

高等院校人力资源管理专业“十二五”规划系列教材



# 员工关系管理

---

◎ 主 编 任正臣

Employee  
Relationship  
Management



江苏科学技术出版社

高等院校人力资源管理专业“十二五”规划系列教材

# 员工关系管理

◎ 主 编 任正臣

江苏科学技术出版社

Employee  
Relationship  
Management



## 图书在版编目(CIP)数据

员工关系管理/任正臣主编. —南京:江苏科学技术出版社, 2013. 5

高等院校人力资源管理专业“十二五”规划系列教材  
ISBN 978-7-5537-1177-5

I. ①员… II. ①任… 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(2013)第 104787 号

## 员工关系管理

---

主 编 任正臣  
责任编辑 孙荣洁  
责任校对 郝慧华  
责任监制 张 镜

---

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司  
江苏科学技术出版社  
出版社地址 南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009  
出版社网址 <http://www.pspress.cn>  
经 销 凤凰出版传媒股份有限公司  
照 排 江苏凤凰制版有限公司  
印 刷 扬中市印刷有限公司

---

开 本 718 mm×1 000 mm 1/16  
印 张 24.5  
字 数 400 000  
版 次 2013 年 5 月第 1 版  
印 次 2013 年 5 月第 1 次印刷

---

标准书号 ISBN 978-7-5537-1177-5  
定 价 49.00 元

---

图书如有印装质量问题, 可随时向我社出版科调换。

## 前 言

员工关系管理是企业人力资源部门的重要职能之一,良好的员工关系可以使员工在心理上获得一种满足感,有利于提高其工作主动性和积极性,也在一定程度上保障企业战略和目标的实现。可以说,员工关系是影响员工行为态度、工作效率和执行能力的关键因素,值得企业管理者高度关注和重视。

员工关系在企业成长过程中有着举足轻重的地位,员工关系协调是企业获得成功的根本条件。员工关系协调,必然在企业中产生巨大的内聚力。员工关系融洽,员工就会心情舒畅、团结一致、齐心协力地发挥巨大的潜能,为企业创造更多的业绩和财富。

员工是企业赖以生存和发展的细胞,与企业的目标和利益有着最为密切的关系,企业的一切目标、利益、计划、政策、措施和活动都要通过员工的行为来加以实现和推进。所以,员工又是企业最宝贵的财富,离开员工就没有企业存在的基础。企业应将员工关系视为企业生存的根本,将员工关系作为最重要的第一关系来对待。只有员工关系协调,才能发挥员工作为企业细胞的内在动力和潜能。

在现代社会中,员工日益成为具有主导作用的群体。作为一种独立的社会群体,员工在利益上虽然与企业具有天然的一致性,但也同企业存在着利益的差异与冲突。一方面,员工是企业的细胞和主体力量,对企业的生存和发展具有决定性的作用,企业不得不将其利益与员工的利益协调一致,以形成企业发展的内在根据和动力;另一方面,员工日益分化为独立的利益群体,存在着与企业的利益发生矛

盾的一面,成为直接牵动企业、制约企业的一种力量,主导并规定着企业的行为选择。企业之所以要协调好与员工之间的关系,不仅仅由于内在利益一致性的驱使,更为重要的是因为双方有着不同的利益倾向,需要在员工与企业利益基点上予以协调。

通过员工关系管理,可以实现如下目标:首先,协调和改善企业内部人际关系,创造一种良好的企业心理氛围,成为提高工作效率、推动企业发展的强大动力。其次,树立员工的团体价值观念。通过员工关系管理,逐步地精心培育全体员工认同的价值观念,从而影响企业的经营决策、领导风格及全体员工的工作态度和作风,引导全体员工把个人的追求和理想凝聚在同一目标和信念上,形成一股强大的感召力。第三,增强企业对员工的凝聚力。通过员工关系管理,使每一个员工都从内心里真正把自己归属于企业之中,处处为企业的荣誉和利益着想,把自己的命运和企业的兴衰联系在一起,为自己是该企业的一员而自豪,使企业内部上下左右各方面“心往一处想,劲往一处使”,成为一个协调和谐、配合默契、具有强大凝聚力的集体,这是企业内部员工关系管理的又一重要目标。

本书从人力资源管理的实际出发,系统地介绍了员工关系管理的基础理论知识和员工关系管理过程中遇到的各种问题及解决方法与技巧。内容涵盖了员工关系管理的基础理论、劳动关系管理、员工沟通管理、员工心理契约与满意度管理、冲突与危机管理、员工纪律管理、员工异动管理、员工离职管理、压力与心理健康管理和劳动争议处理等,希望构建一个相对完整的员工关系管理的理论体系。

