

# 第一章

## 员工关系管理概述

### 【本章要点】

通过对本章内容的学习，应了解和掌握如下要点：

- 员工关系的概念、特点和实质
- 员工关系管理的目标和内容
- 员工关系管理的外部环境

## 第一节 员工关系的概念

对于大多数员工来说，工作是最重要的财富之一，工作不仅是物质财产的主要来源，而且也是社会地位和个人心理获得满足的主要源泉，工作条件、工作性质和薪酬福利决定着他们的生活水平、发展机会、个人尊严、自我认同感和身心健康。对企业来说，员工的工作绩效、忠诚度、工资福利水平是影响生产效率、劳动力成本、生产质量的重要因素，甚至会影响企业的生存和发展。员工关系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，良好的员工关系管理是企业留住人力资源的法宝。

### 一、员工关系的含义

“员工关系”一词源自西方人力资源管理体系。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员工关系，加强内部沟通，协调员工关系。

员工关系又称雇员关系，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。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、力量和权力关系的总和，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。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，是非曲直。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，是由员工在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主导优势地位，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。

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：一是从法律层面双方因为签订雇佣契约而产生的权利义务关系，亦即彼此之间的法律关系；另一方面是社会层面双方彼此间的人际、情感甚至道义等关系，亦即双方权利义务不成文的传统、习惯及默契等伦理关系。

## 二、员工关系的特点

员工关系具有以下特性。

### 1. 个别性与集体性

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，而管理方给付报酬的关系。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。

### 2. 平等性与不平等性

以劳动换取报酬，处于从属地位提供职业性劳动，是员工的主要义务，员工在劳动过程中有服从管理方指示的义务，从这一点讲，员工关系有其不平等的一面。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协商时，也无服从的义务，这是员工关系平等性的一面。

### 3. 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。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支付劳动报酬之间具有对等性，但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，以及员工的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，而非对等性义务则属于伦理上的要求。

#### 4. 经济性、法律性与社会性

员工通过提供劳动获取一定的报酬和福利，体现了员工关系的经济性，在员工关系中含有经济性要素。同时，员工关系在法律上是通过劳动契约的形式表现，员工在获取经济利益的同时，还要从工作中获得作为人所拥有的体面、尊严、归属感、成就感和满足，其经济要素和身份要素同时并存于同一法律关系之中，不过在这些要素中，以身份要素为员工关系中的主要部分。

### 三、员工关系的组成

员工关系的组成主要包括：

(1) 组织的正式和非正式的雇佣政策和实践。制定、磋商、贯彻正式的集体谈判，争端处理，雇佣行为规范的体系、准则和程序，如何决定奖励雇员的努力，保护雇佣双方的合法利益，规范雇主对待雇员的方式，以及雇主对雇员工作表现的期望。

(2) 雇员参与和沟通的政策与实践。管理者和团队领导或者主管之间，管理者和雇员代表、雇员个人之间持续的非正式和正式的互动过程。这个过程可能约束在正式协议的框架之内，但也经常受到习俗、惯例以及长年累月所形成的人际氛围的支配。

(3) 劳动关系主要角色即政府、管理者和工会的哲学和政策。扮演不同角色的各方包括 政府、管理者、雇主协会、工会、管理者和主管个人、人力资源管理者、雇员代表或者工会干事以及雇员。

(4) 法律框架，以及劳动争议的调解、仲裁和诉讼机构。

(5) 使正式体系得以运作的谈判机制、协议程序以及实践<sup>①</sup>。

## 第二节 冲突与合作:员工关系的实质

企业与员工之间的矛盾和问题是普遍存在的。虽然员工关系非常复杂,但最终都可以归结为冲突和合作两个根本方面。对员工关系深层次的理解,需要对冲突的根源以及阻碍这些冲突继续发展的合作的根源有全面的了解,弄清冲突与合作的根源的相互作用方式。

### 一、合作的根源

合作,是指在组织中,管理方与员工要共同生产产品和服务,并在很大程度上遵守一套既定制度和规则的行为。这些制度和规则是经过双方协商一致的,协议内容非常广泛,涵盖双方的行为规范、员工的薪酬福利体系、对员工努力程度的预期、对各种违反规定行为的惩罚,以及有关争议的解决、违纪处理和晋升提拔等程序性规定。

