



奇正凌格

凌格书系·国家职业资格职业能力教材

GLINKAGE BOOKS © 总主编 徐恒熹

员工

关系管理

YUANGONG GUANXI GUANLI

中国就业培训技术指导中心 组织编写
北京奇正凌格企业管理顾问有限公司



中国劳动社会保障出版社




奇正凌格

凌格书系·国家职业资格职业能力教材
GLINKAGE BOOKS © 总主编 徐恒熹

员工 关系管理

主 编：徐恒熹
副 主 编：郭晓宪 石美遐
编写人员：郭俊杰 李 宁 卢 冰
 马维国 孙 芳



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

员工关系管理/中国就业培训技术指导中心 北京奇正凌格企业管理顾问有限公司组织编写. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2007

ISBN 978-7-5045-6326-2

I. 员… II. ①中…②北… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 062210 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 13 印张 186 千字

2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

前 言

当和谐社会的春风吹遍中国大地的时候，“和谐”成为企业管理活动中最为常见的词汇之一。和谐社会的构建，需要广大的企业管理人员特别是企业的人力资源管理者、工会工作人员以及政府工作人员共同致力于构建和谐的员工关系。可以这样说，很多工作都会对和谐与否产生影响，无论怎样强调和谐的员工关系都不算过分。如果说就业是民生之本，那么员工关系就是和谐之根。员工关系不和谐，和谐社会无从谈起。

开展员工关系管理专项职业能力培训，目的在于响应党中央提出的关于推进社会主义和谐社会建设的要求，并在实践劳动争议“预防为主，处理为辅”的思想方面做出有益的尝试。2006年7月，劳动和社会保障部、中华全国总工会、中国企业家联合会/中国企业家协会联合发出《关于开展创建劳动关系和谐企业与工业园区活动的通知》，明确了和谐的员工关系与和谐社会之间的关系，表明员工关系管理这一职业能力必将成为构建和谐社会的最为重要的基本能力。

2006年9月，在劳动和社会保障部职业技能鉴定中心发布的《关于印发第二批专项职业能力考核规范的通知》（劳社鉴发〔2006〕16号）中，《员工关系管理专项职业能力考核规范》得以发布，从而正式确立了“员工关系管理”作为国家职业资格专项职业能力。本书即根据该职业能力考核规范编写。

应该说，中国的人力资源管理者对于劳动关系已经比较熟悉，而对于“员工关系”则仍然没有建立完整的概念。员工关系是指组织内部管理方与员工以及员工与员工之间的关系，这种关系的核心是利益，表现为管理者与员工之间以及员工与员工之间的合作、冲突、力量和权利关系的总和。

员工关系强调以员工为主体和出发点的企业内部关系，注重和谐与合作是员工关系所蕴涵的精神。一般而言，当我们谈及员工关系时，以下几个方面特点当是应有之意：

（一）员工关系的基础是企业与员工之间的劳动关系

在西方，劳资矛盾激烈、对抗严重曾给企业正常发展带来了不稳定因素。在劳资双方力量博弈中，管理方逐渐意识到缓和劳资冲突、让员工参与企业经营的正面作用，员工关系的概念也随之产生。与对抗性的劳资关系不同的是，员工关系强调以员工为主体和出发点的企业内部关系，注重人际关系管理、劳动关系管理、沟通与交流管理、民主参与、企业文化管理等方面。因此，员工关系不仅重视劳动关系问题，并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，并因此成为企业主动倡导的工作。

无论从员工关系的发展看，还是从企业的管理实践分析，员工关系的基础都是劳动关系。从员工关系的发展看，员工关系源于劳动关系，没有劳动关系就没有员工关系。从现实情况看，劳动关系为员工关系的构建提供条件和基础，劳动关系不和谐，员工关系所寻求的合作与和谐也将难以实现。

（二）提高企业效益，提升核心竞争力是妥善处理员工关系的根本目的

员工关系并非以简单的和谐思想为出发点。构建和谐员工关系目的是在建立和谐的劳动关系以及员工与员工关系的基础上，形成企业的良好组织气氛，提高

员工的认同感，为提高企业效益、提升核心竞争力创造条件。因此，提高企业效益、提升核心竞争力是员工关系的使命。

（三）员工关系强调以人为本的管理思想

员工关系管理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，人们对于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决定性因素；从把“人”当作决定性因素到人是企业的、竞争对手不可模仿的人力资本。总之，人力资源在企业中的地位越来越高、越来越重要。而知识经济更是将人力资源管理推到了无以复加的高度。所以，对当今企业而言，在其发展各要素的相对重要性方面，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。

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，组织和管理好人力这一最为重要的生产力，正确处理企业和员工、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。

员工关系贯穿企业管理的方方面面，人力资源管理最基础的工作就是员工关系管理，这是因为人力资源管理的各项工作都与员工有关，有效的员工关系管理可以保证其他各项工作的顺利开展。

