

# 和谐员工关系构建的理论基础与实践路径研究

刘秋菊

华电库车发电有限公司

DOI:10.32629/ej.v8i11.3057

**[摘要]** 在现代企业管理中,和谐员工关系是组织稳定运营、提升竞争力的核心要素之一。本文以和谐员工关系的构建为研究对象,首先梳理支撑关系构建的三大核心理论——马斯洛需求层次理论、社会交换理论与心理契约理论,明确理论对员工关系管理的指导逻辑;其次从管理理念、制度设计、沟通机制、文化培育四个维度,提出具体的实践路径;最后总结理论与实践的结合价值,为企业优化员工关系提供浅显易懂的理论参考与可操作方案。研究表明,只有以理论为根基、以实践为抓手,才能实现员工与企业的共生共赢。

**[关键词]** 和谐员工关系; 理论基础; 实践路径; 组织管理; 心理契约

**中图分类号:** B841.7 **文献标识码:** A

## Research on the Theoretical Foundation and Practical Approaches to Building Harmonious Employee Relations

Qiuju Liu

Huadian Kuche Power Generation Co., Ltd.

**[Abstract]** In modern corporate management, harmonious employee relations are one of the core elements for organizational stability and enhancing competitiveness. This paper takes the construction of harmonious employee relations as its research focus. It first reviews the three core theories supporting relationship building—Maslow's hierarchy of needs theory, social exchange theory, and psychological contract theory—clarifying their guiding logic for employee relationship management. Secondly, it proposes specific practical approaches from four dimensions: management philosophy, system design, communication mechanisms, and cultural cultivation. Finally, it summarizes the value of combining theory and practice, providing enterprises with simple and understandable theoretical references and actionable plans to optimize employee relations. The study shows that only by grounding in theory and implementing through practice can a symbiotic and mutually beneficial relationship between employees and the enterprise be achieved.

**[Key words]** harmonious employee relations; theoretical basis; practical approaches; organizational management; psychological contract

### 前言

随着市场竞争的加剧与人力资本价值的凸显,员工不再是单纯的“生产要素”,而是企业创新发展的“核心伙伴”。然而,部分企业仍存在管理理念滞后、制度公平性不足、沟通渠道不畅等问题,导致员工满意度低、离职率高、团队凝聚力弱等现象,制约了组织的可持续发展。

和谐员工关系的本质,是员工与企业目标一致、利益均衡、情感共鸣的基础上形成的稳定合作关系。构建这一关系不仅能降低管理成本、提升工作效率,更能增强员工的归属感与责任感,为企业注入长期发展动力。

本文围绕“理论基础—实践路径”展开研究,一方面选取贴

近企业实际的基础理论,避免复杂学术模型,确保理论阐释浅显易懂;另一方面结合企业管理场景设计实践路径,使研究既有理论支撑,又能指导实际操作,最终为企业构建和谐员工关系提供清晰的思路。

### 1 和谐员工关系构建的理论基础

和谐员工关系的构建并非盲目实践,需以成熟的管理理论为支撑。以下三大理论从需求、交换、契约三个维度,为理解员工行为动机、优化企业管理策略提供了核心逻辑,且理论内涵浅显易懂,便于企业管理者理解与应用。

1.1 马斯洛需求层次理论:满足员工多元需求是基础

马斯洛需求层次理论将人类需求分为五个层级,从低到高

依次为生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求与自我实现需求,且低层次需求得到基本满足后,员工会追求更高层次的需求。这一理论直接揭示了“员工需求”与“员工满意度”的关联,是构建和谐员工关系的“需求导向”依据。

从员工关系管理视角看,该理论的指导意义体现在两点:一是企业需先保障员工的低层次需求,如通过合理薪酬满足生理需求、通过劳动合同与社保缴纳满足安全需求,这是员工安心工作的前提;二是需关注员工的高层次需求,如通过团队活动满足社交需求、通过公平晋升满足尊重需求、通过岗位授权满足自我实现需求,这是员工主动投入、与企业建立情感联结的关键。若企业仅关注薪酬等低层次需求,忽视员工的情感与发展需求,员工易产生“被动工作”心态,难以形成和谐的合作关系。

### 1.2 社会交换理论:公平交换是关系稳定的核心

社会交换理论认为,员工与企业之间存在一种“隐性交换关系”:员工向企业投入时间、精力与能力,同时期望获得薪酬、福利、认可等“回报”;企业向员工提供资源与机会,同时期望获得绩效、忠诚等“产出”。当双方感知到“投入与回报对等”时,交换关系会持续稳定;若一方感知“不公平”(如员工觉得“多劳少得”,或企业觉得“员工付出低于回报”),交换关系会破裂,进而引发员工消极怠工、离职等问题。

