

JITIXIESHANG
DE CELUE YU JIQIAO

张建国 徐微◎主编

集体协商 的策略与技巧

中华全国总工会集体合同部 组织编写

 中国友谊出版公司

JITIXIESHANG
DE CELUE YU JIQIAO

张建国 徐微◎主编

集体协商 的策略与技巧

中华全国总工会集体合同部 组织编写

 中国友谊出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

集体协商的策略与技巧 / 张建国, 徐微主编. -- 北京 : 中国友谊出版公司, 2015.12

ISBN 978-7-5057-3673-3

I. ①集… II. ①张… ②徐… III. ①工资管理 - 研究 - 中国 IV. ①F249.24

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第002375号

书名	集体协商的策略与技巧
作者	张建国 徐微
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	北京富达印务有限公司
规格	700 × 1000 毫米 16 开 15 印张 200 千字
版次	2016 年 1 月第 1 版
印次	2016 年 1 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-3673-3
定价	36.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17-1 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

在实践中探索运用集体协商的策略与技巧（代序）

张建国 徐微

我国集体协商制度实施以来，全国各级工会把推进集体协商工作作为履行维护职工合法权益基本职责、促进劳动关系和谐发展的重要工作，积极探索符合我国国情、契合市场经济要求、顺应职工群众期待、彰显工会组织作为的集体协商新路子。特别是 2010 年全总提出“两个普遍”工作部署，并于 2011 年初下发《中华全国总工会 2011-2013 年深入推进工资集体协商工作规划》（以下简称“三年规划”）以来，各级工会普遍把集体协商摆在重要工作位置，积极争取党政重视支持，切实加大推进力度，有力推动了集体协商制度建设和实施。截至 2013 年底，集体协商建制率大幅提升，已建工会组织的企业 80% 以上建立了工资集体协商制度，劳动关系双方的协商谈判意识和社会各界对集体协商的认可程度明显增强，集体协商制度对调整劳动关系的基础性作用初步显现，在促进企业发展、维护职工权益、实现劳动关系和谐稳定等方面发挥了重要作用。

提升集体协商质量和实效 需要用好集体协商的策略与技巧

当前，大力推动集体协商制度建设，既契合了党和国家加快转变经济发展方式、重视和改善民生的大政方针，又顺应了广大职工诉求共建共享、过上幸福美好生活的新期待，已经到了全面铺开的关键时期。同时，也要看到，虽然当前开展集体协商面临着难得的历史机遇，但是，各级工会大规模、大力度推

进集体协商过程中,在提出集体协商要约、产生集体协商代表、了解和协调职工诉求、确定集体协商议题、制定集体协商方案、确保集体合同落实等方面,也面临着一些突出的现实难题。其中最为突出问题是,一些地方的集体协商工作“有数量无质量”“有声势无实效”;一些企业协商过程流于形式,一些集体合同内容不够详实具体、实际作用不够明显。换言之,就是一些职工没有真正从集体协商中受益。造成这一问题的原因是多方面的,其中一个重要原因是,工会干部或协商代表在开展集体协商时“不会谈”“不善谈”。正是为了解决集体协商工作面临的这些突出问题,在新的起点上推进集体协商工作继续深化发展,2014年3-4月间,全总先后下发了《中华全国总工会关于提升集体协商质量增强集体合同实效的意见》和《中华全国总工会深化集体协商工作规划(2014-2018年)》(以下简称“五年规划”),对深化集体协商工作作出全面部署。“五年规划”特别要求,各级工会要切实提升集体协商质量和实效,必须多措并举提升工会干部和协商代表的能力素质,使其在开展集体协商时能够恰当运用相关策略与技巧,尽可能推动协商进程朝着有利于职工利益充分实现的方向发展,使越来越多的职工对集体协商的效果感受得到、能够认可、趋于满意。

