



北京劳动保障职业学院国家骨干校建设资助项目  
复旦卓越·人力资源管理和社会保障系列教材

# 员工关系管理

田 辉 主编      李晓婷 副主编



復旦大學出版社



北京劳动保障职业学院国家骨干校建设资助项目  
复旦卓越·人力资源管理和社会保障系列教材

# 员工关系管理

田 辉 主编      李晓婷 副主编

## 丛书编辑委员会

编委会主任 李继延

编委会副主任 冯琦琳

编委会成员 李 琦 张耀嵩 刘红霞 张慧霞  
郑振华 朱莉莉

图书在版编目(CIP)数据

员工关系管理/田辉主编. —上海:复旦大学出版社,2015.3  
(复旦卓越·人力资源管理和社会保障系列教材)  
ISBN 978-7-309-11246-7

I. 员… II. 田… III. 企业管理-人事管理-高等学校-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 029016 号

员工关系管理  
田 辉 主编  
责任编辑/宋朝阳

复旦大学出版社有限公司出版发行  
上海市国权路 579 号 邮编:200433  
网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>  
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853  
外埠邮购:86-21-65109143  
上海浦东北联印刷厂

开本 787×1092 1/16 印张 15.75 字数 364 千  
2015 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-11246-7/F·2121

定价:39.00 元

---

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。  
版权所有 侵权必究

## 内容提要

本书打破了传统教材的编写体例，采用以培养学生能力为本位的项目式教学方法，训练学生的动手、创新和自学能力，知识的传授会在教学项目完成的过程中适时进行。

本书基于员工关系管理的整个过程，设计了11个教学项目。包括：员工关系管理基础、规章制度管理、招聘录用管理、员工纪律管理、员工异动管理、员工信息管理、保密竞业管理、人事外包和劳务派遣、员工满意度管理、离职与裁员管理以及员工申诉与争议处理。每一个项目均由基础理论和业务实训组成。

本书适合实践型本科及高职高专类院校人力资源管理、社会保障和工商管理专业师生选作教材，同时也可作为各类组织管理人员培训教材和普通高等教育的教材或教学参考书。

## 丛书总主编 李琦

编辑成员（按姓氏笔画排序）

邓万里 田辉 石玉峰 孙立如 孙林 刘红霞  
许晓青 许东黎 朱莉莉 李宝莹 李晓婷 张慧霞  
张奇峰 张海蓉 张耀嵩 肖红梅 杨俊峰 郑振华  
赵巍巍

# 前 言

## Qianyan

太平洋建设集团前董事局主席严介和说过一句话：“一流的企业家只管人不管事，二流的企业家既管人又管事，三流的企业家只管事不管人。所谓管理的概念，就是在管好自己的同时，再管好自己该管的那么几个人，其他的和我没有关系。因为企业的‘企’是人字头加一个停止的‘止’，离开了人就停止了。”这段话揭示了管理最核心的问题——管理的本质是通过别人完成任务，管理者的核心工作不是调动自己的工作积极性，而是调动他人的工作积极性，所以员工关系管理就成了调动员工的积极性、主动性的一个有效工具。

因此，如何做好员工关系管理是每个企业都需要面临和思考的问题。随着时代的变化，特别是越来越多的年轻人进入企业，他们崭新的思维和价值观将对现有的公司管理模式产生巨大的冲击：是对公司现有的管理模式进行改造，还是在现有的管理模式下找到一个新的平衡点。这就需要管理者在日常管理工作中充分发挥自己的管理智慧和技巧，通过有效的员工关系管理，使企业员工更加有激情，更加有归属感，工作效率更高。

另外，教育改革不断深化，尤其是职业教育也随着经济和科技的飞速发展而普及，这对传统的教学内容及方法提出了新的要求，也促进了管理教育与课程体系的改革。现代职业教育教学改革核心理念是“能力本位”，或者说“强调能力为重”，具体而言就是在教学过程中要贯彻以“项目”为主线的教学手段。

本教材以作者多年的教学实践，以及作者编写的《员工关系管理讲义》为基础编写而成。本教材的编写力图做到：

(1) 从学生实际出发，编写时力求削枝强干、优化内容、突出重点、加强基础。对于

理论内容以够用为主,更多地侧重于实际训练,通过大量的社会实践以及教学项目练习来增强学生对于课程的理解。

(2) 采用系统的观念将员工关系管理的基本内容优化组合成为一个新的体系,力求保持本课程教学体系的完整性与实践性。根据学生认知规律,强化社会实践意识,以培养学生分析问题、解决问题的能力。

