**员工关系管理方法**

第一条 总述

为标准乐嘟嘟公司的员工关系管理工作，创立和谐的工作气氛，特制定本管理方法。

第二条 目的

(一)改善员工凝聚力和归属感

员工之间、员工与公司之间的关系，是增强团队凝聚力、向心力、战斗力的重要环节，融洽、和谐的员工关系，会在团队中形成互相帮助、协调开展工作的良好气氛，从而提高员工的凝聚力和归属感；

(二)提高人才保存率

通过员工关系的开展，对员工的去留尽量做到预防，说服和引导，减少无谓的人才流失，提高人才的保存率；

(三)改善高层的亲和力

通过良好的员工关系气氛，使高层领导更能贴近员工工作和生活，了解员工真实的需要，树立高层在员工中良好的形象，提高高层的亲和力；

(四)提高员工满意度

获取真实的员工需求，合理的提高员工满意度；

(五)加强与员工的沟通

建立双向沟通机制，疏通企业与员工的沟通桥梁，提高横向和纵向的沟通效率；

(六)改善管理者与员工之间的关系

调整员工与管理者传统的对立或附属关系，合理的改善管理者与员工的关系，创造良好的工作气氛；

(七)提高组织绩效

加强员工参与公司管理，促进团队整体工作效率与合作意识的提高，到达使公司能在市场中保持良好竞争优势的最终目的。

第三条　适用范围

公司所有在职员工，包括试用期员工。

第二章　　员工关系管理内容

第四条 员工关系管理的内容

员工关系管理作为人力资源管理的一个工程，在公司里将发挥其独特的管理效用。员工关系管理的内容至少应包括：

1、建立双向沟通体系

2、建立申诉渠道

3、离职管理

4、员工活动

5、员工福利

6、员工关心〔工作－生活平衡〕方案

第五条 责任人

员工关系的管理应该是每一位管理者的职责，其专职管理岗位为行政人事部员工关系负责人，部门管理者有义务承当部门内员工关系管理局部工作，并列入每个管理者的业绩考核当中。公司将成立员工关系委员会，由各部门员工代表组成，负责员工关系的制定，监督和检查工作。

第六条 员工关系管理中部门管理者与行政人事部的分工

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 用人部门管理者 | 员工关系负责人 |
| 分工职责 | ●保持员工与管理者之间沟通渠道畅通，使员工能了解公司大事并能通过多种渠道发表建议和不满；  ●营造相互尊重、相互信任的气氛，维持健康的劳动关系；  ●确保公司的员工申诉程序按有关规定执行；  ●坚持贯彻劳动合同的各项条款；  ●与行政人事部门一起参与劳务谈判；  ●支持员工活动，给予合理的工作调整；  ●主动关心员工福利问题；  ●在工作期间，日常的鼓励与关心； | ●建立双向的沟通体系，解答员工疑惑，促使各方沟通顺畅；  ●向管理者介绍沟通技巧，促进上行及下行沟通；  ●建立投诉渠道，在如何处理员工投诉方面向管理者提出建议，帮助有关各方就投诉问题达成最终协议；  ●分析导致员工不满的深层原因；  ●进行离职管理，开展离职面谈，并反应合理化信息；  ●对管理者进行培训，帮助他们了解和理解劳动合同条款及在法规方面易犯的错误；  ●组织员工活动，缓解工作压力；  ●提供公司福利；  ●实施员工关心〔工作－生活平衡〕方案，从工作和生活上给予员工关心； |

第三章 建立双向沟通体系

第七条 行政人事部与员工的沟通渠道

依据行政人事部管理职责，形成行政人事部与员工的沟通桥梁，保证行政人事部与员工的沟通顺畅。

1、入职前沟通：

为到达“以企业理念凝聚人、以事业时机吸引人、以专业化和职业化要求选拔人〞之目的，在招聘选拔面试时须将企业文化、工作职责等进行客观描述。招聘人员负责完成对公司拟引进的一般职位的“入职沟通〞，行政人事部负责人、各部门负责人或公司总裁完成对中高级管理人员、技术人员的“入职沟通〞。