这一理论为员工关系管理提供了“公平导向”逻辑:企业需建立“双向公平”的交换机制。一方面是“结果公平”,确保薪酬、福利与员工的绩效、贡献匹配,避免“干多干少一个样”;另一方面是“过程公平”,如晋升、评优等决策需公开透明,让员工感受到“机会均等”。只有让员工感知到“付出有合理回报、发展有公平机会”,才能维持稳定的交换关系,为和谐员工关系奠定基础。

### 1.3 心理契约理论:兑现隐性承诺是情感联结的关键

心理契约理论由管理学家阿吉里斯提出,指员工与企业之间未被书面合同明确规定,但双方默认的“隐性期望”,如员工期望企业提供职业发展空间,企业期望员工保持对组织的忠诚。与书面劳动合同相比,心理契约更关注“情感与信任”,是影响员工态度与行为的核心因素。

心理契约的“兑现程度”直接决定员工关系的和谐度:若企业兑现隐性承诺(如承诺的晋升机会如期兑现、承诺的培训资源及时提供),员工会增强对企业的信任,形成“主动奉献”的心态;若企业违背心理契约(如“画饼不兑现”“随意裁员”),员工会产生“被欺骗”的感觉,进而出现工作积极性下降,甚至主动离职的行为。因此,构建和谐员工关系需重视“心理契约的维护”,将隐性承诺转化为可落地的行动,避免“口头承诺与实际行动脱节”。

## 2 和谐员工关系构建的实践路径

基于上述理论基础,和谐员工关系的构建需从“理念、制度、沟通、文化”四个维度落地,路径设计需贴合企业实际,确保管理者易理解、易执行,避免复杂操作流程。

### 2.1 转变管理理念:从“控制型”到“伙伴型”

管理理念是员工关系的“顶层设计”,其核心是管理者对“员工角色”的认知。基于马斯洛需求层次理论与社会交换理论,企业需摒弃“员工是被动管理对象”的传统理念,树立“员工是企业伙伴”的新型理念,具体可从两点入手:

尊重员工的主体地位:管理者需意识到员工不仅是“执行者”,更是“问题解决者”。在日常管理中,可通过“征求意见”“授权决策”等方式,让员工参与到团队目标设定、工作流程优化等事务中,如部门每周召开“建议会”,鼓励员工提出提升效率的想法。这一做法既能满足员工的尊重需求与自我实现需求,也能让员工感受到“自身价值被认可”,增强对企业的认同感。

关注员工的个性化需求:不同岗位、不同层级的员工需求存在差异,如年轻员工更关注职业发展,老员工更关注工作稳定性。管理者需通过日常观察、简单访谈等方式,了解员工的个性化需求,并提供针对性支持,如为年轻员工制定“导师计划”,为老员工提供“弹性工作制”。这种“因材施教”的管理方式,能让员工感受到企业的“人文关怀”,减少因“需求被忽视”引发的不满。

### 2.2 优化制度设计:以“公平”为核心保障

制度是和谐员工关系的“硬性保障”,基于社会交换理论的“公平导向”,制度设计需围绕“结果公平”与“过程公平”展开,确保员工的“投入与回报对等”“机会与权利均等”,具体包括三大核心制度:

公平的薪酬福利制度:薪酬是员工低层次需求的核心保障,也是社会交换的“基础载体”。企业需建立“绩效与薪酬挂钩”的机制,如明确“岗位工资+绩效奖金”的计算方式,让员工清楚“多劳多得”;同时,福利设计需覆盖员工的实际需求,如除五险一金外,提供年度体检、节日福利、带薪年假等,避免“福利流于形式”。此外,薪酬福利制度需公开透明,通过员工手册、内部宣讲等方式,让员工了解制度内容,减少“猜测与质疑”。

科学的绩效评估制度:绩效评估是“过程公平”的关键,若评估标准模糊、流程不透明,易引发员工对“公平性”的质疑。企业需设计“可量化、可落地”的评估指标,如销售岗位以“销售额、客户满意度”为核心指标,行政岗位以“工作完成率、协作满意度”为核心指标;同时,评估过程需“双向沟通”,即评估前明确标准,评估中听取员工反馈,评估后共同制定改进计划,避免“单向打分、不沟通”的情况。

清晰的职业发展制度:职业发展是员工的高层次需求,也是心理契约的重要内容。企业需为员工搭建“可晋升、可成长”的通道,如建立“管理岗+专业岗”双晋升路径,让不擅长管理的技术员工也能通过“专业升级”获得薪酬提升与尊重;同时,为员工制定“个性化发展计划”,如根据员工的兴趣与能力,提供对应的培训课程(如线上学习平台、线下workshops),帮助员工实现“工作与成长同步”,避免因“看不到发展希望”导致的离职。

