



# Good Practice Guide



Factory Improvement Programme

## 社会对话和工作场所合作

### 概述

#### Social Dialogue and Workplace Cooperation: an overview

ILO Factory Improvement Programme. Good Practice Guide.  
2008

<http://apirnet.ilo.org/resources/social-dialogue-and-workplace-cooperation-an-overview>

本文件是基于由曼谷国际劳工组织的高级劳工管理专家 Robert Heron 先生为工厂改进计划开发（FIP）的资料。

## 目录\*

### 引言

### 第 1 章：劳资关系、社会对话和工作场所合作

### 第 2 章：社会对话和工作场所合作：性质和目的

### 第 3 章：工作场所合作：主要形式

### 第 4 章：工作场所合作：能力建设

### 第 5 章：工作场所合作：入门

### 第 6 章：劳动法、社会对话和工作场所合作

### 第 7 章：国际劳工标准、社会对话和工作场所合作

本文件是基于由曼谷国际劳工组织的高级劳工管理专家 Robert Heron 先生为工厂改进计划开发的资料。

## 引言

全球化给发展中国家带来了巨大的好处，但在许多情况下，工人和雇主之间的矛盾与纠纷相应增加，工人的权利也受到了挑战。

如果国家的劳资关系制度未能跟上整体转型的进程，那么这种矛盾是无法避免的。虽然在市场经济中劳资矛盾不可避免，但其可以加以管控，如果适当地进行合适的体制安排，就可以快速且公平地解决纠纷。更重要的是，如果企业内部工人和雇主愿意相互沟通、协商、倾听与合作，那么矛盾和纠纷则可以**避免**。简而言之，社会对话和工作场所合作可以避免劳工纠纷。

对话与合作对工人和雇主都有极大的好处。

- 轻微的分歧和误解可以避免上升为重大纠纷。
- 提高企业效率，使他们在国内和国际产品市场更具竞争优势。
- 提高劳动生产率，从而有助于企业的竞争，为提升工人福利奠定基础。
- 更成熟的沟通形式的出现促进信任和信心的产生。

尽管许多企业尚未高度发展社会对话和工作场所合作，但雇主和工人对工作场所进行改革的兴趣日益增加，这将有利于劳资关系的改善。

对对话和工作场所合作的引进真正感兴趣的管理者和工人，因囿于有限的经验，在“入门”时需要一定的协助。这要求他们要对对话和工作场所合作的性质和目的有一定的了解，以及他们最初能够关注到的问题。有关安全和医疗方案改进、新工人福利安排、生产率提高方案、工作目标的制定、加班安排、企业申诉程序等方面的引入和实施只是企业层面上改进对话和合作的一些可能切入点。

管理者、工人和工人代表需要发展其参与各种形式的社会对话和工作场所合作的能力，这也是这些资料的主要目的，即在“增强建设能力”的过程中通过各种形式和层次的社会对话和工作场所合作，引导感兴趣的各方，

不是强加指示的意图，而是鼓励在经常不发达的领域进行探索。

因此，在劳资关系的一般背景下，这些资料概述了社会对话和工作场所合作，审查了其中一些最常见的形式，并提出一系列步骤为“入门”提供了框架，如果管理者和工人想取得进步就需要遵循这些步骤。

对话与合作可以将二维矛盾和冲突转变为二维探索，即探索避免纠纷的新方法，探索提高生产力和盈利能力的新方法，以及探索提高企业竞争力的新方法。这些资料则是这一探索过程的基点。

## 第一章

### 劳资关系、社会对话和工作场所合作

#### 引言

工作场所的对话和合作不能视为独立和区分在劳资关系外的部分。显然，企业中工人和管理者之间的沟通是劳资关系系统的一个组成部分。因此，对劳资关系性质的了解是理解社会对话和工作场所合作必不可少的基础。

#### 劳资关系

劳资关系与雇员和雇主及其各自组织之间的沟通有关，并受到政府的影响，发生在工作或工作场合之外。这些沟通是基于雇员和雇主之间的对话，可以是

- 个人或集体的
- 正式或非正式的
- 合作或冲突的
- 和谐或分裂的。

这些沟通与**工作**和**工作场所**有关。因此，有必要为“工作场所”这一术语进行定义。从广义上看，工作场所指工作发生的任何地方，但是还有一些场合发生了工作行为但没有任何沟通，如自雇人士。工作场所是指在各经济部门和各种所有制下根据雇佣合同工人的所有受雇安排。

这表明工作场所涵盖各企各业，从工厂到农场、种植园、银行、矿业、渔船、酒店、餐馆和商店。

#### 沟通

工人、雇主和政府之间在劳资关系中的沟通可以体现在不同的层级，如国家层级、行业层级或部门层级以及企业层级。例如，全国工会和劳动部关于修订劳动法的讨论通常涉及到国家层级的沟通。相关企业针对工人的集体协议进行的协商涉及到雇主和工会在行业层级的沟通。工人和其雇主在薪

资上的纠纷涉及到企业层级的沟通。

针对当前的目的，我们重点关注在个人工作场所内产生的企业层级的沟通。如果可以加强工人和雇主及其各自组织之间在企业层级的沟通，那么矛盾将会减少，合作则会增加。

## 各方

在劳资关系中产生的沟通需要考虑所涉及的关键参与者。三个主要方是工人及其代表、雇主及其组织和各级政府。

根据雇佣合同，在工人和雇主之间建立具有法律约束力的协议，**每个工人**与其雇主进行**沟通**，并规定各方的权利和义务。

**工人**可**集体**通过工会或代表工人利益的其他组织与其个人雇主进行**沟通**，从而达成集体协议。

在特定的行业，**工人**可以**集体**通过其工会与**一群**雇主进行**沟通**。

**政府**与各方**沟通**，包括个体劳动者、工会、雇主和雇主组织，通过各种方式约束其行为，着重建立各方都应遵守的最低标准。

## 沟通和权力

工人、雇主和政府之间沟通的性质将受到其所拥有权力的影响。

工人的个人**权力**有限，他或她一般无法影响其雇主的政策和行为。

通过加入工会或工人组织，现在工人与雇主的沟通是以集体的方式而并非个人，因此工人的个人权力得以提高。工会的权力很大程度上取决于其成员的数量。成员较少、会费不多、资金有限的工会权力有限，相比之下，企业工人均加入为缴费会员的工会具有巨大权力。

雇主的**权力**与对其当前活动和企业未来发展做出决定的能力有关——这些决定若不经协商或沟通，或对工人产生不利影响。

## 沟通和环境

劳资关系中各方之间沟通的性质受到各方经营环境的强烈影响。尤为重要是**政治和法律环境**。

政治环境是否有利于协商、公开和保持透明？

个人权利是否得到支持和尊重？

法律环境是否支持结社自由和集体谈判？

法律环境是否对雇主和雇员的关系提供高度的政府干预？

或者，为了鼓励雇主和工人通过咨询、协商和谈判解决自身问题，政府干预是否最小化？

各方之间的沟通也将受到其所处的**经济和社会环境**的影响。

如果经济停滞或萎缩，且失业增加，那么工人及其组织则更难以获得收益和附加利益。其他因素还包括通货膨胀水平、国际贸易协定、生产力水平、税收和政府收费以及技术变革，这些因素都可能对雇主与雇员的关系产生影响。