顺应形势任务发展变化需要提升集体协商质量和实效,是一项长期的系统性工程。提升工会干部和协商代表的能力素质,使其在开展集体协商时能够恰当运用相关策略与技巧,更需要方方面面做出努力。实际上,在长期开展集体协商的探索实践中,各级工会从我国的国情出发,不断加大工作推进力度,积累了一些行之有效的策略与技巧,这些策略与技巧在集体协商实践中被广泛灵活地运用,对于提升集体协商质量和实效起到了不容忽视的积极作用。但是,也必须承认,总体上看,集体协商策略与技巧探索积累得还不够全面,运用得还不够充分,总结得还不够系统,离推进集体协商工作的现实需要还有较大的差距,亟须在集体协商深化发展的进程中进一步加大探索和积累的力度。

用好集体协商策略与技巧 是开展好集体协商的关键一环

集体协商策略与技巧运用是否得当,是衡量协商代表能力强弱、水平高低、经验丰富与否的重要标志之一。策略是指根据形势发展而制定的行动方针和斗争方式。集体协商策略是指集体协商代表为达成集体协商预期目标而制定的行动方针和采取的各种方式方法。恰当运用集体协商策略是集体协商取得成功的重要前提,它对协商成败有着直接影响。技巧是指表现于各方面的巧妙的技能。集体协商技巧是指集体协商代表在协商中为达成集体协商预期目标而采取的各种技术性手段。集体协商策略与集体协商技巧有联系也有区别。其联系在于:集体协商策略制约着集体协商技巧变化的取向;集体协商技巧的变化取向促使集体协商策略运作成功。集体协商策略与技巧的区别在于:从涉及层面上看,集体协商策略是指对协商过程的宏观战略安排,对于集体协商的整个进程具有重要的方向性作用;集体协商技巧是指在协商过程中微观战术的运用。从时间上看,集体协商策略的制定一般形成于准备阶段,而集体协商技巧则运用于协商谈判的具体环节之中。从运作方式上看,集体协商策略一经形成,往往贯穿整个集体协商全过程,即使需要调整也须集体研究决定,而集体协商技巧的变化十分灵活,往往取决于个人的应变能力。

集体协商是一项政策性、专业性、实践性很强的系统性工程,也是劳动关系双方不断博弈的过程。这决定了在开展集体协商过程中,不论法律法规完善与否,工会干部或协商代表都存在着很大的发挥主观能动性的空间,即在现有的条件下,充分运用各种协商策略与技巧,通过与企业行政方的反复博弈,为劳动者争取尽可能多的合情合理的利益。在开展集体协商过程中,真正了解掌握并适时恰当运用策略与技巧,对于切实增强集体协商的针对性和实效性,具有重要的现实意义。

用好策略与技巧是在集体协商过程中扬长避短、争取主动的内在要求。在集体协商过程中,劳动关系双方都渴望通过协商实现自己的既定目标,这就需

要认真分析和研究协商双方各自所具有的优势和劣势，即对比双方的协商“筹码”。在掌握双方的基本情况之后，若要最大限度地发挥自身优势，争取最佳结局，必须机动灵活地运用策略与技巧，努力争取对自己最有利的协商结果。反之，在集体协商过程中如果不能合理运用策略与技巧，就很难达到这一目的。

用好策略与技巧是在集体协商过程中打破僵局、顺利推进的有效手段。集体协商过程一般包括准备、始谈、摸底、僵持、让步和促成等6个阶段。集体协商过程的复杂性决定了协商代表在任何一个阶段对问题处理不当，都可能会导致集体协商的破裂和失败。尤其是在始谈阶段，双方要想营造一个良好的开局，使集体协商顺利进行下去并达到预期目标，必须掌握和运用一定的集体协商策略与技巧。只有这样，才能克服集体协商过程中出现的问题和困难，将集体协商逐步引向成功。

用好策略与技巧是在集体协商过程中达成共识、实现双赢的重要途径。集体协商双方既有利益冲突的一面，又有渴望达成协议的一面，让对方明白集体协商的成败取决于双方的行为和共同的努力，就能使双方求同存异，在坚持各自基本目标的前提下互谅互让，互利双赢，达成共识。在集体协商过程中，恰当运用策略与技巧，既能够做到不轻易暴露己方意图，又能够按照实际情况的需要灵活运用各种协商策略与技巧，达到维护自身利益、实现既定目标的目的。

