

# 最新员工关系管理的心得感悟(实用6篇)

心中有不少心得感悟时，不如来好好地做个总结，写一篇心得感悟，如此可以一直更新迭代自己的想法。那么心得感悟怎么写才恰当呢？以下我给大家整理了一些优质的心得感悟范文，希望对大家能够有所帮助。

## 员工关系管理的心得感悟篇一

ibm的沟通管理

沃尔玛和丰田公司的奖励机制

沃尔玛的口号——“员工是合伙人”

丰田公司的申报制度和建议制度

1. 案例：劳动者试用期内权利受损如何维权？

今年3月，应届大学毕业生许小姐到一家外资企业实习。7月份正式毕业后，许小姐与这家公司签订了为期2年的劳动合同。根据合同约定，许小姐的试用期为两个月。

尽管试用期内工资微薄，但许小姐十分珍惜这份来之不易的工作。为能给用人单位留下好印象，许小姐每天都在早上八点前赶到公司埋头工作，常常加班至晚上八-九点。没想到，在离试用期结束仅差2天时，这家公司却以“你不适合在本公司工作”为由将许小姐辞退。许小姐对此十分不解，要求公司说明辞退自己的理由。对此，公司人事主管冷冰冰地甩下一句话：“试用期内辞退员工，不需要任何理由。”

时下，劳动者遭“廉价试用”的现象不在少数。遇到此类情况，劳动者如何维权？

上海尚伟律师事务所周德凯律师指出，从现行规定来看，一些用人单位在试用期内“廉价试用”劳动者的不合理现象一时还难以根治，不过，劳动者在试用期内的工资报酬仍受到法律保障。

根据有关规定，劳动者在试用期内的工资收入不得低于用人单位新进正式员工工资的80%，否则应予补足；试用期内，员工与用人单位间应认定为存在事实劳动关系，如劳动者被用人单位无端辞退，其有权通过劳动仲裁途径依法维权。当然，劳动者如要求劳动仲裁，需收集工资单、出勤打卡记录等证据来证明劳动关系的存在。一般情况下，劳动者申请劳动仲裁还需先经过所在单位工会或单位所在街道劳动管理部门予以调解，调解不成即可申请仲裁，或直接向法院起诉。

2. 案例：去年7月份之前，宋某还是某大学的在校学生时，被我市某企业看中并聘用，口头规定见习期一年，从2015年3月起至2015年3月止。2015年7月，宋某顺利拿到了大学本科毕业证，于是要求企业提高工资待遇。当宋某的加薪要求遭到公司拒绝后，他一改以往积极的工作态度，对公司交付的工作任务推委，给公司造成一定影响。公司核实后，决定与宋某解除劳动关系。于是，宋某要求公司向其支付从入职之日到离职之日期间未签订书面劳动合同的双倍工资。对此，该公司对宋某的要求感到十分困惑。

见习期内需要签订劳动合同吗？如果需要签订合同，合同应该从何时签起呢？

见习期是对应届高校毕业生进行业务适应及考核的一种制度，自上世纪50年代起我国以行政规章的形式开始实行见习期制度。随着时间的推移和市场经济的发展，虽然国家并没有明文废止见习期制度，但高校毕业生由国家分配工作的制度已经基本消亡，由计划经济的“指令分配”变为市场经济的“供需见面及双向选择”。高校毕业生与企业通过市场招聘等双向选择建立的劳动关系，受现行劳动法律法规和保障

政策的调整，用人单位无法以见习期制度为由免除法定义务和责任。从2015年1月1日起，凡是中国境内的企业与劳动者建立劳动关系，都应当按照《劳动合同法》的规定，自用工之日起一个月内订立书面的劳动合同。

刘伟认为，本案中该公司应当按照法律规定在法定期限内与宋某签订书面劳动合同。但是，宋某在取得毕业证前，属于在校学生，不是广义劳动法中合法的劳动者主体，其为该公司提供劳动，双方形成的是劳务关系而不是劳动关系。对劳务关系的建立形式我国目前尚无明确的法律规定，所以在此期间公司与宋某可以不签订书面合同。宋某取得毕业证后，即具备了劳动者的主体资格，公司与宋某之间的关系由“劳务关系”转变为“劳动关系”。公司应当自双方具备劳动关系条件之日起一个月内与刘某签订书面劳动合同。否则，按照《劳动合同法》的规定，公司将可能承担不订立书面劳动合同而向劳动者支付双倍工资的法律责任。

### 3. 案例回放

#### 专家解析

劳动人事专家苗其巍说，我们国家现行的劳动用工制度和档案管理制度绝大多数是一一对应的模式，一个萝卜一个坑，每人都有一处归属。所以，除了一些特殊情况，一人只能在一家单位工作或学习。

小何今年还是全日制大学的在校学生。全日制学校学生入学时需要将档案转入学校，如果是外地学生，甚至连户籍都需要转入就读学校。通俗地说，小何的“坑”就在学校了，他不能在读书期间校外又扎“坑”，无法在外与其他用人单位建立劳动关系。诸如医疗保险、工伤保险等社会保险是基于劳动关系的，缺乏这一基础，社会保险也无法缴纳。只有当小何从学校毕业之后，跳出了这个“坑”，才可以办理《劳动手册》，开始与其他用人单位签订劳动合同，这样社会保

险、公积金等也可以开户缴纳了。

但是毕业生与用人单位确定就业意向后如何来维系呢，是否无法签订劳动合同就对双方缺乏保障呢？其实并非如此。高校毕业生就业办公室每年都会提供《就业协议》，供用人单位和应届毕业生确定用工意向使用。这份协议并非劳动合同，但充分保障了应届毕业生和用人单位的权益。因此建议小何要求该单位与自己签订《就业协议》（协议可以向学校的毕业生就业办公室索要），防止时间长了双方的意愿发生变故。

无论是否签订《就业协议》，小何在7月离开学校后，应该与单位重新签订劳动合同，以明确双方的劳动关系，不能以为《就业协议》可以替代劳动合同，以免给自己带来麻烦。

4. 案例：去年5月份，应届毕业生小王到大连市开发区一公司应聘，该公司与其签定一年的劳动合同，试用期为6个月，工资400元，试用期到期前10天，该公司表示还要对其考察，如果小王同意，公司再与其续签3个月的试用期，小王为了今后能留在该公司工作，便同意再签3个月的试用期，合同到期前，该公司通知小王在试用期内达不到录用条件，不再录用。

公司的做法违反了《劳动合同法》的哪些规定？应该如何改正

《劳动合同法》对试用期主要限定了了：试用期的期限，劳动合同期限三个月以上不满一年的，试用期不得超过一个月；劳动合同期限一年以上不满三年的，试用期不得超过二个月；三年以上固定期限和无固定期限的. 劳动合同，试用期不得超过六个月；试用期次数，同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期；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百分之八十，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准；试用期中，用人单位不得解除劳动合同的情形。

违法成本：第八十三条：用人单位违反本法规定与劳动者约定试用期的，由劳动行政部门责令改正；违法约定的试用期已经履行的，由用人单位以劳动者试用期满月工资为标准，按已经履行的超过法定试用期的期间向劳动者支付赔偿金。

