

# 非人力资源经理的人力资源管理

主编 王丽娟

## 下 卷

中国经济出版社

## 第九章 员工关系

### 导言

“关系”是人文科学研究领域一个永恒的话题,员工关系是社会关系在企业组织系统中的一种特殊表现形式。纵观管理学理论和实践的发展,它无疑是随着对“人”的认识和企业及代表企业利益的管理者与员工之间的关系的认识而发展的。对人的认识经历了经济人-社会人-复杂人的演变,这种演变在每一个阶段都极大地促进了生产力水平的提高和“人”自身的解放,同时,生产力的发展和“人”对自身角色和价值的理性认识的提高,也反过来促进了更加人性化的员工关系的诞生。企业及代表企业利益的管理者与员工之间的关系也经历了雇佣人-人力资源-人力资本的演变。

众多演变中,且于知识经济条件下,企业员工关系发生了纷繁的变化:①员工个人价值进一步提升,我们可以体会在“组织的人”转化为所谓的“人的组织”的背后,对人的认识的变革力量之大,不仅仅是个说法。②作为雇主的企业和员工的关系出现巨大的变化。正如德鲁克在《21世纪的管理挑战》中指出:“越来越多的组织者已经是知识分子,他们是脑力劳动者,不再是老板的下属,而是合伙人”。③人才的稀缺、企业的争夺以及企业内部管理不善带来的员工高流动风险成为正常现象。

上述变化,引起了我们在历史与逻辑统一下的思考,在企业员工关系管理理论和实践面临新的挑战的今天,如何更好地把握企业与员工关系、如何实施更有效地员工关系管理这一问题深感急迫与重要,如何建立正向的员工

关系成为众多学者、企业家与职业经理人思考的问题之一。

本章即从员工关系的理论出发,梳理现阶段我国企业员工关系的现状,针对个中问题和挑战提出员工关系管理的策略,最后结合案例对劳动争议处理这一员工关系管理中的焦点所在进行探讨,希望在理论和实践方面给各们直线经理们有效的指引。

### 第一节 理论概览

#### 一、从员工关系到员工关系管理

“企业”这种组织从出现以来到现在尽管它的经历了许多的发展和演变,无可否认的,它的基本组成是从来没有变过的,那就是资本和劳动的雇佣关系。这种关系决定了出钱者的雇主和出力者的员工之间的一种矛盾关系,他们是相互依存的——互为依赖发展自己的事业或家庭;但他们也是对立的——雇主永远希望员工的薪资少一点事多做一点,而员工则恰恰相反。

在这种矛盾之下,员工往往被认为是处于比较不利的一方,即使到了今天这样高度工业化的发达环境中,这个观念还是牢而不破的。历来我们听到的故事都是雇主如何压榨员工,员工如何反抗雇主,而最终的结局经常是雇主倚仗着强大的经济实力或社会关系把异议的员工给排除掉。尽管理论上来说雇主站在比较主动有利的位置,他们甚至通过某些方式来要求员工以达成他的目的,但员工毕竟还是一个有自我主观意识和直接参与劳动过程的个体,表面上他是服膺雇主的要求,但他仍然可以让自己在某些地方不按照雇主的意愿而消极的作出不利于企业的举动。

随着技术的进步和社会的发展,雇主或企业开始明白要让员工为企业更加卖力,要让企业获得产业竞争优势绝不是对员工的高压管理或严格监控方式可以做得到的。现在的企业所关注的是“如何利用自己在雇佣关系中所处的有利地位,同时又不单纯依赖这种优势地位的情况下,通过妥善处理它与企业员工之间的关系来达成自己的经营目标和永续生存”。(刘昕,2004)

### (一) 员工关系的涵义

员工关系(Employee relations)是20世纪初西方学者从人力资源管理的角度提出的一个取代劳资关系(Employee-employer relations)的概念,是由企业管理方和员工之间的利益引起的权利和义务、管理和被管理的关系,具体表现为合作、冲突、沟通、激励的权利和义务关系的总和。

