

中小企业人力资源管理实务系列

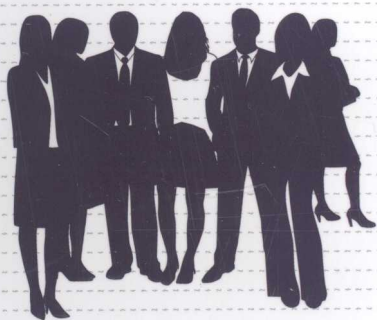
全方位的员工关系管理方案

企业正常运转的管理基础

新型员工关系 管理实务

从入职服务到离职管理，理顺日常的人力管理 从用工保障到行为约束，优化企业的用人环境
从组织公平到员工满意，提升企业的雇主品牌 从竞业限制到劳动争议，降低企业的管理风险

李志畴◎编著



清华大学出版社

中小企业人力资源管理实务系列

新型员工关系管理实务

李志畴 编著

清华大学出版社

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

新型员工关系管理实务/李志畴 编著. — 北京:清华大学出版社,2015
(中小企业人力资源管理实务系列)
ISBN 978-7-302-39629-1

I. ①新… II. ①李… III. ①中小企业—企业管理—人事管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 059226 号

责任编辑:陈

封面设计:徐文利

版式设计:刘加青

责任校对:曹

责任印制:刘海龙



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

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:三河市君旺印务有限公司

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:21.25 字 数:348 千字
(附光盘 1 张)

版 次:2015 年 5 月第 1 版 印 次:2015 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:42.00 元

产品编号:060565-01

丛书编委会

总策划 曹英姿

编委 江安海 韩丽娜 艾晓燕

余莹 韦双艳 姚讲

曹小龙 赵虹



推荐序

继2012年5月出版发行了《薪酬体系设计与管理实务》和2013年4月由清华大学出版社出版发行了《绩效体系设计与管理实务》之后，李志畴先生又推出了他的最新力作《新型员工关系管理实务》，三者均为其“中小企业人力资源管理实务系列”书籍的核心书目。在《薪酬体系设计与管理实务》和《绩效体系设计与管理实务》受到业界的广泛欢迎(前者已发行第2版)的事实背景下，我们有理由相信，《新型员工关系管理实务》一书，必将一如既往地获得广大企业界、管理研究人员以及人力资源从业者的热忱欢迎。

我国企业员工关系管理已进入事实上的“新型”历史时期，传统的员工关系模式已无法适应新的法律环境和人力资源市场环境的需要。新的内外部环境已经深刻改变了企业员工关系管理的内涵、方式及逻辑，近几年井喷出现的企业劳动争议案件和群体性事件，刻画和呈现了企业员工关系管理对于企业生存和健康发展的重大意义，以及管理不良带来的危机，因此，新型员工关系管理也被公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。

令人担心的是，大量的企业并未做出与环境变化相适应的必要改变，在制度体系建设、劳动关系管理流程、内部用人环境、企业文化等管理方面仍然停留于传统的管理思想和行为模式的惯性上，将可能导致巨大的管理成本和管理风险。无论企业的规模大小和所有制形式不同，也无论企业最高管理者还是人力资源从业人员，都应当对企业员工关系管理怀有敬畏之心，企业员工不仅仅是最核心的企业资源和要素，也是一支分庭抗礼的力量。管理大师彼得·德鲁克曾说过“他们不是雇员，他们是人”，他还在《哈佛商业评论》的一篇文章中告诫经理人，对待员工要诚实和尊重。

实践证明,自2008年《劳动合同法》《劳动争议调解仲裁法》以及2011年《社会保险法》等系列劳动法律出台实施以来,我国企业员工关系管理已进入一个新的时代。一批来自中国企业实践一线的管理者和实践者对企业新型员工关系的管理实践进行了务实的研究,他们熟悉中国企业的特性,熟悉国内企业的管理基础和环境,了解国内企业在员工关系管理实践中的经验和教训,了解国内企业文化对员工关系管理的影响,并在管理实践中感同身受,李志畴先生就是其中的一员。

李志畴先生是一名学者型的企业管理者。他曾长时间地担任过大型和超大型上市公司人力资源部的负责人,也担任过中型民营制造企业的总经理,之后他创办了专注于人力资源的管理咨询公司,广泛地参与过不同行业 and 不同规模的中国民营企业的员工关系管理实践,并深切地体会了国内人力资源管理 and 员工关系管理模式与方法的变迁和发展,对企业员工关系管理所依赖的市场环境和法律环境变化也有较长时间的认识,具有不可多得的经营管理者、第三方咨询者等多重角度和视野,拥有决策者、实践者和观察者等不同视角的思维方式 and 思考高度。

