

高职高专人力资源管理专业规划教材

鲍立刚 主编

员工关系管理 技能应用

- ◎ 体例新颖，注重应用：每个模块下设若干项目，每个项目分“应用”点，针对重点或热点内容还进行了案例实战解析。
- ◎ 工作项目化和技能应用化：将员工关系管理知识模块化，将专业内容项目化，并将理论知识点与实操技能应用对应起来。
- ◎ 知识点和应用技能一体化：在注重员工关系管理必要理论的同时，强调了员工关系管理技能的应用，引导学生“学中做”和“做中学”。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



www.cmpedu.com

配 电 子 课 件
和 教 学 参 考

高职高专人力资源管理专业规划教材

员工关系管理技能应用

主 编 鲍立刚

副主编 覃学强 李建春 谢德荣

参 编 陈晓鹏 陈艳华 倪春丽

匡娉婷 徐 捷 唐蓝星

湛 渊 范贵德 黄为根

覃 燕 张 伟 田 野

潘 峰 张治民



机械工业出版社

“员工关系管理”课程理论性较强,涉及较多的法律条文,实践活动涉及面广且复杂,难以再现复制。对此,本教材突破了传统教材的理论框架,将知识点进行细化,并与实践中的技能要求对应起来,让学生一边学习,一边应用。全书分9个模块:员工关系管理者入门、劳动基本法规的应用性解析、五种用工形式的风险提示与对策、员工使用管理、员工权益保障、员工义务管理、员工沟通政策与技能、裁员与离职管理、劳动争议的预防和处理。

本教材可作为高职高专院校、成人高等学校以及其他各类学校人力资源管理及相关专业的教材,也可作为相关人员学习和培训的参考用书。

为方便教学,本书配备电子课件和教师教学参考资料。凡选用本书作为教材的教师均可登录机械工业出版社教材服务网www.cmpedu.com免费下载。如下载中出现问题,或对电子课件有宝贵建议,欢迎致电010-88379375。

图书在版编目(CIP)数据

员工关系管理技能应用/鲍立刚主编. —北京:机械工业出版社,2010.9
高职高专人力资源管理专业规划教材
ISBN 978-7-111-31825-5

I. ①员… II. ①鲍… III. ①企业管理:人事管理—高等学校:技术学校—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第176385号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:徐春涛

责任编辑:徐春涛

封面设计:鞠杨

责任印制:杨曦

北京双青印刷厂印刷

2010年9月第1版第1次印刷

169mm×239mm·17.25印张·334千字

0001—4000册

标准书号:ISBN 978-7-111-31825-5

定价:25.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821

封面无防伪标均为盗版

前言

员工关系管理(Employee Relationship Management, ERM),是中国人力资源领域近十多年来才逐渐凸显出来的新概念,它成为了管理领域内继客户关系管理之后的又一热门“关系”概念。员工关系管理是人力资源管理专业课程的一个重要研究领域,也是企业人力资源管理6大基本模块的核心内容。越来越多的企业不仅把“以客户为中心”作为经营、发展的导向,更把组织内的“第一资源”——员工,当作“客户”对待,并将其上升到理论高度,这就是“员工关系管理”。

一、员工关系管理问题的博弈聚焦

员工关系是20世纪初西方学者从人力资源管理角度提出的一个囊括并替代劳动关系或劳资关系的概念,是由资方与劳方、上级与下级、员工与同事之间三方引起的权益与义务、营运与用工、管理与被管理、服务与被服务、沟通与协作的关系。在西方,在劳资双方的力量博弈中,管理方认识到缓和劳资关系、让员工参与到企业管理中的正面作用。企业越来越注重改善员工关系、加强内部沟通渠道、建立企业形象,强调以员工为主体和出发点的企业内部的员工关系,注重个体层面上的关系和交流,注重和谐与合作。

