

# 和谐员工关系管理实务

## 【课程背景】

你是否有以下问题：

- 靠薪留人还是靠情留人？
- 高压管理还是靠人际关系管理技能来保持企业的高速和稳定的发展？
- 企业规章制度的适用范围？
- 企业有没有罚款权？
- 如何敏锐地发现人员管理上的缺陷、防患于未然？
- 怎样才能突破交流的心理屏障，实现有效的全方位的双向沟通？

。。。。。

员工关系管理并不等同于“劳动关系”，作为人力资源系统中重要构成的员工关系管理，在现代新形势社会环境下主要体现在两个方面：一是刚性的企业规章制度建设，主要涉及员工关系管理的物质层面；二是柔性的企业文化建设，主要涉及员工关系管理的精神层面。这就要求企业在物质层面上要建立并完善与员工关系紧密相关的规章制度，充分发挥其在员工关系管理上的规范功能；在精神层面上加强企业文化建设，有效处理心理契约矛盾，充分发挥其在员工关系管理上的引导功能，凝聚人心。两者双管齐下，使得企业与员工之间建立起和谐融洽的关系，提高组织凝聚力和员工忠诚度，进而实现组织的目标与愿景。

本课程旨在帮助每个管理人员提高自身管理素质、提高员工关系管理相关的意识和技巧，了解当前本公司、本部门和本人对内、对外人际关系的处理方面存在的不足或误区，从而成为企业赢得人才、稳定人才的致胜法宝。

## 【课程收益】

1. 理解领悟员工关系管理的 12 个重要职能；
2. 建立员工关系管理方面的诊断、评估及改进体系；
3. 正确处理企业内部发生的员工关系矛盾、管理危机；
4. 在实际工作中，换位思考，有效改善员工人际关系；
5. 诊断员工工作压力来源，有效处理员工重复性工作导致的压力损伤；
6. 掌握心理契约影响因素及处理技巧；
7. 积极有效地建设一个优秀的企业文化和管理机制，提高员工忠诚度。

## 【学员对象】

企业 HR 总监、中高层管理人员、部门经理、人力资源经理、人事主管

【授课方式】 针对性讲解，精彩个案分析，方法指导，学员实务演练，思考题和测验，互动问答

【授课天数】 6小时/天

## 【课程内容】

### 导言

- 一段《视频》导入员工关系管理情境
- 我国人力资源管理现状及思考
- 员工关系不良表象
- 和谐员工关系的好处
- 优秀企业的共同特征

## 主题一：员工关系管理职能——“十二”大重要职能

### 一、劳动合同及劳动争议

#### 1、试用期内解约

- 案例：试用期内外解约争议案

#### 2、就业协议与劳动合同

- 案例：毕业生就业协议违约案

#### 3、固定期限劳动合同

- 案例：固定期限合同期满须付经济补偿
  - 续订注意点

#### 4、无固定期限劳动合同

- 案例：解除无固定期限劳动合同赔偿案
  - 防险技巧

### 二、招聘录用

#### 1、试用期管理

- 案例 1：增加试用期次数无效案
- 案例 2：试用期内外社保“真空期”

## 2、新员工入职管理

- 案例：入职后发现已怀孕女工案
  - 应对措施及防险技巧

## 三、薪酬待遇

- 案例：门卫主张要加班工资，“睡班”时间可予折算
  - 应对措施及防险技巧

## 四、绩效管理

### 1、规章制度

- 案例：规章制度未公示无效职工获赔
- 案例：拒绝加班并非违反规章制度
  - 规章制度流程及要求（合法、民主、公示）

### 2、员工末位淘汰

- 案例：末位淘汰解除劳动合同违法

### 3、企业罚款权

- 研讨：企业有没有罚款权
- 应对措施及防险技巧

## 五、离职管理

### 1、劳动合同终止

- 案例：员工享有辞职权，企业无须支付经济补偿金

### 2、劳动合同解除

- 案例：员工阻碍生产，企业有权解除劳动合同
  - 劳动合同解除注意点

### 3、劳动合同中止

- 案例：员工应征入伍

### 4、企业裁员、减员

- 案例：《视频》讨论
  - 裁员、减员程序

## 六、奖惩管理

- 分享：斯金纳鸽子实验
- 奖惩的选择规则
  - 奖励强化的关键要领
  - 惩罚的种类和适用性

## 七、保密及竞业限制

### 1、保守商业秘密

- 案例：泄露商业秘密，劳动者要赔偿

### 2、竞业限制

- 案例：权利义务约定不对等，竞业限制无约束力
- 案例：竞业限制应遵守，违约金过高不支持
  - 应对措施及防险技巧

## 八、社团管理

- 案例：沪江网的“三大”工程
  - 员工内心较接受的社团管理模式

## 九、健康管理

### 1、心理健康管理

- 案例：EAP 典型案例

### 2、身理健康

- 案例：重复性工作压力管理

## 十、投诉管理

及时处理员工申诉，最大程度地解决员工问题

- 案例：经理处理员工抱怨的做与不做

## 十一、工伤管理

工伤医疗保险

- 案例：医疗费超过社保目录，用人单位仍要埋单

- 案例：退休返聘员工工伤处理案
  - 应对措施及防险技巧

## 十二、员工纪律管理

- 纪律处分程序
- 纪律处分方式

## 主题二：员工关系管理技巧——“四维”技巧

### 一、人际冲突管理技巧

- 现场测验：冲突角色
  - 角色扮演：三种冲突的情境再现
- 1、员工之间可能发生哪些冲突
  - 2、经理作为冲突调停者的几种失败
  - 3、员工透过冲突管理走向利他关系
    - 员工面对人际关系冲突时，常见的反应模式
    - 化竞争关系为协调关系的秘诀

### 二、内部沟通管理技巧

- 案例：其实你不懂我的心
- 1、常见的3种企业组织人际关系
    - 枇杷型、叶脉型、蛛网型
  - 2、有效沟通七个“C”
  - 3、员工参与式管理

### 三、特殊群体管理技巧

- 1、核心员工管理——留住
- 2、女职工管理——保护
- 3、新生代员工管理——关注

### 四、危机处理管理技巧

- 1、危机征兆和分级

## 2、各级危机处理的程序和要点

### 主题三：提高员工忠诚度——“六项”基本工程

#### 一、组织承诺管理

##### 1、减少员工流动的有效策略

##### 2、组织承诺影响因素

##### 3、组织承诺测量

- 现场测验：中国职工组织承诺问卷

##### 4、组织承诺管理途径

#### 二、心理契约管理

- 案例：小张的离职

##### 1、心理契约的影响因素

##### 2、防止心理契约破裂的技巧

##### 3、主管找对员工的“识人术”诀窍

#### 三、员工凝聚力管理

- 增强员工凝聚力的 30 个秘诀

#### 四、非经济性员工激励方法

- 30 条非经济性的员工激励方法

#### 五、员工满意度管理

##### 1、进行员工满意度调查的五个目的

##### 2、员工满意度调查十步曲

##### 3、提高员工满意度的十个“C”

#### 六、企业文化建设

##### 1、企业文化建设的误解

##### 2、判断一个优秀企业的软硬件要素

##### 3、不同阶段的企业文化留人方法

### 结语：员工关系管理的改善方案

- 倡导以人为本的人力资源管理理念
- 构建多角度员工关系管理体系
- 建立全方位的员工激励机制
- 完善有效沟通的内部沟通机制
- 保障员工利益的体制