

“社会转型期工会建设与创新管理实务”系列丛书

工会干部业务创新 能力建设提升实务

章铮 杨冬梅 编著



红旗出版社

工会干部业务创新能力建设 提升实务

章 铮 杨冬梅 编著

红 旗 出 版 社



图书在版编目(CIP)数据

工会干部业务创新能力建设提升实务/章铮,杨冬梅编著.

—北京:红旗出版社,2013.7

(社会转型期工会建设与创新管理实务系列丛书)

ISBN 978-7-5051-2133-1

I. ①工… II. ①章… ②杨… III. ①工会工作-研究-中国

IV. ①D412.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 160268 号

书 名 工会干部业务创新能力建设提升实务

编 著 章 铮 杨冬梅

出 品 人 高海浩

责任编辑 于鹏飞

总 监 制 徐永新

封面设计 李 妍

出版发行 红旗出版社

地 址 北京市沙滩北街 2 号

邮政编码 100727

编 辑 部 010-64031972

E-mail hongqi1608@126.com

发 行 部 010-64024637

印 刷 三河市东方印刷有限公司

开 本 710 毫米×1000 毫米

1/16

字 数 213 千字

印 张 15

版 次 2013 年 10 月北京第 1 版

2013 年 10 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-5051-2133-1

定 价 29.80 元

欢迎品牌畅销图书项目合作 联系电话:010-84026619

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,本社发行部负责调换

前 言

党的十八大以来，我国进入全面建成小康社会的战略机遇期和经济社会发展加速期。面对经济全球化的冲击，中国现阶段社会转型步伐明显加快，多种所有制、多种经济成分、产权多元化以及经营管理方式多样化并存，劳动关系企业化趋势加剧，劳动关系呈现复杂多变、日趋多元、稳定度差的特征。社会转型时期，中国工会必须完成由行政化工会向服务化工会转变，以有效应对产业结构调整 and 工人队伍结构改变带来的深刻变化，探索工会振兴的新途径，适应当前经济社会加速转型的发展需要。工会工作也面临着转型的紧迫要求与重大挑战，在这过程中，要牢牢把握工会转型的基本方向，以“三个坚定不移”扣紧时代主线，凸显工会职能。

一是必须坚定不移地坚持中国共产党的领导，走中国特色的社会主义工会道路。必须牢牢把握中国工会是工人阶级的群众组织这条主线，努力做好服务大局的工作，坚持工会发展的正确方向。

二是必须坚定不移地增强工会内在动力，走可持续发展的工会创新之路。经济、社会的转型、职工队伍的多样化，都为新时期下工会回答“什么是工会，它代表谁、维护什么、怎样维护和建设”等重大问题提出了挑战。一方面，促企业发展、使职工满意的工作理念要进一步强化，既要突出工会作为职工权益代表者和维护者的基本职责，又要当好企业发展的谋划者、劳资矛盾的协调者，使工会在企业与职工互利共赢的局面中保持活力；另一方面，要针对职工群众对工会核心职能认知模糊、认可度低等情况，在体制机制、工作方式上加强创新研究，更新企业、职工关于“工会维权等于与企业对着干”、“谈工资等于涨工资”等固有观念，把培育协商共同理念，建立积极、有效的矛盾冲突协调机制作为工会发挥作用的重要突破口。

三是必须坚定不移地坚持重心下移的工作方法，走一线指导的群众之

路。工会转型必须以此为前提，大力倡导跨前一步、主动服务、重心下移、破解难题的工作方法，从涉及到职工群众切身利益的小事抓起，在平时的工作中做好党和政府的助手，主动替党政分忧、促企业和谐、为职工谋利；工会干部要避免工作行政化、“精英化”，要坚持指导工作在一线、破解难题在一线、成效体现在一线的工作法，在广度与深度上加强探索，真正树立起工会“维护了职工的合法权益，就是维护了党与群众的血肉联系，就是维护了社会稳定大局”的意识。

