

时代光华 培训书系
TIME & SPIRIT CHINA
TRAINING BOOKS

世界500强企业培训教程

员工关系管理

著名人力资源管理专家
诺基亚中国公司人力资源经理

张晓彤 著



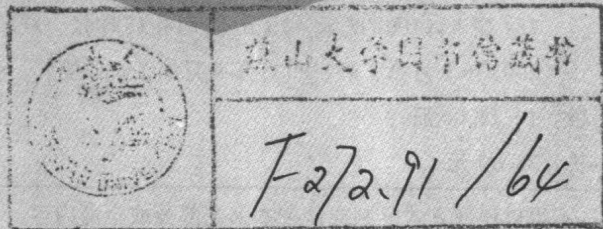
北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

世界500强企业培训教程

员工关系管理

著名人力资源管理专家
诺基亚中国公司人力资源经理

张晓彤 著



05
13
01



北京大学出版社
BEIJING UNIVERSITY PRESS



0770151

-55

0724

图书在版编目(CIP)数据

员工关系管理/张晓彤著. —北京:北京大学出版社, 2003. 9

(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06512-4

I. 员… II. 张… III. 企业管理—人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 077076 号

书 名: 员工关系管理

著作责任者: 张晓彤 著

责任编辑: 江南 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-06512-4/F·0680

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京理工大学印刷厂

印 刷 者: 北京市云西华都印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.25 印张 177 千字

2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—14000 册

定 价: 35.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

时代光华管理课程 时代光华培训书系

专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 张文定 孙卫珏 张春林
执行主编 林君秀 符 丹 文 钊 胡圣云
编 委 李 东 张 涛 杨建斌 陈 红 牟津浦
谢 强 毕行之 程学本 李晏兵 高 杰
唐仁晖 胡俊慧 江 南 陈 宇 于进松
马成威 宁德伟 张启峰 高 燕 李燕子
曹 明 钟 恒 杨俊波

致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。该书系具有以下几大特色：

一、高效实用的培训内容：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、轻松愉快的阅读体验：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化；传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、系统全面的管理培训教材体系：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会
2003年6月

学习目标

通过学习本书，您将能够：

- ◆ 了解员工关系的基本理论、管理现状及优秀企业的经验
- ◆ 掌握员工关系管理的内容及实际操作方法
- ◆ 掌握衡量员工满意度的具体方法
- ◆ 了解“问题员工”的概念、范围及对公司、客户、部门和本人的影响
- ◆ 了解问题员工的类型及不同的解决策略
- ◆ 掌握帮助问题员工的简单、实用和直接的方法，学会区分低绩效员工与问题员工
- ◆ 了解问题员工绩效改善面谈的步骤与方法
- ◆ 了解管理问题员工中应该具备的同理心、倾听、批评和辅导等技能



自我检测

◎测试一

健康的企业无论行业差异有多大,都有一个共同的特征,即它们都拥有和谐的员工关系。你的企业是否拥有和谐的员工关系?请你根据下面的分数等级,为企业当前的员工关系管理能力打分:

- | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. 我们深知员工的积极投入和参与是企业制胜的保证。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. 我们已经熟练掌握了员工关系管理负责人的关键技能训练方法。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. 我们能够严格遵照解决劳动争议的原则来处理相关问题。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. 我们的员工都很了解如何按照正确的程序进行投诉。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. 我们对高效沟通的“7C”原则了然于心,熟练于手。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. 我们总是按照纪律处分的程序来办事。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. 我们能够良好而高效地解决员工冲突问题。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. 我们总是遵照辞退员工的科学程序来解决辞退问题。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. 辞退面试的步骤我们已经熟练掌握。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. 我们完全能够做好员工的奖励管理。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. 员工满意度调查十部曲我们熟记于心。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. 我们能做好员工关系管理的评估及审核工作。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

上面的测试题你都给自己打5分吗?如果都打了5分,说明企业当前具有相当的员工关系管理能力;如果还有低于5分的选项,也不要灰心,能力是可以通过学习提高的,你做好准备了吗?现在就让我们开始学习吧!

