

普通高等教育规划教材

员工关系管理



精选案例分析

YUANGONG GUANXI GUANLI
JINGXUAN ANLI FENXI

© 詹婧 孟续铎 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

014039200

F272.92
1389

普通高等教育规划教材

员工关系管理 精选案例分析

主 编 詹 婧 孟续铎

副主编 伍美云 刘贝妮 李付俊

参 编 姚慧龙 高文静



机械工业出版社



北航

C1726640

F272.92

1389

本书是一本通过案例全面介绍员工关系管理知识理论与操作技巧的专业教材和工具用书。全书共分八章,分别是:员工关系的确立与入职管理,一般员工在职管理,特殊员工在职管理,企业规章制度管理,员工沟通管理,劳动争议管理,员工职业健康管理,解雇与裁员管理。全书涵盖了员工关系管理的大部分模块,并针对其中的主要职能选择设计了51个相关案例,每个案例均由四部分内容构成:案例介绍、思考题、问题解析和操作建议。全书在内容上以案例为重点,以员工关系管理理论与技术为支撑,注重提高案例的可读性、深入性和启发性,同时在案例分析时,兼顾法律风险防范和管理技巧介绍的双重目的。

本书是员工关系管理类图书的延伸读物,可作为本科和研究生阶段人力资源管理、劳动关系、工商管理等专业开设人力资源管理课程、员工关系管理课程和劳动关系类课程的教材,供教师进行案例教学使用,学生提前阅读,教师在课堂上进行讲解,并依据案例组织学生讨论或模拟。此外,本书还可供企业员工关系管理人员作为工作用书,通过案例方式了解和掌握员工关系管理的主要方法、技巧、法律风险防范、管理流程设计等内容。

图书在版编目(CIP)数据

员工关系管理精选案例分析 / 詹婧, 孟续铎主编. —北京: 机械工业出版社, 2014. 3

普通高等教育规划教材

ISBN 978-7-111-45769-5

I. ①员… II. ①詹…②孟… III. ①企业管理-人事管理-案例-高等学校-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第025294号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑: 商红云 责任编辑: 商红云 刘静

版式设计: 常天培 责任校对: 赵蕊

封面设计: 张静 责任印制: 刘岚

北京玥实印刷有限公司印刷

2014年4月第1版第1次印刷

184mm×260mm·17.5印张·427千字

标准书号: ISBN 978-7-111-45769-5

定价: 35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售一部: (010) 68326294

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销售二部: (010) 88379649

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203

封面防伪标均为盗版



前言

“员工关系管理”这一说法源自西方人力资源管理体系，其中的员工关系是指组织中由于雇佣行为而产生的关系，它是人力资源管理的一项重要内容。随着 2008 年一系列劳动法律法规的出台，中国企业开始越来越重视企业中员工关系管理这一模块。做好员工关系管理，不仅与管理者的管理方法和技巧有关，也对管理者的法律素质有较高的要求，因此管理者需要大量阅读实践中的成功与失败案例以及相关的法律案件。同时，员工关系管理课程是高校人力资源管理专业、劳动关系专业等劳动保障类专业的必修课程，也是工商管理类专业重要的专业课程。这门兼具理论深度和实操要求的课程，也需要教师在授课中大量引入管理案例和法律案例。

在这样的背景下，编者以实践中接触到的真实的员工关系管理事件为基础，对案例进行提炼、改编和完善，通过一个个生动、翔实的案例来讲解员工关系管理的理论知识与实操技能，以满足实践中员工关系管理者和课堂上员工关系管理学习者两方面的需求。

全书共分八章，分别是：员工关系的确立与入职管理，一般员工在职管理，特殊员工在职管理，企业规章制度管理，员工沟通管理，劳动争议管理，员工职业健康管理，解雇与裁员管理。全书涵盖了员工关系管理的大部分模块，并针对其中的主要职能选择设计了 51 个相关案例，每个案例均由四部分内容构成：案例介绍、思考题、问题解析和操作建议。全书在内容上以案例为重点，以员工关系管理理论与技术为支撑，注重提高案例的可读性、深入性和启发性；同时在案例分析时，兼顾法律风险防范和管理技巧介绍的双重目的。