同时，进入公司的新员工，由行政人事部相关人员负责引领新员工认识本部门负责人及行政人事部人员，介绍公司相关的沟通渠道，后勤保障设施等，帮助新员工尽快适应新的工作环境。

2、新员工培训沟通：

行政人事部培训管理人员对员工上岗前必须掌握的根本内容进行新员工培训，以掌握公司的根本情况、提高对企业文化的理解和认同、全面了解公司管理制度、知晓员工的行为标准、知晓自己本职工作的岗位职责和工作考核标准、掌握本职工作的根本工作方法，从而比拟顺利的开展工作，尽快融入公司，度过“磨适宜应期〞。

3、试用期间沟通：

为帮助新员工更加快速的融入公司，度过“磨适宜应期〞，应尽量给新员工创造一个适宜、愉快的工作环境。

由行政人事部员工关系负责人、新员工所属直接或间接上级与新员工进行沟通。行政人事部负责人主要负责对中高级管理人员进行试用期间的沟通；一般人员的沟通、引导，原那么上由其所属上级和行政人事部员工关系人负责。

行政人事部沟通频次要求：

员工关系负责人在新员工试用第一个月：至少面谈1次〔第一周结束时或第一个月结束时〕；试用第二个月〔入职后第二个月〕：每月至少面谈或 沟通1次。

试用期面谈由员工关系负责人形成简单的试用期面谈电子记录，并及时存档。

4、转正沟通：

新员工在转正考核通过后五个工作日内，员工关系责任人与转正员工进行沟通，形成转正面谈〔书面或电子〕记录。

第八条 用人部门与员工的沟通渠道

用人部门管理者作为员工直接上级和间接上级，在员工的成长和开展中起着极其重要的作用，标准和加强管理者与员工的沟通，能够提高员工对企业的认可度，加深管理者对员工的了解。

1、部门专业培训中的沟通

用人部门管理者在新员工上岗后的一个月内，员工直接上级或间接上级负责对员工进行专业培训，在培训过程中以对员工灌输专业知识和技能为主，同时加强与员工的互动，了解员工对岗位的看法和要求，在专业领域遇到的困难，双方协商讨论；

2、日常沟通

部门管理者注重日常沟通，每个月安排与部门内1-2名员工进行20－30分钟的沟通，掌握员工的工作和生活状态，了解员工需要解决的问题，帮助和支持员工。

第九条 总裁与员工的沟通渠道

建立公司总裁与员工的沟通渠道，是为了增加员工与高层的接触，提高高层管理者的亲和力，表达公司对员工的关心。

1、员工通过行政人事部建立渠道进行沟通

员工通过与行政人事部建立的沟通渠道反映问题，行政人事部将较为重要的信息以书面形式反映给公司总裁；公司设置员工意见箱，行政人事部同事定期查看；公司建立邮件沟通渠道。

2、随机访谈

公司总裁在每季度随机选择2-3名员工进行面谈，了解员工的想法和对公司管理的建议。

第十条 员工意见窗口

启发动工意见窗口，员工通过电子邮件和咨询 提出疑惑或建议，员工关系负责人反应和申报。

1、邮箱传递

行政人事部员工关系责任人开通员工咨询及意见x， 员工随时将需要解答的疑惑或需要帮助的问题，以邮件形式发放到以上邮箱，员工关系责任人每日进行收发，代表行政人事部和公司为员工解答；

2、 沟通

员工通过员工咨询x698，联系员工关系负责人，提出个人问题，由员工关系负责人及时解决；

3、在反应员工意见期间，员工关系负责人须遵守如下原那么：

〔1〕不泄漏员工身份的原那么

如待回复的问题需要与员工直接上级或公司领导寻求答案，员工关系负责人将视员工为匿名身份，与其上级或公司领导了解和沟通；

〔2〕及时回复原那么

在收到员工投诉或问题后三个工作日内予以回复，如反映问题需要较长时间调查，员工关系负责人将处理进度随时反应员工，如反映问题较多，将实行分批处理或分类处理，以期及时解决；

