

劳资沟通与民主管理

学习目标

1. 掌握厂务公开制度的基本内容，了解商业秘密的相关法律法规。
2. 了解劳资沟通的相关内容，掌握组织劳资协商会议的方法。
3. 熟悉员工民主参与的相关知识，掌握职工代表大会召开的程序和方法，了解职工董事、监事制度。

开篇案例

上海飞机制造公司千余员工网上“参加”职代会

上海飞机制造有限公司日前举行职代会，除了126名职工代表出席，另有一千多名员工通过公司局域网视频观看了职代会实况，实时了解了职代会主要内容。这是该公司为贯彻落实即将正式施行的《上海市职工代表大会条例》，调动职工民主参与、民主管理积极性的一项新举措。

近年来，在加速研制大型客机过程中，如何调动职工参与企业民主管理的积极性，从而激发他们与企业共谋发展的热情，被提到了该公司党政工重要议事日程，并提出了让更多职工“参加”职代会的设想。

前不久，在筹备职代会过程中，该公司投入资金，在技术综合楼、飞机总装车间、试飞站以及西安阎良设立了四个视频接受点，作为职代会分会场。同时，对公司局域网进行网络视频加装，让所有配备工作电脑的员工实时收看职代会现场情况。

该公司职代会如期召开，除了126名职工代表出席以外，在四个视频分会场，三百多名班组长和青年骨干以及远在西安的三十多名试验人员通过局域网视频即时观看了职代会实况；与此同时，其他员工通过近五百台工作电脑在线“参加”了职代会。

总装车间液压组组长杨伟清与许多一线员工收看了公司总经理做的工作报告和职工代表审议通过《员工奖惩管理规定》等制度的实况，他说，在视频分会场“参加”职代会犹如身在现场，第一时间了解了职代会的主要精神，对公司发展目标更明确，也有利于员工为企业民主管理献计献策。

(资料来源：中华全国总工会网站，<http://www.acftu.org/template/>

10001/file.jsp?cid=103&aid=83958)



第一节 信息沟通管理

第一单元 厂务公开制度

理论知识

厂务公开制度的法律和政策规定

厂务公开制度是企业管理一方按照一定的程序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，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年代中期在公有制企业中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》（以下简称《两办通知》），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。这三个规定的适用范围是不同的。前两个规定仅适用于国有企业、集体企业及其控股企业，而《企业民主管理规定》则将适用范围扩大到了非公有制企业。

（一）厂务公开指导原则

按《两办通知》的要求，实行厂务公开的指导原则是：必须坚持以邓小平理论为指导，按照“三个代表”的要求，认真贯彻党的十五大和十五届四中、五中、六中全会精神，坚定不移地贯彻落实党的全心全意依靠工人阶级的指导方针；必须遵循国家法律、法规和党的方针政策，实事求是、注重实效、有利于改革发展稳定和保守商业秘密；必须坚持党委统一领导，党政共同负责，有关方面齐抓共管，动员职工广泛参与；必须与企业党的建设、领导班子建设、职工队伍建设结合起来，与建立现代企业制度结合起来。

（二）厂务公开的要求

根据《两办通知》和《企业民主管理规定》的要求，企业应通过职工代表大会和其他形式，将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的相关情况，按照一定程序向职工公开，听取职工意见，接受职工监督。目前还没有实行的单位尽快实行；已经实行的，要进一步深化，逐步使其内容、程序、形式规范化、制度化。特别是生产经营困难的企业更应当实行厂务

公开，动员和依靠职工群众与经营者共同把企业搞好。

在厂务公开工作中，要切实做好企业领导人员和职工的思想工作。企业领导人员要提高认识，自觉地把厂务公开摆到重要工作位置，纳入现代企业管理的体制、机制和制度之中。要鼓励职工积极参与厂务公开活动，支持和监督企业经营者依法行使职权，认真行使当家作主的民主权利。要加强对职工代表的培训，不断提高他们参与民主决策、民主管理和民主监督的意识和能力。

在厂务公开工作中，必须坚决防止和克服形式主义，保证公开内容的真实性，务求工作实效。要切实做到企业重大决策必须通过厂务公开听取职工意见，并提交职代会审议，未经职代会审议的不应实施；涉及职工切身利益的重大事项，更应向职工公开，职代会按照法律法规规定具有决定权和否决权，既未公开又未经职代会通过的有关决定视为无效；在国有和国有控股企业，经职代会民主评议和民主测评，大多数职工不拥护的企业领导人员，其上级管理部门应采取相应的组织措施；企业领导人员违反职代会决议和厂务公开的有关规定，导致矛盾激化，影响企业和社会稳定的，要实行责任追究。

（三）厂务公开的主要内容

根据《两办通知》的要求，厂务公开的内容包括四个方面：

1. 企业重大决策问题。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。

2. 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。

3. 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。

4. 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的情况，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。

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：

企业应当向职工公开下列事项：（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。



（四）厂务公开的实现形式

根据《两办通知》要求，厂务公开的主要载体是职工代表大会。要按照有关规定，认真落实职代会的各项职权。要通过实行厂务公开，进一步完善职代会民主评议企业领导人员制度，坚持集体合同草案提交职代会讨论通过，企业业务招待费使用情况、企业领导人员廉洁自律情况、集体合同履行情况等企业重要事项向职代会报告制度，国有及国有控股的公司制企业由职代会选举职工董事、职工监事制度等，不断充实和丰富职代会的内容，提高职代会的质量和实效，落实好职工群众的知情权、审议权、通过权、决定权和评议监督权，建立符合现代企业制度要求的民主管理制度。在职代会闭会期间，要发挥职工代表团（组）长联席会议的作用。车间、班组的内部事务也要实行公开。应依照厂务公开的规定，制定车间、班组内部事务公开的实施办法。

厂务公开的日常形式还应包括厂务公开栏、厂情发布会、党政工联席会和企业内部信息网络、广播、电视、厂报、墙报等，并可根据实际情况不断创新。同时，在公开后应注意通过意见箱、接待日、职工座谈会、举报电话等形式，了解职工反映的情况，不断改进工作。

（五）厂务公开的组织领导

厂务公开要在企业党委领导下进行，企业行政是实行厂务公开的主体。企业要建立由党委、行政、纪委、工会负责人组成的厂务公开领导小组，负责制定厂务公开的实施意见，审定重大公开事项，指导协调有关部门研究解决实施中的问题，做好督导考核工作，建立责任制和责任追究制度。企业工会是厂务公开领导小组的工作机构，负责日常工作。

企业应成立由纪检、工会有关人员和职工代表组成的监督小组，负责监督检查厂务公开内容是否真实、全面，公开是否及时，程序是否符合规定，职工反映的意见是否得到落实，并组织职工对厂务公开工作进行评议和监督。制定厂务公开的监督检查办法，形成制约和激励机制。

对于国有、集体及其控股企业以外的其他企业，依照《企业民主管理规定》，企业应当建立和实行厂务公开制度，通过职工代表大会和其他形式，将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。企业主要负责人是实行厂务公开的责任人。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。实行厂务公开应当保守企业商业秘密以及与知识产权相关的保密事项。

技能要求

信息公开、信息沟通分析报告的撰写

信息公开、信息沟通报告是对企业建立信息公开制度和开展活动状况进行综合分析而形成的书面报告，用于内部交流，比如提交单位行政领导或上级主管部门领导，使他们能够及时了解和把握信息公开的状况、效果、存在的问题及需要改进的地方，以便加强和完善制度建设，促进信息公开的发展。

分析报告大体可以划分为两类：一是综合报告，二是单项报告。综合报告是对本系统或本单位信息公开工作的整体分析；单项报告是对信息公开的某项活动进行分析，比如业务招待费公开分析报告等。两者虽然内容有所不同，但在写作要求上基本一致，只是在涉及的内容上有所区别。分析报告一般由以下四部分构成：标题、前言、正文、结尾。

1. 标题。报告的标题大体上有两类构成形式：一类是公文式标题；一类是非公文式标题。公文式标题由单位名称、时间、事由、文种组成，如《××集团公司2008年厂务公开活动分析报告》、《××县2000年政务公开工作分析报告》等，有的只写《分析报告》。非公文式标题则比较灵活，有的为双行标题，如《协调劳动关系的有效形式——××公司厂务公开活动》，有的为单行标题，如《我厂开展厂务公开活动的成绩、特点及对存在的问题分析》等。

