

The “Four Liang Pushes a Thousand Catties” Effect of Normalized Deep Communication of Employees

Haiyan Chen

Shanghai Rongheng International Trade Co., Ltd., Dongfang International Group, Shanghai, 200082, China

Abstract

Against the background of high-quality development and transformation of state-owned enterprises in the new era, human resource management needs to break through traditional communication barriers and realize the coordinated upgrading of organizational efficiency and humanistic care. Taking the “Friday Appointment” regular in-depth employee communication activity of a state-owned enterprise as the research carrier, based on the 10 practical cases, this paper systematically deconstructs the “leverage effect” of regular employee communication from five dimensions: Party building leadership, business performance, human resource management, grass-roots research, and multi-dimensional coordination (social responsibility audit/ESG/employee mental health/employee public resources). The research shows that regular employee communication is characterized by low input and high output. It can not only smooth the transmission channel of employees’ demands and accurately resolve hidden management pain points, but also connect multiple management goals and strengthen the value symbiosis and binding between the organization and employees. It provides a replicable and promotable practical paradigm for the innovation of human resource management in state-owned enterprises, and also provides a research result with both theoretical depth and practical validity.

Keywords

Regular in-depth employee communication; Integration of Party building and human resources with business operations; ESG management; Human resource management in state-owned enterprises

常态化员工深度交流的“四两拨千斤”效应——基于“周五有约”活动的实践

陈海燕

东方国际集团上海荣恒国际贸易有限公司，中国·上海 200082

摘要

在新时代高质量发展和国有企业转型升级的大背景下，人力资源管理亟需突破传统沟通壁垒，实现组织效能与人文关怀的协同升级。本文以某国有企业定期开展的“周五约见”深度员工沟通活动为研究载体，基于10个典型案例，从党建领导、业务绩效、人力资源管理、基层调研、多维协调（社会责任审计/ESG/员工心理健康/员工公共资源）五个维度系统解析定期员工深度交流的“杠杆效应”。研究表明，定期员工沟通具有低投入高产出的特征，不仅能畅通员工诉求传导渠道、精准化解管理痛点，更能实现多维度管理目标的联动，强化组织与员工间的价值共生与纽带。该研究为国有企业人力资源管理创新提供了可复制推广的实践范式，同时形成了兼具理论深度与实践价值的研究成果。

关键词

常态化员工深度交流；党建人资业务融合；ESG管理；国企人力资源管理

1 引言

当前，国企面临党建提质增效、双碳落地、ESG 合规的多重政策要求，人力资源管理作为核心战略支撑，正遭遇沟通形式化、基层需求传导脱节、人文关怀不足、多元目标协同不畅等痛点。传统沟通模式依赖上下级指令传达、集中座谈，存在员工诉求表达不深、反馈闭环缺失等问题，隐性

管理痛点积累制约了组织效能与文化认同提升，探索低成本、高效能的常态化员工沟通机制，成为国企人力资源管理向战略型转型的关键。

“周五有约”常态化员工深度交流以每周 1 名员工的一对一深度沟通为核心载体，经 10 期实践已成为破解沟通痛点、串联多元管理目标的重要抓手。本文基于该活动实践经验，剖析其“四两拨千斤”的内在机理与实践成效，为国企构建有温度、高效能的沟通体系提供可操作路径，也为同类国企人力资源管理创新提供借鉴。研究采用“实践具象 - 效应解构 - 结论提炼 - 展望延伸”的思路，以该活动为

【作者简介】陈海燕（1986—），女，中国江西抚州人，本科，国际商务师（中级），经济师（人力资源）高级。

核心载体多维度拆解其综合价值，最终形成可推广的管理经验与理论总结；创新点在于打破单一沟通活动的研究局限，将其与党建、人力资源、业务发展、双碳、ESG、员工心理健康、公共资源优化等多元管理目标深度联动，论证其“以最小资源投入实现多重价值突破”的杠杆效应，丰富了国企人力资源管理创新的研究视角。

2 理论基础与文献综述

本研究的开展依托四大核心理论支撑，为“周五有约”活动的设计与落地提供理论依据和逻辑框架。

党建与人力资源融合理论为活动锚定政治导向，要求将“以人民为中心”的党建理念嵌入人力管理各环节，而“周五有约”以一对一深度倾听的形式，实现党建关怀与人力管理的同频共振 [1]。

ESG 管理理论为活动多元价值延伸搭建框架，通过精准捕捉、响应员工诉求，夯实 ESG 社会维度指标，为 ESG 战略优化提供实践依据，推动其从合规导向向价值导向转型 [2]。

