

## 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. 唐镛：《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刚集团参股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>。）

## 第一节 突发事件处理

### 第一单元 突发事件处理

#### 理论知识

### 一、危机管理的理论

#### (一) 危机管理的概念和特征

##### 1. 危机管理的概念

自20世纪中叶危机管理的概念被提出来以后,作为管理学研究的重要领域与课题,危机管理的理论研究与应用日渐活跃。同时,由用人单位劳动关系问题引发的危机管理问题也日趋增多,因此,危机管理日渐成为用人单位及劳动关系管理从业人员需要掌握的重点知识内容之一。

美国学者史蒂文芬克认为,危机管理是对于企业前途转折上的危机,有计划的消除风险与不确定性,使得企业能够掌握自身前途的艺术。该观点侧重于危机的预防。国内学者苏伟伦认为危机管理是组织或个人通过危机监测、危机预控、危机决策和危机处理,达到避免、减少危机产生的危害甚至将危机转化为机会的目的。而薛澜等人认为外围及管理包含对危机的事前、事中、事后所有各方面的管理。有效的危机管理需要做到以下几方面:转移或缩减危机的来源、范围和影响;提高危机初始管理的地位;改进危机冲击的反应管理;完善修复管理,以便迅速有效地减轻危机造成的损害。

综合以上各方的观点,本书认为,危机管理是指组织通过危机的事前监控、事中处理与事后恢复,最大限度地降低或消除危机带来的损害的一系列过程<sup>①</sup>。

##### 2. 危机管理的特征

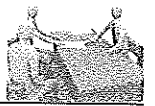
###### (1) 危机管理的可预防性

危机具有突发性和隐蔽性等特征,这些特征为危机的发现与处理带来了极大的困难。也正是因为如此,才体现了危机管理存在的意义与价值。从理论上来说,不论是人为危机还是自然危机都是可以预防的,通过采取有效的管理手段进行监测与控制,用人单位可以将危机扼杀在萌芽状态。大量的案例说明,危机在量的积累阶段往往是有迹可循的,危机管理的可预防性告诉我们,建立健全危机管理的预警机制,对危机的预防有着举足轻重的作用。

###### (2) 危机管理的系统性

在自然界和人类社会中,一切事物都是以系统的形式存在的,任何事物都可以看作是一个系统,危机管理也是如此。尽管危机本身充满着不确定性,但并不意味着危机管理的过程也是无序的和混乱的。危机管理体系中涉及的组织领导管理、管理决策与评估、人力资源管理、信息管理、沟通管理等领域的内容并不是各类学科知识的简单堆砌与叠加,也不是各种互不相关的知识与论证的机械组合,而是根据危机管理本身形成的一个有机联系整体。认识危机管理的系统性,有助于用人单位从宏观上把握危机管理的整

<sup>①</sup> 余明阳、张慧彬等:《危机管理战略》,清华大学出版社2009年版。



体性与综合性，并通过实践与理论研究的不断优化，对危机管理系统进行改进，提高危机管理的效率。

### （3）危机管理的灵活性

早在春秋时期，经商鼻祖范蠡曾有过“旱则资舟，水则资车，以待乏也”的名言，强调要善于观察环境的变化，随机应变；战国时著名的田忌赛马也正是战术选择根据环境变化进行调整的灵活性的体现。危机管理较之其他的管理领域而言，有更多的不确定性与难预测性，管理上也更加强调灵活性的运用。所以，在危机管理的过程中，一方面要遵循危机管理的规律，循序渐进；另一方面，对随时出现的新变化与新形势，必须在短时间内做出迅速的决策，见机行事，因时因地制宜。

### （4）危机管理的开放性

危机状态下，用人单位往往面临着来自多方面的挑战，如政府部门、消费者、公众、媒体、竞争对手，甚至供应商、投资者以及相关社会团体的压力。因此，危机管理本身并不是一个封闭的系统，尤其是有关劳动保障事务的危机管理事件涉及的人员数量和造成的社会影响往往较大，因此，危机管理的环境应该是开放性的、对象是多元化的。理解危机管理的开放性，能够帮助我们了解危机管理过程的复杂性与综合性。在应对涉及劳动保障事务的危机管理过程中，必须与各方的利益相关者保持良好的沟通，争取他们的理解和支持，以达到将内部资源与外部资源整合优化，妥善解决涉及劳动保障的危机事件的目的。

## （二）危机处置的原则和方法

### 1. 危机处置的原则

在现代市场经济环境中，企业生存随时都将面对威胁和挑战，企业的危机管理已经成为越来越需要重视的问题。因此，在危机风暴之中，管理者如何带领组织规避风险，并从中获得发展契机的能力，对于各类用人单位而言，都是非常重要的。而要正确处理危机，管理人员应当遵循以下原则：

#### （1）主动性原则

主动性原则包括两个方面。一是建立信息发布机制，它要求危机管理者主动提供危机事件的相关情况。在危机情境下，管理者由于突然遭受危机的冲击，反而有自我保护和自我隐藏的倾向，而对外界的追问采取逃避的态度。但是对信息的隐匿是一种错误的做法，由于官方信息的不足，媒体和公众在恐慌情绪下容易转向外界的其他信息源去获取信息。而这些信息的可靠性和真实性往往无法得到充足的保证。虚假的信息一旦形成留言在社会中传播扩散，将造成公众情绪的进一步恐慌，使得危机升级，加重事态的严重程度。因此，为了阻断外界的猜测，使得不确切的减少传播的机会，危机管理者应当抓住危机爆发的第一时间，发布正确并且充足的官方信息，主导社会舆论。二是主动承担责任。危机一旦发生，不良的舆论环境就已经开始形式，危机企业就已经处于被动的状态。因此，不论危机的性质如何，也不论危机的责任归属何方，危机管理者都应该首先表示出愿意承担责任的意愿和气魄，争取解决危机的主动和有利的舆论氛围。即使事件的责任并不在己方，企业也不应当在证据不够充分的情况下与媒体和公众展开辩论。而当事件责任明确后，社会公众反映已度过了应激阶段，此时企业既能够彻底脱离危机的影响，也能够在危机应对中赢得公众的好感。

#### （2）快速性原则

危机发生后的24小时，是危机处理的黄金时间。因为危机事件在曝光初期具有较大的新闻价值，媒体积极介入，以满足公众的知情欲。而此时公众对信息的需求也最为迫切，尤其当企业危机切实关系到公众的自身利益时，他们会密切关注事态的进展，直到获得满意的答复。而企业如果不能在这个时期给关注危机的公众作出一个合理的表态，公众的怀疑和不满情绪将逐渐上升，对企业的信心开始动摇，企业形象和声誉都会由此受损，并很难进行弥补。危机处理拖得越久，企业愈加被动，恢复正常运转所耗费的时间及付出的代价也越大。

### (3) 真实性原则

危机爆发后,企业必须主动向公众提供事实的全部真相,而不必遮遮掩掩,以免增加公众的好奇、猜测甚至反感。片段的、不充分的信息只会延长危机影响的时间,增加危机所造成的损失。而不实的、捏造的信息一旦曝光,将加剧公众的愤怒情绪,使得品牌、企业信誉等无形资产蒙受巨大的损失,最终造成不可收拾的局面。向公众说出真相是危机处理中最关键、最有效的解决办法。人们通常会原谅一个人的错误,但不会原谅一个人为了掩饰错误而说谎。因此,以诚相待、公开透明,才是企业在危机中取信于人、转危为安的最佳原则。

### (4) 诚意性原则

诚意性原则就是要求企业在面对公众尤其是危机事件的受害者时,以真诚、诚恳的言行和态度来处理事件,以安慰和弥补他们在精神和情感上所遭受的伤害。危机事件不仅给受害者带来了利益上的损失,而且使得公众对企业、品牌的信赖感大大降低,品牌与消费者之间的情感维系也遭到破坏,无助于危机事件中与用人单位发生矛盾的劳资双方矛盾的缓和。此时,企业应当及时向公众和危机事件涉及的群体表达歉意,必要时可通过大众媒体表达企业对危机事件处理的诚意,从而赢得事件涉及的群体以及社会舆论的广泛理解和同情。

### (5) 公众利益至上原则

公众的权益高于一切,在危机中切实保护公众的利益,把危机对公众造成的损失降到最低是企业处理危机时的最根本要义。因为公众是组织赖以生存和发展的基础,组织的一切行为都必须以公众的利益为考虑,不坚持这一原则,则无法真正地处理好涉及劳动者与用人单位的危机事件。

### (6) 专业性原则

专业性原则是指在危机处理时要进行专业化的管理。这需要再内部建立起一个职责清晰、权责明确的危机管理机构。清晰的职责划分是确保危机管理体系有效运作的前提。同时,组织确保危机管理机构具有高度权威性,尽可能不受外部因素的干扰,以保持其独立性与公正性。为了提高危机管理的效率和水平,不同领域的危机应有不同的部门来负责,以利于各相关部门集中力量将各类危机控制好。但不同的危机管理部门最终都应直接向最高层管理者负责,实现危机的集中管理,保证危机处理时的全员一致性。

管理者在处理危机时必须冷静、沉着、果断,做到协调统一、宣传统一和行动统一,不可出现失控、失序、失真的情况,否则只能造成更大的混乱,使得局势进一步恶化。在进行危机沟通时,必须统一信息传播的口径,对一些技术性专业性较强的问题,应该认真研究,早有准备,并且使用清晰、不产生歧义的语言,以避免出现猜忌和流言。

### (7) 利益兼顾原则

处理危机时,企业不能只考虑眼前的经济利益,但是又不能抛开经济利益。企业危机管理行为同样需要考虑危机处理的成本与收益。危机处理的潜在总收益应当高于危机处理的成本。企业一方面要面临危机可能带来的损失,另一方面又要承担处理危机的成本。二者之和构成了企业为危机处理所付出的总成本。而通常企业处理危机的强度越大,支出越高,危机可能带来的影响和损失也就越小,反之亦然。企业要做的其实就是使二者之和达到最小。为此,企业必须顾及危机处理成本和相应的危机影响,对二者之间的相互关系进行估算,最终选择损失最小的点。这一成本收益原则,也是企业处理危机时的一个基本原则<sup>①</sup>。

## 2. 危机处置的方法

危机处置的方法是对危机处置的整体性思考。选择适当的危机处置方法,有助于危机管理者理清思

<sup>①</sup> 周春生:《企业风险与危机管理》,北京大学出版社2007年版。



路，改善危机处理的效果，减少危机的危害程度，甚至可以促使危机转变为企业发展的机会。一般来说，危机处置的方法主要分以下几种：

#### （1）危机中止

危机中止针对的是危机诱因，这在危机尚未曝光或者负面影响尚不严重之前尤其重要。如果危机的根源在企业产品的质量出现问题、企业的生产经营过程造成污染等，企业就应立即实施中止策略，如停止销售、回收产品、关闭问题工厂或分支机构等，主动承担相应的损失，赔偿受害者损失，防止危机进一步扩散等。

#### （2）危机隔离

由于危机的发生往往具有“涟漪效应”，如果不加以控制，危机影响的范围将不断扩大。隔离策略旨在将危机的负面影响隔离在最小的范围内，避免造成更大的人员伤亡和财产损失，殃及企业其他的部门或相关的公众。隔离策略主要有以下两种情形。

第一，危害隔离。危害隔离即对危机采取物理隔离的方法，使危机所造成的财产损失尽可能控制在一定的范围之内。对于一些多元化经营的企业，在某一产品发生信誉危机之后，要采取有效的隔离措施，避免对其他产品造成不利影响。此外，同行业内的某同类产品出现质量危机，其他相关企业也应当提高警惕，采取行动，避免遭受危机带来的连锁反应。

