

# 集体协商与集体合同管理

### 学习目标

1. 掌握集体协商和集体合同的相关法规政策。
2. 理解主要社会经济统计指标含义和数据来源。
3. 掌握人际沟通基本理论、谈判的基本原理。
4. 掌握集体合同起草的原则和方法。
5. 掌握集体合同履行情况的监督检查方法。

### 开篇案例

#### 工资集体协商的“武汉样本”

2011年4月23日,经过近3年动议酝酿,6个月准备,3轮谈判、5轮协商、100多场会议,全国首份餐饮行业工资专项集体合同在武汉出炉,合同涉及全市近4万家餐饮企业45万名从业人员,成为全国迄今涉及企业、人数最多的一份行业集体合同,这份涵盖4万家企业,宣称45万名职工“加薪”的集体合同在国内外产生了强烈反响,被誉为“武汉样本”。同时也引发了人们对“纸上的权利”如何落实的期待。

开展工资集体协商前,武汉市餐饮行业服务员平均工资曾长期在千元左右徘徊,处于该市“地板工资”水平。签订集体合同后,94%的职工工资达到或高于协商确定的最低工资标准,职工月收入平均增长超过300元,涨幅约22%;社保缴纳率提高到62%;劳动合同签订率大幅提高,达到96%;行业职工流动率由平均8%下降至4%以下,企业市场竞争力进一步提升。

2012年4月19日,武汉餐饮行业的职工方、企业方代表举行第二次协商,就来自社会各界的建言交换意见。经过一番谈判协商后,双方就合同签订的周期、工资最低标准、新年度工资增幅等7个分歧点达成一致,签订了新一年的工资专项集体合同。

(资料来源:2012年10月17日《工人日报》,内容经过编辑)



## 第一节 集体协商筹备

### 第一单元 集体协商与集体合同概述

#### 理论知识

#### 一、集体协商与集体合同的内容和程序

##### （一）集体协商和集体合同

集体合同是用人单位与本单位职工根据法律、法规、规章的规定，就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、职业培训、保险福利等事项，通过集体协商签订的书面协议。<sup>①</sup> 一般分为综合性集体合同和专项集体合同两种形式。

集体协商是指职工一方的代表与用人单位（企业方面代表）为签订集体合同或专项集体合同进行商谈的行为<sup>②</sup>。

集体协商是订立集体合同的法定必经程序和实现方式，集体合同则是集体协商的一种法律结果。未经集体协商而签订的集体合同是无效合同，集体协商的水平直接影响着集体合同的质量及其可行性。

##### （二）集体合同与劳动合同的区别<sup>③</sup>

劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议。集体合同是指用人单位与本单位职工根据法律、法规、规章的规定，就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、职业培训、保险福利等事项，通过集体协商签订的书面协议。集体合同与劳动合同相比较，有如下主要区别：

###### 1. 当事人不同

劳动合同当事人为单个劳动者和用人单位；集体合同当事人为劳动者团体（即工会代表全体劳动者）和用人单位或其团体，故又称团体协约或团体合同。

###### 2. 目的不同

订立劳动合同的主要目的是确立劳动关系；订立集体合同的主要目的是为了确立劳动关系设定具体标准，即在其效力范围内规范劳动关系。

###### 3. 内容不同

劳动合同以单个劳动者的权利和义务为内容，一般包括劳动关系的各个方面；集体合同以集体劳动关系中全体劳动者的共同权利和义务为内容，可能涉及劳动关系的各个方面，也可能只涉及劳动关系的某个方面。

###### 4. 形式不同

劳动合同在有的国家为要式合同，在有的国家则要式合同与非要式合同并存；集体合同一般为要式合同。

① 劳动部颁布的《集体合同规定》。

② 中华全国总工会组织部等编：《全国工会工资集体协商培训教材》，中国工人出版社 2011 年版。

③ 王全兴：《劳动合同法一条文精解》，中国法制出版社 2011 年版。

### 5. 效力不同

劳动合同对单个用人单位和劳动者有法律效力；集体合同对签订合同的单个用人单位或用人单位团体所代表的全体用人单位，以及工会所代表的全体劳动者，都有法律效力。并且，集体合同的效力高于劳动合同的效力。

此外，它们在订立程序等方面也有所不同。

#### （三）集体合同的内容

集体协商双方可以就下列多项或某项内容进行集体协商，签订集体合同或专项集体合同：（1）劳动报酬；（2）工作时间；（3）休息休假；（4）劳动安全与卫生；（5）补充保险和福利；（6）女职工和未成年工特殊保护；（7）职业技能培训；（8）劳动合同管理；（9）奖惩；（10）裁员；（11）集体合同期限；（12）变更、解除集体合同的程序；（13）履行集体合同发生争议时的协商处理办法；（14）违反集体合同的责任；（15）双方认为应当协商的其他内容。

## 二、与集体协商密切相关的统计数据

在我国，各级政府劳动行政部门都会定期发布劳动关系状况的各种统计数据，它们集中反映出劳动关系的现实状况、存在问题和发展趋向。在众多统计数据当中，与集体协商集体合同制度密切相关的包括：综合性经济指标、劳动力市场供求状况、劳动报酬、劳动争议状况等。

### （一）综合性经济指标

在综合性经济指标当中，最为重要的是国内生产总值、居民消费价格指数、职工平均工资。这些数据显示了整个国家的经济状况、年度经济增长水平，以及在此背景下的职工平均工资水平以及物价水平。它反映了职工实际生活水平的升降幅度、职工分享经济发展成果的状况。这些数据也是确定集体协商过程中是否提出工资增长以及增长幅度的重要依据。一般而言，国家经济高速增长条件下，职工的工资应该有相应比例的增加；在居民消费价格指数上升情况下，职工工资也应该做出相应调整，以保证职工生活水平不致受到过大影响而下降。

### （二）劳动力市场供求状况

劳动力市场的供求状况，会直接影响到劳动力价格、在职职工的工资水平等相关方面。任何一方提出本方要求、确定协商议题的争取目标时，都必须了解当时整个国家、所在地区以及所处产业行业的劳动力市场供求状况，根据劳动力市场的状况，提出比较符合实际、切实可行的协商要求。就业状况对集体协商工作的影响是很大的，特别是协商企业所在地区、行业的就业情况，对该企业协商中各方的许多具体要求都会产生相应的影响。同时，把握劳动力市场上劳动者素质状况、教育水平、失业率、以及国家的培训就业目标，也可以引导企业在集体协商涉及职工培训议题时，确定比较明确的任务和方向。

### （三）劳动报酬状况

劳动报酬、工资分配本身就是集体协商的一个核心内容，因此，劳动报酬方面的指标数据对于集体协商工作至关重要。随着市场化的不断推进，国家对企业工资分配的管理方式越来越带有市场化特征，通过制定和发布劳动力市场工资指导价、行业人工成本信息、最低工资标准、工资指导线，为企业工资协商谈判提供参考。

### （四）劳动争议发生状况和劳动争议处理统计数据

劳动关系协调人员应该随时了解和掌握劳动争议发生的状况，包括劳动争议的数量、规模、种类、



影响等重要数据，从中知晓当前劳动争议发生、变化的规律，尽可能在企业层面采取积极应对措施，预防和减少包括集体协商争议在内的各种争议的发生。

## 延伸阅读

### 北京市集体协商制度推行情况

在1994年全国人大常委会通过并颁布了《劳动法》以后，北京市各级工会结合各自的实际，大力加强平等协商和集体合同制度的建设，把这项制度作为维护职工合法权益的主要形式和工作载体；其一，努力提高各类企业建制率和职工覆盖率；其二，在进一步深化国有企业改革中，坚持做到企业改革、建会、建立平等协商集体合同制度“三同时”；其三，大力推行地域性、行业性集体合同；其四，加强对非公企业的分类指导，充分利用平等协商和集体合同制度协调非公企业劳动关系。

北京市不仅在集体合同的覆盖面上取得了较好的成绩，在合同的质量上也下了一番功夫。各级工会密切结合自身实际，坚持在量化内容、修订条款和提高质量上下功夫，重点解决劳动用工、劳动报酬和劳动安全卫生等职工基本劳动权益问题。在2002年，北京市总工会在对35个企业的1365名职工的问卷调研中，集体合同中规定企业要与职工签订书面劳动合同，并规范劳动合同管理的有1111人，占81.14%；上“四项社会保险”的1058人，占77.15%；上补充保险的703人，占51.15%；建立住房公积金的708人，占51.19%；规定了“工资增长幅度”的占57.13%；明确企业最低工资标准的占66.13%；明确加班工资的占59.169/6；明确解除劳动合同进行经济补偿的占51.19%。

集体合同在维护职工权益的同时，也维护了企业的权益，促进了企业的发展，得到了多数企业资方的认可。另外，2002年北京市总工会对企业资方进行的问卷调查统计显示，认为集体合同协调企业劳动关系作用明显的30个，占65.12%；认为维护职工权益作用明显的34个，占73.19%；认为维护企业权益、促进企业发展作用明显的28个，占60.19%；总体评价集体合同作用明显的31个，占67.14%。特别是在国有企业改制过程中，为了防止改制操作的随意性，许多改制企业通过对集体合同“确认、调整和新签”，规范改制过程，增加了保证职工就业和下岗经济补偿的条款，保证了职工的权益在企业改制中不受侵害，维护了企业的稳定和改革的健康发展。

（资料来源：宋湛：《集体协商与集体合同》，中国劳动社会保障出版社2008年版）

## 第二单元 集体协商准备阶段

### 理论知识

#### 一、集体协商的前期准备工作

##### （一）集体协商代表的产生<sup>①</sup>

集体协商代表（以下统称协商代表），是指按照法定程序产生并有权代表本方利益进行集体协商的人

<sup>①</sup> 宋湛：《集体协商与集体合同》，中国劳动社会保障出版社2008年版。

员。集体协商双方的代表人数应当对等，每方至少3人，并各确定1名首席代表。

职工一方的协商代表由本单位工会选派。未建立工会的，由本单位职工民主推荐，并经本单位半数以上职工同意。职工一方的首席代表由本单位工会主席担任。工会主席可以书面委托其他协商代表代理首席代表。工会主席空缺的，首席代表由工会主要负责人担任。未建立工会的，职工一方的首席代表从协商代表中民主推举产生。用人单位一方的协商代表，由用人单位法定代表人指派，首席代表由单位法定代表人担任或由其书面委托的其他管理人员担任。

### （二）集体协商相关法律法规

在开展集体协商前，集体协商代表应当认真学习、了解与集体协商有关的法律、法规、规章和制度，如《劳动法》、《中华人民共和国工会法》、《劳动合同法》、《集体合同规定》、《工资集体协商试行办法》等。通过掌握法律和依据政策，为集体协商提供有力支撑。

### （三）集体协商中资料收集

进行集体协商需要用事实和数据说话，因此应当搜集了解与集体协商有关的情况和资料，一般分为企业外部和企业内部信息资料两类：

企业外部信息资料包括<sup>①</sup>：（1）国家和地方有关经济社会发展的目标措施、劳动和社会保障方面的政策规定、企业改制的政策规定和要求、劳动就业和工资报酬；（2）安全生产和社会保险等涉及协商内容的各项劳动标准和劳动条件；（3）国家和地方有关物价指数、最低工资标准、劳动力市场价位和当地的职工生活消费价格指数等信息资料；（4）地区和行业的职工平均工资、工资增长水平和其他劳动标准、劳动条件的情况、劳动力市场的供求状况。

企业内部情况资料包括：（1）本企业生产经营及财务状况，包括上一年度状况和本年度预测水平；（2）近年来本企业劳动条件和劳动标准状况；（3）本企业的人工成本状况；（4）企业现行规章制度，特别是涉及职工民主权利和经济利益方面的规定。<sup>②</sup>

在集体合同的地方立法（如《海南省集体合同条例》）中，关于集体协商议题的资料内容，表述如下：

（1）用人单位登记注册的基本情况、用人单位章程、财务会计报告；（2）用人单位劳动定额标准和工资支付情况、用人单位的劳动生产率和人工成本情况；（3）用人单位的纳税和社会保险费缴纳情况、用人单位经营和财务情况、行政机关依法登记的其他有关用人单位身份的情况和法律法规认为可以提供的其他资料。