有效开展员工关系管理，不仅能优化人力资源环境，减少劳资之间的摩擦，将企业的员工关系效益最大化，降低企业成本，提升公司品牌，还能增强企业吸引力，帮助企业赢得人才、留住人才。更为重要的是，做好员工关系管理工作，降低了企业内耗，使企业管理和业务运作效率大幅提升，从而让企业保持持续的竞争优势。

二

纵观国内外企业开展员工关系管理的经验，有效开展员工关系管理首先应当把握好以下问题：

（一）共同的企业愿景和价值观是有效开展员工关系管理的基础

企业所有利益相关者的利益都是通过共同愿景的实现来达成的。因此，员工关系管理的起点是员工认同企业的愿景。没有共同的愿景，缺乏共同的信念，就没有利益相关的前提。但凡优秀的企业，都是通过确立共同的愿景，整合包括人力资源在内的各类资源，从而牵引整个组织不断发展和壮大，牵引成员通过组织目标的实现来实现个体的目标。

企业的价值观是企业成员对事物共同的判定标准和共同的行为准则，是组织规范的基础。有了共同价值观，组织成员就能够站在组织的立场上看待某种行为或结果并做出与组织一致的评价。这种一致的价值观是组织特色。

因此，认同共同的企业愿景和价值观，是建设和完善企业员工关系管理体系的前提和基础。

（二）利益关系是员工关系管理的根本

企业创立和存在的核心目标在于追求经济价值，从而满足投资者（股东）、员工、客户等方面的利益诉求，而不是为了单纯满足员工个体利益需求而存在。譬如，如果投资者的投资无法获得收益，投资者很可能将资金撤出企业，而这种撤资将最终会对企业与员工之间的劳动关系、员工收入等产生负面影响。如果企业不能够为客户提供高品质的服务或者产品，客户利益就难以实现，最终会导致企业市场占有率的减少，造成企业效益和员工收益的下降，甚至有可能导致企业的破产。市场竞争的刚性约束，使得满足员工个体利益需求成为企业抵御市场竞争、达成其核心目标的手段。所以，处理好相关利益者的关系，是员工关系管理

的根本和前提。

(三) 心理契约是员工关系管理的核心部分

员工关系管理不仅要做好以明确企业和员工的责任、权利、义务为核心的劳动契约，更重要的是要形成双方之间的心理契约。

20世纪70年代，美国心理学家施恩提出了心理契约的概念。心理契约的内涵与意义在于员工心理状态与其相应行为之间的决定关系，而员工的行为质量直接决定了其工作绩效。心理契约管理的目的就是通过人力资源管理实现员工的工作满意度，并进而实现员工对组织强烈归属感和对工作的高度投入。

心理契约是由员工需求、企业激励方式、员工自我定位以及相应的工作行为四个方面的循环构建而成的，并且这四个方面有着理性的决定关系。由于人们在选择外部条件满足自己的需求时，是有权衡与选择的，特别是在衡量心理需求满足与需要付出的代价时，并不是所有人都会去追求高层次需求的满足，同时由于内部人力资源本身也存在着固有的结构，企业不可能满足所有的员工需求，所以企业在构建心理契约时，要以自身的人力资源和需求结构为基础，用一定的激励方法和管理手段来满足对应的员工需求，促动员工以相应的工作行为作为回报，并根据员工的反应在激励上做出适当的调整；员工则依据个人期望和需求的满足程度，来确定自己对企业的关系定位，并因此决定自己的工作绩效。这条决定关系轨迹形成了心理契约的构建方式。这就是现代人力资源管理的心理契约循环过程，也是企业员工关系管理的核心部分。

和其他的管理领域一样，心理契约的管理也要动用硬性制度规定、企业文化塑造、管理人员的工作技巧三个方面的力量来完成。

三

和谐是一种能力。国家与社会是否和谐，体现的是执政能力；企业是否和

谐，在相当程度上取决于员工关系管理能力。确定员工关系管理能力，需要考察管理者在员工关系管理方面应当履行的职能、扮演的角色、胜任能力等内容。而这些构成了员工关系管理能力建设的基础和依据。根据《员工关系专项职业能力考核规范》，我国员工关系管理人员的主要工作职能表现为六个方面：

（一）劳动关系管理

1. 起草劳动合同管理制度，办理订立、解除和终止劳动合同手续。
2. 制定集体协商的有关规章制度，安排集体协商日程，完善集体合同草案的内容，解决有关问题。
3. 代表企业依照法定程序解决劳动争议。
4. 运用有关程序管理劳动合同的订立、变更、解除、终止等信息。

