

这是一本关于

如何识别员工离职征兆
如何挖掘真实离职原因
如何实施有效离职挽留
如何进行离退交接工作
如何延续管理离退员工

的实务工具书!

王凤红 刘 阳◎编著

员工离退管理

实训 实战 实务

以**员工离退管理**为导向，以**劳动法律法规**为基石

- ◎ **实训** 详细说明如何开展离退管理
- ◎ **实战** 分类示范如何挖掘离退原因
- ◎ **实务** 离职审计实施工作面面俱到
- ◎ **实用** 五大维度设计离退实操工具



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列

员工离退管理实训实战实务

王凤红 刘 阳 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

员工离退管理实训实战实务 / 王凤红, 刘阳编著
—北京: 人民邮电出版社, 2015. 10
(弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列)
ISBN 978-7-115-40533-3

I. ①员… II. ①王… ②刘… 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 (2015) 第 225065 号

内 容 提 要

如何才能明确企业员工离退管理主体的权责范围, 加强企业员工离退规范化与标准化管理, 减少企业因员工离退而引发的法律纠纷呢? 很多成功企业的经验告诉我们, 只有通过人力资源管理工作者进行专门的实训、实战和实务操作演练, 才能真正提高员工离退管理工作的效率, 使企业更加具有竞争力。

本书是一本关于企业员工离退管理制度设计与执行的实务工具书。全书围绕“实训+实战+实务”三大维度, 在对员工离退管理法律法规、离退管理制度、离退管理流程等综合机制进行设计的基础上, 详细介绍了员工离退预案设计、离退审计管理、离职原因分析、离退面谈管理、离职挽留管理、离退交接管理、离职风险管理等 10 大关键事项, 并且给出了多个岗位离退管理制度设计示范与大量可以“拿来即用”的模板。

本书能够为企业管理人员、企业离退执行人员以及相关岗位工作人员提供详细、完善的解决方案, 适合企业管理者、人力资源管理岗位人员以及各大院校相关专业师生阅读参考。

◆ 编 著 王凤红 刘 阳

责任编辑 包华楠

执行编辑 付微微

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 12

2015 年 10 月第 1 版

字数: 220 千字

2015 年 10 月北京第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

为帮助企业提高人力资源管理效率，使企业的人力资源管理工作达到专业化与高效化，“弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列”图书针对具体的管理业务模块，从多个视角为人力资源管理人员提供了**分层化、精细化、实务化**的解决方案。

本系列图书涵盖了**企业管理制度设计、内部竞聘管理、管理与工作流程设计、岗位说明设计、绩效考核管理、人力资源计划制订、员工培训管理、员工关系管理、员工离退管理**等规范化管理内容，在为读者提供人力资源各业务模块操作演练的同时，还提供了各种可以借鉴的模板、示范等，使企业人力资源管理工作不再浮于表面、流于形式。

《员工离退管理实训实战实务》是本系列图书中的一本，全书围绕**流程化、标准化、规范化、实务化“四合一”**的主旨，对企业员工离退管理过程中所能用到的管理制度与操作规范加以设计示范，明确了各离退管理主体的权责范围，有利于企业推进员工离退规范化与标准化管理，大力提升企业的员工离退执行能力。同时，本书为企业员工离退管理提供了相应的操作示范，有针对性地为人力资源管理人员提供了员工离退管理具体事项、具体问题的解决方案。

本书的特点主要体现在以下四个方面。

一、系统介绍了10大离退管理工作关键事项

本着系统、实用的原则，本书在对员工离退管理法律法规、离退管理制度、离退管理流程等综合机制进行设计的基础上，详细阐述了员工离退预案设计、离退审计管理、离职原因分析、离退面谈管理、离职挽留管理、离退交接管理、离职风险管理、离退欢送管理、已离职员工延续管理、年度离职分析与报告共10大关键事项，针对每一事项予以内容知识方面的**实训说明**与操作经验方面的**实战示范**，兼具理论性与实操性，便于读者提升岗位技能。

