



新编21世纪人力资源管理系列教材

员工关系管理

Employee Relations Management

李新建 孙美佳 等 编著



新编21世纪人力资源管理系列教材

员工关系管理

Employee Relations Management

李新建 孙美佳 等 编著

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

员工关系管理/李新建等编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 10
新编 21 世纪人力资源管理系列教材
ISBN 978-7-300-20232-7

I. ①员… II. ①李… III. ①企业管理-人事管理-高等学校-教材 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 243102 号

新编 21 世纪人力资源管理系列教材
员工关系管理
李新建 孙美佳 等 编著
Yuangong Guanxi Guanli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010 - 62511242 (总编室)		010 - 62511770 (质管部)
	010 - 82501766 (邮购部)		010 - 62514148 (门市部)
	010 - 62515195 (发行公司)		010 - 62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京鑫丰华彩印有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2015 年 1 月第 1 版
印 张	21. 5	印 次	2015 年 1 月第 1 次印刷
字 数	445 000	定 价	39. 00 元

前言



知识经济时代，人力资源日益成为组织的战略资源，人力资源管理也逐渐上升到战略高度。但是，在传统的人力资源管理理念和实践模式中，对员工关系管理不够重视。这种现象也较长时间地表现在我国的人力资源管理教学与实践。例如，我国一些大学的人力资源管理专业，仍没有单独开设这门课程；相关的专业教材比较少；一些国内企业也不单独设置员工关系（employee relations, ER）专员的职位，或者没有把它作为一项重要的人力资源管理职能和工作。这些问题实际上反映了学术界和企业界对人力资源管理的本质和时代特征认知不足。可喜的是，近年来，员工关系管理开始引起关注，与之相关的研究和实践成果也在不断涌现。为此，我们立志适应教学和专业人员培养的需要，编写这本《员工关系管理》教材，为这个领域的发展尽绵薄之力。

应该看到，传统和现代人力资源管理模式的本质区别之一在于，如何看待作为企业战略资源载体的员工，以及如何处理和协调在实现企业目标的过程中，企业与员工之间、管理方与被管理方之间、员工与员工之间的关系。现代人力资源管理是建立一种基于平等、互利、互惠和长久合作的员工关系及其管理机制与模式。这是现代企业员工关系管理，乃至人力资源管理的最为本质的属性和终极目标之一。

尽管学术界对员工关系管理的研究对象、内容体系、理论基础和技术方法等还有很多争议，但是有两条实践发展的脉络已经较为清晰地呈现在我们面前，并逐渐形成了员工关系管理的基础：其一是以人为本的管理模式对以工作（职位）为本的人力资源管理模式的替代；其二是以冲突和寻求外部解决途径为特征的劳资关系处理模式正在向以利益相关者之间的合作和追求内部矛盾化解为特征的员工关系管理的转化。虽然日趋严峻的市场竞争环境还很难改变劳资之间利益冲突的本质特征，但知识经济条件下，劳资关系的性质和表现形式已经并在发生很大的变化。当员工（雇员）与企业（雇主）之间通过市场交易结成了法律契约关系，需要通过双方的努力去构筑一种心理上的契约关系。而关注心理契约的达成正是员工关系管理与传统劳动关系领域的重要区别所在。

怎样去写一本既关注理论前沿，又符合实践发展和反映我国企业人力资源管理特色的

员工关系管理教材，这对本书作者是一个极大的挑战。我们已经为人力资源管理专业的本科生开设了几轮“员工关系管理”的专业选修课程，积累了一些教学经验；在与企业的交流中，也得到了很多启发和写作动力，并尽可能地参考了国内外一些教材和研究成果。但是由于我们对该领域仍涉猎不深，水平和能力有限，加之编著此书更多的是出于教学压力，而非研究积累和学术兴趣，因此，书中肯定有很多错误和疏漏之处，敬请读者批评指正。

本书共分 17 章，第 1~2 章介绍员工关系管理概述和员工关系管理的环境；第 3~5 章以员工与企业劳动合同关系的建立和解除为基本框架，涉及员工劳动合同管理、员工离职管理、员工辞退、裁员管理；第 6 章为员工纪律与惩戒管理；第 7~8 章为员工参与和员工关系中的沟通管理；第 9 章为员工抱怨、申诉与劳动争议处理；第 10~11 章为员工安全健康管理；第 12~14 章为员工压力管理、员工援助计划和家庭—工作平衡计划；第 15 章为员工满意度的调查与分析；第 16 章为非正式雇佣员工关系管理；第 17 章为员工多元化及多元化员工关系管理。