（二）员工关系诊断与员工满意度调查

1. 调查员工满意度。
2. 分析诊断员工关系状况，及时报告发现的问题。
3. 制定员工关系改进计划，并对实施效果进行评估。

（三）员工沟通与咨询服务

1. 代表企业与员工进行沟通。
2. 为员工提供咨询服务，解决员工有关制度、心理、工作气氛等方面的问题。
3. 组织开展有利于建立和谐员工关系的活动。

（四）组织员工参与管理

1. 选择恰当的方式推进员工参与管理活动。
2. 建立员工参与管理保障制度。

（五）纪律管理

1. 开展纪律管理并进行奖惩。

2. 发现问题员工的形成原因，并采用适当的处理策略。
3. 制定员工申诉程序，正确处理员工申诉。

(六) 冲突化解与谈判

1. 及时发现可能出现的冲突，预见发展趋势，并采取有效措施予以化解。
2. 处理员工之间的冲突和变革中的劳资冲突。

实践证明，要成为一个成功的员工关系管理者，关键在于扮演好三个方面的角色：其一是要扮演好专家的角色；其二是要扮演好员工服务者的角色；其三是要扮演好变革推动者的角色。在上述三种角色中，员工服务者和变革推动者的角色尤为重要。这两个方面的角色做好了，就会形成员工关系管理的独特力量，促成企业的发展和员工和谐关系的建立。上述三种角色及其行为和工作成果要求见表 1。

表 1 角色及其行为和工作成果

角色	行为	工作成果
专家角色	运用法规、专业知识和技能研究开发企业人力资源产品与服务，为企业人力资源问题的解决提供咨询	把握员工满意度，提高组织人力资源开发与管理的的有效性
员工服务	与员工沟通，及时了解员工的需求，为员工及时提供支持	增强员工忠诚度
变革的推动者	参与变革与创新，组织变革（并购与重组、组织裁员、业务流程再造等）过程中的人力资源管理实践	提高员工对组织变革的适应能力，妥善处理组织变革过程中的各种人力资源问题，推动组织变革进程

根据以上角色的行为要求，员工关系管理者应具备表 2 中的各项素质。

表 2

员工关系管理者的各项素质

知识		技能		工作风格	
基础要求	专业要求	基础要求	专业要求	基础要求	专业要求
劳动法律、法规, 劳动经济学	满意度调查方法、激励理论、裁员管理、文化整合、员工心理辅导	学习能力、协调和沟通能力	变革管理、发展关系管理、冲突管理、危机管理	自我控制、分析性思维、独立性、成就动机、应变能力、关心他人、可靠性、团队合作、主动性	影响他人、创新、正直诚信

本书在编写过程中,得到了全国总工会中国工运研究所郭悦副所长的大力支持,他从多个角度、多个层次为本书提出了修改意见。另外,我们还要感谢劳动和社会保障部劳动工资司郭晓宪处长以及北京交通大学经济管理学院的石美遐教授,如果没有他们二位的指导、支持,本书恐怕现在还很难与读者见面。

特别需要感谢各位作者,他们为了写好本书,总结了自己的管理经验,参阅了大量的书目,并放弃了休息时间,本书是他们心血和智慧的结晶。

由于时间紧迫,书中疏漏、问题在所难免,希望各位专家、读者、考生指正。

徐恒熹

目 录

第 1 章 劳动关系	(1)
第一节 劳动关系的确立、解除和终止	(1)
第一单元 劳动关系的确立	(1)
第二单元 劳动关系的解除和终止	(7)
第三单元 集体协商与集体合同	(17)
第二节 劳动争议处理	(20)
第一单元 劳动争议的基本问题	(20)
第二单元 劳动争议处理	(26)
第三节 劳动关系信息管理	(32)

第 2 章 员工关系诊断与改进	(36)
第一节 员工关系诊断	(36)
第一单元 员工关系诊断的原则和要素	(36)
第二单元 员工满意度调查的方法和步骤	(40)
第三单元 报告员工关系诊断结果	(50)
第二节 员工关系改进计划	(52)
第一单元 制定员工关系改进计划	(52)
第二单元 员工关系改进计划的实施与效果 评估	(57)

第3章 沟通与员工咨询服务	(69)
第一节 有效沟通	(69)
第一单元 沟通的概念和类型	(69)
第二单元 有效沟通的原则、步骤和技巧	(74)
第三单元 沟通渠道和沟通制度	(79)
第二节 员工援助计划	(85)
第一单元 员工援助计划概述	(85)
第二单元 员工援助计划在中国的发展	(90)
第三单元 员工援助计划的操作要点和注意 事项	(94)
第三节 员工活动的组织与管理	(95)
第一单元 组织员工活动的原则	(96)
第二单元 员工活动内容与形式	(96)
第三单元 员工活动的组织程序和注意事项	(99)

