

人力资源管理实务丛书

SKILLS GUIDE OF
THE NEGOTIATION WITH STAFF

员工谈判技巧指南

适合HR的双赢调解之道

刘昊斌 / 著



法律出版社 | LAW PRESS

人力资源管理实务丛书

SKILLS GUIDE OF
THE NEGOTIATION WITH STAFF

员工谈判技巧指南

适合HR的双赢调解之道

刘昊斌 / 著



法律出版社 | LAW PRESS

图书在版编目(CIP)数据

员工谈判技巧指南:适合 HR 的双赢调解之道/刘昊斌著. —北京:法律出版社,2017
ISBN 978-7-5197-1349-2

I. ①员… II. ①刘… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 217934 号

员工谈判技巧指南:

适合 HR 的双赢调解之道

YUANGONG TANPAN JIQIAO ZHINAN:

SHIHE HR DE SHUANGYING TIAOJIE ZHIDAO

刘昊斌 著

策划编辑 李 群

责任编辑 李 群 李 璐

装帧设计 鲍龙卉

出版 法律出版社

总发行 中国法律图书有限公司

经销 新华书店

印刷 三河市兴达印务有限公司

责任印制 胡晓雅

编辑统筹 法律应用·大众读物出版第一分社

开本 710 毫米×1000 毫米 1/16

印张 24

字数 418 千

版本 2017 年 9 月第 1 版

印次 2017 年 9 月第 1 次印刷

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

网址/www.lawpress.com.cn

投稿邮箱/info@lawpress.com.cn

举报维权邮箱/jbwq@lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792

咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

全国各地中法图分、子公司销售电话:

统一销售客服/400-660-6393

第一法律书店/010-63939781/9782

西安分公司/029-85330678

重庆分公司/023-67453036

上海分公司/021-62071639/1636

深圳分公司/0755-83072995

书号:ISBN 978-7-5197-1349-2

定价:68.00 元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

| 前言 HR 为什么不强大? |

眼睁睁看着一个试用期的员工去仲裁，申请 5000 元的 2N 赔偿金。

员工是 90 后，入职两个多月，月薪 5000 元。看到这个员工资料，我的第一反应竟然是，其实是可以引导员工辞职的呀。

员工走上漫漫仲裁路，为了 5000 元。这个案件必定是一个意气官司。

所有的意气官司，都有一万个不发生的理由。只要我们抓得住其中的一个，仲裁诉讼就是可以避免的。

可是，为什么会眼睁睁地看着这个仲裁发生呢？

与 HR 总监交流下来，总的观点，我认为是以下三个原因造成的：

一、受业务部门引导——HR 还是不够强大

业务部门会对 HR 提出很多需求，比如业务部门认为员工的工作表现不佳，在试用期内，对客户态度恶劣，不符合公司文化与要求，所以业务部门直接对 HR 表达出，这个员工我们不要。

在收到业务部门的这种需求时，HR 有以下几个忌讳：

1. 不可把这个决定草率告知员工，更不可直接告知员工业务部门提供给 HR 的理由构成

如果这样做的话，HR 就成了业务部门的“传话筒”。

这样做的结果，往往会激化员工与公司的矛盾，造成公司违法解除的后果。

HR 需要从更职业的自身基础出发，在收到业务部门的需求之后，站在自己的立场上，进行独立与专业的分析，设计出专业解决方案，来实现业务部门的需求目标。

2. 对业务部门有附属感，不具有充分的独立性

HR 与业务部门，是两个独立的部门。HR 之所以能够成为独立的部门，其原因也在于具有完全独立的价值（当然，现在也出现有 HRBP，但我的理解，即使 HRBP，也是具有独立价值的）。

那么，如果业务部门的思路，影响甚至决定了 HR 处理思路的话，我觉得，还是因为 HR 的独立性不够。真正拥有独立思考与独立技能的人，是不会受到别人决定性影响的。

二、律师思路启发、话术支持不够

专业律师一直是 HR 的强力支持。但是律师的专业素质与服务态度，存在有诸多的不同。如果一个律师对 HR 的支持仅在于合规方面，对 HR 来说，注定是一个限制，而很难说是足够的支持。

