

特區工會實踐與研究



深圳市总工会办公室编

特区工会实践与研究

(第四辑)

(蛇口工业区工会工作经验专辑)

深圳市总工会办公室

一九九五年四月

前 言

《特区工会实践与研究》已编印三辑,今天我们以专题汇编形式,编印这第四辑。

以改革创新称著的蛇口工业区,座落在深圳市南头半岛不大的土地上,但这却是一块英雄的土地,不仅是有光荣的抗英、抗日爱国主义传统,而且哺育了新一代勤劳、勇敢、智慧的蛇口人。

蛇口工业区的崛起和发展,昭示了我国改革开放的光明之路,与蛇口工业区同步成长的蛇口工业区工会,也揭开了我国工会工作崭新的一页。蛇口工业区工会一切从实际出发,始终坚持职工利益代表者的鲜明身份,在工作总思路、工作重点、组织体制、运行机制和工作方式等方面进行了全面的改革创新,受到全国工会的瞩目。今年二月,全国总工会政策研究室在蛇口工业区工会召开了蛇口工业区工作模式研讨会,全面总结和推介了蛇口工业区工会工作的做法和经验,受到全国工会理论工作者的一致肯定。这不仅是蛇口工业区工会的光荣,也是深圳经济特区工会的光荣。

今天,我们把蛇口工业区工会工作经验编辑成书,目的是希望通过学习和研究蛇口工业区工会的工作经验,进一步解放思想,拓宽视野,在率先建立我国社会主义市场经济体制的深圳经济特区,继续探索工会工作之路,为推进和发展我国工

运事业作出新的贡献。书名仍采用原深圳市委副书记秦文俊同志给第一辑的题字。在这里一并表示衷心的感谢。

本书由潘戈新同志编辑。由于时间仓促,编辑水平所限,不当之处在所难免,希望读者不吝指正。

编 者

一九九五年四月

目 录

蛇口经验的昭示(代序).....	孔祥鸿(1)
鲜明的职工利益代表者的身份与作用	
——关于蛇口工业区工会工作模式的调查报告	
.....	全国总工会政策研究室调查组(6)
蛇口工会工作经验给我们的启示与思考	
.....	李永海(27)
关于向蛇口工业区工会学习的意见	
.....	深圳市总工会(33)
在改善中加强,把党对工会工作的领导落到实处	
.....	张振方(35)
支持和依靠工会共谋企业的稳定与发展	
.....	顾立基(49)
以职工利益代表者身份发挥作用	
.....	李亚罗(58)
在维权中增强地位和活力	
.....	中国国际海运集装箱股份有限公司工会(68)
密切合作共谋企业发展	
.....	三洋半导体(蛇口)有限公司(77)
合作共事是外商投资企业成功之本	
.....	深圳南海酒店有限公司
	深圳南海酒店有限公司工会(83)
集体合同(蛇口工业区企业范本)	(90)

劳动合同(蛇口工业区企业范本)·····	(100)
采取多种措施 提高工会组建率	
——蛇口工业区工会“六率”工作法一·····	(109)
发挥吸引效应 提高职工入会率	
——蛇口工业区工会“六率”工作法二·····	(112)
突出维护职能 提高争议调处率	
——蛇口工业区工会“六率”工作法三·····	(116)
讲求实际效果 提高参与管理率	
——蛇口工会区工会“六率”工作法四·····	(119)
尊重会员意愿 确保民主直选率	
——蛇口工业区工会“六率”工作法五·····	(122)
坚持刚柔相济 确保经费拨交率	
——蛇口工业区工会“六率”工作法六·····	(125)
最低工资标准不应包括加班加点工资	
——劳动争议调处案例一·····	(128)
“除名”无效 辞退成立	
——劳动争议调处案例二·····	(131)
对临时工不应实行差别待遇	
——劳动争议调处案例三·····	(134)
因工伤残的待遇应善始善终	
——劳动争议调处案例四·····	(137)
三个月不发工资 员工挨荒度日	
——劳动争议调处案例五·····	(140)
“得理不饶人” 适得其反	
——劳动争议调处案例六·····	(143)
女职工哺乳期内不得终止合同	
——劳动争议调处案例七·····	(147)