本书的主要特色与创新点如下：

第一，案例涵盖内容全面，包括优秀企业经验介绍型案例、根据实际案例改编的问题解决型案例，以及员工关系管理处理不当引发的法律案件和负面社会影响案例三类。

第二，以案例贯通理论和技术，区别于一般员工关系管理教材，可作为员工关系管理课程的重要支撑材料。

第三，以案例提示法律风险和操作技巧，可读性强，方便实际工作者随时查阅。

第四，每个案例均由案例介绍、思考题、问题解析、操作建议四部分内容组成，条分缕析，便于学生阅读，也方便教师开展教学和讨论。

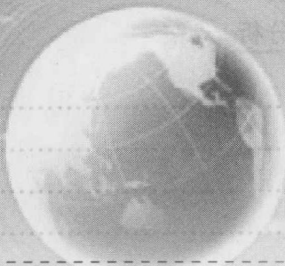
本书是员工关系管理类图书的延伸读物，可作为本科和研究生阶段人力资源管理、劳动关系、工商管理等专业开设人力资源管理课程、员工关系管理课程和劳动关系类课程的教材，供教师进行案例教学使用，学生提前阅读，教师在课堂上进行讲解，并依据案例组织学生讨论。此外，本书还可供企业员工关系管理人员作为工作用书，通过案例方式了解和掌握员工关系管理的主要方法、技巧、法律风险防范、管理流程设计等内容。

本书的成稿来自于多位作者的努力和投入。本书的编写分工如下：伍美云编写第一、八章；詹婧编写第二、四章；李付俊、高文静编写第三、五章；刘贝妮编写第六章；孟续铎、

姚慧龙编写第七章。全书由詹婧、孟续铎统稿，刘贝妮校对。

感谢北京市教委首都经济贸易大学教育教学—公共管理类专业建设资金对本书的资助；感谢劳动经济学院良好的环境和氛围，让我们能够心无旁骛地写作；感谢劳动经济学院优秀的学生，是他们在课堂上的积极探索让我们有了编写此书的念头和坚持下去的动力。

限于学识，本书难免有疏漏之处，恳请各界同行批评指正并提出宝贵意见，联系编者请发送电子邮件至 zhanjing010@163.com，谢谢！



目 录

前言	1
第一章 员工关系的确立与入职管理	1
应届毕业生的入职管理	1
安联大众的精细化入职管理	5
录用审查——信任建立第一关	10
看似简单的试用期解聘	14
无合同不纳保	19
合同签订那点事儿	23
无固定期限劳动合同的是与非	29
第二章 一般员工在职管理	34
理理病假工资的头绪	34
违纪惩罚，有依据也要有情义	38
算算法定节假日加班费	42
考勤管理，孩子的把戏？	47
难断的加班与值班	53
培训费，好钢用在刀刃上	57
商业秘密，请放心底	61
带薪年假——少数人的盛宴？	65
有情有理探亲假	68
加班工资惹纠纷	71
续签合同惹纠纷	77
第三章 特殊员工在职管理	83
非全日制用工的是与非	83
把握好劳务派遣工的量与度	90
“好用”的实习生	99
如何应对“问题员工”？	106
用好外籍员工，合法是第一步	112
第四章 企业规章制度管理	119
编写《员工手册》是门技术活	119
规章制度与劳动合同的爱恨情仇	123
《员工手册》要生效，平等协商不可少	127
“公示或告知”，其实不简单	131

制度画个圈, 员工站中间	134
第五章 员工沟通管理	139
E 公司的员工参与经验	139
理顺公司沟通渠道	145
不让人满意的满意度调查	150
温暖的员工援助计划	157
缺钱的员工活动如何办	163
员工工作—家庭平衡的组织干预	171
第六章 劳动争议管理	176
劳动争议预警红绿灯	176
劳动关系协调员的进退两难	180
谨防抱怨的蝴蝶效应	185
仲裁证据如何找?	191
企业劳动争议处理之道	195
集体谈判, 并非猛虎	203
第七章 员工职业健康管理	209
不能马虎的员工安全管理制度	209
别让“过劳死”成为员工生命的“贪吃蛇”	217
不同员工群体的压力源及压力管理	221
员工健康管理——员工关系管理的新模式	227
员工社会保险全覆盖	231
第八章 解雇与裁员管理	235
离职文案很重要	235
协商解除劳动合同	242
离职面谈如何开展?	247
经济性裁员不简单	254
过失性解除劳动合同如何操作	258
离职手续通关战	262
参考文献	270

