 2023; accepted: Jun. 8<sup>th</sup>, 2023; published: Jun. 15<sup>th</sup>, 2023

## Abstract

From the perspective of B Company, this paper analyzes the shortcomings of the current power

**distribution of the congress: the power distribution system has not been improved; the process of the congress to fulfill the right is not standard, etc. Based on the balanced model, this paper sorts out the reasons for weakening the power balance of the congress, clarifies the work objectives of the congress in corporate governance, and gives the basic direction of the distribution of workers' rights in governance. This paper explores the feasible paths for the right distribution of the congress under the balanced mode: improve the power distribution system, standardize the process of the congress to fulfill the right, so as to guarantee the power of the congress, make it actively participate in the corporate governance activities and play the role of staff governance.**

## Keywords

Professional Congress, Power, Corporate Governance

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

现代企业制度最早可追溯至上世纪 80 年代, 王珏教授表示: 从财产、公司治理两个视角, 综合给出的企业制度。此概念的界定, 是从财产层面, 查看企业制度的多样性、投资群体的市场性等特点, 尝试利用“所有权”与“财产权”的分割形式, 建立全新的产权结构体系。而以公司治理层面来看, 现代企业制度能够明确“法人治理内容”、增加“产权清晰性”、明确“各主体”的权责内容, 具有一定制度专业性, 能够保证公司治理权力分配的均衡性。

## 2. 研究现状

陈秀丽于 2021 年, 以建立职工大会组织为目标, 以此展示国企治理制度的借鉴价值。张文霞于 2020 年, 分析了当前职工参与公司治理存在的不足, 给出了相应的优化方案。孙俊成于 2019 年, 从各阶层薪酬偏差、管理层权限两个方面, 综合分析企业绩效的影响条件, 指出了职工权力的重要性。宋雅欣于 2018 年以“民主日”为主题, 赋予职工发表自主想法、参与公司治理的权利。在研究中, 明确了“民主日”的策划方法, 给出了前期筹备的流程, 采取“问卷调查”、“职工代表交流”等形式, 全面获取职工想法。武军强于 2015 年以“阳光权力”为视角, 阐述了职工民主评价的基础含义, 分析国企内部存在的民主管理不善问题, 指出职工民主评价机制的重要性, 给出了职工民主评价的重要内容, 以此保证基层参与公司治理的主动性。结合现有研究内容, 从权力分配、职代会工作情况、权益分配认可性等方面, 创新研究视角, 深入分析职代会权力的均衡分配方法。

### 2.1. B 公司概况

B 公司经营至今约有 20 余年, 规模逐渐扩大, 年内生产总值约为 100 亿元, 在职人员约有 5000 人。2022 年, 制定了全新的公司治理战略, 积极关注职工的治理地位, 以此保证“投资者”、“从业者”的双方利益。在职代会体系建设期间, B 公司制定了多项制度, 以此健全职工权力。一, 创建“职代会+股东会”的联合机制。此制度的建设, 以保证双方权益为出发点, 积极处理“投资者”与“职工”双方的关系。B 公司建立的职代会权力分配体系已有 10 余年, 借助联合机制, 依照会议规范, 每年固定时间开展联合会议, 由职工代表、股东成员共同参加。在会议中, 职工与股东双方, 均行使自身职权。二,

赋予职代会决策审核权。B 公司明确投资者与职工之间的关系后, 赋予职代会一定权限, 使其能够重审投资者做出的决策。实践中, 此项审核权的设计, 成功发挥职代会的作用, 使 B 公司取消了两次风险投资, 减少资金风险达到上亿元[1]。

## 2.2. 当前 B 公司职代会权力分配存在的不足

### 2.2.1. 尚未健全权力分配体系

职代会权力分配的工作, 是保证企业落实民主管理的关键措施。参照 B 公司所在城市的市级职代会相关要求, 企业需建立职代会体系, 积极获取基层建议, 增加职代会制度建设的全面性。当前, B 公司所在城市内, 共查访 340 家企业, 建立职代会体系的仅有 64%, 建制比例不高。而 B 公司内部建立的职代会制度, 仅有“联合机制”、“决策重审权”两个, 制度建设较少, 尚未全面发挥职代会的功能[2]。

### 2.2.2. 职代会履行权力流程不规范

在职代会建立基础上, 赋予职工代表一定的权限。如表 1 所示, B 公司在权力分配、经营管理、决策审议各方面, 职代会参与量较少, 且履职流程存在不规范问题。如表 1 所示, B 公司职代会权力分配现状。

