

集体协商谈判规程 与谈判技巧

纪明波 强磊 编著

中国工人出版社

AA38\10

11
21

集体协商谈判规程与谈判技巧

纪明波 强磊 编著

中国工人出版社

图书在版编目(CIP)数据

集体协商谈判规程与谈判技巧/纪明波,强磊编著。-北京:

中国工人出版社,1996.8

ISBN 7-5008-1866-1

I. 集…

II. ①纪…②强…

III. 谈判学

IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 15548 号

中国工人出版社出版发行

(北京鼓楼外大街 邮编 100011)

北京市通县京华印刷厂印刷 新华书店北京发行所经销

1996 年 8 月第一版 1997 年 1 月第 2 次印刷

开本 787×1092 毫米 1/32 印张:5.75

字数 124 千字 印数 5061—9060 册

定 价:9.80 元

序 言

平等协商和集体合同制度是协调劳动关系的重要机制。发展社会主义市场经济,使我国的经济关系、劳动关系日趋复杂,呈现多元化、企业化、契约化、市场化的特点,劳动关系中的各种矛盾不断增多和突出。因此,必须建立一套与市场经济相适应的协调稳定劳动关系的新机制。这种机制应有以下三个方面:一是加强国家劳动立法,从总体上规范劳动关系;二是在企业或者行业、地区建立平等协商和签订集体合同制度,以协调企业与劳动者集体的劳动关系;三是实行劳动合同制,确立劳动者个人与企业的劳动关系。集体合同是协调企业劳动关系的重要机制,是协调稳定劳动关系这一系统工程中的关键环节。

推行平等协商和集体合同制度体现了社会主义市场经济下工会工作的鲜明特点。工会的基本职责是维护,即在维护全国人民总体利益的同时,更好地表达和维护职工群众的具体利益。工会服从服务于党的中心任务的主要手段是维护,即通过依法维护职工的合法权益,协调劳动关系,保护和调动职工的积极性,更好地完成党和政府提出的各项任务。在发展社会主义市场经济的条件下,工会必须突出维护职能,加大维护力度,同时全面履行好各项职能。这是新时期我国工运理论上的重大发展,体现了工会组织的本质特征,揭示了工会存在的客观必然性和生命力之所在。当前就是要抓住贯彻实施《劳动

法》这个难得的契机,充分运用《劳动法》赋予工会的权利,其中最重要的就是推行平等协商和集体合同制度。工会抓住平等协商和集体合同,就抓住了贯彻实施《劳动法》的关键,形成了从整体上维护职工合法权益的有效机制。同时,以此入手可以“牵一发而动全身”,带动工会的民主参与、民主管理、职工教育、自身建设等各项工作。

推行平等协商和集体合同制度,不仅反映了职工的迫切愿望和要求,有利于维护职工合法权益,而且有利于依法治厂、加强企业管理、推动企业改革。

建立平等协商和集体合同制度为企业工会工作注入了新的活力,工会组织在工作指导思想、工作重心、工作作风、运行方式和组织建设方面,都开始出现一系列新的转机,特别在突出维护职能方面开始出现新起色。目前,工会干部普遍反映缺少有关法律法规、经营管理、劳动工资、社会保障等业务知识,参加平等协商、签订集体合同感到力不从心。因此,全总和省市工会要把加强工会干部培训放到战略位置上,抓紧制定规划,加快培训进度,采取多种形式,把系统培训、专业培训和适应性培训结合起来,使他们尽快适应工作的需要,努力造就一支政治上强、热爱工运事业、密切联系群众、有较强工作能力和业务水平的工会工作者队伍。

本书的出版将为推动这项工作起到一定的作用,希望能得到广大工会干部的欢迎。

张丁华

1996年8月8日

II

前 言

劳动者与用人单位之间通过集体协商谈判,签订集体合同,实现稳定企业的劳动关系,维护劳动者的整体利益,使劳动管理科学化,已经成为多数国家的共识。

集体协商谈判产生于资本主义工业生产时期,18世纪英国工业革命以来,由于生产效率的提高,需要大量的原材料,致使农村的大片耕地变成牧场,大批农民流入城市,导致城市的劳动力过剩,工人之间为了争得职业而不惜自动降低工资和劳动条件,这种无益的竞争,使工人陷入了更深的苦难,为了扭转这个局面,早期工会开始出现。由于劳动力的过剩,带来的又一恶果是:资本家对工人的压迫剥削更残酷,劳资关系更加紧张,便形成了经常性罢工,但多以工人失败而告终,工会登上历史舞台以后,开始用集体罢工代替单个的无序罢工,有组织的罢工形成的团体力量,迫使资本家开始接受工人提出的条件,这个接受条件的过程则表现为谈判,在罢工过程中,从通过谈判解决争议逐渐发展到通过谈判确定劳动条件和劳动标准,这个时期有代表性的就是美国费城鞋业工人工资的谈判。

