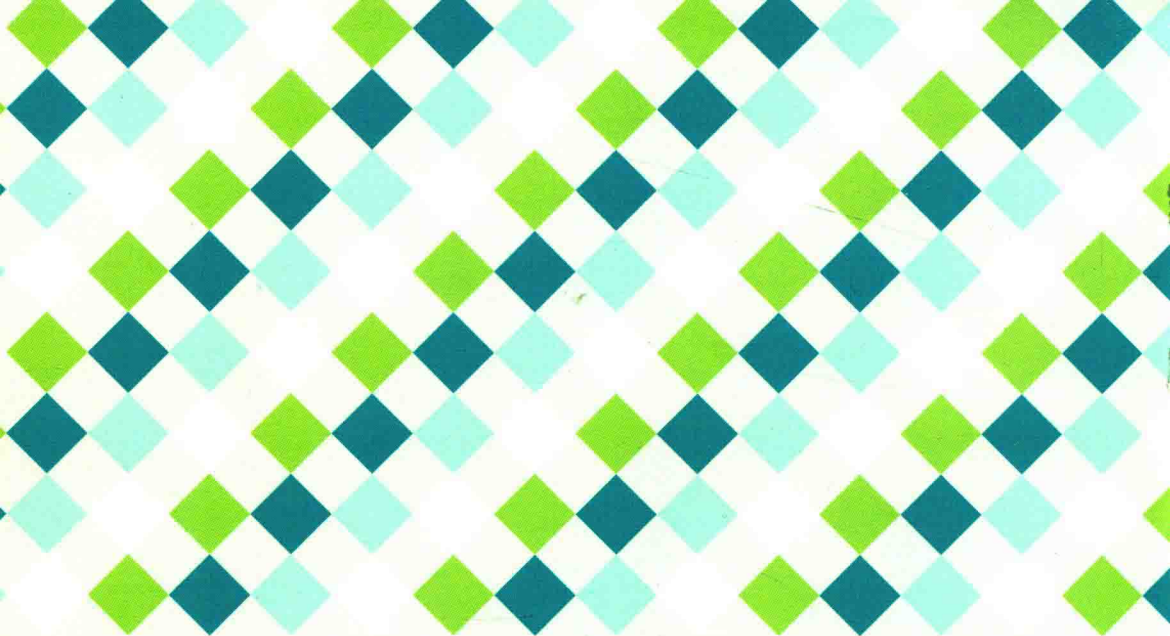




人力资源管理实战系列

人力资源管理中的 风险防范

刘大卫 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

人力资源管理实战系列

人力资源管理中的风险防范

刘大卫 著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书通过以人力资源管理中的风险防范为主线,包括招聘、劳动合同的订立、履行、解除、终止、员工培训、薪酬支付、绩效考核各环节中可能存在的风险预警、控制以及积极应对,将人力资源管理和劳动合同管理通过风险控制加以全面贯穿,将企业人力资源管理中的各种风险的可能性和危害性进行了深入分析,并提出了切实可行的解决方案。

本书适合企业人力资源管理者、EMBA、MBA、人力资源管理专业各层次的教师和学生、企业法律工作者、工会工作者等阅读。



1. ①人… II. ①刘… III. ①人力资源管理—风险管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 201026 号

人力资源管理中的风险防范

刘大卫 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话: 64071208 出版人: 韩建民

上海颀辉印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本: 787 mm×960 mm 1/16 印张: 7.5 字数: 136 千字

2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1~4 030

ISBN 978-7-313-10240-9/F 定价: 20.00 元

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-57602918

前 言

酝酿撰写一本关于人力资源管理中的法律风险控制问题的书的想法由来已久,起初是因为从1998年开始受聘担任一些企业的人力资源顾问,经常目睹企业与员工发生劳动纠纷,甚至对簿公堂,最终两败俱伤的情景,于是就萌生了研究如何将法律风险控制在萌芽状态的想法。

可能是运气的缘故,本人所担任顾问的企业经营状况都相当出色,劳动纠纷也逐年减少,于是“一不小心”10多年间先后担任了80多家跨国企业、上市公司、国有企业、民营集团等知名企业的首席人力资源顾问,并且还有进一步扩大的可能性,诚惶诚恐之至,不禁又萌生出把这些年的经验总结整理出来写一本书的愿望。

