

• “增‘四力’、强作风，工报记者走基层” •

# “奉化实践”—— 参与社会治理的“工会解法”

核心提示:工会参与社会治理如何找准切入点、突破口,宁波奉化区总工会构建“360”劳动争议多元化解模式,提供了参与社会治理的“工会解法”。最近,省人大常委会副主任、省总工会主席史济锡作出批示,对奉化区总工会“围绕中心、服务大局,积极履职,创新构建‘360’模式”的实践给予充分肯定,并要求全省各地工会学习、借鉴奉化的做法。为此,本报记者走进奉化,全方位解读“360”模式,看看“奉化实践”如何交出一张工会参与社会治理的“高分答卷”。

## “360”模式,从一份“责任状”到一张“施工图”

■记者阮向民

合抱之木始于毫末,万丈高楼起于垒土。在国家治理体系和治理能力现代化这一项宏大的系统工程面前,基层治理就是成就参天之木、万丈高楼的“毫末”和“垒土”。

基层工会联系职工最密切、服务职工最直接。宁波市奉化区总工会党组书记、常务副主席王艳儿认为,参与社会治理是摆在工会组织面前的一道“必答题”,也是立给自己的一份“责任状”。

“我们一直在探索工会参与基层社会治理的切入点和突破口,从而实现靶向招、精准发力。”王艳儿介绍说,早在10年前,奉化就着手构建“小三级”工会协调劳动关系体系,如何将这一体系升级到工会参与基层社会治理的创新模式,需要在实践中把这一份“责任状”落实到一张“施工图”,“360”劳动争议多元化解模式就是奉化区总工会交出的答卷。

### “三道防线”,全方位集合防控

“360”模式中的“3”,指的是“前沿、缓冲、阻截”工会调处劳动争议“三道防线”,使矛盾纠纷化于未发、止于未诉,实现全方位集合防控。

建立企业“前沿防线”——在全区1281家建会企业建立劳动争议调解组织,同时选树50家示范企业开展典型引领,以点带面发挥企业内部调解组织作用,形成“自家事自家解”的内化效应。据初步统计,3年来,各企业劳动争议调解组织成功化解内部劳动纠纷1550余件,涉及金额860余万元。

建立行业(区域)“缓冲防线”——在工业集聚区、重点村建立行业(区域)级劳动争议调处工作室,作为企业调解组织的延伸补充。通过主动把调处平台建到职工身边、贴近企业厂区,缩短职工寻求帮助的物理距离。去年,溪口工业集聚区成立调处工作室后迅

速发挥作用,今年以来,虽然受疫情影响,劳动关系严峻复杂,但该区域劳动保障纠纷和投诉案件数量同比下降超20%。

建立镇(街道)“阻截防线”——在13个镇级工会建立由领航者命名的劳动争议调处工作室,专门诊治疑难杂症。3年来,全区镇级工会调处工作室累计化解纠纷482起,涉及金额1575万余元。

### “六项举措”,全要素集成治理

“360”模式中的“6”,指的是推行“月月查、周周送、时时帮、三报制、四心法、五疏导”6项举措,力求隐患及时掌握、纠纷有效化解、法律规范执行,实现劳动关系预警、劳动争议调解、工会法律监督等程序有效衔接,集成治理。

王艳儿告诉记者,“查、送、帮”常态化机制的确立,有利于最大限度发现劳动关系隐患;而“三报制、四心法、五疏导”这些从实践中提炼总结的工作经验,则确保了在发

现劳动关系纠纷苗头后得以及时预警、有效化解。

实践证明,这些举措在维护和谐劳动关系中发挥了突出的作用。以劳动关系预警“三报制”为例,奉化区总工会以全区建会企业划分的21个网格(片区)为基础,每个网格落实一名网格员,开展网格劳动关系排摸,实行“一般问题定时报、突出问题及时报、重大问题紧急报”的工作机制,并同步在“企业劳动关系矛盾隐患风险预警平台”登记,3年来,收集劳动关系有效信息12650余条,实现了问题早发现、纠纷早预防。

劳动关系紧张有时就源于解不开的心结,奉化区总工会推行心理关爱“五疏导”,建立心理服务指导中心,聘请心理咨询师开展网络疏导、面询疏导、热线疏导、团体疏导、泄压疏导5种疏导,帮助调解职工和企业方树立良好的调解心态。尤其是今年疫情期间,心理关爱“五疏导”成为特殊时期企业和