第二，人员隔离。危机发生后，应进行有效的人员隔离，即在人员资源上让以危机管理者为首的危机管理小组成员专门负责处理危机，其他人则继续从事企业的正常生产经营活动，防止危机对企业正常的生产经营活动造成更大的冲击。

#### （3）危机消除

危机消除旨在消除危机所造成的各种负面影响，转变人们的态度和看法。这种负面影响可能包括物质财富上的损失，如企业生产场地的破坏、产品的挤压等，也可能包括精神上的损失和打击，如员工士气低落，股东信心不足、企业形象受损等。面对突发的危机事件，组织应尽可能地保持沉着冷静，根据当时的内外部环境，选择恰当的途径消除危机带来的负面影响。

#### （4）危机利用

危机事件作为组织需要妥善解决的事件之一，在给组织带来不利影响的同时，如应对妥当，则有可能在解决危机的同时将之转变为组织发展的契机。越是在危急时刻，越能反映出优秀组织的整体素质、综合实力。组织在危机中处理得当、表现得体、诚实负责，往往有可能将危机事件转变为组织发展机会。

## 二、突发事件的概念

随着社会经济的进一步推进和发展，在物质生活水平不断提升的同时，人类也面临着越来越多的困境，环境恶化、自然灾害频发、恐怖活动猖獗、社会矛盾冲突，于是群体性、突发性事件时有发生。

《中华人民共和国突发事件应对法》第三条规定，突发事件是指突然发生，造成或者可能造成严重社会危害，需要采取应急处置措施予以应对的自然灾害、事故灾难、公共卫生事件和社会安全事件。

群体性事件是指10人以上（含10人），聚众共同实施的违反国家法律、法规、规章，扰乱社会秩序、危害公共安全、侵犯公民人身安全和公私财产安全行为的事件<sup>①</sup>。

<sup>①</sup> 周忠伟：《群体性事件及处置》，江西人民出版社2006年版。

群体性突发事件是指突然发生的,由10人以上(含10人)共同实施的,造成或者可能造成严重社会危害,需要采取应急处置措施予以应对的公共事件。如今群体性突发事件已成为影响社会和谐稳定的重要因素之一。

### 三、突发事件的表现形式

突发事件是组织运行过程中危机的表现。在不同的领域,以不同的视角,采用不同的思维方式,对突发事件的认识、理解是不一样的。在劳动关系领域,通常可以将突发事件描述为带来高度不确定性,对生产经营的正常秩序具有高度威胁性,特殊的、可以多种形式发生的非预期性事件。劳动关系运行中突发事件的重要表现形式是重大劳动安全卫生事故、集体劳动争议以及其他突发事件。

#### (一) 重大劳动安全事故

企业的重大劳动安全事故是劳动关系运行中突发事件的第一种表现形式。具体表现为:

##### 1. 重大工厂安全技术事故

- (1) 厂房、建筑物和道路的安全事故。
- (2) 工作场所、爆炸危险场所的安全事故。
- (3) 机器设备的安全事故。
- (4) 电气设备的安全事故。
- (5) 动力锅炉、压力容器的安全事故。

##### 2. 矿山安全事故

矿山开采和作业场所的安全事故,如冒顶、滑坡、塌陷、爆炸等。

##### 3. 建筑安装工程安全事故

施工现场、脚手架、土石方工程、机电设备等的安全事故。

#### (二) 重大劳动卫生事故

因未有效地执行国家劳动卫生规程,致使较多的劳动者发生职业危害或其他重大劳动卫生事故。例如,有毒有害物质危害、粉尘危害、噪声和强光刺激、电磁辐射危害、中暑、冻伤,以及职业病防治不力等导致的突发事件。

#### (三) 重大劳动争议

重大劳动争议包括重大集体劳动争议和集体合同争议,特别是订立、变更集体合同争议以及履行集体合同争议。

#### (四) 劳资冲突

劳资冲突是由于劳动关系双方利益矛盾的积蓄和发展,同时又没有通过恰当的方式予以处理,劳动关系双方的矛盾激化和公开化,劳动者以某种特定的方式自发地、群体性地表达自己的诉求和争取保护自己权益的社会行为。其形式表现为集体请愿、上访、示威、集会、游行、怠工、停工、罢工甚至阻碍道路交通等集体行动。这类突发事件属于劳动者为争取自己的合法权益而采取的集体抗争行为。

#### (五) 其他突发事件

其他突发事件是指劳动关系的当事人,或负有重大职责的职工不履行或不适当履行劳动合同、集体合同或内部劳动规则规定的义务,违反法律、法规,从而给企业的正常生产经营秩序或生产经营条件带



来重大影响的事件，如因企业重大人事政策调整或生产经营决策失误而导致严重的经济性裁员，财会人员携款外逃致使企业现金周转困难，因企业重大商业秘密失密而造成企业产品或服务市场的巨大变化等，此类突发事件种类繁多，严重影响企业的声誉或导致对企业社会责任评价的急剧下降。

#### 四、群体性突发事件的特点

##### （一）突发性和不可预期性

突发性和不可预期性是突发事件的典型特征，但是这种突发性和不可预期性蕴含着其内在的必然性。如绝大多数重大劳动安全卫生事故的发生通常都是潜伏的危险突然爆发的结果。不安全、不卫生等职业危害因素是劳动过程中各类物质因素以其固有的物理、化学或生物属性所含有的对人的危害性或危险性。此类危害因素的存在，表明劳动过程中存在着发生劳动安全卫生事故的可能性。

##### （二）群体性

群体性突发事件通常涉及多个劳动者，影响到处于同一条件下的其他劳动者，他们有着共同的利益要求，即使是个别重大工伤事故，也会影响到其他劳动者的情绪。集体劳动争议以及其他突发事件更是以群体性为其外在特征。

##### （三）社会的影响性

重大劳动安全卫生事故、重大集体劳动争议以及劳资冲突等突发性事件除可表现为一般劳动关系纠纷的形式外，有时还会以消极怠工、静坐、罢工、示威、请愿等形式出现，涉及面广、影响范围大，甚至超越事发地区，有的甚至造成国际性影响，绝不像一般民事纠纷那样，影响范围仅局限于争议主体之间。在现代社会，人权观念深入人心，特别是重大劳动安全卫生事故，动辄死亡数人、数十人，甚至导致死亡上百人的特大事件，将带来极其恶劣的社会影响。

##### （四）利益诉求特定性

劳动关系运行中的突发事件，其实质多是劳动关系领域中的利益矛盾或利益冲突。它与企业的生产经营秩序和生产经营条件、劳动者的生命和健康状况、劳动者的职业保障及生活有着直接的联系。群体性突发事件的诉求目的尤其明确，员工的诉求通常并未超出基本保障的范畴，如基本生活费、索要被拖欠的工资、基本劳动安全卫生条件、基本人格尊严等。

### 技能要求

#### 一、突发事件的处理概述

##### （一）突发事件处理概要

突发事件一般都会给劳动关系主体带来某种不利结果。突发事件具有不可预测、难以预防、控制等特点，但并不是不可预测、不可预防。如果劳动关系调整控制主体有高度强烈和警觉的突发事件意识，有完善的预防技术和手段以及能够迅速反应的综合控制能力等，突发事件可能带来的危害性就能够得到削弱或消除。突发事件处理对策的基本要素是突发事件预警和突发事件处理。

重大突发事件发生时应做到：第一，准确迅捷的信息传递；第二，及时的信息确认，杜绝任何形式的信息偏误；第三，科学地理解信息以及据此信息作出迅速反应。



## （二）突发事件处理的一般流程

### 1. 突发事件处理的准备

一旦突发事件预警不能发挥作用，那么就应该做好准备，实施突发事件处理。可以定期或不定期举行防范各类劳动安全卫生事故的演习，使企业各个职能部门和职工能够在突发事件出现的时候，不致慌乱失措。

### 2. 突发事件确认

突发事件确认包括正确将突发事件归类和收集与突发事件相关的信息，以确认突发事件的程度。企业突发事件处理信息系统、决策系统、指挥系统、后勤保障系统、财务支持系统应按突发事件管理者制度规范有效运作。企业突发事件管理有效与否，除了取决于突发事件管理体系外，在很大程度上还取决于它所包含的各个子系统能否在突发事件发生时有效运作。

### 3. 突发事件控制

突发事件控制需要根据不同情况确定工作的优先次序，由集权化的突发事件管理机构作出决定，迅速反应。

### 4. 突发事件解决

在突发事件解决过程中，最关键的是速度。如果能及时、有效地化解突发事件，可以避免突发事件给企业造成的损失。

## 二、重大突发性事件的预防

只要劳动关系存在，劳资双方有着不同的利益追求，劳动关系双方的争议或纠纷就不可避免。集体劳动争议或纠纷的出现和上升趋势属于市场经济发展过程中的客观现象，问题的关键在于如何缓解。

### （一）建立集权化的突发事件管理机构

在企业内部建立起一个职责清晰、权责明确的突发事件管理机构。因为清晰的职责划分是确保突发事件管理体系有效运作的前提。同时，企业应确保突发事件管理机构具有高度权威性。

### （二）建立突发事件预警机制

突发事件预警的关键是建立企业突发事件预警机制，包括健全突发事件防范制度，保障突发事件信息传导畅通，设计应对突发事件的措施。

#### 1. 风险分析和风险评估

风险分析。确认风险和威胁，必须明确风险的来源和种类，企业突发事件管理者通过风险分析，在企业内制订相应的计划和措施。

风险评估。风险评估在于评价防范风险资源分配的先后顺序，列出资源分配等级顺序清单。在突发事件出现时，突发事件管理者根据清单迅速地确定突发事件的影响及其结果，提出对突发事件的初步估计以及对此作出反应所需使用的资源。

#### 2. 企业突发事件预警信息

企业突然事件的爆发一般都有一定的征兆，企业的管理层必须通过企业信息沟通制度及时捕捉到这些信息，使企业劳动关系的运行避开突发事件。企业突发事件预警信息包括：财务指标、生产率变动趋势、劳动争议、出勤率、人力资源流动率等。

#### 3. 突发事件预警传导

突发事件预警传导主要包括：行业突发事件预警、重大突发事件预警以及地域突发事件预警等。



### 三、重大劳动安全卫生事故处理

#### （一）提高防范劳动安全卫生事故的意识

事实表明，没有事故隐患的企业几乎是不存在的。由于企业事故何时发生、何处发生、以何种形式发生等问题往往事先很难预测的，所以事故管理不能只是企业决策部门，也不只是某个职能部门的事情，而是企业全体职工都要参与和关心的事情。

企业必须通过各种宣传和考核手段，使全体员工树立起强烈的事故管理意识，在观念上使员工减少因不负责任的工作作风而导致事故发生的可能性，即便是事故发生的非常时刻，也能够使职工自觉按照企业事故管理制度，避免事故带来更大损失。因此，重大劳动安全卫生事故处理的前提就是使全体职工时刻保持事故意识。

#### （二）针对事故可能性进行事前评估

事前评估的主要内容可以从以下几方面进行预测分析：

1. 事故发生的可能性。对企业发生重大劳动安全卫生事故的可能性进行定量预测并划分等级，预先有重点地采取应对措施。
2. 事故所处阶段特征的预先描述。一般分为：事故潜伏期、慢性危险期、事故爆发期、事故消解期。
3. 事故损害度的预先评估。包括：人员伤亡、营业额损失、资产与品牌损失、财物损失等。
4. 事故可能涉及的法律、法规。
5. 事故可能涉及的赔偿范围。预先设定赔偿的责任范围。
6. 事故管理费用。