本书由任正臣主编,在主编拟定写作大纲的基础上,参与编写者分别撰写各章初稿。本书共计十章,按照章节顺序,各章初稿的编写人员如下:第一、六章,刘丹;第二章,常晓丹;第三章,王敏;第四、五章,陈滢冰;第七、八章,孙胜男;第九章,张存娟;第十章,刘海。在各位编写者完成各章初稿后,主编进行了大量的修改、统稿工作。

本书之所以能够在较短的时间内出版,与江苏科学技术出版社原副社长丁鹏先生,编辑冯青女士、孙荣洁女士、谷建亚先生的大力支持是分不开的。对此,我们表示最诚挚的谢意!

由于本书的编写时间较短,成稿较为仓促,再加上编写者的编写水平所限,书中定有许多不足与疏漏之处,恳请读者在使用本书后能够提出宝贵的修改意见,以便于我们再版时加以修改与订正。

主编 任正臣  
2013年4月21日

# 目 录

第一章 员工关系管理概论 .....	1
第一节 员工关系管理概念 .....	1
一、员工关系的概念和特征 .....	1
二、员工关系管理的概念和特征 .....	4
三、员工关系管理的必要性 .....	6
第二节 员工关系管理的目标和意义 .....	7
一、员工关系管理的目标 .....	7
二、员工关系管理的意义 .....	8
第三节 员工关系管理的环境 .....	10
一、员工关系管理的外部环境 .....	10
二、员工关系管理的内部环境 .....	12
三、员工关系管理环境的特点 .....	13
第四节 员工关系管理的主要内容 .....	13
一、劳动关系管理 .....	14
二、员工沟通管理 .....	14
三、员工心理契约与满意度管理 .....	14
四、员工参与管理 .....	15
五、员工纪律管理 .....	16
六、冲突和危机管理 .....	17
七、员工压力与心理健康管理 .....	18
八、员工异动管理 .....	19
九、员工离职管理 .....	19

十、劳动争议处理 .....	20
第五节 员工关系管理发展趋势 .....	20
一、人本管理成为员工关系管理的理论基础 .....	20
二、知识型员工成为员工关系管理的主要对象 .....	21
三、工作生活方式纳入员工关系管理的视野 .....	22
四、员工关系管理趋向多样化 .....	23
五、重视对核心人才的管理与开发 .....	25
第二章 劳动关系管理 .....	30
第一节 劳动关系概述 .....	30
一、劳动关系的概念、特征及分类 .....	30
二、劳动关系的主体 .....	31
三、劳动关系的沿革 .....	32
四、我国劳动关系的转变 .....	36
第二节 新员工入职管理 .....	37
一、入职手续办理 .....	37
二、试用期管理 .....	41
第三节 劳动合同管理 .....	46
一、劳动合同的订立 .....	46
二、劳动合同的变更 .....	49
三、劳动合同的解除和终止 .....	50
第四节 集体合同管理 .....	55
一、集体协商 .....	55
二、集体合同 .....	59
第三章 员工沟通管理 .....	66
第一节 沟通管理概述 .....	66
一、沟通管理的内涵 .....	66
二、沟通管理的意义及其作用 .....	67



三、沟通管理的类型与内容 .....	70
四、沟通管理要注意的问题 .....	76
第二节 员工关系沟通的渠道、网络与实现方式 .....	78
一、员工关系沟通的渠道、网络 .....	78
二、员工关系沟通的实现方式 .....	82
第三节 员工关系管理中的沟通障碍与处理 .....	83
一、员工关系管理中的沟通障碍 .....	83
二、员工关系管理中的沟通障碍的处理 .....	87
第四节 如何进行有效沟通 .....	89
一、与上级沟通的技巧 .....	89
二、与同事沟通的技巧 .....	92
三、与下级沟通的技巧 .....	94
四、沟通环节中的技巧 .....	96
第四章 员工心理契约与满意度管理 .....	102
第一节 心理契约与员工工作满意度 .....	102
一、心理契约的内涵 .....	102
二、心理契约与劳动合同的关系 .....	103
三、心理契约的类型、作用与特点 .....	106
四、心理契约的内容 .....	110
五、心理契约违背的行为反应方式 .....	111
六、心理契约与员工满意度 .....	112
第二节 员工工作满意度管理 .....	113
一、员工工作满意度概述 .....	113
二、员工满意度调查与分析 .....	116
三、员工满意度管理制度 .....	133
第五章 冲突管理和危机管理 .....	141
第一节 冲突概述 .....	141

