**企业员工关系的维护**

“员工关系”工作贯穿在管理的方方面面，从把员工招进来的第一天起，员工关系的工作就开始了。薪水固然重要，但员工综合的需求满足才是企业吸引人、留住人的重要因素。为员工着想就是为企业着想，有效利用员工关系管理不仅能帮助企业赢得人才、留住人才，更将使企业管理和业务运作效率大幅提升，企业才能保持持续的竞争优势。

一个具有良好员工关系的企业，能培养员工的的归属感、增强凝聚力、使企业的目标得以顺利地实现。改善员工关系是人力资源管理的重要目标之一，但是员工关系管理不像招聘、培训、绩效、薪酬等人力资源工作那样具体，而是贯穿于人力资源的各项管理工作中。我们可以从以下几种途径着手，建立起企业与员工之间稳定和谐的劳资关系。

一、重视员工的物质需要

人类的需要可以划分为三个基本层次，即对生存的需要、对享受的需要和发展的需要。它们之间呈一种层次性排列，其中，对生存的需要是人类最基本的需要，对享受的需要是人类的中等层次的需要，对发展的需要是一种较高层次的需要。企业要想维护员工关系，必须重视和满足员工的基本生存物质需要，并考虑员工的享受需要。生存需要和享受需要首先就表现在物质利益方面。员工的物质利益包括：员工的工资待遇、福利待遇、劳动条件和劳动环境。这些物质利益和物质条件的满足和改善，是企业树立良好的公共关系状态的物质基础，是企业管理的目的，也是提高企业的经营管理水平、激发员工劳动积极性的手段。以下为企业与员工的物质利益关系体现的一些方面：

1．员工的劳动所得。企业要贯彻按劳分配的原则，使员工的劳动所得与他们的劳动成果挂钩，从而形成一个人人关心企业经营，人人重视企业效益，努力完成各项工作的局面。在员工的物质利益方面，应扩大工资差距，拉开奖金档次，充分体现奖勤罚懒、奖优罚劣、多劳多得、少劳少得的原则。但也要注意在满足员工物质利益要求的时候，必须处理好国家、企业和员工三者之间的利益关系，在保证国家利益的前提下，兼顾企业和员工的物质利益； 在企业与员工的物质利益方面，对企业的税后利润的分配和使用要合理，各种用途要保证适当的比例。

2．员工福利待遇。员工享受一定的福利待遇是员工的合法权益，也是员工物质利益的体现。不断改善员工的福利待遇，不仅是保证员工的物质利益的一个重要方面，更重要的是可以沟通企业与员工的感情，激励员工的工作热情。这方面涉及非常广泛，如生老病死、婚丧嫁娶、衣食住行等，都是应该关注的。实践证明，企业关心员工生活，不断改善员工的福利待遇，员工就会精神振奋，工作积极性就会高涨。反之，员工的士气势必低落，企业也得不到员工的信任和支持。

3．不断改善劳动条件、劳动环境和加强劳动保护。企业必须贯彻和坚持安全生产制度，注意改善劳动条件，做好劳动保护和环境保护工作，做到安全生产和文明生产。做好这些工作，是企业应尽的义务，也是员工应该享受的合法权益，它对于调动员工的工作积极性，解除后顾之忧，具有十分重要的意义。

二、尽力满足员工的精神需要

当员工的基本生活需要得到满足以后，精神需要就变得迫切起来，员工的精神需要主要是对发展资料的需要，它包括尊重的需要和自我价值实现的需要，这是一个问题的两个方面。所谓尊重的需要，指的是尊重和承认员工的价值信念。只有员工的价值信念得到尊重和承认，员工才能把自己的利益和企业的利益融合在一起，才能以主人翁的责任感来维护企业的良好形象，并在维护企业良好形象的具体过程中不断实现自我价值的更高层次。企业可通过下面这些方式去实现对员工个人价值的承认和尊重。

1．广开言路。让员工有机会对企业的生产经营决策和有关方针政策提出意见和建议，使所有员工都关心企业的生产经营成就，都有表现自己才华的机会。

2．提供培训机会。要定期和不定期地培训全体员工，使全体员工都能掌握各自岗位的专业知识技能，并有进一步深造和提高的机会。

3．及时奖励，鼓励冒尖。在企业的内部，要创造一种平等竞争机制，对那些做出成绩有突出贡献的员工，要及时给予表扬和恰当的奖励，鼓励他们继续努力，为他们开辟更加广阔的用武之地，同时也给予他们更多的提拔晋升机会。

