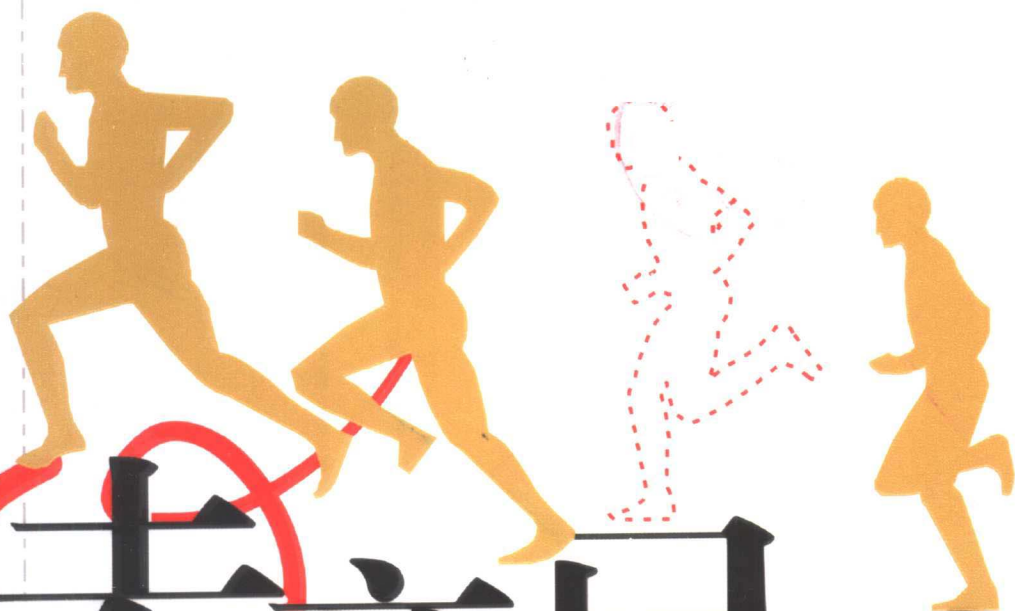


LIZHI GUANLI YU
FENGXIAN FANGFAN

离职管理与风险防范

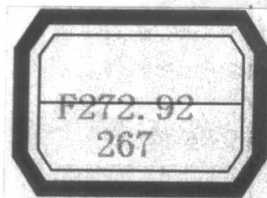


去意已决

赵立群 主编

 中国时代经济出版社

LIZHI GUANLI YU
FENGXIAN FANGFAN
离职管理与风险防范



赵立群 主编

◆ 中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

去意已决：离职管理与风险防范/赵立群主编. —北京：中国时代经济出版社，2005.8

ISBN 7-80169-761-8

I. 去… II. 赵… III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 039347 号

去
意
已
决

离职管理与风险防范
赵立群 主编

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层东办公区
邮 编	100007
电 话	(010)68320825 (发行部) (010)68320498 (编辑部) (010)88361317 (邮购部)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京市优美印刷有限责任公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2005 年 8 月第 1 版
印 次	2005 年 8 月第 1 次印刷
印 张	11.75
字 数	150 千字
印 数	6000 册
定 价	22.00 元
书 号	ISBN 7-80169-761-8/F·351

版权所有 侵权必究

目 录

CONTENTS

第一章 离职风险 1

- 离职,不一定是坏事 3
- 员工离职前的征兆 5

第二章 离职原因分析 7

- 人才离职——职业满意度 9
- 在作怪 12
- 员工为什么对薪酬不满意? 15
- 离职率的含义 16
- 分析离职原因,降低员工离职率 16

第三章 离职管理 21

- 善待离职者 23
- 注重流程管理 25
- 员工离职的商业秘密管理 27
- 员工离职分析 29
- 处理员工离职要人性化 31
- 华为公司员工离职承诺书 33
- 著名企业对待离职员工的方法 35

· 离职面谈的技巧	38
· 管理与控制员工离职的方法	42
· 员工离职处理	46
· 防范跳槽冲击	52
· 三招治离职	57
· 应对员工违约离职	61
· 留住关键员工	64
· 知识型员工流失风险管理	67
· 用人单位的错误作法	76
· 员工离职处理细则规范	81
第四章 员工离职风险	83
· 写一封得体的辞职信	85
· 巧妙回答离职原因	88
· 最忌闪电离职	90
· 员工离职应注意的问题	92
· 辞职,三思而后行	94
· “跳槽”当心法律问题	97
· 跳槽应考虑的因素	101
· 规避跳槽风险	103

