



人力资源管理从新手到总监

高频案例解答精选

李志勇 著

北京时代华文书局

人力资源管理

从新手到

高频案例解答精选

ROOKIE

Human Resource Management

26年工作经验结晶

130+ 个高频

北京时代华文书局

李志勇

三茅人力资源网超人气专栏作者 @ 秉骏哥李志勇 干货精选第二弹

人力资源管理  
从新手到总监

高频案例解答精选 2

ROOKIE TO ELITE

Human Resource Management

李志勇

著

畅销书《人力资源管理从新手到总监：高频案例解答精选》续集

27年工作经验结晶 20 000 000+ 专栏访问量

8大部分 138个高频案例可落地实施解答

更适合中国企业的 HR 案头实用必备书

北京时代华文书局

# 总目录

[人力资源管理从新手到总监：高频案例解答精选](#)

[人力资源管理从新手到总监2：高频案例解答精选](#)



# 人力资源管理 从新手到总监

高频案例解答精选

李志勇

著

ROOKIE TO ELITE

Human Resource Management

只有那些能解决好实际工作问题、得到多数人的好评并能够准确预测未来可能发生的问题，然后采取行之有效的预案，使可能产生的损失降到最低的HR，才是好的HR。

北京时代华文书局



# 人力资源管理 从新手到总监

高频案例解答精选

李志勇

著



ROOKIE TO ELITE

Human Resource Management

北京时代华文书局

## 版权信息

书名：人力资源管理从新手到总监：高频案例解答精选

作者：李志勇

出版社：北京时代华文书局

出版时间：2017年7月

**ISBN:**9787569916225

版权所有 侵权必究

# 目录

## 前言

### 第一部分 招聘管理

[电话预约求职者有哪些技巧？如何才能提高邀约面试到场率？](#)

[已经约定求职者入职，领导突然空降人员，怎么处理？](#)

[业务部门要留试用不合格员工，怎么办？](#)

[面试时怎样询问薪资待遇才不会引起反感？](#)

[老板想找一个懂“职场政治”的HRM，该怎么面试候选人呢？](#)

[如何合法解雇试用期员工？](#)

[如何打陌生电话和想要挖角的人才沟通？](#)

[校园招聘，我到底错哪儿了？](#)

[低工资高要求，招不到人怎么办？](#)

[初级HR招聘高端岗位，如何才能做好？](#)

[如何做招聘效果评估，该从哪些方面入手？](#)

### 第二部分 薪酬福利

[工资发错了，员工不退还，怎么办？](#)

[员工要求急辞工，公司是否可以扣一个月工资？](#)

[小公司怎么做员工福利计划？](#)

[骨干员工提出加薪，不加薪就辞职，怎么处理？](#)

[如何做好薪酬调查？](#)

[如何合理优化薪酬结构？](#)

[员工薪酬结构优化](#)

[如何让薪酬核算更为规范合理？](#)

[如何进行岗位评价？](#)

[如何评估哪些岗位应该发放岗位津贴和高温补贴？](#)

[新任领导该如何为下属争取加薪？](#)

[怎样做好薪酬激励方案？](#)

[员工不同意降薪，如何处理纠纷？](#)

[异地薪酬如何定？](#)

### 第三部分 培训管理

[学习地图该怎么建立，具体实操步骤是怎样的？](#)



[如何调动员工参与培训的积极性？](#)  
[员工对公司安排的培训不“感冒”，怎么办？](#)  
[如何实施好新员工入职培训？](#)  
[从无到有，如何搭建培训体系？](#)  
[如何培养下属的执行力，为HRM减轻负担？](#)  
[培训，应选业余时间还是工作时间？](#)  
[如何有效管理内部兼职讲师？](#)

#### [第四部分 绩效管理](#)

[老板将绩效作为扣工资的工具，HR能做什么？](#)  
[员工不认可绩效考核结果，怎么办？](#)  
[绩效考核达不到激励员工的目的，反而增加成本，怎么办？](#)  
[低成本激励如何操作？](#)  
[绩效考核结果运用于员工薪酬激励？](#)  
[绩效考核取消了，但员工还是要年终绩效奖金，怎么办？](#)  
[如何提炼KPI指标？](#)  
[绩效考核中定性指标该如何科学设计、评价？](#)

#### [第五部分 员工关系](#)

[提出离职的员工要求在公司待满30天才走，公司应该如何处理？](#)  
[如何通过调岗来让员工辞职？](#)  
[公司注销，如何合法合理地解雇正在休哺乳假的女员工？](#)  
[员工未缴纳社保，重病住院，家属索赔，怎么办？](#)  
[试用期女员工隐瞒怀孕情况，怎么办？](#)  
[已经离职五年的员工找公司索赔10万元，该如何处理？](#)  
[由员工外出面试引发的劳动纠纷，该如何处理？](#)  
[公司不及时、足额发放工资，主动辞职可以获得赔偿吗？](#)  
[公司和员工对工伤赔偿标准分歧大，怎么处理？](#)  
[如何规避超时加班风险？](#)  
[单位有权利让怀孕女员工提前休假吗？](#)  
[新生代员工不愿意参加社保，怎么办？](#)  
[受伤员工离职，医疗报销问题成难题！怎样解决？](#)  
[部门经理自行辞退员工，怎么应对员工的补偿金要求？](#)  
[试用期员工出现重大疾病怎么处理？](#)

[孕期问题员工该如何处理？](#)

[如何辞退不服上级领导管理的员工？](#)

[员工工伤后借机要挟公司，想获取更多利益，怎么办？](#)

[轻微违纪员工如何辞退？](#)

[如何做好高薪员工的辞退？](#)

[对于长期请事假的员工，公司应该做什么来防范风险？](#)

[如何妥善处理辞退员工事件？](#)

[如何防止员工自行离职？](#)

[司机周末出车摔伤，应如何处理？](#)

[员工请病假去新公司就职，现公司该如何维权？](#)

[超龄人员的工伤如何处理？](#)

[试用期员工辞退如何操作？](#)

[经常出外勤的人员如何考勤？](#)

[解除旷工员工合同，应如何操作？](#)

[员工入职无法提供离职证明，怎么办？](#)

[外地员工不愿意将社保转到本地，怎么操作？](#)

[劳动合同期满拒绝续签也不申请离职的员工，怎么办才好？](#)

[公司是否可以以员工在外兼职为由解除劳动关系？](#)

[如何证明员工严重失职？应当如何收集证据？](#)

[工伤医疗事故责任怎样划分？](#)

[员工自离，公司是否可以不发工资、不开离职证明？](#)

[新任领导没有和下属处理好关系，影响到正常工作开展，该怎么办？](#)

[员工发生纠纷动手，致对方人身伤害后如何处理？](#)

[90后员工居多，如何控制流失率？](#)

[如何应对技术骨干员工的无理要求？](#)

[小公司岗位有限，女员工怀孕后该如何安排？](#)

[考察期较长的岗位如何签劳动合同？](#)

[如何避免无产出业务人员的流动问题？](#)

[员工请病假，并在病假期间注册一家同类型公司，如何处理？](#)

[给员工安排职责外的工作，如何操作更合理？](#)

[员工自己不签劳动合同，离职时要求双倍工资补偿，怎么办？](#)

[员工罢工如何应对？](#)

[员工集体拒绝公司安排的加班如何处理？](#)

## [第六部分 企业文化](#)

[员工怀孕后一直休病假，如何处理？](#)

[员工不同意固定公休，要求公司给予灵活调休，这种情况怎么办？](#)

[基础岗位员工找人顶岗，可能存在哪些风险？](#)

[领导违规操作，我是否该越级汇报？](#)

[“导师”形同虚设，怎么办？](#)

[员工抵触双休变单休，怎么处理？](#)

[如何处理令HR头疼的请假申请？](#)

[公司让员工“乐捐”，可是员工不乐意，该怎么办？](#)

[工作例会太频繁，且占用下班时间，怎么办？](#)

[HR如何处理中高层员工的散漫？](#)

[如何在创业阶段聚拢人心，提高员工积极性？](#)

[员工损坏公司财物，该赔偿吗？](#)

[业务开展不顺，是降薪还是辞人？](#)

[如何看待离职员工公开吐槽老东家的做法？](#)

## [第七部分 人资经营](#)

[员工离职原因分析及心得浅析](#)

[HR遇到公司软性逼迫辞职，怎么办？](#)

[如需向入职员工收取押金，怎样操作才能降低法律风险？](#)

[公司搬迁，如何提前储备人力？](#)

[HR人员的职业规划如何做？](#)

[新总监利用职权随意调岗、开除老员工，人资该如何干预？](#)

[淡季怎样合法降低企业经营成本？](#)

[做人资，为何总是“里外不是人”？](#)

[HRBP如何才能紧贴业务开展工作，有哪些靠谱的方法？](#)

[如何避免员工“翅膀硬了就飞”？](#)

## [第八部分 职场指路](#)

[承诺的升迁一直得不到实现，我该辞职吗？](#)

[如何巧妙地拒绝工作范围之外的杂事？](#)

[人事专员跳槽能升职主管吗？应该提升哪些技能？](#)

[新人HR缺乏指导，该如何入手人力资源工作？](#)

[面试的时候被问到离职原因，怎么回答比较好？](#)

[怎样和老板说话，才显得自己很ok或很靠谱？](#)

[公司背着人招人顶替，是去还是留？](#)

[怎样提高处理考勤的工作效率？有哪些窍门？](#)

[公司发展缓慢，HR该何去何从？](#)

[找工作的时候，该选“前景”好的工作还是“钱景”好的工作呢？](#)

[氛围好的老公司与待遇好的新公司，如何选择？](#)

[得到提拔机会，但感觉胜任有难度，怎么办？](#)

[逢年过节，HR收到礼品和“红包”，该怎么处理？](#)

[什么样的人适合做HR？](#)

[在严厉的空降兵领导手下如何工作？](#)

[HR的定位是服务还是管理？](#)

[休假期间，代理工作的同事做得非常出色，让我感到威胁，怎么办？](#)

[老板亲戚强行报销个人消费怎么处理？](#)

[公司要全员营销，我是走还是留？](#)

[前领导跳槽后邀请我加入他的新公司，我该不该去？](#)

[作者简介](#)

## 前言

关于人力资源管理方面的书籍，市面上非常多，有分模块的，有综合性的，有与企业管理、经营管理等方面结合起来的，也有具体操作或技术层面的；有各大出版社出版的，也有作者自己找印刷厂印刷的，还有众筹的；有作为教材、辅导资料的，也有当作内部资料分享的；有高校教师编写的，也有人资从业者写的，还有非人资者的人资看法。总之，种类繁多，不一一列举。

我20多年前劳动经济本科毕业，至今仍从事人资实际工作，有国有、民营、外资等企业经历，积累了电子、机械、汽车、房产、物业、光学、艺术品、印刷等行业经验，间断从事过生产、质量、营销等工作，有多年留学考察的学习经历，聆听过多位大师的教诲之作。到现在，参加培训或培训他人已记不清多少次了，捧读过的人资书籍（包括电子书、纸质书）不下数百本，这些书的含金量、对人资实际工作的参考价值到底有多大，我不敢妄言，但它们似乎都有一个共同特点，就是“二多二少”，即：理论多、西方多；本土少、落地少。

熟悉中国国情的人都知道，走到哪里都离不开“中国特色”四个字，也就是“国情”，落实到人资管理对象“人”来讲，就是“人情”，即“中国人的实际情况”，再推一步就是：信仰少、好面子、讲义气、自觉性差、不太想受约束……如此“人情”，如果我们用那些从西方舶来的理论浓缩成英文字母（比如：KPI、SWOT、X/Y等）搬到国人头上来，即使绞尽脑汁进行修改后的所谓本土化，也一样难以生根发芽，反而会四处碰壁。

现实工作中，结构化面试是不是被各位领导的自由化面试撕得支离破碎，花巨资的拓展培训是不是成了大家外出游玩散心的工具，所谓的宽带薪酬其内容是

不是职位工资制的影子，不断翻新的绩效考核是不是成了短命鬼或行尸走肉，这一切的一切，都不得不让人资工作者或企业管理者重新审视，这些西方理论为什么难以在东方热土上有所作为。

我们一起来回忆一下：方块字、儒家文化、父辈呵护、农耕思想、保守求稳、福利不多、侵略性弱、温暖气候、信仰不定……如此这些，怎么可能与西方的“英文字母、成人守法、工业文化、福利多多、信仰稳定、侵略扩张、花未来钱……”思想一致，这些数千年形成的思想，怎么可能通过几年、几十年表面上“吃KFC、过情人节、收圣诞礼、玩迪士尼等”就深入“骨髓”了呢？这样的思想，不但普遍员工、各级管理人员，甚至各位老板、政府各级官员们，也都是如此，不可能在几代人的时间里实现西化。

由于中华文化博大精深，单单一个国学就让西方人惊叹不已，他们曾说，在国学里，他们找到了目前西方理论无法解决他们遇到的现实困难和问题东西，所以，让他们趋之若鹜，孔子学校、学汉语、说中国话、移居中国等，现在似乎在外国非常流行和时尚，有人预测：21世纪，是全世界人民被汉语折磨的世纪。外国人都来研究中国的古今，我们凭什么不近水楼台先得月，难道非要舍近求远的拿来无法使用的外来货吗？

我们研究自己，既要古代经典文化中的四大名著、四大发明、天文地理、历史案例、名人志向等正史文化，也要看民间丰富的野史，更要从戏曲、民俗中汲取宝藏，更重要的是必须认清我们自己，包括法律法规、我们的祖辈、各民族特点、性格、五行、血型、阴阳、24节气、各地方风俗、80/90后特点等，只有这样，才能找到适合自己单位特点、地方要求、员工习惯、客户需要等的管理方法和技巧，而不是用所谓高大上的一些英文字母堆砌而来的理论，我们更需要平实无华、大众化的通俗语言和管理规则，只要是适合的，就可以让大众信服。

就人力资源管理而言，许多高学历的人资专业科班的毕业生，拥有丰富的人资理论知识，其中不乏西方理论、国内他人经验等，更有深厚的外文基础，为什么到用人单位实习或工作，总是难以适应具体的环境，要么是上下级关系处不好，要么是无法处理具体的实际问题，面对许多人际间的潜规则，他们不知道如何是好，有的根本就无法理解，面对老板不按规则出牌、随时变化的做法，他们根本无所适从，有的甚至工作十几年也没能适应这种国内人资工作环境，导致自己在工作和生活上难以如愿。一些朋友通过各种关系、网站通过千方百计搜集所谓高大上的百家企业人力资源管理体系资料，与大家分享，有的还是付费的，然

而，拿到这些高上大的东西，在你的公司用得上吗？你的公司需要这么完善的体系吗？根据公司实际，必须左改右改，然而，牵一发而动全身，实际上，修改比从头制订更难，当然，借鉴先进的做法、思想是可以的。

基于此，我才想到，只有用无数个鲜活的案例提醒大家，帮助大家树立某种合理、正当的人资工作思路，最大程度地把握住法律法规在司法实践中的脉络和习惯做法，用尽量多的例子告诉大家我们的领导、老板和员工在各种事情面前是如何思考的，他们重点关注的是哪些利益、得失。通过这些来自国内不同地区、不同工作经验的一线人资工作者提问的思考和我的解答，可以帮助我们从不同角度、深度树立起自己思考问题的某种特有模式，与社会提倡、领导要求、老板期望的方向保持高度一致，这样，我们的人资前景和职业生涯所能达到的高度就有了基础，否则，方向不同，怎么可能达到胜利的彼岸。

按照正统理论，人资管理一般分为六大模块，但我根据实际，将其分为招聘管理、培训管理、薪酬福利、绩效管理、企业文化、员工关系、人资经营、职场指路等八个方面，特别是后面两个模块，相信对大家的心灵触动和个人指导意义更强，几百个案例也分列其中，但个别案例可能横跨几个模块，解答时就只好放入某个模块中，如果对某些案例的模块分属有不同意见，也是可以理解的，正是因为有一定的意见分歧，才让世界更加精彩纷呈和百花齐放。

其实，不唯权威和先达，是我一直坚持的做法，只有解决实际工作问题，得到多数人的好评，并能够准确预测未来可能发生的问题，然后采取行之有效的预案，使未来任何可能产生的损失降到最低，这才是较好的企业管理者或人资工作者。

请各位朋友注意，面对这些提问的案例，是基于我个人的认识、经验和思考来解答的，完全是来自实际工作，不可能参考任何书籍，相信也难以从书籍或网上找到答案，所以，难免存在解答不周全或不完善的地方，甚至出现某些错误，还请各位谅解。不过，从这些案例中，大家一定能够获得启迪，带领大家向深层次思考，慢慢树立自己的工作思路、做事方法，能够有这样的效果，我是非常高兴和欣慰的。

我坚信，因为这些案例全都是来自一线人资工作者的手中，我的解答也全部来自自己20多年的实际工作经验，都是已经落地生花的东西，而且基本都是近些年的经历，相信对大家的实际工作是有非常大的借鉴和参考价值的。由于人力资

源工作涉及到的法律和各地方法规非常多，在此就不引用，以免占据篇幅和纸张，请大家到当地劳动部门或网上及时更新、下载。

本书是我从2010年至今共花了七年多的时间积累、整理和完善的，涉及人力资源的内容较广，其中还包括了许多与企业管理、个人职业发展相关的案例，既有人力资源管理过程中遇到的实际问题，也有职业发展中的困惑和疑问。

本书既适合初入职场的人资专业毕业生，也适用于职场中途转入人资领域的同行，同样适用于高校教学时的案例讲解，也可供用人单位的人资经理、人资总监或其他中高层管理人士阅读，不但可以扩大对人力资源的认识，还可以将其运用于实际工作，无疑是人力资源工作者在实际工作中的得力助手。

本书是我用心编写的第一本案例书，理论很少，实操和干货很多，希望引导大家练就自我特色的人资工作模式，共同努力，改善我们人资工作者工作、生存的社会和企业环境，使将来的工作和生活更加美好。最后，祝大家工作愉快、生活幸福，人资工作更上一层楼。

您永远的朋友李志勇2017年3月15日晚于重庆



## 第一部分 招聘管理

### 电话预约求职者有哪些技巧？如何才能提高邀约面试到场率？

我是一个有2年工作经验的HR，前不久才加入现在的公司，我们公司是做电话销售的，目前有30多人。我平时的主要工作就是招聘电销业务员，打电话预约求职者。最近，收到的简历比较多，网上的资源也很丰富，但是电话预约求职者的时候总是被问到一些和业务相关的问题，有的求职者说要先了解一下、看一看之类的话，然后就杳无音讯了。还有一些人，虽然电话沟通时约好了面试时间，但是面试的时候还是会被放鸽子，真正到公司面试的人寥寥无几。整天累得够呛，却没有什么效果。请指点一下，电话预约求职者的时候有哪些技巧？如何才能提高邀约面试到场率？

#### 【解答】

面对节后招聘，HR者也是很多忧愁，很少欢笑。其实，具体到此案例中面临的问题，要提高邀约面试到场率，可以这样进行：

1.熟悉业务。如果HR者对应聘职位工作内容和业务不熟悉，很容易被面试者问尴尬，这种情况下邀请对方来公司“面谈”，很容易会被放鸽子，换位思考下，对方会想你连职位的内容和业务都不熟悉，多半是骗子或在挖什么坑让我跳，安全起见，如今骗子那么多，还是小心为妙。

公司是做电话销售的，销售的具体产品或服务是什么？都涉及哪些行业？产品或服务有哪些知识、标准、要求？底薪与提成是怎么组成的？平时工作内容和绩效考核是怎样的？公司规章制度有哪些？作息时间和晋升通道如何？有哪些做

得比较好、收入比较高的典型员工？一般的员工收入有多少？总之，对于业务和岗位工作内容必须深入了解，达到应聘者问不穷尽的效果。

对内，就需要用工作、业务、晋升渠道和可能达到的收入福利情况来吸引应聘者，这也是他们看得见或希望得到的东西，如果不能较好回答或含糊其辞，面试到场率肯定就会失去起码的基础。

2.熟悉环境。如果面试者提出前来“看一看”，则表示知晓公司的内部信息还不够，还会对公司周边的环境有所期望，比如住宿、就餐、交通、商圈、治安甚至交友、休闲、娱乐、旅游等等。

所以，HR者有必要更多了解公司所处位置的周边情况，最好到社区、街道办事处或村镇、政府相关部门了解，甚至需要亲自步行去走访。只有了解这些，在缴约面试者时给予讲解或提示，才更可能提升其到场一面的可能性。

当然，在讲解这些时，不要太过于吹牛，更不要讲解过多的负面消息，正面说明这些情况的优势即可。

3.突出优势。即使是电话销售或同类型环境，公司的优势和所处位置的好处要给予适当说明。公司优势方面，可以从发展历史、高层理念、公司业绩、发展规划、优秀员工典型事例与回报等讲解；在所处位置上，突出当地政府部门的执政方针、创建措施以及自己亲身体会谈。如果不突出这些优势，而与其他同行区别不大，也不会激起面试者到场的念头。

4.真诚交流。公司或其他方面的优势是必须重点讲解的，但是，存在的不足也要适当说明，比如：公司管理还存在一些不足，但公司高层非常重视，已经责成相关部门拿出措施，正在实施中，公司也非常愿意吸取员工们的好建议，还专门设置了专项奖金。

也就是说，在介绍或回答时，不有意夸大优势，也不避讳存在不足，真诚地告诉应聘者，同时说明，如果公司不存在问题，那么，公司也就没有发展的可能，因为只有解决前进中的问题，才可能有发展，问题解决得越多而且解决得越快，才能发展得越快。

5.语气语调。我们在电话预约时，在可能的情况下，安排声音好听、语调柔和、性格温柔、业务熟悉的女士来缴约，到场面试率兴许会高一些。

6.直逼答案。经过前面N分钟耐心、细致、周到、专业的交流，HR者就可以

直接询问面试者是否在某月某日某时到公司面谈，以便及时安排面试官等事宜。如果面试者对是否到场不能立即肯定答复，也不要再询问，可以礼貌地终止本次交流，直接放进“不会来”之列。

这不正是HR者遇到的“网上资源丰富、收到简历较多”的较好处理方法吗？即使届时前来面谈，就是意外之喜，视具体情况而定即可。

## 已经约定求职者入职，领导突然空降人员，怎么处理？

大家好！我们有一个岗位空缺出来很久了，这个月终于面试到一个合适的人选，所以我们要求他尽快把原公司的工作交接清楚，尽快来入职。这名候选人也给力，很快在那边办清了手续，约定下周一入职。但周五的时候，我去总经理办公室汇报工作，提到这件事，总经理说他刚刚已经给这个岗位邀约了一个合适的人选，也是让人家下周过来入职，只是还没来得及跟人资部门通气！这下我是两头大了，请问，我该如何解决目前的窘境呢？

### 【解答】

从此案例可以看出，即使是制度非常完善的公司，也会遇到类似“撞车”的事，简单来说，就是“及时沟通”的问题，否则，类似事件将会层出不穷，让人左右为难、徒增许多协调沟通问题甚至几头不讨好。对此，以下思路可供参考：

1.表达自己的看法，让领导决策。由于HR者对自己这位候选人情况较为熟悉，在向总经理汇报工作时，可以简要地将招聘过程、此人优势不足略为阐述，如果入职，将可能给工作或公司带来哪些积极的正面作用，当然，福利待遇这些也得说明一下，但不要过细汇报，否则，总经理就会认为你太过于有意推荐此人，就会背后怀疑你与此人的关系或者有其他目的等。当然，作为一位HR者，也应当适当了解一下总经理邀约的这位人选，这既是人资的职责，也是关心工作和公司的表现，并不是唯领导是从。从侧面表达出自己是为公司着想的，工作上也是有一定原则的。

当然，如此这般与总经理交流后，应当最后说明，最终服从总经理的决定，如果需要再约谈以便比较后决定，也是可以安排的。

2.真诚表达工作失误的歉意。明眼人都很清楚，以上窘境情况的结果不外乎有以下三种：最可能是录用总经理邀约的人员；次可能是让二人复试，但最终还是选择总经理的人选；最不可能的就是录用人资相中的人员（这种可能至少要具备二种条件才会出现：一是总经理非常开明，对事不对人，任人为贤；二是人资相中的人确实综合能力比总经理相中的明显强不少，而且性价比对公司来讲是划算的）。

所以，人资部门都要做好准备对自己相中人员表达歉意：由于情况有变，领导有新的人选。这既是真实情况，也最能让对方信服，如果说“暂不招聘、不适合岗位”等理由，显然难以让对方服气，会认为是在欺骗他，对公司形象影响较大。所以，将真实情况告诉对方，往往容易得到对方理解。这也是管理不完善导致的，实属正常。

当然，如果最终没有录用总经理相中的人员，人资部门也要代表公司表达歉意，一是给对方留下公司管理较为完善的印象；二是代总经理出面处理好此事，人资部门在总经理印象中也是大大的好。

3.重要岗位若有人选，应第一时间请示。按照正常程序，人资部门或者用人部门面试应聘者时，应当填写面试情况表送相关领导审批，到总经理手中时估计也得一两天时间了，在这个时间段里，一切情况的发生皆有可能（比如：总经理也物色到人选了）。

这种情况，用制度来规定是不太方便的，作为人资者，应当换位思考就会找到办法。重要岗位招聘，人资部门急，领导也急，只是没有告诉人资部门而已。所以，人资一旦对人选有所中意，就要用电话直接请示领导，征询领导的意见，不要用邮件，以防领导没有及时查看，更不要按部就班走纸质流程，否则就会出现以上的窘境。

同理，总经理也应换位思考，自己有了人选，也应第一时间告诉人资部门，一是减少人资的重复招聘，节约人力；二是表达公司非常重视对这类人才的引进。慢慢的，上下级之间的工作默契就会自然而然形成。

4.程序没走妥，不要通知入职。即使应聘者非常优秀，人资部门根据工作经验或对领导的准确判断，想当然做出公司必然录用应聘者的结论，从而在领导没有同意的情况下，就通知应聘者办好相关手续、准备入职是欠妥当的，要知道，领导昨天的想法，未必今天没有变化，甚至明天也可能会变。不断变化才是这个时代的永恒规律。

有时候，领导同意的事情都可能转身不认账，特别是口头答应或承诺的事更是如此，所以，一般情况下，多采用短信、或纸质签字批准等几种方式征得领导确认后，再通知应聘者准备办手续入职。

有人会认为以上做法是不是太过小心，当然，面对什么习惯的领导就用什么

方法吧，如果领导是开明的、记忆力较好、敢于承认错误、勇于为下属担当的，那么就不要谨小慎微；相反，只要领导对自己说过的话出现一次不承认，那就要凡事讲签字了，否则，第二次第三次让你难堪或者陷入窘境的事情就会不断出现。

## 业务部门要留试用不合格员工，怎么办？

人资主管老李最近遇到了难题，新招聘的业务员小张，马上就要试用期满了，按照公司试用期考核规定，小张试用期内的业绩没有达标，按道理是要解除劳动合同的，但小张的经理老王说，小张现在正在谈一个大单，要是谈成了将是公司目前最大的一笔生意，希望老李不要按照规定“开了”小张。老李苦恼了，一边是公司的试用期管理规定，一边又是老王对小张的大单的关注！不知如何是好。那么，请问：如果你是老李，你会怎么处理此事？

### 【解答】

面对如此事情，看我的处理：

1.找老王。按照试用考核，你手下小张业绩没有达标，按理要解除劳动合同，我应该按规定办事，但你老王说小张正在谈一个大单，如果谈成将是公司最大一笔生意，确实很值得期待。但老王，面对这事，你不能说留下就留下他，我也不好说“开他”就开他，此事确实也比较特殊，我们是不是这样商量下：业务员的考核确实也比较特殊，订单时有时无的，要不让小张把这笔大单谈了后再来考核，但要订一个期限，不能是一年半载（比如延长半个月），如果合格就留下，否则只好走人，但我们都没有权力这么干，要不向上级领导汇报下？

2.找领导。与老王一起共同找公司的副总或总经理，汇报清楚以上事实，并把商量的结果汇报下，征得他同意。相信他也会同意的，这也是拉虎皮扯大旗，也就是告诉老王：虽然你是业务老大，公司的生存和发展要仰仗你们部门的业绩，平时显得肯定比较牛，但也需注意尊重HR部门。

3.找小张。走出领导办公室后，要求老王将以上情况回去后告诉小张，为他争得的这个机会不容易，没有上级领导首肯他就走人了，希望他多动脑筋，争取谈下这个大单，否则后面的事你老王也帮不上忙了。话虽这么说，相信老王一定会动用他的资料和聪明帮助小张共同将此大单谈下来的，否则老王出面保小张延长试用期的做法不是就错误了吗？记住：自己绝对不能去找小张说这事儿，也不能安排下属去告诉小张的，否则就是管闲事了。

4.看结果。试用期延长届满前二天，找老王去了解情况，如果小张在老王的

帮助下将此大单谈了下来，相信通过考核就不成问题（因为业务员还是以订单为主），这也体现出我面对人才有气度，能灵活运用公司的规定，并留住了人才，老王、小张都会感谢我，说不定公司领导也会觉得我原则下有灵活，是个HR人才；如果没有谈成，我一边拿小张开刀，让其自动辞职走人，一边说我帮你介绍其他公司你去试试，我既做了好人也打压了老王的威风，同时要提醒老王先去给公司领导汇报这件事，因为随后我就会安排文员将小张的辞职单交给领导批准的。

在与公司业务、职能部门的工作中，甚至代表公司与其他单位、政府部门的交往，就需要运用些技巧，不能不要原则，特殊情况下如果要灵活也需要拉出领导来，即使有理有据要“打倒”对方也要体现“怀柔”的一面，有成绩大家会记住你的功劳，按章被处理的人，还会感谢你，这才是HR工作者应该到达的高度。



## 面试时怎样询问薪资待遇才不会引起反感？

最近忙着找工作，投了本地一家电商公司的招聘专员一职，并且接到他们的电话通知面试，简单沟通后了解到公司不提供住宿，为了避免白跑一次，于是便问了该岗位的薪资范围，如果不能达到最低薪资期望，就不会考虑去面试，毕竟公司距离比较远，如果再租房，生活成本比较高。但对方却直接回答说我不先考虑自己是不是符合岗位要求，能不能担当工作内容，而只关注薪资这一块，不符合他们公司的价值观，还是取消面试吧！我觉得关注薪资并不会影响到自己的工作能力和工作热情，但对方直接取消面试，还是多少让我感到有些错愕。请教一下，面试时关注薪资有错吗？怎样询问薪资待遇才不会引起反感？

### 【解答】

看了你应聘经历的描述，不但为你寻问职位可能提供的薪资而被“取消面试”而惊愕，更为当场决定取消你“面试”的那位决定者的行为而大愕，如此下去，他将招到什么人？不要以为自己多牛，省省吧。离题了，还是针对问题展开分析，以下想法供参考：

1.你的考虑正确。任何员工，都会思考自己的生活，对岗位提供的薪资福利、工作环境、职责等都有了解权，公司也应当如实告知，这既是劳动合同法规定的，也是合同双方地位平等的体现。租房等各种支出，必须考虑。如果这些思路都没有，像无头苍蝇一样，过了今天不知道明天想做什么，得过且过，甚至早不保夕。这样的员工对自己都不负责，难道会对公司有责任感吗？

2.可以技巧一些。也要理解面试官，他的出发点也不无正确，面试者确实应当首先考虑的自己是否符合职位要求的能力和条件，能否胜任，而不应当首先提出自己的薪资要求，可以对面试官的态度或取消面试行为表达惊讶，不必去纠结，更不要耿耿于怀，毕竟面试官在择人上更为主动。

从这个角度来看，你在提自己薪资要求时，方式或技巧需要提高，有三点可以掌握：一是从招聘简章上看有没有薪资范围，如果没有，建议不投简历去，这样的公司多半不正规；二是面试时自己不主动问薪资福利，面试官提到时才给予回答，即使回答，也要联系着自己胜任性、业绩大小来模糊答复，即使要求具体

数据，要么说一个数据，要么不要亏待自己，把数据说高点，再补一句，根据情况也可以协商；三是按面试流程走下来，没说薪资，也不要问，回家再说，如果想得到这个职位就去个电话了解面试情况，如果有复试机会，等复试时再顺势提待遇，如果没机会就拉倒重新找吧。

3.早解决为好。一般来讲，单位要约面试都会先来一个电话，在电话中，就要尽量表达清楚自己的想法，包括食宿、福利、待遇，不要随时变动，要定一个自己的最低要求，再低就绝对不同意了，如果主动降低标准，单位会认为自己“能力不行”或“没有自信”，在谈薪时也会显示出主动权在手的优越感，而让自己处于被动局面。

奉劝所有找工作的同伴们，即使自己能力、阅历、经历、经验、专业能力多么不足，也要展示出自信，具体体现在要求的职位、福利、待遇等方面，只要不过分虚张声势，但绝不压低身份屈就。说真的，除了科班、中大型单位的HR，有多少面试官能问出个所以然来，根本就不要怕他们，把面试主动权、薪资谈判权掌握在自己手中，否则，这样的职位情愿不要。

4.也要积善德。本来不想说案例中的面试官，凭什么面试者打听下提供什么薪资待遇，就要取消面试，即使别人能力差点或思维方式、习惯不符合你单位的企业文化要求，不能忍着不说出来吗，决定不要这样直接当面表达出来吗，你是掌握着主动权的面试官，有让人面试或不面试的权力，用这种方式伤人自尊，有意思吗？显示出你很牛吗？你考虑过你这种行为将让应聘者多么受伤害，如果他将此消息努力传出去甚至怒而发到网上，将是什么结果，你是代表公司在工作，难道贵公司的企业文化就是这样的。

当面不直说，事后艺术性回复面试者，有许多不伤自尊的处理办法，为什么要这样直而刺呢？给别人一条路或留一个面子，其实是在救自己，更是体现大度的企业文化。

## 老板想找一个懂“职场政治”的HRM，该怎么面试候选人呢？

我们公司是做服装贸易的，成立于2006年，现有200多人，其中一些和老板创业的功臣，现在也都担任着重要部门的领导。随着公司越做越大，公司内部的勾心斗角、拉帮结派现象也越来越严重，尤其采购部和销售部的两位经理，面和心不合，总想搞垮另一方。可是，这并不是老板想看到的，于是他让我招一个人资经理，希望通过人资经理来制约、平衡这两个部门的领导，还特别要求人资经理一定要懂职场政治，擅长运筹帷幄。作为人事专员，怎么样才能面试出候选人懂不懂“职场政治”呢？请教一下，老板想找一个懂“职场政治”的HRM，我该怎么面试候选人呢？

### 【解答】

要找懂“职场政治”的HRM，并且要擅长运筹帷幄，再结合你们公司“勾心斗角、拉帮结派”的现实，简单两项要求，这样的人才既好招也不好招，好招是因为凡是HRM都会遇到这样的现实情况，不好招是因为这个标准掌握在老板手里和心里，你是难以把握准确的，也不太清楚老板想让HRM达到什么工作目标。

但是，你大可不必担心以上疑问，因为此HRM最终能否入职，一定不是你面试就可以的，还必须经过其他管理人员和老板面试的。所以，你只是人事专员，只需把握自己这关就行，说白了，就是较好完成初试就可以的。为此，以下几个方面可以注意：

1.具备什么软硬件。你可以稍微站在老板角度思考下，这个HRM或许应当有以下要求：

硬件上：性别可以不计较；年龄应当在35岁左右甚至以上，否则难懂“职场政治”；从事过HRM经历5年或以上，否则难运筹帷幄；有服装贸易、其他贸易或者中型以上企业规模经历，尤其要有民营或私有企业的经历，否则难积累与老板那些老臣们打交道的经历；学历上，专业以人资管理、心理学、中文等偏文科的为主，这样才更具组织协调和沟通能力；婚姻家庭上，最好是已婚已育的，能够将生活上的阅历和磨练运用到工作上。

软件上：成败经历，太顺利的职场不可取，需要有不少挫折或失败经历的人，更具顽强意志和心态稳定性；性格上，不能太内向，也不能很外向，属于不

轻易表态、脸上常带笑容、步态稳健自信的人；做事上，既有原则也有灵活性，经常运用团队力量去完成工作；交流沟通上，能随时与员工、各级管理人员愉快交流，不以个人喜好而表现出喜怒，典型深藏不露的人。

2.隐性能力有些啥。要在你们公司从事HRM一职，如果还要稳定下来，绝不是那么简单的事，根据我以往的经历和对其他事情的观察，以下隐性能力还需观察：

生肖、长相、身高、胖瘦、出生地区、生活习惯等方面有没有与老板要求相冲突的；与目前老板众臣们性格上能否合得来，有没有不喜欢某类性格之人的表现；是否关照老板或高层领导家属，以缩减后顾之忧；是否经常为下属争取奖金福利、吃喝玩乐，检验其思维高度、管理的距离美；对金钱、色相、美食、美酒等的喜欢程度，需要用测评中心进行检测，以检验其价值观。

3.设置二难情景题。在民营企业中做HRM，确实要达到老板的诸多要求，上要对得起老板，中要协调好各有功之臣，下不能怨声载道，所以，HRM经常是处在腹背受敌、两难选择之中，所以，这方面的能力尤其重要，面试、测试时，应当多问多设置这方面的情景模拟题，以检验其处理能力，包括反应速度、处理合理性等。

这类型的题目，在网上搜就会很多，为防止其有事先防备或预习过，一定要根据你所在公司遇到的实际问题来修改，这样才有针对性，才能更有可信度。

4.背景调查有侧重。在你通知面试者初试之前，就可以进行背景调查，主要看有否具有处理民企复杂关系、规范公司管理的能力，处理过这些复杂事情越多的越好，较少的就不列入初试了。

5.最终结果老板定。你初试合格的人数，至少要有3人呈主管副总复试，同时将初试情况写/说清楚，不能带偏见要公正客观。该HRM的最终人选只能由高层决定了。如果终试都没通过，只能重新再来了，当然，需要加入高层和老板的新意见。

## 如何合法解雇试用期员工？

李小姐成功应聘A公司的前台文员，合同期为3年，试用期为6个月，在试用了两个月后，公司觉得李小姐工作拖拉，交代的事情完成得差强人意，也不够机灵，所以公司以试用期不合格为由解除劳动合同，但李小姐不服，觉得自己表现虽然一般，但并无过错，公司辞退自己需要赔偿，不赔偿就去告公司。那么，请问：1.你如何看待A公司的这种做法？2.如果你是该公司HR经理，你会如何解决这个问题？

### 【解答】

A公司的做法还不太完善，如果强制执行下去，可能面临仲裁和被诉，最终极可能败诉，如果我是A公司HR经理，就按如下程序来处理：

1.找李小姐的直接上级交流。详细了解李小姐“工作拖位、事情完成差强人意、不够机灵”的具体表现，以及平时是否给予及时提醒或谈话并要求其改善，是否及时记录交谈内容等。同时，说明劳动合同法虽然规定员工试用期不合格，用人单位可以解除劳动合同，但也需证据充分，否则如果员工不服甚至走上法律渠道，在证据不充分情形下，公司是容易败诉的。如果这些记录都很全，甚至有李小姐写的改善书而且有签名和日期，就好办了。但我相信，李小姐的上司应该没这些，于是，就可以抛出“暂时不要解除其合同，我们共同给她提出来存在的问题，要求其在一个月的限期内改正，并劝其写一份改善书”，相信能够达成此共识。

2.找李小姐谈话。与李小姐部门领导一起，找李小姐谈话，先肯定其两个月来付出的劳动和辛苦，肯定其做出一定的成绩（李小姐应该不会有抵触情绪），然后说明前台文员的工作职责、能力要求、平时注意事项等，同时指出其在以上方面存在的问题，希望其慢慢改善（李小姐应该感觉到公司对其试用表现不满意），然后说明劳动合同法有规定，如果员工在试用期表现不合格，用人单位是可以辞退员工的，只要理由充分、证据合理，也不会给员工赔偿的，不信你自己可以去咨询律师（李小姐此时心里比较虚了），但公司还是看到李小姐一些积极方面，经过与公司领导商量，同意给予李小姐一个月改正的机会，希望李小姐重视并切实拿出行动，同时也相信李小姐能够做得更好，并请李小姐写一份改善保

证书，比如写上“感谢领导给予我的一个月改正机会，我一定努力工作，改正工作拖拉、不够机灵、不能及时完成工作任务的缺点，如果改善效果不好，自己愿意离职”（如果李小姐看重此工作就会写，如果不重视可能就会此时主动请辞，如果请辞，本人就可以表达：工作这么多年，如果李小姐不介意，我可以帮你推荐一些比较好的公司，你去试下，也算给双方一个台阶下，通过这样的交流，李小姐应该就在我们掌控之中了）。提醒下：不管是哪种情况出现，本次谈话内容都需要在笔记本上简要记录，并请李小姐及其部门领导共同签字承认，当然，本人自己也要签字，只要是真诚沟通交流，签字应该是没有问题的。

3.分别处理。不管是哪种结果，第一时间都及时反馈给公司领导，希望得到领导的理解和支持。如果李小姐主动请辞，按离职流程办理就行；如果李小姐愿意再试用一个月，就请李小姐上级密切观察表现，并及时找其谈话，谈话要有三人在场并每人签字。届时如果确实改善了，经过努力改造了一个人，让其留下来未尝不可；如果那些问题仍存在，相信有据在手，她不主动请辞都不行，即使上诉她也会输的。

4.开协调会。针对李小姐试用不合格而没有及时留下书面证据的事，本人召集各部门负责人开个协调会，提醒各位其中存在的隐患，将会给公司带来的损失，也会给各位工作带来负面影响，所以，提醒各位：一是要及时发现不合格的试用员工，越早越好，过了试用期是最难处理的；二是希望抽时间及时与试用期员工交流，表扬积极的方面，提醒存在的问题、要求达成的工作业绩水平，并要求限期改善，同时需要签字确认，留下书面证据。会后形成会议纪要，并抄送公司领导。

5.HR部门反省。通过李小姐及协调会后，我认为，HR部门也应反省以下二点：

各岗位职位描述完善否？“工作拖拉，完成任务差强人意，不够机灵”在职位描述中是如何表达的，有没有量化的体现，重新梳理、修改各职位描述，以免引起歧义。

第1次签3年？当然，目前不少单位第1次签劳动合同都会签3年，一是要将试用期控制到六个月，为公司节约成本；二是如果不能及时发现员工试用不合格，后面还有时间，操作起来也比较容易；三是可以第2次签5年，于是你要工作到第九年才能签无固定期限劳动合同，着实为公司考虑得比较长远。但我想说，如果

第1次只签1年，试用期就1个月，会不会好些呢？这就更要求HR部门和用人部门对试用期员工的表现要及时反应，可以及时解决问题，避免因时间拖延带来的麻烦，当然第2次就可以签5年、7年等劳动合同的，一样可以达到推迟无固定期限合同的到来。不过，各有利弊，看各人的选择了。

具备解决问题的能力很重要，但我认为，作为HR工作者，面临的各种问题非常多，也没有可以直接借用的经验，哪怕你是工作上十年、二十年的HR者，可能天天会面临新的情况发生，我以为：只有走群众路线，发挥HR部门各员工的积极性、主动性，并联合公司各部门人员，群策群力，共同研究各种HR问题的预防措施才是要提前做的。

## 如何打陌生电话和想要挖角的人才沟通？

我们公司是做新媒体的，我是一个苦哈哈的招聘狗，由于行业特殊，我们公司要招聘的一些岗位候选资源少。通过多方打探，终于找到了其中一个同行企业类似岗位人才的联系方式，我打算挖完这个人之后，通过他的人脉，再挖他们公司其他岗位。现在，除了这个人的联系方式，我对他个人工作情况一无所知，但如果突然给他打电话，我也不知道该问什么？他会不会排斥，万一他很介意，不愿意和我们多聊，那我就损失了一个重要的资源？请教，我们想要定向挖角，该怎么打陌生电话？

### 【解答】

针对你的实际情况和咨询问题，建议如下：

1.一句“苦逼的招聘狗”，虽然是自嘲，说明了招聘工作的辛苦，但站在自己角度，似乎瞧不起自己所从事的这份职业，如果这是别人对自己、或者自己对其他招聘人员所持观点，有一种歧视、心理不平衡之嫌，这样的心理，势必影响工作态度、行为动机等，如果长期下去，对自己今后的职业发展必然不利。

实话实说，每个行业每种职业，都有其工作难度，招聘不能说所有职业中最难的，如果说劳心，有教育、医疗行业容易让人倦怠吗？有创业老板们辛苦吗？如果说劳力，有清洁、农民、搬运工、三轮车师傅严重吗？所以，只有干一行专一行爱一行，全身心投入，才能积极、主动，也才更能干出业绩，类似道理，无需多说。

不调整好心态，即使眼前摆着一本《打陌生电话宝典》也没有用，讲出来、说出来的语气都不正常。

2.虽然是要招聘人才，心急手也急，但一定要沉住气，设身处地地换位思考一下：假如自己是那位被挖对象，接到一个陌生人打来的电话，会有怎样的反应，难道不会充满“疑惑、怀疑、不情愿、想挂电话”的感觉，电视上经常有报道说“那些打来电话说中奖的事”，即使是电视台真的打电话去说“确实是中奖了”，又有几人会信，甚至电视台、记者亲自到当地联合派出所去到当事人家里，才最终把疑惑解开，才让对方相信了。面对如此严酷的彼此不信任的社会现实，你必然要抓住这么久才打听到的唯一救命稻草，我认为，采取如下步步为营、逐渐获



取信任的方式是非常必要的。

(1) 简介自己。首次去电话，只说三句话：第一句“您好，不好意思打扰您了”（对方一般会说“哪位，什么事”）；第二句“我通过很多周折才联系上您，我们是同行，我姓×，就叫我小×好了”（对方还会说“哦，什么事，我很忙”）；第三句“多一个朋友多一条路，又是同行，一定有相互帮衬的时候，您先忙，就不多打扰了，这是我的手机号码，祝您工作愉快，家庭幸福，再见”（对方一般也会说“再见”）。然后，紧接着就去一条短信，内容可以是“我是刚才给您打电话的××，目前在××公司工作，非常想认识您”，对方可能回短信，也可能不回，回当然更好，不回也没关系，总之，这次到此为止，当天就不要打电话和发短信了。

(2) 再次联络。第二次联系不要隔太久，也不能第二天就联系，最好再等一天或二天，也就是第一次联系后第三天或第四天主动联系他。可以选择在下班后即晚上6:30左右联系，一是下班后容易接到电话，二是不打扰其上班工作。内容可以是简短问候一下近况、工作情况等，寒暄几句就可以了，最后一定要“彼此加上微信”，也没必要说太多，目的是再次加深印象。

(3) 微信联系。有了微信号后，就可以每天早上问好、晚上问安，节日问候（天热防暑、大雨带伞、周末问好等），总之，一旦接上头，问候语可以不间接，礼多人不怪的。同时可以请教些行业知识、经验技术、工资待遇、工作开心与否等，你可以从人资管理、心理学、职业发展等方面相互交流，慢慢的，更会相互得到认可，甚至成为初识的朋友等。

(4) 抛橄榄枝。随着交流的深入，你会讲到自己公司的待遇、晋升通道、发展机会等，可以顺势讲“如果您有时间，可以到我们公司来看下，先看看环境，如果有其他想法，我可以约一下公司领导见个面”之类的话，本着多一个朋友多一条路的思想去引导他，一定有机会的。

(5) 一举多得。想办法利用一个周末劝其来公司“参观”后，一是劝他要有想法，二是可以套出他认识的其他同行朋友。你要尽好地主之宜，来往路费包了为好，离开时还送一个小礼物更佳，当然这些费用最好事先给老板讲下，能够报销是最好的。这两个方面需要慢慢引导，也不能急的，总之是你的努力方向。但也不能太长时间，一般10天左右要达到这种结果。

3.经过精心设计、层层推进的“友谊战术”，应当有80%以上的成功率，特别是第一次的简短电话交流，你应当能够通过语气、语速、音调等判断出对方的性

格、学识、爱好、职位等，为下一次交流、分析对方和进一步的交流策略提供第一手素材。

能够研究透对方，而且是让对方慢慢了解自己，成功率就会得到不断提升。这是一个心理认知、斗志斗勇的过程，只能计划好前进的方向和战略战术，但具体的方法和操作还需要根据当时的实际情况适当灵活处理。

总之，尊重对方、认可和赞扬对方是需要注意的，特别留意的是，前两次交流绝对不能谈跳槽、找工作之事，只谈行业知识、天文地理、时事政治或对方更熟悉的领域（这就需要提前准备一些行业知识），第三次开始，才谈点生活、工作、待遇之类的话题，显得自然。否则，很容易让交流无法继续下去，你的救命稻草也会失丢。

## 校园招聘，我到底错哪儿了？

去年年初，我入职现在的公司担任人事主管一职，直接对接总裁，负责人力资源部的统筹工作。珠宝公司，成立于2015年，员工一百多人，业务处在扩张期，招聘需求较大。人力资源部总共四个人，两个招聘专员、一个人事专员；人力主要工作集中在招聘模块，培训、薪酬、绩效模块开展得较为简单。当时公司需求较大的岗位为电商、商品、展厅、珠宝设计等基础岗位，为了缓解招聘压力、在得到了用人部门支持的情况下，组织了几场校园招聘。2016年11月份校招正式开始，首先，让招聘专员联系清华、北大招生办，计划通过名校打开企业知名度。无奈无法联系上北大、清华，最后将招聘院校锁定到厦大、华南理工××学院等学校。第二步，与学校预约参展时间。第三步，带上宣传册、易拉宝等资料进行参展，其中部分学校进行了室内宣讲。第四步，报道录用，经过一个星期的培训，安排到各部门实习。对于此次校招，我本人是非常满意的，共招到四五十个人。最近在公司经营会议上，总裁和各部门却否定了校招工作。我真不知道校招工作哪里没做好，为什么被否定？虽然截止今年4月底，只留下五六个实习生，但个人认为正常，校招本来就是大浪淘沙。所以我想请教，我到底哪儿错了，为什么错了？

### 【解答】

你辛苦大半年的校招工作，在总结会上被总裁和各部门否定，无疑是想不通、郁闷的，相信总结会上，总裁和各部门应当表达了“否定”的具体内容，即使没表达，在平时与你的交流中也一定会透露，但你说“不清楚错在哪儿和为什么错”。从你讲述事件的过程来看，正好本人有珠宝公司工作经历，不妨提出以下个人看法：

1.方向错误。北大、清华、厦大、华南理工等名校光环，如果前去校招，通过招聘宣传固然可以对企业起到广告、扩大影响的作用，但即使这样的广告，多半也是在师生面前进行，如果企业本身知名度、影响力或福利待遇并无多大优势，那么，不但起不到广告宣传的作用，反而可能扩大企业负面影响，与招聘企业真正适用人才的校招目标不符，而且找名校招聘花费的费用更多更高，实在与只有100多人的企业不相称，追求这种“假大空”的东西没有实际意义。

正常来讲，100多人的企业不宜进行校招，在当地人才市场、同行较多的地区或行业招聘网络进行招聘，效果也会不错的，特别是珠宝行业，又有多少学校

设置了与珠宝相关的专业，普通学校的学生，有多少人爱好、喜欢珠宝行业呢，这样盲目选名校进行校招，投入与招聘效果是难以成比例的。

这种方向性错误，相信总裁和用人部门是看得出来的，严格上讲，你也应当明白，南辕北辙的事，当然要被“否定”了。

2.学校对口。电商、商品、展厅、珠宝设计等基础岗位，那些名校的学生普遍有傲气，看不起只有100多人的小公司，即使公司开出的待遇很好，他们多半也不会选择。相反，那些职高或有珠宝、工艺品相关专业的中等专业学校学生，由于傲气少些，一般要求专业对口，如果前去联系校招，不但招聘经费较少，校门也更容易进入，与学生达成入职意向的可能性更大。

3.同行招聘。另外，电商、珠宝设计都需要具体同行业相关经验，所以，在本地区或珠宝企业相对集中的区域进行招聘，是比较理想的选择，只要企业具备一定的优势，比如：薪资福利高、企业环境美、学习气氛好、后勤保障优等等。做到比周边企业有优势就行。

所以，加强开源节流和内部管理，提升企业赢利能力和水平，从而为改善员工福利待遇和企业可持续发展提供坚实基础，这才是影响招聘工作的最本质所在。

你个人对这次校招非常满意，我想可能是对“优美过程、繁忙事务、大家支持、招聘人数”等自我陶醉，无视了周边人的反应，有点掩耳盗铃的感觉，此种自我感觉良好的工作情商可不是一个正常HR者具备的基础素质，需要磨练，在任何事情面前，应当低头做事、抬头看路、眼观六路、耳听八方。

## 低工资高要求，招不到人怎么办？

2016年4月，公司的叉车工兼仓管辞职了，原因是工资太低，叉车工走后，领导让我按原待遇（每月2000元）招人，但本地的市场价仅仅开叉车也要3000元每月。我想尽一切办法终于招到了一个叉车工，持有叉车证，有4年的驾龄，这些完全符合招聘的条件，但没当过库管。当时仓库主管也勉强答应了，但经试用后发现该叉车工根本没有做仓管的天分，于是仓库主管十分不满，强行把人给开除了。现在叉车及仓管岗又冲我要人，公司领导又坚持一分钱工资都不肯加。遇到这种情况该怎么处理？

### 【解答】

办法总比困难多。领导既然坚持原待遇招聘叉车和仓管，鉴于案件情况，建议如下思路应对：

1.叉车工学仓管、仓管员学叉车。原来的叉车工兼仓管，待遇才2000元就可以搞定。但其离职后，一直未招到身兼二职的人选，而且领导不愿意加薪，办法没有了吗？

完全可以动员公司内部的叉车工兼着学习仓管或者仓管员送外学习叉车驾驶，只需适当提高其待遇（比如500、800元等）即可，比领导预想的更节约人力。这关键是如何动员、发现和鼓励内部人员去学习。

当然，如果HR能够搞定这件事，一方面证明HR还是有能力、能够解决一些困难和问题；另一方面也许会给自己挖一个坑，也就是下次遇到类似问题老板还会让你来解决，届时还有信心吗？所以，下面的方法也可以看看了。

2.两岗两人。叉车工和仓管员，本来是两个岗位，需要的技能可以说相去甚远，只是由于二个岗位属于上下工序，于是不少单位让一人兼职而节省人力罢了。但长期如此，而且一直比市场提供的待遇低的话，这样的复合型人才必然流失，如果HR通过其他方法来一味满足领导的“最低人工成本思路”的话，最终也会让HR自己明白今后的路越走越难，所以：

这两个岗位应当分别招聘二人，即使有这样复合型人才，HR也不要轻易招聘进公司来，这样的低薪都愿意接受的人，要么能力有限（只是拿到了证）、要么

交流有问题、要么不容易管理、要么被其他单位开除过等，招聘进来有可能给用人单位和HR部门带来难以预料的情况。经过相当一段时间的招聘后，HR部门完全可以将招聘过程对用人部门和公司领导讲解清楚：待遇确实达不到、复合型人才没有、周边单位待遇如何等，逼其对工资待遇上有所松动，而且只能一岗一人。

3.用人思路。公司领导、仓库主管已然形成的用人思路（兼职、省成本），HR没必要跟风和奉承，相反，应当提出自己的专业建议：在公司创业或工作任务不多时，兼职是正常的，也忙得过来，而且不会影响工作进度，但许多工作只能是讲求基本完成，不能追究精、细、专；但随着公司发展、规模增大、工作细化，一人身兼数职的情况就不太合适，人的精力是有限的，不可能对多个专业都做到精通，至少是比一人一专来讲要差一些，所以，还是需要定期疏理定岗、定员这项基本工作。

定岗定员不能闭门造车，还需要借鉴周边企业、同行单位的通常做法，要遵照员工工作实际，不能想当然的“鞭打快牛”，而且工资福利、绩效考核等要跟上步伐，否则，内部公司性、员工积极性如何体现。

## 初级HR招聘高端岗位，如何才能做好？

各位好！我参加工作是在2012年，但直到今年来到现在的公司，才中途转为做人事。因为公司处于草创阶段，人员配置还很不完善，我一接手就是从招聘专员做起，而且摆在眼前的待招聘岗位是人力资源总监和人事经理，这两个职位分别是我上司的上司、上司的上司的上司。从未接触过招聘的我不知道从何做起，像我这样气场不够、社会阅历不够、懂的知识面不够，该如何去面试高层呢？

### 【解答】

设身处地站在你的角度来考虑：工作经历不足三年，涉足人事二三个月的招聘专员，气场、阅历、知识面不够，说白了就是不自信的情况下，如何去面试HRM和HRD.

任务已经来了，躲是躲不过的，只能接招，与其慌乱或胆怯，还不如静下心来想办法：

1.主动权在手：心理上不怕。公司要招HRM和HRD，公司总可以在众多应聘者中选择较优秀者，谁更出色，总可以两两比较中识别的，可以比较长相、谈吐、经历、经验、认可公司企业文化的程度等方面，正如自己当初加入公司时的面试一样，面试别人的经验虽然不多，但被面试的感觉还是有的，只是换个角度，从相对被动的应聘者如今变为相对主动的面试者。

既然是招聘，第一关得过你这里，至少可以从年龄、学历、经历、以往案例、背景调查等方面进行了解一番，甚至可以要求发照片过来审审，这样，把握好主动权，在心理上就占据了一定的优势，可以弥补气场、阅历、知识面不够带来的不自信。

2.细节多准备：从简历来着手。不管是HRM或HRD，他们的简历、学历、基本信息等都是需要事先传给你看的，可能通过招聘网络，可能是内部介绍，还可能是领导推荐等，你都需要对这些资料进行认真研究，去尽量寻找与招聘条件相符和不相符的地方，特别是需要通过问询应聘者才能较为真实地核实，或者资料中表达不清楚的，都可事先写下来，罗列成一条条的，以便面试时一一问询，显

得有条理，更不容易慌乱或紧张。

3.表情要正式：问三个问题。虽然是招聘自己未来的上级，但也不要露出自己不老道的痕迹，比较好的方法有三个：一是面试时，表情要严肃、话不能太多、场面显得要正式，按流程办事，比如：表示欢迎、上茶、填表、等候等；二是可点头但不发表对与错，可引导应聘者朝这样的三个问题来回答：请简要介绍您学习工作的经历、您觉得最突出的业绩是什么请详细说明、您进入本公司第一个月的工作计划有哪些重要内容；三是要强迫自己盯着对方的眼睛，直到让对方先移开眼神（可以平时与同事对视练习）。

当然，最后要引导应聘者“有什么问题需要了解的”，不管什么问题，能回答或者自己了解的要给予回答，不能回答或者不清楚的可以“回头公司商议后及时回复您”这样的方式来应对。

4.控制好过程：多听多写少说。一般来说，有一定经验的HRM或HRD，表达能力都不错，在应聘面试中容易长篇大论，以展示自己的能耐，作为面试官，一定要控制好时间和主题，不管对方多么厉害，跑题或讲得过多过久时，一定要给予及时友善的劝导或引到主题上来，让对方要尊重你是面试官、有生杀大权。

在面试过程中，应聘者表达时，一定要不时的记录，要么写字，要么划重点线或者在某些内容处打圈，到底在写什么，你也许不完全明白，但对方更完全不明白、心里更是发虚的；如果偶尔发出“嗯、哦”等声音，尽量不要说对方的说法是正确或者不正确的；要仔细听，即使明显听清楚了，也可以皱着眉头好像在思考什么的样子，让对方不知道自己在想什么。

因为，对于聪明或者想加入公司的应聘者，不会因为面试者只有20岁左右就敢于轻视，总之，给应聘者越严肃、越猜不透、越看不明、越神秘的印象为好。



## 如何做招聘效果评估，该从哪些方面入手？

我们公司是做热水器的，在二线城市，目前有300人左右，行政人事部只有我和经理2个人，我们经理是刚跳槽过来的，为了能够尽快熟悉目前的行政人事概况，针对招聘工作他让我做一个招聘效果评估报告给他。我呢，非科班出身的HR，平时大多时间做的都是事务性的工作，我们公司目前的渠道只有网络和现场两种招聘渠道。以前没人教过，所以我也不知道该怎么做招聘效果评估。请问招聘效果评估该怎么做，该从哪些方面入手？

### 【解答】

像你们这样的行业、地区、规模的公司里，做招聘效果评估，其实不要太专业，因为要涉及到写报告，下面就综合来说下报告内容：

1.开头语。可以说一些简短的客气语，比如：根据公司经营管理工作整体安排，行政人事部招聘工作在公司各级领导和各部门的大力支持和配合下，取得了较好的成绩，也存在需要改进的问题，现将2016年至今的招聘效果评估并报告如下。

2.效果评估。根据你提供的公司情况，建议做成如下的表格，加适当的文字描述。

类别	招聘项目	入职人数	计划招聘人数	完成率(%)	备注
岗位	一线员工				完成数量以按计划时间入职为准
	职员				
	技术人员				
	设计人员				
	销售人员				
	管理人员				
	后勤人员				
	其他人员				
	合计				
入职	入职率				入职人数/面试合格人数
	面试率				面试人数/通知面试人数
月份	2016/1				入职人数/计划招聘人数
	2016/2				
	.....				
	2016 年均				
	2017/1				
	.....				
	2017/4				
渠道	现场率				入职人数/招聘次数
	网站名 1				合格简历份数/总简历份数
	网站名 2				合格简历份数/总简历份数
	其他渠道				入职人数/对应的费用
费用	费用率				入职人数/招聘所花费的总费用
	控制情况				是否超过预算
满意度	部门评价				满意数/总题数 (问卷调查方式)
	领导意见				意见数/副总以上人数

然后，可以根据表中的数据进行适当分析，建议主要对满意度、费用是否超预算、2016年均等重点进行分析。

3.取得成绩。对上表完成较好的月份、岗位、渠道等进行效果肯定，指出是因部门配合较好、应聘人数较多还是招聘人员努力付出等综合原因。总之，用

1、2、3.....的形式展示出来。

4.经验创新。对做得较差的各项目进行客观分析、评价，指出存在的问题和今后改进的方向，比如：你说到招聘只有网络和现场，为什么不开发内外推荐、中介等其他渠道，另外，对招聘满意率是否有收集，总之，要承认工作中的不足，也要提出你的建议和观点。

5.结束语。是开头语的呼应，可以是：在过去的一年多里，行政人事部招聘工作虽然取得了一定成绩，但也存在不少需要完善和改进的地方，特别需要创新，以上效果评估和建议，还请上级领导审核和斧正。

## 第二部分 薪酬福利

### 工资发错了，员工不退还，怎么办？

我在一家小型油墨公司的人力资源部负责薪酬核算，现在入职刚一个半月，最近出了一起很严重的工作失误，领导要扣我的工资来弥补损失，心里真的很委屈。刚入职的时候，前任薪酬专员和我只交接了3天的工作就离职了，刚巧赶上月初要核算工资。销售部有一个驻外地的业务员一个月前离职了，但由于异地，只是口头提出离职，销售总监同意了，但是却没任何人和人力资源部说这个事，所以我也不知道，结果这个已经离职的员工还是被发放了工资。后来我联系到那个被错发工资的业务员，希望他能退还错发的工资，可是这个人找各种理由推脱，现在手机也关机了。我的领导想把责任推得干净，让我自己承担公司的损失，我认为错不在我身上，觉得很委屈，但又不知道该怎么办？请教一下，工资发错了，员工不退还，我该怎么办？

#### 【解答】

谁不犯错误呢？针对你遇到的实际情况，建议如下：

1.发短信给那人。你不要急，此事最好还是让那位业务员把错发的工资退回来，他电话不接或关机，可以给他发短信，或电话联系他家人、紧急联系人等，电话一定要录音，短信或电话的内容可以是：你好，我是××公司人资部的××，××已于××年××月××日离职本公司，由于工作不慎，公司多发了本月工资合计××人民币，虽多次与××联系，均找理由推脱，现在干脆关机，按照民法规定，此行为属于不当得利，请收到信息后3日内（××年××月××日前）退还到我司账上，过期

若执意不退还我司，我司将采取以下措施：在行业里公开此信息、请求专业讨债机构追债、不出具离职证明、不办理社保转移手续、起诉等。

以上是你可以进行的，但做之前最好征得上级领导同意，包括以上内容的措词等，最好能够发给领导修改，同时也是留下证据，以免领导不认账。

2.向上上级汇报。你的领导决定让你来承担损失，但你并没有收到任何关于该员工离职的信息，况且工资表做好后，各层领导也进行了审核批准，这个损失怎么可能由你来承担，不管结果会怎样，你在履行以上短信或电话联系后，可以将实情向上上级汇报。

真实过程就不去讲述，先口头汇报，当然事先准备好书面材料，讲完后一并交给上上级，内容当然就是案情的真实过程，无需丁点编造，知之为知之，不知为不知，要经得起上上级亲自或派人来调查。

内容可以包括：口头离职、销售总监未与人资部说离职一事、各级领导审核工资表、自己与该员工交流退款、员工推脱关机、领导要自己承担损失、自己发短信或电话催款等，请求上级决定。

3.按上上级执行。对你而言，事情已经出了，能够做的，大概就前两项，至于上上级获知信息后会怎么决策，就不是你能决定的了，不过，可能会有以下几种决策：

催款。包括发律师函、亲自打电话或让销售总监/其他人员催款等。

扣款。公司有工作过失处罚制度的按制度办，没有的，临时决定相关人员分摊比例，并分别找来训话，并让相关部门出处罚通告。

起诉。为起到对其他员工的警示作用，可能也会采取立即起诉的法律程序，这就需要收集证据，要么你来操作，要么让法律顾问或律师办理。

4.吸取不少教训。从此案例看，有相关经验教训值得我们吸取，特别是针对管理不太规范的中小公司。

首先，工作交接不全。本来是小公司，理当会基本交接清楚，加之上级把关，不会留下一些后遗症的，仍然出现类似情况，说明在交接内容、签字、监交、上级审核等方面还需要完善。

其次，横向联系欠缺。员工提出离职，销售总监不跟人资部门联系，这是非

常不应该的事，应当在招聘离职管理办法中完善起来。

最后，管理适当规范。员工可以口头离职吗？不可以，让他用短信或邮件告知，或者必须要求亲自回司办理，否则工资/社保/离职证明之类的不予以办理；另外，工资表的审核也很关键，为什么没有让各部门负责人审核这一关，如果有，销售总监也可以及时发现工资计算错误时以便及时更改，免去发放后再来找人资部理论。

5.理智面对处理。小公司，任何处理都可能出现，即使最终让你一人承担，你能接受就接受，不接受就离职或者仲裁，我们都会理解。

但是，如果选择留下来，面对自己工作职责范围内还存在的不完善方面，一定要及时发现及时提出自己的建议，以便不让类似错误再次发生。即使完善的制度有了，但如果执行不力也是无用的，此时，你就需要工作更主动些，比如：每月初或月底向各部门发信息要求提交提出离职人员的名单等，把工作做到主动、提前等，社保/工资/招聘/员工活动也可以这样处理。

## 员工要求急辞工，公司是否可以扣一个月工资？

公司一技工前几天申请离职，并且要求即辞即走，考虑到这个和技术岗位，且短时间内没人能顶替，所以公司不同意他当天就走，坚持要他按照正常流程一个月后再离职，如果急辞要扣一个月的工资。但员工态度强硬，执意要走，表示不管公司批不批急辞，第二天都不会来上班，如果公司扣他工资就到劳动局去投诉。现在，这个员工已经几天没来上班了，第一次遇到这种情况，到底该怎么处理？

### 【解答】

劳动合同法中规定了劳动者离职需提前一个月书面告知用人单位，但并没有说如果“不这样”的处理办法，在实践中，包括司法结果，都不会支持用人单位因员工急辞急走而克扣员工工资的做法。为此，建议如下：

1.平时多宣传。在员工面试、入职培训以及今后的各种员工交谈及会议中，都应当明确：劳动合同中明确规定了员工试用期离职需提前3天、转正后离职需提前30天书面告知单位，电话、托人转告、短信等方式都不认可，这既是法律的规定，也是公司一直如此执行的，如果不这样，而要急辞急走，公司将扣除员工工作未交接清楚、物资未退回、急辞等给公司带来的损失，而且在员工离职证明、背景调查等方面也将只好如实说明，失业金也难以领到，总之，因此给员工生活、工作或职业生涯带来的影响，只能由自己承担。

2.不要扣工资。你所在公司也许对急辞急走的员工都是采取扣一个月工资的做法，如果员工不懂或不理论或不去告，这样可以蒙一个算一个，但目前这名员工是“有点懂”的，那就没必要去惹那个事了。

所以，你可以给公司领导讲明法律规定，如果硬扣致使员工去投诉将导致的后果，即劳动监察介入，要求公司不得扣，不但扣不成，还惹得劳动监察注意，没必要，即使与劳动监察关系好，如果员工去仲裁或诉讼，最终也是如此的结果。

3.可以扣损失。但是，员工急辞急走应当会留下一些把柄，比如：工作未移交、工具/借款等未退还、急辞导致工作衔接不上而带来可以计量的损失等，是可

以折算成人民币从员工工资中扣除的，但这样的损失要经得起检验即仲裁或法院的追溯，否则还是站不脚的。当然，诸如服装、工卡之类的肯定不能扣。

4.我们的做法。从以下三个方法来进行的：首先是正面宣传，让员工清楚哪些是正确的，怎么做是不合法的；其次是要求各部门负责人平时密切与员工的关系，遇到急辞的员工，要进行说服，或者自己安排人员先接工作，让其与公司约定某个时间友好分开；最后，不管怎么样，公司都不会扣员工的正常工资，如果造成了直接损失，还是要扣的。

5.强扭的瓜不甜。为什么一定要等一个月呢，不如早早地放员工走吧。员工既然提出了离职，身在曹营心一定在汉，即使勉强继续一个月，工作质量可想而知，即使去扣其违纪行为，有什么意思呢？经过谈心，去意已定，那就顺水推舟、做件好事，也许员工还记得公司的好处，如果强行留下或变相扣工资，只能是把员工推向对立的一面，员工则可能终生与公司为敌，要知道，每一个人背后都存在着潜在的庞大客户群，难道公司的业务真的一点都不希望这些人支持吗？至少也不应当让他们来反对吧。

所以，法律与制度都是死的，执行起来不要那么僵硬，否则，你扣了他工资，他可能找出公司存在的其他不合法东西来说道说道，而且会带动其他员工，搞成两败俱伤、情谊不在，又何必呢？



## 小公司怎么做员工福利计划？

我们公司是一家小型企业，目前规模有40人左右。以前公司效益一般，员工只拿月薪，没有其他任何福利；今年公司效益很好，老板也考虑给员工增加一些福利，所以让我先做一个福利计划。我们公司目前有生产部、销售部、研发部三大主要部门，考虑到员工福利要让每个同事都能享受到，我想先从员工生日这块下手，现在每个月都有几个同事过生日。但由于人事行政只有我一个人负责，所以从专业度和思路上都比较局限。小公司该怎么做员工的福利计划？

### 【解答】

小公司福利计划，可以这样来进行：

#### 1.短中期计划。

短期福利计划表

序号	项目	时间	责任人	参与人	内容	费用	备注
1	生日宴会	每季末	行政人事部	本季生日员工	聚餐/游戏等	1000 元/次	
2	说明	2017 年福利暂设此项，全年费用 4000 元以内，宴会内容及流程见《员工生日管理办法》。					

拟制：

审核：

批准：

年 月 日

中期福利计划表

序号	项目	时间	责任人	参与人	内容	费用	全年小计
1	生日宴会	每季末	行政人事部	本季生日员工	聚餐/游戏等	1000 元/次	4000 元
2	工龄工资	每月	行政人事部	全体员工	30 元/月/人	1200 元/月	14400 元
3	全勤奖	每月	行政人事部	全体员工	50 元/月/人	2000 元/月	24000 元
4	合计						42400 元
5	说明	2018 年，公司福利计划设以上项目，生日宴会维持去年不变，工龄工资/全勤奖经审批后在工资管理制度中修改，全年福利费用控制在 42400 元以内。					

拟制：

审核：

批准：

年 月 日

2.请示再拟稿。小公司，搞任何动作，特别是涉及增加公司费用的，一定要事先请示老板后再确定，请示老板不外乎这几项内容：什么项目、实施时间、哪些人享受、费用控制、举办形式等等。

由于是增加福利，考虑好公平公正，只要老板同意，就可以实施的，但为避免实施后不必要的麻烦，还是按照老板的最终意见，罗列成一个福利表，请老板批准后实施。以上两个极为简洁的表仅供参考。

3.为何设中期。时间会很快翻到2018年，今年的经营效益，现在能够基本看出端倪，2018年的福利计划，可以暂时写出来送老板看看，启发一下老板的思绪，但不必现在批准，如果不提供这个中期的思路，年底老板定福利决策时就有参考。当然，2018年要新增福利项目，必须建立在公司效益良好的基础上，给老板提供一个中期的样板，是希望公司效益更好的期望，仅此而已。

4.项目谨慎上。公司任何福利项目一定不要盲目上，特别是最开始时，不要以为当时效益好，就猛上好几个福利项目，要知道，福利一旦上了，明年即使效益不好，也只能硬撑着维持，即项目数量不好少、福利标准更不好降，如果少了

降了，员工的士气必然受影响，即使花很多口舌去解释说明，也很难让员工们接受。

所以，在福利项目上，要重点考虑两个问题，一是上不上，员工习惯了公司没有任何福利，即使不上，也不会有意见，如果今年上了某项目，明年或后天取消或者降低标准，就是难接受的；二是上什么项目上多少项目，建议以最能激励员工士气、工作积极性的为首选，比如全勤奖、合理化建议奖、好人好事奖等，还要控制好全年将为之花销的总费用。

5.要当好助手。小公司老板容易爽性做事，经常做“一锤子买卖”，喜欢看眼前效果，所以，你一定要站在充分理解“福利项目本身特性及员工对福利的看法等方面”来劝导老板，做好老板在人事工作方面的得力助手，既要做好参谋，也要力所能及地阻止老板不正确的做法，当然，尽全力即可，老板若要一意孤行，也只好接受，但需在执行和实施过程中保持密切监视，出现任何异常情况时，要及时报告老板，以免让损失或意外朝扩大化方向发展。

## 骨干员工提出加薪，不加薪就辞职，怎么处理？

我们公司刚起步有半年左右。工厂刚成立的时候，副总介绍了3个有经验的员工过来帮忙。本来谈好的每个月固定月薪4500元，加班费另算。但现在这3个员工以工作量大、班长要有带班费为由提出加薪申请，如果不加薪就辞职。公司认为他们3个人的工资水平已经够高了，每个月比普通员工多了1000多块钱，而且其中2个人的工作责任心不强。老板很不高兴，觉得他们有点威胁公司的意思，所以不想给加工资，让我们人资去处理，我还是第一次处理这样的问题，应该怎么跟员工谈才能既表明公司的态度，又能不让他们离职。请教一下，骨干员工提出加薪，不加薪就辞职，怎么处理？

### 【解答】

此案例看起来不太好处理，其实也有一定的套路，以下建议仅供参考：

1.理解老板意思。“老板很不高兴，认为他们在威胁公司，于是不想加工资”，站在老板角度，肯定不爽，如果此次加了工资、屈就了这几个人，那么今后将会有人来挑衅，也可以是加工资，还可是升职位等，如果养成这些恶习，如何得了。

但是，才成立半年左右，如果这几个有经验的员工离开，难免会给公司带来一定的负面影响。所以，老板的意思是既不想加工资，也不想他们离开。当然，如果你亲自去找几个员工谈，肯定不容易谈妥，毕竟他们有一定经验，不一定信服你。

2.解铃还需系铃人。打蛇打七寸，抓住问题的关键，才容易解决好问题。你很容易就会联想到，既然这三个员工是副总介绍过来的，那副总的話他们多半会听从的，所以你应当找副总沟通。

