

第九章 离职管理

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
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：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

- 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

本章提示

员工离职，是指员工离开公司，与公司结束劳动关系的行为。

无论员工离职原因是劳动合同解除还是终止，是员工提出还是企业提出，企业和员工都必须依法操作、认真对待。

对于企业而言，人力资源管理者在处理企业劳动关系管理时，离职处理是最后一个纠错的机会。

正确地操作员工离职，可以避免发生劳动争议事件。

为方便大家的实际应用，本章提供部分范本，仅供参考。请注意应用中要结合自身公司的实际情况，进行“加减法”，切勿照搬照抄，以免出错。

第一节 与离职管理有关的法律法规

中华人民共和国劳动合同法

第五十条 用人单位应当在解除或者终止劳动合同时出具解除或者终止劳动合同的证明，并在十五日内为劳动者办理档案和社会保险关系转移手续。

劳动者应当按照双方约定，办理工作交接。用人单位依照本法有关规定应当向劳动者支付经济补偿的，在办结工作交接时支付。

用人单位对已经解除或者终止的劳动合同的文本，至少保存二年备查。

当然，还有法律法规中关于解除或者终止劳动合同的有关规定，以及法律法规赋予劳动者的权利与义务的规定，这些都是处理员工离职的依据。

第二节 离职管理的工作流程

离职管理的工作流程，如图9-1所示：

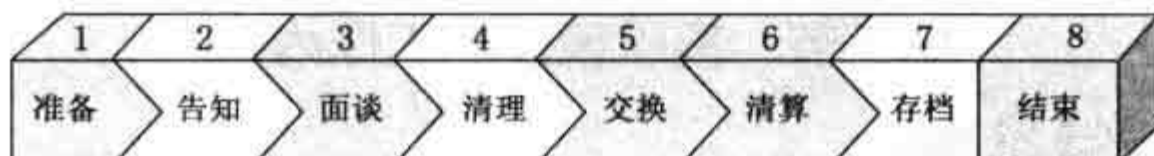


图9-1 离职管理的工作流程

第一步：准备。

这一步是解除或者终止劳动合同前要做的相关准备工作，一般侧重于双方权利与义务方面的信息及资料的准备。

第二步：告知。

企业或者劳动者决定解除或者终止劳动合同后，需要告知（或通知）对方，请对方接受信息。

第三步：面谈。

劳动合同的解除或者终止，无论是企业提出，还是劳动者提出，企业的人力资源部都要与劳动者进行离职面谈。离职面谈可以帮助人力资源管理者获得离职原因，以及找到预防离职率偏大的对策。

第四步：清理。

企业人力资源管理者 and 离职员工双方都需要清理企业与离职员工相关权利与义务的事务。

第五步：交接。

离职员工需要交接尚未完成的工作以及相关事务，企业指定的承接人做好与离职员工的交接工作。

第六步：清算。

企业人力资源管理者根据离职员工的情况，分别进行企业的物质清算、财务清算、人事事务清算和离职员工的利益清算。

第七步：存档。

离职手续办理完毕，人力资源管理者需要将离职员工的所有资料整理归档，保存至少两年。

第八步：结束。

逐个检查第一步到第七步，确认没有差错的，方可认为本次离职处理工作结束。

第三节 离职管理的工作内容

一、离职管理的准备工作

可以这么说，从企业开始使用劳动者的那一刻起，就要考虑劳动者的离职问题。所以，离职管理的准备工作是需要事先做好的。这个准备工作的内容有以下几个方面：

1. 准备一份离职管理规章制度

离职管理规章制度，也有企业称为“员工离职管理办法”。一般内容包括：

总则、适用范围、离职工作流程、离职申请和解除或终止通知、离职面谈、离职移交手续、离职清算手续、离职协议订立、离职退出手续、离职档案保存，等等。

2. 准备有关离职管理的工作表单

离职管理是一项比较细致和严谨的工作，关于离职处理的相关事务是需要书面记载和保存的。因此，需要有一系列的工作表单作为记录，一旦日后发生争议，这些表单也是可以举证的资料。

这些表单有：员工离职申请表、解除劳动合同通知书、终止劳动合同通知书、员工离职交接及清算单、解除劳动合同协议书、离职证明、离职员工人事文件签收记录表，等等。

3. 准备和整理员工在职时期的各种工作记录

如果企业是以试用期不符合录用条件、正式期不胜任工作，培训后仍不胜任工作、各项绩效考核均不合格等理由解除劳动合同的，特别要注意收集相关的工作记录，这些记录：

- (1) 必须是书面的资料，不能是口头的；
- (2) 书面资料一定是经过员工签字确认的；
- (3) 一定是平时的工作原始记录，不是后补的。

4. 准备离职面谈

这一步准备工作，可以按下列问题进行：

- (1) 离职面谈的理由是什么？是员工离职面谈，还是企业解除劳动合同通知面谈？
- (2) 离职面谈的人数是几个？劳动者方几个人？企业代表几个人？工会是否参加？
- (3) 离职面谈的内容有哪些？
- (4) 离职面谈的场地在哪里合适？



（5）离职面谈的记录由谁做？怎么做？

如果上述问题没有答案，说明没有准备好。

提醒

离职管理的准备工作，越细致、越充分，就越能防止劳动争议事件的发生。所以，万不可轻视离职管理的准备工作。

二、离职（解除或终止）提出时的处理内容

1. 员工提出离职的初级阶段处理

当员工口头向部门经理或者人力资源管理者提出离职意向的时候，此时，该员工并不一定是真正想离职，可能还处于犹豫阶段。这时候，获得该员工离职意向信息的第一人，必须做好两件事情：

第一，替该员工保密，切记当“大喇叭”向外传播，向无关紧要的人传播（某种程度上讲，此时，还没有到向老板反映的时候）。假如员工仅仅是“不确定的犹豫”，但被“广而告之”后，很有可能因脸上过不去而干脆离职了，企业要挽救也来不及了。

第二，得知信息的第一人应该在第一时间找该员工聊聊。此时，可以用非正式的、推心置腹的、以劝说为主的谈话方式进行，帮助其消除顾虑，排除其可能遇到的工作困难，促使其改变想离职的想法。同样，这个谈话内容是不能公开的。

提醒

人力资源管理者平时需要做好与各部门主管及经理的配合工作，给予他们管理员工的方法及做法上的指导和帮助。

当确认部门主管或经理没有能力处理员工离职问题的时候，可以跟他们说：“当您得知员工的离职信息，自己不会处理的时候，请在第一时间秘密转告人力

资源部。切忌对外传播。”

相信这样的工作配合，是很受部门主管和经理喜欢的。

2. 员工提出离职的确认处理

当上述工作的努力依旧没能挽留住员工，员工执意要离职的时候，就请员工填写书面的员工离职申请表（见表9-1），把员工口头上的申请落实到书面上。

表9-1 员工离职申请表

申请人	姓名		部门	
	岗位		入职日期	
	计划离职时间			
	辞职原因说明： 申请人签名：日期： 年 月 日			
部门意见	签字：日期： 年 月 日			
人力资源部意见	签字：日期： 年 月 日			
总经理意见	签字：日期： 年 月 日			

提醒

员工离职申请表是衡量企业是否需要支付经济补偿金的具有法律效力的书面文件之一。如果企业没有违规或违法事实，属于员工个人原因离职的，企业是不

所以，对于员工“离职原因”一栏中的内容，请人力资源管理者特别关注，若其填写内容意指企业违规或者违法的原因，一定先纠正，不可听之任之。

3. 企业提出解除或终止劳动合同的通知

表9-2 解除劳动合同通知书

注：本表单由员工本人签字后，原件交公司人力资源部保存，员工可以留复印件。

三、离职员工办理交接的工作内容

这项工作主要是清理与离职员工相关的事项，每一项都要进行离职前的交接。这些事项具体有以下几类：

1. 所在部门的清理手续

- (1) 未完成工作内容的交接；
- (2) 代表公司与外部客户签署的任何协议、合同、合作意向等方面，已经完成的和尚未完成的事项，每一项都进行交接；
- (3) 与工作相关的信息内容（如客户资料、供应商资料等）的交接；
- (4) 岗位工作工具的交接；
- (5) 其他部门管理事项的交接。

2. 行政后勤部的清理手续

- (1) 领用物品归还确认。这一步，可以结合员工的员工物品领用记录卡上记录的内容一一清理，具体格式请查阅第三章“入职管理”。
- (2) 损坏物品确认及赔偿责任的确认。

3. 财务部的清理手续

- (1) 客户应收账款是否清理完毕；
- (2) 是否有向财务的借款没有归还；
- (3) 是否存在尚未报销的出差费用。

4. 人力资源部的清理手续

- (1) 是否有违纪处理项及需要承担经济责任尚未履行完毕；
- (2) 是否有培训服务期限协议尚未履行完毕；
- (3) 是否有保密协议需要履行；
- (4) 是否签订竞业限制协议，是否需要启动履行；

(5) 是否遵循“提前3天或30天”提出离职或解除劳动合同的规定。

5. 离职工资及经济补偿金清算内容

- (1) 离职月的工资清算内容；
- (2) 经济补偿金的核算内容；
- (3) 培训服务期协议违约责任清算内容；
- (4) 竞业限制协议中补偿金履行的确认。

将上述清理内容记录在员工离职交接及清算单（见表9-3）中。

表9-3 员工离职交接及清算单

姓名		部门		职位	
入职日期				合同到期	
离职原因				离职日期	
所在部门的清理手续	(1) 未完成工作内容的交接记录：				
	(2) 代表公司与外部客户签署的任何协议、合同、合作意向等方面的交接记录：				
	(3) 与工作相关的信息内容（如客户资料、供应商资料等）的交接记录：				
	(4) 岗位工作工具的交接记录：				
	(5) 其他部门管理事项的交接记录：				
	离职月出勤记录：				
	移交人		接收人		部门经理
行政后勤部的清理手续	(1) 应缴物品记录（请用√记录已归还）：				
	① 出入证 ② 员工手册 ③ 工作服				
	④ 工号卡 ⑤ 钥匙 ⑥ 更衣柜				
	⑦ 其他：				
	(2) 是否有损坏赔偿或代扣事项：				
	(3) 员工物品领用记录卡清理记录：				
	行政部经办人签字：		后勤部经办人签字：		

(续)

工资结算记录	<p>(1) 本月考勤记录： 月 日— 月 日，出勤天数： 天，加班： 小时， 事假： 天，病假： 天；</p> <p>(2) 月工资标准： 元/月（其中：基本工资 元/月）；</p> <p>(3) 出勤工资： 元；加班费： 元；</p> <p>(4) 补贴费（午餐+交通）： 元；</p> <p>(5) 代扣费（个税、社会保险、住房公积金）： 元；</p> <p>(6) 经济补偿金： 元；</p> <p>(7) 培训服务期违约责任赔偿： 元；</p> <p>(8) 实发工资： 元。</p> <p>经办人签字： 经理签字：</p>
公司员工双方确认意见	<p>双方确认意见记录：</p> <p>(1) 双方劳动关系： 已办理完毕离职手续，离职员工的工资也已清算完毕（人事部经办人填写）；</p> <p>(2) 员工意见： （员工填写）。</p> <p>员工签名： 人力资源部经办人签字：</p> <p>日期： 年 月 日 日期： 年 月 日</p>

四、离职人员体检的处理

离职人员是否需要按先体检、后办理离职手续的流程进行，是根据所在公司的工作环境（包括安全性和卫生性两个方面）是否可能造成劳动者职业病而进行的。而这个判断是根据国家职业安全卫生技术标准确定的。

关于职业病防护，国家劳动法规也有相关规定：

中华人民共和国劳动法

第五十二条 用人单位必须建立、健全劳动安全卫生制度，严格执行国家劳动安全卫生规程和标准，对劳动者进行劳动安全卫生教育，防止劳动过程中的事故，减少职业危害。

第五十三条 劳动安全卫生设施必须符合国家规定的标准。

新建、改建、扩建工程的劳动安全卫生设施必须与主体工程同时设计、同时施工、同时投入生产和使用。

第五十四条 用人单位必须为劳动者提供符合国家规定的劳动安全卫生条件和必要的劳动防护用品，对从事有职业危害作业的劳动者应当定期进行健康检查。

第五十五条 从事特种作业的劳动者必须经过专门培训并取得特种作业资格。

第五十六条 劳动者在劳动过程中必须严格遵守安全操作规程。

劳动者对用人单位管理人员违章指挥、强令冒险作业，有权拒绝执行；对危害生命安全和身体健康的行为，有权提出批评、检举和控告。

第五十七条 国家建立伤亡事故和职业病统计报告和处理制度。县级以上各级人民政府劳动行政部门、有关部门和用人单位应当依法对劳动者在劳动过程中发生的伤亡事故和劳动者的职业病状况，进行统计、报告和处理。

因此，如果企业劳动者工作的环境是不安全的，或是不卫生的，有可能造成劳动者患职业病的，除了正常工作期间的定期体检外，在办理离职手续前，必须要进行一次离职体检，这个离职体检不能因为是员工提出离职而免除。若企业不进行离职体检，一段时间过后，假如劳动者生病了，那么该企业就没有离职体检报告能够证明本企业没有给劳动者造成伤害的事实。有两个方面一定要注意：

(1) 对于患有职业病的劳动者，是不能解除劳动合同的。

(2) 若离职体检的报告证明了劳动者没有患职业病，则员工离开企业以后的身体状况发生变化与本企业无关。

提醒

请注意：一定要根据国家职业安全卫生技术标准来确认本企业是否存在造成员工患职业病的危害。假如有这种可能性，就一定按照先离职体检，再根据体检结果决定是否解除其劳动合同的程序进行。