员工关系理论一般认为,合作的根源主要由两方面组成,即“被迫”和“获得满足”。

“被迫”是指员工迫于压力而不得不合作,即雇员如果要谋生,就得与雇主建立雇佣关系。而且如果他们与雇主利益和期望不符或作对,就会受到各种惩罚,甚至失去工作。即使雇员能够联合起来采取集体行动,但长期的罢工和其他形式的冲突,也会使雇员收入受到损失,还会引起雇主撤资不再经营,或关闭工厂,或重新择地开张,最终使雇员失去工作。事实上,员工比雇主更依赖这种雇佣关系的延续。而且从长期而言,他们非常愿意加强工作的稳定性、获得提薪和增加福利的机会。从这个角度讲,利益造成的合作与冲突同样重要。

“获得满足”主要包括以下内容:

(1) “获得满足”主要建立在员工对雇主的信任基础之上,这种信任来自对立法公正的理解和对当前管理权力的限制措施。西方劳动关系领域对这种信任产生的原因,主要有三种解释:一是认为工人在社会化的过程中处于一种接受社会的状态,雇主可以通过宣传媒体和教育体系向工人灌输其价值观和信仰,减少工人产生“阶级意识”的可能性,工人被塑造成“团队成员”而非“麻烦制造者”。二是认为大多数工人都是很现实的,他们明白没有其他可行的选择可以替代当前的制度安排,并认为从整体上看,当前体系运行得还不错。三是认为工人的眼界有限,他们总是与那些具有相似资格的其他人进行比较,并且相信只要他们在这个圈子里过得不错,就没什么好抱怨的。因而那些从事“较差”工作的工人往往很乐于工作。

(2) 大多数工作都有积极的一面，是员工从工作中获得满足的更重要的原因。调查显示，当今欧美国家大多数员工对其工作都有较高的满意度，认为自己已经“融入到工作中”并且觉得他们的工作不但有意义，而且从本质上说也是令人愉快的。所以，即使有时会感受到工作压力，或者工作超负荷，或者对工作缺乏指挥权，但他们仍然乐于工作。员工认识到工作的价值，因而产生某种自我价值的满足。具有工作责任感的员工还认为，只要雇主没有破坏心理契约，他们自己就有必要遵守这些心理契约。

(3) 管理方也努力使员工获得满足。管理主义学派提倡的“进步的”管理手段，以及雇主出于自身利益考虑向员工做出的让步，都在一定程度上提升了员工的满意度。这些措施减少了冲突的根源的影响，加强了合作的根源的影响。

## 二、冲突的根源

劳资双方的利益、目标和期望不可能总是保持一致，相反经常会出现分歧，甚至背道而驰。冲突的根源可以分为“根本根源”和“背景根源”。前者是指由于员工关系的本质属性造成的冲突，后者是指由那些更加可变的、取决于组织、产业、地域、国家等因素的属性所造成的冲突。

### 1. 冲突的根本根源

(1) 异化的合法化。目前世界经济主要是资本主义市场经济，私营经济在多数国家经济中占绝对优势地位，其理论基础源自 1776 年亚当·斯密的《国富论》。斯密将英国描绘成“业主的国家”，认为这样的国家存在的主要规律是，当人们是为自己而不是为他人工作时，就会更加努力。以私有为基础的市场经济就是在这一规律的基础之上繁荣发展起来的。但问题是大多数人并不是在为自己工作。在斯密的著作出版大约一个世纪以后，马克思指出，资本主义市场经济存在着资产阶级和无产阶级的分化，前者拥有并控制着生产工具，而后者则一无所有，只能靠出卖劳动力谋生。这种阶级地位的差别，决定了现代资本主义社会的主要特征是大多数劳动力市场的参与者都在为他人工作，实际上这也是目前资本主义经济中劳动关系最主要的特征。因为工人并非为自己劳动，在法律上既不拥有生产资料、生产产品及生产收益，也不能控制工作生产过程，从而在法律上造成了劳动者与这些生产特征的分离。工人为了保住工作，可能会认同这种工作安排，并尽力工作。但在其他条件不变的情况下，工人缺乏努力工作的客观理由，因为生产的资料、过程、结果、收益在法律上都不归其所有，而归他人所有。这本身就是一个管理难题。