### （四）集体协商中意见征集与拟定协商议题<sup>③</sup>

通过召开工会小组会、座谈会、问卷调查等形式，广泛了解职工群众在各个方面的意愿和要求。在将职工和用人单位的意见归纳整理后，结合现行政策和企业情况进行分析研究，提出协商议题。对于协商议题的拟定，首先，要注意协商的民主性，即代表不等于代替，要积极收集职工真正关心的议题和建议。其次，要注意有关议题信息来源的科学性。最后，要注意拟定议题的合理性。

## 二、集体合同草案的起草

### （一）起草集体合同文本的主体

一般来说，起草集体合同文本可以有三种方式：一是由工会方面起草；二是由企业方面起草；三是

① 赵应文：《工资集体协商》，研究出版社2011年版。

② 郑桥：《劳资谈判》，中国工人出版社2003年版，第107页。

③ 赵应文：《工资集体协商》，研究出版社2011年版。



工会方面和企业方面共同组织有关人员一起起草。从市场经济国家的实践来看，集体合同文本由工会方面起草的情况较多。因为进行劳资谈判签订劳资合同的要求一般都是由工会首先提出的。工会方在起草过程中，为了保证集体合同文本的文字表述准确清楚、逻辑严谨，经常需要借助律师、专家的帮助。

### （二）起草集体合同文本的基本要求

集体合同作为一种劳动法律文书，一旦签订生效，就对企业全体人员具有约束力。所以，起草合同是一项十分严肃的工作。一份高质量的合同草案，将为集体协商奠定良好基础。在前期搜集资料信息和职工意见的准备工作完成后，就可以基本确定本次协商谈判的主题，并开始起草集体合同。在起草集体合同过程中必须把握几个要点：

一是拟定草案应参照有关法律、法规和政策，以及同行业和具有可比性企业的劳动标准，包括集体合同范本和其他与签订集体合同相关的资料等。二是集体合同内容应从企业实际出发，避免千篇一律、毫无特色的统一文本。三是把握集体合同内容应当具备的法定要件：订立集体合同的双方主体须具有法定资格；集体合同的必备条款必须涉及劳动条件与劳动标准等内容；集体合同内容的协商条款可由劳动关系双方酌情议定；集体合同中应有明确的法律责任规定；集体合同应标明履行期限。四是集体合同的格式应讲求规范，避免随意性。五是根据内容不同，集体合同可以分为综合性合同和单项性合同两种类型。六是集体合同内容应当具体，具有可操作性，避免过于笼统、原则。七是集体合同内容的文字表述应当准确明了，逻辑严谨，避免含糊不清、容易引起歧义的表达。八是在起草集体合同文本时严谨、认真、仔细，就可以为下一步的协商过程打下一个良好的基础，避免一些不必要的人力和时间上的浪费。

### （三）起草集体合同的程序

目前，起草集体合同的一般程序是首先成立由工会及职工协商代表组成的合同起草小组，有条件的企业应先对职工协商代表进行培训，使其了解集体协商集体合同制度的相关知识和基本方法。其次，合同起草小组首先审查到期的集体合同内容，如果需要可提请进行修订；对集体合同中涉及某些特殊工作场所或涉及某些特殊技术方面的规定，可以请有关专家协助论证。最后，可以将起草的集体合同草案征求职工的意见。对于首次进行集体协商的企业，如果工会缺乏相关经验，可以求助于上级工会或劳动行政部门协助指导。

## 三、集体协商要约行动

集体协商要约行动，是集体协商主体的任何一方依法就签订集体合同或专项集体合同、协调劳动关系其他相关事宜，以书面形式向对方提出进行集体协商要求的行为。集体协商要约书应该明确提出进行集体协商时间、地点和议题等，还应附有协商代表资格认定书。应围绕劳动报酬、工作时间、休息休假、保险福利、劳动安全卫生、女职工特殊权益保护和职工培训等涉及劳动关系方面的主要问题，确定集体协商要约行动的内容。根据实际情况，每年可确定1—2个协商主题，有重点、有目标开展集体协商要约行动，集中力量、上下联动、突破难点。对于集体合同履行中出现的问題，也可通过集体协商要约行动予以解决。职工和企业任何一方均可提出进行集体协商的要求。集体协商的提出方向另一方提出书面的协商意向书，明确协商的时间、地点、内容等，另一方接到协商意向书后，应于20日内予以书面答复，无正当理由不得拒绝进行集体协商。

## 第二节 集体协商与集体合同订立

### 第一单元 沟通与谈判

#### 理论知识

### 一、人际沟通的基本理论

#### (一) 人际沟通的概念

沟通是思想、事实、信念、态度和感受等的传递与接收，其目的是让接收者理解发送者所要传递的信息。人际沟通就是人与人之间信息传递的过程。在这个过程中，人际沟通的主体双方借以沟通思想、交流感情，或者就某些事项进行讨论与交流。人际沟通是人们相互理解、交往的桥梁，是形成良好人际关系的基础。

#### (二) 人际沟通的特点

第一，人际沟通双方均为积极主动地参与互动的主体。在沟通的过程中，参与者都各自具有自己的目的与动机，同时也都关注其他人的目的、动机。在相互主动的广泛交流过程中，人们制定出了共同的沟通意义和目标。

第二，人际沟通能够调整双方的行为和关系。由于人际沟通的双方都是积极的主体，同时扮演着信息的发送者与信息的接受者的双重角色，因此，这种沟通可以借助信息传递进行相互影响、制约和调整双方的心理及行为。通过有效的沟通，可以控制自己和调节他人的行为，以达成一致的行动目标。同时，积极的沟通使双方的关系更加紧密，消极的沟通导致人际疏远或中断。

第三，人际沟通是符号沟通。沟通双方需要具备统一的或大体相近的符号系统。符号是人们在相互沟通的过程中用来代表事物的社会客体，它可以是语言的，也可以是非语言的。只有统一的符号及意义体系才能够保证沟通的相互理解。如果所使用的符号不一致，便会因不能译码和接受而发生沟通障碍。因此，沟通过程中所使用的符号必须是通用的。这种通用不仅是形、声的通用，更重要的是意义的通用。

第四，人际沟通是角色沟通。在不同的社会生活情景中，进行沟通的人们是按照不同角色的规范和要求进行沟通的。从社会化的角度来看，角色意识的形成和扮演能力的提高，是通过社会沟通而完成的。同时，社会沟通的有效进行，需要沟通者具备良好的角色自觉和能力。

#### (三) 人际沟通的类型

按照不同的标准，我们可以将人际沟通划分为不同的类型。

第一，按照沟通途径来划分，分为正式沟通和非正式沟通两类。在正式沟通中，信息的传递是在组织机构所明文规定的一定的途径中进行的，如组织所规定的各种汇报制度、会议制度等。正式沟通的优点在于沟通渠道较为固定，且信息传递准确，其缺点是沟通速度较慢。而在非正式沟通中，信息的传递与交流是在私人间的非正式途径中进行的，如私下交换意见议论某人某事、传播小道消息等。

第二，按照信息沟通的发送者和接受者之间的指向来划分，可将沟通分为单向沟通、双向沟通和多



向沟通。单向沟通是指信息的流动是单向的，即信息的发送者和接受者是固定的。其优点在于交流速度快。双向沟通是指沟通双方相互交流信息，每一方既是接受者，也是发送者。其优点在于因为双方间的信息可以相互校正，故而准确可靠，有利于联络感情。多向沟通则是一种全开放式的沟通网络，其信息交流是多向的。该形式的沟通由于路径和方向较多，故而信息量极大，但因为易受到外界干扰，所以准确性也较差。

第三，按照沟通参与者的社会位置和信息流向，划分为上行沟通、下行沟通和平行沟通三类。上行沟通即自下而上的沟通，是群体和组织决策层及时而准确地了解内部运行状况、成员意见或意愿，以便做出正确决策的主要环节。下行沟通是一种自上而下的沟通，具体而言是指决策部门的指示、命令、决议等逐级或直接下达到各级成员的一种交流形式。平行沟通又称桥式沟通，意指组织或群体中的同级机构之间的和成员之间的横向沟通。这种沟通的功效在于调整组织或群体之间及其成员之间的关系，减少摩擦和冲突，增进相互间的合作。

#### （四）人际沟通的方式

沟通可以通过多种方式进行，主要包括：口头方式、书面方式和电子方式等。人际沟通实际上是一项人与人之间的交流工作，人际沟通的具体过程是：一方通过一些媒介发出信息，另一方转化接受信息，并做出反应、然后再把自己的信息通过各种渠道回传给信息发送者。这样的不断反复过程就是人际之间的沟通过程。

集体协商谈判，就属于组织之间的沟通，从根本上讲，集体协商就是一种人际沟通过程。因此，集体协商参与者应该掌握人际沟通的基本理论与有效方法，以提高沟通效率，减少摩擦和冲突，争取协商谈判的成功。

## 二、谈判与集体谈判

### （一）谈判的定义

谈判是指人们为了各自的利益而进行相互协商并设法达成一致意见的行为过程。谈判有广义和狭义之分。广义的谈判包括非正式场合的协商、交涉、磋商和商量等；狭义的谈判是在正式场合的谈判。

### （二）谈判的特征

第一，谈判是一种利益调整的互动过程。在谈判出现分歧意见时，通常都是双方各自做些让步，以目前损失的较少利益来换取谈判成功后更大的利益收获。也就是说，谈判是一个调整局部以达到整体系统平衡的过程。第二，谈判的各方之间是既合作又冲突的关系。只有谈判各方本着合作的原则，才能使谈判最终达成协议。同时，谈判者之间的利益又是相互矛盾、相互冲突的，这种相互矛盾和冲突恰恰是谈判得以进行的条件。所以说，谈判是一个受多种复杂因素影响的辩证统一的过程。第三，谈判的结局对各方来说是“互惠”的但并不一定是平等的。尽管如此，只要参加谈判的各方对谈判均有否决权，则谈判的过程就被认为是平等的。

### （三）形成谈判的条件

一般来说，要形成谈判，必须存在一些先决条件，包括：（1）谈判双方既存在矛盾又存在共同利益；（2）参与谈判的双方具备相互的信任。谈判中有许多信用问题，需要双方的相互信任，否则就很难达成共识；（3）有充分的有效时间了解对方的需要、资源与抉择；（4）谈判双方在人格、地位、物质力量等方面获得独立或对等的地位，是谈判形成的前提条件。在集体协商谈判当中，上述条件也同样适用。



#### （四）谈判的目的和效果评价

谈判是否成功的标准是：谈判中所获收益与所费成本比最大，同时使双方的友好关系得到进一步的发展和加强。在集体谈判中同样是如此。企业方总是希望利润最大化，职工方则希望自己的工资和其他保障越高越好。劳资双方存在不同的利益需求是完全正常的。但在劳资谈判过程中，如果双方都只考虑自己的要求、自己的利益，而丝毫不顾对方的需求，那么双方就根本不可能取得共识，达成大家都能接受的协议。

一次集体谈判的结果是否成功，要看谈判协议给双方带来的收益与所投入成本之比是否合理。例如，对资方来说，提高员工工资所付出的成本比发生罢工行为或员工离职所造成的损失少；对工会来说，它为员工争得的利益可能没有预期的那么高，但它是员工和资方所能接受、不会导致企业方解雇员工的较为合理的水平。与此同时，一次谈判的成功也意味着双方之间的信任、合作关系得到了加强，它预示着在今后的谈判中以及相互关系的处理方面都奠定了一个良好的基础。企业劳资关系中这种相互的信任和规范的运作，对保持劳资关系的稳定、企业的顺利发展都是意义深远的。因为良好的合作关系，有可能在今后为双方带来更大的经济收益。

#### （五）集体协商策略谋划和运用

集体协商谈判涉及利益的交锋、实力的博弈，参与协商谈判的双方都必须制定本方的谈判策略，以尽可能争取满意的成果。

##### 1. 谈判的一般策略

谈判中的策略技巧多种多样，不同的条件、不同环境下需要运用不同的策略。按照谈判的进程，可以把谈判策略分为开始谈判的策略、中间谈判的策略和结束谈判的策略。

（1）开始谈判的策略。首先，一般在谈判开始阶段，往往要提出相对较高的要求，当然与此同时也必须确定一个可以接受的底线。这样便可以形成一个谈判空间，双方在一个特定的谈判空间内讨价还价、进退协商。其次，绝不对第一个出价说“是”，要保持谈判的耐心、把握谈判的节奏。再次，既要保持坚定的立场，又要表现出灵活的、不与人为敌的态度。要掌握度，保证谈判在一步一步推进。

