

27. 杨崇学、王成钧、马维国：《企业法律风险管理与控制》，人民法院出版社 2010 年版。
28. 杨继春：《企业劳动规章制度的性质与劳动者违纪惩处》，《法学杂志》2003 年第 5 期。
29. 张念慈、单锦元：《现代企业管理理论与方法》，电子工业出版社 1993 年版。
30. 张金马：《政策科学导论》，中国人民大学出版社 1992 年版。

第五章

劳资沟通与民主管理

学习目标

1. 掌握厂务公开制度的相关内容，熟悉公开信息指标的分类，掌握公开信息指标的评估原则。
2. 掌握劳动关系、企业社会责任的相关概念和知识，了解劳资协商决定事项落实情况评估的内容、标准和实施方式。
3. 掌握组织召开职工代表大会的流程，职工董事、监事制度的工作机制及其制度实施要点，了解国外员工民主参与的一般形式及其度量。

开篇案例

山东创建厂务公开示范单位 “重实效”

记者日前从山东省总工会了解到，该省企事业单位在创建厂务公开民主管理示范单位活动中，细化活动内容，明确工作目标，选树示范典型，加强舆论宣传，营造浓厚氛围，提高了厂务公开民主管理制度化、规范化水平。

加强组织领导，明确工作目标。各地各单位把建立厂务公开民主管理领导体制和工作机制，作为开展创建活动的制度保障。济南市把厂务公开民主管理工作列入全市科学发展综合考核评价体系。细化考核评价标准，及时进行检查，通报各单位的工作进展情况。泰安、日照两市明确创建活动的组织领导和具体措施，细化了活动内容和标准，规范了活动的程序步骤，确保活动规范、有序展开。

加强调查研究，选树示范典型。各地各单位通过开展调查研究，选树了一批不同类型、不同行业、不同治理结构、具有一定指导意义的典型作为示范单位，并注重加强对示范单位的指导和培养工作，及时帮助示范单位总结好经验好做法，充分发挥示范单位的引导、带动和辐射作用。德州市通过召开厂务公开民主管理示范单位现场观摩会、组织外出考察学习等多种形式，及时总结和推广示范单位的创新经验和成功做法。

加强舆论宣传，营造浓厚氛围。各地通过电视、广播、报纸、网络等媒体，大力宣传创建工作对企事业单位和谐发展、可持续发展的促进作用。东营市各县区、单位开设专栏和专题报道，扩大宣传覆盖面，加强舆论监督，及时报道创建活动的工作进度，宣传创建过程中的先进典型、经验和做法，不断拓展创建工作的广度和深度，推动创建活动的顺利开展。

（资料来源：《工人日报》2012年10月16日。）

第一节 信息沟通管理

第一单元 公开指标体系设计

理论知识

一、公开信息的分类

依照有关要求，企业公开的信息主要包括以下四个方面：

（一）企业重大决策

主要包括企业中长期发展规划，投资和生产经营重大决策方案，企业改革、改制方案，兼并、破产方案，重大技术改造方案，职工裁员、分流、安置方案等重大事项。

（二）企业生产经营管理方面的重要问题

主要包括年度生产经营目标及完成情况，财务预决算，企业担保，大额资金使用，工程建设项目的招投标，大宗物资采购供应，产品销售和盈亏情况，承包租赁合同执行情况，企业内部经济责任制落实情况，重要规章制度的制定等。

（三）涉及职工切身利益方面的问题

主要包括劳动法律法规的执行情况，集体合同、劳动合同的签订和履行，职工提薪晋级、工资奖金分配、奖罚与福利，职工养老、医疗、工伤、失业、生育等社会保障基金缴纳情况，职工招聘，专业技术职称的评聘，评优选先的条件、数量和结果，职工购房、售房的政策和住房公积金管理以及企业公积金和公益金的使用方案，安全生产和劳动保护措施，职工培训计划等。

（四）与企业领导班子建设和党风廉政建设密切相关的问题

主要包括民主评议企业领导人员情况，企业中层领导人员、重要岗位人员的选聘和任用情况，干部廉洁自律规定执行情况，企业业务招待费使用情况，企业领导人员工资（年薪）、奖金、兼职、补贴、住房、用车、通讯工具使用情况，以及出国出境费用支出情况等。

延伸阅读

例1：

某国有企业厂务公开栏登出的有关厂务公开的制度（节选）

本企业在进行企业产权改革过程中将实行“五公开、三不准、二监督”制度：

“五公开”

1. 改革政策公开。
2. 企业资产评估结果公开。



3. 企业改革过程公开。
4. 涉及职工切身利益的重要事项公开。
5. 政府对有突出贡献厂长的奖励公开。

“三不准”

1. 企业改革方案不经职代会审议不准实施。
2. 职代会未通过的改革方案不准上报。
3. 无职代会决议的企业改革方案政府主管部门不准审批。

“二监督”

1. 企业改革必须接受职代会监督。
2. 企业改革必须接受职工监督。

职工如发现在产权改革过程中有关事项未达以上要求，可直接向设在工会办公室的“厂务公开监督小组”反映情况，并按本企业制订的“厂务公开实施办法”的规定对责任人提出批评、责令改正、罢免等建议。

（资料来源：中国农村村民自治信息网，<http://cmzz.mca.gov.cn/article/tbgz/qg-gzhy/qgewgkjyjlh1/201201/20120100062044.shtml>，内容经过编辑。）

例 2：

某单位推出的“厂务公开与监督企业一把手十项制度”

1. 重大决策、重大事项班子集体讨论、提交职代会审议制度。
2. 重要人事任免实行集体研究、公开选拔、公示制度。
3. 大额度资金调度使用实行集体会审制度。
4. 重大项目安排实行公开招标制度。
5. 贷款担保实行考察、论证、公开制度。
6. 大宗物品采购供应实行公开比质、比价制度。
7. 投资决策实行论证、职代会审议制度。
8. 本企业厂长不得兼任非公有制企业领导职务制度。
9. 行政首长定期向职代会报告厂务公开情况，接受职工代表监督制度。
10. 建立企业交通、通讯工具购置及其费用提交职代会审议制度。

二、公开信息指标评估原则

（一）科学性原则

科学性原则主要体现在理论和实践相结合，以及所采用的科学方法等方面。在理论上要站得住脚，同时又能反映公开信息对象的客观实际情况。

设计公开信息指标体系时，首先要有科学的理论作指导，使公开信息指标体系能够在基本概念和逻辑结构上严谨、合理，抓住公开信息对象的实质，并具有针对性。

同时，公开信息指标体系是理论与实际相结合的产物，无论采用什么样的定性、定量方法，都必须是客观的抽象描述，抓住最重要的、最本质的和最有代表性的东西。对客观实际抽象描述得越清楚、越



简练、越符合实际，科学性就越强。

（二）系统优化原则

公开信息对象必须用若干指标进行衡量，这些指标是互相联系和互相制约的。有的指标之间有横向联系，反映不同侧面的相互制约关系；有的指标之间有纵向关系，反映不同层次之间的包含关系。同时，同层次指标之间尽可能的界限分明，避免相互有内在联系的若干组、若干层次的指标体系，体现出很强的系统性。

1. 指标数量的多少及其体系的结构形式以系统优化为原则，即以较少的指标（数量较少，层次较少）较全面系统的反映公开信息对象的内容，既要避免指标体系过于庞杂，又要避免单因素选择，追求的是公开信息指标体系的总体最优或满意。

2. 公开信息指标体系要统筹兼顾各方面的关系，由于同层次指标之间存在制约关系，在设计指标体系时，应该兼顾到各方面的指标。

3. 设计公开信息指标体系的方法应采用系统的方法，例如系统分解和层次结构分析法（AHP），由总指标分解成次级指标，再由次级指标分解成次级指标（通常人们把这三个层次称为目标层、准则层和指标层），并组成树状结构的指标体系，使体系的各个要素及其结构都能满足系统优化要求。也就是说，通过各项指标之间的有机联系方式和合理的数量关系，体现出对上述各种关系的统筹兼顾，达到公开信息指标体系的整体功能最优，客观的、全面的公开信息系统的输出结果的目的。

（三）通用可比原则

通用可比性指的是不同时期以及不同对象间的比较，即纵向比较和横向比较。

1. 纵向比较。即同一对象这个时期与另一个时期作比。公开信息指标体系要有通用可比性，条件是指标体系和各项指标、各种参数的内涵和外延保持稳定，用以计算各指标相对值的各个参照值（标准值）不变。

2. 横向比较。即不同对象之间的比较，找出共同点，按共同点设计公开信息指标体系。对于各种具体情况，采取调整权重的办法，综合公开信息各对象的状况在加以比较。对于相同性质的部门或个体，往往很容易取得可比较的指标。

（四）实用性原则

实用性原则指的是实用性、可行性和可操作性。

1. 指标要简化，方法要简便。公开信息指标体系要繁简适中，计算公开信息方法简便易行，即公开信息指标体系不可设计得太繁琐，在能基本保证公开信息结果的客观性、全面性的条件下，指标体系尽可能简化，减少或去掉一些对公开信息结果影响甚微的指标。

2. 数据要易于获取。公开信息指标所需的数据易于采集，无论是定性公开信息指标还是定量公开信息指标，其信息来源渠道必须可靠，并且容易取得。否则，公开信息工作难以进行或代价太大。

3. 整体操作要规范。各项公开信息指标及其相应的计算方法，各项数据都要标准化、规范化。

4. 要严格控制数据的准确性。能够实行公开信息过程中的质量控制，即对数据的准确性和可靠性加以控制。

（五）目标导向原则

评估的目的不是单纯评出名次及优劣的程度，更重要的是引导和鼓励用人单位向正确的方向和目标发展。

要对企业公开信息的指标进行评估，就要从以下几个方面衡量是否符合目标导向的要求：

1. 选取的指标是否反映群众最关心、反映最强烈的热点问题。

2. 选取的指标是否涉及职工切身利益，需要让职工清楚、明白。



3. 选取的指标是否容易引发矛盾和产生误解，容易滋生腐败现象。

4. 选取的指标是否立足企业，遵循循序渐进的要求。

不同企业的经营管理情况不同，企业管理者、职工群众对信息公开的认知程度也有所区别，所以在实行厂务公开制度时，要根据自己的具体情况选择公开的信息指标，以使这项活动收到应有的成效。