同时，我们各级工会组织还要始终高举中国特色社会主义伟大旗帜，始终与党中央保持高度一致，深入开展中国特色社会主义宣传教育和社会主义核心价值观教育，大力宣传中国特色社会主义工会发展道路和工人阶级伟大品格、劳模精神，广泛宣传党和政府的大政方针和经济社会发展的巨大成就，并着力推进工会宣传思想工作创新，精心培育自尊自信、理性平和、积极向上的职工队伍群体心态，唱响主旋律、打好主动仗、传播正能量。

为深入贯彻中共十八大和中国工会第十六次全国代表大会精神，为建功“十二五”，开局“十三五”，全面加强新时期工会创新与管理、实现到2020年全体职工和劳动者收入倍增计划，在中国劳动关系学院和中国人民大学劳动关系研究所部分专家的参与指导下，组织编辑出版了这套“社会转型期工会建设与创新管理实务”系列丛书。

本套系列丛书包括：工会财务管理与经费审查、工会和谐劳动关系创建、工会女工工作建设与管理、工会法制建设与宣传教育、工会维权与农民工权利保护、工会企业文化建设与职工素质提升、工会干部业务创新能力建设提升、工会服务创新与学习型组织建设、工会组建与换届选举、工会经济技术创新管理与增收节支、工会工作规范文本与操作流程、工会主席与小组长领导方法等十二个方面。

由于编者水平所限，加之时间仓促，书中难免会存在个别失误及错讹之处，衷心恳请广大读者在阅读使用过程中不吝提出批评指正意见，以便再版时进一步修订。

编者

2013年9月18日

目 录

第一章 工会干部基本素质与能力	1
第一节 工会干部的组织能力	1
第二节 工会干部的协调能力	5
第三节 工会干部的影响能力	11
第四节 工会干部化解劳动关系矛盾的能力	16
第五节 工会干部的沟通能力	20
第二章 工会干部创新能力建设	43
第一节 工会干部应对突发事件的能力	43
第二节 工会干部的维权能力	49
第三节 工会干部的建设能力	53
第四节 工会干部的参与能力	59
第五节 工会干部的民主监督能力	64
第六节 工会干部的思想政治工作能力	70
第七节 工会干部经济创新能力	75
第八节 工会干部创建服务创新工会组织的能力	83
第三章 工会干部业务能力深化与运用	98
第一节 工会干部的法律运用能力	98
第二节 工会干部的政策运用能力	104

第三节	工会干部的自我维护能力·····	109
第四节	工会干部的社会活动能力·····	113
第四章	工会干部业务能力与方法创新 ·····	118
第一节	工会组建工作方法·····	118
第二节	工会换届选举工作方法·····	126
第三节	工会组织开展职工代表大会工作方法·····	131
第四节	工会组织开展厂务公开工作方法·····	139
第五节	工会职工思想政治工作方法·····	146
第六节	工会开展职工文化技术教育工作方法·····	153
第七节	工会开展职工文化体育工作方法·····	160
第八节	工会组织开展劳动竞赛工作方法·····	164
第九节	工会劳动保护监督工作方法·····	173
第十节	工会代表职工参与、监督政府、企业社会保障 工作的方法·····	180
第十一节	工会开展职工生活福利工作方法·····	183
第十二节	工会协助党政做好困难职工群体帮扶 工作的方法·····	190
第十三节	工会女职工工作方法·····	199
第五章	开展职工思想教育和文化体育活动 ·····	211
第一节	开展职工思想教育·····	211
第二节	搞好职工文化体育活动·····	217
第六章	加强基层工会组织的自身建设与改革 ·····	220
第一节	做好会员的组织发展和教育管理工作·····	221
第二节	建立健全和完善基层工会组织的各项民主制度·····	222

第三节	加强基层工会干部建设和积极分子队伍建设·····	223
第四节	开展好建设“职工之家”活动·····	226
第七章	针对重点难点着力进行工作创新·····	229
第一节	基层工会工作创新的关键是要推进和实现基层 工会工作方式方法的科学化·····	229
第二节	基层工会工作创新的重点是要充分尊重基层 职工群众的首创精神·····	230

