

公司内部编号：（GOOD-TMMT-MMUT-UUPTY-UUYY-DTTI-9018）

**员工关系如何做到高效管理**

**了解更多关于长松咨询的《长松企业组织系统》工具包等请登录：**

**免费咨询服务电话：4006-818-360**

**1、员工关系管理的起点是让员工认同企业的愿景。**

企业所有利益相关者的利益都是通过企业共同愿景的实现来达成的。因此，员工关系管理的起点是让员工认同企业的愿景。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，整合各类资源，当然包括人力资源，牵引整个组织不断发展和壮大，牵引成员通过组织目标的实现，实现个体的目标。

企业的价值观规定了人们的基本思维模式和行为模式，或者说是习以为常的东西，是一种不需要思考就能够表现出来的东西，是一旦违背了它就感到不舒服的东西。因此，可以说是企业的价值观是企业的伦理基准，是企业成员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识。

所以，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、完善激励约束机制是员工关系管理的根本。**

企业有多种利益相关者，但其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。因此，企业组织的目标和其所处的竞争状况，并建立企业与员工同生存、共发展的命运共同体，是处理员工关系的根本出发点。如何完善激励约束机制，建立科学合理的薪酬制度包括晋升机制等，合理利用利益关系就成了员工关系管理的根本。

**3、心理契约是员工关系管理的核心部分。**

上个世纪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来构建而成的，并且这四个方面有着理性的决定关系。心理契约给我们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，促动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，离开企业这个平台谈员工个人目标的实现只能是一句空话，这好比大海与溪水的关系，企业是海，个人是水，离开大海，溪水是会干枯的。这就是现代人力资源管理的心理契约循环过程，也是企业员工关系管理的核心部分。[!]

**4、职能部室负责人和人力资源部门是员工关系管理的首要责任人。**

在企业员工关系管理系统中，职能部室负责人和人力资源部门处于联结企业和员工的中心环节。他们相互支持和配合，通过各种方式，一方面协调企业利益和员工需求之间的矛盾，提高组织的活力和产出效率;另一方面他们通过协调员工之间的关系，提高组织的凝聚力，从而保证企业目标的实现。因此，职能部室负责人和人力资源部门是员工关系管理的关键，是实施员工关系管理的首要责任人，他们的工作方式和效果，是企业员工关系管理水平和效果的直接体现。

综上所述，员工关系管理的问题最终是人的问题，主要是管理者的问题。所以，管理者，特别是中高层管理者的观念和行为起着至关重要的作用。在员工关系管理和企业文化建设中，管理者应是企业利益的代表者，应是群体最终的责任者，应是下属发展的培养者，应是新观念的开拓者，应是规则执行的督导者。在员工关系管理中，每一位管理者能否把握好自身的管理角色，实现自我定位、自我约束、自我实现、乃至自我超越，关系到员工关系管理的成败和水平，更关系到一个优秀的企业文化建设的成败。或许，这才是我们每一个管理者进行员工关系管理时应该深深思索的问题。

最近，笔者看到这样一则报道：一项历时3年关于员工离职情况的调查结果表明，员工离职的原因跟钱的关系并不大，反而是跟中层领导的不和成为了导致他们离职的第一位原因，其中包括管理者说话技巧不好等因素。造成员工离职的第二个主要原因是他们工作做好了也没人表扬、没人关注。

笔者不由陷入深深思索，结合自己在不同性质、不同规模企业的人力资源管理经验，这项关于员工离职情况的调查结果非常具有普遍性和典型性，所反映出来的问题，其解决方法也绝不是简单的加强经理人员的沟通，尤其是反馈技巧的培训就解决得了的。这实际上一个员工关系管理问题，从某种意义上讲是一个企业文化建设的问题，笔者就结合自己的实际工作体会，从企业文化建设角度谈谈笔者对员工关系管理的理解，以就教于同仁。

**一、员工关系管理的几个方面和员工关系管理的最终目的**

员工进入企业、成为组织的成员后，就进入员工关系管理的框架。从理论上说，企业人力资源管理从三个方面影响企业和员工、员工与员工的之间的联系，这三个方面就是工作设计、人力资源的流动和员工激励。工作设计是指根据企业目标和业务特点，确定每个工作职位工作内容和所应承担的职责，彼此之间的工作联系、管理关系和方式，以及承担这些工作对员工的要求。工作设计明确了员工应该做什么和如何做才能达到要求。员工异动，是指员工从进入企业到离开企业的整个过程。这个过程实际上是员工为实现本人的职业发展计划和企业为保证业务运转的整个人力资源配置过程，以及满足企业和员工本人对工作能力要求而进行的绩效评估、能力转化和提升过程。员工激励，指的是如何通过内外部激励手段，不断促进企业目标实现和员工个人发展之间的良性循环。内外部的激励手段，既包含报酬体系、福利体系，也包含其他满足员工心理需求的措施。[!]