（2）中间谈判策略。第一，将谈判的决定权模糊化。对方可能在谈判的关键时刻宣称自己没有决定权，所以要取得所谓上级的同意，以此来拖延时间、施加压力；本方也可以运用类似策略，给自己一个回旋空间。第二，替换策略。当对方表示无法接受你方条件时，可以用其他条件的降低来应对，例如在商务谈判中，价格谈不下来，可能相应的服务会降低等。第三，不要轻易提出平分差价，但可以鼓励对方提出平分差价，让对方感觉自己是赢家。第四，应对困境。谈判中期容易出现双方意见不一致，甚至找不到解决办法的僵局状态，此时，可以先将问题放置一边，转而讨论一些容易解决的小问题，来创造契机，而不要一味地钻牛角尖。另外，在对方要求小的让步时，本方应该要求相应的回报。

（3）结束谈判的策略。学会运用好人坏人策略，施加压力、缓解紧张氛围。另外，要一点一点解决问题，把每一个成果落到实处。同时，在结束谈判阶段，要注意坚持自己的终极目标，逐渐减少让步，避免急躁情绪影响下匆匆收场、大幅度退让。最后，在结束谈判的阶段还需要注意与对方保持良好的继续合作的关系，避免不必要的冲突。

##### 2. 集体间的谈判

集体间的谈判与一般谈判的基本原则是一致的，但集体间进行谈判时，还有一些特殊问题需要加以注意。

集体间的谈判一般是由谈判小组或谈判委员会进行的，那么，谈判小组之间如何保持有效的协作就显得十分重要。每个小组应该作为一个整体来运作，追求一个共同的目标，协调好一致的立场。如果不



能事先在小组内达成一致，在谈判桌上就会出现严重的沟通问题。

在谈判小组内需要做到：①研究谈判小组的实力和弱点。注意发现每个组员的特长，使其达到互补。②合理安排小组的讨论和辩论程序，加深大家对目标的理解。③明确划分权限。事先决定由谁来做主谈，谁做替补，谁做观察员。作好分工，以免发生内部冲突。④在谈判中，小组成员应在各方面互相支援。但主谈应负责控制谈判过程，并掌握其他发言的火候。⑤决定谈判过程中小组内如何沟通。⑥经常对协作情况进行总结，制定改进措施，使小组更有效地工作。⑦总结经验教训。

谈判小组应避免的错误是：①在进入谈判前，没有就谈判目标和谈判战略达成一致。②领导独裁，谈判前和谈判中事必躬亲。③每当出错或遇到困难时便谴责他人。④以为每个人都知道在小组内如何沟通。⑤在谈判中只关心被讨论的问题，不关心讨论的进展情况。

### 3. 争取双赢的结局

双赢的结局也称通盘协议，它要求谈判双方从多方面、多角度考虑问题，运用不同的方法，将针锋相对化解为利益调和，达成双方满意的结果。

## 技能要求

### 集体合同谈判内容的合理规范

#### （一）集体合同的主要内容

根据《劳动法》第三十三条的规定：“企业职工一方可以就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全、保险福利等事项，签订集体合同”。国际劳工组织第154号公约，即《促进集体谈判公约》第二条指出，集体谈判的内容包括：①确定劳动和就业条件，和（或）②解决雇主和工人间的关系，和（或）③解决雇主或其组织同一个或数个工人组织之间的关系。可见集体合同的内容可以包括劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全、保险福利乃至劳资关系等诸多内容。

#### 1. 劳动报酬问题

西方市场经济国家的集体谈判大多都有劳动报酬问题。日本工会每年“春斗”的主要内容就是劳动报酬问题。劳动报酬问题包括：工资水平与增幅、工资结构、最低工资、加班工资、工资支付等。工资方面的协议往往是双方权衡的结果，因此工会可利用企业经营、劳动生产率、通货膨胀率、行业（地区）工资水平等数据进行综合分析后提出自己的要求。

#### 2. 工作时间问题

工作时间的缩短是工会长期奋斗的结果，国际劳工组织第47号公约也要求各国实现每周40小时的要求。根据国务院的规定，从1995年5月1日起我国实行每天8小时每周40小时工作制。但是一些企业在谋取利益时采取侵占劳动者的正常休息时间的的方式。工会可在集体合同中对于工时问题进行规定。

#### 3. 休息休假问题

享受不进行劳动或工作的休息时间和法定节假日是劳动者的合法权益。通过休息，劳动者可以充分恢复体力和精力，提高工作效率。在集体合同中可根据企业的实际情况，确定不少于国家规定的休息休假时间，并对加班职工做出补偿安排。

#### 4. 劳动安全卫生问题

保护劳动者的人身安全，本着“安全第一，预防为主”的原则，改进劳动条件和安全水平是工会的

重要任务，也是在集体合同中需要考虑的条款。在集体合同中可根据实际生产运营情况，要求雇主提高劳动保护水平，防范职业病，并就安全生产和劳动卫生问题进行培训。

#### 5. 保险福利问题

保险涉及劳动者的“未来收入”，福利是普遍性、集体性地帮助职工改善生活水平和质量的物质帮助。在企业可承受的范围内，在集体合同中可就这方面作出规定。同工资一样，能够提高工作效率、企业效益的相关内容往往容易得到双方认同。

另外，教育培训问题、职业安全、女职工及未成年工特殊保护和民主管理问题也可以作为集体合同的内容。特别是在科技不断发展的今天，员工知识技能方面的教育培训对于职工未来的利益越来越具有重要的影响，教育培训问题在集体合同中的地位也显得更加重要。

#### (二) 集体合同需要修改或增加的内容

在确定集体合同内容时，应该从劳动者的需要（或利益）和管理方的接受限度两方面考虑，迎合双方的要求，才有可能达成具有实效性的集体合同。

从劳动者的需要出发，确定集体合同内容时的基本原则是增加对于劳动者有利的内容，减少对劳动者不利的内容。遵循此原则，工会确定集体合同的内容应包括在法律框架下需要增加的内容、禁止的内容、明确澄清的内容和修订的内容。第一，需要增加的内容。在目前法律和劳动合同以外，需要明确劳动者的合法权益。譬如如果本企业在工人解雇方面一直没有清晰的程序和明确的理由且出现了一些纠纷，在确定集体合同时，就应该就相关问题进行协商谈判，在集体合同中增加相关内容。第二，需要禁止的内容。结合企业情况对于有损劳动者合理利益的行为、规定等予以禁止。譬如本企业在生产旺季，工人经常加班加点疲劳操作容易发生危害事故，在确定集体合同时，就应该限定加班时间、频率或就加班组织等问题进行谈判，从而禁止过度加班的行为。第三，需要明确澄清的内容。根据法律和劳动合同的规定，为了有效保护劳动者的合法权益，在集体合同中对于在实际运行中发现或预见的应该需要澄清说明的问题予以明确。譬如，本企业虽然有根据企业业绩增加工资的原则性规定，但是在企业效益逐年增长的情况下职工工资却没有增加，在确定集体合同时，就应该根据企业业绩增加工资这一原则性规定进行明确澄清，以切实维护工人的合理权益。第四，需要修订的内容。根据法律和劳动合同的规定，由于外部环境或内部情况发生变化，为了保护劳动者的合法权益，在集体合同中对于需要修订的问题进行明确。譬如本企业虽然在集体合同中就劳动保护问题上有一些规定，但是由于业务变化，工人的视力保护问题非常突出，在确定集体合同时，应就如何保护工人视力或进行相关补偿事项进行修订。

从管理方的接受限度考虑，应该在维护劳动者基本权益的情况下，考虑管理方能够接受的程度。在达成集体合同时，管理方易于接受以下两种内容：一是在管理方目前掌握的谈判底线以内的内容；二是在通过雇佣双方共同努力形成的利益增量的一定范围内的内容。

在集体合同中可设定程序性内容，即规定集体合同自身运行规则的内容，包括集体合同的订立、履行、变更、解除、终止、续订以及集体合同争议处理等，特别是在集体合同中应包括承担违反集体合同责任的约束性条款。集体合同既可以是综合全面的合同，也可以是就单项问题订立的合同，在集体谈判时，应该就企业职工特别重视和关心的问题认真谈判，并在集体合同中重点体现。而如果只求大求全，对于职工关注的问题却没有体现，即使合同有了，职工切身利益却仍得不到保护，重形式轻内容的问题必然出现。



## 延伸阅读

### 集体谈判程序的合理规范<sup>①</sup>

为了提高集体谈判的质量，在谈判过程方面，特别需要通过形式的规范与完整来促进机制的形成，以此提高集体谈判的适用性，以下借鉴欧美国家的操作经验：

#### （一）谈判的流程框架

谈判通常由工会和企业方参加，图3—1显示了谈判的前期准备阶段、谈判阶段和谈判结果等集体谈判的主要过程。

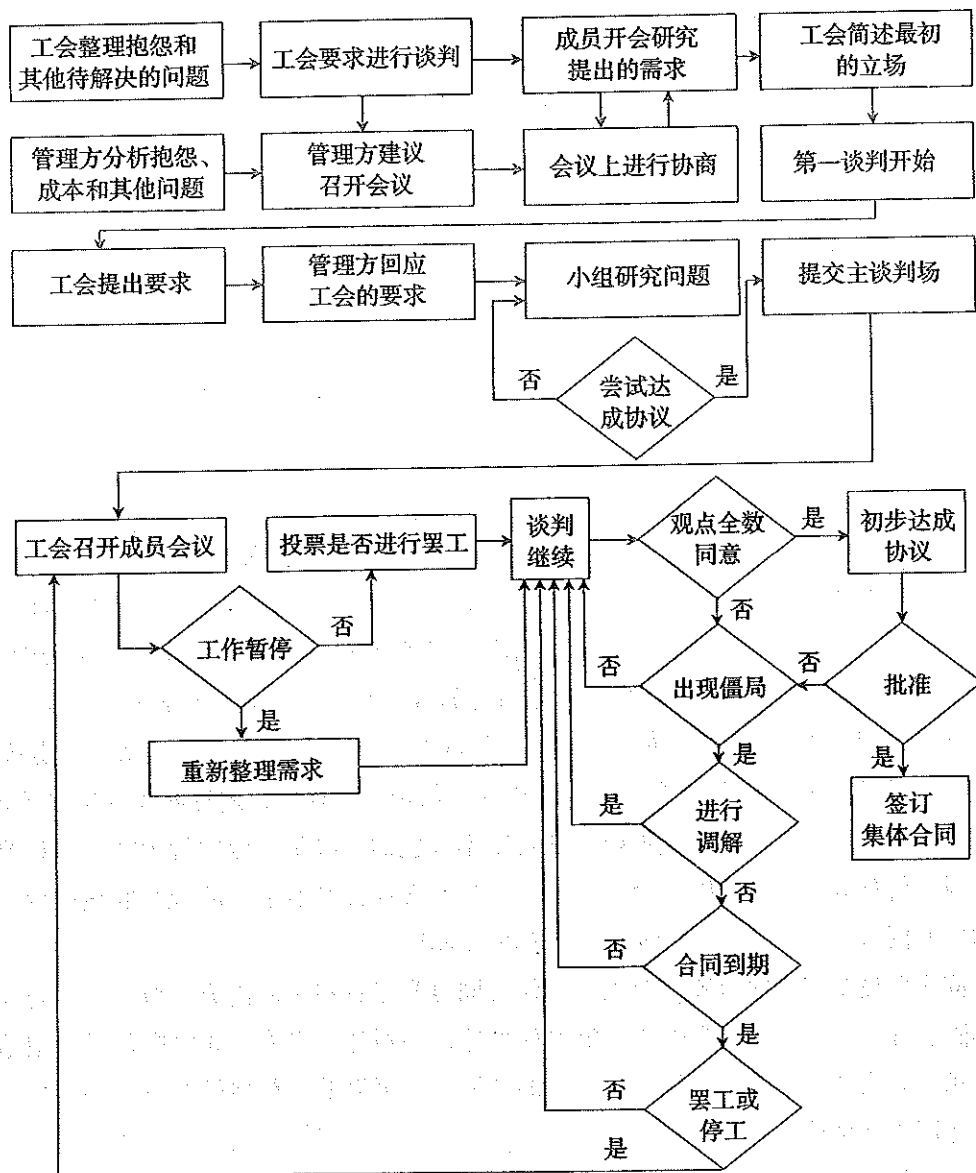


图3—1 集体谈判的流程框架图<sup>②</sup>

<sup>①</sup> 宋湛：《集体协商与集体合同》，中国劳动社会保障出版社2008年版。

<sup>②</sup> 来源：John A. Possum, *Labor Relations: Development, Structure, Process*, Irwin McGraw-Hill Publishing, 1999, Seventh Edition, p. 313.

