基于竞赛模式下的模拟集体谈判实践教学研究

舒展，徐芳，曾艳

华中师范大学公共管理学院

① 单位地址：湖北省武汉市珞喻路152号

② 作者：舒展（1979-）女，讲师，

Email：[limber79@163.com](mailto:limber79@163.com) ; Tel:18602700791

**摘要**：通过观察和比较学生参与湖北省第一届高校劳资集体谈判比赛和全国第八届高校集体谈判模拟比赛的教学过程及其效果，发现分析角色找准角色定位，理解劳动关系冲突的本质，把握集体谈判过程中的双赢与互惠原则，提高谈判技巧和能力是模拟集体谈判实践教学内容的重点。组织集体谈判模拟和参与竞赛能够有效帮助学生理解劳动关系集体谈判过程及结果。

**关键词**：集体谈判，模拟教学，谈判竞赛，谈判能力

集体谈判既是劳动力市场机制运行的必要条件，也是市场经济条件下调整劳动关系的主要手段和国际惯例。随着我国劳动力市场的逐步建立和完善，我国自二十世纪九十年代初便开始引入集体协商制度，但长时间以来，集体谈判机制并没有在我国真正的形成，也没有发挥其应有的作用。另一方面，在劳动市场经济体制逐步确立的过程中，劳资矛盾问题却日益突出。加快构建市场经济劳动关系调整机制是解决问题的方式之一。在集体谈判机制建设过程中面临的一个重要问题在于缺乏懂谈判，会谈判的专业性人才。

为了拓展集体谈判的实践教学途径，培养满足社会需要的专业人才，华中师范大学公共管理学院在2019年先后两次组织代表队参与第一届湖北省高校集体谈判模拟大赛和第八届全国高校集体谈判模拟大赛。在比赛准备和参与的过程中积累了经验，也对面临了一些问题进行了分析和总结。

1. 基于高校集体谈判模拟大赛的两轮教学实践的比较研究

我院组队准备并参与2019年6月8日在中南财经政法大学举办的第一届湖北省高校集体谈判模拟大赛和2019年 10月18-20 日在安徽财经大学举办的第八届全国高校集体谈判模拟比赛。参与两次比赛的2016-2018级劳动与社会保障和行政管理专业本科生组成。两次参赛队伍人员组成发生了一些改变，主要因为2016级（四年级）的学生面临就业压力，难以继续投入时间和精力参与到全国比赛的训练和准备工作中。但劳资双方代表队分别保留了一名参与湖北省赛的队员。从参赛学生性别构成来看，女性参与积极性略高于男性。从是否具有辩论经历来看，62.5%的参赛学生都具有辩论经历。

两次大赛准备时间均为一个月，在组队备战和带队参与两次比赛的过程中，教学方法和内容上存在一定的差别，因为在指导国赛时总结了省赛的经验和教训，及时调整了教学方案。在教学方法和内容上存在一定的差别。

1. 参与省赛的策略及经验教训

2019年6月8日我院组队参与在中南财经政法大学举办的第一届湖北省高校集体谈判模拟大赛。在师生都完全缺乏经验的条件下，我们参考了比赛的评分细则并结合自己的理解进行了认真的准备。

