

---

中外劳动研究评论(第一辑)  
**Comparative Labor Studies Review**

中国劳动关系的新趋势  
**Emerging Trends in Labor Relations (Volume One)**

编辑: 罗斯琦

**Editor: Siqu Luo**

主编: 何高潮, 关少兰

**Editors-in-Chief: Gaochao He, Katie Quan**

---

## 新生代员工企业民主参与调查 ——与传统员工的比较

谢玉华<sup>79</sup>，陈培培<sup>80</sup>

**摘要：**本文以广东、湖南、湖北3省9家企业的1117名员工为对象，调查分析新生代员工的企业民主参与（民意表达、参与监督、参与管理、参与决策）现状，并比较新生代员工与传统员工在企业民主参与方面的差异。研究发现，新生代员工的民主参与水平显著高于传统员工，但都普遍停留在低层次的参与上。而且，员工的民主参与存在显著的代际差异。

**关键词：**企业民主参与 新生代员工 传统员工

### Survey on the Democratic Participation of New-Generation Employees in Enterprises Comparison with Traditional Employees

Yuhua Xie and Peipei Chen

**Abstract:** This paper is based on a survey of 1117 employees in 9 enterprises in Guangdong, Hunan, and Hubei provinces. The survey investigates the status of democratic participation (including expressing opinions, participating in supervision, participation in management, and participating in decision-making) of new-generation employees in enterprises. It further compares the democratic participation of new-generation employees with that of traditional employees. The paper concludes that the level of democratic participation of new-generation employees is distinctively higher than that of traditional employees, but both remain relatively low. The generation difference in democratic participation is significant.

**Key words:** democratic participation in enterprises, new-generation employees, traditional employees

---

<sup>79</sup> **通讯作者：**谢玉华（1965- ），女，湖南宁乡人，湖南大学工商管理学院教授，法学博士，硕士研究生导师，研究方向为劳动关系、企业社会责任，E-mail: [xieyuhua66@hnu.edu.cn](mailto:xieyuhua66@hnu.edu.cn).

通讯地址：长沙市岳麓山：湖南大学工商管理学院，邮编：410082.

<sup>80</sup> 陈培培（1988- ），女，河南济源人，湖南大学工商管理学院硕士研究生，研究方向为企业人力资源、劳动关系，E-mail: [charity137@163.com](mailto:charity137@163.com). 联系电话：18373134069.

---

## 一、研究问题的提出

企业民主管理是维护职工合法权益、构建和谐劳动关系、促进企业持续健康发展、加强基层民主政治建设的推动力和重要支撑。2012年初，中纪委、中组部等联合下发《企业民主管理规定》，这是26年来我国首次以六部门共同颁布规章的形式全面规范企业民主管理制度，并且明确非公有制企业也应实行民主管理。党的十八大指出：“全心全意依靠工人阶级，健全以职工代表大会为基本形式的企事业单位民主管理制度，保障职工参与管理和监督的民主权利。”在现代企业制度下，民主管理在企业发展中起到承前启后的作用，企业管理创新的核心就是民主管理机制的创新[1]。

在国外，关于企业民主的研究可追溯到19世纪诞生的工业民主思想。伴随劳资关系问题的复杂性和重要性凸显，企业民主理论日益繁荣，其研究主要集中在参与的绩效、影响因素及形式方面。参与绩效主要通过管理效率测度衡量。组织效率与生产率的提升是推动企业民主参与机制得以实践的基础[2]；研究表明质量圈参与在观察前期能较大提升工作满意度和效率[3]；工会参与能够提升绩效，改进员工满意度，影响生产率的提高、雇佣关系的稳定[4]。影响因素主要从个体特征和组织因素两方面研究。个体特征方面，劳动力素质[5]、成就动机、独立自主性、自我效能感、自我意识[6]都会影响员工在企业管理中的参与度；组织因素方面，组织规模[7]、组织气氛等[8]与企业民主参与显著相关。民主参与的形式多样，根据参与渠道可以分为直接沟通、向上寻求问题解决、代表制参与和财政参与；根据参与程度可以分为平行建议管理、工作参与、高度参与[9]。

