

高等学校应用创新型人才培养系列教材

/ 人力资源管理专业



员工关系管理

程延园 王甫希 编著

高等教育出版社

高等学校应用创新型人才培养系列教材

／ 人力资源管理专业

员工关系管理

程延园 王甫希 编著

图书在版编目(CIP)数据

员工关系管理 / 程延园, 王甫希编著. -- 北京:
高等教育出版社, 2018.10
ISBN 978-7-04-049828-8

I. ①员… II. ①程… ②王… 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(2018)第106355号

员工关系管理

YUANGONG GUANXI GUANLI

策划编辑 奚 玮
责任编辑 奚 玮
封面设计 张 志
版式设计 张 志
责任校对 刘娟娟
责任印制 田 甜

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
印 刷 北京宏伟双华印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 22.25
字 数 460千字
购书热线 010-58581118
咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.hepmall.com.cn>
<http://www.hepmall.com>
<http://www.hepmall.cn>
版 次 2018年10月第1版
印 次 2018年10月第1次印刷
定 价 49.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,
请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究
物 料 号 49828-00

内容简介

员工关系管理是人力资源管理领域的重要问题之一，在整个人力资源管理体系中扮演着重要角色。公平合理、和谐合作的员工关系是所有其他人力资源管理方法和技术发挥作用的基础。员工关系管理的目的是确保管理方与员工之间能够良好沟通，通力合作，并激励员工竭尽所能工作，实现员工利益与企业利益共同发展。

本书详细阐述了员工关系的本质，系统分析了各种雇佣关系管理的观点、理论和模式，并从中国实际出发，阐述了员工关系管理的主要制度、职能和技巧，并将雇佣关系隐含要素中的权力、公正和文化作为独立篇章来讨论。本书围绕员工关系的建立与维持、结束和终止的逻辑，阐述了员工的招用管理、劳动权利保护、职业灾害的预防与补偿、员工参与制度、员工援助计划、纪律管理、离职和裁员等管理实务。最后，介绍了通过集体协商管理员工关系、特殊用工，以及争议处理制度。

研读本书，可以了解劳资行为及其关系、员工与雇主之间的合作、矛盾之形式。本书内容新颖，既关注员工关系理论上的前沿观点，又重视规范的员工关系管理方法和步骤，便于读者在提高理论水平的同时掌握实践操作技能；并通过实例提供理解相关理论的情景，为将理论转化为实践提供了指导。

高等学校应用创新型人才培养系列教材

／人力资源管理专业

编委会

主 编 杨河清

编 委（按姓名拼音排序）

陈全明 中南财经政法大学公共管理学院，教授

程延园 中国人民大学劳动人事学院，教授

顾琴轩 上海交通大学安泰经济与管理学院，教授

胡 蓓 华中科技大学管理学院，教授

李宝元 北京师范大学经济与工商管理学院，教授

李燕萍 武汉大学经济与管理学院，教授

刘 昕 中国人民大学公共管理学院，教授

林新奇 中国人民大学劳动人事学院，教授

萧鸣政 北京大学政府管理学院，教授

杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院，教授

姚裕群 中国人民大学劳动人事学院，教授

今天，说起人力资源几乎无人不知，人力资源是第一资源的观点也已深入人心，但是，追溯“人力资源开发”、“人力资源管理”等词汇在我国出现的历史，却仅有30余年。

根据笔者掌握的资料，在我国，是毛泽东首先使用了“人力资源”一词。1955年毛泽东在为《发动妇女投入生产，解决了劳动力不足的困难》一文所做的按语中指出“妇女是一支伟大的人力资源”^①。

《江淮论坛》是我国最早刊载人力资源问题的杂志，1980年第5期发表了中国社科院于光远的论文《人力资源及其利用》，1981年4月又发表了北京经济学院（现首都经济贸易大学）王胜泉的《试论我国的人力资源问题》。

在管理学中，“人力资源”的首唱者是著名管理学家彼得·德鲁克，他于1954年在其《管理的实践》一书中引入了“人力资源”的概念。而“人力资源管理”的概念是怀特·巴克（E. Wight Bakke）于1958年出版的《人力资源功能》一书中提出的。

