

丛书主编：杨河清



Yuangong  
Guanxi  
Wuxiaoshi

白话劳动科学之用案例说话

# 员工关系 无小事

詹婧著



经济科学出版社  
Economic Science Press

白话劳动科学之用案例说话

丛书主编·杨河清·

# 员工关系无小事

唐 婧 著

经济科学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

员工关系无小事/詹婧著. —北京: 经济科学出版社, 2011. 11

(白话劳动科学之用案例说话)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0711 - 1

I. ①员… II. ①詹… III. ①企业管理:  
人事管理—通俗读物 IV. ①F272.92 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 096810 号

责任编辑: 何 宁

责任校对: 徐领柱

版式设计: 代小卫

技术编辑: 王世伟

## 员工关系无小事

詹 婧 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www.esp.com.cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@esp.com.cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京中科印刷有限公司印装

787 × 1092 32 开, 6.25 印张 120000 字

2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0711 - 1 定价: 28.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# 总序

## 一、我们是个怎样的学院

### 1. 一系列“领先”

首都经济贸易大学劳动经济学院，由原劳动经济系和人口经济研究所于2000年7月合并而成。

劳动经济系的前身，是由原国家劳动部部长李立三同志倡议，于1954年创立的“中央劳动干部学校”。1984年以前，我们的劳动经济系是全国唯一的劳动经济学科点。几十年来，我们在全中国最早建立了劳动经济专业（1955年）和人事管理专业（1984年），第一批建立了人力资源管理专业（1993年）、劳动与社会保障专业（1998年）、劳动关系专业（2005年），也是最早获得劳动经济专业硕士学位授予权（1981年）的单位。我们还摘取了国家重点学科——劳动经济学，国家特色专业——劳动和社会保障、人力资源管理，国家精品课程——劳动经济学、社会保障学，国家优秀教学团队——人力资源管理优秀教学团队的桂冠。

### 2. 丰硕的成果

几十年来，从我们学院走出了万余名毕业生，其中，

学士 4000 余名，硕士 500 余名，博士 30 余名。毕业生中涌现出正部级领导 1 人，副部级领导 6 人，司局级干部 130 余人，教授 30 余人。

我们在教学与科研方面都取得了丰硕的成果。编写出版的专著和教材近百种，论文上千篇。许多教材多次印刷，被全国许多兄弟院校的相关专业采用。此外，我们首先引进和翻译了国外相关专业教材，承担并完成国家级和省部级科研项目几十项，在社会上产生了很大的影响。不少成果被有关部门采纳，一些科研成果还获得了较高级别的奖项。

作为最早设立劳动经济学科的单位，我们一直处于全国同类学科的领先地位。1996 年被国际劳工组织认定为知名研究机构。《北京志》一直将我们界定为“国内劳动经济学科公认的实力最强的教学、科研机构”之一。

### 3. 广泛的国际交流

多年来，我们与世界众多国家和地区的大学与机构建立了广泛的国际交流。包括：美国密歇根大学、北伊利诺依大学；日本早稻田大学、流通经济大学、大阪经济大学、奈良女子大学；英国约翰莫尔斯大学、北安普顿大学、伦敦城市大学；加拿大多伦多大学、圣文森特大学、约克大学；爱尔兰阿斯龙理工大学、都柏林城市大学；瑞典布鲁斯大学；香港大学，香港城市大学，香港浸会大学；台湾中正大学、中山大学等。

现劳动经济学院办学层次丰富，学科体系较完整。目前设有：应用经济学博士后流动站，劳动经济学博士点；

劳动经济学、社会保障学、人口学、人口资源与环境经济学、社会工作 5 个硕士点；人力资源管理、国际人力资源管理、劳动与社会保障、社会工作、劳动关系 5 个专业及专业方向；设有 4 个系、5 个研究所（中心）和 CSSCI 来源期刊《人口与经济》编辑部。