第一章 员工关系的确立与入职管理

应届毕业生的入职管理

“三方协议”效力几何

一、初入职场得幸运

今年7月，于洁就要毕业了，虽然出身名校，专业也不错，可在北京，自己身上“外地生源”的标签却让她一直存有危机感。为了找到理想的工作，大四刚一开学，于洁就重点瞄准那些有进人计划的公司寻找实习的机会，而这中间，能够解决户口的就是她的首选。几经搜寻，TJ公司进入了于洁的视野，虽说是家民营企业，但政府的扶持力度不小，每年都有几个进京指标，而能够与公司共同成长，也是自己所看重的。实习机会也不易得，激烈的笔试和面试后，优秀的于洁力压群雄，终于在去年年底获得了TJ公司研发部的实习机会。

二、双方自保定规则

公司与于洁的实习协议上约定，实习期到她毕业为止，如果那时考核通过，就直接签订劳动合同。为了这个承诺，于洁在工作上投入了巨大的精力，不过时间一天天过去，眼看着一些实习比自己晚的同学都签了“三方协议”，于洁心里不免着急，为了保险起见，今年4月，于洁找到了人力资源部劳动关系主管蒋林，提出了想和公司签“三方协议”的意愿。

蒋林翻看了这半年于洁的实习日志和评语，这姑娘确实很优秀，专业也过硬，研发部经理和人事经理都同意留下她。不过蒋林向于洁提出了签订违约金条款的要求，原因很简单，这几年公司录用的一些外地生源的毕业生，进公司的目的就是为了解决北京户口，户口一解决，很快就会跳槽。出于自我保护，公司在签订“三方协议”和劳动合同的时候都会要求这一条款。于洁理解公司的难处，也同意这样的要求，于是今年5月，公司便和于洁以及她所在的学校签订了《全国普通高等学校毕业生就业协议书》，其中约定：于洁进入公司服务期为三年，未按规定完成服务期的，每差一年支付1万元违约金，不满一年按一年计算，双方的权利义务以报到后签订的劳动合同为准。

三、突如其来的辞职

炎夏如期而至，于洁顺利毕业，并成为了TJ公司的一员。公司信守承诺，与她签订了三年期的劳动合同，并约定了三个月的试用期，户口转入手续也在陆续办理中，于洁终于感觉到了自己在北京落了脚，新的生活要展开了。

可是仅仅两个月后，妈妈病倒的消息让于洁慌了神，父亲早逝，相依为命的妈妈是自己最大的精神支柱，想接妈妈来北京也是自己一直以来的工作动力。不容多想，于洁立刻决定

辞职回老家，照顾妈妈并在老家找份新工作。不过与公司的沟通却并不顺畅，公司表示可以给她一个星期的假期让她回去照顾妈妈，但是不同意她离职，一方面是于洁所在的项目小组正值研发的关键时期，另一方面，这个专业的人才也确实难寻。可于洁去意已决，无奈，公司要求于洁支付3万元的违约金，否则不予办理离职手续。

四、两份规定谁做主

于洁认为公司的要求是无理的，自己还在试用期，法律规定劳动者可以随时解除劳动合同，因此公司要求支付违约金是没有道理的。所谓的违约责任只是“三方协议”中的条款，自己已经入职了，就应该依据劳动合同。

但公司提出，根据《北京市接收外地生源高校毕业生的暂行办法》第九条的规定，毕业生在协议书规定的服务期内要求调离的，本人应承担相应的违约责任，劳动合同产生的基础是“三方协议”，所以“三方协议”的内容当然是有效的，而于洁的行为已经构成了违约。

看着毫不示弱的于洁，蒋林也对这一直以来的做法有了疑问，两份都是合同，到底该听谁的呢？

思考题

1. 案例中的两份协议究竟哪一个效力更高？
2. 就业协议和劳动合同的关系是什么？
3. 结合案例，谈一谈公司应该如何规避应届毕业生入职管理的法律风险。

问题解析

一、就业协议

就业协议是《全国普通高等学校毕业生就业协议书》的简称，它是普通高等学校毕业生和用人单位在正式确立劳动人事关系前，经双向选择，在规定期限内确立就业关系、明确双方权利和义务而达成的书面协议，是用人单位确认毕业生相关信息真实、可靠以及接收毕业生的重要凭据，也是高校进行毕业生就业管理、编制就业方案以及毕业生办理就业落户手续等有关事项的重要依据。协议在毕业生到单位报到、用人单位正式接收后自行终止。就业协议一般由国家教育部或各省、市、自治区就业主管部门统一制表。

