



员工关系管理专项职业能力国家鉴定考试配套教材

Employee
Relationship Management

员工关系 管理

余祖伟 张仕华 ◎ 主编



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



员工关系管理专项职业能力国家鉴定考试配套教材

Employee
Relationship Management

员工关系 管理

余祖伟 张仕华 © 主编



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

内 容 提 要

员工关系管理是人力资源管理的一项重要而且复杂的内容。妥善管理好员工之间、员工与企业之间的关系是增强团队凝聚力、达成企业共同愿景的重要环节。全书共分九章,分别是劳动关系管理、员工人际关系管理、沟通管理、绩效管理、薪酬管理、纪律管理、企业文化建设、员工冲突管理及员工关系诊断与改进。每一章基本按概念阐释、原则指引、策略思路组织内容,配以案例思考、经验分享、问题思考、作业练习等内容。

本书是员工关系管理专项职业能力国家鉴定考试配套教材。同时可以作为企业管理、企业人力资源管理等基层管理岗位管理技能培训教材,企业行政管理和工商管理专业专科及应用型本科学历教育和开放(网络)学历教育教材。

图书在版编目(CIP)数据

员工关系管理/余祖伟 张仕华 主编. —武汉:华中科技大学出版社,2013.10
ISBN 978-7-5609-9312-6

I. 员… II. ①余… ②张… III. 企业管理-人事管理-技术教育-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 193566 号

员工关系管理

余祖伟 张仕华 主编

策划编辑:周小方

责任编辑:刘 烨 殷 茵 刘 亭

封面设计:刘 卉

责任校对:马燕红

责任监印:张正林

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)81321915

录 排:武汉正风天下文化发展有限公司

印 刷:湖北新华印务有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:16.75 插页:1

字 数:409 千字

版 次:2013 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:29.80 元



华中出版

本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

前 言

在知识经济时代,企业的竞争其实是人才的竞争,员工是企业最大的财富,是企业的核心竞争力。综观全球的 500 强企业,大多具有良好的组织氛围与和谐的员工关系。因为,和谐的员工关系才有利于达成共同愿景,共同愿景是企业所追寻的目标,企业所有的成就都是通过企业共同愿景的实现来达成的。因此,成功的员工关系管理,可以使员工在心理上获得一种满意感,有助于增长其工作主动性和积极性,有利于提高其执行力,实现组织战略和目标。员工关系管理是企业人力资源管理的重要组成部分,具有十分重要的作用。

同时,我国正在构建和谐社会,和谐社会是由和谐家庭、和谐企业、和谐社区等构成的。而在我国向城市化和工业化发展的进程中,企业数量增长迅速,企业员工人数也巨增,建设“和谐”企业成为构建和谐社会的重要组成部分,需要广大的企业管理人员特别是企业的人力资源管理者在构建和谐的员工关系方面多做努力。那么究竟什么是员工关系管理?如何构建令人满意的员工关系?如何使员工获得工作的满意感,增长其工作积极性?如何留住优秀人才?这都是广大的企业管理人员特别是人力资源管理人员应该十分关注的问题。

员工关系管理(employee relationship management,ERM),是企业和员工的沟通管理,这种沟通更多采用柔性的、激励性的、非强制性的手段,从而提高员工满意度,支持组织其他管理目标的实现。员工关系管理是一个过程,在这个过程中,企业在“以人为本”的理念指导下,通过建立一个完整的员工关系管理体系,并运用各种措施和方法,实现员工与企业、员工与员工之间关系的协调。员工关系强调以员工为主体和出发点的企业内部关系,注重和谐与合作是员工关系所蕴涵的精神,它更关注员工心理健康和人际关系的和谐。员工关系贯穿企业管理的整个过程,它是人力资源管理的基础工作,有效的员工关系管理可以保证其他各项工作的顺利开展,能优化人力资源环境,减少企业内部的摩擦和冲突,降低企业运行成本,提升组织形象,提高企业品牌价值,还能增强组织的凝聚力和吸引力,使企业赢得人才、留住人才,不断提高组织核心竞争力。