“人力资源管理”一词，在我国最早出自香港长河出版社出版的，黄明坚翻译的《日本的管理艺术》一书，该书由美国斯坦福大学教授理查·巴斯克（Richard T. Pascale）和哈佛大学教授安东尼·艾索思（Anthony G. Athos）合著。该书1982年9月第5版中的第94—95页写道：“人力资源管理的出现，很多人认为这比人事管理更重要（至少后者的功效不彰）。人力资源管理是要有条理地管理更多重要的人事流动事项——从雇用到退休”，“我们很容易指出，日本人比较擅于开发人力资源。”

^① 毛泽东选集·第五卷·北京：人民出版社，1977：252。

论文的杂志，1980年第5期发表了中国社科院于光远的论文《人力资源及其利用》，1981年4

月又发表了北京经济学院（现首都经济贸易大学）王胜泉的《试论我国的人力资源问题》。

在内地，北京经济学院经济研究所的陈今淼等人于1984年翻译了同一本书。由于当时内地与香港的学术交流还比较少，加上两地用语上的差异，翻译的结果有一些不同，书名被译作《日本企业管理艺术》，著者被译为帕斯卡尔、阿索斯，由中国科学技术出版社出版。在该译本的第76—77页，有下述内容：“其中之一就是人力资源管理制度。很多人认为这一制度所包括的范围不仅限于人事管理（至少与后者的职能相比是如此）”，“我们可以很容易地做出以下的断言，日本人比较擅长于开发人力资源，而且在职工管理方面则更有技能。”在上述译文中，出现了“人力资源管理”、“开发人力资源”等说法。以后，“人力资源管理”一词及其概念被相关学术界接受，并逐渐传播开来。

在我国大学中，人力资源管理专业出现之前，一些大学中设有人力资源管理专业的前身人事管理专业，以及劳动人事专业（大专性质）。计划经济时期，我国对劳动力的管理是以身份划分为基础的。那时，首先有把劳动者按户口决定是否具有吃商品粮身份的划分，然后，吃商品粮的劳动者又划分为工人和干部的身份。工人和干部的工作岗位基本上分布于党政机关、国营企事业单位、集体企事业单位中。概括地说，对工人身份的劳动者的有关工作问题的各种管理被划归为劳动管理，对具有干部身份劳动者的同类管理属于干部管理的范畴。在干部管理的体系中，诸如工资、福利等，以及对非领导干部的录用、调配使用、考核等业务活动称为人事管理。

对人的这种管理状况，反映到大学的专业设置和教研活动中的是另一番景象。20世纪50年代初，在当时的时代背景下，社会学等学科在大学被取消，管理科学从来就没有真正发展过，这时更是奄奄一息，但经济科学相对还比较受重视。50年代中期兴起的劳动经济学科承担起了说明、探讨企业劳动管理和农村劳动力管理问题的任务，在本科和大专教学中开设有相关课程。但是，当时对干部管理、对人事管理人才的培养和科学研究并没有在大学展开。这样，劳动经济学科中的企业劳动管理的教研成为人力资源学科在我国大学中发展的源头。

改革开放以后，一方面，大学获得了空前的发展机会，一些学者开始关注过去长期被放置的对人的管理的相关领域，其中包括人事管理；另一方面，人们学知识、补学历的热情也空前高涨起来。党政机关与大学合作，通过举办各种培训班、专修班的方式来提高干部的素质、能力。在这样的背景下，人事管理专业、劳动人事管理干部专修科（大专）在大学中出现。以后，随着改革开放的深入，按工人、干部身份分类管理的体系其弊端和局限性日益明显、问题日渐突出。变革传统的劳动人事

制度、管理中淡化身份色彩，乃至最终打破身份壁垒的要求逐渐强烈。恰逢此时，国外人力资源管理的理论、理念、体系、方法、技术等通过多种渠道被介绍到我国，并开始了逐渐替代传统的劳动人事管理的过程。在大学中，1993年人力资源管理专业的诞生成为这个过程中最有意义的标志之一。

