

# 战略转型背景下的企业员工关系管理研究

赵 娣

(广西大学,广西 南宁 530004)

**摘要:**实施有效的员工关系管理,不断提高员工工作满意度,激发员工工作潜力,有利于企业在激烈的竞争中占据优势地位。本文以Y铝业公司员工关系管理为研究对象,诊断分析出企业目前员工关系管理方面存在的主要问题。根据问题的成因有针对性的提出适合于Y铝业公司的员工关系管理优化方案。

**关键词:**Y铝业公司;员工关系管理;心理契约

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.33.027

Y铝业公司是一家实施铝产业一体化、专业化管理的大型铝生产企业,拥有“铝土矿-氧化铝-铝水冶炼-铝棒生产-铝材加工-铝工业园-铝产品贸易-投融资管理”完整铝产业链。随着市场竞争日益激烈,市场需求逐渐变得更加个性化和多样化,为了适应外界环境的变化及市场的多样化需求,Y铝业公司已经制定了五年战略规划实施战略转型。然而,Y铝业公司在已经进行战略调整的情况下,员工关系管理仍然处于较低水平。

## 1 员工关系管理存在问题

### 1.1 员工关系管理意识缺失

随着Y铝业公司战略转型工作的推进,战略人力资源管理尤其是员工关系管理仍然处于较低水平。而员工关系管理作为人力资源管理模块中不易操作的部分,其管理水平的高低,直接影响着企业的发展和经济效益的好坏。目前,企业虽然设有独立的人力资源管理部门,但没有建立完整的人力资源管理体系,仅仅只是进行日常的人事管理,缺乏人力资源管理。此外,人才结构跟不上企业快速发展需要。人才储备与实际需求之间存在着较大缺口,干部、人才梯队建设难以满足Y铝业公司快速发展要求,领军型、专业型、工匠型、复合型人才相对紧缺,难以充分满足市场竞争需求。对人才全生命周期管理不完善,尚未能够从价值观、专业能力、综合素质、绩效验证等维度出发,建立人才生命周期管理闭环。

### 1.2 员工关系管理亟待改善

在企业战略转型的背景下,如何提高员工关系的管理水平,让各岗位员工的归属感、幸福感得到大幅提升,进一步稳定员工队伍,达到企业发展与个人发展很好的结合,是该企业下一阶段必须予以考虑的实际问题。但其作为全铝产业链平台公司,是在管控方面,存在定位不准确、集分权界定不清晰,以及现有管控体系在一定程度上不能够支持相关业务发展的的问题;部门设置协同优势没有得到有效发挥,有些部门设置过于专业化,综合协调发展受限,如风控与法律同属监督体系但相互之间没有协同,所属企业监事会与董事会办公室在三级企业法人治理、监督及议案管理等方面没有协同等;部分部门职责缺失或薄弱,项目投资未建立全过程闭环管控体系,投资专业化管理程度较弱,实践工作中对过程管控力度不够,项目后评价机制尚未建立,“两金”管理不到位,应收账款的日常管理无法有效落实;营销与贸易业务管理不到位,商务部的职责和定位不清晰,管理缺失,期货套保业务缺乏统筹有效管理,营销与贸易业务交叉重叠,业务流程及界限、业务管理模式不清晰,决策机制和定价机制存在一定的问题。

### 1.3 企业内部沟通情况不到位

Y铝业公司主要采用的沟通方式是自上而下的传递模式,多以书面文件、工作指令的形式进行,强调服从和执行力层面,弱化了自下而上的沟通和信息反馈,导致员工在很多方面不是很理解为什么要这么做,意义何在,也无法完全自觉地与企业发展趋势和外在局势联系在一起,如此不但使政策难以在员工中顺利推行,即使是强制推行也不易取得预期的效果。

### 1.4 企业与员工之间缺少心理契约

由心理契约理论可知,尽管心理契约是一种无形的契约,但是可以从某种意义上对员工进行有形的约束,我们也可以把它理解为高效管理的辅助工具之一,可以帮助管理者充分调动员工工作积极性和加深员工对组织的承诺。而从调查结果来看,Y铝业公司没有培养和宣传与员工之间的心理契约,很多员工都不知道“心理契约”为何物,企业管理者不重视也不引导,不提倡构建和谐稳定的心理契约。由于对于心理契约作用的忽视,企业并没有真正深入到基层了解员工需求和心理期望,也不清楚员工的需求和心理期望与企业的发展方向 and 愿景是否匹配,当然也就无从谈起给大家提供力所能及的帮助和支持,这样的不理解反倒是加深了相互之间的隔阂,员工对企业和管理人员的认同感和信任感逐渐下降,长期来看会使不利因素不断加剧。

## 2 改善员工关系管理的对策研究

### 2.1 实施有效的战略人力资源管理实践

为充分发挥Y铝业公司作为铝产业专业化平台管理的规模效益,实现管理集约化、专业化,须进一步理顺企业法人治理模式,优化公司组织架构,合理调整企业经营权限,理顺产权和管理关系,建立起结构合理、权责明确、治理科学、运营高效的管控体系。

(1)运营效率提高。通过调整部门设置和职能,进一步提升平台公司的运营管理能力,通过建立完整的目标管理体系,围绕目标制定具体措施,通过加强精益化生产管理,提升效率、质量、成本等方面的管控力度,保证企业运营体系正常有序。

(2)管控模式清晰。明确Y铝业公司二级铝产业专业化管理平台职能,从组织机构上强化Y铝业公司本部的管理职能和监督职能,合理调整经营权限,明确和落实所属企业运营管理定位,对所属企业管控模式边界更加清晰;健全权责对等、运转协调、有效制衡的所属企业法人治理结构,尤其是混合所有制企业董事会职权依法有效落实。

