员工关系管理

人力资源部内训之九——

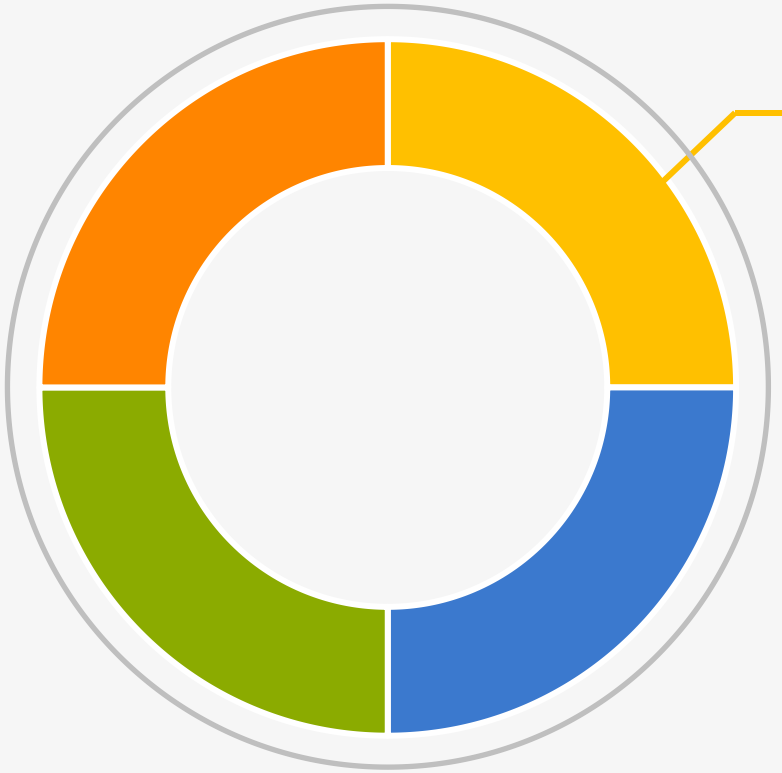
目录

01 第一章
员工关系管理概述

02 第二章
ERM 的误区及原则

03 第三章
ERM 的分类阐述

04 第四章
各种风险规避



第一章 员工关系管理概述

- 员工关系与员工关系管理
- 员工关系管理的目的、重要性
- 员工关系管理的现状

第一节　员工关系与员工关系管理

1.1.1 员工关系

“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。在劳资双方的力量博弈中，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，企业开始越来越注重加强内部沟通，改善员工关系。

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。员工关系具有两层涵义，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。

【员工关系与劳动关系、劳资关系的联系】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。

第一节　员工关系与员工关系管理

1.1.2 员工关系管理

从广义上讲，员工关系管理（ERM）是在企业人力资源体系中，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，以及其他的管理沟通手段调节企业和员工、员工与员工之间的相互联系和影响，从而实现组织的目标并确保为员工、社会增值。

从狭义上讲，员工关系管理就是企业和员工的沟通管理，这种沟通更多采用柔性的、激励性的、非强制的手段，从而提高员工满意度，支持组织其他管理目标的实现。其主要职责是：协调员工与管理者、员工与员工之间的关系，引导建立积极向上的工作环境。

员工关系管理是企业设置较晚，功能相对不统一的人力资源管理职能模块，尽管它包含的工作最琐碎且不易呈现价值，但却是构建组织人力资源框架的重要组成部分。

第二节　员工关系管理的目的、重要性

员工关系在不同时期、不同的企业有其不同的特点，但劳资双方在利益上的对立与统一关系是永恒存在的。

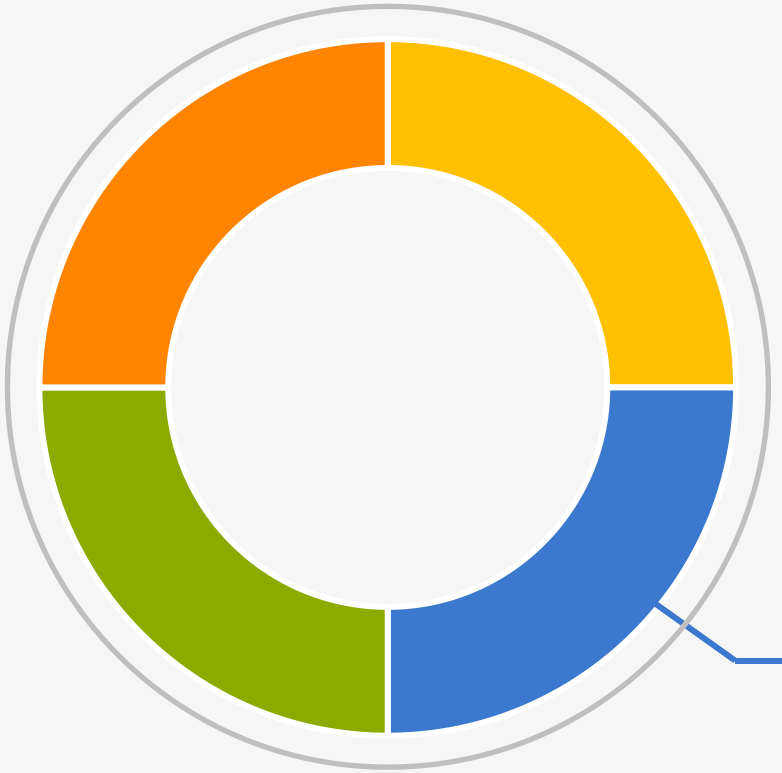
因此，员工关系管理的目的就是，**提高员工满意度、忠诚度和敬业度，进而提高企业生产率，维持企业的竞争优势，使企业在竞争中获胜**。许多企业在公司发展状况良好、员工队伍比较稳定时，根本就不会想到还要做什么员工关系管理工作，**等到发现下属员工积怨较多，甚至纷纷离职的时候，才想起平时怎么没有重视员工关系管理工作**。

