



人力资源 ● 员工关系管理

名称

最近更新

9月份资料集合 外部可下载

直播：《员工手册制定及要规避的那些“坑”》附件下载 外部可下载 空间外

10.7福利：2023年全国社保申报表.xlsx 外部可下载

10.8福利：协商解除劳动合同协议.docx 外部可下载

10.9福利：最低工资规定.docx 外部可下载

10.10福利：人力资源个人工作总结.docx 外部可下载

10.11福利：OKR计划与考评表.xls 外部可下载

10.12福利：2023年离职与调薪调研报告.pdf 外部可下载

10.13福利：2023年中国企业数字化转型发展白皮书.pdf 外部可下载

10.16福利：工伤管理规定模板.docx 外部可下载

10.17福利：入离职分析表.xlsx 外部可下载

10.18福利：通用人事月报表.xlsx 外部可下载

10.19福利：劳动风险防控-在职篇.pdf 外部可下载

10.20福利：中国HR职业发展状况报告（人大）.pdf 外部可下载

每日10点准时更新

HR的工作加油站



扫码获取资料包免费下载权限

✓	10月8日
✓	10月11日
✓	10月7日
✓	10月8日
✓	10月9日
✓	10月10日
✓	10月11日
✓	10月12日
✓	10月13日
✓	周一 09:54
✓	周二 10:00
✓	周三 10:02
✓	昨天 09:43
✓	13 分钟前

目录

1

入职管理

2

离职管理

3

异动管理

4

考勤管理

5

社保福利管理

6

档案管理

7

劳动合同/纠纷管理

8

员工人际关系管理

了解概念：

- 劳动关系与员工关系两者不完全等同。
- 劳动关系是基于用人单位与劳动者之间生产要素的结合而产生的关系。
- 员工关系指的不仅仅是劳动关系，包括**员工和公司**之间的雇佣关系；**员工和上下级**之间的领导和被领导关系；**员工和员工**之间的同事关系；因传授知识和技能而形成的**师徒关系**等