第一章 工会干部基本素质与能力

第一节 工会干部的组织能力

一、工会干部组织能力概述

（一）组织能力是工会干部工作能力的重要体现

工会干部的组织能力，是指为了完成工会任务和实现企业目标，在充分发扬民主和合理利用组织理论的前提下，工会干部运用科学的方式和手段，调动广大职工群众积极性、智慧和创造力的能力。组织指导能力也是工会干部解决各方面矛盾，使全体职工为企业乃至经济和社会发展密切配合，统一行动的能力。

工会干部的组织能力包括两个方面：（1）静态的组织分析、组织设计、组织建立和组织变革的能力，其侧重点在组织机构的设立和调整；（2）动态的组织实施，侧重点在组织方案的实施和控制，包括运用组织机构和组织干部群众等。由于第一方面的内容在工会干部的管理能力中将有所涉及，这里我们主要阐述第二方面的内容。

（二）工会干部组织能力的重要意义

组织指导是工会干部的基本职责。这是因为：第一，工会工作是一种组织活动，工会干部是活动的组织者；第二，活动的组织者应起组织指导作用，组织确定活动的目标，组织力量实现目标，并在这个过程中



进行必要的指导；第三，工会组织性质的内在要求。工会是职工群众自愿组织联合起来的，这就要求它的领导者和工作者具有组织联合的能力。但工会干部的组织联合行为，不是行政指令性的，而是属于指导性的。工会干部的这种对内的基本职责表明，组织指导得是否正确有效，是工会干部是否称职的主要标志。而这些又有赖于组织能力的充分发挥。因此，作为一名工会干部必须提高组织能力，为实现对工会内部的基本职责创造必要的条件。

在现实的工会工作中，工会干部提高组织指导能力的意义表现在多方面：即可以创造性地运用适当的方式，成功地将职工群众组织起来，有效地维护职工的权益；可以巧妙地组织广大职工参加履行工会职能的活动，以实现工会的目标；可以诱导广大群众充分发挥职工主人翁的作用，在实践中受到教育；可以正确地指导群众认识党的路线同职工意愿的一致性。

（三）提升工会干部发挥组织能力应遵循的原则

1. 注意上下沟通，取得共同语言

工会在处理领导和组织关系上运用的主要手段是非权力影响力和协商。要实现这一点，一个重要的技巧，是工会干部要注意对上级领导、同级领导、下级甚至其他社会组织及时地沟通情况。通过上下沟通，取得共同语言，反之，如果不注意上下沟通，取得共同语言，就会造成各想各的，步调就不会一致，工会干部指导工作也就会流于形式，也就做不好工会工作。只有通过上下沟通，取得了共同语言，才能推进工会的各方面工作。

2. 吸引诱导，教育群众

吸引诱导就是诱发和满足职工群众社会、生理、心理的需要，使其产生一定的动机，自愿参加工会组织的活动，从而使职工的行为目标与工会组织的行为目标相一致。工会工作的实践充分证明，在自愿的基础上受到的教育是稳固的，能产生自觉的行为。这也是工会特有的活动方

式与组织领导原则。作为工会干部一定要掌握好这一原则。

3. 坚持民主集中制

工会组织互相之间是平等联合和代表的关系，工会主席在组织指导过程中，要强调发扬民主，以保证组织指导的正确性。因此，工会干部在日常工作中要特别注意发扬民主，不论是在会议上讨论决定工作时，还是在交谈、检查指导工作时，都要注意听取他人的意见，把正确的建议加以集中，并善于把自己的想法与之融合起来，这样才能形成正确的决策，这样才能使自己成长为有威信的工会干部。

