

# 老HR手把手 教你搞定HR管理

从有证书到会干活 应秋月◎著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

一个人，之所以能胜任工作，是因为他具备了相关知识，并且掌握了驾驭这份工作的基本技能。

从事企业人力资源管理工作的人要胜任工作，不仅要学会人力资源管理的理论知识，更重要的是要掌握能够驾驭这份工作的职业技能。

指导企业人力资源管理的理论基础，源于国外的先进理论和成功企业的成功案例。相关的理论书籍市面上层出不穷，但是，关于人力资源管理的职业技能方面的书籍，却寥寥无几。

我在工作中，将我的工作技能传授给我的同事和下级，他们的反应是：“啊，人力资源管理工作可以这么做！这个好，可以轻松干活了！”

我在教学中，毫无保留地培训和辅导学员，他们的反应是：“教科书上没有，老师，您再多讲讲。”

我写人力资源管理方面的博文，读者的反应是：

“通过读这些不太冗长的文章，掌握了很多理念上的知识以及操作过程中的注意点！”

“对我的触动真的很深！值得学习！真希望这些作品能下载放到我们企业的报刊或我个人的QQ空间上，让我们全资子公司的人力资源管理者和相关领导阅读、思考……”

于是，本书就在大家的热情鼓励和期盼之中诞生了。

为什么我选择基础技能这个课题，而不是一一描述人力资源管理的六大模块（人力资源规划—招聘与配置—培训与开发—绩效管理—薪酬福利管理—劳动关系管理）？请看图1：

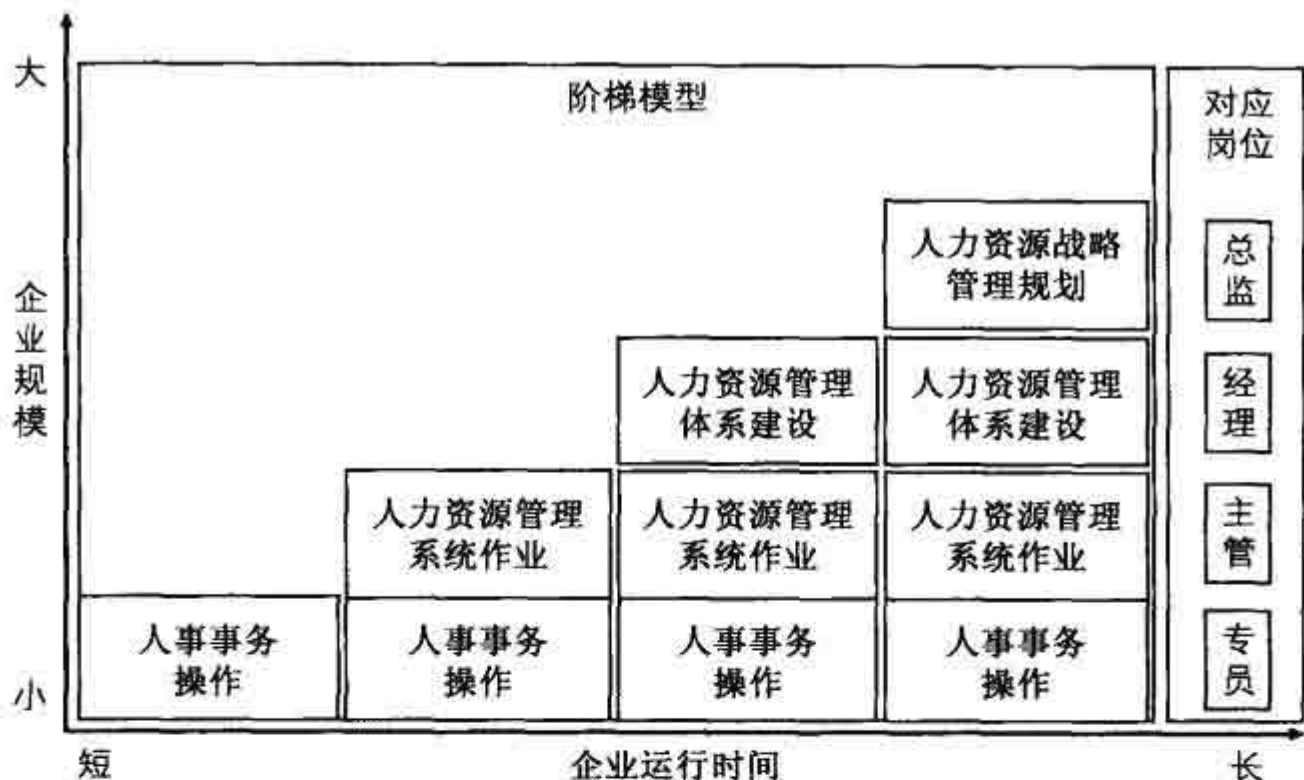


图1 我国企业人力资源管理系统阶梯模型

图1告诉大家这些理念：

- （1）企业的人力资源管理因企业诞生而诞生。没有企业，也就没有企业的人力资源管理。企业是一个营利性的经济组织，而赢利需要全体员工共同创造。因此，人力资源管理的价值就在于组织一支能够实现企业战略目标的员工队伍。
- （2）企业刚刚成立、规模不大的时候，人力资源管理表现出来的是事务性操作。
- （3）随着企业运行时间逐渐延伸，企业规模的不断扩大，人力资源管理才表现出“正规化、系统化、标准化”。
- （4）我国的民企和中小型及微型企业占总量之比，已经超过了60%，而这些企业的人力资源管理恰恰是人事事务操作。所以，大量身处在这些企业里的人力资源管理者的感触是，企业不重视人力资源管理。但是，他们却不知道这是为什么，也不知道人力资源管理基础与人力资源管理系统之间的关联。
- （5）只有当企业需要人力资源管理系统模式的时候，才会产生相应的岗位，比如人力资源主管、人力资源经理及人力资源总监，不然，就只是人事事务操作。这是我国企业人力资源管理存在的现实状况，而非理论上讲的，人力资源管理发展已经进入了“人力资源战略管理阶段”。



(6) 无论是小企业, 还是大企业; 无论企业是刚刚成立, 还是有很长的历史, 都是需要人事事务操作的, 这也是人力资源管理的基础。而一个从事人力资源管理的人, 若不会操作或者操作不规范, 就是不胜任工作的表现。轻者, 失去工作机会; 重者, 可能使企业出现劳动争议而付出高额代价。因此, 学会并熟练掌握人事事务操作, 对人力资源管理者而言, 是非常重要的。

在具体的人事事务操作中, 人力资源管理者常常会遇到各种问题:

招聘工作的面试真的很难吗? 对没有工作经验的应聘者, 面试内容是什么?

劳动者提供资料的真伪性鉴别是人力资源管理者必须要做的吗? 有简单的操作办法吗?

入职培训最应该做的培训内容是什么?

考勤真的靠自动化刷卡机就可以了吗?

工资核算时, 什么情况下用20.83天, 什么情况下用21.75天? 为什么?

“做六休一”的企业, 周六加班费包含在工资总额里, 员工也知道, 公司长期这么操作也没出问题。可为什么遇到员工要求公司重新支付周六加班费, 公司总是败诉呢?

加班费已经给了, 员工说没给, 结果公司还败诉, 问题出在哪里?

初次订立劳动合同的时间, 为什么“用工之日起30天内订立”的流程, 合法却不能做呢?

员工的绩效考核指标很难建立吗?

如何预防离职员工“不辞而别”?

无固定期限的劳动合同, 真的就不能终止了吗? 关键条款是什么?

为什么三年期限的劳动合同期限, 试用期是“不超过两个月”, 而不能是“三个月”?

财务有报表, 所以被企业重视。那么, 人事有报表吗? 怎样做人事报表?

.....

在本书中, 你将找到这些问题的答案。

我给这本书的定位是:

(1) 作为高校人力资源管理专业的辅导教材。学人力资源管理专业的大学生, 在即将毕业之前, 花点时间读懂这本书, 去应聘人力资源专员或主管, 是没



有问题的。

（2）作为企业人力资源管理的作业指导书。技能不高的人力资源管理者，读完这本书，可以让自己在短时间内快速提升工作技能，弥补无人辅导的缺憾，少走弯路。

（3）作为评价人力资源管理者基本功是否扎实，在招聘人力资源管理从业人员时能力考查及评价内容设计的参考资料。

（4）作为一个“抛砖引玉”的尝试，引出一个规范我国企业人力资源管理的作业标准。因为，只有规范操作，才有降低劳动争议事件的可能。



前言 / VII

第一章 招聘工作

- 第一节 招聘工作流程 / 3
- 第二节 招聘需求的确认 / 4
- 第三节 招聘信息的内容及其发布 / 8
- 第四节 招聘渠道的选择 / 14
- 第五节 简历筛选 / 15
- 第六节 面试和测试 / 18
- 第七节 应聘者能力评估 / 27
- 第八节 录用风险防范 / 29
- 第九节 招聘工作结束 / 32

第二章 规章制度

- 第一节 与规章制度有关的法律法规 / 37
- 第二节 规章制度管理的工作流程 / 40
- 第三节 规章制度的内容 / 41
- 第四节 制定规章制度的民主程序 / 44





- 第五节 有效公示规章制度 / 45
- 第六节 集体合同、劳动合同和规章制度之间的关系 / 47
- 第七节 培训制度及协议 / 48
- 第八节 保密与竞业限制协议 / 52
- 第九节 员工违章的处理 / 58

### 第三章 入职管理

- 第一节 入职管理的工作流程 / 63
- 第二节 入职管理的准备工作 / 64
- 第三节 新员工资料的收集与确认 / 65
- 第四节 订立劳动合同 / 72
- 第五节 入职培训 / 73
- 第六节 领取物品的管控 / 79
- 第七节 部门报到的交接 / 81
- 第八节 新员工资料存档 / 82
- 第九节 工作结束检查 / 82

### 第四章 社会保险

- 第一节 社保管理的工作流程 / 87
- 第二节 社保管理的准备工作 / 88
- 第三节 社保缴费操作 / 92
- 第四节 社会保险审计 / 104
- 第五节 社保操作答疑 / 105

## 第五章 劳动合同

- 第一节 与劳动合同有关的法律法规 / 111
- 第二节 劳动合同管理的工作流程 / 113
- 第三节 劳动合同订立前的准备工作 / 115
- 第四节 劳动合同的订立时间 / 121
- 第五节 劳动合同的条款内容 / 122
- 第六节 劳动合同的生效及送达 / 137
- 第七节 劳动合同的变更 / 139
- 第八节 劳动合同的续签 / 141
- 第九节 劳动合同的解除 / 143
- 第十节 劳动合同的终止 / 149
- 第十一节 劳动合同的文本管理 / 150

## 第六章 考勤管理

- 第一节 考勤管理的工作流程 / 155
- 第二节 考勤管理的准备工作 / 156
- 第三节 考勤表式考勤 / 156
- 第四节 打卡式考勤 / 159
- 第五节 加班管理 / 161
- 第六节 各类假期管理 / 163
- 第七节 女工“三期”管理 / 175
- 第八节 员工出差管理 / 179
- 第九节 考勤资料存档 / 181



## 第七章 绩效管理

- 第一节 认识绩效管理 / 185
- 第二节 绩效管理的工作流程 / 193
- 第三节 绩效管理的准备工作 / 194
- 第四节 绩效计划的制订 / 198
- 第五节 绩效考核指标的建立 / 203
- 第六节 绩效计划的实施 / 211
- 第七节 绩效考核结果的反馈 / 214
- 第八节 绩效考核结果的应用 / 216

## 第八章 工资核算

- 第一节 支付劳动报酬的工作流程 / 223
- 第二节 工资核算的准备工作 / 225
- 第三节 出勤（加班）工资的核算 / 229
- 第四节 各类假期工资的核算 / 235
- 第五节 女工“三期”工资的核算 / 239
- 第六节 非全日制用工工资的核算 / 242
- 第七节 工伤停工留薪期间工资的核算 / 243
- 第八节 停工停产期间工资的核算 / 244
- 第九节 年终奖的核算 / 245
- 第十节 “做六休一”制度的工资结构设计 / 247
- 第十一节 “不定时”和“综合计时”工资的核算 / 251
- 第十二节 社会月平均工资的应用 / 253

