 员工关系管理的主要目的  
   1． 员工的参与和投入是企业制胜的保证  
   员工的参与和投入是企业制胜的保证，而现代员工关系管理的主要目的就是使企业在竞争中赢取胜利。  
   良好的员工关系管理能够极大增强企业的竞争优势。当新员工进入企业的时候，首先要对其进行能力素质评估，然后将其放在合适的岗位上，用一个高效的管理者对其实施管理，如果这种管理进行得很成功，就会直接促成员工对工作的投入和敬业，就能引发员工的工作热情；凭着这种热情，员工会用良好的工作态度为公司争取更多的忠诚客户，忠诚顾客的不断增长会直接带来企业利润真正的增长，对上市公司而言，最终会实现市值的增加。  
   员工管理的有效执行能够保证一系列良好的连锁反应，主要的是能够培养出真正敬业的员工，在以人为本的现代社会，员工的工作态度无疑是企业在激烈的市竞争中脱颖而出的一个制胜关键。  
所谓企业金字塔包含“政策策略”、“系统流程”和“人才团队”三部分内容，意指企业是由这三大内容搭建而成的。  
   位于塔尖的“政策策略”是搭建一家企业的基础，它是指清晰明确的企业发展战略，它可以为企业指明发展的方向；而位于塔中的“系统流程”包含了企业是否具有健全的企业组织管理体系、是否具有特别适合企业和国情的管理机制以及是否具有健全、优秀、有效的企业文化；就重要性而言，位于搭底的“人才团队”是最重要的，它指的是企业有没有系统的人才吸引和稳定的计划、吸引到人才后有没有针对部门和个体的发展计划、有没有独特的有效的激励措施可以把核心员工留下来。  
   员工关系管理中包含的要素  
现代的、积极的员工关系管理主要包含：劳动关系管理、法律问题及投诉、员工的活动和协调、心理咨询服务、员工的冲突管理、员工的内部沟通管理、工作丰富化、晋升、员工的信息管理、员工的奖惩管理、员工的纪律管理、辞退、裁员及临时解聘、合并及收购、工作扩大化、岗位轮换。其中“劳动关系管理”就是指传统的签合同、解决劳动纠纷等内容；而“心理咨询服务”是现在企业中最时髦、最流行的一种福利，这项福利的产生来源于日益强烈的竞争压力；“员工的信息管理”对那些相对比较大，如几千人的公司非常重要；另外“辞退、裁员及临时解聘、合并及由购”则是稍微消极一点的员工关系管理，是用来处理员工的。现代员工关系管理包含的内容非常丰富，需要逐一渐进地认识和学习。  
   员工关系管理职能在人力资源部和公司的定位  
   1． 员工关系职能的结构体系  
   总公司级——人力资源部内置专人  
   区域级——人力资源部内置专人  
   公司级——HR  
   部门级——经理  
   2． HR的主要职能  
   人力资源主要具有四大职能，需要做好四件事：做公司的战略伙伴、做公司的确良变革先锋、进行专业的基础管理和做员工的主心骨。  
综合观之，四个模块中最难做好的就是“做员工的主心骨”，因为作为人力资源部的员工，面对其它部门的员工时要永远说真话，不能欺骗他们；同时还要维护公司的利益，用自己的感情、用自身的亲和力去打动员，这些工作对负责人力资源的人来说要求可谓很高，工作可谓很有难度。  
   3． 员工关系管理人员的部门主要工作描述  
   员工关系管理人员主要需要做好以下一些工作，这是员工关系管理人员的基本工作内容：  
   员工关系管理  
   员工组织的活动和协调  
   建立和推广企业文化和民主管理  
   加强和保证内外部沟通渠道的畅通无阻  
   及时接待、处理员工申诉  
   为员工提供有关福利、法律和心理方面的咨询服务  
   及时处理各种意外事件  
   员工激励、奖励和惩罚  
   员工离职面谈及手续办理  
   员工关系培训和热点问题调研  
   各项公司内部及活动后的调查、员工满意度活动的组织  
   员工关系诊断和企业管理审计  
   4． HR的素质模型  
   HR的高素质是员工关系管理的润滑剂，所以，HR一定要不断提升自身能力，力争使自己既成为一个合格的业务伙伴，又成为一名职能专家，还要具备为企业增值的能力。要想做到以上几点，就要既精通业务，又精通HR战略，同时精通变革和流程。  
