

辞退员工 管理

识真才，用对人！对于不适应职位的员工，坚决的让他们离开，鼓励他们去寻找新机会。

——写给老板

杨彪武 ○ 编著

不要为了填补空缺而枉费心机，你能做的就是发挥你的优势。还有，离开公司前，不要忘记维权。

——写给员工



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



辞退员工管理

杨彪武◎ 编著

识真才，用对人！对于不适应职位的员工，坚决的让他们离开，鼓励他们去寻找新机会。

——写给老板

不要为了填补空缺而枉费心机，你所能做的就是发挥你的优势。还有，离开公司前，不要忘记维权。

——写给员工



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

辞退、裁员是人力资源经理必须处理、又最难处理的工作。本书从实用的角度介绍了辞退员工每一个环节的注意点和操作技巧,有助您了解辞退员工管理的标准;掌握辞退员工管理的原则;学会体面辞退员工的技巧,参透辞退不同员工的策略;有助于您尽量把辞退带来的负效益减到最小,在最短的时间内修复被破坏的员工关系并重新建立团队信任。

总之,本书是使人力资源管理者和企业管理者快速掌握全面辞退管理方法与技巧的必备读本。

图书在版编目(CIP)数据

辞退员工管理/杨彪武编著. —北京:机械工业出版社, 2005.2

ISBN 7-111-16043-6

I. 辞... II. 杨... III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 004786 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:曹雅君 版式设计:霍永明

封面设计:贾楠 责任印制:陶湛

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 6.875 印张 · 173 千字

0001—5000 册

定价:19.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

前 言

健康的企业都有一个共同特征，就是拥有和谐的员工关系，这种关系不会与生俱来，也不会从天而降，它是管理者悉心经营的结果。

有人把公司和员工的关系，戏称为夫妻关系，把一名员工招进公司相当于结婚，是两相情愿皆大欢喜的事情，辞退员工相当于离婚，充满了伤情和火药味儿，对员工关系最具破坏力的事无疑就是辞退员工这类不愉快的事件。

人力资源工作者最发愁的事情就是进行辞退面谈，为员工办理辞退手续。于是在履行工作程序，于私确实心有不忍。被辞退的员工要么情绪激动、愤愤不平，要么神色黯然、自我否定、充满挫败感。

员工被辞退后，办公室里会充满了兔死狐悲的凄凉，团队绩效一度可能呈下滑趋势。甚至有时被辞退的员工心存委屈或不满，和原公司对峙公堂。

辞退员工远非简单地办理辞退手续和支付足额的经济补偿金就万事大吉了，辞退绩效不合格的员工并不意味着因此能即刻提高团队的绩效。辞退员工的收益和成本以及辞退员工的技巧和方法值得每一个管理人员尤其是人力资源管理人员认真推敲研究。

本书从实用的角度介绍了辞退员工每一个环节的注意点和操作手法，尽量把辞退带来的负效益减少到最小，在最短的时间内修复被破坏的员工关系。如有可能和被辞退的员工建立联系，为企业积累一笔宝贵的社会资源。如果因为辞退引起劳资纠纷，企业还要用有效的方法恢复企业的公共形象和声誉。

本书适合每一位管理者阅读学习，尤其是人力资源经理人手



必备的案头工具书。

张德泉、李世忠、张玉英、李铮、张万洪、战永红、遂宁、许红参与了本书的写作，可以说这本书是他们和我共同辛勤工作的结果，在这里向他们表示衷心感谢。

编 者

2004 年 11 月

目 录

前言

第1章 为什么辞退员工 1

对任何人来说,进入公司工作就必须接受公司的规章制度的约束,接受企业文化的导向,明白该做什么不该做什么。不能达到要求的员工必然要被淘汰。

要勇敢地表达公司的立场,不要拐弯抹角。只要通过全面考虑,确定要执行辞退员工的命令,那就要态度坚决,立场鲜明。

第2章 如何裁员 21

惟有按照合理的原则与合法的程序实施裁员,才能达到“减员增效”或者严明企业组织纪律等目的。企业不论出于什么原因裁员,都需要有一个公开、公平、公正的指导原则。

裁员时,要求企业对组织进行科学合理的设计,要求把裁员与企业组织的再造或重建、与管理的创新联系在一起,即通过裁员优化企业人力资源配置,使员工产生责任感、危机感,形成具有约束与激励作用的就业用工机制,而不只是简单地裁员解雇。