二、就业协议订立步骤

原则上，就业协议的订立一般要经过两个步骤，即要约和承诺。

(1) 要约。毕业生持学校统一印制的就业推荐表或复印件参加各地供需洽谈会（人才市场），进行双向选择，或向各用人单位寄发书面材料，应视为要约邀请，用人单位收到毕业生材料，对毕业生进行考察后，表示同意接收并将回执寄到高校毕业生就业工作部门或毕业生来人，应是要约。

(2) 承诺。毕业生收到用人单位回执或通过其他方式得到用人单位答复后，从中作出选择并到学校毕业生就业工作部门领取就业协议，与用人单位签订协议，即为承诺。由于毕业生就业工作比较烦琐，比较具体，有时很难明确地分为要约和承诺两个步骤。比如：有的毕业生参加公务员考试，达到面试线后，到用人单位参加面试、体检，用人

单位也对毕业生进行政审、阅档,表示同意接收,在这种情况下,毕业生应与该用人单位签订就业协议,而不应再选择其他单位。又如,用人单位到学校挑选毕业生,毕业生自己主动报名,经学校积极推荐,用人单位也表示同意接收,但要回到单位后再正式发函签协议,在这种情况下,毕业生也应安心等待与用人单位签约,而不能出尔反尔,以未正式签协议为由,置学校信誉于不顾,在这过程中与其他单位签约,这样也浪费了其他毕业生的就业机会。

三、就业协议签订原则

就业协议签订原则是指双方在订立就业协议时必须遵循的基本准则。

(1) 主体合法原则。签订就业协议的当事人必须具备合法的主体资格。对毕业生而言,就是必须要取得毕业资格,如果学生在派遣时未取得毕业资格,用人单位可以不予接收而无须承担法律责任。对用人单位而言,用人单位必须具有从事各项经营或管理活动的的能力,单位应有录用毕业生计划和录用自主权,否则毕业生可解除协议而无须承担违约责任。

(2) 平等协商原则。就业协议的双方在签订就业协议时的法律地位是平等的,一方不得将自己的意志强加给另一方。学校也不得采用行政手段要求毕业生到指定单位就业(不包括有特殊情况的毕业生),用人单位也不应在签订就业协议时要求毕业生交纳过高数额的风险金、保证金。双方当事人的权利义务应是一致的。除协议书规定内容外,双方如有其他约定事项可在协议书“备注”内容中加以补充确定。

四、就业协议签订程序

(1) 先由毕业生在《全国普通高等学校毕业生就业协议书》中填写基本情况。

(2) 毕业生和用人单位达成协议并在《全国普通高等学校毕业生就业协议书》上签名盖章,用人单位应在协议书上注明可以接收毕业生档案的名称和地址。

(3) 用人单位必须在与毕业生签订协议书起的十个工作日内将协议书送至学校毕业生就业的工作部门,由其签署意见并盖章,协议书生效。

(4) 将就业协议交回学校,统一办理就业报到证。

(5) 毕业生到校领取就业报到证。

注意:就业协议一份交予用人单位,一份毕业生自己留存,第三份交还学校保存。

五、就业协议和劳动合同的区别

(1) 主体不同。就业协议适用于应届毕业生与用人单位、学校三方之间,学校是就业协议的签证方或签约方,就业协议对用人单位的性质没有规定,适用任何单位;而劳动合同只适用于劳动者(应届毕业生)与用人单位(不含公务员单位和比照实行公务员制度的组织和社会团体以及军队系统)之间,与学校无关。

(2) 时间不同。一般就业协议签订在前,也即就业协议一般在毕业生到用人单位报到之前签订,而劳动合同签订在后。社会人员就业一般直接签订劳动合同,而毕业生总是先签订就业协议,再签订劳动合同。

(3) 内容不同。就业协议书一般由国家教育部或各省、自治区、直辖市就业主管部门统一印制,是一种规范格式的简单协议。毕业生就业协议的内容主要是毕业生如实介绍自身情况,并表示愿意到用人单位就业,用人单位表示愿意接收毕业生,学校同意推荐毕业生并列入就业计划进行派遣,一般不涉及毕业生到用人单位报到后所享有的权利和义务。劳动合

同的内容包括合同期限、工作内容、劳动保护和劳动条件、劳动报酬、劳动纪律、合同终止的条件、违反合同的责任等七项法定必须具备的条款和有关保守商业秘密、试用期、禁止同业竞争等约定条款,其内容更为具体,劳动权利和义务更为明确。