**社会环境**尤为重要，它可影响当事方解决矛盾的方式。

社会文化的标准和价值观是否强调冲突和胜利，或合作与妥协？

传统价值观是否受到外来行为的影响？

## 沟通过程

**沟通过程**涉及各种形式的通信，如信息共享、咨询、协商和谈判。然而，在某些情况下，不存在真正的沟通，也就是说沟通本质上是单向的，即一方讲述，另一方根据指示作出既定回应。

示例：

某雇主在不与工人协商的情况下更改轮班计划表。

某雇主告诉工人，若想保住工作，就必须加班。

政府在没有与工人或雇主协商的情况下改变最低工资水平。

政府单方面修改有关产假的法律和法规。

工会告诉雇主，工人在工作场所安全之前拒绝继续工作。

在其他情况下，双方之间的沟通受到实际利益的影响，通过双方对话来解决问题，包括提建议的咨询或达成协议的协商。在这种情况下，沟通可能涉及两方当事人（双方）或三方当事人（三方）。

**双方沟通**可能是工人和雇主、政府和工人或政府和雇主之间。

示例

管理者和工人共同组成“工作安全与健康委员会”，讨论如何改善企业的工作环境。

工会和雇主协商达成一份集体协议。

雇主与政府官员会晤，敦促政府降低通货膨胀率，因为现有通货膨胀率使工人要求增加工资以补偿较高的生活费用。

工人及其代表与政府官员会面，游说政府提高最低工资标准。

**三方沟通**涉及政府、工人代表和雇主代表，根据特别安排讨论特定的问题，或根据法律规定的要求更正式地（例如，为国家劳工咨询委员会或类似机构准备的法规）讨论一系列问题。

三方沟通通常采取向政府提**建议**的讨论形式，使政府在接受工人和雇主的意见后作出更好的决策。这种沟通通常不会产生具有法律约束效力的决定。

## 沟通质量

**沟通质量**指真实有诚意的沟通程度。例如，一些沟通是表面的、浅薄的，当事方并没有做到信息共享、相互聆听和互相学习。

这种表面的沟通缺乏承诺，不可能产生积极的效果。例如，政府可决定在劳动法最终修订后，再与雇主和工人讨论。在这种情况下，磋商是毫无意义的，因为政府早已完成修订。

集体谈判时，工人和雇主之间的沟通也可能缺乏诚意，例如，工人在开始协商前就决定罢工，以展示其权力。同样，管理层可能会同意与工人协商，但他们采取不合理和强硬的立场，甚至不打算有丝毫让步。

或者，沟通可以是由于期望得到更好的结果，其中各方都很重视沟通过程，对其结果很有信心。例如，政府可以在法律修订过程开始时与工人和雇主进行磋商，因为政府认为这样做会产生更好的最终结果。

工人和雇主彼此谈判，并愿意做出一定妥协，准备让步于其原始立场，以达成彼此接受的解决方案。这便是基于互相尊重和信任并愿意妥协的示例。

## 沟通结果

劳资关系行动者或各方之间的沟通有利于决策的制定，有时由一方在磋商后作出决定，有时由双方共同协商达成协议。沟通的结果是制定规则，从而论证了劳资关系是“规则制定过程”的观点。

有两类规则，即

- **实质性规则**，
- **程序性规则**。

实质性规则具有清楚可衡量的内容。实质性规则的示例如下：

- 工资将从下个月起增长 5%。
- 工人将获得额外两天的年假。
- 加班费率将提高 10%。

- 将要裁减 50 名工人。
- 试用期为 3 个月。

程序性规则注重事情如何完成，而非工作条件的实际变化。程序性规则的示例如下。

- 企业将有一个新的申诉程序。
- 所有纠纷将首先提交至调解人。

然而，各方对规则的反响不同，部分取决于规则创建的过程。

如果各方**接受**规则，就会有和谐与合作。如果所有当事方都不接受这些规则，就会出现分歧、冲突以及可能发生的劳资纠纷。如果存在纠纷，他们将必须通过以下方式解决

- 协商和谈判，
- 调停，
- 调解，
- 仲裁，
- 裁决。

**如果该体系的结果是不可接受的，那么需要做些什么？**

如果结果无法接受，则有必要改变产出或规则。为了改变规则，我们必须

- 改变产出，意味着改变各当事方（如其权力、知识）或改变他们的经营环境，
- 改变过程，意味着改变各方实际相互沟通的方式（如较多的咨询和较少的单向通信）
- 改变投入和过程。

**这对企业层级的劳资关系意味着什么？**

这意味着我们必须制定正确的规则。如果工人和雇主不接受这些规则，最终将导致矛盾、纠纷和分裂。

我们该如何获得适合的规则？

我们必须发展并提高工人代表和管理人员的能力，通过加强他们的知识和技能，

并鼓励针对陷入僵局的对话的态度转变以加强合作。这包括加强能力和意愿。

我们必须健全沟通过程。包括：

- 更多的信息共享，
- 促进协商和讨论的新结构，
- 鼓励协商并解决共同问题，
- 鼓励协商和集体谈判。

## 总结

劳资关系与工人、雇主（及其各自组织）和政府之间的沟通有关，发生在工作或工作场合之外。

这些沟通复杂而又可控。这些沟通可能效果最好，当各方

- 见多识广，
- 致力于和谐的关系，
- 愿意并能够讨论他们的分歧，
- 愿意并能够妥协，
- 具备积极沟通的必备能力和技能。

对企业层级的所有各方的培训尤为重要，特别是在系统和程序的支持下，以确保少数获得的新知识和技能在整个企业中得到扩大。

市场经济中的劳资关系接受并承认，工人和管理层之间存在利益分离。这被视为合法的。这种利益分离不一定意味着无尽的冲突。双方可以共同努力解决分歧、达成共识。利益矛盾导致需要进行讨论和协商——共同利益创造达成妥协和协议的方式。

**对话于有效的劳资关系系统至关重要。缺少对话，劳资关系不尽成熟，缺乏信任和信息共享，从而导致矛盾和纠纷而非合作与和谐。**

## 第 2 章

### 社会对话和工作场所合作：性质和目的

#### 社会对话：意味着什么？

社会对话是指与雇主和工人及其各自组织之间的相互沟通，包括信息共享、想法交流、解决问题、化解矛盾和促进参与对话的各方的共同利益。

社会对话可以是

- 三方的，包括政府机构、工人或工会及雇主，
- 双方的，包括工人或工会和雇主，
- 多方的，包括政府机构、工人或工会、雇主，以及民间社会代表。

社会对话需要**沟通、合作和信任**。**信任**是社会对话的本质。信任是相信人或事物的诚实和可靠性，缺少信任，对话就是

- 表面的
- 可疑的
- 自私的。

没有信任，利益冲突将始终占据共同利益，从而没有为有效的工作场所合作提供真正的基础。

#### **建立信任**

建立信任从共享信息开始，建立一套一致认可的权利和义务，然后按约定行事。

#### **示例**

管理者同意向工人和管理者分享生产收益，但并未分享实际收益。这种不信任将导致工人不再相信管理者的承诺。

信任必须是相互的。如果我们不相互信任，我们就不能相互交谈。如果我们无法相互交谈，信任愈发减少，便会导致“低信任陷阱”的产生。

信任与公平密切相关。如果人们感觉自己被公平和平等地对待，没有受到歧视，就会产生和发展信任。如果人们感觉自己受到不公平的对待，那么这个问题必须在发展信任前得到解决。