第3章 绩效评估与辞退 C 类员工 41

面对激烈的市场竞争,很多企业根据绩效对员工进行考核和分类管理,绩效最好的20%是A类、中间的60%~70%是B类,业绩最差的10%是C类。“让C类员工走人”的制度对保持组织的活力帮助极大。

第4章 辞退员工的操作程序 61

要确定辞退过程中涉及的部门有哪些,需要做好哪些准备与协调工作,妥善协调和安排与其他各职能部门有关的辞退工作。



第5章 辞退面谈技巧 73

人力资源管理人员与员工的辞退谈话，更像是语言上的较量。你必须清楚地表明公司的观点，并且要对员工带有情绪的提问作出合理的、合乎公司利益的解释。

另外，还要从员工的角度出发，帮员工分析以后的职业道路该怎么走，并且帮助他建立起信心。同时，还要千方百计地让员工发泄出自己的怨气。

第6章 支付经济补偿金 83

辞退虽然是促使员工努力工作的方法，但不是最好的方法，它的负效应也是明显的。

人员辞退决策是企业理性决策的行为，它以企业与员工双方都遵循利益极大化目标为前提。因此，企业需要给被辞退的员工一定的经济补偿才能使人员辞退目标顺利实现。

第7章 人事关系的转移 101

企业档案管理部门可以根据政策规定让被辞退的员工自己选择档案到底移到哪里。但是，绝不允许个人保管自己和他人的档案，其他任何单位都不得擅自管理被辞退人员的人事档案。

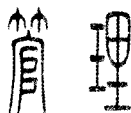
第8章 降低辞退风险 109

辞退员工是有风险的，会涉及辞退成本、劳动争议和员工的心理波动等，管理者有必要熟知相关法规，掌握流程的操作规范，充分考虑到被辞退员工的物质要求和心理意愿，让他们体面地离开。

第9章 辞退员工的成本与收益 131

企业为了获得辞退裁员的收益必须预先支付一定的成本，即辞退成本，幻想不付出代价就达到裁员解雇的目的不现实的。

辞退员工的收益，大体上分为可计量的货币收益和不能直接计量的非货币收益。辞退目的不同，辞退收益也不同。



第 10 章 辞退纠纷的产生原因及解决途径 145

劳动合同是公司辞退员工的依据之一，劳动合同的有效性是十分关键的。引发辞退纠纷的原因是多种多样的，解决纠纷的途径和方法也是各有妙处。

第 11 章 降低辞退率——改善员工绩效 177

辞退员工是不得已而为之的下策，辞退带来的负面影响在短期内是很难消除的。“表现较差的员工”永远存在，关键是如何有效对待这些员工，让其所占比例降到最低。不轻易对表现不佳的员工说“辞退！”

一旦发现绩效低下，最重要的就是找出原因。一旦发现绩效不佳的原因是因员工个人所导致，应及时对绩效不佳的员工进行绩效辅导，帮助他改进绩效。

附录 196

附录一 全民所有制事业单位辞退专业技术人员和管理人员暂行规定 196

附录二 国家公务员辞职辞退暂行规定 199

附录三 违反和解除劳动合同的经济补偿办法 202

附录四 中华人民共和国企业劳动争议处理条例 204

参考文献 210

1

第 1 章

为什么辞退员工

本章要点

- 什么情况下可以辞退员工
- 辞退员工的原则
- 即时辞退模式——随时辞退
- 期时辞退模式——提前 30 天通知
- 不能辞退的四类员工
- 辞退给企业带来的负面影响
- 避免发生辞退不当的现象
- 如何做好辞退工作



