

普华
经营

丰田精益管理系列

丰田

精益管理

人力资源风险控制与管理

图解版

何立 / 主编

TOYOTA PRODUCTION SYSTEM



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

丰田精益管理系列

丰田精益管理：人力资源风险控制与管理

（图解版）

何立 主编

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

人力资源风险控制与管理: 图解版 / 何立主编. —
北京: 人民邮电出版社, 2014. 11
(丰田精益管理系列)
ISBN 978-7-115-37405-9

I. ①人… II. ①何… III. ①丰田汽车公司—工业企业
管理—人力资源管理—经验 IV. ①F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 244841 号

内 容 提 要

人力资源风险是企业的主要风险之一, 控制与管理好人力资源风险, 对于促进企业的繁荣和发展具有重大意义。本书采用丰田精益管理的思想, 为企业做好人力资源风险控制与管理工作提供了七项措施, 具体包括运用规章制度(员工手册)防范风险、通过签订劳动合同防范风险、控制与管理员工招聘风险、制定员工在职期间风险防范方案、降低离职法律风险与离职率、预防与解决劳资纠纷、防范保密与竞业限制风险, 目的是帮助企业建立科学、高效的人力资源管理体系, 实现企业健康、稳定、长远的发展。

本书适合各类企业的中高层管理者、人力资源管理人员、培训和管理咨询人员以及高等院校相关专业师生阅读和使用。

◆ 主 编 何 立

责任编辑 张国才

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市中晟雅豪印务有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 19.5

2014年11月第1版

字数: 180千字

2014年11月河北第1次印刷

定 价: 55.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号



P 前言

REFACE

伴随国内外市场竞争越来越激烈，许多中小企业的产品利润空间越来越小。原材料价格成倍上涨、劳动力成本快速上升、企业融资困难、产品积压严重，这些因素都严重影响了中小企业的发展，使不少中小企业在经营中举步维艰。但从另一个角度来看，这些因素将会促使企业进行产业升级、科学管理、提升生产力、节约成本、减少浪费、提高效率。那么，如何才能使企业在目前这种竞争激烈的环境中更好地生存、发展与壮大呢？我们认为丰田精益管理就是一种非常有效的解决办法。

丰田精益管理是由丰田汽车集团缔造的一种生产方式（Toyota Production System, TPS），它可以说是世界制造史上的一大奇迹。以丰田生产方式和经营管理方法为标志的日本制造业，对“生产方式”“组织能力”“管理方法”进行了创新，改变了21世纪全球制造业的存在形式和秩序。就我国企业的实际情况来讲，实现高品质、低成本生产的最大困扰，从根本上说并不是设备、资金、材料、技术、人才等经营资源本身，而是缺少能够使这些经营资源最有效地发挥作用的“生产方式”“组织能力”“管理方法”。

丰田精益管理实质上是一种独特的企业管理理论和方法，它以识别管理中的浪费并持续地减少浪费为核心思想，通过一系列方法和工具来定义管理中的问题。企业能通过精益管理来测量浪费，分析浪费产生的时间、区域、过程和原因，进而获得系统减少浪费的方法，并能通过使改进措施标准化来实现管理效率的提高。丰田精益管理注重用最少的投入获取最大的效益，即“在需要的时候，按需要的质与量，生产所需的产品”。丰田精益管理最显著的特点是强调客户对时间和价值的要求，以科学合理的制造体系来组织为客户带来增值的生产活动，缩短生产周期，从而显著提高企业适应市场瞬息万变的能力。

然而，有许多中小企业却不敢实施丰田精益管理，担心丰田精益管理要求投入大量的资源而企业承受不起；担心自行推广、实施丰田精益管理有难度以致企业无从下手；担心请外部专家进行辅导成本高，却达不到理想的目的；担心企业自身人员素质达不到丰田精益管理活动推广的要求；担心丰田精益管理推进速度慢，影响企业正常运转等。其实，丰田精益管理对企业在硬件方面的投入要求并不多，最主要的是时间的投入以及坚持正确的方式、方法。

