

人力资源管理经济分析丛书

主 编 谌新民

副主编 刘军勇 刘中虎

员工解聘 成本收益分析

Yuan Gong Jie Pin
Cheng Ben Shou Yi Fen Xi

广东省出版集团
广东经济出版社

人力资源管理经济分析丛书

主 编 谌新民
副主编 刘军勇 刘中虎



员工解聘 成本收益分析

Yuan Gong Jie Pin
Cheng Ben Shou Yi Fen Xi

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工解聘成本收益分析/谌新民主编, 刘军勇, 刘中虎
副主编. —广州: 广东经济出版社, 2005.5

(人力资源管理经济分析丛书)

ISBN 7-80728-000-X

I. 员… II. ①谌…②刘…③刘… III. 企业管理—劳动
力资源—资源管理—经济分析 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 040217 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	16.5 1 插页
字数	276 000 字
版次	2005 年 5 月第 1 版
印次	2005 年 5 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-000-X / F·1217
定价	33.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

目 录

第一章 导 论

- 第一节 为什么要研究员工解聘 /3
 - 一、现代人力资源管理理念下的员工解聘 /7
 - 二、选择合理有效的员工解聘路径的重要性 /11
 - 三、员工解聘成本收益分析的意义 /15
- 第二节 员工解聘的内涵、种类 /16
- 第三节 员工解聘的研究视角和管理理念 /19
 - 一、员工解聘的研究视角 /19
 - 二、员工解聘的管理理念 /22

第二章 企业员工解聘的因素分析

- 第一节 员工解聘的因素概述 /28

第二节 雇员解聘的宏观因素分析 /30

- 一、发展水平和经济状况对企业雇员解聘的影响 /31
- 二、通货膨胀对雇员流失的影响 /34
- 三、经济结构变动、劳动力结构的分化对雇员流失的影响 /34
- 四、分配对雇员流动的影响 /35
- 五、保障制度及用工制度对雇员流失的影响 /36

第三节 员工解聘的微观因素分析 /36

- 一、员工解聘的企业因素分析 /36
- 二、员工解聘的个体因素分析 /39
- 三、员工解聘的多变量分析 /46

第四节 民营、国有企业员工解聘的因素分析 /51

- 一、民营企业员工解聘的因素 /51
- 二、国有企业员工解聘的因素 /53

第三章 员工解聘成本分析

第一节 人力资本投资成本的分析 /61

- 一、个体人力资本成本的形成及分析 /62
- 二、企业人力资源成本的形成及核算分析 /65

第二节 企业解聘员工的成本及其核算分析 /71

- 一、雇员的非自愿流出成本及核算分析 /72
- 二、雇员的自愿流出成本及核算分析 /85
- 三、员工解聘的成本核算方法及分析 86
- 四、员工解聘的个人的成本 /90
- 五、员工解聘对社会造成的成本 /92