用好集体协商的策略与技巧

必须坚持几项基本原则

实践中，集体协商策略与技巧形式多样，只要有利于实现协商目标的策略与技巧都可以大胆采用。但是，用好集体协商策略与技巧也有一些基本的原则和底线必须坚持和坚守，这是集体协商取得成功的关键。近年来，各地工会在开展集体协商过程中探索出来的一些策略与技巧，虽然形式各异，各有不同，但它们的共同之处就在于始终很好地坚持和运用集体协商策略与技巧的基本原则。从理论和实践的结合看，运用集体协商策略与技巧的基本原则，包括但不限于以下几个方面：

一是依法合规。在开展集体协商过程中，应当严格遵循国家有关法律法规和政策，在国家法律法规和政策允许的范围内充分运用协商策略与技巧，不得违法违规、欺骗隐瞒，应当依法合规、诚实信用。只有把法律法规和政策规定，与运用协商的策略与技巧充分有机结合起来，才能实现协商效果的最优化。

二是分类指导。应当针对区域、行业、企业集体协商的层级、特点以及协商的内容、协商的不同阶段、不同议题的差异，坚持从实际出发，因地制宜，围绕各个层级和不同的协商内容遇到的难题，研究探索与之相适应的集体协商的策略与技巧。只有始终坚持分类指导，根据实际情况综合运用不同的策略与技巧，将其与具体的协商过程有机结合起来，才能恰到好处，在实践中见到实实在在的效果。

三是灵活运用。应当着眼开展集体协商全局、全过程的需要，从实际出发，通盘考虑综合运用各种策略技巧，而不能机械地生搬硬套。在谈判过程中应当根据不同地区以及不同行业、企业所处的实际环境和条件，灵活运用策略与技巧。既可以正向运用，也可以反向运用；既可以运用其中的一部分，也可以综合运用几部分的组合。应当注重扬长避短，发挥优势，转化劣势，争取主动，退让时不忘努力争取目标实现，迂回时要为实现设定的目标留有空间。

四是互利共赢。在开展集体协商过程中，运用策略与技巧的目的是要为职工争取更多合情合理的利益，但是，企业的发展与职工利益的保障和实现息息相关，两者互为基础、互为前提。只有坚持促进企业发展，维护职工权益，始终围绕实现双方互利共赢的目标合理地运用集体协商策略与技巧，才能实现劳动者利益的最大化。

实践中勇于探索和创新

进一步总结提炼行之有效的集体协商策略与技巧

集体协商是一项实践性很强的工作，探索和积累集体协商策略与技巧需要长期坚持，尤其需要通过大量的集体协商实践，在“真刀真枪”的博弈中不断积累、总结和创新。可以说，集体协商实践发展与集体协商策略与技巧的探索

和积累相互促进、相得益彰。集体协商实践每深入一步，都需要集体协商策略与技巧的支撑，都要求集体协商策略与技巧的探索和积累深入一步。当前，随着集体协商实践的深化发展，亟须各级工会和广大集体协商指导员积极探索并不断积累集体协商策略与技巧，使其在推动集体协商提质增效的过程中发挥更大更好的作用。

一是把坚持不懈推动集体协商深化发展作为探索和积累集体协商策略与技巧的重要前提。各级工会应当从党和国家工作大局和工会工作全局的战略高度，充分认识深化集体协商工作的重要意义，进一步增强推进集体协商工作的责任感、使命感和紧迫感，把推进集体协商工作摆上全会工作的重要位置，进一步整合工会内部力量、优化资源配置、加强合作联动，推动集体协商工作沿着提质增效的方向不断深化发展，使集体协商策略与技巧在集体协商深化发展的实践中有更大的探索空间。

