

中图分类号: D922

文献标识码: A

文章编号: 1008-7621(2026)02-0108-11

劳动关系协商协调中的组织政治

□王甫希

(中国农业大学 经济管理学院, 北京 100083)

摘要:在劳动关系协商协调场域下,立足微观政治视角剖析组织内部权力博弈、非正式规则与话语策略的运行逻辑,揭示组织政治实践的丰富性与复杂性,有助于为中国式现代化进程中和谐劳动关系的构建提供参考路径。通过对某汽车集团旗下一家国内外股权对等的子公司——中日合资J公司的12年跟踪调查,并与该集团下同城同业的其他三家子公司进行结果比较,揭示集体协商有效性差异的组织政治根源及制度优化路径。研究发现,企业集体协商过程植根于三个维度的组织政治结构:权力集中度、利益联盟形态与合法性叙事机制。实现实质协商的关键并非文本合规,而在于企业内部“多元制衡—利益表达—规则固化”机制的协同程度。将组织政治理论引入中国企业工作场所的集体协商情境,可为理解组织内权力运作如何影响劳动关系提供新的理论视角。

关键词:组织政治;工资集体协商;工会;劳动关系;微观政治;案例研究

党的二十届四中全会明确提出,完善“劳动关系协商协调机制,加强劳动者权益保障”,“完善劳动者工资决定、合理增长、支付保障机制,推行工资集体协商制度”^[1]。通过建立制度化的协商平台,劳动者与经营者能够就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生等涉及劳动者切身利益的重大事项进行充分沟通与民主协商。集体协商在构建和谐稳定的劳动关系中起着关键作用。

一、问题的提出

在中国式现代化进程中,劳动关系的和谐稳定是维系经济持续增长与社会长治久安的根基。集体协商制度作为平衡劳资利益、预防冲

突升级的核心机制,已在全国范围内广泛推行。然而,同一法律框架下的不同企业却呈现出显著的成效差异:有的企业能够通过集体协商达成可持续的协议,显著降低劳动争议发生的概率和强度;而有的企业则始终陷于形式合规、实质失效的困境。这一“同法异效”现象,显然难以用劳动法本身加以解释——法律只是赋予其协商机制,却无力决定机制运行的结果。

主流劳动关系理论多聚焦于宏观制度、法律条文或市场结构,强调国家规制、工会密度、行业特征等外部变量,忽视了企业内部权力格局、非正式规则与话语策略等微观政治过程。然而,中国企业的所有制结构、治理模式与文化情境,使得劳资互动往往深嵌于微观层面的

收稿日期:2025-11-04

作者简介:王甫希(1989—),女,中国农业大学经济管理学院副教授、博士生导师,北京食品安全政策与战略研究基地研究员。

组织政治之中:股权集中度、管理层权力来源、利益联盟形态以及合法性叙事的构建方式,共同塑造了集体协商如何真正落地的土壤。因此,唯有回归组织现场,才能理解为何相同的制度文本会在不同企业中产生迥异的效果。

基于上述现实与理论研究缺口,本文提出:中国劳动关系仍然具有较强的微观层面的政治属性,集体协商效果差异应被视为组织政治过程的结果。为此,本文选取了某汽车集团旗下一家国内外股权对等的子公司,对其进行了12年跟踪调查比较,旨在揭示组织政治的属性与结构如何通过权力博弈、利益联盟与合法性叙事影响集体协商的运行逻辑,并探讨制度优化的可行路径,为中国式现代化进程中和谐劳动关系的构建提供参考路径。

二、微观政治视角下的集体协商研究与组织政治理论

在微观政治视角下^①,劳动关系协商协调场域中的权力不再由制度一次性赋予,而是在互动中被持续建构与重塑。由此,集体协商被重新概念化为嵌入组织社会关系的微观政治过程,为引入组织政治理论分析该问题提供了坚实的理论与经验基础。

(一)集体协商研究述评

集体协商的理论缘起可追溯至19世纪末的西方工业民主思潮。韦伯夫妇在《工业民主》中率先指出,工会通过建立“共同规范”取代工人之间的恶性竞争,是“提高工资和改善劳动条件的关键机制”^[2]。随后,多元主义学派提出“规则网络”(web of rules)概念,强调集体谈判的本质并非单纯讨价还价,而是劳资双方在组织力量基础上共同制定“内部法律体系”