(3) 在教材编写中力求做到科学性与实用性、先进性与针对性相统一;做到循序渐进、深入浅出,特别注意学生动手能力的培养;每一项目都安排有详细的引导与案例讨论以及实训指导。

(4) 本教材没有长篇大论,而是通过一个个具体实用的方案和表格,让学生既可以现查现用、现学现用,又可以迅速掌握各种方案的写作要点以及技巧。这些方案和表格都是经过成功企业的实践验证,具有极大的可操作性和实用性。

本教材根据教学计划,建议讲授 50—80 学时。有的章节的次序和内容可依各专业要求酌情调整。本教材除可作为高等职业院校人力资源管理学类专业教学用书外,对于从事人力资源管理理论研究学者、大专院校人力资源管理专业的学生以及其他相关人员都有很高的参考价值。

本教材在编写过程中参考了相关中外文献,编者对这些文献的作者表示感谢!由于时间仓促和本人经验不足,以致书中有些内容没有指出来源,请相关人员谅解,并再次表示感谢。同时,限于编者水平,错误、缺点在所难免,敬请专家和广大读者批评指正!

编 者

2015 年 1 月 20 日

# 目 录

Mulu

项目一 员工关系管理基础 .....	1
任务一 员工关系管理简介 .....	2
任务二 员工关系管理职业定位 .....	8
任务三 劳动关系基本理论——合作冲突理论 .....	16
任务四 综合实训 .....	32
项目二 规章制度管理 .....	34
任务一 企业规章制度概述 .....	35
任务二 企业规章制度制定及修订 .....	41
任务三 员工手册编制 .....	47
任务四 职工代表大会制度 .....	52
任务五 综合实训 .....	65
项目三 招聘录用管理 .....	67
任务一 录用审查 .....	68
任务二 劳动合同订立 .....	73
任务三 试用期管理 .....	80
任务四 招聘录用沟通管理 .....	89
任务五 综合实训 .....	95
项目四 员工纪律管理 .....	97
任务一 纪律管理制度 .....	98
任务二 员工奖惩管理 .....	102
任务三 奖惩沟通管理 .....	108
任务四 综合实训 .....	114

项目五 员工异动管理 .....	116
任务一 晋升 .....	117
任务二 降职 .....	121
任务三 综合实训 .....	125
项目六 员工信息管理 .....	127
任务一 员工信息管理与分析 .....	130
任务二 员工人事档案管理 .....	137
任务三 综合实训 .....	146
项目七 保密竞业管理 .....	147
任务一 商业秘密和保密管理 .....	148
任务二 订立保密和竞业限制协议 .....	153
任务三 综合实训 .....	158
项目八 人事外包和劳务派遣 .....	160
任务一 人事外包 .....	161
任务二 劳务派遣 .....	168
任务三 综合实训 .....	173
项目九 员工满意度管理 .....	175
任务一 员工满意度调查 .....	176
任务二 员工满意度内容 .....	184
任务三 员工满意度调查十步曲 .....	190
任务四 盖洛普 Q12 测评法 .....	195
任务五 综合实训 .....	204
项目十 离职与裁员管理 .....	205
任务一 离职管理 .....	206
任务二 裁员管理 .....	213
任务三 综合实训 .....	220
项目十一 员工申诉与争议处理 .....	222
任务一 员工申诉管理 .....	225
任务二 劳动争议处理 .....	231
任务三 综合实训 .....	237
附录 .....	238



附录 1: 某公司招聘录用管理制度 .....	238
附录 2: 某公司员工满意度调查方案 .....	240
参考文献 .....	242

## 项目一

# 员工关系管理基础



### 教学目标

#### 知识目标

- 1 掌握员工关系的概念及内涵；
- 2 了解员工关系管理的意义；
- 3 掌握员工关系管理的内容及职责；
- 4 理解劳动关系的基本理论——合作冲突理论。

#### 能力目标

- 1 能准确讲述什么是员工关系；
- 2 了解员工关系管理在人力资源管理中的地位和重要意义；
- 3 明确员工关系管理人员应具备的职业素质；
- 4 灵活运用合作冲突理论解决实际问题。

