

# 第十章 员工关系管理

## 第一节 员工入职、在职及离职管理

### 考点-1 入职管理★★

(一) 外部招聘过程中的各阶段歧视分类

#### 1. 发布招聘广告阶段

- (1) 性别歧视
- (2) 年龄歧视
- (3) 经验歧视
- (4) 学历、院校歧视

#### 2. 简历筛选阶段的歧视

- (1) 户籍歧视
- (2) 地域、星座、属相、血型等刻板印象歧视
- (3) 民族歧视
- (4) 婚姻状况、怀孕歧视

#### 3. 甄选阶段的歧视

- (1) 身材相貌歧视
- (2) 性格歧视
- (3) 健康歧视
- (4) 残疾人歧视

(二) 招聘广告

在性质上属于要约邀请，不具有法律约束力；因此用人单位对于招聘广告的内容并不承担必须履行的义务。

(三) 录用信

以信函的方式传递录用信息的方法，其法律含义是一种“要约”；因此，会对用人单位产生法律约束。

发放对象：针对中高层岗位或具有不可替代性的岗位的候选人。

在经过了背景调查和体检之后签订的劳动合同，具有比录用信更高的法律效力。

主要内容	核心要点
关键条款	薪酬水平
	福利待遇
	岗位安排
	职责权限
解除条件	体检不合格
	未能提供办理用工手续的有效文件
	资格证明文件不真实
	未在规定期限内回复

(四) 入职体检

目前，由用人单位统一组织，或是指定医院体检的方式被普遍采用；入职体检的法律风险规避方面的意义是避免劳动者已经患职业病的风险；对基础性疾病的排查可以减少工伤法律纠纷。

需注意：设定带有歧视性的检测项目，如乙肝项目测试，可能带来法律风险。

#### （五）试用期

用人单位和劳动者建立劳动关系后为互相了解、选择而约定的一定时间的考察期；同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期；试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档工资或者劳动合同约定工资的80%。

考核不合格可以以“不符合录用条件”为由，提前3日通知，解除劳动关系。在试用期内，劳动者离职不承担培训费用。

#### （六）三方协议

##### 1. 三方协议的界定及作用

毕业生、用人单位、毕业生所在学校三方为了明确毕业生就业择业过程中的权利和义务关系而签订的书面协议。

##### 2. 三方协议的法律效力分析

三方协议符合民事法律行为的构成要件，具有法律效力；但是法律效力低于劳动合同。

#### （七）应届毕业生录用管理

应届毕业生与一般员工的差别：（1）对公司期望要求过高；（2）职业发展困惑；（3）处理人际关系欠佳、（4）职业技能不够熟练

为尽量减少应届毕业生违约，企业应明确三方协议中违约金条款的法律适用和金额问题。

### 考点-2 在职管理★★

#### （一）社会保险管理

社会保险是国家强制保险，为职工办理社会保险是用人单位的法定义务。

#### （二）加班管理

分类		加班费算法
加点（八小时以外工作的）		支付不低于工资 150%的工资
加班	公休日加班，且不能倒休	支付不低于工资 200%的工资
	法定节假日加班	支付不低于工资 300%的工资

应注意的情况：

1. 员工自愿延长工作时间的不属于加班。
2. 综合计算工时制人员在标准工作时间内没有加班收入。
3. 实行不定时工作制的领导者没有加班收入。
4. 实行计件工资制的，再额外安排工作的应认定为“加班”。

#### （三）培训协议与服务期

##### 1. 培训协议与培训赔偿

核心内容：一是服务期限，二是用人单位就服务期限应对劳动者提供的培训及其他额外福利待遇，三是劳动者违约应承担的违约责任。

处理培训赔偿时，应注意：

- ①若企业方面没有对职工培训出资，则无权要求职工赔偿培训费。

- ②只有当员工提出与企业解除劳动关系时，企业才可以要求职工赔偿培训费。
- ③劳动者在符合有关规定或约定的情况下解除劳动关系，企业不能要求其赔偿培训费。
- ④关于具体如何赔偿的问题，可按培训合同执行；未签订培训合同的按劳动合同执行。

## 2. 服务期和违约金约定

服务期是指用人单位出资培训劳动者，受训劳动者有义务为用人单位服务一定的年限。

如果劳动者违反服务期约定，应当按照约定向用人单位支付违约金。同时，为保护劳动者的合法权益，违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用，且用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。

### 考点-3 离职管理★★

#### (一) 离职的常见形式

四种形式	内容
协商解除	特点：①员工和企业均可主动提出解除劳动合同关系的请求。②协议解除只要达成协议即可即时解除，无须提前通知。③必须经双方平等自愿协商一致达成协议，才能解除合同，任何一方不能将自己的意愿强加给对方。④协商解除如果是企业提出的，须根据员工的工作年限支付经济补偿金
辞职	员工解除劳动合同，应提前 30 天书面通知用人单位。辞职协议签署之后由公司和员工各持一份，自签署之日起 5 日内完成工资结算