20世纪90年代，国内院校刚刚开设人力资源管理专业时，有的考生家长误认为这是个搞计划生育的专业。20余年过去了，今天，人们对“人力资源管理”已经耳熟能详；书店里摆满了各种人力资源管理的专业书籍。在大学中，人力资源管理成为一门蓬勃发展、备受关注的专业，从90年代中期只有几所院校开设人力资源管理专业发展到2015年近500所本科院校、200余所高职院校开设的程度。可以说，几乎没有哪所综合大学、经管类专门性大学不开设人力资源管理专业或课程。在研究生培养方面，劳动经济学、企业管理学、心理学、行政学、教育学、人口学等学科中的人力资源管理也成为热门的方向，2011年以后，一些大学还建立了人力资源开发、人力资源管理的博士点、硕士点。在MBA、EMBA、MPA课程中，“人力资源管理”成为骨干课程。

在人力资源管理学科如此迅猛发展的20余年中，各类相关教材纷纷问世，在国内教材市场上，有外文原版，有中译本，有国内学者编写的；有偏重理论说明的，有偏重应用操作的；有适用于MBA的，有适用于普通研究生的，有适用于本科生的，还有适用于大专生、职高生的。总体来说，国内人力资源管理专业的教材种类已多达上百种，形成了百花齐放的局面，为我国相关人才的培养，为我国人力资源开发与管理学科的发展做出了积极的贡献。

在人力资源管理的教材中，有一类专门为人力资源管理专业以及相近专业量身打造的教材品种——人力资源管理系列教材，这类教材直接对接人力资源管理专业的专业课程，相关知识系统性强、范畴合宜、内容讲解详尽，各单部教材既可独立也可组合使用。我国第一套人力资源管理专业用系列教材“教育部面向21世纪人力资源管理系列教材”由中国人民大学出版社组织出版，于2001年问世。之后，又有多种人力资源管理系列教材面世。

高等教育出版社于2012年就开始请我邀集一批在国内人力资源管理学界有建树、有影响的学者出版一套新的人力资源管理系列教材。我深知此任务的分量，特别是有中国人民大学出版社出版的系列教材成功在先，再组织出版同类教材，我怀疑其价值。但是，在与高教社同仁的多次商讨中，我被他们对出版事业，特别是人力资源管理教材出版事业的

孜孜追求、锲而不舍的敬业表现，被他们勇于担当、挑战新高的境界所折服，也被他们出版人力资源管理系列教材价值的解释所说服，再加上所邀教授们的支持和鼓励，最终打消了我的犹豫。2015年5月，高等教育出版社版人力资源管理专业应用创新型人才培养系列教材的编写工作正式启动。

本系列教材在选题方面对接于我国大学本科人力资源管理专业的主流课程与特色课程，各教材使用对象定位于大学本科人力资源管理专业的学生，在编写上，积极地吸收了国内外各类人力资源管理教材的优点，在保持体系和知识点相对稳定的基础上，突出体现我国人力资源管理领域的现实与近年的研究成果，同时注意反映国外已基本成熟的新理论、新观点。在理论说明所需资料的使用上，尽可能使用我国的有关材料、数据和案例。

时代在发展，科学在进步，人力资源管理的理论、教学、实践也在不断发展、进步。虽然本套教材的编写者都是我国著名大学人力资源管理教学与科研的领军学者、资深教授，他们抱着为中国人力资源管理的进步与发展、为中国高等教育相关人才的培养和课程建设贡献微薄之力的愿望，努力结合中国的实际，吸收世界成熟的新成果，力图奉献给读者一个既适合大学人力资源管理专业本科水平又能够比较好地反映人力资源管理学新发展的教科书。但是，人力资源管理的主体与客体同为人，表现出同类性、互动性、能动性、交往性、多变性、差异性、矛盾性等其他管理类型所没有的特征，因此，人力资源管理不仅是科学、是技术，还是一门艺术，是一种文化。这决定了达到高水平的人力资源管理状态是相当不易的，也决定了高水平人力资源管理教材的编写是十分困难的。