## 工作场所合作：它意味着什么？

工作场所合作是一个通用术语，指建立和改善企业内部管理层和工人之间关系的安排。

它涉及企业内部工人和管理者之间各个层级的沟通。

有必要解释“沟通”、“工人”、“管理者”、“层级”和“企业内部”这些术语的含义。

## 沟通

沟通指工人和管理者一起

- 谈话
- 聆听
- 讨论
- 互让
- 做决定

沟通的目的是解决与工人相关的问题，促进工人和管理层的利益。

## 工人

工人是谁？工人是不对企业内其他人的工作承担责任的雇员。

工人对自己的工作负责，且不监督不指导他人的工作。因此，主管并不是工人。主管是雇员，属于管理层的一部分。

然而，作为雇员，主管、小组组长、领班人和其他一线管理者可能希望与高级管理者进行各种形式的工作场所合作。这种做法值得鼓励，但最好通过适用于工人的不同安排来处理。

## 管理者

管理者是谁？

管理者也是雇员，不仅对自身的工作负责，还对其他人的工作负责。

在这种情况下，管理者包括

- 领班人，
- 主管，
- 生产经理，
- 人力资源经理，
- 财务经理，
- 办公室经理，
- 部门经理，
- 总经理。

**经理和工人都是雇员。所有工人都是雇员，但并不是所有的雇员都是工人。**

## 各层级

沟通可以发生于企业的各个部分和不同的层级。

沟通可以发生于

- 工人和车间生产线主管之间，
- 工人、部门经理以及结构化工作会议和培训课程的部分经理之间，
- 工人同谈判和协商会议的高级经理之间。

不同类型的工人和管理人员之间也可以进行沟通。无论车间、财务办公室、维护部门、销售部门或运输部门，他们都是工人，都可以与管理人员进行沟通。

## 企业内部

*我们关注的是企业内部的沟通。沟通可能发生在各种各样的问题上，但实际的沟通涉及企业自身的工人和管理者（以及有时他们的代表），并没有任何参政府的参与。*

## 为什么应该鼓励工作场所合作？**工作场所合作：**

- 避免纠纷，通过解决申诉，防止其升级为更大的纠纷，
- 快速解决问题，通过出现申诉时就进行处理，
- 可以改善工作条件和工作环境，
- 可以提高劳动生产率，增强企业竞争力，
- 建立工人和管理者之间的信任和信心，
- 提高各层级的决策，
- 促进共同利益，
- 通过对话、参与和加入提高积极性。

工作场所合作本身不是目的。它是提高企业各方面绩效的一种手段，从而产生更大的积极性和高效的劳动力，使企业更具竞争力和盈利性。

## 工作场所合作：主要特点

- **这通常是一个自愿过程**，尽管有些沟通形式可能是根据法律的要求，例如，法律强制要求建立和运行的工作委员会、联合协商机构或其他工人管理者委员会。即使法律要求组织这样的机构，但如果工作场所合作要成功地运作，双方也必须做到这一点，而不是被迫互相沟通。
- **这是一个双方参与的过程**。它包括管理者何工人之间的沟通。没有政府的参与。
- **这是相对非正式的**。工作场所合作框架可以根据法律（如工作委员会、联席协商会、安全和健康委员会）制定，但该框架内的实际程序通常是非正式的。
- 如存在工会，**参与工会**是可能的和优选的。但并不是必要的，因为工作场所合作仍然可以在没有工会存在的情况下进行。
- **这是灵活的**。工作场所合作议程由各方控制。他们可以随时随地进行沟通。

所有成功的工作场所合作安排的标准特征是当事方愿意分享信息以及具备有效沟通的能力。

## 第 3 章

### 工作场所合作：主要形式

工作场所合作有很多形式，如：

- 信息共享-单向通信
- 信息共享-双向通信
- 咨询
- 联合决策
- 集体协商

#### 信息共享：单向通信

这是工作场所合作最基本的形式。工人和管理者之间没有对话，而且他们之间的沟通是被动的而非主动的，一方提供信息，另一方接受信息。

这种形式的工作场所合作通常涉及管理层的信息提供，但工人无参与讨论的机会，例如，在告示板上张贴内部规定的副本，或提供最低工资率的信息。但这是进一步对话与合作的重要起点。

信息可以由以下方式提供

- 在告示板上张贴通知，
- 海报，
- 通告，
- 时事通信，
- 公布公共地址，
- 单个和分组告诉工人。

在某些情况下，工人向管理者提供信息。

这可以由个体工人或一组工人提供，例如，工人在建议箱中留言，告诉主管没有饮用水，或者报告机器故障。

单向通信信息可以快速传达，但

- 不能立即反馈
- 没有机会解释，信息可能被误解。

例如，某企业张贴了一个“**本区域禁止吸烟**”的标示。这有什么含义呢？人们是否能清楚的理解这条信息？“本区域”是什么？它是否意味着人们可以在该区域外吸烟？

- 例如，建筑物的出口标志可以用指向出口的箭头表示，也可以用奔跑的人形表示。这是否表达了隐含含义？这是否表明人们必须跑向出口，或者他们可以步行吗？

交际不仅仅是文字和图像的传达。它与发送者和接收者之间的**意义传达**相关。单向通信传达发送者想要表达的文字和图像，但通常不能传达文字的含义，因此会产生误解。在许多情况下，对简单事物的误解可能会导致分歧和纠纷。因此，必须确保单向通信系统不是企业中唯一的通信手段，因为双向通信是确保隐含含义清楚理解的必要手段。

可能会发生很多事情，阻止接收者以发送者想要的传达方式接收信息。这被称“信息干扰”或“噪声”或“静态”。

有时干扰是由**发送者**引起的。例如，管理者正向工人传达信息，则可能由于以下原因而导致工人无法以预期的方式接收信息。

管理者使用工人不了解的技术词汇（例如不公平解雇、劳动生产率、全球竞争力）。

管理者说话语速过快。

管理者的翻译人员可能没有完全理解管理者的意思，从而作出错误的翻译。

管理者说话内容或书写内容对工人无礼。

某些情况下，干扰是由作为信息接收者的工人引起的。

工人可能无法读取信息，或者能够读取信息，但无法理解含义。

一些工人可能有听力障碍。

工人可能在接受信息的时候考虑其他事情，而不能集中注意力。

工人可能不喜欢或不信任他们的管理者，因此故意不在意信息。这是可能发生的，例如，当工人与管理者发生冲突时。如果工人对他们的管理者有敌意，他们可能不会听或不用心阅读所写的内容。

**单向通信不一定是坏。其优点是快速传达，且可以传达给很多人。如果信息明了，则不需要反馈就可以被理解。**

### **信息共享：双向通信**

在双向通信中，信息由管理者提供，但是工人有机会对此进行讨论，提出问题并寻求解释。

工人收到其工资单，不明白总金额是如何计算时，可请求主管进行解释。主管向工人解释工资计算，这个问题才得以解决。

双向通信通过以下方式实现信息共享

- 非正式谈话，
- 结构化会议，
- 研讨会和培训课程，
- 讨论组。

双向通信并不一定意味着通信总是更加有效。信息仍有可能被误解。

管理者与工人谈话时，工人可能无法理解其意思，因为其所使用的技术词汇对于工人而言很难理解。即使工人可能有机会寻求解释，但如果主管继续使用对工人来说太难理解的技术词汇，则信息会被误解。