### 2.3 建立多元沟通机制:化解矛盾、增进信任

沟通是维护心理契约、消除信息差的“桥梁”,基于心理契

约理论对“信任与承诺”的重视,企业需建立“多渠道、双向化”的沟通机制,让员工“有话能说、说了有回应”,具体可分为两类沟通渠道:

**正式沟通渠道:**用于传递重要信息、解决共性问题,确保沟通的规范性与有效性。例如,企业每月召开“全员大会”,向员工通报经营情况、战略调整等信息,避免“信息不对称”引发的猜测;部门每两周召开“工作例会”,让员工反馈工作中遇到的困难,管理者及时提供支持;此外,设立“意见箱”(线上+线下),员工可匿名或实名提出对企业管理的建议,企业需在1-2周内给予反馈,避免“意见石沉大海”。

**非正式沟通渠道:**用于增进情感联结、化解个性化矛盾,体现沟通的灵活性与人文性。例如,管理者每周与1-2名员工进行“一对一谈心”,话题不限于工作,也可涉及生活、职业规划等,让员工感受到“被关注”;企业每季度组织“团队建设活动”(如聚餐、户外拓展),减少层级隔阂,增强团队凝聚力;此外,鼓励员工在工作之余进行“跨部门交流”,如建立“兴趣小组”(读书、运动等),促进员工之间的情感互动,减少“部门墙”带来的沟通障碍。

#### 2.4 培育包容的组织文化:增强员工归属感

组织文化是和谐员工关系的“软环境”,基于马斯洛需求层次理论的“社交需求”与心理契约理论的“情感联结”,文化培育需围绕“包容、互助、认可”展开,让员工感受到“企业是家”,具体可从三点推进:

**倡导“包容失败”的文化:**员工在工作中难免犯错,若企业对错误“过度追责”,会导致员工“不敢尝试、不敢创新”。企业需明确“容错范围”,如因“探索新方法”导致的错误,不追究责任,反而组织团队分析经验教训;同时,管理者需以身作则,主动分享自己的“失败经历”,传递“错误是成长机会”的理念,让员工在宽松的环境中工作。

**营造“互助协作”的氛围:**个体的力量有限,团队协作是组织效率的核心。企业可通过“跨部门项目”让员工合作,如成立“创新项目组”,成员来自不同部门,共同解决企业遇到的问题;同时,设立“互助基金”,当员工遇到生活困难(如疾病、意外)

时,企业与员工共同提供帮助,让员工感受到“团队的温暖”,增强对企业的情感依赖。

**建立“及时认可”的机制:**员工的努力需要被看见,及时认可可能满足员工的“尊重需求”,强化其积极行为。企业可建立“即时奖励制度”,如员工完成重要工作、提出有效建议时,管理者可通过“口头表扬”“公开表彰”“小额奖金”等方式给予认可;此外,每年评选“优秀员工”“协作之星”等荣誉,不仅给予物质奖励,还将其事迹在企业内部宣传,让员工感受到“付出有回报、优秀被尊重”,进一步增强归属感。

### 3 结束语

本文从理论与实践两个层面,探讨了和谐员工关系的构建路径。理论层面,马斯洛需求层次理论明确了“需求满足”是基础,社会交换理论强调了“公平交换”是核心,心理契约理论突出了“情感信任”是关键;实践层面,从理念转变、制度优化、沟通机制、文化培育四个维度,提出了可操作的具体路径,且理论阐释与实践设计均遵循“浅显易懂”原则,避免复杂学术模型,便于企业管理者理解与应用。

需要注意的是,和谐员工关系的构建并非“一劳永逸”,而是一个“动态调整”的过程。企业需根据自身规模、行业特点、员工结构的变化,不断优化理论应用与实践方案,例如小微企业可简化制度设计,重点加强非正式沟通;大型企业需完善制度体系,同时注重文化的统一性与多样性平衡。

#### [参考文献]

[1]李雯静,徐国亮.企业组织构建和谐员工关系的策略[J].商业文化,2020(30):74-75.

[2]刘志海.和谐员工关系构建策略[J].商业文化,2021(17):76-77.

[3]何明欣.和谐员工关系,构建职场共赢新生态[J].人力资源,2025(04):64-65.

#### 作者简介:

刘秋菊(1987--),女,汉族,河南人,大学本科,华电库车发电有限公司人力资源部副主任、经济师,研究方向:企业人力资源管理。