

现代企业人力资源管理实务

丛书主编/吴冬梅

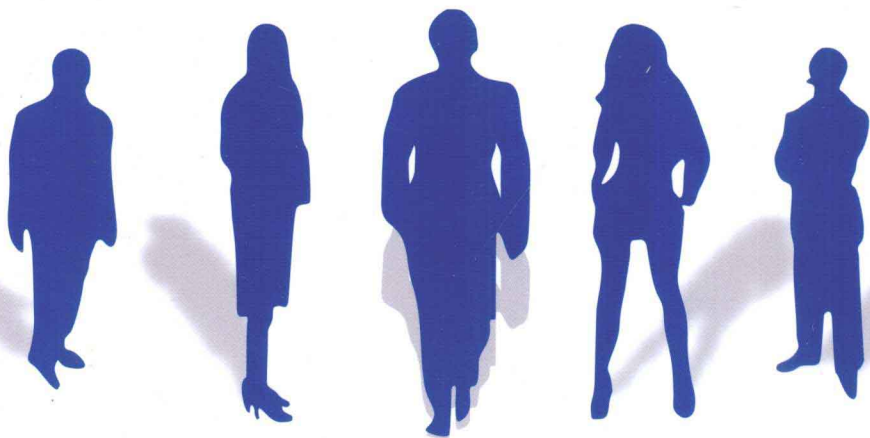
员工管理 实务

第2版

从员工的合同管理、晋升、离职、员工福利、申诉及劳动争议、健康、满意度等员工管理最重要的方面展开，还有许多员工管理的知识、技巧、法律依据，突出工作流程、案例说明，实用性强。



魏秀丽◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

现代企业人力资源管理实务

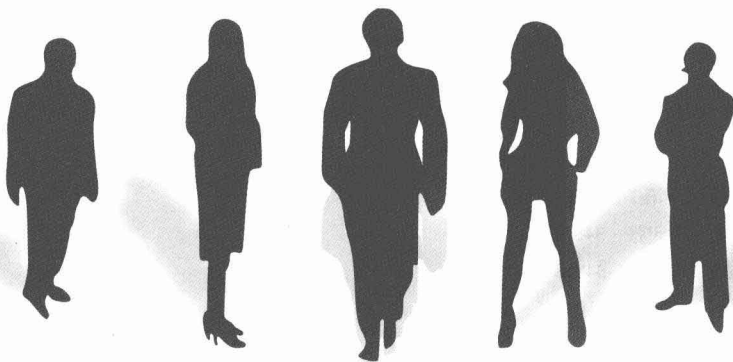
丛书主编/吴冬梅

员工管理 实务 第2版

从员工的合同管理、晋升、离职、员工福利、申诉及劳动争议、健康、满意度等员工管理最重要的方面展开，还有许多员工管理的知识、技巧、法律依据，突出工作流程、案例说明，实用性强。



魏秀云 编著



机械工业出版社
China Machine Press

再版序



“现代人力资源管理实务”丛书自2008年7月出版以来，历经近三年时间，证明了它不仅具有良好的市场价值，还得到许多学校MBA的青睐，被选作教材。虽然如此，作者们不敢居功自傲，而是始终战战兢兢，如履薄冰，随时准备接受市场和学术界的检验。现在，经过近半年的努力，再版稿终于与读者见面了。本书的写作和出版基于以下事实：市面上虽然不乏人力资源管理实务操作的著作，但是以流程为主线、全面反映操作过程所用表单、体现各级各类管理者责任分工的实务性丛书并不多见。也正是在这一思想的指导下，本丛书形成了自己的写作思路和特点。本书的修订主要表现为两个方面：一是加强操作性和工具性，使得它更加符合实务丛书的特征；二是跟踪理论和实践的前沿，对人力资源管理领域出现的新情况、新问题、新知识给予反映。