二、重点解析10大离退管理事项的法律法规

本书针对“劳动合同中止”“劳动合同变更”“劳动合同终止”“员工单方解除劳动合同”“双方协商解除劳动合同”“企业单方解除劳动合同”“员工退休与退休返聘”“用人

单位承担赔偿责任”“用人单位支付经济补偿金”“员工违法或违约离职赔偿责任”这10个方面，梳理了相应的法律法规，并对法规条款的应用予以实训说明，方便人力资源管理工作人员根据自身工作需要“拿来即用”。

三、配套提供27份员工离退管理实战工具

本书在详细说明每一项员工离退管理工作事项的基础上，从方便工作实际需要的角度出发，配套提供了包括流程、制度、工作方案、计划书、报告书在内的27份实战工具，不仅有利于员工离退管理工作人员掌握每一个工作事项的操作要点，还有利于在实际的离退管理工作中“稍改即用”。

四、图文结合，增强内容的可读性和实用性

本书内容穿插使用活泼的曲线图形、严谨的实务模板，既提炼出每个离退管理事项的核心工作，也提供了离退管理工作开展所需要的标准化的实务范例，既不减少每一步工作事项的实务性和实用性，又增强了图书内容的趣味性和可读性。

综上所述，本书主要体现了“以员工离退管理为导向，以劳动法律法规为基石”的设计理念，全面地阐述了员工离退管理工作所需的实用知识和操作技能，并配套提供实用的实战工具，力求为企业员工关系管理工作人员解决工作上的困扰，帮助企业打造高水平、高技能、高效率的人力资源工作团队。

在本书编写的过程中，王淑燕、薛显东、孙宗坤、程富建、刘井学负责资料的收集与整理工作，任玉珍、罗章秀、贾月负责图表的编排工作，张浩浩、陈里参与编写了本书的第1~2章，屈玉侠、毕汪峰参与编写了本书的第3~4章，付浩然、韩建国参与编写了本书的第5~6章，滕金伟、姚小风参与编写了本书的第7~8章，张安琪、严刘建参与编写了本书的第9~10章，杨冠宇、高玉卓参与编写了本书的第11~12章，张艳锋、金成哲参与编写了本书的第13~14章，全书由王凤红、刘阳统撰定稿。

目 录

第 1 章 员工离退管理工作要点	1
1.1 员工离职管理工作要点	1
1.1.1 员工离职管理工作内容	1
1.1.2 员工离职管理重点工作	2
1.2 员工退休管理工作要点	4
1.2.1 员工退休管理工作内容	4
1.2.2 员工退休管理工作要点	6
1.3 退休返聘管理工作要点	7
1.3.1 员工退休返聘管理工作内容	7
1.3.2 员工退休返聘管理工作要点	10
第 2 章 员工离退管理法律法规速查应用	13
2.1 劳动关系解除相关法律法规速查	13
2.1.1 “劳动合同中止”法律法规	13
2.1.2 “劳动合同变更”法律法规	14
2.1.3 “劳动合同终止”法律法规	18
2.1.4 “员工单方解除劳动合同”法律法规	22
2.1.5 “双方协商解除劳动合同”法律法规	25
2.1.6 “企业单方解除劳动合同”法律法规	27
2.1.7 “员工退休与退休返聘”的相关法规	34
2.2 离退经济事项相关法律法规速查	37
2.2.1 “用人单位承担赔偿责任”法律法规	37
2.2.2 “用人单位支付经济补偿金”法律法规	39
2.2.3 “员工违法或违约离职赔偿责任”法律法规	45

第 3 章 员工离退管理制度设计	49
3.1 员工离职管理制度设计	49
3.1.1 员工离职管理制度的内容	49
3.1.2 员工离职管理制度的重点	49
3.1.3 员工离职管理制度设计示范	50
3.2 员工退休管理制度设计	53
3.2.1 员工退休管理制度的内容	53
3.2.2 员工退休管理制度的重点	54
3.2.3 企业退休管理制度设计示范	54
3.3 退休返聘管理制度设计	57
3.3.1 退休返聘管理制度的内容	57
3.3.2 退休返聘管理制度的重点	58
3.3.3 退休返聘管理制度设计示范	58
第 4 章 员工离退管理流程设计	63
4.1 员工离职管理流程设计	63
4.1.1 员工离职管理流程节点控制	63
4.1.2 员工离职管理流程设计示范	66
4.2 员工退休管理流程设计	67
4.2.1 员工退休管理流程节点控制	67
4.2.2 员工退休管理流程设计示范	69
4.3 员工返聘管理流程设计	70
4.3.1 员工返聘管理流程节点控制	70
4.3.2 员工返聘管理流程设计示范	72
第 5 章 员工离退预案设计	73
5.1 员工离职预案设计	73
5.1.1 员工离职预案主要内容	73
5.1.2 员工离职预案设计示范	73

