

合作型劳资关系的构建、运作与结果评估

——以英国国家医疗服务体系为例

周晓光*

内容提要 本文主要研究了劳动者-管理者伙伴关系的构建、运作和结果。文章以英国国家医疗服务体系为研究对象，首先介绍了劳动者-管理者伙伴关系的制度建设和三级结构。其次，文章选取了三个案例，通过跟踪研究，深入剖析了劳动者-管理者伙伴关系的实际运作情况，具体包括伙伴关系的结构组成、议程范围、参与者的贡献以及行为模式等。再次，文章对三个案例中劳动者-管理者伙伴关系运作的决策结果进行了评价以及对比。最后，文章指出了影响伙伴关系决策效率差异的几大因素，比如历史上的劳资合作文化、管理层的战略意识、组织结构与议程范围的结合、参与人的行为模式以及工会的能力等。

关键词 劳动者-管理者伙伴关系 内部环境 运作流程 结果评估

一 引言

随着世界经济的发展及全球化进程的加快，各国之间商品及人才流动性加大，企业所面临的竞争压力更加激烈。在此环境下，建立以劳资双方合作为基础的、和谐稳定的劳资关系，日益受到许多国家政府、企业管理者及工会等有关机构和组织的重视。一些发达国家（如德国、美国、英国、加拿大等）率先在建立合作型劳资关系模式这一领域做出了探索。尽管所采取的路径、方式及名称不尽相同，但信任、合作和互利等要素是这些模式共同的关注点和基础（Kochan & Osterman, 1994）。而劳动者-管理者伙伴关系（labor-management partnership，以下简称伙伴关系）则是其中最具有代表性

* 周晓光，中国社会科学院人口与劳动经济研究所，电子邮箱：zhou_xg@cass.org.cn。

的一种合作型劳资关系创新模式。

在英国,自1997年新工党政府上台之后,其执政纲领中的重要一环即是对传统的劳资对抗关系进行现代化改革,从而拉开了英国集体劳资关系由对抗向合作转型的序幕。伙伴关系作为一个重大社会体制改革的方向与目标,在过去十年里更是得到了英国政府广泛的支持和推行。然而,英国的伙伴关系自其建立之初,就一直伴随着学者们激烈的争论。一部分学者认为,伙伴关系的形成对缓和劳资矛盾有着积极的作用,而且通过让员工参与到企业经营和管理中来,企业的绩效和运营都得到了极大的改善;与此同时,员工的工作环境以及福利待遇也得到了提高,进而提高了工作积极性,可以达到劳资双赢(Haynes & Allen, 2001; Guest & Peccei, 2001; Wills, 2004)。然而,另一部分学者认为,新的伙伴关系并没有像预期的那样给工人和工会带来实质性的改善,反而更加限制了工会的发展;同时,劳资协商所带来的结果都偏向于使雇主受益(Danford et al., 2002; Kelly, 2004; Oxenbridge & Brown, 2002; Tailby et al., 2004; Terry, 2003)。经过激烈的学术争论之后,有学者提出,仅仅从结果来衡量劳资关系的好坏是过于片面的,未来的研究需要综合分析伙伴关系所产生的环境因素、组织特征、实际运作流程以及最终结果,才能对伙伴关系有更加深刻的全面的判断(Jonhstone et al., 2010)。然而,迄今为止如此全面的、系统的、有针对性的研究却非常少。对此,本文的研究将在这一领域做出积极的贡献。同时,针对合作型劳资关系的研究对中国的劳资关系发展也有重要的借鉴意义。目前,中国的劳资关系发展正在经历从个体到集体的转型时期,劳资关系现状呈现出劳动争议剧增、劳资对抗性的群体性事件爆发频率较高、劳资冲突的解决机制行政化明显等特征。政府、工会以及一些开明的企业雇主也都在积极地探索构建合作型劳资关系的机制和路径。因此,本文的研究也可以为中国未来劳资关系的发展提供一个可供参考的方向。

本文主要研究了伙伴关系在英国兴起的时代背景、环境要素以及发展情况,并以苏格兰国家医疗体系(National Health Service,以下简称NHS)作为研究对象,选取了三个案例进行跟踪对比研究,深入剖析了伙伴关系的制度设计、组织构建、运作实践和结果评价体系。在论文结构上,本文首先回顾了学术界目前对伙伴关系的研究成果,并总结了本文的主要研究问题和贡献领域。其次,文章以苏格兰NHS为研究对象,采取文档研究和访谈相结合的方法,描述了伙伴关系在国家层面的制度和结构设计,分析了伙伴关系在区域操作层面的组织结构、议程范围、参与者声音以及行为模式等要素,并进行了对比研究。最后,文章对三个案例中伙伴关系的运行结果进行了评价和对比,并总结出影响伙伴关系运作的几大因素。

二 文献回顾

本部分将对与伙伴关系相关的文献进行总结回顾。首先，文章将对伙伴关系的定义进行梳理。其次，文章将简要总结归纳现有文献对伙伴关系的实证研究。最后，在文献研究的基础上，提出本文的主要研究问题以及学术贡献。

（一）劳动者－管理者伙伴关系的定义

在英国，传统的劳资关系的主要特征之一就是劳资双方的对抗竞争（Terry, 2003）。然而，随着工会力量的不断削弱，工会在英国国家政治经济舞台上不断地被边缘化。同时，企业主在面临激烈的市场竞争时，也意识到稳定的员工团队以及员工贡献对企业发展有着巨大的促进作用。正是在这种环境下，伙伴关系日益受到政府、工会和企业主的共同关注（Ackers & Payne, 1998）。英国工会联盟（Trades Union Congress, 以下简称 TUC）期望可以通过伙伴关系的构建来提高工会在工作场所的影响力，以及使工会能够更多地参与政治决策过程。TUC（2002）提出构建伙伴关系的六大原则，包括：（1）对组织成功的共同承诺；（2）关注工作生活的质量；（3）共同承认和尊重雇主以及工会的法律权益；（4）雇主对雇员工作保障的承诺；（5）管理流程的公开和透明性；（6）为雇主和员工提供增值。英国介入与参与联盟（Involvement and Participation Association, 以下简称 IPA）也认为伙伴关系可以为企业获取更高的员工忠诚度，进而提高劳动生产率以达到更好的财务表现。IPA（1997）也提出了伙伴关系构建的三项基础条件和四项制度原则，三项基础条件包括：（1）组织的成功；（2）通过更多的参与建立信任度；（3）尊重伙伴双方的法定地位。四项制度原则包括：（1）承认员工对工作保障的需要以及雇主对组织灵活性的需要；（2）在组织内部共同分享成功的收益；（3）一切有关员工切身利益的事务，无论在工作场所层还是在企业战略层都要通知或者咨询员工；（4）保障员工代表的观点在组织内部能够有效表达。

在运作模式上，英国所推行的伙伴关系在极大程度上受到了互惠模型的影响（Kochan & Osterman, 1994）。因此，在接下来的研究中，本文将采用 Kochan 等学者对伙伴关系的定义，即一种能够支持工人/工会参与到企业从基础作业层到战略层广泛决策过程中来的新型劳资关系（Kochan et al., 2008）。