三、实行民主管理

民主管理是指企业通过多种形式，使员工参与企业的管理和决策。企业实行民主管理，能提高员工的主人翁意识，培养他们的责任心，能改善领导作风，克服官僚主义、家长制思想和特权思想，从而密切员工关系，调动全体员工积极性。实行民主管理主要是通过以下途径来实现的：

1．员工代表大会制度。这是员工管理企业、监督各级干部、实行政治民主、经济民主的重要保证。建立员工代表大会制度，是企业密切员工关系的重要环节，也是企业内部重要的公共关系活动。

2．民主选举制度。民主选举干部不仅有利于发掘人才，使员工能充分发挥各自才干，而且有利于调整和建立起新型的员工关系，培养全体员工的协作精神，树立正确的价值观，从而共同为企业的兴旺发达而努力工作。

3．合理化建议制度。鼓励员工提出合理化建议，发动员工为企业的发展献计献策，这是企业开展民主管理的重要内容。企业对每项合理化建议，都要以严肃、负责的态度，认真研究，凡是能采用的，要及时付诸实施，并可按创造的价值大小，给予相应的物质奖励和精神鼓励；对不能采用或暂时不能采用的建议，也应做出解释，切不可轻率从事，以免挫伤提建议者的积极性。

四、妥善安排每一名员工，做到知人善任

企业在用人时，要了解人才，尊重人才。每一名员工都不可能是“全才”，但各人都有其长处，用人时要能用其所长，避其所短，把他安放到最能发挥特长的岗位上，使其感到受尊重，受重视，并产生一种自我价值实现的满足感和自豪感，从而最大限度地调动员工的积极性和创造性。

重视人才，保护人才，充分发挥骨干分子的作用，也是调动员工积极性的重要内容。企业里的人才，主要是那些具有较强业务技术能力、有较高的生产经营管理水平、有创新开拓精神，敢说敢干敢负责的企业员工。这些人也有不足，重用他们或许会引来各种非议，这就需要企业领导保护他们。但这不是护短，而是在使用的同时帮助他们克服缺点和不足。骨干分子的作用也不可低估，尽管先进骨干分子只是少数，但企业的主要工作、关键业务常常是在这些骨干分子的努力和带动下完成的。企业的领导应认真研究本企业骨干分子的特点，尽力满足他们的合理要求；企业的规章制度、措施，都要有利于保护骨干分子的积极性，充分发挥他们在生产和科技中的带头作用，并通过他们在广大员工中的积极影响，来协调好企业内部的公共关系。

五、处理好与非正式团体的关系

在企业中，科室、车间、党团、工会等都属于正式团体。同乡、同学、志同道合者、兴趣相投者等不约而同地自发组织在一起，并自然产生出自己的核心，其中，有的形成了固定的组织，有的较松散，有的甚至连本人都没意识到，这就是非正式团体。这种以感情、观念、利益的一致而构成的非正式团体，是一种客观存在，并在一定程度和一定范围上左右着员工的行为，因此，注意与非正式团体的沟通，善于发挥他们的作用非常重要。

非正式团体到底会起到什么样的作用，关键在于企业的管理和引导；企业的人力资源管理部门处理与非正式团体的关系，目的就在于发挥其积极作用，克服其消极影响。人力资源管理人员在与非正式团体沟通及管理上可采用以下方法途径：

1．企业领导和人事人员应亲自深入到非正式团体中去，参与他们的活动，成为他们的伙伴，建立和谐协调的关系。等感情融洽后，有目的地引导与控制，促使其发挥积极作用。

2．企业领导和人事人员应通过自己的模范言行来影响和改变非正式团体的整体心理和行为。

3．满足非正式团体的合理要求，使他们对企业自然产生亲近感、忠诚感，无需再去从非正式团体中寻求寄托。

4．通过各种手段，促使非正式团体解体。因为非正式团体的存在，对企业来说毕竟弊多利少。在处理方法上可以调动某些成员的工作岗位，可以分派到其它单位，或者通过疏导教育、说服等办法，造成分解的必要条件。

5．运用奖励与惩罚手段，充分发挥非正式团体的积极作用，克服和限制他们的消极作用。

当然，在以上维护员工关系的途径中，要把有效的沟通——员工参与与互动贯穿始终。以尊重员工个人价值与权利为出发点，运用适当的管理方法和措施结合有效的沟通，建立良好的员工关系，保障企业战略和目标的有效执行，凝聚员工的力量为企业取得更大的成功而共同奋斗。