

人力资源管理 从入门到精通必备丛书



# 员工管理

## 从入门到精通

入门篇

讲实操、讲实践、讲技能：手把手学真本领

提升篇

讲流程、讲计划、讲分析：工作更加有条理

精通篇

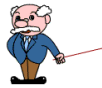
讲体系、讲规划、讲思路：所有难题都搞定

张银昆◎著



清华大学出版社

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (24年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

24年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国：工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA 高等教育研修证书	1280 元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



**【证书说明】**

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



**【学习期限】** 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



**【收费标准】** 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）  
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



**【考试说明】**

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



**【颁证单位】**

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



**【主办单位】**

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

**【报名须知】**

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片, 毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认, 以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



**【证书样本】**(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



**【学费缴纳方式】**(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户), 收到学费当天, 学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

**【咨询电话】13684609885 0451-88342620**

**【学校网站】<http://www.mhjj.net>**

**【微信客服】122285053**

**【微信公众号】MHJY1998**

**你该充电了! 请参加24年热招:经理培训课**

**♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥**



**你该充电了! 中国第一代管理教育机构—美华教育 火热招生**



## 作者简介

张银昆，劳动经济学学士，人力资源管理在职研究生，MBA。在国企、民企、外企有近20年的HR从业经历，积累了丰富的HR实战经验。善于发现企业人力资源管理存在的本质问题，根据企业的战略和实际情况提出有针对性的解决方案并推动实施。在人力资源战略、组织发展、人才培养、招聘、绩效体系、企业文化等方面有深入的研究和实操案例。

曾任多家不同发展阶段、不同规模、不同性质公司的人力资源经理/总监，现为合纵科技人力资源副总裁、中关村人才协会人力资源委员会主席。

人力资源管理 从入门到精通必备丛书

# 员工管理

## 从入门到精通

张银昆◎著

清华大学出版社

北 京

## 内 容 简 介

企业经营包括外部的客户和市场经营,也包括内部的技术、产品和服务经营,但是归根结蒂是对员工的经营,因为所有的工作都需要员工来完成。因此,员工管理是企业管理的重要组成部分。本书围绕企业员工管理的各种实际问题,从人力资源助理、人力资源主管、人力资源经理和人力资源总监在实战中所要求的职业能力出发,全面梳理并建立企业员工管理过程中的知识体系和管理体系。

本书分为入门篇、提升篇和精通篇三大部分。入门篇主要介绍基础性员工管理工作,包括入职管理、劳动合同管理、档案管理、考勤休假管理、福利管理等事务性工作。提升篇主要介绍员工行为规范管理、离职管理、实习生管理、健康管理、异动管理和优化管理等较高层次的员工管理工作。精通篇主要介绍沟通管理、职业生涯规划、人才梯队建设、中长期激励管理、制度建设管理以及和谐劳动关系管理,这部分更贴近并支持企业战略落地,构筑企业良好的管理“软环境”。

本书从实操出发,为企业员工管理提供了全方位的解决方案,是一本能让企业员工管理工作有效实施的工具书。本书不仅适合人力资源从业人员学习使用,同样适合企业各级管理者参考和借鉴。本书还可以作为企业培训师、管理咨询师以及高校相关管理专业本科生和 MBA 的参考用书。

本书免费提供相关表单等配套资源,下载地址: <http://www.tupwk.com.cn>。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

员工管理从入门到精通/张银昆 著. —北京:清华大学出版社,2016  
(人力资源管理从入门到精通必备丛书)  
ISBN 978-7-302-43605-8

I. ①员… II. ①张… III. ①企业管理—人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 082008 号

责任编辑:施 猛 王旭阳

封面设计:李志伟

版式设计:方加青

责任校对:曹 阳

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

素 材 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62781730

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:19 插 页:1 字 数:410 千字

版 次:2016 年 5 月第 1 版 印 次:2016 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~3500

定 价:56.00 元

---

产品编号:059529-01



## 编写委员会

■ 潘平(丛书首席顾问, 负责编写《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》)

硕士, 高级经济师, 资深人力资源专家, 高级人力资源管理师, 中国机械工业企业人力资源管理研究会理事会副理事长, 北京国际人才交流协会常务理事, 中国十大创新型汽车企业人力资源总监, 对外经济贸易大学等高校导师, 现任北汽福田汽车股份有限公司总经理助理兼人力资源本部本部长。二十多年来一直从事企业管理、人力资源管理相关工作, 在人力资源战略、集团化人力资源管控、人才发展、绩效与薪酬等方面拥有丰富的管理实践经验, 对人力资源管理前沿有较深入的研究, 并在多家期刊报纸上发表相关文章, 其管理成果多次在北京市企业管理创新成果评选中获一等奖。

■ 贺清君(丛书主编, 负责编写《招聘管理从入门到精通》)

工学学士, 管理学硕士, 吉林松原人, 北京市社会保障信息系统指标体系与数据结构标准起草专家组成员。多年来在国企、民企、外企和上市公司担任人力资源总监职务。擅长公司治理架构、组织结构设计、人力资源管控体系构建、激励与绩效管理、薪酬管理以及人才培养体系构建, 具有多年人力资源工作管理经验, 曾接受《环球人物》和《企业观察报》等多家媒体采访, 实战派人力资源管理专家, 是畅销书《企业人力资源管理全程实务操作》《人力资源常见管理问题解决方案及风险防范》和《绩效考核与薪酬激励整体解决方案》的作者。

■ 胡劲松(负责编写《绩效管理从入门到精通》)

工学学士, 管理学硕士, 实战派人力资源专家, 曾就职于中国海洋石油总公司、北京中创信测科技股份有限公司、华为技术有限公司、网秦移动集团, 现任乐视网人力资源高级总监。擅长公司研发管理、公司治理架构、研发流程设计、组织结构设计、人力资源管控体系建立、激励与绩效管理、薪酬管理以及人才培养体系构建。在华为十余年工作期间, 历任培训经理、终端研发分部部长、人力资源总监等职位, 曾从零起步协同打造全球排名前三的智能移动终端研发团队, 具有业务管理和人力资源管理的复合经验。早年曾在《中外管理》《中国石油月刊》等多家媒体从事记者、编辑工作, 发表多篇重要文章, 并与著名管理科学家杨沛霆合著《科技技术是第一生产力》等书。

■ 闫轶卿(负责编写《薪酬管理从入门到精通》)

毕业于北京大学, 获经济学硕士学位, 后就读于北京大学人力资源总监班。曾在北大青鸟集团、博雅软件集团担任高级管理职务。具有十多年现代企业中高层管理经验及人力资源管理工作经验, 对现代企业管理理论及人力资源管理理论有深入的研究, 并在多年的工作中结合实践经验不断积累、不断总结, 尤其在企业人力资源管理中的招聘、薪酬福利、人才培养及企业发展变化中的管理体系建设方面有独到的见解。



■ 张银昆(负责编写《员工管理从入门到精通》)

劳动经济学学士，人力资源管理在职研究生，MBA，在国企、民企、外企有近20年的HR从业经历，积累了丰富的HR实战经验。善于发现企业人力资源管理存在的本质问题，根据企业的战略和实际情况提出有针对性的解决方案并推动实施。在人力资源战略、组织发展、人才培养、招聘、绩效体系、企业文化等方面有深入的研究和实操案例。曾任多家不同发展阶段、不同规模、不同性质公司的人力资源经理/总监，现为合纵科技人力资源副总裁、中关村人力协会人力资源委员会主席。

■ 杜云华(负责编写《培训管理从入门到精通》)

毕业于北京交通大学，管理学硕士，后就读于上海交通大学及美国宾夕法尼亚大学国际人力资源班。曾就职于国内知名通信设备制造商烽火通信，移动网络服务供应商北京电旗通讯，目前在澳际教育集团任人力资源总监。具备十余年通信行业、教育培训行业集团总部和控股公司人力资源管理经验，接受过系统的中外企人力资源管理培训，对现代企业管理及人力资源领域，特别是人才战略、组织发展、员工培训、职业规划具有深刻的理解和多方面的操作经验。现为GDCF全球职业规划师、人力资源和社会保障部生涯规划师、公益校园专项基金就业导师团执业导师。作为JA(青年成就)志愿者和就业导师、职业教练，多次参加校园职业起航和求职指导相关授课活动。

■ 杨岗松(负责编写《岗位分析和评价从入门到精通》)

工商企业管理本科，工程硕士，二十年人力资源从业经历。曾在机械制造、互联网、电子商务、媒体等领域的国企、民企和外企公司服务，现任全球最大的母婴垂直网站“宝宝树”(www.babaytree.com)人力资源副总裁。具有全面统筹规划公司人力资源战略和人力资源管理平台运营的能力，在企业战略、商业策略、组织发展与组织诊断、人力资源管理和文化变革、领导力发展、人力资本开发等方面具有丰富的实战经验。擅长组织架构设计以及以任职资格管理系统为基础的人力资源体系的建设，典型的实战派人力资源管理专家。曾发表《企业薪酬管理与激励机制的研究》《某电力企业内控管理系统设计与实施》《物联网技术综述》等论文和科普文章。

■ 于丽萍(负责编写《企业人力资源全程法律顾问》)

工学学士、法律硕士，北京诵盈律师事务所合伙人，中华全国律师协会会员，北京市律师协会会员，从业8年，常年担任企业法律顾问，主要业务涉及企业人事用工风险防范与争议解决、企业改制、股权激励等与公司法相关的以及经济合同纠纷等领域。曾为奇正藏药集团、周林频谱、小豆餐饮集团等企业提供人力资源与劳动关系处理或法律顾问服务。熟悉人力资源法律法规及办案规则，尤其是在企业高管解聘谈判及裁员方案策划、员工薪酬制定及股权激励设计、员工关系管理以及劳动争议案件的处理等方面，积累了丰富的执业经验。擅长办理各类复杂、疑难的劳动仲裁和诉讼案件，能凭借专业优势为客户提供最优的应诉方案，切实维护客户的正当权益。



## 丛书 序 1

### 实战派丛书助推企业人力资源管理更上一层楼

欣闻一套由企业高层人力资源管理工作编写者编写的实战派丛书——“人力资源管理从入门到精通必备丛书”即将在清华大学出版社出版，借此机会表示衷心祝贺！

在经济全球化的今天，各个国家、地区和企业间的竞争不再单独依靠物质资本投资和规模经济等传统方法，而是通过加大人力资本投资，改善人力资源管理水平，从而推动创新，这已成为提高企业竞争力的制胜法宝。

近些年来，企业人力资源管理地位日趋上升，强调工作地点的人和事相匹配，重视员工的培训与开发，建立科学的绩效管理制度等，已成为企业管理的普遍现象。这也迫使人力资源工作者不断学习新理念、新方法、新思路，客观上也促进了近些年人力资源管理领域各种图书的热销。

本套丛书具备与其他人力资源管理丛书完全不同的特点和优势，其中最大的特点和优势，是作者都是目前在职的大企业人力资源总监或人力资源副总裁（《企业人力资源全程法律顾问》作者为资深律师），他们所推崇的理念、思路、方法代表了国内人力资源管理实践发展的最新进展。书中，各位高管分岗位、分职位对人力资源管理知识体系和管理体系进行梳理，整套丛书内容丰富、体系完整、易于理解、操作性强。

我国企业人力资源管理正在经历一个不断发展和进步的过程。20世纪80年代，我国逐步引进了国外先进的管理思想和技术，处于“跟着做”的阶段；20世纪90年代，国内学者和管理实践者逐步将国外先进的管理思想和技术与我国国情相结合，发展出适合我国企业的管理方法和管理体系，处于“接着做”的阶段；进入21世纪，我国企业家已能将这些先进的管理思想与我国传统文化融会贯通，创造性地应用于企业管理实践，助推我国企业不断做大做强，以华为、联想、海尔为代表的中国企业的崛起，让许多跨国竞争对手折服，可以毫不夸张地说，在某些方面我们已经处于“领着做”的阶段了。

本套丛书的作者来自各行各业，有传统制造业的，有高新技术企业的，有服务行业的，具有很强的代表性。如此多的在职大企业高管齐聚一堂，共同撰写体系如此齐全的人力资源管理实战派丛书，殊为不易！无论对于我国企业人力资源管理实践工作者，还是高校人力资源管理及其相关专业的本科生和研究生，乃至各高校从事人力资源管理

教学的教师群体来说，这套丛书都是一套非常有价值的参考读物！

管理的最高境界是做到知行合一以及科学与艺术的有机统一。作为人力资源管理者，必须站在企业人力资源管理战略的高度，具备审视全局的视角，完美阐述人力资源各个模块的精髓，针对企业常见的管理难题提出系统化解决方案。在清华大学出版社出版的这套丛书中，我非常欣慰地看到了这一点。

衷心祝愿本套丛书的出版能对我国企业人力资源管理实践和理论的发展产生更大的推动作用！

中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师 曾湘泉



## 丛书 序 2

### 人力资源进入实战派管理新时代

由清华大学出版社出版的由企业HR实战派人士编写的图书——“人力资源管理从入门到精通必备丛书”即将面世，本人非常高兴。

这套丛书主要由企业人力资源总监或人力资源副总裁级别人士编写。这些作者至今仍然奋战在企业管理第一线，写作素材来自多年的企业管理实践。由于这套丛书的内容与企业管理零距离接触，让读者读完就能懂，拿来就能用，具有极强的可操作性。

本套丛书有以下5个非常显著的特点，值得人力资源从业者学习和借鉴。

(1) 注重体系完整性。本套丛书从企业战略和人力资源管理战略的高度审视各个模块的相互联系，每个模块都有非常完整的体系性设计，让读者能从企业经营的整体视角去理解人力资源管理各个模块的内容，让读者“既见树木，又见森林”。

(2) 实例及素材丰富。本套丛书提供了丰富的操作实例和表单模板。这些制度、合同、方案、表单等对于人力资源新手来说是非常有用的，他们可以将这些素材直接或略加修改运用到工作中，能够节省很多时间，也能够提高相关工作的科学性。

(3) 注重实践和可操作性。本套丛书的作者都是企业一线的高级管理人员，他们对企业人力资源的运作流程十分熟悉，了解各项工作的难点。因此，通过本套丛书学习人力资源管理，就像跟人力资源老手学习，书中会直接告诉你怎么做才是最好的，针对企业的实际情况如何作出取舍，非常有利于工作的顺利开展。

(4) 分享了很多管理经验。本套丛书的作者大都在这个职业上奋斗了十年以上，管理经验十分丰富，在系统介绍每个模块操作方法的同时，又通过“管理经验分享”或“小贴士”的方式对一些工作中的难点进行分析，为读者提供了很多行之有效的工作方法，对于提高读者的工作效率是非常有帮助的。

(5) 全面融入企业最先进管理实践。本套丛书很多作者来自各行业的领军企业，他们中很多人从基层的人事助理一步一步做到人力资源高管，经历过各种管理改革和创新，能将这些最先进的经验和做法传授给广大读者。

在有些人看来，人力资源管理的工作并不难，但很多人力资源老手还是无法独立胜任人力资源主管的全部工作，他可能只会做一些发工资、招聘之类的简单工作。如果上

级领导要他拿出一个招聘或考核方案，他就拿不出来了。本套丛书提供了这种思路，让基层人员认识到自己的差距和改进之路在哪里。人力资源主管会做什么？人力资源总监会做什么？策略如何制定？制度如何影响员工？这些内容看似简单，要想成功运用却并非易事。

“学而不思则罔，思而不学则殆。”读者在学习与借鉴的过程中，要善于举一反三，将这些实操方法与自已企业的实际情况相结合。不同行业的企业，不同规模的企业，不同企业文化的企业，不同劳动者素质的企业，所能采取的人力资源管理方法是截然不同的。例如，高新技术企业与传统制造企业，其所采取的招聘策略、薪酬策略、绩效考核策略等，都是完全不同的。令人非常欣喜的是，读者从这套丛书中，都可以找到适合自己企业的相应方法，但要想成功运用，还要多下工夫，仔细区分不同方法的适用范围及其达成的效果。

俗话说“读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数，阅人无数不如名师指路”，这套丛书为HR管理者提供了解决实际问题的途径和方法，能提升人力资源从业者的实战能力。还有一句话说“师傅领进门，修行靠个人”。有好的老师，有好的图书，是否能在人力资源这个职业上有所成就，就看读者的个人悟性与努力了！

相信本套丛书必将成为HR从业者的良师益友和案头宝典！

腾讯集团高级副总裁 奚丹



## 丛书 序 3

### 企业人力资源管理只有接地气才能体现核心价值

非常高兴为这套“人力资源管理从入门到精通必备丛书”作序，对于这套完全由企业人力资源总监或人力资源副总裁级别的高端人力资源管理人士编写的、系统性极强的人力资源专著的问世，我由衷地表示祝贺！

作为市面上第一套由企业HR“实战派”编写的丛书，其最大特色就是从书的定位非常鲜明：读完就能懂、拿来就能用，图书内容具有实用性和可操作性，既有对具体工作方法的介绍，又有详细的整体方案设计和配套落地工具。

目前，市面上的人力资源管理图书基本上都以阐述比较老套的传统管理理论为主，缺乏对入门者、主管、经理以及高级招聘管理人员围绕职业生涯路线的业务知识的系统化指导。本套丛书全面覆盖人力资源管理最经典的管理模块，包括招聘管理、绩效管理、薪酬管理、培训管理、员工管理、岗位分析与评价以及企业人力资源法律事务，覆盖了企业人力资源管理各个维度，相信这套丛书一定能拓宽企业管理者的视野。

作为“实战派”专家，本套丛书的各位作者对企业人力资源管理的业务和流程非常熟悉，因此才能分岗位、分职位对企业人力资源管理的相关业务进行梳理，使读者通过每一本书都能清晰地看到人力资源从业者的职业发展路径——职员、主管、总监，明白自己在各种职位、各种岗位所应掌握的知识和能力，也为各企业针对人力资源部员工进行培训提供了岗对岗、职位对职位的优秀培训体系，开创了人力资源管理“实战派”图书的先河。

本套丛书的作者可谓精挑细选，全部为具有硕士研究生以上学历、人力资源总监以上职位（《企业人力资源全程法律顾问》作者为资深律师）、从事人力资源工作从基层起步一步一步走上企业高管职位的专业人士，每个作者至少具备10年以上工作经验并且都任职于著名大型企业，而且都是热衷社会公益事业的人士……这些典型的特点，让这套丛书更加富有内涵。

本套丛书作者经过十多年的企业人力资源职场历练和磨砺，对人力资源乃至企业各种疑难问题的解决可谓举重若轻，身经百战依然奋斗在企业人力资源管理的第一线，每位作者都担得起“人力资源实战派管理专家”的美誉。能为本套丛书作序，我深感荣幸。



企业要寻求发展，在企业管理方面任何先进的理论只能起指导作用，理论最终要归于实践的本源并为实践服务。本套丛书将万事回归本源、复杂问题简单化处理，是一套非常接地气的专著，绝大多数的企业人力资源管理难题，都能从本套丛书中找到相应的解决方案。

企业人力资源管理是科学更是艺术，管理实践必须接地气，与企业管理实践实现零距离接触，只有这样才真正具有价值。近年来，无论校企合作还是高校教师深入企业研究管理课题，无不深刻地推进企业管理理论和实践的紧密融合，因此，这套实战性的管理专著定能引起管理者的共鸣！

市面上人力资源管理图书很多，本套丛书却独具特色。它完全由企业实战派人士编写，其中，每本书中的思想光辉、核心理念、丰富的管理流程、超级实用的管理工具，都让这套丛书阐述的管理理念零距离接近企业管理实践，这些先进的管理理念都是难能可贵的创新。

本套丛书汇集了企业人力资源管理实践的精华，它紧密结合企业管理实践，提炼出很多有价值的管理经典，为人力资源从业者提供了实实在在的指南。丛书内容不仅适合企业中高层管理者、人力资源从业者学习，也适合高校教师、大学生零距离研究企业人力资源管理实践，是绝佳的学习资料。

再次祝贺本套丛书全新问世！

是为序。

北大纵横管理咨询集团创始人 王璞



## 前言

一直梦想着出一本自己的书。

小学时，每当拿到一本新书，书中淡淡的墨香总是让人心旷神怡，于是乎，对作者的崇拜之情油然而生。

中学时，语文成绩还不错，经常有一些作文被老师当作范文在班上念，自己觉得很骄傲。总是希望进一步努力把自己的作文变成铅字(发表或出版)。由于自己水平所限，难以实现，于是几个小伙伴就一起办起了手抄报(手工刻蜡板，然后手工印刷)，同时把学校墙上的黑板报(粉笔手写)也办了起来。

大学时，忙于理想，忙于专业学习，虽有文艺青年的梦想，但已淡漠了许多。好在一同室好友是“诗人”，有时也会一起探讨一些文艺问题。

工作后，文艺青年的梦想更加淡漠，更多的是为了生计而忙碌奔波。因大学所学专业为“劳动经济学”，于是顺理成章地在某央企成为一名人事工作者，也就是现在所说的HR。

在大学的的成绩还可以，全班45名同学，毕业时我的总成绩名列第七。刚参加工作那会儿，对自己大学所学的专业知识还比较有自信，有点“书生意气，挥斥方遒，指点江山，激扬文字”的意味。然而理论和现实有很大的差异，“理论很丰满，现实很骨感”，于是工作中的碰壁便成为“家常便饭”。

大学毕业于20世纪90年代，彼时大学教育与实际工作的脱离程度较之现在要严重得多，加之人力资源的理念和知识进入中国为时尚短，因此工作中需要重新学习的东西非常多。而20世纪90年代上网非常不方便，于是看书和杂志便成为我的主要学习途径和渠道。

碰壁—学习—解决—碰壁—学习—解决，工作就在这个周而复始的“圆圈”中“波浪式前进，螺旋式上升”，至今已近二十载。

工作时间长了以后，通过学习和实践，自己的经验在不断增加，职位也在提升，参加了一些人力资源的培训或活动，也逐渐认识了更多的HR。一批一批的HR在不断地涌现，一批一批的HR也在不断地走向成熟，看到他们，不禁时不时想起曾经的自己，时不时想起自己走过的路，时不时想起自己遇到的挫折和碰过的“壁”。于是，开始拿起年轻时心中梦想的笔，涂鸦一些文字发表在各种专业杂志上，期冀能够给予HR同行们些许的参考和借鉴。

进入不惑之年后，开始较为系统地梳理自己这些年走过的HR路，有关于自己的专业，有关于自己的工作，有关于自己的案例，有关于自己的感悟。同时，也希望自己的所学、所做、所思、所想能够集结成书出版。一方面供HR朋友们参考和借鉴，另一方面也为了完成自己曾经的出书梦想。

好友贺清君先生也是一家著名公司的HRD，他联系我，希望能够寻找几名优秀的HR高管从实战实操的角度出一套HR丛书，给广大的HR朋友们提供一些帮助和指导。贺清君先生的邀请引爆了我的激情，也点燃了我曾经的梦想，我们一拍即合。于是在朋友圈子中很快就找齐了丛书的作者团队，他们都是一些知名公司的HR高管，对HR工作有非常丰富的实战实操经验。我们都希望这套丛书能够让HR同行“看了就能会，拿来就能用”，能够给大家提供一些实战教程。

本书作为丛书之一，主要向读者分享关于员工管理的一些心得和体会。

本书分为入门篇、提升篇和精通篇三部分。

在入门篇中，包括员工入职管理、员工劳动合同管理、员工档案管理、员工考勤休假管理、员工福利管理5章。这部分主要是员工管理中一些基础性和日常性的工作内容，希望能够给刚入行的HR朋友们提供一些指导。

在提升篇中，包括员工行为规范管理、员工离职管理、实习生管理、员工健康管理、员工异动管理和人员优化管理6章。这部分较之入门篇有一定的提升，希望能够给HR主管或希望成为HR主管的朋友们提供一些帮助。

在精通篇中，包括员工沟通管理、员工职业生涯规划、人才梯队建设、中长期激励管理、制度建设管理、和谐劳动关系管理6章。这部分主要牵涉相对较高层次的一些HR工作内容，希望能够给HR负责人或希望成为HR负责人的朋友们提供一些参考。

纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。之前以为写书是一件容易的事情，然而真正开始写作后才发现这是一件“很苦”的差事儿，需要耗费大量的时间和精力。经验需要梳理，结构需要清晰，逻辑需要严谨，格式需要合规……不一而足。写书的过程中，各种东西在脑海中汇集，如同武侠小说中练功走火入魔似的，经常夜不能寐。加之为五斗米折腰之故，日常工作非常繁忙，所以写书的事情拖了很长时间才得以停笔。在写书的过程中，得到清华大学出版社编辑施猛、贺清君、闫轶卿、姜凌云等一众好友的帮助和鼓励，在此一并致谢。

惴惴不安中期望本书能够给读者些许启发，能够给自己近二十载的HR经历一个交代，能够多多少少实现自己年少时的梦想。然而本人才疏学浅，书中谬误之处还请各位读者朋友指正。反馈邮箱：[wkservice@vip.163.com](mailto:wkservice@vip.163.com)。

是为前言。

张银昆

猴年孟春于北京



# 目录

## 第1篇 入门篇

第1章	员工入职管理：快乐工作从入职满意开始 .....	2
1.1	新员工入职前的精心准备 .....	4
1.2	新员工报到与入职指引 .....	7
1.3	新员工告知与入职资料审查 .....	8
1.4	新员工的入职培训 .....	10
第2章	员工劳动合同管理：与员工先小人后君子 .....	12
2.1	劳动合同包含的主要内容 .....	12
2.2	如何订立劳动合同 .....	14
2.3	如何变更劳动合同 .....	17
2.4	如何续订劳动合同 .....	18
2.5	如何解除/终止劳动合同 .....	20
第3章	员工档案管理：小数据关键时发挥大作用 .....	37
3.1	员工档案信息管理的重要意义 .....	37
3.2	员工档案信息的主要内容 .....	38
3.3	如何建立/管理员工档案 .....	39
3.4	员工档案信息管理的价值 .....	40
3.5	员工档案信息管理的保密 .....	41
3.6	员工外部档案的管理 .....	42
第4章	员工考勤休假管理：如何做到严要求松管理 .....	47
4.1	考勤休假管理的主要原则 .....	47
4.2	考勤休假管理的主要内容 .....	48
4.3	国家关于工作时间、节假日及假期的规定 .....	49
4.4	考勤休假管理的法律风险及应对 .....	52
4.5	考勤管理模式的选择——固定考勤与弹性考勤 .....	54
第5章	员工福利管理：幸福来自福利的公平 .....	56

5.1 员工福利的意义 .....	56
5.2 福利管理的原则 .....	58
5.3 常见的福利及分类 .....	59
5.4 日常员工福利的实施 .....	62
5.5 福利管理的趋势及应对 .....	68
5.6 用“心”做好福利管理 .....	69

## 第2篇 提升篇

第6章 员工行为规范管理：没有规矩不成方圆 .....	72
6.1 员工行为规范的制定原则 .....	72
6.2 员工行为规范的主要内容 .....	73
6.3 员工行为规范的实施和应用 .....	74
第7章 员工离职管理：让员工笑着离开企业 .....	80
7.1 员工辞职的应对流程 .....	82
7.2 辞退员工的处理流程 .....	83
7.3 员工离职流程与手续 .....	86
7.4 离职补偿金的法律规定 .....	90
7.5 特殊离职情形的处理 .....	91
7.6 企业离职管理的思考 .....	93
第8章 实习生管理：人才储备的后备队伍 .....	95
8.1 实习生管理概述 .....	95
8.2 实习生招聘准备 .....	96
8.3 实习生招聘渠道 .....	97
8.4 实习生选拔标准 .....	100
8.5 实习生日常管理 .....	101
8.6 实习生管理法规 .....	107
第9章 员工健康管理：你的健康我做主 .....	109
9.1 员工健康管理的重要作用 .....	109
9.2 员工健康管理的原则 .....	111
9.3 员工健康管理的内容 .....	112
9.4 员工劳动保护和职业病防治 .....	113
9.5 员工健康管理的实施 .....	115
9.6 员工心理健康的意义 .....	116

9.7 员工心理健康的管理 .....	117
第10章 员工异动管理：唯一不变的就是变化 .....	119
10.1 员工异动管理概述 .....	119
10.2 如何实施员工晋升 .....	120
10.3 如何处理员工降级 .....	123
10.4 员工平级调动与内部劳动力市场 .....	126
第11章 人员优化管理：“掉链子”员工是否还要将就 .....	130
11.1 人员优化的管理价值 .....	130
11.2 人员优化的管理原则 .....	130
11.3 人员优化的管理流程 .....	131
11.4 实施人员优化应注意的问题 .....	132
11.5 人员优化中法律风险的防范 .....	133

### 第3篇 精通篇

第12章 员工沟通管理：90%的问题来自沟通 .....	140
12.1 员工沟通在管理中的重要价值 .....	140
12.2 如何建立高效的员工沟通渠道 .....	140
12.3 如何操作总裁接待日及总裁信箱 .....	143
12.4 如何开展员工合理化建议工作 .....	143
12.5 如何处理员工投诉或申诉 .....	144
12.6 如何化解沟通中的冲突 .....	145
12.7 如何处理集体辞职或罢工 .....	147
第13章 员工职业生涯规划：你的发展我来安排 .....	148
13.1 员工职业生涯规划的价值 .....	148
13.2 员工职业生涯规划的原则 .....	150
13.3 员工职业生涯规划的分类 .....	151
13.4 如何实施职业生涯的规划 .....	153
13.5 职业生涯发展技巧18则 .....	156
第14章 人才梯队建设：不要让关键人才断层 .....	158
14.1 人才梯队在企业中的价值 .....	158
14.2 人才梯队建设的内容 .....	160
14.3 如何进行人才梯队的选拔 .....	161
14.4 如何进行人才梯队的培养 .....	168



14.5	人才梯队建设的关键应用 .....	174
第15章	中长期激励管理：给员工以希望和动力 .....	180
15.1	中长期激励的主要管理方式 .....	180
15.2	中长期激励的重要意义 .....	182
15.3	员工中长期激励的主要内容 .....	184
15.4	非上市公司的主要激励模式 .....	186
15.5	上市公司的中长期激励模式 .....	190
15.6	股权激励实施的注意事项 .....	200
第16章	制度建设管理：避免随意管理员工及法律风险 .....	202
16.1	制度建设的重要意义 .....	202
16.2	制度建设的主要内容 .....	203
16.3	制度建设的法律规定 .....	204
16.4	制度建设的流程步骤 .....	206
16.5	如何撰写规章制度 .....	209
第17章	和谐劳动关系管理：和谐社会你我共同努力 .....	211
17.1	绝对不能僭越法律底线 .....	211
17.2	充分发扬民主管理 .....	216
17.3	企业文化管理 .....	223
17.4	强化雇主品牌管理 .....	228
17.5	好聚好散而不是人走茶凉 .....	234
附录A	中华人民共和国劳动法 .....	236
附录B	中华人民共和国劳动合同法 .....	247
附录C	中华人民共和国劳动合同法实施条例 .....	261
附录D	中华人民共和国社会保险法 .....	267
附录E	中华人民共和国劳动争议调解仲裁法 .....	280



## |第1篇| 入门篇

# 第1章 员工入职管理：快乐工作从入职满意开始

随着社会的发展，很少有员工像自己的父辈那样能够对一家企业“从一而终”。员工能否对一家企业“从一而终”，一方面取决于员工是否愿意在这个企业工作一辈子，另一方面取决于企业是否愿意让这名员工工作一辈子，还要取决于市场是否愿意让这个企业“存在”一辈子。于是，员工的跳槽，不管是主动还是被动，就逐渐成为一种常态，逐渐成为一种较为常见的行为。

即使你能够对一家企业“从一而终”，或者目前还在自己职业生涯中的第一家任职企业里工作，那么你也会经历过这家企业的入职管理。我们先看一个案例。

## 【案例1-1】

经过几轮面试后，小张终于和××企业达成一致，加盟该企业任研发工程师一职。××企业口头通知小张于2014年3月3日上午9点报到入职。

3月3日上午9点，小张如约来到××企业。由于前台小任未到，于是小张在门口等待。

十分钟后，遭遇堵车的前台小任姗姗来到。

“您好，我是来报到的研发工程师小张。”小张上前说明了来意。

“哦，好的。”小任示意小张在前台旁边的等候区坐下。

由于事先未得到通知，小任赶紧打电话给人力资源部的员工关系主管小李，联系办理入职事宜。小李的座机无人接听，小任只好拨通了小李的手机。拨打好几次后，小李的手机终于接通了，小任能听出来那边的环境非常嘈杂。

“小李，前台处有一位要办理入职手续的小张，你过来一下吧。”小任说。

“是嘛，今天我陪我妈在医院看病呢，过不去了。”小李说。

“那怎么办理呢？”小任问到。

“你联系我们部门的小刘吧。”小李仓促中挂掉了电话。

小任联系了人力资源部的小刘。15分钟后，小刘拿着《入职登记表》《员工手册》和《劳动合同书》来到前台处。

“这是人力资源部的小刘，你跟着他去吧。”小任对小张说。

于是，小张跟着小刘来到企业的一间会议室。

在会议室坐下后，小刘说：“这是企业的《入职登记表》《员工手册》和《劳动合同书》，你先看一下，没问题的话就填表并签字，我去找一下你们部门的王经理。”说完，小刘推开门离开了。

小张看了一下这三份格式文件，便准备填写《入职登记表》，这时候他才发现自己没有带笔，只好跑到前台处借了一支。

小刘从会议室出来后，就直奔研发部找王经理。来到王经理办公室门外，小刘听到王经理正在对下属训话：“你们怎么搞的，这个项目已经延后一周了还没有做完？”两位下属正在不断地解释。

小刘敲门向王经理说明了新员工小张入职事宜，王经理正在气头上，没好气地对小刘说：“你一小时后把他给我带过来。”

小刘离开王经理办公室后回到自己的座位，忙自己的工作。一小时后，小刘把小张带到王经理的办公室，并将《入职登记表》《劳动合同书》和《员工手册》收回。

王经理带着小张来到研发办公区，指着一个工位说：“你就坐这儿吧，这个工位上的东西我让小季帮你收拾一下。”说完后，王经理对研发部助理小季说：“你把这个工位的工具拿到库房去，让保洁阿姨把座位擦一擦，同时通知行政部给配台电脑。”说完，王经理回到自己的办公室。

在小季的帮助下，小张把工位上的工具收拾好，在保洁阿姨擦拭完工位后坐下。小季拿来一本《企业介绍》和一些其他资料，对小张说：“由于研发部对电脑的配置要求较高，行政部那边没有现成的，需要外购，加之电脑要安装企业的系统以及加密软件等，你的电脑可能要明天下午才能送过来，你先看看这些资料吧。”

于是小张开始翻阅这些资料。临近中午，小张咨询了小季关于午餐的问题。小季回答说：“企业用餐都是自己在楼下的美食店解决，餐补将随工资一起发放。”回答完后，小季和自己要好的同事小吴一起下楼吃饭去了。

小张自己下楼吃完午饭后，又开始看那些资料，终于到了下班的时间，小张觉得这一天实在太漫长了……

也许，××企业的案例在不同的企业都在上演着。亲爱的读者，无论是作为一名HR工作者，还是作为新加盟一家企业的员工，您能从上面的案例中发现什么问题呢？

入职管理是员工管理的第一步，也是整个员工管理中非常重要的一步。

由于首因效应的影响，新员工很容易在入职的几个小时或者几天内对企业和部门甚

至同事形成深刻的印象，这个印象可能伴随其在企业的整个工作过程中。同时，老员工也会对新员工给出一个初步的评价。两者的印象或评价将直接影响新员工融入团队，直接影响新员工的工作稳定性。

根据人力资源招聘服务商前程无忧所提供的数据，2012年全国的员工离职率为16.7%。而据不完全统计，新入职员工的离职率则占整个离职率的60%。新员工的离职将使企业的招聘雇佣成本付之东流，还将影响企业业务的正常开展以及企业团队的士气。

因此，企业的人力资源管理者应做好入职管理，帮助新员工尽快融入团队，进入角色。

## 1.1 新员工入职前的精心准备

当一名求职者和企业互相认可对方的条件，对入职达成一致以后，接下来的工作便是入职管理。那么我们要做好哪些入职管理的准备工作，迎接新员工入职呢？

### 1. 对外(新员工)的准备：《录用通知书》

《录用通知书》(Offer)是新员工和企业之间就入职达成一致的书面协议，初步约定了双方的权利和义务。《录用通知书》的内容一般包括新员工的部门、岗位、劳动合同、薪酬福利、报到时间、报到地点以及报到时新员工需要提交的资料或材料。

《录用通知书》显示了企业的规范化管理，同时也有利于新员工按照企业的要求准备材料并按时报到，避免新员工入职时材料不齐。

#### 【范例1-1】《录用通知书》

### 录用通知书

尊敬的\_\_\_\_先生/女士：

根据公司的需要及对您各方面情况的考核，我们非常荣幸地通知您，决定聘用您为本公司员工，在\_\_\_\_部门从事\_\_\_\_工作。有关约定如下：

#### 一、合同期限

公司将在您入职后一个月内与您签订劳动合同，首次签订期限为\_\_\_\_年，其中包含试用期\_\_\_\_个月。

#### 二、薪资

您转正后的月基本工资为人民币\_\_\_\_元(含税)，试用期月基本工资发放为转正后基本工

资的80%。其他奖金、补贴等按照公司的有关政策执行。工资发放日期为每月的\_\_\_\_日。

您将享受的其他福利包括但不限于：按公司规定缴纳的五险一金。

在办理入职手续后学习了解公司其他相关规章制度。

### 三、入职时间及注意事项

1. 请您于\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日\_\_\_\_点到公司人力资源中心办理入职手续，报到地点：\_\_\_\_，报到联系人：\_\_\_\_，电话：\_\_\_\_\_。

2. 报到时请您携带：

(1) 原单位解除劳动关系证明原件一份；

(2) 身份证原件、学历和学位证书原件；

(3) 一寸免冠照片6张(身份证标准照)；

(4) 农业银行开户卡；

(5) 如果没有在北京地区缴纳社会保险，请携带户口本首页及本人页复印件(新参保的员工必须提供本人近期一寸、正面、免冠、彩色白底、服装与背景的颜色反差大的电子照片，jpg格式，宽度为358像素，高度为441像素)；

(6) 常规的入职体检报告(县级以上医疗定点机构或正规体检中心)。

感谢您选择××公司，××有您更精彩！

××公司

年 月 日



### 小提示

在员工管理的实际工作中，HR比较容易遇到新员工到期未能入职的情况。发生这种情况，一方面可能是因为原企业对新员工进行挽留，给出一些优惠条件，新员工打算留在原企业；另一方面原因可能是新员工在寻找新工作的过程中同时接到几家企业的《录用通知书》，新员工选择了他认为最合适其他企业。因此，企业在给社会招聘的新员工发出《录用通知书》之后，HR要注意和新员工保持沟通，原则上每周沟通一次。这样做一方面可以加强对新员工的关怀和指导，提升企业在吸引新员工方面的“软实力”；另一方面可以了解新员工在原企业办理离职手续的进度或者有无其他选择，针对具体情况提前做好准备。



## 2. 对内的准备：《新员工到岗预通知单》

HR在和即将入职的新员工加强沟通的同时，还要加强和企业内部的沟通，让有关部门做好相关的准备。企业内部的准备一般包括以下几个方面。

(1) 工位和桌椅、柜子。根据企业的布局，提前安排好新员工的工位。同时，要检查新员工的工位是否整洁，桌子、椅子、柜子等是否处于完好可以使用的状态。不能出现新员工的桌子脏乱，椅子、柜子已经损坏的情况。

(2) 名片和日常办公用品。提前准备好新员工的名片，能够让新员工提升归属感，更快地进入工作状态。同时，还要按照企业的规定配备好办公用品，比如笔记本、签字笔、订书机、文件夹等。

(3) 电脑。根据企业的规定，为新员工配备好电脑及附件，并按照企业的要求加装一些软件。

(4) 电话。根据企业的规定，为新员工分配分机号，并准备好电话线和可正常使用的电话机。

(5) 企业内部系统、邮箱及内部沟通工具(如RTX)。根据企业的规定，为新员工提前开通内部系统权限，同时开通企业内部邮箱，并设置相应的内部沟通工具群组 and 权限等。

(6) 《入职登记表》《劳动合同》《员工手册》和《岗位说明书》等相关文件。HR提前准备好上述文件，能够避免在新员工入职时的手忙脚乱。

HR以《新员工到岗预通知单》的形式发给相关部门和人员，让其提前做好准备。相关部门和人员包括：新员工入职部门的部门主管、直接主管，行政后勤部门的相关人员和前台，IT信息部门的相关人员，HR部门的员工关系管理人员等。

### 【范例1-2】《新员工到岗预通知单》

#### 新员工到岗预通知单

各位好：

现有以下新员工将入职报到：

姓名	入职部门	入职岗位	入职日期	备注

请相关部门做好以下准备：

编号	准备工作	要求	负责部门/人	协助部门
1	工位及桌椅、柜子等			
2	电脑			
3	邮箱、OA、内部沟通账号等			
4	电话机、号码			
5	笔记本、签字笔、文件夹等办公用品及名片			
6	《员工手册》《员工入职登记表》《劳动合同》等文件			
7	指引到入职部门			
8	部门接待及欢迎			
	.....			



### 小提示

人力资源部门的员工关系管理人员应在新员工入职前一天对上述内部准备事宜进行检查和督促，确保各项准备工作能够在新员工入职前完成。

## 1.2 新员工报到与入职指引

新员工入职第一天应该开展以下步骤和内容。

(1) 新员工进入企业大门，前台热情地安排其等候并立即联系人力资源部门员工关系主管。

(2) 员工关系主管拿着准备好的《入职登记表》《劳动合同》《员工手册》和《岗位说明书》快步走过来，邀请新员工到会议室落座，并递上一杯热水。员工关系主管代表企业对新员工的入职进行简单的欢迎，并要求新员工认真阅读《入职登记表》《劳动合同》和《员工手册》，新员工对于不清楚或不明白的地方，员工关系主管要进行耐心的解释和说明。

(3) 新员工填写好《入职登记表》，并在《劳动合同》《员工手册》和《岗位说明书》相应的地方签字后，员工关系主管将新员工带到入职部门主管处。

(4) 入职部门主管对新员工的加盟表示欢迎，并请来新员工的直接主管，分别介绍双方以及部门的职责和新员工的职责。部门主管安排直接主管作为新员工的引导人，协助新员工办理入职手续并尽快融入团队，进入工作角色。

(5) 直接主管带领新员工在行政后勤部领取名片和相应的办公用品，然后在准备好的工位坐下。直接主管告知新员工电脑、内部系统、邮箱及内部通信工具的使用办法，并引导新员工通过企业内部网络熟悉企业的规章制度及各种流程。新员工对于不清楚的地方可以咨询直接主管，直接主管很乐意解答。

(6) 中午，部门主管召集部门同事会餐，欢迎新员工的加盟。大家在午餐中可以互相认识，加深了解。

(7) 直接主管带领新员工到与工作有关的其他部门进行介绍，熟悉与工作有关的其他部门同事。

(8) 在下班前一个小时，员工关系主管和新员工进行一个简单的会谈，了解新员工办理入职的情况和需求，为其融入团队提供支持和帮助。

## 1.3 新员工告知与入职资料审查

2008年1月1日起施行的《中华人民共和国劳动合同法》中，企业在招用员工时具有告知和审查资料的义务。企业未尽到该义务，可能会造成一定的损失。



### 小提示

《中华人民共和国劳动合同法》中与新员工入职告知有关的法条：

第八条 用人单位招用劳动者时，应当如实告知劳动者工作内容、工作条件、工作地点、职业危害、安全生产状况、劳动报酬以及劳动者要求了解的其他情况；用人单位有权了解劳动者与劳动合同直接相关的基本情况，劳动者应当如实说明。

第二十六条 下列劳动合同无效或者部分无效。

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。

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。

针对相关法律规定，企业在新员工入职时主要开展以下两方面的工作。

#### 1. 对新员工的告知

新员工入职时，企业应当告知其工作内容、工作条件、工作地点、职业危害、安全

生产状况、劳动报酬以及与工作有关的其他情况。一般来说，这些内容会包括在《员工手册》和《岗位说明书》之中。人力资源部相关人员只要拿到并留存新员工签字的《员工手册》和《岗位说明书》，就表明企业已经履行了告知义务。

## 2. 入职资料审查

根据法律的相关规定及出于维护企业合法权益的考虑，人力资源部相关人员要重点查验新员工的如下资料。

### (1) 离职证明。

该资料证明新员工已经与上一家单位解除劳动合同关系，办理完相应的离职交接手续，不存在劳动纠纷和法律纠纷。根据《中华人民共和国劳动合同法》第九十一条的规定，如果企业雇佣了未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。



### 小提示

新员工在入职时最好能够提供上一家单位的离职证明。但是在实践中，企业对人才渴求或急需，希望新员工尽快入职；而新员工从上一家单位拿到离职证明需要一段时间。人力资源部既不愿意耽误业务部门的用人，又不愿意承担法律风险，可以暂缓给新员工办理入职手续，待拿到离职证明后，再签署《劳动合同》等相关的文件。

### (2) 学历证明和身份证明。

目前社会上有部分虚假证件，特别是学历证书。人力资源部要引起高度重视，仔细查验，也可以通过中国高等教育学生信息网(学信网<http://www.chsi.com.cn/xlcx/index.jsp>)进行查询。

### (3) 体检证明。

虽然2010年1月21日中华人民共和国卫生部等三部委发布了《进一步维护乙肝表面抗原携带者入学和就业权利的意见(征求意见稿)》，明确规定取消入学、就业体检中的乙肝五项检查，同时，各级医疗卫生机构也不得在入学、就业体检中提供乙肝五项检查服务。但是在新员工入职时人力资源部还要查验新员工是否有其他传染病(除乙肝外)或重大疾病隐患。

### (4) 其他证明。

上述三项证明是企业在新员工入职时普遍要重点查验的证明材料。除此之外，每个

企业根据自身情况，还可以要求新员工提供工资证明、社保缴费证明、照片、户口本等其他资料或材料。

## 1.4 新员工的入职培训

入职培训的目的是帮助新员工了解企业文化，掌握岗位所需要的技能，缩短融入企业和部门的时间，尽快进入工作状态并做出业绩。一般来说，新员工入职培训包括以下三个部分。

### 1. 企业文化和发展历程

企业文化是在一定的条件下，企业生产经营和管理活动中所创造的具有该企业特色的精神财富和物质形态。企业文化是企业在长期经营过程中，通过积累沉淀后逐步形成具有企业特色并被绝大多数团队成员认可遵从的一种“意识形态”。企业的成功与否，与企业文化有密切的关系。

不同的企业有不同的文化，企业文化也无所谓对错，适合就好。但是作为企业的一员，新员工必须尽快学习、理解企业的文化，让自己与团队成员在一个“频道”里面，能够较好地交流，较快地融入团队。

企业文化一般包括愿景、使命、核心价值观、企业精神、道德规范、行为准则、历史传统等。

发展历程是指企业的历史，特别是一些重大的历史时刻，也可以是一些和企业相关的具有典型意义的故事。

### 2. 企业组织结构和规章制度

组织结构是指企业的全体成员为实现组织目标，在管理工作中进行分工协作，在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系，表明企业各部门排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式，是整个管理系统的“框架”。简单地理解，即企业有哪些部门；各个部门的主要职责是什么；各个部门在企业组织结构中的上下左右关系如何等。

规章制度是企业制定的组织劳动过程和进行劳动管理的规则和制度的总和。规章制度对于员工在企业的工作具有指导和约束作用，是员工开展工作必须要遵守的“规则”。因此，新员工在入职时需要学习、理解企业的规章制度，才能更好地遵守“规则”。

企业的规章制度一般包括：人力资源制度，如薪酬福利、考勤、招聘、绩效管理、培训培养、异动晋升等；行政管理制度，如网络管理、电话使用、仪表着装、办公设备与办公用品管理等；财务管理制度，如报销标准与流程、票据管理、资金使用管理等；其他制度，如请示汇报流程、项目管理等。

### 3. 业务、产品和主要工作流程

业务是指企业的商业模式，也就是企业满足客户需求的系统。这个系统组织管理企业的各种资源(资金、原材料、人力资源、作业方式、销售方式、信息、品牌和知识产权、企业所处的环境、创新力又称输入变量)，形成能够提供客户无法或不愿自力而必须购买的产品和服务(输出变量)，因而具有自己能复制但不被别人复制的特性。简单地理解业务，即企业如何为客户提供服务；如何赚钱。

产品是指企业向市场提供的，引起注意、获取、使用或者消费，以满足欲望或需要的任何东西。可以介绍企业向客户提供什么样的产品；这些产品都有什么样的特征；这些产品如何满足客户的需求并为客户创造何种价值；企业的竞争对手有哪些；彼此之间的产品差异在哪里等。



## 第2章 员工劳动合同管理：与员工先小人后君子

根据《中华人民共和国劳动法》第十六条的规定，劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议。劳动合同管理是指根据国家及地方的法律、法规和政策，对员工的劳动合同进行订立、变更、履行、解除、终止等一系列工作的总称。劳动合同管理对于明确劳资双方的权利和义务、规范企业的用工行为、提高劳动者的工作积极性和效率具有重要的作用。该项工作是企业人力资源部的基础工作，也是重要工作之一。

### 2.1 劳动合同包含的主要内容 .....

根据《中华人民共和国劳动合同法》第十七条的规定，劳动合同应当具备以下基本条款：

- (1) 用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人；
- (2) 劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码；
- (3) 劳动合同期限；
- (4) 工作内容和工作地点；
- (5) 工作时间和休息休假；
- (6) 劳动报酬；
- (7) 社会保险；
- (8) 劳动保护、劳动条件和职业危害防护；
- (9) 法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。

第一款和第二款主要是明确劳动合同双方主体的基本情况，属于基础信息。

第三款主要是劳动合同期限，其中包括试用期期限。《中华人民共和国劳动合同法》第十九条对试用期期限及各种情况下的试用期进行了明确的规定：

劳动合同期限三个月以上不满一年的，试用期不得超过一个月；劳动合同期限一年以上不满三年的，试用期不得超过二个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合

同，试用期不得超过六个月。

同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期。

以完成一定工作任务为期限的劳动合同或者劳动合同期限不满三个月的，不得约定试用期。

试用期包含在劳动合同期限内。劳动合同仅约定试用期的，试用期不成立，该期限为劳动合同期限。

在实际工作中，部分企业存在试用期与劳动合同期限不对等，比如签订一年的劳动合同，试用期却约定三个月，直接导致该部分内容无效。容易造成的后果是，企业以为该员工还在试用期，而实际上一个月后员工已经视同转正，企业再以试用期不符合录用条件解除员工的劳动合同变得于法无据。如果发生仲裁，公司败诉的可能性就非常大。

第四款是关于工作内容和工作地点的约定。劳动者的实际工作地点可能与用人单位住所地不一致，因此有必要在订立劳动合同时予以明确。在实践工作中，工作地点的范围可以写得稍微大一些，比如工作地点为北京，而不用写“中关村”。这样便于企业在变更劳动者的工作地点时不用变更劳动合同。

第五款为工作时间和休息休假规定。根据《中华人民共和国劳动法》第三十六条规定：国家实行劳动者每日工作时间不超过八小时、平均每周工作时间不超过四十四小时的工时制度。同时《中华人民共和国劳动法》第四十一条规定：用人单位由于生产经营需要，经与工会和劳动者协商后可以延长工作时间，一般每日不得超过一小时；因特殊原因需要延长工作时间的，在保障劳动者身体健康的条件下延长工作时间每日不得超过三小时，但是每月不得超过三十六小时。第四十五条还规定：国家实行带薪年休假制度，劳动者连续工作一年以上的，享受带薪年休假。

在实际工作中，公司会列明工作时间，比如每周五天，每天八小时的工作制度，其他的加班、休假(包括年休假)制度，即“依照国家的有关规定和公司的相关制度执行”。

第六款为劳动报酬。《中华人民共和国劳动合同法》对于工资的规定比较宏观，比如规定最低工资、试用期工资不能低于劳动合同约定工资的80%以及经济补偿中的工资界定等。《中华人民共和国劳动法》虽然单列了一章(第五章)来规定工资，但是其内容还是强调一些原则性问题。比如，第四十六条规定“工资分配应当遵循按劳分配原则，实行同工同酬”。第四十八条规定“国家实行最低工资保障制度”。第四十九条规定了确定和调整最低工资标准应当综合参考的因素等。值得注意的是，《中华人民共和国劳动法》给予企业较大的工资权。第四十七条规定，用人单位根据本单位的生产经营特点

和经济效益，依法自主确定本单位的工资分配方式和工资水平。也就是说，在不违背法律的前提下(比如不低于政府规定的最低工资)，企业可以自主确定员工的工资。

由于绝大多数企业执行的是保密工资制度，为了减少工资泄密的风险，也为了降低一些其他的法律风险(比如社保稽核等)，在实际操作中，可以对劳动合同中的工资进行模糊化处理。常见的方式有两种：一种是以附件的形式另行规定，即在劳动合同之外制作一份工资的附件，在附件中对工资进行具体的约定；另一种方式是在劳动合同中只约定基本工资或者当地最低工资。

第七款为社会保险。根据国家的相关规定，为员工缴纳社会保险是企业的强制性义务，因此在劳动合同中需要约定社会保险的相关内容。

第八款为劳动保护、劳动条件和职业危害防护。《中华人民共和国劳动法》专门在第六章“劳动安全卫生”中规定了企业在“劳动保护、劳动条件和职业危害防护”方面的义务。第五十二条规定：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。第五十三条规定：劳动安全卫生设施必须符合国家规定的标准。第五十四条规定：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。

企业的劳动合同中可以用一章来专门约定劳动保护、劳动条件和职业危害防护方面的内容，并且应当对劳动者进行职业危害因素告知。

## 2.2 如何订立劳动合同

### 1. 订立劳动合同的原则

根据《中华人民共和国劳动合同法》第三条的规定，订立劳动合同，应当遵循合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则。基于上述“基本原则”，订立劳动合同时要注意以下事项。

#### 1) 合法

(1) 订立劳动合同员工主体合法。根据《中华人民共和国劳动法》第十五条的规定，禁止用人单位招用未满十六周岁的未成年人。《中华人民共和国劳动合同法》第九十一条规定，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。

根据上述规定，签订劳动合同的员工主体的基本条件为：年满十六周岁且与上一家单位解除劳动合同，无竞业限制约束。

(2) 订立劳动合同时间合法。企业应该在自员工入职后一个月内与员工订立劳动合同。根据《中华人民共和国劳动合同法》第十条的规定，已建立劳动关系，未同时订立书面劳动合同的，应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同。《中华人民共和国劳动合同法》第八十二条规定，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两倍的工资。《中华人民共和国劳动合同法》第十四条还规定，用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立书面劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。

综上所述，企业应该在员工入职后一个月内即与员工签订劳动合同，否则企业将支付员工两倍的工资，并可能需要与员工签订无固定期限合同。

在实际操作中，企业人力资源部可以要求员工在入职当天就与其签订劳动合同，并把该项工作列为员工入职手续的一个流程，避免忘记或者因为新入职员工出差不便于签订劳动合同等导致的劳动合同未签的违法。由于新入职员工的原因，比如新员工不愿意签订劳动合同或对劳动合同的条文有异议等情况，人力资源部要留好录音或书面证据，避免出现劳动争议时处于不利的状况。

(3) 劳动合同内容合法。根据《中华人民共和国劳动合同法》第十七条的规定，劳动合同应当具备以下条款：用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人；劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码；劳动合同期限；工作内容和工作地点；工作时间和休息休假；劳动报酬；社会保险；劳动保护、劳动条件和职业危害防护；法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。

该规定为强制性规定，因此企业劳动合同中必须要具备以上条款，对以上条款进行明确的约定。

## 2) 公平

公平原则是指劳动合同的双方在权利与义务的约定上应当互惠互利，不能出现显失公平的情形。

## 3) 平等自愿

平等是指劳动者和用人单位在法律上处于平等的地位，平等地决定劳动合同的内容，平等地决定是否缔约。任何一方拒绝与对方签订劳动合同，同时任何一方都不得

强迫对方与自己签订劳动合同。自愿是指当事人订立劳动合同只能出于其内心意愿。用人单位不得强迫劳动者订立劳动合同，其他任何机关、团体和个人都无权强迫劳动者订立劳动合同。

#### 4) 协商一致

协商一致原则是指当事人双方就劳动合同的主要条款达成一致意见后，劳动合同才成立。可能双方当事人都有与对方订立劳动合同的意向，但在具体条款上，如工作期限、劳动报酬等问题上往往意见不一致，这时劳动合同就不能成立。

#### 5) 诚实信用

《中华人民共和国劳动合同法》第八条规定，用人单位招用劳动者时，应当如实告知劳动者工作内容、工作条件、工作地点、职业危害、安全生产状况、劳动报酬以及劳动者要求了解的其他情况；用人单位有权了解劳动者与劳动合同直接相关的基本情况，劳动者应当如实说明。根据该条规定，企业在招用劳动者，与其签订劳动合同之前，应当如实告知企业的实际情况。告知最好的方式之一就是发放《员工手册》。人力资源部可以将企业的各种情况做成《员工手册》，内容除了包括上述应当告知的情况，还可以包括企业的规章制度、企业文化等。通过员工在《员工手册》上的签字，说明一方面企业尽到告知义务；另一方面企业还明确了各种规章制度，为今后的奖罚打下基础；此外还可以宣传企业文化。

第八条还规定了企业的知情权。企业有权了解劳动者与劳动合同直接相关的基本情况，劳动者应当如实说明。因此，企业可以查询员工的学历、原工作企业、职位、工作时限等。通过背景调查，进一步确认员工与岗位的匹配性。

### 2. 订立劳动合同的流程

步骤1：人力资源部向新入职员工介绍企业的实际情况以及有关的规章制度，让员工认真阅读《员工手册》，并要求员工签字确认。

步骤2：人力资源部给新入职员工提供《劳动合同书》供其阅读，对于员工不清楚、有疑义的条款给予解答。

步骤3：人力资源部查询员工的有关证件和资料。在实际工作中，一般要查验的证件和资料有以下几种。

(1) 身份证。

(2) 学历学位证书。其中大专及以上学历学位证书可以通过中国高等教育学生信息

网(学信网<http://www.chsi.com.cn/>)查询真伪。

(3) 与上一家单位解除劳动关系证明。该文件能够证明新入职员工与上一家单位解除劳动关系，避免企业承担有关法律风险。该文件需要有上一家单位的盖章。

(4) 体检证明。新入职员工不得有不宜从事其岗位的医学疾患。

(5) 其他相关证明材料。

步骤4：新入职员工在一式两份《劳动合同书》上签字。

步骤5：企业在一式两份《劳动合同书》上盖章。

步骤6：人力资源部留存一份《劳动合同书》，返还一份《劳动合同书》给新入职员工。

## 2.3 如何变更劳动合同

劳动合同的变更是指劳动合同依法订立后，在合同尚未履行或者尚未履行完毕之前，经企业和员工双方当事人协商一致，对劳动合同的内容进行部分修改、补充或者删减的法律行为。劳动合同的变更不是新签劳动合同，未变更部分仍然具有法律效力。

劳动合同的变更一般有以下几种情况。

(1) 订立劳动合同时所依据的法律法规发生变化。比如《中华人民共和国劳动法》没有要求劳动合同中必须约定工作地点的条款，而新颁布的《中华人民共和国劳动合同法》第十七条明确规定，劳动合同应当具备“工作内容和工作地点”条款，因此在2008年1月1日《中华人民共和国劳动合同法》实施后，企业必须对之前与员工签订的劳动合同进行变更，增加“工作地点”条款。

(2) 员工的工作部门、岗位、劳动报酬等事关劳动者切身利益的重大事项发生变化。员工进入企业工作一定的时间后，根据其表现和企业发展的需要，企业往往会对员工的岗位和薪酬等进行调整。能力强、业绩好的员工会得到晋升，获取更多的劳动报酬；而那些能力较低、业绩较差的员工可能会被调岗降级使用，其劳动报酬也会随之下调。特别是对于那些调岗降级使用的员工，企业要及时与其协商变更劳动合同，避免不必要的法律风险给企业造成损失。

(3) 企业因为并购或股权变动导致公司名称、住所、法定代表人等发生变化。《中华人民共和国劳动合同法》第三十四条明确规定，用人单位发生合并或者分立等情况，原劳动合同继续有效，劳动合同由承继其权利和义务的用人单位继续履行。企业应当与



员工及时进行劳动合同的变更。

(4) 由于劳动者自身原因，比如身体健康状况导致的劳动技能下降，与原岗位不匹配。当员工由于身体原因不能适应或胜任岗位时，企业应当对员工的劳动合同进行相应的变更。

《中华人民共和国劳动合同法》第三十五条规定，用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同，应当采用书面形式。根据该规定，企业对劳动合同的变更，首先要与员工协商一致，其次需要采用书面形式。因此，企业与员工变更劳动合同可以按照以下步骤进行。

步骤1：企业提出需要变更员工劳动合同的具体条款、变更后的内容和理由。比如企业因为员工不能胜任工作岗位要求而调整该员工到其他岗位。

步骤2：员工就企业的变更请求提出自己的意见和理由。

步骤3：双方协商一致，员工同意企业的变更请求。

步骤4：双方签订变更劳动合同的书面协议，书面协议应指明对哪些条款做出变更，并应订明变更后劳动合同的生效日期，书面协议经双方当事人签字盖章生效，双方各留存一份。

## 2.4 如何续订劳动合同

续订劳动合同是指在劳动合同期满时，企业和员工协商一致，签署相关文件继续保持劳动合同关系的法律行为。企业在和员工续签劳动合同的时候要注意以下几点。

### 1. 时限和形式

企业应该在原劳动合同期满前30日以书面形式征求员工是否续订劳动合同的意愿，并在劳动合同期满后一个月内完成续订。虽然《中华人民共和国劳动法》和《中华人民共和国劳动合同法》均未明确规定劳动合同期满企业的通知时间，但《北京市劳动合同规定》(北京市政府91号令)第四十条规定，劳动合同期限届满前，用人单位应当提前30日将终止或者续订劳动合同意向以书面形式通知劳动者，经协商办理终止或者续订劳动合同手续。因此，除了《中华人民共和国劳动法》和《中华人民共和国劳动合同法》，企业还应该执行所在地政府的相关规定。

《中华人民共和国劳动合同法》第八十二条第一款规定，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两倍的工资。

因此，企业需要在劳动合同到期前一个月以书面形式通知员工是否续订劳动合同，并在劳动合同期满后一个月内与员工完成劳动合同的续订，否则将遭受不必要的损失。

## 2. 续订劳动合同的类型

《中华人民共和国劳动合同法》第十二条规定，劳动合同分为固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同和以完成一定工作任务为期限的劳动合同。

《中华人民共和国劳动合同法》第十四条规定，无固定期限劳动合同是指用人单位与劳动者约定无确定终止时间的劳动合同。

用人单位与劳动者协商一致，可以订立无固定期限劳动合同。有下列情形之一的，劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同：

- (1) 劳动者在该用人单位连续工作满十年的；
- (2) 用人单位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足十年的；
- (3) 连续订立两次固定期限劳动合同，且劳动者没有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形，续订劳动合同的。

《中华人民共和国劳动合同法》第八十二条第二款规定，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两倍的工资。

根据上述法律规定，当续订劳动合同的员工符合《中华人民共和国劳动合同法》第十四条规定的情形，企业就应当与员工续订无固定期限合同。对于违法不与员工续订无固定期限劳动合同的企业，将向员工每月支付两倍的工资。因此，企业在与员工续订劳动合同之前要搞清楚员工是续订固定期限劳动合同，还是无固定期限劳动合同或者以完成一定工作任务为期限的劳动合同。

## 3. 续订劳动合同的约定条件

《中华人民共和国劳动合同法》第四十六条第五款规定，有下列情形之一的，用人单位应当向劳动者支付经济补偿：

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，而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。

该法律条文的另一种说法是，企业在与员工续订劳动合同时，必须维持或提高原劳动合同的约定条件。否则，员工不同意续订劳动合同将获得企业支付的经济补偿。

根据上述分析，在实际工作中，企业续订劳动合同应遵循以下步骤。

**步骤1：**人力资源部提前一个半月将员工合同期满的信息告知用人部门主管，并征询其是否和该员工续订劳动合同的意见，并将其意见反馈给上一级领导确认。人力资源部还应该向更高一级领导征求一些特殊岗位的特殊人群是否续订劳动合同的意见。如果企业的最终意见为与该员工续订劳动合同，则执行步骤2。

**步骤2：**人力资源部提前三十日以书面形式通知合同期满员工，公司在维持原约定条件的情况下与其续订劳动合同，告知续订劳动合同的类型。人力资源部征求该员工的意见，并要求其书面回执。如果员工同意公司意见，则执行步骤3。

**步骤3：**公司和员工重新签订《劳动合同书》，或者在原《劳动合同书》的附件《劳动合同续订书》上约定，员工在一式两份的文件上签字。

**步骤4：**公司盖章后，员工和公司双方各执一份。

## 2.5 如何解除/终止劳动合同

劳动合同的解除是指劳动合同订立后，尚未全部履行以前，由于某种原因导致劳动合同一方或双方当事人提前消灭劳动关系的法律行为。而劳动合同的终止，是指劳动合同期限届满或者有其他符合法律规定的情形出现导致劳动合同关系消灭。在实际工作中，企业与员工之间很容易发生争议的是劳动合同的解除，因此我们重点阐述这部分内容。

劳动合同的解除一般分为三种情况。

### 1. 企业与员工双方协商一致解除

根据《中华人民共和国劳动合同法》第三十六条的规定，用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同。此种类型的劳动合同解除，属于“郎无情，妾无意”，双方“你情我愿”，因此操作起来比较顺利。

根据《中华人民共和国劳动合同法》第四十六条第二款的规定，有下列情形之一的，用人单位应当向劳动者支付经济补偿：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。根据《中华人民共和国劳动合

同法》第四十七条的规定，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。

综上所述，企业与员工双方协商一致，可以解除劳动合同。企业按照员工在本单位的工作年限支付相应的经济补偿。

## 2. 员工解除劳动合同

《中华人民共和国劳动合同法》第三十七条规定，劳动者提前三十日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同。劳动者在试用期内提前三日通知用人单位，可以解除劳动合同。

《中华人民共和国劳动合同法》第三十八条规定，用人单位有下列情形之一的，劳动者可以解除劳动合同：

- (1) 未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的；
- (2) 未及时足额支付劳动报酬的；
- (3) 未依法为劳动者缴纳社会保险费的；
- (4) 用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的；
- (5) 因本法第二十六条第一款规定的情形致使劳动合同无效的；
- (6) 法律、行政法规规定劳动者可以解除劳动合同的其他情形。

用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动者劳动的，或者用人单位违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的，劳动者可以立即解除劳动合同，不需要事先告知用人单位。

《中华人民共和国劳动合同法》第二十二条规定，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。

综上所述，员工在提前三十日以书面形式通知企业或试用期内提前三日通知企业的情况下，可以解除劳动合同。如果企业存在《中华人民共和国劳动合同法》第三十八条规定的情形，则员工可以随时解除劳动合同。如果员工因为培训与企业约定了服务期，则解除劳动合同后需要支付违约金。

### 3. 企业解除劳动合同

#### 1) 企业随时解除劳动合同

根据《中华人民共和国劳动合同法》第三十九条的规定，劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：

- (1) 在试用期间被证明不符合录用条件的；
- (2) 严重违反用人单位的规章制度的；
- (3) 严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；
- (4) 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；
- (5) 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；
- (6) 被依法追究刑事责任的。

在上述情形下，企业可以随时解除劳动合同。企业解除劳动合同之前，需要固定相关的证据。一旦发生劳动争议，企业负有举证义务，否则，将承担不利后果。

在实际工作中，企业在很多时候是依据第二款的规定来解除劳动合同，即员工严重违反用人单位的规章制度。《中华人民共和国劳动合同法》对企业制定规章制度进行了具体的要求，第四条规定，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。而企业最好的告知方式是请员工认真阅读规章制度并签字留存。

#### 2) 企业提前三十日以书面形式通知或额外支付一个月工资情况下解除员工劳动合同

《中华人民共和国劳动合同法》第四十条规定，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：

- (1) 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；
- (2) 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；
- (3) 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使无法履行劳动合同，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。