厂务公开制度的发明者——石家庄天同集团有限公司在创建这一制度时，在公司级确定十项公开内容，然后再根据具体要求，把十项内容细致化、指标化，收到良好效果。

延伸阅读

例 1:

天同集团有限公司选择公开的十大内容

（前略）公司级公开的项目：

一、住房分配公开。公司要将职工宿舍的酝酿、选址、签订合同以及建设的情况（含购买商品）、分配或出售住房的政策条件、住房标准、申请住房人员及家庭的基本情况、打分排队情况、预分方案、建筑图纸、最后分配落实情况等全部张榜公布。

二、收入分配公开。要把工资、奖金的分配政策、标准、综合数字、分配结果等情况向职工公开。

三、业务招待费使用情况公开。主要是落实业务招待费使用情况向职代会报告制度。总经理每半年向职代会报告一次招待费的提取、支出情况。报告前要先要经职工代表审议，监督小组审查、核实，向职代会报告后由职代会形成决议。

四、职代会民主评议企业领导干部公开。要按照集团公司制订的《职工代表大会民主评议监督领导干部的实施办法》，召开职工代表大会，对企业领导干部进行民主评议。职代会必须保证有三分之二的职工代表参加。领导干部述职后，职工代表进行评议，并将评议结果和整改措施向群众通报。

五、干部任免公开。干部的选择、作用条件、标准程序、最后确定的任免结果向群众公布。

六、企业改革、发展的重大决策公开。主要包括企业大额度奖金的使用、重要工程项目安排、重要人事安排、产品结构的调整、企业转机建制等情况。

七、物资采购公开。购买原材料要将需购材料的质量和数量、供货厂家及材料规格、质量、供货人格和服务等情况，在保护商业秘密和技术秘密的前提下，在一定场合、范围内向供货厂家公开。实行综合评估、货比三家的办法，在保证质量的前提下，实行公开竞价。

八、用工制度公开。把招工、招聘、招生的政策、条件、来源、数额、意向书签订情况及最后确定的对象向职工公开。企业实行转岗分流、减员增效要公开进行。要将有关政策、条件、人员确定情况、下岗后的安置情况及转岗培训等情况向职工公开。

九、领导干部廉洁自律情况。主要是将领导干部收入申报、礼品登记、重大事项、民主生活会等情况在一定的场合、范围内公开。尤其是民主生活会情况，既要公开领导班子的自查情况，更要公开领导班子成员个人的自查自纠、整改提高的情况，特别是职工群众反映最强烈的一些问题，必须向群众交待清楚。领导干部廉洁自律不仅要公开领导班子的整体情况，还要向领导干部个人延伸。

十、职称评定公开。职称评定的政策、条件、指标数、推荐数、评定结果向职工公开。

天同集团有限公司根据确定的这十项公开内容，进一步细化、指标化，使厂务公开每一项内容指标化，并落实到具体责任人。

例2:

天同集团有限公司物资供应公开实施细则

一、物资供应公开组织机构

1. 物资供应公开领导小组

组长：1人

副组长：1人

招待组长：2人

组员：多人

2. 物资供应公开监督小组

组长：1人

组员：多人

二、物资供应公开的主要内容及有关规定

1. 推选物资供应公开的目的

提高外采物资的质量，降低采购成本，规范管理行为，纠正不正之风，加强廉政建设，提高企业经济效益，并且为供货单位创造一个公平竞争的环境。

2. 物资供应公开的主要内容

- ①建立供货关系的前提条件公开；
- ②样品的检验标准、程序、检验结果公开；
- ③小批试供的程序、试供结果公开；
- ④择优选点的标准、程序、评价结果公开；
- ⑤供货厂家综合评价结果公开；
- ⑥各供货厂家的可供货量公开；
- ⑦对天同公司做出过特殊照顾的厂家公开。

3. 供货厂家筛选的原则

严格控制供货厂家个数，采购量大的品种不应少于3家，但不得超过5家，个别条件可放宽至8家。

筛选的原则即：质量相同看人格，人格相同看质量，人格、质量相同看服务。

4. 新增供货厂家的程序

凡有意供货的厂家须到供应公司或创优办填报自荐（推荐）表，一式两份，对填好的自荐（推荐）表登记审核后，并于两天内转价格部，价格部会同有关部门联审报价，签署意见，一份存创优办，一份存供应公司。

5. 新供货厂家须具备的条件

- ①产品质量合格；
- ②价格低于现行价（内部掌握在5%以内）；



③具有不低于平均月供货量2.5倍的奖金承受能力。

6. 样品检验及供货程序

价格审核通过后，由供应公司通知厂家标样件，质量部进行样件检验，并在规定时间内将结果报创优办，样品检验合格者，由创优办下达小批试供通知单，试供限2—3批，合格者区别厂家情况，采取相应方式进行认定，15天内出认定结果，认定合格者由创优办通知供应公司签订正式供货合同。

三、物资供应公开的范围及公开方式

1. 公开的范围：天同公司及配套单位；
2. 公开的场地：在供应公司休息室设有公开栏；
3. 公开栏的主要内容：

①供方须知；

②供应公开制领导机构名单及监督电话；

③外协、外购物资供货单位自荐（推荐）表；

④《意见及要求表》。各外协单位对供应公开制运行中存在的问题，可到供应管理科索取《意见及要求表》进行填写，物资供应领导小组收到意见后向有关部门领导反映解决并给予答复；

⑤“供应公开制”供货厂家综合质量考核表；

四、《关于在经济往来活动中廉洁自律的几项规定》主要是：

1. 公司全体人员要自觉地、不断地学习国家的有关法规，并应用到实际采购工作中去。

2. 公司领导应每月对全体人员进行一次廉洁自律教育和检查，适当组织有关配套、外协厂家进行座谈，从中发现问题，帮助做好廉洁工作。每年召开一次公司责任领导廉洁自律生活会，进行自检和互检。

3. 凡有下列行为的人员，一经发现，立即调离工作岗位：

①利用工作之便刁难外协、配套厂家，个人向外协、配套厂家索取、收受“提成”、“酬金”的；

②利用工作之便，身兼第二职业，为外单位从事购销活动，个人索取、收受“提成”、“酬金”的；

③与外协、配套厂家的销售人员达成默契，用提高采购价格或给工厂造成严重经济损失，而个人牟取“提成”、“酬金”的。

4. 凡参加配套厂家定货会、座谈会，一般不得收受礼金和贵重礼品，难以谢绝时应及时上交公司做统筹处理。

5. 凡外单位来我公司礼节性走访所赠礼金或贵重礼品一律上交公司做统筹处理。

6. 对违反上述规定，情节严重的交上级有关部门处理，一切后果由个人承担。

7. 为鼓励廉洁自律，洁身自好的优良作风，公司将根据上交情况，给予一次性奖励。

五、考核单位：企管部

六、监督电话：*****

（资料来源：李德齐：《工会干部培训教程》，中国工人出版社2009年版，内容经过编辑。）

第二单元 厂务公开制度

理论知识

一、厂务公开制度的概述

厂务公开制度是企业管理一方向本企业职工公开企业生产经营管理的重大事项、涉及职工切身利益的规章制度和经营管理人员廉洁从业相关情况,按照一定程序向职工公开,听取职工意见,接受职工监督的民主管理制度。

厂务公开制度是20世纪90年代中期建立起来的职工民主参与制度,到1999年2月,中共中央纪律检查委员会、国务院经济贸易委员会和中华全国总工会联合发出《关于推行厂务公开制度的通知》,要求在国有企业、国家和集体控股企业建立厂务公开制度。2002年6月,中共中央办公厅、国务院办公厅联合下发了《关于在国有企业、集体企业及其控股企业深入实行厂务公开制度的通知》,具体规定了厂务公开的指导原则、总体要求、活动内容和组织领导。该通知是国有企业实行厂务公开制度的主要政策依据。实行厂务公开制度的目的是给予职工知情权,职工的知情权是职工民主参与和民主管理的前提条件。2012年2月13日,中共中央纪委、中共中央组织部、国务院国有资产监督管理委员会、监察部、中华全国总工会和中华全国工商业联合会联合印发了《企业民主管理规定》,该规定将非国有企业、集体企业及其控股企业也纳入了厂务公开制度的建立范畴,具体规定了厂务公开的主要负责人和相应机构、指导原则以及公开事项。

企业主要负责人是实行厂务公开的责任人,同时企业应当建立相应机构或者确定专人负责厂务公开工作。

企业实行厂务公开应当遵循合法、及时、真实、有利于职工权益维护和企业发展的原则。

二、厂务公开的内容

2012年新颁布的《企业民主管理规定》对厂务公开规定内容如下:1. 经营管理的基本情况;2. 招用职工及签订劳动合同的情况;3. 集体合同文本和劳动规章制度的内容;4. 奖励处罚职工、单方解除劳动合同的情况以及裁员的方案和结果,评选劳动模范和优秀职工的条件、名额和结果;5. 劳动安全卫生标准、安全事故发生情况及处理结果;6. 社会保险以及企业年金的缴费情况;7. 职工教育经费提取、使用和职工培训计划及执行的情况;8. 劳动争议及处理结果情况;9. 法律法规规定的其他事项。

国有企业、集体企业及其控股企业除公开上述相关事项外,还应当公开下列事项:1. 投资和生产经营管理重大决策方案等重大事项,企业中长期发展规划;2. 年度生产经营目标及完成情况,企业担保,大额资金使用、大额资产处置情况,工程建设项目的招投标,大宗物资采购供应,产品销售和盈亏情况,承包租赁合同履行情况,内部经济责任制落实情况,重要规章制度制定等重大事项;3. 职工提薪晋级、工资奖金收入分配情况;专业技术职称的评聘情况;4. 中层领导人员、重要岗位人员的选聘和任用情况,企业领导人员薪酬、职务消费和兼职情况,以及出国出境费用支出等廉洁自律规定执行情况,职工代表大会民主评议企业领导人员的结果;5. 依照国家有关规定应当公开的其他事项。