五、双方签署解除劳动合同协议书

当上述离职员工的交接和清理工作进行完毕后，除了劳动合同的到期外，对于劳动合同还在有效期内的，企业就要与离职员工签署一份解除劳动合同协议书（见附件9-1），大致内容是根据实际解除劳动合同的情形而写的。

附件9-1 解除劳动合同协议书

甲方名称：	乙方姓名：
法定代表人：	身份证号码：
住所：	户籍住址：
邮政编码：	邮政编码：
联系方式：	联系方式：

甲、乙双方于____年____月____日签订了有固定期限劳动合同（编号____），合同期限自____年____月____日起至____年____月____日止。现由乙方提出离职申请，经甲、乙双方协商一致，同意解除劳动合同，并达成如下协议：

- 一、解除劳动合同的日期为：____年____月____日。
- 二、因乙方主动提出离职申请（见附表一：员工离职申请表，编号__），且甲方无过错，故甲方无需支付乙方经济补偿金__元。
- 三、乙方遵循了提前30天申请离职的规定，为照顾乙方的需要，甲方获准乙方提前办理离职手续。

四、乙方的离职月工资已经经双方确认清理并核算完毕，数额为____元。

考虑甲方财务的方便，经与乙方协商同意，甲方于____年____月____日前，通过银行转账支付至乙方银行储蓄卡（工资卡）内。

五、甲方已经出具离职证明并交与乙方（见附表二：离职证明）。

六、本协议自甲、乙双方盖章、签字后生效。

七、本协议一式两份，甲、乙双方各执一份。

甲方(盖章):

乙方(签字):

签约时间: 年 月 日

签约时间: 年 月 日

六、离职证明的内容

根据《中华人民共和国劳动合同法》以及《中华人民共和国劳动合同法实施条例》的规定，企业对于员工离职，在办理离职手续的时候，必须出具一份离职证明。大致内容如附件9-2所示：

附件9-2 离职证明

兹证明____先生/女士，身份证号：____，于____年____月____日至____年____月____日在我公司____部____岗位工作，现于____年____月____日离职。离职手续已办理完毕。

特此证明。

公司名称(盖章):

年 月 日

离职人员对相关人事文件的接收也要做好记录。这些人事文件有：解除劳动合同协议书、离职证明、退工单、劳动手册，等等。表单格式如表9-4所示：

表9-4 离职员工人事表单签收记录表

离职人姓名:

序号	文件名	签收时间	员工签收
1	解除劳动合同协议书（一份）		
2	离职证明（一份）		
3	退工单（一份）		
4	劳动手册（原件）		
5	其他：		

经办日期:

第四节 经济补偿金与赔偿金

前面讲过，员工离职是企业最后一次纠错的机会，更是不能出错的机会。同样，在核算经济补偿金的时候也不能出错。

经济补偿金是企业解除或者终止劳动合同时，给予劳动者的经济补偿。是一次性支付给劳动者的经济上的补助。

那么，企业支付给劳动者的经济补偿金是多少？在什么情况下需要支付？什么情况下可以不支付？法律法规对其又是怎样规定的？

一、企业支付与不支付经济补偿金的法律法规规定

中华人民共和国劳动合同法

第四十六条 有下列情形之一的，用人单位应当向劳动者支付经济补偿：

- (一) 劳动者依照本法第三十八条规定解除劳动合同的;
- (二) 用人单位依照本法第三十六条规定向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致解除劳动合同的;
- (三) 用人单位依照本法第四十条规定解除劳动合同的;
- (四) 用人单位依照本法第四十一条第一款规定解除劳动合同的;
- (五) 除用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同, 劳动者不同意续订的情形外, 依照本法第四十四条第一项规定终止固定期限劳动合同的;
- (六) 依照本法第四十四条第四项、第五项规定终止劳动合同的;
- (七) 法律、行政法规规定的其他情形。

第七十一条 非全日制用工双方当事人任何一方都可以随时通知对方终止用工。终止用工, 用人单位不向劳动者支付经济补偿。

为方便人力资源管理者工作上的操作, 现将上述法律法规整理成表格 (见表 9-5), 分别列出企业需要支付经济补偿金和不需要支付经济补偿金的情形。

表9-5 企业支付与不支付赔偿金的情形

解除或终止的情形	企业支付经济补偿金	企业不支付经济补偿金
劳动者单方解除	企业有违法或过错	企业无过错
用人单位单方解除	劳动者无过错	劳动者有过错
劳动合同的终止	法定的企业方原因	法定的劳动者原因
非全日制用工的终止	双方随时通知对方终止, 企业不支付经济补偿金	

下面列举具体案例, 来说明法律法规的具体操作。

◎ 案例9-1

小张与公司订立了5年的劳动合同, 公司严格执行国家劳动法规。劳动合同期限未到的某一天, 小张向公司提交了员工离职申请表, 写明“自即日提出申请之日起, 望公司批准在下个月的今天办理本人离职手续”。

请问: 小张的做法对吗? 企业需要支付经济补偿金吗?

解答案例9-1:

小张的做法是对的。因为，在公司没有违反劳动法规，因个人原因想离职的情况下，小张遵守了提前30天通知的规定。

小张因个人原因提出离职，所以，公司不需要支付经济补偿金给小张。

◎ 案例9-2

小李2011年10月10日与公司订立了两年的劳动合同，约定试用期为2011年10月10日至2011年11月30日。2011年10月20日，小李因家里有事急着回去，向公司提出离职，提交了员工离职申请表，写道：“今天提出离职，希望公司今天就办理。”

请问：小李的做法对吗？他需要承担违约责任吗？

解答案例9-2:

准确地讲，小李的做法不对。因为，小李还在试用期内，而公司又没有违反劳动法规，提出解除劳动合同需要提前3天。

由于法律法规对于劳动者在试用期内，未提前3天通知企业的，没有要求其承担相关的违约责任的规定。所以，小李不需要承担违约责任。

提醒

一般企业在处理员工遇到家里有急事不能继续工作的情况时，都会比较“同情”地马上帮助处理，而不会追加其违约责任的。

◎ 案例9-3

小宋是DF公司从高级人才招聘会上招进的，担任技术研发人员，与公司订立了3年的劳动合同。过了3个月后，发现公司没有为自己缴纳社保，就向公司提出，但公司解释说，你的试用期是6个月，需要过了试用期才缴纳社保。随后，小宋即刻提出离职，并要求公司支付经济补偿金以及补交社保。

请问：小宋的做法对吗？公司需要支付经济补偿金的金额是多少？

解答案例9-3:

小宋的做法是对的,原因是DF公司没有按规定给小宋缴纳社保。

由于是DF公司有过错在先,所以,小宋在立即提出解除劳动合同的同时,可以要求DF公司支付经济补偿金。从劳动合同履行了3个月的时间上推算,DF公司需要支付小宋半个月的经济补偿金。

◎ 案例9-4

小万2004年9月2日进入GH公司,高中毕业的他什么也不会,GH公司安排他跟着师傅学装配,帮着打下手。2年过后,小万自己也成了师傅。就这样一直到了2008年1月1日,GH公司才与其订立3年的劳动合同,期限为2010年12月31日止。

临近劳动合同到期的前夕,GH公司考虑各种因素,决定不续签小万的劳动合同。于是,在2010年12月25日通知了小万,告知其公司不续签劳动合同的决定。

请问:小万可以获得多少经济补偿金?

解答案例9-4:

根据《中华人民共和国劳动合同法》的规定,因GH公司决定不续签劳动合同,所以,GH公司需要支付小万经济补偿金。

又因是劳动合同终止的经济补偿金,其计算年限应从2008年1月1日起算。所以,小万可以获得的经济补偿金为3个月的工资。

二、劳动者需要向企业支付违约金的法律法规规定**中华人民共和国劳动合同法实施条例**

第二十六条 用人单位与劳动者约定了服务期,劳动者依照劳动合同法第三十八条的规定解除劳动合同的,不属于违反服务期的约定,用人单位不得要求劳动者支付违约金。

有下列情形之一的,用人单位与劳动者解除约定服务期的劳动合同的,劳动者应当按照劳动合同的约定向用人单位支付违约金:

- (一) 劳动者严重违反用人单位的规章制度的;
- (二) 劳动者严重失职, 营私舞弊, 给用人单位造成重大损害的;
- (三) 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;
- (四) 劳动者以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危, 使用用人单位在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的;
- (五) 劳动者被依法追究刑事责任的。

提醒

在进行追究劳动者违反服务期约定责任的时候, 对于劳动者的事实认定, 企业是需要负举证责任的。所以, 人力资源管理者需要做好追究处理之前的资料准备工作。

三、支付经济补偿金的计算标准

中华人民共和国劳动合同法

第四十条 有下列情形之一的, 用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后, 可以解除劳动合同:

- (一) 劳动者患病或者非因工负伤, 在规定的医疗期满后不能从事原工作, 也不能从事由用人单位另行安排的工作的;
- (二) 劳动者不能胜任工作, 经过培训或者调整工作岗位, 仍不能胜任工作的;
- (三) 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化, 致使劳动合同无法履行, 经用人单位与劳动者协商, 未能就变更劳动合同内容达成协议的。

第四十七条 经济补偿按劳动者在本单位工作的年限, 每满一年支付一个月工资的标准向劳动者支付。六个月以上不满一年的, 按一年计算; 不满六个月的, 向劳动者支付半个月工资的经济补偿。

劳动者月工资高于用人单位所在直辖市、设区的市级人民政府公布的本地区

上年度职工月平均工资三倍的，向其支付经济补偿的标准按职工月平均工资三倍的数额支付，向其支付经济补偿的年限最高不超过十二年。

本条所称月工资是指劳动者在劳动合同解除或者终止前十二个月的平均工资。

四、经济补偿金的计算口径

中华人民共和国劳动合同法实施条例

第二十七条 劳动合同法第四十七条规定的经济补偿的月工资按照劳动者应得工资计算，包括计时工资或者计件工资以及奖金、津贴和补贴等货币性收入。劳动者在劳动合同解除或者终止前12个月的平均工资低于当地最低工资标准的，按照当地最低工资标准计算。劳动者工作不满12个月的，按照实际工作的月数计算平均工资。

按规定，经济补偿金的计算口径是劳动者离职月之前12个月收入的平均数。现举例说明如何操作：

◎ 案例9-5

2010年5月中旬，小蒋的劳动合同到期。因公司不续签，需要支付经济补偿金。人力资源部在给小蒋办理离职手续时，就把小蒋过去的12个月的工资都调出来看了看，其中2个月工资有加班费，4个月发放了高温费，2个月工资扣了事假工资，还有1个月公司发了年终奖。于是，就请示经理，这些是否都要算平均数。

请问，人力资源经理该怎样回答？

解答案例9-5：

人力资源经理正确的回答应该是：“对，这些都要计算在内，平均数是员工实际应发工资的累积平均值。”

提醒

计算经济补偿金是以劳动者的实发工资为准，包括计时工资或计件工资以及奖金、津贴和补贴等货币性收入。劳动者在劳动合同解除或者终止前12个月的平均工资低于当地最低工资标准的，按照当地最低工资标准计算。劳动者工作不满12个月的，按照实际工作的月数计算平均工资。

五、根据“法不溯及既往”的原则计算劳动者的经济补偿金

2008年1月1日起施行的《中华人民共和国劳动合同法》规定了之前存续至今的劳动合同，经济补偿金的支付办法是：分别计算。

中华人民共和国劳动合同法

第九十七条 本法施行之日存续的劳动合同在本法施行后解除或者终止，依照本法第四十六条规定应当支付经济补偿的，经济补偿年限自本法施行之日起计算；本法施行前按照当时有关规定，用人单位应当向劳动者支付经济补偿的，按照当时有关规定执行。

注意，关于经济补偿金的支付比例，《中华人民共和国劳动合同法》和《中华人民共和国劳动法》的规定有一点点区别，如表9-6所示：

表9-6 《劳动合同法》和《劳动法》关于经济补偿金支付比例的规定

	劳动者服务期限	《劳动合同法》的规定	《劳动法》的规定
合同解除	小于六个月	有半个月补偿金	有一个月补偿金
	大于六个月，不足一年的	有一个月补偿金	
	每一年的	有一个月补偿金	有一个月补偿金
合同终止	小于六个月	有半个月补偿金	没有
	大于六个月，不足一年的	有一个月补偿金	没有
	每一年的	有一个月补偿金	没有

◎ 案例9-6

小赵从2005年9月1起在DD公司工作。2010年12月31日合同到期。

请问：

(1) 假如2010年8月31日，公司因经营困难解除与小赵的劳动合同，则小赵可以获得多少经济补偿金？

(2) 2010年12月31日到期，公司不同意续签，则小赵可以获得多少经济补偿金？

解答案例9-6：

(1) 2005年9月1日至2007年12月31日，小赵共服务了2年4个月。这期间的经济补偿金是按《中华人民共和国劳动法》施行，所以，可以获得3个月的经济补偿金。2008年1月1日至2010年8月31日，小赵共服务了2年8个月，按照《中华人民共和国劳动合同法》的规定，小赵可以获得3个月的经济补偿金。故小赵一共可以获得6个月的经济补偿金。

(2) 2010年12月31日合同到期，DD公司不同意续签。按照《中华人民共和国劳动合同法》的规定，从2008年1月1日开始计算终止合同的经济补偿金。小赵可以获得3个月的经济补偿金。