- 第十三节 最低工资标准的应用 / 259
- 第十四节 个人社保、公积金的代缴代扣 / 266
- 第十五节 个人所得税的核算 / 267
- 第十六节 工资明细表及汇总表的制作 / 269
- 第十七节 工资表的快速审核 / 274

## **第九章 离职管理**

- 第一节 与离职管理有关的法律法规 / 279
- 第二节 离职管理的工作流程 / 279
- 第三节 离职管理的工作内容 / 280
- 第四节 经济补偿金与赔偿金 / 292
- 第五节 “代通金”的应用 / 304
- 第六节 离职员工“不辞而别”的应对 / 306
- 第七节 离职员工的资料保存 / 308
- 第八节 劳动争议的预防 / 309
- 第九节 离职管理工作的结束检查 / 317

## **第十章 人事报表**

- 第一节 人事报表的内容及其价值 / 321
- 第二节 各类人事报表模板 / 322
- 第三节 人事报表的上报 / 331



## 第十一章 人事档案

第一节 与档案管理有关的法律法规 / 337

第二节 人事档案管理 / 340

后 记 / 345



## 第一章 招聘工作

## 本章提示

---

招聘工作，就是把“合适的人”招募进来，匹配至“合适的岗位”上，使其能够满足企业对这个岗位需要做出的业绩的标准要求。

招聘工作经常会发生这样的问题：

资深人力资源管理者说：满世界都是找不到工作的人，为什么我们的招聘还那么难？

从事人力资源管理工作的新人说：我刚进公司，公司也是刚刚成立人力资源部，就我负责招聘，我该怎么办呢？

而企业说：人力资源管理者招不到人，是不能干的表现。

其实，招聘工作并不难，因为招聘工作的流程并不复杂。之所以认为难，有可能是工作技能没掌握好，还有可能是对招聘工作的认知和对企业用人标准的把握不到位。

把握招聘工作流程固然重要，能否有效识别“企业需要的人才”也重要，能面对企业一时物色不到“合适的人”的状况及时调整招聘策略更重要。

一个人在企业工作，工作业绩的高低，并不完全取决于他是否拥有相关的知识和技能（包括他是否曾经干过这个职业），而在很大程度上取决于他是否认同这个企业、热爱这份工作、喜欢这个团队等主观意识上。

在中国这个拥有世界总人口1/6的国度里，人力资源管理者还真不能说“招不到人”。只是需要好好把握“企业需要什么样的人”，有能力去识别“企业需要什么样的人”，以及有能力去影响和造就一批“企业需要的人”。

在社会上，完全匹配企业标准的人是不存在的。人力资源管理与其在那里努力地苦找、苦等“一模一样”的人出现，耗费大量的时间和精力，还不如把与“标准”相符程度达到80%以上的人招募进来，用企业自身独特的人力资源管理系统及企业文化将其打造成接近企业“标准”的人。这种做法，能给企业赢得将大量的人才“掠夺”到位的时间，是企业抢先一步占领市场的战略得以实现的先决条件之一。

第一节 招聘工作流程

招聘工作流程如图1-1所示：



图1-1 招聘工作流程

第一步：准备工作。

这一步要做的工作主要有两点：首先是企业招聘需求的确认，其次是准备招聘工作的具体方案。

第二步：信息发布。

这一步工作的主要内容是：确定招聘信息的内容、选择发布渠道、选择发布时间、评估招聘信息发布的影响力。

第三步：简历筛选。

这一步工作的主要内容是：汇总已经收集到的简历，按是否基本符合面试要求标准进行筛选。

第四步：面试测试。

这一步工作的主要内容是：通过组织面试和笔试，对应聘者的能力进行鉴定。

第五步：评估决定。

这一步工作的主要内容是：对参加面试和测试的应聘者进行评估，并且依据企业用人标准决定是否有合适的人可录用。

第六步：录用通知。

这一步工作的主要内容是：将企业的录用信息及时通知被选定的人选，并进行录用工作的相关准备。

第七步：结束工作。

这一步工作的内容主要有两点：一是对整个招聘工作做阶段性的回顾总结，

## 一、招聘需求的产生

企业是一个以赢利为目的的经济性组织，这个目的是一个人无法完成的，由此产生了做这件事情的岗位，以及对在这些岗位上工作的人的数量及质量要求，并最终由这些人产生的工作业绩实现赢利目的。

从这个角度考虑招聘需求的产生,则企业不同时期的招聘需求有所不同,具体如表1-1所示:

表1-1 企业运行大周期中各阶段的招聘需求

企业运行阶段	企业运行特征	招聘需求量
初创期	刚刚成立或成立不久	招聘需求量很大，组织机构及岗位设置不稳定，经常做调整，而且存在重复性的调整
成长期	成立之后的内部流程多变，外部市场不稳固	招聘需求总量缩小，有的岗位趋于稳定，但局部岗位仍在调整，局部招聘需求量仍然很大
稳定期	内部运行流程和外部市场都相对稳定	招聘需求总量不大，只是做结构性调整
衰退期	内部业务缩减，外部市场缩减	没有招聘需求，相反，因岗位的缩减而减员；也有个别岗位因调整而招聘

### 1. 因企业调整而产生的招聘需求

当企业处于稳定期时，也会出现招聘需求的或大或小的不同。其原因是企业为了顺应市场变化而调整部分内部运行流程，以及调整外部市场占有份额，从而产

生岗位的新增、兼并、废除等调整，由此就产生了招聘需求或大或小的变化。

## 2. 因劳动关系变化而产生的招聘需求

在劳动合同的履行、变更、解除、终止等时候，出现了劳动者离开企业的情况，使岗位人员空缺，由此产生招聘需求。这样的情形，在企业运行周期的各个阶段均有发生。

### 提醒

一般来讲，人力资源管理者在劳动关系处理过程中，对因劳动者离职之后产生的招聘需求信息比较敏感，而对企业在各个阶段产生的招聘需求信息不够敏感，常常处于被动状态。

对招聘需求信息反应迟钝，将会导致企业错过“及时补员”的时机。

## 二、招聘需求的确认

在企业人力资源部及人力资源管理者还无法独立全面判断企业招聘需求的时候，招聘需求大多数是由业务部门主管（或经理）提出，或者是由企业高层决策者（包括老板）提出。所以，对于招聘需求的确认就有两种形式，如图1-2所示：



图1-2 招聘需求的确定形式

一种是企业已经制定了“定岗定员标准”，当提出招聘需求的时候，人力资源部只需将其与“定岗定员标准”进行对比，在“定岗定员标准”的计划之内的，则实施招聘工作；不在“定岗定员标准”的计划之内的，则说明有可能企业经



营活动有变化，需要重新上报企业高层进行审批，获得批准之后，才能实施招聘。

另一种是企业没有制定“定岗定员标准”，当提出招聘需求之后，人力资源部无法确认是否需要实施招聘，而需要直接上报企业高层，由他们确认是否需要实施招聘。这种情况的确认方法，在企业初创期和小型规模企业中经常使用。人力资源部需要填写相关表单（见表1-2），以作备查。

表1-2 招聘需求申请表

填表日期： 年 月 日

申请部门		缺员岗位		需求人数	
申请理由	<input type="checkbox"/> 扩大编制 <input type="checkbox"/> 储备人力	<input type="checkbox"/> 辞职补充 <input type="checkbox"/> 短期需要		期望报到日期	年 月 日
新增人员 工作内容					
应具 资格 条件	性别: <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女 <input type="checkbox"/> 不限		年龄:      岁至      岁		
	婚姻: <input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 不限		户籍: <input type="checkbox"/> 外地 <input type="checkbox"/> 本地 <input type="checkbox"/> 不限		
	学历: <input type="checkbox"/> 技校 <input type="checkbox"/> 高中 <input type="checkbox"/> 大专 <input type="checkbox"/> 本科 <input type="checkbox"/> 研究生 <input type="checkbox"/> 不限				
	专业:				
	外语: <input type="checkbox"/> 英语: <input type="checkbox"/> 无需要 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 熟练 <input type="checkbox"/> 精通 <input type="checkbox"/> 其他语种:				
	个性:				
	经历:				
	技能:				
审 批 记 录	人力资源部意见:				
	签字:		年 月 日		
	总经理意见:				
	签字:		年 月 日		

注：招聘部门经理以上级别人员、高级技术人员必须使用本表单上报审批。

## 提醒

招聘需求确认工作是一定要做的，很多不做招聘需求确认的，大多数都会出现招聘工作无法进行的问题，有的中途中断，有的重复招聘，有的因停留在口头上而出现无人问津的情况，等等。

### 三、招聘需求的预警

前面提到，对于招聘需求信息的获得，人力资源部有时候比较被动，或者说反应滞后。如何让人力资源部获得招聘需求信息的时间提前？或者说，有没有办法制定招聘需求的预警方案？答案是肯定的。

第一，人力资源管理者可以主导企业制定“定岗定员标准”。这个标准是在分析企业内部工作后，根据企业运行周期各个阶段的用人策略而制定。有了这个标准，一旦企业的人数不足，即刻就能得知招聘需求信息，迅速实施招聘需求确认就变得容易许多。

第二，人力资源管理者可以对企业内部全体员工进行劳动关系存在时间长短的“排查”。这项工作可以结合人力资源部的日常工作展开，比如劳动合同管理的工作结果、绩效管理的工作结果、培训管理的工作结果、薪酬管理的工作结果、员工管理方面的工作结果，等等。排查出哪个部门的哪个岗位的哪个人有可能在什么时候离职，从而提前应对，早做招聘需求确认。

第三，人力资源管理者平时工作的时候，要注意与各部门主管（或经理）保持沟通顺畅和步调一致，使各个部门主管（或经理）乐意在第一时间里，将本部门员工的想法及时反映到人力资源部。这样能使人力资源管理工作触角深入到企业一线的各个部门，为及时掌握员工动态奠定了管理基础。

第四，人力资源管理者平时应该走到各部门中去，走到员工的心里面去，了解他们对企业的认同度、对工作的认同度、对团队同事的认同度。当人力资源管理者能够和员工交上朋友，变得“无话不谈”的时候，那么，员工什么时候想离开公司的信息很容易被觉察到，从而早做招聘需求的确认，招聘工作就变得主动多了。

## 提醒

人力资源管理者能否走进员工的心里，是一门学问。其实也简单，只要人力资源管理者做好两项服务工作：一是为管理者服务，二是为员工服务。那么，人力资源部的工作就很容易获得大家的支持。

## 第三节 招聘信息的内容及其发布

### 一、招聘信息的内容

招聘信息的内容一般包括以下几个方面：

#### 1. 公司简介

公司简介一般包括：公司名称、成立时间、现有规模、主要经营范围、地理位置、主要产品及技术领先程度、客户信誉、获得荣誉、拥有人才及公司未来发展定位，等等。

如果是刚成立的公司，则需要侧重描述公司以什么企业为标杆及未来发展定位。比如：刚成立的软件开发公司没有任何社会知名度，此时，可以对企业以什么为标杆和未来发展定位进行简单的描述。注意，别夸大其实。

如果是一个很有知名度的企业，那么公司简介可以写得少一些，甚至只写公司名称即可。比如：IBM招聘、阿里巴巴招聘，等等。因为它们的社会知名度很高，应聘者很容易知道这些企业的各种相关信息。

#### 2. 岗位名称

岗位名称的写法由企业岗位设置而来，一般采用社会通用名称。如果是因企业特色而设置的岗位，其名称也需要用大家能够理解的说法来描述。以人力资源部为例，岗位名称就有：人力资源总监、人力资源经理、人力资源主管、招聘经

理、劳动关系专员、人事助理，等等。

3. 工作内容

工作内容是指该岗位需要承担的工作和担当的职责，它因企业的组织机构和规模大小而不同。例如，同样是人力资源经理，在不同规模的企业内，其工作内容就不相同（见表1-3）。

