

员工关系管理 精细化 实操手册

陈雅宜 编著

“人治”+“法治”全面提升员工关系管理水平
“精细”+“实务”帮助读者快速掌握操作技能

构建完整知识体系

理论实务有效结合

内容精细形式活泼

实务范例拿来即用

法律法规有理有据

员工关系管理 精细化 实操手册

陈雅直 编著

“人治” + “法治” 全面提升员工关系管理水平
“精细” + “实务” 帮助读者快速掌握操作技能

构建完整知识体系
理论实务有效结合
内容精细形式活泼
实务范例拿来即用
法律法规有理有据

内容提要

本书细化了员工关系管理各项工作,将各项工作的执行“精细化”和“实务化”,将聘用过程的员工关系管理、员工纪律与违纪管理、员工劳动保护、员工在职期间的关系管理、员工沟通与员工参与管理、劳动关系异常管理、特殊形式员工关系管理等七大模块的管理知识理论与操作技巧进行讲解和说明,并将工作中会用到的文书、制度、表单等模板化,方便读者在员工关系管理工作中“拿来即用”或“稍改即用”。

本书结合当下的法律与用人环境,为企业员工关系管理提供了一套全方位的指导手册,是企业中高层管理人员、人力资源管理从业人员、员工关系管理人员、咨询师、培训师及高校相关专业师生的必读书。

图书在版编目(CIP)数据

员工关系管理精细化实操手册/陈雅宜编著. —北京:中国劳动社会保障出版社,2016
ISBN 978-7-5167-2727-0

I. ①员… II. ①陈… III. ①企业管理-人事管理-手册 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 231350 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码:100029)

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.5 印张 237 千字

2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

定价:32.00 元

读者服务部电话:(010) 64929211/64921644/84626437

营销部电话:(010) 64961894

出版社网址:<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错,请与本社联系调换:(010) 50948191

我社将与版权执法机关配合,大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者奖励。

举报电话:(010) 64954652

前 言

在现代人力资源管理工作 中，人力资源外包已经慢慢成为一种重要的运营方式，人员招聘、员工培训、员工薪酬管理，甚至员工绩效管理都可以交给外部的专业机构去完成。但是，员工关系管理这项工作是无法实现外包的，而是根植于企业自身的、无法置身其外的管理系统。

随着企业用工法律环境的变化、员工法律意识和维权意识的不断增强，员工关系管理已经成为企业人力资源管理的基石，升级为人力资源管理的一项重要职能。员工关系管理被认为未来企业人力资源管理实践中最具挑战性、最具战略意义的人力资源管理职能，是企业平衡健康发展的关键要素。

《员工关系管理精细化实操手册》是“人力资源管理精细化实操手册系列”图书中的一本，主要从员工关系管理的实际工作出发，将人员聘用过程的员工关系管理、员工纪律与违纪管理、员工劳动保护、在职期间的员工关系管理、员工沟通与员工参与管理、劳动关系异常管理、特殊形式员工关系管理七大模块的管理知识理论与操作技巧进行讲解和说明，它是一本企业将员工关系管理工作落到细节、落到实处的指导工具书。

本书主要具有以下五大特点。

1. 构建完整知识体系

本书从企业员工关系管理的实际工作出发，对员工关系管理的七大业务模块的关键事项进行详细阐述，并为读者提供了员工关系管理各业务模块的相关管理知识和操作技巧，为企业员工关系管理构建了一套完整的员工关系知识体系。