沟通的主要内容可以有：公司才半年左右，利润可想而知，正是需要大家共同努力的时候，此时威胁加工资让老板很不高兴；老板知道他们是副总介绍进公司的，他们的经验为公司做了贡献，老板也感谢副总，为保证公司更好发展，希望前去劝几位员工先等等，到了年底，公司利润及经营有了起色后，老板不会忘记大家的；如果硬要与老板顶下去，想必大家都不太好过，希望尽快去劝，出现比较满意的结果，可以直接给老板讲，也可以告诉你。

先把这个皮球踢给副总，相信他既然能够介绍他们进来，也一定有制他们的招儿，如果这种本事都没有，副总也就白混了。另外，如果这个简单一点的拖延战术都不愿意压给这几个员工，那他们背后的支持者也许少不了这位副总。这个道理，想必你和老板都是清楚的。

沟通后的第三天，如果副总主动告诉你沟通结果，或者他告诉老板了，而老板转告给你，如果结果比较满意，那就先到此为止，暂时不理这件事。

3.全部加成绩效。如果副总沟通结果不满意，即这三人还是要求加工资。这时，你可以与老板商量：加工资可以，但不是直接加上去，而是加的这些全部是绩效工资，而且明确说明只有通过努力，提高工作业绩，才可能拿到这些，并且可以让副总和这三人一起来参加讨论绩效考核方案。

当然，这个绩效方案是你事先与老板商量好的，定下了一个初稿，即考核哪些指标、分别要求达到的目标量化是什么、怎么扣分法、谁来统计、如何扣绩效工资等。同时，需要有理有据的说明，直接加上去肯定既不合规矩也没有道理，以免他们强势要求，并且事先要求副总也要说服他们同意这个方案，如果这个方案都谈不成，那不但这三人只有好说好散，而且副总的职位肯定也不稳定，这个厉害关系可以直接告诉副总，这已经是老板退了很大一步了。

4.做好两手准备。这么拽、自以为是的人，即使暂时不提加工资或者同意考核方案，但保不齐几个月后或年底时又要闹了。所以，你一定要给老板建议，从现在开始就暗自物色其他有经验的员工，只要真诚相待、待遇不差，经过一段时间的寻找，一定可以招聘到合适的员工。

一旦招到合适的人选，就可以对这三人严加考核，加强平时的纪律检查，目的是逼其辞职，因为这样的人不能久留。当然，如果副总仍然忠心耿耿，业绩也不错，那还是留任，如果有二心或业绩一般，也可以考虑换人。总之，以忠诚、业绩为准。

5.吸取经验教训。三人成众，如果他们来自同一个方向或相互之间比较熟悉，就容易抱成团，共同取暖，共同要挟公司。所以，从此案例可以看出：即使是内部推荐，被推荐人也不应是相互熟悉的，应当是东一个、西一个的，这主要是你要把好关，给予推荐者讲明利害关系，同时加强公司招聘力度，以减少内部员工推荐熟人，日后造成不必要的麻烦。

## 如何做好薪酬调查？

做薪酬调查是为了平衡对外公平性，为新岗位定薪和薪酬调整等提供参考依据，更好地提升企业薪酬的竞争力和吸引力。买薪酬调查报告谁都会，不必多谈，今天只谈压箱底的独门绝技，看看大家都有哪些好的薪酬调查做法。请问：1.你比较常用的薪酬调查的途径和方式有哪些？2.具体是如何操作的？请分享相关技巧和注意事项。

### 【解答】

此案例是要求提供压箱底的薪酬调查“独门绝技”，可不能说“谁都会”的，我仔细想了想，按照准确性、可参考性、借鉴性程度高低，本着不花钱的原则，分享以下几种我的薪酬调查怪招吧：

1.时常关注当地人社局发布的当地各行业薪酬公告——找正规军。此信息到当地人社局组织的招聘市场，不定期在他们单位的显示屏上、公告栏里都可以获得当地不同行业的去年、今年上半年不同职位的薪酬收入水平，如与他们部门某些部门领导保持较好的日常联系，会得到更多更准确的某个企业不同职位的薪酬情况，这样，对本公司新岗位定薪和薪资调整就能找到较为准确的依据。这个不花钱的正规军当然包括电台、电视台、报刊杂志等，他们在某天某个版面报道薪酬待遇、招聘信息等，也包括招聘单位信息中关于待遇的介绍，当然，这些信息需要“慧眼识珠”，还要自己过滤一下。

2.与北京上海深圳等地个体薪酬调查单位保持联系——找杂牌军。他们的薪酬信息是十分全面的，有本地的、外地的、全国的，也有同行业的、其他行业的，有知名企业的、一般企业的，都是按照不同职位薪酬进行排列的。这些信息主要通过国家、地方相关部门或个别人员泄露出来，他们也是花了小费才获得这些信息，当然，他们主要以收取想获得这些信息的单位或个人一定费用来养活自己。对此，我有一个经验供大家参考：先让他们提供去年其他某个行业的薪酬情况（先套近乎，老乡什么的，他们一般都会答应的，先满足你的小需求，再套你的大需求），然后打听一下本地有没有其他企业也购买过（假装说，没有用过不敢全信，相关费用等领导不容易批准，如果没有其他单位购买过，你也没必要去做第一个吃螃蟹的），他们多少会说出一二家你们当地曾购买过的企业（然后你

通过关系背景调查一下是否真的购买过，是真的最好，否则不予理睬），隔一段时间后告诉他们你在申请费用（希望他们近几个月的信息要按时发送，这样可以在领导面前更好地替他们说话，才容易让领导批准和同意），假说领导在考虑等拖几个月（这时基本已经获得几个月的信息，也能够起来参考作用了），再说领导不太同意（希望理解，平时当然保持经常信息往来）。

3.从参加公司各种职位面试人员的口中来——相对较真实。公司时不时地总要招聘不同职位的新员工，在面试谈薪时就可以问询一下这些面试人员，尽量把气氛调整到十分轻松的程度，就可以交流下：比如你们公司不同职位的底薪、奖金、五险一金、平时与节日福利、上司某职位待遇情况、周围同事工资、其他部门一些职位工资等，最后顺便谈下他自己的待遇情况。要知道，面试者谈自己的工资也许谨慎，但要他说其他人员的待遇可会滔滔不绝的，在表达自己对原来待遇不满的同时，想获得较高的薪资待遇。我认为：虽然每家公司都规定工资保密，但没有哪一家公司能够做到保密，这是不争的事实。这些信息需要讲技巧、小心面谈才可能让面试者说出比较真实的信息，尽量先谈些生活、游玩方面的事，让他放松心情，内心接受你是他未来的朋友或同事。这些信息，一般HR者平时没有怎么留心，也不会去记录、整理、比较，面试过了这些信息也过了，这就需要在平时的面试工作中，处处做有心人。通过不断积累，信息会越来越全面，坚持下去，收获一定大大的。

4.从公司其他领导或员工打听到的信息中来——信息较全面。一般员工对什么最感兴趣？除了工资还是工资。他们下班之余、饭桌之上、游玩之际.....一定会花相当口舌来探讨、打听、诉说薪酬之事，特别是本地区周边亲戚朋友上班单位薪酬的情况，更是一个“清楚异常”。所以，HR者一定要在公司里面多几个朋友，多交些想在你面前说实话的同事，要知道，众人拾柴火焰高，人多信息多。这些途径得到的信息，回到办公桌前要及时记录、整理，以免忘记。

5.多参加本地区人力资源同行们的交流——数据更准确。现在，各地区的HR们或者一些HR协会都会不定期地组织本地区的HR们，讨论某个人力资源话题或参加某些义务讲座或组织某些拓展活动等，这时，就要抓住这个机会，在活动之余，相互交流下薪酬方面的信息，由于是不同行业，相互戒备的心情就会放松些，同样，回到公司后要及时整理相关信息。

6.收集自己能够接触到的所有有关待遇的信息——眼观六路、耳听八方。其实，只要我们时刻做一个收集薪酬信息的有心人，不管是参加单位开会，还是回

家坐公交车，还是在家中看电视，还是逛商场听别人抱怨，还是在茶馆里，还是出差在外，还是道听途说.....只要有人谈工资，我们都可以掺和进去，打听打听，总能获得某些有价值的信息，哪怕没有得到一丁点有用的消息，先在这些陌生人中混个眼熟，也是值得的，说不定今后哪天遇到还会有用。



## 如何合理优化薪酬结构？

每个企业都有自己现行的薪酬结构。老板、员工及我们自身对此满意吗？若不满意，又将如何调整或优化？值得我们思考和探讨。那么，请问：1.你公司现行的薪酬结构大致怎样的？2.你认为合理吗？A.合理。B.不合理。如果合理，哪些方面做得较好？请分享值得借鉴之处？如果不合理，具体表现在哪些方面？你将如何改善和优化？

### 【解答】

合理。

每家公司的薪酬结构都具有自己的特色，不可复制其他公司的，也不可转换给别人全盘照抄，目前来看，公司老板、员工等对公司现行的薪酬结构还是比较满意的，但也存在一些需要改善和优化的方面，现分享如下：

1.底薪层级简单——控制加班费。我们公司目前员工底薪有四个层级，分别是普通员工级、普通管理员级、中层管理员级、高层管理级，就加班费而言，前二个级别的人员比较多，但相对而言，他们的底薪较低，加班费比较好控制；后二个级别的人员公司规定无加班费，如果有事要处理也必须加班的。

2.全体员工计时——控制人力成本。公司目前全体员工都是标准计时工资制，每月只需额外计算加班费、考勤情况、奖惩情况、五险一金、夜班补助、其他扣款等，薪资计算十分简单，只要控制住各部门、各岗位的定员，就有利于控制公司总体人力成本，也就是说，公司的利润就容易得到保障。

3.晋升空间较大——薪资调整简单。公司薪资目前分J、K、T三大级，各大级又分若干小级，各小级再分十几到几十个等，全公司加起来共有二百八十多个薪等，不同级别的员工薪资晋升的空间都很大，只要达到相应标准就可以申请考核，经审批后得到晋升。

4.管理技术并重——两条途径晋升。员工薪资增长有管理线和技术线两种途径，职位晋升理所当然要加薪，如果技术能力强，经过考核，也可以升到更高层级的收入水平，让那些有技术特长而无管理意愿或管理能力欠缺的员工有努力工作的奔头，不少技术骨干超过中层干部收入水平。

5.需改善和优化的。由于公司成立不久，薪资结构和管理办法基本沿用总公司的做法，但仍存在需改善之处。

（1）未进行绩效考核。可以说，员工在日常工作中，只要大错不犯，小错少现，平稳工作，少惹事非，少管闲事，到头来工资是不会少的，这导致了平均主义较为严重，影响员工个人积极性发挥。这种情况将会在公司引入更加规范的绩效考核后得到改善的。

（2）要论资排辈。不管你在其他单位其他行业有什么工作经验，来到这里，一切都得重来，如果不是曾经与他们共过事，如果没有耐心，如果不能从头做起，从小事做起，让他们真真切切看到你的成绩，薪资要晋升是需要等待的，晋升幅度也是一步步来的，切不可理想化，这也是企业文化使然，暂时无法更改的，否则只能导致：希望越大，失望越大。

## 员工薪酬结构优化

薪酬激励是企业最常用的激励方式之一。同样的薪酬，放在不同的薪酬科目或通过不同薪酬结构的优化组合设计，往往会有不同的激励效果，如何让这个效果最大化，值得我们思考和探讨。那么，请问：1.你们现在执行的薪酬结构是否起到激励作用？A.有作用。B.没有作用。2.如果有作用，请你总结现行薪酬结构激励的优势（也可举例说明）。如果没有作用，现在让你来优化你们公司的薪酬结构，你会怎么做？

### 【解答】

目前公司的薪酬结构是十分简单的，为什么说没有激励作用或者激励作用很小，看看我下面的分析以及提供的优化建议：

1.实际是一个整体工资——无真正结构而言。公司全体员工均是记时工资，除普通员工有加班费、全勤奖外，其他课级以下员工是有一定的加班费的（需要根据工作需要及领导批准才可以加班的），这个记时工资是在入职时公司与员工之间就谈好的，只有入职满一年才可以调整，一般情况下是无法调整的。这个谈判工资是一个整体性的工资，只是为了做工资条的需要，分了基本工资、岗位津贴、五险一金、个税等项目，有的员工甚至连自己这些项目各是多少都不一定清楚，平时也只关注最后拿到手的总数，只要“大差不差”就不会“斤斤计较”了。

2.没有调协激励工资——无绩效考核。员工只要一个月不犯什么大错误，即使犯一些小错误，也不会因此而扣掉工资，这是公司十分人性化管理的方面。公司对各部门无绩效指标要求，当然，各部门就相应的没有对各位员工进行考核的必要了。这与公司成立不久是相关的。公司管理规范后，会逐渐改变这种情况的。看到这些业绩好与业绩差、能力强与能力差的员工，每个月都是一样的工资，还能激励你努力工作吗？相信你会努力想办法找借口推脱一些工作吧？如果原本就不是你的任务就更不会主动承担了，对不？随着公司的规范，也会有所改变的。

3.薪酬级数太多、级差首尾差距太大——论资排辈严重。公司薪资级数达到200多个，要从低级别升到高一个级别，不是那么容易的，需要时间等待，也需要上级评价；所以，平时与上级的交流合作就十分重要。在这里，如果会外语是

一门很好的本事，对自己的升职加薪有百利而无一害。

4.辩证地看。虽然目前公司薪酬结构存在着激励作用不强的情况，但从公司成立不久，需要稳定性来看，也是十分有好处的，至少体现在以下几个方面。

（1）人力成本可控。以计时制来控制人力成本，而且谈判工资也是在公司允许范围内，加班费大部分也是由公司决定的（比如什么时候加班由公司决策）。这就方便公司控制人力成本。

（2）员工稳定性强。通过特定渠道进入公司，就职较高职位的管理人员，薪资都是比较高的，业绩、能力先不谈，至少是知根知底，靠得住，做事放心，其他渠道进来的人，还不太明白究竟，只能先打压着，工资让你饿不着、吃不饱。只要公司主要管理人员稳定下来了，公司决策就容易执行下去。

起初对这样的薪酬结构也不太理解，但随着时间的推移及自己了解到公司更多的经营生产情况，就更加明白和体谅公司薪酬结构制定的良苦用心，在此，我们只能服从和执行，并不时协调薪酬管理过程中的种种关系。

## 如何让薪酬核算更为规范合理？

算工资是许多HR每月的例行工作，实发工资该怎么算，个税和社保等该怎么扣等等，大家可能各有各的算法和依据。那么，请问：1.你们员工的工资是怎样算出来的？2.如何核算才更规范合理？具体注意事项和应防范的风险有哪些？

### 【解答】

工资核算是HR部门的一件大事，更是员工辛苦一月下来最为关心的大事，如果核算失误带来员工投诉或领导责怪是十分不好的，本着为员工着想、为公司着想、为出色完成HR部门工作着想，我们的工资核算有一定要求或流程来保证的，现简要分享如下：

1.以薪酬制度为准。由于公司所有员工都有计时制（目前没有计件制），计算起来相对比较简单。公司的薪酬管理制度几经修改，现在也比较完善，包括了所有薪资核算时可能出现的意外情况。

2.及时收集三张表。一是每位员工的薪资确定表，如果遇到转正或升薪的及时按批准单修改；二是员工的考勤表，以此为据进行全勤奖或考勤扣款；三是其他奖扣单，有的员工表现突出，部门领导会及时给予奖励，有的员工违纪，而扣薪酬的。这些表都必须在下月1号下班前各部门责任人员交到HR部门薪资核算员处。

3.个税与五险一金。在员工的工资单中，会体现应扣出的个税与五险额度，但又会以岗位津贴的形式补回到应得工资中，也就是说，个人承担人个税及五险都由公司来承担，只是住房公积金个人承担的才会扣员工相应金额。因为它们相应的基数与比例是固定不变的（至少一年是固定），所以，每月基本是复制、粘贴了。

4.审核期限较长。HR部门一般在5号左右核算出来后，首先要传财务部审核，然后传各领导审批，因为领导们可能出差等原因，一般要到接近15号的发薪日前三四天才能够审批下来，然后由出纳通知银行汇入员工个人银行卡上。

5.容易出现的问题。虽然有较为完善的薪酬管理制度，但每月仍然会出这样

那样的核算问题，还需要不断完善。

（1）系统使用问题。公司去年就引进人事软件系统，目前只是考勤功能能够较好的使用，薪酬计算等仍不能正常使用，目前正在与提供商解决有关使用问题。

（2）考勤收集问题。各部门因为出差、加班、夜班等情况，1号下班前有时难以将上月考勤情况汇总到人事部门，有时不得不延期收集，但最近几月有明显改善。

（3）核算细心不够。HR部门的薪资核算人员有时不够细心，比如：未及时足额扣除有关扣款，加班小时数弄错，给某些员工住房公积金基数弄错等。

6.解决问题技巧。其实不管怎么完善相关制度，也不管核算时多么细心，每月核算薪酬时也难免不出错误，在面对这些失误时，不管是来自基层员工的，或者来自高层领导的，只要诚恳承认工作失误，及时给予补救措施（比如：下月补上），及时记录下这些存在的问题，在下月核算时一定要注意将其解决好，并力争不要犯同样的错误，一般情况下，员工们都会理解的，但如果下月还犯类似失误，就会让他们很不开心，遇到性格急的可能还会骂人的。所以，找专门的问题记录本及时记录下这些核算失误，下月核算时才能够全部改正，只有这样，失误才会越来越少，员工对核算薪酬的满意度才会越高。

我们公司薪资核算应该还是比较简单的，只要细心，注意每月与固定的各部门相关人员及时提交相关信息资料，就可以避免出错。当然，如果能够正常使用好公司花重金购买的人事软件，会大大减少薪资核算的工作量，其准确度也会更好一些。相信各位在核算薪酬时遇到问题也是有难有易，也会存在着这样那样需要完善的地方。只有正视这些问题，并逐个逐月解决它们，薪酬核算工作才会越做越顺。

## 如何进行岗位评价？

岗位评价是进行薪酬设计的前提基础性工作之一，是实现对内公平的有力保障，好的薪酬方案往往都是基于科学合理的岗位评价之上而设计的。那么，请问：1.你们在做薪酬设计时有没有做过岗位评价？A.有。B.没有。2.具体是怎么做的？请分享你的经验或思路。

### 【解答】

有。

在做薪酬设计时，我们都会做岗位评价，评价做法一般有评分法、对比法、海氏法等，下面根据薪酬设计的不同阶段我简单分享下具体做法：

1.薪酬设计初始阶段——打分法、经验法。公司在创建人力资源薪酬管理方案时，在参考周边企业薪酬水平、公司人力资本承受能力，做好年度人力资源初步规划的前提下，对公司各职位体力、智力、能力、创新、难度等方面进行评价打分，定出全公司不同职位分数，就可以综合进行各职位的薪酬设计了。然后，依据经验法，召集公司部门领导、公司领导等开会讨论，对如此理论数据再进行调整，得到公司第一版的薪酬管理方案。

2.薪酬管理成熟阶段——对比法。对于新岗位或新进员工或进行公司薪酬调整，在确定薪酬水平时，可以参考同行业其他单位同职位或员工原来薪酬水平或当地法律法规的变化，在不影响内部公平性的原则下，适合公司薪酬水平的才予以设立或引进。

3.薪酬管理改革阶段——谈判法。公司发展到一定阶段，特别是外界薪酬增长比公司薪酬增长过快或过慢，公司业务受到市场影响将萎缩，公司人力成本不得不控制，某些高薪职位不得不降薪的情况下，公司主要领导和HR部门要全面考虑，先找那些更加忠诚于公司的人员了解情况，然后阐明“公司有难，大家共担，今后有福，每人有份”的承诺，重点击破，方才可能使改革取得成效，当然，那些不愿意与公司风雨同舟的同事也应做到“有理有节，好说好散，及时处理，降低影响”。

4.最流行的岗位评价方法——海氏评价法。这是目前在世界500强公司中较为推崇的一种岗位评价方法，它是对员工工作技能、解决问题的能力 and 承担风险责任的大小三个维度进行打分评价，相信大家也都是比较熟悉的，只是使用前要对非专业人士进行必要的培训、解释才能够较为熟练使用，灵活使用好“三表一统”是关键。但我认为，它也有不足之处：一是各岗位所取对应分值是否科学、是否适合公司实际；二是具体岗位对应什么行与列的分值也完全是依据经验来判断的，导致不一定十分准确。岗位评价在理论界、HR同行中，有许多先进的评价方法或手段，或复杂、或简单、或抽象、或适用，如果只让HR部门单独来进行岗位评价，这些先进的东西很好使，然而，岗位评价是需要各部门共同参与才可以确定的事，不说在评价前，HR部门需要对其他参与人员要进行耐心细致的专业培训，最难以改变的是：成年人都喜欢按经验办事，靠HR部门来改变老板、其他部门经理是不切实际的，其实，大家最终的一致意见往往也是无限接近于先进理论或真理的。



## 如何评估哪些岗位应该发放岗位津贴和高温补贴？

我们公司是一家毛线纺织企业，属于制造轻工业，现有员工800人左右，员工类型分为办公室职员和生产工人，其中生产工人有室内作业的，也有室外作业的，岗位和工种比较繁杂。近期公司正在做薪酬福利调整方案，其中涉及到一些福利补贴的新增和删减。在上周的研讨会议上，公司初步拟定了要删减补贴和津贴的岗位并和各部门沟通，可是各用人部门领导不同意，并且各种诉苦和争辩，结果搞得不仅原先想删减的岗位津贴和补贴没删减下来，各部门领导反而还要求给一些没有岗位津贴和高温补贴的岗位提供相应补贴。目前的主要问题出在哪些岗位应该发放岗位津贴和高温补贴，哪些岗位应该删减原有的一些补贴，作为人资部门的我们该如何评估？

### 【解答】

二者是有区别的，发放建议如下：

1.岗位津贴。为什么要有岗位津贴？一般来讲，有两个原因：一是在正常的工资结构和薪酬等级上不方便体现，然而如果不设置津贴又无法吸引和留住员工；二是按照行业或公司习惯，同行企业基本都在津贴的岗位，如果人有我无，就难以服众。

另外，岗位津贴属于企业福利项目的范围，设置与不设置或者设置哪些岗位及什么标准，全由企业自己作主，只不过，一定要站在员工角度考虑，即：一旦设置了，要取消或降低标准，真是非常困难的，即使企业效益不好，也难说服员工的。

毛纺织企业，部门一般有：总经办、财务、行政后勤、人资、质检、物流、半精纺、精纺、证券、审计、技术、设备、销售等，800人左右的企业规模，也算中等企业，如果要设置岗位津贴，原则上讲，中层以上、技术/设备/销售/半精纺/精纺等骨干员工应当要有岗位津贴，其他岗位的津贴则可以考虑取消。

2.费用控制。毛纺织行业，效益可能不会太好，如果不控制福利费用，企业压力将越来越大，对于岗位津贴设置、增减或标准，有以下建议：

费用控制。不管怎么调整，全年津贴总费用不增加，略有降低更好。

高管礼让。即使各部门争执难下，多半因为企业效益不是太好，建议高管即中层以上管理人员主动让步，降低津贴标准或者干脆取消津贴，中高层如此姿态，其他员工难以再说什么。

技术销售。建议适当提高销售/技术骨干人员的津贴，以吸引和稳定他们，当然，生产一线的骨干员工也应考虑在内。

增加面积。津贴是公司福利，建议增大受惠面，提升大家士气，为保证不超过费用，可以调协不同档次，这个面，可以占员工总数的30%左右，即240人左右。

多次讨论。不要希望一次例会就能够落实津贴方案，可以多次讨论，主要朝企业经营困难实际、适当降低标准、增加津贴面积等三方面来走，做到：原有津贴岗位不变化，但标准要降低，还可适当增加部分岗位享有津贴。

3.高温补贴。由于我国大多数区域夏季气温较高，国家不但出台了相应的法规，各地方也有适合本地区的条例，所以，高温补贴不是企业自主行为，而是必须实施的，否则，将承担违法责任。

但是，高温补贴必须结合本地区条例实际来开展，就拿重庆来说，就有《重庆市防暑降温措施管理办法》来约束，其中第5条规定高温月份为6~11月；第19条规定，发放标准有三个档次，一般高温5元/月/人、中度高温10元/月/人、强度高温15元/月/人，而且应当与企业薪资发放时间同步进行；第25条规定了企业的违法处理。具体内容无需罗列，各地区请各自参照地区规定。

也就是说，只要当地气象局公布的气温达到高温补贴的条件，而且员工工作环境达到补贴的温度，企业没有相应的降温措施，企业就必须按时足额给予每位员工高温补贴，否则，如果员工投诉，企业将承担相应责任。当然，如果室内工作的员工，有相应的空调降温，工作的环境温度始终达不到补贴的标准，是可以不给予补贴的，但建议在相应的工资管理办法中给予明确，以免引起误解。除此之外，这个高温补贴就是普惠制，人人都有份、个个都一样。

4.建议就好。哪些岗位有津贴、标准是什么样？国家和地方对高温补贴的规定、本地区往年高温情况、企业通常做法等情况，人资部门不是评估的问题，是应当及时向公司领导讲解或建议，而不是到处向普通员工去宣传，当然，部门负责人是可以知道的，但一定要请他们按照公司的决定去执行，给全体员工解释和

说明，当然，如果费用过大（超出去年较多），人资部门要及时提出来，并讲出自己的建议。最终采取什么样的岗位津贴方案，是公司领导来确定和批准的，高温补贴由于是法规硬性规定，无法回避时，建议在制度或员工手册中可写“按照国家 and 地方规定执行”。

## 新任领导该如何为下属争取加薪？

我是一家化妆品公司的人事主管，人事部有5个人，我是今年1月份入职的，最近刚转正，平时4个下属对我还算比较认可，工作安排下去，大家基本上没有抱怨。我们公司有个惯例，就是每个月部门都要组织一次民主生活会。一般情况下，民主生活会上大家可以畅所欲言。前几天我们部门召开民主生活会，有1个同事提到工资已经1年没有调了，接着其他人也开始跟着反映调薪问题。对于他们的薪资水平，我是比较了解的，作为一个新任领导，如果不帮下属争取加薪，怕大家会有想法，如果帮大家争取加薪，又该怎么和总经理说呢？请教一下，新任领导该如何为下属争取加薪？

### 【解答】

薪资永远是员工最最关心和最不满足的，这既是事实，也符合马斯洛需求层次论。然而，对于刚刚转正的你而言，听到下属们对薪资的意见，是需要认真考虑后，再做出恰当处理，否则，将可能导致薪资没争取到，自己的声誉还会受到影响。为此，建议如下：

1.摸清实情及心理。在如今国家和社会经济环境较差的大背景下，一年不调薪是非常正常的事，不淘汰辞退人已经算是不错的了。

另外，自己才进公司，一些情况并未完全摸透，下属们也许提前商量好，在民主生活会上提点要求，争取在领导“立足未稳时”，打他个措手不及，一不留神去争取大家的利益，万一满足了呢，岂不快乎，哪管其他的事。

即使如你所说“比较了解他们的薪资水平”，多半是说相对其他部门来讲“算比较低的了”，但是，在公司领导那里，是不是已经形成了人资部门“本来就值这个价”的观念呢？或者这个工资水平与他们的能力和贡献是成比例的呢？他们自己或他们的前任领导已经争取过，只是没有成功，而且他们也不会说争取过，就希望你为他们的利益而前赴后继，表面上好像是“只有为他们争取到了利益，才会努力工作”。总之，面对下属们的薪资意见，要多分析背后的原因，不能轻易就去处理。可以说“我知道大家的意见了，我会认真考虑的，大家务必按规定努力工作”。

2.横竖比较找理由。四名下属的薪资是不是低、低到什么程度，与能力、经

验、业绩、贡献是不是失衡，在公司其他部门大致相当职位的薪资比较，周边企业同职位、同行企业相同岗位的薪资水平，其他部门员工调薪情况，公司薪资管理制度等，听听其他部门负责人或上级领导的意见，总之，要认真掌握第一手资料，分析事情的来胧去脉，不能轻易下决断。

特别是上级领导的看法非常重要，而且要注意沟通技巧，不能直接给领导说“我下属的工资低了，想调整一下”，可以借“领导对公司薪资制度有没有新的指示”等隐晦的交流，谈得较深入时，可暗示“我发现某些岗位薪资水平偏低，可否适当调整一下，以激励其努力工作，可以将调整中的一部分放在绩效里，这样，起到的激励效果会更好”。

总之，你不能仅仅只考虑自己的下属，要站在公司角度，综合分析和平衡各部门关系，并考虑到激励员工积极性，这样的建议才容易得到领导的同意。

3.回复下属讲技巧。你一定要想办法为自己的下属争取利益，特别是努力工作的，对工作中存在不足或缺陷的要及时指出，并督促其提高业绩，既是帮助下属，也是提升部门绩效的方法之一。

对于为下属谋薪资，过程可能是复杂而需要动脑筋，但结果只能有两种，要么成功，要么无功而返，个人认为，对于可能性不大的，目前暂不要急于向领导请示，等时机成熟点再讲，但不管哪种结果，你一定会将结果回复给下属的，这需要掌握两个度。

一是结果明朗。也就是说，即使薪资有调整，一定要在报告或调薪单上有领导批复意见，明确调整时间及幅度后，再给下属讲。

二是适当惊喜。在回复时，可以渲染自己为大家争取的辛苦程度，包括如何说服领导、如何举例说明等，要让大家明白这点调整来之不易，以后要用努力工作来报答；即使被领导否定，目前不给调整，也要给大家讲清楚，部门或大家还存在哪些问题或不足，但领导明确表态，如果在我的带领下，哪些方面得到什么改善，将一定给大家调薪，同样，在下属面前也表明自己是非常努力在为大家争取利益的。

4.团结一致出业绩。你刚刚转正，恰逢新春过后，各项人资工作全面铺开，一是需要抓好“一年之计在于春”这个良好开端，二是要动员大家集中精力、团结一致出业绩。只有这样，自己的位置才更稳定，大家今后或来年调薪的幅度才可

能更大。

如果能够先稳定大家的情绪，让大家以业绩说话，暂时不提调薪，等业绩起来后再理直气壮地向领导申请，那么，成功率将大大提高，加薪幅度也会大一些。所以，招聘入职率、与其他部门配合度、工作积极性以及其他工作的协同开展等，特别是其他部门的认可度、上级领导的满意度，非常重要，既要大家团结努力，还要时刻提示领导“有空要来关心指导”。有了业绩和产出，其他都是顺带就会到来的，这个道理最简单不过了。

## 怎样做好薪酬激励方案？

我们是一家做电信业务的电子商务公司，已成立10年有余，现有200多名员工，行政人事只有2个人。往年公司都会在每年2月份开始调薪，今年到现在老板还不提调薪的事情，主动问了调薪的事后，老板才说，今年想改变往年的做法，要让大家意识到公司的收入与每个员工的收入都是紧密关联的，假如公司以5000万元为基本销售目标，如果实际收入为5000~7000万，则按A比例调薪，如果实际收入为7000~9000万，则按B比例调薪，我问老板按什么标准分配，什么时候分配，老板说具体的激励方案让我来写，请教一下，根据老板的这些话怎么才能写出好的薪酬激励方案呢？

### 【解答】

顺着老板的要求，对激励方案有以下建议：

1.基调定下来。在今年不调薪的情况下，以员工的月平均薪资、公司月平均销售收入为基准，也就是说，在这种销售收入水平下，员工保持目前薪资水平不升不降。

为激励员工更加努力工作，从而公司获得更好的销售业绩，于是，在目前薪资水平上，员工薪资增加额与当月销售收入增加额直接挂钩，各部门分别赋予不同系数，汇总起来后不高于销售收入增加额的某个百分比（即全体员工工资增加额之和）。

这样，从公司整体上，就能够控制工资增加额，从员工角度，也能够看到希望，当然只能通过努力，公司业绩提升了，自己才有可能增加工资，否则就不会增加，如果销售不升反降，甚至要减少目前的收入水平，当然，减少的幅度要小，才合情合理些。这样的收入分配机制，只要对员工晓之以理、动之以情，是能够推行的。

2.具体的方案。就以你与老板的交流为准来设计，以下几个方面的细节要注意：销售收入基准。假如以5000万元销售目标为基准。

净利润。财务部应当可以预算出销售收入每增加100万元，公司净利润增加多少，也就是说，必须随时清楚公司净利润的增加额和增加率。

工资增加率。主要是考虑以往各年份员工工资平均增加百分比（假如为8%），这次的激励方案，低目标工资平均增加率只能小于等于这个增加率，中目标可以适当高一点，高目标可以高更多，起到激励大家更加努力的作用。

挂靠方案。销售收入增加额的低目标假如在0~2000万元，员工平均工资增加率即要控制在8%和公司净利润增加率以下；中目标2000~4000万元，需控制在10%左右；高目标4000万元以上，可以12%或更高。以上只是假设数字，你要根据实际情况（即参考相关财务的往年数据）来设置，而且每个部门每个岗位还有相应的系数，只有这样，才能将每个员工的工资增加额落实到具体月份和数字上。

不增反降。也要充分考虑到销售收入如果达不到基本目标时的状况，为激励或惩罚这种负面结果，可以：销售收入下降0~2000万，员工工资按8%扣减；2000~4000万元时，扣减12%；4000万元以上时，可扣14%或更高。当然，必须把员工的月工资收入保证在当地最低工资标准之上，为体现老板的慈悲情怀，也可以扣减标准定很低。

分配时间。如果要及时激励，最好本月15日前发放上月的激励工资；如果要控制成本，可以本季度第一个月底发放上个季度的激励工资；中途离职的可以按出勤天数与具体的绩效得分进行折算，当然也可以规定不予发放。

3.两套方案。在类似设想构思基础上，你应当考虑两套方案，一套为保守型，也就是基本按照往年的员工工资平均增加率这个幅度来设置，另一套就是激进型，在保守型基础上，增加率提升2~5个百分点，起到“重赏之下必有勇夫”的效果，用两套方案呈给老板决策，以打开他的思路，可能他采用其一，也可能激发其灵感，这改改那补补，形成第三套方案。

总之，能提供给老板思考，就是可以的，当然，如果能够充分理解老板的想法，成为他肚子里面的蛔虫，提升上去的方案一下子就被采纳了，这当然很开心，但难度是非常大的。

4.特殊情况。任何方案都不可能包罗万象，特别对那些老板认为需要特殊照顾的技术、管理、营销、设计人才，用以上统一的方法难以起效，除在设置岗位系数时给予注意外，还可以在岗位补贴上或公司特殊津贴进行留意。

公司要进一步发展，公司净利润不可能都拿来增加到员工的工资上吧，为体



现多劳多得、奖勤罚懒、特殊人才等，难道不设置不同岗位的不同系数吗。

另外，销售收入的增加或减少，老板是不会关注过程或原因的，只会更关心结果，过程和原因是全体管理者和员工要关注的，也就是说，只要销售收入有了某个结果，就会按照既定方案兑现工资，不会去听原因或解释。

## 员工不同意降薪，如何处理纠纷？

我们是一家国企背景的合资企业，有一名员工是2011年9月份入职的，任生产部长，月薪12000元。出于经营成本和该员工工作情况的考虑，近期领导想将其调往销售部，工资变为5000元。作为人事专员，我提出让员工签订一份劳动合同补充协议，确认本人同意调岗调薪，但员工明确表示不同意。公司领导在员工本人没同意的情况下，私自将员工2015年2月份的工资按照5000元发放，并且3倍的年终奖也扣下了。春节过后，员工上班第一天就发邮件通知我们，要求补发差额工资和年终奖，并要求支付双倍经济补偿金，否则将到劳动部门起诉。请问在这种情况下，我们要怎么处理纠纷才好？

### 【解答】

公司强制降薪、扣发年终奖，势必激怒员工，引发连锁效应，让其他员工感受到公司的一些做法欠妥，甚至影响员工心态变化和不稳定因素出现。针对此案例，想较为妥善处理此纠纷，以下思路可供借鉴：

1.审视公司做法弊端。员工未同意就将工资从12000元下降到5000元发放、3倍年终奖也扣下。试问：其依据是什么？公司哪一条制度这样规定了？不要说合法，就是“情与理”也难以说过，换成公司领导自己，如果有人将你的工资突然下降并不经你同意，你如何想，怎么体现任何法律法规制定时的公平性原则？如果员工去仲裁或诉讼，公司必输无疑，即使你拿出“该员工工作情况”的证据，公司事先与员工达成了工作绩效标准并签字认可了吗？即使考核也只能针对绩效部分，不相信绩效工资会占到7000元，况且这不是绩效的问题，是下降工资；另外，凭什么不发年终奖，难道公司其他员工也没有发吗？

这种拍脑袋想当然做出的决定，在劳动法实施好几年的今天，不要以为有国企背景，在当地有政府支持，员工真与你较劲，相信官员们也不会明着出面来保护你，于法说不过去的，太明显的违法行为是不可以做的。

2.协调处理较好。领导做出的决定，全盘否定也不太好。最好与该员工进行交流：鉴于工作表现，并且领导已经做出决定，如果再留在公司，既不容易搞好同事关系，发展通道也容易受限，不如提出离职，补偿问题可以商量。

另一方面，可将此情况与公司法律顾问交待或者咨询当地仲裁庭工作人员，

如果员工仲裁或诉讼，公司将面临怎样的局面，包括费用支付、声誉影响以及对其他员工的负面作用等，并且让领导听听他们的意见，最好与员工协商处理并离职为好。个人认为，差额工资、年终奖是应当给予补发的，双倍补偿金可以免了，毕竟现在并没有解除劳动关系。如果公司不及时支付，等到员工仲裁或起诉而败诉后再支付，恐怕双倍补偿金是免不了，因为员工可以未及时足额支付为由起诉。

3.完善考核很重要。案中一句“员工工作情况”，并未体现出是实施了绩效考核，如果考核制度、标准、证据、结果运用等明确充分，而且没有运用错误，员工不认可都没理由，那么，扣除其年终奖或部分工资都是可以的。但调部门和下降工资也难以找出证据，即使公司制订了这样的制度，也难找出法律依据，属于违法的制度，而不会被法院采信。

虽然法律赋予用人单位进行企业内部管理并出台相应制度的权利，但这些规定必须建立在合法的基础上，否则，也是废纸一张，反而体现出企业在法律面前的无知，会被有良知的人看不起的，特别是此案例中这种有国企背景的合资企业，如果不能依法用工，在当地的发展必然会受到种种限制。

## 异地薪酬如何定？

我公司是一家刚成立不久的新公司，公司在深圳和襄阳分部有公司，两地的行业薪酬平均水平相差甚远，所以最初对于薪酬的设想是进行地域差别分级。但是在与公司领导层讨论时，各位副总均表示地域差不公平，不能因为生活在小城市就将薪酬降低，在襄阳做同等工作的人员应与深圳同等人员薪资一样，除非人员绩效评估时确实差别太大。但是公司大老板出于成本考虑，还是希望襄阳与深圳拉开一定比例的差距，毕竟消费水平差太多。我是公司的薪酬负责人，所以大家对我在这个事情上的态度比较看重，那么，对于异地人员的薪酬，我该如何表态呢？

### 【解答】

不少总分公司或者跨国集团，都采用了地域区别薪酬处理的策略，但具体处理仍不能“一刀切”，需要注意以下几个方面的问题：

1.区别对待符合实事求是的原则。深圳与襄阳在薪酬平均水平地区差、CPI、当地员工薪酬期望值等区别较大。如果两地在薪酬水平上就低不就高，襄阳分公司可能没什么事，但深圳公司员工薪酬在深圳来讲无疑是比较低的，将引起员工不满；相反如果就高不就低，深圳公司员工基本满意，但襄阳公司员工薪酬水平在襄阳就会处于领先水平，而实际上无需支付如此高的薪酬，增加了公司的人工成本。

实际上，薪酬水平的差别主要是地区差，国内外、沿海与内地、东中西部的差别，随着经济的发展，会越拉越大，所以，深圳与襄阳从大原则上讲，两个公司的薪酬应当区别对待、以当地同行业或周边企业的薪资水平作参考来制定薪酬策略，这才是实事求是的态度，更有利于控制好公司的人工成本。

2.临时派驻人员维持原水平不变。既然是两地的公司，难免会出现深圳派驻襄阳、襄阳派驻深圳的临时性人员，包括技术支持、市场拓展、考察学习等，不管是哪种情况，由于是临时性的，劳动关系仍在原公司，只要承担的临时性任务完成即可返程回原公司，所以，这样人员的薪酬水平应当维持原水平不变。

3.调岗到另一公司的薪酬应变化。因公司需要，与员工达成协议后，公司下令将员工从深圳调往襄阳或从襄阳调往深圳工作，劳动关系随工作地点发生议

变，而不是临时性的，这样的情况，则应当保持“薪随地变”，否则将容易引起新的“同岗不同酬”的情况，特别是从深圳调往襄阳。当然，员工都希望薪资增加或者至少不降，如果涉及到深圳调往襄阳时需要降低员工薪酬时，则必须充分与员工协商，如果达不成一致意见，宁愿不调岗，从襄阳招聘当地人员来解决。

4.特殊岗位调动薪酬仍可不变。有一些特殊岗位，我们不得不考虑到，即使从深圳调往襄阳，也应当保持深圳的薪酬水平，否则将因此引起不必要的纠纷甚至影响重要工作的展开。比如：从深圳派总经理、重要技术人员、销售负责人、财务负责人等到襄阳任职，由于他们享受习惯了深圳的薪酬福利，如果突然降低，不但会伤他们的脸面、自尊，更会削减他们的工作积极性。但是，如果对这类型职位的调整不降薪，只能是短期的，如果长期下去，势必影响被派往公司的“同岗不同薪”，所以，等相应业务稳定后，这些人员也可以是本地人或者至少能够接受本地化薪酬水平的人员。

5.当地公司员工最好本地化招聘。由于是总分公司或集团公司的原因，总有少部分人员需要总公司派人到分公司支援，这部分人员就按以上原则处理是不会出什么问题的。其他人员我认为就在当地招聘为宜，薪酬水平完成参照当地同行、周边企业，如果公司希望迅速扩大市场和提升产品、服务质量，则可采用领先型薪酬策略，否则采用跟随型，一般没有主动采用落后型的。

6.两个公司管理模式可以相同。深圳、襄阳两公司毕竟同宗同祖，管理模式可以相同，但具体的管理制度可以有区别，包括薪酬制度、考核办法等不一定要一致，完全可以根据当时公司实际需要来制定，让两公司在原则性问题上具有可比性，在具体的操作上没有可比性。

## 第三部分 培训管理

### 学习地图该怎么建立，具体实操步骤是怎样的？

我们公司是一家火锅公司，目前有5家连锁店，我是培训方面的新人。在我来之前，公司的培训岗位一直没有独立出来，很多培训都是临时性的，非常零散，培训考核也比较少。现在老板新增这样一个岗位，就是想要整合公司的培训资源，让培训产生价值，服务于公司的整体发展。老板说，培训以后统一由我负责，要让我建立企业学习地图。由于以前没做过学习地图，所以最近在网上查了一些资料，可是只有理论概念，没有具体实操步骤。请教一下，学习地图该怎么建立，具体实操步骤是怎样的？

#### 【解答】

老板也知道有地图？那你就不轻松了，因为不管老板对该地图了解多少，总是要显示他的能耐来指挥你一番，毕竟是火锅老板，这样的作风少不了。为此，你有必要拳脚相加，既要有实打实的东西，也要来点花拳绣腿，让老板觉得你还有几把刷子，否则，按照老板的思路走，你永远也无法做对任何事，因为他不可能有那么多时间来研究你的培训工作，他的多半精力只会花在经营赚钱上，对培训，只是想到哪说到哪，永远没有你考虑那么细致和周全。

1.地图是啥玩意儿。上北下南、左西右东，这是地图上的方位，不管是纸质世界/全国/省市地图，还是电子的百度/滴滴地图，它都可以指导我们以较便捷的路途到达我们想到的地方。

回到学习地图，其实就是指导我们怎么样以较快的时间达成学习目的的一个

计划，它只是用图表的方式呈现在我们面前，用规范的解释，就是指基于岗位任务和业务问题而设计的学习规划。这个解释告诉我们，要画这个地图，必须知道岗位任务和业务问题，用HR术语讲，就是岗位职责、考核目标。虽然与我们通常讲的培训计划有相通的地方，但也有不同之处，最显然的区别就是，要求以较快的时间达成学习目标，通常的培训计划没有这个要求。

2.画地图操作步骤。按照画地图的通常做法，一般会经历以下五个步骤，根据对火锅行业的粗浅了解，简述如下：

首先，梳理岗位。火锅公司，除了老板，一般会有采购、会计、出纳、人事、办公室、炒料师傅、服务员、组长、清洁工、电工、仓管、墩子、司机及各部门长、副总等。当然，根据公司大小，还会有其他岗位。要梳理清楚，你需要与老板或其他高层多次沟通才行。

其次，素质要求。以上各岗位，根据本公司目前及今后发展要求，到底各自需要具备哪些素质，是针对岗位，而不是现在在职的人员的要求，包括年龄、性别、体力、学历、经验、心理、业绩目标等，必须清楚描述，尽量量化，实在无法量化也要描述准确、不产生理解上的分歧。你仍然需要与老板多沟通，才可能有相对完善的素质要求。

然后，岗能匹配。调查了解目前在岗的员工，与素质要求一一比对，看哪些方面还存在差距，并记录下来，根据差距的大小进行排序，大的在前小的在后。这需要你与各部门主管协作，并倾听员工的意见。

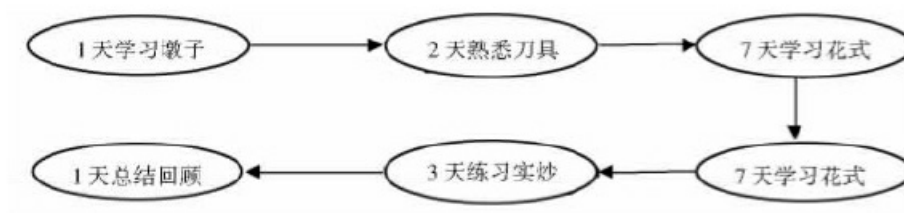
再次，学习材料。根据匹配后的情况，按照存在的差距来寻找对应的学习材料、培训方法、考核方式等，既有理论，更有实操，既内训，也兼外训，总之，什么方法最好最快最节省成本，就用什么方法。一般来讲，火锅行业，多用内部师傅培训为主，最关键的是实操，另加参观同行及部分理论培训。

最后，画出地图。建议先画匹配差距大的那些培训项目地图，能够整合在一起就统一画一份地图，不能整合的就分别画，这个地图需要进行审核批准，实施时最好有学习者的签名认可。地图的几大元素是：内容、时限、参与者、学习方法、考核方式、导师，分别用方框、箭头依时间顺序排列，简单易懂。

3.订管理办法。好不容易出来的学习地图，落地与实施是不容易的，这就需要完善公司的培训管理办法，要完善目前“临时、散乱、无考核”的样式，实行奖

罚公平、培训严肃、落地生效的培训管理，否则，地图只能挂在墙上，无法执行。办法出来后，就严格实施，学习地图才能起到学习的目的，然后及时总结，这些方式方法是否适合，有没有更有效的，再画新学习地图，指导下次学习。

4.学习地图举例。以墩子一个月内达到符合职责要求中的刀功素质为例，其刀功的学习地图可以这样：



注：全程需师傅指导，安全第一；每一流程需合格后再学下一内容，否则，重新学习直到合格，且奖惩考核。



## 如何调动员工参与培训的积极性？

员工参与培训的积极性一直是让HR苦恼的问题，营造良好的培训氛围，提高员工对培训的参与感，获得员工心理上的认可和参与热情是HR必须要掌握的技能。那么，请问：提高员工参与培训的积极性，你有哪些好的方法和举措？

### 【解答】

调动员工参与培训的积极性目的就是想让员工积极参与培训，进而提高技能，满足岗位胜任要求，从而提升工作绩效，提高公司整体效益，同时让HR部门的培训工作有所起色，让公司其他部门及领导感觉到HR部门存在的价值所在。

然而，要提高员工参与培训的积极性，很容易就想要“投其所好”，也就是说要满足其在培训、提高方面的需求，就切合了马斯洛需求层次理论的分析，但这种需求不是员工随意的需求，也不是每个人需求的简单相加，必须要适合公司发展的整体方向，那些于公司发展现阶段不适用或公司不提倡的培训需求将被拒之门外，通过这样简单的分析，我们不难发现：要提高员工参与培训的积极性，不外乎有内因和外因两个方面，内因包括个人提升欲望、个人培训需求与公司需要的重合性、自我认识情况等，外因包括公司培训文化、培训现场环境、培训具体内容、培训方式方法等，下面具体分享：

1.个人提升欲望。我认为这是参加培训积极性最重要的内因，如果员工有不断提高、向上、奋斗等一定要有所成就的欲望，他一定会感觉到自己还有需要提升的方面，不管是待人接物、沟通交流、技术能力、管理理念等，一定明白“拿来主义”“吸收精华，去其糟粕”“三人行，必有我师”的道理，也就是说，他们一定十分珍惜公司提供的培训机会，一定会挤出时间来参加培训和学习，甚至还会利用业余时间自学，相反，如果提升欲望弱或没有，当然培训的积极性就不容易强，或者说只有通过外力（强制性制度或不学习提升不合格就淘汰）强加了，显然后者的作用要间接些，对个人能力提高没有那么明显或没有那么有持久性。

2.个人与公司需求的重合性。这一点也是十分重要的，公司处在什么发展时期，或你所在的部门及所在的岗位，都会有一个基本的要求（也就是常说的JD），如果你的职业生涯规划不清晰，时而对这个工作感兴趣，时而又想转入另

一个工作，那些经常跳槽而没有坚持做某个工作的人便是如此，跳到另一个工作又不得不从零开始，然而熟悉了这份工作后，原来旧的老工作由于时间较长或发展变化较快等逐渐变得陌生，始终无法将某项工作深入、专业、精深。所以，我们个人对培训内容的需求是不是与公司发展相一致的，就决定了我们的需求能不能得到满足，还有，需求的培训内容深度广度是不是与公司需要的一致，也同样决定着我們能不能得到此类培训。比如说：我是一名电气工程师想获得结构工程师方面的培训，方便以后成为部门经理，但公司却只安排相关人员参加，你要参加需要说服领导；由于从事的不是结构工程师的工作，即使参加培训，又能学得有多深入呢；另外，电气工程师的培训也分初级、中级、高级，如果初级的你想越级尽快提升而去参加高级电气工程师的培训，岂不是会听不明白，那培训效果也是不好的，势必影响你参加培训的积极性。所以，培训内容是否适合公司和个人实际是影响培训积极性的很重要因素。

3.自我认识情况。有的人认为自己很能干，什么都厉害，看不起周边的同事，认为自己干什么都比他们行.....有的人自小受到打击和折磨比较多，失去了自信心，认为自己干什么都不如人，老是出错受批评，便失去了勇于拿主意的担当，甚至不敢一个人主要承担一些简单的工作.....以上情况，都无法对自己进行SWOT正确分析和判断。我认为，一个人一定有自己的优势（如自信、诚实等），也有自己的劣势（如经验不足、守旧等），并结合自己周边的同事、环境，也一定有自己的成功机会或某些可能导致失败的因素，只有把这些方面分析恰当，才算对自己有了较为足够的认识，并针对自己的不足或劣势方面，进行针对性的培训学习才是正确的做法。

4.公司培训文化。如果公司有较为完善的培训管理制度，对参加培训、课堂纪律、培训考试等都有严格的要求，不达标有相应的处罚措施，那么，在这样的制度下，员工参加培训的积极性也会相应高些；相反，如果公司在培训方面的规范少或不太健全，就可能成为员工培训“可来可不来”的借口，反正不来或培训不合格也不会受到什么处罚，于是“人之初，性本懒”就会在那些不自觉接受培训的员工占上风。所以，要让员工参加培训的积极性增高，拥有较为完善的培训管理制度也是很必要的。

5.培训现场环境。如果能够把培训室气氛弄得温馨些，色调简单些，周边张贴点“今天的学习，明天的工资”“学习如逆水行舟不进则退”等警示性标语，同时张贴些培根、陶行知等名家的照片及教育学习名言也是十分必要的，让人一走进

培训室就有“自己知之甚少”“来这里就是来虚心学习”的感觉。

6.培训具体内容。这是提高员工参与培训性重要的一个方面，如果培训内容能够适合自己目前的技能水平、接受水平，就很容易参与到培训中来，相反就容易排斥。比如：一个三年级的学生走进一个五年级的教室，对其所讲内容肯定是“不知所云”，恨不得马上离开或钻进地缝里立即消失，因为在这里“伤自尊了”。说到这里，就涉及到我们前面做培训调查时的工作了，所以，培训是要有针对性，不可盲目求高求新，而应坚持“适合的才是最好”的。

7.培训方式方法。我们不少的培训都采用课堂式、填鸭式教学，坐在教室里，一人在上面讲，许多人在下面听，即使抽问也是零星点缀，你说这样的积极性能高吗？受训者从你的语言中能记得什么学到什么呢（据说通过语言传输的，事后能够记住的内容不到25%，通过图片信息传输的会好些，通过动作示范的会更好些）。根据不同内容而应采取不同的培训方法（如操作类一定要到现场进行手把手培训，并且要求学员亲自操作，不懂再问，然后再操作，直到全部明白和熟练；如消防安全的灭火器使用必须要明白一提二拉三压四瞄，但更要拿起灭火器来使用才知道的），真正通过课堂传授就可以了然于心的内容是少之又少。当然，如果培训讲师有幽默风趣、知识面广、实际经验丰富、个人魅力、培训吸引力强等特点，也是可以提高员工参加培训的积极性的。

## 员工对公司安排的培训不“感冒”，怎么办？

B公司李老板前不久在外听了一堂“如何提高执行力”的课程，很受启发，认为自己的员工都很需要这个培训，于是安排HR经理张小姐联系老师给员工培训这个课程，时间定在了本周六。但消息一公布，张小姐就收到许多不好的反馈声音，销售部经理说我们团队执行力都很高了，派一两个代表来听就行了；生产部经理说周六要加班，可能主管们不一定来得了；采购部的说要出差；财务部已有人提前请假了。摆明了大家对此培训并不“感冒”，那这个培训还要不要做？做了的话，效果又怎么来保障？张小姐犯愁了。请问：如果你是张小姐，面对如此问题，你会怎么办？

### 【解答】

如B公司HR经理张小姐不得不接受老板临时安排的特别培训而各部门不太“感冒”的情况，我也经常遇到，我认为可以如下处理：

1.明白李老板的意思。如果张小姐面对如此问题不能强力执行，肯定在老板面前会“失分”的。老板安排此课程，肯定是基于公司各方面执行力不强的原因，如果张小姐自己在此事面前执行不力，挨第一枪的肯定是她了，所以，张小姐应该立即行动，安排好此次培训工作。

2.及时发布培训通知。通知中强化这次培训是出于老板的特别安排，对培训老师给予一定的表扬，对培训作用、培训产生的可能效果给予乐观的预想，同时安排好培训时间、场所、教师接待等工作，另外，对违反公司培训管理制度的部门、人员将严格处罚，并请各部门安排好其他工作，参训人员务必准时参加，否则按违纪处理，通知及时张贴、发邮件，并抄送告知李老板。

像如此紧急安排的培训我原来也遇到过的，先把气氛搞紧张一点，结果大家都到得非常整齐，培训纪律也很好，比预想好得多，因为大家都怕：毕竟是老板亲自安排的培训，在公司里，有几个不怕老板的，对不？

3.不接受请假。通知一出，可能会有一部分人员找张小姐开后门，要请假或因为这样那样的原因参加不了培训，这时，张小姐要以“无权批假，请找老板”推脱，别无二法，最后的情况一定是：没有人敢找老板请假，而大家都会来参加这个培训。

4.严格检查。在培训当天，对培训签到、听讲纪律严格考勤和检查，事后还应组织考试，对违纪和考试不合格人员按培训管理制度执行。

5.事后说明。对于此次培训，张小姐可以口头与各部门负责人说明情况，讲明老板的用意，请大家予以支持，同时说明通过此次培训确实提高了公司各方面工作的执行，值得庆祝。

我觉得这是证明张小姐执行力的一次机会，同时也是李老板考验张小姐能力和执行力的一次机会，李小姐只能是“背水一战”“只能成功，不能失败”，你说呢？在这种老板安排的培训面前，我们HR者不要自作聪明，不能思前想后，没必要过多考虑培训的必要性、对其他部门工作影响、种种不参加的理由、培训效果等，唯一需要我们清楚和明白的是：此课程是关于执行力的，如果HR部门的执行力都不及格，全公司能好吗？执行力才是生产力，执行力就是利润率，如果你是老板，难道不这样想吗？所以，执行，坚决执行，哪怕有一些小失误或考虑不全面的地方也要第一时间执行，执行后有问题就立即协商解决，老板一定喜欢这样的HR者。

## 如何实施好新员工入职培训？

说起新员工入职培训，都是老生常谈的一些东西，相信HR们都做过，也都比较熟悉，比如公司介绍、价值观培训、规章制度宣讲、基本知识技能培训等，形式也是通常的那些老三样，效果嘛，许多HR们认为也就那样了，难道就没有提升空间了吗？今天就一起来探讨一下，请问：1.你们公司的新员工入职培训是如何实施的？2.总结一下，新员工入职培训，你们公司都有哪些新颖的内容和形式？或者，你所能想象到的比较创新的新员工入职培训都有哪些亮点？

### 【解答】

严格来讲，任何公司都会有新员工入职培训，只是形式、内容有所区别，有的简单到只是沟通或交待相关事情，有的复杂到花十天半个月或更长时间来进行，下面，从“5W2H1对比”角度来分享下我们的做法。

**1.WHY——入职培训目的。**为什么要做新员工入职培训，为什么所有公司都有此培训，不做行不行？我想显然是不行的，简单总结，入职培训的目的大致有以下几个方面：一是让新员工更直接地从培训内容中较全面深入了解公司各方面情况，为较好投入工作做准备；二是公司在入职培训过程中更深入地了解入职员工，为试用期考核提供依据；三是通过员工与公司的相互了解，为员工是否选择离职或公司选择解雇提供依据。

**2.WHEN——何时进行培训。**不管是高管、中层或者普工，我们都是办理入职手续后立即进行培训，一般控制在三天内，当然，如果是中高层或管理人员，或者是只有三、五个员工入职的，一般一天内完成，不会延迟到更久远的时间来进行，因为：员工一旦到了工作岗位，要抽出时间来做入职培训，时间上是比较难协调的；另外，如果已经入职一段时间，员工还不了解一些情况容易犯“无因错”，如果了解不少情况后再来培训又显多余；还有，有的员工入职后较快就离职，而没有进行入职培训，就显得有些滑稽了。

**3.WHO——何人应当参与。**入职的新员工当然是入职培训的主角，另外，负责培训的人力资源部、用人部门、相关班组及公司相关领导，一般不会有外训讲师参与的。在培训过程中，人力资源部门是组织和牵头，其他部门和人员都必须

按照培训计划的时间安排来进行，如果有紧急情况应当提前交流，以便做出适当的调整。

**4.WHERE——哪里培训合适。**我们是这样的，10人以上时，会选择在专门的培训室里进行，否则就在会议室里进行，应当讲，效果都差不多的，主要看公司自己习惯了。

**5.WHAT——培训内容选择。**这是入职培训的主要部分，可以从以下四个方面来分享：

（1）人力资源部分。主要包括：公司简介、组织结构、发展规划、企业文化、员工手册、人事行政管理制度、6S、EICC、ISO简介、军训、拓展等。

（2）相关领导部分。主要包括：设计部门、生产部门、品质部门、销售部门、总经办领导分享公司在技术、产能、质量、市场、管理等方面的情况和发展趋势，另外，还有公司副总分享的企业文化详细讲解。

（3）用人部门部分。主要包括：用人部门发展历史、辉煌成绩、人员结构、管理制度、业务流程等。

（4）所在班组部分。主要包括：班组发展情况、取得成绩、人员结构、管理规定、个人工作流程、示范操作等。

**6.HOW——如何进行培训。**新员工入职培训主要有四种形式，即“讲、看、做、考”，意思是“讲师课堂讲、员工现场看、员工现场做、员工现场考”，四种形式都由“培训管理办法”来约束，这里就不详细阐述。

**7.HOWMUCH——培训有成本。**入职培训也应有成本意识，而且应当给予充分重视，主要包括以下两个方面：

（1）显性成本。主要包括：讲师工资、时间耗费、场地折旧、器具折旧、教材纸张等费用。

（2）隐性成本。主要包括：培训过程中或培训结束后部分新员工离职、培训工作导致新员工对公司有负面看法、培训占用的时间而未能让员工尽早工作而做出的贡献等。

**8.对比——两种态度比较。**我在这里主要想展示两种对待新员工入职的态度，只是展示，也不想细讲，只是提供深思的素材。我认为：没有对与错之分。

（1）人事部门友好。人力资源部门包括公司高层领导对所有新员工入职一般是非常友好的，从面部表情、交流谈话、培训过程、疑问回答等各个环节，都表现出对新员工的欢迎和接纳，较少听到新员工讲述这些公司人员给予他们不好的印象，特别是负责招聘的人员。无疑，这样的态度对稳定新员工是有帮助的。

（2）用人部门严格。在实际工作中，我们出现不少用人部门在面对新员工时，从表情、说话、培训等方面，很少笑容，都给人严格的印象，即使讲到管理制度时，也是在制度基础上更严格的要求，不少新员工反映，用人部门人员似乎不怎么欢迎他们到来，当然，一旦了解这些情况，人事部门人员会加以引导和解释的。



## 从无到有，如何搭建培训体系？

今年初我入职一家2000多人的IT公司任职培训经理，公司总部层面的培训组织和管理工作比较基础，体系和组织层面协调力度薄弱，只是延续历年常规需要的2/3期销售或者项目经理类培训。据了解，各部门偶尔会在业余时间组织小规模的学习交流，目前公司的人员特点是技术人才占85%，而且大多工作在项目上，人员分布零散。今年是财务紧缩年，培训预算非常有限，领导要求今年要把培训体系搭建起来。求助一下，面对培训体系基础弱、零费用、人员分布散的情况，怎么样一步一步搭建培训体系并落地开展呢？

### 【解答】

面对你们公司实际情况，培训体系搭建和落地可以这样来逐步推进。

1.整合目前培训。你说“每年有2~3期销售或项目经理类培训，偶尔有小规模学习交流”，据此可整合出：公司层面的培训有经理类和学习交流；部门层面有销售及学习交流。虽然看起来不多，但由点及面也可以星星之火成燎原之势。

也就是说，可以顺着这几项已有的培训内容，横向扩展到各职位所需的培训，学习交流也可以扩到各部门、各班组，纵向可以延伸到不同岗位级别的培训所需，当然，这些内容最好是能够在公司内部直接找到培训讲师的，也就是满足零费用。

2.完善培训制度。培训管理办法是否具备和完善，就需要从培训体系这个角度来考量，主要看是否有三级培训、培训年月计划、培训组织实施、内外部培训、违规处罚、相关表格等，即使目前暂时无法满足制度的要求，但在制度层面，还是应当制订得相对完善，否则，过半年就无法适应培训实际变化的需要而来修改，就显得目前短了些。

3.内容来自调查。公司属IT,85%是技术人才，那么，技术方面的培训应当要占较大比重，而且是与IT及技术人员工作贴切的，这就需要认真进行培训需求调查，既满足公司发展实际，又能提升技术人员的工作能力。当然，销售、团队意识、工作心态方面的培训也可以有一些。

包括组织的学习交流，其内容也应当是与工作密切相关的，技术、操作以及

对某一个问题的认识和看法等，都可以有针对性的进行交流，而且每次交流最好就是某一个主题，而不是天南海北的神聊，不但可以深入交流，而且更有利解决工作问题。

4.形式灵活多样。由于培训费用所限，可以开动脑筋，把培训形式搞得丰富多彩一些，比如：你做我看、我做你评、讨论式、会议式、演讲式、比赛式等都可以，还可以在公司内网或建立QQ、微信交流群，在共享里放入一些学习资料，供大家随时学习，还可以搞共读一本书等活动。主要是开动大家相互取长补短，互学互帮，发挥三个臭皮匠的作用。另外，不管是领导还是普通员工，一旦了解到外部先进技术或操作，或者通过自学的，都可以拿出来与大家进行分享。

5.应当实行奖惩。公司可以规定各个职位半年、全年的培训学时，以及培训需要达到的效果，包括测试分数要求、行为效果变化、工作绩效提升等，设置奖惩线和标准，对引进好的学习资料和技术的人员，也要进行奖励。否则，要靠大家自觉学习、主动引进是不太现实的。

6.大力宣传培训。在培训室、办公室、宣传栏、交流群、内网等场合，大力宣传培训与学习的好处、名言警句、好的方法、成功案例等，让大家感受到：要有好的人生，只靠努力工作还不行，还必须勤奋学习。

同时，不定期推出公司培训学习的先进典型和取得成绩等，图文并茂，还可以进行实地采访，声音、视频都可以上传，起到分享和激励的作用。

## 如何培养下属的执行力，为HRM减轻负担？

我是一家日化用品公司的HRM，下面有3个小伙伴，他们分别负责薪酬绩效、招聘培训和基础人事。虽然现在他们每个人独立负责一部分工作，可是每天我还是忙得不要不要的。上午负责招聘的帅哥搞不定要录用的候选人，我要出马谈判薪酬，下午负责薪酬绩效的美女工作推动不力，我要找各部门领导去沟通。交给他们的工作很少有按时完成的，总是拖拖拉拉，每月的工作总结报告要跟催几次才能完成。每天还要被他们各种解决不了的问题围绕着，经常感觉自己像个救火战士一样，如果能把他们培养出来，我也可以减轻很多负担。请教一下，应该如何培养执行力差的下属，为HRM减轻负担？

### 【解答】

你对下属能力的担心，你工作的辛苦，从此案例可想而知，归结起来，属于你授权没有技巧，没有将自己的压力、任务、责任传递下去，其实对下属能力的培训和成长都是不利的。诚以为，以下思路可供参考：

1.责权分派好。你身为HRM，虽然承担本部门所有工作的最终责任，但是，具体执行必须分摊到下属。比如：本部门招聘达成率98%，表面上看属于你的指标，但是，你必须分派到招聘专员头上，同样标准甚至要求到99%，时间上、人员质量上可以更严格些，只有这样，他的指标完成了，才能保证你的指标得以较好完成。同样，其他工作也如此分派。

当然，相应的权利也要明确授权给下属，比如：招聘时薪资谈判幅度可以多大范围。其他工作也是这样。

2.制度落实好。你提到每月工作总结报告要催好几次才完成，的确有些不正常。请你翻翻公司制度，按照制度办事，每迟交一天扣多少钱，或者给予警告什么的，如果没有这样的制度或规定不明确，就立即完善。

这样的规定不单是人资部管理使用，而是针对公司各部门实施的。如果有制度不实施或不敢实施，你的威信就失去了，许多工作也无法推动，压力都在这里。

当然，落实制度的同时，还是要讲究一定的人性化，比如：给予下属一定的

改正机会，先提醒和警告，不改正时再兑现处罚。在管理上，如果对下属不能严格管理，其实对他们的成长是不利的，所谓“严是爱、宽是害”嘛。

3.担心没必要。你一味地帮助下属或代为下属处理不少工作，可能有几个原因，一是对他们的培训或工作指导不够，二是你担心管理严格会让他们抱怨甚至离职导致工作无法正常开展，三是你自身管理经验不足。

如果第一或第三项原因，你就自我加强或改正吧，如果有第二项原因，奉劝你大可不必这样想，如果你越担心他们离职，他们就会越不努力、不承担责任，事事都让你来决策。即使他们离职，总有一定的先兆，你及时招聘备选也是来得及的。

4.明确三职责。正如柳传志先生讲的一样，任何管理者的主要职责都是三项：定制度、梳流程、培养人。起初重点工作是前两项，一旦成熟或成套后，下属就按照规矩办，除非出现新的问题；然后贯穿始终的是培养人，不管任何人，都必须时刻要学习，上级更要培养下属，工作方法、心态、思维、专业技能，甚至人生、家庭、处事等，小到公文措辞排版，只有“教会下属”，才能“让自己轻松”。

请你按照这三职责展开工作，下属不听话要引导、劝说和处罚，不要越俎代庖。

## 培训，应选业余时间还是工作时间？

培训时间的选择对培训效果的影响不容忽视，选择业余时间培训不影响正常工作，但员工不好组织，培训效果会打折扣；而工作时间好组织，但对工作又会有影响，而且老板一般不愿意。那么，该如何选择？各方说法不一，请看他们的观点：正方观点：应选业余时间。站在工作实际和对企业更为有利的角度来看，培训应尽量选择业余时间。因为，员工正常上班的时间是很宝贵的，是要100%投入并产生工作效益的，培训员工不可能以牺牲业务时间和效益来满足，尤其是对广大中小企业，加班都来不及，更谈不上占用工作时间来培训了，而且老板普遍认为，培训是为了个人提升，当然不能占用工作时间。反方观点：应选工作时间。为了保证培训的质量和效果，若能安排，培训应尽量选择在工作时间。因为，一是员工工作后业余时间需要休息，还安排培训许多员工会吃不消；二是员工普遍认为企业安排的培训也是一种工作，既然是工作若占用他们的业余时间，普遍会有抵触情绪，参与积极性和热情较低，尤其是90后新生代员工，最终培训效果较差，费力不讨好，没有意义。你支持哪一方的观点？请说出你的看法和理由。

### 【解答】

中立。

我认为，培训时间是应该选在工作时间还是业余时间，应该由培训内容重要性和紧迫性来决定，也就是尊重公司对培训内容的需求规律，而不应由人为选择来确定。不管是外训或者内训，那些紧迫而又重要的培训就应安排在工作时间进行，如果不那么紧迫或重要性在今后一段时间才显现出来的就可以安排在业余时间进行，简单分析如下：

1.重要而紧迫或不重要但紧迫的培训。比如：ISO外审机构下周就要来公司审核了，公司的内审员培训都没有做；客户下周要来验厂，可一些重要岗位的人员还没有进行上岗合格培训；员工上机床操作前的安全、操作指导；员工在上班时间内因为失误、不小心而导致出现小错误.....我认为，凡事不马上培训或纠正就可能延误或产生更大更多负面作用的内容，就应该安排在上班时间内进行培训。

2.重要不紧迫的培训。可业余时间也可上班时间内进行。比如：目前公司业务量正常，订单持续不断，只是考虑如何进一步扩大市场占有率，想对销售人员进行销售技巧培训，这当然是重要的培训，但目前不是十分紧迫，就完全可以利用

业余时间进行培训，当然，如果参加培训的销售人员上班时间本来就不是很忙，也可以在上班时间内进行培训。时间选择需要看参加者各方是否时间允许或有没有其他重要工作影响。

3.不重要不紧迫的培训。应在业余时间进行。比如：公司组织一些想学习某外语水平、电脑能力提高、公文写作、沟通交流、团队协作等的培训，就目前不培训而言，也不会太影响工作，显得既不重要也不紧迫，而是可能在将来某个时候显得重要或紧迫，公司考虑到这些方面，才给予预先安排培训，以备将来之需，所以，类似培训宜选择在业余时间进行。

4.注意的方面。不管是选择工作时间还是业余时间进行培训，都应有相关注意事项需要特别留意，否则，容易导致培训工作带来其他部门不配合或投诉影响正常工作等负面作用。

（1）选择工作时间进行培训需要注意的事项。我认为，上班时间内进行培训最主要的几个注意方面是：各参加者时间安排问题、是否影响其他工作正常进行、培训中途会否有人要处理其他工作的情况等，如果能够保证培训正常进行，就可以安排，如果不能基本保证就不安排培训或延期培训，同时，如果安排了培训就需要严格检查、落实、考核，对那些事前表示没问题事后却不遵守培训纪律（迟到、溜号、睡觉等）的要严肃处理。

（2）选择业余时间进行培训需要注意的事项。业余时间理应属于员工的自由时间，当然，安排员工培训学习提高技能当然是好心，如果不注意，好心也会办坏事的。这需要注意：业余时间培训算不算加班（要制度规定）？培训时间不宜超过2小时，培训后班车接送问题，哪些人才有参加的资格（不能是愿者都来或愿者上钩），哪些人必须参加等。必须得到相关领导的批准后，公告培训通知，严格检查、落实和考核。

（3）例外处理。对于领导特别安排的培训（如领导到外学习认为不错的课题等而让HR部门尽快安排），不管是安排在上班时间内或者业余时间，HR部门都需要不折不扣地及时安排，并协调好相关部门，给予耐心交流和充分沟通，以免其他部门对HR部门造成误解。

## 如何有效管理内部兼职讲师？

企业的培训讲师多为内部员工兼职担任，除了培训，他们还有更重要的本职工作要做。于是，就经常会出现兼职不兼责，忙于本职工作而随意应付的现象，如借口推迟或取消授课计划、课件准备匆忙或粗糙、讲课很不积极、甚至对讲师津贴（一般不多）和TTT培训都不太“感冒”等。如何更有效地对他们进行日常管理、考核、激励和淘汰，调动他们的积极性？值得我们思考和探讨。那么，请问：1.你的企业有以上类似现象发生吗？A.有。B.没有。2.结合你的企业实际，就如何有效管理内部兼职讲师，谈谈你的想法和经验。

### 【解答】

没有。

出现内训师兼职不兼责或随便应付内训的现象，不管是借口推迟或取消授课计划、课件准备匆忙、粗糙、讲课不积极、对津贴和TTT培训不“感冒”等，我认为还是一个内训师管理系统性问题，要改善以上这些不良现象，我认为应该从以下几个方面来谈谈我的想法：

1.了解表面现象背后的真实原因。建议由HR部门培训主管组织，召集HR部门领导、内训师代表进行座谈，准备好茶、点心、糖果、瓜子、花生等零食，放起轻音乐，利用周末业余时间（当然事先征得他们的同意，并安排好周末家里的事情），选个好天气，邀他们一起到户外农家乐，边吃边聊天，鼓励他们为内训工作牺牲了不少时间，耗去了不少精力，HR部门和公司老板十分感谢他们，而且老板表示要在适当时候奖励做得比较出色的内训师，然后你一句、我一言逐渐谈到目前内训的不足、需要改善的地方、有什么建议和解决办法等，通过这些方面了解各个内训师出现以上现象的原因，并由培训主管回到某个安静处及时整理，这样得到的真实原因相对来说是比较真实可信的。

2.回到公司再行整理。对收集到的相关内训建议和解决办法，经过HR部门领导和相关其他部门领导交流沟通后，形成基本的解决办法方案，包括制度修改、内训师优化、奖励兑现、完成不好或随意应付对本职工作绩效的考核、今后发展空间等，并整理出3至5条对公司人才保障、效率提升方面的数据分析（包括目前

内训师现状）。

3.呈老板审批。内训师存在的问题、解决方案、费用情况、效益预测、时间节点等形成表格，前面通过简单描述事由，后面简要结束，通篇一张A4纸搞定，培训主管拟制，HR部门领导审查，副总审核，最后由副总呈老板批准。

4.结果处理。如果老板完全同意，就按照方案及时执行；老板没有全部同意或只同意部分内容，就暂时执行同意的部分；如果老板全盘否定方案，同时提出他另外的解决办法，可以按照他的办法先执行，在执行中如果遇到难题、问题等再请示得到同意再执行；如果老板全部否定且不提出任何解决办法或认为目前内训情况不需要再改善，我认为老板一定有他的“高见”，或他的工作重心所在，作为HR部门就没有必要再纠结，毕竟HR部门是经过了努力并积极寻找了办法的，做到如此程度也问心无愧。

5.提醒两点。出现以上那些关于内训师的现象，绝不是一天两天的事，已经形成了公司的一种习惯，要改善需要耐心和系统性，以下两点供参考：

（1）制度先行。在解决方案中，制定制度一定要放在优先考虑的位置，可以由HR部门在调查的情况下做出初步的解决方案，再由HR部门领导组织各部门领导讨论，要让管理制度十分切合公司的实际（这个实际的情况基本就是各部门领导共同认可的规定），不冒进，不落后，不能花太多钱，也不能因怕花钱而不敢提解决方案。

