

工商管理大百科全书

International Encyclopedia
of Business & Management



[美] 约翰·P·科特 顾问主编

[英] 马尔科姆·沃纳 主编

清华大学经济管理学院 编译

辽宁教育出版社



*International Encyclopedia
of Business and Management*

工商管理大百科全书

[美]约翰·P·科特 顾问主编

[英]马尔科姆·沃纳 主编
清华大学经济管理学院 编译

3

辽宁教育出版社
1999年·沈阳

第三卷目录

人力资源管理

罢工 Strikes	(3)
不轨 Deviance	(3)
裁员 Downsizing	(3)
怠工与破坏 Sabotage	(7)
道德 Ethics	(7)
第三方调停 Third Party Intervention	(7)
动机与满意度 Motivation and Satisfaction	(13)
发展中国家的劳资关系 Industrial Relations in Developing Countries	(22)
岗位满意感 Job Satisfaction	(27)
岗位评估 Job Evaluation	(27)
岗位设计 Job Design	(33)
工会 Trade Unions	(41)
工人运动 Labour Movement	(47)
工资谈判过程 Wage Bargaining, Process of	(47)
工资体系 Payment Systems	(47)
工作道德 Work Ethic	(58)
工作犯罪 Crime at Work	(62)
工作小组 Work Group	(62)
工作与休闲 Work and Leisure	(62)
雇员的不轨行为 Employee Deviance	(67)
雇员的开发 Employee Development	(72)
雇员的柔性 Employee Flexibility	(76)
雇员的所有权 Employee Ownership	(76)
雇员关系管理 Employee Relations, Management of	(76)
雇主联合会 Employers' Association	(83)
国际人力资源管理 International Human Resource Management	(89)
国际人事管理 Personnel Management, International	(99)
集体谈判 Collective Bargaining	(99)
纪律与解雇 Discipline and Dismissals	(107)
技能 Skills	(113)
绩效评估 Performance Appraisal	(113)
揭发内幕 Whistleblowing	(120)
解构分析与管理 Deconstruction Analysis and Management	(123)
解雇 Dismissals	(128)
经理人员培训 Executive Training	(128)
劳动过程 Labour Process	(137)
劳动力市场 Labour Markets	(143)
劳资关系 Industrial and Labour Relations	(154)
利润分成与雇员持股 Profit Sharing and Employee Shareholding Schemes	(165)

满意 Satisfaction	(173)
美国的劳资关系 Industrial Relations in the United States of American	(173)
女性管理人员 Women in Management and Business	(184)
欧洲的劳资关系 Industrial Relations in Europe	(194)
欧洲人力资源管理 Human Resource Management in Europe	(201)
培训 Training	(209)
人际关系 Human Relations	(217)
人际交往技巧 Interpersonal Skills	(221)
人力资本 Human Capital	(225)
人力资源管理 Human Resource Management	(229)
人力资源流动 Human Resource Flows	(243)
人事管理 Personal Management	(258)
人员调动 Relocation	(269)
日本的劳资关系 Industrial Relations in Japan	(276)
日本女性管理人员 Women in Management in Japan	(283)
日本人力资源管理 Human Resource Management in Japan	(287)
柔性 Flexibility	(287)
授权 Empowerment	(293)
调解 Conciliation	(293)
调停 Intervention	(293)
同等就业机会 Equal Employment Opportunity	(293)
闲暇 Leisure	(298)
选拔 Selection	(298)
业绩基准 Benchmarking	(298)
招聘与选拔 Recruitment and Selection	(302)
职工持股 Employee Shareholding Schemes	(309)
职业 Careers	(309)
职业健康与安全 Occupational Health and Safety	(318)
职业心理学 Occupational Psychology	(318)

市场营销

采购 Purchasing	(333)
产业营销 Industrial Marketing	(339)
定价 Pricing	(339)
非营利性营销 Not-for-Profit Marketing	(339)
服务营销 Services, Marketing of	(347)
沟通技巧 Communication Skills	(352)
关系营销 Relationship Marketing	(352)
广告 Advertising	(357)
广告活动 Advertising Campaigns	(357)
国外市场的进入策略 Foreign Market Entry Strategies	(362)
货物 Commodities	(377)
零售 Retailing	(385)

零售管理 Retail Management	(393)
绿色营销 Green Marketing	(403)
绿色营销问题 Marketing, Green Issues in	(403)
内部营销 Internal Marketing	(409)
批发 Wholesaling	(409)
品牌 Brands	(411)
企业间营销 Business-to-Business Marketing	(417)
渠道管理 Channel Management	(424)
市场 Markets	(429)
市场细分 Market Segmentation	(433)
市场研究 Market Research	(433)
市场与公共政策 Markets and Public Policy	(433)
细分 Segmentation	(440)
消费者行为 Consumer Behaviour	(445)
销售促进 Sales Promotion	(453)
销售管理 Sales Management	(460)
小企业营销 Small Business Marketing	(467)
营销 Marketing	(472)
营销策略 Marketing Strategy	(485)
营销的产品政策概念 Product Policy Concepts in Marketing	(494)
营销的定价问题 Pricing Issues in Marketing	(502)
营销的定量方法 Quantitative Methods in Marketing	(508)
营销的环境问题 Environmental Issues in Marketing	(513)
营销的文化差异 Cultural Differences in Marketing	(513)
营销沟通 Marketing Communication	(517)
营销后勤 Marketing, Logistics of	(522)
营销环境 Marketing Environment	(522)
营销基础 Marketing, Foundations of	(530)
营销计划 Marketing Planning	(540)
营销伦理 Marketing Ethics	(546)
营销研究 Marketing Research	(556)
营销与小企业 Marketing and Small Businesses	(561)
营销预测 Forecasting in Marketing	(561)
营销战略规划 Marketing Planning, Strategic	(566)
营销职能的管理 Marketing Function, Management of	(566)
营销组合 Marketing Mix	(575)
直接营销 Direct Marketing	(580)
自制或外购战略 Make or Buy Strategy	(584)

