

世界500强企业培训教程

辞退员工管理 与辞退面谈技巧

著名人力资源管理专家
中国劳动争议网总经理

程向阳 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

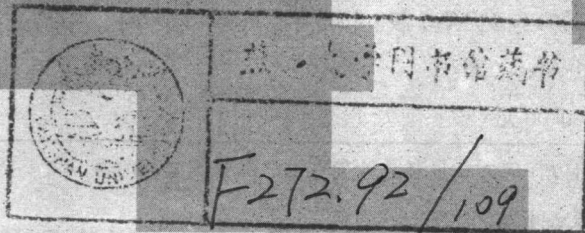
时代光华 培训书系
TIME SPOUT GLOBE TRAINING BOOKS

世界500强企业培训教程

辞退员工管理 与辞退面谈技巧

著名人力资源管理专家
中国劳动争议网总经理
程向阳 著

05
10
01



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



0786081

~85

图书在版编目(CIP)数据

辞退员工管理与辞退面谈技巧/程向阳著. —北京:北京大学出版社, 2003. 9
(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06493-4

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 075213 号

书 名: 辞退员工管理与辞退面谈技巧

著作责任者: 程向阳 著

责任编辑: 江 南 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-06493-4/F·0673

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京理工大学印刷厂

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 8.625 印张 103 千字

2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—14000 册

定 价: 20.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

时代光华管理课程
时代光华培训书系 专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 孙卫珏 张春林
执行主编 文 钊 胡圣云
编 委 林君秀 符 丹 李 东 张 涛 杨建斌
陈 红 牟津浦 谢 强 毕行之 程学本
李晏兵 高 杰 唐仁晖 胡俊慧 江 南
陈 宇 于进松 马成威 宁德伟 张启峰
高 燕 李燕子 曹 明 钟 恒 杨俊波

致读者

朋友，如果您是管理者或者是在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。该书系具有以下几大特色：

一、高效实用的培训内容：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、轻松愉快的阅读体验：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化：传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界 500 强企业的管理培训精华。

四、系统全面的管理培训教材体系：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年6月

前 言

在我的人力资源管理从业经历中,有三个曾使我深感不安的记忆:

1997年初,我的一个好朋友被猎头公司“猎”到了一家国际知名公司,当时他的工资出人意料地拿到了本市人力资源经理的最高工资,使作为同行的几个朋友羡慕不已。但在随后的庆祝会上,他讲出来的故事却让我们不寒而栗:他的前任因处理员工关系不当,被人用刀捅了,现在还在住院!公司自然难以招到下一任HR经理,他的高工资是冒着生命危险换来的。我惊呆了,随后猎头公司给我介绍工作的时候,我总是很小心地了解公司的员工关系管理状况。

没有想到,我也“栽”了。并且是在被猎头公司“猎”到一家美资公司工作三年多后“栽”的,当时自认为春风得意,HR管理工作也日臻成熟的我是这样“栽”进去的:

我所在的公司是一家生产性企业,员工工资平均水平比较高,在招聘新的生产工人的时候,录取比例仅为5%左右,这样一来便存在通过各种关系介绍到公司工作的现象。在一次和当地派出所例行的沟通中,派出所负责人提醒我们:公司有员工收取进公司介绍费的现象。

我们回公司后当即做了排查,其中一名女工揭发行政部文员收了200元的介绍费,这位文员也承认收了200元钱,但他认为是请客费用,使用此费用请了客。在情况基本了解清楚后,公司领导层专门研究了这个问题,认为这位员工严重违反了公司的基本道德和工作行为规范,便做出了立即辞退,而且不给任何补偿的决定。

该员工申请了劳动仲裁。在随后的劳动仲裁和法院的庭审中，我自然被搞得心力交瘁，但公司始终没能拿出被法庭认可的证据来证明 200 元为该员工索要的介绍费，因而败诉。我随即也由此而“无颜见江东父老”，离开了公司。

痛定思痛的我决定要为人力资源专业人士做点什么，便联合业界的劳动法专家及劳动保障服务机构成立了中国劳动争议网（www.btphr.com），目的是向单位和个人提供综合性、高品质的一站式劳动法律法规咨询、培训、劳动争议援助和人事制度顾问服务。