技能要求

撰写厂务公开分析报告注意事项

（一）厘清报告阅读的对象及报告分析的范围

报告阅读对象不同，报告的写作角度、深度也就不同。比如，提供给单位行政主要负责人或研究人员时，报告可以专业化一些、有深度一些。而提供给其他部门领导尤其对信息公开比较陌生的人的报告则要力求通俗一些；同时提供给不同层次阅读对象的分析报告，则要求分析人员在写作时准确把握好报告的框架结构和分析层次，以满足不同阅读者的需要。再如，报告分析的范围若是某一部门或二级公司，分析的内容可以稍细、具体一些；而分析的对象若是整个集团公司，则文字的分析要力求精练，不能对所有问题面面俱到，集中性地抓住几个重点问题进行分析即可。要了解读者对信息的需求，充分领会领导所需要的信息是什么，就必须在报告写作前，有一个清晰的框架和分析思路。

分析报告的框架具体如下：报告目录——重要提示——报告摘要——具体分析——问题重点综述及相应的改进措施。

“报告目录”告诉阅读者本报告所分析的内容及所在页码；“重要提示”主要是针对本期报告在新增的内容或须加以重大关注的问题事先做出说明，旨在引起领导高度重视；“报告摘要”是对本期报告内容的高度浓缩，一定要言简意赅，点到为止。无论是“重要提示”，还是“报告摘要”，都应在其后标明具体分析所在页码，以便领导及时查阅相应分析内容。

以上三部分非常必要，其目的是，让阅读者在最短的时间内获得对报告的整体性认识以及本期报告中将告知的重大事项。“问题重点综述及相应的改进措施”一方面是对上期报告中问题执行情况的跟踪汇报，同时对本期报告“具体分析”部分中揭示出的重点问题进行集中阐述，旨在将零散的分析集中化，再一次给领导留下深刻印象。

（二）立足当前，瞄准未来，以数据和事实说话

准确的数据以及对发展前后的对比，使报告显得富有说服力。因此，需要协调员对要分析的问题进行深入研究，必要的时候可以制作问卷，向职工进行征询，使分析言之有据。

成绩和问题都要涉及，但在程度表述要客观，勿轻易下否定结论。做到实事求是，成绩不夸大，缺点不缩小，更不能弄虚作假，这是分析、得出教训的基础。过多的溢美之辞会使分析报告显得不真实，对于解决的问题没有任何好处；绝对否定的言辞在分析报告也应避免，比如“厂务公开流于形式完全是XX领导的责任”，或者“职工素质是民主管理工作取得成绩的的决定性因素”，这样的评判没有任何的实际意义。分析报告的行文要尽可能流畅、通顺、简明、精练，避免口语化、冗长化。

第二节 劳资协商

第一单元 劳资协商的基本理论

理论知识

劳资协商的概念与内涵

劳资协商,一般来说是为区别于集体协商而提出的一个特定概念,它是指在集体协商和集体合同制度以外,由用人单位的工会、职工代表或劳动者个人为一方,与用人单位的雇主代表,就涉及劳动者集体或个人的合法的或法律未加以规定的权益事项和程序规范,以及工会组织自身的权利义务进行商谈的行为。协商的内容主要包括用人单位涉及职工切身利益的重要改革方案和规章制度的制定,用人单位各岗位的工作定额和劳动标准,劳动合同的签订、变更、解除和终止,以及工会组织、工会会员和工会工作人员权益保护的实体和程序规范。劳资协商的形式主要通过定期或不定期的劳资协商会议的形式进行,有时也采取正式与非正式协商相结合、个别与集体协商(并非为达成集体合同)相结合的形式进行。

劳资协商与集体协商有一定的区别,主要体现在协商主体不同、协商内容不同、协商程序不同、协商决定的权限不同等四个方面。

延伸阅读

联邦德国劳资共决制的建立与内容

联邦德国的劳资共决制,包括企业层次上的企业代表会制及法定企业层次上的监事会劳资共决制和劳工经理制。

联邦德国的企业代表会制是在战前的基础上发展起来的。早在占领时期,西方盟国就开始了重建德国企业代表会的工作。1952年10月11日,德国联邦议院通过了《企业宪章法》,完成了由盟国启动的企业代表会的重建工作。该法令在1972年初修订后,一直沿用至今。

《企业宪章法》明确规定,在雇员超过20人的联邦德国企业中都要设立由全体雇员选举产生的企业代表会。在含有多个下属企业的大企业和康采恩中,还要设立总企业代表会和康采恩企业代表会。企业代表会由年满18岁的非高级职员雇员选举产生,凡已在本企业工作6个月以上者均可当选。企业主必须对企业代表会的工作给予全面的支持。企业代表会在本企业享有广泛的共决权。在企业社会事务方面,企业代表会享有共同决定权。这意味着在劳动及休息时间、休假、工伤事故防范、福利政策、职业培训等方面,不经企业代表会同意,企业不能作出决定。如果劳资双方无法协商一致,则须由州劳动局出面调解。

企业代表会还可参与企业人力政策,尤其是工资和雇佣解聘政策的制定。雇员工资首先由基于全行业工资水平的劳动合同规定。与此同时,企业代表会也可参与决定许多与本企业工资



相关的事务，如雇员的工资级别。此外，根据《企业宪法》规定，企业的每个雇佣计划都必须得到企业代表会的同意。在企业个体和集体解聘问题上，企业代表会也握有一定的发言权。1972年新修订的《企业宪法》还赋予企业代表会参与制定企业总人力政策的权力。

同时，企业代表会通过企业经济委员会参与企业经济事务。在联邦德国，雇员超过100人的法定企业应依法成立作为企业主顾问的经济委员会。1952年的《企业宪法》曾将经济委员会规定为一个劳资对等共决的机构。但1972年新修订的《企业宪法》则将其明确变成一个由企业代表会选举产生的、完全的雇员代表机构。新法律还赋予了经济委员会更多的参与企业经济事务的权力，如企业主有义务将企业的财务状况、生产投资计划、压缩及关闭企业计划及变更企业组织和目的等事务提前通知经济委员会。

联邦德国劳资共决制的另一个重要组成部分，就是在法定企业的领导机构——监事会和经理委员会中实行劳资共决制，即监事会劳资共决制和劳工经理制。德国企业的监事会相当于我国企业的董事会，拥有制定企业大政方针、任命并领导经理委员会的权力。而经理委员会则是监事会的执行机构，负责企业的日常生产经营活动。法定企业层次上的劳资共决制，是二战后德意志工会联合会在鲁尔煤钢工业中首先开创的。

鲁尔区拥有高度发达、集中的煤钢工业，为了防止这些工业再度为德国的侵略扩张服务，英国军政府于1947年初开始对它们进行非集中化改造。而英占区工会则趁机在新独立的鲁尔钢铁企业中建立了监事会劳资对等共决制和劳工经理制。1951年，德意志工会联合会及其下辖的矿工和钢铁工会又以罢工相威胁，迫使联邦议院通过《煤钢企业经理委员会及监事会雇员共决法》，在西德所有煤钢企业中建立了监事会劳资对等共决制和劳工经理制。这就是所谓的“煤钢共决制”。这个共决法出台后，联邦德国又先后于1956年和1971年通过了《煤钢共决补充法》和《煤钢共决延伸有效法》，将监事会劳资对等共决制和劳工经理制分别扩展到了以经营煤钢工业为主的康采恩和煤钢加工企业之中。1988年，联邦议院又规定，凡在煤钢领域的销售额占本企业销售额20%以上的康采恩也适用于“煤钢共决制”。

在“煤钢共决制”所涉及的企业中，都要建立监事会劳资对等共决制和劳工经理制。其具体做法包括：监事会由5名资方代表和5名劳方代表外加1名中立方代表共11人组成。其中2名劳方代表必须由工会提名。监事会第11人由已经选出的10名代表向选举机构建议，如选举建议未能被提出或提出后未能被选举机构所接受，则要成立一个劳资共决的协调小组解决问题。如协调小组所提出的人选为股东大会所拒绝，则最终须由法院来裁决第11名监事会成员的人选。与此同时，法律还要求在经理委员会中设立1名与其他2名经理有着同等地位的劳工经理。劳工经理不仅有权参与企业福利政策的制定，还在企业人力政策，如雇佣、解聘方面拥有较大的发言权。

与魏玛时代以企业代表会制为核心的劳资合作机制相比，“煤钢共决制”所开创的是一个以监事会劳资共决为核心的劳资共决新模式。“自1951年起，这部法律即以‘煤钢共决法’而著称。煤钢共决模式是以特定或者对等共决为特征的。迄今为止，煤钢共决在联邦德国社会政策改革史上仍具有极其重大的意义。无论是1952年的《企业宪法》，还是后来其他的共决法、共决协议，都是沿着该法律所确定的方式，在企业管理层和监事会组织中来确保工人和工会权力的。”在1952年的《企业宪法》中，联邦德国明确规定所有企业的监事会必须包括三分之一的雇员代表，这就是所谓的“三分之一共决制”。德国统一后，联邦议院于2004年将“三分之一共决制”从《企业宪法》中剥离，单独制定了《三分之一共决法》。这部在2008年刚刚

完成修订的法律明确规定，在雇员 500—2000 人的企业的监事会中，三分之一的成员要根据企业代表会的建议，由全体雇员“秘密、平等”地选举产生。

1976 年 5 月时，联邦德国又制定了《雇员共决法》，要求在雇员超过 2000 人的大企业中全部实行监事会劳资对等共决制，即企业监事会成员半数由股东大会选举产生，半数由雇员选举产生。为了避免监事会投票时出现半对半难以抉择的局面，法律还要求设立一名拥有 2 票投票权的监事会主席。主席由全体监事会成员选举产生，劳工代表亦可当选。根据《雇员共决法》的要求，企业代表会在选举监事会雇员代表时居于更重要的地位。监事会中雇员代表的候选人名单是由企业代表会和高级职员代表会共同选举产生的企业选举理事会制定的，工会只能对名单提出有限的修改意见。候选人名单产生后，雇员 2000—8000 人的企业将由全体雇员直接选举确定监事会雇员代表，而雇员 8000 人以上的大企业则还要先由雇员选出代表，再由这些代表选出最终的监事会雇员代表。