的规则化博弈,涵盖实体与程序双重规则^[3]。劳动关系系统论把政府、雇主与雇主组织、雇员与工会三大主体置于“环境—参与主体—产出”的系统框架,揭示集体协商的制度嵌入性^[4]。中国的工资集体协商制度始于20世纪90年代,以《工会法》(1992年)的修订为标志,自始便呈现出鲜明的“国家主导”特征。早期研究多从“法学—制度”主义视角切入,探讨“集体协商权”如何嵌入中国法律体系。有研究指出,劳工权益保障的社会经济条件已初步具备,但必须解决工会代表性与法律保障缺失的问题^[5];有学者提出“协约自治”模式,强调培育劳资社会伙伴关系^[6]。进入21世纪,学界将焦点转向“国家主导”模式的实际运作,并借助“国家—社会”视角考察政府如何以法律、行政考核与指标管理自上而下地推进集体协商。有学者指出,单位制解体后,国家通过“建会率—协商覆盖率”等量化指标填补了治理真空;地方政府随之把指标管理作为核心策略,使集体协商沦为党政联合工会与资方的象征性博弈,偏离了劳资自治的初衷^[7]。在此基础上,集体协商被进一步纳入党领导下的“和谐社会”技术治理工具,形成“指标—考核—晋升”的完整行政链条^[8]。由此衍生出两大核心议题:一是工会角色的悖论——工会既是国家“分类控制”的对象,又被赋予“工人集体利益的唯一代表”的角色,在谈判中呈现出“桥梁纽带”与“象征代表”之间的张力^[9];二是形式化困境——基层工会缺乏独立动员能力,协商往往沦为程序合规的“告知仪式”,对工资增长与劳动关系稳定的实际作用有限^[8]。

在实证研究方面,学者普遍聚焦劳资力量对比与工人动员,通过典型案例剖析协商差异

^① 宏观政治研究聚焦国家或国家间层面的政治过程与权力结构,相关成果主要以国家为研究对象,注重宏观叙事,有学者提出政治学也需要加强以“社会基本单元为基础”的微观政治形态的研究。微观政治与宏观政治的关键区别在于研究层级与对象不同:微观政治聚焦组织内部,主要行动者是个人或团队,受组织权威、制度与规则约束;宏观政治聚焦国家间体系,主要行动者是主权国家,在缺乏中央权威的“无政府”结构下更多依赖国际制度与权力格局的约束。参见徐勇、叶本乾:《关系叠加视角下的家户制政治形态——以传统汉族地区家户社会为基点》,《云南社会科学》2020年第4期;Burns T. Micropolitics: Mechanisms of institutional change, *Administrative science quarterly*, 1961, pp.257-281.

的形成机制。温岭羊毛衫行业的工资集体协商则被视为“行业性协商”的雏形,表明工人与地方政府的支持能够突破企业层级的制度壁垒^[10]。有实证研究指出,政府“一头热”与职工“一头冷”并存:尽管职工参与意愿较高,但工资集体协商对劳动关系的实际调节作用仍然有限^[11]。近年来,微观视角的研究逐渐兴起。一些学者从组织治理视角探讨股权结构、董事会构成及管理层激励如何影响工会的谈判空间^[12];有学者基于17家企业的比较分析,提炼出“节制性动员—技术性谈判—集体协商—管理专制”四种协商形态,并指出工人结构力量、结社力量与制度力量的不同配置,从根本上决定了谈判的深度与效果^[13]。

总体来看,既有研究多在“国家—工会—企业”组成的宏观框架中讨论劳动关系下的集体协商,却很少把“组织内部权力运作”视为关键解释变量。近年来兴起的微观政治视角,将研究焦点从静态的制度结构重新拉回行动者本身:集体协商并非制度规则的机械执行,而是管理层、工会与员工代表在特定组织情境中持续展开的互动、策略与妥协。

(二)组织政治理论的引入

组织政治理论聚焦于组织内部的权力配置、利益博弈及其对决策与资源分配的塑造作用,其源头可追溯至1981年菲佛(Pfeffer)对“组织权力”的描述:在意见分歧或高度不确定的情境中,行动者为获取并运用权力及其他稀缺资源而采取的策略性行为^[14]。由此,企业不再是单纯追求效率、实现既定目标的系统,而是一个充斥权力斗争与利益妥协的政治舞台;个体与群体通过结盟、话语操控与制度套利等手段,争夺资源、地位与合法性。

国际比较下的劳动关系研究自然会捕捉到组织权力在国家制度下的范式转换。有学者对英德比较研究表明,子公司管理者往往援引母国或东道国的制度话语,在权力博弈中占据道德或法理高地,从而重塑人力配置与战略决策^[15]。有学者指出,制度环境充其量只是提供一套“规则脚本”,真正左右跨国公司劳工治

理走向的,是组织内部不同派系间的权力结构与政治过程^[16]。后续研究进一步揭示,国家制度并非外在于企业的静态背景,而是可被行动者策略性“激活”甚至“武器化”的符号与资源。基于已有相关理论,结合中国企业劳动关系制度现实,本研究对“组织政治”定义为:党委、管理层、工会与职工围绕利益、权力、规则与合法性所展开的制度化与非制度化互动过程,这一过程深嵌于党的领导、工会监督保护和公司治理结构之中,并持续塑造劳动关系的运行逻辑与结果。将组织政治理论引入企业集体协商研究,有助于拓展研究视野并开辟新的劳动关系研究方向。

当前,国内集体协商研究仍拘泥于宏观制度层面,聚焦于法规条文、程序规范与绩效指标,对企业内部权力动态如何左右协商策略与结果的关注不足。有学者早在2004年就呼吁将“组织政治视为组织运行的基本构成要素”^[17],但响应者寥寥。有研究虽注意到日资在华企业将“党领导工会”视为“政治必须”^[18],却未能揭示究竟是哪些行动者、通过何种政治机制,把这一制度转化为实际谈判力量。后有学者据此提出,未来研究必须跳出“制度决定论”,深入剖析促成实质性劳资互动的微观生成逻辑^[19]。

