

人力资源战略书系

企业员工

关系管理

朱瑜 编著



人力资源战略书系

企业员工

关系管理

朱瑜 编著



广东省出版集团
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业员工关系管理/朱瑜编著. —广州: 广东经济出版社, 2005.2

(人力资源战略书系)

ISBN 7-80677-930-2

I. 企… II. 朱… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 002683 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	9.5 2 插页
字数	213 000 字
版次	2005 年 2 月第 1 版
印次	2005 年 2 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-930-2 / F·1176
定价	全套定价: 40.00 元 本册定价: 20.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

序

“以人为本”是人力资源工作上谈得最多、做得最少的课题。如何“以人为本”，许多企业知言而不知行，也有少许人在谈论以什么样的人为本，以致“以人为本”成了名副其实的纸上谈兵。

用行话说，“以人为本”就是要我们懂得“员工关系管理”，即只有企业对“人”加以重视，并注重其过程管理，才能真正发挥“人是企业第一资源”的功效。

我们知道，人力资源部门经历了从“人事（人治）”到“人力资源（法治）”的管理时期。进入市场经济后，人力资源管理又因受到市场营销等诸多因素的影响而发生了很大的变化。我们仅靠笼统的“选用育留”方法已无法获得人力资源管理的竞争优势。如同营销管理一样，人力资源需要关注“细化管理”，而在各细化环节中，“员工关系管理（Employee Relationship Management, ERM）”无疑是人力资源管理中极为重要的一个环节。笔者认为，ERM在人力资源中的作用相比CRM（客户关系管理）在营销管理中的作用要大得多。

实际上，ERM也经历了类似人力资源管理的过程转变，它是由起初的“劳资（行政）关系”转化成现在的“员工（服务）关系”。ERM的出现，其实是在告诉现在的人力资源工作者，我们的角色转变了，如果我们的人力资源工作者还停留在某种“权威管理”意识上的话，那是注定要栽跟头的。这不是危言耸听，我们可以从国家目前

提倡的“服务从政”中受到启发。

本书由三部分组成：第一部分是针对员工关系基础来展开的，它从员工关系管理基础出发，全面阐释员工关系管理的理论、任务和体系；并谈到员工关系管理的现状与策略；以及员工关系管理的发展趋势。

第二部分阐释了如何进入员工关系管理操作领域；书中包括了员工心理和员工素质认识、劳资关系维护、员工关系的培养与调研、员工关系的发展等。

最后一部分是员工关系管理的实用范例，书中选用了不同企业的管理办法，操作性强，很有参考性。

本书经过笔者多年的实战探讨和近一年多的研究，并在多位人力资源同仁的帮助下，有幸付梓出版。在此需要说明的是，由于“员工关系管理”尚处在人力资源管理的启动初期阶段，书中内容理论性偏多。加之时间上的仓促，错误之处还愿望各位行家、前辈多多指教。

最后，对山友（日本）电子现任人力资源部长王春先生、原松本电工人力资源总监刘晓华先生、驰源电子人事课长朱桓志先生等在本书编写过程中给予的支持与帮助表示衷心的感谢！

朱 瑜

2004年12月

目 录

第一部分 员工关系基础

第一章 员工关系管理概述	(3)
第二章 员工关系管理基础	(9)
第一节 员工关系管理的目标	(10)
第二节 员工关系管理的任务	(14)
第三节 员工关系管理的体系	(18)
第三章 员工关系管理现状与发展	(25)
第一节 员工关系管理的需求与产生	(26)
第二节 员工关系管理的建立与维系	(32)
第三节 员工关系管理在人力资源管理中的地位	(36)
第四节 员工关系管理与企业文化	(39)
第四章 员工关系管理发展趋势	(43)
第一节 以人为本	(44)
第二节 重视核心人才发展	(54)
第三节 建立战略合作伙伴关系	(63)