建立和谐的员工关系，**是企业文化建设的重要方面，也是良好企业形象的重要方面**。良好的员工关系管理能够极大地**增强企业的竞争优势**。员工关系管理在企业中起到很重要的作用，**很多大企业都要设立员工关系经理或员工关系专员**，比如IBM、雅芳、宝洁等名企分别都设有自己的员工关系经理，专门负责做好员工关系的管理工作。

第三节　员工关系管理的现状

目前大多数企业对员工关系的理解还停留在**劳动关系管理的初级阶段**，职能范围有限，相关从业人员专业技能有限等等。

1. 目前中国企业对员工关系管理认知不足，大部分企业没有设置独立的岗位，或即使有，也没有能够充分履行员工关系管理的职能。大部分企业的员工关系管理仅**局限在劳动关系（劳动合同）管理和简单的企业文化活动方面。**
2. **员工关系管理人员专业技能有限。**绝大多数从业者的知识和经验均不全面或相对较弱，而有关**劳动法规**、**沟通**、**员工活动**等领域的知识和技能成为从业者亟待提升的核心能力。
3. 多数企业在营造**“赞赏/激励”**的企业文化氛围方面较弱，**旅游**成为企业非货币激励的主要手段。
4. 员工关怀更偏重物质关怀，如年度体检等，且项目分散（或只偏重高层人员），而精神的关怀层面，比如**压力冲突化解**、**员工帮助热线**以及**婚姻家庭关系**等采用率较低。
5. 在长期激励方面，企业手段有限，**股票等长期激励利用不够**。总的来说，企业福利主要体现在企业班车和工作餐等两方面。**甚至许多企业只提供国家规定的五险一金，少数企业保险都不能给缴。**



- 员工关系管理的误区
- 员工关系管理的原则

第二章 ERM的误区及原则

第一节　员工关系管理的误区

1、缺乏共同的愿景，导致员工关系管理的起点不清晰。

企业共同愿景首先必须是企业利益相关者的共同追求，由此，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**。据估计，中国年度营业收入规模在2亿以上的企业存在清晰战略愿景的不到20%。很多企业也提出了远大的目标，但是目标的制定缺乏员工的参与，目标的宣贯远远不够，对于愿景的不认同也就在所难免。

第一节　员工关系管理的误区

2、缺乏完善的激励约束机制，导致ERM根本的缺失。

员工关系管理的根本是内部公平，调查显示，**员工离职的第一原因不是薪酬水平低，而是员工内部的不公平感**。内部不公平体现在激励、职业发展、授权等方面。从程序看，过程的不公平比结果的不公平更加突出。所以**如何完善激励约束机制，建立科学合理的薪酬制度和晋升机制成为员工关系管理的根本**。

第一节　员工关系管理的误区

3、员工关系管理的主体不清晰，直线经理作为员工关系管理的首要责任人的理念没有得到广泛确认。

在企业员工关系管理系统中，职能部门负责人和人力资源部门处于连接企业和员工的中心环节。人力资源部是公司员工关系管理的组织部门，**广大的直线经理是员工关系管理的首要负责人**，他们相互支持和配合，从而保证企业目标的实现。企业内部员工关系或者人力资源管理的最大责任者是董事长或者总经理，**但是这一观点在很多企业得不到确认，导致企业员工关系管理水平和效果得不到有效的体现**。

第一节　员工关系管理的误区

4、员工需求的实现程度不高，作为员工关系管理核心的心理契约总体失效。

目前企业对于合同、协议等契约比较重视，**却普遍忽视了心理契约**，企业没有清楚地了解每个员工的需求和发展愿望，并尽量予以满足；也没有对员工的需求进行适当的引导，导致员工需求期望的实现程度不高；**老板和员工心理定位差距较大**，双方的满意度都较低。

第二节　员工关系管理的原则

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。

第二节　员工关系管理的原则

2、完善激励约束机制是员工关系管理的根本。

企业的生存与发展是多种利益相关者共赢的结果。**因此，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。

第二节　员工关系管理的原则

3、职能部门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，职能部门负责人和人力资源部门处于连接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，**职能部门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。**