提醒

假如把案例9-6中小赵的工作服务年限从2005年9月1日一直连贯算至2010年8月31日，正好是5年整，以此计算支付经济补偿金为5个月就出错了。

终止劳动合同时，计算经济补偿金是从2008年1月1日起实行的。之前的《中华人民共和国劳动法》是没有规定终止劳动合同的经济补偿金的。

六、高收入人群的经济补偿金封顶

根据《中华人民共和国劳动合同法》的规定，对于月收入高于当地上年度平均工资三倍的，经济补偿金按封顶补偿金支付。

中华人民共和国劳动合同法

第四十七条 劳动者月工资高于用人单位所在直辖市、设区的市级人民政府公布的本地区上年度职工月平均工资三倍的，向其支付经济补偿的标准按职工月平均工资三倍的数额支付，向其支付经济补偿的年限最高不超过十二年。

本条所称月工资是指劳动者在劳动合同解除或者终止前十二个月的平均工资。

◎ 案例9-7

小蔡于2007年8月10日进入上海的FP公司工作。他非常刻苦，业务上也认真钻研，加上FP公司的培养，几年过后，他已经成长为一名高级机械设计工程师。月薪也有15000元。

2010年2月春节过后，小蔡没能上班，告知FP公司自己生病了。之后一直请病假，FP公司也一直支付病假工资。病假过后，小蔡上班了，FP公司发现小蔡上班的精神状态呈现“体力不济”。鉴于这种情况，FP公司找小蔡谈话，意思是，如果身体不行，就不要勉强上班。公司决定解除劳动合同，支付经济补偿金。小蔡同意公司的决定，于2010年8月31日办理离职手续。

请问，这种情况，小蔡可以获得经济补偿金吗？是多少？

解答案例9-7：

小蔡的情况属于非因公生病，医疗期过后不能胜任工作，FP公司在处理解除劳动合同时的做法是合法的，小蔡可以获得经济补偿金。

因为，小蔡的离职月前12个月的平均数已经超过了2010年上海市上年度平均工资的三倍（10698元）。所以，小蔡可以获得按10698元计算的4个月的经济补偿金。

七、赔偿金

关于赔偿金，《中华人民共和国劳动合同法》有明确规定：

中华人民共和国劳动合同法

第八十条 用人单位直接涉及劳动者切身利益的规章制度违反法律、法规规定的，由劳动行政部门责令改正，给予警告；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第八十一条 用人单位提供的劳动合同文本未载明本法规定的劳动合同必备条款或者用人单位未将劳动合同文本交付劳动者的，由劳动行政部门责令改正；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第八十二条 用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资。

用人单位违反本法规定不与劳动者订立无固定期限劳动合同的，自应当订立无固定期限劳动合同之日起向劳动者每月支付二倍的工资。

第八十三条 用人单位违反本法规定与劳动者约定试用期的，由劳动行政部门责令改正；违法约定的试用期已经履行的，由用人单位以劳动者试用期满月工资为标准，按已经履行的超过法定试用期的期间向劳动者支付赔偿金。

第八十四条 用人单位违反本法规定，扣押劳动者居民身份证等证件的，由劳动行政部门责令限期退还劳动者本人，并依照有关法律规定给予处罚。

用人单位违反本法规定，以担保或者其他名义向劳动者收取财物的，由劳动行政部门责令限期退还劳动者本人，并以每人五百元以上二千元以下的标准处以罚款；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

劳动者依法解除或者终止劳动合同，用人单位扣押劳动者档案或者其他物品的，依照前款规定处罚。

第八十五条 用人单位有下列情形之一的，由劳动行政部门责令限期支付劳动报酬、加班费或者经济补偿；劳动报酬低于当地最低工资标准的，应当支付其差额部分；逾期不支付的，责令用人单位按应付金额百分之五十以上百分之一百以下的标准向劳动者加付赔偿金：

- （一）未按照劳动合同的约定或者国家规定及时足额支付劳动者劳动报酬的；
- （二）低于当地最低工资标准支付劳动者工资的；
- （三）安排加班不支付加班费的；



(四) 解除或者终止劳动合同, 未依照本法规定向劳动者支付经济补偿的。

第八十六条 劳动合同依照本法第二十六条规定被确认无效, 给对方造成损害的, 有过错的一方应当承担赔偿责任。

第八十七条 用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同的, 应当依照本法第四十七条规定的经济补偿标准的二倍向劳动者支付赔偿金。

第八十八条 用人单位有下列情形之一的, 依法给予行政处罚; 构成犯罪的, 依法追究刑事责任; 给劳动者造成损害的, 应当承担赔偿责任:

(一) 以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的;

(二) 违章指挥或者强令冒险作业危及劳动者人身安全的;

(三) 侮辱、体罚、殴打、非法搜查或者拘禁劳动者的;

(四) 劳动条件恶劣、环境污染严重, 给劳动者身心健康造成严重损害的。

第八十九条 用人单位违反本法规定未向劳动者出具解除或者终止劳动合同的书面证明, 由劳动行政部门责令改正; 给劳动者造成损害的, 应当承担赔偿责任。

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。

第九十二条 劳务派遣单位违反本法规定的, 由劳动行政部门和其他有关主管部门责令改正; 情节严重的, 以每人一千元以上五千元以下的标准处以罚款, 并由工商行政管理部门吊销营业执照; 给被派遣劳动者造成损害的, 劳务派遣单位与用工单位承担连带赔偿责任。

第九十三条 对不具备合法经营资格的用人单位的违法犯罪行为, 依法追究法律责任; 劳动者已经付出劳动的, 该单位或者其出资人应当依照本法有关规定向劳动者支付劳动报酬、经济补偿、赔偿金; 给劳动者造成损害的, 应当承担赔偿责任。

第九十四条 个人承包经营违反本法规定招用劳动者, 给劳动者造成损害的, 发包的组织与个人承包经营者承担连带赔偿责任。

中华人民共和国劳动合同法实施条例

第二十五条 用人单位违反劳动合同法的规定解除或者终止劳动合同，依照劳动合同法第八十七条的规定支付了赔偿金的，不再支付经济补偿。赔偿金的计算年限自用工之日起计算。

下面列举具体案例，来看看具体赔偿金如何操作：

◎ 案例9-8

小孟从2005年9月1起在DD公司工作。2010年12月31日合同到期，公司决定不续签。在办理离职手续时，公司没有支付小赵的经济补偿金。小赵问人力资源主管，回答是“没有”。

请问，小孟可以获得经济补偿金是多少？如果公司不给，小孟怎么办？

解答案例9-8：

根据《中华人民共和国劳动合同法》，公司决定不续签小孟的到期劳动合同。根据小孟工作服务年限推算，DD公司应该支付小孟3个月的经济补偿金。

如果公司不支付小孟经济补偿金，那么，公司将承担更大的风险。根据《中华人民共和国劳动合同法》第八十五条规定，公司将被“责令按应付金额百分之五十以上百分之一百以下的标准向劳动者加付赔偿金”。小孟可以申请劳动仲裁，要求DD公司支付等于1.5~2倍的经济补偿金，补偿金的计算时间从入职日期起算。

提醒

学员：我们公司到现在都是按“终止合同是没有经济补偿金的办法”处理的。请问，有问题吗？

应秋月：肯定有问题。员工在离职后的一年内都可以向公司讨回属于他们的经济补偿金，如果公司坚持不给，他们就可以向劳动争议仲裁委提出申请，要求支付赔偿金。



◎ 案例9-9

小葛从2006年3月1日入职CC公司，一直在生产部担任操作工。2011年11月5日，小葛因患急性胃炎生病，在家休病假至11月底。当他于2011年12月1日上班时，被公司人力资源部通知说公司解除其劳动合同。为此，他要求公司收回决定，但是公司没有改变初衷。没办法，小葛就向劳动仲裁委提出劳动仲裁申请。

请问，CC公司该承担什么责任？

解答案例9-9：

很显然，CC公司管理者的行为是“违法解除劳动合同”。为此，需要承担支付小葛的赔偿金，并且是从小葛入职年月算起，一共是12个月的经济补偿金。

提醒

案例9-9给予企业一个启示，现在企业违规的成本比原来要大得多，请企业一定遵守法律法规。这样做不仅仅是减少不必要的损失，而且，一个守法企业在市场竞争中，由正面影响力带来的经济效益也是不可估量的。

第五节 “代通金”的应用

“代通金”一词源于“企业提出解除劳动合同需要提前30天或者额外多支付1个月工资代替通知”的规定。什么时候需要支付代通金，什么时候不需要支付代通金？具体怎么操作呢？请看案例：

◎ 案例9-10

小王进入AL公司工作已经有两年多了，从事仓管员工作，由于平时不够细心，工作中经常出现小错误，被生产部经理说过很多次了。一天，财务经理在

盘点的时候，发现仓库一角有一堆货物，就问小王怎么回事。此时，小王赶紧解释：“是采购部采购的，忘了入库。”经查实，这批货物已经有部分在使用了。很显然，仓库的账目已经出现混乱。

鉴于小王的一贯表现，公司决定解除他的劳动合同。于是，通知小王工作到月底（此时，距离月底还有一星期）。

请问，AL公司需要支付代通金吗？

解答案例9-10:

AL公司因为没有提前30天通知小王解除劳动合同，所以，需要支付代通金。

◎ 案例9-11

KK公司因外贸订单一直处于“吃不饱”状态，决定裁员20%。于是，将情况上报上级主管部门，与工会一起召开员工大会，在大会上由公司总经理通告大家，由于公司经营困难，不得已采取裁员措施。并告知大家，公司一定按照法规规定，给予被裁人员一定的经济补偿金。具体办理手续时间为一个半月之后。

请问，KK公司的被裁人员，可以获得一个月的代通金吗？

解答案例9-11:

KK公司已经提前一个半月通知全体员工了，被裁人员获得“自己被解除劳动合同”的准确信息时间也有30余天，所以，可以不支付代通金。

◎ 案例9-12

小沈与公司的劳动合同还有一周就将到期。一天，小沈被公司人力资源主管叫到办公室，告知公司不准备续签劳动合同的决定，问小沈有什么想法。小沈说：“没什么想法，就是问问公司给我多少经济补偿金？”人力资源主管回答：“你工作了一年，就只有一个月的补偿。”可小沈不认可，他认为，应该还有一个月的代通金，因为公司没有提前30天告知。

请问，小沈的要求对吗？

解答案例9-12:

小沈的要求是不对的。因为，固定期限的劳动合同遇到续签或是不续签的时候，是不需要提前30天告知的，也没有支付代通金的规定。

提醒

学员：赔偿金核算时，需要把代通金算在内吗？

应秋月：由法律法规可知，代通金只是用于解除劳动合同时，替代没有提前30天通知公司或员工的一种经济补偿。而赔偿金是一种经济处罚，数值上是经济补偿金的150%~200%。所以两者不能混为一谈。

第六节 离职员工“不辞而别”的应对

确有一些劳动者的离职，采取“不辞而别”的方式，有的连起码的招呼也不打，就不见人影了，给企业管理及人力资源部的操作带来诸多不利。如何管理和处理这一类事件？可行的办法，还是事先设计预防措施。具体可以进行如下操作：

一、制定人事规章制度

人事规章制度内容有很多，对于员工采取“不辞而别”的办法离职的，在规章制度中可有多个方面的规定。

1. 考勤管理制度

考勤管理制度中可以规定的内容有：

(1) 连续两个工作日，未事先书面请假，或未经批准休假者将被视为旷

工。直接主管将亲自联络该员工查明原因，并于第三天上午，将情况报告人力资源部，由人力资源部会同工会及部门共同决定，按解除劳动合同方式处理。

(2) 在一个自然月内，累计旷工三天者，公司同样按解除劳动合同处理。

2. 违纪违规处理办法

违纪违规处理办法可以规定的内容有：

没有办理书面获准请假手续的，连续旷工两天的，或者累计旷工两天的，属于严重违反公司规章制度，公司以此事实为准解除劳动合同，不支付经济补偿金。

二、劳动合同

劳动合同中可以约定的内容有：

(1) 劳动者有其他擅自离职情形的（如不辞而别、未办理离职手续等），公司等待其前来办理工作交接之后，并办理完毕离职手续后，方可支付劳动者的应得工资；

(2) 劳动者欠付公司任何款项，或者违反本合同约定的条件解除劳动合同，给公司造成任何经济损失的，依照法律法规约定和合同约定应承担的赔偿责任，公司有权从劳动者的工资、奖金及津贴、补贴等（包括并不限于此）中做相应的扣除，但该扣除不得违反法律法规的规定，不够扣除的，公司仍然有权就剩余部分向劳动者追偿。

三、入职培训及考试

在新员工的入职培训中，详细讲解人事规章制度中的每一项内容，并进行相关考试，其目的是让新员工明白，很多规定是不能违反的。这部分操作可查阅第三章“入职管理”的入职培训部分。

四、寄发解除劳动合同通知书

当获悉有员工已经连续两天未经请假而未上班的，用任何联系方式联系都未果的时候，由人力资源部负责发出解除劳动合同通知书，用挂号信方式寄往劳动合同中约定的紧急联系人的地址及联系人，并保留挂号信的存根，作为凭证。

五、按解除劳动合同的流程处理

当上述4个步骤进行完毕之后，企业的人力资源管理者就可以进行退工、退出社会保险、退出住房公积金等人事事务的操作。

提醒

关于员工采取“不辞而别”方式离职的，关键还是在于企业人力资源管理者 的预防意识。一般来讲，当已经有规章制度的规定、入职培训的教育、劳动合同 的约定，劳动者基本上就不会再采取“不辞而别”的方式离职了。

第七节 离职员工的资料保存

离职手续办理完毕，人力资源管理者需要将离职员工的所有资料整理归档， 与离职人员有关的资料清单如下：

- (1) 员工离职申请表，或解除劳动合同通知书，或终止劳动合同通知书；
- (2) 员工物品领用卡（公司保留原件）；
- (3) 员工离职清算单（公司保留原件）；
- (4) 离职证明（公司保留复印件）；
- (5) 离职体检报告（公司保留原件）；
- (6) 解除劳动合同协议书；
- (7) 离职员工人事文件签收记录表；