2. 前言。即正文的开头，严格地讲，前言也是正文的一部分。前言一般简明扼要地概述基本情况、交代背景、点明主旨或说明成绩，为主体内容的展开做必要的铺垫。

3. 正文。这是分析报告的核心部分，其内容应当包括：

(1) 信息公开、信息沟通的基本状况、主要做法，必要的数据统计，描述主要的成绩。

(2) 成绩、特点与问题（经验和教训等）。这一部分要求在全面回顾工作情况的基础上，深刻、透彻地分析取得成绩的原因、条件、特点，以及存在的问题，探索工作中带有规律性的东西。回顾要全面，分析要透彻。

(3) 建议与对策。针对工作中存在的问题，认真分析造成这种状况的原因，为厂务公开活动的改善提出建议。

报告正文的结构，主要采用逻辑结构形式。全面性总结根据过去一段工作中的成绩和问题，或者经验和教训的内在联系去组织材料。专题性总结以经验为轴心去组织材料。不同类型的分析报告，内容也有所侧重，全面性总结的主体包括两个层次，一是成绩和经验，二是存在的问题和教训。对于一般的工作总结，重点放在成绩和经验上。

4. 结尾。可以概述全文，可以说明好经验带来的效果，也可以说明问题的严重性，起到点明主题，提醒读者把握重点的作用。报告的最后要有署名和时间日期，如果标题之下已有署名，可不再写。

第二单元 信息沟通中的商业秘密管理

理论知识

一、商业秘密概述

2002年6月，中共中央办公厅、国务院办公厅公布了《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》，指出企业厂务公开“必须遵循国家法律、法规和党的方针政策，实事求是、注重实效、有利于改革发展稳定和保护商业秘密”的原则。即要求厂务公开应在不泄露商业秘密的情况下进行。1993年9月，由全国人大常委会通过的《中华人民共和国反不正当竞争法》中，对商业秘密作了以下界定：“指不为公众所知悉、能为权利人带来经济利益、具有实用性并经权利人采取保密措施的技术信息和经营信息”。由此看，商业秘密的本质是未公开的技术信息或者经营信息。

《中华人民共和国反不正当竞争法》将商业信息分为技术信息和经营信息两类，但没有对技术信息和经营信息进行定义。国家工商行政管理局1998年发布的《关于禁止侵犯商业秘密行为的若干规定》，采用了反不正当竞争法中关于商业秘密的定义，并指出，“技术信息和经营信息包括设计、程序、产品配方、制作工艺、制作方法、管理诀窍、客户名单、货源情报、产销策略、招标投标的标底及标书内容等信息”。

1. 技术信息。不为公众所知悉、能为权利人带来经济利益、具有实用性并经权利人采取保密措施的



技术信息。有人将技术秘密称为非专利技术或者专有技术，或者技术诀窍（know-how）。实际上，后面几种说法仅仅是从技术的自然状态而论，而不是从法律状态而言。只有这些技术符合秘密性、保密性等法定条件，才可能在法律上作为技术秘密获得保护。

2. 经营信息。主要指未公开的不涉及技术方案的生产经营信息，包括市场占有率、产品的分布区域、销售计划、客户名单、进货渠道、销售网络、产品定价、供求状况、标底、标书等资料。只要这些信息尚未被公众知悉，能给信息持有人带来经济利益，并且信息持有人采取了保密措施，就可以作为商业秘密受到保护。

二、侵犯商业秘密的行为

侵犯商业秘密行为是指以不正当手段获取、披露、使用他人商业秘密的行为。《中华人民共和国反不正当竞争法》第十条以及国家工商行政管理局颁布的《关于禁止侵犯商业秘密行为的若干规定》指出，经营者不得采用下列手段侵犯商业秘密：以盗窃、利诱、胁迫或者其他不正当手段获取权利人的商业秘密；披露、使用或者允许他人使用以前项手段获取的权利人的商业秘密；根据法律和合同，有义务保守商业秘密的人（包括与权利人有业务关系的单位、个人，在权利人单位就职的职工）披露、使用或者允许他人使用其所掌握的商业秘密。第三人明知或应知前款所列违法行为，获取、使用或者披露他人的商业秘密，视为侵犯商业秘密。在实践中，第三人的行为可能与侵权人的行为构成共同侵权。

判断是否构成侵犯商业秘密行为的要点为：

- (1) 认定是否构成侵权，必须首先依法确认商业秘密确实存在。
- (2) 行为主体可以是经营者，也可以是其他人。
- (3) 客观上，行为主体实施了侵犯他人商业秘密的行为。
- (4) 以非法手段获取、披露和使用他人商业秘密的行为已经或可能给权利人带来损害后果。

三、对侵犯商业秘密行为的处罚

公司制企业在其公司章程中，一般都会对管理者、职工提出保守商业秘密的要求。如果企业发现自己的商业秘密被泄露，可以向工商行政管理机关申请查处侵权行为，并需要提供商业秘密及侵权行为存在的有关证据。工商行政管理机关可以根据有关证据，认定被申请人是否有侵权行为。工商管理机关一经确认被申请人有侵犯申请人商业秘密的行为，可责令被申请人停止销售使用权利人商业秘密生产的产品，并根据《中华人民共和国反不正当竞争法》相关规定，责令停止违法行为，并可以根据情节处以一万元以上二十万元以下的罚款。而对被申请人的侵权物品则可作以下处理：一是责令并监督侵权人将载有商业秘密的图纸、软件及其他有关资料返还权利人；二是监督侵权人销毁使用权利人商业秘密生产的、流入市场将会造成商业秘密公开的产品，但权利人同意收购、销售等其他处理方式的除外。

技能要求

组织重大事项沟通会议的要点

重大事项沟通会议是信息公开的一种方式，这种会议规模不是很大，往往在特定范围内进行，与会

人员一般是在某一方面极具代表性的，或是部门领导，或是专业人才，或是某职能部门的业务人员，或是经过遴选的职工代表。这种会议的作用往往带有议事性质，为领导决策的施行作先期的准备，或者为领导作出最后决策提供直接的意见和素材。

（一）文件的准备

重大事项沟通会议前需要准备会议的相关文件和材料。会议文件主要分为两大类：

1. 供会上学习参考的文件资料

如上级的有关政策、方针、法规、计划，以及专业、技术性资料等。需要保密的文件在会议结束后不能让与会人员带走，秘书应做好回收工作。

2. 会议本身所产生的文件

如：开幕词、工作报告、讲话稿、会议记录、会议简报、会议决定、会议纪要、闭幕词、会议总结等。其中，开幕词、工作报告、领导讲话稿是必须在会前准备妥当的，其他文件则在会议过程中或会议结束时形成。这类文件可以让与会人员带走，作为进一步学习之用。

（1）开幕词。开幕词是会议开始时会议主席的发言稿，一般带有预告及礼仪性质，比较简短。内容大体包括三方面：对来宾和与会人员表示欢迎；对会议的内容、任务、目的作简要介绍；预祝会议成功。

（2）工作报告。工作报告是会议的主要文件，其中的主要内容往往是会议讨论的中心议题。工作报告必须有实质性的内容，既可以是对前阶段工作成果、经验、缺点的回顾与总结，也可以是对后阶段工作提出计划、预算、部署或展望，或者是对发生的重大事件的描述。工作报告既要全面，又要重点突出，篇幅一般较长，视内容而定。

工作报告或书面讲话稿的形成，一般先由领导根据会议内容、目标的要求确定要点，授意给秘书完成，也可自己完成。秘书按照领导授意，收集资料，写成初稿，呈给领导审阅。领导审阅后提出意见，交回给秘书修改，或是自己修改，最后由领导审定后签发。秘书或文员将签发的文稿打印、装订成正式文件。

（3）发言稿。这里指的是除工作报告之外的其他与会者的发言稿。对于是否提供书面稿，在会议通知中应有所要求。

除以上三份文件之外，还必须准备好会议所用的技术性、程序性文书材料，如：会议通知、会议议程表、日程表、作息时间表、与会人员名单、通讯录、分组名单、住房安排表、工作人员名单、车辆调度表，等等。