**Table 1.** The current situation of the power distribution of the staff congress of the company B

**表 1.** B 公司职代会权力分配现状

职代会权力	审议权	审查权	民主权	治理权	监督权
权力分配	×	√	√	×	×
履职规范	×	×	×	×	×

由表 1 发现: B 公司在职代会体系建设期间, 仅有审查、民主两项权力, 需从审议、治理、监督各方面, 进行权力均衡分配, 以此保障职代会权力的完整性。当前, B 公司缺失职代会监管体系, 无法全面规范职代会的履职规范性。

在 B 公司所在城市中, 被查访的 340 家企业, 存在职代会民主体系不完整、群体劳资争议各类问题的企业, 占比不小于 73%。由此说明, B 公司所在的城市, 多数企业并未关注职代会建立的重要性, 削弱了职代会在企业中的治理作用。履职不规范的问题, 主要集中于“选举职工代表”、“表决流程”等环节[3]。

### 2.2.3. 职代会监管不到位

B 公司所在区域内, 实际查访的 340 家企业中, 有 50%的企业建立了职代会, 尚未有效发挥职代会功能。当前, 企业用工体系中, 引入了“劳务派遣”、“外包管理”等新型机制, 增加了企业用工形式的灵活性。相比企业正式在编职工, 部分企业无法保证外包职工的各项权益, 比如绩效、奖金分配各方面, 外包职工未取得企业内部员工的工号, 不具有参加各项绩效考评的资格。对此情况, 各企业的职代会监管权不足, 无法为外包职工发声。在监管不到位、监管权未分配的权利失衡状态下, 削弱了职代会的建设意义[4]。比如, 2021 年, B 企业的职代会工作检查结果, 如表 2 所示。

**Table 2.** Results of inspection on the work of the employees' Congress of enterprises B in 2021

**表 2.** 2021 年 B 企业职工代会工作检查结果

工作项目	公司治理	审议决策	民主选举	员工管理
履职情况	0 次	2 次	1 次	0 次

结合表 2 数据发现: B 公司内部建立的职代会, 在 2021 年参与的公司决策审核仅有 2 次, 民主选举共参加 1 次, 其余公司治理、员工管理等工作, 尚未涉足。由此说明: B 公司设立的职代会, 尚未全面融合于企业治理体系中, 存在一定形式感, 无法发挥职代会的治理监督作用。B 公司需建立相关的监管小组, 监督职代会工作情况, 督促职代会全面履职, 逐步完善权利分配的均衡性。

## 2.3. 均衡模式下职代会权力分配实践分析

### 2.3.1. 职代会权利失衡的原因分析

在调查中, 随机选取的 340 家企业, 与 B 公司存在相同的认识问题。57% 的企业认为: 职代会作为国家机关的组织, 并不适用于个人企业、小规模企业。为此, 多数企业认为无需建立职代会, B 公司建立了职代会, 却并未给予过多权限。12% 的企业表示: 职代会的建立, 会削弱自身的管理能力, 有碍于企业经营管理, 不愿意组建职代会。7% 的企业认为: 职代会过于关注职工权益, 无法保障企业治理质量, 与企业投资者的治理体系相互对立, 在薪资待遇、合同约定各方面, 应由投资方决定, 并不信任职代会, 无法给出职代会各项权力, 取消了职工治理公司的机会[5]。

### 2.3.2. 职代会在公司治理中的工作目标

B 公司制定职工权力均衡体系时, 引入了“劳资共治”制度, 明确了职代会的工作宗旨, 以此赋予职代会相应的治理权力。一, 利益相同。部分人员认为, 投资者与职工之间, 处于对立关系, 主要表现为: 投资者为获取最大收益, 会持续榨取职工价值, 控制用工成本, 达到企业经营目标。然而, 在当前企业制度中, 建立的公司治理体系, 并未是双方博弈关系, 更多的是“共赢关系”。为此, 企业建立职代会时, 可制定相同的治理目标, 以此增强权利分配的均衡性。二, 制衡有效。各制度的关键点, 集中在“有效性”方面, 以此展现制度功能。在被调查的 340 家企业中, 仅有 12 家企业建立了职工参与治理活动的机制。而此 12 家企业的公司治理过程, 表现出较强的形式感。在会议中, 企业设计了职代会的座位, 在权力分配方面, 存在失衡问题。此种问题, 主要是投资方并未正确认识“职工治理”的内涵。职工作为公司治理的主要成员, 需赋予其相应的治理权, 以此平衡劳资官方的治理决策关系。企业应明确权力是保证职工治理有效性的关键因素[6]。