运筹学

动态规划与最优性原理 Dynamic Programming and the Optimality Principle	(595)
对策 Gaming	(602)
对策论与对策 Game Theory and Gaming	(602)

多判据决策 Decision Making, Multiple-criteria	(608)
非线性规划 Non-linear Programming	(617)
关键路径分析 Critical Path Analysis	(622)
管理科学 Management Science	(627)
建模与预测 Modeling and Forecasting	(630)
决策 Decision Making	(639)
决策中的习惯性因素 Decision Making, Habitual Domains in	(653)
控制 Control	(657)
控制论 Cybernetics	(657)
马尔可夫过程及应用 Markov Process and Applications	(663)
模拟建模 Simulation Modeling	(666)
排队系统 Queueing Systems	(675)
统计模型 Statistical Models	(682)
问题求解 Problem Solving	(682)
线性规划 Linear Programming	(685)
优化 Optimization	(691)
预测和统计模型 Forecasting and Statistical Models	(691)
运筹学 Operations Research	(696)
整数规划 Integer Programming	(706)
最优化与优化 Optimality and Optimization	(712)
最优化原理 Optimality Principle	(723)
最优设计的模型 Optimal-design Models	(723)

人力资源管理

罢工 Strikes: 参见集体谈判; 行业冲突; 工会

不轨 Deviance: 参见雇员的不轨行为

裁员 Downsizing

- 一、裁员的兴起
- 二、什么是裁员
- 三、裁员的负效应
- 四、裁员的实施方向

概述

裁员是工业界的一部分组织过去 20 年里普遍推行的一项活动。但是它对组织活动和个人福利的长期影响却在很大程度上是消极的。研究工作表明, 实施裁员的方法比实施裁员这一事实更重要。在实施裁员的三个方向中, 系统式的策略 (包含组织重整) 比劳动力削减策略和组织重建策略更有效。那些通过裁员而提高了自身业绩的组织, 它们把裁员当做一个努力过程来管理。通过这个过程来进行企业重整、企业重新激活和组织文化转变, 而不仅仅把它当做一个削减企业成本和企业规模的一个策略。

一、裁员的兴起

裁员在近 20 年里一直是比较普遍的企业行为, 现在仍然是工商界最普遍存在但有时候却不太成功的现象。裁员是一个现代组织 (不论是营利组织还是非营利组织) 的正常现象, 而不是反常现象。现在很少能碰上这样一周, 在这一周内看不到不只一个组织的大规模的裁员或者裁员的消息, 这些组织或是在欧洲、北美, 或是在经济日渐增长的亚洲。几乎没有一家公司, 尤其是大中型的公司在过去的十年里避免了裁员。非营利组织, 例如政府部

门、卫生部门、教育机构等, 也一样。

东欧和前苏联在由计划经济向市场经济转型的过程中, 导致了大规模的裁并和收缩。同时, 持续激烈的全球竞争也迫使几乎每一个人都注意降低成本, 提高效率, 以及利用较少的资源作尽可能多的事情。比如, 最近对加拿大、法国、德国、日本、英国、美国这些国家的 2000 家企业主管的调查显示: 94% 的被调查企业在 1993-1994 年度进行了裁员, 1/3 到 2/3 的美国大中型公司自 1988 年以来每年都采用裁员策略。

二、什么是裁员

一个组织或机构的裁员, 是指该组织的主管部门为了降低成本, 而采取的一系列自主行动。这些行动的着眼点可以是资金成本, 时间成本, 也可以是技术成本。裁员通常通过减少员工来实现, 但也并非一定要这样。实际上裁员是一个包含了一系列行动的本语, 这些行动包括职工的暂时停工, 雇佣冻结, 以至内部的部门裁并和组合。

裁员的概念, 来源于流行的运用, 并非精确的理论创新。实际上明确裁员的定义和概念内涵更多是为了理论的目标而非实际的应用。凯默龙等人的文章中指出: 对实际的经理管理人员讲, 描述裁员的用语并不重要, 例如, 通过对几百家机构的调

查,他们发现用来描述裁员的术语无关紧要,一系列相关词汇被使用者用来代替裁员,比如:缩建、压缩、合并、收紧、降低雇佣、减少规模、裁减、下放、功能化、理性化、资源再分配、重整、再平衡、再雇佣、再设计、方向重调、减少员工、重构、翻新、重组、整形、再生、适度规模化、下调、流程转换、减肥等等。凯默龙等发现,所有这些名词都被交互运用着,虽然,每个或许都具有不同的含义。

虽然经理人员对裁员的确切定义并不感兴趣,但从学术上讲,为了进行长期的比较研究,细心构造的概念却是十分必要的。例如,从字面上看,可以解作纯粹的组织机构的规模的减小,但是,这样的话裁员通常会与组织衰落相互混淆,因为机构衰落也可理解为组织规模的缩小。但是,重要的区别使二者不但在概念上而且在实践上完全不同。裁员的几个要素也使它区别于上述的一些概念。这些要素是:目标、员工、效率、工作过程。