随着我国改革开放的不断深入,在劳动法规逐步健全、员工维权意识不断增强、企业市场竞争加剧的新形势下,人们也逐步认识到树立以人为本的员工管理理念的重要性,意识到员工关系的改善或恶化会导致经济效益的改善或恶化。2008年1月1日起《劳动合同法》正式实施;2008年5月1日起《劳动争议调解仲裁法》施行;2008年9月18日起《劳动合同法实施条例》施行。2010年初起,四个月的时间内,深圳某企业连续发生十几次“跳楼门事件”,造成9死2伤。“跳楼门事件”使员工关系管理问题进入公众视野,也使该企业被推上社会舆论的风口浪尖。在“跳楼门事件”引发人们对产业工人生存状态和员工关系管理现状的关注时,位于广东佛山的某企业也陷入了一场工人要求加薪的罢工风潮。这些事件的发生不是偶然的,而是社会经济发展和人力资源管理发展的必然。作为企事业单位,要随时面对和处理诸如此类的员工极端事件、怠工罢工、劳动争议等一系列问题。于是,我们把目光又聚焦到员工关系管理问题上。

二、本教材的编写思路

我国高校“员工关系管理”课程越来越多地出现在人力资源管理专业核心课程清单里。但是,对于员工关系管理教材而言,大多数是翻译国外的教材内

容,理论性很强,目前很少有结合中国国情和企业实际应用需要的员工关系管理课程教材。

作为高职高专教材,我们提倡尽量按“任务驱动”思路来设计和编写。但是,我们也必须认识到:不是所有内容的教材都能够或者都适合按“任务驱动”来编写的。在人力资源管理6大基本模块(专业核心课程)中,招聘、培训、绩效考核3类教材比较容易按照“任务驱动”的思路进行编写;人力资源规划和薪酬福利设计两类教材部分内容也比较容易进行“任务驱动式”的编写。因为这5类教材的知识点比较容易找到外在的任务表现形式,比较容易设计和再现模拟情境。

唯独“员工关系管理”这一类教材,理论性比较强,内容涉及较多枯燥的法律条文,其活动的情境涉及面广而复杂并且难以复制;员工关系管理内容较多,包括“劳方与资方的劳动用工关系”、“上级与下级的管理服务关系”、“员工与同事之间的沟通协作关系”三对关系,这三对关系之间的活动人员多、弹性大、空间广、变化快、交叉多、不确定因素多,很难设计再现相关的情境和任务。正是由于“员工关系管理”课程教材的以上特殊性,加上中国人力资源管理专业起步很晚,符合中国国情和企业实际操作应用的教材则更少。

基于以上情况的综合考虑,作者跳出“任务驱动”的编写思路,代之以“主要知识点的实际应用”编写思路,将“员工关系管理”的知识点进行细化,并与实践中的技能要求相对应,让学生一边学习知识点,一边加以应用,充分体现了“以学生为主体,做与学一体化”的高职教改思想。

三、本教材的编写特色

1. 体例新颖,注重应用

每个模块下设若干项目,每个项目分“应用”点,每个“应用”点又包括如下内容:

预习应用知识:根据技能应用的需要,要求学生课外预习相关理论知识,教师在知识点应用前还要对此作适当的讲解。

查阅应用资料及课堂应用训练:针对需要应用的具体技能和实际情境,引导学生在课外查阅资料,并按教材中的提示进行课堂训练。讨论结束后,要请几位学生代表谈谈自己的观点。

技能应用:课堂训练结束后,由教师针对需要应用的具体技能和训练情况进行解析,各位同学要注意将自己的观点与教师的解析进行对比。

技能应用延伸:由教师讲解与本应用技能紧密相关的知识和技能,也就是应用技能的深度拓展和相关知识的延伸。

针对重点或热点内容本书还进行了案例实战解析,每个“案例实战解析”包括如下内容:

案例知识指引：介绍跟案例相关的知识点。

案例实战呈现：阐述案例本身的具体内容。

案例小组讨论：针对案例提出进行小组讨论的要求。

案例综合分析：对案例的结果进行判定并给予综合解释。

案例知识延伸：对与案例紧密相关的知识和技能进行解析。

2. 教材内容实战化

本教材在继承劳动关系基本内容的基础上，根据企业以人为本的劳动用工的内在需要，结合劳动法规日益健全和企业市场竞争不断加剧的新形势下的外在要求，编写劳方与资方的用工关系、上级与下级的管理关系、员工与员工之间的合作关系，并根据企业内在需要和社会外在要求将相关教学内容实战化。

3. 突破传统教材的理论框架

本教材突破传统教材的理论框架，以企业员工关系管理实际工作流程为内容的归类标准和先后顺序，将本教材分为9个模块。虽然这9个模块内容的归类标准不同于传统教材的理论框架，但是囊括了传统的劳动关系管理的基本内容，并根据企业及社会的需求，增加了上级与下级的管理关系、员工与员工之间的合作关系等内容。

4. 工作项目化和技能应用化

本教材将员工关系管理知识模块化，将专业内容项目化，并将理论知识点与实操技能应用对应起来。在每个模块的相关内容中，对重点内容或热点内容进行案例实战解析。

5. 知识点和应用技能一体化

本教材在注重员工关系管理必要理论的同时，强调了员工关系管理技能的应用；主要引导学生“学中做”和“做中学”，即一边学理论，一边将理论知识加以应用，实现员工关系管理知识点和应用技能的一体化。

四、本教材的编写分工

本教材由广西职业技术学院鲍立刚老师担任主编，负责对全书进行设计、编写、修改和定稿；广西职业技术学院覃学强、李建春副教授、南宁精通商务酒店客房部经理谢德荣负责本教材部分内容的编写、相关内容的教学研讨和效果验证。具体编写分工如下：鲍立刚负责模块一、二、三、五、六、八、九的编写；覃学强、李建春、谢德荣负责模块四、模块七的编写；其他参编老师负责相关资料的搜集整理工作。

本教材中涉及的法律条文由于时间的推移会增加、修订或废止，而教材的版次更新很难跟上大量法律条文的更新速度，因此请各位读者留意，应以最新的法律条文为准。

由于作者水平有限，加之时间仓促，书中难免有不妥之处，恳请广大读者

朋友和专家批评指正，以便再版时修正，同时也欢迎各行各业的人力资源管理同行与我们一起探讨。

作者邮箱：anthony18@vip.163.com

鲍立刚

目 录

前言

模块一 员工关系管理者入门.....	1
项目一 什么是员工关系管理.....	1
应用一 追溯劳动法规产生的深刻原因	1
应用二 探索企业发展的核心要素	3
应用三 劳动关系、劳务关系、雇佣关系和员工关系辨析	7
案例实战解析一 学生实习关系是否为劳动关系	14
项目二 为什么需要员工关系管理.....	17
应用一 员工离职原因解析	17
应用二 分析中国劳动关系状况	19
应用三 总结员工关系管理的主要目的	23
项目三 如何进行员工关系管理.....	24
应用一 如何给员工关系管理职能定位	24
应用二 如何做好员工关系管理	28
模块二 劳动基本法规的应用性解析	32
项目一 劳动法的应用性解析.....	32
应用一 解读劳动法的前生今世	32
应用二 构建劳动法律法规体系	37
项目二 劳动合同法及实施条例的应用性解析	47
应用一 劳动合同法的 12 大亮点	47
应用二 劳动合同法风险提示和应对措施	55
应用三 《劳动合同法实施条例》潜在用工风险提示及应对措施.....	64
案例实战解析二 规避《劳动合同法》风险.....	70
模块三 五种用工形式的风险提示与对策	72
项目一 常见用工形式的风险提示与对策	73
应用一 固定期限劳动合同用工的风险提示与对策	73
应用二 无固定期限劳动合同用工的风险提示与对策	80
项目二 辅助用工形式的风险提示与对策	83
应用一 任务期限劳动合同用工的风险提示与对策	84

