

DOI: 10.13504/j.cnki.issn1008-2700.2018.01.005

集体协商：减员过程中化解冲突的有效方式

刘湘丽

（中国社会科学院 工业经济研究所，北京 100836）

摘要：国有企业在减员过程中，如果只是采取常规的沟通、参与、补偿与支持性服务措施，难以使员工心理平衡，甚至会遭遇员工的强烈抵抗。由于企业与员工的立场差异、员工利益获取上的攀比心态、国有企业员工较强的长期雇用观念等因素的作用，会使减员措施丧失充分的说服力，不能让员工对减员形成公正认知。在这种情况下，集体协商成为化解企业与员工之间矛盾，消除员工群体中的差别，改变长期雇用观念，促使员工对减员形成程序公正、分配公正和互动公正认知的有效方式。

关键词：国有企业；减员；冲突；集体协商；公正认知

中图分类号：F234 **文献标识码：**A **文章编号：**1008-2700(2018)01-0040-09

一、研究背景

近年来，由于受经济下行和产业结构调整等因素的影响，去产能和处置“僵尸企业”措施广泛展开，部分行业及企业出现了大规模减员。据人力资源和社会保障部2016年3月披露，全国钢铁和煤炭行业化解产能过剩，需要分流安置职工180万人^[1]。媒体报道显示，一些企业的用工量将削减一半。比如，武钢集团计划将员工从9万余人减少至3万余人^[2]。诚然，减员可以降低劳动成本，减少企业亏损，但同时也会给员工的士气、态度造成各种负面效应。在极端情况下，还可能引发员工的强烈反对，导致减员无法顺利进行。减员过程中的冲突，对于企业、员工以及社会都是不利的。因此，考察如何化解减员过程中的冲突，在实践和理论上都有重要的意义。

减员，从管理角度看，是企业回避破产死局的必要手段；但从员工角度看，减员将使自己丧失劳动机会，不仅要承受经济损失，还要承担心理压力。因此，很多研究文献都强调沟通、参与、补偿和支持性服务对减轻员工心理代价的作用。例如，利用沟通向员工提供充分的信息，有助于员工对减员程序形成公正认知^[3-8]。悉心听取员工意见并吸收到程序设计中，可以让员工更容易接受变化和感到责任，从而提高减员成功的可能性^[3,5,9-10]。对离职者提供必要并且优厚的补偿，不仅能够使员工较容易地接受减员现实，而且也让留任者感到企业的真诚关怀，从而减轻他们对未来的担忧^[5,11]。再培训、发展定位等支持性服务，可以帮助留任者减轻心理压力，重建工作目标^[5]。

尽管这些文献从多个方面研究减少员工负面效应的手法，但是当沟通、参与、补偿等举措没有能够说服员工反而出现对抗行为时，企业应该如何化解冲突、实现减员目标呢？然而，据作者考察，目前尚没有此类研究。因此，本研究的目的，就是探索减员过程中化解矛盾冲突的有效方法和理论依据。

收稿日期：2017-10-18

作者简介：刘湘丽（1962—），女，中国社会科学院工业经济研究所研究员。

本研究拟利用某大型国有企业(以下简称为A企业)的实地调研资料,考察该企业在人员分流过程中,如何争取员工的理解和配合,尤其是面对员工反对时,如何通过有效方法来化解矛盾,使得人员分流顺利实施,同时检验和扩展现有文献的理论观点,为中国企业顺利减员提供有价值的参考。

二、文献综述与研究思路

在市场竞争中,一度失败却志向再起的企业往往把减员作为扭转局面的主要措施。减员被视为降低成本、增强灵活性和适应性、提高生产率的正当策略^[5]。然而,对于员工来说,减员是巨大的冲击与伤害^[12]。减员意味着心理契约破裂(breach of the psychological contract),影响员工对企业雇用关系的公平认知,会出现不利于企业的负面效应^[13-16]。企业要实现减员重建的目标,必须争取员工最大程度的理解。因此,如何顺利减员,把给员工造成的负面效应控制在尽可能小的程度,就成为减员策略研究中的重要课题。

现有文献主要集中于讨论如何完善减员程序,以减轻员工负面效应。大多数文献把沟通、参与、补偿和支持性服务作为重要的影响因素。这些因素从不同方面影响离职者和留任者对企业减员的公正认知(justice perceptions)或公平感(fairness)。公正认知包含程序公正、分配公正和互动公正三个方面。如果员工认为减员决策有充分的合理性,是根据企业现状做出的正确决策,并且不违反法律和社会规范,对员工也没有偏倚,就会对减员表示理解,形成程序公正认知^[5,17]。如果员工认为减员造成的损失得到了足够补偿,就会产生分配公正认知^[18]。如果员工在减员过程中感到被尊重和被关怀,并且认为信息通畅,就会强化互动公正认知的形成^[19-20]。员工对减员的评价,也就是各种公正认知的形成,会直接决定离职者对减员的反应,也会影响留任者的工作积极性。有研究认为,公正认知与员工对减员的认同、留任者的后续工作态度有着正相关关系^[7,21]。