（二）与会人员选择

要根据会议内容、性质与需要选定参加会议的人员名单。参加会议人数的多少，应根据会议内容和会议预期效果、场地条件而定。决定与会者资格时所应考虑的要项有以下几点：

1. 跟通报内容有直接关联的人，比如业务关联部门的负责人、当事人等；

2. 可提供无法从他处取得的资讯，使讨论能更有效地进行；

3. 发言具有代表性，能对其团体负责；

4. 同时还要确认是否要特殊客人（含领导、少数民族代表、VIP、残障代表及家属等）参加及他们的名额。

要让与会者知道为何被邀请出席是一件很重要的事。出席者只有清楚自己在会中所扮演的角色，才能全力投入到讨论中去，也会产生强烈的责任感。

（三）会场控制

对会场进行控制是必不可少的，有些与会者可能会提出一些令领导难堪的问题。而作为会议组织者，



要避免出现这种情况。类似的问题可以在会下解决，主要的解决方法有以下几点：

1. 开会之前要深入考虑召开会议的目的，大体了解与会者的情况。
2. 为使会议开得有成效，根据会议内容，会前应考虑一些人重点发言，并在发言上做一些重点分工。

对发言人的发言稿事先审阅、把关。

3. 在通报一些生产事故、质量与收入分配问题时，比较容易出现偏激的反对意见，甚至对领导的质疑。为此，可以有选择性指定一两名能够全面、客观地分析问题的与会者，吸引其他与会者的注意，确保会议不偏题，按正常的秩序进行。

第二节 劳资协商

第一单元 劳资协商会议的组织

理论知识

一、劳资沟通的概念和类型

（一）劳资沟通的概念

劳资沟通是组织管理沟通的一种表现形式，它是指为了实现一定的组织目标，雇主和雇员之间相互传递信息、思想和情感，并达成共同协议的过程。它的主体和客体可以是雇主或雇员个人，也可以是雇主组织或雇员组织。劳资沟通的内容主要包括劳动合同、企业规章制度、劳动争议处理等。企业会根据自身的特点选择不同的劳资沟通渠道，主要包括集体协商制度、员工参与制度、员工申诉制度、员工提案制度等。

劳资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。

劳资协商的目标并非是达成一项集体合同或团体协议，它不是由劳资双方行使共决权的一种决策方式，而是依照法律所规定的程序和事项，采取“先民主、后集中”与定期、不定期的协商方式，使用人单位的改革和发展战略、规章制度、劳动标准的制定和修改能够建立在劳资协商和职工参与的基础之上，使劳动者个人劳动合同的订立、变更、修订、解除和终止能够反映个人的意愿和要求，使劳资协商的机制能够建立和渗透到用人单位任何层次和领域的决策过程中去。它是现代企业制度中职工民主参与和民主管理的重要形式，也是集体协商和集体合同制度的重要补充。

（二）劳资沟通的类型

劳资沟通根据沟通渠道不同，可以划分为正式沟通与非正式沟通。

1. 正式沟通

正式沟通是指通过组织明文规定的渠道进行信息传递和交流的方式，如正式的书面报告、组织之间的公函来往、组织内部的文件、面谈及会议等。书面沟通具有较强的权威性，信息全面，沟通效果好，

但是沟通速度慢。正式的面谈对于及时发现问题，找到和推行解决问题的方法是非常有效的，可以使双方进行比较深入的探讨，可以讨论不易公开的观点，有利于建立沟通者之间的融洽关系。会议沟通可以满足集体交流的需要，便于参会人员了解企业总体工作进展情况。

2. 非正式沟通

非正式沟通是未经计划的，其形式如非正式的会议、闲聊、走动式交谈、吃饭时进行的交谈等。非正式沟通是正式沟通的有益补充。在许多组织中，决策时利用的信息大部分是由非正式信息渠道传递的。同正式沟通相比，非正式沟通往往能更灵活地适应事态变化，省略许多繁琐的程序，并且常常能提供大量的正式沟通难以获得的信息，真实地反映员工的思想、态度和动机。因此，这种沟通往往对管理决策起到重要的作用。非正式沟通的好处概括起来有三点：第一，形式多样、灵活，不需要刻意准备；第二，沟通及时，问题发生后，马上就可以进行简短的交谈，从而使问题很快得到解决；第三，容易拉近主管与员工之间的距离。

二、劳资沟通的方法和技巧

沟通的能力对于人们的生活至关重要，对于劳资沟通而言更是如此，有效的沟通技巧有助于清楚地表达自己思想、情感和信思，了解对方的想法和态度，从而尽快达成共同的协议。在劳资沟通协调的过程中，运用一些沟通技巧，往往能取得“事半功倍”的效果。

（一）积极倾听

古谚云：“智者善听，愚者善说。”实际上，倾听也是沟通中一种极为重要的技巧。倾听对方，同时也可以让对方倾听自己，加强沟通双方的相互信任，达到双向沟通的目的，最终解决问题。倾听不是被动地接受对方陈诉的观点，而是主动地进行思考，理解对方的真实意图。在倾听的过程中，要聆听对方的全部信息，不要轻易地下结论，即使不同意对方的某个观点，也不要立即打断对方，在聆听的过程中，可以做些笔录，同时运用一些肢体语言表示你对对方观点的兴趣。倾听的最终目的是了解对方的真实意图。当对方陈诉完观点后，你可以按照自己的理解复述对方的观点，在不解之处向对方提出疑问，以此消除双方的理解误差。在劳资沟通协调的过程中，学会有效倾听非常重要，很多时候双方都因急于表达自身的观点，而误解了对方的意图，从而导致矛盾的激化。

（二）有效表达

沟通的核心在于向对方清楚、准确地传达自己的思想、观点和信息。为了提高沟通中表达的准确性，充分地掌握表达技巧十分必要。第一，要注意自己的语音、语调和语气。有时，相同的话用不同的语气表达，会有完全不同的效果。第二，对事不对人，不要轻易地对对方做主观性的负面评价。对人不对事，容易让对方产生抵触情绪，而“对事不对人”的表达方法由于陈诉了客观事实，在沟通中更容易让对方接受。第三，充分发挥语言的魅力。比如把“你”和“你们”变成“我”和“我们”，这样可以贴近沟通双方的关系，缓解气氛。

（三）准确反馈

一次沟通并不能完全消除双方的信息不对称，反馈的意义在于使沟通变成一种循环反复的过程，双方都根据对方的反应，不断修正自己的观点，从而达成共同的协议。在劳资沟通的过程中，反馈通常包括正面反馈和负面反馈两种类型。正面的反馈是指当发现对方有良好表现的时候应及时认可。具体的步骤包括：说明员工在表现上的细节，这些细节反映了员工哪方面的品质，并告诉他这些表现带来的结果和影响。这样就能够让员工知道他的表现得到了认可，并在以后的工作中强化这种行为。负面的反馈是



指对对方的某些行为或观点表示不赞同，提出批评和建议。与正面反馈相比，负面反馈更难以令人接受。因此在进行负面反馈的时候要耐心，具体地描述对方的相关行为，客观、准确地指出这种行为带来的不良后果，并提出改进建议。

（四）化解异议

无论劳资双方采取何种沟通技巧，由于所处立场的不同，难免会产生意见分歧，如何看待意见分歧并最终达成共识，对劳资双方而言，都是一个不小的难题。为了化解劳资双方的异议，达到劳资共赢，可以从以下几方面着手：第一，找出导致分歧的原因与化解异议的突破点；第二，互相提供建设性的意见；第三，说明这样做的原因，并努力使对方理解；第四，换位思考，考虑对方的利益，达到共赢；第五，求同存异，允许在不影响共同利益的前提下，存在不同的意见。

技能要求

组织劳资协商会议需掌握的要点

无论是作为中立者还是劳资一方协商团队的领导者，劳动关系协调师的一项主要工作就是主持劳资协商会议，或是率领本方团队参加劳资协商会议。这就要求劳动关系协调师从确定议题和协商目标、设计协商议程、确定正确的协商策略，拟定协商协议等诸多方面入手，保证谈判的顺利进行。

（一）确定协商目标

协商目标是协商的方向和目的，任何协商都是以目标的实现为导向的。所以，协商前准备工作有一项很重要的内容，就是确定协商目标。实际上，每一次协商都是追求双赢的过程。从协商双方的角度考虑，设定适合己方的追求双赢的协商目标，对劳资协商的成功至关重要。一般情况下，协商者要把自己所设定的目标划分为三个层次，也就是三个目标区间：