一、冲突的定义及类型 .....	141
二、冲突产生的原因 .....	142
第二节 冲突的预防与处理 .....	145
一、冲突的预防 .....	145
二、冲突的处理 .....	147
第三节 员工关系危机管理 .....	150
一、员工关系危机的含义与类型 .....	150
二、员工关系危机的产生 .....	151
三、员工关系危机的处理 .....	153
第六章 员工纪律管理 .....	159
第一节 纪律管理概述 .....	159
一、纪律与纪律管理的概念 .....	159
二、纪律处分的方式 .....	160
三、纪律处分的程序 .....	165
四、纪律处分的实施难题 .....	166
第二节 员工奖惩管理 .....	167
一、员工奖励与惩处概述 .....	167
二、奖惩事实的确定 .....	168
三、奖惩的实施 .....	170
第三节 问题员工的管理 .....	173
一、问题员工的鉴别 .....	173
二、问题员工管理的方法 .....	175
三、管理问题员工的必备技能 .....	184
第四节 员工申诉处理 .....	191
一、员工申诉的定义和意义 .....	191
二、员工申诉的种类、范围及程序 .....	193
三、内部申诉制度的建立 .....	197

第七章 员工异动管理 .....	201
第一节 晋升管理 .....	201
一、职位晋升及其作用 .....	202
二、职位晋升的依据和模式 .....	203
三、职位晋升的原则 .....	205
四、职位晋升的方法与步骤 .....	206
五、员工晋升管理制度 .....	216
第二节 降职管理 .....	221
一、降职的概念及原因 .....	221
二、降职员工的特点与对策 .....	222
三、降职的实施程序 .....	226
四、降职处理的技巧 .....	228
五、降职管理制度范例 .....	229
第三节 员工内部流动管理 .....	230
一、员工内部流动的概念 .....	230
二、内部员工合理流动的必要性和手段 .....	233
三、员工内部流动的一般流程 .....	236
第八章 员工离职管理 .....	243
第一节 离职管理概述 .....	243
一、员工离职的概念 .....	243
二、员工离职的类型 .....	244
第二节 员工主动离职管理 .....	245
一、员工主动离职的因素 .....	245
二、员工主动离职的预兆 .....	253
三、员工主动离职对组织的影响 .....	255
四、员工主动离职的离职面谈 .....	260
五、主动离职员工的留用策略 .....	263
六、员工主动离职的防范与处理 .....	267

第三节	员工辞退管理 .....	273
一、	辞退的概念 .....	273
二、	辞退的成本分析 .....	274
三、	可以辞退的情形 .....	277
四、	辞退员工的程序 .....	280
五、	辞退面谈 .....	281
六、	被辞退员工的需求管理 .....	282
七、	被辞退员工心理调节 .....	283
第四节	裁员管理 .....	284
一、	裁员概述 .....	284
二、	裁员的方法及实施步骤 .....	287
三、	经济性裁员 .....	289
第五节	离职管理流程及离职管理制度设计 .....	293
一、	员工离职管理流程 .....	293
二、	员工离职管理制度范例 .....	295
三、	工作交接制度 .....	299
四、	辞退和裁员中的员工关系协调 .....	300
第九章	压力与心理健康管理 .....	308
第一节	员工压力管理 .....	308
一、	工作压力的内涵与影响 .....	308
二、	员工的压力源、压力性质与类型 .....	310
三、	员工压力管理的组织对策 .....	311
四、	不同员工群体的压力源及其压力管理 .....	313
第二节	员工心理健康管理 .....	317
一、	影响员工心理健康的因素 .....	317
二、	员工心理健康管理的目的 .....	319
三、	员工心理健康管理的途径 .....	319
第三节	员工援助计划 .....	322

一、员工援助计划概述 .....	323
二、员工援助计划的内容 .....	325
三、员工援助计划的设计与实施 .....	326
<b>第十章 劳动争议处理 .....</b>	<b>334</b>
<b>第一节 劳动争议概述 .....</b>	<b>334</b>
一、劳动争议的概念及特征 .....	334
二、劳动争议的内容与类型 .....	336
<b>第二节 劳动争议处理的原则和方法 .....</b>	<b>341</b>
一、劳动争议处理的原则 .....	341
二、劳动争议处理的方法 .....	345
<b>第三节 劳动争议的预防 .....</b>	<b>348</b>
一、劳动争议预防概述 .....	348
二、劳动争议预防的措施 .....	352
<b>第四节 劳动争议处理的范围、程序与方式 .....</b>	<b>359</b>
一、劳动争议处理的范围 .....	359
二、劳动争议处理的程序 .....	361
三、劳动争议处理的方式 .....	366
<b>参考文献 .....</b>	<b>377</b>