本丛书共八本，分别是《岗位分析与岗位评价》、《员工招聘实务》、《员工培训实务》、《员工职业生涯规划》、《绩效考核实务》、《薪酬管理实务》、《员工管理实务》和《人力资源管理案例分析》。其中，前七本书各围绕人力资源管理的某一环节而展开，第八本是对照前七本书的内容要求集中进行案例分析。再版时为了读者使用方便，将工具性资料一并制作光盘附送。

本丛书具有以下六个特点：

(1) 内容丰富，自成系统。反映了企业人力资源管理选、育、用、留各个环节的主要操作实务。特别是根据时代发展的需要，增加了员工职业生涯规划 and 员工管理两方面的内容。

(2) 理论思想、实务操作与案例分析相结合。每本书既反映人力资源管理最先进的理论思想，又更加突出实务操作，还将各类小型案例灵活地穿插于全书。此外，丛书专门配套写作了一本系统、全面的案例分析，可与每本书对照学习。

(3) 强调人力资源管理的具体流程。每本书的写作都是围绕人力资源

管理的流程而展开的，它系统、清晰地展示了人力资源管理各个部分的工作流程，方便读者更快捷地掌握现代人力资源管理的操作步骤和方法。

(4) 强调人力资源管理的各类表单。本丛书突出表单的实用性，作者收集整理了大量优秀公司人力资源管理中的各类表单，以力求满足读者的工作需要，书中表单大多可以直接使用。

(5) 强调责任分工。现代人力资源管理是全过程、全员管理。本丛书在人力资源管理的选、育、用、留各个环节，均特别强调高层管理层、人力资源管理部门、各用人单位（中层和基层）以及员工本人的责任分工。通过本书的学习，读者既可以明确自己人力资源管理的职责分工，还可以清晰地了解与其他管理方的协作。

(6) 写作风格清新明快、可读性强。本书尽量用通俗易懂的语言和词汇来表达专业的人力资源管理理论与操作，给读者创造一个轻松自如的、愉悦的语言环境。

从第1版的反馈情况看，本丛书首先为广大企业各级各类管理者所欢迎的，无论你是否在人力资源管理部门工作，无论你位居企业的高管层，还是中层和基层，都可以通过本丛书的学习掌握现代人力资源管理的理论和操作方法。其次，本丛书也受到企业管理的研究生和 MBA 学生在学习人力资源管理课程时的重视，特别是那些以人力资源管理作为本人专业研究方向的学生，不失为一套很好的参考书。

参加本丛书编写的一共有 15 位作者，他们的专业方向都是人力资源管理。大多为人力资源管理领域的教授、副教授、博士，作者不仅理论功底扎实，还大多具有丰富的管理实践经验和企业咨询经验。全体作者按照主编的要求，克服了种种困难，经过大量调研，在较短的时间写出再版书稿。感谢每一位作者的辛勤劳动和良好的团队精神，正是因为大家的积极配合才有了今天的成果！

本丛书的出版也得到机械工业出版社的大力支持和指导，各位编辑老师为本丛书出版付出了大量的精力，借丛书再版机会，表示深深的感谢！

吴冬梅

2011 年 4 月

再版前言



员工管理可以从广义上理解，与企业人力资源管理同义；也可以从狭义上理解，作为人力资源管理的一个部分。本书是指狭义的员工管理。

自从人力资源管理的相关技术，如人力资源规划、岗位分析、招聘、薪酬、绩效、员工培训、职业生涯设计被引入我国后，许多企业已经懂得并开始运用人力资源管理的这些技术。那么为什么在人力资源管理下还要专门设置员工管理这个环节呢？这需要对企业人力资源管理有一个全面的认识。