#### （三）企业出现重大劳动安全卫生事故的处理程序与要求

##### 1. 事故报告

《劳动法》规定，国家建立伤亡和职业病统计报告和处理制度。县级以上各级人民政府劳动行政部门、有关部门和用人单位应当依法对劳动者在劳动过程中发生的伤亡事故和劳动者的职业病状况进行统计、报告和处理。因此，发生重大劳动安全卫生事故，企业负责人必须及时了解事故情况，并应立即报告当地综合经济管理部门、劳动行政部门、公安部门、检察院和工会。综合经济管理部门、劳动行政部门接到死亡、重大伤亡事故报告后，应立即按系统程序逐级上报。死亡事故报至省级政府主管部门、劳动行政部门；重大伤亡事故（一次死亡3人以上）报至国务院主管部门、劳动和社会保障部门。发生重大劳动安全卫生事故的企业应当保护事故现场，采取一切必要措施抢救人员和财产，防止事故扩大；稳定全体职工的情绪和正常的生产工作秩序。伤亡事故发生后隐瞒不报、谎报、迟报，故意破坏事故现场的，应承担行政责任；构成犯罪的，由司法机关依法追究刑事责任。

##### 2. 事故调查

一般事故调查。由企业负责人或其指定人员组织生产、技术、劳动安全卫生等有关人员以及工会成员参加事故调查组，进行事故调查。死亡或重大伤亡事故配合调查。发生死亡或重大安全事故，企业应成立由企业劳动安全卫生第一负责人和企业生产、技术、劳动、工会等部门负责人组成的事故处理领导小组，处理相关事务。死亡或重大伤亡事故由一定级别以上的综合经济管理部门、劳动行政部门、同级工会、公安部门、监察部门、检察院以及有关专家联合组成调查组，进行事故调查。事故调查组有权向发生事故的企业和有关单位、有关人员了解情况，索取有关资料。企业事故处理领导小组及其有关人员必须配合调查组的工作，不得阻碍、干涉调查组的正常工作，并为调查组的工作提供一切便利条件。

### 3. 事故处理

在事故调查组提出事故处理意见和防范措施后,企业事故处理领导小组及其主管部门负责处理。在处理时,结合安全生产责任制度的规定,分清事故的直接责任者、主要责任者和领导责任者。同时,按照国家法律法规的有关规定,分别承担相应的行政责任,构成犯罪的,由司法机关依法追究刑事责任。

## 第二单元 劳动冲突预防

### 理论知识

### 劳资冲突的概念及其预防

在劳资冲突频发的今天,除了建立一套完善的劳动争议处理机制对劳动冲突进行事后处理之外,还需要构建一系列完善的劳资冲突预防机制,将劳资冲突化解在萌芽阶段,减少劳动争议案件的数量。

#### (一) 劳资冲突预防的概念

劳资冲突,是指劳动关系当事人之间因劳动权利与义务的认定和实现所发生的纠纷。劳资冲突的预防,通常是指劳动行政机关、企业主管部门、工会以及劳动争议仲裁组织机构依照相关法律、法规,事先采取各种有效措施,积极防范和制止劳资冲突发生的活动。同劳资冲突处理相比,劳资冲突的预防是解决劳动纠纷的前置活动,是为了防止劳动争议的发生及矛盾激化而预先采取的防范性措施,是一项解决劳动争议的积极措施。

#### (二) 劳资冲突预防的意义

劳资冲突的内容往往涉及到员工的切身利益和企业的经济利益,因此,劳资冲突的发生不仅会对当事人双方的带来消极的影响,比如降低员工的工作积极性,影响企业生产效率的提高以及企业的发展,同时,冲突的解决也需要经过劳动争议仲裁、诉讼程序,耗费了社会公共服务资源。就算最终劳资冲突得到了妥善解决,但冲突所带来的各项损失都已经发生,无法挽回了。因此,预先采取有效的措施,降低劳资冲突发生的频率具有十分重要的意义,主要体现在以下几个方面:

##### 1. 有利于保持和谐稳定的劳动关系

和谐稳定的劳动关系是企业发展的基石。在世界各国的工业化进程中,注重劳动关系协调的,企业就有凝聚力,劳动关系就和谐,就能促进经济和社会的发展;忽视协调劳动关系的,劳动关系就紧张,甚至发生激烈的劳资对抗,进而影响经济的运行和社会的稳定发展。劳资冲突的产生源于劳动关系双方主体的摩擦和矛盾,是劳动关系不和谐的表现。有效的劳动争议预防措施,有助于缓和争议双方主体的矛盾和摩擦,消除对立,预防劳动争议的发生,促使企业内部形成相互尊重、平等协商、共谋发展的态势和格局。

##### 2. 有利于企业经济效益的提高,促进企业自身的健康发展

企业经济效益的提高以及自身的健康发展,离不开全体员工共同努力,企业内部发生劳资冲突,不管结果如何,都会直接影响员工与企业之间的感情,使员工对企业产生不信任感,从而影响员工的工作热情和积极性,出现消极怠工、不负责任等现象。劳资冲突如果处理不善还会影响到整个员工队伍的和谐稳定,甚至升级为群体性事件。因此通过卓越有效的预防措施,可以较好地协调员工与企业之间的



利益关系，增强企业内部的凝聚力，进而保证企业生产经营活动的顺利开展。同时，通过劳资冲突预防工作，可以及时发现、调教员工和企业劳动关系中出现的问题，从而帮助企业有效地避免法律风险，促进企业与员工关系的和谐稳定，保持企业的良好形象。

### 3. 有利于保护员工的合法权益，增加员工福利

从我国目前的发生劳资冲突案件来看，大部分冲突是由于员工的合法权益受到侵害，有的表现为经济损失，有的则是直接为身体损伤。劳资冲突发生后，员工一般都会诉诸仲裁或司法程序，不仅耗费了大量的时间和精力，同时也进一步加重了其经济负担，使得本来就处于弱势地位的员工处境更加艰难。因此，通过采取有效的劳资冲突预防措施，避免或减少劳资冲突的发生，员工就能把更多的精力投入到更有益的事情上，从而增加员工的福利。

### 4. 有利于减少冲突解决的成本

根据《劳动法》和《劳动争议调解仲裁法》的相关规定，我国目前处理劳动争议的机构主要有企业劳动争议调解委员会、劳动仲裁委员会和法院。劳资冲突发生后，需要劳动争议处理机构按照法律程序进行解决，一般需要经历调解、仲裁或诉讼等一系列司法程序，耗费大量的人力和时间。而西方发达的市场经济国家出现劳资纠纷后，大都在企业层面通过内部协商的方式加以解决，而政府的精力主要是放在执法监督上，很少对其直接干预，这样不仅有利于节约社会公共服务资源，同时也有利于劳资双方的沟通与合作。因此，采取适当的预防措施，就会使多数可能会发生的劳动纠纷在企业层面得到解决，从而节约争议解决的成本。

## （三）劳资冲突预防的措施

有效的劳资冲突的预防需要政府、用人单位和劳动者之间的相互合作，共同做出努力，需要各方采取措施积极预防劳动争议案件的发生，运用各项措施避免用人单位和劳动者产生矛盾和纠纷。下面根据不同的主体来分别介绍劳资冲突的预防措施：

### 1. 政府及相关部门

#### （1）加快制定和完善劳动法律法规

在当前“资强劳弱”的格局下，如果不借助外力的限制，必然将导致劳资冲突的发生。政府作为社会公众利益和社会公众的代表，必须采取强制措施，保护劳动者的合法权益。在市场经济条件下，法律法规是政府进行宏观调控的有力工具，只有把劳资双方的行为限定在法律和制度的框架内，才能保护社会主义市场经济机制的正常运行。虽然近年来我国颁布实施了一系列劳动法律法规，但在实践过程中，这些法律在操作性与可执行性上都还存在不足，部分问题仍没有相应立法调整的领域纳入劳动法律调整范围内。因此，政府及相关部门需要进一步完善劳动立法，对现有的劳动法律、法规加以修改和补充，减少法律的“真空地带”。同时，对于已不适用的、容易对劳动争议解决造成混乱的法律法规应进行修改或废止，尽量避免和消除法律法规之间的不一致性。

#### （2）加强法律法规的宣传、教育工作

大力开展劳动法规教育、宣传工作，有利促进员工和企业的法律意识和法制观念，从而有效地预防劳资冲突。劳动法律意识和法制观念是人们对劳动法律的认识和态度，劳动法律意识与法制观念的提高，将会增强执行劳动法的自觉性，使企业和员工双方能够做到知法、懂法和守法。这样，劳动关系的双方在维护自己的劳动权益时就不会侵犯对方享有的劳动权益，从而避免劳资冲突的发生。

#### （3）建立并完善劳动监察体系

劳动监督检查制度是指法定监督主体为保护员工合法权益，依法对劳动法主体遵守劳动法的情况进行监督和检查的活动。该制度是以国家公力对劳动关系的干预，从而保证劳动法律、法规、规章的贯彻

执行和劳动关系的协调稳定。我国《劳动法》第八十五条规定，县级以上各级人民政府劳动行政部门依法对企业遵守劳动法律、法规的情况进行监督检查，对违反劳动法律、法规的行为有权制止，并责令改正。建立并完善劳动监督监察制度，对违反劳动法律、法规和规章的行为进行矫正和处罚，能够有效地改善劳动环境，促进劳动关系和谐的建设。

#### (4) 充分发挥三方协商机制在劳动关系协调和处理中的作用

三方协商机制是市场经济条件下，劳动关系发展的产物。三方协商机制作为处理劳资冲突的有效手段在我国还处于初级阶段，劳资双方还缺乏正确的认识。为了预防劳资冲突的发生，政府有责任推动和完善三方协商机制。依据我国的国情，可以从以下几个方面来推动三方协商机制的建设：一是完善集体协商的法律制度，尽快出台规范集体协商的法律法规，维护劳动者的集体谈判权；二是培育协商主体，明确各个主体的责任；三是加强不同形式、不同层次三方协商机制的制度建设，规范协商的程序，确保三方协商机制有序、高效的运行。

#### (5) 建立群体性事件监控预警机制，妥善处理集体劳资冲突

集体劳资冲突往往会造成巨大的经济损失，危害社会秩序的稳定，甚至会导致人员伤亡。因此，需要由政府部门牵头建立群体性事件监控预警体系，定期对影响社会稳定的因素进行排查，对排查出来的隐患和问题及产生的原因要进行认真的分析研究，对一些可能引发群体性纠纷事件的重点监控企业，应主动出击，努力遏制突发事件的苗头，有效预防集体上访和群体性事件的发生。

## 2. 用人单位

### (1) 依法制定并完善的企业规章制度，注重制度化管理

企业的规章制度是管理企业与员工之间的权力、义务关系的重要的工具。实质上，企业的规章制度就是企业管理员工的“内部法”，是企业进行员工关系管理的主要依据，例如：招聘制度、加班制度、考勤制度、薪酬福利制度、培训制度和保密制度等。因此，制定完善的规章制度，对于企业而言，不仅保证了企业生产经营活动的顺利进行及企业目标的实现，也是调动职工群众积极性和创造性的有力措施。制度化对规范企业的管理起着至关重要的作用。