第三节 企业因素与员工解聘成本的分析 /97

第四章 员工解聘的收益分析

第一节 企业人力资本投资收益及员工解聘收益核算与分析 /105

一、企业人力资本投资收益核算与分析方法 /105

二、员工解聘收益核算与分析方法 /109

第二节 员工解聘必要性的理论分析 /109

第三节 企业员工解聘的收益分析 /110

一、员工解聘的社会收益分析 /111

二、员工解聘的企业收益分析 /112

三、员工解聘的个人收益分析 /117

四、不同时期的员工解聘的收益分析 /119

第四节 员工解聘的成本收益分析评价与决策 /121

一、员工解聘的成本收益分析 /121

二、企业员工解聘的成本收益分析的程序和基础 /122

第五章 从企业雇员获得源头——招聘与录用入手避免员工解聘

第一节 招聘的前期工作对雇员解聘的影响 /129

一、招聘前影响解聘的准备工作——情报的搜集 /129

二、企业招聘的影响因素对雇员解聘的影响分析 /130

三、工作分析和岗位设置对解聘的影响 /133

第二节 招聘过程中所存在的问题对雇员解聘的影响 /139

一、对人力资源管理的基础工作不重视 /141

二、招聘过程中缺少背景调查 /142

三、招聘的压力与面试官的素质不高 /144

四、违背了“以事择人，人事相宜”的原则 /146

第三节 做好招聘与录用工作, 避免雇员解聘 147

- 一、招聘前必须做的工作 /147
- 二、调整招聘的方法避免人员解聘 /148
- 三、留住人才从招聘开始 /154

第六章 企业员工解聘管理

第一节 辞退员工的标准及管理标准 /163

- 一、辞退员工的标准 /163
- 二、辞退员工的管理标准 /165

第二节 企业辞退员工的前期准备工作 /166

- 一、判定企业冗员 /166
- 二、企业员工辞退的管理原则和要求 /168
- 三、确定企业人员解聘对象 /173
- 四、辞退的前期工作 /178

第三节 员工解聘的过程管理 /179

- 一、解雇程序与解雇面谈 /179
- 二、对不同雇员的辞退管理 /188
- 三、如何避免非法诉讼风险 /190
- 四、对于雇员离职的管理与控制 /191

第七章 解聘后员工关系的处理

第一节 解聘后员工关系处理的内容 /196

- 一、企业人员解雇后的经济补偿 /196
- 二、企业人员解聘后的安置咨询 /198
- 三、对被解雇员工进行心理帮助 /199

- 四、与被解雇员工保持联系 /199
- 五、关注留下来的员工 /200
- 第二节 解聘后经济补偿金计算及支付方法 /201
 - 一、经济补偿金的支付条件 /201
 - 二、经济补偿金的计算及相关规定 /203
 - 三、解聘后经济补偿金的支付形式及支付程序 /205
 - 四、不同原因解聘的经济补偿金的支付 /207
- 第三节 与离职员工进行“终生交往” /208
 - 一、终生交往的方法 /208
 - 二、慎选公司伴侣 /209
 - 三、建立友善的终生关系 /209
 - 四、终生感情需要维护 /211

第八章 企业雇员解聘纠纷的预防和处理

- 第一节 企业雇员解聘纠纷的含义、类型与产生的主要原因 /216
 - 一、企业雇员解聘纠纷的含义 /216
 - 二、企业雇员解聘纠纷的类型 /217
 - 三、企业雇员解聘纠纷产生的主要原因 /218
- 第二节 企业人员解聘纠纷的预防 /226
 - 一、加强相关人员教育和培训 /226
 - 二、明晰解雇原因和事实 /228
 - 三、人性化操作解聘 /230
- 第三节 企业人员解聘纠纷的处理 /232
 - 一、劳动争议和企业人员解雇纠纷仲裁申诉的条件 /233
 - 二、劳动争议和企业人员解聘纠纷的一次仲裁与诉讼 /234
 - 三、劳动争议和企业人员解聘纠纷仲裁裁决的执行 /235

第九章 国外解聘的通常做法与经验教训

第一节 西方国家员工解聘的规定与做法 /240

- 一、法国解聘员工的规定和通常做法 /240
- 二、加拿大解聘员工的规定和通常做法 /241
- 三、德国解雇保护原则简介 /243

第二节 西方跨国企业解聘员工的一般做法及经验教训 /244

- 一、摩托罗拉的“人性化”解聘 /244
- 二、离开惠普的微笑 /246
- 三、麦肯锡如何对待离职员工 /250

第三节 对我国企业的启示 /252

- 一、首先进行“提前招聘” /252
- 二、建立恰当的企业文化 /253
- 三、避免裁员背后的理念误区 /254
- 四、正确解雇员工 /255
- 五、与离职员工保持交往 /256

第一章

导 论

- 为什么要研究员工解聘
- 员工解聘的内涵、种类
- 员工解聘的研究视角和管理理念

根据美国国家劳工局的数据,1997年美国热门行业的雇员流失率在23%以上,并且有进一步增高的趋势。其他资料显示,1998年美国所有工业企业的平均雇员离职率在13%左右。最新研究表明,我国市场经济发展快的几个代表性城市中,企业雇员的离职率在近年来有了明显上升。我国企业的雇员离职率已接近美国。北京、上海、广州、深圳四地企业市场雇员离职率为14.1%,与1998年美国所有工业企业雇员平均离职率13%左右接近。从这些数据可以看出:我国几个大城市企业的平均雇员离职率已经和美国所有工业企业的平均水平相当。另一项研究发现:对中国多数属于高技术领域的企业,尤其是IT企业来说,对经理和技术人员的保留是非常重要的,这在像北京、上海、广州这样的大城市尤其明显。近两年来,随着市场经济的发展,我国企业雇员流失已经成为企业普遍关注的问题。