本书是在 2009 年由南开大学出版社出版的《企业员工关系管理》的基础上修订而成。与前一本书相比，本书的最大特点一是适应形势变化，增加了员工关系管理新的内容，例如情绪劳动型员工的压力管理、多元化员工关系管理等；二是配合教学需要，增加了章后案例。此外，在借鉴国外企业经验的基础上，尽量体现中国企业员工关系管理的特色。

为本书的编写做出重要贡献的作者还有：赵斌、时博、刘川、戴弢、孔征宇、杨帆、周斌、高俊杰、戚明明、项文文、孙燕群、赵剑慧、简斌等。中国人民大学出版社的编辑为本书的编写和出版给予了最大的支持和帮助。在本书的编纂中，也参考、引用和借鉴了许多中外学者的观点和成果，对此书中尽可能详细地标明了出处，并表示诚挚的谢意。

李新建 孙美佳

目 录



第 1 章 绪论	1
第 1 节 员工关系管理的内涵、目标与角色定位	2
第 2 节 员工关系管理的职能体系构建	7
第 3 节 员工关系管理的发展脉络与演变趋势	14
复习思考题	19
第 2 章 员工关系管理环境及其变化	20
第 1 节 员工关系管理的外部环境因素	20
第 2 节 员工关系管理的内部环境因素	26
第 3 节 我国员工关系管理环境变化及其影响差异	29
复习思考题	33
第 3 章 员工关系的确立与劳动合同管理	34
第 1 节 劳动关系的确立与劳动合同	34
第 2 节 劳动合同的订立和续订	41
第 3 节 劳动合同的变更、终止和解除	47
复习思考题	54
案例 被破坏的劳动合同	54
第 4 章 员工离职与主动离职管理	58
第 1 节 员工离职的内涵、类别与影响	58
第 2 节 员工离职率与离职成本测量	60
第 3 节 员工主动离职的理论解释	63
第 4 节 员工主动离职的防范对策与管理流程	67
复习思考题	74
案例 摩托罗拉的“好马要吃回头草”制度	75

第5章 员工解聘与裁员管理	76
第1节 解聘及其员工关系管理	76
第2节 裁员及其员工关系管理	80
第3节 解聘和裁员中的员工关系协调策略	85
复习思考题	87
案例 这类员工是不是要解聘?	87
第6章 员工纪律、惩戒及不良行为管理	92
第1节 员工纪律管理	92
第2节 员工违纪行为的惩戒管理	94
第3节 “问题员工”管理与员工不良行为防范	99
复习思考题	105
案例 工作时间上网	105
第7章 员工参与及其管理	107
第1节 员工参与概述	107
第2节 员工民主参与的形式与典型模式	111
第3节 员工参与管理的形式与典型模式	116
复习思考题	124
案例 天士力集团以一线员工参与为导向的班组建设项目	124
第8章 员工关系中的沟通管理	128
第1节 员工沟通管理概述	128
第2节 沟通的意义及对员工关系管理的作用	133
第3节 员工关系沟通的渠道、网络与实现方式	136
第4节 员工关系管理中的沟通障碍与处理	143
复习思考题	146
案例 IBM 的沟通管理	146
第9章 员工抱怨、申诉与劳动争议处理	148
第1节 员工抱怨管理	148
第2节 员工申诉管理	153
第3节 劳动争议处理	156
复习思考题	162
案例 南非金矿由艾滋病死亡福利引发的劳动争议	162
第10章 员工安全管理	164
第1节 员工安全管理概述	164
第2节 员工安全管理的法制化与制度化	169
第3节 企业员工安全管理体系与方案	175
复习思考题	180
案例 三洋制冷的“零伤害”安全管理	180