(8) 退工单;

(9) 退社会保险单;

(10) 退住房公积金单;

(11) 原签署的文件(比如原劳动合同、保密协议、培训服务期协议、竞业限制协议、考勤记录、工资发放表、各类奖励和处罚表单等);

(12) 入职时,该离职员工递交的资料。

根据上述清单,将资料一一整理,归纳至一个档案袋里,并封存至档案柜里,至少放置两年之后,才能按公司的文件处理的规定办法加以处理。

提醒

(1) 要重视离职员工的资料保管工作。当遇到企业的人力资源管理者离职,或者企业经营地搬迁等,一定别忽视这一部分资料的交接和转移。

(2) 若离职人员属于大专院校的人事档案,或有些不归企业有权保管的人事资料,请企业的人力资源管理者注意:将他们的资料转移到所在地政府规定的人才交流中心处,切不可随意放置。

第八节 劳动争议的预防

提醒

只要企业坚持严格遵循劳动法律法规,切实保护劳动者利益和人性化管理的原则,按照预防在先、约定在先、告知在先的方式处理企业的劳动关系,那么,劳动争议事件就不可能发生。

即便不可避免地发生了劳动争议,企业的人力资源管理者也要尽力做到能和解的,不仲裁;能仲裁的,不诉讼,使劳资双方的矛盾降至最低,直至消除矛盾。

平时企业的劳动关系管理,重心要放在营造和谐劳动关系氛围上,多一些关爱,少一些指责;多一些帮助,少一些埋怨。把员工的心感动了,事情就好办了。

简单地、硬邦邦地运用劳动法律法规,有时候适得其反,还可能事与愿违。



一、预防在先、约定在先、告知在先

要依据劳动法律法规制定企业管理的规章制度。尤其是企业在经营活动管理中，对某些行为有明确反对的时候，一旦劳动者发生这些行为，企业则可能采取解除劳动合同做法的。那么，企业就可以依据民主程序制定相关的规章制度，在规章制度中明令禁止某些行为，防止因这类行为发生后，劳动合同被解除而引发的劳动争议。

在办理新员工入职手续的时候，将这些规章制度的部分内容约定在劳动合同中。

在进行新员工入职培训的时候，将这些规章制度一一解释，告诉新员工，公司提倡什么，反对什么。

◎ 案例9-13

AD公司根据《中华人民共和国劳动合同法》和民主程序制定了一份员工违纪处理办法，在该办法中明确了当员工出现列举中的行为时，公司将解除其劳动合同，不支付经济补偿金，并且把这些规章制度的内容写进了劳动合同中。其中列举的两种行为是：

(1) 没有办理书面获准请假手续，连续旷工两天的；

(2) 因员工个人工作失职或失误，造成公司直接经济损失达5000元以上的。

小陈是一名采购员，在AD公司工作已经有两年多了。一天，质检部在生产过程检验中发现了产品质量有问题。在追踪的时候，发现有一批采购件未经检验就直接“进场”。经调查，是小陈更换了供应商，并且未经公司质量评审是否免检程序的流程，自己做了决定。导致这批产品不合格，要全部返工，直接损失达2万元。

事后，AD公司以“因工作失职，导致公司重大损失”为由，解除了小陈的劳动合同，并且不支付经济补偿金。在办理其离职手续的时候，公司人力资源管理者问小陈有什么意见。小陈表示没有异议。

请问，本案例说明了什么？

解答案例9-13:

《中华人民共和国劳动合同法》中有一条规定，即劳动者因“严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的”，企业可以解除劳动合同。这条法规，定性操作比较容易，但是定量操作就有点难度，也会有争议发生。为了消除争议发生，企业在定量的描述上做了规章制度的补充规定，一旦出现了规章制度规定的情形，就可以以此处理。说明了预防在先、约定在先及告知在先的办法很有用。

二、员工在职期间，严格遵循劳动法律法规，不做损害员工利益的事情

其实，劳资双方都有权利和义务的存在。只是，劳动者的权利容易被企业忽视，劳动者的义务容易被劳动者自己忽视；而企业的权利容易被企业放大使用，企业的义务容易被企业自身忽视。根据有关法律法规的规定，劳资双方各有如下权利和义务：

1. 劳动者的权利

- (1) 劳动者有平等就业的权利；
- (2) 劳动者有选择职业的权利；
- (3) 劳动者有取得劳动报酬的权利；
- (4) 劳动者有权获得劳动安全卫生保护的权利；
- (5) 劳动者享有休息的权利；
- (6) 劳动者享有社会保险和福利的权利；
- (7) 劳动者有接受职业技能培训的权利；
- (8) 劳动者有提请劳动争议处理的权利。

2. 劳动者的义务

- (1) 劳动者有义务完成劳动任务；

- (2) 劳动者有义务提高自身的职业技能;
- (3) 劳动者有义务执行企业的劳动安全卫生规程;
- (4) 劳动者有义务遵守劳动纪律和职业道德, 包括保守企业商业秘密等。

3. 企业的权利

- (1) 企业有自主招录劳动者的权利;
- (2) 企业有组织劳动生产的权利;
- (3) 企业有工资分配的权利;
- (4) 企业有制定和实施劳动纪律, 根据劳动纪律奖惩劳动者的权利;
- (5) 企业有决定劳动关系存续的权利及法定和约定解除劳动合同的权利。

4. 企业的义务

- (1) 企业有义务与劳动者签订劳动合同;
- (2) 企业有义务制定劳动规章, 并与劳动者协商订立、修改和公示;
- (3) 企业有义务告知或培训劳动者关于劳动规章的内容;
- (4) 企业有义务建立劳动者花名册和档案;
- (5) 企业有义务提供符合劳动安全卫生规定的工作环境;
- (6) 企业有义务为劳动者缴纳各种社会保险;
- (7) 企业有义务支付劳动者薪酬及基本的福利;
- (8) 企业有义务提供培训, 提高劳动者的工作技能;
- (9) 企业有义务执行休息休假规定;
- (10) 企业有义务支付劳动者各种费用, 如经济补偿金、工伤补助、生育津贴等。

提醒

只有企业首先履行自己的义务, 能依法处理劳动关系, 维护劳动者的权利, 再采取引导方式而不是强制方式要求劳动者履行自己的义务, 企业行使自己的权利时, 才会更加有效。

而当企业有这样或那样的违规行为时，只会导致劳动者反其道而行之。很多劳动争议的发生，大多数都是因为企业有侵害劳动者利益的行为。

三、非劳动关系，容易被人力资源管理者忽视

与劳动者建立劳动关系后，依法进行管理，人力资源管理者才能掌握劳动者的具体情况。但是，遇到非劳动关系的管理，有时候就拿捏不准了。

提醒

学员：老师，大专院校实习生，在实习期间与企业发生矛盾了，属于劳动争议吗？

应秋月：实习生的情况有两种，一种是由学校与用人单位协商好，安排学生进入企业进行与专业有关的实际应用类的实践活动。这样的安排，不属于劳动关系，企业只需要支付实习津贴即可，不用支付实习工资。

另一种情况，有一些未毕业的大学生，利用暑期放假或者课余时间，为增加自己的工作经验以及减轻家里的经济负担，自己寻找工作，比如“打小时工”。这种情况，人力资源管理者就要严格按照劳动法规的规定支付劳动报酬。

四、劳动争议的时效

员工离职后的一年内是劳动争议申请仲裁的有效时间。

中华人民共和国劳动争议调解仲裁法

第二十七条 劳动争议申请仲裁的时效期间为一年。仲裁时效期间从当事人知道或者应当知道其权利被侵害之日起计算。

前款规定的仲裁时效，因当事人一方向对方当事人主张权利，或者向有关部门请求权利救济，或者对方当事人同意履行义务而中断。从中断时起，仲裁时效

期间重新计算。

因不可抗力或者有其他正当理由，当事人不能在本条第一款规定的仲裁时效期间申请仲裁的，仲裁时效中止。从中止时效的原因消除之日起，仲裁时效期间继续计算。

劳动关系存续期间因拖欠劳动报酬发生争议的，劳动者申请仲裁不受本条第一款规定的仲裁时效期间的限制；但是，劳动关系终止的，应当自劳动关系终止之日起一年内提出。

对于解除和终止劳动合同之后，发生的劳动争议，时效是从解除之日或终止之日起计算。关于时效中断和时效中止，可通过下面两个案例进行理解。

◎ 案例9-14

小钱2008年12月5日离职，离职原因是公司没有支付加班费。离职后，就去申请仲裁，在2009年5月4日与公司达成调解协议，公司同意支付加班费。之后，小钱一直没有收到公司支付的加班费。于2009年12月8日，再次问公司，可公司却说已经过时效了。无奈，小钱只好又一次申请劳动仲裁。

请问：劳动仲裁委能受理吗？为什么？

解答案例9-14：

对于案例9-14的劳动争议，劳动仲裁委员会一定会受理。因为，2009年5月4日达成的仲裁调解协议是具有法律效力的，也是前一个劳动争议因双方达成一致意见之后的时效中断。所以，小钱没有收到公司履行仲裁协议的结果，就可以在2010年5月3日之前申请劳动争议仲裁。

◎ 案例9-15

小孙于2008年12月5日离职，2009年5月4日至2009年7月4日期间因突发中风，完全失去知觉，住院治疗。出院后，于2009年12月6日，小孙发现过去在公司上班的时候，病假工资没有按国家规定的支付，而是按事假全扣的（该公司规

章制度里也没有关于病假处理的规定)。可是,当小孙向公司提出补发病假工资时,公司说已经过了时效,不给补。小孙只好申请劳动仲裁。

请问:劳动仲裁委能受理吗?为什么?

解答案例9-15:

对于案例9-15的劳动争议,劳动仲裁委员会一定会受理。因为,2009年5月4日至2009年7月4日,小孙突发中风,是属于不可抗拒的非主观原因导致的无法行使权利的事件,所以,当他要为自己的权利维权的时候,应该剔除被中止的时间。小孙的劳动争议时效应该可以延长至2010年2月5日。

上述两个案例,前一个是时效中断,后一个是时效中止。

时效中断和时效中止,两者既有相同点,又有不同点,如表9-7所示:

表9-7 时效中断与时效中止的异同

	时效中断	时效中止
相同点	法定	法定
不同点	可以主观决定的	不能主观决定的
	原有时效期间无效,重新开始计算	暂时停止计算,消除后继续计算

五、举证原则

中华人民共和国劳动争议调解仲裁法

第三十九条 当事人提供的证据经查证属实的,仲裁庭应当将其作为认定事实的根据。

劳动者无法提供由用人单位掌握管理的与仲裁请求有关的证据,仲裁庭可以要求用人单位在指定期限内提供。用人单位在指定期限内不提供的,应当承担不利后果。

中华人民共和国民事诉讼法

第六十四条 当事人对自己提出的主张，有责任提供证据。

由法律法规的规定得知，举证原则是“谁主张，谁举证”。但是，属于企业管理和掌握、劳动者不能提供的，就由企业负责举证。所以，企业的人力资源管理者需要特别注意事关劳动关系的资料的获得以及归档保存工作。

◎ 案例9-16

小邵于2009年5月5日离职，原因是公司不支付加班费。之后，小邵申请劳动争议仲裁，拿出在职期间的加班时间的记录本（自己记的本子）累计有305小时，其中还有法定假日的加班。按照法定的加班费支付标准，共计10048元。

在仲裁审理过程中，该单位提供了关于加班管理的规章制度及考勤记录。但是，无法拿出小邵的全部考勤记录，也不能提供有关书面材料，以证明小邵记录的加班时间是不准确的。最终，仲裁委判定该公司支付小邵10048元的加班费。

请问：为什么？

解答案例9-16：

案例9-16中，企业的考勤管理、员工加班时间的确认和管理以及加班之后必须支付加班费或者安排调休等信息，都是属于企业管理和掌握的内容，自然属于企业举证。而当企业本可以举证却无法举证的，或者说举证无力的，那就只能是企业自负其责。

六、证据

可以在劳动争议时被认定为证据的资料，或者说，所有与员工有关的招聘录用、入职手续、上下班考勤、休息休假、工资发放、劳动合同解除和终止、离职

手续、培训、保密协议、竞业限制等方面的资料，都需要及时整理和归档保存。一旦有劳动争议发生，也可以做到“可追溯”。

所以，不管是员工离职之后的资料，还是本书其他章节中提到的资料，人力资源管理者都要做好整理和归档工作。

第九节 离职管理工作的结束检查

对员工离职工作的检查，重心放在下面一些问题上：

- (1) 离职原因是什么？
- (2) 能反映离职原因的书面资料在哪里？
- (3) 离职员工是否按规定的离职处理流程进行了离职清理和清算？
- (4) 员工离职清理、清算的记录是否有问题？若有，是否已经解决？
- (5) 企业是否已经进行离职员工的离职月工作清算？
- (6) 解除劳动合同协议是否已经签署？
- (7) 离职证明是否已经开具？
- (8) 离职员工的劳动手册是否已经归还？
- (9) 离职员工是否签署了离职员工人事文件签收记录表？
- (10) 若离职前体检是规定必须的，是否遗忘了离职员工的体检？
- (11) 离职员工的培训服务期协议、保密协议、竞业限制协议及有关违规违纪处理等事项是否都可追溯？
- (12) 应该交与人才交流中心的资料是否已经办理完毕？
- (13) 是否已经办理退出用工、退出社会保险、退出住房公积金等的相关手续？
- (14) 所有资料是否整理收齐，并与原有的档案资料一起归档、封存及保管妥当？

