

新生代员工关系管理存在问题与对策

——以Y制造公司为例

周星宇

扬州大学信息与人工智能学院(工业软件学院), 江苏 扬州

收稿日期: 2026年3月6日; 录用日期: 2026年3月20日; 发布日期: 2026年4月29日

摘要

随着时代的迅速变化, 新生代员工群体已经成为企业发展过程中的中坚力量, 新生代员工群体个人维权意识的提高也让企业中的员工关系管理显得更为重要。选取以经历传统制造业向工贸一体化与数智化转型的Y制造公司为研究对象进行访谈, 研究发现公司在转型期的组织架构调整过程中, 存在劳动关系管理失序、组织沟通机制不畅以及企业文化与员工诉求脱节等问题。基于此, 提出构建系统化劳动关系管理机制、优化内部沟通网络、重塑激励体系、校准企业文化价值导向等策略, 旨在推动Y制造公司员工关系管理模块的迭代升级, 从而最终实现Y制造公司未来战略发展目标。

关键词

员工关系管理, 制造业, 人力资源管理, 新生代员工

Problems and Countermeasures in the Management of New-Generation Employee Relations

—A Case Study of T Manufacturing Company

Xingyu Zhou

College of Information and Artificial Intelligence (College of Industrial Software), Yangzhou University, Yangzhou Jiangsu

Received: March 6, 2026; accepted: March 20, 2026; published: April 29, 2026

Abstract

With the rapid changes of the times, the new generation of employees has become the backbone

force in the development process of enterprises. The improvement of the personal rights protection awareness of the new generation of employees has also made employee relationship management in enterprises even more important. The Y Manufacturing Company, which has undergone the transformation from traditional manufacturing to industrial and trade integration and digital intelligence, was selected as the research object for interviews. The research found that during the organizational structure adjustment process of the company during the transformation period, there were problems such as disorderly labor relations management, poor organizational communication mechanisms, and disconnection between corporate culture and employee demands. Based on this, this study proposes strategies such as establishing a systematic labor relations management mechanism, optimizing the internal communication network, reshaping the incentive system, and calibrating the value orientation of corporate culture, aiming to promote the iterative upgrade of the employee relations management module of Y Manufacturing Company, and ultimately achieve the future strategic development goals of Y Manufacturing Company.

Keywords

Employee Relations Management, Manufacturing Industry, Human Resource Management, New-Generation Employee

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着时代的发展, 新生代员工已经成为企业发展过程中的关键力量。该群体普遍成长于 21 世纪初的信息化爆发期, 新生代群体的认知结构与行为模式深受互联网、智能手机及社交媒体等技术影响, 形成区别于前代劳动者的价值取向、职业观与生活方式[1]。随着“90 后”及“00 后”世代成为企业核心力量时, 其日益增强的个体权利主张对员工关系管理体系提出了更多新的需要。企业为了摆脱劳资博弈困境、消弭组织承诺危机, 相继设立了员工关系管理专员岗位, 并通过系统性情感劳动提升员工组织认同度[2]。但在员工关系管理的实践过程中, 虽然有设置员工关系等相关职能, 但也存在着劳动争议处置机制缺失、组织沟通通道不畅以及激励制度失效等问题。

Y 制造公司是一家机械制造业的企业, 员工平均年龄偏大, 在企业转型浪潮下, 企业急需注入新生代人才以实现企业的革新, 在人员更迭的背景下, 必然会解构原有的员工关系秩序。对于企业管理者, 应该考虑传统架构与新型业务模式的适配性矛盾、员工关系管理者认知的滞后性、转型期新老员工组织水平的差异化维持, 以及激励制度重构等问题。本研究旨在对传统机械制造企业——Y 制造公司的员工关系管理展开诊断分析, 并基于劳动关系、激励机制以及企业文化三个维度提出优化建议。同时, 针对在传统制造业转型进程中员工关系管理优化的理论研究存在不足, 为完善新生代员工关系管理的现代理论体系提供新的视角与理论支撑。

2. 相关理论与文献回顾

(一) 新生代员工

Lynn 认为 1980 年以后出生的年轻人新生代员工。但是, 随着时代的变迁, 80 后已四十有余, 无法代表新生群体的个性特征[3]。陈红等将新生代员工定义为 1980 年至 1999 年出生的员工, 且新生代员工这一群体与其他年代的人在生活追求、价值观念、个性特征、工作行为和态度等方面有着显著差异[4]。