劳资关系,是指劳工和资方之间的权利和义务的关系,这种关系透过劳资双方所签订的劳动契约和团体协约而成立。而过去的劳资关系其历史可回溯至十九世纪因工业革命和城市进步而致的经济及社会的发展与转变,劳资间的病症也因而更为突出,扩大了劳资之间原本就存在的冲突以及产业与工会的界限,这些现象的结果直至今日还能够影响制造业和运输业等所谓的传统产业。丁伯钰(1999)引用几位学者对于劳资关系的理论,Oven(1979)和Barbash(1989)均认为劳资关系是指管理者与被管理者之间的关系,Kochan(1980)认为劳资关系是一个科技整合的领域(inter-disciplinary),包括工作中人群关系的各种面相的讨论,涉及团体、个人、企业与工会等的行为研究,并涵盖法律的架构、公共政策和就业等经济层面。

《国际商务研究》2006年第六期刊登张丽梅的一篇论文——《基于员工关系管理的薪酬结构设计》中提及员工关系(Employee Relations)的含义是“广义的员工关系是在企业内部以及与企业经营有密切关联的集体或个人之间的关系,包括企业内的群体间关系、个体间关系,个体与群体间关系,甚至

包含与企业外特定团体(供货商、会员等)或个体的某种关联”。后者被称为外延的员工关系。狭义的员工关系是指企业和员工、员工与员工之间相互关系和影响。它是与企业的目标、战略、实际的管理过程相联系的。

员工关系是企业通过与员工间有意义的交流沟通,使企业理解员工并影响员工行为,最终实现提高员工满意度、员工忠诚度和降低人才流动率等目的,并进而促进企业经营效率的提高。理论上来说,员工关系属于人力资源管理的一部分,但在过去这一领域的发展非常缓慢,主要是企业对于人力资源的管理大都重于人才的招聘、培训及薪酬福利的设计等,而忽略了员工关系对于企业和谐管理的影响力。而员工关系不像劳资关系特定于劳资双方权益和劳动保护等范围,它是在对组织中人的管理问题进行更深层次的研究。

石逸凡(2004)整合了几位学者对员工关系的定义:Brewster(1989)将员工关系定义为员工与组织、管理者以及组织与相关政府机构之间的关系。他认为不良的员工关系可能对一个国家的经济情况不利。工作环境对于员工关系的好坏有一定的影响,比如产业、工作场所和职业的不同。然而,即便在类似的环境当中,有些组织仍比其它的组织具有更好的员工关系,其最大的差异就在于组织的经营管理上。要健全员工关系主要在于管理层有意识的结合劳资关系和企业的目标导入正常的组织管理之中。

Rollinson(1993)认为员工关系是一种组织与员工之间关系的研究,包括了雇主或管理者跟员工间全面性的沟通和互动,以及彼此调整相互需求的过程。员工关系的过程和结果主要会受企业内的员工是否为了影响其它员工而组织团体的情况、雇主或管理者对于企业内人力资源管理的态度及所运用的技巧、及普遍存在于组织中的气氛及特质等的影响。这些因素除了相互影响外,外界环境如经济、科技进步、政治、社会价值及意识形态也都是潜在的影响力。Blyton & Turnbull(1998)则主张每一种员工关系都是利润的交易,是

雇主跟员工之间订立员工能力范围许可内的工作协议,且员工关系对员工也是一种权力关系,因为相对于雇主的地位员工很容易屈服于雇主的权威和指挥,故而这种劳动能力的交易不同于其它的商品交易。同时他们也认为,员工关系是因为外部的经济活动影响了经营目标之后而引发的劳资双方的斗争与和解的过程,企业中的各种员工关系形态是如此演变而来的。

从上述的几种说法,大致可以归纳为员工关系是由外部环境及其整体的经济或法律层面影响了企业政策的走向,进而带动劳资双方彼此争取权益所形成的互动关系。因此,员工关系是一种动态的关系,无时无刻不受当时的环境、组织、劳方和资方实际的情况的改变而改变。如果拿员工关系和劳资关系来做比较的话,二者在劳资协商和法律议题上确实有重叠之处,但员工关系的意义又广泛许多,它强调组织的重要性,无论员工与员工的关系、员工与组织关系、组织的氛围与特质等都是员工关系重要内涵。因此,本章所基于的员工关系视角比较偏向于此类型的员工关系。

