



HARVARD  
BUSINESS  
SCHOOL  
PRESS

哈佛经管图书简体中文版  
全球独家授权

哈佛工商管理口袋书系列 8

# 解雇员工

## DISMISSING AN EMPLOYEE

哈佛商学院出版公司 编 王春颖 译

周密计划 · 熟知法律 · 开门见山 · 承担责任  
专家为你解决每天所面临的挑战



商务印书馆  
THE COMMERCIAL PRESS

哈佛工商管理口袋书系列 8

# 解雇员工

哈佛商学院出版公司 编

王春颖 译

商务印书馆

2011 年 · 北京

## Dismissing An Employee

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

### 图书在版编目(CIP)数据

解雇员工/哈佛商学院出版公司编;王春颖译. —北京:商务印书馆, 2011

(哈佛工商管理口袋书系列)

ISBN 978-7-100-06666-2

I. 解… II. ①哈… ②王… III. 企业—解雇—工作人员—方法 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 074791 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

## 解 雇 员 工

哈佛商学院出版公司 编

王春颖 译

---

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街 36 号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京市白帆印务有限公司印刷

ISBN 978-7-100-06666-2

---

2011 年 8 月第 1 版

开本 787 × 1092 1/32

2011 年 8 月北京第 1 次印刷

印张 3 1/4

定价: 12.00 元

# 商务印书馆—哈佛商学院出版公司经营图书

## 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- |                |                   |
|----------------|-------------------|
| 方晓光            | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎            | 中欧国际工商学院案例研究中心主任  |
| 卢昌崇            | 东北财经大学工商管理学院院长    |
| 刘持金            | 泛太平洋管理研究中心董事长     |
| 李维安            | 南开大学国际商学院院长       |
| 陈国青            | 清华大学经管学院常务副院长     |
| 陈欣章            | 哈佛商学院出版公司国际部总经理   |
| 陈 儒            | 中国国际基金管理公司执行总裁    |
| 忻 榕            | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划  |
| 赵曙明            | 南京大学商学院院长         |
| 涂 平            | 北京大学光华管理学院副院长     |
| 徐二明            | 中国人民大学商学院院长       |
| 徐子健            | 对外经济贸易大学副校长       |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长        |

# 致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成合作协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

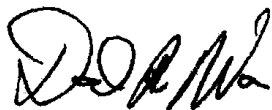
哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆

的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David M. Foray', written in a cursive style.

万季美

# 目 录

|                  |   |
|------------------|---|
| 引言 巧妙地解雇员工 ..... | 1 |
|------------------|---|

|                  |   |
|------------------|---|
| 上篇 解雇员工：基础 ..... | 5 |
|------------------|---|

|                        |    |
|------------------------|----|
| 1. 艰难时刻 .....          | 7  |
| 为什么要学习解雇员工的艺术？ .....   | 9  |
| 定义“解雇”一词 .....         | 10 |
| 对“解雇”一词的说明 .....       | 11 |
| 2. 详细解读解雇员工的艺术 .....   | 13 |
| 什么时候解雇员工？ .....        | 15 |
| 解雇员工会伴生哪些情绪？ .....     | 16 |
| 解雇员工会涉及哪些法律问题？ .....   | 16 |
| 解雇员工能否使问题有效得以解决？ ..... | 17 |
| 3. 解雇员工过程中的自我管理 .....  | 19 |
| 承认情绪上的影响 .....         | 21 |
| 承认不确定性 .....           | 22 |
| 自我管理 .....             | 24 |
| 4. 了解解雇员工的理由 .....     | 27 |

|                        |    |
|------------------------|----|
| 什么时候可以马上解雇员工 .....     | 29 |
| 什么时候需要记录 .....         | 30 |
| 什么时候不能解雇员工 .....       | 31 |
| 关于歧视的几点说明 .....        | 32 |
| 熟知公司流程 .....           | 33 |
| 5. 作决策 .....           | 35 |
| 谨慎行事 .....             | 37 |
| 尝试挖掘解雇员工的替代方案 .....    | 38 |
| 选择可替代方案 .....          | 39 |
| 6. 专业地处理解雇问题 .....     | 43 |
| 为解雇员工的面谈做好准备 .....     | 45 |
| 什么时候面谈 .....           | 47 |
| 在哪儿面谈 .....            | 48 |
| 如何面谈 .....             | 49 |
| 在面谈期间什么可以说,什么不可说 ..... | 50 |
| 从解雇面谈中有所收获 .....       | 54 |
| 7. 处理解雇之后的法律细节问题 ..... | 57 |
| 回顾雇佣合同 .....           | 59 |
| 写下解雇员工的条件 .....        | 62 |
| 避免损害被解雇员工的名誉 .....     | 64 |
| 8. 解雇后的团队领导工作 .....    | 67 |
| 传达解雇员工的消息 .....        | 69 |