当上述问题都有准确的符合国家法规规定和公司规定的答案，那么，离职工作就可以说是结束了。

提醒

员工离职是企业避免发生劳动争议纠纷的最后操作环节，人力资源管理者应该及时纠正企业不合法的做法，别让离职员工带着怨恨离开企业。

练习

请按本章内容，梳理所在企业的离职管理工作，特别需要梳理企业在履行自身义务方面是否有侵害劳动者权利的地方，以及管理是否出现了漏洞。做好预防工作，逐步形成规范化操作。

第十章 人事报表

本章提示

人事报表就是用表格等格式来动态显示人力资源管理的各类数据。

有一个问题，一直困扰着很多人力资源管理者——为什么企业普遍重视财务管理，而不重视人力资源管理？按理说，一个是管钱的，一个是管人的，至少也是一样重视吧。而事实上并非如此。这是为什么？分析如下：

(1) 之所以重视财务管理，是因为不可缺。

平时的人力资源工作是否像财务管理那样，每月有报表，有分析。如果人力资源管理者每个月能做出各类人力资源管理报表及相关分析报告，久而久之，这些报表就会形成不可缺少的管理信息资源，自然就被重视了。

(2) 之所以重视财务管理，是因为离不开。

每当企业遇到转型、产品更新换代、市场策略调整等情况时，如果能够迅速提供一份企业内部人力资源状态的分析报告，为企业决策层提供可靠、可信的关键性信息，使企业经常能够凭借人力资源的优势取胜，那么，久而久之，企业就离不开人力资源管理者的工作结果了，还能不重视人力资源管理吗？

(3) 之所以重视财务管理，是因为有预警。

成熟的企业的人力资源管理操作系统有一个很好的作用，就是预警。人力资源管理者之所以认为自己的企业不重视人力资源管理，往往与人力资源管理没有预警系统有关。因为，他们的工作状态永远是被动的，永远是听老板的吩咐去执行命令，而不是主动思考并解决以下问题：

- ① 企业的内部和外部，在人力资源使用上有什么不利？
- ② 企业的绩效是否最佳？
- ③ 企业的薪酬是否合适？
- ④ 企业的人才培养是否能跟上经营节奏？
- ⑤ 企业的员工关系是否和谐？

这种不能主动去配合企业决策管理，更谈不上支持企业的战略实施的人力资源工作，怎么可能赢得企业的重视呢？

解决上述窘境的办法就是，参照本章的内容，把自己整天忙碌的工作结果变成有价值的分析报表和报告，定期发布。创造条件，让企业重视人力资源管理。

第一节 人事报表的内容及其价值

人力资源管理者所做的人力资源管理工作内容很多，反映到人事报表上，其种类和内容也很多。具体需要哪些人事报表，要根据企业内部管理的需要而定。表10-1列出了基本的人事报表内容及其价值。

表10-1 人事报表的内容及其价值

序号	报表名称	内容	价值
1	总人数报表	总人数（含新入职、已离职人数）	可用于评价当期企业使用劳动力总体数量是否符合定岗定员标准
2	人员结构报表	各部门各岗位任职人数	可用于评价当期企业内组织机构的各部门及各岗位设置是否合理
3	人员质量报表	（1）人员素质（包括知识、技能、职业资格等方面）； （2）人员培训（包括在职培训、脱产培训及自主培训等方面）； （3）人员绩效管理结果	可用于评价当期企业内部全体人员的综合素质是否能够匹配企业需要；支持企业继续开展经营活动，包括支持企业未来的战略人才要求
4	社保报表	参加社保人数、费用及进出情况	可用于评价当期企业参加社保符合法规标准的程度
5	住房公积金报表	参加公积金人数、费用及进出情况	可用于评价当期企业参加住房公积金符合法规标准的程度
6	人员出勤报表	出勤天数、请假天数、加班天数	可用于评价企业劳动力使用的劳动效率
7	假期休假报表	年假假期安排及实施情况	可用于评价企业执行年假假期是否符合法规标准
8	人工成本报表	人工工资、福利及管理费用	可用于评价企业劳动力成本的合规性及有效性
9	人员招聘报表	简历数、面试人数、录用人数、待定人数，包括招聘费用	可用于评价当期企业在招聘工作中的成效
10	劳动合同报表	试用期人数、固定期人数、无固定期人数	可用于评价企业劳动合同管理程度

上述这些报表发布的时间，有的是月度一次，有的是季度一次，还有的是年度一次。可以根据企业管理的需要，进行时间上的调整。

第二节 各类人事报表模板

本节提供各类人事报表的格式，具体应用时则需要根据自己企业的情况加以调整。

一、总人数报表

表10-2 总人数报表

单位: 人

序号	部门名称	人员定额	上月人数	本月新进	本月离职	本月人数
1						
2						
3						
4						
5						
合计						

制表人: ×××

制表日期: ××××年×月×日

使用说明:

- (1) 可以用Excel文档制作本报表。
- (2) “部门名称”填写本企业各个部门名称，比如研发部、市场部、生产部，等等，有几个部门就列几行。
- (3) “人员定额”填写企业定岗定员决策的确定数。
- (4) “上月人数”填写上个月底该部门实际在职人数。
- (5) “本月新进”填写本月新入职人员人数。
- (6) “本月离职”填写本月已离职人员人数。

(7) “本月人数”填写“上月人数”+“本月新进”-“本月离职”的实际在职人数。

(8) “合计”可以利用Excel文档的自动统计功能，计算出企业本月与上月的总人数情况：上月实际总人数、本月总新进人数、本月总离职人数、本月实际总人数。

(9) 通过本报表的统计可以提供以下几个信息：

- ① 各部门人员实际人数与定额之比，得出是多还是少的结论；
- ② 各部门的离职人数反映了本月离职人员的分布，得出各部门离职率的结论；
- ③ 各部门的新进人数反映了本月招聘进度，得出各部门招聘及时率的结论；
- ④ 企业总人数与定岗定员之间的之比，得出总体人员到位情况的结论；
- ⑤ 企业总新进人数反映了本月招聘人数，得出人力资源部招聘进度的结论；
- ⑥ 企业总离职人数反映了本月离职总数，得出企业离职率的结论。

二、人员结构报表

表10-3 人员结构报表

单位：人

序号	部门	总人数	男性	女性	高中	大专	本科	硕士	博士	班长	主管	经理	总监	总经理	技术员	助理工程师	工程师	中级工程师	高级工程师	资质证书
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
合计																				

制表人：×××

制表日期：××××年×月×日



- 使用说明：
- (1) 可以用Excel文档制作本报表。
 - (2) 根据实际情况填写。
 - (3) 这份报表能够提供以下信息：
 - ① 企业总人数的男女比例；
 - ② 企业总人数的学历高低比例；
 - ③ 企业管理者占总人数的比例；
 - ④ 企业总人数中具备职业资格的比例。

三、人员质量报表

表10-4 人员质量报表

单位：人

序号	人员 姓名	任职要求					评价结果				
		专业	技能	从业资格	培训	绩效	专业	技能	从业资格	培训	绩效
1											
2											
3											
4											
5											

制表人：×××

制表日期：××××年×月×日

- 使用说明：
- (1) 可以用Excel文档制作本报表；
 - (2) 根据实际情况填写；

(3) 本报表可以提供人员综合素质的实际情况与岗位任职要求标准之间的差距。

四、社保报表

表10-5 社保报表

单位：元/月

序号	姓名	社保种类	缴费基数	单位缴纳		个人缴纳		总缴纳	
				比例	金额	比例	金额	比例	金额
1									
2									
3									
4									
5									
合计									
差异情况说明									

制表人：×××

制表日期：××××年×月×日

使用说明：

- (1) 可以用Excel文档制作本报表。
- (2) 根据实际情况填写。
- (3) “社保种类”填写“城镇社保”、“过渡期社保”等。
- (4) 本报表是每个人参加社保时都需要填写的，序号最后一个数应该等于实际总人数。如果不等，需要填写“差异情况说明”。比如，“×××在异地缴纳社保，证明文件编号：××××”等。
- (5) 报表最后的总缴费数应该等于社保缴费通知书上所列的数值。

五、住房公积金报表

表10-6 住房公积金报表

单位: 元/月

序号	姓名	缴费基数	单位缴纳		个人缴纳		总缴纳	
			比例	金额	比例	金额	比例	金额
1								
2								
3								
4								
5								
合计								
差异情况说明								

制表人: ×××

制表日期: ××××年×月×日

使用说明:

- (1) 可以用Excel文档制作本报表。
- (2) 根据实际情况填写。
- (3) 本报表是每个人参加住房公积金时都需要填写的，序号最后一个数应该等于实际总人数。如果不等，需要填写“差异情况说明”。比如，“×××是农村户籍”等。
- (4) 报表最后的总缴费数应该等于住房公积金月度缴费的数值。

六、人员出勤报表

表10-7 人员出勤报表

单位：天/月

序号	部门	人数	应出勤数	实出勤数	请假数			加班数	
					事假	病假	其他	平时	节假日
1									
2									
3									
4									
5									
合计									

制表人：×××

制表日期：××××年×月×日

使用说明：

- (1) 可以用Excel文档制作本报表；
- (2) 根据每月考勤记录的实际真实情况填写；
- (3) 本报表可以提供人员缺勤情况以及加班情况方面的信息，对于控制加班及季节性劳动时间的调整有很大的参考作用。



七、假期休假报表

表10-8 假期休假报表

单位：天/年

序号	姓名	入职时间	累计工龄	本年度可休年假	上年度结余	本年度小计
1						
2						
3						
4						
5						
合计						
差异情况说明						

制表人：×××

制表日期：××××年×月×日

使用说明：

- (1) 可以用Excel文档制作本报表。
- (2) “入职时间”填写员工进入本企业的时间。
- (3) “累计工龄”填写员工所有工龄的合计数，包括在其他企业的工作时间。
- (4) “本年度可休年假”按《职工带薪年休假条例》第三条的规定“职工累计工作已满1年不满10年的，年休假5天；已满10年不满20年的，年休假10天；已满20年的，年休假15天”的标准推算填写。
- (5) “上年度结余”填写经企业允许员工将未休完的年假延期至本年度使用的天数。
- (6) “本年度小计”=“本年度可休年假”+“上年度结余”。
- (7) “差异情况说明”是填写本报表人数与实际总人数有差异时的情况说明，比如对不安排休年假的人员及情况加以说明。

八、人工成本报表

表10-9 人工成本报表

统计日期：×月1—31日

单位：元/月

序号	部门	人数	基本工资	浮动工资	加班费	补贴	津贴	奖金	社保	公积金	劳动保护	培训费	招聘费	补偿金	小计
1															
2															
3															
4															
5															
合计															

制表人：×××

制表日期：××××年×月×日

使用说明：

- (1) 可以用Excel文档制作本报表。
- (2) “统计日期”若为“×月1—31日”则是月报表；若为“××××年1—12月”，则是年报表。
- (3) “小计”为各部门人工成本费用的合计数，可以用Excel文档合计功能自动生成。
- (4) “合计”是企业人工成本分类合计及总的合计数，同样可以用Excel文档合计功能自动生成。
- (5) 本报表在月底填写，可以作为本月实际人工成本报表出现，还可作为下月人工成本的预算报表出现。

九、人员招聘报表

表1-10 人员招聘报表

招聘周期: ××××年×月×日—×月×日

序号	招聘岗位	招聘人数	招聘渠道	简历数	可面试数	不可面试数	可录用数	不可录用数
1								
2								
3								
4								
5								
合计								
情况说明								

制表人: ×××

制表日期: ××××年×月×日

使用说明:

- (1) 可以用Excel文档制作本报表;
- (2) “招聘岗位”填写需要招聘的岗位名称;
- (3) “招聘人数”填写需要招聘的计划数;
- (4) “招聘渠道”填写使用何种招聘渠道, 比如: 网络招聘、现场招聘会等;
- (5) “简历数”填写接收到的简历数量;
- (6) “可面试数”填写可以安排面试的人数;
- (7) “不可面试数” = “简历数” - “可面试数”, 可以自动生成;
- (8) “可录用数”填写企业已经同意录用的人数;
- (9) “不可录用数” = “可面试数” - “可录用数”, 可以自动生成;
- (10) “情况说明”填写分析招聘进度及达成招聘计划的情况。

十、劳动合同报表

表10-11 劳动合同报表

序号	姓名	入职时间	试用期	第一份期限	第二份期限	第三份期限	备注
1							
2							
3							
4							
5							
合计							

制表人：×××

制表日期：××××年×月×日

使用说明：

- (1) 可以用Excel文档制作本报表；
- (2) “序号”最后一行的数值应该等于企业总人数；
- (3) 本报表可以利用Excel的自动筛选功能选出每个月可能需要进行的“试用期转正”、“劳动合同续签”、“无固定期限劳动合同的订立”等工作的提示；
- (4) “合计”可以自动显示出试用期人数、第一份劳动合同人数、第二份劳动合同人数及无固定期限劳动合同的人数；
- (5) “备注”填写由于员工提出“订立固定期限而放弃订立无固定期限劳动合同”的情况。

第三节 人事报表的上报

管理是讲究效率的，如果我们每月将上述10类报表统统呈现在总经理的面前，不但不能有助于他们利用人力资源管理信息，密密麻麻的数据反而会给他们带去不必要的负担。所以，人事报表的呈现，不是标榜人力资源管理者的工作状态如何，而是显示其工作结果信息以及对工作结果的分析。