## （二）谈判中各个阶段的特点和相应技巧

### 1. 提出议题

谈判开始时，劳资双方都会阐述自己想说的内容。工会方面会提出自己多方面的要求，涉及范围比较广泛，而且提出的要求也许让资方难以接受。提出这种“不现实”的要求，一方面是为以后的谈判开创一个让步的空间，并权衡对手的情况做出让步。另外，工会作为其成员的代表也需要在谈判初期提出较高的要求，以体现代表的责任或决心意愿，让成员认为自己的利益没有被忘掉。在这个阶段，工会也常常将成员以往的抱怨和不满向资方提出。

资方不一定就劳方的问题逐一进行回复，往往会就自己愿意解答或有准备的问题予以答复。如果他们坚持或改变原有的立场，往往需要提供相关资料支持自己的立场。

### 2. 就专项问题进行谈判

如果谈判内容比较多或公司比较大时，谈判内容可被分解为多个部分，由相应的谈判小组分头进行。这些谈判小组就自己负责的内容进行谈判后，他们往往不能形成最终的决议，需要将草案提交主谈判机构最后确定。而主谈判机构也不会简单地把各小组谈判的结果进行叠加形成最后的谈判结果，通常会再进行通盘考虑，形成一个全面的协议。

这时非工资福利的内容，如职业安全、工作纪律等内容往往会相对较早地确定下来，而涉及成本的工资、福利等内容会在谈判快结束前最后确定，这是因为资方在工资福利方面会更加谨慎一些，工资福利问题和成本的联系相对其他问题而言更加直接。

### 3. 明确立场

明确自己的立场是一种有效的谈判策略。如果明确了自己的立场，并使得对方得知，这时对方将不得不认真探讨在现有的谈判空间中达成协议的可能性。

明确立场的办法主要有：

- （1）提出最后时限。提出申请仲裁或诉讼的最后时限，要求对方及早同意自己的意见。
- （2）详细准确地说明自己的立场或条件，使对方没有另行选择的余地。
- （3）明确后果。说明如果条件没有实现，将会出现的罢工或闭厂等严重后果，让对方认识到问题的严重性。

明确立场对于促使对方在自己的框架下达成协议有一定的积极作用，但是如果双方的利益分歧很大，自己的谈判框架和对方的底线差距甚远，也会形成双方僵持的局面。

### 4. 清算和修正

当谈判双方对合同文本达成一致后，双方就有责任履行签订的合同。为了防止罢工、闭厂等极端的产业行动，在合同中可以增加“和平条款”或“和解协议”。但是仍然可能存在两个障碍阻止工会履行合同。一是当全国级工会批准该集体合同后，一些下属工会（如地方工会）不批准合同；二是谈判签订合同后，可能需要工会成员投票批准该合同。因此，工会谈判组成员应该组织自己代表的工会成员通过开会等方式来解释合同的内容，由成员表决赞成或反对。其实对于参与谈判的双方代表而言，如果没有和所在团体内部达成一致，就都存在向自己的委托人兜售谈判结果的问题，否则可能会发生失去代表资格、失去工作的境况。

虽然工会谈判组建议批准集体合同，但是工会成员可能要求对合同进行修订。因此管理方往往对于劳方的谈判组能否代表劳方的实际意愿产生怀疑，甚至会质询劳方谈判组是否可以代表其所宣称的代表工会成员。这时工会谈判组就应该及时进行宣传解释工作和树立管理方对于自己代表的信心。



### 5. 协议未达成

一般越接近最后谈判时限或上个合同到期日，谈判活动会加快进展，谈判双方交流会更加频繁，往往能够在预定期限内达成协议，甚至会在签订协议后进行庆祝。但是有时谈判双方无法如期就相关问题达成协议，就可能出现其他一些后果，如仲裁、罢工、闭厂、人员置换、管理方收回原先的承诺等。在这个阶段，双方应该注意事情的微小变化，特别注意要防止敏感性事件的发生，如果出现了意外的事情，如不涉及自身的主要利益，应该从谈判基本确定的大局出发及早予以平息。

（资料来源：宋湛：《集体协商与集体合同》，中国劳动社会保障出版社2008年版）

## 第二单元 集体合同协商阶段

### 理论知识

### 一、集体协商会议流程与结果

#### （一）集体协商的流程

集体协商会议由双方首席代表轮流主持，并按下列程序进行：（1）宣布议程和会议纪律；（2）一方首席代表提出协商的具体内容和要求，另一方首席代表就对方的要求做出回应；（3）协商双方就商谈事项发表各自意见，开展充分讨论；（4）双方首席代表归纳意见。达成一致的，应当形成集体合同草案或专项集体合同草案，由双方首席代表签字。

集体协商过程中的临时提议，取得对方同意后，可以列入协商程序。

#### （二）集体协商的结果

集体协商达成一致的集体合同草案或专项集体合同草案应当提交职工代表大会或者全体职工讨论。集体协商未达成一致意见或出现事先未预料的问题时，经双方协商，可以中止协商。中止期限及下次协商时间、地点、内容由双方商定。中止期限最长不宜超过三十天<sup>①</sup>。因签订集体合同发生争议，当事人协商解决不成的，当地人民政府劳动部门可以组织有关各方面协商处理，上级工会应当积极代表职工参与争议的处理，也可请有关专家参与争议的处理。

### 二、集体合同的订立生效程序

#### （一）订立生效程序概述

经过集体协商的集体合同草案的生效，必须经历三个法定程序。

##### 1. 经职代会审议通过

集体合同草案必须提交职工代表大会或者全体职工讨论通过。职代会通过的草案，双方协商代表才能签字。职工代表大会或者全体职工讨论集体合同草案或专项集体合同草案，应当有三分之二以上职工代表或者职工出席，且须经全体职工代表半数以上或者全体职工半数以上同意，集体合同草案或专项集

<sup>①</sup> 中华全国总工会组织部等编写：《全国工会工资集体协商培训教材》，中国工人出版社2011年版。

体合同草案方获通过。

## 2. 签署

集体合同经职工代表大会审议后，由集体协商双方首席代表签字。

## 3. 报人力资源和社会保障行政部门审查及生效

签字后的集体合同必须提交人力资源和社会保障行政部门审查。

### (二) 集体合同的订立<sup>①</sup>

经双方协商代表协商一致的集体合同草案或专项集体合同草案应当提交职工代表大会或者全体职工讨论。集体合同草案或专项集体合同草案经职工代表大会或者职工大会通过后，由集体协商双方首席代表签字。集体合同或专项集体合同期限一般为1—3年，期满或双方约定的终止条件出现，即行终止。集体合同或专项集体合同期满前三个月内，任何一方均可向对方提出重新签订或续订的要求。

### (三) 职工代表大会制度和集体合同制度衔接

#### 1. 在集体合同的内容方面

职代会审议通过的和决定的涉及职工切身利益的方案和原则，应成为工会与企业进行集体协商、签订集体合同的重要依据。集体合同所规定的内容，应与职代会审议通过的企业发展目标、经营举措、改革方案及工资福利目标相一致，并将其具体化、法制化、细化为具体的数量标准。集体合同的重大原则性问题应提交职代会讨论通过。

#### 2. 在签订集体合同的程序方面

由于集体合同制度涉及企业全体职工的利益，应体现全体职工的意志。因此，在程序上，集体合同草案必须提交职代会讨论通过。

#### 3. 在集体合同的履行方面

为确保集体合同的履行，一般应设立集体合同的监督检查机构，这些机构可以同职代会的工作机构结合起来，对集体合同的履行情况进行监督检查，有效地保证职工权利的实现。

### (四) 集体合同的审查<sup>②</sup>

#### 1. 集体合同的报审

集体合同或专项集体合同签订或变更后，应当自双方首席代表签字之日起十日内，由用人单位一方将文本一式三份报送人力资源和社会保障行政部门审查。集体合同或专项集体合同审查实行属地管辖，具体管辖范围由省级人力资源和社会保障行政部门规定。中央管辖的企业以及跨省、自治区、直辖市的用人单位的集体合同应当报送人力资源和社会保障部或人力资源和社会保障部指定的省级人力资源和社会保障行政部门。

#### 2. 人力资源和社会保障行政部门的审查

人力资源和社会保障行政部门对报送的集体合同或专项集体合同应当办理登记手续。

#### 3. 审查的结果与处理

人力资源和社会保障行政部门对集体合同或专项集体合同有异议的，应当自收到文本之日起十五日内将《审查意见书》送达双方协商代表。人力资源和社会保障行政部门自收到文本之日起十五日内未提出异议的，集体合同或专项集体合同即行生效。生效的集体合同或专项集体合同，应当自其生效之日起由协商代表及时以适当的形式向本方全体人员公布。

<sup>①</sup> 劳动和社会保障部《最低工资规定》，2003年。

<sup>②</sup> 同上。



## 技能要求

### 接受集体合同草案质询要点

接受职工代表或普通职工对集体合同草案的质询，是每个协商代表应该具备的能力。这项能力实际上要体现于集体协商工作的整个过程当中。在集体协商阶段，征集和确定集体协商议题、起草集体合同草案、协商过程当中体会期间，以及召开职工代表大会审议集体合同草案时，都有可能需要面对职工以及职工代表的质询。接受集体合同草案的质询，前提是要熟知相关法律法规和政策规定，因为集体协商的整个过程都是在法律框架内运行的，所有合同条款的制定都应该有法律依据。所以，在回答质询过程中，娴熟地把握和运用法律法规，是最基本的要求。

一是对于集体协商签订集体合同的目的和意义有整体的认识，对集体协商的具体进程有详细的了解，对协商过程中的重点、协商中的争议焦点有清醒的把握。这样在回答职工或其代表质询时，就会心中有数，把每一个具体问题放到集体协商工作的大局当中，做出明确的回答。

二是要善于倾听，抓住关键。集体协商代表接受职工的质询，是一个很好的交流、沟通过程，而不是进行单方面的宣讲，所以，要善于倾听职工的声音，并能够迅速抓住主要问题，做出适当的回应。同时，集体协商代表必须具备良好的归纳和表达能力，能够把集体协商的意图、合同条款的含义清楚准确地阐述出来，让听众理解和明白。

三是坚持实事求是的态度。对职工代表提出的问题、意见、要求，要在具体分析的基础上给予不同的回应。对职工代表不理解的，要耐心解释；对于职工代表把握不准的问题，要做出明确清晰的说明；对于合同草案当中的确存在的不足之处，要虚心接受，为修改完善合同文本做好准备。

最后，除了熟知劳动法律法规，了解本企业的实际之外，协商代表还应该尽可能扩大自己的知识面，了解社会现实中的热点、政治经济形势的走向、政策法规环境的最新变化等，对于全面回应各方人员对集体合同的质询，将发挥非常有益的作用。