员工关系管理是近十年来才逐渐凸显出来的新视域,它受到了广泛的重视,成为企业人力资源管理的热门话题,为许多有识之士所认识。广东省职业技能鉴定中心在全国率先开设全国通用的“企业班组现场管理专项职业能力鉴定”、“企业员工关系专项职业能力鉴定”证书项目,并成为国家职业资格技能鉴定的重要组成部分。这是实现广东经济转型发展的重要配套举措之一,也为营造和谐企业员工关系、培养优秀的员工关系管理人才、全面提升企业员工关系管理的水平提供了重要支持,进而为企业产品和服务质量的提升提供了一项重要的保障。

为此我们编写了本教材,我们参考了很多学者专家的研究成果,在此向他们表示衷心的感谢!但由于我们对该领域涉猎不深,水平和能力有限,编书是应培训之需而为,加之时间仓促,书中可能有不少错误、疏漏之处,敬请读者批评指正。

作为员工关系管理专项职业能力鉴定和培训的专用教材,本教材编写力求反映员工关系管理专项职业能力鉴定内容要求,组织专家团队提供现场培训指导,不但可以帮助企业全面提升员工关系管理人员的素质与技能,建设和谐稳定的员工队伍,而且能有针对性地解决员工关系管理中的问题,提升企业人力资源管理水平,从而提高产品和服务质量,并使员工与企业的关系更加和谐,使企业能够赢得人才、留住人才。同时专家团队具有丰富的远程教育经验,结合远程教育的需要建设了相应的“第四代”网络课程,以满足工学矛盾突出的大型企业管理人员的开放学习需要,满足普通高校和高职院校在校学生员工关系管理专项职业技能训练和职业资格考证需要。

本教材的编写,得到了广东省人力资源和社会保障厅广东省职业鉴定中心领导的关心和支持,广州广播电视大学、广州职工教育网、广州远程教育中心提供了必要的支持和帮助,在此表示衷心感谢!另外,华南师范大学的王超、雷丽蓉、蓝子良、何文盛、李梦真等同学参加了资料收集整理等方面的工作,在此表示衷心感谢!

本教材由余祖伟教授和张仕华副教授担任主编,各章撰写情况是:余祖伟负责撰写第1、2、4、5、9章,张仕华负责撰写第3、6、7、8章。

编者

2013年5月26日于广州麓湖

目 录

第一章 劳动关系管理	1
第一节 员工关系概述	2
一、员工关系管理的内涵	2
二、员工关系管理的重要性	3
三、员工关系管理的内容	4
第二节 劳动关系的内涵和特点	7
一、劳动关系的内涵	7
二、劳动关系特点	8
三、劳动关系的主体资格	8
第三节 劳动合同的内容	10
一、劳动合同的法定内容	11
二、劳动合同的期限	12
三、劳动合同的约定内容	13
四、劳动合同的订立和续订	15
第四节 劳动合同的变更	18
一、劳动合同变更的条件	18
二、劳动合同变更的程序	18
第五节 劳动合同解除与终止	20
一、劳动合同的解除	20
二、劳动合同的终止	22
第六节 劳动争议	25
一、劳动争议的内涵	25
二、劳动争议的范围	25
三、处理劳动争议的原则及程序	26
作业习题	32
第二章 员工人际关系管理	36
第一节 员工人际关系概述	37
一、员工人际关系的概念	37
二、员工人际关系的重要性	38
三、员工之间人际关系的注意事项	40

第二节 正确处理同事之间的关系	41
一、处理同事关系的原则	41
二、正确处理与同事关系的技巧	42
第三节 正确处理与上级的关系	43
一、处理与上级关系的原则	43
二、向领导请示汇报的程序	43
三、正确处理与上级关系的技巧	45
第四节 正确处理与下级的关系	46
一、正确处理与下级关系的原则	46
二、下达命令的技巧	47
三、赞扬下级的技巧	49
四、批评下级的方法	50
五、领导风格与行为特征	53
六、怎样做一个合格的领导者	54
作业习题	56
第三章 沟通管理	60
第一节 沟通概述	62
一、沟通的含义及要素	62
二、沟通的方式、特性和行为	63
三、沟通的三个原则及沟通失败的原因	66
第二节 有效沟通的技巧	69
一、沟通过程	69
二、语言沟通技巧	70
第三节 有效的肢体语言沟通技巧	77
一、肢体语言的定义	77
二、肢体语言沟通的技巧	77
三、用好“沟通视窗”理论	78
第四节 有效沟通的基本步骤	80
一、事前准备	80
二、确认需求	80
三、阐述观点和 FAB 原则	80
四、处理异议	81
五、达成协议	81
六、共同实施	81
第五节 人际风格沟通技巧	82
一、选择与沟通对象接近的方式	82
二、人际风格的分类	82