❖ 雇佣关系中彼此对对方应提供的责任分类

分为公司和员工两个层次

员工：守时、敬业、忠诚、爱护组织形象、互助

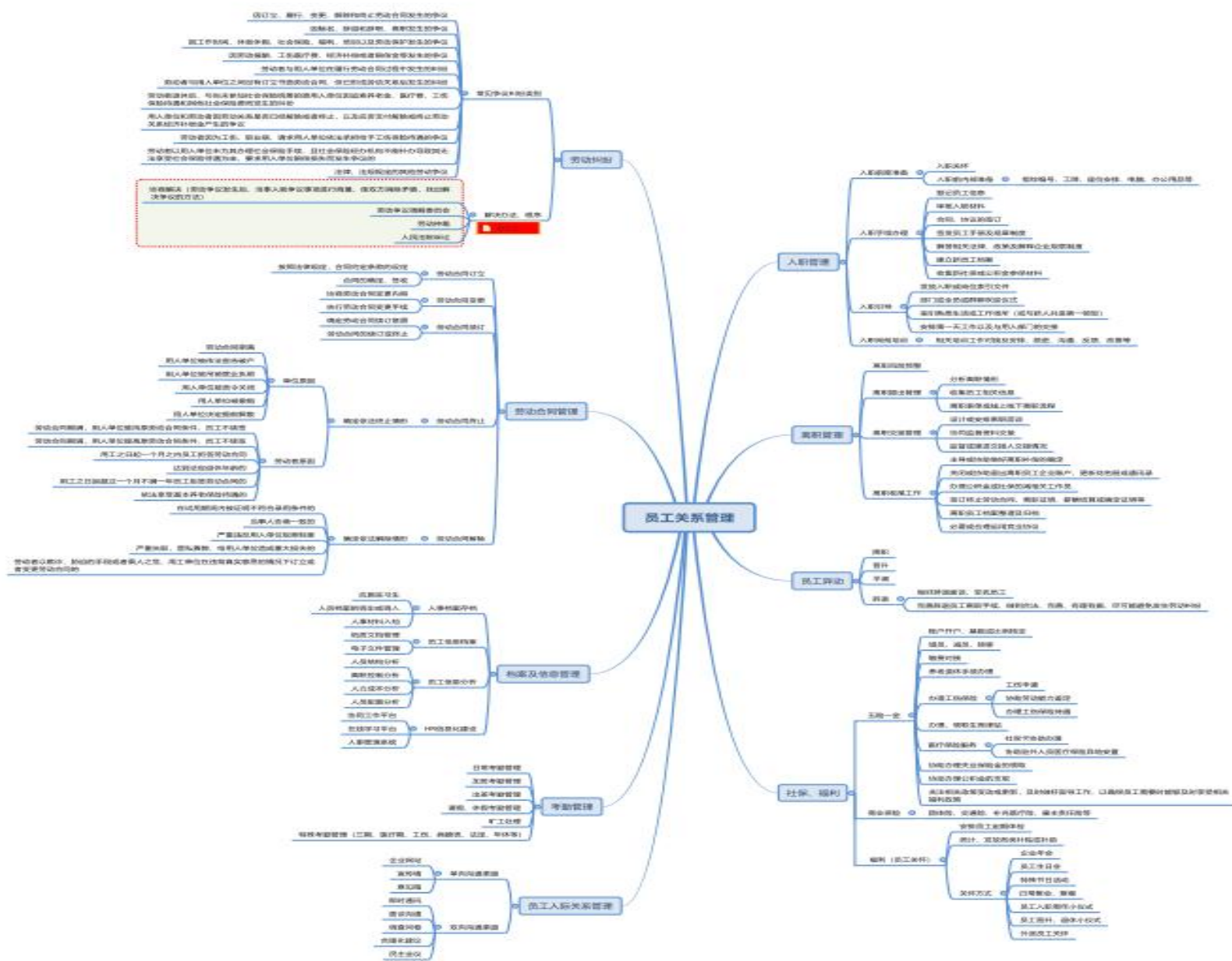
公司：培训、公正、关怀、友善、安全、薪资、福利、稳定的工作

企业内部十大工作关系

工作关系	角色认知	管理内容	应有姿态
1 上司/上级	助手	支持、建议	敢于任事
2 下级/下属	领导者	管理、辅导	教练
3 同事/伙伴	合作者	协助、支持	主动协调
4 局部/全局	双重身分	合理划分	服从
5 员工/企业	协调者	协商、稳定	尊重理解
6 内部/外部	公关者	寻求支持	主动拜访
7 决策/执行	执行者	推进改革、变革	不懈努力
8 管理/服务	支持者	控制、支持	互相提携
9 公平/竞争	平衡者	激励士气	制约
10 效果/效益	促进者	效益最大化	像老板一样思考

需要保持正向的平衡，但实际上几乎很难保证100%的平衡关系，一旦失调就会激化矛盾，产生不满，引起各种各样的纠纷。

解决的最好办法，把所有的工作做好前置化处理，也就是做好预防工作，订条例，讲规则，俗话就是先小人后君子。

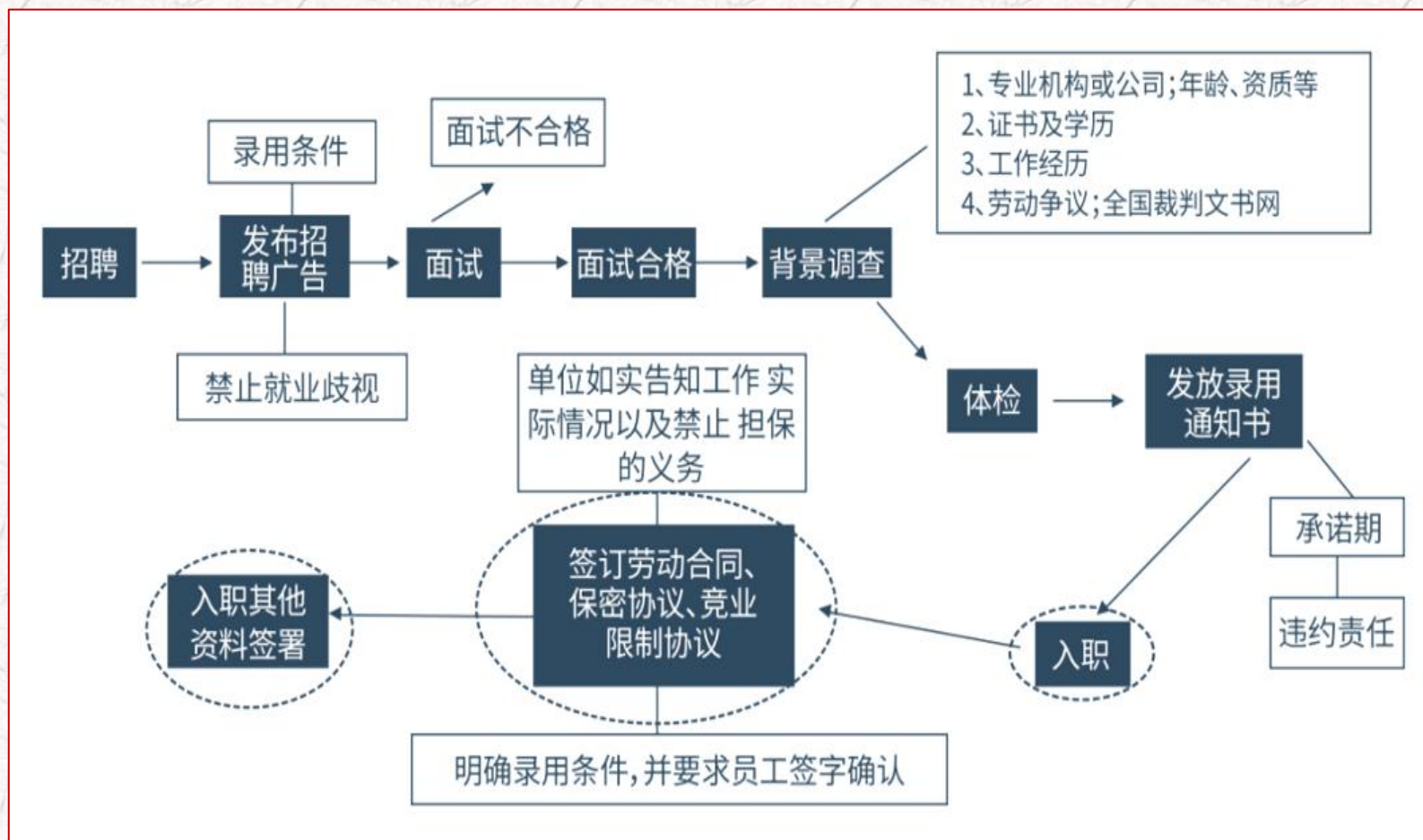




入职管理

入职管理法律风险及签署材料

招聘及入职流程



从招聘到入职，把握好每一步流程的严谨性。从根源杜绝害群之马进入企业

入职手续办理注意事项

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：

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。

员工方：保证材料真实性

- 与员工基本信息相关的材料
《员工信息登记表》(手填、面签)、身份证等
- 与员工受教育经历相关的材料
资质证书、学历证、毕业证等
- 与原单位劳动关系解除的材料(推荐信等)
- 办理用工登记、缴纳社会保险和公积金以及调取档案所需的材料等
- 与员工工作经历相关的材料原劳动关系状态审查
- 劳动合同、判决书、调解书
- 解除劳动合同协议