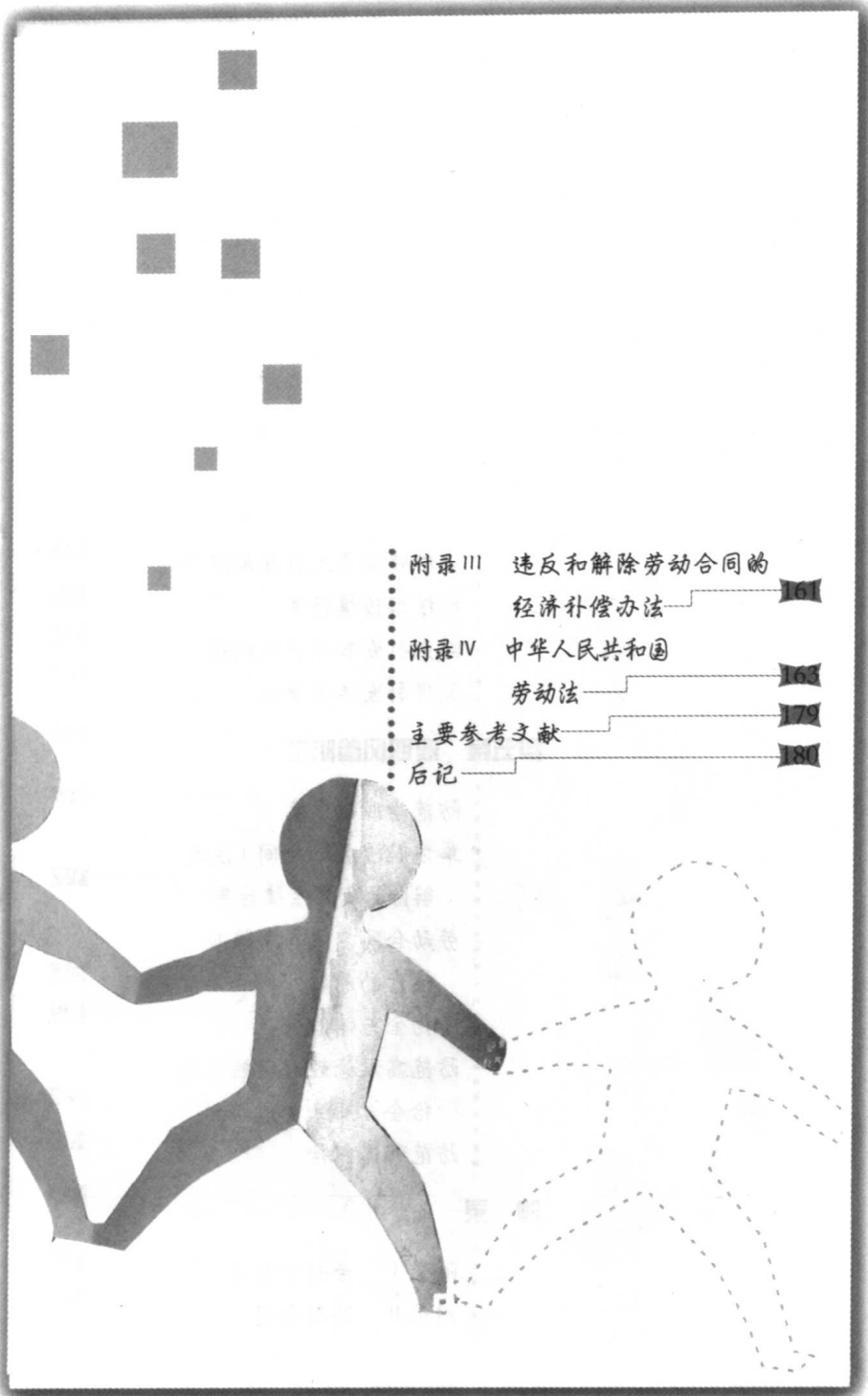
· 跳槽带给员工自身的风险	105
· 跳槽需谨慎行事	109
· 避免引发知识产权纠纷	112
· 跳槽引发奖金争议	114