依笔者来看，人力资源管理应当包括三个层面，即理念层、技术层和制度层。理念层就是企业对待员工的基本态度，如海尔的“赛马不相马”就属于人力资源管理的一个理念。在这个理念的指导下，可以采用人力资源管理的技术，如绩效管理和职业生涯管理的技术，最后落实到具体的人力资源管理的制度。其他的企业可以学习和借鉴海尔的人力资源管理的这个理念，也可以学习应用先进的人力资源管理的技术，但是要落实到企业具体的制度，就要结合企业自己的情况。所以说，人力资源管理的技术是通用的，但要想取得效果，最关键的是企业要善于利用人力资源管理的技术作桥梁，把自身的人力资源管理理念与人力资源管理具体制度联系起来。

在设计人力资源制度时应当做到“三合”，即“合法”、“合情”、“合理”。如前所述，诸如人力资源规划、岗位分析、招聘、薪酬、绩效、员工培训、职业生涯设计这些人力资源管理的技术大都着重于“合理”，这个“理”就是按照规律和程序处理人力资源管理问题。但是在实践中，很多人力资源管理更需注重“合法”。例如，企业对于试用期的使用必须合法，否则就可能违背《劳动合同法》，同时，企业也要学会在人力资源管理中用法保护自己，如合法解除劳动合同、设置违约金、保密协议、竞业禁止等。同时，人力资源管理也要“合情”，如企业是否应该关注员工的生理健康和心理健康，企业是否需要在法定福利之外再设置其他具有企业特色的

福利。这些涉及“合法”和“合情”的人力资源管理问题是上述人力资源管理技术所不能涵盖的，因此必须设置员工管理这个环节来解决这些问题。

本书的员工管理包括以下章节：

第一章，员工试用及劳动合同管理。员工劳动合同管理涉及订立、变更、解除、终止、续订劳动合同五种情况，同时特别对试用期在劳动合同中的作用和注意事项进行了专门的阐述。

第二章，员工异动管理。本章所涉及的人事异动主要集中在晋升、降职、内部调动、调资四个方面，重点在于平衡各种不同方法的适用性。

第三章，员工离职管理。本章提供了判断正常离职率和非正常离职率的基本方法，如何通过离职管理提升人力资源管理效果，以及如何防范离职管理中的法律风险。

第四章，员工奖惩管理。企业应当将行政性奖惩与绩效奖惩协调起来，并注意奖励和惩罚的正面和负面效应，从而使奖惩成为企业员工行动的风向标。

第五章，员工福利管理。企业为什么要设置福利，除了法定福利之外，企业应当如何设置具有企业自己特色的福利，如何根据员工特点设置弹性福利，以及福利管理的一般框架。

第六章，员工申诉及劳动争议管理。员工申诉和劳动争议适用于不同的情况，企业在处理这些问题时应当注意适用的法律以及对问题本身的化解和防范。

第七章，员工健康管理。不仅员工的生理健康影响企业的效率，而且心理健康同样不可忽视。企业应当选择健康管理的不同模式进行健康管理，同时，引入员工援助计划EPA减轻员工心理压力。

第八章，员工满意度管理。本章主要讨论员工满意度怎样影响企业效率以及进行员工满意度管理的步骤和方法。

在讨论上述员工管理的问题时，本书重点把握了以下几个方面：

第一，注重树立员工管理的正确理念。对员工管理中的一些问题不是硬性推荐，而是通过案例或者讨论推理，让读者自己树立员工管理的正确理念。

第二，注重在员工管理中的法律风险的分析，合法性是员工管理的一个重要方面。

第三，注重按照流程进行管理，每个问题都有相应的管理流程。

第四，每个问题都有具体的制度示例，其他企业的制度作为他山之石可以借鉴。

本书在编写过程中借鉴了大量已有的员工管理的文献资料，有些资料无法一一列出，在此一并向这些文献的作者表示感谢。也希望本书能够对人力资源管理的实操人员有所帮助。书中难免有疏漏、不妥之处，敬请读者批评指正。