目前有在编教学科研人员共 51 人，其中具有正高级教研职称者 14 人，副高级职称 18 人，具有博士学位者 48 人。教研人员中有 13 人获得了海外著名大学的博士或硕士学位。

学院还聘请了 2001 年诺贝尔经济学奖获得者爱·斯宾塞教授、我国著名学者萧灼基教授等 40 余名专家、学者、社会贤达人士担任名誉、兼职教授。

## 二、我们为什么要出版这套系列丛书

我们是国家重点学科，我们有国家级优秀教学团队，我们有众多国家级与北京市的特色专业、重点建设专业。多年来，我们的研究成果可以用“丰硕”二字来形容，而且也有着很高的学术价值。但是，我们始终还有另外一个愿望——在继续攀登学术高地的同时，让学术成果走向大众，服务社会。

### 1. 我们的研究领域与社会息息相关

我们的主要研究领域包括：劳动经济（狭义与广义）、人力资源管理、劳动保障、劳动关系、人口与资源环境等，这些都与社会息息相关。举个简单的例子：

资源与环境的变化会影响人口迁移，人口的迁移会影

响区域间劳动力供给（含脑力与体力劳动，下同）的数量与结构平衡，劳动力供给的数量与结构会影响区域劳动力价格，劳动力价格的变动会影响用人单位的人员规划、用工成本（薪酬与福利）与人力资源配置，人员规划、用工成本与人力资源配置会影响劳动关系，而劳动关系的调整又会进一步影响到人口与资源环境的变化，进而形成一个“长周期”的大循环。在这个大循环里，劳动与社会保障的水平、结构与覆盖面，又进一步影响到全国人民的福祉。

可以说，只要是一个中国人，都要受到上述至少两个以上因素的潜在影响。

## 2. 我国的高等教育普及率相对较低

由于第六次全国人口普查的数据尚未披露，所以我们用2000年披露的第五次全国人口普查的数据来予以说明。

2000年，我国人口数量为1156700293人。其中，受过大学专科教育的28985486人，约占全部人口的2.51%；受过大学本科教育的14150726人，约占全部人口的1.2%；受过研究生及以上教育的883933人，在全部人口中的比例不足万分之八<sup>①</sup>。换句话说，截至2000年，我国受过大学专科及以上教育的人口比例仅为3.71%左右。

## 3. 社会需要通俗性的学术读物

综上所述，我国的高等教育普及率很低，这就决定了大批高水平的学术读物无法被大多数人理解。这对于我们这种与社

---

<sup>①</sup> 原始数据来自国家统计局：《第五次全国人口普查数据（2000）》，百分比数据为我们计算而得。

会大众息息相关的学科来说，显然是个很大的遗憾。

对于用人单位来说，如果不能很好地理解有关国家政策，不了解劳动力供需的宏观变化对微观组织的影响，不了解建立和谐劳动关系对雇主品牌的重要意义，不了解搞好内部人力资源管理对企业发展的促进作用，那无疑是很危险的。

而对于普通大众来说，如果不了解这些知识，就无法很好地理解国家有关政策的调整，无法判断用人单位对自己“好”与“不好”，进而也就无法选择更好的发展道路，无法利用有关知识来维护自己的合法权益。

所以说，出版这套丛书意义不可谓不重大。

### 三、我们这套丛书有哪些亮点

#### 1. 第一套通俗读物

作为国内第一个劳动经济的学科点，这是我们第一次向社会推出系列通俗读物。根据我们的了解，目前出版通俗读物的机构与个人很多，有不少读物还在社会上形成了很大的影响力。但是，作为一个学院，系统地向社会推出系列通俗读物的还不多见。

#### 2. 涵盖多个学科领域

由于我院专业与学科点较多，本可以向社会推出更多的系列读物。但由于是初次尝试，所以此次我们推出的读物只涵盖了大管理、人力资源管理、劳动法、劳动关系、大学生求职与择业五类。