租赁关系不规范 职工权益受损	
——劳动争议调处案例八·····	(150)
打击报复 予以重责	
——劳动争议调处案例九·····	(153)
错抱“佛脚” 因小失大	
——劳动争议调处案例十·····	(157)

蛇口经验的昭示

(代 序)

孔祥鸿

中国工会的最大危险是什么？是脱离群众。这不是危言耸听，而是客观现实。尽管有的工会干部听到这一句话时，浑身不舒服。可喜的是，广大工会干部正随着改革开放的大潮，努力改变中国工会的面貌，使之逐步成为职工群众信赖的“职工之家”。在广大工会干部的奋进行列之中，蛇口工业区工会脱颖而出，成为广东工会组织的佼佼者。他们经过十多的实践而形成的一些做法，或者叫做模式，适应了社会主义市场经济的发展，代表了广东工人运动和工会运动发展的方向。蛇口经验向人们昭示：改革开放为中国工会带来历史性的转变，只要我们更新观念，抓住机遇，坚持改革，积极探索，敢于开拓，奋然前进，中国工会脱离群众的危险，是可以消除的，工会应当并且完全能够赢得职工群众的拥护和信赖。

大凡到过蛇口参观考察的工会干部，无不对蛇口工业区工会所取得的经验和所发挥的作用用心悦诚服。不少工会干部都感慨地说：“看蛇口工会那高达 99% 以上工会组建率、经费拨交率以及劳动争议调处率，高达 90% 以上的职工入会率、工会主席民主直选率和参与管理率，我们就只有追赶的份儿，真从心理服啦！”

一个“服”字，凸显了蛇口工业区工会工作成绩的先进性、经验的示范性。

那么，学习蛇口经验，主要学些什么呢？

“蛇口的许多做法是被逼出来的”

“蛇口的许多做法是被逼出来的。”这是蛇口工业区工会主席李亚罗反复陈述的观点。

被什么逼？被新的经济关系的劳动关系所逼！

蛇口工业区是我国第一个经济开发区，又是第一个由国有独资企业（交通部香港招商局）独资全权开发和经营管理的工业区。它从诞生的那一天起，就表现出较为清晰的产权，相对集中的事权和有效性约的经济责任，使企业有充分的自主权和有效的机制，按照市场经济规律运行。在蛇口，以外商投资企业为主体的多种所有制企业并存发展，企业职工与企业从隶属的行政关系变成平等主体之间的合同契约关系，打破了“铁饭碗”；干部终身制、委任制变为选举制、聘请制，搬走了“铁交椅”；工资分配根据能力和岗位确定，打破了“铁工资”、“大锅饭”；劳动保险社会统筹制度的建立和住房准商品化，突破了在养老、医疗、住房上的单位所有制对劳动力流动的严重束缚以及职工对企业的人身依附，减轻了企业办社会的负担；公开透明的民主监督，对权力形成有效制约，激发了经营者追求业绩的动力，培养了职工当家作主的民主意识和参政议政的民主风气。总之，蛇口工业区的劳动关系最早走上企业化、市场化、契约化的轨道。

在新的经济关系和劳动关系面前，恪守过去工会工作的做法，以不变应万变，显然是走不下去了。“不适应新形势，不改革，工会不要说发展，连生存都成问题。”蛇口工会的同志经

过痛苦的思考,果断地选择了一条充满荆棘、失败与成功并存的道路,那就是深刻认识和把握工会工作面临的机遇和挑战,从全局出发把工会工作放在以经济建设为中心,特别是工业区这个改革开放“试管”的大体制中去认识和把握,正视工会工作在思想观念、组织体制、运行机制、活动方式诸方面不适应现实发展的实际,开拓创新走出一条适应市场经济要求的新路子。

这就是“逼”的全部含义,既简单,又深刻。

对于地方来说,蛇口工昨天,就是自己的今天或明天。当前,经济关系与劳动关系的深刻变化已经席卷全国。对广东而言,多种所有制经济成份并存发展的格局已经形成,劳动关系的企业化、市场化、契约化已经不可抗拒地覆盖了绝大多数的企业与职工。全省各级工会当前所面临的经济关系与劳动关系,与蛇口工业区工会在整个八十年代所面临的情况,是何其的相似或相近!问题就是,蛇口区工会在新的经济关系和劳动关系的逼迫下,走出了一条新路,取得了初步的成功。而我们呢?是徬徨、埋怨、畏惧、退缩,还是直面现实,奋然前行?这是蛇口经验给我们的最重要的启示。