四种形式	内容
解聘	需注意：①试用期内不可随意解聘员工。②解聘有过错的员工要以事实为根据，以制度为准绳。③解聘无过错的员工应提前 30 天书面通知员工本人，或支付相当于该员工一个月工资的代通知金，并根据其工作年限支付经济补偿金。④企业解聘员工时，还需注意程序的合法性
终止合同	指劳动合同期满或者当事人约定的劳动合同终止条件出现，双方当事人的权力义务履行完毕，结束劳动关系的行为。一般情况下，只要合同期限届满的，企业就可以直接为员工办理合同终止手续，向员工出具合同终止证明，无须提前通知，而且也不需要支付经济补偿金

#### (二) 离职面谈

项目	内容
含义	一种管理者与员工直接沟通的有效方式，应让离职员工的直线主管作为面谈者参与，还应准备面谈提纲。
内容信息	①离职的真实原因，导致离职的主要事件。②离职人员对公司当前管理文化的评价。③对公司当前工作环境及公司内部人际关系的看法。④对所在部门或公司层面需要改进的合理化建议。⑤离职后本岗位后续工作开展的建议及离职后个人职业生涯规划等

#### (三) 企业变革与裁员

知识点	内容
变革的形式	包括：企业改制、重组、整合、收购、兼并等多种形式。

企业变革中处理劳动关系的基本原则	(1) 依法原则；(2) 平等协商原则；(3) 维护公共利益原则；(4) 职工参与原则；(5) 职工安置先行原则
裁员	<p>类别：</p> <p>(1) 经济性裁员；(2) 结构性裁员；(3) 优化性裁员</p> <p>实施要点：(1) 裁员前要与有关对象进行沟通，做到公平与公正的统一</p> <p>(2) 区别对待经济性裁员与非经济性裁员；</p> <p>(3) 获得政府及有关劳动行政管理部门对经济性裁员的认可。</p> <p>(4) 在裁员前，裁员方案需交工会或员工代表大会讨论，请代表充分发表意见经修改后通过。</p>

## 第二节 企业规章制度管理

### 考点-4 《员工手册》★★

#### 一、《员工手册》

企业根据国家有关法律、法规和政策，结合本企业生产经营实际，制定的由企业行政权力保证实施的组织生产劳动和进行劳动管理的规则和章程。

##### (一) 法律效力

具体体现：

1. 《员工手册》的制定权是法律赋予企业的用人权的重要组成部分；
2. 用人单位可以依据法律法规制定的《员工手册》对劳动者进行管理，包括对劳动者违纪违法行为予以依法处理。

### 考点-5 企业规章制度设计★★

#### (一) 考勤管理

注意事项：

1. 操作流程应符合劳动法的规定。
2. 考勤管理流程应严谨，人力资源部门应及时做好相关文件的存档工作。

以下考勤管理过程中常出现的问题，在设计流程时应格外注意：

1. 员工请假，由其他领导代批；
2. 员工请事假，得到领导批准，之后自行延期；
3. 员工由他人代请假，事后不做补假手续。

#### (二) 员工请假管理制度

病假主要涉及医疗期的问题；3个月到24个月的医疗期。

事假是必须由员工向用人单位提出一定事由的申请方可享有的假期，批准与否完全取决于用人单位。执行员工请假管理制度应注意：

1. 企业不能擅自增减病假期的期限，更不能将病假视为事假处理。病假工资不低于最低工资的80%。
2. 按照国家规定，职工连续工作满一年的，享受带薪年假。但其长短由本年度在当前单位工作的时间确定。
3. 孕期女员工提出假期申请，可以酌情处理。

#### (三) 企业奖惩制度

项目	具体内容
奖惩对象和时机	奖励组织希望的行为，反之，要给予及时的纠正和惩罚。 奖惩的及时性是有效激励的重要指标
奖惩的方式	对于不同的员工和不同的情况应该采取不同的方式。单一的奖惩方式只能使少数人受到激励或惩罚，而多种奖励方式综合地、有针对性地运用则能使员工的正确行为获得最大限度的强化
奖惩的原则	①奖惩有据；②奖惩分明；③奖惩及时；④奖惩公开；⑤对于不合理、不公平的惩罚，员工有申诉的权利
奖惩的标准	奖惩的标准要依据实际情况进行动态分析。对于已经有经验积累的行为，可以将之逐步规范化、定量化。对于某些性质比较清晰的行为，也可以采用定性的标准。奖惩的程度要适当

#### （四）保密制度

商业秘密是指不为公众知悉、能为权利人带来经济利益，具有实用性并经权利人采取保密措施的技术信息和经营信息。

《劳动合同法》对保护商业秘密的规定有：保密义务、竞业限制。

竞业限制：指用人单位与本单位的高级管理人员、高级技术人员和其他知悉其商业秘密的劳动者，在劳动合同或者专项协议中约定的，劳动者在劳动合同终止或者解除后的一定期限内，不得到生产与本单位同类产品或者经营同类业务的有竞争关系的其他用人单位工作，也不得自己开业生产或者经营与用人单位有竞争关系的同类产品或者业务的规定。