#### 3. 编写人员以青年教师为主

本套丛书的作者，除周施恩老师之外其余全部为青年



骨干教师。他们有朝气、有活力、知识结构新，也有强烈的愿望去做一些理论的普及工作。作为劳动经济学院的院长，我有责任、也很愿意去为他们搭建一个好的平台，以促进他们多出成果、出好成果、服务社会。

#### 4. 全部“以案例说事”

为了便于读者理解和借鉴，本套丛书全部是以真实的案例为背景来进行分析和写作的。案例来源于社会上的用人单位，以及在校大学生的亲身经历。它们反映的是社会上的一些普遍现象，也是急需解决的问题。相信老师们的研究能够给读者一定的帮助。

当然，尽管教师们付出了极大的努力，但由于是初次尝试，时间仓促，书中一定还存在许多不足之处，恳请广大读者批评指正。

首都经济贸易大学劳动经济学院院长

杨河清

2011年6月12日

# 目 录

## 1

### 今天，你管理员工关系了吗

常见的软肋 ..... 1

## 2

### 不应忽视的入职管理

糟糕的第一次亲密接触 ..... 8

## 3

### 试用的困局

我该如何快点读懂你 ..... 17

## 4

### 让无固定期限员工也存有危机感

跑步队伍中的缓行者 ..... 26

5

我们都爱实习生

匆忙上马的实习生计划 ..... 33

6

外籍员工的特殊管理

不合群的“金三顺” ..... 41

7

“问题员工”也能没问题

烫手山芋我来接 ..... 48

8

非全日制用工是与非

特殊用工，特殊对待 ..... 57

9

不平衡的派遣工

公平，不应是非分之想 ..... 65

10

加班也要科学辨别

真假加班 ..... 73

11

双赢的参与

我的地盘我做主 ..... 83

12

沟通的力量

轻声细语挽留员工 ..... 91

13

开通员工申诉抱怨之路

糊涂的好心人 ..... 102

14

拿什么拯救你，我的员工活动

一边是铜板，一边是情感 ..... 111

15

满意度调查，如何让人满意

又到一年填表时，随意两笔应付之 ..... 118

16

润物无声的员工援助计划

请让我来帮助你，就像帮助我自己 ..... 126

17

秘密保卫战

挥挥衣袖，秘密不带走 ..... 136

18

看不懂的员工手册

管员工还是员工管 ..... 144

19

离职面谈，非诚勿扰

听你说说心里话 ..... 153

20

离职定性才能分手快乐

难断的“辞职信” ..... 161

21

裁员之后，招聘之前

让我们重拾旧好 ..... 169

22

直面劳动争议

手忙脚乱中的反思 ..... 176

后 记 ..... 184

# 今天，你管理 员工关系了吗

## 常见的软肋

### 1. 意料之中的旺季

B酒店位于A市中心城区，整个城市的发展不温不火，由于没有特别的旅游景点，酒店一直保持着不算富裕但却相对稳定的商务客源，旅游客源却总是寥寥。稳定的城市，稳定的客源，使得B酒店的员工关系也呈现出一种特殊的慵懒而亲密的气氛，人力资源部经理辛远一直很喜欢这种氛围，稳定的员工队伍是他的大爱。

然而，去年年底的一则消息打破了A市酒店业的平静，原定今年8月份开通的快速铁路将会提前竣工，4月初即将正式运营！这条快速铁路的开通，使得平日里默默

无闻的 A 市一下子缩短了与外界的距离，到 J 市 3 个小时！到 H 市 5 个小时！到 D 市两个半小时！酒店业振奋起来，辛远和他所在的 B 酒店也同样振奋起来。

“五一”小长假如约而至，意料之中的繁忙，B 酒店前期的营销和准备都起到了作用，整个小长假前后的 10 天时间，酒店的营业额同比去年上涨了 60%！酒店销售部经理小吴兴奋地举着报表，在中层会议上难掩激动，“同志们，这才是真正的旺季！”