第 11 章 员工健康管理	182
第 1 节 员工健康管理概述	182
第 2 节 职业病及其防治	185
第 3 节 心理健康管理与心理疾病防治	193
复习思考题	196
案例 一位职业病律师眼中的两位化学品中毒职业病患者	197
第 12 章 员工压力管理	199
第 1 节 压力的内涵、产生与影响	199
第 2 节 员工压力的来源及影响因素	204
第 3 节 员工压力管理的组织对策	209
第 4 节 不同员工群体的压力源及其压力管理	221
复习思考题	226
案例 通用电气的“静默沉思”和“适度距离”减压法	227
第 13 章 员工援助计划	228
第 1 节 员工援助计划概述	228
第 2 节 员工援助计划的内容与运作	234
第 3 节 员工援助计划方案的设计与实施	239
复习思考题	244
案例 标准化学公司的“禁止毒品和酒精滥用”项目	244
第 14 章 员工工作—家庭平衡计划	248
第 1 节 员工工作—家庭平衡概述	248
第 2 节 员工工作—家庭冲突及其表现	251
第 3 节 员工工作—家庭平衡策略与计划	259
复习思考题	262
案例 台积电的员工工作—家庭平衡援助计划	263
第 15 章 员工满意度调查与分析	265
第 1 节 员工满意度及管理概述	265
第 2 节 员工满意度调查	269
第 3 节 员工满意度调查的实施与应用	276
复习思考题	283
第 16 章 非正式雇佣员工关系管理	284
第 1 节 非正式雇佣及员工管理概述	284
第 2 节 非正式雇佣的员工关系问题及成因	290
第 3 节 劳务派遣员工关系管理	295
复习思考题	300
第 17 章 员工多元化及多元化员工关系管理	301
第 1 节 员工多元化的内涵、机制及其影响	301
第 2 节 基于性别差异的多元化员工关系管理	306

第3节 基于代际差异的多元化员工关系管理	313
复习思考题	318
案例 一封邮件引发的多元化管理困惑	318
参考文献	324

学习目标

- 认识员工关系是企业内各利益群体之间的一种特殊关系，它的协调与否，关系到企业人力资源的合理开发和使用、企业与员工的共同发展和企业目标的最终实现。
- 了解员工关系管理是企业人力资源管理的基本职能之一，其职责和工作任务贯穿于人力资源管理的各个环节和全过程。
- 明了企业员工关系管理的模式与运作依企业性质、环境、发展阶段和员工特征等而有所不同，但必须遵照一定的法律法规、制度规则和工作目标进行有效的管理和协调。
- 明确西方企业员工关系管理经历了一个历史的发展过程，是劳动关系和人力资源管理发展的必然产物。应借鉴西方企业的经验，结合我国的国情和企业特征，寻找促进员工关系和谐的途径与方法。

企业管理归根到底是对人的管理，在决定企业发展的各要素之间，人力资源已成为组织考虑的首要问题；作为企业核心资源载体的员工，其积极性和创造性的发挥需要建立在和谐的劳资关系和人际关系的基础之上。对一个健康优秀的企业而言，无论隶属于哪一个行业，所有制性质如何，处于哪个发展阶段，都具备一个共同的特征——拥有和谐的员工关系。正可谓：企业因人而生，因人而盛。一个拥有和谐员工关系的企业可以吸引和保留住优秀员工，可以提高劳动生产率、降低缺勤率和离职率，可以减少劳动争议和劳资冲突、提升员工士气和忠诚度，最终实现员工和组织共同发展的双重或多重目标。

第1节 员工关系管理的内涵、目标与角色定位

作为企业人力资源管理的一项基本职能和管理行为，需要对员工关系及其管理的核心概念、管理目标和角色定位等尽可能做出系统明确的界定。

一、员工关系的内涵及特点

（一）员工关系的内涵界定

目前中外学术界尚没有统一的关于“员工关系”（employee relations）的内涵界定，但可以将员工关系的内涵和外延做广义和狭义之分。广义的员工关系经常与雇佣关系（employment relations）、雇主—雇员关系（employer-employee relations）、产业关系（industrial relations）以及劳动关系（labor relations）等概念混合使用；而狭义的员工关系主要表现为企业或管理者与其内部员工之间的关系，并将其作为人力资源管理的对象或一项管理职能。

国外学者很少对员工关系做出严格的内涵界定，多是基于不同的研究目的和视角去研讨员工关系的性质、管理意义和具体内容。这也许有助于我们对员工关系管理进行更为开阔和深入的探讨。随着我国企业员工关系管理实践的兴起，国内研究者也开始对员工关系的概念和内涵做出界定。程延园（2004）提出，员工关系是由企业和员工双方利益引起的，表现为合作、冲突、力量和权利关系的总和；它强调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，注重和谐与合作是这一概念所蕴涵的精神。^① 还有一些学者认为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，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；狭义的员工关系是指企业与员工、员工与员工之间的相互联系和影响。^②