即使拥有灵活处理思路的律师，在为 HR 提供支持时，如果交流过浅，虚应其事，也是难以深度支持 HR 的。这实际上就是一个服务态度问题了。

律师与 HR 的交流，最好的局面是互相启发式的。律师可以启发 HR，HR 可以激发律师，这样的交流，才是互相辉映，律师与 HR，也会分别各有成就感。

一个真正成熟的律师，对 HR 的支持，绝不应止于法律、方案的支持，而应更深入话术支持。再好的方案，没有话术支持，也是很难落地的。

那么，检验一下你的支持伙伴吧，看一看他对你的支持，深入什么程度，是法律（合规）、方案还是话术。如果止于法律，就可以考虑换合作伙伴了；方案与话术都是可以接受的，当然，话术更佳。

三、HR 思路不开阔

由于这个员工年仅 26 岁，在试用期内，在公司工作不过两个月，工资又低，一接触这些信息，就感觉很有辞职的可能性。所以从路径选择上来看，首选的路径，就应该是劝员工本人辞职。这是一种职业的敏感度。

但是 HR 一开始就走上了不符合录用条件的单方解除方向。很明显，HR 仅是关注到了试用期与不符合录用条件这些法律层面的知识。

法律对 HR 的影响力，真的是太大了呀。其实 HR 并非法务，何必受法律的限制过甚？！



HR 的真正价值，不在于守法，而在于灵活与变通。

但是无论如何，当一个 HR 受业务部门的引导过强，在面对业务部门时，没有自己的独立思考和独立价值；当一个 HR 无法获得律师的方案支持与话术支持时；当一个 HR 在面对一单 Case 时，不去思考路径，不去平衡法律与实务的关系时，寻根究底，还是 HR 自己不够强大。

在我执业的这二十年里，近几年来，才陆续遇到一些特别优秀的 HR，当然这一点跟我的成长格局应该也是有关的。这些 HR 在面对一单劳动争议时，有自己独立的思考，也有自己独立的职业价值观。很多争议，在这些 HR 手里，仅需要律师来给自己提供一些思路启发即可以处理得游刃有余。但是很遗憾，就我个人的感受来说，这样优秀的 HR，一来数量并不太多，二来很多人也已经位居高位，不再直接处理一般性的劳动争议了。

不过恰恰也因为这些人，使我看到 HR 在员工关系这条路径上的未来。

本书即致力于，给到 HR 启发，给到 HR 思路，通过我们以往灵活性的案例，试图帮 HR 构建起自己面对 Case 时的思考路径和职业价值观。

我相信，你会学有所获。

第一篇 目标价值篇

- 1.1 是否愿意进行协商? / 3
- 1.2 协商目标的确立 / 6
- 1.3 对员工诉求的分析 / 9
- 1.4 无讼的基础 / 12
- 1.5 如何正确地理解合规? / 16
- 1.6 如何判断员工是否具有妥协性? / 18
- 1.7 什么情形下, 协商容易破裂? / 21
- 1.8 双赢——在劳动争议处理中的价值观 / 24

第二篇 协商技巧篇

- 2.1 协商开局 / 29
- 2.2 开局时的面谈技巧 / 31
- 2.3 设计协商方案的规则 / 36
- 2.4 避免对抗性协商 / 38
- 2.5 如何使协商中的冲突朝良性发展? / 42
- 2.6 对协商中员工让步的分析 / 49
- 2.7 如何在急剧冲突中退出协商? / 51
- 2.8 对员工进行心理分析的两重境界 / 53
- 2.9 利用对方的规则 / 55
- 2.10 发现、固化与激发的协商技术 / 58
- 2.11 逆心理预期的施压方式设计 / 63
- 2.12 学会重视员工的心理调整期 / 66
- 2.13 对员工具体行为的定性技能 / 68