管理者有时会依靠译员向工人解释事情。虽然工人可以通过提问寻求解释，但如果译员犯错误，或者故意传达错误信息，则沟通可能无法传达预期的含义。

**双向通信更有利于信息以发送者预期的方式被理解。同时，这也是很耗时的。沟通过程更长，但可能更高效。**

工作场所合作包含单向和双向沟通，但主要是通过对话进行沟通。工作场所合作占用大量时间在谈话和聆听、聆听和谈话、提问、回答问题、提出更多问题和对回答作出反应。有时沟通也会很慢。请耐心等待。管理者和工人传达正确的信息，且确信它已经按照预期的方式被接受，这是非常重要的。

## 改善工作场所的通信

### 形体语言

管理者和工人之间的通信不仅使用口头、书面文字和图片。他们还使用肢体语言，即姿势、手势和面部表情，这些都是面对面交流的一部分。管理者和工人作为信息的发送者和接收者，他们需要理解自己及他人的肢体语言。

信息发送者的身体语言可以向接收者说明发送者是否自信、可以合作以及值得信赖，或者他或她是否犹豫、对抗或不诚实。眼神交流是特别重要的。我们的眼睛、脸和手可以告诉别人很多信息。

发送信息时，发送者（无论是管理者还是工人）观察接收者的肢体语言是很重要的。发送者由此可以看出接收者是否感兴趣、专心、反对、不自在或可能有困惑。

### 听

许多管理者和工人善于谈话，但不善于倾听。他们专注于接下来想要说的话，而不是别人正在说的话。

有效的工作场所合作取决于管理者和工人是否为合格的倾听者。

如果他们**专注**于正在说话的内容，那么他们可以成为更好的听众。不仅专注于文字本身，而且专注于其含义；不仅专注于**说什么**，而且还专注于**如何说**，这是非常有必要的。

### 正在发送信息

- 管理者和工人应该保持信息简单明了。
- 应该为其信息选择最合适的媒介，即选择最适合接收者的媒介。
- 应尽可能地保持信息的简短。
- 管理者和工人应在书写和说话之前进行**思考**。
- 应鼓励对其信息的反馈。
- 应明确其信息目的。
- 应该意识到，其口头信息传达的**语气**非常重要。
- 尤其是管理者，不应该对通信的重要性作出假设。管理者应避免以下情况。

“这些工人不需要知道我知道的！”

“我不需要告诉这些工人全部实情。”

“这些工人一直没有说实话。”

“我确定这些工人正在试图欺骗我。”

管理者作为许多工作场所合作信息的发送者，必须尽一切努力确保其信息能够被理解并且使干扰最小化。管理者说“那些愚蠢的工人不懂我在说什么”是无法接受的。需要调整的是发送者，而非接收者。管理者需要改变实际的说话内容，说得更慢且更清楚，使用海报和图片，并通过提问检验信息是否被理解。

## 咨询

磋商是分享和讨论信息的过程，但一方保留根据所提供的讨论和建议作出决定的权利。在大多数情况下，管理层是最终决策者。

管理者可能会征询服装企业中负责熨烫部分的工人如何在该部分降低温度的建议。工人提出意见，但关于将要做什么的最终决定取决于管理层。

**磋商不同于联合决策。**

**磋商是一个提出建议而不是达成协议的沟通过程。**

磋商可以是

- 直接的，在这种情况下，双方之间的讨论实际涉及讨论的议题或问题，
- 间接的，由代表机构和委员会进行讨论。

根据既定议程，设立联席协商会和类似机构，并保留讨论记录，可使磋商正式化。虽然该过程更为正式，但结果却别无二致，即工人提供建议，管理层最终决策。

## 案例研究

乔治已经在XYZ 食品加工公司生产线工作14年之久。他是一个可靠的工人，与同事和主管相处融洽。

乔治发现他是艾滋病阳性患者。但他仍按照规定标准完成他的工作，并没有告诉任何人他的病情。但他的同事最终还是知道了，并与他确认是否属实。

乔治是一个诚实守信的人，他告诉同事他是艾滋病阳性患者，但这并不影响他的工作能力。

他的部门同事对此很在意。他们去找主管，要求解雇乔治。主管与生产经理就此进行讨论，他们认为乔治应该继续正常工作。他们认为此事应该在联席协商会中讨论，但将其作为所有工人和管理者关注的一般问题，而不是对特定个人的偏见。

在这种情况下，磋商为工人提供机会，向管理层表明他们的担心，也为管理层解释艾滋病毒传播提供机会，也就是说如果采取了正常的预防措施，就没有理由担心，而且艾滋病毒传染并不是解雇的理由。这种情况很敏感，但工人或管理层都不能忽视。

双方愿意讨论该问题表明工作场所合作如何建立信任和信心，减少潜在冲突。

### 案例研究

Dizzy 制造公司最近成立了一个由三名工人代表和三名管理者代表组成的联席协商会。该委员会由公司的人力资源经理担任主席，总共有7名成员。

公司大多数工人是年轻女性。当她们完成工作时，必须接受安全检查。有些工人抱怨一些保安在搜查时非常粗鲁粗暴。安保人员不是公司的雇员，而是与该公司已签订安全合同的公司的雇员。

工人们认为安全检查是没有必要的和不公平的，因为主管就不需要检查。如果必须继续进行安全检查，工人宁愿由另一家保安公司进行检查。他们从其他工厂的朋友那里听说他们在安全检查中根本没有遇到过任何问题。如果不更换保安公司，工人坚持立即更换两名保安人员。

协商委员会的管理层代表了解到工人的抱怨，并表示赞同。但是管理层对这个问题没有采取任何措施，因为其知道安保合同三个月后将续签。有可能将与另一家新公司签约，但尚未确定，因为当前公司比所有其他公司便宜得多。管理层坚持在每次轮班结束时都需要进行安全检查，但如果价格不是太贵的话，会准备考虑新的安排。

这是另一个例子，说明与工人的讨论可以帮助管理层就安保安排作出更好的决定。安全是管理层的责任，其必须对这些事情做出最终决定，但是愿意与工人讨论这个问题可以减少冲突，并在管理层作出最终决定前提供有用的建议。

## 联合决策

联合决策涉及管理者和工人之间的讨论和沟通，从而产生有约束力的决定。

联合决策可以发生在正式设立的委员会，或为了调查和解决特定问题而专门成立的临时工作小组或特设工作组。无论其采用何种形式，基本特点是管理者和工人共同作出具有约束力的决定。

联合决策往往涉及谈判。谈判是双方（有时多方）聚集在一起谈论的过程，为了解决问题作出让步且最终达成协议。这可能针对的是重大问题，例如薪酬和津贴，但这些一般通过集体谈判处理。联合决策可能集中于日常问题，如加班安排、福利、膳食、较小的安全问题、培训、工作流程和社会活动。