黄军荣认为新生代员工的特点是：具有自己独立的价值观、不受权威束缚、价值取向多元化、习惯以自我为中心、强调他人认可、忠实于自己的生活方式。喜欢挑战且忠诚度不高[5]。

本文所指的新生代员工，主要是指 21 世纪以后，年龄在 16 岁以上，以非农就业为主的人口。新生代员工是中国改革开放的完整产物，此群体多为独生子女，作为这个时代的产物，他们凸显了快速、浮躁和对成功渴望的一系列特征。

(二) 员工关系管理

员工关系管理是企业人力资源管理系统的关键环节，其定义一般分为广义与狭义。广义的员工关系管理指的是管理层与人力资源部门通过规划和实施多项政策、管理举措及沟通策略，协调企业与员工及员工之间的关系，推动组织目标实现，从而增进员工及社会福利。而狭义的员工关系管理，指企业内部的管理模式，主要采用灵活、鼓励性、非强制性的方法，提升员工满意度，助力企业其他管理目标的实现[6]。其核心目标是建构和谐员工关系网，营造企业积极的工作氛围，本文研究的员工关系是后者。

(三) 需求层次理论

马斯洛于 1943 年在《人类动机的理论》中提出需求层次理论，马斯洛将需求分为五个层次，按从低到高的顺序依次为：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求[7]。马斯洛需求层次理论的主要假设包括：(1) 人的行为主要由未满足的需求驱动，已满足的需求对自己不再具有激励作用。(2) 人的需求按重要性分为不同层次，从基本的生理需求到高层次的自我实现需求。(3) 只有当较低层次的需求得到最低限度满足后，人们才会追求更高层次的需求，从而形成逐级上升的动力。本文根据马斯洛的需求划分，对新生代员工的需求构成进行分析与梳理，分别从基本的激励需求到偏向精神的企业文化进行访谈与分析。

(四) 心理契约理论

心理契约理论为理解新生代员工关系管理提供了重要的理论视角。心理契约最早由 Argyris (1960) 提出，后经 Levinson 等(1962)和 Schein (1965)发展，指员工与组织之间未成文的、内隐的相互期望[8]。在组织转型期，心理契约更容易因组织架构调整、工作职责变化而发生破裂或违背。当员工感知到组织未能履行应尽的责任时，会产生负面情绪、降低工作投入，甚至产生离职倾向。对于新生代员工而言，他们不仅关注经济报酬，更看重个人成长、工作意义和尊重认可，这使得关系型心理契约在其组织承诺形成中扮演着关键角色。

尽管既有研究已经对新生代员工进行界定，并形成了成熟的概念，并对如何进行新生代员工关系管理这一问题进行探讨，并具有一定的理论与实践贡献。但是缺少对未来新生代群体员工关系管理存在问题的预测，并较少对转型期中的企业与组织的新生代员工关系管理提出具体的解决措施。因此本文结合已有的员工关系管理理论作简要概述，梳理适配的管理理念，再结合公司实际情况对 Y 制造公司员工关系管理中存在的问题及其原因的分析。最后探究 Y 制造公司员工关系管理优化策略，从而有效优化 Y 制造公司员工关系管理体系。

3. Y 制造公司新生代员工关系管理现状

(一) Y 制造公司简介

Y 集团(杭州 Y 集团有限公司)创建于 2001 年，是一家集高端工业装备工贸和商业品牌投资经营等为一体的多元化、复合型集团公司。集团下辖科技公司、机床公司、置业公司、商管公司、物业公司、酒店公司、餐饮公司、健康管理公司。公司目前拥有 4 个工业园区，2 个商业综合体，资产总面积超过 15 万平方米。而作为 Y 集团下属子公司的 Y 制造股份有限公司创建于 2007 年，坐落于杭州，是专业

从事塑料管道挤出成套装备研发、生产、销售的高新技术企业。Y 制造公司下辖杭州 Y 机械有限公司、杭州 Y 集团营销有限公司、Y 科技美国公司等，为全球客户享受及时高效的产品销售和技术服务提供便捷与保障。

Y 制造股份有限公司以承担“塑料管材挤出成套设备技改项目”国家重点产业振兴和技术改造计划为契机，精心实施方力科技工业园的建设，大幅提升产品及其核心零部件的制造能力及质量保障水平。公司本着“以人为本、技术领先、超越创新”的理念，竭诚为全球广大客户提供从项目咨询、项目可行性分析到产品提供、售后保障等全过程的超值服务。公司以“真情永恒，务实兴业”为信条，真诚期待与各方伙伴一同合作。