第二节　员工关系管理的原则

4、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。**

- 劳动关系管理
- 员工纪律管理
- 员工沟通管理
- 员工活动管理

第三章 ERM的分类阐述

就在全面关系管理在全球广泛流行的时候，作为企业，无不希望通过提高客户和员工的满意度，来增强对企业的忠诚度，从而提高对企业的贡献度。因此，**对外实行客户关系管理（CRM），对内实行员工关系管理（ERM）就成为必然**。**但员工关系管理管什么，对此的认识并不清晰，甚至存在一定的误区**。

其实，**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。而且**员工关系不能外包**，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。

员工关系管理的终极目标，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**”。因此，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。

第一节 劳动关系管理

3.1.1 员工入职管理

员工入职管理即为新员工入职时员工关系专员对新员工的一系列的入职手续办理，此部分可制定**专门的《员工入职管理办法》**来指导入职管理的工作，其主要内容包括：

时段	工作内容
入职前	• 新员工入职手续办理所需表单、办公设备、办公用品等的准备； • 通知新员工所属部门准备报到事宜：准备座位，指定导师、拟定岗前业务技能培训计划； • 通知人力资源部培训专员准备新员工的岗前教育培训计划。
入职中	• 新员工接待及《新员工入职登记表》的填写，档案收集及验证； • 根据《新员工入职流转单》引领新员工到部门报到，将其介绍给部门负责人； • 部门负责人指定本部门人员带领新员工熟悉公司内外环境及公司各部门，介绍部门情况、部门人员。 • 办公用品、办公设备的领用及OA办公系统等账号的申请； • 入职沟通。
入职后	• 《劳动合同》及其他公司补充协议的签订及等级、社保缴纳； • 根据《新员工入职培训管理办法》与《新员工试用期考核管理办法》开展入职培训和试用期考核。

第一节 劳动关系管理

3.1.2 员工离职管理→→1）离职类别

① **辞职：**是指在任职期间内，由员工提出提前终止劳动雇佣关系的行为。

② **辞退：**是指在任职期间内，员工工作表现、技能等不符合公司要求或严重违反劳动纪律，或因劳动合同无法继续履行等情况，公司决定提前终止与员工劳动雇佣关系的行为。

③ **自动离职（自离）：**是指在合同期内，员工未经公司批准而擅自离开工作岗位的行为，根据公司《员工手册》中的规定，非因不可抗力当月连续或累计旷工3天及以上，年度累计旷工4天及以上，即视为自动离职。

④ **合同期满（不再续签劳动合同）：**

- A、公司提出不再续签劳动合同：是指合同期满，公司根据情况不再与员工续签劳动合同，并提前30天书面通知员工的行为。
- B、员工提出不再续签劳动合同：是指合同期满，员工不愿与公司续签劳动合同，并提前30天书面通知公司的行为。

第一节　劳动关系管理

3.1.2 员工离职管理→→2）离职办理

无论是上述哪一种类别的离职情况，一般均要按照以下程序办理，具体可通过制定**《离职管理办法》**来撰写详细的指导说明。

第一节　劳动关系管理

3.1.2 员工离职管理→→3）辞退员工的程序

试用期员工一般采用**劝退（劝其辞职）**的方式处理，这样可以让其职业履历上不至于留下辞退的痕迹，有利于其未来职业的发展。

已经转正的员工，则要严格按照下面的程序给予办理。当企业需要大规模辞退员工的时候，可能会辞退一些优秀员工，也可能会辞退一些在正常工作情况下表现不太好、绩效不佳的员工，在这些情况下一般要遵守同样的辞退员工的程序：

第一节 劳动关系管理

3.1.2 员工离职管理→→3）辞退员工的程序

口头警告

要保证在采取最后行动之前，已经与员工进行过正式的沟通。**要让员工有一点心理准备，至少不感到突如其来**。特别是对那些犯错误的员工要保证在采取最后行动之前已经经过了正式警告。

书面通牒

仅仅有了正式的口头警告是不够的，还要有**经过双方签字确认的书面警告**，只有做到这些，公司才算具有了辞退这个或这些员工的资格。

辞退谈话

辞退谈话前，要准备应对被辞退员工可能马上或稍后会有的反应冲动或不理智行为，**提前设想可能发生的情况，并做好相关的预防工作。**

离职办理

按正常离职程序给予办理，但要注意：a.辞退员工后要马上更换公司的**密码锁**、门卡等，同时收回这些员工的**钥匙**等物件；b.要提前做好**其他员工的知会工作**，以避免造成那种群情激奋胡乱议论的后果。

第一节　劳动关系管理

3.1.2 员工离职管理→→4）善待离职员工

处理好离职员工关系直接**影响到公司口碑，影响到招聘效果**，这点要和老板达成共识。处理好离职员工关系的要点是：

① **合法补偿，不要让员工走的时候因为钱恨公司；**

② **组织欢送会，温暖员工心（考虑被辞退员工的感受，辞退员工一般静悄悄处理）；**

③ **服务一定期限的赠送纪念品，比如印上字的水晶杯；**

④ **离职手续一定快速办理，特别是与财务有关的；**

第一节 劳动关系管理

3.1.2 员工离职管理→→4）善待离职员工

【案例：隆力奇“人走茶不凉”】

每年年终，隆力奇的人力资源部都要安排两档固定节目。一档是给那些曾经在隆力奇工作过、如今已经离去的员工，精心设计一份新年贺卡，并由董事长亲自审阅并签名后寄出。这是一封看似很普通、却极具内涵的贺卡，字里行间让每一位曾经在隆力奇付出过心血与汗水的员工感受到温暖。