（2）老板为大。公司处在什么发展时期？今后有什么规划？公司目前的重点工作是什么……，这些问题，特别是在民营企业，只有老板相对来讲是最清楚的，所以，不管遇到什么情况，只要各部门本着为公司着想、全力以赴、不谋私利，提出问题解决方案，不管老板同意不同意都要理解老板、支持老板，并积极配合老板做好各项工作。



## 第四部分 绩效管理

### 老板将绩效作为扣工资的工具，HR能做什么？

我们公司原先是没有绩效考核的，今年由于效益不好，老板要推绩效，想从原定的月薪里抽取一部分作为绩效工资，并且表示做得到是应该的，做得优秀也可以加，但是出来的指标里，加分项很少。大家要很努力才能保持原来工资，稍出差错就不保本了。老板还想让我协助他推行这个制度，但我自己都觉得接受不了，后面的操作怎么做？我也不好反驳老板，可事情总还是要做，我该怎么办？

#### 【解答】

推行绩效考核前，员工有员工的想法，老板有老板的考虑，HR也有自己的担心，这是十分正常的，如果没有这些需要沟通与妥协的内容，还要HR做什么？把几方的分歧通过交流达成基本一致，是HR的职责，也是体现HR能耐的时候。

可以说，本案所说情形，在不少单位推行绩效考核时是非常普遍的现象，但还是得推行，不然老板怪罪起HR来，可不是闹着玩的。对此，以下方法可以供你参考。

1.明确自己职责，协助老板推行考核。绩效考核组织与推行理应是HR的职责，不管在老板面前还是员工那里，一定要表达出推行考核是应当的，不然怎么体现出优劣与公平，用什么依据来奖优罚劣，怎么激励员工工作积极性、主动性和创造性，吃大锅饭的日子不能再存在了，不管遇到什么问题或困难，都将努力

想办法解决。态度明确，老板肯定HR，员工也拿不到什么口舌说HR，至于考核方案或指标是另外一回事，但考核是必须要推行的事，这是任何规范性公司都应当实行的。这样的表决心，老板就给HR至少会打一个及格以上的分，接下来就看具体推行过程了。

2.如实收集员工意见，供老板参考。既然知道员工对考核有不少意见，自己就不能熟视无睹，就应当收集汇总这些意见，也可以加进去自己的意见（但不能说是自己的意见），当然，对那些明显不合理或带有偏见或个人色彩十分厚重的意见，一是当面给予疏导或解释，二是宣导绩效考核的理念。这些意见，最好以书面形式报给老板，同时阐述一下其他同行在推行绩效考核时的通常做法，点到为止，不宜多说，否则，就是找骂的了。

3.老板坚持己见，可建议先试行。从员工原有的工资中拿出一部分来做考核，而且很努力才可以保本，在当前企业效益不好的情况下，老板既然已经做出决定，即使想改变也不能“收回成命”的，所以，HR要理解老板，为保证老板的威信，HR一定要坚定地站在老板这边，同时劝老板先试行，从试行过程中发现的问题或收集到的一手反馈信息，即使存在较多问题，试行中也不会造成过多的负面影响，可以修改后再全面定稿，这样对公司和员工都容易接受，也更利于工作业绩的提高，从而改善公司整体经营效益。当然，推行前，HR也要对员工特别是关键员工，一定要做好思想工作，同时说明，这是公司的首次推行考核，存在一些问题是十分正常的，只要公司能够正视这些问题，并在推行中不断完善，就是要支持的，大家作为公司的骨干，更要站得高一些，理解和配合公司把绩效考核工作推行起来。

4.试行结果，老板可以有调整的权限。不管是在全公司范围试行，还是个别部门、部分职位试行，第一个考核周期的结果出来，难免会存在部分不合理的地方，比如：基础数据不全、公司政策变化、职责权限不清晰等给考核结果带来较大影响，对部分员工的考核就失去公平性，这种情况下，在绩效考核管理办法中就明确规定，老板可以根据企业实际情况给予调整，以体现考核更加公平。因为其他人员来调整，都没有老板的权威让大家信服，如果不调整，就容易出现员工稳定性的大变化，于公司发展是非常不利的。

根据多年的经验，老板为保证企业的发展和员工稳定性，特别是关键员工，经过调整后，大家拿到手的工资与考核前也相差无几，这是绩效考核试行时的这个结果，也算大家基本满意，没有大风大浪出现，否则，企业人员波动过大也是

老板不愿意看到的，特别是在企业效益不好的困难时期。

5.方案优化，朝相对合理靠近。试行过后，HR部门要召集各部门负责人和一些关键岗位的员工开会，广泛倾听大家对绩效考核试行过程中的意见，有什么更好的具体做法，既有利于员工提高绩效，又利于公司更好管理，不要仅仅站在员工个人或公司单方面角度去思考，更多地要站在公司整体局面去考虑，因为任何一个员工的考核都会涉及到公司其他部门和同事的工作，是一个全盘、全局的工作。

当然，大家提出的意见或做法先收集起来，在会上不能表态，可以说会提交公司相关会议讨论，相信会出台更加合理的考核方案。同时，在给老板等高层汇报或开会时，可以明确阐述HR的观点：一是考核需要有一个过程才可以见到成效；二是考核是提高大家工作积极，员工从工作业绩提高中获得较好的工资收入，不是想办法如何把员工考倒；三是考核指标要切合工作实际，不能过低要求也不能过高要求，最好多参考以前历史资料，争取让大家努力后能够多数人达到良好或一般的水平，优秀和较差的人毕竟是少数；四是既然要考核，结果就要兑现，优秀的就要奖励，不能看到奖金多了就扣发，同样，做得差的就要处罚，转岗、降薪甚至劝退等，不能因为有关系就手软，否则就会失去考核的意义，也不利于发挥大家工作积极性；五是考核方案应当由简到繁，不能一上来就设置许多指标，能够抓住主要问题就可以了，以后随着各项基础工作和管理日益规范再慢慢完善。

## 员工不认可绩效考核结果，怎么办？

我们公司是做网络机顶盒的，属于产销研一体的企业，现有员工近120人。公司从去年底开始推行绩效管理，目前采用月度绩效考核方式，一般情况下绩效考核结果出来后，员工需要确认签字，这也作为晋升、评优、奖惩的依据。4月份的考核结果早就出来了，现在只剩一个员工没有签字确认。我去找他签字，他愤愤不平，说4月份工作最忙，为了赶进度，每天起早贪黑，很多考核的项目不合理，不能体现他的劳动成果，这样的考核结果他不服气，所以不会签字。我只是一个绩效考核专员，第一次遇到这样的情况，真的很恼火。请问一下，如果员工不认可绩效考核结果，该怎么办？

### 【解答】

建议如下：

1.哪里不服。你是绩效专员，又是第一次遇到被考核者不服而不签字，估计让你有点慌了神，任何人对陌生的人和事都会遇到第一次，在这里说一下简单的办法：不能退缩，需要冷静，更不能转身就回去向上级汇报，否则会被上级批评的，需要拿点什么东西回去向上级请示才行。

于是，根据该员工所讲“工作最忙/起早贪黑/考核项目不合理/不能体现成果/考核结果不服”，所以“愤愤不平/不签字”，说这么多，利用排除法，你只能对“愤愤不平”和“考核项目不合理”展开工作，对其他方面则很难有所作为。其中“愤愤不平”只能劝其息怒，否则对身体不好；对“考核项目不合理”，则可以劝导，凡事都有解决的办法，认为哪里不合理都可以说出来，有事实有依据地说，同时可以与3月或以前月份进行比较，是工作安排问题，还是工作难度/部门配合/领导支持等原因，可以引导他说，如果你掌握着某些确切信息，或者根据该员工前后讲述的连贯性/逻辑性，如果存在明显的矛盾就可以指出，并针对性地说这只是本月情况比较特殊，下个月应当就不会这样了，劝他暂时签了，如果仍然不签，只能将了解到的所有信息记录下来，回去禀报上级。

对于这个员工的意见，一定要仔细了解，甚至多花点时间都是值得的，毕竟是你第一次遇到，如果这次不及时了解和解决好，恐怕有扩大负面影响的可能，所以，如果你能够劝其签字当然最好，如果无效，则在了解情况后，要叮嘱该员

工等候回复，但在未回复前，不得到处乱说，否则，引起其他结果就要承担相应责任，就要按公司规定进行处理。

2.上级意见。你是专员，想尽办法劝该员工签字无效时，是没有权利变更考核项目设置、考核结果的，所以，只能回来将了解到的所有信息汇报给自己的上级，当然可以建议让该员工的上级出面劝导，或者由你的领导出面调解。

针对该员工的意见，可以有几种处理办法：一是强制性要求签字，否则，公司照样执行，因为那些数据和事实都是真实的；二是调查了解该员工所讲的客观性，考核项目是否在本月设置不尽合理，考核结果是不是不能代表其努力程度和贡献大小，如果是这样，可以经绩效委员会同意，调整其考核结果，更接近于其真实努力；三是调整考核项目，更接近于本月工作内容的真实，这样，考核结果就会有相应的变化。

但是，考虑到绩效考核的连续性，不可能每个月都去调整考核项目，所以，强制要求签字和调整项目都是不太适用的，比较现实的做法就是经过集体研究，可以直接调整考核结果，这个结果也并不是完全按照该员工的意见来，一定是一个折衷的办法。比如：原考核结果是65分，员工认为这不合理那不实际，自己付出那么多，要求调整到90分，如果后来的调查情况属实，应当给予适当调整，不能代表其工作结果，否则会打击其工作积极性，集体决定，最好调整到75~80分即可。当然，如果集体研究决定，没有调整的必要，也要有充分的理由，更要给该员工讲清楚，说明今后再不会出现这样的情况，必要时，相关领导出面解释也是可以的。

3.其他补偿。绩效考核结果是非常严肃的，一旦做出，不应随便更改，即使有不尽合理的地方，也要维护其权威性，否则，张三通过“会哭的孩子有奶吃”的方式获得了更好的考核结果，那么，李四/王五等很容易效仿之，那今后的考核如何收场。

所以，通过调查了解，即使发现考核项目在本月设置不尽合理/考核结果不能反应其真实努力程度，建议也不要直接调整考核结果，想方设法劝其接受并签字，其直接上级可以承诺用其他方式给予奖励，比如：评为本月最努力员工、季度或年度评优时考虑、发放项目奖时给予倾斜、考虑几天有薪休假等，总之，变通的方法一定找得到，目的就是要维护考核的权威性。

4.下月调整。即使存在部分考核项目不尽合理的情况，也要劝该员工本月已

然如此，考核结果已经出来了，现在反过去更改是不合适的，是违背绩效管理办法的，公司不能开这个先例，但是，可以将下月的考核项目根据实际情况做些调整，这当然需要其直接上级来研究，并送主管副总经理批准后实施。若能这样，就容易让该员工得到暂时缓解，很可能本月的考核结果就容易签字。

总之，只要本着实事求是的态度，合理的就坚持，并给予解释说明，不合理的适当调整，积极寻找完善的方法，让员工心里感觉顺畅，如果实在达不成协议，可以好说好散。

## 绩效考核达不到激励员工的目的，反而增加成本，怎么办？

我们是一家做设备的生产企业，生产部有员工21人。该部门的氛围一向比较懒散，定好了设备交付时间却经常延期，所以从今年下半年开始，为了改变这种现状，开始在生产部门实行绩效考核。我们和生产部主管设计了一系列的扣分指标，让员工们只有按时保质完成任务，才能拿到项目奖金。结果一试行，问题就来了：生产主管为了笼络自己的员工，都不扣分，有时候还会加分，原本还不是人人都能拿到全额奖金的，现在大家都高分，都能拿全额。可让人头疼的是，实际的设备延期等一系列问题并未得到解决，老板也为此头疼不已。面对这种绩效考核造成的反效果，我们应该怎么办呢？

### 【解答】

绩效考核无法激励员工，还增加成本，起到反效果，也就是通常说的双刃剑，你问“怎么办”，我想反问你：你说怎么办？

只有两条路，一是拉出来枪毙，将制订绩考方案的人员和部门主管都革职查办，或者将绩考方案推倒重来；二是发挥内向型思维，认真检查绩效方案制订、执行、监察等环节出了什么问题，查漏补缺、修订完善。诚以为，后者更具实事求是的态度，更具操作性，故以下思路可以借鉴：

1.懒散不用绩考也可以解决。案中说“生产部员工比较懒散，定了的交付期经常延期”，要解决这个问题，怎么办？如果利用鱼骨图召集相关人员头脑风暴从人机料法环等方面来分析，不管分析出的最终原因是什么，解决这种懒散的方法很少会用绩效考核，这是为什么呢？

懒散，基本可以排除“机、料、法”的影响，要说“环”，是噪声大、空气不好，至少也容易改变，如果是“人”的问题，不管是前面的奖励措施不好，还是后面的处罚力度不够，还是中间的人性化管理过头等，短期用人治、中期用法制、长期用文化。所以，杀猪用了牛刀，难怪懒散没有改观。小单位，有魄力的主管，用个人魅力都可以号召员工干事，进而用仅有的规章制度也可以刹住歪风斜气，何必用费力费时难讨好的绩效考核来对付。

2.绩效考核需要支撑基础。案中说“设计了一系列扣分指标，只有按时保质完成任务，才能拿到项目奖金”，道出了：方案中扣多奖少，目标较高，难以企及。

换成你我：反正达不到，干吗努力。

此案例中还说“主管为笼络员工，不扣分，还会加分，大家都高分拿全额奖金”，又道出了：没有约束评分者，怎么全由主管说了算。此为：人之初，性本懒，X与Y管理，还是X更适合于中国特色。看来，绩考至少需要以下基础：考核目标适中跳起可触及、能提供准确的被考核者各项目标的统计数据、以奖为主以罚为辅、评分者多为第三方、对整个过程有监察有奖罚。

3.收集意见亡羊补牢。显然，本案绩考出现反效果，错不在被考核者和主管，错在绩效考核的制订者、监督者，错在没有充分讨论和试行，就匆忙上马。不过，一切都来得及，毕竟考核的主动权还是在公司。

首先，要召集主管和所有被考核者了解情况，为什么仍然不见勤快？为什么不扣分反加分？为什么设备交付还是延期？只需做问题的发布者和提问的引诱者，只需承诺“言者无罪闻者足戒”，只要发挥大家头脑风暴，不愁找不到真正的原因和真正的解决办法，只要稍加引导，大家的最终意见也不会是让客户吃不消或受不了。

真诚地讲出公司的实际困难“产品不能及时生产出来，货交不及时，客户难满意，订单会缩减，利润会减少，企业难生存，锅里少了，碗里怎么会多”，以情动人来引导大家想办法，不但能够找到好办法，还可以建议出奖勤罚懒的办法，让混日子的员工难有生存空间。这里只能说寻找解决办法的方法，并不能帮助你找到适合贵公司生产部门的绩效考核办法，还得由你自己动脑筋、发动大家的智慧来想办法。

4.激将法兴许管用。在生产部做设备的，基本都是大男儿，身上的热血和激情需要用强型针来注入鸡血，什么“这么点设备，让客人看扁了，经常说其他公司能够按时完成，我们为什么不能”，什么“展示一下我们几个到底有多大能耐”，什么“分成两组，各做几台，比试比试”，什么“完成今天任务提前下班”，主管、公司领导用这样的方法是能够起到一定作用的，但正如空城计一样，不能长期使用。

5.设超产奖很适用。商人无利不起早，出人出力就为了挣辛苦钱，对制造设备的生产部，包括主管在内的所有员工，比较适用的激励方法还是超产奖，当然，必须以保证质量（品质检查为准）、不浪费（标准工时、标准用件、标准用水电气等）、安全生产（不出工伤、设备损害）为前提，从提前完成既定数量、



固定时间超额完成既定数量两个方面来设置奖励。

奖励应当是累进制，比如：超过1~5台，每台奖N元；超过6~10台，每台奖N+M元等，以此类推，同样，提前完成在时间上的奖励也应采用累进制。当然，作为管理层，要控制好一个度，不能让员工将力气一次性用完，要考虑持久性、长期性、耐久性，所以，在现场要进行监督，不能疲劳、过紧张的操作，必要时可以强行要求休息。如果经验比较丰富，对员工的能力和设备的状况非常了解，也可以制订一个最高不能超过的数量和日期。

6.长期看还得制度加绩考。解决“懒散”，短期可以采取一些强制、临时、人性化等措施，但长期来看，还得靠适宜的制度和绩效考核来保证，而且制度和考核还要随客户的要求、员工合理的意见、公司发展来时时调整，以变制变，公司要考虑的就是：只要客户支付的利润多数是公司得到，员工只是得点小甜头。

就制度来看，包括各种设备安全操作规程、零部件加工工艺、品检流程、考勤办法、现场7S、出入库流程、返修办法、奖惩办法等。

## 低成本激励如何操作？

我们公司是一家运动服装代理企业，在一个城市共20家店铺，分为4个区。为提升业绩，总经理准备安排各区之间进行PK，营造竞争氛围。但公司又不想出钱激励，初步想法是让输了的团队拿出钱来请客之类的。现在，总经理把具体的操作交给了我，作为HR，我应该怎么做才能既达到激励效果，又减少员工们反弹呢？

### 【解答】

针对本案，可以有以下两个大方案选择：

1.4区之间业绩PK，建议用销售收入、销售数量、利润率、顾客投诉4个指标分别赋予30%、30%、30%、10%的权重来打分，前两名奖励一定数额，后两名扣除相应数额，如此算扯平，公司不从中赢利，如果后两名扣除较多数额，则公司可赢利；另外，可20家店铺之间PK，这样就方便操作些，毕竟参与者多，看似更公平，容易让大家接受些。当然，不管怎样PK，其中的细节和方案都需要反复讨论，甚至模拟操作一下或者试行一段时间，才可以推广，否则，可能带来众怒。

2.自己与自己的昨天PK，不管是4区或者20家店铺，不管是收入、利润还是客诉等，让自己最清楚进步没有的较好方法，不是与别人比，而是与自己的昨天相比，只有这样，才可以看到自己哪些方面不足或者努力不够导致业绩下滑。也就是说，制定出“今天的业绩一定要大于等于昨天的业绩”的游戏规则，否则必须“认罚”，当然，奖前罚后的原则可以不变，规则制定合理，公司可从中赢利的，只是投入了管理成本。

不管怎么样，游戏规则出台要合法。我们都清楚，企业规章制度，在内容上要合法，不得有违反法律法规的内容；在流程上也要合法，既要有员工代表大会或者工会或者集体讨论，又要进行公示、培训或者签名学习等证据。否则，仲裁时容易输掉。

规则合理，员工不会反对的。只要制订的奖惩办法合理，通过努力，奖是可以拿到的，如果放松，处罚也是很可能光临，即使出现“奖少罚多”，看起来公司从中有钱赚，只要账目清晰、不进私人腰包，由于是公司内部管理的合法手段，

员工也只能接受，难以提出不同意见，甚至到仲裁庭或者法院，也是有理走遍天下的。如果将赢余作为年终奖或某些活动或扶贫救助的支出，员工记住的一定是公司的善举，而很少有人去想“此乃取之于民也”。

## 绩效考核结果运用于员工薪酬激励？

根据考核结果来给员工发放绩效工资、奖金及调薪，是绩效考核最为普遍的应用。有了考核结果，绩效考核工资该给多少、奖金该怎么发、调薪又该如何调等等，不同企业可能各有各的做法，那么，请问：1.根据考核结果来发薪和调薪，具体你们是怎么做的？2.应该怎么来发放绩效工资（奖金）和调薪才更有激励效果？结合企业实际，谈谈你的看法和实操经验。

### 【解答】

绩效考核对公司来讲希望所有员工都能提高绩效，为公司效益增光添彩；对HR部门来讲，希望公司领导和大多数员工对绩效考核比较满意；对大多数员工来讲，希望绩效考核能够为他们的辛勤工作带来薪水、奖金的增加或职位上的提升。“水往低处流、人往高处走”“不想当将军的士兵不是好士兵”，这也正印证了马斯洛的需求层次论。如果这种需求放在一个单位绩效考核后来看，就需要如何既按照绩效考核管理制度办事，又能够平衡各部门、各员工之间的平衡，让加薪升职者得到奖励并激起更大的工作激情，让原地踏步者口服心服、奋起直追，让后进者受到恰当处罚且认为是公平的，然后唤醒他不服输的劲头、迎头赶上。要做到在绩效考核后皆大欢喜是不太容易，但这应当成为我们做绩效管理工作的努力方向。下面分享一下我们在绩效考核结果出来后，在绩效工资、奖金、调薪三个方面的操作。

1.绩效工资方面。实行全员绩效考核后，每位员工都有自己头上的考核方案，按照不同职位层级，绩效工资所占全月工资的比例是不一样的，而且绩效工资也直接与考核结果的A（优秀90分以上）、B（80~89分）、C（70~79分）、D（60~69分）、E（60分以下）各等级挂钩的。

（1）年薪制人员。绩效工资占全月工资的40%，绩效结果为A等的绩效工资100%（如得分超过100分，每超1分加0.5%），B等为90%，C等为80%，D等为70%，E等为50%（并将做业绩严重劝诫和提醒处理，如连续2月为E等，第2月无绩效工资）。年底部分绩效工资是各月绩效结果的平均得分，也如此进行。

（2）其他管理人员。绩效工资占全月工资的30%，绩效工资的发放与年薪制

规定相同。

（3）普通员工。绩效工资占全月工资的20%，绩效工资的发放与年薪制规定相同。

（4）效果评价。在绩效工资与考核结果的对应上，由于我们采取了所有人员都按五等级进行，只要不是连续2月获得E等，都能拿到绩效工资的50%；而且对那些能够超过100分的特别优秀者也给予一定的奖励。在公司里形成了“比绩效、比实干”的气氛，大家对绩效工资是没有什么异议的，根据调查，满意度能达到85%以上。

2.奖金方面。根据绩效结果发放奖金的情况，我们有月度优秀员工奖、季度优秀员工奖、年度优秀员工奖、质量奖、超产奖、技术明星、销售明星、管理明星、服务明星、董事长特别奖、年终奖等，下面简单分享规定。

（1）月/季/年度优秀员工奖。各部门绩效考核得分的第1名当选，月度奖励500元并发奖状，季度奖励1000元并发奖状，年度奖励2000元并发奖状。

（2）质量奖。每月各产线、IQC、IPQC、OQC绩效考核第1名，各奖励300元并发奖状。

（3）超产奖。按各产线进行奖励，用于集体活动（聚餐、郊游等），每月超计划产量5%以内奖励1000元，5%~10%奖励2000元，10%~20%奖励3000元，20%~30%奖励5000元，30%以上奖励6000元。

（4）技术/销售/管理/服务明星。根据绩效考核结果和部门负责人、绩效考核委员会的综合意见，考核结果占70%权重、部门负责人和绩效委意见各占15%，每月评出以上四大明星，各奖励2000元并发奖状。

（5）董事长特别奖。董事长根据各部门负责人的绩效考核结果，并结合董事长的个人评价，最终由董事长裁决，每年评出1名，奖励20000元，并以红包的形式在年终晚会上颁发，并发奖状，戴大红花。

（6）年终奖。根据全年各月考核结果的平均得分，加上员工在当年的工作天数和个人奖金系数（从1.0至3.0不等），一般都能得到比一个月工资要多一些。

（7）颁发形式。以上奖励都将在每月初的公司全体员工大会上颁发，

并在公司网站上、公告栏上被奖励员工的姓名、奖励项目进行公示，以奖励全体员工奋发向上。

（8）效果评价。公司在这类型奖金上是不遗余力的，根据公司发展或项目情况，还会新增一些奖励情况，如：市场拓展明星、文娱活跃明星等。我认为这样的及时激励是比较好的，员工既能够看到自己的努力得到了公司承认，又能够激励其他员工努力工作。由于设置的项目比较多，而且每月都有，只要努力工作，也是容易榜上有名的，加之公司对这样奖励进行了大力宣传，员工获得的精神奖励是巨大的。

3.调薪方面。原则上，公司是每年七月进行调薪，去年七月至今年六月的绩效考核结果是最重要的调薪依据，同时兼顾岗位人才稀缺、目前薪酬水平、招聘难度系数、公司后备人才供给情况、曾经调薪情况等。

（1）A等。属关键岗位而且不容易招聘的，一般调薪20%，较容易招聘到的10%左右；如属非关键岗位的调薪10%。

（2）B等。属关键岗位而且不容易招聘的，一般调薪15%，较容易招聘到的8%左右；如属非关键岗位的调薪8%。

（3）C等。属关键岗位而且不容易招聘的，一般调薪10%，较容易招聘到的5%左右；如属非关键岗位的调薪5%。

（4）D等。属关键岗位而且不容易招聘的，一般调薪7%，较容易招聘到的3%左右；如属非关键岗位的调薪3%。

（5）E等。任何岗位都不加薪，但不减薪。

（6）调整形式。从七月开始，月薪、底薪、五险一金随之调整。

（7）效果评价。通过以上调薪，公司基本每年会增加工资成本10%左右。但根据考核结果和其他充分证据，员工对自己的加薪情况都比较服气，对调薪政策满意度还比较高（据抽样调查，满意度在80%以上）。

4.提醒几点。根据绩效考核结果来进行绩效工资、奖金、调薪等分配，要做到公正、公平，让大多数员工满意，能够起到加薪激励、不加薪鼓励的作用确实不易。稍有不慎，就会适得其反，比如：加薪不公平惹出不少抱怨，不加薪解释理由不充分让员工不满消极怠工等。要做好此项工作，我认为以下几点是必须重

视的。

（1）完善相关规定。绩效考核结果的运用一定要在绩效考核管理办法中详细规定，不能临时再出特殊政策，如果当时没有某项政策，只能重新制定该政策，来年再实施；更不能用后来健全的政策去翻历史的老账，将原来未享受的待遇补上。只有政策相对完善和明朗，才能让大家感觉到公平的可能。

（2）严格按制度办事。在这一点上，不少领导都容易犯错误。都容易为自己喜欢的下属说好话，虽然考核结果不怎么样，还是想争取为他加更多的工资、谋更多的奖项。这时，HR部门和绩效委就要秉公办事，给予及时的指出和纠正。

（3）坚持总量控制。在年底预算时，HR部门就要做好人力成本各项目的总量预算，各项目严格控制支出，包括绩效结果在绩效工资、奖金、调薪方面的运用，最后成本总量必须控制在范围内，如果有特殊情况发生，就特别报告和申请，上级领导批准后另外列支。否则，HR部门是难以自圆其说的。

（4）加强交流沟通。在各部门绩效结果运用初步意见形成之前，各级领导需要与各下属员工进行充分交流，按照公司绩效管理规定，该有什么样的绩效工资、奖金、调薪等，收集广大下属的意见，并不给予肯定或否定的回应，然后汇总呈绩效委员会共同商定，如有需要改变的，再反馈给相关员工，以绩效委员会意见为主，如果员工不同意，可以协商离职或调离岗位等。

（5）重申保密要求。在绩效考核结果运用的各种会议和文件中，公司都会强调工资管理规定：员工的薪资福利等是严格保密的，如果泄露且让HR部门或绩效委员会或其他领导通过调查了解到，将对泄密者和打听者分别处以不予调薪的处罚，且不发当月绩效工资，不得参与评选当月其他优秀奖等。而且在公司员工手册中明文规定，泄露工资是严重违反公司规定的行为，可以不用提前通知就解除劳动合同。

## 绩效考核取消了，但员工还是要年终绩效奖金，怎么办？

我们是一家房产开发公司，在本年初时公司聘用一名新员工，当时在职的人事经理以电子邮件形式发给他的录取通知书，内容中含有年终绩效奖金。因公司的薪酬制度实行的是背靠背形式，所以当时除了当时的人事经理和他本人知道这件事以外，别人都不知道。后来因各种原因，要重新整改绩效方案，绩效考核在本年度7月份时暂时取消不做了。现在到年底了，人事经理不干了，走的时候也没有向任何人交接这件事，现在这名员工拿着录取通知书向公司提出要年终绩效奖金。目前人事部门只有我一个人人事助理，总经理让我对这个事拿出个建议来。请教一下，我该怎么处理这件事好呢？

### 【解答】

从此案例的来龙去脉看，要处理好这件事，可从以下四个方面着手：

1.绩效考核的证据。这个员工入职时与人事经理之间的电子邮件是否依然存在，是否有承诺的内容，只要能肯定回答，人事经理当时就是职务行为，应当是代表公司的，当然，如果后来在入职申请表中有注明更能说明问题。

另外，虽然绩效考核7月取消不做了，但入职到7月的这几个月绩效工资发了没有，是怎么发的，应当有痕迹，还有，其他员工或者类似岗位的员工绩效奖金是如何发放的，也就是说，年终绩效奖金与平时绩效考核是有联系的。

2.多方面协调处理。既然总经理让拿个建议，应当不是可以依葫芦画瓢，需要从中协调，所以要了解多方面的关系，一是这名员工有什么要求；二是公司可以某些理由（比如：当时人事经理未通报公司有年终绩效奖金的承诺，离职时也未提及此事，员工本人未主动向公司早些时间表明有此承诺等）让员工承担部分责任；三是本着实事求是和解决问题的角度，公司与员工都朝中间走一步，将人事经理承诺的事项折中处理；四是员工如果还愿意在公司继续工作，就没必要与公司较真儿，多为今后的发展想想。

当然，这个过程可能需要好几个回合，并不是人事助理可以拍板的，需要及时请示总经理。如果最终没能达成协议而走上仲裁，也只能接受这个事实。

3.多想想后面的员工。这件事不管怎么处理，人事助理虽然职位不高，但要



学会站在公司角度考虑问题，不能只想着处理好这名员工就可以了，要想着这件事处理的结果会对其他员工产生影响，进而出现效仿者，所以，既不能太苛刻员工，给员工们留下公司不守信用、以强凌弱的印象，也不能一味满足员工的要求。能够相对公平地进行处理就很好了。

4.内部管理还需完善。从此案例我们很轻易就能发现，导致本案争议的原因有以下几个方面，一是“背靠背”形式的公司薪酬制度，我们说，薪资的保密并不是只有两个人知道，员工的直接上级和公司有关领导还是需要知道并要经过他们的审批才可以实施的，否则，公司的人力成本如何控制，还可能引起许多劳资争议；另外，离职交接也是有问题的，人事经理要离职，对公司来讲应当是一件大事，应将这一信息告诉相关部门，有关员工可能就会因此来询问关于自己利益的事，就可以避免人事助理不明究理；最后，此案例中公司显然缺乏完善的绩效考核管理办法，如果有相对完善的办法，既会对考核工资发放做出规定，也会对年终绩效奖金做出说明，而不至于由人事经理用邮件来说明。

## 如何提炼KPI指标？

确定准确有效的KPI指标是成功实施考核的关键。那么，KPI从哪里来，该怎么来提炼和确定？做之前，我们需要首先思考和回答这个问题。受企业特点和岗位性质的不同，大家可能会有各自的具体做法。那么，请问：你们企业各考核岗位的KPI指标是如何提炼和确定的？结合企业实际，请具体举例说明。

### 【解答】

KPI指标提炼是一个技术技巧活儿，也是一个“争论”“谈判”活儿。到现在，也搞不清参加过多少次这样的“提炼”工作，什么应当遵守SMART原则，可以通过PAST工作流程分解法、鱼骨图分解法、头脑风暴法等提炼指标。

对今天“如何提炼KPI指标”我仍然如此坚持认为：不管是民营、国有还是机关事业单位，最适用的还是“专家意见法”，下面我简单分享用此法如何从上到下进行KPI指标提炼：

1.公司级KPI指标提炼。走过几家公司，每年在与老板制定来年的各项指标和目标时，最重要的就是纯利润这个指标，这是最主要的“纲”。老板召集副总以上人员、法律顾问、老板几个最要好的朋友一起，利用周末或平时下班后的晚上，到咖啡厅、饭店、茶楼等，边吃边喝边聊，共同回顾过去几年取得的成绩和应当总结的教训，分析国内外政策、行业发展、企业机遇、人才发展等，最终都会落到由纯利润引开去：到底要做到哪些主要的事情才能保证此纯利润的实现？

大家于轻松和谐的气氛中，你一言我一语，说出来了不少心中真实的想法，道出了许多自己的管理心得，从产品创新、成本控制、生产效率、物流控制、价格策略、促销手段、资金管理、人才管理、安全管理、社会责任等各方面进行了多次探讨，由于这些方面在他们的脑海中有清晰的数据和鲜活的事例，所以讨论都是层层深入、抽丝剥茧，每次都会有一个结果。经过以上专家们的多次民主协商后，由老板的秘书整理汇总后，呈老板修改，据了解，老板一般需要花上几天几夜才会有一个结果，据他介绍，那几天几夜是他最冷静也最痛苦的，指标定少了怕不能保证利润的实现，定多了怕大家有情绪，当然最磨人还是定各指标的目标了。老板有了初稿后，再召集各部门负责人、副总等一起开会讨论，基本修改的

比较少，也是开会宣贯，定稿后让办公室和HR部门共同发布，并公布在公司各显眼位置。这些指标有：经营收入、毛利润、采购成本降低率、安全事故起数、生产效率提升率、重要产品市场占有率、市场化的新产品个数、人力成本、管理体系评审情况、社会捐赠额等。以上既是公司的KPI绩效指标，也是总经理的KPI绩效指标。

2.副总的KPI指标提炼。有了公司或总经理的KPI绩效指标，各副总按照各自承担的职责就容易提炼绩效指标了。一般是HR部门根据总经理的指标，将其分解到各副总头上，另外再增加一些分管部门的职责指标，然后找各副总协商，呈总经理审批，若修改则按修改的公布。比如，经提炼后，负责销售的副总指标有：销售收入、销售成本、毛利润、重要产品市场占有率、新产品市场拓展情况、产品宣传推广、人员流失、员工培训情况等。

3.各部门KPI指标提炼。HR部门依据总经理、副总指标，逐一分解到各部门，并与相关部门负责人协商，必要时会“争吵”，有争议的地方让上级裁定，形成初稿后呈分管副总审核、总经理批准，若需修改时，按总经理意见执行。比如，HR部门最终的KPI指标有：人力成本控制情况、招聘达成率、员工离职率、员工满意率、安全事故、社会捐赠工作、员工培训情况等。

4.员工的KPI指标提炼。当然，各部门员工的个人指标是根据各部门领到的指标进行分解，并增加岗位特色的指标。一般而言，是由各部门负责人提出初稿，HR部门审核，副总批准即可实施，当然，在这过程中，HR部门是需要给予各部门及时专业性的指导和接受咨询的，比如，如何量化指标、指标设置多少个合适等，同样，HR部门需要提醒部门负责人提炼指标时需要与各员工交流和沟通，以免引起太大的争议。举例来讲，保安人员的指标有：人车物进出厂门登记率、安全事故处置情况、违纪情况、见义勇为情况等；计件制一线员工指标有：产量达成率、质量合格率、出勤率、违章违纪情况、合理化建议次数等。

5.特殊岗位的指标提炼。一切都有例外，公司也有特殊岗位人员，比如：长期住外、法律顾问、临时人员、实习人员等。当然，未转正人员不列入绩效考核范围。特殊人员是HR部门根据其工作特点，与所有部门领导一起讨论如何设置指标，并告知被考核者本人，如有其他意见，协商后修改或说服。比如，法律顾问的指标有：顾问协议执行情况、公司文书修改咨询次数、出庭时间准确性、案件胜诉情况、法律专业水平等。

6.适当非KPI指标提炼。我认为，KPI指标对于考核而言固然重要，但为全面体现公司、各部门、各员工的业绩情况，也应适当提炼非KPI指标，比如：公司企业文化、服从性、协调性、配合性等指标。通过上级评价给予考核，只不过所占分数不宜太大，以不超过20分为好。

7.指标提炼的特别提醒。以上是用专家意见法提炼出的各KPI指标，因为他们是最清楚公司的各项大小工作，是外部咨询机构、政府专家难以达到的。他们除了对本公司十分了解外，也时常参加外部行业交流、高校进修等，加之多半都有大学文凭，也正当中年、壮年，思想成熟、冲劲十足，所以，他们这群“企业真正实用的专家们”是企业的主心骨，是任何时间都值得信赖的企业忠诚员工。

但是，术业有专攻，哪怕是天才也有知识或技能的盲点。在KPI指标提炼上，我们仍然需要注意以下一些细节问题。

（1）上级不是下属指标简单相加。我们曾经出现过：普通员工KPI指标3个左右，部门负责人7个左右，副总10个左右，到了总经理指标就达到了20个甚至以上。总经理最后要求重新检讨指标，上级不是所有下级指标的相加，应当由下级全权承担的指标，上级就不一定要体现在指标上。最后，部门负责人指标降为5个、副总7个、总经理10个左右。

（2）各岗位KPI考核指标不宜多。有的部门负责人甚至老板，认为如果考核指标少了，怕员工工作不积极或不能更加全面促使员工努力工作，就来个“面面俱到”设计指标，有的指标甚至接近重复只是表达方式不一样。这完成没有必要，如果是刚引入考核制度时，更不能这样，贪多求全的结果是“顾此失彼”“捡了芝麻丢了西瓜”。只道是“20/80”原则考核更适用，领导们：不怕员工偷懒，抓住主要业绩考核就好了，其他方面的情况以后再说。

（3）规定每季度可以协商和修改。KPI考核不是定了就不能改的，在绩效考核办法中可以规定“指标或考核方案可每季度调整或协商处理”。特别在岗位职责变动、调整岗位、部门职责增减等情况出现时，KPI指标是必须要修正的。

（4）各KPI考核指标要量化清晰。提炼指标一般是伴随着目标确定的，在目标设置上，需要尽量量化，只能少数无法量化的才给予各层次评价。只要开动脑筋，我认为任何指标都可以量化，只是你愿不愿意，当然，有的指标并不一定量化考核就好。比如：“服从性”。如用“不服从工作安排次数”来考核恐怕会增加数据收集者负担，也可能成为某些领导平时排挤下属的工具，相反如果用360度的

评价就会客观一些。

(5) 与各被考核者进行充分交流。各岗位的工作要怎样做才会更出彩、更容易取得成绩，最有发言权的是在该岗位的员工本人，并不是他的上级或下属或其他同级员工，因为他天天接触这些工作，不管这些需要什么资源、支持、协作关系、难易程度等，只有他最清楚，而且工作中许多技巧性东西也无法用语言完全表达出来。所以，在设置考核指标时，上级一定要与被考核者进行交流，如何设指标更能体现他的成绩，同时又能体现出他的职责来。这并不意味着就全听被考核者的，相反，指标提炼是HR部门或上级领导为主导的工作。

(6) 自下而上提炼极可能被否决。有的公司采取员工先提炼出指标，然后各部门提炼，最后形成公司的KPI指标，这种自下而上的提炼法在实际工作中是没有成功的先例的。即使要采取这种提炼法，公司领导也只是参考一下大家的意见，表面上“民主”一下，从群众智慧中汲取“创作的灵感”，最终，还是会以老板或领导的集中意见为主，这至少是屡见不鲜的情况。

(7) 绩效专员尽量熟悉业务流程。不管是提炼公司的KPI指标，还是提炼部门、各员工的指标，HR部门的绩效专员始终贯穿其中，从头至尾在干着协调、解释、咨询、汇总的工作。在这些过程中，如果对公司其他部门的业务流程不熟悉、工作结果要求不知晓，可能只有默默记录充当书记员的份儿，而无法提出自己HR绩效考核的专业意见来。所以，绩效专员甚至包括HR部门全体同事都应利用各种时间，多熟悉公司各部门、各岗位的工作内容、流程、要求等，只有这样，才能将专业HR知识用好、用活，在公司里才有发言权。

(8) HR部门需要提供专业的建议。绩效管理毕竟是一项涉及面广，且带有较强专业性的工作，KPI指标提炼也是一样，HR部门需要在指标提炼前，对公司各级管理人员进行指标提炼的专业培训，包括样表使用、指标个数、名称规范、目标设置、交流沟通、实例讲解等方面，切不可任由各部门自由提炼，到头来还是由HR部门来重新进行整理和规范，如此重复工作本可以避免的，我们为什么不提前预防呀？

## 绩效考核中定性指标该如何科学设计、评价？

我们公司属于服务行业，主要从事展会业务，目前在职员工100人左右。绩效考核在我们公司推行已经有1年多了。我们绩效中采用定量指标+定性指标相结合的考核方式。但是有一些岗位工作很难量化，例如说市场分析这个岗位，主要就是做市场分析报告，工作不容易量化，所以考核指标以定性指标居多。个别部门领导对定性指标的评价非常主观，仅凭个人喜好或感觉打分，缺乏说服力，有时下属会感觉不公平。作为人资，我们又很难复核其科学性。请问一下，绩效考核中定性指标该如何设计、评价才科学？

### 【解答】

建议如下：

1.尽力量化。绝对不能定量的所谓定性考核指标，是没有的，如果通过一次二次甚至更多次的转化，定性指标都可以进行量化。

你说的展会业务各岗位定性指标，由于对展会行业及具体什么岗位职责不太了解，所以不清楚到底有些什么定性指标，更不能猜测。但为了避免一些领导定性评价凭主观、个人喜欢或感觉打分，难以服众，体现不出公平性，人资无从复核等，人资部门有必要组织各部门负责人来讨论研究，如何将定性指标尽量转化成定量指标，能少一个是一个。

举例来说：“团队意识”这个指标如何量化考核？反弹琵琶，非团队意识有哪些行为，不服从合理的工作安排/不参加团队活动/对同事的求助不理不睬/同事关系紧张等等，如果再发散思维，还可以举出更多的行为，那么，考核团队意识，为什么不可以对存在这些行为进行每次如何扣分处理，当然，同事的投诉/举报/领导亲自发现/客户或其他部门投诉/培训或活动记录等都可以作为考核参照的依据，相反，如果不存在这些行为且同事/上下级/客户等反映协作团结的事实和行为的，可以每次给予相应分数的奖励。这样，有事实才扣奖分，没事实就不扣不奖，对自己对他人都有说服力，也不存在领导的个人偏见评分。

2.框定领导。一定还有同行会说，有的指标确实无法量化，或者说量化后显得考核更为复杂或不好操作，甚至有点故顾玄虚、多此一举的感觉，那么，只好定性评价了。

但是，即使要定性评价，也不能由评分者自由发挥，因为张三如此评、李四那样说，各部门的标准就掌握在部门负责人脑里，各有一个标准、各拉一个山头，公司没有相对统一的评价标准，怎么行？如此乱象，只能让领导/员工都感觉“烦”，还不如不考核。

所以，对于任何一个岗位的定性指标，人资部一定要组织相关部门和人员出台相应的评价标准，可以列ABCDE/12345五级评价标准，评价者只能依标准打分，不得有其他情况出现，这就是所谓的定性指标要“框定领导”。

举例来说：“学习力”这个指标如何定性评价，假如权重为5%，可以有如下五级评价标准：A.学习力很差得1分。培训经常缺席，全月无主动自学现象，新东西不愿意或不容易学会。B.学习力差得2分。培训经常缺席，全月无主动自学现象，愿意学习新东西而且多次辅导后能够掌握。C.学习力一般得3分。培训偶有缺席，全月偶有自学现象，愿意学习新东西而且学习一二次后就能够掌握。D.学习力强得4分。培训很少缺席，全月自学现象较多，主动学习新东西并用到实际工作中。E.学习力很强得5分。培训基本无缺席，全月经常自学，主动学习新东西能灵活运用，并能提出合理化建议。

当然，以上定性举例，仅代表个人意见，不同企业/领导/习惯/目标会有所差异，这样框定，目的在于控制评分领导的任意行为，而且只是要在选项中选择评分，没有用语言来描述的权限，还可以保证各部门评分标准基本一致。

3.申诉完善。公司标准经过讨论、批准后，就是全公司范围内的唯一标准，需要保持一段时间（通常至少是一年）的稳定性，不能轻易修改。

当员工认为上级领导评分有误时，可以有事实有证据地向绩效管理委员会提出申诉，经查属实的，可以给予更正。每年底，需对评分标准进行完善，也就是召集各部门负责人收集信息、修改完善的过程。

4.企业标准。不少管理者羡慕行业标杆企业的先进做法，希望能够拿来为我所用，给自己企业带来丰厚的利润、稳定的员工、高昂的士气，殊不知，别人用如此绩效管理方案，是与其企业文化、发展历史、目标要求、员工期望是匹配的，其他企业即使是同行，也不可能在这些方面与标杆企业完全一样，所以，即使要借鉴，也一定要根据自己企业实际需要进行全面修改，需要与企业其他系统进行匹配，通过修改、实践、再修改、完善的流程，逐年形成自己企业的标准。

其实，不只是绩效考核定性指标的评价标准需要形成企业自己的标准，在研发、制造、质控、营销、服务、管理等各个方面都要形成自己的东西，因为只有这些东西，才是从企业最真实最底层生根发芽成长成熟起来的，才具有最强大的生命力、最无可模仿性。



## 第五部分 员工关系

提出离职的员工要求在公司待满**30**天才走，公司应该如何处理？

我公司近期有一位员工提出离职，公司在接到他的离职申请后，与部门领导沟通了一下，觉得他没有特别重要的工作需要交接，只需简单地办理一个离职手续就可以走了，所以HR部门就通知他当天办完所有离职流程就可以不用来上班了，但该员工声称他是根据劳动合同法规定提前30天提出离职的，所以一定要待满30天才离开。我们很清楚他想混这30天的工资，请问这种员工应该如何处理？

### 【解答】

针对此案例中员工和公司对于离职天数或离职流程的不同理解，结合实际经历，应当这样来看待这个问题。

1.看法规理解。劳动合同法37条规定“劳动者提前三十日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同。劳动者在试用期内提前三日通知用人单位，可以解除劳动合同”。

该规定应当包含以下四个意思：一是劳动者提前30日提交的辞职申请在法律上具有书面解除劳动合同的效力，与用人单位相关领导同意或批准与否无关，劳动部《关于劳动者解除劳动合同有关问题的复函》（劳办发〔1995〕324号）明确规定“劳动者提前30日以书面形式通知用人单位，解除劳动合同，无需征得用人

单位的同意”。所以，劳动者最好以EMS发出辞职信并保留好证据。二是劳动者将辞职申请送到人事部门或所在部门即可。再次，劳动者提前30日书面通知用人单位后，在这30日内仍要继续上班。最后，送达离职通知之日起30日后，用人单位应及时与劳动者进行工作交接。

2.劝部门领导。根据劳动合同法37条规定，此案例中员工的做法和理解是合法的，相反，部门领导的理解和做法就欠妥了，这时，HR者一要站在法规的角度对该部门领导给予解释；二要站在和谐劳动关系的角度要劝部门领导，具体让员工什么时候离开公司，可以与员工协商处理，而不能强制要求员工当天办离职手续、当天就离开公司，否则员工如果严格按法规规定，可能会惹来劳动纠纷；三是劝部门领导不要急于给当事员工或其他同事表明自己的观点，可以让其他同事或HR部门去给当事员工做一下思想工作。

3.劝离职员工。法律虽然规定提前30天离职申请后可以再工作30天，但通常情况是：员工一旦提出离职，多数是身在曹营心在汉，工作状态不会太好，这完全取决于员工的职业道德和公司管理水平（比如：绩效考核、管理制度等），而且领导一般会认为“员工提出离职如果还继续上班，不但影响自己工作，而且还会影响其他员工，另外，有的员工提出离职是基于找到其他好的工作也想早点离职”。基于这些想法和实际情况，还是应当与离职员工充分沟通，既站在员工收入、良好退路角度考虑，也引导员工站在公司领导、工作连续性考虑，力争找到一个双方都能够接受的离职时间，既不是30天后，也不是当天办手续当天就离开。在实际工作中，我们的员工绝大多数都是这样离职的，而且做到了好说好散，甚至不少离职的员工后来又返回公司上班。

4.混工资难听。此案例中说员工想混30天工资，这种说法是“先入为主、想当然或道听途说”，没有事实根据，更不能当着离职员工的面讲，否则只能“激怒员工”，把问题复杂化。

5.应正常管理。针对提出离职但未离开公司的员工，不管员工是“想混工资”还是怎样，正规的做法应当是：继续上班或30天上班可以，但仍然按照公司制度、绩效考核等实施，在这个期间，如果违规违纪，一样按照公司规定实施，如果达到严重违反公司规定，仍可以辞退而没有任何经济补偿。不能因为员工已经提出离职就不处理了，只要员工在公司上班一天，公司的制度就对他管用，要一视同仁、公平对待。

## 如何通过调岗来让员工辞职？

我们公司有位做了6年多的老员工，之前是物流主管，近来发现此人工作热情下降，屡次出错，而且还多次要求合作客户请吃饭唱歌，对部门员工也随意支使，造成内外怨气都很大。我们向老板反映情况后，老板决定让他走，但不想承担补偿，因为他的工资很高，按照规定赔偿的话是一笔不小的数目，所以老板想了一招：让我们把他调到销售部去做销售，因为转销售后，基本工资要低不少，主要靠拿提成，以他的能力，收入会下降许多，通过这个方法让他自动辞职。想请教的是：我应该怎么样来操作这个事情，才不会给公司带来风险呢？

### 【解答】

针对此案例，我们一起来分析其所包含的真正意思，可以从以下几个方面来展开：

1.老员工屡出错。案例中说“该老员工工作热情下降、屡次出错，要求客户请吃请歌，公司内外怨气很大”等，这些有证据有事实吗？热情下降有什么依据、屡次出错是什么工作错在哪里？请吃请歌是哪年哪月哪天，如果有客户作证或者证言的录音也不错啊，内部对他的怨气有哪些人因为什么事，外部是什么人什么事，这些都必须做到“有鼻子有眼的”，不能说说而已。这些情况，部门或公司处理过没有，做过哪些教育培训，有什么处罚单或通告等，不能原来都没有处罚，突然来一次就是“让他走”，是说不过去的。

2.让他走不补偿。一般的老板都听不得员工不听话或违规的情形，也是容易下结论的，但不想补偿，站在公司节约成本来讲是有道理的，但从法律角度来说则是违法的，同时没有考虑到员工的损失，也就是说企业的社会责任感不强。不能因为别人工资高补偿较多而想逃避责任。

3.协商一致转岗。根据公平原则，原来是物流主管，老板想调其做销售，明显是降低待遇、变相辞退的做法。根据劳动合同法相关规定，更改劳动合同内容的，用人单位需与劳动者协商一致，除非是提高劳动者薪资等福利待遇的。

4.人资部门作为。通篇看本案例，人资部门似乎没有自己的事，既没有对员工违纪行为采取教育、处理措施，也没有给予老板合理的解释和拿出相应处理意

见，一味听从老板的安排，似乎成为了一个告状的部门。难怪人资部门地位不高、老板不重视，自己的职责、位置都没有找准，当然只能听从于老板的命令了。

针对此案例的具体情况，比较好减少企业风险的做法，依序可以是：

1.物色更好工作。工作6年多的流物主管，工作热情下降是比较正常的，“屡犯错误、请吃请歌、内外怨气”则有问题了，而且老板明确说“让其走人”，人资部门是难以违背的。所以，可以动用一切资源帮其物色待遇更好的一个新公司新职位，推荐一下，将其说得心动，此事如果能成，他一定会感谢你的。他在本公司出现职业倦怠，换个环境，说不定重新找回状态的。可以说，这个方法是最好的，于无形中显真情，对员工、公司、老板都有好处。

2.想法劝其辞职。可以主动与其交流工作状态和工作业绩的事，有什么瓶颈、难处、职业倦怠、发展阻碍之类的，是否在公司待得过长等；如果有好的去处，可以提出来的，公司不会严格按照提前一个月写辞职书的规定来处理的；据说，公司领导和一些同事对其工作、违纪等有不少意见，如果不提离开，上下级关系、同事关系恐怕不太好相处，工作在不开心的环境对身心都有害，自己的上升通道和收入增加都会遇到不顺利的；如果勉强用“当一天和尚撞一天钟”的方式继续留在公司，不但会让自己的工作状态下降，而且工作方法技巧技术等都会不延续，说不定随着新工具新方法的启用后，自己如果不能及时跟踪和学习到，对今后自己的职业连续和晋升都是不利的。

3.查看公司规定。屡次犯错、请吃请歌，这样的行为，按照正常的管理制度，一般会被列入“严重违反公司规章制度的行为”，当然，如果没有这样具体的规定，其实可以想办法重新完善，用替换法来处理这事，点到为止，大家都懂的。

4.收集相关证据。“屡次犯错”是什么错，证据找到；“请吃请歌”请的谁在哪里歌的？有证人最好，录音也不错。有没有他写的书面检查，有没有罚款单、公开通告等。一定要想办法收集更多的直接证据，哪怕与他进行交流、聊天时进行录音。

5.解除劳动关系。按照“严重违反公司规章制度”来解除劳动关系，发给他签字便罢，否则将通知通过EMS发往其住址，留好发递的单子等，并在公司里公告解除其劳动关系，要求其于某年某月某日前办理解除劳动关系手续。

6.做好应急准备。上面的努力都做到了、努力过，也不一定会按照我们的思路发展。该员工也可能不买账的，要么在公司大吵大闹，要么走上仲裁。不管怎么样，都要做好这些可能出现情况的应急准备和安排，不然到时乱成一团像什么话。

劳动合同法第三十五条规定“用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同，应当采用书面形式。变更后的劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份”。也就是公司如果要改变员工的岗位，也需要与员工协商一致。

## 公司注销，如何合法合理地解雇正在休哺乳假的女员工？

我们是一家比较上规模的集团，旗下有一全资子公司，因为长期亏损，总公司决定注销该公司，其业务合并到另一家全资子公司，人员可以与企业协商解除劳动关系，也可以在全集团范围内应聘上岗。但现在有一正在休产假的员工，40多岁，平时工作能力差，与同事关系也不太好，领导让我们人资想办法，在不违反法律的情况下，借这次人员调整与该员工解除劳动关系。

### 【解答】

根据此案例陈述的情况，针对正在哺乳期的女工，要执行公司领导的想法，达到与该女工解除劳动关系的结果，可以有以下三种做法：

1.明白相关法律条文。公司因长期亏损而注销，是可以与员工解除劳动合同的，劳动合同法中相关法律条文摘录如下：

第44条有下列情形之一的，劳动合同终止：

（五）用人单位被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散的。

第36条用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同。

第39条劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同。

第42条劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依照本法第四十条、第四十一条的规定解除劳动合同：

（四）女职工在孕期、产期、哺乳期的。

第45条劳动合同期满，有本法第四十二条规定情形之一的，劳动合同应当续延至相应的情形消失时终止。

第46条有下列情形之一的，用人单位应当向劳动者支付经济补偿：

（二）用人单位依照本法第三十六条规定向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致解除劳动合同的；

（六）依照本法第四十四条第四项、第五项规定终止劳动合同的。

从以上条款可知，用人单位虽然不能依据劳动合同法第40条、第41条规定解除与该产期女工的劳动关系，但可以依据第36条、第39条、第44条解除，所以，就可以产生以下三种做法：

（1）依法办事补偿走人。根据劳动合同法第44条、第46条的规定，公司可按照劳动合同法第47条关于补偿的规定，依据该女工在公司工作年限、工资标准给予补偿，只要将相关规定讲明白，工资标准弄准确，产假女工可以去咨询相关部门，只要公司本着依法办事的原则，如果再考虑点“友情安慰金”，解除劳动关系是容易办到的。

（2）协商一致好聚好散。根据劳动合同法第36条、第45条、第46条的规定，公司可与该女工、其家属进行协商，一是公司注销岗位合并，公司能够提供的上岗机会相应减少；二是考虑女工身心健康，更有利于胎儿发育；三是协商解除劳动关系的条件，也就是给予多少补偿的问题。这样一来二去，几个回合下来，只要双方诚心达成一致，而不是员工漫天要价、公司有意压价，都是可以好聚好散的，这种做法比“做法一”更灵活，或者说有更大的弹性空间。

（3）协商不成其他办法。在前面两种做法用尽用到位的情况下，如果还不能与该女工、家属达成一致，或者说她们胡搅蛮缠、漫天要价、油盐不进，就是不愿与公司解除劳动关系，那么公司或者HR部门也不要生气，不要急于一时，此路不通，自有他法，缓一段时间没关系，静下心来收集其他证据或材料。

也就是围绕劳动合同法第39条来想办法、做文章、收证据。一是看有否“严重违反用人单位的规章制度的”行为，主要翻开公司制度比照、收集该女工有否这些行为；二是看有否“严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的”行为，主要依据公司规定和员工行为来收集整理；三是看有否“以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的”行为，主要看员工背景调查与实际情况是否有较大出入而导致公司误与员工签订了劳动合同。

以上三个方向来收集证据或材料的做法是无奈之举，可能会使用录音、录相甚至引诱员工说出真实情况的做法，这本来不是HR之本意，但公司领导有要求，员工又不给予恰当配合，总不能让HR夹在中间一直被领导批评甚至失去岗位吧，所以，HR者为求自身生存或发展，尽量利用劳动合同法甚至使用其他一些手段也是没有办法的。

2.注销公司要依流程办。公司因亏损而注销，应当按照工商注销流程办理，并做到向全体员工告之的义务，在这些大前提不违法的情况下，员工劳动关系解除才有正当依据、才合法，才不会被员工拿住短处。

3.平时注意有错必罚。有不少员工，小错不断、大错不犯；也有不少单位或者管理人员，对员工的小错视而不见，等员工出现某个大错时，想开除了之，这时让员工接受处罚和签名根本没戏，甚至员工根本就不承认自己犯了那个大错，特别是一些没有人证、物证的事件，这让公司管理人员和HR部门十分难办。

所以，各部门管理人员和HR部门对员工平时所犯任何错误，只是公司制度规定的，都要给予及时指出，并让员工写情况说明、谈心签字、录音等，当然，如果能够辅以“认错就好，暂不扣钱”的承诺，员工更会给予配合的，只要这些小错累计到一定条件，就自然适用于“严重违反公司规章制度”了，到那时，也许真正的大错还没有发生，对员工是处罚还是解除劳动合同，主动权不就在公司了吗？



## 员工未缴纳社保，重病住院，家属索赔，怎么办？

我们公司有个大龄员工，今年61岁，5年前经熟人介绍入职，由于超过社保购买年龄范围，故公司没有为其购买社保。今年5月中旬该员工值班期间突然昏迷，入院后主治医生说是脑梗，要做手术，需要一笔大费用。公司领导在第一时间去慰问家属，但家属却表示，虽然他已经超过退休年龄，但是公司签的是劳动合同，就应该买保险，所以要求公司补缴社保和全额支付医药费用，还要按工伤进行赔偿，如果瘫痪，公司要负责养老。我想咨询的问题是：第一，聘用退休年龄的员工，该签什么合同，要不要购买社保？第二，这个员工的医药费是否该由公司全额支付？第三，如果员工走工伤程序，有没有办法能够给公司减少赔偿金？第四，如果员工真的瘫痪了，公司是否真的需要终身护理员工？

### 【解答】

根据法律和处理经验，并结合情理，四个问题简答如下：

1.劳务协议。国家延迟退休政策并未正式出台和实施，目前来看，男满60岁、女干部满55岁（女工人满50岁），就属于退休年龄。这样的人员入职，按照社保相关规定，是无法购买五险的。然而，劳动合同法第40条规定，开始享受基本养老待遇的，可以终止劳动合同。享受基本养老待遇的情形比较多，达到以上法定退休年龄并缴足15年养老保险的、各种提前退休缴足15年养老保险的，所以，虽达到退休年龄但未缴足15年养老保险的就需要在退休办理前补足15年，否则，也属于未享受基本养老保险待遇。

基于以上原因，单位聘用以上退休年龄的员工时，只能签订劳务协议，与劳动合同不同的就是在社保约定的内容，其他都可以一样，所以，就不能购买社保。

2.医药费由员工承担。按照你的说法，值班期间突然昏迷，医生说属脑梗，显然与员工的身体和健康有关。由于达到退休年龄，无法购买医保，单位是没有过错的，也没有必然的义务要给员工购买商业大病保险，员工达到这种年龄了，员工本人及家属理应考虑到可能会发生这样的疾病，可以采取商业保险的方式，其过错方在员工。所以，产生的医药费理应由员工自己承担，公司可以在体恤员工的角度给予一定的慰问金，或者由双方协商承担费用。

为避免这种情况的发生，员工本人和家属可以去购买商业大病保险，或者到当地社区去购买城镇或农村合作医疗保险，公司应加以适当劝导，也能将产生的医药费进行适当转稼。

3.工伤程序无从谈起。按照工伤条件或视同工伤的情况，此案例情况都不适合，并且根据没有购买工伤保险，所以，从社保部门是无法获得工伤补贴的；退一步讲，虽然是在工作场所发生的突发疾病，仍然不属于工伤，只能是员工生病，只可能是医疗有关，与工伤无关。

你希望从工伤申报来减少公司的赔偿金，有些好笑，不属于工伤，就因为发生在公司所在场所，公司就一定要赔偿吗？最多只能协商处理，公司出于人道角度，给予一定的安慰金，根本就谈不上赔偿一事。

4.瘫痪属于员工的事。脑梗引起半身不遂或瘫痪，现实生活中比较常见，这难道就应当由公司来承担责任吗？或者派人终身护理并承担相应费用吗？显然于法于理于情是说不通的，也是站不住脚的，至于家属们的这种看法或激动之词，就让他们说去吧，反正最终是可以通过法院来判决的。

5.谨慎使用超龄人员。建议你们单位对达到退休年龄的人员进行劝退和合同终止，即使是特别人才，使用的风险确实比较大，如果确实要使用，一定要购买商业工伤、大病保险，而且要给员工本人和家属签订相应的补充协议，防止出现意外事情时的扯皮。

## 试用期女员工隐瞒怀孕情况，怎么办？

我们公司有个未婚女职工七月份入职，当时入职时写的是未婚，面试时她说近期不会结婚，且也不会考虑要孩子。试用期结束后，公司觉得她对工作还没有完全上手，所以领导决定可以转正，但工资依然按试用期工资实行，后面根据她的工作情况再调整，让其本人自己选择离职还是继续，她自己也同意了。就在刚转正后几天，同事看到她穿防辐射服来上班，于是向她证实，才知道她已经怀孕了，且在知道怀孕后就去领了结婚证，但没有告诉公司。领导特别生气，让我们人事拿出个意见来。请问对于这名员工，我们应该怎么办？

### 【解答】

通过这个案例，可以梳理出两个清晰的路线出来，一是道德与法律，二是领导想法与员工利益。基于此案例，作为HR部门，要处理好这名员工、照顾到几方关系，可以这样来处理：

1.员工面前讲道德。员工面试时说“近期不会结婚和生育”，但刚转正几天“就怀上了”，还领了结婚证，且没有告诉公司，前后言行不一致的情况，人事部门完全可以抓住这一点做些思考和攻势。

可以从这几方面来思考：录用时正是基于其承诺，否则将不会录用，但后来的事实却让承诺形同虚设，甚至可认为是骗取公司录用，从道理、道德、道义上讲都是矛盾和不合理的；另外，公司领导知道后非常生气，将责任直接归结为人事部门，正是员工的行为将人事部门推到了非常尴尬的境地，作为员工，难道不应当承担相应的责任吗？心里没有一些难受吗？这些事如果让其他同事甚至后来别的公司知道后，会怎么看待员工的为人和诚信呢？如果还继续留在公司，公司领导、人事部门感受别扭，其他员工有看法，自己也不好受吧？所以，选择辞职是比较好的选择。当然，这样引导的过程没那么容易，需要人事部门和其他同事共同轮流“上阵”。

2.人际关系要考虑。还可以对该员工进行今后工作环境设想的劝导，目前是“虽转正，但工资未变化”，加上这样的事，让领导特别生气。如果不提出辞职，今后的同事关系、待遇提升、职位晋升、工作安排、业绩考核等方面能享受

到真正的公平吗？以上这些考虑甚至可以通过电话告诉她的家人，起到间接劝导的作用。总之，多管齐下，很可能会选择主动辞职。

3.领导面前讲情义和法规。领导只是让人事部门“拿个意见”，作为下属，理当立即答应下来“马上办”，然后立即执行规劝工作。同时，在引导员工的过程中，可以随时向领导反映情况，即：员工觉得很委屈、一怀上就被要求离开；同时说明员工很清楚法律规定单位不能辞退三期员工，否则就会涉及双倍赔偿。

通过这样的过程，领导“特别生气”兴许就会缓解一些，不得不考虑面临的实际情况，也就是：不能太急处理这样的事，应当考虑其他解决办法。

4.可以考虑调整岗位。在以上引导员工辞职的所有办法不起效果的情况下，人事部门可以从“考虑孕妇健康和优生优育”角度，从多个角度认为目前岗位不适合孕妇，力劝员工到其他工作相对轻松、环境相对舒适的岗位，但薪随岗变、同事更陌生、工作需熟悉、作息有变化等情况会促其辞职，比如：库管、前台、检验等工作枯燥的岗位。

5.可从绩效或严重违纪考虑。若员工坚持留下、而领导坚持让其离开，人事部门只能从员工严重违纪事实证据、绩效考核等方面来考虑，只要达到公司规定的辞退无补偿条件则可以辞退；或者给予相应的补偿（领导需同意），也可以辞退；如果未达成协议而辞退，只能到仲裁去处理，最终结果听法律的。

## 已经离职五年的员工找公司索赔10万元，该如何处理？

我们公司最近遇到了一个麻烦事，有一个已经离职五年的员工回公司闹事，说现在胸闷、四肢无力，是在公司工作的时候落下的病，现在要让公司给他进行职业病鉴定，并赔偿医药费10万。据说这个员工是2005年入职，2011年离职的，那个时候我还没来公司，这几年公司人事变动比较大，原来部门的领导也都换了，人事档案有一些也找不到了，经过和个别老员工沟通了解到，这个人几年前确实是在公司印染车间工作过，其他的信息就没有了。现在这么多年过去了，这个员工突然回来公司要求赔偿，感觉有点讹人的意思。请教一下，已经离职五年的员工找公司索赔10万元，该如何处理？

### 【解答】

以下建议供参考：

1.先礼后兵。不管怎样，来者就是客，虽然你当初还未入职，但经了解：此人确系在公司工作过。说明人家也不是毫无根据地乱闹，可以这样劝说：有事慢慢说，吵闹和激动是解决不了问题的。将其礼貌地让到会谈室，端上茶，拿来本，顺便叫上一二名其他同事一起交谈。

然后边问边记事情的经过，看他听他如何讲，自己只管“嗯”或点头或记录，如果说到无关的事或重复说某事，可以果断地打断：还是说你的目的吧，不要讲与此无关的事，这样有利于问题的尽快解决，不然，我们没有这么多时间来陪你，也帮不上你。

等他讲完后，可以说：基本知道事情经过和你的大致要求，但我想说，一是胸闷与四肢无力的医院检验依据在哪，不能只凭口头说，万一还说这癌那癌的怎么办；二是身体这些方面的不舒服与在公司工作期间或者说与工作本身有没有因果关系，是不是主要由工作导致或引起的，不是你或者我说了算，应当由有资质的医疗机构说了算，另外，10万元的依据是什么；三是劳动合同法明确规定了时限要求，都过了五年，再来说公司有责任，法律是没有依据的，因为这期间可能会发生许多原因来影响到你身体，而导致产生这些不舒服。你说我讲的这些是不是在理，换位思考下，如果其他员工也离开很久过后来找公司理论，那不是乱套了。

所以，不管谁来处理，都会这样的答复或处理，当然，如果你觉得想不通，要仲裁或诉讼，是你的权利，或者你要吵闹、打砸或乱来，公司和社会是一个讲理讲法的地方，能够在这里开这么大的公司，可能也有一定的底气来处理这些，希望想清楚行为可能导致的一切后果。当然，这个交流最好安排在有摄像头的地方，实在不行，也要暗地进行全程录音，防止意外情况的发生，如果出现激烈场面，完全不用惧怕，公司有保安人员，还可以向110求援。

如果对方提出了一些要求，并没有吵闹或打砸等，而你无法立即答复或无权处理，完全可以回复：原则上讲，公司不应当满足你，我也不能越权处理，你可以先回去，我会向上级请示的，会及时给予你回复。

2.请示上级。不管他提到什么要求，只要超出自己处理的职权范围，你都应当第一时间及时向上级请示，并讲讲自己分析的利弊和处理意见，然后让上级决策。

因为可能涉及工作导致身体不舒服的某些证据，也可能扯出社保未及时购买，还可能该人掌握着公司其他软肋而去相关部门投诉等（比如：环保或其他违规行为）。

总之，与上级一起分析多个处理策略的利弊，最后取利大弊小者，基本上来看：拿小钱消灾，而且做到基本不留证据，防止其他员工效仿，如果狮子大开口，坚决不能答应。

3.严格执行。不管领导最终意见如何，只要领导决定了，你就必须严格执行，当然，最好要借其他同事或领导的力，一起来办这件事，不要独自一个来处理，以免让该员工将所有的怒气或不满洒在你一个人身上，处理不好，还可能出现其他意想不到的意外事故，那就实在没必要了。

即使遇到仲裁、诉讼或吵闹打砸等，也不能退缩，要有担当和果敢，尤其是处理这类似劳动纠纷时，更要冲锋在前，体现自己的专业和底气，有时还要替领导出头。

4.工作完善。当时该员工如果离职前进行了相应的体检，估计他今天也不会来闹。所以，涉及与职业病有关的工种一定要做到入职前、每年、离职前体检，这也是职业病防治法和劳动合同法的规定，这些工作需要完善，更是减轻公司责任的做法。当然，员工离职后相应的档案资料保存两年以上才能统一销毁，工作

人员离职交接手续要完善，类似的规定也要落实到位，以免给后来者造成不必要的工作麻烦。

## 由员工外出面试引发的劳动纠纷，该如何处理？

近期，我们单位有一个员工在职期间请假到其他公司去面试，结果这个员工的主管领导收到了面试公司的背景调查电话。一气之下，这个领导在部门工作群里发了让该员工离开的信息；这个员工找到人力资源部讨要说法并要求公司予以赔偿，其理由是劳动法并未规定员工在职期间不能出去面试。由于第一次遇到这种情况，不知道这事儿还有没有回转的余地。请问一下，作为人资，遇到上面这种情况我们该怎么处理比较好？

### 【解答】

1.不试怎知余地在哪。领导信息已发/员工讨要说法，事已至此，覆水难收，断定无回转余地，未免夸大困难，逃避职责，如何去试？两条腿，都要走。

员工这儿，态度明确，气势略盛：上班请假，却去面试，于理于情，换位思考，你当如何？法律未规定，公司有“上班期间不得做与工作无关的事”，请假事由难道是“去面试”？不认真反省自己，还理直气壮，确实不应该，细致来看，损失在哪？何来赔偿一说，未有明确结果之前，认真工作，不得乱来，如若还闹，立即追究责任。

那位领导，由对等人资领导出面：接到电话，是否先了解情况，万一对方使“离间计”，不是正中下怀，既然领导，理当冷静，让员工离开，对员工来讲，是非常严重的事，仅凭一个来电，并未给公司带来实质伤害或损失，于情于理，不易讲得通，于法也难有据可查，公司规定也未有这样的条文，信息已经发出，不可收回，建议暂不出面，由人资协调。

若双方服劝，人资由可以着手劝离员工的准备工作。若员工不听劝，仍然要闹，真要依规进行处理，兵来将挡，出现任何情况，不要畏缩；若那位领导态度强硬，只好向更上级领导反映，寻求协调处理的机会，可建议：事已至此，劝离员工，但合理补偿需满足。

2.强留不合适劝员工离。把主管领导火气暂时压住，实属不易，若改变“让员工离开”的想法，很难很难，除非上上级指令，退一步讲，此事后，员工仍可留下，该领导脸面何在，工作会努力吗？该员工一定会得意非常，更会目空一切，



今后难以管理。留下员工，是很差的选择。

为员工分析利弊，强留下，与领导关系难处，加薪晋升难有机会，平时看到也别扭，工作难有开心，领导还可以安排有难度的工作给自己，绩效/年终奖等都可以给自己穿小鞋，留下的日子是煎熬，不如早点离开。如果与公司协商离开，补偿也好说，离职证明也可及时开具。如果要横找领导或公司闹，公司肯定不会怕事的，如果干出违法犯罪的事，对自己和家人都没有好处。当然，如果背景调查时，向人资部门了解情况，会协助美言的，如果不嫌弃，我们也可以帮着物色新公司新岗位。

3.事态恶化不要怕事。前面分析的都是几方理智、听劝的情况进行的，这当然是大多数事情的发展轨迹，毕竟事儿闹大，对谁都没有好处。但世事难料，特别是一些性子急/不听劝的人，是难以听别人劝的，不管是员工或者那位领导，只要做出出格的事，对任何人产生了危害/伤害或损失，只要是与公司有关的，公司一定不会坐视不管，一定会动用一切可能的手段来维护利益，包括政府关系、法律手段等。

对于人资部门，遇到这种事，既要给员工或那位领导讲明，这是公司规定或研究决定，自己只是执行，也是自己职责所在，请一定理解，如果要乱来或对本人做出不利行为，那就是对方的无理，自己绝对要动用一切可能的手段来维权，到时不要怪自己不认人，如果有不满或意见，可以按流程找相关部门或领导，甚至法律程序等。

人资工作，是面对公司所有事所有人，什么可能的情况都会遇到，本着有理有节的协调，但绝不怕事，既维护公司利益，也要保证自身安全，还不让领导或公司看出自己是在躲避责任，不该说的不要讲，不该做的不要做，这里面存在不少技巧，难以一两句概括，总之，公众场合讲的做的一定是有利于公司利益和声誉，一定要积极配合领导的言行，私下则可以少说少做，或说原则性话做无伤大雅的事。

4.此案例的教训要吸取。此案例中的员工与该领导都有做法欠妥之处，如果不吸取教训，今后还会遇到类似纠纷，还会让人资同行来收拾残局。

员工来看。人往高处走，请假去面试肯定难以避免，背景调查联系电话为何不写人资部或者写可信任领导的电话，当然，对方如果认识本单位的不少领导或有联系方式就不会偷着去面试了，甚至可以用开玩笑的方式，请求领导改善环境/

提高待遇，否则给自己寻找其他单位，这点工资养不活自己了，类似的说法一定会找到许多。

领导这里，一听到背调就来气，甚至发信息让员工离开，还是要懂点劳动合同法，不然可能会给公司带来损失或官司，同样反映出自己管理水平、心理素质不高，在上级领导那里也难得高分。

公司层面。借此机会，可以从了解该员工为何去面试出发，到底是薪资/同事关系/领导管理/工作环境等无法满足，还是其他原因，从而找到公司需要完善的地方；另外，从该领导轻率的做法出发，找到领导们需要具体哪些素质才是合格的管理者。这样，从员工/管理者两方面寻找到一些需要培训的课题和内容，既是实例，更是公司实际，能够服众，还可以找到公司需要完善的地方，同样列到改善计划中去实施。

## 公司不及时、足额发放工资，主动辞职可以获得赔偿吗？

我在一家广告策划公司上班，去年公司因经营不善，客户流失严重，导致公司的业绩大幅下滑。今年4月份，公司发出倡议，号召全体员工降低工资，等公司恢复正常运行后，再足额发放少发的工资。我的工资原本是6000元/月，从今年5月起，每月工资只有4000元，而且每次发工资还不及及时，有的时候要拖1!2个月。最近我了解到，降薪的员工不多，还有一些员工没有降薪，我在公司工作了3年，这让我感到强烈的不公平感。所以我现在打算离职，但是公司拖欠的工资还能要回来吗？如果以公司不及时、足额发放工资为由申请劳动仲裁，可以获得赔偿吗？