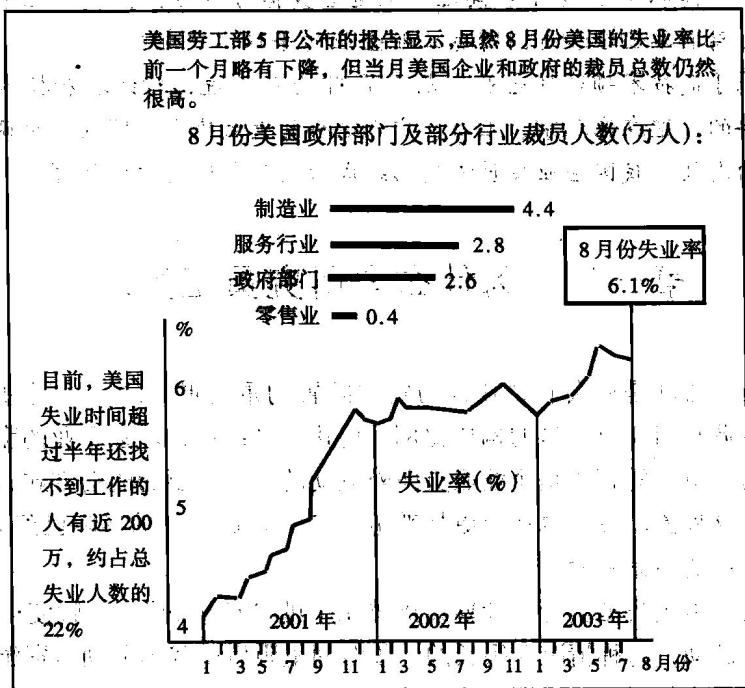
第一节 为什么要研究员工解聘

企业雇员的流动是社会和企业人力资源配置的重要形式之一。通过雇员的流动,企业可以调整组织里人员的构成比例,优化人员结构,增强企业的竞争力和保持企业的活力。员工的解聘是企业雇员向外流动的一种重要的流动方式,随着全球经济一体化,这种流动方式也将会更加普遍,其对企业发展的影响已经越来越大,甚至关系着企业的前途和命运。

改革以前,由于我国实行的计划经济体制下的“铁饭碗”,这就使得劳动者不愿意也不能够流动,这种情况在很长的一段时间里阻碍了我国劳动力资源的合理配置。但是,随着改革开放的进程,今天在中国“跳槽”、“炒鱿鱼”等词汇童叟皆知,一个人一年效力于两三家公司也不是什么新鲜事了,从业人员经常去人才市场找工作都是很正常很普通的事情。一方面,每个企业无论是从报酬还是个人的发展前途的角度都在想尽一切办法来尽量满足其关键的员工,力求将其留在企业中。但同时,雇员的离职率还是比较高的,而且随着经济的发展还有不断上升的趋势;另一方面,裁员似乎总是让人不快的事情,可是,今天裁员总是经常发生在我们的周围。在国际上,全球的裁员浪潮是一浪高过一浪,全球大型企业IBM、摩托罗拉、微软等今年来都在大量裁员,以美国为例,如图1-1所示:美国2001年1月份的

失业率大概为 4.2%，而到了 2003 年 8 月份失业率达到了 6.1%，而且仍在大量裁员，如其在 2003 年 8 月份共裁员 10.2 万人，其中制造业部门裁员 4.4 万、服务行业裁员 2.8 万、政府部门裁员 2.6 万人、零售业部门裁员 0.4 万人。

美国企业仍在大量裁员



注：周咏缙 编制（新华社 9 月 8 日发）

图 1-1 美国就业情形

在我国，无论是国有企业、民营企业还是外资企业，也都多多少少有过不同程度的裁员行为。2004 年的前两个季度，国内企业裁员消息不断。先是联想、实达等 IT 公司，接着是几大保险公司实施减员，而后，五大国有商业银行也唱响了减员进行曲。总之，裁员早已不是“绩差”、“破产”公司的专用名词了，许多业绩好