（1）理想目标。理想目标是目标区间的上限，是利益的最大化。理想目标是协商者希望通过协商达成的上限目标，也是己方想要获得的最高利益。一般来说，这个目标是较难实现的。因为协商中的利益给予是有限的，没有人会把自己的利益全部让给别人。

（2）可接受目标。该目标是目标体系中上限与下限区间内可伸缩变动的弹性目标。它规定了一定的机动幅度，最高要达到多少，最低不能低于多少。在协商中，持有可接受目标的协商一方应采取两种态度：一是要树立只能得到部分利益的现实态度；二是奋力争取多渠道实现目标的积极态度。

（3）最低目标。最低目标是协商方必须达到的下限目标，是指即使没有达到理想目标，只达到了下限，也不至于受到损失。在协商中，如果对方提出的条件低于这个目标，就不能再作让步。

（二）形势分析及确定协商争议点

在掌握市场信息及对方的信息之后，需要对这些情况进行分析，进而评判协商双方所处的地位，进行双方的优劣势分析，分析己方与协商对手所拥有的资源优势与劣势。

1. 双方的优劣势分析。谈判双方在谈判中所处的地位是双方在协商中讨价还价的筹码。所以，系统地分析协商双方所处的环境、条件与双方在协商中能获得的机会及受到的威胁，是制定协商战略战术的先决条件。

2. 确定协商争议点。一般来讲，协商的争议点是当协商双方由于各自的协商目标不一致而发生冲突或即将发生冲突时产生的矛盾焦点。协商双方的主要争议点如下：达成一个较为公正（可能双方获利）

的结果；双方的协商开始时的立场和底线；可能的让步和权衡；避免损失。

（三）协商的各个阶段

一般来说，劳资协商必须经历以下五个阶段：

1. 摸底阶段。劳资双方都力争取得各自的最大利益。包括：双方互相了解各自的期望；双方对将要达成的共识做到大致心中有数；双方都力图把自己的观点转化为对方承认的现实。
2. 要价阶段。协商的一方或双方提出和说明自己的主张。
3. 磋商阶段。双方都尽力争取自己一方的利益。
4. 取得共识阶段。随着磋商的逐步深入，双方在某一时刻会感到成功在即，取得了一致的意见。
5. 认可阶段。最后还要对达成的协议给予最终认可。对此，一般要形成书面文件，有一些还要给予法律上的认可。

（四）协商方案的制订

协商方案的制订是整个协商工作的核心，它主要包括以下三个方面。

一是协商初始立场的确定。协商初始立场，是指己方在协商初期所提出的条件与要求，是协商中的开盘条件，也是己方对协商结果的理想结果。二是确定协商底线。谈判底线，是协商者对协商结果的最低期望要求，是协商者接受协商结果与否的一个判定基准值。如果协商对方提出低于这一基准值的要求，即应拒绝。三是选择协商战略和协商策略。协商战略，是指导协商活动的原则性思路或者说是宏观战略；协商策略，则是实施协商战略的具体手段。

协商战略和策略一般包括以下内容：（1）事先明确的问题，主要包括以下几点：协商各方的利益和关系是长期还是短期的；各方是否以相同的视角看待协商问题；协商事项对各方的价值大小；各方在需求、经济资源、法律道义等方面实力对比如何；有无需要取舍的问题。（2）协商战略：让步在先；不让步；为打破僵局让步；以小的、一系列让步实现高的现实性期望；解决问题；取得协商预期以外的目标；终止协商。（3）协商策略：利用各自的信息资源；依据法律法规；基于职工的愿望和要求；互惠互利。

（五）确定协商议程

劳资协商议程是指协商的议事日程，一般是由协商双方商定，包括通则和细则两个方面。协商通则一般包括协商的议题和议题讨论的时间。确定通则要注意下列问题：列出所有相关问题；将这些问题按照是否对己方有利分类；尽量将有利于己方的议题列入协商议题，如将权利列入，而义务尽量不列；议题讨论的时间方式有多种，可根据具体问题和协商习惯安排。细则包括协商议程和协商前的准备情况，仅供己方使用，具有保密性。细则主要包括以下一些内容：说话的顺序；何时提出何种问题；向何人提出何问题；谁提出问题，谁补充；何时打岔，谁打岔；如何暂停讨论；聘请权威专家来解决某些事项；可能会出现意外情况及应对措施；何时更换协商人员，由谁来补充。

（六）撰写劳资协商决议草案

决议草案是本次劳资协商的目的、目标、原则、协商议程、协商的争议点及各方所持立场、就议题达成的协议要点等有关事项进行系统说明的文件。撰写劳资协商决议草案，应满足以下几项要求：文字简明扼要；逻辑符合人们的思维习惯；内容详尽；对议题要有明确应对措施。



第二单元 劳资协商实施过程中应注意的问题

理论知识

劳资协商与集体协商的区别

劳资协商与集体协商的区别主要体现在四个方面：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。

第一，协商主体不同。集体协商的劳方主体是用人单位工会或职工代表。目前在我国的集体协商和集体合同实践中，劳动者一方主要由用人单位工会来代表，工会需要取得社团法人资格，以劳动者整体的名义与用人单位签订集体合同。劳资协商的劳方主体较集体协商更为宽泛，除了用人单位工会和职工代表可以作为用人单位劳动者整体的代表，与用人单位就涉及劳动者切身利益的重大决策和劳动规章制度进行协商交涉以外，法律还规定劳动者个人可以就劳动合同的签订、变更、解除和终止等事项与用人单位通过协商取得一致意见。因此，劳资协商的主体既包括作为用人单位劳动者整体利益代表的工会组织和职工代表，也包括劳动者当事人个人。

第二，协商的内容有差异。《劳动合同法》第五十一条和《集体合同规定》第六条规定，集体合同应包括以下条款：劳动报酬；工作时间；休息休假；保险福利；劳动安全卫生等劳动标准，此外还包括合同期限，变更、解除、终止集体合同的协商程序，双方履行集体合同的权利义务，争议处理的约定，违反集体合同的责任以及双方认为应当协商的其他内容。从上述规定来看，集体合同的内容主要是劳动标准，目前集体协商和集体合同实践主要围绕着劳动报酬进行，通过开展工资集体协商，签订工资专项集体协议来协调劳动关系。劳资协商的主要内容包括用人单位涉及职工切身利益的重大决策、改革方案和规章制度，也包括就工资以外的各项劳动标准进行定期或不定期地协商，还包括劳动者个人就劳动合同的签订、变更和解除、终止等事项开展劳资协商。从劳资协商和集体协商的内容来看，两者的主体部分既有联系，又有区别，劳资协商的内容能够对集体协商和集体合同起到有益的补充和完善。

第三，协商的程序不同。集体协商和集体合同的程序在我国劳动法律中有明确规定，要经过协商、签约、批准和备案等法律程序。一旦发生有关集体合同的争议，《劳动法》第八十四条对争议处理的方式也作出明确规范，即因签订集体合同发生的争议，当事人协商不成的，由当地政府劳动行政主管部门协调处理；因履行集体合同发生争议，当事人协商不成的，可以向地方劳动争议仲裁委员会申请仲裁。而劳资协商的程序在法律规定上则有所不同。以用人单位的劳动规章制度建立为例，《劳动合同法》第四条规定，用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。一般而言，这个程序分为两个步骤：第一步是经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见；第二步是用人单位与工会或职工代表平等协商，在充分听取意见，经过民主程序后，由用人单位确定。这种程序，被称之为“先民主，后集中”。在规章制度和重大事项决定实施过程中，工会或者职工认为不适当的，有权向用人单位提出，通过协商予以修改完善。

第四，协商决定的权限不同。尽管集体协商和集体合同制度在我国的实践中基本上仍以用人单位为

主导,很难实现平等协商,但从法律规定来看,由于它涉及与职工切身利益相关联的劳动标准和劳动条件问题,因此,集体协商实质上是用人单位和劳动者双方行使“共决权”。而劳资协商虽然用语与集体协商相近,其权限却有很大的不同。《劳动合同法》第四条规定,有关用人单位劳动规章制度的决定方式和企业重大事项的决定属于企业经营管理自主权范畴,用人单位具有“单决权”。因此,用人单位只需要将有关制度方案经职代会或全体职工讨论,由职工及职工代表提出意见和建议,平等协商即可,最终决定权归属于用人单位一方。