技能要求

案例研究：东风公司“四项制度”加强劳资协商

【案情回放】

职工与企业老板、劳方与资方代表“面对面”平等对话民主协商在东风公司已经坚持了长达 7 年，成为了东风的一种制度。7 年来，公司总裁与工会主席会晤已达 27 次，就职工薪酬增长、福利待遇、工资协商等重大问题进行沟通，使一些显现或潜在的劳动关系矛盾从源头上得到及时妥善处理。

2003 年东风与日产合资，实施国际化战略重组，公司产权结构、经营机制、管理方式、利益关系、员工身份等发生了深刻变化。重大的变革带来的不仅仅是挑战，同时也是转变经营模式实现跨越式发展的机遇，东风公司迎难而上、大胆创新、依靠党委不动摇，逐步探索出了实现企业民主管理、工资集体协商的“四项制度”。使企业依靠职工发展、职工靠企业生存的双赢理念深入每一个东风人的心。

所谓“四项制度”，一是，总裁与工会主席定期会晤制度，搭建劳资高层交流沟通平台；二是，总裁定期向员工代表通报情况制度，搭建员工参与公司重大决策平台；三是，工会与劳动管理部门通报协商制度，搭建薪酬分配协商共决平台；四是，工会与相关行政部门通报协商制度，搭建工会代表职工与行政方共同贯彻以人为本的治企理念，实现员工体面劳动的平台。

“四项制度”如何使东风公司实现了企业与职工共建、共决、共享、共赢呢？

【案例解读】

“四项制度”的关键之处在于为职工方与企业方提供了平等对话的平台。从职工的角度来看，这样的沟通机制，把职工所想与企业的发展很好地融合在了一起。职工分享着企业的发展成果，当然更愿意为企业分担压力。从企业的角度来看，通过劳资沟通，职工更加体谅企业，工作起来也更有方向、有目标，干起活来也更有劲，企业的劳动效率自然就提高了。

(资料来源：中华全国总工会网站，<http://www.acftu.org/template/10001/file.jsp?aid=84426&keyword=劳资协商>，内容经过编辑。)



第二单元 劳资协商的评估及其实施

理论知识

劳资协商决定事项落实情况评估的内容、标准

劳资协商达成协议后，其实施过程需要有经常性的监控体系，以随时把握协议的进展状况及其效果。当一项协议实施到一定阶段时，需要进行专门的检查评估活动，以全面地了解和总结协议的阶段性进展及其效果。所以，评估是劳资协商过程中的重要环节，也是劳动关系协调师的重要职责。

（一）评估的内容

评估的内容比较广泛。对各种不同的劳资协商协议，评估的内容可能是不一样的。但总体上说，评估包括三个方面内容，即协议方案是否合理、实施行动是否得力以及是否取得了预期的效果。

首先，在对协议方案的评估中，主要内容包括其在实践过程中表现出来的必要性、有效性和可行性，即：一项协议在多大程度上为用人单位劳动者所需要（必要性）；它能够在多大程度上达到预期目标，或解决预期的问题（有效性）；它在实践中可操作的程度如何（可行性）。其次，对于协议实施行动的评估中主要看协议实施过程中的各项行动是否合理并有效，包括组织工作是否得力，机构设置是否合理，它们在协议实施中是否有效地发挥了作用，规章制度是否合理并完善，资金和其他资源调动是否及时并有效，等等。

（二）评估的标准

与其他评估工作一样，在劳资协议评估中也要采用一系列的标准，从各种不同角度衡量其协议执行及其效果。评估中一般有以下几种类型的标准。

1. 行动标准、收效标准和效率标准

在协议评估中需要从行动本身、行动的收效及效率几个方面对协议行动做出测量和判断，因此需要采用行动标准、收效标准和效率标准。

所谓“行动标准”，是指在评估中评判一项协议行动进展情况的标准，即已投入的资金和已采取的行动是否达到了预先的计划。

所谓“收效标准”，是评判一项协议行动收效的大小及质量的标准，即已采取的行动是否取得了预期的收效，是否达到了该项协议预期的目标。对协议行动收效的测量和分析中应该从受益者分析、用人单位社会效益分析和可持续性分析等多个角度进行。

所谓“效率标准”，是指对一项协议行动效率的评判，也即对其投入产出率高低的评判。

2. 事实标准与价值标准

由于用人单位的劳资协议执行也涉及价值的问题，因此在对协议执行进行评估时，既包含对协议执行过程中各种事实的评判与分析，也包含对其行动及其效果的价值评判。

技能要求

协商决定事项落实情况评估的实施方式

劳资协议评估的方法和程序是否得当,对评估结论的科学性、公正性和权威性有较大的影响。在现实的评估中可采用各种各样的方法,但常用的有以下一些方法和实施方式。

(一) 评估的常用方法

在评估中既有定量分析也有定性分析。定性分析主要通过深入解剖少数个案而获得对整个协议执行及其收效的深入了解。定性分析收集资料的方式主要有对个案的深入访谈、小组座谈、典型单位文献资料分析等方式。定性分析的最大好处在于能够深入分析协议执行的全过程,仔细地分析执行过程的成效和不足,并具体分析行动的收效以及取得各种收效或失败的原因。定性分析的不足之处主要是它难以兼顾分析对象的广泛性。

评估中的定量分析主要通过广泛收集资料,并对资料进行统计分析和比较,从而获得对协议执行及其收效的数量分析结论。在现实的评估中大量采用定量分析方法。这类方法主要是采用一组客观的指标来分析协议执行是否达到预期目标,并通过对协议实施前后的情况进行定量比较以及通过广泛的调查来分析协议实施的效果。

(二) 评估的组织及实施方式

协商协议评估一般也需要按照严格的程序进行。评估工作的主要环节包括评估计划的拟订、评估者和评估机构的选定、评估的实施、评估报告的撰写等。

评估计划的拟订是劳资协议评估工作的首要环节。评估计划的内容包括对评估工作的执行者、内容、标准、方法与步骤等环节的具体规定,以及对评估工作需要的经费及组织方式的安排。

选择合格和合适的评估机构和评估者是协商协议评估工作中的重要一环。评估机构分评估的组织机构和评估工作的执行机构,前者主要负责制定评估工作的计划、组建或聘请评估的执行机构、验收评估工作的报告;而后者则负责评估工作的具体实施。评估的组织机构可以由劳资双方共同来组织评估工作,而协议评估的执行机构则可以是由劳动关系协调师临时组建的评估工作班子,也可以委托政府研究部门、大学和相关的科研机构,以及一些商业性的政策评估机构等。

评估计划拟订好和评估队伍组建好后,就可以按照评估计划展开评估工作。评估者通过收集资料、整理和分析资料,得出评估结论,然后写作评估报告。评估报告是评估工作的最终产品,其内容一般包括对评估工作进程及方法的介绍和说明、评估结论以及相应的政策建议等内容。



第三节 职工代表大会的组织召开和 职工董事监事制度建设

第一单元 职工代表大会决议实施评估

理论知识

一、职工代表大会组织制度

职工代表大会的组织制度，是职工代表大会开展活动，履行民主管理职能，完成其任务的组织设置与工作制度的总称。它主要包括职工代表大会的组织机构、组织原则、工作制度。

（一）职工代表大会的组织机构

职工代表大会的组织机构包括大会主席团、代表团（组）和根据工作需要而设立的经常性或临时性的专门小组。职工代表大会主席团是职工代表大会会议期间的组织领导机构，并主持会议。其成员应包括工人、技术人员、管理人员和企业的领导干部。其中工人、技术人员、管理人员应超过半数。主席团成员必须是本届职工代表大会的正式代表，其人数可根据职工代表人数多少决定。主席团不实行常任制。职工代表大会开展的活动是统一组织起来的职工代表的活动，在企业组织中，职工代表按照分厂、车间、科室组成代表团（组），推选团（组）长。被推选出来的职工代表按所在生产和工作单位组成的代表团（组）开展活动。代表团（组）长一般应由分厂、车间或科室工会主席担任。职工代表大会的专门工作小组是根据职工代表大会工作需要而设置的执行专门任务的临时性或经常性机构。专门工作小组成员一般在职工代表中提名，根据职工代表人数及要解决问题的难易度确立小组的人数，每个小组3~5人不等，也可以聘请少数有特殊专长的非职工代表参加，但须经过职工代表大会通过。专门小组对职工代表大会负责，承办职工代表大会交付的各项工作。

（二）职工代表大会的组织原则

民主集中制是职工代表大会的组织原则，也是职工代表大会的基本制度，它是职工代表大会协调行动、集中意志、充分发挥作用的重要保证。职工代表大会实行民主集中制反映了职工、职工代表、职工代表大会之间的个人服从组织、部分服从整体、少数服从多数的关系。民主集中制是把高度民主与高度集中结合起来的组织原则。它要求职工代表大会既要充分发挥每个职工的智慧，又要有统一的意志、统一的组织纪律性。

（三）职工代表大会的工作制度

为保证职工代表大会各项具体工作有序和有效开展，企事业单位应制定相应的职工代表大会实施办法，确定职工代表大会会议期间及闭会期间开展工作的制度。就目前职工代表大会的实践情况看，职工代表大会的工作制度应包括：职工代表大会的会议制度、职工代表大会专门小组工作制度、职工代表大会团（组）长和专门小组负责人联席会议制度、职工代表活动制度以及民主管理考评制度。其中，职工代表大会的会议制度的工作应包括决定职工代表大会的届期、每年召开会议的次数、会议议题、议程、