◎测试二

企业管理,归根到底是对人的管理,而对人的管理是现代企业普遍遇到的一个难题。难题的根源在于企业中存在的众多问题员工。对问题员工管理的有效与否是检验一个管理者管理能力的一个很好的尺度。你具有较好的管理问题员工的技巧吗? 以下的这个小测验将会告诉你答案。

问 题	选项 A	选项 B	选项 C
1. 你是否经常根据企业或者本部门的文化来评价下属的表现?	是 <input type="checkbox"/>	有时 <input type="checkbox"/>	从不 <input type="checkbox"/>
2. 对于那些有问题的员工,你是否会毫不犹豫地立即把他辞掉?	是 <input type="checkbox"/>	有时 <input type="checkbox"/>	从不 <input type="checkbox"/>
3. 对于业绩非常好但是不服从管理的员工,你有几种管理方法?	一种 <input type="checkbox"/>	两种 <input type="checkbox"/>	两种以上 <input type="checkbox"/>
4. 如果出现了推卸责任的下属,你认为你在分派职责的时候是否有责任?	是 <input type="checkbox"/>	有时 <input type="checkbox"/>	从不 <input type="checkbox"/>
5. 为了激发下属员工的积极性,你是否经常鼓励他“放手干,出了事我兜着”?	是 <input type="checkbox"/>	有时 <input type="checkbox"/>	从不 <input type="checkbox"/>
6. 你是否能够容忍因脾气暴躁而对你不敬的员工?	是 <input type="checkbox"/>	有时 <input type="checkbox"/>	从不 <input type="checkbox"/>
7. 对于搬弄是非、传播谣言的员工,你会如何处理?	公开严肃处理,杀一儆百 <input type="checkbox"/>	严肃批评但私下进行 <input type="checkbox"/>	立即辞退 <input type="checkbox"/>

续表

问 题	选项 A	选项 B	选项 C
8. 你是否经常可以从一些细节上发现一些员工的离职意向?	是 <input type="checkbox"/>	有时 <input type="checkbox"/>	从不 <input type="checkbox"/>
9. 你是否了解一个有效的绩效改正期制度对于问题员工和公司的重要作用?	是 <input type="checkbox"/>	有时 <input type="checkbox"/>	从不 <input type="checkbox"/>
10. 你是否习惯在年终考核的时候把平时积累的员工不良记录一起反馈给员工?	是 <input type="checkbox"/>	有时 <input type="checkbox"/>	从不 <input type="checkbox"/>
11. 在面对问题员工的时候,你能够经常做到站在他的立场上考虑问题吗?	是 <input type="checkbox"/>	有时 <input type="checkbox"/>	从不 <input type="checkbox"/>
12. 你对下属员工的管理能够做到因人而异吗?	是 <input type="checkbox"/>	有时 <input type="checkbox"/>	从不 <input type="checkbox"/>

现在,你已经完成了测试题,请你根据以下的评分说明,为自己评分。

1、4、8、9、10、11、12 题:

A. 3 分 B. 2 分 C. 1 分

2、3、5、6、7 题:

A. 1 分 B. 2 分 C. 3 分

如果你的总分超过 30 分,说明你在管理问题员工方面有相当的技巧,不要骄傲,因为管理水平无止境!

如果你的总分在 24~30 分,说明你在管理问题员工方面有一定的技巧,但仍需努力,有针对性的提高。

如果你的总分低于 24 分,那么你需要对管理问题员工的技巧进行系统学习,还犹豫什么? 现在就开始学习吧!

目 录

上 篇

第 1 讲 员工关系管理概论	3
现代员工关系管理的发展状况	4
现代员工关系管理的主要目的	5
员工的参与和投入是企业制胜的保证	5
成功企业的共同特点	6
企业金字塔	7
员工关系管理定位	8
员工关系管理中包含的要素	8
员工关系管理职能在人力资源部和公司的定位	9
员工关系管理中部门经理与人力资源部的分工	13
员工关系管理的关键技能和训练方法	14



第2讲 员工关系的基本管理 17

劳动关系管理	18
劳动关系	18
我国劳动关系现状	19
法律问题研究及员工投诉	24
法律问题研究和支持	24
员工投诉程序	27
员工活动的组织和协调	28
员工的信息管理(HRIS)	29