协商只在下列情况发挥作用，如果当事方

- 愿意使用它作为处理分歧的手段，
- 有实际协商的能力和技能。

## 案例研究

*Calypso 制造厂的业主非常满意公司在过去一年的业绩。他告知总经理，他已拨出 1 万美元，用于工厂改善事宜，不包括工资和津贴。*

*业主表示他希望工人和管理层共同决定如何使用这笔钱，并会接受他们的决定。经商议，四名工人代表和四名管理人员代表将召开会议以达成协议。*

*众所周知，管理者支持改善汽车、摩托车和自行车的停车布置，包括在大部分停车区域设置屋顶。*

*工人们通常支持改善食堂、改善厕所设施，以及使工作场所更凉爽。*

业主的指示清楚地表明，他想要一个如何花费这 1 万美元的**联合决策**。因为管理者和工人有不同的想法，显然，该问题需要经过协商，从而所达成的明确协议以告知业主。

## 集体协商

集体谈判是指工人团体与管理层代表讨论和协商，以达成一项具有法律约束力的协议，称为集体谈判协议。

工人团体通常是工会代表，但这不是必要的。

集体协商

- 是一个正式的过程，
- 所达成的协议对双方都具有法律约束力，并适用于工会的所有成员，有时甚至是企业中的所有工人，即使他们不是工会成员。
- 可在各方同意的广泛范围内。

集体谈判的框架通常是由法律制定，但实际的沟通过程是各方决定的事项。

集体谈判通常侧重于**未来收益**，如工资和相关问题，以及工作条件。加薪、加班费、津贴水平、工作时间、假期和工作安全是一些更常见的实质性问题。然而，越来越多的关于培训和裁员的问题已成为谈判的主题。

集体谈判也可以涉及程序事项，包括处理申诉的安排、劳资纠纷发生时应遵守的安排以及裁员程序。

除了作为工作场所合作的形式外，集体谈判也可以用作改善工作场所关系的工具。例如，国家和行业层面的集体协议可以建立用于指导工作场所合作发展的框架，其详细内容由作为集体协议当事方的各企业内部确定。

区别通常在作为集体谈判主题的事项之间，区别于工作场所合作的其他形式，尤其是磋商和联合决策。例如，工资和福利通常由集体谈判承担，而不是由协商机构承担。此外，实际集体谈判过程通常发生于固定的时间段，例如，每两年进行一次。另一方面，工作场所合作的磋商或联合决策形式往往更加频繁和持续。

然而，集体谈判很显然可以与工作场所合作的其他形式共存。例如，集体谈判可能侧重于**未来收益**，而其他合作形式侧重于确保**现有权利**得到保护。

以下案例研究虽然不包括集体谈判通常涉及的问题范围，但却是单问题谈判的例子。

### 案例研究

*Alpha 酒店的大多数工人都参与了企业工会。该工会新成立不久，想要向其成员证明，工会可以改善他们的工作条件。*

*工会最近发现，其他酒店除了为工作人员提供制服外，每月还发放津贴以支付制服的洗衣费。Alpha 酒店的工人免费获得制服，但收不到任何洗衣津贴。工会认为 Alpha 酒店应该支付该类津贴，于是写信给管理层表明其想讨论这个问题。*

*管理层答复说其愿意与工会的代表讨论这个问题，但也表明酒店的财务状况不佳，不能够支付任何额外的津贴。*

这个例子表明各方愿意讨论与未来收益有关的问题。现在有必要让工会和管理层为初步讨论做准备，而这可能取决于它们各自的能力而进展到实际的谈判。

### 工作场所合作的其他形式

除了上述工作场所合作的五种形式外，还可以考虑另外两种形式，即，

- 自治工作小组，
- 财务参与。

### 自治工作小组

这是指负责操作问题的工作团队，该小组在没有与管理者持续沟通的情况下被授予操作权力。该工作小组自我管理。与管理层的沟通发生在管理层将任务和责任委托给工作组并为工作组设置权限时，以及当工作组向管理层报告其业绩时。

#### 示例

*Java 摩托车公司进口摩托车配套元件，并准备装配。Java 管理者带领 16 名工人，并为每个工人分配一套配件，并指示他们尽快装配摩托车。管理者密切监督这 16 名工人，检查他们的工作，并敦促其效率加快。*

几个月后，装配工作进展缓慢，管理者的一位朋友建议他和他的工人谈谈如何改进。经过讨论，同意组成两个团队，每个团队 8 名工人，并让团队决定怎样最好地装配摩托车。管理者还同意不会经常监督和检查团队的工作，而是给他们一些自由，去做他们认为最好的工作。

一旦确定了目标和对象，工作组就有相当大的自由去决定**如何**执行工作。自主并不意味着完全没有管理层的参与。管理者仍然参与，只是以不同的方式参与，不是依据较为传统的工作安排。

### **财务参与**

这是指工人通过绩效奖金、利润分享制度或股份所有权的方式分享企业的财务收益。

该制度下的合作和沟通与决定如何分享财务收益的**过程**相关。如果管理者和工人通过联合协商安排积极讨论分享安排，财务参与可能是工作场所合作的一个非常重要的主题。然而，财政收益的实际分享是合作产生的**结果**，因此其本身并不是工作场所合作的**形式**。

在部分收益分享方案中，管理者和工人之间可能很少或没有对话和沟通，因此几乎没有合作。管理层可以决定分享安排是什么，且工人们只拿走他们应得的部分。在这种情况下，工人们分享企业的产出，但没有真正的沟通或合作。然而，一旦工人知道他们将分享财务收益，很可能会激励他们想要与管理层更密切地合作，以确保他们的财务收益最大化。

在劳资关系相对不成熟的国家，管理者表示不太愿将财务参与问题纳入工作场所合作的议程。可能会出现一些收益分享，但这是由管理层单方面决定，而不是通过沟通和合作。

## 第 4 章

### 工作场所合作：能力建设

企业内工作场所合作的实际形式在很大程度上取决于管理者和工人参与对话、互相合作和沟通的**实际能力**。

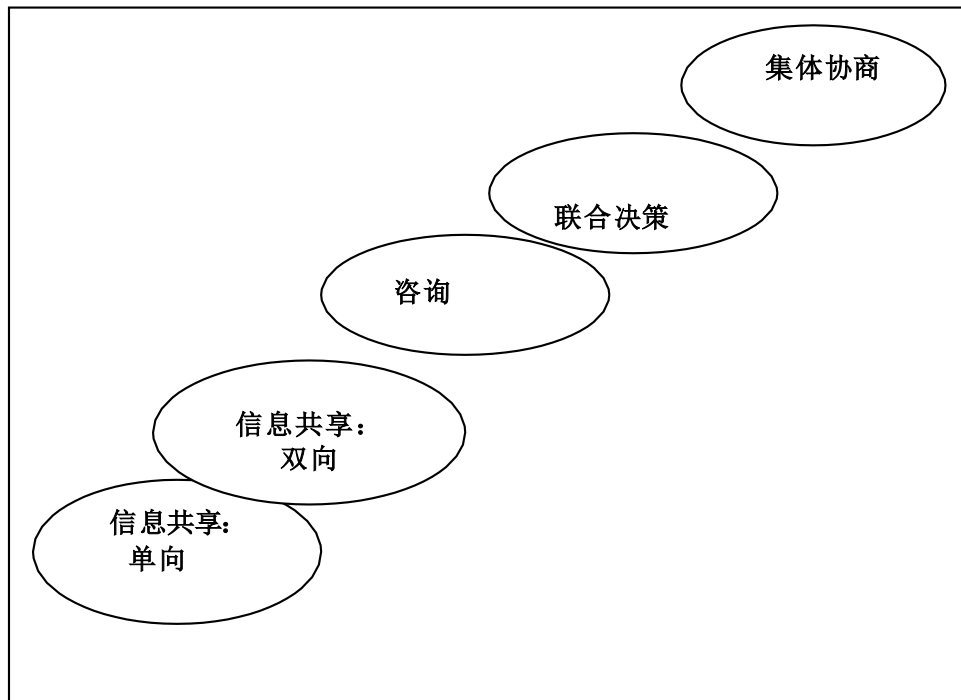
**能力**指工人和管理者进行沟通和合作的能力和意愿。**技能**指管理者和工人在通信、解决问题、分析、协商和人际关系方面的知识、技巧和积累的经验，以及他们对相关问题的技术知识（例如工资制度、法律和法规、安全和健康，生产力）。