5.2	员工退休接班计划	75
5.2.1	接班人培养计划	75
5.2.2	接班人培养方案	78
5.2.3	接班人遴选方案	80
5.2.4	员工退休交接方案	82
第6章	员工离退审计管理	85
6.1	员工离职审计管理	85
6.1.1	员工离职审计内容	85
6.1.2	员工离职审计制度	86
6.1.3	员工离职审计流程	90
6.1.4	员工离职审计问题处理	91
6.2	员工退休审计管理	92
6.2.1	员工退休审计内容	92
6.2.2	员工退休审计制度	92
6.2.3	员工退休审计流程	95
6.2.4	员工退休审计问题处理	96
第7章	员工离职原因分析	97
7.1	员工离职因素分析	97
7.1.1	员工离职的显性因素	97
7.1.2	员工离职的隐性因素	98
7.1.3	员工离职的个人因素	99
7.1.4	员工离职的企业因素	100
7.2	各类员工离职原因分析	101
7.2.1	年度员工离职原因分析	101
7.2.2	一线员工离职原因分析	102
7.2.3	技术人员离职原因分析	103
7.2.4	管理人员离职原因分析	103
7.3	员工离职调查访谈分析	104
7.3.1	主管人员调查访谈	104

7.3.2	相关同事调查访谈	105
第8章	员工离退面谈管理	107
8.1	员工离职面谈管理	107
8.1.1	离职面谈内容	107
8.1.2	离职面谈设计	109
8.1.3	离职面谈分析	112
8.1.4	离职面谈备案	113
8.2	员工退休建议管理	113
8.2.1	员工退休建议提出	114
8.2.2	员工退休建议论证	114
8.2.3	员工退休建议实施	115
8.2.4	员工退休建议管理制度	115
第9章	员工离职挽留管理	119
9.1	员工离职挽留机制	119
9.1.1	员工离职挽留管理制度	119
9.1.2	员工离职挽留管理流程	122
9.2	员工离职挽留实施	123
9.2.1	离职员工挽留判断	123
9.2.2	离职员工挽留技巧	124
9.2.3	离职员工挽留方式	127
第10章	员工离退交接管理	129
10.1	员工离退交接机制	129
10.1.1	员工离职交接制度	129
10.1.2	员工退休交接制度	132
10.1.3	员工离职交接流程	134
10.1.4	员工退休交接流程	135
10.2	员工离退交接实务	136
10.2.1	离退交接的主要问题	136

10.2.2	离退的财务交接事项	136
10.2.3	交接记录与确认问题	137
10.2.4	离退交接的备份管理	139
10.2.5	离退交接清单的制作	140

第 11 章 员工离职风险管理

11.1	员工离职风险分析	143
11.1.1	员工离职风险要素	143
11.1.2	员工离职风险评估	144
11.1.3	员工离职风险规避	145
11.2	企业各类人员离职风险	145
11.2.1	高层管理人员离职风险分析	145
11.2.2	企业财务人员离职风险分析	146
11.2.3	企业营销人员离职风险分析	146
11.2.4	企业采购人员离职风险分析	147
11.2.5	企业技术人员离职风险分析	147
11.3	员工离职风险防范机制	147
11.3.1	企业内部岗位轮换制度	147
11.3.2	重点岗位人员预备制度	149