本套教材一定会存在缺陷，望读者批评、指正。在本套教材的编写过程中，编写者们参考了大量的文献，谨向这些文献的作者表示衷心的感谢。另外，高等教育出版社文科出版事业部的相关领导和编辑为本套教材的问世倾注了许多心血，在此，谨致谢意。

杨河清

2016年1月于京南花乡

员工关系 (employee relations) 管理是人力资源的一个特定领域,是近年来从人力资源管理角度提出的一个取代劳资关系的概念。促进和谐与合作是员工关系所蕴涵的精神,也是企业的重要目标。自2008年《劳动合同法》实施以来,劳动争议的数量出现了快速增长。劳动争议是员工关系管理中最具复杂性、风险性和实战性的问题,有效地预防和处理好劳动争议,依法调整企业与员工之间的利益关系是人力资源管理的重要任务。为此,越来越多的外资企业和国内一些大企业在人力资源部,或者法务部、公共关系部门设有专门的员工关系管理(或劳动关系法务、员工沟通专员)岗位。

然而,作为人力资源管理(HRM)的一个新领域,有关员工关系管理理论和实践的研究和教学尚处于起步阶段,亟需编写高质量的教材。写一本好的教材很难,一本好教材要在教室中经得起考验,一方面它要让老师在课堂上可以顺利地讲授,另一方面也要让听课的学生能够接受和了解。本书的特色是兼具理论性与实用性,内容深浅均衡,除了介绍员工关系的基本知识之外,我们还提出了一些促进员工关系和谐的观点、评论和建议,相信对于管理者、员工、雇主和政府行政人员都能有所启发。在本书的写作过程中,我们特别注意了以下方面:

(1) 全面系统、结构完整。目前大家对员工关系管理到底应该包括哪些内容,还没有公认或成熟的看法,员工关系管理教材如何区别于现有的《劳动关系》教材也是一个难题。为了与现有劳动关系类教材的宏观视野相区别,本书将员工关系管理定位于微观的企业管理视角进行阐述,这既符合员工关系发展的历史,也契合中国的实际情况。在本书的

结构上，第一、二、三章全面系统地介绍了员工关系的内涵实质、相关概念、理论发展、理念观点、管理模式和环境变化。第四、五、六、七、八、九、十、十一章按照员工关系的建立、维持和结束的逻辑，阐述了员工的招用管理、劳动过程中的权利保护、职业灾害的预防与补偿、员工参与、员工援助计划和纪律管理，以及结束阶段的离职裁员、劳动合同的解除和终止制度。第十二、十三、十四章则分别讲述了特殊员工（外籍、劳务派遣、非全日制）管理、通过集体协商管理员工关系，以及劳动争议处理制度。这些章节的安排兼顾了理论逻辑和中国企业员工关系的制度实践，阐述了员工关系管理的主要职能和技巧。

（2）全球视野、国际经验，反映国际员工关系理论研究成果。本书借鉴了国际知名商学院相关教材编写经验，将最新的研究成果和专业发展动向引入课堂，重视如何与世界一流大学同类专业课程的教学、培养模式接轨，使学生了解国外同类学科发展状况。

（3）中国特色、本土案例，注重中国企业员工关系实务。本书从人力资源管理视角考察员工关系问题，重视当前企业员工关系管理中遇到的问题及解决思路和方法，具有较强的实操性。本书增添了本土案例与事件，对一些有代表性、有影响的案例进行编辑加工，并对所选案例严格分类。不同类型案例，分析的角度不同、用途也不相同。比如综合性的热点案例很典型，对这些具有标志性事件的解析，可以加深学生的理解能力，也可以使学生学会如何用所学知识和理论去分析现实问题。对于没有实践经验的大学生来说，这种具有亲验型、参与型的案例教学方法对提高实际管理能力有着不可替代的作用。

