



辽宁强大铝业工程有限公司从最初的几十万元起步，发展成固定资产和年产值双双破亿元，专业从事大型建筑外装饰工程及室内装饰、设计、施工的公司。“强大”强在哪？为此，我们采访了“强大”董事长兼总经理宿允强。采访给我们的答案是“强大”强在团队的和谐。

随着竞争的加剧，越来越多的民营企业都感到“团队和谐”的重要性。团队和谐实质是企业员工与员工之间，或者员工与经理、老板之间保持和谐的人际关系。公司员工的抱怨，绩效的下滑，都需要改善员工关系，保持团队和谐，但员工关系改善不像招聘、培训、绩效、薪酬等工作那样具体，而是贯穿于人力资源的各项管理工作中。

“强大”强在团队和谐

■ 文/刘琰

以人为本的理念

企业的发展与员工职业能力的发展是相互依赖的，企业鼓励员工不断地提高职业能力以增强企业的核心竞争力，而重视人的职业能力必须先重视人本身。把人力提升到了资本的高度，一方面通过投资人力资本形成企业的核心竞争力，同时，人力作为资本要素参与企业价值的分配。“强大”和员工不应该再是一种简单的雇佣关系，而应该是一种共赢的合作关系，开发人力资源可以为公司创造价值，公司应该为员工提供一个有利于价值发挥的公平环境，给员工提供必要的资源，赋予员工责任的同时进行相应的授权，保证员工在充分的授权内开展自己的工作，并通过制定科

学有效的激励机制来调动员工的积极性，在对员工能力、行为特征和绩效进行公平评价的基础上，给予相应的物质激励和精神激励，激发员工在实现自我价值的基础上为公司创造价值。

和谐的员工关系

员工关系的改善关系到团队和谐，是一项全局性和系统性的工作。宿总从“强大”未来发展战略出发，主动承担好员工关系管理的领导责任，尽快成为创造和谐员工关系的倡导者和建设者。“强大”各级管理人员作为人力资源管理工作的直接执行者，要执行好人力资源政策和制度，将下属员工的发展作为重要职责，营造宽松的工作氛围，加强人才培养，注重能力提升，努力完成好

团队的工作目标,创建良好的员工关系。“强大”的人力资源部门作为员工关系管理政策的制定者与执行的监督者,大力推进人力资源管理制度的优化,帮助和指导各级管理者做好各项人力资源管理的工作,从而实现员工关系不断优化。

全员激励机制

研究表明,企业员工对工作现状不满,是导致员工关系紧张的主要因素,而提升员工的工作满意度需要建立全方位的员工激励机制。有效的激励机制不仅包括薪酬物资激励,还应该包括培训、职业发展和荣誉等非物资激励。

“强大”的薪酬激励主要包括工资、奖金、福利等方式。公司在制定薪酬激励政策时要体现“两个公平”原则:对外要保证公司的薪酬水平与区域内和行业内其他类似企业相比具有竞争力,实现“外部公平”;对内要保证员工的薪酬水平要体现个人岗位价值、工作能力、工作绩效等付酬因素,实现“内部公平”。

“强大”倡导荣誉激励。按照精神激励与物质奖励相结合的原则,建立富有公司特色的荣誉称号和相应的奖励制度,规范各种称号、待遇和奖励形式。“强大”明确荣誉表彰奖励的范围、标准、形式和程序,并利用公司的内外宣传形式,充分展示荣誉的精神价值,提升人才在公司中的地位,加大荣誉激励力度,培养员工的成就感和归属感。

“强大”注重培训激励。为员工提供各种教育培训机会,使员工知识、技能和综合素质得到提高,为员工自我发展创造条件。公司选拔有潜质的员工到沈阳建筑大学培训,让其掌握现代装饰工程的施工工艺和设计理念;选拔有潜质的经理到辽宁大学工商管理教育中心培训,让其掌握现代装饰企业的运营模式和经营理念。此外,“强大”每季度

都由人力资源部组织做全员内训,强化每一员工的终生学习的理念。

“强大”推行职业规划。现代企业应该鼓励员工根据个人特点、能力、兴趣和专业,合理选择职业发展通道,认真做好职业生涯设计,学会自我管理与自我培训,强化自我激励与自我约束,多出成果,尽快成才。“强大”请咨询师对每名员工职业生涯进行指导,每名员工都有充分的时间和咨询师交流,进而有效协调好个人发展和企业发展的关系,帮助员工在企业发展战略下明确个人职业生涯目标,让员工在企业发展中体现人生价值,在实现个人价值时促进公司发展。

有效的沟通

任何企业在任何时候都会存在各种各样的矛盾,这些矛盾往往就是员工关系紧张的根源所在。“强大”在面对矛盾时,不是回避而是积极处理,一方面寻求矛盾的解决方案,同时通过有效的对话和沟通来减缓矛盾冲突带给员工关系的负面影响。

“强大”的有效内部沟通机制包括正式的沟通机制,如组织绩效面谈、传递工作信息、召开员工大会、设立总经理信箱、鼓励员工提出改善建议等,也包括非正式沟通机制,如设置企业内部BBS、举办各种业余活动等。“强大”非常强调沟通和对话,保证各层级的员工有合适的渠道向相关人员表达自己对工作的理解以及工作中的不满,同时也保证员工提出的不满意见能在可预期的时间内得到合理的应对,从而避免不满意见的扩散,避免出现紧张的员工关系。

弹性用工制度

通常,紧张的员工关系如果得不到有效的释放和缓冲,最终会上升到劳动纠纷,解决劳动纠纷的重要依据是国家劳动法律法规和企业的用工机制。我国

很多民营企业在用工机制建设上还存在很多问题:有的企业漠视国家劳动法律法规对用工机制的指导和约束,甚至没有和员工签订劳动合同;有的企业没有前瞻性,制定用工机制没有结合企业自身特点和发展趋势,在面对劳动纠纷时显得非常被动。

“强大”与每名员工签定劳动合同,这既保护了员工的合法权益,又保护了企业的正当权益。在遵守法律的前提下,建立多层次的弹性用工机制,如对于核心的骨干员工签订周期较长的劳动合同,对于一般员工可以签订周期较短的劳动合同,对于一些季节性工作可以通过招收临时员工或者采取外包方式来进行安排,避免正常的用人计划变动因为触犯劳动法律而陷入困境。

总之,“强大”和谐的员工关系就像是润滑剂对机器一样,平时可能感觉不到在起润滑作用,一旦缺乏,公司庞大的机器就无法正常运转。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。在员工关系中,管理者应是企业利益的代表者,是群体最终的责任者,也应是下属发展的培养者。在员工关系中,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,这关系到员工关系的和谐程度,关系到团队的和谐程度,关系到企业的成败。如今,“强大”本着“诚实做人,诚信做事”的经营理念,不懈努力,不断追求,完善自身的强大。然而这其中最大的困扰是员工关系和谐的延续,环境的改变,企业的发展,这些都给公司员工关系带来新的困惑。所以,“强大”必须以冷静的心态和理智分析去看待员工关系,总结出企业自身的规律,建立起适合企业自身的管理模式,才能创造高度和谐的团队关系,为“强大”的强大画上重重的一笔! 