5. 案例：邵某系某电子设备公司电气工程师，在公司内担任技术部门主管，主要从事产品开发工作，与公司订有无固定期限劳动合同。去年，公司组织邵某和其他几名技术部门员工一起开发一种新的电子产品，在取得了初步成果的基础上，公司准备投入资金进一步开发。为了保证新产品的顺利开发和新产品在市场竞争中立于不败之地，公司要求与邵某等员工签订保密协议。协议约定：参与研制此项目的员工对项目研制过程和结果予以保密，如果因个人原因离开本公司的，则在三年之内不得前往与本公司有竞争关系的企业工作；作为补偿，公司在内合同结束时给予一定的经济补偿费。邵某等员工对保密协议没有异议，双方签字生效。

今年，邵某认为公司给予产品研发人员的待遇太低，而本市某生产同等性能电子产品的另一电子企业可以提供较高的工资待遇，于是，邵某即以个人原因为由向公司提出辞职要求解除劳动合同，根据有关规定，公司同意了邵某的辞职申请，支付了保密协议约定的经济补偿费，双方结算办理了相关离职手续。辞职后，邵某便与该企业联系，经多次协商，邵某与该企业签订了劳动合同，并进入该企业工作。

电子设备公司发现邵某在生产同类产品的企业工作，即与邵某联系，认为邵某违反了双方签订的保密协议，要其离开该企业，邵某未予同意，电子设备公司即诉至劳动争议仲裁委员会，要求邵某履行保密协议离开该企业。

双方理由：

邵某认为：辞职权和自由择业权是劳动法赋予劳动者的权利，企业无权干涉，自己辞职后前往其他企业工作的行为是完全

合法的。

公司认为：公司与邵某签有保密协议，约定了邵某离开公司后三年内不得进入与公司有竞争关系的企业工作，公司为此向邵某支付了经济补偿金。因此，邵某应当遵守保密协议，立即离开与公司有竞争关系的企业。

评析：

本案的争议焦点是：企业能否与劳动者约定竞业限制协议，如果约定了，是否影响了劳动者的自由择业权。

所谓竞业限制，就是承担保密义务的劳动者在离开用人单位一定期限内不得自营或者为他人经营与原用人单位有竞争的业务。竞业限制的目的之一就是防止从业人员利用企业的商业秘密为自己和他人谋利益，维护市场经济正常秩序。从法律规定的设置上看，竞业限制已成为保护商业秘密的重要手段。《劳动法》规定：“劳动合同当事人可以在劳动合同中约定保守用人单位商业秘密的有关规定”；《上海市劳动合同条例》规定：“对负有保守用人单位商业秘密义务的劳动者，劳动合同当事人可以在劳动合同或者保密协议中约定竞业限制条款，并约定在终止或解除劳动合同后，给予劳动者经济补偿”。根据上述规定，竞业限制的基本条件是：（1）劳动者承担保守企业商业秘密的义务，（2）竞业限制的范围是不得自营或者为他人经营与原用人单位有竞争的业务，（3）竞业限制的期限是离开用人单位后最长不得超过三年，（4）给予受业竞限制的劳动者以经济补偿。具备上述几个条件，竞业限制合同或协议才发生效力。

自主择业权是法律赋予劳动者的基本权利之一，它保证了劳动者能够根据自己的意愿自由的选择劳动对象。然而就像其他各种权利必有对等的义务一样，自主择业权也有对等的义务，竞业限制就是对负有保守商业秘密义务劳动者择业权的对等义务，其目的主要是为了维护社会公共利益，维护正常

的社会秩序。

本案中，邵某因参与了电子设备公司的新产品研制而掌握了该公司的商业秘密，电子设备公司通过与开发新产品的员工签订保守商业秘密的竞业限制协议来保护企业的合法利益，尽管对邵某的择业权进行了适当的限制，但根据有关规定是合法有效的。因此，邵某辞职后进入有竞争关系的企业参与同类产品的研制工作违反了与电子设备公司的保密协议，属违约行为，邵某应当履行保密协议中的竞业限制约定，离开该企业。

劳动合同的解除应当具备法定事由并严格按照法定程序进行，《劳动合同法》明确规定了劳动者和用人单位解除劳动合同的条件，在这些法定解除理由和程序的约束下，用人单位不得超出此范围而自行解除劳动合同，否则，就要承担不利的法律后果。

根据《劳动合同法》第40条的规定，劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的，用人单位提前30日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者1月工资后，可以解除劳动合同。根据该条规定，本案中的广告公司认为小李工作能力有限，不能胜任工作，公司不可以直接解除劳动合同，应该在解除劳动合同前，调整小李的工作岗位或者对其进行培训，如果小李经调岗或者培训后仍不能胜任工作的，公司才可以提前30天书面通知或者额外支付1个月工资，解除双方的劳动合同。

所以，当劳动者的工作能力不能满足所从事的岗位时，用人单位并不能直接解除劳动合同，而是要经过一个法定的前置程序，即对其进行培训或者调岗。如果用人单位直接解除劳动合同，则是违法解除，将会产生两种不利的法律后果，一种是劳动者同意解除劳动合同的，按照《劳动合同法》第87条的规定，用人单位违法解除劳动合同的，需向劳动者支付两倍经济补偿金的赔偿金；另一种是劳动者不同意解除劳动

合同，并要求继续履行劳动合同，用人单位应当继续履行劳动合同。

7. 案例：某企业职工刘某与企业签订了为期六年的劳动合同。在合同执行了四年半的时候，企业出资9000元送刘某进行业务培训，双方签订了培训协议作为劳动合同的附件。其中规定：刘某结业后在企业服务的年限不得少于三年，原劳动合同的期限也随之延长，若结业三年内刘某要求解除劳动合同，应承担相应的赔偿责任。刘某结业后，在企业工作一年就提出要求解除劳动合同，企业没有同意。后来刘某多次与企业交涉，企业最终同意解除劳动合同，但提出要刘某赔偿企业为其支付的9000元培训费后方能办理有关手续。刘某认为企业提出的赔偿数额过高，而且双方协商解除劳动合同，企业还应付给他经济补偿金。双方僵持不下，企业遂向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。仲裁委员会受理后，经过多次调解，企业与刘某最终达成协议，刘某赔偿企业6000元培训费，双方解除劳动合同。

这是一起因履行培训协议而发生的劳动争议。仲裁委员会的处理是公正合理的。首先，对刘某提出的要企业支付经济补偿金的要求不应支持。劳动法第24条规定：“经劳动合同当事人协商一致，劳动合同可以解除。”第28条规定：“用人单位依据本法第24条、第26条、第27条的规定解除劳动合同的，应当依照国家有关规定给予经济补偿。”对于当事人双方协商一致解除劳动合同的经济补偿问题，原劳动部发布的《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》（劳部发