目 录

Contents >>>

再版序

再版前言

第一章 员工试用及劳动合同管理	1
章首案例 如何在试用期合法解除劳动合同	1
第一节 试用期不是“白用期”	3
一、试用期用人单位和员工各自的权利	4
二、新员工试用及转正流程	8
三、他山之石——员工试用录用管理制度示例	10
第二节 订立劳动合同的注意事项	22
一、正确行使订立劳动合同过程中的知情权	22
二、禁止设定担保和收取抵押金	24
三、不能单边订立仅对企业有利的无效劳动合同	24
四、应采用书面形式订立劳动合同	26
五、注意合同中对于竞业限制的规定	27
六、对于合同中违约金的约定	29
七、合同中对于培训和服务期的约定处理	31
八、订立劳动合同的一般流程	33
九、他山之石——劳动合同范本、保密和竞业禁止协议、 培训协议示例	33
第三节 在什么情况下可以变更劳动合同	41
一、劳动合同变更的情形	42
二、劳动合同变更的原则	43
三、劳动合同变更的注意事项	44
四、劳动合同变更的流程和表单	45

第四节 如何合法解除劳动合同	47
一、了解劳动者和企业双方各自有哪些解除劳动合同的法定权利 ...	48
二、违约金和补偿金一样吗？如何计算解除劳动合同的经济 补偿金	54
三、劳动合同解除实务操作关键和程序	57
第五节 劳动合同的终止	60
第六节 劳动合同的续订	62
第二章 员工异动管理	68
章首案例 一次失败的晋升决策	68
第一节 一不小心就容易惹争议的员工晋升	71
一、是用“空降兵”还是“内部晋升”——职位空缺时面临的 首要问题	71
二、职位晋升是不是主要看业绩——职位晋升的依据是什么	72
三、构建完整的任职资格体系——员工内部合理晋升的基本前提 ...	75
四、晋升的具体流程	76
五、他山之石——员工晋升制度示例	86
第二节 对员工进行降职处理——令人头疼的事	90
一、是想将降职的员工留下来还是想“请他走”	90
二、把握个性，轻松管理降职员工	93
三、降职的流程和表单	96
第三节 员工内部流动也是一种培养人才的方式	99
一、员工应不应该在企业内部流动	99
二、建立企业内部人才流动机制的手段	102
三、内部流转的一般流程	105
第四节 调薪是件复杂的事情	106
一、有哪几种调薪的情况	106
二、年度调薪的步骤	107
三、晋级的流程	110
第五节 他山之石——员工异动制度示例	115

第三章 员工离职管理	123
章首案例 高离职率的深层次原因分析	123
第一节 如何正确面对员工的离职行为	129
一、员工离职谁之过——离职原因分析	129
二、离职率的正确计算——离职分析的基础工具	133
三、离职率在离职分析中的应用	136
第二节 离职员工关系管理的几个重要环节	141
一、建立程序化沟通及离职员工面谈记录	141
二、分析导致员工离职或高流失率的关键因素	142
三、通过持续性改善行动，提升人力资源管理绩效	142
第三节 离职管理中的法律风险防范	143
一、建立离职管理规章制度体系	143
二、加强员工离职商业秘密的保护	144
三、离职工作交接事务处理要点	145
四、离职中的薪资处理	146
五、规范人事档案转移程序	147
六、对离职手续文件的要求	148
第四节 离职的流程	148
第五节 他山之石——员工离职管理制度示例	157
第四章 员工奖惩管理	163
章首案例 奖惩分明，其实也很难	163
第一节 让奖惩管理成为企业的风向标	164
一、怎样制定一个好的奖惩制度	164
二、不可忽视的协调——行政性奖惩与绩效奖惩	166
第二节 奖励员工难道还不容易吗	167
一、奖励的执行人是谁	167
二、奖励的要点有哪些	169
三、奖励个人还是奖励团队	170
四、单项奖励还是综合奖励	171