## 延伸阅读

### 广东省关于印发《广州市集体合同审查办法》的通知

#### 广州市集体合同审查办法

广州市劳动局

穗劳仲字〔1996〕001号

**第一条** 为了加强集体合同管理工作，规范集体合同审查行为，保障集体合同的法律作用，维护企业和劳动者双方的合法权益，依据《中华人民共和国劳动法》、《广东省企业集体合同条例》和《集体合同规定》的有关规定，制定本办法。

**第二条** 本办法适用于广州地区的各类企业和实行企业化管理的事业单位。

**第三条** 市、区、县级市人民政府劳动行政部门在各自的职权范围内对集体合同进行审查



和管理。

第四条 各级劳动行政部门应配备或指定专门人员负责办理集体合同审查和管理工作。

第五条 集体合同签订后，应当在7日内由企业一方将集体合同书一式三份连同《集体合同送审表》（附件1）一式二份及说明、附件等报送劳动行政部门审查。

报送审查需由专人直接送达劳动行政部门。

第六条 集体合同的说明、附件包括集体合同的产生过程和依据的说明、职工代表大会或职工大会讨论表决记录材料、法人资格证明材料、委托首席代表的授权委托书等有关材料。送审材料须真实、字迹清晰、装订整齐。

第七条 集体合同审查实行级别管辖与地域管辖相结合的原则。

广州市劳动行政部门负责审查市属国有企业、集体企业、股份制企业、外资企业的集体合同；本办法另有规定的除外。

区、县级市的劳动行政部门负责审查本区、县级市所属国有企业、集体企业、私营（个体）企业、外资企业、股份制企业集体合同。

广州经济技术开发区劳动行政部门负责审查本区范围内所有企业的集体合同。

各区（含广州经济技术开发区）、县级市无法确定管辖权限的，报经市劳动行政部门确定。

驻穗的中央、部队、外地、省属企业集体合同的报送审查，按国务院劳动行政部门和省劳动行政部门的有关规定办理。

第八条 集体合同的审查按以下程序进行：

- （一）登记、编号；
- （二）审查；
- （三）制作《集体合同审查意见书》；
- （四）备案、存档。

第九条 集体合同审查包括以下内容：

- （一）集体协商的双方代表的资格及产生办法是否符合法律、法规的规定；
- （二）集体协商的过程是否符合法律、法规规定的原则和程序进行；
- （三）集体合同草案是否经企业职工代表大会或职工大会讨论通过；
- （四）集体合同中的各项具体劳动条件、劳动报酬及劳动标准等是否符合法律、法规的规定；
- （五）双方的权利和义务是否一致、对等；
- （六）集体合同的形（格）式是否规范。

第十条 劳动行政部门应自收到集体合同书之日起（以签收为准）15日内将《集体合同审查意见书》发送集体合同双方代表（以劳动行政部门在《集体合同意见书》上的签署日期为准）。

第十一条 集体合同经劳动行政部门审查同意或劳动行政部门自收到集体合同书之日起15日内未提出异议的，集体合同即行生效。

第十二条 签订集体合同双方在收到劳动行政部门的审查意见书后，对其中确认的无效或部分无效的条款应进行修改，并于15日内重新报送劳动行政部门审查。劳动行政部门自重新报送之日起15日内审查并重新制作发出《集体合同审查意见书》；再次审查的时间以重新报送时间起计算。

第十三条 经审查确属无效的集体合同，劳动行政部门应将原集体合同退回企业，并指导企业和职工双方重新协商签订。



第十四条 未经劳动行政部门审查的集体合同一律无效。

第十五条 在履行集体合同过程中，经双方协商一致，可对原集体合同进行变更或修改，并需在双方签字同意变更修改之日起7日内报送原审查的劳动行政部门审查。

第十六条 在集体合同期限内，由于签订集体合同所依据的客观情况发生重大变化或因不可抗力原因致使集体合同不能履行或部分不能履行，需要提前解除合同的，企业应当自解除之日起七日内书面形式报告劳动行政部门。

第十七条 经劳动行政部门审查的集体合同，应在集体合同生效之日起10日内向企业全体职工公布。

第十八条 本办法自颁发之日起施行。

(资料来源: <http://www.chinalawedu.com/news/1200/23051/23052/23061/2006/4/wu364504911224600220120-0.htm>)

### 第三节 集体合同履行

#### 理论知识

#### 一、集体合同履行

##### (一) 集体履行的概念<sup>①</sup>

集体合同的履行，是指集体合同当事人按照合同的约定，在适当的时间、地点，用适当的方法，全面完成各自承担的义务。当事人双方都完成了集体合同规定的全部义务，称集体合同全部履行；只完成了集体合同规定的部分义务，称集体合同部分履行；都没有完成规定的义务，称集体合同未履行。如果一方当事人完成了规定的义务，另一方当事人没有完成或者只是部分完成规定的义务，称集体合同单方面未履行，或者单方面部分履行。集体合同的履行以有效集体合同为前提。

##### (二) 集体合同义务条款不明确时的履行办法<sup>②</sup>

订立集体合同时，各项条款应具体、明确、清楚，不可含混不清、模棱两可。但在实际工作中，常常会碰到集体合同中的某些条款订得不明确的情况，给合同的履行带来一些困难，这就要求两方及时协商予以明确。如果因集体合同某些条款不明确发生争议，可按下列办法处理：

第一，职工待遇条件不明确。凡国家法律、法规有明确规定的，按国家法律、法规执行；国家法律、法规没有具体规定的，应根据法律、法规所确定的原则，由当事人双方重新协商拟定条件，按新商定的条件履行。

第二，劳动保护标准条件不明确。双方可根据实际情况，重新议定标准。当重新议定标准意见不统一时，一般应当按法定标准条件履行，而不能因意见不统一而不履行义务。

第三，履行期限不明确。凡没有规定履行期限的集体合同，其有效期一般应视为一年。

第四，履行方法不明确。集体合同的履行方法多种多样，如果集体合同没有规定履行方法，一般由当事人重新约定履行方法。当约定不成时，凡负有义务的一方能够即时一次完成的义务，应即时一次履

① 刘继臣：《共同的约定—集体合同与劳动合同》，中国工人出版社2010年版。

② 宋湛：《集体协商与集体合同》，中国劳动社会保障出版社2008年版。



行完成义务，一般不分期履行或拖延履行。其他义务应在合同有效期内分期履行。

### （三）集体合同的变更、解除

双方协商代表协商一致，可以变更或解除集体合同或专项集体合同。集体合同的变更，是指在集体合同没有履行或没有完全履行之前，因订立集体合同所依据的主观和客观情况发生某些变化，当事人依照法律规定的条件和程序对原合同中的某些条款进行修改和补充。集体合同的解除，是指集体合同没有履行或没有完全履行之前，因订立合同所依据的主客观情况发生变化，致使集体合同的履行成为不可能或不必要，当事人依照法律规定的条件和程序，终止原集体合同法律关系。

有下列情形之一的，可以变更或解除集体合同或专项集体合同：（1）用人单位因被兼并、解散、破产等原因，致使集体合同或专项集体合同无法履行的；（2）因不可抗力等原因致使集体合同或专项集体合同无法履行或部分无法履行的；（3）集体合同或专项集体合同约定的变更或解除条件出现的；（4）法律、法规、规章规定的其他情形。

### （四）集体合同的终止

集体合同解除与集体合同终止是两个不同的概念。前者是集体合同尚未全面履行或者根本没有履行而予以终止；后者则是指集体合同全面履行而告终止。当然，广义的集体合同终止也包括合同的解除。

## 二、集体合同履行的争议处理

### （一）集体合同争议的界定

集体合同争议，是指集体合同当事人双方在集体合同运行过程中发生的关于设定或实现集体劳动权利义务的争议。一般分为：（1）缔约争议，即因签订（或变更）集体合同发生的争议，是指在签订（或变更）集体合同过程中当事人双方就如何确定合同条款所发生的争议，其标的是在合同中如何设定尚未确定的劳动者利益。学界将其称为利益争议，罢工、闭厂是其最激烈的形式。（2）履约争议，即因履行集体合同发生的争议，是指在履行集体合同过程中当事人双方就如何将合同条款付诸实现所发生的争议，其标的是实现合同中已经设定并且表现为权利义务的劳动者利益，学界将其称为权利争议。集体合同争议的这种分类，在程序法上具有非常重要的意义。

《劳动法》第八十四条规定：“因签订集体合同发生争议，当事人协商解决不成的，当地人民政府劳动行政部门可以组织有关各方协调处理。因履行集体合同发生争议，当事人协商解决不成的，可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁；对仲裁裁决不服的，可以自收到仲裁裁决书之日起十五日内向人民法院提起诉讼。”由此可以看出，《劳动法》对这两类争议分别实行不同的处理方式、渠道和程序。

### （二）集体合同协商中的争议处理<sup>①</sup>

集体协商过程中发生争议，双方当事人不能协商解决的，当事人一方或双方可以书面向劳动保障行政部门提出协调处理申请；未提出申请的，劳动保障行政部门认为必要时也可以进行协调处理。

#### 1. 集体合同争议的协调处理

劳动保障行政部门应当组织同级工会和企业组织等三方面的人员，共同协调处理集体协商争议。集体协商争议处理实行属地管辖，具体管辖范围由省级劳动保障行政部门规定。中央管辖的企业以及跨省、自治区、直辖市用人单位因集体协商发生的争议，由劳动保障部指定的省级劳动保障行政部门组织同级工会和企业组织等三方面的人员协调处理，必要时，劳动保障部也可以组织有关方面协调处理。协调处

<sup>①</sup> 宋湛：《集体协商与集体合同》，中国劳动社会保障出版社2008年版。



理集体协商争议，应当自受理协调处理申请之日起三十日内结束协调处理工作。期满未结束的，可以适当延长协调期限，但延长期限不得超过十五日。

#### 2. 集体协商争议处理的程序

协调处理集体协商争议应当按照以下程序进行：（1）受理协调处理申请；（2）调查了解争议的情况；（3）研究制定协调处理争议的方案；（4）对争议进行协调处理；（5）制作《协调处理协议书》。

《协调处理协议书》应当载明协调处理申请、争议的事实和协调结果，双方当事人就某些协商事项不能达成一致的，应将继续协商的有关事项予以载明。《协调处理协议书》由集体协商争议协调处理人员和争议双方首席代表签字盖章后生效。争议双方均应遵守生效后的《协调处理协议书》。

#### （三）集体合同履行的争议处理方法

对集体合同履行过程中出现的问题，双方代表应及时协商，制定解决方案并共同实施。当事人协商解决不成的，可以依法向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。对仲裁裁决不服的，可向人民法院提起诉讼。

### 三、集体合同履行监督检查<sup>①</sup>

#### （一）集体合同履行监督检查的重要性

在集体劳动合同履行过程中，监督是非常必要的。在我国，企业工会、企业职代会及其职工代表、签约双方代表以及人力资源和社会保障行政部门、企业主管部门、地方和产业工会，都应当对集体合同的履行实行监督。

#### （二）集体合同履行情况的监督检查方法

要保证集体合同的有效履行，必须建立起行之有效的监督检查机制，这套机制应该由严密的组织机构、行之有效的方式方法和对违约行为的处理处罚构成。

##### 1. 组织形式

（1）由企业党政工联合组成的集体合同监督检查小组；（2）由企业的上一级工会（或以工会为主）组成的集体合同监督检查小组；（3）职代会下设的以工会和职工代表为主的集体合同监督检查专门小组。在实践中，上述各种形式的监督检查组织机构，可以形成一种纵横交错的工作网络。

##### 2. 方式方法

（1）集体合同的监督检查从其方式上来说，可以采取以下三种形式：①常规巡查。即由监督检查组织机构定期就集体合同的履行情况进行检查。这种形式的检查，特点是比较细致和全面，往往涉及集体合同的各个方面，发现问题及时纠正。②随机抽查。其特点是不定期和随时就集体合同的履行情况进行检查，而且事先不发出检查的通知。③针对某个问题进行重点检查。例如遇到因履行集体合同发生争议或在争议得到平息和处理之后，及时就集体合同的履行情况进行检查。

（2）集体合同的监督检查从其方法上来说主要有两种：一种方法是负责监督检查的人员亲临企业现场，并有权向企业行政人员和职工直接询问和了解有关情况，核实有关劳动标准执行情况的材料，听取双方代表关于集体合同履行情况的介绍。另一种方法是，建立信息反馈制度，掌握来自实践中的情况，其中包括个人举报，从中了解、分析和把握集体合同履行中存在的问题，进而采取相应的对策。