第4章 员工参与管理	(103)
第一节 员工参与管理	(103)
第一单元 员工参与管理及其发展趋势	(103)
第二单元 员工参与管理的影响因素、策略 及形式	(105)
第三单元 开展员工参与管理的操作要点	(116)
第二节 基于共识的参与式管理	(117)
第一单元 共识及基于共识的参与式管理的概念	(117)

第二单元 基于共识的参与式管理的理论与趋势	(118)
第三单元 基于共识的参与式管理的推动措施	(121)

第 5 章 纪律管理	(124)
第一节 纪律管理与奖惩	(124)
第一单元 纪律管理	(124)
第二单元 奖惩	(128)
第二节 问题员工的管理	(134)
第一单元 发现问题员工	(134)
第二单元 管理问题员工	(135)
第三单元 管理问题员工的必备技能	(141)
第三节 处理员工申诉	(147)
第一单元 申诉的定义和意义	(147)
第二单元 申诉的种类、范围及程序	(149)
第三单元 内部申诉制度的建立	(152)

第 6 章 冲突与谈判	(159)
第一节 冲突	(159)
第一单元 冲突概述	(159)
第二单元 员工之间的冲突	(164)
第三单元 员工冲突的反应方式以及化解技巧	(167)
第二节 变革与冲突	(173)
第一单元 组织变革概述	(173)
第二单元 突发事件及其预防与处理	(178)

第三节 谈判	(181)
第一单元 谈判基本理论概述	(181)
第二单元 谈判的过程、策略及双赢谈判	(183)
第三单元 应对谈判过程中发生的冲突	(190)

参考书目	(193)
人力资源管理咨询业务联系表	(194)

1

劳动关系

第一节 劳动关系的确立、解除和终止

第一单元 劳动关系的确立

一、劳动关系的概念、特征及分类

(一) 概念

劳动关系是指作为劳动力所有者的劳动者与作为生产资料所有者的用人单位之间,以实现劳动为目的,劳动力与生产资料相结合而产生的社会关系。

(二) 特征

从形式上看,劳动关系具有两个主体之间进行交换的平等性特征。劳动力作为一种商品,是劳动关系双方买卖的对象。也就是说,劳动者作为劳动力的所有者,有依法按照约定为用人单位提供劳动的义务,相应的,有获得劳动报酬的权利;用人单位有依法按照约定支付劳动者劳动报酬的义务,相应的,有要求劳动者提供劳动的权利。

从实质上看,劳动关系具有从属性的特征。劳动力是一种商品,但不是普通商品,普通商品一经买卖,买方即取得该物的所有权,即占有、使用、收益、处分的权利。而劳动力这种商品是依附于人身的,其与人身不可分割的属性决定了其特殊性:一是买方只获得劳动力的使用权和从使用该劳动力中受益的权利,而不能占有,更不能处分;二是作为劳动力买方的用人单位对劳动力的使用,必须通过指挥劳动者来实现,即一个人要指挥、监督另外一个人提供的劳动;三是当

劳动者不按照约定提供劳动时，用人单位不能强制劳动者提供。因为用人单位要求劳动者提供劳动的目的在于获得所有者权益，实现其财产权，而如果强制劳动者劳动则侵害了劳动者的人身权利。众所周知，人身权高于财产权，用人单位不能基于财产权而侵害劳动者的人身权。

（三）分类

根据劳动者一方主体是个人还是集体，劳动关系可以分为个别劳动关系和集体劳动关系。前者是劳动者个人与用人单位之间的劳动关系，后者是作为劳动者代表的工会或者劳动者选举的代表与用人单位或者用人单位组织之间的关系。

值得一提的是，集体劳动关系并非个别劳动关系之和，两者是性质完全不同的两类关系。

二、劳动关系的主体

从微观层面看，劳动关系的主体就是劳动关系的参与者，包括以下内容：

（一）劳动者

劳动者符合下列条件就是劳动关系的主体：

第一，达到法定就业年龄。根据《中华人民共和国劳动法》（以下简称《劳动法》）第十五条的规定，一般情况下，劳动者必须年满十六周岁。该条第二款规定：“文艺、体育和特种工艺单位招用未满十六周岁的未成年人，必须依照国家有关规定，履行审批手续，并保障其接受义务教育的权利。”根据该规定，上述单位依法履行审批手续后，可以招用不满十六周岁的未成年人。

关于违反上述规定的法律责任，《劳动法》第九十四条规定：“用人单位非法招用未满十六周岁的未成年人的，由劳动行政部门责令改正，处以罚款；情节严重的，由工商行政管理部门吊销营业执照。”

第二，具有一定的劳动能力。所谓的劳动能力就是指劳动者所拥有的能够为企业创造价值的能力，主要包括显在能力（知识经验、技能）、潜能能力（社会角色、自我形象、个性特质、工作动机）两个方面。劳动能力是用人单位录用决策的依据，也是劳动者择业和事业成功与否的关键因素。