

# 发展企业协商民主的“宁波探索”

## 理论圆桌

**主持人：**社会主义协商民主是我国人民民主的重要形式。党的十八大提出“健全社会主义协商民主”，“积极开展基层民主协商”；十八届三中全会进一步要求“在全社会开展广泛协商”，“推进协商民主广泛多层次制度化发展”。企业协商民主是基层民主的重要组成部分，是保障职工当家作主地位的重要实现形式。近几年来，宁波市各级工会把发展企业协商民主作为构建和谐劳动关系、维护职工合法权益的重要抓手，不断深化企业民主管理工作，取得了明显成效。本期“理论圆桌”邀请几位嘉宾，结合宁波发展企业协商民主的探索与实践，就新形势下如何加强企业协商民主制度、深化企业民主管理工作这个主题，进行交流探讨。

主持人：李磊明

嘉宾：施恩庭（市总工会党组书记、常务副主席）  
唐唯（市委政策研究室党建社会处副处长）  
徐小洪（省总工会干部学校教授）

提高企业的管理效率、增强企业员工的民主法制意识和公平正义意识。我认为，在企业中开展协商民主的主要形式就是实现企业的民主管理；其所需要的保障措施就是要建立和完善相关的制度，依靠制度来保证民主管理规范有效、不受干扰地进行；协商的主要内容应该是有关企业发展、职工利益、生产经营等诸多方面事宜；协商主体必须包括企业所有成员。就具体的方法而言，各企业应该根据自己不同的情况特点，扬长避短、因地制宜，探索出切实可行、行之有效的具体样式，切忌照搬照抄、千篇一律。总的来说，就是要使民主的精神贯穿到企业管理的每一个环节。

首先，要解决什么要在企业开展协商民主的认识问题。从现代企业的制度、管理、文化、教育等方面的特点来看，企业的出资者、管理者与普通员工是命运的共同体、利益的共同体，彼此相互依存、休戚相关。无论怎样优秀出众、才华超群的出资者、管理者，都无法依靠个人的力量独自承担一家现代企业的运营运行，更无法实现企业的发展壮大。因此，现代企业更加讲求团队的协作、集体的力量。在企业中开展社会主义协商民主，恰好是顺应了这种需求。再者，“家和万事兴”，和谐是企业发展的基础和前提，一个没有凝聚力、没有归属感、没有共同目标的企业是没有未来的。毋庸讳言，在开展协商民主的过程中，最难实现的就是工资集体协商制度的执行，特别是对于非公股份制企业来说，很多企业的出资者、所有者最难从心理上迈过的一道坎。他们总觉得，既然自己是老板，就应该在重大问题上自己说了算，否则就谈不上对企业的控制、就做不到对员工的有效领导，当然，企业的利润也会被“瓜分”。而实际上，在企业中开展协商民主恰恰是有效解决这些问题的“良方”。只有企业的全体员工真正有了对企业管理的平等、直接的参与权和话语权，他们才能真正产生主人翁的意识，才能把生产经营和企业管理中发现问题充分地表达出来，才能更好地实现企业所有者、管理者与普通员工的沟通交流，达成共识，参与决策，最终形成一致的集体意志、战略目标、行为规范，使得企业内部各方能够同心同向、协调有序。实行工资集体协商，看似老牌的权力、利益被削弱，实则因为责权利的关系进一步明确，员工的自身利益也因此进一步与企业的绩效紧密相连，工作积极性、自觉性就会被充分激发，企业的生产经营就有了可靠保障，这正是企业生存成长根本所在。

### 宁波发展企业协商民主的特色与亮点

徐小洪：近几年来，宁波各级工会把推进企业协商民主作为发展和谐劳动关系、维护职工合法权益的重要抓手，明确提出企业要依法普遍建立工会组织、普遍开展工资集体协商、普遍建立民主管理制度“三个普遍”目标，坚持以职工代表大会、工资集体协商、厂务公开、职工工（监）事会“四项制度”为基本形式和主要内容，始终把职代会这个基本形式，不断畅通工资集体协商这个主要渠道，积极拓展厂务公开这个辅助手段，探索推进职工工（监）事会这个法律制度，着力发展企业协商民主工作。宁波在积极开展企业协商民主制度建设工作中体现了两大特色与亮点：创新探索、求真务实。