##### 3. 处理措施

对于集体合同履行中存在的问题应及时采取得力的处理措施：（1）向违约当事人发出通告，并规定

<sup>①</sup> 宋湛：《集体协商与集体合同》，中国劳动社会保障出版社2008年版。

出一定期限责令其改正；(2) 在通告发出之后规定的期限内，若违约当事人未改正其错误的做法，根据违约行为的具体情况给予相应的行政和经济处罚；(3) 对于个别因违约而造成对企业财产和职工权益重大损失和侵害的当事人，可交由司法机关追究刑事责任。

### 技能要求

## 集体合同履行中的争议协调处理

集体合同履行中的争议属于集体合同争议的一种。这类争议现实当中实际发生的还不多。可能出现的情况包括：(1) 在已经签订集体合同的企业，发生企业法人变更的情况，新的企业法人不愿承担前任的承诺，对原有的集体合同全部或部分不履行。(2) 在市场环境正常、企业生产经营顺利的情况下，集体合同的履行一般没有太大问题；但是，当企业经营遇到困难或市场环境发生比较大的变化时，一些企业就有可能借故不履行或不全面履行集体合同。(3) 还有一些企业对原来的老职工履行集体合同的承诺，但对于新进企业的员工或是劳务工、农民工等，就采取另外的管理办法，将他们排除在集体合同的覆盖范围之外。

面对集体合同履行过程中出现的各种问题，首先，劳动关系协调人员必须有敏锐的判断能力，熟悉法律法规的每一个详细规定以及集体合同的各项条款，在经常性的检查当中，及时发现问题，准确抓住问题的关键所在，通过早期干预，避免问题严重化。其次，要掌握解决处理问题的方式方法，处理履行集体合同的争议，我们仍然主张先进行协商，就存在的问题进行沟通、讨论。有些情况下，企业方面可能是由于不清楚法律政策导致的失误，这时应该及时提醒并向其讲解相关法律法规，帮助其纠正错误。经过协商沟通，企业方面了解了法律政策，同意继续全面履行集体合同，就避免了激化矛盾。再次，对于不听从劝告，坚持拒绝履行集体合同从而引发争议的行为，要按照法律法规的规定，向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。

## 第四节 工资集体协商

### 理论知识

### 一、工资集体协商概述

工资集体协商，是指职工代表与企业代表依法就企业内部工资分配制度、工资分配形式、工资收入水平等事项进行平等协商，在协商一致的基础上签订工资协议的行为。工资协议，是指专门就工资事项签订的专项集体合同。已订立集体合同的，工资协议作为集体合同的附件，并与集体合同具有同等效力。依法订立的工资协议对企业和职工双方具有同等约束力。双方必须全面履行工资协议规定的义务，任何一方不得擅自变更或解除工资协议。职工个人与企业订立的劳动合同中关于工资报酬的标准，不得低于工资协议规定的最低标准。县级以上人力资源和社会保障行政部门依法对工资协议进行审查，对协议的履行情况进行监督检查。



工资集体协商一般包括以下内容：（1）工资协议的期限；（2）工资分配制度、工资标准和工资分配形式；（3）职工年度平均工资水平及其调整幅度；（4）奖金、津贴、补贴等分配办法；（5）工资支付办法；（6）变更、解除工资协议的程序；（7）工资协议的终止条件；（8）工资协议的违约责任；（9）双方认为应当协商约定的其他事项。

## 二、工资集体协商在我国的发展历程<sup>①</sup>

自1995年《劳动法》实施以来，我国的工资集体协商工作已经走过了十多年的历程。十几年来，伴随着改革开放和社会主义市场经济的发展进程，工资集体协商由发端于经济发达地区到全国普遍推广，蕴含着经济社会发展的内在要求，具有鲜明的时代特征。

2001年，国家协调劳动关系三方机制建立，并在南京召开“全国贯彻《劳动法》、《工会法》推进劳动合同、集体合同制度经验交流会”，提出“工资集体协商是建立与市场经济体制相适应的企业工资分配新体制的重要环节，也是集体合同制度要突出解决的重要内容”，进一步增强了各级工会组织和广大工会干部推动开展工资集体协商工作的自觉性和责任感。由此，工资集体协商工作进入了新的发展阶段。2004年，全国总工会召开了全国工会集体合同工作经验交流会，提出了以工资集体协商为重要切入点，突出工作重点，加强分类指导，积极推行工资专项集体合同的总体要求。各级工会组织明确目标、制定规划、选树典型，初步形成了以点带面、整体推进的良好态势。

2008年起实施的《劳动合同法》，对在县级以下区域推行区域性行业性集体协商，签订区域性行业性集体合同作出了规定，为开展区域性行业性工资集体协商提供了有力的法律依据。全国总工会抓住贯彻实施《劳动合同法》的有利时机，突出收入分配这个职工利益的核心问题，以工资集体协商为重点，同步推进区域性行业性集体合同工作。各级工会着重抓好以工资为主要内容的集体协商工作，积极推动建立由政府主导的工资集体协商工作机制，逐步形成了良好的工作格局。

2010年7月召开的全国总工会十五届四次执委会议明确提出“依法推动企业普遍建立工会组织、依法推动企业普遍开展工资集体协商”的要求，“两个普遍”的提出，把开展工资集体协商摆上了更加突出和重要的位置，为各级工会主动依法科学推动企业普遍开展集体协商提供了理论遵循，提出了新的更高要求。以此为新的契机，各级工会采取更加有力的措施，全面推动工资集体协商工作深入开展。

回顾工会推动工资集体协商工作的历程，可以这样说，工资集体协商起步于改革开放的关键时期，发展于全面建设小康社会新的征程，深化于推动科学发展、促进社会和谐的伟大实践。各地把推动开展工资集体协商工作作为改善民生、促进发展、确保稳定、构建和谐的创新之举、落实之举，自觉与本地实际结合起来，坚持解放思想，大胆实践，充分发挥党委政府的主导作用、工会的能动作用和企业劳动关系双方的互动作用，使工资集体协商工作呈现出由点到面、稳步推进、逐步提高、全面展开的发展形势。

## 三、工资集体协商的依据<sup>②</sup>

近些年来，涉及工资集体协商的立法进程不断加快，目前，已初步形成了开展工资集体协商的法律

<sup>①</sup> 中华全国总工会组织部等编：《全国工会工资集体协商培训教材》，中国工人出版社2011年版。

<sup>②</sup> 同上。

法规政策体系。

### （一）工资集体协商的相关法律法规

主要有《中华人民共和国劳动法》、《中华人民共和国工会法》、《中华人民共和国劳动合同法》。

1995年1月1日起实施的《中华人民共和国劳动法》第三章“劳动合同和集体合同”，对劳动关系双方可以就劳动报酬等签订集体合同作出明确规定；第五章专门就“工资”作出了规定，其内容主要包括：工资分配原则、工资水平增长及工资总量宏观调控、用人单位工资水平确定及工资分配形式、国家实行最低工资保障制度、建立工资支付制度等。《劳动法》的颁布实施，标志着集体合同制度正式确立，为适应建立社会主义市场经济体制的需要，在劳动关系呈现多样化格局的新的历史时期，推动企业建立集体合同制度，由劳动关系双方协商确定职工劳动报酬，依靠制度维护广大职工合法权益，提供了重要的法律保障。

2001年10月，我国修改颁布了《中华人民共和国工会法》，明确了工会在平等协商和集体合同制度中的法律地位和职责。《中华人民共和国工会法》第六条规定：“工会通过平等协商和集体合同制度，协调劳动关系，维护企业职工劳动权益。”第二十条规定：“工会代表职工与企业以及实行企业化管理的事业单位进行平等协商，签订集体合同。”“工会签订集体合同，上级工会应当给予支持和帮助。”

2008年1月1日开始实施的《中华人民共和国劳动合同法》，专门对集体合同作出“特别规定”，明确了用人单位在制定、修改或者决定直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当“与工会或者职工代表平等协商确定”，对工资调整机制等专项集体合同和行业性、区域性集体合同作出规定，将近年来我国集体合同制度建设，特别是工资专项集体合同的实践经验第一次上升到法律层面，进一步规范和完善了集体合同制度。

截至目前，全国已有二十三个省（区、市）以地方人大立法的形式制定颁布了集体合同的地方性法规。

在运用以上法律法规过程中，要正确认识和把握“可以”的规定。比如，《劳动法》第三十三条规定：“企业职工一方与企业可以就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项，签订集体合同。”《劳动合同法》第五十一条规定：“企业职工一方与用人单位通过平等协商，可以就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项订立集体合同。”这里的“可以”是授权性法律规范，这种权利是法律授予工会或全体职工的，职工方可以依据这些法律规定，通过要约书等形式，主动向企业方发出要约，开展工资集体协商。

### （二）工资集体协商的相关部颁规章

主要有《集体合同规定》、《工资支付暂行规定》、《外商投资企业工资集体协商的几点意见》、《工资集体协商试行办法》、《最低工资规定》、《集体合同规定》。

1994年12月，原劳动部颁布了《集体合同规定》。该规定对集体合同作出了定义，对集体合同的签订、审查和争议处理三方面进行了规定。该规定把劳动报酬列为集体合同内容的第一位，突出了工资问题在集体合同中的重要地位。

1994年12月，原劳动部颁布了《工资支付暂行规定》。该规定要求用人单位应通过与职工大会、职工代表大会或者其他形式协商制定内部的工资支付制度。这是首次在部门规章中提出劳动关系双方应通过协商的方式制定工资制度。

1997年2月，原劳动部出台了《外商投资企业工资集体协商的几点意见》，定义了什么是外商投资企业工资集体协商，确定了企业开展工资集体协商应具备的条件、参照的指标。这是首次在部门规章中给出工资集体协商的定义，并明确提出工资集体协商是企业集体合同制度的重要组成部分。



2000年11月，原劳动和社会保障部颁布了《工资集体协商试行办法》，以部门规章的形式进一步明确职工代表与企业代表要进行平等协商，并提出工资协议（即就工资事项签订的专项集体合同）的效力问题：一是与集体合同具有同等效力。二是对企业和职工具有同等约束力，要求职工个人与企业签订的劳动合同中关于工资报酬的标准，不得低于工资协议规定的最低标准。第一次明确规定了工资集体协商的程序，并提出工资集体协商一般情况下一年进行一次；更为具体地规定了工资集体协商代表的产生、权利和义务，强调了对职工代表权益的保护；加大了劳动保障行政部门的审查力度，要求工资协议签订后，应于7日内由企业将工资协议一式三份及说明，报送劳动保障行政部门审查。为企业工资集体协商的制度化打下基础，同时增强了工资集体协商的操作性。

2004年1月，原劳动和社会保障部颁布了《最低工资规定》。该规定对最低工资标准的定义、形式、确定和调整时应考虑的因素、方案报送和公示都做了详细规定。该规定还强调在劳动者提供正常劳动的情况下，用人单位应支付给劳动者的工资在剔除加班工资、特殊津贴和有法律法规规定的劳动者福利待遇后，不得低于当地最低工资标准，为工资集体协商提供了一条保障底线。对违反这项规定的用人单位，该规定明确提出了处罚办法，要求劳动行政部门责令企业限期补发所欠劳动者工资，并按所欠工资的1—5倍支付劳动者赔偿金。《工资集体协商试行办法》要求职工个人与企业签订的劳动合同中关于工资报酬的标准，不得低于工资协议规定的最低标准。该规定进一步明确了各地应如何确定最低工资标准。

2004年1月，原劳动和社会保障部颁布了修订后的《集体合同规定》。与1994年颁布的《集体合同规定》有关工资条款相比，新规定对劳动报酬部分做了较为详细的分解，列为七项内容。这七项中，与2000年颁布的《工资集体协商试行办法》相比，将加班、加点工资，试用期工资及病、事假等期间的工资，特殊情况下职工工资（生活费）支付办法纳入到协商范围。新规定扩展了劳动报酬的范围，注意了特殊情况下职工工资的确定问题。

### （三）工资集体协商的相关政策文件

主要有《关于逐步实行集体协商和集体合同制度的通知》、《工会参加工资集体协商的指导意见》、《关于进一步推行平等协商和集体合同制度的通知》、《关于进一步推进工资集体协商工作的通知》、《关于开展区域性行业性集体协商工作的意见》等。