本来只准备小打小闹的我却碰到了难以忘怀的第三件事：某公司因公司兼并需要裁减 50 名员工，这 50 名员工因对裁员不满，听到消息后的第一次行动便是将石头抬到生产线上，第二次行动是集体给总经理和人力资源部经理写信：“要么你们把我们 50 个人搞定，要么我们 50 个人一起把你们搞定。”我震惊了！

碰巧这家公司的人力资源部经理是我的朋友，知道我学过心理学和人力资源管理专业，且正准备做 EAP 的项目服务（员工援助计划 Employee aid program），便让我在他们公司做实验。我们召开了由劳动仲裁员和劳动法专家参加的政策咨询会，做了员工家访，进行了管理人员的“辞退员工管理和面谈技巧”和职业生涯辅导培训，还对个别员工进行了心理辅导。在近两个月的努力之后，终于看到了离职员工和公司管理层的笑容。

随后的工作越来越忙，总想使自己停下来，但身在征途，身不由己，看到 HR 们的由衷笑脸，便打消了停下来的念头。辞退员工管理，是 HR 管理人士心中永远的痛。辞退员工管理虽然是 HR 的难点，但我深信，只有经过磨砺方能成就 HR 朋友们的事业。在众多 HR 朋友们的鼓励和支持下，我决心将自己的切身体会付之于文字与 HR 同行朋友共勉。

在“辞退员工管理和辞退面谈技巧”课程的 VCD 产品和图书出版中，感谢以下专业人士给予的智慧启迪(排名不分先后)：

王 雷：吉列(亚太区)人力资源总监

余琳娜：GE(中国区)人力资源经理

狄 浅：招商地产(中国)人力资源总经理

李国珍：招商物业(中国)人力资源经理

曾松柏：英美烟草(中国)公司人力资源部经理

何楚裴：菲利普·莫里斯(中国)投资有限公司服务与项目经理

张军华：宝洁(中国)公司人力资源部高级经理

赵国简：雅芳(中国)有限公司董事副总裁

行 健：深圳盐田集装箱码头人力资源经理

刘海忠：不凡帝(中国)区人力资源总监

杨和平：AIA 华南区人力资源经理

陈 剑：中原地产中央人力资源部总经理

翟婉容：西门子(广东)人力资源总监

范战江：全国劳动争议处理专业委员会副会长

韩智力：中国劳动保障报法制部主任

姜俊禄：中国律师协会劳动法委员会主任

孙卫珏：北京时代光华教育发展有限公司董事长

张春林：北京时代光华教育发展有限公司总经理

程向阳于北京

学习目标

通过学习本书,您将能够:

- ◆ 了解辞退员工管理的标准
- ◆ 掌握辞退员工管理的原则
- ◆ 学会体面地辞退员工的技巧
- ◆ 掌握辞退不同员工的策略
- ◆ 学会避免辞退员工的法律风险



自我检测

请根据下列陈述,标出与你的情况最接近的选项,以此来评估你现在对辞退员工管理知识的掌握情况。请你尽可能地按照你的真实情况回答:如果你回答“熟悉”,选 1;如果你回答“一知半解”,选 2;如果你回答“陌生”,选 3。根据最后的分析结果,你就可以评估你当前的辞退员工的管理能力了。

选项:

1 ☐ —— 熟悉

2 ☐ —— 一知半解

3 ☐ —— 陌生

人力资本与辞退成本			
考察项目一	1	人力资本经营管理注重团队整体的潜能开发和服务意识的培养	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
	2	个体人力资本投资渠道的单一性决定了提高员工的工资和福利在长时间之内是无效的	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
	3	机会成本包括业绩成本、保密成本和竞争成本	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
	4	员工的辞退成本主要有遣散成本、替换成本、怠工成本和机会成本	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐

续表

考察项目二	辞退员工管理		
	5	降低员工流失率是辞退员工管理的标准之一	1□ 2□ 3□
	6	辞退员工管理的原则简而言之就是做好一个明亮、圆滑和坚硬的水晶球	1□ 2□ 3□
	7	HR 应该扮演的角色有杀手、仲裁者和平衡者	1□ 2□ 3□
	8	辞退决定一旦作出就一定要坚决实施	1□ 2□ 3□
考察项目三	辞退员工的面谈技巧		
	9	要注重满足被辞退员工的职业指导需求	1□ 2□ 3□
	10	与被辞退员工面谈的时间以 20~40 分钟较为恰当	1□ 2□ 3□
	11	辅导员工以积极的态度消除挫折感有两种方法：教导其用理智和意志来控制情绪；帮助其用有效的措施克服困难	1□ 2□ 3□
	12	面谈时要观察对方面部表情、说话态度及肢体语言的变化，并且考虑对方内心状态有怎样的改变	1□ 2□ 3□

