

这是一本关于

如何管理员工关系
如何约束员工行为
如何加强内部沟通
如何优化人际关系
如何实施员工帮助

的实务工具书！

沈莲娜 李作学◎编著

员工关系管理

实训 实战 实务

以**员工关系**管理为导向，以**劳动法律法规**为基石

- ◎**实训** 详细说明如何管理员工关系
- ◎**实战** 分类展示纪律制度设计要点
- ◎**实务** 详细示范内部沟通实用技巧
- ◎**实例** 规范设计人际关系工作标准
- ◎**实用** 列举各种员工问题帮助措施



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列

员工关系管理实训实战实务

沈莲娜 李作学 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

员工关系管理实训实战实务 / 沈莲娜, 李作学编著

—北京: 人民邮电出版社, 2015. 10

(弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列)

ISBN 978-7-115-40560-9

I. ①员… II. ①沈… ②李… III. ①企业管理—人
事管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 225063 号

内 容 提 要

如何才能明确企业员工关系管理主体的权责范围, 加强企业员工关系规范化与标准化管理, 减少企业因员工关系而引发的劳动纠纷呢? 很多成功企业的经验告诉我们, 只有通过对人力资源管理工作进行专门的实训、实战和实务操作演练, 才能真正提高员工关系管理工作的效率, 使企业更加具有竞争力。

本书是一本关于企业员工关系管理制度设计与执行的实务工具书。全书围绕流程化、标准化、规范化、实务化“四化合一”的主旨, 从问题分析、风险分析、实务操作等维度, 结合国家《劳动法》《劳动合同法》等法律法规, 详细介绍了劳动关系管理、员工纪律管理、内部沟通管理、咨询辅助管理、工作人际管理、员工心态管理、工作绩效管理、员工信息管理 8 大关键事项, 并且给出了多个岗位员工关系管理制度设计示范与大量可以“拿来即用”的模板。

本书能够为企业管理人员、企业员工关系执行人员以及相关岗位工作人员提供详细、完善的解决方案, 适合企业管理者、人力资源管理岗位人员以及各大院校相关专业师生阅读参考。

◆ 编 著 沈莲娜 李作学

责任编辑 包华楠

执行编辑 付微微

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 12.5

2015 年 10 月第 1 版

字数: 230 千字

2015 年 10 月北京第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

为帮助企业提高人力资源管理效率，使企业的人力资源管理工作达到专业化与高效化，“弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列”图书针对具体的管理业务模块，从多个视角为人力资源管理人员提供了分层化、精细化、实务化的解决方案。

本系列图书涵盖了企业管理制度设计、内部竞聘管理、管理与工作流程设计、岗位说明设计、绩效考核管理、人力资源计划制订、员工培训管理、员工关系管理、员工离退管理等规范化管理内容，在为读者提供人力资源各业务模块操作演练的同时，还提供了各种可以借鉴的模板、示范等，使企业人力资源管理工作不再浮于表面、流于形式。

《员工关系管理实训实务》是本系列图书中的一本，全书围绕流程化、标准化、规范化、实务化“四化合一”的主旨，对企业员工关系管理过程中所能用到的管理制度与操作规范加以设计示范，明确了各员工关系管理主体的权责范围，有利于企业推进员工关系规范化与标准化管理，大力提升企业的员工关系执行能力。同时，本书为企业员工关系管理提供了相应的操作示范，有针对性地为人力资源管理人员提供了员工关系管理具体事项、具体问题的解决方案。

本书的特点主要体现在以下四个方面。

一、系统介绍 8 大员工关系管理工作关键事项

本着系统、实用的原则，本书详细阐述了劳动关系管理、员工纪律管理、内部沟通管理、咨询辅助管理、工作人际管理、员工个态管理、工作绩效管理、员工信息管理 8 大关键事项，针对每一事项予以内容知识方面的实训说明与操作经验方面的实战示范，兼具理论性与实操性，便于读者提升岗位技能。

二、重点解析 37 项劳动关系事务的管理工作

本书针对员工上岗、劳动争议处理、员工申诉、离职面谈、辞职解聘、劳务派遣、裁员这 7 大劳动关系管理主要事务，从问题分析、风险分析、实务操作等维度，结合国家《劳动法》《劳动合同法》等法律法规，重点解析并示范这 7 项劳动关系事务的管理工作，方便人力资源管理人员根据自身工作需要“拿来即用”。