在国内，国企改制前，企业民主管理是国企管理制度的组成部分。国企改制和外资、民营经济的迅速发展，冲击了传统的企业民主管理系统，同时带来了新的劳动关系，劳资冲突成为一个尖锐的社会问题。劳资冲突的加剧促使劳动关系研究增多，部分学者从企业民主参与的角度来探索解决之道。企业民主参与融合了西方的工业民主、员工参与理论及国内传统的企业民主管理思想理论。研究主要集中在理论介绍、影响因素和作用发挥方面。理论介绍方面，对国内外员工参与、工业民主的发展过程、形式内容等进行文献综述[10]，归纳国外员工参与的内容和研究，比较中外员工参与研究方法，提出我国研究应改进和深化的方面，如概念界定、不同所有制企业比较等[11]。影响因素和作用发挥的研究多借鉴国外定量研究方法。不同年龄、学历的员工参与倾向性不同[12]，不同层级的员工对参与机制的态度不同[13]，组织气氛也会影响员工的参与行为[14]；员工参与能够影响员工忠诚度[15]、员工满意度和组织绩效[16]。我国企业民主参与受到所有制的较大影响[17]；员工参与有助于限制家族式的中小私营企业家族专权的影响[18]。

通过对现有的企业民主参与的研究文献整理，不难看出：无论是从管理学还是政治学角度，企业民主参与都是企业和人的发展的客观要求；探索实现企业民主参与的途径和形式是学者和实践者的重点和难点，实践表明推行企业民主参与要对员工关心的热点难点加以关注，才能增加员工满意度，才

---

能为企业的和谐稳定发展发挥积极作用[19]。现有研究主要从理论角度分析企业民主参与的重要性和必要性，侧重于劳资关系的研究，多是工会组织及工会工作者的工作报告，而从员工自身特征角度描述企业民主参与现状、探讨其实现形式的研究较为缺乏。新生代越来越成为职场主力，他们有更明显的员工群体特征和参与需求。新生代员工的这种需求在企业是否实现，学术界缺少研究。本文对此进行探索。

## 二、调查情况

本次调查的数据资料来源于2011年8月至2012年6月期间笔者在广东、湖南、湖北3省9家企业所作“企业民主参与”调查。这9家企业中，1家为民营企业，3家为国有企业，5家为中外合资企业：1家中日合资企业、1家中意合资企业、1家中英合资企业、1家中德合资企业、1家中韩合资企业，合资企业中中方基本都是国有股份；1家为金融保险业企业，8家为制造业企业。这9家企业都是管理较规范的大公司，基本上按照国家法律建立了企业民主参与制度。

为保证数据的真实可靠，调查综合采用问卷法、厂外调查、深度访谈等方法。调查问卷均采用李克特5分量表，度量员工的企业民主参与行为和员工满意度。厂外调查是在企业门口及宿舍区随机拦截工人进行调查，逐一向调查者解释题目，再由被调查者填写。深度访谈是针对某些企业的管理层、人力资源部或工会组织、部分员工进行访谈，从深层次了解企业民主参与运作状况。

调研通过分层次、分批开展，共发放问卷1300份，回收1189份，问卷的总回收率为91.5%，有效问卷1117份。根据学术界的通常做法，本文以出生年份1980年作为区分两代农民工的时间分割点，定义出生于1980年及以后的员工为新生代员工，出生于1980年前的员工为传统员工，则新生代员工711份，占63.7%；传统员工406份，占36.3%。被调查者中普通员工占74.8%，基层管理者占20.2%，中高层管理者占5%。