- 2.14 小群体劳动争议的协商策略
——两极分化 / 71
- 2.15 大群体劳动争议的协商策略
——平衡技术 / 73
- 2.16 面对群体时，如何确定协商的顺序？ / 74
- 2.17 HR 在解除员工时，如何保护自己？ / 76
- 2.18 如何处理员工的一些异常对抗行为？ / 78

第三篇 员工行为分析技巧篇

- 3.1 员工分析技术 / 83
- 3.2 对员工诉求进行分析 / 84
- 3.3 请了解员工提出诉求的话术 / 87
- 3.4 员工为什么不愿意签订书面劳动合同？ / 89
- 3.5 佣金制度调整引发的员工对抗 / 91
- 3.6 如何处理员工对管理措施变更的对抗？ / 93
- 3.7 员工拒绝沟通方式怎么办？ / 95
- 3.8 如何定性产后逾期未归行为？ / 96
- 3.9 部门员工整体违纪如何处理？ / 98
- 3.10 员工为何突然索要终止合同证明
(附协议书一份)？ / 100
- 3.11 以员工分析为基础设计企业搬迁时的
引导政策 / 103
- 3.12 如何进行员工分析？ / 106
- 3.13 处理劳动争议五阶段方法 / 108

第四篇 不同类型员工的 处理技巧篇

- 4.1 如何解除不胜任又坚持索要 2N 的销
售工程师？ / 111
- 4.2 如何合规处理人品正直但业绩不佳
的销售经理？ / 113
- 4.3 如何协商解除两年不出单的大单销
售总监？ / 115
- 4.4 与市场部门经理启动协商的技巧 / 117

- 4.5 如何处理借公司搬迁向公司索要 2N 的销售经理? / 119
- 4.6 法律环境变化, 导致岗位价值消失, 如何协商解决? / 121
- 4.7 如何处理私自积分的柜台销售? / 124
- 4.8 如何解除虚假报销的高级销售? / 126
- 4.9 如何处理虚报销售业绩的店长? / 130
- 4.10 如何处理经常迟到的店铺主管? / 131
- 4.11 在外兼任监事的销售, 如何处理? / 134
- 4.12 性骚扰下属的店铺经理, 如何处理? / 136
- 4.13 不定时工时制的店铺员工, 虚报工作时间, 能否违纪解除? / 137
- 4.14 如何处理继续履行胜诉归来的电话招聘? / 139
- 4.15 北京户口违约金事件, 如何处理? / 141
- 4.16 开发商退出项目时, 如何协商解决车管员? / 144
- 4.17 如何协商解决一个 14 年工龄的客服经理? / 146
- 4.18 产假结束归来的女职工, 发来三个协商方案, 如何解决? / 148
- 4.19 如何与玻璃骨症的数据分析员进行双赢式协商? / 150
- 4.20 与 24 年工龄的抑郁症客服人员协商解决 / 151
- 4.21 如何处理给公司造成 72 万元物品损失的库管? / 153
- 4.22 如何协商处理特别矫情的采购员? / 155
- 4.23 如何协商处理十年以上无固定期限的采购经理? / 157
- 4.24 员工醉酒撞死三人用人单位如何善后处理? / 159

- 4.25 如何处理意气辞职后反悔的外籍员工？ / 161
- 4.26 如何处理故意设计辞职的员工？ / 163
- 4.27 服务过程中看中供应商的员工，如何处理？ / 165
- 4.28 技术员被迫辞职，如何设计协商方案？ / 166
- 4.29 工作量不达标的技师，如何进行协商解除？ / 169
- 4.30 解除眼高手低的技术人员 / 171
- 4.31 如何与刚过试用期的咨询顾问进行协商解除？ / 173
- 4.32 利用仲裁机关协商性格极端的技术工人 / 177
- 4.33 如何处理出差期间因事故高位瘫痪的员工？ / 179
- 4.34 如何在与抑郁症的员工协商解除时做到双赢？ / 180
- 4.35 如何解除消极怠工的员工？ / 182
- 4.36 对职业倦怠期技术人员的解除方案 / 184
- 4.37 如何处理打听别人薪资且拒不承认的技术工人？ / 187
- 4.38 如何解除有意创业的本分员工？ / 189
- 4.39 售后技术人员的解除方案 / 191
- 4.40 如何解除不诚信的员工？ / 193
- 4.41 公司注销时，怀孕女职工的劳动关系如何处理？ / 195
- 4.42 怀孕后身材走形的公司前台，如何设计双赢式解决方案？ / 197
- 4.43 如何协商解除拟在公司备孕的 HR？ / 198
- 4.44 产后不来上班的哺乳期女职工，劳

