

七步法

LABOR DISPUTE
PREVENTION AND
HANDLING
TECHNICAL MODEL

七步法

——劳动争议预防与处理的技术模型

杨磊 著

七步法

LABOR DISPUTE
PREVENTION AND
HANDLING
TECHNICAL MODEL



中国劳动社会保障出版社

CIBUFA

LABORING ZHENGYI
YUFANG YU CHULI DE
JISHU MOXING

七步法

——劳动争议预防与处理的技术模型

杨磊 著

CIBUFA

LABORING ZHENGYI
YUFANG YU CHULI DE
JISHU MOXING

 中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

七步法：劳动争议预防与处理的技术模型/杨磊著. —北京：中国劳动社会保障出版社，2016

ISBN 978-7-5167-2861-1

I. ①七… II. ①杨… III. ①劳动争议-劳动法-研究-中国 IV. ①D922.591.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 316504 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 11 印张 220 千字

2016 年 12 月第 1 版 2016 年 12 月第 1 次印刷

定价：25.00 元

读者服务部电话：(010) 64929211/64921644/84626437

营销部电话：(010) 64961894

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 50948191

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

举报电话：(010) 64954652

题 献

谨以此书献给我的父母、太太和儿子飞飞。没有你们的支持，尤其是儿子飞飞每周的督促，就没有这本书！我爱你们！

序言一

自2008年劳动合同法实施以来，劳动争议的数量出现了快速增长。劳动争议是员工关系管理中最具复杂性、冲突性、风险性和实战性的问题，有效地预防和处理劳动争议是人力资源管理的重要任务。

员工关系管理是人力资源的一个特定领域，也是人力资源管理六大模块中相对薄弱的模块。国内大多数企业尚未设立专门的员工关系管理职能岗位，而越来越多的外资企业则多在人力资源部，或者法务部、公共关系部门设有专门的员工关系管理（或劳动关系法务、员工沟通专员）岗位。

员工关系管理需要专业的知识和技能，需要遵循一定的原则和规范。总结和探索有效处理员工关系的方法和规律，可以帮助我们提升员工关系管理水平。《七步法——劳动争议预防与处理的技术模型》一书就是为此做出的一种尝试。

作者杨磊先生是一名有着丰富外企员工关系管理经验的从业人员，他创造性地从员工关系管理角度出发，将组织的发展划分为七个阶段，并用七类项目与这七个阶段予以对应，使读者对员工关系管理有了更为立体的认识，这种划分方法很有创新性。在立体多元的员工关系管理体系中，“七步法”作为一种类似于质量管理领域PDCA模型的技术工具，能帮助从业者理清工作思路，做好工作安排，使问题的分析与处理更具结构化、流程化。

“七步法”简洁清晰，企业员工关系管理人员可以把“七步法”的每一步对应到一周中的每一天，譬如周一发现问题，周二分析问题，周三内部沟通，周四外部沟通，周五与当事人沟通，周六回顾总结，周日监控预防，在实践中把“七步法”的每一内容落实在日常工作中。在对组织变革项目分析与设计相关方案时，运用“七步法”可以将项目清晰地划分为七个阶段，每个阶段对应三个要点，运用“二十一个要素清单”，有利于企业做好项目的时间规划与费用预算安排。

“七步法”模型简言之就是“七个步骤二十一个要点”，是基于实践观察总结的一个务实有效的技术模型。该模型的逻辑结构符合劳动争议预防与处理的规律和要求，对员工关系管理者理清预防与处理思路、掌握预防与处理节奏、达成预防与处理结果等，具有重要的指导和借鉴作用。

作者在书中还提出了劳动争议预防与处理的七大技术，即劳动争议会议技术、劳动争议协商技术、劳动争议调解技术、劳动争议仲裁技术、劳动争议诉讼技术、劳动争议预防技术以及劳动争议文书制作技术。作者描述了每项技术的具体内容，并提供了相关文件模板，便于读者参考使用。