五、如何确定奖励总额	172
六、奖励也要强调执行力吗	173
第三节 惩罚是一把双刃剑	175
一、惩罚员工前应该告诫“违章员工”	175
二、惩罚员工时要三思而行——正确行使单位对员工的处罚权	177
三、惩罚并不能让员工敬业——不妨试试非惩罚性处分法	185
第四节 员工奖惩管理的一般流程及相关表单	189
第五节 他山之石——员工奖惩管理制度示例	193
第五章 员工福利管理	208
章首案例 员工福利，该不该砍掉	208
第一节 福利管理的一般认识	210
一、企业为什么要设置福利	210
二、福利的基本构成	212
三、福利管理的一般政策框架和基本思路	215
第二节 企业福利体系的设计	218
一、建立员工福利计划需要优先考虑的问题	218
二、不同年龄段员工的福利设置	219
三、弹性福利方案的设计	222
第三节 法定福利管理的流程和表单	225
第四节 他山之石——企业员工福利制度示例	233
第六章 员工申诉及劳动争议管理	240
章首案例 员工彩铃耽误大生意，辞退引发劳动争议	240
第一节 员工申诉制度的内容	241
一、员工申诉与劳动争议的区别	241
二、员工申诉制度的基本内容	243
三、员工申诉受理的流程及表单	244
四、他山之石——员工申诉制度示例	248
第二节 劳动争议的处理	251

一、劳动争议的范围及注意事项	251
二、企业劳动争议的防范与化解	254
三、劳动争议处理的具体流程和表单	259
第七章 员工健康管理	274
章首案例 强生公司——“为生命而生活”的健康管理	274
第一节 员工健康对企业来说真的很重要吗	275
一、员工的健康与经营成本	275
二、员工健康管理的好处	279
第二节 员工健康管理的模式及流程	280
一、员工健康管理的主要模式	280
二、员工健康管理的一般流程	282
三、他山之石——员工健康管理的制度示例	283
第三节 心理健康亦不可忽视——员工压力管理	290
一、员工压力的来源	290
二、员工压力管理的一般流程	293
三、减轻员工压力的具体措施	298
四、员工援助计划 EPA 与员工心理健康	302
五、不可小视的工作倦怠	307
第八章 员工满意度管理	312
章首案例 关于员工满意度的困惑	312
第一节 员工满意度真的对企业绩效有作用吗	313
一、反方观点：员工的工作满意度与绩效没有必然联系	313
二、正方观点：员工满意度管理是提高人力资源管理的一种手段	315
第二节 员工满意度管理的步骤和流程	316
一、员工满意度管理的十二步	316
二、员工满意度调查的实施步骤	325
三、他山之石——员工满意度调查问卷示例	329
参考文献	352

第一章

员工试用及劳动合同管理

章首案例

如何在试用期合法解除劳动合同

某纺织机械修理公司欲招聘三名车工，具体录用条件为：① 男性，30岁以下；② 有本市城镇户口；③ 具备三级车工的技术水平；④ 身体健康；⑤ 无刑事犯罪记录。小雨（7年车工经验）和小童（2年车工经验）均刚被一家企业裁员出来，看到招聘广告便去应聘，并顺利通过面试，于2006年2月12日均与该公司签订了劳动合同，约定合同期限三年，岗位是车工。不同的是企业看到小雨有7年的同行业工作经验，面试表现出色，就未与其约定试用期；而与小童约定了三个月的试用期。两人干活非常认真、仔细，只是由于当初他们从事的工作技术含量较低，面对新的环境及新的工作要求均感到有点力不从心。两个月过后，车间主任对二人的技术水平开始感到不满。5月11日，就在小童试用期的最后一天，车间主任召集小雨和小童进行三级工考核。方式是根据专门考三级车工用的图纸，加工出合格的零件；同时挑选了几名工程师、技师和检验员组成了公司技术考核组。5月12日，技术考核组对两人加工的零件进行了考评，认为均不合格，两人技术水平都不够三级。5月13日，公司作出决定：由于小雨、小童不具备三级车工的技术水平，不符合公司的录用条件，从而与之解除劳动合同。二人对此不服，向劳动争议仲裁委员会提起申诉，要求恢复劳动关系。