在企业组织中,员工是组织的资产之一,竞争对手随时都有可运用各种手段将组织中高素质的员工挖角,因此企业要能不断的提升组织的管理方式,有好的员工关系才能够预防人才的流失。当然,不可讳言的是,并非所有的员工都能够为企业创造出一致的价值,按意大利经济学家 Pareto(1897)的 80/20 定律,企业 80% 的利润是由 20% 的员工所创造出来的,可见不同的员工对于企业的贡献度是有很大的差异的。而企业对于高素质员工更应该要有更深一层的认识,并应根据员工对企业的贡献度的不同而给予不同的相应待遇,得以调动员工的工作积极性并能充分的挖掘出员工的潜力,使得企业可以有效的利用企业内有限的人力资源,把握住企业的核心竞争优势。

雇主和员工的关系在于沟通,员工关系含有雇主与员工在一起工作的意思。实际上,诸多社会政策目标都是致力于创造一种雇主与员工的工作实践,工作条件和其它与工作生活相关的双方责任分享式的系统。成功的雇主

和员工之间的关系是达到利益平衡(balance of interests)。从雇主的角度来看,是有计划未来的能力以持续公司的成效,为所有股东创造利润并且不断激励员工;而从员工的角度来看,最重要的则是公司提供最好的工作条件及生活保障。

今日的中国正处于经济生产力腾飞和人民身心解放的转折期,在传统的雇佣关系中,员工是被管理和规范的对象,企业认为通过管理就能够让员工用心工作,能力得以发挥。然而,如何培养员工对于企业的忠诚情感?企业应避免暴力行政、僵化管理;避免与员工之间建立起单纯的买卖关系,真正让员工实现有分工但无边界的工作态度;从管理和被管理的对立关系转变为企业个人和企业组合成战略目标一致的生命共同体。

### (二)员工关系管理的涵义

员工关系管理是人力资源管理的一个特定领域。广义上讲,员工关系管理包括企业各级管理人员和人力资源职能管理人员,通过拟订和实施各项人力资源政策和管理行为,调节企业与员工、员工与员工之间的相互联系和影响,以实现组织目标。狭义上讲,主要指企业与员工之间的沟通管理,这种沟通多采用柔性的、激励的、非强制的手段,以提高员工满意度,支持企业目标的实现。员工关系管理贯穿于人力资源管理的方方面面,从选人、用人、育人到留人的全过程,它是个系统工程。

员工关系管理的内容包括以下几个方面:

- 劳动争议处理,员工入离职面谈及手续办理,员工申诉、人事纠纷和意外事件的处理;
- 员工人际关系处理,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;
- 沟通管理,保证沟通渠道的畅通,引导企业与员工之间进行及时双向

沟通,完善员工建议制度;

- 员工情绪管理,组织员工心态、满意度调查,谣言、怠工的预防、监测及处理,解决员工关心的问题;

- 企业文化建设,建设企业文化、引导员工价值观,维护企业良好形象;

- 服务与支持,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,协助员工平衡工作与生活的关系;

- 员工关系管理培训,组织员工进行人际交往、沟通技巧等方面的培训;

此外,员工关系管理还包括工作场所的安全和健康、员工援助计划(EAP)、工会关系的融洽、危机处理等。

谈及员工关系管理的经济意义,实践表明,经济效益与企业的员工关系近似地表现为正相关作用。员工关系的改善或恶化会导致经济效益的改善或恶化。反过来,经济效益的提高或下滑也会导致员工关系的改善或恶化;员工关系管理作为人力资源管理实务之一,影响着企业业绩。

### (三) 员工关系管理环境分析与影响因素

首先,员工关系管理环境分析是指影响员工关系管理的各种力量和因素的集合,它包括外部环境和内部环境两个方面。

外部环境包括:经济环境、技术环境、政策环境、法律和制度环境,以及社会文化环境。

#### ① 经济环境

经济环境一般包括宏观经济状况,如经济增长速度和失业率,也包括更多的微观经济状况,如在某一特定产品市场上雇主所要面对的竞争程度。经济环境影响员工关系的例子很多。比如,失业率如果很高,就会减弱劳动者的劳动力市场力量,从而影响其对工作的预期。再比如,在同行业工资普遍上升的情况下,企业可能就会面临员工要求增加工资的压力。一般来说,经



济处于繁荣阶段,员工的力量就会强些,管理方会做更多的让步;而经济处于低落阶段,管理方让步的空间很小,员工在谈判和冲突中处于更为不利的地位。

### ②技术环境

其内容包括产品生产的工序和方式,以及采用这些工序和方式所必需的资本密度(人均资本投资量)的程度、产品和工序是否容易受到新技术的影响、工作是否复杂和需要高水平的知识和技能。如果企业的产品易受新技术影响或者企业是资本密集型的(比如轿车生产商),那么员工不服从管理会给管理方带来更多的成本,因而员工岗位的力量就会增强。相反,那些不易受新技术影响(比如民族手工编织业)或者低资本密集度的行业(比如餐饮业),员工岗位的力量就弱些。同样,技术环境的变化也会改变劳动力市场上不同技术种类工人的供求状况。