什么情况下可以辞退员工

辞退是用人单位解雇员工的一种行为，是指用人单位由于某种原因与员工解除劳动关系的一种强制措施。根据原因的不同，可分为违纪辞退和正常辞退。

违纪辞退是指用人单位对严重违反劳动纪律或企业内部规章，但未达到被开除、除名程度的员工，依法强行解除劳动关系的一种行政处理措施。

正常辞退是指用人单位根据生产经营状况和员工的情况，依据改革过程中国家和地方有关转换企业经营机制，安置富余人员的政策规定解除与员工劳动关系的一种措施。

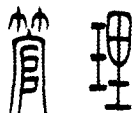
上海某外资企业规定员工进出都要打卡，并且在《员工手册》里作了明文规定。2004年3月，该公司员工李丽所在公司检查员工2004年2月的考勤卡，发现其考勤卡打卡时间有20天与另一名员工完全一致。该公司《员工手册》规定，代人或托人打卡“属严重过错，予以解除劳动合同”。

2004年3月23日，公司通知李丽移交工作，当天下午，李丽收到辞退通知。李丽不服，向劳动仲裁委员会提起仲裁，要求公司撤销解除劳动合同的处理决定，支付自己解除劳动合同经济补偿金，支付未提前通知解除劳动合同替代金。

上海市劳动仲裁委员会经调查认为，作为公司的老员工，她应了解公司《员工手册》的规定，多次发生考勤卡打卡时间与另一名员工完全一致的现象并非偶然。因此，劳动仲裁委员会作出判决：支持公司解除劳动合同的决定。

辞退的法定条件

《劳动法》规定当员工出现下列情况时，可以辞退：



- (1) 在试用期间被证明不符合录用条件的；
- (2) 自身原因导致的工作能力不适应于企业的岗位要求；
- (3) 严重违反劳动纪律或者用人单位规章制度的；
- (4) 严重失职，营私舞弊，对用人单位利益造成重大损害的；
- (5) 被依法追究刑事责任的。

以上五种情况是我国劳动法规定的五种辞退员工的前提条件，也是辞退员工的法定前提。在实践中，具体而言，当出现以下情况时，作为管理人员的你，可以考虑辞退员工。

业绩低于最低要求者

岗位描述清晰地定位了各岗位员工的素质和基本职责。在进行辞退员工管理时，将岗位描述与岗位员工现有的业绩进行对比，找出差距，指出该员工的业绩低于最低要求的事实依据，公司如果准备将其辞退，应该让员工心悦诚服。

但有的公司在辞退员工时，只说员工业绩不好，但是却又拿不出业绩差的证据来，这时，员工就会认为是因自己与上司的关系不好，所以才被公司辞退的，从而在公司和员工之间形成了一种相互推诿责任的现象，这是人力资源部应该尽量避免的现象。

给公司带来负效益者

根据资本的概念，给公司带来负面效益的员工要被列为辞退对象。负效益包括经济效益和社会效益。就经济效益而言，如果一位员工在实际工作中，特别是在销售部门，他的工资和福利加起来比他为公司带来的利润还要高，这位员工很可能被辞退；就社会效益来说，如果一位员工的言行影响了公司的企业形象和声誉，给公司带来了负面的影响，这样的员工也将被辞退。

与公司的企业文化相违背者

不同国家、不同企业的企业文化都有所不同。美国公司有美国公司的企业文化，日本公司有日本公司的企业文化。即使是同



一国家，每个企业也都有自己的企业文化。

不同国家、不同企业的企业文化之间存在着或多或少的冲突，有时冲突还会相当大。与公司的企业文化相违背的员工与公司格格不入，对公司事务的推进及公司整体氛围会造成极为不利的影响，所以与公司的企业文化相违背的员工理应是辞退的对象。