从影响员工关系管理的三个方面，我们不难得出员工关系管理的最终目的不仅仅是让员工满意，而应该是使每一位“权力人”满意的结论。“权力人”应该包括顾客、员工、出资人、社会与环境，甚至包括供应商和竞争对手在内。从目前成功企业的企业文化分析中看，他们都非常重视对企业各种“权力人”权力的尊重。惠普的企业文化明确提出：“以真诚、公正的态度服务于公司的每一个权力人”的思想，这与IBM公司的“让公司的每一个成员的尊严和权力都得到尊重，为公司在世界各地的消费者提供最上乘的服务”有异曲同工之妙。

我时常听到有的管理者讨论如何让员工努力工作，但很少听到管理者认真研究他们如何实现对员工所承担的义务的承诺。包括工作的引导、资源的支持、服务的提供，更谈不上生活的关心;我也时常听到直线经理关于别的部门不配合自己部门工作的抱怨，特别是关于相互间的推诿、办事效率低的议论，不过我们很少逆向思考我自己是如何配合别人的。试想一下，我们为什么不从自身角度改变服务观念，先让别人满意而做先行者和倡导者呢作为管理者，我们在其中扮演了什么角色为什么不能成为公司利益的代言人、企业文化的宣传者，而只是一味抱怨呢当听到消极的、负面的或者笼统称做所谓员工“不满意”的议论时，我们为什么不能从公司的角度、从积极的角度、从正面的角度加以重视、加以引导、加以解决而是任其蔓延呢这些问题或许尖锐了一点，但这样的反思会帮助我们梳理和更进一步认清员工关系管理的目的，换句话说，员工关系管理的目的是我们每一个管理者必须首先明确和弄清楚的问题。惟有如此，我们管理者才能以正确的心态和寻找适当的方法去面对和解决员工关系管理中的种种问题。

**二、员工成长沟通管理是企业管理者进行员工关系管理的重点**

从广义的概念上看，员工关系管理的内容涉及了企业整个企业文化和人力资源管理体系的构建。从企业愿景和价值观体系确立，内部沟通渠道的建设和应用，组织的设计和调整，人力资源政策的制订和实施等等。所有涉及到企业与员工、员工与员工之间的联系和影响的方面，都是员工关系管理体系的内容。

从狭义的概念上看，即从人力资源部门的管理职能看，员工关系管理主要有劳动关系管理、员工人际关系管理、沟通管理、员工情况管理、企业文化建设、服务与支持、员工关系管理培训等内容。[!]

不论从影响企业和员工、员工与员工的之间的联系的工作设计、人力资源的流动和员工激励三个方面，还是从员工关系管理的广义和狭义内容角度，我们都会发现，沟通渠道建设特别是涉及员工异动的员工成长管理，我们姑且称之为“员工成长沟通管理”是管理者进行员工关系管理的重点。

(一)员工成长沟通管理的内容与目的：员工成长沟通可以细分为“入司前沟通、岗前培训沟通、试用期间沟通、转正沟通、工作异动沟通、定期考核沟通、离职面谈、离职后沟通管理”等八个方面，从而构成一个完整的员工成长沟通管理体系，以改善和提升人力资源员工关系管理水平、为公司领导经营管理决策提供重要参考信息。

(二)员工成长沟通管理的具体内容与类别浅析： 1、入司前沟通：(1)沟通目的：重点对企业基本情况、企业文化、企业目标、企业经营理念、所竞聘岗位工作性质、工作职责、工作内容、加盟公司后可能遇到的工作困难等情况进行客观如实介绍，达到“以企业理念凝聚人、以事业机会吸引人、以专业化和职业化要求选拔人”之目的。