入职材料签署法律风险

企业方：

做好相关宣导、告知和材料证据留存

- 劳动合同、保密协议(入职时签)等
- 规章制度或员工手册
- 用人单位履行告知义务的材料
- 与薪资相关的材料
- 告知试用期录用条件的材料
- 与岗位相关的材料，如岗位职责、岗位考核等
- 与健康相关的材料
- 入职时提供虚假材料的后果
- 押金的法律风险
- 员工入职最迟30日内到人力资源部门签订劳动合同
- 给员工的义务,《签订劳动合同通知书》,再不签视为不同意续签,解除
- 制度公示

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。





离职管理

员工离职给公司带来的可能影响

- 1 影响本职工作
- 2 影响上下游工作
- 3 影响公司形象
- 4 给客户不良影响
- 5 核心能力下降

- 6 带走公司机密
- 7 增加公司成本
- 8 影响员工情绪
- 9 引起连锁反应
- 10 助长竞争对手



员工离职前主要征兆

- 常接听神秘电话，或不愿在同事面前接听电话
- 近期常请半天或一天的短假
- 与同事私下“话聊”增多，抱怨增多
- 发言风格一改常规
- 开始整理文件和私人物品
- 不愿接手新项目或工作急于转手
- 招聘网站最近发布或更新简历
-



离职面谈（针对辞职情况）

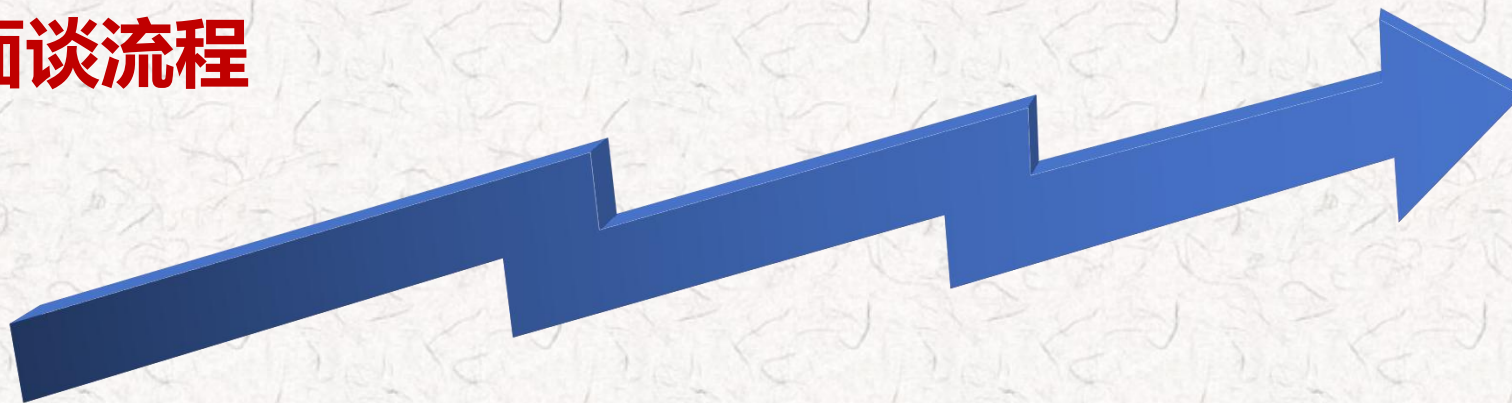
为什么要离职面谈？

- 尽可能挽留骨干员工
- 了解其离职根本原因，促进公司管理改善
- 消除误解或缓解不满情绪，维护公司职场口碑

离职面谈谈什么？

- 你离职的主要原因是什么？
- 与咱们公司相比，别的公司最吸引你的是什么？（佐证第一问）
- 你在别的公司将从事什么职位？为什么这么选择？（佐证第一问）
- 公司本应该采取什么措施可以打消你的离职念头？（佐证第一问）
- 你最喜欢公司什么？你认为有哪些地方是需要我们改善的？
- 你在离职手续办理工作中，需要我们协助做什么？

离职面谈流程



先要准备足以下资料

- 基本信息（特别是入职时间，工作经历与表现及家庭状况）
- 直接上级对他的评价与面谈建议（必要时也可收集同事的评价）

做足准备

- 提前正式预约（建议以电话方式）
- 地点最好是私密性较好的独立办公区（对于关键骨干，建议咖啡厅）
- 时间最好是下午一上班，不建议是临近下班时间

正式预约

- 建立信任
- 探寻式提问，多听少说
- 认真笔记
- 填写《离职面谈记录表》，并知会相关人（总经理、直接上级，人力资源部经理）

面谈与记录

♥ 分享几点实践体会

- ◆ 从其家庭或兴趣开始，让其放下戒备心理

从小孩开始

从时事热点开始

从喜好开始

.....