(1) 目标

裁员并不是偶然地或自然地发生在某个组织或机构,而是经理人员和企业员工们的有目的的行动。这使裁员有别于市场份额的丧失,或营业额额的下降,或者伴随着前面提到的组织衰落的人力资源的不明智的流失。裁员并不是企业的表现或资源由于纯粹的环境影响而发生的改变,因为,裁员是有组织的自我行动。

(2) 员工

裁员通常包含员工的削减,虽然它并不局限于员工的削减。各种员工削减策略伴随着裁员,比如:转移、闲置、退休补偿、停工补偿计划、暂时停工,以及持久策略等等。对员工的削减可以在某个部门实施而不在其他部门实施(例如在生产部门而不在工程部门),可是这仍叫裁员。另外,裁员并不总意味着员工的削减,比如有时候在增加了新产品或新的营业,或做了更多工作,而在同时却没有增加相应的补偿员工。这时单位产出所用员工就比以前减少了。

(3) 效率

裁员着眼于提高企业或组织的效率,是企业或组织为了控制成本,提高营业,或增强竞争力而采用的主动或被动行为。这就是说,裁员可以当做对付企业表现下滑的保护性反应来实施,也可以当做提高企业表现的主动策略来实施。它在每种情况下都代表着企业或组织为改进自己而采取的一系

列行为。但总的说来,大部分企业的裁员是被当做应付财政危机,竞争力衰退,低效率的保护性措施来实施的。主动的或预期的裁员比较少见,虽然,近来重构、重组和裁员结合在一起已经成为比较普遍的主动策略。

(4) 工作过程

不论是明智的还是不明智的,裁员都要影响工作过程。比如,当员工削减时,更少的员工留下来做同样多的事,这就必然影响到要完成什么样的工作,以及怎样完成这些工作。超负荷,精力耗尽,低效率,对立,道德下降,所有这些可能的结果;另外,一些比较积极的结果也可能出现,比如,产量、效率、速度的提高(凯默龙,1994)。而且,当裁员包含重组、重构,或停工(比如:间断性工作,消除某一个层次,部门单元合并,以及重新设计任务)时,每个工作过程都要因裁员而受到这样或那样的影响,不论这一工作是否是裁员活动的核心。

前面提到的那些要素,它们对裁员的分析层次是组织自身层次,而不是个人层次,或整个工业层次。例如,个人对失业的心理反应有着大量的文献。裁员在心理健康、福利、疾病、事故倾向,以及其他一些个人要素等方面的影响已被一些研究人员调查过(例如,科兹罗斯基等,1993)。虽然,实施裁员的公司采取的最普遍的行为是减少员工,但,裁员却涉及更广泛的行为和效应。

在整个工业层次的分析上,也有一大批关于剥离、合并以及工业再序化的文献。市场分割,不相关事业的剥离,竞争位置的重新配置,竞争热点的提高,以及产业结构的巩固等都是探讨的课题。这里描述的组织裁员可能包含也可能不包含:出卖、转产、产业合并、或改变工业结构。对机构或企业层次的分析,与对个人和工业层次的分析相比是相对而言太少了。这就是说采用裁员的策略,实施裁员的程序,以及裁员对企业表现的影响等方面的研究从学术上讲还不够。

总而言之,组织裁员,是一系列有目的、有组织的活动,设计这些活动是为了提高组织的效率和表现,这些活动影响企业的雇佣规模、成本和生产过程。裁员这一名词通常暗示采用它是为了提高企业或组织的表现。因此,裁员可能是被动保护性的,也可能是主动预期性的。低效率以及迫近的困难是实施裁员的常见动因,但这并不是必要条件。即使在没有任何财政危机的情况下也可能实施裁

员。

三、裁员的负效应

裁员的负效应在于作为一种改进企业的策略,它常常是不成功的。人们承认,宣布裁员通常会引起财经界的积极反应。几乎所有的积极反应都由于有降低成本,费用,以及提高竞争力的许诺出现过。例如,在1993年,当七家大公司(IBM,西尔斯,施乐,WSWEST,麦道,纳贝斯克和杜邦)宣布进行裁员的第二天,平均股价上涨了5.5%。

2/3的进行过裁员的公司,在一年以后再次进行裁员,另外,80年代进行裁员的公司,它们的股票价格在90年代初实际上低于行业的平均股价。一次调查发现,74%的进行过裁员的公司的高级经理人员承认:道德、信任、生产在裁员后受到损害;在对这1468家公司的另一次调查中表明,一半公司的生产在裁员后下降。在另一调查中,大部分进行裁员的公司,没有达到预期的结果,只有4%的公司报告了有所改进。这些结果导致了流行的媒体的普遍的批评,它们把组织规模说为“笨蛋规模”而不是裁员。

举例说明,对暂时停工、转移以及工作转换等策略的影响,在一次对有关学术论文的回顾中,科利(1993)指出,裁员所引发的失业引起一系列问题:

- 雇员和顾客之间的个人关系的丧失
 - 雇员和客户之间的信任关系的破坏
 - 平稳可预测的公司例行事务的破坏
 - 规则化、标准化、僵化的程度的提高
 - 长期形成的、及员工间长期交往形成的跨部门和跨层次知识的丧失
 - 应付公司例外事件的知识的丧失
 - 较少的文件,进而引起较少的关于变化信息的共享
 - 员工的生产能力的丢失
 - 组织文化的丢失
- 凯默龙等(1993)发表了另外一些对汽车工业的研究所发现的消极结果。裁员的负面影响有:
- 决策过程的进一步集中
 - 短期的犯罪心理
 - 创新的丧失
 - 对变革的抵制
 - 员工的道德、表现、忠诚的下降
 - 特殊利益群体的政治集团的进一步形成,及