随着工会地位的合法化,工会力量的不断提高,集体谈判工作得到长足发展。1824年英国工会与英国政府的“三对三”条件的谈判为工会争得了职业团结权、团体交涉权和团体协约权,这就为工会与雇主进行集体谈判,提供了法律保障。

在集体谈判中,工会不断得到锻炼和提高,集体谈判已经逐渐成为工会运动中的主要内容,集体谈判的内容也在不断地扩大,从工资扩大到工时、保险和劳动保护等,从单一的围绕经济问题的谈判逐渐扩大到包括劳动权利和工会权利在内的谈判。

1918年,德国的魏玛宪法专门对集体谈判做了规定,从此,集体谈判作为签订集体合同的必须程序为越来越多的国家所接受。

由于集体谈判的初衷只是为了改善劳动条件、提高劳动者待遇、打破企业对劳动标准的垄断,所以最初的阶段,资产阶级政府对待集体合同只采取消极的态度,由于集体合同的效果往往体现在工人所关注的公平客观地与企业所需要的效益在谈判中得以实现,所以一些国家的政府开始注意将集体谈判的形式发展到不仅在雇主与工会之间、而且在国家与工会之间也开始了,谈判的目的是通过对话代替对抗。实践证明,集体谈判的过程就是一个对话、沟通、理解的过程,经历一个长期的、成功的和真诚的谈判过程,使劳资之间、公民与政府之间开始产生了信任,并逐渐建立起社会伙伴关系。

60年代以来,通过集体谈判签订集体合同已经被越来越多的国家所承认,其主要原因在于:其一,市场经济的发展越来越突出强者的优势,竞争的局面表现在诸多企业都在通过成立联合体(成立托拉斯、总厂、总公司等)壮大自己的力量,而劳动者个人则以团体的精神与努力取代个人的精神和努力;其二,社会走向多元化(政府、政党、宗教、社团等)出现了多头政治,因此西方社会普遍认为在一个多元化社会中集体谈判是一种稳定社会的工具,集体的主旨是人们

联合在一起，促进共同的利益和愿望，在相互让步的基础上，促使政府产生让步，一个让步的环境使大家联合在一起从而促进社会的稳定。

在我国，由于长期以来的计划经济体制和单一的经济所有制，现代意义的集体谈判制度发展得极为缓慢，1994年7月5日颁布的《劳动法》已明确规定了企业职工与企业可以签订集体合同和与用人单位进行平等协商。

劳动部颁布的《集体合同规定》第七条明确指出：集体协商是指企业工会或职工代表与相应的企业代表为签订集体合同而进行商谈的行为。这一规定在法律上确定了集体协商是签订集体合同的法定程序，并相应规定了协商代表的人数、权利、义务、工作规则、法律保障等，为推行集体协商提供了法律依据。

《劳动法》贯彻实施一年多以来，已有数以万计的企业通过集体协商签订了集体合同，集体合同作为工会工作的牛鼻子工程正在全国开展，集体协商谈判工作水平也得到相应提高。

由于我国正在面临着由社会主义计划经济向市场经济过渡、集体协商谈判工作作为一种新事物急待企业劳动关系双方了解和掌握，基于这种需要我们编著此书，但考虑到当前集体合同主要在非国有企业中进行，所以这本书的内容主要适用于这类企业。本书第一章由强磊同志编著，第二章、第三章、第四章由纪明波同志编著。由于水平有限，错误在所难免，望读者批评指正。

作者

1996.7.15

目 录

第一章 集体协商谈判的基础理论	(1)
一、概述	(1)
(一) 集体协商谈判的概念	(1)
(二) 集体协商谈判的原则	(2)
(三) 集体协商谈判的特征	(2)
(四) 集体协商谈判的基础	(4)
(五) 集体协商谈判成功的条件	(4)
(六) 集体协商谈判的优点	(5)
(七) 集体协商谈判的立法问题	(6)
(八) 政府在集体协商谈判中的作用	(7)
(九) 劳资协议制与集体协商谈判	(8)
(十) 集体协商谈判与集体合同法的关系	(10)
(十一) 集体协商谈判的主体资格	(10)
(十二) 集体协商谈判的范围	(11)
(十三) 集体协商谈判的目的	(12)
二、集体协商谈判的内容	(13)
(一) 历史沿革	(13)
(二) 集体协商谈判的事项	(15)
(三) 集体协商谈判的形式	(16)
三、集体协商谈判的种类	(18)
(一) 确立谈判主体	(18)
(二) 工资的协商谈判	(19)