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| 重新分配工作 .....             | 70        |
| 9. 从解雇员工中有所收获 .....      | 73        |
| 促进个人及专业成长 .....          | 75        |
| 拓宽视野 .....               | 76        |
| 寻求改进方法 .....             | 77        |
| 保持组织的完整性 .....           | 78        |
| <b>下篇    建议和工具 .....</b> | <b>79</b> |
| 1. 解雇员工的工具 .....         | 81        |
| 2. 自测题 .....             | 89        |
| 3. 常见的问题 .....           | 97        |
| 4. 关键术语 .....            | 103       |
| 5. 深入学习 .....            | 107       |
| 6. 参考文献 .....            | 113       |

# 引言 巧妙地解雇员工

解雇员工是许多管理者需要面对的一个最艰难、最痛苦,但又无法逃避的决策。每当面对这个问题,大家的情绪就会变得异常激动。管理者想知道如何才能避免不愉快的事情发生;公司需要承担什么样的法律后果;被解雇员工的同事会有何反应;之后谁来承担他的工作。除此以外,管理者通常还会有另外一个顾虑:员工被解雇是否与管理者自己的表现或行为有关。

尽管解雇员工会让人感到很不安,但其实你完全可以巧妙地处理这个问题,这一点至关重要。如果处理不当,公司必将为此付出沉痛的代价:首先,它会损害公司的声誉,公司会因此而更难吸收真正有才华的员工,更不用说把他们长期留在公司里。另外,它还有可能会使公司遭到起诉、破坏组织成员间的信任感、挫败员工的士气。

鉴于所有这些原因,需要慎重采取措施,以确保能够专业地、正确地处理解雇员工这个难题。这就意味着要对解

雇员工的每一个环节都了如指掌,从如何作决策到准备面谈,再到如何面谈,最后到解雇员工后如何重建尽职尽责的团队。

虽然解雇员工并不是件容易的事,但几乎每次解雇都是一次重要的学习机会。通过把书中提供的具体做法应用到实践,通过经常性地听取你们公司人事部门和法律专家的意见和建议,解雇员工极有可能会收到最好的效果。如果你能巧妙地处理解雇员工的问题,那你不但能够维护你们公司的声誉,带领你的团队忘掉解雇员工的阵痛继续前进,而且还能够使你们公司免于承担法律责任。对于任何一家想要在这个充满激烈竞争的市场中立于不败之地的公司来说,所有这一切都是至关重要的。

### 苏珊·阿尔维(Susan Alvey)

阿尔维博士是马萨诸塞州剑桥市的组织与领导力发展顾问。她与各级主管密切合作,以确保她们的员工策略与企业发展战略相一致,与组织结构、组织角色、组织激励机制相挂钩,形成合力,优化组织效能。此前,她曾在哈佛商学院出版社领导学习与组织发展项目。目前他在巴布森学院(Babson College)讲授 MBA 课程。

## 史蒂弗·罗宾斯(Stever Robbins)

在过去的 30 年中,史蒂弗曾先后就职于 9 家高速增长的新创公司和 3 家股份有限公司。在此期间,他积累了相当丰富的经验。此前,他曾是哈佛商学院设计团队中的一员,主要负责领导与学习课程的重新设计工作。目前他是几家公司的顾问,负责向公司的高层主管提供指导,这些公司包括金融服务公司、高科技公司和医疗保健公司。史蒂弗还在企业家网站(Entrepreneur. com)和“哈佛商学院实用知识”(HBS Working knowledge)中设有专栏,而且他还经常出现在广播、电视中,并在各类出版物中发表作品。



上篇

# 解雇员工：基础



# 1. 艰难时刻

●●●●●●●●●●