这里除了新年的问候之外，更多的是关心他们现在的境况，包括工作、生活。公司热情欢迎他们有机会再回隆力奇看看。而最让人感动的是最后这么几句话：“**如果在外干得不顺心、不如意，欢迎随时回来，隆力奇的大门始终是敞开的。**”这多少有些出人意料。

第二档节目，是根据董事长的意见，邀请离职高层，回“娘家”看看。每当这一天，董事长都会在公司总部早早地恭候，陪同他们到公司各处参观，详细介绍公司的变化发展以及公司最新的发展战略，真心实意地听取他们的批评、建议。

“人走茶不凉”，不仅折射出隆力奇的“人才观”，更折射出作为集团公司当家人的胸襟。它不但使隆力奇集团汇聚了大批的人才，而且使因各种原因离开公司的高管，也没有一个成为隆力奇的竞争对手。

第一节　劳动关系管理

3.1.3 劳动合同管理

劳动合同是劳动者和用人单位之间关于订立、履行、变更、解除或者终止劳动权利义务关系的协议。自2008年1月1日起施行的《劳动合同法》是我国第一部较完整的调整劳动合同关系的法律。劳动合同管理的主要要点是：

① **加强员工关系专员对《劳动合同法》的学习，减少人员操作引发的争议；**

② **制定《劳动合同管理办法》对劳动合同的具体管理给予详细的指导；**

③ **建立劳动合同发放后的收签表格让员及时签收；**

④ **严格按照《劳动合同法》的要求及时新签或续签劳动合同；**

第一节　劳动关系管理

3.1.4 人事档案管理

为了规范公司人事档案的管理工作，提高人事档案的管理水平，保守人事档案的机密，维护人事档案材料的完整，便于高效、有序地利用人事档案材料，同时规避可能存在的**劳动用工风险**，我们一般需要制定**《人事档案管理办法》**来指导具体的人事档案管理工作。

人事档案主要包括人员**入职时基本资料**、**在职期间资料**、**离职资料**三大部分及其他资料，具体内容可在管理办法中进一步明确。

第一节 劳动关系管理

3.1.5 员工信息管理

员工信息管理对企业很重要，它既是企业的“**信息情报部**”，又是企业的“**决策参谋部**”。因此，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。

第一节 劳动关系管理

3.1.6 劳动争议处理

劳务争议，也称劳资争议，**是指劳资关系当事人之间因为对薪酬、工作时间、福利、解雇及其他待遇等工作条件的主张不一致而产生的纠纷。**

（1）目前我国劳动争议现状

- **劳动争议案件数高速增长；**
- **其他性质企业劳动争议案件数量明显超过国有企业劳动争议案件；**
- **劳动者的申诉率高，胜诉率也高；**
- **经济发达地区的劳动争议案件大大多于经济发展滞后的地区；**
- **劳动争议案件处理中，依法裁决的比重进一步加大。**

第一节 劳动关系管理

3.1.6 劳动争议处理

（2）劳动争议的原因

类别		原因
宏观原因		① 劳动关系主体双方的具体经济利益差异性更加明显； ② 劳动立法及劳动法规的制定滞后且不配套； ③ 人们的法制观念淡薄； ④ 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	① 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； ② 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方面的专业训练； ③ 企业改制和一些企业经营困难导致劳动争议的产生； ④ 一些企业知法犯法造成劳动争议。
	个人层次	① 贪图私利，钻企业政策空子的心理； ② 法制观念淡薄； ③ 习惯观念制约。

第一节 劳动关系管理

3.1.6 劳动争议处理

（3）劳动争议的主要类型

① 因确认劳动关系发生的争议；

② 因订立、履行、变更、解除和终止劳动合同发生的争议；

③ 因除名、辞退和辞职、自动离职发生的争议；

④ 因工作时间、休息休假、社会保险、福利、培训以及劳动保护发生的争议；

⑤ 因劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金等发生的争议；

⑥ 法律、法规规定的其他劳动争议。

第一节 劳动关系管理

3.1.6 劳动争议处理

（4）劳动争议的处理程序

《劳动法》规定：“用人单位与劳动者发生劳动争议，当事人可以依法申请调解、仲裁、提起诉讼，也可以协商解决。”

我国将劳动争议的处理程序分为**调解、仲裁和诉讼**三个阶段。与此相应的机构是：用人单位设立的**劳动争议调解委员会、劳动争议仲裁委员会，以及人民法院**。

第一节 劳动关系管理

3.1.6 劳动争议处理

（5）劳动争议处理基本原则

- **调解（第三方介入）、协商（当人事双方）和及时处理原则；**
- **在查清事实的基础上，依法处理原则，即合法原则；**
- **当事人在适用法律上一律平等原则，即公平公正原则；**
- **劳动争议以预防为主。**