4. 要充分尊重他人，信任下属

在工会工作中，工会干部同下级、同级的工作关系，是建立在互相尊重、互相信任的基础上的。所以，在工作中工会干部要注意尊重别人的意见；要充分相信下属，放手让别人工作，并鼓励下级根据工会的文件，结合实际情况开展工作；要协商多于指令，把指导融化在协商之中；同时要帮助部属工作中的实际问题。一定要充分尊重他人，信任下属。

5. 注意弹性控制，加强自我管理

在我国的工会系统中，各个工会组织具有相对的独立性，是统一组织和相对独立的有机结合。因此，在工会目标、工会章程、工会工作方针的统一下，各级工会干部要根据本单位的实际，独立自主地开展工作，进行自我管理。自我管理能力是工会干部能力的重要体现。在一定范围内，各单位有弹性控制的自由，这就是弹性控制的艺术。它的好处在于下级没有明显的被控感，能发挥出下级的创造性和主动性。因此，工会干部一定要注意弹性控制，加强自我管理。

二、工会干部组织能力的修炼

工会组织活动目标的实现，要充分依靠广大职工群众，若要真正把职工群众组织起来就需要有组织职工群众的较强能力。因此，工会干部应十分重视自身组织指导能力的修炼与提高，其途径主要包括：

（一）掌握动员职工群众的方法

工会工作要有力量，必须把职工群众的积极性调动起来。动员是指运用一定的技术手段和中介条件，号召、影响和调动公众在思想上、心理上认同基本信仰、准则和目标的一种社会机制。工会干部动员群众的方法技巧主要有两类：

1. 一般动员方法与个别动员方法

①一般动员方法是指在动员计划主题一致确定的情况下，根据绝大多数群众的思想认识状况和技术业务素质状况而实行的一般的普遍的动员方法。工会干部可以利用现有的、常规的技术手段和中介条件，比如大会动员，利用广播、报刊、网络、宣传栏、黑板报作宣传、鼓动，制作简单易记的口号，等等。

②个别动员方法是指依据群众中的特殊性和差别状况而实施个别的独有的动员的方法。在企事业单位中，职工群众的思想认识水平、行为准则、习惯及修养不可能完全一致，因此，区别对待，采取个别动员的方法就显得很重要。在工会工作中，运用个别动员，离不开设置信箱、接待日、征求意见、提案以及个别访谈等一些技术手段和方法技巧。工会干部在日常工作中，一定要注意采取一般动员和个别动员相结合的方法，以做好本职工作。

2. 长期动员方法和临时动员方法

①长期动员方法是指对事关企事业及工会工作全局性、根本性的发展战略实施经常性的动员计划。例如企事业单位的发展经营方针、科技投入与技术进步、文化建设等重大问题。一般来说，对这些问题的宣传，应当作经常性、长期性的鼓动和号召，使之让广大职工群众掌握，化为群众的自觉行动。

②临时动员方法是指对企事业和工会面临的紧迫性、意外性的问题和矛盾实施及时的、紧急的动员计划。比如组织技术攻关，进行职工劳动竞赛，让职工提合理化建议等方面，一般都采用临时动员。运用临时



动员的关键和方法在于能充分认识到解决面临的迫切问题的可能性及有利因素，这有利于调动职工的积极性。工会干部在日常工作中要善于把长期动员和临时动员有机地结合起来。

（二）掌握组织职工群众的方法

在我国，广大职工群众是公有制企事业单位的主人，而企事业单位的干部包括工会干部，则是职工群众的公仆。这一关系就要求工会干部在组织职工群众时，要始终贯彻和体现民主、平等的原则，在工作中要尊重和维护职工群众在企事业中的主人翁地位和民主权利，放下架子，平等待人。要加强职工民主管理。此外，工会群众工作的对象是各种各样的，他们的需求与心理状况不同，这就要求工会干部要具体问题具体分析，工作方法要灵活多变。“一刀切”不会有成效。再如加强干部与群众的日常的交流和认知，也是加强组织群众的重要方法，为此，工会干部要经常组织各种形式的座谈会、恳谈会、干部业绩发布会、民主研讨会等，为干部和群众尽可能多地提供交流沟通的场合与机会，增强理解，沟通干群关系，以调动职工的积极性。