(2) 客观的利益差异。市场经济更深层次的原则是企业利润最大化目标，这一

目标有利于企业提高效率和不断创新，并最终实现“国民财富”的最大化。然而效率和创新并非是追求利润最大化的唯一途径，雇主还可以通过剥削工人以追求利润最大化。这一思想同样可以追溯到马克思的著作中。马克思认为，在任何一个经济体系中，所有的价值都是由生产性劳动创造的。如果说雇主是按照劳动的价值给付工人报酬，那么利润就成了空壳，投资方就没有任何投资的动机，最终就会导致经济崩溃。所以，资本主义存在的条件就是通过劳动力长期的过度供给（即失业）将工人置于不利地位，从而支付少于工人劳动创造价值的工资，实现对工人的剥削。西方研究劳动关系的学者认为，无论是否接受剥削的论点，对利润的追求都意味着雇主和工人之间的利益存在着根本的、本质上冲突。在其他条件不变的情况下，雇主的利益在于给付员工报酬的最小化，以及从员工那里获得收益的最大化。同样，在其他条件不变的情况下，雇员的利益在于工资福利的最大化，以及在保住工作的前提下尽量少工作。毋庸置疑，雇主与员工之间的利益是直接冲突的。从这个角度而言，冲突已经超出了工作设计本身所包括的工资福利问题，因为工作设计的目标，是使工作组织中非技术工人的比重加大（这样可以少付工资），并使工人工作努力程度和产出最大化。在雇主来看，工作设计无疑是提高效率的有效手段，但从工人的角度来看，却意味着为保住工作不得不付出更加辛苦的劳动。

当然，冲突的存在取决于雇主实际追求利润最大化的程度和他们实际上采取的策略。如在德国和日本，管理方追求利润最大化的压力相对较小。在德国，企业被大银行所控制，而银行将德国的长期社会福利最大化作为自己的目标。在日本，企业被看作是企业集团的成员，企业集团内部交叉控股，所以企业对企业集团内的其他企业负责而不是对投资者负责。因而在这两个国家，劳动者和管理方之间的本质冲突在一定程度上受到了削弱。20世纪四五十年代，北美洲也发生了类似变化，即企业所有权非常分散，散户股东不能对管理方施加任何实际的压力。但在过去的几十年，金融市场的变化使管理方不得不更加注重短期效益。这不但增加了管理方在利润最大化方面的压力，还使他们更加注重压低成本和增加工作强度等短期策略。劳动关系内部存在着深层次冲突，虽然这种冲突会随着具体条件不同表现出不同的形式，但这种深层冲突本身是不会改变的。

(3) 雇佣关系的性质。管理方的权力在组织中是以一种等级分层的形式逐级递减的。这种权力来源于所有者的产权，在没有法律特别规定的情况下，员工没有权利选举组织中直接的管理者或更高职位的人，而且管理者也无需对下属负责。虽然雇员拥有退出岗位和罢工的力量，并能够同管理方协商有关管理规则，但由于雇员难以真正行使参与管理的权利，所以工人力量的作用在很大程度上是负面的。在多数情况下，他们对抗管理权力的方法只有退出、罢工、投诉，或参加其他形式的冲突。很多西方发达国家有着比较广泛的产业民主观念和相当完善的市场体系，法律对管理

者的权力规定了很多限制，但员工获得的权利与法理上应该具有的权利之间仍有很大的距离，只能采用集体协商等产业民主制度来弥补。这说明即使在西方发达国家，产业民主化仍是不充分的，雇佣关系的性质仍然是冲突产生的深层根源。

员工与管理方之间之所以存在冲突，更深层的原因是：在一个崇尚个人自由和民主的社会，劳动者不愿意处于从属地位；更重要的是，管理权力的分布不是雇员的利益所在，而是资本所有者的利益（利润）之所在。例如，在现代企业中仍不断出现的信任危机就反映了这种管理者利益导向带来的冲突：管理方可能希望获得雇员的信任，但只要雇员认识到管理方的决定最终是倾向于企业所有者的利益，而不是员工利益时，这种表面的雇佣关系之下就会潜藏着种种不信任。另外，如果雇主和员工个人之间签有详细的劳动合同，在合同中又明确规定了工人应当完成的工作任务、工作质量和数量、工作责任和范围，以及相应的报酬，那么只有在任何一方没有履行合同时，冲突才会出现，需要重新协商变更或订立合同。但实际上，由于工作内容要求很难界定明晰，工作产出有时难于测量，因而劳动合同不可能订得非常详细周全、事无巨细，不产生任何歧义，且考虑到任何变化因素的发生。实际上，从全球劳动力市场看，劳动契约并不普遍，合同条款和内容不可能包罗万象，格式也不统一，甚至没有书面的正式合同。劳动关系的一些内容，比如对工作的预期和理解等并不完全是用书面形式进行约定，有时它是建立在一种“心理契约”的基础之上，即建立在双方对“工资与努力程度之间的动态博弈”结果之上。或者说，在心理契约形成之后，可以从薪酬水平推测出工人的努力程度。实际的心理契约很复杂，它包括了组织的全部工作规则如工人对工作保障、晋升机会、工作任务分配的预期，雇主对工人忠诚和认同感的预期等。由于这种理解和期望的复杂性和模糊性，在日常工作中经常会产生对于“公平合理安排”的不同看法。即使在雇员个人与雇主签有正式书面合同的情况下，也会因对合同条款内涵的理解和解释不同产生冲突。在管理方单方引入新的管理规则变更、破坏心理契约时这种冲突更为明显。