谨向各位企业领导人、创业者、管理者、管理研究者、人力资源管理从业人员、MBA学员推荐此书。

西南政法大学管理学院院长 曹大友

2015年1月于重庆



前言

作为人力资源管理实务系列丛书的一种，员工关系管理一直是最懈怠于动笔的书稿，尽管我现在的工作有很多与员工关系管理相关的部分。显然，员工关系管理内容是与员工之间的关系最为广泛和密切的管理范畴，应当更具有情感性和人文性，既不像系列丛书中《薪酬体系设计与管理实务》那样透出数理公式化的生硬意味，也不同于《绩效体系设计与管理实务》所表现的浓重的企业个性化和不确定性。然而，以员工劳动关系为核心内容，涉及人性自主尊重、组织文化、员工献身精神等人文内涵的企业员工关系管理，在我国尚处于由传统向现代转型的初期，现行国家劳动法规与企业适法现状之间的“分歧”，尴尬而清晰。我相信我国现存的企业员工关系管理现状仍然具有明显的阶段性特征，也许不久的将来将发生巨大变化，这些变化可能包括“私法人代表”属性的工会组织在非公有制企业的实质性应用，集体工资谈判和集体合同，以及劳工运动的萌芽和发展——如若其然，则我国企业员工关系管理将发生革命性的转变——因此，我国企业现阶段的员工关系管理模式和实践也许只是一种即将产生革命性转型的“前奏”和过渡而已。

早在若干年以前，我就曾与做人力资源管理的朋友在交流中预料企业员工关系管理之于今日的困局，并无先知先觉的意思，而是在市场经济背景下，西方企业人力资源管理的发展轨迹并不与我国现实环境天然悖逆，尽管政治制度、社会体制、人文环境和基本国情差异甚大，但人的需求却大致相同，人性主张也几无差别。因此，西方企业员工关系管理的普遍规律和管理实践亦对我国企业员工关系管理具有示范和引用意义，只是时代不同和表现方式不同而已。

可以确定的是，新型员工关系管理已日益成为现代企业人力资源管理



的核心职能内容。在传统的企业中,员工关系管理仅包含人事手续、员工档案信息管理和社会保险等人事事务性职能内涵。随着我国劳动法律环境的深刻变化,人本主义普世价值的形成,以及人力资源市场供需关系的根本性转变,新形态的员工关系管理内容日趋广泛而深入,这些内容深刻地涉及员工劳动关系、用工方式、员工保障、员工满意度、奖惩与激励、员工行为规范与约束、企业文化、职场社会网络、工作与生活平衡、尊重与被公平对待、劳动争议处理等极其广泛的管理内涵,其技术难度和管理风险日渐凸显。

新型员工关系更加强化双向沟通、社群关系网络以及对于人性的自主性尊重,与传统企业员工关系管理的事务性、单向性等特征不可同日而语。为了适应这些深刻的变化,在一些规模性企业中,开始设置“员工关系部”和“员工关系经理”这样的专业管理部门和“正印”职位,旨在系统应对来自员工关系范畴的管理挑战,强化内部沟通与反馈,控制和防止员工劳动争议事件尤其是群体性事件的发生,为优化企业用人环境、减少员工无谓流失、提升雇主品牌提供管理支持。显然,员工关系管理业已成为企业HRD(人力资源总监)乃至企业最高管理者最敏感和最棘手的人力资源管理活动之一。

法律正在愈来愈强烈地宣示其存在感,人们的就业心态与法律意识已今非昔比。在某种意义上,企业与员工之间的雇佣关系正逐步迈向资本与劳动或者资本与智力的交易关系,尽管传统的个人情感和忠诚仍然是消化雇佣矛盾的良药,但是公开公平和规范合法的企业员工关系正呈现其主流价值。现实中,管理者们开始目瞪口呆地注视着员工们的“绝情”表现,他们原本一直温顺而谦恭,充满着对工作本身的珍惜与感恩,然而他们开始自发地团结在一起,不断地声称法律上的条文,质疑公司的有关制度;他们的态度越来越像一名平等的“合作者”,而非唯命是从的公司下属,在公司会议室里的谈判桌上,他们言辞激烈,声色俱厉,如同那些义正词严的声讨者和“追债者”。管理学大师彼得·德鲁克说,“他们不是雇员,他们是人。”

有关来自员工的诉讼越来越多,是促使员工关系管理达到前所未有的企业管理高度的原因之一。管理者需要确定,企业的各项管理制度尤其是与人力资源有关的制度体系要经得起法律的推敲,企业对员工的惩处、解雇等行为的理由和程序要经得起仲裁者和法庭的审查,如果这些理由和程序不公,或者缺乏足够的证据,将会导致付出极大的管理成本和经济成本。然而,这