   对于HR自身来说，要具有诚信、远见、开放、公正、精确、热忱、乐观等优秀的个人品质。要想成为一名优秀的HR，一定要努力实践，不断学习，按照素质模型持续优化自我能力。  
   5． 员工关系管理经理或负责人的关键技能及训练方法  
   员工关系管理经理的主要技能：熟知公司文化及价值观、沟通、熟知人性特点、矛盾管理及自我管理能力、了解组织行为学理论及实践（激励理论、组织发展手段、辅导及咨询等）  
   训练方法：培训、自学、参加HR协会、参与相关项目  
   6． 员工关系管理中部门经理与人力资源部的分工  
   部门经理的工作：  
   营造相互尊重、相互信任的氛围、维持健康的劳动关系  
   坚持贯彻劳动合同的各项条款  
   确保公司的员工申诉程序按劳动合同有关法规执行  
   跟人力资源部门一起参与劳资谈判  
   保持员工与经理之间沟通渠道畅通，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  
   人力资源部门的工作：  
   分析导致员工不满的深层原因  
   对一线经理进行培训，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  
   在如何处理员工投诉方面向一线经理提出建议，帮助有关各方就投诉问题达成最终协协  
   向一线经理介绍沟通技巧，促进上行及下行沟通  
   员工关系成败的关键是由三方构成的一个金三角，这个金三角的三方分别是总经理、人力资源部和部门经理。只有保证这个金三角的稳定，员工关系才有基本的保障。在这个金三角中，公司最高层即总经理位于最重要的位置。  
   明确区分部门经理和人力资源部的工作是维持这个金三角平衡的基础，一定要做到各尽其责，有效沟通，同时统一于企业的前途这个大目标中。  
  员工关系管理的相关职能（一）——基本管理  
   劳动关系管理  
一．劳动关系  
劳动关系是指劳动者与所在单位之间在劳动过程中发生的关系。所谓关系是指企业所有者、经营者、普通职工及其工会组织之间在企业的生产经营活动中形成的各种责、权、利关系，主要包括：所有者与全体职工（包括经营管理人员）的关系；经营管理者与普通职工的关系；经营管理者与工会组织的关系； 工会与职工的关系。  
   劳动关系主要包含主体、客体和内容三个要素；  
   1． 主体。主体是指劳动法律关系的参与者，包括劳动者、劳动者的组织（工会、职代会）和用人单位  
   2． 客体。客体是指主体的劳动权利和劳动义务共同指向的事物，如劳动时间、劳动报酬、安全卫生、劳动纪律、福利保险、教育培训、劳动环境等；  
   3． 内容。内容是指主体双方依法享有的权利和承担的义务；  
   二．我国劳动关系现状  
   劳动关系基本趋向：当今劳动关系的基本趋向是心理契约与法律契约共存  
   劳动争议的特点：  
   1． 劳动争议案件数高速增长  
   2． 国有企业的劳动争议少，合资企业、家族企业、民营企业的劳动争议非常多，且呈几何级的速度递增  
   3． 劳动者的申诉率高、胜诉率高  
   4． 沿海和南方经济发达地区劳动争议案件明显多于经济相对落后地区。  
   5． 在劳动争议案件处理中，依法裁决的比重逐渐加大了，相应的按关系裁决慢慢萎缩。  
   劳动争议的产生主要有宏观和微观两方面的原因，微观原因包括企业和个人两个层次；  
   宏观原因：  
   劳动关系主体双方的具体经济利益差异性更加明显  
   劳动立法及劳动法规的制定滞后且不配套  
   人们的法制观念淡薄  
   我国劳动力供过于求  
   过去劳动关系中长期遗留问题的显性化  
   微观原因：  
   企业层次：企业内部劳动规章制度不合理，不健全或不依合理程序制定  
   企业法制观念淡薄、人力资源管理人员缺少在劳动争议管理的专业训练  
   企业改制和一些企业经营困难导致劳动争议的产生  
   一些企业知法犯法造成劳动争议  
   个人层次：贪图私利，钻企业政策空子的心理  