辞退员工的原则

辞退企业不需要的员工，一旦确定辞退就要果断行事，但必须保证公平，避免或减少纠纷。

有正当合法的理由

辞退的第一个原则是以事实为根据，以法律为准绳。《劳动法》只有一个，但是与《劳动法》相关的规定、条例很多，所以人力资源部要了解当地劳动部门制定的相关法规和准则。

辞退员工要有理由，那种随便处置员工的公司永远得不到能真正全心全意为公司着想的员工。只有以事实为依据，才能使被辞退人员心服口服，同时也不影响公司的其他员工。

某公司于1996年4月19日与贾力签订了聘用人员合同书，合同期限自1996年4月19日起至1998年4月19日止，甲乙双方在签订的聘用合同中订有解除劳动合同的条件和其他内容，贾力于签订聘用合同的当日即到该公司制片岗位上班。

贾力在工作中曾因压片机开动不当致使公司产品乙酰水杨酸片每片标准定量0.0739g压成0.075g，减少了产品产量，给公司造成了一定的经济损失。

此外，贾力在工作时，曾有看书、看报、睡觉、串岗等违纪



现象。

1997年6月28日，公司向贾力发出辞退通知书，通知称：贾力同志因公司裁减人员原因，请求辞职，公司经研究同意本人申请，辞退手续须在一个月內办理完毕，拖延一日，以20元/天的标准罚款。

贾力不满公司的辞退决定，向劳动仲裁机关提起了仲裁。仲裁庭认为：贾力应聘到公司工作，上班时有看书、看报、睡觉、串岗等违纪现象，给公司造成一定的经济损失，贾力的行为按照双方聘用合同约定，公司可以书面通知辞退贾力。

但是公司却以精简人员原因和本人申请辞职为由，辞退贾力，不仅没有事实依据，更是违背法定程序提前解除聘用合同，侵犯贾力的合法权益，公司对此负有主要责任。贾力请求补发辞退当月工资及要求经济补偿、经济赔偿的请求应当在原则上支持。

态度坚决

在辞退员工时，应充分考虑被辞退员工的自尊心，减少因被辞退而给他们带来的不快，同时也减少了被辞退者对公司潜在的威胁。

要勇敢地表达公司的立场，不要拐弯抹角。只要通过全面考虑，确定要执行辞退员工的命令，那就要态度坚决，立场鲜明。

辞退决定一旦作出，就应该坚决实施。最忌讳信息已传出，但人事部门却无相应行动，尤其是对待有不轨行为的员工，更应坚决实施，否则贻害无穷。

水晶球原则

辞退员工的管理原则，简而言之就是做一个明亮、圆滑和坚硬的水晶球。



辞退员工时要做到

- ✓ 公正、公平和平等
- ✓ 有充分的辞退依据
- ✓ 消除员工的心理对抗
- ✓ 坚决果断



明亮的含义：

- 公正、公平和平等；
- 依据员工认可的公司规定；
- 有充分辞退的依据。

圆滑的含义：

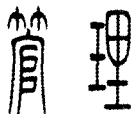
- 了解和顺应被辞退员工的心理；
- 采用正当且恰当的手段来处理（如家访）；
- 消除员工的心理对抗。

坚硬的含义：

- 做事有原则；
- 不推脱；
- 坚决果断。

即时辞退模式——随时辞退

即时辞退模式是指企业在辞退员工时，无须提前通知，手续简单，大多数情况下企业也不需要支付辞退经济补偿金。



下列员工可以即时辞退，无须支付经济补偿金

- ✓ 试用期间被证明不符合录用条件
- ✓ 严重违反劳动纪律或公司规章制度
- ✓ 严重失职，营私舞弊，给用人单位利益造成重大损害
- ✓ 被司法机关依法追究刑事责任



