

员工招聘与劳动合同签定的管理技巧

员工人力成本的管理技巧

员工岗位的法律管理技术

# 企业 人力资源 法律管理技巧

劳资法律纠纷，用人单位败诉率远远高于员工败诉率。怎样才能依法保护企业利益、规避人力资源管理中的法律风险、降低企业人力资源管理成本？


QiyeRenliZiyuanFalüGuanliJiqiao

员工社会保险与劳动保护管理技巧

包庆华◎编著

员工离职劳动关系管理技巧


竞业禁止与商业秘密保护管理技巧

 中国纺织出版社



# 企业人力资源 法律管理技巧

包庆华 编著

 中国纺织出版社

## 内 容 提 要

本书以企业与员工建立的劳动关系为核心,对企业在劳动合同管理中的法律风险及防范措施作了详细阐释,为企业管理者指出了劳动合同法律管理的方法及工具。书中列举了大量翔实而典型的案例,将相关的法律问题串联在一起,利于企业管理者触类旁通,使企业管理者能真正防患于未然,及早消除企业劳动法律风险,促进企业健康发展。

### 图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源法律管理技巧/包庆华编著. —北京:中国纺织出版社, 2006. 6

ISBN 7-5064-3843-7

I. 企… II. 包… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-劳动法-中国 IV. D922.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第043224号

---

策划编辑:姜冰 责任编辑:陈芳 责任印制:初全贵

---

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

天津市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2006年6月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:20.75

字数:361千字 印数:1—8000 定价:36.00元

ISBN 7-5064-3843-7/F·0695

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

作为人力资源管理者，您了解人力资源管理相关法律法规的真空地带吗？您是否经常碰到政府部门对同一法规的不同声音？怎样才能依法找到处理千差万别的企业与劳动者劳动关系的答案？处理劳动合同管理具体问题时，如何避免因劳动争议发生的风险？

人力资源管理的主旨首先是保护单位的权利和利益，但这绝不意味着管理者可以置劳动者的权益于不顾。我国现有的劳动法及相关法规、规章、政策所调整的劳动关系是狭义的劳动关系，是劳动者与用人单位之间为实现劳动过程而发生的劳动力与生产资料相结合的关系，是调整用人单位用人自主权和劳动者劳动权的平衡点。

人力资源管理也面临着激烈的市场竞争，不能达到要求的劳动者必然要被淘汰，优秀人才的培养与保留才是企业立于不败之地的关键要素。与此同时，经济的大起大落也引来了一浪又一浪的劳动纠纷高潮。

劳动合同管理是人力资源部门最基本的职能之一。但请神易、送神难，亲自招聘的人员却给自己带来无尽的烦恼。由于被辞退劳动者往往情绪激动，容易发生劳动争议，影响企业的日常运作，使企业最基本的工作中潜伏着巨大的法律风险。但辞退、裁减劳动者是人力资源经理必须处理的实际工作，如何发一封 offer letter（录用通知）去吸引人才同时不让自己陷入被动，如何设计自己的招工需求和录用条件，如何利用基本情况表了解新劳动者的信息、如何去签订新劳动者就业协议、劳动合同，如何在掌握娴熟的人事管理技巧的同时，依然保持法律的严谨，这些都是摆在当今人力资源管理者面前的艰巨任务。

管理实践中，大部分人力资源管理者对劳动法律、法规的了解令人堪忧。据北京市劳动仲裁委员会提供的数据表明，从劳动争议处理的情况看，用人单位败诉率远远高于劳动者败诉率，用人单位败诉主要是在处理程序上、错误事实认定及适用法律上漏洞百出。而造成这一情况的原因是用人单位人力管理人员未经过系统学习和培训，对现行的劳动法及相关法规、规章、政策一知半解，对一些法

律概念模糊不清，甚至不知道新的劳动法律、规章、政策的颁布。

作为走向法制、走向文明的标志，劳动合同及单位劳动制度的管理业已成为现代企业人力资源管理不可或缺的任务。实际上，劳动法律关系与企业每一个劳动者的生活息息相关，企业管理无时无刻不在劳动法的约束之中。劳动法对用人单位的权益同时也作了切实有效的规定，关键在于管理者如何用好劳动法，真正发挥劳动法平衡、调节劳动者与用人单位之间权利、义务关系的作用。