本研究旨在探究:在中国企业的劳动关系协商协调场域中,组织政治是如何具体运作并影响利益分配的?为此,本研究基于12年的跟踪调查,总结梳理一个企业的劳资双方各自会采用哪些权力策略与政治行为来影响集体协商的过程与结果,这种组织政治的互动又是如何形塑了最终的劳动关系协商协调机制。

三、案例分析与比较

本研究围绕“政府主导的集体协商为何在执行中出现差异”这一核心问题展开,旨在揭示复杂制度环境下影响协商过程与结果的深层机制。案例研究以其对动态过程的精细追踪能力,成为回答该问题的恰当方法。

(一)案例的选择和基本情况

1. 理论抽样逻辑

遵循艾森哈特(Eisenhardt)1989年倡导的理论抽样原则,本文以“信息丰富度”和“启发性差异”而非统计代表性为遴选标准^[20],并采纳傅以斌(Flyvbjerg)2004年关于极端或关键案例更易产生深刻洞见的观点^[21],将国内外股权对等合资作为选取标准,使案例公司定位为凸显组织政治“跨国治理张力”的劳动关系协商协调典型案例。这一选取原则,既能在最大程度上回应研究问题,又可推动理论建构。

具体而言,研究以地区、产业、产品、员工来源、劳动条件及集团政策为控制变量,以股权集中度(控股及独资vs对等合资)、治理结构(党委—行政—工会“三位一体”vs国内外“双轨制”)和合法性叙事(文本合规优先vs市场效率优先)为差异变量。通过这一配对设计,可排除外部干扰,聚焦组织政治结构对集体协商的因果机制。尽管本案例不具备统计代表性,但其揭示的“多元制衡—利益表达—规则固化”的链式模型仍可在相似制度情境中加以分析性推广,为跨国治理张力下中外合资企业的劳动关系协商协调机制研究提供可移植的理论框架。

2. 案例描述

D汽车集团总部位于中国中部一座城市,经营业务以整车制造为中心,涵盖汽车研发、零部件及装备生产制造、汽车金融、汽车销售、出行业务等与汽车相关的其他完整业务体系,是我国产业链最为完整的汽车集团之一。其前身系始建于1969年的某汽车制造厂,1999年进行了全面体制改革,初步建立母子公司型管理架构。本文选取D汽车集团旗下的J公司与同城的其他三家整车企业2012—2023年间平均工资增长情况,进行了跨度12年的跟踪观察和纵向比较。J公司是D集团与日系车企以50:50的比例对等出资组建的合资企业,前身为国企零部件厂,规模大于同城的其他整车企业,所有一线工人均直接签订劳动合同。在产业环境、产品谱系、目标市场、员工来源、管理模式与劳动条件几乎相同的背景下,J公司的工人依靠深度参与,向日方主导的管理体系持

续施压,成功争取到实际利益,使集体协商呈现明显激烈而有序的对抗性 with 实质性。

J公司与用以比较的其他三家整车企业均地处总部所在城市,外部条件几乎一致,却在股权结构、治理逻辑与用工形态上形成鲜明对照,为观察同一政策框架下集体协商的差异化实施提供了天然实验场。笔者在12年的跟踪观察期间多次对这些企业开展半结构式访谈、焦点小组与问卷调查,并系统搜集企业内部文件、会议纪要、工会年报等二手资料,以组织政治理论为分析框架,剖析协商过程、结果及其制度根源。同时,在地域选择上,本研究弥补了既有研究过度聚焦东南沿海的局限。

(二) J公司集体协商的过程

自1999年全面体制改革以来,D汽车集团就依据《劳动法》等开始支持劳动集体协商事务的落地,但部分子公司的集体协商未能充分发挥作用。由于母公司已签订覆盖全集团的集体合同,大多子公司直接沿用了母公司的合同文本,并未开展独立的集体协商。而与部分子公司集体协商作用发挥不强所不同的是,J公司在集体协商的探索中实现了功能提升。

第一阶段:实质协商机制确立。与其他子公司相似,2003年,J公司也依据母公司范本及我国劳动法律制定签署了首份集体合同,文本由工会主席草拟,并与总经理共同签署。但J公司很快发现,该过程缺乏工人实质参与,存在功能发挥不充分问题。2006年在签署第二份集体合同时,各方力量的介入使情况发生转变。工会提出,“从形式合规走向实质协商”,要求把集体谈判确立为工资决定的核心机制。历经四轮磋商后,日方管理层原则上接受了工会提出的“三个月工资作为年终奖”的方案,但日方总经理却拒绝在最终方案文本上签字。党委与中方管理层基于“稳定—合法性”权衡,明确支持工会立场。工会随即向日本总公司发出正式函件,要求其督促子公司全面履行已达成的协议。日方总部基于在华声誉风险与长期收益考量,最终迫使子公司总经理签字。至此,集体协商上升为具有强制力的制度安

