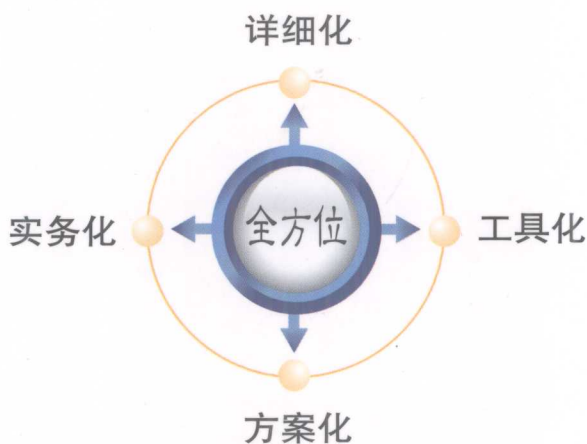


- 给出了每一类关系的处理工具
- 细化了每一类事项的处理规范

员工关系管理 实务手册

李 艳 赵淑芳 编著



弗布克人力资源管理操作实务系列

员工关系管理实务手册

李 艳 赵淑芳 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

员工关系管理实务手册 / 李艳, 赵淑芳编著. —北京:
人民邮电出版社, 2009. 6
(弗布克人力资源管理操作实务系列)
ISBN 978-7-115-20798-2

I. 员… II. ①李…②赵… III. 企业管理: 人事管理—
手册 IV. F272. 92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 061086 号

内 容 提 要

本书细化了员工关系管理的各项工作, 并将其方案化、实务化, 具体内容包括劳动关系管理、集体合同管理、沟通管理、冲突管理、员工纪律管理、劳动保护、保密管理、员工满意度管理、人事外包与劳务派遣、离职与裁员管理、劳动争议处理等。书中既有可行的具体方案, 又有相应的案例, 对员工关系管理人员来说具有重要的参考价值。

本书适合企业人力资源管理人员、培训师、咨询师以及高校相关师生阅读和使用。

弗布克人力资源管理操作实务系列

员工关系管理实务手册

-
- ◆ 编 著 李 艳 赵淑芳
责任编辑 张国良
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 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: 11. 75 2009 年 6 月第 1 版
字数: 180 千字 2009 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-20798-2/F

定 价: 23.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

序

在企业管理中，人是最重要的资源，而对人的管理，也是企业管理者永远的管理主题。人力资源管理与作用究竟有多大？这点我们很难量化，但在企业选人、育人、用人、留人等管理环节上，人力资源管理工作者正在发挥着重大的作用，他们力求把企业的人力资源转化为企业的竞争优势，并尽力持久地使企业保持这种优势。

我在 LG 公司从事人力资源培训工作已有 25 年，深知企业人力资源对企业的重要性，也见证了跨国公司对人才培养的重视程度和取得的成绩。但我深感人力资源管理工作对企业发展的贡献不是在短时间内就能凸显的，它是靠人力资源管理工作者不断落实企业人力资源发展战略，求真务实地工作，并经过长时间的系统建设慢慢实现的。

对于如何发挥企业人力资源的优势，我最大的感触就是企业人力资源管理者要按照企业既定的人力资源发展战略，把人力资源管理放在企业发展战略的高度，落实到各项具体的人力资源管理工作中去，并切实做好每一项具体工作。

人力资源管理工作是一项实务性很强的工作，仅有战略而缺少实施战略的方法和工具，是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处？如何从实际出发，设计出行之有效的方案和工具？如何把人力资源各项工作加以细化？如何执行人力资源各项具体的工作？本系列图书给出了整体化的解决方案。

本系列图书从人力资源管理实务的角度出发，把具体工作落实到了某一个部门、某一类人员、某一个问题上，对工作分析、人员招聘、职务说明书的编写、员工培训、绩效考核、薪酬管理、人才测评、员工手册的编写、培训课程的开发、员工关系、职业生涯规划等人力资源管理工作进行了具体化与方案化的阐述，并且给出了每项工作的具体执行方案。本系列图书个性化比较强，体现了很强的实用性和工具性。

如果你要解决人力资源管理工作中具体而实际的问题，如果你要设计一些工作的量表，如果你要解决一些部门的个性化问题，如果你要解决某一类人员的培训、薪酬管理、绩效考核等问题，本系列图书可以作为你的工具书和操作手册，供你随时参阅。

前 LG 中国人力资源培训中心总监
韩国 LG 龟尾培训中心院长

蔡源中

前言

企业人力资源管理的各项工作，在具体执行时，都需要实实在在地把问题落实到每一个部门、每一类人员和每一个具体的事项。只有这样，人力资源管理工作才能有效地落到实处，才能真正地走向实务化。