（二）实证研究综述

针对伙伴关系的学术研究，学界大致形成了三种不同的观点，即支持者、批评者和中立者。支持者们认为，伙伴关系为工会提供了重返政治舞台的机会，并且为劳资

双方提供了达成互惠互利的可能 (Ackers & Payne, 1998; Kochan & Osterman, 1994)。许多实证研究为这一观点提供了支持,指出工人、工会和雇主都可以从伙伴关系中获益。其中,工人可以获得更好的工作条件和环境、更安全的工作保障、更多的培训和参与企业管理的机会 (Brown, 2000; Guest & Peccei, 2001; Oxenbridge & Brown, 2004)。雇主可以通过与工会合作,在企业组织结构改革等进程中得到工人以及工会的支持、得到更高的工人忠诚度和贡献度、提高工作生产率以及更好的财务表现 (Wills, 2004; Samuel, 2007)。而工会则可以获得管理层的承认和支持、分享更多的企业管理信息以及提高自身在企业经营决策中的地位 (Ackers et al., 2005; Oxenbridge & Brown, 2004)。

批评者们提出即使在伙伴关系下,雇主方在劳资关系中的传统主导地位并没有动摇。伙伴关系有可能是被雇主利用来控制工会、限制工会的工具。并且,有学者认为,工会维持会员增长以及体系存在的根本是对抗性,而非合作 (Kelly, 1996; Kelly, 2004)。也有部分实证研究指出,伙伴关系的建立没有为企业带来更好的产出和更好的员工关系。比如 Kelly (2004) 对比了一组伙伴关系企业而非伙伴关系企业的劳动力产出,结果显示,伙伴关系对企业的工资水平、工作时间、假期以及工会密度并没有影响。在伙伴关系下,工人能获得的收益与雇主相比十分有限,甚至于工人的工作压力更大,工作保障更加不稳定。因此,伙伴关系有可能成为企业管理层用来剥削工人的一种工具 (Richardson et al., 2005)。

一些较为中立的观点则认为,对伙伴关系结果的评价不应该只是片面地关注经济学意义上的产出,而更应该将伙伴关系的运作环境、运作流程与运作结果相结合,进行综合评估 (Heery et al., 2005; Oxenbridge & Brown, 2004; Stuart & Martinez-Lucio, 2005; Wills, 2004)。在运作环境上,外部环境包括了政治与经济发展水平、技术创新、法律与公共政策、地理环境以及社会环境等,而内部环境则包括了所有制结构、组织规模与成长、工会组织与力量以及劳资关系传统等 (Dunlop, 1958; Katz et al., 2008)。在运作流程上,学者们提出有五个方面需要给予关注,即伙伴关系的组织结构、人员组成、议程范围、参与者贡献以及行为模式等 (Bacon & Samuel, 2009; Kochan & Osterman, 1994; Oxenbridge & Brown, 2004)。上述这些环境因素与运作流程之间相互关联、相互作用,并会对劳资关系的运作结果产生影响。比如说, Bacon & Samuel (2009) 指出,在英国,由于政府的干预程度更深以及工会组织的力量更强,伙伴关系在公共部门比私营部门更加稳定,运作结果也更加显著。Oxenbridge & Brown (2004) 指出,如果企业的高级管理层与工会领袖能够在意识上取得高度统一,并且企业高级管理层对合作型劳资关系积极支持,那么工会在企业经营事务上的发言权和影响力将

会增加，这将为创建和谐的劳资关系提供基础。O'Dowd & Roche (2009) 提出，在合作型劳资关系中，如果工会与企业管理层可以在战略层、执行层和工作场所层等三个层面同时建立合作机构，并且能够同时处理来自这三个层面的相关事务，那么该劳资关系将会使工会和企业双方都能受益。Wills (2004) 指出，在伙伴关系中，如果工会可以较早地参与到企业经营决策流程中，那么伙伴关系将更加倾向于使得劳资双方都受益。相反，如果管理层采取策略限制工会的参与权，或者是有选择地让工会参与，那么劳资关系的结果将会倾向于雇主一方受益 (Bach, 2004)。Bacon & Blyton (2007) 研究了劳资谈判行为模式对谈判结果的影响，其结论显示，谈判策略对谈判结果有着重大的影响，激进对抗性的谈判策略往往可以使得工会获得更好的谈判结果。

(三) 本文研究问题及贡献

在以上文献研究的基础上，本文将以苏格兰 NHS 为研究对象，深入剖析伙伴关系的制度构建和运作实践，并进行结果评价及对比。依据评价结果，文章将进一步总结影响伙伴关系运作结果的主要因素。之所以选择苏格兰 NHS 作为研究对象，是因为与世界其他地区相比，苏格兰地区的伙伴关系发展具有其独特的代表性。其一，苏格兰 NHS 是英国最早建立劳动者 - 管理者伙伴关系的，并且建立了从国家层、执行层到工作场所层的三级组织结构，其制度和结构建设是英国最为完善的。其二，在苏格兰 NHS 中，政府、NHS 管理层与工会之间的合作由来已久，而长期合作所形成的意识形态为伙伴关系的发展提供了土壤。其三，与英国其他地区不同，近十年来，苏格兰 NHS 改革的战略重点是建立一个整合型的服务体系，伴随这项改革的是医疗体系组织结构、人事以及员工薪酬的重大变革。在这一系列变革压力下，建立伙伴关系在管理层、工会以及工人之间较易达成共识。因此，本文对伙伴关系的研究将更具代表性和典型意义。并且，通过本文的研究可以更为直观地解答以下问题：合作型劳资关系是否可以存在？伙伴关系的组织结构、制度以及运作流程是如何设置的？伙伴关系的运作结果是好是坏，该如何评价？构建伙伴关系的内外部环境因素以及运作流程实践对结果有什么样的影响？同时，本文的研究结果还可以为其他国家政府在推行社会劳资关系变革领域提供参考和借鉴。

三 理论框架及研究方法

本研究所基于的理论框架主要有三个方面。其一，是 Dunlop (1958) 的劳资关系体系模型以及 Kochan et al. (1986) 的劳资关系理论改进模型。根据 Dunlop (1958)