排,公司自此确立每年定期开展多轮集体协商,实质协商机制正式嵌入了公司治理结构。

第二阶段:职工参与及对抗性谈判。自2007年起,为增强议价能力,工会牵头14名经匿名差额选举产生的工人代表,与日方管理层进行对等谈判。代表构成兼顾了一线工人与基层经理,选举规则因部门而异,但在程序上均经工人提名、投票确认环节。谈判前,代表下沉车间收集一线诉求,按照公司经营实况筛选可行议题。分组模拟,预设资方反驳,围绕核心目标设计递进方案(如目标为7个月奖金则先提10个月)以扩大谈判空间。谈判桌上常展现出明显的争论与对抗态势。一位代表曾以“拍桌子”对抗资方,驳斥日方经理以“先精神后物质”为由拒绝加薪。日方多次要求解雇言辞激烈的代表,工会以“他们是工人选举产生的,不能被开除”为由予以回绝,党委亦保障他们的工作安全,最终让“发声安全”制度化,谈判团队的对抗能力持续增强。其结果是,那些愿意为工人代言的员工持续进入谈判团队,对抗性博弈制度化。

第三阶段:议题演变:从“立规矩”到“共患难”。2012年以前,J公司集体协商聚焦规章制度,旨在把“怎样谈”写清楚。2013—2020年,企业利润高速增长,谈判核心转向收益分配。工会以6.5个月工资为固定奖金基数,再争取2~3个月浮动奖励,让员工真正分享高增长红利。2021年后,受疫情冲击与内部经营压力叠加影响,J公司年度奖金开始下调。协商议题随之转换为“共担风险、共克时艰”。无论涨薪还是降薪,均需历经多轮艰难谈判。J公司每年至少开展3轮、最长达13轮谈判,凸显了集体协商的对抗性特质(见表1)。

(三)三维度的组织政治结构:实质协商的根源

J公司在对集体协商的探索中实现了实质协商,其根源在于组织政治结构中的三个维度——权力集中度、利益联盟形态与合法性叙事机制。

首先,权力集中度直接决定了实质协商的

启动成本。J公司的中日股权比例是50:50,董事会席位对等,重大事项须2/3多数通过。国内外股权对等带来的否决权互锁,一方面拉长决策周期,另一方面为协商议题预留了博弈空间,制度性启动成本显著低于其他公司。

其次,利益联盟形态进一步划定了“谁能坐到谈判桌前”。J公司以利润与品牌为核心,形成中日高管、销售/制造条线、直选工会的新型三方共同背负盈利与“销售满意度夺冠”排名指标,形成权力联盟。工会虽由会员直选,但预算与人事仍受中日双方共同监督;销售、制造部门为达成年度目标,往往主动与工会结盟,提前共享销量、利润数据,把加薪诉求包装为品牌可持续议题,从而加速谈判进程。

最后,合法性叙事机制为协商提供了“可被公共接受的正当性”。J公司将“顾客喜悦、员工自豪、股东满意”写入章程,工资与劳动条件一旦与“顾客满意度、品牌溢价、股东回报”挂钩,即被视为合理投资。2023—2024年,工会凭借“销售满意度夺冠”与“电动化转型”两大叙事,

表1 J公司集体协商过程

主要项目	J汽车公司
集体协商过程	实质协商机制确立——职工参与及对抗性谈判——议题演变
集体协商机制	定期进行集体协商: 工会主席与工人代表与日方管理者进行谈判
集体协商重点	建立规范化制度(2012年之前) 优化薪酬福利体系(2013—2020年) 共同应对疫情等困难(2021年至今)
工人参与程度	显著参与,但谈判代表的选举过程受到中方管理层的决定性影响
工人参与方式	向工人收集信息和建议,谈判者包括工人代表;工人代表的选举过程具备一定的民主性,各部门选出工人代表,由部门和公司的工会主席投票选举谈判者
协商过程是否存在争论与对抗	存在: 明显的争论和对抗情绪表达;工会主席参与辩护,并保护工人代表的雇佣安全
每年协商轮次	每年多次集体协商: 最少3轮,最多13轮

将年度加薪诉求成功包装为品牌投资,仅用两个月便完成谈判闭环。

(四)集体协商结果比较

本研究将J公司的集体协商结果与D汽车集团同城的其他三家整车子公司比较,结果呈现出差异。2008—2013年,J公司全体员工工资年均增长率超过12%,骨干员工工资年均增长率更是超过30%;而同期其他三家子公司员工工资年均增长率仅为3%。在福利方面,J公司集体合同除法定福利外,还包含补充医疗保险、带薪短期假期及免费体检等,企业年金覆盖率较低。此外,J公司集体合同还有不少亲劳工条款,如参与谈判的工人在合同期内不得被解雇,未经工会同意不得进行大规模裁员,且工会与管理层建立了制度化沟通机制,工会有权随时与管理层召开会议。2012年,J公司员工月平均可支配收入显著高于C公司员工。2022年,其他三家子公司普通工人月总收入在6000~7000元,而J公司普通工人月总收入为6000~10000元,二者下限持平,但显然J公司上限更高(见表2)。

四、实质协商机制构建的有效路径

劳动关系场域下,集体协商能否从“纸面合规”迈向“实质有效”,关键不在于合同文本是否合乎规范,而在于企业内部能否让“多元制衡—利益表达—规则固化”形成可持续的递进闭环。该闭环能否协同运转,取决于组织的政治结构:权力集中度、利益联盟形态与合法性叙事共同塑造协商空间,进而决定集体协商的成败。