三、配套提供员工关系管理的实战工具

本书配套提供实用的工具表单、操作方案、调查问卷、流程制度等实战工具，不仅有利于人力资源管理人员掌握每一项员工关系管理事项的操作要点，还有利于在实际的员工关系管理工作中“稍改即用”。

四、文图结合，增强内容的可读性和实用性

本书内容穿插使用活泼的曲线图形、严谨的实务模板，既提炼出每个员工关系管理事项的核心工作，也提供了员工关系管理工作开展所需要的标准化的实务范例，既不减少每一步工作事项的实务性和实用性，又增强了图书内容的趣味性和可读性。

综上所述，本书主要体现了“以员工关系管理为导向，以劳动法律法规为基石”的设计理念，全面地阐述了员工关系管理所需的实用知识和操作技能，并配套提供实用的实战工具，力求为企业员工关系管理人员解决工作上的困扰，帮助企业打造高水平、高技能、高效率的人力资源工作团队。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘伟、程富建、刘井学负责资料的收集与整理工作，贾月、罗章秀负责图表的编排工作，郭蓉、王琴参与编写了本书的第1章，程淑丽参与编写了本书的第2章，阎晓霞参与编写了本书的第3章，何雨桐参与编写了本书的第4章，张正参与编写了本书的第5章，冀江涛参与编写了本书的第6章，陈里参与编写了本书的第7章，赵全梅参与编写了本书的第8章，齐艳霞参与编写了本书的第9章，全书由沈莲娜、李作学统撰定稿。

目 录

第 1 章 员工关系管理体系设计	1
1.1 员工关系管理的内容	1
1.1.1 劳动关系管理	1
1.1.2 员工纪律管理	2
1.1.3 内部沟通管理	2
1.1.4 咨询辅助管理	2
1.1.5 工作人际管理	2
1.1.6 员工个态管理	3
1.1.7 工作绩效管理	3
1.1.8 员工信息管理	3
1.2 员工关系管理的要项	4
1.2.1 员工关系管理的目的	4
1.2.2 员工关系管理的目标	4
1.2.3 员工关系管理的作用	5
1.2.4 员工关系管理的误区	6
1.2.5 员工关系管理的应用	6
1.3 员工关系管理的实施	7
1.3.1 员工关系管理的职能体系	7
1.3.2 员工关系管理的方法	7
1.3.3 员工关系管理的工具	9
第 2 章 劳动关系管理实务	13
2.1 员工上岗管理实务	13
2.1.1 劳动合同签订实务	13

2.1.2	岗前培训管理实务	15
2.1.3	重要事项告知实务	17
2.2	劳动争议处理实务	18
2.2.1	劳动争议的处理范围	18
2.2.2	劳动争议的处理流程	19
2.2.3	劳动争议的协商实务	19
2.2.4	劳动争议的调解实务	19
2.2.5	劳动争议的仲裁实务	20
2.2.6	劳动争议的诉讼实务	21
2.3	员工申诉管理实务	22
2.3.1	员工申诉的流程设计	22
2.3.2	员工申诉的制度设计	24
2.3.3	员工申诉的处理实务	26
2.3.4	员工申诉的工具设计	27
2.4	离职面谈管理实务	27
2.4.1	员工离职面谈流程设计	27
2.4.2	员工离职面谈制度设计	28
2.4.3	员工离职面谈工具设计	31
2.4.4	员工离职面谈问题分析	32
2.5	辞职解聘管理实务	33
2.5.1	员工辞职解聘流程设计	33
2.5.2	员工辞职解聘制度设计	34
2.5.3	员工辞职解聘风险分析	37
2.5.4	员工辞职解聘问题分析	38
2.6	劳务派遣管理实务	39
2.6.1	劳务派遣法律问题	39
2.6.2	派遣人员管理实务	40
2.6.3	劳务派遣风险评估	42

2.7 企业裁员管理实务	43
2.7.1 企业裁员备案须知	43
2.7.2 企业裁员心理疏导	43
2.7.3 企业裁员补偿标准	44
2.7.4 企业裁员流程设计	45
第3章 员工纪律管理实务	47
3.1 劳动纪律管理实务	47
3.1.1 劳动纪律宣讲告知实务	47
3.1.2 劳动纪律检查奖惩实务	48
3.1.3 重大劳动违纪处理实务	50
3.2 行为规范管理实务	51
3.2.1 员工行为规范事项设计	51
3.2.2 员工行为日常检查设计	54
3.2.3 员工行为规范奖惩设计	55
3.3 规章制度设计实务	56
3.3.1 厂规厂纪制度设计实务	56
3.3.2 劳动纪律制度设计实务	57
3.3.3 企业员工手册设计实务	59
3.3.4 办公区域纪律设计实务	68
3.4 纪律监察处分实务	70
3.4.1 纪律监察处分流程设计	70
3.4.2 纪律监察处分方式设计	71
3.4.3 纪律监察处分应用设计	71
3.5 问题员工管理实务	73
3.5.1 问题员工问题成因分析	73
3.5.2 问题员工现有风险分析	74
3.5.3 问题员工管理方法设计	74