第 12 章 员工离退欢送管理

12.1	员工离职欢送会事项	153
12.1.1	欢送主题的确 定	153
12.1.2	欢送方式的选择	154
12.1.3	欢送时机的选择	155
12.1.4	人员邀请的考虑	156
12.2	员工退休欢送策划	157
12.2.1	退休欢送活动的策划	157
12.2.2	退休员工主要功绩策划	163
12.2.3	退休欢送会的举办实施	164

第 13 章 已离职员工延续管理	169
13.1 已离职员工延续管理的意义	169
13.1.1 为企业储备人才	169
13.1.2 为企业扩充信息来源	169
13.1.3 为企业开拓合作机会	170
13.2 已离职员工延续管理常用方法	171
13.2.1 定期沟通法	171
13.2.2 定期会议法	171
13.2.3 定期报告法	172
13.2.4 定期聚会法	173
13.2.5 业务合作法	174
第 14 章 年度离职分析与报告	175
14.1 年度离职分析	175
14.1.1 年度离职原因分析	175
14.1.2 年度离职时间分析	175
14.1.3 年度离职岗位分析	177
14.1.4 年度离职员工分析	177
14.2 年度离职报告	178
14.2.1 年度离职报告的内容	178
14.2.2 年度离职报告的编写	179
14.2.3 年度离职报告编写示范	179

第 1 章 员工离退管理工作要点

1.1 员工离职管理工作要点

1.1.1 员工离职管理工作内容

员工离职是员工和企业之间结束雇用关系，员工离开原单位的行为。员工离职是员工流动的一种重要方式，员工流动对企业人力资源的合理配置具有重要作用，但过高的员工离职率会影响企业的持续发展。

1. 分析员工离职的原因

员工离职在性质上可以分为雇员自愿离职和非自愿离职两种。自愿离职包括员工辞职和退休，非自愿离职包括辞退员工和集体性裁员。一般来说，员工离职的主要原因有三个，具体如图 1-1 所示。