(一)制度化的多元制衡:实质协商的结构化前提

当权力呈碎片化分布时,组织内部便出现一种“强制合作”的政治均衡:任何一方都无法单方面支配决策,暗箱操作会因程序公开而边际成本陡增,潜在的零和冲突被

提前锁定在制度化的博弈框架内。该框架不仅可显著降低权力竞争的不确定性,也为资源配置提供了合法性。

以J公司为例。中日双方各持50%股权,合资章程通过“股权—治理”双重设计把均衡具象化:董事会八席对半分设,董事长与执行副总由中方担任,总经理席位归属日方;管理层实行“交叉任职”,日方掌管职能条线,中方控制基层单元。一线经理向日方中层汇报,日方中层又受中方部门主管监督,而部门主管再向日方总经理负责。这种交叉任职结构削弱了单方的控制能力,使任何一方都无法获得绝对决策权。任何一方若拿不出过硬理由,对方即可否决,制度化的相互否决权为双方的动态博弈奠定了结构性前提。

在多元投资主体并存的制度场域里,混合治理进一步重塑了组织权威的生成逻辑:传统科层制的单向命令被横向分权的股东网络取代,权力运行由“权威—服从”转向“否决—协商”。不同资本属性的产权碎片相互牵制,理念冲突不再依赖事后行政协调,而是通过股权结构被提前制度化。J公司的交叉汇报体系与

表2 J公司与同城同业其他三家子公司集体协商结果的差异

比较项目	J汽车公司	其他三家子公司平均
一线工人薪酬水平	月基本工资:2200元(2012年) 月收入:6000~10000元(2022年)	月基本工资:1690元(2012年) 月收入:6000~7000元(2022年)
工资年增长率	平均>12%(2008—2013年) 骨干>30%(2010—2013年)	3%(2010—2013年)
员工福利	补充医疗保险 短期带薪休假 全体员工免费体检 厂外带薪培训 企业年金覆盖率较低	有子公司制定了“全员随公司绩效而定”的企业年金计划
员工保护措施	参与谈判的工人在合同期内不得被解雇 大规模裁员须经工会许可	无
工会权益	工会有权随时发起劳资会议 每月加班时长超36小时须经工会同意	无

董事会“双重认可”机制,把运营决策转化为中外股东围绕控制权的连续议价过程。劳资双方均以“组织利益”为名展开权力斗争,实则精算权力(利)得失。中方党组织、管理层与工会将“实质性集体协商”上升为战略工具,在工资、商业条款乃至政治合规议题上与日方反复讨价还价,使协商更像是两大商业伙伴间的条款谈判,而非传统意义上劳资利益平衡机制。这一充满算计的博弈,突破了组织政治理论对“决策终将趋向理性化”的经典预设,将多元主体的互动正式嵌入决策前端。与此相应,权威亦被重新编码:在J公司,党委最初曾受到日方质疑,但工会却在与日本的反复博弈中赢得合法性:日方受本国成熟集体谈判传统影响,对工会持开放立场,工会由此逐步摆脱行政依附,获得了与资方对等协商的制度化力量。由此可见,混合治理情境下的组织政治权威来源、承认范围与建构路径更为复杂。

(二)可转化的利益表达:诉求整合与权力再分配

利益表达不仅是集体协商的起点,更是决定其能否迈向实质性博弈的关键环节。表达并非简单的“发声”,而是一个将分散、模糊甚至彼此冲突的个体诉求转化为可谈判议题的“双重构造”过程:一方面实现议题的合法化,另一方面推动权力的再分配。

1. 诉求整合:从“碎片化抱怨”到“合法性议题”

员工诉求常以零散、偶发且低度结构化的形式出现。若缺乏系统性的整合机制,这些诉求极易沦为“碎片化抱怨”,不仅难以进入决策议程,还可能激化对抗情绪。J公司通过“诉求识别—议题框架化—合法性确认”的三阶程序,把离散诉求转化为具有制度约束力的谈判议题,实现了从情绪宣泄到战略协商的跃迁。其一,诉求识别与筛选。工会依托“班组—车间—公司”三级恳谈网络,以“代表性+紧迫性”为标准,优先锁定具备谈判价值的关键议题,从而有效整合多元诉求。其二,议题框架化。把筛选后的诉求转化为可量化、可计价的

谈判指标,例如“工资增幅 \leq 劳动生产率增速+CPI增幅”。通过将短期加薪诉求嵌入企业长期发展目标,实现从“个案”到“议题”再到“战略”的层级跃迁,显著降低管理层对“一次性让利”的心理抵触。其三,合法性确认。协商结果须经职代会三分之二以上表决通过,并同步提交董事会备案,形成“民主程序+治理程序”的双重锁定。一旦谈判结果获得双重确认,便具备制度正当性,实现从“可谈判”到“须履约”的质变,真正把协商成果固化为公司治理的制度安排。

2. 权力再分配:表达即重构

利益表达并非简单的信息传递,而是在透明规则与制衡框架内对权力资源的即时再分配。诉求整合程序一旦公开启动,弱势方便可能借此放大谈判筹码,迫使强势方由单向支配转向多边博弈。