〔1994〕481号）第五条作了具体规定，即“经劳动合同当事人协商一致，由用人单位解除劳动合同的，用人单位应根据劳动者在本单位工作年限，每满一年发给相当于一个月工资的经济补偿金，最多不超过十二个月。”也就是说，在双方协商一致解除劳动合同的情况下，必须是由用人单位提出解除要求的，劳动者才能得到经济补偿金。而本案是刘某主动提出与单位解除劳动合同的，即使是双方协商解除也不能根据上述规定要求单位支付经济补偿金。第二，劳动者违反培



训协议应承担相应的赔偿责任。劳动法第102条规定：“劳动者违反本法规定的条件解除劳动合同或者违反劳动合同中约定的保密事项，对用人单位造成经济损失的，应当依法承担赔偿责任。”原劳动部发布的《违反〈劳动法〉有关劳动合同规定的赔偿办法》（劳部发〔1995〕223号）第四条规定：“劳动者违反规定或劳动合同的约定解除劳动合同，对用人单位造成损失的，劳动者应赔偿用人单位下列损失：

（一）用人单位招收录用其所支付的费用；（二）用人单位为其支付的培训费用，双方另有约定的按约定办理；（三）对生产、经营和工作造成的直接经济损失；（四）劳动合同约定的其他赔偿费用。”本案中刘某与单位签订了服务年限协议后，在服务期限内提出解除劳动合同的做法违反了服务协议即劳动合同的约定，使企业为其支付的培训费未能完全发挥应有的作用，企业要求刘某退赔培训费用是理所当然的。第三，刘某退赔的培训费数额如何确定。刘某自知理亏，对企业要求其退赔培训费的主张不敢拒绝，但对赔偿数额提出了异议。根据原劳动部办公厅《关于试用期内解除劳动合同期处理依据问题的复函》（劳办发〔1995〕264号）的规定精神。用人单位出资（指有支付货币凭证的情况）对职工进行各类技术培训，职工提出与单位解除劳动合同关系的，如果在试用期内，则用人单位不得要求劳动者支付该项培训费用。如果试用期满，在合同期内，则用人单位可以要求劳动者支付该项培训费用，具体支付方法是：约定服务期的，按服务期等分出资金额，以职工已履行的服务期限递减支付。根据这一规定精神，刘某的申诉请求是有道理的。因为双方约定的服务期限是三年，企业支付的培训费是9000元，将培训费按服务期限等分，劳动者每服务一年应递减3000元。刘某经培训结业后，在单位工作了一年，所以应当赔偿企业两年的培训费即6000元。双方认为这样的计算比较合理，因而达成了协议，这些劳动争议得到了妥善解决。

10. 案例：1996年9月，魏某到北京某卫生院工作，1997年1月1日，魏某与卫生院签订聘用临时工合同书，卫生院聘用魏某在护士站工作，属于临时工性质，不享受本院职工待遇，

合同期为一年。合同期满后，魏某继续在卫生院工作。2015年5月1日，双方签订临时工聘用合同书，合同约定魏某同意根据卫生院工作需要，担任护理岗位工作，工资按《镇中心卫生院临时工工资管理办法》发放，合同期限自2015年5月1日起至2015年4月30日止。

2015年12月22日，魏某收到卫生院的关于编外人员解聘通知，之后没有上班。2015年1月18日，魏某曾向仲裁委提出申诉，要求卫生院支付产假工资、报销学费、补交社会保险等。申诉期间即2015年4月1日，卫生院向魏某发出同意其回院上班的通知。2015年4月6日，魏某收到通知后于2015年4月8日回单位报到上班。

2015年9月，魏某再次向仲裁委提出申诉，要求卫生院与其签订无固定期限劳动合同，卫生院支付2015年4月8日至今未实行同工同酬的工资差额部分4200元，支付2015年5月8日至今未签订书面劳动合同的双倍工资赔偿金10897元。2015年12月15日，仲裁委裁决卫生院与魏某订立无固定期限劳动合同，但是驳回魏某其他申诉请求。魏某不同意该裁决，向法院起诉。

法院认为：魏某在卫生院连续工作已满十年，其提出与卫生院签订无固定期限劳动合同，符合法律规定，卫生院应当与其签订无固定期限劳动合同。劳动合同法实施后，卫生院在双方劳动合同到期后，未与魏某签订书面劳动合同，应当在劳动合同期满之次日起至签订劳动合同之日止支付魏某双倍工资。但是魏某与所在单位的其他职工不属于同一工种，请求同工同酬的要求没有被支持。

## 分析

《劳动合同法》规定：“劳动者在该用人单位连续工作满十年的，劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限的劳

劳动合同”。第九十七条第一款规定，“本法实施前已依法订立且在本法施行之日存续的劳动合同继续履行”。因此，在《劳动合同法》施行之前签订劳动合同，《劳动合同法》施行之后发生原合同约定的终止事由，但劳动者在用人单位连续工作已满十年，按《劳动合同法》规定应当订立无固定期限合同，劳动者也提出要求订立无固定期限劳动合同的，应当订立无固定期限劳动合同。

问题是合同期满后未续签劳动合同，是否适用宽限期及二倍工资罚则，法律法规尚无明确规定。需注意各地的不同操作口径。尽管北京市第一中级人民法院判决卫生院支付魏某从劳动合同期满之次日起至签订劳动合同之日期间的双倍工资，但上海市第二中级人民法院有关法官认为：《劳动合同法》对于宽限期及二倍工资罚则，都是以“用工之日”为起算点，其主要针对从未签订书面合同的情形。目前的法律框架下，对合同期满未续签书面合同的，没有明文规定，不能简单类推适用宽限期及二倍工资罚则。未续签劳动合同，劳动者的相关权利及劳动关系的归属有上一份合同可以参照。

上海仲裁实践规定，劳动者提出订立无固定期限劳动合同的请求符合法律规定，用人单位未依法与其订立的，根据《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》（法释〔2001〕14号）第十六条第二款，可“视为双方之间存在无固定期限劳动合同关系，并以原劳动合同确定双方的权利义务关系”。其中，“原劳动合同确定的双方权利义务关系”，包括书面合同方式确定的权利义务关系和以事实劳动关系方式确定的权利义务关系。

根据法律规定，非全日制用工是指以小时计酬为主，劳动者在同一用人单位一般平均每日工作时间不超过4小时，每周工作时间累计不超过24小时的用工形式。此案中，原告平均每日工作不超过4小时，每周工作累计不超过24小时，且可承接其他单位或个人业务，符合非全日制用工形式。根据《劳动合同法》第71条规定，非全日制用工双方当事人任何一方，

都可以随时通知对方终止用工，终止用工用人单位不向劳动者支付经济补偿。近日，法院判决驳回了原告的诉讼请求。

在现实生活中，不少大学生在实习期间，会在一些单位从事非全日制工作。根据法律规定，非全日制用工双方当事人不得约定试用期。非全日制用工小时计酬标准不得低于用人单位所在地人民政府规定的最低小时工资标准，劳动报酬结算支付周期最长不得超过15天。