职工的调和剂。

### “闭环机制”,全链条集聚化解

“360”模式中的“0”,取圆满之意、闭环之实,指的是构建“调解—仲裁—诉讼”劳动争议多元化化解工作闭环模式,通过资源整合、信息共享、制度融合、一窗受理,实现争议调解“最多跑一次、最多跑一地”。

在具体实践中,奉化区总工会致力于打造组织闭环、队伍闭环、信息闭环,实现“一站式”便利、“一口径”权威、“一揽子”规范。自调解对接机制建立以来,法院聘请16名工会调解员作为特邀调解员,调解案146例,成功调解103例,诉讼化解成功率71%,职工到工会调处组织寻求帮助的意愿同比增长59.5%。

探索永远在路上,王艳儿告诉记者,“360”模式将不断深化内涵,拓展外延,使工会参与社会治理更有广度,化解劳动争议更有力度,凝聚职工队伍更有温度。

## 一批“老字号”,铸就维稳“金字招牌”

■记者杜成敏

不得不让人叹服。老庄是莼湖街道总工会兼职副主席,也是整个奉化区资历最老的调解员。在多年的劳动关系调处工作中,善于观察细节的他,总结出了一套“望、闻、问、切”的“四诊法”。

望,即看来访对象表情和肢体语言,安抚情绪,为调处工作作准备;闻,即听取来访陈述,了解情况;问,即主动掌握更加详细的内容,找准重点;切,即分析案情、切中矛盾点,对症下药。

靠着这一套“四诊法”,很少有老庄调解不了的案子,他也因此深受职工和企业的信赖。

老庄有“四诊”,老李则有“四心”。在西坞街道,很多工友的手机上,都存着“老李调处工作室”负责人李国友的电话,不仅遇到劳动纠纷会找老李,平日里也会找他喝酒谈心,把他当成知心朋友。

能与工友结下友谊,老李靠的不仅是同为外来务工人员的身份认同,还有真诚。18年来,老李从近千件成功调解的劳动纠纷案件中,总结出了“热心接待、细心倾听、耐心调解、关心回访”的“四心工作法”。

“做调处工作,首先要赢得职工和企业的信任,他们愿意坐下来听你主持公道,这是很关键的起点。要是没有‘四颗心’的热情,做

不了这份工作。”李国友说。

除了老庄,老李,其他“老字号”也都身怀绝技:老竺善于随机应变,而且责任心强,“咬定”案件后,不解决不放松;老何是派出所警员出身,善于理顺各种关系,能与片区企业职工“打成一片”……

这些调解高手,分布在奉化区的13个乡镇中,“阵守”于镇(街道)、片区(行业)、企业调处组织的“三道防线”,高擎“维稳大旗”。据统计,近3年来,奉化全区各级调解组织化解劳动争议案件2591起,涉及金额3356万元,其中8家“老字号”工会劳动关系调处工作室,共化解纠纷452起,涉及金额1575万余元,成为了奉化区总工会发挥工会参与社会治理作用的重要阵地。

闭门解纠纷,“家事”不出门

在奉化区总工会构筑的调处组织“三道防线”中,行政村和中小微企业混合存在的“片区防线”,是矛盾最为集中的地方。

“村企矛盾的特点是繁杂,琐碎。对这一级的劳动关系调解员

要求较高,既要在村里有威信,又要与企业搞好关系,是两边都能说上话的人。”奉化区总工会副主席戚仕张说。

“老袁调处工作室”负责人袁公亨,就是最合适人选。当了30

多年袁岙村村干部的他,对村情民风了如指掌,在“事事都讲人情”的村里,很多协调不了的矛盾,他一句话往往就能摆平。

2017年,老袁被推选为莼湖街道后琅片区绿色田园区域工会联合会主席。搭上工会平台的老袁,有了更大的施展拳脚的空间,在片区积极开展送慰问、劳动竞赛、职工文体、才艺培训等活动。