在制定企业规章制度时需要注意以下几点：一是规章制度要注重合法性与合理性的统一，既严格规范又有可操作性，努力消除规章制度的“盲点”；二是企业对严重违反规章制度的劳动者行使解除权的关键是要制定依法的、符合实际的职工奖惩办法，明确何种情况达到违反规章制度“严重”级的程度；三是对类似“重大损害”等行为要细化和量化相应内容，以便对员工的处理有据可依；四是制定或修改企业规章时，必须向劳动者履行告知义务。

### (2) 加强劳动合同的管理，注重契约化运行

我国《劳动合同法》第七十三条规定，国务院劳动行政部门负责全国劳动合同制度实施的监督管理；县级以上地方人民政府劳动行政部门负责本行政区域内劳动合同制度实施的监督管理；县级以上各级人民政府劳动行政部门在劳动合同制度实施的监督管理工作中，应当听取工会、企业方面代表以及有关行业主管部门的意见。

劳动关系双方的权利义务一般都在劳动合同中做出约定，并以合同条款的形式体现，是处理劳资冲突的重要依据，因此，加强劳动合同管理对预防劳资冲突的发生，保持劳动关系和谐稳定具有积极的作用。其中，加强劳动合同管理主要包含三个方面的内容：首先，企业必须签订书面劳动合同，在管理上注重劳动关系的契约化；其次，签订劳动合同要符合法律规定，坚持平等自愿、协商一致的原则，明确界定劳动合同双方的权利和义务，同时语言表述要准确、避免歧义，以免在合同中埋下发生纠纷的隐患；最后，劳动合同的履行、变更、解除、终止及续订，都需要按照法定的程序和要求办理。



### （3）加强企业民主管理

企业民主管理，是指员工通过法定的职工代表大会以及工会等形式，依法参与企业的生产和经营管理、监督企业经营管理者以及协调劳动关系的活动。我国的劳动法规当中规定了企业必须建立职工代表大会或工会，并且要支持职工代表大会或工会的工作，接受其监督。职工代表大会以及工会可以激发员工的主人翁责任感，保证企业的重大决策能够代表广大职工的利益，同时，还可以对企业的行为进行有效监督，预防员工权益受到侵害，减少和防止劳动争议的发生。此外，企业实行民主管理还需要建立民主的渠道，以便企业和员工的沟通、协调，例如设立投诉信箱、投诉专线、不定期举办企业与员工的座谈会等。

### （4）改善劳动条件和工作环境

工伤事故和职业病是劳资冲突的主要内容之一，员工健康是用人单位的生命线，雇主绝不可以掉以轻心。用人单位不仅要在思想上树立起以人为本的理念，在行为上更要身体力行。在生产各个环节都要把劳动者的健康和生命安全作为发展中的头等大事来抓，加大改善生产环境和劳动条件的资金投入，引进先进技术，努力改善员工的生产和劳动环境，消除安全隐患。同时，用人单位也应关注员工的心理健康，减轻员工的心理压力，完善晋升机制和培训方案，制定员工职业发展规划，确保员工工作时保持愉悦的心情。

## 3. 劳动者

### （1）提高自身的法律意识

劳动者由于缺乏法律知识，在劳资关系中往往处于不利地位，导致劳动争议不能得到有效预防。因此，劳动者应当加强自身对劳动法律法规的学习，熟悉企业内部规章制度，积极参加政府和企业组织的法律法规的宣传、培训活动，努力提高自身的法律意识，学会运用法律手段维护自身合法权益。劳动者自身法律意识的提高一方面有助于加强其对企业经营管理行为的监督，促进企业的规范化管理；另一方面也有助于约束劳动者的行为，避免违规操作情况的出现，降低劳动安全事故发生的概率，进而有效地预防劳资冲突事件的发生。

### （2）妥善运用申诉渠道

劳动者的申诉往往关系到职工的切身利益，而这些申诉通常涉及劳动合同、劳动工资、劳动安全与劳动卫生、劳动保护、劳动保险、休息休假、职业病防治、学习培训等，妥善的申诉处理可以有效避免劳动争议的发生。因此，不仅各方应重视劳动者的申诉，保证企业同员工、工会同员工之间拥有畅通的信息沟通渠道，建立健全适应劳动者需求的诉求表达机制，从而预防劳资冲突的发生。另一方面，劳动者也应该提高申诉的意识，学会并善于利用各类申诉渠道，为维护自身权利而努力。

## 技能要求

## 用人单位劳动关系预警机制

### （一）企业劳动关系预警

企业劳动关系预警是指在企业的努力下，由企业人力资源部门负责日常管理，各级组织参加的，运用预测、预审、预防、预控等措施，及时掌握产生劳动争议的诱因，预防和处理各类突发事件的劳动关系协调机制。建立企业劳动关系预警是深化改革过程中的一项创新工作，它的核心是实现劳资稳

定,重点是预防劳动争议,目的是通过建立和谐稳定的劳动关系,实现企业目标与员工目标的高度一致。

企业劳动关系预警系统主要包括:设置合理的反映企业劳动关系现状的指标体系,建立信息反馈信号体系,确定日常管理主体和管理制度,明确企业劳动关系预警内容及主要程序等。在企业劳动关系预警系统的建立过程中,尤其要强调的是企业人力资源管理部门在其中所扮演的角色。

## (二) 企业劳动关系预警的主体

企业劳动关系预警的主体就是企业,客体是企业劳动关系,而人力资源部、业务部门、企业工会、劳动争议调解委员会都是企业内部与企业劳动关系预警相关的部门机构或组织。企业劳动关系预警的建立是企业内部一项复杂的系统工程,只有在企业的主导下,企业工会、劳动争议调解委员会等相关组织的共同协助与配合才能做好。在企业劳动关系预警的日常管理活动中,其具体的工作应该由企业人力资源部门去进行日常管理,而企业决策层、中层管理部门以及基层管理部门则在企业劳动关系预警系统中处于从属的位置,企业工会和劳动争议调解委员会则对企业民主管理、劳动争议调解以及企业劳动关系协调过程中发挥着协调、组织等功能,这些机构或组织共同组成了企业劳动关系预警系统主体。明确各相关组织的分工对企业劳动关系预警来说具有十分重要的意义。

### 1. 企业劳动关系预警管理主体

在企业劳动关系预警的日常管理工作中需要明确的管理主体对企业劳动关系预警所涉及的各项活动进行管理工作。企业的经营使命决定企业决策层等组织或机构不能在日常工作中对企业劳动关系进行预警工作,这样就需要明确一个相近职能的组织对企业劳动关系预警进行日常管理工作,很显然,企业人力资源管理部门是最好的劳动关系预警管理部门。企业决策层虽然不是企业劳动关系预警的日常工作的管理部门,但对企业劳动关系预警有决策、领导的作用。

人力资源管理部门在企业劳动关系中的主要工作就是进行规范的劳动合同管理,其在企业劳动关系预警中的功能主要体现在以下几个方面:在企业经营决策层的支持下制定各项内部规章制度,并且确保规章制度以及任何针对劳动者采取的纪律处分与劳动协议一致,并符合现行法律;公平使用人力资源管理措施,通过劳动合同管理严格规范各项人力资源管理活动;负责企业劳动关系预警的日常管理工作,认真贯彻和执行企业的各项关于劳动关系预警的规章制度;就企业劳动关系预警中的常见问题进行分析和研究,认真做好企业内部劳动关系的各项咨询和服务工作,为企业劳动关系预警做好前期准备工作;协调企业劳动关系相关主体做好劳动关系预警工作。

### 2. 企业劳动关系预警主要相关主体

企业劳动关系预警主要相关主体指的是对企业劳动关系预警活动进行决策、管理与支持的活动主体,包括企业决策层、中层管理部门以及基层管理部门。这些组织处在企业内部不同的层次,对企业劳动关系预警负有不同程度的责任。

### 3. 企业劳动关系预警其他相关主体

企业劳动关系预警其他相关主体指的是企业劳动争议调解委员会和企业工会。

#### (1) 企业劳动争议调解委员会

在企业劳动关系的处理过程中,发生劳动争议是不可避免的,那么对于发生的劳动争议就应该有一个完善的解决机制来解决存在的劳动争议。对企业劳动关系预警系统而言,企业劳动争议调解委员会正是出于这种目的而建立的。从企业的角度讲,企业劳动争议调解委员会在企业劳动关系预警工作中主要发挥如下功能:调解劳动争议;检查督促调解协议的履行;开展劳动法制宣传教育,做好争议预防以及协助做好调解失败后的善后工作。



## （2）企业工会

企业工会在预警工作中坚持“预防为主，预调结合”的方针。“预防为主”就是从思想上、制度上堵塞发生劳动争议的漏洞，提高企业和员工的劳动法制观念，使劳动争议消除在萌芽状态；“预调结合”就是将预防和调解结合起来，尽力使矛盾在基层得到及时有效地解决，保护当事人的权利和劳动积极性，促进企业劳动关系的和谐与稳定。

## （三）企业劳动关系预警内容

“制度保护个人的自由领域，帮助人们避免或缓和冲突，增进劳动和知识的分工，并因此而促进繁荣”，由此可见制度的重要性，因为制度规范着人和组织的行为。那么在企业劳动关系预警的过程中，为了进一步发挥企业劳动关系预警系统作用，就必须有相应的管理制度对企业劳动关系预警进行约束和规范。具体而言，在企业劳动关系预警过程中，主要通过劳动合同管理制度、集体协商和集体合同制度、劳动争议调解制度以及企业民主管理制度等企业劳动关系预警管理制度。

企业建立企业劳动关系预警的目的在于预防和减少劳动争议，建立和谐稳定的企业劳动关系。根据企业建立劳动关系预警的目的，企业劳动关系预警的主要内容就是建立企业劳动关系协调机制，预防和减少劳动争议，调解劳动争议，从而建立和谐稳定的企业劳动关系。这就需要企业管理部门在企业行政的支持和其他相关预警主体的协助下，全面开展劳动关系预警管理工作。

### 1. 协调企业劳动关系

和谐稳定的企业劳动关系对企业与劳动者都有很重要的积极作用，在企业劳动关系预警的过程中，需要进一步强化企业劳动关系的重要性。人力资源管理部门作为企业劳动关系预警的执行主体，其在劳动关系预警过程中的主要目的是调整和维护和谐稳定的企业劳动关系，为企业的发展与竞争创造良好的内部环境。

企业其他部门在调整和维护企业劳动关系和谐稳定的功能表现在不同的层面。对企业经营决策部门来说，其主要是针对企业的特征建立健全的组织机构和创建良好的工作氛围，制定适合企业与劳动者共同发展的战略方针，对涉及劳动者利益的各项规章制度进行宏观指导。对企业其他部门来说，其主要是协调本部门内劳动者与企业的关系，在企业经营决策部门的宏观指导下，对涉及劳动者切身利益的各项事宜进行直接处理，按照规章制度办事。对企业基层部门来说，在调整和维护企业劳动关系和谐稳定的功能表现在认真学习和领悟企业的内部规章制度，贯彻落实企业内部的各项管理制度。

### 2. 预防劳动争议

企业与劳动者之间的利益差别在特定时刻表现为双方之间的冲突，这种冲突就会导致劳动争议。如果企业在其与劳动者发生劳动关系的过程中，通过对产生劳动争议的各种因素进行分析研究，并且采取相应的解决措施，就能在一定程度上预防劳动争议。而这正是企业劳动关系预警管理部门的日常管理内容，通过有效的人力资源管理措施、规范的劳动合同管理等，是人力资源管理部门预防劳动争议的主要手段。对此，人力资源管理部门在企业劳动关系预警的过程中，就必须对劳动争议有更为清楚的认识，包括产生劳动争议的主要原因、劳动争议的主要预防措施以及其他相关知识。