### ③政策环境

政策环境是指政府的各种方针,包括货币政策和财政政策、关于就业的政策、教育和培训的政策以及其他的政策。在诸多政策环境中,就业政策对于劳动力市场以及就业组织中的员工关系的影响最为直接。它往往通过对供求状况的调整来改变双方劳动力市场的力量。

### ④法律和制度环境

法律和制度环境是指规范雇佣关系双方行为的法律和其他力量的机制。比如,我国《劳动法》规定了集体谈判中双方的权利义务、雇员的最低工资、健康和安全生产保护等。

### ⑤社会文化环境

社会文化环境由各国、各地区甚至各工种的主流传统习惯、价值观、信仰等组成。文化的影响是潜在的、不易察觉的,它通过社会舆论和媒介来产生影响,对于违反社会文化规则的个人和组织,虽然惩罚不像法律那样具有强

制性,但其作用却不可低估。

其次,内部环境与影响因素包括:

### ①文化因素的影响

如果雇员来自一种比较保守、提倡服从和尊敬权威的文化氛围,并且如果工作岗位的文化氛围是员工对组织高度认同,敌视雇主和怠工遭到其他员工的反对,那么员工关系管理中管理方与员工之间冲突的程度会比较低。但如果雇员来自一种“对抗性”的文化,并且如果在工作岗位中的文化氛围是雇员与雇主对立,对权威的服从和尊敬被其他员工所藐视的,那么,在员工关系管理中,容易引起管理方与雇员之间的冲突与对立。

### ②“客观”的工作环境

不同的工作环境、工作性质和条件,也会影响到员工关系。比如,与其他类型企业相比,在大型机器工业企业中的工人更多地感受到来自管理方的异化压力,更容易产生冲突的行为。

### ③组织内部管理政策与实践

如果管理政策和实践是进步的,员工工作的满意度就会高些,员工的信任和认同感也会上升,有助于员工关系管理。

### ④沟通是影响员工关系管理最重要的内部因素

如果企业沟通渠道不畅,缺乏必要的反馈,将会引起很多矛盾,进而导致员工工作热情和积极性下降,影响工作效率。不断进行的双向沟通将会增进员工关系,减少冲突,增加员工对企业的信任。

### ⑤管理者的管理理念影响员工对企业的信念进而影响员工关系

如果员工不支持或不理解管理者的道德理念与管理理念,他们将间接地对管理者的动机产生疑问。这将使员工产生压力,进而影响员工的工作绩效,同时也影响员工对企业的信念。良好的沟通将确保员工的信念与企业的现实相关联。

### ⑥冲突是产生负向的员工关系的直接起因

企业内冲突表现为由于双方的观点、需要、欲望、利益和要求的不相容而引起的激烈争斗。企业内部的冲突可发生在个人之间或群体之间。企业必须解决冲突从而避免不适当的压力对员工或绩效产生负面影响。

### ⑦管理者对员工的期望不明确将增加员工的压力,进而影响员工关系。

员工需要知道管理者对他们的期望是什么,知道管理者的期望将极大地减少员工的工作压力。

### ⑧企业是否公平地对待所有员工是影响员工关系的关键因素

公平可以简单地认为在相同的情况下,对所有的员工一视同仁。这并不意味着较高的绩效不应当得到较高的报酬。对员工来说,公平也意味着获得公平的工资和福利。

最后,员工关系管理环境与影响因素具体如下特点:

#### ①外部环境的不确定性

企业面临的许多外部环境因素,经常有某些因素发生重大变化,而且这种变化很难加以预见时,给企业管理方在员工关系管理方面带来很大的挑战,如电子行业、计算机软件行业、电子仪器制造业等就面对着这种最难对付的环境。

#### ②内部环境的多样性

包括工作环境的多样性、管理多样性以及员工多样性。管理多样性可以在竞争方面提供更多的优势,员工队伍的多样性可以提供集聚在一起的丰富的才能、设想和观点,能够最好的满足日益广泛分布于世界各地的多样性文化的顾客和供应商的需要及期望。这些方面有助于在高度竞争且往往不确定的环境中解决复杂问题。