减员中的哪些管理行为会影响员工的公正认知?大多数文献都提到了沟通。沟通,是指企业通过公开信、讲话、会议、视频、公式栏等手段,向员工提供信息,使他们对减员有心理准备,形成正面理解和参与意识的行为^[3-4,22]。沟通是否有效,与沟通内容和沟通方式有着密切关系。减员成功的案例表明,沟通应该超越“必须知道”的范围,并且不受制约地流向所有受影响的层级^[23];沟通必须是开放、诚挚的^[24];经过准备、有统一方式^[25]、以详尽预测为基础、能够创造出信任和协作的完整战略^[26];沟通应该贯穿于裁员之前、之中、之后^[5]。

阿佩尔鲍姆和多尼亚(Appelbaum & Donia, 2001)构建了“现实裁员预演(RDP, realistic downsizing preview)”模型,为企业如何在正式减员前与员工沟通,提供了详尽的指导^[4]。该模型指出,沟通至少包含战略、全体员工、离职员工和留任员工四个方面。战略方面的任务,是向员工公开减员计划,包括理由、目的、战略意义、管理层责任、周期与频率、程序、标准、补偿等内容。要用详尽、贯通一致、明确的说明方式,告诉员工企业真实的处境、意图和想法,以及如何做出减员决策的过程,并且指出企业未来发展的方向和条件。面向全体员工的任务,是要说服员工理解新的雇用契约。如果企业以前实施长期雇用制度,就要说清楚今后不再承诺“雇用安全”,促使员工减少对企业的依赖,加强自我管理职业发展的意识。同时还应该告诉员工,组织将提供自我管理职业发展的工具,帮助他们提高职业能力。这里的关键,是管理者应有诚恳心、同情心和关爱心,让员工感到有自尊和尊严,同时应进行多形式、多频率的交流。面向离职员工的任务,是尽可能早地通知他们,让他们及时准备下一步的职业发展。面向留任员工的任务,是让他们知晓离职员工被有尊严、尊重地对待并得到了组织的后续援助,从而减轻他们对未来减员的担忧,同时告诉留任员工企业会增加设备投资、改变生产方式来提高生产率,消除他们对工作负荷增加的忧虑。

一些文献也提出参与很重要。参与,是指员工参与减员计划和实施过程,具体表现为在减员决策中吸收员工的意见。如果员工参与减员计划制定,将更容易接受变化和感到责任,并且提高对减员程序的控制能力^[3]。悉心听取员工意见并吸收到程序设计中,并且保证员工对决定有申诉的权利,这将有助于员工对减员得出程序公正的评价^[5]。卡肖(Cascio, 1993)引用美国人力资源管理协会调查结果指出,实施裁员取得成

效的企业有一些共同特征，其中一条就是经营层在制定方案时参照了下层员工的意见^[9]。有学者通过调查发现，中国国有企业在减员中注重决策参与，走群众路线。虽然企业存在着各种沟通问题，但因为充分发挥了基层民主和政策影响力，改变了员工认识，使得裁员得以顺利进行^[6,10]。另外一项关于中国的研究也指出，国有企业吸收员工参与制定减员方法，带来了员工的程序公正认知^[7]。

补偿是减员管理的制度基础之一^[8]。法律对补偿有明确规定。但是，除了法定补偿之外，企业在补偿金额上有很大的运筹余地。慷慨的经济补偿，显示了企业的诚意，能起到安抚离职者的作用^[27]。对离职者提供必要并且优厚的补偿，不仅能够使员工较容易地从岗位上退下来，而且也能让留任者感到企业的真诚关怀，从而减轻他们对未来的担忧^[5,11]。

支持性服务也是企业顺利裁员的关键因素。阿佩尔鲍姆等（Appelbaum et al., 1999）指出，对离职员工与留任员工都应该提供援助^[3]。对离职员工的援助包括提供就业介绍、调换岗位、培训，争取民营和公营部门的配合，帮助从政府领补助，以及个人与财务方面的咨询服务。对留任员工则要提供情绪舒缓、培训、减轻工作负荷等援助。再培训、发展定位等支持性服务，可以帮助留任者减轻心理压力，重建工作目标^[5]。

综合以上文献的研究结论，本研究认为，企业在减员过程中，如果采取沟通、参与、补偿和支持性服务等管理措施，确实有助于员工形成公正认知，减轻给员工造成的负面效应，促进员工对减员的理解和配合。然而，自上而下制定的这些措施，仍有可能说服不了员工。对于员工而言，他们需要以更加直接的形式，来表达自己的意见，影响减员决策，为自己争取最大利益。此时，沟通、参与、补偿和支持性服务这些措施已经无法平息员工的不满，需要有另外的方式来化解矛盾，才能将减员进行下去。通过对A企业案例的分析，本研究认为，这个有效方式就是“集体协商”。集体协商，是指员工代表和企业就减员的标准、补偿等事项进行平等协商，制定出双方同意的减员方案。协商的两方分别是员工集体和企业。协商双方的地位是平等的，不采取任何形式向对方施加威胁和压力。在协商中，员工代表阐述员工的要求，企业对此做出回应，此间有交涉，也有让步，最终达成一致看法，使减员计划顺利实施。