### 案例导入

#### 第十批新职业缘何均出自服务业

2007年11月22日,劳动和社会保障部在青岛召开第十批新职业信息发布会,正式向社会发布我国服务业近来产生的十个新职业的信息。这十个新职业是:劳动关系协调员、安全评价师、玻璃分析检验员、乳品评鉴师、品酒师、坚果炒货工艺师、厨政管理师、色彩搭配师、电子音乐制作师和游泳救生员。

在这十个新职业中,劳动关系协调员和安全评价师是与劳动者合法权益和职业安全维护有密切关系的职业。在全球化、信息化不断发展的背景下,新型劳

动关系大量涌现。由于缺乏成熟的调控机制,我国目前的劳动关系总体上比以前更加脆弱,劳动违法案件和劳动争议案件数量持续增长。为此,急需建立一支劳动关系协调的专业化队伍。目前,我国已建立企业劳动争议调解委员会数十万个,地区性劳动争议调解组织近万个。同时,越来越多的企业开始建立和完善内部劳动关系协调机制。专职从事相关工作的人员已达数十万人。随着《劳动合同法》的实施和企业劳动关系自我协调机制建设的加强,社会对劳动关系协调员的需求将会越来越大。设立劳动关系协调员这一新职业,对于提高从业人员的业务水平,增强其解决劳资问题的能力,促进稳定和谐劳动关系的建立具有十分重要的意义。

(资料来源:劳动保障部网站)

## 任务一 员工关系管理简介

### 一、任务要求

用自己的语言准确表述什么是员工关系,理解员工关系的内涵,了解员工关系管理的意义及基本内容。

### 二、实训

#### (一)【实训名称】“员工关系”大家说

【实训目的】真正理解员工关系的内涵,并能够用自己的语言准确表述

#### 【实训步骤】

- (1) 全班 4~5 人一组,分成若干小组;
- (2) 以小组为单位,每人用一句话说明什么是员工关系;
- (3) 以小组为单位,每人列举 1~2 件典型的员工关系事件;
- (4) 每组派代表在全班做总结发言。

#### 【实训要求】

说明什么是员工关系时要求语句完整,表述清楚;步骤(3)要求进行讨论,明确所列举的事件属于员工关系的范畴;小组代表对小组活动情况的概括应真实、总结性强。

#### (二)【实训名称】案例分析

【实训目的】通过具体案例分析,进一步认识员工关系管理的重要性及意义

#### 【实训步骤】

- (1) 提出案例:

### 留人更要留心

伴随“十一”黄金周的到来,短途旅游游客量剧增,某酒店所有员工整整加了一个多星期的班。

到了月底发工资的时候,人力资源部在计算加班工资时的混乱和失误使得员工的怨言彻底爆发了。从1个员工追讨加班费,到14位员工集体追讨,从追讨加班费继而到追讨探亲假……人力资源部郭经理办公桌上摆满了员工的投诉信件、公司高层的问责信件,还有媒体要求采访的电话不时响起。

对于一个具有两三百人的中型酒店来说,员工争取自身权益不足为奇,问题是员工没有向酒店人力资源部门提出正式或书面的要求,也没有员工与公司管理层正式协商,而是直接上告到当地人力资源和社会保障局,其中加班费一案又进一步告到法院。一时间该酒店成为当地乃至全国议论的焦点。

公司人力资源部迅速采取了行动,两周后所有员工被拖欠的加班费付清了,关于探亲假也有了新的明确规定和安排,但是公司声誉却因此受到影响。人力资源部郭经理认真翻看了这14位员工的档案和基本信息,发现其中一大半是在酒店工作5年以上的老员工。这在员工流动频繁的酒店业还是很难得的,说明酒店有一定的吸引力。但是员工不爱酒店,酒店留住了员工,但没有留住员工的心。

(资料来源:詹婧《员工关系无小事》)

## (2) 思考及讨论:

① 思考该案例中所发生事件的原因,究竟是员工本人的问题还是酒店人力资源管理的问题?

② 分析该酒店的员工关系状况,并提出改进建议。

③ 通过该案例,你得到什么启发?

