

劳建兰◇著

建兰

协调劳动关系

Jianlan
Xietiao Laodongguanxi
-9Fangfa

9方法



中国工人出版社

工会主席好经验丛书

建兰

协调劳动关系

Jianlan
Xietiao Laodongguanxi
9Fangfa

9方法

劳建兰◇著

中国工人出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

建兰协调劳动关系 9 方法/劳建兰著. —北京: 中国工人出版社, 2009. 6

ISBN 978 - 7 - 5008 - 4445 - 7

I. 建… II. 劳… III. 劳动—生产关系—研究—中国
IV. F249.26

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 082163 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010) 62350006 (总编室)

(010) 82075935 (编辑室)

发行热线: (010) 62045450 62005042 (传真)

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 三河鑫鑫科达彩色印刷包装有限公司印刷

版 次: 2009 年 6 月第 1 版

2009 年 6 月第 1 次印刷

开 本: 850 毫米 × 1092 毫米 1/32

印 张: 3

定 价: 9.80 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

发展和谐劳动关系是一项 重要而紧迫的任务（代序）

张建国

劳动关系作为工业化时代一种最基本、最重要的社会关系，是其他社会关系的基础，其和谐稳定是企业健康发展的重要保证，是社会和谐的重要基础。因此，构建社会主义和谐社会，必须把发展和谐劳动关系摆在更加突出的位置。

发展社会主义市场经济，健全企业法人治理结构，要求发展和谐的劳动关系。劳动关系不和谐的企业是没有生命力的，要广泛调动企业和职工两个积极性，确保生产者和经营者、劳动者与建设者和谐相处、平等合作、互利共赢。改革开放以来，我国劳动关系总体上是稳

定的，但由于我国正处在经济体制转轨和社会转型时期，经济关系日益多样化和复杂化，企业劳动关系也发生了深刻的变化，一些职工的劳动就业、收入分配、社会保障等权益受到侵犯的现象屡有发生，劳动争议多发。因此，只有妥善处理劳动关系出现的新情况新问题，通过协商解决劳动争议，才能发展和谐劳动关系。发展和谐劳动关系，必须体现共建共享的原则。只有动员人民群众共同参与，才能使和谐社会的目标变成现实，只有让广大群众得到实惠，才能使和谐社会建设成为群众的自觉行动，从而把广大职工的智慧 and 力量会聚到推动科学发展、构建和谐社会上来。根据我国经济社会发展的阶段性特征和劳动关系的变化特点，我们要着力推动企业做到各项制度规范合理，职工权益充分保障，立足双方通过平等、自愿、协商方式自主处理问题、解决矛盾，这是市场经济运行的客观要求。同时由于劳动关系双方地位的不平衡，还需要政府加强管理、严格执法和采取必要的宏观调节手段，规范企业行为，保障职工权益，实现劳动关系双方的权利义务

公平合理。这就要求把协调劳动关系纳入法律的轨道，依法循章、规范运作；借鉴国外在处理劳动关系上积累的经验教训，统筹兼顾、注意把握劳动关系各方需求的多样性、层次性等特点，把职工关注的难点作为工作的重点，突出重点内容、重点单位、重点环节；建立健全发展和谐劳动关系的机制和载体，健全劳动关系矛盾预警和疏导机制、职工群体性事件应急处理机制。

发展和谐劳动关系，需要各方面做出不懈的努力。最根本的是要靠广大基层工会干部和劳动关系协调员的辛勤工作，把矛盾化解在基层。劳建兰同志多年来致力于职工维权工作，并在实践中掌握了丰富的协调劳动关系实践经验和理论知识。这本《建兰协调劳动关系9方法》，就是她多年来协调劳动关系工作实践经验和理性思考的结晶。书中既有许多鲜活的案例，以及可资借鉴的处理办法，又深入浅出、循序渐进地分析和阐述了劳动关系的现状、协调劳动关系的原则。这本书短小精悍，言简意赅，书中没有华丽的语言，没有套话，用亲身做过