我们要感谢所有帮助本书出版的人，感谢高等教育出版社对本书出版所给予的热忱帮助和支持。感谢那些为本书提供案例收集、测试题和校对的学生们，他们是王宇露、李桢、胡文锦、彭琳、董佳成、王丹霞、程诗毅、别方勇、王杨、程雅馨、杨桂芳。

尽管我们付出了辛勤劳动，本书仍难免存在一些不足之处。在此真诚地希望使用本书的师生和读者多提宝贵意见和建议，以使本书日臻完善，从而推动我国员工关系的研究再前进一步。

程延园 中国人民大学劳动人事学院

王甫希 对外经济贸易大学国际商学院

2018年5月于北京

- 001 第一章 员工关系管理概述
 - 002 情景实例 “是时候重建雇主与员工的关系了”
 - 004 第一节 员工关系的内涵
 - 018 第二节 员工关系的实质——冲突与合作
 - 026 第三节 变化中的员工关系环境
 - 030 本章实训

- 033 第二章 员工关系理论
 - 034 情景实例 “996”工作制流行，员工只能被迫加班？
 - 035 第一节 对员工关系的不同观点
 - 039 第二节 员工关系的理论学派
 - 047 本章实训

- 049 第三章 权力、公正和文化在员工管理中的作用
 - 050 情景实例 欧洲迪士尼乐园的失败
 - 050 第一节 权力在员工关系中的角色
 - 054 第二节 公正在员工关系管理中的角色
 - 058 第三节 文化对员工关系管理的意义
 - 063 本章实训

- 067 第四章 人员招聘管理
 - 068 情景实例 合法合理调岗, 劳动者有义务接受安排
 - 068 第一节 录用审查
 - 071 第二节 劳动合同订立
 - 077 第三节 培训协议
 - 080 第四节 保密和竞业限制
 - 087 本章实训

- 091 第五章 雇员劳动权利保护
 - 092 情景实例 从沃尔玛停工事件看综合工时制度的几个问题
 - 093 第一节 就业保护
 - 096 第二节 工资制度及工资支付
 - 104 第三节 工作时间管理
 - 113 本章实训

- 115 第六章 职业灾害的预防与补偿
 - 116 情景实例 中石油大连石化火灾频发: 2010年至今已是第七次事故
医者不自医 医生难逃“过劳死”
 - 118 第一节 职业灾害和工作压力
 - 128 第二节 工伤事故认定和补偿
 - 132 第三节 职业灾害的预防
 - 137 本章实训

- 139 第七章 员工参与制度
 - 140 情景实例 福特汽车公司的员工参与和沟通
 - 142 第一节 员工参与管理概述
 - 146 第二节 工作与环境之参与
 - 149 第三节 集体雇佣关系之参与
 - 151 第四节 经营决策之参与
 - 159 本章实训

- 161 第八章 员工援助计划
 - 162 情景实例 中国移动员工帮助计划惠员工
 - 163 第一节 员工援助计划简介

- 167 第二节 员工援助计划的内容、模式与实施
- 171 本章实训
- 177 第九章 员工纪律管理
- 178 情景实例 员工违反“恋爱禁令”被解雇 公司赔付5万余元
- 179 第一节 纪律管理
- 187 第二节 奖惩
- 195 第三节 申诉
- 204 本章实训
- 207 第十章 结束雇佣关系：组织减员和裁员
- 208 情景实例 高管离职、亏损裁员 中兴手机部门成重灾区
阿玛尼继续重组进行裁员 工厂工人持续罢工
- 209 第一节 组织减员和劳动力冗余裁员概述
- 211 第二节 冗余裁员的阶段和步骤
- 220 第三节 减员和裁员策略方法选择
- 227 本章实训
- 229 第十一章 劳动合同解除和终止
- 230 情景实例 用人单位可据“末位淘汰”单方解除劳动合同吗？
- 231 第一节 劳动合同解除制度
- 250 第二节 劳动合同终止的条件
- 254 本章实训
- 259 第十二章 特殊劳动用工
- 260 情景实例 中国拟开放五大城市雇佣非佣 月薪或达1.3万元人民币
- 261 第一节 外籍员工管理
- 267 第二节 劳务派遣员工管理
- 277 第三节 非全日制员工管理
- 281 本章实训
- 283 第十三章 通过集体协商管理员工关系
- 284 情景实例 美国职业体育遭遇强震 NFL陷劳资纠纷