三、研究方法

本研究采取案例研究法。殷（2010）指出，案例研究法适合用于解答“怎么样”“为什么”的问题^[28]。当研究对象出现以往理论无法解析的因素时，最适合运用案例研究法从实际出发，通过描绘事实，发现新理论^[29]。本研究将考察A企业在减员方案遭到员工反对时，如何通过集体协商的方式，修改方案，化解与员工的冲突，使减员计划顺利实施的过程。本研究按照时间顺序，追溯与集体协商相关联的各种问题，分析它们之间的联系。促成A企业选择集体协商方式的原因是多方面的。只有把各种原因循序揭示，明确整体的相关网络，方能得到合理的解释，因此，笔者认为，对于A企业的单个案例，最贴切的研究方法就是案例研究法。

笔者近期三次（总计6天）对A企业及其集团总部进行调研。笔者对公司经营层、人力资源部以及党群部的相关人员进行一对一形式的访谈，还对经历人员分流过程的员工代表（包括离职员工和留任员工）实施了集体访谈，了解了A企业人员分流的过程、修改方案的来龙去脉，以及对人员分流的不同看法，掌握了第一手资料，还收集了有关A企业人员分流的企业文件、工作报告与大众媒体的报道文章。本研究将综合使用以上信息与资料来进行分析。

四、案例分析

（一）A企业人员分流概述

A企业建于1958年，原为国家布局在西部的重型装备制造工厂。2011年以来，A企业营业收入减少，而成本、债务却不断增加，连续三年亏损，2013年亏损额总计84.1亿元。A企业旗下的上市公司——A1已资不抵债，面临被停牌退市的危机。2013年7月，A企业和B集团实施联合重组。2014年9月，B集团和A企业共同制定了《A企业扭亏脱困实施方案》，决定采取“外科手术”与“内科手术”并行、远近结合、表

本兼治的战略。其“内科手术”的一个重要措施，就是实施人员分流、降低人工成本、控制亏损“出血”点，其目标是将A企业2016年的人工成本较2013年降低60%，用工人较2013年降低56%。

2013年底，A企业的员工人数为1.52万人，其中在册员工1.31万人（含在岗员工1.29万人），劳务工2340人。企业当年的总人工成本为13.75亿元，包括在册员工直接人工成本11.87亿元，间接人工成本1.06亿元和劳务工费用8200万元。人工成本大约占刚性运营成本的三分之一，远远超出了企业当时的承受能力。为了挽救企业，企业在减少成本方面所能做的，就是减员。

2015年1月，A企业制定了“人力资源优化方案”。3月开始制定人员分流工作进度计划、“三定预案（即“三上三下”意见征集与审议程序）”和全员竞聘方案。4月，A企业向员工颁布了人力资源优化方案的5个办法和各部门定编方案。企业召开了人力资源优化工作动员大会，在各层面启动了人员分流宣讲工作，同时工会召开了职代会代表团联席会议。涉及人力资源优化方案的5个办法进入职代会程序，预定按照“三上三下”程序，分三次征求员工对人力资源优化方案的意见，最终获得职代会的同意。A企业原定在5月中旬前完成员工意见征集和审议程序，但是，在第二轮意见征求过程中，遇到了员工的强烈反对，发生了员工集体上访事件。

2015年5月11日，是A企业人员分流的转折点。由于员工的反对，A企业决定停止实施原有方案，转而以“协商对话”（A企业原话，以下与集体协商同义）的形式，与员工就人员分流的关键事项进行平等协商。企业和员工双方都派出了代表，建立了协商对话机制。经过一个半月的协商，最终在人员分流的方式、补偿等方面达成了一致，修改了方案，顺利实现了人员分流目标。

人员分流工作在2016年年底全部结束。此时，在岗员工人数由2013年末的1.29万人减少至7610人。其中，有2845人办理离岗退养，436人办理离岗休养，1764人协商解除劳动合同。劳务工人数由2013年年末的2340人减少到224人。员工总人数较2013年减少58%。同期，同口径人工成本总额为9.28亿元，降幅接近40%。2016年，A企业由亏损转为盈利，当年工资总额5.74亿元，比2013年降低32%，但人均工资约7.4万元，比2013年增长约17.5%，工资水平基本恢复到重组前的历史较好水平。图1显示了A企业人员分流过程的关键时间点和关键事件。