的公司已经把裁员作为一种管理手段,从组织长远发展的角度进行裁员。在企业管理中裁员已经成为一种现代组织的标准做法,一种组织管理规范和组织惯例,甚至成为组织文化的一个部分。在平时就是为了一个芝麻大的小事,一些企业会随便地解雇一个为组织工作了十几年的员工;或者当一个女雇员临近产期就会被业主以一种理由解雇;有时候某个领导觉得有的雇员不符合自己的心意就解雇之等等,当然随着我国劳动法的颁布、雇佣合同的约束,这种没理由的解雇是会给企业带来麻烦的,因而会减少。更多的日常解雇是对被解雇雇员的一种惩罚:由于雇员的工作表现达不到其岗位所要求的最低标准或给公司带来负效益、雇员的工作作风与公司的工作作风不相融合、与公司的企业文化相违背、严重违反公司的规章制度、违反国家的法律法规等。

随着知识经济的到来,在高科技迅速发展、人力资源配置日益社会化、全球化的今天,各个企业的领导层已经充分认识到企业组织发展的战略资源已不单是机器、设备、厂房等物质资本,而更为重要的是以知识、技能和智力为特征的人力资本,这种资本已经成了推动社会发展的第一资源,“得人才者得天下”成了国家、地区、企业领导人之间的共识。在“商场如战场”的市场竞争下,各个企业无论大小,都参与到了愈演愈烈的“人才争夺战”之中。在我国,每年在大学生毕业生毕业前的半年,也就是毕业前一年的11月份左右,全国的各种各样的企业就已经开始了全国范围的招聘大战,企业为此花费了许多人力、物力和财力,一般的企业都能做到“善始”,如,做了详尽的人力资源规划和职务分析以及岗位设计、确定自己所需要的人才而进行招聘、对选拔进来的人才进行上岗前的引导和培训以及给他们灌输企业的价值观念、对选拔的人才进行有效的物质和精神上的激励等等。

“好的开端是成功的一半”,这是各个企业领导的共识,因而各个企业差不多都能够不遗余力地对待其员工的引进和使用,在这方面他们往往做得是很好的。然而,一旦“东窗事发”——有的员工因一些原因要离开企业或者企业遇到一些“不得已”而需要辞退其一部分员工的时候,一般情况下,企业就会对自己挽留不住的雇员进行千方百计的阻挠和压制或对其进行报复性的惩罚;另一方面,企业由于遇到经济萧条、业绩惨淡或者并购重组而需要减少其人员的数量时,经常“一脚踢开”为其奋斗了十几年的雇员,呵斥着让他们离开。当然,还有一些企业解雇雇员的随意性很大,且其解雇雇员的标准很模糊,甚至没有什么标准,对解聘员工的决

定不做任何可行的经济分析就断然进行等等。

这些能“善始”却不能“善终”的举动经常发生在许多企业之中，具体表现在：①解雇雇员的随意性很大，用人单位一方说了算，对工会及职工的意见置若罔闻，视为耳旁风；②用人单位解雇员工时，性别歧视现象严重，裁女不裁男已成为公开的“秘密”；③裁老不裁少，年龄歧视成为当前用人单位解雇人员时普遍存在的问题；④裁员标准模糊，一些国有企业负责人借此排除异己；⑤依据《劳动法》的规定不该被裁减的人员，也被一些企业列入其中；⑥只解雇人员不给经济补偿等。这些在一定程度上深刻地影响了企业的名誉和信誉度，给企业带来了不可估量的直接损失和间接损失。

现代企业的人力资源管理者不仅要学会如何从社会中把人才招聘进来，还要学会如何留住人才；要会撰写雇员流失报告并进行相关的调查来分析雇员流失的原因；能够拟订采取合理的减少雇员流失的实施方案；并且对自动离职的雇员和被辞退的雇员的流出后果作合理的经济分析之后采取有效可行的办法来处理这一令人头疼的事情，使企业不至于受到更多的损失。在现代的企业人力资源管理中，对雇员流失的分析、管理和控制已经成为人力资源管理的重要环节之一。特别是在离职率越来越高和全球裁员风潮盛行的今天，对作为雇员流失的主要原因之一的主动离职和辞退裁减雇员进行经济分析，即对解聘员工进行成本受益分析是刻不容缓的，只有作了此经济分析才使得以后的解聘得心应手从而更加合理有效，将会为企业减少不必要的损失和避免遭受重大的挫折甚至是灭顶之灾。