# 第一章 员工关系管理概论

在企业管理中,人是最重要的资源。人的管理,也是企业管理者永恒的管理主题。员工关系是企业内特有的人际关系的总和,是组织中由于雇佣行为而产生的关系,是人力资源管理的一个特定领域。近年来,随着企业对人才的重视及对人性、人权的认知,隐藏在“员工关系”这一名词背后的内涵越来越丰富。员工关系管理工作对企业生存与发展的重要意义,也被越来越多的企业高层管理者所认知。这些企业不仅把“以客户为中心”作为经营、发展导向,更把组织中的“第一资源”——员工当作“客户”对待,将其上升到理论层面,就是“员工关系管理”。良好的员工关系管理是企业留住人力资源的法宝,并能够极大地增强企业的竞争优势。

## 第一节 员工关系管理概念

### 一、员工关系的概念和特征

#### (一) 员工关系的概念

员工关系(Employee Relationship)是社会关系在企业这个组织系统中的特殊表现形式,是20世纪初期西方学者从人力资源管理角度提出的,取代“劳资关系”的概念。在西方,最初由于劳资矛盾激烈、对抗严重,给企业正常发展带来了不稳定因素。在劳资双方力量博弈中,管理方逐渐认识到缓和劳资冲突、让员工参与企业经营的正面作用。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国家劳动法律体系的完善,企业越来越注重改善管理,加强内部沟通,协调员工关系。

从广义上看,员工关系包括企业与员工、员工与员工、企业与供应商或者会员之间的关系,但一般情况下,研究的对象都是企业与员工基于雇佣行为而

产生的关系。所以,员工关系通常是指企业与员工之间的关系。员工关系的基本含义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、力量和权利关系的总和,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。<sup>①</sup> 员工关系与劳动关系、劳资关系相近,但员工关系强调以员工为主体和出发点的企业内部关系,注重个体层次上的关系和交流,是从人力资源管理角度提出的一个取代劳资关系的概念。注重和谐与合作是这一概念所蕴涵的精神。

员工关系的本质是双方合作、冲突、力量和权力的相互交织。管理方与员工要共同合作,进行生产,遵守一套既定的制度规则。双方以集体协议或劳动合同的形式,甚至是以一种心理契约的形式,规定相互之间的权利义务。同时由于双方的利益、目标和期望常常会出现分歧,产生冲突,甚至彼此背道而驰,因而冲突也在所难免。冲突的形式,对员工来说,有罢工、旷工、怠工、抵制、辞职等;对管理方而言,有关闭工厂、惩罚或解雇等。双方选择合作还是冲突,取决于双方的力量对比。力量是影响员工关系结果的能力,是相互冲突的利益、目标和期望以何种形式表现出来的决定因素。力量分为劳动力市场的力量和双方对比关系的力量。劳动力市场力量反映了工作的相对稀缺程度,是由劳动力市场供求中的稀缺性决定的。一般而言,员工技能越高,其市场力量就越强。双方对比关系的力量是指员工进入组织后所具有的能够影响管理方的程度,其中尤以退出、罢工、岗位三种力量最为重要。“退出”是员工辞职给用人方带来的成本,如寻找和培训顶替辞职员工的费用;“罢工”是员工停止工作给管理方带来的损失;“岗位”主要是由于在岗员工不服从、不配合用人方的工作安排而带来的管理成本的增加。在员工关系中,管理方享有决策权力。权力是管理方拥有的决策和权威,即对员工进行指挥和安排,以及影响员工行为和表现的各种方式。拥有权力,使管理方在员工关系中处于优势地位,但这种优势地位也不是无可争议的,在某些时间和场合可能会发生逆转。所以说,员工关系受到企业经济、技术、规章制度、企业文化的影响,表现为合作与冲突、权利与义务、奖励与惩罚相互交织的过程。