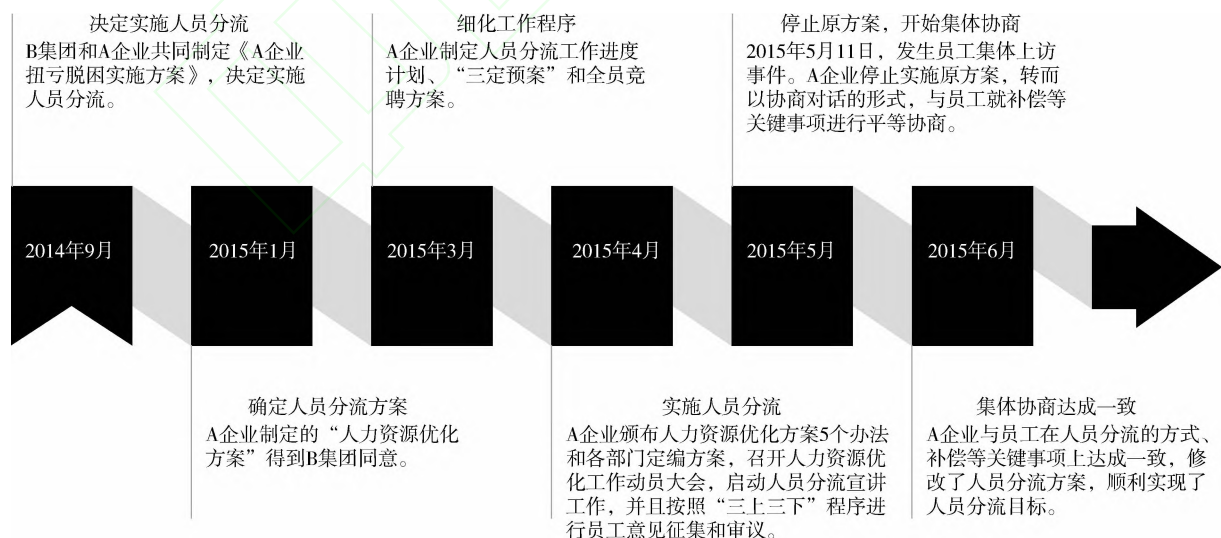


图1 A企业人员分流实施过程

（二）原方案为何遭到员工反对？

A企业在2015年1—3月制定人力资源优化方案、人员分流工作进度计划、“三定预案”和全员竞聘方案等文件（以下统称为原方案）。

原方案规定了提前退养、离岗休养、协商解除劳动合同和清退劳务工四种分流办法和补偿标准。对于距退休不足5年的员工，实行提前退养办法。退养期间企业每月支付生活费，缴纳各项社会保险费，员工按规定比例缴纳需个人承担的社会保险费，待达到法定退休年龄时办理退休手续。经测算，办理提前退养的员工，每月实际到手的生活费约为2000元。对于距退休5—10年内的职工，实行离岗休养办法。休养期间企业每月支付生活费，缴纳各项社会保险费，员工按规定比例缴纳需个人承担的社会保险费，待达到法定退休年龄时办理退休手续。办理离岗休养的员工，每月领取1200元生活费，扣除个人缴纳的社保费之后，实际到手生活费为700元。对于协商解除劳动合同的员工，按照员工的实际工龄，每年补偿相当于上年公司平均工资的经济补偿金（法定经济补偿金），外加一次性补偿2.5万元。对于劳务工，遵照国家法律规定，按照员工实际工龄每年补偿相当于上年平均月工资的经济补偿金。

关于如何选定分流人员，原方案规定通过全员竞聘来确定分流对象。具体来讲，就是企业按照既定标准对员工进行衡量，对符合标准的员工保留工作岗位，对不符合标准的员工实行离岗休养或协商解除劳动合同，并且提供再就业培训服务。但是，符合提前退养条件者、伤残病者、单亲家庭及双职工者、核心骨干员工不适用于该措施。企业为了保证后续发展，还专门制定政策，对符合规定的核心骨干员工，提出“不参与竞聘、按原岗位设岗、上岗”的要求，同时规定了核心骨干员工本人申请解除劳动合同不予补偿的限制条件。

原方案还决定，在开始人员分流之前，按照“三上三下”程序，征集员工对人力资源优化方案的意见，并最终在职代会上进行审议通过。“三上三下”，就是进行三次意见征集和审议。在此期间，工会把员工意见汇总起来交给企业，企业对员工提出的意见进行答复，必要时要对方案进行修改。同时，企业运用各种宣传手段，通过各级干部对员工进行说明和解释。

从以上可以看到，A企业为了实施人员分流，不仅制定了各类员工的分流方式、补偿标准与支持性服务措施，而且还设定了沟通、参与机制来说服员工和吸收员工意见。并且，这些措施的合法性还得了法律专家与政府劳动部门的认可。

但是，A企业的原方案引起了员工的反对。他们对全员竞聘方式确定分流对象、离岗休养与提前退养方式间的补偿差异等方面提出了强烈质疑。企业对此进行了解释和说明，并且通过书面形式进行了答复（对第一次意见征集的答复）。但是，这些沟通、参与措施都没有收到成效。员工集体上访事件发生了。为什么这些措施说服不了员工？从沟通角度来看，有四方面原因影响了员工的公正认知形成。