积极创新探索职工工（监）事会的理论和制度设计。市总工会制订了《关于加强企业协商民主制度建设，深化企业民主管理工作的指导意见》，对企业协商民主作了界定，对协商主体、协商内容、协商形式、协商程序、协商目标等都作了规范。同时，提出了协商民主的制度设计，比如，职代会为基本形式的会议式协商、工资集体协商为主要渠道的团体式协商、厂

务公开为主要载体的前置式协商、职工董事、监事等法律形式的常态化协商、新兴媒体和简便易行的个体式协商等。

在建设企业协商民主管理制度过程中始终求真务实、实事求是，不搞形式主义。依据宁波社会经济企业发展的特点，依据不同所有制、不同行业、不同规模企业、职工发展的客观需要，设计、制订、实施、落实不同类型的协商民主制度。比如，始终把职代会这个基本形式。一方面，市总工会出台了《关于非公股份制企业职代会制度评估实施意见》等规范性文件。目前全市国有、集体及其控股企业职工代表建制率99%，事业单位（校、院）职代会建制率95%，非公股份制企业建立职代会制度涵盖率93%。另一方面，针对小微企业实行民主管理难的问题，建立区域（行业）性职代会制度，培育了余姚中国塑料城、镇海九龙湖镇紧固件行业、海曙望春街道新里商园等36家区域（行业）职代会典型。探索推行职工代表巡视制度，发挥职工代表在职工代表大会期间作用。全市有396家单位推行了职工代表巡视制度，3180多名职工代表参与巡视活动。在此基础上更进一步，因企制宜建立多种形式的民主管理制度，有13583家规模以上企业建立了员工大会、恳谈会、沟通会等其他形式的民主管理制度。

### 推动企业协商民主工作实现新提升

施恩庭：尽管我市在推进企业协商民主、深化企业民主管理工作取得了一些成效，形成了一些比较完整的法律法规和制度规范，但现实工作中，还存在思想认识不够到位、地区和系统发展不平衡、推进举措不够有力等问题，影响了企业民主管理的实际成效。特别是当前正处于企业加速转型发展、劳动关系日趋复杂的特殊时期，必须通过充分协商，才能达到凝聚共识、消解矛盾，实现整体发展和多方共赢的目的。全市各级工会要深刻开展协商民主对于推进企业民主管理工作的重要意义，认真抓好企业协商民主制度建设各项工作落实，努力在创新制度、健全机制、拓展领域、丰富内涵等方面有新突破。

1、进一步强化以职代会为基本形式的会议式协商。职工代表大会是企业实行民主管理的基本形式，也是协商民主的基本载体。要完善职代会组织制度，建立健全包括领导机构（大会主席团）、工作机构（工会组织）和执行机构（各类专门工作小组）在内的组织机构，定期召开职代会，民主推选职工代表，按时进行换届。要完善工作制度，落实提案征集、职工代表选拔、会议召集、会后巡视、跟踪落实等制度。要明确协商内容，依照法规文件要求确定职代会会议，充分反映各方诉求。要规范操作程序，从会前筹备、正式会议到会后落实，确保各个环节规范操作。提案建议要有解答题报告，讨论通过的重大事项要形成决议报告，对职代会和工代会合并召开的要区别会议程序。要加强职代会落实，探索推进闭会期间的代表组（组）长和专门小组负责人联席会议制度、职工代表巡视检查等制度。要加强资料归存，各类会议材料形式上要统一规格，内容上要标准规范，存档上要装订成册，特别是提案原始文本和决议正式文本要及时存档。

