



## 冲突管理和申诉机制

### 冲突管理的必要性

工厂由不同人群构成，因而存在不同意见是十分正常的。我们不可能消除不同意见以及因不同意见而引发的冲突，但是我们可以有办法解决这些冲突。

大多数人认为，冲突都是具有破坏性的，冲突双方是非赢即输的关系。人们之所以有这样的印象，是因为处理冲突的手段通常是暴力或令当事人不快的，如动手、吼叫和攻击性语言。而冲突管理是指使用一种全新的策略，最大限度地消除冲突带来的负面影响，挖掘其积极影响，从而增强企业的效率。

如果企业能够认真对待冲突的处理，就会给员工们提供一个有效的内部机制，使她/他们可以表达自己的担心，同时管理者也可以发挥更主动的作用，使企业得到可持续的发展。

冲突处理机制可以帮助管理者和工人发现问题、相互沟通，找到问题的真正原因，共同找到解决问题的途径，这样才能改善工作条件和促进和谐劳动关系。FLA的调查显示，有效的申诉机制有助于改善管理者和员工之间的关系，减少员工流失率，提高生产效率。

### 建立有效的申诉管理机制的三个步骤

步骤1：了解贵厂情况，可通过下列工具：

- 管理者自我评估工具
- 工人调查

步骤2：进行能力建设，可通过下列手段：

- 面授培训课程
- 网上培训课程

步骤3：评估上述工作带来的变化，可通过：

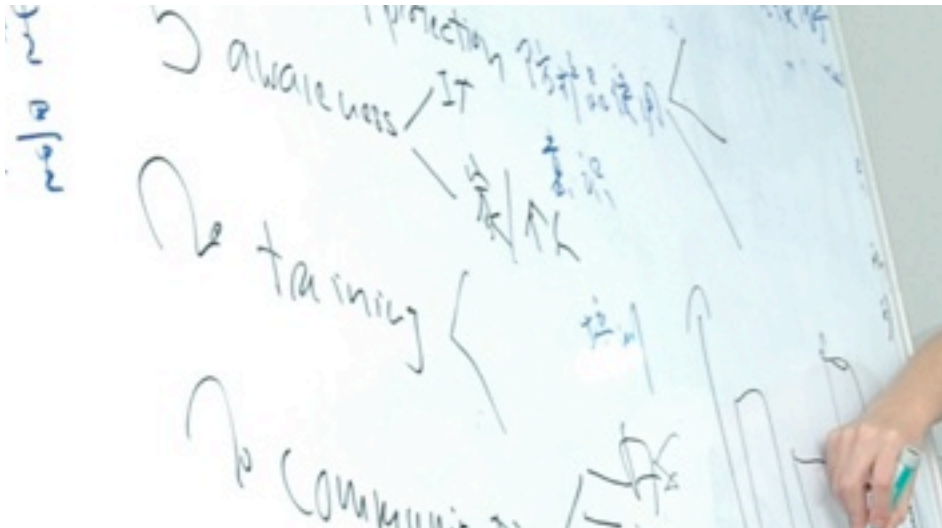
- 衡量进步的图表
- 第二次管理者自我评估\*
- 第二次工人调查\*

\* 执行项目前后对比分析



FAIR LABOR  
ASSOCIATION™

公平劳动协会（FLA）是一家非营利和自愿性的会员组织，它汇集了品牌公司、高校和非政府组织的力量，共同致力于在全球范围内保障和维护工人权益。协会依据国际劳工组织（ILO）的劳动标准制定了“公平劳工协会工作场所行为准则”，并建立了审核、整改、核查一套操作体系，为改善全球工人的生存状况做出了贡献。有关FLA及其会员的更多信息和活动情况，请访问 <http://www.fairlabor.org>。



## 培训课程：冲突管理和申诉机制

### 视角

冲突是各式各样的，因而没有一个解决和处理冲突的万应良方。公平劳动协会（FLA）希望工厂所建立起来的申诉机制不仅能够解决单个的申诉案例，也能够解决企业出现的各种冲突。FLA认为，只有让所有当事方都有机会寻找解决问题的途径，才能照顾到各方的利益，这样的机制才是最高效的。本课程的出发点是促使工厂在解决冲突时最大限度地减少乃至消除使用权力，建立清晰的权利框架，加强对话和协商一致。

### 方法

通过练习、案例研究、申诉操作程序实例分析以及理论讲解，学员们能够更好地理解有关概念和原则，并能够将所学到的知识运用到本企业的实际操作中去，为自己的企业设计一个新的申诉机制或者修改完善已有的操作程序。学员们还可以比较制定的不同申诉操作程序的优劣，同时学会评估操作程序的有效性以及合理性。培训资料包括培训教材和实践指南，用户可以通过网上注册或面授培训得到这些资料。

### 内容：

本培训课程共分为三个单元，第一个单元是关于冲突管理的概况介绍，包括处理冲突的一般技巧和如何找到问题的根源。第二单元着重分析调解的功能，强调对话和双方达成一致的重要性。第三单元教给学员如何在企业建立正式的申诉机制，以帮助管理者解决工厂里遇到的问题，并恢复工人被剥夺的权利。