企业依据上述第一款规定解除劳动合同，需要注意员工医疗期的期限。根据原劳动和社会保障部颁布的《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》第三条的规定，企业职工因患病或非因工负伤，需要停止工作进行医疗时，根据本人实际参加工作年限和在

本单位的工作年限，给予三个月到二十四个月的医疗期：①实际工作年限十年以下的，在本单位工作年限五年以下的为三个月；五年以上的为六个月。②实际工作年限十年以上的，在本单位工作年限五年以下的为六个月；五年以上十年以下的为九个月；十年以上十五年以下的为十二个月；十五年以上二十年以下的为十八个月；二十年以上的为二十四个月。

企业依据上述第二款规定解除员工劳动合同，要注意固定证据，即能够证明员工不能够胜任工作，经过培训或者调整岗位后仍不能胜任工作。常见的证据是经员工签字的绩效考核结果。

3) 提前三十日向工会或全体员工说明情况，并经过劳动部门备案后的解除劳动合同

《中华人民共和国劳动合同法》第四十一条规定，有下列情形之一，需要裁减人员二十人以上或者裁减不足二十人但占企业职工总数10%以上的，用人单位提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见后，裁减人员方案经向劳动行政部门报告，可以裁减人员：

(1) 依照《中华人民共和国企业破产法》规定进行重整的；

(2) 生产经营发生严重困难的；

(3) 企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍须裁减人员的；

(4) 其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的。

裁减人员时，应当优先留用下列人员：

(1) 与本单位订立较长期限的固定期限劳动合同的；

(2) 与本单位订立无固定期限劳动合同的；

(3) 家庭无其他就业人员，有需要扶养的老人或者未成年人的。

综上所述，企业依据本条解除员工劳动合同，需要提前三十日向工会或员工说明情况，并向劳动部门备案。

在企业解除员工劳动合同中，《中华人民共和国劳动合同法》对一些特殊群体进行了保护性规定。第四十一条规定，劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依照本法第四十条、第四十一条的规定解除劳动合同：

(1) 从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病的病人在诊断或者医学观察期间的；

- (2) 在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；
- (3) 患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的；
- (4) 女职工在孕期、产期、哺乳期的；
- (5) 在本单位连续工作满十五年，且距法定退休年龄不足五年的；
- (6) 法律、行政法规规定的其他情形。

但也不是不能解除这部分员工的劳动合同，对于符合《中华人民共和国劳动合同法》第三十九条规定的员工，企业仍然可以解除劳动合同。

企业在解除劳动合同的第二种情况和第三种情况下，还应该向员工支付经济补偿。

《中华人民共和国劳动合同法》第四十六条规定，有下列情形之一的，用人单位应当向劳动者支付经济补偿：

- (1) 劳动者依照本法第三十八条规定解除劳动合同的；
- (2) 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；
- (3) 用人单位依照本法第四十条规定解除劳动合同的；
- (4) 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；
- (5) 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，而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；
- (6) 依照本法第四十四条第四项、第五项规定终止劳动合同的；
- (7) 法律、行政法规规定的其他情形。

第四十七条规定，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。

同时，根据第五十条规定，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，至少保存两年备查。

【范例2-1】某企业《劳动合同书》

编号：\_\_\_\_\_

## 劳 动 合 同 书

甲方：\_\_\_\_\_

乙方：\_\_\_\_\_



甲方：

地址：

邮编：

联系电话：

乙方：

身份证号码：

住所(身份证上记载的地址)：

居住地址(实际居住地址)：

通信地址：

邮编：

联系电话：

根据《中华人民共和国劳动合同法》及甲方有关规章制度，鉴于乙方愿意到甲方工作，并且乙方承诺与其他任何企事业单位、社会团体等没有任何劳动合同关系；鉴于甲方愿意接收乙方为其工作，双方经平等协商同意，自愿签订本劳动合同书，共同遵守本合同所列条款。

## 一、劳动合同期限

第一条 本合同为固定期限的合同。

本合同自\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起生效，至\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日终止。

第二条 本合同试用期\_\_\_\_个月，试用期包含在劳动合同期限内。试用期满，凡乙方符合以下录用条件的，甲方与之继续履行本合同。反之，甲方有权单方解除本合同：

- (一) 具备与履行工作职责相应的专业知识及技能；
- (二) 与前雇主解除或终止劳动合同(或关系)；
- (三) 身体健康，无传染病、精神病以及不适合现任岗位的身体缺陷；
- (四) 与其他任何企业、个体经济组织、民办非法人单位以及其他用工主体之间无劳动关系；
- (五) 无可能导致公司对第三方承担赔偿责任的法律风险；

(六) 过去或现在没有签署任何可能与本协议条款相抵触或妨碍其履行公司职责的其他协议。

## 二、工作内容和工作地点

第三条 乙方在\_\_\_\_部门从事\_\_\_\_工作，工作地点为\_\_\_\_；当乙方不能胜任本职工作时或甲乙双方协商一致同意时，甲方有权依法调整乙方的工作岗位。

第四条 乙方应按照甲方的要求，按时完成规定的工作数量，达到规定的质量标准。

第五条 乙方在甲方任职期间所取得的智力成果、商业信息及商业渠道等均为甲方所有，乙方离职时须向甲方完整移交。

## 三、劳动保护和劳动条件

第六条 甲方为乙方提供必要的劳动条件和劳动工具，建立健全生产工艺流程，制定操作规程规范和劳动安全卫生制度及其标准。甲方应按照国家或北京市有关部门的规定，组织安排乙方定期进行健康检查。

第七条 甲方负责对乙方进行政治思想、职业道德、业务技术、劳动安全卫生及有关规章制度的教育和培训。

第八条 乙方应当遵守公司的各项安全操作规程及制度规定，佩带并使用公司提供的劳动保护用品。

第九条 如乙方未能遵守第七条之规定，构成严重违反公司劳动纪律(或内部规章制度)，甲方有权依据本合同第三十二条的规定单方解除本合同。

## 四、劳动报酬

第十条 甲方遵循按劳分配、效率优先的原则构建薪酬体系，其薪酬结构包括但不限于基本工资、绩效工资、计件工资等部分。

乙方的月基本工资为人民币\_\_\_\_元，其他薪酬按照甲方的有关规定执行。

第十一条 甲方每月15日以货币形式支付乙方上一自然月度的工资；当乙方的工作岗位或职务发生变化时，乙方的工资数额相应地进行调整。

第十二条 乙方试用期工资为转正工资数额的\_\_\_\_%。

第十三条 甲方于休息日、节假日安排乙方加班的，按照相关规定安排调休或支付加班工资。

第十四条 乙方加班必须经所在部门经理以书面形式批准或确认，否则不属于加班。乙方于休息日加班且被公司安排补休的，不享有加班工资。

第十五条 甲方从乙方薪酬中代扣代缴个人所得税及乙方个人应当支付的社会保险及其他费用。

## 五、工作时间、休假和保险福利

第十六条 乙方的工作时间及休假按照甲方规定执行。

甲方安排乙方执行以下第\_\_\_\_种工时制度：

(一) 标准工时制：乙方每日工作时间为8小时，每周工作时间为40小时；

(二) 综合计算工时工作制：乙方平均每天工作时间不超过8小时，平均每周工作时间不超过40小时；

(三) 不定时工作制：在保证完成甲方工作任务的情况下，乙方自行安排工作和休息时间。

第十七条 甲乙双方应按国家和北京市有关规定缴纳社会保险。

第十八条 乙方患病或非因工负伤，其病假工资按照国家和北京市相关规定执行。

第十九条 乙方患职业病或因工负伤，工资和医疗待遇按国家和北京市有关规定执行。

第二十条 甲方为乙方提供工作午餐或发放相应的午餐补贴。

## 六、劳动纪律

第二十一条 乙方应遵守甲方制定的规章制度；严格遵守劳动安全卫生制度、生产工艺、操作规程和工作规范；爱护甲方的财产；遵守职业道德；积极参加甲方组织的培训，提高职业道德和职业技能。

第二十二条 乙方违反第二十一条规定的，甲方可视情况给予乙方纪律处分或经济处罚甚至解除本合同。

## 七、劳动合同或工作岗位的变更

第二十三条 甲方与乙方协商一致，可以变更本合同。

第二十四条 乙方有下列情形之一的，甲方可以单方变更乙方的工作岗位，并无须承担违约责任：

- (一) 患病或者非因工负伤，医疗期满后，不能从事原工作的；
- (二) 乙方不能胜任本岗位工作，经过培训后仍不能胜任的。

第二十五条 对于依据第二十四条调整了工作岗位的乙方，甲方有权按照“岗变薪变”的原则，参照同工种、同岗位其他乙方的工资及福利待遇来调整其岗位变更后的工资及福利待遇。

第二十六条 订立本合同所依据的法律、行政法规、规章制度发生变化，本合同应变更相关内容。

第二十七条 订立本合同所依据的客观情况(包括但不限于公司经营情况、公司迁移、资产转移兼并、战略或组织结构重大调整等)发生重大变化，致使本合同无法履行的，经甲乙双方协商一致，可以变更本合同的相关内容。

## 八、劳动合同的解除和终止

第二十八条 甲方与乙方协商一致，可以解除劳动合同。

第二十九条 乙方提前三十日以书面形式通知甲方，可以解除劳动合同。乙方在试用期内提前三日通知甲方，可以解除劳动合同。

第三十条 有下列情形之一的，甲方提前三十日以书面形式通知乙方或者额外支付乙方一个月工资后，可以解除劳动合同：

(一) 乙方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，也不能从事由甲方另行安排的工作的；

(二) 乙方不能胜任工作，经过培训后仍不能胜任工作的；

(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，经甲方与乙方协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。

第三十一条 有下列情形之一的，需要裁减人员二十人以上或者裁减不足二十人但占企业职工总数10%以上的，甲方提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见后，经向劳动行政部门报告裁减人员方案，可以裁减人员：

(一) 依照《中华人民共和国企业破产法》规定进行重整的；

(二) 生产经营发生严重困难的；

(三) 企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍须裁减人

员的；

(四) 其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的。

第三十二条 乙方有下列情形之一的，甲方可以随时解除本合同并不予经济补偿：

(一) 在试用期间被证明不符合录用条件的；

(二) 严重违反甲方规章制度，犯有甲方规章制度中属于解聘条款的；

(三) 严重失职、营私舞弊，泄露甲方商业机密，对甲方造成重大损失的；

(四) 未经甲方同意，为其他机构或个人提供服务而接受任何方面之报酬，以及从事第二职业的；

(五) 严重损害公司商誉的；

(六) 连续旷工两天或年度内累计旷工五天的；

(七) 在工作中虚报费用超过1000元(含)的；

(八) 玩忽职守，工作不负责任而造成事故或损失的；

(九) 虚报工作业绩，给公司造成损失的；

(十) 借用公司名义在外招摇撞骗，致使公司名誉受损或伪造、变造、盗用公司、部门的印章者；

(十一) 偷窃同事或公司财物500元(含)以上的，或故意损坏工作、生活设施和公司其他物品的；

(十二) 聚众闹事，煽动或参与斗殴、集体怠工、罢工等活动的；

(十三) 打架或殴打他人或损害甲方其他员工合法权益的；

(十四) 故意不服从管理层决定或上级领导工作安排的；

(十五) 被发现在应聘过程中向甲方提供虚假情况的；

(十六) 被依法进行劳动教养或追究刑事责任的；

(十七) 法律法规规定的其他情形。

第三十三条 乙方有下列情形之一的，未经乙方同意，甲方不得单方解除本合同：

(一) 从事接触职业病危害作业的乙方未进行离岗前职业健康检查或者疑似职业病的乙方在诊断或者医学观察期间的；

(二) 乙方在甲方单位工作期间患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；

- (三) 乙方患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的；
- (四) 女职工在孕期、产期、哺乳期的；
- (五) 在甲方连续工作满十五年，且距法定退休年龄不足五年的；
- (六) 法律、行政法规规定的其他情形。

第三十四条 甲方有下列情形之一的，乙方可以解除劳动合同：

- (一) 未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的；
- (二) 未及时足额支付劳动报酬的；
- (三) 未依法为乙方缴纳社会保险费的；
- (四) 因以欺诈、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变更劳动合同致使劳动合同无效的；
- (五) 法律、行政法规规定乙方可以解除劳动合同的其他情形。

甲方以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫乙方劳动的，或者甲方违章指挥、强令冒险作业危及乙方人身安全的，乙方可以立即解除劳动合同，不需要事先告知甲方。

第三十五条 有下列情形之一的，劳动合同终止：

- (一) 劳动合同期满的；
- (二) 乙方开始依法享受基本养老保险待遇的；
- (三) 乙方死亡，或者被人民法院宣告死亡或者宣告失踪的；
- (四) 甲方被依法宣告破产的；
- (五) 甲方被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者甲方决定提前解散的；
- (六) 法律、行政法规规定的其他情形。

## 九、经济补偿与赔偿

第三十六条 经济补偿与赔偿按照国家及北京市的有关法律、法规执行。

## 十、劳动争议处理

第三十七条 因履行本合同发生的劳动争议，甲乙双方可以协商解决，协商不成，任何一方要求仲裁的，应当自劳动争议发生之日起一年内向有管辖权的劳动争议仲裁委员会申请仲裁。对裁决不服的，可以向人民法院提起诉讼。

## 十一、其他

第三十八条 甲方依法制定、修订并颁布执行的公司内部规章制度，为本合同附件，与本合同具有相同的法律效力。

第三十九条 甲方执行的各项规章制度文件在公司人力资源中心保存。乙方有义务到人力资源中心，查询、学习和了解各项规章制度。

第四十条 乙方在此确认：本合同签订之前甲方已经制定的、现行的内部规章制度，本人已经全部知悉并接受。

第四十一条 乙方在履行本合同过程中与甲方签订的保密协议以及其他与履行本合同相关的协议，为本合同之补充，与本合同具有同等效力。

第四十二条 乙方承诺：乙方在签订本合同时向甲方提供并记载于本合同内的通信地址为其真实有效的地址。在本合同期限内，乙方的通信地址如有任何变化，应以书面形式通知甲方。否则，甲方按本合同记载的乙方通信地址邮寄(包括但不限于平信、挂号信、特快专递等方式)给乙方的任何文件，除有证据证明属不可抗力或者邮递部门的责任外，均视为已送达乙方。

第四十三条 利用工作时间或工作条件(包括甲方的设施设备、人员或技术)进行的发明或者创造(包括计算机程序)以及有关的发明权、版权、专利权和其他知识产权属甲方所有。

第四十四条 本合同未尽事宜，由甲方与乙方另行协商确定。

第四十五条 本合同书一式两份，甲乙双方各执一份。

第四十六条 双方约定的其他事项见劳动合同补充附件，劳动合同补充附件与本合同具有同等法律效力。

第四十七条 职业危害因素告知：

若乙方在甲方的生产操作岗位任职，有可能存在高温、粉尘、苯系物、噪声、电子辐射、烟尘等职业病危害因素，如果防护不当或不注意防护，可能会对乙方的身体健康造成相应的损害，请乙方在日常工作中，注意按照甲方生产操作规程的要求做好个人防护工作。

甲方已按照国家有关规定，在工艺上、设备上，对职业病危害因素采取了积极有效的防护措施，但为了慎重起见、预防危害，根据岗位需要对乙方发放个人防护用品如下：工作服、手套、防尘防毒口罩、护目镜、工作鞋、耳塞等，请乙方在日常工



作中按要求正确穿戴。在日常工作中，如发现身体不适，应及时向领导反映或到医务室检查，经诊断一旦发生职业病危害，甲方将按照国家有关法律规定，为乙方提供相应的待遇。

当乙方的工作岗位发生变更时，甲方有义务告知乙方新岗位的职业病危害，乙方有义务学习并掌握新岗位的职业健康知识，并实施个人职业安全防护。

乙方在职业危害方面需要履行的具体义务：

1. 遵守公司制定的岗位职业卫生操作规程及规章制度；
2. 树立自我保护意识，正确使用职业病防护设备和个人职业病防护用品；
3. 积极参加职业卫生知识的培训教育；
4. 定期参加职业病健康体检；
5. 发现有职业病危害隐患时，及时向领导报告，并积极采取措施消除隐患；
6. 提出合理化建议，积极配合公司改善、提高、减少和消除职业危害因素，预防和避免职业病的发生。

第四十八条 双方其他约定：

甲方(盖章)

乙方(签字)：

法定代表人：

年 月 日

年 月 日

### 劳动合同续订书

本次续订劳动合同期限的类型为\_\_\_\_期限合同，续订合同生效日期为\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日，续订合同于\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日终止。

甲方(盖章)  
法定代表人  
或委托代理人(签字或盖章)

乙方: \_\_\_\_\_

年 月 日

本次续订劳动合同期限的类型为\_\_\_\_期限合同，续订合同生效日期为\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日，续订合同于\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日终止。

甲方(盖章)  
法定代表人  
或委托代理人(签字或盖章)

乙方: \_\_\_\_\_

年 月 日

劳动合同变更书

经甲乙双方平等自愿、协商一致，对本合同做以下变更：

甲方(盖章)  
法定代表人  
或委托代理人(签字或盖章)

乙方：\_\_\_\_\_

年 月 日

【范例2-2】某企业《解除/终止劳动合同通知书》和《解除劳动合同通知书回执》

### 解除/终止劳动合同通知书

编号：

尊敬的\_\_\_\_\_：

根据国家法律法规及公司的相关规定，决定自\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日起解除/终止与您的劳动合同关系。

请您在\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日前办理完相关离职手续。公司将按照国家相关规定进行结算和补偿。

特此通知。

××公司(盖章)

年 月 日

---

### 解除劳动合同通知书回执

××公司：

我于\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日收到公司下达的《解除/终止劳动合同通知书》。

员工(签字)：

年 月 日

## 第3章 员工档案管理：小数据关键时发挥大作用

员工档案是指企业人力资源部门在招用、调配、培训、考核、奖惩、任用和解除劳动合同等工作中形成的有关员工个人经历、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汇总，是历史地、全面地考察员工的重要依据。

员工档案包括外部(社会)档案和内部档案两部分。

员工外部(社会)档案是有关单位(比如学校、企业等)根据国家的有关规定建立并伴随员工一生的资料汇总。正常情况下，员工从高中开始建立档案，并在后来的学习、工作中不断地补充新的材料，并随着员工工作单位的变动而转移。外部档案包括各种鉴定、汇报、总结等。外部档案在国家机关或国有企事业单位中具有非常重要的意义。员工的各种情况资料汇存入档案，而对员工的考察以及开具各种证明等均需要以档案为依据。

员工内部档案一般是在非公有制企业内部形成的关于员工各种资料的汇总，包括但不限于录用审批表、员工信息表、员工转正审批表、员工调薪调岗记录、员工培训记录、员工绩效管理记录、员工劳动合同书、员工各种证书复印件等。

### 3.1 员工档案信息管理的重要意义

#### 1. 员工档案是招聘录用员工的重要依据

招聘录用员工的本质是根据员工过去的表现来推断其未来的表现。因此，要准确地判断员工是否胜任未来的岗位，必须先要搞清楚员工过去的真实表现，而员工档案就是其过去表现的载体之一。通过查阅员工过去的档案，能够发现相关信息，有利于企业做出准确的判断。

在政府机关或国有企事业单位中，员工录用(正式调入)前一般都要先调阅其档案，充分了解该员工之前的工作表现和业绩。这个环节对录用(正式调入)员工具有非常关键的作用。

在非公有制企业中，员工档案的管理没有国有企事业单位那么严格，下一家单位也

难以调阅员工的档案，只能通过背景调查(相当于口头调阅员工档案)来实施，并据此做出判断。

### 2. 员工档案是员工管理决策的重要信息

企业将根据员工的工作能力、工作业绩以及工作态度，对员工进行日常管理，包括调整薪酬、调动岗位等。企业不能仅仅依据员工目前的情况，更要看重员工在相对长一些的时间段内的表现，来对员工进行调薪调岗。员工的档案中保存了其在企业工作期间的工作记录，包括绩效考核、培训、总结等。因此，通过员工档案就可以准确地了解其在相对长一些的时间段内的工作表现，为员工管理决策提供重要的信息和参考依据。

### 3. 员工档案是劳动仲裁中的重要证据

企业对于一些工作能力不强、业绩不佳甚至违反规章制度的员工会进行相应的处罚，比如降薪、降职甚至解除劳动合同。在这一过程中，员工很容易和企业产生劳动纠纷并闹上仲裁庭或法院。企业要表明自己的决策是合法的，需要有确实的证据，否则将承担不利于企业的法律后果。而员工档案中的一些内容，比如劳动合同、绩效考核结果等将会成为企业合法的重要证据。

## 3.2 员工档案信息的主要内容

员工档案一般分为纸档和电子档两类。纸档一般有签字盖章，呈现的效果更好，也更具有法律效力，但是管理和查询相对麻烦。借助电脑工具做成的电子档档案查询、管理等更加方便、快捷。

### 1. 电子档档案信息的主要内容

电子档档案一般用于日常工作，且主要是人力资源部门查询使用，因此其内容只要具有常规的信息即可。电子档档案的信息主要包括以下内容：

编号、姓名、隶属部门、身份证号、性别、生日、年龄、民族、政治面貌、婚姻状况、文化程度、联系电话、家庭住址、邮政编码、E-mail、职工类型、参加工作时间、工龄、入本单位时间、职称、职位、工资类别、银行账号、医疗保险账号、合同期限、紧急联系人、与紧急联系人的关系、紧急联系人电话等。

在当今社会，信息化的应用已经非常广泛。通过一些专门的档案管理软件或者人力

资源管理软件，将更加便捷地、充分地管理员工的电子档案信息。

## 2. 纸档档案信息的主要内容

员工纸档档案包含内容较广，信息更全面，基本上涵盖与员工有关的各种资料。一般来说，员工的纸档档案至少应该包括以下内容。

(1) 员工入职信息表。这部分除了上述电子档档案内容外，还要增加以下内容。

① 员工工作记录。工作起始时间、结束时间、单位名称、部门名称、担任职务、主要职责等。

② 员工教育背景。受教育起始时间、结束时间、学校名称、院系专业名称、获取学位等。

③ 家庭成员。家庭成员姓名、与本人关系、单位名称、担任职务、住址、联系电话等。

(2) 员工劳动合同、保密协议、知识产权归属协议、关键岗位员工的竞业禁止协议、实习协议、员工离职申请报告、员工离职审批表、员工工作交接单、员工离职面谈表等。

(3) 员工身份证复印件、学历证书复印件、学位证书复印件、上一家单位离职证明、职称证书复印件、职业资格证书复印件、工资卡复印件、求职简历、相片等。

(4) 员工录用审批表、试用期总结报告、试用期转正审批表、年终总结等。

(5) 员工绩效考核总结、记录以及各种奖惩记录。

(6) 员工培训记录，包括内部培训总结、评价，外部培训通知书、培训总结、取得的证书复印件以及培训协议等。

(7) 员工内部工作变动记录，包括员工晋升/降级的申请表、审批表，跨部门调动申请表、审批表，跨部门调动工作交接单等。

(8) 员工薪酬福利变动记录，包括薪酬福利变动申请表、审批表等。

(9) 其他可以纳入员工档案的资料。

## 3.3 如何建立/管理员工档案

### 1. 企业及其人力资源部门要高度认识到员工档案管理的重要意义

有些企业对于员工档案管理工作不够重视，没有投入合适的人力和物力来开展此项工作，从而导致员工管理决策缺乏依据，或者在劳动争议中无法举出相应的证据，给企



业造成不必要的损失。思想决定行为，企业及其人力资源部门只有充分认识到员工档案管理的重要意义，才能投入恰当的人力和物力来实施该项工作，才能做好该项工作。

## 2. 树立及时收集相关资料的意识和习惯

员工档案信息包罗万象，一切与员工有关的资料都应该纳入其档案之中。因此企业人力资源部门要及时收集相关资料归档，避免遗忘或遗失员工档案信息的情况发生。

## 3. 科学地整理归档员工档案信息

如前所述，员工的档案信息包罗万象，资料众多。因此企业人力资源部门必须对员工的档案信息进行科学的管理，使其井井有条。首先，员工档案信息要用专门的档案袋或档案夹收集。专门的档案袋或档案夹较为牢固，避免档案的破损或遗失。其次，员工档案信息要分门别类整理。根据本章第二节的阐述，人力资源部门可以将员工档案信息分为9类。每一类信息可以分别装在档案袋内的小袋子里面，或者用特定的纸张分开。这样可以使员工档案信息井井有条，便于查找。此外，查询使用员工档案信息的时候要小心谨慎，避免毁损资料，并且要将档案资料及时物归原处，保持整洁有序。

# 3.4 员工档案信息管理的价值

档案是员工的成长记录，也是员工的工作记载。企业要善于充分使用员工档案信息，并挖掘其中的价值，为企业的经营决策提供参考。

## 1. 充分掌握员工的绩效管理状况

绩效管理是企业人力资源管理中非常重要的一部分。它对于提高员工效率、提升公司效益和发展员工的职业生涯具有很大的帮助。绩效管理中，除了包括对员工的绩效评价以外，还有针对员工不足之处的绩效改进计划，通过持续的绩效改进来提升员工的素质和技能，提高员工的效率。

员工每次绩效管理的绩效评价和绩效改进都会列入员工档案之中。通过查询、分析员工较长时间的绩效评价和绩效改进，企业能够更加全面地评价员工，在员工调薪、调岗、晋升等方面能够做出更加准确的决策。同时，企业通过对所有员工绩效档案的跟踪和分析，能够更好地了解公司的绩效状况，更好地完善管理。

## 2. 充分了解员工的培训状况

培训是员工技能提升的重要手段。持续的培训能够丰富员工的知识，提升员工的能力，培育员工的价值观，形成凝聚力，还是一种激励的手段。但是培训工作需要串成一条线，持续地开展。因此，通过员工档案可以持续地了解员工的培训状况，总结经验，发现问题。通过员工档案的记载，能够了解员工技能的提升和价值观的培训情况。

因此，要充分发掘员工档案中记载的培训信息，为接下来的培训以及员工的职业生涯发展打下基础。

## 3. 通过员工档案来进行劳动争议举证

在新形势下，企业与员工之间的劳动争议不断地递增。企业在劳动争议中负有很多强制性举证义务，否则将承担不利的后果。员工非常容易在劳动合同解除、薪酬、加班等方面和企业发生劳动争议，因此，要格外注意这些方面的员工档案，比如员工劳动合同书、员工手册签字表、签字后的绩效考核结果、培训记录、调岗记录等。人力资源部只有平时注意收集和保管好这些档案资料，才能在劳动争议中举出有利的证据，维护企业的合法权益。

# 3.5 员工档案信息管理的保密

员工档案中包含大量的信息。一方面有员工的个人信息，比如婚否、家庭成员、家庭住址、身份证号码、工资卡号等；另一方面还有员工的绩效考核结果、工资调整情况等。前者涉及员工个人隐私，后者属于公司机密，两者都需要保密，只有特定的人通过一定的程序才能查询。

## 1. 要做到专人管理员工档案

员工档案既不能是部门同事都在管理，也不能都不管理。人力资源部要明确具体的档案管理人员及其职责，并对档案管理人员设定相应的考核指标和奖惩办法。

## 2. 要做到专柜存放员工档案

员工档案多，有条件的企业可以设置专门的房间来存放档案。该房间最好具备一定的防火、防盗、防尘、防湿条件。多数企业可能无法安排专门的房间来存放员工档案，但是也要做到用专门的柜子来存放员工档案。

### 3. 要有专门的制度流程来管理员工档案

原劳动和社会保障部、国家档案局制定的《企业职工档案管理工作规定》(劳力字[1992]33号),对员工档案管理有严格的规定。目前在实际操作中,企业应该做好以下方面的制度流程。

(1) 员工档案查阅制度。各级主管或者相关人员如因工作需要查阅员工档案,须在借阅表格上填写审阅人、审阅理由、到期归还时间等,再由相关领导签字并由人力资源部审核,可以给予查阅或借出人事档案。在员工档案归还时,档案管理人员要检查员工档案是否已经完整归还,是否有损坏等情况。

(2) 出具证明材料制度。员工需要由人力资源部出具证明材料时,例如工资证明、婚育证明等,须要求使用人说明出具证明材料的理由,例如用于贷款、买房、办理生育证等,人力资源部结合档案材料出具证明材料,须由相关领导检查证明材料是否合适,再给予盖章、使用。

(3) 员工档案归档制度。所有员工档案要及时归档,新员工入职时要新建档案袋,档案袋上贴出员工姓名、入职时间、工号等。员工档案要分部门和时间管理,以便在需要时快速查找。人力资源部设立员工档案管理清单,里面注明档案袋的统计数量、人员清单、使用登记等。

(4) 员工档案销毁制度。如果档案袋满足销毁要求,须在销毁登记表上注明销毁原因、销毁时间、审核人签名等。

## 3.6 员工外部档案的管理

员工外部(社会)档案是有关单位(比如学校、企业等)根据国家的有关规定建立并伴随员工一生的资料汇总。只有具备国家规定的有一定人事管理权限的企业才能管理员工的外部档案,不具备该权限的企业则可以委托有关单位(比如人才中心、职介中心、人力资源服务机构等)进行管理。

委托有关单位进行员工档案管理包括以下工作内容。

### 1. 企业立户

企业需要在有关单位开设集体户,并签订相关的协议。参考协议如下所述。

【范例3-1】《人事档案委托管理立户协议书》

人事档案委托管理立户协议书

根据国家、北京市有关政策，本人才服务中心(以下简称甲方)，与\_\_\_\_单位(以下简称乙方)就保存乙方人事档案问题签订如下协议。

一、甲方责任：

1. 安全、妥善地保管人事档案；
2. 办理人事档案调转手续并管理人事档案；
3. 接转行政工资关系，保留原身份；
4. 按照有关政策为调往事业单位人员调整档案工资；
5. 办理初次参保人员的工龄认定手续；
6. 出具与人事档案材料有关的公证及其他证明材料；
7. 办理存档人员的升学、外调等有关政审；
8. 办理存档人员党组织关系的接转和管理；
9. 办理接收的大中专毕业生转正定级手续；
10. 办理存档人员因公出国(境)政审；
11. 依据人事档案的有关规定，对不符合规定的档案，甲方有权拒收，并告知不符合规定的理由；
12. 按照人事档案管理的有关规定，对于乙方提供的资料，经确认属于归档范围的，由甲方负责补充档案内容。

二、乙方责任：

1. 乙方必须是经国家有关部门批准成立的合法机构；
2. 乙方因各种原因在工商行政管理部门注销登记后，应在自注销登记之日起30日内持有关注销材料到甲方办理协议终止手续；
3. 乙方应在自工商行政管理部门办理变更单位名称、法人、注册地址之日起30日内，持有关变更材料到甲方办理变更手续；
4. 乙方解除本协议时，应持本协议，同时出示书面申请并加盖单位公章，结清存档费用并按照规定将单位户内档案全部办理转出手续；
5. 乙方应按时、足额缴纳存档费用，存档费标准为每人每月20元，于每年的3月底前结清上一年度的存档费用，逾期未交费，甲方有权停止一切人事档案服务，由此造成

的后果由乙方承担；

6. 乙方应按照甲方办理业务的有关要求，出具相应的材料、证明等(详见海淀区人才业务办理流程)；

7. 乙方办理存档的有关事项，由乙方设专职人员到甲方办理手续；

8. 乙方应对本单位育龄人员进行计划生育政策宣传教育，严格遵守《北京市计划生育条例》，对于违反该条例造成不良后果的，由乙方承担责任；同时向甲方提供本单位员工真实、准确的婚育情况；

9. 乙方员工存档期间的社会保险及住房公积金、退休审批等事项，由乙方按照国家有关规定执行；

10. 如遇国家及北京市有关政策调整，甲方有权依据政策规定调整人事档案服务项目及流程。

三、本协议一式两份，甲乙双方各执一份，自双方签字、盖章之日起生效，如有未尽事宜，甲乙双方另行协商解决。

甲方(盖章)

乙方(盖章)

签订日期： 年 月 日

2. 员工档案迁入(以北京市为例，各地政策有区别，实际表格有所不同)

(1) 企业人力资源部去人才服务中心开具商调函；

(2) 员工持商调函去原档案所在地提取档案并填写《委托存档单位流动人员转入登记表》(附后)后提交人力资源部；

(3) 人力资源部将档案提交给人才服务中心存档。

【范例3-2】《委托存档单位流动人员转入登记表》

委托存档单位流动人员转入登记表

姓名		性别		出生 年月日		民族	
身份证号码							
户口所在地	省(市、自治区) 市(县)						
参加工作时间		政治 面貌		专业技术 职务			

(续表)

存档前身份	1.干部 2.工人 3.应(往)届毕业生 4.军转干部 5.复退军人				
学历	1.研究生(博士/硕士) 2.本科 3.大专 4.中专 5.其他:				
毕业院校				专业	
工作简历					
家庭主要成员	姓名	关系	现工作单位名称或学习、出国、退休等情况		
联系方式	手机			E-mail	
	宅电			联系人	
委托存档申请	本人自愿申请将人事档案转入现存档单位，由存档单位集体委托××区人才服务中心负责保管，并遵守国家有关法令、法规和政策规定。社会保险由现聘用单位参照国家有关政策办理 申请人签字：_____ 年 月 日				
享受北京市优惠人事政策情况	1.非北京生源进京 2.人才引进 3.办理工作居住证 4.解决夫妻分居				
原单位(或存档机构)名称					
立户序号：					
经办人签字：	委托存档单位(盖章)		××区人才服务中心(盖章)		
	年 月 日		年 月 日		

(请用蓝黑色、黑色钢笔或签字笔工整填写本表)

### 3. 员工档案迁出(以北京市为例，各地政策有区别，实际表格有所不同)

(1) 员工须先在企业人力资源部开具介绍信；

(2) 员工开具档案接收单位商调函并填写《委托存档单位流动人员转出登记表》

(附后)；

(3) 存档单位转移档案。

【范例3-3】《委托存档单位流动人员转出登记表》

### 委托存档单位流动人员转出登记表

姓名				性别		出生年月日					民族	
身份证号码												
户口所在地	省(市、自治区) 市(县)											

(续表)

存档单位任 职工作情况	任职时间	部门名称	职务或岗位
	工作表现自我评价:		
本人签字: 年 月 日			
单位鉴定	负责人签字: 年 月 日		
调入单位(或存档机构)名称			
立户序号:			
委托存档单位(盖章) 经办人签字: 年 月 日		人才服务中心(盖章) 年 月 日	



## 第4章 员工考勤休假管理：如何做到严要求松管理

从经济学的角度讲，企业与员工之间的劳动关系的本质是一种交换。企业支付一定的薪酬与福利来换取员工的工作时间。企业期望员工在工作时间内通过自己的知识技能和努力，为企业做出一定的贡献；员工希望通过自己的付出从企业获取回报。保持双方投入和产出的平衡，才能促进劳动关系的和谐发展。

企业为员工支付了成本，必然会对员工进行相应的管理，使其有较好的产出。而考勤休假管理就是其中的管理之一。

考勤管理是考察员工工作情况的主要手段，且主要是从时间角度来考察员工的工作情况，也就是考察员工在岗位上工作的时间。当然，一方面由于政府有一些强制性休假规定，另一方面为了让员工充分休息进而更好地工作，休假管理也是考勤管理的重要一环。

### 4.1 考勤休假管理的主要原则 .....

#### 1. 合法性的原则

为了保护员工的合法权益，《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国劳动合同法》《国务院关于职工工作时间的规定》《职工带薪年休假条例》以及原劳动和社会保障部、原人事部、人力资源和社会保障部和省一级政府(例如北京市)都对员工的工作时间和休假进行了详细的规定。国家法律法规对企业具有强制约束力，因此企业考勤休假管理要符合国家法律法规的要求。

当企业的考勤休假管理规定与国家法律法规发生冲突时，必须以国家的法律法规为准。如果员工据此将企业诉诸于法律，企业将承担败诉的后果。

#### 2. 符合企业实际情况的原则

不同行业、不同性质、不同规模甚至不同发展阶段的企业所面临的情况不一样，因

此其考勤休假管理也有所不同。考勤休假管理要根据企业的实际情况，因地制宜地制定相应的管理办法，促进公司的发展。

### 3. 以人为本的原则

在知识经济时代，员工在企业经营管理中的重要性已得到普遍认同。特别是在一些智力密集型高科技企业，员工的价值更加明显。因此，企业在制定考勤休假管理规定的时候，应尽可能体现以人为本的原则，比如弹性工作制。通过考勤休假管理，企业可以提高员工的积极性和凝聚力，提高员工的创造力，更好地服务于公司的战略和目标。

## 4.2 考勤休假管理的主要内容

考勤管理是员工管理的基本内容，主要包括以下几点。

### 1. 考勤管理方式

简单地理解，考勤管理方式就是记录员工工作时间的的手段或工具。一般来说，考勤管理方式有以下几种。

(1) 刷卡方式。企业为每位新员工办理一张IC卡作为考勤卡，每张IC卡对应一位员工。员工在进入和离开企业的时候均需要刷卡。IC卡能够准确地记录员工进入和离开公司的具体时间，作为员工的考勤记录。同时IC卡还兼具工牌的功能。IC卡操作简便，速度快，但是员工比较容易请人代刷卡。

(2) 指纹方式。新员工入职的时候需要在考勤机上登记某个手指的指纹。员工在进入和离开企业的时候需要打指纹来记录考勤。指纹方式能够很好地避免员工考勤作弊，但是手指的干燥程度、干净程度等因素会影响指纹的识别，进而会影响打卡的效率。

(3) 签到方式。员工在进入或离开公司的时候通过在考勤登记表上签到来记录考勤。该方式简单，但是统计较为麻烦且浪费纸张。大企业不适用，仅适用于小微企业。

(4) 人脸方式。人脸方式是指纹的另一种方式，通过考勤机对人脸的识别来记录员工的考勤记录。目前人脸识别技术还没有指纹识别普及，且员工对人脸识别考勤还需要有一个适应的过程。

### 2. 工作日、休息日、节假日、上下班时间等

企业考勤休假管理中要明确员工的上下班时间、每周休息时间以及企业规定的各种

节假日放假时间等。

### 3. 加班、请假流程以及相应的工资待遇

员工考勤休假管理中要对员工的加班流程和请假流程进行详细的规定，同时还要规定与加班和各种请假相对应的工资待遇。员工很容易在这方面与企业产生劳动争议，企业要格外注意这部分内容。

### 4. 出差、因公外出管理

对员工需要出差或因公外出的管理，也是考勤休假管理工作的一部分。因此，考勤休假管理中要对该部分做出明确的规定。

## 4.3 国家关于工作时间、节假日及假期的规定 .....

### 1. 工作时间

根据《中华人民共和国劳动法》和《国务院关于职工工作时间的规定》，国家实行劳动者每日工作时间不超过八小时、平均每周工作时间不超过四十小时的工时制度。用人单位应当保证劳动者每周至少休息一日。根据国家的相关规定，企业可以安排的工作日及上下班时间可以有两种选择：

第一种是员工每天工作八小时，每周工作五天，共四十小时。这也是大部分公司对于办公室工作人员的安排；

第二种是有一些特殊岗位或工种，比如两班倒员工，也可以每天工作六个半小时，每周工作六天。

另外，国家规定每周至少休息一天，但是不一定是星期六或星期日安排休息，企业可以根据实际情况安排在一周的某一天休息，比如周一等。这种情况在一些从事服务行业的企业比较常见。

因此，企业在员工考勤休假管理中要对本企业的具体工作时间做出明确的规定，并告知全体员工。

注意：如果休息日安排员工工作，那么可以安排补休，也可以支付200%的日工资。

### 2. 法定节假日

根据国务院的有关规定，国家法定节假日及放假时间如下所述。

元旦：放假一天；

春节：放假三天；

清明节：放假一天；

劳动节：放假一天；

端午节：放假一天；

中秋节：放假一天；

国庆节：放假三天。

以上法定节假日均不包括每周休息时间。

注意：如果安排员工在国家法定节假日期间工作，必须支付300%的日工资。

### 3. 年休假

根据国务院《职工带薪年休假条例》的规定，员工累计工作已满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。国家法定休假日、休息日不计入年休假的假期。员工在年休假期间享受与正常工作期间相同的工资收入。

企业确因工作需要不能安排员工休年假的，经职工本人同意，可以不安排职工休年假。根据职工应休未休假的天数，企业应当按照该员工日工资收入的300%支付年休假工资报酬。

企业不安排员工休年假又不依照本条例规定给予年休假工资报酬的，由县级以上地方人民政府人事部门或者劳动保障部门依据职权责令限期改正；对逾期不改正的，除责令该企业支付年休假工资报酬外，企业还应当按照年休假工资报酬的数额向员工加付赔偿金。

国家对于年休假规定得非常明确，且对于违规企业的处罚也非常严厉。因此企业要严格遵守国家的有关规定。实际操作中，企业可以采用以下方式在保证员工的带薪年假。

(1) 企业延长的放假时间。考虑到异地工作的员工回家过春节需要的时间较长，且春节期间难以购买车票，有些企业便将春节放假时间延长。除了国家规定的7天外，再增加7天，而企业增加的放假时间可以冲抵员工的带薪年假。

(2) 冲抵员工的事假时间。员工在工作中难免会遇到一些私人事务需要在上班时请假处理，这时候可以要求员工用带薪年假冲抵，员工请事假期间视同上班。

(3) 集体旅游度假时间。有些企业为了加强团队建设，会安排以一个或多个部门为单位组织员工旅游度假。该旅游度假时间可以冲抵员工的带薪休假时间。

#### 4. 丧假、婚假、产假(以北京市为例)

《国家劳动总局、财政部关于国营企业职工请婚丧假和路程假问题的通知》(劳总薪字[1980]29号)规定，职工本人结婚或职工的直系亲属(父母、配偶和子女)死亡时，可以根据具体情况，由本单位行政领导批准，酌情给予1~3天的婚丧假(实际执行3天)。职工结婚时双方不在同一地工作的；职工在外地的直系亲属死亡时需要职工本人去外地料理丧事的，都可以根据路程远近，另给予路程假。

《北京市人口与计划生育条例》规定，机关、社会团体、企业事业组织的职工晚婚的，除享受国家规定的婚假(3天)外，增加奖励假7天。晚育的女职工，除享受国家规定的产假外，增加奖励假30天。

《女职工劳动保护特别规定》(国务院令第619号)中要求，女职工生育享受98天产假，其中产前可以休假15天；难产的，增加产假15天；生育多胞胎的，每多生育1个婴儿，增加产假15天。

#### 5. 工伤假(以北京市为例)

国务院颁布的《工伤保险条例》规定，职工因工作遭受事故伤害或者患职业病需要暂停工作接受工伤医疗的，在停工留薪期内，原工资福利待遇不变，由所在单位按月支付。

《北京市实施〈工伤保险条例〉办法》规定，职工在停工留薪期内，用人单位不得与其解除或者终止劳动关系。

因此，员工的工伤假根据工伤治疗时间确定，且原工资福利待遇不变。

#### 6. 医疗期、病假(以北京市为例)

《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》(劳部发[1994]479号)指出，企业职工因患病或非因工负伤，需要停止工作进行医疗时，根据本人实际参加工作年限和在本单位工作年限，给予三个月到二十四个月的医疗期：

(1) 实际工作年限十年以下的，在本单位工作年限五年以下的为三个月；五年以上的为六个月；

(2) 实际工作年限十年以上的，在本单位工作年限五年以下的为六个月；五年以上

十年以下的为九个月；十年以上十五年以下的为十二个月；十五年以上二十年以下的为十八个月；二十年以上的为二十四个月。

同时还规定，医疗期三个月的按六个月内累计病休时间计算；六个月的按十二个月内累计病休时间计算；九个月的按十五个月内累计病休时间计算；十二个月的按十八个月内累计病休时间计算；十八个月的按二十四个月内累计病休时间计算，二十四个月的按三十个月内累计病休时间计算。

《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》(劳部发[1995]309号)规定，职工患病或非因工负伤治疗期间，在规定的医疗期内由企业按有关规定支付其病假工资或疾病救济费，病假工资或疾病救济费可以低于当地最低工资标准支付，但不能低于最低工资标准的80%。

《北京市工资支付规定》指出，劳动者患病或者非因工负伤的，在病休期间，用人单位应当根据劳动合同或集体合同的约定支付病假工资。用人单位支付病假工资不得低于本市最低工资标准的80%。

综上所述，员工患病或非因工负伤，可以根据实际工作年限和本单位工作年限享受相应的医疗期，且医疗期内工资不能低于北京市最低工资标准的80%。

## 7. 事假

国家对于员工的事假的规定较少。国务院颁布的《职工带薪年休假条例》规定，职工请事假累计20天以上且单位按照规定不扣工资的，则员工不享受带薪年假。

《北京市工资支付规定》指出，劳动者在事假期间，用人单位可以不支付其工资。

因此，企业可以不向请事假的员工支付工资。企业可以通过内部规章制度来约定关于请事假的其他事项。

## 4.4 考勤休假管理的法律风险及应对

在实际工作中，大多数企业目前采用的是电子考勤管理方式，包括刷卡、指纹、人脸等方式。同时，很多劳动争议案例都牵涉考勤管理。电子考勤管理方式在劳动争议中容易出现法律风险。比如企业以员工旷工、严重违反规章制度为由解除员工劳动合同的时候，企业需要举证员工的旷工行为。企业一般会以该员工没有考勤记录来举证其旷工行为。如果员工不认可，企业的这个举证有可能得不到仲裁庭的支持，因为可能是考勤

机坏了，也可能是企业修改了考勤记录。

企业应对电子考勤管理风险的最好方式是请员工在考勤记录上签字。一旦员工签字，表明员工对该考勤记录的认可，证据的有效性就很强，很容易得到仲裁庭的支持。

【案例4-1】电子考勤作为证据，须经鉴定

#### 【案例介绍】

2010年4月22日，某公司向韩先生送达了一份书面《解除劳动合同通知》，内容为“您在试用期，累计迟到8次，其中还有3次连续迟到，属于严重违反公司纪律的行为，根据公司劳动纪律管理制度规定，公司决定与你解除劳动合同即日生效，请于2010年4月25日之前办理离职交接手续”。

2010年4月29日，韩先生提起劳动仲裁，要求恢复双方劳动关系。仲裁支持了韩先生的请求。该公司不服裁决起诉至法院。该公司认为根据电子考勤记录，公司解除双方劳动关系并无不当。后经法院向该电子考勤软件的开发商了解，该公司确实有权随时修改任何一位员工的考勤记录，但可以通过技术鉴定的方式来查明本案韩先生的考勤记录是否存在被实际修改的情况。于是，法院要求该公司在限定的期限内预缴鉴定费以查明案件事实真相。但该公司在法院限定的期限内不同意预缴鉴定费，导致鉴定不成。

#### 【案例分析】

该公司采用电子考勤方式，虽然电子考勤方式的技术含量较高、工作效率较快，但也存在考勤记录容易被修改的缺点，作为法律证据并不是铁证。

该公司采取公证的方式不失为有效固定证据的一种方式。但是该公司完全有可能在事后恶意修改了韩先生的实际考勤记录，进而达到以严重违纪为由辞退韩先生的目的。因此，该公司还负有证明自己没有事后修改韩先生考勤记录的责任。该公司本来可以通过申请技术鉴定以查明韩先生考勤记录是否被修改，但该公司却拒绝缴纳鉴定费，导致事实真相无法查明，应承担“举证不能”的不利后果，推定该公司提供的韩先生的考勤记录不具有真实性，从而判决该公司败诉。

【案例4-2】如何处理销售人员的考勤

#### 【案例介绍】

郑先生于2011年1月进入某科技公司担任销售人员，在双方签署的劳动合同中约定“公司对于销售人员实行完全弹性工作制”，也就是说对销售人员不实行考勤管理，但员工应当服从公司的工作安排。郑先生工作非常努力，每个月的销售业绩都名列前茅，公司领导非常满意。但是最近郑先生每周缺席销售例会的情况非常严重。该公司认为，



应当严肃公司纪律故向其发出书面警告要求其遵守公司规定。郑先生以工作忙为由继续不理公司。该公司无法忍受郑先生无视公司劳动纪律的行为，以其无故旷工3个工作日以上严重违反劳动纪律为由，与其解除劳动关系。

郑先生认为自己是不定时工作制，工作是自行安排，根本不存在“旷工”一说，故对该公司的违纪解除决定表示不服，即向劳动争议仲裁委员会申请仲裁，要求与该公司恢复劳动关系。

### 【案例分析】

企业的销售人员的考勤问题一直困扰着很多人力资源部门的主管。销售人员以业绩说话，但即使业绩完成情况很好，如果该员工长期不到岗，没办法每天都接受监督或者偷着干私活，是否就可以认定为旷工呢？如果并非长期不到岗而只是偶尔的一两次不到岗，是否也可以认定为旷工呢？

本案件的最大争议焦点在于“不定时工作制”是否可认定为旷工。问题的关键不在于该员工是否到岗，而恰恰在于该公司是否有相应的规章制度。

仲裁委在经过审理后认为：该公司通过民主程序制定的考勤等规章制度，不违反国家法律、行政法规及政策规定，并已向劳动者公示过，可作为审理劳动争议案件的依据。虽然劳动者的工作岗位属不定时工作制，但用人单位的规章制度也明确约定“不服从公司安排无故缺勤者以旷工处理”。故用人单位根据规章制度对劳动者所做出的违纪解除的决定符合法律，最终仲裁委裁决用人单位胜诉。

## 4.5 考勤管理模式的选择——固定考勤与弹性考勤 .....

企业对于除了销售、外勤等岗位外的其他岗位，一般都实行固定考勤管理模式。比如公司规定每天的上班时间为早9点至晚6点，中间有一个小时的午餐休息时间。这种固定考勤管理模式能够让公司的管理整齐划一，也便于上下级之间、同事之间更好地进行工作配合。但是在北京、上海等一线城市，上下班高峰期的交通拥堵已经成为一个严重的问题；加之城市面积较大，员工花费在上下班路途上的时间非常多，疲于奔命。笔者的一位朋友每天上班的时间大约需要2小时。这种情况将会对员工的工作状态和工作效率产生不利的影响。

考勤管理的目的是提高员工的工作效率和工作产出。在这一根本目的下，越来越多的企业采取一些“以人为本”的措施，缓解员工上下班的疲劳，提高员工的工作效率和

工作产出。弹性考勤便是一种很好的方式。

所谓弹性考勤，是指在公司规定的基本工作时间基础上，员工可以选择在一定时间段内早来或者晚来公司上班，错开上下班高峰期间的交通拥堵，节约上下班时间。比如公司规定每天的工作时间为早上9点到晚上6点，则员工可以在早上8点至10点来公司上班。员工的下班时间也相应地提前或延后，保证一天的工作时间不被缩短。

当然，弹性考勤模式也不是适合所有的岗位。比如前台接待、客户服务等岗位的员工必须在公司对外公布的时间范围内上班，便于对外接待，不能因为弹性考勤而影响公司的正常工作。因此弹性考勤更多地适用于一些和别人交流协作较少的岗位，他们的工作更多是依靠个人完成的，也不需要过多地对别人进行支持，比如研发岗位等。

总而言之，考勤模式不是一成不变的，也不一定是整齐划一的，要根据不同时期、不同岗位而有所调整，从而促进员工效率的提高，促进公司业绩的提升。

## 第5章 员工福利管理：幸福来自福利的公平

福利是指企业依据国家的相关法律、法规以及企业自身情况为员工提供的各种非货币报酬与服务，包括各种社会保险项目、企业补充保险项目以及其他补贴制度。企业增加集体福利设施和举办文体活动等，从而为员工提供生活方便，减轻员工生活负担，丰富员工的文化生活，提高企业的凝聚力和员工的归属感，提升企业的效率和业绩。

新中国成立以后，“计划经济时代”基本上只有一种企业——国营企业。政府对国营企业员工实行“低工资、高福利”政策，员工的工资不高，但是统包管理员工的福利，即员工的一切福利由国家规定并提供。为了满足员工的需要，政府提供了“从摇篮到坟墓”的所有福利，涵盖员工生老病死的一切需要。

随着计划经济向市场经济的转轨，加之高福利对企业的负担越来越重，国有企业为员工提供的福利逐渐减少，特别是政府在20世纪90年代末停止了员工的福利分房。与之相对应的是员工的工资逐步提高。

目前，市场上的企业已经多元化，除了国有企业，还有很多的外资企业、民营企业、NGO(非政府公益组织)等。政府只是规定一些必要的员工福利政策(法定福利)，而其他的一些福利则由企业根据自身经营情况自行决定。

### 5.1 员工福利的意义

员工福利需要花费企业一定的成本，甚至是不菲的代价，但是员工福利在企业员工管理中具有非常重要的意义。

#### 1. 福利是员工报酬的一部分

福利是企业为员工提供的各种非货币报酬与服务，因此，员工福利是总报酬的一部分。总报酬是员工基于对企业的劳动付出而获得的各种回报之和。员工获得的回报既包括货币，即员工的工资；也包括非货币的服务等，即福利。

福利是员工报酬的重要组成部分，是对员工工资的必要补充。企业在不同的发展阶

段，针对不同级别的员工，可以确定不同的工资与福利的比例，使有限的人工成本发挥出最大的激励作用，促进企业的发展。

## 2. 良好的福利制度可以帮助企业吸引并留住高质量人才

良好的福利是影响雇主品牌的重要因素，也是企业形象非常好的外在表现形式。良好的福利是一种潜在的信号，它在招聘员工时传递着“这是一个人性化的企业，愿意为员工幸福生活投资”的思想。因此，针对目前广大应聘者越来越重视福利因素，广泛存在着对福利的内在需求的情况，一个有竞争力的福利计划绝对能够吸引和保留人才。目前企业的很多福利项目，例如企业年金、企业补充医疗计划、住房补贴等，已经形成福利成本，只有当员工离开企业后的收益能够补偿这个成本时，才会发生跳槽现象。所以，良好的福利制度会大大增加员工跳槽的成本，从而保留人才。美国《财富》杂志评选出“全美最值得为之工作的100家公司”，这些公司有一个共同的特点就是以丰厚的福利回报员工，而且福利的形式多样化，其结果就是员工的流失率近乎为零。

## 3. 良好的福利是解决员工后顾之忧的有效手段

企业雇佣员工的目的，是让员工利用其知识、技能、经验等帮助企业创造更高的价值。员工的很多非工作因素会严重影响其知识、技能和经验的发挥，影响其创造价值。比如孩子的入学问题、个人的健康问题等，这些问题会花费员工很多的时间和精力。

企业较为完善的福利能够很好地解决员工工作之外的一些生活问题，使员工能够把更多的时间和精力投入到工作中来，为企业创造更大的价值。

## 4. 良好的福利能够增强企业员工的凝聚力，鼓励员工之间的合作

员工福利在一定程度上有助于缩小生活差距。同时，随着个人管理向团队管理的发展，团队绩效愈发重要，企业发放薪酬更多是以团队绩效为标准。这些都有助于实现企业内部公平，增强员工的凝聚力。另外，员工福利待遇的高低直接依赖于本企业的经济效益的高低，这就激发了员工为实现福利而进行合作，对稳定劳动集体和消除人员流动现象也有重要影响。

## 5. 良好的福利制度有助于促进企业的文化建设

福利制度能够传递企业文化和价值观，强化员工忠诚度和提高企业的核心竞争力。现代企业越来越重视员工对企业的文化和价值观的认同，而福利恰恰是体现企业的管理

特色，传递企业对员工的关怀，创造一个大家庭式的工作氛围和组织环境的重要手段。一个科学合理的福利计划可以充分发挥它的关怀作用，强化员工的忠诚度。而现代企业竞争中最有效且最稳定的因素就是企业文化建设，由充满人文关怀的福利制度带来的特色企业文化无疑将大幅度地提高企业的核心竞争力。

#### 6. 福利可以降低企业的人工成本，增加员工的实际收入

根据国家的有关法律法规，企业的福利费可在税前扣除，也就是规避企业所得税和个人所得税。税收的减少，可以降低企业的人工成本，增加员工的实际收入。

同时，由于集体采购的规模经济效应，企业的福利项目比员工单独购买的成本更低，这也是提高员工实际收入的一种手段和措施。

## 5.2 福利管理的原则

福利管理在员工管理中具有重要的意义，但是也要遵循一定的原则。

### 1. 合法且必要原则

为了保证劳动力的再生产和社会的和谐稳定，政府对于一些福利有着强制性规定，企业必须为员工提供这些福利。比如养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险、生育保险、带薪年假等。法定的福利项目对企业具有强制性的约束，企业必须遵守。因此，企业的福利管理必须合法，不能低于法律规定的底线。

过低的福利不能很好地满足员工的需求，无法给员工提供切实的保障，影响企业的凝聚力和员工的工作绩效。而过高的福利会养“懒汉”，导致员工不思进取，“乐不思蜀”。因此，企业在面临不同的发展阶段、不同的员工结构时，福利管理应该有所不同。企业的福利管理要符合企业发展的需要，推出必要的福利项目。

### 2. 量力而行原则

福利属于企业人工成本的一部分，也属于企业总成本的一部分。企业作为一个经济组织，存在的根本目的是要实现盈利。过高的成本会对企业的利润产生直接的影响，同时也会影响企业的进一步发展。当企业没有合理的利润来支撑发展的时候，企业会逐步陷入困境。陷入困境中的企业极有可能无法承担员工的福利支出，甚至导致企业破产倒闭，员工的福利项目为零。因此，企业的福利管理也要“看菜吃饭”，量力而行。

### 3. 统筹规划原则

企业可以给员工提供的福利种类繁多，比如可以购买补充医疗保险，建立企业年金；也可以在重大节假日或员工生日等发放补贴。企业对于各种福利项目要统筹规划，围绕原则和主线来实施各种福利，切忌“东一榔头、西一棒子”。比如有的企业突然组织员工去看一场电影，并且去年组织看了今年又不组织看，让员工搞不清楚状况，福利费用被白白浪费了。

系统性的福利项目能够很好地解决员工有关的需求，强化员工对企业福利的印象。

### 4. 公平公开原则

福利作为员工总报酬的一部分，具有普惠制特点，也就是满足一定条件的员工都可以享受。企业的福利管理应该公平公开，最好能够邀请员工代表参与，真正满足员工的需求。而那些藏着掖着的福利项目一旦被员工知道，就会让员工感觉上当受骗或被蒙蔽，其带来的伤害和负面作用非常大。

当然，福利管理的公平并不意味着所有员工享受的福利项目都是一样的。这种绝对的“公平”其实是对部分员工的“不公平”。企业应该根据员工的职级、年龄、工龄等来设计相应的福利项目，让不同的员工都得到应有的回报。

## 5.3 常见的福利及分类

福利有很多种分类方法。一般来说，根据国家强制性要求与否，福利分为法定福利和企业补充福利两大类。

### 1. 法定福利

法定福利也称基本福利，是指企业按照国家法律法规和政策规定必须发生的福利项目。它的特点是只要企业建立并存在，就有义务、有责任且必须按照国家统一规定的福利项目和支付标准支付，不受企业所有制性质、经济效益和支付能力的影响。

法定福利具体包括以下几种。

(1) 养老保险。养老保险是国家根据法律、法规的规定，强制建立和实施的一种社会保险制度。在这一制度下，用人单位和劳动者必须依法缴纳养老保险费，在劳动者达到国家规定的退休年龄或因其他原因而退出劳动岗位后，社会保险经办机构依法向其支付养老金等待遇，从而保障其基本生活。



(2) 失业保险。失业保险是指国家通过立法强制实行的，由社会集中建立基金，对因失业而暂时中断生活来源的劳动者提供物质帮助的制度。它是社会保障体系的重要组成部分，是社会保险的主要项目之一。

(3) 医疗保险。医疗保险是国家和社会根据一定的法律法规，为向保障范围内的劳动者提供患病时基本医疗需求保障而建立的社会保险制度。俗话说“吃五谷生百病”，医疗保险是与员工密切相关的一项强制性福利。

(4) 工伤保险。工伤保险是员工在工作中或在规定的特殊情况下，遭受意外伤害或患职业病导致暂时或永久丧失劳动能力以及死亡时，劳动者或其遗属从国家和社会获得物质帮助的一种社会保险制度。工伤保险将会给受到工伤的员工撑起一把“保护伞”。

(5) 生育保险。生育保险是国家通过立法，在怀孕和分娩的妇女劳动者暂时中断劳动时，由国家和社会提供医疗服务、生育津贴和产假的一种社会保险制度，国家或社会对生育的职工给予必要的经济补偿和医疗保健的社会保险制度。生育保险是对女员工的特殊保护。

(6) 住房公积金。住房公积金是指国家机关、国有企业、城镇集体企业、外商投资企业、城镇私营企业及其他城镇企业、事业单位、民办非企业单位、社会团体及其在职职工按照一定比例缴存的长期住房储金。企业和员工缴纳的部分均存入员工个人住房公积金账户，在员工需要买房、租房或装修时按照一定的程序进行支取。住房公积金能够在一定程度上帮助员工解决住房问题。

(7) 法定节假日及带薪年假。目前国家规定的法定节假日及休假天数为元旦(1天)、春节(3天)、清明节(1天)、劳动节(1天)、端午节(1天)、中秋节(1天)和国庆节(3天)，共计11天。在法定节假日员工休息，但是企业应当支付工资。

为了维护职工休息休假的权利，调动职工的工作积极性，国家还规定在企业工作满一年以上的员工享有5~15天的带薪年假。员工带薪年假期间，工资照常发放。

## 2. 企业补充福利

企业补充福利是指在国家法定的基本福利之外，由企业自主决定补充的福利项目。企业补充福利项目的多少、标准的高低，在很大程度上要受到企业经济效益和支付能力的影响以及企业出于自身某种目的考虑。

企业补充福利的项目繁多，五花八门，常见的有以下几种。

(1) 津补贴。津补贴是指为了补偿员工特殊或额外的劳动消耗和因其他特殊原因支



付给职工劳动报酬的一种回报形式。人们一般把属于生产性质的称为津贴，如高温津贴等；属于生活性质的称为补贴，如午餐补贴等。

(2) 企业年金。企业年金是指企业及其员工在依法参加基本养老保险的基础上，自愿建立的补充养老保险制度。企业年金实行基金完全积累制，采用个人账户方式进行管理，费用由企业和员工个人缴纳。在满足一定条件的情况下，员工可以一次性或按月支取年金。

企业缴费在工资总额4%以内的部分，可从成本中列支。

(3) 补充医疗保险。补充医疗保险是相对于基本医疗保险而言的，是基本医疗保险的有力补充，也是多层次医疗保障体系的重要组成部分。

与基本医疗保险不同，补充医疗保险不是通过国家立法强制实施的，而是由用人单位和个人自愿参加的，是在单位和职工参加统一的基本医疗保险后，由单位或个人根据需求和可能原则，适当增加医疗保险项目，来提高保险保障水平的一种补充性保险。参加了补充医疗保险的员工可以获得比基本医疗保险更高的报销比例或更大的报销范围。

补充医疗保险一般由企业单独支付费用。

(4) 住房支持。住房支持是企业为员工购房或租房提供的各种形式的帮助。最常见的是租房补贴，即企业为租房员工根据其级别每月报销一定的租房费用，减轻员工的租房负担。一些巨头公司为满足一定条件的员工提供购房支持。

阿里巴巴的“ihome”计划规定，在集团服务期限满两年，工作地在中国大陆，且为购置员工所在工作地首套住房者(以员工家庭为单位)及符合相关条件者均可申请企业的无息贷款，并按工作年限分为20万元和30万元两档贷款额度，最长贷款期为5年。

腾讯公司启动总计10亿元的“安居计划”，专门为首次购房的员工提供免息借款。北京、上海、广州、深圳的员工可以申请最高30万元免息借款，其他城市则可以申请最高20万元免息借款。“安居计划”针对的是最有安居需求的员工，并且只用于购买首套住房，员工在公司工作期间只可享受一次“安居计划”购房免息借款。工作满三年、符合条件的腾讯员工均可申请此项计划，在申请时只需要出具购房合同，并提交由中国人民银行出具的个人信用查询报告，无须任何担保基本上就可以申请免息借款。

(5) 子女教育帮助。在北上广深等一类大城市里，孩子入学特别是进入好一些的学校非常困难。子女的入学问题一直是家长关注的重点。企业可以通过建立共建校等方式为员工争取一些入学名额或通过补贴的方式减轻员工的教育负担。这将极大地鼓舞员工的士气和斗志。

除了上述的补充福利外，还有一些企业补充福利，比如年度体检、健身支持、文体活动、员工帮助计划(EAP)等，笔者在此就不一一列举了。

## 5.4 日常员工福利的实施

各个企业所处的行业、企业性质、企业规模以及企业的经营情况千差万别，因此各自的补充福利不尽相同，企业可以根据实际情况自行实施。但是对于强制性福利，特别是“五险一金”(养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、生育保险和住房公积金)，国家有明确的规定。笔者将针对“五险一金”的实施进行详细的说明。

### 1. “五险一金”缴费

目前北京市“五险一金”缴费比例，如表5-1所示。

表5-1 北京市“五险一金”缴费比例表

类别	单位缴纳	个人缴纳
养老	20%	8%
医疗	10%	2%+3元(大额)
工伤	0.3%~0.5% (除有行业区别外，城镇和农业户口也有区别，例如2011年缴费基数城镇最低1 680元，农业户口最低2 521元)	不缴纳
失业	1%	0.2%(农业户口个人不承担)
生育	0.8%	不缴纳
公积金	8%~12%	8%~12%

(1) 关于社保缴费基数的数额。

新员工缴费基数：以员工入职第一个月工资作为缴费基数。

老员工缴费基数：以员工上一年度月平均工资作为缴费基数。

(2) 保险缴费基数范围(以北京市为例)。

医疗：不低于社会平均工资的60%，不高于社会平均工资的3倍。

养老、工伤、失业、生育：不低于社会平均工资的40%，不高于社会平均工资的3倍。

(3) 工资总额与保险缴费基数的关系。

员工工资总额低于社会平均工资的40%(或60%)时，缴费基数以社会平均工资的40%(或60%)为准。

员工工资总额在社会平均工资的40%(或60%)和社会平均工资的3倍之间时，缴费基数以实际工资总额为准。

工资总额高于社会平均工资的3倍时，缴费基数以社会平均工资的3倍为准。

**【范例5-1】2014年度缴费基数范围(以北京市为例)**

2013年北京市社会平均工资5 793元，则养老保险的缴费基数范围为2 317~17 379元。

需要说明的是每年4月份公布上一年度的社会平均工资数额，即每年的4月份调整社保缴费基数，公积金缴费基数每年7月份重新核定。

## 2. “五险一金”的领取

### 1) 养老保险

(1) 领取退休金的条件。一是达到国家规定的退休条件并办理相关手续的；二是按规定缴纳基本养老保险费累计缴费年限满15年或连续缴费满10年的，可以按月领取养老金。不满足前述条件的，则一次性领取个人账户养老金。

(2) 养老保险可支取死亡待遇。养老保险除了可支取被保险人的基本养老金，还可支取死亡待遇，主要包括丧葬费和一次性抚恤费，符合供养条件的直系亲属生活困难补助费，按月发放直至供养直系亲属死亡。

(3) 退休年龄问题。目前国家法定的企业职工退休年龄是：男年满60周岁，女干部年满55周岁，女工人年满50周岁。随着社会平均寿命的增加，不排除今后退休年龄会适当延长。

### 2) 医疗保险

#### (1) 门诊急诊就医须知(以北京市为例)。

员工门诊要在本人选定的医院就医，也可到北京市定点专科医院、定点中医医院、A类医院(常见为人民医院、北医三院、协和医院、同仁医院、友谊医院等)就医；

员工急诊也可到就近的非选定的北京市定点医院就医；

挂号、就诊时均须出示员工的社会保障卡；

医院收费时，员工只需要支付医药费的个人部分，不用支付可以报销的部分。

#### (2) 住院须知(以北京市为例)。

员工可以选定定点医院就医，也可到北京市定点专科医院、定点中医医院、A类医院就医；

参保人员患急症时可到就近的北京市定点医院就医，但病情稳定后应及时转回本人的定点医院；

就医时出示《北京市医疗保险手册》；

持手册到住院处办理住院手续，同时按医院规定交纳一定的预付款(用于支付起付线、自费及自付费用)；

住院期间要与医院签订《自费协议》，以防因自费项目问题发生纠纷；出院时，个人与医院直接结账。属个人应承担的医疗费用由个人与医院结清，属医疗保险支付的费用由医院与区医保中心结算。