2、进一步强化以工资集体协商为主要渠道的团体式协商。劳动经济权益是劳动关系的核心内容，是职工最基本、最重要的权

益。要突出协商重点，强化工资增长和调整机制协商，合理确定劳动定额标准和计件单价，明确最低工资标准。要完善协商制度，健全集体协议文本预审、劳动行政部门和地方工会备案、工资集体协商情况通报等制度；要深化要约行动，对尚未建立工资集体协商机制或未签订集体协议的企业，以及职工工资长期不增长或低增长的企业，及时开展协商要约行为。要加大培训力度，通过集中培训、经验交流和典型示范等措施，逐步建立一支专业人才队伍。要坚持典型引路，培育一批不同区域、行业和规模、性质的先进企业典型，大力总结、宣传和推广经验典型。要加强履约监督，把履约情况作为职工代表大会的重要监督职责，定期组织协商主体或者职工代表进行检查督促，确保工作取得实效。

3、进一步落实以厂务公开为主要载体的前置式协商。厂务公开是市场经济条件下实现基层民主建设的重大创举。要扩大厂务公开建制度，建立健全由企业党政和工会三方负责人以及职工代表组成的厂务公开工作领导小组，工会作为日常工作机构。要规范公开内容，公开除商业秘密外的企业发展规划和生产经营状况、有关职工劳动报酬、劳动安全卫生、保险福利、职工培训等涉及职工切身利益的情况，企业章程和制度，签订、履行劳动合同、集体合同情况，职工奖惩情况，以及经企业与工会协商确定的其他重要事项。国有、集体及其控股企业以及企业化管理的事业单位，还应当根据有关文件规定，公开重大决策、重要人事任免、重大项目安排和大额资金运作等决策制定执行情况，公开民主评议企业领导人员和干部廉洁自律等情况。要拓展厂务公开形式，除通过向职代会报告工作外，通过设立固定的厂务公开栏，召开厂情发布会和内部媒体发布渠道，以及其他便于职工知晓的形式，应当使职工群众及时了解公开信息和内容，推动形成规范有序、公正合理、互利共赢、和谐稳定的新型劳动关系。

4、进一步推动以职工董事、监事等法律形式的常态化协商。推行职工董事、职工监事制度，是建立现代企业制度，完善公司治理结构的重要内容。要依法建立制度，凡设立董事会、监事会的企业都应建立职工董事、职工监事制度，通过职工代表大会民主选举一定数量的职工代表进入董事会和监事会，依法行使参与企业决策权利。要规范产生人选，职工董事、职工监事的候选人由公司工会提名，由公司党组织审核，并报告上级工会，没有党组织由上一级工会组织审核。工会主席一般作为职工董事的候选人，工会副主席一般作为职工监事的候选人。要履行本职职责，通过公司章程明确职工董事、职工监事享有法律规定的与其他董事、监事同样的权利和义务，并建立相应保障机制，落实向职代会报告、述职和接受评议等工作机制。要切实发挥作用，工会要积极协调行政及时向职工董事、职工监事提供生产经营方面的文件资料，协助开展调研巡视等活动，帮助分析论证和提出意见建议。加强业务培训，提高整体素质，确保实现源头参与。

5、进一步丰富新兴媒体和简便易行的个体式协商。积极推进个体式协商的深度和广度，形成多样化、开放式的参与协商机制。要发挥企业内部平台作用，利用企业网站、OA管理系统等载体开展网上调查、网上讨论和网上恳谈等，设置职工意见反馈频道，对职工关心的热点问题和利益问题开展民意调查，收集各种意见和建议，把握职工脉搏和呼声，提出具有前瞻性和切实可行的对策措施。要加强网络新兴媒体协商，网络媒体是现实社会的观察窗口，要发挥其宣传导向、教育沟通和凝聚功能，通过电子邮箱、微博、微信、QQ群等现代信息手段，进行空中沟通和网上协商，推动网络民主参与，丰富个体式协商载体。要探索简便易行的协商形式，特别是中小型企业要建立完善企业热线、劳资对话会、民主恳谈会、专题讨论会、领导接待日、总经理信箱、意见箱、民意调查等参与形式，提高职工的参与度。