任何一个企业的人力资源管理，其核心都集中于招聘、工资支付、社会保险、劳动过程管理和合同管理等诸多方面的企业和劳动者的权利、义务、责任。将法律法规渗入日常管理可以使人力资源管理更为严谨，如能将法律法规灵活运用，则可使企业获得意想不到的高效益。

为了不致于使劳动者关系的各个环节出现偏颇，为更准确地理解、运用和把握好国家政策、法规，防范争议的发生，企业管理者有必要认真研究劳动法律，全面掌握劳动合同管理的基本操作方法和技巧，以判明是否和如何通过法律管理的手段维护企业的合法权益，促进劳动关系和谐发展，实现企业、劳动者和社会三方利益的最大化。

编者

2006年5月

<b>第一章 员工招聘与劳动合同签订的管理技巧</b> .....	(1)
<b>第一节 员工招聘过程的法律风险与管理技巧</b> .....	(1)
劳资关系新概念 .....	(1)
招聘信息及录用条件设计技巧 .....	(4)
新聘人员的录用考核 .....	(7)
发 Offer Letter 的风险与技巧 .....	(9)
<b>第二节 签订劳动合同的管理技巧</b> .....	(12)
企业不签订劳动合同的法律风险 .....	(13)
不法就业担保的风险规避 .....	(15)
劳动合同的法律效力风险 .....	(18)
劳动合同期限的选择技巧 .....	(21)
就业协议的法律性质与运用实务 .....	(23)
劳动合同内容拟定技巧与风险防范 .....	(27)
双重劳动关系的风险防范 .....	(30)
企业建制与劳动关系处置 .....	(33)
<b>第三节 集体合同的谈判与签订技巧</b> .....	(36)
集体合同制度的基本构成 .....	(36)
个人合同能否低于集体合同 .....	(39)
理性对待集体合同协商制度 .....	(42)
掌握基本的集体合同协商技巧 .....	(45)
<b>第四节 劳务合同与 HR 外包的合法运用</b> .....	(49)
劳务合同的定义与特征 .....	(49)
劳务合同的订立原则及注意事项 .....	(52)
解除与终止劳务关系的操作方法 .....	(55)
HR 外包的类型及优势分析 .....	(58)

HR 外包法律风险与防范技巧 .....	(61)
劳务外派企业争议解决技巧 .....	(64)
<b>第二章 试用期劳动关系管理技巧 .....</b>	<b>(67)</b>
试用期不是单位的“生杀权” .....	(67)
试用期员工的特殊权利 .....	(70)
试用期解除劳动合同的技巧 .....	(72)
试用期与见习期的合法设置 .....	(75)
试用期培训费的设置技巧 .....	(77)
谨防职工试用期玩“空城记” .....	(80)
<b>第三章 员工人力成本的管理技巧 .....</b>	<b>(83)</b>
<b>第一节 常见工资争议的管理技巧 .....</b>	<b>(83)</b>
企业工资支付的时间限制 .....	(83)
企业能否扣发职工工资 .....	(87)
加班加点的工资支付管理 .....	(90)
特殊劳动者的工资管理技巧 .....	(93)
新进职工与辞职劳动者的工资管理 .....	(96)
代扣职工个人所得税管理技巧 .....	(98)
理性对待薪水保密制度 .....	(101)
<b>第二节 运用最低工资降低人力成本 .....</b>	<b>(104)</b>
最低工资的法律定义 .....	(105)
最低工资的法定构成 .....	(107)
绩效工资中最低工资的运用 .....	(110)
如何运用最低工资计算加班工资基数 .....	(112)
<b>第三节 非标准工时制的人力成本管理 .....</b>	<b>(116)</b>
何谓综合工时与不定时工作制 .....	(116)
特殊工时制度的运用限制与报批 .....	(118)
特殊工时制度加班工资的计算 .....	(121)
计件工资制工资计算与运用技巧 .....	(123)