本书主要涉及风险概述、法律风险成因分析、法律风险控制的可能性和必要性分析、法律风险控制的途径分析、职位界定中的法律风险控制、招聘录用中的法律风险控制、员工录用中的风险控制、薪酬管理中的法律风险控制、员工培训中的法律风险控制、绩效管理中的法律风险控制等有争议问题的研究。

记得当年在攻读博士学位时,曾经在课堂上与同窗就人力资源管理的核心理论展开过热烈的讨论,并且曾一度打算共同写一本专著研究这一问题,后来由于各自手里的工作繁多,无法全力以赴写作,再加上彼此的专业兴趣各异,此事最终被搁浅。但是当时讨论的激烈程度至今难以忘怀,最后总结出人力资源管理的核心理论为“控制风险—创造效益—产生价值”三层次结论。因为任何一种管理都可以总结为这三个层次,也即该三层次学说是可以适应于任何管理门类的。例如生产管理,就是为了控制生产风险、创造生产效益、产生生产价值(满足人们的物质和精神需要),同样也可以适合于财务管理、人力资源管理、销售管理等,因此,上述结论具有普遍意义。但是无论如何,那场讨论对于确定控制风险是任何管理的基础之一重要结论是至关重要的,因为人们在从事任何一项工作的时候,首先是消除该项工作可能带来的风险,其次才是创造效益或者价值,例如参加一次数学考试,首先是要保证及格,其次才是争取好分数,再次才是考虑的卷面的整洁、题目解答方式的独特性等。因此,控制风险成为任何一项工作的基础,成了一个不言而喻的重要命题。而研究如何消除一项工作中的风险应当成为任何管理者要考虑的首要问题。

实践中,人力资源管理可能是最容易出现风险的领域,其主要原因是人是有个性的,因此,对人的管理问题是所有管理中最为复杂的;其次,这些年来人们达成的共识就是人力资源是第一资源,人力资源管理自然也就成了第一资源管理,也就是最为重要的资源管理;第三,人力资源管理因人而异、因机构而异、因时空而异,因同一企业不同发展阶段而异,因此,人力资源管理是变化最大最不可捉摸其规律

的管理,可以说人力资源管理几乎很难用统一的模式来加以规划统一。综上所述,人力资源管理中的风险控制其重要性是不言自明的。

然而,人力资源管理中的风险控制又是极其困难的,首先,是由于人的主观能动性,很难控制风险的发生的时点,也即风险出现的几率很难用统计的方法加以控制,我们并不知道一个新员工进入一家机构会在进入后三个月、半年还是三年之后会造成机构的风险;其次,风险的大小和可控制程度也不是管理者能够简单预测的,甚至发生了风险直接导致企业的瞬间倒闭;再次,则是风险产生之后乃至解决之后的负面影响,即有可能需要花上数年甚至更长的时间来消除,最典型的就是用用人单位的一项管理制度如果最终经过法院的审理认定是无效的制度,那么其最后产生的影响不仅仅是某个员工,而极有可能是一种“多米诺骨牌效应”,即产生一连串的反应,造成企业管理体系的轰然倒塌。

正是因为人力资源管理可能产生的法律风险其危害如此之大,因此,在对待相关问题时决不能掉以轻心,而是应当慎重、慎重再慎重。记得小时候听到一个故事,说是一位中医,20岁的时候觉得自己满腹经纶无所不能,“天下没有什么病能够难住我”,反映了这位中医的年少无知;这位中医到了50岁便觉得天下的病一半自己是看不了的;而等他到了80岁名扬天下的时候,竟然仰天长叹:“天下没有什么病我能看的!”其实对待人力资源管理中的法律风险,恐怕也是这样,往往只有出了大纰漏的企业才会有切肤之痛,才会发出类似的感叹,笔者可能就是这样一位深谙人力资源管理中的法律风险之危害的人,也正是因为上述原因才促使我无论如何都要写出这样一本防范人力资源管理中法律风险危害的书。