- ◆ 以同理心倾听，尽可能理解其观点（并不意味着赞同），善意引导或打消其顾虑
- ◆ 适当解释，但一定不要反驳或评论其观点
- ◆ 边吃边聊效果更好
- ◆ 不建议让员工填写任何纸质的调查性文档
- ◆ 给予职业发展指导或表达可以借助自己的人力资源圈资源协助其找工作
- ◆ 离职申请之前与之后的面谈应有所侧重

离职分析——离职原因

离职原因	典型特征	备注
薪酬问题	职位变化不大或略低	
发展空间	职位晋升、且公司发展速度或规模超越当前公司	
健康问题	生病或身体状况不能适应目前岗位要求	
工作氛围	与上级或团队关系不和谐，不喜欢目前公司工作条件或文化氛围	
自主创业	自己或合伙创业	
移民移居	因家庭问题或发展需要，需离开本地的	





离职回访

哪些人建议离职回访？

- 因薪酬、职业发展、工作氛围等原因辞职的骨干员工、干部

为什么要离职回访？

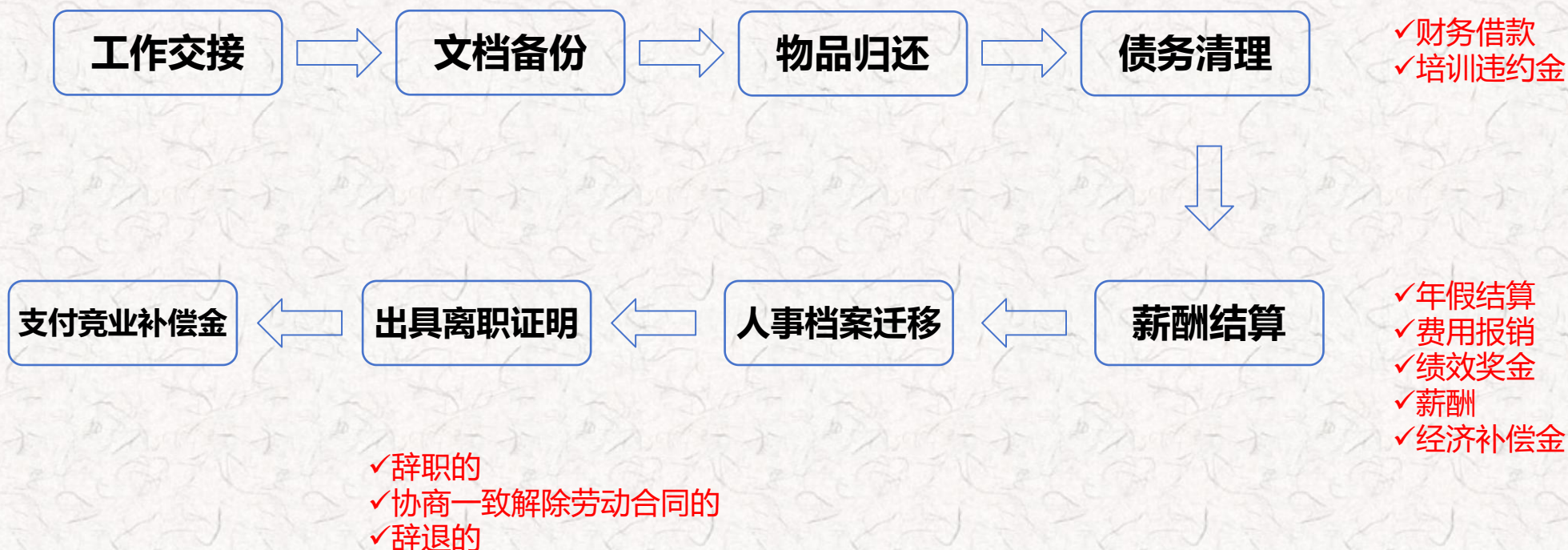
- 表达公司对他们的关注，持续维护公司雇主品牌
- 进一步了解其离职的真正原因
- 合适时候促进其离职重返

离职回访方式

- 生日短信祝福
- 邮寄公司资料
- 电话沟通
- 司庆活动邀请

离职办理流程

员工离职申请审批后，启动离职办理流程（要评估是否需要支付竞业限制补偿金）





异动管理

员工异动包含员工的调薪、晋升、降职、内部调动、离职等。

晋升

依照员工工作表现，结合员工学识、能力、工作经验等要素，对满足工作条件需要的员工作出由**低到高之职位调整**。

1、职位空缺时是用“空降兵”还是“内部晋升”？

对于成熟的企业来说，高层人才以内生为主，外部空降为辅

降职

依照员工工作表现，结合员工学识、能力、工作经验等要素，对不适合从事主要岗位的工作人员作出**由高到低的职位调整**。

内调

结合公司各部门人员需求，优化人员管理，对从事**某一岗位**的员工调任至**另一工作岗位**的人事管理。

3.1 晋升的流程

- (1) 提出申请
- (2) 人力资源部与用人部门共同协商制定晋职的依据和办法
- (3) 人力资源部发布晋职通知;
- (4) 候选人的产生;
- (5) 收集候选人信息, 进行初步评估;
- (6) 与候选人沟通;
- (7) 进行候选人筛选, 确定具体的人选;
- (8) 公布晋升名单;
- (9) 晋升者办理相关交接工作;
- (10) 员工晋升后一般会对其进行试用的考核, 合格后正式任命。

3.2 职位晋升的依据是能力还是业绩?