二是把推动开展行业集体协商作为探索和积累集体协商策略与技巧的“主战场”。行业集体协商在协商层次、覆盖范围、整合资源、人力配备、减少成本、提升合同质量等方面有着独特优势，具有调整劳动关系的层次更高、力度更大、范围更广的优点，是深化集体协商的重点和主攻方向，也是探索和积累集体协商策略与技巧的重要领域。特别是在当前行业集体协商的法律和政策规定还不够健全完善的情况下，行业集体协商在确定主体、提出要约、细化内容以及监督合同落实等方面，都有探索和积累协商策略与技巧的较大空间，应该下力气注意总结和提炼。

三是把培育各级各类集体协商典型作为探索和积累集体协商策略与技巧的有效途径。从近年来的实践看，各级工会培育的集体协商典型，都具有协商程序规范、协商内容具体、协商效果明显、职工比较满意的特点，一般在一个或多个环节都能探索出行之有效的集体协商策略与技巧。策略与技巧的运用在集体协商典型的培育中发挥了重要作用，从某种意义上讲，培育集体协商典型的过程，既是推动集体协商制度建设和实施的过程，也是探索和积累集体协商策略与技巧的过程。各级工会和各产业工会应当深入基层直接指导或参与典型协商过程，加大对培育集体协商典型过程中探索和积累的协商策略与技巧的总结

和推广力度，把被实践检验行之有效的策略与技巧推广复制到更多的集体协商谈判过程中去。

四是把专职集体协商指导员队伍作为探索和积累集体协商策略与技巧的“生力军”。专职集体协商指导员作为由工会组织聘用、领导和管理，专职负责指导、帮助和参与基层工会代表职工与企业方或企业代表组织进行集体协商、签订集体合同或工资集体合同以及从事集体协商相关工作的人员，在时间、精力、素养等方面都具有较大优势，是探索和积累集体协商策略与技巧的“生力军”。应当树立导向，真正把专职集体协商指导员调配到集体协商谈判的第一线，让专职集体协商指导员在集体协商的准备、协商资料的收集分析、职工方协商代表的培训、职工群体内部意见协调、协商难题的解决等方面对集体协商进行充分的参与和指导，在实践中逐步探索和积累更多更好的集体协商的策略与技巧。

五是把系统深入总结实践经验作为探索和积累集体协商策略与技巧的“助推器”。实践永无止境，探索和创新也永无止境。各级工会特别是工会领导机关，应当从政策措施上加大重视支持力度，通过定政策、作部署、树导向，鼓励和引导下级工会特别是基层工会更加重视集体协商策略与技巧的探索和积累，积极主动作为，大胆实践创新，为开展集体协商提供更多更好的遵循和借鉴；应当通过编辑图书资料、开展专题研讨等形式，形成实践探索和经验总结的良性互动，及时将实践中探索创造的集体协商策略与技巧，从理论和实践结合的层面进行梳理分析、总结提炼，尽快上升为具有普遍指导意义的顶层设计。（作者为全总集体合同部部长、副部长）

C CONTENTS

目 录

在实践中探索运用集体协商的策略与技巧（代序）	001
------------------------------	-----

第一章 >>>

集体协商策略与技巧概述

一、集体协商策略与技巧的概念	002
二、用好策略与技巧对于开展集体协商的重要意义	002
三、集体协商策略与技巧的类型	003
四、运用集体协商策略与技巧的基本原则	006
五、运用策略与技巧应当处理好的几个问题	007
六、集体协商中的语言艺术和心理把握	011

第二章 >>>

启动集体协商的策略与技巧

一、推动企业建立集体协商机制的策略和技巧	014
二、提出集体协商要约应把握的策略和技巧	020

第三章 >>>

产生职工方集体协商代表的策略与技巧

- 一、职工方集体协商代表产生、来源和保护 028
- 二、组建职工方集体协商代表团队的策略与技巧 034
- 三、发挥职工方集体协商代表团队整体合力的策略与技巧 039