〔3〕以帮助员工为目的的原那么

员工提出的问题、质疑、不满或要求，员工关系负责人将认真对待，尽力为员工解决，为员工排忧解难；

4、每月月底，员工关系负责人将本月内收集的员工意见信息和反应情况，形成书面报告上报行政人事部负责人。

第十一条 人力资源问卷调查

1、员工满意度调查

〔1〕员工满意度调查每半年度进行一次，分别在每年6-7月份和12-1月份进行，其中，6－7月份的调查为全员参与的调查，12－1月份的调查为不少于1/3员工参与的调查，负责问卷调查和分析的主要责任人为员工关系负责人，用人部门积极配合；

〔2〕满意度调查流程

2.1 根据满意度调查的时间安排，员工关系负责人在七个工作日内编写?员工满意度调查工作方案?〔包括调查内容、范围、渠道和时间安排等〕，上报行政人事部负责人审批；

2.2 行政人事部负责人在三个工作日内审批完毕，上报公司总裁，总裁审批完毕后，员工关系负责人开始实施；

2.4 员工关系负责人按照工作方案，在五个工作日内结合工作的变化和实际情况对?员工满意度调查问卷表?进行调整，调整完毕后上报行政人事部负责人审批；

2.5 行政人事部负责人在三个工作日内审批完毕，上报公司总裁，总裁审批完毕后，形成定稿；

2.6 员工关系负责人在问卷审批期间，整理调查人员信息，最终确定调查名单；

2.7 在三个工作日内通过通知、宣传栏等形式对满意度调查进行全员宣传，提高员工重视度；

2.8 宣传完毕后，员工关系负责人在三个工作日内完成所有问卷表的发放，并按照工作方案，在五个工作日内回收试卷；

2.9 待试卷回收完毕后，按照工作方案进行数据统计和分析，最终形成分析报告，上报行政人事部负责人，待审批完毕后，按照领导要求对外公布；

2.10 分析报告公布后，在七个工作日内收集各部门改良措施，员工关系负责人按照工作方案对部门改良方案进行跟踪和反应。

6月份员工满意度调查结果，除作为各部门改良管理的依据外，还是各部门一级管理者绩效考核中的一个考核指标。

2、各项专项调查

根据公司领导要求，做各方面的专项调查，包括但不限于部门交叉满意度调查、忠诚度调查、敬业度调查和各部门专项调查等。

专项调查流程参照员工满意度调查流程实施，局部流程可简化。

第四章 建立申诉渠道

第十二条 申诉渠道

建立员工申诉渠道的主要目的是尽量减少员工因在工作中可能受到的不公正、不恰当的处理而产生的不良情绪。

1、员工申诉的主要范围包括：对工作安排不接受、对考核结果有异议、对上级处理结果不认同等。

2、申诉程序：

〔1〕员工向直接上级投诉，如直接上级在三个工作日之内仍未解决问题，可越级向部门经理或分管领导投诉，同时也可向行政人事部总监或员工关系负责人投诉，行政人事部负责在三个工作日内处理投诉问题。