- 动关系如何处理? / 200
- 4.45 如何处理虚假销售但进入三期的女职工? / 203
- 4.46 如何与已经进入仲裁环节的三期女职工协商? / 204
- 4.47 如何解除工龄 13 年、月薪 8 万元的市场总监? / 207
- 4.48 销售总监拿公司内幕信息索要高价补偿, 如何沟通解决? / 209
- 4.49 销售总监的面谈设计和补偿方案 / 212
- 4.50 总经理离职, 其亲信如何解决? / 213
- 4.51 如何在岗位取消的背景下解除活动策划主任? / 215
- 4.52 子公司总经理的面谈技巧 / 217
- 4.53 如何处理 20 年工龄休抑郁症的部门经理? / 218
- 4.54 集团创始人长期休病假, 劳动关系如何处理? / 220
- 4.55 如何应对绑架其他员工利益的问题员工? / 222
- 4.56 如何处理拿走公司机器人样品的技术负责人? / 224
- 4.57 直线领导暗地里支持员工, HR 如何控制局面? / 226
- 4.58 如何处理自主创业的中层领导? / 228
- 4.59 如何解除月薪 10 万元的财务总监? / 230
- 4.60 如何与初创合伙人进行双赢式协商解除? / 232
- 4.61 如何解决异地贪腐的厂长? / 233
- 4.62 如何处理主动索贿的生产厂长? / 236
- 4.63 如何处理不同意调休执意索要加班

费的客服经理？ / 237

- 4.64 如何处理富有影响力的部门负责人？ / 239
- 4.65 店铺经理不愿意续签劳动合同，如何处理？ / 240
- 4.66 员工出差意外发病 48 小时内死亡，如何善后处理？ / 243
- 4.67 群体性事件的协商时机 / 246
- 4.68 如何提高关店员工的协商成功率？ / 248
- 4.69 如何处理十几名辞职人员年终奖发放问题？ / 249
- 4.70 如何利用反诉的方式与员工协商？ / 251
- 4.71 如何解决六人集体对抗公司事件？ / 253
- 4.72 20 名生产员工联手盗窃，如何处理？ / 255
- 4.73 关厂背景下，45 名员工的集体裁员，如何面谈？ / 263
- 4.74 如何在 2N 传统下进行裁员？ / 264
- 4.75 如何有针对性地设计裁员补偿方案？ / 266

第五篇 离职面谈技巧篇

- 5.1 面谈前的准备 / 271
- 5.2 HR 的介入技巧 / 274
- 5.3 面谈的大概结构 / 276
- 5.4 面谈时的控制 / 281
- 5.5 分析员工的非言语行为 / 284
- 5.6 暂时的优势与暗示性语言 / 286
- 5.7 面谈时的一些意外情况 / 288

第六篇 合作篇

- 6.1 在协商过程中与业务部门的内部沟通 / 295
- 6.2 某集团员工关系管理疑难问题内部汇报表 / 297
- 6.3 HR 对业务部门的五大支持及具体

要求 / 299

- 6.4 从两个案例看 HR 与业务经理的配合度 / 302
- 6.5 员工越过 HR 找领导怎么办? / 304
- 6.6 协商的两个层次与角色分配 / 307
- 6.7 借助外力 / 308
- 6.8 律师介入协商的时机把握 / 310