并不是一件看上去容易和简单的事，制度体系是一项系统工程，而管理者的合法惩处行为则取决于直线经理们的法律意识和对制度系统的掌握，不幸的是，他们常常犯错和意气用事。

另一项促使员工关系管理日趋困难的原因是，员工们可选择的职业机会越来越多了，可放弃的机会成本越来越小，他们“用脚投票”，用自己能力的选票选择企业，他们不在乎频繁跳槽，所谓“此处不留爷自有留爷处”。而与此形成鲜明对照的是，企业的招募成本却大幅上升，招聘的困难性与日俱增，保持员工队伍的基本稳定以及和谐健康的劳动关系是成本最小的选项。此外，包括新生就业群体在内的人们不再是纯粹“为钱而工作”的职业者，他们有更多的诉求，包括足够的假日时间、合法性、自主性、被公平对待，等等，而企业只是这些诉求以及价格的接受者而已。

无论如何，企业新型员工关系管理日渐复杂而严峻，面向未来，人们还将面临更加困难的员工关系管理局面。这些局面可能包括劳工组织、工会、劳工运动、集体工资谈判的兴起，就业市场供需关系的变化和社会人文环境的发展都可能是形成这些局面的原因。也许，这些并不是极其遥远的未来世界，企业人力资源部门应当未雨绸缪，真正成为企业最高决策者们处理这些困难问题的帮手。

本书从实务出发，力图结合我国企业尤其是非公企业员工关系管理的现状，系统分析和介绍新型员工关系管理的理论、方法和工具。在著作过程中，笔者一直试图避免使本书成为一本生冷的教科书式的人云亦云的工具书籍，也试图避免其成为一部法律案例的陈列柜。笔者认为对于现行法律法理的理解，对于就业环境和人们就业心态的研究和剖析，对于企业新型员工关系管理模式的系统了解，比法律案例更具有“以不变应万变”实践的意义，因此，本书并未大量罗列企业的劳动争议案例。

由于本人学识水平有限，书中不可避免地存有纰漏，限于个人视野和格局，一些观点仅为一己之见，恳请广大读者和专家给予批评和指正。

李志畴

2015年1月于长沙



目 录

第一章 员工关系管理导论

第一节	员工关系管理范畴	2
	一、员工关系的内涵	3
	二、员工关系管理的范畴	3
	三、员工关系管理者的职责	3
第二节	员工关系管理的战略意义	4
	一、对企业战略实施的影响	4
	二、对企业发展的战略影响	5
第三节	国内企业员工关系管理的特点	5
	一、不同所有制企业员工关系管理特点	6
	二、不同历史发展阶段企业员工关系管理特点	8
第四节	员工关系管理的挑战	10
	一、法律上的困扰	11
	二、中小企业面临的挑战	12

第二章 员工入职管理

第一节	员工入职流程	15
	一、员工入职流程的法律意义	15
	二、员工入职流程	16
第二节	员工入职审查与告知	21
	一、入职审查与告知的权利和义务	21
	二、入职审查和告知的举证	22

三、入职审查的禁止行为	28
四、实操入职审查的挑战	28
第三节 程序文件与表格	34
一、员工录用入司程序范本	34
二、员工应聘申请表范本	36
三、员工入职信息登记表范本	40
四、其他入职文件与表格范本	42

第三章 员工劳动合同管理

第一节 劳动合同的订立	58
一、劳动合同的形式	58
二、劳动合同的内容	59
三、劳动合同的法律效力	60
四、劳动合同的期限	65
五、工作时间制度	68
六、“弹性工作制度”	72
七、订立劳动合同应注意的问题	73
第二节 试用期管理	75
一、试用期期限	76
二、试用期待遇	76
三、试用期解除	76
四、试用期转正	77
第三节 劳动合同的履行和变更	86
一、劳动合同履行	86
二、劳动合同变更	86
第四节 集体劳动合同	88
一、集体合同的性质与特征	88
二、集体合同的未来趋势	89
第五节 劳动合同范本	90
一、某集团公司劳动合同范本	90

二、北京市劳动合同范本·····	96
三、上海市劳动合同范本·····	99
四、湖南省劳动合同范本·····	105

第四章 员工离职管理

第一节 劳动合同的终止·····	117
一、合同终止的情形·····	117
二、合同终止的法律义务·····	118
第二节 劳动合同的解除·····	119
一、合同解除的含义·····	119
二、合同解除的类别·····	119
三、劳动合同解除的程序·····	122
第三节 经济性裁员·····	123
一、裁员的适用条件·····	123
二、裁员的法定程序·····	124
三、优先留用和禁止裁员·····	124
第四节 经济补偿与赔偿·····	125
一、经济补偿·····	126
二、经济赔偿·····	128