## 三、新生代员工民主参与分析

计划经济时期，企业民主既包含职工群众在生产、协调、管理等不同层次行为中的活动方式，也包含承受和实现职工群众民主行为的各种组织形式[20]。随着我国经济体制改革不断深入，传统的民主参与融入许多新的内容形式。在现代企业制度下，民主管理的内涵是参与，职工对企业的控制既表现为对企业物质生产的控制，也表现为对企业决策的监督制约和参与[21]。中国工业民主和员工参与是传统国有企业职工民主参与和西方外资企业员工参与的相互学习和融合，中国企业特征的企业民主参与主要有12种形式[17]。

---

本文所调查企业大多既有中国传统的职工民主参与形式，也有跨国公司员工参与形式，适合运用这 12 种参与形式来研究。前期访谈发现职工董事监事基本由工会干部担任，职工对职工董事监事制度知晓度低，而本文考察企业民主参与与满意度的相关性，将此项员工知晓较少的形式在正式问卷中删除，形成 11 项员工参与形式：向上司反映困难建议、向人力资源部咨询投诉、通过意见箱或 BBS 提出意见、厂务公开、自主工作团队、合理化建议、工资集体协商、职代会和工会、基层民意调查、民主评议管理者、民主生活会，并对每种形式进行提问以了解其现状。已有研究对企业民主参与维度的划分没有明确界定，本研究借鉴员工参与的四维度结构[22]，根据参与程度不同，将企业民主参与分为四个层次：民意表达、参与监督、参与管理和参与决策。

### （一）民意表达

民意表达是最基本层次的民主参与，是基于员工个体行为的意见表达，包括：向上司反映问题困难，向人力资源部咨询投诉，意见箱或 BBS 等员工意见表达系统。调查显示，企业内部基本建立了民意表达渠道，然而系统利用率不高。被调查者中 31.9%“从来”没有或“很少”向上司反映问题困难，13.2%“从来没有”或“很少”向人力资源部咨询投诉，26.3%“从来没有”或“很少”通过意见箱或 BBS 传达意见。访谈时，多数员工表示，人力资源部有专门的工作人员负责处理各种人事问题，信息反馈快，所以员工遇到问题或有建议意见时倾向于寻求人力资源部；如果问题简单，较易处理，他们更愿意与直接上司沟通；至于意见箱或 BBS，他们认为缺乏专人负责，这种形式过多地流于形式，用途不大。

新生代员工自我意识强，注重追求个人兴趣目标，维护自我权利，淡化权威和权利，通过各种渠道表达个人意见。在向上司、意见箱或 BBS、人力资源部反映问题三种渠道上，新生代员工的参与都高于“一般”水平（均值分别为 3.07, 3.53, 3.29），分别有 30.0%，53.2%，44.2%表示“经常”或“总是”参与这三种形式。独立样本 T 检验发现（表 1）：新生代员工和传统员工在民意表达上存在显著性差异。向上司反映问题、向人力资源部咨询、通过意见箱提意见三种形式，新生代员工都显著高于传统员工。进一步分析发现，80 后（均值=3.33）、90 后（均值=3.20）员工在民意表达上的参与均显著高于 60 后（均值=2.74）、70 后员工（均值=2.99）。这都充分体现了新生代员工民主意识强，更会利用基本的民意表达渠道。

表 1：新生代员工与传统员工民意表达独立样本 T 检验结果

	均值			双侧检验值	差异是否显著
	总体	新生代员工	传统员工	显著性水平 P 为 0.05	大于 P 为接受 原假设，无差异
向上司反映问题机会	2.94	3.07	2.72	0.000	有差异
人力资源部咨询	3.42	3.53	3.21	0.000	有差异
意见箱或 BBS	3.14	3.29	2.87	0.000	有差异
民意表达总体	3.17	3.30	2.94	0.000	有差异

## （二）参与监督

参与监督是较高一层次的参与形式，指职工通过表达意见参与对企业管理和管理者的监督，是组织行为和员工个体行为的结合，包括基层民意调查，民主评议管理者，民主生活会或征询意见会，厂务公开等。调查显示，除厂务公开（均值=2.95）外，基层民意调查、民主评议管理者和民主生活会的参与水平都较低（均值分别为 2.44, 2.15, 2.05）。分别有 61.4%、74.1%、78.2% 的被调查者“从来没有”或“很少”参与过基层民意调查、民主评议和民主生活会。