政治斗争的进一步加剧

- 在决策过程中回避风险
- 员工和客户之间信任的丧失
- 人际关系紧张的加剧
- 交流的限制与更少的信息共享
- 合作的减少
- 可接近的、有远见的、有魄力的领导者的丧失

裁员对个人的福利、生理和心理、员工人格、家庭关系以及员工的经济要素的负效应也一样。研究表明,对各式各样的组织机构的各式的员工,裁员也带来了消极的而不是积极的结果(科兹罗斯基,1993;布鲁克纳,1988)。

尽管如此,裁员仍是那些面临着能力过剩、机构臃肿、成本过高及效率逐渐下降的组织可能选择的策略之一。大部分的观察者仅仅看到,没有别的可行的措施,而且裁员的确看上去产生了一些积极效果的事实。例如托马什科(1987)指明裁员对正在适应变化的公司的表现有积极效应。理查森(1988)也争辩说裁员在成本控制方面有极大的优势。因此裁员仍是那些面临着削减费用,提高效率的压力的企业的第一选择。

四、裁员的实施方向

在一些对裁员的实证性的研究中,三种不同的实施裁员的方向被提了出来(见凯默龙,1993)。这三个方向总结了裁员的实施机构可采用的策略。这些方向在它们的效果及对组织机构的表现的影响方面是相互不同的。这三个方向可列为:(1)劳动力削减策略;(2)机构重新设计策略;(3)系统式的策略

(1) 劳动力削减策略

目前为止,进行裁员的组织机构的最普遍的策略就是劳动力削减策略。这个策略着重消除挂名现象以减少雇佣工人数。这包括提前退休、转移和闲置、停工补偿计划、金色降落伞、持续性裁员、职业银行、暂时停工、解雇等。这些活动通常是通过自上而下的指导而迅速完成的,一般在整个组织机构或一个主要的部门来实施。

劳动力的削减的不利之处可以利用下面这个比喻来描述,它就像在一个拥挤的房间里扔进一个炸弹,然后关上房门,接着希望这次爆炸除掉某一比例的劳动力。很难准确预测谁将被除掉,谁仍将保留。例如:哪些员工将提前退休,或进入提前退休

计划等通常不能预测。同样也难以确定,哪些相关知识、哪些相关记忆、哪些关键技能将随着员工的离去而失去。惟一确知的是关键技能、知识、记忆、关系将要失去或被破坏。这一策略的主要优势在于,在提供迅速的裁员的同时,可以引起组织成员对组织面临的严峻形势的关注,激发日常工作中的资源节约,以及在组织内产生对进一步变革的接受心理。劳力削减可以引发其他一些重大变革所必需的危机意识。

另一方面,劳动力削减策略所带来的危害可能会抵消组织解冻所带来的好处。因为,这一策略把裁员当做一一个暂时的行动来完成或结束,然而不注重持续、长期的改进,这些改进包含着生产过程的优化,以及对人力资源是最宝贵的资产的认识。在没有其他策略的配合下,单纯的“爆炸性”策略很少会是积极的,通常都会带来消极的后果。

(2) 机构重新设计策略

第二种裁员的策略——机构重新设计策略的主要目标是利用减少工作来代替员工或作为员工的补充。研究表明,大概有一半进行裁员的机构采用了这一策略(例如凯默龙,1994)。这包括:终止部分功能部门,取消某些结构层次以及分部或产品;部门单元的裁并组合;重心设计工作流程以及减少工作时间。重构,重组是通常比较常用的替代词汇。由于要对机构进行调整,因此这一策略难于迅速实现。它一般而言是一个中期策略,因为它要求在对那些要进行裁并或重新设计的机构进行预先分析,然后通过分支机构的终止或重新布局来减少工作量。

机构重新设计策略可以避免组织在完成工作时一部分人的过度负荷。相反,机构重新设计策略有助于保证变革的目标是为了提高工作和组织的效率。裁员的公司因为机构精简可以提高效率。它把工作的削减放在比人力资源削减优先的位置。在预期影响方面它考虑较长的时间范围,因而对职工的行为、道德、忠诚的负面影响较少。

从另一方面看,机构重新设计策略仍仅注重机构的内部工作,同时仍把裁员看做一个有起始和终止的有限的过程。它忽略了表现良好的组织的基本属性,即:对工作过程的持续再设计,遵循这样一种哲学即不断的改进及每个员工都有责任改进工作(凯默龙,1995b)。在这一过程中,组织机构与客户的关系以及与供应商和分销商的关系与合作都可能受到破坏或损失。同时变革的目的仅仅停留在利润方面。

(3) 系统性策略

第三种策略是系统性策略,研究表明:实施这一策略的公司少于1/3;同时这一策略完全不同于其他两种策略。这一策略着重改变机构的系统,文化,以及员工的态度和价值观,而不仅仅改变劳力的规模或者工作的结构和规模。它表现出在两方面的系统性(即,着重系统):内部系统(例如,价值观、交流、生产及人力资源系统)和外部系统(例如,包含上游供应商和下游客户的生产链条)。

这一类型的策略把裁员定义为一种生存方式,一种正在进行的过程,一种持续的改进的基础而不仅仅是一个程序或一个目标。裁员被等同于机构所有方面的简化,包括供应商、存货、设计过程、生产方式、客户关系、市场及推销支持等等。生产链条中的所有成本,尤其是不可见的和不可测的成本是裁员的主要目标。裁员的目标包括减少等待时间、反应时间、重复工作、文件、数据和信息系统中的不一致,供应商的数量、规则和章程、无用的培训、过多的监察等等。这时员工不再是削减的第一目标而是被当做产生和实施裁员思想的资源。一个持续改进的理念在裁员中被采用,同时包含整个企业间关系的系统的成本的节约被用来作为一个进行中的目标。裁员不是达到目的的一个行动,而是作为一个普遍的经营理念无限地延续着。