我们的咨询老师在辅导企业推行丰田精益管理活动的过程中，发现有些中小企业虽然也轰轰烈烈地推广过该类活动，然而效果并不理想。究其原因，原来许多企业只是照搬优秀企业的一些样板，而没有真正地理解丰田精益管理活动的意义及推广的步骤、技巧、实施要领等。

基于此，我们对自己在实际辅导企业推行丰田精益管理活动过程中积累的经验进行归纳、总结，组织众多工作在企业一线的实战专家策划、编写了这套“丰田精益管理系列”图书，以帮助中小企业走出困境，更好地适应复杂多变的市场要求。该系列图书包括10本，具体为：

- ★ 《丰田精益管理：现场管理与改善（图解版）》
- ★ 《丰田精益管理：物料与仓储管理（图解版）》
- ★ 《丰田精益管理：采购与供应商管理（图解版）》
- ★ 《丰田精益管理：员工关系管理（图解版）》
- ★ 《丰田精益管理：成本控制与管理（图解版）》
- ★ 《丰田精益管理：TPM推进体系建设（图解版）》
- ★ 《丰田精益管理：生产事故防范（图解版）》
- ★ 《丰田精益管理：人力资源风险控制与管理（图解版）》
- ★ 《丰田精益管理：职业健康安全（图解版）》
- ★ 《丰田精益管理：企业文化建设（图解版）》

“丰田精益管理系列”图书的特点是内容深入浅出、文字浅显易懂，作者将深奥的理论用平实的语言讲出来，让初次接触丰田精益管理的企业管理人员也能看得懂、看得明白。同时，本系列图书利用图解的方式，能使读者阅读更轻松、理解更透彻、应用更方便。另外，本系列图书特别突出了企业在管理实践过程中的实际操作要领，读者可以结合自身情况分析和学习，并直接应用于工作中，具有很高的参考价值。

本书由何立主编，安建伟、宁小军、陈超、车转、陈宇娇、成晓霞、程思敏、郭鹏丽、蒋昆波、李建伟、李相田、马晓娟、王丹、王雅兰、王振彪、武晓婷、徐亚楠、赵娜、赵仁涛、谭双可、冯永华、李景安、吴少佳、赵静洁、唐晓航、陈海川、马会玲、卢硕果、庞翠玉、闻世渺、唐琼参与了本书的资料收集和编写工作，滕宝红对全书相关内容进行了认真细致的审核。

本书在编写过程中，得到了广东省中小企业发展促进会、深圳市时代华商企业管理咨询有限公司、山西管理职业学院等咨询机构、职业学院及相关企业的支持与配合。在此，作者向他们表示衷心的感谢。

C 目 录

CONTENTS

导 读	人力资源风险防范与精益管理	1
	一、人力资源风险产生的原因	1
	二、什么是精益管理	2
	三、人力资源风险防范精益管理措施	2

第1章 运用规章制度（员工手册）防范风险

规章制度主要是对有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或重大事项做出规定。规章制度（许多企业将其汇编成《员工手册》）与劳动合同互相配合、相辅相成，共同构成员工关系管理的重要依据。

第1节	规章制度概述	7
	1.1 规章制度的概念	7
	1.2 规章制度的重要性	8
	1.3 规章制度制定的法律依据	8
	1.4 规章制度在用工管理中的地位	9
	1.5 规章制度的现状	9
	1.6 规章制度中常见的违法事项	9
	1.7 企业规章制度的生效要件	11
第2节	企业规章制度制定要领	13
	2.1 企业职工民主参与	14
	2.2 规章制度内容符合要求	14
	2.3 规章制度的制定和修改符合法定程序	15