记得叔本华说过“没有任何痛苦的人生才是幸福的人生”,如果翻版这样一句名言为“没有风险的管理才是真正的管理”,恐怕是值得人们仔细玩味其中的奥妙的。

打算写作这样一本书的愿望已经很久了,终于今天敢斗胆拿出来亮相,但依然心中惴惴不安,唯恐误人子弟、贻笑大方。坦白说,随着年龄的增加、职称的提升、知名度的上扬,发表言论也是越来越谨慎,生怕被人嘲笑,这一点我很佩服有些学者的无畏精神,不管三七二十一,只要是写出来的东西就敢于发表,所见即所写的大无畏精神一直是令我十分汗颜的。

写作的过程是艰苦的,写作的过程也是快乐的,那种愉悦,至今是无人可以分享的,每一次写作的完成如同经历了一次思想的回访,颇有一种“故地重游”的感觉,可以将所思所想以及考虑得很多内容加以坦陈与读者分享,这是何等美妙的一种享受啊。

但愿不会辜负读者的期望。

刘大卫

2013年8月完成于上海

目 录

第一章 人力资源风险概述	1
一、人力资源管理风险的定义和“三层次管理论”	1
二、人力资源管理风险特征	2
三、人力资源管理风险后果	3
四、人力资源管理风险的表现形式	4
五、本书讨论的范围	6
第二章 人力资源管理风险来源	7
一、法律风险	7
二、技术风险	11
三、文化风险	13
第三章 风险的表现形式和主要规避途径	16
一、风险的表现形式	16
二、避免风险的主要途径	19
第四章 组织与职位设计的风险防范	24
一、让员工愿意待在企业	24
二、组织设计中的风险防范	26
三、职位设计中的风险防范	28
第五章 企业定位中的风险防范	32
一、防范企业家自恋	32
二、防范多头管理	35
三、防范劳资关系过分紧张	36
四、防范朝令夕改	36
五、防范人力资源管理者专业水准不够	37

第六章 员工招聘的风险与防范	39
一、招聘广告任意许诺	40
二、求职申请表任意发放	41
三、不注重保障劳动者的知情权	42
四、没有维护企业知情权	42
五、劳动者提供虚假信息缺少相应证据	43
第七章 员工录用的风险与防范	45
一、录用前体检问题	45
二、录用手续的完备性问题	47
三、试用期问题	47
四、薪酬洽谈和约定问题	53
第八章 薪酬管理的风险与防范	55
一、搞清两个“日”的基本概念	55
二、工资总额管理的风险与防范	57
三、劳动合同中工资约定的风险和防范	57
四、工时制度采用的风险和防范	59
五、病假工资管理的风险与防范	60
六、带薪休假期间工资计算的风险与防范	60
第九章 绩效管理的风险与防范	61
一、绩效管理的内容	61
二、绩效管理风险的主要来源	68
三、绩效考核不合格淘汰问题	70
第十章 员工培训的风险和防范	72
一、企业提供培训的类别	72
二、违约金相关法律规定分析	73
三、合同期满但服务期未履行完毕的情形处理	74

四、单位培训项目的选择	74
第十一章 裁员的风险与防范	76
一、裁员的意义	76
二、裁员的法律依据	77
三、裁员的风险与防范	80
第十二章 无固定期限劳动合同及临界点的风险与防范	82
一、无固定期限劳动合同的风险及防范	82
二、劳动合同临界点的风险和防范	86
第十三章 “炒鱿鱼”的风险与防范	91
一、“炒鱿鱼”的作用	91
二、用人单位“炒”劳动者“鱿鱼”的风险和防范	92
三、劳动者“炒”用人单位“鱿鱼”的风险和防范	95
第十四章 建章立制的风险与防范	98
一、企业建章立制的必要性	98
二、规章制度合法性的要求	99
三、规章制度的必备内容	101
四、建章立制值得注意的几个关键点	102
第十五章 劳动争议处理的风险与防范	104
一、劳动争议中用人单位的举证责任	104
二、用人单位书证的收集及其有效性分析	106
三、用人单位其他证据的收集及其有效性分析	108
四、举证不能的风险	109
五、劳动争议处理技巧	110