### 3. 调解劳动争议

作为企业劳动关系预警的内容之一，劳动争议的调解是指在劳动关系双方发生劳动争议时，企业劳动争议调解委员会以国家的劳动法律、法规为准绳，通过民主协商的方式使劳动争议双方达成协议，消除矛盾的过程。在这里需要重申的是，企业内部调解的劳动争议的方法除了企业劳动争议调解委员会进行劳动争议调解以外，还包括内部申诉制度。企业劳动争议调解委员会的主要职能和性质在前文也有相关的说明。



在企业劳动关系的发展过程中,企业与劳动者之间难免发生冲突,从而产生劳动争议。作为新时期新的企业劳动关系协调机制,企业劳动关系预警应该对企业产生的劳动争议进行内部调解,尽可能地把劳动争议化解在企业内部。劳动争议,特别是集体劳动争议和群体突发事件,一旦发生,就可能产生一定的负面影响,甚至会给企业带来巨大的损失。因此,公正及时地处理企业劳动争议具有十分重要的意义。这就需要建立解决劳动争议的相应机构,通过法定程序解决劳动争议,使劳动关系在协调、稳定、有序的轨道上发展,以促进企业劳动关系双方的合作与共同发展。

## 第二节 劳动争议预防和劳动关系协调体系制定

### 理论知识

### 一、劳动争议产生的原因和影响因素

劳动争议是由多方面的原因共同作用的结果,包括主体因素、经济因素以及制度因素等。

#### (一) 主体因素

劳动争议的主体是雇主或雇主组织以及雇员或雇员组织,劳资双方追求的利益不同是劳动争议发生的根源。国际劳工组织在1993年的研究结论中这样描述:“在资本市场上,工人和雇主各自具有独立的地位。然而,雇主是资本的所有者,工人是他们劳动力的所有者,他们的追求是截然不同的。雇主追求利润最大化,工人追求工资最大化,成本与利润的矛盾决定了他们之间的对立性,如果处理的不好,还会由对立转化为对抗。”<sup>①</sup>也就是说,劳动争议是劳动关系中利益冲突的产物。另一方面,劳动者与用人单位之间的从属关系也决定了两者之间的矛盾是难以避免的。这种从属关系在劳动关系建立时随即产生。劳动关系延续期间内,劳动者必须接受用人单位的管理,遵守用人单位的相关内部规定和纪律。管理方与被管理方利益所在不同,价值目标各异;对于劳动关系的管理规定和方法可能会产生完全不同的判断,发生矛盾和冲突是自然的。<sup>②</sup>

我国目前劳动争议逐渐增多,与用人单位和劳动者各自追求自身利益最大化有着必然的联系。在用人单位方面,为了追求利润的最大化,有的用人单位只注重眼前的经济利益,忽略内部管理,致使管理极不规范。例如延长试用期的时间,超过法律要求的最长六个月,压低试用期的工资水平,不足正常工资的80%等等。此外,有的用人单位利用规章制度,让工人加班的时间超过法律规定的最高标准,并不按照法律的要求支付加班费;还有些用人单位恶意拖欠员工工资,不为员工缴纳社会保险。这些行为都损害了劳动者的合法权益,导致劳动者与用人单位之间发生劳动争议。而在劳动者方面,有些劳动者为了追求更高的工资、福利待遇和其他利益,不惜违反劳动合同约定,擅自解除劳动合同,频繁跳槽,甚至窃取商业机密。这些不道德的行为严重侵害了用人单位的合法权益,使劳资关系处于紧张状态,增加了劳动争议的数量。

#### (二) 经济因素

劳动争议的产生是建立在劳动关系形成的基础上,劳动关系的变化,特别是劳资力量的变化极易产

<sup>①</sup> 劳动与社会保障部组织编写(邱小平主编):《劳动关系》,中国劳动社会保障出版社2004年版。

<sup>②</sup> 常凯:《劳动关系学》,中国劳动社会保障出版社2006年版。



生各种矛盾，经济环境的变化无形中控制着劳动关系的变化。因此经济因素也是诱发劳动争议产生的一个重要因素。

当今世界，经济全球化已经成为全球经济发展的一个趋势，经济全球化对于劳动体制、劳工权益和劳工运动都产生了巨大冲击。经济全球化加速了商品和资本的流动，但劳动力的自由流动却受到国家移民政策以及政府对国内劳动力市场的规范性正常的种种阻隔。劳资双方在流动自由上的不对等性加剧了劳动力对于资本的依赖，资本对劳工的控制。此外，资本在全球流动追求利润最大化的活动造成了工作条件和劳动利益的“向下竞争次”（Race to bottom），欧美发达国家在发展中建立的出口加工企业中广泛存在的“血汗工厂”反映了这一趋势。强迫性劳动、使用童工、工作时间过长、无报酬、职业伤害和职业病、体罚、性骚扰、工资过低等问题在“血汗工厂”中普遍存在。资本对于劳动力的残酷剥削非常容易引起劳动者的不满，引发劳动争议，严重的还会升级成为社会动乱。

目前我国正处于经济转型时期，社会主义市场经济体系尚未完善，以往单一的劳动关系被打破，加之受到经济全球化的影响，劳动关系复杂多样，新的问题和矛盾层出不穷，如果解决不当，势必会造成劳动争议。比如在国有企业改制过程中经常出现的由于下岗、内退、买断工龄等问题而引发的劳动争议；在东部沿海出口加工型企业中较多的由于工资过低、工作时间过长等问题引发的劳动争议。此外，我国劳动力市场长期处于严重的供过于求的现象，劳动者就业压力大，严峻的就业形势以及持续上涨的失业人数也是我国劳动争议案件频发的重要原因。

### （三）制度因素

制度是指要求大家共同遵守的办事规则或行动准则。正所谓“无规矩不成方圆”，如果没有制度，每个人都按照自己的意志随意行动，整个社会就会乱了秩序，冲突和摩擦也会随之出现。在劳动关系的领域也是如此，如果没有完善的劳动法律体系对劳资双方的行为加以约束，劳资双方由于各自追求的利益不同，难免会引发矛盾和冲突，劳动争议随之产生。

同西方发达资本主义国家相比，我国的劳动法律体系还不完善，在很多地方存在漏洞，由此产生了很多劳动争议。比如，我国没有专门的集体劳动争议处理法，只是在《劳动法》《劳动合同法》等法律中简要提及，并没有具体的处理程序和实施方法；对于罢工，我国的法律也处于空白状态，既没有禁止，也没有出台相关政策对其进行引导。相关法律制度的缺失使得劳资双方发生分歧时，不知道要按照何种标准来解决。此外，协调监管制度缺位也是产生劳动争议的原因之一。政府和社会对劳动合同、集体合同的履行情况进行监督的制度不健全，不能很好地监督劳动关系双方合法权益的受保护程度。其中一个重要表现即是工会未能严格履行其职责，工会的调解、监督职责到位与否间接影响劳动争议发生率的高低。

制度的执行情况也会对其实施效果产生重要的影响，执行不力使得制度的效果大打折扣。我国劳动争议频发的直接原因就是劳动合同和集体合同制度执行的不规范。主要体现在：（1）劳动合同未能及时签订，劳动者和用人单位双方在生产劳动中的权利、义务不能在最初得到明确，生产过程中双方的权益很难得到保证。（2）用人单位没有完全按照法律法规所规定的合同内容来制定劳动合同中的条款，使得双方利益受损，但是由于用人单位处于强势地位，利益受损一方多为劳动者。（3）双方在履行劳动合同过程中，未能严格遵守其中的条款，对双方造成损失。（4）解除和终止劳动合同不规范造成了劳动争议，这部分争议所占比例较大。主要原因集中在解除和终止的理由不合法，以及经济补偿金、经济赔偿金的约束不合法方面。（5）集体合同的订立程序不合法、工会未能严格履行其为劳动者争取合法利益的义务、集体合同的标准不合法等。

## 二、我国劳动争议现状分析

### (一) 我国劳动争议现状

2011年下半年以来,我国劳资纠纷事件高发,劳资矛盾持续发酵。各类劳动争议案件以及集体劳动争议案件发生率增长较快。尽管我国经济回升向好的基础日渐巩固。但是部分企业拖欠职工工资、安排职工超时加班、不依法参加社会保险等损害职工合法权益的问题时有发生,由此引发的劳动争议案件仍然较多。特别是当前劳动关系领域出现了一些以企业职工要求提高工资收入、改善劳动条件为主要诉求的新的突出矛盾,因此引发的集体停工事件在部分地区连续发生,给当地经济发展和社会稳定造成影响。

综合分析我国劳动争议案件发生的情况,我国劳动争议案件发生的特点主要有:

1. 立案数有所下降,但仍处在持续高位运行;东部沿海地区发案数呈稳步下降趋势、西部内地发案数上升

据统计,2010年上半年全国各级劳动人事争议调解仲裁机构共受理劳动争议案件57.5万件。其中,调解组织受理28.5万件(含仲裁机构案外调解7.9万件),比上年同期增加7.1%;仲裁机构立案受理29.0万件,比上年同期减少16.9%。各级仲裁机构立案受理的劳动争议案件共涉及劳动者39.8万人,当期审结受理立案的劳动争议29.9万件,仲裁结案率为82%。

从立案情况看,上半年劳动争议立案数比上年同期减少了16.9%,仍比“两法”实施前的2007年同期增长65.8%,其中集体劳动争议比上年同期减少34.0%;立案劳动争议案件涉及劳动者人数比上年同期减少22.1%,其中集体劳动争议涉及人数比上年同期减少27.6%。

从各地情况看,全国31个省区市及新疆生产建设兵团中,有21个地方的仲裁机构立案数出现了不同程度的下降,其中立案数排前六位的广东等省合计比去年同期下降25.0%。但仍有11个内陆省份的仲裁机构立案数继续保持上升,其中江西、西藏、重庆、湖南等地都有较大幅度的上升。

2. 仲裁结案数同比下降,仲裁结案率大幅上升

2011年上半年全国仲裁机构审结劳动争议案件29.9万件,比上年同期的31.7万件减少了5.89%。其中18个省(区、市)的结案数比去年同期有所下降,合计下降14.7%,有8个省下降超过15%。降幅最高的为38.1%。6个案发大省除北京外仲裁结案率均有不同程度的下降。全国仲裁结案率从上年同期的70%提高到82%,其中24个省(区、市)的仲裁结案率比上年同期有所提高。

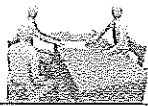
3. 劳动争议案件高度集中在劳动报酬、社会保险待遇及福利、经济补偿金、违约金、解除劳动合同等方面

劳动争议案件诉求相对集中。劳动报酬争议占案件总数的36.1%,其中工资标准、加班费和未签劳动合同双倍工资争议突出。社会保险待遇及福利争议占23.5%,其中用人单位不缴或欠缴社会保险费和工伤保险争议突出。经济补偿金、违约金、赔偿金争议占21.7%。上述三类争议占案件总数的81.3%。利益之争仍是劳动争议案件的主要矛盾。

4. 集体争议多发

2010年上半年,各级劳动争议仲裁机构共立案受理10人以上集体劳动争议4644件,涉及劳动者10.8万人。另据调查,其中50人以上重大劳动争议案件216件,涉及劳动者2.9万人,案均涉及137人。有约44.4%的重大集体劳动争议案件当月即由仲裁机构通过调解结案,或通过裁决先予执行、由政府先行垫付工资等方式初步解决。