   法制观念淡薄  
   习惯观念制约  
   某些民营、家族制、合资企业的问题  
   1． 不易建立组织统一管理。这些企业中的工人以民工为主，存在求职盲目性（原因是信息少、竞争不激烈）、组织涣散性，工作短期性的问题  
   2． 存在对待工人的不公待遇。这些存业往往存在加班加点、拖欠及克扣工资、忽视劳动保护（安全、卫生）、没有保险、体罚、侮辱职工人格等情况  
   3． 很难处理工人对待不公待遇的行动后果。  
   解决劳动争议的基本原则  
   解决劳动争议要遵循调节和及时处理、合法、公正这三个主要原则。在这三个原则中，最重要的是及时处理原则，也就是热炉原则即一定要趁着炉子还热的时候赶紧解决争议，因为劳动争议是拖不得的。  
   1． 调解和及时处理原则  
   2． 在查清事实的基本上，依法处理原则，即合法原则  
   3． 当事人在适用法律上一律平等则，即公正原则  
   解决劳动争议的途径和方法  
   解决劳动争议可以通过劳动争议调解委员会进行调解、通过劳动争议仲裁委员会进行裁决以及通过人民法院处理  
   中国仲裁网www.china-arbitration.com  
   劳动专家网www.molss.gov.cn  
   法律问题研究及员工投诉  
   1． 法律问题研究和支持  
   公司内负责员工关系管理的人员必须通过学习进行法律问题的研究，以自身对相关法律问题的掌握为员工以及自已的实际工作提供有力的支持。对法律问题的研究和支持主要包括：  
   加强劳动法、工会法等法律的研究和学习  
   熟悉法律（如环境保护、社会保险、民事诉讼法等）  
   组织专题研究（如何支持兄弟企业、分公司等）  
   员工个人问题的处理。员工的个人问题会直接影响到生产力，所以一定要帮助员工处理好个人问题，诸如离婚、家庭暴力等  
   员工违法问题处理  
   意外事故处理（交通安全、食物中毒、意外伤害）  
   协助公安机关调查  
   为员工提供各项法律文件（结婚、申请职称、购房、开介绍信、公证等）  
   2． 员工投诉程序  
   第一种投诉程序是从职员到直接主管到部门经理再到部门总监和公司领导；  
此程序是直上直下的，从自己的直接领导一层层向上投递，这种程序往往很差，因为以这一路线投递的员工抱怨往往会因为高层领导对事实不了解而无疾而终甚至反而责难于员工。这种结果会使碰过壁的员工对公司失去信任感，从此一言不发、消极怠工、发牢骚，甚而做出跳槽、破坏机器等恶意的报复行为。  
   第二投诉程序则是由职员至公司人力资源部或评审团再到公司领导  
   第二种投诉流程走的是曲折路线，即将投诉通过第三方转发给公司高层，第三方一定是站在所有部门之外，如人力资源部的经理或者是负责员工管理的人员，最好投诉给人力资源部带领的一个小小的评审团。因为这是一个小组，这个小组是由不同部门的员工组成，无论如何，投诉给一群人要比投诉给一个人的感觉好得多，这样可能更有把握获得公平的评审结果。  
   员工活动的组织和协调  
   建立健全企业工会组织  
   女工保护和保健  
   工会福利活动  
   开展员工文化娱乐活动  
   组织丰富多彩的体育活动  
   加强工会内部沟通  
   协助组织各类社会公益和公关活动  
   费用的提留：专项专用  
   员工活动的组织和协调包含员工生活的方方面面，组织和协调员工活动主要秉承一个原则——组织的任何活动都要与公司的经营目标挂钩，而且能让员工明确认知活动的真正目的。切忌为了活动而组织活动。  
   员工的信息管理（HRIS）  
   员工信息管理对企业很重要，它即是企业的“信息情报部”，又是企业的“决策参谋部”。因此，企业一定要做好信息管理工作。  
所谓员工信息管理是指利用一系列的软件，例如人力资源管理软件或者自设的一个表格等等，尽量把员工的所有信息全部记录管理。  
这些信息包括员工的出生年月、已婚未婚等基本信息，也含有员工技能等重要信息。这种信息管理还要注意时时根据员工的发展进行第一时间的内容更新。比如，当员工受训回来，就要马上把他新增添的技能放入信息管理表格中，信息管理正是在这个意义上体现出“信息情报部”的特点。  