(三) 工作时间的协商谈判	(25)
(四) 休息休假的协商谈判	(27)
(五) 劳动安全卫生的协商谈判	(29)
(六) 保险福利的协商谈判	(31)
(七) 工人生活质量	(33)
四、集体协商谈判发生争议的处理手段	(34)
(一) 国际上处理集体协商谈判争议的通常做法	(34)
(二) 我国对集体协商谈判争议的处理 ...	(35)
五、劳动争议与集体协商谈判	(37)
第二章 集体协商谈判的规程	(40)
一、创造谈判气氛	(40)
(一) 形成谈判气氛的关键时刻	(41)
(二) 谈判气氛是如何形成的	(41)
(三) 如何影响谈判气氛	(42)
(四) 从开场中了解对方	(46)
(五) 小结	(48)
二、进入谈判	(49)
(一) 开始阶段的重要性	(49)
(二) 开始阶段的目标和任务	(50)
(三) 开始阶段的三个层面	(51)
(四) 程序的确定	(52)
(五) 在谈判中谁领先的问题	(53)
(六) 程序的适用范围	(54)
(七) 谈判总体战略的研究	(55)
(八) 小结	(56)
三、谈判的结构	(57)
(一) 谈判的阶段	(57)

(二) 广泛和深入	(58)
(三) 对峙局面的解决	(59)
(四) 集中思想的程度	(60)
(五) 小结	(62)
四、谈判的进行	(62)
(一) 探索阶段	(63)
(二) 总策略的研究	(67)
(三) 完成探索阶段	(68)
(四) 确定谈判内容的基数	(68)
(五) 如何控制进程	(70)
(六) 人的因素	(71)
(七) 小结	(74)
五、达成协议的策略	(74)
(一) 休息或休会的掌握	(75)
(二) 确定谈判时限	(77)
(三) 提出假设性问题	(78)
(四) 充分公开	(79)
(五) 坦率表明“无法接受”	(79)
(六) 赠送礼物	(80)
(七) 组织研讨小组	(80)
(八) 小结	(81)
六、意见的表达和交流	(81)
(一) 交际过程中观点差异	(81)
(二) 交际的障碍	(85)
(三) 提高谈判中的交际效果	(86)
(四) 谈判者的个人影响力	(91)
(五) 直观材料	(93)
(六) 小结	(94)

七、谈判的准备·····	(95)
(一) 谈判前的预备工作 ·····	(95)
(二) 制订谈判计划的方法 ·····	(97)
(三) 物质准备 ·····	(98)
(四) 小结 ·····	(99)
· 第三章 集体协商谈判的技巧 ·····	(100)
一、谋取我方的利益 ·····	(100)
(一) 谈判态度·····	(101)
(二) 基本方法·····	(102)
(三) 如何开场·····	(103)
(四) 议题的安排·····	(104)
(五) 小结·····	(106)
二、报价 ·····	(106)
(一) 一般原则·····	(106)
(二) 选择开盘价·····	(107)
(三) 开价·····	(109)
(四) 还价·····	(111)
(五) 小结·····	(111)
三、价格磋商 ·····	(112)
(一) 开始阶段·····	(113)
(二) 施加影响·····	(116)
(三) 研究对方·····	(118)
(四) 让步·····	(119)
(五) 打破僵局·····	(121)
(六) 达成协议·····	(123)
(七) 小结·····	(124)
四、“谋取优势”的谈判策略·····	(125)
(一) 佯攻·····	(125)

(二) 表明权力有限·····	(126)
(三) 软硬兼施·····	(127)
(四) 让对方从否定回答变为肯定回答 ·····	(128)
(五) 问为什么·····	(128)
(六) 建议休息·····	(129)
(七) 谈判结束时间的确定·····	(129)
(八) 和盘托出·····	(130)
(九) 小结·····	(130)
五、击败对手 ·····	(130)
(一) “击败对手” 方针之应用 ·····	(131)
(二) 争斗的态度、目的和方法·····	(132)
(三) “击败对手” 的谈判程序 ·····	(133)
(四) “击败对手” 的谈判策略 ·····	(133)
(五) 相应的反措施·····	(136)
(六) 小结·····	(138)
第四章 集体协商谈判的要素 ·····	(139)
一、谈判小组 ·····	(139)
(一) 洽谈小组的组成·····	(139)
(二) 小组领导人·····	(142)
(三) 小组成员之间的协作·····	(143)
(四) 筹备小组·····	(144)
(五) 小结·····	(144)
二、洽谈风格 ·····	(145)
(一) 以“任务”还是以“关系”为中心 ·····	(145)
(二) 积极主动还是循规蹈矩·····	(147)
(三) 哪种谈判作风能够取胜? ·····	(149)