参保人员因病情需要市内转诊转院时，须经就医的二级或三级定点医院副主任医师以上人员填写《北京市医疗保险转诊单》，由医院医保部门核准。

参保人员因公外出和探亲期间，在本市行政区域外突发疾病不能回京治疗的，可在当地一家县级(含)以上定点医院就医，医疗费用按本市基本医疗保险有关规定审核支付。

住院报销标准如下所述。

门诊急诊及住院费用报销标准(以北京市为例)，如表5-2和表5-3所示。

表5-2 城镇职工医保门诊报销比例及最高限额

人员类别		起付线/元	报销比例				最高限额/元
		社区(本市)		其他定点			
		大额	补充	大额	补充		
在职人员		1 800	90%	/	70%	/	20 000
退休人员	70岁以下	1 300	80%	10%	70%	15%	20 000
	70岁以上		80%	10%	80%	10%	

表5-3 城镇职工医保住院费用报销比例及最高限额

人员类别	报销级别	起付线/元	统筹支付			最高限额/元
			一级医院	二级医院	三级医院	
在职人员	起付标准至3万元的部分	1 300	90%	87%	85%	10万元
	3万元至4万元的部分		95%	92%	90%	
	4万元至10万元的部分		97%	97%	95%	
	10万元至30万元的部分		大额医疗费用互助资金支付85%			20万元
退休人员	起付标准至3万元的部分	1 300	94%	92.2%	91%	10万元
	3万元至4万元的部分		97%	95.2%	94%	
	4万元至10万元的部分		98.2%	98.2%	97%	
	10万元至30万元的部分		大额医疗费用互助资金支付90%			20万元

【备注】

起付标准：一个医疗保险年度内，第一次住院的起付标准为1 300元，第二次及以后均为650元。

报销比例：采取分段计算、累计支付的办法，支付比例按医院级别分别计算。

支付限额：基本医疗保险统筹基金在一个年度内累计最高支付限额为10万元，大额互助资金累计最高支付限额为20万元，共30万元。

### 3) 工伤保险

#### (1) 工伤设定范围

工伤的范围主要包括：

- 在工作时间和工作场所内，因工作原因受到事故伤害的；
- 工作时间前后在工作场所内从事与工作有关预备性或者收尾性工作受到伤害的；
- 在工作时间和工作场所内，因履行工作职责受到暴力等意外伤害的；
- 患职业病的；
- 因工外出期间由于工作原因受到伤害或者发生事故下落不明的；
- 在上下班途中，因机动车事故受到伤害的；
- 法律、行政法规规定应当认定为工伤的其他情形。

视同工伤的范围包括：在工作时间和工作岗位，突发疾病死亡或者在48小时之内经抢救无效死亡的；在抢险救灾等维护国家利益、公共利益活动中受到伤害的；职工原在军队服役，因战、因公负伤致残，已取得革命伤残军人证，到用人单位后旧伤复发的。

不得认定为工伤或者视同工伤的范围包括：因犯罪或者违反治安管理伤亡的；醉酒导致伤亡的；自残或者自杀的。

(2) 工伤保险报销范围。工伤保险主要包括工伤医疗费、一级至四级工伤人员伤残津贴、一次性伤残补助金、生活护理费、丧葬补助金、供养亲属抚恤金、一次性工亡补助金、辅助器具费、工伤康复费、工伤职工劳动能力鉴定费用。

### 4) 失业保险

#### (1) 领取失业保险的条件。

- 按照规定参加失业保险，单位和个人按规定缴费满一年以上的；
- 在法定劳动年龄内非因本人意愿中断就业的；
- 已按规定办理失业和求职登记的。

只要满足以上条件，是可以享受失业保险金的。

(2) 失业金的领取月份的规定。累计缴纳满一年不足两年的时间的，可以领取3个月的失业金，满2年不足3年的为6个月，以此类推，最长不超过24个月即两年时间。

失业保险金发放标准为本市最低工资标准的70%~90%。具体标准为

- 累计缴费时间不满5年的，按最低工资标准的70%发放；
- 累计缴费时间满5年不满10年的，按最低工资标准的75%发放；
- 累计缴费时间满10年不满15年的，按最低工资标准的80%发放；
- 累计缴费时间满15年不满20年的，按最低工资标准的85%发放；
- 累计缴费时间满20年以上，按最低工资标准的90%发放。

从第13个月起，失业保险金一律按最低工资标准的70%发放。市劳动保障行政部门根据全市最低工资标准的变动情况，及时调整失业保险金标准。

### 【特别提示】

手续包括失业证、解除劳动关系证明、失业登记、身份证等。

失业金领取时限：相关手续需要自解除劳动关系之日起60天内办理有效。

## 5) 生育保险

### (1) 生育保险的组成。

- 产假：职工女性在分娩前、后所享受的有薪假期。
- 生育津贴：职工妇女因生育后离开工作岗位，不再从事有报酬工作致使收入中断，及时给予定期的现金补助，以维护和保障妇女及婴儿的正常生活。
- 生育医疗：由医院、开业医生或助产士为职工妇女提供的妊娠、分娩和产后的医疗照顾以及必需的住院治疗。
- 晚育津贴：晚育员工享受的晚育补助。

(2) 生育保险的本质。在规定的产假期间女员工的工资由生育保险和公司共同承担(按照国家生育保险政策规定：生育津贴属于员工生育期间国家发放的待遇，生育休假期间<包括休晚育假期在内>公司照常发工资的属于提前向女员工预支生育津贴，员工申请生育津贴和晚育津贴后公司代为扣除)，没有生育保险的按实际工资发放。

(3) 关于晚育津贴常见的处理方式。享受晚育假期和领取晚育津贴相呼应，也就是说晚育假由女员工享受，男配偶不得享受晚育假，如果享受晚育假的女员工所在的公司照常发放工资，晚育津贴必须由发工资的公司申请。

## 6) 住房公积金

根据国务院颁布的《住房公积金管理条例》的规定，住房公积金是指国家机关、国有企业、城镇集体企业、外商投资企业、城镇私营企业及其他城镇企业、事业单位及其在职职工缴存的长期储蓄金。

公积金制度实际上是一种住房保障制度，是住房分配货币化的一种形式。单位为职工缴存的住房公积金是职工工资的组成部分，单位为职工缴存住房公积金是单位的义务，享受住房公积金政策是职工的合法权利。

### (1) 支取公积金的条件。

住房公积金缴存人出现下列情况之一的可以提取职工住房公积金账户内的存储余额：

- 购买、建造、翻建以及大修自住住房的；
- 离退休的；
- 完全丧失劳动能力并与单位终止劳动关系的；
- 户口迁出所在的市、县或者出境定居的；
- 偿还购房贷款本息的；
- 房租超出家庭工资收入的规定比例的。

### (2) 住房公积金提取。

● 首次提取(主买房人)：需要提供购房合同及发票、房产证原件及复印件、提取人的身份证原件及复印件、本人开户的银行卡号或存折号码。提供配偶所在单位名称、单位公积金编号及个人编号。如果购买二手房须提供房产证、契税完税凭证原件及复印件。

● 首次提取(非主买房人)：需要提取购房合同及发票、房产证原件及复印件、提取人的身份证原件及复印件、本人开户的银行卡号或存折号码等。

● 约定(按月)提取住房公积金：需要提供本人身份证复印件及银行卡号，以后每个月将自动由公积金账户转入个人储蓄账户。

### (3) 公积金查询。可登录市住房公积金网站。

### 【注意】

企业是否及时给员工缴纳社保，不仅仅涉及员工当前和退休的福利，是否连续缴纳社保。还和员工享受社会福利的相关资格有关。例如有些城市规定，对于外地员工必须连续缴纳社保多少年才能买房买车，所以人力资源管理者要特别注意防止员工社保缴纳断档，对于新入职的归属上家公司应该缴纳的，要给予善意提示。



企业是否及时给员工缴纳公积金，与员工是否具有公积金贷款资格密切相关，众所周知，公积金贷款一般比商业贷款享受更多的利率优惠，但是很多地区如北京等城市，对于公积金贷款有明确的立户期限和缴纳月份的规定，如果不符合条件可能导致员工无法享受公积金贷款。

## 5.5 福利管理的趋势及应对

在新形势下，福利管理将成为人力资源部门的一项新的挑战。要迎接并应对新的挑战，我们首先要分析福利管理出现的新变化和新趋势。根据笔者的实践观察，有以下4个变化趋势值得大家关注。

### 1. 个性化

新生代员工更加注重个性，强调自我，更加喜欢选择不一样的、适合自己需求的福利项目和产品。他们不再喜欢传统的、千篇一律的福利项目，对于一些创新型福利更具有浓厚的兴趣。巨人网络公司的“找对象”福利项目就是一个很好的例子。而笔者所在的公司曾经组织爬山类活动，结果员工参与者寥寥无几；而组织游戏互动类活动，如三国杀，则员工参与者甚众，积极性很高。

### 2. 健康化

随着“过劳死”“N连跳”等新闻不断地出现在大家面前，很多的员工越来越关注自己的健康问题，包括身体健康和心理健康。于是，市场上各种各样的体检机构生意火爆，一些公司逐步开展员工心理帮助计划(EAP)，甚至设置了专职的保健医、按摩师。

### 3. 知识化

在市场经济中，各公司之间的竞争日趋白热化，而人才市场上的人才竞争也越来越激烈。员工要在市场竞争中脱颖而出，不断地充电和学习是重要的手段。因此，越来越多的员工会看重培训和学习的机会。市场上各种培训班开展得如火如荼，高端的EMBA学费已经突破50万元大关，而低端的各种技能培训的学费也需要几千元。很多公司也将优秀员工送到各种培训机构参加学习，一方面可以提高企业凝聚力，另一方面也能通过提高员工技能来提高组织效率。

#### 4. 弹性化

弹性化也称柔性福利计划或自助餐式福利计划，即根据员工的特点和具体需求，列出一些福利项目，在一定的金额限制内，员工按照自己的需求和偏好自由地进行选择和组合。

### 5.6 用“心”做好福利管理 .....

世界上唯一不变的是变化，福利管理也是如此。不管它如何变化，我们都要用“心”做好福利管理。

首先，我们要树立员工是“客户”的观念，一切从员工出发，一切为员工着想。中国已经倡导很多年“以人为本”的理念，“以人为本”的理念深入人心。然而笔者认为，在公司内部，“以人为本”的最好外在形式和最好载体就是“以员工为客户”。如果我们能够以员工为“客户”，把员工当作“客户”对待，福利管理便有了一个很好的理论指导和思想基础，也就有了一个很好的开端。

其次，我们要用“心”研究员工的需求。不同的行业、不同的公司性质、不同的规模以及不同的老板，都会决定公司给予福利经费的不等。在福利经费有限的情况下，我们要做好福利管理，做出有针对性的福利产品，必须先研究员工的需求。员工的年龄、婚育状况、性格、工作性质、职业生涯规划等都决定了对福利需求的差异。只有做好员工需求的研究，才能为设计有针对性的福利产品打下基础。福利需求的研究可以通过购买福利报告、问卷调查、员工访谈的方式进行。

然后，我们要用“心”设计福利产品。也许我们不像阿里巴巴等企业有那么多的经费支持，但是我们可以根据公司所掌握的员工需求，设计针对性强、适销对路的福利产品。只要用“心”去思考，去设计，一定会有好的解决方案。

比如，很多公司在中秋节都会给员工发一盒月饼。普通的做法就是员工直接领一盒月饼回家，员工对此反响平淡。但是我们可以考虑将月饼快递给员工的亲人，并附上一封致家人的感谢信，感谢亲人对员工工作的支持才使员工为公司创造了巨大的价值，最后附上总裁亲笔签名。当员工的亲人，特别是员工的父母收到这盒月饼的时候，一定会感动，从而会“帮助”公司吸引和保留优秀的人才。

再比如，我们可以将有限的经费设计成菜单式福利，员工可以选择几项或者一定金

额的福利。公司通过增加员工的选择余地来提高员工的参与度和满意度，在提高员工凝聚力的同时也充分利用好福利项目。

最后，我们要做好福利产品的售后服务。员工在享受各种福利产品的过程中，会出现各种问题，我们应及时给予解答和释疑。同时，对于员工关于福利产品的合理化建议，我们要及时采纳，改进并完善福利产品。让“客人”满意是我们用“心”做好福利管理的宗旨和目标。



## |第2篇| 提升篇

## 第6章 员工行为规范管理：没有规矩不成方圆

员工行为规范是员工应该具有的、共同的工作准则和行为要求，它带有明显的约束性和导向性，通过企业的倡导和推行，在员工中形成自觉意识，起到规范员工的言行举止和工作习惯的效果。

员工行为规范是企业留给外界的第一印象，是企业精神面貌的集中展示。规范的员工行为除了给客户或公众留下美好的印象，还将为内部员工创造一个和谐的工作环境。

### 6.1 员工行为规范的制定原则

员工行为规范管理在员工管理中具有重要的地位和作用。为了保证员工行为规范管理更好地实施，制定员工行为规范时一般应该遵循以下原则。

#### 1. 程序合法

员工行为规范属于涉及员工切身利益的规章制度或者重大事项，在制定时要经职工代表大会或全体员工讨论或征求意见，并且企业应当将员工行为规范向全体员工公示或者告知劳动者。

实际工作中，很多企业没有职工代表大会，也无法证明已向全体员工公示。面对这种情况该怎么办呢？

首先，制定员工行为规范初稿后，企业可以召集部分员工(职工代表)进行培训讲解，并征求意见，注意要保存好培训的签到表，可以将培训的主题写为“员工行为规范征求意见”。通过这个措施来解决制度程序合法中讨论或征求意见的问题。

其次，在员工行为规范实施前，企业要求全体员工在行为规范文本后面签字确认。员工签字时可以另附一张纸，并注明“我已经仔细阅读过该文件，并愿意遵守”字样，后面要有员工签字和日期。

#### 2. 实体合法

所谓实体合法，是指企业的员工行为规范的内容必须符合法律法规的规定，不得与

法律法规相违背或抵触。企业的员工行为规范既要合法，还要合情合理。在一些企业的员工行为规范中，常常可以发现个别条款的要求非常牵强，比如见到上级必须鞠躬敬礼，很难想象企业为什么会对员工提出这样不合理的要求。坚持实体合法原则，就是要对员工行为规范的内容进行认真审度，尽量避免那些看起来很重要但不合法合理的要求。

### 3. 紧贴战略和文化

员工行为规范要与企业战略和文化理念保持高度一致，并能充分反映企业战略和文化理念。员工行为规范本质上就是企业要倡导什么、反对什么的具体细化，是企业战略和文化理念的载体。员工行为规范还要与企业已有的各项规章制度保持一致，对员工行为的具体要求不能与企业制度相抵触，避免“打架”。坚持与企业战略和文化理念保持一致性是员工行为规范存在价值的根本体现，有利于形成企业文化合力，塑造和谐统一的企业形象。

### 4. 符合实际情况

员工行为规范管理是要解决企业存在的问题，提高企业的效率。因此员工行为规范的各项内容及其要求的程度要从企业实际，特别是员工的行为实际出发，以便能够对良好的行为习惯产生正激励和正强化作用，对不良的行为习惯产生约束和负强化作用，使得执行员工行为规范的结果能够达到企业预期的引导员工行为习惯的目的。如果不符合企业的实际情况，“放之四海而皆准”的员工行为规范，即便能够对员工的行为产生一定的约束，也必然很空泛，而且对于塑造特色鲜明的企业行为形象几乎没有任何作用，对员工管理是没有意义的。

### 5. 可操作

员工行为规范作为一项管理措施，要能“落地”，可操作。如果员工行为规范中含有不少空洞的、泛泛的倡议或原则，甚至是口号，员工不仅无法遵照执行或者在执行过程中走样，而且也会影响整个规范的严肃性，最终导致整个员工行为规范变为一纸空文。同时，在拟定员工行为规范文稿的时候，也要注意特点鲜明、文字简洁，便于员工学习、理解和对照执行。

## 6.2 员工行为规范的主要内容 .....

员工行为规范是企业要求员工共同遵守的工作准则和行为要求，一般包括以下内容。

### 1. 道德操守

道德操守是指员工在日常工作中需要遵守的法律要求和道德要求。企业在聘用员工的时候强调“德才兼备”，道德操守即为“德”。道德操守包括遵纪守法、不损害公司利益、诚信正直、爱岗敬业等内容。

### 2. 仪容仪表

仪容仪表是指企业对员工个人和群体在外在形象方面的要求，具体包括服装、发型、化妆、饰品等几个方面的要求。员工的仪容仪表是企业“精、气、神”的外在表现，是企业文化理念的外延。员工整齐良好的仪容仪表除了会给客户留下深刻的第一印象，还会增强团队的凝聚力。对于一些服务行业的员工，这一点表现得尤为突出，比如航空公司的空乘人员。

### 3. 待人接物

由于现代企业越来越多地受到外部环境的影响，企业对外交往活动的频率、形式和内容都有较大的增加，对员工待人接物方面的规范性要求不仅是塑造企业形象的需要，而且也是培养高素质员工的必要途径之一。待人接物规范涉及的内容相对较为复杂，主要包括礼貌用语、基本礼节、电话礼仪、接待客人、登门拜访等方面。

俗话说“于细微处见精神”，员工在待人接物的细节方面是否得体将在很大程度上影响外界对企业的看法，甚至会直接影响一些企业的销售业绩，比如百货公司、汽车4S店等。而对于一些企业的客服或电话销售岗位，电话礼仪的重要性更是不言而喻。

### 4. 工作状态

工作状态是对员工在岗位工作中的普遍性规定，除肯定的提法“工作认真”“以良好精神状态投入工作”等之外，一般用“不准”“严禁”等否定形式来进行具体要求，如“不准浏览与工作无关的网页”“不准用计算机玩游戏”“不准长时间拨打私人电话”等。

## 6.3 员工行为规范的实施和应用

我们知道“知行合一”，更要“行胜于言”。因此，员工行为规范管理更要注重实施。而员工行为规范相对较“空”，做好其实施，需要注意以下几点。



### 1. 制定员工行为规范的时候尽可能发动员工参与

员工行为规范是企业全体员工需要共同遵守的工作准则和工作规范，在制定的时候应该尽可能让全体员工参与。员工的参与一方面可以保证行为规范能够结合企业的实际；另一方面员工参与本身就是一个宣贯的过程，能够让员工在参与中更好地理解和记住企业的行为规范。

### 2. 企业各级主管的率先垂范

企业的各项规章制度最容易被主管打破，行为规范也不例外。而一旦主管带头不遵守行为规范，将会产生严重的“示范效应”，员工也不会拿行为规范当回事儿。这样下去，员工行为规范的实施效果可想而知。反之，主管的率先垂范将会为员工树立榜样，带动行为规范的实施。违规员工即使被处罚，也无话可说。

### 3. 及时奖惩

员工行为规范作为企业的一项规章制度，要有相应的奖惩措施。对于能够很好地遵守行为规范的员工，要适当地予以奖励，强化其行为并为其其他员工带来示范效应。当然，对于违反行为规范的员工，要及时予以惩处，惩前毖后，治病救人。

### 4. 不断完善

随着企业的发展和市场的变化，行为规范也要与时俱进，不断地进行完善，一方面可以让行为规范更好地适应企业的实际需要，另一方面也便于行为规范更好地在企业中实施。

## 【范例6-1】某公司员工行为管理规范

### 第一章 总则

1. 目的。为规范办公区域的管理，提高办事效率，创建文明、整洁的办公环境，维护正常的办公秩序，树立公司良好形象，特制定本制度。

2. 范围。本制度适用于××公司。

### 第二章 规定说明

#### 1. 行为准则

1.1 遵守国家法律法规，履行公民应尽的一切义务。

1.2 遵守公司各项规章制度及工作守则。

1.3 尽忠职守，维护公司利益，保守商业和业务机密；若公司员工私自将公司机密

泄漏，则公司有权立即调岗、辞退。

1.4 爱护公司财物，不浪费，不化公为私，如有损坏，照价维修或赔偿；对于恶意破坏公司公共财产行为者将给予辞退处理，并承担其造成的一切损失，如破坏行为严重者公司直接移交公安机关处理。

1.5 维护公司信誉，不做任何有损公司信誉的事情。

1.6 热爱集体，积极参加公司组织的各项活动。

1.7 员工在工作期间，一律使用普通话，禁止使用方言。

## 2. 工作态度

2.1 满怀激情地投入工作中，勇于面对竞争与挑战。

2.2 敬业爱岗，努力提高自己的工作技能和工作效率，对自己的工作全面负责。

2.3 对待合作，同事间应互相配合，不能相互拆台或搬弄是非。待人接物时态度谦和，以获得公司同仁的支持和客户的支持。

2.4 员工应服从上级主管的工作安排，保质保量地按时完成工作任务。服从公司领导对于工作的调动与安排。

## 3. 工作环境

3.1 每位员工应自觉维护公共环境的卫生。保持办公场所、会议室、洽谈室及卫生间的整洁。

3.2 办公区域严禁吸烟，吸烟须到指定场所，否则按照公司规定进行处罚，并承担由此造成的一切损失。

3.3 员工应在每天的工作时间开始前和工作时间结束后做好个人工作区内的卫生保洁工作，保持物品整齐，桌面清洁。

3.4 保持通道、楼梯口的清洁，不乱扔纸屑、烟头、茶渣。

3.5 下班时最后离开的员工应注意关好所在区域的门窗，关闭空调、饮水机、电灯等公用设施。

## 4. 工作纪律

4.1 工作期间不得无故离岗、串岗，闲聊、吃零食、大声喧哗，确保办公环境的安静有序。

4.2 员工上班期间不得利用工作时间处理私事，未经允许不得擅自离开工作岗位。

4.3 正确、迅速、谨慎地接打电话。通话简明扼要，不得在电话中聊天。原则上不

得用公司电话打私人电话。

4.4 应及时向上级主管汇报工作完成情况及工作进度，不得进行虚伪的和隐瞒事实的汇报、报告。

4.5 未经允许，不得从事其他职业，也不得有经营自身业务的行为。

4.6 除业务上的目的，不得使用公司设备和物品，不得损坏、丢失、粗暴使用、藏匿公司的设备和物品，未经许可不得拿走或企图拿走公司的物品。

4.7 员工应妥善保管个人物品，如在公司内丢失或损坏，其责任与风险由个人承担。

4.8 员工在任何情况下不得发生冲突，员工不得与管理监督人员发生冲突和争执，如有异议可向本部门经理进行汇报，由部门经理进行沟通协商解决。

4.9 严守公司机密，不得将公司机密级文档、经营数据、客户信息等重要信息外泄。

4.10 严禁在公司内传播不利于国家、政府、公司的谣言，经公司领导教育无效者，给予停职、调岗或辞退处理。

## 5. 礼节、礼貌

5.1 本公司员工必须注意礼节、礼貌。在任何场合都要用语规范，语气温和，音量适中，严禁大声喧哗。

5.2 进各办公室前应先敲门，听到应答后再进。

5.3 未经允许不得动用或翻阅别人的电脑文件、笔记本等物品(离职人员物品不在其列)。

5.4 接听电话时应用礼貌用语：“你好”“谢谢”“再见”等。

5.5 员工上班时间的穿着及修饰，应保持干净、整洁，严禁奇装异服，并要注意个人卫生。

5.6 客户来公司时，员工要礼貌、文明地接待，如带有不满情绪接待客户或向客户展现不满情绪操作，使公司形象受损，公司将给予严重警告，对不予理睬者，进行劝退。

5.7 员工外出办事时必须仪表端庄、整洁，自觉维护公司形象。

## 6. 沟通与投诉

6.1 公司提倡良好、融洽、简单的人际关系，同时提倡个人与公司以及个人与个人之间的沟通。

6.2 公司将通过定期和不定期以书面或面谈的方式进行意见调查，向员工征询对公

司业务和管理方面的意见。

6.3 员工的意见和建议将会成为公司在经营管理决策过程中要考虑的因素，公司虽不承诺员工的每一项想法均能实现，但公司会给予相应的答复。

6.4 当员工认为个人利益受到不应有的侵犯或对公司的经营管理措施有不同意见或发现有违反公司某项规定的行为时，可以直接向部门经理或总经理投诉。

## 7. 安全

### 7.1 安全用电

7.1.1 不得乱接、乱拉电源线，增设插座，增加用电设备，不得超负荷使用电器设备，散热不良的电器设备不应长时间通电。

7.1.2 电器故障应谨慎处理，做好安全保护措施，禁止违章操作。

### 7.2 防火

7.2.1 不得乱丢烟头纸屑，抽烟必须在指定场所。

7.2.2 严禁将易燃、易爆物品带入公司。

7.2.3 发生火灾时，要注意使用防火警报与消防设备，并拨打电话119报警。

### 7.3 防盗

7.3.1 本部门人员都应保管好公司和个人的物品，不要将个人贵重物品放在公司，如有遗失，由员工本人负责，公司不承担任何责任。

7.3.2 下班后最后离开办公室的员工须关好门窗，并注意锁门。

7.3.3 在节假日由专人负责值班，非加班员工未经允许不得进入公司，非本公司人员尤其是离职人员不得入内。

## 第三章 行政处罚

### 1. 原则

公司的各项制度、规定等，均视为公司的纪律，须严格遵守，对于违反公司纪律的行为，根据具体情况给予小数额的罚款，由行政部门监督执行，若有员工违反此规定，将计入当月绩效考核评分项目，情节严重者将给予解除劳动合同关系的处理。

### 2. 罚款事项

2.1 在规定上班时间未按要求着装。

2.2 开会迟到，会议期间手机(或其他通信工具)未调至静音模式以及接听电话者。

2.3 上班时间从事与工作无关的事情，如聊天、看杂志、未到时间进餐等。

2.4 打印与工作无关的资料。

2.5 办公区域内抽烟。

2.6 代员工打卡。

### 3. 罚款金额

3.1 发生以上情况罚款以月为单位，第一次出现以上情况任意一次，罚款10元；第二次出现同样的情况，罚款20元；第三次罚款30元；第三次以后，当月再出现此情况每次罚款50元。罚款由员工直接交纳到财务部。代打卡和被打卡者一次处罚各50元。

3.2 同部门在一件规定事件上参与者达3人(含)以上，部门经理负连带责任，处罚金额系参与者罚金总额。

### 4. 其他情况

4.1 各部门负责人违反公司纪律，从严处罚，50元/次。

4.2 外出人员须到前台办理外出申请手续，如有私自外出者，给予100元罚款，对于态度恶劣者给予辞退处理。

4.3 公司物品因正常使用而损坏、丢失的，当事人应负责赔偿。

4.4 行政管理部门作为检查执行部门，必须严肃公司纪律，认真执法，如发现不按照规章行使职责，则按照与违规人员相同的金额进行罚款。

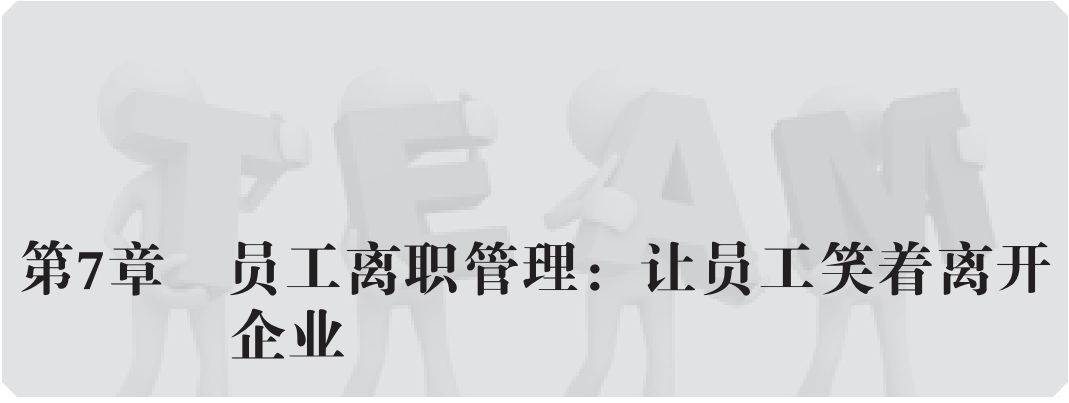
4.5 将公司机密级文档、经营数据、客户信息等重要信息外泄者，视情节轻重给予罚款500~1 000元或辞退处理。

罚款不是目的，公司希望通过严格要求，提高员工的职业素质和专业素质，以实现个人社会价值的增加。

## 第四章 附则

1. 本制度由人力资源部负责制定、实施、修改和解释，经总经理批准后实施，修改时亦同。

2. 本制度自下发之日起执行。



## 第7章 员工离职管理：让员工笑着离开企业

所谓离职，是指员工与企业结束雇佣关系，离开企业，不再为其提供劳动服务并创造价值的行为。而员工离职管理，则是指在员工离职前后，企业需要开展的一系列的工作。

从《中华人民共和国劳动合同法》的角度讲，离职即企业与企业员工之间劳动合同关系的解除或终止。

从经济学的角度上看，企业与企业员工之间的雇佣关系本质上是一种交换关系。企业用一定的薪酬福利或发展机会等交换员工的知识、技能和经验。作为一种交换关系，交换的双方都会考虑自己的性价比。如果企业觉得其付出大于员工的付出，企业会对员工提出更高的要求，员工达不到要求企业则可能解雇员工；反之，员工觉得自己的付出低于回报就有可能辞职。因此，从这个角度上讲，离职是企业与企业员工交换关系的终止。

从发展的角度上看，员工在入职一家企业的时候，和企业是匹配的，也就是说两者的发展是较为协调的。随着时间的推移，企业和员工都在不断地发展，可能会存在发展不协调的情况。当企业的发展超过员工的发展，员工的发展跟不上企业的发展时，企业很有可能会裁掉这位员工；同样，当员工的发展超过企业的发展，员工觉得企业的平台或提供的待遇不能满足自己的要求的时候，员工就有可能离职。

无论从哪个角度上讲，离职都很容易发生在企业和员工之间。员工离职管理是企业人力资源部的日常工作之一，也是重要工作之一。它对于做好员工管理具有重要意义。

首先，员工离职管理有利于企业规避相关的法律风险，避免给企业造成损失。在实践工作中，部分企业的离职流程存在瑕疵，被劳动者诉诸于仲裁或法律后，承受了不必要的损失。另外在员工离职后，还有一些企业的商业机密被泄露；更有甚者，员工直接应聘到竞争对手的企业上班，给原企业造成重大损失。

其次，员工离职管理有利于保留现有员工。员工提出离职后，企业怎么对待和处理该员工，除了他本人要经历外，其他员工比如同事等也能感知到。其他员工很容易推己及人，认为企业也会这样对待自己。因此，良好的离职管理除了给离职员工留下良好的

印象外，也会对在职员工产生影响。

最后，员工离职管理有利于完善企业的管理。不论在企业的工作时间长短还是职位高低，每一位离职员工都会对企业的管理有自己的认知和看法。员工在离职的时候，已经没有在职时的各种顾虑，如果企业离职面谈引导得当，员工能够实事求是地提出一些自己的看法和意见。这些看法和意见对完善企业的管理具有很大的帮助作用。

一般来说，员工离职包括以下4种情形。

### 1. 劳动合同终止

根据《中华人民共和国劳动合同法》第四十四条的相关规定，有下列情形之一的，劳动合同终止：

- (1) 劳动合同期满的；
- (2) 劳动者开始依法享受基本养老保险待遇的；
- (3) 劳动者死亡，或者被人民法院宣告死亡或者宣告失踪的；
- (4) 企业被依法宣告破产的；
- (5) 企业被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者企业决定提前解散的；
- (6) 法律、行政法规规定的其他情形。

### 2. 员工辞职

员工基于自己对企业的判断或自身职业生涯发展的考虑，主动要求解除与企业的劳动合同，不再为企业提供服务。员工辞职可以分为两类：一类是企业存在过错或违法行为而导致员工辞职，比如企业未按时足额支付劳动报酬；另一类则是员工为寻求更好的发展或休息而导致辞职。

### 3. 企业辞退

对于不能够适应企业发展的员工，企业予以解除劳动合同。企业辞退也可以分为两类：一类是企业对于存在过错(比如严重违反企业规章制度)的员工，予以辞退；另一类则是企业对于不适应企业发展的员工予以辞退，虽然被辞退员工没有犯严重的错误。

### 4. 企业裁员

企业裁员是指企业发生重大变化，比如破产或生产经营发生严重的问题，集中解除员工劳动合同的行为。企业只有在面临法定的情形，且经过特定的程序，才能集中裁员。



在上述4种离职情形中，劳动合同终止属于正常的离职，企业会提前了解员工离职的时间和步骤，能够做好充分的准备，不会给企业造成影响和损失；同时，劳动合同终止时，员工一般不会和企业发生纠纷和仲裁。企业裁员是一种特定情况下的行为。而员工辞职和企业辞退则是在实际工作中经常发生的，且很容易对企业造成损失或影响，所以，在本章中我们重点讨论员工辞职和企业裁员这两种离职情形。

## 7.1 员工辞职的应对流程

前面谈到，企业经常会遇到员工辞职的情况。面对员工辞职，企业人力资源部应该采取以下应对流程。

步骤1：搞明白该员工在公司的价值。

人力资源部要初步判断辞职员工是不是企业的核心骨干、关键人员；该员工的辞职会不会对公司正常的业务产生影响；会不会对企业未来的发展产生影响；该员工在公司工作期间的表现如何；工作态度和工作能力、工作潜力怎样。

只有对上述问题有基本的了解和判断后，人力资源部才好开展下一步的工作。当然，作为企业人力资源的管理部门，人力资源部应该对企业的人才有较为细致的了解，特别是对关键岗位人才。同时，人力资源部还应该对员工的绩效管理和培训管理等有较为充分的了解。

步骤2：摸清楚部门负责人或主管的态度。

人力资源部对提出辞职员工的基本情况有所了解之后，还应该和该员工所在部门负责人或主管进行沟通，倾听部门负责人或主管对该员工辞职后对工作影响的评估，以及对辞职员工工作业绩、工作能力和工作态度的评价。

通过步骤1和步骤2，人力资源部可以做出对该辞职员工的决定：要么同意辞职，要么挽留。挽留可以是该员工继续留在原部门、原岗位，也可以是调整部门或岗位。当然，有时候人力资源部做出这个决定需要得到更高级别主管的确认，特别是对于一些关键岗位。

步骤3：了解员工辞职的真实原因。

一般来说，员工辞职主要有4种原因。

第一种原因是外部环境的诱惑。企业间的竞争归根结蒂是人才的竞争。因此，企业间的人才竞争异常激烈，不同的企业给出不同的薪酬福利待遇和发展空间。当其他的企

业开出比原企业更好的薪酬福利或发展空间的时候，员工容易辞职。

第二种原因是内部组织的问题。不同的企业有不同的文化，不同的企业有不同的管理风格。当员工不认同企业文化、对上司的领导风格不满意或者认为缺乏升迁发展机会、工作负荷过重、压力大、不受重视、无法发挥才能等，该员工也容易辞职。

第三种情况是员工自身的家庭或身体原因。员工为了回到老家所在城市工作；员工需要照顾父母或孩子；员工需要从事更轻松或不出差的工作等，这些都会是员工辞职的常见理由。

第四种原因是创业的需要。随着经济的发展和社会的进步，特别是互联网经济的风起云涌，部分有想法的员工也开始跃跃欲试，去创办自己的公司。当员工决定要创业的时候，必然会选择辞职。

实际工作中，出于想顺利辞职或面子等原因，员工往往会轻描淡写地以“寻求个人发展”或“回老家工作”为理由辞职，并不会向直接主管或人力资源部说出实情。如果要挽留该辞职员工，人力资源部只有真正掌握了其辞职原因后，才能对症下药采取有针对性的解决方案，才有可能留住该员工。

#### 步骤4：挽留员工。

对于一些企业重要岗位的员工，或部门认为非常有必要挽留的员工，人力资源部应该与该员工谈话，表明企业对该员工挽留的态度。更重要的是，人力资源部要针对员工的辞职原因给出切实可行的解决办法，比如增加薪酬福利、调整部门、晋升职位、给予进修机会甚至股权激励等。另外，人力资源部在面谈的过程中要做到坦诚、真诚，给予员工以信任感。人力资源部要争取做到“待遇留人”“事业留人”“感情留人”相结合，把企业想挽留的员工给留下来。

#### 步骤5：办理离职手续。

对于“去意已决”或企业不愿意保留的员工，人力资源部可以办理相关的离职手续。人力资源部在办理完员工离职手续后，结算工资并出具离职证明，转移员工的社保和人事档案关系。

## 7.2 辞退员工的处理流程

企业会根据发展的需要，辞退一些不适应公司发展的员工。而实际工作中，因为辞退而引发的劳动争议不占少数。同时，辞退员工也会对在职员工的心理产生或大或小的

影响，在职员工很容易“推人及己”，认为企业对辞退员工的处理方式很容易发生在自己身上。另外，辞退员工如果处理不当，有可能造成一些社会影响，可能会对企业的社会形象和市场形象产生伤害。因此，企业在辞退员工的时候要谨慎操作，慎之又慎。企业辞退员工一般要遵循以下流程。

#### 步骤1：掌握辞退员工的原因。

前面谈到，企业辞退员工的理由包括员工犯错原因和非员工犯错原因。对于严重违反企业规章制度甚至被国家有关机关刑事处罚的员工，企业要坚决予以辞退，避免在企业内部形成负面的示范效应，影响整个团队的健康发展。而对于那些经过培训教育后工作态度、工作能力和工作业绩达不到要求的员工，企业也要予以清除，以保证企业的正常发展。

搞清楚辞退该员工的原因，是辞退工作的第一步，也是非常基础、非常重要的一步。真实的辞退原因将会给后面的工作打下坚实的基础。

#### 步骤2：谨慎地做出辞退的决定。

辞退员工可能给企业带来有形的(离职补偿甚至劳动仲裁等)和无形的(对在职员工的影响以及对企业市场形象的伤害)影响。所以企业要谨慎做出辞退员工的决定。在掌握辞退员工的原因后，企业应该思考：这些原因是不是真实的？是不是一贯的？该员工的行为是不是“罪该万死”，必须“判处死刑，立即执行”？企业对于能不“枪毙”的员工尽量不“枪毙”，能不辞退的员工尽量不辞退。当然，企业如果经过充分论证后仍然认为必须要辞退该员工，则坚决辞退。

对于辞退普通员工，有些企业业务部门的负责人即可决定，有些企业可能需要业务部门和人力资源部共同决定。对于辞退部门主管或一些关键岗位员工，则需要更高级别的领导来确认。

#### 步骤3：收集和固化辞退员工的证据。

企业最终做出辞退员工的决定后，人力资源部要收集辞退该员工的证据。人力资源部要对证据进行分类整理并予以固化，争取做到“以事实为依据，以法律为准绳”。

比如在试用期辞退员工，企业需要证明其不符合录用条件。这有两层意思，第一层意思是企业需要有录用条件。企业一般会以职位说明书作为录用条件，这就要求企业的职位说明书相对具体，可操作。而更好的办法是员工入职后制定试用期考核标准并以此为录用条件。第二层意思是企业有不符合录用条件的证据。证据不能是企业主观的感受，需要有实在的书面证据，比如试用期考核结果。并且，试用期考核结果还需要得到

该员工的认可，最理想的认可方式是员工在考核结果上签字确认。

#### 步骤4：面谈前的准备。

企业在和被辞退员工面谈前，要做好充分的准备。首先，企业要考虑该员工的具体情况来确定面谈的方式和重点。不同的员工，可能在性格、抗压能力、表达方式、行为习惯等方面存在差异，企业首先要制定有针对性的方案。

其次，企业要确定从哪个角度来和员工面谈。笔者认为，在实践操作中效果比较好的方式是先肯定员工的一些特点和优点，然后指出员工和岗位或企业不匹配的地方，最后建议员工去寻找一份能够发挥自己的优势、更加匹配的工作，对自己的职业生涯发展带来帮助。

另外，还要确定谁来主谈：企业派一个人还是多人与该员工谈。不同的企业可能选派不同的人去和员工谈辞退。笔者建议企业安排人力资源部的相关人员和该员工面谈。部分员工被辞退可能会对部门主管产生怨恨，认为是部门主管要开除他，甚至有些被辞退的员工在以前工作中就和部门主管关系紧张，因此部门主管和该员工的面谈有可能使员工产生不满情绪甚至发生一些过激的行为。而人力资源部作为第三方，能够较好地、客观公正地向员工摆事实、讲道理，也可以避免员工和主管发生直接冲突。

#### 步骤5：面谈的实施。

员工被辞退是对其职业生涯发展的一次较为严重的打击，员工的心理可能会受到伤害。因此，面谈人首先要了解员工的心理状况。在面谈的过程中，面谈人要充分表现真诚、坦诚的态度，切忌居高临下，不可一世。另外，面谈人要多站在对方的角度展开谈话，尽可能为对方考虑，为对方未来的职业生涯发展出谋划策。

离职面谈是企业 and 员工的面对面接触，稍有不慎，面谈人将使员工产生不满情绪，做出过激行为，给面谈人带来伤害，给企业造成损失。

#### 步骤6：办理离职手续。

根据面谈的结果及约定的离职时间，人力资源部可以办理相关的离职手续。人力资源部在员工离职手续办理完毕后，结算工资和离职补偿金并出具离职证明，转移员工的社保和人事档案关系。

注意：企业在辞退员工的时候，最佳策略是将辞退员工变成员工辞职。

对于严重犯错等过错而被辞退的员工，人力资源部可以让员工意识到辞退对其接下来的职业生涯会产生影响为由，让其辞职；对于不适合企业发展的员工，人力资源部除

了上述办法外，还承诺按照辞退给予补偿，从而引导员工辞职。

企业辞退员工是劳动争议的高发领域，而将辞退变成员工辞职后，能够规避很多的法律风险。根据笔者的经验，只要人力资源部引导得当，绝大部分被辞退员工愿意接受公司的这一安排。

## 7.3 员工离职流程与手续

员工离职需要遵循以下流程。

(1) 离职申请。员工要离职必须提前一个月(双方在劳动合同中有特殊约定的除外)向直属部门经理提交书面《员工离职申请表》(见表7-1)；合同期满而个人又无意续签合同的员工离职，须在合同期满前一个月以书面形式向部门经理提交《员工离职申请表》。

试用期内，双方可以随时解除劳动合同，但须提前三天告知对方。

表7-1 员工离职申请表

离职申请人		身份证号	
所在部门		入职时间	年 月 日
申请日期	年 月 日	计划正式 离职日期	年 月 日
离职类型	<input type="checkbox"/> 试用期内离职 <input type="checkbox"/> 合同期内离职 <input type="checkbox"/> 合同到期 <input type="checkbox"/> 其他		
离职原因	<div> <div>员工(签字):</div> <div>日期: 年 月 日</div> </div>		
部门意见	(根据需要在此增加离职的注意事项要点，例如注意劳动管理纪律等) <div> <div>经理(签字):</div> <div>日期: 年 月 日</div> </div>		
人力资源部意见	<div> <div>经理(签字):</div> <div>日期: 年 月 日</div> </div>		
分管副总/总经理意见	<div> <div>副总/总经理(签字):</div> <div>日期: 年 月 日</div> </div>		

《员工离职申请表》经部门经理、主管领导审批后，人力资源部将通知员工本人和

所在部门，员工接到通知后方可办理离职交接手续。

(2) 合同期内公司提出解聘或劳动合同期满不再续签的，由员工所在部门填写《员工解聘审批单》，转由人力资源部跟进并经总经理最终审批后，提前三十日向员工发出《解聘通知书》或《劳动合同终止通知书》(见表7-2)，以书面形式通知员工本人并确保沟通有效，到期办理相关离职手续。

表7-2 劳动合同解除/终止通知书

<p>尊敬的____先生/女士：</p> <p>由于您与公司签订的劳动合同于____年____月____日解除/终止。您的薪酬福利将发放至实际离职日，社会保险及住房公积金将发放至____年____月。</p> <p>非常感谢您在就职期间为公司发展所做出的努力和贡献。请您在____月____日前办理完毕工作交接及离职联合会签手续。</p> <p>祝您今后有更好的发展，特此通知。</p> <p style="text-align: right;">人力资源部 年 月 日</p>
回 执
<p>我已收到《公司劳动合同解除/终止通知书》，同意并接受公司对我的安排，并将于近日办理完毕工作交接及离职会签手续。</p> <p style="text-align: right;">员工(签字/日期)：</p>

(3) 离职当天，人力资源部约见离职员工进行离职面谈，做好面谈记录，填写《离职面谈记录表》(见表7-3)并备案。

表7-3 离职面谈记录表

离职人员姓名		入职日期	
所在部门		离职日期	
担任岗位		离职面谈人	
离职面谈地点		离职面谈时间	
1. 是什么原因促使你当初选择加入本公司？			
2. 在你所在的工作岗位上，你面临最大的困难和挑战是什么？			
3. 你认为你对公司的贡献是否得到应有的重视？			
4. 你认为你在公司是否得到提升和给予发展的机会？			
5. 你认为你的薪资和福利在公司内部是否公平？在市场上是否合理？			
6. 你认为你与主管或在公司内部沟通情况怎样？可否举个例子？			

(续表)

7. 在你做出离职决定时, 你发现公司在哪些方面与你的期望差距较大?	
8. 你最喜欢公司的哪些方面? 有哪些方面让你觉得不如意?	
9. 你认为公司在哪些方面需要加以改善?	
10. 你认为公司应该采取哪些措施来更有效地吸引和留住人才?	
11. 你接下来的职业规划或工作安排已经确定了吗?	
12. 离职面谈者的其他备注记录	

(4) 离职当日员工须持《员工离职会签表》(见表7-4)在各部门办理完毕所有离职手续后方可离职。

(5) 核心骨干人员的《员工离职会签表》须经总经理的最终审批, 其他员工经主管领导审批即可。

表7-4 员工离职会签表

员工姓名		所在部门		
员工号		身份证号		
岗位		离职批准日期		年 月 日
员工类型		<input type="checkbox"/> 正式员工 <input type="checkbox"/> 试用期员工 <input type="checkbox"/> 其他		
正式离职日期		年 月 日		
本部门主要工作交接				
类型	正在开展工作	指定交接人	具体交接内容	交接人员 (签字/日期)
部门内部 工作交接				
遗留问题处理				
主管经理审核	主管经理(签字/日期):			
相关部门交接				



(续表)

	指定部门	交接事项	交接人(签字)
部门 指定 交接	办公室	办公室设备归还	
		.....	
	财务部	借款、账款、其他扣款等	
		.....	
	人力资源部	保险和公积金停缴日期： 年 月	
		工资结算截止日期： 年 月 日	
		个人档案迁出	
		培训协议	
		离职证明开具	
		.....	
	商务部	对于销售人员需要发函通知客户	
	人力资源部最终确认		
<input type="checkbox"/> 离职手续办理完整，同意正式离职。 <input type="checkbox"/> 离职手续办理不完整、不同意正式离职，整改环节如下：			
负责人(签字/日期)：			

(6) 员工离职的当月薪资将由公司在双方协议的发薪日通过银行直接转入个人账户。

(7) 为了保证公司正常工作的延续性，避免造成不必要的损失，对未按规定办理离职手续的员工，公司有权在该员工办好手续前暂停向其支付应得的工资补助及补偿，并视具体情况预扣一定款项弥补因此而给公司造成的经济损失，待员工按规定办理完毕交接手续并对遗留工作进行处理后再予以发放相应款项。

(8) 员工未按规定办理离职手续，如果有相关经济损失，企业有追究的法律权利。

(9) 员工按规定办理离职手续并积极配合后续工作处理的，公司将按期发放工资、报销款，办理保险、公积金的转出手续，返还个人资格证书等并正式开具离职证明。

(10) 对于非严重犯错而被辞退的员工，企业需要支付经济补偿金。人力资源部应该与其签订书面的经济补偿金协议，避免出现分歧和劳动争议。

《解除劳动合同协议书》中涉及补偿协议的参考格式如下所述。

【范例7-1】《员工经济补偿协议书》

员工经济补偿协议书

甲方：

乙方：

1. 甲、乙双方于 年 月 日签订为期 年的劳动合同(自 年 月 日起至 年 月 日止)，现甲乙双方友好协商一致，决定签订本协议以解除上述劳动合同，尚未履行的合同不再继续履行。

2. 工作交接：乙方于 个工作日内即 年 月 日之前办理完毕工作交接及离司手续。

3. 甲方支付的相关费用：

① 乙方的工资计算至实际工作交接完毕之日。

② 乙方的薪酬福利、社保、住房公积金将发放至 年 月 日。

③ 甲方向乙方支付 个月的经济补偿金，计 元。

④ 支付代通知金 元(如提前一个月通知，则不需要支付此项费用)。

甲方(盖章)

年 月 日

乙方：

年 月 日

## 7.4 离职补偿金的法律规定

为了保护劳动者的正当权益，《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国劳动合同法》以及其他的法律法规对员工的离职补偿金进行了相关的规定，汇总如表7-5所示。

表7-5 员工离职补偿金相关规定的汇总表

模式	提出方	经济补偿	适用范围
协商解除	企业	N	不论何种类型的劳动合同，也不需要任何条件，都可以协商解除
即时通知解除劳动合同	企业	0	试用期内不符合录用条件；严重违纪；严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；兼职对本职工作有严重影响或经提出拒不改正的；以欺诈、胁迫的手段订立劳动合同；被追究刑事责任
预告通知解除(非过失性解除劳动合同)	企业	N+1	患病或非因工负伤医疗期满不能从事原工作，也不能从事另行安排的工作；不能胜任工作，经培训或调岗后仍无法胜任的；订立劳动合同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
裁员解除	企业	N+1	破产；经营困难；转产、重大技术革新或者经营方式调整；客观情况发生重大变化导致劳动合同无法履行，履行法定程序后可裁员
主动辞职	员工	0	不论何种类型的劳动合同，也不需要任何条件，正式员工都可以提前30天通知解除劳动合同，在试用期内提前3天通知即可

(续表)

模式	提出方	经济补偿	适用范围
随时通知解除	员工	N	未提供约定的劳动保护和条件；未按时足额支付劳动报酬；未依法缴纳社会保险费；规章制度违法损害劳动者利益；以欺诈、胁迫的手段订立劳动合同的；法律法规规定的其他情况
劳动合同期满	企业	需要支付	用人单位不同意续订的；用人单位降低劳动条件续订劳动合同，劳动者不同意续订的；自2008年1月1日起计算
	员工	0	合同到期员工不愿意续订的
企业破产	企业	N	单位被宣告破产或者被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散的
退休或死亡	企业	0	劳动者开始享受基本养老保险待遇的；劳动者死亡或被法院宣告死亡或失踪的

备注：“N+1”可以采取提前30天或支付1个月工资方式处理其中的1个月

### 【经济补偿标准】(以北京市为例)

(1) 劳动合同未到期，公司提前与员工解除劳动合同的，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。也就是说“N”以每满6个月补偿0.5个月为单位来计算。

(2) 月工资标准是指劳动者在劳动合同解除或者终止前12个月的平均工资。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。

(3) 劳动者月工资高于北京市人民政府(或北京市劳动局)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12年。

(4) 对于劳动合同到期而企业不愿意续订的情况，原《中华人民共和国劳动法》并未规定企业需要支付补偿金，而2008年1月1日开始实施的《中华人民共和国劳动合同法》则要求企业支付补偿金。因此，工作时间跨越2008年1月1日的被辞退员工，其补偿金从2008年1月1日开始计算，之前的可以不考虑。

## 7.5 特殊离职情形的处理

员工离职会对企业造成或多或少的影响，而一些特殊人群比如高管离职或特殊离职情形比如分公司全体员工要求辞职会加重这种影响，如果处理不当，会给企业带来巨大的损失。笔者结合自身工作实践，对一些特殊人群或特殊情形的离职处理提出以下几种

解决办法。

### 1. 高管离职

企业高层管理者(以下简称高管)掌握了企业更多的商业机密和资料,同时高管对外代表了公司的形象,对内往往有一批忠实的“粉丝”下属,因此高管的离职给企业造成损失的风险更大。对于高管离职,企业要做好以下几方面的工作。

首先,要予以尊重,给足“面子”。高管在企业内外的社会地位较高,一般年龄也相对偏大,会更加在意自己的社会形象(“面子”)。如果经过挽留后,高管仍然辞职,企业应该给予高管高度的评价,切不可因为离职而“因爱生恨”,“爱人”变“仇人”,诋毁高管的形象。如果属于企业辞退高管,则可以善意地引导其提出辞职,并在企业内外统一宣传口径。企业要给足高管“面子”,力争双方“好聚好散”。

其次,要善意提醒高管注意自己的职业操守,以利于其今后的职业生涯发展。高管在离职前后善待“老东家”,其实也是善待自己。相对而言,高管的再就业圈子较小,其和“老东家”再见面甚至再合作的可能性较大;背景调查中“老东家”对其评价也会较大地影响其再就业。因此,高管和企业在职前后“合则双赢,斗则双输”。

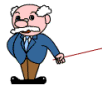
然后,要按照法律规定给足补偿。高管拥有较高的维权和法律意识,也拥有较多的社会资源。企业在补偿方面不可“坑蒙拐骗”高管。高管一旦意识到或知道企业的不法企图或行为后,反击的破坏力更大。为了“好聚好散”,部分企业还会给高管开出明显高于法律规定的补偿条件。

最后,签订竞业禁止协议。对于会对企业未来发展产生重大影响的高管,为了规避其跳槽到竞争对手企业形成同业竞争的风险,企业可以与其签订竞业禁止协议,约定高管在最长两年的时间内,不得进入竞争对手企业工作,不得从事与企业相同或相类似的业务。当然,企业需要给予高管相应的经济补偿。

### 2. 销售人员离职

企业生存和发展需要有良好的销售业绩,而销售人员是完成销售业绩的直接操作者。销售人员在企业的重要性不言而喻。同时,销售人员在工作中积累了大量的客户资源,甚至同客户建立了良好的沟通合作关系。因此,销售人员的离职会对企业的业绩产生直接的影响。如果销售人员直接跳槽去竞争对手企业那里,还会直接带走企业的部分客户,对企业的影响会“雪上加霜”。在销售人员离职的时候,企业做好以下相关的工作,能够降低风险,减少损失。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (24年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

24 年正规管理类教育机构，中国第一代 MBA 教育机构，值得信赖！（+ 教授互动微信：122285053）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级 EMBA 学位证）	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国：工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



**【证书说明】**

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



**【学习期限】** 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



**【收费标准】** 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）  
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



**【考试说明】**

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



**【颁证单位】**

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



**【主办单位】**

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

**【报名须知】**



1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



**【证书样本】**(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



**【学费缴纳方式】**(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户)，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

**【咨询电话】13684609885 0451-88342620**

**【学校网站】<http://www.mhjy.net>**

**【微信客服】122285053**

**【微信公众号】MHJY1998**

**你该充电了！请参加24年热招:经理培训课**

**♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥**



**你该充电了！中国第一代管理教育机构—美华教育 火热招生**



首先，做好离职交接工作。企业要及时安排人员接替辞职营销人员的工作，并要求辞职员工带着新人全部拜访一遍客户。新人要尽快和客户建立联系并告知原营销人员已经辞职，今后该客户的销售服务工作由自己来接替。

其次，营销人员主管要重点盯紧其负责的客户，加强和客户的沟通，确保离职交接工作的顺利完成，也确保客户的平稳过渡。

最后，企业在日常营销工作中，尽可能将客户建立在公司的平台上，而不是维系在某一名销售人员的手中。

### 3. 集体辞职

有时候，企业的部门主管或分公司经理的能力很强或很有人格魅力，在部属中建立了较高的威信。主管或经理为了达到某些特定目的，比如要求加薪或期股权激励，可能会以个人辞职并鼓动全体员工一起辞职来要挟公司；有的部门主管或分公司经理自主创业希望将原来的部属一起带走，从而引发部门或分公司的集体辞职；更有甚者，整个部门集体“跳槽”到另一家企业。在这种情况下，企业如果处理不当，会造成严重的影响和损失。

面对这样的情况，企业可以采取如下措施来应对。

首先，要搞清楚集体辞职的背景和原因是什么。是否有人蛊惑？是否员工的一些合理诉求未得到满足？是否与员工沟通不畅产生了严重的负面情绪？了解哪些员工是坚决要走的？哪些人是“骑墙派”，正在观望？是否有员工的“意见领袖”？只有搞清楚集体辞职的真实背景和原因，企业才能“对症下药”，有针对性地解决问题。

其次，要“分而治之，各个击破”。企业要找出“意见领袖”和“骑墙派”员工，并进行有针对性的谈话和引导，满足其合理诉求，将其“拉”到企业阵营中来。

然后，企业要做好部分员工的工作，并通过这部分员工再去做其他员工的工作，以“点”带动“面”，将更多的人挽留回来。

最后，企业要对一些“首恶分子”予以坚决的处理，“杀鸡给猴看”，让其他员工认识到离职未必是对他们最好的一种选择。

企业通过一“拉”一“打”，有可能化解集体辞职的危机。

## 7.6 企业离职管理的思考

企业的一切工作都需要员工来完成，员工对于企业的兴衰成败有决定性意义。越来

越多的企业认识到市场的竞争是人才的竞争，所以企业间人才的竞争非常激烈。

而企业对于员工的管理，不禁让笔者想起扁鹊三兄弟的故事来。

根据《鹖冠子》(世贤第十六)记载，“魏文王之问扁鹊耶？曰：‘子昆弟三人其孰最善为医？’扁鹊曰：‘长兄最善，中兄次之，扁鹊最为下。’魏文侯曰：‘可得闻邪？’扁鹊曰：‘长兄于病视神，未有形而除之，故名不出于家。中兄治病，其在毫毛，故名不出于闾。若扁鹊者，镵血脉，投毒药，副肌肤，闲而名出闻于诸侯。’”

翻译成现代白话文，大意是：

魏文王问名医扁鹊说：“你们家兄弟三人，都精于医术，到底哪一位医术最好呢？”

扁鹊回答说：“大哥最好，二哥次之，我最差。”

文王再问：“那么为什么你最出名呢？”

扁鹊答说：“我大哥治病，是治病于病情发作之前。由于一般人不知道他事先能铲除病因，所以他的名气无法传出去，只有我们家里的人才知道。我二哥治病，是治病于病情刚刚发作之时。一般人以为他只能治轻微的小病，所以他只在我们的村子里才小有名气。而我扁鹊治病，是治病于病情严重之时。一般人看见的都是我在经脉上穿针管来放血、在皮肤上敷药等大手术，所以他们以为我的医术最高明，因此名气响遍全国。”

而企业开展员工管理工作中，离职管理更像是扁鹊做的工作，我们应该学习扁鹊二哥和大哥的做法，尽可能采取一些有力的措施，尽量避免员工离职的出现。

第一，企业应该建立一套完善的人力资源管理体系来规范员工管理，包括适合的招聘体系、培训体系、薪酬体系、绩效体系等，让员工在一个有序的管理氛围中工作。

第二，要加强企业文化和内部沟通体系建设，通过一些“软实力”来提升企业的归属感和凝聚力，从而降低员工离职率。

第三，在员工出现离职苗头的时候要予以正确的引导和帮助。员工离职前一般都会有一些征兆，比如经常迟到早退或者请假、精力不集中、对工作不感兴趣等。部门主管要能够及时发现征兆并及时和人力资源部沟通，协商解决办法。

第四，员工离职的时候不要视其为“仇人”，认为员工的离职是和部门或企业“过不去”。对于实在无法或没有必要挽留的员工，企业也要以“感恩”的心态来对待，毕竟员工曾经在企业工作了一段时间，也做出了一定的贡献。企业要和离职员工“好聚好散”。

第五，要加强对离职员工的管理。企业可以建立对于一些因为客观原因离开企业的员工的离职档案，定期或不定期地和他们联系，了解他们的动态，也告知公司的发展，希望能够还有一些合作的机会，比如推荐人才、业务合作等。

## 第8章 实习生管理：人才储备的后备队伍

### 8.1 实习生管理概述

随着高校的扩招和市场的发展，我们身边的实习生越来越多。所谓实习生，是指在企业从事具体实践工作但还属于中高职或高校学生身份的准劳动者。一方面，他们在企业里通过“师傅们”的指导从事具体的工作，另一方面他们还未从学校毕业，属于学生。

近年来，企业从实习生中尝到的“甜头”越来越多，使用实习生的情况也越来越普遍。实习生管理作为员工管理的一部分，越来越受到企业的重视。实习生管理对于企业具有重要的意义。

#### 1. 通过优秀的实习生管理可以为企业招聘到适合的人才

企业需要的是适合的人才，而社会招聘中简单的几次面试难以判断其合适程度。虽然员工的知识、技能、经验等“冰山”之上的特征容易考核，但是对于价值观、性格、文化认同等“冰山”之下的特征却难以在短期内核实，而“冰山”之下的特征往往是员工高绩效、高忠诚度的决定因素。实习生在企业工作的时间相对较长，短则三个月，长达一年。企业有充分的时间来评估实习生是否为企业想要的人才。

同时，实习生管理还可以提前为企业招揽一些优秀的人才。通过实习生计划，企业可以提前半年或一年将优秀的学生揽入企业，在激烈的人才竞争中占得先机。

#### 2. 优秀的实习生管理可以传承企业文化，为企业培养忠诚的梯队人才

我们知道，每个企业都有区别于他人的企业文化，很多优秀人才离开企业的一个重要原因是企业文化融入出现问题。而实习生还没有社会工作经验，在企业文化方面还是一张“白纸”，企业可以逐渐地给实习生灌输、引导、培养文化和价值观，此所谓“白纸好画图”。通过企业逐渐培养出来的人才，必将对企业更加认可和忠诚，为企业未来的发展打下坚实的人才梯队基础。

#### 3. 优秀的实习生管理可以树立良好的企业形象和雇主品牌

实习期是企业与实习生进行初次接触的阶段，对于双方来说都是一种相互了解、考

察的过程。由于首因效应的影响，这段时期企业对实习生的认识和实习生对企业的认识对日后双方进一步建立劳动关系有着举足轻重的影响。同时由于实习生制度主要针对应届毕业生或在校学生，那么在实习生制度的实施过程中，特别是校园招聘过程中，无形中就给企业带来了意想不到的宣传效果。由于企业对实习生制度的精心设计以及规范有效的执行，很容易给实习生留下深刻而美好的印象，从而为企业在日后招聘人才过程中企业形象和知名度的宣传打下一定的基础。

#### 4. 优秀的实习生管理可以促进以低成本创造更高的价值

因为实习生的在校学生身份，企业不需要给实习生提供“五险一金”的国家强制性福利。同时，实习生的实习津贴相对于正式员工的工资而言低很多。这些将为企业节约一笔不少的人工成本。

实习生年轻，充满朝气且精力充沛，如果企业有一套健全有效的实习生制度，将实习生的工作计划好、安排好、指导好，实习生完全可以低成本为企业创造更多的价值，他们中的某些人很有可能日后成为企业的中流砥柱。实习生制度应该成为企业整体人力资源战略的重要组成部分之一。

#### 5. 实习生管理是企业承担社会责任的体现

目前，我国的大中专毕业生越来越多，导致毕业生的就业压力越来越大。而很多企业在招聘时难以招到有丰富工作经验的人才。实习则是解决两者间矛盾的一个很好的办法。学生通过实习可以锻炼实践技能，积累工作经验，提高就业能力。企业通过实习生管理能够在一定程度上缓解就业压力，也是企业良好社会责任的体现。

## 8.2 实习生招聘准备

一般来说，在校大中专学生出来实习的时间相对固定，实习生的季节性较为明显，过了这个时间段，就难以找到实习生。企业需要提前做好相关的准备。

和社会招聘一样，实习生招聘也需要经过一定的审批程序。不过实习生招聘的审批流程可以相对简单一些。一般经过部门主管申请—人力资源部审核—主管副总经理审批。对于一些特殊情况比如大规模招聘实习生，需要总经理批准。实习生招聘申请表范例详见表8-1。

表8-1 实习生招聘申请/审批表

申请部门		申请岗位		编制人数		申请人数	
期望到岗日期							
招聘目的	<input type="checkbox"/> 补充空缺职位						
	<input type="checkbox"/> 人才储备						
	<input type="checkbox"/> 实习生优化替换						
	<input type="checkbox"/> 其他情况，请注明：						
候选人需求的基本条件							
学历		专业		工作经验		性别	
年龄		计算机		其他要求			
职位工作职责							
1.							
2.							
3.							
4.							
候选人素质/技能要求							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
部门负责人意见				人力资源部意见			
签字/日期：				签字/日期：			
主管副经理意见				总经理意见			
签字/日期：				签字/日期：			

业务部门的实习生招聘申请通过审批后，人力资源部招聘负责人应该与业务部门负责人进行沟通，全面深入地了解部门对实习生的需求，包括具体的工作职责、对实习生的要求以及部门的一些个性化需求(比如要男生还是女生，是否对实习生所在学校有要求等)。

充分的准备工作将会为实习生的顺利招聘打下坚实的基础。

### 8.3 实习生招聘渠道

实习生招聘的渠道较多，常见的有以下几种。

## 1. 直接和学校联系

目前大中专学生的就业压力较大，各个学校都有专门的部门和老师来负责学生的就业工作。一般来说，学校的就业工作归口在就业指导中心或招生就业处，部门内有专职的老师负责就业工作。有些学校在各院系还有专门负责就业指导工作的老师。企业人力资源部可以直接联系有相关专业的学校就业指导中心，沟通和协商实习生招聘事宜。

一些企业在低端岗位上对实习生需求量很大，比如制造业的操作岗位。这时候企业和相关学校直接联系，一次性地在某个班级或专业招聘大量的实习生是最佳的选择。短时间内招聘大量的实习生对人力资源部的压力和挑战很大，下面笔者针对该渠道进行较为详细的讲解。

企业和学校直接联系招聘低端岗位且数量较大的实习生时有几个关键的工作要做。

第一，要明确企业对实习生需求的数量和时间点。企业会根据业务的发展来配备相应的人力资源，实习生也不例外。因此，人力资源部在年初做规划的时候就要和各部门确认今年对于实习生需求的数量以及需求的时间点。另外，人力资源部可以根据过去几年实习生离职时间的规律进行预判今年实习生可能离职的时间，从而提前做好准备，及时补充新的实习生。一般每年的7月份和2月份是实习生离职的高峰期。学生毕业的时间在每年的7月份，有些实习生因为种种原因毕业后不愿意加盟实习企业，会集中在7月份离开。而实习生实习半年后，对企业有了更多的了解，有可能觉得不适合企业，加之寒假后，实习生可能会有新的选择，所以每年的2月份也是实习生离职的高峰期。

第二，要了解符合需求的学校、专业、班级。大中专高职院校非常多，企业要了解哪些学校有符合需要的专业，该专业有多少个班，每个班有多少学生，男女生比例怎样。企业还要了解这些学生的就业期望，包括实习补贴、期望实习区域等。如果实习补贴达不到学生的期望或者企业所在地不是学生期望的区域，企业就难以招聘到需要的实习生。

第三，要摸清目标学校对实习生的教学时间安排。不同学校对于实习学生的教学时间安排存在差异。比如有些大专高职学校的学生在最后一学年可以整年出来实习，而有些学校规定只能在最后半年安排实习，有些学校学生联系好实习单位后就可以实习。同时，还要摸清学校可以允许企业进校招聘实习生的时间安排，包括双选会、专场宣讲会的安排等。摸清相关学校的这些情况后，企业心中有数，可以有针对性地开展实习生的招聘工作。

第四，人力资源部门人员应该至少在双选或专场招聘会前一天抵达学校，和就业指导中心及院系负责老师、班主任进行充分的沟通，取得他们的支持。虽然人力资源部



会提前将企业简介和招聘信息发给就业指导中心的老师并请其在学校的网站上发布，但是提前一天面对面拜访仍然非常重要。在拜访中要落实招聘会的很多细节，包括招聘会场地、音频视频设置、现场易拉宝横幅的摆放、参会学生的组织等。通过拜访相关的老师，人力资源部要争取得到学校更多的资源支持。

人力资源部门人员提前一天到校，除了拜访相关的老师外，还要和学校学生会、班级学生干部和一些学生社团负责人进行沟通。通过企业给予一些补贴或在应聘中优先录用等措施，充分调动他们的积极性。学生干部在同学中具有一定的号召力，能够较好地发动学生参加企业组织的招聘会。另外，人力资源部可以安排学生干部落实一些具体的工作，比如张贴海报、发放宣传页等。