表1-3 不同规模企业中人力资源经理的工作内容

企业规模	人力资源经理的工作内容
大型集团	<div><div>一、组织规划</div><div><div>1. 建立并完善集团及其下属公司人力资源管理体系、人力资源管理制度，优化管理流程，持续改进集团的人事制度、流程和体系建设</div><div>2. 向高层决策者提供有关人力资源战略、组织建设等方面的建议，并致力于提高公司的综合管理水平</div><div>3. 根据公司发展需要进行组织结构的优化，并进行组织职责的分解，推动组织效能的提升</div><div>4. 负责工作分析、岗位说明书与定岗定编工作，提出机构设置和岗位职责设计方案</div></div><div>二、薪资福利</div><div><div>1. 按时完成人工费用、人工成本的汇总和分析，并及时更新维护员工信息资料</div><div>2. 定期收集市场薪酬信息和数据，为薪资架构和年度薪资调整提出建议和方案</div></div><div>三、绩效考核</div><div><div>1. 监督执行与实施投资和置业公司的绩效考核体系及其细则</div><div>2. 规范员工行为规范并监督实施，对相关行为进行有效的奖惩</div><div>3. 定期评估和收集绩效体系的执行效果，提出修改建议和方案</div><div>4. 负责本部门员工工作考核、激励及部门费用的预算和控制</div></div><div>四、培训与发展</div><div><div>1. 基于企业的战略规划，组织制定员工的培训规划和方案</div><div>2. 规划关键岗位人才的培养和储备方案，编制培训相关的预算</div><div>3. 结合企业需求开发和更新培训课程和项目</div><div>4. 开发和完善晋升及人才储备培训体系</div></div></div>



(续)

	<p><b>五、企业文化</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 塑造、维护、发展和传播企业文化</li> <li>2. 维护企业与政府劳动人事部门的良好关系</li> <li>3. 建设和塑造和谐劳资关系，及时处理与改进企业管理过程中的重大人力资源问题</li> </ol> <p><b>六、完成上级交办的其他任务</b></p>
<p>小型公司</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 完善人力资源相关管理制度和 workflows</li> <li>2. 监督控制各部门绩效评价过程并不断完善绩效管理体系；提出激励计划和具体实施办法，完善激励机制；负责薪酬计发管理，为薪酬决策提供支持</li> <li>3. 制订招聘计划，开展招聘工作</li> <li>4. 制订培训计划，实施培训方案，组织完成培训工作和培训后的情况跟踪，完善培训体系</li> <li>5. 受理员工投诉，处理劳动争议、纠纷，进行劳动诉讼</li> <li>6. 参与本部门的日常事务管理工作，协助完成本部门员工工作考核、激励及部门资金的预算和控制等工作</li> <li>7. 指导规划员工活动，协助推动公司理念及企业文化的形成</li> </ol>

在实践中，有些招聘信息对工作内容的描述过于简单，比如某公司关于人事经理的工作内容描述是：“全面负责公司总部及其分支机构的人力资源所有工作，包含人力资源规划、招聘、培训、薪酬绩效、员工关系等模块”，这样写倒也没错，但是这样的工作内容描述基本上属于没说。

#### 4. 任职条件

任职条件一般会有这些内容的描述：年龄、工作时间、工作经历、工作行业背景、工作岗位、学历、专业、专业证书（包括技术能力证书）、某方面技能、已有薪资水平、性格，等等。

**提醒**

在任职条件中不可以出现歧视性的语言信息，比如性别、健康、民族、地域等方面的歧视。



5. 待遇福利

关于薪资待遇，一般只写一个大概数。是否在招聘信息中写明薪资待遇，要看企业的定位以及薪资待遇是否具有竞争力。

假如企业处于初创期，启动“领先型”的高薪策略，抱有对人才势在必得的目的，那么，写明薪资，可以吸引应聘者的眼球，也很容易使招聘成功。

假如企业处于初创期，薪资策略是“跟随型”的，那么，写明薪资，就不见得有效了，不如不写。

薪资策略是企业根据自身所处不同的运行阶段而制定的不同薪资等级，采取何种薪资策略是有规律可循的。如表1-4所示：

表1-4 企业在不同阶段采取的薪资策略

企业运行阶段	初创期	成长期	稳定期	衰退期
薪资策略	领先型： 高于市场价位	复合型： 部分领先型/部分跟随型	跟随型： 与市场价位持平	落后型： 低于市场价位

除了薪资待遇，有的企业把参加社会保险和缴纳住房公积金也写入招聘信息内。其实，这个可以不写。因为参加社会保险和缴纳住房公积金是国家强制性的规定，企业只有执行的义务，而无选择的权利，即使不写，也是要尽义务的。

企业福利是吸引应聘者的一种“筹码”，在某种程度上反映了企业的效益好坏以及企业经营能力的强弱。所以，优厚的福利才具有吸引力，写入招聘信息中才有作用；而最基本的福利，诸如“提供午餐和通勤车”，就不那么具有吸引力了，可写可不写。

6. 联系方式

联系方式能方便应聘者找到企业，进行相关的应聘活动。一般的联系方式会提供：简历投递邮箱、公司网址、总机电话及公司经营地址。

## 7. 交通提示

交通提示在应聘者前来面试的时候使用，一般会提示公司附近有什么公共交通设施。比如坐几路公交车到哪一站下、乘几号地铁到哪一站下，等等。

综合上述招聘信息内容，结合具体案例，就能分辨出招聘信息内容表述的好与坏。

### ◎ 案例1-1

请分析下面两个公司的招聘信息内容，哪一个比较容易吸引应聘者。

#### A公司

公司简介：上海××管业有限公司坐落于××经济开发区××工业园区，是一家专业研制、生产三型聚丙烯PP-R管，PE-RT地暖专用管，铝塑PAP管，HDPD给水管，硬聚氯乙烯PVC-U给、排水管材、管件的公司。本公司以先进的生产设备、齐全的检测手段、雄厚的技术力量、科学完善的管理体系、优质的进口原料，生产“××”牌系列产品。

公司全面通过ISO9001—2000国际质量管理体系认证，所生产的一系列产品均达到国家化学建材测试中心和中国预防医学环卫所检测标准。公司所生产的塑料管材管件系列被指定为“国家康居示范工程”选用产品，公司是上海塑料管材制造行业龙头企业、高新技术企业单位，荣获“上海名牌”、“上海十大畅销品牌”、“上海行业领军金奖”等荣誉称号。

“××五洲，××四海”是××人的博大胸怀，××牌产品的质量是赢得市场的根基和保障。公司坚持将高质量的产品、优越的服务、优惠的价格奉献给客户。××管业愿与社会各界携手并进、共同发展、共创管道行业辉煌。

上海××管业有限公司××分公司

地址：××市紫××路××商务×楼×室

电话：××××××××××（×××） 传真：××××××××××

网址：www.××××××.com 邮箱：××××××@163.com

职位标签：渠道销售 直销销售 业务员 销售员 业务代表 区域主管

职位职能：销售代表

职位描述:

待遇: 底薪+补助+提成=3000~5000元/月, 另有多重高额奖励机制(业绩奖、勤劳奖、诚信奖、优秀奖、贡献奖、年终奖), 每年4次评级晋升加薪机会, 欢迎勇于挑战的精英加入!

任职要求:

1. 一年以上工作经验, 高中以上学历, 20周岁以上;
2. 敬业、勤奋, 热爱销售工作, 勇于挑战自我;
3. 语言表达能力强、思维敏捷、性格开朗活泼;
4. 能适应省内出差, 有一定的承压能力;
5. 有销售工作经验者优先, 欢迎优秀应届毕业生加入。

## B公司

公司简介: 深圳××××眼镜制造厂是一家集设计、制造、生产、销售为一体的专业眼镜制造公司, 主营高档光学眼镜架和太阳眼镜, 产品远销于国内外。

本公司环境优美, 待遇优厚。

职位职能: 店员/营业员

职位描述:

1. 年龄在30周岁以下, 五官端正, 形象气质佳;
2. 性格外向, 沟通能力强, 机灵敏捷, 有团队精神;
3. 热爱销售事业, 勤劳诚恳, 责任心及学习能力强;
4. 有眼镜连锁店工作经验, 有验光师证者优先。

待遇: 底薪加提成。

## 解答案例1-1:

对比一下, 很容易看出, A公司的招聘信息比B公司的招聘信息更容易吸引应聘者。相对来讲, B公司的招聘信息不够完整。

## 二、招聘信息的发布

招聘信息因招聘渠道不同而有不同的发布形式。一般形式如表1-5所示:

表1-5 不同招聘渠道下的信息发布形式

招聘渠道	招聘信息发布形式
网络招聘	提供电子版本，由招聘网络公司发布
报刊招聘	提供电子版本，由报刊编辑印刷发布
现场招聘会招聘	提供电子版本，由招聘组织单位制成广告印刷品发布；现场视频展示发布
校园招聘	提供电子版本，由学校就业办打印并张贴在就业安置橱窗里发布；制成易拉宝、PPT视频，在校园招聘会上展示发布
企业内部推荐	打印张贴在企业内部橱窗里发布
委托中介	打印成文稿，盖上公章快递给中介公司发布
猎头	提供电子版本，由猎头公司发布
其他	企业网站发布、企业报纸杂志等刊物发布、企业广告平台发布，等等

第四节 招聘渠道的选择

可供企业选择的招聘渠道有很多，究竟选择哪一类型的招聘渠道，根据企业招聘任务的紧迫性、经济条件的许可、操作的方便性及操作人手的多少而定，没有统一标准可言。表1-6所列的一些选择招聘渠道时的考虑因素，仅供大家在招聘工作中作为参考。

表1-6 选择招聘渠道时的考虑因素

招聘渠道	招聘成本	简历收集速度	简历符合度	投入人力
网络招聘	低	快	差	少
报刊招聘	低	快	差	少
现场招聘会招聘	低	快	适中	多
校园招聘	低	快	适中	多
企业内部推荐	无	慢	适中	无
中介机构	中	快	好	无
猎头公司	高	快	好	无
异地招聘	高	快	好	多
其他（企业网站）	无	慢	差	无



由于网络招聘的成本低，且年轻人喜爱上网，故很多企业把网络招聘作为低层次岗位招聘的首选渠道，而高级技术人员及企业高层管理者等职位就不适合通过网络进行招聘。

又由于企业的招聘需求通常不是单一岗位的需求，而是多个岗位的或增加或补员，因此需要综合性地采用上述招聘渠道，而不是单一渠道。

企业在不同时期的招聘渠道也是不同的。刚成立的企业，要迅速让招聘信息被应聘者获悉，一般都通过多种招聘渠道同时发布招聘信息，有时候会把网络招聘、报刊招聘、现场招聘、校园招聘、中介机构、猎头等都用上。目的就是在最短的时间里招到“合适的人”。

有时候，我们的招聘效果差，很大程度上是招聘渠道不能满足“广而告之”的要求，招聘信息不能被应聘者及时获悉所致。试想，收不到简历，何谈招聘有成效？

## 第五节 简历筛选

### 一、如何筛选简历

招聘信息发布之后，会收到很多简历。如何筛选简历？可以用“二看一分类”办法处理。

#### 1. “一看”应聘者的基本信息

应聘者的基本信息是：姓名、性别、出生年月、身高、体重、视力、健康状况、政治身份、学历、学位、毕业学校、所学专业、培训记录、特长、个人联系方式，等等。

从应聘者的个人基本信息中读出“符合企业用人标准的基本条件要求”。



2. “二看” 应聘者的外在条件

应聘者的外在条件是：工作年限、工作经历、从事工种或岗位、担当责任、工作业绩、社会活动，等等。

从应聘者的外在条件中读出“符合企业用人标准的任职条件要求”。

3. 简历分类

读取应聘者的简历信息之后，按是否符合企业用人要求进行分类，得出结果。

由于“二看一分类”的简历筛选方法存在大量的、重复性的工作，又是简单的或是或非的判断性操作，因此，很多大型企业都利用人力资源管理软件中的“简历筛选”功能，由电脑自动操作完成这一筛选工作，节省了大量的人力和时间。这就是有些企业不接收邮寄简历或邮件简历，只接收该企业设置的电子版格式化简历的道理所在。