由于这一策略要求长期理念,因而可能不会立即产生那些劳力削减策略有时产生的那些改进效果。伴随着重新设计策略,系统性策略经常需要提前在员工培训、系统诊断、班组组合方面进行投资。对裁员策略和企业表现的分析研究表明系统性策略比其他两种策略更有效(凯默龙等,1993;凯默龙等,1995b)。

当然这三种裁员策略并不完全相互排斥。大部分公司采用某一策略的几种不同组合(例如:暂时停工、提前退休、停工补偿计划——都是员工削减策略)。这就是说它们采用一个策略类型(通常是员工削减策略),但是利用这一类型的多个模式。另一方面,最成功的公司实施全部三个策略;在三个策略全部实施时,对组织机构表现的影响完全不同于当劳动力削减策略或组织机构重新设计策略单独实施时的影响。

又见:人力资源管理 组织发展 组织衰退与失败

参考文献:

* Brockner, J. (1988) 'The effects of work lay-off on survivors', in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 10, Greenwich, CT: JAI Press Inc.

* Cameron, K. S. (1994) 'Strategies for successful organizational downsizing', *Human Resource Management Journal* 33: 189-212.

* Cameron, K. S. (1995a) *Strategic downsizing: The Case of a US Army Command*, Washington, DC: US Army Research Institute.

* Cameron, K. S. (1995b) 'Downsizing, quality, and performance', in R. E. Cole (ed.), *The Fall and Rise of the American Quality Movement*, New York: Oxford University Press.

* Cameron, K. S., Freeman, S. J., and Mishra, A. K. (1993) 'Downsizing and redesigning organizations' in Huber, G. P. and Glick, W. H. (eds) *Organizational Change and Redesign*, New York:

Oxford University Press.

* Cole, R. E. (1993) 'Learning from learning theory: implications for quality improvements of turnover use of contingent workers, and job rotation policies', *Quality Management Journal* 1: 9-25.

* Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Smith, E. M., and Hedlund, J. (1993) 'Organizational downsizing, strategies interventions, and research implications, in C. L. Cooper and I. T. Robertson (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: Wiley.

* Richardson, P. R. (1988) *Cost Containment: The Ultimate Advantage*, New York: The Free Press.

* Tomasko, R. M. (1987) *Downsizing: Reshaping the Corporation for the Future*, New York: AMA-COM Books.

(原作: 吉姆·凯默龙 琼·布莱海姆大学; 徐自立译、徐伟订校)

怠工与破坏 Sabotage: 参见产业破坏

道德 Ethics: 参见商业伦理; 商业与社会; 营销伦理

第三方调停 Third Party Intervention

- 一、内容
- 二、有关历史
- 三、有关权利的争论
- 四、有关利益的争论
- 五、私下和公开的调停
- 六、劝服过程
- 七、调解的过程
- 八、仲裁过程
- 九、仲裁惯例
- 十、总结

概述

代表不同利益的双方在讨价还价过程中会产生某种风险,那就是,他们将不能够达成一致,由此,他们将中止谈判。如果谈判者在与对手谈判时,能够选择另外的合作者并达成协议,则谈判者与对手谈判失败是很自然的。如果这种选择(即选

择另外的合作者)不是公开的,或者即使公开,谈判双方也要付出较大的代价(例如,雇主与雇员的谈判就是这样),那么一般认为,为了避免谈判中断或破裂,需要有预防措施。可以从以下三种形式的调停机制中选择一种作为预防措施,这三种机制的区别在于,它们赋予第三方调停者的权力大小有所不同。

【劝服】

通过公平的第三方参与实际的谈判过程,帮助谈判双方探索解决分歧的方法,并达成符合双方价值和利益的协议,这样一种解决分歧的方法即为劝服。在三种方法中,这种方法给予谈判双方最多的权力,以使他们按照自己的条件处理自己的事情。

【调解】

调解是达到同样结果的另外一种方法。但在这种方法中,独立的第三方是根据法律要求或是应谈判双方请求来提出一个或多个建议,以使分歧得以解决,而留给谈判双方一些权力以决定采取何种形式的解决办法。

【仲裁】

谈判双方或多方对合同条款、条件的设置、解释和执行可能会产生分歧和争论,仲裁就是解决这类分歧和争论的一种方法:在仲裁中,根据法律或各方的请求,一个独立的第三方介入进来,第三方根据各方提供的证据和他们之间的辩论,对于所争议的事项作出裁决。

这些手法经常给法庭上的双方提供一种解决分歧的方法,在法庭上经常有类似的调停。例如,越来越多地采用调解和仲裁,以解决是对还是错的争论(法庭很适合解决这类争论),或者因为这些方法较为非正式和成本较低而使用这些方法(麦凯1991)。当各方利益互相冲突时,或者当各方使用惯例而非法律手段时,所有这些手法都具有独特的作用。

本条目确认了在劳工和产业关系中存在的避免失败(通常这种失败以工人罢工或雇主闭厂的形式表现)的机制。一般,这些机制或者是司法解决方法(涉及司法系统和法律条文以决定谁对谁错),或者是类似司法的解决方法(涉及劝服、调解、仲裁等方式以及主要源于传统价值观念和惯例的原则,来试图解决雇佣关系中存在的问题)。