第五，精心布置招聘会现场。企业要布置好现场的易拉宝、横幅、宣传页等。如果是专场宣讲会，企业还应该有相关的视频和关于企业介绍的PPT演示等。通过现场物料的摆放、音频视频以及企业相关负责人合理有力的演讲，企业能够在学生中树立良好的企业形象，营造良好的招聘氛围，为企业招聘合适的人才。

第六，人力资源部安排该学校在企业实习或工作的学生“现身说法”。由于信息的不对称，学生对企业的了解不够，而企业自己的宣传，总有给自己“镀金”之嫌。而学长们的“现身说法”，能够很自然地拉近和学生的心理距离，让学生对企业产生信任感。当然，人力资源部要挑选一些已经成为骨干的毕业生去该校“现身说法”，并且要对其进行相关的培训，避免毕业生的一些说法和企业出现偏差。

企业相关负责人和该校往届学长的演讲要尽可能实事求是，符合或至少接近企业的真实情况。如果企业凭借过度的包装和宣传将实习生招聘到位，但是入职后的实习生发现和现实差异较大时，很容易在短时间内离职。实习生短时间的离职，对于双方都是较大的损失。

第七，人力资源部要和学校及学生确定好招聘的后续事宜。比如实习生开始实习的时间、实习生报到的交通事宜、是否需要托运行李等。同时，人力资源部还要通知业务部门、行政部门等提前做好相关的准备，给实习生营造良好的环境，使实习生对企业产生良好的印象，并创造出更大的价值。

## 2. 通过网站招聘

企业在网站上招聘实习生，除了传统的综合类招聘网站，如智联招聘、前程无忧外，还可以选择垂直类招聘网站，如应届生求职网、大街网等。除了招聘类网站，企业



# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列:** 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证:** 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

**证书说明:** 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限:** 3 个月 (允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) **收费标准:** 全部学费 **1280** 元

**咨询电话:** 13684609885 0451- 88342620 **微信:** 122285053 **网站:** <http://www.mhjy.net>

**电子邮箱:** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) **颁证单位:** 中国经济管理大学 **主办单位:** 美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

MBA 经理教材**免费下载** 网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

还可以在一些分类信息网站开展实习生的招聘工作，比如58同城、赶集网等。另外，一些新媒体，比如微博、微信等，也可以用来进行实习生招聘。

通过网站招聘时，企业除了注意网页内容，还要注意网页的设计和美化。作为“90后”的实习生，他们更注重网页的新颖和动画的炫酷。注意到这些后，才能更好地打动并吸引适合的实习生。

### 3. 通过中介等专业机构招聘

企业招聘难和学生就业难催生了一批专业的招聘中介机构。他们通过多年工作的经验，积累了丰富的学校资源，同时还具有丰富的实习生招聘经验，包括招聘信息的发布、招聘时间和场地的协调、学生参会的组织以及协助筛选面试等。与专业中介机构的合作，是企业实习生招聘的重要方式之一。当然，人力资源部和专业中介机构合作的时候，要充分考虑企业招聘的预算。

### 4. 通过社会招聘会招聘

随着网络招聘的发展，线下的社会招聘会已经没落。参加现场招聘会的求职者越来越少，质量也越来越差。因此，社会招聘会只能是实习生招聘的一种补充方式。

## 8.4 实习生选拔标准

和招聘社会人才一样，实习生招聘也需要经过筛选，挑选那些符合企业实际需要的人才。由于实习生缺乏实际工作经验，因此，实习生的筛选主要考虑以下标准。

### 1. 人品

诚信、正直、助人、责任是中华民族的传统美德，也是职场人士成功的基础条件。实习生没有社会工作经验，企业对人品的要求更高。因此，人力资源部要挑选那些品行端正、无任何违法违纪和其他不良记录的学生。

### 2. 学习能力

当今社会，各种技能发展很快，信息也瞬息万变。这就要求每一位职场人士应当具备较强的学习能力，及时更新自己的知识和技能，以适应企业和社会发展的需要。因此，良好的学习能力是职场成功的重要保证。人力资源部考察学生的学习能力的途径：一方面是查看学生在校期间的学习成绩；另一方面也可以通过笔试进行测验。

### 3. 上进心

上进心是个人走向成功的原动力，也是社会进步的推动器。上进心强的人才会不断思考、不断探索，不断克服一个又一个的困难，解决一个又一个的问题，走向成功的彼岸。那些不思进取、安于现状的学生难以在工作岗位上有所作为。

### 4. 团队精神

团队精神是大局意识、协作精神和服务精神的集中体现，核心是协同合作，反映的是个体利益和整体利益的统一，进而保证组织的高效率运转。在这个世界上，任何一个人的力量都是渺小的，只有融入团队，只有与团队一起奋斗，你才能实现个人价值的最大化，你才能成就自己的卓越。如果没有团队精神，一群人在一起就会是一盘散沙，不会互相照应、互相配合、力气使不到一处，这样一群人的战斗力是很弱的。

## 8.5 实习生日常管理

实习生虽然不属于企业的正式员工，但是在日常管理方面可以参照正式员工的管理制度和流程执行。

### 1. 招聘录用审核

实习生的录用一般由人力资源部初试，部门负责人复试，经主管副总经理审批同意后即可开始实习。《实习生录用审批表》可以参见表8-2。

表8-2 实习生录用审批表

实习生姓名		所学专业	
所在院校		毕业时间	
实习部门		直接导师	
开始实习时间		实习结束时间	
实习生基本情况			
实习工作内容			
实习补助标准			
人力资源部意见	负责人签字：                    日期：		
实习部门意见	负责人签字：                    日期：		
主管副总经理意见	副总经理签字：                    日期：		

## 2. 签订实习协议

如同正式员工签订《劳动合同书》，企业应该与实习生签订《实习协议书》。通过《实习协议书》来规范双方的责、权、利，避免不必要的纠纷和诉讼。《实习协议书》可以参考以下模板。

### 【范例8-1】《实习协议书》

#### 实习协议书

甲方(用人单位):

甲方地址:

电话:

邮编:

乙方(实习生):

居民身份证号码:

户口所在地:

电话:

就读学校及班级:

为明确实习学生与实习单位的责任与义务，根据国家有关法律、法规，本着平等自愿的原则，经甲乙双方协商一致，签订本协议。

#### 一、实习期限及工作时间

乙方自 年 月 日起至 年 月 日止在甲方实习。

甲方根据相关法律法规及本单位规章制度，合理安排实习学生的实习工作时间。甲方正常工作时间为每周四十小时，乙方同意接受甲方根据其经营需要和法律规定对工作时间的调整。

#### 二、实习岗位

甲方根据乙方的实际情况为乙方实习提供相应的场所、设备等条件，安排乙方在 部门进行 岗位的实习，以帮助乙方达到了解社会、运用所学知识于实习工作岗位之目的。

### 三、实习补助

实习期间甲方为乙方提供：①工作午餐；②集体宿舍；③\_\_\_\_\_元/月标准的生活补助，甲方根据实际出勤天数按比例计算补助。

### 四、实习期间应遵守以下规定：

1. 乙方愿以甲方员工的标准参加实习，遵守甲方各项规章制度、操作规程；完成甲方安排的实习任务等。甲方安排专门的管理人员对实习学生进行业务培训、技术指导和日常管理，乙方应自觉遵守劳动纪律，认真实习。如违反国家法规和企业的规章制度，甲方可以根据情节轻重终止实习。

2. 因实习学生造成甲方财物损失的，按甲方规定处理(由乙方负责赔偿甲方经济损失)。

3. 因学生在实习期间已在学校购买了意外及疾病保险，实习期间在甲方工作过程中发生工伤情况的由甲方通过投保单位索赔损失，并及时告知乙方所在学校相关负责人，根据情况协助处理，不需要甲方承担责任和损失。乙方自行承担在非工作时间或非甲方工作区域、宿舍区域发生的意外伤害责任。

4. 乙方应尽最大的注意与谨慎对由于实习而知悉的任何具有保密性质的、涉及经销商的业务与经营的信息进行保密。该等信息包括但不限于任何在甲方公司内部使用的或甲方专有的商业模式、概念、专门技术、诀窍、工序、配方、方法、方案、系统、图纸、研究开发记录、技术报告、检测报告、实验数据、试验结果、图纸、样品、样机、模型、模具、计算机程序、操作手册、技术文档、客户信息、供应商、市场调查资料、分析报告、融资活动、产权信息、相关的函电，或公司重大决策中的秘密事项，公司正在决策中或尚未付诸实施的经营战略、经营方向、经营规划、经营项目及经营决策，公司内部掌握的客户、意向客户资料及供销情况，公司内部掌握的合同、协议、意向书及可行性报告、主要会议记录、公司财务预算报告及各类财务报表、统计报表，公司计划开发的、尚不宜对外公开的项目信息及公司所掌握的尚未进入市场或尚未公开的各类信息，公司职员人事档案、工资性和劳务性收入及资料，公司内部管理制度，等等，以及任何由乙方从该等信息或有关该等信息而编制或任何包括或根据全部或部分该等信息而形成的材料，不论其载体为书面、传真、电话记录、电子形式、录音录像形式或任何其他可能的形式。乙方不得将以上任何信息披露给任何第三方。如违反，甲方可以根据情节轻重终止实习。

5. 乙方在实习之前，须向甲方提供一份三个月以内的体检报告，并不得隐瞒身体健康状况，由于隐瞒身体健康状况而引起的任何后果将由实习生本人负责承担。如有违反，甲方可以根据情节轻重终止实习。

6. 乙方在甲方实习期间所产生的一切工作成果和在此基础上利用甲方数据、资料等进行的研发，均属公司成果，甲方保留该部分成果的知识产权。

### 五、劳动保护

1. 甲方须为实习学生提供符合国家规定的安全卫生的工作环境，保证其在人身安全不受危害的环境条件下工作。

2. 甲方根据实习学生岗位的实际状况，按国家规定向其提供必需的劳动防护用品。

3. 如未能证明甲方未履行上述两款义务的，乙方在劳动过程中因个人因素发生的伤害，由乙方自行承担损害后果。

### 六、协议解除

1. 乙方在本协议履行期间可以在说明原因的状况下向甲方提出终止实习合同，但必须提前3天以书面形式通知甲方，并做好工作交接，否则应承担相关责任。

2. 在本协议履行期间，甲方如发现乙方不符合实习要求或不适宜甲方所安排的工作等状况的，提前3天通知乙方解除本协议。

3. 乙方出现以下状况之一，甲方可以随时解除本协议：

(1) 迟到和早退累计达4次或旷工累计达2次；

(2) 未按公司相关规定履行请假、销假手续；

(3) 消极怠工或不服从领导管理，影响生产和工作秩序，经部门主管或负责人反映并累计2次以上；

(4) 在工作时间上网聊天、游戏及其他与业务无关的上网行为，被举报2次以上；

(5) 不胜任本岗位工作要求，安排岗位调整不服从安排；

(6) 无理取闹，在工作时间打架斗殴影响公司工作秩序或工作时间之外打架斗殴严重影响社会秩序；

(7) 工作期间酗酒；

(8) 未经允许将陌生人带入公共寝室，扰乱宿舍公共秩序，不按作息时刻，影响同事休息；

(9) 盗窃公司或其他第三方财物；

(10) 伪造、变造各种证明、证件或文件资料；

(11) 在受聘时，向公司提供虚假信息；

(12) 违反公司规章制度，导致公司财产受损失或他人人身安全受损害的，或危及公司财产和/或他人人身安全；

(13) 故意或因过失损坏公司财物，损失金额超过人民币1 000元；

(14) 未经公司书面批准，向任何第三方泄露公司商业秘密。

七、尚须协商一致的其他问题

1.

2.

八、未尽事宜由双方及时协商解决。如未能协商一致，所发生纠纷由甲方所在地人民法院管辖。

九、本协议正本一式两份，双方各执一份，经甲乙双方签字后生效。

甲方(公章)

乙方(签字):

年 月 日

年 月 日

### 3. 日常绩效考核

俗话说，“没有规矩，不成方圆”。企业对实习生进行日常考核，一方面有助于给实习生提出明确的工作内容和完成标准，促进实习生为企业创造尽可能大的价值；另一方面也有利于实习生总结自己实践工作的成败得失，为正式走上工作岗位打下基础。

《实习生绩效考核表》可以参照表8-3。

表8-3 实习生绩效考核表

被考核人		部门/岗位:	考核周期	2014年 月 日至 月 日		
类别	指标	完成目标或标准、关键里程碑	完成时间	权重/%	数据提供者	备注
财务指标					财务中心	
工作任务	1.					
	2.					
	3.					
	4.					
	5.					
	6. 临时任务					
学习与成长	7. 工作态度、价值观				主管领导	
	8. 学习能力				主管领导	
合计						
被考核人签字:		日期:				
考核人签字:		日期:				



#### 4. 实习结束的安排

一般情况下，实习生的实习期限事先都有明确的约定。在实习期满后，企业应该给实习生出具相关的实习鉴定并加盖企业公章，供实习生所在学校参考和存档使用。同时，实习生在实习期满后，面临着两种选择，要么留在企业转为正式员工，要么离开企业。

《实习鉴定表》可以参照表8-4。

表8-4 实习鉴定表

实习生姓名		实习公司	
所在部门		实习岗位	
实习开始日期	年 月 日	实习结束日期	年 月 日
实习生实习期间个人总结	实习生(签字): 日期: 年 月 日		
实习生所在部门意见	部门负责人(签字): 日期: 年 月 日		
人力资源部意见	人力资源部负责人(签字): 日期: 年 月 日		
企业意见	企业(盖章) 日期: 年 月 日		

对于实习期满，双方未能达成一致，不能转为正式员工的实习生，企业还应该办理离司交接手续，确保交接工作的圆满完成。《实习生离司交接表》可以参考表8-5办理。

表8-5 实习生离司交接表

实习生姓名		实习部门	
实习岗位		主管经理	
实习周期	年 月 日到 年 月 日		
计划正式离司日期	年 月 日		
所在学校		联系电话	
电子邮件			
家长电话		辅导员电话	

(续表)

实习部门交接	主管经理(签字/日期):		
相关部门交接	部门	交接内容	接收人(签字)
交接最终确认	<input type="checkbox"/> 交接完毕 <input type="checkbox"/> 没有交接完，遗留问题：		
	人力资源部(签字/日期):		

## 8.6 实习生管理法规

实习生仍是在校学生，不具备劳动者身份，不属于企业的正式员工，但是他们又在为企业工作，创造价值。因此，他们在企业里是一个相对特殊的群体。实习生的“特殊性”会导致企业在某些法律问题认识上的模糊。笔者希望能够厘清常见的三个法律问题。

### 1. 实习生是否与实习单位建立劳动关系？

实习生与企业是否建立劳动关系，直接决定了企业是否需要为其办理用工登记、缴纳社会保险、签订书面合同以及执行最低工资标准等。因此，企业都较为关心这个问题。

实习生到企业去实习是教学的一个组成部分，是一种培训性质的实习，不能算是一种用工行为，实习生与企业没有形成劳动关系。双方的行为不受《中华人民共和国劳动合同法》等相关法律法规的约束。双方建立的是一种劳务关系，权利和义务由民事法律调整。企业没有义务按照法律规定支付工资。企业愿意提供给实习生一定的实习报酬，但这不能看作工资，而实习生从企业拿到的只是一种生活补助或补贴。

而实习生一旦毕业，取得毕业证书，其身份就由学生转化为社会上的一名普通劳动者，符合建立劳动关系的主体资格。在这种情形下，该劳动者与企业之间就会形成法律上的劳动关系，所发放的劳动报酬就属于工资性质。双方的行为就要受到《中华人民共和国劳动合同法》等相关法律法规的约束。

### 2. 企业如何与实习生确定工作时间与报酬？

如何确定实习生的工作时间与报酬，是企业不可避免的两个重要问题。企业非常关

心相关的法律法规，譬如，实习生的报酬是否执行最低工资标准等。

企业与实习生双方建立的并非是劳动关系，而是劳务关系。中华人民共和国教育部、中华人民共和国财政部2007年颁布的《中等职业学校学生实习管理办法》规定：

“不得安排学生每天顶岗实习超过8小时”。

关于薪酬，则不适用最低工资标准。但是，企业需要注意的是，根据《中等职业学校学生实习管理办法》的规定，企业应向实习学生支付合理的实习报酬。学校和企业不得扣发或拖欠学生的实习报酬。因此，倘若企业支付的实习报酬明显过低，则可能违反上述合理性原则。

### 3. 实习生发生“工伤”如何处理？

实习生在企业实习工作期间，难免会发生或大或小的、因为工作原因而造成的伤害。而治疗因工作造成的伤害可能会花费大笔的费用，这也是企业在招用实习生时会面临的最大的法律风险之一，也是企业最关注的问题。

实习生与企业建立的是劳务关系，企业无法为实习生缴纳社会保险。发生工伤后，工伤保险基金与企业无法给予实习生工伤保险待遇。但是2009年4月2日，中华人民共和国人力资源和社会保障部、中华人民共和国教育部等部委共同制订的《“三年百万”高校毕业生就业见习计划》规定，“见习单位应能够为参加见习的高校毕业生办理人身意外伤害保险”，购买该保险后，实习生在工作中发生意外伤害的，则由相应的保险公司进行理赔。

同时，《国家教育部职业教育与成人教育司关于印发<中等职业学校学生实习责任保险实施方案>的通知》(教职成司函[2010]8号)的规定，被保险人为全国范围内由国家或社会力量举办的各类中等职业学校，保险标的为学生在实习实训全过程中造成的人身伤害，依法应由校方承担经济赔偿责任。在实际操作中，企业与实习学校签署的协议中要明确各方的责任、权利和义务，并核查学校为实习生缴纳保险的凭证。

## 第9章 员工健康管理：你的健康我做主

2014年7月26日，华为海思无线芯片开发部部长王某突发昏迷，经医院抢救无效不幸离世，享年42岁；

2013年6月13日，慧聪网副总裁、CTO洪某由于突发脑溢血，经抢救无效在北京第三人民医院去世，享年43岁；

2013年2月4日，雅虎中国原总经理田某因病去世，年仅44岁；

2013年5月13日，奥美中国北京分公司一名年轻员工在办公室突发心脏病，经医院抢救无效死亡，年仅24岁；

2011年4月，年仅25岁的普华永道上海办事处员工潘某猝死；

富士康员工的“N连跳”……

员工因健康问题而“英年早逝”的消息时不时出现在媒体上。而上海社科院发布的报告指出，IT行业员工“过劳死”的年龄最低，平均只有37.9岁。

这些问题不断地刺激着社会的神经，也让我们不得不思考一个问题：员工的健康管理怎么了？

### 9.1 员工健康管理的重要作用

健康管理是指对个人或人群的健康危险因素进行全面管理的过程。企业的健康管理是指企业通过合理有效的措施来对内部员工的健康进行适当的干预和管理，其目的是调动个人及集体的积极性，有效地利用有限的资源来达到员工最好的健康效果，同时提高员工的工作效率，促进企业战略和目标的实现。

美国是最早开展健康管理的国家。健康管理在美国的兴起，主要缘于医疗成本的增加、商业保险的发展和医疗健康的进步。美国传统的医疗卫生系统是一个以诊断与治疗为主体的系统，20%的最不健康的人群占用80%的医疗卫生资源，而另外80%的人群中每个人都有可能成为最不健康或患病的个体。如果只关注患病人群，忽视非患病人群中健康风险因素的影响，患病人群势必不断扩大，从而使得医疗卫生支出不堪重负，因此对非患病人群的健康进行管理势在必行。

我国企业的员工健康状况令人担忧，据国家卫生和计划生育委员会对10个城市的上班族进行调查显示，亚健康状态的员工已占48%，尤以经济发达地区为甚，其中北京是75.3%，上海是73.49%，广东是73.41%，而几乎每个参与市场竞争的个体都或多或少患有慢性病和心理疾病。在这种情况下，企业进行员工健康管理尤为必要。

员工是企业发展的前提条件，人力资本逐渐成为企业最为重要的资本。员工健康管理是人力资源管理模式从对“物”的管理转向对“人”的管理的反映。员工健康管理实际上体现了企业对员工的人文关怀，体现了对人的尊重和对人力资本的重视，这种管理模式迎合了现代企业管理的需求，具有相当的现实意义。

员工健康管理是企业管理行为，是通过企业自身或借助第三方的力量，应用现代医疗和信息技术从生理、心理角度对企业员工的健康状况进行跟踪、评估，系统地维护企业员工的身心健康，降低医疗成本支出，提高企业整体生产效率的行为。

员工健康管理是对员工的健康风险进行全面控制的过程。企业进行员工健康管理，一方面降低了员工健康风险对其能力发挥带来的限制，改善了企业人力资本的质量；另一方面，使员工感到企业的关怀，解除了员工的后顾之忧，优化了员工的工作动机与意愿，进而提升其努力程度，提高工作绩效。

员工健康管理的作用主要表现为以下两个方面。

### 1. 有利于提高组织绩效和企业生产力

波特-劳勒激励模型指出，工作绩效除受到个人努力程度影响外，还受到个人能力与素质、外在的工作条件与环境、个人对组织期望的感悟与理解、对奖励公平性的感知等因素的影响。知识经济时代，人力资本的重要性逐步彰显，企业对组织绩效的改善，很大程度上要着眼于员工本身。按照波特-劳勒激励模型，在其他因素不变的情况下，如果员工的工作意愿强烈、工作能力得到有效发挥，其工作绩效会更容易提高。

实际上，对于员工健康管理所付出的投入可以转化为企业盈利，其投入和产出的比率通常在1:1.4到1:4之间。例如杜邦公司在引进员工健康管理之后，其员工缺勤率下降了14%，费用效益比达到1:1.42。

### 2. 有助于增强企业凝聚力，促进企业可持续发展

凝聚力是企业作为一个团队生存的基础，也是企业发展壮大的必要条件。这种力量使组织成员心甘情愿地留在组织中，为组织贡献自己的聪明才智。员工健康管理体现了

以人为本的管理理念，可以增强员工的组织认同感和归属感，提高企业的凝聚力。实践证明，实施员工健康管理的企业，员工的离职率也相应有所降低。IBM 台湾分公司引入员工健康管理后的效果显示，员工离职率从2005年的10%以上降至2007年的8%。

员工健康管理降低了人才流失的风险，有助于形成可持续性的人力资本，为企业的可持续发展奠定了良好的基础。

## 9.2 员工健康管理的原则

健康管理作为企业为员工提供的一项非法定福利，其目的是提高员工的健康水平，提升员工的工作效率，从而保证公司目标的实现。在实际工作中，健康管理应该遵循以下原则。

### 1. 成本可承受原则

企业为了实施健康管理，必须要投入大量的人力、物力和财力。这将在一定程度上增加企业的人工成本。成本的增加将影响企业的盈利能力甚至长期的发展。只有企业长期健康地发展，才能为员工的健康管理提供持续的支持。一旦企业的盈利能力和经营状况出现恶化甚至倒闭，员工健康管理将无从谈起，所谓“皮之不存毛将焉附”。因此，员工的健康管理要视企业的承受能力而定，根据企业的实际承受能力而合理安排员工健康管理项目和投入，保证企业的可持续发展。

### 2. 符合实际原则

不同的行业、不同的地域、不同的规模、不同的企业性质决定了员工结构和企业文化的差异。而不同的员工结构决定了企业健康管理的项目、程度存在的差异。因此，企业要从实际情况出发，开展相应的员工健康管理项目。对于某些规定和要素，尽管内容先进，如果企业不具备实施条件，可以暂不开展。

### 3. 系统全面原则

员工健康管理是一个系统工程，既包括生理的健康管理，也包括心理的健康管理；既包括疾病预防，也包括治疗。因此，企业在设计员工健康管理的时候，要充分考虑到员工需求的各个方面，即使一些暂时不能开展的项目，事先也得有相应的设计，在时机成熟的时候再开始实施。只有全面系统地设计并开展员工健康管理，该项工作才能充分

发挥作用，产生最大的效果。

#### 4. 目的性原则

围绕明确的职业安全健康方针、目标，对为实现职业安全健康方针、目标所要开展的各项活动做出规定。这些活动的重点是掌握现存的或潜在的职业安全健康危险，适时地采取纠正或预防措施，并提供必要的依据。

#### 5. 符合性原则

符合政府和其他第三方发布的各项相关法规、条令、标准和约定俗成的规定，同时还应适应其他的环境条件，员工健康管理体系应具有环境适应性。

### 9.3 员工健康管理的内容

随着社会的进步和生活水平的提高，人民群众对于健康管理的需求越来越迫切。市面上关于健康管理的书籍汗牛充栋。关于健康管理的内容五花八门。从企业实际操作的角度来看，健康管理应该包括以下内容。

#### 1. 劳动安全和劳动保护

为了保障员工的劳动安全，防止和消除劳动者在劳动和生产过程中的伤亡事故，以防止生产设备遭到破坏，《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国劳动合同法》和其他相关法律、法规制定了劳动安全技术规程。

需要说明的是，劳动安全和劳动保护属于法定义务和责任，企业必须遵守。否则，将受到政府相关执法部门的处罚。

#### 2. 健康体检

随着环境的恶化、食物的污染以及锻炼的减少，员工的身体容易出现健康问题。近些年来，各种恶性或慢性疾病的发病也越来越低龄化。各种疾病特别是一些恶性疾病比如癌症，一旦发现过迟，会造成不可挽回的严重后果。早期发现疾病，对于挽救员工的身体健康、缩短治疗周期、节约医疗费用等都具有很大的帮助。因此，疾病的早期发现对于治疗具有非常重要的作用和意义。而健康体检则是早期发现员工疾病的重要手段。企业应该根据实际情况安排员工定期(比如一年)进行健康体检，及时发现问题，排除风险。



### 3. 体育活动

根据专家的研究，人体的健康与合理的运动有密切的关系。在生活节奏日益快速的今天，员工难以有更多的时间和精力放到体育锻炼上。企业可以根据实际情况，组织一些相应的体育活动，增强员工体质，维护员工健康，提高员工的工作效率。

### 4. 关怀员工心理健康

激烈的市场竞争给企业带来了巨大的挑战，企业的挑战传递到员工身上，形成巨大的压力。工作时间紧、任务重，员工休息时间也受到影响。这些会给员工带来巨大的压力。而一线城市的高房价、高物价也让员工喘不过气来。在工作和生活的双重压力之下，员工的心理健康容易受到损害。当员工心理健康恶化到一定程度，容易发生一些极端恶性事件。富士康的“N连跳”就是例子。因此，企业应该关注员工的心理健康，及时予以调解和舒缓，保障员工健康，也促进企业的发展。

### 5. 健康知识讲座

绝大多数企业员工都缺乏专业的健康知识，而社会的发展和进步让越来越多的员工渴望了解健康知识。适当的健康知识讲座不会花费企业太多的成本，却能带来较大的收益。因此，企业应该根据实际情况举办相应的健康知识讲座。

## 9.4 员工劳动保护和职业病防治

劳动保护的目的是为劳动者创造安全、卫生、舒适的劳动工作条件，消除和预防劳动生产过程中可能发生的伤亡、职业病和急性职业中毒，保障劳动者以健康的劳动力参加社会生产，促进劳动生产率的提高，保证社会主义现代化建设顺利进行。

### 1. 劳动安全保护

为了保障劳动者的劳动安全，防止和消除劳动者在劳动和生产过程中的伤亡事故，防止生产设备遭到破坏，《中华人民共和国劳动法》和其他相关法律、法规制定了劳动安全技术规程。安全技术规程的主要内容包括：①机器设备的安全；②电气设备的安全；③锅炉、压力容器的安全；④建筑工程的安全；⑤交通道路的安全。企业必须按照这些安全技术规程使各种生产设备达到安全标准，切实保护劳动者的劳动安全。

## 2. 劳动卫生保护

为了保护劳动者在劳动过程中的身体健康,避免有毒、有害物质的危害,防止、消除职业中毒和职业病,我国制定了有关劳动卫生方面的法律、法规:《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国环境保护法》《工厂安全卫生规程》《国务院关于加强防尘防毒工作的规定》《关于防止厂矿企业中粉尘危害的决定》《工业企业设计卫生标准》《工业企业噪声卫生标准》《防暑降温暂行办法》《中华人民共和国关于防治尘肺病条例》等。这些法律、法规都制定了相应的劳动卫生规程,主要包括以下内容:①防止粉尘危害;②防止有毒、有害物质的危害;③防止噪声和强光的刺激;④防暑降温和防冻取暖;⑤通风和照明;⑥个人保护用品的供给。企业必须按照这些劳动卫生规程达到劳动卫生标准,才能切实保护劳动者的身体健康。

## 3. 劳动防护用品

劳动防护用品是指保护劳动者在生产过程中的人身安全与健康所必备的一种防御性装备,对于减少职业危害起着相当重要的作用。

(1) 生产经营单位应当建立健全有关劳动防护用品的管理制度。要加强劳动防护用品的购买、验收、保管、发放、更新、报废等环节的管理,监督并教育从业人员按照使用要求佩戴和使用劳动防护用品。

(2) 提供的防护用品必须符合国家标准或者行业标准。不得以货币或者其他物品替代劳动防护用品,也不得购买、使用超过使用期限或者质量低劣的产品,确保防护用品在紧急情况下能发挥其特有的效能。

(3) 正确佩戴和使用劳动防护用品。

职业病是指企业、事业单位和个体经济组织等用人单位的劳动者在职业活动中,因接触粉尘、放射性物质和其他有毒、有害物质等因素而引起的疾病。一般来说,凡是符合法律规定的疾病才能称为职业病。

生产劳动中,接触生产中使用或产生的有毒化学物质,粉尘气雾,异常的气象条件,高低气压,噪声,振动,微波,X射线, $\gamma$ 射线,细菌,霉菌;长期强迫体位操作,局部组织器官持续受压等,均可引起职业病,一般将这类职业病称为广义的职业病。对其中某些危害性较大,诊断标准明确,结合国情,由政府有关部门审定公布的职业病,称为狭义的职业病,或称法定(规定)职业病。

国家规定诊断为规定职业病的,须由诊断部门向卫生主管部门报告;规定职业病患

者，在治疗休息期间以及确定为伤残或治疗无效而死亡时，按照国家有关规定，享受工伤保险待遇或职业病待遇。有的国家对职业病患者给予经济赔偿，因此，也称这类疾病为需赔偿的疾病。职业病的诊断，一般由卫生行政部门授权的、具有一定专门条件的单位进行。最常见的职业病有尘肺、职业中毒、职业性皮肤病等。

职业病预防控制工作坚持“预防为主、防治结合”的方针，实行分类管理、综合治理，依法为职工创造符合国家职业卫生标准和卫生要求的工作环境和条件，保障职工获得相应的职业卫生保护，依法为职工交纳工伤社会保险。积极推广、应用有利于职业病防治和保护劳动者健康的新技术、新工艺、新材料，限制使用或淘汰职业病危害严重的技术、工艺、材料，公司设专人负责各在建工程职业卫生、劳动保护情况监督，加强对职工职业病防治的宣传教育，在各在建工程普及职业病防治的知识，提高职工的自我健康保护意识。

## 9.5 员工健康管理的实施

### 1. 建立尊重员工的文化氛围

正如前文所述，员工健康管理根源于“以人为本”的企业文化。因此，要实施员工健康管理，必须先从企业文化着手。首先，企业要树立人性化的管理理念，营造尊重员工、重视员工的文化氛围，塑造“以人为本”的企业形象。其次，在具体的管理实践中，实行柔性管理和爱心管理，倾听员工需求，帮助员工进步，让员工参与决策等，使员工切实体验到受尊重的感觉，并找到归属感。

### 2. 创造舒适的工作环境

舒适的工作环境有利于身心健康，也有利于调动员工的工作积极性，发挥员工的创造力。例如，从空间、装饰、光线、整洁度等方面对工作环境加以优化，为员工提供舒适的办公环境；对于一些枯燥的重复性劳动，通过工间操、播放背景音乐等形式，达到舒缓压力、调节情绪的目的。

### 3. 完善企业的激励、沟通机制

通过完善企业的激励、沟通机制来解决员工的后顾之忧，扫清员工健康发展的障碍。关注员工个人发展，提供广阔的发展空间，完善职业晋升通道，给员工以动力和希望；提供有竞争力的薪酬和奖励制度，激励员工朝着积极、健康的方向迈进。同时，建

立畅通的沟通渠道，让员工之间、上下级之间可以平等对话、互通信息、交流思想。积极举办各种形式的文化体育活动，舒缓工作的压力，增强员工之间的情感交流，提高团队凝聚力。

#### 4. 设置员工健康管理的相关岗位

加强人力资源方面的投入，设置员工健康管理的相关岗位，负责对员工健康进行管理和监督。如设立首席员工健康与安全官，进一步完善员工保障与职业健康计划；成立健康指导中心，规范员工餐饮、饮水、办公等健康标准和疾病预防工作；设立心理咨询室，配以心理咨询师提供健康与心理咨询；设立健康顾问，对公司员工的身体健康和心理健康进行管理和监督。

#### 5. 实施EAP计划

EAP(Employee Assistance Program)即“员工帮助计划”，是由组织为员工提供的一套系统服务，通过专业人员对企业员工提供诊断、辅导、咨询和培训等服务，解决员工的各种心理和行为问题，改善员工在组织中的工作绩效。EAP主要包括初级预防、二级预防和三级预防三个方面的内容，作用分别是消除诱发问题的来源、教育和培训、员工心理咨询与辅导。

## 9.6 员工心理健康的意义

员工心理健康，是指企业员工有一种高效而满意的、持续的心理状态，主要体现在企业员工五大心理状态：职业压力感、职业倦怠感、职业方向感、组织归属感、人际亲和感都是积极均衡的。了解员工心理健康状况，可以透视职场“病症”，发现职业状态背后深层的心理原因，通过一些缓解和治疗的手段，帮助员工从职业心理焦虑中解脱出来，缓解压力带来的心理伤害，保证职业心理健康。

心理学研究表明，压力并非都是有害的，工作绩效与压力的对应关系呈倒U型曲线。适度的压力能够带来积极的工作动力和乐观的生活目标，提高工作效率和生活满意度；高负荷的压力却给个人以极大的负面影响。那么如何消除压力的这些负面影响，使员工有一个健康的心理状态，这就是企业员工心理健康管理所要解决的问题。

日益激烈的社会竞争、工作压力、工作环境、人际关系、职位变迁、福利和薪水的差异。家庭的和谐等都会直接影响员工的心理健康状况。

企业员工心理健康管理的目的是促进员工心理健康、降低管理成本、提升组织文化、提高企业绩效等。一个有效的企业员工健康管理可以为企业带来无穷的效益。

### 1. 减少人才流失

实施员工心理健康管理的企业能使员工感受到企业对他们的关心，使员工更有归属感和工作热情，能吸引更多的优秀员工；由此降低重大的人力资源风险，保护企业的核心资源。

### 2. 提高劳动生产率

通过员工心理健康管理的实施，使员工压力处于最佳水平，身心健康，精力充沛，由此提高企业的劳动生产率，增强企业的核心竞争力。

### 3. 预防危机事件发生

通过员工心理健康管理的实施，对员工的压力水平进行即时监控，并推荐适当的指导建议，促进员工随时调整身心状态，预防员工心理危机事件的发生。

## 9.7 员工心理健康的管理 .....

### 1. 健康体检管理

健康体检管理是以人群的健康需求为基础，按照“早发现，早干预”的原则来选定体格检查的项目。检查的结果对后期的健康干预活动具有明确的指导意义。

健康体检管理项目可以根据个人的年龄、性别、工作特点等进行调整。目前一般的体检服务所提供的信息应该可以满足这方面的要求。

### 2. 健康风险评估

健康风险评估是通过分析个人健康史、家族史、生活方式和精神压力等问卷获取的资料，可以为服务对象提供一系列的评估报告，其中包括用来反映各项检查指标状况的个人健康体检报告、个人总体健康评估报告、精神压力评估报告、疾病危险度分级报告、心理健康评估报告、运动与身心健康评估报告等。

### 3. 个人健康管理咨询

在完成上述步骤后，个人可以得到不同层次的健康咨询服务。

个人可以去健康管理服务中心接受咨询，也可以由健康管理师通过电话、E-mail、上门等方式与个人进行交流沟通。

沟通内容可以包括以下几个方面：解释个人健康信息、健康评估结果及其对健康的影响，制订个人健康管理计划，提供健康指导，制订随访跟踪计划。

#### 4. 个人健康管理的后续服务

个人健康管理后续服务的内容主要取决于被服务者(人群)的情况以及资源的多少，可以根据个人及人群的需求提供不同的服务。后续服务的形式可以通过互联网查询个人健康信息和接受健康指导，定期寄送健康管理通信和健康提示，以及提供个性化的健康改善行动计划。监督随访是后续服务的一个常用手段。

随访的主要内容是检查健康管理计划的实施状况，并检查(必要时测量)主要危险因素的变化情况。健康教育课堂也是后续服务的重要措施，在营养改善、生活方式改变与疾病控制方面有很好的效果。

#### 5. 专项的健康及疾病管理服务

除了常规的健康管理服务外，还可根据具体情况为个体或群体提供专项的健康管理服务。这些服务的设计通常会按病人及健康人来划分。对于已患有慢性病的个体，可选择针对特定疾病或危险因素的服务，如糖尿病管理、心血管疾病及相关危险因素管理、精神压力缓解、戒烟、运动、营养及膳食咨询等。对于没有慢性病的个体，可选择的服务项目也很多，如个人健康教育、生活方式改善咨询、疾病高危人群的教育及维护项目等。



# 第10章 员工异动管理：唯一不变的就是变化

## 10.1 员工异动管理概述

员工异动是指由于公司在不同阶段设立的目标不同，或员工加入公司后，随着服务的年限、对工作内容的熟悉度、新技术的学习引起的工作能力与现有岗位出现偏差，需要进行调整，进而达到人岗匹配的过程。

员工异动包含涉及公司与员工的关系发生变化，从员工入职后的身份、岗位或职务、薪资等同员工密切相关的人事变化进行的管理。身份异动是指试用期员工、正式(转正)员工、兼职员工、离职员工的身份变动。岗位或职务异动是指员工在公司内部的岗位晋升、降职、平级调动、撤职或免职等变动。薪资异动通常随身份、岗位或职务的异动而变化。

一般来说，员工异动主要包括以下类型。

(1) 晋职。晋职是指员工因为业绩突出、能力出众，由较低职位提升到较高的职位，通常是职位和薪酬的双重提升，偶尔为职位提升、薪酬不变。

(2) 晋级。晋级是指员工因为工作技能的提升，企业增加员工的工作职责范围，提高员工的薪资待遇级别，是薪酬的提升。

(3) 降职。同晋职相反，降职是指员工因为能力和考核不合格等原因，从原有职位降低到较低级的职位，通常是职位和薪酬的双重降低，偶尔为职位降低、薪酬不变。

(4) 降级。同晋级相反，降级是指员工的工作技能与职级不符合，被企业缩小工作职责范围，降低薪资待遇级别，是薪酬的降低。

(5) 调动。调动是指企业根据组织结构发展的需要，将员工调整到其他岗位的情况。企业根据业务需要新增部分岗位，可能需要从其他岗位抽调人员进行补充，这时候很容易出现内部工作调动。当然，遇到所在部门撤销的情况，员工也很可能被调动到其他部门或岗位。



## 10.2 如何实施员工晋升

### 1. 确定晋升对象

员工晋升是将员工从较低职位提拔到较高职位的一个过程。随着企业的不断发展壮大和员工业绩能力的不断提升，当较高职位出现空缺的时候，企业会优先考虑从内部员工中晋升。内部晋升的员工在企业工作时间相对较长，更加认可企业的文化，熟悉企业的业务和流程，能够更好更快地适应岗位的工作。同时，内部晋升给予员工更多的发展空间，也能够激励更多员工积极进取，争取更好的业绩。

在企业实际操作中，员工晋升一般按以下步骤进行。

步骤一：评估空缺职位。

当新的职位空缺或设置以后，企业人力资源部和业务相关负责人应当评估该职位的岗位职责以及对人选的具体要求，包括学历、工作经验、工作业绩、团队领导能力、组织协调能力等。

步骤二：收集审查人选资料。

人力资源部应该收集可能晋升人员的相关资料，包括简历、学历、历次考核情况、历次培训情况、各种奖励情况、各种总结等。人力资源部还应该对各种资料进行归纳汇总和审查，并提出相关建议。

步骤三：挑选晋升对象。

根据岗位的职责和对人选的要求，人力资源部应该对内部的人才进行“扫描”，寻找并发现可能晋升的人员名单。该名单需要经过业务相关负责人的确认，并听取其意见。

需要注意的是，步骤二和步骤三应该在保密状态下进行。

步骤四：访谈。

人力资源部要对晋升对象进行访谈，了解其对公司的认可度、信心度、在公司的职业生涯规划以及对晋升该职位的主观意见。同时，人力资源部还应该访谈与晋升对象有密切工作关系的部分员工，充分收集其他员工对该员工的看法和意见。

在访谈中，人力资源部要向晋升对象表明，企业在做员工晋升的考察，但是不代表该员工一定会被晋升。多听被访谈对象讲述，不能给出结论。

步骤五：确定晋升对象。

人力资源部将收集到的各种资料，包括书面资料和访谈资料，进行整理并形成书面报告提交企业相关负责人。经企业相关负责人确定后，形成晋升决议。

步骤六：发布人事任命并进行工作交接。

人力资源部根据企业的晋升决议，发布新的人事任命决定，同时组织相关部门和人员进行工作交接。

为了保证员工晋升的严肃性和准确性，在员工晋升管理中，可予以被晋升员工一定的考察期，考察期内员工的职务为代理，待考察通过后，再正式任命。

在挑选了极具潜能的特殊人才之后，要注重对这些人才的工作职责和发展轨迹进行调整，提前为其做好晋升的准备工作。

## 2. 制定个人发展规划

一旦人选确定后，企业要为其制定个人发展规划。必须清楚地了解哪一种规划能够与这些特殊人才的愿望相符合，哪些措施对其最为有效，这些特殊人才的不足之处在哪里，还有哪些潜力可以挖掘。

规划必须是长期的、有针对性的，这样员工才能为未来的工作提前做好准备。这些规划越具体，员工心中就越有底，对下一步工作就能准备得更充分。

## 3. 针对各职等晋升的条件订定具体的审查标准

所谓具体的审查标准，主要是让员工非常清楚什么情况可获得晋升，在晋升基准公平公开的情况下，员工才能具体掌握努力的方向。什么是具体的审查标准呢？因公司的需求情形不同而有所不同，不过大体上有以下几种情形。

(1) 完全以业绩为主。完全以业绩为晋升的依据，业绩好就是最具体的贡献，或是连续几年考绩达到规定，就可以晋升，而要晋升越高的职等，考绩的要求越严格。此类标准比较适合于初创或快速成长公司的销售类岗位序列。

(2) 考绩+其他能力。考绩好，不代表晋升的能力已经具备。为了克服这个盲点，有的公司还会对其他能力进行审查，有的公司还规定要上过哪些课及几个小时的课程，这样做是为了确保晋升的员工具备一定水平的能力。通过职等晋升的人，是公司要掌握的人力资源，如果在晋升的过程中，未能掌握应具备的能力，将来这些获得晋升的员工，在派任工作时，因无法表现应有的工作水平，就会变成公司的困扰。

例如，某一位营业助理，因表现优异，而被晋升为营销专员。但是关于营销专员应具备的能力，例如营销理论、定价策略、成本概念、企划能力等，尚未达到一定的程

度，这时其晋升的意义，就值得探讨。

订定晋升的审查条件，有笼统与详细的分别，要如何取舍，须视企业的规模、职务种类划分的情形以及审查时无人力及适当的委员。如果定得很详细却无人力执行，则制度将沦为空谈，还会让员工失去信心。若是公司有人力执行，却定得过于简单，使得对员工能力的判断，变成形式，则晋升制度将无法发挥选拔人才的功能。

#### 4. 晋升中能力审查分类

##### (1) 不分职种。

所谓不分职种，是指不分技术、事务或营销、制造、管理等，只是依公司所规定的职等，订定一些审查的基准，称之为“审查基准书”，在员工资料被送给人评会的审查委员会委员时，委员根据“审查基准书”，对该员工进行审查评分，最后由各评审委员的分数汇总后，即可判定是否可以晋升。这些“审查基准书”，对委员有一定的帮助，但毕竟委员也是人，所以在评审面谈时，可能也会碰到自己不喜欢的人，可能给出的分数会偏低，遇到喜欢的人，则可能会给出偏高的分数，这时评审委员的客观性便尤为重要。

如果委员会采用的是公开的讨论方式(通常晋升越高阶的人，最好是采用公开的方式)，则主任审查委员(通常是总经理担任)，最好能对给出高分或低分的委员，提出质疑，并请其说明原因。因为经营管理者有一项最重要的能力，就是“识人能力”。而此项能力在审查委员会运作时，是最好的训练机会。通过彼此对员工能力判断的讨论，不但可以增加共识，也能提升一些委员的“识人能力”。

如果委员会的成员无法彼此坦诚，又怕彼此得罪时，那么最好采用无记名投票的方式，这样在决定某一人员是否可以晋升时，就不会因为公开的情况，而无法做出公正的决定。但是，其审查分数的相关数据，仍然需要交回人事单位，如果人事单位认为某一位委员在审查时有不客观的情形，也可以请主任委员私下向其探寻原委，以避免该委员影响整个制度运作的客观性，甚至以后不再续聘该委员，担任审查工作。

##### (2) 依不同体系订定晋升审查基准。

因为不同体系及职务，有不同能力项目，因此，依照营销体系、职能体系、制造体系、研发体系或制造、生产管理、销售、人事行政、经营企划、研发、财务会计等几大类，依各个职等订定不同的审查基准。这样分类，是因为不同领域的工作，需要不同的能力项目，共享同一张“审查基准书”，实在有些模糊，对于审查委员而言，用同一张“审查基准书”，不容易去思考员工到底具备了哪些能力。

但是，如果针对不同职种体系订定能力条件，情况就不一样。以人事行政类为例，订定一职等晋升二职等，能力审查项目为提案改善能力、劳动合同法相关规定；二职等晋升三职等的能力审查项目为人事规定、教育训练知识、QCC知识；三职等晋升四职等的能力审查项目为成本知识、总务管理知识等，依此类推。

从以上的例子可知，依不同职种体系订出晋升条件，对于该职种体系应具备何种能力，就可以更清楚地表示出来，不仅委员在判断上更容易找出重点，在教育训练上也可依据这些条件事先安排课程。如果对一些能力项目的审查方式为笔试、口试或提交论文，则对这些能力的审查会做得更为客观、公正与深入。

### (3) 依不同职务订定《职务能力表》。

依不同职务订定《职务能力表》是最完整的一种方式，但前提是，每个职务都有清楚的《职务说明书》，才能在此基础上延伸出职务能力项目。所谓有清楚的《职务说明书》，是指每个部门都有自己所负责的核心业务，并将这些业务分派给部门中各个不同的职务。

例如专员，就有人事、行政、教育训练、财务、营销、采购等不同职务类别的专员，这些不同职务的工作职责是不同的。又例如工程师，也有机械设计、电子设计、电机设计、品管等不同的工程师，只有将这些不同职务的工作职责明确订定出来之后，才能根据这些工作职责订出这些职责所需的能力项目。

明确了这种依不同职务订出的晋升条件，员工面对晋升时，就能事先知道要晋升到什么职务需要什么条件，审查委员会在审查员工是否能晋升时，可根据这些条件进行。如果能将这些能力项目厘定清楚，审查委员会大多会再聘请公司内部专业人员，组成能力审查小组，委任这些专业人员进行能力审查或鉴定。此时，选拔人才的方式，由委员会少数人员主导，变成扩及公司内部大多数的专业人员，这对公司内部培养更多的专业人员，产生非常正面的助力。这是因为这些具备专业能力的审查人员，在教育训练时，也需要他们担任内部讲师。

## 10.3 如何处理员工降级

员工降级主要包括降职和降薪两种。所谓降职，是指员工从企业的高级别职位调整为低级别职位。所谓降薪，是指员工薪酬福利的降低。

### 1. 员工降级的原因

一般来说，员工降级主要有以下几种原因。

(1) 员工身体健康的原因。员工患病或负伤后，身体健康受到影响，不能再胜任之前的工作岗位，只能从事压力相对较小、劳动强度和复杂程度相对较低的工作。同时，其薪酬福利也因岗位的变化而受到影响。

(2) 员工业绩考核不合格。因为业绩考核不达标，员工不能再胜任之前的岗位，但又到不了解除劳动合同的程度，企业一般会对其实施降级使用。

(3) 员工违纪。员工在工作中违反企业的规章制度和劳动纪律，企业对其实施处罚。员工被企业降级使用。

(4) 企业经营情况出现重大变化，遇到严重困难或危机。在激烈的市场竞争中，企业的经营会出现波折甚至倒闭的情况。在企业遇到严重危机的时候，企业可能会进行裁员、降级、降薪等措施自救。在这种情况下，员工可能被降级。

(5) 员工和企业协商一致。在家庭情况或个人兴趣发生变化，员工不愿意承担更多的工作职责和内容时，员工与企业协商，要求自我降级，企业也同意。

## 2. 员工降级的处理措施

根据上述不同的降级原因，企业应采取相应的措施，规避法律风险，降低企业损失。

### 1) 由于员工身体状况或业绩考核不合格的降级处理

《中华人民共和国劳动合同法》第四十条规定，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：

(1) 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；

(2) 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。

从《中华人民共和国劳动合同法》第四十条可以看出，企业在以上条件下可以单方调整员工的工作岗位，在员工患病或非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，企业可以另行安排其他工作；员工不能胜任工作，企业可以调整其工作岗位。根据“同岗同酬”的原则，员工在调整工作岗位后，工资也要进行相应的调整。

在此类降级处理中，企业要注意两点：

(1) 保留好员工不能胜任工作的证据，比如绩效管理制度、绩效考核结果等。相关的证据比如绩效管理文件、绩效考核表，需要有员工的签字确认。

(2) 保留好与员工协商通知的证据，比如员工降级通知书，该证据也需要有员工的签字确认。如员工拒绝签字确认，可通过快递送达或录音录像的方式保留证据。

#### 2) 由于员工违纪的降级处理

首先要求企业必须要存在明确的规章制度，并明确列举按照降职降薪处理的具体情形；规章制度的制定要符合法定的程序，比如经过民主程序，除此以外，要对员工解释说明和公示企业的规章制度。其次，还要有充分的证据证明员工存在违纪行为。另外，企业要重视保留相关证据，比如员工对规章制度以及违纪行为的签字确认。

#### 3) 由于企业经营遇到严重困难或危机的降级处理

当企业经营遇到严重困难或危机的时候，降薪最好的处理方式是通过浮动工资进行操作。企业可以在劳动合同中约定工资构成由固定工资和浮动工资组成。固定工资包括：基本工资、岗位工资、职位工资、技能工资；浮动工资包括：绩效工资、奖金、提成等。浮动工资，在劳动合同约定范围内可以进行相应的调整。

#### 4) 协商一致的降级处理

《中华人民共和国劳动合同法》第三十五条规定，用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容，变更劳动合同，应当采用书面形式。变更后的劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份。由此可见，双方签订的劳动合同，可以通过双方协商一致的方式予以变更，变更后的内容需要通过书面的形式予以确认。

协商变更需要注意的程序包括以下内容。对于企业的人力资源工作者来说，首先要确认协商变更的内容。人力资源工作者应当先制定工资变更的内容和变更的方式。然后，以书面的形式向员工发出变更合同的意向，并对变更的法律依据及客观事实情况进行解释说明。对于北京的企业来说，要注意根据北京市的规定，当事人一方要求变更劳动合同相关内容的，应当将变更要求以书面形式送交另一方，另一方应当在15日内答复，逾期不答复的，视为不同意变更劳动合同。如果员工同意变更，人力资源工作者则需要员工以书面形式确认，并在原劳动合同的变更页上填写变更内容并由双方签字确认。变更后的劳动合同交给员工一份。

降级会严重影响员工权益，为劳动争议多发事件，企业要谨慎处理，避免不必要的法律纠纷和损失；企业通过和员工协商一致变更劳动合同的方式来降级是最稳妥的处理方式。



## 10.4 员工平级调动与内部劳动力市场

平级调动是指员工的岗位级别和薪酬福利不变情况下的岗位同级别调整。

在人才队伍建设中，为了培养员工多方面的工作能力，往往采取轮岗的方式，也就是平级调动。通过平级调动，员工能够了解不同岗位的工作内容，掌握不同岗位的工作技能，从而具备更全面的工作能力，为未来晋升更高一级岗位打下坚实的基础。

同时，为了更好地实现“人岗匹配”，企业也会对员工进行平级调动。员工在某一个岗位工作一段时间后，发现工作与个人的兴趣爱好或技能存在一定的差异，而企业内部有自己更感兴趣的岗位，可能会要求调岗。另外，员工在某一个岗位工作时间过长后，容易出现职业倦怠和疲劳，积极性会受到影响，企业为了更好地调动其积极性，发挥其更大效率而要求调岗。

员工的平级调动有利于企业内部劳动力市场的建设。所谓内部劳动力市场，是指劳动力在企业内部不同单位、部门之间的流动。

不管是员工主观原因，比如要求从事更有兴趣的工作等，还是客观原因，比如职业倦怠等，内部劳动力市场都有利于促进人才的最佳配置，发挥人才的最大价值，提高企业的工作效率。

《晋升异动申请审批表》《员工晋升综合素质与能力考核表》《员工异动交接表》分别如表10-1、表10-2、表10-3所示。

表10-1 晋升异动申请审批表

年 月 日

姓名		原部门		原岗位		员工编号	
异动类别	<input type="checkbox"/> 晋升 <input type="checkbox"/> 降职 <input type="checkbox"/> 调职 <input type="checkbox"/> 免职 <input type="checkbox"/> 复职 <input type="checkbox"/> 调薪 <input type="checkbox"/> 停薪留职 <input type="checkbox"/> 其他						
新任部门		新任职位		到职时间		试用时间	
异动原因陈述				提议人：	日期：		
所在部门意见							
到新部门意见							
分管领导意见							
人力资源部 审核				原薪酬福利	新薪酬福利		
总经理意见							



表10-2 员工晋升综合素质与能力考核表

姓名：

部门：

职务：

考核项目	考核内容	分值	自评	审核	审批	小计
团队合作 (10分)	1. 具有团队精神，做事从集体出发	4				
	2. 积极主动，与团队成员坦诚地沟通，并给予他人积极的反馈	3				
	3. 在成绩面前和表述时说“我们”而不是“我”	3				
不断创新 (10分)	1. 能够在现有的工作基础上，提出新的观点和方法，有效地改进工作	4				
	2. 乐于接受他人的建议，改进自己的工作方法	3				
	3. 善于发现问题并尝试解决，敢于尝试新的方法改善工作	3				
快速学习 并不断分 享知识 (10分)	1. 主动学习并能够快速适应新岗位及新工作的要求	3				
	2. 主动寻求各种途径提高业务技能，了解和跟踪本行业的先进技术和发展趋势	4				
	3. 乐于与他人相互学习，并分享经验和信息	3				
责任心与 主动性 (25分)	1. 重视客户需求，努力为客户解决问题	5				
	2. 工作尽心尽责，任劳任怨，带领下属宣传公司及产品优势，不做影响公司的言行和事情	5				
	3. 在工作中善于帮助和支持他人或主动调动各方面资源以实现目标	5				
	4. 组织好本部门工作，配合好其他部门	5				
	5. 有高度的主人翁精神，经常地主动考虑工作疑难问题并着手解决	5				
工作能力 (45分)	1. 坚守岗位，努力地保证做好本岗位的工作	10				
	2. 业务精通，能够按照计划严格执行，保证完成每一项工作的准确性与及时性，并确保做到最佳的结果	8				
	3. 能贯彻执行相关规章制度，服从领导调动安排并完成任务	9				
	4. 遇事善于分析判断且判断结果准确，具备较强的应对能力	10				
	5. 与人合作时沟通表达能力强，能准确领悟对方的意思或表达自己的想法	8				
合计		100				

(续表)

自评人 签名		审核人 签名	
审批人 评语	签名: _____ 年 月 日		

说明: 1.请根据行为出现的频率,结合考核标准进行评价,满分为100分。各项评分为整数,且不得超过分值中的标识值。

2.“小计”栏的成绩计算方式为:主管或助理自评分占20%,审核评分占50%,审批评分占30%,三项合计得分为考核总评分。

3.经自评、直接上级审核、分管负责人审批,若员工未签名,则以实际评估考核结果为准。

表10-3 员工异动交接表

姓名		入职日期		现岗位在职 时间	
现属部门		现任岗位			
调任部门		调任岗位			
一、持有文件及实物移交(如有客户档案及联系资料,一起登记后移交)					
名称	数量	文件 形式	内容		
		<input type="checkbox"/> 电子 <input type="checkbox"/> 书面			
		<input type="checkbox"/> 电子 <input type="checkbox"/> 书面			
		<input type="checkbox"/> 电子 <input type="checkbox"/> 书面			
		<input type="checkbox"/> 电子 <input type="checkbox"/> 书面			
		<input type="checkbox"/> 电子 <input type="checkbox"/> 书面			
		<input type="checkbox"/> 电子 <input type="checkbox"/> 书面			
		<input type="checkbox"/> 电子 <input type="checkbox"/> 书面			
		<input type="checkbox"/> 电子 <input type="checkbox"/> 书面			
		<input type="checkbox"/> 电子 <input type="checkbox"/> 书面			
二、工作移交					
事项	进程			该事项的重点或注意点	
	<input type="checkbox"/> 待办 <input type="checkbox"/> 部分完成				

(续表)

事项	进程	该事项的重点或注意点
	<input type="checkbox"/> 待办 <input type="checkbox"/> 部分完成	
	<input type="checkbox"/> 待办 <input type="checkbox"/> 部分完成	
	<input type="checkbox"/> 待办 <input type="checkbox"/> 部分完成	
	<input type="checkbox"/> 待办 <input type="checkbox"/> 部分完成	
三、其他移交		
移交人/日期：	接替人/日期：	监交人/日期：

备注：可另附纸张

# 第11章 人员优化管理：“掉链子” 员工是否还要将就

## 11.1 人员优化的管理价值

人员优化是指人力资源结构分析和优化调整。人力资源结构分析涉及年龄结构、知识学历结构、在职工作年限结构等，是反映一个组织人员配置状况的科学工具。优化调整，是指在人力资源结构分析的基础上，根据企业发展实际和岗位编制流程，科学地编制岗位及人员，围绕“提高胜任能力，提升组织绩效”而采取的方法和步骤。简言之，人员优化就是通过科学的途径，稳定和激励优秀员工，挖掘合格员工的潜力，同时淘汰不适应公司发展、工作积极性不高或经常性违纪的员工。

对于一个企业，即使每位员工的能力都很强，也不意味着企业总体的人力资源能力就很强。人力资源的强弱并不完全取决于每一位员工能力的强弱，而是与企业对其所拥有的员工的配置情况有很大的关系。如果配置合理、恰当，“三流的人”可能干成“一流的事”；反之，如果配置不合理、不恰当，“一流的人”也许只能干成“三流的事”。

由于各种各样的原因，一般来说，大多数企业的人力资源配置都没有达到最优状态。比如，企业在不断发展和变化，员工也在不断发展和变化，原先合理的配置过一段时间可能就变成不合理。因此，为了更好地盘活公司的人力资源，有必要从人员配置入手，根据公司的发展变化，及时对公司人力资源配置进行优化，实现最优配置。

实现人员最优配置的根本就是要实现“人岗相宜”，即每个人都做自己最擅长、最喜欢做的事，每个岗位的工作都由最适合的人负责完成。

## 11.2 人员优化的管理原则

人员优化本着“精简”“统一”“效率”，这也是组织设计的最重要原则。机构精简、人员精干，才能实现高效率，同时实现管理成本的下降和企业综合竞争能力的提高。同时，人员优化要把握好以下管理原则。

### 1. 阐明人员优化的重要价值和意义

一般来说，企业需要人员优化都是基于企业在经营过程中遇到了一些问题和困难，需要通过人员优化来解决这些问题和困难。企业在人员优化工作启动之初，就要给全体员工阐明人员优化对于企业具有的重要价值和意义；同时，企业还要阐明人员优化对于优秀员工职业发展的重要作用。让员工对企业的人员优化具有正确的认识，避免一些误会和曲解，使人员优化工作“师出有名”，能够顺利开展。

### 2. 公开、公平、公正

人员优化作为企业的一项改革工作，应该大张旗鼓地开展。通过宣传让员工了解并正确认知该项工作，并接受员工的建议和监督。

同时，人员优化要明确各类岗位职责和要求，标准清晰，权责分明。公平、公正地对待每一位优化员工。

### 3. 稳定员工心态为第一要素

人员优化过程中，企业会对部分人员和岗位进行调整，这些改变会对被调整人员的自身利益产生影响，进而造成其心理的波动。同时，因为“兔死狐悲”的心理作用，其他没有被调整的员工的心态也会受到影响。有的员工可能会对人员优化中晋升的同事“羡慕嫉妒恨”，也有的员工可能会对降职降级甚至解除劳动合同的员工感到惋惜，甚至可能会想到是不是自己某一天也会被如此“优化”。

### 4. 速战速决

人员优化对于企业目前的工作会产生一定的影响，同时也会使员工的心理产生一定的波动，为了降低该项工作在短时间内对企业造成的损失，应速战速决。

## 11.3 人员优化的管理流程

为了实现人员优化的管理目标，管理流程主要包括以下内容。

### 1. 成立人员优化项目小组

(1) 工作小组总揽全局，指导人员优化工作的具体开展，审定相关方案并提供决策意见。

(2) 高层管理者负责监督各部门人员优化工作的执行情况，并对各部门岗位优化及

人员优化方案进行审核和裁定。

(3) 人力资源部负责制定岗位及人员优化方案，负责对方案进行解释，对具体的优化工作过程提供技术指导，负责对各部门优化方案的审核、汇总、存档工作并有权根据公司战略及公司总体目标、部门工作职责等要素对各部门的岗位及人员优化方案提出修改意见和建议。

(4) 各部门负责人作为部门岗位及人员优化的第一负责人，负责完成各自管理范围的定岗、定编、定员及人员优化工作，负责提出本部门的岗位及人员优化方案。

(5) 项目助理负责与各部门对接，督办各部门岗位及人员优化工作的执行，负责资料收集，文件的传递、报批及审核工作。

## 2. 岗位及人员优化实施办法

(1) 进行岗位分析。全面了解、获取与每个岗位工作有关的信息，并对每个岗位的工作内容和工作特点进行详细的研究和分析。

(2) 研究每个岗位的任职资格和胜任力模型。在岗位分析工作的基础上，充分研究该岗位应该配备什么样的人，才能创造出良好的业绩。涉及的问题主要包括：需要掌握什么专业知识？具有什么样的工作能力？这个人的性格特点应该是怎样的？但是不同的企业，由于组织环境和企业文化氛围的差异，即使是同一个岗位，任职资格和胜任力可能是不同的，因此，研究岗位的任职资格应该从企业的实际出发，不能简单套用其他企业的做法。

(3) 对公司人员的能力和素质进行评价。对公司目前的各个岗位上的员工的能力和素质进行评价，充分了解每一位员工在专业知识、工作能力和综合素质方面的情况，并分析该员工能力素质与所在岗位的要求相匹配的情况。

(4) 研究员工绩效考核结果。将过去一年企业的绩效考核结果进行分析研究，发现优秀，找出差距，并结合岗位任职资格和胜任力模型，为人岗匹配打下坚实的基础。

(5) 优化人员配置，实现人岗相宜。根据每位员工的能力和素质与各个岗位需要的任职资格和胜任力的匹配情况，优化人员配置，做到人岗相宜，达成最优配置的目标。

## 11.4 实施人员优化应注意的问题

人员优化会对员工的心理产生影响，企业要避免让员工认为是变相裁员、漠不关心、做无用功等。

(1) 要对企业的员工进行各种宣导和加强流程管理的培训，使员工获得关于流程管理的正确认识。员工对流程管理存在的误解是由于员工对流程管理的不了解造成的，只有通过培训，才有利于调整员工的心态，培养其正确的认识，从而在流程优化与设计中争取他们的配合，并为将来进行流程实施打下群众基础。

(2) 公司中高层领导的积极支持与“铁腕推动”。企业进行流程优化设计，是出于对管理思路的调整，是对企业组织内部的运作机制的重新调整，是对旧的管理权限的再分配，是对原有的组织职能的重新设计，所以这必然会影响员工的切身利益，会引起员工的不满，在这样的情况下，我们需要公司高层领导从公司层面出发，配合流程项目组织开展工作，扫清流程优化工作中的一些人为障碍。笔者记得有一次做流程优化，一位高级领导在启动大会上这样说：“我希望每个业务部门，每个部门的部长，你们必须带好头，全力支持流程优化项目，如果有拖后腿的，那只好请你卷铺盖走人了。”

(3) 及时通报和汇报项目实施进展情况。在流程项目的实施过程中，不能关起门来做事，要根据制订的实施计划，定期将阶段性的项目成果向公司高层领导汇报，并以“流程实施快报”的形式，在宣传栏向员工进行相关项目的通报。这样做可以向员工传递流程管理的知识与方法，也使流程项目透明化，有利于未来实际运行新流程时，减少一些阻力。

(4) 建立良好的沟通渠道和反馈机制。在流程项目中，我们要善于与各个业务部门人员进行沟通，了解他们的想法与建议，建立流程项目的反馈机制，聆听来自不同业务阶层的声音，从中获取我们需要的信息。

## 11.5 人员优化中法律风险的防范

企业在人员优化工作中，会对部分员工的岗位和职级进行调整。在实际操作中，升职升级的员工会欢呼雀跃，平级调动的员工会欣然接受，降级降职的员工可能会心存不满，如果人力资源工作到位，也不至于制造事端，而最麻烦的就是辞退(解除劳动合同)员工。对于这类员工的处理要谨慎，特别是要注意其中的法律风险。

人员优化中被辞退的员工基本上都属于不能胜任工作的类型，关于他们的处理要注意以下方面。

### 1. 规范劳动合同管理和规章制度

(1) 企业与员工的劳动合同必须完备。根据《中华人民共和国劳动合同法》的规



定，企业应当在员工入职后一个月内与员工签订书面的劳动合同，且劳动合同要包括法律规定的內容，具备法律要求的形式要件。

(2) 企业应当有人员优化的相关规章制度，且该规章制度的制定符合劳动合同法的要求，即规章制度经过了民主程序讨论，也向员工进行了宣传贯彻。企业留有员工对该规章制度的签字。

## 2. 选择合适的法律条款

《中华人民共和国劳动合同法》中适用于人员优化的法律条款主要包括：

(1) 企业与员工协商一致，解除劳动合同(第三十六条：用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同)；

(2) 员工不能胜任工作，企业解除劳动合同(第四十条第二款：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)；

(3) 企业由于客观情况发生重大变化而解除员工劳动合同(第四十条第三款：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)；

(4) 企业经营方式调整而解除员工劳动合同(第四十一条第三款：企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员)。

另外，根据《中华人民共和国劳动合同法》的规定，员工有下列情形之一的，不得被优化：

(1) 从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似患职业病的病人在诊断或者医学观察期间的；

(2) 在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；

(3) 患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的；

(4) 女职工在孕期、产期、哺乳期的；

(5) 在本单位连续工作满十五年，且距法定退休年龄不足五年的；

(6) 法律、行政法规规定的其他情形。

## 3. 严格依据法律法规和规章制度操作

对于员工优化过程中被解除劳动合同关系的员工，企业除了实体合法[符合上述适用于人员优化的法律条款(简称“上述条款”)情况之一]外，还需要程序合法，即按照《中华人民共和国劳动合同法》规定的程序执行。

(1) 提前三十天通知。对于“上述条款”中第1条、第2条、第3条的情况，也可以即时解除劳动合同，但需要额外支付员工一个月工资。对于“上述条款”中第4条的情况，企业应提前三十日向工会或者全体员工说明情况，听取工会或者员工的意见后，裁减人员方案经向劳动行政部门报告，可以裁减人员。