弗布克人力资源管理操作实务系列图书立足于企业人力资源管理的各项实践工作，直接针对某一个部门或者某一类人员的管理问题，力争寻求实务化、详细化、工具化、方案化的解决方案。

详细落实、解决问题、提供方案是本套系列图书的特色。

弗布克人力资源管理操作实务系列图书针对人力资源管理的每一项工作，对工作分析、招聘与录用、人员面试、人才测评、员工培训、绩效考核、薪酬管理、员工手册的编写等都进行了方案化的设计。对于这些方案和工作方法，读者可以直接参照运用。

本系列图书在修订第1版《员工手册编写实务》、《工作分析与职位说明书编写实务手册》、《招聘与录用管理实务手册》、《培训管理实务手册》、《薪酬体系设计实务手册》、《绩效目标与考核实务手册》、《人员测评实务手册》的基础上，增加了《培训课程开发实务手册》、《新进与新任员工培训方案设计》、《员工关系管理实务手册》、《职业生涯规划管理实务手册》、《人力资源管理工作案例》5本新书，每本书都体现了独特的编写特点。

这本《员工关系管理实务手册》的特点是实务性和操作性。本书与传统的员工关系管理图书最大的区别是，它给出了可以拿来操作的具体方案。

本书内容包括劳动关系管理、集体合同管理、沟通管理、冲突管理、员工纪律管理、劳动保护、保密管理、员工满意度管理、人事外包与劳务派遣管理、离职与裁员管理、劳动争议处理等，为员工关系管理工作人员提供了专业化的建议和帮助，是一本不可多得的工具书。

在本书编写的过程中，何燕玲负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，高玉卓、刘立梅参与编写了本书的第一、二章，沈冬霞参与编写了本书的第三、四章，罗辉参与编写了本书的第五、六章，刘益星参与编写了本书的第七章，花维明参与编写了本书的第八章，黄琼琳参与编写了本书的第九章，李广民参与编写了本书的第十章，李庆河参与编写了本书的第十一章，全书由李艳、赵淑芳统撰定稿。

目 录

第一章 劳动关系管理	1
第一节 新员工入职管理	2
一、入职手续办理	2
二、试用期管理	2
第二节 劳动合同管理	6
一、劳动合同的订立	6
二、劳动合同的变更	6
三、劳动合同的解除和终止	7
第二章 集体合同管理	9
第一节 集体协商	10
一、集体协商的含义	10
二、集体合同协商	10
第二节 集体合同	13
一、集体合同的订立	13
二、集体合同的效力	13
第三章 员工沟通管理	15
第一节 员工成长沟通管理	16
一、入职前沟通	16
二、岗前培训沟通	16
三、试用期间沟通	16
四、转正沟通	16
五、工作异动沟通	17
六、定期考核沟通	17
七、离职面谈	17
八、离职后沟通管理	17

第二节 如何进行有效沟通	18
一、与上级沟通的技巧	19
二、与同事沟通的技巧	20
三、与下级沟通的技巧	20
四、沟通环节中的技巧	22
第四章 员工冲突管理	25
第一节 冲突分析	26
一、冲突类型	26
二、冲突产生的原因	27
第二节 冲突处理	28
一、解决冲突的方法	28
二、化解冲突的技巧	29
三、冲突的预防	29
第五章 员工纪律管理	31
第一节 企业规章制度管理	32
一、企业规章制度的制定	32
二、企业规章制度的效力	32
三、员工手册的制定	32
第二节 员工奖惩管理	53
一、奖惩类别	53
二、奖惩实施	54
第三节 纪律管理制度	56
一、员工考勤管理制度示例	56
二、员工工作纪律规定示例	59
三、行政办公纪律规定示例	60
四、员工奖惩管理制度示例	61
五、提案奖励管理制度示例	64
六、车间纪律管理规定示例	67
第六章 员工劳动保护	69
第一节 劳动保护管理	70

一、制定劳动保护制度	70
二、编制安全技术措施计划	72
三、职业卫生与防护	73
四、劳动防护用品管理	75
五、安全生产检查	76
六、特殊作业环境的劳动保护管理	76
第二节 职业安全卫生管理制度	80
一、企业安全生产责任制示例	80
二、新员工安全教育培训制度示例	84
三、安全生产检查制度示例	85
四、安全作业证制度示例	89
五、安全考核制度示例	90
六、劳动防护用品管理制度示例	93
第七章 保密竞业管理	95
第一节 保密协议	96
一、保密协议范本	96
二、保密管理制度示例	99
第二节 竞业限制	102
一、竞业限制合同范本	102
二、竞业限制合同示例	103
第八章 员工满意度管理	105
第一节 员工满意度调查	106
一、员工满意度调查实施	106
二、员工满意度调查问卷设计	108
第二节 员工满意度分析	119
一、员工满意度调查的有效性	119
二、员工满意度提升	120
第三节 员工满意度管理制度	123
一、员工满意度管理办法	123
二、员工参与管理制度	124