作为一名身体力行的员工关系管理者，杨磊先生始终将此书定位于经验与心得分享。他基于工作实践，系统描述了预防与处理劳动争议的思路、方法及流程，通过去粗取精、化繁为简，总结整理出了这一简易、实用的技术模型。该书是近年来在员工关系管理领域出现的一本专门针对劳动争议预防与处理的实用著作，堪称“员工关系管理领域的 PDCA 模型”。我相信，该书对企业管理者在预防与处理劳动争议的问题上一定会有所帮助，对企业员工关系管理体系的建设与发展一定会大有裨益。该书适合企业员工关系专员、人力资源管理者、一线经理等希望有效处理劳动争议的实践者，对处理劳动争议的政府部门实践者也有借鉴意义。

作为一家著名外资企业的资深高管，杨磊先生对企业劳动争议预防与处理研究地如此透彻，更让我感到员工关系管理的价值和意义。企业管理者能如此重视劳动争议预防与处理，也让我深刻认识到员工关系管理在企业发展中的重要作用。在此也希望杨磊先生“让天下没有劳动争议”的梦想早日实现！

程延园

中国人民大学劳动人事学院教授，经济学博士，博士生导师

中国人民大学劳动关系研究所副所长

2016 年 11 月 10 日 于北京

序言二

企业中劳资关系的基本形态就是冲突与合作，如何通过妥善的机制缓解抑或化解劳资冲突，从而促成并推进劳资双方的合作关系则成为劳动关系研究中经久不衰的核心命题。这一命题在实践中体现为劳动争议的预防与处理。杨磊先生所著之《七步法——劳动争议预防与处理的技术模型》一书，就是针对这一问题开出的一剂良方。我能够受邀为本书作序，实在荣幸之至。一方面因为通读全文之后，感佩作者的视野广阔、逻辑清晰，另一方面则被作者的务实精神与人文情怀所感动。我国劳动关系发展至今，颇为需要经验丰富的实务专家总结、提炼其经验，梳理成文，以飨同好之读者，以济同道之学人。

随着我国劳动制度的不断完善，劳动力市场的变化，科学技术的革新以及企业商业模式、管理手段的不断更新，劳动争议已经逐步成为我国各类型企业必须直面的劳动关系管理问题。而企业一旦遇到劳动争议，通常是求助法律途径解决，抑或以人力资源管理的办法处理问题。真正专业化的劳动关系管理技术尚未形成，特别是如何从劳动关系管理的视角去预防争议、处理争议也没有一套较为系统化、具体化、技术化的方法。尤其当企业遭遇由于员工集体行动而引发的劳资冲突时，大多数企业仍旧会以“消防员”式的应对措施来解决问题。从效果来看，即便劳资纠纷被暂缓或暂时解决，劳资矛盾的根源仍旧存在，事了而题未解。

杨磊先生从多年处理劳动争议所积累的实践经验中提炼出了“七步法”，为企业、政府提供了预防与处理劳动争议便利、有效、可行的方法，正如其在书中所言：一学就会。然而，本书所折射出的深层智慧，却并非如他所言那样简单。

首先，本书并不拘泥于企业层面看待劳动关系，而是以更加宽广的视野来看待劳动关系。作者对于争议预防与处理的视角并未局限在企业内部的劳资互动过程之中，在其详解“外部沟通”一章中就暗示出了，劳动争议一旦爆发，地方政府、地方工会都会成为间接甚或直接介入争议的主体之一。那么劳动争议管理的专业性就在于能够超越工作场所，审视外部环境因素的变化，而又可以回归工作场所，实现内外协调的关系。这对于预防劳动争议的发生和升级颇为重要。

其次，“七步法”所呈现的逻辑令人折服。受管理实践方法（PDCA）的影响，作

者将管理逻辑与劳动争议解决的逻辑勾连起来，形成了自成一格的逻辑体系。直观来看，“七步法”中的主要逻辑就是由问题、沟通、反思、预防构成了其基本的结构。实际上，这四个核心要素的逻辑又进一步构成了一个逻辑循环的闭环，通过在实际中的运行，其有效性将逐步提升。而对于问题、沟通这两个要素，又呈现其内部运行的小逻辑，并在行动过程中贯穿了考量情、理、法的原则。从本书中所列举的实践案例可以看出，“七步法”逻辑的合理性更加增强了其在实践中运用的可行性。