三、与不同风格的人沟通的技巧	83
第六节 电话沟通技巧	86
一、拨打、接听电话的基本技巧和程序	86
二、转接电话的技巧	88
三、应对特殊事件的技巧	89
第七节 接近客户的技巧	90
一、面对接待员的技巧	90
二、面对秘书的技巧	90
三、面对关键人士的技巧	91
四、获取客户好感的六大法则	91
第八节 会议沟通的技巧	93
一、会议的安排	93
二、会议主持的语言艺术和沟通技巧	93
作业习题	95
第四章 绩效管理	99
第一节 绩效管理概述	100
一、绩效管理的内涵	100
二、绩效管理的必要性	101
三、绩效管理的作用	102
第二节 绩效管理的原则和基本内容	105
一、绩效管理的原则	105
二、绩效管理的基本内容	107
第三节 绩效管理的实施过程	109
一、准备阶段	110
二、实施阶段	110
三、反馈阶段	118
四、运用阶段	119
第四节 绩效评估的方法	120
一、结果导向型绩效评估方法	121
二、行为导向型绩效评估方法	122
三、特质型绩效评估方法	123
作业习题	123
第五章 薪酬管理	127
第一节 薪酬概述	128
一、薪酬的含义及要素	128
二、报酬、薪酬与工资	129
三、薪酬的功能	130

四、基本工资构成	131
第二节 工资制度	132
一、技术等级工资制	133
二、职能等级工资制	134
三、结构工资制	135
四、岗位技能工资制	135
第三节 影响薪酬的基本因素	139
一、企业外部因素	139
二、企业内部因素	139
三、员工个人因素	140
第四节 薪酬设计	142
一、薪酬设计原则	142
二、薪酬设计策略	143
三、薪酬设计基本模式	144
四、薪酬设计流程	147
第五节 员工福利与社会保障	148
一、员工福利的概述	149
二、员工福利的特点	152
三、员工福利管理的策略	152
四、社会保障	153
五、员工福利与社会保障	154
第六节 薪酬的支付方式	155
一、薪酬支付的内涵和依据	155
二、薪酬支付的原则	156
三、薪酬支付的方式	158
四、薪酬支付的艺术	158
作业习题	161
第六章 纪律管理	165
第一节 纪律管理概述	166
一、纪律管理及理论基础	166
二、纪律管理的原则和程序	167
第二节 问题员工的管理	168
一、问题员工的概念	169
二、问题员工的成因	170
三、问题员工的管理	171
第三节 处理员工的申诉	175
一、申诉的概念	175

二、申诉的作用	176
三、申诉的程序	176
四、仲裁	178
作业习题	182
第七章 企业文化建设	185
第一节 企业文化及其构成	186
一、企业文化的概念	186
二、企业文化的构成	187
第二节 企业文化的要素和特征	189
一、企业文化的要素	189
二、企业文化的特征	191
第三节 企业文化与价值观	194
一、价值观与企业价值观	194
二、企业价值观的作用	195
第四节 企业文化建设的环境	196
一、企业文化建设的外部环境	196
二、企业文化建设的内部环境	198
第五节 企业文化建设的内容与步骤	200
一、企业文化建设的内容	200
二、企业文化建设的步骤	203
第六节 企业文化建设的阻力	206
作业习题	208
第八章 员工冲突管理	211
第一节 员工冲突概述	212
一、冲突	212
二、冲突的类型与特点	213
三、冲突的层次	215
第二节 冲突产生的原因与根源	216
一、冲突产生的原因	216
二、冲突的根源	220
第三节 冲突的作用	220
一、冲突的积极作用	220
二、冲突的消极作用	221
第四节 冲突的缓和与解决	223
一、冲突的缓和	223
二、冲突的解决策略	223
三、有效的冲突管理	226