一、内容

大多数产业关系中的分歧和争论是由双方自己通过谈判解决,但这总是存在风险,即双方不能就所争论的问题达成协议。如果一些国家采用集体谈判作为达成协议的方法,那么大多数这样的国家依赖于第三方的调停,以防止谈判失败(参见集体谈判)。

这种机制要么涉及官方的司法系统,要么采用劝服、调解和仲裁的准司法系统。通过法庭参与来

解决是最经常被采用的一种形式,用来解决有关个人权利问题的分歧,不管这些问题是基于法规还是基于合同。劝服人、调解人或仲裁人可能与司法系统根本没有联系,他们更多是来解决就集团的权利和利益产生的分歧和争论。在大多数国家,虽然在运用劝服手段失败的时候,调解和仲裁确实起了重要的补救作用,但劝服比调解或仲裁更多地被运用在集团之间的争论中。在一些国家里,例如日本和一些东欧国家,仲裁通常被认为没有其他两种方法那么合宜。

通常,如果人们认为他们的权利遭受其他人的侵犯,他们就有权通过法庭裁定寻求赔偿,但是有时他们也选择仲裁的方法。如果集团或者阶层通过谈判寻求一项新的权利,或者保护一项已有的权利,他们有时被鼓励寻求或有法律要求寻求第三方的帮助,而后才会采取那些可能中断商业往来关系的法庭方式。

采用这些调停方法解决集团之间冲突的原因是,当事方和社会都认为,任何合同关系的中止都是高代价的或者对任何一方都是无利可图的,而且诉诸于法庭起诉的解决方式越来越耗费时间代价越来越高昂,况且,对于那些并非只是简单对错问题的争论,法庭可能并不是最好的解决场所。

运用哪一种避免谈判失败的手法,可以强行制定,也可以留给谈判方自己决定。在这方面的实践因国家而异,通常反映了一个国家的文化特点,当这些手法的运用是强迫性时,产业行为的合法性则常常取决于手法的运用,劝服、调解和仲裁的过程是否与司法系统更加紧密地相联系。

另一方面,当允许谈判各方自由决定是否运用任何一种手法时,产业行为的合法性不再与从前的运用有关。在本文中,劝服、调解、仲裁将经常被那些与司法系统没有必然联系的人所采用,各方有更多的自由来选择一个第三方和制定相关的条款。

二、有关历史

虽然在关于个人权利的纠纷中,有着采用非司法方法解决分歧的趋向,但其历史发展在很大程度上是因为有关工人利益和权利的集体谈判不断增加。一旦开始谈判,谈判各方很快就认识到,第三方可能能够帮助他们减少分歧、达成协议,并且可以不以罢工或者闭厂来强迫对方。

如果这种需要增加(在日本,这种需要指的是:把争论留给某个与之不相关的人),那么谈判

方可能在谈判破裂之前就自愿地同意劝服者、调解人或仲裁人为帮助他们而提出的一些建议。政府可能认识到,应该鼓励或者强迫谈判方运用那些避免公开矛盾的手法,政府应该采取的措施是:制定法律,规定当争论威胁到谈判的继续时,采用第三方调停的形式(正如在一些西欧国家);以及/或者成立劝服、调解和仲裁的公共服务机构,从而使集体谈判各方能在他们希望的时候自由运用(正如在英国及日本)。

法律的规定通常反映了一种信念,即谈判的中断一般说来对工人的利益比对雇主的利益更具破坏性。法律采取了某种形式,这种形式允许谈判各方就分歧或争论单方面向第三方反映情况,并且法律不允许任何一方对另一方的这一行为表示反对。许多国家在紧急的情况下采用这种方式(洛克耶,1979);但是另一些国家(例如以前有澳大利亚和新西兰,现在有东欧国家)认识到,总体上法律规定第三方调停有好处,虽然仲裁只是在很小的范围内被涉及(哈纳米和布朗潘,1989)。

当并不存在有关法律规定的時候,采用这种解决争论的模式是出于自愿。甚至当州政府为解决冲突组织一个公共机构或代理,但不规定一定采用时,谈判方可以决定是否采用任何第三方调停的形式作为他们谈判程序最后阶段的一部分。这种情况下,可能会有一方单方面提供给第三方参考意见,但更为普遍的是,谈判双方都不得不同第三方反映情况,而且同意遵守裁决。

然而,对于谈判,甚至对于坚持自愿的集合谈判,在近年来法律还是广泛地规定了在雇佣关系中个人基本的或最小限度的权利。这种方式适用于那些通过司法裁决或者普通法庭来解决纠纷的例子。尽管在自愿的集体谈判体系中,替代的调停手法被自愿地保留,但两个平行的解决权利分歧的方法系统可以并行发挥作用。

三、有关权利的争论

当通过法律赋予个人的权利源于另一人的交换义务时,法庭通常具有责任去聆听受伤害的一方单方面的要求赔偿的要求或者抱怨。同样,当权利是通过合同建立时,由于一方破坏合同条件,来自另一方的赔偿要求也可以通过合同法来实现。法律通常不采用那些拒绝抱怨进入法庭的机制(参见产业冲突)。

然而,在雇佣法范围内,争论数量的增加和起

诉费用的增加正在促使人们发展解决这类争论的替代方法或补充方法。由于这些原因,在一些国家,例如英国,在最初申请到法庭听证阶段里,插入个人的劝服被认为是谨慎的,尽管劝服人并没有权利去阻止抱怨方进行一个抱怨的听证。