## (3) 教师总结。

### 【实训要求】

能够抓住事件的关键点,正确理解案例,联系所学知识为该酒店的员工关系管理现状进行诊断,并提出合理建议。

## 三、知识链接

### (一) 员工关系的内涵及特点

#### 1. 员工关系的内涵

“员工关系”一词源自西方人力资源管理体系。最初激烈的劳资矛盾和对抗给企业发展带来了诸多不稳定因素。在劳资双方力量的博弈中,管理方逐渐认识到缓和劳资冲突、让员工参与企业经营的正面作用。随着管理理论的发展,人们对人性本质认识的不断进步,以及国家劳动法律体系的逐步完善,企业越来越注重内部沟通和协调合作,改善员工关系。

员工关系是指管理方与员工及团体之间产生的,由双方利益引起的表现为合作、冲突、力量和权力关系的总和,并受到一定社会中经济、技术、政策、法律制度和社会文化背景的影响。管理方与员工之间相互作用的行为既包括双方之间因为签订雇佣契约而产生的法律上的权利义务关系,也包括社会层面双方彼此间的人际、情感甚至道义等关系,即双方权利义务不成文的传统、习惯及默契等伦理关系。

与对抗性的劳资关系不同的是,员工关系更是以员工为主体和出发点的企业内部关系,注重个体层次上的关系和交流,注重和谐与合作,如人际关系管理、劳动关系管理、沟通管理、民主参与和企业文化建设等方面。因此,员工关系不仅重视劳动关系问题,而且通过以人为本的管理方式,使企业与员工之间、员工与员工之间产生更加和谐的工作气氛。

员工关系是人力资源管理的一部分。在人力资源这个概念刚刚产生的 20 世纪 50 年代,人们对人力资源重要性的认识逐步深化:从把人当作一种成本,到强调人力资源是一种取之不尽、用之不竭的资源;从把人当作一种资源,到把人当作决定企业持续发展的重要因素;从把人当作决定性因素,到把人看成是企业的竞争对手不可模仿的人力资本。人力资源已成为企业的发展之本,员工关系问题的重要性也日益凸显出来。

## 2. 员工关系的特点

员工关系具有以下四个特点:

(1) 个体性与集体性。员工关系可分为个别员工关系和集体员工关系两种。个别员工关系是个别员工与管理方之间的关系,即个别员工在从属的地位上提供职业性劳动、管理方给付报酬的关系。集体员工关系是员工的团体,如工会,为维持或提高员工劳动条件与管理方之间的互动关系。

(2) 平等性与不平等性。一方面,员工以劳动换报酬,处于从属地位,在劳动过程中员工有服从管理方安排指示的义务,体现了员工关系的不平等性;另一方面,在签订劳动合同之前,员工与管理方可就劳动条件进行协商,在劳动关系存续期间,员工也可以就劳动条件的维持或提高与管理方进行协商,不存在从属地位关系,也无服从的义务,体现了员工关系的平等性。

(3) 对等性与非对等性。对等性义务是指一方没有履行某一义务时,他方可以免除另一相对义务的履行,属于双方利益的相互交换;而非对等义务指一方即使没有履行某一相对义务,他方仍不能免除履行义务,属于伦理上的要求。例如:员工提供劳动与管理方支付劳动报酬之间具有对等性;但员工提供劳动与管理方的照顾义务、员工的忠诚义务与管理方的报酬给付、员工的忠诚义务与管理方的照顾义务则均无对等性。

(4) 经济性、法律性与社会性。员工通过提供劳动获取一定的劳动报酬和福利,体现了员工关系的经济性。同时,员工关系在法律上是通过劳动契约的形式表现,员工在获取经济利益的同时,还要从工作中获得作为人所拥有的体面、尊严、归属感、成就感和满足,其经济要素和身份要素同时并存于同一法律关系中,只不过以身份要素为主。

## (二) 员工关系管理的意义

员工关系管理是指在企业人力资源体系中,各级管理人员和人力资源职能管理人员,通过拟定和实施各项人力资源政策和管理行为,并用其他的管理沟通手段来调节企业和员工、员工与员工之间的相互联系和影响,从而实现组织的目标,并确保为员工、社会增值。从狭义上讲,员工关系管理就是企业和员工的沟通管理,这种沟通更多地采用柔性的、激励性的、非强制的手段,从而提高员工满意度,支持组织其他管理目标的实现。其主要职责是:协调员工与组织、员工与员工之间的关系,引导建立积极向上的工作环境和企业文化。