(4) 适用法律不同。就业协议和劳动合同产生纠纷所适用的法律是不同的。一般而言,就业协议产生的纠纷主要适用《民法通则》《合同法》以及参照有关的就业政策,而劳动合同产生纠纷主要适用《劳动法》。

(5) 发生纠纷的处理部门不同。就业协议发生问题需要处理时,一般先由毕业生和用人单位协商,如果取得一致意见则报送毕业生所属的学校主管部门,由其审查认可后,报上级主管部门批准,予以调整。劳动合同发生争议,则申请劳动争议仲裁委员会仲裁,对仲裁不服的,可以向人民法院起诉。

简而言之,就业协议重点约定用人单位接收毕业生到该单位工作,而劳动合同重点约定在劳动过程中所产生的权利义务关系。劳动合同的内容涉及劳动报酬、劳动保护、工作内容、劳动纪律等方面更为具体的内容,劳动权利义务关系更为明确。与就业协议相比,劳动合同具有较高的法律效力。

操作建议

虽然就业协议不同于劳动合同,但学生毕业时,必须在签订就业协议之后才能拿着“全国普通高等学校本专科毕业生就业报到证”或“全国毕业研究生就业报到证”到用人单位报到,才能与用人单位签订劳动合同。由于就业协议与劳动合同在高校毕业生就业中的联系与区别,这两份合同通常会孕育一些纠纷。为了规避这些风险,我们建议采取以下方法:

(1) 前置部分劳动合同的内容。在当前就业协议与劳动合同双轨并存的现状下,应充分发挥就业协议中“备注”栏的作用,或在签订就业协议的同时签订书面补充协议。由于毕业生就业协议签订在先,为避免在日后订立劳动合同时产生纠纷,应尽可能将劳动合同的主要内容体现在就业协议的“备注”栏中,或就相关事项专门签订补充协议,并明确表示在今后订立劳动合同时应予确认,这对双方的合法权益都是一个保护。

(2) 将时间期限调整一致。企业要注意将劳动合同期与就业协议中的服务期要求调整成为一致的时间期限,防止因为两个期间不一致而造成解约时的争议。

(3) 可用实习期取代试用期。企业可以在就业协议中约定:在正式报到前,大学生要到企业中实习一段时间,正式报到后,在劳动合同中不再约定试用期,而且要写明违约责任。这样既可以起到双方双向考察、了解和选择的目的,也可以避免试用期内随时解除劳动合同的情况发生。

(4) 根据企业实际情况,与劳动者约定恰当的试用期期限。如果学生到企业实习没有可能的话,则可以在劳动合同中把试用期适当缩短,写明违约责任,并且约定如果解除劳动合同,企业不再承担为其办理户籍的责任。同时,可在试用期限将至时,再为其办理户籍迁移手续。这样可以实现考察学生的目的,又可以对学生进行约束。

(5) 建立导师制度,平稳度过试用期。企业应建立应届毕业生导师制度,自应届毕业生持报到证报到之日起,就为其指派工作上的指导老师,帮助其适应工作环境,了解工作要求,随时关注其心理变化,从而降低应届毕业生试用期的离职率。

安联大众的精细化入职管理

不可忽略的雇佣体验

当你独自在人生地不熟的异乡，心中必然充满不安。同样，当一名新员工加入企业时，面对周围的陌生面孔、全新的工作，心中一样会充满不安，怀疑周围的同事是否欢迎自己？怀疑领导是否和蔼可亲？怀疑自己是否有能力胜任新工作？Monica 在进入安联大众之前，和所有新员工一样，充满了忐忑和焦虑，然而，公司精细化、人性化的入职管理，让她顺利地度过了前期的水土不服。

安联大众人寿保险有限公司是一家在中国上海注册的合资企业，合资双方为中国大众保险股份有限公司和德国安联保险集团，是中国第一家获准开业的欧洲合资寿险公司，其入职管理精细规范，处处充满人文关怀。

1. 立牌欢迎

上班第一天，Monica 就收到第一份“大礼”——醒目的立牌，上面有中英文的欢迎词。另外，培训专员交给她一个文件袋，装有公司资料、规章制度、计算机及 E-learning 系统的用户名和密码。公司这么大张旗鼓地迎接新员工的加入，就是希望在“新人”到岗的第一天留下良好的第一印象，培养新员工对公司的感情。