新生代员工的求知欲较高，善于通过各种渠道关注企业信息，了解企业的经营状况、重大决策等，因此新生代员工在厂务公开上的参与较高（均值=3.05）。然而，新生代员工在民主评议（均值=2.00）、民主生活会（均值=1.94）上的参与都很低，处于“很少”水平。独立样本 T 检验发现（表 2）：新生代员工和传统员工在参与监督总体和基层民意调查上无差异，而传统员工在民主评议管理者和民主生活会的参与中都显著多于新生代员工，在厂务公开的参与中显著少于新生代员工。深入分析发现，70 后（均值=2.54）、80 后（均值=2.41）员工在参与监督上的参与均显著高于 90 后员工（均值=2.17）。为何新生代员工在民主生活会和民主评议两项参与上低于传统员工呢？其一，民主生活会与民主评议均为传统民主参与方式，在新企业很少见。选择“经常”或“总是”参与民主评议的被调查者中 61.4% 来自传统国有企业，选择“经常”或“总是”参与民主生活会的被调查者中 64.8% 来自传统国有企业。而国有企业中，传统员工占 59.4%，新生代员工仅占 40.6%。其二，即使在同一家企业，新生代员工资历较浅，参与民主生活会和民主评议的机会较少。在 A 国企的 158 名被调查者中，新生代员工 54 名，占 34.2%；新生代员工民主生活会和民主评议的参与略低于传统员工。独立样本 T 检验发现（表 3），在 A 国企中，新生代员工和传统员工在民主评议和民主生活会上的参与无显著差别。

表 2：新生代员工与传统员工参与监督独立样本 T 检验结果

	均值			双侧检验值	差异是否显著
	总体	新生代员工	传统员工	显著性水平 P 为 0.05	大于 P 为接受原假设，无差异
基层民意调查	2.44	2.45	2.43	0.743	无差异
民主评议管理者	2.15	2.00	2.42	0.000	有差异
民主生活会	2.05	1.94	2.24	0.000	有差异
厂务公开	2.95	3.05	2.77	0.000	有差异
参与监督总体	2.39	2.35	2.44	0.077	无差异

表 3：A 国企民主评议、民主生活会独立样本 T 检验结果

	均值			双侧检验值	差异是否显著
	总体	新生代员工	传统员工	显著性水平 P 为 0.05	大于 P 为接受原假设，无差异
民主评议管理者	2.67	2.48	2.77	0.136	无差异
民主生活会	2.31	2.28	2.32	0.823	无差异

### （三）参与管理

参与管理是指职工切实参与到具体的企业管理活动中，相比间接的民意表达和参与监督更直接、深入，包括自主工作团队，合理化建议。自主工作团队起源于丰田模式，在我国多见于制造业企业。调查显示，自主工作团队形式参与水平总体较低，均值仅为 2.42，低于“一般”水平，仅有 26.0% 的被调查者“经常”或“总是”通过自主工作团队参与管理。关于合理化建议，部分大企业明确规定员工每个月应该提的条数，并对采取的建议进行奖励。因此，员工在合理化建议上的参与水平较高（均值=3.37），仅有 13.4% 的被调查者表示“从来没有”或“很少”提合理化建议。若合理化建议被采纳，59.2% 的被调查者认为对自己的绩效“几乎没有”影响或影响“很小”。

新生代员工参与意识强，在团队中倾向于积极表现，贡献自己的思想和建议。新生代员工中，有 28.3% “经常”或“总是”参加自主工作团队，40.8% “经常”或“总是”提出合理化建议。独立样本 T 检验发现（表 4）：新生代员工和传统员工在参与管理上存在显著性差异；新生代员工在自主工作

团队、合理化建议上的参与都显著高于传统员工。进一步分析发现,在参与管理上,70后(均值=2.85)、80后(均值=3.03)、90后(均值=2.92)员工的参与均显著高于60后(均值=2.64)员工;80后员工的参与显著高于70后员工。