2. 理论实务有效结合

本书将员工关系管理理论与实务有效结合，方便读者在掌握员工关系管理的技巧和知识的基础上，快速提高员工关系管理的专业技能。

3. 内容精细形式活泼

本书提炼了每个员工关系管理各业务模块的核心内容，为其精心设计图表说明，即增强了图书内容的趣味性和可读性，也为读者提供了全方位的指导与参考。

4. 实务范例拿来即用

本书提供了实际管理过程中应用到的文书、制度、表单等，方便读者在员工关系管理工作中“拿来即用”或“稍改即用”，也使员工关系管理工作不再浮于表面、流于形式。

5. 法律法规有理有据

本书在详细阐述员工关系管理知识和操作技巧的基础上，对部分内容涉及的法律条文进行解释说明，为读者提供专业的意见，同时也帮助读者妥善解决实际工作中遇到的问题。

本书结合当下的法律与用人环境，为企业员工关系管理提供了一套全方位的指导手册，是企业领导人、管理者、人力资源管理从业人员、员工关系管理人员、咨询师、培训师及高校相关专业师生的必读书。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘伟、孙宗坤负责资料的收集和整理，贾月、邹霞负责本书图表的编排，郭蓉参与编写了本书的第1章，毕春月参与编写了本书的第2章，高春燕参与编写了本书的第3章，高玉芝参与编写了本书的第4章，杨学辉参与编写了本书的第5章，韩燕参与编写了本书的第6章，孙佩红参与编写了本书的第7章，全书由陈雅宜统撰定稿。

目 录

第 1 章 聘用过程的员工关系管理	1
1.1 招聘录用管理	2
1.1.1 依法编制发布招聘广告	2
1.1.2 明确设定员工录用条件	4
1.1.3 录用通知发送注意事项	7
1.2 新员工入职管理	10
1.2.1 办理入职手续	10
1.2.2 应届生与三方协议	11
1.2.3 劳动合同的签订	12
1.2.4 员工试用期的管理	15
第 2 章 员工纪律与违纪管理	19
2.1 劳动纪律管理	20
2.1.1 劳动纪律的类别	20
2.1.2 建立劳动纪律制度	22
2.1.3 如何落实劳动纪律	26
2.2 员工奖惩与问题员工管理	27
2.2.1 如何实施员工奖励	27
2.2.2 如何实施员工惩罚	29
2.2.3 问题员工如何管理	32
2.3 员工申诉处理	35
2.3.1 建立员工申诉制度	35
2.3.2 员工申诉处理程序	36
2.3.3 员工申诉制度范例	37

第3章 工作过程中的员工劳动保护	41
3.1 员工劳动保护实施	42
3.1.1 建立员工劳动保护制度	42
3.1.2 落实安全技术措施计划	44
3.1.3 员工职业健康防护	45
3.1.4 劳动防护用品管理	48
3.1.5 特殊作业环境下的劳动保护管理	50
3.2 特殊类型员工的劳动保护管理	54
3.2.1 女职工的劳动保护管理	54
3.2.2 残疾员工的特殊保护管理	55
3.2.3 未成年员工的特殊保护管理	57
第4章 员工在职期间的关系管理	61
4.1 参训员工关系管理	62
4.1.1 培训协议的签订	62
4.1.2 服务期与违约金	65
4.1.3 培训协议的落实	67
4.2 保密管理	68
4.2.1 设计保密协议条款	68
4.2.2 保密协议的签订	70
4.2.3 保密的管理程序	70
4.2.4 脱密期员工的管理	72
4.3 竞业限制管理	74
4.3.1 竞业限制与保密管理的区别	74
4.3.2 如何设计竞业限制协议条款	75
4.3.3 竞业限制补偿费用的认定	78
4.4 员工冲突管理	80
4.4.1 员工冲突类型分析	80
4.4.2 员工冲突原因分析	82
4.4.3 员工冲突解决方法	85