重大集体争议的争议类型相对集中于劳动报酬(包括加班费)、经济补偿金和社会保险,分别约占



64.4%、25%和16.7%，且一起案件往往有多个诉求。用人单位多为纺织、服装、电子、建筑工程施工等劳动密集型中小企业，涉及的劳动者大部分是农民工和女职工。发生区域相对集中于经济发达地区。如广东省共立案106起，占总数的49.1%，涉及1.74万人，占总人数的60%。

## （二）我国劳动争议的特点

在市场经济趋利性、法律法规渐进性和社会主义初级阶段长期性的共同作用下，国有企业深化改革和民营企业的大幅度发展，我国的劳动争议问题日益突显，劳动争议案件总量居高不下的趋势仍将持续，并显现如下特点：

### 1. 劳资矛盾不可避免性

市场经济条件下的劳动关系具有经济性与社会性兼有，平等性与从属性兼有，冲突性与协调性兼有的特点。由于产生利益的共生性、要求分配的合理性，容易引发劳动争议。从2008年东莞合俊玩具厂一夜倒闭致使约7000名工人失业并被拖欠工资，到2009年6月，吉林通化钢铁公司因企业重组总经理被职工殴打致死，再到2010年深圳富士康科技集团的“十三跳”、佛山与本田员工集体停工事件等，都说明了这一点。

### 2. 劳动争议的易发性与多发性

从当期受理案件数来看，最近十四年内，我国劳动争议案件数量呈现攀升趋势，尤其从2008年金融危机爆发以来，劳动争议案件数量一直居于高位。其中，2008年的劳动争议当期受理案件数是2007年的近一倍，2009年以后有所下降。

2008年的劳动争议案件呈“井喷式”增长的原因是，金融危机使得许多劳动密集型企业 and 中小出口加工企业停产倒闭，导致裁员增多，致使这些劳动者与用人单位发生劳动争议。这些案件的发生地点聚集在经济发达地区，广东、江苏、上海、北京、山东、浙江六省市案件数占全国立案总数的半数以上，但目前劳动争议案件数量上升的趋势，已逐步由经济发达地区向内地省份蔓延。

从发展经济学理论出发，当新兴市场国家突破人均GDP1000美元的“贫困陷阱”后，会出现1000美元至3000美元的“经济起飞阶段”。但到人均GDP3000美元附近时，快速发展中积聚的矛盾就开始集中爆发，是劳动争议易发与多发的阶段。当人均GDP超过5000美元时，劳动争议案件数量将会逐步减少。我国2010年人均GDP达到29748元，已经超过4000美元，正进入争议多发期。

### 3. 集体劳动争议的强冲突性

2009至2010年的集体劳动争议案件数量下降。尽管如此，2010年在世界范围内掀起轩然大波的深圳富士康“十三跳”与广东本田停工事件等群体事件，都表明我国集体劳动争议的冲突性增强，社会影响的力度与广度也增强。值得注意的是，这些案件多发生在劳动密集型企业与中小企业，涉及的劳动者中，大部分是农民工或女职工，冲突性较强，处理难度很大，部分案件已产生了极其恶劣的社会影响。这一现象显现了集体劳动争议的又一项特点：由集体、国有改制企业劳动争议为主向民营企业为主的转变，且案件多发于经济发达地区。

一般而言，在经济增速下行时期，集体劳动争议案件乃至群体性事件多发，以保障基本权益为主；在经济快速增长时期，争议案件多为个别劳动争议，以分享改革发展成果为主。

如果从受理的当期集体争议案件数来看，集体劳动争议数量呈波浪上升趋势。2004年的集体劳动争议案件数量是2003年的1.73倍，2008年的集体劳动争议案件数量是2007年的1.71倍。集体劳动争议的其他显著特征是：其一，劳动者的诉求由争取基本劳动条件逐渐向要求分享企业发展成果转变，由以劳动报酬为主向包括劳动报酬、年终绩效分配、社会保险、解除或终止劳动合同的经济补偿、赔偿金、休息休假等多维诉求转变；其二，劳动者集体追索历史加班费现象较为普遍。

集体劳动争议涉及人数多,问题复杂,对抗性强,处理难度大,处理不当极易引发连锁性的群体性事件。这也是我国在劳动争议处理制度上,优先处理集体劳动争议的一个重要原因。

#### 4. 劳动争议复杂性

劳动争议的复杂性体现在当事人复杂、争议内容复杂与诉求复杂三个方面。

当事人复杂,既有企业与职工(包括劳动合同制职工、劳务派遣工和农民工)、又有事业单位与工作人员,还有军队与文职人员。

争议内容复杂,拖欠加班工资、欠缴社会保险费和实施劳动关系等历史积累的案件突出。

诉求复杂,案件已由单一诉求向多维诉求发展,大部分案件都涉及劳动报酬、社会保险、经济补偿、违约金、赔偿金等内容,审理难度大。根据2010年的数据来看,劳动报酬仍然是争议案件的最重要原因,占比35%。劳动报酬、社会保险待遇及福利,以及经济补偿金、违约金与赔偿金能解释劳动争议案件81%的原因。

### (三) 影响劳动争议的因素

#### 1. 经济和社会发展不平衡,导致社会矛盾尖锐,劳动争议增加

同经济发展相比,当前社会政策的地位极不对称。就总体而言,改革开放以来,经济政策几乎成了压倒一切的基本政策,社会政策与经济政策两者之间呈现出严重的不同步和不平衡。

社会政策的“应然”和“实然”之间存在落差,已有的一些社会政策得不到有效落实。转型时期,旧的与计划经济体制相适应的规则体系在瓦解,新的与市场经济体制相适应的规则体系逐渐形成,但是尚未系统地建立起来,特别是人们的规则意识还未系统地得以确立。

#### 2. 收入差距扩大,群体间利益分化严重

我国收入差距日益加大:改革开放之初,我国基尼系数在0.3左右,20世纪90年代中期达0.42,但到了2010年,已经达到0.48。这表明居民收入差距正在不断扩大。在劳动关系领域,资方与劳方在收入分配上的不公引发了劳资双方收入差距不断扩大,双方经济社会地位差距悬殊等问题。

数据显示:我国居民劳动报酬占GDP的比重,在1983年达到56.5%的峰值后,就持续下降,2005年已经下降到36.7%,22年间下降了近20个百分点。而从1978年到2005年,与劳动报酬比重的持续下降形成了鲜明对比的,是资本报酬占GDP的比重上升了20个百分点<sup>①</sup>。

#### 3. 效率与公平关系的偏差对恶化劳动关系起到推波助澜的作用

由于对效率与公平关系处理的偏差,从而忽略了社会全面发展的重要性,没有对弱势群体提供必要的帮助。偏离了人人共享、普遍发展的社会发展的基本价值目标,社会财富越来越集中在少数群体、少数社会成员手中。“效率优先、兼顾公平”的提法实际上是强化一种高度的经济取向,而不是一种规则意识。

因此,部分地区在经济利益导向的作用下,对劳动者利益诉求关注较少,导致他们的天平有意无意间地偏向资方,从而使劳动者处于弱势地位,引发各类劳动争议案件发生。

#### 4. 劳动力市场不健全,劳动者处于弱势地位

现阶段,我国劳动力市场城乡分割依然存在,农村劳动力多数被局限在劳动密集型企业的简单操作岗位,由于缺乏市场竞争力,他们的工资待遇水平较低。

同时,我国大多数企业属于劳动密集型产业,对劳动力素质、技术要求不高,劳动力的可替代性很强,求职者并不具备多少讨价还价的条件。考虑到劳动力市场信息传递机制的不完善以及工人自身文化

<sup>①</sup> 数据来源:《解放日报》2010年5月17日。



素质的局限，他们在建立劳动关系时有很多盲目的非理性行为，缺乏维权意识，仍抱有陈旧的就业观念，尤其是外来劳动力，为了追逐短期利益，为了获得就业机会，对企业侵犯自己合法权益的行为“忍辱负重”，迫使自己放弃权益，滋长了企业的侵权行为。

#### 5. 经济增长方式对劳动关系的影响

经济增长方式是指在一定的生产力水平，一定的经济发展战略和经济体制下，推动经济增长的各种要素投入及其组合方式，其实质是依赖什么要素，借助什么手段，通过什么信息系统，怎样实现经济增长。我国经济的快速增长，在一定程度上是依靠资金、劳动力和自然资源等生产要素的粗放投入实现的。

长期以来，我国的经济增长依靠出口和投资拉动经济发展，加上工会组织在保障职工权益能力上的局限性等原因，导致我国部分职工处于低工资、差保障的弱势局面。甚至有些用人单位为了节约成本，不惜以职工劳动条件、工作环境的恶化为代价，导致职工工作、生活质量急剧下降。

#### 6. 三方原则作用没有真正发挥作用

现阶段，我国劳动者和用人单位双方利益关系缺乏一致性和合作性，劳动关系的自我协调机制尚不健全。一些企业尤其是民营企业守法意识较薄弱，片面追求利润最大化，无视劳动者的合法权益，从而导致大量的因违法引发的劳动争议案件发生。从各地劳动争议的案件处理结果看，用人单位的胜诉率相对较低，这说明，企业在生产经营过程中法律意识不强，不同程度地存在违法现象；少数用人单位在生产经营过程中片面强调自身利益，忽视劳动者的合法权益。

因此，劳动关系协调中的三方原则无法得到真正有效的发挥，劳动者权益和诉求不能有效的表达，企业方对劳动者利益的保护意识较为薄弱，从而导致劳动争议案件不断发生。

### （四）我国劳动争议发展的趋势

#### 1. 争议数量仍将继续保持增长

从近几年我国劳动争议案件的受理情况来看，劳动争议案件的数量逐年增加。照此趋势来看，未来我国劳动争议案件仍将保持一定时期的增长。特别是随着国际经济形势波动的影响，我国部分劳动密集型的中小企业容易面临一定程度上的生产经营调整，导致部分劳动者失业，并由此引发劳动争议。

#### 2. 因产业结构调整引发劳动争议增加

随着我国经济结构、产业结构调整推进和调整步伐的进一步加快，我国各类企业中将会出现大量关闭、停产休整、合并、转制、迁移的事件发生。而对于企业的生产经营来说，无论是关闭、停产休整、合并、转制或者迁移，都会对企业带来较大的影响。因此，劳动者必将受此影响，从而引发一定量的解除、变更劳动合同争议。

#### 3. 因企业内部管理不规范而引发劳动争议增加

企业内部管理手段中的管理方法，如企业民主管理、劳资沟通与协商、规范用工、劳动者合法权益保护等，都是决定劳动争议发生与否的因素。而目前我国仍有相当一部分企业内部管理手段尚不够健全，各类民主管理方式、劳资沟通协商机制等仍需要进一步规范。

#### 4. 因薪资待遇引发的劳动争议增加

目前，占我国劳动者数量大多数的一类劳动者是农民工群体。他们大多集中在我国的各类劳动密集型产业企业当中，受区域和行业差异的影响，部分劳动者的工资待遇水平仍然较低。同时，仍有相当一部分企业并没有严格按照国家相关法律法规的要求，及时给农民工劳动者提供相应的社会保险，支付加班费等，甚至仍有部分企业无法按时发放工资。这些都容易引发因社保争议、工资、加班费等而产生的劳动争议。

### 三、劳动关系协调体系的建立

用人单位劳动关系协调体系的重要组成部分即是用人单位内劳资冲突管理系统（CSM）的建立与运行。冲突管理系统是建立在组织中的一种应对组织内部工作场所发生的冲突的制度和机构。它强调冲突各方的积极参与，通过认识引起冲突的因素来预防和组织冲突的发生和升级，对具有破坏性的冲突进行引导以缓和冲突，为冲突各方提供多样的解决方法和程序。