(二) Y 制造公司员工关系管理现状

1) Y 制造公司基本薪酬体系

Y 制造公司的薪酬体系主要分为一线员工的计件工资体系、普通计时类职员和营销人员的综合性薪酬体系。一线员工的薪资由基本工资、岗位综合计件工资、补贴、奖金和福利五部分组成。而普通职员和营销人员的薪资体系则分为基本工资、岗位工资、绩效考核、津贴/补贴、奖金和福利六个部分。基本工资是参照当地政府的最低工资标准设定的，岗位工资则根据岗位技术含量、业务要求、劳动强度等因素确定，并且需要经由领导层批准。此外，公司实行“变岗变薪”原则，员工晋升或降级时薪酬也会有相应调整。

Y 制造公司的绩效考核有月度、半年度和年度考核，采用直属主管、自我和同事三方考评的方式，最终由部门领导和管理部核定，员工的绩效奖金将计入总工资中。公司的补贴涵盖出差、高温、通信和餐费等。奖金分为绩效奖金和年终奖金，旨在奖励表现突出的员工。福利方面，公司依法为员工缴纳五险，并支持申请住房公积金开户。

2) Y 制造公司员工培训体系

Y 制造公司构建了全面的员工培训体系，覆盖新员工入职、在职员工技能提升及企业文化与职业素养三大板块。新员工入职培训包含公司简介与文化、岗位技能培训，以及团队协作与沟通，助力新员工迅速融入公司环境。在职员工技能提升方面，公司提供专业技能深化、管理能力培训，并实行内部讲师制度，促进知识传承与经验分享。企业文化与职业素养培训涵盖职业道德与规范，以及丰富多彩的企业文化活动，从而增强员工归属感与凝聚力。

3) Y 制造公司企业文化理念

公司文化的核心理念是“以人为本、技术领先、超越创新”，这三大理念构成了公司文化的核心要素，人本思想、技术和创新三大理念相互依存、相互促进，共同推动着公司的持续发展与进步。“以人为本”指的是将员工视为公司最重要的中坚力量，并致力于营造一个和谐包容的工作环境，从而让员工在公司感受到家的温暖。“技术领先”是 Y 制造公司在市场竞争中实现突破的关键。该公司认为技术创新是企业发展的核心动力。旨在通过鼓励技术创新和跨界融合，推动技术与产业的深度融合，为传统产业的转型升级提供技术支撑。“超越创新”指的是公司鼓励员工敢于挑战传统、质疑现状，提出新的想法和方案。为此，Y 公司建立了完善的创新激励机制和容错机制，为员工的创新行为提供有力支持。

4. 研究设计

(一) 研究方法

访谈法能够更好地引导员工谈论对员工关系管理的看法和感受。通过开放性问题 and 闭合性问题相结合，引导员工进行深层次的沟通和观点交流。本研究采用半结构化访谈，访谈问题的设计基于心理契约理论的三维结构，从员工激励、劳动关系和企业文化三个方面展开，部分访谈问题设计如表 1 所示：

Table 1. Design of interview questions**表 1.** 访谈问题设计

访谈问题类型	问题
劳动关系	1. 您对当前的劳动合同条款和条件有何看法？是否存在需要改进的地方？
	2. 您在工作中遇到过劳动纠纷吗？公司解决方法是否满意？
	3. 您对于工作环境有何看法？
员工激励	4. 目前的薪酬体系是否激励到你？
	5. 您认为您的职位晋升路线是否合理？
	6. 您对目前的绩效评估体系有什么看法？
	7. 公司培训资源是否充足？是否对你的职业生涯和职位提升有所激励？
企业文化	8. 您对现在的企业文化了解吗？公司宣传工作如何？
	9. 您对公司团建的频率和质量有什么看法？

(二) 样本选择

为保证样本的代表性，本研究在访谈对象选择时综合考虑新生代员工的性别、年龄、学历、职位和工龄等因素，采用分层抽样策略，确保不同岗位类型(一线生产、技术支持、职能管理、营销业务)均有覆盖。最终确定的 10 名访谈对象基本信息如表 2 所示。选择依据为：(1) 年龄均在 35 岁以下，符合新生代员工界定；(2) 覆盖公司主要职能部门；(3) 工龄涵盖 1~3 年，能够提供入职适应期到稳定期的完整体验，因此最后选择的结果如表 2 所示：