第一，员工与企业之间存在着利益上的对立。企业从挽救企业的立场提出的方案，目的是为了提高企业效益。尽管它符合企业现实情况和未来发展需要，但同时使部分员工利益受损。A企业为了保证人员分流目标的实现，通过全员竞聘方式确定分流对象。但从员工来看，这限制了他们的就业权利，是变相的“强制性裁员”。企业为了后续发展和优化人员结构，禁止骨干核心员工参与竞聘。但这对员工来讲，无异于剥夺了他们的择业权利。由于立场差异，尽管企业努力解释，但都没有说服力，难以让员工从内心认识到人员分流的正确性和合理性，从而对人员分流形成程序公正认知。

第二，分流员工之间存在着经济利益差距。A企业计划削减8千余名员工。对于如此大规模的分流人数，因为员工的情况各不相同，不可能采取统一的方式。因此，企业对年龄相对大的员工实行提前退养，对年龄相对小的员工实行离岗休养。这些措施中隐含了对老员工的照顾（即对他们所作贡献的肯定），如提前退养的生活费较高；也考虑了对较年轻员工长达8年的过渡期管理，如在企业领取生活费的实际年数较长。企业还认为，较年轻员工可以在离岗休养期间再就业，因此将生活费设定得比老员工低，不会引起较大问题。但是员工不这么认为。当员工看到和自己差不多的同事得到比自己更多的补偿，就感到了不公平，认为企业的方案有偏倚，影响了员工的公正认知形成。事实上，员工对A企业原方案不满的直接原因，就是提前退养和离岗休养之间的待遇差异。尽管企业努力说明上述理由，但未起到作用。

第三，国有企业员工心态难以接受分流现实。国有企业员工往往认为自己与企业是一体的，自己应该努力工作，企业也应该保障自己作为生活手段的工作岗位。如此的心态，被称为“心理契约”，即潜移

默化形成的意识形态。而这种意识又成为观察、判断现实的出发点,使得国有企业员工对于工作安全、长期雇用感受灵敏。因此,当国有企业员工遭遇减员时,会有强烈的逆反情绪,出现所谓的心理契约破裂症状^[16]。心理契约破裂会给员工带来两种心理结果:期望落空和信任丧失,导致他们对减员不满,不信任企业^[14]。因为失去了信任,员工对企业的沟通产生抵触,从而使沟通效果大打折扣。

第四,基层干部缺乏沟通能力。A企业与员工的沟通,具体是通过各级干部来实现的。基层干部的解释与说明,对员工的认识有着最直接的影响。但是,A企业在实施人员分流之前,忽视了对二级单位领导以及车间、工段、班组这些基层干部的培训。这使得各人理解层次不齐,解释不清楚、不统一甚至于解释错误,未能起到促进公正认知形成的作用。

从参与角度来看,“三上三下”机制实质上只是给予了员工发言机会,但他们的意见并没有得到认可,原方案也没有向增大员工利益的方向修改,因此,没有换来员工对人员分流的谅解。研究文献认为,让员工参与决策过程,可以增强员工的程序公正认知^[5,7]。但是,仅在形式上给予员工发言机会的参与是远远不够的,必须要在方案中切实保障员工的利益。而这个决定权掌握在工会和企业手中。在“三上三下”机制中,员工的意见通过工会提交给企业,企业对此进行答复或做出修改决定。因此,只有当工会努力为员工争取利益,同时企业也真诚吸收员工意见时,员工才能够看到自己的利益在决策中得到体现,进而对企业减员做出理解态度。但是,从A企业看,工会除了对员工意见进行文字汇总和整理之外,并未开展调研和分析,未准备充足的理由去说服企业。而企业方面在答复员工意见时,也只是反复进行解释,并未表示出修改方案的诚意。这让员工对“三上三下”机制失去了期待,产生了集体上访的动机。

(三) 集体协商方式为何能够获得员工理解?

当“三上三下”机制未能奏效、员工集体上访发生后,A企业的领导层明智地决定同员工代表进行协商对话,共同制定以经济保障为中心内容的分流方案。通过协商对话,员工真正参与到了企业减员决策过程中,争取到了以失去工作为代价的最大利益。集体协商,可以说对A企业顺利实现人员分流起到了关键作用。