“以职工利益代表者身份发挥作用”

“以职工利益代表者身份发挥作用”,这是蛇口经验的精华之一。它是蛇口区工会工作在出发点和归宿,也是蛇口区工会工作在推动社会经济发展中的有效运作及其所取得的成绩的基础。各级工会与蛇口区工会的最大差距,恐怕就在于此!因此,我们在学习蛇口区工会的时候,要扪心自问:“我们是否明确地以职工利益代表者的身份发挥作用?”

许多事实非常明确地告诉我们,不论是在蛇口,还是在别

的其他地方,工会如果不能成为职工的代表者和维护者,在协调劳动关系中发挥重要作用,工会也就失去了存在的前提和基础。正是基于这一认识,蛇口工业区工会自觉地依据现实要求,把工会工作推向了监督维护、参与管理、宣传教育、自身建设等领域,并把调节劳动关系,维护职工合法权益作为工会工作重点和工会常项。他们平均每两天妥善处理一宗劳动争议案件,不仅使近几年来蛇口的劳动争议和突发事件增势趋缓,而且劳动争议几乎全部解决在基层和工业区内,突发事件化解在萌芽状态。他们维护职工合法权益主要突出就业、分配、保障和职工教育等内容,通过参与和推动各项涉及职工权益的规定、制度的制定和加强实施监督等环节加以落实。现在,企业除名职工、辞退职工没有企业工会同意无效,没有工业区工会同意也无效。

概言之,蛇口区工会把维护作为自己的基本职能、基本职责。对照蛇口的这一经验,各级工会和广大工会干部,应当反思:维护是工会的基本职能,做好维护工作是工会贯彻落实党的中心工作的主要手段的概念确立了没有?把这一思想观念落实到具体工作中没有?

“必须加强工会自身改革和建设”

“必须加强工会自身改革和建设”,这是蛇口工业区工会的经验之谈,也是参观考察过蛇口区工会工作的工会干部或对蛇口经验稍有了解的人的感叹。对比蛇口区工会“决策层权责明确,精干高效;工作层组织健全,兼专结合;活动层扎根基层,全员参与”的组织体制,对比蛇口区工会“独立自主,自下而上,民主公开,依法循章”的运行机制,对比蛇口区工会“业余开展,职工自愿参加,小型多样,职工喜闻乐见;创新求

实,讲求质量与效果;连心交友,广泛联系;合情合理,合法合度”的活动方式,我们是否应当认准:工会工作要打开新的局面,必须适应新的形势,以强化自我为依托,在工会的思想观念,组织体制,运行机制和活动方式诸方面进行转变。而转变的中心,乃是人,即工会干部自身。

要象蛇口区工会那样,18名工会干部90%以上是本科以上学历,那还容易学得到,难以学到的是思想观念的转变;以及学法,懂法,依法办事的自觉性。蛇口区工会工作之所以能富有成效地开展,一个重要原因是他们随着体制、经济关系、劳动关系的转变而不断更新观念,自觉确立适应市场经济的各种意识,自觉地把工会工作纳入法制轨道,既依法办事,又讲究策略,有理有利有节;既依法维护权益,又注意尊重投资者的合法利益,共谋企业发展。总之,与蛇口工业区工会一对比,你会自觉不自觉地,实实在在地感到,自己那里的工会干部素质实在比不过人家。因此,蛇口经验告诉我们,必须不断提高工会工作者的法制意识和干部队伍政策素养,这是发展市场经济对工会组织的必然要求,是工会自身改革和建设体制、运行机制、活动方式是相互关联,相互促进的。

蛇口工业区工会的经验涉及到工会的方方面面,以上择其三而作简要述评,旨在希望能对各级工会学习借鉴蛇口经验有所裨益,共同探索新形势下工会工作的新思路,把工会工作不断推向前进。

(作者是广东省总工会秘书长)