2. 办公用品和欢迎信

计算机、电话、文件架、印有公司标识的笔记本、水笔、稿纸、黑色小夹子、文件夹、订书机、软盘、橡皮、回形针、计算器一应俱全。看到桌上全套的办公用品，Monica 回头对人事专员报以感激的微笑。设想周到、准备充分的工作环境能让新员工有“回家”的亲切感，既能表现出企业的诚意与关怀，又能使新员工放松心情，心存感激，培养归属感。打开计算机，Monica 按照给定的用户名和密码进入系统，收到了公司的欢迎信（Welcome Letter）。欢迎信再次表达了公司对新员工加入的欢迎。

3. 公司及企业文化介绍

“安联大众是德国安联保险集团和中国大众保险股份有限公司共同组建的合资寿险公司。”培训主管陈睿分别介绍了安联保险集团、大众保险股份有限公司和安联大众的企业文化。她还提到了安联大众的一些赞助活动，如赞助上海几家足球队、组织著名 F1 车手访问上海、参与“玫瑰婚典”等。“安联大众在社会上可真活跃呀！”Monica 和新同事们不由得暗暗赞叹。陈睿又一一讲解了公司的各个部门及职责。员工对公司的历史、整体情况都有清楚的了解，能提高认同感。新员工对每个部门的职责是什么、负责人又是谁都了然于心，如果有什么事要找人，就不会像没头苍蝇那样乱飞了。

4. 人事制度解读

人力资源经理告诉 Monica 等新员工，安联大众人寿保险有限公司是上海金融界第一家实行弹性工作制的企业。公司拥有一整套先进的计算机系统管理着这项制度，员工在个人计算机上就能 Check in/Check out，系统会自动统计每个人的办公时间。根据制度，大多数岗位上的员工可以在一定范围内决定何时上下班。Monica 听了弹性工作制的介绍，心中暗喜，

“这下好了，可以不用赶着地铁高峰了。”培训的第二讲由人力资源经理主讲，详细介绍公司的弹性工作制、奖金的计算办法、公司福利、绩效考评办法和标准、个人工作目标设定。新员工了解今后的行为规范后，工作也就有了方向。

5. 计算机操作培训

“看来工作很大程度上需要用计算机，我的水平行吗？”正犯愁的 Monica 进入培训的下一项——计算机操作，微皱的眉头一下子舒展开来。在这部分的培训中，计算机部门的主管告诉他们该如何使用内部的局域网、Lotus，如何进行上下班的“计算机打卡”等。

6. 专业风采

办公室内需要穿着职业装，递名片要双手、名片正面向对方，接电话有一套严格的语言规范。Monica 和其他新员工对于职业礼仪有了更深的了解。名为“专业风采”的培训课告诉新人穿着和礼仪的规范。执行还是要依靠整个氛围，如果每个员工都做到了，新员工自然而然也能遵守规范。

7. 保险基础知识普及

公司在培训中安排了三项有关保险的课程。第一项是基本的保险知识；第二项是法律培训，以《保险法》为主；第三项是公司的产品介绍。虽然 Monica 等人都是内勤人员，但是他们也必须具备保险的基本知识。所以，公司安排他们接受保险基础知识的培训。第一项是可选的，如果曾经在保险行业工作过，那么这课就免修啦。上到这里，两天的培训课程全部结束了。

带着满腔的热情和憧憬，Monica 心情澎湃，恨不得马上投入到工作中大展拳脚……

思考题

1. 结合案例，谈谈精细化入职管理应该包括哪些方面的内容。
2. 员工入职管理的流程应该是什么样的？
3. 作为员工关系专员（ER），在员工入职管理过程中应该怎样规避风险？

问题解析

一、员工入职管理

员工入职管理虽然只是整个人力资源管理中很小的一部分，但它却是员工关系管理的起点，入职管理成效的好坏直接关系到员工关系管理后续工作的开展。入职管理是一套系统的、经过精密设计的方法，旨在帮助新员工尽快融入企业并发挥积极作用。入职管理开始于员工接受聘书的阶段，新员工将在进入公司的第一年中甚至更长时间内，与他们的上司及其他利益相关者共同经历。