技能要求

劳资协商协议的评估方法

劳资协商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。

(1) 常用评估方法

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其能够深入分析协议执行的全过程,仔细地分析执行过程所取得的成效和存在的问题,及其成功或失败的原因。定性分析的不足之处在于,它往往难以满足分析对象的广泛性。

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,这类方法通常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对比以及广泛的调查来分析协议实施的效果。

(2) 评估的组织及实施方式

协商协议评估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,前者主要负责制订评估工作的计划、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。评估组织机构的人员可以由劳资双方代表人员共同组成,而协议评估的执行机构则可以是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。

拟订好评估计划和组建评估队伍后,就可以按照评估计划开展评估工作。评估者通过收集资料、整理和分析资料,得出评估结论,撰写评估报告。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

第一单元 员工民主参与

理论知识

员工民主参与概述

员工民主参与的概念最早源于 19 世纪末期的西方工业国家，是西方国家工业化大生产的产物。关于员工民主参与的研究最早可溯源到 19 世纪末韦伯夫妇（Sidney Webb 与 Beatrice Webb）倡导的产业民主（Industrial Democracy）理论。根据他们的划分，产业民主包括从产业基层民主到与其配合的政治宏观民主，一方面员工通过劳资团体（如工会）参与国家社会及经济政策和规则的制定，此为宏观工业民主；另一方面员工参与企业内部管理，此为微观工业民主。后来有关产业民主的理论与实践普遍放弃了韦伯夫妇设计的宏观界定，也就是放弃了宏观产业民主，而专注于微观产业民主。微观产业民主，又称企业员工民主参与，用以描述工业社会中出现的员工参与的现象。员工民主参与的研究涉及管理学、社会学、经济学、政治学等多个学科领域，从理论分析到实证研究，所涉及的问题其范围也相当广泛，包括民主参与的方式、员工民主参与与企业绩效的关系、影响员工参与效果的因素等。

1967 年国际劳工组织“关于工会代表及员工参与企业决策专门会议”对员工参与做出了具有权威性的解释，即员工民主参与是指劳动者“参与”企业经营的“意思决定”（决策），并对企业的决策“产生影响”而不是作为旁观者。也就是说，企业民主参与意味着员工通过某种机制或方式对企业的经营决策给予直接影响。

综上所述，员工民主参与可以定义为：员工通过一定的企业机构，介入管理决策的制定和实施，通过与管理层的交互作用，参与和影响管理行为的过程。

技能要求

员工民主参与形式的划分

员工民主参与的形式很多，可以从以下三个角度进行划分：第一，按照参与的程度和方法区分，可分为直接参与和间接参与。直接参与允许员工个人积极参与决策过程；间接参与则主要是通过员工代表站在员工的立场上与资方进行讨论与协商。第二，按照参与的组织等级层次区分，企业组织有多少等层次，员工参与就有多少层次，从最低层次到董事会层级，都可包括进去。第三，按照目标区分，可分为任务中心型和权力中心型。任务中心型强调工作结构和业绩；权力中心型则强调管理人员权力的决策。

所以，考察员工民主参与的形式要从以上三种因素着手：参与的程度、参与的层级及参与的目标。按照这种方法，就可对照两种不同的，但又是互相补充的战略：上行和下行参与战略进行区分。^①

^① 杨体仁、李丽林：《市场经济国家劳动关系——理论·制度·政策》，中国劳动社会保障出版社 2000 年版，第 372—373 页。

（一）直接参与形式

直接参与形式，也叫“下行参与”。直接参与属于个人参与，是指员工个人直接参与管理方面的决策，或者参加企业组织内部的一些管理机构，这些决策过去是由管理者做出的，管理机构也是由管理人员组成的。直接参与的形式总的说来只适用于较低层次的决策，例如参与处理生产方面的一些紧急问题，组成自治性的工作团队，组成“质量管理圈”，参加工作小组、车间或者部门的工作会议等。这种参与方式强调的是员工个人、工作小组以及当时的工作环境，因而既是直接参与形式，也是任务中心型的参与形式。这种方式之所以称之为“下行”，是因为这种参与形式是资方出于某种目的而发展起来的，参与是由资方提供的，作为组织变革的一部分，资方把有限范围内决策的权力和责任从管理人员手中转移到员工手中。这种方式希望直接激发员工个人的工作积极性，提供工作满意度，加强员工对组织目标、决策的认同，而这些目标和决策都是资方早已确定的。

（二）间接参与形式

间接参与形式也叫“上行参与”。间接参与属于代表参与，是指员工通过代表参与决策，它是建立在员工集体利益基础之上的，比较典型的间接参与项目包括：由工会会员、全体或部分员工选举出来的代表参加和管理方定期或临时召开的会议，由员工选举的代表参加与管理人员共同组成的各种工作委员会，由员工的代表参加公司的董事会、监事会等。工会会员的代表或者员工代表参加上述会议、工作委员会以及员工代表参与公司高层决策机构，都是要代表员工的利益参与有关事项的决策，而这些决策通常是属于较高层次的。通过间接参与方式，员工集体可以扩大对企业组织高层次决策的影响，所以也是权力中心型。这种方式之所以还被称之为“上行参与”，是因为它企图通过把集体谈判的范围扩大到一个更广泛的决策中，扩大到组织的更高层次来保护员工的利益，强调的是把员工的影响扩大到企业决策和重大计划之中，而这些决策和重大计划过去往往掌握在管理人员的权力范围之中。

（三）分享制^①

除了上述两种员工参与决策与管理之外，还要考虑一种员工参与的财政形式，即分享制。这里只介绍两种财政参与形式：报酬分享制及组织所有权分享制。

报酬分享制以企业业绩为基础付给员工报酬，这一报酬是员工正常报酬的额外部分。企业的业绩以利润水平、附加值、生产销售水平来衡量。额外报酬一般一年分一次或两次支付，每个员工有可能获得相同的数额，也可能不同，这要依据员工的服务年限或正常的报酬水平而定。实施这一计划的原因，一是认为员工有权分享企业利润、附加值等；二是它与津贴制度有所不同，它能促进员工群体与雇主合作以提高组织业绩，而不仅仅是直接激励个体提高产量。

组织所有权分享制是通过直接给员工个人或代表员工利益的组织一定数量股票的形式，使员工分享企业利润。有人认为这一计划加强了员工对组织的认同，因为员工已经成为企业的部分所有者，但是在这种分享制下，并不是由于员工希望成为持股人而持股，而是因为公司希望员工成为持股人而使员工持股。许多员工在这种分享制中一旦得到了股票，就马上出售。在这种情况下，如何能促进员工对企业的认同呢？当然，从企业的角度看，所有权分享制的优点是不用现金支付，而报酬分享制则要支付现金，所有权分享制不影响组织当前经费或现金流量，只是相同的利润分享的股票所有人更多，这样每个持股人的利润就变少了。然而，由于财政分享制分享的只是金钱，而不是权力或权威，也不分享组织决策权，所以，这种分享制本身只是一种较低层次的产业民主形式。

^① 杨体仁、李丽林：《市场经济国家劳动关系——理论·制度·政策》，中国劳动社会保障出版社2000年版，第372—373页。



延伸阅读

劳动合同法提升职工民主参与程度

保护劳动者和企业双方的合法权益，构建和谐劳动关系，是《劳动合同法》的宗旨。在这一宗旨的指引下，《劳动合同法》将员工民主参与推向了一个新台阶。这主要表现在第四条，对企业制定规章制度的约束。第四条首先将规章制度进行了划分，依据与劳动者切身利益的密切程度，分为直接涉及劳动者切身利益的规章制度和非直接涉及劳动者切身利益的规章制度。前者包括劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等，这些内容都是企业日常管理的重中之重。法律规定，企业在制定或修改这些内容时，应当遵循法律规定的程度，即首先经职工代表大会或者全体职工讨论提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定，最终的规章制度制定完毕时，要通过公示或其他途径告之劳动者。

此程序首先将制定规章制度的职责从企业管理者（通常是人力资源部负责人）那里转交给职工，职工参与制定规章制度的程度大大增加，而规章制度作为企业日常管理的重要工具，间接增加了职工对日常管理的参与程度。