的劳资关系体系模型,对劳资关系问题的分析可以从两个方面入手。首先是分析影响雇佣关系的外部环境因素,这些环境因素概括起来包括:经济发展因素、技术改革、政治因素、法律环境以及社会文明发展等。其次则是分析劳资关系主要参与者(即政府、管理者和工人)的特征以及三者之间的相互影响。Kochan et al. (1986)在研究美国劳资关系转型时,对Dunlop的模型进行了改进,引入了企业决策这一变量,强调了企业战略、企业结构、企业决策过程以及企业价值理念对劳资关系运作及结果的影响。简而言之,该理论框架有一个基本的假设前提是,劳资关系的运作流程和结果是受到一系列外部环境以及组织内部环境因素影响的,是一个动态的均衡发展。其二,是Kochan & Osterman (1994)建立的互惠模型,该模型强调,合作型的伙伴关系能够持续发展的前提条件是,要在组织的战略层、执行层和工作场所层都建立伙伴关系组织结构,确保员工能积极有效地参与到企业经营决策流程中来。其三,是Walton & McKersie (1965)提出的劳工谈判行为理论。该理论对伙伴关系的研究有着重要的意义,即伙伴关系中管理层和工会方的参与者都需要互相合作和分享信息来提高组织绩效,而同时,双方又需要在利益分配上采取强硬的谈判策略,以获得更多的利益。基于以上三个主要的理论框架,本文将采用案例跟踪研究法,分析观察伙伴关系的内外部环境与运作实践,并评估环境与流程对结果的影响。在流程分析上,本研究尤其关注伙伴关系在一段时期内的组织结构变化、组成人员变化、议程范围变化、参与者声音以及行为模式变化。

在案例选取上,我们主要考虑了以下几个原则:第一,所选取的案例必须已经签订伙伴关系合同,并建立了相关组织结构,配置了工作人员岗位。第二,所选取的案例必须已经运作伙伴关系一段时期,能够提供完整的历史材料以及能够提供有效的途径供研究人员进行访谈和直接观察。第三,所选取的案例之间必须在内部组织结构和环境因素上存在差异,这样便提供了一个良好的研究环境,可以解答以下问题:在外部环境一致的情况下,企业内部环境和伙伴关系的运作流程如何对结果产生影响。遵循以上三条原则,本文最终在苏格兰NHS中选取了三个案例(以下分别称为案例一、案例二以及案例三)。表1揭示了三个案例的内部组织环境差异,从中我们可以发现,案例二的组织规模最大,所雇佣的员工数量也最多。案例二中的工会组织是最为完善的,工会力量也是三个案例中最强的。然而,工会与企业管理层之间却存在着长期的对抗关系。案例一在组织结构、规模、服务人群以及雇员数量方面,在三个案例中处于适中的状态。然而,案例一的一个比较突出的特征是,工会有着较为完善的组织结构和力量,而工会与企业管理层之间一直保持着较为良好的合作关系。案例三是三个

案例中组织规模、服务人群和雇员数量最小的，其中尤为突出的是，案例三中的工会组织结构不完善、力量较弱，在企业日常经营活动中往往处于被边缘化的地位。

表 1 三个案例中的组织环境对比

	案例一	案例二	案例三
覆盖地理面积(km ²)	32512	1190	4732
服务人群(百万)	0.39	1.2	0.11
雇员数量(千)	11	44	1
组织规模	中等	极大	较小
劳资关系传统	良好的合作关系	有劳资对抗传统	工会边缘化
工会力量	一般	极强	很弱

资料来源：作者根据调查资料整理得到。

在研究方法上，本文主要综合采用了文档分析（documentary analysis）、小组讨论（focus group）和不参与直接观察（non-participant direct observation）等方法。文档分析中，本文收集了三个案例的 114 份会议纪要（其中案例一的文档覆盖时间是从 2005 年 2 月至 2009 年 10 月，案例二是从 2002 年 12 月至 2009 年 11 月，案例三是从 2004 年 1 月至 2009 年 8 月），共计 17 余万字。在此基础上，本文使用 NVivo 9.0 版定性分析软件，分析了三个案例中的议程分配比例、236 位参会者在不同议程上的发言贡献以及个体行为方式，并进行了编码（coding）。在小组讨论的过程中，参与人员包括了苏格兰国家 NHS 的人力资源总监、工会代表、区域 NHS 高级经理、雇员总监以及中层人力资源经理等。同时，作者以直接观察的方式，参与了三个案例中区域伙伴联席会议、员工治理委员会等会议共计 12 次。

四 伙伴关系的运作实践

本部分将对三个案例中伙伴关系的具体执行和运作过程进行研究，具体包括了组织构建、人员组成、议程范围、参与者声音以及行为模式等内容。通过研究发现，即使是在相同的外部社会政治和经济环境以及相同的制度和结构设计的背景之下，伙伴关系在不同案例中的运作流程依然存在极大的不同，劳资关系的运行结果也完全不同。这也折射出，企业的内部环境因素对劳资关系的运行实践是有着直接影响的（Kochan & Osterman, 1994; Samuel, 2007）。

(一) 组织构建

苏格兰 NHS 在治理结构上是由苏格兰政府医疗署负责统筹苏格兰 NHS 的管理以及社区医疗政策的制定，具体组织结构分为三级：在国家层面由苏格兰国民议会授权政府医疗署统筹管理国家医疗体系，在区域层面由特殊医疗委员会和国家医疗服务委员会来负责具体的运营，在地方层面以社区医疗伙伴机构为核心，展开基础医疗的服务工作（如图 1）。

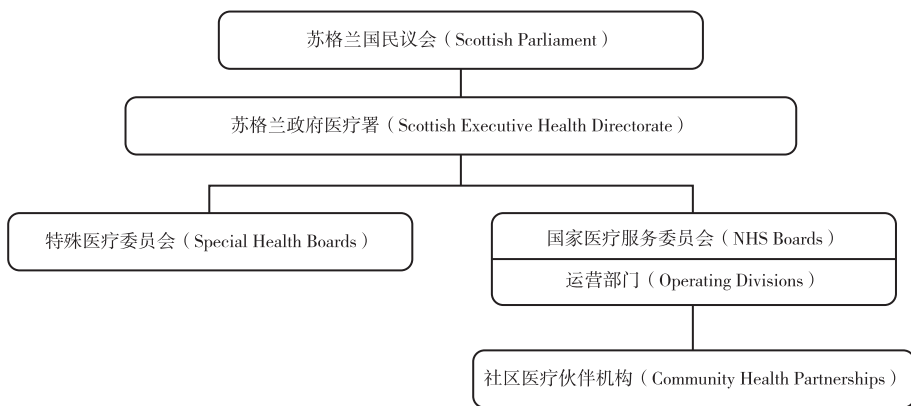


图 1 苏格兰国家医疗服务体系的组织结构

而苏格兰 NHS 伙伴关系的构建，是与其治理结构相结合的，形成了国家战略层、地区执行层和地方工作层三级结构（如图 2）。1998 年，伙伴关系在国家层面上建立了苏格兰伙伴联席议会（Scottish Partnership Forum，以下简称 SPF）。SPF 是一个为苏格兰政府医疗署、苏格兰各级医疗服务委员会、工会和其他一些专业医疗组织提供共同商议和决定苏格兰医疗服务政策的议会。具体的工作职能包括：为工会代表、专业医疗机构代表、政府代表和医院管理层代表共同制定医疗政策提供沟通和协调；保障伙伴关系的原则在政府医疗署和各级医院的执行；领导苏格兰 NHS 和其他机构之间的伙伴合作关系；通过实践，推进伙伴关系的深入发展，推动劳资双方工作行为的转变。苏格兰劳动力和员工治理委员会（Scottish Workforce and Staff Governance Committee，以下简称 SWAG）是在 SPF 领导下的唯一子机构。SWAG 的主要功能是人力资源战略的开发以及支持人力资源总监开发和执行国家的人力资源政策。苏格兰条件和协议委员会（Scottish Terms and Conditions Committee）是专业从事协商 NHS 员工集体性条款和协议的机构。