### 【解答】

你应当不是HR工作者，否则，对HR同行来说，你讲的问题，简直是小菜一碟。不过，为普及这方面的劳动法律规定，简要分享如下：

1.法律规定。劳动合同法第30条“用人单位应当按照劳动合同约定和国家规定，向劳动者及时足额支付劳动报酬。用人单位拖欠或者未足额支付劳动报酬的，劳动者可以依法向当地人民法院申请支付令，人民法院应当依法发出支付令”；第38条“用人单位有下列情形之一的，劳动者可以解除劳动合同：（二）未及时足额支付劳动报酬的”；第46条“有下列情形之一的，用人单位应当向劳动者支付经济补偿：（一）劳动者依照本法第三十八条规定解除劳动合同的”；第85条“用人单位有下列情形之一的，由劳动行政部门责令限期支付劳动报酬、加班费或者经济补偿；劳动报酬低于当地最低工资标准的，应当支付其差额部分；逾期不支付的，责令用人单位按应付金额百分之五十以上百分之一百以下的标准向劳动者加付赔偿金：（一）未按照劳动合同的约定或者国家规定及时足额支付劳动者劳动报酬的；（四）解除或者终止劳动合同，未依照本法规定向劳动者支付经济补偿的”。以上四条规定，再加上第47条的规定，你就应该有主意了，也知道自己怎么做了。

2.按程序走。公司发了倡议，同意经营正常后，补发少发的工资，但你要离职，应当及时足额结算工资，不存在今后再补发一说。建议先与公司进行协商，要求全额发放自己的工资，经过几番争取后，如果不能满足，就可以提出仲裁，按照以上法律规定，另外还可以提出经济补偿，仲裁后若单位不履行支付，再去

诉讼，一审二审都可以。

只是如此下来，要花费一定的时间，并且与原单位结下了梁子，今后还在这个行业混，会不会带来什么负面影响。需要你考虑清楚，一是先找到合适的其他工作或创业等，二是可以请律师或法律援助来全权处理。当然，按正常讲，你应当能够拿到足额的工资，甚至提出的经济补偿金。如果加上当地政府对投资者、经济的保护或扶持态度，不排除相关部门使用其他非法律手段来从中周旋或游说，致使你放弃或打折处理，这样的情况 and 结果，在现实生活中并不少见。

3.离职原因。你一定要注意，如果主动辞职，在辞职原因中写了“个人原因”之类的，全额工资是可以争取到的，但补偿金就非常困难了。反正用人单位帮你写辞职原因是没有法律效力的，不如自己如实写，比如“未及时足额支付工资”“克扣工资”等，保管好劳动合同原件、银行发工资的流水、工资条等证据，用人单位是很难不承担支付责任的。

4.同行建议。可能不少HR同行看到此案例，会感慨良多，认为HR工作实在难做。的确，如果单位效益不好，领导首先想到的就是减人降薪，而很少考虑到抓工作效率、技术革新等，因为后者见效慢，前者来得实际、直接、快速、简单、少动脑筋，一句话，让人资来处理，这可把人资同行累得够呛，劳力、累嘴、闹心，最终只要公司补了赔了钱，不管法律怎么规定的，领导都不会开心，都会责怪人资。

既然领导固有思维、员工意识、法律规定、HR工作环境等现状暂时无法改变，即使受了很多很大的委屈，甚至扣薪、劝退，又何必太在意呢，如果因此过多影响心情或身体，实在是划不来，不如放开心情、放开手脚，尽人力、办人事，尽力保护好自己的安全，内心无愧，事情的最终结果，由他去吧。

## 公司和员工对工伤赔偿标准分歧大，怎么处理？

我们是一家建筑工程公司。前段时间，我司在广西出了一起工伤事故：从当地雇请的一名临时工推砖时，不幸被三楼落下的防水卷材砸伤，当场昏迷，后送医院抢救。医生临床诊断脑震荡，锁骨骨折。经过一个多月的治疗，伤者出院，我司垫付医药费等2万余元。由于没有购买项目团体保险，这起事故的全部费用由我司承担。出院后，伤者家属先是提出要20万元的赔偿，后降到13万元，否则就要经常到工地找事，甚至威胁要把工地闹停工，双方经常发生争执。有一次，他们一行5人差点与工地保安打起来。作为HR，公司要我负责处理此事，因为双方谈判条件差距大（公司打算出3万元一次性了结），我感到很棘手。请教一下，怎么处理此事？

### 【解答】

双方的分歧主要在工伤赔偿数额，进而引起其他争执，如果不处理妥当，可能出现员工过激行为，将事态扩大，对双方都不利，但要妥善处理此分歧，以下过程可以参考：

1.参照法律，确定大致赔偿标准。《职工工伤与职业病致残程度鉴定分级》（GB/T16180-1996）中没有针对脑震荡进行评级，第十级34种情形是“身体各部位骨折愈合后无功能障碍”，此案例中临时工锁骨骨折治疗出院，应当不影响功能，看来，此案例中临时工伤残可能鉴定为十级。

《工伤保险条例》37条。职工因工致残被鉴定为七级至十级伤残的，享受以下待遇：（一）从工伤保险基金按伤残等级支付一次性伤残补助金，标准为：七级伤残为13个月的本人工资，八级伤残为11个月的本人工资，九级伤残为9个月的本人工资，十级伤残为7个月的本人工资；（二）劳动、聘用合同期满终止，或者职工本人提出解除劳动合同、聘用合同的，由工伤保险基金支付一次性工伤医疗补助金，由用人单位支付一次性伤残就业补助金。一次性工伤医疗补助金和一次性伤残就业补助金的具体标准由省、自治区、直辖市人民政府规定。

《广西壮族自治区实施〈工伤保险条例〉办法》第24条。五级至六级伤残职工经本人提出与用人单位解除或者终止劳动关系、七级至十级伤残职工劳动合同期满终止或者本人提出解除劳动合同的，由用人单位按照下列规定支付一次性工

伤医疗补助金和伤残就业补助金，终止工伤保险关系：（一）一次性工伤医疗补助金。以本人工资为计发基数：五级伤残计发18个月，六级伤残计发16个月，七级伤残计发14个月，八级伤残计发12个月，九级伤残计发10个月，十级伤残计发8个月。（二）一次性伤残就业补助金。以本人工资为计发基数：五级伤残计发16个月，六级伤残计发14个月，七级伤残计发12个月，八级伤残计发10个月，九级伤残计发8个月，十级伤残计发6个月。

根据规定，工伤期间另有停工留薪、住院护理费、交通食宿费、住院伙食补助费等。综合以上情况，该临时工大致赔偿标准为本人工资的21个月，另有住院一个多月期间享有的其他费用。虽为临时工，估计一个月2000元工资左右，简单计算，大约应当赔偿5万元左右相对比较公平。当然，这样的计算方法是不是正确或全面，应当咨询一下律师或法律顾问，再适当修正，这样，将真实情况就可以告诉公司领导，以便决策。

2.权威人士，阐明法规协商处理。公司HR部门掌握以上赔偿标准的信息后，应当与律师、法律顾问一同找到该临时工及其家属，阐明国家及广西对工伤的相关规定和赔偿标准，经过简单计算后，明确告知他们，无理要求是不合法的，即使到法院也得不到支持，如果采取到工场吵闹或打架等极端方式，更是违法行为，届时公司可以采取其他维权措施，也可以向当地派出所申请维持公司正常工作秩序，事情闹大可能对员工本人并没有什么好处。

其实，员工受伤后，公司主动及时送医并垫付医药费已经表明了承担责任的态度，只要好好协商，不要趁机想挣了钱，也适当站在公司角度考虑，如果好说好散，公司会对在住院期间发生的其他费用进行补偿，同时也会考虑一定的人道救助，但过分的要求公司是不会答应的。当然，公司领导只答应3万元可能未免太少，同时也可以向领导说明法律的规定，员工如果主动提出离职，也可以适当考虑多一点补偿，体现公司人性化管理，对其他员工起到稳定的作用。综合考虑各种因素，5~6万元之间，公司是可以答应的。

3.保安人员，原则上不让步需灵活应对。HR部门要对公司保安人员进行培训，员工与公司之间因分歧出现意见是十分正常的，双方坐下来协商就是，如果因此出现“员工闹事、打架、影响公司秩序”等行为，作为保安人员，出面制止是其本职，但注意方式方法，多动嘴、少动手，尽量男对男、女对女，而且所有保安人员要齐心，尽量多的保安员到场，在气势上、证人上不落下风，让对方难以在气势上取胜。特别是如果员工想私自闯公司领导办公室或在办公区域大吵大

闹、摔砸物品或打人等，一定要给予劝阻，让其走正规程序、不要乱来，并将闹事者有意引向有摄像头的区域，以便今后取证，自己不要动手打人，及时拨打110报警。

有人说，保安是基层员工，权力很小，没有下属又管不了任何人；但还有人说，保安的权力很大，只要坚持原则，不合乎规定和要求的外人或员工就是有权不让他进厂或出厂。

4.安全警钟，天天要敲时时要响。此案例中说“被三楼落下的防水卷材砸伤当场昏迷”，卷材怎么会掉下来？这名临时工戴安全帽了吗？材料安全放置了吗？是谁负责的？工地上安全教育和安全操作情况如何？建筑工地本来就是多工种同时穿插作业，不安全因素非常多，每个工种每个人任何时候都要注意安全操作。

大家都知道事故海因里希法则的1:29:300这个比例，安全工作重在平时和预防，大错出现一定是众多小错累计起来的。所以，一定要借这名临时工被砸伤事件，在全公司范围内展开“四不放过”活动，不要对工地上到处张贴的安全警示或标语无动于衷，更不要认为安全工作可以适当放松，相反，要落实到员工安全操作、管理人员时常检查上，以减少或杜绝重特大工伤事故的发生。

5.风险转移，工伤之外可买意外险。对于建筑行业，身体每天都在近距离与钢筋、水泥、砖头、机械等硬物接触，对每位员工而言都存在着较大的工伤风险，如果只购买工伤保险，员工伤残一旦达到某种等级，公司都将承担较大的赔偿金额，如果要转移这样的责任，不少商业保险公司推出的意外伤害险就是很好的选择，费用每年每人也就几百元，公司付出一点，却将不少风险进行了很好的转移。当然，转移风险并不等于高枕无忧或忽视安全工作，相反，同样要加强安全工作的落实与检查，如果伤亡率增加，不但工伤保险费率要提高，意外险费用也要提升，而且在行业内的名声必定受影响，对公司今后的项目拓展不利，最终影响公司的进一步发展。

## 如何规避超时加班风险？

我在一家珠宝分公司上班，门店员工三十多人，人事行政由我一人兼任。我们属于分公司，门店只有两名保安，属于综合工时上一休一，前两天有一名保安要申请休9天年假，另外一名对班保安势必是要顶班，连上9天班，加班时长超过了劳动法规定的月36小时，虽然会给员工算加班费，但是我觉得还是有风险，本身存在的超时加班就属于与劳动法背离，属于违法现象。请问如何规避这样的风险？

### 【解答】

虽然劳动法和劳动合同法实施已经多年，但由于种种原因，超时加班的现象仍层出不穷，但因此而与公司对簿公堂的比例毕竟是少数，因为劳动纠纷是坚持“民不告官不究”的原则，所以，这就给用人单位提供了许多可以回旋的空间，也就是较好地规避了这些风险。

针对此案例具体情况并展开类似情形联想，要较好规避超时加班所带来的风险，可以有以下一些办法：

1.年假分散休。保安享受的9天年假，法律并没有规定一定要集中休息，可以根据工作实际情况，与员工协商达成分散休年假（比如每月休两天或一天），也可以减少或缓解另一员工连续上班而带来加班超时的情形。

2.采取轮班制。门店不是有三十多人吗，在保安集中休年假期间，其他员工可以轮流来代替该员工临时从事保安的工作，这样带来的每人加班不会超时，只需要分别计算加班费即可，这样只是需要对相关人员进行必要的保安应知应会培训。当然，由于没有保安证而上岗，如果出现意外情况会承担相应的责任，所以，平时可以安排其他员工去多办理一些保安证。

3.选好保安员。对两名保安的人品、家庭背景、过往经历、奖惩情况等都要了解清楚，这次是这名保安休年假、另一名保安不得不连续上班，那么下次就会倒过来，今后还可能遇到临时处理某事而加班、特殊事情安排做保安以外的杂事、为领导做些私事等，总之，难免会遇到一些保安份外的事，如果他们与公司斤斤计较，凡事都拿劳动法、劳动合同法来说事，或过往有过仲裁、诉讼经历



的，建议趁早劝离而重新选择那些能够服从公司和听从安排的人员。其实，在实际工作中，不少单位招聘的保安甚至有每天24小时就一个人值守的，工资也比当地最低工资标准高不了多少、而且社保都不用买，可人家还是没有去仲裁，总之，一个愿打一个愿挨、民不告官不究。

4.事前协商好。在员工休年假或连续加班之前，公司与当事员工就要协商好，怎样休假、上班、加班费、意外情况支援、其他费用报销、领导关怀甚至家人安慰等，都要考虑到，在实际兑现时，作为公司，绝不能出尔反尔、不兑现承诺，反而应当要给予员工更多的优惠（比如加班费可以给予额外补助；还可以给予餐补等），只有这样，你重视员工、人性化管理员工，他们是难以拒绝公司的温情而走上仲裁的，除非员工真的疯了。

5.请临时保安。珠宝公司一般都在沿海一带，客户验厂都比较严格，而且都基本要求通过SA8000认证，尤其对超时加班要求特别细，所以，这个特殊时期，公司可以向保安公司、中介派遣公司等，临时聘用一名保安人员来解决此事，人事关系都在保安公司或派遣公司，门店只是用人、管人和发工资。但这样会额外增加部分人工成本，但更合法，员工、公司、顾客和社会都会更满意些。

## 单位有权利让怀孕女员工提前休假吗？

我是一名私企的员工，工作已有两年半，现在怀孕7个月了。早在刚怀孕的时候，公司领导就筹划着招聘新人顶替，让我早点休假。新人招到后，我教得很用心，可就在上周我们经理说对我说考虑到我身体不便，让我一周内交接清楚工作，然后提前休息，也没提休假期间发不发工资。前几天在工作群中，副总提出因前期公司网站效果不佳，要追究责任。这个工作我参与过，现在公司想借此为由追究我的责任，其目的是为我在休息以后扣留工资找理由。现在快临产了，我的生育津贴、社保报销还都需要经过公司才能取得，我既想维护自己的合法权益，但又有点投鼠忌器，我该怎么办？

### 【解答】

以下建议供参考：

1.对于孕妇和全家而言，生一个快乐健康聪明的宝宝比什么都重要，如果因为休假、待遇、工作追责等单位或他人的原因而经常不快乐，就完全没必要，把这个道理想通，遇事不急、冷静处理，就好办了。

2.想周全问清楚。你一边安心孕育，同时对工作和待遇问题也要兼顾，掌握好事实、熟悉相关法规、讲出相关理由、不要轻易签字就好，比如：为何提前休假、提前休息期间工资、假满回岗职位待遇、生育津贴政策、社保报销流程等都要与上级领导甚至副总交流，如果有相应的书面材料当然最好，否则自己可以想办法录好音。

能够得到领导明确的答复当然最好，如果没有明确也暂时不要去较真儿，自己按照流程请假、安心回家养身体待产就是，不明白或者与自己的要求相差甚远或者明显违法的也不要急于要求答复，反正自己不着急签字，一切等生产后再说。顺便补充一点：我们这里的生育津贴都是生育员工自己拿相关资料去社保局，社保局审核批准后2~3个月后将津贴打到员工自己的社保卡上；社保还是由公司继续购买着走，个人部分该自己出的可以由公司先象征性发了工资，以便能满足社保个人费用的支付，届时看津贴与工资的高低情况来定；生育费用的报销也是生育员工在出院时与医院结算的，公司根本不需要参与任何环节，不需要提供任何材料。可能各地情况不一样吧，具体请按当地社保部门的要求办理。

3.少担心网站效果。至于副总说网站效果不好要追究责任一事，你只是参与者，又不是主导者、组织者，即使追究责任也是次要责任，况且效果不好的原因多着也，供应商维护问题、公司使用问题、员工熟练程度、公司网速问题等，而且现在并没有实施，还主观想到休息后扣自己工资，就是白担心了。

也就是说，如果追责，你不签字，或者理由事实不充分，或者公司没有相应的规章制度，一旦认真起来，公司都是站不住脚的，事儿要一件件做，发生在后面的事情为什么要提前来做呢，怕什么，一切都等到顺利圆满生产后再说。

4.产后维护权益。看样子，据估计，你正当的一些权益可能会被公司非法侵占，一旦产后三四个月上班后，就可以一件件来清理了。

不管是工资福利、生育津贴、社保报销、岗位职位、网站责任等，只是处理太不公平，明显违法，就一定要据理力争，当然要动动脑筋，比如：找找自己在当地政府的关系、找仲裁庭或街道办人员给公司致电等，如果实在没办法，只好仲裁和诉讼了，要知道，三期女员工的权益是非常容易得到支持的。当然，如果自己这些权益能够得到90%以上的满足，也就OK了，不要太过计较，看样子，你毕竟还想在公司继续干下去。

## 新生代员工不愿意参加社保，怎么办？

经常遇到社保问题，但这一次却反过来了。公司经营的是高端时尚品牌，员工以新生代的高学历人才为主，现状是老板要求我们的劳动用工必须遵守国家法律、符合政策要求，给员工足额上保。但是，许多员工仍然拒绝参保，理由大致分为：不看好现有国家养老保险政策；不愿意参保宁愿公司把这部分钱发给个人；不愿参全部险种只愿参医保、生育保险，等等不一而足。这个问题是我从业多年来从未遇到过的，却又不得不拿出解决方案来的。请教一下，你有没有遇到过这种情况呢？这种矛盾应该如何解决呢？

### 【解答】

言归正传，类似的情况实在是太多了，可以有以下几种方法来应对：

1.充分理解老板的意思。不少单位或者老板非常注意成本控制，总想在人力成本特别是社保上打主意，作为HR者，身在屋檐下，也只能照领导意见办。好在此案例中的老板要求“保险足额上”，对HR来讲，真是一件大好事：老板都认为上社保不是个事儿，还不照办？

2.不愿上保的不让入职。在招聘面试时，就必须将社保之事讲清楚：如果不愿购买，则不能入职，入职后来申请不购买社保的，统一按不符合录用条件或者按严重违反公司规章制度给予辞退处理。这样的规定既符合劳动合同法，也不违背社保法，操作起来也简单，只是暂时没有顾及招聘工作而已。

社保足额缴交的单位给应聘者会留下较好的印象，多数应聘者还是愿意寻找如此规范的公司，应当讲，招聘工作的及时完成不会成为问题。

3.统一按当地社保政策对待。国家虽然在社保法，但各地社保部门在操作时略有不同，比如：五险可以不同时参、可按当地社平的一定比例作基数、主动查办企业社保缴交的力度不同等。

你有老板的强力支持，完全可以按照当地社保部门的要求来实行，只愿意部分参保、不想参保、不足额参保等行为统统作违纪对待，建议辞退为好，免生后患。

4.协商劝服为主。对于已经招聘进来的员工，在参保方面，还是多做思想劝

说工作，从长远利益、个人得失来分析，HR部门与用人部门领导一起引导，能够劝过来的尽量争取，实在不行的再作辞退处理，而且如果不愿意购买的人太多，也不能一起同一时间辞退，要分批处理，人员补充才跟得上。

其实，不少HR者在遇到这种情况时，都会与不愿意参保的员工签订承诺书，从纸面上规避公司的责任，将由此产生的一切后果或责任全部推到员工个人身上，由于员工个人签了字、摁了手印，一般情况下，不会拿这件事来挑事的。但企业管理谁说得清楚，一旦员工今后拿社保找公司麻烦，在法律上这种承诺是得不到支持的。

## 受伤员工离职，医疗报销问题成难题！怎样解决？

我们是一家物流公司，外来务工人员较多，且流动性比较大。我们一直被工伤保险医疗费报销问题所困扰，公司给工人买的是进城务工险，工人受伤，公司出钱看病，但是看完病有的人就马上离职回家了，工伤鉴定程序还没有走完，而社保局的规定是没有做工伤鉴定不给医疗费报销，所以造成了不少医疗费烂账。老板说这是我们人事的事情，让我们出方法规避这种情况。请指点，我们能采取些什么方法，来避免这种情况发生？

### 【解答】

工伤员工离职是随机的，工伤鉴定是有流程和周期的，二者如果在时间上不能有效结合，社保局是强势单位，那么，就会给用人单位带来工伤员工医疗费烂账而无法走报销。那么，有没有比较好的解决办法呢？答案是肯定的，看看以下方法：

1. 牵连员工工资。员工受伤，公司出钱，但员工有义务配合社保进行工伤鉴定，如果员工因不配合、自离、失踪等使工伤鉴定无法进行，导致产生的医疗费烂账，工伤员工本人是有责任的，因此给单位带来的损失应当由其负责，这在法律上是站得住脚的。所以，公司可以完善相应制度，也就是：工伤员工因各种原因使工伤无法鉴定导致医疗费无法报销的，由员工本人承担，公司可从应得工资中扣除，不足抵扣医疗费的部分公司享有法律诉讼权。这样，一是可以让工伤员工重视和配合完成工伤鉴定，二是可以减少这部分医疗费烂账。

2. 尽量联络员工。员工虽然未做完工伤鉴定就离开公司了，但通过员工本人、紧急联系人、同事家人、当地社区或派出所等，尽量联系上员工本人，通过说服教育、利害关系（个人名声、追究法律责任等），要求回来完成工伤鉴定，尽力减少医疗费给公司带来的损失。

3. 购买相关保险。世间上许多有风险的事都可以购买保险，虽然不曾去购买过案例中所述事件的保险，但也不能说没有这样的保险，可以去咨询下，如果有当然直接办理，如果没有，说不定保险公司因此发现一个新产品而感谢你。这样，可以转嫁公司的风险。

4.巧设担保人员。对工伤员工可能伤愈后马上消失的情况，在员工工伤产生时就要提醒配合公司做完工伤鉴定，否则，一是扣押工资，二是如果玩消失就追究法律责任，当然，最好对着员工家属讲，然后顺势说明要担保，否则，公司就会承担这些医疗费，这个时候，签下担保协议的可能性会大些，到时，公司就可以向担保人追偿相关费用了。

5.君子小人都当。对付工伤员工受伤可能玩失踪，在到医院治疗时，一是可以先让员工或家属垫付费用，二是可以员工和公司各按一定比例垫付。尽量多从员工治疗及时性考虑劝家属先垫，因为公司款项申请审批有一个流程，时间拖了员工的伤情可能会加重，家属这里就容易配合的。这样，工伤鉴定就容易让员工配合了，否则，家属垫付的部分钱就不能快速拿到手，当然，这时也要坚持原则，不能让公司借钱出来还员工家属，而应走正当鉴定报销流程。

## 部门经理自行辞退员工，怎么应对员工的补偿金要求？

现在遇到一件棘手的事情：公司的一个部门经理把下属一名员工给辞退了，员工手里有部门经理辞退谈话的录音，而且有部门经理签字的离职申请表以及交接表，目前该员工自部门经理和他谈话后就不来上班了（部门经理通知他第二日就不用来上班了），现在该员工问公司要经济补偿金，总经理以不是公司辞退，是部门经理个人行为而不予补偿，并让该员工回来上班。但员工说公司已将其辞退，他没道理再回公司上班了。请问作为HR的我该怎么办？

### 【解答】

由于HR者对HR管理工作专业水平不够，被业务部门牵着鼻子走，弄得自己不知所措，对此，以下步骤可供参考：

1.劳动合同是根本——总经理意见是对的。我们只需将公司与员工签订的劳动合同翻出来看看就一目了然，因为这是唯一维系员工与公司之间雇佣关系的法律依据，其他口头约定、潜规划或道德层面的东西都不具有法律效力，在这里发挥不了多大作用。

劳动合同中，双方分别是公司和员工，公司有法人或代表签名，并且要盖公章，员工则有本人的签名，有的还要盖手印，有的还需要公证机构的公证。这就明确了员工在公司里上班是具有法律效力的，劳动关系的双方是员工本人和公司，与其他同事或部门经理无关，部门经理或同事只存在与该员工的工作关系、管理关系等，无雇佣关系，这一点，作为HR者是应当非常清楚的。代表公司行使招聘、管理和离职行为的部门一般是HR部门，而且有明确的书面职责规定，而不会是部门经理。所以，总经理的意见是正确的，HR者可以具体化执行。

2.部门经理无此权——员工行为属于旷工。部门经理根据自己的职责和权限，可以管理下属员工，并对下属员工的工作表现做出恰当的评价和考核，对于解除与员工的劳动关系，只能由公司做出书面决定，并且要盖公司公章才具有法律效力，即使是HR部门也无权做出这样的决定，不可能只盖HR部门章或用人部门章，更不可能由部门经理口头辞退员工就生效的。如果员工因此就不来公司上班，在没有请假的情况下，该行为属于旷工，根据公司相关规定，达到一定时间



的旷工是可以被辞退解除劳动关系而没有任何经济补偿的。

3.员工行为很无知——公司离职流程在哪里。对于此案例，员工被部门经理的三言二语就说动了，第二天就不来上班，又不请假，显得非常无知，既对公司进行的入职培训内容忘之脑后，又不与身边同事进行交流，在无规无矩的部门经理忽悠下，出现了既可怜又可恨的员工。即使有后来的工作交接或离职单，如果离职流程没有被公司认可（即盖公章），都是没有效力的。一般情况下，在部门经理签字后，还需要HRM、公司老总签字并到相关部门盖上公章，才算离职流程签字完毕，当然，再配上工作交接、离职证明、工资结算完成，整个离职工作就算结束。

对于此案例，不知道离职表上的签字流程完善否，为什么该员工签字不签到底？或者为什么不到HR部门来办理，但主张补偿金时就不得不到HR部门了，到这个时候才将事情的原委搞清楚，只能是亡羊补牢，为时晚矣！

4.补偿根本不可能——书面通知回来上班。对本案可以这样来处理，公司根本没有做出解除与该员工劳动关系的任何行为，也就是说，该员工劳动关系继续与公司保持着，不存在辞退和补偿金的说法，至于部门经理的个人行为，公司无法为员工相信部门经理决定而不来上班承担任何责任，只能由该员工自己承担，员工承担的方式就是尽快回公司上班，没有上班那几天要么只能算旷工，要么通过补办事假条来处理。

作为HR部门，应当第一时间书面通知，以EMS的形式通知该员工来上班，并明确限期，否则，公司以严重违反公司规定给予辞退并无任何经济补偿。

5.借此劳动之事件——要把管理人员培训。发生如此案例类似的情况，有以下三种原因，一是部门经理以人治代替法治，认为我的地盘我作主，我说了算；二是员工对劳动相关法律法规缺乏基本了解，任上级宰割而不进行申诉；三是公司信息反馈渠道不畅通，部门之间、员工之间缺乏交流而无法将下情上达、上情下传。

HR部门可以借此案件，对相关人员进行必要的培训，一是管理人员对劳动相关法律法规要有基本认识和了解，不能做出越权或违反法律的行为；二是要对员工进行劳动法的宣传教育，维护自己合法的权益；三是要对当事人的部门经理做出相应的处理，可以进行再培训后上岗。

## 试用期员工出现重大疾病怎么处理？

就在最近，我们公司通过猎头招聘了一名工程经理，签订了2年劳动合同，约定试用期2个月。在前1个月时间里，该名员工表现较为突出，但临近试用期快要结束的半个月，该员工提出要请长病假，原因为突患重大疾病：脑部肿瘤。这名员工的工作能力是得到领导肯定了的，但是他突患重疾，肯定不再适合此份工作。那么如何处理才能免于劳动纠纷呢？

### 【解答】

员工生病，应按照相关规定依法对待，不应区分试用期还是转正后，这是单位的义务和社会责任感的体现，也是关怀员工、稳定员工队伍的措施之一。针对此案例，要减少劳动纠纷，可以这样来处理：

1.说服领导，按有关规定执行。将国家、地方有关病假的规定详细告诉公司领导，员工得此大病会造成心理、身体负担，如果公司再按规定办理，员工及家属可能会心生怨恨，甚至做出一些过激行为，而且其他员工可能对公司也会另有看法，其实对员工队伍的稳定不好，况且如果员工去仲裁或诉讼，胜算是非常大的，所以，长远看，公司按照规定以病假处理是应当的。

2.同意病假，但告之相关规定。员工脑部肿瘤需要请长病假，于情于理都应当同意，但应当告诉他及其家属，公司需要一些证明材料才会同意，比如：医院的病历本、诊断结果、检查费用发票等，并且说明应当到社保指定医院就医。

另外，将1994年劳动部《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》中第3条、第4条规定给予讲解清楚，也就是由于进入公司不到2个月，根据这个规定，如果工作年限不到十年，医疗期只有3个月，如果十年以上医疗期有6个月，除非特殊情况才可以适当延长。

在这个规定的医疗期内，公司将可以按照病假对待，按照有关规定，给予至少不低于当地最低工资标准的80%，如当地有其他规定则按照规定执行。这种白纸黑字的权威规定，员工是信服或难以再提其他要求的。

3.及时看望，让员工感激公司。按照常理，员工生病，理论上与公司没有直

接关系，但出于人情或关怀，公司还是应当及时去看望生病的员工，更不要说生大病的了。

一般的做法都是让HR部门到财务申请一笔费用，买一些营养品、水果之类去医院看望生病员工，嘱咐安心养病、各级领导都很关心、公司会按规定以病假对待的，同时安慰家属要密切注意病情，劝导员工配合医生就病，如果需要动手术或什么的，及时知会一下公司。这样，公司将自己可能做到的都做到了，员工及其家属心里一定会感激公司，没有理由再找公司理论或吵闹。

4.医保购买，大病保险政策解释。脑部肿瘤，如果治疗及时，该动手术的手术，现代医学也比较发达的，应当能够治愈并不会留下什么后遗症，这一点可以重视吩咐医生给员工和家属说明。

当然，由于在试用期，HR部门一定要关注员工是否及时购买了医保，如果没有，则需要与公司领导协商费用的问题，因为这可能不是一笔小数目，我以为：动用公司平时积累的救助基金或号召公司员工捐款是一个可以想的办法。当然，诚愿公司是及时购买了医保的。另外，可以将大病医保等相关规定了解清楚后告诉员工和家属，以便让他们有一个清晰的认识。

5.生病期间，员工去留暂不决定。劳动合同法第42条规定，员工在规定的医疗期内的不得解除劳动合同，如果公司内部有规定“员工生了某某疾病将可以解除劳动合同”则不合法，如果领导要求HR部门去劝离，建议说服领导暂时不要实施，等规定的医疗期届满前根据病情治疗情况再定。

即使员工入职登记表中约定了“员工如患肿瘤等疾病属于不符合录用条件”，也不要进行劝离，换个位置想一想，本身就生病，单位还来劝离，是不是打击更大，员工本人和家属多半会来找公司理论和吵闹的，而且这种做法虽然看上去合乎公司规定，但离正常的人情有距离，也是一般员工都难以接受的。

6.及时总结，背景调查范围扩大。从此案例可知，通过猎头招来的工程经理，入职一个多月就出现这种大病，公司付给猎头公司的费用应当是全部支付了的，显然费用不少，而他的贡献可能还不多，针对此事而言，公司的成本效益比不高。

所以，在今后作背景调查时，可以对所猎对象的直系或旁系亲戚做一些健康状况的调查，一般来讲，肿瘤有一定家族遗传的，虽然这样可能无法杜绝，但可

以一定程度上减少这种突如其来的大病对公司和部门工作安排的影响。

7.招聘替补，工作延续性落实好。工程经理涉及到比较重要的部门和工作，一旦缺人或无人分担其职责，势必影响其他部门甚至整个公司某些项目的推进，所以，一定要及时招聘替补人员，或者暂时将工程经理的职责分摊到其他同事，这个工作可与工程经理的上级一起来进行。

## 孕期问题员工该如何处理？

我们公司有一名女员工未婚先孕，该名女员工为92年生，高中没毕业就参加工作，虽有几年社会经验，但从未在正规公司工作过。其性格桀骜，行为散漫，在我司营运部门工作，负责门店检核及人员带教，怀孕后对待工作更是敷衍，安排其外出检核门店，或周末促销活动支持时，均以各种借口拒绝工作。部门主管及人事部门对此事极为头疼，一方面是知道她已经怀孕，在安排外出工作，该名女员工提出反对时，也不便据理力争；另一方面，对于孕期员工，公司也不能解除劳动关系。但其现在的态度已严重影响其工作，也对部门内其他员工造成不好的影响。以上便是现在遇到的棘手问题，希望可以告知解决方案。

### 【解答】

关于三期女工的管理，在劳动合同法的第42条和第87条有规定，这里就不去引用了，大家都熟悉或知道去查询，那么，对于“以孕为荣、要挟公司、屡犯规定”的孕妇是不是就没有办法管理了呢，非也，且听以下汉堡式管理的建议。

1.以关怀为由讲政策，做力所能及之事是职责。HR部门和该女工部门各派一名同事，最好是女性，前去看望该女工，一是讲明公司领导、部门领导知道有孕后，十分关心，专心安排同事来看望，看在工作上有无需要调整的地方，注意心情和休息，在营养上也注意调配，与同事、家人保持正常的交流，如有其他问题或疑问，可以随时来领导、HR部门或工会了解咨询情况。

同时，将女职工保护条例的有关内容给予讲解，说明员工虽然怀孕，但根据时间段还是应当从事力所能及的工作，只要不是有毒有害或需要较重体力的，都应当服从上级领导的合理安排，否则就是违反公司有关制度，公司是可以进行相应处罚的，如果屡教不改，甚至可以给予辞退处理。把这次关心讲解进行录音，或者书写成员工交谈记录，让同事和该女工签名，以表示做过了这样的交流，如果女工不愿意签，也不强求。

2.完善制度，依规处理。公司员工手册、奖惩办法中是否明确了员工哪些行为是违规行为，将受到怎样处罚，直至按严重违反公司规章制度的行为来处理，必须明确无歧义。比如：不服从上级领导合理的工作安排，将给予小过处理；一

年内小过3次及以上按严重违反公司规章制度处理，将给予辞退无任何经济补偿。

及时完善这些细节规定，通过员工代表或工会签字确认，经领导批准公布实施，组织包括该女工在内的全体员工培训学习签名。这样，处理违规员工就有了充分的制度规范。

3.不宜急着处理，先收集证据。案中说“性格桀骜，行为散漫，工作敷衍，拒绝工作”，证据在哪里、事实有哪些。可以从以下几个方面来准备材料和证据：安排工作时用书面（包括邮件、纸质）让其签字，中间最好通过工会或其他员工转送，以留下证明，或者安排时录好音；时常行为、交流沟通有哪些违规的地方，特别是调用能够监控到的，比如，上班上网或做与工作无关的事是可以通过网监留下证据的；工作过程是怎样的，可以通过协作同事的反映和交流知道，也可以录音。

只要做有心人，以上违规事实和证据是不难取得的，除非该女工学乖了。只有证据确凿、事实充分，才有处理的基础，如果急着处理，一旦仲裁，极可能站不住脚而输了官司。

4.违纪事实充分，需及时处理不轻易原谅。在日常管理过程中，许多管理人员忽视了员工第一次违规，多数是口头警告或提醒了之，没有用书面警告或要求写事件经过等方式，认为一句“下不为例”就可以起到教育纠正和不再犯错的作用，其实刚好相反，正因为上级轻描淡写的提醒或要求，员工就认为此错误不严重，没有引起足够重视，过不了多久，就会再犯甚至三犯，而且一般会在初犯基础上更严重些，这时再处理，一是情况严重些，造成的损失或负面影响更大，不容易处理；二是初犯没怎么处理，这次情况差不多，为什么要处理，员工也会想不通，就不容易进行下去，员工容易不配合签字。

所以，千万不要放过初犯，同样需要依规进行处理，所谓“严是爱、宽是害”就是这个道理，相反，初犯一般情况下情节相对比较轻微，如果严肃处理，把道理、事实、后果、处罚依据讲透，员工受到的教育会起到作用，员工再犯的机率就会小些。此案例也是一样，出现那么多违规的情形，为什么没有及时处理，值得各管理人员反省。

5.屡教不改，适用第39条。针对三期女工，劳动合同法虽然规定了不得解除劳动合同的不少限制性条款，但也赋予了企业一定管理权限，其中，劳动合同法

第39条就有相应规定，特别是“严重违反用人单位规章制度”的行为，在处理时，不但可以辞退员工，而且可以无任何经济补偿。

但是，员工违反的行为必须明确、真实存在，事实必须充分，达到了公司合法制订的规定行为，而且一般不会员工初犯就适用这一条，除非是非常严重的行为（比如打架、偷窃财产受到刑法处罚等）。

6.如果要横，请求110.该怀孕女工如果因某种行为受到公司处罚，包括其家属在内，难免会在公司内大吵大闹，甚至打砸等，这时，公司各级人员要保持克制，一边有意引导到有监控区域，以便收集证据，一边请求110或当地派出所支援，再不听劝阻，就由公安部门来处理了。

## 如何辞退不服上级领导管理的员工？

我们公司去年上半年入职一位会计主管，女性，35岁。入职以来，各方面工作也还算认真，没出现过重大的工作失误。但是最近两个月以来，她开始频繁地和上级领导起冲突，有一次甚至从办公室争吵到公司楼道，以至于整个公司的员工都了解此事。HR也就这件事情给双方进行过多次调节，但是仍然没什么效果，争吵还是不断。她的上级领导是在公司干了10多年的老员工，鉴于这种情况，公司想辞退该名员工，并给予一个月的补偿金。但是HR和这名员工谈了之后，她的情绪很激动，要求辞退她可以，但是也要把她的上级领导一起辞退了，否则就坚决不同意辞退。思想工作做了很多，但是没什么结果。请问我们该怎么办？

### 【解答】

辞退一名员工，站在公司角度也许不是大事，或者说是一件很平常的事，但对于被辞退员工本人来讲，则是非常大的一件事，既丢人没面子，又可能影响自己今后的职业生涯，甚至对自己的工资都会带来损失。如果这样换位思考，并从现象深入到事件的本质，可能就会找到更合理的解决办法。针对此案例，以下思考供参考：

1.最近两个月发生了什么事。去年上半年到现在也有大半年光阴了，前段好好的，为什么最近两个月出状况，难道是这名会计主管自身有问题，太斤斤计较钻牛角尖，还是上级安排领导不公，还是出现什么私人问题，还是家庭变故影响工作情绪，还是同事之间产生较大矛盾领导处理显失公平，虽然“调节多次”仍“没什么效果”，说明不得要领，没有打开双方心结，多半以前某些时候结下了一些没有及时打通的矛盾，从而产生偏见并积怨很深，达到了谁也不原谅谁的程度。这里，我不敢妄猜他们之间究竟发生过哪些不愉快的事，但一定是不会轻易调和的矛盾，也一定不是谁都可以了解到事实真相并可以解决的，也许HR靠自己的能力还不能企及，需要多方想办法。

我认为，要了解真实的情况，除对双方分别了解和沟通之外，还可以找他们身边的同事、家人甚至他们平时关系不太好的人了解，只有多方面了解，才可能还原事实真相。



2.辞退凭什么。就此案例而言，要辞退这名会计主管，应当具备以下几个条件：一是公司合法规定争吵属于违反公司制度的行为，可以给予相应的处罚，并明确规定达到几次就可以辞退；二是公司对她的违规行为进行了多次书面处理，而不是口头处理，并有其本人签字，或者处理决定虽未经本人签字但经工会或经职工代表同意；三是她的争吵行为有证据或事实充分，有现场监控、录音或者本人书面承认等。

如果仅凭以上这些条件或事实，正如她所要求的“把她的上级领导一起辞退”一样，公司将作何处理，公司制度或国家法律并不会规定老员工可以比新员工在制度面前更受优待，即使这样规定，也是与“公平原则”相悖而不会被采信。

所以，还是得深入下去，争吵的理由和事实是什么，是她不服从领导工作安排，还是拒不接受工作任务，那么，这些行为的证据有吗？公司有类似的处理规定吗？如果从这个角度去思考，一定可以找到适用于劳动合同法第39条规定的证据，便可以理所当然地对其进行辞退。

3.动用该用的所有手段。如果辞退的事实、依据、制度都非常充分，那么，作为HR则一定要坚决执行，不能留同情之心，除非公司领导明确安排，以下几个递进的办法可以一试。

一是向她发出辞退通知书，说明事实、理由、依据等，如果按辞退流程办理手续，则皆大欢喜；二是将通知进行公告，明确要求财务部停止其工作，找人从事其工作内容，关掉电脑等，要求行政部保安控制其进入公司；三是如果大吵大闹、打砸等，通知家人、110等来处理；四是如果仲裁，则积极准备相应材料。

4.一个巴掌拍不响。明眼人都容易看出来，虽然这名会计情绪激动，经常争吵，但作为其上级，理当更能控制情绪，综合素质更高，具备一定的管理能力，不应与其争吵不断，如果实在无法处理，也可以及时让HR出面，或者向上级领导反映情况，不至于将事情闹到难以收拾的程度。所以，对这名领导也应进行严肃处理，而不是一点处理都没有。

5.没必要再退步。这名员工是多次与其上级发生矛盾，而不是一两次，于公于理，都不能再原谅，否则，公司制度的威严何在，今后将如何再管理其他员工，公司的正常办公秩序还要不要？

即使公司没有健全或者相应的规章制度，也要及时通过员工代表或工会或相

关主要领导、员工集体讨论进行辞退，给予必要的补偿甚至更多的补偿都要坚决辞退。

## 员工工伤后借机要挟公司，想获取更多利益，怎么办？

本公司有一名保安，入职1个月在试用期提出离职，公司批复月底办手续，但在最后的几天，他在喂食公司的看门狗时被咬伤，被送到医院医治至今，已达38天。我们到医院了解情况后，医生说已痊愈，但保安仍旧说伤处还有疼痛、麻木感，并且让公司给出承诺，如果伤口10年后复发怎么办？住院期间的生活补助怎么解决等等，并说这些问题不解决清楚就不出院。请问我该如何处理这个员工？

### 【解答】

面对员工的过分或无理要求，甚至吵闹或威胁，应对上要看法律讲规定、摆事实讲道理，严格按照相关规定或领导要求执行，绝不能在气势上处于下风，策略上要寻求其他途径或资源来解决，甚至可以动用公司安保力量、法律顾问、员工上级、110等协助解决。针对此案例，具体可按以下几个方面来处理：

1.严格按照工伤规定执行。员工因工作原因被咬伤医治的所有费用，一是公司可以先行垫付，二是积极走工伤申请报销流程，包括员工住院期间的生活补助等一并解决，但需要时间。这些规定和流程可以给员工本人及家属讲清楚，不是急就可以办到的，只有员工本人积极配合才可能尽快将有关费用拿到手。

2.医生说法想办法书面化。医生说“已痊愈”，一定要想办法让其在该员工的住院病例历上写明，一要给医生好好沟通交流；二要尊重事实，不可要求医生做违背事实和良心的事；三要及时性，以防隔夜生变，或者员工本人或家属觉醒而先行找到医院、医生做手脚；四是向医生了解伤处有疼痛或麻木是不是正常的，或者是不是员工本人在撒谎。这样，员工赖在医院就没有事实根据。

如果能够让医生给予员工或家属专业、权威的解释就更好了，包括现在的医治和痊愈情况、今后有没有相关后遗症等，让他们少一些担心。

3.给员工摆事实讲道理。找到员工本人及家属，阐明员工本人在这件事中的做法或责任，说明公司在处理过程的做法，同时说明医生对医治和恢复情况的结论，让他们衡量一下自己的要求是不是有道理。另外，说明现在已经是法制社会，吵闹或提出一些过分的要求是不太合适的，10年后的事情谁能承诺，即使现

在承诺又能怎样，届时仍然还得以事实和依据来说话，到底是不是因为狗咬而让伤口复发还要遵照医生的权威检查，员工或家属或者公司说了都不算的。当然，按照工伤规定，公司应当承担的所有费用绝不推脱，但如果想通过要挟、吵闹达到某种目的，希望好好想清楚，公司有许多手段或渠道可以走的，比如自己的安保力量、律师咨询、政府部门、110等，如果本着实事求是的态度与公司协商处理，公司愿意坐下来商量。

4.可让法律顾问出面劝导。员工可能对公司领导或HR部门的说辞不信，公司可以让法律顾问出面劝导，一是说明法律相关规定，二是举相关案例来说明，三是无理取闹或过分要求将带来的法律后果，四是友好协商可能带来的结果。这样，表明了公司的立场，又做到了有礼有节、仁至义尽。

5.痊愈而不出院可停医。如果员工或其家属不听劝而赖在医院不出院，单位完全可以停止付费或通知医院可以不再给予治疗，如果员工来公司吵闹、打砸等，则可以请求110协助处理。

6.这样的员工不应久留。即使后来经过一番努力，让员工或家属与公司达成了某种协商而处理了此事，而员工本人仍然留在公司工作，但这样的员工，也不应久留，一要密切观察平常行为有否违反规定，一经发现，立即按照相关规定处罚；二是注意是否达到“严重违反公司规定”，达到则立即辞退。因为这样的员工不是通过培训教育就能够改变的，相反留在公司永远都是一颗定时炸弹。

## 轻微违纪员工如何辞退？

我们公司里有一个网管，负责全公司的计算机调配、网络管理等，专业水平勉强够用，但也说不上多出色，平时就喜欢偷偷躲起来上网玩游戏。上个月，老板来我们分公司办事的时候，发现他在用手机玩游戏，批评了一下他，后来部门经理也找他谈话了，这个月老板再来的时候，又逮到他在玩手机游戏，老板当时就火了，打电话让分管副总处理这个事。现在，部门准备辞退他，已经开始招聘替代他的人，但还没有通知他本人。我们公司并没有上班玩手机要辞退的相关条款，请教一下，像这样的辞退操作，要怎么样来做比较好呢？

### 【解答】

对于辞退，我是这样看的，那些达到公司辞退条件且公司做出辞退决定的称为硬辞退，那些尚未达到公司辞退条件而公司仍然要做出辞退处理的称为软辞退，也可叫劝退，此案例应当属于后者，相对来讲，处理起来需要一些技巧，才能既满足公司辞退员工的想法，又让员工乐意配合公司主动提出辞职，还可以免去一些不必要的补偿、仲裁等。

1.写经过。该网管被老板两次抓住“玩手机游戏”，作为HR部门，让其写事件经过、公司相关规定、错误之处、改正想法等，并明确告之“老板抓现、若写经过、减轻处罚”，并签名盖手印、落上日期等。如果不配合写经过，则立即给予“公司内部待岗，只发基本工资”处理。对老板交待的事，一定要从快、从严，以体现HR部门的决心和执行力。这样做的目的就是要让该员工不得不写事件经过，公司有了这个材料，不管是现在处理或今后累计算总账，都有了充足的依据。

2.明厉害。等该员工写好事件经过后，对其要讲明这件事的严重程度，老板安排分管副总处理此事，副总一定被老板狠批了一通的，那么副总是不是要狠批你部门经理，我们人资部门也被臭骂了一阵，你一个人犯错，上上下下全部受牵连，大家都因你受了冤枉气，说不定有的还会影响奖金、绩效、年终奖和晋升等。通过这样的分析，让他在心里有一个负罪感。

3.辨形势。可以站在该网管的位置，帮其分析目前个人在公司的形势：老板

很生气，下面各级管理人员还会像原来那样友好地对你吗？安排工作、加薪升职、培训机会等还会与其他同事一样吗？自己犯下这些错误领导真的会在心底里短时间内原谅你吗？其他同事会不会害怕与你交往过多而影响在领导心目中的位置？换成你是领导会怎样对待一个一再犯错误的员工？通过这样的分析和劝导，目的是希望他清晰认识自己错误的影响，进而主动提出辞职。

4.展未来。可以这样劝：本来自己还年轻，从事着有一定技术含量的工作，如果有不错的能力也可以找一份收入不错的工作，而且还有创业的可能，但是，任何人都不可能随随便便成功，必须得付出比一般人更多的时间、努力和辛苦，那么多人都在创业和工作，成功的或者当上企业高管的人总是少数。

5.看自己。回头分析他自己：本来勉强胜任网管一职，可以利用业余时间学习技能，以胜任挑战性更强、收入更高的工作，可你不知道珍惜公司给予的平台和机会，老板已经是第二次发现玩游戏，说明已经给了你一次机会，机会是自己争取来的，如果不珍惜任何人都帮不了你，公司也不可能给你更多的机会，否则，对公司其他员工是不公平的。

6.主动辞。通过以上分析和劝导，就可以水到渠成式地劝该员工，与其在这里发展道路不明朗或者可能被堵塞，还不如选择好说好散主动离开，换一个环境，可能自己表现就会好很多，自己今后的发展完全可能大变样，这样反而成功的例子到处都是。这样，在公司领导和同事面前也留有面子，公司也可以给其他同事一个公平的交待，说不定经过大家努力，还可以让你免于处罚，另外，如果主动辞职，你找到下家公司来做背景调查，公司可以给予适当的美言，还有，人资部门可以帮着去争取下，看能不能有一些协商性经济补偿，但现在不能承诺。所以，你必须先书面递交辞职，其他才可以好商量，对各方面来讲，这应当是所有解决办法中最好最合理的了，对大家都有好处，而且负面的东西很少。

7.劝领导。对以上劝导效果、人资部门想法、可能会出现的好处和坏处都给领导或老板说清楚，让其同意辞职、不处罚或少处罚、适当补偿的做法，如果领导非要做出辞退处理、达到杀鸡儆猴的效果，也只能依领导意见办。

## 如何做好高薪员工的辞退？

我们是一家中型煤炭企业，2014年的时候，因为接到了一个大的项目，急缺土建工程师，所以在当年3月份的时候，以25万元的高额年薪挖了一名符合条件的工程师过来，签了3年的合同。到去年11月，工程已全部完工，现在土建工程师已没有具体的工作，领导的意思是干养着这么一个吃粮大户，实在是有些养不起，让我们人事部门着手辞退这名工程师。由于合同期限未到，我们应该采取哪些方法来终止劳动合同呢？

### 【解答】

严格意义讲，此案例不应涉及终止劳动合同，因为所述案情与劳动合同法第44条的终止条款无任何联系，也沾不上边。可以用“协商”“提前通知”“严重违反规定”等形式解除劳动合同，细想起来，即使是为了项目，为什么当初不把劳动合同签订为“以完成一定任务为期限的劳动合同”。所以，下面的思路可供借鉴：

1.协商一致。劳动合同法第36条明文规定“用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同”。这是说明，用人单位在任何情况下，只要与劳动者达成一致，双方签字画押同意，都是可以解除劳动合同的。

那么，公司领导和HR部门可以与该土建工程师协商，一是工程全部完工，现在没有具体的工作，公司内部也没有合适的岗位；二是在职期间，公司给予了比市场更高的薪水，于公于私都没有亏待；三是公司也要考虑人力成本，其他部门和同事都眼看着目前是“没事干，还拿高薪”，如何服众，如何体现公平，虽然合同没有到期，但基于这几方面的考虑，能够与公司协商解除劳动合同。当然，这个协商是你来我往的协商，也就是相互让步的过程，能够协商一致当然好，如果协商不成，只能走下面的渠道了。

2.依法补偿。劳动合同法第40条规定“有下列情形之一的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同：（三）劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。

也就是说，公司可以以该项目已经全部完成为由，也就是客观情况发生重大

变化，无法履行劳动合同，且与该工程师协商无果的情况下，公司只需支付该工程师另外一个月工资或以书面形式提前一个月告知，即可解除与该工程师的劳动合同。即使该工程师不服去仲裁，仲裁庭也会支持公司的做法的。

3.注意名声。不管是该工程师，还是公司本身，都没必要因此而影响自己对外的形象，工程师能够拿如此高薪，说明也是有相当素质和能力的，即使离开，也不愁没有下家；对于公司而言，两年多的高薪都支付了，最后离职协商的小钱就没必要斤斤计较，花钱买点好名声，也未尝不可以。

所以，对于此案例而言，只要双方把原因和话题说透，是很容易达成协议的，完全没有必要走上仲裁、吵闹或诉讼的渠道，对待高级人才应当是“文明做法”。



## 对于长期请事假的员工，公司应该做什么来防范风险？

我在一家物业服务公司任职人资部长，两年前，有一位人事专员通过总经理的关系进了我部门。我曾经手把手地教她人事六大模块，不过她悟性不高，而且态度也不怎么端正，总是一副无所谓的态度。基层员工过来咨询相关人事问题的时候，她也总是解释不清，态度还不好，员工对她意见很大。今年6月初，她开始请事假，总经理也同意休假到年末。现在的情况，反而令我轻松不少。不过我还有一件担心的事情：她这种行为如果持续到年末，我们公司应该怎么做才能规避一些劳动风险？

### 【解答】

此案例看似与事假、态度、人情关系等有关，似乎并不会有什么大的风险，但如果仔细分析，也埋藏着对公司、员工、人资部长、其他员工等一些风险，需要防微杜渐、未雨绸缪，才可能将风险减到较低程度。

此案例涉及的人、事、物并不复杂，但隐含的风险却不少，我们可以抽丝剥茧进行逐一分析，并试着提出一些建议，以规避可能的风险。

1.事假员工带来的风险。该员工事假到年末，足有7月之久，在我经历过的公司里，真还没有出现过这样的事。对请如此长时间事假的员工，每月工资肯定是没有的，但其社保应当由个人承担的部分怎么扣？虽然事假在外，如果受总经理或其他管理人员委托在外面办一些与公司可以扯得上关系的事情，如果受伤，工伤又将如何处理？还有，有总经理的关系，如果该员工在外面进行了一些消费，总经理说可以报销，将如何处理？

基于此，可以与该员工进行仔细地交流沟通，一是说明公司相关规定，二是讲解国家和地方的社保规定，让其写一个承诺，类似于：在事假期间，本人由于未真实上班，发生的一切事情与公司无关，个人承担部分的社保费用每月1号打入公司账户.....写好后签名、写日期、盖手印。

如果不同意写这些，可以书面形式将以上风险呈总经理（包括纸质、邮件二种形式都用），并说明自己的建议，请求批示，然后按照总经理的批示执行。

2.事假制度冲击的风险。该员工可以请7月之久的事假，一旦其他员工知晓，

难免有效仿者，人资部门、其他部门负责人、总经理将如何应答，公司事假规定中应当有“员工连续请事假不得超过多少天、全年累计请事假不得超过多少天的规定，否则作旷工处理”，但一般也会有“特殊情况并经总经理批准的除外”。什么是特殊情况，只能由管理人员来衡量了。

对于其他员工来请长假，一般不予同意，如果以该人事专员请长假来找理由，可说：别人确实是特殊情况，而且总经理都特批了的，要不你找总经理批准去。一般员工是没有那么较真的，不会找总经理了，万一要去，可以立即给总经理去一个电话，说明大致情况，总经理心里就有底了，到时也不会怪罪于人资部长。

3.工作表现带来的风险。该人事专员两年来在态度、技能、学习等方面的表现可以说是不胜任、不称职的，而且其他员工对她的意见大，但苦于总经理的关系，人资部长忍了再忍，势必在公司其他部门和员工心目中也留下了不公平的印象，此次长假让人资部门感觉如释重负，但事假过后，她必然还会返岗的。返岗后的态度、工作的表现等多半会更坏，对人资部门工作推动、在其他员工中的印象有什么阻碍和负面作用，这些风险虽然是将来的，也不得不现在就要做好打算和应对之策。

作为人资部长，不管什么人员，都要朝着公司正能量和工作要求去引导，要给予一定的时间和机会，先换思想、再换人，要相对公平处理。基于此，要做好人事专员返岗时的谈心工作，公司制度、工作要求等，最好都有纸质材料，公司要发展、部门工作要推进；完善相关制度，比如：请假、奖惩、考核等，以便能够针对性地对她今后的行为进行奖惩；观察、收集其工作中的真实表现，过去的不良表现就不提了，返岗后的表现要密切关注、用心收集；公平对待，如果确有违反规定的行为，敢于讲事实、有依据地进行处理，处理时要讲究策略，该请示的请示，不能越权处理，当然，在自己职权范围内的要大胆进行处理。对待其他关系员工也应如此，这样，开明的总经理会更加重用你，当然，如果总经理非要以权谋私、对你进行打击报复，那这里也不是长待之地。

4.公司规范管理的风险。总经理的关系户可以到公司来上班，其他员工也可以推荐亲戚朋友来公司，在当今招聘困难的情况下，这完全是一招不错的内部推荐制度，一定要注意“举贤不避亲”，但是，进来后工作表现、能力、维护公司和部门利益等，一定要用公司制度、工作要求来规范，不能因“关系”而特殊，更应该率先起模范带头作用，否则怎么让推荐人脸上有光。这些要求和思想工作，一

要告诉推荐人或者在公司招聘制度中就要明确；二要及时告知被推荐人，如果违反公司规定，同样进行处罚，没有特殊可言。

然而，该人事专员的表现，不知道总经理知道吗？人资部长反映过多少次、对该人事专员进行过哪些谈话，有没有书面的记载？只要自己本着对事不对人，而且注意方式方法（比如：不要到公开场合去讲该人事专员的表现），总经理不会责怪你的。如果人资部长碍于情面而少管或不管这位人事专员，一是本部门工作难以开展；二是其他员工定有抵触情绪；三是不利于自己正面形象的树立，对自己今后职业发展也有害；四是不能较好推动公司其他部门的工作，届时总经理更会责怪你的。

## 如何妥善处理辞退员工事件？

A公司生产计划部经理老王今天一早就来到HR经理李小姐的办公室说，自己部门的员工小张工作表现不行，不想要他了，叫她想办法辞掉他。李小姐跟老板汇报后，老板也支持了老王的意见，叫她想办法把小张弄走，越快越好，最好是这几天就办完离职手续，并且说要想办法不能有赔偿和劳资纠纷。李小姐听后为难了，不知如何是好。请问：如果你是李小姐，碰到这个问题，你会怎么做？

### 【解答】

如A公司这样叫李小姐难办的事情，在我们HR者日常工作中并不少见，用人部门不明白劳动合同法具体规定，凭自己的习惯进行管理，把一些本来比较容易处理的事情搞大，让HR部门来收“尾巴”。究其原因，不外乎有老王看不惯小张某些行为、小张业绩不行、小张与老王顶嘴了等.....由于老王先告诉老板了，并且老板支持老王，让尽快处理掉小张，这个时候，李小姐只能技巧性地“快刀斩乱麻”处理，我想如下替李小姐想办法？

1.问老王。小张工作表现不行有没有具体的事例或数据，周边同事有什么看法等，不管有没有，都得告诉老王：按照国家劳动合同法的规定，如果公司要辞退员工，公司要提前一个月书面通知员工，而且说表现不行还得有证据。否则，小张是有权利去仲裁或者诉讼。如此难事，叫我怎么办？并且你还先告诉了老板，老板指示说尽快让小张走人，并且不赔偿不惹纠纷，这不是比登天还难。这是让老王明白今后有事一定要让HR部门先知道，间接在批评老王部门间工作配合不到位，不能先去老板那里拿意见。

2.劝小张。李小姐先让HR部门文员去了解一下小张周边同事的看法，小张是否存在工作不行的事例，然后汇报给李小姐。然后叫文员带小张来HR部门谈话间，李小姐如此操作：首先举例说明小张来公司这段时间做出了一定贡献，值得肯定；然后让小张自述自己的工作情况和存在的不足；然后抓住小张说的不足进行放大处理，以至用人部门不满意让其离职；进而给他讲明如果要强留下来也不违法，但上下级关系、同事关系处得不好怎么开展工作，不但相互看上去成了敌人，影响情绪，而且还可能出现其他意外情况，根本就不值得；然后委婉劝他要

不根据你的情况调到另一职位（相对低薪而且条件差不少的）如何？让其知难而退；而且根据自己的在HR行业干这么久，给其推荐一个工作是完全没有问题的，让其自己写辞职书（不提赔偿的事，如果他提出来就一定要劝住，实在劝不住也给老板讲清楚，必须依法办事，否则公司会吃大亏，这也显示一下HR部门为公司也是出了力的，而且并不是你老板想怎样就可以怎样的，以后有事也得先问问我HR部门再做决定）。

3.按流程给小张办理离职手续。经过劝解，相信小张能够接受李小姐的建议，息事宁人，不要与公司强斗下去，时间也耗不起，精神受到的打击可能更大，完全没有必要，所以小张应该能够接受如此建议，HR部门就要尽快办理小张的离职手续。

4.再找老王。事后，李小姐还是应该找找老王，在用人方面有什么问题欢迎常与HR部门沟通，把一些事情弄大了再来处理就比较麻烦，到时给公司造成了损失也有老王你的责任，老板肯定也会认为你管理下属的方法不当，对不？

## 如何防止员工自行离职？

我们公司最近接连出现几起员工自行离职事件，对企业的运作产生很大的影响。第一位提出离职后，我们部门与她沟通，安排她月底办理手续，但后来她还是选择自离了，理由是家里人给她安排了更好的工作；第二位我们也向她详细说明：公司的离职制度不允许即刻离职，已经告诉她在哪个时段才可以办理正式手续，结果她也是未交接工作就自行离职了，理由是找到另外一家公司的工作，急需去上岗；第三位更奇葩，提出离职之后，第二周就不来上班了，打电话不接，发信息不回，还带走了公司的手机。我是新手HR，面对这样的问题，我该如何处理？

### 【解答】

自离，就是指员工未按照公司离职流程办结清楚手续就离开公司的现象，自离会带来一些劳动纠纷、用人紧张、工作连续等方面的问题，应当要制度化应急处理流程和善后方法。

自离现象其实远比此案例提到的三起事件更多、更复杂，结合本案情和自离事件发生后的实际情况，将复杂问题简单化处理，可能更适合于新手HR，建议如下：

1.自离类别举例。按是否办理离职手续看，有不办手续自离和只办部分手续自离；按公司是否知悉员工将离职看，有不知晓离职的自离和知晓离职的自离（此案例中三位员工均属后者）；按员工入职时间长短看，有试用期内自离和转正后自离；按自离员工重要性来看，有一般员工自离和关重岗位员工自离；按自离原因来看，有公司原因、个人原因、其他原因等。

2.自离实际结果。从此案例中三位自离员工的理由（有更好工作、找到别家公司工作、直接玩失踪）来看，其实员工在自离前都给公司或其他人员提出了离职，只是因为个人原因而没有办离职手续就离开公司了。此案例虽然没有说明三位自离员工是否回来找公司申请发工资等，但在我经历过的公司里面，绝大多数员工自离后，均没有回公司或电话给公司申请发工资的，而公司一般也不会发放工资，其原因不外乎工资不多无所谓、要工资还要办复杂的离职手续、找到更高收入的工作了……

3.自离潜在风险。对公司而言，员工自离有如下风险存在，一是用人部门工作连续性受到影响，二是工作资料存在丢失，三是员工可能随时回司申请发放工资，四是未解除劳动合同员工受伤或以公司名义在外做事的后果，五是影响员工队伍稳定，六是公司物资缺失或员工借款处理，七是员工社保个人承担部分问题，八是员工在外负面宣传公司。

4.制度培训到人。公司对自离现象是如何规定的，包括工资发放、旷工计算、解除劳动合同通知、物资缺失或借款追偿等，其中存在的法律现象和结果都要给每位员工培训，并签名。当然，部门负责人更要清楚这些规定，必要时，就应当拿起法律武器维护公司权益。

5.完善内部管理。此案例看似是因为找到更好工作而自离，其实还是因为本公司在薪资、福利、发展空间甚至企业文化等方面对员工吸引力不大导致的，所以，提高产品或服务技术含量、拓展市场、加强内部管理、开源节流、人性化管理势在必行，只有这样，才能从根本上提高公司对员工的吸引力。

6.简化离职流程。自离的员工其实多数是普通员工，而普通员工多数是年轻人，喜欢直接、简单，不喜欢罗嗦、复杂，再看不少单位的离职流程，比入职流程复杂多了，员工中经常流行一句话：入职容易、离职难。听说，有的员工离职，直接上级谈、主管谈、经理谈、副总谈，都谈些“这点苦算什么，吃得苦中苦、方为人上人，走到哪里都会吃苦，任何人不可能不吃万般苦就随便成功”之类的话，现在的年轻人怎么会吃这一套。是不是应当主动夸其聪明、进步大，如果在某些方面注意点就更好了，同时给予关心、培训、教导，上班是上下级、下班多联络等，也许会减少自离现象的发生，至少这样的感情建立后，员工有什么想法更容易找上级沟通交流，部门或公司就有时间做出相应的对策。

7.可以以静制动。对待自离员工，要及时给予限期回司上班的通知，愈期要解除劳动合同通知，工资可暂不发，即使回来申请，则可要求办理好相当手续，否则仍然不发，这也是符合法律规定的。

8.开展定期交流。对员工要定期或不定期地进行交流，包括思想、工作、人际关系、困惑等，从交流中可以发现员工的变化和动向，也可以从其他员工口中了解同事的一些变化，上级需要有几个贴心的下属，这样上级或HR部门就能随时掌握多数员工的心态、想法和可能的动向。

## 司机周末出车摔伤，应如何处理？

我们是一家软件公司，上周末晚上老板宴请客人，结束以后打电话让司机去接他，司机到餐饮会所后，自己不留神从楼梯上摔下去，当时老板就把司机送到医院。后诊断是腰椎骨折，需要动手术，手术费用4万，可以走医疗报销2万，也就是司机还需要自己支付2万。司机认为他是为了工作出事，因为老板让他去接，他才会受伤，应该算工伤。司机向公司借款4万用于支付手术费用，说是家里比较困难，而且他认为公司理应出钱。现在，我们已经对司机进行了慰问，对是否给他借款也在商讨之中。我有两个问题：一是像这种情况，司机能否算工伤？二是接下来我们应该如何处理比较好？

### 【解答】

此案例涉及工伤处理，不想给大家单调罗列哪些情形属于工伤认定范围、哪些情形则不属于，由于工伤认定的范围、程序、办法、费用报销等都比较复杂，即使经历过多次工伤申请、理赔的HR同行也不一定能够通晓全部，况且不同行业、不同地区略有区别，所以，我想化繁为简，结合此案例实际情况，提供一个处理工伤或非工伤（总之属于员工伤害事件）应当具备的方法或一些技巧：

1.是否工伤。就此案例而言，正如司机认为的那样“他为了工作出事，因为老板让他去接才会受伤”，属于工伤认定的“三工原则”，所以，应当算工伤。如果领导叫员工去做事出了事都不能算工伤，那今后还有谁会听老板、副总、经理的安排？

其实，员工受伤到底算不算工伤，最终是由当地工伤认定委员会来认定的，并不是员工本人或家属说了算，也不是公司哪位领导说了算，所以，完全没有必要在此事上纠结，国家或地方有关工伤的规定不少，一时也难以通晓。

2.快医快治。员工受了伤，不管什么原因（包括失误、错误操作等）导致的伤害，作为企业或HR部门，都要第一时间将员工送到社保指定的医院救治，并给予当事人及家属适当安慰和关心，让他们配合公司、医院一起对当事人进行治疗，要让员工伤害程度降低到最低，尽量不造成伤害的扩大和加深。

3.尽快申报。不管员工这样的伤害是否会被认定为工伤，HR部门都要及时按照医保工伤申报的流程给予申报，由于一般是规定自伤害发生时起72小时必须给



予申报，而且还有不少证明、材料要填写和准备，所以，一定要抓紧时间。

4.费用问题。对于员工受伤后的医治，一般的医院是不太可能垫付的，如果员工或员工家属出于善心或救人角度主动支付当然最好，但更多情况是员工或家属同样不愿意垫付，所以，这时，公司应当以员工的伤情为重，及时向医院缴付治疗费，以免耽误医治导致更大的伤情。否则，因迟缴费用导致延误治疗，可能会带来更多的治疗费，甚至惹来员工或家属的抱怨、愤怒、吵闹或诉讼等，那实在是没有必要，毕竟公司以和谐经营、顺利赢利为目标。

如果员工以借款的方式要求公司支付，当然也不错，届时认定不属于工伤时，公司也可以向员工追索借款，而且也不会惹怒员工和家属。

5.看望安慰。对受伤员工治疗期间，公司领导和部门同事等都可以适当给予看望，同时，对员工家属也要给予情绪疏导，并随时了解员工伤情的恢复情况。

6.四不放过。工伤或非工伤在内，只要产生了事故，都应当按照“四不放过”原则处理，这样，既对当前事故进行了处理，也对当事人、周边员工进行了教育，对减少今后类似事故的发生起了预防作用。

7.学习规定。作为HR部门人员，特别是负责处理员工伤害的办事人员，一定要熟悉工伤处理流程，由于新的工伤规定已经实施，有必要及时学习和向员工教育提醒安全事项，避免员工伤害事故给公司经营、生产和管理带来的不稳定和影响。

8.均应关怀。即使明显不属于工伤的范围（比如：员工请事假后在外面受伤），公司或HR部门一旦知晓，都应站在人情世故、待人处事的角度给予关心，让其他员工看到公司的关怀，进而在工作中不自觉地更加努力以感恩，绝不能置之不理。

## 员工请病假去新公司就职，现公司该如何维权？

我们公司是做软件开发的，很多员工都是程序员，最近测试部有一个工程师要离职，并且已经向公司提出了书面离职申请。由于这个工程师是先找到工作才向公司提出离职的，所以比较着急去新公司入职，但我们公司这样的技术岗位要招到新人后才能放他走，至少要1个月。为了能够快点走，他谎称身体不舒服，向公司请了1个月的病假，就为了1个月后可以回公司直接办理离职手续。最近公司有人发现他已经到新公司上班了，领导要求人力资源部马上处理这个事情，进行维权，但我没有处理过类似问题，不知道该怎么办。请教一下，员工请病假去新公司就职，现公司该如何维权？

### 【解答】

员工谎请假、到别处上班的行为实在可恨，若真为公司维权，必须要有充足的证据，也不是那么容易的，建议以协商解决为佳。

1.维权具备的条件。领导要求维权，无可厚非，但你应当要清楚到底要“维护公司哪些权利”，初步来看：可以追究该工程师违反保密和竞业禁止协议的责任；另追究他和那家新公司，明知未解除劳动关系而重新建立劳动关系的责任；该员工谎请假到新公司上班，追究其给公司带来经济、工作进度迟缓等方面的损失。那么，要追究以上几项责任，以下条件应当要具备：

保密和竞业禁止方面。公司是做软件开发的，该员工系程序员，应当签了保密协议和竞业禁止协议，所以：一看该协议签了没有，二看索赔金额，三看公司支付相应的保密费和竞业限制费没有（可以在劳动合同中约定），四看员工上新公司上班的证据充分吗（其工作牌、所填入职表、所签劳动合同、新公司人资人员的录音、其上下班录相等）。缺一不可，形成前后因果链，否则，难以追究其这方面的责任。

建立新劳动关系责任。根据劳动合同法第39条规定，员工同时建立两个劳动关系，若影响到正常工作并经用人单位提出后仍不改正的，可以解除劳动合同，当然是无任何赔偿的。这同样需要找到确凿的到新公司上班的证据。

导致各种损失的责任。谎请假：需要收集请假期间未去医院而是去新上班的事实和证据，当然就只能按规定（如旷工）处理；工作损失：谎请假带来某项目

进展慢，导致产品或服务延缓，让财务部和市场部计算其经济损失；泄密：收集往来邮件、到新公司上班的职位或带去的信息和资料，包括替新公司做的软件、工作方案等，哪些是抄袭本公司既有成果，这就需要具有一定专业水平的人，才有较好的办法收集到，一般的人资者难以完成。

当然，以上思路或想法，你可以理清后，再咨询法律顾问或其他专业律师，以佐证自己的判断，特别是常年在当地工作的律师，公司存在多大的胜算，可能有哪些不太好处理的地方，这样更能丰富或修正自己的想法。

2.权衡后汇报领导。经过以上准备工作后，就可以向领导汇报下自己的想法，包括法律规定、掌握的事实和证据、还需要哪些协助、有多大胜算、对公司的正反面影响是什么等，可以是口头的，也可以是书面的，最好说出自己的建议，比如：在保密、竞业禁止协议没签或没支付相应费用，或掌握到新单位上班的事实不充分的情况下，最好协议解决，劝其离职；在这些方面都有充分的证据，提出赔偿要求，否则诉讼，严肃维护公司权益。

当然，最终的决策由领导来定，说不定，他还会考虑几天再定，总之，紧跟此事进度，与领导多交流，按照领导的最终意见严格执行就好。

3.要完善相关协议。作为软件开发企业的程序员，公司一定要签订完备的保密和竞业禁止协议，支付相应的保密费甚至一次性提前支付竞业限制费，都是划得来的，同时，在劳动合同中约定，违反协议则赔偿相应期限的劳动工资甚至另加一定处罚性的金额，双方签字认可，只要不虚高太多，法律都是不反对的。相反，如果这些规定不完善，出现问题了再来想办法，可能会来不及，也师出无名，在仲裁或诉讼中难有胜算。

当然，加强对员工平时的人性化管理，适当改善薪酬福利待遇和工作条件，多倾听员工的心声，而不是“只要结果不管过程”的管理，那么，员工一般也不会骑驴找马或者招呼都不打一声就做出这样的事来，至少在人性化管理的条件下，能这样出格的员工很少。

4.退一步海阔天空。即使有充足的证据，若将该员工逼到死胡同、无路可走，或将新公司的责任追究到底，不给他们丝毫退步，收集证据打官司，劳心劳力，不一定讨好，法院也会从中协调，让几方“各退一步了事”。

所以，协商处理此事为上策，即使通过法律手段，追究了该员工的经济赔偿

责任，让新公司吃不了兜着走，公司赢得了官司和一定的经济收入，但“不大度、太计较”的做法可能也会在行业内传扬，并且树立起同行业内新的对手和敌人，对自己今后的发展有什么好？总之，和谐、宽容、共赢，不只是人与人之间的处事哲学，也是企业的立世之本。

## 超龄人员的工伤如何处理？

我们公司有一位超龄的员工，2016年9月份在非上班时间，在车间里脚滑了一下，坐地造成压缩性骨折。公司认为她不在上班时间受伤，不能算为工伤，她认为自己是去车间拿防护指套，属于班前准备工作，应该算作工伤。后来我去问过相熟的劳动部门办事人员，说因为她超龄了，报工伤也会不予受理，所以现在算不算工伤，公司和她意见不统一；能不能报工伤，劳动部门和公司意见又不统一。对于这种超龄员工的工伤问题，应该怎么处理？

### 【解答】

有关工伤的话题讨论不少了，都是围绕国务院颁布的《工伤保险条例》来展开，还要参照各地制订的实施细则，但是否属于工伤、各种费用能够报销多少等问题比较复杂、情形也比较多，即使是接触工伤事务多年的HR者，也不一定能够通晓所有情况，况且全国各地具体操作上也有区别，而且法律法规也将不定期进行补充、修改，如果非要深究每个细节，恐怕我们没有那么多时间和精力，我以为完全可以将复杂问题简单化对待，将这些复杂的事情让给相关政府职能部门去专业化处理，我们只需掌握好处理问题的方法，然后在自己能力、经验或知识范围内按流程进行或给予相关人员解释。针对此案例，以下处理方法供参考：

1.只要员工受伤，直接走工伤申报流程。《工伤保险条例》第14条、第15条、第16条明确规定了工伤的界定，但在具体实施中又有许多情形和细节难以区分，我们做HR的不可能完全了解或紧跟法规变化，但负责工伤受理的劳动部门工作人员应当是非常清楚和专业的。所以，不管员工如何受伤的，只要知道了，都要第一时间安排到医保医院治疗，并按照工伤申报流程填写所有资料，千万不要延误时间，这样的要求，既要HR部门各位人员明白，也要公司各级领导包括全体员工知晓，否则，将给公司带来不必要的麻烦或纠纷。

不管公司领导如何看法、也不管员工本人有什么意见、更不管劳动部门人员口头怎么表态，作为负责工伤的HR者，只坚持按照工伤规定的流程进行申报就好，把握好时间要求和所有需要填报的资料，及时盖好公章，送去社保部门工伤申报窗口工作人员处。所以，不管员工超龄不超龄，受伤后，都及时向社保部门