当权利通过法律赋予给集团,或者涉及到具有争议性的或复杂的产业关系问题时,人们经常认为,要解决分歧和争论,不仅仅需要简单的司法过程,还有其他方式。有时,人们运用由司法权威支持的仲裁解决方式。例如,在一段时间里,当法律赋予英国商业贸易联盟以一定的权利(即在认可条件下反对雇主的权利)时,解决有关权利要求和抱怨的任务就被分派给了中央仲裁委员会,中央仲裁委员会的职能既是司法性的,又是仲裁性的。然而,这些替代的解决手法间的区别变得很模糊,这种区别反映了争论问题的性质和所寻求结果的不同属性。

然而,当联盟根据有关条款寻求赔偿时(这些条款在集合谈判中得到同意),它通常更喜欢运用劝服、调解和仲裁,而不是法律程序,原因是这样做容易控制所依赖的标准。这在许多国家是一种实际的做法,包括像美国这样的国家,在这些国家里,集体协议本身就是一个法律上具有强制性的合同(参见集体谈判)。

在一些地方没有对这种行为作出法律上的规定,在这样的地方是否请求劝服者的帮助或是否就一个争论的问题进行调解或仲裁,往往依赖于谈判双方事前的协议;没有这种协议,反对的一方可以阻挠任何试图解决的做法。在一个集体协议中,不太常见单方面为仲裁提供参考,但可以有例外,通常,只有当法律给予一方或者另一方这种权利时,上述情况才会发生。然而,在许多文化中,单方面参与仲裁被认为会抑制达成更好的协议,应该使谈判双方以道德约束方式接受更好的协议(斯贝尔和兰斯伯里,1987)。

四、有关利益的争论

尽管越来越难于准确地定义权利和利益间的分界线,但人们普遍地否定法庭解决有关利益争论的能力(韦斯,1987)。尽管许多私人雇主和政府可能不太反感劝服程序,但他们避免就利益问题要求仲裁。这来源于这样的看法,即虽然可以对权利的争论进行裁决,但让另一方来建立这些权利是不合适的。

举例来说,一般认为,如果法律没有规定这一

行为,由第三方作出决策(例如,一个雇主是否应该将一个联盟视为工人的谈判代理,关于工资水平的决定,关于其他条件的决定)是不恰当的。在这样的环境下,这些问题是各方自己通过谈判解决,即使这样做有风险:一方强迫另一方就其条款达成协议时,另一方可能退出这种谈判。

相对于在集体谈判中涉及的问题的数量和种类,被提交给劝服、调解和仲裁的集体谈判通常更为有限,这有两个原因:

(1) 各方通常能够在谈判中解决某些问题,只有那些没能达成协议的问题才被提交劝服、调解或仲裁。这样的情况产生于对复杂问题的讨价还价,在这种情况下,将保留所有的决定,直到确认最后的方案。这种做法经常有利于问题的解决。

(2) 谈判各方,特别是雇主方,在没有法律规定的情况下,很少让第三方来做决定。有第三方存在,他们就不能实施严格的控制。这会影响到所采纳的第三方调停的类型:一些人完全避开仲裁,而其他一些人只接受奖励(通常在权利方面),并且这种奖励被法庭或裁判所来宣布。

人们采用极端仲裁(工会或雇主提出有限的几种最终选择方案,仲裁者被限定从这些方案中进行裁决选择),以限制仲裁的范围,并使谈判各方有更多的控制权(伯罗斯,1986)。仲裁过程不能不符合任何一方的偏好。仲裁需要谈判各方有更为正确的谈判行为,因此它并未被广泛地采用。

五、私下和公开的调停

第三方通常以三种主要方式中的某一种方式从事争议的解决。他们可能被要求私下解决集体协议的问题,以避免公开的争论,保证谈判方对干预过程的控制。谈判方也可以自愿地利用这一类型的公共机构(例如,日本的劳资关系委员会,英国的劝服仲裁服务机构)。在另一些情况下,在谈判方采取法律行动前,他们被强迫运用某种形式的第三方调停。

私下安排经常是第三方调停所采用的首选形式。私下安排也发生于当地或部门水平的集体协议中,尽管,由于是私下的,信息在某种程度上不是轻易可得的。各方提名并被同意的人担当劝服人、调解人或仲裁人,这些人或者来自行业内,或者来自行业外。要对他们进行测试:他们是否对所涉及的问题有足够的知识,是否能够独立,是否公正,不会偏袒一方面而损害另一方。

劝服、调解或者仲裁的公共机构可以有私下安

排。可以采用三方(政府代表、雇主和工会)控制的方式以示公正,例如日本劳资关系委员就采用这种做法。在争论状况下,在调停以前,通常采取步骤来确认谈判各方可以完全同意调停。通常要注意确认,谈判各方是否保留了对涉及过程的控制权,举例来说,这种控制权反映在对第三方的选择,或者提供给第三方的信息。

在大多数情况下,公共机构并不比私下安排有更多的第三方利益(尽管在澳大利亚判决体系中,如果牵涉到公共利益,特别要求政府采用仲裁法庭或仲裁委员会)。

当政府建立一个劝服、调解或者仲裁的公共机构(这些机构可在必须或者必要时提供服务)时,劝服人可能被从这个代理机构的全日雇员的排名中去掉,调解人和仲裁人则可能会被从一个保留的“外部”人员的名单中被去掉,例如英国忠告、劝服和仲裁服务机构就是这样。一个州立机构所面临的问题是,谈判各方是否认为它是够远离政府的干预,从而信服它的公正性。

现在人们普遍地去找能够并且愿意充当第三方的人,这些第三方在社会上形成了明确的群体(尽管可能是小群体)。在某些情况下,比如在德国或美国,这些第三方可能形成一个职业主体或机构,谈判方或者必须(在规定的制度下),或者可以(在自愿的制度下)从中选择有竞争力的独立方来达到这种法律要求或者满足他们要求帮助的特殊需要。