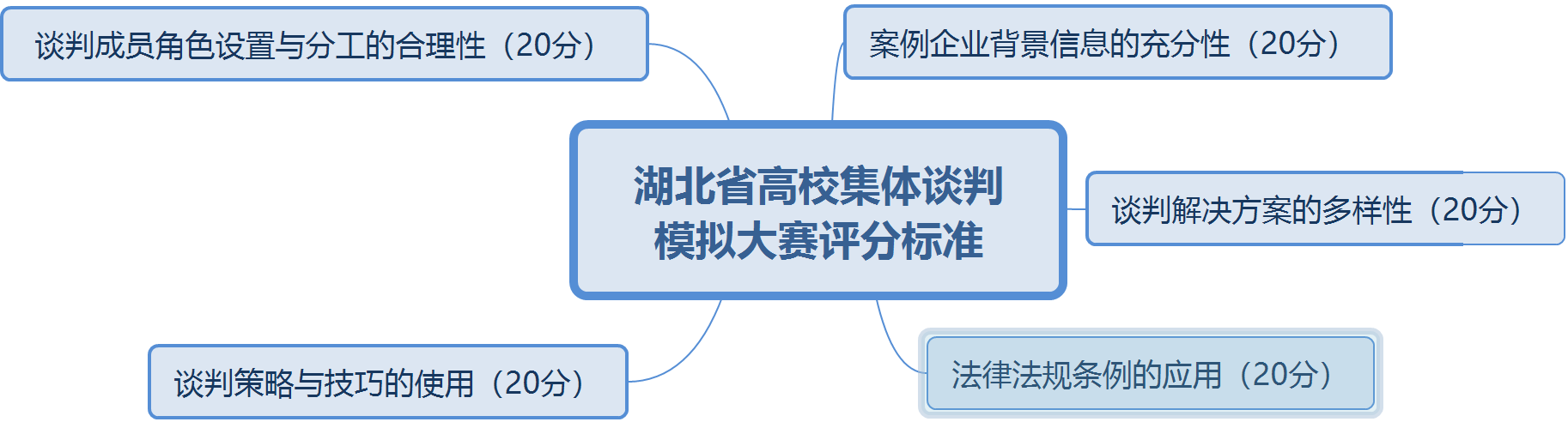


图1 首届湖北省集体谈判大赛评分标准

其一，充分理解案例企业背景信息。初赛的案例是关于JD公司组织优化与裁员引发的集体谈判。结合主办方给出行业信息，我们查找了与JD公司类似的企业的财务信息，人事架构、职位分析表、企业运营等各方面的资料，以期加强对该行业、公司和从业人员的理解。并查找了该公司主要的竞争对手的相应资料作为参照。

其二，熟练应用法律法规条例。在实践教学中，我们重新查阅了《劳动法》、《公司法》、《妇女权益保护法》等等资料，并查找了各地劳工纠纷中的案例资料，并进一步分析了背后的法律条文，对重点内容进行了分析和摘录。

其三，探索谈判解决方案的多样性。基于对于案例的分析，我们结合专业知识，针对此次由于公司股价下跌引发的组织优化、公积金下调等问题。我们设计了新的宽带薪酬方案，弹性福利包等具有前瞻性的策略，从以此作为重点撰写了我方的技术文件。

其四，设置谈判角色与分工。我们安排角色的定位、故事与语言，甚至表达方式。特别是在劳方参赛队中，对员工的故事进行了详细的编排。结合学生逻辑思维能力和语言表达能力等特点，在谈判过程中进行更具体地分工。

其五，运用谈判策略与技巧。我们理解的最好的谈判策略就是为对方提供更优的方案，因此我们着眼更新、更优的解决方案以期达成合作共赢。在模拟谈判过程中，训练学生能够结合不同的谈判背景灵活运用不同的谈判策略和技巧。

参赛实践：由于是第一次参赛，我方队员略有紧张。但基本把我们准备的资料称述出来。但是结果并不理想，我们止步于决赛。评委认为，劳资双方都陷入和各自为阵，自说自话的状态，未能凸显出谈判的交锋；参赛队员对于角色的理解，特别是现实生活中角色所处的矛盾的角色集的定位未能理解透彻，以至于提出的方案过于优厚。但是评委高度评价了我们参赛的技术文件。

这次参赛带给了我们很多思考：在模拟过程中，例如工会主席到底该出面缓和劳资双方的矛盾还是该极力维护劳动者的权益？总经理又该如何在维护企业利益和员工福利改善之间做出权衡？第二，谈判态度到底是该强硬还是怀柔？ 以追求“双赢”作为核心目标，以“合作妥协”作为谈判风格进行模拟演练，是否不利于己方利益的捍卫？