第一章 人力资源风险概述

导入案例

上午9时30分,深圳某快递公司40多名快递员聚集在公司门口的草坪上举行罢工。据称此举是为抗议公司近期宣布的新工资计划不升反降,有50多部快递车因罢工而未出车。罢工快递员情绪很激动。一位姓周的快递员表示,去年公司制订的每月补贴是基本工资额的7%,而在“前几天”公布的下一年薪资计划中,这个数字被降到了4.5%。来自国家发改委的数据则显示,1~9月我国居民消费价格指数CPI(Consumer Price Index)上涨了4.1%,比前8个月提高了0.2个百分点,9月的CPI同比上升了6.2%。有员工就认为,这意味着他们的实际收入越来越少。而有的员工称即使不扣除物价上涨因素,他们到手的工资也比以前少。据记者调查,在深圳这个消费水平较高的城市,快递员的工资仅能维持基本生活。由于触动了其基本利益,一些一线员工,包括司机、搬运工、电脑输入员、取件员、快递员等,对公司的决定深感不满,他们将自己比喻成“同一个坑里刨土的苦力”,期望获得更加公正的待遇。9月26日,该快递公司深圳站的员工们了解到:今年加薪幅度为4.5%,封顶职位人员不涨反降。于是部分员工提议向公司讨个说法并得到其他一些员工的响应。27日这天,已经出现了一些预兆:少数人以病假等方式拒绝上班;而多数人上班的时候也是心不在焉。28日这天,更是引发了一些员工的集体罢工事件。实际上,罢工组织者选择在这一天进行,颇费了一番心机,一些老员工对于公司的业务流量、时间分布十分清楚:每逢长假期前的星期五是快递货量的最高峰,而28日正是国庆前的最后一个星期五。

一、人力资源管理风险的定义和“三层次管理论”

按照《现代汉语词典》对“风险”的解释是:可能发生的危险,笔者认为该定义不能准确地解释“人力资源管理风险”中“风险”的词义。

“人力资源管理风险”应当定义为“人力资源管理过程中随时会发生的危险”,人力资源管理中的风险可谓无处不在、无时不在、随时发生并且一定是会发生的,只要是管理就一定有风险。如果套用一句常用的提示语,“管理有风险,管理需谨慎”实不为过。

所有的管理工作归纳起来,不外乎通过三个层次加以实现,笔者将其称为“三

层次管理论”：

第一阶段：控制风险。所谓控制风险就是在管理的初始阶段，没有任何导致管理失败的情形发生，风险的苗子是一定存在的，所以降低风险的危害度成了这一阶段工作最主要的核心。比如人力资源管理的初始阶段就是大量的人员招聘、建章立制、内部管理流程设计等，起始阶段似乎并不存在太大的问题，但是如果前期工作没有做好的话，大量的隐患“潜伏”在企业内部，聚集了一定的能量就会爆发，产生巨大的危害，甚至造成企业最终的倒闭。而一个企业的生死存亡可能从它诞生的第一天开始就决定了，很多企业最终达到不可收拾的局面就是初创期埋下了“祸根”，而这种隐患的“潜伏期”有的很长，也许若干年之后才会爆发。所以所有的管理者从一开始就要谨小慎微，对于风险要有清醒的认识，控制风险始于管理之初。

第二阶段：产生效益。企业是营利性组织，因此，从其诞生的第一天起就是本着谋利的目的而存在，所以企业正当谋利的动机不仅无可厚非，而且应当积极鼓励。产生效益实乃“企业”两字的应有之义。当然企业必须遵守国家法律法规并且本着“追求利、超越利”的经营目的，希望企业家具有更为远大的眼光、宽广的胸怀经营企业，达到管理的第三阶段。

第三阶段：实现价值。对于一家企业而言，价值的实现其内涵极为丰富，从微观而言指企业的品牌和知名度，比如“微软”、“可口可乐”、“苹果”这样的品牌已经是人类的财富了，其所代表的不仅仅是一个企业的产品品牌，而是一种文化。从宏观角度去探究企业的价值，那就更多了，无论是为社会提供大量的就业、为国家富强提供了税收、为人类文明提供了物质或精神食粮等，甚至可以改写人类的历史，从爱迪生发明的电灯、比尔·盖茨开发的电脑系统、乔布斯的苹果产品都是人类文明的瑰宝，他们是当之无愧的经济精英。企业家的价值通过企业的价值实现得到彰显，企业家通过实现企业价值的同时实现了自我价值。

所以任何管理都可以用上述“三层次管理论”进行分析归纳总结，所有的管理之本义概莫能外。

二、人力资源管理风险特征

人力资源管理风险具有下列特征：

第一，突发性。风险的发生缺少征兆，或者往往不为人们所关注和察觉，因此人力资源的风险如果不是从一开始就时刻防范，那么，一旦发生却缺少应对措施，会使得企业管理者阵脚大乱，不知所措。