## 员工关系管理的心得感悟篇二

### 一、员工关系管理 人员的部分主要工作描述

- 1、劳动关系管理
- 2、员工组织的活动和协调
- 3、建立和推广企业文化和民-主管理
- 4、加强和保证内外沟通渠道的畅通无阻
- 5、及时接待处理员工申诉，最大程度解决员工关心的问题
- 6、为员工提供有关公司福利、法律和心理咨询服务
- 7、及时处理各种纠纷和意外事件
- 8、员工激励和奖惩管理
- 9、员工离职面谈及手续办理
- 10、员工关系培训和热点问题调研

11、各项公司内部及活动后的调查、员工满意度活动的组织

12、员工关系诊断

二、劳动争议的主要类型：

？解除劳动关系争议 劳动合同争议 劳动报酬争议

？社会保险争议 职业培训争议 劳动保护争议

？侵犯劳动者人身权利争议

三、无固定期限合同

从长远看，无固定期限合同能帮助企业培养人才，对人力资源部的工作提出了更高的要求，因此，必须建立起更柔性的人力资源管理制度和更完善的绩效考核制度，形成能上能下，能进能出的人力资源体系。

四、劳务派遣是人事外包(劳务外包)的一种用工形式，即人们常说的用人不管人，管人不用人，人力资源服务机构把与及具有劳动关系的员工派遣到用人单位上班，服务机构与雇员发生劳动关系，用工单位与雇员只发生工作关系，劳务派遣只针对企业一些临时性、可替代性，非重要性的岗位。

为什么核心员工不能采用劳务外包这种形式？

核心员工是公司发展和竞争的优势所在，是最重要的资源，如果公司的员工也采取劳务派遣会对公司的业务发展带来很不利的影响。

1、不能形成很好的知识管理体系；

2、会让公司的一些核心机密外传；

3、 会打乱公司的运作流程和成熟的运营模式。

劳务派遣的缺点：

1、 通常劳务派遣公司招聘职工是以产定销，致使大量派遣劳动合同短期化，失去了职业生涯的稳定性和连续性，造成劳动关心不稳定，对构建和-谐社会造成一定的负面影响。

2、 由于相关法律的缺失，致使劳务派遣企业缺乏规范和监督，运作失范，难以追究其法律责任。

3、 对于派遣企业而言，自己并不使用劳动力，如果用人企业没有特别要求，就不会对派遣劳动者进行职业培训，更不会进行长期培训。对于真正的用人企业而言，派遣劳动者不属于本单位正式员工，其流动性大，也没有对其进行人力资本投资的动机。长期发展下去，将不利于劳动者素质的提高。

五、 ;劳务派遣又多种形式，常见的有两种：转移派遣和新增派遣，转移派遣就是企业将原来签有劳动合同的员工在合同到期后不再与之续签，转移到劳务派遣公司来，由劳务派遣公司跟员工签订劳动合同，然后再派遣到企业上班。新增派遣使劳务派遣公司根据企业的要求招聘员工录用后跟劳务派遣公司签劳动合同，再派遣到企业上班。

六、 运用反建议的技巧

1. 考虑正确的时机。适时选择是相当重要的。如果我们早一步获悉一名有价值的雇员有准备另谋高就的相关信息或迹象时，就应该尽可能尽早地与他进行交谈和沟通，从而把离职的萌芽扼杀掉，如此才能预防人才的流失。

2. 表现出足够的信如要公司想要与员工建立一种长久的信任关系那么务必使员工体验到公司诚意，并且了解公司为确保他们安心工作而做出的努力。

3. 当离职的员工是因为对现在的工作状况不满时，我们应该在综合考虑的基础上及时地给他们考虑事业发展和提升的机会，比如让员工休假或提供新技术的培训等。总之，尽量消除员工的不满情绪，员工离职的最大可能就是对工作环境或现实状况不满，所以要让这些不满消失掉。

## 七、把好招聘录用关——迈好用工管理的第一步

### 1、规避招聘中的陷阱

1. 避免就业歧视

2. 抵御求职欺诈

3. 把好入职体检关

4. 避免连带赔偿责任

### 2、录用通知书的发放

则不具备这样的特点。

## 八、依法订立劳动合同——劳之关系中的重中之重

### 1、信息披露与担保禁止义务

用人单位信息披露的内容：工作内容、工作条件、工作地点、职业危害、劳动安全情况、劳动报酬、劳动者要求了解的其他情况。

劳动者信息披露的内容：劳动者的基本信息、劳动者的身体状况、劳动者的专业知识及工作技能、劳动者的工作经历及工作业绩、奖惩情况、劳动者的就业现状。

### 2、用人单位与劳动者的保密义务

1. 退还财物
2. 接受处罚
3. 赔偿损失

## 九、合同订立的基本要求

- 1、合同订立的形式要求
- 2、合同订立的时间要求

1. 劳动合同订立与劳动关系建立的时间
  2. 选择订立劳动合同的最佳时机
- 3、用人单位不签订劳动合同的后果

用人单位与劳动者建立劳动关系，不但应订立书面的劳动合同，而且还应该在规定的期限内订立。否则应承担如下法律后果。

(1) 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，自用工之日起满一个月的次日至补签书面劳动合同的前一日应当向劳动者每月支付二倍的工资，并与劳动者补签书面劳动合同。

(2) 用人单位自用工之日起满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，自用工之日起满一个月的次日至满一年的前一日应当向劳动者每月支付两倍的工资，并视为自用工之日起满一年的当日已经于劳动者订立无固定期限劳动合同，应当立即与劳动者补签书面劳动合同。

(3) 用人单位故意拖欠不订立劳动合同，由劳动行政部门责令改正。



(4) 给劳动者造成损失的，用人单位还应当承担赔偿责任。

#### 4、 防范劳动者就拖不签劳动合同

(1) 固定和保留劳动者不签合同的证据

(2) 及时终止劳动关系

#### 5、 避免出现无合同的事实劳动关系

(1) 抓住有利时机及时订立劳动合同

(2) 加强劳动合同管理，建立合同预警机制

(3) 设置合同到期自动延伸条款

(4) 及时不签劳动合同或终止劳动关系

(5) 严格规范劳务派遣用工

#### 6、 合同成立的必要条件

#### 7、 合同须有中文文本

#### 8、 合同文本应各持一份

#### 9、 建立职工名册备查

#### 十、 劳动合同的内容

##### 必备条款：

1、 用人单位的名称、住所法定代表人或者主要负责人

2、 劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证

件号码

- 3、 劳动合同期限
- 4、 工作内容和工作地点
- 5、 工作时间和休息休假
- 6、 劳动报酬
- 7、 社会保险
- 8、 劳动保护、劳动条件和职业危害防护
- 9、 法律法规规定的应当纳入劳动合同的其他事项

约定条款：

除上述必要条款之外，用人单位与劳动者还可以就试用期、培训、保守秘密、补充保险和福利待遇、劳动纪律事项进行约定，这些条款不是必须具备的，可以在劳动合同中约定，也可以不约定，但一旦约定了，就要遵守相关的法律规定。

## 十一、无固定期限劳动合同

- 1、 约定订立
- 2、 法定订立

(1) 劳动者在该用人单位连续工作满十年(包括2015年1月1日以前的年限)