Table 2. Interview question design framework**表 2.** 访谈对象及其基本信息

受访者	性别	年龄	学历情况	工龄	职位
A	女	24	本科	2	文员
B	男	23	大专	1	营销业务员
C	男	22	本科	1	营销业务员
D	女	21	本科	1	营销业务员
E	女	23	本科	1	营销业务员
F	女	24	大专	2	文员
G	男	23	本科	1	车间管理
H	男	25	硕士	1	IT 技术支持
I	女	27	硕士	2	IT 技术支持
J	男	25	中专	1	技工

5. Y 制造公司新生代员工关系管理中存在的问题

(一) 企业文化认同感不高

Y 制造公司非常重视公司企业文化，认为企业文化是企业的外部形象、市场竞争力以及可持续发展的重要影响因素。而在对 Y 制造公司新生代员工的访谈中发现，该公司在企业文化的管理方面存在一些问题。在新媒体时代，企业文化传播和宣传的效果差强人意，传统的宣讲、学习的方式已经不适用，未

能深入员工内心；企业文化在促进员工相互包容与彼此尊重方面的作用发挥不充分；员工对企业的归属感有待加强；集体团建活动对提高员工的凝聚力的作用已经很小。这些不足可能导致员工对现有企业文化的认同感较低，进而削弱公司的整体凝聚力和工作氛围的和谐度。如在访谈中 C 员工提到“我对公司的文化有所了解，但是在具体实践中，并没有很好地执行。我还是会遇到很多违背企业文化的行为”。

(二) 劳动关系管理薄弱

Y 制造企业的劳动关系管理主要聚焦于对人员的管理，但从现有的法律和制度来看应保障劳企双方利益，若仅从企业立场出发，会导致员工归属感缺失，影响企业长期发展。据访谈显示，Y 制造公司在劳动关系管理上具有一定优势，特别是在劳动法规的重视、劳动合同的公平性及工作安全措施方面，多数员工予以认可。但在劳动争议处理的公正性、劳动权益保障、工作条件和环境改善等方面，公司仍有较大提升空间。如访谈中员工说到“公司的劳动关系保障偏向于公司的利益，并没有考虑到我的利益，让我感到很疲惫。”因此，Y 制造公司应着重完善其劳动关系管理体系，以保障员工的基本权益。

(三) 员工激励效果不佳

员工激励管理在企业运营和人力资源管理中占有重要的地位，有效的员工激励能够提升员工的工作积极性和满意度，从而促进企业的整体发展和竞争力[9]。在访谈中可以得知，Y 制造公司在员工激励管理方面主要问题在于薪酬福利体系不够完善、职业发展机会有限、员工认可度低、绩效考核缺乏公正透明性、激励措施效果不佳、竞争氛围不理想，以及培训资源和项目质量欠佳。如在访谈中有员工提到“晋升的机会渺茫。这导致我提不起工作的动力”“什么时候有提过涨薪？”公司应针对这些问题采取积极措施，以优化激励管理，提升员工的工作满意度和整体绩效。

6. Y 制造公司新生代员工关系管理的优化对策

(一) 持续对企业文化的更新重构

企业文化作为企业的核心灵魂和精神支柱，对于企业的成长和发展至关重要一个强大的企业文化不仅能够提升员工的归属感和认同感，还能激发他们的工作热情和创造力，从而增强团队士气，并在外部提升企业的品牌形象。Y 制造公司在企业文化管理上存在明显的不足，主要表现在企业文化传播与宣传效果不佳、员工归属感不足，以及集体团建项目效果不理想这些问题。因此，可以对入职和在职的员工进行培训，引导他们对工作产生积极的情绪也是必要的。如开展《从校园到职场的转变》《我的职业规划》等课程，帮助员工适应和转变。对于一线的生产员工，则要提供多方面的资格技术认证的机会，让员工能够有更多机会创造出价值。