再次，“七步法”本身也兼具了处理和预防劳动争议的双重功能，这主要从其“接地气”的技术设计可以看出。作者将七步进一步解构为二十一个要点，并对每一个要点从重要性、可操作性与灵活性三个层面进行了不同程度的论述，使应用“七步法”的读者能够迅速根据企业的具体情况灵活掌握，有选择地应用。而且，本书作者在详解“七步法”的同时，也对应地将劳动争议处理七大技术进行了深入而细致的梳理与分析。这不仅提升了本书的附加值，更加体现出了作者本质上呈现出了劳动争议预防技术与处理技术的系统化构建理念。

最后，令我深深感动的是作者在“七步法”中所投射出的劳动关系情怀。一是作者所倡导的人性化雇佣的情怀，这主要体现在作者把握住了劳动关系一定要从劳资双方考虑问题的强烈意识之中，也反映出作者作为一个管理者对员工的人文关怀。二是作者尊重劳动关系基本规律的情怀，不回避劳资冲突，但要尽量避免冲突、解决冲突，促进劳资双方重新回到合作的状态之中，这是作者所坚持的理念之一。最后就是作者撰写本书的重要动力来源：“让天下没有劳动争议”，气魄宏大，振聋发聩。

颇为幸运，我与杨磊先生也算相识几年，作为劳动关系学界的青年学者，每每与他攀谈都受益匪浅。研究者应虚心向实践者学习，而善于思考的实践者则更加值得尊重与敬佩！感谢杨磊先生能够潜心著述，为我国劳动关系的研究与实践贡献力量，也祝贺《七步法》终于付梓出版，这必将为劳动关系更加具体、微观的研究提供新的契机，为善于思考、总结经验的实践者注入新的动力。

劳关总有七步法，争议终有穷尽时！

孟泉 博士
首都经济贸易大学 劳动经济学院
2016年11月8日 于深圳大学

前言

构建和谐劳资关系，有利于企业在实现经营目标的同时，帮助员工实现其职业生涯的发展目标，从而实现劳资双赢。

本书通过对“中国企业劳动争议预防与处理的七步法模型”（简称“七步法”）的阐述，揭示了在中国当前的法律、人文环境下，企业劳动争议预防和处理的基本思路与方法，并对劳动争议处理过程中的诸多要点进行了全面系统地分析，指出了企业实现“合法、合理和合情”地解决劳动争议，实现劳资双赢的途径，本书尤其着重强调了企业对劳动争议的预防管理。

考察中国企业人力资源管理的发展历程，大致分为五个阶段：

第一阶段，属于启蒙时期：时间大致为20世纪70年代末80年代初。在此时期，“人力资源管理”一词开始出现在中国。1982年，当时的劳动人事部成立了“人才资源研究所”，意在与国际上的“人力资源”相衔接，该研究所后来转入当时的国家科委；同期，《人力资源管理》教材在天津理工学院出现。

第二阶段，属于宣传时期：时间大致为20世纪80年代中期。在此阶段，中外人力资源管理与开发方面的学术交流逐渐多了起来，有关人力资源管理与开发的教材和专著相继出版，理论文章也竞相发表，但尚未引起企业广泛关注。

第三阶段，属于发展时期：时间大致为20世纪80年代末到90年代初期。在此阶段，改革开放形成了大气候，三资企业把国外人力资源管理引入国内，人力资源管理逐渐为人们所重视，国外的人力资源管理理论在我国开始传播。

第四阶段，属于热潮时期：时间大致为20世纪90年代中后期。在此阶段，人们普遍认识到人力资源管理是增强企业竞争力的有效手段，人力资源管理部门是企业的战略机构，不仅人力资源管理者要具备人力资源管理知识和技能，其他各级管理者也必须具备。人力资源管理成为一门专业，而人力资源经理也成为中国企业最短缺的人才之一。

第五个阶段，属于技术性应用时期：时间大致为世纪之交及其后的一段时期。今天，面对经济全球化、知识经济、互联网、大数据等的大背景，人力资源管理出现新趋势，包括战略化管理、资本化运作、市场化配置、整体性开发和技术性应用。而人力资源管理能否实现，关键在于应用。构建科学的、可操作的人力资源管理技术体系，成为