4.4.4 员工冲突化解技巧	87
4.4.5 员工冲突预防措施	88
4.5 劳动合同变更管理	89
4.5.1 劳动合同变更条件	89
4.5.2 劳动合同变更程序	91
4.5.3 劳动合同变更协议	92
第5章 员工沟通与员工参与管理	95
5.1 员工沟通管理	96
5.1.1 员工沟通基本技巧	96
5.1.2 招聘环节的员工沟通	98
5.1.3 试用期间的员工沟通	100
5.1.4 员工工作异动的沟通	101
5.1.5 员工绩效定期沟通	102
5.1.6 离职员工面谈沟通	104
5.2 员工参与管理	105
5.2.1 分享决策权	106
5.2.2 员工代表参与	108
5.2.3 职工代表大会	109
5.2.4 员工持股计划	110
5.2.5 质量改善小组	112
5.2.6 合理化建议活动	114
5.3 员工满意度管理	117
5.3.1 员工满意度调查	117
5.3.2 员工满意度分析与评价	124
5.3.3 员工满意度提升方法	126
5.3.4 员工满意度管理制度范例	128
第6章 员工劳动关系异常管理	131
6.1 员工内部异动管理	132
6.1.1 员工晋升管理	132

6.1.2	员工降职管理	133
6.1.3	员工平级调动管理	135
6.1.4	员工竞聘上岗管理	138
6.2	员工离职管理	141
6.2.1	员工辞职管理	141
6.2.2	员工辞退管理	145
6.2.3	劳动合同终止	148
6.2.4	员工离职经济补偿	150
6.2.5	员工离职风险防范	153
6.2.6	经济性裁员的实施	155
6.3	劳动争议管理	158
6.3.1	劳动争议类别	158
6.3.2	劳动争议调解	159
6.3.3	劳动争议仲裁	160
6.3.4	劳动争议诉讼	162
6.3.5	劳动争议预防	162
第7章	特殊形式员工关系管理	165
7.1	集体合同管理	166
7.1.1	集体协商内容	166
7.1.2	集体合同协商	167
7.1.3	集体合同签订	171
7.1.4	集体合同履行	173
7.1.5	集体合同争议处理	175
7.2	劳务派遣	177
7.2.1	劳务派遣实施流程	177
7.2.2	劳务派遣机构选择	178
7.2.3	劳务派遣协议签订	179
7.2.4	劳动合同签订核查	183
7.2.5	被派遣员工的管理	184
7.2.6	劳务派遣争议处理	185

7.3 非全日制用工	186
7.3.1 非全日制用工的特性界定	186
7.3.2 非全日制用工的工资标准	187
7.3.3 非全日制用工的工资支付	189

第 1 章

聘用过程的员工关系管理

员工关系管理精细化 实操手册

1.1 招聘录用管理

1.1.1 依法编制发布招聘广告

招聘广告是企业员工招聘的重要工具，招聘广告的好坏，直接影响到员工的素质和企业的竞争力，因此企业人力资源管理人员需要依法有效合理地编制和发布招聘广告，以招聘到符合企业要求的人才。

(1) 编制招聘广告

招聘广告最重要的就是要写出企业需要何种人才，对这种人才的能力有哪些必需的要求，另外还要写出该职位大致的工作内容，这样才能够让应聘者足够清晰地了解企业的需要，并对自己是否适合参与应聘做出准确的判断。一份好的招聘广告，应该包括以下内容：

① 企业简介。企业人力资源管理人员可在企业简介中大致描述出公司的情况，准确传达出公司的品牌信息以及现在的发展情况，以便应聘人员了解公司的基本情况。同时要在招聘信息中清楚地写出公司地点和前往公司的交通指南。

② 完善的职位说明。在应聘人员看到企业发布的招聘广告后，职位相关说明的内容就显得十分重要，专业而吸引人的职位说明对招聘会起到事半功倍的效果。因此企业人力资源管理人员需要在招聘广告中写清楚职位说明，主要包括福利政策、岗位职责等方面的内容。职业说明内容如表 1—1 所示。

表 1—1 职位说明内容一览表

内容项目	具体说明
职位名称	◎ 要注意将职位名称描述得具体清晰，最好能让应聘者从职位名称中就能明白大概的工作内容
岗位职责	◎ 对岗位职责的描述要精准，要尽量将岗位向应聘者“推销”出去，吸引具备相应能力的求职者来应聘，而不是简单地描述，草草了事
岗位要求	◎ 对于岗位需要哪些确定的技能要求，也要在招聘信息中明确反映出来，描述得越清楚，接下来的招聘工作也会越省事。如这个职位有哪些技术是必须需要的。除此之外，求职者具备哪些其他的技术，企业会更优先考虑