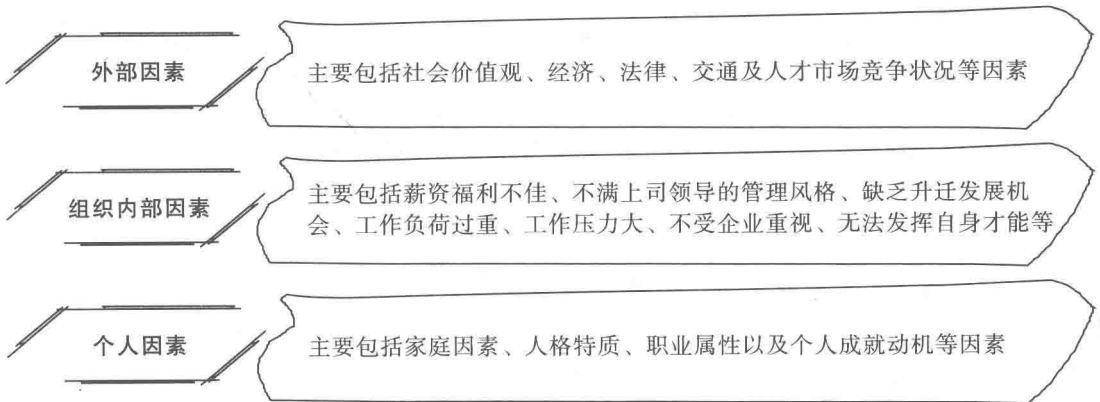


图 1-1 员工离职的主要原因

2. 办理员工离职应遵循的程序

人力资源部办理员工离职时，应遵循的程序如图 1-2 所示。

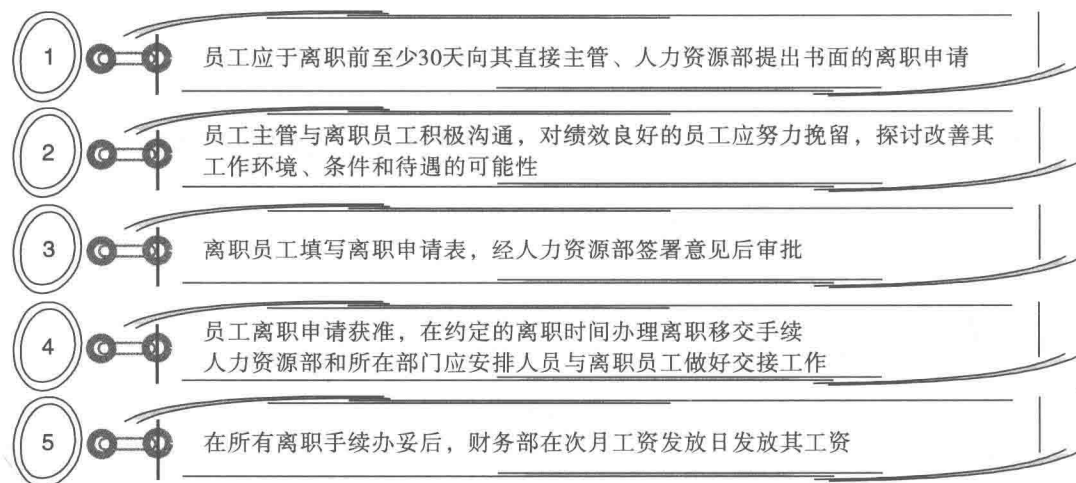


图 1-2 办理员工离职应遵循的程序

3. 办理员工离职的注意事项

为规范员工的离职行为，加强对员工离职行为的约束与管理，保障企业与员工的利益，员工在办理离职手续时，应注意以下事项，如图 1-3 所示。

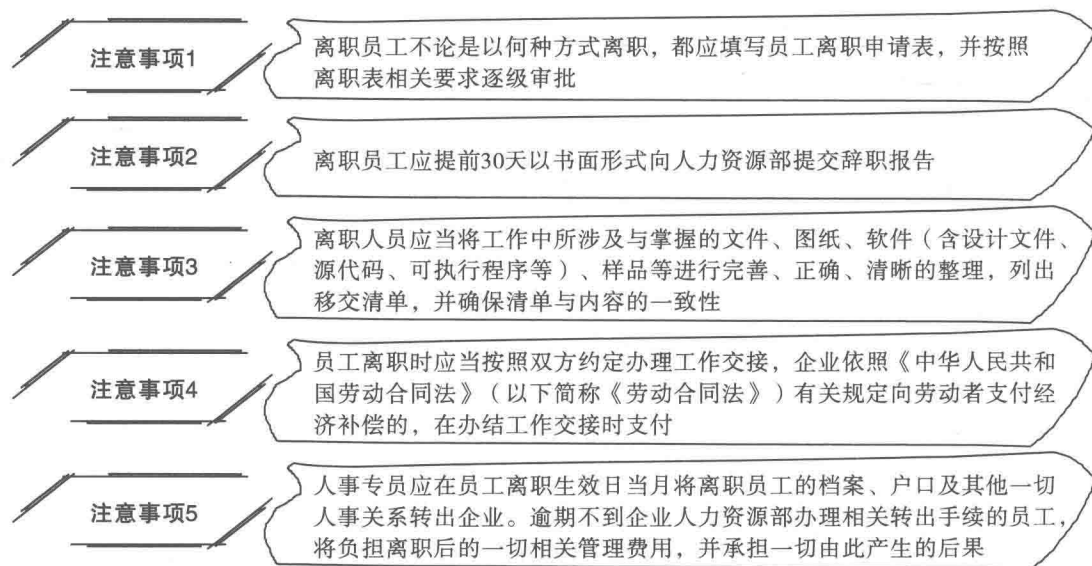


图 1-3 员工离职应注意的事项

1.1.2 员工离职管理重点工作

人事专员在了解员工离职的原因、程序和注意事项后，应明确员工离职工作的重点内容，做好从离职申请、审批到离职交接、薪资结算再到社保与档案关系管理等一系列工作。

1. 离职申请

员工离职时，不论是何种方式都应提交离职申请。离职申请提出人分别为：员工（个人辞职）、员工直接上级主管（企业辞退）。

(1) 员工提出离职的，试用期员工需在离职前三天填写“员工离职申请表”，向其直接上级主管提出离职申请；正式员工需在离职前30天填写“员工离职申请表”，向其直接上级主管提出离职申请。

