

综合辅导：从员工关系管理到企业文化 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/493/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_BC\\_E5\\_90\\_88\\_E8\\_BE\\_85\\_E5\\_c67\\_493054.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/493/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c67_493054.htm)

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。

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。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)