续表

内容项目	具体说明
培训和工作经验	◎ 在招聘信息中描述清楚职位要求的工作经验、最低学历水平、职位必需的条件
福利政策	◎ 在招聘广告中写出能提供的待遇水平，可享受的福利政策

(2) 设计招聘广告

企业人力资源管理人员在设计招聘广告时，需要确保其醒目，色彩与版面整体设计符合目标人群的偏好，并且符合公司整体形象与企业文化。图 1—1 对招聘广告设计的具体要求进行说明。

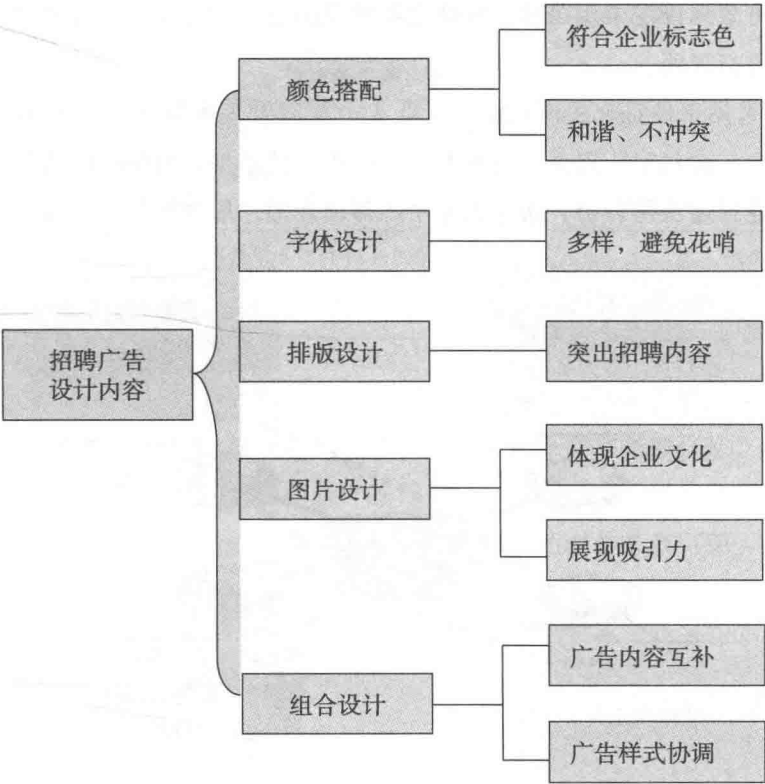


图 1—1 招聘广告设计

(3) 发布招聘广告

企业人力资源管理人员要发布招聘广告，需选择目标人群比较关注的渠道。招聘广告发布渠道主要包括电视、报纸、网络、墙面、宣传单、短信等渠道。网络广告可以大量采用，

电视、报纸、墙面、短信也可以少量采用。电视广告性价比不高，主要还是集中在报纸、网络、墙面、短信等渠道上。

1.1.2 明确设定员工录用条件

根据《中华人民共和国劳动合同法》第三十九条规定：“劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：（一）在试用期间被证明不符合录用条件的……”由此可知被聘用的员工如果在试用期间被证明不符合录用条件，企业可以以此法律条款与员工解除劳动合同。

为了便于合法有效地与不合格员工解除劳动合同，企业需要明确设定员工的录用条件。

（1）录用条件的设定

如何合理有效地设定录用条件，保证企业招录的员工满足岗位的需要呢？下面对员工录用条件的设定进行说明。

① 设定的录用条件符合法律规定。企业人力资源管理人员在设定录用条件时，需要确保录用条件符合法律规定，避免出现含有歧视性内容的条件，否则应聘人员可以根据《就业促进法》对企业提起法律诉讼。录用条件中不得出现的一般歧视性内容如图 1—2 所示。