下面列举部分人事报表的上报范本，仅供参考。

一、年度人员进出情况报表

表10-12 2009年度公司及各部门人员进出汇总表

序号	部门	2008 年末 人数	2009年度					新员工 比率	离职率			新增人 数比率	备注
			新近 人数	离职人数			年末 人数		新员工	老员工	小计		
				新员 工	老员 工	小计							
1	生产部	200	21	10	4	14	207	5.3%	4.5%	1.8%	6.3%	3.5%	
2	质检部	60	3	2	0	2	61	1.6%	3.2%	0.0%	3.2%	1.7%	
3	研发部	100	2	1	0	1	101	1.0%	1.0%	0.0%	1.0%	1.0%	
4	销售部	35	7	1	1	2	40	15.0%	2.4%	2.4%	4.8%	14.3%	
5	采购部	20	1		1	1	20	5.0%	0.0%	4.8%	4.8%	0.0%	
6	财务部	8	0		0	0	8	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
7	人事行政部	5	0		0	0	5	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
8	外贸部	10	0		0	0	10	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
公司 (合计)		438	34	14	6	20	452	27.9%	11.1%	9.0%	20.1%	20.5%	

制表人：制表日期： 年 月 日

报表分析报告的内容列举：

- (1) 2009年度总人数比2008年度多14人，2009年年初，公司决定增加20人，符合既定规划。
- (2) 从离职人员的总体情况看，老员工离职人数没有新员工多。这说明企业老员工比较稳定，但是新人的离职率高，需要加强两个方面：一是对新人能力的识别，二是帮助新人融入企业。
- (3) 总体来说，新员工比率与离职率控制尚好，且没有发生核心人员的离职。

二、年度企业人工成本报表

表10-13 年度企业人工成本构成及预算表

单位：元

<div>项目 \ 人数</div>	不同职系人员的成本分类								小计	
	高级管理	中级管理	一般管理	技术研发	生产操作	生产辅助	后勤	其他	月度	年度
1. 工资总额										
(1) 车贴										
(2) 饭贴										
(3) 通讯										
2. 社会保险										
(1) 城保										
(2) 小城镇保										
(3) 过渡时期保险										
(4) 补充养老金										
(5) 补充医疗金										
(6) 商业保险										
3. 职工福利费(14%)										
4. 培训教育费(2.5%)										
5. 劳动保护费										
(1) 工作服										
(2) 高温补贴										
(3) 小劳保										
6. 职工住房费用										
(1) 住房公积金										
(2) 补充公积金										
(3) 住房补贴										
7. 残疾保障基金										
8. 其他人工成本费										
(1) 工会会费										
(2) 招聘费										
(3) 咨询费										
(4) 外聘人员劳务费										
(5) 特殊奖励										
(6) 过节费/年终奖										
(7) 解除终止补偿费										
合 计										

制表人：

制表日期： 年 月 日

三、月度人工成本报表

表10-14 （ ）月份各部门人工成本通报表

单位：元/月

序号	部门	人数	标准工资	出勤工资	加班费	奖励	餐费补贴	住宿补贴	通讯补贴	其他	保险	住房公积金	部门小计
1	生产部												
2	质检部												
3	研发部												
4	销售部												
5	采购部												
6	财务部												
7	人事行政部												
8	外贸部												
9	其他												
10	离职人员												
	合计												

制表人：制表日期： 年 月 日

四、在职人员劳动合同订立及工龄年限报表

表10-15 在职员工劳动合同订立及工龄年限报表

序号	部门	各种劳动合同订立人数					工龄年限人数				备注
		试用期	第一份固定期限	第二份固定期限	无固定期限	非全日制	1年内	1≤, <3	3≤, ≤5	5年以上	
1	生产部										
2	质检部										
3	研发部										
4	销售部										
5	采购部										
6	财务部										
7	人事行政部										
8	外贸部										
	公司（合计）										

练习

请参照本章范本，建立自己企业的人事报表，为企业提供关于人力资源管理方面的信息。

第十一章 人事档案



本章提示

与人力资源管理有关的人事档案是指对企业内部全体员工的过去和现在进行的招聘、入职、考勤、工资、培训、绩效、薪酬调整、岗位调整、劳动合同、离职等管理活动的，对企业管理有保存价值的各种原件、复印件、证件、合同、协议、文本、文字、文稿、表单等不同形式的历史记录。

这些人事档案的整理、归档及保存是需要按照一定的规定进行的。

某种意义上讲，有些人事档案资料的缺失，可能会酿成企业重大经济损失事件。因此，人力资源管理者都把人事档案资料视做自己的眼睛，小心地去保护。

本章主要讲述人事档案内容的整理、归档及保存。

第一节 与档案管理有关的法律法规

关于企业人力资源管理工作的人事档案管理以及相关事务的处理，是依据《中华人民共和国档案法》、《干部档案工作条例》、《企业职工档案管理规定》、《流动人员人事档案管理暂行规定》等执行的。其中，《企业职工档案管理规定》这部法规的内容全文如下：

企业职工档案管理工作规定

第一章 总则

第一条 为加强企业职工档案管理，有效地保护和利用档案，提高科学管理水平，为社会主义现代化建设服务，根据《中华人民共和国档案法》有关规定，制定本规定。

第二条 企业职工档案是企业劳动、组织、人事等部门在招用、调配、培训、考核、奖惩、选拔和任用等工作中形成的有关职工个人经历、政治思想、业务技术水平、工作表现以及工作变动等情况的文件材料。是历史地、全面地考察职工的依据，是国家档案的组成部分。

第三条 企业职工档案工作，在国家档案行政管理部门宏观管理、组织协调下，由劳动主管部门领导与指导，实行分级管理，同时接受同级档案行政管理部门的监督、指导。

第四条 企业职工档案管理工作必须贯彻执行党和国家有关档案、保密的法规和制度。

第二章 机构和职责

第五条 职工档案由所在企业的劳动（组织人事）职能机构管理。实行档案综合管理的企业单位，档案综合管理部门应设专人管理职工档案。

第六条 职工失踪、逃亡、合理流动或出国不归者，其档案由原所在单位保管，也可由当地劳动行政部门代为保管。



第七条 职工死亡后，其档案由原管理部门保存五年后，移交企业综合档案部门保存。对国家和企业有特殊贡献的英雄、模范人物死亡以后，其档案由企业综合档案部门按规定向有关档案馆移交。

第八条 企业职工档案管理部门的职责：

- (一) 保管职工档案；
- (二) 收集、鉴别和整理职工档案材料；
- (三) 办理职工档案的查阅、借阅和转递手续；
- (四) 登记职工工作变动情况；
- (五) 为有关部门提供职工情况；
- (六) 做好职工档案的安全、保密、保护工作；
- (七) 定期向企业档案室（馆）移交档案；
- (八) 办理其他有关事项。

第三章 档案的内容

第九条 企业职工档案的内容和分类：

- (一) 履历材料；
- (二) 自传材料；
- (三) 鉴定、考核、考察材料；
- (四) 评定岗位技能和学历材料（包括学历、学位、学绩、培训结业成绩表和评定技能的考绩、审批等材料）；
- (五) 政审材料；
- (六) 参加中国共产党、共青团及民主党派的材料；
- (七) 奖励材料；
- (八) 处分材料；
- (九) 招用、劳动合同，调动、聘用、复员退伍、转业、工资、保险福利待遇、出国、退休、退职等材料；
- (十) 其他可供组织参考的材料。

第四章 档案的收集、保管和销毁

第十条 职工所在企业的劳动（组织人事）职能机构对职工进行考察、考

核、培训、奖惩等所形成的材料要及时收集，整理立卷，保持档案的完整。

第十一条 立卷归档的材料必须认真鉴别，保证材料的真实、文字清楚、手续完备。材料须经组织审查盖章或本人签字的，应在盖章、签字后归档。

第十二条 企业职工档案材料统一使用十六开规格办公用纸，不得使用圆珠笔、铅笔、红色墨水及复写纸书写。

第十三条 按规定需要销毁档案材料时，必须经单位主管档案工作的领导批准。

第十四条 档案卷皮、目录和档案袋的样式、规格实行统一的制作标准。

第十五条 严禁任何人私自保存他人档案或利用档案材料营私舞弊。对违反规定者，应视情节轻重，严肃处理。对违反《中华人民共和国档案法》、《中华人民共和国保守秘密法》的，要依法处理。

第十六条 职工档案管理单位应建立健全工作制度，做好防火、防蛀、防潮、防光、防盗等工作。

第五章 档案的提供利用

第十七条 因工作需要查阅和借用档案，须遵守下列规定：

（一）查阅档案应凭盖有党政机关、人民团体、企事业单位公章的介绍信。

（二）查阅、使用企业职工档案的单位，应派可靠人员到保管单位查阅室查阅。

（三）档案除特殊情况外一般不借出查阅。如必须借出查阅时，应事先提交报告，说明理由，经企业或企业受权的主管档案工作的领导批准，严格履行登记手续，并按期归还。

（四）任何个人不得查阅或借用本人及亲属（包括父母、配偶、子女及兄弟姐妹等）的档案。

（五）各单位应制定查阅档案的制度。查阅档案必须严格遵守保密制度和阅档规定，严禁涂改、圈划、抽取、撤换档案。查阅者不得泄露或擅自向外公布档案内容。对违反者，应视情节轻重予以批评教育，直至纪律处分，或追究法律责任。

（六）因工作需要从档案中取证的，须请示单位主管档案工作的领导批准后才能复制办理。

第六章 档案的转递

第十八条 企业职工调动、辞职、解除劳动合同或被开除、辞退等，应由职工所在单位在一个月内将其档案转交其新的工作单位或其户口所在地的街道劳动（组织人事）部门。职工被劳教、劳改，原所在单位今后还准备录用的，其档案由原所在单位保管。

第十九条 转递档案应遵守下列规定：

- （一）通过机要交通或派专人送取，不准邮寄或交本人自带。
- （二）对转出的档案，必须按统一规定的“企业职工档案转递通知单”（见附件二）的项目登记，并密封包装。
- （三）对转出的材料，不得扣留或分批转出。
- （四）接收单位收到档案经核对无误后，应在回执上签名盖章，并将回执立即退回。逾期一个月转出单位未收到回执应及时催问，以防丢失。

第七章 附则

第二十条 本规定由劳动部负责解释。

第二十一条 本规定自下达之日起执行。各省、自治区、直辖市和国务院各部门可结合实际情况制定实施办法或细则。

第二节 人事档案管理

一、人事档案管理制度化

对于人力资源管理工作之后产生的档案管理工作，首先是制定人事档案管理制度；其次是设置专人保管，并严格按照制度执行；再次是严格按制度规定使用人事档案资料人员的权限，使人事档案资料处于专一场所、专职部门、专人管控之中。

二、人力资源管理工作台账内容

企业人力资源管理的工作台账是根据具体工作内容分门别类整理的，因本书重点是基础工作，所以，人力资源管理的工作台账分类也只有基础一类（见表11-1）。

表11-1 人力资源管理工作台账目录

序号	台账名称	使用周期	备注
1	员工花名册	每月	包括在职、离职、未录用
2	招聘工作	每月	
3	劳动合同	每月	
4	招（退）工登记	每月	包括在职、离职
5	社会保险	每月	
6	住房公积金	每月	
7	考勤（加班）记录	每月	
8	工资发放表	每月	
9	薪酬标准档案	每月	
10	薪酬调整记录	每月	
11	绩效考核	每月	
12	劳动争议	每月	
13	年假管理	每月	
14	人工成本预算及决算	每月	
15	政府公文收纳及情况上报	每月	
16	人力资源管理操作手册	每月	
17	人事公文收发	每月	

注：台账保存期为员工离职之后的至少两年。

上述台账有两种版本：一种是电子版本，保存在电脑里或拷贝在硬盘里；另一种是将内容打印（或者手写）在A4纸上，保存在档案袋里。在实际操作中，一般都是两种版本同时存在和同时保存。

人力资源管理工作台账的制作是根据实际内容进行的，17个台账，每一个都是如此。比如员工花名册就可以参照表11-2所示内容制定：



表11-2 （进出口）部人员花名册

序号	工号	姓名	部门	岗位	性别	入职时间	户籍地址	身份证号	民族	婚否	文化程度	专业	毕业院校	学位	政治面貌	联系电话	户籍地址	备注
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		

提醒

- （1）人力资源管理台账制作不难，平时注意信息的更新，一般为每周更新一次；
- （2）台账保存期为员工离职之后的至少两年，是指与已经离职人员有关的信息保存时间至少两年，而台账本身是永久保存的。

三、人力资源管理工作台账保存

一般人力资源管理的工作台账保存，分临时保存和归档保存。

1. 临时保存

是每天使用的工作文件、有关记录和收纳性资料等，可以保存在文件夹里。

2. 归档保存

将一周或一段时间后的不经常使用的工作文件、有关记录和收纳性资料等，可以保存在文件柜的文件盒里。根据上述台账数量，需要建立17个文件盒。资料少的，可以几年一个文件盒保存；资料多的，可以分每年一个文件盒保存。

四、员工档案保存

员工档案一般采用“一人一袋”的方式保存，即把与每个员工有关的所有资料都存放在一个档案袋里。如果员工的资料比较多，可以存放在一个档案盒。

五、离职员工档案的处理

离职员工档案的处理，需要注意几点：

1. 处理时间

按照劳动法律法规规定，员工离职之后，资料保存至少两年。所以，一般为保险起见，有三年以上时间的资料，才能处理。

2. 重要资料转移

不属于企业保管的、有关员工人事关系的资料，需要及时转移到当地的人才中心存放。

3. 销毁处理

对于员工离职时间已经超过三年以上的资料，一般以“焚毁”方式处理。不可用“废纸回收”方式处理。因为，企业和人力资源管理者需要承担替员工保密个人信息的义务。



4. 多人一起处理

为了安全，也为了资料的保密，销毁资料需要三人以上参加，共同实施销毁。

5. 电子档案的处理

已经作销毁处理的资料，其同样内容的电子版本的信息，还需保存1~2年后，再作删除处理。

练习

请对自己企业的人力资源管理工作的资料进行整理、归纳、归档及保存工作。

本书是人力资源管理系列书籍的第一本，这一系列分为基础版、中级版和高级版。意义在于：基础版解决人力资源管理者不会干的问题，中级版解决人力资源管理者管理困惑的问题，高级版解决人力资源管理者思考如何实施企业未来战略的问题。