决议形成与修改等事项。职工代表大会专门小组工作制度是保证各专门小组围绕职工代表大会相关职权的政策落实而设立的制度，它是承上启下的枢纽机构。职工代表大会团（组）长和专门小组负责人联席会议由单位的工会委员会召集，联席会议可以根据会议内容邀请党政负责人或其他有关人员参加。所讨论确定的问题，需向下一次职工代表大会报告，并予以确认。职工代表活动制度包括对职工代表参加职工代表大会会前、会中及会后活动的要求，规定日常活动时间、活动内容及组织领导等内容。民主管理考评制度是企事业单位为了促进贯彻和执行职工代表大会实施细则以及职工代表大会决议的落实，保障职工民主管理权力的责任管理制度。

二、职工代表大会决议的检查督促工作内容

为切实保证职工代表大会决议的贯彻落实，工会要组织职工代表大会专门委员会（小组）和职工代表，对决议的落实情况进行检查督促。检查督促的形式主要有：

（一）会后检查

一般在每次职代会闭会后2个月左右，由工会组织职工代表团（组）长和有关职工代表组成检查团进行检查。

（二）专题检查

对职代会决议中的重点、难点或职工群众普遍关注的热点问题组织专门小组进行检查。

（三）总结检查

在下次职代会开会前的1个月左右进行，对上次职代会闭会以来决议的落实情况作出切合实际的评价。表彰执行决议好的部门和个人，批评和质询工作不力的部门和个人，必要时，追究这些部门和个人责任，向职代会提出处理意见。

（四）大会检查

在职代会代表大会上，由大会主席团对上次职代会决议执行情况进行评价，对执行不力的要追究责任，提出处理意见。检查督促的程序和方法是：

1. 提出贯彻执行和落实职代会决议的要求。

2. 职代会闭会后，及时检查向职工群众传达贯彻的情况。如果属于厂长（经理）重大决策方面的决议，还要检查各级行政是否制定并向职工群众部署了贯彻落实的有效措施，了解发动职工群众的情况；如果属于涉及职工切身利益方面的决议，则要增加检查行政部门的行文是否符合大会的决议，文件传达后职工群众的反映。

3. 检查贯彻落实情况。职代会闭会1个月后，对属于厂长（经理）重大决策方面的决议，检查各级行政部门所采取的具体措施的实施情况和实施效果，提出改进的意见或建议。如果属于涉及职工切身利益的决议，则要在执行过程中进行定期检查，一方面检查有关科室和基层行政部门的执行情况，另一方面采取设立意见箱、建立接待日和到职工群众中调查了解的方式检查其执行情况，发现偏差，立即报告，厂长（经理）责成有关部门纠正，并做好协调工作。

4. 写出书面总结。内容包括检查决议在贯彻执行中的经验和存在的问题，职工群众的反映，执行决议的效果。总结经联席会审议后向职工代表大会报告。

做好职代会决议贯彻落实的检查督促工作应注意三点：一是事先要做好充分准备，确定检查的内容和重点，拟定详细的检查督促方案；二是检查组成员要认真学习党和国家有关方针政策及有关企业管理知识，明确检查的要求、掌握检查的方法，对检查内容有一个一致的审查标准；三是检查中要本着实事求是



求是的精神，既肯定成绩，总结经验，又找出差距，帮助改进。

技能要求

职工代表大会决议的主要落实途径

职工代表大会的决议是职工代表大会在其职权范围内依法对其所议重大事项和问题所需要会后认真贯彻的决定。职工代表大会在形成决议后，基本完成了大会的使命，进入闭会期。职代会闭幕后的主要任务就是由工会组织和协助职工代表向职工群众传达大会精神，发动和组织职工群众贯彻执行大会决议。职工代表大会质量高不高，作用大不大，关键就是看职代会决议的落实情况。

职工代表大会闭会后，工会要组织好参加大会的职工代表向所在单位职工群众汇报，宣传职工代表大会通过的各种决定和议案，对职工群众不理解、不清楚的问题进行必要的解释性工作；要收集广大职工群众对职工代表大会通过的各种议案和决定的意见和建议，向所在职工代表团（组）反映；在实际工作中，工会和广大职工代表有义务影响、组织和带动广大职工认真贯彻职工代表大会所通过的决议和决定。

（一）发布落实决议通知

这是当前各企事业单位落实职代会决议的最常用也是最重要的途径。职工代表大会闭会后，企事业单位党委、行政、工会可以联合发布通知，向全体职工群众通报大会决议情况，号召全体职工认真学习决议内容，把大会决议自觉落实到行为上。发布通知的同时，也应将大会决议涉及方案一并发放到各部门，由部门工会组织职工进行学习，让职工群众深刻领会会议精神，结合各自的工作岗位，落实大会决议。

（二）通过职工代表落实职代会决议

落实职工代表大会决议是职工代表义务与职责，对于这一点，各企事业单位在其制订的职工代表大会实施办法中都有规定。职代会闭会所通过的决议，也都会提出职工代表贯彻大会决议的要求。一些单位为了强化职工代表对落实决议的职责，在大会闭会后专门向职工代表发布通知，敦请他们在各自部门和工作岗位上，组织职工学习职代会各项决议并带头领予以落实。

（三）对决议目标进行分解，以行政会议的方式进行落实

企事业单位的职能部门是落实职工代表大会通过的决议的主体。为了落实好大会各项决议，企业领导者可以通过联席会议的方式，确定落实各项决议的具体承担部门，并责令它们在规定的时间内拿出落实方案。方案除了上交企业领导部门外，还要交工会委员会一份备案。

第二单元 企业职工董事监事制度的实施

理论知识

一、职工董事、监事制度的基本概念

职工董事、职工监事制度，是依照法律规定，通过职工代表大会选举产生的职工代表作为董事会、

监事会成员参与公司决策、管理和监督，代表和维护职工合法权益，促进企业健康发展的制度。

凡依法设立董事会、监事会的公司都应建立职工董事、职工监事制度。

职工董事、监事是相对于产权所有者的代表而言的，他们是由职工选举产生而不是由出资人委派产生。因此，他们的身份虽然可以称为“职工董事”“职工监事”，并享有资方董事和监事相同的权利，但他们的代表性却非常明确，即在董事会和监事会上代表职工的利益。当然这种代表并不意味着与资方代表必然会形成利益的对立，而是通过参与高层次的决策，协调劳资双方的利益，促成企业利益共同体的实现。

推行职工董事、职工监事制度，在我国现行法律及党和政府的政策文件中都有明确规定，是建立现代企业制度，完善公司法人治理结构的重要内容；是维护职工合法权益，调动和发挥职工的积极性和创造性，建立和谐稳定的劳动关系，促进企业改革、发展、稳定的内在需要。

二、职工董事、职工监事的权利与义务

（一）职工董事、职工监事的权利

根据2012年新颁布的《企业民主管理规定》的规定，职工董事依法行使下列权利：

1. 参加董事会会议，行使董事的发言权和表决权；
2. 就涉及职工切身利益的规章制度或者重大事项，提请召开董事会会议，反映职工的合理要求，维护职工合法权益；
3. 列席与其职责相关的公司行政办公会议和有关生产经营工作的重要会议；
4. 要求公司工会、公司有关部门和机构通报有关情况并提供相关资料；
5. 法律法规和公司章程规定的其他权利。

职工监事依法行使下列权利：

1. 参加监事会会议，行使监事的发言权和表决权；
2. 就涉及职工切身利益的规章制度或者重大事项，提议召开监事会会议；
3. 监督公司的财务情况和公司董事、高级管理人员执行公司职务的行为；监督检查公司对涉及职工切身利益的法律法规、公司规章制度贯彻执行情况；劳动合同和集体合同的履行情况；
4. 列席董事会会议，并对董事会决议事项提出质询或者建议；列席与其职责相关的公司行政办公会议和有关生产经营工作的重要会议；
5. 要求公司工会、公司有关部门和机构通报有关情况并提供相关资料；
6. 法律法规和公司章程规定的其他权利。

（二）职工董事、职工监事的义务

根据2012年新颁布的《企业民主管理规定》的规定，职工董事、职工监事应当履行下列义务：

1. 遵守法律法规，遵守公司章程及各项规章制度，保守公司秘密，认真履行职责；
2. 定期听取职工的意见和建议，在董事会、监事会上真实、准确、全面地反映职工的意见和建议；
3. 定期向职工代表大会述职和报告工作，执行职工代表大会的有关决议，在董事会、监事会会议上，对职工代表大会作出决议的事项，应当按照职工代表大会的相关决议发表意见，行使表决权；
4. 法律法规和公司章程规定的其他义务。



三、职工董事、职工监事的工作程序

职工董事、职工监事应当围绕公司董事会、监事会会议议题，在参与决策前，深入到职工群众中，充分听取广大职工和工会的意见和建议，广泛收集职工代表反映的情况，如实反映工会、职代会或代表团（组）长和专门委员会（小组）联席会等方面形成的意见。每次董事会、监事会后，由职工董事、职工监事向工会委员会通报情况。每年职工董事、职工监事向职工代表大会进行述职报告一次，接受职工代表大会的询问。职代会每年对职工董事、职工监事就履行工作职责等情况进行一次评议，并根据评议结果，对认真履行职工董事、职工监事职责的人员提出奖励意见。职工董事、职工监事的更换要按照民主程序进行，对不称职或者有严重过失的职工董事、职工监事由职代会罢免。

四、职工董事、职工监事制度的工作机制

在实际工作中，职工董事、职工监事要发挥应有的作用，需要企业及工会给予积极的支持，建立相应的工作机制来保证职工董事、职工监事切实履行职责。

（一）信息沟通机制

由于信息不对称，工作中职工董事、职工监事掌握的信息是有限的，缺乏必要的信息渠道，对企业的重大问题不了解。而且有些文件是按照行政级别来确定传阅范围的，仅凭会前或会上的有限时间去调查了解，很难掌握全面情况。对企业生产经营发展的知情权没有保证，就难以实现真正的参政议政。因此，必须建立畅通的信息沟通机制，让职工董事、职工监事了解全面详细的情况。

（二）咨询参谋机制

企业涉及的问题是多方面的，职工董事、职工监事要对所有方面的问题都了解、都熟悉是不可能的。从实践经验来看，可以为职工董事、职工监事成立“智囊团”之类的组织，还可以聘请咨询服务机构或有关专家、学者为职工董事、职工监事提供好的建议。