的事说“招数”，实话实说，不绕弯子，通俗易懂，能使读者身临其境，非常适合基层的同志阅读。对于广大基层工会工作者和劳动关系协调员做好相关工作，具有现实的借鉴作用和参考价值，是一本值得推荐的好书。

（作者系全国总工会集体合同部部长）

Contents

目录

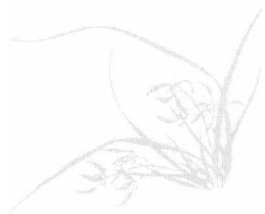
开门语 / 1

建兰协调劳动关系 9 方法 / 6

- 1 源头入手法 / 7
- 2 超前干预法 / 16
- 3 和谐融合法 / 23
- 4 因势利导法 / 30
- 5 双向沟通法 / 36
- 6 转移缓释法 / 43
- 7 依托借助法 / 49
- 8 平衡调处法 / 56
- 9 联动修复法 / 62

建兰二三事 / 69

结束语 / 80



开门语

劳动关系是人类最基本的社会关系，劳动关系和谐是社会和谐的重要基础。随着工业化、城镇化、市场化、国际化的深入发展，我国社会经济成分、组织形式、就业方式、利益关系和分配方式日益多样化，经济关系和劳动关系日趋复杂。如何全面掌握劳动关系变化的状况，深入分析劳动关系变化的特点，正确把握社会主义市场经济条件下劳动关系的本质，建立规范有序、公正合理、互利共赢、和谐稳定

的社会主义新型劳动关系，在推动科学发展、促进社会和谐中更好地发挥作用，是工会组织面临的紧迫课题，也是一名工会工作者义不容辞的历史责任。党的十七大报告强调要规范和协调劳动关系。协调劳动关系，促进劳动关系和谐，必须贯彻落实中国特色社会主义工会维权观，做到以职工为本，紧紧围绕职工群众最关心、最直接、最现实的利益问题，坚持主动、依法、科学维权。主动维权就是要深入到职工群众中去，了解职工的意愿，倾听职工呼声，心里装着职工群众，凡事想着职工群众，切实为职工群众办实事、做好事、解难事。依法维权就是要从劳动关系的起点抓起，严格贯彻落实《劳动合同法》等法律法规，为建立社会主义新型劳动关系、维护劳动者合法权益进一步提供法律保障。科学维权就是要着眼于劳动关系双方根本利益的一致性，采取科学方法，帮助职工与企业就劳动关系中的利益问题进行协商、谈判，明确各自的权利、义务，努力把劳动关系矛盾化解在基层，解决在萌芽状态。主动是态度和前提，依法是基础和依据，科学主要指的是“桥”和“船”的问题，三者之间互相作用，相辅相成，统一于协调劳动关系工作的整体之中。

对广大工会干部而言，如何做到科学维权显得



更为重要和紧缺。这是因为，在主动、依法问题已经得到较好解决的情况下，弄清“好想法”与“好办法”之间的内在联系，在理论与实践之间、理想与现实之间架起通道，好的“想法”与好的“办法”才能真正结合起来。在实践中，一项机制的效果是否能够得到充分发挥和体现，不仅受制于内在因素如该项机制的强制力、健全程度等，也受制于外在环境和相关主体对法规机制的认同、接受程度，劳动关系的处理机制也是如此。目前，我国的劳动关系处理机制受到诸多外在因素的影响，效用没有得到充分的发挥和体现。主要表现在：部分用人单位不惜人力、财力、物力，利用行政上、经济上及其他各方面优势，动辄就与职工对簿公堂，使