(二) 加强对员工劳动关系的完善

在企业运营过程中，科学有序的劳动关系管理能够推动企业稳定发展的同时，提升员工积极性与满意度[10]。Y 制造公司在劳动关系管理方面具有一定优势，比如在劳动法规遵守、劳动合同公平性和工作安全措施上获得了多数员工的认可。但根据访谈结果可以看出，公司在劳动争议处理、劳动权益保障以及工作条件和环境改善等方面仍存在问题。因此，公司应着重在公正处理劳动争议、强化劳动权益保障和完善工作条件及环境方面进行改进[11]。比如在处理劳动争议问题的过程中，实行过程公开，虚心听取员工意见并作出调整；加大对公司基础设施的资金投入，提升员工工作环境的的质量。

(三) 促进对员工激励机制的调整

在企业管理过程中，员工激励机制的优化是关键所在。根据访谈结果，Y 制造公司在员工激励方面虽有成效，但仍有改进空间。马斯洛的需求层次理论强调人类需求的多样性，因此绩效评估需灵活且具针对性是提升新生代员工动力的关键所在[12]。例如，公司对于产品部门一线员工的评估，可侧重于任务完成度和团队协作；对于营销部门业务考核，采用 OKR 体系可能更合适；对于中高级管理层的评估，需

重点评估管理人员的领导力、战略执行力和创新能力。这种差异化策略有助于公正评价员工绩效，实现精准激励。此外，纵向晋升涉及到从基层的职员晋升到主管、从主管晋升到管理层。横向的职位变动意味着在同一层次内，员工进行不同岗位的调整。内部的竞争能够激发员工的动力，因此，公司应该定期进行内部选拔，通过公开、公平的选拔方式来充实干部队伍。

7. 结论与展望

本研究通过收集员工对公司关系管理的反馈，探究了 Y 制造公司在员工关系管理方面的现状与挑战。经过深入研究发现，在 Y 制造公司对新生代企业员工关系的管理过程中，公司在劳动关系、员工激励及企业文化等方面存在不足，如劳动争议处理不当、沟通障碍、绩效考核僵化、培训资源匮乏及企业文化落实难等问题。为应对这些挑战，本研究提出了关于提升 Y 制造公司的优化策略，如管理者应该公正处理劳动争议，保障员工权益，改善工作条件；应该运用技术建立更深入的沟通渠道，加强管理者反馈能力，提升部门间协作；应该拓宽晋升通道，采用人性化绩效考核，并丰富培训资源；加大企业文化宣传力度，增强员工的归属感。本研究希望包括 Y 制造公司在内的转型过程中的制造公司都可以通过运用这些优化方案能够完善公司内部员工关系管理，提升新生代员工的满意度和归属感，助力公司战略转型与可持续发展。但研究存在理论深度和实践结合方面的局限性，未来将持续更新员工关系管理理论，增强理论与业务水平，为公司提供动态优化策略。

参考文献

- [1] 余佳李. 新生代员工关系管理的文献综述[J]. 全国流通经济, 2022(35): 117-120.
- [2] 张丽梅. 基于员工关系管理的薪酬结构设计[J]. 国际商务研究, 2006(6): 53-56.
- [3] Lynn, M.C. (2025) Move Fast and Break Things: How Silicon Valley Thinking Can Shake Up Traditional Hotel Management Practices. HVS Asset Management.
- [4] 陈红, 颜世富. 新生代员工工作价值观、心理授权对工作绩效的影响: 基于知识型企业的实证研究[J]. 科技与经济 2014, 27(2): 71-75.
- [5] 黄军荣. 关于新生代员工有效激励的探索[J]. 中国管理信息化, 2022, 25(1): 117-120.
- [6] 程延园. 员工关系管理[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2008: 16-20.
- [7] 晋铭铭, 罗迅. 马斯洛需求层次理论浅析[J]. 管理观察, 2019, (16): 77-79.
- [8] 郭安元. 基于扎根理论的心理契约违背的影响因素及其作用机制研究[D]: [博士学位论文]. 武汉: 武汉大学, 2015.
- [9] 杨富云. 新生代员工人力资源管理的问题及对策[J]. 中国商贸, 2011(36): 77-79.
- [10] 张雪蕊. H 市人保财险公司新生代员工幸福感提升策略研究[D]: [硕士学位论文]. 蚌埠: 安徽财经大学, 2025.
- [11] 吴翰笙. F 科技公司员工关系管理优化研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 华东师范大学, 2024.
- [12] 李宏利, 李晓佳. 新生代员工创新行为的影响因素及其关系[J]. 河北大学学报(哲学社会科学版), 2014, 39(6): 85-90.