(2) 书面通知。企业解除员工劳动合同应该有书面通知，且要保留员工签字的回执。

(3) 保留好员工不能胜任工作的相关证据。

(4) 办理好员工离职交接手续。

《员工离职工作交接表》可以参考表11-1。

表11-1 员工离职工作交接表

编号：SR/G1700-14

离职员工姓名		离职日期	
离职类型	员工辞职 <input type="checkbox"/> 员工自动离职 <input type="checkbox"/> 公司辞退 <input type="checkbox"/>		
交接内容清单明细			
部门	内容	经办人签字	备注
所在部门	工作任务移交(下附清单)		工作任务无遗漏
	电子文件/拷贝文件移交		
	办公用品/工具/文件资料(下附清单)		
	对外通讯录/工作联系方式		
	离职员工考勤截止日期：      年      月      日		
	所在部门负责人签字确认：      日期：		
财务部	借款：      应收账款：		
	财务部门负责人签字确认：      日期：		
总裁办	邮箱/ERP系统/IT权限		
	电脑/电脑密码/计算器		
	工作服/钥匙(办公室/宿舍/车间)		
	午餐卡/考勤卡		
	住宿费扣除：      元      其他：      元		
	总裁办负责人签字确认：      日期：		
人力资源部	培训费/违约金扣除：      元		按培训协议
	其他费用扣除：      元		
	人力资源部负责人签字确认：      日期：		
附表：办公用品/工具/文件资料清单			
序号	办公用品/工具/文件资料名称	数量	接手人签字

(续表)

序号	办公用品/工具/文件资料名称	数量	接手人签字
附表：工作任务交接清单			
序号	任务内容和注意事项	完成进度	接手人签字

#### 4. 必要的安抚

##### 1) 企业对员工依法予以补偿

经济补偿按员工在本企业工作的年限，每满一年支付一个月工资的标准向员工支付。工作六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，向员工支付半个月工资的经济补偿。

员工月工资高于企业所在直辖市、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。月工资是指员工在劳动合同解除或者终止前十二个月的平均工资。

在支付补偿金时，企业应当和员工签署《员工离职经济补偿协议书》，范例如下所述。

##### 【范例11-1】《员工离职经济补偿协议书》

#### 员工离职经济补偿协议书

甲方：

乙方：

1. 甲乙双方于 年 月 日签订了为期 年的劳动合同(自 年 月 日起

至 年 月 日止), 现甲乙双方友好协商一致, 决定签订本协议以解除上述劳动合同, 尚未履行的合同不再继续履行。

2. 工作交接: 乙方于 个工作日内即 年 月 日之前办理完毕工作交接及离司手续。

3. 甲方支付的相关费用:

(1) 乙方的工资计算至实际工作交接完毕之日。

(2) 乙方的薪酬福利、社保、住房公积金将截止到 年 月 日。

(3) 甲方向乙方支付 个月的经济补偿金, 计人民币 元(大写: 元)。

(4) 支付代通知金 元(如提前一个月通知, 则不需要支付此项费用)。

4. 甲乙双方再无任何劳动法律纠纷。

甲方(盖章)

乙方(签字):

年 月 日

年 月 日

2) 企业对员工再就业予以适当的帮助

员工在企业工作或长或短的时间, 也给企业做出一定的贡献, 在因为客观情况双方不能再合作的情况下, 企业可以给予员工适当的帮助, 能够很好地凝聚在职员工, 树立雇主品牌形象。

首先, 企业可以对员工的职业生涯进行适当的指导, 指出员工的优点和不足, 建议员工未来工作和发展的方向。

其次, 企业可以对员工的简历进行适当的指导和修改, 并对员工的面试进行合理的指导, 帮助员工更好更快地再就业。

最后, 企业可以将员工推荐给一些合作伙伴或提供推荐信。

3) 对员工进行离职面谈, 请他们留下宝贵的意见和建议

《员工离职面谈记录表》请参考表11-2。

表11-2 员工离职面谈记录表

员工姓名		入职日期		离职日期	
所在公司		所在部门		岗位	
离职类型	<input type="checkbox"/> 合同期内主动辞职 <input type="checkbox"/> 合同期满不愿续签 <input type="checkbox"/> 试用期离职 <input type="checkbox"/> 解聘 <input type="checkbox"/> 其他				
离职原因	公司原因： <input type="checkbox"/> 发展空间不够 <input type="checkbox"/> 薪资偏低且调薪周期长 <input type="checkbox"/> 不满意公司制度 <input type="checkbox"/> 缺少培训机会 <input type="checkbox"/> 工作量太少、太枯燥 <input type="checkbox"/> 工作量太多、压力过大难以承受 <input type="checkbox"/> 与上司关系不融洽 <input type="checkbox"/> 与同事关系不融洽 <input type="checkbox"/> 感到公司内部不公平 <input type="checkbox"/> 工作环境 <input type="checkbox"/> 企业文化 <input type="checkbox"/> 企业发展前景 <input type="checkbox"/> 其他  外部原因： <input type="checkbox"/> 找到更好的工作 <input type="checkbox"/> 自己创业 <input type="checkbox"/> 家庭原因 <input type="checkbox"/> 学习深造 <input type="checkbox"/> 健康原因 <input type="checkbox"/> 转换行业 <input type="checkbox"/> 其他				
当初选择公司最主要的原因					
认为公司目前最需要解决的问题					
其他建议或意见					
访谈人(签字/日期):					



## |第3篇| 精通篇

## 第12章 员工沟通管理：90%的问题来自沟通

### 12.1 员工沟通在管理中的重要价值 .....

沟通是现代管理的命脉。没有沟通或者沟通不畅，管理效率就会下降。良好的沟通能力可以使人一步一步走向成功，反之沟通能力不良使人一步步走向失败。沟通，原意为两水通过开沟使其相通。人们对沟通的定义常见的有如下几种：①沟通是传者与受者对信息的分享；②沟通是有来有往的双向活动；③沟通是传者欲对受者(通过劝服)施加影响的行为；④沟通符号或信息的流动。总之，沟通是在社会交往中，人们借助共同的符号系统如语言、文字、图像、记号及手势彼此传递或交换知识、意见、感情、愿望、观点和兴趣等的社会行为。

通过沟通可以使人们视野开阔、信息灵通、反应敏捷、思绪多样化。英国文豪萧伯纳说过：“假如你有一个苹果，我也有一个苹果，而我们彼此交换这些苹果，那么，你我仍然各有一个苹果；如果你有一种思想，我有一种思想，我们彼此交换这些思想，那么我们每个人都有两种思想。”这段话生动地说明了沟通的作用。人际沟通是人际关系的基础，人们通过沟通与所生存的环境相联系。篮球场上的乔丹和皮蓬说，我们两个在篮球场上的沟通相当重要，我们从相互的眼神、手势、表情中明确对方的意图，于是我们传、切、突破、得分，但是，如果我们失去彼此间的沟通，那么“公牛”的末日就要来临了。这两位球员之间发生的就是沟通活动。可见，沟通是一种自然而然的、必须的、无所不在的活动。

沟通在企业管理中是至关重要的，主要用于劝说、协调关系以及分享快乐、共同谋发展和彼此分享信息。通过沟通我们才能发现他人的需要和展现自己的需要以及各自不同的观点和存在的分歧。

### 12.2 如何建立高效的员工沟通渠道 .....

#### 1. 建立沟通渠道的准备工作

要想有效沟通，进而建立良好的内部人际关系，至少要注意做好4个方面的基础性



准备工作：

(1) 沟通要学会欣赏和赞美对方。人性中最深切的禀性，是被人赏识的渴望。在人际关系方面，每一个人都渴望得到别人的欣赏和赞扬。我们试着找出别人的优点，给别人诚实而真挚的赞赏。“真诚永远不为过”，赞美需要真诚，是发现对方确实存在的优点，而后赞美之。恭维是虚假的，是从牙缝中挤出来的，是“发明”，是对方一眼就能看出来的，虚假的赞美没有价值，真诚的赞美常常会产生意想不到的效果。我们应该首先了解对方真实的意图，了解对方的爱好，找出双方共同关心的内容，这样才有利于第一步的沟通和交流。在与同事和上级领导的相处中，真心诚意永远是第一位的。

(2) 沟通要讲原则。总体上，沟通应该本着“大事讲原则，小事讲风格”和“实事求是”的原则来进行真诚的沟通。这里的沟通原则就是能否做到“顾大局，识大体”，是否能够坚持维护集体的利益，有利于大局问题的解决，除此之外多一钉少一铆的小事就不必过于计较。基于这种原则的指导，在实际沟通中就容易“求大同，存小异”，就能够处理好如何既不失原则，也不失灵活性。有时候，争执在所难免，但必须理性控制情绪，应该时刻牢记“对事不对人”原则。办公室迎来送往，各种各样的人都会遇到，要想做好上传下达的工作，就必须学会沟通，既要讲真诚，又要讲原则。

(3) 沟通要学会坚持、学会等、学会捕捉机会、学会在总结反思中的坚持和让步，真诚用心地沟通，去表达自己的意见，倾听别人的意见，冷静和理智地总结，反思彼此的本质诉求和差异，为了争取核心目标的认同，有时必须学会舍弃次要的目标。要学会用有效的沟通处理冲突，对于原则问题的沟通，要有屡败屡战的良好心态去坚持。因为每个人的成长及所处的生活环境以及受教育的程度、人生经历不一样，这就造成对某些问题的看法让大多数人很难一下子就统一起来，这时候就应该学会允许等、允许看，以此来促进沟通对象思想的转变。

(4) 需要沟通双方理性地坚持，学会礼让，选择再次的沟通。在企业内部，必须形成这样的行为习惯：一旦沟通有冲突，下次主动沟通时，必须领导及时找下属，年长者找年轻者，男同志必须找女同志。同时作为一名管理者，应该随时关注自己的下属、与下属之间有无沟通障碍，一旦发现有冲突或者潜在问题，应该及时主动地协调解决。只有这样，才能实现有效沟通，达到公司内部乃至整个社会的和谐。人际关系中，容易产生冲突的原因，多数是由于性格特征不同，或者因为没有做足够的换位思考而造成的。这样，如果遵循礼让的原则，遇事多替对方考虑，沟通起来可能会更顺畅一些。

## 2. 沟通过程中要避免的事项

(1) 固执己见。固执己见就是只从自己的立场和态度出发，不替对方考虑。要想有效沟通，就必须学会接纳别人的意见。

(2) 有成见。要低下身来，以真诚打动对方，让双方都处在一个合理的水平上进行沟通，不要拘泥于自己的一得一失。

(3) 盛气凌人。有效的沟通，必须是在平等的基础上进行的，而不是凭借自己的优势去应对别人的劣势。

## 3. 常用的企业沟通渠道

表12-1列出了常用的一些双向沟通渠道，即员工和管理者处于沟通的平等地位，双方可进行多次重复商谈，直至双方共同明确和满意为止。

表12-1 企业常用沟通渠道及主要用途

序号	沟通渠道	沟通平台	主要用途
1	即时通信	企业内部即时通信平台、QQ、微信	一对一地及时解答员工的各类问题
2	合理化建议/意见箱	意见箱、OA平台、内部网站、专用Email	集中收集员工问题和建议的渠道，并及时进行反馈
3	员工座谈会	组织会议	集中解答员工的共性问题，针对员工问题进行思想疏导
4	问卷调查	纸质问卷、网络问卷	针对某一专题进行调查
5	工作面谈	当面沟通	员工工作变动(员工异动、工作评估、职业规划等)时由上级主管与员工进行面谈
6	高管面谈	高管开放日	设立高管开放日，在此期间高管可以一对一地解答员工的问题
7	定期例会	组织会议	定期组织工作会议，在会上及时了解员工的思想动态，解决员工的各类问题
8	网上论坛	企业内网BBS	员工有任何想法和意见，或想与其他同事交流，都可以在企业内网论坛直接发表

除双向沟通渠道外，企业还有一些不需要进行反馈的单向沟通平台(见表12-2)。

表12-2 企业单项沟通平台

序号	沟通平台	主要用途
1	内部网站	行业新闻、企业新闻、公告通知、文件发布、员工展示、通讯录等
2	橱窗展示	企业新闻、公告通知、文件发布、员工展示等
3	企业内刊	行业新闻、公告通知、员工展示、员工分享等

企业应该根据企业文化、行业特点、员工规模、领导风格、地理分布等选择最适合自身的沟通渠道。沟通渠道应多而广，切忌为制造管理的神秘感、领导的权威性而忽视

对沟通渠道的建设与维护。通过沟通渠道的建设，员工可以拥有一个能与管理人员平等交流、消除疑虑的有效平台。

### 12.3 如何操作总裁接待日及总裁信箱 .....

总裁接待日及总裁信箱的操作要点包括以下内容。

(1) 总裁在接待日一般不得安排其他工作，如有特殊情况不能出席的，须另行安排领导接待。

(2) 总裁要认真负责、妥善处理有关问题。对能够当场答复和解决的，当场予以解决和处理；对不能解决的，应向员工说明原因，做好解释工作；对需要集体研究的问题，待研究后及时予以解决和处理。

(3) 对需要公司相关职能部门处理的问题，由总裁助理将问题记录在《接待日登记表》中，待批注具体处理意见，明确承办部门及期限，并当即交办。对推诿扯皮、“上交”矛盾或造成不良影响的，要追究有关部门负责人和直接责任人的责任。

(4) 承办部门应按总裁要求，限期完成承办事宜，并将承办结果通知总裁助理。

(5) 总裁接待日交办事项的承办情况，纳入企业绩效考核。

(6) 做好保密工作，对员工反映的一些不便公开的情况和问题要采取必要的保密措施，否则将按企业有关规定进行严肃处理。

(7) 总裁接待日要作为企业的一项制度长期坚持下去，要按照“有访必接，有接必果”的原则，紧密结合员工思想、具体工作和企业发展实际，统一思想、解决问题，激发活力、促进发展；要做好层层宣传，使人人知晓总裁接待日活动，使总裁接待日解决的实际问题个个明白。

(8) 总裁接待日的环境布置要温馨，营造一个宽松的沟通氛围。

### 12.4 如何开展员工合理化建议工作 .....

员工积极的合理化建议，是推动管理创新、增强内部活力、发掘各类有利于公司发展的可行性改善建议，可以提高工作效率、提高合格率、优化流程、降低成本、促进公司增产增效。

### 1. 明确合理化建议的受理范围

- (1) 提升客户满意度的改进措施和活动方案;
- (2) 市场开拓及营销的项目和建议;
- (3) 工作流程、工作标准及安全措施改进;
- (4) 技术创新、作业方式的改进;
- (5) 工具、设备、仪器的改进;
- (6) 原辅材料、能源节约和“三废”利用的建议;
- (7) 美化公司环境,提高公司内外部形象的建议;
- (8) 其他有关降低成本与费用、提高效率和工作合理化等事项。

### 2. 成立员工合理化建议评审小组

员工合理化建议评审小组要秉持公正原则,负责对员工所提建议组织论证,鉴定验收,整理资料,评审报批并将相关资料归档保存。

## 12.5 如何处理员工投诉或申诉

接到员工投诉或申诉时,要记录并了解事件的始末,安抚员工,同时反馈给相应的部门,令其限期解决,解决后反馈给员工。

《员工申诉受理记录表》如表12-3所示。

表12-3 员工申诉受理记录表

年 月 日

申诉事项		申诉人姓名	
受理事项描述(时间、地点、人物等):			
申诉人:	记录人:	时间:	年 月 日
受理处理结果:			
管理部门:		时间:	年 月 日

## 12.6 如何化解沟通中的冲突

冲突也是沟通。由于资源分配、立场倾向等原因引起的冲突在任何组织内部都无法避免。而一定价值观下的组织在遇到冲突时的应对方式、处理方法都不尽相同。人员冲突是经常让经理们头痛的事情之一，而且无论解决得如何，他们总会有一些挫折感，自责没有将事态消灭在“苗头”阶段。事实上不必这样耿耿于怀，冲突与书信、会议一样，也是一种沟通方式，只是它的形式比较激烈，负面的影响也比较大，会造成一定程度的破坏性。认识到冲突的本质，就可以放松一下紧绷的神经了。

冲突的主要事例可以分为以下三类。

### 1. 部门内部长期合作共事的人员冲突，涉及方自己调解是上策

因为冲突双方同在一个部门工作，日常接触最多，彼此比较了解，对产生矛盾的根源和怎样一步一步上升为冲突的过程也心知肚明。如果能够捅破那层纸，开诚布公地交流，以工作为重，仍然有希望继续做同事。而且，如果能够自己解决困境，也能够将破坏性减到最小，也不失为挽回局面的一种方式。否则，闹得不可开交，势必影响以后的长期合作，而且让上级经理头痛心烦，这个影响就太差了。经理们在应对需要长期合作的人员之间的冲突时，应促使其尽量自行解决，达成共识即可，能不介入就不介入。

这样的冲突如果能够自行解决，无疑可以使双方增进了解，也能够学会为对方着想，体谅和尊重对方，双方在待人接物和与人沟通、协作上的成长是必然的。

### 2. 在流程上有上下游关系的人员冲突，以流程改善、明确职责为主

这类冲突的原因多为下游对上游的工作质量不满意，多次旁敲侧击、私下提醒均无效，就会一竿子捅到双方领导那里。冲突的根源主要在于上下游职责不明，所以双方会互相推诿、扯皮、指责。双方领导务必在聆听各自陈述缘由的时候，忽视由于感情色彩而引发的冲突细节，而关注“如何把事情做好”这个主题。在把流程理顺，职责分清楚之后，再加以调解个人情绪，应该会有不错的效果。

当然，有的问题也不是一次就能够准确找到好的流程，可以一了百了的。冲突的事态发展会出现周期性，流程的改进也在不断地发展、完善，直至实践证明其流程确实很有效，就可以将这个流程固定，加以控制。如果经过多次流程的改造、调停都不能使工作达到要求，那么应该考虑是否换人了。

### 3. 立场对立的部门的人员冲突，以经理个人的沟通、减压为主

例如软件项目的开发部和测试部，由于职责不同，必然对立，但是这并不能推导出两个部门人员情绪上就是对立的。然而在项目的实际运作中，双方由于认识上不一致，冲突不断发生。小的冲突是双方司空见惯的，一般争论完就过了，下次照样讨论或者争论，并不影响工作进展，这说明双方都对自己的工作认真负责。因此有这方面经验的同行也都能够理解对方，达成默契，认同这种沟通方式。但是如果冲突发展到双方气得不愿意解释自己的观点，互相挑对方话语中的毛病，甚至干脆破罐破摔，这就会影响工作进展，经理必须出面调停已经处于“冷战”或者“热战”状态的双方。

处理这样的冲突时，有的部门领导一听到这样的消息，就把方方面面涉及的人员都请到一起，像谈判一样分列两厢，开始沟通。这样做也许会有效果，可惜我没有看到很有利的例证。通常，人越多，尤其领导越多，大家讲话越是小心，小心翼翼地思考每一句话，不会表现出自己不讲道理，或者没有考虑对方利益，让领导们看轻了自己等。这样遮遮掩掩，如何根除问题？最终当然也能够领导的敦促下达成一定的“谅解”，但是根源不除，难免今后重燃战火。我觉得如果得到消息的经理，能够分别私下了解每位当事人的心绪和事态发展，也许能够化解问题于无形。倾听，还是倾听，听当事人诉苦，让他说出自己如何被对方挑衅、刺激得火冒三丈。等他发泄完，他自然会把话题转到工作上的，这时候，他已经能够自己分析出问题的来龙去脉。一个巴掌拍不响，双方都会有些举动刺激了对方，经理可以站在旁观者的角度分析问题的焦点所在，对双方稍做善意的提醒。冲突也是沟通，了解对方的方式，经过这次冲突，双方对彼此的性格特点也加深了了解，在以后的相处中应该能够选择让对方比较容易接受的方式，工作还是会在比较平和的环境下开展。

双方过于较真儿，也是工作压力大的表现，经理要想办法缓解当事人的压力，如组织团队活动或者增加人手、调整进度等。冲突背后的事情还真不少呢！

这种调解方式，让双方在情绪上、自尊心上都很容易接受，效果还不错。比起大动干戈的处理方式，也算是“无招胜有招”了。

冲突不可怕，经理自己先不要被吓趴下或者累趴下。我们每个人都会遇到冲突，理性地处理冲突，从冲突中学习，大家都在冲突中成长，日后的工作必然开展得更加顺利，减少发生冲突。



## 12.7 如何处理集体辞职或罢工

员工集体辞职或罢工可以说明一个很严重的问题：企业的管理系统出现严重的问题，才会引起员工的强烈不满。他们觉得该企业不能给他们提供更高的发展平台或者是管理者的管理方式引起他们的不满，因此也许工作强度只是他们辞职的一个借口。

在员工集体辞职或罢工时，建议采取以下措施。

首先，如果企业的业务不是特别紧急，建议短期暂停业务，先进行内部治理，完善企业制度、人力政策、公司结构等。如果企业的业务特别紧急，尽量从其他地方抽调一两个人先暂时顶替着，必要时作为高层主管也需要去顶替，总而言之，不能让公司的正常业务受到影响。

其次，通过面谈或发放匿名问卷调查表的方式了解员工辞职的最根本原因，“蹲下身子”去和员工交流，听取员工意见，了解真实情况。

然后，召开高层会议，研讨解决办法，落实实施。企业对于集体辞职或罢工的员工要分清楚牵头者、组织者、参与者、跟随者。企业可以安排一些“德高望重者”对每一类员工进行单独面对面的谈话，分而治之，拉拢一批，打击一批。对于那些参与者或跟随者，企业要诚恳地与其面谈，尽力挽留；甚至可以适当提高这部分员工的工资福利等各方面待遇，尽量把他们从辞职或罢工的悬崖上拉回来。对于牵头者和组织者，企业要严厉打击，及时以“严重违纪”为由解除其劳动合同。一方面让其尽快离开团队，避免其负能量的蔓延，另一方面也“杀鸡给猴看”，告诫部分员工这类人不会有“好下场”，起到震慑其他员工的作用。

接着，抓紧时间在各招聘网站和报刊上发布招聘新员工的信息，使招聘信息被求职者所了解；制作精美的招聘海报去人才市场进行现场招聘，以吸引求职者的眼球，从而达到招聘的目的。

另外，对录用的新员工进行必要的上岗培训，为了节约时间，提前做好各岗位的工作说明书，发放给每位新员工，让其了解他的工作任务、职责权限、岗位关系以及岗位任职资格条件，这样经过短时间的培训就可以上岗了。

最后，为了防止这类事情再次发生，必须做好各种防范工作。比如完善人力资源管理制度，进行恰当的人文关怀。作为一名管理者，要学会“胡萝卜加大棒”的管理原则，不能总是使用“大棒”去约束员工，还需要时不时地给员工“胡萝卜”。学会“蹲下身子”去跟员工交流，学会换位思考，关心员工，多用表扬鼓励员工来代替责骂惩罚员工。



## 第13章 员工职业生涯规划：你的发展我来安排

在谈员工职业生涯规划之前，我们先要了解一下“生涯”。所谓“生”，是指“生命”；而“涯”，则是指“边际”“限度”。因此，“生涯”是指“生命的边际”。

职业是参与社会分工，利用专门知识和技能，为社会创造物质财富和精神财富，获取合理报酬，作为物质生活来源，并满足精神需求的工作。所以，职业生涯就是一个人的工作经历，它是指一个人一生中所有与职业相联系的行为与活动，以及相关的态度、价值观、愿望等连续性经历的过程，也是一个人一生中职业、职位的变迁及工作、理想的实现过程。

员工职业生涯规划是指企业针对员工职业选择的主观和客观因素进行分析和测定，引导并协助员工确定其奋斗目标并努力实现这一目标的过程。

### 13.1 员工职业生涯规划的价值

在企业经营过程中，无论是研发、产品还是营销、服务，都需要员工来完成。企业的每一项业绩都是员工创造出来的。因此，经营企业的实质是经营人。在激烈的人才市场竞争中，员工需要发展，企业也需要不断壮大。只有员工的发展和企业的发展尽可能重合、协同，才能取得员工和企业的双赢，共同实现价值，反之则容易两败俱伤。而员工职业生涯规划能起到协同两者发展的作用，无论是对于员工，还是对于企业，都具有重要的价值。

#### 1. 从员工角度来看，职业生涯规划能够帮助其实现个人价值

(1) 职业生涯规划能够帮助员工准确评估其特点和强项。老子说，“知人者智，自知者明”；孙子兵法讲，“知己知彼，百战不殆”，这些都说明了认识自己的重要性。当然，这些也从另一个角度表明认识自己的不容易。职业生涯规划能够帮助员工找出其优势和强项，也发现其缺点和不足，能够帮助员工更好地认识和评估自己。

(2) 职业生涯规划能够帮助员工更好地明确自己的发展方向。也许是“只缘身在此山中”，对于绝大多数员工来说，树立个人的发展方向，搞清楚自己“想要什么”是一件很困难的事情，很多员工在确立自己的职业目标，找准个人的发展方向上不停地“打转”，摸索周期过长，浪费了大量的时间和精力。员工职业生涯规划能够很好地解决这个问题，能够帮助员工在较短的时间内明确职业发展方向，确定职业目标，让员工将更多的时间和精力投入到工作中来。

(3) 职业生涯规划能够帮助员工找到理想和现实之间的差距，并制订相应的实施计划。理想很丰满，现实很骨感。所以，只有理想和目标是远远不够的，还需要通过具体的计划来缩短理想和现实之间的差距，实现丰满的理想。职业生涯规划能够帮助员工制定相应的方案，通过一步一步的努力，不断地实现员工的职业价值。

(4) 职业生涯规划能够帮助员工把握职业机遇，增强职场核心竞争力。俗话说，机遇总是留给有准备的人。职业生涯规划能够帮助员工做好充分的准备，随时迎接挑战，从而把握住职业机遇。同时，职业生涯规划还将提升员工的职场核心竞争力。

## 2. 从企业角度来看，职业生涯规划能够帮助企业更好地管理人才

(1) 职业生涯规划能够帮助企业发现并评估员工。职业生涯规划需要对员工的个人情况进行充分的评估，包括学历、经验、知识、技能、价值观、态度、个性、品质、内驱力、社会动机等。根据评估结果，企业能够将合适的人放到合适的岗位上，实现企业的“人岗匹配”。

(2) 职业生涯规划能够帮助企业培养员工。根据职业生涯规划，企业能够找到员工存在的缺点和不足，从而能够制订有针对性的培养计划，帮助员工更好地成长。

(3) 职业生涯规划能够帮助企业提高凝聚力，保留人才。在职业生涯规划中，企业帮助员工认识自己，并提供有针对性的培养方案，员工的知识和技能在不断提升。在这个过程中，员工会逐步提升对企业的归属感，企业也能够提高凝聚力，从而留住优秀的人才。

(4) 职业生涯规划能够帮助企业引导员工共同发展。企业会对员工的职业生涯规划提供很多的帮助和支持。在这个过程中，企业可以逐步灌输企业文化，引导员工树立与企业发展相近甚至重合的职业目标或职业路径，从而促进员工和企业的共同发展，共同进步和提升。

## 13.2 员工职业生涯规划的原则

在员工职业生涯规划中，企业要遵循以下原则。

### 1. 清晰性原则

员工的自身情况要清晰。要准确评估员工的基本情况，比如学历、知识、技能、经验、性格、兴趣、社会认知等，明确员工的优势和不足。“万丈高楼平地起”，只有准确地评估员工的情况，才能为职业生涯规划打下坚实的基础；否则，只能是“空中楼阁”“镜花水月”。

同时，员工的职业发展路径要清晰。一般而言，员工在企业内部的职业发展路径分为管理通道和专业通道(见图13-1)。不同的通道具有不同的要求，也适应不同的员工。但是，员工选择某一通道的路径要清晰，不能左右摇摆，犹豫不决。

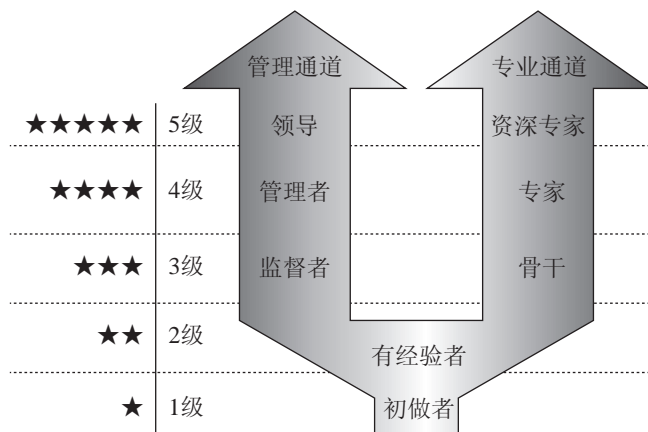


图13-1 员工职业发展路径

另外，员工的职业发展目标要清晰。员工应明确未来自己要到哪里去；成为什么样的职业角色；取得什么样的职业成就。清晰的目标才能激发员工的斗志和激情，才能采取有效的措施和方法，从而实现职业发展的成功。

### 2. 一致性原则

一名大学本科毕业的员工从22岁左右进入职场，到60岁退休，其间有38年左右的职业发展时期。在38年的职业生涯中，除了有大的职业发展目标，还会有很多小的阶段性的职业发展目标。大目标必须和小目标一致。小目标是大目标的分解，大目标是小目标的累积。如果两者不一致，甚至背道而驰，那么，很难保证员工职业生涯发展的连

续性。

同时，员工的职业发展目标必须和企业的发展目标相一致。前面我们讲到，企业进行员工职业生涯规划的一个重要目的就是实现两者的“双赢”。因此，企业在帮助员工规划职业生涯的时候，一定要注意员工的职业发展目标和企业的发展目标尽可能一致。如果员工的目标和企业的目标背离，则企业在员工职业生涯规划上花费的人力和物力没有回报，打了水漂，甚至还会“为人作嫁”，帮助竞争对手培养人才。

另外，员工采取的措施要和职业发展目标相一致。员工采取一致的行动计划和措施才能尽快达成职业目标，否则一切都是空谈。

### 3. 挑战性原则

所谓挑战性原则，是指员工的职业生涯规划目标要适当高于员工的实际情况。无论大目标还是小目标都是如此。目标太低，容易使员工陷入自我满足的陷阱，不思进取，从而碌碌无为。当然，目标也不能太高。太高的目标容易使员工产生挫折感，影响员工的自信 and 未来发展。

### 4. 可衡量原则

员工职业生涯规划的设计应有明确的时间限制或标准，且标准易于衡量和检查，使员工和企业都能够随时掌握执行状况，查漏补缺，帮助员工更好地实现职业生涯目标。

## 13.3 员工职业生涯规划的分类 .....

### 1. 内职业生涯

内职业生涯是指员工从事一种职业时的知识、技能、经验、能力、观念、心理素质、社会认知等因素的组合及其变化过程。

内职业生涯各项因素的获得，需要员工通过不断学习、总结等方式来完善。内职业生涯的各项因素才是真正的人力资本所在，是一个人职业生涯发展的原动力。内职业生涯的完备，也为外职业生涯奠定了良好的基础。

确切地说，内职业生涯，是一个人对自我的认识、了解、目标设计、愿望如何达成的全部心理过程。

内职业生涯是职业生涯规划初探时全部问题的自我解答过程，员工如果能够深入剖析自我，认识自我，并在此过程中让自我不断地明确、肯定、满足，那么，内职业生涯

的确立已经开始。

员工内职业生涯各项因素的取得，可以通过别人的帮助而实现，但主要的还是靠自己努力追求而得以实现。与外职业生涯的构成因素不同，内职业生涯的各构成因素内容一旦取得，别人便不能收回或剥夺。内职业生涯是真正的人力资本所在，提高内职业生涯而取得的工作成绩，会转化为外职业生涯。

## 2. 外职业生涯

外职业生涯是指从事职业时的外在条件，如工作单位、工作时间、工作地点、工作内容、工作职务与职称、工作环境、工资待遇等因素的组合及其变化过程。它是依赖于内职业生涯的发展而变化的。

员工从初入职场到退休有三十多年的时间。在较长的职业生涯中，员工的工作单位、工作内容、工作职务以及薪酬福利等都会发生变化，正常情况下是逐步提升的。这也是员工个人价值实现的需要。因此，企业在帮助员工进行职业生涯规划的时候，要充分考虑员工这一需求，根据员工的实际情况增加工作内容，提升工作职务，提高工资待遇，否则员工可能就会离开企业，寻找新的职业发展机会和平台。

企业的管理岗位是相对有限的，不一定能够满足所有员工的需求；同时，部分员工的性格、兴趣不在管理岗位上，因此，建立完善企业内部的专业通道，给不同员工以不同选择，才能真正留住员工。

## 3. 内职业生涯和外职业生涯的关系

员工不断地提高自己的知识、技能、经验，才能胜任更多的工作内容和更高的工作职务，才能获取更多的工资待遇。因此，内职业生涯发展是外职业生涯发展的前提，内职业生涯带动外职业生涯的发展。

员工职务提升、工资待遇提高是企业对其知识、技能、经验的认可，同时“付出才有回报”的现实也会强化员工进一步去提升内职业生涯。因此，外职业生涯的发展是内职业生涯发展的载体和体现，反过来也会促进员工内职业生涯的发展。

外职业生涯的因素通常由企业决定、给予，也容易被企业否定、剥夺；内职业生涯的因素由自己探索、获得，并且不随外职业生涯因素的改变而丧失。

外职业生涯略超前时有动力，超前较多时有压力，超前太多时有毁灭力；内职业生涯略超前时舒心，超前较多时烦心，超前太多时要变心。

## 13.4 如何实施职业生涯的规划

实施职业生涯规划包括以下几个步骤。

### 第一步：明确“我是谁”

职业生涯规划的第一步应该是对自己进行一次深刻的反思，对自己有一个比较清醒的认识，优点和缺点都应该一一列出来。明确“我是谁”可以通过一些工具来实现，比如SWOT分析(优势、劣势、社会职业机会和威胁)等。

### 第二步：明确“我能干什么”

明确“我能干什么”是对自己能力与潜力的全面总结，一个人的职业定位最根本的还要归结于他的能力，而员工职业发展空间的大小则取决于他自己的潜力。对于一个人潜力的了解应该从几个方面着手去认识，如对事物的兴趣、做事的韧力、临事的判断力以及知识结构是否全面、是否及时更新知识内容等。

### 第三步：明确“我想干什么”

明确“我想干什么”是要设定个人的职业发展目标，也是对自己职业发展的心理趋向的检查。每个人在不同阶段的兴趣和目标并不完全一致，有时甚至是完全对立的。但随着年龄和经历的增长而逐渐固定，并最终确定自己的终身理想。

### 第四步：明确“环境支持或允许我干什么”

这种环境支持在客观方面包括本地的各种状态比如经济发展、人事政策、企业制度、职业空间等；在主观方面包括同事关系、领导态度、亲戚关系等，这两方面的因素应该综合起来看。有时我们在进行职业选择时常常忽视主观方面的东西，没有将一切有利于自己发展的因素调动起来，从而影响了职业切入点。而在国外通过同事、熟人的引荐找到工作是最正常也是最容易的。当然我们应该明确这和一些不正常的“走后门”等歪门邪道有着本质的区别。这种区别就是这里的环境支持是建立在自己的能力之上的。

明晰了前面4个问题，就会从各个问题中找到对有关职业目标有利的和不利的条件，列出不利条件最少的、自己想做而且又能够做的职业目标。

### 第五步：明确如何实现“我想干什么”

志存高远，还得脚踏实地。每个人的职业目标和现实之间都会存在差距，无论是内职业生涯还是外职业生涯，都还达不到自己想要的目标。企业需要帮助员工将职业目标

进行分解，设定成不同时期、不同阶段的小目标，并采取相应的计划和措施，逐个地去实现小目标，最终实现“我想干的事”。

员工应该将自我职业生涯规划列出来，建立员工个人发展计划书档案(见表13-1)，通过系统的学习、培训，实现就业理想目标：选择一个什么样的单位，预测自我在单位内职务的提升步骤，个人如何从低到高逐级而上。例如从技术员做起，在此基础上努力熟悉业务领域，提高能力，最终达到技术工程师的理想职业生涯目标；预测工作范围的变化情况，不同工作对自己的要求及应对措施；预测可能出现的竞争，如何相处与应对，分析自我提高的可靠途径。

当然，在现实工作中，大多数员工还不能一次就将个人的职业生涯规划做得科学和准确。另外，职场上常说，“计划赶不上变化快”，根据个人需要和现实变化，职业发展目标与计划可以进行适当的调整。

表13-1 员工个人发展计划(IDP)

个人信息(以下部分由员工本人填写)				填写日期： 年 月 日					
姓名		性别		年龄		职位		入司日期	
主要教育经历	起始日期		截止日期		学校		专业		学历
主要工作经历 (包含公司内部 调岗经历)	起始日期		截止日期		公司		部门		岗位
个人现状总结									
优势/专长									
当前不足									
个人发展目标									
职业发展目标 (未来两年内的岗位目标)			本部门				其他部门		
目标工作地点									



(续表)

个人发展目标	分类	目标项目	发展类别	预估完成时间			
	专业知识						
	技能						
	岗位能力						
	其他						
个人发展计划(年度)							
分类	发展项目	具体内容	年中总结	年终总结			
岗位成长(50%)							
自学(20%)							
经理带教(20%)							
教育培训(10%)							
直属经理意见 (以下部分由主管填写)		填写日期： 年 月 日					
员工现状总结							
优势/专长							
待提高项							
员工发展计划(年度)							
分类	发展项目	具体内容	年中总结	年终总结			
岗位成长(50%)							
自学(20%)							
经理带教(20%)							
教育培训(10%)							

## 13.5 职业生涯发展技巧18则

(1) 在职业生涯发展的道路上，重要的不是你现在的位置，而是迈出下一步的方向。

(2) 职业生涯开发与管理：只要开始，永远不晚；只要进步，总有空间。

(3) 职业生涯的每一次质跃式发展都是以学习新知识、建立新观念为前提条件的。

(4) 在职业生涯早期，对自己锻炼最大的工作是最好的工作；在职业生涯中期，挣钱最多的工作是最好的工作；在职业生涯后期，实现人生价值最大的工作是最好的工作。

(5) 在职业生涯发展的进程中，什么时候你的工作热情、努力程度不因为工资待遇不高、不因为上级评价不公而降低，从那时起你就开始为自己打工了。

(6) 千万不要把你的主要精力放在帮助你的上级改正缺点和错误上，用同样的时间和精力，你能从他身上学到的优点，一定多于能帮他改正的缺点。

(7) 确定你的“职业锚”之日，就是你的职业转变为你的事业之时。

(8) 在职业生涯发展的道路上没有空白点；每一种环境、每一项工作都是一种锻炼，每一个困难、每一次失败都是一次机会。

(9) 在职业生涯发展的道路上，只要不放弃目标，每一次挫折、每一次失败都是有价值的。

(10) 在职业生涯初期，我们可能做的是自己不喜欢而且不想从事一生的工作。要分清楚：喜欢不喜欢这份工作是一件事，应该不应该做好这份工作、是否有能力做好这份工作是另一件事。切记：职业生涯发展是从做好本职工作开始的。当你还没有能力做好一件工作时，就没有资格说不喜欢。

(11) 成功的人和不成功的人就差一点点：成功的人可以无数次修改方法，但绝不轻易放弃目标；不成功的人总改目标，就是不改方法。

(12) 职业生涯中没有目标不行，目标太多不行，目标总变也不行。对目标的处理方法是：选择、明确、分解、组合，加上时间坐标。

(13) 目标分解是在现实处境与美好愿望的实现之间建立可拾级而上的阶梯。目标组合是找出不同目标之间互为因果、相互促进的内在联系。

(14) 求知是自我实现的前提，求美是自我实现的过程。

- (15) 只有暂时没有找到解决方法的困难，没有解决不了的困难。
- (16) 自我实现令人兴奋，“天人合一”使人平静。
- (17) 企业不仅是挣钱谋生的场所，更是学习进步、实现人生价值的舞台。
- (18) 正确的角色定位需要理智，及时的角色转换需要智慧。

## 第14章 人才梯队建设：不要让关键人才断层

企业之间的竞争归根结蒂是人才的竞争。在激烈的市场竞争中，企业要基业长青，成为“百年老店”，人才成为关键因素。如何打造一支优秀的人才队伍，成为摆在企业面前的一个巨大挑战。

与电脑、机器设备等“物”不同，人是有思想的动物，其行为也容易发生变化。所以在企业实操中，人才的流动司空见惯。不管是因为创业，还是由于企业文化、健康、绩效等原因，人才的流动都显得很平常。加强企业人才梯队建设，不断充实与完善企业的人才队伍，才能为企业的发展提供源源不断的人才保障，促进企业的可持续发展。

所谓人才梯队建设，就是当现在的人才正在发挥作用时，未雨绸缪地培养该批人才的接班人，也就是做好人才储备，当这批人才变动后能及时补充上去和顶替上去，而这批接班人的接班人也在进行培训或锻炼，这样就形成水平不同的人才，仿佛站在梯子上有高有低一样，形象地称之为梯队。它是企业所建立的人才备份系统。当企业的人力资源配置发生变化的时候，能够提供相应能力和数量的人员。

### 14.1 人才梯队在企业中的价值 .....

人才梯队建设在企业管理中具有非常重要的地位，也具有重要的价值。

#### 1. 持续的人力资源供给，规避人力资源风险

通常在企业的人力资源管理中，尤其是民营企业对人力资源的成本精打细算，最大限度地控制人力资源的投入，基本是“一岗一人”。这与现代人才具有较强的流动性特征相矛盾。随着社会经济的不断发展，人才已经市场化，多种因素都会造成人员的频繁流动，常常会导致工作岗位上的人员空缺，而市场化人才呈现的紧缺性也给企业的招聘带来困难，企业的招聘成本逐步攀升，即便如此，一时也很难招到合适的人员，给企业的经营和管理带来损失。因此，通过企业的人才梯队建设所建立的人才储备系统具有

持续的人力资源供给的作用，只有建立适合企业用人条件的人才梯队，当出现空缺岗位时，才会随时有合适的人员接替，就能极大地增强企业的人力资源弹性，满足企业人力资源的供给，规避人力资源的风险，保证企业正常的经营和管理活动。

### 2. 有利于工作业绩的提高，减少员工的流失

企业通过人才梯队建设所形成的人才储备系统，能够使员工看到自身在企业发展的前景，使员工在企业工作有盼头，增强员工工作的干劲儿，从而为企业的发展尽职尽责，有利于工作业绩的提高和员工队伍的稳定。但是，如果企业不进行人才梯队建设，不从公司内部选拔储备人才，一味地从外部招聘引进人员，则会让员工看不到前景，对企业丧失信心，从而产生消极情绪，会使工作效率降低，甚至增加员工的流失率，这企业的发展极为不利。

因此，企业人才梯队建设也将在企业中形成一种潜移默化的凝聚力，提高工作业绩，稳定员工队伍。

### 3. 易于形成稳固的企业文化，增强企业的凝聚力

企业文化是指企业全体员工在企业运行过程中所培育形成的、与企业组织行为相关联的、在事实上成为全体员工主流意识而被共同遵守的最高目标、价值体系、基本信念及企业组织行为规范的综合。

企业文化建设的核心在于企业的管理人员所共同持有的经营理念与职业素养。从发展的角度出发，企业随着经营活动的有序开展，企业的规模将会不断扩大，企业对管理人员的需求也不断增加，满足企业的人员需求就成为人力资源管理的首要任务，一是通过外部招聘的形式，二是通过企业人才梯队建设的形式来解决人员的需求。但是，通过外部招聘补充的人员往往缺乏对企业的了解，忠诚度较低，需要较长时间的培养，很难在较短的时间融入企业，与企业文化存在着一个磨合期，工作效率与成果都不是很理想；可是通过内部推荐的企业人才梯队培养的人员则不同，由于长期形成的“与企业同呼吸，共命运”的理念，对企业充满一定的感情，认同企业的核心价值观和企业的经营理念，对其培养和晋升都会使员工怀有感激之心，加之熟悉企业的各种工作流程，能够积极地、较快地投入到新的工作岗位中去，迅速发挥作用。

因此，企业的人才梯队建设不仅为企业培养储备人才，而且易于形成稳固的企业文化，增强企业的凝聚力。

#### 4. 满足员工需求，提升企业员工的归属感和忠诚度

马斯洛的需求层次论指出，人的需求是呈梯形成长的。现代社会中，员工的归属感和忠诚感仅仅依靠薪资上的满足，不仅不科学，实效性也较差。人才梯队建设是让初、中级员工能够看到自己职业发展的空间，通过参与其中，不断地实现自我技术和综合素养的提升，最终通过这些提升，不断地满足和实现员工心理和精神层次的需求。

由此可见，人才梯队建设能够引导企业从企业内部和市场中发现优秀人才，在实践中培养人才，同时激发人才的创新精神，形成继任者的人才源泉，不仅为企业提供了人才储备，更是为企业提供稳定的员工队伍，为实践企业的愿景和战略目标提供坚实的人才保障，使企业得到持续的发展。

## 14.2 人才梯队建设的内容

人才梯队建设在企业管理中具有重要的作用和意义，但是在实践中要真正做好人才梯队建设并不容易。人才梯队建设应该包括以下内容。

### 1. 正确认知

实践中，企业容易出现的一种情况是对人才梯队建设的漠视。企业没有真正意识到人才梯队建设对公司人力资源供给的帮助和作用，而是觉得“三条腿的蛤蟆不好找，两条腿的人还不满大街都是”，需要人才的时候直接从社会上招聘，拿来就用。然而能力出众、技能超群的人才本来就并不多，加之企业间人才竞争的激烈，某一个企业可以获取的人才数量有限。同时，人才是否认同企业的文化，愿意与企业携手同行，也会是一个问题。因此，真正适合企业的人才还是少之又少的。

另一种情况是企业对人才梯队建设的急功近利。企业管理者希望通过人力资源部的人才梯队建设能够很快解决企业人才不足的问题。殊不知，人才建设是一个持续的系统工程，它不是“西药”，不能一针见效；它更像是“中药”，需要长期服用才能真正见效。

因此，企业做好人才梯队建设的第一要务是树立正确的观念，管理者从内心重视它，并通过系统持续地开展工作，为企业的可持续发展提供支持和帮助。

### 2. 制度保障

“没有规矩，不成方圆”。人才梯队建设只有在良好的制度保障下，才能够取得成

功。制度是人才梯队建设的依据，也是“尚方宝剑”。制度建设既包括《人才梯队建设管理办法》《人才培养管理办法》《人才培训管理办法》《导师管理办法》等与人才梯队建设直接相关的制度，还要和员工任职资格制度、员工绩效管理制度、员工职业发展制度、员工晋升异动制度等相匹配，并与之联动，形成人力资源管理的闭环，以实现预期的成效。

### 3. 人才选拔

所谓人才选拔就是选择适合的人来参加人才梯队建设，关键是选择哪些岗位的哪些人。

人才梯队建设的目的是为企业持续提供人力资源保障，确保人才供应不断档。在资源有限的情况下，人力资源部要优先保证重点关键岗位的人才供应不断档。因此，首先要确定企业的哪些岗位属于重点关键岗位。不同性质、不同行业、不同发展阶段甚至不同的老板，都会影响企业重点关键岗位的确立，这需要人力资源部根据企业的实际情况进行评估。其次，要选择什么样的人来参加企业人才梯队建设。企业在进行人才选拔的时候，一般会从态度、业绩和潜力三个方面来考虑，不同的企业侧重点(权重)会略有差异。最后，每个关键重要岗位可以选拔两名左右的人选参加人才梯队建设。

### 4. 人才培养

人才培养是指通过课堂培训、导师指导、小组研讨、轮岗锻炼、总结评估等方式，全面提升人才的知识、技能和素质，能够更好地适应目标岗位的要求，保证人才的供应不间断。

人才培养是一个系统持续的工程，本书后面会做详细讲解。

### 5. 人才管理

企业对于梯队建设的人才要加强管理，包括绩效考核、培养评估、异动晋升管理等。通过强化梯队人才的进出机制，保障人才梯队建设的顺利进行(详见本书后面的讲解)。

## 14.3 如何进行人才梯队的选拔

俗话说，选对人比培养人更重要。优秀的人才具有良好的素质和学习能力，能够更好地更快地参与人才梯队建设；优秀的人才认同企业文化，能够和企业长期共同发展，实



现人才梯队建设的目的。因此，梯队人才的选拔具有举足轻重的地位。

梯队人才的选拔将按照以下步骤进行。

### 1. 厘清企业战略

企业要根据愿景和使命，明确未来中长期的发展战略。企业战略是指企业根据环境的变化、自身的资源和实力选择适合的经营领域和产品，形成自己的核心竞争力，并在竞争中取胜。简而言之，企业战略包括企业未来的发展方向在哪里，未来做什么，做到多大，如何做大等。

为了更好地开展人才梯队建设，企业战略需要明确未来的产品方向，是进一步优化现有产品，还是增加新产品拓展产业链？新的客户来源在哪里？是否需要增加新的办事处甚至包括国外销售？企业内部还需要增加或强化哪些管理环节和职能部门？

战略是企业发展的规划和保障，是企业一定时期的大政方针，也是人才梯队建设的方向和基础。

### 2. 人才战略及人才标准

根据企业战略，人力资源部门需要匹配有效的人才战略。

有效的人才战略将与企业整体战略紧密结合并提供支撑，对内外部环境保持适应，拥有足够的弹性和选择空间，能够根据企业整体战略的变化进行适当的调整。有效的人才战略能够确保人才管理的每一步都是从企业的实际需要出发，符合企业的发展状况、竞争力、外部环境以及文化。有效的人才战略会充分利用各种风险管理、绩效考核和人力评估等工具，调动各级管理者的积极性。另外，有效的人才战略还会对有潜力的员工给予充分的自主性和重视，让员工产生与公司休戚与共的感觉。

在人才梯队建设过程中，人力资源部门要明确企业未来业务需要多少人才，需要什么层级的人才，不同层级的人才需要具备什么条件和标准，需要的人才从哪里来，外部招聘还是内部培养。

这里面涉及两个关键的问题：一是数量，根据企业发展的需要，确定相应数量的人才；二是标准，企业需要选拔什么样的人才进行梯队建设培养。

一般来说，人才标准是和素质模型挂钩的。素质模型是指个体为完成某项工作、达成某一绩效目标所应具备的、不同素质要素的系列组合，分为内在动机、知识技能、自我形象与社会角色特征等方面。这些行为和技能必须是可衡量、可观察、可指导的，并

对员工的个人绩效以及企业的成功产生关键影响。

企业选取企业绩效优秀和绩效一般的员工样本，通过BEI访谈、问卷调查、评价中心等工具综合分析、推导验证素质模型。在实际操作中，素质模型的建立专业性强，耗费的人力、物力、精力大，实操困难，因此很多企业没有建立相应的素质模型或认为素质模型就是一种形式，走过场。对于大多数中小企业而言，可以简化地从以下三个方面确定人才的标准。

一是态度和行为。主要是指人才的行为表现出对企业文化的认同、认可程度，对企业的忠诚度以及和企业长期共同发展的意愿程度。人才梯队建设会是一个系统持续的过程，需要一定的周期。其间会花费企业的人力、物力、财力等资源，是一项成本。如果培养的梯队人才对企业的忠诚度不高，不愿意长期共同发展，容易出现培养后没多久就离职的现象。这是对企业资源的浪费，也会对梯队其他人才产生不良影响，还会对整个人才梯队建设的数量构成威胁。因此，梯队建设人才的标准首先是态度和行为，也就是以“德”为先。

二是业绩。业绩是人才既有能力的体现和结果，也是未来发展的基础。同时，选拔业绩优秀的人才进入梯队，也会让企业内部公平公正，让内部员工心服口服。

三是潜力。梯队人才在企业未来的发展中将承担更重的任务、更大的职责，企业看重的是人才未来的发展，而潜力是人才进一步发展的基础和动力源。所以潜力也是选拔梯队人才的重要方面之一。

潜力可以从以下5个方面设立标准。

(1) 成就动机。人才具有很强的成功意识，希望通过自身的努力把工作干好，收获更大的成就感。因此，高成就动机的人才具有较强的自动自发意识，自我约束能力强，自我要求较高，成功的概率更大。

(2) 跨领域思考能力。人才在做好本职工作的前提下，能够对公司或其他团队提出很好的工作建议和改进措施；能够从更大范围和团队方面考虑问题。

(3) 好奇心和学习能力。人才对新技术、新方法、新观念非常敏感，能够在极短的时间内理解并运用到工作实际中来，学习能力极强。

(4) 洞察力和同理心。人才的沟通理解能力极强，能够非常好地理解对方的观点和恰当地表达自己的意见，经常换位思考，团队精神强。

(5) 情绪成熟度。人才的情绪非常稳定，胜不骄败不馁，能够承受巨大的工作压力。不唉声叹气，不怨天尤人。

《梯队人才选拔评价表》，如表14-1所示。

表14-1 梯队人才选拔评价表

部门： 姓名： 岗位： 培养方向：  
 学历： 专业： 入司时间： 填表时间：

因素	分级标准	分数范围	自我评分	部门评分	HR评分	备注
一、态度	1) 高度认可公司，渴望和公司一起成长	(25~30)				
	2) 非常认可公司，希望和公司一起成长	(19~24)				
	3) 比较认可公司，希望自己有所发展	(13~18)				
	4) 对公司认可度一般	(7~12)				
	5) 在考虑其他外部工作机会	(0~6)				
二、业绩	1) 业绩非常突出，超过公司或部门预期	(17~20)				
	2) 业绩优秀，完全达到公司或部门预期	(13~16)				
	3) 业绩不错，能够满足公司或部门预期	(9~12)				
	4) 业绩一般，工作稍有欠缺	(5~8)				
	5) 业绩较差，不能胜任	(0~4)				
三、潜力						
1. 成就动机	1) 具有极强的自动自发意识，整合资源，让业绩有突破性提升	(13~15)				
	2) 具有很强的自动自发意识，加班加点，改善工作，业绩提升较大	(10~12)				
	3) 具有较强的自动自发意识，能够完成本职工作	(7~9)				
	4) 具有一定的自动自发意识，基本上能够做好工作	(4~6)				
	5) 随波逐流，随遇而安	(0~3)				
2. 跨领域思考能力	1) 在做好本职工作的前提下，能够对公司或其他团队提出很好的工作建议和改进措施	(9~10)				
	2) 在做好本职工作的前提下，能够对部门提出很好的工作建议和改进措施	(7~8)				
	3) 在做好本职工作的前提下，能够对本团队或小组提出很好的工作建议和改进措施	(5~6)				
	4) 能够把自身的工作与其他人/团队的工作很好地结合	(3~4)				
	5) 只关注自身的工作	(0~2)				

(续表)

因素	分级标准	分数范围	自我评分	部门评分	HR评分	备注
3. 好奇心和 学习能力	1) 对新技术、新方法、新观念非常敏感，能够在极短时间内理解并运用到工作实际中，学习能力极强	(9~10)				
	2) 对新技术、新方法、新观念很敏感，能够在较短时间内理解并运用到工作实际中，学习能力很强	(7~8)				
	3) 对新技术、新方法、新观念较为敏感，能够在一定时间内理解并运用到工作实际中，学习能力较强	(5~6)				
	4) 对新技术、新观念、新方法敏感度一般，学习和实际运用一般	(3~4)				
	5) 不主动关心新技术、新观念、新方法，学习能力差	(0~2)				
4. 洞察力和 同理心	1) 沟通理解能力极强，能够非常好地理解对方的观点和恰当地表达自己的意见，经常换位思考	(9~10)				
	2) 沟通理解能力很强，能够较好地理解对方的观点并表达自己的意见，容易换位思考	(7~8)				
	3) 沟通理解能力较强，能够理解对方的观点并表达自己的观点，能够换位思考	(5~6)				
	4) 沟通理解能力一般，有时换位思考	(3~4)				
	5) 沟通理解能力较差，以自我为中心	(0~2)				
5. 情绪成熟度	1) 情绪非常稳定，胜不骄败不馁，能够承受巨大的工作压力	5				
	2) 情绪很稳定，虚心接受他人批评和建议，能够承受很大的工作压力	4				
	3) 情绪较为稳定，能够接受他人批评和建议，能够承受较大的工作压力	3				
	4) 情绪稳定性一般，偶尔能够接受批评和建议，只能承受一般的工作压力	2				
	5) 喜怒无常，很难接受他人批评和建议，不能承受工作压力	1				
合计		100				
部门意见及事实/材料： <div>签字：日期：</div>						
HR意见： <div>签字：日期：</div>						
公司意见： <div>签字：日期：</div>						

说明：HR评分由HR综合候选人、主管以及工作上下游相关同事的评价确定。

### 3. 梯队人才的选拔

根据企业的人才战略及标准，人力资源部可以选拔梯队人才。梯队人才选拔一般包括以下步骤。

#### 1) 宣传动员

企业应该在全体员工中宣传梯队人才建设的重要性、必要性，各部门和员工能够在梯队人才建设中取得的收获以及梯队人才选拔的标准等。一方面营造良好的人才梯队建设氛围，另一方面也可以彰显人才梯队建设的公平、公正、公开。

#### 2) 员工自荐或部门推荐

根据人才梯队建设的标准，各部门推荐本部门符合标准的人选。根据《梯队人才选拔评价表》(见表14-1)进行评分，部门还须给出评价事实/材料和意见。

那些符合人才梯队建设标准，而由于种种原因部门没有推荐的员工，可以直接向人力资源部自荐。

企业可以根据各部门的重要程度和员工人数，确定上报梯队建设人选的人数比例，一般为部门总人数的5%~10%。

#### 3) 人力资源部审查

人力资源部根据部门推荐和员工自荐的名单，收集、统计、核实相关数据，包括入职时间、目前岗位、学历、专业、年龄、性别、绩效考核结果、以往培训经历等；同时人力资源部还要对部门或员工提交的事实材料进行核实。

人力资源部还可以采取以下两种方式真实地了解梯队人才人选的情况，甄选出真正符合公司实际需要的梯队人才。

(1) 访谈。人力资源部事先制定详细的访谈提纲，对候选人及其上级进行访谈，获取相应的信息，并对信息进行加工处理，访谈结果为梯队人才的选拔提供参考依据。

《候选人才访谈表》，如表14-2所示。

表14-2 候选人才访谈表

部门		姓名		岗位	
入司时间		学历		专业	
1. 请介绍一下您目前主要的工作职责。					
2. 您目前工作中取得的成绩、遇到的最大困难分别是什么？					

(续表)

3. 您认为目前工作中还有哪些可以提高的地方？如何提高？
4. 您希望自己的下一步发展方向是什么？您愿意为之做哪些努力？
5. 您对公司或者相关业务部门的管理有什么建议？
6. 请说出某个下属的三个优点。
7. 请说出与您工作领域相关的一个新思想/方法/工具，并请说明从哪里学到/看到的。
8. 请说出最近一次在工作中发火的时间，因为什么事情？最后是怎样解决的？
9. 您希望公司采取什么样的方式来培养人才？
10. 您希望接受哪些课程培训？
11. 您认为公司哪些人可以成为内训讲师？
12. 您认为公司哪些人可以成为职业导师？您希望谁成为您的导师？
13. 您是否还有其他补充或意见？请做具体说明。
访谈人意见：          <div style="text-align: right;">             访谈人(签字): _____ 日期: _____           </div>

根据表14-2的访谈结果，可以判断梯队人才人选的态度/价值观以及潜力，同时，还可以为接下来的人才培养打下基础，一举两得。

(2) 评价中心和素质测评。有条件的企业可以通过评价中心和素质测评的一些工具，比如公文筐测试、无领导小组、DISC、MBTI、16PF等对梯队人才人选进行测评，并将测评结果运用到选拔中来。

#### 4) 公司审核

人力资源部汇总梯队人才建设候选人的相关信息，包括基础信息如姓名、性别、年龄、岗位、入职时间、学历、专业等，绩效考核信息如最近一年或最近三年的绩效考核结果，部门推荐意见，评价中心测评结果以及人力资源部意见，进而形成人选的推荐报告供公司高层审核。

企业一般应由总裁牵头组成评审小组，对人选的情况进行评审并做出最终的决定。

#### 5) 公示

人力资源部将企业最终确定的梯队人才建设人选结果在公司内部进行公示，并接受全体员工的投诉和质疑。对于员工的投诉和质疑，企业人力资源部应进行核实调查并将结果反馈给投诉人。对于确有严重瑕疵的人选，人力资源部应将结果反馈给人选所在部门负责人并汇报给企业管理层，由企业管理层做出最终的裁决。

#### 6) 公布

人力资源部将最终结果进行公布，鼓励入选员工，也激励其他员工。

## 14.4 如何进行人才梯队的培养

人才梯队的培养如同服“中药”，需要长期的“调养”，而不能像吃“西药”那样一蹴而就。同时，人才梯队的培养是一个系统工程，需要进行全面的培养。

### 1. 人才梯队的培养原则

成人培养已经不同于学校教育，不能全部采用“填鸭式”教学的方式上课，而应该遵循“721法则”。

所谓“721法则”，是指在成人培养中，70%的精力应该用在岗位培训上，20%的精力用在向他人学习上，10%的精力用在课堂学习上。

岗位培训，就是“干中学”，即在岗位工作中给予岗位工作以内或者相关的具有挑战性的工作，带着培训的目标给予工作任务，旨在帮助人才成长。比如，主持一个部门内部的会议，作为部门的代表人参与跨部门的合作项目，帮助培训部门内部的新员工等。需要说明的是，在岗培训是能够为公司绩效的提升和员工的个人发展带来最直接影响的一种培训方式。而在岗培训的关键是员工个人对于给予的工作任务的认同，也就是“我要做”的想法，因为这种培训中的任务是基于未来发展目标而设定的，不完全是分内的工作，所以激发员工对于任务事件的认可，愿意去做很重要。于是，采取与绩效挂钩这种硬的机制和深入沟通这种软的方式进行确认很重要。岗位培训还包括“轮岗”等。

向他人学习，也就是我们通常所说的Coaching或者Mentoring(导师制)等，在公司内部找一个或多个“行为标杆”，进行交流和模仿，分析其成功的原因，这是站在被培训者的角度思考问题。站在公司的角度，是一线经理(或者主管)如何能够很好地辅导下



属，帮助其实现绩效的提升和能力的发展；人力资源部如何为这些辅导者提供相应的辅导技巧和资源的支持。这个部分的学习被认为产生的影响是居中的，建议花费20%的精力即可。向他人学习包括“师带徒”等。

课堂学习，也就是我们通常意义上所提及的培训方式，例如课堂培训、书本学习等，这种方式的学习被认为对于个人发展和公司绩效的影响比较低，于是建议公司在这个层面所花费的精力在10%左右即可。

## 2. 人才梯队的培养设计

人才梯队是企业发展中人才的重要保障，也是企业的重要财富。良好的培养设计将是成功的一半。

(1) 培养目标的设计。如前所述，人才梯队是企业关键重要岗位的接班人计划，是为了保证企业关键重要岗位的人才不断档，具有很强的目标性。因此，企业要为每一个梯队人才设定对应的培养目标。一般来说，培养目标是使人才能够胜任更高层级岗位的需求。

(2) 培养方式的设计。人才培养要遵循“721法则”，人才梯队更多的时间和精力用于“干中学”，在实践中学习，在实际岗位中得到提高。因此在实际工作中要不断地给人才提供机会和舞台，不断地“压担子”，同时采取轮岗等方式，全面提升人才的综合素质和能力。

企业还要推行梯队人才导师制，给每一位人才配备相应的导师，让导师能够给人才以指导和引导。最后，企业还得有适当的课堂培训，提升人才的专业知识和素养。

(3) 培训课程的设计。课程是对梯队人才培训的具体内容，包括课程名称、讲师、时间、地点等要素。课程的需求来源包括以下4个方面。

一是企业的战略规划和岗位需求。企业将要往何处走，怎么走，这些决定了人才要具备哪些技能和素质，这是培训课程设计的重要来源之一。

二是人才的绩效考核结果。绩效考核结果，可以判断出人才在哪些方面还存在不足，还需要加强和提升，这也是培训课程设计的重要来源之一。

三是人才的职业生涯规划。职业生涯规划决定了人才未来的发展方向及将承担的职务。人才的未来发展方向和将承担的职务要求之间的差距也是培训课程设计的重要来源之一。

四是人才个人的需求。在设计培训课程时还要适当考虑人才的个人需求，特别是对于“80后”“90后”员工，要提高他们的参与度和积极性。

《梯队人才培养计划表》，如表14-3所示。

表14-3 梯队人才培养计划表

部门		姓名		岗位		入司时间	
学历		专业		联系电话		邮箱	
直接主管		管理导师		业务导师		填表时间	
拟培养方向:							
短期目标(1~2年)				中长期目标(3~5年)			
主要欠缺方面							
1. 态度价值观							
2. 管理技能(定位于带队伍)							
3. 业务技能(定位于事务)							
培养计划							
编号	主题	培养内容	执行时间	培养方式	培养目标	考核结果	执行/监督人
1	态度价值观						
2							
3	管理技能						
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11	业务技能						
12							
13							
14							
15							
16							
17							
部门意见:							
				签字:		日期:	
HR意见:							
				签字:		日期:	
公司意见:							
				签字:		日期:	

《“师带徒”培养计划表》，如表14-4所示。

表14-4 “师带徒”培养计划表

部门		姓名		岗位		入司时间	
学历		专业		联系电话		邮箱	
直接主管		管理导师		业务导师		填表时间	
培养计划							
编号	培养内容	执行时间	培养方式	培养目标/要求	考核结果	执行/监督人	备注
1							
2							
3							
4							
5							
6							
导师意见：							
				签字：		日期：	
HR意见：							
				签字：		日期：	
公司意见：							
				签字：		日期：	

### 3. 人才梯队的培训实施

实施是培训最直接也是最重要的一个环节。精心准备及现场的掌控才会取得一场培训的成功。培训实施大体上包括实施前、实施中和实施后三个环节。

#### 1) 实施前

实施前，企业人力资源部要对课件进行充分的准备。课件是培训内容以及讲师逻辑的直接载体，将直接影响梯队人才的培训效果。一般来说，外部讲师经验丰富、场面控制能力强，但是对于企业及所在行业包括学员了解不够深入。而内部讲师刚好相反，他们熟悉企业和行业情况，讲授内容多为实操中的“干货”，但是表达能力和场面控制能力逊色于外部讲师。针对不同的讲师，企业人力资源部要采取有针对性的策略。对于外部讲师，人力资源部要与其更多地沟通参训学员的情况、企业现存或希望解决的问题以及行业的情况，弥补外部讲师在这方面的不足，让外部讲师的讲授更“接地气”。而对于内部讲师，企业人力资源部与其更多地沟通课件提纲、逻辑以及PPT的美化等工作，

保证其有“干货”的同时现场气氛较好，学员较容易理解。

对于培训实施中需要的案例研讨、课后作业、现场游戏、培训地点、交通工具、餐饮以及培训有关的工具道具等需要提前做好准备。

## 2) 实施中

企业人力资源部要协助讲师做好现场人员组织、破冰以及讲师各种道具的提供等协助工作，并在结束时组织学员对培训进行评价。

## 3) 实施后

在培训实施后，企业人力资源部要统计培训评价表并进行分析，完成培训总结报告。

除了这些常规的工作，培训实施后人力资源部更重要的工作是关注培训效果的转化，也就是要搞清楚梯队人才通过本次培训学到了哪些知识点，如何将知识点转化为实际工作行动，转化的效果怎样，等等。培训的目的是提高人才的知识与技能，进而提高工作效率。没有效率提升的培训都是“耍流氓”。这是企业老板非常关注的“点”，也是培训能够持续被重视、持续开展的根本保障。

培训转化会受到很多因素的影响，比如知识点的难易、梯队人才学习的主观意愿、企业文化及内部工作氛围等。而采用一定的工具将督促提升培训转化。笔者在实践中运用的培训转化表对此起到了较好的作用，详见表14-5。

表14-5 某公司人才培养项目学员手册

班级：	部门：	姓名：	导师：
课程名称：			
讲师：			
开课时间：		开课地点：	
一、课程目标			
二、内容大纲			
三、课堂笔记			

(续表)

四、知识要点梳理			
1. 五个有用的知识点			
(1)			
(2)			
(3)			
(4)			
(5)			
2. 三个立即使用的知识点			
(1)			
(2)			
(3)			
3. 一个重点用好的知识点			
4. 实践行动计划			
上级领导签字：		日期：	
人力资源中心签字：		日期：	
五、部门领导对实践计划完成情况的评估和指导			
(1) 实践行动计划完成情况评估			
(2) 学员实践提升建议和指导意见			
(3) 培训工作提升建议和指导意见			
学员签字：		日期：	上级领导签字：
			日期：
六、人力资源中心监督与检查反馈			
签字：		日期：	