## 观点聚焦

# 学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神

党的十八大以来，习近平总书记围绕改革发展稳定、内政外交国防、治党治国治军等各个方面发表的一系列重要讲话，深刻回答了新的历史条件下党和国家发展的一系列重大理论和现实问题，集中体现了新一届中央领导集体的执政理念、治国方略、工作思路，进一步丰富了我们党中国特色社会主义规律和马克思主义执政党建设规律的认识，是统一思想、指导实践、推进工作的科学指南。

### 学习习近平总书记系列重要讲话的深层意蕴

郝永平、黄相怀在《人民论坛》刊文说，学习习近平总书记系列重要讲话，并把这一学习活动引向深入，具有极其重要的现实意义。

一、学习习近平总书记系列重要讲话，是更好地维护中央权威、加强全党团结的客观要求。维护中央权威，增进全党团结，是中国共产党执政兴国的一条基本经验。改革开放和社会主义现代化建设是一项复杂的系统工程，需要精心设计和统一指挥，没有中央的权威，改革目标也难以顺利实现。学习领会习近平总书记系列重要讲话，在思想上政治上行动上同以习近平同志为总书记的党中央保持高度一致，是维护中央权威、增进全党团结的一个基本途径。特别是在中央领导集体交接更替之后不久，通过学习领会习近平总书记的系列重要讲话精神，使全党进一步与中央领导集体保持思想一致、步调一致、声音一致，对于加强中央权威、维护全党团结显然具有特殊重要意义。

二、学习习近平总书记系列重要讲话，是更好地统一思想、澄清模糊认识的客观要求。面对改革发展中碰到的矛盾问题与出现的不同声音，以习近平同志为总书记的党中央迎难而上、迎难而上，发出的一系列政治声音坚定而清醒。在国家层面，习近平总书记提出“中国特色社会主义是社会主义而不是什么主义”，一锤定音；“改革要敢于啃硬骨头、涉险滩”，掷地有声；“实现中华民族伟大复兴中国梦”，催人奋进。在社会层面，他提出“把改善人民生活作为正确处理改革发展稳定关系的结合点”，一语中的；“我们要依法公正对待人民群众的诉求”，意味深长；“保障和改善民生是一项长期工作，没有终点站，只有连续不断的新起点”，令人鼓舞。

三、学习习近平总书记系列重要讲话，是更好地提振精神状态、凝聚奋进力量的客观要求。习近平总书记提出，信仰是共产党人精神上的钙，缺钙就要得软骨病，生动而形象地阐明了信仰对于共产党人的重要性；提出实现中华民族伟大复兴的中国梦，传播了巨大正能量，鼓舞了全体中华儿女为伟大目标而奋斗的精神状态；提出开展群众路线教育实践活动，集中解决形式主义、官僚主义、享乐主义和奢靡之风等“四风”问题，使全体党员干部的思想与行为正在经受一次政治洗礼；提出“老虎苍蝇一起打”，彰显了从严治党、从严治吏的坚定决心；提出净化网络环境，使网络空间“清朗”起来，体现了做好意识形态工作、治理网络乱象、整顿网络传播秩序的态度和决心。关于改革开放，他提出以更加强大的政治勇气和智慧深化改革，冲破思想观念的障碍，突破利益固化的藩篱，永远要有逢山开路、遇水架桥的精神，激励了广大党员干部干事创业、勇于开拓的精神气概；在十八届三中全会的讲话中，他进一步提出“面对未来，要破解发展面临的种种难题，化解来自各方面的风险和挑战，更好发挥中国特色社会主义制度优势，推动经济社会持续健康发展，除了深化改革开放，别无他途”，进一步增强了全党同志对全面深化改革的信心和勇气。

四、学习习近平总书记系列重要讲话，是更好地推进各项工作、完成奋斗目标任务的客观要求。在建设中国特色社会主义的总体部署上，习近平总书记提出在经济建设上提出真正把推动发展的立足点转到提高质量和效益上来，在政治建设上强调更加注重发挥法治在国家治理和社会管理中的作用，在文化建设上警示一刻也不能放松和削弱宣传思想工作，在社会建设上主张使发展成果更多更公平惠及全体人民，在生态文明建设上认定绿水青山就是最好的金山银山，在党的建设方面重申党要管党才能管好党、从严治党才能治好党等，这就为推进党和国家各项工作提供了明确指引。