协商对话起始,首先确定了协商的主体、程序、议题和方式。在协商主体方面,双方组成各自的协商团队。员工选出了10名代表。这些人本身都在分流范围之内,因此,具有充分的参与动机。企业组成了由公司党委副书记、监事会主席任组长,人力资源部、审计监察部和工会负责人组成的工作组。公司经营层的参与,显示了对协商对话的重视和诚意;职能部门的参与,则保证了协商对话的可操作性。在协商程序方面,规定了协商对话的日程、地点,以及达成一致后的公开讨论程序等事项。此前,员工没有充分的时间对方案进行讨论,这次预留了较长的讨论时间。在协商议题方面,双方同意集中讨论员工最为关心的问题,尽可能多地照顾大多数员工的利益,提高协商对话的效率。员工方面筛选出了两个问题:“离岗休养政策适用的原则、时间及待遇标准”和“解除劳动合同使用原则及补偿标准”。协商对话主要围绕上述问题展开。在协商方式方面,双方同意采取平等对话方式。员工可以反对企业,企业也可以反对员工。双方都不能以任何形式对对方施加威胁和压力。因此,在协商对话过程中,双方有过多次碰撞、争执和辩论。经过数次的交涉与让步,最终达成了一致,双方都认为自己得到了现实条件下的最大利益。

双方围绕离岗休养政策适用原则、时间及待遇标准和解除劳动合同使用原则及补偿标准进行了正面交涉。员工代表提出,离岗休养、解除劳动合同要尊重员工意愿;离岗休养的待遇标准要提高,实际到手的生活费要和提前退养的生活费同样水平,要按工龄递增;解除劳动合同的补偿金要提高;对工资低于平均水平的员工,要进行补差等。企业对此表示将尊重员工的意愿,决定废除原来的全员竞聘上岗方案,并且也同意提高给员工的生活费标准和补偿金。但在新增金额方面,企业通过公开公司财务、人力资源状况,向员工说明运筹的局限性,告诉他们所有要求超出了公司的承受能力。接下来,员工与企业就新增金额展开了协商。经过多次交涉与让步,双方最终在以下方面达成了一致。

关于“离岗休养政策适用原则、时间及待遇标准”,以员工自愿为前提,2025年前达到退休年龄的可以办理离岗休养,五险一金由企业承担,员工每月实际领取1000元生活费,从次年起每年增长8%。关

于“解除劳动合同使用原则及补偿标准”，对于自愿解除劳动合同的员工，公司除了按照员工的实际工龄每年补偿相当于上年公司平均工资的经济补偿金之外，还按工龄每年补偿1 000元，外加一次性补偿2.5万元。工资低于平均水平的员工，将从2008年起算获得每年一个月的困难补助金。

2015年6月30日，职工代表大会审议通过了涵盖以上内容的两个新方案：《A企业解除劳动合同实施办法》《A企业职工离岗休养实施办法》。新方案和原方案相比，在三个方面有所不同。第一，不论离岗休养还是解除劳动合同，都以员工自愿为前提，并且适用于骨干核心员工。第二，离岗休养的生活费标准有所提高，最终生活费和提前退养生活费标准基本相同，缩小了两者之间的差距。第三，解除劳动合同的补偿标准有所提高，并且增加了对低收入困难员工的补助，缩小了与平均水平的差距。

集体协商将事态引向了脱离对峙、并且双方都能理解的结局。为什么集体协商能够获得员工的理解？从理论上讲，在于其强化了员工公正认知形成的基础。首先，员工直接参与了决策过程，他们的意愿和诉求得到了最大程度的反映。员工是不愿意被分流的，但又知道没有办法避免被分流。因此，他们唯一能够做的，就是尽可能地为自己争取最大利益。集体协商为员工争取最大利益提供了最直接、快捷的途径。它给予员工发言机会，员工的话语权可借此转变成为经济利益。换言之，集体协商以物质形式弥补了员工心理契约破裂所造成的损失，强化了员工对人员分流的判断，产生了程序公正、分配公正的判断，对企业行为表示了理解。

其次，集体协商的结果是通过争辩、坚持与让步得出的，这让员工亲身体会到了决策程序的合理性与正确性，从而形成了程序公正的判断。集体协商还让员工全面、直接地了解了企业真实信息，如财务信息，使他们在信息较充分的条件下做出了更合理的决策，更有效地保护了自己的利益。员工原来不清楚企业的亏损程度、人力成本等情况。他们提出的很多要求超出了企业的承受能力，遭到了企业的拒绝。但通过协商对话，员工了解了企业的真实情况，于是修正了认识，重新提出要求，得到了企业同意，最大程度地争取到了自己利益，因此产生了互动公正的判断。

再者，集体协商缩小了分流员工之间的经济利益差距，减轻了员工的不公平感。员工会与同事比较来判断补偿方法是否公平。而企业关注自身利益，容易忽视员工的这种感受。然而，在集体协商方式中，员工可以直接向企业表达自身的诉求，不允许出现群体之间的经济利益差距。结果，企业修改了方案，使提前退养和离岗休养的最终待遇基本一致，低收入困难群体员工的补偿金达到了平均水平，这消除了员工群体中的经济利益差距，减轻了员工的不公平感，为他们对人员分流形成理性认识扫清了障碍。