申报工伤。

2.受理不受理，或者如何受理，密切跟踪及时回复相关人员。材料递上去后，应当随时跟踪受理、办理进度。如果不受理，就领回不受理的通知函，员工也信服、领导也明白；如果受理，要做工伤鉴定或者相关费用报销，向工伤窗口工作人员了解清楚流程及具体费用，及时给公司领导和员工本人讲清楚，如果遇到不明白之处，可以再去咨询，这样，就不会引起领导的猜疑和员工的不满。不过，根据规定，超龄人员的工伤是申报不了的，劳动部门极可能不予受理。

3.作为HR工伤申报人员，基本的工伤知识还是应当懂的。当然，如果自己能够懂得比较多的工伤知识和流程，无疑对做好工伤处理或申报工作是有帮助的，明白“三工”原则和一些例外情形。比如：此案例中员工在做工作准备时摔伤，虽然不在工作时间，但是在工作场所而且是为了工作本身，所以，无疑应当算工伤。

4.工伤保险无法购买，意外保险购买没有。正常而言，超龄人员是无法正常购买工伤保险的，所以，一旦出现工伤等事故，是无法走工伤途径进行相关费用报销的，这时有两个办法可以处理：一是公司如果为员工购买了商业性的意外伤害保险，就可以按照此险种进行申报处理；二是如果公司没有为员工购买意外伤害险，则公司应当承担员工受伤治疗发生的所有费用，可以比照工伤发生后的相关费用承担。面对超龄员工，公司没有购买工伤险，也没有购买意外险，也不愿意承担员工受伤后发生的治疗相关费用，那么，极可能发生相关纠纷，如果诉诸法律，公司也将承担相关责任。

5.可以解除劳动关系或签订劳务协议购买意外险。按照劳动合同法，公司可以以超过法定退休年龄与员工解除劳动关系，但如果公司仍想继续使用该员工，可以转化成劳务协议，并为其购买意外伤害险，以转嫁发生工伤给公司带来的损失和责任。所以，及时清理超龄员工也是HR部门的一项基本工作。

## 试用期员工辞退如何操作？

我们是上海一家电子研发类企业，技术部有一位新进员工，目前处于试用期，还有两周就要转正了，但因为公司业务方向的调整，导致他的岗位没了工作任务，基本上就是闲着，所以公司决定撤销这个岗位，调他到其他部门，经过沟通后他本人同意去，不过公司方面希望能多延长一个月试用期，看看他在新岗位的适应情况，这一点他不同意，一定要公司承诺他转岗后按正常时间转正，且态度强硬。公司不同意，决定辞退这位员工。该员工认为公司没有理由辞退他，公司应给他补偿。现在，公司辞退他的决心已经下了，但是要怎么样操作才能避免风险呢？

### 【解答】

“公司辞退他的决心已经下了”这个前提是别想去改变的，否则“欲变者饭碗不保”。所以，还是围绕着如何将其劝退展开思想、行为、劝说攻势吧，毕竟还在试用期中，相对来讲还是好办一些的，下面是我的思路。

让其主动提出离职是最好的结果，在他“态度强硬，认为没有理由辞退，还想要补偿”的情况下，最好先行展开劝导的首轮攻势，一是了解他的思想动态，二是动摇其“强硬态度”。

1.首先是直接上级劝。要求技术部这个员工的直接上级，要劝他如果这样要求下去，自己主管在部门领导或公司面前都没有面子，说不定还位置不保，说自己管不好下属，即使公司决定这样做还勉强待在公司也没有必要，试用期是一个比较灵活的双向选择，如果双方觉得不合适就可以提出来的，试用期提出补偿的要求也是不合理的，另外，上级对这名员工的工作应当十分清楚，也可以列举一些违纪、不太胜任工作要求或者工作完成不太好的例子来，同时说明如果主动提出辞职，可以帮着他一起推荐较好的工作。一般来说，只要主管人员认真细致地做工作，成功率会超过60%的。

2.其次让技术部经理去劝。同样可以动之以情、晓之以理，与公司硬扛下去，对自己今后职业选择并没有好处，况且都在试用期。我认为，经理劝说的成功率又会增加不少。

3.再次让他比较服气的同事劝导。比如一些老师傅、有资格的他比较认同的

其他部门同事等，都可以在HR部门的授意下前去劝，举例子也好、以情动人也好，总之，又会增加一些成功的机会。

4.最后由人资部门出马。人资部门是最后一张牌，可以说下公司业务调整是正常经营行为，本来是调到另一部门新岗位，增加一点时间试用是可以理解的，但你不同意，本来就在试用期，况且你确实在哪些方面做得不到位的地方，或者提醒其简历中经过背景调查有不切实际或虚假的东西，这些加起来公司是可以辞退你的，而且是没有补偿，这在劳动合同法中是明确规定了的，不信你可以去咨询，这样一讲，如果语气更肯定、态度也强硬，他一般会软一些。如果再说，若主动提出辞职，公司会尽快给你办离职手续，而且可以写出书面材料证明你在工作期间是比较出色的，对你今后找工作时的背景调查是有帮助的，如果要硬撑下去，自己的时间、精力都耗不起，而且可以明确告诉他，即使到最后，你也得不到什么好处，因为确实是在试用期，反而会影响自己在行业内的名声，对自己今后工作是不利的。说到这个份儿上了，他多半都会知难而退的。

如果这个员工要硬撑下去，决定要与公司较真儿，那么，公司要做以下这些准备工作：

- 1.及时解除劳动合同。一定要在试用期届满前解除其劳动关系，并送到其提供的地址，以免不小心过了试用期。

- 2.收集其违规的事实。包括三个方面的内容，一是试用期工作目标未达成的事实依据，二是违规违纪的事实，三是简历或面试环节中与真实情况不相符的背景调查资料。有了这些证据，试用期解除他的劳动合同就相对容易并具有合法性。

从本案可以看出，即使是试用期员工，其工作、辞退等都不是可以随便由公司操作的，在《劳动合同法》的第19条、第35条、第39条中都有明确规定，辞退员工要讲事实、有根据或通过协商进行，否则，随着员工法制意识逐渐加强，公司有时候会付出时间、金钱和声誉的代价的。



## 经常出外勤的人员如何考勤？

我们是济南的一家零售公司，在本市拥有多家店铺。从今年起，我们增加了营运岗位的编制，营运人员因为要经常下店铺的原因，所以很多时候没有回办公室打卡，这样就很难监控他们的出勤，到底是下店铺了还是借故跑出去玩了很难去确定。针对这个情况，领导让我们HR做一份关于营运人员考勤的制度。我应该怎样去做这份制度呢？

### 【解答】

考勤属于基础人事，如果没有扎实的基础人事经验，要做好人资管理工作是不可能的。一般而言，一家公司关于员工的考勤管理制度只有一份，基本采取一刀切的方式，所以一些员工抱有不同意见，就有一些员工无法认真考勤，即使偶有无法严格执行想进行处罚时，可一纸情况说明又让领导同意特别对待了，进而不少情况都可以领导特批。针对此案例，先进行如下分析：

1.营运岗位特点。要经常下店铺，所以经常无法回办公室打卡考勤。这当然是事实，也是由岗位工作特点决定的，但我想：不能及时回办公室打卡，难道就不能想其他办法了吗？

2.监控他们考勤。到底是下店铺还是出去玩了，如果不考勤、不打卡，当然无从考证，要让全部员工都自觉考勤或遵守公司各项制度，如果没有相对完善的监督制度，是难以保证的。

3.领导特别要求。说真的，既然发现营运人员考勤有如此特殊性，为什么HR部门没有及时提出自己的考核意见，硬要等到领导来安排，就显得有点被动了，照领导要求办是必须的，但一定要在充分了解实际情况基础上来制订，而且也要向相关人员征询意见，以使新制度对营运人员考勤有特别针对性，而且别的岗位人员也不能有什么意见才对。

4.打卡是必须的。公司的员工，虽然岗位不同，工作性质不同，个别岗位不打卡考勤肯定是说不通的，别的员工肯定有意见，所以，想特别对待营运人员不考勤，一般员工不会同意，就连HR部门自己也难以说服自己，公司领导也未必会同意。如果开了这个先河，那今后再来个其他特殊岗位，因这个因那个的，是不

是也不打卡？所以，不能不打卡。

下面几个方面我觉得可以一试。

1.签到形式。在每家店铺都准备一张公司统一的考勤签到表，特别注明姓名、工号、到店时间、事由、离店时间、签名等，同时在公司HR部门留存这些营运人员的亲手签名笔迹，月底将表送交HR部门统计，一是查笔迹真实性，二是查是否是一次性写几天的；同时，在他们离开办公室前往时注明是去哪些店铺；收集从办公室到达各店铺的大约时间；每周HR部门不定时趁其他工作之便去抽查。如果发现造假，将处以各级行政处罚直到解除劳动合同，并可处以相应的经济处罚。

2.到店打卡。各分店员工上下班考勤要打卡吧，那么将这些营运岗位的员工的打卡基础信息都输入各店铺打卡机里，他们去那里都采取到达、离开打卡制，这样就容易准确了。月底由HR考勤文员收集这些考勤信息即可。

3.目标管理。其实，营运岗位人员如果把其上下班、到哪里去都进行严格考勤打卡，势必束缚其头脑的灵活性，个人积极性就会受到抑制，甚至会引起他们反感。我认为，他们可以实行目标管理，以完成量化、定性化工作计划或业绩为准，监控他们以计划和目标完成为准，因为不同的人花同样的时间，完成质量和数量是有区别的，如果严格考勤打卡，是没有认识到或承认员工之间的能力和工作技巧、工作效果有差别这个事实的，如果采用这种方式，一要给予其他员工特别说明；二要特别注意他们不能花公司的时间和资源，去兼职做其他单位的业务，不但在制度上约束也要劳动合同中明确。

天天准时上下班考勤打卡的员工固然不错，但他们是不是少了些创意、做事过于死板、工作效率并不高？相反，严格考勤打卡是不是要分不同岗位特点来处理，这个就得看公司的要求了，特别是老板个人的习惯，这是HR部门必须得考虑的。当然，任何考勤打卡方式，如果在运行中出现一些问题，要及时反馈给老板，并提出HR部门的解决办法。

不管做什么制度，一定要充分调查具体情况，了解清楚营运工作的特点，可以了解他们和他们上级的想法，可以小范围讨论下，能够听取工会或职工代表的意见更好，至少在内容上、流程上、公平性上要充分考虑。

## 解除旷工员工合同，应如何操作？

小江刚刚入职吉林的一家加工制造企业，担任人事专员。公司有个独立核算的工程部门，因为最近一段时间效益不好，有两个员工就不上班了，一个还请了病假，另一个就直接旷工且联系不到本人。因为还没有解除合同，所以公司一直在为他们交纳各项保险。这两名员工的行为既给公司造成了损失，而且也在员工当中造成了极其不好的影响，所以人力资源部门与工程部门领导商量后，决定辞退他们，并把具体的事项交给小江来操作。面对这种情况，小江该采取何种方式解除此类员工劳动合同，来尽最大限度规避风险，为企业减少损失？

### 【解答】

如果站在小江的角度来分析此案例，至少可以得出以下几个更合理合法的结论：

1.两个员工、两种情况。一个请病假，只要能按照公司请病假流程，办理了相关手续，并能够提供医院证明，就是合乎规定的，单位如果因此辞退他是不正确的，如果该员工提出补偿或赔偿，企业将处于被动局面；另一员工旷工且联系不到，如果公司辞退员工的规章制度中有这样的规定，且达到辞退条件的，则可以辞退，否则不能辞退。

2.公司损失、单方考虑。员工没有上班，但没有解除劳动合同，公司依法应当为员工购买各种保险，是法定义务，这不能说公司损失了什么；当然，其中一位员工旷工行为，多少给公司会带来一定损失，包括人员调派等，但其中请病假的则不能说有损失；在员工中造成不良影响，这种说法仅仅是站在公司角度考虑的，试想，工程部是独立核算部门，近段时间效益不好，势必影响员工收入，员工为自己的利益考虑，旷工或请病假去找工作，也是不得已的。这些损失，难以找到有力证据，更没有法律依据，是不会得到仲裁、诉讼支持的。

3.可以执行、变通处理。对请病假的员工，可以具体询问家人或所在医院医生，是否生病？如果是假病则可以按公司规定严肃处理，如果是真病，也只能按病假处理，但可以协商“现在效益不好，收入难免会受到影响，而且不知道什么时候有好转，等病好后，建议考虑找更好收入的单位”，总之，多劝劝，会起到效果

的；对另一个旷工的员工，联系不到本人，就联系其家人、朋友等，召集工会或职工代表会议，做出辞退决定，同时EMS一份辞退通知单到该员工身份证地址，并登报公告，当然要说明根据的是公司哪个规定哪个条款，同时在公司内部张贴，以对其他员工起到警示作用。

4.最终决定、领导批示。不管小江做任何预先处理，也不管遇到什么困难，他是一名人事主管，而且是才来公司，对公司一些流程并不太熟悉，手中也没有多大的权限，所以，无论做任何决策或处理，都应当先回复人资领导，征得公司领导批准后，再去执行。

5.检验能力、才是目的。人资和工程领导让小江来操作，极有可能是检验小江的处事能力，是否明白一般的处理流程？是否清楚自己的权限？是否能够根据实际情况来分别处理？是否完全执行领导的安排（包括错误的指令）？如果小江不明白这些，极可能掉入两位领导为其挖的陷阱里。

经过此案例分析，我们至少有以下启示：

1.辞退非儿戏。病假员工依法是不能辞退的，旷工员工也需要符合公司依法制定的规章制度才可以辞退，而且应遵照辞退流程；企业不能只站在自身角度考虑利益，也应考虑员工的利益，辞退对员工的影响是大事，别人以后找工作的背景调查将多么难堪，企业难道不考虑吗？

2.学习劳动法。劳动法、劳动合同法中都有辞退员工的规定，小江可以告知他的领导：员工管理还是以合法为好。

3.效益是根本。员工不上班，不管旷工还是请病假，本此案例都是“效益不好”引起的，毕竟部门是独立核算，肯定影响员工收入，如果老板站在员工角度，难道也愿意拿低工资？所以，工程部、人资部和公司领导要好好考虑一下。

## 员工入职无法提供离职证明，怎么办？

我们公司是做金融投资的，这个行业竞争非常激烈，最近公司录用了一名销售人员，并且已经提前告知清楚要提供的入职材料，其中包括上家单位的离职证明。但是此员工在入职的时候却没办法提供离职证明，他说上家单位已经解散了，不能提供离职证明，如果公司一定要的话，他可以写一个保证书。现在用人部门催得急，让我们尽快安排人员到岗，至于会不会给公司带来风险，他们才不会考虑。我的困惑是，如果员工入职无法提供离职证明，怎样才能规避重复用工及商业间谍的风险？如果让员工写保证书，具体内容该怎么写？

### 【解答】

以下方法，供借鉴：

1.证实解散。提前告知需要离职证明，入职时却不提供，说是原单位解散了，对此，你有必要进行背景调查，可向其简历上写的联系电话了解，也可以直接到当地工商所了解，还可以通过社保了解情况，还可以在同行企业中打听打听，总之，私下打听，偏听则暗、兼听则明。

若确属解散或公司已经不存在，则继续往下说，否则，到此为止，拒绝入职，严重撒谎者最好拦在入职关。

2.用工风险。要减少双重劳动关系带来的可能风险，可从两方面着手：

一是动用你或公司有关领导的人脉，通过QQ、电话、微信等方式了解该员工曾经服务过的单位，行业群、人力群等都能够进行一定程度的核实；二是让其写保证书，内容大致为“××公司，本人在此承诺，以下写的内容均出自本人完全自愿，本人承诺：目前未与任何单位有劳动关系，本人即将入职××公司，现在或将来若因本人与其他公司存在劳动关系、保密义务或竞业限制等未结清事项，完全由本人承担，与××公司无关。特此承诺，签名、日期”，然后盖手印。

虽然写保证书并不能让公司置身事外，但在前面多种情况无法证实有未结清劳动关系时，为起到一定效果，也只能采取这种权宜做法。

3.商业间谍。用人有疑、疑人且用，这是不得已而为之，为避免公司机密从

此人手中溜到其他单位，有三种做法：

一是入职时签订保密和竞业限制协议；二是完善公司内部OA功能，对其使用的电脑进行24小时秘密监控，发现异常立即处理；三是让其使用公司统一订购的手机号码作为工作联系之用，话费定额报销，多不补少不退，屏蔽掉非公用途的微信、QQ等功能。

4.及时处理。既然部门催得急，不管遇到什么情况，一是要及时处理，二是无权处理时要及时向上级汇报并随时跟催进度，三是要及时将情况通报用人部门，以免造成不必要的误会，也方便用人部门做出其他应对措施。

5.部门解释。如果不能及时尽快入职，一定要向用人部门及时解释说明，说明不能入职的原因和可能导致的严重后果，同时采取了哪些解决办法或重新物色新人的措施，并获得了上级领导的支持和批准，希望理解并提供良好的建议，以免耽误工作进度。

## 外地员工不愿意将社保转到本地，怎么操作？

我们是一家集团公司的下属企业，公司里有很多高管都是外地人。我们开通了全国代缴保险的业务，但是因为覆盖面不全，导致还是有些人的保险不能通过公司来缴纳。我们考虑过一刀切，让所有人必须转到当地，但是考虑到有些高管年龄偏大，也不在当地退休，可能导致将来无法转出，并且他们本人也不愿意，很损害员工利益；也考虑过把公司缴纳部分以津贴的形式下发，让他们自己在外地缴纳，但是这样又会存在一些风险。具体有什么好的办法？

### 【解答】

这里所说的社保不仅是普通员工所说的养老保险，而是“五险”（养老、医疗、工伤、失业、生育），而且由国家社保法规定强制要求单位必须为员工及时全额购买。目前来看，多数地区规定五险必须一起申报和购买，而不能只申请其中一项或几项，只有少数地区可以只申购五险中的部分险种。

此案例所说的社保转移看来是说养老保险，目前来看，五险中也只有养老保险可以全国范围内转移，其他都无法进行，所以，站在员工角度，其余四险不转移显然是不利于自己权利的维护，站在公司角度，如果不能及时给员工购买社保，存在的法律风险着实较大。针对此案例，我是这样来思考的：

1.两害权衡取其小，两利比较取其大。五险中对员工权重最大也最被员工重视的，当然是养老保险，目前是可以实行全国转移的；医疗保险虽然不能随员工跨区域转移，但员工回到最终居住地仍然可以参加城乡合作医疗保险，生病等同样可以给予一定额度的报销；工伤、失业、生育三个险种当然有其时段性和区域性，超出期限或离开缴费地就享受不了，目前也不能跨区域转移，如果想在迁入地享受，只能重新购买这几个险种。

如果企业不能为所有员工购买社保，不管什么原因，也不管外地人员有多少，不管是通过全国代缴保险还是通过其他方式，总之，单位如果“覆盖不全”导致有的员工没有通过公司来缴纳，按照社保法，员工都可以主张自己的权利去诉讼，单位都将败诉并受到相应的罚款和行政处罚。

所以，单位在营业执照登记地为所有员工及时全额购买社保，这才是单位要

做的事，而且要劝员工配合单位一起来做好这项工作，这项解释工作需要花大力气进行，特别是针对员工地区分布比较复杂的单位，否则，要么员工离开公司、要么公司辞退员工，这个没有第三条路可走。

2.国家规定有利于养老保险转移。2014年2月21日国务院《国务院关于建立统一的城乡居民基本养老保险制度的意见》中养老保险“转移接续与制度衔接”的规定是这样的：参加城乡居民养老保险的人员，在缴费期间户籍迁移、需要跨地区转移城乡居民养老保险关系的，可在迁入地申请转移养老保险关系，一次性转移个人账户全部储存额，并按迁入地规定继续参保缴费，缴费年限累计计算；已经按规定领取城乡居民养老保险待遇的，无论户籍是否迁移，其养老保险关系不转移。城乡居民养老保险制度与职工基本养老保险、优抚安置、城乡居民最低生活保障、农村五保供养等社会保障制度以及农村部分计划生育家庭奖励扶助制度的衔接，按有关规定执行。

另外，国务院总理李克强主持召开国务院常务会议，决定合并新型农村社会养老保险和城镇居民社会养老保险，建立全国统一的城乡居民基本养老保险制度，大力推行全国统一的社会保障卡。在养老制度上要全国统一，筹资待遇、基金筹集、补助方式、困难群体、社会救助等，我们有理由相信，随着国家法律法规的日益健全和各地区保险系统的统一，养老保险转移将越来越顺利。

3.发放补贴等形式补回未买社保的方式不可取。不少员工打心眼里不想购买社保，因为要扣去自己一部分工资，要么写承诺书给单位不购买社保，要么让单位补回一定费用给自己。其实，这种做法都是违反社保法的，即使员工不诉讼，社保部门都有权检查，一旦查实会要求限期整改，否则将进行行政处罚。

另外，有的单位只按全额工资的一部分来购买社保，这也是违法的，如果社保部门检查，同样是要受到处罚的。这些都会影响到企业的诚信经营和社会形象，所以，不买社保而采用补贴等形式是不可取的。



## 劳动合同期满拒绝续签也不申请离职的员工，怎么办才好？

我们公司有一个工作两年的员工劳动合同马上到今年6月初就到期了，我代表公司提前一个月和他谈续签的问题，可是他一直拖拖拉拉不做正面的回应；后来我直接和他说得很清楚，如果合同到期不想续签就写离职申请书，可是他回复我，既不想续签，也不想申请离职，等劳动合同自然到期就好了。很明显，他就是想等着劳动合同到期以后以公司过期不续签为由，让公司赔偿一笔钱给他。现在搞得公司很被动，我在劳动关系处理上又比较薄弱，不知道该处理比较好。请教一下，劳动合同期满拒绝续签也不申请离职的员工，怎么办才好？

### 【解答】

建议如下：

1.说谈N次不如EMS一次。你找该员工谈合同续签，后来也说得清楚，可该员工就是不正面回应，既不续也不离。按理讲，一般员工的合同快到期时，人资提前谈或说“是否续签”，员工都会正面回复，续就立马签，不续就说离开的事，但是，你偏遇到极少数的麻烦员工，喜欢给人资出点难题，显示自己与众不同，对这样的员工，常规“武器”难以奏效。

你可以将劳动合同续签通知单通过EMS的形式（并在单子备注处写明“劳动合同续签通知”字样），通知的内容一般有：劳动合同将于何时到期，请于何时前回复，否则视为不同意续签。这样发通知效果最好，法律上更认可，就不怕该员工不正面回复或不回复。

2.变被动为主动。根据该员工的行为及你的推理，该员工多半想敲公司一笔费用，当然是利用合同到期后未及时续签，可能会产生赔偿金及补偿金，不努力工作，把心思花在这点小聪明上，这样的员工，即使过往业绩再出色，留下都会产生不小的问题，所以，给上级领导建议：合同到期就不要续了为好。

如果得到上级同意，你完全可以用EMS发“不续签通知书”给该员工，补偿两个月工资即可，既显得公司合理合法，又给其他员工做了示范。

3.其他处理形式。员工在公司里面一般都会有一个让他服气，即他比较听从

此人话的人，如果能够找到这个人去说服该员工是最便捷的，而且效果还不错，即使补偿金谈判，更容易达成一致，这样的人，一般是他的直接上级，或者是他进入公司时的师傅等。总之，这种形式是最快捷、成本最小、效果最好的。

劳动合同续签与否的处理中，同样渗透着法、理、情，但是，法虽然机械、生硬，但不容易出现反悔，不过容易把双方关系搞僵，导致今后难以相处；情与理，相对来讲，更适合把本来有点僵的关系润滑，既有利于当下问题解决，也有利于今后相处融洽，到底用哪种方法更合适，还得依据具体情况，以及双方的态度、目的等决定。

## 公司是否可以以员工在外兼职为由解除劳动合同关系？

我们公司有一名员工一直在兼职做其他工作，经常能听到他接打电话，或者中午外出办事。因为和领导私交不错，而且并没有影响本职工作，所以领导对他兼职的事情一直是持默许的态度。后来因公司人员布局有调整，原来的领导调到其他部门任职，新领导上任后，这名员工在工作中不配合新领导的工作，而且顶撞上司。现在公司要裁员，这名员工被考虑在裁员的范围内。领导指示，裁他不做任何补偿。我的经验尚浅，不知道该如何妥善处理。请教一下，员工在外兼职是否可以作为裁员并不予以赔偿的依据呢？对于在工作中有兼职行为的员工，该如何处理比较好？

### 【解答】

两个问题，一是兼职被裁且不赔的依据，二是员工兼职如何处理。分别建议如下：

1.相关规定。劳动合同法第39条规定劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：（四）劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的。以及参照第46条的规定，用人单位据此解除员工的劳动合同，是可以不补不赔的。

这是法律的规定，如果用人部门内部在员工手册、奖惩管理办法中也明确规定，而且在入职培训及日常的会议、培训工作中都进行这样的宣贯，并且让员工签字，既起到告知员工的义务，也避免员工走上这条路，提醒员工如果确实想离开，按正规流程办理，而不要采取兼职的方式，对员工有预防的作用，对公司也减少一些不必要的劳动纠纷。国家/地方和公司这方面的合法规定，就是不赔偿的依据。

2.事实依据。有了法律依据还具备辞退不赔的全部条件，最重要的是员工确实有在外兼职的事实和证据，比如：员工亲自承认、兼职公司相关人员认可、到兼职公司拍照摄相、有兼职公司的工作证/劳动合同/工资单/入职表等，并且经过公司书面（短信/发通知/当面交流并录音等）要求改正，而且仍不改正的。就可以从不改正之日起给予辞退，当然是发EMS辞退通知单的形式为妥，目前来讲这是法律意义普遍认可的通知形式。

3.曾有判例。给大家提供一个法院的曾经判例，某工程师利用周日休息时间到别的单位去做维修指导工作，当时被其上级知道，于是打电话和发短信给他，立即终止这种行为，因为会影响明天的正常工作，结果该员工不听，没有改正，于是单位以此为由，按照以上法律规定，辞退了他，他后来仲裁和诉讼都输掉了，也没有拿到任何补偿赔偿。

4.处理兼职。在一般员工眼里，兼职被辞退，只是发生在自己上班的8小时内，即上班时间溜出去做兼职，没想过，即使是下班时间也不行，只是一般单位睁只眼闭只眼，没有认真计较罢了。其实这也是HR者要对付那么“刺头”的一个法宝，因为不少工程、技术、设计或管理等人员都有一些兼职现象。但为了减少不必要的麻烦，建议这样来处理兼职现象：

首先加强培训。在入职、会议等场合，对劳动合同法这方面的规定给予讲解，公司类似规定多次宣贯，特别注意具体的行为和将会得到最坏的处理等。

其次及时提出。发现员工有兼职行为，一定不要不管，要及时提出，并留下证据和书面材料，要么写情况说明，要么进行处罚，写明要求改正、下不为例等。

再次发动群众。兼职的事实和证据不是那么好收集的，如果仅靠HR部门或个别领导，是难以及时发现的，所以，公司可以出台这方面的鼓励文件，也可以故意委派某些员工来收集这些小道消息，然后方便去顺藤摸瓜。

最后坚决处理。对于不改正的员工，还有公司领导下决心要处理的员工，如果有这方面的尾巴，一定要痛快处理，不要姑息。这正是此案例中领导的要求。

5.内部完善。我们不少HR者在处理员工时，虽然有十足的员工违规证据，但都不一定敢痛下杀手，可能就是因为公司本来就存在这样那样不完善的地方，比如：环保/消防/卫生或者公司资质不具备就在营业、社保未及时足额缴纳、加班费未支付、劳动条件达不到要求等。如果员工也知晓或掌握着这些公司的漏洞，即使因兼职辞退得不到任何补偿，但心里不舒服的这口气一定是要吐出来的，这些方面就是他主攻的方向。

另外，员工出去兼职，是觉得待遇确实太少，或者工作安排不饱和，或者人员过剩，或者其他原因，一定要弄清楚，以便对症下药，否则，辞退这名员工，新招进来的也步其后尘，恶性循环何时休。

## 如何证明员工严重失职？应当如何收集证据？

我们是电器销售公司，最近一名门店销售经理因工作失误导致公司蒙受了近万元的经济损失。为此，公司总经理十分恼火，要求人力资源部以“严重失职、给公司造成严重经济损失”的理由辞退该销售经理。人力资源部即时下达了公司与其解除劳动合同的通知，且未向该销售经理支付任何经济补偿金。该员工接到要求其离职的通知后，认为自己不存在失职行为，要求公司支付赔偿金。

### 【解答】

1.万元损失证据。你只说了“因工作失误”，让公司产生了近万元的经济损失，具体是什么原因、由谁导致、时间地点、什么事件、参与人、什么产品等都不清楚；损失的计算依据是什么，是维修费用，还是成本与人工费，还是公司付出的赔偿费，都不清楚。

公说公有理，婆说婆有理，人资部按总经理要求办事，没有错，销售经理据理力争，也是自己的权利，这个损失的前因后果、事实依据、相关材料与证据、证人证言、图片视频等一连串证据链必须清楚明白地都指向该销售经理，那么，这个损失才可能落在他的头上，如果是他安排下属去具体实施或者下属私自行为的，这就难以把“失职、失误”等词语用在他的身上。

2.收集方法分享。现在回过头去收集失职行为的证据，可以从这几个方面来着手：

查资料。主要是查看该损失是否属于他职责范围内的工作或他安排的工作或领导安排给他的工作，是否有相应的安排痕迹、指令、信息交待等证据。

找客户。销售经理的行为多半是与客户有关，可直接联系相关客户，了解事实的过程、真相、参与人，包括损失计算及赔偿过程等，可以让客户手写情况说明、录音或在材料上签名，只是需要给客户做通思想工作才方便收集这些信息。

找相关员工。不太可能是销售经理独自行为，应当还有其他同事、下属参与，或者其他部门的员工，包括司机、仓管员等，只要参与过该事件，就可以去调查了解，同样可让他们签名确认。

找销售经理。在找他前，一定要做足功课，因为此事他已经有了防范心和应对词，特别注意该事件前因后果中存在不一致或有矛盾之处，看他怎么解释，既要引用公司规章制度，也要引用其岗位职责，阐明他未尽到职责的结果，让他不经意间认可这样的说法，并不提及解除合同的合理性，只说失职或失误事件的过程是否属实。总之，这是一个斗智斗勇的过程，需要用心去准备，更要能够灵活应对各种变化局面，可能需要你与高层人士共同出马。在这个谈话过程中，最好有视频和录音，以便在意外情况或过激行为发生时取证。

其他证据。导致损失的行为，可能有工作安排或指令（比如：留下的短信、QQ信息、微信交流或工作联系函等），还有出车记录、发货单等，也有出入公司、进出其他场所的视频等，甚至出差单、酒店住宿情况等。总之，一定要根据事件前后发生的整个过程来收集所有证据。

3.再看公司规定。即使所有证据都能够证明销售经理确实失职或失误，但是，如果公司规章制度中没有规定哪些行为属于失职或失误，并且损失额达到多少算“严重失误”，并且将制度进行了公示以及该销售经理已学习并签字，否则，人资部按照总经理要求进行的解除劳动合同通知就是违法的，应当给予该销售经理赔偿金。

4.协商处理为好。如果证据或事实不足，销售经理坚持去仲裁和诉讼，公司必赔无疑。当然，如果公司手握充分的证据，公司制度有规定，员工也签字了，那么就可以理直气壮的。否则，最好与员工协商处理，公司也没必要深层次地得罪他，完全可以友好分开，以后很可能还会在同一个行业的。

5.经验教训吸取。总经理急怒攻心，当时讲的“解除通知”要求，人资部应当理智为之，应当梳理查看规章制度、有否学习签名、相关证据是否充分等，如果有异，及时汇报上级，再行处理不迟。

否则，如果因此带来官司或公司赔偿，其责任仍然在人资部：为什么不提醒总经理，为什么不考虑到劳动法的规定，毕竟人资部应当更懂得劳动法律法规的规定。

## 工伤医疗事故责任怎样划分？

我们公司有一名员工，6月12日在工作中不慎砸到了手，到当地医院就医。就医过程中，受伤员工就要求医生给他拍个片，看是否伤到了骨头，但医生只经过了大致的诊疗，就判断是一般外伤，未伤及骨头。公司于是按照一般外伤处理，未办理工伤备案。期间该员工到该医院复查，也要求过医生给他拍片，医生不耐烦地拒绝了。6月29日左右，员工的外伤愈合但还未消肿，并伴有痛感，强烈要求医院拍片，结果发现是骨折，后转到其他医院治疗。目前治疗费用已经实际发生15000元，后期还有约7000元取钢钉费用。1.由于医生的误诊，造成工伤治疗时间延长，以前手指骨折员工花3个月时间休养，目前该员工需要至少6个月休养时间。这3个月期间的工资和社保该由谁承担，承担多少？2.还有因为未及时备案，造成医疗费无法正常报销，这部分费用谁承担，怎样承担？3.员工是否可以向医院索赔误诊、误工的赔偿费用？

### 【解答】

工伤确实是一件比较复杂、繁琐的工作，既需要扎实的法律知识，还应具备熟练的沟通交流技巧、丰富的生活阅历等，否则，要处理好各种员工伤害事故是很难的。针对此案例实际情况，对以上3个问题的建议：

1.工资/社保谁承担。事已至此，后悔与责怪无济于事，应当冷静、客观将事情处理并平息好，才是最关键所在。

该名员工的工伤未得到及时申报，医生误诊看上去是直接原因，但是，追究医生的民事或者其他责任都需要走另外的流程，即使判其有责任，也只能从医德、敬业精神或者行政上给予一定处理，时间周期上是员工本人、公司等不愿意等的，而且最终是否追究医生的责任也存在不确定性。

从该员工角度看，已经多次提醒医生拍片，尽到了自己的责任，即使延长3个月时间休养，也是不得已。从公司角度，存在两个工作疏漏，一是员工受伤治疗发生后未及时进行工伤申报工作；二是未督促医生认真检查员工受伤情况。公司存在一定的过错，从合情合理、道义和过错责任来看，员工延长的3个月期间工资和社保应当由公司承担，但是员工个人应当承担的部分还是需要由员工承担。

2.医疗/报销谁承担。根据以上分析，由于公司未及时进行工伤备案，导致医疗费无法正常报销，目前治疗已经发生的15000元和后期取钢钉约7000元费用均应由公司承担。如果已经发生的费用本来由公司垫付的，则还需支付后期取钢钉费用，甚至包括还可能产生的其他治疗措施的费用；如果是由员工本人垫付的，则可能要求公司支付给自己，否则，可以给予起诉。

3.可以进行索赔。从此案例可以看出，导致该员工治疗期延长和费用增加最主要的原因是该医生不尽职、未及时检查出骨折，导致治疗措施不正确，该医生是代表医院在行使诊疗职责，其责任当然由该医生和医院共同承担，所以，该员工完全可以主张赔偿误诊、误工给自己带来的损失。不过，这个诉讼可能需要的周期较长，更需要专门的医疗鉴定委员会进行鉴定。

4.公平公正的法理原则。我们虽然不可能全然知晓所有法律法规的内容，但一定可以掌握基本的法理，也就是公平、公正、过错责任的原则，在此案例中，我们可以从公司、员工、医生（代表医院）三方面来分析他们在此案例中的言行与作为，是否存在过错，是否尽到了自己的责任和义务，没有尽到就应当承担相应的过错责任，只不过，这个责任的大小或比例需要协商或者由法院来判断。

5.警示工伤备案的及时性。从此案例可以提醒我们每位HR工作者，当员工受伤时，一定要坚持这样三条原则：一是及时送医，最好送到医保定点医院，所以，这些医院电话、联系人等要作好记录备用；二是不管是不是工伤，都要及时进行工伤申报，一般而言，从发生工伤开始72小时内必须申报，否则可能不受理，届时费用报销就存在很大麻烦，即使因各种原因不算工伤，总归是社保做出的决定，既容易给员工解释，员工及家属也容易理解；三是及时垫付和安慰，最好是向公司请款，HR者自己不要先主动掏腰包，也不要鼓动受伤员工或其家属垫付，即使因公司请款费而影响治疗，也需要请示领导同意后垫付，否则都会埋下费用不好报销的可能。

所以，给员工及时购买社保是多么重要，对某些容易出工伤的岗位，比如搬运、司机、保安等，再为他们购买商业意外保险，以转嫁较大工伤给公司带来的一次性伤残付出费用，这是规避风险的较好办法。



## 员工自离，公司是否可以不发工资、不开离职证明？

前段时间，我们公司有一个员工要离职，他提交的辞职申请书时间是4月19日，几天后这个员工就不来公司上班了，他说公司如果招到人，他可以回公司进行一天的工作交接，但是要求公司给他出具离职证明。因为这个员工没有按正常的流程办理离职手续，按照公司的规定，旷工三天以上就算自离，不予支付工资。如果他想要离职证明，那至少要回公司交接三天工作。现在这个员工说如果公司不发工资，不给开离职证明就要去劳动局告我们。请教一下，员工自离，公司是否可以不发工资、不开离职证明？

### 【解答】

处理员工自离时，一般有两种方法，一是严格依法依规办理，二是协商处理。我是倾向于协商的，现分别分析如下。

#### 1.依法依规处理。处理或分析的过程可以如下：

##### （1）依据。有两种依据：

法规。处理自离员工的法规有：《劳动法》第4条、《违反〈劳动法〉有关劳动合同规定的赔偿办法》（劳部发〔1995〕223号）、《关于企业职工要求“停薪留职”的通知》（劳人计〔1983〕61号、劳人计〔1984〕39号）、《全民所有制单位技术工人流动暂行规定》（劳人劳〔1987〕14号）、《关于企业处理擅自离职职工问题的复函》（劳办发〔1993〕83号）、《关于计算连续旷工时间问题的复函》（劳社函〔1998〕5号）等。均说明自动离职是指劳动者不向用人单位打招呼，随意脱离所在工作岗位和所在单位的行為，自离也是旷工的行为。

企规。你说公司规定“旷工三天以上就算自离”，以上法规并未对旷工达到多少天以上就算自离，也就是赋予了企业在旷工方面自主管理的权限，所以规定三天以上旷工就算自离不违法。也就是说，可以对该员工做出辞退处理。

（2）工资。按照以上法规和企业规定，都是不会计发旷工期间的工资，但应当发放旷工之前的工资，两者要分清楚。

（3）证明。不管员工以什么原因离开公司的，按照劳动合同法第50条的规定，企业解除了员工的劳动合同，都应当于解除时出具离职证明。

（4）补偿。按照劳动合同法的规定，有五种情况的自离，员工是可以获得补偿的，即：以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动，未按照劳动合同约定支付劳动报酬或者提供劳动条件，克扣或者无故拖欠劳动者工资，拒不支付劳动者延长工作时间工资报酬，低于当地最低工资标准支付劳动者工资。此案例未说明员工离职的原因，如果聪明一点的劳动者，可能会努力去抓企业有否有这样的行为。

（5）条件。虽然有如此规定，但企业并不等于就可以理所当然地按照这些规定来处理员工的，还需要具备以下两个条件。

程序。企业旷工、自离等规定需要通过民主程序制订，如果员工不知情即没有证据证明员工知情，也是无效的规定。

通知。员工无故离开公司后，企业应及时通过EMS或挂号通知员工本人或家属，限期回司上班，愈期则按规定给予辞退或除名。

2.协商一致处理。如果严格按照法规企规来处理，有可能会留下不少后遗症或漏洞，比如：企规在制订程序不严、企业本身存在一些管理缺失（比如：拖欠工资、未支付加班费、社保未及时购买等），企业虽然可以理直气壮依规处理，但员工被惹急了也会想办法咬企业几口的，以上这些漏洞都是下口的地方，如果企业没十足的把握，建议还是与员工协商处理为好，以下几步可以一试。

（1）主动协商。员工纠纷要及时处理，越拖越容易把问题搞复杂。可以把员工约来细谈，说明国家及公司的规定，分析员工的行为性质，虽然提了离职申请，但规定是提前一个月，才过几天就不来上班，就是旷工，依企规，旷工达三天就算自离，未进行工作移交，给公司还会造成一定损失，依法可以要求员工承担，如果开具离职证明时写上属“自离旷工”，对今后的职业生涯也有影响，所以，尽力劝来办好离职手续，但不一定非要三天时间来办理，尽快办理，不要故意刁难就好。毕竟员工也答应等招到新人后愿意回来交接工作。

（2）通知到位。员工无故离开了，EMS或挂号要及时发出，通知其来上班或办离职手续，否则，愈期就会辞退。

（3）待遇问题。如果及时前来办好离职手续，公司及时发放以前的工资，及时开具离职证明、办好社保转移手续等，同时可以不写被公司辞退或因旷工或自离。

总之，当事双方协商解决是最好的选择，即使仲裁、诉讼，都会多次被仲裁庭、法官劝导“希望你们双方再协商”，即使最终裁决或判决，其实与协商方案也相差无几，还节约司法资源，更避免了与员工闹到法院，即使赢了官司，输的一定是公司，因为在职的员工多数会认为公司“不厚道”而慢慢失去忠心，进而体现在公司责任心、积极性和努力程度上的逐渐低下。

## 新任领导没有和下属处理好关系，影响到正常工作开展，该怎么办？

我是第一次当领导，由于没有把握好分寸，造成现在唯一的下属对我抵触情绪非常严重。这个下属是个小姑娘，才毕业没多久，性格大方，但做事时总是挑三拣四。我交办的工作，完成得总是心不甘情不愿的，找她好好沟通也没用，现在她已经认定了我是坏人。人事部就我们两个人，我的工作量实在是太大了，有的时候会把工作分给她一些，但她总认为这些工作不应该自己做，是我故意强加给她的，气急了，我就忍不住对她发飙了。她入职比我早，跟其他同事走得很近，时不时还会请其他人聚餐，有意拉拢别人排挤我。现在我们的矛盾已经影响到正常的工作开展，她入职马上就到半年要转正了，我该如何安排她才好？

### 【解答】

第一次当领导，难免出现不太搞得定下属的情况，相信许多管理者都会遇到过如你一样的经历，况且对于这种在本公司资历比自己还老的下屬，是要想办法才能驯服，以下思路供参考：

1.她为何如此。不管怎样，你应当仔细分析小姑娘为什么要抵触自己，不愿意多做事，甚至还拉拢其他人，想排挤自己，导致与你的矛盾比较大。

换到小姑娘角度，她比你早进公司，当初她也许梦想自己会成为领导的，结果你的入职，让她梦想破灭，心里由怨生恨甚至顶撞抵触什么的，也是情有可原；另外，年纪小，吃苦精神估计不够，难免会掂轻怕重；还有，小姑娘工作经验不多，对某些工作不熟悉或不会操作，不想从零开始学，或者觉得难度大，有畏惧心理。其实，从“想排挤你”这样的行为来看，小姑娘其实是想当领导，对你是有怨气或有恨的，想到这些，解铃还需系铃人。

2.找小姑娘谈。你不要因为下属的某些行为，或针锋相对，或怀恨在心，而应主动找到她沟通交流，一方面肯定她的聪明才干，同时指出她成长必须要具备哪些条件，也不要怨恨公司和你，公司没有提她做领导，肯定有原因，应当自己反省还有哪些距离，没有真才实干，不能为企业带来效益，在企业也是待不长久的。

任何人都不能随便成功，不尽量干很多的实事，自己的能力和工作技巧是得不到锤炼的，即使让你当领导，也不容易干得好，最终还是要主动退下来。

特别是不能与自己对着干，既然公司赋予了自己这个职位，就要做对得起这份工作的事情，如果不能很好管理下属，我一个人来承担所有部门的事情，既是对你不负责任，也会影响部门整体工作的，最终会影响到我和我的业绩甚至收入。至少按制度管理下属，是领导最基本的职责，希望从思想上、行动上立即改正，服从性、团结性、承担职责方面要有立即改观。

3.按规定处理。谈心后，你一定要仔细观察和检查监督下属的行为、过程和结果，如果依然如故，一定要掌握好证据，决不给予转正，最好在试用期未满之前依规定进行处理，不管下属签不签字，都要通过工会、职工代表开会通过，这样，即使下属有意见或去仲裁，公司都会处于较为主动的位置，而不会输官司。如果达到严重违反公司规章制度，也完全不必宽恕，当断则断，否则必生后乱。

4.招新人留意。不管下属拉怎样的关系来排挤自己，如果仍然我行我素，把自己的好心当成软弱，一定要及时处理。在处理时，需要及时物色新人，在招聘时，就要注意性格、与原来上级或同事相处情况、服从性、耐苦性，这些一定要进行背景调查，能力、专业差点没有关系，关键是愿意学、肯干、勇于承担份内外工作。

## 员工发生纠纷动手，致对方人身伤害后如何处理？

我们公司有这样两个员工，A为物业经理，人高马大的东北汉子一个，B为外邀工程师，一个很泼辣的女人。某日，A和B因为言语上的口角冲突，B用钱包砸A，可是没有砸中，反倒让A一怒出手，致使B眼镜掉了，眼角也轻微受伤了。B报警后，公司对A进行了停职停薪处理。两个月后，B受伤就医的费用、眼镜费、家属探访的住宿招待费用统统找公司报销，A又不配合派出所进行协商理赔。所以，受伤者的医疗费用也迟迟没有报销下来。受伤的B认为人资部和A是一起的，没有为自己着想；A也觉得自己很委屈，本是对方挑衅的。现在公司对A作出解除劳动合同通知，让A尽快配合派出所了结案子，协商赔偿。可是A说要找律师来处理。请问遇到这种浆糊事情，人资部人应该怎么处理，怎么规避不必要的劳动风险？

### 【解答】

如案例中这种员工之间发生肢体冲突的情况，在不少公司都会时有发生，关键是准备好类似事件的解决办法和预防措施，这样才能让当事员工得到公正的对待，让其他员工受到恰当的教育，让公司规避不必要的劳动风险，以下做法可以借鉴：

1.依法依规认定此事涉嫌违法。同事关系再好，企业管理再人性化，也难以避免员工之间不发生口角甚至肢体冲突，人上一百，形形色色，什么性格脾气的人都有。

不管员工因什么事情而发生的冲突事件，甚至造成伤害情况等，大到民法、民事诉讼法、刑法、刑事诉讼法、治安管理处罚法等，都能够找到相应的规定，也就是说，如果国家公检法认真追究或者当事一方员工不依不饶，是可以依法进行处理的。

相反，工伤保险条例则明确规定犯罪行为不属于工伤范围，人资部门在处理当事员工冲突这件事时，可以严辞告之：打架或者这样的冲突属于违法行为，造成的伤害不属于工伤，应当由相关法律来约束，超出了公司全权处理的范围，在按照公司相关规定处理的同时，还应当接受国家相关法律的处理。

2.弄清楚事件详细经过并留下相关证据。不管是言语冲突，还是砸，还是动

手，还是轻伤，站在公司角度，可以责令当事员工双方写出事件经过的情况说明，这需要在第一时间内做出，否则，时间稍过，员工思维细密时，就可能不予配合。但是，派出所在事件调查录口供或者笔录时，可以利用国家机关的强大威慑力，当事员工一般是不会不配合的，最终还会让当事人签字按手印的，这些第一手材料或者证据，全程都应当是在派出所内特定场所完成，有监控有录音，随时可以复查的。

这些材料和证据，既是事件发生的直接证据，也是今后追究责任的依据，任何公民都有配合公安机关调查事件真相的义务，否则即为违法，可以受到相应处罚的。

3.一边报工伤一边协调处理。对于轻伤员工，不管怎样，必须第一时间送至社保指定医院进行医治，费用上先劝动手员工出，如果员工不出，则可以由公司先予垫付，待相关处理结果出来后一并处理，毕竟物业经理的工资是暂扣，可以应付医治轻伤所发生的费用。

作为HR部门，不管此事算不算工伤，都一定要走工伤申报流程，及时报告、准备材料，向社保部门申请，并及时告诉内部相关部门和当事双方，但最终结果，得听社保部门的裁定。

已经报到派出所的事，公司、当事员工双方、派出所应当要先协商，HR部门在这个时间就起到穿针引线的作用，来回反复穿梭在各部门和当事人之间，以避免事态进一步扩大（比如员工叫上家人来进行报复），协商达不成一致再找相关部门处理，甚至走诉讼渠道都可以。

4.公司处理应当公平公正。案例中的公司对A做出了停薪停职和解除劳动合同的处理，而对B未做出任何处理，导致A对公司处理不满，同时B认为公司也处理不公。其实，公司不该对员工冲突的双方当事人做出不一样的处理，相反，只要双方动了手，不管谁受伤或谁先动手，只要双方行为违反了规定，甚至是严重违反公司规定，就一定要同等对待，不要同情受伤者。

5.不服处理时，建议员工走法律渠道。B的相关费用找公司报销，理应不报销，但出于同情考虑，可以先予以垫付，而A不愿意协商费用，要找律师。对于公司而言，不如这样，鼓励B向法院对A提出起诉，要求损害赔偿。

A走法律途径的说法是可以支持的，但也要促其立即行动，不要拖拉，比较

好的做法是，公司垫付B的费用时，要求B向公司写一个借条，否则，公司不垫付。当然，如果A对公司解除劳动关系，B对公司处理自己相关费用不服，都可以提出异议或起诉。总比成天来公司吵闹要好得多、理智得多。

6.借机完善相关规定。员工奖惩管理办法中对员工违规行为的界定或明晰，必须更加详细和具体，通过这件冲突事件，至少可以在员工管理制度中加上这样一条：不管因何事何因，员工之间发生肢体冲突，也不管先出手是哪一方，也不管谁受伤谁不受伤，只要动手了，一律按严重违纪处理，公司可以立即解除劳动关系且无任何经济补偿。

有了日益完善的规定，只要不违反法律法规的规定，只要事实、证据和材料充分确凿，公司完全可以依此处理员工，即使仲裁或诉讼也是站得住脚的。

树立员工正确人生观非常重要，只有这样，才能防微杜渐，才能从源头上尽量减少员工冲突事件的发生，从而减少公司不必要的劳动风险。



## 90后员工居多，如何控制流失率？

我们是杭州的一家销售公司，公司从去年年底组建了电话销售中心，经过半年的辛苦招聘以后，终于把人员配齐了。团队都是年轻人，以90后为主，有一个特点是非常不稳定，没有业绩要走、工作太累要走、做得不开心也要走，而且年轻员工聚集在一起，很容易形成小团体，一个走，其余的也会跟着走。电销中心原本有70多人，现在只剩16人了，鉴于这种情况，公司领导甚至已经在考虑要不要撤销电销中心。对于年轻人为主的团队，如何控制流失率？

### 【解答】

以下几个方面值得注意：

1.90后特点。90后的成长过程相对是比较平坦的，要求工作相对轻松、受人尊重、依附性强等，否则，容易跳槽，这些特点，是他们的年龄和时代特色所决定的，加之年轻人精力好，如果再漂亮或说话好听点，客户是很容易与他们交流的，他们所销售的产品也容易被客户接受，这也是为什么许多销售公司的电销中心都招聘年轻人。但他们这些特点不是某些企业规定就可以改变的，只能随着他们经历增多后才会逐渐有所变化，所以，企业只能根据他们的特点来引导和更好地安排工作。

2.工作要求。成立电销中心的目标、任务是什么，电销员的工作职责是什么，完成后将得到怎样的待遇和奖励，否则将如何处罚等，都必须有明确的书面约定，包括电话的用语、语气或者被客户有效投诉等，并让每位电销员签字确认。只有认可的才可以入职，这样形成“先说后不乱”的规矩，以便于今后扯皮，也才更容易完成公司的电销任务。当然，这些工作要求也应适当，不管是工作数量和质量，不能脱离工作实际，多数年轻人能够接受就行。

3.三思撤销。电销中心的职责是什么，如果撤销，由哪些部门和人员来承担这些职责，都必须考虑清楚，要知道，一家销售公司，电销是十分重要的。是因为一般年轻人无法胜任这样的工作？还是有其他销售方式可以代替电销？如果草率撤销是不划算的。

基于以上分析，我提出如下处理办法：

1.人性化管理。基本的规章制度、待人接物、上下班时间等都必须遵守，而且培训讲解到位，相信年轻人也是理解和支持的。对他们的亮点和做得比较好的地方，要及时给予表扬，必要时进行公开奖励；对他们做得不好的地方，不要当众批评，最好用“汉堡式”进行，而且应当单独交流为好。

2.多搞些活动。年轻人喜欢热闹、爱表现，公司其实可以搞些业余爬山、歌咏、体育等活动，一是可以自觉形成团队意识和互帮的精神，二是可以增进他们的相互协调配合的工作作风。但这些活动一定要注意经费预算，经济适用就好，公司出资与员工AA相结合。

3.最好奖罚分明。电销员也有自己的工作任务和考核目标，完成较好的进行奖励，相反应当处罚，将相应规定和任务公示出来，将工作结果也公布出来，并且严格及时兑现。形成大家都相互监督和你追我赶的氛围，年轻人最喜欢比赛了。

4.适当招聘80后。电销工作虽然多数适合年轻人从事，但也可以招聘一些愿意从事此工作的80后，这可以丰富他们的年龄结构，有时可以交流一些生活经历，甚至解决他们遇到的一些感情、生活困惑等。但80后的比例最好控制在10%左右。

5.领导要及时关怀。年轻人是需要关心的，如果领导以自己工作忙为由，不能坚持每周至少一人的交谈，不管时间长短，都要坚持，工作、学习、交友、生活、感情、家庭、事业等都可以谈，不要以为年轻人懂得少，他们在网络方面的使用和了解的东西，一定可以成为我们的老师。所以，领导与他们交流，不仅是让年轻人从领导身上学到东西，领导也可以从他们身上学到不少。

控制好90后年轻人的流失率，一定要根据他们身体、心理、感情、思想等固有点，去分析他们离职的原因，然后根据工作要求的特点去引导他们，教导他们一个人要成功必须要经历磨难、考验、徘徊等，不可能一蹴而就，也不可能“啃老”或等着“天上掉馅饼”，只有自己双手辛苦勤奋创造的财富才有坚实的基础、才有持续不断的来源。

## 如何应对技术骨干员工的无理要求？

我们是一家电子设备公司，公司里有个设备工程师，技术真的很厉害，因为最近需要修理的设备比较多，很忙，于是他申请从工艺部门调了一名员工给他做助手，我们办理了。一段时间之后，他提出这是在带徒弟，给公司培训人才，要公司给他发带徒费，我们给他加了。就在最近，他又说他以前带的徒弟没有带徒费，要求补上。要是按他这样的话，需要补带徒费的人真的很多，大家都来提这种要求的话，无疑会增加公司的负担，而且管理上会越来越难做。我该怎么处理？

### 【解答】

任何单位总有那么一些特殊员工，公司不得不在制度、待遇等方面给予他们开绿灯，他们要么是技术骨干，要么是“关系员工”，要么掌握着公司客户、市场等重要资源，一时半会儿，公司只好“让着他”，否则，一些重要工作将难以开展，这种特殊时段对特殊员工的特殊对待，是完全正确的，但如果一味如此“让步”，会伤害公平性和其他员工的积极性，长期来讲不利于公司发展，也就是说，对他们的让步是有期限的，而且在让步程度上也必须有一个度，一句话：让步是暂时的，不让步是时候未到，时候一到，自然不让步。所以，针对此案例，有如下处理建议：

1.法不既往，以前带的徒弟费无法产生。HR部门可与该工程师的上级一起找该工程师交流沟通，主要内容有：前段时间设备修理的任务多，按照你的申请添加了助手，后来同意给你发带徒费，这在公司都是先例了，其他带领新员工的人会怎么想？如果也来找公司要说法，公司是不是难以应对？另外，你要求补上以前所带徒弟的费用，现在想来，有一定道理，但细想起来，或者按照通常做法，也是欠妥的。

比如：国家现在不少地区都设置了“见义勇为奖”，是不是那些上世纪六七十年代有如此行为的人都可以来申请这个奖项呢，显然是不能这样做的；另外，国家目前降低了企业登记注册资金限额，那原来因资金未达到限额而没被登记注册的是不是有理由来找工商局理论呢，这也是不合情理的；还有，公司现在规定9点钟上班，9点5分打卡才算迟到，那是不是可以将以前9点2分、3分、4分打卡的

都不算迟到呢，这同样让人难以接受；还有，由于公司业务缩小，现在规定每人月销售达到100万元就算合格，超过则可以获得相应奖金，那么，原来销售虽然超过100万元也不算合格的员工是不是可以因此来申请奖金呢，这也是说不过去的。举这些例子，不外乎想说明一个通常的做法，也就是，现在的做法、制度只能对目前到今后一段时间内发生的事情起作用，对以前的事情不能逆向起作用，否则，这个社会、企业都会乱套的。所以，你可以再想想，看看身边其他例子，公司这种做法是非常合情合理的，所以，以前的那些带徒费就不要再提了。

2.可以设奖，奖励那些工作出色的员工。在与该工程师的交流过程中，可以同时提到：你技术确实厉害，但只能运用到工作中去，并用积极的心态去处理工作和人际关系，才能发挥更大的作用，公司也会对那些工作出色、及时或超额完成任务的员工给予奖励，可以在制度上给予明确并严格兑现，让员工放心，如果哪些方面还不具体的公司也会进行完善和修改，不会让有贡献者吃亏。

3.制度规定，师带徒规范化起来。其实，不少单位都会制订师带徒制度，一是鼓励以老带新，保持公司管理、技术、操作的连续性，从而保证公司产品、质量的稳步提升；二是人才队伍的延续；三是保持师傅有动力、徒弟有压力。看来本案中的单位是没有制订这样的制度，应当及时规范起来，而且可以明确规定从发布之日起施行，以前的不能套用这个制度来追溯。

4.领导出马，劝工程师与公司一同前进。因为这位设备工程师能力确实厉害，对公司非常重要，经过HR部门或其上级交流后，可能并不完全起到作用，或者并不完全理解公司的做法，或者总认为自己是特殊人才，理应特殊对待而享受特殊待遇，这样的想法可能并未全部消失，这时，可以将情况向公司领导反映，公司领导可以找这位工程师聊聊天，说下公司的未来规划和工程师可能晋升的职位、待遇等，说明公司的制度是用来管今后的，对以前发生的事情不能倒推去适用，同时表扬其为公司做出了不少贡献，为公司带了不少技术能手，希望继续发扬这种做法，公司在制度、流程、奖励等方面一定会越来越完善的，决不会亏待那些为公司在各方面做出贡献的人。公司领导这样一说，其作用肯定要大许多，该工程师心里的疙瘩就会消失的。

5.劝了之后，公司在制度完善上要立即行动。各级人员对该工程师进行交流后，工程师的个人想法也许在一段时间内是平静的，但他一定也会在后来的管理中察看公司在“师带徒”方面的变化，如果HR部门没有采取制度完善等，这位工程师可能就会慢慢坐不住或者会产生去意，觉得都是在“忽悠他”。所以，HR部门或

公司领导一定要在“师带徒”或“奖励政策”上做出完善和修订，让有能力的老员工愿意或主动去带新进的员工，形成良性的人才队伍培养机制。

## 小公司岗位有限，女员工怀孕后该如何安排？

我们是一家小型医药公司，公司人数不多，但每个岗位的工作都很清晰，一个萝卜一个坑。我们的主要业务是做医疗相关产品的科研开发，所以很多岗位都要接触实验室，今年公司陆续有女同事怀孕，这些怀孕的女同事都怕化学品对胎儿有影响，不愿意去做实验，就都跑到资料室去查资料。现在人手非常紧张，怀孕的女同事工作又不饱和，绩效考核也没法评估。如果重新招人，又怕几个月后人员冗余。请问一下，像我们公司这种情况，有什么妥善的解决办法？

### 【解答】

以下建议供参考：

1.评估影响。医疗产品实验室所接触的仪器、药品等，对胎儿甚至人体到底有没有或有多大影响，建议拿出相关的权威报告来，展示给所有员工，这样可以澄清事实，避免引起员工不安甚至恐慌。

从实验室建立来看，如果按照规范的流程办，这样的评估报告应当在建立前、中、后都会进行，也就是说报告是现存存档的，拿出即可；如果原来没有按照规范建立，或者报告上说明了有较大影响，那么，就需要重新测评影响，如果测评结果是影响很小或没有，则可以及时展示，如果是影响较大，则暂时不要公示。

2.降低影响。正如前面所说，如果测评结果是对胎儿或者人体有一定影响，为长远考虑，单位应当着手寻找相关有资质的部门，对实验室进行一定改造，增加防护装置或者更换实验器材等，总之，一定要达到国家或行业的标准，否则，既不利于员工身心健康，也会影响员工集中精力工作，更是企业社会责任的缺失。当然，如果影响没有或忽略不计，此项就不必考虑。

3.说服教育。对怀孕女同事不愿做实验、自行跑资料室工作的情形要劝导，一是说明没有影响，公司采取了许多措施，达到了相关标准；二是不经公司批准自行换岗位是违规的，可以给予相应的处理，请及时返岗；三是如果经过几次的劝导仍不服从的，最好不要硬来，就通过岗位调整来操作，但需说明资料室岗位的工资要更低，而且考核也要随之变化，必须本人签字经公司领导同意才可调

动。

为避免较大范围人员调离实验室，调动到资料室的必须经过层层审核、批准，而且要控制人数，不可能每个人都同意。主要是宣传实验室对胎儿、人体没有影响，一般情况下不会同意调整岗位，只有经过公司领导批准才调整，否则，只有选择协商离职。

4.调入考虑。实验室有个别员工经过批准后调整到资料室前，就需要同时协调好调整其他员工（比如：男员工、不准备再生育的女员工）到实验室工作，保证实验室人员充足。

5.薪资倾斜。即使实验室工作对胎儿或人体没有任何伤害，既然员工有如此担心，那么，公司可以考虑一定的岗位津贴或补贴，以激励其他员工愿意从事这样的工作，这个津补贴不能太少，估计得500元以上/月才有一定的吸引力，当然，也得根据你所在地区和公司情况来考虑。

6.招聘策略。为减少入职后因孕调整出实验室的情况，你在招聘环节就需要重点考虑，已婚已育者甚至已育二孩者优先，也可以考虑合适的已婚已育男员工，至少需在入职实验室的员工中给予重视。小单位不建议储备人员。

## 考察期较长的岗位如何签劳动合同？

劳动合同法规定新员工入职一个月内签定劳动合同，否则将会面临2倍工资的风险，目前有个问题，我们公司有些技术工种的岗位，要求比较高，在一个月内无法判断是否能胜任，所以在实际操作中，有些车间就将此类员工的劳动合同延后，直到能判断这个员工是否适合这个岗位再签合同，也就超出了一个月的期限。这种情况我该如何处理比较妥当？

### 【解答】

考察期与试用期，签合同与不签合同，劳动关系建立与否，单位承担责任与否，作为用人部门的管理人员，可能不知道其中道理或造成的后果，就会以“技术工种，延长考察期，决定是否适合岗位”等理由来要求延长签合同的时间，但对于我们懂得法律规定的HR者来说，就不能犯这种低级错误了，要将“是否适合岗位”与“法定试用期”区分来看，要妥善处理考察是否适合岗位的期限，其实有许多其他方法，一起来分享：

1.入职一个月内签劳动合同是不能逾越的红线。劳动合同法第10条明确规定“应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同”，同时第82条规定“用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资”，这种铁律的规定，用人单位或HR部门最好不要去触碰，不要给劳动者留下获得两倍工资的机会，同时要给各用人部门管理人员解释清楚，配合HR部门做好及时签劳动合同的工作，车间是没有权利随便延后与员工签订劳动合同的。

2.能否胜任岗位与签劳动合同有关系吗？我们做HR的都应当清楚，员工是否胜任岗位应当有这样几个要件：一是岗位职责界定工作范围清楚，二是形成了胜任该岗位的各项指标、目标、期限、胜任标准等，三是工作结果有具体的事实证据或能够量化，四是员工认可自己的工作结果。这样一比较，胜任不胜任就十分清楚。

根据工作岗位不同或许员工表现出来的能力、考察期限也许有所不同，但这与劳动合同签订没有关系的，也就是说，即使签订了劳动合同，若在试用期内



（而且试用期最长可以达到6个月），如果有充分的事实论据证明员工是不胜任的，单位是可以解除劳动合同的，如果转正后则可以转岗或培训，再出现不胜任的情况则可以解除劳动合同，这些情况在劳动合同法中都进行了明确规定，单位完全可以运用。

3.是否胜任的事实依据才是最需要注意的。其实，用人部门为什么想延长签劳动合同的时间，一是怕签了劳动合同好像就把单位绑牢而不敢解除与员工的劳动合同了，二是手里根本就没有充分证明员工不能胜任岗位的事实依据。第一项通过解释是容易让大家明白的，但第二项才是一般单位或用人部门需要特别重视的。

正如上面所说的几个要件一样，HR部门或用人部门一定要按照这几个要件对员工进行约束、考察和试用，不胜任的事实、依据充分了，还怕员工不服吗？当然，工作目标、指标不能定得过高、要求不能过严，否则员工不签字认可也是没有用的，所以，员工胜任与否不是想怎样就怎样都可以，也不是今天一下子就可以决定的事，其功夫完全在平时的积累，也是HR部门的一项基础工作。

4.考察更多应在入职前来进行。招聘、面试本来就是要考察劳动者的，包括背景调查、面谈、测试等，都可以全方位考察劳动者的体质、心态、稳定性、技能等，一定不要轻易让应聘者入职，否则既给人公司“不正规”的感觉，又容易让那些不胜任的应聘者入职，给公司后续的管理带来隐患。所以，HR部门、用人部门一定要对应聘者多多考察，不要将考察的全部希望放在入职后，特别是技术、管理、销售、财务等重要岗位，尤其要在招聘面试环节加强考察。

## 如何避免无产出业务人员的流动问题？

我们是一家金融服务公司，业务人才入职之后，有一定保护期，即有一段无责任底薪时期，而且底薪定得还比较高。然而业务人员也是流动最大的，目前出现了很多拿高底薪、无产出的人员，在保护期过后就跳槽到别的公司，给我们带来了巨大的成本损失。目前，公司领导要所有业务和业务管理人员入职，统一按照最低级别发薪，有了业绩之后，按照相应的任务额级别给底薪和提成，但是招聘中这样沟通，很多候选人拒绝offer.请问如何避免无产出业务人员流动问题？

### 【解答】

虽然不完全清楚金融服务公司的业务流程、特点以及对人才的具体要求，但无疑与业务收入是有关系的，员工的收入一般也是底薪加提成的形式，与其他行业的操作方法大致差不多，只是在具体底薪与提成比例不同而已。

此案例中想避免无产出业务人员流动，我认为是避免不了的，只是可以想办法减少因流动给公司带来的损失，也可以想办法给无产出的员工给予一定的压力，这样对公司发展是有好处的，以下方法可以参考：

1.左右行不通，可以考虑中间路线。高底薪无产出人员保护期后就跳槽，最低底薪招聘又不容易招到人，我不想具体去分析二者的优劣，只想说下一步该怎么做？我们是不是很容易就会想到下一步应当实行“中底薪”的形式来招聘，当然，这个具体数额不能简单拍脑袋得到，而应进行充分的市场调查、同行分析，以确认哪一个范围才是比较适合公司规模、特色的“中底薪”，否则，不容易招到人，也容易在保护期后纷纷跳槽。

这个“中间路线”并不是一个确切的固定数据，而应是一个范围，而且要约定不同地区、不同职位、不同客户区别对待，而且在面试时就要约定好，至少让入职者心服口服。

2.提成办法要有吸引力。对于业务人员，如果想着靠底薪过日子的，趁早劝离，他们应当看重提成，怎么想办法将业务收入提上去。当然，提成办法的出台不能闭门造车或凭经验，一要了解业务人员的想法和意见，以区分哪些合理哪些不合理；二是了解同行、同地区业务人员的提成或收入水平，特别是提成的累进

比例办法；三是保持办法的相对稳定性，不能本月确定下月修改，应当至少保持一年左右，实在不合理让公司吃亏也要忍受等到明年再改；四要根据公司发展阶段来定制度，如果是初创时期，提成办法一定要有吸引力，才能招聘或留住业务人员，如果是成熟时期，提成则可以采取跟随办法，可以用成长空间来吸引员工。

3.保护期不超过两个月。如果没有保护期，那些没有经验的新手将不会选择入职，如果保护期过长，就容易让入职者滋生“吃底薪过日子”的想法而不思进取，从而对公司业务增长不利。一般来讲，两个月的保护期比较适合。但是对那些经验丰富的老手来讲，保护期可以没有，直接套用底薪和提成的模式，这样，对员工个人收入和公司业务发展都有好处。

4.适当有压力才会“有产出”。无产出对员工和公司都不好，不想产出获得提成的员工公司绝对不能留，越想多产出的员工公司越要鼓励，为了尽快区分出“想产出”与“不想产出”的员工，一是缩短保护期，二是业务的任务量与提成比较同比适当提升，以刺激“想产出”的员工，同时让“不想产出”的员工及早打退堂鼓，对他和公司都不浪费时间。

5.提成等办法一定要兑现。不少单位为了吸引员工，在招聘和面试环节承诺有诱惑力的待遇或提成办法，而当员工做出比较好的业绩时，公司领导却发现员工会提成不少，于是左想右想找借口不愿意兑现，要么说公司政策和支持力度大才取得这样成绩的，要么说是因为销售渠道和客户给力，不管怎么说，只要领导不愿意兑现，员工心里都会不舒服，即使后来员工通过努力、找领导或仲裁按照原提成办法兑现了，员工仍然留在公司上班，但一定对员工本人及其他同事的负面影响比较大，一定会影响工作积极性和再出好业绩的。

如果做不到那样诱人的承诺，情愿做一个“短期的小承诺，规划一个中长期的承诺”，也就是业绩达到哪种程度才有哪样的提成，也就是做一个比较中肯而实际的承诺远比不切实际的“画饼”好得多。

## 员工请病假，并在病假期间注册一家同类型公司，如何处理？

我们公司里有一名中层管理干部，能力还是比较过硬，也一直很追求上进，经常向公司打申请，出去参加各种培训课程，有业务也总是冲在第一线，不像有些管理层总坐在办公室里指挥。但是，就在上个月，他请了很长时间的病假。在他病假期间，我们发现他注册了一家和本公司相同类型的企业。老板很生气，说他要创业可以，但不应该拿着公司的资源培养自己的能力和人脉。请问，在这种情况下，我要如何做才能尽可能地维护我们公司的利益呢？

### 【解答】

处理竞业禁止的劳动事件并不复杂，关键看法规、劳动合同、事实依据以及公司的处理态度等，按照这样的思考，可以这样来进行：

1.细看相关法律规定。劳动合同法第23条：用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。

劳动合同法第24条：竞业限制的人员限于用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员。竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定，竞业限制的约定不得违反法律、法规的规定。在解除或者终止劳动合同后，前款规定的人员到与本单位生产或者经营同类产品、从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位，或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同类业务的竞业限制期限，不得超过两年。从以上法规可以看出，该公司中层干部在职期间注册一家和本公司相同类型企业的行为，显然属于保守秘密和竞业限制的范围。

2.劳动合同及公司规定。该公司在劳动合同中至少有保密和竞业限制的条款，因为这也是一般劳动合同必备条款，而且在公司员工手册、奖惩规定、行为规范中等也有类似的规定，也就是说，从国家和企业规定来看，该中层干部的行为如果证据充分，则属于该规定调整和约束范围。

3.收集注册公司的证据。最关键的证据就是工商营业执照上的信息，为取得该证据，一般需要请律师出面才可以到工商注册登记机关去查询相关信息，并盖上工商机关的印章，就具有法律效力了。当然，另外，也可以通过公司领导或其他与工商机关有亲密关系的人去联络，一定要取得该员工注册与本公司类似行业的证据，从其经营范围就能够说明问题。

另外，可以在平时与该中层交流的时候，进行录音，也可以取得一些间接的证据，当然，这需要选对人、找好时机方可取得成功。

4.查病假期间是否有违规现象。该员工请病假，理应按照医生建议休息或调理，如果存在无病请假、开假证明、开假药等情况，或者病假期间在外从事着其他与病假无关的事，则可以掌握好相关证据、证人、材料等，以便届时按公司规定对该员工进行处理。

当然，找医生核实病假情况、在外是否从事其他事情、与相关证人交流和得到充分配合甚至作证时，需要动用相当的技巧、钱财，同时注意保密，否则，也是难以取得有说服力的证据。

5.证据充分时找其谈话。以上证据材料充分时，公司HR部门就可以找其谈话，一是表达公司非常重视其能力和以往表现，希望继续努力工作，做出更多更大的业绩；二是听听他对自己工作和近期情况的看法，包括长病假是怎么恢复健康的，有没有其他事情需要向HR部门交流的，此时要注意听，看有否有漏洞，并进行记录；三是如果不愿意或没有提到注册公司一事，则可以适当提醒，并阐明法律规定，要求其立即改正，这时如果其不承认注册公司，则可以拿出到工商局调查的结果，促其不得不承认，然后再听其辩解。这个交谈，如果能够让其改正错误是最好的，如果不能也不要紧，只需要做好录音，当然，能够在有摄像头的会谈室交流就最好了。

6.不改正时分步进行处理。如果证据充分而该员工不愿意改正、执意为之，公司就可以按规定分步来进行处理，一是虚假病假的处理，在公司内公开进行；二是准备材料提出仲裁，请求改正行为、损害赔偿，包括公司对其进行专业培训的费用、因注册同类型公司给本公司带来的损失（包括人才损失、客户损失、订单损失等），直至诉讼至终审法院，一定不能原谅这样的行为。

7.有相当胜算的可能性。根据本案提供的相关事实陈述，结合司法实践和具体案例判决结果来看，你所在公司如果提起仲裁和诉讼，相应证据比较确凿充分

时，是有很大的胜算的。作为HR部门，可以大胆作为，积极收集证据，维护公司合法利益。

## 给员工安排职责外的工作，如何操作更合理？

我们公司规模不大，没有驾驶员这一职位，但有七八个同事都是有驾照的，所以有的时候接送客户、采购、取货等等事务，都是拿驾照的人开车去办理。近期因为车辆违规扣分罚款有些多，老板就要求如果再出现类似的事情，都让开车人自行承担。大家都没有人拿这份开车的工资，出了事情还要自己承担，所以原本的几个公共司机现在都在私底下议论，以后有事也都不来开这个车了，多一事不如少一事。想请教一下，这种事情，如何处置才能妥当？

### 【解答】

有人说，在做岗位说明书时如果省去“完成领导临时安排的其他工作”还能够保证职责清晰、不引起员工争议，那么，这份说明书就是比较完善的了。但现实工作中，许多HR者都采用了这条兜底条款，看似把说明书完善了，还封住了员工不服从安排的口。然而，类似你说的非司机做司机活、不得不“管闲事”的事情，在公司里还经常发生，特别是规模较小的公司，更是一人身兼数职，在岗位说明书中不可能罗列所有职责或事情。其实，要处理好安排职责外工作一事，除了理解、交流、换位思考外，真还没有其他办法，具体而言，可以有以下思考：

1.劝员工：今后多注意点。开车违规扣分罚款，站在员工角度，本来是份外之事，自己又不是故意的，但是，可以从正面来多引导：也有不少司机开了几十年的车，而不违规、不出交通事故、不被扣分，多学习交通规则、开车多注意就会好一些的，不要害怕，从某种程度上讲也是促使大家小心行事，无形中对工作、家庭、思考其他问题等都是有帮助的。

另外，也可以给随车人员讲明，要劝导和共同监督司机遵章守规，否则，会承担连带责任的。公司已经既往不咎，只是对今后类似情况有要求，大家也没必要害怕。即使回了家开自己的车，同样也会遇到这些问题，养成开车的好习惯才是关键。