第4章 内部沟通管理实务	77
4.1 内部沟通机制实务	77
4.1.1 内部沟通形式设计实务	77
4.1.2 向上沟通机制设计实务	80
4.1.3 跨部门沟通设计实务	81
4.1.4 向下沟通机制设计实务	83
4.2 员工参与管理实务	84
4.2.1 员工参与管理方式设计	84
4.2.2 员工参与管理制度设计	86
4.2.3 员工参与管理实施实务	88
4.3 员工提案管理实务	89
4.3.1 员工合理化建议管理设计	89
4.3.2 员工合理化建议评选设计	91
4.3.3 员工提案管理制度设计	93
4.3.4 员工合理化建议实施设计	93
4.4 员工冲突管理实务	94
4.4.1 员工冲突解决机制设计	94
4.4.2 员工冲突处理方法设计	96
第5章 咨询辅助管理实务	99
5.1 心理援助服务实务	99
5.1.1 心理援助服务的内容	99
5.1.2 心理健康调查的流程	100
5.1.3 工作心理援助的实施	102
5.1.4 家庭心理援助的实施	103
5.1.5 感情心理援助的实施	104
5.1.6 心理援助服务的评估	106

5.2 生涯设计服务实务	108
5.2.1 员工职业生涯地图设计	108
5.2.2 员工职业发展辅导设计	109
5.2.3 职业生涯规划制度设计	111
5.3 工作教练服务实务	115
5.3.1 师傅带徒弟服务实务	115
5.3.2 工作指导制度设计	117
第6章 工作人际管理实务	121
6.1 工作人际关系建设	121
6.1.1 工作人际礼仪标准设计	121
6.1.2 工作人际沟通标准设计	123
6.1.3 工作人际处理法则设计	124
6.2 工作人际关系培训	126
6.2.1 人际关系培训的课程设计	126
6.2.2 人际关系培训的制度设计	128
6.3 非正式组织管理实务	131
6.3.1 非正式组织诱因分析	131
6.3.2 非正式组织影响评估	132
6.3.3 非正式组织作用发挥	133
6.3.4 非正式组织有效控制	135
第7章 员工个态管理实务	137
7.1 员工态度管理实务	137
7.1.1 员工工作积极评估实务	137
7.1.2 员工工作敬业评估实务	138
7.1.3 员工责任意识评估实务	139
7.1.4 员工忠诚度评估实务	141

7.2 员工满意管理实务	142
7.2.1 员工满意度调查设计	142
7.2.2 员工满意度评估设计	143
7.2.3 员工满意度解决方案	145
7.3 个人关注管理实务	147
7.3.1 个人关注问题分析	147
7.3.2 个人关注与工作关系分析	149
7.3.3 个人关注与管理改善分析	149
7.3.4 个人关注与员工稳定分析	150
7.4 怠工预防管理实务	151
7.4.1 消极怠工管理办法设计	151
7.4.2 消极怠工处理流程设计	154
7.4.3 员工怠工预防预警设计	155
第8章 工作绩效管理实务	157
8.1 工作激励管理实务	157
8.1.1 物质激励设计实务	157
8.1.2 精神激励设计实务	158
8.1.3 员工奖惩管理办法设计	159
8.2 绩效奖惩管理实务	161
8.2.1 绩效奖惩制度设计实务	161
8.2.2 绩效奖励发放管理实务	162
8.2.3 绩效奖惩公示管理实务	163
8.3 工作丰富扩大轮岗实务	164
8.3.1 工作丰富化操作实务	164
8.3.2 工作扩大化操作实务	167
8.3.3 工作轮岗调岗操作实务	168
8.4 员工晋升管理实务	170
8.4.1 晋升制度设计实务	170

8.4.2 晋升流程设计实务	173
8.4.3 晋升条件设计实务	175
8.4.4 晋升竞聘管理实务	176

第9章 员工信息管理实务

9.1 员工信息统计实务	179
9.1.1 员工信息构建实务	179
9.1.2 员工信息统计系统的建立	182
9.2 员工信息分析实务	184
9.2.1 制作员工信息统计报表	184
9.2.2 员工统计信息数据挖掘	184
9.3 员工信息应用实务	185
9.3.1 员工统计信息与培训	185
9.3.2 员工统计信息与招聘	187
9.3.3 员工统计信息与晋升	188