2.4 规章制度的公示.....	17
【范本1-01】××实业有限公司规章制度培训签到表.....	17
【范本1-02】关于××实业有限公司新规章制度向全体职工公示的通知.....	18
【范本1-03】关于《员工手册》发放签收的通知.....	20
【范本1-04】《员工手册》收阅确认书.....	20
【范本1-05】××实业有限公司《员工手册》签收表.....	21
【范本1-06】《员工手册》签收表.....	21
2.5 规章制度需及时修改、补充.....	22
2.6 有完善的实施措施.....	22

第3节 规章制度设计和制作要点.....22

3.1 《员工手册》.....	22
【范本1-07】《员工手册》框架.....	24
3.2 员工招聘录用管理制度.....	28
【范本1-08】员工招聘录用管理制度.....	29
3.3 新员工试用期考核制度.....	34
【范本1-09】员工试用期管理办法.....	35
3.4 劳动合同管理制度.....	37
【范本1-10】劳动合同管理制度.....	39
3.5 考勤管理制度.....	44
【范本1-11】考勤管理制度.....	45
3.6 休假管理制度.....	51
【范本1-12】员工休假制度.....	52
3.7 工资支付制度.....	56
【范本1-13】工资支付管理制度.....	57
3.8 劳动纪律与奖惩制度.....	59
【范本1-14】劳动纪律及奖罚条例.....	64
3.9 员工福利待遇管理制度.....	68
【范本1-15】员工福利待遇管理制度.....	68
3.10 员工培训制度.....	74
【范本1-16】员工培训管理制度.....	74
3.11 保密与竞业限制制度.....	78
【范本1-17】保密、竞业限制管理制度.....	79

第2章 劳动合同签订风险防范

劳动合同是用人单位（包括企业、事业、国家机关、社会团体等组织）与劳动者之间确定劳动关系、明确相互权利义务的协议和法律依据。企业与被招用的员工签订劳动合同时，必须遵守国家政策和法律法规的规定，坚持平等自愿和协商一致的原则；劳动合同必须以书面形式签订；劳动合同的内容必须完备、准确。

第1节	劳动合同签订与履行中的法律风险	87
1.1	用人单位不与劳动者签订书面劳动合同的法律后果.....	87
1.2	应该签订而不签订无固定期限劳动合同的法律后果.....	88
1.3	薪资约定为不低于最低工资标准的法律后果.....	89
1.4	用人单位不按法定程序制定规章制度的法律后果.....	90
1.5	在劳动者辞职报告上签署同意意见的法律后果.....	90
1.6	违法解除或终止劳动合同的法律后果.....	91
1.7	依据规章制度调薪与劳动合同变更.....	92
1.8	劳动合同期满终止，用人单位不愿与劳动者续约，应支付经济补偿金.....	93
第2节	劳动合同的制定	94
2.1	劳动合同的必备条款.....	94
2.2	录用条件的约定.....	96
2.3	岗位职责和要求的约定.....	96
2.4	试用期的规定.....	97
2.5	试用期工资可以约定.....	98
2.6	试用期解除劳动合同的限制.....	98
2.7	约定提供专项培训的服务期.....	98
2.8	对规章制度的确认.....	99
2.9	薪资奖金调整的约定.....	99
2.10	薪资随岗位调整的约定.....	100
2.11	约定违约金.....	100
2.12	保护商业秘密的约定.....	102
2.13	约定竞业限制的范围.....	103
2.14	通讯地址的约定.....	104
2.15	约定劳动合同期限.....	104

第3节	劳动合同的订立	105
3.1	劳动合同订立的原则.....	105
3.2	签订时要尽告知义务.....	107
3.3	不能要求员工提供担保及扣押证件.....	108
3.4	必须订立书面劳动合同.....	108
3.5	避免签无效劳动合同.....	109
3.6	劳动合同文本由用人单位和员工各执一份.....	110
3.7	对拒签劳动合同的员工立即终止劳动关系.....	110
	【范本2-01】签订劳动合同通知书.....	111