在下面情况下，可以使用即时辞退模式辞退员工。

(1) 试用期间被证明不符合录用条件，或者事先约定可以随时辞退的临时工等，或者企业用多支付一个月工资的办法来代替提前一个月的通知，从而实现立即辞退的目的。

(2) 员工本人犯了严重的错误，比如说，严重违反劳动纪律或者用人单位的规章制度，或者被司法机关追究刑事责任，这时员工的劳动合同即行解除，企业可以将其立即辞退。

(3) 严重失职，营私舞弊，对用人单位利益造成重大损害。

刘家力2000年3月应聘到某公司工作。公司与他签订了试用合同，约定试用期限为3个月。2000年5月7日，刘家力不服从部门经理的工作安排，因为加班的事情与部门经理发生了争吵。当天，公司总经理口头通知刘家力被解聘了。

此后，刘家力没有再到公司上班。刘家力要求公司支付经济补偿金却被公司拒绝。刘家力向仲裁委提起劳动仲裁，被驳回。



虽然在这种即时辞退模式下，辞退员工在时间上不受约束，手续简单，大多数情况下企业也不需要支付经济补偿金，因而相关辞退费用不多，但企业和人力资源管理者也需要给予重视，防止处理不当而侵犯被辞退者的其他合法权益。即时辞退不能成为任意辞退员工的借口。如果你想多用这种模式，就必须事先在劳动合同中对其加以细化。

应按照劳动者的实际工作量支付工作报酬。从友情操作和从快辞退不需要的员工来讲，给点经济补偿也许会更好。

期时辞退模式——提前 30 天通知

由于从企业确立辞退对象到实施辞退行为要有一段时间，给被辞退者作准备，故称为期时辞退模式，一般来说需要提前 30 天通知被辞退者。期时辞退模式适用的条件有三类：

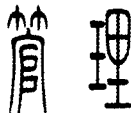
(1) 劳动者的自身原因导致的工作能力不适应于企业的岗位要求，例如，经过培训后仍然达不到上岗技术要求。

(2) 客观情况发生重大变化，产生不可抗力因素使原劳动合同无法履行，经企业与员工当事人双方协商又不能就变更劳动合同达成协议时，企业也就只能准备与该员工解除劳动合同。

(3) 企业发生严重的经营危机，业务萎缩，确实需要经济性裁员的。

这三种情况下的裁员辞退，企业都要预先提前通知被辞退者本人，或向有关部门报告。我国劳动法律规定要提前 30 天且用书面形式通知被辞退者本人。书面通知既是程序又是条件，要求被解除劳动合同的企业员工在 30 日之内前来办理离职手续，过期按照辞职处理。

以下是辞退通知的范本。



解除劳动合同通知书

_____:

鉴于你在本公司的表现,公司行政办公会议XX年第XX次会研究决定解除你的劳动合同,兹提前30日通过你本人,请在此通知书上(一式两份)签字,并于30日内前来人力资源部办理离职手续。若自接到通知30日内未来办理离职手续,本公司将按自动辞职处理。

人力资源部(盖章)

年 月 日

受通知人签字:

年 月 日

注:本通知一式两份,一份由当事人保留,一份交回人力资源部。

这种模式对于企业与被辞退的企业员工双方而言都有一个充分准备和适应的时间,不仅有利于保护劳动者的权利,也有利于企业周密谋划,还可以使企业利用这个缓冲期整顿内部管理,给员工一定的压力以达到激励与促进作用。

不能辞退的四类员工

不能辞退的员工是指在特定条件下不能辞退的员工,而不是绝对不能辞退。只有满足了特定条件的员工,才能排除在裁员辞退之列,涉及以下几种情况。

(1) 患职业病或者因工负伤并被确认丧失或部分丧失劳动能力的员工。企业不能辞退这类员工,由此带来的风险由员工工伤保险来分散。由劳动鉴定委员会按照我国《员工工伤与职业病致残程度鉴定》(GB/T16180—1996)实施企业员工职业病与工伤程度的鉴定。