<b>第四章 员工社会保险与劳动保护管理技巧</b> .....	(126)
<b>第一节 社会保险的缴纳与管理</b> .....	(126)
社会保险的性质与法律意义 .....	(126)
社会保险的缴交范围与比例 .....	(129)
社会保险的回报及赔偿责任划分 .....	(133)
试用期劳动者的社会保险处理 .....	(136)
无法缴纳社会保险的对策分析 .....	(138)
企业补充社会保险管理技巧 .....	(141)
<b>第二节 职工安全卫生管理技巧</b> .....	(143)
职工患病和医疗期的有关规定 .....	(144)
职业病的防治管理技巧 .....	(146)
工伤事故的确认与鉴定 .....	(149)
工伤事故的赔偿与计算标准 .....	(152)
非法用工的工伤赔偿标准 .....	(156)
<b>第五章 员工岗位的法律管理技巧</b> .....	(159)
<b>第一节 企业规章制度的合法性管理</b> .....	(159)
制定企业规章制度的重要性 .....	(159)
企业规章制度内容的合法确定 .....	(162)
制定规章制度的法定程序及风险规避 .....	(166)
企业规章制度的合法化运用 .....	(169)
<b>第二节 员工违纪与调岗的法律管理技巧</b> .....	(172)
企业纪律的合法化认定 .....	(172)
劳动者违纪的处罚种类 .....	(174)
处理违纪劳动者的合法操作 .....	(177)
调岗调薪程序的合法运作 .....	(179)
<b>第六章 特殊群体的劳动权益保护与管理技巧</b> .....	(183)
<b>第一节 女职工劳动权益的保护管理</b> .....	(183)
一般情况下女职工的劳动禁忌 .....	(183)
女职工特殊期内的劳动卫生保护 .....	(185)
女职工特殊期的特殊劳动待遇 .....	(187)



女职工特殊期的劳动关系保护 .....	(191)
解除特殊期女职工劳动关系策略 .....	(193)
<b>第二节 患病职工劳动权益的保护管理 .....</b>	<b>(195)</b>
患病职工的医疗待遇管理 .....	(195)
患病职工的特殊劳动权益保护 .....	(198)
患病职工的辞退管理技巧 .....	(200)
传染病职工医疗管理对策 .....	(203)
<b>第三节 其他特殊劳动者的劳动权益保护 .....</b>	<b>(207)</b>
未成年工的劳动权益保护 .....	(207)
军人的劳动权益保护 .....	(209)
外国人在华就业的特别要求 .....	(212)
农民工就业权益保护与用工对策 .....	(215)
残疾人职工劳动权益保护 .....	(218)
犯罪、劳教、被拘留职工劳动关系管理 .....	(220)
<b>第七章 员工离职劳动关系管理技巧 .....</b>	<b>(224)</b>
<b>第一节 企业辞退劳动者的策略安排 .....</b>	<b>(224)</b>
企业裁员应依法进行 .....	(224)
劳动者离职类型与辞退考核 .....	(227)
经济性裁员的处理技巧 .....	(231)
过失性裁员的处理技巧 .....	(234)
预告性裁员的处理技巧 .....	(237)
终止合同辞退劳动者技巧 .....	(239)
事实劳动关系的解除技巧 .....	(241)
规模化辞退的操作技巧 .....	(244)
辞退员工的经济补偿策略 .....	(248)
辞退员工的程序操作技术 .....	(251)
辞退员工的心理辅导策略 .....	(254)
<b>第二节 人力资源流失的控制技巧 .....</b>	<b>(257)</b>
警惕职工辞职施“恶招” .....	(257)
擅自离职应支付违约金 .....	(260)
让跳槽者直面培训费补偿 .....	(262)

劳动者辞职时住房等福利的处理 .....	(265)
劳动者集体“跳槽”的风险规避 .....	(268)
劳动者辞职对提前通知义务的履行 .....	(271)
是否需支付辞职劳动者的经济补偿金 .....	(274)
如何留住递交辞呈的关键劳动者 .....	(277)
<b>第八章 竞业禁止与商业秘密保护管理技巧 .....</b>	<b>(280)</b>
竞业禁止的认定与法律责任 .....	(280)
竞业禁止期的运用策略 .....	(283)
竞业禁止期经济补偿运用技巧 .....	(286)
商业秘密的认定与范围 .....	(289)
保密岗位的合法确定 .....	(292)
商业秘密侵权的法律救济与防范 .....	(294)
商业秘密的善意取得 .....	(297)
<b>第九章 劳动争议的预防与消解技术分析 .....</b>	<b>(301)</b>
<b>第一节 劳动争议的协调技巧 .....</b>	<b>(301)</b>
充分发挥工会的积极作用 .....	(301)
企业集体协商操作策略 .....	(304)
<b>第二节 劳动争议的仲裁与诉讼技巧 .....</b>	<b>(307)</b>
劳动争议仲裁的立案策略 .....	(308)
劳动仲裁的时效与审限 .....	(311)
慎重提出仲裁请求 .....	(313)
劳动争议案件的举证责任分配 .....	(315)
<b>后记 .....</b>	<b>(318)</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>(319)</b>