表 4: 新生代员工与传统员工参与管理独立样本 T 检验结果

	均值		双侧检验值		差异是否显著
	总体	新生代员工	传统员工	显著性水平 P 为 0.05	大于 P 为接受原假设, 无差异
自主工作团队	2.42	2.50	2.27	0.004	有差异
合理化建议	3.37	3.46	3.25	0.000	有差异
参与管理总体	2.91	3.01	2.76	0.000	有差异

#### (四) 参与决策

参与决策是最高形式的参与,指员工参与企业的决策和重大管理活动、分享企业利润,包括职代会和工会,工资集体协商。本次调查的企业都建立了职代会、工会、工资集体协商等机制,但职工在其中的参与并不多。调查显示,44.9%的被调查者表示“从来没有”参加过工会和职代会;参加过工会和职代会的员工中,仅有33%认为职代会和工会能够“基本”或“完全”代表员工的利益。被调查者中有80.7%“没有听过”或“仅听身边的人说过”工资集体协商,只有5.4%签订了工资集体协议。从表5可以看出,员工在职代会和工会(均值=1.77)以及集体协商活动(均值=1.73)上的参与水平都很低。

新生代员工在职代会和工会(均值=1.77)、工资集体协商(均值=1.84)上的参与水平也较低,48.3%表示“从来没有”参加过工会和职代会,77.3%“没有听过”或“仅听身边的人说过”工资集体协商,6.9%签订了工资集体协议。独立样本 T 检验发现(表5):新生代员工和传统员工在参与决策上存在显著性差异;新生代员工在工资集体协商上的参与略高于传统员工,而在职代会和工会上的参与与传统员工无差异。深入分析发现,80后(均值=1.81)、90后(均值=1.77)员工在参与决策方面参与显著高于60后员工(均值=1.51)。而所有员工在参与决策方面都处于较低水平,说明企业在参与决策层面的民主参与形式上都比较薄弱。

表 5：新生代员工与传统员工参与决策独立样本 T 检验结果

	均值		双侧检验值		差异是否显著
	新生代 总体 员工	传统 员工	显著性水平 P 为 0.05	P 为 大于 P 为接受原假 设，无差异	
职代会和工会活动	1.77	1.77	1.77	0.988	无差异
工资集体协商	1.73	1.84	1.53	0.000	有差异
参与决策总体	1.75	1.80	1.65	0.002	有差异

#### 四、结论

本研究从民意表达、参与管理、参与监督、参与决策四个维度详细探讨企业民主参与现状，并侧重比较了新生代员工与传统员工在民主参与方面的差异性。研究发现：首先，企业民主参与现状不容乐观。员工参与水平由高到低依次为民意表达（均值=3.17）、参与管理（均值=2.91）、参与监督（均值=2.39）、参与决策（均值=1.75）。员工在参与程度较低的形式如意见箱、向人力资源部咨询方面等状况较好，而在高程度参与形式上参与很少，尤其是工会和职代会、工资集体协商等方面。其次，新生代员工和传统员工在企业民主参与现状上存在差异。除参与监督外，在民意表达、参与管理、参与决策上，新生代员工的参与水平都显著高于传统员工。而且，在四个维度上，员工参与存在明显的代际差异。

马斯洛需求层次理论将人的需求分为五个层次：生理需求，安全需求，社交需求，尊重需求和自我实现需求。新生代员工较传统员工而言，有非常强烈的参与意向和民主平等理念，更注重发展性需求，对民主管理的需求更强烈。他们有着实现自身价值及参与企业管理的要求，在付出劳动的同时也努力争取自己的主人翁地位得到公平、公正的实现。一方面，只要企业提供充足的参与企业管理的机会，他们便会感受到企业对自己的重视，激发组织归属感，增加对企业的满意度，同时把自己的聪明才智毫无保留地贡献给企业。另一方面，相对于传统员工，企业民主参与更契合了新生代员工的需求，增加参与机会，便会较大程度地提高其满意度。企业应当加强民主管理，重点关注新生代员工的意见和建议。新生代越来越成为职场中的主力军，企业应该顺应这一变化，完善民主参与。