鲜明的职工利益代表者 的身份和作用

——关于蛇口工业区工会工作模式的调查报告
全国总工会政策研究室调查组

编者按：在建立社会主义市场的经济体制过程中，如何探索有中国特色社会主义工会工作的新路子，开创工会工作新局面，是当前和今后一个时期中国工会面临的重大课题。招商局蛇口工业区工会在蛇口这块中国最早的市场经济试验田里，积极开拓进取，大胆探索，在工会工作总思路、工作重点、组织体制、运行机制和活动方式等方面，逐步形成了一套具有蛇口特色的工会工作模式，对于向社会主义市场经济转变中的中国工会工作，具有重要的借鉴意义。

为了研究探索适应发展社会主义市场经济和建立现代企业制度要求的工会工作，我们于1994年3月对改革开放大潮中创造“蛇口模式”的招商局蛇口工业区的工会工作进行了全面调查，从了解整个社区的经济发 展入后，着重分析了该区的经济关系、劳动关系和工会工作。

蛇口工业区是交通部香港招商局集团兴办的我国第一个经济开发区。一个企业集团利用自身筹集的6000万元外汇人民币15年滚动发展至今，创造了一个充满活力的国家新生税源和稳定繁荣的社会小区。到1993年底，蛇口工业区（不含外引内联企业）总资产达56亿元，净资产18亿元；整个社

区上交的国家关税、工商税、代征税累计 31.54 亿元；在社区投资的外商获益约计 44 亿港元。同时还带动了当地农村经济的发展，使农民走上了共同富裕的道路。事实雄辩地证明蛇口模式的成功。在蛇口工业区的发展中，工会以全新人工作模式在其中运作，发挥了重要作用，职工利益代表者的身份和作用鲜明而突出。认真研究工会这一工作模式，对做好新形势下的工会工作，具有重要借鉴意义。

一、蛇口工业区的经济发展概况

研究工会工作，不能不了解蛇口工业区经济现状及其发展轨迹。

工业区创建以来，在党的改革开放政策指引下，全体职工以贯彻始终的胆识和创造精神，充分运用政府赋予的较大自主权独立经营，成功地走出一条长短线投资相结合的社会主义社区企业生存和发展道路，营造了一个有利于社区企业生存和发展的外商环境，展现出由一个自身多元发展的经济实体开发和管理一个“移民社区”的体制特征，为我国的改革开放进行了有益探索，提供了宝贵经验。

“空谈误国，实干兴邦”。从 1979 年起，蛇口工业区创业者敢为人先，大胆尝试，着力按照国际惯例和经济规律办事，优化投资环境，坚持“三个为主”、“五不引进”（工业、外资、出口为主，来料加工、补偿贸易、技术落后、占出口配额、污染处理不好的项目不引进）的方针，自筹起动资金，负债经营，狠抓“五通一平”和港口建设等基础设施，兴办直属企业和社会公用事业，入股参资企业，在工业区 9.7 平方公里的范围内，建立了完备的能源、供水、通讯、港口、道路、厂房、住宅、医院、学校、公园等设施，使工业区的投资环境日益完善，为大规模引

资立项和企业快速发展创造了条件。到 1993 年底,已引进开业企业 346 家,其中外资企业有 280 家;外引内联项目总协议投资达 7.46 亿美元,其中外资占 5.31 亿美元。区内形成了以建材加工业、电子产品加工业、丝绸印染制衣业、粮油食品加工业和金属加工业为主体的五大支柱产业,10 多年来平均每年有 70% 以上的产品销往国外。

体制决定行为。蛇口工业区开发初期成立了建设指挥部,1981 年改为管理委员会,1987 年领导体制转为董事领导下的总经理负责制。多年来,蛇口工业区有限公司在为社区企业和居民提供完善服务的同时,积极发展自身的经济实力。他们深化用工制度、社会保险制度和住房制度的改革,实行“剩余收益”,采取向高科技、高附加值和第三产业转型,优化参股企业的经营管理和向多元化经营发展以及在境外、区外投资办企业等一系列战略举措。多元化经营的战略和稳步协调发展的方针,使蛇口工业区有限公司的经济实力剧增。到 1993 年底,公司拥有直属企业 20 家,境内外参股企业 110 家,累计投资 15.3 亿元,回收资金 9.56 亿元;整个社区的工业总产值达 48.31 亿元,全员劳动生产率达 17.95 万元,人均国内生产总值为 5.07 万元,近五年社区每年分别以 24.38%、10.4% 和 13.1% 的平均速度递增,其中工业总产值五年增长了 1.2 倍。社区内两个文明同步发展。社区环境清秀,劳动关系稳定,社会治安良好。