# 第一章 员工招聘与劳动合同签订的管理技巧

人员招聘的目的是从求职者中筛选出适合用人单位类型的人，用人单位作出的招聘雇用决策有四种：正确接收、错误拒绝、错误接收、正确拒绝。错误的决策无疑会导致招聘法律风险，给企业造成一定损失。

劳动者是用人单位达到战略目标的最重要资源。在无法避免的劳动者流动中，招聘对企业未来的离职率和补缺劳动者的比例具有重要的影响。但毋庸讳言，连续不断的劳动者招聘是企业头疼不已的事情。企业发展初期，劳动者的离职主要原因在于企业未能达到劳动者最初期望，而这又与招聘过程有着密不可分的关系。面对纷繁复杂的法律规定，如何在掌握娴熟的人事招聘技巧的同时依然保持法律的严谨，这需要企业从法律和管理角度认真思考。

## 第一节 员工招聘过程的法律风险与管理技巧

一个好的、有效率的工人能比一个一般的工人多生产 20% 或 30%；一个好的软件研发人员，能够比一个一般的人员多做出 500% 甚至 1000% 的工作。招聘到的优秀人才可以为企业做出更重要的贡献，而好的招聘决策则为企业人才的杰出表现奠定了基础。相反，错误的招聘决策会降低工作效率，需要付出高昂的代价去弥补。

### ■ 劳资关系新概念

不少管理者普遍反映人难管，现在的劳资关系似乎的确越来越紧张了。企业效益不好，劳动者要提意见；分配不均，劳动者要闹情绪；批评过头，说领导侵犯人权；生意多了要加班，没有加班费不愿干；高层管理者经常出现动荡，为此不得不打官司。所以有的企业领导者发牢骚说：“当你培养他成才之日，就是他跳

槽之时，你付出的也收不回来了，还带走了你的技术机密，劳资关系就开始紧张了。”

出现上述问题，根本原因在于没有摆正劳资关系。我国企业的人力资源管理正经历着一场传统管理向现代管理转变的过程，这里面有碰撞、有矛盾、有交融，不可一概而论，但最根本的是必须处理好老板与雇员的劳资关系问题。

《中华人民共和国劳动法》（以下简称《劳动法》）中，对劳资关系作了明确的界定，是指劳动者与所在单位之间在劳动过程中发生的关系。《劳动法》从法律的角度确立和规范劳资关系，是调整劳资关系以及与劳资关系有密切联系的其他关系的法律规范。

没有人的劳动，不会有人类的今天与将来，也不会有今天庞大的财富资本。劳动与资本，它们都是人类经济活动不可缺少的基本因素。《劳动法》中所规范的劳资关系，主要包括以下三个法律特征：

（1）劳资关系是在现实劳动过程中所发生的关系，与劳动者有着直接的联系。

（2）劳资关系的双方当事人，一方是劳动者，另一方是提供生产资料的劳动者所在单位。

（3）劳资关系的一方劳动者，要成为另一方所在单位的成员，要遵守单位内部的劳动规则以及有关制度。

劳资关系的基本内容包括以下几个方面：即劳动者与用人单位之间在工作时间、休息时间、劳动报酬、劳动安全、劳动卫生、劳动纪律及奖惩、劳动保护、职业培训等方面形成的关系。此外，与劳资关系密不可分的关系还包括劳动行政部门与用人单位、劳动者在劳动就业、劳动争议以及社会保险等方面的关系。工会与用人单位、职工之间因履行工会的职责和职权，代表和维持职工合法权益而发生的关系等。

企业管理的对象首先是人。简单地应用“人是生产产品的工具”这一理论只能导致如下结果：家长制领导方式，拍脑袋决策方式，把劳动者当成雇工、工具、机器人，人治为主，有制度但比较粗放。这种管理模式，适合于规模小、劳动者文化层次低、劳动密集度大、技术档次低的企业。这种方式也曾经起到一定的作用，因为工人只是为了谋生而来打工。