	285	第一节	集体谈判
	294	第二节	集体合同
	299	第三节	工会与集体劳动关系
	308		本章实训
•••	309	第十四章	劳动争议处理
	310	情景实例	符合休假条件,新入职当年即可休年休假
	311	第一节	劳动争议概述
	316	第二节	劳动争议处理方法
	319	第三节	我国劳动争议处理程序
	324	第四节	集体争议处理制度
	327	第五节	争议行为的意义与形态
	332		本章实训
•••	335		参考文献

学习目标

1. 理解员工关系的含义
2. 了解员工关系的特点
3. 描述劳动合同以及它对员工关系管理的意义
4. 定义心理契约并明确它与员工关系的联系
5. 理解员工关系的本质：冲突与合作
6. 描述冲突与合作的影响因素

关键术语

员工关系 合作 冲突 力量 权力 劳动力市场的力量 双方对比关系的力量 雇员 雇主 心理契约 劳动契约

“是时候重建雇主与员工的关系了”

不少公司坚持说，“员工是我们最宝贵的资源”，但当华尔街希望削减开支时，它们“最宝贵的资源”忽然变成了它们最可替代的资源。

是时候重建雇主与员工的关系了。我们不能恢复终身雇佣制的旧模式，但我们能建立一种新型忠诚观，它既承认经济现实，又允许公司和员工对彼此做出承诺。我们的目标是提供一种使雇主与员工之间从商业交易转变为互惠关系的框架。不妨将雇佣关系看作一个联盟：一份由独立的双方达成的、有明确条款的互惠协议。这种雇佣联盟为管理者和员工提供了建立信任、进行投资，以建设强大企业和成功事业所需的框架。

在联盟中，雇主和员工建立的关系基于他们为对方增加价值的的能力。雇主需要告诉员工：“只要你让我们的公司更有价值，我们就会让你更有价值。”正如贝恩公司首席人才官拉斯·哈吉（Russ Hagey）告诉新员工和咨询师的：“我们将让你（在整个劳动力市场上）更抢手。”

员工需要告诉他们的老板：“如果公司帮助我的事业发展壮大，我就会帮助公司发展壮大。”于是，员工致力于帮助公司取得成功，而公司致力于提高员工的市场价值。通过建立互惠联盟而不是简单地用金钱交换时间，雇主和员工可以投资于这段关系，并承担追求更高回报的必要风险。

多数首席执行官将他们的公司形容为一个“家庭”，他们的本意是寻找一种模式来表示他们希望与员工保持的关系——一种带有归属感的终身关系。但在真正的家庭中，父母是不能开除他们的孩子的。

相反，一支职业球队有明确的目标（赢得比赛和冠军），队员为了实现这个目标聚到一起。但球队的成员构成也会发生变化，原因可能是队员选择去了其他队，也可能是球队经理决定裁减或交易队员。从这个意义上讲，企业更像是球队而不是家庭。

尽管职业球队不采用终身雇佣制，但相互信任、相互投资、共同受益的原则仍然适用。只有当队员们彼此非常信任，将团队成就置于个人成就之上时，团队才会胜利。而团队胜利是队员实现个人成就的最佳方式。胜利队伍的队员会被其他队争相求购，它们看中的既有这些队员展现出的技能，也有他们帮助新队伍建立胜利文化的能力。

回想终身雇佣制年代，尽管这种模式缺少灵活性而不那么适应网络年代，但它的确能够鼓励长远思考。在20世纪50年代至60年代，我们大量投资于未来，这才创造出推动信息时代的科技。随后出现的自由雇佣制年代，也就是我们仍然身处的年代，将我们带离长期投资，走向注重当下满足的短视思维。记住：没有员工忠诚的企业就是没有长远考虑的企业。没有长远考虑的企业就是