(3)激励约束机制完善。强化对所属企业分类考核,明确责、权、利相统一的激励机制;以业绩为导向,强化预算执行考核力度,优化和完善绩效考核机制和薪酬激励机制;健全常态

化督查问责机制,将督查结果与干部能上能下机制相衔接。

(4)监督体系健全。形成全面覆盖、分工明确、协同配合、制约有效的国有资产监督体系,加强对企业重大决策和重要经营活动的财务把关及法律风险把关,强化对项目投资的过程管控力度及投后评价管理,缩短管理链条,明确管理边界和职责、优化业务流程。

企业应该提高对人力资源管理的重视,采取有效的人力资源管理实践。具体来看,企业应该通过完善人员甄选流程、优化甄选手段以提高员工选拔效果,为员工提供广泛而持续的培训以提升员工胜任能力,建立清晰的职业生涯通道提供员工内部发展的机会,为绩效合格员工提供持续性雇佣以提高员工安全感,鼓励管理者与员工保持顺畅沟通以提高员工参与工作决策的机会,提供内容完整的岗位说明书并及时修订以帮助员工清楚地明晰自己的岗位职责,将个人绩效与团队绩效、短期绩效与长期绩效有机整合进行基于客观、量化的绩效评估,依据员工绩效考核结果以及组织绩效结果为员工提供具有竞争力的薪酬。这些人力资源实践活动相辅相成,作为一个完整的系统,共同保证了高水平的员工绩效。

## 2.2 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远景的实现来达成的。因此,员工关系管理的起点是让员工认同企业的远景。没有共同的远景,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远景,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,或者说是习以为常的东西,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。这种一致的价值观念既是组织特色,也是组织成员相互区分思想和行为标识。所以,认同共同的企业远景和价值观,是建设和完善企业员工关系管理体系的前提和基础。

## 2.3 完善激励约束机制

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。

## 2.4 鼓励管理者与下属建立积极的高质量关系

研究显示上下级关系与战略人力资源管理的交互作用对心理契约履行具有显著影响,上下级关系不但对心理契约履行具有直接影响,还会强化战略人力资源管理对心理契约履行的影响。这值得管理者提高重视,建立高质量上下级关系对于优化心理契约履行、促进员工绩效大有裨益。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。

## 2.5 积极引导与管理员工心理契约

研究发现心理契约履行在战略人力资源管理与员工绩效间扮演中介角色,虽然心理契约不是有形的,但却发挥着有形契约的作用。但是不同类型心理契约履行的作用方式不尽相同,因此Y铝业公司可以从以下几个方面入手,积极引导和管理员工心理契约。

首先,提高平衡型心理契约履行和关系型心理契约履行,减少交易型契约履行。从概念内涵上看,心理契约类型的主要差别在于契约持续时间期限(短期;开放的)、绩效与报酬相关程度(高度相关;低相关或不相关)两个方面。研究结果显示,平衡型心理契约履行、关系型心理契约履行有助于提高员工角色内绩效和组织公民行为,而交易型心理契约履行则对员工绩效产生负向影响。因此,企业应该着力提高平衡型心理契约履行、关系型心理契约履行,降低交易型契约履行。

关系型心理契约强调基于相互信任与忠诚的长期或开放性雇佣关系,员工报酬与绩效表现连接松散,根据成员资格与参与程度决定员工报酬。交易型心理契约强调短期责任、固定的或明确的绩效要求、有限的员工参与,主要关注经济交换,强调的是薪酬、福利等狭窄的财务义务,而不关注职业规划与发展、雇佣稳定等长期投资。

平衡型心理契约强调动态、开放性关系,同时关注企业经济价值与员工职业发展。

具体来看,企业可以从以下几个方面着手:

鼓励员工与企业建立长期的、开放的雇佣关系,通过提供持续雇佣或稳定雇佣,提高员工的职业安全性;适度提高员工报酬与员工绩效表现的相关性,对员工绩效进行基于结果和客观的考核,并依据绩效考核结果发放薪酬与奖金;努力实现员工利益和企业利益的统一,例如在绩效考核中更关注与企业目标有关的长期绩效与团队绩效,并将公司绩效与奖金发放挂钩;提高员工参与,提升员工与组织之间的信任程度;关注员工职业规划与发展,为员工提供有助于其自身发展的广泛培训,为员工提供内部流动与晋升的机会。其次,充分沟通,引导合理的心理契约内容。心理契约是雇员对于自己与组织的互惠责任的信念,这些责任基于员工感知到的承诺,并不一定被组织代理人所认可。

心理契约具有高度主观性和动态性,管理者应充分了解员工心理契约内容,对员工心理契约内容进行引导,纠正超出规范的不合理期望,突显企业能力范畴内的诱因。为避免员工不切实际的过高期望造成低水平的心理契约履行,管理者可以通过真实工作预览为员工客观呈现其工作条件、工作报酬和工作责任,慎重对待自己做出的承诺。最后,无论企业以何种方式作出的承诺,管理者都应该关注承诺实际履行情况,提高心理契约履行程度。当然,心理契约内容可能会由于各种原因而导致无法履行,这种情况下管理者应该及时与员工进行解释、讨论,减少员工因组织责任无法履行造成的情感伤害,降低消极影响。

最后,当员工与组织的文化价值观高度匹配时,员工行为能够更多体现员工的个人意志而非被动选择,从而有助于提高工作投入、组织承诺、工作满意度和工作绩效,并降低工作焦虑和离职倾向,因此应当重视队企业文化的建设。