2.劝领导：公司出台制度。公司规模不大，设置专职司机不太可能，既然要让大家兼职，理当从补助等方面给予体现，公司节约了人力、还把工作完成好了，不可能只让公司得好处、不让员工有甜头。所以，可以让员工在完成本职工

作后的空闲时间兼职做驾驶，在给一定补助（按里程）的前提下，也要进行相应的管理，对哪些违章行为属于个人责任、哪些属于公司与个人共同责任以及责任分担比例的大小都要讨论和界定清楚，不可能眉毛胡子一把抓，全部责任算给员工或者公司都是不正确的。

对驾驶的规定要详细，比如：疲倦、酒后、闯红灯、不系安全带等出现的违规或安全责任理当由驾驶员承担，一些轻微擦刮只要不是故意、费用也不高的可以由公司承担，同时，派人、跟车人员要起到监督、检查、督促的作用。

所以，劝领导时，要将这些驾驶员的想法和极可能不愿意兼职的情况给领导讲，不可能全部因此而辞退，惹来仲裁不说，还可能对其他员工工作积极性产生消极影响，又不太可能招聘专职司机，较好的办法就是相互让一步，分清违章原因的责任大小，以理服人，这也是许多公司对驾驶员的较好管理办法。

3.都从长远角度去引导。与员工或者领导进行交流沟通，都要引导他们不要计较眼前丁点得失，要从自己或者公司长远发展去考虑问题，要从与自己相关的今天、明天或者周边人与事去分析，比较得失，多想想好处、坏处、优势与不足，只有全方位考虑，才能找到更好的解决办法，而不能逞一时之勇、斗一时之气，避免得少失多，更要看清显性的得到和隐性的失去。当然，这样的交流，如果能有一些数据性的东西，说服力更好，所以，要做相当的准备工作，比如：查交通违章原因的比例、找有代表性的其他公司对驾驶员管理案例、和谐员工关系与问题员工关系给公司和员工带来的短中长期影响等。

人都有固执己见、不愿意听信别人的习惯，能够把自己的思想装进别人脑袋是不容易的事，然而，HR者就经常需要做这样的事，成功率高，说明你就是厉害。



## 员工自己不签劳动合同，离职时要求双倍工资补偿，怎么办？

我公司成立于2012年10月30日，有一名高管于2012年6月入职，从入职公司开始至2013年12月没签劳动合同，未缴纳社保费，我们多次催促，但他一直以各种原因不签合同，同时，他说他的社保在别的城市别的公司缴纳，公司让他提供社保缴费证明，报销其应由公司承担的社保费，但至今也未提供。经一再催促，于2014年1月他才与公司签订劳动合同，申报上社保，2016年10月，因业绩没达到公司的要求，公司想对他进行调整。他跟领导谈到，不论是辞职还是公司辞退，他都要求他入职公司没签合同那14个月的双倍工资。像这种情况该怎样处理？

### 【解答】

随着劳动法特别是劳动合同法于2008年的实施，员工在社保或劳动合同方面与公司的争议越来越多，特别涉及细节问题，由于法律规定不太具体，所以不得不出台一些司法解释或者劳动合同法实施条例，时至今日，案例中这种情况的处理已经有较充足的法律依据了，以下处理供参考：

1.收集员工不签合同的证据。案中说“多次催促，一直不签合同”，如果是书面、短信息催还好，留下了证据，假如是口头或电话形式，将难以查证，员工极可能不予承认。

另外，不管上面哪种方式对员工进行了催促，但现实是没有按照劳动合同法规定的时限签订劳动合同，根据规定，都是公司违法的行为。道义讲是员工不对，但法律不会认可的。

但公司也可以将与该员工的交谈沟通录音录像，将未签劳动合同的细节讲清楚，不管仲裁或诉讼时是否得到支持，至少可以说明员工是有相当责任的。仲裁或法院的自由裁量权兴许此时就会用上了。

2.补缴社保以显示参不了保。此案例中并未提及该员工要追究公司未及时为其购买社保的责任，由于不少地方社保部门都要求，单位为员工购买社保时必须提供劳动合同，而合同2014年1月才签，所以社保也只能这时申报。

但是，公司完全可以提出给该员工从入职开始补缴社保，显然，由于其原来

在其他单位缴着社保，公司肯定是无法缴成功的，这时，可以委婉请求社保工作人员帮忙打印一份原参保单位和参保情况清单，以证明公司无法为其参保，以备今后该员工对社保提出诉讼。

3.收集业绩不达标的证据。该员工业绩没有达到公司要求，该要求是该员工签字同意的吗？不达要求的具体量化或事实有哪些？不达标进行调整的公司规定在哪里？这些规定他学习签字没有？这几个问题如果能够肯定回答，调整其岗位或薪酬都是可以的了，否则，公司便难以站得住脚。

4.14个月双倍工资不是员工说了算。此案例中说“不管辞职或者辞退”，该员工都要求未签劳动合同的14个月双倍工资，这显然有违劳动合同法的。从劳动合同法主体资格开始，也就是“公司成立于2012年10月30日”到“2014年1月”期间共14个月，而根据劳动合同法，本案只能从2012年11月30日开始到2013年11月29日止的12个月享受双倍工资，而且是仲裁或法院的结果，而不是由员工说了算。

5.是否有严重违纪行为。对此案例中这样的员工甚至没有职业道德的高层人员，公司要想办法收集其是否存在严重违纪的行为，比如：收取钱财、滥用权利等，如果以此理由辞退，将给公司带来不少胜算，至少在与该员工谈判过程中取得了先机或优势，处于更为主动的地位。

6.坚决不满足其要求。对于这样的员工，即使公司证据不太充分，有可能在仲裁或诉讼时输掉，也不要轻易答应或满足员工的双倍工资，一定要让仲裁庭或法院来判，也就是一定要走到二审结束，在时间、精力上与这位员工耗着，让他即使拿着这个工资也绝不轻松，权当给其他员工做一个示范，以免后来者跟风而影响公司正常工作秩序。

7.不签合同要及时书面通知。从此案例的经历，我们可以得到这样一个教训：如果员工不配合公司在入职后一个月内签订劳动合同，公司承担着较大的用工风险。其实可以这样来对付：及时发EMS给员工所在地，里面写清楚通知于某年某月某日前必须到公司签订劳动合同，否则公司将解除劳动关系。这样，愈期不签，公司就主动多了。

## 员工罢工如何应对？

我们是一家生产企业，员工以90后年轻人为主。现在招人越来越难，员工的要求越来越高，我们也在不断提高员工薪资水平，改善员工的宿舍、食堂条件等等，但是，刚出社会的年轻员工诉求太多了，比如宿舍网络宽带低了不行、公共洗衣机放少了不行、加班时间太长了不行等等。前几天，因为我们承包出去的食堂提高了一块钱菜价，员工们就闹了一场罢工，提出了吃饭免费、加薪等等无理要求，我们费了九牛二虎之力才平息掉。我觉得，现在的年轻人越来越自我了，罢工这事儿以后应该出现得不在少数，我想请教一下：针对罢工的问题，企业需要做些什么防范工作？一旦发生了又该如何处理呢？

### 【解答】

不管什么企业，罢工无疑是巨大的伤害，既对当前生产经营造成直接损失，又对全体员工今后的工作积极性产生潜在影响，然而，对罢工出现的可能性，只能预测、预防，难以杜绝、根除，对此，可以对罢工作全面的剖析：

#### 1.现行法律规定。

(1) 我国1975年和1978年宪法规定公民享有罢工自由权，但1982年的宪法完全取消了该规定。目前我国的规定是《工会法》：企业发生停工、怠工事件，工会应当会同企业行政方面或者有关方面，协商解决职工提出的可以解决的合理要求，尽快恢复正常生产秩序。企事业单位发生停工、怠工事件，工会应当代表职工同企事业单位或者有关方面协商，反映职工的意见和要求并提出解决意见。对于职工的合理要求，企事业单位应当予以解决。工会协助企事业单位做好工作，尽快恢复生产、工作秩序。这些年来，企业发生罢工问题，一律根据《工会法》的精神给予解决。

(2)1997年，中国签署加入了联合国的《经济、社会及文化权利国际公约》，该公约第8条规定：缔约各国应该保证劳动者享有罢工权。在批准时我国并没有对该规定提出保留意见，这也就表明：我国是同意履行这一规定的。而且，为落实该公约，全国人民代表大会常务委员会于2001年10月27日修改了《工会法》，其中规定：“企业、事业单位发生停工、怠工事件，工会应当代表职工同企业、事业单位或者有关方面协商，反映职工的意见和要求并提出解决意见”。虽然这一规

定与罢工权的普遍要求仍有距离，但“停工”“怠工”，显然系“罢工”的别样说法而已。目前来看，罢工权，对公民来讲是不允许的，对国际上讲是承认的，这一矛盾共同体恐怕会长期存在。

2.什么是罢工。汉语词典对罢工的引证解释为“工人为实现某种要求或表示抗议而集体停止工作”，《辞海》对罢工是这样解释的“通常指工人为反抗剥削、压迫和侵略，为争取合法权益和表达斗争意志而集体停止工作，是无产阶级同资产阶级、反动政府和帝国主义斗争的重要手段”。显然，后者的解释就有些过时，但从这些解释中，我们可以提炼出罢工的几个要素：

（1）合理要求。历史上的每次罢工，罢工都提出了明确的要求或抗议，包括加薪、减时、改善条件等，但应当是合理合法的，这也是罢工的理由。

（2）集体特征。罢工一定是集体行为，什么是集体，一个部门、一个小组都算，人数两人以上即可。

（3）停止工作。这是罢工最为明显的特点，如果只集体提出要求，不管是口头的还是书面的，只要不停止工作，都构不成罢工，当然，停止工作的时间越长，资方受损越大。停止工作的时间可以是半小时、1小时、1天、3天等。

（4）罢工形式。综合来看，随着时代的发展，目前呈现出来的罢工形式有：停工、游行、静坐、怠工、不服从工作安排、不执行领导指示等。

3.明确制度。由于目前的国内法律法规并没有规定公民或企业员工享有罢工权，于是企业为加强内部管理，完全可以依据劳动合同法第39条的规定，将罢工的各种形式、表现方法等列为“严重违反公司规章制度”的范围，一旦事实清楚、证据确凿，企业则可以与罢工者解除劳动关系而且不产生任何经济赔偿。

这样的规定或制度，一定把罢工的各种表现形式尽量罗列清楚，在出台程序上要有工会或职工代表的讨论签名，有公示及组织培训学习签名等。

4.教育培训。针对目前年轻一代的各种现实需求（包括网络、食宿条件等），企业也应本着实事求是的态度给予充分解释和说明，既不能不计成本地一味满足，更不能不交流不沟通地一直不适当满足。要多做引导性的教育培训，从企业难处、生存发展和员工开心工作几个方面做经常性的思想交流，引导员工提出自己的要求时要想到合理性、合法性，也要考虑企业的实际承受能力，如果企业无法承担而硬撑着满足员工要求，企业也是难以生存下去的，力争尽量多地及

时与员工们达成一致意见。

即使无法达成协议，也要劝员工不要干违法的事，按照规定，无法接受公司的一些条件，可以选择离职，而不是用罢工这种违法行为来抗议，否则法律是无情的。

5.应急处理。如果企业没有制订相应的应急预案，突然遇到员工罢工事件，公司可以做如下应急安排和处理：员工所在部门和HR部门联合行动起来，在全公司范围内协调相应员工前来顶替罢工员工的工作，以最短时间恢复经营正常；同时积极让工会、职工代表出面，或者抓牢几名带头的罢工员工，寻找相对安静的场所，与公司派出的代表进行协商，了解员工要求，解释相关规定等，不管是满足、部分满足或者不予满足员工的需求，都要尽快让罢工得到平息，将其给公司带来的损失降到最短；如果事态得不到有效控制，必要时请110或当地派出所支援，甚至街道办、社区或村委会都可以出面协商解决的。

我们都知道，打蛇打七寸，对待罢工也是一样，掌握或说服几名关键的带头人员十分重要，要么“诱降”，要么“打倒”，总之，时间上、行动上讲究一个字“快”，不能拖。事件平息后，公司要组织相关部门、人员进行总结，深入检讨管理中存在的问题，对今后可能再次出现罢工做出积极预防。

6.预防措施。公司对可能出现的紧急事态都会要求制订应急预案，也就是预防措施，比如：缺料、停电、集体离职等，我以为，罢工也应列入其中。

按照流程及内容，大致包括目的、组织机构、小组分工、职责要求、应急演练、资源供给、处理方法等，要做到这些，公司对即将可能出现的各种罢工前兆多半都有预感，能够及时介入，进行协调解决，不至发展到真正的罢工，对公司各方面的影响和损失都不会太大，起到了预防的作用。

## 员工集体拒绝公司安排的加班如何处理？

我们是一家制造型企业，目前执行的是标准工时制度（每日工作8小时，每周工作5天）。近期随着旺季到来，因订单较多，所以要求生产员工正常工作日晚上及周六、周日加班。但是，车间员工因工资待遇、奖金、未享有带薪年假等问题，年后与公司抵触很大，员工也与公司管理层进行了沟通，尚未有结果。现关键工序车间人员集体拒绝加班，且已持续了一段时间，已经给公司带来了很大损失。请问公司该如何解决，以便尽快恢复正常生产？

### 【解答】

对于某些制造型企业，全年的淡旺季比较明显，一边是好不容易拉到的订单催着要货，如果不能及时交货可能客走他处，另一边是员工工资福利待遇要求提升。面对此情此景，没有最好的办法，只有更合理的方法，也就是达到如你所讲“尽快恢复正常生产”，那么，以下方法不妨一试：

1.取利大弊小者。旺季到来，公司首要任务一定是尽快保质保量完成各类订单，公司从中获得的近远期利益一定是非常大的，包括直接利润、稳定客户、市场开拓等，这样的利益显然是必须争取的。

另外，员工平时晚上以及周末都需要加班，换位思考一下，肯定心里不舒服，加之原来就有工资待遇、奖金、年休假等老账，而且关键工序人员集体持续一段时间拒绝加班，无疑已经给公司带来了较大损失，直接的损失也许能够算出来，但员工间接对公司信任的减弱是无法计算的，而且是潜在而深远的影响。

所以，特别时期，公司领导应当以大局为重，以特殊而暂时的优惠政策来稳定、吸引员工愿意为公司加班，比如：按照劳动合同法的规定，平时加班费是1.5倍、周末是2倍，为何不可以在这个时期分别增加0.5倍，或者每天每人额外补助多少钱，或者在伙食等方面给予改善呢。可以明确规定只是旺季这几个月实行这样的政策，这样的暂时规定刺激了员工激情，尽量满足了客户的需求，从中可以算一笔大账，不要与员工算小账，公司从中得到的一定比暂时支出的费用大得多，而且员工的人心还得到了稳定。

有的领导可能害怕因此把员工养成了贪心难足的坏习惯，担心淡季时员工还

如此要求，对今后的管理会带来困难，这完全是过于小心，不可取。不管怎样，现在已经是集体事件了，如果公司不让步，将损失更大。

2.适当委外加工。与员工协商交流、恢复生产可能需要几天或许更长时间，但公司的业务和客户延误不起，所以，公司生产、外协部门要积极协调委托外部加工工厂，只要有利就可以操作，当然切不可让对方知晓公司内部出了问题，否则就会让别人要挟公司。

而且这样的委外加工对内部也要进行保密，否则也可能让其他人向委外厂泄密，至少需要在公司这段困难时期严加保密，对泄密者一经查实，严加追究和处理。

3.擒贼先擒王。话虽糙、但理真，任何一次事件，都一定有一个或几个领头者，对他们一定是先给甜头以稳住为我所用，以便让大家回岗位正常上班，然后等事态平静后，利用各种机会让他们难以在公司内部生存，当然需要一个一个处理，不能集体下手，总之，先给可以让他们几个头头满足的好处，同时要求他们履行公司的条件，尔后如果不处理他们，不久的将来，他们一定会带领这帮兄弟再次集体找公司的麻烦。

4.改变工资制度。淡旺季明显的制造型企业实行标准工时制度是值得商榷的，而且五天八小时对公司管理必然带来困难。建议按照劳动合同法及当地政府规定的最大范围来制订作息、工资制度，比如：实行底薪加计件的工资制度，实行每周单休，鼓励加班（计件单价可根据加班时长实行等级制以刺激员工加班）。

总之，人为财死、鸟为食亡的规律一时还难以打破，作为企业者或公司高层，应当是情商较高者，而不是厚黑学只练到第一层的莽夫，要学会灵活处理企业管理问题，任何时候，生存第一、发展次之，企业没有今天，哪有明天。

## 第六部分 企业文化

### 员工怀孕后一直休病假，如何处理？

我们是洛阳一家销售型的小公司，只有20多名员工。商务部有一位同事，在三个月前怀孕，怀孕后没多久就给公司打报告，说因为身体不适，去医院检查需要疗养，随后拿来了本地人民医院开的病假证明，一直在休病假保胎，现在已经两个月了，而且看样子还会一直休下去。员工们都是一个萝卜一个坑，工作量比较饱满，她长期不来上班，岗位没有人能够抽身兼替，所以这名员工给我带来很大困扰：再招一个新人吧，担心她回来后新人没有岗位安排，不招人吧，许多工作又无法开展。老板曾经想开掉她，但鉴于她处于三期，这些强硬的手段都不能用。我能体谅她的感受，但公司也有公司的难处。现在，我要怎么样处理，才能既能保证公司的利益，又不损害员工的利益，而且尽量避免风险？

#### 【解答】

对于怀孕后一直休病假的女员工，处理起来的确比较棘手，我认为，可以这样来思考。

1.查看相关规定。针对女员工怀孕身体不适需要休养而请病假的规定，有以下两个规定。

（1）劳动部规定。劳动部关于《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》第三条企业职工因患病或非因工负伤，需要停止工作医疗时，根据本人实际参加工作年限和在本单位工作年限，给予三个月到二十四个月的医疗期：（一）实际工作年限十年以下的，在本单位工作年限五年以下的为三个月；五年以上的为六



个月。（二）实际工作年限十年以上的，在本单位工作年限五年以下的为六个月；五年以上十年以下的为九个月；十年以上十五年以下的为十二个月；十五年以上二十年以下的为十八个月；二十年以上的为二十四个月。

（2）劳动总局复函。国家劳动总局保险福利司《关于女职工保胎休息和病假超过6个月后生育时的待遇问题给上海市劳动局的复函》中第1条规定“女职工按计划生育怀孕，经过医师开据证明，需要保胎休息的，其保胎休息的时间，按照本单位实行的疾病待遇的规定办理”。

（3）洛阳市规定。查阅河南省有关职工病假的规定，职工患病，在医疗期内停工治疗期间，每月领取的病假工资不得低于当地最低工资标准的80%。

（4）合同约定。这得需要查看怀孕女员工与公司之间签订的劳动合同中对病假待遇的约定了，如果有约定则需要按照约定来执行，如果没有则可以按照河南省的规定来执行。

2.合法的分析。由此可见，只要具备申请病假的材料，即有资质医院出具的诊断证明或病假单，怀孕女职工因保胎需要休息的，应按照病假处理。法定医疗期是指劳动者因患病或非因工负伤停止工作治病休息，而用人单位不得依照《劳动合同法》第40条、第41条解除劳动合同的时限。超过法定医疗期仍需休病假的，用人单位可以要求劳动者进行劳动能力鉴定，并按照规定与劳动者解除劳动合同。由于该商务部同事处于“三期”内，即使法定医疗期满，只要她持符合要求的诊断证明或病假单，仍可以请病假并按法律规定享有病假工资。

3.兼顾双方利益又避风险的做法。这可以说是一个三难的要求，我认为，应当这样来处理方为相对和谐并且成本较低。

（1）立即找员工分担其工作。由于已经因此请病假，其承担的工作必须正常开展，但我认为，不宜招聘新人来，一是人力成本增加，二是产后可能回司上班的安排问题。所以，暂时找几位同事来分担其工作是比较好的做法，甚至适当给予这些同事一些奖励都可以的，毕竟只是临时几个月，把话讲明说透，相信会理解和支持这样的做法的。

（2）与怀孕同事约定待遇。按照河南省或劳动合同相关规定，请病假期间可以按照双方约定或当地最低工资标准的80%发放，时长上以医院证明为准，公司也可以不去查证真假。顺便劝慰其注意身体和休养，基本也不会有什么疑问。

（3）及时请示老板的批准。如上安排妥当后，可向老板进行请示，说明这样处理的好处，同时没有增加公司负担，也不会引起法律风险，相反在员工中还可以塑造老板“仁慈之心”的形象，对员工的归宿感增强有帮助。对此，老板是会同意的。

## 员工不同意固定公休，要求公司给予灵活调休，这种情况怎么办？

我司是一家成立两个月的投资管理公司，现有员工23人。因为行业的特点，员工的工作量都很大，关于如何休息公司没有明文规定，目前执行的是老板口头答应的一月休息六天，且可以由员工灵活调休，一个月连续休六天也行。多数员工比较喜欢这样的休息方式，一个月可以休一次长假。但新来的人资总监觉得员工想休就休，还休那么长时间，太自由散漫，而且存在一定的劳资风险，想改变现状，提倡固定休息日，但不是逢周末休，而是规定哪个员工哪天休息就是哪天休息，有事的话可以请假，不允许连休。此提议遭到大部分员工强烈反对，一直没有得以实施，但人资总监非常坚持。现总监要求我来执行这事。请问我该如何开展此项工作？

### 【解答】

这个话题看似员工关系问题，实际上体现着执行力的问题，执行力是企业的生产力，面对总监的要求，你既要站在员工角度考虑，更要站在公司规范管理和长远发展去思考，只有不断拔高自己思考问题的层次，才能更严格地要求自己，自己成长成熟才会更快些，下面的实施步骤可以供参考：

1.看清楚目前管理形式。总监是新来的，一定想展示自己的能力和存在，况且他对目前休假方式的意见是正确的，放眼其他单位，能找到这样的休假方式吗：想休就休、还长休、又连休。难道是自由市场，没有起码的规矩肯定不利于其他工作的顺利推进，最终还是会让公司利益受损。

老板一般都是老好人，不会由自己来得罪员工的，一定是通过其他方式间接来实现企业管理。开业两个月，刚开始主要以业务拓展为重，对劳动纪律或用人风险关注较少，对目前实行的灵活休假方式自己是答应了的，怎么好由自己来更改，考虑到长远发展，规范公司管理包括改变目前休假方式势在必行，这就是他为什么要请人资总监来的真正原因。

2.马上执行总监的要求。作为下属，总监要求下来的工作一定要行动快速，否则吃亏的是自己。针对此案例情况，可这样来展开：首先，写一个《公司休假管理办法》，其中主要说明改变现在自由灵活休息的形式，实行大小休，要求每

个部门统计确定每个员工固定的休息日子，遇事可以请假，不允许连休，否则将进行处罚。将这样一个简单明白的休假办法呈总监审核，顺便说下需要组织各部门讨论吗？如果总监说不需要，就按他说的办，他签完字就找老板签，这个过程如有修改则按修改的定稿，有了他们的签字，则可以组织大家培训学习和试行，这个过程最好控制在一周之内。总监是老板新请来的，总监的管理创新或变革，作为老板，刚开始一般都会全力支持的，即使明显觉得其中有一些不妥，暂时也不会提出来。通过这个环节，作为下属，充分表示了自己的观点和执行力，在总监那里是不会失分的。

3.收集汇报员工的意见。在培训、试行过程中，一定能了解到某些员工对这个管理办法的意见，包括口头反映、书面表达、邮件反馈等，一方面要充分解释新办法的合理之处，大家有一些不适应是十分正常的；另一方面也要阐明原做法的不足之处以及不利于长期规范管理等。还要让员工充分表达自己的想法，面对员工意见，应当不给予任何正面回复，除非是明显的错误或正确意见，可以收集起来，整理后汇报给总监。这些意见一定不要像流水账一样罗列，一定要分类汇总并计算出某类意见所占百分比，如果员工有好的建议更要如实记录和反馈给总监。

如果自己在试行或与员工交流过程中，碰发出一些好的实施办法或折中方案，也可以向总监提出，表达出自己也是“急总监之所急，想总监之所想”，并不是“一味盲目执行而没有自己的意见”，如果中肯得到总监表扬，对自己今后的路是有好处的，即使不完全合总监胃口，也可以展示自己是“有想法爱动脑、有培养潜质的人”。

4.讨论修改实施新方案。经过试行和意见汇报，经过两种做法两种观点碰撞后，由于多数员工强烈反对，完全实施总监的决定也不太可能，说不定最终老板都会出面来说情；当然，完全按照以前做法继续实施也是不行的，总监当然会全力反对，同样，老板也会支持总监。最后，很可能会找时间坐下来讨论寻找折中方案，比如：大小休仍然保持，但可以不连休六天，但至少允许连休两天，否则，员工意见太大，也方便员工处理家中事务而减少请假现象；固定哪些天休息可以提前一周提出来，以便公司或部门工作保持连续性。

不管讨论后形成的折中方案是什么，作为HR部门，一定要提出劳动合同法在休假方面的基本规定，供讨论各方面考虑，否则，存在的劳动风险将对公司用工存在潜在影响。

5.协助老板把握一个度。通过这样的交锋或较量，对原有休假方式形成了强烈的冲击，对员工形成的固有思维方式进行了打击，在这个较量中，员工和总监都不是胜利者，只有老板才是，他达到了规范管理的目的。当然，在这个过程中，老板要掌握好一个度，不能让总监的全部想法得到实施，也不能让员工原来的做法全部得到肯定，更不能让双方关系闹到不可收拾的地步（比如：员工纷纷离职或总监因此辞职等），所以，你对这个过程产生的信息要及时反馈给总监和老板，供他们思考时参考。

由点及面，公司其他方面有什么不足或阻碍了公司的发展，总监一定也有想法，在实施过程中可以如法炮制，在这个过程中，自己的定位是执行者、协助者、协调者、信息反馈者，并不是决策者或反对者，清楚了自己的位置，自己的行动就不会错。

## 基础岗位员工找人顶岗，可能存在哪些风险？

我们是一家食品制造企业，公司各职能部门健全。今年6月份，成品仓库一位清洁工生孩子，想在产假期间拿全部工资，于是请了一个亲戚过来顶替她的工作。为了省去重新招人的麻烦，用人部门的领导也同意了她的要求，就给这个定岗的人员录入指纹，未办理其他相关手续。11月份，同一个部门的另一个清洁工，有事情要请假一个月，也采用同样的方法处理，用人部门也同意了。目前，这两起顶岗没有发生什么问题，但从用工风险的角度考虑，似乎存在不合理的地方。因刚接触这方面工作，不知道如何处理，烦请给予思路。

### 【解答】

这个案例出现的顶岗情况在一些单位时有发生，其中也埋下了不少用工风险，如果稍加处理，这些风险都是可以规避的，针对此案例发生的两起顶岗事件，做以下分析。

1.顶岗不通过公司同意，风险实在不少。在此案例中，都是两位清洁工顶岗的事，一位是想在产假期间拿全工资找亲戚来顶岗，另一位要请假一个月也找人来顶岗，而且用人部门领导都同意，而且为顶岗者录入了指纹，未办理其他手续。这说明，两起顶岗都未通过公司HR部门，未办理入职，未办理社保、意外险，更未签劳动合同，但是，不管公司或HR部门知不知情，或者虽知情仍不作为，导致两起顶岗已经形成了顶岗者与公司建立了劳动关系，公司就应承担劳动法、劳动合同法及其他相关法律法规规定的责任。根据这一事实，公司将产生以下主要用工风险：两位顶岗者申请领应得工资、签劳动合同、购买五险一金、提供相应劳动条件、享受其他员工同等福利待遇等；若出现工伤，公司只能全额承担所有费用；承担被劳动部门检查未签劳动合同带来的所有责任，包括双倍工资、责令整改及罚款等；其他岗位效仿顶岗而带来更多风险；给政府相关主管部门或公司内外部知情人员带来贵公司管理混乱的印象，而影响公司形象、招聘与员工稳定等。

2.产假期间拿全工资不顶岗也可以。成品仓清洁工休产假，按照国家规定，是可以享受生育津贴的，如果生育津贴比工资高，公司可以不再发放工资，如果比工资低，公司应当把差额补齐，也就是说，对于产假女工，不需要请人来顶岗

也可以拿到一定的工资，即使津贴比工资低，公司也应当补足，是可以拿到全工资的。可见，用人部门有关人员忽悠了该产假女工，而且将招人的责任也推给了员工；同时，忽悠了顶岗员工，也就是，产假期间，只有休产假的员工得到工资，而顶岗员工没有，只是出于“帮忙”亲戚才来上一段时间的班。以上对两位员工的忽悠是“纸包不住火”的，最终会被她们或其他人识破，迟早会来找公司理论，申请前面所讲到的相关权益。

3.赶紧补签临时用工协议。如果员工要请产假或请长假，而公司不同意，则可能导致员工流失或带来仲裁，甚至影响公司领导、用人部门、HR部门之间的关系，加之员工为公司介绍了顶岗者，为把各方面关系维持得较顺利，公司只需完善一下手续，而不是由用人部门私下处理，就可以让此事更完美，不会带来前面讲到的一系列用工风险。

一是办理好产假、事假员工的请假手续，说明她们本人应当或不应当享受的待遇，特别是请事假的员工肯定是没有工资的；二是与两位顶岗者签订临时用工协议，时间当然写到上班之日，写明工作期间的待遇，并及时购买意外伤害险，说明与请假员工虽然是亲戚，但公司只能将工资发给你们，至于你们领到工资后将与请假人怎么分配或协商，作为公司来讲，是无权干涉的，这也是法律规定，不信可以去咨询；三是掌握好用人标准，虽然是清洁工，也有相应的条件，特别是健康、灵活性等，同时按其他员工一样进行入职培训等流程。至于是否购买五险，本着友好协商来处理，毕竟是临时用工，多数用人单位都会谨慎的。

4.及时召开会议，遵守用工制度。公司发生以上顶岗的事件，存在那么多风险，应当是大事，HR部门要立即组织各部门负责人参加会议，邀请公司领导参加。

一是公布顶岗事件的经过；二是阐明存在的各种风险和法律规定；三是公布公司采取的相关补救措施；四是重申公司招聘用工流程和权限，用人部门只有建议权没有决定权；四是做出对相关管理人员的处理决定。以此来培训、教育各部门管理人员学习法律、遵守规定，减少用工风险。

5.私下要汉堡式沟通。在以上会议召开前与结束后，公司领导、HR部门都要与用人单位领导或当事员工进行充分的交流和沟通，阐明相关利害关系，同时表扬他们的良苦用心，一是解决招聘问题，二是为公司节约成本，但好心办了事，如果违反法律规定，也是不应该的，如果因此给公司带来更大的损失或后果，任

何人也难以承担起这个责任，希望从此事当中吸取教训。通过这样的沟通，才能够尽量少地打击用人部门领导的积极性，对HR部门今后工作的配合才会更有利，总之，既然已经对相关管理人员进行了处理，就点到为止，多以表扬和恰当安抚为主。



## 领导违规操作，我是否该越级汇报？

2016年因公司业务调整，我的直接上级变为公司原来的安全主管，此人平时笑呵呵的，在总经理面前更是极尽表现，先是把自己的亲弟弟安排在中转库房，后来又把自己的亲表弟安排为库房主管、亲表妹安排在采购处。之前我尝试跟总经理沟通过，按照总部的规定，是不允许有亲属关系的人员在同部门或关联部门工作的。但直接上级很会讨领导欢心，不但落实了亲属的岗位，现在还取消了我负责的招聘业务，改由他亲自负责，其实这一点也违反了公司的岗位配置规定。请问一下，就上述情况，领导违规操作，我是该越级汇报还是得过且过呢？

### 【解答】

以下建议供参考：

1.心态平和。通览你的陈述，隐约感触到你对其直接上级为人、安插亲信以及减少你的“责任田”是不满的，站在你的角度，是可以理解的，但要处理好这些，急躁、偏见或者带着任何情绪等，都是不利于解决问题的。只有平静下来，才能让思维放松，想到更多的应对方法，甚至还可以向家人、朋友等用举例的方式来获得某些建议。

2.努力工作。虽然目前不负责招聘，但手头的其他工作一定要更加努力，做到全部达标或优秀，即使安排的份外或临时工作，也要及时完成和回复。否则，在这个关键时刻，在这样的上级下面做事，如果留下工作业绩不好、违反纪律等口舌，恐怕难有好日子过。也就是说，先完善自己，不让他人抓到明显的把柄，把自己的基础和根基坐牢，才可能有争取其他行动的可能。

3.获得支援。在单位，再有本事的人，如果没有几个信得过或支持你的领导为你说话，是难有作为的，很容易就成为别人打击的靶子。

所以，你有必要有意无意、不易被察觉地接近一些中高层人员，可以利用工作机会，还可以借用其他同事的牵线搭桥等，总之，只要用心或留意，这种机会一定是有的，只有更多的领导认可自己，自己才不会被轻易取代。这一点，你需要向其直接上级学习，不要看不起这种做法，工作上有业绩固然重要，但上下关系一定也要维持和保鲜。

4.匿名投诉。为保万无一失，你可以举出一二例安插亲信的事例即可，但不必说得很详细，否则，很容易怀疑到自己，而且不要在公司办公场所举报，最好利用其他渠道（比如：不常用的QQ、微信），也可以让其他同事举报。

可以向总部人资中心，也可以向总部办公室等举报，关键是要说出谁是他的亲戚。有了这样的行为就行，至于结果则不必计较，这是受许多因素影响的，包括上层意识、企业文化、内部小帮派利益等，总之，做了就行，至少发泄了情绪，心理好受些。

5.惹急跳墙。如果投诉如石沉大海，久久无效，加之上级步步紧逼，自己忍无可忍，那么，就需要收集各种证据和事实，无须管总经理的感受，拿着材料去集团找集团总经理、董事长投诉去。当然，在做出这种决定前，也要为自己把下个东家考虑好，也就是说，先找好新工作，后去走鱼死网破的投诉。当然，如果不是把你逼得很紧，也少去管那么多，毕竟多一个敌人不是好事。

## “导师”形同虚设，怎么办？

A公司建立了新员工导师制度，每位新员工在试用期内，公司都会安排一名导师来传帮带，解决其工作和生活上的问题，帮助其尽快融入工作。导师们的工作是义务的，多为部门主管或老员工。制度刚推行时效果还好，但久了后导师们的积极性普遍都不高，越来越走形式。为此，HR经理李小姐向老板申请给导师一定的奖励，但老板认为这是他们本该做好的本职工作，不同意给额外的奖励费用。李小姐为难了，不知如何是好。那么，请问：如果你是李小姐，碰到这个问题，你会怎么办？

### 【解答】

让HR部门左右为难的事情不少，A公司的“导师”制面临的情况也是如此，要处理好这件事情，我认为，李小姐要进行冷静分析。

1.老板的真实意思。案例中说老板认为导师们应该做好新员工的传帮带而无需给额外的奖励，认为是导师的本职工作。

对此，李小姐要根据公司情况来理解老板的真实意思，现在“导师”制是走形式，推行效果变差了，相信老板也十分清楚，李小姐在对“导师”们传帮带工作业绩没有量化评比等情况下，就向老板申请奖励费用，当然要碰壁了，要是我是老板就会问李小姐：如果你申请到这笔费用你准备怎么发呀？难道“导师”们平均分配？还是有奖有罚？相信这个时候李小姐只能哑口无言，觉得自己工作确实没有做好吧？

其实，在老板说话的背后，还有一些其他意思：如果大家一直都有积极性，工作都做得好，奖励是应该的，但是现在积极性普遍不高，走形式了，还要奖励，门儿都没有。千万不要认为老板抠门儿，实在是你们做事不好，难道让我奖励工作不出色的？

2.李小姐需再细想。如果想到以上老板大致的真实意思，李小姐就忙手忙脚地去告诉“导师”们要做好工作、老板才会奖励的，或者去责备“导师”们为什么没有积极性、把工作搞成走形式，或者去想办法制定绩效考核办法把此项工作做进去……都是不切实际的，也是费时费力而且不会讨好的，还需要认真思考：

(1)“导师”们为什么开始做得好。新鲜事物大家开始都会感兴趣、有热情，而且新员工传帮带好了，对各部门工作的开展都有帮助，老员工也愿意将一些工作给成长快的新员工承担，自己则落个难得的清闲，多好啊，所以，当时即使是“义务”也愿意奉献，这在情理之中。

(2) 后来为什么积极性不高而走形式。这些主管或老员工，本身肯定有比较固定的工作内容，平时也比较忙，如果还要不断抽出时间来对新员工进行传帮带，无疑会占用他们的时间，让他们需要更加精心安排时间或不得不加班来完成某些工作，按理讲，他们的主人翁精神和奉献牺牲精神要强于一般员工，一段时间内进行“义务”奉献我相信他们也不会说什么，其积极性也会有所保证，更不会出现走形式的场面。

但是，如果让他们一直“义务”奉献，看不到一丁点奖励或者盼头，其积极性可想而知，为不好说“不”，只好走形式，让新员工自生自灭是必须的选择。

想当初，一个人要学本事，先要拜师送礼，还要给学费，而且入门后还会叫你干这干那就是不让你接触核心本事，除非你把我伺候好，我才教你一点小本事，否则，你想学东西，等着瞧吧。

正如“瓜子理论”，人们费牙费力后有瓜仁给予回馈，原来的师傅们教了徒弟有学费可收，那A公司的“导师”们传帮带过后就一直只有“义务”的份儿？你让别人当雷锋一辈子？如今讲“现实”的社会怎么可能。

在这些主管和老员工的JD中，有“义务培养新员工”的职责吗？对于这一点，公司是怎么检查考核的呀？如果做得优秀或者做得不好又会有什么奖惩呀？相信这些问题，李小姐全都答不上来，因为这些在JD或公司有关制度中都没有。

3.再出准招。基于以上的细思和考虑后，相信李小姐就有了处理此事的思路了。

(1) 找HR培训专员。将老板对目前执行新员工传帮带“导师”制的不满告诉HR专员，希望他在一周内制定一份关于传帮带的管理制度，里面要有明确的奖惩业绩标准，同时要求他收集部分主管和老员工的意见。

(2) 导师制管理办法初稿。汇总相关意见，并结合公司实际情况，李小姐和HR专员便可形成公司新员工入职“导师”制管理制度初稿，并附所用表格，形成较为规范和完善的管理制度。

（3）呈老板审核。李小姐将制度初稿呈老板审核，同时说明，达到什么业绩的给予什么奖励，达不到基本要求的给予什么惩罚，并将这些内容在相应岗位的JD中补充和完善，综合来看，公司不会因此而增加太多费用，但对公司新员工融入工作和稳定性十分重要，希望老板同意，HR部门会在试行中不断修改和完善的。

相信李小姐相对完善而成套的管理制度能够打动老板的心，相信老板会有较为长远的眼光，不会做太多太大的修改就会同意和批准。而且我们也相信，李小姐这种自下而上制定、自上而下执行的方案能够得到较为充分的实施，通过一段时期的试行，这项制度一定会令老板、新员工、主管和老员工都基本满意，HR部门和李小姐的成绩也会得到老板认可。

## 员工抵触双休变单休，怎么处理？

我们是一家去年成立的服装公司，起步时因为业务量小，招聘的人员都安排双休，从未加过班，现在随着业务量的加大，公司希望调整成单休，并承诺给员工给予少量加班补贴，因为市场上单双休员工的工资差距也就200~500元之间，如成衣岗位，双休招来是每月4300元，单休也只要4500元就可以招到。如果按照国家规定的加班工资，那公司付出的人力成本就太高了。但是，员工都不愿意遵守公司的要求，到现在为止，都没有人周六来上过班。老板很恼火，要求我们处理，并说不介意大换血，因为外面的新员工还是比较好招的。我觉得这件事情能和平解决当然最好，那我需要怎么办呢？

### 【解答】

我们常说，由简到奢容易，由奢到简则难；同样，难受的单休变双休大家欢喜，舒适的双休改单休易惹不满。话说回来，本案服装公司老板“要求处理，不介意大换血”，而且“新员工也比较好招”，况且公司就去年成立的，根据这些基本情况，真可以大胆展开工作，否则老板该不满意了，以下思路可以一试。

1.老板要求理解透。老板之所以能够成为老板，在执行力、威信等方面勿容置疑，特别对那些不愿意服从公司管理的人员恨之入骨，否则，公司是很难支撑下去的。作为HR部门，老板既然要求处理那些违纪员工，而且说不怕大换血，这并不是说着玩或者在气头上说的气话，而是有充分的底气。所以，在面对不少人都违反要求的情况下，建议你放弃“和平解决问题”的想法，要果断站在老板的角度，强硬起来，但可以注意技巧和方法。

2.强硬处理有底气。公司要求周六上班，并不违反劳动法每周应当给予员工休息一天的规定，而且也考虑了周六给付加班费。如果说加班补贴少了，可以商量，但不能不服从要求。这就是员工的不对了，毕竟公司不可能永远保持一种管理方法，要顺应市场和经营管理需要，这也是劳动法和劳动合同赋予公司进行内部管理的权力。另外，案中员工待遇有4300元左右，而且陈述到“新员工比较好招”，说明公司的待遇、环境等是有一定优势和竞争力的。试想，如果实行计件，员工也许还会得到更高的待遇，对服装行业来说已经是很好的了，毕竟订单充足，相比其他同行要好多了；如果实行底薪加计时的方式，若底薪以当地最低工资标准来设置，即使如实计算加班费，员工工资也难以拿到4300元以上。

3.辞退处理算笔账。公司是去年才成立的新公司，员工工龄也就一年左右，公司按照制度进行处罚或辞退员工，即使有一半左右的员工申请仲裁，假如公司要补偿或赔偿，其费用也不会太高，这远远比员工不服从公司指挥带来的损失要小得多。所以，痛快处理不服从管理的员工，对有一定竞争力的新公司来说是可以如此操作的。

4.单休形成制度化。对于公司双休变单休，HR部门一定要形成制度，通过发放文件、组成培训、拍成照片、员工签名等形式，让制度在内容和流程上是合法的，这样就可以根据公司的要求实施了，必要时甚至可以到劳动部门备案。

5.召开各层次会议。公司的这项规定要想得到较好实施，无疑应当从各部门领导、骨干员工、管理人员等首先实施，相对来讲，这部分员工更容易与老板想法一致，即使有意见，一般也是说说而已，还是要遵守和实施的，毕竟待遇和福利比一般员工要高一些，而且这些员工也容易动员其他员工来遵守。公司可以从中高层到各部门、各班组进行会议精神宣贯并签名学习制度。这个学习和会议，也是一种培训，同时更是提醒全体员工，表明公司强硬的态度，也是给员工一个改过自新的机会，否则将按公司规定进行处理，直至辞退。

6.抓住典型快处罚。如果有员工仍然不愿意服从单休制度，如果这样的员工比较多，HR部门就不能全部一起处罚，应当抓住管理人员首先进行处罚，达到辞退条件的坚决辞退，要从快从严，并公开告示，起到杀鸡儆猴的效果，然后，再分别零星地处理其他人员，不到万不得已时不可集体一次性处理。

7.攻其弱者好瓦解。在这些违反公司要求的员工中，一定有那些“跟风”或“摇摆不定”的中间派，他们虽然留恋过去的双休，但也会想到公司比其他同行更好的待遇，也会想到自己离开这里未必能够找到更好的单位，HR部门和管理人员要抓住他们的心理，及时进行劝导，瓦解违反制度的员工人数，更进一步看清哪些是顽固不化的员工，更容易进行针对性的处理。

8.从中要吸取教训。通过此案例，我们很容易想到要吸取这样一个管理教训，也就是：新公司成立时，如果管理较松，后来想再严格起来是十分困难的。然而事实却告诉我们：如果员工入职时就要求非常严格，是很容易做到的，后来松一点就看公司的要求了，但主动权是在公司。这正如公司为什么在面试时表现出强硬姿态时，往往更容易吸引到真正有能力的应聘者是一样的道理，相反，那些面试无规矩、提问随意、面试官无精打采、入职容易的单位，应聘者往往不会

选择一样，认为前者更规范有前途、后者不规范没希望。正如马云所说：阿里是一个严进宽出的公司，相反，宽进严出的公司是违法的。细想，果然是这个道理。



## 如何处理令HR头疼的请假申请？

几乎每个HR的职业生涯中都会遇到一些让你头疼的请假申请，如果处理不当，往往会带来一些麻烦。比如：请假途中突然再续假，批还是不批？非直系亲属但是又很亲的人去世，丧假到底给不给？三期女员工频繁请假你怎么办？甚至你发现病假的病历有作假嫌疑管不管？等等，还有很多情况发生。遇到这些情况，你如何处理？

### 【解答】

在我20多年的HR职业生涯中，我不认为请假是一个头痛的问题，对付比题目中更甚的请假由头（如：冬天暖阳出来，有员工想请事假出去晒晒太阳喝喝茶）也能够轻松处理，请看以下处理程序：

1.先说后不乱。在管理某件事情前，将所有意外情况都给对方把话放在前，将所有可能产生的后果和处罚方法都讲清楚，以便出了那些意外情况要“按说的”办，在这些事先“说过的”面前双方是不好意思不承认的，如果一定要赖皮，就请按“讲个人特权”处理。

（1）看制度：不管是事假、病假、婚假、丧假、频繁请假、年假、女工四期请假或其他特殊请假，公司都制定有相对完善的制度（流程、年月最高请假天数、处罚等），并通过入职培训及员工手册的宣导，多数情况都能按章办事，题目中那些特殊“非法”情况均在“不同意”之列了。

（2）制度不完善：当然，制度再完善再成套，都没有实际情况的演变来得快，制度始终都会在实际情况面前显得无能为力。面对如题目中那些特殊情况的请假，我们都会相关部门联合起来协商处理，一个大原则就是：不能损害公司和部门的利益，不能有违常理。这些要求在员工入职的时候就会说清楚：有事需请示需商量，不能讲个人特殊（这在员工手册中也会以某种表达方式体现）。遇到这些情况，我们坚持“发现一起，处理一起”，处理后总结经验在制度中完善，以儆后效。

2.讲个人特权。站在“有点事想请假”的员工角度来考虑，当然希望于制度不顾，希望领导次次都开恩，给予我准假，我才不管其他员工怎么看，反正我只管

我自己能够请假，甚至不惜与部门领导、HR部门等拉关系、套近乎。

（1）树立正气，讲正能量：在企业文化及员工手册中，对领导都有明确的要求“正人先正己，凡事需做表率”，只要紧紧抓住部门领导树正气、做表率，将公司所有制度执行到底，对事不对人；当然，领导也是人，也有对事对人的“好恶”，如面对那些漂亮的女孩、会说话的、能够支撑部门主要业务的下属，肯定心里喜欢，但作为领导在是非面前一定要“稳得住、站得直”，不能丢失了原则。

（2）谁敢违，就开谁：公司有“见官大一级”的稽查人员成天翻查着每件事的处理公允程度，他们可以处理包括董事长在内的任何一个人，公司也确实处理了一些违背原则的“公司大小官”，甚至因此开除的也不在少数。

3.其他意外情况。除了以上特殊情况外，其实大多数情况还是在“地下”交易着，也就是说还是有不少员工甚至部门领导想来找HR部门一起“走走后门”“给个方便”，面对这些既不好自己处理更不好直接到更上级领导那里请示（其实就是告状），我是这样处理的：

（1）本部门下属：如果HR部门员工找我“开后门”违规请假，我会首先告诉他“不合乎规定”，如果他知趣离开了就好办，如果他坚持“套近乎”想得逞，我就说“你等下，先出去，一会再告诉你”，然后给我的上级打个电话，当然是说“不同意，需要您出面支持，压压这些家伙”，得到的答复肯定是同意（当然如果上级领导要开恩也只好答应），然后，通知那家伙再进来，直接告诉他，上级领导不同意，如果他非要去大领导那里问结果也是这样，如果未经同意就请假肯定会记旷工直至除名，即使他不离职：相信我和我的上级会联合起来将此“顽固分子”在不久的将来清除掉的，对不？

（2）其他部门下属：他们首先直接来找HR部门批假是不可能的，即使直接来找也要让他们去找部门领导批准去，部门领导批准了你就批准，部门领导没有批准你也不批准，只要事先电话核实一下就可以了。部门领导敢批，说明工作是搞得定的，可能还有其他原因，没必要过问，只是按请假流程走，该总经理批准的送批即可。

当然，特殊情况下部门领导批准了的，如果明显违反公司请假管理规定，你也可以试着不同意，显示一下你的权威和存在，有时也是给自己树立形象的好机会，要让其他部门知道“你是有原则的”，如果有人搬出上面的领导来“可以同意”，那照办就好。

（3）同级领导找你：在请假审核方面，HR部门可能有对同级领导预先审假的权力，面对“行行方便”一律没门儿，说“我没这个权力”，如果你或者他请示过大领导，大领导暗示你同意，你再同意也为时不晚。

在面对各类违规想走后门儿的请假，我认为：“好事善事”让各部门负责人和上级领导做，“恶人坏人”HR部门来当是比较好的处事方式，你今天对得起他们，在以后其他工作方面，他们一定会协助你处理的。

## 公司让员工“乐捐”，可是员工不乐意，该怎么办？

我们公司主营灯具产品，目前有100多人。公司历来就有这样的规定，凡是开会迟到的，每次必须“乐捐”50元。50元虽然不多，但是总归是员工的血汗钱，所以平时，老板不提，我也不会多事。可是上周例会，原本应该有24个领导和骨干参加，结果开会时间已经到了，还有7、8个人没来，老板命令我把这几个人的名字记下来，让他们乐捐。可是本周我去找这几个人签字“乐捐”的时候，他们都很不情愿，到现在还有5个人拖着没有签名。请教一下，公司让员工“乐捐”，可是员工不乐意，该怎么办？

### 【解答】

此案例中“乐捐”是在事后由你去催收，很容易让我想到我们曾经操作过的“乐捐”事情，有以下心得与大家交流。

1.会场现付。目前我们是这样操作的：会议时间到，主持人宣布会议开始，再步入会场的人即算迟到，我们规定是迟到者当场付现金，以示惩罚。如果身上没带现金的，可以向同事借或者由乐捐账务管理者垫着，后面及时补来，如果未补来直接从工资中扣除。因为账务管理者一般都是人资部人员，做工资表时就会注意这些。

这样的操作，既避免事后催收时双方的尴尬，还可以在会议现场起到丢面子、拿票子的处罚作用，进而逐渐减少迟到者，形成铁的纪律。

2.财务做账。为尊重会议迟到者的脸面，曾经服务过的前公司在这方面是这样规定的：会议迟到者，每次扣20元，由会议记录者在会议纪要中写明，事后转财务在工资发放时予以扣除，但这笔经费会单列出来，累计到一定数量即作为会议水果、饮料基金。同时，这样的迟到全年累计达到一定数量，将影响年终奖数额。在公司各层次会议中都如此操作，运作效果还算不错。

3.制度保障。虽然制度有时会被一些领导人为打破，但制度才是公司管理行为的最好保障，特别是面对那些较真儿的员工时。虽然你们公司一直规定乐捐，有坚实的群众基础和管理习惯，但由于是让迟到者拿现金出来，从法律角度是说不过去的，因为公司不是行政主管部门，没有权利对员工进行罚款的权利。只能用公司制度来规定某种违反行为将给予扣除多少工资，这样于法于理都好讲，更

避免个别较真者来钻牛角尖。当然，我们目前的做法也需要修正和完善，这是企业习惯与法律法规的融合问题。

4.允许请假。因为工作原因无法参加会议或有可能会迟到的人员，可以允许他们会前给会议主持人请假或说明情况，不计为迟到。但请假的事实和理由一定是真实、充分的，而不是虚假的，会后一定要给予核实，一旦属于编造，将按公司其他制度给予处理。

5.领导带头。“乐捐”的目的是严肃参会纪律、更好起到会议效果，收钱绝不是目的；如果不“乐捐”，进行警告、记过等处罚形式的目的也是一样。要让“乐捐”或“会议管理措施”真正落实到位，起到应有的作用，最高领导带头遵守最为重要，讲一千次一万次不如行动一次。

所以，企业文化和领导习惯才是影响“乐捐”如何实施的最关键因素，即使个别人不“乐捐”，一旦被领导知晓，领导的习惯和作风就会起最重要作用：严肃者会在其他方面用其他方式来约束不捐者，如果顽固不化，有他难受的；相反，如果领导带头不遵守“乐捐”，这种规定只能走形式了。

## 工作例会太频繁，且占用下班时间，怎么办？

为了加强公司的管理，老板要求每周星期一召开全员大会，由老板亲自主持；每周二、四、六各部门开小例会，老板不参加，但是会看会议纪要。后来由于开会的次数太频繁，大家纷纷抱怨，跟老板商量后老板不愿意将开会的时间调整到上班时间，而变成每周员工大会不变，但周二和周五还是要开小例会，这样还是要占用我们晚上下班时间，而且每次开大会至少要2个小时左右，就算是小例会也得将近1个小时，这令大家很不满意。请教一下，工作例会太频繁，且占用下班时间，我们该怎么办？

### 【解答】

类似老板，不在少数，何以应对，且看下文。

1.执行起来。部门小例会由原来每周二/四/六变为每周二/五，虽然仍然是占用晚上下班时间将近1小时，老板已经松动并改变，从时间上来说压缩了一次即三分之一即33%，已经很不错了，虽然大家很不满意，但应当先执行起来，所以，人力资源部必须第一时间出通知要求各部门执行。

如果不执行，仍然说这不好那不便，一定会引起老板非常不满意，他会想到：原来没让步时，不是例会照开不误吗，我已经让了步，大家还有意见，是不是其他工作也是一样，让了步还有罪了？那干脆恢复原来的要求，否则，有意见的，可以辞职走人。

要知道，老板都不是吓大的，只要老板一个人在，其他员工走光，他一样可以重新组建团队，凡是老板，都有这样的气魄和胆量。作为人力资源部、公司中高层、骨干员工，一定要按照老板的新要求，贯彻下去、劝导员工，否则，老板容易抓典型，责骂、处罚、辞退有关管理人员，起到杀鸡儆猴的作用。中高层稳定了，老板就不会太担心，如果个别或一些员工还有意见，处理起来都相对容易些。

所以，老板的新决定，一定不要没执行就反对或有意见，一定要执行起来再说，在过程中遇到什么新问题新情况，再及时汇报处理就是，如果不立即执行，在这等强势老板面前，人力资源部或中高层人员只有苦果子吃的。

2.耐心引导。人力资源部应会同中高层干部，将老板的要求执行下去，并对员工可能存在的不满意提出如下对策：

要求明确。小例会的会议纪律与其他会议一样，没有特殊，但确因工作或其他事情无法参加的，需提前请假并获批，否则，一律视为违纪。

劝导用语。各中高层人员一定要充分理解老板的决定，在员工意见面前，可以有以下几层引导用语：老板已经让步，如果再有意见，老板会很不高兴，大家就有点不通情理了，老板没让步时，每周三次会不也是开得很好吗；我们开会，不只是为了开会而开会，确实是把大家召集在一起，有那么多的问题要处理和解决，同时大家也可以加强联系、加深沟通，同时还可以起到培训学习交流的作用，更有利于我们部门团结协作性的养成；如果对这样的安排还有意见，可以按程序一层一层的反映，公司会有一个合理的答复，绝不允许私下乱传乱讲，否则，发现一起处理一起，绝不姑息。

领导带头。部门负责人及主要骨干员工，一定要不折不扣地执行，要定期举行例会，提前安排好其他工作，会前列好主要内容提纲，保证会议纪律和会议质量，如果有意见，请保留或个别再反映意见，一定要执行起来再说，否则，如果不执行，出现任何情况时，就不要怪不顾同事情分了。

另外，如果有机会与老板见面或汇报工作，人力资源部、各中高层可以点到为止地给老板反映一下普通员工对例会的意见，如果形成较大面的员工意见，可以说多一点，多人多次去给老板反映，老板就会更慎重考虑，至少是为今后更优化的例会形式打下一定基础。

3.检查监督。通知要求下去后，人力资源部需要对会议情况进行抽查，包括实地参加会议、检查会议纪要、抽访与会人员等，如果弄虚作假，必须对相关管理人员提出处理意见，送批后执行。当然，检查监督要留下记录，比如：抽查某部门某天的会议，一定要请该部门负责人签字。存档备查。

4.意见处理。普通员工意见。如果是个别部门个别员工的意见，先由该部门负责人劝导和处理，如果无效可由人力资源部处理，再无效，可公司高层处理，再无效，则只好劝离或协商离职。

管理人员意见。任何管理人员，如果有意见，可由直接上级先行解决，无效时，人力资源部可参与处理，再无效时由高层处理，最终也可以协商离职。

群体意见。一次10人以上反映意见，就可以说是群体性的，一要抓住带头员工说服教育，二要多找相关领导出来解释说明劝导安抚等，三是可以适当让步以稳定为主，四是及时给上级及老板反映情况。

5.劝导老板。当执行一段时间，出现这样那样的问题并处理后，各部门负责人、中高层，包括老板在内，都一定了解如此执行还是存在问题，等到老板想松动但不好意思开口时，可以寻机给老板提出如下建议：

每周一全体员工大会维持，部门例会每周二次，可否改为员工大会后当天举行，一是及时传达公司要求，二是检查上周工作/布置本周工作，如果是业务部门需要每天上班开早会，大约花十来分钟时间，检查昨天完成情况/布置今天主要工作等，如果是制造/质量部门每天早会晚会都要开，其他部门开展每天早会，不但总结昨天布置今天，起到日清日高的效果，而且可以将学习公司制度安插进来，并且主持者可以每天一换，让每个人都有机会在语言表达和胆量上得到锻炼，甚至可以制订早会/晚会流程，要求各部门遵照执行。将时间花整为零/分散进行，不容易让员工感到不舒服，会议的效果还会更好。

当然，从一种习惯到另一个方式，都有一个调整、转变和适应的过程，公司要给部门和员工一个适应期，员工也要理解公司的这种做法，如果老板基本认可就可以执行，如果不认可还只能照旧。

会议会议，聚在一起讨论宣布议事之意。因议而会，故，会而要议，议而要决，决而要行；若因会而会或会而不决或决而不行，是费时费力费神费钱，没事干、劳民伤财、不得人心的。会过多，成会海，会淹死人，淹没公司的效益，会过少，上情不下达，下情难上传，执行会走样，同样没效益。

会议不多不少为啥样？一般讲：周/月/季/半年/全年会不能少，早会/晚会视部门需要定，其实最需要的“现场办公会”，直接相关的部门或人员参与并现场解决问题，这才最为重要。



## HR如何处理中高层员工的散漫？

我8月份刚入职一家电商公司任行政人事经理，公司目前人员有20人。销售部的两个部门经理在公司成立的时候帮助过老板，老板一直对他们也非常客气，但这两个部门经理做事却非常拖拉、懒散，执行力很差，比如他们上班都不打卡的，之前一般都是10点才到公司，老板在会议上提出来后稍微有所改变，但只要老板不在公司又故技重施。甚至有时候还在上班期间偷偷打游戏（被老板娘和我看到过），我也私底下提醒过他们。老板现在意识到这个问题的严重性了，想让我来改变这种状况，我也找他们聊过，但效果不大，他们平时也不是特别配合工作。现在我也不知道要怎么做才好，请指点。

### 【解答】

20人的公司有三个经理，上面还有老板和老板娘管着，管理幅度是比较小的，应当可以管得细致一点。管理应当从上到下，上行下效、上梁不正下梁歪，但现在劳动相关法律法规越来越健全，稍不注意，就可能给公司惹来仲裁或官司，给公司正常经营管理秩序带来较大影响，特别是针对一些不太规矩的有功之臣，更要谨慎周全对待，上面老板不愿意直面他们，下面其他员工也要畏惧三分，但存在的问题总要解决，所以，针对此案例，以下逻辑过程可以参考：

1.制度完善应当先行。公司虽小，业务、杂务一样不少，作为行政人事部门，理当完善内部管理制度，包括：员工行为规范、考勤管理办法、员工奖惩制度、工作计划办法、办公纪律要求、薪资制度、绩效考核办法等，有了这一系列的管理体制制度，就可以对员工进行必要的管理。

当然，制订这些规定时，一定要遵循合法的原则，在内容和流程上要合法，内容上与国家、地方相对法律不要冲突，否则也是无效的，流程上要做到组织相关员工讨论、公司领导审批、公示、学习签名等，以防止员工届时反悔，说对这些规定不知情。

2.收集证据注意技巧。对两位经理违反相关规定的行为，一定要注意平时收集，包括打卡、打游戏、谈话录音等，必要时，可以动用公司的监控或者暗地照相等，总之，在保证安全或不被发现的情况，尽可能动用一切手段收集事实或证据，做到有备无患。

3.会上纪要给予提醒。由于两位经理毕竟曾经帮助过老板，老板一定心存感激之心，即使面对他们的违规行为，也不好直接批评，所以，为起到提醒作用，你可以在管理层会议上提醒公司近段时间有员工违反公司规定的行为，公司将严格管理、依规处理，希望管理人员会后传达，同时在会议纪要中记载。

4.再次交流给予机会。行政人事经理不要碍于面子或怕得罪人，私下一定要找两位经理分别再次沟通，说明管理人员带头遵守公司规定的重要性、带头作用等，否则，将影响公司规范化管理和今后发展壮大，虽然有功于老板，但也要想想公司今后的发展，在其他员工面前做好表率，这样才更对得起老板，否则，老板虽然不在嘴边说，心里一定不高兴的。

5.证据确凿坚决处理。小型公司靠人治，但不能一直不治，对两位经理的违规行为，一旦证据和事实充分，就要按照规定给予处理，至少行政人事部不能漠视不管，要及时做出处理公告呈上级审批。

6.最终意见老板批准。但是，行政人事有了自己的主见，就不等于就可以立即实施，因为上面还有老板和老板娘，所以，在陈述清楚两位经理的违规事实并提供相关证据时，一定要给老板审批，即使他不愿意签字也要过目或签字允许盖公章，这样才可以发文进行处理的。

私人企业或家族企业就是这样，大事小事都由老板或老板娘说了算，如果不顾这些习惯作法，可能就会把火烧到自己身上，那些短命的HRM就是没有处理好这些问题。总之，公司面临的人事关系或违规问题，不处理对不起老板，处理又得罪元老们，这个夹心饼干要做好不容易的。

7.矛盾到来理智破解。行政人事经理不要寄希望所有对两位经理的处理决定老板都会批准，相反，可能大部分都不会批准，对此，自己要想得通，不要生闷气。

但是，一旦老板批准你的处理意见，两位经理得知后，怨气一定朝你来，而且可能气势很凶，你要顶得住，只能艺术化处理，不能说是老板同意的了，也不要硬顶回去，可能自己要受伤，只能以事实找规定来反复说，得忍，除非你选择离开。

8.招人应诉两手准备。当然，两位经理受到处罚后，可能会在现在或今后某个时间选择离开，或者在多次受到处罚后有这个决定，如果公司存在违反劳动

法、劳动合同法的地方，还会涉及仲裁或诉讼，这也需要与他们尽力协商，实在没有办法的情况也只能走法律渠道。

另外，一旦他们选择离职，要么单独一个人离开，要么两人同时离开，一是要尽力分化他们，二是要私下物色人才，做好随时入职的准备，否则，影响公司销售工作，老板会怪罪的。

## 如何在创业阶段聚拢人心，提高员工积极性？

我是宁波的一名行政主管，我们公司是一家知识产权机构，成立还不到1年，薪资、福利待遇方面处于当地同行业中等水平。公司现在正处于创业阶段，万事开头难，业务开展缓慢，原本也在领导的预料之中，但员工们不这么看。我们的员工年龄层偏低，基本是90后，见到公司并不红火，觉得看不到未来在哪里。正是基于这样的原因，大部分员工都处于观望状态，有好的求职机会就会离职。请问，在公司创业阶段，如何聚拢人心，提高员工工作积极性？

### 【解答】

作为HR者，对知识产权机构并不陌生，它们主要负责专利、商标、著作权代理业务以及各种知识产权咨询业务，有的还开展境外业务。由于其法律专业、程序复杂、周期较长等，一般单位都将此项业务委托给这些专业的机构，所以，随着国家产业升级、经营转型的提倡，以及国家及沿海一带吸引外资能力的增强，类似业务都将呈现不断上升的势头。

大型城市此类业务相对较多，中等城市则较少，但是，宁波这类沿海一带的中等城市业务不会少，但这类机构同样不少，其竞争力也不会小，针对此案例中的新机构遇到的问题，可以从以下几个方面来思考，以聚拢人心，提高员工工作积极性。

1.宣贯公司规划。公司领导能够在宁波成立知识产权机构，不管股东有几个，一定有自己的专业背景和社会资源，也就是老板能够支撑公司主要业务来源，但公司发展壮大需要不同人员的加盟，甚至可以立足宁波、站稳浙江、盯紧华东、辐射全国、走向全球，在全国各地、世界各国开设分支机构，随着公司经营规模的扩大，股票上市也是可以的。管理上，引入ISO9001、SA8000等管理体系；在员工工资福利待遇上，可以明确将公司利润的多大比例列入，甚至员工持股都可以。总之，作为聚拢人心的手段之一，就是要让公司领导将规划、自己的想法等经常传递给不同层次的员工，要求行政部门用各种媒介宣传分解规划的各个内容，增强员工对公司规划的印象，将员工紧密团结在公司周围。在宣传方面只能加强，特别适合创业阶段的公司，否则，那些负面的影响和消息一定会侵

蚀员工的心灵，从而影响员工的向心力。

2.提高提成比例。多数员工是非常现实的，公司在思想上统一员工行动虽然有一定作用，但相对其他同行公司，在创业时期，员工在底薪、提成比例、后勤保障条件等方面没有优势，或者说一二月之后仍然没有体现，要留住员工也是不容易的，总不能“饿着肚皮闹革命”吧。所以，创业阶段要吸引业务人才，用较高的提成是经常使用的方法，这个时候，公司领导就不要计较员工提成较多，更不心痛公司得到的不多，要知道，公司这个时候应当以稳定员工和公司生存为主，以获得进一步发展壮大基础和本钱。

3.加大专业培训。知识产权机构不单是有高学历或专业对口就行，人际交往、个性特质、外表形象、实战技巧等，对业务拓展起着更重要的作用。所以，行政部门要牵头组织各层次员工的培训，从内外部寻找这方面的专家，细心收集培训需求，精心安排培训时间、方式，务必在知识、操作、习惯等三层次起到培训效果，从而最终为公司的业务带来提升。

4.重视师带徒。对年轻人才，如果能够安排好师傅引进门，包括从思想、心态、耐心、挫折等方面去影响，他们是比较容易修行成功的，同时，设计好对师傅和徒弟的奖励措施。最简单的办法就是一个师傅带1至2个徒弟，大约半年后再带第二批，当然，带第二批时就不等于一点不管第一批徒弟，只是偶尔过问或者有问才答，如此往复带徒，公司的人才基础必然是扎实的，比新招和空降都要稳定得多，才有今后拓展市场的可能。

5.增加中年员工比例。员工基本都是90后，也就是大学毕业不久，积累的社会经验和行业经历都不太多，在遇到较大困难时，难免会生退却念头，可以考虑引进行业内有一定资历的人才，30至40岁左右的均可以，他们有一定客户，更有较丰富的业务拓展经验，更可以在技巧、思想等方面影响年轻员工，虽然引进他们会花一定的成本，但带来的效益和人才稳定是非常划算的。他们的经验和成功的案例对身边年轻一代有着鲜活的影响力和很强的说服力，他们就是理想的师傅，也是开疆拓土的先锋，更是带兵冲锋的大将，有帅有兵还有将，才能组合成一支屡战功绩的队伍。

6.随时交流解决难题。年轻的公司，机构设置一定要灵活，特别要建立起解决员工在工作中的任何困难或问题，既设置定期的晨会、晚会、周会、月会，更应开设“有问题及时找领导和师傅”的交流见面，更应组织心得分享、克服困难等

演讲、征文等类似形式的活动，要让“困难无处藏、问题不过夜”，更要让“人人无困难、个个无问题”。要做到无障碍交流和真诚以对，公司上下必须“以司为家、司盛我荣、司衰我耻”，发现问题或困难，大家一起想办法，这样的正能量一旦树立，公司将无往不胜。

## 员工损坏公司财物，该赔偿吗？

我们公司是家具企业，原材料进价较贵，且无法再利用，所以公司有规定，如果是失误操作导致材料报废，操作工要承担原料15%的赔偿。现在有一份50000元的原料被一位员工做坏了，公司要求他赔偿7500元，他拒签名不接受，公司又不让步，所以这事一直僵持着，事故员工无心工作，其他员工对这事又高度关注着，我很担心这事处理不好会影响以后的管理工作。请问这件事情应该如何解决才好呢？

### 【解答】

任何员工也不想自己的工资被扣，即使自己工作失误造成公司一定损失，如果被扣了工资就会很不高兴，所以，让别人从自己口袋里往外甘愿掏钱，不是一件容易的事，如果让别人又高兴又掏钱，其难度可想而知。那么，员工给公司造成的损失就算了吗？公司就自认倒霉吗？显然是不公平的，也是不合理的，更是没有哪家公司愿意的，所以，依法依规制订员工给公司造成损失的赔偿管理办法就显得十分必要。针对此案例员工操作失误造成的损失，而且员工拒不签名赔偿一事，简要进行如下分析：

1.查看相关规定。先看《劳动法》第50条规定“工资应当以货币形式按月支付给劳动者本人，不得克扣或者无故拖欠劳动者的工资”，由此可知，用人单位扣减员工工资，必须有正当理由，否则将出现克扣工资的违法行为。

再看《工资支付暂行规定》第16条规定“因劳动者本人原因给用人单位造成经济损失的，用人单位可按照劳动合同的约定要求其赔偿经济损失。经济损失的赔偿，可从劳动者本人的工资中扣除。但每月扣除的部分不得超过劳动者当月工资的20%。若扣除后的剩余工资部分低于当地月最低工资标准，则按最低工资标准支付”。那么，用人单位能扣除员工工资的正当理由有哪些？总结劳动部颁布的《工资支付暂行规定》及《补充规定》的相关法律规定，以下情形为用人单位扣减员工工资的正当理由：（1）用人单位代扣代缴的个人所得税；（2）用人单位代扣代缴的应由劳动者个人负担的社会保险费用及公积金；（3）法院裁判中要求代扣的抚养费、赡养费、扶养费；（4）依法签订的劳动合同中有明确规定的；（5）用人单位依法制定并经职代会批准的厂规、厂纪中有明确规定的；

（6）企业工资总额与经济效益相联系，经济效益下浮时，工资必须下浮的；  
（7）因劳动者请事假等相应减发工资；（8）法律、法规规定可以从劳动者工资中扣除的其他费用。显然，此案例适用于以上情形中的第（5）项，即本案公司的具体规定“如果是失误操作导致材料报废时，操作工要承担原料15%的赔偿”。

2.规定出台合法性。从表面上看，此案例中公司的这一条规定没有什么不妥之处，既然有此规定，相信是经过职代会（或者工会）批准、公示的，而且当事员工也是培训签字的。也就是说，从内容上、程序上该规定都无不妥，那是不是就可以照章执行下去呢，也不尽然，看下面的分析。

3.是否考核可行性。操作工承担报废原料15%的赔偿，如果是原料价格较低，或者说即使赔偿不会超出操作工月工资的20%，可能操作工也不会有太大的意见，更不会拒绝签字，试想，如果价格非常高的原料，照此赔偿，谁还敢去操作？谁赔得起。是否可以按照损失额度递增而赔偿率减小的方式，或者与此相关的责任人按照不同责任大小来承担一定比例的赔偿，这样操作起来也容易，大家也能够理解和接受。

操作失误仅仅是操作工一个人的责任吗？失误无疑有许多原因导致，精力不集中、疲倦、节省步骤等，难道其上级、品检等没有责任吗？所以，管理制度不是简单规定，需要考虑可行性，否则，如果执行不下去，还不只是一纸空文。

4.每月扣直到扣足不可取。有人可能会想到，7500元的赔偿肯定超过该操作工月工资的20%，那么，可以制订每月扣工资的20%，直到扣足7500元为止，这显然是不合理的。员工出错应当当月处理，不应本月出错、今后多月都处理。因为今后那些月份，员工没有出这个错，就不应当扣除工资。虽然没有看到哪部法律规定用人单位不得制订这样的规定，但从公平与合理的法理上来看，是说不过去的。

5.可以辞退处理。其实，该员工的行为可以使用劳动合同法第39条第3款的规定，以严重失职给用人单位造成重大损失来进行辞退处理，当然，同样可以扣除其当月工资的20%来补偿公司的损失。当然，应当查看公司有否这样的规定，否则也不便按此处理。那么，不足损失15%的部分可以由操作失误的其他相关责任人来分摊，或者公司主动减少赔偿损失。

6.不签名可召开职代会。此案例说到员工“拒绝签名”赔偿损失，在平时管理中，即使是很小的错误受到处罚，员工也经常不配合签名，这与管理人员的劝导



不足有关，也与员工个人的认识有关。

那么，公司明文规定的合理合法的制度就不执行了吗，撇开此案例不说，遇到类似情形，可以召开职代会或者工会代表会议或者起类似作用的监察小组会议等，大家集体讨论决定，形成书面决议，当事员工不签名同样可以执行，也是合法的。当然，公司以上组织什么都没有，更无相应书面的管理规定，那么，只能与员工进行协商，恩威并施，能达成一致意见当然最好，如果无法一致而惹出仲裁或诉讼，只能听从裁决或判决。

7.即使仲裁公司也难胜。如果公司硬性一次性或分批次扣除该员工的工资，从而达到累计7500元，如果员工不服而仲裁或诉讼，考虑到同情弱者、法律公平公正性，不管是仲裁或者法院，多半都不会支持公司的制度或处罚行为，而会从中协商处理，也就是让公司少处罚一些。至于扣除多少工资，应当不会超出员工工资的20%，或者劝员工再扣一个月工资的20%，这都不能放在桌面上讲的，只是为了协调此事而私下达成和解协议，也不能写进卷宗的。当然，如果员工就不同意扣那么多，即使被辞退也不同意，那么，公司还只能勉强同意。

## 业务开展不顺，是降薪还是辞人？

我们公司最近拓展新业务，招进了一批相关的新员工。出于新业务前景不明的考虑，当时给这批新人定的薪资水平都是比较低的。一个月之后，我们对这项新业务进行核算，发现果然所得收益甚至低于付给员工的工资。现在，领导对于这项业务的态度还处于摇摆状态，要求维持下去就好，不过要压缩成本，于是让我们或者降薪留人、或者辞退一批员工，只留下几个人维持运转就好。请问：在这种情况下，公司做哪种选择是比较有利的，还是有更好的办法？

### 【解答】

新业务必定面临机遇与困难共存，新员工稳定性同样风雨飘摇，但不管什么情况，仍旧在职的员工，公司采取降薪或者辞退，对员工本人而言，肯定是不愉快的，有门路或有能力的一定会积极寻找他枝，弄得大家心在曹营心在汉，更不要说一些较真儿的可能拿劳动合同法说事，不同意降薪或辞退，这样，对公司此项业务开展甚至公司正常管理都会带来影响。解决此案例存在的问题，可以从以下几个方面着手：

1.认真选择留下的员工并做好思想工作。这项新业务，虽然前景不明，但领导要求维持下去，但“留下哪些员工”，一是需要与领导确认，什么素质、能力和心态的员工留下；二是与员工进行沟通，主要表达业务目前虽然不明朗，但领导有信心，机会一定会来，需要大家一起等待，希望大家齐心协力，做好所有的基础工作，准备充分，迎接机遇到来；三要给大家打气，这项新业务一旦成功将给公司和大家带来什么样的荣耀和业绩，也会体现出大家的功劳，到时公司不会忘记大家的，任何一项成功背后，必然有耐心、付出和忍受；四是需要大家不要与其他已经有收获或者即将收获的项目去比较，他们是秋天，收获过后必然面对冬天，我们新项目是即将迎来春天。稳定留下的员工，需要管理人员和公司领导不定时给予打气、加油，多做思想交流，帮助他们解决问题，树立正确对待这项业务发展的态度。