## 二、员工关系管理思想的演变与发展

管理学中,读史亦能明智,研究任何管理现象都离不开对其思想历程的

探讨。传统上,员工关系又称为雇员关系,是组织中由于雇佣行为而产生的关系。

广义的员工关系是在企业内部以及与企业经营有密切关联的集体或个人之间的关系,包括企业内的群体间关系、个体间关系、个体与群体间关系,甚至包含与企业外特定团体(供应商,会员等)或个体的某种联系,后者则被称为外延的员工关系。狭义的员工关系是指企业和员工、员工与员工之间的相互联系和影响。它是与企业的目标、战略、实际的管理过程和结果相联系的。

对员工关系的研究,最初是由于劳资矛盾激化和劳资关系冲突而引起的。随着管理理论的发展,人们对人性本质认识的不断进步,以及由于各个国家劳动法律体系的完善,使企业越来越注重改善员工关系,加强内部沟通以缓和企业内部矛盾、改善内部关系和提高企业生产效率。其基本含义是“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。”

### (二)员工关系管理的主要思想及其发展历程

#### ①劳动雇佣与交换关系下的科学管理

在资本主义发展的初期,古典经济学家从资本雇佣劳动出发、基于社会交换理论进行研究,认为企业和员工从不同的目标和利益出发,结成了具有经济理性的劳资双方的自由、平等的交换关系。并且,由于大机器工业逐渐兴起,摆脱了传统手工业对熟练工人的依赖,可以雇佣大量的一般体力劳动力,与财务资本的相对稀缺而言,体力劳动力在企业资源中的要素并不重要。在此基础上,形成了泰勒为首的科学管理思想。其基本假设就是:管理中的人,特别是作为被管理者的雇员,都是任由老板、管理者使用的“会说话的工

具”、“会说话的机器”。汽车大王亨利·福特曾愤愤地说“尽管我想要的只是一双手,但遗憾的是,我必须附带雇佣他们整个人”典型地反映了这种事实。其基本人性假设是“工具人”、“经济人”,员工与企业、代表企业利益的之间的关系是纯粹的雇佣关系,或者是“交换关系”。员工用自己的体力劳动,换取资本家榨取“剩余价值”之后的报酬。管理者的任务,或者说,员工关系管理的任务就是采用“胡萝卜加大棒”的办法督促工人高效率地完成生产任务,其关注点是生产效率及其改进和永不满足的企业利润,在管理过程中,经常采用延长上班时间、压低工资待遇、高压式的管理手段来提高生产效率。

### ②劳资冲突关系下的劳资管理

随着资本家对雇佣劳动剥削的加剧,粗暴的管理方式激化了劳资矛盾,引发了员工关系的尖锐冲突。以西方马克思主义为代表的激进派则认为:代表工人的“劳动”的利益与代表企业所有者和经营管理者的利益是完全对立的;资本追求的是最大利润和剩余价值,和谐的劳动关系只是欺骗工人的假象。这种对立和冲突不仅反映在企业层面上,还反映在宏观经济层面上。所以必须使工人了解劳动关系对立的本质,通过政治斗争和社会运动推翻资本主义制度,建立起以员工所有制为核心的社会制度,才能从根本上解决劳动关系的根本对立。在这种背景下,20世纪20年代,美国管理界创立“产业关系学派”,其宗旨是分析和阐释影响产业中劳资关系的各种因素和力量,寻求解决劳资矛盾和改善劳资关系的有效途径,认为通过改善管理能够解决劳资问题,主张通过员工录用、职前教育、人事档案、增加福利、“工业民主”等来改善企业经营中的劳资关系,以促进生产效率的提高。在福利工作运动中,公司单方面向员工赞助一系列活动或措施,目的在于改善公司雇员的家庭和工作生活,他们相信通过福利工作这种“善举”能够强化雇员对企业的诚信并提高雇员士气;而工业民主则是随着工人运动和资本主义政治民主发展的产物,其主张是:劳工进入工厂不仅赚取工资,他们应该有维护自己权利的自

由,有参与管理和决策的权利。也有经济学家关注经济体系中雇佣关系中对公平的需求平衡,主要研究劳动法律、工会、集体谈判制度,逐渐强化国家劳动立法以保证劳资尤其是员工公平,这直接引导了战后西方国家强势的劳动立法、工会与集体谈判制度。