蛇口工业区的发展是蛇口人以国家主人翁精神谱写的创业史篇。随着蛇口工业区的发展,职工队伍不断壮大。现在全区共有职工 36735 人,其中大专以上 7114 人,占 19.73%;高中以上 26869 人,占 73.14%。直属企业职工 4398 人,占 13.44%。这些职工来自全国各地,他们年轻好学,知识“远缘

杂交”优生,敬业精神互补,职业道德相长,以工人阶级艰苦奋斗、勇于奉献的精神闯天下,为蛇口工业区的开发和建设做出了巨大的贡献。

二、蛇口工业区的经济关系和劳动关系

工会是社会经济矛盾的产物。研究工会工作必须研究经济关系和劳动关系的确立、变化与发展,寻找工会在推动这一矛盾运动中的足迹和发挥的特殊作用。

蛇口工业区从起步那天起,就致力于体制探索和制度创新,借鉴香港和国外的管理经验,发展市场经济,与国际经济接轨。他们抓住国家与企业、企业与职工这个生产关系中相互促进和制约的两个方面,突出其产权关系和劳动关系,积极探索生产要素的合理配制机制,不断调整和理顺企业内外部的各种关系,使企业成为面向国际国内市场的法人实体和市场竞争主体,使职工能够充分行使当家作主的权力,尽到主人翁责任,发挥主力军作用。蛇口工业区工会抓住对职工积极性的保护、引导和发挥这一主线,创造性地开展工会。

1、适应市场经济要求和自身发展的新型经济关系

经济关系的本质是所有制,核心是权责利,并有效地体现在董事会最高决策、总经理经营管理、党委保证监督和职工民主管理的公司领导体制及其协调运作之中。“蛇口模式”的独特之处在于,它是由一个国有独资企业全权开发建设和经营管理一个工业区。因此,从一开始就表现出较为清晰的产权、相对集中统一的事权和有效制衡的经济责任,使企业以充分的自主权和有效的机制,按照市场经济规律运行。产权上,清晰明确,国家未增投入,不担风险,蛇口工业区自筹资金成片开发,负债“冒险”,独立自主地经营与管理;事权上,集中对

应,政府放权,政企分开,政府通过政策法规间接调控,蛇口工业区统一规划,自主实施;责权上,承担风险。自负盈亏,确保资产保值增值,并接受法律、上级主管和职工群众的监督。这种经济关系激励和约束着蛇口工业区既负起不断壮大自身经济实力,实现国有资产保值增值的责任,又履行着为包括外资企业在内的所有企业服务,推动各种经济成份共同发展的道义。

经济关系决定经济运行机制。蛇口工业区建立了适应市场经济要求,严格按照经济规律运行的独特运行机制。在这个运行机制中,工会既是支持系统又是制衡系统,统一有效地运作在企业经营管理等多项活动之中。经营机制上,遵循经济规律,依法循章,平等竞争,优胜劣汰。管理机制上,政企分开,官商分家,创建独立核算、自负盈亏、精干高效的各种经营性专业服务公司,注意克服企业办社会的现象。利益机制上,坚持“把饼做大和把饼分好”的指导思想,实行“剩余收益制”,把投入资金与上缴利润、税后利润与职工收入、剩余收益与经理收入挂起钩来,确定和调整最低工资标准,打破资金使用和劳动分配两种大锅饭,激励职工不断提高劳动生产率,企业不断提高投入产出率,努力追求最高利润率。保障机制上,实行统一的合同化劳动用工、社会化劳动保险和准商品化住房制度,使企业与职工的关系简单化,从根本上维护和保障职工利益,减轻企业负担。监督机制上,坚持“公众人物公众监督”的原则,实行公开透明的民主监督。蛇口工业区董事会由干部和工人代表直接民主选举产生,公开答辩;任职期间每年进行一次群众民主测评和信任投票,信任票不过半数者就地免职;经常举办新闻发布会,加强舆论监督。这些机制的有效运作,是蛇口经济发展特别是近几年立体效益日益显著和社会稳定