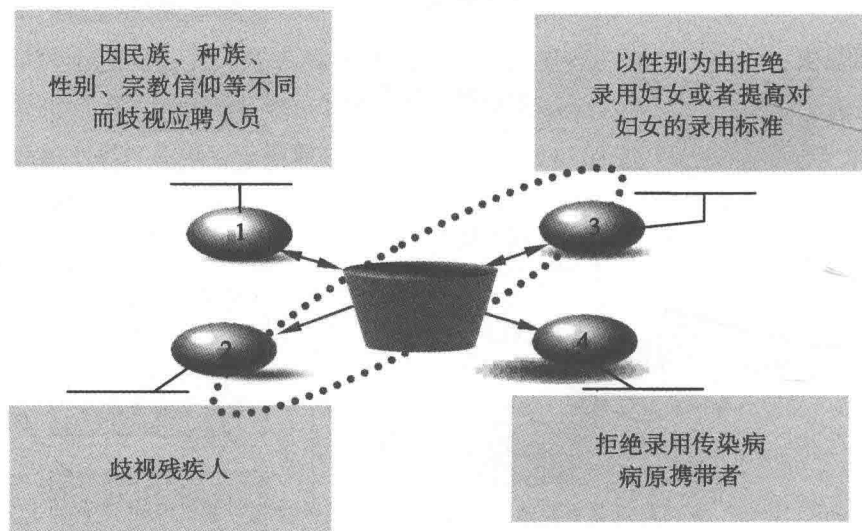


图 1—2 录用条件中不得出现的一般歧视性内容

下面对上述歧视性内容所涉及的法律条款进行说明。

《中华人民共和国劳动法》第十二条规定：“劳动者就业，不因民族、种族、性别、宗教信仰不同而受歧视。”

《中华人民共和国劳动法》第十三条规定：“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。”

《中华人民共和国就业促进法》第二十九条规定：“用人单位招用人员，不得歧视残疾人。”《中华人民共和国残疾人保障法》第三十八条规定：“在职工的招用、转正、晋级、职称评定、劳动报酬、生活福利、休息休假、社会保险等方面，不得歧视残疾人。”

《中华人民共和国就业促进法》第三十条规定：“用人单位招用人员，不得以是传染病病原携带者为由拒绝录用。但是，经医学鉴定传染病病原携带者在治愈前或者排除传染嫌疑前，不得从事法律、行政法规和国务院卫生行政部门规定禁止从事的易使传染病扩散的工作。”

② 设定的录用条件应当明确具体。企业人力资源管理人员设定的录用条件应当包括资质条件、工作能力条件以及职业道德条件三方面的内容。具体内容如表 1—2 所示。

表 1—2

录用条件的内容

条件项目	具体内容
资质条件	包括但不限于学历学位、工作经历、技术职称或资格、外语水平等
工作能力条件	是指在试用期内完成工作任务的能力，可以从“质”和“量”两个方面进行设定
职业道德条件	职业道德条件则无须解释，员工的品德往往比其工作能力更重要，如诚实守信等

设定录用条件时，应当尽量对技术等级、学历水平、证书评级、资格资质、语言水平等有明确要求，切忌带有模糊性的或歧义性的条件，保证录用条件的可操作性。对于主观性较强的条件比如“工作能力较强”等含糊的条件进行量化，如果涉及无法直接评定或判断是否合格的情形，还应当规定参考标准或计算方法，以利于评定的时候有章可循。

③ 根据实际情况设定录用条件。在人力资源实际管理中，情况往往较为复杂，这就需要各人力资源管理人员根据企业的实际情况，设定不同的录用条件。通常可以设定如图 1—3 所示常用的录用条件。

（2）解除不符合录用条件员工的劳动合同

企业以试用期被证明不符合录用条件为由解除劳动合同，按理是符合《中华人民共和国劳动合同法》规定，不该引发纠纷，即使引发纠纷也不应存在败诉风险。实则不然，在实际工作中，很多企业却因此承担了本不应该承担的风险。究其原因是《关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》（法释〔2001〕14号）第十三条规定：“因用人单位作出的开除、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