现代企业的管理追求。

人力资源管理体系通常被分为六大模块，即人力规划、招聘、培训、薪酬福利、绩效、员工关系，其中，员工关系管理模块是专业性最强、环环相扣、最富对抗性与挑战性的模块。而劳动争议是员工关系管理中最具复杂性、冲突性、风险性和实战性的问题。大量实践表明，负责处理劳动争议的人员，需同时具备经营、人事、法律、心理、公关等多方面的知识技能，这对企业员工关系管理者提出了极高的要求。在中国，专业的员工关系管理人才已日益成为市场上的紧缺人才，而专门针对员工关系管理模块的系统化研究，尤其是技术模型方面的研究目前仍是市场的空白点。

实践中，很多企业已经认识到人力资源管理的重要性，也想管理好人力资源，但就是不知道从何下手，其根本问题就是缺乏人力资源管理技术。同样，尽管企业经营者已经意识到劳动争议预防和处理的重要性，也想妥善预防和处理好劳动争议，但普遍存在不知如何应对的尴尬。技术是提高实践效率的关键，没有好的技术，再好的理论也难以表现出力量来。中国企业要想预防和处理好劳动争议，就必须掌握劳动争议预防和处理的技术，这是中国企业的当务之急。

在进入 21 世纪以来的十多年里，通过我国人力资源管理与开发的学者、专家及从业人员的努力，已初步形成了人力资源管理技术体系，包括：人力资源规划技术、人员招聘面试技术、人员素质测评技术、人员绩效考评技术、员工生涯管理技术、员工培训技术、薪酬设计技术、激励技术、劳动合同管理技术、劳动纠纷处理技术、人事诊断技术、人力资源价值成本分析技术、人员遣散技术以及群体组合技术等多项具体技术。这些技术组织起来是一个统一的技术体系，实行起来又是一项项具体独立的技术。

为了对从事劳动争议处理的管理者提供指导，推进我国劳动争议预防和处理的技术研究，使劳动争议处理进一步具体化、步骤化、流程化、标准化，笔者结合已有的理论研究成果和自身的实践经验，总结整理出“中国企业劳动争议预防与处理的七步法模型”。七步法的“七个步骤二十一个要点”看起来好像比较复杂，但只要掌握其中几个关键点，运用起来就会比较方便。从该模型的逻辑结构及实践效果上来看，七步法堪称“员工关系管理领域的 PDCA 模型”，它符合劳动争议预防与处理的规律和要求，对员工关系管理者理清预防与处理思路、掌握预防与处理节奏、达成预防与处理结果等，具有十分重要的指导和借鉴作用。

本书旨在为企业预防与处理劳动争议提供技术指南。本书分为三大部分，共九个章节。第一部分共 1 章，阐述本书写作的目的，总体介绍七步法模型的基本框架结构，分别介绍员工关系管理的七个进阶及劳动争议处理的七大技术；第二部分共 7 章，详细介绍七步法的具体内容及相关知识点；第三部分共 1 章，通过案例说明七步法在实践中的应用，阐明劳动争议处理的关键因素。此外，在附录部分，收录了笔者早期关于七步法的相关文章，同时也提供了员工关系管理过程中常用的劳动法律法规目录相关文件及工

具表格，便于实务操作者查阅使用。

本书在忠实于劳动法律、法规及劳动政策的前提下，就企业劳动争议处理不同阶段中经常采用的方法、技巧和对策等，做出了比较全面的介绍和规律性总结。书中所述技术内容涵盖了企业劳动争议处理的始末及各个具体环节，每项技术的使用通过案例加以分析说明，以便读者理解和掌握。

本书不奢谈理论，而是力求对现代企业员工关系管理中的劳动争议预防和处理技术加以概括、提炼和研究，着重回答“做什么”和“怎么做”的问题。作为一项具体的技术模型，本书不但向读者介绍七步法的形成和发展过程、理论框架和发展前景，而且更重要的是还具体阐述了该技术模型所涉及的有关法律法规、管理制度、所要达到的目的，以及具体的分析方法和各种切实可行的选择方案、程序和操作技巧等。为便于读者顺利地了解、掌握和运用，七步法技术模型既有理论说明，又有实际操作说明，并且还有案例分析，力求做到系统性、可操作性、可读性和普遍实用性。全书突出实用性，针对性强，方便操作。

本书是国内首部关于“中国企业劳动争议预防与处理技术模型”的著作，适合大学劳动关系、社会保障、人力资源管理专业及相关经济管理专业师生作为教材使用，也可作为企事业单位工会、人力资源管理部门、劳动人事争议调解仲裁机构、人民法院、法律服务机构和科研院所有关人员等工作指导用书。