第四条规定在规章制度和重大事项决定实施过程中，工会或者职工认为不适当的，有权向用人单位提出，通过协商予以修改完善。此条规定将工会的职责、权利进一步加大。诚然，目前我国企业工会在履行代表职工利益的责任方面表现欠缺，有的工会甚至“形同虚设”。但是，当法律赋予工会更多的责任时，相信在法律以及职工的督促和监督下，工会履行职责的体系和制度将会更加完善，工会工作将会更加及时有效。

（资料来源：韩旭：《构建国有资产的和谐关系——职工民主参与》，《现代经济信息》2009年第21期）

第二单元 职工代表大会的组织

理论知识

职工代表大会代表的产生

（一）职工代表的条件

《全民所有制工业企业职工代表大会条例》规定，“按照法律规定享有政治权利的企业职工，均可当选为职工代表”。这是职工代表的基本条件，也是审定职工代表资格的依据。新颁布的《企业民主管理规定》第九条规定：有女职工和劳务派遣职工的企业，职工代表中应当有适当比例的女职工和劳务派遣职工代表。为了保证职代会的质量和职工代表在任期内的相对稳定，单位在选举职工代表时，可以规定一些具体的条件。比如：各单位之间的用工制度实际上还存在着一定的差异，有的单位职工中不少是季节工，有的单位还有许多临时工、季节工和劳务派遣工，单位可根据自己的实际情况酌情决定。借用人员不属于单位正式职工，不能当选为职工代表，如果工作需要，可作为列席代表参加。一般而言，只要职工与用人单位建立了劳动关系，就拥有了当选为职工代表的资格。劳务派遣工比较特殊，他们的劳动关

系是与用人单位建立，但实际劳动却是在用工单位进行，他们的许多切身利益与用工单位紧密相关，所以，用工单位职工代表大会中也应当有他们的代表，表达他们的诉求。以上情况应在本单位职工代表大会实施办法或职工代表选举办法中作出明确规定。

职工代表大会是代表职工群众行使民主管理权利的，选举职工代表应当是在本单位享有政治权利的职工中挑选那些最能正确行使职工代表的权利、履行职工代表义务、热爱单位、办事公道、联系群众、热心为职工群众办事的人。因此，在规定职工代表条件时，也应对职工代表的工作能力、工作责任心、工作表现等作出具体规定。

（二）职工代表的任期

《企业民主管理规定》规定：“职工代表实行常任制，职工代表任期与职工代表大会届期一致，可以连选连任。”职工代表常任制，是指职工代表在任期内始终享有职工代表的权利并履行职工代表的义务，并接受原选举部门的监督。为了保障职工代表大会工作经常化、制度化，就必须使职工代表相对稳定。这样做，一方面可以增强职工代表的自豪感和责任感，促进职工代表珍惜自己的代表身份，更自觉地做好民主管理工作；另一方面也便于对职工代表的组织管理，建立一套比较完善的组织机构和工作制度。

（三）职工代表的比例和构成

职工代表队伍比例构成是否恰当合理，关系到职工代表队伍的代表性以及职工代表能否更好地发挥职工代表的作用，履行职工代表大会的各项职能。职工代表既不能过多，也不能过少。一般做法是，大型企业的职工代表可占职工总数的3%—5%，中型企业可占5%—10%，小型企业则可占到10%—20%。《企业民主管理规定》第八条规定：企业可以根据职工人数确定召开职工代表大会或者职工大会。企业召开职工代表大会的，职工代表人数按照不少于全体职工人数的百分之五确定，最少不少于三十人。职工代表人数超过一百人的，超出的代表人数可以由企业与工会协商确定。

职工代表的比例构成，是指代表中各类人员所占的比例。《全民所有制工业企业职工代表大会条例》规定，“职工代表中应当有工人、技术人员、管理人员、领导干部和其他方面的职工。其中企业和车间、科室行政领导干部一般为职工代表总数的五分之一。青年职工和女职工应当占适当比例。为了吸收有经验的技术人员、经营管理人员参加职工代表大会，可以在企业或者车间范围内，经过民主协商，推选一部分代表。”这是条例作出的原则性规定，《企业民主管理规定》第九条规定：职工代表大会的代表由工人、技术人员、管理人员、企业领导人员和其他方面的职工组成。其中，企业中层以上管理人员和领导人员一般不得超过职工代表总人数的百分之二十。有女职工和劳务派遣职工的企业，职工代表中应当有适当比例的女职工和劳务派遣职工代表。具体到每个单位如何确定代表构成，向各部门分配代表名额，都应本着科学、务实、高效原则进行具体安排。

（四）职工代表的选举

《全民所有制工业企业职工代表大会条例》规定：“职工代表的产生，应当以班组或者工段为单位，由职工直接选举。大型企业的职工代表，也可以由分厂或者车间的职工代表相互推选产生。”《企业民主管理规定》第二十四条规定：职工代表应当以班组、工段、车间、科室等为基本选举单位由职工直接选举产生。规模较大、管理层次较多的企业的职工代表，可以由下一级职工代表大会代表选举产生。

职工代表的选举，首先由工会委员会根据《全民所有制工业企业职工代表大会条例》和《企业民主管理规定》拟定职工选举职工代表的议案，包括名额的分配、选举的办法和步骤、各类人员的比例，然后由工会委员会召开的职工代表团（组）长和专门小组或工会委员会扩大会议，或者由职代会筹备委员



会讨论通过，并由各级工会组织按选举办法主持选举。

（五）职工代表的补选和撤换

1. 职工代表的补选

职工代表在任期内与企业解除劳动关系，代表资格自行终止，缺额由原选举单位按照规定补选，补选条件和程序与选举职工代表的条件和程序相同。任期内的职工代表在企业内部调动工作的，代表资格予以保留，原选举单位的代表缺额，通过民主程序另行增补。因工作需要调离本单位或本选区或长期病假等原因，不能履行选区职工的代表职责时，代表资格自行终止，由原选区按照职工代表选举程序补选。

2. 职工代表的撤换

职工代表对选举单位的职工负责，选举单位的职工有权监督或者撤换本单位的职工代表。职工代表在任期内出现下列情况时，原选举单位职工有权撤换：一是被依法剥夺政治权利或被企业开除的，应立即取消其代表资格；二是无故不参加职工代表大会活动，严重失职的；三是因停薪留职长期病事假、脱产学习等情况，不能参加职工代表大会各项活动的；四是因为其他原因不能履行代表义务，失去原选举单位职工信任的。

撤换职工代表的一般程序是：选举单位职工提出撤换职工代表的要求；工会及时调查核实；原选举单位召开会议讨论，被撤换职工代表可参加会议并可以申辩；经选举单位讨论，半数以上职工同意，即可作出撤换职工代表的决定；原选举单位将撤换职工代表的决定报告企业工会，由企业工会宣布并备案；选举单位职工按照民主程序，选举新的职工代表，经职工代表资格审查委员会（小组）审查后，替补被撤换职工代表的缺额。

（六）列席代表和特邀代表

职工代表大会根据需要，可以请一些未当选职工代表的企业领导人和有关负责人作为列席代表参加会议。大会还可以特邀一些离退休老职工和职工家属等参加，使大会具有更广泛的代表性。列席代表和特邀代表在职工代表大会上可以发表意见和提出建议，但没有表决权和选举权，不能当选为职工代表大会主席团成员。

技能要求

一、职代会提案的处理程序

职工代表大会提案是指职工代表在广泛征集职工意见的基础上，经过调查研究，就企业的改革发展以及职工普遍关心的重要问题，按照规定程序，在规定时间内向职代会提出，经提案工作委员会审查立案后，提请职代会讨论，由承办部门办理的书面意见和建议。职工代表提案不是职工代表本人做提案，而是职工代表应该汇集广大普通职工意见，将广大职工的意见和建议充分反映出来。具体到操作层面，由一名职工代表提出和至少两名职工代表以上附议，联名作出提案。职代会提案的处理主要有以下程序：提案征集；提案审查；提案立项；提案确定；提案落实；提案反馈。

（一）提案征集

提案征集的目的在于征求和收集职工代表、职工群众关于职代会中心议题以及职工关心的热点问题的意见和建议，群策群力，集思广益，使职代会开得更有实效。征集提案的过程还是进一步引导广大职工积极参与企业民主管理的过程。因此，应通过多种渠道和途径，广泛征集提案。这项工作大致有以下