作业习题	229
第九章 员工关系诊断与改进	233
第一节 员工关系诊断	234
一、员工关系诊断的原则	234
二、员工关系诊断的目的	234
三、员工关系诊断的要素	235
第二节 员工满意度调查	237
一、员工满意度调查及意义	237
二、员工满意度调查的内容	238
三、员工满意度调查的方法	239
四、员工满意度调查的程序	241
五、员工满意度调查结果	243
第三节 员工关系改进计划	245
一、员工关系改进的原则	245
二、员工关系改进的主要内容	245
三、员工关系改进计划的实施与评估	247
作业习题	250
作业习题参考答案	253
参考文献	254

第一章 劳动关系管理



能力要求

- 了解员工关系管理的内涵及主要内容；
- 了解劳动关系的内涵和特点；
- 了解劳动合同的内容；
- 能够运用有关程序管理劳动合同的订立、变更、解除、终止等信息；
- 能够代表企业依照法定程序处理劳动争议。



考核重点

员工关系管理的主要内容；劳动关系的内涵和特点；劳动合同的内容；劳动合同管理制度订立、解除和终止；劳动争议。



案例导入

沃尔玛：像对待顾客一样对待自己的同仁

沃尔玛公司是世界上最大的商业零售企业，1962年开办了第一家连锁商店，1970年建立起第一家配送中心，走上了快速发展之路，成为全球“零售业大王”。2001年年底，在美国《财富》杂志的全球富翁排名榜中，沃尔玛的老板名列第一。

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿曾总结出其事业成功的“十大法则”：忠诚你的事业；与同仁建立合伙关系；激励你的同仁；凡事与同仁沟通；感激同仁对公司的贡献；成功要大力庆祝，失败亦保持乐观；倾听同仁的意见；超越顾客的期望；控制成本低于竞争对手；逆流而上，放弃传统观念。

这“十大法则”中有五条与员工关系有关，由此可见沃尔玛把员工关系放到了多么重要的位置。山姆·沃尔顿当初为争取后来成为沃尔玛CEO的大卫·格拉斯加盟，曾以其百折不挠的精神来游说他，前后整整花了12年的时间，这位虔诚的“传道士”终于使格拉斯加盟了沃尔玛，格拉斯于1984年还出任了沃尔玛的总裁。

从这里多少可以看出沃尔玛“吸纳、留住、发展”的用人原则。沃尔玛的人力资源战略已越来越侧重于从内部挖“金子”。

经过几十年来的发展，沃尔玛已经创立了极为有价值的企业文化，这成为其吸引、留住人才的关键所在。

除了经济利益上的措施,沃尔玛公司也比较重视对员工的精神鼓励,其总部和各个商店的橱窗中都悬挂着先进员工的照片,对特别优秀的管理人员,公司会授予其“山姆·沃尔顿企业家”的称号。

不但有留住人才的良好平台,沃尔玛还有一套挽留人才的制度。门户开放政策确保无论何时何地,任何员工有关于自己或公司的意见、建议、想法、投诉等,都可以口头或书面形式报告公司管理层,而不必担心遭到打击或报复。沃尔玛有专门的人来从事员工关系工作,受理投诉,听取员工意见,为员工排忧解难,开展各种娱乐活动,让每一位同事感受到沃尔玛大家庭的温暖。

沃尔玛为员工安排了一系列培训,用终身培训机制来发展人才。沃尔玛建立了一套行之有效的培训机制,并投入大量的资金予以保证实施。位于全球各国的公司必须在每年9月份与总公司国际部共同制订并审核年度培训计划。

另外,一年一度的股东大会更为全世界的沃尔玛人提供了相互沟通、交流、学习的机会。

沃尔玛还实行轮岗制,经常要求各级主管轮换工作,通过担任不同的工作,接触公司内部的各个层面,相互形成某种竞争,最终能把握公司的总体业务,并掌握各种技能。在沃尔玛,管理层又被称为“教练”,从普通职员晋升为教练队成员的记录中,公仆式领导原则是一项重要的依据,大约60%的成员是从普通职员起步的。

沃尔玛为他们创造必要的条件,进行纵向、横向培训,让他们不断接受新的挑战,获得全方位发展。

(资料来源:《中国经营报》,2005年5月30日)

启示:

企业进行员工关系管理可以被理解为一个过程。在这个过程当中,企业通过建立一个完整的员工关系管理体系,并将以人为本的观念贯彻到这个体系的运作当中,从而实现员工与企业、员工与员工之间关系的协调,引导建立积极向上的工作环境,创造企业生产的高效益。

第一节 员工关系概述

由上述案例中我们了解到员工关系的本质是双方合作、冲突、力量和权力的相互交织。广义上又称雇员关系,与劳动关系、劳资关系相近,它以研究与雇佣行为管理有关的问题为特殊现象。而狭义的员工关系是将其作为企业人力资源的一项工作或管理职能,即表现为企业或管理者与其内部员工之间的关系,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。员工关系源自西方人力资源管理体系,对员工关系的管理则是人力资源管理的基本职能之一。员工关系管理要实现企业的经营目标和人力资源管理任务负责。因此,我们阐述员工关系管理的内涵、重要性及内容是很有必要的。

一、员工关系管理的内涵

最早提出员工关系管理概念的一批人是IT厂商、企业管理咨询师和学者,因所从事

的领域不同,侧重点也不同,但总的看法是一致的,即都认为“员工关系”是公司与员工之间建立的一种相互有益的关系,并由此把员工关系管理上升到人力资源战略的高度,他们都认为员工关系管理在企业中具有很重要的驱动作用。

员工关系管理(employee relationship management,ERM)有广义和狭义之分,广义上讲,员工关系管理是通过拟定和实施各项人力资源政策和管理行为,以及其他的沟通手段调节企业和员工、员工与员工之间的相互联系和影响,从而实现组织的目标的过程。

从狭义上讲,员工关系管理就是企业和员工的沟通管理,这种沟通更多采用柔性的、激励性的、非强制性的手段,从而提高员工满意度,支持组织其他管理目标的实现。

员工关系管理是指以促进企业经营活动的正常开展为前提,以缓和、调整企业内部员工冲突为基础,以实现企业管理者与员工的合作为目的的一系列组织性和综合性的管理措施和手段的总和。

员工关系管理的核心部分是心理契约。20世纪70年代,美国心理学家施恩提出了心理契约的概念。心理契约是根据劳动合同、企业通行惯例以及双方许诺而形成的一种内隐的、不成文的相互责任,其内容相当广泛。它是以追求员工满意度为目标,是组织承诺的基础并影响组织公民行为。我们将在下面的员工关系培养管理内容中做详细的介绍。

心理契约不是有形的,却发挥着有形契约的作用。企业清楚地了解每个员工的需求和发展愿望,并尽量予以满足;而员工也为企业的发展全力奉献,因为他们相信企业能满足他们的需求与愿望。心理契约是由员工需求、企业激励方式、员工自我定位以及相应的工作行为四个方面的循环构建而成的,并且这四个方面有密切的制约关系。

心理契约给企业员工关系管理带来的思考是,企业在构建心理契约时,要以自身的人力资源和个人需求结构为基础,用一定的激励方法和管理手段来满足、对应和引导员工的心理需求,引导员工以相应的工作行为作为回报,并根据员工的反应在激励上做出适当的调整;员工则依据个人期望和企业的愿景目标,调整自己的心理需求,确定自己对企业的关系定位,结合企业发展目标和自身特点设定自己的职业生涯规划,并因此决定自己的工作绩效和达成与企业的共识:个人成长必须依附企业平台,企业目标的达成也离不开员工个人的奉献,这好比大海与溪水的关系,企业是海,个人是溪水,离开大海,溪水是会干枯的。

二、员工关系管理的重要性

对组织来说,它是由一群具有高效率、高品质的人所组成的群体,也代表着高的竞争力。正所谓“成事在人,败事也在人”。搞好员工关系有利于吸引员工、留住员工、激励员工、促进员工发展和企业和谐。它的积极意义表现在下面几个方面。

1. 有利于提高员工的满意度和忠诚度

在现代社会中,员工是企业真正的中心,是企业的内在动力。员工日益成为具有主导作用的独立群体。作为一种独立群体,员工在利益上虽然与企业具有天然的一致性,但也存在着同企业利益的相异性。一方面,员工是企业的细胞、构建和主体力量,对企业的生存和发展具有决定性的作用,企业要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。企业要进行员工关系管理,协调好企业与员工、员工与员工之间的关系,协调员工公众利益基点,提高员工满意度和忠诚度。