本书所指的员工关系是从狭义的角度所做的界定，主要是指员工与企业组织之间基于工作过程而建立的一种相互影响和相互制约的关系。这种关系以雇佣契约为基础，以工作组织为纽带，主要表现为在组织既有的管理过程中的一种人际互动关系。其实质可认为是企业中各相关利益群体之间的经济、法律和社会关系的特定形式。

（二）员工关系的特点

上述定义表明，员工关系蕴含以下特点：

1. 以企业与员工之间的和谐劳动关系为基础

追寻西方劳动关系的演变历史可以看出，早期的劳资矛盾和激烈对抗曾给企业正常发展带来许多不稳定因素，正是在劳资双方的长期冲突和力量博弈中，管

① 程延园：《员工关系管理》，2页，上海，复旦大学出版社，2004。

② 许云华：《探析基于组织承诺的员工关系管理》，载《经济论坛》，2005（19），84～85页。

理方逐渐意识到缓和劳资冲突、提倡劳资合作对企业的正面影响大于负面影响。于是,强化人力资源管理,维护员工关系成为当代企业追求的主要目标之一。员工关系及其管理的概念和管理实践也随之产生。

与对抗性的劳资关系不同,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、内部劳动关系管理、沟通与交流管理、民主参与、员工工作—家庭平衡,以及人本文化等管理视角和行为,追求企业与员工之间的利益协调和共同发展。因此,从历史与逻辑统一的视角可以看出,员工关系是基于但又在某些方面超越劳动关系的一项企业管理职能,特别与人力资源管理密切相关。

2. 主要表现为企业内部的工作和人际关系

与劳动关系和雇佣关系不同,员工关系主要表现为组织内部的关系,但它不局限于员工与企业之间,还表现在管理者与被管理者、上级与下属、同事之间,以及员工与客户、与家庭成员等多元利益相关者之间的关系。对这些关系的协调处理都会影响到员工的工作态度、行为,以及员工个体、团队和企业绩效。因此员工关系并不是以简单的和谐关系为出发点,而是通过构建和谐员工关系,形成良好的组织氛围,提高员工的认同感与合作意愿等,来提升企业的竞争优势。

3. 本质上是一种以工作合作为纽带的利益关系

员工关系本质上体现为员工与企业之间的利益关系,或者说是劳资关系在企业内部的表现形式,但是这种利益关系一般不表现为对抗性质。现代企业的员工关系与传统劳资关系的不同之处在于,它是建立在或者试图建立在劳资双方利益一致的基础之上,并受劳动契约约束保护的工作合作关系。在这种关系处理中,虽然企业和管理者往往处于强势或主动地位,但是为了维持关系和谐与共同目标的实现,需要组织和管理者更多地从员工利益角度考虑问题,包括满足员工在工作中的各种需求,尽可能规避对员工利益的损害,以及追求管理者与被管理者双方的利益协调等。

二、员工关系管理的内涵、性质与管理目标

(一) 员工关系管理的内涵和性质

1. 员工关系管理的内涵

所谓员工关系管理可做如下定义:为保证企业及利益相关者的目标实现,对涉及组织与员工、管理者与被管理者,以及员工之间的各种工作关系、利益冲突和社会关系进行协调与管理的制度、体系及行为。

2. 员工关系管理的性质

员工关系管理的内涵体现了其基本性质:

(1) 员工关系管理是人力资源管理的一项基本职能。员工关系贯穿于员工管理的各个方面,是人力资源管理的基础与核心。有效的员工关系管理不仅可以保证其人力资源系统的有效运行,同时其他管理职能,例如,招聘、培训、绩效管理、薪酬福利、安全健康管理等,都需要以和谐的员工关系为前提和保障。

(2) 提倡从员工角度制定管理策略和措施。当代员工关系管理倡导劳资之间的利益和关系协调,强调通过非强制性的、柔性的、激励性的方法和手段管理员工的态度和行为,提升绩效。

(3) 为了保证企业正常的工作和生活秩序,员工关系管理也需要在既定的规章制度和组织规则下进行。因此,员工关系管理具有鲜明的两面性,一方面运用制度、规范、惩罚、争议和冲突等手段,约束组织成员的行为;另一方面,力图通过协调、援助、关爱以及合作等措施,实现对员工的保护和激励。