马斯洛需求层次理论为活动内容设计提供遵循，围绕员工生理、安全、归属等多层需求，精准回应不同群体诉求，激活员工内生动力，实现个体与组织价值共生 [3]。

基层治理理论为活动闭环管理提供支撑，以沉浸式调研摸清管理堵点，构建“调研-分析-落实-反馈”的管理闭环，相较于传统调研更能挖掘隐性痛点，实现管理的精准化与前置化 [4]。

3 “周五有约” 活动实践概况

“周五有约”定位为非形式化、一对一、有温度的员工深度沟通载体，核心是畅通诉求渠道、强化组织与员工情感链接、为管理决策提供依据，摒弃传统会议室模式，以非正式场景营造轻松氛围，保障员工诉求表达的真实性与深度。

活动采用“固定周期+灵活适配”模式，固定每周五下午 2:00-3:30 开展，单次交流 60-90 分钟，兼顾覆盖面与员工工作便利性；交流无固定脚本，围绕“工作状态-生活诉求-价值认同-管理建议”引导员工自由表达，聚焦隐性痛点，杜绝形式化。

目前 10 期活动累计覆盖企业 10 个小组、10 名员工，涉及职业迷茫、身体异常、家庭变化、业务及团队协作困扰等各类问题。交流中结合业务与人资经验提供建议，针对家庭、教育焦虑开展疏导，引导员工辩证系统思考，纾解情绪、解答困惑、传递企业文化。参与员工反馈积极，有效提升了组织稳定性、业务顺畅度与团队凝聚力。

4 “周五有约” 活动典型案例分析

案例一：倾听青年诉求，化解思想波动稳根基

案例背景

某业务部门青年员工李某入职 1 年多，工作状态波动、

团队协作积极性不足，且暗中投递简历，部门负责人多次沟通未触及核心。排查发现，其因客户要求高、工作不顺、晋升路径模糊、个人价值感不足产生思想波动，性格内敛，不及时疏导易影响团队氛围、造成核心人才流失 [1]。

交流实施要点

将原计划第 27 期的李某提前至第 5 期交流，选取温馨活动室，以近期工厂参观培训为切入点破冰，通过询问生活状态、职业期待引导其表达，结合党建“以人为本”理念，解读公司人才培养与晋升体系，传递组织关怀。

实施成效

明确李某需公司配合办理居住证积分（用于购房抵税）、希望参与中级职称咨询的诉求并承诺落实；共同梳理晋升路径与考核标准，帮助其明确职业方向与阶段性目标。李某心态、自我认知明显转变，主动调整工作状态、融入团队，思想波动彻底化解，部门协作氛围与绩效均有提升，成功避免人才流失。

案例启示

常态化员工深度交流是党建与人力资源管理及业务融合的有效载体，可精准识别员工显性需求与隐性痛点，在轻松氛围中对接诉求、调整认知、化解隔阂，相较于传统说教式党建更具实效，彰显“小沟通”撬动“大思想”“大稳定”的杠杆效应，为国企青年人才引领与留存提供借鉴 [1]。

案例二：倾听民生诉求，适配福利与设施供给

案例背景

“周五有约”交流中，员工高某提出希望园区健身中心增设瑜伽私密空间及瑜伽垫、改善冬季保暖，增加运动氛围；员工胡某提出工会发放福利时兼顾单身不做饭人士需求。

交流实施要点

针对两人诉求，对接工会并要求后续予以考虑，鼓励其持续提出合理化建议，增强员工参与感与价值感。

实施成效

通过党建联建向园区党委传达健身中心优化需求并持续跟进；工会后续采购福利时，将充分考虑员工年龄、喜好差异。

案例启示

常态化员工交流可精准捕捉诉求中的多元价值点，将单一建议转化为公共资源升级、ESG 优化等多重举措，通过资源适配即可实现多元价值突破，凸显“四两拨千斤”的协同效应，为国企串联多元管理目标、提升综合效能提供实践范式 [3]。

5 常态化员工交流“四两拨千斤”效应多维度解析

5.1 党建引领维度：党建人力融合，凝聚思想合力

常态化员工深度交流为国企党建与人力资源管理融合

提供柔性载体,实现关心员工、强化公司文化,高效又低成本的凝聚思想共识。相较于传统党建“被动宣讲”的局限,“周五有约”以一对一非形式化沟通为抓手,推动党建从“指令传达”向“倾听+赋能”转型,让党建关怀直达基层。