第 1 章 员工关系管理体系设计

1.1 员工关系管理的内容

员工关系管理就是企业通过采取各种管理手段和管理行为，来调节企业与员工、员工与员工之间的关系，从而实现组织目标，增强企业社会责任感，提升员工价值。

从管理职责来看，员工关系管理主要包括劳动关系管理、员工纪律管理、内部沟通管理、咨询辅助管理、工作人际管理、员工个态管理、工作绩效管理、员工信息管理等内容。

1.1.1 劳动关系管理

劳动关系是指劳动者与所在单位之间于劳动过程中发生的关系，它所反映的是一种特定的经济关系，即劳动给付与工资的交换关系。所谓劳动关系管理，就是对上述特定关系的管理。

1. 劳动关系管理的内容

根据职能来分，劳动关系管理包括员工上岗的管理、劳动争议处理、离岗面谈、员工离职手续办理、处理员工申诉、意外事件等。

2. 劳动关系管理的原则

劳动关系管理应遵循合法、合理、合情的原则，具体原则如图 1-1 所示。

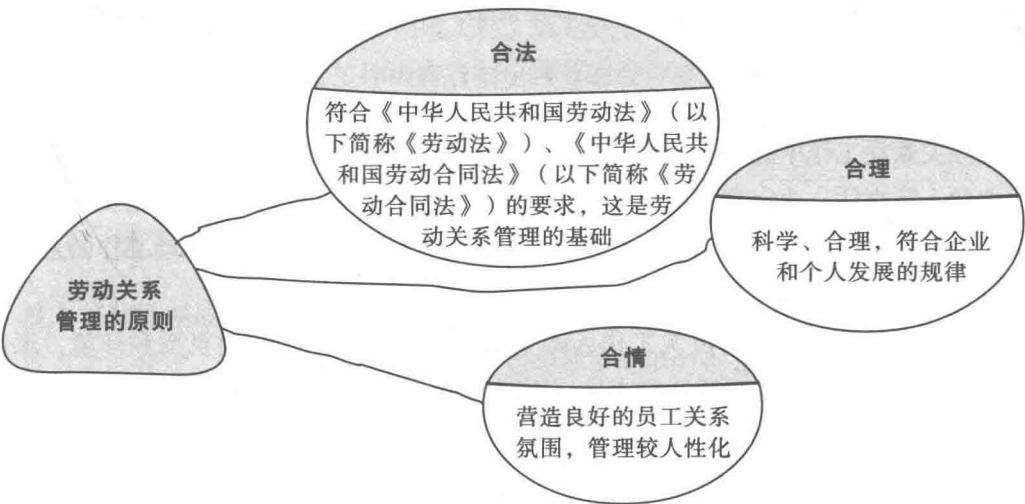


图 1-1 劳动关系管理的原则

1.1.2 员工纪律管理

员工纪律管理主要任务是引导员工遵守企业的各项规章制度、劳动纪律、行为规范，提高全体员工的组织纪律性，从而在某种程度上对员工行为规范起到约束作用。

在进行员工纪律管理时，企业不仅应对纪律的制定、发布进行规范，同时也应做好规章制度的落实工作，对违纪者进行适宜惩处，对倡导者和坚决贯彻者给予适当表扬和奖励，以维护纪律的严肃性和指引性。

1.1.3 内部沟通管理

沟通是指为了特定的目标，将信息、思想和情感在个人或群体之间传递，并达成共同协议的过程，该过程是一个双向交流的过程。而内部沟通则单指企业组织内部的沟通，包括上下级之间的沟通、跨部门沟通及完善员工建议制度等。良好而有效的内部沟通，不仅可以促进企业绩效目标的达成，还可以减少部门之间、人员之间的摩擦，形成融洽、互帮互助的良好工作氛围。

1.1.4 咨询辅助管理

咨询辅助管理是指对员工咨询与辅助指导等服务的管理。这种管理一般涉及员工心理、工作等方面，可有效解决员工心理及行为问题，从而提高员工与企业的绩效。具体来说，咨询辅助管理主要包括心理援助服务、职业生涯设计服务、工作教练服务等。其中，心理援助服务指的是为有心理问题的员工提供疏导和缓解服务，是现代企业中较为实用和流行的一种福利，这项福利的产生来源于日益激烈的竞争压力及不断发生的员工自我伤害事件。企业常见的心理援助服务有工作心理援助、家庭心理援助及感情心理援助等。