## 2. 按部就班的应对

“五一”小长假很快过去，整个酒店仍然沉浸在惊喜、激动，当然还有员工对回报的期待中。这些天，大家累坏了，所有员工无一例外的加班，近半个月时间不眠不休，辛苦自不必言，所有员工都抱着一个期待，这个月一定会多拿不少钱。

辛远知道，辉煌数字之后的工作，他的部门变成了主力，午饭前辛远特意去找了薪酬主管韩涛，“小韩，这几天你再辛苦辛苦，抓紧时间把大家的加班费算出来啊”。“您放心，这是我们常干的活，月底前肯定做得清清楚楚。”辛远点点头，招呼大家去吃饭，最近太累了，人力资源部的员工在长假期间也都身兼数职，该慰劳慰劳大家了。一边走，韩涛有些不解地问辛远，“辛经理，咱们平时也有加班费计算，您这次怎么特别紧张？问了我好几次了”。辛远笑笑没答话，可他总有一丝担忧，旺季来得太快，加班来得太猛，上面除了看到喜人的数字，

原来承诺的调休、慰劳迟迟没有下达，他总觉得这种应对背后隐藏着一些问题。

### 3. 未能缺席的麻烦

转眼到了月底发工资的时候，辛远心里的隐忧变成了切切实实的麻烦。由于涉及节假日、公休日等多种类型的加班，相关员工人数众多，韩涛他们在计算加班工资时还是出现了一些失误，员工的怨言终于爆发了！从一个员工追讨加班费到14位员工集体追讨，从追讨加班费继而到员工提出追讨探亲假，从投诉人力资源部的马虎到抱怨整个酒店管理的失序，从金钱谈到了感情，从愤怒演变为失望……辛远的办公桌上摆满了员工的投诉信件、公司高层的问责信件，还有不断响起的媒体要求采访的电话。

这些员工争取权益的活动，作为一个拥有四五百人的中型酒店来说，本来也不足为奇，但整个事态发展之快，还是让所有人措手不及。员工没有向酒店人力资源管理部门提出过正式的或书面的要求，也没有与公司管理层正式协商，而是直接越过公司管理层上告到劳动仲裁，其中加班费一案又进一步告到法院。一时间，B酒店成为了全市乃至全国的议论焦点。

### 4. 久难平息的疑问

平心而论，公司人力资源部采取的行动还是迅速的，两个星期后所有员工被拖欠的加班费付清了，关于探亲假也做了新的明确规定，辛远也开始着手和一些员工进行沟



通。但是，公司声誉受到了严重影响，辛远心里的疑问也久难平息。

他一遍遍翻看这 14 位员工的材料，发现这其中有一大半是在酒店工作了 5 年以上的老员工，这在人员快速流动的酒店业很难得，说明酒店对他们是有吸引力的，他们怎么会不理解企业在快速发展过程中的偶尔疏忽呢？企业发展了，他们也会有好的回报，为什么就不能等一等，忍一忍呢？现实是，他们能够留在企业，但是却不爱企业，不以企业为荣，遇到事情立刻翻脸甚至损害企业声誉，想到这里，辛远不禁一阵心寒。

### 5. 心平气和的反思

转眼暑假快到，可以预见的暑假客流毫无疑问将会再次拉动包括 B 酒店在内的 A 市旅游经济，辛远看着又忙碌起来的员工，开始了反思，出现小长假事件只是员工的责任吗？在问题面前不与企业沟通，究竟是员工的问题还是酒店管理的问题？公司的人力资源管理到底哪里出了纰漏？

不过，辛远也感觉到了，随着这几年国家劳动人事改革进程的加速和劳动立法力度的加强，一个新的问题摆在了面前，他所领导的人力资源部缺乏有效的劳动争议处理和员工关系管理能力，这方面的人才也很匮乏，使得员工关系管理逐渐成为酒店人力资源管理中的软肋。如何恰当运用劳动法规保护双方合法利益，避免劳资冲突，大概是自己未来一段时期一项重要的工作了。