### 2.3.3. 均衡模式下职工治理权利分配的基本方向

#### 1) 加强权力之间的监管作用

以现代企业制度为基础, 开展的公司治理活动, 主要是利用“分权”形式, 保持各类权力之间的制衡性, 以此保持劳资双方权益的平衡性, 达到权力之间相互制约的效果。在公司治理期间, 各项权力具有分立性, 借助制约机制能够保持各项权力的平衡。如果企业尚未制定有效的制约机制, 各项权力无法展现出其功能, 由此降低了权力作用。B 公司需加强劳资双方的权力分配, 建立有效的均衡体系, 形成权力制衡模式, 以此展现出劳资共治的积极作用。

#### 2) 以权利控制权力

以权利控制权力的均衡思想, 是借助劳动法律相关内容, 明确企业职工的各项权利, 以此保证国家公民参与劳动活动的应得权利。借助劳动权利, 规范劳资双方的权力, 以此防止公司治理不规范、管理方案不合法等问题, 增加公司治理方案的合法性[7]。

#### 3) 以司法形式规范权力体系

劳资双方的权力制衡, 需参照宪法制衡权利的思想, 发挥劳动共治的作用, 使企业处于有序运转状态。权力制衡依赖于投资方的自觉性、职工的民主意识等因素, 可能会出现“违规”、“滥用职权”等情况。为此, B 公司需加强制度建设, 明确劳资双方的权力内容, 制定相应的制度, 保证权力的有效性,

规范权力的履行过程[8]。

## 2.4. 均衡模式下职代会权利分配的可行路径

### 2.4.1. 健全权利分配体系

#### 1) 保证职代会的信息参与权

在国内, 职代会进行公司治理各项工作时, 主要采取“信息参与”形式。参照《公司法》中 18 条的相关内容, 明确了职工的信息参与权, 要求企业应赋予职工信息知情、决策建议的各项权限。然而, 被采访的 340 家企业中, 职代会并未建立相应的信息参与权, 由此弱化了职工治理的全面性, 形成劳资权力分配的失衡现象。职代会的建立, 是以社会公有制为前提, 企业经营产生的各类信息资料, 应共享于全部劳动者, 以此明确职工的公司主人地位。为此, B 公司建立劳资共治机制的基础上, 需赋予职工相应的信息参与权, 使其获取企业各项经营的信息, 支持职工参与各环节的企业治理活动, 保持劳资双方治理公司权力的均衡性。

#### 2) 赋予职代会机关参与权

在原有的“董事会”、“监事会”基础上, 添加职代会, 以此明确其拥有的机关参与权, 使职工切实参与公司治理的各项活动, 职工建议作为公司决策的主要参考因素, 保证职工参与治理决策的有效性。国内《公司法》设定的“机关参与权”, 是以“德国共同决定”机制为参考, 参照国内公司权力体系的特点, 积极增加职工权限, 以此显著增强公司治理质量。B 单位在建立职工参与权时, 进行了职工权益认可性调查, 从“职工权益认可性”、“权益剥夺感”、“权益完全剥夺”、“地位不平等”等方面, 进行指标设计, 开展量化分析。表 3 是员工评分的意象分级方法, 表 4 是 B 单位 543 名职工, 给出各项权益的评分结果, 计算得出的平均值, 作为职工权益认可性的量化评分结果。

Table 3. Classification method of employee's rights and interests recognition

表 3. 职工权益认可性分级方法

认可性级别	权益认可	权益剥夺感	权益完全剥夺	地位不平等
n 分数范围/分	$n \geq 85$	$70 \leq n < 85$	$60 \leq n < 70$	$n < 60$

Table 4. Quantitative analysis of employee rights and interests recognition survey

表 4. 职工权益认可性调查量化分析

设计指标	公司治理	审议决策	民主选举	员工管理
员工评分结果	65.23	72.12	75.12	54.12
认可性级别	权益完全剥夺	权益剥夺感	权益剥夺感	地位不平等

结合表 3、表 4 的分析发现: B 公司的职工对于职代会权益的建设情况, 在公司治理方面, 认为权益完全剥夺, 在审议决策、民主选举两个方面, 权益有剥夺感, 在员工管理方面, 地位不平等。为此, 在改进职代会权益参与权时, 需关注职工权益认可性调查结果, 加强四个权益建设, 减少权益剥夺问题, 均衡分配职工权力, 消除地位不平等[9]。

### 2.4.2. 规范职代会履行权利流程

#### 1) 加强劳资共治的协同性

在现代治理体系中, 公司是经济建设的关键成员, 其治理质量, 在一定程度上决定着国内经济运转的秩序。职工是公司的主要劳动资源, 参与公司治理, 可增强职工管理的全面性, 便于投资者从职工视

角, 保证职工各项权益。从公司层面来看, 职工治理、权利分配的各项工, 是保证公司持续、平稳、高效发展的关键措施。公司投资者需明确劳动资源的重要性, 采取“由上至下的管控”、“由下至上的反馈”两种方法, 建立上下协同治理体系, 保持公司治理体系的平稳性。