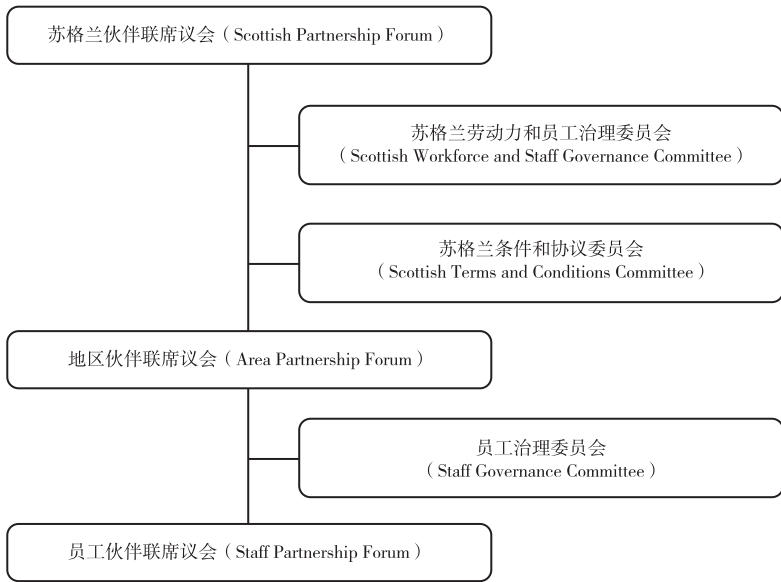


图2 苏格兰劳资伙伴关系的三级结构

在地区执行层的治理结构上，医疗资源划分为特殊医疗委员会（Special Health Boards）和区域国家医疗服务委员会（National Health Service Boards，以下简称区域 NHS）。相对应，伙伴关系在区域 NHS 内部，建立了区域伙伴联席会议（Area Partnership Forum，以下简称伙伴议会或 APF）。区域伙伴议会的功能是为区域特殊医疗服务委员会和区域 NHS 提供一个由地区医院管理者、工会代表和专业医疗机构代表共同参与的议会。所有区域层面制定的能影响到员工的政策，都必须提交到伙伴议会中获得通过。同时，在区域层面还成立了员工治理委员会（Staff Governance Committee）。在区域 NHS 里，员工治理委员会、门诊治理委员会（Clinical Governance Committee）以及审计委员会（Audit Committee）具有同等的地位，其核心功能就是保障员工治理五条原则的执行，具体包括：及时通知对员工产生影响的政策和行动；提供每个岗位对应的培训；提供一个安全的工作环境；保障员工被公平地对待；保障员工参与到对自身产生影响的政策制定过程中来。

在地方工作层的治理结构上，苏格兰建立了社区医疗伙伴机构（Community Health Partnership，以下简称 CHP）。这些 CHP 是由各区域里的地方政府、地方医院、全科医生和其他医学专业组织组成的合作机构，直接接受区域 NHS 的管理。相对应，CHP 内部成立了员工伙伴联席会议（Staff Partnership Forum）。员工伙伴联席会议的主要职能

是保证前述五条员工治理原则在地方 CHP 的执行, 并且解决 CHP 内部运营过程中出现的问题以及保证国家政策在地方上的执行。

以上三级结构的建立, 确保了工会能够多方面地参与到 NHS 治理的战略层、执行层和工作层的经营决策中, 也为工会能够分享与影响管理信息、参与甚至影响企业战略决策提供了可能性。各级联席会议的成立, 是伙伴关系建立的一个重要标志, 也是伙伴关系运作的实质性主体。此外, 三级结构的设立还遵循了一个重要的原则, 即将工资薪酬的集体谈判与其他人力资源管理相关事务的谈判进行了分离。由苏格兰条件和协议委员会专门负责整个 NHS 员工工资薪酬的集体谈判, 地区及以下的伙伴议会不再就工资薪酬与雇主进行谈判, 也不允许罢工。除工资薪酬以外的其他与人力资源相关的事务, 均在苏格兰劳动力和员工治理委员会的领导下进行协商。鉴于本研究所选取的案例均是苏格兰 NHS 的区域执行层 (即地区伙伴联席会议), 本文以下的研究将主要集中在三个案例中的伙伴议会。

(二) 人员组成

分析各个案例中伙伴议会的具体人员组成, 有助于我们对伙伴关系中的各个参与团体的力量对比有一个直观的了解。我们将伙伴议会里的参会者主要分成三组。第一组为高级经理, 主要包括区域 NHS 管理委员会里的高级董事成员, 比如最高行政官、首席财务官、人力资源总监等。第二组为经理层, 主要包括除高级经理之外的其他执行经理和 NHS 管理人员。第三组为员工代表, 主要包括雇员总监 (employee director) 和其他一些工会代表。雇员总监是由所有工会代表选举出来的工会集体领导人, 其在区域 NHS 里也是董事会成员。

通过图 3 我们可以看到, 案例一的高级经理的参会比重在三个区域 NHS 中最高, 达到了 11%。同时, 经理层席位 (50%) 与员工代表席位 (34%) 的比重相对较为接近。在案例二中, 员工代表的席位接近 60%, 远远超过了高级经理 (7%) 和其他经理层 (30%) 的席位。而与案例二相反, 在案例三中, 经理层的席位 (54%) 则远远要多于员工代表 (26%) 的席位, 高层经理的席位亦达到了 8%。

图 3 的数据表明, 在案例二中, 工会的力量是明显强于其他两个案例的, 这也与上文提到的案例二的工会组织更加完善、力量更强比较相符。在案例一和案例三中, 都是由经理层占据了伙伴议会的主导, 这与案例二形成了明显的对比。在案例一中, 高级经理人的参与度较高, 显示出组织高层领导人对伙伴关系的支持度较高。

(三) 议程范围

议程的设定体现了伙伴议会的定位和功能, 所涉及战略性事务越多, 说明工会

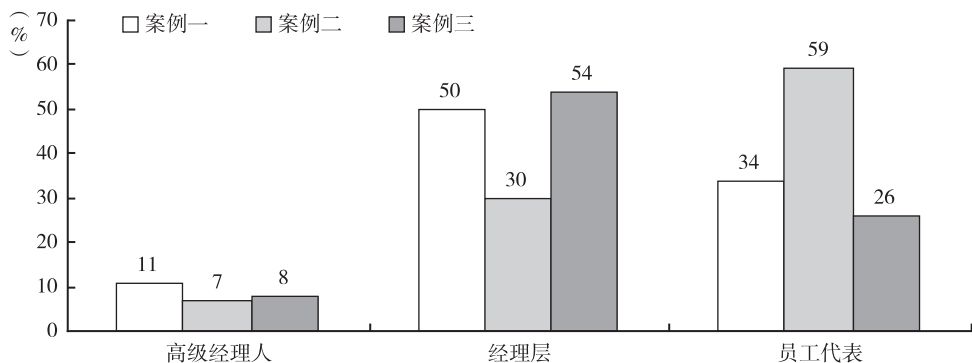


图3 三个伙伴议会中的人员组成比较

资料来源：作者根据调查资料整理得到。

参与到企业战略经营决策流程的程度越深，工会的影响力也越大。反之，则说明工会仅仅是被局限于一些与员工相关的执行性事务，处于被边缘化的境地。在此，本文将各个伙伴议会中讨论的事项分为三大类别，即战略层、执行层和工作场所层。其中，战略层事务包括了组织现代化战略、人力资源规划；执行层事务包括了工资薪酬、财务状况、劳资关系以及伙伴议会的发展；工作场所层事务包括了员工治理流程、员工健康和安安全以及门诊事务。