第二，高度不确定性。无论是风险发生之前，还是发生之后都很难预测风险的

危害程度有多大、事件持续有多长、破坏性程序将会如何,因此风险一旦发生如果不是早有准备,几乎难以预测和控制。

第三,破坏性。风险发生如果不能及时有效控制和遏制,将会导致企业形象受损,公众对于企业失去好感,甚至可能导致企业倒闭。

第四,公众性。风险爆发时企业很有可能成为媒体关注的焦点,尤其是互联网高度发达的今天,信息传播途径的多样化直接导致风险企业成为人们关注的焦点,何况“好事不出门,坏事传千里”,更容易使企业处于风口浪尖。

第五,复杂性。风险产生的途径多样性、原因多样性、解决方式多样性、参与人员多样性导致了风险的复杂性。

第六,双重性。风险产生之后,企业会成为媒体关注的焦点,如果企业处理得当,从某种意义上而言可以帮助企业提升知名度,因此,风险的产生也伴随着机会,但是为保险起见,最好还是不要通过风险爆发的方式提升知名度,毕竟这是铤而走险的行为。

三、人力资源管理风险后果

人力资源管理的风险来源很多,有客观的来源、也有主观的来源,但是所有的人力资源管理风险后果有下列共性:

第一,危害性大。人力资源管理风险所产生的危害较之其他风险要大很多,小到企业商业秘密的泄露、大至集体罢工导致生产瘫痪和社会不和谐,甚至会引发更大的动荡和冲突,因此,人力资源管理风险管理的重大意义就在于其危害性大。

第二,示范作用强烈。人力资源管理风险的后果具有很强的示范性,我们常常可以看到不少原本非常和谐的企业,由于某位员工将企业告上了仲裁庭和法院,并由此得到了一定的好处,于是众员工群起而仿效,该企业由此官司不断,诉讼连连,搞得企业管理者焦头烂额有的甚至就一蹶不振甚至关门大吉。所以人力资源管理风险控制也是为了防止其风险的扩大和示范效应。

第三,负面影响广泛。任何企业一旦发生任何一桩人力资源管理风险性较大的事件,涉及的单位和人员非常广泛,包括企业内部的各个部门到相关责任人员,企业外部的政府部门、工会组织、维权机构、劳动争议仲裁机构、法院、新闻媒体等,有些案件通过新闻媒体的广泛传播,尤其是网络的传播,造成了企业极大的负面影响,对于企业文化建设以及未来的发展造成很多不可挽回的后果。

第四,解决代价高昂。记得笔者当年在国外工作时,当时公司的执行董事(即总经理)对笔者说了一句话至今印象深刻,他说“所有的错误最终都是靠钱来解决的”,起初感觉是“资本主义的唯利是图”,经过多年的职场感同身受,终于领悟到了

此言的千真万确,几乎没有什么错误不是靠钱解决的,人力资源管理中的失误更是如此,纵观《中华人民共和国合同法》第七章“法律责任”从第 80 条至第 95 条共 16 条的内容,凡是存在过错方必须承担的法律风险,无一不是“应当承担赔偿责任”,这更进一步验证了这一观点,所以,防范人力资源管理中的风险归根究底是为企业降低成本。

第五,后续效应明显。一旦发生法律风险,即便可以通过亡羊补牢等方式加以解决,但是其后续效应非常明显,其后续效应中最为典型的就是士气大降、人员流失、人际关系紧张、劳资矛盾进一步对立、社会评价下降,招聘困难倍增、至于员工对企业认同感降低、领导者权威丧失、企业文化碎片化等负面效应逐步显现,需要花更多的时间加以弥补和挽回,当然也有可能如同“有裂缝的碗”再也无法恢复到原来的状态。

据此可以发现人力资源管理中的风险对于企业的危害极大,必须严肃对待,决不能掉以轻心。

四、人力资源管理风险的表现形式

人力资源管理风险的表现形式主要有:

第一,群体性停工事件。对于群体性停工事件,也称为“罢工”,我国的新闻媒体对此讳莫如深,主要的原因是我国的宪法没有将劳动者的罢工权纳入其中,群体性停工事件的合法性受到质疑,于是很多新闻媒体将其变通性地称为“停工”,其实质是一样的。群体性停工事件是所有人力资源管理风险中危害最大的一种,一旦发生其波及面广,影响巨大,因此是最应当严加防范的。当然“冰冻三尺非一日之寒”,发生群体性停工事件一定有其前因后果,人力资源管理风险的防范就是为了杜绝群体性停工事件的出现和发生。

第二,游行示威。一般而言,游行示威的方式目前我国尚不是特别多见,即便有也是和群体性停工事件形式结合在一起的举动,由于其和群体性停工事件一样,也是危害性极大的一种风险表现形式,也应当严加防范和杜绝。

第三,暴力事件。个别员工为了泄私愤采取不明智的暴力举动产生的风险。人力资源管理本身也是一项风险度极大的工作,尤其是当企业经济效益不好采取经济性裁员的方式时,可想而知当普通员工的生存权受到威胁的时候,其情绪激动和失控的可能性大增,因此,必须妥善对待人力资源管理的每一件事情和每一个个体员工,要知道“人事工作无小事”,必须谨慎对待。

第四,威胁恐吓。个别员工如果遇到工作中的任何不顺心的事情,比如岗位调动、工作安排、加薪比例不尽如人意,就会对相关部门的领导采取威胁恐吓的方式,

这种方式虽然最终未必一定有什么危害,但是影响却是极其恶劣的,对员工本人和被威胁的员工都是存在很大的负面影响需要加以克服和阻止。

第五,信访或上访。一部分员工既不愿意采取司法途径解决问题,也不愿意坐下来心平气和与相关部门协商解决问题,而是要通过信访和上访的途径。该举动是我国特有的一种公民申诉制度,公民有权利采用这样的解决方式,并无诟病之处,但是也有部分员工趁机无理取闹,给单位领导施加压力,借此达到自己漫天要价的目的。

第六,骨干人才大量流失。骨干人才的流失是人力资源管理中最大的风险之一,除非企业不想要继续发展,否则优秀人才的流失将会是企业无法弥补的损失,因为优秀人才一旦流失,也许永远不会再有可替代的人选了,有的人才对某些企业而言,就是稍纵即逝的“流星”,昙花一现而已,也许这类人才就是企业最为宝贵的财富,有了这些人才,企业的发展得到了保障,缺失了这类人才,企业的竞争力大大下跌,这类人才就是企业的核心骨干人才。

第七,劳动争议仲裁和诉讼频发。自2008年1月1日《中华人民共和国劳动合同法》施行至今,全国各地出现了劳动争议案件多发现象,据劳动和社会保障事业发展统计公报的数据,1995年我国劳动争议案件只有3万多件,而在2006年则达到31万多件。之后更是持续上升,2007年达到35万件,2008年激增到69万多件,增加近50%。这其中除了劳动者维权意识的增强外,更主要的还是用人单位劳动法律意识淡漠,人力资源管理水平低下所致。很多企业开张伊始便是一门心思只顾赚钱,将法律法规全部抛诸脑后,不学习相关法律法规,也不把劳动者的利益当回事,甚至连国家法律明文规定的必须为劳动者缴纳社会保险金也是故意违法不缴纳,严重侵害了劳动者的合法权益,当然这其中也有相当部分的用人单位本意并不想侵害劳动者的合法利益,只是由于对于法律法规的不熟悉所致,但其后果则比较严重,一旦劳资双方对簿公堂,彼此感情受到伤害已不在话下,对于企业和谐文化的构建也有相当的影响。尤其是一旦劳动者诉诸法律并得到了仲裁机构或者法院的支持之后,对于企业的其他员工会有示范效应,会有更多的员工采用此种手段维护自身利益,将会对企业产生更大的负面效应。

第八,人际关系紧张。根据笔者所做的调查发现,相当部分的员工是由于企业内部人际关系紧张导致跳槽的,在当今优秀人才保留非常困难的情况下,如果不是由于薪酬问题而是由于人际关系紧张导致优秀员工的流失是极其遗憾的,因此构建良好的企业文化氛围,尤其是宽松的人际交往环境尤为重要。防范人际关系紧张的局面出现或者一旦发现人际关系紧张的情形发生积极寻找原因加以解决是管理者必须要完成的功课,也是“管理”二字的应有之义。