第九章 人事外包与劳务派遣	125
第一节 人事外包	126
一、确定外包内容	126
二、挑选服务机构	129
三、选择外包方式	130
四、外包实施	130
五、人力资源外包风险管理	131
第二节 劳务派遣	132
一、派遣机构的选择	132
二、劳务派遣合同	133
三、被派遣员工的管理	133
四、劳务派遣员工退回	134
第三节 合同与协议范例	135
一、人事外包协议范例	135
二、劳务派遣文本范例	139
第十章 离职与裁员管理	143
第一节 离职管理	144
一、辞职管理	144
二、辞退管理	152
三、合同终止	154
四、离职员工的“三金”管理	154
第二节 裁员管理	155
一、裁员的类别	155
二、裁员实施	155
三、经济性裁员	156
第三节 离职管理制度	159
一、员工离职管理制度	159
二、工作交接制度	161
第十一章 劳动争议处理	165
第一节 劳动争议的处理	166

一、劳动争议处理方式	166
二、劳动争议处理范围	167
第二节 劳动争议的预防	169
一、劳动争议的类别	169
二、劳动争议的预防	169

第一章

劳动关系管理

第一节 新员工入职管理

新员工入职管理是员工管理的起点，入职管理成效的好坏直接关系到员工管理后续工作的开展。如何做好新员工的初期管理，使他们更快地融入企业，更快地融入到工作中，对员工和企业来说都很重要。

一、入职手续办理

新录用员工接到企业录用通知后，在规定的时间内报到，原则上需要提交学历、学位、职称等证书复印件，妥善办理各项报到手续。报到手续办理完毕，他们就成为企业的新员工并进入试用期。

二、试用期管理

（一）试用期限

《中华人民共和国劳动合同法》（以下称《劳动合同法》）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。

（二）试用期工资

试用期是企业与劳动者双方进行相互考察的阶段，但试用期工资可以与约定的转正待遇不同。根据《劳动合同法》第20条规定，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。

（三）试用期考核

新员工试用是对其能力与潜力、个人品质与心理素质等方面的进一步考核。

新员工上岗后，在试用期内，人力资源部负责对其实施考核（员工试用期考核表如表1-1所示），用人部门依据试用期工作任务和岗位说明书的要求，对新员工进行工作和业务技能的考核；如确认其能力与素质符合职位的要求则予以正式任用；如认为需要延长试用期，则在与新员工进行沟通后延长试用期；如确认新员工不能胜任工作，企业可以与其解除劳动关系。

表 1-1 员工试用期考核表

姓 名		职 位		职位编号	
所属部门		直接领导		填写日期	
一、自我鉴定					
签字: 日期:					
二、工作表现情况评定（部门评定）					
考评内容		评估要点			评估得分
工作业绩		及时、保质保量地完成工作任务			
		高效地开展工作并使用得当的工作方法			
工作能力	专业知识技能	具备并掌握工作所要求的基础理论和专业技能			
	学习能力	积极主动学习，提高自身的知识水平和技能的能力			
	人际交往和沟通能力	与人和睦相处，善于口头和书面沟通			
工作态度	工作积极性	热爱本职工作，有高标准做好职务范围内业务工作的热情			
	纪律性	遵守企业的各项规章制度，服从工作安排			
	服务意识	对客户服务周到、热情			
	责任感	自觉把握在组织中的角色，对自己的工作行为负责			
三、部门总体评价：					
签字: 日期:					
四、人力资源部鉴定：					
签字: 日期:					
五、总经理鉴定：					
签字: 日期:					
员工姓名		职 位		职位编号	
正式录用部门		直接领导		转正日期	