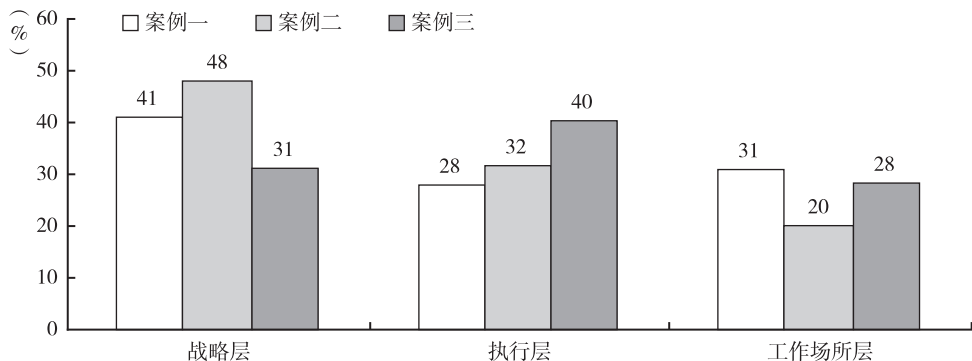


图4 三个伙伴议会中的议程范围比较

资料来源：作者根据调查资料整理得到。

通过图4我们可以看到，战略性事务在案例一以及案例二的伙伴关系议会中都占据了较大的比重，尤其是在案例二中，接近了该议会所讨论事务的一半的水平，这也

反映了该伙伴关系议会对组织战略性事务的知情权及参与权较高。而在案例三中，战略性事务仅仅占到了31%。相反，该议会中执行层的事务所占据的比例较高，达到了40%。相对而言，在案例一的伙伴议会中，各种事务的讨论分配都较为平均。

图4的数据表明，各个伙伴议会均涉及企业战略性、日常经营性和专业性事务。其中，在案例二中表现最为突出，针对战略性事务的讨论比例明显高于其他两个案例。该数据再次显示出案例二中工会的力量较强，而且能够广泛地参与到企业战略决策中。然而，同时也值得注意的是，案例二中所讨论的工作场所层事务比例较低，仅占到20%，这也反映出一些学者们的担忧，即管理层利用伙伴关系让工会组织参与到组织战略性事务中来，但同时又限制其对组织战略决策的影响力，从而使得工会逐渐被管理层吸收同化，与会员拉开距离。这种策略最终将使得工会与其会员之间产生间隙，进而达到削弱工会影响力的目的（Kelly, 2004; Oxenbridge & Brown, 2004）。

（四）参与者声音

伙伴议会中参会者的发言比重体现了在协商过程中不同团体的参与程度以及对伙伴议会运作的影响程度。通过图5，我们可以看到，在案例一和案例二中，高级经理的发言比重都超过了会议发言的30%以上，体现出高级经理较高的参与程度。在案例三中，高级经理的发言比重仅达到9%，而经理层的发言达到了68%，体现出该议会基本由中层经理起主导作用。在此，尤其需要指出的是，在案例二中，员工代表的发言占到30%，远远超过了其他两个议会中员工代表的发言比重。结合图3中所指出的案例二中员工代表占据伙伴议会60%左右的席位，调查结果显示出在该案例中员工代表起着一定的主导作用。

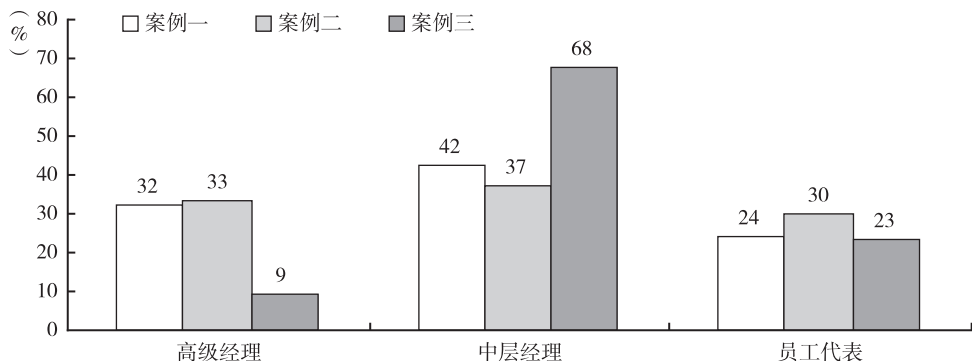


图5 三个伙伴议会中参与者的发言比重

资料来源：作者根据调查资料整理得到。

图5的数据描述了三个伙伴议会中的不同主导模式。其中非常突出的是，在案例一和案例二中，高级管理层在伙伴议会中的参与度极高，体现出了组织高级领导者对伙伴议会的重视程度和支持。与之相反，案例三的伙伴议会主要是由中级管理层来主导，高级管理层的参与度极低，反映出该议会的战略定位较低，受高层重视不够。

（五）行为模式

伙伴议会中参与者的行为模式，即激进、妥协或者合作的行为对劳资双方的协商结果是有重大影响的，进而也影响了劳资关系的长远发展（Walton & McKersie, 1965）。我们将三个伙伴议会中参会者的行为模式分成三大类，即积极合作、交换信息和消极举动。积极合作表示劳资双方在政策制定以及行动规划上基本达成一致，能够为劳资双方带来较高的满意度。交换信息表示劳资双方在议会中相互索取并交换信息。消极举动表示劳动者与管理者双方在协商中无法形成一致，并产生激进的冲突行为。

我们通过图6可以看到，在案例一中，劳动者与管理者双方积极合作的程度最高，达到41%，同时，该议会中消极举动的比重最小，仅8%。在案例二中，消极举动的比例达到16%，明显高于其他两个议会中的数值。通过进一步深入研究，我们也发现，在案例二中，主要的对抗模式是工会代表在不断地质疑、挑战甚至否定管理层的议案，并多次在有关薪酬、收取停车费等事务的讨论过程中发出罢工威胁。而在案例三中，议会中的主要行为则是交换信息，比重达到60%。