应用二 非全日制劳动用工的风险提示与对策	90
应用三 劳务派遣用工的风险提示与对策	95
项目三 事实劳动关系的判定	102
应用 事实劳动关系如何举证	102
案例实战解析三 劳务派遣协议导致的事实劳动关系	106
模块四 员工使用管理	108
项目一 员工管理思想	108
应用一 如何管理员工	108
应用二 管理者如何获得员工的拥戴	112
案例实战解析四 企业规章制度	115
项目二 全员行动管理	119
应用一 员工参与管理有何表现形式	119
应用二 员工授权管理的障碍解析	126
项目三 特殊员工管理	130
应用一 如何管理知识员工	130
应用二 如何管理问题员工	134
模块五 员工权益保障	139
项目一 员工薪酬福利保护	139
应用一 员工工资权益保护手段	139
应用二 员工社会保险缴费费率	145
项目二 员工工作时间管理	150
案例实战解析五 员工工时和加班判定	150
应用 跳槽员工带薪年假计算	152
项目三 员工安全健康保护	157
应用 未成年工和女职工劳动保护	157
模块六 员工义务管理	165
项目一 保密和竞业限制	165
案例实战解析六 员工保密与竞业义务指引	165
应用 职业道德管理与责任心的培育	168
项目二 员工纪律管理	170
应用一 如何进行劳动纪律管理	170
应用二 如何合情合法地处理违纪员工	175
模块七 员工沟通政策与技能	179
项目一 员工沟通管理	179

应用一 掌握沟通的策略和方法	179
应用二 工作满意度调查问卷设计	184
项目二 员工援助管理	189
应用一 压力和情绪管理	189
应用二 员工帮助计划	194
模块八 裁员与离职管理	199
项目一 企业裁员管理	199
案例实战解析七 裁员的替代方案	199
应用 申报裁员的程序及材料编写	202
项目二 员工离职管理	209
应用一 离职员工的心理与行为分析	209
应用二 员工离职面谈技巧应用	214
模块九 劳动争议的预防和处理	221
项目一 集体谈判	221
应用一 企业操纵工会的行为风险及应对措施	221
应用二 集体谈判及签订集体合同的全程辅导训练	228
项目二 劳动争议	240
应用一 劳动争议调解全程辅导训练	240
应用二 劳动争议仲裁全程辅导训练	252
案例实战解析八 超过法定时效的诉讼成功案例	260
参考文献	265

模块一 员工关系管理者入门

知识目标

了解劳动关系 5 个发展阶段、了解西方员工关系管理理论的应用和发展演变、了解劳务关系和雇佣关系的定义、了解 2008 年以前劳动关系状况、了解人力资源管理者素质模型、了解员工关系管理误区、掌握劳动关系和员工关系的定义、掌握员工关系管理定义及其基本内容、掌握员工关系管理的目的。

能力目标

分析劳动法规产生的深刻原因、分析决定企业发展的核心要素、分析劳动关系与劳务关系的区别和联系、分析劳动关系管理与员工关系管理的区别和联系、分析实习关系与劳动关系、分析员工离职原因、分析 2008 年后中国劳动关系状况、分析不同规模企业的员工关系管理定位、掌握人力资源部门和其他部门经理的员工关系管理的主要职责、掌握做好员工关系管理的技巧。

项目一 什么是员工关系管理

应用一 追溯劳动法规产生的深刻原因

预习应用知识

我们要追溯劳动法规产生的深刻原因，首先必须要了解劳动关系发展的情况。劳动关系发展的每一个时代都有不同的性质，从劳动法规的角度对劳动关系进行研究，如果以时间为发展阶段可分为如下 5 个阶段：

1. 债奴所有式（不自由）劳动关系阶段

公元前 18 世纪，古巴比伦王国的汉谟拉比法典中就有关于奴隶主与奴隶的关系的规定，奴隶地位等同于法律意义上的物品。因此，那个时代的奴隶与物品并无区别，可以自由买卖。