第二节　员工纪律管理

员工关系管理的一个重要的相关职能是员工的纪律管理，所谓纪律管理，是指**维持组织内部良好秩序的过程，也即凭借奖励和惩罚措施来纠正、塑造以及强化员工行为的过程**；或者说是**将组织成员的行为纳入法律的环境，对守法者给予保障，对违法者予以适当惩罚的过程**。

3.2.1 员工奖惩管理

奖励和惩罚是纪律管理不可缺少的方法。奖励属于积极性的激励诱因，是对员工某项工作成果的肯定，旨在利用员工的向上心、荣誉感，促使其守法守纪，负责尽职，并发挥最高的潜能。**奖励可以给员工带来高度的自尊、积极的情绪和满足感。**

惩罚则是消极的诱因，其目的是利用人的畏惧感，促使其循规蹈矩，不敢实施违法行为。**惩罚会使人产生愤恨、恐惧或挫折，除非十分必要，否则不要滥施惩罚。**

第二节　员工纪律管理

3.2.1 员工奖惩管理

（1）奖惩的原理——热炉法则

每个公司都有自己的“**天条**”及规章制度，单位中的任何人触犯了都要受到惩罚。“**热炉**”法则形象地阐述了惩处原则：

① **热炉火红，不用手去摸也知道炉子是热的，是会灼伤人的——警告性原则。领导者要经常对下属进行规章制度教育，以警告或劝戒不要触犯规章制度，否则会受到惩处。**

② **每当你碰到热炉，肯定会被灼伤——严肃性原则。也就是说只要触犯规章制度，就一定会受到惩处。**

③ **当你碰到热炉时，立即就被灼伤——即时性原则。惩处必须在错误行为发生后立即进行，不拖泥带水，决不能有时间差，以达到及时改正错误行为的目的。**

④ **不管谁碰到热炉，都会被灼伤——公平性原则。**

第二节　员工纪律管理

3.2.1 员工奖惩管理

（2）对员工进行奖惩的程序和步骤

第一步	第二步	第三步	第四步
建立奖惩制度，如《员工奖惩管理办法》。	按照公示等民主程序颁布制度。	员工学习《员工奖惩管理办法》并签字。	开始渐进性惩处。

第二节 员工纪律管理

3.2.1 员工奖惩管理

（3）奖惩的限制条件

我国法律规定，以下这三项限制条件缺一不可：

① **规章制度的内容合法，即管理制度的内容不能与现行法律法规、社会公德等相背离；**

② **规章制度要经过民主程序制定，即企业规章制度必须经过职工大会或职工代表大会，或至少是职工代表同意；**

③ **规章制度要向员工公示，即规章制度出台后要公开告知员工。**

第二节　员工纪律管理

3.2.2 员工冲突管理

什么是冲突？企业组织中的成员在交往中产生意见分歧，出现争论、对抗，导致彼此间关系紧张，称该状态为“冲突”。冲突根源于冲突各方利益追求的多样化且趋向无限大，但社会或组织所能供给的资源却十分有限。 所以，冲突是无所不在的。

（1）冲突的消极作用是

- **影响员工的心理健康；**
- **造成组织内部的不满与不信任；**
- **导致员工和整个组织变得封闭、缺乏合作；**
- **阻碍组织目标的实现。**

第二节 员工纪律管理

3.2.2 员工冲突管理

（2）冲突的积极作用是

- 促进问题的公开讨论；
- 提高员工在组织事务中的参与程度；
- 增进员工间的沟通与了解；
- 化解积怨，促进问题的尽快解决。

第二节　员工纪律管理

3.2.2 员工冲突管理

（3）冲突处理的职责定位

那么冲突应该有谁来解决呢？首先，作为冲突双方的责任人，要本着求同存异的原则，尽量化解冲突；**当冲突双方不可调和时，由冲突上方的领导出面**。

直线经理工作内容的一部分就是确保工作团队能够在一起运作良好。HR应当作为直线经理在这方面需要帮助时可以向其求助的一个资源。**所有各方面都应该完美地相互配合并且保持和平状态。**

第二节 员工纪律管理

3.2.2 员工冲突管理

（4）冲突处理的策略

策略类型	适用的冲突类型
强制策略	• 遇紧急情况，必须采取果断行动时； • 处理严重违纪行为和事故时。
妥协策略	• 双方各持己见且势均力敌时，但又不能用其他的方法达成一致时； • 形势紧急，需要马上就问题达成一致时； • 问题很严重，又不能采取独裁或合作方式解决时。
和解策略	• 需要维护稳定大局时； • 激化矛盾会导致更大的损失时； • 做出让步会带来长远利益时。
合作策略	• 双方有共同的利益，且可以通过改变方法策略满足双方的意愿时；
回避策略	• 处理无关紧要或者处理没有可能解决的问题时； • 解决问题的损失可能超过收益时。