而对于小企业，用手工分拣简历的办法还是占多数。人力资源管理者可以通过简历筛选结果表（见表1-7）的填写进行筛选。

表1-7 简历筛选结果表

序号	姓名	应聘岗位	年龄	学历	专业	工作年限	原岗位	工作业绩	相关培训	职业资格	筛选结论
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
小结	本次招聘共收到简历_____份，符合_____份，不符合_____份										
经办填表人签名：_____						填表日期：____年____月____日					

注：符合的填“√”，不符合的填“×”；应聘者简历详细内容附后。

这份简历筛选结果表需要整理保存，方便以后复查简历时使用。因为有时候找到完全符合企业要求的应聘者很难，遇到这种情况，就可以在结论是“不符合”的一类中找出“比较符合”的人，招聘工作就容易很多。

## 二、筛选简历一定是人力资源管理者的事吗

回答是否定的。因为有的人力资源管理者对专业知识和专业技能并不熟悉、不精通，还有的人力资源管理者由于其自身的阅历及社会经验方面的局限性，不能完全看懂应聘者简历的内容。所以，一般来讲，对于普通基层操作工之类的应聘者，可由人力资源管理者直接筛选简历；对于中层及高层管理岗位或专业技术岗位的应聘者简历，则需要企业有关专家或高层管理者对简历内容加以识别，最终确认哪一位可以进入面试和测试。

## 三、录用比例应为多少

筛选简历之后，即可确认进入面试和测试的人数。如何确定录用比例？一般岗位采用单一的“3:1~6:1”方法，如图1-3所示：

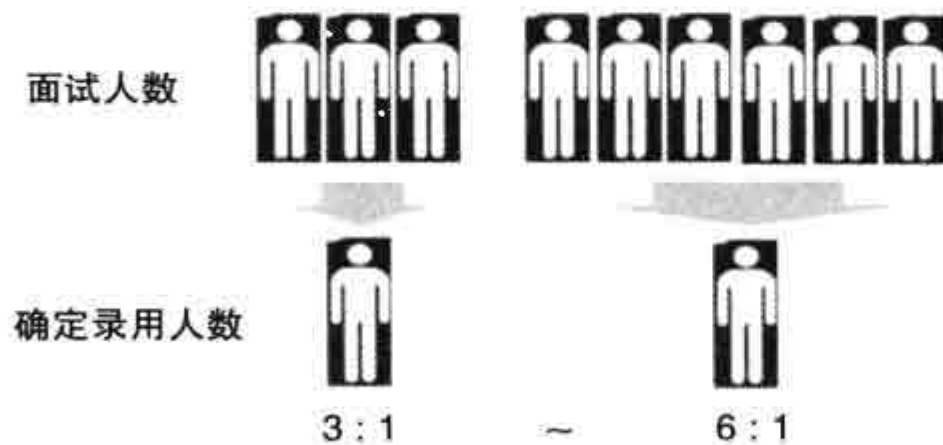


图1-3 单一的“3:1~6:1”方法

对于中层及以上管理岗位或者专业技术岗位的录用比例的确定，一般采用复合型的“3:1”方法，如图1-4所示：

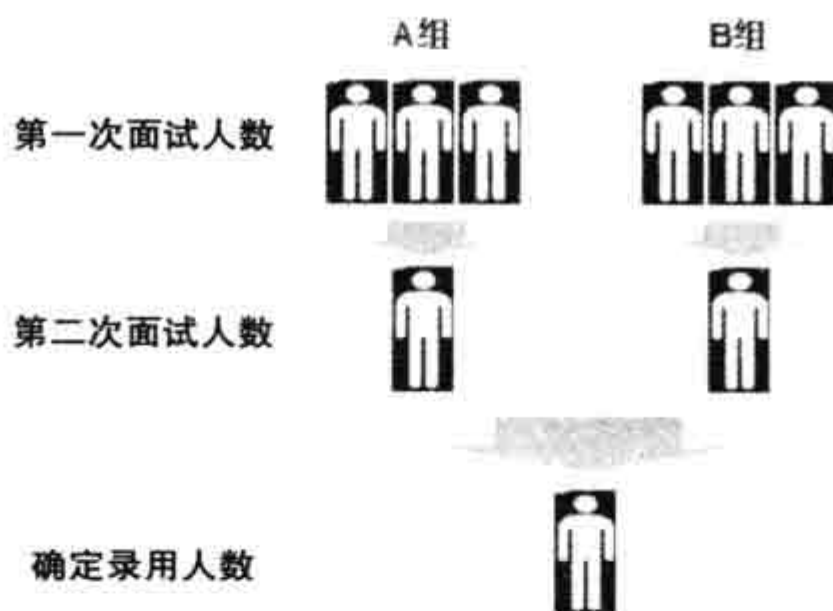


图1-4 复合型的“3:1”方法

### 提醒

我们是在找“合适的人”，而不是找“最好的人”。因此，面试人数与录用人数的比例控制在3:1~6:1比较合适。原因有二：其一，企业投入面试的时间和精力有限；其二，安排面试的人多了，也会让企业陷入审美疲劳或者拿不定主意的困境，效果反而不好。

## 第六节 面试和测试

筛选应聘者简历之后，就获得了基本条件符合的人选。而单靠查看简历是不能完整确认应聘者的工作能力的，接着人力资源管理者就需要对入围的应聘者的工作能力进行面试和测试。

### 一、制订面试工作计划

面试工作进行得好与坏，取决于面试工作计划是否完善，从及面试准备工作是否充分。面试工作计划的内容包括：面试通知、面试和测试内容设计、设计对

面试官的要求、面试接待、组织面试、面试记录和面试评估。

## 二、面试通知

面试通知可以通过面试通知单（见附件1-1）发出，内容要完整、清晰、准确。

### 附件1-1 面试通知单

\_\_\_\_\_先生/女士：

根据我公司的需要及您的应聘请求，现请您参加本公司的面试。具体安排如下：

（1）面试时间：\_\_\_\_月\_\_\_\_日\_\_\_\_点\_\_\_\_分。

（2）面试地点：本公司人力资源部（请参照本页背面交通图）。

（3）面试要求：需携带相关资料——身份证、学历证、劳动手册（或离职证明）、技能证件等原件，笔及其他必备品。

（4）联系人：××× 联系电话：×××××××××

如因故不能按时到达或者不能参加面试，请您提前与本公司人力资源部联系，否则视为自动放弃。

此致

敬礼！

公司名称（公章）

人力资源部

年 月 日

### 1. 选择面试通知的发布形式

（1）对在招聘现场会上遇到的应聘者，将书面填写的面试通知单当面交到应聘者手中。

（2）对利用网络招聘获得的应聘者，通过邮件寄发电子版的面试通知单，



并使用电话确认其是否收到邮件和知晓面试通知信息。

(3) 直接电话通知应聘者。或由人力资源管理者打电话通知，或由前台代替打电话通知。

## 2. 记录与应聘者商定的面试时间

应聘者接到面试通知后，有的能及时参加面试，有的因各种原因不能及时参加面试。遇到应聘者不能按照企业安排的时间参加面试的，需要重新安排，并与应聘者重新确认面试时间，做好记录。

## 三、安排面试官

如前所述，人力资源管理者不可能掌握或精通企业所有岗位所要求的专业知识及专业技能，为弥补这一缺陷，在鉴定应聘者能力的时候，就会由各部门熟悉缺员岗位工作内容及其工作职责的人（或部门经理，或专业技术人员）担当面试官。

由于这些部门经理或技术人员本身都承担一定的工作，平时很繁忙，因此，人力资源管理者需要提前通知他们担当面试官的任务及面试时需要注意的问题。可以事先制定一些面试注意事项并告知面试官（见附件1-2）。

### 附件1-2 面试官面试时注意事项

为规范招聘面试过程中各个面试官的言行，以弥补人力资源部不懂专业技术及用人部门不懂人事政策等缺陷，从而更好地招聘到公司需要的人才，特制定本注意事项。

#### 一、面试官面试前准备工作

1. 面试官自身形象（着装、仪态）符合职业及公司规定；
2. 打印应聘者简历，并根据招聘岗位的任职要求仔细阅览，发现符合点、不足点及提问点；



3. 准备好面试资料：应聘登记表、口试提问提纲、笔试卷、面试记录表、记录本及笔；

4. 了解面试官的权限及公司对招聘岗位的规定（责任、义务、权利及薪资范围）；

5. 落实面试时间、面试场地及相关接待人等。

## 二、面试官实施面试工作流程

1. 迎接：见到应聘者，应使用必要的礼貌礼仪，引领就座，必要时送上茶水；

2. 准备：简单交代面试流程后，请应聘者递交相关资料（身份证、学历证、学位证等），核实其身份并对比应聘登记表上的内容；

3. 面试：先口试，后笔试；

4. 回答：回答应聘者提问，可告知何时有关面试结果的通知（无论是否录用）；

5. 送客：简单的感谢词、道别，送应聘者出门；

6. 整理资料：收集面试记录，整理记录信息，写出面试评语及初步判断；

7. 沟通汇报：将面试情况与人力资源部（或有关部门）进行沟通，商讨是否组织第二次面试（复试），或向上级管理者汇报。

## 三、面试官口试提问的内容

1. 可以提问的问题内容：

（1）应聘者的基本情况（学校、学历、专业、成绩、毕业时间、奖学金等在校情况，家庭情况，业余爱好及参加活动情况，身体健康状况，上下班交通路途情况等）；

（2）应聘者过去的工作经历、经验、成果；

（3）应聘者对成功结果做过哪些努力；

（4）应聘者对曾经失败的事情有何认识；

（5）应聘者对即将从事的岗位作何准备；

（6）应聘者的知识、技能及特长；

（7）应聘者对薪资福利待遇的意向；

- (8) 应聘者的敬业态度;
- (9) 应聘者的诚信问题;
- (10) 应聘者的利益得失意识。

## 2. 不能提问的问题:

- (1) 应聘者的其他情况(经济收入、资产、怀孕、残疾问题等);
- (2) 应聘者的隐私;
- (3) 超出招聘范围的信息。

## 四、面试官可以回答的问题

- 1. 公司简介(不虚构事实地简单介绍公司发展、产品、规模及管理方式);
- 2. 产品描述(在避开技术保密的基础上介绍);
- 3. 该岗位的责任、义务及权利(参照“岗位说明书”);
- 4. 上下班时间。

## 五、面试官需要慎重考虑后回答的问题

- 1. 薪资福利方面:重点在采集应聘者的期望值及理由,避免做出公司立场的承诺或约定;
- 2. 社保及公积金方面:重点在了解应聘者过去的待遇,避免做出公司立场的承诺或约定;
- 3. 假期及工资计算方面:统一由人事部解释,面试时暂不作回答;
- 4. 应聘者提出个别要求:只做记录,不作正面回应。

## 六、面试官应掌握的分寸

- 1. 态度:亲切热情,保持中立;
- 2. 权限:遇到非专业的或权限外的问题,做记录或回避口述;
- 3. 应变:随机应变,没有固定模式。

附件1-2只是一个范本,企业可以根据实际情况,对注意事项加以增删。

## 提醒

很多招聘不成功,是面试官的准备工作不充分导致的。所以,需要重视面试官的准备工作。

#### 四、设计面试和测试内容

判断一个人是否具备胜任工作应具有的能力，可以从掌握知识、掌握技能、做事思路或风格、个人得失的价值观、性格以及体能这几个方面进行评价。面试和测试内容的设计也是围绕这几个方面展开的。

面试和测试内容是因岗位工作内容和职责不同而不同的，行业不同、企业不同、岗位不同，则面试和测试内容也都不同。

一般来说，面试和测试内容是由企业人力资源部组织企业有关专家，根据岗位工作内容和工作职责的要求一起设计的，而不是照抄别的企业的面试题或测试题。受篇幅限制，在此仅举一例说明。

##### ◎ 案例1-2

招聘装配工，设计面试和测试内容如表1-8所示：

表1-8 装配工面试和测试内容

能力类别	面试和测试内容	面试目的
掌握知识	装配工笔试卷（见附件1-3）	鉴定具备何等知识
掌握技能	装配工动手能力测试（见附件1-4）	鉴定具备何种工作技能
做事思路或风格	口试题	鉴定工作的主动能动性
个人得失的价值观		鉴定团队合作及个人利益得失方面
性格		鉴定性格类别
体能	百米跑速度、摸高高度、手提重物、肩扛重物、视力、听力，等等	鉴定体能是否达标