第七篇 落地篇

- 7.1 员工财年期满后提出辞职, 绩效评估还没做, 奖金如何发放? / 315
- 7.2 协商过程中向员工出具法律文件的度 / 316
- 7.3 无争议条款的效力 / 318
- 7.4 一个合格的 PIP 计划, 需要具备的四个模块要求 / 320
- 7.5 如何调整处分单? / 323
- 7.6 警告信的写法 / 327
- 7.7 司法实践对警告信的合规/合理审查 / 329
- 7.8 如何撰写严重违纪解除劳动合同通知书? / 334
- 7.9 如何修改终止劳动合同通知书? / 337
- 7.10 淡旺季用工, 如何充分发挥劳动力价值? / 340

第八篇 番外—杂谈篇

- 8.1 HR 在员工关系领域的三个层级 / 345
- 8.2 解脱感与成就感——HR 与律师对解除事件的不同感受 / 346
- 8.3 从培训中看 HR 的沟通技巧 / 347
- 8.4 如何搭建协商的渠道? / 348
- 8.5 公司对业务部门培训的技巧 / 349
- 8.6 民营公司的劳动法困境增加 / 351
- 8.7 也许并不是那么懂 HR / 352



第九篇 裁员手记：R 市裁员

方案 / 357

初谈 / 358

不眠之夜 / 362

凭空出现的 N + 6 / 365

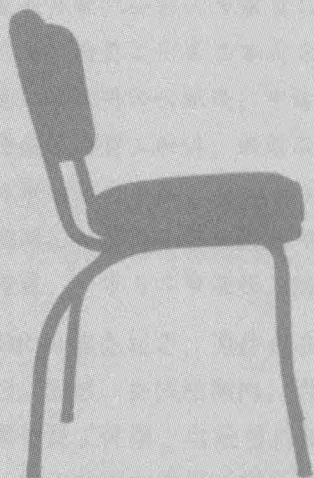
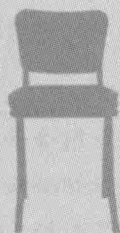
还有一个三期女职工 / 367

后记：人生总要经历各种痛 / 370

员工谈判
技巧指南

第一篇

目标价值篇



1.1 是否愿意进行协商?

当发生劳动争议时，是否愿意与员工进行协商，是一个态度选择，也是一个路径选择的问题。

有时候我们会遇到一些公司，自始至终是不愿意与员工进行协商的。员工去仲裁公司后，公司就坚持三个程序一直走到底，即仲裁后一审，一审后再二审，极端的情况，也会一案三审。比如，员工去申请继续履行，仲裁一审与二审胜诉之后，再去申请补发二审程序中的工资纠纷。

【案例 1-1】某公司聘用一女员工，月薪八千元，三年合同，试用期六个月。在第五个月时，公司认为该员工不能胜任本职工作，而此时该员工已经怀孕三个月。公司向员工出具了不符合录用条件的评估结论，送达了试用期解除劳动合同通知书。员工不认同评估结论，申请仲裁，要求继续履行劳动合同。

该案仲裁裁决员工胜诉，继续履行。后公司申请一审，败诉；再申请二审，再败诉。终审结果出来后，员工回公司上班，上班期间，员工再去申请仲裁，要求仲裁期间、一审与二审期间全部的工资（按照月薪八千元的标准），该案再次走过了仲裁、一审与二审全程，结果仍然是员工全部胜诉。

很多 HR 可能会好奇，为什么在试用期之内，解除员工，还会败诉，还会判继续履行。固然，在试用期内，当员工不符合录用条件时，是可以单方解除员工的，哪怕员工怀孕，也是可以的。但是实务中，由于员工处于三期之内，该类案件，对于公司方的举证责任，要求极为苛刻。在本案中，员工是否符合录用条件，应属于公司方的举证责任。当公司举证不力时，败诉亦是可想而知的了。

其实这个案件，在第一个阶段的过程中，有很多地方，是可以进行协商，而且我认为是有协商成功的可能性的。但是很遗憾，要么是因为公司在态度上不愿意协商（据 HR 反馈，业务部门很强势，要求 HR 坚决不协商，法院判多少就愿意给多少），要么是因为协商技能不足，导致错失协商时机。

当然，现在劳动执法力度加大，在这种强烈且长期的对抗过程中，员工自