企业民主参与渠道应该由低到高完善。民意表达、参与监督对员工满意度的影响较大，企业应当着重加强这两方面的渠道建设：优化内部沟通渠道，提高民意表达的效率；扩大参与监督，提升其执行力度，公开评价体系和评价结果。同时，企业也应重视参与程度较高的渠道建设和完善，提升员工

---

满意度：建立和完善参与决策渠道，完善工会、职代会制度和工资集体协商机制；拓宽参与管理范围，让更多员工参与企业管理。

### 参考文献

- 王郁. 现代企业制度条件下职工民主管理问题研究[J]. 经营管理者, 2012 (9) :204.
- Wagner J A. Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence [J]. *Academy of management Review*, 1994, 19 (2) :312-330.
- Griffin R W. Consequences of quality circles in an industrial setting: A longitudinal assessment [J]. *Academy of management Journal*, 1988, 31 (2) :338-358.
- Kochan T A. *Worker Participation and American Unions. Threat or Opportunity?* [M]. Kalamazoo: WE Upjohn Institute for Employment Research, 1984:185-197.
- Jirjahn U, Smith S C. What factors lead management to support or oppose employee participation—with and without works councils? Hypotheses and evidence from Germany [J]. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 2006, 45 (4) :650-680.
- Glew D J, O'Leary-Kelly A M, Griffin R W and Van Fleet D D. Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis [J]. *Journal of Management*, 1995, 21 (3) :395-421.
- Othma R, Arshad R, Hashim N A and Isa R M. Psychological contract violation and organizational citizenship behavior [J]. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 2005, 3 (7) :137-153.
- Shadur M A, Kienzle R and Rodwell J J. The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement— The Importance of Support [J]. *Group & Organization Management*, 1999, 24 (4) : 479-503.
- Lawler E E, *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance* [M]. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1986: 113.
- 李志, 谢国宏. 企业员工参与管理研究综述[J]. *管理科学文摘*, 2007 (3) :64-66.
- 谢玉华, 雷小霞. 员工参与：内容与研究方法——中外研究比较[J]. *湖南大学学报(社会科学版)*, 2009 (6) : 49-52.
- 周卓华, 刘波. 企业员工参与管理需要特征及管理对策研究[J]. *商业时代*, 2010, (21) : 105-106.

- 
- 谢玉华, 黄菲. 企业不同层级员工参与管理的比较研究[J]. 学习论坛, 2009 (7) : 33-36.
- 张震, 马力, 马文静. 组织气氛与员工参与的关系[J]. 心理学报, 2002 (3) : 312-318.
- 谢玉华, 刘晓东, 潘晓丽. 员工参与对员工忠诚度影响的实证研究[J]. 湖南大学学报(社会科学版), 2010 (5) : 52-56.
- 吴建平, 陈紫葳. 企业民主管理的实证基础——以员工参与与员工满意度相关关系为视角[J]. 中国劳动关系学院学报, 2010 (4) : 71-75.
- 谢玉华. 中国工业民主和员工参与制度及功能: 国企外企民企的比较——来自湖南的调查[J]. 经济社会体制比较, 2009 (1) : 129-135.
- 刘晴, 赵健杰, 何布峰, 吕吉凤. 中小私营企业发展与员工参与[J]. 工会理论与实践, 2004 (4) : 11-15.
- 何伟. 企业民主管理工作探讨[J]. 企业家天地, 2012 (1) : 42.
- 邹和平, 胡正笃. 企业民主发展趋势简论[J]. 社会主义研究, 1988 (2) : 23-25.
- 寿继国. 关于企业民主管理制度建设的实证研究[J]. 中国劳动关系学报, 2006 (2) : 40-43.
- 汪光武. 劳动股份制: 股份制与参与制的结合[J]. 中外管理, 1994 (8) : 16-18.