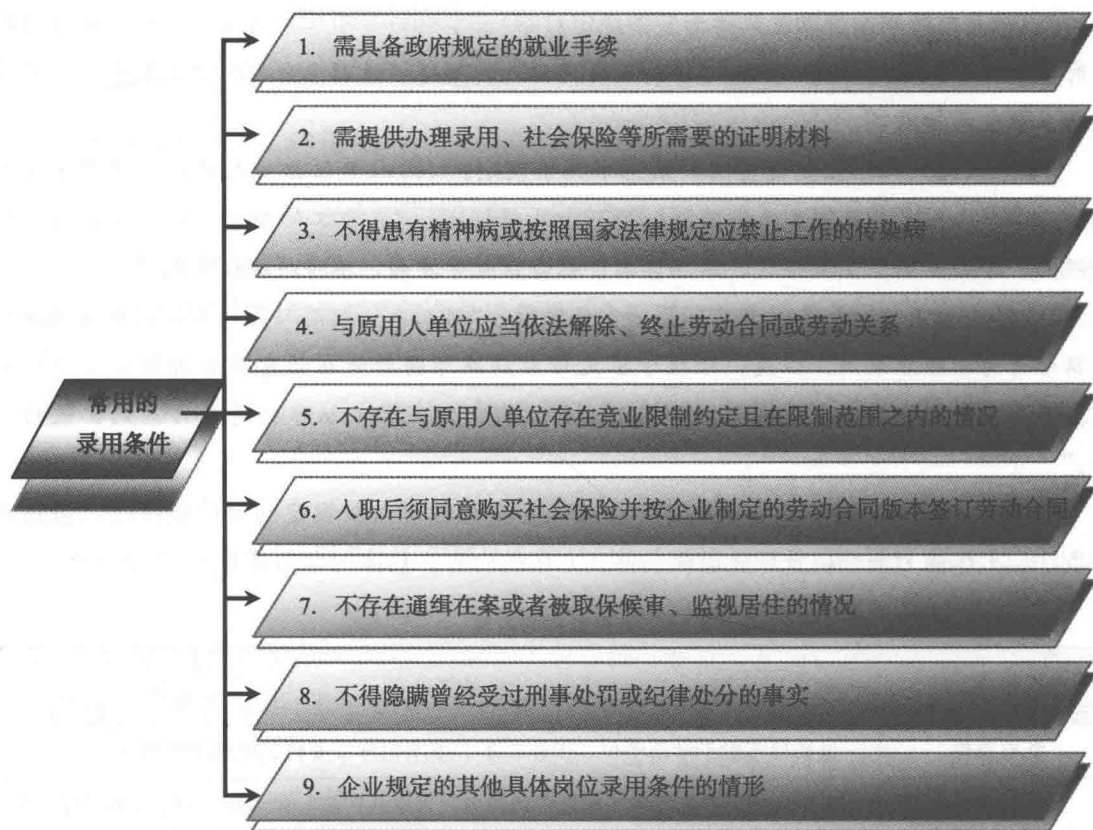


图 1—3 常用的录用条件

争议，用人单位负举证责任。”很多企业因无法举证证明其解除行为的合法性，从而导致败诉。而无法举证的主要原因是：企业误认为可以随意解除处于试用期员工的劳动合同，忽略了“试用期被证明不符合录用条件”中“被证明”要件。那么，如何才算是“试用期被证明不符合录用条件”呢？下面对其进行说明。

(3) 不符合录用条件的举证

企业以“不符合录用条件”为由与被录用员工解除劳动合同，须提出证据证明员工不符合录用条件，而不是仅凭一纸通知或一句话。换言之，企业具有员工不符合录用条件的举证责任，若没有证据或证据无法证明不符合录用条件成立，则将承担非法解除劳动合同的法律风险。图 1—4 对企业举证需要满足的条件进行了说明。