（三）监督机制

职代会对职工董事、职工监事的工作要监督检查。职工董事、职工监事应定期向职代会汇报，做述职报告，一年至少一次。由职工代表对他们进行评议，然后职代会做出决议。如果过半数职工代表对职工董事或监事工作不满意，就应该罢免或撤换，并做相应的替补。

（四）保护机制

职工董事、职工监事的权利受到法律保护，职工董事、职工监事依法行使职权，任何组织和个人不得压制、阻挠和打击报复。职工董事、职工监事任职期间及不担任职工董事、职工监事后，公司不得解除其劳动合同，或者做不利于其工作条件的岗位变动。

（五）工作指导机制

上级工会应加强对职代会和职工董事、职工监事工作的指导，加强对职工代表的培训，不断提高政策水平、业务水平和参与管理的能力，依法维护职工董事、职工监事的合法权利。

五、职工董事、职工监事制度的创新

（一）建立职工董事、职工监事的述职制度

为使职工董事、职工监事能做到真正地代表和维护职工合法权益，有必要建立职工董事、职工监事的述职制度。

职工董事、职工监事每年须向公司职代会述职，自觉接受职工群众的监督。

职工代表可对职工董事、职工监事的工作进行评议；职工董事、职工监事对职工代表的质询做出答复，对个别职工董事、监事确实因某种原因不能胜任时，职代会或职工大会可依法定程序，对职工董事或职工监事进行罢免或更换。

（二）建立职工董事、职工监事联系群众的制度

职工董事、监事要议事，首先必须“懂”事，既要全面了解现代企业经营管理知识，也要经常深入职工群众之中，做广泛深入细致的调查。只有倾听职工的呼声，掌握第一手材料，才能使参与决策和监督有理有据，做到参政参到点子上，议事议到关键处，也才能在参与决策和监督时充分反映职工的意见。具体做法是：一是建立职工群众接待日，或通过召开职工群众座谈会等形式，直接征求和听取职工群众的意愿和要求；二是设立职工董事、监事联系箱，收集职工对公司发展及存在问题的改进建议。

（三）建立职工董事、职工监事了解企业情况的制度

公司和工会应当为职工董事、职工监事全面了解、掌握公司各类情况提供必要条件；公司应把有关生产经营的文件等发给职工董事、职工监事；职工董事、职工监事可以列席公司有关会议，并可到公司有关部门进行调研、巡视、查阅有关文件资料。

（四）建立职工董事参与董事会决策前的论证制度

由于多方面的原因，职工董事、监事在参与公司重大决策方面有许多不适应的地方，其主要表现是：对自己的职责不明了；对现代企业经营决策不熟悉；对党的路线、方针、政策和上级的要求领会不够，不能理直气壮地发表意见，履行职责。因此，应建立职工董事参与董事会重大决策前的论证制度，每次召开董事会之前，董事会应将会议有关文件发送给职工董事，职工董事收到公司董事会议题和有关文件后，公司工会应牵头召开职工代表团组长联席会，协助职工董事对重要议题进行分析论证。

（五）建立职工董事、职工监事的培训制度

职工董事、监事素质的高低决定了他们作用发挥的大小。在职工董事监事素质这个问题上，当前必须克服一种倾向：以所谓职工素质低为由，忽视甚至变相剥夺职工董事、监事在会议内外发表意见。同时，要花大力气加强对职工董事、监事的培训，培训内容主要为三个方面：一是现代企业管理知识；二是党和国家的方针政策与法律法规；三是工会工作和职工民主管理方面的知识。

（六）建立职工董事、职工监事权益保障制度

一是职工董事、职工监事依法行使职权，任何组织和个人不得压制、阻挠或打击报复；二是职工董事、职工监事因履行职责（含参加培训等）占用工作时间，按正常出勤享受应得待遇；三是职工董事、职工监事在任职期间，除因个人严重过失外，公司不得与之解除劳动合同或作出不利其就业条件的岗位变动。



技能要求

职工董事、职工监事制度实施的要点

（一）把握正确发挥作用的原则

职工董事、职工监事履行职责，既要考虑职工劳动者的权益，又要考虑企业出资者的权益，即“双赢原则”。在工作中要坚持“两个维护”的统一。维护职工的具体利益，特别是职工的具体经济利益，必须以发展生产，提高企业效率为前提，所以要把着眼点放在发展生产，提高效益上来，引导职工干主人活、尽主人责，在生产建设中发挥主力军作用，否则，其代表作用是有限的。因为相对于一般董事和独立董事而言，职工董事属于一种“两栖董事”，作为内部人的一面，个人日常工作必须接受公司高管层的管理和领导，但是“董事会领导下的总经理负责制”，却又从理论上给予了职工董事对于高管层有间接的“约束和影响力”。那么，职工董事、职工监事如何把握这一点？

职工董事、监事除履行一般董事、监事职责外，还具有其特定的职责。公司的诸董事、监事由于身份各不相同，对企业和职工担负的责任也不同。职工董事、职工监事与其他董事、监事相比，其发挥作用及行使权利的角度大不相同。他们在董事会、监事会中，一方面要站在全公司的角度去参与、监督经营决策，另一方面是履行工会的维护职能，要以职工利益为重，切实体现其职工利益代表者的身份。

工会主席、副主席进入董事会、监事会，代表职工参与企业高层决策和监督，使维护职工利益更直接、更及时、更有力。因此，在行使权力中要突出维护的基本职责，要站在职工群众的利益上，替他们想问题、办事情，反映他们的意见和建议，这种途径比其他民主形式更直接、及时和有效。董事会、监事会作为高层决策监督机构，在研究决定这些问题时，职工董事和职工监事要在其中发挥重要作用。

（二）在决策中要讲求工作方法

1. 会前发挥好调研作用

董事会、监事会作为高层决策监督机构，其决策过程包括方案制定和方案实施两个阶段。在这两个阶段，调查研究则贯彻始终。离开对实际情况的调查研究，就不可能制定出科学的决策方案，更不可能在实施过程中对决策方案做出正确的修改、补充，同样也不可能对决策进行科学的总结。因此，在召开董事会、监事会前要围绕中心议题通过多种途径，采取多种形式进行调查研究工作。实践中，我们注意结合企业实际，通过职工代表巡视、建立经理联络员制度、召集职工座谈会等多种形式，广泛听取职工群众意见要求，充分做好参加会议的前期准备工作。

2. 会中发挥好参与作用

在董事会、监事会决策企业生产经营重大问题，制定重要规章制度，讨论有关职工工资、福利、安全、卫生及劳动保护、劳动保险等重大问题以及涉及职工切身利益的问题时，职工董事、职工监事都要代表职工充分地表达和反映职工的意愿要求，表明自己的态度，从源头上加强参与和监督，切实维护好职工的合法权益。职工董事、职工监事在参与监督活动中，往往容易强调具体的指标，就指标论指标，而恰恰在具体指标上，容易引起不同争论。较好的选择是搭建参与、监督的链条，把自己行使的权力通过政策或原则这个中介，渗透到具体的参与监督中去，在政策或原则上有了共识，具体指标的争议就会迎刃而解。当然，在政策或原则上有了共识后，具体指标的重要性也是明显的，但解决起来相对容易些。比如运用激励优于控制的原则。很多企业把支付工资的发放作为控制成本的手段，但是一些优秀的公司是把职工的工资发放作为激励职工提升自身促进企业发展的动力，后者往往使公司、劳动者双方受益。

3. 会后发挥好监督作用

注意协调各方关系,使董事会、监事会决议、决定落到实处,并通过职代会、代表团(组)长联席会、工会例会等形式,将董事会、监事会会议精神传达到全体职工,动员职工认真贯彻执行。同时,通过职工代表巡视等形式,对董事会、监事会的各项决议、决定,特别是有关职工切身利益的决议、决定的落实情况进行检查监督,发现问题及时沟通解决。

(三) 不断提高职工董事、职工监事素质

实践中发现,有相当部分的职工董事、职工监事处于“董事不懂事、监事不管事、平时不参政、参政难议事”的状态,工会主席、副主席和职工代表分别进入董事会、监事会,做工作想问题不只是一要站在本职工作岗位的角度,而是要站在企业全局的角度。这就对职工董事、职工监事提出了新的更高的要求。要想发挥好作用就必须不断提高自身素质,从思想政治素质、文化知识素养、经营管理知识、决策协调能力等方面进行学习提高。只有这样才能在参政议政和实施监督中发挥好职工董事、监事的作用。

第三单元 市场经济国家的员工参与制定和方式

理论知识

国外员工民主参与的一般形式

国外员工民主参与已发展了一百多年的时间,出现过各种员工民主参与的形式与制度。概括起来说,主要有以下几种形式。

(一) 集体谈判

集体谈判是西方国家劳动关系管理中核心制度之一,也是员工通过工会组织参与管理的一种有效手段。西方国家大都通过立法形式规定集体谈判的具体内容、机制与做法,并赋予工会作为员工代表与资方进行谈判的资格。在实际的谈判过程中,会有三个权力主体参与其中,即管理层、工会和政府。管理层代表雇主组织的利益;工会则代表组织员工的利益;政府在不同国家扮演着不同的角色,但不管政府是直接参与谈判还是间接参与谈判,政府扮演的一般都是“中间人”的角色,在劳资双方之间寻找平衡,是作为一种补偿力量而发挥作用。

从员工与工会的角度来看,集体谈判对员工参与管理具有双重作用。一方面,工会与员工要想取得良好的谈判结果,离不开对企业生产经营和管理状况的深入了解,提出任何修正企业现行管理政策的要求,都要有真凭实据,因此,这就要员工主动参与企业管理。另一方面,集体谈判也是签订集体合同的实际过程,确定劳资双方各自的权利与义务,也是在为员工自己制定行为准则。因为这牵扯到员工的切身利益,员工大都会为谈判的顺利进行出谋划策。

