

# 妥善处理劳资关系

## ——海外矿山企业人力资源管理对策

中色建设非洲矿业有限责任公司 李 晋

**摘 要** 对在国内和国外的企业,其经营存在着很大的不同,经营在海外的企业应特别重视劳资双方的关系。本文拟以中色建设非洲矿业公司几年来在赞比亚矿的经营实践为例,探讨一下经营海外矿山的企业人力资源管理及劳资关系处理中的问题对策。

**关键词** 海外企业; 人力资源; 管理

### Properly handling relationship between labour and capital

—Countermeasures for management of human resources in overseas mining enterprises

Li Jin

**Abstract** There exist striking differences between domestic and overseas enterprise management. Overseas enterprise management attaches most importance to the relationship between labour and capital. Proceeding from managerial practice of the management of a copper mining enterprise (registered in Zambia) of China Nonferrous Construction of Africa Mining Industry Co. Limited, the problems cropped up in the course of handling relationship between labour and capital are exploratorily discussed and the countermeasures thereof are presented in this paper.

**Key words** overseas enterprise; human resources; management

## 1 前言

“踏出国门、走向世界”是江泽民总书记的伟大战略构想,在国家计委等有关部门的支持下,中色建设集团公司成为代表国家经营管理赞比亚谦比希铜矿的企业,是实施这一战略的重要步骤,也是有色行业第一个走出国门、实施在海外开发国内紧缺资源的企业。

中色建设非洲矿业有限责任公司是由中色建设集团公司控股、在赞比亚注册的铜矿企业。作为在海外独立经营的企业,笔者认为以当地的法律、法规为依据,再结合公司的发展规划,用中国人民的聪明才智,定能在海外生根、发芽,发展壮大。在海外经营企业最应重视的问题是劳资双方的关系,这与在国内经营企业有着很大的区别。本文拟以中色建设非洲矿业公司几年来在赞比亚的经营实践为例,探讨一下经营海外矿山的企业在人力资源管理

中一个重要方面——劳资关系处理中的问题及对策。

## 2 赞比亚法律体系、管理惯例简介

众所周知,在海外任何一个国家经营企业都应遵守当地的法律。在法律允许的范围内向所在国政府争取一些对企业发展有利的政策是必需的,但如果一味地照搬中国国内的一些做法而置当地的法律、法规于不顾、或奢望以自己企业的力量改变其法律上的一些对企业经营不利的条款,肯定是行不通的。因此,深刻理解当地法律、利用法律工具保护企业利益才是正途。

赞比亚与人力资源管理有关的法律主要有三个:最低工资待遇法、雇用法及劳资关系法。这三个法律都对雇主的行为做出了明确的规定,更多地倾向于对雇员的保护。这与该国历史上多年受殖民主义者统治密切相关。赞比亚的独立,结束了其受

西方殖民主义者剥削、压榨的局面,为使其民众不再受资本家的剥削,把对民众利益进行保护的内容写进了法律,这就是现在三个法律的雏形。在这一点上,对有着类似历史经验的中国,我们深表同情和理解。但不同的是我们的国家真正独立自主了,而赞比亚在经济上并未真正独立,仍需靠外国的援助来生存,所以不得不利用法律工具来保护其民众的利益。

在赞比亚推行私有化之前,所有的铜矿业企业组成了一个雇主联合会,而工人也依法组成了矿工联合会。当时的劳资双方关系的处理是通过一个中间机构——IRB(劳资关系局——INDUSTRIAL RELATION BUREAU)来协调的,其协调包括集体协议谈判、日常劳资纠纷等。随着赞比亚私有化进程的推进,雇主多元化,IRB的作用越来越弱,迄今已名存实亡了。现在的劳资关系主要是由各雇主在劳资关系法所规定的范围内自行处理的。

### 3 赞比亚人力资源管理现状及存在的问题和困难

#### 3.1 工会力量将长期存在并会成为制约公司制订有关政策的阻力

在中色建设非洲矿业公司接管谦比希矿时曾有100多名工人转移过来,这部分人员大部分是工会会员,其工会代表经常通过人事部门向管理层提出各种各样合理、不合理的要求,使公司在管理中遇到了一些麻烦。为改变这种状况,公司对于新招人员采用了与个人签订聘用合同的办法,有意识地把他们与转移雇员分开。在转移雇员身上因谈判未果而无法实施的许多公司政策在合同制工人身上得以实施。

#### 3.2 劳动力成本居高不下

劳动力成本居高不下,企业办社会现象在一定时期内将长期存在,赞比亚矿工的工资水平几乎是赞比亚各行业中收入水平最高的。单从工资上看似乎并不太高,但如考虑到其法律中对雇主的种种约束条件,致使其综合劳动力成本大大上升。

赞比亚是个经济不发达的国家,公共事业、社会服务几乎没有,大部分社会责任都是由企业承担的。

为减轻管理难度,公司也曾设法将这些福利货

币化推向社会,但最终还是以自己负担而告终,社会根本无力承担这种服务。举一例便可一目了然:赞比亚没有政府开办的公共交通,都是私营企业经营,公司员工除在谦比希镇能居住有限的居民外,最近的居住城市也距谦比希矿20多公里,私营的交通车最早向谦比希矿发车的时间往往是早晨八点半,这就意味着如公司不自行发班车,大部分员工都无法按时上班。