无论是基础版，中级版，还是高级版，都有一个中心思想，那就是：“做人，首先需要解决人力资源管理者自身如何做人的问题。”

下面一些观点及做法，是我从事人力资源管理工作的体会，仅供参考。

一、博学有益

人力资源管理理论不深奥，体系也不复杂。尽管是舶来品，也被前辈们消化吸收、传承和发扬，已经变得通俗易懂，很多初学者基本能在短时间内就能掌握。难怪有人说：“做人力资源管理很容易，门槛很低。”事实上，做好人力资源管理工作，远非想象的那么简单。

人力资源管理，说到底，就是在组织和调整一支员工队伍，而这支队伍是为了实现企业战略目标而用的。既然管理的对象是人，而不是物，那就一定不是简单地按照既定的理论体系、规定流程，或者说是沿袭习惯做法，就能管理好的。

人力资源管理者要做好人力资源管理工作，除了学好理论知识，还缺什么？

1. 要学会做人

如何做人，这是任何一本书籍和老师都无法教授的。因为，一个人的任何行为的产生都源自其内心的价值观取向。有时候，一些琐碎的、在自己看来无伤大

雅的事，恰恰是被他人或者所在的团队认为不应该发生的。当自己的所作所为不被他人认可的时候，就很难让他人认可自己的工作，工作中遇到阻力就不可避免了。

2. 要学会控制住自己的情绪

要控制住自己的情绪，不是件简单的事情。那么，每当自己即将发怒的时候，可以慢一拍地想一想：“发怒能解决问题吗？”“发怒完毕，还要去面对吗？”

要知道：自从自己决定从事人力资源管理这份工作起，就已经没有“发怒”的资格了。

3. 要学会接纳反面意见

人无完人。是人就会有不同的价值观和世界观，不可能自己相处的团队中，每个人都与自己的看法、观点甚至喜好一样。那么，每当遇到不同意见的时候，就要学会接纳和包容，要做到“求大同，存小异”。

其实，改变他人的价值观远没有改变自己的来得容易。一个人要想成大器，学会包容和接纳是必不可少的，这需要在实践中反复地磨炼自己。

4. 要学会担当责任

做人力资源管理工作，无论是过程，还是结果，当出现在整个团队或组织需要自己做出某个决策或者是为后果承担责任的时候，应该做出敢做敢为的姿态。也许自己的能力有限，也许自己的经验不足，但都不应该退缩，应该迎难而上。这种勇气和胆识，是自己不断在工作实践中获得的。

如果是抱着那种唯利是图，拈轻怕重，见好处就上，有损失就缩的心态，还是别做人力资源管理者了。

5. 要学会与人相处

在企业做人力资源管理，本身是一种服务性工作，绝不能把自己当成“判官”。就算已经是人力资源总监了，也别忘了，没有支持企业战略的服务性战术

工作，谁还把自己当“伙伴”。所以，要找到与人相处的正确姿态，忘了自己的管理者身份，谨记自己是为企业服务、为管理者服务、为全体员工服务的。

6. 要学会理性思考和分析

学会用哲学的思维方式去理性地思考和分析每一件事情的正反面，哪怕是错误的事情，也要从正反两方面去分析。当事情的错误已是既成事实的时候，大可不必惊慌失措，分析出错的原因，找到防止复发的办法，这才是最重要的。

好的事情也一定有它不好的一面，只不过暂时被好的现象掩盖了而已。每当自己取得成绩的时候，或者一段时间，工作比较顺利的时候，静下心来，好好想一想，还有什么自己是疏忽了的，不要忘乎所以。

7. 要学会知错就改

谁都不是天生就会做事，天生就不会做错事，而都是从不断遇到的挫折中获得什么是对，什么是错的评判标准的。做错事不可怕，可怕的是，自己没有勇气承认错误，更没勇气去向员工承认错误，取得他们的谅解。

8. 要学会让工作节奏与企业经营活动相匹配

人力资源管理的每一项工作，都与企业的经营活动分不开，因此，自己的工作节奏应该与企业经营活动同步，更好的状态是努力做到超前。打个比方，企业的人力资源管理工作，很像战前准备，没有士兵（员工），没有指挥官（部门经理），光有CEO（总指挥），不行；有了士兵，枪法不好，不行；有了指挥官，不会战术用兵，不行。而这些，都需要人力资源管理者在整个战役还没有打响前准备好的，而且，在战役还没结束之前，是不能懈怠的。

所以，招聘、培训、绩效、薪酬和劳动关系等，件件事情的工作节奏都要与企业经营活动的需求同步，还要向“超前”方向努力。

9. 要学会从工作实践中总结管理方式

不是所有的理论一定能够指导自己的工作实践。不管适合与否，对理论进行



生搬硬套，只会让自己一次次地失败。管理没有固定模式，只有不断创新，才有出路。这是自己立足这个社会的核心资本，是别人拿不走的。

10. 要学会储备自己的能量

俗话说“学无止境”。一个人，要有大的作为，能量的储备是必不可少的。仅仅掌握专业理论是远远不够的，还要不断学习各种知识，在实践中吸收各专业的，甚至看似跟本专业毫不相干的知识，有朝一日，它定会发挥出应有的作用。

二、迈向成熟

人力资源管理者成熟不是一蹴而就的，而是在经历成功、经历失败之后不断累积的。这个过程因人而异，长短不一。某种意义上讲，人力资源管理者成熟相对要晚一些，并且要学习的东西是永无止境的。因为企业永远在前进，永远在给人力资源管理者提出更多的要求。

人力资源管理者如何判断自己是否已经成熟？可以看下面10个问题能否得以解决：

(1) 根据什么判断企业处于什么阶段（包括阶段性的初创期、成长期、稳定期和衰退期）？并依此判断，做出符合企业战略需要的人力资源策略。这个策略的提出是提前的，还是滞后的？

(2) 根据什么设计劳动定额，并且依次进行岗位及组织机构的再设计？设计之后能否保障企业经营的正常运行？

(3) 招聘面试时，能否用三个简单的问题，判断出应聘者的能力，而不仅仅看其学历、经历和过去的业绩？

(4) 能否做企业没有培训投入的培训工作？能否不花钱就让员工的能力得到提升？

(5) 能否对企业内部每一个岗位都提炼出关键绩效指标，使绩效管理有效？

(6) 能否设计有效的薪酬制度，既能控制成本，又能激励和留住员工？

(7) 能否充分利用企业的各种媒体、资源，营造企业和谐的劳动关系，使

员工开心工作，而从不发生劳动争议事件？

(8) 能否让员工十分满意人力资源服务者的服务性工作，并能对其工作的力不从心加以谅解，从而对企业满意？

(9) 员工向你要薪资，老板要你控成本，你用什么去平衡？

(10) 能否对企业的组织能力和成员能力进行有效评价？

三、挑战困难

企业的人力资源管理，不是一帆风顺的。即使是先进国家的经典理论以及国内外知名企业的成功经验，也不能解决人力资源管理者所面临的所有问题。简单地讲，人力资源管理者无法解决但不得不面对的十大难题有：

(1) 企业经营战略因适应市场竞争而做出转向或转型的快速性，与企业人力资源管理策略的转向与转型结果的滞后性之间，有人力资源管理者无法逾越的鸿沟。

(2) 企业经营活动的有序性和周期性，与劳动力市场供给的无序性和流动性之间，有人力资源管理者难以应对的局面。

(3) 努力营造企业像家一样的大家庭文化，与劳动者那种候鸟式的择业自由价值取向之间，有人力资源管理者无法使招的尴尬。

(4) 企业用人标准的实用性和多样性，与我国教育机构培养人才的理论性和单一性之间，有人力资源管理者无法填补的差距。即便是启用培训，也不能立竿见影。

(5) 企业经营利润增长的慢速度，与市场人才竞争的劳动力成本增长的快速度，人力资源管理者无法调节至同步。

(6) 企业经营活动或因遭遇危机陷阱，或因国家政策转制，或因经营不善而出现的停顿，与物价不断的上涨，使得人力资源管理者无法踩准节拍。

(7) 高度竞争、弱肉强食的时代，企业组织心理的强势性，与劳动者心理的弱势性，使人力资源管理者无法保持“中庸”。

(8) 外部社会环境的法制化缺失，要求企业内部组织的制度化健全。没有任何一部制度可以概全人们的行为及其结果，但是出现了劳动争议，却往往归于企业内部制度不健全，这是人力资源管理者难以驾驭的缺口。



(9) 无论是企业家的心，还是劳动者的心，人力资源管理者即便是“掏心窝”地去对待，等真正到了出现“既得利益”的时刻，谁都“以我为中心”。之前的承诺，早已烟消云散，而把人力资源管理者推到了风口浪尖，这是人力资源管理者无法处理的“人心隔肚皮”难题。

(10) 我们的社会，我们的企业，对于人力资源管理的认识和重视程度存在误区，甚至出现了一个特别极端的观点，即凡有关人的问题，都是人力资源管理部门的事。明明是社会问题，是企业经营的综合性问题，却一股脑儿地把责任推给了人力资源管理者，使人力资源管理者招架不住。

这些难题，是切切实实摆在人力资源管理者面前的，需要不断地努力去解决。

四、营造和谐

一说起企业的劳动关系，大多数人力资源管理者都认为“夹板气”难受：一边是资方，一边是劳方，谁都不能怠慢。有的人力资源管理者也试图通过自己的努力，找到双方利益的平衡点，结果是越努力越无效。有时候，人力资源管理者自己也想不通，为什么自己是那只“风箱中的老鼠”，两头受气，而不是操纵风箱的人，不仅给企业带来“春风”，也给员工送去“暖意”呢？

企业的高层决策者，CEO也好，老板也好，他们思考和工作的重心是“向外的”，因为企业的命运何去何从是他们的责任；而企业的人力资源管理者思考和工作的重心是“向内的”，因为要组织和调整好一支能够实现企业战略目标的员工队伍是他们的责任。由此看来，人力资源管理者不是高高在上的决策者，也不应该是“企业警察”，而是企业的服务者，是应该在企业与员工之间架起一座桥梁。这座桥梁，自上而下的方向，人力资源管理者基本能做好，比如：保障政令的及时贯彻落实；而自下而上的方向，人力资源管理者可能就没那么重视。

要做好一名服务者，就要有服务者的思想意识。

1. 人力资源管理者思想意识

在影响企业的诸多资源中，人力资源已经被认为是第一资源，是第一需要

重视的，这个理念已经被企业广泛接受。但是，为什么企业人力资源管理会面临“说起来重要，做起来次要，忙起来不要”的困境呢？人力资源管理者应该有怎样的思想意识，使企业真正把“人作为宝贝”，爱护他、在意他、不伤害他呢？又应该有怎样的思想意识，去引导员工把企业当成家，维护它、养护它、不抛弃它呢？

2. 有为员工服务的意识

员工的工作环境直接影响着他们的工作情绪，而他们工作情绪的好坏，直接导致工作结果的好坏。可以这么说，每一个员工都是抱着“我不是来捣蛋的，我是来工作”的意识去工作的。没有一个员工在出门前，对自己说“我是去捣蛋的”。

当人力资源管理者能够有这样的思想意识定位，那么，就会主动地去关爱员工：他们工作会遇到什么困难？需要得到什么帮助？并进一步关心员工的家人及其家庭有什么需要。这种为员工服务的思想意识，能直观地让员工感受到，企业已经把他们当成“宝贝”，很在意他们的内心想法，并且在想尽办法促成他们的想法兑现。当员工被人力资源管理者思想意识影响之后，他们的观念也随之慢慢改变了，那种“企业不错”、“工作很开心”、“领导放心吧，这个工作我会做”等良好的工作情绪被激发出来了，这样的工作状态，产生的绩效会不好吗？劳动关系会不和谐吗？

相反，若人力资源管理者对员工总是看管着，提防着，员工接受到的都是怀疑、猜疑、否定、武断等信号，可以想象，原本“不是来捣蛋的”，也被推入到“捣蛋的行列之中”，并且，继续恶化着。于是，一旦不满意，就会导致劳动关系紧张。

3. 有为管理者服务的意识

在企业中，有不同的工作分工及与之配套的职能部门。对于人力资源管理，除了人力资源部本身，其他部门是不专业或不内行的。这就需要人力资源管理者有为各层面的管理者服务的思想意识，想他们所想，急他们所急，把他们管理员工的问题，当成自己分内的事情来处理。

11.27	11.28	11.29	11.30
12.1	12.2	12.3	12.4
12.5	12.6	12.7	12.8
12.9	12.10	12.11	12.12
12.13	12.14	12.15	12.16
12.17	12.18	12.19	12.20
12.21	12.22	12.23	12.24
12.25	12.26	12.27	12.28
12.29	12.30	12.31	

有了为管理者服务的思想意识定位，人力资源管理者就会主动地走出办公室，深入各个部门看看，了解管理者们需要怎样的人力资源管理的服务支持，给予他们专业的建议和想法，就在现场解决问题，使他们的工作不会因此而耽误。而不是整天待在自己的办公室，面对电脑，“两耳不闻窗外事”，等发生了“事件”才想起来“救火”。