对于面对生存压力、还未形成长期发展战略的企业而言, 晋升应该多看业绩;

对于那些实力较强、管理比较规范的企业, 以能力为晋升依据则更为妥当。

3.3 职位晋升的办法

- ◆ 职位阶梯
- ◆ 职位调整
- ◆ 职位竞聘
- ◆ 职业通道

二、降 职

2.1 降职的原因

- 员工不能胜任原来职位的工作。
- 员工自己提出要求降低职位要求，如自身健康状况不佳，不能胜任繁重工作。
- 组织变革、结构调整，精简人员。
- 员工违反组织纪律，组织对此作出的处罚。

2.2 降职的处理技巧

◆ 明升暗降：“蔓藤式晋升”

电视连续剧《汉武帝》曾经有过这样一个情节，当平定七国之乱后，周亚夫担任太尉一职，独揽国家的兵权，人也自恃有功，专横跋扈。汉景帝想重新把兵权把握在手中，但是不能硬来，于是以迅雷不及掩耳之势，实行了朝廷的人事改革，以周亚夫年老为由，任命周亚夫为丞相，收回兵权。把周亚夫从太尉晋升为丞相，表面看来是晋升，但收回了兵权，所以实际上是对周亚夫做了降职处理。

◆ 长时间不晋升

◆ 内部人才市场

2.4 降职的流程

- (1) 部门负责人根据部门发展计划和职位变动、员工考核等情况进行人员调整分析，提出员工降职申请。
- (2) 人力资源部门结合人力资源规划及相关政策，审核、调整各部门提出的降职申请
- (3) 人力资源部应当与当事人进行沟通，允许员工进行申辩。
- (4) 人力资源部做出降职报告/文件。
- (5) 人力资源部将相关降职材料呈报上级主管部门审批。
- (6) 人力资源部门将材料审批后发至本人及相关部门，填写人员异动登记表及相关人事档案并保存。
- (7) 接到降职通知的员工，需在一定时间内交接好工作，进入离职流程，到人力资源部办理任免手续。

2.3 如何管理降职员工

被降职员工心态

- 觉得很没面子，在同事面前抬不起头来，在亲属朋友面前无法交待。
- 不服组织处理结果，认为不是自己的原因，找理由归因于外。
- 积极调整心态，勇于面对挫折和挑战。



管理方式

- 给予更多关心与呵护，多鼓励，多沟通。当员工在新的岗位上做出成绩后，更要及时反馈，以增强其自信心；
- 要给予明确的批评与教育，并说明不做自我反思的后果，帮其重新认识自我，然后视其行为改变情况再行处理。对冥顽不改，不做反思的，必须与其解除聘用协议，不可再用；对有所认知与进步的
- 对持第三种心态的员工，则是企业应着重培养的对象，其潜力往往很大。



三、内部调动

首先，这可以降低员工流失率。

其次，把员工挽留下来能够极大地提高企业的生产效率。

3.1内部机制的建设方法

- ① 建立企业内部人才市场
- ② 构造人才流动信息链
- ③ 建立企业内部跳槽制度

日本索尼公司原则上每隔两年便让职员调换一次工作，特别是对于精力旺盛、干劲十足的职员。除此之外，索尼的员工可以在每周出版一次的内部小报上看到**各部门的“求人广告”**，如果感兴趣，他们可以自由而且秘密地**前去应聘，他们的上司无权阻止**。索尼的员工通过内部跳槽制度能**找到比较中意的岗位**，积极性得到很大的提高；而索尼公司则能够从中及时发现人才、提拔人才，**克服埋没人才的弊端**。并且，人事部门还可以从中发现一些部下频频“外流”的上司们所存在的问题，从而及时采取**对策进行补救**。

④ 进行周期性的人才盘点

- ✓ 通过人才盘点，企业管理层可以通过数据资料明确目前的人力资源配置现状，更好地配置人力资源，使人力资源的潜在优势得到最大的发挥。
- ✓ 人才盘点也是企业人力资源管理的总结和提高，在发展中回顾，在回顾中发展，实现企业人力资源管理的良性循环。
- ✓ 人才盘点也会让企业发现那些不适应发展的员工，及时地把他们从岗位上淘汰下来。