(4) 员工关系管理在一定程度上含有“去工会化”的意图与性质,这一点可以通过西方产业关系和人力资源管理实践的发展体会到。员工关系的一个基本假设是:在组织内部可以通过管理者的积极努力,通过有效的员工关系协调,避免和内化劳资之间利益的对抗与冲突;或者说企业管理者试图在现代商业环境下,通过非工会或非外部集体性行动来满足本企业员工的利益和权益诉求。

(二) 员工关系管理的目标与职能

一些中外学者曾经对员工关系管理的目标做过界定,例如乔治·米尔科维奇(2002)提出:员工关系管理是“通过消除障碍使员工积极参与公司事务并且遵守公司纪律,以达到提高公司效率的活动”;约翰·布里顿(2005)提到员工关系管理“是指一系列的人力资源管理行为,它通过雇员介入决策和进行纪律管理来使得雇员承诺变得可靠,并与组织的目标和标准保持一致”。综合来看,员工关系管理的目标可归纳为:

1. 推行以员工为本的管理

从员工关系管理的视角可以看出,与传统的以工作为中心的人事管理相区别,员工关系更重视从员工角度的管理。例如,关注员工工作价值观的变化、员工的个体和群体差异、员工工作满意度的提升以及和谐工作关系和家庭关系的构建等。这些都是以员工为本的管理理念的体现。

2. 实现人力资源管理宏观与微观目标结合

人力资源的宏观管理目标是实现企业战略,提升组织绩效;而微观目标是对员工行为和绩效的有效管理。不同的目标导致人力资源管理模式的差异。重视员工关系的人力资源管理更强调宏观目标与微观目标的结合,更强调员工的态度、行为、情绪和心理契约管理,以及提倡民主管理和员工自我管理特征。

3. 促进人力资源管理职能的深层次开发

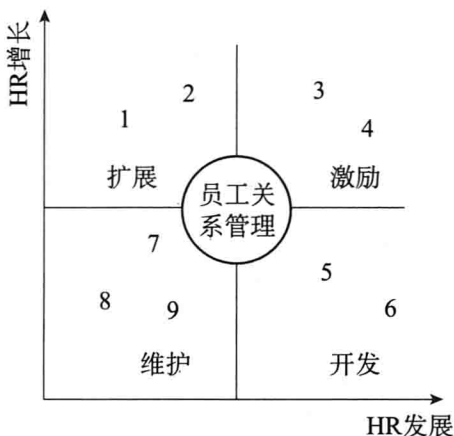
广义的员工关系管理超越了传统的人力资源管理框架,起着补充、扩大和深化人力资源管理职能的作用。相对而言,它更强调对员工的服务职能,更提倡人本而非物本管理,更注重提升人力资源部门在企业中的地位和作用。

4. 倡导组织和谐及员工与企业的双赢

成功的员工关系管理能够激发员工的工作投入和敬业精神,提高员工的忠诚度,提升人力资源管理的文化内涵,同时也将企业与员工的共同发展作为管理的核心目标。

三、员工关系管理在人力资源管理中的角色定位

员工关系管理作为人力资源管理的一项基本职能，其角色定位和作用发挥贯穿于人力资源管理职能体系之中。如图 1—1 所示。



注：图中数字代表内容如下：
1—— 人员招聘； 2—— 企业文化； 3—— 薪酬管理； 4—— 职位评价； 5—— 员工培训；
6—— 生涯设计； 7—— 人员流动； 8—— 绩效评估； 9—— 员工安全健康

图 1—1 员工关系管理在人力资源管理中的角色定位

根据图 1—1，可以从两个视角理解员工关系与人力资源管理职能之间的关系。其一，企业人力资源管理活动可以沿着纵横两个维度划分为四种类型，其中纵向代表企业人力资源规模的增长，横向代表企业人力资源质量的提升，依据两个维度的组合管理，员工关系管理贯穿于四类基本管理方面。其二，如果将人力资源管理职能作为一个流程，员工关系管理行为贯穿人力资源管理流程的所有环节。换言之，在员工的招聘甄选之前就开始了，直到流程的后端——员工和企业之间终止劳动关系为止。

（一）人力资源扩展中的员工关系管理角色定位

人力资源扩展主要为新员工的引进和安置环节。这一环节员工关系的管理工作主要从新员工的工作价值观、文化契合度、劳动关系的建立和入职管理等方面介入管理实践。

1. 从组织价值观认同的高度确定新员工的招聘录用

一般情况下，员工对组织愿景的认同度越高，个人与企业价值观的契合度越高，员工关系越和谐。企业吸引人才的各种政策及其实施是员工关系管理的重要组成部分，包括人员招聘制度、人才引进计划、甄选流程和标准，以及职位描述和评价标准等。