六、劝服过程

在第三方调停过程中所遵循的程序反映了在每个案例下的客观需求,同时也反映了尽可能使谈判方保留更多的控制权的传统。

人们设计集体劝服来帮助谈判方以他们自己的条款达成协议并符合他们自己的价值。在一些体系中(例如在德国的 Westphalia),劝服者可能从一开始就列席谈判,因此,如果要求劝服者行动,他或者她将完全熟知那些争议之处。在更为普遍的制度中,当已经碰到僵局时,劝服者不得不在开始前倾听关于背景和争论点的简要介绍。

劝服者首先分别与谈判各方讨论,以使自己熟悉背景和不同点的性质。这就是运用调查方法。劝服者可能参观谈判的地方(例如雇主的办公室),或者更为普遍地,分别将谈判双方同时带到中立的事务所房间里。这一做法是为了发现问题是什么、谈判各方对于争论问题的不同方面置予何种价值、

谈判各方寻求达到的目的以及他们对解决问题所持有的观点。这些信息可能被用于修正谈判方对问题以及可能解决方法的感觉。

这一阶段的结果通常不仅仅是对全部内容的了解,而且是要理解双方的要求或提议中哪些对谈判者有特别意义(或者哪些不为谈判者所坚持)。这有利于劝服者在清出达成协议障碍时,扮演一个智者、对谈判形势和问题的解释者,他或她能向每一方解释另一方的目标和困难的性质,并且通过开发他们更多的意识而可能给谈判带来一种解决方案。

劝服者通常不得不努力使谈判双方修正他们的见解,从而缩小存在于他们之间的显著差距。这是因为,对另一方的问题缺乏了解并不总是达成协议的惟一障碍。由于争论的问题经常是由许多分立的因素组成,或者能够用许多不同的方式来解决,所以劝服者要通过组合出不同的方案,发现容易解决问题的方法。如果谈判方不同意组合方案的某一部分,因此有交互过程,同各方认真考虑各个部分,直到达成一致,那么,劝服者重新组合复杂要求和提议的任务就会容易。

因而在劝服中,第三方扮演了试图缩小谈判双方不同之处的信息传递者的角色。如果成功,劝服者将使他们达成自己的协议。尽管他或她可能帮助他们定义在其中被运用的条款。

七、调解的过程

调解经常以其“纯粹”的方式吸引谈判方,特别是雇主方,原因在于它是一种事前的干预,这种干预避免给予第三方不可挽回的力量去以可能对他们不太友好的条件来解决问题。

在推荐多个方案(直到找到各方能接受的方案)时,调解者不得不比劝服者更为事前行动。这两者之间的分界线是很细的:虽然劝服者通常并不具有事前行动的角色,但劝服者的建议可能许多都非常类似于调解者的建议,尽管他们将不会被呈以“建议”字样,也不可能以文字的形式给出。

为了能够提出建议,调解者可能会一起或分别听取谈判双方的意见,并且可能采取敌对的方法或者调查研究的方法。正如劝服者,他或她可能分别给谈判双方连续提出一系列建议,直至发现某种可能被接受的建议。或者,他或她可能简单听取分别的论证,并且在听证过程中向他们提问,以判断许多方案中的哪一个方案可能被谈判双方所接受,然后再作建议。

调解比劝服有更多的调停,但是它并不允许对一个问题强加上解决方法。两者都是非独裁性的,因为这一原因,两者比仲裁更受欢迎。它们都要给谈判双方包装组合各种建议,但在两种情况下,都以寻找双方可同意的解决方案为目标。在日本文化中,这一目标被提高到新的水平:达成协议依赖于谈判方接受道德约束以及对另一方表现出信誉。在西方工业化国家也有相似的情况,尽管它更少以道德来表达。

对解决争论,国家之间表现出对调解和仲裁不同的偏好。过去,调解在英国运用得相对少一些,尽管现在它作为仲裁的替代方式正在增加。相反,法国依赖调解比仲裁多一些。实际操作反映出对揭示现实本质的不同方法(即有对手的方法或是调查研究的方法)的文化偏好。

尽管日本人试图避免运用仲裁来作为一种解决方案,但在其他一些国家,劝服和调解可能与仲裁连结在一起。一个劝服者可能试图将谈判双方拉在一起。如果不成功,可能会指派一个调解者去建议一种解决方式,但如果这未能产生一种解决方案,调解者可能继续就这一问题着手进行仲裁,而后作一决断。

八、仲裁过程

仲裁是由单个仲裁人或一个仲裁委员会来进行,这取决于法律上的要求或谈判双方的偏好。在涉及复杂的技术问题的情况下,谈判各方提名专家,以提供信息或者建议。

单个仲裁者通常有能力在直接的案子中作出一项决定,但如果由一个委员会(通常是三方)来做决定,谈判方可能会感到更为安全。允许在这些问题上有更多的想法,并且当委员会各方成员由谈判者自己分别提名时,这些想法能确保谈判方的价值被接受。

在任何听证以前,谈判方通常会同意一些参照条件,这些条件对仲裁人达成决断的自由决定权加以限制。在勾画条件的框架时,谈判双方可能从以前涉及的劝服人那里获取帮助。这些条件通常包括确定谈判者,指出谈判各方之间的不同点是什么(例如,工资、解雇),以及表明谈判各方想仲裁解决什么问题。然而因为这种正式性,这些条件可能未指出各方想要解决的所有问题,致使仲裁人在听证期间可能会发现更复杂的问题。

然后谈判方对争论的问题进行文字说明,即在