第五章 保密与竞业限制

第一节 保密协议·····	130
一、订立保密协议的人员范围·····	130
二、订立保密协议的程序·····	131
三、保密协议的主要内容·····	131
四、附录：某集团公司保密协议·····	131
第二节 竞业限制·····	137
一、竞业限制的含义·····	137
二、竞业限制协议·····	137
三、竞业限制协议样本·····	139

第六章 劳动争议的预防与处理

第一节 劳动争议的预防	145
一、意识预防	145
二、知识预防	146
三、制度预防	147
四、程序预防	148
五、证据预防	151
六、管理者预防	152
第二节 劳动争议的调解与仲裁	154
一、劳动争议调解	154
二、劳动争议仲裁	156
第三节 劳动争议的诉讼	158
一、我国近几年劳动争议诉讼现状	158
二、劳动争议诉讼的成因及其主要内容	162
三、企业面临的挑战	165

第七章 用工方式管理

第一节 劳务派遣	169
一、劳务派遣的概念与特征	169
二、劳务派遣的类别	171
三、劳务派遣的利弊评价	174
四、市场对劳务派遣的选择	176
五、劳务派遣新规后的趋势	178
六、附录：劳务派遣协议和派遣员工劳动合同	179
第二节 非全日制用工	197
一、法律有关规定	197
二、非全日制用工方式的意义	198
第三节 劳务关系	198
一、劳务关系的法律特征	199
二、劳务关系与劳动关系的区别	199

三、劳务协议样本	200
----------------	-----

第八章 员工保障与健康 管理

第一节 员工社会保险	204
一、社会保险的特征	204
二、社会保险的主要内容	205
三、社会保险与商业保险的区别	206
四、我国企业社会保险的现状	207
第二节 员工最低工资保障	209
一、最低工资的法律规定	209
二、最低工资制度在企业的应用	210
三、我国各地最低工资标准(2014年)	210
第三节 员工休息与休假	211
一、休息休假的法律规定	212
二、休息日与假期	212
第四节 员工健康管理	215
一、员工生理健康管理	216
二、员工心理健康管理	217

第九章 员工行为约束与激励 管理

第一节 员工行为规范	222
一、员工行为规范的内容	222
二、制定员工行为规范的注意事项	223
三、某公司员工行为规范样本	224
第二节 员工手册	233
一、员工手册的主要内容	234
二、制定员工手册的注意事项	235
三、某股份公司员工手册	236
第三节 员工奖惩	257
一、员工奖励	257
二、员工惩处	258

三、奖惩在现代企业中的应用	259
四、员工奖惩条例样本	262
第四节 员工评优	271
一、评优的困扰与误区	271
二、评优的解困之道	274
三、某知名集团公司事业部评优办法	276

第十章 组织公平与满意度

第一节 组织公平	284
一、公平对待员工	284
二、人力资源管理中的公平问题	286
三、公平的企业文化	288
第二节 员工满意度	289
一、员工满意度调查	289
二、员工满意度调查在国内企业的应用	291
三、员工满意度调查范例	292

第十一章 企业文化建设

第一节 企业文化体系建设	301
一、企业文化的构成要素	302
二、企业文化的构成层面	302
三、企业文化体系的建设内容	303
四、经理人在企业文化建设中的作用	305
第二节 企业内刊与企业年会	315
一、企业内刊	315
二、企业年会	317
参考文献	319



图表目录

图6-1	2006—2010年广州法院一、二审劳动争议案件数量	159
图6-2	2011—2013年广州法院一、二审劳动争议案件数量	160
图6-3	2013年广州中院劳动争议案件用人单位情况图	161
图7-1	劳务派遣三方劳动用工关系	170
表3-1	标准工时制度	70
表7-1	完全雇佣式派遣的管理分工与责任划分	172
表7-2	转移式派遣的管理分工与责任划分	173
表7-3	半完全雇佣式派遣的管理分工与责任划分	174
表8-1	深圳市与长沙市2014年社会保险最低缴费标准对比	208
表8-2	2014年全国各地区月最低工资标准情况	210
表8-3	法定节假日假期	213
表8-4	企业职工患病或非因工负伤医疗期	214



案例目录

案例1-1	员工群众性事件引发的管理危机	8
案例2-1	A公司与员工的劳动合同纠纷	25
案例2-2	伪造简历的部长	29
案例2-3	S先生的华丽变身	30
案例2-4	备受好评的Z先生	31
案例3-1	张某与公司的赔偿纠纷	62
案例3-2	L先生的困扰	68
案例3-3	A先生的索赔	74
案例9-1	S公司的奖罚规则	260
案例9-2	某民营企业的负面激励制度	261
案例10-1	W先生的收入	284
案例11-1	三一重工企业文化管窥	306