(2)沟通时机：招聘选拔面试时进行。招聘主管负责对企业拟引进的中高级管理技术人才进行企业基本情况介绍等初步沟通，对拟引进的一般职位负责完成“入司前沟通”;对拟引进的中高级管理技术人才，人力资源部经理和公司主管领导完成“入司前沟通”。

2、岗前培训沟通：

对员工上岗前必须掌握的基本内容进行沟通培训，以掌握企业的基本情况、提高对企业文化的理解和认同、全面了解企业管理制度、知晓企业员工的行为规范、知晓自己本职工作的岗位职责和工作考核标准、掌握本职工作的基本工作方法，以帮助员工比较顺利的开展工作，尽快融入企业，度过“磨合适应期”。

3、试用期间沟通：

(1)沟通目的：帮助新员工更加快速的融入企业团队，度过“磨合适应期”，尽量给新员工创造一个合适、愉快的工作环境，即使新员工最终被试用淘汰应该是经过了企业努力属于员工自身的责任。

(2)沟通责任者：人力资源部、新员工所属直接和间接上级。人力资源部主要负责对科室管理人员进行试用期间的沟通;科室管理人员以外的新员工沟通、引导原则上由其所属上级负责。[!]

(3)沟通频次要求：

A、人力资源部：

新员工试用第一个月：至少面谈2次(第一周结束时和第一个月结束时);新员工试用第二、三个月(入司后第二、三个月)：每月至少面谈1次，电话沟通1次。

B、新员工所属直接上级：可以参照人力资源部的沟通频次要求进行。

(4)沟通形式：面谈、电话等方式外，人力资源部还应不定期组织新员工座谈会进行沟通，可与新员工岗前集中培训结合进行。[next]

4、转正沟通：

(1)沟通目的：根据新员工试用期的表现，作出是否转正的建议意见。系建议同意转正的，应指出工作中存在的不足、今后的改进建议和希望;系不同意转正辞退或延长试用期的，应中肯的分析原因和提出今后改进建议。

(2)沟通时机：

A、新员工所属直接上级：进行新员工转正评价时，并形成部室意见。

B、人力资源部：在审核科室员工转正时，并形成职能部门意见。

5、工作异动沟通：

(1)沟通目的：使员工明确工作异动的原因和目的、新岗位的工作内容、责任、挑战及希望，以使员工比较顺利的融入到新岗位中去，同时以期达到员工到新岗位后更加愉快、敬业的工作之目的。

(2)沟通时机：

A、人力资源部：在决定形成后正式通知员工本人前。

B、异动员工原部门直接上级：在接到人力资源部的员工异动决定通知后立即进行。

C、异动员工新到部门直接上级：在异动员工报到上岗之日，相当于新员工的入职引导和岗前培训沟通。

6、定期考核沟通：

企业可以结合员工绩效管理进行。

7、离职面谈：

(1)沟通目的：本着善待离职者原则，对于主动离职员工，通过离职面谈了解员工离职的真实原因以便公司改进管理;对于被动离职员工，通过离职面谈提供职业发展建议，不让其带着怨恨走;诚恳的希望离职员工留下联系方式，以便跟踪管理。[!]

(2)沟通时机：

第一次：得到员工离职信息时或作出辞退员工决定时;第二次：员工离职手续办清楚准备离开公司的最后一天，一般安排在结帐前。因此时离职员工再无任何顾忌容易讲真话。

(3)离职面谈责任人：原则上由人力资源部和员工所属部门负责人共同组织： A、第一次离职面谈：对于主动提出辞职员工，员工直接上级或其他人得到信息后应立即向其部门负责人和人力资源部人力主管反映(人力资源部落实专人负责员工关系管理)，拟辞职员工部门负责人应立即进行离职面谈，了解离职原因，对于欲挽留员工应进行挽留面谈，对于把握不准是否挽留的应先及时反馈人力资源部以便共同研究或汇报，再采取相应措施。对于科长级以上的管理干部主动辞职的，得到信息的人应先将信息第一时间反馈人力资源部负责人以便决策。对于企业辞退的员工，科长级以下员工由员工所在部门负责人进行第一次离职面谈;科长级以上干部(含科长级)由人力资源部组织进行第一次离职面谈。

B、第二次离职面谈：对于最终决定同意离职的员工，由人力资源部进行第二次离职面谈。主管级以下员工由人力主管进行离职面谈;主管级以上员工(含主管级)由人力资源部经理及以上负责人进行离职面谈，原则上企业谈话人应比离职者的职级略高至少应对等。对于科室员工以外的员工离职，第二次面谈可以采取离职员工填写《离职员工面谈表》的相关内容方式配合完成。第二次面谈应技巧性让离职员工自愿留下联系方式，以便跟踪管理。