在用人单位中建立冲突管理系统并使之正常的运行，是一项较为复杂的工程，需要管理者对冲突管理有深刻的理解、能够充分把握组织中现存的冲突治理手段和人力资源管理现状，进行细心的设计并谨慎的实施冲突治理，预防劳动争议，保持劳动关系和谐。

建立冲突管理系统主要包括冲突管理设计团队的建立、培训及组织评估，获得管理人员的支持，设计冲突管理人员和经费来源等方面的工作。一般来说，冲突管理系统的建立大致可以分为四个阶段：前期准备阶段、系统设计阶段、实施运行阶段和制度化阶段。

#### （一）前期准备阶段

为创建一个有效的冲突管理系统，需要做大量的准备工作，目的是为建立冲突管理系统提供解释、研究和探索的基础。准备阶段需要完成的主要任务包括：成立冲突管理团队、获得组织高层管理人员的支持以及组织状况的评估。

##### 1. 成立冲突管理团队

首先需要成立一个冲突管理团队，即 CMS 团队。一个合格的 CMS 团队，应该包括组织内部人员和组织外部人员。组织内部人员包括各利益相关者，如组织内的咨询师、调解员、法律专家、管理人员和人力资源专家；组织外部人员应该是冲突管理领域的专家。团队的成员应该尽可能具有多元化的背景，包括性别、种族和级别等。这样能够尽可能地做到公平公正，并且具有信服力。冲突管理团队不仅仅应该包括各利益相关者的代表，团队成员还应该拥有不同的专业技能，这些技能包括人力资源管理、法律、政治、沟通与谈判等方面的技能。

##### 2. 获得高管人员支持

建立冲突管理系统是组织的一次重大变革，因此得到高管人员的认同和支持非常关键，这一工作将由冲突管理团队来完成。如果冲突管理团队是由内部发起人牵头建立的，那该内部发起人就需要负责向高管展示和说明建立冲突管理系统的必要性和紧迫性，以获得他们的支持。

获得高管人员支持的方法主要有两种：一是提出需要改变的理由。冲突管理团队可以向高管人员展示组织中现有的冲突治理方法存在的问题，包括直接或间接导致的生产率下降、法律纠纷、员工道德败坏、员工流失等方面的问题。另一方面是展示改变的机会。比如冲突管理团队可以通过具体的案例向高管人员展示通过有效的冲突管理，将会给组织带来成本控制、法律风险降低以及其他的发展机会。

##### 3. 组织状况评估

冲突管理团队需要对组织进行分析和认识。对组织进行评估是建立冲突管理系统的前提。只有全面地掌握组织的现状，分析组织的特征与需求，才能正确地认知组织在冲突管理方面存在的问题和需要改进的地方。

具体来说，应重点收集以下三个方面的信息：（1）组织文化和亚文化；（2）组织目前的冲突情况，包括组织中经常出现的冲突类别和频率，各利益相关者对冲突认识的分歧等；（3）组织中现有的冲突治理方法，包括当冲突发生时参与者经常寻求解决的部门或人员等。



## （二）系统设计阶段

冲突管理系统建设团队在设计组织的冲突管理系统时需要完成的任务主要包括形成初步设计方案、建立支持结构以及试点运行等。

### 1. 形成初步设计方案

在组织评估之后，冲突管理团队掌握了大量有关组织的重要信息，他们有能力对冲突管理系统做初步的设计。系统的设计方案应该包括以下几个方面的内容：组织所面临的主要冲突类型和频率、冲突管理方法、冲突管理程序、员工参与程度、各程序相关人员的责任等。需要注意的是，在系统设计时，要注意与组织的文化相适应。例如，在气氛宽松、管理层级较少的组织中，可以让员工来自自由选择冲突管理的程序；而当组织中管理层级较多时，冲突管理的程序选择则应该更多的吸引管理者的参与。

### 2. 建立支持结构

在设计完成后，系统的运行需要有财力和人力的支撑。系统的支持结构是一套能够保证冲突管理系统持续运转的措施和设计，包括了系统由谁来运行和运行的经费来源等内容。

从工作的性质和内容上来看，冲突管理系统的工作与人力资源管理和法律事务管理较贴近，但不能简单地交给人力资源部门或者法律部门来运行。从美国企业冲突管理的实践来看，冲突管理系统中的协调员在某些情况下是系统的监察员，直接向最高管理者汇报工作。

冲突管理系统的经费来源主要有两个：冲突管理系统内部解决程序的运行费用通常被纳入组织的预算，而冲突管理系统外部解决的费用由使用者即员工与组织共同承担。当冲突处于内部解决程序的阶段时，企业组织应该为冲突管理系统埋单，承担全部费用。

### 3. 试点运行

为了保证建立起来的冲突管理系统有效运行，组织可以在系统设计的最后阶段，在内部的某个部门进行试点运行。这样对于用人单位而言，尤其是较大的用人单位，有助于帮助冲突管理团队获得冲突处理的经验和相关数据。然而，由此带来的缺点是成本的提高，并且较小的实施范围不足以为冲突管理团队决策参考提供有效的样本。这些因素都会导致企业在进行试点决策时慎重考虑。

## （三）实施运行阶段

冲突管理系统在正式实施和运行阶段的主要工作包括系统宣传与推广、对冲突管理团队的培训等内容。

### 1. 系统宣传与推广

冲突管理系统的宣传工作可以借鉴用人单位规章制度公示的方式。例如，编制有关冲突管理手册，发放给企业的所有员工，指导他们在各种情况下如何使用冲突管理系统来解决身边的冲突；各个部门举办活动来向员工面对面地展示冲突管理系统的运行流程。通过组织内部办公网络来宣传和普及冲突管理系统；冲突管理团队可以定期编制月度或季度报告，向用人单位管理人员和普通员工通报阶段工作的内容和进展。这样一方面可以向用人单位管理层展示冲突管理系统的重要性和作用，另一方面也可以向普通员工进行宣传，以便更好地指导他们使用冲突管理系统。

### 2. 对冲突管理团队进行培训

对于冲突管理团队（CMS 团队），尤其是团队中的内部调解人员来说，具有较高的素质和技能水平是十分关键的，因此从一定程度上看，对 CMS 团队的培训效果直接影响冲突管理系统的运行效果。

对冲突管理团队的培训，应至少包括以下三个部分的内容：（1）法律素养，不仅需要熟悉相关的法律法规，还需要有一定的调解和仲裁的经验；（2）职业素养，如公正、公平和保密等品质；（3）多样化的实际操作技术，如搜集事实、分析问题、沟通技巧和提供选择方案等。



#### （四）制度化阶段

冲突管理系统不是一个“一次性使用”的工具，应该通过一系列的制度设计，使得冲突管理系统嵌入组织当中，成为组织中的常态机构，把冲突管理系统进行制度化运作。冲突管理系统的制度化主要包括建立激励制度、持续的沟通以及反馈和改进等环节。

激励和引导员工使用冲突管理系统最关键的是避免员工因为使用冲突管理系统而遭受到中层管理人员或者其他人员的报复。这就涉及信息的保密性，通常管理系统应该建立严格的保密措施，工作人员应该接受保密性的培训。除了保密程序外，组织的高管可以定期的向员工宣传冲突管理系统的作用和优势，公布冲突管理系统处理冲突的成功案例，表达对于冲突管理系统的认可与支持。另外，组织可以把成功的冲突管理与绩效考核相联系，以激励冲突管理团队以及有效地使用冲突管理系统的管理者和员工。

除了激励制度之外，与员工的持续沟通也是必不可少的，要通过持续不间断的沟通，获得员工对冲突管理系统的反馈意见，并及时作出持续性的改进。



### 其他国家和地区员工申诉处理程序

申诉是通过一种被认可的渠道将自己的抱怨向管理层或工会官员表达出来的方式，是正式的抱怨，是由雇员个人或团体就他或他们所受到的某一方面的待遇而提出的。境外国家和地区的员工申诉程序对于劳动关系协调师丰富自身的能力和经历有着实际意义。下面介绍一些其他国家和地区的员工申诉程序和处理流程。

#### （一）英国员工申诉程序和处理流程

在英国，所有雇员都有权对工作环境或工作关系中的问题或忧虑提出申诉。申诉应该得到公平而快速的解决，记录应该保密。在理想情况下，申诉应该在发生的层级上得到解决，并且无须经过正式程序即可快速解决，应该鼓励任何想提出申诉的雇员与其经理对话。经理有责任认真对待此事，仔细聆听并讨论怎样最好地解决问题。如果由于申诉本身的特性，雇员觉得不能直接与其管理者谈话，那么他可以与人事和开发顾问或全国雇员工会代表交谈。

如果雇员对申诉的结果不满意，他们有权向上一层管理者上诉，直至部门主管。雇员团体可以提出申诉，在某些情况下，团体选出一名发言人作为代表更为合适。然而，管理者必须保证团体所有成员都有机会表达自己的意见，讨论申诉结果。

##### 1. 非正式的申诉

想提出申诉的雇员应该要求管理者举行私人会议进行讨论。如果问题是有关直线经理的，雇员应该尽量与他交谈。如果雇员觉得这样做不舒服，他们应该和高层管理者交谈，或征询人事和开发顾问以及全国雇员工会代表的意见。雇员可以在任何时候与人事和开发顾问或全国雇员工会代表交谈。

在会议上，雇员应该尽可能清楚地说明他的申诉内容，并提供相关证据。经理应聆听雇员陈述并讨论最好的解决办法。有时，管理者可能要求进一步调查或寻求别人的建议，在这种情况下，管理者应该随时告知雇员有关情况的进展。尽管会议的基调是非正式的，但双方都应该作相关讨论和行动的记录。所有记录都必须是保密的。如果需要应该安排第二次会议，一般在第一次会议以后的5个工作日内。在会议上，管理者要说明为解决问题而采取的任何行动，或解释清楚不采取行动的原因。



## 2. 调解

调解是在受过培训的中立的第三方指导下，将申诉双方组织在一起解决问题。当各方为了解决纠纷都愿意参加时，调解是最合适的。当雇员觉得应该寻求调解时，他们应该联系人力和开发顾问或全国雇员工会代表。调解者应该私下里联系他们，以了解纠纷的详细内容。然后，他们应联系相关的各方，以确定他们是否愿意参加调解。调解者将秘密地组织会议，所有相关方均参加，并确保会议以冷静、建设性的方式进行。如果合适的话，随后的会议时间也将确定，以了解调解后的情况进展。

## 3. 正式的申诉程序

如果雇员认为通过非正式的讨论或调解，问题没有得到解决，他们可以提出正式申诉。雇员应该书写申诉书，并提交给经理人或人力和开发顾问。人力和开发顾问将复查具体情况，确认是否已经采取了所有非正式的措施。如果没有可采用的进一步措施，通常经理将开始调查正式申诉。如果雇员仍然对处理申诉的方式不满意，他们可以向上一级上诉，直至部门主管。正式的程序：

(1) 第一阶段。人力和开发顾问将联合管理人员安排对申诉的调查，以证实和澄清事实。在适当的时候，调查也包括访谈有关各方。调查应尽快完成，而且双方都应该被告知进展程度。双方将各接到一封信以得知调查情况以及他们可以获取的帮助。当调查完成时，管理者将邀请雇员参加会议，但至少提前 48 小时书面通知他们。会议通常由经理主持，并包括一名人力和开发顾问。雇员有权要求其他人作为其代表或要求他人陪同参加。如果情况特别复杂，双方可以协议延长会议时间，但雇员应该得到调查进展的最新消息。