(四) 试用期管理制度示例

制度 名称	试用期管理制度	受控状态	
		编 号	
第 1 条 目的 为保证新员工录用工作的顺利进行，规范员工试用期内的工作及行为，特制定本制度。 第 2 条 试用期期限及薪酬待遇 1. 新员工原则上都应设定试用期。新员工试用期期限根据工作需要、岗位要求、员工本人情况，在不违反相关法律法规的前提下设定。 2. 员工试用期薪酬由公司与应聘人员协商确定，原则上试用期薪酬不低于员工月薪的××%。员工的试用期福利根据公司相关福利规定执行。 第 3 条 试用期管理 员工在试用期间应严格遵守企业相关规章制度，对试用期员工的日常管理依据企业《员工手册》及相关规定执行。 第 4 条 新员工培训 1. 培训时间的安排。 (1) 人力资源部在新员工正式报到后的第×个工作日开展入职培训。 (2) 业务培训在新员工正式报到后的×个工作日内开展。 2. 培训内容的安排。 (1) 为了使新员工能够尽快地了解公司概况、认同企业文化，由企业人力资源部组织新员工就公司概况及岗位职能概况进行培训。 (2) 为了能胜任应聘岗位工作，业务部对新员工进行部门业务流程以及业务方面的相关培训。同时根据部门工作目标，与新员工共同制订工作计划，合理安排新员工的日常工作和阶段工作。 第 5 条 试用期内离职 试用期员工由于个人原因提出辞职的，须提前×天填写《离职申请书》，通知所属部门的负责人，经企业人力资源部批准后，员工可办理离职手续。 第 6 条 试用期考核与转正 1. 考核内容如下。 (1) 考勤情况。 (2) 工作态度。 (3) 工作任务完成情况，主要包括工作完成的质量和效率。 (4) 责任感。 (5) 团队合作精神和学习能力。 (6) 发展潜力。 (7) 工作能力，这是考核的核心内容。			

(续)

2. 考核方式。

(1) 笔试。笔试主要是针对工作的基本常识和专业知识的测试。

(2) 面试。面试一般由部门经理及以上的领导考核,除了考核其专业知识的掌握程度外,还要考核岗位任职者的综合素质。

(3) 实操演练。实操演练,主要是针对技术性较强的岗位,采取的方式是让岗位任职者到工作现场进行操作。

3. 转正安排。

(1) 新员工应在转正的前 $\times$ 天,完成述职报告,部门负责人和新员工做转正面谈,向企业人力资源部门提交该员工的述职报告、《试用人员转正审批表》、《试用人员情况报告》,提出具体的人事建议,包括转正待遇等,并签署转正意见。

(2) 人力资源部门审核新员工的述职报告、《试用人员转正审批表》、《试用人员情况报告》,转报企业分管用人部门的高层领导审批。

(3) 企业分管用人部门的高层领导批准转正的,由人力资源部门向该员工发转正通知,并抄送员工部门负责人,同时和转正员工进行转正面谈。

(4) 企业分管用人部门的高层领导没有批准转正的,由人力资源部门安排延长试用期、调职或办理辞退手续。

(5) 员工对试用评价或转正结论有异议的,应在得到人力资源部门通知的一个工作日内,按公司投诉程序进行投诉或申请复议。企业按投诉处理程序或复议程序进行处理,并将最终结果在 $\times$ 个工作日内通知员工和部门。

第7条 附则

本制度由企业人力资源部负责解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第二节 劳动合同管理

一、劳动合同的订立

（一）订立劳动合同的原则

《中华人民共和国劳动法》（以下称《劳动法》）第17条规定，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。

（二）劳动合同的形式

合同的形式一般有书面形式和口头形式两种。书面合同是由双方当事人达成协议后，将协议的内容用文字形式固定下来，并经双方签字，作为凭证的合同。我国《劳动法》规定，劳动合同应当以书面形式订立。

二、劳动合同的变更

一般情况下，劳动合同订立后，双方当事人必须认真履行，任何一方不得擅自变更劳动合同。但是，在履行劳动合同过程中，由于企业生产经营状况的变化，或者职工劳动、生活情况的变化等情况，也可以变更劳动合同。

（一）劳动合同变更条件

我国《劳动合同法》第35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。

（二）劳动合同变更程序

1. 提出要求

及时向对方提出变更劳动合同的要求，即提出变更劳动合同的主体可以是企业，也可以是职工。无论哪一方要求变更劳动合同，都应当及时向对方提出变更劳动合同的要求，说明变更劳动合同的理由、内容、条件等。

2. 作出答复

按期向对方作出答复，即当事人一方得知对方变更劳动合同的要求后，应在对方规定的期限内作出答复。

3. 双方达成书面协议

当事人双方就变更劳动合同的内容进行协商，取得一致意见，应当达成变更劳动合同的书面协议。书面协议应指明对哪些条款作出变更，并应明确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。

三、劳动合同的解除和终止

(一) 劳动合同的解除

1. 双方协商一致依法解除

《劳动法》第24条规定：“经劳动合同当事人协商一致，劳动合同可以解除。”

2. 用人单位单方面解除

(1) 劳动者过失性解除。《劳动法》第25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；（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、徇私舞弊，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。”

(2) 劳动者无过失性解除。关于劳动者无过失性解除，《劳动合同法》第40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：（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。”

另外，《劳动合同法》第42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40条、第41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。”

(3) 用人单位经济性裁员。《劳动合同法》第41条规定：“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。”

3. 劳动者单方解除

(1) 提前通知解除。《劳动合同法》第37条规定：“劳动者提前三十日以书面形式通