例如，如果工人和管理人员不太了解劳动法律和法规，那么他们在有关工人权利和义务的问题上缺乏真正对话和合作的能力。在这种情况下，工人和管理者将倾向于争论而不是合作。显然，工人和管理者需要建立与法律有关的技术能力。

**意愿**是指各当事方有积极合作的程度，彼此之间的信任和自信，以及对共同利益的承诺，这是解决问题的基础。如果他们彼此不信任，就很难在工作场所进行真正的合作。如果工作场所合作要获得成功，必须建立彼此信任的能力。

第 3 章中所述的五种工作场所合作形式可以放在一个连续体上，每一级都与当事方的沟通能力有关。

## 成熟度



## 合作水平

在这种方法下，以传阅文件、通知和工资单上的附加消息等形式的**单向通信**处于连续体的最低层，且所需要相的能力相对较低。

**双向通信**需要更高的能力，因为所需的技能和能力以及在此过程中各方的承诺大于**单向通信**的要求。双向通信要求具备真正的**沟通**意愿，管理者和工人需要接受有关技能和技术的培训，才能取得成功。

磋商包括信息共享和工人与管理者之间讨论，需要更高层次的能力，主要是因为磋商机构可能讨论的问题。

磋商是双向沟通的另一种形式，但是如果它要产生最大效益，则需要对管理者和工人两方面的问题有一定程度的专业知识。

**联合决策**涉及不同于且更高于磋商过程所需的能力。它经常涉及单一问题的谈判，要求双方都了解谈判过程和掌握必要的技能，将这些知识应用于手头的问题。寻求双赢结果还需要双方承诺和愿意作出妥协，而不一定会实现他们想要的一切。

**集体谈判**是所有形式的工作场所合作中最正式的，除了谈判的实际技能外，还需要管理者和工人对待谈判问题的实质内容进行详细的准备。例如，对未来工资增长的谈判需要双方具备有关通货膨胀、生产力、企业增加支付的能力及其整体竞争情况等方面的分析和解释能力。

## 能力建设

如果工作场所合作从连续体的较低层次移动到较高层次，当所有五种形式的合作可以同时进行时，那么需要做些什么来提高管理者和工人的能力呢？

**首先**，管理者和工人都需要了解有关工作场所合作的性质、目的和形式等信息。这些信息可以通过培训材料和沟通培训课程提供。培训可能是单独针对工人和管理者开展的，还有一些培训可以联合进行，以使管理者和工人在相对无威胁的环境中开始相互沟通。

**其次**，管理者和工人需要了解和体验工作场所合作在实践中如何运作的。这可以通过将它们暴露给企业和工作场所合作成功运作以及管理者和工人能够证明增加合作带来的益处的情况下。

**第三**，管理者和工人需要机会实际实践各种形式的工作场所合作，并获得在企业日常基础上产生的现实生活问题之间相互交流的经验。理想情况下，这个实践阶段应该能够利用在工作场所合作问题和过程上熟练和有经验的独立人员的知识和技能，能够建议双方他们可以做什么以改善他们的沟通和对话，并激励他们彼此建立信任和信心。

**第四**，管理者和工人需要重复实践，以进一步建立信任和信心，从经验中学习，并从总体上发展他们的沟通，直到合作成为企业文化中一个组成部分。

## 第 5 章

### 工作场所合作：入门

#### 入门教程

对于那些在工作场所合作方面没有经验，但关注改善劳资关系的企业，问题在于如何“入门”。

在开展企业对话与合作时必须采取哪些步骤。不同的企业采取的具体步骤各不相同，但是许多共同的步骤被认为具有许多可能的出发点。

#### 生产力提高作为出发点

#### 安全和健康作为出发点

#### 处理申诉作为出发点

申诉程序的“入门”要求管理者和工人都清楚地了解该程序的性质和目的，以及愿意为双方的利益而工作。

#### 什么是申诉？

申诉是一个或多个工人对企业管理的投诉。

- 多个工人可能有相同的投诉。
- 投诉通常涉及现有权利（如根据法律、根据雇佣合同、根据工作规则或内部规章）。例如，工人可能抱怨他或她没有收到准确的支付，或没有支付病假，或没有收到出勤补贴。
- 投诉还可能涉及新的事物，如关于某位工人或很多工人想要改进的事物。例如，工人可能会抱怨工厂里的照明灯需要改进，以便于他们更好地工作。

### **什么是程序？**

程序是根据系统和序列以有序的方式做事的一种方式。“秩序和序列”要求处理投诉采取循序渐进的方法。

### **什么是申诉程序？**

申诉程序是指在解决工人在工作中或工作外出现的投诉应遵循的步骤，涉及现有权利和未来工作安排的改进。

以下示例强调了申诉的性质，以及是否需要建立一种系统来处理此类申诉。

*ZeeZee 服装厂的工人总是抱怨工厂内饮用水的质量。饮用水有时味道不好，有时不清澈。工厂提供的饮水杯太少，且没有清洗干净。*

*有一天，工人们发现饮水机内有一些青蛙在游泳。他们告诉主管，但她只是笑了笑，说：“别担心。青蛙不会喝很多水！”*

这是一组工人的投诉，如果该投诉不能迅速得到处理和认真对待，很快就会升级为一个重大问题，并可能导致罢工。显然，生产线主管并没有认真对待该投诉，而此时需要申诉**程序指示**工人如何解决他们的投诉。

第一步，通常是让生产线主管注意到问题。在上述情况下，该问题在第一步就没有得到解决，因此工人必须知道接下来要做什么。第二步，通常是生产经理，如果他或她不能解决投诉，将进入第三步，在某些情况下可能会更高。程序中的每个步骤通常都有一个时间限制，以确保问题得到迅速解决，并且不会因为“搁置”而恶化。