但是，如今行不通了，企业发展要有高层次人才，大学生多了，普通工人至少也是高中生，民主意识强了，需求观变了，劳动者要实现自我价值，管理就必须把民主与法治结合起来。以人为本作为现代管理的核心，事事尊重人的需求，处处调动人的积极性，强调实现人的自我价值。如果管理者本人的素质提高不快，

而劳动者的素质很高，加上市场竞争日趋激烈，就容易产生碰撞和矛盾。

所以，现代管理是人本管理，对人的管理必须讲艺术，把劳动者当作社会人和文化人，学会尊重他们的意愿，满足他们各个层次的需求。任何企业都要抓产品开发，抓质量与成本，要做广告打市场，货销出去，款收回来。但管不好人，企业的财、物、产、供、销，只能是一句空话。

### ★核心提示

业主利润最大化与劳动者利益之间，在理论上必然存在冲突的可能。双方在企业中的分工不同，地位不同，利益有差异，这就使双方的关系存在着协调的难度。假如处理不好，“摩擦系数”增大，双方关系就会很紧张，企业也很难发展。

那么，管理者的观念应如何转变呢？企业必须从“雇员靠老板”的思想转变为“老板靠雇员”，没有雇员，就没有企业，管理者要从内心深处想通这个问题：

#### 1. 劳动者关系管理的起点是让劳动者认同企业的愿景

企业所有利益相关者的利益都是通过企业共同愿景的实现来达成的。劳动者关系管理的起点是让劳动者认同企业的愿景，没有共同的愿景，缺乏共同的信念，就没有利益相关的前提。有了共同价值观，对某种行为或结果，组织成员都能够站在组织的立场做出一致的评价。这种一致的价值观既是组织特色，也是组织成员相互区分的思想和行为标志。因此，认同共同的企业愿景和价值观，是建设和完善企业劳动者关系管理体系的前提和基础。

#### 2. 完善激励约束机制是劳动者关系管理的根本

企业的创立和存在，其核心目标在于追求经济价值，而不是为了单纯满足劳动者个体利益需求。如何完善激励约束机制，建立科学合理的薪酬制度包括晋升机制等，合理利用利益关系，这是劳动者关系管理的根本。

#### 3. “以人为本”之后才能以企业为本

如何把人的积极性调动起来，把实现人的自我价值作为老板用人的出发点。这需要有一套完善的激励机制和合理的分配机制，调动人的积极性。当企业想劳动者所想、谋劳动者所需，为劳动者办了好事实事之后，劳动者当然也会产生出与企业福祸相依、同舟共济的归属感，有了一种“企业发展我发展”的意识。

总之，劳动者关系管理的问题最终是人的问题。如果业主、劳动者双方的利益在差异中找到了共同点，劳资关系进一步交融，各自的积极性就有可能得到充分发挥。每一位管理者能否把握好自身的管理角色，实现自我定位、自我约束乃至自我超越，关系到劳动者关系管理的成败和水平，更关系到企业文化建设的成

败。或许，这才是我们每一个管理者进行劳动者关系管理时应该深深思索的问题。

## ■招聘信息及录用条件设计技巧

务实严谨是真诚招纳贤士能人的企业招聘时奉行的准则，但也有企业在设计招聘信息时喜欢夸张，并盲目拔高应聘人员的录用条件；有的甚至出现歧视性语句，因而惹祸上身，使企业陷入争议的漩涡。

南昌某企业到北京某重点大学招聘时，为了吸引更多优秀人才到企业来工作，企业在自己的招聘广告中郑重承诺：“本公司将为外地劳动者提供免费宿舍，并按照党政机关的标准为外地劳动者提供住房补贴。”

这对于江某等毕业生来说无疑具有极大的吸引力！可他与公司签合同同时，企业用的是一份“格式合同”，包括合同期限、工作岗位、劳动报酬、合同违约金等，没有住房补贴的款项。江某当时就提出了疑问。公司人事经理解释说，住房补贴公司一定会按广告承诺的条件兑现，这是引进外地人才的特殊待遇，须待毕业到公司后补签具体的住房补贴合同。江某想，既然招聘广告中都说了有住房补贴，自己也是当作“人才”引进的，想来公司不会反悔，于是就与公司签了为期5年的劳动合同。