(2) 用人制度初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足十年的。

(3) 连续签订两次固定期限劳动合同，且劳动者没有法定解除情形，续签劳动合同的。(从2015年1月1日以后开始算起)

### 3、 视为订立

## 十二、用人单位应当如何合理悬着劳动合同期限

1、 对于高级管理人员、高级技术人员、核心员工以及其他在用人单位发挥重要作用的员工，他们一旦离开将给用人单位造成很大-麻烦，可以考虑与他们签订无固定期限劳动合同。

3、 对于背景不太了解的心员工，最好选择与其签订为期一年甚至更短的劳动合同

## 十三、劳动合同无效的法律处理

### 合同无效的原因

(1) 以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的。

(2) 用人单位免除自己的法定责任、排除劳动者权利的

(3) 违反法律、行政法规强制规定的

### 合同无效的常见状态

(1) 主体不适格的合同

(2) 条款违法的合同

(3) 一边倒的合同

(4) 真假合同

(5) 以合法形式掩盖非法目的合同

(6) 附带保证合同

合同无效的法律后果

劳动合同全部无效

(1) 劳动关系归于消灭

(2) 劳动者已付出劳动的，用人单位应支付报酬

(3) 有过错的一方承担赔偿责任

(4) 用人单位为劳动者提供合同被确定无效以前的各种福利待遇

劳动合同部分无效

(1) 调整无效部分使之有效，调整的效力可追溯到劳动合同订立之时

(2) 有过错的一方承担赔偿责任

十四、试用期条款约定的常设内容

(1) 试用期期限

(2) 录用条件

(3) 试用期工资

(4) 试用期内劳动合同解除的条件和要求

非常设内容

- (1) 劳动者在试用期应当遵守的工作纪律
- (2) 试用期需要考核的相关内容
- (3) 员工申请转正的程序
- (4) 双方约定的其他内容

## 十五、违法约定试用期的'法律后果

- (1) 由劳动行政部门责令改正
- (2) 支付赔偿金
- (3) 调整、补足差额、支付经济补偿金

## 十五、试用期管理的误区

1. 只约定试用期不约定劳动合同期限
2. 单方面延期转正或提前转正
3. 试用期满后迟迟不给劳动者转正

试用期内随意解除劳动合同善用王牌条款规章制度——企业与员工之间的法律

## 十六、劳动规章制度的作用

1. 帮助企业实现规范化管理
2. 保障劳动者的合法权益
3. 作为劳动争议的审理依据

## 十七、规章制度的生效条件

1. 实体条件：主体适格 内容合法 内容合理
2. 程序要件：民主程序 公示程序

## 十八、规章制度的制定

### 1、制定原则：

- (1) 保证规章制度的有效性
- (2) 确保规章制度的实际操作性
- (3) 注意各项规章制度间的统一性

### 2、制定内容

企业劳动规章制度设计的内容：包括劳动报酬、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，以及根据需要就任何事项或主题制定规章制度。

### 3、制定步骤

- (1) 立项
- (2) 调查
- (3) 起草
- (4) 讨论
- (5) 协商确定

## (6) 公示

避免培训的投资风险——如何防止受训员工过河拆桥

### 十九、培训方式：

#### 1、福利性培训(可约定服务期)

##### (1) 学历教育

##### (2) 委托全日制大中专院校

##### (3) 旨在提高劳动者能力的培训

##### (4) 出国或异地培训、进修、研修、做访问学者等

#### 2、义务性培训

上岗培训、转岗培训、安全卫生培训

#### 3、培训协议的内容：

##### (1) 培训的基本概况

##### (2) 培训费用所包括的项目、数额

##### (3) 服务期

##### (4) 员工在培训期间的待遇

##### (5) 培训期间双方当事人的权利义务

##### (6) 违约责任

老板算出获得多少利润是很容易的，但算出员工对自己的满

意度却是不容易的；老板算出员工已付出的劳动价值很容易，但要算出员工未付出的劳动的价值以及未发挥的潜力就非常不容易了。

## 1遵守“豪猪法则”

叔本华有一则寓言：

一群豪猪在一个寒冷的冬天挤在一起取暖。但是他们的刺毛开始互相击刺，于是不得不分散开。可是寒冷又把他们驱在一起，于是同样的事发生了。经过几番聚散，最后他们发现最好是彼此保持相当的距离。

同样，群居的需要使得豪猪聚在一起，只是他们本性中的令人不快的刺毛使得彼此厌恶。他们最后发现的彼此可以相安的那个距离，便是那一套礼貌；凡违规礼貌者要受严辞警告——用一句简单的话说——请保持相当距离，用这种方法，彼此取暖的需要可以满足，而且彼此不至互刺。

现代社会中，人与人的关系复杂。老板运用好“豪猪”法则，在人际交往中会产生“心理距离效应”，既可以保持与下属的亲密关系，又可以获得下属的尊重。距离是老板与员工间亲密的尺度，员工对老板敬重的标准。

## 2运用好“热炉法则”

老板要懂得“热炉”法则，制定并运用好公司的管理规章和管理制度，保证公司正常有效地运转。

“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，以警告或劝诫不要触犯规章制度，否则会受到惩处。（2）每当你碰到热炉，肯定会被灼伤。也就是说只要触犯单位的规章制度，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，决不拖泥带水，决不能有时间差，以便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。没有规矩，不成方圆。每个单位都有自己的理念及规章制度。

老板要善于运用“热炉”法则，保证公司的规章制度得到不折不扣地遵守和执行；任何违反规章制度的人，都要受到相应的惩罚。这是保证公司正常开展工作的前提。想法把遵守规章制度印在员工的心里，变成员工自觉的行动。

### 3 设立激励制度

渔夫在船上看见一条蛇口中叼着一只青蛙，青蛙正痛苦地挣扎。渔夫非常同情青蛙的处境，就把青蛙从蛇口中救出来放了生。但渔夫又觉得对不起饥饿的蛇，于是他把自己心爱的酒给蛇喝了几口，蛇愉快地游走了。

渔夫正为自己的行为感到高兴，突然听到船头有拍打的声音，渔夫探头一看，大吃一惊，他发现那条蛇抬头正眼巴巴地望着自己，嘴里叼着两只青蛙。

这则寓言给人们一个启示：只要你给予他人所没有的，就会产生激励效果，而且这种激励会使他人加倍努力。

美国哈佛大学的专家发现，在缺乏激励的环境中，员工的潜力只发挥出20%—30%甚至可能引起相反的效果；但在适宜的激励环境中，同样的员工却能发挥出其潜力的80%—90%。所以如果你的员工对你的分配制度不以为然或者觉得理所当然，那么你的分配制度一定是失败的；而没有达到激励效果的分配对企业而言，是一种巨大的损害。

公司要有激励制度以便达到让员工发挥更大潜力的目的。好的分配制度会对员工产生激励效果。

## 4让员工觉得是在为自己工作

美国的石油大亨保罗·盖蒂，年轻时家境不好，守着一大片收成很差的旱田，不过在挖水井时，有时能挖出黑浓的液体，后来才知道是石油。于是水井变油井，旱田变油田，他雇工开采起石油来。