### **为什么要设立申诉程序？**

设立申诉程序的一些原因如下。

- 可以解决工人和管理层之间的分歧，而不需要政府干预。
- 促进工作场所的和谐。

- 要求工人和管理者一起工作——“他们”和“我们”被“大家”取代。
- 有效防止小问题升级为更大的问题。
- 工作效率快 - 问题可以毫不拖延地解决。

## 模范申诉程序

模范申诉程序如下所示。这种模范可以而且应该根据需要进行调整，以满足个别企业的情况，赋予管理者和工人在解决工人投诉时所需的灵活性。

“模范”程序包括 6 个部分，如下。

- 基本原则
- 目标
- 保险范围
- 权利义务
- 实际程序：4 个步骤
- 操作安排

## 基本原则

申诉程序通常遵循以下基本原则。程序是

- 书面的且使用所有各方都能理解的语言。
- 双方商定，必要时通过协商达成协议。
- 自愿的，因为设立申诉程序是合作的一种行为表现——一方不能对另一方强制实施程序。
- 易于理解的，便于各方理解和遵守。
- 透明的，意味着程序应该是公开的，并且对管理有抱怨的所有工人都可以使用。
- 参与式的，因为程序应由工人和管理者商定，一旦发生投诉，双方应积极参与解决问题。
- 有诚意的，意味着双方将尽一切努力毫不拖延地解决投诉，并尊重彼此的立场。
- 基于尊重工人的权利，意味着工人不必通过参与程序放弃其既定的权利。
- 有时限的，意味着程序中的每个步骤都有双方商定的时间限制。

## 目标

申诉程序的目标是

- 迅速且系统地解决投诉。
- 防止小问题变成大问题。
- 最小化生产分裂。
- 解决企业内部问题，无需政府干预。
- 增强工人和管理者之间的信任和信心。

## 保险范围

申诉程序旨在涵盖

- 工人投诉，而非管理者。
- 工人个人和工人群体的投诉。
- 法律、劳动合同、工作规则、内部规章和制度下有关现有权利的投诉。
- 关于非现有权利的投诉（不包括工资、津贴和福利）。

## 权利义务

- 管理层同意不对任何提出投诉的工人进行报复。
- 工人有权委托一位代表协助他们处理任何投诉。
- 工人可以在工作时间休息以使用该程序。
- 工人不会因参与程序而遭受报酬损失。
- 工人同意不会随意提出投诉。
- 双方同意遵守程序规定的时间限制。
- 双方同意尽最大努力在企业内解决这个问题。
- 双方同意该程序不会取消其法律下的权利。

程序：四个步骤

- |      |           |
|------|-----------|
| 步骤一： | 工人-直属主管   |
| 步骤二： | 工人-生产经理   |
| 步骤三： | 工人-人力资源经理 |
| 步骤四： | 第三方援助     |

**步骤一： 工人-直属主管**

- 工人向其直属主管告知他们的投诉。
- 在大多数情况下，这是口头投诉。
- 工人有权委托一位代表出席，提供帮助和建议。
- 工人有权带翻译员出席，以确保主管完全理解投诉。
- 工人和主管尽一切努力解决投诉。
- 尽可能在一个工作日内处理并解决投诉。
- 主管应记录下提出投诉和所采取的措施。

**示例**

玛丽是 Wonka 制衣厂的工人，目前正在休产假。她每月可以收到一半的基本工资。她从一个朋友那里得知，她应该收到更多的收入，因为她经常加班，所以她还应该得到一半津贴。

玛丽统计在过去一年做过的所有加班，并计算出她每月加班应得40 美元。

她去找主管，向主管表明她没有得到公平对待。她认为她应该得到一半的加班费（即 20 美元），一半的每月出勤津贴5 美元和一半的每月工龄津贴2 美元。总计，玛丽声称她应该得到23.50 美元，不包括她目前收到的一半基本工资。

如果玛丽有一个懂得劳动法且善解人意的主管，这个问题可能通过主管向玛丽解释合法权利来解决。然而，事实上，她的主管不太可能具备足够的法律知识，因此投诉将需要在下一步骤处理。

如果主管不能解决问题，重要的是主管试图提供帮助，而不是一味反对。如果主管驳回了投诉，说道“你不会得到任何报酬”，这样情况可能会恶化。

**步骤二： 工人-生产经理**

- 如果工人和直属主管在一天内不能解决该投诉，则将其提交给生产经理（即主管的上司）。
- 投诉通常是口头的。
- 工人有权委托一位代表出席，提供帮助和建议。

- 工人有权带翻译员出席。
- 工人和生产经理必须尽一切努力解决投诉。
- 投诉必须尽可能在一个工作日内得到处理和解决。
- 生产经理应记录下提出投诉和所采取的措施。

针对上述玛丽的情况，生产经理可能会解决投诉，如果他或她具备足够的劳动法知识，并有足够的耐心向工人解释其拥有的权利。

### **步骤三： 工人-人力资源经理**

- 如果工人和生产经理在一个工作日内不能解决投诉，则将其提交给人力资源经理。
- 工人可以提出口头或书面投诉，但建议使用书面投诉。
- 如果投诉是书面形式的，工人应提供以下内容
  - 他 / 她的姓名、部门或部分以及主管的姓名。
  - 投诉说明、所涉人员姓名、证人及其他详情。
  - 签名和日期。
- 工人有权委托一位代表出席，提供协助和建议，包括协助完成书面投诉。
- 工人有权带翻译员出席
- 工人和人力资源经理必须尽一切努力在两个工作日内解决投诉。
- 如果双方同意，可以保留讨论的时间。
- 任何此类讨论的记录必须提供给双方。
- 如果当事方解决了投诉，工人将收到书面通知结果。
- 如果当事方不能解决投诉，工人将收到书面通知结果以及无法解决的原因。

**步骤四： 第三方援助**

- 如果双方未能在 2 天内解决投诉，但认为该投诉仍有可能得到解决，他们可以同意任命第三人协助他们讨论。
- 当事方必须同意被指定为第三方的实际人员。
- 第三方无权做决策。他 / 她的存在是为了帮助当事方达成双方都能接受的结果。
- 工人有权委托一位代表出席，提供帮助和建议。
- 工人有权带翻译员出席。
- 任何有第三方协调人参与的会议应在工人和人力资源经理未能解决投诉的 5 天内举行。
- 任何有第三方协调人参与的会议不应持续超过一天。

**示例**

*ZSAZSA 制衣厂的工人在工厂门外的私人小摊位上吃午饭。越来越多的工人在午饭后几小时抱怨生病，致使工作时间减少。*

*一群患病的工人向他们的主管抱怨，但主管却说自己无能为力。*

*公司的申诉程序规定工人可以向生产经理投诉。他们这样做，虽然主管表示同情，但却表明自己帮不上忙。*

*然后工人将他们的情况告诉人力资源经理。他们对该投诉进行讨论，但还是不能达成双方都可接受的一致解决方案。双方同意任命独立的第三方协调人，以帮助试图找到双方都能接受的解决方案。*

*第三方协调人不会试图强制实施一个解决方案，而是鼓励双方讨论各种各样的可选择解决方案。第三方成为一个资源供应者，提供可能让当事方达成双方都能接受的结果的想法。*

### 操作安排

- 申诉程序将使用工人能够理解的语言。
- 翻译员必须确定并告知他们在程序中的担任的角色。
- 每个工人必须知道他/她的直属上司。
- 管理层必须告知直属主管其在申诉程序中的角色。
- 所有工人必须清楚知悉生产经理。
- 管理层必须告知生产经理他/她在申诉程序中的角色。
- 所有工人必须清楚知悉人力资源经理。
- 管理层必须告知人力资源经理他/她在程序中的角色。
- 应明确合适的第三方协调人。