盖洛普对健康企业的成功要素之间的相互关系进行了深入的研究,并建立了“S 路径”模型来描述员工个人表现与公司整体业绩之间的路径(见图 1-1)。当新员工进入企业的时

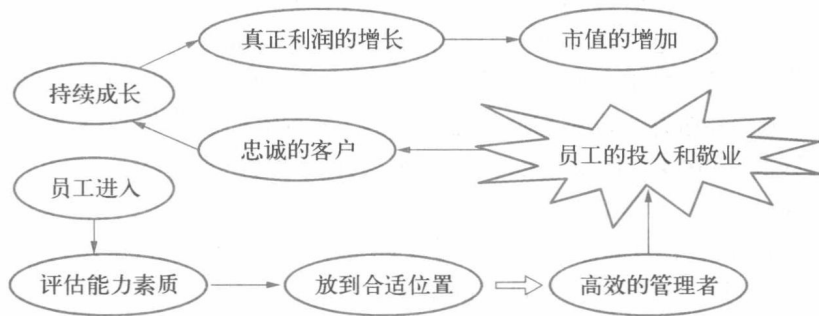


图 1-1 盖洛普 S 路径

候,通过对其能力素质的评估,将员工放在合适的岗位上,并由高效的管理者管理,实现人与事的最佳配合。当员工潜力和能力得到充分发挥,实现了自我价值时,员工就会更积极地投入到工作中,强烈的参与意愿和热情的工作态度将为企业赢得更多忠诚的客户,进而带来企业利润的增长,对上市公司而言即实现市值的增加。而这一良性循环的形成,得益于良好的员工关系管理。

从员工个人发展的角度看,良好的员工关系管理可以为员工提供实现自我职业规划的必要措施和平台,提高员工的组织归属感和幸福感。

从企业整体发展的角度看,良好的员工关系管理可以实现人与事的最佳配合,保证组织目标的顺利完成;由于照顾到员工各方面的合理需求,因而能够培养出真正敬业的员工,留住并激励优秀人才,员工积极的工作态度和出色的业绩表现则成为企业增强竞争优势、在激烈的竞争中脱颖而出的关键。

### (三) 员工关系管理的内容

员工关系管理的基本任务是配合人力资源管理的整体战略和计划,组织和管理好人力资源这一最为重要的生产力要素,正确处理企业与员工、员工与员工之间的关系,统筹建设和推广企业文化,充分发挥员工的积极性和创造性,不断改善人员队伍素质,保证劳动生产率的持续提高。

广义的员工关系管理涉及了企业文化和人力资源管理两大领域,包括企业核心价值观的确立、组织体系的设计和调整、工作分析、人力资源制度的制定和实施等。

狭义的员工关系管理只从人力资源管理职能上看,主要包括劳动关系管理、员工沟通管理、员工冲突处理、员工纪律与奖惩管理、员工信息管理、员工关系调查与诊断和员工咨询服务等。

#### 1. 劳动关系管理

劳动关系管理包括员工入职、离职面谈及相关手续办理,员工申诉、纠纷和意外事件处理等内容;主要是劳动者与用人单位之间在劳动过程中所发生的关系的管理,包括劳动时间、劳动报酬、安全卫生、劳动纪律、福利保险、教育培训和劳动环境等。

#### 2. 员工沟通管理

员工沟通管理贯穿员工关系管理工作的全过程。要保证沟通渠道的畅通,应建立完善的、利于双向沟通的渠道,引导企业和员工之间、员工与员工之间进行及时的、双向沟通,完善员工建议制度,并重视管理者与团队领导或主管之间、管理者与员工之间持续的非正式和

正式的互动。员工关系管理人员应办好内部期刊,加强对公司内部网络的管理,及时反馈和处理员工的投诉或建议、电话和邮件,定期组织沟通会议听取员工意见,定期组织员工与高层的见面畅谈会,加强与员工家属的联系等工作,并致力于创造和维护更多切实有效的沟通渠道和方法。实际上,随着企业对沟通管理的重视,实践中形成了越来越多的沟通渠道,如上级经理门户开放、吹风会、工作面谈、网上论坛和员工满意度调查等。