### ③人际关系下的行为管理

美国哈佛大学心理学家梅奥等人在20世纪20年代通过霍桑试验后提出了著名的“人际关系学说”。其否定了传统管理理论对于人的假设,表明了工人不是被动的、孤立的个体,他们的行为不仅仅受工资、待遇和工作条件的影响,而是工作中的人际关系。认为一个企业成功的最重要的因素就是看它能够在管理中善待其雇员,能否妥善处理员工的“人际关系”。据此,梅奥提出了自己的观点:首先,工人是“社会人”而不是“经济人”,人们的行为并不单纯出自追求金钱的动机,还有社会方面的、心理方面的需要,即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊敬等,而且后者更为重要。因此,不能单纯从技术和物质条件着眼,而必须首先从社会心理方面考虑合理的组织与管理。其次,企业中存在着非正式组织。正式组织、以效率逻辑为其行为规范;而非正式组织,则以感情逻辑为其行为规范。如果管理人员只是根据效率逻辑来管理,而忽略工人的感情逻辑,必然会引起冲突,影响企业生产率的提高和目标的实现,梅奥的人际关系理论第一次把管理研究的重点从工作上和从物的因素上转到人的因素上来,突出了人在管理中的主体地位和作用,开始建立起管理者与员工互动的管理关系。管理的手段也从单纯的物质激励发展到与精神激励并用。

### ④企业资源关系下的人力资源管理

首先是对人性的认识进一步发展,美国行为科学家马斯洛在《人类动机理论》中提出了著名的“人类需要基本层次论”,揭示了对人性认识从“经济人”、“社会人”到“自我实现人”的转变。

其次,随着劳资关系的缓和,企业越来越重视人在企业中的作用。人,逐渐取代资本成为企业最重要的战略性资源。1954年,著名管理学家彼得·德鲁克在《管理实践》一书中第一次提出了“人力资源”的概念,指企业员工所天然拥有并自主支配使用的“协调力、融合力、判断力和想象力”,认为与其他资源比,人力资源的特殊性在于,它必须通过有效的激励机制才能被开发利用。并指出“企业或事业唯一真正的资源是人,管理就是充分开发人力资源以做好工作。”在此前后,由美国心理学家赫茨伯格等人提出了双因素理论(保健-激励因素理论)、著名心理学家和行为科学家弗洛姆提出了期望理论、美国心理学家亚当斯提出了公平理论,这些激励理论进一步推动了人力资源理论的发展。

人力资源管理的核心理念是“以人为本”,从战略的角度、面向企业未来发展,以系统的管理方法建立战略性激励机制,注重人力资源的开发和利用,强调更大的激励促进员工和企业的高绩效。在人力资源管理职能责任的承担上,则主张企业高层领导者、管理者和人力资源管理职能部门以高层领导者为主共同承担责任,而不是纯粹由人力资源部门负责。人力资源管理理论的提出和发展,将对人的管理推进到了一个新时代。在这种背景下,劳资双方从对抗走向更多的合作,“员工关系”取代了劳动关系这一概念。

### ⑤心理契约理论

组织心理学家 Argyris(1960)在其《理解组织行为》一书中,首次提出“心理契约”并用它揭示雇员与雇主之间的关系。他发现,只有当主管满足了雇员的要求,雇员才会达到最佳生产;只有主管与雇员事先进行协商,雇员和主管之间的关系才可以得到改善;只有主管尊重雇员的非正式要求并确保其要求得到满足,雇员才会有少的抱怨,而维持较高的生产率。

随后,Kotter 将心理契约理论进一步发展:将心理契约界定为存在于个人与组织之间的一份内隐协议,暗含着在彼此关系中双方期望得到和付出的内

容。而 Rousseau 将心理契约界定为在组织与员工在互动关系的情境中,员工个体对于相互之间责任与义务的信念系统,心理契约影响到员工所感觉到的雇主义务,这使员工不仅可以依据当前组织的回报来做出相应的贡献,还可以据此对于组织未来的回报进行预期。