第四章 >>>

了解和协调集体协商中职工诉求的策略与技巧

- 一、职工诉求的内容、分类及其差异性 042
- 二、了解集体协商中职工诉求的策略与技巧 045
- 三、协调集体协商中职工诉求的策略与技巧 054

第五章 >>>

确定集体协商议题的策略与技巧

- 一、确定集体协商议题应当遵循的原则 058
- 二、针对不同企业确定集体协商议题的策略与技巧 061
- 三、针对集体协商不同发展阶段确定集体协商议题的策略与技巧 065

第六章 >>>

制订集体协商工作方案的策略与技巧

- 一、集体协商工作方案的含义、基本结构和制订原则 068
- 二、制订科学合理的集体协商工作流程的策略和技巧 070

三、做好集体协商工作人员分工的策略和技巧	074
四、在协商方案中确定协商目标的策略和技巧	077

第七章 >>>

集体协商相关资料搜集与分析运用中的策略与技巧

一、搜集集体协商相关资料的策略与技巧	084
二、分析运用相关资料的策略与技巧	090

第八章 >>>

集体协商过程中破解难题的策略与技巧

一、解决企业方“不愿谈”难题的策略与技巧	101
二、解决职工方“不会谈”难题的策略与技巧	109
三、解决双方“谈不拢”难题的策略与技巧	112
四、解决党政不支持的策略与技巧	114

第九章 >>>

确保集体合同落到实处的策略与技巧

一、运用策略与技巧督促集体合同落实的重要意义	118
二、运用策略与技巧督促集体合同落实应遵循的原则	119
三、督促集体合同落实的策略与技巧	120

第十章 >>>

研究借鉴西方主要市场经济国家集体谈判策略与技巧

- 一、西方主要市场经济国家集体谈判策略技巧的发展变化..... 129
- 二、如何研究借鉴西方主要市场经济国家集体谈判的做法..... 133

附 录 >>>

- 中华全国总工会深化集体协商工作规划（2014—2018 年）..... 140
- 中华全国总工会关于提升集体协商质量增强集体合同实效的意见..... 151
- 在集体协商中寻求职企双赢新路径..... 157
- 江苏省泰兴市黄桥烧饼行业工资集体协商案例分析
- 扎实开展工资集体协商 努力构建和谐劳动关系..... 169
- 浙江金华市酥饼行业工资集体协商案例分析
- 严格行业协商程序 突出行业劳动定额 扎实推进行业集体协商..... 179
- 四川省达州市大竹县非煤矿山建材行业集体协商案例分析
- “母子合同”惠及小门小店..... 195
- 河北省承德市双桥区石洞子沟街道工资集体协商案例分析
- 逆境下求得相互理解 困难中坚持协商共决..... 204
- 大连 ×× 有限公司工资集体协商案例分析
- 以集体协商护航小企业健康发展之路..... 211
- 河北省 ×× 市 ×× 工厂工资集体协商案例分析

后 记..... 225

第一章 集体协商策略与技巧概述

集体协商制度是市场经济条件下协调劳动关系的重要制度安排，也是维护职工合法权益的有效机制。借助集体协商这一制度平台，劳动关系双方能够不断协调利益冲突，从而有效预防和化解劳动关系矛盾、实现互利共赢。我国集体协商制度实施以来，在促进企业发展、维护职工权益、实现劳动关系和谐稳定等方面发挥了重要作用。当前，大力推动集体协商机制建设，既契合了党和国家加快转变经济发展方式、重视和改善民生的大政方针，又顺应了广大职工诉求共建共享、过上幸福美好生活的新期待，已经到了全面铺开的关键时期。虽然当前开展集体协商面临着难得的历史机遇，但是推进这项工作也面临着许多实际困难，其中最为突出问题是，一些企业职工参与协商程度不够、协商过程流于形式，一些集体合同内容不够详实具体、实际作用不够明显。换言之，就是一些职工没有真正从集体协商中受益。造成这一问题的原因是多方面的，但其中一个重要的方面是，工会干部或协商代表在开展集体协商时“不会谈”“不善谈”。要解决这一问题，切实提升集体协商质量和实效，需要多措并举，尤其是应当努力提升工会干部和协商代表的能力素质，使其在开展集体协商时能够恰当运用相关策略与技巧，尽可能推动协商进程朝着有利于工会的方向发展，从而为职工争取更多合情合理的利益，使越来越多的职工对集体协商的效果感受得到、能够认可、趋于满意。