第五章 离职风险防范 117

· 防范离职的危害	119
· 单方解除劳动合同(法定解除)及其法律后果	122
· 劳动合同变更与解除应注意的问题	125
· 违约金与赔偿金	129
· 防范高层管理者突然离职给企业带来的风险	132
· 防范辞退纠纷	134

附 录 147

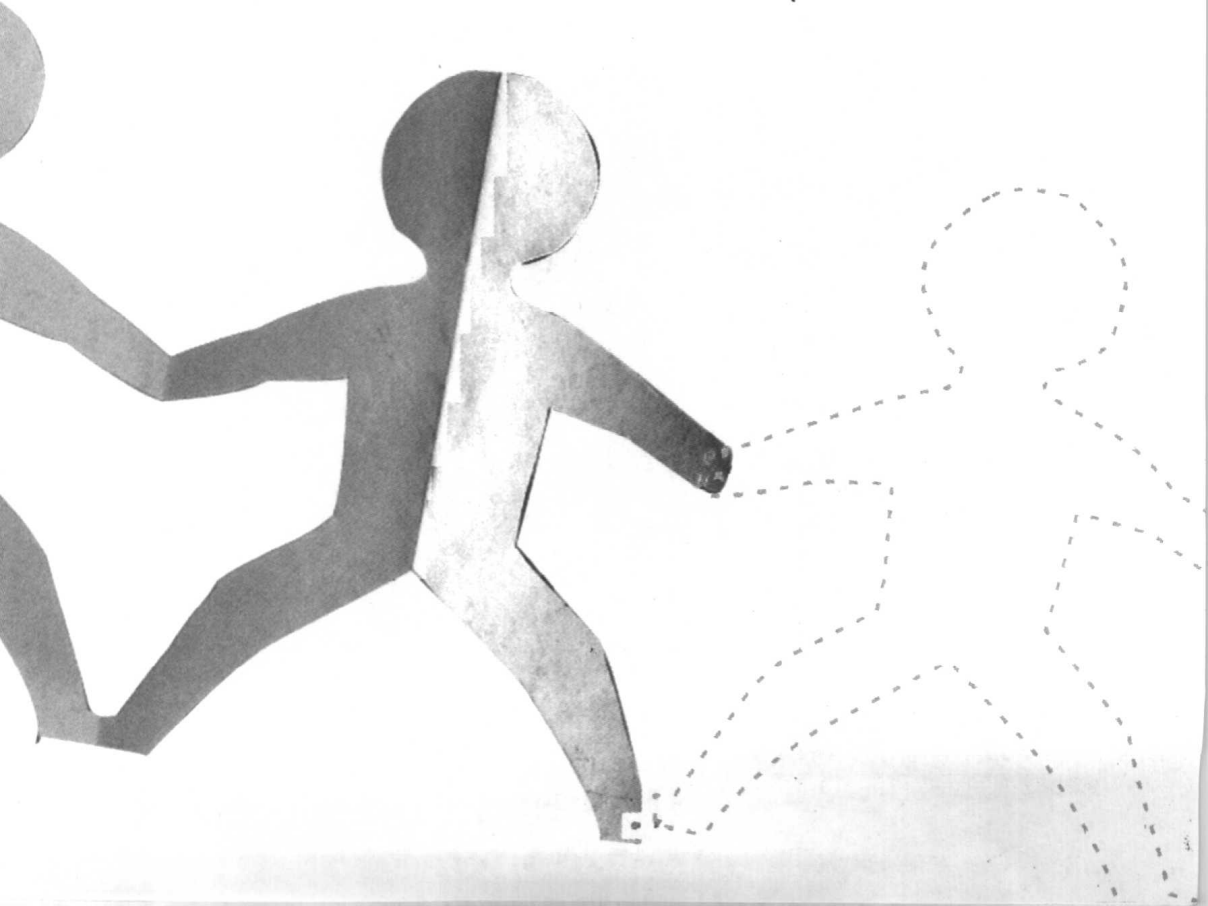
· 附录 I 劳动合同书	149
· 附录 II 聘用合同	156



附录 III	违反和解除劳动合同的	
	经济补偿办法	161
附录 IV	中华人民共和国	
	劳动法	163
	主要参考文献	179
	后记	180

第一章

离职风险



离职，不一定是坏事

贝恩国际顾问公司执行董事汤姆·蒂尔尼说：“人员流失并非坏事。我们吸引了最优秀和最聪明的人，而这些人往往是最难留住的。我们的工作是有价值的事业，使他们多停留一天、一个月或一年。但如果你认为你能永远留住人才，那却是愚蠢的。你应该在他们离职之后，继续与他们保持联系，把他们变成拥护者、客户或者商业伙伴。”

员工离职，并不一定是坏事

尤其是有些员工，是属于职位不高、技术含量有限、素质相对较低、业绩较差的一类，这一类员工在人才市场上相对来说不会紧缺，因此，对此类员工企业不必强留。因为，这种员工的离职，其实是一种良性的新陈代谢，不但不会影响企业的运作，反而，空缺的职位得以留给新人，而且可能还是出色的新人。新进员工的到来有利于提升企业的活力。员工离职还能改善员工和工作、企业之间的搭配关系。

有些员工，如果是掌握了企业的机密，离职后会对企业带来一定程度的破坏和影响。那么，对此类员工，一定要谨慎对待。能够挽留的话，那是最好的。但是，如果员工去意比较坚决时，那么，这时应该做到“好聚好散”，继续保持与离职员工的良好关系，使离职员工成为企业外部的一个亲密朋友。

员工离职，企业要有去留标准

员工离职，不妨问一些更实用的问题，如：员工离职是否真的影响了企业？检视该员工在职期间对公司所付出的贡献和他所创造的价值，同时也考虑公司是否能够给予他更大的发展空间。