J公司的集体协商为这一机制提供了微观证据。党委、工会与中方管理层一致认为:能否获得一线工人的支持是谈判最重要的筹码,只有让工人真正参与决策并分享收益,才能换取他们的支持。工会主动发起工资集体谈判,挑选一线工人代表加入谈判队伍,显著提升协商的对抗性。面对日方提出的要求“开除激进代表”,工会据理力争,并在事后将所有谈判代表提拔为班组长,既兑现了激励承诺,又强化了组织动员能力。正是凭借工会主席的强有力领导,J公司的集体协商才由“形式”走向“实质”,工作场所的工会领导者在有效的集体协商中扮演关键角色。随着谈判团队对抗实力的累积,越来越多愿意为工人代言的员工被吸纳进协商队伍,对抗性博弈由偶发互动走向常设机制,最终固化为一条可持续的工人代表遴选与权利表达通道。

(三)自主性的规则固化:收益锁定与放大机制

规则固化构成“多元制衡—利益表达”的终极闭环,关键在于将一次性谈判成果转化为可重复、可验证的长效制度安排,从而锁定并持续放大集体协商收益。有些公开的集体

协商长期流于“象征性合规”，症结就在于协商游离于公司治理结构，承诺不可信，履约缺保障。

J公司12年来多轮集体谈判零违约的经验在于，把“权力、数据、约束、资源”四个方面全部固化，让规则自主运转。其一，权力固化：公司在章程中写入“员工主体、民主管理、平等协商”的内容。此外，总裁与工会主席定期会晤，讨论加薪、福利、搬迁等敏感议题。工会握有薪酬否决权，无签字方案即无效，因而总经理作出相关决策时不可能绕开工会。其二，数据固化：公司将利润、CPI、同行75分位三项核心数据每半年公开亮底，要求工资增幅须同时跑赢CPI和行业75分位。如未达标则自动重启协商，用数据锁底线。其三，约束固化：客户把“工资增幅 \geq CPI+2%”写进采购合同，且政府把履约率与土地、税收优惠挂钩，通过使违约成本远高于履约成本，倒逼企业“说到做到”。其四，资源固化：公司按工资总额0.2%提取协商经费，省总工会按1000:1配备专职“协商指导员”，实现“换届不换能力”，将协商技巧沉淀为组织资产。上述四类规则一并固化，凡涉及员工核心利益的诉求的争议（例如加薪），便能进入“谈判—争议—再谈判”循环轨道，成果便可沉淀为长期制度。进而，集体协商从“外部合规”跃升为实质性的“合作治理”。

综上，集体协商能否真正实质落地，取决于“多元制衡—利益表达—规则固化”递进闭环的完整运行：多元制衡创造博弈空间，利益表达凝成谈判筹码，规则固化锁定并放大收益；三者一旦缺一，协商即流于形式。该闭环能否内化为企业治理的底层逻辑，是破解“合规空转”的关键。

五、“组织政治”驱动高质量协商的内生机制

劳资合作与冲突始终并存，通过将“多元制衡—利益表达—规则固化”的组织政治机制个案经验上升为制度，把法定协商权嵌入公司治理的底层逻辑，使条文转化为可执行的共赢

行动，可以让协商成为构建和谐劳动关系的“内生机制”。总的来说，在组织政治驱动高质量协商的实施中，党的领导、工会主导、行政配合与员工参与四个节点可发挥重要作用。

（一）强化党委在集体协商中的核心领导

在混合所有制企业中，党委能否“说了算”，关键在于是否把组织优势转化为治理效能。J公司初建时，外方股东曾拒不承认设立党组织的合理性，党委策略性地把支持工会集体协商作为制衡外方的合规平台；一旦出现冲突，党委便联合中方管理层与工会协同发力，为谈判注入关键动能。2020年疫情危机中，党委带领全员逆势实现销量正增长，顺势将党的领导嵌入公司章程，确立“三审三议”流程——议题预审、方案审议、结果审定环环相扣，党员议事会、职工恳谈会、劳资联席会层层传导，最终形成“党委领导、工会主导、行政配合、职工参与”的协商治理新格局。为放大制度效应，党委进一步细化“协商领导”：一是“把方向”，将集体协商纳入党政年度目标考核，与经营业绩同部署、同检查、同评比，构建齐抓共管的大格局；二是“带队伍”，通过“党建+工建”同步覆盖，建立党员协商指导员人才库，让骨干党员持证上岗担任职工方代表；三是“建平台”，定期牵头召开党委—行政—工会三方会商，对薪酬福利、劳动定额等重大议题实行党委书记督办、行政限时答复、工会跟踪落实的闭环管理，确保每一份协议落地生根，实现“协商出成果、成果能长效”。为进一步巩固协商成效，党委建立“年度评估+动态调整”的跟踪问效机制，将协议履行情况纳入党委巡察和审计监督范围，对落实不力的部门实行“黄牌预警”，确保协商成果不悬空、不打折。同时，党委主导搭建“线上+线下”立体化协商矩阵，开发“职工心声”数字化平台，实现议题征集全天候、协商过程全留痕、结果反馈全透明，推动协商从“每年一议”向“常态长效”转变。通过持续培育“共商共建共享”的协商文化，J公司职工满意度连续多年保持95%以上，核心人才流失率降至行业最低，真正实现了“职工得实惠、企业得效