但是工作快半年了，公司既没有给江某提供临时住房，也没有与他补签住房补贴合同。一打听，原来无论是新老劳动者，谁都没有享受到此项待遇。对此表示怀疑的江某就找到人事经理，对方的回答是公司按照双方签订的劳动合同办事，公司并没有错。江某认为，这是公司故意欺骗，于是申请劳动争议仲裁，要求企业兑现招聘广告中提到的住房补贴待遇。

出人意料的是，劳动仲裁委员会的裁决不支持江某的请求。理由是双方签订的有效劳动合同中，并没有约定企业应当承担住房补贴，企业没有过错。江某大怒，将此案一直打到二审，并从地方到中央向全国各有关部门投诉，各大媒体纷纷跟踪报道。江某所在公司虽然打赢了官司，但由于在本案中扮演了一个不诚信的角色，企业的社会形象一落千丈，到公司工作的外地毕业生纷纷辞职离去，公司经营管理因此受到严重挫伤。

从法律上讲，江某之所以认为自己应该享受住房补贴，是因为他没有弄清楚招聘广告中的有关承诺，在法律上到底属于“要约”还是“要约邀请”。

我国《合同法》第十三条规定：“当事人订立合同，采取要约、承诺方式。”因此要约与承诺是合同订立的必经程序，劳动合同也不例外。

要约是希望和他人订立合同的“意思表示”，“意思表示”应当内容具体明确，也就是当事人不需进一步协商，受要约人单纯地接受就可以成立合同。承诺是受要约人以做出声明或以其他行为对某一要约表示同意。承诺一旦生效，就产生合同约束力。

要约邀请则不同。要约邀请是希望他人向自己发出要约的意思表示。当然要约邀请也可能是内容具体明确的，如本案中的招聘广告也写明了住房补贴待遇。但是总的说来，要约邀请是要求他人向自己发出的，要约邀请本身对发出者并不具备法律约束力。

由于招聘广告的对象并不是特定的，而是潜在的、不特定的，而且招聘广告一般并不具备法律所规定的签订劳动合同的七项必备条款。所以，一般认为招聘广告中的承诺，在法律上的含义并非“要约”，而是“要约邀请”。就法律约束力而言，要约邀请发出后对发出人并不产生法律约束力，发出人没有履行要约邀请内容的义务。因此，用人单位对于招聘广告中的内容一般不承担必须履行的义务。

但是，在招聘广告的设计中，用人单位往往也会出现一些不当行为：

#### 1. 职位描述简单

“我来这个城市几个月了，接触了一些知名或不知名的企业，也经常浏览媒体有关招聘的信息，无论是报纸还是网络，我深深地失望，很想进入一家对口的企业工作，但仅就招聘信息而言，我难以知道自己的职责范围，也不知道工作以后该对谁负责？”一位求职者这样说道。他说，现在一些招聘广告，职位描述简单，令人看不懂。

#### 2. 应届生止步

对相关职位提出了至少一年的经验要求，其实有些岗位经验并不十分重要，一些优秀的应届毕业生完全可以胜任。这种做法，只会拒优秀人才于“千里”之外。

#### 3. 高估企业需求目标

如一些企业对有英语要求的职位，明明是英语“四级”就可以胜任的职位，却写明“英语要求必须六级”以上，“英语口语良好、熟练”等。其实，同样是“熟练”，不同企业、不同职位的具体要求相差甚远。

#### 4. 地域、年龄、性别歧视

有的招聘者出于工作岗位的特殊要求，在招聘广告中明确写清对求职者相貌、年龄、地域、户口等方面的要求。对于企业岗位而言，这些要求往往是合理的，但有些单位却对求职者的姓氏甚至血型、属相都提出相关要求，理由五花八门，

甚至荒唐可笑，令人匪夷所思。

实践中这种做法常给企业带来不必要的麻烦，如曾有一个广东民营企业在招聘广告中写明“本公司一概不招收某省人”，结果某省的一位打工者以歧视为由将这个企业告上法庭，企业诉讼缠身，不得不为此支出高额的律师费用，企业形象同时也因此大打折扣。

在我国，《劳动法》从大原则上是禁止各种歧视性行为的，但实际操作中并没有具体的法律法规。有的法律专家认为，就业歧视尚不构成违法，因为求职者和招聘单位之间还没有构成劳动关系，因此它是不违法的。但是，我国人事部门明确反对以上作法，称凡是发现有歧视求职者相貌、年龄等行为或者举办假招聘会的将予以严肃查处。