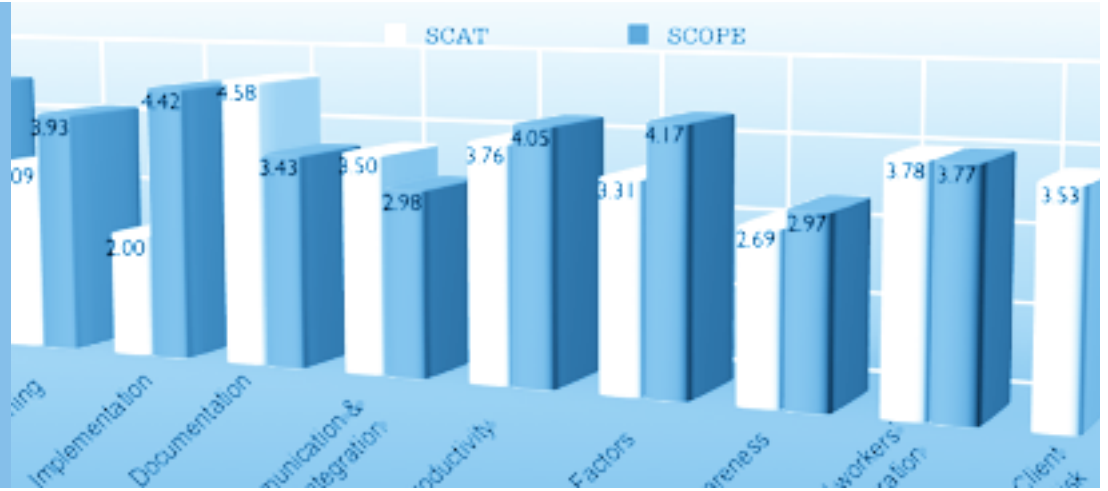
## 培训课程大纲：

- ◆什么是冲突？
- ◆如何管理冲突？创造性的思维如何有助于冲突的解决？
- ◆冲突的起源是什么？
- ◆立场、利益和需求如何影响冲突的解决？
- ◆为什么应该对事不对人？
- ◆解决冲突的主要障碍是什么？
- ◆什么是调解？
- ◆在设计申诉机制之前工厂该做些什么？申诉机制应该保证哪些原则？申诉机制应该包括哪些步骤？
- ◆申诉机制各步骤的分析：
  1. 提出申诉
  2. 受理申诉
  3. 分类
  4. 谈话
  5. 调查
  6. 做出决定
  7. 上诉的权利
  8. 存档记录



FAIR LABOR  
ASSOCIATION™

## 可持续地遵守劳动法规评估工具



### 管理者自我评估工具

申诉机制的自我评估工具是管理者用来衡量本厂管理申诉/抱怨情况的工具。工具包括了下列方面，这些方面是构成企业是否遵守劳动标准的重要因素：政策、操作程序、培训、执行情况、宣传、存档记录、工人参与度和认知。如果这些因素中有一些缺失或者不完整，那么企业不合规的风险就会大大增加。在1-5分的分值中，如果分数低于3，说明存在着重大问题和不合规的风险。

#### 方法

“申诉机制-管理者自我评估”是一个定量工具，由一系列多项选择问题组成，打分是根据某项劳动法规执行情况的好坏而评定的。由此而生成的数据可以使一个工厂的情况一目了然。

#### 真诚、支持和进步

管理者自我评估是全面解决问题的一部分，解决问题的全过程包括需求分析、使用能力建设工具满足上述需求、以及衡量进步。只有起点的工作准确而坦诚，才能够保证取得进步。在经过大约12个月的能力建设阶段之后，还要做一次自我评估来评估项目的影响。自我评估的结果可以和工人调查的结果相比较，数据的真实性就可以得到验证。

### SCOPE: 工人调查

为了确保评估的准确性和可持续性，工人不应该被排斥在这些过程之外。工人的观点应该成为基础数据的一部分，她/他们也应当参与到能力建设的过程中来，她/他们的经验和对改变的理解是最后评估项目影响的重要标准之一。

#### 工人访谈的方法和组织

我们有一个标准化和定量的调查模式。工人需要回答问卷中的问题，这些问题基本上是多项选择问题。所有的工人访谈都是不记名的，以保证参加调查的工人能得到保护。

#### 抽样

被访谈的工人是从工厂提供的工人名单中随机抽取的，抽样的大小视工厂总人数而定。调查的问卷要从工人的角度收集关于申诉机制的信息（她/他们是否使用过任何申诉渠道，她/他们是否通过其他方式提过申诉或意见，抱怨是怎么处理的，她/他们是否参与了在操作过程中，等等）。

#### 综合情况描述

我们尽可能将SCOPE设计得和管理者自我评估工具所涉及的方面相一致（政策/操作程序等），以便收集到的数据可以进行比较。每一个方面都由5-10个问题（项）组成，并由此构成评分分值。评分结果也可以直接和管理者自我评估所得出的结果相比较。这些评估和调查可以在不同的时间反复做多次，以准确地展示工厂在不同时间段的进步。

### 衡量进步的图表

图表由一些指标(KPI)组成，反映了工厂在能力建设阶段所取得的进展。这些指标能够准确地告诉我们，在能力建设阶段所学到的知识是否真正落实下去了。工厂每个月收集必要的信息，这样就可以看到所取得的进步和存在的问题。

#### 评估的方面：

- 政策
- 操作程序
- 培训
- 执行情况
- 宣传
- 工人参与
- 责任人的素质
- 认知



FAIR LABOR ASSOCIATION

更多信息 请访问

FLA 培训网站: [tp.fairlabor.org](http://tp.fairlabor.org)

FLA 评估网站: [ap.fairlabor.org](http://ap.fairlabor.org)

或联系我们

[trainingportal@fairlabor.org](mailto:trainingportal@fairlabor.org)

[assessmentportal@fairlabor.org](mailto:assessmentportal@fairlabor.org)