竞业限制的实质是对劳动者择业权的限制，其目的在于保护用人单位的商业秘密。

#### 完善保密和竞业限制制度的措施

项目	具体内容
设计合法完备、权责清晰的保密协议	（1）明确界定商业秘密的范围；（2）规范保密行为和泄密行为；（3）损失赔偿责任约定时应明确赔偿计算方法
完善保密和竞业限制制度	形式可以是劳动合同的附件或员工手册中的一部分，也可以是专项规章制度

### 第三节 员工情绪管理与劳动关系氛围

#### 考点-6 压力控制与管理★

##### （一）压力管理的一般流程

1. 预防阶段（了解压力产生的背景；建立预防机制）
2. 预警阶段（压力检测主体对压力信号进行识别，若发现压力水平超过一定阈值时启动预警）
3. 反应阶段（压力类型判断；强度、来源）
4. 处理阶段（制定压力应对的策略；提高压力管理水平；效果影响整个过程；个人组织相辅相成、互为影响）
5. 善后阶段（评价与反馈；压力管理跟进；压力管理体系建立）

##### （二）员工减压的措施

1. 改善组织的工作环境和条件，减轻或消除恶劣的工作条件给员工带来的压力；

2. 从企业文化氛围上帮助员工提高心理保健能力，学会缓解压力，自我放松；
3. 在组织制度、程序上帮助减轻员工压力，加强过程管理。

### （三）冲突管理

#### 1. 冲突的类型和产生原因

项目	具体内容
冲突类型	主要有部门之间、上下级之间、员工之间及个人工作与生活之间
产生原因	(1) 处事策略不同；(2) 不良的沟通和信息谬传；(3) 个体差异；(4) 角色矛盾

#### 2. 冲突处理方法

- (1) 协商、调解法
- (2) 教育法
- (3) 拖延法
- (4) 和平共处法
- (5) 转移目标法
- (6) 上级领导仲裁法

#### 3. 冲突的预防和疏导：

- (1) 制定完善的规章制度，
- (2) 加强团队之间、个人之间以及个人与团队之间的信息和意见的沟通，
- (3) 不可简单压制。

### 考点-7 职业倦怠★★

项目	具体内容
职业倦怠干预	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 做好企业心理调查工作，及时发现员工职业倦怠问题及程度。</li> <li>(2) 对管理者进行心理技能培训，帮助员工建立心理恢复计划。</li> <li>(3) 通过有效提供物质和精神支持改善职业倦怠现象。</li> <li>(4) 适当丰富工作内容、采取轮岗的方式，缓冲乃至消除疲劳感和乏味感。</li> <li>(5) 营造轻松和谐的人际关系，引导员工建立坦诚和谐的文化氛围。</li> <li>(6) 依据员工需要的变化不断更新激励机制。</li> <li>(7) 提升员工成就感，给员工个人带来良好的心理暗示</li> </ol>

### 考点-8 员工援助计划的主要内容★

1. 处理造成问题的外部压力源，即减少或消除不适当的管理和环境因素；
2. 处理压力所造成的反应，即情绪、行为及生理等方面症状的缓解和疏导；
3. 改变个体自身的弱点，即改变不合理的信念、行为模式和生活方式等；

EAP 还包括压力评测、组织改善、教育培训、压力咨询、健康体检、健康增进方案、员工绩效改善、员工自信心的提高等项目。

### 考点-9 员工援助计划效果的测量★★

1. 成本-效益评估：主要考察实施 EAP 的成本和所获得收益的比率来进行评估。
2. 过程评估：重点集中在推动和实施计划过程中的各个方面，包括员工对项目的组织、实施及成效的态度和满意感。
3. 临床评估：针对特定组织中员工的特殊表现进行事前事后的测量，这些表现可能会因为组织特性不同而有较大的差异。

#### 考点-10 员工援助计划的作用、执行模式及实施要点★

##### （一）作用

1. 企业整体方面：EAP 是企业人性化管理的一个组成部分，可以增强企业的凝聚力，减少员工问题带来的损失。
2. 员工方面：帮助员工解决生活上的问题，促进身心健康，帮助员工实现自我成长及职业生涯规划。
3. 工作方面：提高生产效率及工作绩效，改善工作情绪，提高士气。
4. 劳资关系方面：增加劳资沟通，促进双方之间的融洽关系。

##### （二）执行模式

常见的员工援助计划执行模式有两大观点，分别由马西等人和坎宁安提出。

马西等人认为，员工援助计划的模式可以分为内置模式、外设模式、联合模式、整合模式四种。

##### （三）员工援助计划的实施要点

1. 采用专业的心理评估方法评估员工心理生活质量现状及其问题产生的原因。
2. 做好职业心理健康宣传，鼓励员工在遇到心理问题时积极寻求帮助。
3. 在企业内部构建支持性的工作环境，丰富员工的工作内容，消除产生问题的诱因。
4. 组织全员培训，帮助员工掌握提高心理素质的基本方法，增强对心理问题的抵抗力。
5. 开展多种形式的员工心理咨询，充分解决员工心理问题。

#### 考点-11 影响企业执行员工援助计划的因素★

1. 组织的实力
2. 组织的规模
3. 工会组织
4. 组织特性
5. 行业差异
6. 员工特性等。

本章内容总结