第3讲 沟通承诺与纪律冲突管理 33

员工的内部沟通管理	34
有关沟通	34
高效沟通的原则和宝典	37
创造性沟通	42
员工的参与式管理	43
员工的纪律管理	46
纪律处分的程序	46
纪律处分的方式	49
纪律处分的实施难题	53
员工的冲突管理	54
冲突的定义	54
冲突的类型	55
引发部门和员工之间冲突的部分原因	56
冲突的二维模型	58
冲突的解决技术	59
经理作为冲突调停者的十种失败	60

第 4 讲 管理中的解聘与奖励 65

- 解聘与相关的援助 66
 - 怎样辞退员工 66
 - 临时性裁员的方法 74
 - 减 员 74
 - 收购/合并 75
 - 心理咨询服务 77
- 奖励与发展 79
 - 如何避免优秀员工离职 79
 - 提高员工工作满意度的 10 个“C” 80
 - 从员工关系管理的角度看员工奖惩 81
 - 员工奖励管理 82
 - 部门经理实用留人方法 85

下 篇

第 5 讲 发现问题员工 93

- 如何判断问题员工 94
 - 问题员工是企业管理难题的症结 94
 - 四种不同类型的员工 95
 - 如何对待有“性格缺陷”的员工 97
- 问题员工的表现形式 99
 - 用问题员工之长 99
 - 容问题员工之短 100
 - “小 人” 100
- 问题员工的离职成本分析 100



第6讲 问题员工管理 105

如何对待问题员工的优点——用人之长	106
管理功高盖主的员工	106
管理标新立异的员工	111
管理完美主义的员工	114
管理“闷葫芦型老黄牛”	116
如何对待问题员工的缺点——容人之短	118
管理推诿责任的员工	118
管理“爱找茬”的员工	121
管理“光说不干”的员工	123
管理脾气暴躁的员工	125
管理消极悲观的员工	127
如何对待“小人”	130
“小人”的特点	130
“小人”的惯用伎俩	132
如何对付“小人”	134

第7讲 问题员工管理必备技能 141

掌握员工离职动向	142
如何对待绩效不佳者	143
如何与绩效不佳者面谈	144
行为表现反馈频率	147
如何批评问题员工	147
淘汰管理	148
企业建立淘汰机制的重要性	148
淘汰处理应注意的原则	149
淘汰员工的方法	149

具备同理心	151
认识同理心	151
如何具备同理心	152
学会倾听	154
倾听的重要性	154
听的层次	155
倾听的技巧	156
培 训	157
十项教练辅导原则	157
注意培训的语言	162
提倡情景领导	163

第 8 讲 员工关系管理评估及审核 167

员工满意度调查的目的	168
员工满意度调查的方法	169
十部曲实施 1——取得管理层支持	170
十部曲实施 2——计划实施时间等细节	170
十部曲实施 3——制定调查方案	171
十部曲实施 4——HR 与管理人员同时与员工沟通	171
十部曲实施 5——收集调查资料	172
十部曲实施 6——HR 或第三方顾问分析并写出报告	173
十部曲实施 7——HR 或者第三方顾问跟管理人员 分享调查结果	174
十部曲实施 8——HR 及管理人员和员工沟通调查结果	175
十部曲实施 9——管理人员和员工共同制定行动计划	176
十部曲实施 10——HR 与管理人员共同对行动计 划进行跟踪	177



员工关系管理的评估要素	178
员工关系诊断的指导思想	178
评估员工关系管理的八要素	178
结束语	179

参考答案	183
-------------	------------

附录 工具表单	187
----------------	------------

表 2-1 员工信息管理卡	188
表 3-1 HR 沟通能力检测表	189
表 4-1 辞退面试指导表	190
表 4-2 辞退面试计划核对单	191
表 5-1 员工分析	192
表 5-2 离职成本分析	193
表 7-1 员工离职意向调查表	194
表 7-2 绩效改正期计划	195
表 7-3 教练培训原则考察	196
表 7-4 问题员工沟通	197
表 7-5 问题员工淘汰依据	198
表 8-1 满意度调查策划案	199
表 8-2 员工满意度调查表	200
表 8-3 员工满意度调查跟踪计划表	201