考勤管理

员工考勤管理的目的？ 意义？

考勤制度是人事管理中最普遍的制度，是每一位职场人在任何一家企业都最先接触到的制度。正是这种司空见惯的制度，**一旦被习惯所取代，就容易被忽视。**

考勤不是只简单地说明员工来公司上班了，付出时间成本了，公司可以兑现劳动报酬了。



目的是规范公司考勤管理，严肃工作纪律，提高员工的工作积极性和自觉性，针对现在考勤中出现的问题进行整改并进一步加强对考勤制度的学习和在工作中执行力度。



意义是做为企业过分劳资纠纷风险。加强员工劳动纪律，维护正常的工作秩序，提高经营效率，搞好企业管理的一项重要工作，考勤是组织纪律管理的基层工作。

考勤事小，其意却大。



提高员工的组织性、纪律性、严肃性，以保证正常的工作秩序

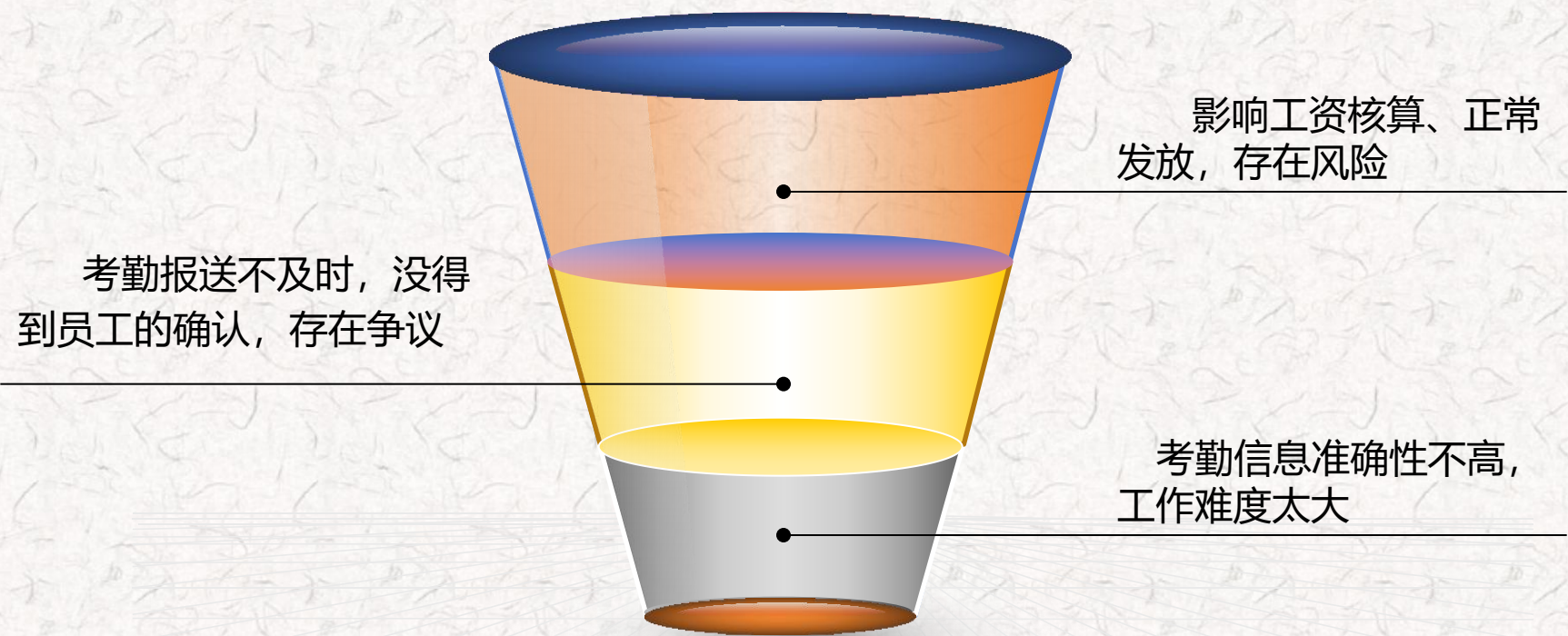
考勤是企业管理的基础工作，若没有考勤制度的约束，员工最起码的纪律意识就难以养成。

- 考勤也是时间管理的基础，员工时间观念散漫，组织行为的一致性就很难做到。
- 组织的时间管理常常是由全体员工的时间资源整合而成的。
- 若少数员工的时间管理无法与组织的时间管理相对应，那么，正常出勤员工的时间资源就很有可能被浪费，同时对也是对负责人的不尊重。

考勤要考什么？考勤的三要素是：时间、地点与责任。

- 员工来上班是来履行责任。
- 考勤不仅证明员工在岗，也证明他在履行责任。
- 有一种观点认为：若依考勤制度严格要求，会影响员工的工作主动性与积极性。这是错误的观点。主动性和积极性强的员工，对时间管理的观念也是非常强的。
- 企业的考勤制度对于员工只是出勤的底线，只有那些平常对工作缺乏主动性与积极性的员工需要考勤制度来约束。

考勤管理实操——问题



考勤管理思考--1

经营企业业绩为王，员工只要业绩好，出勤方面是否可以放松要求？

- 我们分公司要求各项目部每天都要召开晨会和收班会，一般通过晨会的出勤率，就可从一个侧面反映出这个**团队的管理状况**。
- 考勤好与坏是和企业的业绩是成**正相关的**，可能有了好的出勤不一定有好的业绩，但没有好的出勤要有好的业绩很难。
- 尤其是在企业遇到困难的时候，我们没有更多物质的东西来**激励员工**，只能依靠团队氛围、晨会内容等精神层面的东西来吸引员工、鼓舞员工的工作意愿、激励员工提高工作技能，帮助员工突破工作瓶颈。

考勤管理之思考--2

“管”——规矩



“理”——方圆

俗话说，无以规矩不成方圆。规矩不变，方圆适时而变。**规章制度是企业管理中的“规矩”，而管理的方式、方法、风格、艺术则是企业管理中的“方圆”。**其中重要的一点就是以人为本，即尊重和关心每一位员工，强化其自我约束的引导。

- “管”从本质上讲就是一种约束、控制、支配。
- “理”从本质上讲则应该是疏通、理顺、引导。
- “方圆”中体现“人性化”



社保/福利管理

什么是五险一金



养老保险

为使员工在退休后能够享受基本的生活保障而设立的一项社会保障制度，可以使员工在退休后按月领取退休金。

医疗保险

保障职工在患病或非因工负伤的情况下住院或门诊就医买药。

工伤保险

是为保障员工在工作期间受伤，意外伤害或患职业病时，能够有充分的医疗保障而设立的一项保险。

生育保险

是为保障女职工在生育期间得到必要的经济补偿和医疗保障而设立的一项保险。

失业保险

由社会集中建立基金，对因失业而暂时中断生活来源的劳动者提供物质帮助。

住房公积金

住房公积金是单位及其在职职工缴存的长期住房储金，是住房分配货币化、社会化和法制化的主要形式。

举例武汉现行五险一金缴费比例如下：

项目	养老保险	医疗保险	失业保险	生育保险	工伤保险	住房公积金
企业缴纳	16%	8%	0.7%	0.7%	0.2-1.9%	5-12%
个人缴纳	8%	2%+7	0.3%	——	——	5-12%