益、党委得民心”的多赢局面,为混合所有制企业完善中国特色现代企业制度提供了可复制、可推广的实践样本。

(二)发挥工会主导集体协商的作用

工会要在协商中真正“唱主角”,须以制度升级将程序性参与转化为规则性治理。第一,依法赋权夯实独立谈判地位,明确工会在工资、劳动安全、工时等核心事项上与企业享有对等协商权,并将集体合同嵌入薪酬与考核体系,实现从“象征性在场”到“实质性代言”的转变。第二,以数字平台整合利益诉求,实时汇集职工在福利、培训、休假等方面的差异化需求,将分散意见转化为可排序、可交换的谈判议题。第三,以考核加压与直选赋权双重机制约束工会干部:把“企业效益与一线职工工资同步增长”列为首要绩效指标,考核结果与职务聘任、薪酬等级刚性挂钩;同步推行“会员直选—年度述职—随时罢免”制度,候选人须获半数以上会员联名推荐,上级工会仅备案不干预,确保“谁代表我”由职工说了算。第四,系统培训提升专业谈判能力,围绕工资制度设计、行业标准测算、支付形式优化等关键模块,构建“市场研判—财务分析—谈判策略”三位一体课程体系,借助案例模拟、沙盘推演和专家陪练等方式,强化协商代表的专业自信与能力,推动集体议价从“程序合规”走向“结果有效”。第五,建立“议题储备—预案演练—事后评估”的全周期管理机制:协商前组织职工代表深入调研同行业、同区域薪酬水平,形成数据翔实的“谈判底牌”;协商中引入“分段授权”机制,重大让步须经职工代表会议实时表决,防止“拍脑袋”决策;协商后开展“履约回头看”,由职工代表组成监督小组对照合同条款逐项核查,对执行偏差启动二次协商,确保工会主导权贯穿协商全过程,真正实现职工利益从“纸面权益”到“口袋实惠”的转化。

(三)行政配合:从“被动应付”到“制度共创”

企业行政方只有摒弃“走过场”心态,将集体协商正式嵌入公司治理链条,才能实现从被

动应付到主动共建的转型。此处所称“企业行政方”,是指在企业经营管理活动中行使行政权力、承担管理职能的主体,涵盖总经理及经理层、人力资源部门、财务部门、生产运营部门等所有参与企业日常管理决策的机构与人员;在混合所有制企业中,还包括外方委派的管理人员及职业经理人团队,凡涉及职工切身利益的管理行为,均应纳入行政方配合协商的责任范围。面对工会提出的协商要约,行政方须“及时回应、诚实谈判”,不得敷衍、拖延或虚假协商,以刚性约束杜绝程序空转。其一,信息对等:行政方应定期向工会开放经第三方审计的财务报表、劳动生产率及薪酬总额等关键数据,并建立“数据异议快速答复”通道,以可验证的信息消解劳资双方的信息不对称。其二,流程嵌入:将薪酬调整、劳动定额、安全投入等涉及职工核心利益的事项纳入总经理办公会前置议程,实行“无协商不决策”,确保协商结果与经营决策同步落地。其三,厘清职能边界:明确职代会行使知情、审议与监督权,集体协商专司工资、工时、福利等核心条款的谈判与签约,避免“以会代商”,构建“民意授权—一对等谈判—民主通过”的完整闭环。通过信息透明、治理分权与程序民主的协同推进,行政方制度性地让渡部分管理裁量权,既有效降低潜在冲突成本,也使集体协商成为提升企业组织韧性与治理效能的内生变量。

(四)职工参与集体协商:从“形式到场”到“制度共治”

职工的有效参与是集体协商获得民主合法性与可持续性的根基。组织政治赋能的关键,在于把“参与”拆解为可操作的制度链条,让职工从“被告知”转为“共决定”。其一,协商议题众筹:依托工会小组会和线上小程序广泛征集诉求,将员工关注的问题纳入协商议题。其二,直选代表:以无记名差额方式选举职工代表,一线职工比例不低于三分之一,确保“自己人谈自己的事”。其三,透明协商:通过开放旁听、会议直播、现场记录签字等形式让职工实时可见、即时质询。其四,履约监督:依托职

代会审议、季度巡视和满意度测评,对集体合同履行情况进行打分,不达标自动触发二次协商,从而把“一次性投票”升级为“持续共治”。其五,能力共建:开设“职工协商学堂”,围绕劳动法规、财务基础、沟通技巧等模块开展系统培训,让职工代表从“敢说话”变为“会说话”;建立“老带新”传承机制,由往届优秀代表担任协商顾问,通过案例复盘、情景模拟提升新代表实战能力。其六,激励保障:将参与协商纳入职工职业生涯发展档案,对表现突出的代表在评优评先、技能晋级中予以倾斜;设立职工提案专项奖励基金,对被采纳并产生显著效益的提案给予物质表彰,激发职工从“被动参与”到“主动献策”的内生动力,真正实现“我的权益我作主”的民主治理格局。