第三节　员工沟通管理

3.3.1 员工申诉管理

申诉，是指组织成员以口头或书面等正式方式，**表现出来的对组织或企业有关事项的不满。**

（1）申诉的种类

① 个人申诉

多是由于管理方对工人进行惩罚引起的纠纷，通常由个人或工会的代表提出。争议的焦点，是违反了集体协议中规定的个人和团体的权利，如有关资历的规定、工作规则的违反、不合理的工作分类或工资水平等等。

② 集体申诉

是为了集体利益而提起的政策性申诉，通常是工会针对管理方（在某些情况下，也可能是管理方针对工会）违反协议条款的行为提出的质疑。

第三节 员工沟通管理

3.3.1 员工申诉管理

（2）申诉的制度

欧美许多企业，大多都制订有申诉制度（Grievance System），以使员工能够遵循**正常途径宣泄其不满情绪，化解内部紧张关系**，进而消除劳资争议。组织内员工申诉制度的建立，具有如下意义：

- **提供员工依照正式程序，维护其合法权益的通道；**
- **疏解员工情绪，改善工作气氛；**
- **审视人力资源管理政策与制度等的合理性；**
- **防止不同层次的管理权的不当使用。**
- **减轻高层管理者处理员工不满事件的负荷。**
- **提高企业内部自行解决问题的能力，避免外力介入或干预，使问题扩大或恶化。**

第三节　员工沟通管理

3.3.1 员工申诉管理

（3）申诉的范围

一般限于与工作有关的问题。凡是与工作无关的问题，通常应排除在外。一般可以通过申诉制度处理的事项主要有：**薪资福利、劳动条件、安全卫生、管理规章与措施、工作分配及调动、奖惩与考核、群体间的互动关系以及其他与工作相关的不满。**

第三节　员工沟通管理

3.3.1 员工申诉管理

（4）申诉的处理程序

处理员工申诉，**不管企业内部是否有工会组织**，其主要程序可以归为四个阶段：

受理申诉 → **查明事实** → **解决问题** → **申请仲裁**

第三节　员工沟通管理

3.3.2 心理咨询服务

心理咨询服务就是应用心理学方法，凭借语言，帮助员工解决心理冲突，降低精神压力，促使员工适应社会和健康发展的过程。“心理咨询服务”产生于二十世纪四十年代，在六七十年代得到大量应用，目前依然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。

心理咨询服务项目主要有：**工作及生活压力、婚姻与家庭、精神健康、法律及财务事宜、人际关系、职业生涯发展、其他个人及工作挑战等。**

第三节 员工沟通管理

3.3.2 心理咨询服务

（1）职业心理健康三级预防模式

- **初级预防：**消除诱发问题的来源。初级预防的目的是减少或消除任何导致职业心理健康问题的因素，并且更重要的是设法建立一个积极的，支持性的和健康的工作环境。
- **二级预防：**教育和培训。教育和培训旨在帮助员工了解职业心理健康的知识、帮助管理者掌握员工心理管理的技术。
- **三级预防：**员工心理咨询。员工心理咨询是指由专业心理咨询人员向员工提供个别、隐私的心理辅导服务，以解决他们的各种心理和行为问题，使他们能够保持较好的心理状态来生活和工作。

第三节　员工沟通管理

3.3.2 心理咨询服务

（2）员工帮助计划（EAP）

EAP(Employee Assistance Program)又称员工帮助项目或员工援助项目，是由组织为员工设置的一套系统的、长期的福利与支持项目。其目的在于**透过系统的需求发掘渠道，协助员工解决其生活及工作问题**，如：**工作适应、感情问题、法律诉讼等，帮助员工排除障碍，提高适应力，最终提升企业生产力**。目前世界500强企业中，有80%以上建立了EAP，在美国有将近四分之一的企业员工享受EAP。

第三节　员工沟通管理

3.3.3 满意度调查

现代企业管理有一个重要的理念：**把员工当“客户”**。员工是企业利润的创造者，是企业生产力最重要和最活跃的要素，同时也是企业核心竞争力的首要因素。企业的获利能力主要是由客户忠诚度决定的，客户忠诚度是由客户满意度决定，客户满意度则是由员工来创造，**而员工对公司的忠诚取决于其对公司是否满意**。所以，**欲提高客户满意度，需要先提高员工满意度，前者是流，后者是源**。**没有员工满意度这个源，客户满意度这个流也就无从谈起**。

员工满意度调查（Employee Satisfaction Survey）是一种科学的人力资源管理工具，它通常以问卷调查等形式，收集员工对企业管理各个方面满意程度的信息，然后通过专业、科学的数据统计和分析，真实的反映公司经营管理现状，为企业管理者决策提供客观的参考依据。

员工满意度调查还有助于培养员工对企业的认同感、归属感，不断增强员工对企业的向心力和凝聚力。员工满意度调查活动使员工在民主管理的基础上树立以企业为中心的群体意识，从而潜意识地对组织集体产生强大的向心力。