2.可以降薪或辞退，但不能一刀切。我们不可否认，有的员工为了实现自己的事业或体现自己能力、人生价值等，一定想在某项工作上取得成绩，即使待遇

低一点也无所谓，他们对这个新业务十分看重，虽然目前前景不太明朗，甚至存在一些困难，但冬天都已经来了，春天还会远吗？这样的员工，降一点待遇是能够接受的，但降过多也是勉为其难，毕竟还得维持生活。

另外，社会资源比较丰富、能力比较强的员工极可能不愿意降薪，多半会主动选择离职，愿意主动离开为什么要公司辞退呢，这不是找事儿吗。针对以上两种情况，主要是完善相应手续，做到不留下打官司的把柄。其他不愿意走这两条路的员工，如果可以劝通当然很好，否则不宜采取强行降薪或者辞退，给公司惹来官司实在没有必要。

3.内部消化或推荐工作是好选择。新业务发展暂时受阻而多余的人员，公司内部可否消化转岗，在待遇不变的情况下，协商转岗到类似的岗位，也有利于员工稳定，这需要公司与员工达成一致意见；另外，毕竟主要原因是公司造成的，如果HR部门或公司其他管理人员在外有资源，帮助一些员工推荐同行业的工作，待遇如果能够比本公司更好，是容易让大家接受的，员工因此还会感谢公司的周全考虑而会主动辞职，双方都满意的事可以想办法试一试。

4.若有仲裁事件，法律也可帮助一把。通过以上一些措施消化新业务开展不顺的富余人员，不一定会令几方皆大欢喜，难免出现个别员工“气不过”要找公司打官司的，这也是法律赋予员工的一项正当权利，你如果劝不服，当然就阻拦不了。不过，认真阅读案例后，劳动合同法第41条中的（二）（三）（四）条款可以运用，且不会产生经济补偿，是这样规定的“第四十一条，有下列情形之一的，需要裁减人员二十人以上或者裁减不足二十人但占企业职工总数百分之十以上的，用人单位提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见后，裁减人员方案经向劳动行政部门报告，可以裁减人员：（二）生产经营发生严重困难的；（三）企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的；（四）其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的”。我认为，第（二）（四）都是可以仔细研究加以运用的，必要时询问一下法律顾问、仲裁员等，毕竟公司平时与他们关系维护都不错，他们是愿意帮忙出主意的。

5.新项目上新人，宁慢勿快。从此案例中我们可以获得一些管理经验，特别是新业务新项目上马时新进人员规模的控制，在大家都比较乐观新项目的时候，HR有必要保持格外的冷静，甚至大胆地泼泼冷水，市场如战争，情况瞬息万变，明天的事今天怎么能全然把控，新人不能一步到位，需要根据工作量、业务量增

加而谨慎加入，甚至可以延缓进入，因为一旦入职，轻易谈离职的话，既伤感情又伤自尊。

## 如何看待离职员工公开吐槽老东家的做法？

曾经有多少爱，分手时就有多少恨，问题是这份怨恨是憋在心里慢慢疗伤还是四处宣扬发泄呢？近日，一个IT行业知名人士离职后在朋友圈里发文吐槽老东家克扣员工、没有商业道德。一时间引起了广泛热议，有人认为这种做法很不合适，也有一些人认为并无不妥之处。其实，在我们周围也不乏一些员工吐槽公司种种不合理、不人道的做法。关键是，作为HR的你是怎么看待这种现象和这种员工的？

### 【解答】

人与人不同、花有百样红，敢这样做，还怕别人说吗？但百姓茶余饭后的谈资、名人的不恰当言词、发表到媒体上的图文，几者在影响和本质上是有所区别的，但都应当是有事实和证据的，否则，深究起来，可是要承担相关责任的。

1.事实与证据。作为HR部门，看到或听到说这些话的人员，很容易就联想到如果是自己公司的员工离开公司后也这样到处宣扬公司的负面信息，一时间是不太好受，毕竟对公司或多或少产生了负面作用，对公司的员工稳定、经营效益等都有影响。

但是，如果别人讲的这些事实是真实的，有确凿证据和材料的，而且没有夸大说法，那么，无论从情理上、法律上，也难以追究他们的责任，也就是说，他们没有乱说、没有胡说，只要不涉及单位、国家的机密，是不违法的。

对讲话员工来说，就需要遵守事实、证据和材料了，而不能乱说、胡说，时间、地点、人物、事实经过等都必须经得起查证和推敲，否则，如果单位细究起来，就会承担相应的责任。特别是发表到媒体上，更要深思熟虑，掌握准确事实和依据，包括措辞，用语要准确。

2.难管他人嘴。每个员工对福利待遇、公司管理、工作环境、后勤保障等都有自己的衡量标准，对这些满意不满意，都是靠各自的感觉。如果公司在一些做法上本来欠妥，比如：克扣了工资、不按规定购买社保、领导说话不算数等。那么，如果员工手里有这些欠妥做法的事实和证据，离职后，到外去讲，是非常正常的，谁会把心里的不痛快长期强制压抑啊，嘴长到别人身上的，任何人都难以

管得着。同样，人家要往媒体上发表这些内容，也没有办法，人家有这个自由。

3.细究寻漏洞。但是，公司可以着重看看，这些内容是不是失实或夸大乱说，那么，就可以依法给予严重的提醒，要求更改、删除甚至道歉，如果一意孤行，完全可以起用法律武器，维护公司的合法权益，要求公开道歉、赔偿损失等。

一般来说，这是造成了较大负面影响才采取的行为，如果影响面较小，最好协商处理，给予讲明法律规定，及时纠正。由于影响较小，如果公司执意追究责任，可能会适得其反，反而会给公司带来更大的负面影响，因为“好事不出名，坏事传千里”，好的积极的消息，可能公众相信的不多，但是，负面的、消极的信息，许多人都会“宁可信其有”。

4.人在做、天在看。不管是公司那些守法不守法、合理不合理、人性不人性的做法，还是员工在公司内外进行的种种吐槽行为，到底是实事求是，还是胡编乱造，人人心里都有一杆秤，若要人不知，除非己莫为，你在做、天在看，做任何事，都会留下蛛丝马迹的，雁过留痕、人过留印，不要以为很保密，隔墙有耳，做了事，总有脚印、旁观者、网讯，甚至有时自己不自觉都会讲出来。总之，不管公司还是个人，守法、讲理、有情，才是为司为人之道，守法经营，做有良心的企业，做文明公民。想小聪明、钻空子，往往会搬起石头砸自己的脚、聪明反被聪明误。

5.谨慎招新人。此案例虽然说的是员工离职后对原单位的一些欠妥做法进行宣扬，但有的员工，甚至在职时也在进行着这样的活动，确实，这样的人，在公司里面，一个都嫌多，更不要说出现好几个人，此所谓，一颗老鼠屎弄坏一锅汤。

所以，平时工作中，就可以刻意留意在公司里散布这些信息的人员，如果事实充分，就可以有意无意地对其进行严格管理、劝退等；同时，在招聘新员工时，也要留意他们对原公司、原领导、原同事的看法和意见，甚至故意引导其多讲（比如：请多讲一些，对我们公司的管理也有借鉴作用），如果口无遮拦、说得兴起、不说不快，那么这样的人员最好就不要录用，相反，如果点到为止，或者能够充分理解公司在具体的社会、行业环境下，不得不采取这样的管理，能够表达体谅公司，或者不会强烈反对、能够暂时理解，这样的应聘者就可以录用。当然，也要用发展变化的眼光看待，表面化上看似不能录用的或者可以录用的，

今后是可能发生变化的，也就是说，变换一个环境，兴许员工的态度和做法就变了，原来说公司较多负面信息的，可能现在就少说或不说了，原来不宣扬这些消息的，也许现在反而还要说了。

所以，只有保持一直观察、了解、跟踪员工言行的适时管理，才能更及时准确做出判断并采取措施，把员工人为因素可能对公司产生的负面影响降低一些。

## 第七部分 人资经营

### 员工离职原因分析及心得浅析

继女老师的“世界那么大，我想去看看”后，又出肌肉男升级版“世界那么大，再不出发，就老了！”自此，朋友圈又被各种任性的离职刷屏。无论真假，我们都不能忽视近些年企业的离职率，也不能无视离职申请表背后的群体特性。只有做好离职分析，才能从根本上解决问题。你所在的企业近年来遭遇过哪些令人惋惜的离职事件，原因是什么，谈谈你的离职分析心得。

#### 【解答】

案例中对待员工离职，我有以下心得体会，与大家交流：

1.留该留的人。概括来讲，员工如果因内部管理、个别领导做法、不公平待遇、员工之间关系等欲离职，公司改善起来可以不增加明显的用工成本，那么是可以进行挽留的；如果是对企业文化不认同、多次违纪、偷奸耍滑等则没必要留，即使曾经是公司骨干、核心员工，也要忍痛割爱。总之，心态不好不能留，能力较差可培养，先换思想再换人，思想不换就换人。

2.把握主旋律。员工真正的离职原因可分内外两种，内因主要由员工自己的追求目标与公司目标无法达成一致，比如：想自己创业当老板、薪资要求更高等；外因主要由与员工自己所处周边环境无法让员工满足，比如：工作环境达不到员工想达到的程度、公司搬迁、员工氛围、领导风格、培训机会、家人希望、



同事攀比等。

虽然无法穷尽员工正常离职的各种原因，但以上才是员工离职的主要原因，如果按比例来计算，应当占有所有离职原因的九成以上，这才是公司应当重点关注的，从离职面谈、原因分析、工作得失、员工贡献、改善成本等方面去考虑，千万不要把这颗离职原因的“大西瓜”丢失而去捡拾可留可不留奇葩离职原因的“小芝麻”。

3.不惋惜奇葩。你所举两例奇葩离职原因，正因为奇，而可以刷屏，正如曾经遇到过“漂亮女孩子少、泡不到女孩子、工作太枯燥”等离职原因一样，难道公司得“招多点漂亮女孩、边工作边游戏”？显然是不可能的，也就是根本就没必要关注这些人的离职。

再细想他们的离职，自认为年轻有青春、父母有资本，完全可以先玩够再工作，及时行乐更待何时，太阳明天升不升起还得另说。这是多么自私的行为，年纪轻轻，身强体壮，应当努力工作，为家庭多承担责任，为社会多做贡献，难道他们不应当承担这些吗？难道应当由未成年人或者老人们来承担吗？太自我没有担当的人，能干好工作，打死我也不信。去玩吧，我就不相信他们可以玩一辈子，终有一天会回来找事做，但是，到那时，玩性已成习惯、世界一日万变，真想做事时，恐怕自己没有那个能力和机会，已经与时代、技术、管理等玩出了一大段差距，如何赶得上步伐，你还能通过层层面试？企业还能相信你能做出贡献？即使你家有产业等着你来“玩”，玩够了回来，你有本事来“玩”吗？恐怕你也会把产业玩“死”，想想都后怕。

4.控制年龄比。不少人习惯用什么什么来固定看待60/70/80/90/00年代的人，这是非常肤浅或者片面的认识，根本没有深入到人性的深层去认识事物的本质。在法制越来越健全、社会正气越来越好的大环境下，不管什么年代的人，都在“向善”，因为如果“不善”，大家都知道迟早会被惩罚的，一是正在建设的诚信体系，二是强硬的法制，三是无所不在的道德。但是，不同年龄的人，在追求、思维、爱好等方面差别确实很大，没必要通过制度来趋同，不如顺其自然，但作为用人单位，任何岗位都不应使用年龄结构单一的员工，即使是生产线的操作工，也要配20多、30多甚至40多岁的员工，而不是只配18/19岁左右的青工，由于要求速度，青工比例可以高一点，这样一搭配，产品质量、员工关系等更好管理一些，也不至于离职率过高。年龄比控制其实并不难，可以根据岗位、年龄、工龄等设置不同的薪资，总之，只要员工本人真心接受就可以实施。

5.管理要改善。有人说过，企业的所有问题都可以归结为“管理问题”。员工离职也一样，只要企业本着社会责任和基业长青出发，脚踏实地做好员工进管留出工作，让员工真切感受到各方面都在不断向好，领导很敬业，员工问题得到及时回复或处理，企业不以强凌弱，坚持走下去，企业整体离职情况一定会有所改善，但奇葩的离职可能依然存在，但我们管它做什么呢？

## HR遇到公司软性逼迫辞职，怎么办？

我们是一家石油化工行业的集团公司，现在行业不景气，近一年内一直处于亏损状态，从去年12月开始，就已经放了部分人员回家休息，只发基本工资，节省开支。之前，我们也听到一些要裁人的风声，今天，集团出了一个调岗通知书，让全厂40个放假员工全部去山东总部上班，如果逾期不去报到，就按旷工处理，自动离职。总部离我们这里非常遥远，说白了，集团就是让我们自动离职，免得支付赔偿金。我也是被调岗员工之一，请问，我们应该怎么应对这个难题，是去还是不去？或者还有其他的做法吗？

### 【解答】

面对此情此境，如果是我，会按如下思路来应对：

1.去不去看个人。是否去总部上班，这时可能不是自己一个人说了算，需要征询家人、朋友的意见，要根据自己的职业规划、个人生活与工作诸多方面因素来决定，如果觉得不太影响也可前去总部报到，相反就果断决定不去，然后按照下面一些方法来应对。

2.主动找领导协商。作为HR者，面对公司的困境和变向的逼迫离职，要冷静，特别不要与其他员工一起形成攻守同盟，这让公司领导是非常反感的。应当本着为自己利益着想，可以主动找到上级领导或者上级的上级协商，根据相关法规规定，提出自己合理的要求，包括补偿费用等，只要相对合理，就答应签字，没有必要再耗下去，时间等不起，多为自己的前途着想吧。这样操作，只要心诚，要求的费用不要太高，领导兴许会答应的。

3.协商不成两步走。由于集团出了调岗通知书，多半是难以协商成功的，此时可以分两步走，以维护自己的合法利益：一是不要任性的不来上班，要与往常一样继续在原岗位上班打卡，保持自己的出勤记录；二是将调岗通知书照相或者复印带到当地劳动部门去，表明自己是不同意调岗的，可以补偿后离职，希望劳动部门致电公司相关部门。

当然，如果前两步无效，而且自己的利益折算成人民币不算少，就可以通过仲裁来解决，当然，仲裁申请书提交后仍然要保持上班状态，不要留下违反公司规定的证据，以防止公司按严重违反规章制度来处理。

4.能力强自动离职也可以。自己综合能力较强，找工作较容易，甚至有猎头来挖，我认为也没必要把时间耗在这里，为了争取那些补偿去与公司相关人员争执、争吵或者仲裁、诉讼等，自己在公司的良好印象也会受影响，说不定今后对自己的背景调查不利。果断离开，把时间、精力用在新东家身上，一两个月就把那些需要经过仲裁或诉讼才能够挣来的补偿找回来了，而且自己的心情受影响更小，自己的职业发展更顺畅，给新旧东家都留下较好的印象。所以，个人综合能力才是最为关键的。

## 如需向入职员工收取押金，怎样操作才能降低法律风险？

我们公司是一家餐饮和商品流通公司，由于工作需要，公司下属各个门店的新员工入职的时候公司都会发放统一的工作服和交通工具，价值大概在600~800元左右。以前曾经发生过多起员工自离后把工作服和交通工具也一起带走的情况。所以为了减少这样的损失，公司决定在员工入职的时候收取一部分押金，然后在每个月的工资中扣除，离职时一次性退还。作为HR，我知道这样做是不合法的，也曾经多次和老板沟通不能收取押金，但老板也有他理由和苦衷，我能做的只是尽量帮老板降低这样做带来的风险。请教一下，如果因为工作原因，公司需要向员工收取部分押金，怎样操作才能降低法律风险？

### 【解答】

做什么事都有风险，如果不让风险变成现实，或者在过程中采取了控制风险的各种预防措施，这就是成功，也就是你说的降低风险的办法。为此，以下思考，仅供参考：

1.事实难以忽悠。每月从员工工资中进行了实际扣除的动作，可能还会有相应的制度，员工也被告知会这样操作，这样的事实难以否认，证据和材料也是容易找到的。

也就是说，公司想通过不承认收押金来规避是不现实的，任何人或领导想都不要想，做了这个动作，就会留下痕迹和口舌，如果因此惹怒了员工，本来没有什么事情的，可能还会带出其他更多的麻烦，甚至影响其他无关员工对公司的忠诚度。所以，扣了押金就扣了，要改变目前这种做法，估计也不容易，首先老板那关就难以通过，难道就没有办法了，其实，还是有许多方法来把这种风险压在可控的范围的。

2.清楚法律流程。在我国现行法律中，除了贪污受贿、造反政治、间谍军事、偷盗治安、杀人放火等案件外，多数民事纠纷（包括收取员工押金在内）都是采取“民不告官不纠”的司法程序，而且劳动纠纷还需要先通过仲裁。那么既然是“民不告官不纠”，只要平时处理好与员工的关系，员工就不会轻易去告的，这就是降低风险要积极去做的文章。

3.三大锦囊妙计。首先，把好入职关。面试及入职时，一定要给应聘者讲清

楚公司的规定是这样的，如果接受不了，就不要入职，如果能接受，就需要写一份自愿承诺书，并注明，永远不因收取押金一事追究公司的任何责任，签名、盖手印、写日期。当然，要谈的时候，一定要以心换心，启发应聘者换位思考的角度体谅公司的难处，以交心、攻心为上。如果不愿意写或迟疑的，则建议不要录取。这个入口关非常重要，如果放进来虚情假意、说一套做一套的小人，不单在押金上可能会惹出麻烦，而且会在其他工作上生乱子的。

其次，要规范管理。这个过程可长可短，员工入职后，因为各种原因，可能会随时离职，但这些离职中，如果都是员工的原因就好办，比如：个人择业、追求更好发展、创业、个人原因等。相反，如果因为上级管理不公平、苛刻、刁难，或者因为公司分配、管理制度不透明不公平、社保/补偿/加班等不按规定办，总之，导致员工恨公司、恨上级时，员工就可能会去搜寻公司在哪些方面做得不完善，甚至出去咨询其他人士，于是，为了泄愤而与公司对簿公堂。其实，20多年的人资管理，那些与公司走上法律渠道的员工都是遇到这些情况，如果没有这些，都会好聚好散的。即使有些方面做得不好，如果与员工友好相处，员工也会体谅公司而不会给公司过不去的，善良的员工是绝大多数。

最后，要善始善终。试用不合格、合同到期、末位淘汰、协商、辞退等各种原因离职的，都会涉及到离职工资结算和其他事项，如果对员工的合理要求不愿意满足，即使不合理要求也要耐心解释和劝导，就容易惹怒员工，如果能够满足员工的合理要求，就会大大减少法律风险，甚至可以做到“风险始终不会变成现实”。

其实不是什么妙计，只是希望“公司在规章制度贯彻执行上能够从一而终”，不要因为领导一时生气或一句话而改变，只希望员工“是听话的”，而不愿意自己按规矩出牌，没有诚信，谁还愿意长期与你合作。

4.推敲显现他法。收“工作服与交通工具”的押金，可以分开来说：工作服可以算作工作时必备条件，应当由公司配齐，不管怎样，都不能变着花样收取任何押金，即使公司从制作成本上充分考虑，由公司全额承担费用也不会太高，我们反正是把每套的成本压到100元以内了的。况且，员工何时离职，即使不退还，损失也不大，何况本该由公司承担费用。如果员工用不着，放在家里也没有用，后面如果用人部门或人资部去催要，员工会退的，如果不退，员工在外面偶尔穿穿，还是给公司做了免费广告。总之，小钱不必算得那么精，任何看起来有坏处的其实都有好的一面。

再看交通工具。是自行车吧，应当不是摩托车或其他更值钱的了，否则不止这个价，这个是可以由企业自己制订规定来约束的。为什么不在入职时就规定“先由员工全额付给公司款买下来，或者让员工带着这种交通工具来上班，否则不够入职条件”，真正想拥有这份工作的人，是不会在乎这几百元钱的，况且自己上下班也用得着。既可以用这个条件剔除那些想过渡一下的应聘者，还可以少去收了押金带来的法律风险。

## 公司搬迁，如何提前储备人力？

我在江苏昆山的一家电子制造厂工作，企业现有170多人，大部分都是本地人，不过可能很快就会流失掉相当一部分，因为我们马上就要搬迁到新建的厂房去了。新厂房位置比较偏，现在我们还没有对员工宣布搬迁消息，不过可以想见，一旦正式公告之后，肯定会有很多人会选择离职。离正式搬迁大概还有一个半月的时间，公司现将这个人力问题交给了我，让我对可能出现的种种人员流失情况做好应对方案，并提前储备好人力，以便搬迁之后不会影响生产。我想请问：我该如何利用这一个半月的时间，来做好人力的储备工作呢？

### 【解答】

针对此案例，我从以下几点来分析：

1.案情不全真实。说实在的，此案例说的情况我不全信。昆山电子厂，170人中大部分是本地人，难道昆山本地人进电子厂打工的比较普遍？实际情况是昆山人当老板或者吃房租或者靠存款利息生活的人更多吧，多数工作应当是内地人才对，不过可能不少管理人员是昆山人。不管怎么样，暂时按多数是昆山人来对待吧，但没有做充分调查了解就说“可能很快就会流失掉相当一部分”，未免是夸张或不负责的说法。

2.搬厂带来利润。沿海发达地方，土地寸土寸金、环保要求高、人工成本更高，电子厂低水平纯装配低利润难以继续维系企业生存和发展，举厂搬迁到安徽、江西甚至四川、陕西比比皆是，虽然搬厂时一次性投入的人力、物力比较大，也会一定程度影响订单的交会，在到达新厂址后，可以享受当地地价低、人工低、水电便宜、三免几优惠的当地优惠政策等（比如重庆就会在员工社保方面缓缴相当比例），这些都会源源不断成为企业的利润。

3.封锁消息没用。公司在哪里建厂房，虽然老板不讲、中高层不说，但一样会让一些员工知道的，知道此事的员工就会在心里自有打算，是跟随到新厂还是不愿意去，都是基本决定了的，不愿意去的甚至在找出路了。

4.时间上有点紧。只“一个半月”，好在人数不多（最多170人嘛），如果多动点脑筋，是能够保证公司生产用人的。



5.员工有自主权。公司搬厂，员工是留是去，根据法律要求，员工有自己选择的权利，公司不能强制要求，也不能以满足某种条件来限制，需要与员工达成一致意见，这就是劳动合同法第35条规定的内容。

针对时间上较紧迫的情况，我提出以下人力储备建议。

1.公开搬迁消息。公司要搬迁，消息是盖不住的，还不如向上级提出建议，鉴于只有一个半月的时间，将公司要迁往新址的消息公布吧，一是公司发展史上的一件大事，二是涉及到员工去留的关键时刻，三是公开新厂房生产条件、生活环境、福利待遇等新情况并附上照片，以尽力吸引员工留下来，四是公司和各部门开会给大家做思想工作希望大家留下来，并要求大家在十天内做出去、留决定。

2.统计去留情况。170人不多，如分成各部门分别统计，并做思想工作，一两天就可以搞定并让员工签字确认。

3.高薪留住骨干。我认为，公司应当想办法让班组长及一些骨干员工尽力留下来，比如发一些异地补助、提高工资等，以便把公司的技术、人才培养在新厂形成延续，不至于对公司技术、质量和管理带来太大的影响。

4.当地招聘准备。根据统计情况，前往新址进行大力招聘，包括现场、学校、中介、派遣公司、报纸、电视等，将招到的人进行前期培训，工资待遇照发，以免让招到的人流失掉，当然招聘人数尽量比计划需求人数多几十人，只是需要说服公司领导“几个月之内，人工成本略高，需要公司理解和支持，否则，公司用人需求是难以保证的，如果搬迁稳定后可以根据生产需要适当控制招聘”，当然，如此集中而且紧迫的招聘工作需要与公司其他部门配合起来，必要时要求用人部门抽调人员来协助某个时间段的招聘。

5.运用当地资源。相信不少内迁企业都有这方面的经验，新厂搬迁招聘工作，一定要利用好当地人的资源（也就是可以先招聘一两个当地HR来入职），包括办公设施、网络、装修、租房、语言等，他们都更方便，当然，这些工作顺利完成后，如果他们工作能力不满意，也可以试试“过河拆桥”，不过，我本人不喜欢这样干。

6.离职协商一致。员工因公司搬迁提出离职，公司应当允许，并结算清楚相关待遇、办清相关手续；如果不提出离职协商一致也可以解除劳动关系，但应计

算补偿金；如果不愿意到新厂，未就补偿达成一致，公司就单方面解除劳动合同，则可能是违法解除。

搬厂是老板下定决心要做的大事，公司上下都要尽力做好自己承担的工作，招聘工作做得好，才能保证老厂少减产、新厂已生产的“薪火相接”，全部停产搬厂的公司没有，只是可能影响小部门订单和客户，而且时间不能太长，实在没有办法，也可以将订单委托较近的同行进行加工，以渡过搬厂恢复生产期。

## HR人员的职业规划如何做？

每个人或多或少都有在做自己的职业规划，只不过大家做的规范性和深入程度不一样而已，通过前几天的讨论学习，相信大家对如何做好自身的职业规划会有更清晰的认识和理解。那么，请问：1.结合企业实际，你们企业HR人员的职业规划是怎么做的？2.你自己有怎样的职业规划目标？会采取哪些措施确保实现？

### 【解答】

HR人员由于本职工作原因，不停地给其他人做职业规划设计、咨询、辅导等，殊不知，根据权威调查，HR工作是一个容易让人产生职业倦怠的职业，那么，HR者自己的职业规划该如何规划，怎么一步步实施，同样需要我们认真思考，下面，结合公司HR人员及自身情况，简要分享如下：

1.公司HR者职业规划的做法。对此HR者职业规划，也应当遵循职业规划规律，按步骤予以实施，我们是这样做的。

（1）全面测评。针对HR人员，分别对性格、人格、职业倾向、职业能力等方面进行全方位的测评，由于不少HR者已经熟悉了各测试工具和方法，需要寻找其他的测试工具或适当修改测试题目，以达到提高测试准确性的作用；这种用工具的测试最好能结合平时看人识相的经验进行。这样理论加实践的方法能够让我们从多方面更清楚地认识自己、评价自己。

（2）公司规划。HR者人职业规划与发展，离不开公司的发展，所以，要清楚公司未来一年、三年、五年、十年的短中长期规划，以及对公司HR部门的发展规划展望，包括HR部门定岗定员、七大模块开展规划等，只有这样，才能清楚给予自己定位。

（3）个人计划。各HR人员需要结合自己目前工作岗位、个人职业发展倾向，提出自己的职业计划或打算，包括培训计划、转岗打算、晋升需求、能力培训等，并形成HR部门人员统一的个人培训计划。这个计划包括年、月、周计划，当然包括培训项目、内容、计划时间、培训机构、培训时间等。

（4）实践机会。公司HR部门领导要协调好部门内部的工作，最好两年左右

给予各岗位一定比例的转岗机会，让部门人员有机会接触和拉高HR各模块的工作，帮助他们迅速成长，成为部门综合板块的业务骨干，或者即使离开公司也能为自己今后的职业晋升提供良好的基础。

（5）勤于总结。我们都十分清楚，职业规划不是纸面的东西，而是需要不断实践和探索的过程，在这过程中，可能会遇到职业兴趣偏离原来计划或者想往另外方面发展等情况，在职业进程中，需要员工自己、部门主管甚至亲朋好友不断给予帮助、支持，以更清楚、更及时地找准职业方向，并努力朝着目标前进。

2.自身的职业发展规划。今天来晒晒自己的职业规划，并清理自己的落地措施，如能优化就更好了。

（1）认清自己。自己是什么性格、体格如何、几代人遗传因子、喜欢做什么事、血型、五官面相、周边朋友亲戚的看法、自己能力特长等，既要利用西方先进测试工具，也要结合中国几千年悠久积淀的经验，基本确定自己适合的职业是有程式的办公室工作，不太适合攻坚型的工作，比如律师、教师、办公室秘书工作。

（2）自己规划。到目前为止，进公司已经将近20年了，前面的规划由于不清晰，没有落实在哪年哪月哪周，更没有清楚完成什么内容、任务、目标，也没有确定如果完不成将做什么调整，所以到现在，好多原来粗略计划的事情都没有完成，这不能不说是非常遗憾的事。往后，我仍然规划在HR行业继续走下去，争取懂得更多的HR专业理论，积累更多的实践经验，特别是坚持每天学习，有机会到财务、生产、业务、采购等业务部门高层转岗锻炼，然后晋升到副总、总经理职位，如果这些实现不了，在五年后，争取自己走向“三尺讲台”或创办一个实体，一定要实现自己有点名气的希望。

（3）接受监督。由于自己还有些贪玩，比如时不常要去打打球、玩玩游戏等，不但分开了自己的精力，更重要的是无法专心于自己的职业方向，到头来，好多计划实现不了，时间更是荒废了。所以，在自己的职业生涯中，一定要时刻听取周边朋友亲戚的意见，更要接受家人的监督，不断调整自己的心态、努力程度等，只有这样，职业发展方向才不会偏离正轨，也才能较快实现职业目标。

再好的规划，也需要有详细的措施作保证，而且更需要落地和实施，还应该适时地修正规划，我想也同样是“PDCA”逻辑往复循环的简单而又符合规律的过程。

## 新总监利用职权随意调岗、开除老员工，人资该如何干预？

我们公司去年效益不怎么好，老板为了扭转局面，今年特聘了一名CFO到公司主持财务工作。听说这个CFO很有背景，自从他来了之后，财务经理被架空到其他部门工作，其他几名财务老员工也被CFO带过来的助理以莫须有的制度来威胁，要么听候差遣，要么辞职走人。现在，财务部人心惶惶，一个被开除的会计闹着要公司赔偿，公司领导不予理会，麻烦的事丢给人资处理。这还不算完，最近，CFO又盯上为公司服务了7年的出纳身上，因为两人性格不合，工作中发生过争执，现在被调岗成了收银员。长此以往，财务部恐怕要被大换血了，新总监利用职权随意调岗、开除老员工，作为人资我们该如何干预？

### 【解答】

以下思路，供参考：

1.尽本分。眼看耳听着“莫须有制度威胁/差遣/辞职走人/闹赔偿/出纳调收银”等现象，你应当将这些情况向上级领导反映，表明自己的看法或担心，即可能将产生哪些劳动纠纷以及对公司的影响等，但自己位卑权轻，说话分量不足，请自己的上级考虑一下，能否去与CFO或给老板提点意见，也就是能够让CFO做这些时与其他部门沟通下，也方便形成合力，共同来处理某些事情，以控制可能出现的劳动纠纷、仲裁或诉讼等。

2.对等干预。你将自己的想法给自己领导反映后，还不能算完事儿，根据自己的职位高低，可以给公司总经办相同职位的同事进行交流，说明如果任CFO这样操作下去，可能要产生一些劳动纠纷，对公司的影响会有一定影响，当然，也可以邀请这个同事到财务部去找相关员工了解实情。其目的是想通过他们的手，把信息往上递，甚至到老板那里。

如果想与CFO进行沟通，人资部门最好是HRD或HRM，而且要找好时机，把握好用语，否则，会让自己处于尴尬境地。个人认为，最好是下班后或喝茶时，单独聊，而且可以从其他公司劳动纠纷处理后给公司带来的负面影响来说，或者公司其他部门（不是财务部）曾经出现过类似纠纷的处理等，顺便提下劳动法等规定，但不宜讲过多、点到为止，都是聪明人，会理解的。作为HRD或HRM，如果CFO仍我行我素，可将情况与总经理、董事长讲讲，看看他们的意见，如果他

们不想管，让CFO去操作，那就顺其自然了。

3.平常心。对你而言，有三方面要注意：一是看问题不要带情绪，案情描述中用了“很有背景/架空/莫须有/差遣/人心惶惶/丢给人资/盯上”，这些用语是不是带着有色眼镜在看CFO，不能只听这些员工的，要看具体事情、行为和事实，有机会还要听听CFO的说法、做法，总之，不要这么早就下结论，多看、多听、多做、少说。

二是即使CFO的这些事实存在，HRM或HRD甚至总经理、董事长讲的话，CFO都不听，也不要有什么想法，即使财务部“大换血”也没什么，只不过增加人资的招聘压力，来点新人也未偿不可，权当“人各有志”，改变不了别人只能改变自己，就让时间来回答一切问题吧，更不要去当出头鸟、打抱不平，干好自己的本职工作就好，努力调整自己的思想，有时间，多花在学习上更好。三是不要把职场看成是人间温暖的孕育地，它只不过是你们他争抢人间有限资源（包括钱权、资源支配等）的地方，有的人是明抢，有的是暗偷，手段不同而已，员工来来去去，或开心或抱怨或诉讼，家庭背景、条件各不相同，羡慕不完、同情不过来，也无可厚非，实属正常人所为，不必强行自己做或不做什么。

4.积极应对。按照你的担心，如果CFO我行我素，加之有相当背景（可能有银行、政府、消防、股东等关系），公司聘他是来扭转效益的，新官上任三把火，至少老板们会短时间内会继续使用他的，若因其管理出现劳动纠纷，你或人资同仁也只能见招拆招，按时出庭并竭力减少公司的各种损失。

5.关注业绩。你、人资部甚至公司总经办，都非常清楚，CFO是来扭转公司效益的，不管是从融资，还是财务线，甚至他本人提出一些公司内部管理改革上，也就是说，这个过程公司领导不会太关注，只要不出生命、火灾、卷款潜逃等恶性事件，都会支持他的工作，这期间有一些损失或阵痛（包括劳动纠纷的费用等）也算正常。

总之，人资部、老总们都会紧盯他的业绩，也就是公司效益在短期内（最多三个月）有没有好转，CFO他自己也是明白的，说白了，如果没业绩或业绩不明显，老总们会用高智商和高情商的优势与CFO谈判的，降职削权降薪、走人等都是比较好的招数，公司要效益，时间等不起的，走着瞧吧。

## 淡季怎样合法降低企业经营成本？

我在上海一家机械制造企业工作，公司近期业务量少，各个部门的工作量都不多，现在大部分是有活就做，没活就闲着的状态，甚至有个别部门已经停止生产了，但大家的工资还是照发。公司也考虑利用现在这段空闲时间对员工进行培训、推行车间6S等整理工作，不过这种情况已经快2个月了，一直入不敷出，领导也感觉压力很大。目前距离公司经营情况改善还有一段时间，有什么好的办法可以缓解这个情况，降低企业经营成本？

### 【解答】

这个案例非常好，它促使我们HR要站在公司经营层面来思考，而不是仅仅停留在HR工作上，我认为，要合理合法考虑淡季经营成本问题，还是离不开“开源节流”。

业务有淡旺季之分其实是不少公司或行业共同面临的问题，但不同公司处理就不一样，有的游刃有余、利润出现“东方不亮西方亮”，有的则固守一城而倒闭，有的半死不活，不但赢利少而且员工意见大流失率更高。个人认为，这与公司经营决策有关，要缓解或者持续时间处理好这一问题，应当从广义上的“开源节流”想办法、要主意，以下是我个人建议：

1.淡季培训非长计。培训学习、培训6S或强化训练等都需要长期坚持，而不是淡季集中进行能够起作用的，十年树木、百年树人，员工素质、技能、心态等改善岂能短期见效，淡季培训或推行6S只能是“填满空闲时间”，让“工资照发”有了一个不充分的理由，其实员工心里对公司淡季还是担心，对未来也没底，公司仍然不能缓解淡季效益下滑或降低成本。

2.订单拓展不放松。公司在上海，而且是机械制造业，公司的主要产品和业务要巩固好，不但在江浙沪为主要市场，还要拓展东部沿海一带、中部甚至西部和国外市场，而且还应当接一些其他非主要产品的订单，在产品上形成系列；同时，要设计开发单位想办法出新产品，多参加新产品展销会、多与国内外其他企业专家或高校合作等，在技术上要有自己的拳头专利。某个产品有淡季旺季之分，多个产品组合起来就会形成互补，全年来看，就没有淡旺季的概念。

3.国家政策要用好。这几年，国家非常重视机械制造的投入和开发，一个国家的发展离不开机械制造的强大，不管国家或者上海市，一定出台了许多机械制造的鼓励措施，企业要创高新技术企业、去争取国家或上海或区的优秀企业等，不但能够减免一些税费，还可以得到一些资金资助等，这也使企业降低了经营成本。

4.内部节约有奖励。这个时候要加强公司内部管理，特别是成本控制，该用的钱则用，不该用的绝不能批准，要紧缩各项开支，开展各部门、每位员工成本预算和核算，节约有奖、浪费要惩，也相当于6S的认真推行吧。

5.多种经营可考虑。机械制造是主业要坚守，社会上那些短平快或新兴产业也可以涉及，比如：网购、餐饮、新能源电动车、环保产业、新兴农业，入股其他优质产业、重组兼并等，但不能贪多求全，要胆大心细。

6.活用资金能赚钱。资金市场，如股票、期货、融资、外汇、合作等方式都可以考虑，不能让企业资金停留而要充分流动起来，这需要财务部门或咨询机构给予充分的市场调查、考察，总之，这也是“开源”的一个方面。

7.降薪减员暂不用。对于一般企业，缓解经营困难、降低成本等，降薪减员可能是不少企业管理者最容易想到的，即使能够实施成功，表面上或暂时缓解企业经营压力，但离开企业的员工不一定能够开心离开，被降薪而留下来的员工也不一定安心或服气，如果企业不能真正恢复内部元气（也就是产品市场竞争力），通过这样的简单手段是难以起到长期效果的。



## 做人资，为何总是“里外不是人”？

单位一员工发生工伤，几个手指头给轧断了。人资部门调查之后，了解到他家庭生活困难，上有瘫痪老母在床需要人伺候，下有四个子女都在上学，妻子摆个冷饮摊，所以在单位内部发起了一场倡议员工献爱心的活动，自愿参与，厂子一百多个员工，最起码可以解决这名同事的燃眉之急。大家通过各部门车间自愿捐款了两千多，结果报到领导处之时，领导说以后别再发起此类捐款事情，大家都是碍于面子才捐款的，这种情况由企业出钱就好。事过后，人资部门有一种一腔热血被泼上冷水的感觉，怎么反倒成了我们的不是了呢！1.对于这样的困难职工，发起爱心募捐是否不太合适？2.人资部门总是会受夹板气，做什么事情都难以让所有人满意，那么，我们HR到底应该如何自处呢？

### 【解答】

此案例告诉我们一个道理：如果需要好心办事，也是要讲求方法的，否则，只能把事办得令上下都不满意，人资成为夹心饼干。所以，针对此案例，可以从以下几方面来着手。

1.好事需要领导参与。旦夕祸福的发生，谁也不能预料，不少家庭因病致困、因困致病，在目前国家保障体系无法全覆盖的情况下，单位、团队、行业或自发组织的救助机制对救助者来讲，犹如雪中送炭，既解了燃眉之急，更激发了全社会有志之士的献爱心义举，宏扬着社会正能量的代代传递。

然而，如果眼看别人的困境心生爱怜而不与任何人商量就伸出援助之手，家庭容易出矛盾、单位领导必然认为没有被尊重，就是国家某些部门如果不请示就做出如此行动，也是会被批评的。换成你我是领导，遇到如此不请示、未批准就私自去做事的部门，你会有什么想法？所以，不管什么事，只要是跨部门的事，都应当让上级领导或公司领导知道或者同意后再去执行，不管是为员工着想的好事或者福利待遇，也不管是处罚员工、对外联络之事，获得领导的支持后才行动是最为关键的。

2.领导意见是非常正确的。领导要求“下不为例、由企业出钱”，如此领导多好，人资部门应当将领导的想法变成行动和流程，也就是说：不再组织这类捐款活动，员工毕竟收入有限；同时，与工会、公司领导交流沟通，组建和成立公司

救助资金，制订相应的管理办法。当然，这个过程是需要一段时间的，按什么比例提救助金、账户如何管理、收支方案、公示监督等。必须要进行较大范围的讨论才能够定稿和实施。

3.好好反省才知对错。作为人资工作者，不要只从自身眼光或角度出发来想问题，更不能认为“心地善良”万事都正确，“好心”只是一厢情愿，最多只能说是万事开了一个好头，但过程如何、涉及到的部门和人员会怎么想、大家从中得到或失去了什么，这些问题必须想清楚，不能只顾脑袋发热就去办事。

有了这样的利弊权衡、得失比较，才能更清楚地看清自己作事的对错。一般而言，领导要面对公司各个部门和全体员工，是不会故意来刁难谁的，都会“对事不对人”的处理，这至少是多数人判断事物的自然习惯。由此可知，你还需要在人资领域摸爬滚打一段时间，多积累待人接物的技巧，多换角度思考问题，只有这样，才能让自己有所成长，从而少犯重复性的错误。

## HRBP如何才能紧贴业务开展工作，有哪些靠谱的方法？

我是来自上海的一名HR,2012年参加工作，主要做过的模块有招聘、培训和员工关系。可能是在上一家公司工作时间长了的原因吧，感觉每天的工作按部就班，没有一点生机，学到的新东西也不多，所以前段时间离职了。在重新择业之际，有企业提供了HRBP的岗位，感觉那应该是一个比较有挑战的工作，和以前专职枯燥的HR工作不一样。近期即将入职，虽然满怀信心，但不免忐忑，毕竟没做过HRBP，不知道怎样才能更贴近业务开展工作。请教一下，HRBP如何才能紧贴业务开展工作，有哪些靠谱的方法？

### 【解答】

工作三年左右产生倦怠没新意选择离职也可以理解，但新岗位HRBP确实有一些挑战，应当讲新公司规模不错，如果你的工作有较大起色，升职空间也不会小。为更好贴紧业务开展工作，对你建议如下：

1.申请到业务部门实习。不入虎穴、焉得虎子，此话用到这里虽然不完全妥贴，但话糙理直，如果要紧贴公司业务开展工作，必须对业务部门管理制造、操作流程、客户联络、业务维持以及具体工作细节进行全面的了解，如果有实际操作经验更好，要更好达到这样的程度，最好的方式就是你征得HR部门和业务部门领导的同意，自己主动申请到相关的业务部门去实习，一个月或半个月都好，一定要深入到业务过程中去。

另外，业务部门的会议要尽量参加，高层领导对业务的安排、计划等也要想办法了解，总之，这个实习机会最好争取到，而且实习时间越长越好，最长也不要超过半年，亲身经历的效果要好得多。这样的实习经历，会让你更加清楚业务部门的这些岗位除了岗位说明书中要求的那些条件、能力和职责外，还应当具备相当多的隐性能力，比如：察言观色、灵活应对、套客户拉关系、突出特色的宣传等，包括如何培训、培训什么、绩效、员工沟通等。总之，有了这样的经历，在今后的HR工作中才能更好地为业务做好支撑和伙伴，所做的建议和方案也更接业务的地气，容易得到业务同事们的支持和理解，才不是一位业务的门外汉，打下了成为业务合作伙伴的较好基础。

2.完善制度为业务服务。有了业务部门实习的亲身经历和感受，实习结束回

到HR部门后，一定要提出对公司规章制度的完善和修改，特别是与业务有关的制度和流程，可以在充分征得业务部门同事和负责人的一致意见后，经过HR部门负责人的认可，然后就可以形成初稿，经领导审批同意就可以实施了。

这样的完善应当要根据业务需要而适时调整，不能一成不变，当然，尽量也不要动荡太厉害，并且要征得HR负责人和公司上层领导的同意，不能偏听业务同事或业务部门负责人的一面之辞，以免出现只考虑业务部门的自己需要而忽视公司整体发展和利益的需要。

3.加强沟通交流是常态。业务同事和负责人考虑较多的当然是为了业务更好开展，甚至难免出现为业务同事争取利益的过激行为，包括争取休息休假、提成比例、员工管理等方面的更多优惠，甚至不顾公司整体安排，或者一味要求为业务部门设计特殊的制度。

对于这些要求，如果合理的，你可以向上级提出，得到同意后实施，如果不合理也应当给予解释说明，效果不佳或自己无权限时，可以向上级请示得到明确回复后再给予解答。

针对业务部门业绩较好时，他们更容易出现骄傲情绪，甚至不把公司领导放在眼里，一些领导也会顾忌他们的突出贡献而睁一只眼闭一只眼，如果太过放任也会让其他部门意见大增，公司制度的公平性就会出现较大问题，所以，为了平衡各部门，又不至于让业务部门过于嚣张，你就有必要做较多的交流沟通工作。

4.同步学习业务与人资。作为HRBP，首先是HR理论与符合公司的实操技能必须与公司的发展同步，不但在加强同行内的交流沟通，而且要不断学习国内外先进的理论和经验，消化吸收后转化为公司有用的制度、流程和理念，这是基础的基础。另外，要顺应公司业务发展的需要，适时掌握业务发展的最新动态、技术要求和人才条件，可以经常参与到业务部门的各种活动中去，也可以经常参加业务同行的交流工作，还可以参加业务部门的各种会议，只有与业务共进，才可能不落后于业务的需要，才可能使你保持与业务部门的长期合作，你也才可能成为业务部门长期需要的人。紧跟业务所需，不断学习适用的人资，二者相互促进、共生共长、与需俱进，这是你可以而且应当作为的。

## 如何避免员工“翅膀硬了就飞”？

我们公司是广告工程类的公司，规模很小，现在有一个老的业务人员，其他的成型的业务都离职自己开公司去了。这名老业务的能力比较全面，会销售，懂工程，懂点设计，公司打算给他下面配3个助理，让他来带领营销部门。但是公司有个担忧，就是鸡蛋不能放一个篮子里，因为我们的业绩主要靠营销部门，如果这个人管理能力锻炼起来以后，也走了自己开公司，我们业绩就没有了。请教一下，我们应该制定什么样的管理办法，来规避一些不好的情况呢？

### 【解答】

针对此案例的情况，提以下几点看法：

1.为何要全面培训。案例中说“成型的业务都离职自己开公司了”，充分说明不少人把公司作为学习、进步的跳板，而且获得了全方位的锻炼，不然凭什么能力去“开公司”，包括工资待遇、客户资源、技术等，只有如此，才有能力和资格去开公司。公司让一人承担多个岗位可能也是无奈之举，但重要的客户资源、实际动手施工、过高待遇等应当是可以控制的，否则，成为真正意义的“培训学校”“社会大学”，最终会变成“能力走光、庸人留下或无人可用”的局面。

所以，公司虽小，也不能让一个人掌握公司全部工作内容和核心资源，只能让他负责操作层面的东西。

2.劳动合同补充条款。我们都知道，劳动合同中，公司可以与劳动者约定保密和竞业限制条款，这些“成型或老业务员”，对工程、销售都明白，还涉及到设计等，这样重要的工作、事项，如果不注意，很容易滋生腐败、贪污等现象，为避免引诱员工犯错、减少公司不必要的损失，最好在劳动合同中约定保密和竞业限制条款，从法律角度约束“纷纷离职开公司”的现象，减少公司的未来竞争对手。

3.内部提升人员。员工升职都会出现一段时间的“不适应、不胜任”，只要培训跟上、员工学习劲头足，这段时间就不会太长，这总比将鸡蛋放入一个篮子、将宝押在一个人身上更安全，虽然短期内可能会影响一些公司效益。所以，提升内部相对较优秀的员工，负责任务更多、责任更重的工作或职位，既让员工本人

看到希望，也让其他员工看到了努力的目标。

4.老板要承担最重要工作。一般而言，小公司的老板必须承担非常多而且重要的工作，公司规模小、人员不多，除了核心主要工作外，其他杂事都管得过来，老板如果不是身体好、精力旺、关系多、情商高、吃得饿得，别想有成功的那一天。所以，小公司的老板要管事，不能“甩手别人管、翘脚收钱钱”，否则，公司将难以做大做强。

## 第八部分 职场指路

### 承诺的升迁一直得不到实现，我该辞职吗？

我在上海的一家五星级酒店任人事专员，公司人事部门有三人：但大部分的人资工作均由我负责：社保公积金缴纳，考勤工资核算，宿舍员工餐管理，员工入离职谈话面试等。公司之前有承诺，如果我能把工作承担下来的话，会将我转为人事主管，但现在我已入职三年，也跟部门和总经理分别谈过一两次关于升职的问题，他们对我的工作能力均表示认可，但是对于我的诉求一直没有正面答复。今年我又跟总经理谈了一次，他才将我的职位调至人事主任助理（这是一个创造出来的岗位，架构里面并没有），表示虽然肯定我的工作表现，但是还需一段考察期，一步一步来。我有些心灰意冷，工作积极性也降低了，开始有些得过且过。现在对自己的这种懒散有些迷茫，我该如何改善和调整心态，还是应该干脆裸辞寻找下一个平台？

#### 【解答】

对于员工的晋升一般单位都比较谨慎，因为对于多数人而言“上升容易下降难”，然而，为留住员工，一些领导承诺员工做了什么工作后可以晋升，但承诺始终不愿意兑现，势必导致员工工作积极性减弱，此种现象，对员工本人和公司而言，都是有害的。

针对此案例主人公所处情境，我认为需要充分分析实际情况后，再做决断不迟，下面是我的建议。

1.岗位的替代性。公司对员工的重视，往往是看员工这个岗位的替代性，也

就是“别的人能否胜任”或者“能够胜任的人多不”。普遍来讲，人事工作基本都是事务性，创造性或工作难度并不大，只要有一定文化水平、工作经验和心态的员工都能够胜任，而且这类型人员在人才市场上是比较招聘的。所以，人事工作的替代性很高，在部门或公司领导那里难以申请到较高工资或提升机会，哪怕自己的份内工作确实比较出色。

2.自己工作表现。人事工作远远不止案例中提到的内容，更不要说人力资源了，一般来讲，人资部门要做好三件事，一是人力资源领域在公司内的专家，二是企业文化的宣导者，三是各部门工作创新的促进者。案例中说主人公能够承担的内容只是第一件事的一小部分。自己在自认为比较出色的这些工作中到底表现如何，领导真实评价是怎样的，其他部门、同事有什么看法，自己犯过哪些错，得过哪些奖励没有，这些方面都要全方位地梳理，你认为的能够承担也许与领导认为的承担在标准、要求上有差距。

3.答复背后含义。领导对工作能力表示认可，却对晋升一事不正面答复，意思是什么？换位思考一下，说明对你的表现还有不满意之处，只是不好明说，所以才不正面答复。哪些地方不满意，作为当事人，根据自己的表现、平时与领导的交流等，应当是明白的，如何去改善，只能付诸行动了。

4.设岗位还考察。面对一再要求，领导新设一个主任助理岗位，而且还有考察期，说明领导真实用意是不愿意晋升的，说难听点，也就是：目前公司暂时还需要你，但对你还不太满意，不想提升你，如果能够寻找到更合适的人选，随时可能替换你。

5.若懒散不可取。所谓谋事在人、成事在天，只要自己认真工作，对问题是想办法而不是找借口，不断总结经验教训，不犯低级和重复错误，领导交办的份内份外事都及时完成，在领导和同事面前都表现出积极主动、热爱工作、富有激情的形象，这样，领导就会认为你是忠诚的、有前途的，会重点培养你，即使公司或领导因其他原因打压你、就是不提拔你，那么，你至少收获了经验、能力提升、积极肯干的精神，到哪里不是一个人才呀？相反，如果因领导不兑现承诺而懒散、拖位、不积极，则只能使自己在意志、形象、眼神、行为等各方面都会体现出不足，此所谓“相由心生”，即使离开这里，也难以被别的公司看上，所以，在任何条件或环境下：今天工作不努力，明天努力找工作。

6.辞职需思再三。目前来看，一般的行政人事岗位是容易招聘到人员的，所



以，如果提出辞职，公司一般是会同意的，可是你再找合适的岗位却不容易了。是不是要裸辞，是因受不了一时的委屈或认为自己翅膀硬了哪里都是一人才，而且自己的经济压力也不大，那么你就勇敢地辞吧；但是，你不得不想想你能再找到满意的岗位吗？其实，不管国企、民营、外资等，一是要看心态、也就是稳定性；二是看能力、也就是经验；三是看关系。千万不要以为离开这个火坑一切都会好的。

7.可以设定期限。在目前“半承诺”的状态下，自己应当更加努力工作，不管份内份外的事，只要是有时间或领导安排的，都积极乐意接受，并想尽办法尽快完成，养成主动、积极、不拖位的习惯，在这种状态下再工作半年或者一年，公司各部门或不少领导都认为确实做出了不错的成绩，自己感觉也提升不少，那么，如果领导不主动提出提升或者自己再次提出来晋升却仍然被领导找借口推辞，这个时候，自己完全可以利用业余时间寻找更好的平台，待基本确定下来后，提出辞职也不迟，最好不要裸辞，让自己的职业生涯和社会保险形成连续状态有什么不好吗？

不管怎么样，领导最终总算一定程度答应了你的要求，并没有完全不兑现承诺，其实也是十分不错的，说明领导一定程度上是认可你的，但仍然有对你不满意的地方，此时，如果你因未完全实现承诺而消极或懒散，如果领导了解这种情况后，可能永远都不会重用你，相反，你应带着感恩的心回报领导的关怀，努力工作、积极表现、多做实事、不要抱怨，用实际行动使自己成为公司或部门不可或缺的人物，这样，领导不重用你都不行。

## 如何巧妙地拒绝工作范围之外的杂事？

我目前在一家成立不久的食品类私企工作，公司有长远的规划，前景较好，领导平时也很照顾员工，气氛较为不错。我入职一年多来，公司行政人事工作也得到了很好地改善，但是目前的工作内容和我的职业规划越来越远，行政类的工作占据了大部分工作内容，公司工商事宜、接待工作很多，逐渐感觉自身的工作由行政人事转变至秘书保洁保姆。最夸张的是，老板经常会安排一些家里的私事给我，比如去帮他接孩子放学，自己有事没事都会安排我去，夸张到一周五天要去接四次，还有孩子的社保、照片冲印、办理银行卡等好多私事。请问，对于这些事情，我应该如何巧妙地拒绝呢？

### 【解答】

真心为你感到高兴，能够进入这样气氛不错的公司，而且能够得到老板重视，并且将许多本不放心的家事让你去做，如果你能够努力或者继续在这家公司工作下去，今后的路是比较有期望的，这等好事不是每一个人都能够遇到的，多数卡友都会为你感到开心。然而，你却想拒绝，本着为你长远考虑，兼顾当前小利益着想，以下做法可以供你参考：

1.当面一定乐意地应承下来。私企基本就是老板说了算，况且是新成立不久的公司，老板如此重视你和行政人事工作，于公于私，你都应当心存感恩之情，为公司为老板做力所能及的事情。不管任何时候，老板打电话或者当面吩咐事情时，一定要乐意地答应下来，这既是态度，也是老板信任你、继续重用的基础，否则，一旦老板怀疑你的忠心，你就难受了，已经得到的所有东西都将被老板收回，包括工作、信任、重视等。

2.正确认识这些杂事的作用。根据你的表述，杂事有行政类工作，比如工商、接待、秘书等，还有老板家里私事，比如接孩子、冲照片、办银行卡、缴社保等。

你认为老板的安排很“夸张”，意思是不能理解，其实是你没有换位思考，老板的事一定是比较多的，需要对内管理、对外联络的事情相当多，而且许多是政府、客户那些很让人头疼的事，因为这些只能老板亲自出马才可能搞定，否则，小则造成订单没了，大则带来罚款导致企业倒闭等。所以，老板家里的私事

只能另作安排，当然是老板非常信得过的人来做是最好的，一年来，经过老板的考察，现在放心地将这些行政或私事交给你，说明你得到了老板非常的信任，你应当高兴才对。

你看看，那些许多成功的人，不少是踩在巨人肩膀上起来的，现在有老板重视你，今后就会拿更大的事情让你做，甚至赞助你创业都是可能的，毕竟你有功于老板和他的家庭，但现在你必须忠诚地将每一件杂事做到位才行。另外，别小看这些杂事对能力的考验，它们都从不同侧面检验着你的能力，交流沟通、耐心、细心等，同时，能够增加你的社会阅历，再有，如果你有心积累人脉，也不失为一条非常好的道路，前面还有老板做铺路，积累起来相对也容易些，想想这些，你还会一心只想“拒绝”吗？

3.办杂事影响正事时的处理。有人说，私企中，老板永远是对的，作为下属，如果同时需要处理几件事，都是老板吩咐的，就需要一些技巧了。如果你正在做或马上要做某件份内较重要的事情，老板突然安排去做另一件事，包括老板家里的私事，你答应下来的同时，一定要再说一句：老板，我现在正在做某某事，只能先放一放，等忙完某事后再来处理，可以吧。一般来讲，老板会为你做出选择的，也不会怪罪于你，从某种程度上讲，也起到了软拒绝的效果，当然，如果手上确实没事正在做，还是应当乐意接受老板私事的安排，做一个诚实的人，老板更喜欢。

4.杂事不会永远如此下去。公司创立初期，一切都在摸索和完善中，你现在所做的杂事也不可能一直这样下去，一旦自己得到提升或部门人员充实后，就可能将这些事分解开来，自己抓住主要的事情，但这需要一个过程。有了这样的心理准备，就会想到“困难是暂时的，对自己狠一点，成长才快一点”。

5.如果一直当牛使再说。当然，也不能说老板只是把你当牛使，有事都找你做，认为你老实、忠诚、可靠，可是，当企业效益不错、发展很好时，老板一直不提拨你或者给予其他恰当的好处，只是一味地安排做事、做事，那么，你也可以有自己的选择了，毕竟做了这么多事情，能力多少都有所提高，搞不好自己也创业去。这个时间期限，可以是三年、五年，但不能更长了，否则，老板心底真把你当笨牛使了。

总之，能够得到老板的重视，一定要十分珍惜，可以说是自己天大的福气，要好好抓住这个机会，磨练自己、锻炼成长，与老板成为朋友，为老板分忧，不

要只想到“轻松和拒绝”，只有多干事，不管是份内还是份外，才能成长得更快些，离自己成功的彼岸就更近些。

## 人事专员跳槽能升职主管吗？应该提升哪些技能？

我从事行政人事工作已经有6年时间了，非科班出身，从10年到13年一直从事行政工作，14年开始接触人事工作，并且学习了人力资源六大模块相关知识，目前在一家互联网金融公司做人事专员。现在自己做了两年的人事专员，对人事工作的各流程已经比较熟悉，为了能有更好的发展机会和理想的薪资，我想跳槽做HR主管，但因自身没有管理经验，如果换工作，不知道能否成功应聘上主管的岗位。请问一下，人事专员跳槽能升职主管吗？应该提升哪些技能？

### 【解答】

你问“人事专员跳槽能升职主管吗”，我直接回答：能，太能了，不但可升主管，经理、总监都可以的，胆子越大越好，不想当将军的士兵不是好士兵嘛。结合你提供的案情和问题，以下技能是你可以注意的。

1.胆量。专员升主管，是太正常不过的了，还来问，说明胆量不够、自信心不足，还需要强化胆识，要知道，这个社会是撑死胆大的、饿死胆小的，只要胆量够，一切都可以学，任何人对新东西都是从不会到逐渐会的，有什么好怕的。你看那些一知半解的应聘者，为了获得某个职位，来一句“给我一个月试用，业绩不好或公司认为能力不行，可以不给我工资”，一听是不是感觉就是有一定能力的样子，管他的，类似的说法可以表达，胆量大，机会才更多。

2.三会。这是任何管理人员都必须具备的条件，只是具备条件的深度、广度不同罢了，就人事管理而言，三会的内容可以是：“会做”，即招聘、培训、薪酬、考核、员工关系、规划等各模块都会亲自动手操作，甚至细致到制度流程制订、表格设计、培训讲课、考核方案、规划建议、劳动法规、社保办理等都是清楚的，能够有较多的方法和技巧检查督促下属工作的完成；“会写”，即人事部门涉及的总结计划、请示报告、通告表扬、法律文书等都能够亲自动手写，包括电脑操作方面一般的WORD/EXCEL/PPT等都要会；“会说”，即上级要求下来的精神能够不变样地向下传递，下属所提建议或意见能够及时回复，无法直接回复的能够不走样地向上级反映，能够组织下属召开部门会议，能够代表本部门参加其他会议并完整表达部门意见。

3.理事。必须把人事主管职责是哪些弄清楚，不同公司会有所区别，有的甚至会把行政人事不分家，也就是说，按照年、半年、季、月、周计划来罗列，计划外的就只好按照通常做法来预留时间了（大约会留出20%左右甚至更多的时间来应对各种临时性事件），把自己的职责与下属一起分担清楚，包括需要达到的绩效目标和协作要求；另外，再把本部门需要与其他部门协作的工作进行梳理，比如：员工满意度调查、培训组织、制度修订等。

4.管人。对内，不是将职责和工作分派到下属，下属就会理所当然按照你的要求及时保质保量完成的，必须懂得一定的心理学，每天进行观察和分析，必要时找来谈话和了解情况，汉堡式、先扬后抑等管理方法，员工有情绪了如何梳理，员工缺乏斗志和士气如何转化为正能量；对外，如何与上级、其他部门、公司外的人员打交道，做到有礼有节。

5.太极。一张桌子四个角、说得掉走得掉，意思是说，在各种会议上，难免出现部门之间推诿扯皮的事情，如果事先没有做好准备（比如：事情经过的详细信息、对方可能提哪些问题、自己如何回答等），将可能处于比较被动的局面，即，原本不属于自己部门的责任或过错，因为不会表达或信息不全，就可能背了黑锅，长期下去，整个部门在公司领导的形象就会受到影响，自己的前途也不会很好。所以，学会无影拳和适当有一两个与自己走得近一点的管理人员，工作起来就会相对好一些。

6.结论。你工作已经六年，虽然从事人事工作两年左右，但积累的其他方面的工作经验对人资工作也是有所帮助的，所以，可以大胆朝主管进军。由于不清楚你在各方面的能力如何，比如：学历、写作、电脑、健康、情商、表达等，只能凭经验写出人事主管应当具备以上共性能力，你自己比对就好了。

## 新人HR缺乏指导，该如何入手人力资源工作？

我在北京的一家虚拟信息技术公司工作，公司有100余人，专门做人事的只有我一个人。我应负责入离职、合同和社保、档案、绩效考核、招聘这几项，但是自入职以来，完全没有人跟我交接，也没有人培训。招聘是主要工作内容，但是也没有具体的招聘人事要求之类的，岗位说明书都是自己去网站找的。我才毕业一年，各项技能都不是很会。总感觉自己适应不了这样的职位。请问一下，我该从那几个角度出发去驾驭这个公司这个岗位呢？

### 【解答】

在现实中，类似案例中这样的公司和这样的岗位应当不在少数，毕竟中小民营企业数量上占着相当大的比重，针对你的处境和想法，提出如下建议：

1.工作上讲速度。这一点很重要，不但在自己负责的人事工作，包括领导安排的其他临时事务，都要在第一时间完成和回复，在语言、行动、执行等方面一定要快，不能有半点拖延，这样，直接上级和其他领导都能看到你是积极向上、办事效率非常高，对公司和部门是有贡献的，认为你有培养前途。

2.原则上灵活。不管入职有没人交接，也不管自己对公司的习惯、流程是不是熟悉，或者自己经验有多少，用人要求或岗位说明书的基础如何等等，不管怎么样，毕竟自己也毕业一年了，在待人处事、基本岗位要求方面还是有一定积累的，特别涉及安全、诚信等方面的事情，一定要坚持原则，不能退步，即使有上级来交待也要坚持，这样，领导就会觉得你很正直、值得托付重要工作。当然，如果多数人都认为应当做的，或者大领导明确指示的，还是应当灵活处理，这也是自己成熟的表现，对自己较快走上管理岗位会有好处的。

3.全面熟悉操作。由于公司只有100来人，而且人事各方面只有一人负责，可想而知，各模块开展的深度和广度不可能怎么样，达到基本要求就不错了，或者说，能够应对事务性的工作就可以了。别看这些事务性的工作，对今后做好管理或人力资源工作十分有好处的，没有这些扎实的事务性基础是不可能的。

4.搞好部门关系。要做好以上那些工作，由于没有人带也没有现成的资料可以参考或借鉴，所以，必须搞好与上级、老板和各部门负责人关系，既要为各部

门人事事务分忧，又不要失去原则，上班期间是工作关系，业余时间朋友，要加强交流沟通，常交流工作业务等事项，力争让自己早点熟悉各部门业务和工作流程、工作要求等，对做好岗位说明书和工作目标要求有帮助。

5.可以申请增员。100来人的公司，人事一个人负责，但往往还有一些行政事务性工作，相对来讲，工作就比较忙，可能难以将工作做好，容易出漏洞，所以，可以向领导申请增加一个人的编制，一个人负责外联和招聘、社保等，另一个负责内部事务和管理，分工不分家，需要经常配合着工作。

6.锤炼成长自己。也许你梦想到那些成熟而且规范的大型企业去，制度、流程、员工素质都非常规范，一切都照既有的规矩办，自己可以不用动多少脑筋就能够完成任务，虽然环节较多，但不容易出错，显得精神上更轻松些，但这样的环境不一定能够让自己成长更快，而且不能接触各个模块，晋升起来难度相对较大；相反，在这样的小型公司，由于自己能够接触全面的人事工作，对各模块都有机会熟悉，虽然不及大公司精而专，但操作上大同小异，而且还能够接触公司中高层管理和行政管理工作，能够从多角度磨练自己，所以，只要自己努力工作、凡事认真并且讲究方法，不存在不能胜任的。



## 面试的时候被问到离职原因，怎么回答比较好？

作为一个HR，我们希望求职者能够坦诚，不要撒谎；可是作为求职者，难免会有一些尴尬的离职原因难以启齿。比如说我的第一份工作，就是因为太闲、学不到东西，所以做了9个月就离职了；第二份工作则是因为领导的亲戚想顶替我的位置，领导将我调岗，于是离职了；现在的公司是一个创业公司，目前已经做了4个月，领导两次以降低成本的理由提出降薪，虽然都被我坚决拒绝了，但是感觉领导已经对我非常地不满，所以近期可能还要重新找工作。在此请问下大家，如果再找工作，HR问到离职原因，我在该如何解释才好呢？

### 【解答】

多次阅读你提供的信息，并将自己多次面试他人及被面的经历回想联翩，在讲述离职原因方面，坦诚、诚实是应该得到提倡的，但如果太老实，就没有必要了。下面通过层层逻辑推进的过程来说明到底该如何解释离职原因为好。

1.精练离职原因。放眼所有员工的离职原因，不外乎三种：一是自身原因，二是公司原因，三是其他原因。不管哪种原因，如果要细究，并且堂而皇之地拿到桌面上来老老实实讲出来，恐怕没有哪家公司愿意接受你的入职。

就拿你三次离职原因“太闲学不到东西、领导安排亲戚来顶替、领导降自己薪”，看起来都是公司或领导的原因，如果原原本本照此表达，仔细听的面试官多半会想：怎么会太闲，看来缺乏主动性，怎么会学不到东西，在哪里在任何人身上都有我们可以学习的地方，自学能力也是有问题的；领导为什么不让亲戚顶替别人，肯定是你能力和业绩不行，达不到领导的要求；领导为什么要降你的薪，为什么不降别人的薪，还是你能力和业绩差嘛。其他离职原因也不用再细举，总之，如果老实和盘托出，面试官都会有异样的看法，对应聘者是不利的，怎么办？且看下文。

2.寻更好发展机会。你三次离职，原因不尽一致，但都可以归结为“寻更好发展机会”，虽然你离职实际是因为“公司或领导引起的”，即使是“家人、朋友、身体等其他原因”或“自身原因”，只要自己还希望再找工作而不是创业，都是为了“寻找更好的发展机会”，这个高度概括的原因是最好不过的了。

一则表明了自己“人往高处走”的积极向上精神，多少表达了自己是“积极分子”，强调了阳光、努力的方面。二则巧妙避开了直接说“公司、他人或自己”逼迫离职的尴尬原因，合理维护了“公司、他人或自己”的利益及声誉。三则表明了正在面试的贵公司正是自己很好发展机会的对象，暗地让面试官心里感觉到一种舒服感。

3.总结过去朝前看。好奇、探底、自认为招聘主动权在自己手里的面试官，一般会继续追问具体原因甚至细节问题，如果是用人单位急需用人时，可能会适可而止。

总之，面对如此情况，都可以讲：我是一个十分爱总结的人，每个离职也是一样，而且经常从如何改善自己、努力去适应环境、提高自己的业绩和需求来要求自己，对已经过去的人和事，再去思考过多，往往会束缚自己的手脚，我总是把眼光向前看，总设想未来是美好的，只是前进中的路途需要胆大心细和智谋，通过自己的不断努力，遇到困难想办法解决，绝不退缩，同时，自己的理想、目标与现实环境要随时进行调整，这样，才更符合实际，才更具有可实现性，对公司、自己、家人以及社会才是真正多赢的。

4.正面展示说工作。为让面试官信任或放弃细究离职原因，可这样说：在某公司工作期间，工作计划都能够按照或提前完成，没有违反公司规定而受过处罚，更没有做任何违法的事，N次受到部门和公司表彰，可拿出相关证书展示。然后，话锋一转：好汉不提当年勇，过去的成绩已然过去，一旦入职贵公司，我在将工作安排如下，用1、2、3来简要阐述，最好不要超过5点，最后补充一句，我会尽快融入公司和集体，刚才只是初步设想和安排，当然需要结合公司整体安排，还要开展其他相关工作。如果面试进展顺利，这时可能会涉及到谈薪论聘了。所以，为避免尴尬谈离职原因，要紧紧抓住面试官更关注你的能力、事迹、业绩与今后工作打算的心理，机灵地把他们朝这方面引。

5.非要谈时说庙小。面试官中“长有一根筋”的也不少，自以为很牛，也不太顾应聘者的面子，可能会一直追问离职原因，完全不会因你的“忽悠术”和“转移大法”而忘记。

此时，真可以说：随着自己经验、能力的不断成长，自己的需求（包括职位、薪资等）都与刚入职时有了较大的不同，由于自己在某某方面做出了这样那样的成绩和贡献，多次与领导提出加薪升职，都没有明确的答复，我也考虑到公

司的困难，但自己的追求、发展与目标不能这样永久等下去，理解公司的苦衷，都是自己提出离职，没要公司一分钱补偿。有能力、知感恩、肯努力，在哪里都有很好的发展前途。

当然，如此讲后，面试官就会掂量自己公司会不会庙小而容不下，即使不录用自己，也是好事，以免在谈薪资时无法有一个理想的价位，如果能录用，也可以在谈薪时有一个先手。不过，如果不是这样的离职原因，就没必要如此编了，否则，背景调查时，一样要露馅，除非自己面试完后立即给原单位领导、人资部门打招呼，请求如此如此美言等。所以，如果做不到这些，仍然被逼要回答真实离职原因，只好直言相告，录与不录，悉听尊便。

6.别被忽悠入了职。从你讲的三次离职，虽然是讲的结果，但应当能够从面试、入职或者工作过程中发现一些蛛丝马迹，即自己是被忽悠了的。若要尽量减少这种因公司或领导原因而离职，最好在面试前或面试时就睁大双眼，去努力发现那些不同寻常的东西。比如：招聘简章写待遇面谈或写一个跨度较大的区间、工作职责考核内容等定性多定量少、面试官对加薪晋升考核等喜欢画饼谈未来谈理想、说福利时公司正在设计和考虑等、谈企业文化/制度时用领导十分重视人才以及人性化管理、承诺贡献越大回报越多却没有具体的规定等。

这些语言或文字都是忽悠词，当然，包括入职后发现与面试时承诺不一致、试用转正工资不一样、福利实施较少时，都会用“未来、面包会有的”来搪塞，要知道，人资者本来就经常用这些词来忽悠别人的，怎能不知情，只是有的朋友没注意观察和总结罢了。只要及时识破这些，不被忽悠，能够进入相对规范一点的公司是较好的选择，对自己练就规范管理的习惯和正确的人生观都有帮助，但是，如果自己为了临时过渡，可以实施“反忽悠”，即自己骑着驴找到马后，就会拍屁股走人，看谁忽悠谁。

## 怎样和老板说话，才显得自己很ok或很靠谱？

我在一家制造业企业工作，公司比较小，行政人事只有我和主管两个人，上个月主管离职了，我接了他的工作，so，大boss就成了我的直接领导，很多工作都要直接汇报给他。结果悲催了，我的缺点展露无遗。嘴笨，不会说话，有的时候词不达意，明明工作做得很棒，结果汇报得不好，也不知道老板觉得我这个人咋样。现在这个社会，除了做事，说话也很重要，如果能给boss留下一个“靠谱”的印象，就有可能被委以重任，升职加薪也指日可待，但这恰恰就是我的死穴。请问一下，怎样和老板说话，才显得自己很ok或很靠谱？

### 【解答】

老板认为一个人“靠谱”并且委以重任，绝对不是你说的“汇报工作不错”，一定还有其他方面的表现，同样让老板放心。为此，站在老板角度，与你分享如下：

1.思维定行动。对行政人事工作的各种大小事情，你骨子里是怎么想的，就会体现在语言、行动和表情上，至少难以用假话遮盖全部，况且在老谋深算、察言观色的老板面前，可以说，装腔作势只能是搬起石头砸自己的脚。

比如：员工请事假，本来两天以上就要老板批准才行，因为用人部门领导来你这里说，那个员工有急事，要请三天事假，如果老板批准才能请假的话，可能来不及，据查属实，你就点头说那先休假吧。这件事如果老板知道了，会怎么想？老板一定会认为你：自作主张、自以为是、没大没小、不讲规矩或者无组织无纪律等。只是举一个例子而已，只想说明：思维决定行动，你是怎么想的，就会支配你的行动。也就是说，处处站在老板角度想问题，才能使自己讲的、做的都与老板更接近。

2.老板怎么想。设想一下自己如果是老板，掌管着你们的公司，对内要照顾着全体员工的衣食住行、经营管理，对外要与政府各部门、客户、供应商等打交道，面对同行的激烈竞争，还要拓展市场。

为此，老板是不是很容易直接想到挣钱，即赢利、利润等，做任何事，就考虑到控制成本、追求收入最大化，不该花的钱一分钱也要省，该花的再多也得

花。在节约和收入方面，行政人事工作的办公用品、水电、人员编制、节日礼品、员工活动等，该怎么开展工作，一点，你就明白了吧？然后，应当是安全问题，也就是说，要安全地获得这些利润，设备、车辆、人员、厂房、后勤保障等都得保障安全，否则，好不容易挣到的利润就可能全部泡汤；再有，员工稳定性、员工积极性的激励等，没有积极的员工，再多的人都是没有用的；公司技术先进性、生产稳定性、市场拓展等都是老板要考虑的。如此种种，落实到你所在的行政人事工作，就可以由点到面地进行联想了。

3.汇报说重点。既然上了这个位置，害怕是没有用的，按规章制度、公序良俗和做人的良心，对待每一件，把握住分寸，哪些该请示汇报哪些不用，可能没有一个准确的度，只能慢慢与老板磨合中体会，并不是制度和职责能够规定清楚的。在汇报请示时，你不用慌张，可以提前准备，如果是临时被老板问到，则要弄清楚事情的前因后果和整个过程后，再说出自己的看法和意见，不要轻易表明自己的态度。因为老板的时间比较紧，所以一定要说重点，比如：事件的时间、地点、关键人、结果、责任、费用、利弊等，不超过5分钟时长。

特别要注意语速，要不快不慢，眼神要与老板进行交流，不要说“可能、也许、应当等”不肯定的词，也不要说“形容词、副词”之类的，用记叙文的方式即可，只陈述事实，不加入自己的主观判断和猜想。不能只说问题，还要说解决方法的建议，最好能够提供一两个解决方案，让老板选择，或者激发老板的思维，让他想出第三个更好的办法。