1.1.5 工作人际管理

人际关系在工作中起着非常重要的作用，是否拥有良好的人际关系，是否能恰当处理工作中的人际交往，决定着一个员工能否在企业中发挥所长，愉快工作，是员工取得职场成功的关键因素。一般来说，员工工作中的人际关系处理得当，就会推动工作的进展；处理不好，则会使自己陷入被动局面，甚至多方受阻。

对于企业来说，良好的员工工作人际关系，可形成开放的沟通氛围和环境，形成融洽、合作的工作氛围，激发团队的力量，创建积极向上的凝聚力，防止因工作人际关系不佳而引发沟通障碍、员工冲突、员工流失等问题。

综上所述，企业应加强员工工作中的人际关系管理，引导员工建立良好的工作关系。具体来说，企业应做好工作人际关系建设、工作人际关系培训、非正式组织管理等工作，

使员工明确建立良好工作人际关系的标准，掌握正确处理工作人际关系的技巧，做好非正式组织的引导及控制工作。

1.1.6 员工个态管理

员工个态管理是对员工个人心态、满意度、关注问题等方面的管理，其主要工作内容有组织员工心态、满意度的调查与评估，谣言与怠工的预防、发现及处理，解决员工关注的问题等。

员工个态决定行为，而行为则决定成果。为确保员工处于良好的心理水平，工作积极认真，精神文化健康向上，业绩不断提升，企业必须加强员工个态管理。具体来说，企业应加强员工正面积极、正能量的心态建设，规避或疏导员工负面消极的心态。

图 1-2 为常见的消极及积极的员工个态举例。

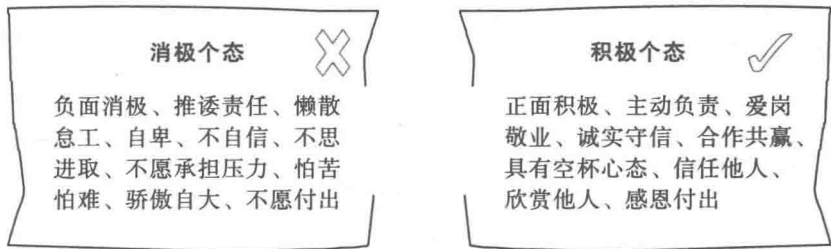


图 1-2 员工常见个态举例

1.1.7 工作绩效管理

工作绩效管理是指通过设定企业目标，采取一系列激励措施（如晋升/轮岗/工作丰富化）和管理手段，帮助或促进员工积极工作，取得优异成绩，从而达成企业绩效目标的管理方法。工作绩效管理的主要工作内容有制定科学的考评标准和体系，执行合理的考评程序，对员工的工作结果进行反馈，及时发现工作中存在的问题并进行修正，通过提升员工业绩达成企业的战略目标。

1.1.8 员工信息管理

员工信息管理是对员工信息的收集、分类、更新、维护、处理、调用、统计、分析、应用等方面的管理。一般来说，人数较少、管理事务简单的企业可借助办公软件自带的功能，如利用 Excel 等进行管理，大型企业则可通过建立企业员工信息管理系统来进行管理。

员工信息管理系统包括机构的建立和维护，员工信息的录入和输出及各类报表的制作和输出等功能，是集输入、维护、查询、统计、打印、输出等处理为一体的系统，简便灵

活，自动化功能强大，可大大提高管理人员工作效率，减轻工作负担，减少工作冗余带来的错误。

1.2 员工关系管理的要项

1.2.1 员工关系管理的目的

在开展员工关系管理前，员工关系管理人员必须首先明确和弄清楚员工关系管理的目的是什么。只有这样，员工关系管理人员才能明确员工管理的立场、思路及重点，从而以正确的心态寻找适当的方法去面对和解决员工关系管理中的种种问题。

员工关系管理的最终目的不仅仅是让员工满意，而是使企业在竞争中赢取胜利。因为良好的员工关系管理，可以帮助员工树立积极进取的心态，消除员工心理问题及障碍，建立组织内部通畅的沟通关系，合理运用各种激励手段促使员工绩效目标的达成，从而促使部门绩效目标乃至整个企业绩效目标的达成，使企业在日益激励的市场竞争中获得利润及地位，赢取胜利。