（三）掌握职工的心态

目前，我国正处于迅速变革的时期，这也自然给职工的价值取向、思想等带来诸多影响。职工心态是职工行为的基本动因。工会干部组织职工群众的前提，就是要分析职工群众的心态变化。要研究在我国建立社会主义市场经济的大潮中，职工关心什么、在想什么、追求什么、有什么现实的困难，可以说，掌握职工心态是工会干部动员组织职工群众的前提。

第二节 工会干部的协调能力

一、工作中不可或缺的协调能力

（一）工会干部协调能力的含义

协调即是协商、调整与调节，也指配合得当、步调一致。协调是工

会干部领导行为过程中的一个重要环节，是工会干部通过协商与调节，使工会各项工作相互配合、同心协力、团结协作，使矛盾各方实现某种平衡，进而达到和谐一致的理想境界的行为过程。而工会干部协调能力就是指在这一过程中表现出来的才干和本领。

协调是工会干部做好工会工作的重要内容。工会工作是由诸多要素组成的组织系统，在实现目标过程中，必须保持系统内部各要素之间、各阶段与环节之间，以及系统与环节之间的平衡与和谐，使系统具有一定的稳定性；同时工会工作又是在一定的社会环境中进行，因此，工会工作又要努力保持工会外部关系的和谐与平衡。总之，协调工会内外部关系，都要求工会干部必须具有较强的协调能力，做好各方面的协调工作。

工会干部协调能力的内容十分丰富，它包括：协调工会与党组织关系的能力、协调工会与企事业单位行政关系的能力、协调工会组织内部上下级关系及与会员群众和职工群众关系的能力、协调工会与其他群众团体关系的能力以及协调工会与其他社会各界关系的能力等。

（二）工会干部协调能力的功能与作用

1. 工会干部协调能力的功能

（1）整合功能。从工会内部看，工作各有分工，各部门之间的关系需要协调，工会干部只有充分发挥自身的协调能力，使所属人员各司其职、各尽其能、各负其责，在工作中互相配合、互相支持、才能形成思想统一、步调一致的工作局面。从工会外部看，工会工作涉及方方面面，工会干部也只有运用好自身的协调能力，协调好与党政、其他群团组织乃至社会各界的关系，才能为工会工作的开展创造出有利的外部环境。

（2）引导功能。在工会干部协调能力的运用过程中，传达各种信息，对被协调的部门和人员产生影响，使各部门及有关人员及时了解组织的意图和相关情况，调整自己的工作目标，达到整体协调运转。

(3) 控制功能。工会干部协调能力的运用过程也是一种控制过程。通过反馈收集信息,找出并控制不稳定因素,确保工作系统始终向着既定目标平稳发展。

(4) 扩效功能。工会干部协调能力发挥得好,会大大提高整体工作效能。

2. 工会干部协调能力的重要作用

(1) 调处工会内在矛盾,更好维护职工合法权益。工会是职工群众自愿结合的工人阶级群众组织,具有阶级性和群众性相统一的本质属性,但由此也孕育着工会运动的基本矛盾,即职工对工会的要求和工人阶级整体对工会的要求之间的差异,以及由此而引发的二者既根本统一又存在矛盾的现实关系。工会干部必须在二者之间进行科学的协调,在维护全国人民总体利益和工人阶级长远利益的同时,更好地表达和维护职工群众具体合法权益。

(2) 加强工会内外部联系,架起工会组织与社会各界联系沟通的桥梁。工会的社会联系是指工会组织在开展社会活动过程中,与其他相关社会组织之间的联系,这些联系表现了他们之间的相互作用,构成了工会活动的重要社会条件,而也正是在这些联系及其相互作用中,工会的角色和作用得到确认和实现。工会活动主要是在与党政机关及其领导和工作人员“打交道”中推进的,而这种关系又是工会协调职工群众具体利益与工人阶级长远利益、全国人民总体利益关系的主要表现,是各组织之间责权利的相互作用。这种关系从根本上看是一致的,但在具体问题的处理中,由于各自性质、职责、地位、角度等不同,矛盾又是难免的。工会干部在工会活动中正确运用协调能力,就能加强与相关方面的沟通和理解,协调好与相关方面的关系,就能使工会工作发挥更大的作用。