五、本书讨论的范围

上述所有的风险由多种因素所造成,但是所有的各种因素,无非是三大方面:

第一,法律风险。由于用人单位不遵守国家的法律法规导致劳动者的不满所引发的风险,法律的规定必须要遵守这是人力资源管理的底线,也是杜绝劳动者不满意的一个重要因素。

第二,技术风险。指由于人力资源管理的技术和方法不当所造成的风险。因此提升人力资源管理的水平,在遵纪守法的基础上不断完善管理技术,提升管理者的水平,是有效杜绝此类风险的关键。

第三,文化风险。即企业最高决策层管理者的领导艺术和由此形成的企业文化,可能会是企业风险的发源地。所以构建良好企业文化,塑造良好的企业管理空间,是管理风险的“空气清新剂”,可以有效防止风险的蔓延和滋生。

第二章 人力资源管理风险来源

导入案例

2012年3月的一天早上,东达公司突然宣布裁员400人,理由是公司目前销售疲软,市场不景气,产品需求下降,公司经过多方努力均不奏效,于是公司决定不得不通过减员增效,旋即人力资源部门向全体员工公布了裁员名单和补偿方案。很快公司收到了区劳动人事争议仲裁院的通知,要求公司参加有多名员工联合提起的劳动争议仲裁;同时劳动监察大队也上门要求全面检查公司的用工规范情况和社会保险的缴费情况,此举源自大量员工的举报;几乎同时,区总工会也开始进入该企业因为他们接到了来自东达公司员工的援助请求;没过几日,区人大代表和妇联负责人也来到东达公司要求了解公司关于妇女劳动保护的情况和查证是否有与处在“三期”的妇女解除劳动合同的现象。再往后就是工商、税务纷纷到场查处有关问题,总之可谓“牵一发而动全身”,公司管理层焦头烂额,难以应付,所有的一切均来自此次裁员的动作过猛过大,并且事先毫无准备,最终引发了一连串的问题爆发。

人力资源管理风险来源多种多样,但是归纳起来,无非是内部和外部两部分,其中内部因素是主要的,主要包括法律风险、技术风险和文化风险;外部风险主要包括使用各种外部的服务机构不当诸如劳务派遣公司缺乏资质、猎头公司缺乏诚信、咨询公司服务没有尽职等。但这其中内部问题是主要问题,因此主要探讨内部风险防范问题。

一、法律风险

法律是底线,江泽民同志在《努力提高党的领导水平和执政能力》这篇讲话中提出“实施依法治国方略,要求把依法治国和以德治国结合起来”。依法,就是按照法律来治理国家,“以德治国”就是从道德层面上治国,是更高的境界。西方社会主要靠两个环节对人进行管理:一是法律;二是宗教。法律是人的行为规范,要求人们遵纪守法,不干坏事;宗教则希望你从善如流。

我们中华民族有自己的儒家文化,是一种学说,但也有学者视为宗教,比如马克斯·韦伯在其名著《儒教与道教》中就将其称为“儒教”,可惜祖宗传下来的孔孟

之道、儒家经典如《论语》等现在的孩子都很少知道学习了。而西方社会通过宗教信仰对人进行价值观的熏陶,人必须行善,否则就下地狱,因此西方大量的电影传播“转世轮回”这样的理念,如果此生行善,则死后可以升入天堂,所以有那么多人信教,对法律敬畏当然也使得整个社会的道德素养有所提高。

宗教信仰自由,中国人绝大部分不信教,但是有些人没有信仰,这是非常令人恐惧的,没有信仰的民族就会伤天害理,什么假药、注水猪肉、地沟油等什么事都干得出来,那就是因为他没有信仰、没有敬畏,也不怕下地狱。

(一) 我国人力资源管理的立法

新中国成立以来,人力资源管理立法,可分为三个阶段:

第一阶段,红头文件统率下的人事管理阶段。中华人民共和国历史上第一部《劳动法》于1994年颁布,1995年1月1日起施行,所以从1949年至1994年长达45年的时间里,我国在劳动管理方面处于无法可依的状态。当时最多的就是各种各样的红头文件,实际上是行政指令,所以国家将劳动管理视为一种行政管理,也即法学界认为的一种属于公法领域的管理模式,带有强制性,其完全否认了劳动者与用人单位之间还存在协商的成分,而是国家统一规定各种薪资待遇的标准,用“劳动者当家做主,是国家的主人”这样的政治语言代替了事实上的雇佣关系。