1996年，为了推动集体合同工作，全国总工会与原劳动部、原国家经贸委、中国企业家协会联合发出了《关于逐步实行集体协商和集体合同制度的通知》。同年，全总陆续下发了《工会参加平等协商和签订集体合同试行办法》等四个指导性文件。各级工会按照全总的部署，抓宣传、抓培训、抓试点，重点突破，循序渐进，形成了举全会之力抓集体合同工作的态势。

1998年4月，全国总工会出台了《工会参加工资集体协商的指导意见》。从工资集体协商的适用范围、协商内容、应考虑的影响因素、应掌握的比例关系、协商程序、不同企业的协商重点和上级工会职责等几个方面进行了规范。对工会在开展工资集体协商工作中谈什么、怎么谈起到了重要的指导作用。

2001年11月，由原劳动保障部、全国总工会、原国家经贸委、中国企业联合会联合下发了《关于进一步推行平等协商和集体合同制度的通知》，强调“把工资集体协商作为平等协商工作的重点”，“使平等协商在协调劳动关系方面发挥重要作用”。

2005年，原劳动和社会保障部、中华全国总工会、中国企业联合会/中国企业家协会联合下发了《关于进一步推进工资集体协商工作的通知》，明确推进工资集体协商工作的重点是在非公有制企业、改制的国有控股企业和集体企业，提出各地区要在小型企业比较集中或同行业相对集中的区域，积极推行区域性行业性工资集体协商，签订区域性或行业性工资专项集体合同。依法签订的区域性行业性工资专项集体合同，对所辖企业和全体职工具有约束力。企业一级集体合同中工资报酬等标准不得低于区域性行业



性工资集体协议的规定。这是在有关政策文件中第一次提到推进区域性行业性工资集体协商，并规定了区域性行业性工资集体协议的效力。

2006年，原劳动和社会保障部、中华全国总工会、中国企业联合会/中国企业家协会联合出台了《关于开展区域性行业性集体协商工作的意见》，要求要将职工工资水平、工作时间以及与此直接相关的劳动定额、计件单价等劳动标准作为区域性行业性集体协商的重点，通过集体协商妥善处理各方的利益分配关系，推动企业建立正常的工资决定机制。这是第一个关于区域性行业性集体协商的指导意见，为各地推进区域性行业性工资集体协商工作提供了政策依据。

2008年6月，全总先后下发了《关于开展集体协商要约行动的意见》和《关于建立集体协商指导员队伍的意见》。无论是开展集体协商要约行动还是建立集体协商指导员队伍，两个文件都强调要把重点放在工资集体协商上。

2009年7月，全总发布了《关于积极开展行业性工资集体协商工作的指导意见》。进一步明确了开展行业性工资集体协商的意义、范围、主体、程序、内容及重点，依法规范了工会开展行业性工资集体协商工作。

2010年5月，人力资源和社会保障部、中华全国总工会、中国企业联合会/中国企业家协会联合下发了《关于深入推进集体合同制度实施彩虹计划》（人社部发〔2010〕32号）。要求各级协调劳动关系三方继续“以工资集体协商为重点内容”，“推进建立完善企业工资分配共决机制，职工工资正常增长机制和支付保障机制。加强对工资集体协商工作的分类指导”。

总之，在运用法律法规政策开展工资集体协商过程中，要严格落实好现行的法律法规政策，把法律法规和政策赋予工会开展工资集体协商的权利用足用好，结合本地工作实际，细化落实法律法规的措施办法，推动地方有针对性地制定地方性法规，增强法律法规的可操作性，切实将法律法规和政策文件的精神贯彻落实到协商的每个环节、每个步骤，坚持依法合规开展工资集体协商。

#### 四、行业性区域性工资集体协商<sup>①</sup>

从工资集体协商覆盖范围来看，工资集体协商可分为企业层级工资集体协商、行业性工资集体协商和区域性工资集体协商三种主要类型。由于我国经济形式的多样性，企业发展的不平衡性以及劳动用工的多样化，客观上要求开展工资集体协商应根据不同地区、不同行业、不同企业的实际情况，广泛开展行业性区域性工资集体协商，从而有效实现工资集体协商在所有类型企业的全覆盖。

##### （一）行业性工资集体协商

行业性工资集体协商，是指在同行业企业相对集中的区域，由行业工会组织代表职工与同级企业代表或企业代表组织，就行业内企业职工工资水平、劳动定额标准、最低工资标准等事项，开展工资集体协商、签订行业性工资专项集体合同的行为。

近些年来，在一些地区，“一村一品”、“一镇一品”发展迅速，同行业企业劳动定额、工时工价和工资标准等涉及收入分配方面的问题行业特性明显，行业内职工利益诉求相近。然而，由于这些企业规模小、职工少，工会力量较为薄弱，单独开展工资集体协商难度大，也难以体现本行业劳动关系特征。针对这种状况，一些地方积极探索开展行业性工资集体协商，不仅较好地解决了中小企业在协商中的困难，而且也解决了同行业工资标准问题，使劳动关系更加有序。相对于企业级的工资集体协商而言，行业性

<sup>①</sup> 中华全国总工会组织部等编：《全国工会工资集体协商培训教材》，中国工人出版社2011年版。



工资集体协商无论在协商层次、覆盖范围、整合资源、人力配备、减少社会成本、提升合同质量等方面都有着无可比拟的优势。行业性工资集体协商成为大多数市场经济国家开展集体谈判的主要模式，也是当前我国工资集体协商发展的主要方向。

## （二）区域性工资集体协商

区域性工资集体协商，是指以行政区域（如镇、区、街道、村、经济开发区、工业园区等）为单位，由区域工会组织与相应的区域企业组织或区域内企业方推选产生的代表，依照国家法律、法规，就工资分配制度、工资分配形式、工资收入水平等事项开展工资集体协商，在协商一致的基础上，签订覆盖本地区所有企业的区域性工资集体合同。《劳动合同法》第五十三条明确规定：“在县级以下区域内，建筑业、采矿业、餐饮服务业等行业可以由工会与企业方面代表订立行业性集体合同，或者订立区域性集体合同。”第五十四条规定：“行业性、区域性集体合同对当地本行业、本区域的用人单位和劳动者具有约束力。”这些规定为开展区域性工资集体协商提供了法律依据。

随着近年来我国非公有制经济的发展，以块状经济为主要特征的区域型经济发展模式增多，这些辖区内企业众多，行业各异，规模不一，人员素质不等，工会力量薄弱，单个企业签订工资专项集体合同有较大难度。各级工会组织探索在县级以下区域内非公有制小型企业、劳动密集型企业比较集中的乡镇、街道、社区和工业园区（经济技术开发区、高新技术产业园区），推动开展区域性工资集体协商，签订区域性工资专项集体合同。可以说，区域性工资集体协商已经成为深化工资集体协商，提高建制率、扩大覆盖面，增强实效性，切实发挥其作用的一种重要形式。区域性工资集体协商在稳定辖区内劳动关系、促进区域内企业健康发展等方面，发挥了积极作用。

## 延伸阅读

### 我国工资集体协商取得的积极成效

近年来，各级工会把推动开展工资集体协商工作作为围绕中心、服务大局，履行职责、维护权益，促进稳定、构建和谐的重要举措，精心部署，扎实推进，取得了积极成效，积累了大量宝贵的经验，为深入推进工资集体协商提供了有益的借鉴。

经过各级工会组织的不懈努力，我国的工资集体协商工作得到长足发展，取得了显著成效，在维护职工工资核心经济权益、促进劳动关系和谐稳定、推动企业健康发展与社会和谐稳定方面发挥了积极作用。

一是工资集体协商维护了职工的核心经济权益，促进了职工工资收入随着企业发展逐步提高。开展工资集体协商使职工取得了工资分配上的话语权，有助于工资收入随着企业经济效益的提高不断增加。实践表明，建立工资集体协商制度的企业，职工工资增长明显高于未建立工资集体协商制度的企业。据调查统计，在一些实行工资集体协商的企业，职工工资普遍比同行业未实行工资集体协商的企业高10%—15%。

二是工资集体协商促进了企业劳动关系和谐，维护了社会稳定。开展工资集体协商，改变了过去在分配问题上由企业单方面说了算的局面，促进了企业工资共决机制的建立，搭建了职工表达利益诉求的有效平台，较好地化解了由劳动报酬引发的劳动关系矛盾，维护了职工队伍和社会的稳定。

三是工资集体协商促进了企业健康发展，形成了“劳资双赢、共谋发展”的良好局面。推

进工资集体协商制度,完善企业工资分配制度,保障了职工收入在企业发展的基础上不断提高,调动了职工的积极性和创造性,增强了企业的凝聚力,促进了企业更好更快发展。

四是工资集体协商提升了工会组织的地位,增强了工会组织的吸引力和凝聚力。工会通过代表职工进行工资集体协商,维护了职工的核心经济权益,得到各级党政部门的充分肯定,赢得广大职工的信任和拥护,也得到了企业与社会各界的认可,增强了工会的影响力和凝聚力。一些企业经营管理者逐步提高了对开展工资集体协商的认可度,因而在处理涉及职工切身利益的重大问题时,能够主动与工会沟通协调,工会组织的影响力不断提高。。

(资料来源:中华全国总工会组织部等编:《全国工会工资集体协商培训教材》,中国工人出版社2011年版)

## 技能要求

### 开展工资集体协商的技巧<sup>①</sup>

在开展工资集体协商中,了解掌握实际操作过程中的策略技巧,对于增强工资集体协商的实效性,具有重要作用。

技巧在开展工资集体协商中,是一种辅助性的使用方法,在实际运用中,既不能喧宾夺主,又不能弃之不用,如何合理、巧妙地运用,需要在实践中不断摸索积累。从实践情况看,技巧有以下几个方面:

第一,以诚取信。一般人都喜欢和自己投缘的人协商,如果认为对方基本上诚实、公道,就会愿意退让一两步。尽管协商重技巧,但也必须体现真诚的态度。要营造协商气氛,处处表现出对对方的尊重,做好必要的宣传、沟通工作,以坦诚、真诚取得对方的信任。

第二,重点突破。转移对方的注意力、以求实现协商的重点目标,做法就是声东击西,分散对方的注意力,实现协商的重要意图。

第三,分工协作。即使用“白脸”和“红脸”战术,协商代表分工协作,“白脸”、“红脸”交替出现,轮番上阵,直到达到目的。

第四,留有余地。在协商时,向对方提出的要求应当高于自己所期望的要求。而当对方向你提出某些要求时,即使你能满足其要求,也不必马上和盘托出,而应留有余地,以备对方讨价还价。

第五,学会让步。一是不做无谓的让步,应体现对我方有利的原则;二是让步要掌握火候,让得恰到好处;三是在重要问题上要力求使对方先让步,而在较为次要的问题上,根据情况需要,自己一方考虑先做让步。

第六,用事实和数据说话。事实胜于雄辩。职工协商代表要学会用事实和数据说话。如本地区、本行业职工的平均工资水平、当地政府发布的工资指导价、本地区城镇居民消费价格指数、本企业劳动生产率、本企业职工平均工资水平等,以增强说服力。为此,应当做好有关资料、数据的收集工作。

运用技巧要注意把握的问题:(1)扬长避短。在运用技巧中,工会应当发挥与职工群众天然的联系、可以借助外部资源形成强大合力、在职工群众中具有较强的号召力及影响力等优势,注重扬长避短,转化劣势,争取主动。(2)调控有度。协商过程中双方观点不一致是客观存在,当对某个问题僵持不下时,可以调整思路,避开锋芒,换一种表述方式,不失为上策。在工资集体协商重点和时机的