此次参赛也给我们带来很多直观体验：让学生们更直观地理解了集体谈判这种劳动关系调整机制的形式和过程，特别是对谈判技巧有了更深入的了解。例如，抓住时期，切换话题；表现得更有风度并能同时把控节奏；应对对方不同的情绪演绎。当然，更重要的是理解了谈判过程中的“随机应变，千人千面”的谈判风格。这些都是以前在视频中难以深切体会到的。

1. 参与国赛的筹备与经验

汲取省赛的经验教训，我们从一个新的角度入手进行了筹备备——基于角色扮演的模拟集体谈判的教学实践。

首先，安排模糊的角色，并要求学生对该角色进行深入的知识、经验的挖掘。结合学生性格特点来进行演绎，扮演者应该明确该职位的权限，谈判的责任，学识背景、既往的经验、教训等等，工会主席可刚可柔，可幽默可严肃，总经理亦如是。风格由学生自己决定，语言结合个人风格来决定。这样更容易产生代入感，查找资料也更加有目的性和问题意识。

其次，第二轮的集体谈判模拟我们以“双赢与互惠”作为核心目标，以“对抗让步”作为谈判风格进行新的调整。在集体谈判的前期充分体现“对抗性”，劳资双方将充分展示各自的谈判依据。例如劳方为说服资方提高劳动报酬，改善劳动条件，提高保障水平，充分展示其劳动价值。资方从维护企业利益和长远发展的角度出发，论证现有工资福利标准和水平的合法性与合理性。在集体谈判的后期也要找机会表现“让步性”，劳资双方本着“双赢与互惠”原则，在充分民主协商的过程中对谈判条件进行适当地让步，这样才有可能最大限度收获谈判地成果。既提高劳动者的福利待遇，又维护劳资双方的和谐关系。

1. 劳动关系集体谈判实践教学主要内容

（1）找准角色定位是集体谈判模拟教学的基础

本科生参与实践性教学活动最大的障碍之一在于角色把握不准确，所以在第二轮的参赛准备教学过程中，增加了角色分析的环节。通过角色分析，大部分同学对于角色所赋予的个人特征有了更明确的认识。例如总经理的奋斗经历与性格特征、语言特征分析；财务经理和人事经理的专业特征分析；工会主席的个人阅历与性格特点分析，工会成员的工作与家庭状况分析等。如果学生能够对工会主席或企业经理进行更深入的访谈将更有利于准确把握角色定位。

（2）掌握辩论技巧对谈判是有一定帮助，但两者有明显区别。

由于在集体谈判过程中对于语言表达的能力要求较高，具有辩论经历对于准确表达观点，快速找出谈判对手的逻辑问题具有显著的优势。但辩论和谈判具有明显的差别，最主要的差别在于目的不同，辩论的目的在于通过找出对手观点的逻辑漏洞，批判对方的观点，而谈判的目的在于通过双方对于底线的相互试探，找到能够实现共赢的谈判条件。所以在模拟教学过程中，需要进一步帮助学生认识辩论与谈判的区别。

（3）理解劳资双方冲突的本质

在集体谈判培训过程中需要帮助学生充分理解劳资双方冲突的本质。劳资双方冲突的根源源于异化的合法化、客观的利益差异和雇佣关系的性质等。在市场经济条件下，劳资双方客观的利益差异是造成劳资冲突最直观的因素。例如，劳方在集体谈判过程中需要努力维护并提高工资福利待遇水平，但资方需要考虑的是如何提高劳动效率的同时控制人力成本。那么在谈判准备过程中，劳资双方都需要对每一项谈判要件进行具体地分析， 了解工资福利及待遇水平的提高对企业运营成本和经营策略到底会产生怎样的影响，才可能对对方谈判底线有更准确地预测。