(4)离职原因分析：离职原因分析每月应定期进行1次，由人力主管负责完成，报人力资源部经理和分管领导，以便改进人力资源管理工作。

8、离职后沟通管理：

(1)管理对象：属于中高级管理人员、关键技术人员或具有发展潜力的科室员工、生产、营销一线骨干岗位员工，并且不是因人品、工作失职等原因主动离职，同时是属于企业希望其“吃回头草”的离职员工。

(2)管理目的：通过诚心、真心的关心，建立友善的终生关系，使其能成为企业外部可供开发的人力资源，更是企业文化、企业形象的正面宣传窗口。

(3)管理方式：

A、人力资源部负责员工关系管理的人力主管应建立此类员工的离职后续管理档案，档案内容至少应包括离职去向、离职原因、联系方式、后续追踪管理记录等内容。[!]

B、离职时诚恳的要求留下联系方式。

C、一般应在员工离职后1月内、3个月内、半年内、1年内分别电话沟通关心一次。

D、每年给离职员工寄生日卡和新年卡，由副总级以上分管领导亲笔签名。

E、把离职员工列入公司内部刊物邮寄名单(至少3个月1次)。

F、定期(原则上3个月1次)为离职员工寄发有公司近况和经营业务的电子邮件。

**三、企业文化——员工关系管理的最高境界。**

1、员工关系管理的起点是让员工认同企业的愿景。

企业所有利益相关者的利益都是通过企业共同愿景的实现来达成的。因此，员工关系管理的起点是让员工认同企业的愿景。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，整合各类资源，当然包括人力资源，牵引整个组织不断发展和壮大，牵引成员通过组织目标的实现，实现个体的目标。

企业的价值观规定了人们的基本思维模式和行为模式，或者说是习以为常的东西，是一种不需要思考就能够表现出来的东西，是一旦违背了它就感到不舒服的东西。因此，可以说是企业的价值观是企业的伦理基准，是企业成员对事物共同的判定标准和共同的行为准则，是组织规范的基矗有了共同价值观，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识。

所以，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矗 2、完善激励约束机制是员工关系管理的根本。

企业有多种利益相关者，但其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。因此，企业组织的目标和其所处的竞争状况，并建立企业与员工同生存、共发展的命运共同体，是处理员工关系的根本出发点。如何完善激励约束机制，建立科学合理的薪酬制度包括晋升机制等，合理利用利益关系就成了员工关系管理的根本。

3、心理契约是员工关系管理的核心部分。

上个世纪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来构建而成的，并且这四个方面有着理性的决定关系。心理契约给我们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，促动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，离开企业这个平台谈员工个人目标的实现只能是一句空话，这好比大海与溪水的关系，企业是海，个人是水，离开大海，溪水是会干枯的。这就是现代人力资源管理的心理契约循环过程，也是企业员工关系管理的核心部分。

4、职能部室负责人和人力资源部门是员工关系管理的首要责任人。

在企业员工关系管理系统中，职能部室负责人和人力资源部门处于联结企业和员工的中心环节。他们相互支持和配合，通过各种方式，一方面协调企业利益和员工需求之间的矛盾，提高组织的活力和产出效率;另一方面他们通过协调员工之间的关系，提高组织的凝聚力，从而保证企业目标的实现。因此，职能部室负责人和人力资源部门是员工关系管理的关键，是实施员工关系管理的首要责任人，他们的工作方式和效果，是企业员工关系管理水平和效果的直接体现。

综上所述，员工关系管理的问题最终是人的问题，主要是管理者的问题。所以，管理者，特别是中高层管理者的观念和行为起着至关重要的作用。在员工关系管理和企业文化建设中，管理者应是企业利益的代表者，应是群体最终的责任者，应是下属发展的培养者，应是新观念的开拓者，应是规则执行的督导者。在员工关系管理中，每一位管理者能否把握好自身的管理角色，实现自我定位、自我约束、自我实现、乃至自我超越，关系到员工关系管理的成败和水平，更关系到一个优秀的企业文化建设的成败。或许，这才是我们每一个管理者进行员工关系管理时应该深深思索的问题。