集体协商还使A企业员工彻底从“以企业为家”的观念中摆脱了出来，而这为员工理解市场雇佣关系建立了认知基础。“以企业为家”，是A企业员工反对人员分流的认知根据。通过集体协商，企业用具体的财务数据说明了冗员的现状，这使得他们形成了市场经济中劳动与雇佣关系的理解，懂得了要依据法律来争取自己的权益，而不是一味地依赖企业。集体协商促进了员工对自己在市场经济中的地位和权益的理解，使他们理性地采取了通过集体协商这种方式，没有继续集体上访。

五、研究结论与意义

在A企业减员过程中，集体协商方式成功地化解了员工的不满，顺利实现了人员分流目标。该案例说明，国有企业在减员过程中，如果只是采取常规的沟通、参与、补偿与支持性服务措施，可能不足以减轻给员工造成的负面效应，甚至于会遭遇员工的强烈抵抗。在现实中，企业与员工之间存在着立场差异；员工在经济补偿上有攀比心态；国有企业员工有较强的长期雇佣观念。这些因素的存在，会使常规措施丧失充分的说服力，无法促进员工形成公正认知。而集体协商方式中，员工与企业平等对话，直接了解企业信息，充分直接表达诉求，双方辩论妥协，以理服人，这化解了企业与员工之间的矛盾冲突，消除了员工群体中的经济补偿差距，改变了国有企业员工的长期雇佣观念，促使员工形成了程序公正、分配公正和互动公正的认知，从而使得减员的顺利实施。

本研究通过案例从理论上分析了减员过程中化解矛盾的有效方法，对现有减员策略研究的理论内涵从两

方面进行了扩充。第一,指出了常规措施的局限性。常规的沟通、参与、补偿及支持性服务,是企业单方面实施的措施。在企业与员工之间、员工群体之间的利益冲突未得到有效平衡、国有企业员工的雇用观念未得到彻底转变的前提下,这些措施只能发挥有限的作用。第二,分析了集体协商对顺利减员的关键作用。当常规措施都不起作用时,集体协商为企业、员工以及社会脱离矛盾局面提供了社会成本最低的解决途径。如果企业坚持原方案、运用行政力量、如果员工坚持集体上访,那么将会耗费极大的社会成本。

本研究对企业顺利减员、维护员工利益具有启示意义。企业在制定减员方案时,不能低估了员工的抵抗情绪,而要从兼顾企业发展与员工利益实现、平衡员工群体之间的利益分配,以及改变员工的雇用观念、建立市场雇用关系的前提出发,来做好沟通、参与、补偿及支持性服务各方面的设计。为了实现减员目的,企业应该把“集体协商”作为重要的决策选项,而不应该回避与员工的辩论以及拒绝对员工妥协。企业应该在正式减员前建立集体协商机制,规定其主体、程序、议题和方式,员工也应该用理性、守法方式来争取自己的权益,避免造成较大动荡。企业也可以采取比较策略的方式,设计两套减员工作方案。第一套方案通过常规的沟通、参与等手段推动减员实施,如果遇到员工抵抗,立刻启动第二套方案,运用集体协商来推进减员方案的实施。

本研究还提出了法规修改的具体内容。《劳动合同法》规定,企业在进行20人以上减员时,要就减员方案征得工会和职工的同意。但对如何达成“同意”的方法没有具体的阐述。而A企业在实践中成功地运用了集体协商方法。这为法律内涵的充实与完善提供了有价值的参考。现行的《工资集体协商试行办法》对“集体协商”有界定。本研究认为,可以参考该定义,把处置减员过程中冲突的有效方法称作“集体协商”。集体,指员工的群体。作为协商的一方,员工集体的代表直接与企业方就减员的标准、补偿等进行交涉。在《劳动合同法》的修订时,应该把集体协商纳入进去。这可成为企业、员工在减员过程中的行为根据,以利于维护正常的企业经营、员工权益和社会安定。

本研究采取了单案例研究方法。为了增强本研究结论的普遍意义,还有必要考察更多的包括国有企业在内的企业的实践。另外,中国众多的中小企业,既不是国有企业也不是员工规模大的企业。在这些企业的减员过程中,集体协商是否还是可行有效的形式?这也需要进一步探讨研究。

参考文献:

- [1]杜燕飞.煤炭钢铁行业去产能后:180万职工去哪儿[EB/OL].(2016-03-08)[2017-08-30].<http://energy.people.com.cn/nl/2016/0308/c71661-28180852.html>.
- [2]澎湃新闻.武钢去产能:约四万员工将被分流占总人数一半[EB/OL].(2016-03-11)[2017-08-30].<http://news.china.com/domestic/945/20160311/21841339.html>.
- [3]APPELBAUM S H,EVERARD A,HUNG L.Strategic downsizing:critical success factors[J].*Management Decision*,1999,37(7):535-552.
- [4]APPELBAUM S H,DONIA M.The realistic downsizing preview:a multiple case study,part 1:the methodology and results of data collection[J].*Career Development International*,2001,6(3):128-150.
- [5]巴伦,克雷普斯.战略人力资源——总经理的思考框架[M].王垒,潘莹欣,译.北京:清华大学出版社,2005.
- [6]牛雄鹰,时勤.企业裁员沟通与被裁失业人员再就业关系的概念模型[J].*华东经济管理*,2009(11):109-116.
- [7]GUO C,GIACOBBE-MILLER J K.Understanding survivors' reaction to downsizing in China[J].*Journal of Managerial Psychology*,2012,27(1):27-47.
- [8]魏丽坤,陈维政.中国企业裁员实践的关键管理要素——分析与反思[J].*经济管理*,2015(2):65-74.
- [9]CASCIO W F.Downsizing:what do we know? What have we learned?[J].*Academy of Management Perspectives*,1993,7(1):95-104.
- [10]牛雄鹰,时勤.中国国有企业裁员过程及其影响因素的案例研究[J].*国际商务(对外经济贸易大学学报)*,2002(4):32-36.
- [11]牛雄鹰.国企裁员方略:企业裁员的过程分析[J].*中国人力资源开发*,1999(5):14-15.
- [12]GREENHALGH L,LAWRENCE A T,SUTTON R L.Determinants of work force reduction strategies in declining organizations[J].*The Academy of Management Review*,1988,13(2):241-254.
- [13]ROUSSEAU D M.Psychological contracts in organizations:understanding written and unwritten agreements[M].Thousand Oaks,CA:SAGE Publications Inc.,1995.

- [14] ROBINSON S L. Trust and breach of the psychological contract[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41(4): 574 – 599.
- [15] HUI C, LEE C, ROUSSEAU D M. Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(2): 311 – 321.
- [16] ZHAO J, RUST K G, MCKINLEY W, et al. Downsizing, ideology and contracts: a Chinese perspective[J]. *Chinese Management Studies*, 2010, 4(2): 119 – 140.
- [17] LEVENTHAL G S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships[M]//GERGEN K J, GREENBERG M S, WILLIS R H. *Social exchange: advances in theory and research*. Boston, MA: Springer, 1980: 27 – 55.
- [18] SPREITZER G M, MISHRA A K. To stay or to go: voluntary survivor turnover following an organizational downsizing[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23(6): 707 – 729.
- [19] STIKA L J, WINQUIST J, HUTCHINSON S. Are outcome fairness and outcome favorability distinguishable psychological constructs? A meta analysis review[J]. *Social Justice Research*, 2003, 16(4): 309 – 341.
- [20] BIES R J. Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? [M]//GREENBERG J, COLQUITT J A. *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2005: 85 – 112.
- [21] PATERSON J, CARY J. Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: preliminary tests of an AET-based model[J]. *Motivation and Emotion*, 2002, 26(1): 83 – 103.
- [22] APPELBAUM S H, LOPES R, AUDET L, et al. Communication during downsizing of a telecommunications company[J]. *Corporate Communications: an International Journal*, 2003, 8(2): 73 – 96.
- [23] CAMERON K S. Strategies for successful organizational downsizing[J]. *Human Resource Management*, 1994, 33(2): 189 – 211.
- [24] DE MEUSE K P, VANDERHEIDEN P A, BERGMANN T J. Announced layoffs: their effect on corporate financial performance[J]. *Human Resource Management*, 1994, 33(4): 509 – 530.
- [25] MISHRA K E, SPREITZER G M, MISHRA A K. Preserving employee morale during downsizing[J]. *Sloan Management Review*, 1998, 39(2): 83 – 95.
- [26] WEAKLAND J H. Human resources holistic approach to healing downsizing survivors[J]. *Organization Development Journal*, 2001, 19(2): 95 – 169.
- [27] 李炳夏. サムソンの戦略人事[M]. 东京: 日本经济新闻出版社, 2012.
- [28] 罗伯特·K·殷. 案例研究: 设计与方法[M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2010.
- [29] 苗仁涛, 王冰. 心理契约破坏不利于组织认同? [J]. *首都经济大学学报*, 2014(4): 50 – 57.

Collective Bargaining: Effective Way to Resolve Conflict in the Process of Downsizing

LIU Xiangli

(Chinese Academy of Social Sciences, Beijing 100836, China)

Abstract: If state-owned enterprises only take regular ways of communication, participation, compensation and other supportive service measures, it is difficult to make the psychological balance of employees, and employees would even take strong resistance against companys' measures. There are some facts making employees object the downsizing offers: the differences between the position of the enterprise and the employees, the gap of the employees' interest, and the cognition of strong lifelong employment in state-owned enterprises' employees. These factors make the downsizing measures inconceivable enough to lead employees to form justice perceptions or fairness of downsizing. In this case, the collective bargaining becomes an effective way to resolve the contradiction between the enterprise and the employees, eliminate the differences among the employees' group, change the lifelong employment cognition, and make the employees to recognize the procedures justice, distribute justice and interactive justice in downsizing process.

Keywords: state-owned enterprise; downsizing; conflict; collective bargaining; justice perception

(责任编辑: 蒋 琰)