#### 4. 人才梯队的培养考核

为了激发人才梯队的积极性和动力，入选的人才不能“一劳永逸”，搞“终身制”，而要根据其培养考核进行动态调整，有进有出，能上能下，形成“一潭活水”。

人才梯队的培养考核主要包括以下几个方面。

##### 1) 对企业文化的认同度

如前所述，培养人才梯队是为了持续地为企业提供人力资源保障。当人才的发展方向与企业发生偏离，不再认同企业文化，不再愿意与企业长期共同发展的时候，该人才已经难以为企业所用，而且其能力越强，可能给企业造成的负面影响和损失越大。因此，企业要考核人才在考核周期内对企业文化认同度的变化。对于那些认同度明显降低的人才，企业要及时发现原因，并及时予以处理，严重者应该退出梯队人才培养。

##### 2) 对培养的认知态度

我们知道，成人培养和学校教育有较大的差异。成人培养已经难以像学校教育那样有专门的班主任或辅导员来对学生进行专门的指导和监督。成人培养是人才在工作中或工作之余的学习提升，相对于学校教育的条框约束要少很多，更多的时候靠人才对培养的正确认知和自动自发意识。而且，人才对培养的认知态度也将直接影响培养的效果。

##### 3) 培养的提升情况

培养的目的是提升人才的知识技能和专业素养，提高人才的工作效率，在完成本职岗位工作的同时能够胜任更高岗位的要求。因此，企业要考核梯队人才的培养提升情况。培养提升考核中，除了考察人才对于一些知识点的学习理解外，更重要的是考察其在实际工作中的运用程度。

人才梯队的培养考核按照年度进行。年底时，人力资源部应对人才梯队进行考核，同时总结过去一年的人才梯队培养，为来年工作的开展提出意见和建议。

## 14.5 人才梯队建设的关键应用

企业人才梯队建设是“养兵千日，用兵千日”。通过人才培养，让梯队人才在企业管理中具有非常重要的作用。

### 1. 开疆拓土点将

企业在持续发展过程中，需要不断地拓展其市场、产品和领域，从而把自己做大做强

强。当“老市场”做得很成熟、很透以后，企业还需要进入一些新的市场或将原来相对薄弱的市场做得更好、更成功。当市场需求发生变化或自身有升级换代需要的时候，企业原有的产品结构也需要进行相应的调整，增加新的产品线和产品系列。在自身领域趋于饱和或者遇到“天花板”的时候，企业可能还需要进入一些新的领域。而不管是市场的拓展、产品的延伸还是新领域的进入，领军人物将决定业务的成败。通过持续的培养，人才梯队中的某些人可以成为企业开疆拓土的将领，带领团队冲锋陷阵，为企业开疆拓土。

人才梯队建设为选拔开疆拓土的领军人物提供了可能和保障。这一点在快速发展的企业中体现得尤为明显。

## 2. 补充关键岗位干部的空缺

企业在发展过程中，很容易出现关键岗位干部的变动，比如干部辞职或由于身体、家庭等原因离职。关键岗位干部的离职会使企业手忙脚乱，而如果较长时间内不能补充上合适的人选，将给企业带来严重的影响和损失。而人才梯队建设则很好地解决了这个问题。

## 3. 建立“干部能上能下，能进能出”的机制

在企业发展过程中，部分干部会跟不上企业的发展需要。对于那些不能与时俱进的干部，企业应当进行及时的调整。而在实际操作中，企业调整干部的前提是有能够替换的人才。在很多时候，企业判断某位干部不太胜任其岗位，但是苦于无人能够替换，也只好作罢。通过人才梯队建设，企业能够有底气及时调整某些不称职的干部，建立起“能者上、庸者下”“能进能出”的干部调整机制，促进企业的发展。

### 【范例14-1】《某公司人才建设管理办法》

#### 第一章 总则

**第一条** 认真负责和管理有效的优秀员工是××科技公司最大的财富。不断培养优秀的员工队伍，不断提升各级管理者的能力和水平，是公司可持续成长的内在要求和坚实保障。

**第二条** 坚持“内部培养为主，外部引进为辅”的培养原则，并采取“滚动进出”的方式进行循环培养。

**第三条** 各级管理者有责任和义务参与人才培养，促进人才建设，为公司的可持续发展提供人才保障。



**第四条** 建立和完善公司人才建设机制，通过制订有效的后备人才甄选计划以及在职辅导、在职培训等人才培养与开发计划，内部兼职计划，岗位轮换计划等，合理地挖掘、开发、培养后备人才，为公司可持续发展提供人力资源支持和保障。

**第五条** 公司始终坚持“专业培养和综合培养同步进行”的人才培养政策，即培养专家型的技术人才和综合型的管理人才。专家型的技术人才是指在某一工作领域内掌握较高技术水平的人才。综合型管理人才是指在本单位或本部门工作领域具备全面知识，有较高管理水平的人才。

**第六条** 公司建立“统分结合”的人才培养体系，各部门作为公司人才培养的基地负责人才培养对象的初步甄选和人才培养计划的具体实施，人力资源部作为公司人才培养的组织协调部门负责人才培养规划、人才甄选标准和程序的制定、培养对象的确定和培养计划的统筹安排。

**第七条** 本办法适用于公司各部门及二级分、子公司。

## 第二章 人才的选拔

**第八条** 坚持“德才兼备”的选拔原则，既要看员工目前的“德、才”，更要看员工未来的发展。

**第九条** 公司建立“人才池”计划，纳入该计划者为重点培养对象，“人才池”对象选拔坚持以下标准：

- 一、态度和价值观：认同公司文化，将个人的事业发展与公司的发展紧密联系起来；
- 二、业绩：爱岗敬业，努力工作，业绩较为突出；
- 三、潜力/能力：具有一定能力且通过培养将来能够更好地胜任本职工作和更高职位工作的潜质，分为以下5个方面。

1. 成就动机：对达成目标有很强的内驱力，促使自己不断追求卓越绩效或带领团队取得更大的成绩。

2. 跨领域思考能力：摆脱岗位限制，将岗位本身或之外的信息很好地联系起来，思考更高岗位的问题。

3. 洞察力和同理心：尊重理解他人，仔细聆听而不是妄下结论，多看到别人的优点而非缺点。

4. 好奇心和自我学习能力：保持对工作有关的新思想、新方法、新技术的敏感性，能够在较短的时间内学习掌握，并能够结合工作实际运用到工作中来。

5. 情绪成熟度：胜不骄败不馁，在各种不同的环境和条件下，能够较好地控制情绪，

不骄傲自满，也不怨天尤人。能够承受较大的工作压力，能够虚心接受建议和批评。

详见《“人才池”成员选拔评价表》。

**第十条** “人才池”选拔遵循以下流程。

第一步：公司通过部门会议、内刊等宣传人才建设。

第二步：公司通过主管推荐的方式接受报名。

第三步：部门按照选拔标准和人力资源部要求(如比例、人数等)进行审核，并填写相关表格，提交相关材料。

第四步：人力资源部按照选拔标准进行复核。复核时，人力资源部要充分考虑候选人情况、主管以及上下游同事的评价。同时由人力资源部协调不同部门之间的人数指标。

第五步：公司总裁室对最后的名单进行确认。

说明：一级部门正副职由总裁室和人力资源部确认；其他人才由一级部门和人力资源部共同确认，总裁室有最终确认权。

**第十一条** 人力资源部公布最终确认名单。

### 第三章 人才的培养

**第十二条** 公司将依据培养目标和人才现状，制定有针对性的培养方案。

**第十三条** 公司将综合运用各种培养方式和手段，合理调配资源，打造立体的全方位的培养体系。

**第十四条** 公司将坚持“70-20-10”的培养法则，即10%的时间为课堂讲授，20%的时间为研讨和互相学习，70%的时间为在岗培养。通过“70-20-10”法则将培养和日常工作更好地结合起来，很好地解决“落地”的问题。

**第十五条** 公司将为每位“人才池”成员指定一位培养导师。导师要做好“传帮带”工作，负责人才的日常培养、监督。导师制的具体规定详见《导师制管理办法》。

**第十六条** 公司将建立一支内部培训师队伍并安排内部培训师传授工作技巧，分享工作经验。内部培训师的管理规定详见《培训管理办法》。

**第十七条** 公司倡导自我学习。公司将根据工作的实际需要，购买相应的书籍、光盘，要求“人才池”成员完成一定量的自学任务，并提交相应的学习报告或读后感。

**第十八条** 公司将根据工作的需要，邀请外部培训师来公司传授工作方法和技巧。同时，公司也将有计划、有步骤地安排“人才池”成员参加各种外部培训。详见《培训管理办法》。

## 第四章 兼职和轮岗

**第十九条** 公司鼓励内部兼职和轮岗。

**第二十条** 兼职是指在完成本职工作还有余力或公司认为有必要且本人愿意的前提下,参与其他相关或相近职位的工作。兼职人员以学习、调研、议政为职责,参与兼职职位具体业务的运作过程,提供相关意见和建议,但不参与具体的决策活动,兼职人员应参加有关会议,并承担相关工作任务,在兼职业务上接受兼职部门领导的管理。

**第二十一条** 兼职是为了加强对其他职位或其他部门工作的了解,培养复合型和综合型人才。适合于中高层干部、专业技术干部和管理骨干。

**第二十二条** 兼职开始前,兼职人才应提交相应的申请,经在职、兼职双方负责人签字后报人力资源部备案;跨部门兼职由人力资源部组织,公司决定。

**第二十三条** 兼职人员在兼职职位的工作计划由该职位主管与兼职人商定,兼职时间一般为半年。

**第二十四条** 兼职结束后,兼职人员应提交书面的总结报告,包括兼职工作内容以及个人的建议。兼职总结报告一式三份,本职位主管、兼职职位主管和人力资源部各一份。

兼职工作牵涉最少两个岗位的工作安排和流程,因此,公司将视实际情况和条件成熟度予以组织。

**第二十五条** 轮岗是指公司根据人才培养的需要,有计划、有步骤地安排岗位轮换,培养复合型和综合型人才。适合于中高层干部、专业技术干部和管理骨干。

**第二十六条** 轮岗的时间一般为1~3年。

**第二十七条** 部门内部轮岗由部门负责人决定,报人力资源部备案(部门副经理及以上岗位轮岗由公司决定);部门间轮岗由人力资源部组织,公司决定。

**第二十八条** 轮岗人员的日常考核按照岗位要求和正常的考核流程执行。

**第二十九条** 轮岗结束后,轮岗人员应提交书面的总结报告,包括轮岗工作内容以及个人的建议。轮岗总结报告一式三份,本职位主管、兼职职位主管和人力资源部各一份。

## 第五章 考核

**第三十条** 每年年底人力资源部将会同业务部门对“人才池”成员进行考核。考核内容主要包括:年度培养目标的达成率、日常培养工作的积极性和参与度、培养技能的掌握及在实际工作中的运用。

**第三十一条** 公司将对年度考核中优秀的人才予以备案，未来优先重点使用，视情况进行表彰和适当的奖励；未能通过年度考核的人才将退出“人才池”。

**第三十二条** 公司将对职业导师和内部培训师进行年度考核，详见《职业导师管理办法》和《培训管理办法》。

**第三十三条** 公司将对业务部门的人才建设工作进行考核，考核结果与部门负责人的绩效考核直接挂钩。

## 第六章 人才的输出

**第三十四条** 人才培养以综合提升干部能力为宗旨。

**第三十五条** 公司在出现空缺岗位时，将优先选拔“人才池”中的优秀人才去填补空缺岗位。

**第三十六条** 因行政管理职位有限，公司将逐步建立职业生涯双通道，技能提升的人才可以通过职称的晋升获取更高的薪酬福利待遇。在条件成熟时，公司将另行制定职业生涯双通道建设的有关办法并予以实施。

## 第七章 附则

**第三十七条** 本办法由人力资源部负责制定、修订，经总裁室批准后实施，并由人力资源部负责解释。

**第三十八条** 本办法自××××年××月××日开始实施。

## 第15章 中长期激励管理：给员工以希望和动力

随着人才竞争的加剧，企业对人才的管理从人事管理到人力资源管理，再到人力资本管理。这一变化折射出企业对人才价值的认识过程。而正是因为人才对企业的价值巨大，人才的吸引、使用和保留成为企业非常重要的课题和挑战。为了吸引、使用和保留人才，除了常规的短期激励，人才的中长期激励正在不断地发展，各种“金手铐”“金饭碗”不断地出现。本章将探讨人才的中长期激励管理问题。

### 15.1 中长期激励的主要管理方式 .....

企业中长期激励的主要方式有年度分红和股权激励。

#### 1. 年度分红

年度分红是指企业让高层管理者和核心骨干员工(简称员工，下同)持有一定数量的干股并且每年都享有且只享有企业相应的分红权，这种利润分享计划也称为分红计划，企业年度盈利后会在其税前利润中提取一部分资金放入“分红池”，依据每位高层管理者和核心骨干员工的股份数量进行分配。

年度分红计划通常一年实施一次，这种做法的好处主要是将员工的利益和企业年度经营效益挂钩，使全体员工都关注公司的利润实现。

#### 2. 股权激励

股权激励是指企业通过多种方式让员工拥有本企业的股权，使员工与企业发展实现共享利益，从而在企业经营者、员工与公司之间建立一种以股权为基础的激励约束机制，进而为公司长期发展服务的一种激励方式。



#### 【小知识】股权激励的历史

我国晋商早在明朝早期就创造和广泛使用了股权激励，其中著名的“人身顶股

制”就是晋商经营成功的最重要原因之一，这种激励方式使得东家(股东)和掌柜(高管)乃至伙计(职员)的利益完全捆绑在一起，一荣俱荣，一损俱损，只有公司挣钱的情况下东家、掌柜和伙计才能挣钱。

目前世界各国流行的股权激励制源于美国，20世纪50年代中期，美国旧金山的一位名叫路易斯·凯尔索的律师设计出世界上第一份员工持股计划，到20世纪70年代，一种全新的股权激励方式也就是股票期权正式面市。

(1) 现股。现股是指企业通过大股东内部转让、增资扩股或者市场回购，员工以现金、贷款或者奖金等支付方式购买企业股份。现股的好处是可享受年度分红并且可自由转让，享有股东权益，享有表决权，企业需要进行工商注册变更手续。

现股的优点是对员工的激励性很强；缺点是对员工的约束性较弱，员工的风险较大，资金压力较大。比较适用于对元老员工的激励。

(2) 期股。期股是企业向员工提供激励的一种报酬制度，其实行的前提条件是员工必须购买本企业的相应股份。具体体现在企业中，就是企业贷款给员工作为其股份投入，员工对其有所有权、表决权和分红权。其中所有权是虚的，只有把购买期股的贷款还清后才能实际拥有；表决权和分红权是实的(也可以由企业与企业员工协议另行约定)，但是分得的红利不能拿走，需要用来偿还期股。要想把期股变实，前提条件必须是把企业经营好，有可供分配的红利。如果企业经营不善，不仅期股不能变实，本身的投入都可能亏掉。

期股的优点是对员工的激励性很强，约束性也较强；缺点是员工的风险较大，资金压力较大。

(3) 股份期权。股份期权是指企业授予员工在未来一定期限内以预先确定的价格和条件购买企业一定数量股票的权利。员工可以在规定的期间内以预先确定的价格和条件购买企业一定数量的股份，也可以放弃该种权利。

在规定时间点上，如果企业股份价格高于与员工的约定价格，则员工会选择购买股份(行权)，员工购买完股份后，可以继续持有并享受股东的相应权利，也可以通过交易卖掉，赚取实际价格和约定价格之间的差价。如果企业股份价格不高于与员工的约定价格，则员工可以放弃该权利，不购买。

股份期权的优点是对员工的激励效果较好，且员工的资金压力、风险压力都较小。

(4) 限制性股票。限制性股票是指上市公司按照预先确定好的条件授予员工一定数



量的本公司股票，激励对象只有在工作年限或业绩目标符合股权激励计划规定条件的，才可以出售限制性股票并从中获益。

根据国家的有关规定，上市公司的限制性股票可以按照前20个交易日平均价格的50%授予员工，因此价格较低，对员工的激励性非常好。

(5) 员工持股计划。员工持股计划属于长期激励的一种方式，是指通过员工持股的方式最大化员工的主人翁感及组织承诺，是指通过让员工持有本公司股票而使其获得激励的一种长期绩效奖励计划。在实践中，员工持股计划往往是由企业内部员工出资认购本公司的部分股权，并委托员工持股会或外部第三方公司管理运作。

根据国家的有关规定，上市公司员工持股计划的股票价格可以按照前20个交易日平均价格的90%授予员工，因此价格较高，且对员工的资金压力较大，对员工的激励性一般。

## 15.2 中长期激励的重要意义

随着社会的发展，中长期激励在企业管理中越来越普遍。针对以工资、奖金等为代表的短期激励而言，对企业核心骨干人才的中长期激励具有重要意义。

### 1. 打造“金手铐”，捆绑企业与员工的长期利益

在现代企业中，老板行使企业的所有权；员工主要行使企业的经营权。基于对未来的不确定性，老板希望企业长期持续发展，而员工则希望获得短期利益，“落袋为安”。因此，两者的目标很容易不一致。两者之间由于信息的不对称导致老板对员工监督的不完全。这种信息的不对称表现在员工拥有“私人信息”：一方面员工的“投入”具有较高的不可观察性——他的努力程度、能力、决策正确性等很难用简单的考核指标来衡量；另一方面由于管理的高度专业化和大量非定量信息存在，员工比老板掌握了更多的关于企业经营成本和生产潜力的信息。如果老板不能提供足够的激励，就可能诱发员工的“偷懒”动机(降低努力程度)或采取机会主义行为(如杀鸡取卵、竭泽而渔等)。通过向员工提供股权激励，可以促使老板与员工的目标达到最大限度的一致，员工追求自身利益的同时也就是实现老板利益的过程。

中长期激励比较有特色的方面还在于它把员工的薪酬与企业的长期业绩更为紧密地联系在一起，从而矫正员工的某些短期行为。因为员工时常需要独立地就公司的经营管



理以及战略发展等重大问题进行决策，诸如公司并购、重组以及重大长期投资和研发活动等，这些重大决定给企业带来的影响往往是长期性的，效果往往要在3~5年后，甚至10年后才会体现在企业的财务报表上。如果企业的薪酬结构完全由基本工资及年底奖金构成，那么出于对个人私利的考虑，员工可能会倾向于放弃那些短期内给企业财务状况带来不利影响但有利于企业长期发展的计划。

## 2. 打造“金色降落伞”，有利于元老员工的安排

在很多中国民营企业中，第一代员工的退出是一个很棘手的事情。在企业成立之初，缺乏资金、品牌等优势，难以吸引到更多的人才。同时，在企业不断发展壮大的过程中，对人才的要求也在不断地变化和调整，早期的人才可能已经不适应新形势的需要，出现“掉队”的现象。企业不能抹杀早期员工曾经做出的奉献和贡献，但又不能任由早期员工在关键重要岗位上阻碍企业的进一步发展，因此，实施“金色降落伞计划”，对早期员工进行中长期激励，能够很好地解决这一棘手的问题。

早期员工不愿意离开关键重要岗位，主要的担心是自身利益的受损。通过中长期激励，早期员工能够拿到一定数量的股权，并获得持续的分红等，既是对其过去的奉献和贡献的肯定，也能保证其获得一份不错的收入，因此，调整其岗位安排就容易得多。

## 3. 约束员工短视行为

传统的激励方式，如年度奖金等，对员工的考核主要集中在短期财务数据，而短期财务数据无法反映长期投资的收益，因而采用这些激励方式，无疑会影响重视长期投资经理人的收益，客观上刺激了员工的短视行为，不利于企业长期稳定地发展。引入股权激励后对企业业绩的考核不但关注本年度的财务数据，而且会更关注将来的价值创造能力。此外，作为一种长期激励机制，股权激励不仅能使员工在任期内得到适当的奖励，并且部分奖励是在卸任后延期实现的，这就要求经营者不仅关心如何在任期内提高业绩，而且还必须关注企业的长远发展，以保证获得自己的延期收入，由此可以进一步弱化经营者的短期化行为，更有利于提高企业在未来创造价值的能力和长远竞争能力。

## 4. 吸引并保留骨干核心人才

企业普通的“工资+奖金”的薪酬模式已经对于骨干核心员工，特别是对于一些高端人才，不具有非常大的吸引力。而股权等中长期激励计划，一方面能够让员工存在非

常大的获利想象空间，另一方面也让员工能够从股份层面参与到企业的经营中来，增强员工的归属感和凝聚力。这会大大提升企业对员工的吸引力。

同时，股权等中长期激励手段捆绑了员工长期的利益，也能够很好地保留骨干核心员工。

#### 5. 增加企业现金流，增强企业的财务运作

在“工资+奖金”的传统薪酬制度下，企业要支付大量的现金给员工。而在股权等中长期激励机制下，员工需要将一部分收入转化成企业的股票期权或者花钱来购买。特别在期权制下，企业支付给员工的仅仅是一个期权，是不确定的预期收入，这种收入是在资本市场上实现的，实际上是“企业请客，市场买单”，企业始终没有现金流出。在我国试行的期股制下，对员工报酬的兑现也是在一个比较长的时期内，同样可以节省大量的现金支出。这对于资产负债率过高、资金紧张的企业来说，无疑是一个利好。

## 15.3 员工中长期激励的主要内容

在企业实践中，员工中长期激励的主要内容包括以下几部分。

### 1. 定人

所谓定人，是指企业确定实施中长期激励的员工类别和数量。企业的股权激励重在通过中长期激励，来确保企业的可持续发展。

股权激励在定人时要重点考虑能够持续为企业创造较高价值的人员，包括企业的高管和各类骨干核心员工。

企业在定人的时候要区分股权激励对象和股权福利对象。股权激励更偏向于能够在未来创造更大价值的员工，而股权福利更偏向于长期和公司一起发展但是业绩不够突出、岗位不够重要的员工。

### 2. 定股

所谓定股，是指企业使用何种股权形式来激励员工及其来源。

(1) 现股。企业立即向员工兑现股份的股权激励方式。其来源主要包括现有股东转让或企业增资扩股产生的股份。

(2) 期股。企业与员工约定，允许员工按既定价格用各种方式认购本企业一定数量的股份，先行取得所购股份的分红权、表决权等部分权益，然后再分期支付购股款项，最后取得股份的完全所有权。

(3) 期权。企业授予员工在未来一定期限内以预先确定的价格和条件购买一定数量股票的权利。员工可以其获授的股票期权在规定的期间以预先确定的价格和条件购买企业一定数量的股票，也可以放弃该种权利。

### 3. 定量

所谓定量，包括两方面的含义：一方面是企业要确定每次股权激励的股份总量；另一方面是企业要确定授予每一名激励对象员工的股份总量。

一般而言，非上市企业股权激励总量不超过15%。如果企业是上市公司，中国证监会在《关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》中规定，上市公司全部有效的员工持股计划所持有的股票总数累计不得超过公司股本总额的10%，单个员工所获股份权益对应的股票总数累计不得超过公司股本总额的1%。

企业在确定好股权激励的股份总量后，对每一位激励对象员工的股份数量可以参照员工的岗位、绩效、潜力、文化价值观的认同度等因素来确定该员工占本次激励股份的比例，从而计算出具体的股份数。

### 4. 定价

所谓定价，是指企业确定授予激励员工股份的单价。企业定价时，在符合国家法律法规的情况下适当调低价格，以便于员工通过努力能够获取较大的回报；否则，激励效果会大打折扣甚至失效。

对于非上市公司，企业定价时可以参考其每股净资产。而对于上市公司，《上市公司证券发行管理办法》第三十八条规定，上市公司非公开发行股票，发行价格不低于定价基准日前20个交易日公司股票均价的90%。《股权激励有关事项备忘录1号》规定，限制性股票发行价格不低于定价基准日前20个交易日公司股票均价的50%。

### 5. 定时

所谓定时，是指企业确定实施股权激励的各时间节点。

股权激励计划的有效期自股东大会通过之日起计算，一般不超过10年。股权激励计划有效期满，上市公司不得依据此计划再授予任何股权。在股权激励计划有效期内，每

期授予的股票期权，均应设置行权限制期和行权有效期，并按设定的时间表分批行权。在股权激励计划有效期内，每期授予的限制性股票，其禁售期不得低于两年。禁售期满，根据股权激励计划和业绩目标完成情况确定激励对象可解锁(转让、出售)的股票数量。解锁期不得低于三年，在解锁期内原则上采取匀速解锁办法。

## 6. 定考

所谓定考，是指企业设定个人与股权激励挂钩的绩效考核指标体系。

股权激励的目的是保障员工能够为企业做出贡献，因此股权兑现必须与业绩考核挂钩，且考核指标要清晰、明确(量化)。例如：销售经理张刚2015年的销售指标为1 000万元。

## 15.4 非上市公司的主要激励模式

股权激励模式目前主要存在于上市公司中，这方面的法律规定也比较完善。然而随着公司治理结构的快速发展，越来越多的非上市公司也在采取股权激励的方式来吸引和留住核心人才。但对于非上市公司的股权激励，目前我国尚缺乏明确的法律法规指引。

### 1. 上市公司与非上市公司的主要区别

上市公司是指所发行的股票经过证监管理部门批准后在证券交易所上市交易的股份有限公司。非上市公司是指其股票没有上市，股票无法在证券交易所交易的股份有限公司。广义的非上市公司也包括有限责任公司。

上市公司和非上市公司的主要区别如下：

- 上市公司相对于非上市股份公司而言对财务披露要求更严格；
- 上市公司股份可以在证券交易所中挂牌自由交易流通，非上市公司不可以；
- 上市公司和非上市公司的问责制度不一样；
- 上市公司通过公开发行增发股票能达得社会资源整合的目标，非上市公司则没有这个权利；
- 上市公司是通过证券交易市场来形成的，而非上市公司则通过各种场外市场来形成。

### 2. 非上市公司的股权激励方案的制定方法

从股权激励的具体方式来讲，上市公司股权激励一般是以限制性股票和股票期权的方式来实现的。而非上市公司股权激励则更加灵活多样，除股权激励形式外还可以采用

非股权激励方式，例如虚拟股票、增值权以及企业经营分红计划等。

非上市公司的股权激励的常见方式有：股票赠予方式、股票购买方式、期股和虚拟股份等，其收益来源则是企业经营的利润。

(1) 股票赠予方式。股票赠予方式是指公司现有股东拿出部分股份一次性或分批赠予被激励对象，在赠送股票时公司可以通过契约设置股票赠予的附加条件，比如要求被赠予者必须签订一定期限的劳动合同、必须在设置考核期内完成约定的考核业绩指标等；赠予者也可以不设置附加条件而采用无偿赠送的方式。

(2) 股票购买方式。股票购买方式是指公司现有股东拿出一部分股份授予被激励者，但被激励者需要出资现金或用知识产权(例如专利等)交换获得股份。被激励者获得的是完整的股权，拥有股份所具有的所有权、表决权、收益权、转让权和继承权。对于非上市公司而言，购买股份的价格可以是买卖双方认可的任何价格，但通常为每股净资产或相关的价格。股票购买计划可以提高被激励者的归属感和成就感，同时实现激励、约束和角色转换的目的。

(3) 期股方式。期股方式是指公司现有股东一次性给予被激励者一定数额股份的分红权和表决权(这部分股份称为“虚股”)，被激励者按事先约定的价格用所得红利分若干年购买这部分“虚股”，将之转化为实股(即“行权”)。被激励者所得分红如果不足以支付购买“虚股”所需要的资金则可另行筹措资金补足购买“虚股”的资金，无力购买部分可以放弃行权。

(4) 虚拟股份。虚拟股份是指公司现有股东授予被激励者一定数额的“虚拟股”，被激励者不需要出资可享受公司价值的增长，分享增长利益的获得需要公司支付，不需要设计股权的退出机制，但是被激励者只有分红权，没有表决权、转让权和继承权。被激励者离开公司将失去继续分享公司价值增长的权利；公司价值下降，那么被激励者将得不到收益；此外被激励者如果绩效考评结果不佳将影响虚拟股份的授予和生效。

### 3. 非上市企业股权激励方案流程

非上市公司股权激励的主要流程如下所述。

(1) 确定激励对象。通常为企业高管、核心研发和核心管理人员以及销售骨干，如果被激励对象是国有企业高层，须根据《国有控股上市公司(境内)实施股权激励试行办法》来实施股权激励。

(2) 确定激励数量。新《中华人民共和国公司法》规定，经股东大会决议，公司可

以收购本公司股份，并将股份奖励给本公司职工；收购本公司股份不得超过本公司已发行股份总额的5%。

(3) 确定股权激励模式。根据激励的目的和所在行业的竞争情况以及企业客观实际选择适合自身的激励模式。

(4) 确定股票(股份)价格。一般为确定授予价格和退出价格，对于股权激励的价值衡量，行权价格固定还是浮动等问题，则是非上市企业和上市企业共同面对的问题。

(5) 确定激励周期。一个完整的股权激励计划可以称为一个周期，一般包括激励方案制定、授予、等待、行权、禁售和解锁等。

(6) 确定股票和股份来源。确定用于股权激励的股票(股份)的来源，而用于股权激励的股票和股份主要来自原股东出让、增发新股、公司回购股份以及发行新股时专门预留等。

(7) 确定资金来源。即确定购买激励股份的主要资金来源，常见的主要资金来源为被激励对象直接出资(无条件授予除外)，被激励对象以奖金或分红抵扣以及企业对被激励者进行资金上的资助。

(8) 股权激励方案的制定。上述关键要素确定后，企业就可以制定完整的股权激励方案并开始实施。

#### 4. 非上市公司实施股权激励必须解决的问题

(1) 股东进退机制的问题。随着公司的发展，公司经营管理者及其他核心骨干员工中有的员工会离开公司，新的核心骨干员工加盟公司。根据员工持有股份的设计目标，离开公司的员工就要退出股份而新进来的核心员工应持有股份，由于企业属于非上市公司，所涉及的股东进退机制很难理顺，操作起来比上市公司要复杂得多。

(2) 购买股权的资金来源问题。很多企业的员工通常不具备掏出太多资金进行大额股权行权的支付能力，因此企业有必要提供一定程度上的财务支持，或容许以非现金的形式完成行权。如果在涉及含国有股权的公司采取非现金行权，容易有私分国有资产之嫌。根据《中华人民共和国担保法》第七十八条规定，上市公司是比较容易进行质押贷款的，但非上市公司股权质押必须经该公司全体股东半数同意，而银行也不接受非证券登记机构登记的股权做质押贷款，这样员工购买股权的资金比较难解决，严重影响公司股权激励计划的顺利实施。

(3) 公司价值有效评估问题。按照经济学的观点，公司的价值只有投入市场才能通



过价格表现出来，但是非上市公司要评估其价值却要难得多，目前大多数公司以净资产作为评价标准，但是净资产会计处理方式不同导致公司价值差异很大，无法真实地反映公司的长期价值。

### 【案例15-1】华为的员工持股制度

华为作为非上市公司，该公司内部运作的员工持股制度是非常成功的。

华为成立之初企业经营是非常艰难的，没有任何背景，有大量的研发资金投入需求，还要为吸引和留住核心研发人才支付高薪，在很多企业管理者看来几乎是不可能的。华为早期实施的员工持股计划被公认为是华为的成功因素之一。总结起来，华为的内部持股发展，主要经历以下几个阶段。

1990年，华为开始尝试员工持股制度，在当时的股权管理过程中，华为将这种方式明确为员工集资行为，参股价格为每股10元，以税后利润的15%作为股份分红，向技术和管理骨干配股，这种方式为企业发展赢得了宝贵的积累和发展资金。

1997年，深圳市颁布《深圳市国有企业内部员工持股试点暂行规定》，华为参照这个规定进行员工持股制度改制完成第一次增资。华为当时在册的2 400多名员工的股份全部转到华为公司工会的名下，占总股份的61.8%。内部持股与员工工资、年终奖金以及退休金等一起共同构成华为的薪酬体系，这次改革后华为员工股的股价为1元/股。这段时期华为已进入高速增长时期，随着每年销售额的爆发式增长，员工股回报率正常情况下都能达到70%以上，华为以高薪及员工持股激励政策形成强大的人才吸引力，这套激励体系为华为聚集了大批优秀人才。

2001年，华为对其股权制度进行调整变革，将内部员工股更名为“虚拟受限股”，改制后员工不再配发1元/股的原始股票而是以公司年末净资产折算价值的期权。老员工的股票按2001年末公司净资产折算每股价格增值到2.64元/股。员工离职时必须按上年股价将股权转让给公司回购，随着公司规模扩大，华为的股权激励逐渐向少数核心员工及优秀员工倾斜，对于大多数普通员工中长期激励则采取以原有股票分红权为主同时减少新增配股的方式。华为公司的员工持股计划经历了自由产生到逐步规范化的发展过程。

### 【案例分析】华为员工持股计划成功的主要原因

1. 华为的成功源自企业经营管理理念的成功：华为把企业利益与员工收益捆绑在一起共同组成利益共同体，让内部持股起到应有的激励效果，达到股东与员工的双赢。

2. 持续的高分红、高配股：为减少支付现金红利造成的财务压力，华为在每年高额分红的同时向员工高额配股，这样做的好处可谓一举多得，一是坚定了员工持有和购买



股票的信心，二是减轻了公司因分红给公司带来的现金压力。

3. 华为独特的企业文化：华为的企业文化是奖励认同公司价值观的员工，对于那些对公司抱有怀疑态度的不坚定分子是不会被重用的，这样的文化氛围进一步为华为员工持股计划提供有力支撑。

## 15.5 上市公司的中长期激励模式

上市企业作为公众公司，不仅要求企业财务状况公开化，其激励方案受相关法规监管也非常严格，需要受《中华人民共和国公司法》《上市公司股权激励管理办法》规定的约束，如果是国有控股公司，还要受《国有控股上市公司(境内/外)实行股权激励试行办法》的监督和管束，其股权激励方案较为透明。

由于上市企业受到相关法规的规定，其股权激励形式主要以股票期权、限制性股票和股票增值权等方式为主。

(1) 股票期权。股票期权是股权激励的一种典型模式。期权又称为选择权，是指公司授予激励对象的一种权利，激励对象可以在规定的时期内以事先确定的价格购买一定数量的本公司流通股票，也可以放弃这种权利。股票期权的行权也有时间和数量限制，且须激励对象自行行为行权支出现金。

(2) 限制性股票。限制性股票是指公司事先授予激励对象一定数量的股票，但对股票来源和抛售等有一些特殊限制，一般只有当激励对象完成特定目标(如扭亏为盈)后，激励对象才可抛售限制性股票并从中获益。

(3) 股票增值权。股票增值权是指公司授予激励对象的一种权利，如果公司股价上升，激励对象可通过行权获得相应数量的股价升值收益，激励对象不用为行权付出现金，行权后获得现金或等值的公司股票。

上市公司股票定价与非上市公司股票定价有着显著不同，上市企业由于相关法规明确、市场化和透明度较高，因而操作性较强。

无论是限制性股票还是业绩股票，一般都在激励计划的授予或者解锁方面附带一定的业绩目标，再根据这些业绩目标的达成来决定被激励对象是否有权被授予或有权行权。

关于上市公司股权激励管理办法可以参考中国证券监督管理委员会发布的《上市公司股权激励管理办法》(这项管理办法对于规范上市公司是非常经典的，作为企业高管和HR需要了解)。

### 【范例15-1】《上市公司股权激励管理办法》

关于发布《上市公司股权激励管理办法》(试行)的通知

各上市公司：

为了贯彻落实《国务院关于推进资本市场改革开放和稳定发展的若干意见》(国发[2004]3号)和《国务院批转证监会〈关于提高上市公司质量意见〉的通知》(国发[2005]34号)，进一步完善上市公司治理结构，促进上市公司规范运作与持续发展，现发布《上市公司股权激励管理办法》(试行)。已完成股权分置改革的上市公司，可遵照本办法的要求实施股权激励，建立健全激励与约束机制。

二〇〇五年十二月三十一日

#### 上市公司股权激励管理办法

(试行)

#### 第一章 总则

##### 第一条

为进一步促进上市公司建立、健全激励与约束机制，依据《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》及其他有关法律、行政法规的规定，制定本办法。

##### 第二条

本办法所称股权激励是指上市公司以本公司股票为标的，对其董事、监事、高级管理人员及其他员工进行的长期性激励。上市公司以限制性股票、股票期权及法律、行政法规允许的其他方式实行股权激励计划的，适用本办法的规定。

##### 第三条

上市公司实行的股权激励计划，应当符合法律、行政法规、本办法和公司章程的规定，有利于上市公司的持续发展，不得损害上市公司利益。上市公司的董事、监事和高级管理人员在实行股权激励计划中应当诚实守信，勤勉尽责，维护公司和全体股东的利益。

##### 第四条

上市公司实行股权激励计划，应当严格按照有关规定和本办法的要求履行信息披露义务。

##### 第五条

为上市公司股权激励计划出具意见的专业机构，应当诚实守信、勤勉尽责，保证所出具的文件真实、准确、完整。

## 第六条

任何人不得利用股权激励计划进行内幕交易、操纵证券交易价格和进行证券欺诈活动。

## 第二章 一般规定

### 第七条

上市公司具有下列情形之一的，不得实行股权激励计划：(一)最近一个会计年度财务会计报告被注册会计师出具否定意见或者无法表示意见的审计报告；(二)最近一年内因重大违法违规行为被中国证监会予以行政处罚；(三)中国证监会认定的其他情形。

### 第八条

股权激励计划的激励对象可以包括上市公司的董事、监事、高级管理人员、核心技术(业务)人员，以及公司认为应当激励的其他员工，但不应当包括独立董事。下列人员不得成为激励对象：(一)最近3年内被证券交易所公开谴责或宣布为不适当人选的；(二)最近3年内因重大违法违规行为被中国证监会予以行政处罚的；(三)具有《中华人民共和国公司法》规定的不得担任公司董事、监事、高级管理人员情形的。股权激励计划经董事会审议通过后，上市公司监事会应当对激励对象名单予以核实，并将核实情况在股东大会上予以说明。

### 第九条

激励对象为董事、监事、高级管理人员的，上市公司应当建立绩效考核体系和考核办法，以绩效考核指标为实施股权激励计划的条件。

### 第十条

上市公司不得为激励对象依股权激励计划获取有关权益提供贷款以及其他任何形式的财务资助，包括为其贷款提供担保。

### 第十一条

拟实行股权激励计划的上市公司，可以根据本公司实际情况，通过以下方式解决标的股票来源问题：(一)向激励对象发行股份；(二)回购本公司股份；(三)法律、行政法规允许的其他方式。

### 第十二条

上市公司全部有效的股权激励计划所涉及的标的股票总数累计不得超过公司股本总额的10%。非经股东大会特别决议批准，任何一名激励对象通过全部有效的股权激励计划获授的本公司股票累计不得超过公司股本总额的1%。本条第一款、第二款所称股本

总额是指股东大会批准最近一次股权激励计划时公司已发行的股本总额。

### 第十三条

上市公司应当在股权激励计划中对下列事项做出明确规定或说明：

- (一) 股权激励计划的目的；
- (二) 激励对象的确定依据和范围；
- (三) 股权激励计划拟授予的权益数量、所涉及的标的股票种类、来源、数量及占上市公司股本总额的百分比；若分次实施的，每次拟授予的权益数量、所涉及的标的股票种类、来源、数量及占上市公司股本总额的百分比；
- (四) 激励对象为董事、监事、高级管理人员的，其各自可获授的权益数量、占股权激励计划拟授予权益总量的百分比；其他激励对象(各自或按适当分类)可获授的权益数量及占股权激励计划拟授予权益总量的百分比；
- (五) 股权激励计划的有效期、授权日、可行权日、标的股票的禁售期；
- (六) 限制性股票的授予价格或授予价格的确定方法，股票期权的行权价格或行权价格的确定方法；
- (七) 激励对象获授权益、行权的条件，如绩效考核体系和考核办法，以绩效考核指标为实施股权激励计划的条件；
- (八) 股权激励计划所涉及的权益数量、标的股票数量、授予价格或行权价格的调整方法和程序；
- (九) 公司授予权益及激励对象行权的程序；
- (十) 公司与激励对象各自的权利和义务；
- (十一) 公司发生控制权变更、合并、分立，激励对象发生职务变更、离职、死亡等事项时如何实施股权激励计划；
- (十二) 股权激励计划的变更、终止；
- (十三) 其他重要事项。

### 第十四条

上市公司发生本办法第七条规定的情形之一时，应当终止实施股权激励计划，不得向激励对象继续授予新的权益，激励对象根据股权激励计划已获授但尚未行使的权益应当终止行使。在股权激励计划实施过程中，激励对象出现本办法第八条规定的不得成为激励对象的情形的，上市公司不得继续授予其权益，其已获授但尚未行使的权益应当终止行使。

### 第十五条

激励对象转让其通过股权激励计划所得股票的，应当符合有关法律、行政法规及本办法的规定。

## 第三章 限制性股票

### 第十六条

本办法所称限制性股票是指激励对象按照股权激励计划规定的条件，从上市公司获得的一定数量的本公司股票。

### 第十七条

上市公司授予激励对象限制性股票，应当在股权激励计划中规定激励对象获授股票的业绩条件、禁售期限。

### 第十八条

上市公司以股票市价为基准确定限制性股票授予价格的，在下列期间内不得向激励对象授予股票：(一)定期报告公布前30日；(二)重大交易或重大事项决定过程中至该事项公告后2个交易日；(三)其他可能影响股价的重大事件发生之日起至公告后2个交易日。

## 第四章 股票期权

### 第十九条

本办法所称股票期权是指上市公司授予激励对象在未来一定期限内以预先确定的价格和条件购买本公司一定数量股份的权利。激励对象可以其获授的股票期权在规定的期间内以预先确定的价格和条件购买上市公司一定数量的股份，也可以放弃该种权利。

### 第二十条

激励对象获授的股票期权不得转让、用于担保或偿还债务。

### 第二十一条

上市公司董事会可以根据股东大会审议批准的股票期权计划，决定一次性授出或分次授出股票期权，但累计授出的股票期权涉及的标的股票总额不得超过股票期权计划所涉及的标的股票总额。

### 第二十二条

股票期权授权日与获授股票期权首次可以行权日之间的间隔不得少于1年。

股票期权的有效期限从授权日计算不得超过10年。

### 第二十三条

在股票期权有效期内，上市公司应当规定激励对象分期行权。

股票期权有效期过后，已授出但尚未行权的股票期权不得行权。

### 第二十四条

上市公司在授予激励对象股票期权时，应当确定行权价格或行权价格的确定方法。

行权价格不应低于下列价格较高者：(一)股权激励计划草案摘要公布前一个交易日的公司标的股票收盘价；(二)股权激励计划草案摘要公布前30个交易日内的公司标的股票平均收盘价。

### 第二十五条

上市公司因标的股票除权、除息或其他原因需要调整行权价格或股票期权数量的，可以按照股票期权计划规定原则和方式进行调整。上市公司依据前款调整行权价格或股票期权数量的应当由董事会做出决议并经股东大会审议批准，或者由股东大会授权董事会决定。律师应当就上述调整是否符合本办法、公司章程和股票期权计划的规定向董事会出具专业意见。

### 第二十六条

上市公司在下列期间内不得向激励对象授予股票期权：(一)定期报告公布前30日；(二)重大交易或重大事项决定过程中至该事项公告后2个交易日；(三)其他可能影响股价的重大事件发生之日起至公告后2个交易日。

### 第二十七条

激励对象应当在上市公司定期报告公布后第2个交易日，至下一次定期报告公布前10个交易日内行权，但不得在下列期间内行权：(一)重大交易或重大事项决定过程中至该事项公告后2个交易日；(二)其他可能影响股价的重大事件发生之日起至公告后2个交易日。

## 第五章 实施程序和信息披露

### 第二十八条

上市公司董事会下设的薪酬与考核委员会负责拟定股权激励计划草案。薪酬与考核委员会应当建立完善的议事规则，其拟订的股权激励计划草案应当提交董事会审议。

### 第二十九条

独立董事应当就股权激励计划是否有利于上市公司的持续发展，是否存在明显损害上市公司及全体股东利益发表独立意见。



### 第三十条

上市公司应当在董事会审议通过股权激励计划草案后的2个交易日内，公告董事会决议、股权激励计划草案摘要、独立董事意见。股权激励计划草案摘要至少应当包括本办法第十三条第(一)至(八)项、第(十二)项的内容。

### 第三十一条

上市公司应当聘请律师对股权激励计划出具法律意见书，至少对以下事项发表专业意见：(一)股权激励计划是否符合本办法的规定；(二)股权激励计划是否已经履行了法定程序；(三)上市公司是否已经履行了信息披露义务；(四)股权激励计划是否存在明显损害上市公司及全体股东利益和违反有关法律、行政法规的情形；(五)其他应当说明的事项。

### 第三十二条

上市公司董事会下设的薪酬与考核委员会认为必要时，可以要求上市公司聘请独立财务顾问，对股权激励计划的可行性、是否有利于上市公司的持续发展、是否损害上市公司利益以及对股东利益的影响发表专业意见。独立财务顾问应当出具独立财务顾问报告，至少对以下事项发表专业意见：(一)股权激励计划是否符合本办法的规定；(二)公司实行股权激励计划的可行性；(三)对激励对象范围和资格的核查意见；(四)对股权激励计划权益授出额度的核查意见；(五)公司实施股权激励计划的财务测算；(六)公司实施股权激励计划对上市公司持续经营能力、股东权益的影响；(七)对上市公司是否为激励对象提供任何形式的财务资助的核查意见；(八)股权激励计划是否存在明显损害上市公司及全体股东利益的情形；(九)上市公司绩效考核体系和考核办法的合理性；(十)其他应当说明的事项。

### 第三十三条

董事会审议通过股权激励计划后，上市公司应将有关材料报中国证监会备案，同时抄报证券交易所及公司所在地证监局。上市公司股权激励计划备案材料应当包括以下文件：(一)董事会决议；(二)股权激励计划；(三)法律意见书；(四)聘请独立财务顾问的，独立财务顾问报告；(五)上市公司实行股权激励计划依照规定需要取得有关部门批准的，有关批复文件；(六)中国证监会要求报送的其他文件。

### 第三十四条

中国证监会自收到完整的股权激励计划备案申请材料之日起20个工作日内未提出异议的，上市公司可以发出召开股东大会的通知，审议并实施股权激励计划。在上述期



限内，中国证监会提出异议的，上市公司不得发出召开股东大会的通知审议及实施该计划。

### 第三十五条

上市公司在发出召开股东大会通知时，应当同时公告法律意见书；聘请独立财务顾问的，还应当同时公告独立财务顾问报告。

### 第三十六条

独立董事应当就股权激励计划向所有的股东征集委托投票权。

### 第三十七条

股东大会应当对股权激励计划中的如下内容进行表决：

- (一) 股权激励计划所涉及的权益数量、所涉及的标的股票种类、来源和数量；
- (二) 激励对象的确定依据和范围；
- (三) 股权激励计划中董事、监事各自被授予的权益数额或权益数额的确定方法；高级管理人员和其他激励对象(各自或按适当分类)被授予的权益数额或权益数额的确定方法；
- (四) 股权激励计划的有效期、标的股票禁售期；
- (五) 激励对象获授权益、行权的条件；
- (六) 限制性股票的授予价格或授予价格的确定方法，股票期权的行权价格或行权价格的确定方法；
- (七) 股权激励计划涉及的权益数量、标的股票数量、授予价格及行权价格的调整方法和程序；
- (八) 股权激励计划的变更、终止；
- (九) 对董事会办理有关股权激励计划相关事宜的授权；
- (十) 其他需要股东大会表决的事项。股东大会就上述事项做出决议，必须经出席会议的股东所持表决权的2/3以上通过。

### 第三十八条

股权激励计划经股东大会审议通过后，上市公司应当持相关文件到证券交易所办理信息披露事宜，到证券登记结算机构办理有关登记结算事宜。

### 第三十九条

上市公司应当按照证券登记结算机构的业务规则，在证券登记结算机构开设证券账户，用于股权激励计划的实施。尚未行权的股票期权以及不得转让的标的股票，应当予

以锁定。

#### 第四十条

激励对象的股票期权的行权申请以及限制性股票的锁定和解锁，经董事会或董事会授权的机构确认后，上市公司应当向证券交易所提出行权申请，经证券交易所确认后，由证券登记结算机构办理登记结算事宜。已行权的股票期权应当及时注销。

#### 第四十一条

除非得到股东大会明确授权，上市公司变更股权激励计划中本办法第三十七条所列事项的，应当提交股东大会审议批准。

#### 第四十二条

上市公司应在定期报告中披露报告期内股权激励计划的实施情况，包括：(一)报告期内激励对象的范围；(二)报告期内授出、行使和失效的权益总额；(三)至报告期末累计已授出但尚未行使的权益总额；(四)报告期内授予价格与行权价格历次调整的情况以及经调整后的最新授予价格与行权价格；(五)董事、监事、高级管理人员各自的姓名、职务以及在报告期内历次获授和行使权益的情况；(六)因激励对象行权所引起的股本变动情况；(七)股权激励的会计处理方法。

#### 第四十三条

上市公司应当按照有关规定在财务报告中披露股权激励的会计处理。

#### 第四十四条

证券交易所应当在其业务规则中明确股权激励计划所涉及的信息披露要求。

#### 第四十五条

证券登记结算机构应当在其业务规则中明确股权激励计划所涉及的登记结算业务的办理要求。

### 第六章 监管和处罚

#### 第四十六条

上市公司的财务会计文件有虚假记载的，负有责任的激励对象自该财务会计文件公告之日起12个月内由股权激励计划所获得的全部利益应当返还给公司。

#### 第四十七条

上市公司不符合本办法的规定实行股权激励计划的，中国证监会责令其改正，对公司及相关责任人依法予以处罚；在责令改正期间，中国证监会不受理该公司的申请文件。

#### 第四十八条

上市公司未按照本办法及其他相关规定披露股权激励计划相关信息或者所披露的信息有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏的，中国证监会责令其改正，对公司及相关责任人依法予以处罚。

#### 第四十九条

利用股权激励计划虚构业绩、操纵市场或者进行内幕交易，获取不正当利益的，中国证监会依法没收违法所得，对相关责任人员采取市场禁入等措施；构成犯罪的，移交司法机关依法查处。

#### 第五十条

为上市公司股权激励计划出具意见的相关专业机构未履行勤勉尽责义务，所发表的专业意见存在虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏的，中国证监会对相关专业机构及签字人员采取监管谈话、出具警示函、责令整改等措施，并移交相关专业机构主管部门处理；情节严重的，处以警告、罚款等处罚；构成证券违法行为的，依法追究法律责任。

### 第七章 附则

#### 第五十一条

本办法下列用语具有如下含义。高级管理人员：指上市公司经理、副经理、财务负责人、董事会秘书和公司章程规定的其他人员。标的股票：指根据股权激励计划，激励对象有权获授或购买的上市公司股票。权益：指激励对象根据股权激励计划获得的上市公司股票、股票期权。授权日：指上市公司向激励对象授予股票期权的日期。授权日必须为交易日。行权：指激励对象根据股票期权激励计划，在规定的期间内以价格和条件购买上市公司股份的行为。可行权日：指激励对象可以开始行权的日期。可行权日必须为交易日。行权价格：上市公司向激励对象授予股票期权时所确定的、激励对象购买上市公司股份的价格。授予价格：上市公司向激励对象授予限制性股票时所确定的、激励对象获得上市公司股份的价格。本办法所称的“超过”“少于”不含本数。

#### 第五十二条

本办法适用于股票在上海、深圳证券交易所上市的公司。

#### 第五十三条

本办法自2006年1月1日起施行。

## 15.6 股权激励实施的注意事项

事实上企业在设计股权激励方案时，最需要尽快明确的就是“实施股权激励的根本目的是什么”，企业在实施股权激励时需要特别关注以下要点。

### 1. 要清晰地把握股权激励的核心目的

股权激励是一种有效激励人才的手段，股权激励不分配现金而是分配股份权利，股权激励必须重点突出股权的激励性。

### 2. 要明确股权激励的适合企业

并非所有企业都适合搞股权激励，企业具有成长性实行股权激励的关键，否则无法实现增量激励；市场或技术主导型、成长性好并且具有较大发展潜力空间的企业特别适宜实行股权激励。此外对于很多快速发展的高科技企业需要大量的人才，但其往往缺乏现金，股权激励可以替代大量现金薪酬能够留住核心人才。

### 3. 要明确股权激励的适用对象

运用股权激励要重点突出股权激励性，避免股权激励的福利性，因此必须要控制股权激励的授予范围，否则股权激励就失去了价值。

企业选择激励对象，首先考虑公司高管，其次考虑企业最核心的技术人才和销售人才，后期股权激励方案要考虑新进入公司的核心人才。

### 4. 保证股权激励方案设计的公正性

股权激励方案的制定必须由独立董事和外部董事主导，广泛征求股东意见，确保股权激励方案和操作合规并符合股权激励目的。

通过合理设定股权激励的业绩条件、约束条件、考核条件、管理条件，全面遏制管理层寻租。股权激励是全新薪酬制度的一种重要分配形式，由此带来的极高收入自然能调动管理层的积极性。KPI考核业绩条件的设定要客观并且有挑战性，在约束条件上须设置合理的锁定条件，使拥有者的收益分布在权利有效期内。方案实施过程中要根据企业实现业绩的情况兑现股权激励股份，对已执行股权激励依据锁定条件进行监管，若激励对象出现激励方案约定的违约行为则要依照规定取消或收回授予的股份。

### 5. 科学地选择绩效考核方法和指标

科学的绩效考核方法和考核指标是准确评价激励对象业绩和绩效的必要条件。

绩效考核重点放在衡量企业的盈利能力和持续创新发展能力上。股价上涨若是由于行业和市场趋势的变化引起则与管理者的努力无关，管理层不应获得股权激励。在实际考核过程方法的选择上，应采用指数化期权、限制性期权行权价格、经济增加值指标、KPI考核指标、平衡计分卡综合评价指标等，才能比较客观、公正地衡量经营者的工作业绩和贡献。

#### 6. 慎重地选择激励方式

每种股权激励的激励成本、激励效果以及激励对象获得的权益存在很大差异，企业管理者要依据企业经营管理的实际情况和市场竞争等条件进行选择。

## 第16章 制度建设管理：避免随意管理员工及法律风险

制者，规定也；度者，衡量也。制度，即为有规定还能衡量。所谓制度，一般是指根据实际情况，要求组织内成员共同遵守的办事规程或行动规则，且违背者将被处罚。俗话说，国有国法，家有家规。国法家规，亦即国和家的制度。

经过三十多年市场经济的洗礼，中国绝大多数中小企业逐步从家长制的人治走向制度化的法治。各种规范、流程、制度不断地建立和完善。企业管理中，各种制度也越来越繁多、复杂，本章仅就员工管理制度展开讨论。

### 16.1 制度建设的重要意义 .....

#### 1. 制度能够指导规范员工

企业是一个经济组织，它承担为客户提供产品和服务并创造价值的任务，从而实现自身的利益。企业在提供产品和服务的过程中，会有很多的环节和工作，需要一定数量的员工来完成。制度在此过程中能够规范和指导员工的工作行为。也就是说，制度会告诉相关人员具体要做什么工作；是一个什么样的流程，即第一步做什么，第二步做什么……分别要向哪些人沟通汇报等。通过制度的指导规范，员工才能像一个斯巴达克方阵，不论进攻还是撤退都井然有序，才能提高效率，完成下达的工作计划和目标。

#### 2. 制度能够鞭策约束员工

制度除了规定具体的工作职责和 workflows 外，还会规定对员工的激励。当严格遵守制度的时候，员工会受到奖励，也就是正激励；当违背制度的时候，员工将会受到处罚，也就是负激励。通过奖励和处罚，企业能够很好地鞭策与约束员工，确保企业的工作计划得到正确的执行，也保障企业经营目标的实现。

#### 3. 制度能够维护劳资双方的合法权益

俗话说，先小人后君子。制度能够很好地将劳资双方的约定书面化。当劳资双方对

约定出现分歧的时候，制度可以有力地厘清双方的责任、义务和权利，从而保护双方的合法权益。

#### 4. 制度能够规避法律风险

随着国家法制建设的完善以及员工法律意识的加强，目前企业遇到的各类劳动争议仲裁越来越多，企业的法律风险也越来越大。企业做出的任何决定需要有“法”可依。这个“法”除了国家的法律法规，还包括企业的规章制度。国家的法律法规一般偏向于宏观，对于企业内部具体的事务还得靠其规章制度来约定。因此，如果规章制度不够健全，做出的决定可能于“法”无据，企业在劳动争议仲裁过程中很容易承担不利的后果，给企业造成不必要的损失。反之，良好的制度建设则能够帮助企业规避法律法规风险。

## 16.2 制度建设的主要内容

与员工管理相关的制度较多，大体上可以分为人力资源规划、招聘配置、培训开发、绩效管理、薪酬福利、企业文化、劳动关系7类，主要制度如表16-1所示。

表16-1 人力资源主要制度汇总

分类	制度清单	配套表单
人力资源规划	人力资源规划管理制度 人力资源管理预算制度 员工晋升管理规定 岗位轮换管理办法	人员需求预测表 人员编制调整表 岗位增补申请表 人员增补申请表 人才储备登记表 人员岗位变动申请表 员工异动申请表
招聘配置	内部竞聘管理制度 外部招聘管理制度 员工聘用管理办法 管理人员录用办法 招聘面试管理制度 招聘与录用管理制度	招聘工作计划表 应聘人员登记表 人员面试记录表 面试成绩评定表
培训开发	新员工培训制度 岗前人员培训制度 在职人员培训制度 外派员工培训制度	新员工培训计划表 新员工培训评定表 员工培训申请表 培训协议书 员工培训评估表 员工培训档案表



(续表)

分类	制度清单	配套表单
绩效管理	基层员工绩效考核管理制度 中高层人员绩效管理制度	部门绩效考核指标表 月度绩效考核表 年度绩效考核表 员工绩效考核申诉表 绩效考核面谈记录表 绩效改进表
薪酬福利	薪酬管理制度 全勤奖金制度 奖金管理制度	员工工资汇总表 员工薪资调整表 员工奖金核定表 员工加班申请单 员工福利申请表
企业文化	员工手册 企业文化管理办法 文化活动管理办法	员工手册签字表 文化活动申请表
劳动关系	试用期管理制度 考勤与休假管理制度 加班管理制度 奖惩管理制度 出差管理制度 员工离职管理制度 人事档案管理制度 劳动合同管理办法 工作纪律管理制度 劳动纠纷争议处理办法 合理化建议管理办法	转正申请评定表 员工出勤统计表 员工请假登记表 员工出差申请表 员工出差费用单 员工离职申请表 员工离职面谈表 员工离职结算表 档案管理登记表 员工违纪处理表 解除劳动合同申请表 劳动合同续签登记表

## 16.3 制度建设的法律规定

首先，企业员工管理中的制度建设，目的是规范员工行为，规避法律风险，维护双方的合法权益，因此制度建设首先要符合国家法律的规定。

其次，国家法律法规对企业具有强制约束力，企业的规章制度不能和国家的法律法规相违背或相冲突，冲突部分须以国家法律规定为准。

因此，企业人力资源部要熟悉理解国家的相关法律法规，在国家法律法规允许的范围内制定规章制度。

与员工管理相关的主要法律法规，如表16-2所示。

表16-2 员工管理相关法律法规汇总

序号	分类	名称	颁布单位	最新版施行日期
1	法律	《中华人民共和国劳动法》	全国人大常委会	1995年1月1日
2	法律	《中华人民共和国工会法》	全国人大常委会	2001年10月27日
3	法律	《中华人民共和国劳动合同法》	全国人大常委会	2008年1月1日
4	法律	《中华人民共和国就业促进法》	全国人大常委会	2008年1月1日
5	法律	《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》	全国人大常委会	2008年5月1日
6	法律	《中华人民共和国社会保险法》	全国人大常委会	2011年7月1日
7	法律	《中华人民共和国个人所得税法》	全国人大常委会	2011年9月1日
8	行政法规	《住房公积金管理条例》	国务院	2002年3月24日
9	行政法规	《劳动保障监察条例》	国务院	2004年12月1日
10	行政法规	《残疾人就业条例》	国务院	2007年5月1日
11	行政法规	《职工带薪年休假条例》	国务院	2008年1月1日
12	行政法规	《劳动合同法实施条例》	国务院	2008年9月18日
13	行政法规	《工伤保险条例》	国务院	2011年1月1日
14	行政法规	《女职工劳动保护特别规定》	国务院	2012年4月28日
15	行政法规	《全国年节及纪念日放假办法》	国务院	2014年1月1日
16	司法解释	关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释(一)	最高人民法院	2001年4月30日
17	司法解释	关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释(二)	最高人民法院	2006年10月1日
18	司法解释	关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释(三)	最高人民法院	2010年9月13日
19	司法解释	关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释(四)	最高人民法院	2013年2月1日
20	部门规章	《工资支付暂行规定》	原劳动和社会保障部	1995年1月1日
21	部门规章	《最低工资规定》	原劳动和社会保障部	2004年3月1日
22	行政法规	《集体合同规定》	原劳动和社会保障部	2004年5月1日
23	部门规章	《关于实施〈劳动保障监察条例〉若干规定》	原劳动和社会保障部	2005年2月1日
24	部门规章	《企业职工带薪年休假实施办法》	人力资源和社会保障部	2008年9月18日
25	部门规章	《工伤认定办法》	人力资源和社会保障部	2011年1月1日
26	部门规章	《劳务派遣暂行规定》	人力资源和社会保障部	2014年3月1日

以上主要是全国人大常委会、国务院、最高人民法院、人力资源和社会保障部的有关法律法规。围绕中央的法律法规，各地方政府及其职能部门也出台了相应的规章来约束规范本地区企业的行为，对其辖区内的企业也具有强制约束力。比如北京市政府发布

的《北京市劳动合同规定》(北京市人民政府令第91号)、北京市人力资源和社会保障局发布的《关于北京市2015年调整工伤人员护理费的通知》(京人社工[2015]142号)等。因此,企业人力资源管理人员除了关注中央有关部门出台的法律法规外,还要及时、动态地了解所在地区政府及其有关部门出台的规章制度,并根据国家及地方政府规定及时修订完善企业相关的规章制度,确保企业的规章制度符合法律法规的规定。

## 16.4 制度建设的流程步骤

### 1. 规章制度建设的原则

在《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国劳动合同法》《关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释(一)》等法律、行政法规中,都对企业的规章制度的建设和使用提出了明确的要求,主要包括:

(1) 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。(《中华人民共和国公司法》第十八条)

(2) 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。(《中华人民共和国劳动法》第四条)

(3) 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。(《中华人民共和国劳动合同法》第四条)

(4) 用人单位有下列情形之一的,劳动者可以解除劳动合同:(四)用人单位的规章制度违反法律、法规的规定,损害劳动者权益的。(《中华人民共和国劳动合同法》第三十八条第四项)

(5) 劳动者有下列情形之一的,用人单位可以解除劳动合同:(二)严重违反用人单位的规章制度的。(《中华人民共和国劳动合同法》第三十九条第二项)

(6) 有下列情形之一的,需要裁减人员二十人以上或者裁减不足二十人但占企业职工

总数百分之十以上的，用人单位提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或职工的意见后，裁减人员方案经向劳动行政部门报告，可以裁减人员：

① 依照《中华人民共和国企业破产法》规定进行重整的；

② 生产经营发生严重困难的；

③ 企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍须裁减人员的；

④ 其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的。（《中华人民共和国劳动合同法》第四十一条）

（7）用人单位根据《中华人民共和国劳动法》第四条的规定，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。（《关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（一）》第十九条）

根据上述法律、行政法规的规定，结合企业劳动争议处理实践，企业在建立规章制度体系时，必须把握以下原则：

（1）实体合法，即企业规章制度的内容不得与国家法律法规相冲突或相违背。

（2）程序合法，即企业制定规章制度符合国家法律法规的相关规定。

企业在制定与员工切身利益相关的劳动报酬、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的规章制度或者重大事项时，企业的民主和公示程序应严谨，并必须做好证据的保全工作。

## 2. 履行民主程序

企业的规章制度一般可以分为两大类：经营管理类制度和劳动规章类制度。经营管理类制度一般为针对企业生产、经营、管理过程的规范，不直接涉及员工的切身利益。而劳动规章制度均与员工的切身利益直接相关，因此必须经过民主和公示两大程序。

依据《中华人民共和国劳动合同法》第四条的规定，直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项都应经过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。也就是说，在制定规章制度阶段，履行民主程序是保障企业规章制度有效性的必要条件。

制定企业规章制度的民主程序可以参考表16-3中的步骤。

表16-3 规章制度民主程序的实现步骤

序号	步骤	负责人员	参与人员
1	起草规章制度的草案	人力资源部门	相关人员
2	讨论草案并形成意见稿	职工代表大会或全体职工	人力资源部门
3	修改意见稿并形成修改稿	人力资源部门	相关人员
4	对意见稿再次进行讨论后定稿	工会或职工代表	人力资源部门
5	定稿后的规章制度报公司审批	公司管理层	人力资源部门
6	对规章制度进行公示	人力资源部门	全体员工
7	组织对规章制度的学习	人力资源部门	全体员工

企业履行民主程序制定规章制度，必须做好证据的保全工作，包括保留书面的规章制度草案、意见稿、修改稿、定稿、正式的制度文件，以及在民主程序过程中形成的会议通知、签到记录、会议决议、会议纪要等文件。

### 3. 公示告知制度

未经公示的企业规章制度，不能保证员工知情，导致员工无所适从，对劳动者不具有约束力。实践中，企业规章制度因缺乏公示告知程序而败诉的案例不胜枚举。

企业规章制度向员工公示的常见做法，如表16-4所示。

表16-4 企业规章制度向员工公示的常见做法

序号	公示方法	公示的举证效力或弊端
1	电子邮件群发	电子类证据，取证困难；证据的法律效力低
2	网站公告栏	电子类证据，取证困难；证据的法律效力低
3	企业宣传栏	举证困难，证明力弱；证据的法律效力低
4	规章制度作为劳动合同附件	证据的法律效力高，但规章制度修改须变更劳动合同，操作复杂
5	规章制度传阅或分发法	证据的法律效力高
6	层层培训法	保留培训时间、地点、参加人员、培训内容、与会人员签到等证据；证据的法律效力高
7	考试法	证据的法律效力高
8	签收法	证据的法律效力高
9	会议传达法	证据的法律效力高
10	意见征询法	证据的法律效力高
11	员工手册发放法	证据的法律效力高

无论采用上述哪种形式，最稳妥的方法就是让员工以签字的形式对知晓企业规章制度进行确认，即取得员工的书面签字确认证据。

#### 4. 设计制度的注意事项

在越来越注重保护劳动者权益的今天，企业如果想辞退不合格员工，最有效的手段之一就是依据《中华人民共和国劳动合同法》第三十九条第二项的规定，以员工严重违反规章制度为由解除与员工的劳动合同。因此，在企业的规章制度中应尽可能详尽地列举违纪的各类情形，并规定各类违纪行为的等级，属于一般违纪还是严重违纪。

首先应对“严重违纪”进行定义，然后对违纪行为进行分类，如违反经营管理秩序、违反财经纪律、违反安全生产规定、违反环境保护法规、利用职权牟取不正当利益、违反廉洁从业规定、失职渎职、违反社会公德和治安管理规定等。

然后在每种列表中尽可能多地列举具体情形，并在每种类型中设置兜底条款，如“其他损害公司利益的行为”。如此，当过错行为未能全部列举的情况下，可以先适用兜底条款，兜底条款不适用可以引用严重违纪的定义条款。对于多次一般违纪的行为，可以规定在多长时间内的几次一般违纪构成严重违纪，以此惩戒那些大错不犯、小错不断的员工。

《关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》第十三条规定：“因用人单位做出的开除、除名、辞退、解除劳动合同、减少劳动报酬、计算劳动者工作年限等决定而发生的劳动争议，用人单位负举证责任”。因此，规章制度中还应设置对违纪行为的取证要求，包括要求出现员工违纪情况后，员工要对违纪证据的书面签名进行确认、对违纪行为编写书面说明或检讨书等。获得员工对违纪行为的书面确认，是企业发生劳动争议后在劳动仲裁中争取主动权的关键。