保罗·盖蒂没事便到各油井去巡视，每次都看到浪费的现象和闲人，他就把工头找来，要求消除这种现象。然而他再去时，依然如故。

保罗·盖蒂百思不得其解：为何我不常来，都能看到一大群闲人，而那些工头天天在此，却视而不见？并且经过督促之后不见改善？后来，保罗·盖蒂遇到了一位管理专家，便向他请教。专家只说了一句话：“那是你自己的油田。”

保罗·盖蒂醒悟了，立即召来工头，向他们宣布：“从今天以后，油井交给各位负责经营，收益的25%由各位分配。”

此后，保罗·盖蒂再到各油井去巡视，发现不仅闲人绝迹，浪费现象减少，产量也大幅增加。于是他依约行事。

正是这种高效率，使得他在后来一波又一波的兼并中没有被收购，反而购并了其它一些经营不善的油井，形成了自己的石油帝国。

老板如何解决与员工之间的利益冲突，是一个重要的问题，有效的办法之一，就是让员工真正成为事业的主人，“种自己的田，为自己干活”，才能更有效地发挥员工的潜力，最大程度地创造价值。

## 5最大程度地满足员工的需求

杰克小时候，每年都会和奶奶去碾辣面。那个时候，碾辣面

一般都用石碾，拉石碾多用毛驴。毛驴是很滑头的，拉一会儿就会偷懒，走得很慢。遇到这种情况，杰克一般的做法是用树枝打它，一打就跑，可不一会儿又慢下来。结果打打跑跑，没等碾完，杰克就累得跑不动了。

慢慢地，杰克发现奶奶从来都不打毛驴，而毛驴跑得很快，杰克很奇怪。仔细观察后杰克才明白，原来是这么一回事。每次去碾房的路上，奶奶总会拔一些青草，在让毛驴拉石碾时就将这些青草用小木棍固定在笼头上，青草刚好放在驴嘴前将要够着又够不着的地方，毛驴要想吃到草就够着向前跑。等碾上几圈，奶奶就会将木棍压低一些让毛驴吃着草。这样，就在毛驴的头脑中形成了向前跑，有青草的概念，自然而然的，不用赶它自个儿就跑得挺欢。公司中的人力资源管理，就是要解决如何在实现企业经营目标的前提下，最大限度地满足职工个人的需要问题。假如公司抛开了职工的工作动机而一味地追求这种人力资源理论，那种人力资源管理模式，只能是出力不讨好，事倍功半。让员工最大程度地发挥工作的积极性，是一门艺术。

## 员工关系管理的心得感悟篇三

### 员工关系管理的最高境界

#### 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。

企业的价值观规定了人们的基本思维模式和行为模式，或者说习以为常的东西，是一种不需要思考就能够表现出来的东西，是一旦违背了它就感到不舒服的东西。因此，可以说是企业的价值观是企业的伦理基准，是企业成员对事物共同的判定标准和共同的行为准则，是组织规范的基础。有了共同价值观，对某种行为或结果，组织成员都能够站在组织的立场做出一致的评价。这种一致的价值观既是组织特色，也是组织成员相互区分的思想和行为标识。

所以，认同共同的企业愿景和价值观，是建设和完善企业员工关系管理体系的前提和基础。

## 2、完善激励约束机制是员工关系管理的根本。

企业有多种利益相关者，但其创立和存在的核心目标在于追求经济价值，而不是为了单纯满足员工个体利益需求。因此，企业组织的目标和其所处的竞争状况，并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。

## 3、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。

心理契约是由员工需求、企业激励方式、员工自我定位以及相应的工作行为四个方面的循环来构建而成的，并且这四个方面有着理性的决定关系。心理契约给我们员工关系管理带来的思考是：

企业在构建心理契约时，要以自身的人力资源和个人需求结构为基础，用一定的激励方法和管理手段来满足、对应和引导员工的心理需求，促动员工以相应的工作行为作为回报，并根据员工的反应在激励上做出适当的调整；员工则依据个人期望和企业的愿景目标，调整自己的心理需求，确定自己对企业的关系定位，结合企业发展目标和自身特点设定自己的职业生涯规划，并因此决定自己的工作绩效和达成与企业的共识：个人成长必须依附企业平台，离开企业这个平台谈员工个人目标的实现只能是一句空话，这好比大海与溪水的关系，企业是海，个人是水，离开大海，溪水是会干枯的。这就是现代人力资源管理的心理契约循环过程，也是企业员工关系管理的核心部分。

4、职能部室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，职能部室负责人和人力资源部门处于联结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，职能部室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。

综上所述，员工关系管理的问题最终是人的问题，主要是管理者的问题。所以，管理者，特别是中高层管理者的观念和行爲起着至关重要的作用。在员工关系管理和企业文化建设中，管理者应是企业利益的代表者，应是群体最终的责任者，应是下属发展的培养者，应是新观念的开拓者，应是规则执行的督导者。在员工关系管理中，每一位管理者能否把握好自身的管理角色，实现自我定位、自我约束、自我实现、乃至自我超越，关系到员工关系管理的成败和水平，更关系到一个优秀的企业文化建设的成败。或许，这才是我们每一个

管理者进行员工关系管理时应该深深思索的问题。

## 现代员工关系管理的发展状况

员工关系管理即人力资源管理萌生于19世纪50年代，至今为止经历了一个不断变化发展的过程，对一个公司而言，人力资源管理的重要性在现代呈现出一个不断提升的态势。

## 公司业务发展各要素中首要问题变化

在人力资源这个概念刚刚产生的19世纪50年代，“人”并不是一个公司最重要的因素，对50、60年代的公司而言，资金才是最值得关注的因素，“人”则被远远抛在后面；历史发展到70年代中期，公司的关注重点发生了转移，技术开发能力成为新的焦点，一个公司是否有足够的新产品推入市场，变成了这个公司是否具有竞争优势的一个关键因素；到了80年代中期，技术开发不再是一个严重的问题，重心变成了公司的业务战略、组织流程；信息技术是90年代中期公司管理的新重点，如果一个公司有产品、能研发、有很好的业务流程及积极的公司战略，那么这个公司还需要用一系列信息化的技术来管理这些战略，来进行知识管理。

进入21世纪后，根据“冰山理论”，一个组织中位于海平面以上的内容（诸如一家公司卖什么产品、一年的销售额是多少、有多少人、每个人是学什么的等等）不再是公司真正的重点，真正的重点是位于海平面以下的内容，那就是“人”，具体包括人与人如何交往，人与人如何沟通，部门与部门之间如何共同解决问题等等。只有这些内容处理好了，才能保证海平面之上的内容具有真正的生机。所以，对当今企业而言，在其发展各要素的相对重要性方面，人力资源已成为许多企业考虑的首要问题。

## 现代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的真正增长，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，最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场竞争中脱颖而出的一个制胜关键。