活动紧扣党建理念,分层分类引导:针对青年员工,深度解读企业发展战略,引导其将个人职业规划与企业发展相融合,破解职业迷茫与思想困惑;针对老员工,重点倾听其对企业文化传承、党建工作优化的意见建议,发挥“传帮带”作用,筑牢企业文化传播根基;针对思想波动员工,通过共情式沟通疏导负面情绪,传递组织温暖与支持,筑牢思想防线[1]。同时,构建起“党建+人力”双重沟通渠道,让员工知晓除传统上下级沟通外,也可通过党建人资渠道表达诉求、参与管理,强化员工主人翁意识与组织归属感。以低投入实现员工思想同频,为企业高质量发展凝聚强大合力。

5.2 人力资源维度:精准赋能,提升人力全链条效能

常态化员工深度交流是撬动国企人力资源效能的低成本抓手,推动人力管理从“事务性执行”向“战略性赋能”转型,从五大维度提升效能:

从人力配置效能来看,精准排查人岗适配偏差,优化配置实现“人尽其才,岗得其人”;

从个体产出效能来看,打破单一上下级沟通的壁垒,倾听员工诉求、认可个人价值,将员工个人发展目标与组织战略目标深度融合,激活内生动力提升个体产出;

从组织协同效能来看,深度交流能穿透部门、层级隔阂,精准捕捉跨部门协作、团队内部隐性卡点,及时优化组织协同机制。

从人才留存效能来看,深度交流能精准识别员工离职倾向、心理困扰、工作不满等,前置预警人才流失风险,通过柔性关怀、精准施策提前介入化解,有效降低核心人才、青年骨干的流失率,减少人才招聘、培养的沉没成本,提升人力资源的留存与复用效能,筑牢国企人才队伍根基。

从人力运营效能来看,以一线反馈为依据,优化人力决策,避免资源浪费、提升运营效能,彰显低投入高产出的杠杆效应。

常态化、有温度的与员工深度交流,以最小的沟通资源投入,实现人力资源全链条效能多重突破的“四两拨千斤”效应,是国企构建战略型人力资源管理体系、提升人力资源核心效能的重要实践路径。

5.3 业务绩效维度:破解隐性痛点,撬动绩效增长

业务绩效提升不仅依赖制度与考核,畅通的沟通机制、精准的需求响应更能激活员工内生动力,化解协作瓶颈,以“软实力”撬动“硬绩效”。常态化员工深度交流可穿透壁垒,精准捕捉流程卡点、协作不畅、心态波动等量化数据难以识别的隐性绩效痛点,通过“周五有约”,与核心骨干、一线员工的深度交流,精准定位影响业务的关键问题并逐一

破解,以低成本举措实现绩效增量。

5.4 基层调研维度:摸清痛点堵点,构建管理闭环

常态化员工深度交流本质上是“沉浸式”基层调研,能够有效弥补传统调研的短板,构建“调研-分析-落实-反馈”的闭环,低成本化解运营风险。

依托一对一非正式场景,降低员工心理防线,让员工敢于表达真实诉求,精准捕捉隐性诉求与管理堵点。

比如通过交流,得知“新员工信息获取滞后”,经过深入交流,才确认发现是信息通知渠道漏添加该新员工名单导致,立马全部检查改进并完善后续的工作程序,避免新员工误解而造成心理堵塔。

比如通过交流,有员工面临“团队协作摩擦”问题,经过深入交流,了解是主观的还是客观的,是工作任务分配不合理还是因为沟通存在问题,最后确认主要是沟通问题,再深入了解,其实是因为个体的一些无意识行为让团队其他成员产生误解。在不断深挖找到问题关键点时,也基本找到了解决问题的钥匙,这是沉浸式基层调研的生动体现。

建立反馈机制,对已解决问题回访,确保员工满意,形成完整管理闭环。通过“早发现、早介入、早解决”的模式,以极低的管理成本化解了潜在风险,提升管理精准度与员工满意度。

5.5 多元协同维度:串联多元目标,放大综合价值

常态化员工深度交流作为核心纽带,串联社会责任验厂、ESG管理、员工心理健康、公共资源优化等多元目标,放大“四两拨千斤”效应。对接验厂实现主动合规,交流台账可作为合规佐证[5];融入ESG管理,以员工诉求反馈为案例,提升报告可信度[2];构建员工心理健康预警机制,精准疏导心理隐患[6];摸清公共资源需求,优化供给、提升利用率,实现“沟通-赋能-优化”的良性循环。