第二部分 员工关系管理

第五章 员工心理分析	(77)
第一节 人格分析	(78)
第二节 个性分析	(86)
第三节 个体行为	(91)
第四节 个体情绪	(98)
第六章 员工素质表现	(103)
第一节 个体知识	(104)
第二节 个体品德	(108)
第三节 个体沟通	(115)
第四节 人际关系	(120)
第七章 劳资关系维护	(127)
第一节 员工劳资权益	(128)
第二节 员工就业管理	(141)
第三节 工会职能	(146)
第四节 危机事件处理	(150)
第五节 员工福利保障	(156)
第六节 职业健康安全管理	(163)
第八章 员工关系培养	(175)
第一节 心理契约	(176)
第二节 新员工访查	(182)
第三节 文化与康乐	(189)
第四节 员工精神激励	(193)

第五节 员工申诉管理	(199)
第六节 员工心理辅导	(203)
第九章 员工关系调研	(209)
第一节 员工满意	(210)
第二节 员工满意度战略	(215)
第三节 员工忠诚	(222)
第四节 员工满意与忠诚度调研	(229)
第十章 员工关系发展	(239)
第一节 职业生涯管理认知	(240)
第二节 员工职业生涯设计	(245)
第三节 核心人才的职业生涯发展	(254)

第三部分 范例操作篇

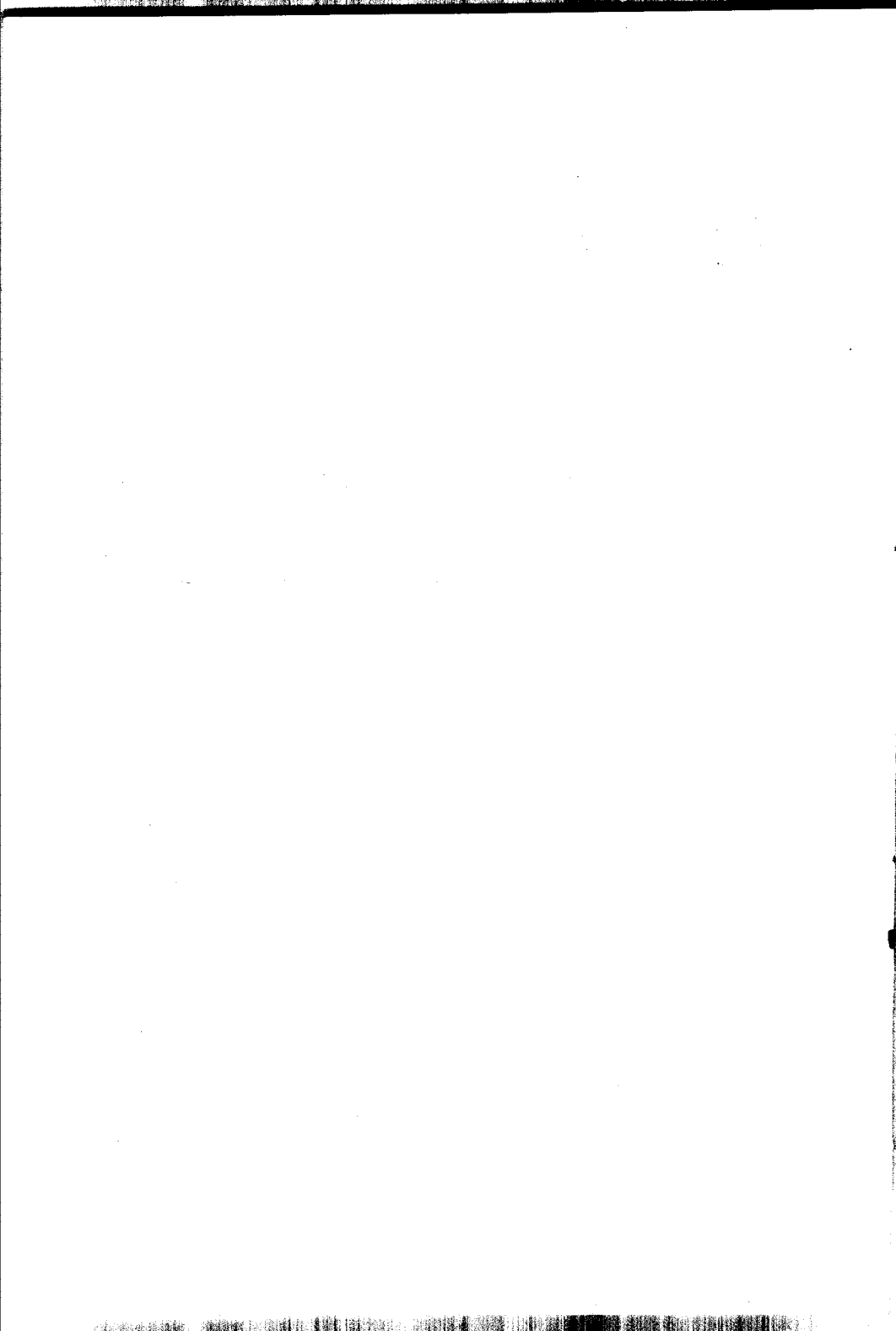
范例 1 A 集团股份有限公司劳动保护管理规定	(263)
范例 2 B 股份有限公司员工出国(境)审批和证照管理规定	(266)
范例 3 C 电子有限公司员工福利金管理办法	(270)
范例 4 A 集团股份有限公司 2004 年年终晚会筹备案	(273)
范例 5 D 市评选员工满意企业调查问卷	(278)
范例 6 C 股份有限公司核心人才管理工作指引	(285)
范例 7 D 公司人力资源管理程序(OHSCOP 04)	(288)
参考文献	(295)