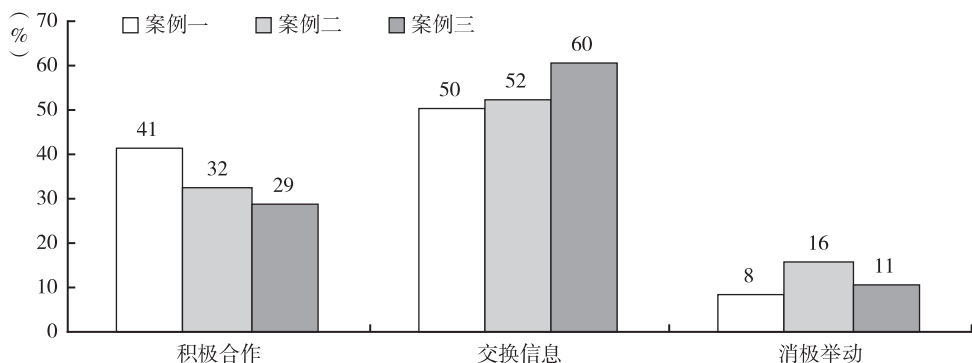


图6 三个伙伴议会中参与者的行为模式比较

资料来源：作者根据调查资料整理得到。

图6的数据揭示出了三个伙伴议会中的不同行为方式。结果的差异是非常显著的，在案例一中，劳资双方合作程度较高；在案例二中，劳资双方对抗程度较高；而在案例三中，劳资双方在伙伴议会中主要以交换信息为主。

五 决策效率与结果评价

上文对三个案例中的伙伴关系运作实践的对比研究揭示出，三个案例在人员组成、议程范围、参与者声音以及行为模式上存在着较大的差异。然而，伙伴关系在三个案例中的运作结果究竟如何？上述的这些运作实践上的差异是如何互相作用，并影响到伙伴关系结果的呢？为回答以上的问题，我们对三个案例中的伙伴关系运作结果进行了评价。

我们将伙伴议会中的决策结果分为五大类，分别是决策改进、同意行动、参与讨论、再讨论、否决议案等。决策改进表示参会者通过讨论，对原有政策方案或者决策行动进行修改，并产生了更为有效的政策或行动方案；同意行动表示参会者同意某项政策或者按照既定方案采取行动；参与讨论表示参会者积极寻求合作伙伴参与某项决策的讨论；再讨论表示参会者无法就某项政策或行动方案达成一致，决定延期讨论；否决议案表示参会者中的某一方拒绝就某事项和其他参会者进行讨论，无限期延迟讨论。

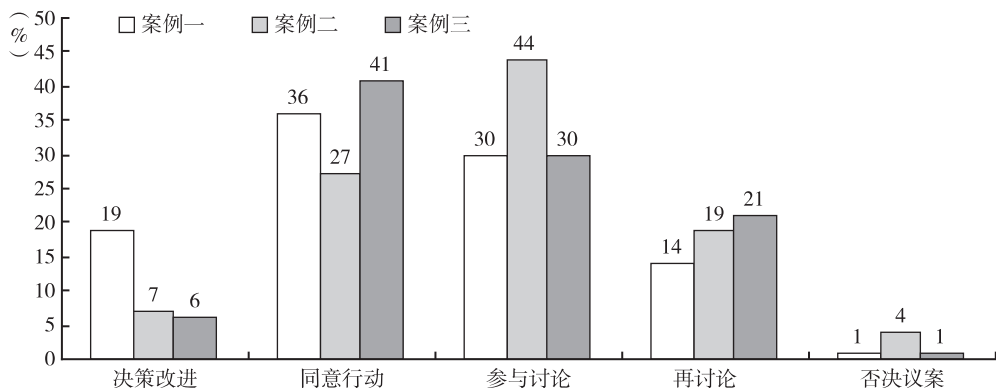


图7 三个伙伴议会中的决策结果比较

资料来源：作者根据调查资料整理得到。

通过图7中的数据，我们可以看到，在案例一中，劳资双方同意进行修改议案的决策达到了总决策数量的19%，远远高出了其他两个伙伴议会。这反映出了案例一中的工会对组织经营决策有着很强的影响力。同时，在伙伴议会中，劳资双方在有关事务上进行再讨论的比例较低，仅为14%，表现出了该伙伴议会较高的决策效率。通过

深入分析数据，我们还发现，案例一的伙伴议会在 2005 年至 2009 年中，一共形成了 376 项决策结果，平均每年达成决策结果 75 项左右，遭到否决的议案仅有 3 项。更需要指出的是，大部分决策结果集中在组织现代化、员工薪酬以及人力资源规划等三大事项上，体现出了工会在战略性事务上的影响力。

在案例二中，较为突出的特征是，工会参与协商的比例较大，占到了 44%。然而，获得议会同意或者可以修改议案的决策结果所占比例很低。这反映出在该议会中工会仅能参与到组织的经营协商中来，但是对决策结果的影响力较弱。由于在伙伴议会中，工会与管理层之间的对抗关系较为激烈，使得在该伙伴议会中能够获得通过的议案较少，组织整体的决策效率很低。通过深入研究相关数据，案例二中的伙伴议会在 2003 年至 2009 年一共形成了 242 项决策结果，平均每年达成决策结果 35 项左右。需要特别指出的是，在该伙伴议会中遭到否决的议案达到了 10 项，更加体现了劳资双方的激烈对抗关系。

在案例三中，较多的情况是管理层提交的议案得到了伙伴议会的同意通过，相关比例达到了 41%。然而，在该伙伴议会中，可以进行改进的议案数量极少。从 2004 年至 2009 年，案例三的伙伴关系议会一共形成了 150 项决策结果，平均每年达成决策结果 25 项，反映出其决策效率在三个案例中是最低的。此外，在该案例中，需要进行再讨论的事务较多，也反映了该案例中伙伴议会较低的决策效率。

六 结论与研讨

通过上文的比较，我们发现案例一有着最高的决策效率和对劳资双方最佳的决策结果，案例二次之，而案例三的决策效率最低（见表 2）。

然而，在宏观背景相同的情况下，是什么因素导致这种差异的出现呢？通过进一步的研究以及与三个案例中高级经理和雇员总监进行访谈，我们总结了以下几个能够影响伙伴关系发展的因素。

第一，管理层的战略意识。管理层尤其是高级经理的关注和支持，对伙伴关系的运作以及长期发展有着重要的影响。这一点也与欧美许多研究学者的结论相吻合（Eaton et al., 2008; Heaton & Morgan, 2002; Oxenbridge & Brown, 2004; Samuel, 2007; Wills, 2004）。在案例一中，高级经理的参与程度较高，并且高级经理在部分议程上起着领导性的作用，尤其是一些战略性事务。而且，高级经理人的参与具有连续性，即在