### 3. 员工冲突处理

员工冲突处理是员工关系管理人员的重要职责。面对员工申诉和人事纠纷,员工关系管理人员要及时进行调查和调解,对员工的不满和质疑进行疏导和答复,避免矛盾升级。一旦劳资冲突上升为劳动争议,员工关系管理人员应主动和员工以及工会积极商讨解决方案,在不损害企业利益的前提下尽可能满足员工的要求,降低劳动争议给企业运作带来的负面影响。

### 4. 员工纪律管理

员工纪律管理指制定雇佣行为规范的体系、准则和程序,当员工触犯了企业纪律时,有关部门要遵照一定的程序对其实施处罚,当员工较好地遵守了企业纪律时,企业要给予员工相应的奖励。奖励和处罚不是员工纪律管理的目的,能够对员工的行为进行规范,防微杜渐,才是纪律管理的真正目的。通过纪律管理,保护双方合法利益,规范管理对待员工的方式及工作期望。

### 5. 员工信息管理

员工信息管理既是企业的“信息情报部”,又是企业的“决策参谋部”。员工信息管理通常要与公司的 ERP(Enterprise Resource Planning)系统相配合。员工信息管理是指利用一系列软件(如人力资源管理软件或自行设计的 EXCEL 表格等),尽可能完善地记录并管理员工的信息。这些信息包括员工的出生年月、家庭住址和婚姻状况等基本信息,也包括员工的学习经历、工作经验和参加培训等技能信息,同时还要保持信息内容的及时更新,进行动态监测和分析管理。当企业出现职位空缺时,不必花费高昂的猎头费、广告费,即可从企业完善的人才信息库里迅速找到合适的人选。

### 6. 员工关系诊断

员工关系诊断包括组织员工满意度调查、各项公司内部活动后的调查,解决员工关心的问题,引导员工建立良好的工作关系,创建利于员工建立正式人际关系的环境。调查只是工作的第一步,关键是利用调查结果分析诊断员工关系状况,及时报告发现的问题,并最终制订员工关系改进计划,对实施效果进行评估。此外,员工关系管理人员还需组织健康体检、公司联欢、集体旅游和拓展训练等活动,增进彼此之间的了解,建立和谐的员工关系。

### 7. 员工咨询服务

员工咨询服务主要是为员工提供有关国家法律、企业政策、个人身心等方面的咨询服务,协助员工平衡好工作与生活的关系,实施 EAP(Employee Assistance Program,员工援助计划)。法律咨询服务要求员工关系管理人员认真学习并研究法律问题,为员工提供有关国家政策、劳动法律法规及企业规章制度等方面的咨询服务;心理咨询服务要求员工关系管理人员帮助员工更好地面对工作压力、解决人际关系困境、平衡工作与生活的关系、做好健康和压力管理。

## 四、延伸阅读

### 《2007年中国企业员工关系管理实践与挑战》调研十大发现

本次调研是由北京万古埃森特咨询公司发起的封闭邀请调研,主要调研对象为财富500强在华企业,以及本地上市公司。万古埃森特于2007年7月开始邀请企业参加,历时半年时间,共邀请到200多家企业参加调研。其中,42%的企业为跨国公司,48%为外资企业;500人以上的企业占62%,1000人以上的企业占45%;67.3%以上的企业年收入超过人民币5000万元。

通过调研,万古埃森特总结了以下十个核心发现:

(1) 中国目前有接近40%的外资企业和上市公司设置了独立的员工关系管理组织,其典型的职能范围包括劳动关系管理、员工沟通、员工活动、激励、企业文化和员工关怀(工作—生活平衡计划)等;平均来看,每800名员工配备一名员工关系管理人员。另通过针对企业招聘员工关系管理的动态进行监测,发现自新劳动合同法颁布后,员工关系管理人员的招聘需求增加了75%以上。

(2) 调研企业员工关系管理的五个首要目标为提高员工满意度(84.9%)、改善员工凝聚力和归属感(79.2%)、加强与员工的沟通(75.5%)、加强企业文化的贯彻和渗透(65.5%)和提高人才保留率(49%);而衡量员工关系管理的指标则为员工流动率的变化(52.8%)和员工意见调查(满意度调查)(49.1%)。