2. 租赁契约式（债权法）劳动关系阶段

罗马时代（公元前 27 年～公元 476 年），自由民的劳动关系已进入自由契约时代，自由民不再以债奴的方式出现，而是将自己的劳动出租给对方，建立劳动

租赁契约关系，这是劳动关系思想上划时代的一大进步。

3. 忠勤主从式（身份法）劳动关系阶段

日耳曼法的劳动思想与罗马法的完全不同，罗马法是以债权法的契约关系规范劳动关系，而日耳曼法是以身份法的奉公关系来规范。日耳曼法的法律关系通常是以人格者相互之间的关系为基础，而不是以个人对立为基础，因此日耳曼法的劳动思想中，劳动关系核心是主从之间的忠勤关系以及上、下级之间的身份结合关系。

4. 租赁契约式（罗马法延伸）劳动关系阶段

公元 476 年，日耳曼民族消灭罗马帝国后，学习了罗马帝国中先进的事物，在劳动关系法律方面也是如此，罗马法中的劳动租赁关系逐渐渗透并取代了日耳曼法中的忠勤关系。

5. 雇佣契约式（劳动力商品）劳动关系阶段

18、19 世纪，受启蒙运动和 1789 年法国大革命的影响，劳动关系已有明显的进展。18 世纪，自然法思想认为：对人全面的支配是违反人伦关系的，要求将一切对人造成约束和压迫的法律制度予以撤销，努力将人从所有桎梏中解放出来，恢复人类的绝对人格，在法律上产生了“对等人格之间全然自由的契约关系”思想。劳动关系承此理论，逐渐抛弃身份要素，慢慢渗入债权要素，劳动成为了买卖关系中的商品。在当时，提倡绝对自由人格的时候，原先的借贷关系被抛弃，改用新的雇佣契约形式，即劳动者与雇主是以对等人格地位缔结契约，在法律上产生了劳动者与劳动力分离的概念。至此，劳动关系开始正式与借贷、租赁概念分离，在债权法上取得独立的地位，劳动力成为商品。

📖 查阅应用资料及课堂应用训练

其实劳动关系的发展有 6 个阶段，我们在“预习应用知识”里只谈了 5 个阶段。当你理解了 5 个阶段的知识时，是否已经找到了劳动法规产生的深刻原因？请在课前查阅相关资料，然后在课堂上结合查阅的资料相互讨论一下“劳动法规产生的深刻原因？”，最后把你的主要观点写在下列的横线上（不够可附页）：

接着，请几位学生代表谈谈自己的观点，然后由教师继续解析“技能应用及其延伸”的相关内容，各位同学要注意将你的观点与教师的解析进行对比。

📖 技能应用

劳动关系历经了 5 个阶段的发展，进入了第 6 个阶段：劳动契约式（事实

上是不对等的从属关系)劳动关系阶段,本阶段的劳动关系促进了旨在保护劳动者利益的劳动法律的产生。

劳动关系在债权法上取得独立形态后,劳动力与报酬成为交易的对等关系,整个18世纪和19世纪前半叶的劳动关系以此构成;当事人一方提供劳动,另一方负责提供与劳动对等的报酬。然而,这种劳动关系并不只有对等人格者的单纯债权关系,其间尚有一般债权关系中所没有的特殊的身份因素在内。除个人因素外还包含社会因素,如劳动者提供劳动不像把物品出卖给人(只是将处于人格之外具有价值的物进行交换而已),而是提供存在于人体内的不能与人分离的价值部分(劳动力);同时,劳动者与雇主之间又具有事实上的从属关系。因此,这种劳动关系在债权关系外,还包括身份要素的不对等人格之间的关系。正是因为这种事实上不对等从属关系的存在,工业革命以后,促进了旨在保护劳动者利益的劳动法律的产生,至此开启了现代工业社会的劳动契约时代。