二、员工入职管理内容

（1）入职告知。

（2）入职手续办理。

（3）新员工资料收集、建档。

（4）入职培训。

（5）向员工介绍其工作内容、工作环境及相关同事，使其消除对新环境的陌生感，尽

快进入工作角色。

(6) 试用期对新员工工作进行跟进与评估, 为其转正提供依据。

三、员工入职管理阶段

员工入职管理阶段的内容可参照表 1-1 进行。

表 1-1 员工入职管理阶段的内容

1. 入职前期准备	
人力资源管理部	用人部门
➤ 通知入职前的体检及办理档案转移准备 ➤ 准备新员工入职指引手册、办公文具 ➤ 准备劳动合同、保密协议 ➤ 完成新员工入职信息登记表 ➤ 向新员工发送欢迎词	➤ 指派入职引导人 ➤ 确定办公室工位 ➤ 准备办公设备
2. 新员工入职第一天	
人力资源管理部	用人部门
➤ 提供: 新员工入职指引手册、劳动合同、保密协议; 办公文具及办公设备 ➤ 相关手续的办理: 胸卡、餐卡、申办电子邮箱及电话开通 ➤ 介绍相关部门及人员	➤ 介绍本部门员工、办公环境、办公设备的使用 ➤ 介绍入职引导人 ➤ 陪同新员工一起吃午餐
3. 新员工入职第一周	
人力资源管理部	用人部门
➤ 协助新员工办理档案及各类保险手续 ➤ 签订劳动合同 ➤ 跟踪新员工胸卡、餐卡及电话是否到位 ➤ 协助解答有关人力资源管理的相关政策	➤ 介绍工作职责及工作目标 ➤ 完成职位说明书 ➤ 与入职引导人谈话
4. 新员工入职第一~三月	
人力资源管理部	用人部门
➤ 组织新员工培训 ➤ 适时了解新员工融入情况 ➤ 提醒部门领导考查新员工工作情况	➤ 安排新员工参加培训 ➤ 对新员工进行试用期考核 ➤ 进行试用期转正前的对话
5. 新员工入职第一年	
人力资源管理部	用人部门
➤ 协助部门完成季度或年度考评 ➤ 协助完成年对话制	➤ 月/季度/年综合考评 ➤ 年对话制

注: 1. 试用期满, 经试用合格的试用人员可转正, 并根据其工作能力和岗位重新确定职等, 享受正式员工的各种待遇。

2. 员工转正后, 试用期计入工龄。试用不合格者, 可根据实际情况决定延长试用期或决定不予聘用, 如确需延长试用期, 则累计试用期限不得超过法律所规定的上限标准, 对于不聘用者, 不发任何补偿费。

四、如何规避入职管理中的风险

1. 及时、全面地收取资料

新入职员工所提供的资料是企业对其了解的第一个层次,资料及时、全面地收取对企业用工有重要意义,其中包括:员工简历、学历及相关技能证书原件和复印件、身份证和户口本的复印件、员工近期体检结果、离职证明、企业设计的《职员登记表》。外地户籍新员工还需要提供《暂住证》或《工作居住证》,外籍人员还需要提供《外国人就业证》等。这些资料都是十分重要的,每一份都会影响到企业的用工风险程度,尽早掌握这些资料,企业就多了一份主动。

2. 及时核实资料信息

(1) 核实员工工作经历。员工的工作经历需要及时地核实,并需要按照员工告知的联系方式逐个致电核实,尤其对高级管理人员更需要重视这一点。同时,对于档案需要在企业统一存放的员工,也可以在档案中核实相关情况。

(2) 核实教育经历。近几年取得的学历大多可以凭借证书号在网上查询,这种方式比较简单。另外也可以致电毕业学校的就业处查询学历真伪。

(3) 核实员工体检结果。确认员工体检是否是在近期(三个月以内)取得结果的,并且需要了解员工是否有心脑血管疾病、传染性疾病等重要疾病,以方便对其岗位工作条件的改善或调整岗位。

(4) 核实离职证明。离职证明十分重要,由于目前国有企业改制、私企中劳动争议不断增多,越来越多的员工在离职时未能取得原有单位的认可或根本没有与原单位解除劳动关系,给新招用这样性质的员工的企业带来了承担连带责任的风险。

(5) 核实《职员登记表》上的相关内容。《职员登记表》能够系统地按照企业要求体现员工的基本情况,还能够增加一些企业需要员工说明的内容。需要核实登记表中所填的情况与其提供的其他资料是否相符,并且需要员工本人确认签字。

(6) 核实其他重要情况。对于外地户籍员工还需要核实《暂住证》或《工作居住证》的到期时间,对外籍人员需要核实《外国人就业证》的到期时间,避免企业非法用工。户口本主要用以确认员工属于城镇职工还是农民工,这对于员工社会保险、公积金等相关福利待遇的享受会有影响。