一、集体协商策略与技巧的概念

集体协商策略与技巧选用是否得当，是衡量协商代表能力高低、经验丰富与否的重要标志。策略是指根据形势发展而制定的行动方针和斗争方式。集体协商策略是指集体协商代表为达成集体协商预期目标而制定的行动方针和采取的各种方式方法。恰当运用集体协商策略是集体协商取得成功的重要前提，它对协商成败有直接影响。技巧是指表现于各方面的巧妙的技能。集体协商技巧是指集体协商代表在协商中为达成集体协商预期目标而采取的各种技术性手段。

策略与技巧有联系也有区别。策略与技巧的联系在于：策略制约着技巧变化的取向；技巧的变化取向促使策略运作成功。确定策略，对集体协商的整个进程具有重要的方向性作用。策略与技巧的区别在于：从涉及层面上看，策略是指对协商过程的宏观战略安排，技巧是指在协商过程中微观战术的运用；从时间上看，策略的制定一般形成于准备阶段，而技巧则形成于协商谈判的具体环节中；从运作方式上看，策略一经形成，往往贯穿整个协商过程，即使需要调整也须集体研究决定，而技巧的变化十分灵活，往往取决于个人的应变能力。

二、用好策略与技巧对于开展集体协商的重要意义

集体协商是一项政策性、专业性、实践性很强的系统性工程，也是劳动关系双方不断博弈的过程。这决定了在开展集体协商过程中，不论法律法规完善与否，工会干部或协商代表都存在着很大的发挥主观能动性的空间，即在现有的条件下，充分运用各种协商策略与技巧，通过与企业行政方的反复博弈，为劳动者争取尽可能多的合情合理的利益。在开展集体协商过程中，了解掌握实际操作过程中的策略与技巧，对于恰当运用合适的策略与技巧，切实增强集体协商的针对性和实效性，具有重要的现实意义。

（一）用好策略与技巧是在集体协商过程中扬长避短、争取主动的内在要求

在集体协商过程中，劳动关系双方都渴望通过协商实现自己的既定目标，这就需要认真分析和研究协商双方各自所具有的优势和劣势，即对比双方的协商“筹码”。在掌握双方的基本情况之后，若要最大限度地发挥自身优势，争取最佳结局，必须以机动灵活地运用策略与技巧为重要保障，努力争取对自己最有利的集体协商结果。反之，在集体协商过程中如果不能合理运用策略与技巧，就很难达到这一目的。

（二）用好策略与技巧是在集体协商过程中打破僵局、顺利推进的有效手段

集体协商过程一般包括准备、始谈、摸底、僵持、让步和促成等6个阶段。集体协商过程的复杂性决定了协商代表在任何一个阶段对问题处理不当，都可能会导致集体协商的破裂和失败。尤其是在始谈阶段，双方要想营造一个良好的开局，使集体协商能顺利进行下去并达到预期目标，必须掌握和运用一定的集体协商策略与技巧。只有这样，才能克服集体协商过程中出现的问题和困难，将集体协商逐步引向成功。

（三）用好策略与技巧是在集体协商过程中达成共识、实现双赢的重要途径

集体协商双方既有利益冲突的一面，又有渴望达成协议的一面，让对方明白集体协商的成败取决于双方的行为和共同的努力，就能使双方求同存异，在坚持各自基本目标的前提下互谅互让，互利双赢，达成共识。在集体协商过程中，恰当运用策略与技巧，既能够做到不轻易暴露己方意图，又能够按照实际情况的需要灵活运用各种协商策略与技巧，达到维护自身利益、实现既定目标的目的。

三、集体协商策略与技巧的类型

实践中，开展集体协商在策略和技巧方面都有一些具体的类型。了解掌握