（4） 理解谈判过程中以双赢和互惠原则为基础的让步。

达成谈判目标，实现有效的合作是集体谈判最终的目的，但实现合作目标需要双方在理解双赢和互惠原则基础上的让步，而不能为了追求表面“和谐”的劳动关系而毫无原则的妥协。在计划经济时代，企业与劳动者之间的关系表现为政治化，行政化和利益一致化的特征，为了更好地体现利益一致化，毫无原则的妥协是企业和工会协调劳动关系的主要手段。但随着市场经济制度的建立和完善，劳动关系逐步表现出利益化和市场化的特征。企业和工会的角色为了适应这种改变，需要建立新的调整方式，而集体谈判则是新的调整方式的主要体现。在集体谈判过程中，在理解利益差异的前提下，进一步探索双赢和互惠的实现方式。对于企业而言，赢得劳动者的支持是提高劳动效率，改善经营状况的前提条件。对于劳动者而言，企业的发展壮大是改善自身劳动条件和工资待遇福利水平的必要条件。企业与劳动者之间的双赢与互惠是完全可能实现的目标，但需要经历曲折地对抗和理性地让步才可能实现。

（5）观察谈判对象，磨练谈判技巧，精练谈判语言。

谈判技巧是集体谈判模拟训练过程中应关注的重点。在谈判之前适当接触和了解谈判对手是必要地。但首先需要弄清楚我们到底要观察什么。第一，要观察谈判对手的地位和经验。对于有决策权和没有决策权的谈判对手，在谈判过程中需要制定不同的策略。对于谈判经验丰富和不了解业务状况，经验不足的谈判对手，也需要区别对待，制定不同地应对策略。第二，要观察谈判对象的性格和态度。有的对手性格偏执，有的容易感情用事，每一个人在谈判过程中都可能表现出不同的性格特征。在谈判准备过程中需要研究针对不同性格的谈判对象制定不同的谈判策略。

在集体谈判过程中谈判语言不仅包括口头语言，还包括表情语言和肢体语言，每一种语言的表达都会对谈判效果产生重要影响。在模拟谈判过程中，需要对学生们出现的叹气、翻白眼、转笔、指向对方，随意插话和打断对方发言等行为需要给予进一步纠正。

（6）谈判团队的组织与建设

谈判团队是否能够良好的合作取决于团队成员之间的关系，培养学生的团队合作精神和宽容大度的工作态度亦是教学过程中的关键。在集体谈判过程中极易出现由于合作效果不佳出现相互推诿相互指责的现象，在教学过程中需要进一步强调谈判团队的合作的重要性，建立良好的团队关系，避免冲突现象的出现。

三、其他需要讨论的问题

（1） 理解不同企业性质中的劳动关系与集体谈判

由于我国经历了从计划经济体制向市场经济体制的转变，我国经济由多种不同性质的企业所构成，国有企业，外资企业，私营企业的劳动关系呈现出不同的特征。在教学过程中，把握不同性质企业的劳动关系是难点。为了更有效地解决问题，建议未来进一步加强与不同企业的合作，帮助学生理解劳动关系特征和问题，探索不同集体谈判策略和方案。

（2）劳动关系双方应该被视为相互尊重的独立个体。

到底劳动关系双方是家人还是敌人，是集体谈判模拟教学中讨论的焦点之一。有的学者认为劳动关系双方类似家庭之中家人亲属之间的关系，既存在共同目标，但也存在利益纷争。要解决这些纠纷，需要建立牢固的情感关系，才可能相互理解和让步。有的学者则认为劳动关系双方不能是家人，也不能靠情感关系来维系，因为不可能做到无私奉献不求回报，其本质仍然是劳动力的生产与交换。在教学过程中，我们认为劳动关系双方应该是相互尊重的独立个体，劳动者并不依附于企业而生存，企业也不能依靠剥削劳动力而实现生存和发展。

参考文献：

1. 程延园，集体谈判制度在我国面临的问题及其解决 中国人民大学学报，2004，2：136-142
2. 赵曙明，国外集体谈判研究现状述评及展望，外国经济与管理，2012，1（34）：18-26
3. 夏小林，私营部门 : 劳资关系及协调机制，管理世界，2004，6（5）：33-52
4. 余晓敏，经济全球化背景下的劳工运动: 现象、问题与理论，社会学研究，2006，3（10）：188-218