本书从企业人力资源开发与管理的角度探讨性地来研究困扰企业的人员流失问题。雇员的高流失问题是当今各个国家、地区、企业的人力资源管理、组织行为学、人事心理学等普遍十分关注的，也是专业的人力资源管理者和其他管理人员所关心的问题，但是，对员工解聘做一些深入有效的经济分析的企业并不多见。本书希望能对此做一些努力，以便引起相关人员对此问题的足够重视，起到“投石问路”的效果。

一、现代人力资源管理理念下的员工解聘

1. 以人为本是现代企业管理的核心问题

从发展的角度来看,我们今天所谈论的企业人力资本的投资以及现代企业管理的诸多新概念、新思维,并非企业家、理论家的主观臆想或灵感迸发,它是企业管理的结晶,历史发展的必然。正是以人为中心的人本管理思想成为现代企业管理的核心问题,才使管理者不能不重视人,不能不研究人,不能不想办法激励人,充分调动人的积极性,最大限度地挖掘人的创造潜能。

现代管理之所以强调“以人为中心”的人本管理思想是由于:

◎从经济角度看,人是所有生产要素中最为重要的关键性要素。人不仅能主宰自身的发展,不断挖掘人的创造潜能,而且能主宰物的作用发挥和有效利用,决定物的开发与创造,推动社会经济的持续发展。

◎从管理领域看,人是管理体系中的主导性因素。人们常说没有一流的管理就没有一流的绩效,而一流的管理就是由管理者和被管理者共同构成的,管理问题无一不与人有关,即就是纯粹物的问题也离不开人,要看人看问题的出发点、解决问题的思路、采取什么样的措施等。

◎从完善人的个性看,人要发挥才能、有所作为、不断发展是人的本性,也是社会发展的基本动力。正是由于人的这种本性的魅力,才导致了对人的研究的极大兴趣,才使对人的管理成为一门重要的科学和艺术。

2. 人本主义管理哲学下的员工解雇

(1) 员工管理的哲学基础。

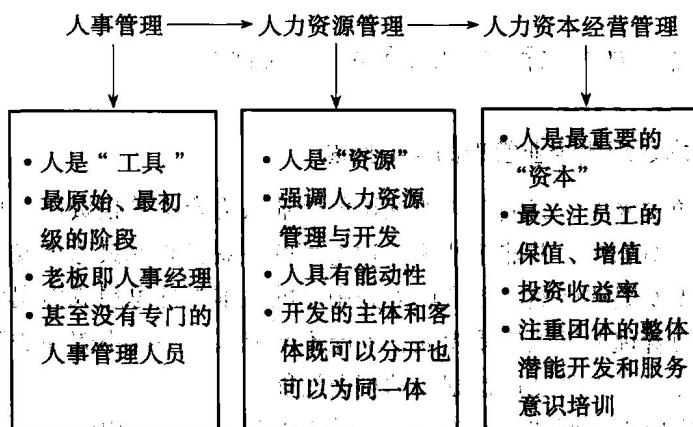


图 1-2

员工管理哲学的确立经历了人事管理、人力资源管理、人力资本经营管理三个阶段（见图 1-2）。这是一个不断发展、完善的过程，后一阶段不断地克服前一阶段的弱势，逐步趋于完善。现在大部分的企业组织逐渐从“X 理论”的管理哲学转入了坚持“Y 理论”的管理哲学。而且结合本民族的特点，我国有了“M 理论”的管理哲学，日本也有适合其自己民族的管理哲学“J 理论”。可见随着社会和经济的发展，管理哲学在不断地发展和完善。

当代管理最伟大的成就就是找回了“人”原本应该有的位置。在马克思理论的时代，工业化使人变成了机器。管理理论在百年的发展才从“经济人”的假设演变到“社会人”的假设。以前，雇员之所以流失，很大的原因就是因为他们对雇员的不尊重。把雇员当成“物”来管理，这样必然忽视人的需求、愿望，也就不能满足雇员各方面的需求，雇员就会用消极的态度对待工作，最后要么被解雇、要么主动离开这个公司。

有的企业为了留住员工，会从给予员工很高的报酬这个角度来思考防止人员的流失。但是，用这种方法来防范人员的流失只是必要条件但绝对不是充分条件，即使给了雇员很高的报酬，困扰管理人员的是雇员的流动率依然很高，其主要原因就