四种做法：

一是由企业工会或职代会提案工作委员会（小组）印发征集提案通知和提案表，在职代会大会筹备工作开始时（大会召开前一个月左右）发给职工代表，组织职工代表撰写提案。二是由企业工会组织召开各种座谈会和培训会，通过座谈和培训，使职工代表和职工群众明确职代会的中心议题，提案工作的目的、意义和要求，提案处理落实的程序，以及提案征集的截止日期等事项。三是由职工代表通过走访职工群众等途径，主动向职工群众征集提案。四是在职代会开会期间，通过听取厂长（经理）工作报告和对大会中心议题的深入讨论，由职工代表提出提案。

（二）提案审查

首先，职代会提案组工作人员对征集的提案进行分类、编号、登记。其次，职代会提案工作委员会对征集的提案进行审查、立案，供全体代表会议讨论。对不合格的提案，加以解释，说明后退回代表团、提案人。对合格的提案进行审查、编号、登记造册，归纳、统计、分析，对内容相同或相近的提案合并成一个提案，便于集中处理、答复。未予立案的，编辑《代表建议摘要》，转达有关领导或职能部门供决策参考。

（三）提案立项

提案分类整理后，提案委员会要提出初步的处理意见，提交职代会或主席团会议（团长联席会）讨论立项。凡是立项的提案，有关责任单位和领导应给予答复或处理。

（四）提案确定

落实责任单位收到提案后要认真研究，及时处理。凡有条件解决的问题，应在接到提案后十天内提出解决方法和日期。对于一时难以解决的问题，有关部门应按提案处理程序提出解决方案和完成日期，并在一个月后反馈进展情况。对于短期内无力解决的问题，有关部门要实事求是的说明理由，解释清楚，取得提案人的理解。

（五）提案落实

提案工作委员会按照程序，将提案落实的建议单位送有关领导审阅后，由企业党委办公室转发各有关单位和个人落实答复。为使提案得到有效落实，责任单位要指派专人负责，主要负责人亲自过问，分管领导签署意见。原则上一个月内进行答复。答复一式三份，分送提案人、提案工作委员会、提案人单位保留。为促进提案落实，提案工作委员会可适时组织行政、纪委、工会人员和职工代表进行专项巡视，对于不按时转达和答复的，或能办不办，对提案采取应付、推诿的，要接受职工代表的质询，巡视组可视情节轻重，建议企业做出适当处理结果反馈。

（六）提案反馈

立项的提案，不论是已落实的还是没有落实的，都要在规定的时间内向提案人反馈处理结果，并征求提案人和附议人的意见，做到案案有着落，件件有交代。具体途径：通过工会送达提案人手中；承办单位直接向提案人反馈（也可采取在职代会上公布、张榜公布、网上传输等方式）。提案人要把处理结果转告各附议人，并将对提案处理的满意度反馈到工会。

二、主持职代会的要点

职代会的会议既包括全体会议，也包括分团讨论大会报告的会议。好的主持人能够使会议顺利进行，解决所面临的临时性问题。做好职代会主持应该把握以下要点：



1. 拟好开场白

开场白是一段系统、简洁、审慎及有明确宗旨的3—5分钟的谈话。开场白一般包括下列内容：

(1) 介绍会议议程。主持人要先让与会者知道议事的程序。

(2) 提供跟讨论有关的资讯。如调查结果、目前态势、数据资料等。在提供这些资讯时，应清楚表明问题产生的背景因素、目前情况严重程度、一般所认为的起因、问题若无法解决可能产生的后果。

(3) 提示与会者，会议的发言及讨论情况需要进行记录，以备后查。这意味着每个人的发言都应在限定的主题范围之内。

(4) 征求对议程设计的意见。主席应在开场白完后留一段时间询问有无修改议程表的建议，其目的是确认与会者对讨论进行方式的认同。若有人提出修正意见，主持者应大方地使用民主程序来修改。

一份好的开场白应符合下列条件：让与会者清楚地知道开会的目的及程序；让与会者知道为何请他们来开会；预告提示，避免多余和不相关的主题；取得与会者对会议进行方式的认可。

2. 适当的会议控制

会议主持人要能从容应对会议中出现的各种临时状况。从扮演与会者间互动的桥梁，控制讨论方向不致离题，到引导与会者进行创新性思考，都有赖于主持人的经验与智慧。

(1) 营造和谐的气氛。当严肃与恐惧弥漫在会议中时，与会者就很难畅所欲言。要营造和谐的气氛，鼓励与会者发言。当与会者的发言带有批评倾向时，主持人要避免露出不悦或接话反击，否则就很难让会议有和谐的气氛。

(2) 按照议程进行。议程是让与会者对要讨论的事项有心理准备，也方便在讨论每告一个段落时，检查有无该议而未议的地方。另一方面，也让与会者对会议流程有清楚概念，可避免讨论失去控制。倘若议程表来不及在会前发给与会者，也应在会场适当场合利用视听设备（如投影机）传开展示。若与会者对议程有疑问，应在讨论开始前排除，以保证会议确能按照议程进行。

(3) 正确总结讨论内容。在会议进行时，主持有必要在讨论每告一个段落时，将结果做一次总结。总结发言要有系统地陈述会议的内容及达成的共识，如有疑问立即修正。总结完毕之后，主持人再宣布开始下一阶段的讨论。

(4) 引导发言者解释令人困惑的发言。有些发言者可能不善于言辞，或喜欢用专用名词，发言内容常让人一头雾水，令其他与会者只能“臆测”，这种情况常常使发言者的愿意被扭曲。因此，当主持人发现有让人困惑的发言，而又没有提出质疑时，就应立刻对此人作出回应，引导发言者能把确切的意思讲出来。

(5) 尊重少数人的意见，避免出现意见一面倒的情况。有时少数人的意见会在日后被证明才是对的。主持人要使与会者了解到，即使不同意他人的看法，也要尊重他人发言的权利。主持的工作就是要在当少数人意见被压制时，尽可能让他们多发言，毕竟少数人所提出的反向思考，有时对提高决议质量很有帮助。

(6) 减少与议题无关的争辩与讨论。无关的争辩指的是，发言者情绪化地要他人承认其想法是错误的，这样就会产生不必要的争端。当这种情况发生时，主持要立即打断他的发言，说明其争辩的内容与讨论无关。但是若其争辩内容没有离题，则应允许继续辩论下去，不过要严格控制时间与主题，因为这样反而对于了解议题的优劣有正面帮助。

(7) 保持中立态度。主持在讨论过程中要严守中立态度，不要掺杂个人意见。其职责应是尽力协助与会者以客观态度议事，而不是暗示与会者何者为其满意的意见。

三、职代会决议的框架要点

职代会决议是职代会依法行使职权，对相关部门提交职代会进行讨论的各种报告、方案进行民主审议，经过民主表决程序，对表决结果或决定所作的书面性表述。表决结果可能是同意（通过）、否决或责令修改方可实施等。

职代会决议所涉及的内容必须是职代会职权范围内的事项，决议的起草工作一般由大会秘书组承担，秘书组可由党委、工会和行政办公室的人员构成。职代会决议内容及内容又可分为两类，一类是综合性决议，即对大会所进行的所有审议与表决内容进行概括性描述；一类是专项决议，即对某项具体议案进行表决而得出的结论。职代会决议一般包括以下内容：决议名称；会议召开的时间、地点、参加人数、表决结果；对决议内容及内容进行表述；与会者（代表）对决议内容的不同态度；决议实施（不能实施、责令修改后实施）；落款。

第三单元 职工董事、职工监事制度

理论知识

一、职工董事、职工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：参加董事会会议，行使董事的发言权和表决权；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；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；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；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：参加监事会会议，行使监事的发言权和表决权；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；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；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；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；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：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；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；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；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。

技能要求

职工董事、职工监事的推选

《企业民主管理规定》明确规定：公司制企业应当依法建立职工董事和职工监事制度，依法在公司章程中明确规定职工董事、职工监事的具体比例和人数，这是企业开展这项活动的直接依据。