2. 有利于降低员工关系冲突,激励员工的工作热情,降低员工的离职率

员工关系对于企业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,它必然在企业中产生巨大的内聚力。良好的员工关系能够激发员工的工作热情,对提高工作效率有积极的促进作用;员工关系融洽、心情舒畅、团结一致、齐心协力地发挥巨大的潜能,就可能创造企业的更好的业绩和巨大的财富。同时,员工流动率较低,不仅能够保证组织工作的有效运行,而且对组织文化的形成和发展也是非常重要的。

3. 有利于员工之间的沟通与交流

企业的总目标能否实现,关键在于企业与个人目标是否一致,企业内部各类员工的人际关系是否融洽。员工关系管理就是要畅通企业内部信息交流渠道,消除误会和隔阂,联络感情;在企业内部形成相互交流、相互配合、相互支持、相互协作的人际关系。而这种人际关系一旦形成,就能创造一种良好的企业心理气氛,成为提高工作效率、推动企业发展的强大动力。

4. 有利于培养员工团队意识和平等协作精神

通过员工关系管理,使每一个员工都从内心真正把自己归属于企业之中,使其具有高度的主人翁精神,从而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、充满协作互助氛围、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。

三、员工关系管理的内容

员工关系管理贯穿于人力资源管理的方方面面,从把员工招进来的那一刻起,员工关系管理工作就开始了。而且员工关系不能外包,因为要做好员工关系管理,必须对企业文化、员工特点、企业所处的社会环境等有清楚的了解。如图 1-1 所示,人力资源管理活动可以从纵横两个纬度(纵向代表人力资源规模的增长,横向代表人力资源质量的增长)划分为四种类型管理(扩展、激励、提高、维持),员工关系管理(ERM)贯穿于人力资源管理的四个基本管理方向。

员工关系管理主要包括劳动关系管理、员工人际关系管理、沟通管理、绩效管理、薪酬管理、纪律管理、企业文化建设、员工冲突管理以及员工关系诊断与改进等。员工关系管理包含的内容非常丰富,需要逐渐认识和学习。

1. 劳动关系管理

劳动关系管理包括签订合同,劳动争议处理,处理员工申诉,员工离职面谈及手续办理,解决员工关心的问题,及时处理各种人事纠纷和意外事件等多项工作。随着市场经济的发展和经济的全球化,劳动争议和纠纷越来越多,企业不仅要为解决争议花费大量的人

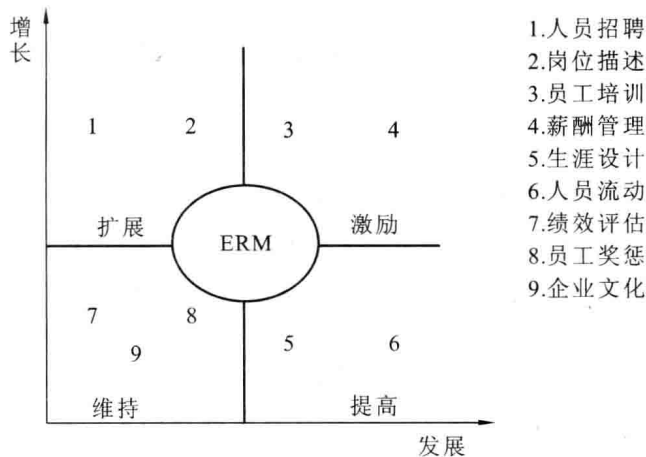


图 1-1 员工关系在人力资源体系中的地位

力和财力,而且还可能因此导致其他间接的损失。而劳动争议发生的原因往往是企业的人事制度不够完善,或者是未能处理好内部矛盾,最终导致矛盾的扩大化。由此,建立有效的劳动争议预防机制,做好劳动关系管理至关重要。

2. 员工人际关系管理

和谐的人际关系和高度凝聚力是企业不可或缺的重要因素。企业用高薪招募到优秀人才,当然很好,对于员工来说,薪酬很重要,但和谐的人际环境更具有吸引力。员工人际关系管理,就是指引导员工建立良好的、正确的工作关系,创建有利于员工建立正式人际关系的环境等工作过程。这是员工关系管理的主要内容。