(2) 未提前30天通知人力资源部办理离职，擅自脱岗的员工，对企业造成经济损失的，企业应根据《中华人民共和国劳动法》（以下简称《劳动法》）的规定，由离职员工承担违约责任。

2. 离职申请审批

员工离职申请提出后，企业应按流程办理离职审批，具体流程如图1-4所示。

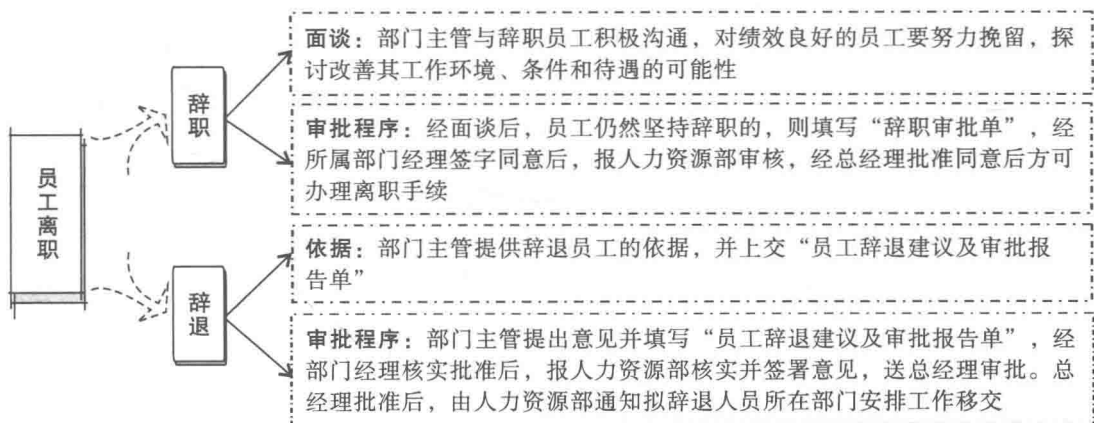


图 1-4 员工离职申请审批的流程

3. 离职交接

员工离职被批准后，部门负责人与员工须确定工作交接期限，做好离职交接工作。

(1) 物资交接

离职物资交接要求如图1-5所示。

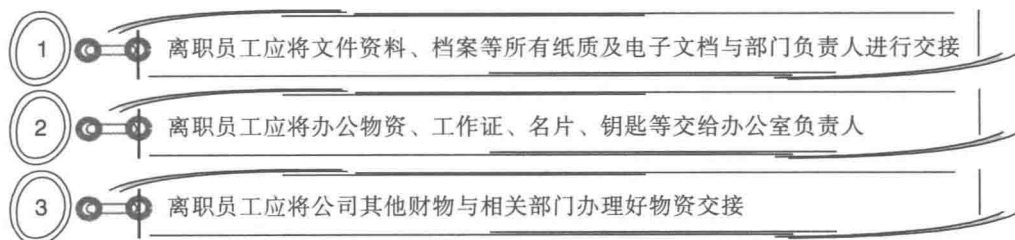


图 1-5 离职物资交接要求

(2) 工作移交

部门主管在确定员工准备离职后，应尽快安排离职员工进行工作交接，并填写“离职手续移交表”，所有移交工作须有详细的书面记录，电子文档应该有详细的归类，保障移交后的工作能够顺利进行。

4. 薪资结算

当交接事项全部完成后，人事专员方可与离职员工办理相关结算手续。离职员工的工资、违约金等款项的结算由财务部、人力资源部共同办理，具体内容如表 1-1 所示。

表 1-1 离职员工薪资结算说明

离职类型		薪资结算说明
主动 辞职	员工存在 违约行为	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 由人力资源部按照合同违约条款进行核算，包括劳动合同期未满违约金和保密、竞业协议违约金 ◆ 违约性离职对公司造成的损失，由人力资源部、财务部共同进行核算，包括物品损失赔偿金、培训损失赔偿金、项目损失补偿金
	无因解除	◆ 企业无须给付经济补偿金
辞退	不合法辞退	◆ 企业须向被辞退员工支付一个月的工资作为补偿
	辞退行为合法	◆ 企业无须向被辞退员工支付补偿款