结语

从组织政治视角看待中国劳动关系场域下的集体协商,有助于突破东南沿海企业集体谈判面临的“制度同质化”的桎梏,也有利于摆脱以往研究对法律、政策和制度设计的路径依赖,为理解中国式集体协商的复杂性与多样性提供了新的解释框架。同时,伴随着数字革命在行业企业层面的导入和应用,数字化劳动者、劳动对象和劳动资料正在完成变革,真正构建新质生产力主体的复杂网络系统^[22],组织政治视角有助于在平台参与下为新就业形态的企业培育内生性协商机制、培育新质生产力提供可操作的政策路径。

参考文献:

- [1] 中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议[N]. 人民日报, 2025-10-29(1).
- [2] WEBB SIDNEY, WEBB BEATRICE. Industrial democracy[M]. London: Longmans, Green & Co 1902:150-276.
- [3] FLANDERS ALLAN. Collective bargaining: a theoretical analysis[J]. British journal of industrial relations, 1968, 6(1): 1-26.
- [4] DUNLOP J T. Industrial relations systems[M]. New York: Henry Holt, 1958.
- [5] 常凯. WTO、劳工标准与劳工权益保障[J]. 中国社会科学, 2002(1):126-134.
- [6] 程延园. 集体谈判制度在我国面临的问题及其解决[J]. 中国人民大学学报, 2004(2):136-142.
- [7] 吴清军. 集体协商与“国家主导”下的劳动关系治理——指标管理的策略与实践[J]. 社会学研究, 2012(3):66-89.
- [8] WU Q, SUN Z. Collective consultation under quota management: China's government-led model of labour relations regulation[J]. International labour review, 2014, 153(4): 609-633.
- [9] 康晓光, 韩恒. 分类控制: 当前中国大陆国家与社会关系研究[J]. 开放时代, 2008(2):30-41.
- [10] 闻效仪. 工人群体性事件的转型与政府治理[J]. 中国人力资源开发, 2012(5):81-85.
- [11] 谢玉华, 陈佳, 陈培培, 等. 中国行业工资集体协商效果的实证分析——以武汉餐饮行业为例[J]. 经济社会体制比较, 2012(5): 55-67.
- [12] HUANG Q, JIANG F, LIE E, et al. The effect of labor unions on CEO compensation[J]. Journal of financial and quantitative analysis, 2017, 52(2): 553-582.
- [13] LIN L. Power resources and workplace collective bargaining: evidence from China[J]. The Journal of Chinese sociology, 2022, 9(1): 19.
- [14] PFEFFER J. Power in organizations[M]. Marshfield, MA: Pitman, 1981.
- [15] GEPPERT M, MATTEN D, WILLIAMS K. Change management in MNCs: how global convergence interweaves with national divergence[J]. Human relations, 2010, 56 (7) : 807-838.
- [16] EDWARDS T, KURUVILLA S. International HRM: national business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs[J]. The international journal of human resource management, 2005, 16(1):1-21.
- [17] 黄忠东, 陶学禹. 组织管理的新分支: 组织政治学的研究综述[J]. 科学与科学技术管理, 2004 (1):133-137.
- [18] LIU M, LI C. Environment pressures, managerial industrial relations ideologies and unionization in Chinese enterprises[J]. British journal of

- industrial relations, 2014, 52(1): 82-111.
- [19] 闻效仪. 改革开放四十年之集体协商与集体合同研究: 历史演进、制度执行与类型化趋势[J]. 中国人力资源开发, 2018(10): 97-109.
- [20] EISENHARDT K M. Building theories from case study research[J]. Academy of management review, 1989, 14(4), 532-550.
- [21] FLYVBJERG B. Five misunderstandings about case-study research[J]. Qualitative inquiry practice, 2004, 12(2): 219-245.
- [22] 钞小静, 王灿, 王宸威. 数字革命周期下新质生产力培育的机制和路径[J]. 浙江工商大学学报, 2024(4): 87-97.
- (责任编辑 魏 新)

Organizational Politics in Labor Relationship Negotiation and Coordination

WANG Fuxi

Abstract From the perspective of micro-politics, this article analyzes the operational logic of power games, informal rules, and discourse strategies within organizations in the context of labor relationship negotiation and coordination, reveals the richness and complexity of the practices of organizational politics, and provides reference pathways for building harmonious labor relationship in the process of Chinese-style modernization. Through a 12-year follow-up survey of a subsidiary of an automobile group with equivalence at home and abroad, Sino-Japanese joint venture J Company, and compared with the results of the other three subsidiaries in the same city under the group, the organizational and political roots of the difference in the effectiveness of collective bargaining and the path of system optimization are revealed. The research finds that the significant differences in the two companies' processes of collective negotiation are rooted in their distinct structures of organizational politics: degrees of power concentration, forms of interest alliances, and narrative mechanisms for legitimacy. The key to the effectiveness of negotiation lies not in textual compliance but in the degree of synergy within a company's mechanism of "pluralistic checks and balances - interest expression - rule consolidation". Introducing the theory of organizational politics into the context of collective negotiation in Chinese workplaces offers a new theoretical perspective for understanding how power operation within an organization influences labor relationship.

Key words organizational politics; collective bargaining; trade unions; labor relations; micro-politics; case studies