当前,集体谈判有两种发展趋势,一是谈判范围分散化,职责向基层转移;二是谈判的内容不断扩大。西方国家传统上盛行产业或全国一级的集体谈判,这种谈判的社会影响力大,谈判双方都容易从中找到有利于自己的一面,但这种谈判所形成的主要决策经常远离实际生产部门,并最终损害双方的利益。因此,集体谈判便向公司、工厂一级,甚至车间一级发展,全国性的集体合同由地方性合同补充,地方的工厂和工会就该厂中特定的工作条件进行谈判。在谈判内容上,过去许多国家集体谈判的内容只限于



工资和劳动条件，现在谈判的范围扩大了，如工会权利、员工代表权利、参与管理形式、假日和养老金等方面的优惠，大都列入谈判范围，甚至人事、公司投资及搬迁等过去被认为是资方管理特权的问题也被列入谈判范围。

（二）工人委员会制

在欧洲国家，工人委员会制是一种较为广泛采用的形式。从组织上看，基本上分为两种形式。一种是由企业管理者代表和员工代表按人数对等原则组成，类似劳资联席会议；另一种是由工厂全体员工选出的员工代表组成，不论是否是工会会员都可以当选员工代表。在一些欧洲国家，工人委员会被认为是员工影响企业决策的“双轨体系”的一部分。工会参与到集体谈判和政治性的院外活动之中，而工人委员会则在工作场所上被赋予更大的权力。1972年，德国通过法律对工人委员会的权利做出规定，包括在人力资源事务上有信息被完全告知的权利，抗议计划中的解雇的权利以及在如雇佣、调动、分类和工资结构等问题上提出建议和表示同意的权利等。在很多情况下，工人委员会是其他员工民主参与形式的基础和平台。然而在有些国家，工人委员会并没有达到最初建立时预期的效果，往往变成空谈的场所。

（三）员工董事、监事制

董事会或监事会中的员工代表制度是公司最高管理机构中的员工参与制度。多数欧洲国家有在董事会层次设立员工代表的法律要求，在20世纪早期，欧共体也通过一个草案，要求各成员国在雇员超过1000人的组织内建立员工董事，作为员工参与的一种模式。在实践中，这种体制可分为一级委员会制（董事会）或两级委员会制（监事会和管委会）两种形式。在德国、荷兰、奥地利，公司一级均设有监事会和管委会两级员工代表制。在其他国家，有的只在公司董事会一级实行员工代表制，还有的只在底层的部门董事会中设有员工董事，员工董事的职责是作为部门管理者的顾问。在各种体制中，员工代表少则一人，多则占到三分之一，只有德国按劳资双方人数对等原则组成监事会。员工董事或监事一般由全体员工选举产生，地方工会有的可派代表参加董事会，员工代表有权参加董事会或监事会的种种会议，和管理费代表、股东代表共同行使对企业经营管理、销售、技术、劳动、财务等方面的决策权、监督权和部分人事任免权。

员工董事、监事制的意义在于，员工董事在员工和雇主之间建立了一个结合体，员工董事通过提供他们的观点和经验提高了决策会议的质量和决策的质量，员工的利益要求也能够更多地企业决策中得以体现，确保员工对董事会的决策有更大的认同，并且通过让员工了解管理方的问题和吸纳之条件来减少劳资冲突，创造一种劳资相互信任的氛围，促进劳资合作。

（四）员工自治小组

员工自治小组是车间和班组一级工作现场员工直接参与经济管理的一种形式，它是由班组成员自行安排小组计划，决定完成生产任务的方式，并且从事技术改革和质量改进等工作。与其他形式不同，这一的参与更直接，员工也被授予更大的责任和权力对工作任务本身做出决策。这种参与形式的出现，主要原因是企业生产进一步社会化，并导致生产分工更加细密，要求员工之间有更多的合作并在完成任务上担负更多的责任。

员工自治小组最具代表性的形式就是质量圈管理，它最初起源于美国，20世纪50年代传到日本，被日本企业发扬光大，成为日本提高产品质量、降低生产成本的重要原因之一。员工自治小组可以在企业生产经营中的许多领域中找到自己的用武之地。这种小组从一定意义上充当了管理者的角色，他们为员工提供了影响管理者决策和锻炼领导能力的机会，同时，员工在工作现场进行参与也会对管理人员造成一定的压力，促使他们也要不断提高管理工作业务的能力，从而在整体上提高企业管理水平。

延伸阅读

美国的员工持股计划

自20世纪80时代以来,员工持股计划成为欧美国家普遍实行的一种员工民主参与方式。美国的员工持股计划可以追溯到19世纪末期至20世纪初。早在1882年美国就有一家工厂率先采用员工持股制度,进入20世纪后,包括美国钢铁公司在内的多家公司先后引入了该项制度。这可以视为员工持股计划的雏形。到20世纪20年代之后,员工持股计划在美国开始普及。1929年世界经济危机触发了美国股市的崩溃,员工持股计划也因此受到强烈的冲击,很多企业因此失去了对员工持股计划的兴趣。1950年之后,西方市场经济国家发展逐渐出现了企业所有权和经营权分离的新趋向,于是一些公司开始对高层管理人、经理和一些白领员工实行股票奖励计划,其目的主要是稳定企业管理人员,鼓励他们关心股东及公司的长期利益。政府也对这类计划在税收上给予支持。在这种背景下,被称为“员工持股计划之父”的美国投资银行家路易斯·凯尔索(Louis O. Kelso)于1958年对美国员工持股计划进行了系统的理论阐述。实践中,1958年他通过自己创办的银行贷款给濒临倒闭的《西海岸报》报社员工,以股票红利作抵押,经过8年多的运作,他成功地将该公司72%的股权转移到员工手中,由此诞生了美国第一家员工持股公司。在多方支持下,凯尔索又以自己投资的银行为母体,于1961年组建了“员工持股计划发展中心”,专门支持员工持股计划的发展。

为了支持员工持股计划的实施,美国除联邦和各州都制定了相关的法律。美国关于员工持股计划的法律就有二十多部,其中最主要的包括1984年和1986年的《税收改革法》,1996年的《小企业就业保护法》和1997年的《赋税人信任法》,极大地推动了员工持股计划的推广和应用。

在美国,员工持股计划是一项“特别的”养老金福利计划,员工在退休时得以兑现的股票收益构成员工退休养老金的重要组成部分,并且可以享受一定的税收优惠。具体划分员工所享有的股份时,是与员工的年薪挂钩进行分配。员工获得股权后,员工所认购的股份不能转让、不能交易、不能继承;这种员工持股不同于一般的上市股票,并且在一定期限内离职视为放弃所拥有的该公司的股份。

美国的员工持股计划主要可分为四种类型:已用信贷杠杆型员工持股计划、可用信贷杠杆型员工持股计划、非信贷杠杆型员工持股计划、纳税抵免型员工持股计划。1. 已用和可用信贷杠杆型员工持股计划,是美国最典型的员工持股形式。具体做法是,首先设立一个员工持股计划信托基金组织,然后由公司担保,该信托基金组织以实行员工持股计划为名向银行贷款,购买公司股东的部分股票,所购股票由信托基金掌管,保留在信托基金开设的“悬置账户”之中。每年从公司利润中,按照预定比例提取一部分交给员工持股计划信托基金组织,该组织将资金用于归还银行贷款,并相应地冲减“悬置账户”中的股份。同时,相应增加每个员工账户上的股份。2. 非信贷杠杆型员工持股计划,是由公司每年向员工无偿提供一定数额的股票,或员工自己出钱购买股票以实现对公司股份的持有。具体做法是:公司直接将股票交给员工持股计划委员会,委员会为每个员工建立相应的账户。该计划要每年从公司利润中按其掌握的股票分得红利,再用红利归还雇主或公司以股票形式的除账,除账偿清后,股票即属员工所有。3. 纳税抵免型员工持股计划主要是指公司按照参与员工持股计划的全体员工薪水的一定比例,使用税



后利润为员工购买本企业股票。该计划也能享受国家税收上的附加投资减免。

此外，美国还有其他一些特殊的员工持股方式，如允许本企业员工拥有广泛认股权的制度、股票购买计划以及股票奖励计划等。这些方式同上述四种类型相结合，构成了美国员工持股计划的基本格局。

（资料来源：中华会计网校，<http://www.chinaacc.com/new/287/290/322/2006/1/ad8857182735171600212936.htm>，内容经过编辑。）

技能要求

员工民主参与的度量

作为企业劳资合作的理想形式，员工民主参与管理对企业的经营管理和业绩发展会产生重要的影响。也就是说，企业管理者在做出决策时，吸引员工和工会参加，考虑员工和工会方面的意见和立场，会让他们有更强烈的“主人翁”感，这样可以保证在实施决策过程和企业实际工作中员工更有责任心。在实践中，员工民主参与管理的实施可以表现在两个层面上：宏观层面上，员工以集体形式参与，主要通过工会和员工代表与管理者进行企业管理上的合作；在微观层面上，员工的参与状况主要取决于管理者选用的管理方式以及政府法律、法规的要求等。这就是说，员工的参与状况在不同的企业和不同的国家会有很大的区别。衡量这些区别的尺度主要有五种。^①

（一）参与过程的种类

参与过程的种类有几种度量标准：（1）员工的参与是被迫的还是自愿的。在政府规定和要求员工要与管理者共同决策和共同管理的情况下，这时的参与往往就是被迫的。自愿的参与则在这样的情况下出现：管理者提出员工参与的要求，员工自愿接受这种要求。（2）员工的参与是正式的还是非正式的。正式的参与是指要建立管理者与员工共同管理的委员会；非正式的参与则是基于管理者与员工之间的合约和协定。员工参与的发展趋势是正式的参与。（3）员工的参与是直接的还是间接的。直接的参与是通过一个有许多员工参加的正式会议来进行共同决策；间接的参与是通过选举代表，由代表成立的理事会来共同决策。需要指出的是，以上三种度量标准并不是彼此独立的或不相关的，而是相互联系的。一般来说，非自愿的参与倾向于正式的和间接的，而自愿的参与倾向于非正式的和直接的。