思路决定出路。思维方式比专业知识更为重要，专业知识有据可查，而思维方式是靠长期专门训练而成的。“技可近乎道，艺可通乎神”，从实践中总结提炼而成理论，再用理论去更好地指导实践，从而让管理者能够掌握劳动关系管理的精髓，游刃有余地预防与处理劳动争议，构建和谐劳动关系，实现组织高绩效的目标。而高绩效可以为企业带来高利润，企业因此会有更多资源用于构建和谐劳动关系，提升员工敬业度，进而又促成高绩效目标的实现，这种良性循环将使笔者“让天下没有劳动争议”的职业梦想成为一种可能。

21 世纪是人力资源管理的世纪，更是人力资源管理技术的世纪。劳动争议预防与处理是技术与艺术的结合，作为一名长期从事员工关系管理的专业人员，笔者在此抛砖引玉，希望对中国企业员工关系管理的研究与发展做出一点贡献。

愿天下没有劳动争议！

杨磊

2016 年 5 月 20 日 成稿于马来西亚 吉隆坡

目 录

第一部分 概论

第一章 为什么要写这本书?	4
一、劳、资、政三方是否离得开技术模型	4
二、提出“七步法”的原因	9
三、劳动争议预防与处理的七大技术	15
四、需要澄清的几个概念	18

第二部分 七步法详解

引言	27
第二章 七步法第一步——发现问题	30
一、提出问题的途径	30
二、进一步识别问题	30
三、对识别出来的问题予以正式确认	31
附件：劳动争议会议技术	31
第三章 七步法第二步——分析问题	33
一、找到问题的根本原因	33
二、界定问题可能引发的争议性质	33
三、设计解决问题及争议的方案	34
附件：劳动争议协商技术	35
第四章 七步法第三步——内部沟通	43
一、管理层听取汇报并达成共识	43
二、重视依法与企业内部工会的沟通	43
三、管理层确定对策方案	44
附件：劳动争议调解技术	44