## 2. 冲突的背景根源

(1) 广泛的社会不平等。经济剥削是 19 世纪工会和产业冲突增长的重要原因之一。在全球工人工作生活条件已有很大改善的情况下，虽然工资已经不再是维持工人再生产的必要成本，但劳动者相对于雇主而言仍然受到了剥削，尤其是广泛存在的收入不公更说明了剥削的加剧。世界银行发展报告显示，自 20 世纪 80 年代以来全球收入差距不是在缩小，而是在逐步拉大，各国的基尼系数总体呈上升趋势。以美国为代表的许多发达国家，经济增长的成果仅仅被少数人所有，多数人分享到的经济增长相对很少，在某一时期和某些国家甚至出现大多数人的实际生活状况并没有改变，甚至变差的情况。一些西方经济学家和社会学家指出，资本主义市场经济的希

望，在于长期经济增长带来的利益能够惠及各阶层的大部分人口。但自从 20 世纪 70 年代后期，这种情况发生了改变，雇主变得越来越富，而劳动者却越来越度日维艰，愤恨也就随之产生。但由于经济条件恶劣，工人害怕失业，因此这种愤恨转化成产业冲突的可能比较小。

(2) 劳动力市场状况。自 20 世纪上半叶起，工人在劳动力市场上的地位有所上升，就业条件不断改善。除了收入增长之外，工时也在逐步缩短，管理方权威的强制性和独断性受到法律和制度的遏制。随着法律对工人结社权及集体谈判权的确认，民主权利逐步延伸到工作场所。工会作为工人代表，参与雇佣条件的谈判和决策。工会使工人获得了大量权利，在与管理方的斗争中保护工人利益免受管理方独断和不公平政策的损害。除了工会提供的保障外，国家还通过制定就业标准法、职业健康和安全法、公平就业法等相关劳动法律，保护工人权益不受侵害。社会保障政策也为工人提供了基本安全保障，使工人免受太大的生存压力，减少工人受剥削的程度。但同时工人在劳动力市场上仍要面临很多问题，失业率不断上升不仅对劳动者寻找工作带来更大难度，同时也使用人方因为有过多的选择机会而表现得更加挑剔。

(3) 工作场所的不公平。工作场所的不平等问题，不仅表现在垄断与非垄断行业之间，还表现在不同地区、不同部门的工作场所之间。此外，工作场所中的性别不平等在全球仍十分显著，妇女要获得与男子平等的工资福利，往往要付出成倍的努力。

(4) 工作本身的属性。激进派认为，雇主为了实现劳动成本的最小化和对工人控制程度的最大化，要不断压低对工人的技术需要，不断增加劳动强度以获得人均产出的最大化。雇主的这些政策，使工人的工作过度紧张和超负荷，工作范围过于狭隘。工人附属于机器，造成工作的高度分工和人性的异化。但也有学者认为，人性的异化和工作的艰苦，是由于大工业生产技术和大量的工业工厂岗位造成的，随着更先进和复杂的自动化技术的应用，以及高水平的、以解决问题和团队工作为特征的服务性岗位的增加，这些工作带来的难题将会弱化甚至消失。

这些冲突的根源，无论是内在的还是受环境因素影响的，都在不同程度上对员工的行为和劳动关系产生影响。需要注意的是，这些根源共同作用于劳动关系所产生的影响，比它们单独影响的简单相加要大得多。这些冲突的共同存在和相互加强使冲突成为员工关系的本质属性之一。

虽然冲突的根源使劳动者不愿意工作，但是合作的根源又使更多的劳动者选择了从事工作。从总体上看，世界上大多数劳动者在从事工作，这就是合作的根源发挥作用的结果。

### 三、冲突与合作

尽管合作的根源的作用能够部分地抵消冲突的根源的影响，但却不能完全化解冲突本身。发达市场经济国家的劳动者对工作产生了一种复杂而矛盾的心理：一方面由于合作的需要他们表现出对工作的高度认同感，另一方面又因为冲突的必然存在而会产生不断的抱怨和忧虑，两者相互依存和对立。所以，很多西方劳动关系学家认为，即使员工实现了与管理方的信任与合作，但这种信任和合作也是脆弱的，一旦管理方撕毁了心理契约或在行动上危害了雇员利益，合作与信任就会崩溃。而且在某些情况下员工与管理方的信任和合作也许根本无法实现，这时冲突就会通过各种方式表现出来。