离职员工的工资领取应当在人力资源部确认员工完成交接工作及账、物移交后，结合离职员工当月考勤情况，会同财务部为离职员工做工资结算，填写“员工离职结算单”；员工离职结算单经总经理批准后，工资在当月发薪日发放到员工工资卡中。

5. 社保与档案关系管理

每月 15 日（含 15 日）之前离职的员工，人力资源部将在当月终止其人事档案和社保关系；每月 15 日之后离职的员工，人力资源部将从离职工资中扣除该月的社保费，并在员工离职的次月冻结其人事档案关系，并转为个人存档。

1.2 员工退休管理工作要点

1.2.1 员工退休管理工作内容

退休是指根据国家有关规定，劳动者因年老或因工、因病致残，完全丧失劳动能力（或部分丧失劳动能力）而退出工作岗位。

1. 掌握员工退休年龄要求

企业须严格执行国家关于退休年龄的规定，坚决制止违反规定提前退休的行为。国家法定的企业员工退休年龄是：男性年满 60 周岁，女性年满 55 周岁，连续工龄或工作年限

满10年。

(1) 从事井下、高空、高温、特别繁重体力劳动或其他有害身体健康工作（以下称特殊工种）的，退休年龄为男性年满55周岁、女性年满45周岁。

(2) 因病或非因工致残，由医院证明并经劳动鉴定委员会确认完全丧失劳动能力的，退休年龄为男性年满50周岁、女性年满45周岁。

2. 明确办理退休的程序

员工退休主要包括正常退休和病退（含辞职）、伤退等形式，企业在为员工办理退休手续时应遵循以下程序。

(1) 办理正常退休的程序

企业在办理员工正常退休手续时，应遵循的程序如图1-6所示。