   “信息情报部”最终要服务于“决策参谋部”当企业出现职位空缺想通过内部调整、内部提升的时候，信息库的作用就显现出来了。了解员工的技能、了解员工参加培训的情况及其是否有转岗的意愿等情况，能够迅速找到内部的合适人选，这样可以节省向外招聘的猎头费、招聘费、广告费，这正是员工信息管理的真正目的。

   员工的内部沟通管理  
   1． 沟通的定义  
   沟通是为了设定的目标，把信息、思想和情感在个人或群体之间的传递，并达成共同协议的过程。沟通强调的是一种双向性，强调的是双方共同的交流。  
   2． 沟通网  
   沟通在我们的日常生活中可谓是最平常的，同时也是最重要的事情之一。就一个员工而言，经常需要沟通的对象非常多，包括行政部、人力资源部等相关的同事、以及老板、家人、朋友等等。  
   3． 沟通的复杂性  
   一个人要与那么多人保持沟通，这充分说明了沟通的复杂性。正因为沟通很复杂，所以沟通也很容易出错，对企业来说，人员关系错综复杂，为了避免出错，一定要采取有效地预防性管理，这是内部沟通需要解决的一个关键问题。  
沟通之所以复杂，很大程度上是由于个体的独立性，每个个体都有自己的想法，在沟通中沟通的双方在明确问题时稍微有点模糊就会造成沟通中的误解。就以“喜欢”和“在意”这两个词来说，如果你同时问几个这两个词究竟哪一个距离“爱”更近，大家的回答就不尽相同，尤其是对一些公司来说，往往出现公司管理层一厢情愿做出的决定并不能反映员工的真实想法，这就是沟通不畅的一种表现，所以，要正确认识沟通，要正视沟通的复杂性。  
   沟通漏斗  
   沟通漏斗说明的也是沟通的障碍性。沟通漏斗是将沟通的过程比作一个漏斗，它是一个逐渐将主要内容遗失的过程。  
   假定一个人心里想的是100%，他嘴上说出的可能就是80%，别人听到的就只有60%了，而别人根据自己的文化背景真正听懂的可能只有40%了，等到别人按照自身的理解将其转化为行动之后，只有残余20%了。  
员工关系内部沟通的主要目的就是想方设法使漏掉的内容减少，这需要集思广益、共同努力。  
   高效沟通的原则和宝典  
   1． 高效沟通的“7C”原则  
   完整complete  
   要求在沟通中，双方务必将自己要说的内容说得完完整整  
   简明concise  
   强调沟通要简洁，越短越好，越简单越好，这样才能保证对方听得清楚  
   体贴considerate  
   言之有物concrete  
   强调在沟通中要有事实、有证据、沟通中最怕的是对人不对事，最重要的就是对事不对人，因为对人有时会打击他人的人格，所以要求沟通要言之有物  
   清晰clarity  
   沟通切忌含糊其词、唯唯诺诺，这样只会使沟通漏斗漏掉的内容更多，在企业沟通中这一点是最致使的。经理和员工的冲突经常是因为沟通不清晰造成的，表述得越清晰，越不容易出错。  
   礼貌cortsey  
   员工和老板其实也是一种互为对方客户的关系，所以，互相服务当然要求礼貌。其实，在公司工作从某种程序上说很像在演戏，它要求每个人都要带着一定的面具，要讲礼仪、说话有技巧、有分寸，这与在家里的状态是很不相同的，这就是所谓的沟通要有礼貌。  
   正确correct  
   强调沟通信息的正确性，一定要把正确的信息沟通给员工，不要千万误导，尤其是管理层在与员工沟通的时候，千万不要因为信息的错误而致使员工误解了原本的意思。  
   2． 加强公司内部沟通交流的“葵花宝典”  
   及时公布公司政策、通知  
   积极组织各类推广企业文化的活动  
   及时反馈和处理员工的投诉或建议、电话、邮件  
   加强对公司内部网的管理  
   定期组织沟通会听取员工意见  
   切实做好员工辞职、离职时的面谈  
   定期计划和组织员工调查  
   定期组织员工与高层的见面畅谈会  
   适时组织公司的大会  
   为员工提供咨询服务  