技能应用延伸

从劳动法的观点看劳动关系的演变过程可以发现,劳动的价值和意义逐渐显现:从早期劳动被作为物品对待,到租赁关系的启蒙,直到在债权法上劳动关系的独立,劳动关系中人与人之间的人格关系逐渐向平等发展。然而,工业革命所产生的工人阶级,使自然法在思想上所主张的人与人之间的人格全然对等理念无法实现。虽然当时法律上已产生劳动者与劳动力分离的概念,但是劳动者因没有生产资料而沦为出卖劳动力维持生计,成为从属于资产阶级的劳动阶级。后来,由于工人运动日趋高涨及社会民主思想的发展,资产阶级国家机构被迫制定各种劳动保护法规。直至现代工业社会来临,劳动关系除了对等价值交换债权关系外,更强调因劳动者附属于资本家的身份因素,及由此产生不对等人格之间的关系。因此,除劳动保护法规的制定外,其他各种促进劳动者经济能力向上、提高劳动者人格的法律也在形成中。由此历程可以发现,劳动关系正朝向建立一个重视并促进劳动者保护、劳动者人格、经济生活向上的劳动关系方向前进,这也是法律总是偏向保护劳动者的最合理、最有力的理由。

应用二 探索企业发展的核心要素

预习应用知识

劳动契约式的劳动关系是西方工业革命和资本主义制度的产物,马克思和恩格斯在对19世纪中期英国、法国和德国等西方主要资本主义国家劳资冲突的实际进行概括和抽象的基础上,提出了劳动关系的理论。经过100多年的发展,随着

科学技术的进步、生产力发展水平的迅速提高以及社会结构的深刻变化，劳动关系呈现出了新的时代特征，仅仅用马克思的劳动关系理论难以概括新的劳资冲突与协调的实践，员工关系理论就是在这种背景下应运而生的。

员工关系是 20 世纪初西方学者从人力资源管理角度提出的一个取代劳动关系的概念，也成为管理领域内继客户关系管理之后的又一热门“关系”概念。员工关系是由资方与劳方、上级与下级、员工与同事之间三方引起的权利与义务、营运与用工、管理与被管理、服务与被服务、沟通与协作的关系，具体表现为合作、冲突、沟通、激励等权利和义务关系的总和。员工关系管理则成为人力资源管理的一个特定领域，也是人力资源管理的一个重要内容。越来越多的企业不仅把“以客户为中心”作为经营、发展的导向，更把组织内的“第一资源”——员工，当作“客户”对待，并将其上升到理论高度，就是“员工关系管理”。下面介绍西方员工关系管理理论的应用和发展演变过程。

1. 科学管理理论在员工关系管理理论中的应用

弗雷德里克·温斯洛·泰罗生活在 19 世纪末 20 世纪初垄断资本主义形成和确立时期，一部分企业在发展过程中积累了大量资本，开始出现大型垄断企业。垄断企业凭借大量的资金和生产工具，在市场中就可以轻松地获得竞争优势。科学管理理论出现之前，管理者仍然采用传统的经验管理方法，企业管理员工的最有效方式通常被认为就是不断地监督员工并以辞退的手段来进行威胁；工人在恶劣的生产环境下从事着繁重的劳动，企业的生产效率十分低下，劳资矛盾异常尖锐。

泰罗第一次从实验出发概括出了科学管理原理，并将经济人假设运用到企业管理实践中，提出了工作定额原理、标准化原理，实行刺激性的计件工资报酬制度，从而总结出了提高劳动生产率的具体操作方法，即被后人称为“胡萝卜加大棒”的员工管理方法。当然，泰罗的员工管理思想也不可避免地带有历史的局限性，他把研究的重点放在了科学管理的原则、方法和对员工的物质激励上，而对沟通、尊重、荣誉、提拔等精神激励没有做深入的研究，不具有现实的操作性，这些都有待于西方人际关系学派进一步的实践探索 and 理论研究。