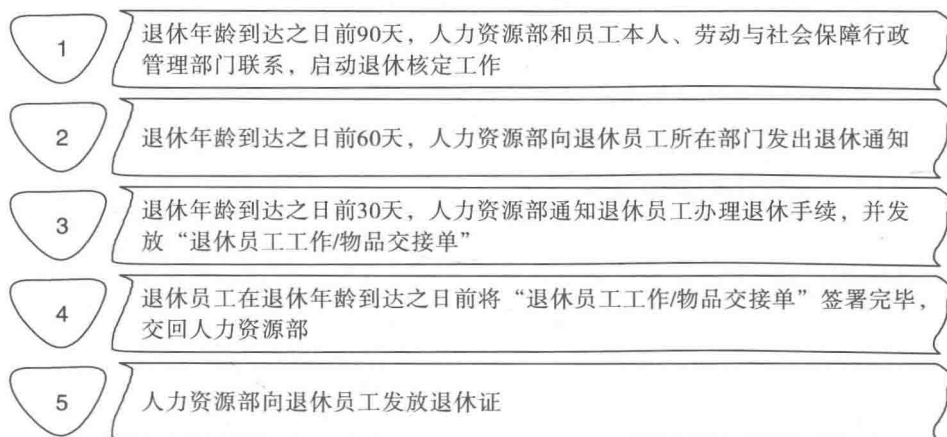


图1-6 员工正常退休手续办理程序

(2) 办理病退（含辞职）、伤退的程序

企业办理员工病退（含辞职）、伤退时，应遵循的程序如图1-7所示。

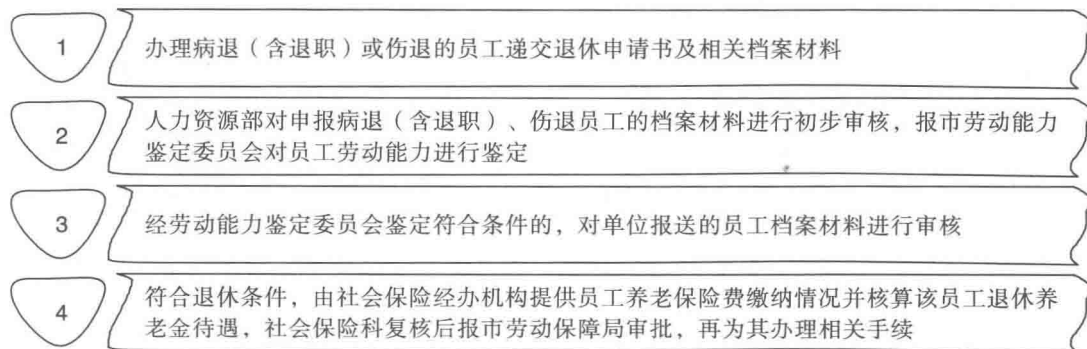


图1-7 员工病退（含辞职）、伤退办理程序

3. 做好退休人员档案管理工作

企业应做好退休人员档案管理工作，具体要求如图 1-8 所示。

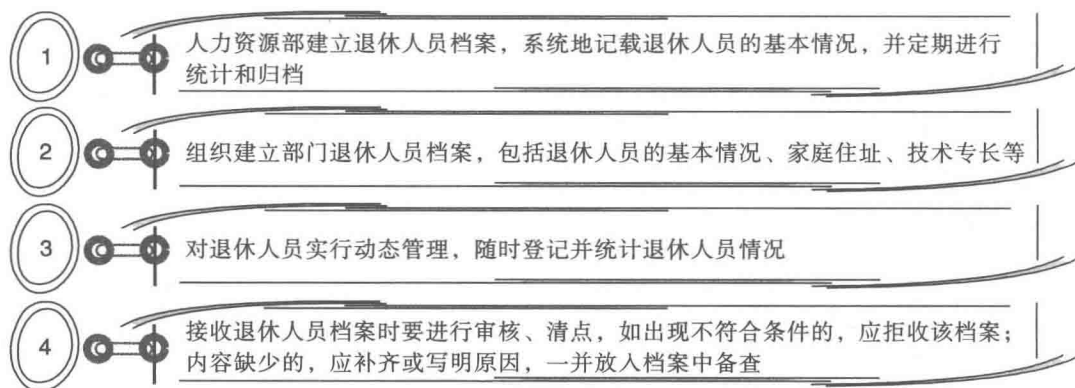


图 1-8 退休人员档案管理要求

1.2.2 员工退休管理工作要点

员工退休管理是企业员工离退管理工作的一项重要内容，体现企业对员工的尊重和关爱。对于退休员工，企业要在生活上和精神上多照顾他们，使之老有所养，安度晚年。

员工提前退休是企业员工退休管理的重点，下面将对提前退休的管理工作进行详细的说明。

1. 特殊工种员工退休管理

根据国家相关法律法规，从事特殊工种的员工可以申请提前退休，企业为特殊工种员工办理离职手续前，应检查其是否满足提前退休的条件及申报提前退休的材料是否齐全。

(1) 特殊工种提前退休的条件

提前退休的特殊工种必须按国家原劳动部和有关中央行业主管部门批准的特殊工种目录执行，不同行业之间的特殊工种不能互相比照。特殊工种提前退休的条件如图 1-9 所示。

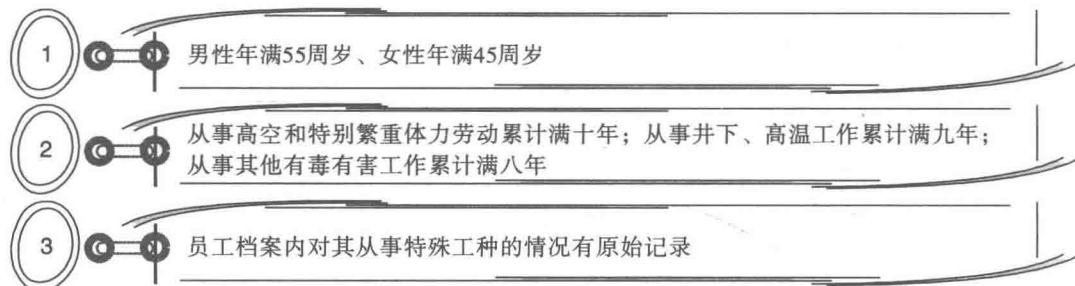


图 1-9 特殊工种提前退休的条件