在他的带领下,村里的风气慢慢发生改变,喝酒赌博的人少了,村民们纷纷走出家门,投入到更加积极健康的文娱活动中去。“最好的

调解矛盾纠纷的方法,是把生长矛盾的‘土壤’清理掉,让村民有事做、不闲着,这样,村里、片区自然而然就一家亲了。”老袁说。

经过10年的建设,奉化工会调处组织“三道防线”早已不止于“防”,纠纷预警、提前介入、源头化解等一套机制,正引导全区1281家企业“自家事自家解”。

“发挥企业内部调解组织的纠纷化解作用,既消除了可能产生的劳资纠纷,也温暖了不少职工。尤其在今年疫情期间,企业一级的调

解组织充分发挥劳动关系协调功能,有力助推了企业的复工复产。”戚仕张说。

递出接力棒,“老字号”常新

2018年5月,在西坞街道举行

的“老李带小李”活动上,李国友将“四心工作法”传授给了企业的劳动关系协调员。此后,100多名“小李”成为“老李调处工作室”有力的“后备军”,融入到奉化劳动关系调处大格局中,形成了劳动关系调处网格化管理模式。

“老李”用传承的方式带出了“小李”,让“老字号”不“老”;而“老庄调处工作室”则采用“复制粘贴”方式,培养出更多的“金牌调解员”。

今年7月,刚成立不久的莼湖街道楼隘区域工会“老楼调处工作室”,成功调解了多起因疫情引起劳资纠纷案件,受到区域内职工和企业的肯定。

作为劳动关系调处的“新兵”,老楼速成的秘诀,是从“老庄调处工作室”借鉴复制了“望闻问切”工作法。“有制度、有方法、有经验作参照,在调处过程中,我只需用平和的心态跟劳动纠纷双方就事说事、有理说理,他们自然也通情达理。”老楼说。

从“老字号”到“老字号”,从老庄到老楼,“老字号”的“传承”是和谐劳动关系体制机制的成功构建,是会在参与社会治理中探索出的可复制、可推广的有效经验,也是在围绕中心、服务大局中,为建设“重要窗口”贡献出的工会力量。

■记者阮向民

需要敢于创新的勇气,谋定而动的智慧。

奉化区总工会把参与社会治理的切入点定位在劳动争议多元化化解。劳动关系是生产关系的重要组成部分,是最基本、最重要的社会关系之一,这一定位既立足于10年来“小三级”工会协调劳动关系体系的不断健全,更着眼于维护和发展和谐劳动关系这一工会组织的主责主业,体现了向阳而生、精准发力的工作思路。

思路既定,考验的是落地的本领。有道是“没有金刚钻,不揽瓷器活”,打磨参与社会治理“金刚钻”,奉化区总工会采用了三道“工艺”。第一道“工艺”是集成,着重体现在队伍建设上,以“老字号”劳动关系调解员为班底,在全区1281家建会企业建立劳动争议调解组织,牢牢守住“前沿、缓冲、阻截”三道防线。第二道“工艺”是迭代,着重体现在功能完善上,从单纯的劳动争议调解升级为排查、预警、普法、援助、疏导等多功能的要素治理体系。

回望这三年来走过的路程,奉化区总工会党组书记、常务副主席王艳儿说得最多的两个字是“探索”。基层是社会治理的基础和重心,工会如何找准参与基层社会治理的切入点,继而建立和打造适合工会特色、利于优势发挥的机制和平台,没有标准答案可以全盘照抄、即抄即用。走自己的路

■记者阮向民

“360”,一个可以联想起无数含义的数字,它代表圆满、周全,代表着全方位的视角、闭环式的思维。用“360”架构工会参与社会治理的思路和方法,彰显着精雕细琢的匠心,着眼全局的担当。

检验一项工作的成果,莫过于社会的评判、群众的口碑。在奉化的一系列实地采访,印证着工会“360”劳动争议多元化化解模式在参与基层社会治理过程中所迸发的能量。职工们说,与企业发生矛盾纠纷,交给调解员,我们很放心。企业主说,劳动争议“一站式”解决,公正规范,我们很服气。法院的领导说,“调裁诉”对接机制的建立,使矛盾纠纷止于未诉,大大减轻了诉讼压力,我们很省心。

三年的实践,奉化市总工会给出了参与社会治理的“工会解法”,提供了劳动争议多元化化解的“奉化方案”。

回望这三年来走过的路程,奉化区总工会党组书记、常务副主席王艳儿说得最多的两个字是“探索”。基层是社会治理的基础和重心,工会如何找准参与基层社会治理的切入点,继而建立和打造适合工会特色、利于优势发挥的机制和平台,没有标准答案可以全盘照抄、即抄即用。走自己的路