《关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释(二)》第十六条规定：“用人单位制定的内部规章制度与集体合同或者劳动合同约定的内容不一致，劳动者请求优先适用合同约定的，人民法院应予支持”。因此，即使企业规章制度经得员工本人同意，但当其内容与劳动合同的内容不一致时，就应当优先执行劳动合同的内容，否则企业要承担相关的违约责任。

## 16.5 如何撰写规章制度

一份严谨的企业规章制度，建议在结构上包括表16-5中的内容。

表16-5 规章制度结构的设计建议

构成要素	设计建议
名称	规章制度的名称要准确、精练、规范、醒目，能体现该规章制度的基本内容，并应避免烦琐、冗长，如《××公司绩效管理暂行办法》
基本信息	基本信息应包括：发布日期、实施日期、版本号、保密级别、制度类型。建立基本信息的目的在于方便检索规章制度、确定生效日期等
正文	<p>正文是规章制度的基本组成部分，可根据需要按章、条、款、项、目的顺序排列，其中“条”是最基本的表述形式。</p> <p>章：如果“条”的内容较多，为便于阅读，可以分章撰写，如“第一章 总则”。</p> <p>条：正文一般以“第×条”的形式表述。</p> <p>款：当某一“条”的内容较多时，可以再分为“款”，“款”的表现形式为“条”中的自然段，每个自然段为一“款”，“款”前均无数字。</p> <p>项：当某一“款”的内容较多时，可以再分为“项”，每“项”分为一段，依次加序号(一)(二)(三)……</p> <p>目：“目”是规章制度中最小的单位，“目”是对“项”的列举说明，“目”的前面冠以阿拉伯数字</p>
附录或附件	<p>对于正文中引用的有关内容或参考以及配套表单、流程等，都可以用附录或附件的形式附在正文最后，尤其是在今后有可能随时调整的内容，应尽量放到附录或附件中。</p> <p>如正文为分章撰写，则最后一章可以设计为“第××章 附录”</p>

为避免对规章制度中特定用语的含义产生歧义，可以专门在正文中单列一条定义条款，定义条款是对特定用语的含义和范围做出明确规定的条款。为防范规章制度中的疏漏，可以在正文中再定义一项解释权条款，在解释权条款中规定由一个部门负责解释该规章制度。



## 第17章 和谐劳动关系管理：和谐社会你我共同努力

### 17.1 绝对不能僭越法律底线

先看一个案例：

小韩2011年3月来到北京，入职一家专门做软件的新希望公司，担任业务员，双方在劳动合同中约定了小韩的工资标准为每月5 000元，公司也一直按此标准支付工资，2012年3月，小韩发现自己当月的工资仅有2 000元，就拿着工资单找到公司人事主管，人事主管告诉小韩，因为公司最近效益不好，因此公司决定接下来的一段时间里工资将会有所下调，差额部分等到业绩好转一并补齐。于是，接下来的几个月里，新希望公司一直按2 000元的标准支付工资，小韩在这期间，仍然兢兢业业地工作，也不断向公司要求补齐工资，可还是迟迟没有得到公司补发工资的消息。2012年年底，小韩的工资还是2 000元，于是他再次找到了人事主管，得到的回复还是那句话，“再等等，以后肯定补给你。”小韩想眼看就到年关了，这样下去维系基本生活都很困难，捉襟见肘、万分无奈之下，小韩向新希望公司提交了一份书面的辞职信，以公司拖欠工资为由提出解除劳动合同，要求新希望公司向他补齐工资并按照工作年限支付经济补偿金。新希望公司对小韩的要求置之不理，小韩于是向法院提起诉讼。

诉讼中，新希望公司承认未足额向小韩支付工资，但主张并非有意拖欠，确实是因为公司效益不好，并一再强调在业绩好转后会补齐工资，同时，也认为小韩是自行同意降薪，坚持不同意支付解除合同补偿金。

法院经审理认定，2012年3月至11月期间，小韩正常向新希望公司提供劳动，新希望公司确实存在未及时足额支付工资的情形，就小韩同意降薪的主张也没有提交证据，因此，法院难以采信新希望公司的主张，继而认定小韩以新希望公司拖欠工资为由提出辞职并主张补偿金于法有据，新希望公司应当向小韩支付工资差额及解除劳动合同经济补偿金。根据《中华人民共和国劳动合同法》第三十八条规定，用人单位存在例如拖欠工资、未缴纳社保等情况时，劳动者有权解除劳动合同，同时，第四十六条规定，劳动者以第三十八条的规定提出辞职时，用人单位仍然应当支付经济补偿金。

一般情况下，员工主动辞职，企业无须支付经济补偿金，但是在企业存在违法的情形下，员工明确据此提出辞职时，仍然享有要求解除合同补偿金的权利。因此，守住法律底线才能确保企业利益不受损失。

人力资源管理工作千头万绪，如何才能真正做好人力资源管理工作，这是“仁者见仁，智者见智”的事情，世界上还没有一个成熟的公式可以参考，也没有固定不变的模式可以借鉴。

但是，企业的人力资源管理绝对不能僭越法律的底线，国家法律法规这条底线是人力资源管理者专业化和职业化的底线，这是“放之四海而皆准”的原则。

在不僭越法律底线的基础上，人力资源管理如何做到简单、高效，这是企业必须认真研究的核心问题。

### 1. 主要法律法规

为了依法保护企业和劳动者的权益，促进劳资双方和谐劳动关系的建立，国家制定了相关的法律法规来规范两者的行为。主要包括《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国劳动合同法》《中华人民共和国社会保险法》《中华人民共和国劳动就业促进法》《中华人民共和国妇女权益保障法》《中华人民共和国个人所得税法》《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》《职工带薪年休假条例》《女职工劳动保护规定》《工资支付规定》以及各地方政府配套出台的相关规定、条例。同时，针对社会发展所出现的各种新情况，人力资源和社会保障部、最高人民法院以及各地方政府相关部门还会出台相应的政策等。

相关的法律法规虽然眼花缭乱，但是企业人力资源管理者必须认真学习运用。因为法律法规具有强制性，每个企业都必须遵守，确保企业的行为符合法律法规的要求。企业人力资源管理者在日常工作中运用比较多的法律法规，如表17-1所示。

表17-1 人力资源管理法律法规条文汇总

法律/法规	人力资源管理环节	人力资源管理内容	法律法规的具体规定
《中华人民共和国劳动合同法》	招聘面试录用	明确录用条件	第8条“用人单位招用劳动者时，应当如实告知劳动者工作内容、工作条件、工作地点、职业危害、安全生产状况、劳动报酬以及劳动者要求了解的其他情况；用人单位有权了解劳动者与劳动合同直接相关的基本情况，劳动者应当如实说明”
		招聘录用新员工时任何扣押、担保都是无效的	第9条“用人单位招用劳动者，不得扣押劳动者的居民身份证和其他证件，不得要求劳动者提供担保或者以其他名义向劳动者收取财物”

(续表)

法律/法规	人力资源管理环节	人力资源管理内容	法律法规的具体规定
《中华人民共和国劳动合同法》	招聘面试录用	是否招聘上家公司离职的“高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员”需要认真核实，入职时签订竞业限制的劳动者违反竞业限制约定的应当按照约定向上家用人单位支付违约金	第24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，不得超过两年”
	劳动合同	劳动者知情权、签订合同应当遵循合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则	第3条 “订立劳动合同，应当遵循合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则”
		企业要避免单方面制定“霸王条款”，为了避免签订合同后发生纠纷，在签订合同之前本着“先小人后君子”的原则谈透录用条件和合同签订约定条款	第17条 “劳动合同应当具备以下条款：(1)用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人；(2)劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码；(3)劳动合同期限；(4)工作内容和工作地点；(5)工作时间和休息休假；(6)劳动报酬；(7)社会保险；(8)劳动保护、劳动条件和职业危害防护；(9)法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项”
		为了避免劳动纠纷，员工入职后要及时签订《劳动合同书》，逾期需要支付双倍工资的赔偿	第10条 “建立劳动关系，应当订立书面劳动合同。已建立劳动关系，未同时订立书面劳动合同的，应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同。用人单位与劳动者在用工前订立劳动合同的，劳动关系自用工之日起建立”
		《劳动合同书》对于延长试用期要有清晰的规定，最长不能超过6个月(含)，超期视同员工自动转正	第17条 “劳动合同期限三个月以上不满一年的，试用期不得超过一个月；劳动合同期限一年以上不满三年的，试用期不得超过两个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月。同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期”
	薪酬福利	工资支付须符合国家法律法规的要求	第20条 “劳动者在试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档工资或者劳动合同约定工资的百分之八十，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准” 第30条 “用人单位应当按照劳动合同约定和国家规定，向劳动者及时足额支付劳动报酬。用人单位拖欠或者未足额支付劳动报酬的，劳动者可以依法向当地人民法院申请支付令，人民法院应当依法发出支付令”

(续表)

法律/法规	人力资源管理环节	人力资源管理内容	法律法规的具体规定
《中华人民共和国劳动合同法》	劳动关系解除及补偿/赔偿	企业解除劳动关系需要有正当合法的理由	<p>第39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”</p> <p>第40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”</p> <p>第41条 “有下列情形之一的，需要裁减人员二十人以上或者裁减不足二十人但占企业职工总数百分之十以上的，用人单位提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见后，裁减人员方案经向劳动行政部门报告，可以裁减人员：(一)依照企业破产法规定进行重整的；(二)生产经营发生严重困难的；(三)企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍须裁减人员的；(四)其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的”</p>
		企业解除劳动关系应给予劳动者补偿	<p>第47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”</p> <p>第87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两倍向劳动者支付赔偿金”</p>

(续表)

法律/法规	人力资源管理环节	人力资源管理内容	法律法规的具体规定
《中华人民共和国劳动合同法》	女职工的“三期”保护	试用期的女员工处于“三期”时，不得解除劳动合同	第42条“劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依照本法第40条、第41条的规定解除劳动合同：(四)女职工在孕期、产期、哺乳期的”
《中华人民共和国妇女权益保障法》	妇女权益	依法保护妇女在工作 and 劳动时的安全 and 健康	第26条“任何单位均应根据妇女的特点，依法保护妇女在工作 and 劳动时的安全 and 健康，不得安排不适合妇女从事的工作 and 劳动。妇女在经期、孕期、产期、哺乳期受特殊保护”
《女职工劳动保护规定》	女职工解聘约定以及产假等规定	企业制定的休假管理制度不能低于法律规定的休假标准	第5条“用人单位不得因女职工怀孕、生育、哺乳降低其工资，予以辞退，与其解除劳动合同或者聘用合同” 第7条“女职工生育享受98天产假，其中产前可以休假15天；难产的，增加产假15天；生育多胞胎的，每多生育1个婴儿，增加产假15天”
《中华人民共和国劳动就业促进法》	招聘录用	要避免就业歧视，招聘广告中禁止使用对性别、民族、户籍、职业等歧视的信息	第5条“劳动者依法享有平等就业和自主择业的权利。劳动者就业，不因民族、种族、性别、宗教信仰、年龄、身体残疾等因素而受歧视”
《职工带薪年休假条例》	带薪年假	试用期员工如何享受年假在企业制度中要有明确规定并且不能违法	第3条“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”

## 2. 招聘国外员工的相关法律

在新的国际背景下，我国很多企业开始招聘外籍人员，那么外籍人员和国内员工在聘用方面有哪些不同，需要注意哪些问题，作为企业招聘人员都要特别掌握。

(1) 关于“外国人”的法律定义。根据《外国人在中国就业管理规定》第2条规定，外国人是指按照《中华人民共和国国籍法》规定不具有中国国籍的人员。

(2) 外国人在中国就业的条件。外国人在中国就业本身受到一定的限制，根据《外国人在中国就业管理规定》第7条规定，必须具备下列条件的外国人方可在中国境内就业：

- 年满18周岁并且身体健康；
- 具有从事其工作所必需的专业技能和相应的工作经历；
- 无犯罪记录；
- 有明确的聘用单位；

- 持有有效护照或能代替护照的其他国际旅行证件。

(3) 用人单位管理责任。企业如果聘用外国人必须在当地劳动管理部门为该外国人申请就业许可证，经获准后到劳动行政部门办理核准手续，取得《外国人就业许可证书》后才能聘用。

(4) 与外国人签订劳动合同的规定。如果聘用外国人，用人单位与被聘用的外国人应该依法订立劳动合同，但是该劳动合同的订立与解除，与聘用国内员工的劳动合同有所区别：

- 与外国人订立的劳动合同的期限最长不得超过5年(含)。
- 劳动合同期限届满即行终止，不能经双方协商同意后擅自直接续订，必须按照《外国人在中国就业管理规定》第17条的规定履行审批手续后方可续订。“被聘用的外国人与用人单位签订的劳动合同期满时，其就业证即行失效。如需续订用人单位应在原合同期满前30日内，向劳动行政部门提出延长聘用时间的申请，经批准并办理就业证延期手续”。
- 用人单位与聘用的外国人之间的劳动合同解除后，用人单位应及时报告当地人力资源与社会保障部门、公安部门，交还该外国人的就业证和居留证件。
- 用人单位与外国员工发生劳动争议时适用的法律。《外国人在中国就业管理规定》第26条规定，用人单位与被聘用的外国员工发生劳动争议，应按照《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国劳动合同法》以及《劳动争议处理条例》处理。

人力资源管理事务非常繁杂，但是复杂问题必须简单化处理，如果企业对人力资源管理高度重视，那么配置的HR就会到位，管理起来相对会游刃有余，但是我国中小企业占多数，多数中小企业的HR身兼多职。在繁杂的事务中，人力资源管理的底线就是解决问题和防范风险，掌握住这两条底线，人力资源管理才能真正体现专业化的管理价值，否则无论人力资源管理做得如何“花哨和完美”，僭越法律底线就会让人力资源管理工作失去核心价值。

## 17.2 充分发扬民主管理

企业是一个经济组织，其生存的模式是通过员工为客户提供产品和服务来赚取利润。在这个过程中，员工获取薪酬福利等收入，而股东取得利润分红等回报。



从一方面讲，员工的收入和股东的回报是矛盾的，因为员工和股东是分配的双方，当“蛋糕”大小确定的情况下，员工的高收入会影响股东的回报。反之，股东的高回报也会影响到员工的收入。

但是从另一方面讲，员工的收入和股东的回报是统一的。如果两者共同努力，争取把“蛋糕”做得越来越大，这样大家分配的绝对值也就能够提升，都能获取更多的回报。

在当今的市场经济中，股东和员工之间不再是零和博弈(一方受益必定带来对方受损)，而是一种合作共赢的关系。市场竞争的激烈，要求股东和员工同舟共济，齐心协力，共同面对市场的挑战和竞争。在获取更大的市场胜利之后，双方才能得到更大的回报，反之，双方都受到损失。

在股东和员工目标一致、利益捆绑的情况下，企业应该充分发扬民主管理，促进和谐劳动关系的建立。企业的民主管理可以通过以下渠道实现。

### 1. 职工代表

职工代表是企业职工按照一定的民主程序选举产生，代表广大职工参加企业职工代表大会、行使民主管理权力的职工。职工代表受职工群众的委托参加企业民主管理，行使民主权利，努力反映和表达职工群众的意愿和要求，并向职工群众传达、解释职代会决议和决定，以实际行动带头，认真贯彻落实职代会的决议和决定。

#### 1) 职工代表的权利

- (1) 在职工代表大会上，有选举权、被选举权、审议权和表决权；
- (2) 对涉及本单位发展和职工权益的重要事项有知情权、建议权、参与权和监督权；
- (3) 参加与职工代表履职相关的培训、检查等活动；
- (4) 因履职活动而占用生产、工作时间，因正常出勤享受应得的待遇。

#### 2) 职工代表的义务

- (1) 学习、宣传有关法律法规和政策，提高自身素质，增强参与民主管理的能力，做好本职工作；
- (2) 联系选区职工，听取职工的意见和建议，表达职工的意愿和要求；
- (3) 执行职工代表大会决议，做好职工代表大会交办的各项工作；
- (4) 及时向选区职工通报参加职工代表大会活动和履行职责的情况，接受评议监督；



(5) 遵守单位规章制度，保守商业秘密。

## 2. 职工代表大会

### 1) 职工代表大会的含义

《全民所有制工业企业职工代表大会条例》对职工代表大会的性质做了明确规定：“职工代表大会是企业实行民主管理的基本形式，是职工行使民主管理权力的机构。”这个规定表达了以下含义：

(1) 职工代表大会是企业民主管理的基本形式。职工代表大会同企业民主管理的其他形式比较，具有代表性强、职责明确、组织健全、工作范围广泛、易于操作等特点，能够全面体现民主管理的基本要求，为广大职工所熟悉和接受。

(2) 职工代表大会的主体是全体职工。顾名思义，职工代表大会是由全体职工选举的职工代表组成的。他们代表全体职工行使民主管理权力，表达全体职工的意志，体现大多数职工的利益。因此，职工代表大会实质上是以全体职工为主体的。

(3) 职工代表大会是职工群众行使民主管理权力的机构。职工代表大会拥有对企业的重大决策进行审议、监督行政领导、维护职工合法权益的权力，因此，职工代表大会是一个可以在一定范围内做出决定的权力机构。

(4) 职工代表大会不是企业最高管理的权力机构。职工代表大会行使的民主权利。民主管理权力是有一定范围和限制的，权力大小有明确规定。

(5) 职工代表大会不是决策的执行机构。职工代表大会通过的决议或做出的决定，由企业行政管理部门组织实施，职工代表大会负责进行监督和检查。

### 2) 职工代表大会的主要程序

(1) 大会执行主席核实出席大会的职工代表人数。到会职工代表超过代表总数的三分之二，即可宣布开会。开幕词应简要说明本次大会的目的、意义、中心议题和主要任务，此后宣布大会议程。应当注意会前正式通知职工代表，企业行政管理部门应安排好生产和工作，保证职工代表的出席率。职工代表有特殊情况不能出席会议的，应向代表团(组)长请假。

(2) 由企业领导人做工作报告。报告主要内容应包括生产经营管理情况、存在的问题及改进措施，企业发展计划、基本建设和重大技术改造方案，有关改善职工生活福利的情况等。如果工作报告已事先发给职工代表进行了充分讨论，可针对职工代表提出的意见，做出说明。

(3) 由企业行政有关负责人做专题议案的报告。凡应提交职工代表大会审查或审议的方案，均应由行政有关负责人向大会报告，说明制定的依据、目的和具体实施办法，也可针对职工代表对议案的意见，做出说明。

(4) 由工会主席及职工代表大会专门小组负责人就上次职工代表大会决议落实情况、职工代表提案处理情况、集体合同执行情况等向大会做报告。

(5) 企业工会主席就职工代表大会闭会期间，职工代表团(组)长和专门小组负责人联席会议处理的重大事项，向大会做出说明，提请大会确认。

(6) 以职工代表团(组)为单位，就以上报告、议案分组进行讨论。同时对大会的各项决议草案和须经大会选举的候选人进行酝酿。大会主席团成员分别参加本代表团(组)的讨论。

(7) 各代表团(组)应指定专人认真记录职工代表的讨论发言，整理归纳后，将讨论意见向主席团汇报。

(8) 大会发言。应安排时间让职工代表在大会上发言，可由各代表团(组)推选代表，在大会上陈述本团(组)讨论审议的意见和建议，也可让职工代表自由发言。

(9) 选举。根据有关决定和实际需要，选举参加董事会、监事会、劳动争议调解委员会的职工代表，参加工资协商的职工代表和企业领导人等；根据大会主席团的提名，表决通过职工代表大会专门小组的人选；表决通过其他须经职工代表大会选举的人员。

(10) 对有关的各项方案和大会决议、决定草案进行表决。

(11) 致闭幕词，宣布大会结束。

### 3. 工会

工会，或称劳工总会、工人联合会。工会是指基于共同利益而自发组织的社会团体。这个共同利益团体诸如为同一雇主工作的员工、在某一产业领域的个人。工会组织成立的主要意图是，可以与雇主谈判薪资、工作时限和工作条件等。

为了保证组建工会的顺利进行，新《中华人民共和国工会法》规定：“企业、事业单位、机关有会员二十五人以上的，应当建立基层工会委员会；不足二十五人，可以单独建立基层工会委员会，也可以由两个以上单位的会员联合建立基层工会委员会。”针对一些外商投资企业、私营企业和乡镇集体企业工会组建工作存在阻力、进展缓慢、覆盖率偏低的情况，新《中华人民共和国工会法》增加规定：“上级工会可以派员帮助和指导企业职工组建工会，任何单位和个人不得阻挠。”通过上级工会的指导 and 帮助，加

强基层工会建设。对阻挠职工依法参加工会和阻挠上级工会帮助、指导职工筹建工会的行为，应当依法追究其法律责任。

建立工会组织的程序如下所述。

#### 1) 向上一级工会以书面形式提出建立工会组织的请示报告

在报告中应说明以下几项内容。

(1) 本基层单位的基本情况(企业成立时间、性质、职工人数、注册资本、流动资金、生产经营项目、党政领导人的配备等)；

(2) 群众对于组建工会的意愿：召开由本单位各层次的职工群众参加的讲座，组建工会的座谈会，广泛征求意见，说明组建工会是广大职工群众的意愿；

(3) 党政领导对本单位组建工会的意见。组建工会应征求党政领导的意见，党政领导应依法给予支持。

#### 2) 成立建会筹备组

上一级工会对《建立工会请示报告》批复后，应立即成立建会筹备组(3~5人)，具体负责筹备期间的工作，在工会委员会选举产生之前暂时代行工会委员会职责。筹备组成员原来不是会员的，要先向上级工会申请入会，办理入会手续。

#### 3) 发展会员

发展会员时，要注意广泛宣传工会组织的性质、作用、任务以及会员的权利和义务，使新会员对工会组织有个初步认识。

#### 4) 建立工会小组

发展会员后，可根据基层单位会员人数的多少，成立工会小组。

#### 5) 召开会员大会，民主选举产生基层工会委员会和经费审查委员会

在各项筹备工作准备就绪后，筹备组要积极准备召开基层委员代表大会或会员大会，按照民主程序选举产生首届工会委员会和经费审查委员会。

#### 6) 履行报批手续

召开会员代表大会或会员大会前，要向上一级工会、主管部门协商工会委员会和经费审查委员会的组成及工会正副主席、经费审查委员会正副主任候选人名单；会员代表大会召开后，对整个大会召开情况和选举产生的基层工会主席、副主席以及经费审查委员会主任、副主任名单，要及时报上一级工会批复，若选举结果与候选人名单不一致时，应以选举结果为准。

#### 7) 建立女职工委员会

工会委员会产生后,应根据女职工的人数多少及时建立女职工委员会,以维护女职工的特殊权益。

#### 4. 集体协商机制

集体协商机制是指工会作为职工方代表与企业方就涉及职工权利的事项,为达成一致意见而建立的沟通和协商解决机制。

要建立集体协商机制,维护用人单位职工的具体权利。它的层面比三方机制要低,主要是由企业工会与用人单位建立。当然,也不排除地方总工会与用人单位之间建立集体协商机制。《中华人民共和国工会法》规定,工会通过平等协商和集体合同制度,协调劳动关系,维护企业职工劳动权益。集体协商的内容包括职工的民主管理;签订集体合同和监督集体合同的履行;涉及职工权利的规章制度的制定、修改;企业职工的劳动报酬、工作时间和休息休假、保险的相关信息,企业工会与用人单位建立集体协商机制,定期或不定期就上述事项进行平等协商,经协商达成一致意见的,工会一方应当向职工传达,要求职工遵守执行;企业方也应当按照协商结果执行。

#### 【范例17-1】工资集体协商协议范本

为建立与社会主义市场经济相适应的企业内部分配决定机制,保障劳动关系双方合法权益,促进劳动关系和谐稳定。根据《中华人民共和国劳动法》《工资集体协商试行办法》及有关法律法规的规定,甲乙双方本着平等、自愿、协商一致的原则达成如下协议:

**第一条** 甲乙双方决定工资时遵循平等、自愿、协商一致,劳动权利与义务相统一,遵守国家法律法规,维护正常工作秩序,保持和谐稳定的原则。

**第二条** 本协议制定的工资条款对本公司全体员工有效。员工个人与公司签订的劳动合同中的有关条款,不得低于本协议制定的标准。

**第三条** 本协议自依法生效之日起至\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日止。

**第四条** 公司实行\_\_\_\_\_工资制度。

**第五条** 公司员工月工资额不得低于××市政府公布的当年度最低工资。

**第六条** 公司实行工资月度发放制度。以人民币形式发放员工工资,每月发放一次。工资发放约定日为每月××日。如遇到休息日,工资发放可以提前或顺延。

**第七条** 员工加班工资计算标准以本人的工资标准(包括基础工资、岗位工资、

工龄工资)为基数。按平时、休息日、法定节假日加班分别支付150%、200%、300%的工资报酬。

第八条 员工病假、事假工资支付办法是\_\_\_\_\_。

第九条 奖金、津贴、补贴分配形式是\_\_\_\_\_。

第十条 根据政府公布的年工资指导线和上年度本企业员工平均工资水平及企业生产经营效益,经协商确定本年度员工工资增(减)\_\_\_\_\_%。员工增(减)工资具体办法是\_\_\_\_\_。

第十一条 每年\_\_\_\_\_月为甲乙双方集体协商,确定下一年度工资协议内容的时间,协商前企业代表要向工会代表通报企业上年的经营情况和工资执行情况。

第十二条 本协议对公司和全体员工具有同等约束力。双方必须全面履行本协议的规定。任何一方不得擅自变更或解除本协议。

第十三条 甲方不得克扣或者无故拖欠乙方工资,否则,除在规定时间内全额支付乙方工资外,还应加发相当于员工工资25%的经济补偿金。

第十四条 乙方违反有关规定,给甲方生产、经营和工作造成直接经济损失的,应负赔偿损失的责任。

第十五条 本协议期满自行终止。在协议履行期间发生不可抗力因素,经双方协商可提前终止。

第十六条 本协议一式四份,甲乙双方各执一份,劳动行政部门和总工会各存一份。

甲方(签章): \_\_\_\_\_

乙方(签章): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

民主管理是国家相关法律法规的要求。《中华人民共和国劳动合同法》第四条规定:“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。”

上述规定对企业与工会、职工代表等的协商机制进行了规范。更重要的是,如本节

开篇所讲，股东和员工目标一致，利益捆绑，也应该充分利用职工代表大会、工会等进行民主管理，提高员工的参与感和归属感，激发员工的积极性和主动性，从而提升企业的效益，给股东和员工更大的回报。

和国有企业相比，大多数非公企业中职工代表大会和工会的组织建设和职责不够明确清晰，但是企业可以逐步建立组织，并逐步发挥其在企业管理中的作用。

## 17.3 企业文化管理

所谓企业文化，是指企业在长期的生产经营和管理活动中所创造的、提炼的具有该企业特色的精神财富和物质形态。它包括文化观念、价值观念、企业精神、道德规范、行为准则、历史传统、企业制度、文化环境、企业产品等。企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力。

任何国家，总有法律不够健全或不能完全依靠法律来管理的地方，很多事情还需要道德、文化等来约束人们的行为。企业管理与之类似，一方面需要有规章制度来管理员工，更重要的是，还得通过企业文化来凝聚、牵引员工。

### 1. 企业文化的构成

一般来说，企业文化主要包括物质层、制度层和精神层三个层次。其中物质文化为表面层次，制度文化为中间层次，而核心层次则是精神文化。

(1) 精神文化是指企业在生产经营过程中，受一定的社会文化背景、意识形态影响而长期形成的一种精神成果和文化观念。它包括企业的愿景、使命、价值观、企业精神、企业经营哲学、企业风貌等内容，是企业意识形态的总和。精神文化是企业发展的总纲领，是企业前进路上的明灯。

精神文化不能只停留在口头上或标语中，还需要进入全体员工的心里。因此，精神文化需要依靠制度来支撑和落地。

(2) 制度文化是企业为实现自身目标对员工的行为给予一定限制的文化，它具有共性和强有力的行为规范的要求。它规范着企业的每一个人，约束着每一位员工的行为，主要包括企业领导体制、企业组织机构和企业管理制度三个方面。

制度文化是精神文化得以贯彻落实的重要保障。

(3) 物质文化是产品和各种物质设施等构成的器物文化，是一种以物质形态加以表



现的表层文化。企业生产的产品和提供的服务是企业生产经营的成果，是物质文化的首要内容。其次，企业的生产环境、企业容貌、企业建筑、企业广告、产品包装与设计等也构成企业物质文化的重要内容。

物质文化是精神文化的载体和体现。

企业文化的构成，如图17-1所示。

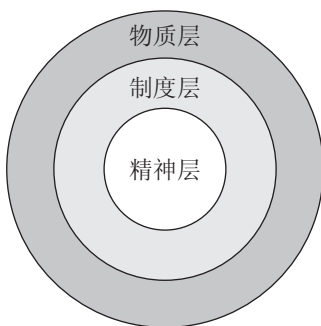


图17-1 企业文化构成图

## 2. 企业文化在企业管理中的功能

企业文化对于企业具有以下五大功能。

(1) 引导功能。企业文化会引导企业员工的态度、性格、心理和行为，使员工潜移默化地接受企业文化。

(2) 凝聚功能。通过企业文化可以融合员工的价值观和信念，培养和激发团队意识，让员工产生对工作的自豪感和责任心，增强对企业的认同感和归属感。

(3) 激励功能。公司文化倡导的核心价值观和理念，为员工提供了良好的激励标尺，员工所做出的贡献受到肯定，会使员工产生极大的荣誉感和责任心，自觉地努力践行共同的价值观念，使每位职工都感到自己努力奋斗的价值。

(4) 约束功能。任何企业不可能彻底依靠制度来解决一切管理问题，企业文化无形的、非正式的、非强制的价值观和理念对员工的思想和行为起到约束作用，企业文化的约束功能主要是通过完善管理制度和道德规范来实现的。

(5) 传播功能。企业文化会让员工深刻体会到工作本身的价值和意义：工作不仅仅是作为谋生的手段。此外，企业文化建设还关系到企业的知名度、忠诚度和品牌美誉度。企业文化传播对树立企业在公众中的形象具有非常重要的价值和作用。传播优秀的企业文化会对社会文化的发展产生很大影响，会引导企业向“最佳雇主品牌”的方向发展。



### 3. 企业文化建设流程

企业文化建设是一个长期的过程，但是其核心的总路径是：在潜移默化中通过思想变成行动，通过行动变成习惯，通过习惯变成文化。企业文化建设的主要流程如下所述。

#### 1) 企业文化建设评估

企业要建设什么样的文化，需要客观评估，通过《企业文化建设诊断表》(见表17-2)中可衡量的指标进行自我诊断。

表17-2 企业文化建设诊断表

类别	诊断指标	指标说明	诊断结果
核心价值观和管理理念	愿景使命	企业是否制定清晰的发展愿景和使命	
	企业战略	企业经营业务和发展战略定位是否存在明显问题	
	管理理念	内部客户是否像外部客户一样获得尊重	
	价值标准	企业在经营管理过程中是否制定清晰的价值准则	
企业管理	行为规范	企业是否制定员工行为规范	
	管理阻力	企业管理体系内部是否存在巨大粘滞力和阻力	
	内部沟通	内部沟通是否通畅，协调成本是否很高	
员工行为	员工行为	员工和企业的短期行为(只顾眼前)是否严重	
	成就感	员工对企业是否有自豪感、责任感和成就感	
	员工状态	员工工作的积极性如何，对公司和个人前途是否感到迷茫	
管理制度	制度制定	现有制度是否与行为规范要求相矛盾	
	制度宣贯	是否体现企业文化特征	
	制度执行	对于严重违反企业文化的行为是否有纠正	
团队精神	团队协作	是否提倡团队合作，还是特立独行	
	团队矛盾	团队遇到矛盾如何处理	
	团队沟通	与管理者、其他团队或客户进行信息交流的程序和要求是什么	
劳动关系	劳动关系	企业和员工的劳动关系是否和谐	
领导文化	带头文化	公司领导在倡导企业文化方面是否身体力行，还是带头破坏企业文化	
企业形象	企业形象	企业品牌、企业形象是否很好	
	雇主品牌	企业在外部的雇主形象是否很好	
	.....	.....	

#### 2) 根据现状查找企业文化建设问题

按照表17-2，系统地分析企业战略、管理阻力、理念传播、内部沟通、员工行为等各个环节存在的问题，找到问题的本质，提出对应的解决策略(见表17-3)。

表17-3 企业文化问题解决策略

典型问题	解决策略	具体行动计划
愿景使命	高层研讨会	人力资源部组织研讨会
核心价值观	高层研讨会	人力资源部组织研讨会
管理理念	高层研讨会	人力资源部组织研讨会
行为规范	制定员工行为规范	人力资源部制定，之后组织评审
管理制度	完善与企业核心理念不一致的制度	人力资源部组织完善，之后组织评审后发布
企业文化宣贯	确定实施的载体	
.....	.....	

关于企业文化实施的载体(见表17-4)，这里需要特别说明一下。

表17-4 企业文化载体汇总表

主要载体	备注
《企业文化手册》	公司统一建立《企业文化手册》并宣贯
企业内刊	企业内刊突出宣传公司的核心价值观和管理理念，树立典型
公司内网	和内刊配合
展示栏	宣传公司的企业文化
企业宣传手册	宣传公司的企业文化
企业管理制度	突出企业文化特色
通信载体	比如电子邮件等
.....	.....

企业文化的宣贯形式，如表17-5所示。

表17-5 企业文化宣贯形式

主要形式	备注
各种会议	会议的点滴之处体现企业文化
年度表彰	体现公司独特的企业文化
福利活动	通过福利活动，体现公司独特的企业文化
周年庆典	企业庆典中突出企业优秀的文化历史
文化宣传月	突出企业文化宣传特色
调查或访谈	内刊访谈，树立符合企业价值观的典型
新员工入职	新员工入职必须培训企业文化内容
.....	.....

### 3) 完成年度企业文化建设方案

企业文化建设方案的核心要点：

- 企业文化存在的问题；

- 问题对应解决方案；
- 企业文化建设的主要内容；
- 管理机制(责权利)；
- 监督改进。

年度企业文化建设方案中要特别突出的是各级员工的行为修正，如表17-6所示。

表17-6 各级员工的行为修正

类别	备注
高层领导行为的 检查与改进	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企业核心价值观</li> <li>● 高层团队的凝聚力</li> <li>● 企业经营理念的宣贯</li> <li>● 维护企业文化的一致性</li> <li>● 对内、对外宣传企业文化</li> <li>● 创造良好的沟通氛围</li> <li>● 贯彻企业以人为本的理念</li> <li>● 企业对人才的理念</li> <li>● 以身作则</li> </ul>
中层管理者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企业理念的贯彻执行</li> <li>● 培育下属</li> <li>● 激励/鼓舞下属</li> <li>● 塑造团队凝聚力</li> <li>● 以身作则</li> <li>● 企业文化宣贯</li> <li>● 运用奖惩</li> </ul>
基层管理者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 指导下属</li> <li>● 团队精神</li> <li>● 畅快沟通</li> <li>● 弘扬企业文化</li> <li>● 提供典型人物素材</li> </ul>
员工	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 认同企业文化</li> <li>● 在工作中体现企业文化</li> <li>● 不断地总结提高</li> <li>● 持续学习</li> <li>● 维护企业文化</li> </ul>

#### 4) 年度企业文化建设总结

年度企业文化建设是否达标需要系统总结。

#### 5) 提出下年度企业文化建设方案

在对上年度企业文化建设总结的基础上，提出下年度建设方案。

## 17.4 强化雇主品牌管理

在企业人才竞争日趋白热化的大环境下，很多企业越来越注重品牌建设，其中雇主品牌已成为企业新的竞争力。当企业拥有最佳雇主品牌时就能有效降低招聘成本，并能提高企业美誉度和知名度，最终使企业的各个方面都能持续地健康发展。

近年来，由不同机构组织的“年度最佳雇主”评选活动也越来越多，无论企业是否参与这个活动，深刻地理解雇主品牌建设的价值，对于企业招聘管理是必修课。

### 1. 雇主品牌的含义

雇主品牌是指企业在其现有员工和潜在雇员心中的形象。

雇主品牌就是在人力资源市场上享有较高乃至很高的知名度、美誉度、忠诚度的企业品牌。它使潜在雇员愿意来企业工作，使现有雇员愿意留在企业工作，是人们心目中的最佳工作地。雇主品牌是企业在人力资源市场上的定位，主要包括两部分，即外部品牌和内部品牌。外部品牌是指在潜在的雇员中树立品牌，使他们愿意到企业来工作，为企业树立最佳工作地的形象；内部品牌是在现有的雇员中树立品牌，它是企业对雇员做出的某种承诺，代表了企业和雇员之间的关系以及企业为现有雇员和潜在雇员提供的工作经历。

雇主品牌与产品品牌、企业形象品牌的关系：

- 产品品牌针对的是目标消费群，品牌的核心是基于产品或服务之上的品牌形象；
- 企业形象品牌则针对更广阔的目标群体，包括消费者、雇员、股东和社会公众，品牌的核心基础是以企业为实体的社会公众形象；
- 雇主品牌针对的是企业的目标人才，包括企业内部员工和企业外部人才市场的潜在员工，品牌的核心是人才。

### 2. 雇主品牌的核心价值

卓越的雇主形象和优秀的产品品牌一样，能为企业带来直接或间接的经济回报，核心价值主要在于以下几方面。

(1) 企业人才竞争优势的基石。雇主品牌是雇主与雇员之间情感关系的体现，决定了雇员在企业中的工作满意度、文化认同感和工作责任感，从而影响企业人才招聘的号召力和招聘质量，具有优秀雇主品牌的企业进行招聘很容易，反之雇主品牌较差的企业在人才竞争中会逐渐失去优势。

(2) 企业人才库的“蓄水池”。雇主品牌将成为人力资源市场上一面光辉的旗帜，吸引优秀人才前来应聘加盟，企业的人才库中英才济济，成为人才的“蓄水池”，为企业人才库建设提供源源不竭的人才。

(3) 吸引和留住核心员工。雇主品牌建设的过程中，涉及品牌定位、与其他雇主品牌对比，品牌的标杆作用使得企业不断地向市场上的最佳雇主学习、效仿，保持在人力资源市场上的品牌形象。这种标杆学习也推进了企业对核心员工激励和保留措施的更新和完善，品牌建设的过程是由内而外的，但是品牌标杆却是由外而内地促进了企业雇佣双方情感的加深。

(4) 人力管理成本优势。雇主品牌建设需要企业投入大量的人力和财力，但是这种投入也能够其他方面给企业带来成本优势。比如：招聘成本支出减少、人才队伍更加稳定以及人才的重置成本降低；薪酬成本的压力减小，声名在外的雇主品牌可以作为求职人才选择的尺度，促使其在选择时心理上更加倾向于品牌雇主；在核心人才的挽留成本方面也具有相当大的优势。

(5) 对企业品牌的影响。雇主品牌能够增加企业品牌的无形资产，雇主品牌作为企业品牌的一部分，很多求职者往往也是雇主产品的消费者，雇主品牌效应在人力资源市场乃至产品市场上都是宝贵的无形资产。

### 3. 雇主品牌的关键特征

优秀雇主品牌企业的核心特征是保障员工的利益，图17-2充分展示了优秀雇主品牌表现的各个维度。

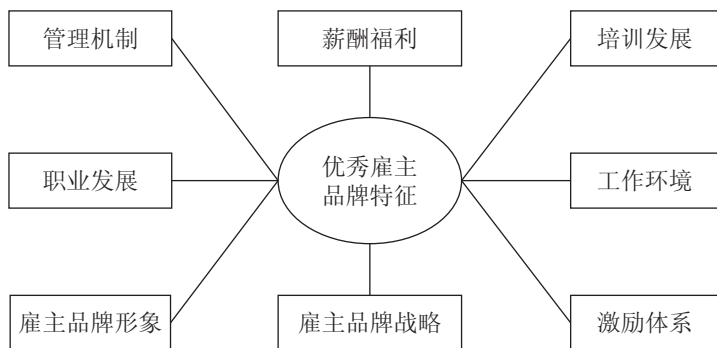


图17-2 优秀雇主品牌表现维度

如何做好优秀雇主品牌建设，根据图17-2我们概要阐述如下。

- 管理机制：对员工的尊重、践行对员工的承诺、公平公正的用人机制；

- 薪酬福利：有竞争力的薪酬、完善的福利待遇、良好的收入保障；
- 培训发展：提升个人核心能力的机会、系统的培训体系；
- 职业发展：广阔的职位晋升空间；
- 工作环境：提供舒适、人性化的工作环境；
- 雇主品牌形象：企业良好的发展前景、高度重视企业社会责任、成功的市场地位；
- 雇主品牌战略：塑造雇主品牌意识、打造卓越雇主品牌的措施、积极推动雇主品牌传播；
- 激励体系：通过有效的认可和激励机制，帮助员工提高绩效，激励员工对工作结果负责；积极认可他们的成就，并且让他们的贡献得到企业及时的表彰和奖励。

优秀的雇主品牌最终体现在企业人才吸引和保留能力上。

#### 4. 雇主品牌与招聘的关系

在知识经济时代，雇主品牌是企业人力资本运营、赢得人才竞争优势的关键因素，是整个企业品牌经营的最高层次和最高境界，是企业最为核心的无形资产。

雇主品牌和招聘的关系如下所述。

##### (1) 有效吸引外部优秀核心人才。

具有雇主品牌优势的企业在人才竞争中具有较大的优势，企业可以借此在人才市场中抢夺优秀人才并占得先机。有较好雇主品牌的企业不仅能吸引较多的求职者，也减少了潜在求职者在选择雇主时所需花费的分析时间，具有雇主品牌形象的企业是众多优秀人才向往的工作地，将使企业在获取优秀人才方面始终占有优势，有机会持续获得核心的关键人才，进而在竞争中赢得优势。

##### (2) 凝聚内部核心人才。

雇主品牌在企业内部的价值定位使企业在人力资源市场及社会公众中树立企业的良好形象，有助于在企业内部创造一种良好的环境，增强在职员工留下来的信念。最受员工欢迎的雇主未必给予员工最优厚的报酬，它们更关心员工的生活，满足员工成长和发展的需求，令员工产生一种强烈的归属感，从而留住企业所需的人才，有效地降低企业的员工流失率。

#### 5. 雇主品牌的建设方式

企业要做好雇主品牌建设，最关键的是要把控好实施策略。

### (1) 强化雇主品牌运营思维。

雇主品牌的载体是人力资源管理过程，因为企业与雇员的良好关系是通过人力资源管理过程的顺畅来体现的，因此企业人力资源管理的一切工作都要以创立雇主品牌为思考的出发点。

企业从人力资源规划、招聘、甄选、任用、培训、考核、薪酬体系和有效激励，都要以创雇主品牌为中心，要把是否有利于创立、发展、维护雇主品牌作为衡量人力资源管理绩效的重要标准。

### (2) 坚守对雇员的承诺。

市场经济是信用经济，信用是雇主品牌的生命，信守承诺是决定企业雇主品牌成功与否的关键。企业作为雇主一定要做到“言出必行，言而有信”，从企业的高层领导开始就要率先垂范，信守对每一位雇员的承诺。

企业的各级管理者必须在人力资源管理的全过程履行对雇员的承诺，甚至力争向雇员提供承诺以外的利益，赢得雇员的信任与忠诚。

企业缺乏诚信，最终损害的是企业自己。

### (3) 努力改善劳资关系。

改善劳资关系对树立良好的雇主品牌有着极为重要的作用。企业是社会的重要组成部分，改善劳资关系，及时有效地缓和甚至快速化解劳资矛盾，既是构建和谐社会的要  
求，也是企业持续健康发展的需要。

雇主品牌是员工可以感知并被广泛传播的一种情感关系，这种良好的员工关系是一种特殊类型的忠诚和信任关系。这种关系的建立除了雇主在管理制度、薪酬福利、工作环境、培训提拔等多方面的努力外，一种稳定的心理契约关系更有利于这种情感关系的建立。

### (4) 企业文化建设。

雇主品牌须深植于企业文化当中，员工才能时时刻刻地感受到雇主品牌的影响力。

企业只有建设好符合其自身特色的核心价值观、经营理念，并且把这些核心价值观和经营理念逐步融入员工日常工作和言行中，才能提高员工的认可度和忠诚度。

企业文化建设是长期且全方位的，尤其是对领导力与价值观的培养。

### (5) 坚持做好雇主品牌推广。

雇主品牌的沟通过程类似产品品牌营销，事实上很多“内部员工”都是企业最佳的代言人。



很多在校园招聘中享有盛誉的雇主，都会选择让员工成为雇主品牌的代言人，让潜在的雇员认识到雇主带来的独特工作体验。

(6) 坚持企业内部共同推动的策略。

成功实施雇主品牌，一个关键的环节是不同的部门要紧密合作，扮演好各自的角色，从而共同推动品牌建设。

- 高管人员：负责制定企业发展战略、企业核心价值观和使命，树立榜样并积极扮演品牌大使的角色。

- 人力资源部：负责识别核心人才的驱动因素，建设可以推动雇主品牌的人力资源流程、制度、架构和激励体系。

- 市场部：使雇主品牌和产品品牌价值协调一致，并向内部和外部沟通品牌价值。

- 各业务单元：确保业务目标、方向、下属员工行为与企业价值观和雇主品牌相一致。

- 雇员：在工作中理解、执行并向潜在雇员宣传品牌的含义。

## 6. 雇主品牌与企业文化的关系

企业把雇主品牌导入企业文化建设，这是雇主品牌建设的需要。企业在建设企业文化过程中必须明确：

(1) 企业最高管理层的形象对于树立雇主品牌至关重要；

(2) 在企业内部营造目标感，宣导企业愿景、使命与核心价值观，产生广泛共识；

(3) 形成有别于同业的独特文化，从而对人才产生吸引力；

(4) 关心员工的工作氛围，这种工作氛围应使每一位员工即使是业绩差的员工也能感受到被公平对待；

(5) 帮助员工成长，使员工获得学习与发展的机会。

雇主品牌须深植于企业文化中，员工才能切身体会其影响力。而企业文化则需要通过信念与价值观的培养实现长期和全方位的建设。只有那些与企业品牌形象相辅相成的行为、经验、信念和价值观，才能为员工所接受与认同。

雇主品牌战略使人才和企业间产生强大的亲和力，使企业在雇员市场上持久地获得知名度和美誉度，保证企业内部有较高的员工满意度、较低的流失率，吸引优秀人才不断地涌入，使企业的人力资源得到有效保障。

企业要明确做好发展定位与未来战略目标，这是建立雇主品牌的内在要求，主要包括以下几个方面。

- 企业未来的发展愿景是什么？
- 企业中长期发展目标及竞争优势是什么？
- 企业未来发展所需核心能力与人才需求是什么？
- 如何确定目标人才选择的标准？
- 如何分析现有和潜在员工的价值观？
- 如何定位和设计具有差异性和竞争力的薪酬待遇体系？
- 如何管理和宣传雇主品牌？
- 如何坚持对所有雇员承诺的兑现？

企业如果要建立“高绩效导向的企业文化”雇主品牌，须采用各种量化绩效及行为的评价方法，并在晋升、薪酬、激励等配套措施上与绩效充分地结合。

雇主品牌是品牌经营的最高境界，它反映了企业品牌内涵的最核心内容。员工事实上也是一种客户，企业就是为其提供特定的人力资源产品的服务机构。品牌经营需要融入企业的各项工作中，雇主品牌也要贯穿人力资源管理活动的始终，贯穿人力资源管理价值链的各个环节。

一个成功的企业，不仅需要客户(顾客)对企业产品价值的认同，还需要企业拥有良好的声誉，此外更需要有一个以人才为核心的雇主品牌。为此，企业在发展过程中要努力做到以情动人、以情吸引人和以情留住人，只有这样才能在竞争激烈的人才争夺中赢得优势。

### 7. 树立雇主品牌从点滴做起

对于中小企业，雇主品牌可能显得“高大上”，企业温饱都有问题还考虑什么雇主品牌呢？

事实上小企业也有可能发展成为大型企业，如果企业管理者没有任何雄心把企业做大做强，这种企业肯定也没有发展前景，对员工的吸引力无从谈起。

俗话说“细节决定成败”，作为HR在日常工作中，必须循序渐进地从小事做起，从最不起眼的招聘细节抓起，为企业雇主品牌建设做好铺垫。

企业在招聘环节中需要关注的细节如表17-7所示。

表17-7 企业招聘环节注意事项汇总表

关键环节	关键细节	注意事项
招聘广告	如实反映情况，避免言过其实，夸大其词	企业要体现诚信
面试流程	流程清晰，职责清晰，面试流程内部公示，面试题目及早准备	防止招聘过程混乱
面试组织	精心准备每一次面试，充分尊重应聘者，要让应聘者感受到企业的良好氛围(公司前台要给应聘者倒水，领到等候区等细节都要关注，不要慢待应聘者)	提前沟通、面试官素质高、面试过程必须规范
复试环节	初试的问题不要重复再问(否则会让应聘者感到企业面试官没水平)，面试官要有一定的选择档次	重复问题反复问，会给应聘者留下企业不正规的印象
录用环节	发正式的录用Offer，没有录取时可以友情告知应聘者(可选)	口头通知的方式不正规
入职服务	全流程的优质服务(规范入职服务流程和“入职须知”的内容)	防止入职者来公司后“哪里都找不到”

招聘过程中的点滴之处体现了企业员工的职业化和专业化精神。企业在招聘的各个环节中要充分树立以诚待人的企业形象，这些都是优秀雇主品牌建设日积月累的关键点。

## 17.5 好聚好散而不是人走茶凉

员工离职几乎是所有企业老板、HR都不愿碰到的情况，因为员工的离职不仅会让用人单位的劳动权益受到侵犯，还会给企业造成因离职交接带来的一系列问题，如影响企业生产经营的正常运行、因部分离职员工的不良行为对企业造成的直接侵害等。因此，为最大限度地减少员工离职给企业带来的影响，做好员工离职交接工作是企业HR应该要重视的问题。

### 1. 离职员工的工作交接

员工离职时在工作交接中有两个方面需要注意：一是员工本人对工作交接不配合；二是用人单位不重视离职员工的交接工作，结果造成用人单位在工作和财物上的损失。关于离职员工的工作交接应主要抓好以下环节。

(1) 交还物品。员工在用人单位工作期间，因工作职责需要由其保管或配备给其个人使用的办公用品和其他财物，如笔记本电脑、移动电话、计算器、交通工具等，都应在离职前交还单位。用人单位应指定专人接收，并办理接收手续。如有损失或损坏，则

应由离职员工本人按单位有关规定赔偿。

(2) 岗位工作交接。员工在离职前必须履行岗位工作交接义务。工作交接包括两个方面的内容：一是离职员工向接替其工作的员工，介绍本岗位的职责、工作范围、工作方法和业务运作程序，交代清楚本岗位上的各种设备、设施情况，并让设备、设施在正常运作的情况下交给接替员工；二是向接替人员或用人单位指定的人员交代尚未完成的工作任务，如与客户之间未履行完毕的合同，应该继续催要的债务以及其他与工作职责有关的尚未完成的一切事务。

(3) 清理文件资料。员工离职时，应对员工在职期间保管和使用的企业的全部文件和有关资料进行清理，该回收的要回收，该销毁的要销毁。如各种图表、备忘录、客户名单、财务账目、市场信息、工作计划、工作记录、各种媒体中的信息，知识产权属于用人单位的员工本人的设计、发明、技术等资料。对于文件资料的清理，要进行详细的登记，并经主管部门负责人核实登记认可。

(4) 清偿债务。员工离职时尚欠单位的债务，如借款、赔偿单位损失或受罚款处理尚未缴清的款项，用人单位不能忘记清偿。员工欠单位的债务，必须在交接工作过程中同时进行，或规定时间予以限制，在限制的时间内清偿完毕。清偿办法可由员工一次性支付，也可以由单位从离职员工的工资或经济补偿金中扣除，也可以由离职员工选择其他方式偿还。

(5) 交还证件。员工在职期间，因工作需要由单位发给的各种证件，如工作证、借阅证、购买证等，凡不属于个人所有的，都应全部收回。

## 2. 离职员工不良行为的预防

大多数员工离职时，能够保持平和的心态，不会产生严重的不良行为。但不能排除部分员工，尤其是因违纪被处理过的员工，劳动合同期满不想离职但被拒绝续延劳动关系的员工，平时与主管或其他管理人员有矛盾的员工，很可能发泄不满情绪，从而产生不良行为。因此，用人单位不能对此放松警惕、疏于管理，应当既做好预防离职员工不良行为发生的工作，又要采取有效措施应对离职员工已经出现的不良行为。

# 附录A 中华人民共和国劳动法

中华人民共和国主席令 第二十八号

(1994年7月5日第八届全国人民代表大会常务委员会第八次会议通过)

## 第一章 总则

第一条 为了保护劳动者的合法权益，调整劳动关系，建立和维护适应社会主义市场经济的劳动制度，促进经济发展和社会进步，根据宪法，制定本法。

第二条 在中华人民共和国境内的企业、个体经济组织(以下统称用人单位)和与之形成劳动关系的劳动者，适用本法。

国家机关、事业组织、社会团体和与之建立劳动合同关系的劳动者，依照本法执行。

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。

第五条 国家采取各种措施，促进劳动就业，发展职业教育，制定劳动标准，调节社会收入，完善社会保险，协调劳动关系，逐步提高劳动者的生活水平。

第六条 国家提倡劳动者参加社会义务劳动，开展劳动竞赛和合理化建议活动，鼓励和保护劳动者进行科学研究、技术革新和发明创造，表彰和奖励劳动模范和先进工作者。

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。

第九条 国务院劳动行政部门主管全国劳动工作。县级以上地方人民政府劳动行政

部门主管本行政区域内的劳动工作。

## 第二章 促进就业

第十条 国家通过促进经济和社会发展，创造就业条件，扩大就业机会。国家鼓励企业、事业组织、社会团体在法律、行政法规规定的范围内兴办产业或者拓展经营，增加就业。国家支持劳动者自愿组织起来就业和从事个体经营实现就业。

第十一条 地方各级人民政府应当采取措施，发展多种类型的职业介绍机构，提供就业服务。

第十二条 劳动者就业，不因民族、种族、性别、宗教信仰不同而受歧视。

第十三条 妇女享有与男子平等的就业权利。在录用职工时，除国家规定的不适合妇女的工种或者岗位外，不得以性别为由拒绝录用妇女或者提高对妇女的录用标准。

第十四条 残疾人、少数民族人员、退出现役的军人的就业，法律、法规有特别规定的，从其规定。

第十五条 禁止用人单位招用未满十六周岁的未成年人。

文艺、体育和特种工艺单位招用未满十六周岁的未成年人，必须依照国家有关规定，履行审批手续，并保障其接受义务教育的权利。

## 第三章 劳动合同和集体合同

第十六条 劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议。

建立劳动关系应当订立劳动合同。

第十七条 订立和变更劳动合同，应当遵循平等自愿、协商一致的原则，不得违反法律、行政法规的规定。劳动合同依法订立即具有法律约束力，当事人必须履行劳动合同规定的义务。

第十八条 下列劳动合同无效：

- (一) 违反法律、行政法规的劳动合同；
- (二) 采取欺诈、威胁等手段订立的劳动合同。

无效的劳动合同，从订立的时候起，就没有法律约束力。确认劳动合同部分无效的，如果不影响其余部分的效力，其余部分仍然有效。劳动合同的无效，由劳动争议仲裁委员会或者人民法院确认。

第十九条 劳动合同应当以书面形式订立，并具备以下条款：

- (一) 劳动合同期限；
- (二) 工作内容；
- (三) 劳动保护和劳动条件；
- (四) 劳动报酬；
- (五) 劳动纪律；
- (六) 劳动合同终止的条件；
- (七) 违反劳动合同的责任。

劳动合同除前款规定的必备条款外，当事人可以协商约定其他内容。

第二十条 劳动合同的期限分为有固定期限、无固定期限和以完成一定的工作为期限。劳动者在同一用人单位连续工作满十年以上，当事人双方同意续延劳动合同的，如果劳动者提出订立无固定期限的劳动合同，应当订立无固定期限的劳动合同。

第二十一条 劳动合同可以约定试用期。试用期最长不得超过六个月。

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。

第二十三条 劳动合同期满或者当事人约定的劳动合同终止条件出现，劳动合同即行终止。

第二十四条 经劳动合同当事人协商一致，劳动合同可以解除。

第二十五条 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) 严重违反劳动纪律或者用人单位规章制度的；
- (三) 严重失职，营私舞弊，对用人单位利益造成重大损害的；
- (四) 被依法追究刑事责任的。

第二十六条 有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同，但是应当提前三十日以书面形式通知劳动者本人：

(一) 劳动者患病或者非因工负伤，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，致使原劳动合同无法履行，经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议的。



# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列:** 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证:** 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

**证书说明:** 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限:** 3 个月 (允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) **收费标准:** 全部学费 **1280** 元

**咨询电话:** 13684609885 0451- 88342620 **微信:** 122285053 **网站:** <http://www.mhjy.net>

**电子邮箱:** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) **颁证单位:** 中国经济管理大学 **主办单位:** 美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

MBA 经理教材**免费下载** 网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

第二十七条 用人单位濒临破产进行法定整顿期间或者生产经营状况发生严重困难，确需裁减人员的，应当提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见，经向劳动行政部门报告后，可以裁减人员。用人单位依据本条规定裁减人员，在六个月内录用人员的，应当优先录用被裁减的人员。

第二十八条 用人单位依据本法第二十四条、第二十六条、第二十七条的规定解除劳动合同的，应当依照国家有关规定给予经济补偿。

第二十九条 劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依据本法第二十六条、第二十七条的规定解除劳动合同：

- (一) 患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；
- (二) 患病或者负伤，在规定的医疗期内的；
- (三) 女职工在孕期、产期、哺乳期内的；
- (四) 法律、行政法规规定的其他情形。

第三十条 用人单位解除劳动合同，工会认为不适当的，有权提出意见。如果用人单位违反法律、法规或者劳动合同，工会有权要求重新处理；劳动者申请仲裁或者提起诉讼的，工会应当依法给予支持和帮助。

第三十一条 劳动者解除劳动合同，应当提前三十日以书面形式通知用人单位。

第三十二条 有下列情形之一的，劳动者可以随时通知用人单位解除劳动合同：

- (一) 在试用期内的；
- (二) 用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的；
- (三) 用人单位未按照劳动合同约定支付劳动报酬或者提供劳动条件的。

第三十三条 企业职工一方与企业可以就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项，签订集体合同。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职工与企业签订；没有建立工会的企业，由职工推举的代表与企业签订。

第三十四条 集体合同签订后应当报送劳动行政部门；劳动行政部门自收到集体合同文本之日起十五日内未提出异议的，集体合同即行生效。

第三十五条 依法签订的集体合同对企业和企业全体职工具有约束力。职工个人与企业订立的劳动合同中劳动条件和劳动报酬等标准不得低于集体合同的规定。

#### 第四章 工作时间和休息休假

第三十六条 国家实行劳动者每日工作时间不超过八小时、平均每周工作时间不超过四十四小时的工时制度。

第三十七条 对实行计件工作的劳动者，用人单位应当根据本法第三十六条规定的工时制度合理确定其劳动定额和计件报酬标准。

第三十八条 用人单位应当保证劳动者每周至少休息一日。

第三十九条 企业因生产特点不能实行本法第三十六条、第三十八条规定的，经劳动行政部门批准，可以实行其他工作和休息办法。

第四十条 用人单位在下列节日期间应当依法安排劳动者休假：

- (一) 元旦；
- (二) 春节；
- (三) 国际劳动节；
- (四) 国庆节；
- (五) 法律、法规规定的其他休假节日。

第四十一条 用人单位由于生产经营需要，经与工会和劳动者协商后可以延长工作时间，一般每日不得超过一小时；因特殊原因需要延长工作时间的，在保障劳动者身体健康的条件下延长工作时间每日不得超过三小时，但是每月不得超过三十六小时。

第四十二条 有下列情形之一的，延长工作时间不受本法第四十一条的限制：

- (一) 发生自然灾害、事故或者其他原因，威胁劳动者生命健康和财产安全，需要紧急处理的；
- (二) 生产设备、交通运输线路、公共设施发生故障，影响生产和公众利益，必须及时抢修的；
- (三) 法律、行政法规规定的其他情形。

第四十三条 用人单位不得违反本法规定延长劳动者的工作时间。

第四十四条 有下列情形之一的，用人单位应当按照下列标准支付高于劳动者正常工作时间工资的工资报酬：

- (一) 安排劳动者延长工作时间的，支付不低于工资的百分之一百五十的工资报酬；
- (二) 休息日安排劳动者工作又不能安排补休的，支付不低于工资的百分之二百的工资报酬；
- (三) 法定休假日安排劳动者工作的，支付不低于工资的百分之三百的工资报酬。

第四十五条 国家实行带薪年休假制度。

劳动者连续工作一年以上的，享受带薪年休假。具体办法由国务院规定。

## 第五章 工资

第四十六条 工资分配应当遵循按劳分配原则，实行同工同酬。工资水平在经济发展的基础上逐步提高。国家对工资总量实行宏观调控。

第四十七条 用人单位根据本单位的生产经营特点和经济效益，依法自主确定本单位的工资分配方式和工资水平。

第四十八条 国家实行最低工资保障制度。最低工资的具体标准由省、自治区、直辖市人民政府规定，报国务院备案。用人单位支付劳动者的工资不得低于当地最低工资标准。

第四十九条 确定和调整最低工资标准应当综合参考下列因素：

- (一) 劳动者本人及平均赡养人口的最低生活费用；
- (二) 社会平均工资水平；
- (三) 劳动生产率；
- (四) 就业状况；
- (五) 地区之间经济发展水平的差异。

第五十条 工资应当以货币形式按月支付给劳动者本人。不得克扣或者无故拖欠劳动者的工资。

第五十一条 劳动者在法定休假日和婚丧假期间以及依法参加社会活动期间，用人单位应当依法支付工资。

## 第六章 劳动安全卫生

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。

## 第七章 女职工和未成年工特殊保护

第五十八条 国家对女职工和未成年工实行特殊劳动保护。

未成年工是指年满十六周岁未满十八周岁的劳动者。

第五十九条 禁止安排女职工从事矿山井下、国家规定的第四级体力劳动强度的劳动和其他禁忌从事的劳动。

第六十条 不得安排女职工在经期从事高处、低温、冷水作业和国家规定的第三级体力劳动强度的劳动。

第六十一条 不得安排女职工在怀孕期间从事国家规定的第三级体力劳动强度的劳动和孕期禁忌从事的劳动。对怀孕七个月以上的女职工，不得安排其延长工作时间和夜班劳动。

第六十二条 女职工生育享受不少于九十天的产假。

第六十三条 不得安排女职工在哺乳未满一周岁的婴儿期间从事国家规定的第三级体力劳动强度的劳动和哺乳期禁忌从事的其他劳动，不得安排其延长工作时间和夜班劳动。

第六十四条 不得安排未成年工从事矿山井下、有毒有害、国家规定的第四级体力劳动强度的劳动和其他禁忌从事的劳动。

第六十五条 用人单位应当对未成年工定期进行健康检查。

## 第八章 职业培训

第六十六条 国家通过各种途径，采取各种措施，发展职业培训事业，开发劳动者的职业技能，提高劳动者素质，增强劳动者的就业能力和工作能力。

第六十七条 各级人民政府应当把发展职业培训纳入社会经济发展的规划，鼓励和支持有条件的企业、事业组织、社会团体和个人进行各种形式的职业培训。

第六十八条 用人单位应当建立职业培训制度，按照国家规定提取和使用职业培训经费，根据本单位实际，有计划地对劳动者进行职业培训。从事技术工种的劳动者，上岗前必须经过培训。

第六十九条 国家确定职业分类，对规定的职业制定职业技能标准，实行职业资格证书制度，由经过政府批准的考核鉴定机构负责对劳动者实施职业技能考核鉴定。

## 第九章 社会保险和福利

第七十条 国家发展社会保险事业，建立社会保险制度，设立社会保险基金，使劳动者在年老、患病、工伤、失业、生育等情况下获得帮助和补偿。

第七十一条 社会保险水平应当与社会经济发展水平和社会承受能力相适应。

第七十二条 社会保险基金按照保险类型确定资金来源，逐步实行社会统筹。用人单位和劳动者必须依法参加社会保险，缴纳社会保险费。

第七十三条 劳动者在下列情形下，依法享受社会保险待遇：

- (一) 退休；
- (二) 患病、负伤；
- (三) 因工伤残或者患职业病；
- (四) 失业；
- (五) 生育。

劳动者死亡后，其遗属依法享受遗属津贴。劳动者享受社会保险待遇的条件和标准由法律、法规规定。劳动者享受的社会保险金必须按时足额支付。

第七十四条 社会保险基金经办机构依照法律规定收支、管理和运营社会保险基金，并负有使社会保险基金保值增值的责任。社会保险基金监督机构依照法律规定，对社会保险基金的收支、管理和运营实施监督。社会保险基金经办机构和社会保险基金监督机构的设立和职能由法律规定。任何组织和个人不得挪用社会保险基金。

第七十五条 国家鼓励用人单位根据本单位实际情况为劳动者建立补充保险。国家提倡劳动者个人进行储蓄性保险。

第七十六条 国家发展社会福利事业，兴建公共福利设施，为劳动者休息、休养和疗养提供条件。用人单位应当创造条件，改善集体福利，提高劳动者的福利待遇。



## 第十章 劳动争议

第七十七条 用人单位与劳动者发生劳动争议，当事人可以依法申请调解、仲裁、提起诉讼，也可以协商解决。调解原则适用于仲裁和诉讼程序。

第七十八条 解决劳动争议，应当根据合法、公正、及时处理的原则，依法维护劳动争议当事人的合法权益。

第七十九条 劳动争议发生后，当事人可以向本单位劳动争议调解委员会申请调解；调解不成，当事人一方要求仲裁的，可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。当事人一方也可以直接向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。对仲裁裁决不服的，可以向人民法院提起诉讼。

第八十条 在用人单位内，可以设立劳动争议调解委员会。劳动争议调解委员会由职工代表、用人单位代表和工会代表组成。劳动争议调解委员会主任由工会代表担任。劳动争议经调解达成协议的，当事人应当履行。

第八十一条 劳动争议仲裁委员会由劳动行政部门代表、同级工会代表、用人单位方面的代表组成。劳动争议仲裁委员会主任由劳动行政部门代表担任。

第八十二条 提出仲裁要求的一方应当自劳动争议发生之日起六十日内向劳动争议仲裁委员会提出书面申请。仲裁裁决一般应在收到仲裁申请的六十日内作出。对仲裁裁决无异议的，当事人必须履行。

第八十三条 劳动争议当事人对仲裁裁决不服的，可以自收到仲裁裁决书之日起十五日内向人民法院提起诉讼。一方当事人在法定期限内不起诉又不履行仲裁裁决的，另一方当事人可以申请人民法院强制执行。

第八十四条 因签订集体合同发生争议，当事人协商解决不成的，当地人民政府劳动行政部门可以组织有关各方协调处理。因履行集体合同发生争议，当事人协商解决不成的，可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁；对仲裁裁决不服的，可以自收到仲裁裁决书之日起十五日内向人民法院提起诉讼。

## 第十一章 监督检查

第八十五条 县级以上各级人民政府劳动行政部门依法对用人单位遵守劳动法律、法规的情况进行监督检查，对违反劳动法律、法规的行为有权制止，并责令改正。

第八十六条 县级以上各级人民政府劳动行政部门监督检查人员执行公务，有权进入用人单位了解执行劳动法律、法规的情况，查阅必要的资料，并对劳动场所进行



检查。

县级以上各级人民政府劳动行政部门监督检查人员执行公务，必须出示证件，秉公执法并遵守有关规定。

第八十七条 县级以上各级人民政府有关部门在各自职责范围内，对用人单位遵守劳动法律、法规的情况进行监督。

第八十八条 各级工会依法维护劳动者的合法权益，对用人单位遵守劳动法律、法规的情况进行监督。任何组织和个人对于违反劳动法律、法规的行为有权检举和控告。

## 第十二章 法律责任

第八十九条 用人单位制定的劳动规章制度违反法律、法规规定的，由劳动行政部门给予警告，责令改正；对劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第九十条 用人单位违反本法规定，延长劳动者工作时间的，由劳动行政部门给予警告，责令改正，并可以处以罚款。