第3章 员工招聘风险控制与管理

招聘是人力资源管理的第一环节，也是人力资源管理的难点所在，其中隐藏着诸多的风险。深入分析招聘环节中潜在的风险并提出相应的防范措施，有助于降低用人成本，提高企业的生命力。

第1节	招聘环节的风险	115
1.1	招聘体系不完善的风险.....	115
1.2	招聘渠道选取的风险.....	115
1.3	信息不对称的风险.....	116
1.4	人才识别的甄选风险.....	116
1.5	应聘者简历的管理风险.....	118
1.6	招聘成本的风险.....	118
1.7	招聘中的法律风险.....	118
第2节	员工招聘环节的风险控制措施	120
2.1	制定周密的招聘规划.....	120
	【范本3-01】××实业有限公司招聘计划书.....	120
	【范本3-02】招聘费用预算表.....	128
	【范本3-03】招聘活动费用预算表.....	129
2.2	应该对招聘广告中的承诺予以慎重.....	130
	【范本3-04】招工简章.....	132
	【范本3-05】招聘广告示例.....	134
2.3	把握好面试.....	136

【范本3-06】结构化面试实施方案	146
2.4 做好入职审查	151
2.5 录用条件一定要告知	155
2.6 劳动者与用人单位双方在应聘时的说明义务对比	155
2.7 录用过程的合法合理	156
2.8 慎发录用通知	157
【范本3-07】录用通知	158
2.9 录用外国员工应注意的问题	161

第4章 员工在职期间风险防范

当企业决定正式录用一名员工后，企业和员工之间就会发生劳动关系及其外延的许多其他法律关系。有些企业管理者可能对劳动合同的签订非常重视，但却忽视了这些看似平常的细节。在这些细小而繁琐的法律关系中，更加需要企业管理人员谨慎、耐心地处理，否则随时可能面临劳动纠纷，甚至演化为劳动争议。

第1节 全面履行劳动合同	167
1.1 合同的全面履行	167
1.2 及时按法律规定支付劳动报酬	168
1.3 不得强迫员工加班	170
1.4 企业发生变化，劳动合同应当继续履行	172
1.5 变更劳动合同的条款须经过协商	172
【范本4-01】劳动合同变更协议书（1）	174
【范本4-02】劳动合同变更协议书（2）	174
第2节 依法办理劳动合同的续签手续	175
2.1 续签固定期限劳动合同	176
2.2 续签无固定期限劳动合同	176
【范本4-03】不签订无固定期限劳动合同确认书（1）	177
【范本4-04】不签订无固定期限劳动合同确认书（2）	178
2.3 续签以完成一定工作为期限的劳动合同	179
【范本4-05】劳动合同（完成一定工作任务为期限）	179
2.4 企业办理续签合同的要求	183
【范本4-06】劳动合同续签意向通知书	184

	【范本4-07】劳动合同续签意向通知书存根、回执.....	184
	【范本4-08】劳动合同续签意向确认书	185
第3节	员工培训及风险防范	186
3.1	企业开展员工培训会面临哪些风险	186
3.2	进行科学合理的培训需求分析	188
3.3	做好培训的转化工作.....	189
3.4	转变培训理念，强化风险意识	190
3.5	健全培训项目，增强组织文化	190
3.6	合理设计培训协议，防止员工流失	191
	【范本4-09】外派培训服务协议书	192
第4节	加强员工关系管理	194
4.1	劳动关系管理	195
4.2	员工活动的组织和协调.....	195
4.3	加强员工的信息管理（HRIS）	195
4.4	员工的内部沟通管理.....	196
4.5	员工关怀管理.....	197
4.6	妥善解决内部冲突.....	198
4.7	恰当地实施纪律处分.....	199
4.8	建立员工申诉处理机制.....	200
第5节	加强女职工特殊保护	201
5.1	什么是女职工特殊保护.....	201
5.2	企业违反女职工劳动保护规定的行为会受到哪些行政处罚.....	202
5.3	哪些劳动不能安排给女职工	202
5.4	哪些劳动不能安排给怀孕女职工去做	202
5.5	对女职工的经期保护	203
5.6	对女职工的孕期保护	203
5.7	女职工在产期中的保护	204
5.8	女职工在哺乳期间的保护	205
5.9	定期组织女职工进行体检	205
第6节	对未成年工予以保护	206
6.1	未成年工禁忌从事的劳动范围有哪些	206