冲突按其表现方式，可以分为明显的冲突和潜在的冲突。明显的冲突形式的产生是复杂的，对它的分析有助于我们对劳动关系模式的全面理解。

#### 1. 罢工

罢工是冲突最为明显的表现形式。因为罢工使双方都要付出成本，因而单纯从经济学角度讲，罢工是非理性的行为。然而，仅仅从经济学角度考察罢工，难免失之于狭隘和片面。由冲突的根源所导致的潜在的矛盾，逐渐积累，并在一定的条件下以罢工这种激烈的形式释放出来。罢工同样也呈现出一些规律，当雇主破坏了明确的规则和心理契约时，就可能引发工人罢工。换句话说，罢工不仅仅是工人为了获得更好的工资和工作条件而对付雇主的手段，它还是一种表达工人集体意愿的途径，工人通过这种方法来反映自己的不满，并以此对他们认为不公平或不合理的雇佣行为进行反击。也就是说，罢工从经济学角度而言虽然不经济，但从劳动者角度而言，却非常理性。罢工看上去是个经济问题，然而实际上罢工是工会代表提出经济利益的诉求渠道，是工人被压抑的敌视情绪的宣泄方式。员工与管理方行为的不满经常是罢工的导火索，若罢工渠道受阻，劳动者的敌视情绪就会继续被压抑，若冲突还缺乏其他的渠道，那么冲突最终以更为激烈的形式表现出来。劳动关系理论一般认为，罢工是表示集体不满的唯一有意义的形式。

罢工虽然是冲突最为明显的形式，但并不总是可行的方法，罢工行为要符合国家各项法律规定。当然，工人也可以无视这些法律规定组织非法罢工，但这么做会受到管理方很严厉的惩罚，因而这类罢工已经不多见了。

#### 2. 冲突的其他形式

除了罢工 冲突还有其他形式 其中最为明显的是各种“不服从”行为 例如“工

作松懈”或“低效率地工作”、怠工，以及主观原因造成的缺勤等。当员工采取这些“不服从”行为时，可能并没有意识到这些行为是潜在冲突的一种反映，甚至没有认识到潜在冲突的存在而且这些冲突的形式往往表现为在员工群体中发生的相互独立的事件，这些事件不但会随着工作条件的变化而改变，而且也受雇员个人的个性特征的影响。这些冲突形式是雇员接受和适应其所在环境的行为，反映了雇员在工作环境中产生的既有合作又有冲突的矛盾心态。

其他的冲突表现形式还有“退出”行为，或称辞职传统的经济学模型将工人当作理性的决策者，总是在寻找报酬最多的工作。在这种情况下，工人退出仅仅是因为他们可以在其他地方找到更好的工作。然而，实际上很多员工辞职并不是因为他们有更好的选择，而是因为他们不能忍受雇主的态度和行为，以及雇主提供的工作条件。在这种情况下，辞职成为回敬雇主和恢复自尊的最终行为。

### 3. 权利义务的协商

另一个不太明显的冲突形式产生于工人与其上级的日常交往中。由于员工关系冲突根源的存在，工人及其上司之间的关系是高度等级化的，管理者力图从工人那里获得更高的绩效水平，而员工的反应是，如果上司准备了更多回报，则会服从监督和管理，否则会给予拒绝。例如，工人也许会因为赶订单而加快工作节奏，但作为回报，他们会要求在此之后工作的节奏相对松弛一些或有一段非正式的间歇。如果管理者没有准备这些回报或其他替代方法，就不可能实现这种合作。

员工关系正是通过这种“付出—获得”的方式形成了早期的心理契约。从这个角度而言，心理契约也属于“协商后的秩序”，这种秩序反映了员工关系存续期间员工与管理方之间的“付出—给予”关系。当然，管理方可以用纪律惩处的办法单方面撕毁契约，这就会引发很多问题。在西方社会，这些问题以前面提到的冲突的各种形式表现出来，包括低效率、怠工、非法罢工、缺勤率增加，以及辞职率不断增长等。在没有工会的地方可能会建立工会，在本来就存在工会的地方冲突会更加尖锐，甚至会出现“同意才工作”原则的协商新机制，即只有在管理方明确同意工人提出的要求后，工人才开始工作，否则工人拒绝做任何工作。工会成员为了准备接下来的合同协商可能会举行罢工游行，甚至组织非法罢工。