(3) 调研企业2008年员工关系管理的三个重点挑战为“新劳动合同法实施后的员工关系管理”、“如何通过创新性的途径,加强与员工的沟通”、“提高员工满意度,降低主动离职率”。

(4) 调研企业最依赖的五个员工沟通渠道分别为绩效面谈(92.5%)、员工年会(77.4%)、内部刊物(72%)、内部网站(70%)和员工意见箱(47.2%);而最有效的五个则为绩效面谈(62.3%)、内部网站(30.2%)、员工年会(26.4%)、内部刊物(22.6%)和员工意见箱(20.8%)。

(5) 在激励员工方面,调研企业设置率最高的奖项有年度员工奖、服务年限奖、最佳团队奖、员工建议奖和总经理/总裁奖;使用率最高的十种奖品有荣誉证书、奖杯/奖牌/奖章、数码相机/摄像机、购物卡/购物券、手机、手表、MP4、衬衫/其他服装、SPA消费券、野营帐篷。

(6) 56%的企业组织过奖励旅游;调研企业选择过的前五个奖励旅游目的地为海南三亚、云南丽江、广西桂林、香港/澳门和泰国;奖励旅游人均预算超过8000元的为19%,低于5000元的为68%;调研企业奖励旅游使用过的前五个酒店品牌分别为雅高、凯莱、半岛、凯宾斯基和日航;备受赞赏的前五个旅行社为中青旅、中国国旅、中旅、携程旅行网和康辉旅行社。

(7) 53.4%的企业为员工提供入职体检和年度体检,只有10.7%的企业为每位员工建立健康档案,8.14%的企业在公司内设立健身器材和健身房;在体检和健康领域的前五个知名服务商为慈铭健康体检、佰众体检、爱康网、九华体检和美兆体检,然而健康体检领域知名度突出的品牌还比较缺乏,大多数企业的健康体检分散于各普通医院体检



中心。

(8) 以心理咨询为核心的 EAP(员工援助计划)在中国的普及率还比较低,只有 22%的企业采用过 EAP 服务,54%的企业没有采用过,24%的企业不知道何为 EAP;在引进 EAP 服务的企业中,大多数企业应用于“绩效沟通”项目中,而应用于裁员解决方案的仅为 1.41%。

(9) 在长期激励方面,仅有 29%的企业采用了股票或股票期权的方式;而在这 29%的企业里,38%的情况是员工持股,62%的则用股票期权的形式。

(10) 参加调研企业的员工流动率平均为 14.14%,IT 行业稍微偏低,为 13.85%。

(资料来源:中国人力资源经理网,2008-1-25)

## 任务二 员工关系管理职业定位

### 一、任务要求

对不同规模企业的员工关系管理定位进行分析;掌握员工关系管理人员的工作内容、岗位职责及任职要求;了解员工关系管理人员与其他职位的联系及独特之处。

### 二、实训

【实训名称】应聘员工关系专员

【实训目的】了解员工关系专员的职责及任职要求

【实训步骤】

- (1) 全班 4~5 人一组,分为若干小组;
- (2) 以小组为单位,自行搜集有关员工关系专员的招聘信息或工作说明书;
- (3) 以个人为单位,撰写真实的个人简历,应聘员工关系专员;
- (4) 以书面形式提交个人简历。

【实训要求】

步骤(2)要求学生搜集员工关系专员的招聘信息或工作说明书(见表 1-1),旨在帮助学生了解员工关系专员的工作内容、岗位职责及任职要求;步骤(3)为个人任务,每个学生根据自己的实际情况,撰写真实的个人简历,要求列出本人从事员工关系管理工作的优势及不足,并编制紧急重要任务安排图。

表 1-1 员工关系专员职位说明书(示例)

基本信息	职位名称	员工关系专员	职位编号	HR003	所属部门	人力资源部
	直接上级	人力资源部长	直接下属	无	晋升岗位	员工关系主管 薪酬主管
职位目的	依据国家及北京市劳动法律法规,主导集团内员工异动、劳动合同、人事档案、社会保险、住房公积金、招调工、招调干工作,处理劳资纠纷,建立和谐、愉快、健康的劳资关系					