仲裁结果：劳动仲裁委员会支持了小雨和小童的诉请，裁定恢复两人与公司的劳动关系。

小雨和小童虽均获得了仲裁支持，但情况有所不同，需要分别讨论。



焦点一：企业虽对招聘岗位设定了录用条件，但没有与所录用员工约定试用期，后来发现员工不符合录用条件时能否解聘该员工？

答案是否定的。虽然纺织机械修理公司明确地知道自己需要怎样的员工，并且将这种想法贯彻在了具体的录用条件里，但错误地解读了法律授权企业解除不符合录用条件员工的立法本意。《劳动法》第二十五条第一款规定：劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：（一）在试用期间被证明不符合录用条件的……本条规定首先传递给企业的信息就是该条款明确的适用时间——试用期。因而，企业虽然落实了“录用条件”要素，但忽略了适用的时间前提——没有与小雨约定试用期，相当于自己放弃了使用该项条款的权利，最终设计得再周详的“录用条件”都只能成为无用的摆设。

焦点二：企业对试用期员工的考核以及因员工不符合录用条件而对其所作的解聘决定，是否可以放在试用期满后？

答案仍然是否定的。纺织机械修理公司与小童约定了三个月的试用期，并且设定了录用条件，分别满足了企业以“员工不符合录用条件为由解除劳动合同”的时间前提和法律依据，如果企业在事实依据和解除时间方面同样依法行事，顺利解除不符合录用条件的员工基本不成问题。但本案例中，企业偏偏在这两个问题上出了偏差——没有在适当的时间内将“员工不符合录用条件”的事实固定为法律事实；没有在法律允许的时间内做出解除劳动合同的决定。劳动部办公厅对《关于如何确定试用期内不符合录用条件可以解除劳动合同的请示》的复函中明确规定：“对试用期内不符合录用条件的劳动者，企业可以解除劳动合同；若超过试用期，则企业不能以试用期内不符合录用条件为由解除劳动合同。”而本案中，公司尽管是在试用期内进行的考核，但通过考核证明小童不符合录用条件（技术水平不够三级）的结论，却是在试用期满后得出的。这说明证明小童不符合录用条件的结论，不是在试用期间，而是在试用期后得出的。因此，无论是从不符合录用条件的证明时间，还是从公司做出解除劳动合同决定的时间，公司都丧失了劳动合同解除权，更不能以不符合录用条件为由，来解除小童的劳动合同。

企业设定录用条件是为了确保招聘的员工可以满足企业的需要，并且保



证一旦发现员工不符合录用条件,企业可以合法、顺利地与其及时解除劳动合同。为达成这一初衷,企业不仅要重视“录用条件”,更重要的是应当与试用期配合使用。第一,我国《劳动法》规定的试用期制度,是以劳动合同双方在合同中有明确约定为前提的。若劳动合同中对此没有约定,就不能适用试用期制度。更不能以试用期内不符合录用条件为由解除劳动合同;第二,对试用期员工是否符合录用条件的考核应放在试用期满前完成;第三,对试用期内不符合录用条件的劳动者,企业应当在试用期内作出解除劳动合同的决定。

第一节 | 试用期不是“白用期”

试用期是企业在招聘员工之后,通过实际工作考核员工的阶段。在试用期内企业应全方位地对员工加以考核,以确保员工确实是符合岗位要求的。而一旦企业发现员工不能达到自己的要求时,可在试用期内与员工解除劳动合同关系。而且,与正式的劳动关系中解除劳动合同相比,试用期内的解除条件要稍低。但试用期内的解除也并非是企业随随便便就可以让员工走人的,必须做到程序和内容的合法,企业应合理依法操作。试用期并不是“白用期”,并不是企业可以随便操纵的。而且必须要明确一点,试用期是在劳动合同的期限之内的,先试用后签订劳动合同,先试用后录用属故意违法行为。

知识链接

什么情况下需要规定试用期?