6.2 要为未成年工在劳动安全卫生方面予以特殊保护	208
6.3 用人单位招收使用未成年工要登记	208

第5章 离职法律风险与离职率降低

员工离职是员工流动的一种重要方式。员工流动对企业人力资源的合理配置具有重要作用，但过高的员工离职率会影响企业的持续发展。同时，对员工离职处理得不好也会给企业带来很大的法律风险。

第1节 依法解除与终止合同，降低法律风险	215
1.1 协商解除劳动合同要符合条件	215
1.2 员工主动离职也要防范风险	216
【范本5-01】解除劳动合同通知书	216
【范本5-02】员工解除劳动合同申请书	218
1.3 因企业的过错，员工可以解除劳动合同	218
1.4 因员工的过失，企业可以单方解除劳动合同	219
1.5 无过失性辞退须给予员工相应的经济补偿	221
1.6 裁员应符合法定条件和程序	221
1.7 要留意企业不得解除劳动合同的情形	226
1.8 劳动合同的终止	227
1.9 不要忽略例外情形下劳动合同的逾期终止	228
1.10 依法支付经济补偿	229
【范本5-03】终止劳动合同通知书（个人不续）	232
【范本5-04】终止劳动合同通知书（公司不续）	232
【范本5-05】解除劳动合同通知书（公司提出）	233
【范本5-06】关于解除劳动合同的通知（1）	234
【范本5-07】关于解除劳动合同的通知（2）	235
【范本5-08】关于解除劳动合同的通知（3）	235
【范本5-09】关于暂时停止劳动合同的履行的通知	236
【范本5-10】关于终止劳动合同的通知（1）	237
【范本5-11】关于终止劳动合同的通知（2）	238
第2节 做好离职管理	239
2.1 是否解除劳动合同要慎重选择	239

2.2	避免离职管理过程中的不良表现	239
2.3	开明的离职程序—彼此尊重，好聚好散	240
2.4	员工主动辞职的离职面谈	241
2.5	与拟辞退人员离职面谈时要谨慎	244
2.6	经济性裁员的离职面谈要充分重视	246
2.7	员工离职统计与分析	247
2.8	离职员工关系管理	248
2.9	建立返聘制度	249

第6章 劳资纠纷预防与解决

劳资双方之间发生纠纷是非常正常的事，任何企业只要从事生产经营，就不可避免地遇到劳资纠纷方面的问题。关键是要有效地预防纠纷的产生，包括在管理过程中完备各项法律文书、做好法律规定的各项措施，并在纠纷产生的时候及时地按法律程序加以处理。

第1节	预防劳资纠纷的法律文书	253
1.1	劳动合同	253
1.2	集体合同	254
1.3	职工名册	254
	【范本6-01】××实业有限公司职工名册	255
1.4	劳动合同签收单	255
	【范本6-02】劳动合同签收单（1）	256
	【范本6-03】劳动合同签收单（2）	256
1.5	职位告知书	256
	【范本6-04】入职告知书	257
1.6	入职登记表	257
1.7	签订劳动合同通知书	260
1.8	劳动合同变更协议书	261
1.9	解除、终止劳动合同通知书	261
1.10	解除、终止劳动合同的证明	261
	【范本6-05】解除劳动合同证明书	262
	【范本6-06】终止劳动合同证明书	262
1.11	加班申请书	263