在推进中国特色社会主义的未来发展方面，习近平总书记强调，坚持和发展中国特色社会主义是一篇大文章，我们这一代共产党人的任务，就是要继续把这篇大文章写下去；关于全面建成小康社会、基本实现现代化、实现中华民族伟大复兴中国梦等重要思想，体现了奋斗目标的接续推进、渐次递进，揭示了“向何处去”这一重大问题。

### 从战略思维和战略定力上来理解系列重要讲话

潘征在《学习时报》撰文认为，党的十八大以来，习近平总书记站在全局和战略的高度，提出了一系列治国理政、兴党为民的新思想新观点新论断，深刻阐述了党和国家发展的重大理论和实践问题，蕴含着深刻的战略思维和战略定力。

一、把国内国际两个大局有机结合起来，善于用全球视野看问题。战略思维的基本内涵是战略整体观或全局观。习近平总书记系列重要讲话深刻洞察当前国际国内形势，针对我国经济社会发展中的深层次问题，把我国发展的方位判断放到更高、更宽、更远的空间中去分析，从战略高度提出创新性的思路和政策举措，体现了对世界大势的清醒认识，对发展经验的深刻总结，对执政规律的科学把握。

二、把过去、现在和未来三个时空关系有机结合起来，善于用历史眼光看问题。古语有云：厚积薄发。习近平总书记许多重要讲话都体现了深远的历史眼光、深厚的历史智慧和深邃的历史思维，善于把事物放在历史长河中考察，从正反两方面历史经验中汲取营养，从过去的历史分析判断未来的发展走向，生动地运用马克思主义唯物史观的世界观和方法论。

三、把多种因素和各个方面有机结合起来，善于用辩证观点看问题。任何事物都有一个辩证发展的过程，矛盾双方既是对立的，也是互相转化的。习近平总书记系列重要讲话善于运用矛盾分析的方法，坚持“两点论”“重点论”，一分为二看问题，反映出逻辑上严密、思维上辩证、方法上周全，充分体现了辩证唯物主义的世界观和方法论。

### 系列重要讲话贯穿了实事求是的思想主线

秦汉生在《光明日报》刊文提出，实事求是就是中国共产党人认识世界和改造世界的根本要求，是我们党的基本思想方法、工作方法和领导方法，也是贯穿习近平总书记一系列重要讲话的思想主线。

坚持实事求是，就要用发展的观点观察问题、分析形势。习近平总书记指出：我们的事业越前进、越发展，新情况、新问题就会越多，面临的困难和挑战就会越多，面对的不可预料的事情就会越多。我们必须增强忧患意识，做到居安思危，懂就是懂，不懂就是不懂，懂了就努力创造条件去做，不懂的就要抓紧学习研究弄懂，来不得半点含糊。做到实事求是，关键在于探索和掌握事物发展的规律。习近平总书记谈到改革开放的科学方法时指出：摸着石头过河就是摸规律，从实践中获得真知，摸着石头过河和加强顶层设计是辩证统一的，推进局部的阶段性改革开放要在加强顶层设计的的前提下进行，加强顶层设计要在推进局部的阶段性改革开放的基础上谋划。习近平总书记还指出，作决策、办事情，要善于运用“底线思维”的方法，凡事从坏处准备，努力争取最好的结果，做到有备无患，遇事不慌，牢牢把握主动权。这些重要论述，都坚持和贯彻了马克思主义唯物辩证法。

（李伦）

## 实践与思考

所谓企业家资本运营能力，是指企业家通过物化资本的优化组合来提高其运行效率和外生效应的能力。企业家如何充分利用资本运营手段抢占先机、做大做强企业，对企业发展壮大具有重大的现实意义，提升企业家资本运营能力已成为当前必须面对的重要课题。一个优秀的企业家，如要使资本运营成功、取得实效，必须具备和铸造以下五项基本素质能力。