2. 以法律为基础的员工关系确立

甄选结束后，需要以订立劳动合同的方式确认员工与企业之间的雇佣关系，包括劳动合同的签订、续订、终止、解除和变更等，都是员工关系的基础管理工作；随着新员工的进入，相应的培训开发、奖惩、流动管理等工作中，也不可避



免地涉及劳动争议的调解、仲裁和诉讼处理等，这些也都是在劳动法律框架下所进行的员工关系管理活动。

3. 新入职员工的引导培训与组织社会化

新员工的引导培训和入职管理，也称新员工的组织社会化阶段，其核心任务是让其尽快进入工作和组织角色，即不仅要做到人与岗位的匹配，更重要的是人与组织的匹配。这就需要将新员工的组织社会化工作摆在首要地位，让员工认同组织的价值观和组织文化，尽快融入组织之中。显然，这些工作的实质也是处理好组织与员工之间的关系。

（二）激励管理中的员工关系角色定位

该层面主要通过薪酬管理、工作设计和职位评价等管理实践，实施组织对员工态度、行为和绩效的激励。所谓激励管理，不仅包括高薪酬和高福利，还包括获得员工对组织各项激励政策和措施中的公平认知管理等。

1. 促进物质激励与精神激励的结合

由于物质激励手段有片面性，并有引导员工之间恶性竞争的可能，所以在激励管理中应强调物质和精神激励、内在和外在激励的有机结合，其中对员工的精神激励主要依靠员工关系管理，包括对员工的尊重、关爱和帮助等。组织对员工，特别是对核心员工的激励，一般采取整体和综合性的激励措施，例如员工全面薪酬激励计划、工作—家庭平衡计划等。这些方式的使用，有助于削弱员工对单纯物质激励的不满，提高薪酬的整体满意度。薪酬管理中还应重视员工的参与，包括工资集体协商机制的推行和薪酬管理中的赋权等。

2. 加强人与职位的匹配性

工作内容单调、员工缺乏工作激情也会影响员工绩效和对组织的忠诚。员工关系管理可通过职位设计和职位评价来改善上述状况。这需要企业考虑到员工与工作的契合度以及岗位的动态管理，包括职位轮换、工作扩大化、工作丰富化和以员工为中心的工作再设计。这些管理措施可以产生以下积极效果：为员工提供更多的发展机会，使员工掌握更多的技能；增进不同岗位员工之间的相互理解，提高协作效率；使员工从工作中得到内在激励和成就感，从而加深对组织战略、使命及企业文化的认同。

（三）人力资源开发中的员工关系管理角色定位

在该层面上，主要通过员工培训和职业生涯开发促进员工的个人发展，实现员工个人和组织的共同成长。

1. 促进多层次的员工能力开发

员工开发包括多层次的培训活动，从岗位技能培训、产品和服务知识培训、管理培训、企业文化培训到构建学习型组织，最终目的是实现组织的人力资源开发和组织能力的提升。人力资源开发包括多个维度和层面，以往企业比较重视对员工知识、技能和能力（KSA）的开发，但当前对员工态度、行为、职业素质及胜任力的开发更为重视。这些人力资源开发实践，如果与员工关系管理结合进行，会产生更大的成效。

2. 增强员工的职业成功感

职业生涯开发是人力资源开发的一个重要组成部分。它从员工个人和组织目标相结合的视角来透视员工职业与岗位、职务之间的纵向匹配与横向契合关系。为员工进行职业生涯的设计和开发,体现了组织对员工个人发展的关心、认可和支持,不仅有助于企业目标和个人发展目标的实现,而且促进了组织内部各群体之间的关系和谐。

在培训和职业生涯开发中,加进员工视角的管理,有助于员工实现个人的发展目标,不断地追求自我价值,感受到事业成长和成功的快乐,同时可以增强员工对组织的承诺,强化员工与组织之间的心理契约。

(四) 人力资源保留和维护中的员工关系管理角色定位

在该层面上,涉及人员流动、绩效评估、员工奖惩和职业安全与健康等多项管理职能,这些管理活动都比较敏感,如果处理不当,很可能造成各方面人际关系的紧张及员工对管理者的不满。在这种情况下,引入员工关系管理,防范可能的矛盾和冲突,可以提高员工满意度,改善管理效能。