3. 及时办理相关手续

在核实员工相关情况之后,应及时办理以下手续,这些手续的拖沓办理对于企业争取主动没有任何好处:

(1) 及时签订劳动合同。应该在员工入职1个月内与员工签订劳动合同,约定服务期限。超过1个月的,企业就要承担相应的违约金。目前签订劳动合同对于企业来讲没有什么太大的风险,反而由于延期签订劳动合同带来的许多劳动纠纷是企业更为头疼的问题。

(2) 及时办理相关的保险。许多企业说明要试用期过后再给员工办理社会保险,有的企业也愿意为员工补缴试用期内的保险,但是这样的做法反而把试用期内的用工风险全部让企业承担。如果员工在试用期间发生了任何医疗、工伤的费用,社会保险不能够承担时,法律规定这一部分费用就全部由企业出了。为员工及时上保险的最大好处就是将这种可能出现的风险在第一时间转嫁。

(3) 及时办理档案调入。对于可以办理档案调入的本市员工，应该尽快让其将档案调入企业。通过档案关系的转移，可以核实出其是否还在领取失业金或者确认员工是否与原单位解除了劳动关系。另外，如果员工尚未审定工龄，也需要为其审定工龄之后再为其办理保险。

操作建议

一、员工入职管理流程

1. 新员工入职前期准备

- (1) 由招聘组将新员工资料转入，确认新员工入职日期。
- (2) 通知新员工办理入职手续所需资料及其他须知。
- (3) 填写《新员工接收单》，通知用人部门、行政部、信息部、财务部等相关部门；人力资源部准备入职所需表单、合同、协议等资料。

2. 新员工正式报到

- (1) 前台接待，引导新入职员工在等候区等候，并及时通知人力资源部人事助理。
- (2) 人事助理帮助新员工办理以下入职手续：
 - 1) 交验各种证件：身份证原件及复印件、学历证书原件及复印件、1寸免冠照片2张、与原单位解除或终止劳动合同的证明、个别岗位需提供入职担保书、体检证明。
 - 2) 与新员工签署《劳动合同》《保密协议》。
 - 3) 新员工培训：讲解公司相关管理制度及《员工手册》并签字。
 - 4) 发放新员工入职指南。
- (3) 介绍公司情况，引领新员工参观公司，介绍新同事，并指引其前往前台办理考勤卡，领取所需办公用品。
- (4) 带领新员工到用人部门试用，由部门主管接手，并安排工作。
- (5) 在公司网络上发送新员工入职的欢迎信息。

3. 新员工入职后期工作

- (1) 整理员工入职的相关资料，相关领导签字后入档。
- (2) 及时更新公司花名册及电话号码簿。
- (3) 办理相关社保。

4. 员工试用期满的转正审核

- (1) 人事助理于员工转正前10天将《员工试用期总结报告》发放到员工手中，员工根据其上任问题对试用期工作进行总结，并于转正前7天交至人力资源部。
- (2) 人事助理于员工转正前7天将《员工转正考核评估表》发放到该员工所在部门主管，由其直接主管对其作出评估，决定同意转正与否，交人力资源部，由人事经理审批后交总经理审批。
- (3) 将《员工试用期总结报告》及《员工转正考核评估表》存档。

二、相关模板

以下为新员工接收单模板，以供参考。

新员工接收单

姓名	到职日期
部门	职位
人力资源部	准备入职所需表单：☐《劳动合同》 ☐《保密协议》 ☐《诚信廉洁协议》 ☐《工资及费用报销确认单》 ☐《员工培训手册》 ☐《新员工入职指南》 签字：_____
行政部	1. ☐安排新员工工位 2. ☐准备该职位所需办公用品 3. ☐准备该员工手机号 4. ☐其他事项_____ 签字：_____
信息部	1. ☐准备该员工所用计算机组件 2. ☐准备该员工所用 IP 地址 3. ☐设置该员工所用的企业邮箱和办公系统账号 4. ☐其他事项_____ 签字：_____
用人部门	1. ☐该员工工作是否已安排 2. ☐该岗位《岗位说明书》是否已准备 3. ☐其他事项_____ 签字：_____

备注说明：1. 此表格在员工入职前，下发到部门签字确认。

2. 此表由人力资源部和行政部存档。

录用审查——信任建立第一关

招才还是找“踩”？

一、业务扩大，引进人才

群艺广告公司是 B 市广告业的一颗新星，成立时间不长，不过优秀的创意加上优良的