## 2. 成功企业的共同特点：

凡是成功的企业，一般都具有一些共同特点，其中“共同的目标和价值观”是首要特点，这一点充分体现在员工参与式管理中；“明确的朝目标进展的指示”主要是指中层经理要善于下达命令，强调指令要清晰有力；“公开讨论的氛围”侧重于强调员工关系管理中的内部交流机制；“每个成员都作为有价值的人员被接受”指的是企业要学会把每一个“问题员工”都变成有价值的人，而且使其被组织接受，这是员工关系管理中的一个重点。

总而言之，成功企业的每一个特点，都是积极的员工关系管理的直接成果。

## 3. 企业金字塔：

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，位于塔底的“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如上所示的16项内容，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、合并及收购”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：

一般来说，员工关系管理是人力资源部的职能之一，但是，这个职能在人力资源部和公司的准确定位却是根据公司规模的不同而有所不同：

#### 总公司级



在一个下属很多集团的多元化公司里，公司总部的人力资源部中一定会单设专人来负责员工关系管理和企业文化，这个职位在公司以及人力资源部内都是一个专门的岗位。

## 区域级

对于一个下设各大区域或者各分支机构、各代表处的公司来说，在总公司的人力资源部中，也需要一个人专门负责企业文化和员工关系管理，这个岗位也是单独设置的。

## 分公司级

在一家只有分公司的公司中，因为岗位设置有限，所以这类公司负责员工关系管理的一般就是人力资源部的最高负责人，他的主要工作在于员工关系管理和企业文化，至于招聘培训、考核、福利等内容则由其下属分管。

## 部门级

如果公司的规模较小，诸如最多各地有一些代表处，每个代表处有两三个联络人员。在这类公司中，切忌将员工关系管理置于行政部的工作中，应该由公司的最高管理层来负责如，公司的老总、副总，此外中层经理也可以负责部分员工关系管理工作。

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工，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分主要工作描述：

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：

- 劳动关系管理
- 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

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。

现代员工关系管理的主要目的是使企业在竞争中赢取胜利，员工的积极参与和投入是企业制胜的保证，所以，一定要正确认识员工关系管理，不断提高员工关系管理能力。

员工关系管理的重要性历经历史的发展最终脱颖而出，要想把握员工关系管理的精髓，就要了解员工关系管理中包含的要素，认识其在企业和人力资源部中的定位，区分员工关系管理与部门经理的不同责权。

## 员工关系管理的心得感悟篇四

### 一、单项选择题

1. 员工关系强调以员工为主体和出发点的企业内部关系，更注重（ ）上的关

系和交流。

a□集体利益

b□个体层次

c□人际关系

d□集体层次

2. 在（ ）中管理方享有决策权力，权力是管理方拥有决策和权威，即对员工

进行指挥和安排，以及影响员工行为和表现的各种形式。

a□劳动关系

b□员工关系

c□人际关系

d□雇佣关系

3. 冲突的形式，对管理方而言不是的一项是（ ）。

a□关闭工厂

b□停发工资

c□惩罚

d□解雇

4. 员工在劳动过程中有服从管理方指示的义务，体现了员工关系的（ ）特点。

a□平等性

b□不平等性

c□对等性

d□非对等性

5. 员工的提供劳动与管理方的照顾义务，员工的忠实义务与雇主的报酬给付，

以及员工的忠实义务与雇主的照顾之间（ ）。

a□均存在平等性

b□均不存在平等性

c□均存在对等性

## 员工关系管理的心得感悟篇五

进入21世纪后，根据“冰山理论”，一个组织中位于海平面以上的内容，诸如一家公司卖什么产品、一年的销售额是多少、有多少人，不再是公司真正的重点。真正的重点是位于海平面以下的内容，那就是“人”，具体包括企业的文化、员工之间沟通、成长，部门之间的问题解决效率等，只有这些内容处理好了，才能保证海平面之上的内容具有真正的生机。所以，对当今企业而言，人力资源已成为了其考虑的重要问题。

日本新力公司创办人亚凯欧·莫李达(akio morita)在其自传“日本制造”(made in japan)中说到：“我们公司的成功关键，在于它的‘人力资源管理得当。”在他的公司管理中，首要的任务是与员工和睦相处，并在公司里创造出家族般的情感，管理者与员工有福同享，有祸同当。他的重要理念是：在把员工当作“家族成员”，而不是“谋利工具”，要让他们在工作中找到快乐。

这其中隐设了一种积极、正面的人性观。基于“性恶论”为基础的人力资源管理也许能收效于一时，却非组织长治久安之道。如果公司的管理抱持“性恶论”，会造成的长期性弊病有：

- 1、老板不信任员工，投下大量人力物力来防弊；
- 2、员工不被信任，对企业缺乏忠诚度，公司需要不断投入资本来重新招募和训练新员工。
- 3、员工在执行公司政策时首先考虑个人利益，而非公司和集体利益，在具体执行过程中敷衍了事，阳奉阴违。

一言以蔽之，公司无法收服人心，长久的培养优秀的人才，性恶论的管理模式会是组织长期发展的绊脚石。

近年来，国内许多管理专家或者是企业家，都开始倡导“人性化管理”。“人性化”中的人性，当然是“善性之性”。人性本善在学理上还有待争论，但性善管理，合乎国人文化。公司希望员工能够卖力的工作，甚至能够以公司为家，而事实上若有好的工作环境，任谁都会珍惜。而在具体执行上，则需要给予员工压力和激励的两重动力，工作上给压力，并不断提供改善方案、制定目标，鞭策员工努力达成，“推”和“拉”的两重力量，激发员工向上。

在人事管理方面，需要做到

### 第一、员工关怀：

观察员工的情绪，时时关怀他、帮助他，了解他的家庭状况、生活环境，并给予必要的协助，让他能有“以公司为家”的感受。

### 第二、充分尊重：

处处尊重员工，对工作上的问题多尊重他的意见，下班之后，以朋友相待，经常与他沟通工作上的想法。

### 第三、立即赞美：

员工有好的表现或工作卖力，应该当面立即的给予赞美，简单的一句赞美，往往会带来意想不到的效果。

### 第四、表达重视：

重视员工的工作表现和对公司的贡献，重视他的专业能力与知识，让员工能够感觉到自己是被企业所需要的人，能够激励员工更加投入到工作之中。

### 第五、适当授权：

在了解员工的能力之后，在他的职责范围之内一定要充分授权，员工被信任之后会受到鼓舞，对其工作定当全力以赴。能力与经验是可以培养的，尽量给员工机会，经常交付他未做过的工作来训练他、磨练他，如此才能培养出优秀的员工。

注：查看本文相关详情请搜索进入安徽人事资料网然后站内搜索战略性员工关系管理。

## 员工关系管理的心得感悟篇六

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？员工关系管理是人力资源部门的重要职能，人力资源部门是员工关系管理组织部门，企业的最高管理者是人力资源各项政策能够顺利施行的最大责任人，因此人力资源部门在处理员工关系时要注意方法和技巧。

最近，笔者看到这样一则报道：一项历时1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，反而是跟企业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、员工关系处理紧张等因素息息相关。因此，我在此提三个员工关系管理技巧供大家参考：