第一部分

员工关系基础 Employee Relationship Basics

■ 要想使顾客满意，必须让员工快乐。

——朱瑜



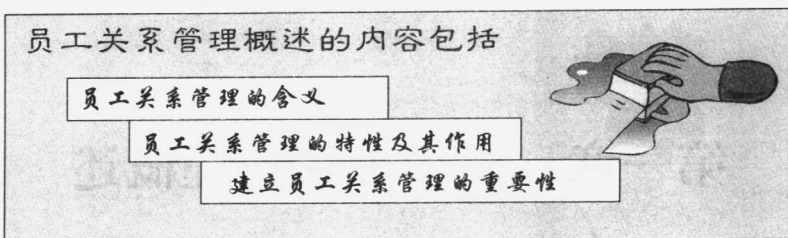
第一章 员工关系管理概述



ERM的意义

广义地说,它包括员工的满意度和忠诚度

狭义地说,它就是员工的劳动关系



一、员工关系管理的含义

1. 何谓员工关系管理。

ERM (员工关系管理) 是英文 Employee Relationship Management 的缩写。ERM 的定义有多种, 以下几种从不同角度揭示了 ERM 的含义。

最早提出 ERM 概念的一批人, 有的是 IT 厂商, 有的是管理咨询师, 有的是学者, 因所从事的领域不同, 侧重点也不同, 但总的来说是一致的, 即他们都认为“员工关系”是公司 与员工之间建立的一种相互有益的关系, 并由此把 ERM 上升到人力资源战略的高度, 他们都认为 ERM 在企业管理中具有很重要的驱动作用。

宏观地说, ERM 是企业通过与员工富有意义的交流沟通, 使企业理解并影响员工行为, 最终实现提高员工满意率、员工忠诚度、人才稳定率等目的。

综合上述观点, 可以从理念、机制、人才三个层面来理解 ERM: 员工关系管理是现代管理思想与变革相结合的产物, 它通过最佳管理实践与信息技术变革的融合, 围绕“人力资本”设计和管理, 为企业的战略、组织和信息系统提供一个人性化的解

决方案，其目的是提高员工满意度和忠诚度，进而促进企业经营效率的提高。

客观地说，员工关系管理就是人力资源管理业务的一项基本管理职能。它是以满足员工和企业双方需求、提高企业生产力、提升员工工作质量，并使劳资双方彼此取得经济效益为目的的一种管理过程。

作为人力资源管理业务的其中一环，员工关系管理早在人事管理时代就有其特定的职责范畴。只是，它虽然起步得早，但却发展得极为缓慢。这主要是近几年人力资源管理都把人资源管理重心放在如招聘选拔、人才培养、绩效薪酬等显形环节上，因此忽略了员工关系管理的进一步开发。

2. 员工关系与劳资关系的区别。

劳资关系的研究内容主要包括劳资双方权益和劳动保护等，所以它在企业管理过程中是属于特定的范畴。而员工关系是从人力资源管理角度出发，对人力资源进行更深层次的研究，它包括如何保障、激励和发展人力资源管理等等。