试用期的使用是有条件的。这要考虑以下几个方面:

(1) 劳动合同和试用期的关系。

新《劳动合同法》规定:劳动合同期限三个月以上不满一年的,试用期不得超过一个月;劳动合同期限一年以上不满三年的,试用期不得超过两



个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月。同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期。

（2）签订合同的对象。

试用期应包括在劳动合同期限内，一般对初次就业或再次就业者约定。在原固定工改制过程中，双方签订劳动合同时，可以不再约定试用期。企业与合同制职工续订劳动合同时，职工改变工种的，应重新约定试用期；不改变工种的，不再规定试用期。重新就业的劳动合同制工人，仍从事原工种的，不再规定试用期；改变工种的，应约定试用期。

（3）不得约定试用期的情况。

针对一些用人单位借完成一定工作任务为期限规避法律不签劳动合同的情况和一些用人单位短期使用劳动者不签订劳动合同的做法，《劳动合同法》明确规定：以完成一定工作任务为期限的劳动合同或者劳动合同期限不满三个月的，不得约定试用期。另外，非全日制用工也不得约定试用期。

一、试用期用人单位和员工各自的权利

1. 员工在试用期的权利

（1）试用期的最低工资权利。

在试用期中，企业不得随意压低劳动者的工资。针对用人单位在试用期间任意压低劳动者工资甚至不支付工资的现象，《劳动合同法》第二十条规定：劳动者在试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档工资或者劳动合同约定工资的百分之八十，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

（2）用人单位违法约定试用期要求赔偿的权利。

《劳动合同法》第八十三条规定：用人单位违反本法规定与劳动者约定试用期的，由劳动行政部门责令改正；违法约定试用期已经履行的，由用人单位以劳动者试用期满月工资为标准，按已经履行的超过法定试用期的期间向劳动者支付赔偿金。

（3）试用期的社会保险权。

在试用期内，用人单位必须为劳动者上缴社会保险。



(4) 试用期内解除劳动合同的权利。

试用期内劳动者可以解除劳动合同，但是须提前三日通知用人单位。

通过对员工在试用期权利的分析，我们可以看到试用期不再是“白干期”，用人单位不能再利用试用期来“欺诈”劳动者，而是要在尊重员工权利的基础上合理使用企业在试用期的权利。

2. 企业在试用期的权利

企业在试用期间可以解除劳动合同，而且不用支付经济赔偿金。这就是用人单位在试用期中合理用工权的体现。

但是在运用这个权利的时候要注意以下几个方面：

(1) 解除合同的时间必须在试用期内。

这个我们从章首的案例中已经看到了，法律赋予用人单位解除劳动合同的权利的履行必须是在试用期内，用人单位一定要注意这一点。否则，即使你能拿出劳动者不符合录用条件的事实证据也是没有用的。

(2) 用人单位应当明示对员工的录用条件。

录用条件是试用期解除劳动关系的依据。录用条件评估是对新进人员在试用期的表现进行的评估，企业通过试用期评估确定人员是否符合企业录用条件，对不符合录用条件的可以解除劳动关系。

《劳动合同法》第二十一条规定：在试用期中，除劳动者有该法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形，即在试用期被证明不符合录用条件、严重违反用人单位规章制度、严重失职给用人单位造成严重影响等情况，用人单位不得随意解除劳动合同。用人单位在试用期解除劳动合同的，应当向劳动者说明情况。

录用条件由用人单位自行确定的，录用条件无须经过协商，用人单位可以自行确定，可充分体现用人单位的招聘要求。在实践中，还存在着招工条件，它与录用条件是不同的概念。招工条件是用人单位在招聘时选择劳动者基本的资格要求，录用条件是用人单位确定所要聘用的劳动者的最终条件；招工条件可以相对简单，以吸引更多的求职者到企业面试。而录用条件应尽量严密、完善，并主要注重对能力的考核要求，要更具可操作性。招工条件不应替代录用条件。但在只有招工条件而没有明文录用条件时，执法机关会