(3) 保证工会组织和工会工作稳定有序地运行,提高工作效率。协调能力的运用贯穿于工会干部从事工会工作的全过程,对于工会组织

和工会工作稳定有序地运行，发挥着十分重要的作用。协调是实现工会组织目标的重要条件，是工会组织团结统一的重要保证，是提高组织活动效能的重要手段，也是顺利履行工会社会职能的重要方法。发挥协调能力、搞好协调工作，可使工会组织有序高效，人气兴旺，工会工作蓬勃向上。

(4) 使工会干部更好地履行职责，做现代工会工作者。协调是工会工作的重要内容，也是工会干部履责的重要方面，而工会干部只有具备较强的协调能力，才能把这项职责履行好。同时，工会干部运用协调能力的过程，也是工会干部实践和锤炼自身工作能力的过程，工会干部只有不断总结实践经验，培养和提高协调能力，才能成为现代工会合格的工作者。

二、掌握工会干部协调能力的要领

(一) 协调的原则

工会干部协调的具体原则主要包括：

1. 直接沟通原则

沟通是了解情况和传达协调信息的基本手段。工会干部为了使工会内外部各相关部门个人和组织之间的工作保持协调一致，就必须保持不断进行横向纵向的沟通。通过各相关部门与部门、人与人、组织与组织之间的直接接触，彼此交换意见、交流信息、沟通思想，从而达到彼此了解、协同合作、求得较好协调效果的目的。

2. 超前协调原则

协调工作要有预见性。要在活动开始之前，在制订计划和实施措施时，就要考虑到将来活动中可能出现的问题，并及早拿出预防和调节的措施。对于活动过程中出现的问题，应通过不断的沟通，提前发现苗头，及早采取措施进行协调。总之，不论是在问题出现之前、还是问题出现之后，都要早发现、早预防、早处理，避免等问题出现或严重之

后,再放“马后炮”。这里还应注意的是,协调是一个动态过程,协调工作也是一个连续的工作,不可能期望协调一次而一劳永逸,因而在注意协调的超前性的同时,还要注意协调的连续性。

3. 公正合理原则

公正是减少矛盾和解决矛盾的重要条件,合理是各种要素配置达到科学化、最优化的基本要求。因而,工会干部协调过程应按照科学的标准进行,排除个人好恶等主观因素的干扰。

4. 目标导向原则

工会干部协调的过程,是使整个工会活动过程按照既定目标要求协调发展的过程。因而,任何协调措施的出台和协调行动的实施,都不能偏离既定的目标,只有在方向一致的前提下,协调才能成为现实,否则就无协调可言。

5. 整体优化原则

通过协调,使系统的运行达到整体优化状态,这是工会干部协调的直接目的。这就需要对各执行部门或执行组织的条件素质、执行能力进行科学的分析,对各种影响要素的质量、数量及综合效应进行科学的分析,进而通过个体优化的组合,形成整体优化,发挥出系统的整体功能。如果单个组织或个人的优化不能组合成整体或系统的协调、优化,就不能发挥系统的功能,取得理想的整体效益。

(二) 协调的方法

工会干部协调组织和人际关系的方法主要的有以下几种:

1. 协调组织关系的方法

(1) 思想协调。这主要指党政工三者关系协调方面。工会干部要采取主动,在与党政方面理顺思想、沟通理解上下工夫。

(2) 组织协调。即运用组织手段理顺关系、划清职责、健全协调关系的组织机制和程序制度,使党政工三方都能协调一致地规范运作。

(3) 民主协商。工会干部要主动创造一种宽松的环境,运用民主