（二）参与度

员工参与度的变化范围可以从无参与到完全由员工控制不等。具体来说，可以分成几种情况。（1）无参与。尽管员工不参与共同管理，但管理者对于决策和管理的有关信息可以采取两种不同的态度。一种是完全不透露任何有关决策和管理的具体信息；另一种是管理者事先可以向员工提供关于决策和管理的详细信息。（2）不同程度的磋商。这又可以分成两种情况。第一种情况是在管理者做出决策之前，就有关问题向员工做出解释，并征求员工的意见，然后管理者独立地做出决策。第二种情况是，管理者不但向员工征求意见，而且在自己的最终决策中充分反映员工的意见。（3）联合或共同决策。员工与管理者共同对有关问题进行分析，并共同做出决策或决定。一般来说，在共同决策的情况下，员工与管理者对最终决策的形成有同样大的影响力。（4）员工的完全控制。这是指员工班组中的某个人或某些人被赋予对有关他们自己的问题进行管理的权力，管理者在非例外的情况下不得干预。

^① 郭庆松：《企业劳动关系管理》，南开大学出版社2001年版，第145页。

（三）参与管理的内容

员工参与管理的内容也是衡量参与状况的重要指标。员工参与管理的内容可以分成以下三组：（1）工作层面的问题和工作条件。其中包括任务分配、工作方法、工作程序设计、工作目标、工作速度、工作时间、休息时间、设备的安置以及工作安全等。（2）决策层面的有关问题。其中主要有雇佣和解雇、培训和激励、工作纪律与工作评估、工资发放与意外事故补偿及其标准等。（3）企业层面或企业战略层面问题。其中包括管理者的雇佣与使用、利润分成与财政计划、产品发展与市场营销、资本投资与股票分红、产品选择、工厂选址和投资等。必须指出的是，在大多数情况下，员工参与管理的内容主要涉及前两个层面的问题，只有极少数情况下，员工参与能够涉及企业层面尤其是企业主要战略问题。

（四）管理阶段的参与度

一般来说，一个全面的管理要经过这样一些主要的阶段：（1）发现问题，即通过各种途径发现问题的存在，而且这些问题是企业重要的问题，需要通过加强管理来加以解决。（2）搜集信息，也就是要了解所发现问题的症结所在，并针对这种症结，搜集相关信息。（3）寻找解决办法，即针对发现的问题，并依靠搜集的信息，寻找解决问题的各种办法。（4）评估解决办法，也就是说，针对不同的解决办法，鉴别其优缺点，评估其代价和效果。（5）选择解决办法，即在上述评估的基础上，选择最好的办法。（6）实施解决办法，也就是要将选择好的解决办法在企业管理实践中加以施加。可以看出，员工在上述各个阶段的参与程度不同，其在总体上的参与状况是大不一样的。员工在有些阶段的参与是非常有效的，在有些阶段的参与则不一定有效。比如，对于企业战略层面的问题，员工在搜集背景信息和解决办法的实施这两个阶段的参与就不一定有效；而对于工作层面和工作条件的问题，员工在这两个方面的参与就是十分奏效的。

（五）对参与问题的原始态度

企业管理的员工参与状况与管理者和员工双方对参与管理的原始态度也是密切相关的。如果双方是用一种合作的态度、公开交流的方式来加强企业的管理，寻找解决各种问题的办法，那么，员工参与的结果就是积极的，最终会有助于企业管理的有效开展，并且有助于各种问题的很快解决，从而实现真正的企业劳动关系的合作；如果双方是用一种敌视的态度、封闭的或有保留的交流方式来开展企业管理方面的合作，寻找解决问题的办法，那么，员工参与的结果就是被动的，这样，就很难促进企业管理的有效开展，也很难推动问题的有效解决，从而很难实现真正意义上的企业劳动关系的合作。

相关法律法规

1. 《企业民主管理规定》
2. 《中华人民共和国全民所有制工业企业法》
3. 《中华人民共和国劳动法》
4. 《中华人民共和国工会法》
5. 《中华人民共和国劳动合同法》
6. 《劳动争议调解仲裁法》
7. 《企业工会工作条例（试行）》



本章小结

本章主要介绍了企业民主管理的相关理论知识和实务操作技能。

1. 第一节主要内容为信息沟通管理的相关内容，主要介绍公开信息指标的分类以及厂务公开制度的法律、政策规定，在操作技能方面，主要介绍了公开信息的指标评估原则以及撰写厂务公开分析报告的注意事项。

2. 第二节主要内容为劳资协商，重点介绍了劳动关系以及企业社会责任的相关概念和内涵，并给出了劳资协商决定事项落实情况评估的内容及标准；在操作技能方面，主要介绍了劳资协商的实际操作案例和协商决定事项落实情况评估的实施方法。

3. 第三节主要内容为职工代表大会制度的组织召开和职工董事、监事制度建设，首先介绍了职工代表大会的组织制度和决议的检查督促工作内容，然后介绍了职工董事、监事制度的工作机制和制度创新，最后，概括地介绍了国外员工民主参与的一般形式，在操作技能方面，主要介绍了职工代表大会决议的主要落实途径、职工董事监事制度的实施要点以及员工民主参与的度量。

复习思考题

1. 企业公开信息的指标一般分为哪几类，主要内容是什么？
2. 简述企业公开信息指标的评估原则。
3. 厂务公开制度的负责人、相应机构、指导原则以及公开事项分别是什么？
4. 撰写厂务公开分析报告的注意事项有哪些？
5. 简述劳动关系的定义以及劳动关系的建立、维系和终止。
6. 简述企业社会责任的概念和内涵。
7. 简述劳资协商决定事项落实情况评估的内容和标准。
8. 简述协商决定事项落实情况评估的实施方式。
9. 简述职工代表大会的组织机构、组织原则、工作制度的相关规定和要求。
10. 简述职工代表大会决议的检查督促工作内容。
11. 职工代表大会决议的主要落实途径有哪些？
12. 简述职工董事、职工监事制度的工作机制。
13. 职工董事、职工监事制度的创新可以从哪几个方面入手？
14. 简述国外员工民主参与的一般形式。
15. 简述员工民主参与的度量方式。

案例分析

洋高管盛赞中国企业民主管理

“我曾在法国的企业从事管理工作，但我认为，神龙公司的民主管理方式更加合理，它有效地调动了职工的工作积极性和创造性，有力地推动了企业的发展。这种民主管理不是形式上的、程序上的，而是融入到了企业管理制度之中，成为管理者的自觉行动与公司的企业文化，是以人为本的真正体现。”2012年7月24日，湖北省深化创新厂务公开民主管理工作会在东风汽车公司总部召开。会上，神龙公司总经理、法国PSA集团高管毕高诚盛赞企业的民主管理。

神龙公司是东风公司与法国PSA集团合资成立的汽车生产经营企业，历经了20年的发展。2006年12月，公司召开了一届一次职工代表大会，正式开始了民主管理工作的进程。

毕高诚认为神龙公司的职工代表大会有3个显著特点。一是保证了职工代表的参与权。明确代表中既要有中方职工，又要有法方职工，保证中法双方职工代表共同享有参与管理的权利；二是职工代表大会有很高的权威。坚持每年召开职工代表大会。职工代表听取总经理工作报告和职能部门涉及职工切身利益的专项报告。开展征集职工提案活动，并形成提案工作报告，接受全体职工代表的监督；三是履行维护职能。今年神龙公司的职代会讨论审议了薪酬制度，并制定了神龙公司女职工专项集体合同、职业安全卫生专项集体合同，充分保障了职工的合法权益。

毕高诚介绍说，神龙公司决定从2012年8月开始组织总经理与职工代表恳谈会，他本人也会参加，希望进一步促进公司的民主管理工作。

（资料来源，《工人日报》，2012年8月2日，内容经过编辑。）

请思考：我国的职工民主管理制度和国外相关制度比较有何特色？

参考文献

1. 国务院法制办公室：《劳动人事法律法规规章司法解释大全》，中国法制出版社2011年版。
2. 唐赣：《战略劳动关系管理》，中国人民大学出版社2011年版。
3. 曲清、欧阳华、颜琴、宋敬湧：《新编工会干部培训教材》，中央文献出版社2012年版。
4. 刘元文：《工会工作理论与实践》，中国劳动社会保障出版社2008年版。
5. 常凯：《劳动法（高等学校法学专业核心课程教材）》，高等教育出版社2011年版。
6. 李德齐：《工会干部培训教程》，中国工人出版社2009年版。
7. 戴文宪：《怎样召开职工代表大会、工会会员代表大会》，红旗出版社2007年版。
8. 薛丁齐：《职工代表与职工代表大会操作指南》，中央文献出版社2012年版。
9. 杨鼎家：《新编职工民主管理工作培训教程》，中国言实出版社2011年版。

第六章

员工申诉与劳动争议处理

学习目标

1. 了解群体性突发事件的概念和特征、具体表现形式。
2. 掌握群体性突发事件的一般处理方式。
3. 掌握危机管理的一般概念和危机处置的基本原则与方法。
4. 理解企业劳动关系预警机制的有关知识。
5. 理解劳动争议产生的原因和影响因素，掌握劳动争议预防的有关知识。

开篇案例

通钢事件始末

2009年7月24日，中国吉林省通化市通钢集团通化钢铁股份公司（以下简称通钢）部分职工反对国有企业改制的大规模群体性事件。一度导致拥有三万人的工厂停产，其间在国企通化钢铁集团控股的民营企业总经理陈国君被抗议者群殴致死。事件的起因包括：2005年，通钢股权改制方案实施，下岗和提前退休的人数超过万人，引起大量上访；2008年冬季，通钢职工和家属住宅长达二十多天未供暖，引发通钢职工强烈不满；据吉林省国资委指示在通钢集团参股65%的大型民营控股公司建龙集团2005年已在通钢参股，在通钢亏损上亿元的情况下，建龙集团当年3月退出通钢，但后来由于钢材市场回暖，通钢扭亏为盈利润不断攀升，建龙集团再次提出参股，此举激怒了通钢职工和退休人员，致使事态失控。

（资料来源：维基百科，<http://zh.wikipedia.org/wiki/通钢事件>。）