第九十一条 用人单位有下列侵害劳动者合法权益情形之一的，由劳动行政部门责令支付劳动者的工资报酬、经济补偿，并可以责令支付赔偿金：

- (一) 克扣或者无故拖欠劳动者工资的；
- (二) 拒不支付劳动者延长工作时间工资报酬的；
- (三) 低于当地最低工资标准支付劳动者工资的；
- (四) 解除劳动合同后，未依照本法规定给予劳动者经济补偿的。

第九十二条 用人单位的劳动安全设施和劳动卫生条件不符合国家规定或者未向劳动者提供必要的劳动防护用品和劳动保护设施的，由劳动行政部门或者有关部门责令改正，可以处以罚款；情节严重的，提请县级以上人民政府决定责令停产整顿；对事故隐患不采取措施，致使发生重大事故，造成劳动者生命和财产损失的，对责任人员比照刑法第一百八十七条的规定追究刑事责任。

第九十三条 用人单位强令劳动者违章冒险作业，发生重大伤亡事故，造成严重后果的，对责任人员依法追究刑事责任。

第九十四条 用人单位非法招用未满十六周岁的未成年人的，由劳动行政部门责令改正，处以罚款；情节严重的，由工商行政管理部门吊销营业执照。

第九十五条 用人单位违反本法对女职工和未成年工的保护规定，侵害其合法权益的，由劳动行政部门责令改正，处以罚款；对女职工或者未成年工造成损害的，应当承

承担赔偿责任。

第九十六条 用人单位有下列行为之一，由公安机关对责任人员处以十五日以下拘留、罚款或者警告；构成犯罪的，对责任人员依法追究刑事责任：

- (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) 侮辱、体罚、殴打、非法搜查和拘禁劳动者的。

第九十七条 由于用人单位的原因订立的无效合同，对劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第九十八条 用人单位违反本法规定的条件解除劳动合同或者故意拖延不订立劳动合同的，由劳动行政部门责令改正；对劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第九十九条 用人单位招用尚未解除劳动合同的劳动者，对原用人单位造成经济损失的，该用人单位应当依法承担连带赔偿责任。

第一百条 用人单位无故不缴纳社会保险费的，由劳动行政部门责令其限期缴纳，逾期不缴的，可以加收滞纳金。

第一百零一条 用人单位无理阻挠劳动行政部门、有关部门及其工作人员行使监督检查权，打击报复举报人员的，由劳动行政部门或者有关部门处以罚款；构成犯罪的，对责任人员依法追究刑事责任。

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。

第一百零三条 劳动行政部门或者有关部门的工作人员滥用职权、玩忽职守、徇私舞弊，构成犯罪的，依法追究刑事责任；不构成犯罪的，给予行政处分。

第一百零四条 国家工作人员和社会保险基金经办机构的工作人员挪用社会保险基金，构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第一百零五条 违反本法规定侵害劳动者合法权益，其他法律、法规已规定处罚的，依照该法律、行政法规的规定处罚。

### 第十三章 附则

第一百零六条 省、自治区、直辖市人民政府根据本法和本地区的实际情况，规定劳动合同制度的实施步骤，报国务院备案。

第一百零七条 本法自1995年1月1日起施行。

# 附录B 中华人民共和国劳动合同法

(2007年6月29日第十届全国人民代表大会常务委员会第二十八次会议通过)

## 第一章 总则

第一条 为了完善劳动合同制度，明确劳动合同双方当事人的权利和义务，保护劳动者的合法权益，构建和发展和谐稳定的劳动关系，制定本法。

第二条 中华人民共和国境内的企业、个体经济组织、民办非企业单位等组织(以下称用人单位)与劳动者建立劳动关系，订立、履行、变更、解除或者终止劳动合同，适用本法。

国家机关、事业单位、社会团体和与其建立劳动关系的劳动者，订立、履行、变更、解除或者终止劳动合同，依照本法执行。

第三条 订立劳动合同，应当遵循合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则。

依法订立的劳动合同具有约束力，用人单位与劳动者应当履行劳动合同约定的义务。

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。

第五条 县级以上人民政府劳动行政部门会同工会和企业方面代表，建立健全协调劳动关系三方机制，共同研究解决有关劳动关系的重大问题。

第六条 工会应当帮助、指导劳动者与用人单位依法订立和履行劳动合同，并与用

人单位建立集体协商机制，维护劳动者的合法权益。

## 第二章 劳动合同的订立

第七条 用人单位自用工之日起即与劳动者建立劳动关系。用人单位应当建立职工名册备查。

第八条 用人单位招用劳动者时，应当如实告知劳动者工作内容、工作条件、工作地点、职业危害、安全生产状况、劳动报酬，以及劳动者要求了解的其他情况；用人单位有权了解劳动者与劳动合同直接相关的基本情况，劳动者应当如实说明。

第九条 用人单位招用劳动者，不得扣押劳动者的居民身份证和其他证件，不得要求劳动者提供担保或者以其他名义向劳动者收取财物。

第十条 建立劳动关系，应当订立书面劳动合同。

已建立劳动关系，未同时订立书面劳动合同的，应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同。

用人单位与劳动者在用工前订立劳动合同的，劳动关系自用工之日起建立。

第十一条 用人单位未在用工的同时订立书面劳动合同，与劳动者约定的劳动报酬不明确的，新招用的劳动者的劳动报酬按照集体合同规定的标准执行；没有集体合同或者集体合同未规定的，实行同工同酬。

第十二条 劳动合同分为固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同和以完成一定工作任务为期限的劳动合同。

第十三条 固定期限劳动合同，是指用人单位与劳动者约定合同终止时间的劳动合同。

用人单位与劳动者协商一致，可以订立固定期限劳动合同。

第十四条 无固定期限劳动合同，是指用人单位与劳动者约定无确定终止时间的劳动合同。

用人单位与劳动者协商一致，可以订立无固定期限劳动合同。有下列情形之一的，劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同：

(一) 劳动者在该用人单位连续工作满十年的；

(二) 用人单位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足十年的；

(三) 连续订立二次固定期限劳动合同，且劳动者没有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形，续订劳动合同的。

用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立书面劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。

第十五条 以完成一定工作任务为期限的劳动合同，是指用人单位与劳动者约定以某项工作的完成为合同期限的劳动合同。

用人单位与劳动者协商一致，可以订立以完成一定工作任务为期限的劳动合同。

第十六条 劳动合同由用人单位与劳动者协商一致，并经用人单位与劳动者在劳动合同文本上签字或者盖章生效。

劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份。

第十七条 劳动合同应当具备以下条款：

- (一) 用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人；
- (二) 劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码；
- (三) 劳动合同期限；
- (四) 工作内容和工作地点；
- (五) 工作时间和休息休假；
- (六) 劳动报酬；
- (七) 社会保险；
- (八) 劳动保护、劳动条件和职业危害防护；
- (九) 法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。

劳动合同除前款规定的必备条款外，用人单位与劳动者可以约定试用期、培训、保守秘密、补充保险和福利待遇等其他事项。

第十八条 劳动合同对劳动报酬和劳动条件等标准约定不明确，引发争议的，用人单位与劳动者可以重新协商；协商不成的，适用集体合同规定；没有集体合同或者集体合同未规定劳动报酬的，实行同工同酬；没有集体合同或者集体合同未规定劳动条件等标准的，适用国家有关规定。

第十九条 劳动合同期限三个月以上不满一年的，试用期不得超过一个月；劳动合同期限一年以上不满三年的，试用期不得超过二个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月。

同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期。

以完成一定工作任务为期限的劳动合同或者劳动合同期限不满三个月的，不得约定试用期。

试用期包含在劳动合同期限内。劳动合同仅约定试用期的，试用期不成立，该期限为劳动合同期限。

**第二十条** 劳动者在试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档工资或者劳动合同约定工资的百分之八十，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

**第二十一条** 在试用期中，除劳动者有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形外，用人单位不得解除劳动合同。用人单位在试用期解除劳动合同的，应当向劳动者说明理由。

**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。

**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。

**第二十五条** 除本法第二十二条和第二十三条规定的情形外，用人单位不得与劳动者约定由劳动者承担违约金。

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。

第二十七条 劳动合同部分无效，不影响其他部分效力的，其他部分仍然有效。

第二十八条 劳动合同被确认无效，劳动者已付出劳动的，用人单位应当向劳动者支付劳动报酬。劳动报酬的数额，参照本单位相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。

### 第三章 劳动合同的履行和变更

第二十九条 用人单位与劳动者应当按照劳动合同的约定，全面履行各自的义务。

第三十条 用人单位应当按照劳动合同约定和国家规定，向劳动者及时足额支付劳动报酬。

用人单位拖欠或者未足额支付劳动报酬的，劳动者可以依法向当地人民法院申请支付令，人民法院应当依法发出支付令。

第三十一条 用人单位应当严格执行劳动定额标准，不得强迫或者变相强迫劳动者加班。用人单位安排加班的，应当按照国家有关规定向劳动者支付加班费。

第三十二条 劳动者拒绝用人单位管理人员违章指挥、强令冒险作业的，不视为违反劳动合同。

劳动者对危害生命安全和身体健康的劳动条件，有权对用人单位提出批评、检举和控告。

第三十三条 用人单位变更名称、法定代表人、主要负责人或者投资人等事项，不影响劳动合同的履行。

第三十四条 用人单位发生合并或者分立等情况，原劳动合同继续有效，劳动合同由承继其权利和义务的用人单位继续履行。

第三十五条 用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同，应当采用书面形式。



变更后的劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份。

#### 第四章 劳动合同的解除和终止

第三十六条 用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同。

第三十七条 劳动者提前三十日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同。劳动者在试用期内提前三日通知用人单位，可以解除劳动合同。

第三十八条 用人单位有下列情形之一的，劳动者可以解除劳动合同：

- (一) 未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的；
- (二) 未及时足额支付劳动报酬的；
- (三) 未依法为劳动者缴纳社会保险费的；
- (四) 用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的；
- (五) 因本法第二十六条第一款规定的情形致使劳动合同无效的；
- (六) 法律、行政法规规定劳动者可以解除劳动合同的其他情形。

用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动者劳动的，或者用人单位违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的，劳动者可以立即解除劳动合同，不需事先告知用人单位。

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。

第四十一条 有下列情形之一，需要裁减人员二十人以上或者裁减不足二十人但占企业职工总数百分之十以上的，用人单位提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见后，裁减人员方案经向劳动行政部门报告，可以裁减人员：

- (一) 依照企业破产法规定进行重整的；
- (二) 生产经营发生严重困难的；
- (三) 企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的；
- (四) 其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的。

裁减人员时，应当优先留用下列人员：

- (一) 与本单位订立较长期限的固定期限劳动合同的；
- (二) 与本单位订立无固定期限劳动合同的；
- (三) 家庭无其他就业人员，有需要扶养的老人或者未成年人的。

用人单位依照本条第一款规定裁减人员，在六个月内重新招用人员的，应当通知被裁减的人员，并在同等条件下优先招用被裁减的人员。

第四十二条 劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依照本法第四十条、第四十一条的规定解除劳动合同：

- (一) 从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的；
- (二) 在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；
- (三) 患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的；
- (四) 女职工在孕期、产期、哺乳期的；
- (五) 在本单位连续工作满十五年，且距法定退休年龄不足五年的；
- (六) 法律、行政法规规定的其他情形。

第四十三条 用人单位单方解除劳动合同，应当事先将理由通知工会。用人单位违反法律、行政法规规定或者劳动合同约定的，工会有权要求用人单位纠正。用人单位应当研究工会的意见，并将处理结果书面通知工会。

第四十四条 有下列情形之一的，劳动合同终止：

- (一) 劳动合同期满的；

- (二) 劳动者开始依法享受基本养老保险待遇的;
- (三) 劳动者死亡, 或者被人民法院宣告死亡或者宣告失踪的;
- (四) 用人单位被依法宣告破产的;
- (五) 用人单位被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散的;
- (六) 法律、行政法规规定的其他情形。

第四十五条 劳动合同期满, 有本法第四十二条规定情形之一的, 劳动合同应当续延至相应的情形消失时终止。但是, 本法第四十二条第二项规定丧失或者部分丧失劳动能力劳动者的劳动合同的终止, 按照国家有关工伤保险的规定执行。

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。

第四十八条 用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同, 劳动者要求继续履行劳动合同的, 用人单位应当继续履行; 劳动者不要求继续履行劳动合同或者劳动合同已经不能继续履行的, 用人单位应当依照本法第八十七条规定支付赔偿金。

第四十九条 国家采取措施, 建立健全劳动者社会保险关系跨地区转移接续制度。

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。

## 第五章 特别规定

### 第一节 集体合同

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。

第五十三条 在县级以下区域内，建筑业、采矿业、餐饮服务业等行业可以由工会与企业方面代表订立行业性集体合同，或者订立区域性集体合同。

第五十四条 集体合同订立后，应当报送劳动行政部门；劳动行政部门自收到集体合同文本之日起十五日内未提出异议的，集体合同即行生效。

依法订立的集体合同对用人单位和劳动者具有约束力。行业性、区域性集体合同对当地本行业、本区域的用人单位和劳动者具有约束力。

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。

### 第二节 劳务派遣

第五十七条 劳务派遣单位应当依照公司法的有关规定设立，注册资本不得少于五十万元。

第五十八条 劳务派遣单位是本法所称用人单位，应当履行用人单位对劳动者的义

务。劳务派遣单位与被派遣劳动者订立的劳动合同，除应当载明本法第十七条规定的事项外，还应当载明被派遣劳动者的用工单位以及派遣期限、工作岗位等情况。

劳务派遣单位应当与被派遣劳动者订立二年以上的固定期限劳动合同，按月支付劳动报酬；被派遣劳动者在无工作期间，劳务派遣单位应当按照所在地人民政府规定的最低工资标准，向其按月支付报酬。

第五十九条 劳务派遣单位派遣劳动者应当与接受以劳务派遣形式用工的单位(以下称用工单位)订立劳务派遣协议。劳务派遣协议应当约定派遣岗位和人员数量、派遣期限、劳动报酬和社会保险费的数额与支付方式以及违反协议的责任。

用工单位应当根据工作岗位的实际需要与劳务派遣单位确定派遣期限，不得将连续用工期限分割订立数个短期劳务派遣协议。

第六十条 劳务派遣单位应当将劳务派遣协议的内容告知被派遣劳动者。

劳务派遣单位不得克扣用工单位按照劳务派遣协议支付给被派遣劳动者的劳动报酬。

劳务派遣单位和用工单位不得向被派遣劳动者收取费用。

第六十一条 劳务派遣单位跨地区派遣劳动者的，被派遣劳动者享有的劳动报酬和劳动条件，按照用工单位所在地的标准执行。

第六十二条 用工单位应当履行下列义务：

- (一) 执行国家劳动标准，提供相应的劳动条件和劳动保护；
- (二) 告知被派遣劳动者的工作要求和劳动报酬；
- (三) 支付加班费、绩效奖金，提供与工作岗位相关的福利待遇；
- (四) 对在岗被派遣劳动者进行工作岗位所必需的培训；
- (五) 连续用工的，实行正常的工资调整机制。

用工单位不得将被派遣劳动者再派遣到其他用人单位。

第六十三条 被派遣劳动者享有与用工单位的劳动者同工同酬的权利。用工单位无同类岗位劳动者的，参照用工单位所在地相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。

第六十四条 被派遣劳动者有权在劳务派遣单位或者用工单位依法参加或者组织工会，维护自身的合法权益。

第六十五条 被派遣劳动者可以依照本法第三十六条、第三十八条的规定与劳务派遣单位解除劳动合同。

被派遣劳动者有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定情形的，用工单位可以将劳动者退回劳务派遣单位，劳务派遣单位依照本法有关规定，可以与劳动者解除劳动合同。

第六十六条 劳务派遣一般在临时性、辅助性或者替代性的工作岗位上实施。

第六十七条 用人单位不得设立劳务派遣单位向本单位或者所属单位派遣劳动者。

### 第三节 非全日制用工

第六十八条 非全日制用工，是指以小时计酬为主，劳动者在同一用人单位一般平均每日工作时间不超过四小时，每周工作时间累计不超过二十四小时的用工形式。

第六十九条 非全日制用工双方当事人可以订立口头协议。

从事非全日制用工的劳动者可以与一个或者一个以上用人单位订立劳动合同；但是，后订立的劳动合同不得影响先订立的劳动合同的履行。

第七十条 非全日制用工双方当事人不得约定试用期。

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。

第七十二条 非全日制用工小时计酬标准不得低于用人单位所在地人民政府规定的最低小时工资标准。

非全日制用工劳动报酬结算支付周期最长不得超过十五日。

## 第六章 监督检查

第七十三条 国务院劳动行政部门负责全国劳动合同制度实施的监督管理。

县级以上地方人民政府劳动行政部门负责本行政区域内劳动合同制度实施的监督管理。

县级以上各级人民政府劳动行政部门在劳动合同制度实施的监督管理工作中，应当听取工会、企业方面代表以及有关行业主管部门的意见。

第七十四条 县级以上地方人民政府劳动行政部门依法对下列实施劳动合同制度的情况进行监督检查：

- (一) 用人单位制定直接涉及劳动者切身利益的规章制度及其执行的情况；
- (二) 用人单位与劳动者订立和解除劳动合同的情况；
- (三) 劳务派遣单位和用工单位遵守劳务派遣有关规定的情况；



- (四) 用人单位遵守国家关于劳动者工作时间和休息休假规定的情况；
- (五) 用人单位支付劳动合同约定的劳动报酬和执行最低工资标准的情况；
- (六) 用人单位参加各项社会保险和缴纳社会保险费的情况；
- (七) 法律、法规规定的其他劳动监察事项。

第七十五条 县级以上地方人民政府劳动行政部门实施监督检查时，有权查阅与劳动合同、集体合同有关材料，有权对劳动场所进行实地检查，用人单位和劳动者都应当如实提供有关情况和材料。

劳动行政部门的工作人员进行监督检查，应当出示证件，依法行使职权，文明执法。

第七十六条 县级以上人民政府建设、卫生、安全生产监督管理等有关主管部门在各自职责范围内，对用人单位执行劳动合同制度的情况进行监督管理。

第七十七条 劳动者合法权益受到侵害的，有权要求有关部门依法处理，或者依法申请仲裁、提起诉讼。

第七十八条 工会依法维护劳动者的合法权益，对用人单位履行劳动合同、集体合同的情况进行监督。用人单位违反劳动法律、法规和劳动合同、集体合同的，工会有权提出意见或者要求纠正；劳动者申请仲裁、提起诉讼的，工会依法给予支持和帮助。

第七十九条 任何组织或者个人对违反本法的行为都有权举报，县级以上人民政府劳动行政部门应当及时核实、处理，并对举报有功人员给予奖励。

## 第七章 法律责任

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。

第九十五条 劳动行政部门和其他有关主管部门及其工作人员玩忽职守、不履行法定职责，或者违法行使职权，给劳动者或者用人单位造成损害的，应当承担赔偿责任；对直接负责的主管人员和其他直接责任人员，依法给予行政处分；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

## 第八章 附则

第九十六条 事业单位与实行聘用制的工作人员订立、履行、变更、解除或者终止劳动合同，法律、行政法规或者国务院另有规定的，依照其规定；未作规定的，依照本法有关规定执行。

第九十七条 本法施行前已依法订立且在本法施行之日存续的劳动合同，继续履行；本法第十四条第二款第三项规定连续订立固定期限劳动合同的次数，自本法施行后续订固定期限劳动合同时开始计算。

本法施行前已建立劳动关系，尚未订立书面劳动合同的，应当自本法施行之日起一个月内订立。

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。

第九十八条 本法自2008年1月1日起施行。

# 附录C 中华人民共和国劳动合同法 实施条例

中华人民共和国国务院令 第535号

《中华人民共和国劳动合同法实施条例》已经2008年9月3日国务院第25次常务会议通过，现予公布，自公布之日起施行。

## 第一章 总则

第一条 为了贯彻实施《中华人民共和国劳动合同法》(以下简称劳动合同法)，制定本条例。

第二条 各级人民政府和县级以上人民政府劳动行政等有关部门以及工会等组织，应当采取措施，推动劳动合同法的贯彻实施，促进劳动关系的和谐。

第三条 依法成立的会计师事务所、律师事务所等合伙组织和基金会，属于劳动合同法规定的用人单位。

## 第二章 劳动合同的订立

第四条 劳动合同法规定的用人单位设立的分支机构，依法取得营业执照或者登记证书的，可以作为用人单位与劳动者订立劳动合同；未依法取得营业执照或者登记证书的，受用人单位委托可以与劳动者订立劳动合同。

第五条 自用工之日起一个月内，经用人单位书面通知后，劳动者不与用人单位订立书面劳动合同的，用人单位应当书面通知劳动者终止劳动关系，无需向劳动者支付经济补偿，但是应当依法向劳动者支付其实际工作时间的劳动报酬。

第六条 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，应当依照劳动合同法第八十二条的规定向劳动者每月支付两倍的工资，并与劳动者补订书面劳动合同；劳动者不与用人单位订立书面劳动合同的，用人单位应当书面通知劳动者终止劳动关系，并依照劳动合同法第四十七条的规定支付经济补偿。

前款规定的用人单位向劳动者每月支付两倍工资的起算时间为用工之日起满一个月的次日，截止时间为补订书面劳动合同的前一日。

第七条 用人单位自用工之日起满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，自用工之日起满一个月的次日至满一年的前一日应当依照劳动合同法第八十二条的规定向劳动者每月支付两倍的工资，并视为自用工之日起满一年的当日已经与劳动者订立无固定期限劳动合同，应当立即与劳动者补订书面劳动合同。

第八条 劳动合同法第七条规定的职工名册，应当包括劳动者姓名、性别、公民身份号码、户籍地址及现住址、联系方式、用工形式、用工起始时间、劳动合同期限等内容。

第九条 劳动合同法第十四条第二款规定的连续工作满10年的起始时间，应当自用人单位用工之日起计算，包括劳动合同法施行前的工作年限。

第十条 劳动者非因本人原因从原用人单位被安排到新用人单位工作的，劳动者在原用人单位的工作年限合并计算为新用人单位的工作年限。原用人单位已经向劳动者支付经济补偿的，新用人单位在依法解除、终止劳动合同计算支付经济补偿的工作年限时，不再计算劳动者在原用人单位的工作年限。

第十一条 除劳动者与用人单位协商一致的情形外，劳动者依照劳动合同法第十四条第二款的规定，提出订立无固定期限劳动合同的，用人单位应当与其订立无固定期限劳动合同。对劳动合同的内容，双方应当按照合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则协商确定；对协商不一致的内容，依照劳动合同法第十八条的规定执行。

第十二条 地方各级人民政府及县级以上地方人民政府有关部门为安置就业困难人员提供的给予岗位补贴和社会保险补贴的公益性岗位，其劳动合同不适用劳动合同法有关无固定期限劳动合同的规定以及支付经济补偿的规定。

第十三条 用人单位与劳动者不得在劳动合同法第四十四条规定的劳动合同终止情形之外约定其他的劳动合同终止条件。

第十四条 劳动合同履行地与用人单位注册地不一致的，有关劳动者的最低工资标准、劳动保护、劳动条件、职业危害防护和本地区上年度职工月平均工资标准等事项，按照劳动合同履行地的有关规定执行；用人单位注册地的有关标准高于劳动合同履行地的有关标准，且用人单位与劳动者约定按照用人单位注册地的有关规定执行的，从其约定。

第十五条 劳动者在试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档工资的80%或者不得低于劳动合同约定工资的80%，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

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。

第十七条 劳动合同期满，但是用人单位与劳动者依照劳动合同法第二十二条的规定约定的服务期尚未到期的，劳动合同应当续延至服务期满；双方另有约定的，从其约定。

### 第三章 劳动合同的解除和终止

第十八条 有下列情形之一的，依照劳动合同法规定的条件、程序，劳动者可以与用人单位解除固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同或者以完成一定工作任务为期限的劳动合同：

- (一) 劳动者与用人单位协商一致的；
- (二) 劳动者提前30日以书面形式通知用人单位的；
- (三) 劳动者在试用期内提前3日通知用人单位的；
- (四) 用人单位未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的；
- (五) 用人单位未及时足额支付劳动报酬的；
- (六) 用人单位未依法为劳动者缴纳社会保险费的；
- (七) 用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的；
- (八) 用人单位以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使劳动者在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的；
- (九) 用人单位在劳动合同中免除自己的法定责任、排除劳动者权利的；
- (十) 用人单位违反法律、行政法规强制性规定的；
- (十一) 用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动者劳动的；
- (十二) 用人单位违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的；
- (十三) 法律、行政法规规定劳动者可以解除劳动合同的其他情形。

第十九条 有下列情形之一的，依照劳动合同法规定的条件、程序，用人单位可以与劳动者解除固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同或者以完成一定工作任务为期限的劳动合同：

- (一) 用人单位与劳动者协商一致的；
- (二) 劳动者在试用期间被证明不符合录用条件的；
- (三) 劳动者严重违反用人单位的规章制度的；

- (四) 劳动者严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；
- (五) 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；
- (六) 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；
- (七) 劳动者被依法追究刑事责任的；
- (八) 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；
- (九) 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；
- (十) 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；
- (十一) 用人单位依照企业破产法规定进行重整的；
- (十二) 用人单位生产经营发生严重困难的；
- (十三) 企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的；
- (十四) 其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的。

第二十条 用人单位依照劳动合同法第四十条的规定，选择额外支付劳动者一个月工资解除劳动合同的，其额外支付的工资应当按照该劳动者上一个月的工资标准确定。

第二十一条 劳动者达到法定退休年龄的，劳动合同终止。

第二十二条 以完成一定工作任务为期限的劳动合同因任务完成而终止的，用人单位应当依照劳动合同法第四十七条的规定向劳动者支付经济补偿。

第二十三条 用人单位依法终止工伤职工的劳动合同的，除依照劳动合同法第四十七条的规定支付经济补偿外，还应当依照国家有关工伤保险的规定支付一次性工伤医疗补助金和伤残就业补助金。

第二十四条 用人单位出具的解除、终止劳动合同的证明，应当写明劳动合同期限、解除或者终止劳动合同的日期、工作岗位、在本单位的工作年限。

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。

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。

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。

#### 第四章 劳务派遣特别规定

第二十八条 用人单位或者其所属单位出资或者合伙设立的劳务派遣单位，向本单位或者所属单位派遣劳动者的，属于劳动合同法第六十七条规定的不得设立的劳务派遣单位。

第二十九条 用工单位应当履行劳动合同法第六十二条规定的义务，维护被派遣劳动者的合法权益。

第三十条 劳务派遣单位不得以非全日制用工形式招用被派遣劳动者。

第三十一条 劳务派遣单位或者被派遣劳动者依法解除、终止劳动合同的经济补偿，依照劳动合同法第四十六条、第四十七条的规定执行。

第三十二条 劳务派遣单位违法解除或者终止被派遣劳动者的劳动合同的，依照劳动合同法第四十八条的规定执行。



## 第五章 法律责任

第三十三条 用人单位违反劳动合同法有关建立职工名册规定的，由劳动行政部门责令限期改正；逾期不改正的，由劳动行政部门处2000元以上2万元以下的罚款。

第三十四条 用人单位依照劳动合同法的规定应当向劳动者每月支付两倍的工资或者应当向劳动者支付赔偿金而未支付的，劳动行政部门应当责令用人单位支付。

第三十五条 用工单位违反劳动合同法和本条例有关劳务派遣规定的，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，以每位被派遣劳动者1000元以上5000元以下的标准处以罚款；给被派遣劳动者造成损害的，劳务派遣单位和用工单位承担连带赔偿责任。

## 第六章 附则

第三十六条 对违反劳动合同法和本条例的行为的投诉、举报，县级以上地方人民政府劳动行政部门依照《劳动保障监察条例》的规定处理。

第三十七条 劳动者与用人单位因订立、履行、变更、解除或者终止劳动合同发生争议的，依照《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》的规定处理。

第三十八条 本条例自公布之日起施行。

# 附录D 中华人民共和国社会保险法

中华人民共和国主席令 第三十五号

《中华人民共和国社会保险法》已由中华人民共和国第十一届全国人民代表大会常务委员会第十七次会议于2010年10月28日通过，现予公布，自2011年7月1日起施行。

## 第一章 总则

第一条 为了规范社会保险关系，维护公民参加社会保险和享受社会保险待遇的合法权益，使公民共享发展成果，促进社会和谐稳定，根据宪法，制定本法。

第二条 国家建立基本养老保险、基本医疗保险、工伤保险、失业保险、生育保险等社会保险制度，保障公民在年老、疾病、工伤、失业、生育等情况下依法从国家和社会获得物质帮助的权利。

第三条 社会保险制度坚持广覆盖、保基本、多层次、可持续的方针，社会保险水平应当与经济社会发展水平相适应。

第四条 中华人民共和国境内的用人单位和个人依法缴纳社会保险费，有权查询缴费记录、个人权益记录，要求社会保险经办机构提供社会保险咨询等相关服务。个人依法享受社会保险待遇，有权监督本单位为其缴费情况。

第五条 县级以上人民政府将社会保险事业纳入国民经济和社会发展规划。国家多渠道筹集社会保险资金。县级以上人民政府对社会保险事业给予必要的经费支持。

国家通过税收优惠政策支持社会保险事业。

第六条 国家对社会保险基金实行严格监管。

国务院和省、自治区、直辖市人民政府建立健全社会保险基金监督管理制度，保障社会保险基金安全、有效运行。

县级以上人民政府采取措施，鼓励和支持社会各方面参与社会保险基金的监督。

第七条 国务院社会保险行政部门负责全国的社会保险管理工作，国务院其他有关部门在各自的职责范围内负责有关的社会保险工作。

县级以上地方人民政府社会保险行政部门负责本行政区域的社会保险管理工作，县级以上地方人民政府其他有关部门在各自的职责范围内负责有关的社会保险工作。

第八条 社会保险经办机构提供社会保险服务，负责社会保险登记、个人权益记录、社会保险待遇支付等工作。

第九条 工会依法维护职工的合法权益，有权参与社会保险重大事项的研究，参加社会保险监督委员会，对与职工社会保险权益有关的事项进行监督。

## 第二章 基本养老保险

第十条 职工应当参加基本养老保险，由用人单位和职工共同缴纳基本养老保险费。

无雇工的个体工商户、未在用人单位参加基本养老保险的非全日制从业人员以及其他灵活就业人员可以参加基本养老保险，由个人缴纳基本养老保险费。

公务员和参照公务员法管理的工作人员养老保险的办法由国务院规定。

第十一条 基本养老保险实行社会统筹与个人账户相结合。

基本养老保险基金由用人单位和个人缴费以及政府补贴等组成。

第十二条 用人单位应当按照国家规定的本单位职工工资总额的比例缴纳基本养老保险费，记入基本养老保险统筹基金。

职工应当按照国家规定的本人工资的比例缴纳基本养老保险费，记入个人账户。

无雇工的个体工商户、未在用人单位参加基本养老保险的非全日制从业人员以及其他灵活就业人员参加基本养老保险的，应当按照国家规定缴纳基本养老保险费，分别记入基本养老保险统筹基金和个人账户。

第十三条 国有企业、事业单位职工参加基本养老保险前，视同缴费年限期间应当缴纳的基本养老保险费由政府承担。

基本养老保险基金出现支付不足时，政府给予补贴。

第十四条 个人账户不得提前支取，记账利率不得低于银行定期存款利率，免征利息税。个人死亡的，个人账户余额可以继承。

第十五条 基本养老金由统筹养老金和个人账户养老金组成。

基本养老金根据个人累计缴费年限、缴费工资、当地职工平均工资、个人账户金额、城镇人口平均预期寿命等因素确定。

第十六条 参加基本养老保险的个人，达到法定退休年龄时累计缴费满十五年的，按月领取基本养老金。

参加基本养老保险的个人，达到法定退休年龄时累计缴费不足十五年的，可以缴费

至满十五年，按月领取基本养老金；也可以转入新型农村社会养老保险或者城镇居民社会养老保险，按照国务院规定享受相应的养老保险待遇。

第十七条 参加基本养老保险的个人，因病或者非因工死亡的，其遗属可以领取丧葬补助金和抚恤金；在未达到法定退休年龄时因病或者非因工致残完全丧失劳动能力的，可以领取病残津贴。所需资金从基本养老保险基金中支付。

第十八条 国家建立基本养老金正常调整机制。根据职工平均工资增长、物价上涨情况，适时提高基本养老保险待遇水平。

第十九条 个人跨统筹地区就业的，其基本养老保险关系随本人转移，缴费年限累计计算。个人达到法定退休年龄时，基本养老金分段计算、统一支付。具体办法由国务院规定。

第二十条 国家建立和完善新型农村社会养老保险制度。

新型农村社会养老保险实行个人缴费、集体补助和政府补贴相结合。

第二十一条 新型农村社会养老保险待遇由基础养老金和个人账户养老金组成。

参加新型农村社会养老保险的农村居民，符合国家规定条件的，按月领取新型农村社会养老保险待遇。

第二十二条 国家建立和完善城镇居民社会养老保险制度。

省、自治区、直辖市人民政府根据实际情况，可以将城镇居民社会养老保险和新型农村社会养老保险合并实施。

### 第三章 基本医疗保险

第二十三条 职工应当参加职工基本医疗保险，由用人单位和职工按照国家规定共同缴纳基本医疗保险费。

无雇工的个体工商户、未在用人单位参加职工基本医疗保险的非全日制从业人员以及其他灵活就业人员可以参加职工基本医疗保险，由个人按照国家规定缴纳基本医疗保险费。

第二十四条 国家建立和完善新型农村合作医疗制度。

新型农村合作医疗的管理办法，由国务院规定。

第二十五条 国家建立和完善城镇居民基本医疗保险制度。

城镇居民基本医疗保险实行个人缴费和政府补贴相结合。

享受最低生活保障的人、丧失劳动能力的残疾人、低收入家庭六十周岁以上的老年

人和未成年人等所需个人缴费部分，由政府给予补贴。

第二十六条 职工基本医疗保险、新型农村合作医疗和城镇居民基本医疗保险的待遇标准按照国家规定执行。

第二十七条 参加职工基本医疗保险的个人，达到法定退休年龄时累计缴费达到国家规定年限的，退休后不再缴纳基本医疗保险费，按照国家规定享受基本医疗保险待遇；未达到国家规定年限的，可以缴费至国家规定年限。

第二十八条 符合基本医疗保险药品目录、诊疗项目、医疗服务设施标准以及急诊、抢救的医疗费用，按照国家规定从基本医疗保险基金中支付。

第二十九条 参保人员医疗费用中应当由基本医疗保险基金支付的部分，由社会保险经办机构与医疗机构、药品经营单位直接结算。

社会保险行政部门和卫生行政部门应当建立异地就医医疗费用结算制度，方便参保人员享受基本医疗保险待遇。

第三十条 下列医疗费用不纳入基本医疗保险基金支付范围：

- (一)应当从工伤保险基金中支付的；
- (二)应当由第三人负担的；
- (三)应当由公共卫生负担的；
- (四)在境外就医的。

医疗费用依法应当由第三人负担，第三人不支付或者无法确定第三人的，由基本医疗保险基金先行支付。基本医疗保险基金先行支付后，有权向第三人追偿。

第三十一条 社会保险经办机构根据管理服务的需要，可以与医疗机构、药品经营单位签订服务协议，规范医疗服务行为。

医疗机构应当为参保人员提供合理、必要的医疗服务。

第三十二条 个人跨统筹地区就业的，其基本医疗保险关系随本人转移，缴费年限累计计算。

#### 第四章 工伤保险

第三十三条 职工应当参加工伤保险，由用人单位缴纳工伤保险费，职工不缴纳工伤保险费。

第三十四条 国家根据不同行业的工伤风险程度确定行业的差别费率，并根据使用工伤保险基金、工伤发生率等情况在每个行业内确定费率档次。行业差别费率和行业内

费率档次由国务院社会保险行政部门制定，报国务院批准后公布施行。

社会保险经办机构根据用人单位使用工伤保险基金、工伤发生率和所属行业费率档次等情况，确定用人单位缴费费率。

第三十五条 用人单位应当按照本单位职工工资总额，根据社会保险经办机构确定的费率缴纳工伤保险费。

第三十六条 职工因工作原因受到事故伤害或者患职业病，且经工伤认定的，享受工伤保险待遇；其中，经劳动能力鉴定丧失劳动能力的，享受伤残待遇。

工伤认定和劳动能力鉴定应当简捷、方便。

第三十七条 职工因下列情形之一导致本人在工作中伤亡的，不认定为工伤：

- (一) 故意犯罪；
- (二) 醉酒或者吸毒；
- (三) 自残或者自杀；
- (四) 法律、行政法规规定的其他情形。

第三十八条 因工伤发生的下列费用，按照国家规定从工伤保险基金中支付：

- (一) 治疗工伤的医疗费用和康复费用；
- (二) 住院伙食补助费；
- (三) 到统筹地区以外就医的交通食宿费；
- (四) 安装配置伤残辅助器具所需费用；
- (五) 生活不能自理的，经劳动能力鉴定委员会确认的生活护理费；
- (六) 一次性伤残补助金和一至四级伤残职工按月领取的伤残津贴；
- (七) 终止或者解除劳动合同时，应当享受的一次性医疗补助金；
- (八) 因工死亡的，其遗属领取的丧葬补助金、供养亲属抚恤金和因工死亡补助金；
- (九) 劳动能力鉴定费。

第三十九条 因工伤发生的下列费用，按照国家规定由用人单位支付：

- (一) 治疗工伤期间的工资福利；
- (二) 五级、六级伤残职工按月领取的伤残津贴；
- (三) 终止或者解除劳动合同时，应当享受的一次性伤残就业补助金。

第四十条 工伤职工符合领取基本养老金条件的，停发伤残津贴，享受基本养老保险待遇。基本养老保险待遇低于伤残津贴的，从工伤保险基金中补足差额。

第四十一条 职工所在用人单位未依法缴纳工伤保险费，发生工伤事故的，由用人

单位支付工伤保险待遇。用人单位不支付的，从工伤保险基金中先行支付。

从工伤保险基金中先行支付的工伤保险待遇应当由用人单位偿还。用人单位不偿还的，社会保险经办机构可以依照本法第六十三条的规定追偿。

第四十二条 由于第三人的原因造成工伤，第三人不支付工伤医疗费用或者无法确定第三人的，由工伤保险基金先行支付。工伤保险基金先行支付后，有权向第三人追偿。

第四十三条 工伤职工有下列情形之一的，停止享受工伤保险待遇：

- (一) 丧失享受待遇条件的；
- (二) 拒不接受劳动能力鉴定的；
- (三) 拒绝治疗的。

## 第五章 失业保险

第四十四条 职工应当参加失业保险，由用人单位和职工按照国家规定共同缴纳失业保险费。

第四十五条 失业人员符合下列条件的，从失业保险基金中领取失业保险金：

- (一) 失业前用人单位和本人已经缴纳失业保险费满一年的；
- (二) 非因本人意愿中断就业的；
- (三) 已经进行失业登记，并有求职要求的。

第四十六条 失业人员失业前用人单位和本人累计缴费满一年不足五年的，领取失业保险金的期限最长为十二个月；累计缴费满五年不足十年的，领取失业保险金的期限最长为十八个月；累计缴费十年以上的，领取失业保险金的期限最长为二十四个月。重新就业后，再次失业的，缴费时间重新计算，领取失业保险金的期限与前次失业应当领取而尚未领取的失业保险金的期限合并计算，最长不超过二十四个月。

第四十七条 失业保险金的标准，由省、自治区、直辖市人民政府确定，不得低于城市居民最低生活保障标准。

第四十八条 失业人员在领取失业保险金期间，参加职工基本医疗保险，享受基本医疗保险待遇。

失业人员应当缴纳的基本医疗保险费从失业保险基金中支付，个人不缴纳基本医疗保险费。

第四十九条 失业人员在领取失业保险金期间死亡的，参照当地对在职职工死亡的规定，向其遗属发给一次性丧葬补助金和抚恤金。所需资金从失业保险基金中支付。



个人死亡同时符合领取基本养老保险丧葬补助金、工伤保险丧葬补助金和失业保险丧葬补助金条件的，其遗属只能选择领取其中的一项。

第五十条 用人单位应当及时为失业人员出具终止或者解除劳动关系的证明，并将失业人员的名单自终止或者解除劳动关系之日起十五日内告知社会保险经办机构。

失业人员应当持本单位为其出具的终止或者解除劳动关系的证明，及时到指定的公共就业服务机构办理失业登记。

失业人员凭失业登记证明和个人身份证明，到社会保险经办机构办理领取失业保险金的手续。失业保险金领取期限自办理失业登记之日起计算。

第五十一条 失业人员在领取失业保险金期间有下列情形之一的，停止领取失业保险金，并同时停止享受其他失业保险待遇：

- (一) 重新就业的；
- (二) 应征服兵役的；
- (三) 移居境外的；
- (四) 享受基本养老保险待遇的；
- (五) 无正当理由，拒不接受当地人民政府指定部门或者机构介绍的适当工作或者提供的培训的。

第五十二条 职工跨统筹地区就业的，其失业保险关系随本人转移，缴费年限累计计算。

## 第六章 生育保险

第五十三条 职工应当参加生育保险，由用人单位按照国家规定缴纳生育保险费，职工不缴纳生育保险费。

第五十四条 用人单位已经缴纳生育保险费的，其职工享受生育保险待遇；职工未就业配偶按照国家规定享受生育医疗费用待遇。所需资金从生育保险基金中支付。

生育保险待遇包括生育医疗费用和生育津贴。

第五十五条 生育医疗费用包括下列各项：

- (一) 生育的医疗费用；
- (二) 计划生育的医疗费用；
- (三) 法律、法规规定的其他项目费用。

第五十六条 职工有下列情形之一的，可以按照国家规定享受生育津贴：

- (一) 女职工生育享受产假;
- (二) 享受计划生育手术休假;
- (三) 法律、法规规定的其他情形。

生育津贴按照职工所在用人单位上年度职工月平均工资计发。

## 第七章 社会保险费征缴

第五十七条 用人单位应当自成立之日起三十日内凭营业执照、登记证书或者单位印章,向当地社会保险经办机构申请办理社会保险登记。社会保险经办机构应当自收到申请之日起十五日内予以审核,发给社会保险登记证件。

用人单位的社会保险登记事项发生变更或者用人单位依法终止的,应当自变更或者终止之日起三十日内,到社会保险经办机构办理变更或者注销社会保险登记。

工商行政管理部门、民政部门和机构编制管理机关应当及时向社会保险经办机构通报用人单位的成立、终止情况,公安机关应当及时向社会保险经办机构通报个人的出生、死亡以及户口登记、迁移、注销等情况。

第五十八条 用人单位应当自用工之日起三十日内为其职工向社会保险经办机构申请办理社会保险登记。未办理社会保险登记的,由社会保险经办机构核定其应当缴纳的社会保险费。

自愿参加社会保险的无雇工的个体工商户、未在用人单位参加社会保险的非全日制从业人员以及其他灵活就业人员,应当向社会保险经办机构申请办理社会保险登记。

国家建立全国统一的个人社会保障号码。个人社会保障号码为公民身份号码。

第五十九条 县级以上人民政府加强社会保险费的征收工作。

社会保险费实行统一征收,实施步骤和具体办法由国务院规定。

第六十条 用人单位应当自行申报、按时足额缴纳社会保险费,非因不可抗力等法定事由不得缓缴、减免。职工应当缴纳的社会保险费由用人单位代扣代缴,用人单位应当按月将缴纳社会保险费的明细情况告知本人。

无雇工的个体工商户、未在用人单位参加社会保险的非全日制从业人员以及其他灵活就业人员,可以直接向社会保险费征收机构缴纳社会保险费。

第六十一条 社会保险费征收机构应当依法按时足额征收社会保险费,并将缴费情况定期告知用人单位和个人。

第六十二条 用人单位未按规定申报应当缴纳的社会保险费数额的,按照该单位上

月缴费额的百分之一百一十确定应当缴纳数额；缴费单位补办申报手续后，由社会保险费征收机构按照规定结算。

第六十三条 用人单位未按时足额缴纳社会保险费的，由社会保险费征收机构责令其限期缴纳或者补足。

用人单位逾期仍未缴纳或者补足社会保险费的，社会保险费征收机构可以向银行和其他金融机构查询其存款账户；并可以申请县级以上有关行政部门作出划拨社会保险费的决定，书面通知其开户银行或者其他金融机构划拨社会保险费。用人单位账户余额少于应当缴纳的社会保险费的，社会保险费征收机构可以要求该用人单位提供担保，签订延期缴费协议。

用人单位未足额缴纳社会保险费且未提供担保的，社会保险费征收机构可以申请人民法院扣押、查封、拍卖其价值相当于应当缴纳社会保险费的财产，以拍卖所得抵缴社会保险费。

## 第八章 社会保险基金

第六十四条 社会保险基金包括基本养老保险基金、基本医疗保险基金、工伤保险基金、失业保险基金和生育保险基金。各项社会保险基金按照社会保险险种分别建账，分账核算，执行国家统一的会计制度。

社会保险基金专款专用，任何组织和个人不得侵占或者挪用。

基本养老保险基金逐步实行全国统筹，其他社会保险基金逐步实行省级统筹，具体时间、步骤由国务院规定。

第六十五条 社会保险基金通过预算实现收支平衡。

县级以上人民政府在社会保险基金出现支付不足时，给予补贴。

第六十六条 社会保险基金按照统筹层次设立预算。社会保险基金预算按照社会保险项目分别编制。

第六十七条 社会保险基金预算、决算草案的编制、审核和批准，依照法律和国务院规定执行。

第六十八条 社会保险基金存入财政专户，具体管理办法由国务院规定。

第六十九条 社会保险基金在保证安全的前提下，按照国务院规定投资运营实现保值增值。

第七十条 社会保险经办机构应当定期向社会公布参加社会保险情况以及社会保险基金的收入、支出、结余和收益情况。

第七十一条 国家设立全国社会保障基金，由中央财政预算拨款以及国务院批准的其他方式筹集的资金构成，用于社会保障支出的补充、调剂。全国社会保障基金由全国社会保障基金管理运营机构负责管理运营，在保证安全的前提下实现保值增值。

全国社会保障基金应当定期向社会公布收支、管理和投资运营的情况。国务院财政部门、社会保险行政部门、审计机关对全国社会保障基金的收支、管理和投资运营情况实施监督。

## 第九章 社会保险经办

第七十二条 统筹地区设立社会保险经办机构。社会保险经办机构根据工作需要，经所在地的社会保险行政部门和机构编制管理机关批准，可以在本统筹地区设立分支机构和服务网点。

第七十三条 社会保险经办机构应当建立健全业务、财务、安全和风险管理制度。社会保险经办机构应当按时足额支付社会保险待遇。

第七十四条 社会保险经办机构通过业务经办、统计、调查获取社会保险工作所需的数据，有关单位和个人应当及时、如实提供。

社会保险经办机构应当及时为用人单位建立档案，完整、准确地记录参加社会保险的人员、缴费等社会保险数据，妥善保管登记、申报的原始凭证和支付结算的会计凭证。

社会保险经办机构应当及时、完整、准确地记录参加社会保险的个人缴费和用人单位为其缴费，以及享受社会保险待遇等个人权益记录，定期将个人权益记录单免费寄送本人。

用人单位和个人可以免费向社会保险经办机构查询、核对其缴费和享受社会保险待遇记录，要求社会保险经办机构提供社会保险咨询等相关服务。

第七十五条 全国社会保险信息系统按照国家统一规划，由县级以上人民政府按照分级负责的原则共同建设。

## 第十章 社会保险监督

第七十六条 各级人民代表大会常务委员会听取和审议本级人民政府对社会保险基金的收支、管理、投资运营以及监督检查情况的专项工作报告，组织对本法实施情况的

执法检查等，依法行使监督职权。

第七十七条 县级以上人民政府社会保险行政部门应当加强对用人单位和个人遵守社会保险法律、法规情况的监督检查。

社会保险行政部门实施监督检查时，被检查的用人单位和个人应当如实提供与社会保险有关的资料，不得拒绝检查或者谎报、瞒报。

第七十八条 财政部门、审计机关按照各自职责，对社会保险基金的收支、管理和投资运营情况实施监督。

第七十九条 社会保险行政部门对社会保险基金的收支、管理和投资运营情况进行监督检查，发现存在问题的，应当提出整改建议，依法作出处理决定或者向有关行政部门提出处理建议。社会保险基金检查结果应当定期向社会公布。

社会保险行政部门对社会保险基金实施监督检查，有权采取下列措施：

(一) 查阅、记录、复制与社会保险基金收支、管理和投资运营相关的资料，对可能被转移、隐匿或者灭失的资料予以封存；

(二) 询问与调查事项有关的单位和个人，要求其对与调查事项有关的问题作出说明、提供有关证明材料；

(三) 对隐匿、转移、侵占、挪用社会保险基金的行为予以制止并责令改正。

第八十条 统筹地区人民政府成立由用人单位代表、参保人员代表，以及工会代表、专家等组成的社会保险监督委员会。

社会保险经办机构应当定期向社会保险监督委员会汇报社会保险基金的收支、管理和投资运营情况。社会保险监督委员会可以聘请会计师事务所对社会保险基金的收支、管理和投资运营情况进行年度审计和专项审计。审计结果应当向社会公开。

第八十一条 社会保险行政部门和其他有关行政部门、社会保险经办机构、社会保险费征收机构及其工作人员，应当依法为用人单位和个人的信息保密，不得以任何形式泄露。

第八十二条 任何组织或者个人有权对违反社会保险法律、法规的行为进行举报、投诉。

社会保险行政部门、卫生行政部门、社会保险经办机构、社会保险费征收机构和财政部门、审计机关对属于本部门、本机构职责范围的举报、投诉，应当依法处理；对不属于本部门、本机构职责范围的，应当书面通知并移交有权处理的部门、机构处理。有权处理的部门、机构应当及时处理，不得推诿。

第八十三条 用人单位或者个人认为社会保险费征收机构的行为侵害自己合法权益的，可以依法申请行政复议或者提起行政诉讼。

用人单位或者个人对社会保险经办机构不依法办理社会保险登记、核定社会保险费、支付社会保险待遇、办理社会保险转移接续手续或者侵害其他社会保险权益的行为，可以依法申请行政复议或者提起行政诉讼。

个人与所在用人单位发生社会保险争议的，可以依法申请调解、仲裁，提起诉讼。用人单位侵害个人社会保险权益的，个人也可以要求社会保险行政部门或者社会保险费征收机构依法处理。

## 第十一章 法律责任

第八十四条 用人单位不办理社会保险登记的，由社会保险行政部门责令限期改正；逾期不改正的，对用人单位处应缴社会保险费数额一倍以上三倍以下的罚款，对其直接负责的主管人员和其他直接责任人员处五百元以上三千元以下的罚款。

第八十五条 用人单位拒不出具终止或者解除劳动关系证明的，依照《中华人民共和国劳动合同法》的规定处理。

第八十六条 用人单位未按时足额缴纳社会保险费的，由社会保险费征收机构责令限期缴纳或者补足，并自欠缴之日起，按日加收万分之五的滞纳金；逾期仍不缴纳的，由有关行政部门处欠缴数额一倍以上三倍以下的罚款。

第八十七条 社会保险经办机构以及医疗机构、药品经营单位等社会保险服务机构以欺诈、伪造证明材料或者其他手段骗取社会保险基金支出的，由社会保险行政部门责令退回骗取的社会保险金，处骗取金额二倍以上五倍以下的罚款；属于社会保险服务机构的，解除服务协议；直接负责的主管人员和其他直接责任人员有执业资格的，依法吊销其执业资格。

第八十八条 以欺诈、伪造证明材料或者其他手段骗取社会保险待遇的，由社会保险行政部门责令退回骗取的社会保险金，处骗取金额二倍以上五倍以下的罚款。

第八十九条 社会保险经办机构及其工作人员有下列行为之一的，由社会保险行政部门责令改正；给社会保险基金、用人单位或者个人造成损失的，依法承担赔偿责任；对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分：

(一) 未履行社会保险法定职责的；



- (二) 未将社会保险基金存入财政专户的;
- (三) 克扣或者拒不按时支付社会保险待遇的;
- (四) 丢失或者篡改缴费记录、享受社会保险待遇记录等社会保险数据、个人权益记录的;
- (五) 有违反社会保险法律、法规的其他行为的。

第九十条 社会保险费征收机构擅自更改社会保险费缴费基数、费率,导致少收或者多收社会保险费的,由有关行政部门责令其追缴应当缴纳的社会保险费或者退还不应当缴纳的社会保险费;对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分。

第九十一条 违反本法规定,隐匿、转移、侵占、挪用社会保险基金或者违规投资运营的,由社会保险行政部门、财政部门、审计机关责令追回;有违法所得的,没收违法所得;对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分。

第九十二条 社会保险行政部门和其他有关行政部门、社会保险经办机构、社会保险费征收机构及其工作人员泄露用人单位和个人信息的,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分;给用人单位或者个人造成损失的,应当承担赔偿责任。

第九十三条 国家工作人员在社会保险管理、监督工作中滥用职权、玩忽职守、徇私舞弊的,依法给予处分。

第九十四条 违反本法规定,构成犯罪的,依法追究刑事责任。

## 第十二章 附则

第九十五条 进城务工的农村居民依照本法规定参加社会保险。

第九十六条 征收农村集体所有的土地,应当足额安排被征地农民的社会保险费,按照国务院规定将被征地农民纳入相应的社会保险制度。

第九十七条 外国人在中国境内就业的,参照本法规定参加社会保险。

第九十八条 本法自2011年7月1日起施行。



# 附录E 中华人民共和国劳动争议调解仲裁法

中华人民共和国主席令 第八十号

《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》已由中华人民共和国第十届全国人民代表大会常务委员会第三十一次会议于2007年12月29日通过，现予公布，自2008年5月1日起施行。

## 第一章 总则

第一条 为了公正及时解决劳动争议，保护当事人合法权益，促进劳动关系和谐稳定，制定本法。

第二条 中华人民共和国境内的用人单位与劳动者发生的下列劳动争议，适用本法：

- (一) 因确认劳动关系发生的争议；
- (二) 因订立、履行、变更、解除和终止劳动合同发生的争议；
- (三) 因除名、辞退和辞职、离职发生的争议；
- (四) 因工作时间、休息休假、社会保险、福利、培训以及劳动保护发生的争议；
- (五) 因劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金等发生的争议；
- (六) 法律、法规规定的其他劳动争议。

第三条 解决劳动争议，应当根据事实，遵循合法、公正、及时、着重调解的原则，依法保护当事人的合法权益。

第四条 发生劳动争议，劳动者可以与用人单位协商，也可以请工会或者第三方共同与用人单位协商，达成和解协议。

第五条 发生劳动争议，当事人不愿协商、协商不成或者达成和解协议后不履行的，可以向调解组织申请调解；不愿调解、调解不成或者达成调解协议后不履行的，可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁；对仲裁裁决不服的，除本法另有规定的外，可以向人民法院提起诉讼。

第六条 发生劳动争议，当事人对自己提出的主张，有责任提供证据。与争议事项

有关的证据属于用人单位掌握管理的，用人单位应当提供；用人单位不提供的，应当承担不利后果。

第七条 发生劳动争议的劳动者一方在十人以上，并有共同请求的，可以推举代表参加调解、仲裁或者诉讼活动。

第八条 县级以上人民政府劳动行政部门会同工会和企业方面代表建立协调劳动关系三方机制，共同研究解决劳动争议的重大问题。

第九条 用人单位违反国家规定，拖欠或者未足额支付劳动报酬，或者拖欠工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金的，劳动者可以向劳动行政部门投诉，劳动行政部门应当依法处理。

## 第二章 调解

第十条 发生劳动争议，当事人可以到下列调解组织申请调解：

- (一) 企业劳动争议调解委员会；
- (二) 依法设立的基层人民调解组织；
- (三) 在乡镇、街道设立的具有劳动争议调解职能的组织。

企业劳动争议调解委员会由职工代表和企业代表组成。职工代表由工会成员担任或者由全体职工推举产生，企业代表由企业负责人指定。企业劳动争议调解委员会主任由工会成员或者双方推举的人员担任。

第十一条 劳动争议调解组织的调解员应当由公道正派、联系群众、热心调解工作，并具有一定法律知识、政策水平和文化水平的成年公民担任。

第十二条 当事人申请劳动争议调解可以书面申请，也可以口头申请。口头申请的，调解组织应当当场记录申请人基本情况、申请调解的争议事项、理由和时间。

第十三条 调解劳动争议，应当充分听取双方当事人对事实和理由的陈述，耐心疏导，帮助其达成协议。

第十四条 经调解达成协议的，应当制作调解协议书。

调解协议书由双方当事人签名或者盖章，经调解员签名并加盖调解组织印章后生效，对双方当事人具有约束力，当事人应当履行。

自劳动争议调解组织收到调解申请之日起十五日内未达成调解协议的，当事人可以依法申请仲裁。

第十五条 达成调解协议后，一方当事人在协议约定期限内不履行调解协议的，另

一方当事人可以依法申请仲裁。

第十六条 因支付拖欠劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金事项达成调解协议，用人单位在协议约定期限内不履行的，劳动者可以持调解协议书依法向人民法院申请支付令。人民法院应当依法发出支付令。

### 第三章 仲裁

#### 第一节 一般规定

第十七条 劳动争议仲裁委员会按照统筹规划、合理布局和适应实际需要的原则设立。省、自治区人民政府可以决定在市、县设立；直辖市人民政府可以决定在区、县设立。直辖市、设区的市也可以设立一个或者若干个劳动争议仲裁委员会。劳动争议仲裁委员会不按行政区划层层设立。

第十八条 国务院劳动行政部门依照本法有关规定制定仲裁规则。省、自治区、直辖市人民政府劳动行政部门对本行政区域的劳动争议仲裁工作进行指导。

第十九条 劳动争议仲裁委员会由劳动行政部门代表、工会代表和企业方面代表组成。劳动争议仲裁委员会组成人员应当是单数。

劳动争议仲裁委员会依法履行下列职责：

- (一) 聘任、解聘专职或者兼职仲裁员；
- (二) 受理劳动争议案件；
- (三) 讨论重大或者疑难的劳动争议案件；
- (四) 对仲裁活动进行监督。

劳动争议仲裁委员会下设办事机构，负责办理劳动争议仲裁委员会的日常工作。

第二十条 劳动争议仲裁委员会应当设仲裁员名册。

仲裁员应当公道正派并符合下列条件之一：

- (一) 曾任审判员的；
- (二) 从事法律研究、教学工作并具有中级以上职称的；
- (三) 具有法律知识、从事人力资源管理或者工会等专业工作满五年的；
- (四) 律师执业满三年的。

第二十一条 劳动争议仲裁委员会负责管辖本区域内发生的劳动争议。

劳动争议由劳动合同履行地或者用人单位所在地的劳动争议仲裁委员会管辖。双方当事人分别向劳动合同履行地和用人单位所在地的劳动争议仲裁委员会申请仲裁的，由

劳动合同履行地的劳动争议仲裁委员会管辖。

第二十二条 发生劳动争议的劳动者和用人单位为劳动争议仲裁案件的双方当事人。

劳务派遣单位或者用工单位与劳动者发生劳动争议的，劳务派遣单位和用工单位为共同当事人。

第二十三条 与劳动争议案件的处理结果有利害关系的第三人，可以申请参加仲裁活动或者由劳动争议仲裁委员会通知其参加仲裁活动。

第二十四条 当事人可以委托代理人参加仲裁活动。委托他人参加仲裁活动，应当向劳动争议仲裁委员会提交有委托人签名或者盖章的委托书，委托书应当载明委托事项和权限。

第二十五条 丧失或者部分丧失民事行为能力的劳动者，由其法定代理人代为参加仲裁活动；无法定代理人的，由劳动争议仲裁委员会为其指定代理人。劳动者死亡的，由其近亲属或者代理人参加仲裁活动。

第二十六条 劳动争议仲裁公开进行，但当事人协议不公开进行或者涉及国家秘密、商业秘密和个人隐私的除外。

## 第二节 申请和受理

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。

第二十八条 申请人申请仲裁应当提交书面仲裁申请，并按照被申请人人数提交副本。

仲裁申请书应当载明下列事项：

(一) 劳动者的姓名、性别、年龄、职业、工作单位和住所，用人单位的名称、住所

和法定代表人或者主要负责人的姓名、职务；

(二) 仲裁请求和所根据的事实、理由；

(三) 证据和证据来源、证人姓名和住所。

书写仲裁申请确有困难的，可以口头申请，由劳动争议仲裁委员会记入笔录，并告知对方当事人。

第二十九条 劳动争议仲裁委员会收到仲裁申请之日起五日内，认为符合受理条件的，应当受理，并通知申请人；认为不符合受理条件的，应当书面通知申请人不予受理，并说明理由。对劳动争议仲裁委员会不予受理或者逾期未作出决定的，申请人可以就该劳动争议事项向人民法院提起诉讼。

第三十条 劳动争议仲裁委员会受理仲裁申请后，应当在五日内将仲裁申请书副本送达被申请人。

被申请人收到仲裁申请书副本后，应当在十日内向劳动争议仲裁委员会提交答辩书。劳动争议仲裁委员会收到答辩书后，应当在五日内将答辩书副本送达申请人。被申请人未提交答辩书的，不影响仲裁程序的进行。

### 第三节 开庭和裁决

第三十一条 劳动争议仲裁委员会裁决劳动争议案件实行仲裁庭制。仲裁庭由三名仲裁员组成，设首席仲裁员。简单劳动争议案件可以由一名仲裁员独任仲裁。

第三十二条 劳动争议仲裁委员会应当在受理仲裁申请之日起五日内将仲裁庭的组成情况书面通知当事人。

第三十三条 仲裁员有下列情形之一的，应当回避，当事人也有权以口头或者书面方式提出回避申请：

(一) 是本案当事人或者当事人、代理人的近亲属的；

(二) 与本案有利害关系的；

(三) 与本案当事人、代理人有其他关系，可能影响公正裁决的；

(四) 私自会见当事人、代理人，或者接受当事人、代理人的请客送礼的。

劳动争议仲裁委员会对回避申请应当及时作出决定，并以口头或者书面方式通知当事人。

第三十四条 仲裁员有本法第三十三条第四项规定情形，或者有索贿受贿、徇私舞弊、枉法裁决行为的，应当依法承担法律责任。劳动争议仲裁委员会应当将其解聘。

第三十五条 仲裁庭应当在开庭五日前，将开庭日期、地点书面通知双方当事人。

当事人有正当理由的，可以在开庭三日前请求延期开庭。是否延期，由劳动争议仲裁委员会决定。

第三十六条 申请人收到书面通知，无正当理由拒不到庭或者未经仲裁庭同意中途退庭的，可以视为撤回仲裁申请。

被申请人收到书面通知，无正当理由拒不到庭或者未经仲裁庭同意中途退庭的，可以缺席裁决。

第三十七条 仲裁庭对专门性问题认为需要鉴定的，可以交由当事人约定的鉴定机构鉴定；当事人没有约定或者无法达成约定的，由仲裁庭指定的鉴定机构鉴定。

根据当事人的请求或者仲裁庭的要求，鉴定机构应当派鉴定人参加开庭。当事人经仲裁庭许可，可以向鉴定人提问。

第三十八条 当事人在仲裁过程中有权进行质证和辩论。质证和辩论终结时，首席仲裁员或者独任仲裁员应当征询当事人的最后意见。

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。

第四十条 仲裁庭应当将开庭情况记入笔录。当事人和其他仲裁参加人认为对自己陈述的记录有遗漏或者差错的，有权申请补正。如果不予补正，应当记录该申请。

笔录由仲裁员、记录人员、当事人和其他仲裁参加人签名或者盖章。

第四十一条 当事人申请劳动争议仲裁后，可以自行和解。达成和解协议的，可以撤回仲裁申请。

第四十二条 仲裁庭在作出裁决前，应当先行调解。

调解达成协议的，仲裁庭应当制作调解书。

调解书应当写明仲裁请求和当事人协议的结果。调解书由仲裁员签名，加盖劳动争议仲裁委员会印章，送达双方当事人。调解书经双方当事人签收后，发生法律效力。

调解不成或者调解书送达前，一方当事人反悔的，仲裁庭应当及时作出裁决。

第四十三条 仲裁庭裁决劳动争议案件，应当自劳动争议仲裁委员会受理仲裁申请之日起四十五日内结束。案情复杂需要延期的，经劳动争议仲裁委员会主任批准，可以延期并书面通知当事人，但是延长期限不得超过十五日。逾期未作出仲裁裁决的，当事人可以就该劳动争议事项向人民法院提起诉讼。

仲裁庭裁决劳动争议案件时，其中一部分事实已经清楚，可以就该部分先行裁决。

第四十四条 仲裁庭对追索劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金的案件，根据当事人的申请，可以裁决先予执行，移送人民法院执行。

仲裁庭裁决先予执行的，应当符合下列条件：

- (一) 当事人之间权利义务关系明确；
- (二) 不先予执行将严重影响申请人的生活。

劳动者申请先予执行的，可以不提供担保。

第四十五条 裁决应当按照多数仲裁员的意见作出，少数仲裁员的不同意见应当记入笔录。仲裁庭不能形成多数意见时，裁决应当按照首席仲裁员的意见作出。

第四十六条 裁决书应当载明仲裁请求、争议事实、裁决理由、裁决结果和裁决日期。裁决书由仲裁员签名，加盖劳动争议仲裁委员会印章。对裁决持不同意见的仲裁员，可以签名，也可以不签名。

第四十七条 下列劳动争议，除本法另有规定的外，仲裁裁决为终局裁决，裁决书自作出之日起发生法律效力：

- (一) 追索劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金，不超过当地月最低工资标准十二个月金额的争议；
- (二) 因执行国家的劳动标准在工作时间、休息休假、社会保险等方面发生的争议。

第四十八条 劳动者对本法第四十七条规定的仲裁裁决不服的，可以自收到仲裁裁决书之日起十五日内向人民法院提起诉讼。

第四十九条 用人单位有证据证明本法第四十七条规定的仲裁裁决有下列情形之一的，可以自收到仲裁裁决书之日起三十日内向劳动争议仲裁委员会所在地的中级人民法院申请撤销裁决：

- (一) 适用法律、法规确有错误的；
- (二) 劳动争议仲裁委员会无管辖权的；
- (三) 违反法定程序的；
- (四) 裁决所根据的证据是伪造的；
- (五) 对方当事人隐瞒了足以影响公正裁决的证据的；
- (六) 仲裁员在仲裁该案时有索贿受贿、徇私舞弊、枉法裁决行为的。

人民法院经组成合议庭审查核实裁决有前款规定情形之一的，应当裁定撤销。



仲裁裁决被人民法院裁定撤销的，当事人可以自收到裁定书之日起十五日内就该劳动争议事项向人民法院提起诉讼。

第五十条 当事人对本法第四十七条规定以外的其他劳动争议案件的仲裁裁决不服的，可以自收到仲裁裁决书之日起十五日内向人民法院提起诉讼；期满不起诉的，裁决书发生法律效力。

第五十一条 当事人对发生法律效力的调解书、裁决书，应当依照规定的期限履行。一方当事人逾期不履行的，另一方当事人可以依照民事诉讼法的有关规定向人民法院申请执行。受理申请的人民法院应当依法执行。

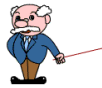
#### 第四章 附则

第五十二条 事业单位实行聘用制的工作人员与本单位发生劳动争议的，依照本法执行；法律、行政法规或者国务院另有规定的，依照其规定。

第五十三条 劳动争议仲裁不收费。劳动争议仲裁委员会的经费由财政予以保障。

第五十四条 本法自2008年5月1日起施行。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (24年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

24 年正规管理类教育机构，中国第一代 MBA 教育机构，值得信赖！（+ 教授互动微信：122285053）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级 EMBA 学位证）	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国：工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



**【证书说明】**

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



**【学习期限】** 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



**【收费标准】** 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）  
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



**【考试说明】**

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



**【颁证单位】**

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



**【主办单位】**

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

**【报名须知】**

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



**【证书样本】**(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



**【学费缴纳方式】**(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户)，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

**【咨询电话】13684609885 0451-88342620**

**【学校网站】<http://www.mhjy.net>**

**【微信客服】122285053**

**【微信公众号】MHJY1998**

**你该充电了！请参加24年热招:经理培训课**

**♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥**



**你该充电了！中国第一代管理教育机构—美华教育 火热招生**