(四) 小结·····	(150)
三、文化背景的差异 ·····	(151)
(一) 美国人·····	(152)
(二) 德国人·····	(153)
(三) 英国人·····	(153)
(四) 法国人·····	(154)
(五) 北欧人·····	(154)
(六) 地中海地区的人·····	(155)
(七) 东欧国家的人·····	(155)
(八) 中东地区的人·····	(156)
(九) 小结·····	(157)
四、对谈判人员的管理 ·····	(157)
(一) 人事管理·····	(157)
(二) 调整“关系” ·····	(160)
(三) 组织管理·····	(163)
(四) 小结·····	(164)
五、权力和影响 ·····	(164)
(一) 不追求权力·····	(165)
(二) 实力地位·····	(165)
(三) 施加影响·····	(166)

第一章 集体协商谈判的基础理论

一、概述

(一)集体协商谈判的概念

“谈判”一词可以习惯地理解成讨价还价,谈判也叫“交涉”。谈判往往是特指双方围绕某一事项,经交涉而达成一致协议的过程。

“集体”一词在这里特指以工会或工人团体为一方与以用人单位或用人单位团体为一方的群体。

“集体谈判”是调整劳动关系的专门用语,1981年国际劳工大会通过了一项《关于促进集体谈判公约》(第154号),该公约就集体谈判的特征及内容做了概括的表述,即集体谈判适用于单个雇主、雇主群体或组织同单个或者若干工人组织之间签订各种协议的过程。目前,在我国将这种方式称为集体协商。

我国《劳动法》颁布的《集体合同规定》第七条将集体协商表述为:集体协商是指企业工会或职工代表与相应的企业代表为签订集体合同而进行商谈的行为。

(二)集体协商谈判的原则

集体协商谈判的目的是为了建立协调稳定的企业劳动关系,维护劳动关系双方的合法权益,规范双方的行为,增强双方的合作,共谋企业发展,为此,必须遵循以下原则:

(1)合法原则。协商谈判的内容、劳动标准、协商谈判的程序等必须符合《劳动法》和其他有关法律、法规的规定。

(2)平等合作和协商一致的原则。参与协商谈判的工会组织与企业不存在隶属关系,法律地位平等,本着合作精神和协商一致的原则,解决有关问题。

(3)权利、义务一致的原则。经过平等协商谈判签订的集体合同中,双方当事人既享有权利、又承担义务。

(4)兼顾各方利益的原则。所有企业都要把两个维护统一起来,从企业实际出发,把企业发展与改善职工劳动条件和生活条件结合起来。

(5)维护正常的生产、工作秩序的原则。在协商谈判的过程中,双方应保持良好的合作态度,不得采取强烈态度或过度的行动强迫另一方接受自己的意见,双方意见僵持时,都有义务保证生产经营的正常秩序。

(三)集体协商谈判的特征

(1)集体协商谈判是劳动者团体与企业或企业团体之间的谈判。劳动者团体在我国主要是指工会(我国《劳动法》第三十三条第二款规定:集体合同由工会代表职工与企业签订;没有建立工会的企业,由职工推举的代表与企业签订)。企业团

体是指企业(雇主)组织(在我国,如企业家协会)。

(2)集体协商谈判是围绕着劳动条件的改善和劳动关系处理原则而展开谈判的(我国《劳动法》第三十三条规定:企业职工一方与企业可以就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项,签订集体合同)。西方国家除劳动条件以外,还包括与劳动条件密切关联的企业内人事改革,如录用标准、人员流动、解除劳动合同条件和劳动关系的处理原则等。

(3)集体协商谈判的结果往往体现在签订集体合同,谈判是手段,合同是目的。集体协商谈判通常是以罢工等手段为后盾的,工会组织为了及时有效地组织集体协商谈判或者争取有利的条件,常常用罢工以及其他斗争手段对企业或企业团体施加压力(我国在这一点上则有所不同,《劳动法》第八十四条规定:因签订集体合同发生争议,当事人协商解决不成的,当地人民政府劳动行政部门可以组织有关各方协调处理)。

(4)集体协商谈判不等于集体合同,因为集体协商谈判是指为了签订集体合同所采取的手段,而集体合同则是指谈判可能达成的结果。因此,集体协商谈判不一定都能达到签订集体合同。

(5)集体协商谈判是工会为改善其会员,工人代表为改善工人的就业及劳动条件所运用的一种手段。

(6)集体协商谈判是修正劳动者与用人单位之间不平等的谈判地位的一种手段。

(7)当集体协商谈判形成一项协议的时候,不是替代而是修改个人劳动合同,因为其本身并不产生劳动关系。

(8)集体协商谈判是一种双方性的行为,但是在有些国家,当劳动者与用人单位意见不一致或集体协商谈判冲击政府时,