## 四、冲突与合作的影响因素

前面我们介绍了冲突与合作的根源，以及由这些矛盾所引起的行为表现。但是我们并不能就此认为，所有员工所面对的合作和冲突的形式是相同的，因为冲突与合作的根源到底以何种形式表现出来（例如，冲突是采取罢工、怠工还是辞职形式），或

者冲突与合作的程度如何（例如，由冲突引起的辞职率的高低）等劳动关系的表现形式会随着个人的工作岗位、所在的就业组织、所在的行业部门和职位情况不同而有所不同。那么，是什么决定着这些变化呢？

### 1. 文化因素的解释

从表面上看，劳动力市场状况的变化和工人的行为可以由“文化”因素来解释，它包括工人找到工作时的价值观和信仰，以及在工作期间对工作的态度和道德观的变化。换句话说，就是冲突是否出现，在很大程度上取决于工人对现实中自身所处地位的感受以及工人对自身可以接受的行为的理解。所以，如果工人在工作之前所处的文化氛围比较保守、提倡服从和尊敬权威，并且如果工作岗位的文化氛围是员工对组织高度认同，敌视雇主和总工遭到其他员工的反对，那么冲突的程度就会比较低，工作低效率的现象相对就比较少，大多数管理方的行为也会得到正面的解释。但如果工人来自一种“对抗性”的文化，将对管理方的敌视和挑战看作是可以理解的，并且如果在工作岗位中的文化氛围是工人与雇主对立，并且对权威的服从和尊敬是被其他员工所藐视的，那么就更容易引发冲突。

### 2 非文化因素的解释

文化因素不能完全解释冲突的变化。影响冲突的变化的其他因素很多，主要有以下几种。

(1) “客观”的工作环境。在文化因素相同的环境中，也或多或少存在着差别。例如国外的研究发现，与其他类型企业相比，在大型机器工业企业中的工人更多地感受到来自管理方的异化压力，并更容易产生冲突的行为。这些研究还指出，工作的性质和条件会对冲突的程度产生很大影响。

(2) 管理政策和实践。正如管理主义学派所认为的那样，如果这些管理政策和实践是进步的，员工工作的满意度就会高些，工人的信任和认同感也会上升。

(3) 宏观经济环境和政府政策。宏观经济环境和政府政策，如失业率和失业保险制度，也会对冲突的产生有很重要影响，因为它们能够影响工人“被迫合作”的程度，以及工人对工作的态度和预期。一般认为，这些客观因素并不能直接影响合作和冲突的表现形式，而是通过影响工作环境的人际关系和文化氛围、雇佣双方的职业道德和心理契约，甚至全社会的发展进程，间接影响冲突与合作的具体表现形式。当然，除了这些文化的和非文化的解释因素之外，劳动关系双方具体的冲突或合作的表现形式还具有很大程度的不确定性，也可能要从更加复杂的经济和社会运行机制来解释。

### 3. 冲突和合作的根源与影响因素之间的关系

任何文化的和客观因素都只能影响冲突和合作的程度与表现形式，而无法从根本上改变劳动关系的本质属性——冲突和合作的存在。冲突和合作的根源始终是劳动者与管理方关系的基础，这些根源对了解劳动关系有重要的意义。从根源与影响因素之间的比较，我们可以从以下两方面有所收获。

(1) 人力资源策略的局限性。很多管理者为保证工人的忠诚度和工作认同，采取了进步的人力资源策略，以此作为减少冲突、增加合作的根源的主要方法。这些策略有：工作程序的设计、使工人更加细心地工作、缩小工人和管理方之间的认识差别、提供安全和愉快的工作环境、建立协商和信息共享计划，以及设计大量的沟通方式来维持良好的“人际关系”。这些策略确实起到了一定的积极作用，但是这些策略本身并不能消除冲突的根源，所以尽管管理方可以获得来自员工的高度的忠诚和认同，但这些信任和认同与管理主义学派的支持者所设想的还是有非常大的出入。这也是为什么这些策略没有像管理主义学派所期盼的那样被广泛地采纳，以及这些政策具有效率方面的局限性的原因所在。