表2 内部环境因素、运作流程与伙伴关系结果评估

	案例一	案例二	案例三
内部环境	(1) 组织规模较大,覆盖苏格兰地理面积最大的医疗组织 (2) 9家工会,组织完善,工会力量较强 (3) 劳资合作传统	(1) 组织规模庞大,管理苏格兰地区人口最多的医疗组织 (2) 13家工会,组织完善,力量强大 (3) 劳资冲突传统	(1) 组织规模较小,管理苏格兰地区的乡村地区 (2) 10家工会,组织不完善,工会力量薄弱 (3) 劳资合作传统
运作流程	(1) 平均每次会议有 22 位成员,席位分配较为平均 (2) 议程分配较为平均 (3) 高级经理参与程度较高 (4) 工会代表与管理者之间合作关系显著	(1) 平均每次会议有 25 位成员,工会代表占多数席位 (2) 战略性议程突出 (3) 高级经理参与程度较高 (4) 工会代表挑战管理者	(1) 平均每次会议有 17 人,中层经理人占多数席位 (2) 执行层议程较为突出 (3) 高级经理较少参与 (4) 中层经理控制 APF (5) 劳资协商中较多为交换信息
结果评估	决策效率高	决策效率较低	决策效率低

调查期间一直是最高行政长官保持参与。因此,在案例一中,伙伴关系的运作一直较为稳健,并且劳资双方容易在战略层、执行层和工作场所层等三个层面上达成一致,决策效率较高。而在案例三,高级经理的参与程度较低,同时高级经理的参与不具备连续性,最高行政长官和董事会主席轮流参加伙伴议会。因此,在案例三中,有关事务的决策需要反复商讨,并且较难对管理层议案进行有效改进,组织的决策效率很低。

第二,工会组织的力量以及行动集体性。完善的工会结构和谈判能力能直接影响到劳资合作关系中的利益均衡,同时由于在许多大型企业机构里,工会自身也存在多样化的特征,因此工会组织的行动集体性也尤为重要(Eaton et al., 2008; Heaton & Morgan, 2002)。在本文的三个案例中,案例一有 9 个不同的工会组织,这些工会组织自伙伴议会成立之初,就参与了各项政策的制定,并与管理层之间有着长久的合作关系。并且,案例一的工会组织结构完善,全职工作人员稳定,雇员总监能力较强,可以统筹平衡各方工会的利益,从而使得工会组织的整体力量较强,集体行动较为一致。案例二有 13 个不同的工会组织,由于各个工会所代表的员工群体不同,繁多而复杂的工会组织也造成了各个工会的内部矛盾激化,意见无法统一。因此,案例二中,尽管工会组织的结构完善,组织力量强大,但由于工会与工会之间以及工会与组织管理层之间的对抗情况严重,最终使得案例二的实际决策效率偏低。在案例三中,有 10 家不同的工会组织,然而,其中有 6 家是在 2007 年之后才加入到伙伴议会中的,并且,大部分工会在伙伴议会中没有全职代表。这些工会自身的体系并不健全,也就是工会的

力量在政策协商中处于弱势地位，最终其决策效率也是最低的。

第三，保障伙伴关系运作的组织结构。不同的合作结构（如设立在公司战略层面、执行层面或是混合结构）将影响到劳资合作关系最终的结果（Cutcher-Gershenfeld & Verma, 1994）。O'Dowd & Roche (2009) 也在他们的研究结果中指出，在战略层面和执行层面同时建立劳资合作机构，将能够保障伙伴关系的结果更为积极和有效。这一点也在我们的案例研究中得到了认同。在案例一中，伙伴议会之下有 9 个子机构，分别负责人力资源规划、员工培训、员工健康和安全管理、人力资源管理以及 CHP 管理等具体运营事务。并且在 2007 年，伙伴议会合并了薪酬管理委员会和人力资源规划委员会，保障了伙伴议会在战略层面的领导性和独立性。而在案例二和案例三中，类似的分支机构并不存在，所有的议程都提交到伙伴议会来讨论，使得最终 APF 的议程繁琐且重复，导致了低决策效率。

第四，伙伴关系的议程。合作议程的范围，能够体现各方参与者的团体利益。议程范围的大小，也将影响到最终结果（O'Dowd & Roche, 2009；Oxenbridge & Brown, 2004）。作为区域一级的劳资伙伴协商机构，工会在战略层面的参与是保证伙伴关系健康发展的基础。我们的数据也显示，在案例一和案例二中，工会都积极参与到组织的战略性事务中，但是在决策结果上却有较大的不同。而案例三则是由于工会自身的组织能力较弱，相对而言，参与战略性事务的范围也较小。评估的结果也显示，在案例三中，伙伴关系运作结果的决策效率是最低的。在此，我们还需要强调，有许多相关领域的实证研究指出，尽管管理层与工会建立了伙伴关系，但是其可以通过在实际操作中将议程范围局限在一些日常事务上而达到限制工会发展的目的。这种伪伙伴关系的发展，是不利于企业与员工建立长久信任的合作基础的（Oxenbridge & Brown, 2004）。

第五，伙伴关系中的组织文化和个体行为。公开、透明、诚信的行为准则是保障伙伴关系持续发展的重要基础。然而，在协商过程中，冲突是不可能完全避免的。如何正确处理冲突以及如何通过培训等手段规范参与者在协商中的行为，将对劳资合作关系的发展产生重要的影响（Walton & McKersie, 1965；Bacon & Blyton, 1999；Bacon & Blyton, 2007）。此处较为典型的就是，在案例一中工会与管理层之间有着长久的合作历史，组织之间有优良的信任和合作文化基础。而在案例二中，工会与管理层之间长久以来处于激烈的冲突对抗状态，强大的工会力量以及对抗文化的形成，使得伙伴关系最终的决策效率偏低。由此可见，完善的工会结构和强大的工会力量，是保障劳资关系健康发展的重要条件，然而，缺乏信任和文化土壤的合作却并不能带来互惠互利的双赢结果。

七 结束语

在理论上,本文再一次强调了在研究劳资关系的过程中,应该将劳资关系的环境因素、运作实践以及结果结合起来进行分析,以取得更加全面和系统的判断。在研究方法上,案例选取应当充分考虑案例之间的可对比性。同时,在研究劳资关系运作时,我们应当重视对劳资关系运作过程中的管理流程以及参与者行为的研究。

在实践上,本文的研究成果也对其他国家在构建和谐劳资关系方面具有借鉴和参考意义。例如在当前的中国,劳资纠纷事件呈现逐渐增加的趋势。富士康事件、佛山本田罢工事件、东莞裕元鞋厂罢工事件等劳资冲突群体性事件的发生标志着中国工人的维权意识在日益增强,劳资关系正在逐渐走向冲突化和集体化的方向。然而,在这一过程中,政府角色的模糊、工会职能的不明确和结构的分散、工人法律意识和工人代表谈判技巧的缺失以及三方协商机制的不完善等状况,都将是制约未来中国劳资关系健康发展的重要因素。然而,我们也应该看到,在世界范围内,劳资关系从对抗走向合作是历史发展潮流的必然趋势。因此,在进行中国劳资关系改革的顶层设计时,设计者应该充分考虑合作型劳资关系的未来发展空间。

参考文献:

- Ackers, Peter & Jonathan Payne (1998). British Trade Unions and Social Partnership: Rhetoric, Reality and Strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 529 - 550.
- Ackers, Peter, Mick Marchington, Adrian John Wilkinson & Tony Dundon (2005). Partnership and Voice, with or without Trade Unions: Changing British Management Approaches to Participation. In M. Stuart, M. Martinez-Lucio (ed.), *Partnership and Modernisation in Employment Relations*. London: Routledge.
- Bach, Stephen (2004). Employee Participation and Union Voice in the National Health Service. *Human Resource Management Journal*, 14(2), 3 - 19.
- Bacon, Nicolas & Paul Blyton (1999). Co-operation and Conflict in Industrial Relations: What are the Implications for Employees and Trade Unions? *International Journal of*

- Human Resource Management*, 10(4), 638 – 654.
- Bacon, Nicolas & Paul Blyton (2007). Conflict for Mutual Gains? *Journal of Management Studies*, 44 (5), 814 – 864.
- Bacon, Nicolas & Peter Samuel (2009). Partnership Agreement, Adoption and Survival in the British Private and Public Sectors. *Work, Employment & Society*, 23 (2), 231 – 248.
- Brown, William (2000). Putting Partnership into Practice in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 38(2), 299 – 316.
- Cutcher-Gershenfeld, Joel & Anil Verma (1994). Joint Governance in North American Workplaces: A Glimpse of the Future or the End of an Era. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 547 – 580.
- Danford, Andy, Mike Richardson & Martin Upchurch (2002). “New Unionism”, Organising and Partnership: A Comparative Analysis of Union Renewal Strategies in the Public Sector. *Capital and Class*, 76, 1 – 27.
- Dunlop, John Thomas (1958). *Industrial Relations Systems*. New York: Holt and Company.
- Eaton, Adrienne E., Saul A. Rubinstein & Thomas A. Kochan (2008). Balancing Acts: Dynamics of a Union Coalition in a Labor Management Partnership. *Industrial Relations*, 47, 10 – 35.
- Guest, David E. & Riccardo Peccei (2001). Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage. *British Journal of Industrial Relations*, 39, 207 – 236.
- Haynes, Peter & Michael Allen (2001). Partnership as Union Strategy: A Preliminary Evaluation. *Employee Relations*, 23, 164 – 187.
- Heaton, Norma, Bob Mason & Joe Morgan (2002). Partnership and Multi-Unionism in the Health Service. *Industrial Relations Journal*, 33(2), 112 – 126.
- Heery, Edmund James, Hazel Conley, Rick Delbridge & Paul Stewart (2005). Seeking Partnership for the Contingent Workforce. In M. Stuart & M. Martinez-Lucio (ed.), *Partnership and Modernisation in Employment Relations*. London: Routledge.
- Involvement and Participation Association (1997). *Towards Industrial Partnership*. London: IPA.
- Johnstone, Stewart, Adrian John Wilkinson & Peter Ackers (2010). Critical Incidents of Partnership: Five Years’ Experience at NatBank. *Industrial Relations Journal*, 41(4), 382 – 398.
- Katz, Harry Charles, Thomas A. Kochan & Alexander J. S. Colvin (2008). *An Introduction*

- to *Collective Bargaining and Industrial Relations* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kelly, John (1996). Union Militancy and Social Partnership. In P. Ackers, C. Smith & P. Smith (ed.), *The New Workplace and Trade Unionism: Critical Perspectives on Work and Organization*. London: Routledge.
- Kelly, John (2004). Social Partnership Agreements in Britain: Labor Cooperation and Compliance. *Industrial Relations*, 43(1), 267 – 292.
- Kochan, Thomas, Harry Charles Katz & Robert B. McKersie (1986). *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Cornell University Press.
- Kochan, Thomas & Paul Osterman (1994). *The Mutual Gains Enterprise*. Boston: Harvard University Press.
- Kochan, Thomas, Paul S. Adler, Robert B. McKersie, Adrienne E. Eaton, Phyllis Segal & Paul Gerhart (2008). The Potential and Precariousness of Partnership: The Case of the Kaiser Permanente Labour Management Partnership. *Industrial Relations*, 47(1), 36 – 65.
- O'Dowd, John & William K. Roche (2009). Partnership Structures and Agendas and Managers' Assessments of Stakeholder Outcomes. *Industrial Relations Journal*, 40(1), 17 – 39.
- Oxenbridge, Sarah & William Brown (2002). The Two Faces of Partnership and Co-operative Employer/Trade Union Relationship. *Employee Relations*, 24, 262 – 277.
- Oxenbridge, Sarah & William Brown (2004). Achieving a New Equilibrium? The Stability of Cooperative Employer-Union Relationships. *Industrial Relations Journal*, 35(5), 388 – 402.
- Richardson, Mike, Paul Stewart, Andy Danford, Stephanie Tailby & Martin Upchurch (2005). Employees' Experience of Workplace Partnership in the Private and Public Sector. In M. Stuart & M. Martinez-Lucio (ed.), *Partnership and Modernisation in Employment Relations*. London: Routledge.
- Samuel, Peter (2007). Partnership Consultation and Employer Domination in Two British Life and Pensions Firms. *Work, Employment & Society*, 21(3), 459 – 477.
- Stuart, Mark & Miguel Martinez-Lucio (2005). Partnership and the Modernisation of Employment Relations: An Introduction. In M. Stuart & M. Martinez-Lucio (ed.), *Partnership and the Modernisation of Employment Relations*. London: Routledge.
- Tailby, Stephanie, Mike Richardson, Paul Stewart, Andy Danford & Martin Upchurch (2004). Partnership at Work and Worker Participation: An NHS Case Study. *Industrial*

Relations Journal, 35(5), 403 – 418.

Terry, Michael (2003). Can “partnership” Reverse the Decline of British Trade Unions?

Work, Employment & Society, 17(3), 459 – 472.

Trades Union Congress (2002). *Partnership Works*. London: TUC.

Walton, Richard E. & Robert B. McKersie (1965). *A Behavioral Theory of Labor*

Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System. New York: ILR Press Ithaca.

Wills, Jane (2004). Trade Unionism and Partnership in Practice: Evidence from the

Barclays-Unifi Agreement. *Industrial Relations Journal*, 35, 329 – 343.

The Construction, Operation and Outcomes of Cooperative Industrial Relations: A Study on the Labor-Management Partnership in British National Health Services

Zhou Xiaoguang

(Institute of Population and Labor Economics, Chinese Academy of Social Sciences)

Abstract: The overall purpose of this study is to examine the construction, operation and outcome of labor-management partnership. The paper selected three cases from the National Health Services (NHS) in the UK, and firstly introduced the institutional construction and the building of partnership structures at the national level in the NHS. Secondly, the paper examined the operation of partnership in the three cases through a longitudinal study, which included the partnership structures, the scope of partnership agenda and participants' voice and behaviours in the three cases. Then, the paper measured the outcomes of partnership in three cases. By comparison, the paper pointed out the main factors that had impact on the efficiency and effectiveness of partnership, including the historical labor-management cooperation culture, a shared version between management and trade unions, the combination of partnership structures and agendas, participants' behaviours and trade unions' strength.

Keywords: labor-management partnership, internal contexts, operation, outcomes evaluation

JEL Classification: J53, L50, P31

(责任编辑：王姣娜)