2. 人际关系和行为科学理论在员工关系管理理论中的应用

20 世纪 20 年代末，世界经济陷入萧条，劳资纠纷和罢工此起彼伏，这使得西方管理学家再次从企业这一微观层面和运用“社会人”假设来探讨造成工人劳动效率低下的原因。

哈佛商学院梅奥在西方电气公司霍桑工厂开展了“霍桑实验”，从人际关系的角度强调组织只有理解员工的内在需要，才能真正地让员工满意并提高生产

效率。组织行为学对形成个体、群体行为的动机和原因进行了研究,形成并促进了3种激励理论,分别是马斯洛的需求层次理论、麦格雷戈的X和Y理论、赫茨伯格的激励-保健理论。这些理论从挖掘人的潜能、重视人的多层次需要、强调“内在激励”和“外在激励”以及士气和凝聚力的调动等方面探讨和协调员工关系,开辟了员工关系管理的新领域。当然,从发展的观点看,行为科学理论也存在着局限性:过于强调人的作用,忽视了对技术经济方面的研究;对人和制度、人和组织的结合问题探讨不多,提出的理论与方法有局限性,制约了行为科学理论在调节员工关系上作用的发挥。

3. 企业文化理论在员工关系管理理论中的应用

针对20世纪50年代以来日本经济的飞速发展,美籍日裔管理学家威廉·大内通过对日本企业的深入考察,详尽分析了日本企业的管理模式,发现日本企业在对员工的管理上有众多不同于美国的特点:重视企业价值观等精神要素在统一员工思想、调动员工积极性方面的作用;建立以企业与员工相互忠诚为核心的利益共同体;注重对员工的各种培训等。由这些柔性要素构成的企业文化氛围对于统一员工思想、协调企业与员工的关系、调动员工的积极性和创造性等方面起到了重要作用,成为日本经济腾飞的秘密武器。由此诞生了一个崭新的员工关系管理理论——企业文化管理理论。

📖 查阅应用资料及课堂应用训练

通过学习西方员工关系管理理论的应用和发展演变,同时对未来员工关系管理进行展望。请在课前查阅相关资料,然后在课堂上结合查阅的资料相互讨论一下“在不同的员工关系管理发展阶段,决定企业发展的核心要素分别是什么?”,最后把你的主要观点写在下列的横线上(不够可附页):

接着,请几位学生代表谈谈自己的观点,然后由教师继续解析“技能应用及其延伸”的相关内容,各位同学要注意将你的观点与教师的解析进行对比。

📖 技能应用

20世纪初,员工关系管理理论伴随着泰罗的科学管理理论的确立而萌生,

至今为止经历了一个不断变化发展的过程。对于一个企业而言，企业发展的核心要素在员工关系管理中也呈现出一个不断发展和提升的态势，其演变形式可以通过如图 1-1 所示的企业发展的核心要素演变图表达出来。