第二个阶段,《劳动法》统领下的人力资源管理阶段。1995年施行的《劳动法》是一部综合性的法律,它几乎涉及了劳动管理的方方面面,但总体而言显得相当“概略”。中华人民共和国960万平方公里的土地上,靠一部法律来统管56个民族的劳动行为,很难做到,于是,各地出台了一些地方性法规和规章,每个地区都因地制宜建立一套相对比较行之有效的劳动管理体系,虽然不能说非常完善,但已经有了很大进步。与此同时在20世纪90年代初,大量的西方的人力资源管理的著作被翻译到我国,我国的高校也纷纷开设人力资源管理专业,人力资源管理这门课也已经成为各类管理学科中的必修课,全国掀起了一股研究人力资源管理、学习人力资源管理的高潮,全国各地的人力资源管理培训班、研讨班以及很多专家学者出版的书籍、光碟层出不穷,也涌现了一大批该领域的专家学者。

第三阶段,《劳动合同法》背景下的战略人力资源管理阶段。2008年1月1日《中华人民共和国劳动合同法》正式施行。该部法律是新中国成立以来第一部《劳动合同法》,其影响极其深远,应该说从一部《劳动法》统领全局到法律越来越完善这本身是一种很大的进步,然而《劳动合同法》施行以后,产生了一个非常大的变化,出现了一些意想不到的结果。原本合法的管理行为有的成为非法行为;原本没有的成本一下子增加了。例如:

某个劳动者在一家公司工作了两年,合同到期终止,公司不想继续留用该劳动者,《劳动合同法》规定必须给该劳动者经济补偿,每满一年给一个月工资,不满一年但满六个月的也给一个月工资,不满六个月的部分给半个月工资。原来经济补偿仅限于合同解除,而合同终止是不用支付经济补偿的,但《劳动合同法》规定了这种类似于“青春损失费”的经济补偿。

在2008年之前假如员工干满两年走了,公司对他说“谢谢你这两年为我们公司所作的贡献,我们给你500元钱的路费”。劳动者拿了500元还很感动:“看我们的老板多好,还给我500元钱的路费。”现在该员工公司给他500元已经不符合法律规定了。因为法律规定,每满一年给一个月工资,公司要给他两个月工资作为经济补偿,原来带有情感的关怀,现在变成了用人单位的法定义务而不得不履行了。

所以每个劳动者在公司每多干一年,就意味着公司多欠他一个月的工资的经济补偿,用人单位与劳动者之间即使劳动合同履行完毕依然存在债权债务关系。

比如某企业有500名工人,每人都在该企业干了10年,平均每人工资2000元,那么经济补偿要支付多少呢?计算公式是: $500(\text{人}) \times 10(\text{年}) \times 2000(\text{元/月}) = 1000$ 万元。如果企业厂房、机器、设备仅值500万的话,那就等于厂房、机器设备等都归劳动者所有了,企业还会进入资不抵债的破产清算程序。

《劳动合同法》中的有些规定如同一颗定时炸弹,或许现在还不会爆炸,但是若干年后所有的情形凸显,会给企业带来灭顶之灾。因为任何一家企业都有其生命周期,如果企业到了生命的晚期,已经奄奄一息的时候再加上经济补偿的重创,必定是“死无葬身之地”。

(二) 法出多门

我国的司法考试卷在600分的考试内容中,劳动法的内容一般只占10分左右,涉及的内容不是很多,但是实践中,涉及劳动管理的大量内容都是法规、地方性法规、地方性规章以及数不胜数的地方性的政策(俗称“红头文件”),因此,凡是从事人力资源管理工作的到最后最为头疼的就是对法律法规和政策的掌握,除此之外还有许多最高人民法院的司法解释、地方高级人民法院的司法解答、劳动人事争议仲裁委员会(有些地方已经成立了劳动人事争议仲裁院)的仲裁口径等多得令人发怵。很多人力资源管理的硕士和不少MBA踌躇满志准备到人力资源管理的岗位上大展身手的人,结果不少铩羽而归,究其原因就是没有把法律法规掌握到家,