只有在图 1—4 所述四个条件同时满足的条件下，企业才能以不符合录用条件为由单方解除试用期员工的劳动合同，而无需支付补偿金，并非可以随时无条件地解除试用期人员的劳动合同。而且，法律赋予企业的举证责任要求是很高的，如果没有完善的员工招聘和试用期管理制度，要想达到上述举证程度是有很难度的。

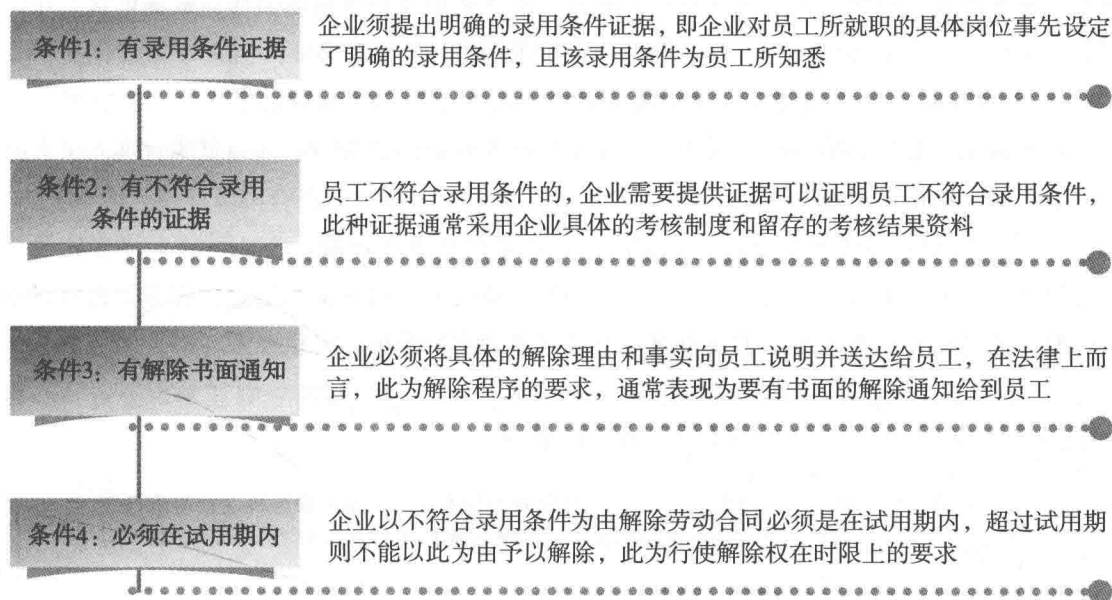


图 1—4 不符合录用条件举证需要满足的条件

1.1.3 录用通知发送注意事项

录用通知是指企业发给求职者的录用通知书或录用信。一直以来,很多人力资源管理人員都有这样的认识误区:企业只有和求职者签订劳动合同,才算正式确立劳动关系,在此之前发送的录用通知对双方没有法律约定,因此无须对求职者负责。殊不知,这很可能让企业承担法律风险,因为录用通知在法律上的含义为“要约”,也是具有法律效力的,因此人力资源管理人員需要谨慎对待,要恰当地发送录用通知,发出之后切不可随意撤销。

(1) 正确发送录用通知

人力资源管理人員发送录用通知的,要在录用通知中向被录用者明确报到时间、地点、工作岗位、薪酬待遇等信息。被录用者收到录用通知后,如果表示同意,则需要在指定的时间内给予企业答复或是到企业报到,自此,双方就劳动合同的订立达成合意。

那么企业人力资源管理人員在发送录用通知时需要注意哪些事项呢?下面对其注意事项进行说明。

① 因为取消录用通知存在法律风险,所以人力资源管理人員在发送录用通知时,应当避免随意性,有选择地发出录用通知。对于部分被录用者,人力资源管理人員可以不采取发录用通知的做法,以减少风险的发生。

② 如果向被录用者发出录用通知,除了在通知中注明工作岗位、薪资待遇、工作地点、