第五章 七步法第四步——外部沟通 54

 一、听取专家学者的专业意见 54

 二、争取政府的理解与支持 54

 三、确定与当事人的沟通策略 55

 附件：劳动争议仲裁技术 55

第六章 七步法第五步——与当事人沟通 68

 一、沟通渠道要灵活多样 68

 二、明确沟通中的责任及分工 68

 三、妥善应对沟通中存在的极端个案或集体争议 69

 附件：劳动争议诉讼技术 70

第七章 七步法第六步——回顾总结 81

 一、案例分析 81

 二、宣传教育 82

 三、结果归档 82

 附件：劳动争议预防技术 83

第八章 七步法第七步——监控预防 94

 一、开放沟通渠道 95

 二、加强日常沟通 95

 三、强化预防意识 96

 附件：劳动争议文书制作技术 97

第三部分 案例分享

第九章 七步法的具体应用 113

 一、七步法在七大类典型案例中的应用 113

 二、决定劳动争议处理质量和效率最重要的因素到底是什么？ 119

 三、交流与推广 120

附录 121

 一、收录文章 121

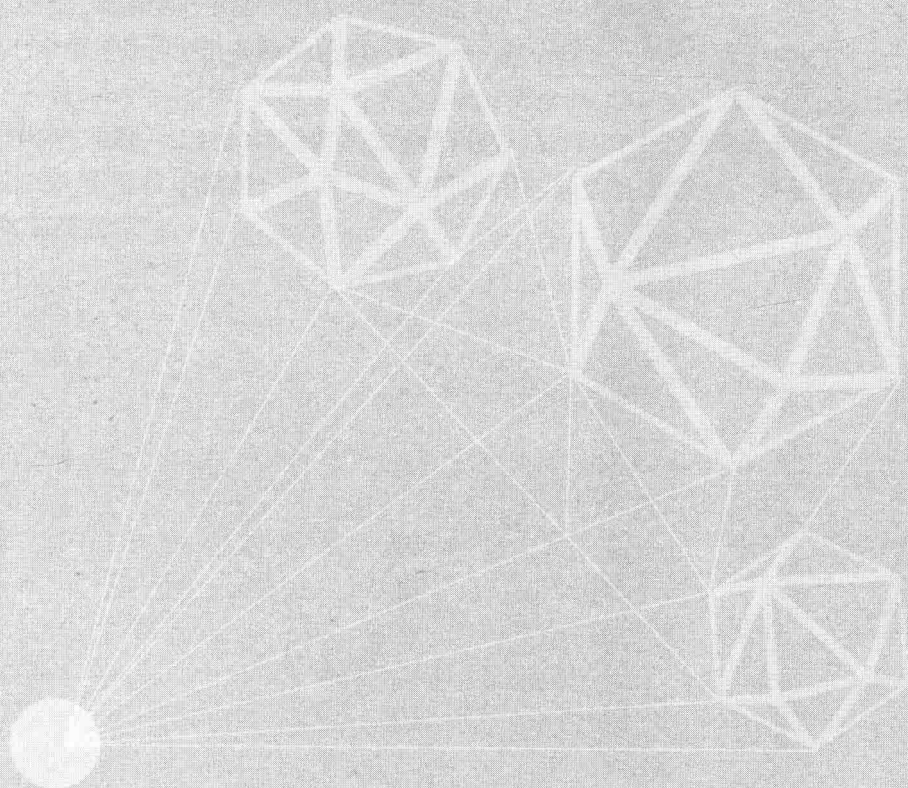
 二、核心法律法规、文件、表格 148

参考文献 158

后记 159

第一部分

概 论



每本书都有它的定位和主题，都关乎作者的写作初心，《七步法》也不例外。

本书的副标题为“劳动争议预防与处理的技术模型”，说明其主要内容聚焦于“劳动争议预防与处理”的技术研究。而笔者的写作初心，正是希望通过七步法的推广与传播，实现“让天下没有劳动争议”的职业梦想。

看到本书的封面与标题时，大家不禁会问：

1. 七步法是什么？（What—是什么）
2. 为什么要提出七步法？（Why—为什么）
3. 七步法是如何解决实际问题的？（How—怎么样）

.....

带着这些问题，让我们共同来探讨如何预防与处理中国企业的劳动争议、如何构建行之有效的七步法技术模型，进而探讨如何运用这样的技术模型，去构建和谐劳动关系，打造高绩效团队。

第一章

为什么要写这本书？

在劳动争议已经成为社会常态的今天，写这样一本书无疑是需要勇气的。我的勇气来源于写作的初心，这份初心便是“让天下没有劳动争议”的职业梦想。写书既是一个总结经验、整理心得的过程，又是一个再思考、再学习的过程。对我而言，只要能够有助于实现“让天下没有劳动争议”的初心，任何探索与努力都是值得的。我写这本书的目的，就是要把自己二十余年的实践探索与理论思考梳理出来，与从事或关注劳动关系管理的广大朋友交流分享，共同致力于构建劳动争议预防与处理的技术体系，提高整个社会劳动关系管理的技术水平，达成让天下没有劳动争议的梦想。不忘初心，方得始终。人活着，必须要有一个美好的梦想。作为一名长期从事企业人力资源管理工作的从业者，让天下没有劳动争议，实现整个社会劳动关系的和谐，这就是我的职业梦想。

一、劳、资、政三方是否离得开技术模型

劳、资、政三方要想实现有效地预防与处理劳动争议，是离不开技术模型的。

第一，劳、资、政三方分别代表什么含义？

在劳动争议的预防与处理过程中，主要涉及劳、资、政三方。劳方，即劳动者，通常亦称为员工方，其主要代表机构为工会；资方，即用人单位，通常亦称为企业方或行政方，主要代表机构为管理层；政方，即劳动行政部门，通常亦称为政府方，主要代表机构通常为当地人力资源社会保障局。

为了便于大家的理解与思考，我们对三方的定义做进一步简化，即我们在本书中所探讨的劳动争议，主要集中于企业内的劳动争议，在此后的阐述过程中，如无特别标注，则所讨论的劳方即指企业员工，其代表机构为企业内的工会（如未成立工会，则由员工推选代表），通常由工会主席牵头；资方即指企业方，其代表机构为企业管理层，通常由人力资源部经理牵头；政方即指劳动行政部门（即当地区或县级人力资源社会保