### 技巧一：摆正心态，放低姿态

1、有句谚语说得好：“低头的稻穗，昂头的稗子。”所表示的意思是低头是一种谦虚的人生态度，一种真正懂得做人处世的意义上表现出来的态度。有道是“人格无贵贱，人品有高低。”作为老板或管理者老把自己看作官，把自己摆在“高人一等”的位置上，逞威风，实则是把自己的人品降了三等。反之，不摆官架，低调一点，看似少了些官威，实则提升了自己的人品和威信。管理者应该敏而好学，不耻下问，虚怀若谷。把你的才智和谦虚结合地一起，保持学习的热情，时刻学习别人的长处，不断提高和充实自己。

2、作为一个管理者，不要认为自己比别人高明多少。事实上比你高明的人有很多，你要放下管理者的“身架”把自己的言行举止融于常人当中，并始终把自己看作是团队中普通一员。永远与下属保持良好的沟通平台。放低姿态等于抬高



自己的身价，每一个人都不是完人，都有不足和错识，所以要多看别人的优点和长处，多肯定和包容部属。

## 技巧之二：以身作则，履行领导职责

2、管理者对于任何一个组织来说，其观点、力量、信心和忧虑，都会影响组织，你必须在你所说和所做的所有事情中为你的员工树立一个标准，树立起一个高标准的榜样让他们学习。

管理者不在于你做了多少而是在于你带领部属完成了多少工作？在完成工作过程中你有没有以身作责，起模范带头作用。

## 技巧之三：识人于微，用人于长

1、“防微杜渐”，见微知著。微的意思是事态的微细变化，君子见到微，就应有领悟，有所作为。人的一举一动，一言一行，无不折射出其人的学识修养。作为一个管理者，应该有叶落而知天下秋，饮一瓢而知河所在的本领。在细微之处来识别一个人的品性才华，为企业的人才选择把好脉。现代企业都需要具有良好心理素质的员工，一个意志不坚强的人，最终会被生活抛弃。而勇敢坚强的人，不会在任何困难面前言输。作为一个管理者，在选择人才时，应该注意对员工的心理素质的考察。

2、用人以长，适才适所。我们用人就是要用员工的长处和强项，把合适的人才放至最合适的地方，发挥员工最大的价值，一个不会用人的管理者，不会成为一个好的管理者，因此他与员工的关系也处理得很紧张。

综上所述，员工关系管理的问题最终是人的问题，主要是管理者本身的问题。所以，管理者，特别是企业中高层管理者的观念和行爲起着至关重要的作用。在员工关系管理和企业文化建设中，管理者应是企业利益的代表者，应是群体最终

的责任者，应是下属发展的培养者，应是新观念的开拓者，应是规则执行的督导者。在员工关系管理中，每一位管理者能否把握好自身的管理角色，实现自我定位、自我约束、自我实现、乃至自我超越，关系到员工关系管理的成败和水平，更关系到一个优秀的企业文化建设的成败。或许，这才是我们每一个管理者进行员工关系管理时应该深深思索的问题。

## 1. 目的意义

1.1 营造相互尊重、相互信任的氛围、维持健康的劳动关系。

1.2 及时了解员工思想动态，增加人力资源管理的针对性。

1.3 加强员工关系建设，全面提升员工满意度，增强员工的凝聚力。

## 2. 员工关系管理的内容

从广义上讲，员工关系管理的内容涉及了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。

从狭义上讲，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。

从影响企业和员工、员工与员工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，从员工关系管理的广义和狭义内容角度，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，我们可称为“员工成长沟通管理”是管理者进行员工关系管理的重点。

## 2.1 员工成长沟通管理的内容与目的：

员工成长沟通可细分为“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、绩效考核沟通、离职面谈、离职后沟通管理”八个方面，构成这一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。

## 2.2 员工成长沟通管理的具体内容与类别：

### 2.2.1 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、入职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”的目的。

(2) 沟通时机：在招聘选拔面试时进行。人事分部经理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，企管人力资源部经理和公司主管领导完成“入司前沟通”。

### 2.2.2 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、企业员工的行为规范、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”。

### 2.2.3 试用期间沟通：

(1) 沟通目的：帮助新员工更加快速融入企业团队，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。

(2) 沟通责任者：企管人事部主要负责对各部门人员进行试用期间的沟通；新员工的沟通、引导原则上由其所属部门领导负责。

(3) 沟通频次要求：

a□企管人事部：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：可以参照企管人事部的沟通频次要求进行。

(4) 沟通形式：面谈、电话等方式外，企管人事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。

2.2.4 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。如建议同意转正，应指出工作中存在的不足、今后的改进建议和希望；如不同意转正辞退或延长试用期的，应中肯的分析原因并提出今后改进建议。

(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，并形成部门意见。

b□企管人事部：在审核员工转正时，与员工面谈一次，并形

成部门意见。

### 2.2.5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、职责、挑战及希望，使员工比较顺利的融入到新岗位中去，同时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□企管人事部：在决定形成后，正式通知员工本人。

b□异动员工原部门直接上级：在接到企管人事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。

### 2.2.6定期考核沟通：

(1) 公司总经理每月必须与各职能部门负责人就绩效考评沟通一次，时间不少于半小时，要求有沟通记录（沟通记录见附件1）。

(2) 各部门负责人每月必须与下属就考核情况进行沟通。

(3) 各部门经理/企管人事部经理每月必须与部门考核排名首位及末位员工进行沟通。

(4) 大区营销经理每月必须与大区营销员就工作指标完成情况进行沟通。

### 2.2.7离职面谈：

(1) 沟通目的：本着善待离职者原则，对于主动离职员工，通过离职面谈了解员工离职的真实原因以便公司改进管理；对于被动离职员工，通过离职面谈提供职业发展建议，不与其带着怨恨走；诚恳的希望离职员工留下联系方式，以便跟踪管理。

(2) 沟通时机：

第一次：得到员工离职信息时或作出辞退员工决定时。

第二次：员工离职手续办理完毕准备离开公司的最后一天，一般安排在结算前。因此时离职员工再无任何顾忌容易讲真话。

(3) 离职面谈责任人：原则上由企管人事部和员工所属部门负责人共同组织。

(4) 离职原因分析：离职原因分析每月应定期进行1次，由人事分部经理负责完成，报企管人事部经理和公司领导，以便改进人力资源管理工作。

2.2.8 离职后沟通管理：

(1) 管理对象：属于中高级管理人员、关键技术人员或具有发展潜力的员工、生产、营销一线骨干岗位员工，并且不是因人品、工作失职等原因主动离职，同时是属于企业希望其“吃回头草”的离职员工。

(2) 管理目的：通过诚心、真心的关心，建立友善的终生关系，使其能成为企业外部可供开发的人力资源，更是企业文化、企业形象的正面宣传窗口。

(3) 管理方式：

a□企管人事部负责员工关系管理的人事分部经理应建立此类员工的离职后续管理档案，档案内容至少应包括离职去向、离职原因、联系方式、后续追踪管理记录等内容。

b□离职时诚恳的要求留下联系方式。