以 Peter Blau(1964)为代表的社会交换理论也揭示了企业与员工关系除存在经济性交换以外,还存在着社会性交换关系。他们认为,员工的企业行为可区分经济性交换与社会性交换两种形态,虽然这两种交换都必须建立在互惠的基础上,员工均期望能藉由其贡献而获得某些报酬,但两者之间也存在许多差异。首先,经济性交换是指针对正式书面雇用合约所规范的行为进行激励,而社会性交换是针对双方未来的义务和期待。其次,经济性交换关系的成立不必仰赖于信任,交换双方之间的交换标的是客观的物质报酬和特定的义务,且一般必须在短时间内完成交换。相反地,社会性交换关系必须建立在双方信任的基础之上,所产生的义务关系以及所规范的行为是未明确订定的,交换的时间幅度可以很长。

心理契约理论的提出,指出了企业与员工关系的另一个方面:即除了法律意义上的劳动关系,经济上的经济交换和契约关系,还存在一种相互期望和承诺的心理关系。揭示了单纯的雇佣合同不能有效地解决激励问题,必须发现人的内在驱动性因素并予以激励,才能更大限度地调动工作积极性发展和巩固心理契约,以更好地培养企业与员工的关系。这为研究企业员工关系开辟了新的途径,提供了新的方法。

### (三)员工关系管理的一般体系

在上述理论的基础上,形成了员工关系管理的一般管理体系(张晓彤,2003),如图9-1所示,并包含以下内容:

①劳动关系管理。主要是对劳动争议的处理、员工离职面谈及手续办



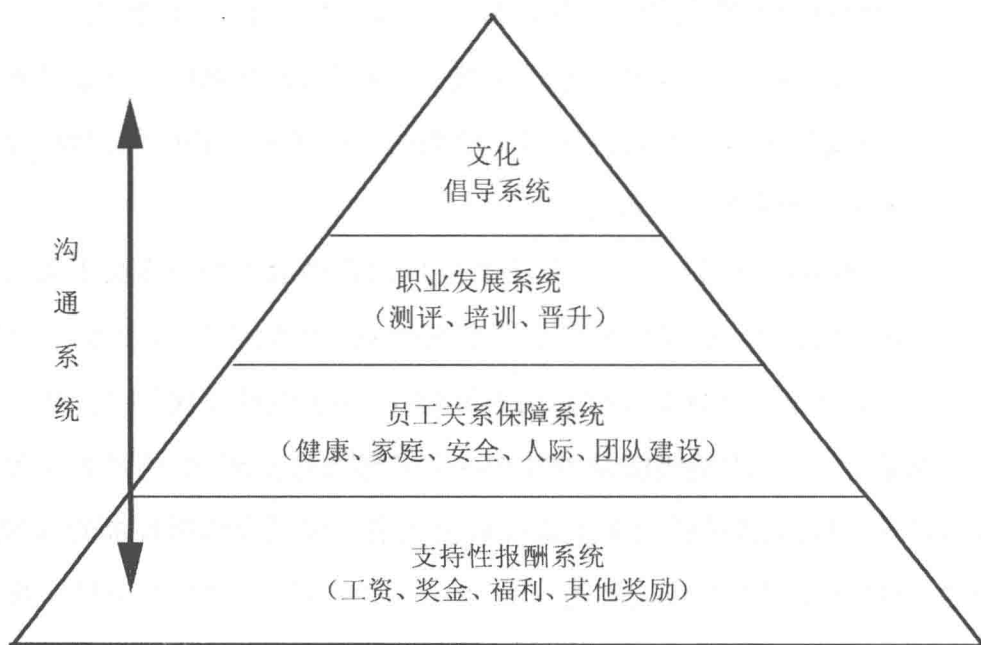


图9-1 员工关系管理系统

理、及时接待处理员工申诉,最大程度地解决员工关系的问题以及处理各种人事纠纷和意外事件。

②员工人际关系管理。主要是引导员工建立良好的、正确的工作关系和创建有利于员工建立正式人际关系的环境。

③沟通管理。主要是加强和保证沟通渠道的畅通无阻、引导公司上下及时双向的沟通、反馈,完善员工建议制度。

④员工情况管理。主要是员工心态、员工满意度调查活动的组织和谣言、怠工的预防、检测及处理。

⑤企业文化建设。主要是建立和推广企业文化,引导员工和公司价值观一致以及对公司行为提出建议,对内维护公司良好形象。

⑥服务与支持。主要是为员工提供有关国家法律、公司政策、个人身心等各方面的咨询服务。

⑦员工关系管理培训。主要是组织员工进行人际交往、沟通技巧等方面