一、养成资本运营的思维力。目前不少企业都有良好的沉淀资产，但不知道如何利用现有资源，更谈不上资本运营，不知道如何将沉淀资产盘活变现。其实，这些企业的领导人只懂得资本运营，企业的发展将会走上截然不同的发展道路。比如，1999年，埃克森石油和美孚石油通过合并迅速做大，一举成为世界上最大的公司，连续四年名列世界500强之首。沃尔玛原本只是一家发展缓慢的实体企业，30年才开了38家店，可上市之后10年就开了1160家新店，公司连续多年蝉联世界500强第一。

# 提升企业家资本运营能力须铸造五种能力

王凌

之后，即使企业家自己不懂，也可以利用懂得资本运营的雇员或者借用中介机构进行资本运营。

二、增强资本运营的专业能力。不是本行业的行家，就无法判断行业的发展前景，也就不能做出企业发展的科学决策。即使可以通过专家或专家组成的委员会来进行咨询，但最后决策时，仍需要企业家的决断，更何况专家可能提出若干方案，如何择优，需要企业家有敏锐的眼光，根据种种主客观条件做出抉择。

资本运营属于高智商、高情商、高财商的学问，不但不能无知自满。对于企业家来说，现在更多地需要祛除一些浮躁的心气，不能偶有小成就就以身怀绝技，更不能刚愎自用，以为自己比别人都聪明，财大气粗无所顾忌。企业家在进行资本运营时，一定要从自身及本企业人才、资本、品牌的实际情况出发，不打无把握之仗，不涉足陌生的领域，不做力不能胜之事。

三、强化资本运营的风险意识。一方面，企业家要具备资本运营的风险意识。

场风险，利用资本市场上的各种衍生品交易既能有利于企业对市场价格变化的准确把握，又能规避各种潜在的风险。企业家应充分地认识到，资本市场是风险聚集的场所，在金融市场日益发达，衍生品创新日益泛滥的今天，资本市场的金融交易既给投资者带来几倍乃至几百倍的暴利，也会因杠杆效应而给投资者带来灾难性的风险。与资本市场共存生是当今企业的必然选择，真正的企业家往往是对资本市场心存敬畏、与资本市场共存荣者，决不是那些藐视市场力量，热衷于玩弄资本运营游戏的投机者。

另一方面，如何科学有效地识别和规避风险，提高资本运营的安全性，就成为企业家进行资本运营的重要内容。企业家要运用专业知识、丰富的经验和阅历，以及多变的处理艺术，才能敏锐地识别并积极规避各种风险，使风险与收益较好地结合起来。

四、提升资本运营的策划能力。企业资本运营需要精心策划，企业资本运营的成功依赖于策划的成功，而企业家是资本运营的策划者。

首先，资本运营必须以广泛的市场信息为基础。企业家要充分了解信息的重要性，并具有对有效信息的捕捉能力。其次，资本

运营需要善于捕捉机会。这需要企业家在实战中锻炼出能够明察秋毫并做出迅速出击的判断，为企业资本运营谋求有利的时机。再次，资本运营需要精心谋划。资本运营永远面对的是新的问题，新的环境。因此，资本运营没有现成的方法可循，不可能如法炮制。资本运营需要超常规的思维和丰富的联想，需要投入大量精力，需要具有驾驭复杂事物的能力。最后，资本运营需要深入分析。在认真制定方案，充分争取资本界专业人士建议的基础上，反复权衡风险性，做出有利于企业长远发展的明智选择和妥善决策。

五、培育资本运营的冒险精神。从事资本运营的企业家尤其应具有这样的精神：在经济发展中，敢于摒弃那些可能一度有用，但不适用的东西；必须具有强烈的事业心、高度的统筹才能、较强的整体素质、熟练的业务能力、科学的经济头脑、敏锐的竞争观念、创造性的思维意识。

企业家要坚决摒弃小富即安的心态，敢于向传统挑战，敢于从事“有创造力的破坏”工作，全身心的关注企业长期发展的战略性问题，会运用资本手段，引导企业去开创新的天地。

（作者为市委党校副教授）