〔2〕员工对行政人事部的处理结果不满意的，可向行政人事部的负责人提请复议，负责人有责任在七个工作日内重新了解情况并给予处理意见。此复议为申诉处理的最终环节。

〔3〕每季度月初员工关系负责人对上季度员工申诉情况进行数据统计分析，填写?员工申诉季度报表?，上报行政人事部负责人。

第五章 离职管理

第十三条 离职管理

离职管理包括离职手续办理、离职面谈、离职原因分析和离职率统计等工作内容。

1、离职包括以下几种形式：

〔1〕辞职：员工个人提出申请解除或终止劳动合同，公司审批后，员工离开公司；

〔2〕自动离职：员工在无任何离职申请或无公司审批情况下直接离开公司；

〔3〕双方协商解除劳动合同：由公司方提出解除劳动合同，劳资双方协商一致解除劳动合同；

〔4〕双方协商终止劳动合同：员工在劳动合同到期情况下，公司或员工无续签合同意向，劳资双方协商一致，即终止劳动合同；

〔5〕辞退：员工连续三个月绩效考核属于不合格范围，经培训或调整岗位后依然无法胜任岗位，公司单方面提出解除劳动合同；

〔6〕试用期辞退：在试用期间员工被证明不符合录用条件的，公司可解除劳动合同；

〔7〕开除：员工严重违反国家法律法规或公司相关规章制度，公司予以开除。

2、离职面谈：

〔1〕本着善待离职者原那么，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良管理；对于被动离职员工，通过离职面谈提供职业开展建议，不让其带着怨恨走；诚恳的希望离职员工留下联系方式，以便保持友好的联系。

〔2〕离职面谈责任人：

行政人事部进行离职面谈。

一般员工由员工关系责任人进行离职面谈；二级部门负责人以上员工〔含二级部门负责人〕由行政人事部负责人进行离职面谈。

员工关系责任人或行政人事部负责人填写?离职员工面谈表?的相关内容，离职员工签字认可后存档。

3、离职原因分析

离职原因分析每季度定期进行1次，由员工关系责任人负责完成，以书面形式上报行政人事部负责人，以便改良人力资源管理工作。

4、离职统计

员工关系负责人每月1日对上月度离职人员进行数据统计，填写?离职统计月份报表?，上报行政人事部负责人。

第五章 员工活动

第十四条 员工日常活动组织

1、活动目的

〔1〕以活动为载体，丰富员工业余文化生活，凝聚团队精神，陶冶员工情操；

〔2〕为同仁创造相互交流、相互沟通、相互了解、增进友谊的时机，建立团结和谐的工作气氛；

〔3〕加强企业文化建设，共同创造丰富多彩、健康向上的文化员工文化生活气氛；

〔4〕纪念重大节日，衬托节日气氛，增强员工的归属感。

2、活动主题

精彩、俭朴、平安、健康

3、活动思路

〔1〕组织员工积极参加各项文体活动；

〔2〕制定员工活动推动方案，组织开展全员参与的文体活动；

〔3〕每月至少组织一次主题性活动。

4、总部部门活动方案建议

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 活动内容 | 参加人员 | 组织人 | 备注 |
| 部门活动除增进部门内部团结和友谊外，还应尽可能的跨部门，联络部门与部门之间的感情 | 部门人员 | 部门指定人员，员工关系负责人可帮助协调 | 部门根据工作安排，采取轮流参加活动的形式，让员工尽量都能够多参与组织的活动的同时保证工作不受影响 |