   加强管理人员的培训  
   开展丰富多彩的员工文化、体育、娱乐活动  
   及时表彰优秀员工  
   加强与外地公公司的联系  
   办好内部期刊  
   加强与员工家属的联系  
   加强与外部供货商的联系和业务协作单位的联系  
   创造性沟通  
   1． 什么是创造性沟通  
   创意就是见人所见，却想出别人没想到的东西。所谓创造性沟通强调的是与别人沟通时，要问自己三个问题，并且根据这些回答使自己与他人的沟通富有创意，这三个问题是：  
   信息传送得是否清楚、正确？  
   对方有何感觉？  
   对方会不会感到惊喜？  
   2． 内部沟通新花样  
   提供振奋人心的教育训练课程  
   参加社区活动  
   成立公司合唱团或乐团  
   发泄区  
   每周玩些新花样  
   节庆时，在大家料想不到的地方布置下  
   举办趣味竞赛  
   选一个公司或部门的吉祥物  
。。。。。。  
   员工的参与式管理  
   订立公司目标时邀请员工的参与  
   绩效考核中的管理层投诉评审  
   设立员工意见箱  
   邀请员工参加质量小组  
   成立员式俱乐部  
   邀请员工家属的参与式管理

   员工的纪律管理  
   1. 纪律处分的程序  
   员工关系管理的一个重要的相关职能是员工的纪律管理,当员工触犯了公司纪律时,公司的有关部门就要遵照一定的程序对其实话处罚。在实施处罚时首先需要明确设置纪律处分程序的两个要点：第一，在进行处分前一定要向员工明确什么样的情况下会补处罚； 第二，处分时要将完全不归咎于员工、不由员工控制的责任提取出来。  
   在明确了设置纪律处分程序的两个要点之后，就要了解纪律处分的具体程序：  
   设立组织目标：  
   组织目标就是组织在当前和未来想要实现的目标，它包括类似公司认可员工什么样的行为，什么样的表现这种当前很具体的标，也包括公司要往哪方面发展这样的长远目标。  
   目标是行动的先导，因此，在制定规章制度之前首先要设立符合组织实际、明确清晰的组织目标。  
建立规章制度：  
在建立规章制度之前要让员工了解为什么要建立这样的规章制度，让员工认同这些规章制度。具体的规章制度包括员工手册、员工的行为规范，纪律处罚条例等成文的制度。  
   向员工说明规章制度：  
  “向员工说明规章制度”这一步骤是纪律处罚程序中最重要的，无论是在新员工培训的时候还是在部门经理会议上，规章制度的具体内容和要求要不断的告知新老员工。只有在大家不断知情、不断被提醒的时候，公司才可以用这些制度去处罚员工。  
   观察员工的表现：  
   向员工说明了规章制度以后，接下来要做的就是不断观察员工的表现，并且经常给予反馈。经理要告知员工“你这么做是不对的，那么做是对的；这么做可能违反了哪一条规定“，只有在经理不断提醒，不断反馈的情况下，如果员工依然犯错误，才可能对其实施惩罚；  
   这种提醒过程非常重要，中层经理的执行权益力中包含这样一条规定——你指导员工不断的反馈，如果员工依然做不到你才能惩罚他或辞退他。  
表现与规章制度相比较：  
   在实施惩罚前，还要将犯错员工的表现和成文的规章制度作对比，比较二者是否相差很多，差距表现在什么地方，这样可以为下一步骤的实施提供有力的依据。  
   实施恰当的处分：  
   如果员工的行为背离规章制度很远，就要遵照规章制度对其实施恰当的处分。  
   处罚结束并不意味着真正的结束，这个纪律处分程序其实是一个封闭的循环，所以，处分结束后要进行再次说明、再反馈、再对比，如果还是不行，只能再处分。  
   3． 纪律处分的方式  
   纪律处分的方式1——热炉原则  
   所谓热炉原则是指员工一旦犯错，最好能在30秒的速度之内飞速给予反馈，也就是要趁着炉火没灭，燃烧的时候，提出警告并给予惩罚，这种惩罚不能受个人情感左右，强调的就是趁热打铁。  