现在你已经完成全部考察项目了，请你为自己的“现有知识”评判一下得分吧！

评分标准如下：

◆如果你所选的“1”超过了 8 个，那你就可以暂时“沾沾自喜”一下，因为你可算小有积蓄，不过，小喜之后更需加倍努力！

◆如果你所选的“1”在 5~8 个之间，说明你这方面的知识有限，要马上开始学习才行！

◆如果你所选的“1”少于 5 个，那就要快马加鞭地学习了！

为了能公正、公平和平等地做好辞退员工的管理，请你进入本书的学习吧！

目 录

第一单元 人力资本与辞退成本

第 1 章 人力资本提出与员工管理哲学基础 3

资本与人力资本	4
人力资本的提出与定义	4
人力资本的表象	5
人力资本注册	5
员工管理的哲学基础	7
人力资本的特征	8
个体人力资本的特征	8
团队人力资本的特征	10

第 2 章 员工的辞退成本 13

遣散成本	14
------	----



辞退员工管理与辞退面谈技巧

准备与代通知金	14
面谈成本与补偿费	14
安全风险	15
心理风险	15
劳动争议风险	16
替换成本	17
怠工成本	18
机会成本	19
业绩成本	19
保密成本	20
竞争成本	20

第二单元

辞退员工管理

第3章 辞退员工管理的标准及制约因素 25

被辞退员工的标准	26
给公司带来负效益者	26
与公司的企业文化相违背者	26
业绩低于最低要求者	27
严重违反公司的规章制度者	27
被公安机关依法追究刑事责任者	28
部门经理与 HR 的相关问题	28
辞退员工的管理标准	29
维护公司的正常运作	30
维护和提升公司的形象和声誉	30

降低员工的流失率	30
辞退员工的管理原则	31
制约辞退管理的因素	32

第 4 章 辞退时 HR 应扮演的角色、决策因素 及辞退的前期工作

37

HR 应扮演的角色	38
杀 手	38
仲裁者	40
平衡者	41
决定去留的因素	41
员工的岗位工作价值	42
个人价值	42
岗位的敏感度	42
个人的影响力	42
该员工的可替代性	43
辞退的前期工作	43
完整、及时地更新员工的内部档案	44
熟悉员工的情况	44
做好清晰的工作评估记录	44
了解部门和管理层的需求	44
熟悉劳动政策、法规	45
辞退原则	45
以事实为依据	46
体 面	46
态度坚决	46



坚决实施 46

第 5 章 如何体面地辞退员工 49

如何体面地辞退员工	50
选择有利的时机	50
暗示其辞职	51
让别人“挖走”他(她)	51
敏感岗位的处理	52
公司高层的辞退管理	52
营销人员的辞退管理	54
财务人员的辞退管理	55
辞退后员工关系的管理	56
辞退后员工关系管理的四大内容	56
辞退后员工关系管理的意义	57

第 6 章 利用 EQ 技巧进行辞退员工管理 61

EQ 的定义及构成因素	62
EQ 的定义	62
EQ 的构成因素	63
EQ 构成因素的具体内容	64
辞退员工时的组织意识与换位意识	65
与公司领导同步	65
与被辞退员工换位	65
与部门经理换位	66
智商、情商与 HR 管理	67
HR 职业生涯台阶	68
员工灵魂的工程师	68
职业生涯的导师	68

第三单元

辞退面谈技巧

第7章 被辞退员工心理分析及应对策略 75

被辞退员工的心理需求	76
潜意识效应	76
两类被辞退员工	77
强烈的精神需要	78
物质需要	79
被辞退员工的需求管理	79
满足情绪需要	80
满足精神需要	80
注重满足其职业指导的需要	80
被辞退员工的心理调节	81
辅导员工以积极的态度来消除挫折感	81
员工自我调节的方法	82

第8章 辞退员工的面谈技巧 85

面谈时应有的信念	86
辞退员工是管理工作的其中一个部分	86
建立和谐与信任的气氛	87
面谈前的准备工作	87
非语言信息	88
身心配合法	89
必要时的防范措施	90
人力资源人士的职业生涯台阶	91