1.12	劳动合同续签意向书.....	264
第2节	不同纠纷的产生原因及预防细节.....	264
2.1	解雇纠纷预防细节.....	264
2.2	开除争议的预防细节.....	265
2.3	辞工和自动离职争议的预防.....	266
2.4	加班争议的预防细节.....	266
2.5	患病医疗费争议.....	267
2.6	工伤待遇争议的防范.....	268
第3节	劳动争议的处理.....	271
3.1	劳动争议案件（劳资纠纷）的处理程序.....	271
3.2	处理劳动纠纷、争议时应依法进行.....	272
3.3	对已经出现的劳资纠纷要谨慎评估.....	272
3.4	六种常见劳资纠纷的应对策略.....	272
3.5	企业要保留档案以应对劳动争议的仲裁时效延长.....	275
3.6	完善员工档案管理，规避劳动争议中不能提供证据的责任.....	275
3.7	对“一裁终局”的案件应请律师把关.....	275
3.8	依法对追索劳动报酬等裁决申请撤销.....	275
3.9	仲裁员应当回避的情形有权申请其回避.....	276

第7章 保密与竞业限制风险防范

为了保守企业的商业秘密和与知识产权相关的保密事项，企业可以与员工在劳动合同中订立保密及竞业限制条款。然而，关于保密及竞业限制的纠纷在近几年层出不穷，不仅给企业带来损失，也给人力资源带来很大的困扰。

第1节	商业秘密的保护.....	281
1.1	《劳动法》对保护商业秘密的规定.....	281
1.2	商业秘密的范围.....	281
1.3	对商业秘密进行鉴定.....	283
1.4	对商业秘密进行分类、定级.....	283
1.5	物理性防范措施.....	284
1.6	制定保密规章制度.....	284

1.7	商业秘密文件管理.....	284
1.8	与涉密人员签订保密协议.....	285
	【范本7-01】员工保密协议.....	286
第2节	竞业限制	289
2.1	与竞业限制有关的法律规定.....	289
2.2	竞业限制适用的人群.....	289
2.3	适用竞业限制追究劳动者违约责任的条件.....	290
2.4	约定好竞业限制合同的条款.....	291
2.5	用人单位在竞业限制方面管理的注意事项.....	291
	【范本7-02】竞业限制合同.....	292

导读 人力资源风险防范与精益管理

企业繁荣和发展的关键在人，人是企业生存和发展的根本。同时，人在企业中又是一个最大的变数。研究表明，人力资源风险是企业管理的主要风险之一，其成因主要来源于人力资源本身的特性和人力资源管理过程的特性。由于人力资源管理涉及企业所有员工，企业在人力资源管理的各个环节都会存在风险，而且极易发生，这就需要企业做好人力资源的风险防范管理工作。