注：各地缴费比例不同，个别险种也有多种比例可供企业选择，上表为武汉现行比例。

月缴费金额=缴费基数×缴费比例

例：XX员工薪酬标准4000元

社保缴纳基数：4000元，公积金缴纳基数：4000元

缴费基数确定：

新员工

按月工资标准确定基数

入职一年以上员工

上年度全年工资的月平均值来确定



福利管理

员工激励

管理的最高境界是让人拼命工作而无怨无悔。

利益交换

有钱能使鬼推磨，你出钱，我出“力”就好，各取所需，不要只画饼子，而是要让我看见真真实实的饼子。

付出最大的努力

因此，如果领导者希望下属付出最大的努力，就应该通过自己的激励实践以满足员工的需求和愿望。然而，现实存在的问题是，很多主管不是在激励下属，而是在打击下属，这不得不说是一件很悲哀的事情。



无法强迫任何人做事

就长远来看，你根本无法强迫任何人做事，只能让他们自己心甘情愿的做。而唯有激励才能让员工燃烧起来，让激情经久不息；唯有激励才能使人的潜力得到最大限度的发挥。

激励原则

为**满足不同的需求**而采取的**不同的激励措施**就是激励方法。

福利激励

(物质) 法定的福利保险和公司的个性化福利保障给员工带来安全感。

团队激励

(精神) 任何一个组织都是由人所组成的，人们都希望有一个和谐、融洽的工作环境。管理心理学研究表明，如果一个群体中占优势的情绪是友好、友爱、满足、谅解、愉快的，那么这个群体的心理气氛是积极的。

感情激励

(情感) 人是有感情的，影响其行为的心理是复杂的，每个人都希望自己被重视。中国有句俗语：“受人滴水之恩，当以涌泉相报”。

宽容激励

(开明的领导) 一个领导者只有具备宽容的气度，才能团结众人的力量，最大限度地发挥人才的效能。

尊重激励

作为一名领导者，你应该尊重你的员工，让他感觉到他在企业中是有所作为的，是能得到上司肯定的，如果你这样做了，那么他就会回报你更多的东西。

尊重激励法就是这样一种最人性化、最有效的激励方法。领导者要发自内心的去尊重每一位员工，把每一位员工都看作是合作的伙伴，对员工说话要礼貌、客气，避免采用命令式的语气，不嘲笑、不轻视员工，尊重员工的人格、才能以及劳动成果，认真听取员工的建议，让员工感到自己对组织的重要性。



赞美激励

金钱在调动下属们的积极性方面不是万能的，而赞美却恰好可以弥补它的不足。因此，当一个人费心干完一件事后，你至少对他说句：“嘿，干得不错。”

激励的实用方法

物质激励与精神激励相结合

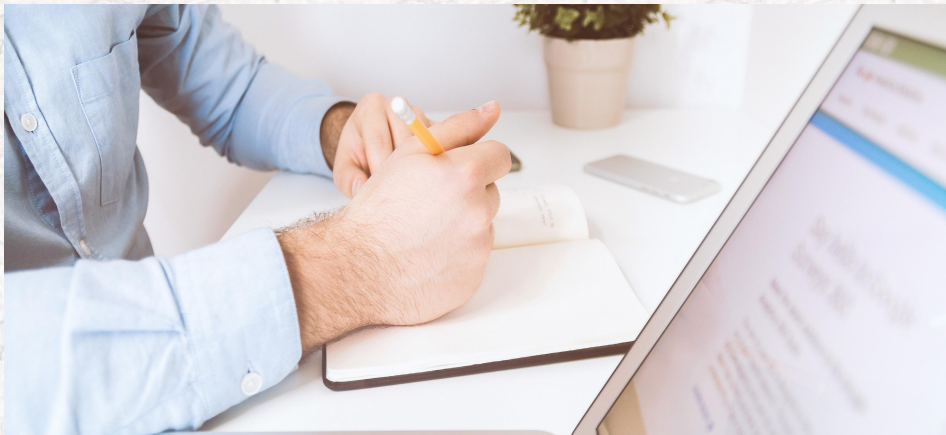
物质激励虽然直接，**但物质激励是基础，精神激励才是根本**。“改变一个人要花费太多的时间和精力，而激励一个人有时候也许只需要一句话”。而精神激励并非需要花费太多的心思，但却往往被领导者所忽视。

激励要公平

当一个人做出了成绩并取得报酬以后，他不仅关心所得报酬的绝对量，而且关心**自己所得报酬的相对量（与别人相比较）**。这个相对量将直接影响**今后工作的积极性**。



激励的实用方法



激励的方向应与组织目标吻合

不能因为激励措施不妥当而引起员工的行为与组织目标背道而驰。所谓“**奖励得当，种瓜得瓜；奖励不当，种瓜得豆**”！

激励要持续进行

激励具有**时效性**。每一种激励手段的作用都有一定的时间限度，超过时限就会失效。因此，激励**不能一劳永逸，需要持续进行**。



激励的实用方法



人们是为自己的理由而做事

工作的根本动力来源于自我激励。领导者不仅要激励下属，而且要教会下属学会自我激励，更要想办法**创造一个能让人们做自我激励的环境**。有句话说：“你不可能真正激励员工，你只能创造一个使他们自我激励的环境”。



每个人都可以被激励

每个人的身上都存在激励的火花，每个人都可以被激励，一些人可能比其他人更容易被激励，但是**关键要找到每个人身上激励的火花**，因为，激励孙悟空和激励猪八戒的方法肯定是不一样的。