一般来说，对于能否留下员工，不要抱有太高的期望。通常提出离职的人，一般都会把信息先透露给周围的同事，因此，所谓“覆水难收”，留下来的可能性很小。

员工离职，事出必有因

导致前一个员工离职的原因，也有可能是后来员工离职的因素。因此，只有找到员工离职的原因，才能真正从根源上解决问题。

不过，由于许多员工离职时，大多不会坦白说出离开的原因，一来是既然已经决定离开了，说不说都无所谓了，二来是也不想因为说出实情而伤害感情。

那么，企业如何找到员工离职的原因呢？这里有个建议。企业在员工离职后，给他一份调查问卷，问卷为不署名的形式，员工可以在任何时间内填写寄回来。这样，员工就没有任何的心理负担，并且还能一吐胸中的郁闷。问卷的设计，最好能采用开放式的题目。比如：你决定离开本公司的最主要因素是什么？在哪一种情况下，你可能会改变主意，愿意再留在公司？你认为公司在哪方面还可以加以改善，这样你就会留下来？你认为，在任职期间，公司对你有没有一定的帮助，公司在哪些方面对你有一定的帮助。

员工离职创造了晋升机会

员工离职最突出的正面影响和人力资源的性质有关，离职使得公司能够重新配置和补充人员，从而避免了事业的停滞，外部输入的新想法、新能力和新经验能帮助企业保持竞争力。

员工离职前的征兆

很多老板会觉得：“我的企业不错啊，给他的薪水也不低，为什么他却那么坚决地要走哪？”而且在自己一点都没有察觉的情况下，突然间就向你递出了辞呈。作为一名人事主管，一定要透过观察下属平日的行动有所察觉。只有细心观察，才能“运筹帷幄之内，决胜千里之外”。一定要预知员工的心理才能更好地予以任用，并提前做好心理准备。只要用心去观察，总能发现员工离职前的蛛丝马迹。

离职的先兆主要有：

私人电话比平时多，沟通较神秘或减少

该名员工大多会小心翼翼地接听电话，谈话的重点内容别人通常是听不清楚的，频繁地或突然减少与外界联系，因为他可不想在未找到新工作前就被炒鱿鱼。不过，有时接听电话也有可能是因为该员工确实有些私人事务要处理，而他又不想让公司的人知道。这时要联系其他方面综合判断，以便准确分析，以免判断错误。