6 问题与优化建议

6.1 现存问题

尽管“周五有约”活动取得一定成效,但结合10期实践,仍存在四点核心问题:一是交流覆盖不足,每周仅与1名员工交流,10期仅覆盖10人,针对百余人规模企业,全员覆盖周期长达两年,仅能选取各层级代表性员工参与,难以全面收集诉求;二是成果转化效率不均衡,单一部门可独立解决的问题落地较快,跨部门、跨公司复杂问题因协调环节多,落地周期长,影响员工反馈体验;三是数字化与私密交流氛围存在矛盾,目前交流台账、诉求进度等仍以线下记录、人工同步为主,未实现全流程数字化跟踪,不利于数据统计与经验沉淀;四是交流模式单一,仅为作者与员工一对一交流,尚未搭建多角色互动的交流平台。

6.2 优化提升建议

针对上述问题,结合企业实际,提出五项优化建议,强化活动效能与可持续性:

扩大交流覆盖：采用“线上+线下”双模式，通过线上视频、错峰交流覆盖偏远办公点员工；建立季度交流清单，确保全岗位、全层级员工每年度至少参与1次交流，消除覆盖盲区[4]。

提速跨部门问题转化：建立跨部门联动机制，针对复杂问题成立临时专项小组，明确牵头部门、协作部门及落地时限，每周同步整改进度并反馈给员工。

强化数字化赋能：搭建“周五有约”数字化系统，实现诉求收集、分类、分配、跟踪、回访全流程可视化；开通员工线上查询端口，提升沟通透明度，同时通过系统沉淀数据，为决策优化提供支撑[5]。

优化交流主题设计：按季度设定差异化主题（如Q1职业成长、Q2双碳实践、Q3 ESG与心理健康、Q4年度诉求），结合岗位特点设计提问提纲，提升交流针对性与成果质量[6]。

搭建多元交流平台：拓展交流场景，实现总经理与中基层员工、中层干部之间、部门经理与基层员工等多角色双向交流，打破单一沟通模式。

7 结语

“周五有约”10期实践充分表明，常态化员工深度交流是国企人力资源管理创新的低成本高效路径，其“四两拨千斤”效应体现在党建、人力资源、业务绩效、基层调研、双碳等多元协同五大维度，构建了“以员工为中心”的管理生态，通过低投入、高频次、有温度的深度链接，既畅通员工诉求、化解隐性痛点，又串联多元管理目标，实现组织效能与人文关怀同频共振。

该活动为国企应对党建提质、双碳落地、ESG合规等多重政策要求提供了解决方案，丰富了国企人力资源管理创新实践路径，具有推广价值。未来，需持续优化活动机制，扩大交流覆盖、提升转化效率、强化数字化支撑，融入人才

建设与企业文化，将其打造为人才管理特色。同时，总结可复制经验，助力国企人力资源管理向高质量、战略型转型、为企业高质量发展提供保障[7]。

需重点强调，该实践的关键之一是交流人员需为复合型人才，能承接得住各层级员工工作与生活中的困惑、找准问题关键、切实解决问题，否则易流于形式。以作者为例，本人有十五年的业务经验，充分理解业务中存在的各种困难，也经历过业务的波荡起伏；有将近十年的党务经验，有理想有信念有多角度多维度辩证思维、也有观大局的系统性思维；有三年的人资经验，并通过高级经济师（人力资源管理方向）的考试，对于战略性人力资源、对公司的人才发展战略有概念有信息；积极参与在职党员进社区工作，承接了社区的一些项目，有项目管理经验；有两个孩子，对个体差异、家庭和教育有一定的理解和经验，可以帮助引导员工家庭中的困惑和情绪……可充分支撑交流工作落地，也印证了复合型交流人员的重要性。

参考文献

- [1] 中共中央组织部. 中国共产党国有企业基层组织工作条例（试行）[Z]. 2019.
- [2] 国务院. 2030年前碳达峰行动方案[Z]. 2021.
- [3] 彭剑锋. 人力资源管理概论（第5版）[M]. 北京：中国人民大学出版社，2020.
- [4] 刘俊勇. ESG管理与企业人力资源管理创新实践[J]. 管理世界，2022，38（5）：189-190.
- [5] 杨河清. 基层治理视角下国企员工沟通机制优化研究[J]. 经济管理，2022，44（6）：103-115.
- [6] 王晨. 国企员工心理健康管理机制构建研究[J]. 中国人力资源开发，2021，38（8）：45-53.
- [7] 李丽. 常态化员工沟通对组织效能的影响机制研究[J]. 商业研究，2020（7）：102-109.