（一）职工董事和职工监事条件

职工董事、职工监事人选的基本条件是：

1. 必须是本公司的职工。能坚持党的基本理论、路线、方针和政策，熟悉并能够贯彻执行国家有关法律、行政法规和规章制度，具有一定政策水平和决策能力。

2. 遵纪守法，办事公道，坚持原则，廉洁自律，忠于职守。密切联系群众，能够代表和维护职工的合法权益，善于表达职工意愿，受到职工群众的信赖和拥护。

3. 具有现代企业专业知识，熟悉企业经营管理或具有相关的工作经验，了解企业生产经营管理、业

务技术和相关的法律法规,有较强的参政议政和参与决策、实施监督的能力以及一定的协调沟通能力。

4. 未担(兼)任工会主席的公司高级管理人员,《公司法》中规定的不能担任或兼任董事、监事的人员,不得担任职工董事、职工监事。

(二) 职工董事、职工监事的人数比例

关于董事会和监事会中的职工代表比例,《公司法》中没有明确规定,但要求在公司章程中做出明确规定。职工董事的人数一般应占公司董事会成员总数的四分之一。2006年国资委下发的《国有独资公司董事会试点企业职工董事管理办法(试行)》中规定:在国有独资公司董事会中,至少要有一名职工董事。因此,现代公司制企业中的董事会和监事会中的职工代表比例,应以“至少一名”作为底线来实行。职工监事的人数不得少于监事会成员总数的三分之一。

(三) 职工董事、职工监事的产生程序

由公司工会提出职工董事、职工监事的候选人,公司党组织审核,并报告上级工会;没有党组织的公司可由上一级工会组织审核。工会主席一般应作为职工董事的候选人,工会副主席一般应作为职工监事的候选人。职工董事、职工监事由本公司职工代表大会以无记名投票方式选举产生。职工董事、职工监事候选人必须获得全体会议代表过半数选票方可当选。职工董事、职工监事选举产生后,应报上级工会、有关部门和机构备案,并与其他内部董事、监事一同履行有关手续。

(四) 职工董事、职工监事的任期、补选及罢免

1. 职工董事、职工监事的任期、补选

(1) 职工董事、职工监事的任期与公司其他董事、监事的任期相同,可以连选连任。

(2) 职工董事、职工监事自任职之日起,劳动合同自动延长至任期结束。任职期间,公司不得因履行职务原因解除劳动合同。

(3) 任期届满不再担任职工董事、职工监事的职工代表,公司单方面解除劳动合同时,应当事先将理由通知工会。

(4) 职工董事、职工监事离职的,其任职资格自行终止。空缺应当及时补选,空缺一般不得超过三个月。

2. 职工董事、职工监事的罢免

职代会有权罢免职工董事、职工监事,须由十分之一以上全体职工或者三分之一以上职工代表大会代表联名提出罢免案,罢免案应当写明罢免理由。罢免职工董事,须经职工代表大会过半数的职工代表通过。公司未建立职工代表大会的,则须由全体职工过半数同意方为有效。职工董事、职工监事有下列行为之一的,可以对其提出罢免案:

(1) 职工代表大会或职工大会年度考核评价结果较差的;

(2) 对公司的重大违法违纪问题隐匿不报或者参与公司编造虚假报告的;泄露公司商业秘密,给公司造成重大损失的;

(3) 以权谋私,收受贿赂,或者为自己及他人从事与公司利益有冲突的行为损害公司利益的;

(4) 不向职工代表大会或职工大会报告工作或者连续两次未能亲自出席也不委托他人出席董事会的;

(5) 其他违反法律、行政法规应予罢免的行为。

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. 《中华人民共和国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。

第一节主要内容为信息沟通管理的相关内容，主要介绍厂务公开制度的法律、政策规定以及商业秘密相关法律法规，在操作技能方面，主要介绍了撰写信息公开、信息沟通分析报告的内容、形式和组织重大事项沟通会议的要点。

第二节主要内容为劳资协商，从劳资沟通的概念、类型、方法和技巧出发，讨论了劳资协商和集体协商的区别，在操作技能方面，重点介绍了组织劳资协商会议各阶段需掌握的要点以及劳资决定事项落实情况的评估方法。

第三节主要内容为职工代表大会制度的组织和召开，首先从宏观上介绍了员工民主参与的相关知识，然后具体介绍了职工代表大会代表的产生以及职工董事、监事制度的相关知识，在操作技能方面，主要介绍了职工代表大会提案的处理程序、主持职代会的要点以及职代会决议的框架要点。

复习思考题

1. 简述厂务公开制度的指导原则、要求、主要内容、实现形式以及组织领导。
2. 简述撰写信息公开、信息沟通分析报告的内容、形式。
3. 简述商业秘密的定义。
4. 侵犯商业秘密的行为有哪些？如何处罚侵犯商业秘密的行为？
5. 简述组织重大事项沟通会议的要点。
6. 简述劳资沟通的概念和类型。
7. 劳资沟通的方法和技巧有哪些？
8. 简述劳资协商的概念以及组织劳资协商会议各阶段需要掌握的要点。
9. 劳资协商与集体协商的区别有哪些？
10. 简述协商决定事项落实情况的评估方法。
11. 简述员工民主参与的概念。
12. 职工代表大会代表是怎样产生的？
13. 简述职代会提案的处理程序。
14. 主持职代会会议的要点有哪些？
15. 职代会决议的框架要点有哪些？
16. 简述职工董事、监事制度的要点。
17. 如何推选职工董事、监事？

案例分析

是工人，更是主人

在目前大多数企业都面临着“用工荒”的情况下，青岛港集团计划招收六十多个装卸工，不料却吸引了六百多名求职者前来报名，其中半数是具有大学本科学历的大学毕业生。青岛港广阔的发展空间和人尽其能的用人制度，是吸引大学生甘做装卸工的原因所在。

在青岛港，想问题、办事情、做决策都以“职工拥护不拥护，赞成不赞成，高兴不高兴，答应不答应”作为出发点和落脚点。凡是关系到职工切身利益的改革、发展等方面的重大决策，企业都事先征求工会和职工的意见。

多年来，青岛港逐步形成了职工代表大会、民主评议领导干部、四级厂务公开、民主恳谈问答会、职工满意度调查等20项民主管理制度。每个基层队还专门设置“民主公开栏”，按月张榜公示“目标任务、收入分配、安全生产、人事管理、政策制度、福利待遇、劳动保护、考勤、奖惩、物品使用”十项内容，确保公开透明，接受职工监督。

长期以来，青岛港的广大职工参政议政的热情高涨，每年都会向企业奉献“金点子”一万余条。对于这一万多条意见和建议，集团不仅专题研究，责成有关部门和单位抓紧落实，而且每季度组织一次职工“金点子”评比，意见和建议被采纳的职工会获得奖励，以此鼓励职工建言献策。

青岛港年年开展知识分子职务职称考核评聘和技术工人岗位练兵、考工晋级和技术大比武，80%以上的技术工人都成为了高级工、技师和高级技师。

青岛港对待农民工也一视同仁，让他们参加脱产大培训，系统地学习港口的企业文化、安全生产组织管理等知识。农民工徐万年在一级级的学习和技能比赛中逐步成长，当选为2010年全国劳动模范，并走上了基层公司党委一把手的岗位。农民工皮进军也当选为“十大全国杰出进城务工青年”、“中国青年五四奖章标兵”。

在青岛港，一直奉行这样的人才观：只要肯学肯干，人人都可以成才，只以能力论英雄、谁干得好就叫谁干。

在这里，选人用人坚持“五不唯”原则：不唯学历、不唯职称、不唯资历、不唯身份、不唯年龄，健全完善了公开选拔、竞争上岗、双向选择、优胜劣汰的选人用人机制和市场化的人才流动机制，把政治过硬、实绩突出、群众公认的优秀党员、优秀知识分子、优秀工人、优秀农民工选拔到领导岗位上来。

青岛港还为从事一线装卸的农民工“评职称”，根据综合素质和业务水平，公开评聘“装卸工艺员、助理装卸工艺师、装卸工艺师”，使广大农民工工作起来更有奔头、更有尊严。

(资料来源：2011年3月11日《工人日报》，内容经过编辑)

请思考：青岛港的做法带给我们哪些启示？

参考文献

1. 国务院法制办公室编：《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. 唐镛主编：《战略劳动关系管理》，复旦大学出版社 2011 年版。
3. 曲清、欧阳华、颜琴、宋敬涌：《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。