附件1-3 装配工笔试卷

1. 请使用桌面上的测量工具，测量出试卷中左侧图片的尺寸。

长\_\_\_\_\_mm，宽\_\_\_\_\_mm，高\_\_\_\_\_mm。



12.14	45.2	3278215411
12.15	18.2	2281184719
12.16	13.8	1627
12.17	11.2	1127224749
12.18	11.2	1127224749
12.19	11.2	1127224749
12.20	11.2	1127224749
12.21	11.2	1127224749
12.22	11.2	1127224749
12.23	11.2	1127224749
12.24	11.2	1127224749
12.25	11.2	1127224749

2. 一个正方形，边长为30mm。请问面积是\_\_\_\_\_mm<sup>2</sup>。
3. 一个长方体，体积是128mm<sup>3</sup>，长宽相等，高是长的2倍，请问这个长方体长\_\_\_\_\_mm，宽\_\_\_\_\_mm，高\_\_\_\_\_mm。
4. 通常一个物件的机械制图的三视图是由\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_组成。
5. 请用“我、警察、女人、汽车、蔬菜”组成完整的一句话。
6. 请描述你今天穿的上衣颜色：\_\_\_\_\_。
7. 家用电路的电压值与5号电池的电压值分别是\_\_\_\_\_伏、\_\_\_\_\_伏。
8. 泥土、汽油、糖能溶化在水里的是\_\_\_\_\_。
9. 下列属于客观规律的是\_\_\_\_\_。
  - a. 一年四季，春夏秋冬；b.种瓜得瓜，种豆得豆；c.水往低处流，人往高处走。
10. 白萝卜属于植物的哪个器官：\_\_\_\_\_。
  - a. 根；b.种子；c茎；d果实。

#### 附件1-4 装配工动手能力测试

1. 发放十字螺丝刀1把、20颗螺丝、拼接板若干。计时测试装配速度及准确性。
2. 发放电动螺丝刀1把、20颗螺丝、拼接板若干。计时测试装配速度及准确性。
3. 整理分类一堆货物。计时测试对物体的识别及肢体的协调性。
- .....

#### 解答案例1-2:

关于考察做事思路或风格、个人得失的价值观、性格等方面的口试题目，则采用开放式的提问比较合适。比如考察装配工的做事思路或风格，可以提的问题是：

- (1) 请问你每天到公司上班，进入岗位作业区时，做的第一件事是什么？

(2) 每天下班之前,你做什么事?

(3) 工作中突然听到巨大响声,你会怎么办?

这些问题,都是考察装配工在工作过程中如何应对和处理突发事件的。很显然,企业会选择积极的、主动的和配合的员工,而不会选择麻木的、被动的和旁观的人。

此时,这些问题需要经常变化,尽量避免用“封闭式”或固定模式去做。

## 五、安排面试场地与面试接待

面试场地一般选择小型会议室,会议室需要干净、整洁、安静,周围无干扰。

面试接待工作一般由企业的前台与人力资源部的人员负责,无论应聘者个人职位高低,接待人员都要按照规范的礼仪进行接待,不可以貌取人、以着装取人。

### 提醒

应聘者对企业的印象,是从接到面试通知电话及面试接待开始的。所以,要吸引应聘者加入本企业,就应该重视面试接待工作。

## 六、准备面试需要的资料

将需要面试的资料准备齐全,是面试效果达标的前提。一般需要准备以下资料:

- (1) 应聘者填写的应聘登记表;
- (2) 企业的岗位说明书及相关管理规定;
- (3) 面试题目;
- (4) 考试卷;
- (5) 实用技能测验项目;
- (6) 面试记录及面试结论表。





## 七、影响面试成败的因素

影响企业招聘成功与否的因素有很多，面试是其中之一。

面试其实是双方双向选择的过程，企业在选择应聘者，应聘者也在选择企业。双方都在了解和考察对方，双方也都在做让对方接受自己的努力。

对于企业而言，影响面试成败的因素主要有以下几个方面：

### 1. 面试官

面试官有两类，一类是人力资源管理者，一类是部门管理者或者技术专业人员。无论哪一类人担当面试官，都要注意，下面的情况都是应聘者不愿意加入企业的原因之一：

- (1) 面试官待人接物不具备基本的礼仪；
- (2) 面试官的表现没有职业素养；
- (3) 面试官的提问不具备专业知识和专业技能；
- (4) 面试官有歧视倾向；
- (5) 面试官气场比较强势，不平易近人；
- (6) 面试官不注意自身着装、个人卫生及形象；
- (7) 面试官不拘小节，经常出现不雅的小动作；
- (8) 面试官经常因工作离开面试场地，或不停地接听电话；
- (9) 面试官不能回答应聘者关心的问题；
- (10) 面试官的语速表达、面部表情给应聘者的印象不佳。

### 2. 面试流程

如果从应聘者进入企业大门，到接受面试，再到最后走出企业大门的整个面试流程，被安排得有条不紊，则成功的概率就大。反之，让面试者等很长时间，或者面试提问拖着很长时间，都会导致应聘者决定“不来”。

### 3. 面试内容

如果应聘者觉得面试内容“似曾相识”，或者在其他企业遇到过同样的提问或实

验，则多半会认为“这家企业没有实力”，从而做出“不选择这家企业”的决定。

#### 4. 面试接待

面试接待容易出现的问题是没人接待，或接待冷场。

#### 5. 面试场地

面试场地容易出现的问题是：

- (1) 面试场地不固定，一场面试中场地更换几次；
- (2) 面试场地周围环境干扰大（周围有噪音、机器轰鸣、有人争吵，等等）；
- (3) 面试场地呈封闭状态，且光线黑暗；
- (4) 面试场地让应聘者心情紧张、焦虑不安，等等。

### 提醒

上述影响面试成败的因素中，来自面试官方面的影响比较大。

比如，招聘中高层管理人员，或者是中高层专业技术人员，安排的面试官却是一位人事助理，是很容易导致应聘者决定不选择该企业。

对于安排部门经理担当面试官，应聘者很多情况是在衡量这些问题：我是不是愿意与他共事？他会不会器重我？我在他手下有发展吗？此时，双方彼此的性格以及表现出来的举止言行变成了整个面试的中心内容。因此，当遇到安排部门经理担当面试官的时候，人力资源管理者需要做好“补救措施”。一般是在部门经理面试结束之后，询问应聘者的面试感受如何，有什么问题需要帮助解答，等等。尽量消除应聘者的疑虑，使招聘面试成功。

## 第七节 应聘者能力评估

当面试和测试工作结束之后，需要对应聘者的能力进行评估。这个能力评估不能只停留在口头，而需要进行书面评价和记录。人力资源部应该提供给面试官

可供面试评价和记录的相关表单（见表1-9），请面试官将面试情况及面试得到的初步结论填入表内。

表1-9 面试评价记录表

填表日期：

应聘者姓名		应聘部门		应聘岗位		
初试评价记录						
评价项目	评价记录				面试官 (人事) 评价	面试官 (部门) 评价
	A	B	C	D		
教育背景	佳	较好	一般	较差		
专业相关性	匹配	较匹配	相关	无关		
业务能力	很强	较强	一般	较差		
工作经历	吻合	较吻合	相关	无关		
学习能力	很强	较强	一般	较差		
形象谈吐	佳	较好	一般	较差		
英语水平	六级以上	六级	四级	四级以下		
理解能力	很强	较强	一般	较差		
反应能力	敏锐	灵活	正常	迟钝		
承受能力	很强	较强	一般	较差		
领导潜力	很强	较强	一般	较差		
合作性	很强	较强	一般	较差		
价值观	吻合	较吻合	认同	抵触		
总体评价结论	意见：					
	结论： <input type="checkbox"/> 建议试用 <input type="checkbox"/> 建议复试 <input type="checkbox"/> 不予考虑					
	面试官（部门）签名：					
	意见：					
	结论： <input type="checkbox"/> 建议试用 <input type="checkbox"/> 建议复试 <input type="checkbox"/> 不予考虑					
	面试官（人事）签名：					
	复试评价记录					
评价意见	意见：					
	复试结论： <input type="checkbox"/> 建议试用 <input type="checkbox"/> 建议备用 <input type="checkbox"/> 不予考虑					
	面试官签名：					

注：笔试卷和测试卷附后。

## 第八节 录用风险防范

当面试和测试工作结束，已经做出录用决定后，下一步的工作就需要注意录用的风险防范。

### 一、录用通知书的内容

录用通知书的内容因企业的需要而定。一般内容及其格式如附件1-5所示：

#### 附件1-5 录用通知书

\_\_\_\_\_先生/女士：

您应聘本公司\_\_\_\_\_部\_\_\_\_\_职位，经面试合格，恭喜您成为本公司的一员。请您于\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日\_\_\_\_\_时，携带下列资料，准时到本公司人力资源部报到。

- |                                      |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| 1.身份证；                               | 2.毕业证书；         |
| 3.学位证书；                              | 4.职称资格证书；       |
| 5.离职证明；                              | 6.劳动手册；         |
| 7.体检报告（近期一个月内）；                      | 8.一寸免冠彩色照片4张；   |
| 9.银行活期储蓄卡；                           | 10.社保及公积金转出手续单； |
| 11.提供公积金个人账户号码；                      |                 |
| 12.与原公司的相关培训服务协议、竞业限制协议、保密协议等相关情况说明。 |                 |

依本公司相关管理规定及面试时双方协商结果，该岗位的新进员工试用

期为\_\_\_\_个月（合同期为\_\_\_\_年），试用期工资为人民币\_\_\_\_。试用考核合格后转为正式员工，转正工资为人民币\_\_\_\_。劳动合同在报到时由双方共同协商签署。

就本通知书内容，您接受与否，请于今明两天内，正式回复本公司。逾期不回复的，本公司作自动放弃处理。

请注意报到日期，如有疑问，请及时与我公司人力资源部联系。逾期不能报到的，本公司作自动放弃处理。

祝您在本公司工作愉快！

公司名称（公章）  
人力资源部  
年 月 日

录用通知书是具有法律效力的文件，某种程度上讲，与劳动合同有着同等法律效力的作用。因此，人力资源管理者在填写录用通知书前，对其中的内容请务必在自己的权限范围内填写，或者在征得企业高层（总经理或老板）的同意后再填写。

### 提醒

录用通知书中是否填写薪资待遇，由企业决定。一般而言，企业能够讲诚信的，经济效益尚好的，可以如实填写。而企业变化无常，经常修改决定的，经济效益又不好的，还是不写为好。因为，写了就要兑现。

对于应聘者而言，是很乐意接受一份如实写明薪资待遇的录用通知书的。这也是企业能够招聘成功的条件之一。

## 二、录用通知书的发放

面试应聘者时，应该已经获悉应聘者是离职状态，还是在职状态（注意，这



个信息必须要获得，一般应聘者也会如实说的）。对于这两种状态，录用通知书发放的时间和方式是不同的。因为，一个在职劳动者是不能同时与另一家用人单位建立劳动关系的，而且，原用人单位大多数是不愿意接受其他单位录用本单位员工的，有时候甚至会阻挠而导致录用失败。

### 提醒

本节的附件1-5的录用通知书的内容，仅适合已离职人员，而不适合在职人员的录用通知。

## 三、应聘者逾期未作回应（或者逾期不报到）的处理

一般企业在决定录用应聘者的时候，是在做“三选一”或“二选一”的选择。当决定发放录用通知书的时候，势必会有“不录用者”接不到录用通知书。所以，为防止应聘者突然改变原来与本企业面试时候达成的“口头约定”，可以设置限期回复和限期报到等条件（见附件1-5）。这样，若超过两天还没有回复的，或者逾期没有报到的，企业就可以及时调整录用通知（或报到通知），通知另一位应聘者。

### 提醒

应聘者的反悔行为，比如答应来结果不来的、杳无音讯不知去向的、不知其是否来的，等等，法规是没有相关条款规定来追究应聘者的责任的，这就需要人力资源管理者做好预防工作。一般都会采取备用人选来应对这种情况。