<sup>①</sup> 中华全国总工会组织部等编:《全国工会工资集体协商培训教材》,中国工人出版社2011年版。



把握上，要灵活决断，把握好整个协商进程的速度、节点和重要的突破方向。（3）重在沟通。工资集体协商中往往出现双方意见分歧较大，各自设定目标差距太大，争论不休，谁都不肯轻易让步的现象，使得协商出现僵局。在这种情况下，可以提出休会、暂停的建议。同时，利用这个时机，积极与企业方沟通交流，力争在分歧点上达成一致，为继续进行协商创造条件。（4）有的放矢。在开展工资集体协商前，应对对方工资集体协商代表进行细致的心理和个性分析，较好地把握对方代表的心理倾向，从而在实际协商中，有针对性地采取协商策略、技巧，做到有的放矢。（5）沉着应对。在协商会议中遇到激烈的争论时，会使人的情绪产生波动，思维发生变化，在这种情况下，要稳定情绪，保持冷静，也可适当转移话题，缓和协商气氛。（6）据理力争。比如，企业方提出一些劳动者出工不出力致使劳动效率低下，不得不加班加点。作为职工方协商代表，首先就要表示同意确有个别职工存在这种状况，但同时要表明，大多数职工在对收入不满意的前提条件下，仍然尽心尽责工作，保证了产品的质量，这样就把对方提出的问题转移到如何通过协商提高薪酬激励职工的问题上，最终达到激发职工的创造力和工作热情的目的，这样不失为一个明智的选择。（7）适当施压。在运用技巧过程中，有时可以采用施压的办法，对技巧的使用可以达到事半功倍的效果。比如充分运用宣传，营造声势和舆论；及时向职工通报协商过程进度，把职工群众的力量用好用足；用好与企业方直接对话的机会，通报职工的反应和工会的态度。

总之，在协商技巧的使用上，不仅在协商过程中要用好，而且在协商之外运用技巧也很重要。要尽可能了解掌握企业方参与协商人员的详细资料；事先与企业经营者及人力资源部门负责人沟通；投入大量精力统一职工群众内部不同利益诉求，等等。

## 延伸阅读

### 工资调整幅度的测算与确定

开展工资集体协商，从一般意义上来讲，大量遇到的是如何根据各种相关情况，确定职工工资的调整幅度。以下提供十种测算方法供参考。

#### （一）劳动分配率法

劳动分配率，是指在一定时期内企业人工成本总额占同期工业增加值总额的比率。对于一个企业来讲，在生产经营比较稳定的情况下，其劳动分配率应相对稳定，职工工资总额与人工成本总额之比也基本稳定。为了简化计算，一般把上年或企业生产经营比较稳定的年份作为基期，按照企业新增工业增加值的多少和基期劳动分配率指标，确定当期工资集体协商增资目标。

这种工资测算方式适用于企业利润增幅不大但产品产量、销售收入等有所增长的企业。

#### （二）劳动生产率法

企业劳动生产率的提高，部分是由于职工劳动效率的提高，劳动生产率法就是用一定的系数测算职工劳动效率的提高，从而测算职工工资合理增长数的方法。我们可以综合分析职工通过劳动对劳动生产率提高所作的贡献，来协商确定职工工资水平（工资总额）增长的额度。

对于有些两头在外的外商投资企业和部分私营企业，工会不容易掌握企业的真实产值、销售和利润数据，就可以采用这种办法对工资集体协商目标进行测算。

#### （三）减亏增资法

在一些生产经营比较困难的企业，企业职工的工资长期不进行调整，严重影响职工的劳动

积极性。为了调动大家的积极性，共同努力促进企业解困，必须在职工工资收入方面得以体现。即职工的工资随着企业实现减亏扭亏而增加。

这种方法主要适用于生产经营比较困难，但企业领导班子民主意识较强，能够与职工共渡难关、经过共同努力扭亏有望的单位。

#### （四）风险分担法

职工工资的增长来源于企业经济效益的提高，但由于市场因素变化较快，经营决策上存在一定的风险，可能会出现企业经营收入与增加值不同步（比如职工生产出来的产品由于市场变化滞销，工人创造的增加值在市场中得不到回报，企业收益下滑，利润下降）的情况，为降低风险，在进行工资集体协商时要综合考虑企业人均销售收入增长率和人均工业增加值增长率等因素，合理确定工资调整额。

这种方法主要适用于市场变化较快、企业经营风险较大的单位。

#### （五）工资指导线法

工资指导线法，是根据企业年度生产经营状况，参照政府当年发布的工资指导线的预警线、基准线、下限标准，提出本企业工资水平的调整目标。

#### （六）工资加劳动分红法

在股份制企业中，按劳分配与按生产要素分配的问题已成为股份制企业工资集体协商的重要问题，一些企业经营者占大股，因而有意压低职工工资或降低人工成本中其他工资性支出，以扩大按资分配比例，损害职工利益。

一些股份制企业在工资集体协商中提出工资加劳动分红的分配办法：职工的工资坚持以按劳分配为主体，根据职工劳动生产率的提高不断提高职工基本工资水平；另外在企业税后利润分配中，根据各生产要素对企业利润贡献大小，共同参与企业利润分配，专门拿出一定的比例（税后利润的5%~20%）用于劳动要素分红。

#### （七）工资水平比较法

工资水平比较法，是将本企业平均工资水平与本地区、本行业工资水平比较来确定工资增幅的方法。对照的方法可以是本地区职工平均工资，也可以是本地区外商投资企业职工平均工资，条件相近的某几个企业员工的平均工资，还可以是本地区（或全国）同行业（或同类企业）的平均工资。

#### （八）劳动力市场价位比较法

劳动力市场价位比较法，是根据政府行政部门每年发布的企业、行业、工种等劳动力市场工资指导价位数据，与本企业经营状况和职工工资水平相比较确定职工工资集体协商目标。

#### （九）人工成本比较法

人工成本比较法，是以本企业人工成本数据与政府部门每年发布的地方、行业人工成本数据进行比较，合理确定工资水平。

#### （十）物价指数法

物价指数法，就是根据政府发布的城镇居民消费品价格指数进行工资调整。一般情况下，职工工资增长数必须高于城镇居民消费品价格指数。这一方法主要适用于居民生活费用价格指数变化较大的年份，在企业生产经营比较稳定、具有调整支付职工工资能力的单位。

（资料来源：中华全国总工会组织部等编：《全国工会工资集体协商培训教材》，中国工人出版社2011年版）



### 相关法律法规

1. 《中华人民共和国劳动法》
2. 《中华人民共和国工会法》
3. 《中华人民共和国劳动合同法》
4. 《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》
5. 《中华人民共和国劳动合同法实施条例》
6. 《集体合同规定》
7. 《工资集体协商试行办法》
8. 《最低工资规定》
9. 《关于进一步推进工资集体协商工作的通知》
10. 《关于职工全年月平均工作时间和工资折算问题的通知》
11. 《关于深入推进集体合同制度实施彩虹计划的通知》

## 本章小结

集体协商和集体合同制度是我国社会主义市场经济条件下调整劳动关系的一项重要法律制度，要求由工会代表劳动者与用人单位及其代表组织经过集体协商程序，就有关劳动者权益问题以及有关涉及劳动关系调整的重要事项签订集体合同，明确和规范劳动关系双方的权利和义务，保护劳动者的合法权益。与集体协商集体合同制度密切相关的社会经济统计指标包括：综合性经济指标，劳动力市场状况、就业与失业状况、劳动报酬、劳动争议状况等。

谈判中所获收益与所费成本比最大，同时使双方的友好关系得到进一步的发展和加强是谈判是否成功标准，集体协商中，双方应重点掌握谈判的基本原理与人际沟通的基本理论，使得集体协商能依法、有序、有效的开展。

加强对集体合同履行情况的监督检查，要建立相应的监督检查组织，制定和完善各项监督检查制度，形成完整的工作体系。

### 复习思考题

1. 进行集体协商，签订集体合同或专项集体合同，应当遵循哪些原则？
2. 集体协商双方可以就哪些内容进行集体协商，签订集体合同或专项集体合同？
3. 起草集体合同文本的基本要求是什么？
4. 集体协商有哪些流程？

## 案例分析

### 沈阳汽车业诞生首份工资专项合同

在日前召开的沈阳市汽车行业首届一次职工代表大会上,《沈阳市汽车行业工资专项集体合同》(以下简称《合同》)以高票获得通过,之后,企业方首席代表和职工方首席代表在合同上签字。中国机冶建材工会主席张波及沈阳市委常委、市总工会主席鞠秀礼等出席会议。

汽车行业是沈阳的支柱产业,全市有汽车整车生产企业九家,年产汽车近一百万辆。汽车零部件加工企业百余家,该行业共有近五万名职工。

今年4月,沈阳市机械轻化工会代表职工方,与代表企业方的沈阳汽车工业协会,采取“以上代下”的方式,启动了汽车行业工资集体协商。经过五次非正式协商和三次正式协商,历时4个月,双方协商代表达成了共识,并草拟了以整车制造企业及零部件加工企业,冲压工、焊接工等19个通用工种岗位最低工资标准和增长幅度为核心内容的《沈阳市汽车行业工资专项集体合同(草案)》。

《合同》规定,沈阳市汽车整车制造企业本年度职工工资增长幅度为10%以上;和平区、沈河区、铁西区等区规模以上汽车零部件加工企业本年度职工工资增长幅度为8%以上;新民市、辽中县、法库县、康平县的规模以上汽车零部件加工企业本年度职工工资增长幅度为6%以上。该《合同》同时规定了职工休息休假时间及节假日加班工资报酬标准。

合同中,整车制造企业的四个主要工种岗位和零部件加工企业的五个主要工种岗位的最低工资标准分别比原来提高了15%和19%。

(资料来源:2012年9月17日《工人日报》)

请思考:行业的专项集体合同与企业专项集体合同相比有哪些优势?

## 参考文献

1. 中华全国总工会组织部等编:《全国工会工资集体协商培训教材》,中国工人出版社2011年版。
2. 王全兴:《劳动合同法条文精解》,中国法制出版社2011年版。
3. 中华全国总工会:《工资集体协商指导员工作手册》,2010年。
4. 中华全国总工会:《地方工会干部培训教材》,2012年。
5. 中华全国总工会:《工资集体协商政策与实践》,2010年。
6. 唐贇主编:《战略劳动关系管理》,复旦大学出版社2011年版。
7. 黄任民:《工资集体协商代表工作指南》,中国工人出版社2007年版。
8. 刘继臣:《共同的约定—集体合同与劳动合同》,中国工人出版社2010年版。
9. John A. Possum, *Labor Relations: Development, Structure, Process*, Irwin McGraw-Hill Publishing, 1999, Seventh Edition, p. 313.
10. 张胜辉:《希克斯工资谈判模型对我国工资集体协商的启示》,《职大学报》2009年第4期。
11. 赵应文:《工资集体协商》,研究出版社2011年版。
12. 郑桥:《劳资谈判》,中国工人出版社2003年版。
13. 宋湛:《集体协商与集体合同》,中国劳动社会保障出版社2008年版。

## 第四章

# 劳动规章制度建设

### 学习目标

1. 掌握劳动规章制度的内涵、重要性及效力，理解劳动规章制度与劳动合同的关系。
2. 了解劳动规章制度公示的方法。
3. 掌握劳动规章制度制定的法律依据、原则、框架结构以及技术要求。
4. 理解劳动规章制度实施的原则、机制及必要条件。
5. 了解劳动规章制度监督检查的相关知识，了解劳动规章制度实施过程中面临的问题及解决方法。
6. 掌握劳动规章制度违法时的处理方式。
7. 了解劳动规章制度审查、修订的相关知识。

### 开篇案例

#### 五星级酒店总培训师私带茶包丢饭碗

2011年1月7日，上海某五星级酒店总培训师HY，下班时被保安发现手提包内有四包牛奶和十余袋茶包。HY向保安解释称，牛奶是早餐时发的，一包是自己的，另三包是同事给的，准备路上吃。茶包是VD房（客人已退房尚未清扫的房间）内客人遗留下的。

酒店表示，员工手册已明确规定，员工私自将客人或酒店的任何物品带走都属特别严重的违纪行为，以此酒店决定解除其劳动合同，并向酒店工会发出了告工会通知书。同日，工会主席在该通知书上签署属实意见。

HY不服酒店处罚向劳动争议仲裁委申请仲裁，后因不服裁决起诉至法院。酒店则称，HY作为酒店的总培训师发生如此偷窃或侵占行为，影响到酒店的整体服务水平，HY的行为属重大违纪，解除其劳动关系符合规定。

法院审理认为，酒店的员工手册中规定了特别重大违纪行为，酒店有权立即解除合同，HY在该酒店服务时间达16年之久，对该规定理应熟知，但其仍以一己之私欲而为之，属故意，程度非常严重，酒店的处理并无不当。因此作出判决，驳回HY的全部诉讼请求。

（资料来源：中国劳动法律网，<http://www.51laborlaw.com/article>。

asp?id=990，内容经过编辑）