一、人力资源风险产生的原因

人力资源风险的产生有以下三个层面的原因，如图1所示。

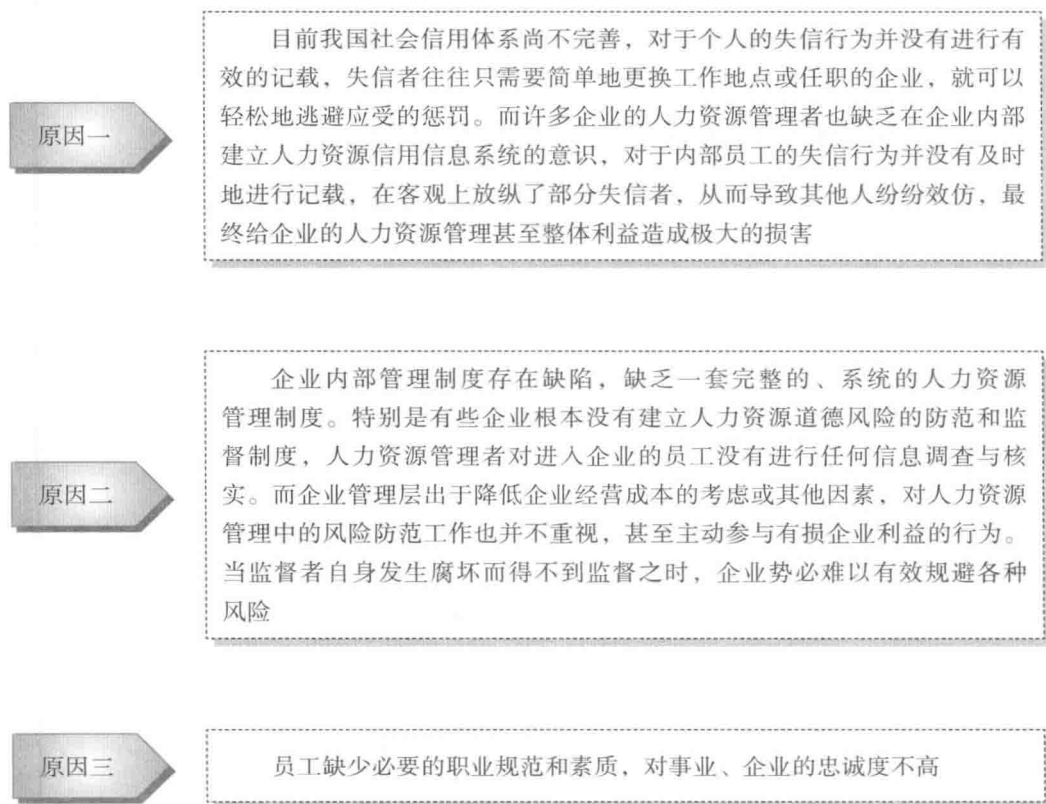


图1 人力资源风险产生的原因

二、什么是精益管理

精益管理是在日本丰田汽车公司精益生产的基础上，总结提炼并加以升华的一种高效管理方式。

精益管理就是用精益求精的思想对企业实施管理，以求实现企业效益的最大化。相对于传统粗放式管理，精益管理就是要将具体的量化标准渗透到企业管理的各个环节，精简冗余的消耗、冗余的机构设置、冗余的生产流程，对企业人力、物力、财力资源进行最大化的利用，以最小的成本投入实现最大化的企业效益，为顾客提供高附加值的产品或服务。

精益管理中的“精”主要体现在追求“精简环节”“精简消耗”“精益求精”，“精”在过程，做到不偏不倚，恰到好处；“益”主要体现在经营活动都要有益有效，用最少的资源消耗产出最大的效益，“益”在效果和质量。

精益管理是循序渐进的过程，企业切不能把基础管理、精细管理、精益管理割裂开来。精细管理是在基础管理的基础上做到精细化、具体化，精益管理是对基础管理、规范管理、标准化管理、精细管理的融合、丰富与提升，精益管理更加重视管理效果和管理效益，企业要在推进规范管理、标准化管理、精细管理的过程中实现精益管理。

三、人力资源风险防范精益管理措施

通常企业在进行人力资源管理时，往往重视招聘、培训、考评、薪资等具体内容的操作，而忽视了其中的风险管理问题。如招聘失败、新的人事政策引起员工不满、技术骨干突然离职等，这些事件都会影响企业的正常运转，甚至对企业造成致命的打击。

人力资源风险存在于人力资源管理的各个环节中，来源于人力资源管理的各个阶段、各项职能模块。在一般企业中，人力资源管理工作的职能主要包括：人力资源规划、员工招聘、员工培训、薪酬管理、绩效管理以及人事关系管理等。相应地，人力资源风险就存在于各项工作中。

对于人力资源风险，企业应运用精益思想来加以控制，具体细化到每一个环节、每一个微小的事项上。

精益管理的对策措施主要包括以下七个方面，如图2所示。