3. 沟通管理

沟通管理主要包括加强和保证沟通渠道的畅通无阻,利用正式和非正式沟通手段,引导企业与员工之间、员工与员工之间进行及时的双向沟通,完善员工建议制度等多项工作。据调查,企业生产和管理 70% 的问题主要是沟通障碍引发的。因此,开辟和维护更多有效的沟通渠道,如内部期刊、电话、邮件、“吹风会”、工作面谈、网上论坛等,同时提高沟通能力,保证沟通渠道的畅通,建立融洽的心理氛围,是提高企业工作效率的重要环节。

4. 绩效管理

员工工作的优劣、绩效的高低直接影响着企业整体效率与效益。因此,掌握和提高员工的工作绩效是企业管理的一个重要目标。所谓绩效管理,就是指为了更有效地实现组织目标,在员工的参与下,由专门的绩效管理人员运用人力资源管理的理论、技术和方法进行绩效计划、绩效沟通、绩效评估、绩效反馈与改进、绩效结果应用等基本过程。绩效管理的核心是以人为本,即让员工充分参与绩效评估的过程,在完成组织目标的基础上,关注员工的发展,做好员工的职业生涯规划,以实现员工的个人价值。

5. 薪酬管理

薪酬管理是企业为了实现组织目标,发挥员工的积极性,对其薪酬战略、薪酬政策、薪酬制度及薪酬功效的确定、控制和调整的过程,包括对薪酬总额进行控制,核算人力成本,确定员工岗位的工作标准以及对员工工作结果的评价,建立和实施薪酬制度等内容。薪

酬管理是一种复杂、动态的组织行为。做好这一管理工作必须深入分析影响薪酬水平和结构的因素,掌握薪酬水平与结构管理的一般原理与方法,并适时对薪酬水平和结构进行动态调整。

6. 纪律管理

纪律管理是员工关系管理的一个重要职能,是指维持组织内部良好秩序,制定一系列规范,运用奖励和惩罚措施来纠正、塑造以及强化员工行为的过程;或者说是将组织成员的行为纳入法律的环境,对守法者给予保障,对违法者予以适当惩罚的过程。

当员工触犯了企业纪律时,有关部门就要遵照一定的程序对其实施处罚;当员工较好地遵守了企业纪律时,企业也要给予相应的奖励。奖励和处罚都不是员工纪律管理的目的,能够对员工的行为进行规范,防微杜渐,才是纪律管理的真正要义。

7. 企业文化建设

企业文化建设是增强企业凝聚力和吸引力的主要手段,它是指制定和建立符合企业发展战略的企业文化体系,包括塑造、提炼和推广企业的愿景、共同价值观和使命,引导员工价值观,维护企业的良好形象。具体的工作内容包括:指导人力资源部门搭建人力资源战略框架;通过 CIS 系统设计推广企业形象;推行企业文化体系建设;引导员工的价值观;维护企业良好形象等职能。

8. 员工冲突管理

组织中员工冲突是经常发生的,冲突是人际关系周期的直接产物,当关系破裂并给一方带来损失、失望、挫折、折磨甚至是痛苦(无论是真实的还是预期的)时,冲突便随之产生了。员工冲突管理是员工关系管理人员一项非常重要的工作职责,它是指运用法律、心理等一系列措施进行调查、调解、疏导、协调,解决人事纠纷,避免矛盾升级,避免或降低劳动争议,消除冲突带来的消极影响,促进组织的生产和人际和谐的过程。

9. 员工关系诊断与改进

员工关系诊断与改进是指通过对一系列相关因素所做出的调查和分析,了解管理者和员工对员工关系当前和未来问题的看法,并在此基础上发现员工关系管理存在的问题和症结,最终提出员工关系改进方案的工作过程。主要包括组织员工满意度调查,解决员工关心的问题,各项企业内部活动后的调查,员工满意度活动的组织等内容。取得调查结果后,要分析诊断员工关系的状况,及时报告发现的问题,制订员工关系改进计划,对实施效果进行评估。

此外,员工关系管理还包括工作场所的安全和健康、员工援助项目(EAP)、工会关系的融洽、工作丰富化、工作扩大化与岗位轮换、危机处理等。



案例思考

怎样把员工关系管理好?

但凡想把生意做好的生意人,都知道“侍候好主子”的重要性。而今,众多的、不同资