在员工关系这一概念中,员工与管理方之间相互作用的行为,包括了双方间的权利义务及其有关事项。这种关系具有两层涵义,既包括了双方间因为

<sup>①</sup> 程延园:《员工关系管理》,复旦大学出版社,2008年版,第2页。

签订雇佣契约而产生的法律上的权利义务关系,也包括社会层面双方彼此间的人际、情感甚至道义等关系,亦即不成文的传统、习惯及默契等伦理关系。

## (二) 员工关系的特征

员工关系具有以下几方面的特征:

### 1. 复杂性和多变性<sup>①</sup>

国家政策法规、企业规章制度、企业文化、工作环境等从多方面对员工关系产生作用,规范和约束着企业与员工的行为。员工关系具有一定的复杂性。由于企业和员工对工作的期望、薪酬以及满意度的不一致,当双方利益目标出现分歧时,就会引起冲突;反之,当双方满意度都比较高的时候,则表现为合作。企业中的员工关系并不是一成不变的,往往会随着企业薪酬制度、绩效考核制度等的变化而发生改变。

### 2. 个别性与集体性<sup>②</sup>

就员工关系主体而言,可分为个别员工关系与集体员工关系。个别员工关系,是个别员工与管理方之间的关系,其主要特点是个别员工在从属的地位上提供职业性劳动,而管理方给付报酬。集体员工关系,则是员工的团体如工会,为维持或提高员工劳动条件与管理方之间的互动关系。

### 3. 平等性和不平等性

以劳动换取报酬,处于从属地位,提供职业劳动,是员工的主要职责。员工在劳动过程中有服从管理方指示的义务,从这一点讲,员工关系具有不平等的方面。但在员工签订劳动合同之前,与管理方就劳动条件协商时,并不存在从属地位的关系,即使在劳动关系存续期间,就劳动条件的维持或提高与管理方进行协调时,也无服从的义务,这是员工关系平等性的一面。

### 4. 对等性与非对等性

就员工关系双方相互间应履行的义务而言,具有对等性与非对等性之别。所谓对等性义务,是指一方没有履行某一义务时,他方可以免除另一相对义务的履行,如提供劳动与支付劳动报酬之间具有对等性。所谓非对等性义务,则是指一方即使没有履行某一相对义务,他方仍不能免除履行另一义务。如员工提供劳动与管理方的照顾义务,员工的忠实义务与雇主的报酬给付,员工的

① 张丽莎:《金融危机背景下企业员工关系研究》,重庆大学硕士学位论文,2010年5月,第6页。

② 程延园:《员工关系管理》,复旦大学出版社,2008年版,第3~4页。



忠实义务与雇主的照顾义务之间,则均无对等性。对等性义务属于双方利益的相互交换,非对等性义务则属于伦理上的要求。

### 5. 经济性、法律性与社会性

员工通过提供劳动,从企业获取物质报酬,而企业也因为员工的劳动和贡献,达到收益增长、市场份额增加、生产规模扩大的目的,员工关系双方的和谐共处是建立在经济利益之上的。同时,员工在获取经济利益的同时,还要从工作中获得做为人所拥有的体面、尊严、归属感、成就感和满足感。除此之外,企业与员工的雇佣关系,必须有书面的劳动合同维持契约,有国家法规规范和制约双方行为。因此,在员工关系中经济性、法律性和社会性是共存的。

## 二、员工关系管理的概念和特征

### (一) 员工关系管理的概念

员工关系管理是指为保证企业目标的实现,而对企业中涉及企业与员工、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和管理的制度、体系和行为。员工关系管理有广义和狭义之分。广义上讲,员工关系管理(Employee Relations Management, ERM)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,员工关系管理主要指企业与员工之间的沟通管理,这种沟通更多采用柔性的、激励性的、非强制的手段,以提高员工满意度,支持企业目标实现。

企业内部人力资源管理工作,除了员工关系管理之外,都有可能采用外包方式来处理。而要做好员工关系管理,必须对企业文化、员工特性、企业面临的环境有清楚的了解,这些却是外部顾问公司所无法胜任的。

结合企业性质、员工层次,创立有特色的员工关系,是每个企业不可或缺的重要工作。员工关系管理可以使员工的埋怨和牢骚、管理方与员工的关系、员工之间的矛盾以及个人的困难和问题有一个顺畅的渠道得到释放和化解,让员工心情舒畅地工作。它能够激励员工工作热情,减轻工作压力,有利于员工之间的沟通,有利于培养员工团队意识和平等合作的精神,增强员工对企业的信任,提高员工的忠诚度和满意度,吸引和保留优秀人才。员工关系管理的目的,是确保管理方与员工之间可以进行良好的沟通,争取员工的通力合作,并激励员工竭尽所能地工作。