申诉程序可能不会促使所有问题得到解决。在第四步骤之后，双方可能尚未达成协议。在这种情况下，他们可能会诉诸其根据国家劳动法享有的权利。这意味着申诉成为正式的劳动纠纷根据劳动法的规定，其将受到纠纷解决程序制约，包括调解和仲裁。

### 申诉程序和集体谈判

商定的申诉程序不能替代集体谈判。随着工人和管理层逐步签订集体谈判协议，预计申诉程序将成为每个集体协议的组成部分。

## 第 6 章

### 劳动法、社会对话和工作场所合作

在许多西方国家，立法是工人参与企业决策的主要权力来源。例如，立法可能需要设立工作委员会（亚洲通常称为职工委员会），或为雇用超过规定数量工人的企业设立职业安全与健康委员会。然而，在大多数情况下，立法明确规定，依法设立的委员会和理事会不得参与工会已经涵盖的事项。实际上，这意味着工作委员会和其他类似机构无权谈判或参与罢工。

柬埔寨设立的工作或职工委员会可在工作场所合作中发挥重要作用，只要其不被看作是排斥工会的手段和集体谈判的替代品。

这些委员会可以在技术变革、工作组织、培训和人事政策等方面发挥重要的协商作用。这些问题可以在企业层面得到有效解决，在提高企业竞争力方面发挥重要作用。

## 第 7 章

### 国际劳工标准、社会对话和工作场所合作

#### 国际劳工组织

国际劳工组织（ILO）是一个标准制定组织，其标准体现在公约和建议书中。国际劳工组织公约公开由成员国批准，一旦经批准，就相当于国际条约，从而对批准的国家产生法律义务。成员国批准的公约，其公约的内容应适用于本国国情，以适应其国家法律和相应惯例，并接受国际监督。

另一方面，国际劳工组织建议书并不是国际条约，也不具备法律地位。然而，它们为各国国家政策的制定和实施提供了重要的指导方针。

国际劳工组织文件是雇主组织和工人组织与政府之间相互沟通的结果，经过三方沟通和讨论后制定相关的、现实的且有足够灵活性的标准，使其能够得到普遍适用。

#### 联盟自由和谈判权利

参照公约 87 条和 98 条

#### 国际劳工组织关于企业层级对话与合作的标准

多年来，国际劳工组织通过了与工作场所合作和工人参与企业决策有关的各种国际文书。总的来说，这一领域的标准强调了雇主、工人和工会之间有效的协商和合作的重要性，**但这种做法不应取代集体谈判**。与改善工作场所关系有关的更重要的国际劳工组织文件如下。

**国际劳工组织第 94 号建议书（企业合作，1952 年）**提出了一系列指导方针，促进工人和管理层在企业层面就共同关注的问题进行协商和合作，这些通常不是通过集体谈判来解决。显然，该建议书不是在损害集体谈判的情况下促进磋商和合作，

而是把磋商和合作看作是对集体谈判过程的补充。

建议书强调了一个公认的观点，即磋商是获得建议的过程，而谈判是获得有约束力协议的过程。

建议书规定，磋商和合作应

- 通过双方之间的自愿协议来促进；或
- 由建立磋商和合作机构的法律或条例来推动，并确定其范围、职能、结构和运作方法，以适应个别企业的状况；或
- 通过这些方法的结合来促进或推动。

作为建议书，该文件并不要求成员国颁布立法来设立协商机构。它仅表明这是建立企业内部协商制度和程序的一种方式。

**第 113 号建议书（公共机构和与雇主和工人组织之间在工业和国家层面的磋商与合作，1960 年）**是对第 94 号建议书规定的补充。建议书 113 号清楚地表明，建议书 94 号中同样的行动手段可以适用于工业和国家层级以解决雇主和工人组织之间相互关注的问题，以及他们与公共机构之间的某些问题。

本建议书承认，劳资关系可发生于各个层面，且工业和国家层面的磋商可以为改进决策提供建设性的意见。

**第 129 号建议书（企业内部沟通，1967 年）**强调在企业内营造工人和管理层之间相互理解和信任的氛围的重要性。该建议书体现了信息共享对促进企业内部合作的至关重要性。企业各种活动相关信息的传播和交流对于在工人和管理层之间建立信任和信心至关重要。

有效的通信需要制定沟通政策。就信息披露不会对任何一方造成损害而言，建议书规定，应共享信息，在管理层就重大利益事项作出任何决定之前，应在工人和管理层之间进行磋商。该建议书强调磋商可以提出建议，并不意味着管理层必须向工人提供决策权。然而，该建议书表明，如果工人有机会被通知，且至少可以讨论他们关心的主要问题，这将会改进决策制定和管理层决策的实施。

**第 130 号建议书（企业内部关于申诉的审查，1967 年）规定：**

- 任何认为他/她有申诉理由的工人应有权根据适当的程序审查申诉;
- 申诉的理由可以是任何与雇主——工人关系相关或影响雇佣条件的措施, 当该措施违反集体协议和个人雇佣合同的规定, 违反工作规则、法律或法规, 或制度和用法。

然而, 该建议书不适用于旨在修改雇用条款和条件的集体索赔。换言之, 建议书清楚地表明, 企业申诉程序应限于关于**现有**雇用条款和条件的投诉, 以及关于**未来**福利的投诉 (例如下个月或下一年的工资增加情况), 这些投诉可以通过集体谈判得到更好的解决。

然而, 似乎可以通过企业层面的申诉程序来适当地处理有关**未来**福利的一些事项, 例如, 没有涵盖在现有安排的健康和安全相关事项。第 5 章中提出的申诉程序表明, 除薪酬和津贴之外, 所有事项的申诉可以由企业申诉程序处理。这将使对那些非工人合法权利但仍然重要的事项的投诉能够根据适当的程序得到迅速处理。

**第 135 号公约 (工人代表, 1971 年)** 关注企业中工人代表的保护和提供的设施。根据公约, 工人代表基于其作为代表的身份或活动或关于工会会员或参加工会活动, 应享有有效保护权利, 防止对他们造成不利的任何行为, 包括解雇。

工人代表还应有权享有适当的设施, 以便迅速且有效地履行其职能。根据公约, 选举产生的工人代表不应用来损害当地工会或其代表在企业中的地位。

**劳工组织关于社会政策和跨国企业的三方宣言 (1977 年)** 中也提到了工人代表和磋商。

在“磋商”标题下, 第 56 段指出, 在跨国企业和国企中, 雇主和工人及其代表之间根据相互协议制定的制度应为共同关注的事项上提供定期磋商。然而, 宣言表明, **这种磋商不应取代集体谈判。**

国际劳工组织标准没有在特定国家或个别企业中为工作场所合作建立健全的安排规定最佳方式或唯一方式。任何促进工作场所合作的国家框架必须与每个国家的情况有关, 并应制定安排, 最大可能地保证工人、管理者及其代表的持续承诺。在某些情况下, 具有高度规定的非常详细的框架可能是有必要的; 在其他情况下, 只需要更广泛的框架就足够。