1.2.2 员工关系管理的目标

员工关系管理的主要目标有以下几个。

1. 提高员工满意度

员工的满意度不仅来自于物质需求，精神文化也有一定的影响。良好的员工关系管理，不仅能促使员工之间建立良好的人际关系，形成融洽的工作氛围，也能使企业的各种管理措施更易于让员工接受，体现出企业对员工的重视与关怀，从而提高员工的满意度。

2. 协调和改善企业内部人际关系

员工关系管理可在企业内部建立畅通的信息交流渠道，消除员工之间或员工与管理者之间的误会和隔阂，联络彼此感情，在企业内部形成相互交流、相互配合、相互支持、相互协作的人际关系，从而形成融洽、和谐、积极进取的企业气氛。

3. 树立员工的正确价值观

企业的价值观是企业及员工的价值取向，它是企业精神的表现，是企业塑造形象和核心竞争力的来源，是企业生存发展的依靠。企业的价值观是经过长期的培养逐步形成的。而通过员工关系管理，可逐步地精心培育全体员工认同的价值观念，形成积极、正能量的工作态度和作风，引导全体员工把个人的目标和理想凝聚在与企业同一目标和信念上，形成一股强大的凝聚力，从而影响企业的经营决策，激发企业活力，提升企业战斗力。

4. 改善员工凝聚力和归属感

通过员工关系管理，可以大大增加员工对企业的依赖感、认同感，使每一位员工从内心上真正把自己归属于企业，处处为企业考虑，将自己的命运和企业的兴衰联系在一起，为企业出谋划策，努力奉献，使企业内部上下“心往一处想，劲儿往一处使”，成为一个具有强大凝聚力的集体。

5. 提高人才保留率

通过员工关系管理，可及时、有效解决员工的争议，建立和谐的劳动关系，提高员工满意度，防止员工流失；同时在离职面谈过程中，可采取合理的挽留政策，或者针对企业不完善之处进行改善，从而有效减少员工流失，提高人才保留率。

员工管理的每项目标都影响着企业的生产效率和稳定性，从而影响着企业的生存发展。而这些目标的实现成效往往可以通过员工主动流动率统计及员工满意度调查来进行评估。

1.2.3 员工关系管理的作用

员工关系管理是企业人力资源部门的重要职能之一，但在实际工作中，往往因其工作的琐碎性及价值的不宜呈现性而被企业所忽略。因此，企业各级管理人员及员工关系管理人员必须认识到员工关系管理对企业的重要作用，重视起该项职责。

现实中，员工关系管理对员工满意和生产率、管理绩效以及人才挽留做出了卓越的贡献。具体来说，员工关系管理在以下四方面起着重要作用，如图 1-3 所示。

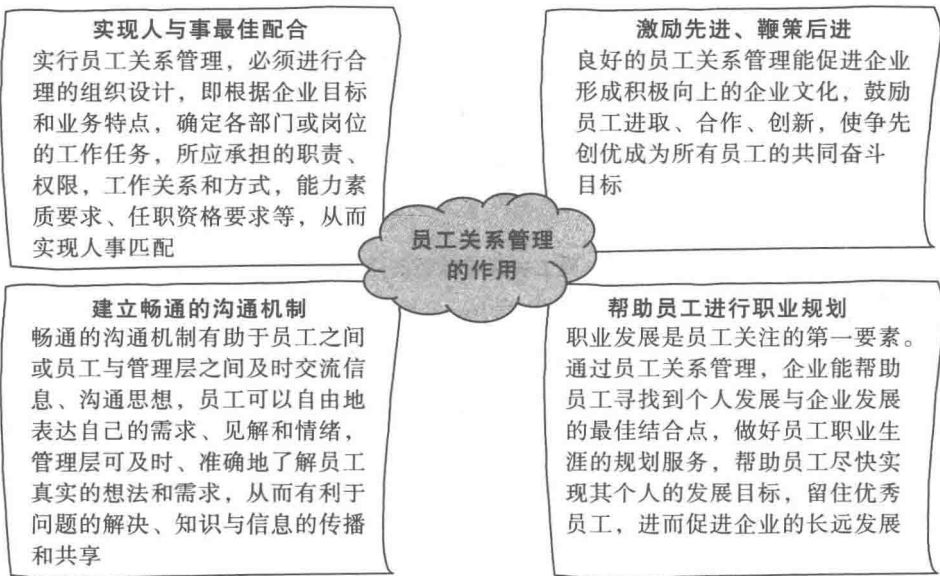


图 1-3 员工关系管理的作用