档案管理

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。



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。

七

劳动合同/纠纷管理

劳动争议处理——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。**



劳动争议处理——基本原则

- **调解**（第三方介入）、**协商**（当事人双方）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**。



员工人际关系管理

(员工纪律管理)

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。

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。

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。

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。做调和剂！**



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。

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。**

申诉的种类

① 个人申诉

多是由于管理方对员工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。

申诉的制度

许多大型企业，大多都制订有申诉制度，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：**简而言之就是排忧解难**

- 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。



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。**

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：



员工沟通管理——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。

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

包含薪酬、福利、绩效因素

工作

包含责任、目标清晰及认同、自身感受

晋升

包含发展机会、培训、培养（导师、直接上级）

管理

包含战略、经营与管理状况、领导能力与风格、制度流程

环境

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

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**，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，可以分工勤类、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）。

员工活动管理

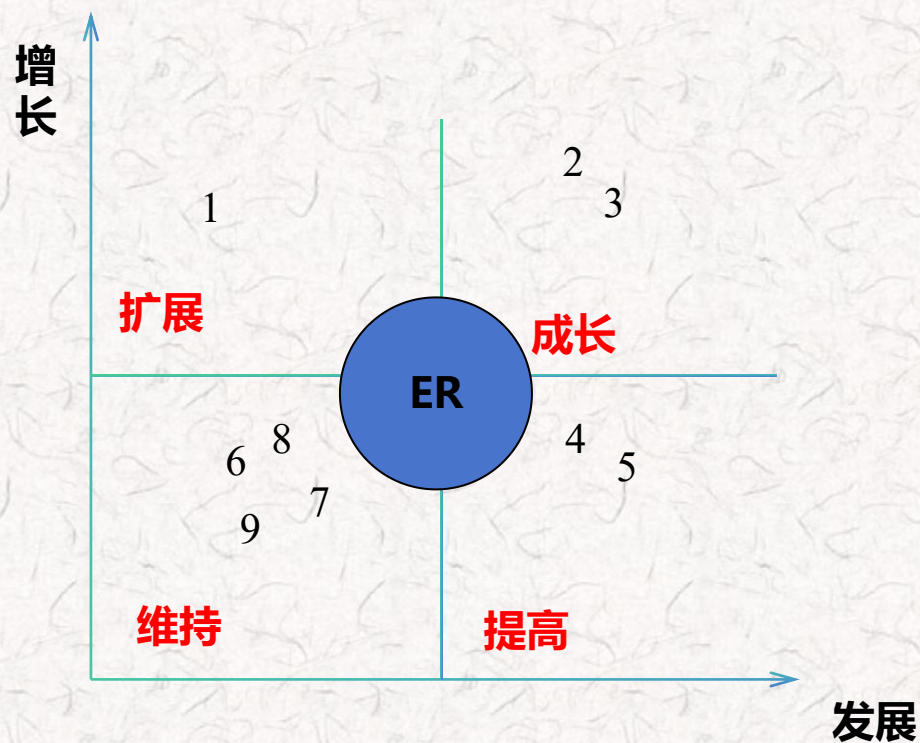
为了丰富员工的文娱生活，增进员工之间的**沟通交流**，调动员工**工作积极性**，**缓解工作压力**，**实现劳逸结合**，增强团队**凝聚力**，体现公司对广大员工**关爱**。因此，一般公司都要定期举办企业文化活动。活动的内容包括并不仅限于以下项目：**体检、拓展、旅游、员工联谊、聚餐、年会以及员工参与性较强的文娱体育活动等。**

HR在员工活动管理中的职责主要是：

- 《员工活动管理办法》的制定及公布；
- 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。



员工关系管理在HR管理体系中的地位



- 1 人员招聘
- 2 薪酬管理
- 3 考核与评价
- 4 培训与开发
- 5 规划 (生涯设计)
- 6 人员流动
- 7 绩效评估
- 8 员工奖惩
- 9 企业文化

员工关系辐射到人力资源管理中的每一个模块，重视员工关系管理，建立良好的员工关系，大家携手从每一个模块的细微之处着手，用心。对于提高人力资源以及企业的整体效益和竞争力有着重要意义。

名称

最近更新

9月份资料集合 外部可下载

直播:《员工手册制定及要规避的那些“坑”》附件下载 外部可下载 空间外

10.7福利: 2023年全国社保基金表.xlsx 外部可下载

10.8福利: 协商解除劳动关系协议.docx 外部可下载

10.9福利: 最低工资规定.doc

10.10福利: 人力资源个人工作总结.docx 外部可下载

10.11福利: OKR计划与考评表.xls 外部可下载

10.12福利: 2023年离职与调薪调研报告.pdf 外部可下载

10.13福利: 2023年中国企业数字化转型发展白皮书.pdf 外部可下载

10.16福利: 工伤管理规定模板.docx 外部可下载

10.17福利: 入离职分析表.xlsx 外部可下载

10.18福利: 通用人事月报表.xlsx 外部可下载

10.19福利: 劳动风险防控-在职篇.pdf 外部可下载

10.20福利: 中国HR职业发展状况报告(人大).pdf 外部可下载

每日10点准时更新

HR的工作加油站

扫码获取资料包免费下载权限



- 10月8日
- 10月11日
- 10月7日
- 10月8日
- 10月9日
- 10月10日
- 10月11日
- 10月12日
- 10月13日
- 周一 09:54
- 周二 10:00
- 周三 10:02
- 昨天 09:43
- 13 分钟前



感谢您的聆听