第三节 员工沟通管理

3.3.3 满意度调查

（1）满意度调查内容

进行员工满意度调查可以对企业管理进行全面审核，保证企业的工作效率和最佳的经济效益，减少和纠正低生产率、高损耗率、高人员流动率等紧迫问题。员工满意度调查将分别对以下几个方面进行全面评估或针对某个专项进行详尽考察。

报酬	工作	晋升	管理	环境
共包含薪酬、福利、绩效三个二级因素；	共包含责任、目标清晰及认同、自身感受三个二级因素；	共包含发展机会、培训、培养（导师、直接上级）三个二级因素。	共包含战略、经营与管理状况、领导能力与风格、制度流程四个二级因素；	共包含工作条件与氛围、企业文化与活动、资源、同事素养、沟通合作五个二级因素；

第三节 员工沟通管理

3.3.3 满意度调查

（2）满意度调查的实施

员工满意度调查由HR在征得领导层支持的前提下，设计调查问卷，于每年的**第四季度**开展员工满意度调查，然后根据调查结果，形成调查报告，并根据报告的结果给出提升员工满意度的**工作建议**，与报告一起上报公司领导审阅。如工作建议获准采纳，将与来年实施开展。**以下为本人实施满意度调查的几点经验：**

- **首先应设计满意度调查的实施方案（含组建实施项目小组）请领导把关审批；**
- **调查问卷设计可以涵盖满意度题目（1-5分型设计）、单选题、多选题和开放式问答题；**
- **建议匿名调查，并在实施调查前，做好宣导，让员工珍惜意见反馈和献计献策的机会，认真对待；**
- **如果公司条件允许，可以通过IT手段实施调查。**
- **如果公司规模大，人数多，可以分职工类、职员类、管理者类分别设计不同的问卷有针对性地调查。**
- **如果需要分别统计各部门的满意度，可以在匿名的基础上，让员工提供部门信息（选项中设计）。**

第四节　员工活动管理

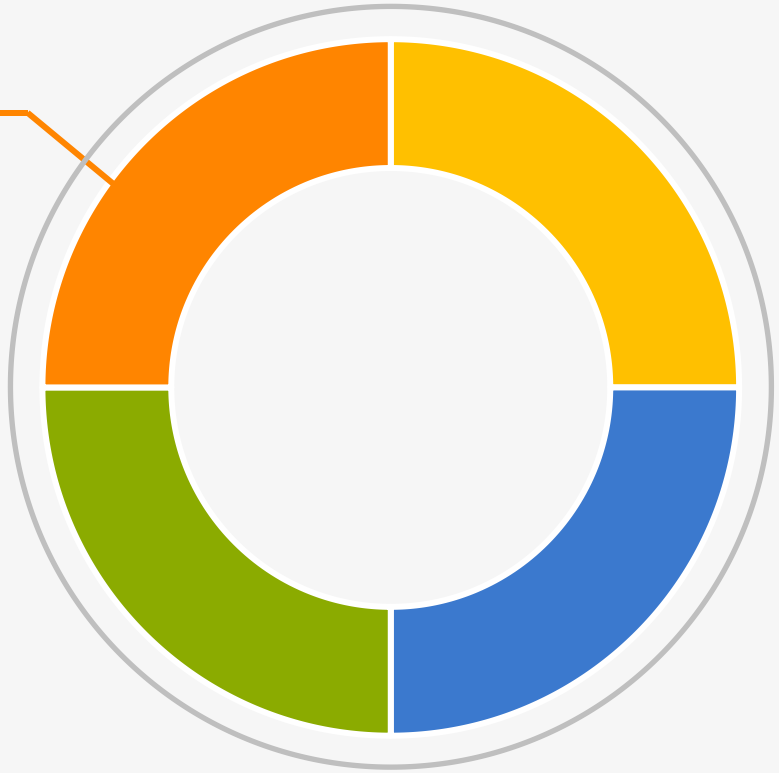
为了丰富员工的文娱生活，增进员工之间的**沟通交流**，调动员工**工作积极性**，**缓解**工作**压**力，实现**劳逸结**合，增强团队**凝聚力**，体现公司对广大员工**关爱**。因此，一般公司都要定期举办企业文化活动。活动的内容包括并不仅限于以下项目：**体检、拓展、旅游、员工联谊、聚餐、年会以及员工参与性较强的文娱体育活动**等。

HR在员工活动管理中的职责主要是：

- **《员工活动管理办法》的制定及颁布；**
- **员工活动的费用预算及发放；**
- **公司活动的组织、实施、总结和改进；**
- **部门活动的审核及支持。**

第四章 各种风险规避

- 规章制度制定、公示风险
- 入职管理的风险
- 试用期运用不当风险
- 培训协议风险
- 保密协议与竞业禁止风险
- 劳动报酬支付风险
- 离职解雇风险-经济补偿金
- 事实劳动关系存续风险



（一）规章制度制定、公示风险

用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当**经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定**。

在规章制度和重大事项决定实施过程中，工会或者职工认为不适当的，**有权向用人单位提出，通过协商予以修改完善**。用人单位应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定**公示**，或者告知劳动者。