5、驻外机构活动方案建议

各地可根据实际情况，由各行政助理组织，费用由各地自行承当。

6、经费预算

〔1〕员工关系负责人在每年底做公司总部员工活动年度经费预算；

〔2〕部门及驻外机构活动经费预算；

2.1 部门员工活动经费计各部门费用预算，由部门负责人管理，控制活动经费；

2.2 驻外机构活动经费计各地费用预算，由各地负责人管理费用，各地方行政助理组织。

7、活动组织流程

活动组织人：员工关系负责人

活动发布渠道：通过总部宣传栏的员工活动组织栏目，召集参与员工或者邮件通知

活动场地：由员工关系负责人在规划活动前七个工作日内联系，倾向使用会议室

〔1〕活动方案制定流程

1.1 在财务管理部要求的年度部门预算报告上交之前，员工关系负责人完成下年度员工活动方案和费用预算报告的编写；

1.2 编写完毕后及时上报，三个工作日内，行政人事部负责人和上级主管部门负责人审批完毕后开始执行；

〔2〕活动方案执行流程

2.1按照活动方案，在活动开展前的，员工关系负责人联系活动场地，预支活动费用；

2.2活动开展前的三个工作日内，员工关系负责人在宣传栏中公布活动地点、时间和联系人；

2.3活动当天，由员工关系负责人维护活动现场秩序，组织员工活动，拍照留影；

2.4活动完毕后，员工关系负责人整理活动资料，刊登在下期的员工宣传栏中。

〔3〕活动费用报销流程

活动结束后，在五个工作日内，员工关系负责人根据实际花费费用在财务管理处进行报销。

8、其他考前须知

〔1〕活动方案为员工活动的主要推动方向，具体活动得视实际情况另案规划；

〔2〕员工关系负责人有权视报名情况等调整﹑取消﹑更改局部活动工程；

〔3〕员工活动中涉及到户外活动的，除场租，器械费等集体费用由公司承当外，其他费用由员工自行承当；

〔4〕员工活动属于集体活动，参与活动的员工必须听从活动组织者的安排，如经一再劝阻仍违反活动纪律的，可取消参与后期活动的资格。

第十五条 重大节假日活动组织

中秋节，教师节，春节公司将酌情组织活动或者发放福利。各地驻外机构活动经费计各地费用预算，由各地负责人管理费用，各地方行政助理组织。

第十六条 公司年会参与

每年底年会前一个月，行政人事部组建公司年会筹备小组，员工关系负责人负责协助行政人事部负责人具体工作，服从活动安排。

第五章 员工福利

第十七条 集团福利

根据?员工福利类型及标准?，公司所有员工同样享有公司所有福利。

第十八条 公司福利

1、员工生日

生日费用200-300元/月，产生费用单据由员工关系负责人在财务处报销核算，费用由公司承当；总部人员由总部行政助理送上卡片祝福，赠送生日礼物，员工关系负责人每月组织生日会；

驻外人员由员工关系负责人以电子贺卡形式发放并 慰问；

2、夏季降温防暑

负责人：由员工关系负责人统一采购。

发放时间：每年的6月1日开始发放

采购物质包括：〔1〕防止中暑的药物〔50元每人，仁丹，藿香正气水等防暑降温药〕

〔2〕发放风油精和花露水〔限定一人一瓶〕

3、餐费补贴，交通补贴，通讯补贴(参照费用开支标准)

第六章 员工关心〔工作－生活平衡〕方案

第十九条　员工关心〔工作－生活平衡〕方案

1、 问候

〔1〕定期慰问

员工关系负责人每月中旬随机选择2－3名员工，进行 沟通，主要从工作和生活上面了解员工状况，对存在困难的员工，提供帮助；

沟通时间保持在30－40分钟，员工关系负责人填写?员工沟通记录表?，以书面形式存档。

〔2〕节假日慰问

逢重要节假日，如中秋、春节等，员工关系负责人通过 或邮件方式，给予所有员工适当的慰问与祝福，让员工心有所系。

2、探望生病员工或家属

总部所在地或家庭所在地为北京的员工，如出现自己或者家属生病住院或者家庭发生重大变故，员工关系负责人与部门负责人共同抵达员工家属处，除送达慰问与关心，另根据公司福利送达200元左右的慰问品，如果家庭出现在重大变故，公司会考虑酌情给与物资协助。

家庭所在地为非北京地区的员工，如出现生病住院或者家庭遭遇重大困难时，员工直接上级或间接上级抵达员工家属处实施慰问和物质协助。

3、走访驻外机构

员工关系负责人根据工作安排，每季度分别安排一次驻外机构的走访，走访周期为5个工作日，在此期间，员工关系负责人在驻外机构以座谈会、休闲活动或访谈等形式，与驻外员工沟通，了解员工作生活情况，提供专业帮助。

每期走访完毕后，员工关系负责人填写?员工关系管理走访记录?，上报行政人事部负责人。

第七章 附那么

第二十条 　本管理方法解释权归行政人事部。

第二十一条 本管理方法自2021年11月1日正式实施。