有的人力资源管理者整天抱怨部门经理不支持、不理解自己的工作，推卸责任，在这种与各个部门经理不能很好地进行关于人力资源管理工作的相互支持、相互理解和相互“补台”的状态下，能使企业的劳动关系和谐吗？

4. 传递思想

通过企业内刊、橱窗、办报、网站、意见箱等平台传递积极向上的价值观和人生观，传递员工的声音，传递管理者的设想，交流一切有利于企业和员工共同进步的信息。把不同的思想汇集在一个平台上进行不断地“磨合”，慢慢就会取得方向一致的企业价值观和员工的行为导向，这就是企业文化建设的最基础工作，人力资源管理者是有责任去做的。

五、个人行为

要让员工发自内心地感受到企业把他们当成“宝贝”，就看企业的人力资源管理者有没有这样的行为表现：

1. 建立企业的员工申诉通道

建立员工申诉通道可以解决很多实际问题：

- (1) 当员工遇到困难或疑惑的时候，可以在第一时间找自己的直接主管（经理），直接主管（经理）必须即刻受理；
- (2) 当员工认为直接主管（经理）没有处理，或者对处理结果不满意的，可以向人力资源部提出申诉，人力资源部必须在3~5个工作日内，给予答复和处理；
- (3) 当员工对上述两个部门的处理结果都不满意的，可以向总经理（CEO）

提出申诉，一定能够得到满意的处理结果。

建立了这样的员工申诉通道之后，基本上，员工的问题再也不会上升到总经理手上，都由人力资源部与各个部门主管（经理）处理完毕了，并且，处理的速度很快。

2. 关注员工身边发生的事

月有阴晴圆缺，人有旦夕祸福。每当公司的员工身边发生任何伤害事件，第一个反应的应该是人力资源管理者：

- （1）当员工出现工伤的时候，必须到现场组织急救；
- （2）当员工上下班途中出现交通事故，必须到达急救的医院；
- （3）当员工生病在家或者在医院，必须登门或到医院看望；
- （4）当员工家里发生“天灾人祸”的事件时，必须组织大家伸出援助之手。

3. 观察员工平时的心理状态

大多数的时候，员工并没有发生这样或那样的灾难，但也有很多是人力资源管理者可以去做的事情，那就是观察：

（1）经常走到员工的工作现场，体验他们的工作条件和环境，努力地去改善他们的工作环境。

（2）经常利用工余时间，非正式地与员工聊天，听听他们的心理想什么，他们期望什么，他们对公司、对部门、对工作的想法是什么。在交流的过程中，让员工的思想与自己的思想进行有效的互动，这样，可以帮助员工消除因理解不同产生的误解、化解心里的疙瘩和纠结。

4. 引导员工自主管理

有一次在教学的课堂上，当我讲到如何以民主程序制定规章制度的时候，不知是怎么了，一时间，学员们像炸了锅一样，反应相当激烈，他们认为：“规章制度不可能进行民主程序，我一个人怎么跟那么多员工讨论一个话题，能达成结果吗？”“员工不可能接受公司的想法，想都别想。”“员工坚持自己的，不听



公司的怎么办？”

我无法想象他们在企业中是否受员工欢迎，工作能否得到员工们的支持。其实，大可不必那么“强势”地去“管控员工”。首先，把员工定位成“他们有能力自己管理自己”，去引导他们思考自己与企业的关系，用最普通的语言对他们说：“这个制度交给大家讨论，用你的真名签署你的意见，待人力资源部汇总后交给全体员工讨论”。其次，教会员工如何进行自己管理自己，告诉员工事关他们自己切身利益的，他们是有话语权的，那就是通过员工申诉通道及时反映自己关心的事件和想法。

5. 人力资源管理者品行

俗话说，“正人先正己”，“要想让别人端正言行，先端正自己的言行。在企业做人事工作，天天做“人事”，最重要还是天天“做人”。要想让员工支持你的工作，配合你的流程走，那是需要花点工夫在自己的为人上。

如果自己平时就言行不一，那么大会小会上说的话就没人当回事了。只有当员工接受我们的为人，才会不讲条件地接受我们的处事方法，接受我们的建议和管理。

人力资源管理者每天出现在公司各个场合，一举一动被员工尽收眼底。“把员工当成企业的重要资源”的观念不是停留在口头上的，而是反映在人力资源管理者眼神里、语气中以及面部表情上，也反映在人力资源管理者愿不愿替员工做事，哪怕需要牺牲自己的时间、机会或利益。自己能够做出牺牲，那么开导员工就不是一件很难做的事。

六、聪明干活

人力资源管理者都很清楚——没有企业，就没有自己的存在。于是，拼命地工作、工作、再工作。但是，不知大家有没有想过，自己拼命地工作，为何结果还是没改变——不是雇主不满意，就是员工不满意。我想告诉大家——我们需要聪明地工作，而不要拼命地工作。如何做到聪明地工作，而不是拼命地工作呢？

有些办法不妨大家试试。

1. 诊断自己的企业是人事管理还是人力资源管理，因势利导地开展工作

有人会问，我们现在的人力资源管理工作，早就不是传统的人事管理了，还需要诊断吗？我认为有必要。我接触的很多企业还是沿用传统的人事管理模式，尤其是民营企业。这类企业把人事部定位成企业的执行部门、人的事务处理部门。因此，如果你的企业是人事管理模式，你就做你的人事管理，把事务性的工作做得相当扎实，你就很优秀了。而不要去试图建立、开展、推行、变革人力资源管理体系，事实上，很多人事经理工作不顺，多数是因为他们做了企业根本不需要的导致的工作导致的。

俗话说，“不打无准备之仗”。我们做工作也一样，时机成熟时就干，不成熟时不干。把你的人事基础工作做扎实后，企业也开始有章法的运作了，这个时候再开始思考引入人力资源管理体系的问题，企业也易于接受了。这样循序渐进地开展，相信你的工作会越来越轻松。

2. 不要在意“我是谁”，把自己定位成服务者

现在有一种提法：人力资源管理者是企业的战略伙伴。我认为，提法的出发点没有错，但是，无论从我们工作的为人低调方面，还是我们实际工作环境方面，都要看是否具备“战略伙伴”条件。

一般来讲，职位是人力资源总监，或在大型企业、管理比较规范的企业里任职，从企业“战略伙伴”的角度思考和工作比较合适。除此之外，企业环境不支持你的“战略伙伴”定位，就没有必要把自己定得这么高。

我们知道，企业比较重视销售经理，因为他们是“挣钱的”；重视财务经理，因为他们是“理钱的”；重视采购经理，因为他们是“花钱的”；重视生产经理，因为他们“造钱的”。这些都是企业的主营业务部门。因此，我们在工作中，不以领导者的身份，更不以决策者的身份，而是以服务者的身份出现在企业各个层面，让企业的关键部门、关键人物开心地工作，为他们服务好，就是最大的贡献。至于自己是不是“战略伙伴”，就无关紧要了。

另外，从企业或雇主的心理角度上讲，要想成为他们的“战略伙伴”是很难的。相反，把你的服务做到“极致”——要人就有人、要信息就有信息、要公众形象就有公众形象，他们会把你当“宝贝”。

3. 工作思路要不断创新，要大胆设想、细心操作

做了很多年的人力资源管理，每年、每月、每天面对这些具体工作，应该说是驾轻就熟的，没什么不会做的。但是，如何把工作做得更有成效、更节约成本和更缩短时间，是需要不断创新和大胆设想的。

比如，市场部经理的招聘信息，按一般的写法，主要是写该职位的工作职责和任职要求及公司的简介，如果你能增加一些创新的信息予以发布，可能收获会更好。

例如增加这样的信息：

“市场部经理的最主要职责是开拓市场，扩大销量。如果您够自信，投简历的同时，附上您关于我公司产品如何‘开拓市场，扩大销量’的策划报告，这份报告的质量（可行性和可操作性）就是您是否可以担当这个职位的凭证。我们就依此进行面试和录用，文凭和工作年限仅作参考，应届生也不妨一试。”

只要聪明地工作，就会出现很多构思。谁说过我们只能按照一个模式去工作？

4. 做有益于增加企业效益的事情

我们平时工作，都有一个良好的习惯，就是“PDCA”法——计划、实施、检查、评估。不过我建议大家，不妨在做好工作计划后，先做结果的预测评估。如果自己评估后的结果与企业需要的目标不符，甚至可能有副作用的话，则宁可不执行计划，哪怕计划做得很好，花了自己很多心思，也要学会放弃。

比如，企业希望通过开展绩效管理工作的，达到提高员工工作积极性的目的，结果是能够增加企业的经济效益。于是，人力资源部制订了计划，并启用KPI法进行绩效考核。但是，实施后效果不好，部门主管怨声一片，员工不仅没有提高士气，反而有抵触情绪，老板自然不满意了。抛开种种客观原因，如果我们事先做了计划实施的预期结果评估，就会发现很多漏洞，把不足的地方加以改进后再实施，效果一定会好一些。这种不做评估的工作计划，仓促上马，只能是“吃力不讨好”。

5. 少做失败的事情，多让自己有成就感

要想让自己的工作获得老板的认可、员工的认可，不是一件容易的事。但是，只要你够聪明、不蛮干，还是能够有成就感的。秘诀就是——“不做失败的事”。如果能让自己的每一项工作都成功，你自然就会得到很多朋友——称赞你的雇主、支持你的部门主管、喜欢你的员工。这不正是我们所期望的工作氛围么？

七、潇洒离开

人力资源管理者也有离开企业的时候，不论是自己的原因，还是企业的原因，人力资源管理者都不应该拿工作出气。离职前，做好以往自己工作内容的整理，包括电脑资料、文档资料及工作台账和工作档案等，制成交接清单，与公司——交接。

有一件事，是人力资源管理者最忌讳做的。就是把自己工作所有资料全部带走或销毁，这种行为最终伤害的还是自己。

尽自己的能力，在离职之后的1~2个月里，与原公司的新人力资源管理者进行工作上的联络，帮助原公司做好新老交替期间的工作衔接。

八、明日太阳

一个人做事、做任何事，都有一个从不会到会的过程。只要多给自己一点自信、一点肯定、一点鼓励，相信自己总有一天会成功的。

地球村，拉近了地球人的距离；网络链，接起了人力资源管理者们的睿智。无数繁星般的企业闪烁在地球村的各个角落，每当人们津津乐道地谈论起哪颗星星历史最长久、最大、最亮的时候，我们无需祈求人们记得我们曾经也在那里工作过，我们只需要知道：中国的企业，需要我们——人力资源管理者们的贡献。

我把我的经验毫无保留地奉献给大家，我也相信，大家也一定会再奉献给别人。



九、感恩感谢

我能顺利地出版本书，得益于很多很多培养和帮助我的人：

感谢我的父母及我的家人，没有他们就没有我的今天。我一直坚持父母的教诲：“做人第一，做事第二。”我也是凭借这个，一步一步地，由一名普通工人走上了人力资源管理总监的高层管理岗位。他们给予我的也许不是世人眼里的“万贯家产”，却是取之不尽的财富源泉，使我受益终生。

感谢我的几十位师傅，他们给予我的职业启蒙传教是我从书本上学不到的。他们的无私奉献也促成了我现在的状态——退休之后也从事培训工作，把我的工作技能传输给下一代人力资源管理者。

感谢我在国企工作时的上级领导，没有他们的信任和培养，没有工作机会的锻炼，恐怕我一辈子只是一个状态。

感谢我在民企工作时的老板们，没有他们的慧眼，我不可能从事酒店行业、IT行业、生产制造行业等多个行业的人力资源管理工作。是他们打破常规的思维方式，让我能够很好地发挥我的专业——企业人力资源管理，放开手脚地去管理，带给企业“员工总数不变，产值年年翻番”的效益。

感谢我在各个工作时期的管理团队及全体员工，有了他们的配合、他们的支持，我的工作才能顺利开展。

感谢我的培训学校和学员，没有他们，我不可能接触各行各业的人力资源管理问题，让我在教学的过程中也获得成长。

感谢北京大学出版社的朱笛、李淼淼等编辑，是她们不辞辛苦地指导我如何写书，才有今天大家看到的内容。

感谢我的未曾谋面的管理前辈，是他们的著作启发了我工作的思路，每当我遇到难题的时候，我都会去图书馆查阅他们的书籍。

要感谢的人太多太多，我铭记在心，终生牢记。

应秋月

老HR手把手 教你搞定HR管理

从有证书到会干活



任何一个HR都要历经从专业型到管理型，最终到战略型HR的演变过程，要想做一个专业型的HR，从学习《老HR手把手教你搞定HR管理》开始。

职场畅销书《职场那点事儿，从搞定HR开始》作者 张勇

这是一本关于人力资源管理方法的书，它既为HR新手提供了工作指南，又为持有人力资源管理资格证书的HR提供了操练方法，改变了“有证书、无技能”的现象，值得一读！

上海五加一证书培训中心执行校长 沈玲

这本书从实战角度把工作思路和操作流程的细节描写得很到位，既可作为人力资源管理工作者的工具书，又可以作为企业管理者的读本，在同类书籍中独树一帜。

上海前沿管理咨询有限公司总经理 虞烈

这本书从实际操作角度出发，既有前期的思考准备，又有过程的具体应对，全方位地手把手教会你如何开展工作，解决了HR无法迅速进入岗位角色的困扰，是一本非常实用的、集理论与实操为一体的工具书。

上海逸隆汽车销售服务有限公司人力资源总监 朱炜

上架建议：经管培训/人力资源

ISBN 978-7-301-20993-6



9 787301 209936 >

定价：58.00元