归纳起来，一个合法有效的规章制度必须符合以下三点：

① **规章制度必须通过民主程序制定；**

② **规章制度不能违反国家法律、行政法规及政策规定；**

③ **规章制度必须向劳动者公示。**

（二）入职管理的风险

入职管理的风险主要是：**员工职业履历造假**、**隐瞒个人信息如重大疾病**等，或**没有解除以前劳动关系**或**有保密条款**等约定回避从事同行业期限内的，这样，劳动关系无效，甚至雇佣方也要承担连带责任。应对措施是：

① **入职登记表规范；**

② **候选人提交离职证明；**

③ **背景调查；**

④ **严格的用人及体检标准。**

其中，入职登记表要有个人声明：**以上所填各项均为真实情况，并充分了解上述资料的真实性是双方订立劳动合同的前提条件，如有弄虚作假或隐瞒的情况，属于严重违反公司规章制度，同意公司有权解除劳动合同或对劳动合同做无效认定处理，公司因此遭受的损失，员工有对此赔偿的义务。**并要求员工签字确认。

（三）试用期运用不当风险

规避方法是：

① **试用期期限要合法；**

② **试用期不能脱离劳动合同而存在；**

③ **试用期工资标准有限制；**

④ **试用期解除理由应充分。**

（四）培训协议风险

劳动法中明确指出：用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。**违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。**用人单位要求劳动者支付的违约金**不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。**用人单位与劳动者约定服务期的，不影响按照正常的工资调整机制提高劳动者在服务期期间的劳动报酬。

风险提醒

① 违约金**不应超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用**。

② 支付违约金的情况不仅包括员工离职，还应包含**因严重违反公司纪律被解雇情形下的违约金支付**情况。

③ **单位必须出具第三方开的培训费用发票**才能证明对劳动者进行过培训，企业内部培训或没有第三方发票的都不算。

（五）保密协议与竞业禁止风险

《劳动合同法》规定：对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按月向用人单位支付违约金。竞业限制期限不得超过2年。

（1）保密协议

根据《反不正当竞争法》规定，“商业秘密”是指不为公众所知悉、能为权利人带来经济利益、具有实用性并经权利人采取保密措施的技术信息和经营信息。

《劳动合同法》第23条第二款规定：“对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款。”**该条款将劳动者的保密义务延续到了劳动合同终结后。**

因此，劳动者与用人单位之间的保密约定，既可以以保密条款的形式写入劳动合同，也可以单独订立一份保密协议。两种形式的效力是相同的。

（五）保密协议与竞业禁止风险

（2）竞业禁止

所谓竞业禁止，亦称竞业避止、竞业限制，是**指负有特定义务的员工在离开岗位后一定期间内不得自营或为他人经营与其所任职的企业同类的经营项目**。企业应选择**接触、了解或掌握企业商业秘密人员及其高级管理人员签订竞业禁止协议**，达到保护企业核心秘密和经营利益的目的。对于只具有普通技能且未接触到用人单位商业秘密的劳动者签订的竞业禁止协议原则上无效。

对于劳动者应得的合理对价的数额，根据每个劳动者和用人单位情况不同而不同，不可能有划一的数额标准。**应当将竞业禁止的补偿费与劳动者的工资收入联系起来，以其作为基本的计算参照标准**。**具体额度目前国家还没有统一的规定**，各个省市的规定不一样，比如江苏就规定竞业禁止协议约定的补偿费按年计算不得少于该员工离开企业前最后一个年度从该企业获得的报酬总额的1/3，而深圳就规定的为不少于2/3。

（六）劳动报酬支付风险

《劳动合同法》规定：用人单位应当按照劳动合同约定和国家规定，向劳动者及时足额支付劳动报酬。用人单位拖欠或未足额支付劳动报酬的，劳动者可以依法向当地人民法院申请支付令。

同时，《劳动合同法》首次对**试用期**的工资进行了规范：**劳动者在试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档工资或者劳动合同约定工资的80%，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。**

风险应对措施

① 完善薪酬福利以及考核制度；

② 按时、足额发放员工工资和加班费；

③ 针对实行不同工时制的人员，按国家法规的要求，制定不同的加班费政策；

④ 实行不同的工时制度，并办理备案手续。

（七）离职解雇风险-经济补偿金

新劳动法中规定，除用人单位维持或提高劳动合同约定条件续订劳动合同，劳动者不同意续订的情形外，如果劳动合同期满终止，用人单位应支付经济补偿金。用人单位违规不签无固定期限劳动合同的，在解除或终止合同时，应按规定的经济补偿标准的双倍支付赔偿金。

风险应对措施

① 规章制度要公示并签字；

② 违纪处理严格按照制度处理；

③ 文件送达签收；

④ 离职解雇手续办理严谨。

（八）事实劳动关系存续风险

《劳动合同法》 第十四条规定： **用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立书面劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。**

《劳动合同法》第八十二条规定：**用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资。**

风险应对措施

员工关系专员认真学习制定《劳动合同法》，并制定《劳动合同管理办法》以指导劳动合同的各项管理工作，特别是要严格在《劳动合同法》规定的时间范围内办理劳动合同订立及续订工作。