异常休假，病假成为应聘借口

如果你的下属会常请病假，其实他不一定是真的生病，而是装病去应聘。休假期是另一类可能去应聘的时间。如果该员工每



年本来是选定某个月份休假的，但他突然改变了这种习惯，这时你就要加以注意了。

态度明显改变：由积极变得消沉，或者由冷漠变得喜欢与人交往

该员工的情绪发生 180 度大转变。

该员工向来与管理阶层有较为密切的沟通，敢于公开表白自己的意见，但近来他却三缄其口，保持低调。或者平日通常不爱与人交往的人突然间变得活跃起来，变得喜欢和大家交往，愿意参与公司的活动，这些多半是该员工情绪的突然变化所致，也许就是离职的先兆。

会议上沉默不语，不喜欢发表自己的意见

在以往的会议上，你的下属一向有很多意见，但是，在最近的会议上，他却默不作声，原因极有可能是他不想在离职前兴风作浪，想要静静地离开。

穿着或外表较注重且正式

也许该员工为了应聘会突然间穿着正规或非常注重自己的外表。

办公桌面简单化

工作量减少或私人物品带回家。

不可否认，上述事例经常发生在我们周围。作为一名人事主管，如果可以透过下属平日行为洞察其跳槽前兆，就可及时采取措施或加以挽留或安排接替人手，以保证公司的正常运作。

第二章

离职原因分析



人才离职——职业 满意度在作怪

许多企业在对待人才流失问题时，普遍存在一种误区和偏见：在对待员工离职问题本身，他们主观地认为那是一种可耻的背叛，存在一种受到伤害的心理障碍。进而在对待离职原因时，一方面讳莫如深，另一方面宁愿相信那些我们常常听到的，极其冠冕堂皇和表面化的原因，比如：待遇不好、福利差、另攀高枝、人际关系矛盾等等。不可否认确实存在以上因素，但那只是一种诱因或“导火索”而已。据哈佛大学一项研究发现，员工满意度提高5%，会连带提升11.9%的外部客户满意度，同时，组织效益提升2.5%，可见组织若能提高在职员工的幸福感，就能提高工作效率，增强竞争力。

通过与大量的离职人员沟通交流以及职场中员工心态的观察与研究，我们可以发现决定人们工作满意度的主要有三个主要因素——能力、价值观与深层志趣。

能力

一个人在工作中体现出的技能、经验与知识，能使员工感到自己能够胜任工作，这很重要，否则不能胜任工作的感觉最终会阻碍个人的信心与创造力。尽管能力及其对工作的胜任可以让人们得到很多工作机会，但其发挥作用的时间往往十分短暂。正如



在实际工作中常常能够听到、看到的一种现象，人们往往不是干一行爱一行，而是干一行烦一行，一个擅长某项工作的人并不一定喜欢这项工作。

价值观

单就职业满意度而言，价值是指人们追求的回报，如金钱、地位、荣誉、舒适的生活方式等。有些人看重金钱，有些人渴望智力上的挑战，还有些人期望的是名望、地位和舒适的生活方式。价值观对人们工作是否愉快起着相当大的作用。然而，在就业压力飙升、人才竞争日益激烈的今天，许多职场中人往往会选择一条阻力最小、最易得到回报的职业道路，哪怕是对该项工作并无兴趣。然而却很少接受不符合他们价值观的工作。

深层志趣

深层志趣是决定人们工作满意度的第三个也是最为重要的关键因素。它并不是指人们停留在表层的对诸如电视、书籍、旅游、网聊、足球等的爱好与热衷，它是与人的性格交织在一起的，人们长期拥有的由情感驱动的各种激情。深层志趣并不能决定人们擅长做什么，但它却能决定哪种工作能让人们得到持久的乐趣而且也喜欢从工作中所得到的回报，一位做管理的员工，当公司举办各种文娱活动时，他对主持人这份起初并不熟络的“副业”表现出的激情令我们许多人都感到吃惊，相反，具有计算机与管理双硕士学位的他对待擅长而又做得很出色的本职工作却日渐冷漠，后来，他拒绝了公司的挽留毅然离去。如今，他已经成为了一个不错的节目主持人。

综合以上三个因素，我们可以看出，深层志趣是决定工作满意度最为本质、最为长效的因素。尽管许多核心员工工作出色，