(2) 理解工会和集体谈判制度。新保守主义学派的支持者们认为，工会是劳动者与管理方之间的人为障碍，是冲突产生的不必要的原因。但无论工会建立与否，劳动者与管理方之间的冲突都存在。尽管工会加剧了双方的冲突，但工会更提供了一条解决冲突的渠道。正如正统多元观学派所认为的那样，工会参与的集体谈判和限制管理方专权的程序是冲突有效解决的方法之一，它在一定程度上防止了冲突向更为尖刻和更为“隐蔽”的形式转化。正因如此，工会既是问题的一部分，又是解决问题的方法的一部分。

## 第三节 员工关系管理

### 一、员工关系管理的涵义

员工关系管理是人力资源管理的一个特定领域。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”即员工当作“客户”对待，上升到理论，就是“员工关系管理”。广义上讲，员工关系管理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，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，支持企业目标的实现。员工关系具有密切性、稳定性、可控性和相互依存性的特点，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。之所以如此，是因为做好员工关系管理，必须对企业文化、员工特性、企业面临的环境要有清楚的了解，而这些却是外部顾问公司所无法胜任的。

员工关系管理贯穿于人力资源管理的方方面面。从把员工招进来的第一天起，员工关系管理工作就开始了。

首先，要审视企业的管理水平与企业文化，要知道自己企业的管理层与员工的素质与水平，这是能否开展员工关系改善项目以及能否成功的关键。

其次，明确改善员工关系的目标和使命是什么，它与企业文化的动态发展有什么关系？与简单的劳动合同管理有什么关系？与提高员工满意度有什么关系？以及提高员工绩效和企业绩效有何关系。

再次，在对这些问题进行充分思考的基础上，结合企业实际情况（人力资源部的人员配置情况、企业组织结构、企业文化等），检查和思考企业是如何对待员工的？如何处理员工的牢骚的？关心过他们的个人生活了吗？确定要具体做哪些事情来改善员工关系，比如定期的主管与员工的沟通（如何沟通？达到什么效果？仅仅是绩效评估与辅导吗？）、从制度上保障员工可以随时找总裁谈话、对劳动法律法规的遵守、设立专门的员工关系辅导教练（可以是兼职）、设立 EAP 计划（对员工处理生活、家庭问题的咨询、帮助）、协助设立工会等。

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、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。员工关系工作的目的，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工作。

## 二、员工关系管理的内容

员工关系管理的最高目标，应该是做到“让员工除了把所有精神放在工作上之外没有其他后顾之忧”。在这一目标之下，有很多具体工作可以展开，可以涉及员工的衣、食、住、行、娱乐等，都可以有员工关系管理发挥的空间。员工关系管理是一种“无形服务”这种服务包括“沟通、冲突处理、职业发展顾问等”内容，并以“公平、信任”为战略建立的基础。员工关系管理工作的重点主要是人际关系管理、劳动关系管理、沟通与交流管理、民主参与、企业文化和企业精神管理。目前员工关系管理已

成为企业主动倡导的工作。

从人力资源部门的管理职能看，员工关系管理主要有如下内容：

- 劳动争议处理，员工入离职面谈及手续办理，员工申诉、人事纠纷和意外事件的处理；
- 员工人际关系管理，引导员工建立良好的工作关系，创建利于员工建立正式人际关系的环境；
- 沟通管理，保证沟通渠道的畅通，引导企业与员工之间进行及时双向沟通，完善员工建议制度；
- 员工情绪管理，组织员工心态、满意度调查，谣言、怠工的预防、监测及处理，解决员工关心的问题；
- 企业文化建设，建设企业文化、引导员工价值观，维护企业良好形象；
- 服务与支持，为员工提供有关国家法律、企业政策、个人身心等方面的咨询服务，协助员工平衡工作与生活的关系；
- 员工关系管理培训，组织员工进行人际交往、沟通技巧等方面的培训。

此外，员工关系管理还包括工作场所的安全和健康、员工援助计划（EAPS）、工会关系的融洽、危机处理等。

### 三、员工关系的人力资源管理方法

人力资源管理哲学已转换成下列规定，这些规定构成了雇员关系的人力资源管理模式：

- 提倡雇员的奉献精神——赢得雇员的“全心全意”，使他们认同组织、更努力为组织服务，使他们不随便离职，以保证收回培训和发展的成本费用；
- 强调相互关系——使雇员了解“我们同舟共济，管理者和雇员有着共同的利益”；
- 组织各种沟通作为补充，例如团队简报，传统的集体谈判——雇主个人或团体不是通过他们的代表，而是直接与雇员沟通；
- 将集体谈判变成个体合同；
- 员工参与，例如质量研讨小组或质量提高小组；
- 在质量方面持续施加压力——总的质量管理；
- 在工作安排上具有更多灵活性，包括培训工人的多种技能，以便更有效地利用人力资源，有时需要创造一个为“骨干”工人提供更安全的工作条件；