### 2) 赋予职代会司法权限

当前, 《公司法》明确指出: 公司制定治理方案时, 需有职代会在旁倾听, 给出相应的调整建议。然而, 在实际制度层面上, 并未建立完整的法律内容, 用于管控企业会议中的职代会参与情况。为此, 《公司法》可适当增加《职代会》的相关法律规定内容, 从职代会的司法地位、公司治理规范、治理权力、人员选举等方面, 给出详细的法律规范。从司法层面, 监督企业设立职代会, 赋予职代会相应的治理权力[10]。

### 3) 明确职代会的公司治理地位

给予职代会一定的管理权限、高层监督权限, 使其与投资者权力处于均衡状态, 保持“劳权” = “产权”的关系, 以此防止职代会权限无效问题。职代会是从公司群体职工中选出, 旨在保护职工劳动的相关权益, 平稳劳动资源的生产心态, 保持企业运行的有序性。职工参与决策的过程, 是发挥职代会功能的关键路径。职代会应拥有监督审议权, 作为董事会决策监督的关键成员, 给予相应的决策建议, 保证决策方案的合理性。

### 4) 建立适用的问责体系

在 B 公司所在区域的被访单位中, 多数企业并未建立职代会, 存在公司治理不规范的问题。B 公司在完善“劳资共治”体系时, 建立相应的问责体系, 以此明确给出职代会的治理权限, 结合问责体系, 进行治理考核, 以此支持职代会给出公司治理的相关建议, 切实保证职工权益。

由表 5 考核结果发现: 在 2022 年 B 公司制定了问责考核机制后, 职代会各项职权的履行比例明显提高。相比于 B 公司给出的考核标准, 尚有一定距离, 需要劳资双方共同努力, 增加公司治理各项活动的管理, 积极邀请职代会参与其中, 保持劳资双方权力的均衡性。

**Table 5.** The accountability mechanism of the staff council of the company B

**表 5.** B 公司职代会的问责考核机制

问责考核项目	决策参与率	审议参与率	治理参与率	民主参与率
考核标准	≥90%	≥90%	≥90%	≥90%
2022 年	53%	67%	85%	65%
2021 年	/	3%	/	2%
2020 年	/	1%	/	1%

#### 2.4.3. 加强职代会监管

加强职代会监管, 让职代会积极履行治理监督权限。B 公司的劳资权利均衡措施如下。一, 设定职工董事。参照其他国家职工董事的设置方法, 明确职工董事的权力范围。其中, 职工董事的人数 ≥ 董事会全部人数的 1/3。二, 明确职工董事的选任流程, 加强职代会工作监管, 设定职代会监督小组, 保证职工董事选定的规范性。

## 3. 结论

综上所述, 在企业经营期间, 职工是较为关键的劳资力量, 需发挥其公司治理的功能。B 公司以职代会为方向, 建立了“劳资共治体系”, 给予职代会一定决策审核权限, 经过权限均衡处理, 从审议、

治理、监管各方面, 逐一完善职代会权力, 保持劳资双方权力的平衡性, 逐步提高职工治理的参与性, 切实贯彻劳资共治思想。

### 参考文献

- [1] 邬江, 马红英. 关于切实加强职代会建设的再思考[J]. 班组天地, 2022(11): 66-67.
- [2] 李妮. 让职代会“建起来”“动起来”“活起来”[J]. 上海人大月刊, 2022(11): 19-20.
- [3] 沈振宇, 沈宇秀. 科创属性研发投入量化指标迎合效应研究[J]. 中国注册会计师, 2023, 288(5): 55-62.
- [4] 郭君娜. 职代会在企业管理中的重要作用[J]. 企业改革与管理, 2021(20): 21-22.
- [5] 陈秀丽. 拓展国有企业公司治理的制度优势——以重构职工代表大会的组织性为视角[J]. 长春市委党校学报, 2021(5): 29-34.
- [6] 郭利. 推进职代会标准化建设促进企业健康和谐发展[J]. 大陆桥视野, 2021(7): 71-72.
- [7] 张文霞, 刘畅. 职工参与公司治理存在的问题及对策研究[J]. 时代金融, 2020(11): 52-53.
- [8] 孙俊成, 叶陈刚, 唐剑. 高管-职工薪酬差距、管理层权力与企业绩效[J]. 财会通讯, 2019(12): 10-13.
- [9] 宋雅欣. “民主日”让职工行使建言献策的民主权力[J]. 工会博览, 2018(4): 44.
- [10] 武军强. 让权力在阳光下运行——职工代表民主评价工作探析[J]. 工会信息, 2015(10): 24-26.