## 四、防止企业将录用通知书作废处理

对于人力资源管理者来讲，比较尴尬的一种情况是，企业单方做出出尔反尔的决定。比如，录用通知书已经发放了，企业却说：“不是十分满意，还是不录

用了吧，我们再等等吧。”

对于这种情况，人力资源管理者需要明白，企业的出尔反尔是需要承担违约责任的。假如应聘者是离职状态还好，违约责任的经济补偿一般不大；假如应聘者是在职人员，是因企业发放了录用通知书之后，才向原单位提出离职申请的，此时企业承担的经济补偿就比较大，具体要看协商的结果——这方面劳动法规没有具体条款加以规定。

## 第九节 招聘工作结束

招聘工作的结束有两个时间段：一个时间段是以“缺员岗位已经招到人”为准而结束招聘工作；另一个时间段是以“新人的试用期结束，能够按期转正而不需要补员”为准而结束招聘工作。

从招聘工作的主动性角度出发，一般选择把招聘工作结束的时间延后至新人按期转正。在这种工作思路及做法下，当新人报到之后，人力资源管理者还要做两方面的工作：

一方面，与部门经理保持沟通，及时了解部门经理对新人表现的评价，包括新员工对工作及其团队的想法和想法。这方面的沟通工作可一直保持到新员工转正及后面的劳动关系维护。

另一方面，继续组织该岗位的招聘工作，重复上述招聘流程及工作内容，只是，工作节奏可以放慢，并且注意，不要影响到已经录用的新员工。

这两方面工作同时开展，一旦出现新人不能按期转正，出现缺员情况，人力资源部就很容易把已经准备好的“候选人”补充进来，这样，工作效率就会高很多。

### 提醒

建议把招聘工作的结束时间延时到新人按期转正之后，而不要简单地认为，人招到了，招聘工作就结束了。因为，试用期对于企业和劳动者双方而言，都是一个磨合阶段，双方都有可能做出不接受对方的决定。

还有一件事在招聘工作进行过程中需要重视和很有必要做的，就是对于没被录用人员的回复。一般可以不对仅投递简历而没有被筛选为参加面试的人给予正式回复，但是不可以不对参加面试的应聘者给出正式的是否录用的回复。除了起码的礼节要求人力资源管理者这样做以外，还有一个原因：说不定过了一段时间，这个人没准成了“不可多得的人才”。

### 提醒

人力资源管理者在招聘工作中的认真负责的表现，会给应聘者一个良好的印象，有时候也是促使应聘者选择加入该企业的催化剂之一。

招聘工作结束，同样要做资料整理和归档工作，这些资料按其分类有不同的处理方式：

第一类是已经录用的应聘者资料。这一类资料要归入新员工的个人档案里保存。

第二类是没被录用的应聘者资料。这一类资料单独归入应聘资料档案里保存。

### 提醒

保存应聘者资料有一个好处，即方便以后再联系和再招聘时使用。时间长了，比如一年以上了，可以将未录用的应聘者纸质资料销毁，但是，可以建立一个电子版的档案加以保存。

### 练习

请参照本章内容梳理本企业的招聘流程、内容及相关工作表单。

## 第二章 规章制度

## 本章提示

---

规章制度是指企业根据自身生产经营特点依法制定的，组织和管理员工的行为准则。企业的规章制度有很多种：有技术管理的，有市场管理的，有客户管理的，有生产管理的，有采购管理的，有质量管理的，有财务管理的，有行政管理的，有人事管理的，等等。

《中华人民共和国公司法》规定，企业可以制定基本管理制度及规章制度，企业在制定关于劳动者切身利益的制度前，应当先听取工会或劳动者的意见。

《中华人民共和国劳动合同法》规定，关于劳动者的切身利益的“八大项”，必须依据民主程序制定。还规定了劳动者如果严重违反规章制度，企业因此解除劳动合同是可以不支付补偿金的。

那么，如何制定企业的规章制度？如何运用规章制度进行劳动关系的管理？本章给出的就是这一类问题的答案。



## 第一节 与规章制度有关的法律法规

### 中华人民共和国公司法

**第十七条** 公司必须保护职工的合法权益，依法与职工签订劳动合同，参加社会保险，加强劳动保护，实现安全生产。

公司应当采用多种形式，加强公司职工的职业教育和岗位培训，提高职工素质。

**第十八条** 公司职工依照《中华人民共和国工会法》组织工会，开展工会活动，维护职工合法权益。公司应当为本公司工会提供必要的活动条件。公司工会代表职工就职工的劳动报酬、工作时间、福利、保险和劳动安全卫生等事项依法与公司签订集体合同。

公司依照宪法和有关法律的规定，通过职工代表大会或者其他形式，实行民主管理。

公司研究决定改制以及经营方面的重大问题、制定重要的规章制度时，应当听取公司工会的意见，并通过职工代表大会或者其他形式听取职工的意见和建议。

**第五十条** 有限责任公司可以设经理，由董事会决定聘任或者解聘。经理对董事会负责，行使下列职权：

- （一）主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；
- （二）组织实施公司年度经营计划和投资方案；
- （三）拟订公司内部管理机构设置方案；
- （四）拟订公司的基本管理制度；
- （五）制定公司的具体规章；
- （六）提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人；
- （七）决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的负责管理人员；
- （八）董事会授予的其他职权。

中华人民共和国劳动法

**第三条** 劳动者享有平等就业和选择职业的权利、取得劳动报酬的权利、休息休假的权利、获得劳动安全卫生保护的权利、接受职业技能培训的权利、享受社会保险和福利的权利、提请劳动争议处理的权利以及法律规定的其他劳动权利。

劳动者应当完成劳动任务，提高职业技能，执行劳动安全卫生规程，遵守劳动纪律和职业道德。

**第四条** 用人单位应当依法建立和完善规章制度，保障劳动者享有劳动权利和履行劳动义务。

**第七条** 劳动者有权依法参加和组织工会。

工会代表和维护劳动者的合法权益，依法独立自主地开展活动。

**第八条** 劳动者依照法律规定，通过职工大会、职工代表大会或者其他形式，参与民主管理或者就保护劳动者合法权益与用人单位进行平等协商。

中华人民共和国劳动合同法

**第四条** 用人单位应当依法建立和完善劳动规章制度，保障劳动者享有劳动权利、履行劳动义务。

用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。

在规章制度和重大事项决定实施过程中，工会或者职工认为不适当的，有权向用人单位提出，通过协商予以修改完善。

用人单位应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定公示，或者告知劳动者。

**第三十九条** 劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：

- (一) 在试用期间被证明不符合录用条件的；
- (二) 严重违反用人单位的规章制度的；
- (三) 严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；
- (四) 劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务

造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；

（五）因本法第二十六条第一款第一项规定的情形致使劳动合同无效的；

（六）被依法追究刑事责任的。

**第五十一条** 企业职工一方与用人单位通过平等协商，可以就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项订立集体合同。集体合同草案应当提交职工代表大会或者全体职工讨论通过。

集体合同由工会代表企业职工一方与用人单位订立；尚未建立工会的用人单位，由上级工会指导劳动者推举的代表与用人单位订立。

**第五十二条** 企业职工一方与用人单位可以订立劳动安全卫生、女职工权益保护、工资调整机制等专项集体合同。

**第五十五条** 集体合同中劳动报酬和劳动条件等标准不得低于当地人民政府规定的最低标准；用人单位与劳动者订立的劳动合同中劳动报酬和劳动条件等标准不得低于集体合同规定的标准。

**第五十六条** 用人单位违反集体合同，侵犯职工劳动权益的，工会可以依法要求用人单位承担责任；因履行集体合同发生争议，经协商解决不成的，工会可以依法申请仲裁、提起诉讼。

### 最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释

**第十九条** 用人单位根据《劳动法》第四条之规定，通过民主程序制定的规章制度，不违反国家法律、行政法规及政策规定，并已向劳动者公示的，可以作为人民法院审理劳动争议案件的依据。

由上述法律法规的规定可知：

第一，企业可以自主制定规章制度；

第二，企业制定的各项规章制度必须符合法律法规的规定，不得有违法规定；

第三，企业在制定劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等（简称“八大项”）直接涉及劳动者切身利益的规章制度，或者重大事项的规章制度时，必须依据民主程序制定并公示，才具有法律效力。

提醒

在进行劳动争议处理的时候，判断规章制度的有效性，要看其是否同时具备三个条件：

- (1) 条款内容是否符合法律法规；
- (2) 是否依据民主程序制定；
- (3) 是否向劳动者公示过。

## 第二节 规章制度管理的工作流程

企业制定规章制度及进行规章制度的管理，是有一定工作流程的，具体流程如图2-1所示：



图2-1 规章制度管理的工作流程

由图2-1可知，规章制度管理的工作流程步骤如下：

第一步：起草。

首先要对制定制度的需求进行识别与确认，如果有这个需求，那么就由分管部门负责起草初稿，并组织与制度相关的部门进行研讨和征求意见（包括公司对口专业部门的意见、工会意见、员工代表意见，等等），然后根据制度的重要程度，组织会审或会签。

第二步：审批。

将经过起草、讨论和征求意见整理编辑之后的规章制度（草案）上报公司高层或主管领导进行审批，获得批准后的规章制度，经公示（或以文件下发形式，或经公司的局域网）发布。

第三步：执行。

首先，组织全体人员传阅和学习，知晓规章制度的全部内容；随后，无论是



管理者，还是普通员工，都要严格执行规章制度的规定。

#### 第四步：修订。

经过一段时间之后，或者为了顺应企业内外部的变化，或者由于规章制度在执行过程中出现了不合理的地方，会对原有的规章制度提出修订的要求。

制度的修订流程是：编制制度的分管部门提出制度修订的书面申请或建议，并组织讨论和征求意见，再提交公司例会进行审定，最后经公司高层审批，修订后的规章制度获得批准之后执行。

#### 第五步：废止。

规章制度的废止有两种情况：第一，对原制度进行修订后，原制度废止；第二，对不能适应现状要求的制度进行废止。

这两种情况都要对废止的规章制度做出书面说明，并公布废止的规章制度文件名及原因。

#### 第六步：存档。

所有规章制度的起草、讨论、征求意见、审核、审批及正式文件都属于与规章制度相关的资料，需要整理和归档保存。

#### 第七步：结束。

规章制度管理是一个动态的过程，一般以阶段性的形式为结束。比如，以规章制度能够正常实施，而暂时结束管理工作；再比如，以规章制度被废止，而结束管理工作；等等。

### 第三节 规章制度的内容

企业的规章制度一般包含三部分内容：

第一，制度的基本内容：制度制定的目的、适用范围、制度正文约束条例、考核条例。

第二，制度的操作流程：依据基本内容绘制出制度操作的流程图。

第三，制度的操作表单：制度基本内容与操作流程所涉及的表单（通常以附





件形式呈现)。

在工作中，常见的规章制度基本上都是依据上述三个部分的结构编制的（见附件2-1）。

### 附件2-1 考勤管理制度<sup>①</sup>

- 第一条 目的
- 第二条 适用范围
- 第三条 责任
- 第四条 考勤方式（电子打卡式或手工签到式）
- 第五条 出勤时间
- 第六条 迟到、早退的奖惩办法
- 第七条 旷工处理办法
- 第八条 加班考勤办法
- 第九条 调休办法
- 第十条 弹性工作时间的办法
- 第十一条 考勤统计
- 第十二条 考勤工作流程
- 第十三条 考勤工作表单
  - 1. 请假审批单
  - 2. 加班审批单
  - 3. 考勤表
  - 4. 考勤统计表

根据企业管理活动的行业特点、规模、性质及其地域等，规章制度的文体有所不同，也有所取舍，通常会有以下几种：

（1）章程：是指严格依据国家法律法规（比如《中华人民共和国公司

---

<sup>①</sup> 考虑到不便公开企业内部管理事宜，故删除了具体的条款文字，只提供格式框架。

法》），规范本公司的行为、组织结构、权利、责任及义务等方面的管理制度。例如“×××有限公司章程”。

（2）条例：是指规范某一类对象、某一系统（过程）、某一系列活动的综合性管理制度。一般企业不采用这种文体。

（3）职责：是指针对本公司的各个工作岗位而制定的管理制度，包括各管理层、各级和各类岗位职责与相关的工作描述。例如总经理工作职责、财务经理工作职责、安全员工作职责，等等。也有的以岗位说明书的形式呈现。