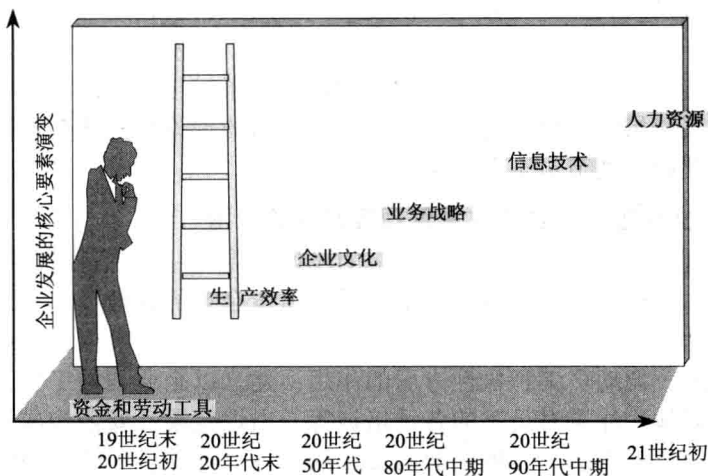


图 1-1 企业发展的核心要素演变图

技能应用延伸

19 世纪末，“人”并不是一个企业最重要的发展因素，对于企业而言，资金和劳动工具才是获得竞争优势的核心要素。企业管理员工最有效的方式通常被认为就是不断地监督员工并以辞退的手段来进行威胁。20 世纪初期，泰罗总结概括出了科学管理原理，并将经济人假设运用到企业管理实践中，提出了“胡萝卜加大棒”的员工管理方法。20 世纪 20 年代末，梅奥从人际关系的角度强调组织只有理解员工的内在需要，才能真正地让员工满意并提高生产效率。20 世纪 50 年代，日本企业建立了企业文化精神要素，并由这些柔性要素构成了企业文化氛围，这对于统一员工思想、协调企业与员工之间的关系、调动员工的积极性和创造性等方面起到了重要作用，成为日本经济腾飞的秘密武器。到了 80 年代中期，企业文化建设成为企业发展的一个普遍共识，企业发展的核心要素演变成了公司的业务战略、组织流程。信息管理技术是 90 年代中期公司管理的新重点，如果一个公司有产品、能研发、有很好的业务流程及积极的公司战略，那么这个公司还需要用一系列信息化的技术手段来管理这些战略。

进入 21 世纪后，根据“冰山理论”，一个组织中位于海平面以上的内容（诸如一家公司卖什么产品、一年的销售额是多少等）不再是公司真正的管理重点，

真正的重点是管理位于海平面以下的内容，那就是“人”，具体包括人与人如何交往、人与人如何沟通、部门与部门之间如何共同解决问题等。只有这些内容处理好了，才能保证海平面以上的内容具有真正的生机。所以，对当今企业而言，在员工关系管理发展各要素的相对重要性方面，人力资源已成为许多企业发展中需要考虑的首要因素。

应用三 劳动关系、劳务关系、雇佣关系和员工关系辨析

预习应用知识

1. 劳动关系 (Labor Relations, LR)

劳动关系是劳动者与劳动力使用者之间的社会经济利益关系的统称，是在实现劳动过程中劳动者与劳动力使用者所结成的一种社会经济关系。劳动关系在不同的国家有着不同的称谓：日本称其为劳使关系，欧美称其为劳工关系、产业关系、劳资关系和雇佣关系，我国和前苏联更多地称其为劳动关系。

2. 劳资关系 (Capital Relations, CR)

劳资关系（又可译为 Industrial Relations, IR）是相对于资本与劳动之间的关系而言的，它反映的是出资人与劳动者之间的关系。劳资关系的含义或性质经历了一个发展变化的过程。在劳资关系提出的初期，劳资关系主要反映的是一种雇主与雇员之间的阶级对抗或利益冲突关系；而当前所言的劳资关系主要是指劳动者与资产所有者之间的关系，并不反映阶级对抗或利益冲突性质。也正因此，当代一般使用劳动关系取代劳资关系的提法较多。

3. 雇佣关系 (Hire Relations, HR)

雇佣关系是指受雇人与雇佣人约定，由受雇人为雇佣人提供劳务、雇佣人支付报酬而发生的社会关系。雇佣关系建立的目的在于劳务给付，雇员只要提供了劳务就有权获得劳务报酬；雇员在一定程度上依附于雇主，听从雇主的指挥和安排；雇员在从事雇佣活动中遭受人身损害，雇主应承担责任，但雇员存在故意或重大过失的除外。

4. 劳务关系 (Work Relations, WR)

劳务关系是指两个或两个以上的平等主体之间就劳务事项进行等价交换过程中形成的一种经济关系。其主体是不确定的，可能是法人之间的关系，也可能是自然人之间的关系，还可能是法人与自然人之间的关系。

5. 员工关系 (Employee Relations, ER)

员工关系又称雇员关系，与劳动关系、劳资关系意思相近，是指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、力量和权力的关系的总和，并受到社会中一定的经济、技术、政策、法律制度和社会文化