1. 员工流动中的员工关系管理

员工流动特别是员工主动离职,是员工关系管理需要特别关注的环节。员工主动离职和企业辞退员工(劳动合同的过失性和非过失性解除)除了按照相关的法律和制度程序处理之外,还应该注入更多的情感管理,例如进行面谈沟通可以尽量弱化离职员工与企业的对立和冲突;妥善做好留用人员的工作,可避免裁员之后引起的负面影响;制定相关的离职人员召回政策等,这些措施都可以促成公司与在职和离职员工的长期合作关系。

2. 绩效评估中的员工关系管理

绩效评估在人力资源管理中是一个非常重要且敏感的管理职能,它处于人力资源管理系统的中枢环节,与很多职能,例如晋升、奖惩、培训和报酬管理等密切相关。在绩效评估过程中,可能会涉及许多员工关系的协调和处理,包括对绩效优秀和绩效不佳员工的管理。

3. 安全健康中的员工关系管理

安全健康管理是员工关系管理的重要职能,特别是对一些安全风险大的行业和企业,“安全第一”是首要原则。而对知识员工集中的高新技术企业而言,压力和心理健康管理具有越来越重要的意义。在员工安全健康管理中,不仅要注重管理程序和管理技术的改善,更重要的是真正树立以人为本的管理理念。

第2节 员工关系管理的职能体系构建

构建企业员工关系管理的职能体系,明确各管理活动的标准、分工和主要内容,是企业员工关系管理的基础。

一、员工关系管理职能体系

(一) 构建原则

企业员工关系管理的职能体系构建需要依照以下原则：

1. 实用性与专业性相结合

在员工关系管理中，每一个企业都有自身的特点，没有通用的管理模式，但在企业间有共同的原则和规律可遵循。因此，在一些特定的员工关系管理环节和管理项目中，除了要针对本企业特点进行有的放矢的管理之外，实施专业设计和由专业人员管理，会获得更佳的效果。

2. 专职性和精简性相结合

在大企业中，应该设置有专业背景和热心员工关系的专职管理人员，简称 ER 经理或专员，并有必要设置职能部门和一线的对口管理人员。此外，虽然人力资源职能外包是一种趋势，但一些涉及员工关系的核心管理职能，最好不要外包，可以采用联合管理的模式。一些需要专业人员设计和管理的项目，例如员工压力管理和心理健康项目，要处理好外包与自我管理的关系。对于需要外包的职能，首先要挑选合适的外包商，其次本企业要配备专职人员进行有效的监督和管理。

3. 管理与服务相结合

在不同的发展阶段，人力资源管理的性质和特征不尽相同。例如，传统的“以工作为中心”的人力资源管理模式比较强调“管理”的职能；而现代的“以人中心”的管理模式比较强调“服务”的职能。在某种意义上讲，企业的员工关系管理可以作为区分这两种不同模式的标志之一。咨询、服务、沟通和参与等是现代员工关系管理所提倡的理念和行为。

(二) 员工关系管理的职能体系结构

员工关系管理是人力资源管理部门的基本职能之一，但该职能体系的构建需要依公司性质和规模而有所差别。以大企业的职能体系设置为例，见图 1—2。

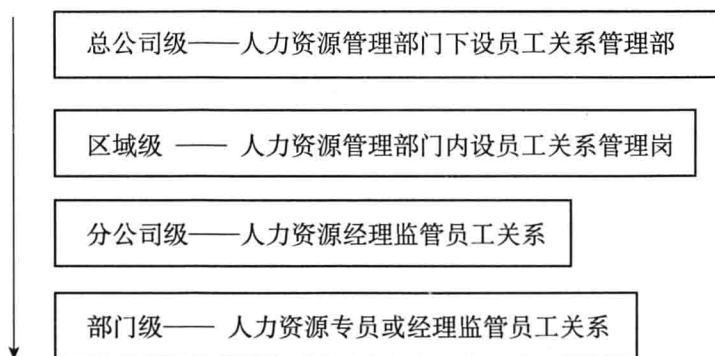


图 1—2 员工关系管理职能体系设置

1. 总公司级的员工关系管理职能设置

在一个下设多个机构的集团公司中，在总部的人力资源部下应专门设置员工关系管理部门负责该职能管理，搭建由专业人员组成的管理平台和管理系统，负