鉴于如此不完备的公共事业,企业办社会的情形在一定时期内会长期存在。

#### 3.3 就业形势好转,矿业公司间对人才的竞争加剧

在赞比亚私有化运动之初,由于国际铜市场的疲软,更有各大矿业公司把裁员作为购买私有化矿山的前提条件,因此那时的高失业率对我公司获得人才颇为有利。由于我公司仍处于复产基建期,工人的工资水平也比周围矿山略低,福利待遇与周围矿山小有差距,由于其高失业率的原因,员工队伍还算稳定。但随着私有化进程的推进,赞比亚各大矿山的不断复产,尤其最近赞比亚西北部SOLWEZI的KANANSI矿的开发,使赞比亚矿业领域的就业形势大为好转,致使矿业公司对人才的竞争更为加剧。

#### 3.4 员工素质不高,效率低下

虽然赞比亚有着几十年的矿业开发历史,但大部分仅限于传统的开采方法,很少使用先进的采矿方法及先进的采矿设备。因此其工人的素质也仅仅停留在手工作业,对新设备的掌握程度很有限,加之多年来赞比亚联合铜业公司管理的松散,员工得不到进一步的培训,员工的素质每况愈下,工作效率也令人堪忧。

### 4 妥善处理劳资矛盾的对策

#### 4.1 转变观念,寻求适合自身发展的管理模式

中国人走出国门到海外创办企业,最重要也是最困难的是观念的转变。不同的国家有着不同的文化背景、不同的法律体系,要想使企业在当地生存与发展必须立足于当地,绝对避免照搬照抄国内的作法,而应因地制宜,在调查研究当地文化、法律、民俗等特点的基础上,再结合国内的一些先进经验,创造性地制定出适合自身发展特点的企业管

理办法。

国外企业与中国企业最大的区别在于工会在企业中所起的作用。在赞比亚，其矿业工会组织已有几十年的历史，在劳资关系史上也有丰富的经验可循。在我国，国有企业的劳资矛盾可以称作是一种“人民内部矛盾”，可以通过职代会等渠道得以解决。而在赞比亚却不同，无论如何向雇员灌输企业的利益与雇员休戚相关，雇员都不会象主人翁一样把自己的位置摆在雇主一方的。他们认为雇主获取利润、雇员通过各种办法争取自身的利益是天经地义的，二者绝不是“一个战壕里的战友”。所以，如果一味地想把赞比亚的企业办成中国式的企业，试图最终完全消除工会对雇主在管理上的制约，似乎是不可能的。只能寻求如何与工会合作、共存的办法，尽量减少工会对公司管理上的阻力。

#### 4.2 劳资关系平衡，寻找双方的结合点

企业如想在海外长期经营下去，寻求雇主与雇员间劳资关系的平衡是至关重要的。如双方都能抱着求同存异的态度，互相理解，互相支持，定能达到一种平衡状态。如加强对工人的培训以提高其技能，这是公司与工人共同的要求，若能抓住这一点做些文章，不但对改善劳资关系，也对公司发展、提高劳动效率大有裨益。

#### 4.3 集体协议谈判及技巧

集体协议谈判是指雇员代表（工会）与雇主（公司）间进行的关于雇员工资福利待遇、劳动服务条件的谈判。这往往是劳资分歧的焦点，处理不好会发生不同规模的劳资冲突，如罢工、劳动争议等。

在赞比亚，由于其经济的不稳定、通货膨胀的影响，各矿业公司与其工会代表的集体协议谈判是较为频繁的，一般每一年就要谈一次，以确定工人在新的一年中的工资标准等待遇。笔者谨以几年来与工会谈判之经历，提出一些谈判中所应注意的问题。

谈判的惯例往往是先由工会提出其要求，在此基础上进行磋商。谈判时管理层应明确一条严明的纪律，即谈判代表中的任何人不得向外界透露谈判的任何内容和进展情况，不然，在谈判期间工会很

可能利用工人、煽动罢工给管理层在谈判过程中施加压力。

在谈判中一定要控制谈判的主动权，毕竟工会在谈判中是处于弱势。利用谈判的机会宣传管理层的管理思想，说服工会同意管理层的意见，在明确谈判大方向沿着公司拟定的道路上时可以适当对工会的条件做出一些让步。

当然，在谈判方案拟定时公司也不应一味地在工资增长率上坚持不放。工人所关心的不仅仅是工资的增长，其他方面的福利待遇如子女教育补贴、医疗服务条件等对工人家庭而言同样是至关重要的，也应引起管理层的高度重视。在工资增长的问题上还要考虑周围同类矿业企业的工资水平，相差不能太大，否则，即使公司把工人工资压得很低，劳动力成本也的确有所降低，但在管理上同样会有问题，如无法应付矿业领域内激烈的人才竞争局面，留不住合格人才，同类工种人员中技术水平较高者会出现流失现象。

为使人才得以留住，劳动力成本又能得以降低，公司应设计一套很好的激励机制，奖勤罚懒，打破工会一贯坚持的保护落后的观念。但要真正做到这一点确需费些时日。但无论如何这是一个方向，否则公司会缺乏活力，劳动效率很难得以提高。

谈判中还有一个技巧，就是多寻找与工会的共同点，即在双方彼此都关心的问题上尽快达成协议，以表明管理层谈判的诚意，这样也有利于掌握谈判主动权，在其他问题上说服力会更强。

#### 4.4 通过日常管理灌输管理层的经营理念

公司要生存、发展，管理制度必须不断更新，以适应不同发展阶段的要求。而工会扮演的角色往往是阻碍变革，因此，对公司管理层而言，要想成功地改变现状，必须在日常工作中向员工灌输公司的管理理念，使员工的观念在潜移默化中得到改变。

总而言之，如何妥善处理海外企业中的劳资关系可以说是中国企业走向世界道路中所出现的新问题，有待进一步研究和总结。笔者在此提出的粗浅拙见，望能对此问题的深入研究略尽绵薄。