简单的案件复杂化，进而置职工于被动、不利的处境；司法机关对劳动者的保护客观上还不能适应现实需求，无论大争议还是小纠纷，不同程度存在着程序复杂、耗时过长、劳动争议处理成本过高的问题；法律支持不够，工会维权职能难以履行；担心依法维权费钱、费时、费力、费心，怕得罪人，影响自己的处境，职工运用法律维护自身权益的意识比较淡薄；由于当事者缺乏证据意识，平时不注意证据收集，有的被经营者控制，或者怕失去工作而拿不到证据，使得因缺乏关键证据而处于被动地位。上述现象的存在，加之职工相对于用人单位的天然弱势地位，使得劳动关系矛盾更趋复杂多变，仅仅依靠法律途径难以从根本上化解。为促进职工能与企业真正保持平等的法律地位和关系，工会在协调劳动关系工作中，既要履行好第一方角色——职工利益代表者的角色和职责，又要履行好第三方角色——职工利益维护者的角色和职责。积极参与民主管理，及时介入劳动争议处理中的协商、调解、仲裁、诉讼等各个环节，在维权实践中不断探索协调劳动关系的方法与技巧，既全面维护法律的严肃性，又充分保持依法调处的灵活性，从而切实科学有效地协调劳动关系，维护好职工合法权益。以下9种方法正是在这样思考认识的基础上，对协

调劳动关系方式方法进行有益探索的总结和概括。

这正是：

劳动关系复杂化，加强协调意义大。
巧用9法做工作，灵活处置效果佳。
源头入手是基础，超前干预消萌芽。
情理融合促和谐，因势利导不可缺。
双向沟通有保证，转移缓释另辟径。
依托借助强实力，平衡调处常用到。
视情协商用多方，联动修复合力强。
以上9法要用好，依据法规不可少。
结合实际综合用，协调工作会更好。



建兰协调劳动关系 9 方法

建兰协调劳动关系 9 方法，简称“建兰 9 法”，是在实践中将心理学、领导艺术、社会学、行为科学、法学等方面的知识，运用到具体协调劳动关系之中，采用听、看、问、劝、督、访等方法，通过细致的劝解和疏导，将劳动关系矛盾或消灭在萌芽状态，或化解于协调过程，或最终运用法律武器使职工的合法权益得到有效维护，使劳动关系能够朝着和谐、稳定的方向发展。



源头入手法

基本特点

源头入手法就是从保护职工权益出发，正视企业的现实与可能性，通过合理恰当的渠道行使工会协调劳动关系的职责。这种方法要求从源头入手，规范权利义务的定位，同时注重依法参与，做到言出有据，行之有效。从一定意义上说，这是一种微观调解借助宏观法规政策，在实践中大量使用的方法。

从协调劳动关系的实践来看，源头入手法具有的优势在于：一是通过在法律法规和规章制度的层面上直接明确职工的利益，有利于职工依法依规来享受权利，承担义务；二是把问题解决在源头，防止不利情况的蔓延，影响社会的稳定；三是可以减少劳动争议发生的成本，使职工的权益能落到实处。

主要做法

对基层工会来说，使用源头入手法要掌握以下几个要点：

一、主动参与企业规章制度的制订，保证规章制度合理合法。要在熟练掌握法定内容、熟知约定内容的基础上，注重坚持职工合法权益优先原则，即优先在制度中设置保护条款；在约定内容上，根据需求和可能，提出自己的观点，达成依法治厂的共识，促进民主共治的落实。

二、坚持把好规章制度制订程序关。凡是企业规章制度均须经过一定的法定形式——职代会或全体职工讨论、与工会或职工代表平等协商确定，据



此生成法律效力。具体工作中，要防止出现职工代表大会等民主管理制度被闲置或虚置的现象，紧紧抓住召开职工代表大会的有利时机，充分运用民主形式，变“设计方案”为双赢双利的规范性制度。

三、积极参与涉及职工权益保护的各类组织，如调解组织、法律监督组织、平等协商代表等，通过这些组织的活动，宣传法律法规政策，提高企业行政和职工劳动法律意识，从而达到源头维护的目的。

四、通过上级工会参与制订和修改地方立法和政策，表达职工诉求，从更高层次上实现源头维护职工权益。

特别提示

不能把源头入手法局限于参与国家和地方性的立法上，现实中劳动关系矛盾的调处过程也可以使用这一方法。如，通过工资集体协商，把职工切实关心的工资问题明确下来，如果出现工资争议，就可以依据集体协商协议为职工争取利益。工会还要帮助职工签订好劳动合同，通过明确权利义务关系，维护职工的合法权益。