   这种处分方式的最大好处就在于能令员工深刻记忆。一般来说，员工都比较繁忙，在他做错事情的时候，如果仅仅是偷偷记在小本子上，准备等到绩效考核的时候再对其实施处分，那就为时已晚，所以，热炉原则强调的是指批评的即时性，但是这种反馈也有缺点，就是处罚人当时太过着急，不过这个缺点能够有效克服。  
   纪律处分的方式2——渐进的纪律处分  
   渐进的纪律处分强调的是一点一点渗透、一点比一点厉害、它的目的在于确保对员工所犯的错误施以最轻的惩罚。也就是能惩罚轻的时候，绝不采取更重的措施。  
   纪律处分的方式3——无惩罚的纪律处分  
   无惩罚的纪律处分在国外比较常见，现在在国内还不是很流行。它是指当员工犯错误的时候，公司采取的策略是对其既不警告也不处罚，而是给其一段时间无薪休假，比如三天或者一个星期，让员工在家里自我反省“我还愿意遵守规章制度吗？我还愿意继续为这个公司工作吗？”如果不愿意休假结束后他就会主动辞职了，如果愿意，就要自己向公司承诺以后不再犯类似的错误。  
这种惩罚方式的高明之处，就在于一旦员工自己做出承诺，其实比经理盯着的效果要好得多，从而也就变相达到了惩戒的目的。  
   4． 纪律处分的实施难题  
   纪律处分在实际工作中实施起来有很大的难度，许多实施者尤其是中层经理如何对员工实施处分深感困难，甚至非常害怕用纪律去处分员工。所以，往往能听到这样的话语“给你处分可不是我的提议啊！我告诉你是人事部干的，我替你说过好话”。尤其是对于那些技术人员来说，处罚员工会令他们担心浪费时间和失去友谊。于是，经常采取拖延战术来躲避惩罚员工。  
实际上，以上难题可以通过对中层经理的培训来解决问题。培训的主要内容就是沟通的技巧，沟通技巧中最关键的是培训说话的技巧和听话的技巧。因为纪律处分主要涉及到的就是说和听，还要培训中层经理的非权威性影响力和说服力，设法让员工心甘情愿的领受处分。  
  员工的冲突管理  
   1． 冲突的定义  
   企业组织中的成员在交往中产生意见分歧，出现争议、对抗，导致彼此间关系紧张，称该状态为冲突。  
   2． 冲突的类型  
   冲突可以分为有效冲突和有害冲突：  
   有效冲突：  
   有效冲突的形式是大家集思广益，把自己的远见表达出来，可能有中间的冲突，但是越冲突，主意越多。有效冲突使内部的分歧与对抗造成一个各部门相互支持的社会体系；这种冲突的暴露，恰如提供一个出气筒，使对抗的成员采取联合方式发泄不满。否则，压抑怒气反而酿成极端反应；有效冲突能够增加内聚。两大集团的有效冲突可以表现它们的实力，并最后达到权力平衡，以防无休止的斗争；可促使其联合，以求生存，或对付更强大的敌人，或联合垄断市场。  
   有害冲突  
   有害冲突是组织中具损害性的或阻碍目标实现的冲突。管理者必须消除这种冲突。  
   有效冲突也可转化成有害冲突。有害冲突不仅能使人力、物力分散，凝聚力降低，而且还会造成人们的紧张与敌意，减低对工作的关心度。  
总而言之，看待冲突要一分为二，冲突不多，就不利于团队和组织的改善提高，不利于适应新环境；而冲突太多太大时，则会引起混乱和组织的生存危机。  
   3． 引发部门和员工之间冲突的部分原因  
   能够引发部门和员工之间冲突的原因很多，正如以上所示，目标、时间、工作性质、地缘、组织分工背景的差异以及缺乏沟通、争夺资源、团体意识都能导致冲突的发生。  
   4． 冲突的二维模型  
   冲突其实存在一个二维模型，也就是人们有五种冲突方式：  
   暴力竞争型  
   回避型  
   协作型  
   适应型  
   妥协型  
   5． 冲突的解决技术  
   职权控制法  
   存货缓冲法  
   公开矛盾  
   利用第三方  
   6． 经理作为冲突调停者的十种失败  
   听完陈述后，就没词了  
   向二者这之一表示赞同  
   在其他人能听到你说话时，表示你不应在工作时讨论这种东西  
   阻止对方宣泄，建议双方冷静下来后再谈  
   认为双方都有错误，指出两者各自存在的问题  
   引导双方攻击你  
   缩小问题的严重性  
   建议举行一个你可能不是主持人的求借方法会议  
   换话题  
   当双方争执时，表达不愉快的情绪