（4）守则：是指确定本公司员工行为规范方面的管理制度。例如员工守则、销售员守则、服务守则，等等。

（5）办法：是指本公司为确定某一方面或特定管理对象、过程、活动的方法和要求的管理制度。例如办公用品管理办法、工作服管理办法、公司图书管理办法，等等。

（6）制度：是指规范本公司在某一经营业务或管理活动的行为准则方面的管理制度。这一类比较多，例如：

① 组织管理制度类，包括组织机构设置、职责划分、岗位设置等方面的制度。

② 专业管理制度类，包括研发管理、技术管理、采购管理、生产管理、质量管理、安全管理、市场管理、销售管理、财务管理、行政后勤管理和人力资源管理，等等。

③ 技术规范规程类，包括产品、产品检验、工艺、环境保护、安全技术等方面的标准和规程。

④ 人力资源管理类，包括招聘管理制度、培训管理制度、绩效管理制度、薪酬管理制度、劳动关系管理、考勤管理、加班管理、职称评定管理、员工管理制度，等等。

（7）规定：是指本公司针对特定对象、过程、活动规范、准则方面的管理制度。例如员工体检管理规定、员工宿舍管理规定、员工班车管理规定、入职手续规定、离职手续规定、公司局域网管理规定，等等。

（8）细则：是指本公司为实施制度、规定、守则、办法而制定的更为具体



的管理制度。例如员工宿舍管理的实施细则。

(9) 标准：是指本公司相关专业（技术）管理部门按专业（技术）要求确定的规定。例如产品技术标准、产品质量标准，等等。

上述这些规章制度的内容，并非所有都需要与工会组织或者员工代表大会进行讨论的，只有直接涉及“八大项”等劳动者切身利益的规章制度或者重大事项的规章制度，才必须经民主程序制定和公示。

### 提醒

人力资源部负责企业内部的人力资源管理，因此，经常是由人力资源部为主导，负责关于人事方面的规章制度的起草、审核、上报审批、执行、修订和废止工作。

与员工切身利益无关的人事规章制度，可以由企业自主制定，但是还是应该进行公示。

## 第四节 制定规章制度的民主程序

关于“八大项”方面的规章制度，必须按民主程序制定。简单的民主制定规章制度的程序如下：

第一步：由人力资源部负责起草制度的草稿；

第二步：交给工会或者员工代表大会，组织讨论、征求意见，形成意见稿；

第三步：人力资源部根据意见稿进行修改，形成修改稿；

第四步：将修改稿再次交予工会或员工代表大会，形成一致通过的决议，形成定稿；

第五步：将定稿进行文件编辑，经上报公司审批后，进行公示；

第六步：组织全体员工传阅和学习，并做相关记录。

**提醒**

人力资源部根据民主程序完成制定规章制度方面的工作后，请注意：要将所有书面原始文件，如草稿、意见稿、修改稿、定稿和正式制度文件，包括会议纪要、会议决议、到会签到等文件，进行整理和归档保存。

一旦遇到涉及关于规章制度方面的劳动争议，就可以取之举证。

## 第五节 有效公示规章制度

一般企业在进行规章制度公示的时候，经常采用公告栏张贴，或者发邮件等形式。这里，建议大家采用以下方式进行公示，因为这些方式都有相关的记录，便于日后举证。

### 一、发放员工手册

一方面，与劳动者切身利益相关的“八大项”基本上都已经制定完毕，编入员工手册之中，发放员工手册，让新老员工都可以随手翻阅，方便使用。

另一方面，新员工没有参与企业制定“八大项”规章制度的民主程序，他们对于制度是陌生的。因此，发放员工手册并进行解释很有必要。

发放员工手册时，就有员工签收记录，也就留下了证据。

### 二、内部培训

规章制度制定完毕，采用培训方式对制度的相关内容进行学习培训。而培训的时候，就有培训签到表记录信息，比如参加人员姓名、培训内容名称、培训时间、培训地点，等等。

入职培训的具体内容可以查阅第三章“入职管理”。

### 三、在劳动合同中约定

将一部分规章制度的内容约定在劳动合同中，而劳动合同是一式两份的，用人单位和劳动者各持一份。在发生劳动争议时，劳动合同中的相关内容能有效地进行举证，具有无可争议的法律效力。

### 四、考试

培训之后，受训者是否记住了培训的内容，可以通过考试来检验。将规章制度的主要内容编辑成考卷，组织员工进行考试。考卷就记录了姓名、考试时间和得分等信息。同时，当发现员工考试成绩不理想，说明员工还没有完全记住规章制度，有必要督促其继续学习规章制度。

特别是对安全卫生管理类制度的学习，一定要坚持“严格按照安全操作规程的要求操作”的原则，这就要求员工必须牢牢记住安全操作的规章制度。

### 五、传阅和意见征询

企业在组织经营业务活动的时候，随时会出台一些管理规定。若每次都采用召集会议或者组织一次培训的方式来传达，难免会遇到出席者出差或请假等情况，以致难以集中。所以，可以采取传阅和意见征询的方法加以解决。

### 六、利用入职登记表

对于新员工，在进行入职手续办理的时候，对其原有情况，一般都会采取让其在入职登记表上申明自己所述情况属实，并签名。



**提醒**

尽量避免用以下公示方式，因为这些方式举证困难：

- (1) 网站公布；
- (2) 电子邮件告知；
- (3) 公告栏或宣传栏张贴。

这三种方式，都有可能被员工以“我没有条件上网、收不到邮件、没注意公告栏里的东西”等为借口，而失去了公示的有效性。所以，还是不采用为好。

如果企业很大，又分布在不同地域，比如跨省、跨地区及跨国，使用网络及邮件的方式传递管理信息就会很方便。此时，企业的人力资源部或者行政部需要制定关于企业网络及邮件管理的规章制度，以正式规定网络及邮件使用的范围、时间、接收、传递、回复等方面的操作。对于涉及“八大项”的邮件，最好将邮件内容下载转成书面材料与员工再次确认，以防邮件丢失。

## 第六节 集体合同、劳动合同和规章制度之间的关系

规章制度的内容与劳动合同的内容相比，一般而言，规章制度的内容多，劳动合同的内容少，并且，一份劳动合同也不可能将“八大项”的规章制度内容都囊括在其中。所以，通常是既有集体合同，又有劳动合同，还有规章制度。即便是管理制度没那么规范的企业或公司，也会有劳动合同和规章制度两个文件。那么，这些文件的法律效力大小关系是怎样的呢？

### 一、劳动合同与集体合同的关系

- (1) 集体合同大于劳动合同；
- (2) 当劳动合同的条款标准高于集体合同的条款标准时，劳动合同才高于集体合同。

## 二、劳动合同与规章制度的关系

当两者条款发生矛盾时，劳动者坚持以劳动合同为准的，则以劳动合同约定的为准。

## 三、集体合同、劳动合同和规章制度的大小关系

集体合同大于劳动合同，劳动合同大于规章制度。

### 提醒

人力资源管理者知道了“集体合同大于劳动合同，劳动合同大于规章制度”之后，就应该严谨地制定集体合同、劳动合同和规章制度。切不可只顾制定企业的规章制度，而忽视了对集体合同和劳动合同条款的约定。

## 第七节 培训制度及协议

### 一、培训管理制度的内容

培训管理制度的内容可以根据企业具体情况而定。一般包括总则、适用对象、培训计划、不同培训对象及培训内容、培训师资、培训教材、培训设施、培训费用、培训评估、培训结果运用，等等。

当企业认为提供给员工一定量的培训费用很高，因此要求其为企业服务一定时间的时候，就要依据法规进行处理：

#### 中华人民共和国劳动合同法

**第二十二条** 用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训

的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。

劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。

用人单位与劳动者约定服务期的，不影响按照正常的工资调整机制提高劳动者在服务期期间的劳动报酬。

由此可见，用人单位提供培训且可以约定服务期限的内容是专业技术（专业知识、职业技能）。

### ◎ 案例2-1

某酒店招用了一批没有工作经验的员工，准备培训15天，进行服务基本技能的训练。由于以往发生过新人接受了15天训练后，上班没多久就提出离职的事情。于是，该酒店再次组织新人培训时，与新人先签署劳动合同，其中有一条：“至入职培训日起，新人参加了由本酒店提供的15天的脱产培训，应当为本酒店服务2年，否则，视同违约，须赔偿本酒店的损失。”

请问，这样的约定是否有效？

#### 解答案例2-1：

关于入职培训，包括上岗前的基本工作技能训练，不属于“专业知识和专业技能”一类的培训。所以，案例2-1的劳动合同中关于培训服务期限的约定条款是无效的。

## 二、培训服务期协议如何约定

### 1. 培训服务期限与劳动合同期限的关系

当劳动者与用人单位之间既订立了劳动合同，又约定了培训服务期协议，那么在进行劳动关系管理时，需要注意两种情况：

1. 1	1. 1	1. 1	1. 1	1. 1
2. 1	2. 1	2. 1	2. 1	2. 1
3. 1	3. 1	3. 1	3. 1	3. 1
4. 1	4. 1	4. 1	4. 1	4. 1
5. 1	5. 1	5. 1	5. 1	5. 1
6. 1	6. 1	6. 1	6. 1	6. 1
7. 1	7. 1	7. 1	7. 1	7. 1
8. 1	8. 1	8. 1	8. 1	8. 1
9. 1	9. 1	9. 1	9. 1	9. 1
10. 1	10. 1	10. 1	10. 1	10. 1

其一，劳动合同期限小于培训服务期限，当劳动合同期满，劳动者必须履行完毕培训服务期限的约定之后离职。否则，视同违约。

其二，劳动合同期限大于培训服务期限，当培训服务期的期限已满，则劳动者只要提前30天提出解除劳动合同，不算违约。

## ◎ 案例2-2

小张与公司既订立了劳动合同，期限是2009年5月10日至2012年5月9日，又有一份培训服务约定，期限是2009年11月1日至2012年10月31日。

请问，小张在下列时间提出离职是否是违约？

(1) 在2012年10月31日前的任何时间提出离职；

(2) 在2012年5月10日提出不续签合同，要求离职；

(3) 若公司与小张延长劳动合同期限至2012年12月31日，小张在2012年11月1日提出离职申请。

### 解答案例2-2：

案例2-2中，(1)和(2)的做法都属于违约，(3)的做法不属于违约。

## 2. 培训服务协议的违约责任

关于培训服务期违约的责任，主要是劳动者接受企业给予的专业技术培训，在履行培训服务协议过程中出现的违约，企业可以追究其责任，要求其赔偿培训费。

企业已经支付了培训费的有关法规规定如下：

### 中华人民共和国劳动合同法实施条例

**第十六条** 劳动合同法第二十二条第二款规定的培训费用，包括用人单位为了对劳动者进行专业技术培训而支付的有凭证的培训费用、培训期间的差旅费用以及因培训产生的用于该劳动者的其他直接费用。

根据法规规定，企业计算支付培训费用的核算口径：

- (1) 有凭证的培训费用;
- (2) 培训期间的差旅费;
- (3) 脱产培训支付的工资、福利、社保等;
- (4) 约定违约金的总数不得超过用人单位支付的培训费。

### 3. 违反培训服务期约定的违约金核算方法

核算公式: 违约责任金额 =  $\frac{\text{培训费总额}}{\text{总服务期限}} \times \text{未履行时间}$ 。

#### ◎ 案例2-3

小李的劳动合同的期限是2009年1月2日至2010年12月31日, 又接受公司的外派培训, 签署了一份期限是2009年3月1日至2011年12月31日的培训服务协议。培训费经核实总计为15800元。

请问: 小李在合同到期时, 提出离职, 需要承担什么责任? 赔偿违约责任的金额是多少?