在会议上：①雇员将陈述申诉内容，并提供相关证据。②管理者可以提出解决申诉的措施以及相应的支持，也可以要求在作出决定之前，进一步搜集相关信息。如果需要进一步搜集信息，本次会议需要协商确定下一次会议的时间。

会议产生的行动：①管理者确定会议结果，并以书面形式公布其决定。决定应在会后 5 个工作日内送交雇员。雇员应该被告知如果他对结果不满意，可以向谁提出再次申诉。②管理者也应该向有关的其他方解释其决定。③除非有合理的理由使决定不能执行，否则应在决定公布后 10 个工作日内执行决定的相关措施。④采取措施后，管理者应该邀请雇员参加评论会议，评估是否需要采取进一步措施。

(2) 第二阶段。如果雇员对第一阶段的结果不满意，他有权向上一级管理层申诉，解释他为什么对结果不满意。再次申诉应该在原决定作出后两周内提出。在这两周的时间内，雇员可以仔细思考结果，决定采取什么行动。如果雇员需要帮助，他可以向人力和开发顾问或全国雇员工会代表寻求意见。雇员可以在任何时间与顾问或全国雇员工会代表谈话。雇员应该提供尽可能多的详细资料，并清楚地阐明申诉原因。管理者应该向人力和开发顾问提交申诉副本。

当调查完成时，管理者将邀请雇员参加会议，且应至少提前 48 小时书面通知，会议通常由经理主持，并包括一名人力和开发顾问，雇员有权要求其他人作为其代表或要求他人陪同参加。

在会议前，管理者应该复查第一阶段听证会的结果，并且采取进一步的调查，以便证实结果或澄清事实。如果情况特别复杂，双方可以协议延长会议时间，但雇员应该得到进展的最新消息。

在会议上：①雇员应该阐述其申诉内容，以及对第一阶段结果不满的原因。②管理者可以提出解决申诉的措施以及相应的支持，也可以要求在作出决定之前，进一步搜集相关信息。如果需要进一步搜集信息，本次会议需要协商确定下一次会议的时间。

会议产生的行动：①管理者确定会议结果，并以书面形式公布其决定。决定应在会后 5 个工作日内送交雇员。雇员应该被告知如果他对结果不满意，可以向哪位主管提出再次申诉。②管理者也应该向有关的其他方解释其决定。③除非有合理的理由表明决定不能被执行，否则应在决定公布后 10 个工作日内执

行决定的相关措施。④采取措施后，管理者应该邀请雇员参加评论会议，评估是否需要采取进一步措施。

(3) 第三阶段。如果雇员对第二阶段的结果不满意，他可以以书面形式将申诉上交到部门主管，阐述他为什么对结果不满意。再次申诉应该在原决定作出后两周内提出。在这两周时间内，雇员可以仔细思考结果，决定采取何种行动。部门主管是申诉的最终环节。如果雇员需要帮助，他可以向人事和开发顾问或全国雇员工会代表寻求意见。

部门主管将复查申诉，安排进一步调查以证实情况，澄清事实，并在10个工作日内邀请雇员参加会议，且应至少提前48小时书面通知。会议通常由部门主管主持并包括一名人力和开发顾问。雇员有权要求其他人作为其代表或要求他人陪同参加。如果情况特别复杂，双方可以协议延长会议时间，但雇员应该得到进展的最新消息。旁听申诉会议的部门主管将来自另一个领域，并且因为人力和开发顾问参与了申诉过程，所以人力与开发部门的主管将不旁听会议。

在会议上：①雇员应该阐述其申诉内容和对第二阶段结果不满的原因。②部门主管可以提出解决申诉的措施以及相应的支持，也可以要求在作出决定之前，进一步搜集相关信息。如果需要进一步搜集信息，本次会议需要协商确定下次会议的时间。

会议产生的行动：①部门主管确定会议结果，并以书面形式公布其决定。决定应在会后5个工作日内送交雇员。②管理者也应该向有关的其他方解释其决定。③除非有合理的理由表明决定不能被执行，否则应在决定公布后10个工作日内执行决定的相关措施。④采取措施后，雇员的高级管理者应该邀请雇员参加评论会议，评估是否需要采取进一步措施。

## (二) 美国员工申诉程序和处理流程

### 1. 在有工会的企业中，对不满的申诉可以包括以下几个步骤：

第一，与主管人员谈话。雇员的不满一般因主管人员的管理而产生，雇员的不满首先应向主管人员提出，如果主管人员无法解决雇员的不满，就由一个雇员所属的工会的成员和一个工厂委员会的成员会见这个雇员的主管人员；雇员也可直接将不满向工会提出，由工会委员会的成员和一个工厂委员会的成员会见其主管人员。

第二，工厂委员会与公司的劳工关系部召开会议，讨论解决不满情况。

第三，地区工会与公司有关人员召开会议。如果不满还未解决，并且工会权衡各方面的情况后决定将不满进行下去，雇员的不满就会作为工会的不满，通过召开有地区工会负责人、公司的工厂委员会的主席、公司的人事负责人、公司的劳工关系负责人参加的会议讨论解决。

第四，全国级的协商会议。

第五，不满仲裁。

2. 在非工会的企业中，雇员不满的处理程序差异很大。在劳动标准高的非工会企业设有不满程序来处理雇员的不满，处理决定最终由用人单位做出。

### (三) 我国台湾地区申诉程序和处理流程

台湾地区的申诉程序，纵向上逐级申诉，横向上区分申诉内容授予各申诉层级相对的权限。员工认为个人利益受到不应有的侵犯，首先向其本人或其申诉内容的直属部门进行申诉，反映情况。此直属单位即为第一级的申诉管辖部门。如果员工对这一阶段的处理结果不满意，则可以向申诉人或者申诉内容直属部门的上级部门进行申诉，此直属部门的上级部门即为第二级的申诉管辖部门。二次申诉结论为公司的最终裁决结果。

根据员工申诉的内容，适用不同的处理方式。一般而言员工的申诉内容有以下几种：(1) 关于团体协议、工厂规则及其他企业内部规则的订定和内容，即为行政立法。(2) 有关企业依照公司的有关



规定对员工作出的命令、禁止、许可、免除、认可、受理、通知、确认等行为，即行政行为。(3) 有关企业所提出的各项发展计划、生产计划、营销计划、业务计划等构想与行动，即行政计划。(4) 有关企业依照其内部规定对员工作出的期待、劝告、诱导等非强制性的事实行为，即行政指导。(5) 有关企业对劳动者一方的奖励、惩罚等行为，即行政赏罚。(6) 关于上述五项的形成方式与过程，即行政程序。

对于有关企业内部行政立法的申诉，可直接交付申诉最高议决部门，再由最高议决部门，将申诉建议交给工会或企业主。对有关行政行为方面的申诉，应由处分部门先行受理，并在申诉书上注明意见，然后依管辖层级进行备案和上报。对有关企业内部行政计划方面的申诉，各申诉管辖层级无需回复，直接转呈给企业负责人。对有关行政指导方面的申诉，基本上与行政行为的申诉渠道相同。对有关行政赏罚方面的申诉，与行政行为的申诉渠道相同。有关企业内行政程序方面的申诉，则要求有民主化与妥善化的手续与过程。

### 相关法律法规

1. 《中华人民共和国突发事件应对法》
2. 《中华人民共和国劳动法》
3. 《中华人民共和国工会法》
4. 《劳动争议调解仲裁法》
5. 《中华人民共和国劳动合同法》

## 本章小结

本章主要对涉及劳动保障事务的群体性突发事件的有关理论知识及处理方法、劳动争议的预防和劳动关系协调战略的制定等内容作了详细的讲解。

第一节主要介绍有关涉及劳动保障事务的群体性突发事件的有关知识，对群体性突发事件的概念、特征和表现形式等进行了讲述，并介绍了危机管理的方法和原则。在技能方面，本节主要介绍了突发事件处理的一般对策以及劳资冲突预防的基本知识。

第二节对劳动争议产生的有关原因和影响因素进行了介绍，并分析了劳动争议发展的趋势，介绍了劳动关系协调体系建立的有关内容。同时，也对我国劳动争议的有关特点做了介绍。

### 复习思考题

1. 什么是群体性突发事件，它有哪些具体的表现形式与特点？
2. 群体性突发事件应如何处理？
3. 什么是危机管理，请简述危机处置的原则与方法。
4. 劳动争议产生的原因有哪些？
5. 如何有效避免劳动争议的发生及扩大？

## 案例分析

### 谨慎处理职工的劳动合同

某合资企业由于生产规模调整,需要进行减员。人力资源管理部门参照该公司在国外的通行惯例,制定了一个《自愿离职计划》。《自愿离职计划》规定,鼓励所有劳动合同期限还未届满的职工,可以向单位提出辞职申请,人力资源部门经过综合考虑批准是否准予其辞职。辞职获得批准的职工,根据其在合资企业工作的年限,每满一年发给一个月工资,不满一年的按一年算,另外再加发三个月工资作为额外的补偿。

《自愿离职计划》公布后,不少职工提交的辞职申请,达到批准后就拿到了相应的补偿,该合资企业也顺利地完成了减员计划。

然而不久后,一部分已经辞职的职工提出了质疑。这部分职工以前是成立合资企业时,由股东单位直接转过来的,他们在原单位的工作年限并没有计算在这次补偿中。

合资企业认为,职工自愿提出辞职,企业是没有义务进行补偿的。职工却拿出《自愿离职计划》,认为公司的行为属于经济性裁员。

(资料来源:董保华:《劳动法精选案例六重透视》,中国劳动社会保障出版社2006年版,内容经过编辑。)

请思考:该合资企业在这次减员工作中应如何应对法律风险、避免劳动争议的发生?

## 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. 唐镛:《战略劳动关系管理》,中国人民大学出版社2011年版。
3. 程延园:《劳动关系》,中国人民大学出版社2002年版。
4. 王振麒:《劳动争议处理》,复旦大学出版社2011年版。
5. 李国光主编:《劳动合同争议的仲裁与诉讼》,人民法院出版社2007年版。
6. 常凯:《劳动关系学》,中国劳动社会保障出版社2006年版。
7. 周春生:《企业风险与危机管理》,北京大学出版社2007年版。
8. 余明阳、张慧彬等:《危机管理战略》,清华大学出版社2009年版。

## 第七章

# 相关法律法规

### 学习目标

1. 了解劳动关系协调工作涉及的法律法规种类。
2. 理解《劳动法》《工会法》《劳动合同法实施条例》《集体合同规定》。
3. 掌握《劳动合同法》《劳动争议调解仲裁法》《企业劳动争议协商调解规定》《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》（一）（二）（三）（四）。
4. 熟悉劳动关系协调工作涉及的其他相关法律法规。

一名合格的劳动关系协调人员需要在国家法律法规的范围内，实施协调工作。因此，劳动关系协调人员必须了解和熟悉劳动关系协调工作所涉及的相关法律法规，以保证协调过程的合法、公正、公平。

## 第一节 相关法律法规条文目录

### 一、法律

1. 《中华人民共和国劳动法》
2. 《中华人民共和国劳动合同法》
3. 《中华人民共和国工会法》
4. 《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》
5. 《中华人民共和国社会保险法》
6. 《中华人民共和国全民所有制工业企业法》
7. 《中华人民共和国突发事件应对法》

### 二、法规

1. 《中华人民共和国劳动合同法实施条例》
2. 《社会保险费征缴暂行条例》
3. 《职工带薪年休假条例》