### ★核心提示

求才广告的效果未必与投资金钱成正比。站在企业的立场，增加投资金额并不是问题，问题在于投资效率是否也能相对增加，所以尽量避免打没把握的仗，就是成为企业经营必须掌握的要领：

#### 1. 实事求是，不空许承诺

看了招聘广告后才去应聘的求职方式早已成为求职的主要形式之一。但是，企业对于招聘广告的法律性质应有清醒的认识。由于求职者对于招聘广告的内容真假难以辨别，为避免将来出现纠纷，单位最好不要在招聘广告中空许承诺。

#### 2. 做好前期准备工作

企业应在求才广告的预算上有个限度，如能在固定的金额之内，事先小心斟酌广告的内容，然后做出质高、效率也高的广告，再交给求才公司刊载，这样才能取得更好的效果。

#### 3. 注意广告及形式的设计

求才广告的重点是要每年翻新，力求变化，同时要避免僵化。除广告之外，公司不妨用内部活动作为一种号召手段，或者用透明封笺制作公司的信函……任何一种变化都足以和别家拉开距离。坚持不断创新变化，对于周围发生的成功事例予以参考学习，但决非剽窃，如此方能立于不败。否则将导致自己落伍、他人进步的局面，在人才竞争方面最终就会得不偿失。

#### 4. 不能将广告随意委托与他人制作

因无人监督，所获得的效果可能会与投下的金额不成比例。企业自己亲手制作广告的好处是，倘若不满意，可以一直修改到自己满意为止，这样制作出来的



东西才能真实地反映企业的招聘意图，同时也可减少公司的无谓损失。

## ■新聘人员的录用考核

对应聘人员进行录用考核，目的是调查求职者的个性品质和雇用经历，了解其工作业绩、表现和能力。因此，企业在招聘时应客观、详细、认真地进行考核和鉴别人才，一方面要吸引人才，但同时也不能陷入被动。

某机械制造企业向社会招聘一名销售主管，李某前往应聘，他向企业吹嘘道，自己曾经在多个企业从事销售主管工作，有丰富的销售经验。

企业被李某口才迷惑，对他履历上记载的内容照单全收，很快就与他签订了自2004年8月至2005年8月的劳动合同。合同约定：某机械制造企业聘用李某为销售主管，月薪3500元。李某工作2个月后，销售业绩平平，企业要求他制订销售计划，加大销售力度。李某认为熟悉业务需要一段时间，不能操之过急。

半年过去了，李某的销售业绩仍无起色，企业老总遂对其工作经历产生怀疑，于是派人暗中调查。结果发现李某所说的“在多个企业从事销售主管”纯属虚构。企业当即作出了解除合同的决定。2005年3月2日，在企业通知李某解除合同的当天，李某领取了前一个月的工资3500元。其后，李某向企业提出按照解除劳动合同的有关规定支付替代提前通知期工资及经济补偿金。企业坚决不答应，认为李某在应聘过程中有欺诈行为，在工作过程中不能胜任本职工作，企业对其除名是符合法律规定的，按法律规定可以不支付经济补偿金。

审理过程中，某机械制造企业对于李某应聘时虚构工作经历之事只能由本单位领导提供人证，并无其他旁证予以证明，仲裁机构和后续法院对此不予采纳。对于李某不能胜任工作岗位的事实，也不能提出有效的证据，最后被裁决机构按照法律规定支付李某未被提前通知辞退而损失的工资及经济补偿金。

在录用考核中，有的“伯乐”总与“千里马”擦肩而过，甚至于被求职者玩于股掌之间，从而遭受不必要的损失，主要原因是：

### 1. 信息不对称导致的诚信危机

一般来讲求职者掌握的企业信息相对于企业掌握的求职者信息要少得多。求职者为了获取职位，可能会采取许多手段，向企业传递一些利己的虚假信息，例如伪造文凭和推荐信、制造虚假业绩和成果、掩藏不良动机、包装缺点和弱点等。企业识别真伪的能力是有限的，这就使得造假者有机可乘。

### 2. 执行者利己动机使招聘失去公正性

如果招聘者不是从利于企业的目的出发，而是从他们自身的利益或相关利益