#### 解答案例2-3:

小李在劳动合同期满, 但培训服务期未届满的时候提出离职, 是需要承担培训服务违约责任的。

- (1) 约定的总服务期限是34个月;
- (2) 小李提出离职时, 已经履行培训服务时间为22个月, 还有12个月未履行;
- (3) 所以赔偿违约责任的金额是:  $15800 \div 34 \times 12 = 5576.47$  (元)。

#### ◎ 案例2-4

BC公司是一家跨国集团下属的子公司, 2009年3月初, 录用小万为软件工程师。为使小万更好地掌握公司产品的研发系统, 在小万试用期结束之后, 派其去美国(集团总部)培训了两个月, 并与小万签署了三年的培训服务协议。

到了2009年底, 小万却提出因个人原因离职。就在公司要求小万支付培训服





务协议违约责任的时候，小万不见踪影，不辞而别，导致BC公司损失惨重。

请问，这种情况如何处理和预防？

#### 解答案例2-4:

由于我们的社会个人诚信系统没有建立，当劳动者出现不诚信的行为时，企业是很难依法处理的，因此，对于这一类事件，一般在选择委派培训人之前，人力资源管理者需要做好几个方面的信息核实：

(1) 了解企业委派培训人的所有情况的真实性，包括家庭情况真实性的核实；

(2) 在与员工订立培训协议前，需要其家属或家庭成员参与确认；

(3) 在培训协议服务条款中约定，如果员工违约，可以由其家属或家庭成员敦促其履行违约责任。

#### 提醒

请注意：要将培训费用的发票，员工工资、奖金、津贴、补贴凭条，缴纳社会保险、住房公积金证明，报销凭证，等等，都整理保存备用。

## 第八节 保密与竞业限制协议

### 一、关于商业秘密的法律法规规定

#### 中华人民共和国反不正当竞争法

**第十条** 经营者不得采用下列手段侵犯商业秘密：

- (一) 以盗窃、利诱、胁迫或者其他不正当手段获取权利人的商业秘密；
- (二) 披露、使用或者允许他人使用以前项手段获取的权利人的商业秘密；
- (三) 违反约定或者违反权利人有关保守商业秘密的要求，披露、使用或者允许他人使用其所掌握的商业秘密。

第三人明知或者应知前款所列违法行为，获取、使用或者披露他人的商业秘密，视为侵犯商业秘密。

本条所称的商业秘密，是指不为公众所知悉、能为权利人带来经济利益、具有实用性并经权利人采取保密措施的技术信息和经营信息。

**第二十条** 经营者违反本法规定，给被侵害的经营者造成损害的，应当承担损害赔偿责任，被侵害的经营者的损失难以计算的，赔偿额为侵权人在侵权期间因侵权所获得的利润；并应当承担被侵害的经营者因调查该经营者侵害其合法权益的不正当竞争行为所支付的合理费用。

被侵害的经营者的合法权益受到不正当竞争行为损害的，可以向人民法院提起诉讼。

### 中华人民共和国合同法

**第四十三条** 当事人在订立合同过程中知悉的商业秘密，无论合同是否成立，不得泄露或者不正当地使用。泄露或者不正当地使用该商业秘密给对方造成损失的，应当承担损害赔偿责任。

**第九十二条** 合同的权利义务终止后，当事人应当遵循诚实信用原则，根据交易习惯履行通知、协助、保密等义务。

### 中华人民共和国公司法

**第一百四十九条** 董事、中华人民共和国公司法高级管理人员不得有下列行为：

- (一) 挪用公司资金；
- (二) 将公司资金以其个人名义或者以其他个人名义开立账户存储；
- (三) 违反公司章程的规定，未经股东会、股东大会或者董事会同意，将公司资金借贷给他人或者以公司财产为他人提供担保；
- (四) 违反公司章程的规定或者未经股东会、股东大会同意，与本公司订立合同或者进行交易；
- (五) 未经股东会或者股东大会同意，利用职务便利为自己或者他人谋取属于公司的商业机会，自营或者为他人经营与所任职公司同类的业务；
- (六) 接受他人与公司交易的佣金归为己有；

(七) 擅自披露公司秘密;

(八) 违反对公司忠实义务的其他行为。

董事、高级管理人员违反前款规定所得的收入应当归公司所有。

### 中华人民共和国民法通则

**第一百一十八条** 公民、法人的著作权(版权)、专利权、商标专用权、发现权、发明权和其他科技成果权受到剽窃、篡改、假冒等侵害的,有权要求停止侵害,消除影响,赔偿损失。

### 中华人民共和国劳动法

**第二十二条** 劳动合同当事人可以在劳动合同中约定保守用人单位商业秘密的有关事项。

**第一百零二条** 劳动者违反本法规定的条件解除劳动合同或者违反劳动合同中约定的保密事项,对用人单位造成经济损失的,应当依法承担赔偿责任。

### 中华人民共和国刑法

**第二百一十九条** 有下列侵犯商业秘密行为之一,给商业秘密的权利人造成重大损失的,处三年以下有期徒刑或者拘役,并处或者单处罚金;造成特别严重后果的,处三年以上七年以下有期徒刑,并处罚金:

- (一) 以盗窃、利诱、胁迫或者其他不正当手段获取权利人的商业秘密的;
- (二) 披露、使用或者允许他人使用以前项手段获取的权利人的商业秘密的;
- (三) 违反约定或者违反权利人有关保守商业秘密的要求,披露、使用或者允许他人使用其所掌握的商业秘密的。

明知或者应知前款所列行为,获取、使用或者披露他人的商业秘密的,以侵犯商业秘密论。

本条所称商业秘密,是指不为公众所知悉,能为权利人带来经济利益,具有实用性并经权利人采取保密措施的技术信息和经营信息。

本条所称权利人,是指商业秘密的所有人和经商业秘密所有人许可的商业秘密使用人。

由上述法律法规可知，对于企业的商业秘密，企业可以依法制定相关的保密管理制度及管理办法。

## 二、企业商业秘密的范围

### 1. 企业管理类

如重大决策和决定、重要人事变动、主营业务经营模式，等等。

### 2. 产品技术类

如产品配方、新产品研发、生产工艺、原材料加工及加工设备、手工制造技术及经验，等等。

### 3. 企业销售类

如重要市场信息、重要客户信息、价格调整信息、销售渠道信息，等等。

### 4. 其他类

如财务类信息、采购类信息，等等。

## 三、企业商业秘密保管工作的内容

- (1) 企业的商业秘密仅局限于极少数人接触或知晓；
- (2) 企业的商业秘密被公开即为解密；
- (3) 企业的商业秘密必须设立专人保管和防窃密措施；
- (4) 企业的商业秘密必须制定相关的管理制度加以监管；
- (5) 与企业的商业秘密接触者签订保密协议，明确约定违反保密协议将承担由此给企业造成的经济损失的赔偿责任，直至追究刑事责任；



(6) 保密是公民的法定义务，故不存在企业约定保密协议，一定要支付“保密费”。

#### 四、关于竞业限制的法律法规规定

##### 中华人民共和国劳动合同法

**第二十三条** 用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。

对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。

**第二十四条** 竞业限制的人员限于用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员。竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定，竞业限制的约定不得违反法律、法规的规定。

在解除或者终止劳动合同后，前款规定的人员到与本单位生产或者经营同类产品、从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位，或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同类业务的竞业限制期限，不得超过二年。

**第九十条** 劳动者违反本法规定解除劳动合同，或者违反劳动合同中约定的保密义务或者竞业限制，给用人单位造成损失的，应当承担赔偿责任。

**第九十一条** 用人单位招用与其他用人单位尚未解除或者终止劳动合同的劳动者，给其他用人单位造成损失的，应当承担连带赔偿责任。

#### 五、竞业限制管理工作的注意事项

- (1) 竞业限制的生效时间是在离职之后开始；
- (2) 当竞业限制的约定签订生效之后，企业需要支付竞业限制的经济补偿金，才能使约定生效；



(3) 若企业没有支付竞业限制补偿金，则竞业限制约定无效，等于没约定；

(4) 当劳动者与原企业约定了竞业限制，在领取了竞业限制的经济补偿金的同时，发生了再就业，并且是竞业限制协议中被限制的岗位、地域、行业及工作内容，则违反竞业限制协议，订立竞业限制的企业可以追究其违约责任；

(5) 若企业录用了有竞业限制的劳动者，并且是明知其有竞业限制的，则需要承担连带责任。

### 提醒

对于高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员，人力资源管理者要特别注意其是否签署过竞业限制协议。若无，可以录用；若有，请慎重录用。

如何录用有竞业限制的人，这部分内容请查阅第三章“入职管理”。

## 六、保密与竞业限制的区别

保密是员工的法定义务，是必须具备的职业道德。法律法规也没有规定企业约定劳动者保密时，需要支付保密费。因此，保密费在一般情况下可以不发，当然，企业要发也没有问题。

竞业限制是对员工离职后一定时间内重新择业的限制，法律法规明确规定企业应当按月支付劳动者经济补偿金。因此，自竞业限制生效之日起，必须按月支付劳动者相应的经济补偿金。

### 提醒

由于企业启动竞业限制协议后的防范性措施比较难，或者说，要监督劳动者是否有违法竞业限制约定行为的防范成本比较高。所以，人力资源管理者在发放竞业限制的经济补偿金的时候，一般采取“需要被竞业限制的劳动者本人在每月固定时间亲自到公司领取经济补偿金”的办法，而不是通过银行转账的办法支付

经济补偿金。这样，相对来讲，还有一点可控性。

还有一点必须承认：网络信息传播如此发达，很多工作机会是不一定需要劳动者到场的。这就给竞业限制协议的有效履行带来了难度，企业和人力资源管理者都要看到这一点。

## 第九节 员工违章的处理

### 一、企业处理违章员工的法律依据

#### 中华人民共和国劳动合同法

**第二十六条** 下列劳动合同无效或者部分无效：

（一）以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的；

（二）用人单位免除自己的法定责任、排除劳动者权利的；

（三）违反法律、行政法规强制性规定的。

对劳动合同的无效或者部分无效有争议的，由劳动争议仲裁机构或者人民法院确认。

**第三十九条** 劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：

（一）在试用期间被证明不符合录用条件的；

（二）严重违反用人单位的规章制度的；

（三）严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；

（四）劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；

（五）因本法第二十六条第一款第一项规定的情形致使劳动合同无效的；

（六）被依法追究刑事责任的。

**第九十条** 劳动者违反本法规定解除劳动合同，或者违反劳动合同中约定的保密义务或者竞业限制，给用人单位造成损失的，应当承担赔偿责任。

## 二、企业处理员工违章事件的办法

(1) 制定员工违规违纪处理办法，需要经过民主程序制定和公示，同时，制度条款不得违法。

(2) 当员工有轻度违章行为的时候，应及时进行劝阻和引导，严重的予以警告。这一步工作，可以由部门主管或经理在第一时间做出。

(3) 当员工严重违章行为的时候，应当注意在处理时对其行为的事实予以确认，取得该员工的书面认可资料是很有必要的。

(4) 通知公司工会组织，表明公司依据规章制度即将处理违章员工的决定及处理意见。由工会负责召开员工代表大会，做出对违章员工的最终处理结论。

(5) 公司人力资源部根据工会会议的决议结果，分别处理违章员工。若是解除劳动合同方式处理的，按第九章“离职管理”介绍的流程进行。

### 提醒

企业处理违章员工的时候，最重要的一项工作是确认违章事实并形成书面依据。此外，企业关于员工违规违纪处理办法的制定程序和公示是否符合法规规定也很重要。因为这是判断该制度是否具备法律效力的依据。

只有当这个重要的文件是合法的，企业才可以以此处理违章员工。否则，企业做出的处理可能无效。

规章制度是一把双刃剑，既约束劳动者，也约束企业的经营者或管理者。企业只有走法治化道路，严格遵守法律法规，在追究劳动者违法责任的时候，才能使处理有效。

### 练习

通过本章的学习，应该可以回答以下问题：

- (1) 规章制度是什么？
- (2) 规章制度一定是企业制定吗？



- (3) 规章制度制定的原则是什么?
- (4) 规章制度的内容是什么?
- (5) 规章制度的用途是什么?
- (6) 规章制度约束谁?
- (7) 规章制度由公司说了算吗?
- (8) 规章制度员工签字确认了,就一定有效吗?
- (9) 规章制度已经制定完毕,如何让新员工熟悉?
- (10) 规章制度与劳动合同不一致的时候,以哪个为准?
- (11) 培训管理规定、保密管理规定、竞业限制规定,这些都是什么?