所以，劳资关系和员工关系在管理层面和范畴上都有明显的区别。但员工关系与劳资关系也存在一定的联系。

3. 员工关系与组织关系的区别。

组织关系虽然也是研究组织中人的问题，但它主要是运用心理学、社会学等多学科的理论和方法，研究组织中关于人的行为与结果的一般规律。它与员工关系的管理区别是：组织关系主要是通过组织行为学中心理学这个层面，对组织中的个体、群体、领导等行为关系进行研究与管理，多属于知识性、理论性的研究；而员工关系是从人力资源管理学的有关角度研究组织中人的

管理问题，具有实用性和可操作性。

二、员工关系管理的特性及其作用

员工关系管理作为人力资源管理的一个重要环节，目前并没有得到企业的重视，现实中许多人力资源管理者并没有把员工关系管理放在应有的位置上，这主要是由于对员工关系管理的特性及其作用机理认识不清，所以有必要对此进行阐明。

人力资源管理的招聘、培训、薪酬管理，实际在每一家企业都可以同样加以实施。但是员工关系管理，能导致企业的竞争优势及企业间的差异。我们知道人力资源是现代企业的核心资源之一，而员工关系管理正是人力资源管理中的核心所在。所以，它在培养企业竞争优势中有着不可替代的重要作用。

员工关系管理的难模仿性不仅来源于人力资源要素市场的不完善性，更主要来源于企业独特的文化氛围和对人性的重视。纵观世界知名企业，他们都有着一套与众不同的人力资源管理机制，这套机制形成了他们独特的企业文化，公司就是靠这种文化氛围和协作体系来获得竞争中的有利地位。

从上述分析我们不难看出：

人力资源的招聘、培训、薪酬管理与员工关系管理同属企业的重要管理措施，双方都存在着某种特定的稀缺性，但前者是易于被模仿的，它们只能使企业在短期内获得竞争优势，一旦被其他企业模仿复制后，企业又要回到竞争的漩涡。

只有获取员工关系管理这样有价值的、同时又难以被模仿的人力资源特性，才能形成企业持久的竞争优势。

三、建立员工关系管理的重要性

我们一直强调人力资源管理的重要性，因为一家企业“成事在人，败事也在人”。可惜许多经营管理者只是在嘴上不停地说要打造什么样的人力资源队伍，可行动起来却不知从何下手。

以组织而言，我们知道一群具有高效率、高品质的人所组成的群体，也代表着高竞争力。但在很多企业，他们的组织所表现的绩效却截然相反。如：

1. 企业个别员工想在工作上表现更好却容易受到排斥。
2. 企业个别员工经常抱怨得不到上司的关心和同事的理解。
3. 企业员工认为在职位上看不到希望。

.....

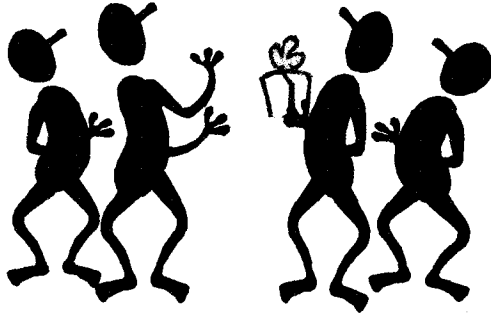
像这样的企业即使不被竞争对手淘汰，也会遭到时间的遗弃。

所以对人力资源管理来说，人力资源部门的责任就是有效建立员工关系管理，让每一位在职的员工感受到企业对他们的重视，使他们自愿为企业出力，在企业里过得舒适、开心的同时，愿意将自己所学主动奉献到企业建设和发展上来。

同时，良好的组织环境不仅可以吸引人才、用好人才，还可以留住人才，而留住人才的筹码就是建立良好的员工关系管理机制。以一名优秀的人才为例，他进入一家企业后不但希望在未来的薪酬与成就上有更大的满足，更希望自己的努力能得到企业的认同。如果公司的人力资源部门不懂得采用有效的激励机制留住他，那么他就会丧失自信心，并最终离公司而去。

所谓“企业以人制胜”，我们不能只看到它的表层东西，只有当我们真正将人力资源管理发掘到员工关系管理的深度层次，企业方能制胜，才能持久地立于不败之地。

第二章 员工关系管理基础



ERM的基础

员工关系管理的目标

员工关系管理的任务

员工关系管理的体系