- 强调团队工作；
- 协调所有雇员的雇佣条款。

格斯特(1995)将传统劳动力和人力资源管理的关键因素进行了对比,如表1-1所示。

表 1-1 传统劳动力和人力资源管理的关键因素对比

维 度	劳 动 关 系	人 力 资 源 管 理
心理契约	遵守	奉献精神
行为参照关系	标准、习惯和实践 低信任、多元、集体主义	价值观/使命 高信任、一元、个人为中心
组织设计	正式角色,等级体系 劳动分工,管理控制	灵活角色、扁平组织结构 团队工作/自我管理 自我控制

格斯特注意到,该模式旨在支持波特(1980)所发现的竞争优势的三个主要来源,即创新、质量和成本。创新和质量策略要求有雇员的奉献精神,而成本策略的实现,许多管理者认为,只有在没有工会的情况下才有可能。“市场驱动的人力资源管理策略的逻辑就是,追求雇员对组织的高度奉献精神时,工会无关紧要。当目标是成本优势时,工会和劳动关系体系似乎成本更高。”

即便是在组织承认工会存在时,人力资源管理的实施仍然是可能的。在这种情况下,可采取的策略是将工会边缘化或至少避开工会,通过参与和沟通直接和雇员打交道。

#### 四、员工关系中人力资源专业人员的作用

人力资源专业人员作为劳动关系专家,要与工会及其代表直接打交道,有责任维持雇员参与机制,管理雇员并沟通问题。他们能够也应当在开发员工策略政策中发挥主要作用。这些策略和政策旨在:

- 营造满意的雇佣关系,特别是关注心理契约的重要性;
- 与员工建立稳定合作的关系,承认员工持股,将冲突降到最低;
- 通过雇员参与和沟通的机制培养雇员的责任心;
- 培养相互关系——通过营造管理者和雇员共有价值观基础上的企业文化,来培养完成企业目标的向心力;
- 澄清与工会的劳动关系机制,在伙伴的平等关系基础上与它们建立和谐的关系。

在这些方面,人力资源专业人员可以为营造和维持良好的员工关系氛围做出重

大贡献。

## 五、员工关系管理应注意的问题

长期的实践告诉我们，良好的员工关系管理不仅帮助企业赢得人才、留住人才，而且可以使企业管理和业务运作效率大幅提升。员工关系管理应特别注意以下三点。

### 1. 员工是员工关系管理的起点

共同的企业愿景和价值观是员工关系管理的基础。企业所有利益相关者的利益都是通过共同愿景的实现来达成的。员工关系管理的起点是员工认同企业的愿景和价值观，没有共同的愿景，缺乏共同的信念，就没有利益相关的前提。但凡优秀的企业，都是通过确立共同的愿景，来整合包括人力资源在内的各类资源，牵引整个组织的不断发展和壮大，牵引成员通过组织目标的实现，实现个体的目标。企业的价值观是企业的伦理基准，是企业员工对事物共同的判定标准和共同的行为准则，是组织规范的基础。有了共同的价值观，对某种行为或结果，组织成员都能够站在组织的立场做出一致的评价。这种一致的价值观既是组织特色，也是组织成员相互区分的思想和行为标志。因此，认同共同的企业愿景和价值观，是建设和完善企业员工关系管理体系的前提和基础。

### 2. 利益关系是员工关系管理的根本

企业要满足多种不同利益群体的需求，但企业创立和存在的核心目标在于追求经济价值，而不是为了单纯满足员工个体利益需求。进一步说，由于市场竞争的约束，使得满足员工个体利益需求成为企业抵御市场竞争、达成其核心目标的手段。因此企业的目标和其所处的竞争环境，是处理员工关系的根本出发点。研究表明，虽然现代企业在某些方面体现了共同利益体的某些特征，并在管理实践中广泛采用了构建共同体的许多手段，但现代企业组织的根本性质并没有改变，经济利益关系仍然是企业与员工最根本的关系，利益关系是企业处理员工关系的最大约束。

### 3. 心理契约是员工关系管理的核心内容

20世纪70年代，美国心理学家施恩提出了心理契约的概念。虽然心理契约不是有形的，但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。心理契约的内涵与意义在于员工心理状态与其相应行为之间的决