4.承担份外事。拍马屁式的汇报是没有用的，会说很重要，但会做、能做、巧做更重要，没有真实可靠的行动和业绩做支撑，汇报也是苍白无力的。

首先，行政人事的所有大事小情，必须做到不违背老板意愿、为公司节约开支、安全始终第一、不惹起较大员工反响、中上层管理人员很少抱怨或投诉行政人事的工作，如果偶尔有几件让老板感觉到亮点的工作，那是更好的，比如：先进管理体系的引进、公司创新项目的主导、为公司获得某重大市省级奖励、为老板或公司挡住了某些重大开支、主导了某重大事故的解决和处理等。另外，把行政人事的份内事做到相对妥当还不够，还应当主动承担份外的工作，比如：市场拓展、技术创新、产品规划、生产现场管理、采购管理等，可以从合理性、激发员工积极性方面多参与，其实也就是多成为HRBP的角色，也包括公司中高层对公司经营管理的规划参与。

5.做事虑全局。不管是招聘、工资、考核，还是办公用品、活动组织、5S工作等，不能只考虑到行政人事部员工的得与失，或者只关注骨干员工、个别部门或关系户等，而应从更全局的角度，有利于节约成本和激发员工积极性去思考、去行动。在这些诸多事件中，努力找到自己与老板存在的差距，并不断调整自己的心态和思维方式，尽快缩短这种距离，让老板看到，许多甚至全部行政人事工作交给你来办理，甚至授予更大的人事权、财权是放心的，经得起时间的考验，令其他中高层和部门负责人也都有相同的看法。

## 公司背着我招人顶替，是去还是留？

最近真的很郁闷，我在一家金融企业的杭州分公司，之前的工作主要是行政居多，为了转做人力资源，才加入现在的公司。现在入职快8个月了，负责分公司所有行政人事工作，每天工作非常多。前段时间因为工作上的事情和分公司总经理发生了一些不愉快，7月份公司全员调薪，只有我的薪酬没变，最近无意中在招聘网站上看到分公司在招聘我这个岗位。现在我觉得分公司总经理在背着我招人，想把我换掉，不加薪的目的就是想逼我自己走。我应该是去还是留？继续留下来等公司招到新人辞退，还是自己提前提离职？

### 【解答】

行政人事的杂事非常多，不少都比较闹心，而且在各部门和上级领导眼里，行政人事工作无足轻重甚至可有可无，任何人都可以胜任。持这种观点的领导不在少数。当然，这与国内绝大部分单位将行政人事工作定位于“打杂”是有关的，也与从业者素质、心态甚至与各部门相关领导沟通交流技巧有关。基于你目前状况和所遇环境，建议你“提出辞职”为好，理由如下：

1.所处环境分析。工作上，由原来主要负责行政，变为行政人事一人挑，今后还会不会借机再增加什么工作呢？我们都是做此类工作的，非常清楚其中的杂事、烦心事之多，局外人是看不清楚的，还以为做人事行政很风光也，不但知道的一些事不能讲出来，还要替其他部门、有些领导背不少黑锅，没有十足的耐心、定力和保密性是根本胜任不了的。

人际关系上，你与分公司总经理发生不愉快的事，不管是什么事情，分公司总经理也是人，总会对某些事或人不会轻易释怀，说不定耿耿于怀、寻机报复或随时穿小鞋都是可能的，真正放得开、十分大度、宰相肚里能撑船的领导有几位？官大一级压死人，得罪了分公司总经理，你的同事关系今后将会是什么样子可想而知。你可以预想一下，随着公司的不断壮大，行政人事的杂事只会增多，不可能减少，估计人员编制难以增加，人际关系不会越来越难处吗？显然是无法期待的，那为什么还要留在这里呢？难道自己不能凭本事再物色到其他更好的单位吗？

2.预期待遇分析。全公司都调了薪，唯独你不增加，如此故意行为，让你情

何以堪，怎么面对众多同事，何颜以对家人朋友，尴尬之极，恨不得钻进地缝里，简直是奇耻大辱。

如此明显的打压、排挤意图，为什么还要待在这里呢，继续待下去，只会给人“你没本事，没去处”的感受，而真正同情的上级或同事是难以找到的，只是我们这些爱打抱不平的局外人。

即使再等一年，或者再加一些工作量，把你身心压跨了，估计也不会给你加工资，反而领导会认为“这么一个便宜的使唤者，还这么老实，真傻，不欺负他，欺负谁呢”，这就是所谓的马善被人骑、人善被人欺的道理。上班既为了合理的待遇，也为拥有一个快乐的心情，还应当学到未知的知识和经验，以提升自己的综合能力，如果几者都无法求得，试问：还留下作啥？

3.你无情我无义。增加工作量、不加工资、背着找人顶替等这些事情的叠加，你应当清楚事态的严重性。说难听点，或者做人光明磊落点，觉得你为人处事不行、服从性较差等，都可以直接沟通交流，要求改善，或者无法忍受就劝其离开等，都可以操作或说出来，而不应当如此暗地操作，逼你离职。

面对如此无情的环境和管理，你也没必要不好意思，更没必要为其留足时间，而可以采取提出离职，届满一月就可以离开，哪管公司的工作接得上接不上，甚至惹毛了，还可以找出公司对自己的非法管理证据，进行仲裁或起诉，作为一个行政人事工作者，如果公司真有这些不人道的行为，收集这方面的证据应当不难的。



## 怎样提高处理考勤的工作效率？有哪些窍门？

我们公司有20多人，为了规范管理，两个月前公司安装了新的指纹打卡机，这台打卡机属于考勤和门禁一体的，进门要打卡才行，同时也会形成考勤记录。公司规定员工每天早上上班必须打卡，晚上加班前后也必须打卡。但目前出现了这种状况，有些人一天多次打卡，有些人一天都没打卡或者晚打卡。现在我的工作量不减反增，每个月还要从那些不定时的打卡时间里来分辨哪些是正常的出勤时间，哪些是真正的加班时间。总之现在的考勤如一团乱麻，整理起来非常费劲。请教一下，怎样才能提高处理考勤的工作效率？有哪些窍门？

### 【解答】

磨刀不误砍柴功，工欲善其事、必先利其器，你想提高处理考勤的效率，以下五点可以注意：

1.勤管理规定。虽然只有20多人，如果没有规矩也是不容易管理的，就拿考勤来说，如果没有明确的制度，领导今天说考勤这样管，明天说那样管，这些员工这样上班，那些员工那样上班，某些员工可以打卡也可以不打卡，一些员工没打卡只要领导一句话就可以说是已打卡，总之，乱象丛生，不一一罗列，所以，即使人员不多，也一定要有考勤管理办法。

这个办法的主要内容有：各岗位上下班时间、打卡有效时间段（比如：上班时间内、下班时间后半小时内方为有效）、全天打卡次数要求、出差或外出办事补卡期限、迟到早退处罚细则、各种请假的考勤计算等，总之，一旦制订，人人均适用，不得有例外，否则，这个制度也难以实施。

2.考勤机使用。你要充分熟悉指纹考勤机的使用，特别是指纹的录入（最好每个员工录三个不经常用的手指，比如无名指、小指等）、姓名及录入编号的一一对应、有效打卡时间段的录入（这一点最关键，可以避免重复或多次打卡带来的人工确认，还可以自动识别迟到早退现象，迟到早退会显示为红色），另外，考勤机可以与电脑外接，以便随时检查每个员工的考勤情况，如果考勤机旁边有摄像头，那将更方便监控。

另外，要简单培训所有员工如何爱惜和使用考勤机、如保打卡等，正常情况

是：录入指头不轻不重放到采录处正中，不要急着离开，大约一秒钟后，考勤机会有“谢谢”的提示音，表明已经打好卡，如果再打卡，会提示“已打卡”，说明已打卡，不用再打了，当然，不同牌子的考勤机，提示音可能有区别。

3.例外情况处理。不管是20多人，还是200多20000多人的企业，都会有员工打卡，不管怎么详细规定，都一定有例外情况、例外员工的特殊情形要处理，对你而言，只坚持一条：以规定为主，若有特殊，见领导批条。

不管是老板的亲属，还是领导的法外开恩，在考勤这里，你没有任何特殊处理权限，只能按照考勤机上实打实的考勤记录来汇总每月的考勤，没有领导的批条，任何开后门都不要开绿灯。

所以，对你坚持原则、严格考勤也要有一条红线规定，比如：我们在员工奖惩管理办法中就明确了“私自更改考勤原始记录的一律按严重违反公司规定处理”。另外，随着季节的变化或者员工个体差异，也会有少数员工无法打上卡的情况，这时就需要用手工考勤或员工每天输入设置好的考勤机密码进行考勤。

4.每日整理完毕。奉劝你，员工上班下班都在不断地进行着考勤，出现这样那样的情况是难以避免的，所以，你应当在今天整理完毕昨天的员工考勤意外情况，包括各种没有考勤记录的请假出差等，而不要等到月底时再来集中清理，那时的工作量就显得尤其大。每天清理的好处还包括可以即时发现员工意外打卡的情况，给予及时提醒或向员工部门负责人反映情况。

5.实际出勤记录。在进行指纹考勤的同时，一定要要求各个部门负责人要用纸质表进行考勤，这是从另一个侧面来杜绝指纹考勤作假的可能，如果不这样，有的员工就可能打了上班卡，中途溜号离岗，然后快下班的时候再来打下班卡，或者员工与某些管理人员串通作假。

所以，一方面要求各部门在月底需要报送员工实际出勤的手工记录表，既与原先排班表进行比对，也与指纹考勤机比对，还与调班换休请假等情况比对。另一方面，你所在的人资部，要不时地到各部门抽查打卡、出勤情况，防止“吃空饷”的可能。另外，所有的考勤记录，按照法规规定，应当至少保存两年以上，所以，每月要将考勤情况汇总打包保存，并标识清楚，随时备查。

考勤管理，看起来简单，其实涉及的情况比较多也比较杂，要做到滴水不漏，也是不容易的，由于考勤直接涉及员工的收入，所以，更应当引起各级管理

人员高度重视，不要出现钻空子、开后门的情况。

## 公司发展缓慢，HR该何去何从？

我大学毕业后进入一家创业型的电子商务公司，当时只有8个人，从市场部做起，做了不到半年的时间，公司老板把招聘工作给我做，后来所有的人事相关工作都由我接手，一干就是3年多。我本人非人资专业毕业，进公司前的工作经历也不丰富，见识也不广，进入这家公司做人资，也全都是自学的。我意识到自己的不足，想要在专业上有所提高，但公司的发展一直很缓慢，三年的时间也只有30多人的规模，公司目前也没想过聘用个专业的人资主管或经理。我目前很纠结，我的人事之路该何去何从？是继续自我摸索，和公司一起成长，还是跳槽进大企业丰富自己？

### 【解答】

三年时间从8人增加到30多人，翻了两番，速度应当不慢了，单从人员规模上看每年都有百分之百的增长，环顾周边，这样增长速度的单位有几家啊？激烈竞争市场环境下，能稳定业绩已经不容易了，不要说增长这么快，千万不要以为一夜暴增才叫增加快速，刚才相反，泡沫膨胀的速度惊人，但破灭起来更是一瞬间。

以上简单阐述企业规模增速，其实是想让旁观者们要从企业所处行业、内部管理、产品或服务特点去考虑，不要去与那些暴发户们相比，更要从基业长青角度去考虑。企业规模或综合实力增加如此，个人能力提升与丰富同样，如果没有脚踏实地、一步一个脚印的思想，想“一口吃个大胖子”，终究会摔跟头的。于是，提出如下建议：

1.公司前进我成长。非HR专业毕业，能够进一家创业型公司，而且从市场做起，在经历不丰富、见识不广的情况下，老板让其做人事，还算是比较重视人才了，而且已经3年多。

3年多来，公司人员从8人增加到30多，业务收入应当也增加不少，在公司前进的过程中，不知你是否经常总结自己，在心态、市场经历、人事事务、性格成熟、行业情况了解等方面有多大进步，是收获不少、成熟很多，还是原地踏步，是不是经常利用空闲时间停停脚步、好好梳理思绪、进行认真总结，并且落实到书面，看到自己的成长，也正视自己的不足，让PDCA这个自我管理的环不断循

环起来。工作中进步、学习中前进、实事中成长，不要忽视3年多的收获，可以在此基础上再寻前进。

2.大企业并非良巢。凭心而论，3年多的工作经历，让自己已然形成了一定的做事、思维习惯，这些习惯是适合同类型单位的，而且是可以创造不错工作业绩的，一是公司规模不大，个人负责的工作比较多，但一般不会太过深入和细致；二是多数事务是人管人，而不会采取制度或文化来引导。此二者，都是大中型企业不这样要求的，简单来讲，能否踏进大企业还是一说，更不要说即使进得了门、能否适应或稳定多久更难讲了，这样的赌注可以不用去下的。

根据经验，大企业跳槽到小企业的容易适应些，因为规范的行为都会做，不规范的更会做；相反，从小企业到大企业就比较难适应的，不规范的习惯一旦养成，是难以更改的。当然，如果“对自己狠一点”或者时间上允许更长一点，也是可以适应的。公司暂不想招聘主管或经理，表面上看是需要自己摸索着前进，实质上这是与公司发展步伐相吻合的，同时，也给自己留下了充足的发展空间，难道不是吗？

3.专业来自于实践。不要以为大企业的HRD或人资副总们有呼风唤雨之能，只因企业给予了他们不错的平台，一旦他们退休或失去工作，他们的经验适用范围比较窄，在数量众多的民营企业没有发挥余地；即使回顾他们的成长过程，多数也是非HR专业出生，甚至有的是半数杀入HR，只因经历多、积累多、学习多、动脑多、总结多，便有了他们独到的想法，甚至可以形成被别人参考的“某某成长记”，但如果真拿来使用，多半也会水土不服。

师傅领进门、修行靠个人，有象牙塔的学习就具备了走向社会、成长自己的基础，就具备了查询“社会字典”的能力，至于是否从事学习专业的工作并不重要，重要的是学习态度和方法，十多年的老师教给我们勤奋，只需拿出高考拼搏精神的一半足矣，保证能收获很多，并不一定一直需要师傅来指导，相反，他们的做法和思想会束缚我们，即使要学习借鉴别人的经验，网络、书店随便可以找到。不要盲目信奉专家、权威，因为他们曾经也“不懂过”，只因他们先生先觉而已，所以，多做事、多想事、多主动、善总结、善学习，任何人在任何环境下都可以很专业、可以成为专家。

4.创业之心可以有。在小企业中学习与发展，不管在哪个部门工作，都比较容易全面接触到公司的各方面事务，包括市场、业务、广告、公文、公关、财

务、行政等，如果你是一个“有心人”，多多收集和总结这些做法，为什么不可以利用工作之便向同事们请教、学习非本职工作之事务呢？为什么不可以让自己了解到公司各方面事务的具体操作流程、重难点工作处理办法呢？然而，在大企业中是办不到的。

不想当将军的士兵不是好士兵，同样，不想创业当老板的员工不是好员工，只有野心勃勃的人才容易实现自己的目标，其实，许多人都想创业，但创业成功需要具备哪些能力？老板们需要克服哪些困难？平常都应当做哪些事情？需要放弃哪些享受哪些爱好？只有在小企业中才能被员工发现。具体到此案例，电子商务公司的创业门槛并不高，为什么自己不可以在今后某年杀进去当老板呢？

## 找工作的时候，该选“前景”好的工作还是“钱景”好的工作呢？

我是一个有5年工作经验的HR，由于个人原因，今年刚离职，最近正在找工作。我比较擅长薪酬和绩效管理，求职方向主要是薪酬绩效主管/经理这样的职位。最近收到了2家公司的offer，其中一家公司是做互联网的，规模较小，大概有七八十人，薪资福利比较好，给的职位是人力资源经理，但是发展空间小，很多事情都要亲自动手。另一家公司属于制造业，规模较大，福利待遇中等，给的是薪酬绩效主管的职位，有2个下属，发展空间比较大。这两家公司各有特色，说实话，真的很难选择，应该选哪家公司比较好。请教一下，找工作的时候，该选“前景”好的工作还是“钱景”好的工作呢？

### 【解答】

你有5年工作经验，按照正常来讲，年龄在28岁左右，不管男女和地区，可能已经结婚成家甚至生子，也可能仍然独身，加上自己的追求、目标和爱好，这些个人情况对明天职业的选择起着非常重要的决定性作用。

1.看眼前就选互联网。如果你对待遇非常重视，或者自己的经济要求比较高，不管是改善自己的生活品质，还是贴补家用或孝敬父母，加之自己工作5年，动手能力还比较过硬，而且也有一定的闯劲，或者自己还独身。那么，就可以果断地选择入职这个互联网公司。

我们都知道，互联网行业利润较高，但竞争非常激烈，起家容易、发展也不难，但败起来就如山倒。你需要考虑清楚，虽然短期内有较好的收入，但稳定性、工作压力等一定不同寻常，需要做好充分的思想准备。

而且公司小、人员少，虽然职位是人资经理，但许多事情要自己动手，所以，工资计算、考勤核实、社保申报、工伤处理等这些细致而繁复的工作经验就需要丰富，否则，工作就容易被动和尴尬。

2.眼光远就选制造业。制造业虽然是传统行业，但由于其基础牢、根基深、客户广，相对来讲，稳定性高，如果不出其他问题，三年五年不在话下，福利待遇中等水平也不算低，而且有2个下属分担工作，虽然是主管岗位，但发展空间较大。如果自己是一个求稳的性格，或者已经成家生子，寻求职业的稳步提升，不想太折腾自己和家人，那么，就可以选择这家制造企业。

规模较大的制造业，相对来讲，组织机构和规章制度都比较健全，只是在执行、创新等方面需要加强，而且，随着公司的扩大，完全可能涉足其他行业，跨地区、行业、国界经营都是可能的，所以，制造业也是大有前途的。

3.略倾向于制造业。28岁左右的年纪，不大也不小，如果再折腾5年，出来找工作，就要靠经验吃饭，就人资来讲，起码应当是HRM或以上的职位。如果从互联网企业出来，最可能再入职同行业，那时的斗志、闯劲还足吗？互联网企业还需要吗？那时想进入制造业，会不会显得陌生而被人拒之门外呢？

人无远虑、必有近忧，所以，你虽然提供了一些情况，但还不完全清楚其他情况，包括学历、专业、曾从事行业、家庭情况等，但面对不得不做二选一时，还是应当有更长远的考虑。并不是说互联网企业不稳定，或者就不能做成百年企业，只是目前的实际情况告诉我们：互联网企业的竞争过于激烈，明天将是什么样，谁也说不清，如果是大型互联网企业，另当别论。所以，倾向于建议你选择制造业。

4.选了不后悔全心去面对。不管你最终做什么选择，一旦做出了实际的选择行为，就一定要坚决走下去，不后悔，不走回头路，哪怕遇到再多再大的困难，也要想办法去克服，坚决把这条路走通。

其实，我们随时都可能面临选择，择校、购物、文理分科、升学、伴侣、择业、就餐、旅途等，在掌握一定信息后，在多种可能的情况下，总要选择其一。你选了甲、他选择了乙、我选择了丙，正因为各自的爱好、目标、能力或掌握的信息不同，就做出了不同的选择，至于谁的最后结果更好，只能等时间来回答，但我们都清楚：幸运、勤奋、正直是三者缺一不可的。



## 氛围好的老公司与待遇好的新公司，如何选择？

大家好，我目前的公司是一家塑料制品销售型企业，当然选择这家公司就是因为离家近，所以工资待遇虽然没有达到我的期望值，我也过来上班了。因为公司小，人力资源各个模块也没有真正地实施，HR部门做的还是传统上的人事工作。老板明示暗示过好多回，说公司踏上正轨之后，一定会重用HR部门，也曾经带着我熟悉全公司的业务，感觉会给我一个很好的发展平台。而且公司内部都很团结，高层也会放手让下面的人做事，我在这里做得也比较自由。现在有个机会摆在我面前，一家通信公司向我抛来橄榄枝，各方面待遇都比现在这家公司好，除了上下班远。但当我冒出辞职的想法时，也有很多不舍的念头，请帮我分析下到底该去该留。

### 【解答】

面对案例中你的实际情况，做如下小建议。

1.老板重视要珍惜。目前这个塑料制品销售企业，公司虽小、待遇不高、HR停留在人事水平，但离家近，而且老板今后会重视HR部门，并且带着熟悉公司业务，内部团结、放权较充分。对此，应当这样来看：

一方面，得到老板重视和承诺不容易，要有珍惜的感激之心，更要有努力工作尽量做贡献来回报之心，最好抱着“既来之，则安之”的心，不要朝思暮想，否则，一个眼神、一个小动作就难以逃脱老板的火眼金睛，如果被老板“怀疑”忠心就比较麻烦的，况且，一般的老板都是“用人要疑，疑人也要用”，但老板一般情商较高，当面说得非常好、背后做得真正好，但心里想的是另一套。另一方面，自己在全身心努力工作的同时，在公开的任何场合一定要保持清醒的头脑，也就是千万不要做有损公司利益、形象或被别人看来是不忠于公司的言行，对其他管理人员、同事的抱怨或负能量的声音要积极给予正面解释和引导，对公司或部门或同事的任何事情，都要保持积极、乐观、第一时间完成的姿态，只有这样，才能保证自己把握住了现在和今天，即使其他地方出任何状况，自己的这一亩三分地是稳妥的，此所谓，先稳定才可能有发展。

2.发展前景要预估。谨慎估计，塑料制品销售企业，主要针对民用，工业用相对略少，而且全国各地都有类似产品，不容易在全国范围内做大做强，也就是

说，这类企业HR工作停留在人事水平的时间会相当长，不太可能实现真正意义的HR管理，老板虽然“画饼”了，但“变化不如计划快”总能成为他们最好的理论，随着对业务的熟悉，届时引导你步入“业务”殿堂似乎是顺理成章之事，而且你将难以拒绝老板的好言相劝，假如再来更诱惑的分成或股权，你不答应就是“你对不起老板了”。当然，能够借HR之位走上业务之路，助老板成功之时，顺便完成自己的资金积累，也许并不是一件不可接收之事，但自己是否真如此考虑？

站在老板那里，赢利始终是第一位的，内部管理也必须为业务服务，否则，企业管理将成为可有可无的事情，换成任何人来当老板，也会这样考虑，即使企业赢利能力再强。所以，在这家企业，你的HR之路能走多远多高多专，或者说自己喜欢这样的路径吗？不得不深思。

3.通信公司要考察。你说通信公司“各方面待遇都更好”，是真的吗？是传说还是真实情况，是面试的口头承诺还是制度如此规定，是暂时的好还是一直都会好下去？这家公司好在哪些具体方面，工资、福利、奖金、人际关系、发展前景等，一定是具体的好，可以去考察和问询下内部员工，甚至可以请假去试岗一两天，了解体验工作内容、同事关系、内部管理、工作流程等，只有“深入虎穴，方可得虎子”。这样，可以保证自己“进或攻，退可守”，万无一失。

4.回来再看真需求。通过销售企业、通信公司真切的体会，然后再结合自己的兴趣爱好、职业规划、人生目标等进行对比，就会更全面细致地看清自己真正的需求，包括人生价值、道德金钱、社会地位等，让自己更能准确定位，对下一步的选择提供最真实全面的信息。

5.近期远期考虑清。对你而言，自己近期目标有哪些，具体怎么量化，最适合在什么环境下实现；远期目标又是怎样的？在哪里最能较快较容易达成，这些都要仔细考虑，甚至完全可以量化成一个个具体的指标、目标来，对比两家企业，看哪个更有成功的机率，最后看谁的成功选项更多。

6.亲戚朋友可参考。不少事情确实存在“当局者迷，旁观者清”，包括对自己的个性、性格、成功可能性的认识。亲戚朋友经常在自己身边，就如一面镜子，时刻反射着自己的方方面面，兴许他们的意见更能给予自己“点拨”，一语惊醒梦中人。只是自己需要将两家公司的各方面情况，包括相关管理人员的说法要表述清楚和全面，这样才更利于“镜子”们反射，从而让自己看清镜外情况。

7.选择是件痛苦事，做了决定勇向前。人生随时都面临选择，有时是单选，

有时是多选复选，总之，机会成本永远在，甲乙丙丁ABCD你不可能全部占据，一是你的时间、精力有限，二是你的兴趣爱好有所侧重，所以，你必须做出“选A弃B”或者“丢B保A”的决定。选择虽然痛苦，但正好说明A与B难分伯仲、各有优劣，不管最终做何选择，是留在塑料销售公司，还是去了通信公司，我都十分尊重你的选择。

但是，既然作了选择，就不要还想着“你昨天的好”和“今天的不好”，不管你选择了谁，都应当正视它、尊重它、爱惜它，为它付出、努力、敬业，不管前面是山沟还是险滩，都要想办法去征服和战胜，只有不走回头路、勇向前，自己才会不在原地打转、不会退步，才会保持不断前进的步伐，自己才会离成功更近一些。

## 得到提拔机会，但感觉胜任有难度，怎么办？

我们公司是一家服装生产企业，有800名员工。我在本公司做了五六年的人资文员，对公司里的人、事都比较了解，感觉在这里的发展空间也不大，薪资也一直加不上去，因此提出了辞职。但在不久之后人资总监找我谈话，说是要将我升为分公司人事主管。因为之前觉得升职空间不大，加上家庭条件较优，懒得学习更加专业的东西，现在领导一下子要让我接这个岗位，一方面觉得自己接下来有难度，另一方面却又跃跃欲试。我自己属于人资各大模块的知识都懂一点，但自己缺乏统筹的知识，也不知道做主管后要怎么做。

### 【解答】

从你的经历和感觉，可以说是多数拟晋升人士都会遇到的，不单是企业界，在其他行业和领域，一旦某人被提拔，必将面临“感觉不胜任”的阶段，但因各种原因（实现个人价值等）而不得不上任，都是由“不胜任”到“逐渐胜任”的，只不过这个过程有的人时间较短，其方法和努力就显得很重要了。针对此案例中你遇到的情况，建议如下：

1.人往高处走，上级领导都是从基层慢慢起来的，哪一个升上来后不是有一段适应才能够出业绩的，为什么有“试用期、考察期、适应期、观察期”等说法，转岗、升职、跨行等都有“感觉不胜任”的时段。要想一上任就“百分之百胜任”，这只能是一种理想，现实中根本不可能发生，即使有人这样评价一个人，那是鼓励或拍马屁的说法。

2.运用好PDCA.不管是基层管理人员，还是中层、高层领导，对自己、本部门、下属们的工作，一定是要有一个统筹安排，不能各管各的、各做各的，就是要用年、月甚至周计划来框定，这些计划回答清楚5W2H就可以了；有了计划就需要责任人去实施，而且是按照时间规定、质量要求来进行；实施情况怎么样，领导要对自己的下属工作进行检查，既看结果更看过程，发现问题及时给予指正，并回答下属的所有疑问和请示；当个工作结束时，要带领下属及时总结，吸取其中的经验教训，必要时存档，供下次实施或后来者参考。这个简单的戴明环管理方法，很容易学会，但要学精、用好确不容易，要一如既往地坚持更有难度，可以说，这是非常好用而且容易的管理方法，不比那些高大上的理论和技

巧差。

3.加强上下级交流。总监虽然提你为主管，但他心里也会有不安：到底你能否胜任，会不会出其他乱子，上下关系维持怎么样，同事们的反响会如何？所以，要时常将自己的工作情况或者总监关注的事情汇报给他，同时，及时完成上级安排的临时事项，当然，注意层级关系，如果上有经理，应当先向经理汇报或请示，避免不必要的人为因素影响部门团结，同样，也应当对自己的下属进行类似的要求。

与上级交流固然重要，但不要忽视与下属的沟通，有的人晋升后只注意与上级的交流，对下属除了命令就是批评，这也不好，如果群众基础不稳固，不利于部门工作的较好完成，长期下来，有损自己的今后晋升；当然，原则性的一定要坚持，下属犯错一定要提醒、批评甚至处罚，严是爱、宽是害，充分发挥汉堡包式的管理。

4.工作上突出几个亮点。分公司人事工作的难点和重点是什么，近期主要工作是哪些，困扰部门工作出业绩的是什么，从这几个方面寻找出自己上任首要工作突破口，有两三个既可，而且应当一个一个来进行，先易后难，这些工作既是紧急重要的，也是领导很关心的。比如：某些岗位的招聘、个别部门的员工士气问题、考核没有落地、员工违纪现象普遍等。只要亮点出来，领导基本认可，自己今后的位置就比较稳定，哪怕个别部门或少数员工有不同意见，也不会有多大影响的，工作嘛，哪有让所有人满意的，领导是非常清楚的。

5.后劲足还是充实自己。你说“家庭条件较优，懒得学习”，这确实是一个问题，温室里难以开出鲜艳的花朵，这就需要你自己有清醒的认识，不学习必然落后，家庭的东西毕竟不是自己的，暂时的给予不代表今后仍拥有。

此案例中说“缺乏统筹知识”，其实，统筹不是靠知识就能够处理的，更重要的是站的高度决定的，如果能够把部门的事、公司的事当成是自己个人的事来对待，任何人的统筹能力都不会差；当然，如果缺乏人资管理其他模块的基础知识，还是要进行必要的学习的，大学人资专业的课本是比较好的，既全面又系统还细致，另外，一些实践多年来的人资工作者的书也可以看，然后变通运用到自己作为主管的相关工作中去，不唯圣贤、只唯适用。

6.不怕困难想办法解决。工作中没有问题是不可能的，不遇到困难更是天方夜谭，关键是面临问题的态度最重要，是退缩，还是积极想办法解决和克服。只

要运用身边所有的资源，集思广益，没有解决不了的问题和困难。特别是新上任的所有人，遇到的困难一定更多，包括自己不适应新环境、新要求，包括下属、上级不适应你，都需要自己主动做出交流、调整等，更不要讲工作中遇到的各种实际问题，一定抄不到标准答案，最好的答案就在你、你上级、你下属的充分交流沟通里。战胜困难是快乐的，自己因此将更进一步，回避困难是最容易的，但自己将因此而原地踏步甚至退后一步，终将被后来者超越或无情拍死在沙滩上。

## 逢年过节，HR收到礼品和“红包”，该怎么处理？

我们公司是一家中型耐用消费品制造企业，大概有1000多人，其中有一些辅助性岗位我们是与劳务派遣公司合作，雇佣派遣员工，付给派遣公司管理费用。由于这层业务关系，逢年过节的时候，劳务派遣公司为了表表心意，会送一些吃的、用的礼品或者是一些小红包。做HR这么多年了，我一直认为人力资源部是个清水衙门，所以对于这些礼品或者红包从不敢擅自处理。请教一下，逢年过节，HR收到礼品和“红包”，该怎么处理？

### 【解答】

你说的是派遣公司逢年过节请吃送礼，其实还有员工为了什么事、或者参与了业务部门一些活动而遇到吃喝送礼之类的，总之，人情世故、礼尚往来，人人都会遇到，只是时间早晚、吃喝档次、礼物贵贱、红包大小不同罢了。窃以为，对待此等事情，有以下想法：

1.规定为上。一千多人的单位，员工行为规范、公司奖惩办法、员工手册等应当是齐备的，其中也包括对待外单位、下级等的请客送礼的管理。不外乎分二种类别：一是不得收受任何礼物，否则按××进行处理；二是限制请客送礼请客送礼价值和数量，否则超限会按什么进行处理，或者自己无法处理或推脱时及时上交，否则怎么处理。

不管公司怎么规定的，都严格遵守为好，否则容易被按照严重违反公司规定进行处理。当然，如果公司没有这种明文规定，也有两种途径可以走：一是以往操作惯例，也就是老员工老领导怎么处理的；二是及时请示领导该如何处理。

2.吃拿有别。其实，公司那些条条框框既写得机械，也不容易把握，也不一定适合所有场合和对象，比较现实的做法可以是：对于请吃，不管是客户、下属还是其他人，有几条要注意：一不要随便答应，开始时总要推脱几番，要显示自己也不是“随便的人”，这样让对方更尊重你，也更想接近你，更吊起了对方的胃口；二注意费用问题，别人的钱也是钱，不是捡的，是辛苦挣来和节约下来的，人家也有工作难处，也有一家子人要养，费用不高，即使被领导或公司发现，处理也不会怎么样的；三不要太经常，只能偶尔答应，不能来者不拒，更不能主动下战书，大的节日如果对方主动邀请、自己有时间，是可以参加的，总是推脱也

不利于工作开展，十一/元旦/春节/端午/中秋或者公司周年庆、别人生日等还是可以参加的；四要略表心意，某些吃宴，不管红白喜事，还是庆祝活动，不想去也得去，不能只带人和嘴去，还应略表心意、带上红包或礼物，既是自己的心意，也是公司或本人立世之需。

对于拿，最好少伸手，实在没办法的，价值不超过一二百元的收下也无妨，比如：挂历、月饼、饮料等；如果价值过高的最好别要，比如：高档烟酒、服装、首饰等，如果推脱不了，一定要事后及时上交领导或公司。当然，这样的上交行为最好有见证人或打个收条、录个音之类的，以免日后出现事端时有个证据。

3.多人分享。独乐与众乐，不管是吃或拿，在尽可能的情况下，不要独享，要让更多的人来参与，一方面让对方降低档次或标准，另一方面有这么多人知道。

比如：派遣公司中秋送你月饼，人事部及主管副总每人一盒，控制在100元/盒以内；节日要请吃，大家也一起去，吃个每人50元的自助火锅也花不了多少钱，热闹的气氛还容易搞起来。

4.红包不收。不管送的红包多少，最好不去接，因为只有你知我知，具体额度说不清楚，一旦东窗事发，最后只能卷被子走人，何必呢，也许还是羊没吃着惹一身骚，今后在职场还怎么混，名声很重要的。当然，如果你都不在乎这些，那你就接吧，甚至伸手暗示都可以，不过要想清楚，最坏的结果可能不仅仅是自己名声扫地、蹲进班房，还可能让家人、上下级受连累，是不是有点太自私的感觉。

与红包类似的就是往卡上打钱，为躲避可能的检查，有的人还用家人的卡，当然，这可能是公司高管、采购等人员吃回扣惯用的招数，表面上清清白白，背后却是污钱横流，老板如果睁只眼闭只眼就无所谓，如果手脚过大、惹怒老板，查你个底朝天甚至把你送进去都可能的。

5.掂量清楚。面对吃拿送，一定要想清楚以下几件事：一是别人有什么事情要我帮忙，这事算大事还是小事，会不会违背制度规定和原则；二是自己有这个本事帮到吗，如果还要求第二人或者第三人来实现，那这个吃拿送就先不着急，等自己落实了再说；三是别人的吃拿送会不会是在给自己下套，诱自己出错误，以便实现其他人打倒自己的目的；四是事成之后，最坏的结果是什么，自己/家



人/朋友/前途等能够经得起吗？

面对请客送礼红包之类的，说一千道一万，记住两条就好了：一是以老板的要求和习惯为准；二是少伸手，伸手易被捉。

## 什么样的人适合做HR?

我在一家公司担任人事行政经理，下属三人，其中一位HR专员情商较高、人际关系处理能力较强，与公司上下打成一片。最近，在我与上级谈到人才梯队建设时，上级建议我把这位专员提到人力主管，进行着重培养。但我内心有所顾虑，主要的原因是在日常观察中，发现这位员工的好人缘是靠给别人开绿灯换来的。人资部虽然不用像质量管控部门那样严谨，但其中毕竟涉及到规章制度、薪资福利等。如果将她提为主管，会不会从表面看是正确的提拔，但实质上却不利于企业的发展。是我过于较真，还是八面玲珑才更符合社会现实？到底需要什么样的人，才能发挥人资应有的价值？

### 【解答】

你遇到了理论联系实际的问题，也是许多HR毕业生走向工作岗位后的困惑，那二者之间要怎样才能切合得更好，以下思路可以参考：

1.原则下有灵活。正如你所言，人资部门涉及到规章制度、薪资福利等，在这些方面如果不能坚持原则，是很难服众的，毕竟公司许多制度的制订来源于人资，监督检查也依赖于人资，这样的角色与职责，如果照章办事，显然是有可能的，但如果面对任何人都铁面无私、一条道走到黑，也会遇到上级不支持、员工不理解的地方。这种原则为主，灵活为辅的处事原则，到底哪些该原则哪些该灵活，并没有规律可寻，个人认为，与企业习惯、领导风格等有关，毕竟这些制度都会因为企业不同而有所区别，通常来讲，站在人资部门职责讲，原则应当占9成以上，1成左右可以灵活处理，而且不少需要灵活处理的地方也应当征得上级同意，才能处理，不能私下越权行事。

2.提拔下属有主见。你提到的这个HR专员，受到上级领导青睐，领导建议提拔她，但你担心的这些方面，也应当如实向上级领导提出来，客观地举例说明，既不夸大也不缩小，经得起后来复查，这是作为领导提拔下属时应有的态度，更是自己职责所在。提拔下属既遵照公司人事流程，更要对下属的各个方面进行客观评价，不因上级领导的看法而左右，不管上级有何看法，一定要尽到自己的职责，毕竟今后还得对被提拔的下属负责，工作业绩也是部门的组成部分，如果出现不胜任或其他现象，承担连带责任的还是自己，自己的上级只是推荐而已。当然，最终结果也许并不受自己控制，但自己充分表达了想法，尽到了自己的职

责。

3.事后一定要沟通。充分表达自己对提拔下属的意见后，如果下属仍然被提拔，应当祝福她，同时提出新岗位新要求，指出其优势继续发扬，明确不足之处，希望日渐改善；如果因此未被提拔，要给予适当慰藉，指出存在的不足，并共同寻找改善方法，包括今后要针对性的培训提升内容。不管怎样，都需要与自己的上级进行交流，在如实客观反映下属工作情况时，也要考虑到部门整体工作完成，同时也要对上级领导的想法给予照顾，但最终是否提拔是大家共同意见，表示接受，同时想办法一定带动大家把部门工作完成更出色。

4.三方面内容要牢记。到底什么人适合人资工作，可说是仁者见仁、智者见智，但作为一名称职的人资工作者，应当时刻牢记企业赋予我们的三项核心工作：一是公司人资方面的专家，在人资管理方面，能够专业地回答企业中任何人的疑问；二是企业文化践行的牵头者，包括公私产品、规章制度、企业精神等的热爱、执行与倡导；三是企业创新精神的影响者，公司产品、管理、技术等方面将走向何方，人资不能等闲视之，而应积极了解行业发展趋势、前沿技术、市场情况，有意识地与各部门负责人就各部门创新经常进行交流，将公司或上层领导的创新思维灌输到各部门及骨干员工。

要做到以上三方面内容，必须要有一颗能容不同性格员工的心，时刻要站在公司角度来思考全局问题，必须有人资专业的全面理论和丰富的实践经验。

## 在严厉的空降兵领导手下如何工作？

我一个月前入职内地的一家酒店工作，任HR主管，是由总经理直接招录进来的，总经理也只是在我前面入职四天，而且是个非常强势的人，刚一上任，就给各部门来了个下马威，动不动就是教育与罚款，要求非常严，让底下的员工很是反感，怨声非常多。除了新招进来的几位员工外，其他老员工几乎是不服从管理，比如早会迟到或不来，分配下去的任务不执行不配合等。总经理要求我监督各部门的工作，说如果各部门不服从管理，这也是我人事工作的不到位，对待这种情况我该如何去着手呢？

### 【解答】

针对此案例中的HR主管，建议如下：

1.执行总经理的各项要求。不强势就难以让别人按照自己的想法去执行，就当不了管理者，更不要说总经理。作为HR主管，理应起到监督各部门工作的作用，而且总经理明确如此要求了。

对总经理的要求，HR主管是弄明白，争取从5W2H几个方面去理解，不清楚的地方要及时再问，以免出现理解偏差，监督或执行时就可能差之千里。另外，总经理对各部门的要求和工作安排，HR主管也要了解，特别是时间、目标，可以再与各部门核实一下，起到提醒的作用，同时看看大家还有什么困难或需要上级领导支持。总之，对总经理的各项要求一定要及时落实和监督，决不要出现拒绝执行或延迟现象，否则，对自己的工作业绩和成长都是不利的。

2.制度规范以便有章可循。老员工不服从管理（迟到或不来）、分配的任务不执行不配合等，这样下去怎么行，动用教育与罚款是必需的，但是，公司这些基本的管理制度（员工守则、奖惩办法、考勤制度、会议管理等）建立没有或者哪些地方需要完善，作为HR主管一定要关注，给予及时制订或完善，这样，内部管理有章可循，员工也才心服口服。

3.及时培训以让全员知晓。公司的所有制度一般应当通过三级（公司、部门、班组）培训让全员知晓，并留下培训签字记录，必要时进行测试，这样，员工知道相关规定就不容易主动去触犯，如果有其他员工违反，别的员工也容易理解公司的依规处理决定，即使员工不服而仲裁诉讼等，公司也将有据可查。

4.注意与各部门交流方式。严是爱、宽是害，总经理要求“非常严”其实对员工的成长有好处，一个宽松、仁慈的领导并不利于员工的成长，大多数员工是需要用制度来约束的，所以，与部门交流时，不要直接以总经理的口吻，最好以有利于个人成长和工作的及时完成这个角度去监督，同时也要站在各部门角度去思考如何找到更好的方法去较好完成工作，只有真正与各部门利益形成共同体，他们才容易接受HR部门。

当然，对员工的一些抱怨也要正面给予引导，特别要指出，抱怨是不解决问题的，反而会将问题消极化，应当与其他部门或公司领导一起积极想办法解决问题并拿出实际行动来，做一个“多做少说”的人，如果大家都只抱怨而不去解决问题，问题只能越堆越多，不可能所有问题都让总经理来解决吧，所以，尽职、履责才是每一个员工首先做到的，至于不是自己工作范围内的闲话应当少说或不说，因为说了也解决不了问题。

5.可以适当提出自己观点。作为HR主管，理应收集各部门在工作中的意见、建议并进行整理，并且自己在日常工作中有什么看法也应当如实反映给总经理，不要害怕“强势”而不敢提合理的意见。如果员工意见太大，多为本事的总经理也做不出多大的业绩，听取员工合理意见是必要的，如果员工因此而大量流失，甚至进来的新员工也将受此影响而不稳定，公司整体业绩提升也将难以成为现实，这种对事不对人的做法也是应当这样做的，对自己的职业生涯发展有益。

6.做到奖优罚劣公平处理。虽然做了较多的培训、劝导甚至制度规范工作，但难免仍然出现个别员工顶风作浪、不惧制度、屡次违反公司规定，或者工作业绩一再不合格，对此，进行必要的处罚是应该的，否则，对那些工作优秀的员工不公平。但是，在奖罚过程中，一定要做到公平、公开，做出的决定经得起后来人和时间的检验。

## HR的定位是服务还是管理？

我最近进入了一家教育集团任职HR，入职后被分配到集团下的一间直营学校。因为整个集团现在都在进行变革，好多东西不规范，我的工作内容也只是筛选简历、邀请面试、统计员工名册、签合同等等这些简单的杂事。我觉得既然来到这个岗位上，就要把HR该做的事情做好，于是自己开始运用以前的经验，着手做一些规范管理的准备工作。因为最近人员进出比较多，我决定从入离职程序入手。可是，当我做好了制度，拿去找领导过目的时候，领导并没有看，而只是说：不要给老师们添麻烦，我们是为她们服务的。这让我感觉很失望，工作的心态都没有了，甚至觉得在这里人资完全不受重视，要不要换一份工作。或者我是不是该留下来，留下来的话应该如何开始工作呢？

### 【解答】

遇到一些事就想到离开、跳槽、逃避，而不想办法较好解决或寻求几方面一致意见，选择逃避而不面对是最简单的办法，任何人都可以做到。只能说这是不成熟的表现，也是难以得到成长的。退一步讲，到哪里做HR工作，都会涉及自己的主张或意见得不到上级认同的时候，甚至会遭到批评，因为这与上级的管理艺术有关，总不能要求每个上级都“温柔管理”吧。针对此案例，想对你说几句：

1.服务其实就是业务部门的助手。作为直营学校，最应当管好的当然是教师，他们的表现对学校声誉、影响力甚至招生、学生就业率都直接影响，学校无疑会把对老师的管理当着头等大事，包括他们的招聘、待遇、福利、意见、需求等。

要管理好老师，相应的评价或考核指标应当有“个人综合能力、讲课质量、学生反映、服从性、创新性、教学结果”等，这些目标的设置，可不是HR能够制订准确的，应当充分倾听教师意见基础上，结合学校综合规划、未来发展，并考虑学校目前教学水平实际情况，只有这样，管理才会出成绩，才会是适合学校实际需要的。

当然，其他方面的HR管理也是如此，招聘、培训、薪酬等莫不如此，只有这样，HR的服务功能才能发挥到点子上，才能得到学校领导、教师和学生们的的一致好评，学校才会得到良性发展。

2.以前经验变通处理方可适合。案例中说“运用以前的经验”，并未讲“征询或讨论”，也就是说“我做好了制度”，领导说“不要给老师添麻烦”，这样的结果，可以说“经验”未得到发挥或者没有变通，所以导致不适合或者“添麻烦”。这个时候，你可以有一瞬间的“失望”，但应当立即正确想明白，导致这样结果的原因主要是在自己，自己不清楚学校需要什么样的管理和制度，不要去影响心态，更不要想“不受重视”或者干脆“换一份工作”，一句话，这些都是想多了。类似的教训或别人例证已经非常多了，比如“短命空降兵”多数是因为“下车伊始”“水土不服”而选择撤兵的，任何再有经验的人换了环境，一定要熟悉了解、融汇贯通，方才借他山之经验攻此山之顽石。

3.即使规范也是渐进过程。从入职程序着手进行制度、流程、表格规范都是可以的，所谓存在即有其相对合理性，是潜移默化式的引导进行规范，还是彻底改革式的大变样。所以，空降的同事们，想来三板斧、显示自己的能力无可厚非，但如果动了别人的奶酪或者惹得原来制度制订者非常不高兴，至少说明缺乏全盘考虑意识，即使再好的方案也可能难以得到实施。规范过程就是一个量变过程，不可能一下子达到质变，规范也是相对的，只有适合的才有效、才有用、才会得到认可。

4.先理清楚再来管才是真正的管理。直营学校人资部门在学校中的职责是什么、起什么作用、有哪些大小工作内容，对于新来者，必须花一定时间理清楚，通过会议、计划、检查、问询、培训等方式，在半月或者一月内是可以了解到的，随着日常工作的全面接触，就更能从感性上了解，甚至从理性上了解学校领导的习惯或学校文化。

到这时，再针对性提出自己的想法，供大家讨论，得到多数支持的情况下再形成文件或方案，这样，得到实施的可能性就非常大，也才能起到较好的效果。

5.上级也应重视管理艺术和语言技巧。从此案例中我们可以看到，由于上级那句“添麻烦”，就让你很不开心，甚至想离开。作为领导，不但要懂操作，还要会讲话，说出去的话是收不回来的，也许“说者无意”，可“听者有心”，汉堡式的管理也就是先扬后抑再扬的做法为什么不用呢，为什么要直接表达自己的真实想法呢？换到下级位置想一想，就知道该怎么讲了。别人辛苦做出来的制度，不管适合不适合学校的现在情况，都不要直接说是“添麻烦”，换成是你，也许还会当场爆发，气量小的女生说不定当场就会哭鼻子，看你怎么收场。

总之，人资部门相对于各部门、各领导、各员工的具体事务、业务来讲，就是助手和服务，相对于公司规范性管理来说，就是管理，但二者是相互依存的，没有充分或者到位的服务，管理将是生硬的、不切实际的，同样，没有原则性较强的管理，服务也是不公平、得不到普遍认同的。在公司初创时期，HR将以服务为主、管理为辅，如果非要弄一个二者的比重，可以是三七开，当然服务为七；成熟时期，就会达到五五左右；衰退期也是三七开，只不过服务为三了。这样的分配比例，本没有什么理论支撑，只是凭经验和实际工作感受而来，兴许更有说服力吧。



休假期间，代理工作的同事做得非常出色，让我感到威胁，怎么办？

我是一名人事经理，近期休了婚假归来，发现临时委托代理的员工已可以全权代理我的工作内容，她与总监及其他部门的同事都相处融融，并没有因为我休假不在，导致工作上的滞后延迟，而是把工作都处理得非常好，貌似就算我不在公司，她也可以搞定所有事务。我今天已回来上班，她很忙，而却没人找我处理工作，都找她去了。我也在备孕，以后还要休产假，我很担心我的位置会保不住。像她这么优秀的员工，我应该如何处理呢？

### 【解答】

休假期间，代理工作的同事非常出色，你感到威胁，从心情上讲，这种反应是正常的，但如果长期下去，不去干预，任其发展，威胁就会变成残酷的现实，这是你不希望的结果。对此，以下思路可以参考：

1.局面分析清楚。你说“她与总监及其他部门同事都相处融洽”“你休假期间的工作都处理非常好”，现在是“她很忙，却没人找你处理工作，都找她去了，担心位置保不住”。

其实，以上现象虽然是事实，但只是表面现象，你应当深入了解更多的真实情况，比如：自己主动与总监交流，从中了解一些暗含意思；与其他部门同事沟通，了解此同事的工作情况等，从中找出需要提高的地方；与该同事交流，了解她在哪些方面还需要自己的协助和帮忙，从而体会她本人的某些想法。

不管怎么样，总监甚至上级领导没有明确表示对该同事要提拔或者对自己不满意的情况下，自己完全没必要大惊小怪或者感到岌岌可危，应当冷静履行自己的岗位职责和管理权限。

2.一切回归自然。面对目前的情形，你应当有所行动，其实很简单：就是各归各位，一切回归自然。要做好这个工作，有三件事情要做：

首先，按照自己的职责和工作内容、工作计划等，及时向总监或上级领导进行汇报和情况反映，及时提交所有报告、计划、总结等，定期或不定期到上级那里请示汇报工作，保证自己在领导那里的“出镜率”，及时获得最新询息和指示安

排等。其次，找出该同事的言行与原来不一致的地方，即与工作职责不相符之处，告诉她应当怎么做，否则，将按制度处理。比如：感谢她在自己休假期间的辛勤工作，但自己休假完毕，一切要回到原来状态，哪些工作不请示可以处理，哪些必须请示自己才可以决定的。对这些，必须表达出原则和自己的强势。

最后，对于再次出错的工作要给予处分。该同事在领导和其他同事面前，表现出的都是积极、较好的一面，作为她的上级，你很容易就可以找到她不尽如意或者工作上犯错误的地方。适当有根据有事实地指出，可以改变她在领导心目中的良好印象，让她更服从你的管理，同时，可以提升自己管理能力在领导印象中的地位。

3.服从时也要防。经过你的适当干预和管理后，该同事极可能表现出对你非常服从的姿态，但这时，你不要被她的表面现象所迷惑，一样需要做出防备。

其中的原因是：自己在休假时，为什么她不将一些重要的事情及时汇报自己，征求自己的意见，为什么要私下决定，或者向总监请示汇报后为什么不告诉你一下，起码的尊重或知情权都没有，这样的下属野心可想而知。

还有另外可能：表面上非常服从，暗地里可能到领导那里说你独裁，最有可能是明知你的安排有错也不会指出，一味去执行，并留下你安排或指示的证据，如果出错，可以将主要责任推给你，这就是服从背后的隐忧。

所以，你对她的一切安排或书面指示，一定要与她本人表面上商量，要求她按照自己的决定去执行，让她在书面上先签字认可，不管是通知、工资表、招聘单、考核表等，只要是她经办的书面材料，需要你签字的，一定要她先签字，你要注意签字时间要在她之后，即使承担责任也是共同责任，届时你还可以将重要责任追究到她的头上。

总之，不管你对此份工作在意与否，或者是否在近期选择离职，都应当如上所述或者按照类似的方法处理这样的下属，即使自己离开这里，也应该尊重自己手中应有的职责和权限，要么只会在后来的工作中失去领导和同事的重视，于自己的职业生涯和成长成熟不利。

## 老板亲戚强行报销个人消费怎么处理？

我们董事长的小舅子在公司里担任高管，本月他在公司的协议酒店里订了4间房，公司规定我们部门每月审核酒店的订房情况，月底汇报给总经理，以确保每间房都是因公招待使用的。当审核到这4间房时，小舅子很客气地讲了是自己用的，但强调就这样报上去。如果按照他的要求报给总经理的话，总经理会认为我办事不力，不能坚守公司制度；不报吧，回头结账的时候，肯定会得罪小舅子，行政部的很多事都需要他支持，以后工作也难开展。我也委婉地讲了我的难处，但小舅子仍然坚持非要我报公账，怎么处理比较合适呢？

### 【解答】

你遇到的问题如果明摆着走正规制度或流程，肯定行不通，而且会得罪一大片人，如果自己私下或越权报上去，又无法通过审批，同样也是几头不是人。那到底怎么办？其实，制度都有特殊处理的情形，总经理、董事长、小舅子等，也不会什么事都照章办事，总有例外对待的时候，所以，这就是可以作文章的地方，处理得好，小舅子会感谢你，上级领导会认为你办事得力，制度不违反，事情也办到位。以下思路可以一试。

1.口头认可再上报。你可以将小舅子的情况先找到总经理沟通和商量，四间房差不多一千元左右，如果不给报，今后工作不好做，是不是可以此次给报了，下不为例，自己在笔记本上记录一下，免得届时忘记。在说明各种利弊情况下，说服总经理同意给报，然后马上填写单据。

2.实在不能报的处理。如果总经理坚决不同意报销，那也只能如实给小舅子讲明白，确实不能给报，自己也努力了，希望能够理解。相反，如果给报了，事后被其他员工知道（因为财务等人员都会知道的），员工对公司制度的严肃性、公平性或者对小舅子您本人甚至对总经理、董事长的看法，都会打折扣的，如果能够从长远或者公司角度来考虑，一千元左右的费用不报也没有关系，毕竟不是为公，你如果真要怪，就只能怪我本事、能力和权限就只有这么大。如果换个位置，你也许会犯难，怎么处理都不对，希望你理解我的难处。

3.其他方面配合好。小舅子毕竟是高管，对你的业务多少会有所管理，你如

果想稳定自己的职位或者与他的关系处理更圆滑一些，自己平时可以到他办公室多去交流请教，业余时间有空多与他聊天等，总之，那事实在没办好，可以在其他方面来拉近关系，起到弥补的作用。

4.按原则办事。当然，如果小舅子属于小肚鸡肠之辈，或者你原则性特别强，不愿意屈膝委全，只对事不对人，对该职位的收入、权限等抱无所谓的态度，那么，则可以原则办事，兴许这样小舅子还更敬畏你一些，因为你即使面对总经理、董事长都如此办事，小舅子还能例外？

## 公司要全员营销，我是走还是留？

我们是房地产行业，近几年市场低迷，销售业绩下滑，目前离年底还剩下几个月的时间，老板对市场情况作了分析后觉得还是有信心扭转这个局面，但非常时期打非常战役，准备让公司进入全民营销的状态，后台部门也需要参与进来。本人入职快两年，接触HR的时间也是从入职这个公司开始的，应该说比较短暂，现在正是专业知识的累积期，目前公司的发展陷入了困境，自己又不太想参与销售等活动。但是在这个公司工作中觉得领导和同事都较好相处，也比较认可公司的企业文化，现在我犹豫不决，是离职重新找个HR的工作呢，还是留下来和公司一起共进退？

### 【解答】

你接触快两年HR工作，但不清楚工作经历有多少年了。从房地产行业目前的低迷，到每家公司都可能面临经营或业务困难期，从HR工作与公司整体、各部门工作紧密相连，到HR者不应只知晓HR专业内的东西，看到你们公司领导的营销战略和你内心的想法，回忆我自己曾经的经历，我感叹：只懂HR绝对做不好HR工作，从HR角度参与公司各项管理才更有业绩。在此，对你有以下想法供交流：

1.大环境如此，HR能独善其身？大家都知道，地产、煤炭、钢铁等行业受国家环保、经济转型等大政策影响，整体业绩出现下滑，这是短期内难以彻底扭转的现实，但各个企业也有想办法左冲右突，寻找自己的生存发展之路，正如案例中的企业要在非常时期打非常战役，让全员进行营销状态，后勤部门也要参与进来。

你是HR者，认为营销与自己关联度不大，不想参与销售。换个位置思考下，假如你是老板，了解到后勤部门人员有如此想法，你当如何想？但愿你只是自己心中的暗想而没有向任何同事表达出来，不然一定会将你的想法传到相关领导那里，对自己发展一定不利。

退一步讲，离开这家地产公司，很可能还会进入另一家地产公司，即使是一等一的地产商，也同样受到国家政策的影响，不同程度也在进行着类似于“全员营销”的活动；如果离开地产到另一个行业，可能会比地产好过一些，但你能保证该企业的业务一直青春永在？到那时，企业“以业务为重”的经营战略促使大家去支

持销售，难道你又选择离开？你能保证每次离开都能向上晋升？人生工作年限里有几个五年、十年？你耗得起吗？所以，把事情想多点，把时间想长远点，你就知道HR是不能游离于公司经营战略之外的。

2.累积HR知识，销售可添砖加瓦。貌似你是非HR出生，有机会接触到HR工作而不想中断的想法可以理解，但我们一定要清楚，HR专业知识不仅只有六大模块和西方传进来所谓英文字母缩写的东西，即使借鉴国内先进做法和经验，也需要进行消化形成“自己企业的特色”，才有生根生长的机会，否则将夭折于大家的反对声中。

有人总结过，综合能力最出色的人搞销售；世界上最难的两件事中其中之一就是从别人包里合理合法地将钱拿过来，这就是销售。搞销售，要深入透彻地了解产品（包括房产）、国家地产政策（特别是优惠政策）、顾客心理、宣传广告、售后服务等，其中难免有虚夸宣传的时候，你将如何正确面对，如何与同事共同协作，如何发现潜在顾客，如何用语言、真情或让其他购买者现身说法，如此多的内容，必须做到位，才可能打动购房的心，才可能在竞争激烈的房产销售中让客户“行动”交首付款。当你与销售精英进行案例分享时，他们那得意的表情不是成功的符号吗？他们因此而获得丰厚的提成你不觉得是真能力的体现吗？这一系列的过程不正是“招聘面试发现更合适人选、员工关系交流技巧、培训需要真情互动、不努力没业绩可以考核出局”等等HR管理知识的累积吗？

这些从实际工作中累积起来的知识，远比书本上来的更有效，我也从事过销售工作一段时间，觉得对自己的人生和HR工作十分受用，至今仍怀念那段时光，读万卷书不如行万里路、行万里路不如阅人无数就是这个道理。

3.错过这个村，难遇这个店。你说“觉得领导和同事都较好相处，也比较认可公司的企业文化”，这样的认同并不是经常有，一旦离开，只能看运气了。而且也不是简单的通过面试或其他途径打听就能够了解清楚新东家的，必须亲入工作现场，与领导、同事等具体的人和事打交道，而且还要有一定的时间，因为有的人初次给人印象都是不错的，特别是与自己有工作关联或利益、职位冲突时，才能日久见人心。所以，虽然树挪死、人挪活是古训，但离职有法依、入职有风险更现实。

4.岸上空想困难，不如试水看看。有人总结过，穷人与富人的区别就在于穷人根本没想成为富人，把困难想得过多而不敢大胆尝试是多数人的弊病。如今建

造的房子那么多，大家挣钱也不容易，花几十上百万，凭什么买我们造的房子？为什么不能反向思考，我们的房子这么多优势和好处，而且我这么用情去销售，就不信打动不了顾客，凭什么不买？

搞销售不碰壁是不可能的，一百人中有一人行动算不错的了，这样的磨练或经历，不正是干好各项HR工作需要较好耐性的写照吗，HR工作也是一样，多数事情并不会按我们制订的路径前进，都需要进行很多的协调、沟通或者让步。人的潜力是非常大的，你不试怎么知道你行、你不试怎么知道你不行。

时间是非常宝贵的，赶快行动起来加入销售队伍中去吧，全力以赴投入进去，相信自己的能力、付出，一定有所回报，即使运气不眷顾我，也从中获得了许多经历，即使最终决定离开，因为自己曾经努力过、奋斗过，也不会留下遗憾，这些经历难道不是一笔宝贵的财富吗，对今后做好HR工作一定有非常好的帮助，不信，你认真总结看看。

## 前领导跳槽后邀请我加入他的新公司，我该不该去？

我毕业后一直在现在的公司从事人力资源工作，到目前已经3年了，前一段时间人事总监离职了，最近他给我打电话说想邀请我加入他的新公司，辅助他推进人力资源部的工作。记得刚参加工作那会，人资总监很照顾我，经常教我一些工作方法，有时工作中遇到困难，他也会及时给予支持。现在他邀请我加入他的新公司，除了高兴，我也有很多顾虑，因为现在的领导很器重我，我也不知道应不应该跟着他去新公司。请教一下，前领导跳槽后邀请我加入他的新公司，我该不该去？

### 【解答】

人生随时都会面临选择，机会多了少了都会让“选择”犯难，如果“一选不慎”，完全可能让自己的命运南辕北辙，文理科、高考选专业选学校、毕业选单位、成家选对象、事业选伙伴、开车选道路等。同样，在诸多好机会面前，也会难以果断下手，但是，以下几个方面是需要考虑的：

1.领导亲疏比较。前HRD与现领导对自己的关心、专业指导、培养晋升、管理方法等各方面，哪一个更有利于自己的前途和发展，是纯粹为了他们的工作推动还是其他目的，你应当进行细致比较。

另外，两家公司自身的发展前景和行业发展情况如何，身边同事相处、企业文化适应性等都应当考虑，这是开展工作并能够做出业绩的基础。以上一些考虑，只能你自省，无法提出明确的选项，毕竟你更清楚真实情况。

2.福利待遇重要。经济基础对自己生存发展的重要性不言而喻，你应当向前HRD了解清楚若自己前往，在“试用工资、转正时长、转正后待遇、各节日礼金礼品、平时奖金、年终奖、五险一金标准、绩效考核办法、晋升空间、休息休假等”自己预先拟好的关心项目，从其言语中感受真假成份。然后一一与目前条件进行比较，综合起来就有选择倾向。

3.工作前景如何。不管是“帮前HRD推行人资工作”还是“继续在此拼搏”，一定要考虑自己晋升的空间有多大，不管是主管、HRM还是HRD等，经过努力，大概多久有戏？领导只是寻找帮手、帮其过渡，还是真心拉自己一把，必须考虑清楚，总不想只做几个月就需要另寻出路吧。



4.稳定性考虑。前HRD跳槽，急需稳固自己、推行工作，当然需要帮手，特别是合得来、肯卖力的曾经合作者，但是，他虽然努力，即使工作推行成绩不错，也可能因为其他原因无法度过试用期或无法较长时间稳定下来，他的稳定性成疑，那么自己是不是也难以保全；当然，现领导虽然器重自己，也不敢肯定他在现公司有多稳定，但自己由于是“老板凳”，只要继续发挥，不难保住饭碗。

通过以上三方面的简单分析，选择的倾向性已经非常明朗，在待遇相差不大的情况下，综合稳定性、发展机遇，还是应当稳定在目前的单位为好，可以婉拒前HRD的盛情邀请，最好用“年底了再等下、希望领年终奖、目前正在考HR证书”等温和说法，事后还是应当随时保持与他的联系，并可以时常请教一些问题，以保持良好的关系，说不定什么时候相互可以帮衬。

## 作者简介

### 李志勇

人力资源管理硕士，一级人力资源管理师。

有超过26年的人资工作经验，曾在国企、民企及外资企业任职工作，历经电子、机械、汽车、房产、物业、光学、艺术品、印刷等行业。2014年起以“秉骏哥李志勇”之名在三茅人力资源网开设专栏，截止目前以超过960万的访问量，高居专栏作家首位。



三茅人力资源网超人气专栏作者 @ 秉骏哥李志勇干货精选第二弹

# 人力资源管理 从新手到总监

高频案例解答精选 2

李志勇

著

ROOKIE TO ELITE

Human Resource Management

一本提供落地式、可复制的系统性人力资源管理方法与技巧指南

企业一切问题的根源都是人的问题

不以解决人的问题的人力资源管理都是耍流氓

93 北京时代华文书局

## 版权信息

书名：人力资源管理从新手到总监2：高频案例解答精选

作者：李志勇

出版社：北京时代华文书局

出版时间：2017年8月

**ISBN:9787569924985**

版权所有 侵权必究

# 目录

## 前言

### 第一部分 招聘管理

[如何降低一线人员流失率？](#)

[如何在竞争力不明显的情况下招人？](#)

[如何评估公司一年的招聘岗位需求数量？](#)

[如何操作招聘外地员工在当地工作？](#)

[部门不感冒校园招聘，怎么处理？](#)

[招到人后，改变原先承诺的待遇，有何风险？](#)

[疑似间谍员工，如何做背景调查，如何应对？](#)

[如何解决地方性招聘困难？](#)

[校招面试，怎么识别被精心包装的大学生？](#)

[有没有必要给求职者发面试邀请函，面试邀请函应该怎么写？](#)

[如何判断求职者面试时是否在吹嘘和说谎？](#)

[一名求职者同时被两家公司录取，如何才能成功吸引求职者加入我们公司？](#)

[录用通知书该怎么写，有哪些风险需要规避？](#)

[如何将员工的职业生涯规划和公司的发展相结合？](#)

[入职当天爽约的人如果再来公司，还应该给机会么？](#)

[自己招的人有问题，该不该和老板反映情况？](#)

[招聘陷入困境怎么办？](#)

[试用期员工主动流失，谁负主要责任？](#)

[主动离职员工返聘，要不要录用？](#)

### 第二部分 薪酬福利

[低文化员工如何进行转正考试？](#)

[员工调薪后薪酬过高，如何处理？](#)

[员工薪酬过高，如何操作降薪？](#)

[薪酬保密，是否只是个传说？](#)

[低端服务行业如何解决加班费的问题？](#)

[内部薪酬结构失衡怎么办？](#)

[新进人员薪酬与贡献不匹配，如何解决？](#)

[新上任的HR，如何推动福利优化改进？](#)

[下属的薪资要求超过上级，可以招进来吗？](#)  
[年度调薪方案该怎么做？实施过程中有哪些注意事项？](#)  
[劳务派遣员工是否应该和正式员工享受相同的薪酬福利？](#)  
[公司应该为员工发全勤奖吗？](#)  
[当带薪年假成了鸡肋，员工休还是不休？](#)  
[薪酬福利如何做到内部公平？](#)  
[工人工资减少，老板怪人事部办事不力，现在怎么办？](#)  
[为什么HR的工资普遍偏低？](#)  
[发奖金和年度加薪，哪个好？](#)  
[如何合理规避薪酬设计的法律风险？](#)  
[工资是保密好，还是公开好？](#)  
[怎样调薪才能让上下满意？](#)

### [第三部分 培训管理](#)

[中小企业的员工培训需求从哪里来？](#)  
[如何安排好培训？](#)  
[能力素质模型该如何建立？具体实施细节有哪些？](#)  
[如何才能有效推动任职资格体系在公司落地实施？](#)  
[如何建立学习型组织？内部学习机制又该如何打造？](#)  
[销售人员需要接受哪些培训？](#)  
[员工培训如何与绩效考核挂钩？](#)  
[入职培训是应即时分批还是集中统一？](#)  
[新员工转正考核怎么做？](#)  
[培训需求各异，怎么办？](#)  
[如何让培训效果转化为生产力？](#)  
[讲师是选表达能力强的还是专业能力强的？](#)  
[如何合理签订培训服务期协议？](#)

### [第四部分 绩效管理](#)

[各部门负责人不愿配合推行绩效怎么办？](#)  
[成本不多的情况下，如何更好地进行激励？](#)  
[老板将绩效作为扣工资的工具，HR能做什么？](#)  
[员工散漫惯了，如何开展绩效激励？](#)  
[如何审核绩效指标及目标值的合理性？](#)

360/KPI/MBO/BSC，哪种绩效考核工具效果比较好呢？

末位淘汰，是否真的有利于企业发展？

绩效考核不与工资挂钩，该如何进行有效激励？

研发人员的绩效考核方案该如何设定？

经营目标该怎么分解落实到各部门、各员工身上？

公司有权利开除绩效不合格的员工吗？

如何科学地设计绩效考核表？

如何设计职能部门KPI？

## 第五部分 员工关系

元老级老员工不再符合公司发展需要，HR应如何应对？

员工考勤作假，怎么处理？

员工比较分散的情况下，怎么做考勤管理？

离职交接期的考勤管理如何做？

员工试用期转正后发现不能胜任本职岗位，怎么办？

员工偷偷在外兼职，能否享受工伤待遇？

不定时工作制人员不满意工作时间安排，怎么办？

公司重要部门负责人全体提出离职，HR经理该怎么帮助老板处理？

员工出现违法行为，HR怎么处理？

因身体原因导致效率低下的员工如何处理？

劝退员工，导致其他员工没有安全感，怎么办？

在职员工把简历挂在网站上，大家如何应对？

关于从事职业危害岗位员工离职体检的问题

如何处理性格强势的员工？

如何避免员工在离职交接期的工作懈怠情况？

如何有技巧地劝退员工？

HR如何处理员工反映主管问题的情况？

员工调岗后后悔，如何处理？

员工辞职后又索要赔偿，怎么办？

如何做好新员工试用期跟进？

已提出离职申请的孕妇休完产假毁约，怎么办？

大学生的三方协议该怎么解除，有哪些注意事项？

员工不愿签订《保密协议》，怎么办？



[员工达到退休年龄却不愿意退休怎么处理？](#)

[员工受工伤后，公司想私了，可是员工不同意，该怎么办？](#)

## [第六部分 企业文化](#)

[如何避免员工泡病假？](#)

[公司财务索要钱财，HR要怎么处理？](#)

[员工敷衍性地做日报，怎么应对？](#)

[如何改变员工无人愿意当店长的现象？](#)

[员工活动怎么组织，才能起到效果？](#)

[办公室恋情，禁还是不禁？](#)

[加班后应该如何向公司申请加班费？](#)

[经常有人向老板打小报告、吹耳边风，该怎么办呢？](#)

[HR该如何处理员工们的“举报信”？](#)

[唯老板是从还是坚持HR的原则？](#)

## [第七部分 人资经营](#)

[公司效益不好，如何预防员工离职？](#)

[如何有效地留住新员工？](#)

[企业调整期，人资工作的应对策略是什么？](#)

[企业快速扩张调整，HR如何变被动于主动？](#)

[如何帮助用人部门提升管理技能？](#)

[与同事太熟，拉不下脸来严格执行制度，怎么办？](#)

[抱怨是一种传染病，怎么治疗这样的病人？](#)

[如何操作异地社保代缴？可能存在哪些风险，应该如何规避？](#)

[谈一谈你对HR考证的认识和收获？](#)

[小公司的人才梯队建设该怎么做？](#)

[老板觉得人力已经饱和，厂长觉得人力不足，HRD该怎么办？](#)

[HR该如何进行自我激励？](#)

[如何提高人力资源部在公司的地位？](#)

[如何做好人事档案管理工作？](#)

## [第八部分 职场指路](#)

[公司内部有小团体，HR要选择站队吗？](#)

[换平台闯荡还是留下来按部就班，如何抉择？](#)

[如何跟难以合作的同事共事？](#)

[工作没有成就感，HR怎么办？](#)

[升职失败，如何调整心态？](#)

[没有专精某一模块的HR，该如何提升自身呢？](#)

[领导不支持人力制度，每天机械招聘看不到希望怎么办？](#)

[如何管理下属？](#)

[如何管理上级？](#)

[如何高效沟通？](#)

[如何成为上司左右手？](#)

[小公司没事可做的HR专员，可以做些什么？](#)

[劳动合同过期该如何续签？劳动合同丢失该如何妥善处理？](#)

[空降的领导排除异己，如何应对？](#)

[老板怀疑我的工作能力，该走还是该留？](#)

[老板让我在公司当眼线，我该怎么办？](#)

[跟着领导跳槽到新公司遭同事排斥，怎么办？](#)

[作者简介](#)

## 前言

时间过的真快，不知不觉离我出的第一本人力资源专业书（《人力资源管理从新手到总监：高频案例解答精选》）已经一年了。

在过去的一年中，我接到不少书友的恭贺、问询和交流，对我表达喜欢书里的内容之外，还希望我出更多这方面的书，大家觉得很实用，对实际工作有非常强的借鉴作用。所以，提炼工作之所感所得，才有了第二本案例解答书的问世。

第二本书展示的案例，都是我们HR日常工作容易遇到的问题，有较高的普遍性，我的解答基本都是根据我的实际经历、感想所写，语言非常简单朴实，几乎没有生奥的理论与晦涩的语句，同样也是按照八个模块来编排的，非常适合在校学生、职场新人或职场老手阅读，如果有什么好的意见或建议，诚请朋友们不吝赐教，在此表示衷心的感谢。

我曾经多次向其他朋友说过“我只是一个农民HR”，虽然在大学里学过不少HR的中外理论知识、工具、流程和图表等，但由于在中国这块有非常鲜明特色的土壤上，在现实工作中，学校学到的东西很少被实际运用过，所以，很快就将学到的东西多数交还给了敬爱无私的老师。

但是，在我20多年的人资、行政等工作经历中，我强烈感受到，人资工作要做好，会法律法规、人资理论、公司业务等是远远不够的，更需要熟悉中国人的交往习惯、人情事故、阴阳五行、风土人情等，因为这些东西是始终贯穿着企业管理人员的每一个行为，甚至根深蒂固的融进了每一个中国人的血液中、骨髓里。

所以，我才更专注于人资工作各个模块、各个细节的具体操作，不仅用常规

方法去发现、处理和解决问题，更喜欢用三国、西游、水浒甚至成语典故中的经验教训来寻找方法，甚至借用研发、制造、质控、仓管、财务、驾驶、游泳、足球、儿时玩耍等的一些做法，只要能够解决问题，而且是合法的，我认为都可以想到和运用。这样的做法和想法，在我许多的案例解答中都可以体现出来。

我认为，任何公司设置HR部门，不仅是处理好日常的员工招聘、薪资计算、社保购买、绩效考核、员工关系等，更重要的是弘扬公司企业文化、带动企业创新、解决各种员工纠纷并控制在不仲裁、不诉讼的程度，这既可以有效控制企业的人力成本，还能够将企业的负面影响降到尽量低，也可以长期维持好各层次员工与公司的正常友好关系，即使员工离开了公司，也不会在外面抵毁公司，相反，还可以为公司介绍业务、积极正面的宣传公司。

当然，在众多公司里，难免存在这样那样对员工不公，甚至对HR人员过河拆桥的做法，我也是非常不认同的，所以，在一些案例中，也讲了一些HR如何更好维护自身权益的方法，希望从自身利益角度唤醒HR朋友，只要我们共同努力，不随便屈从于一些违法行为，我们HR工作环境的改善才会更快到来。

正如我写给书友的赠言一样：相信自己、不唯权威、勤于实操、更上层楼。

相信自己。不仅是对自己的身体、能力、学习力、坚持力等要有信心，而且要对身边的家人、朋友要有信心，更要对HR这个职业、领域要有信心，不要用眼前的情况去想象未来的情形，学会用变化和影响的辩证思维看待事物，更不要用消极的情绪去面对生活和社交，总之，在哪个方面没有足够的自信，你就不可能有任何突破和成绩可言。

不唯权威。这个看似轻松，其实做起来很难，你看：身边多少崇拜偶像、迷恋权威的朋友。甚至很简单的一个问题，自己都不敢下结论或正面面对，都要请教一个自认为是权威的人。今天这个领域某个问题的权威，但时势异常，明天他说的做的还权威吗？自己做的说的就没有根据、不正确了吗？敢于有自己独特的想法和做法，只要不出于任何私心，能够较快省钱完成某件事，这个做法就错不了。

勤于实操。不少朋友，经过努力，做了管理层，就习惯于“办公室工作”，或者借口说“忙这忙那”没时间往基层走，动嘴不动手，就可以解决问题了，由于不是自己亲自操作的，事情的整个过程和细节不可能清楚，即使问询下属，陈述与现实总有那么大的差距吧。我认为，如果你是基层HR，唯有勤动手，才是升职加

薪的唯一办法，如果是HR管理者，由于人资不如财务、电工、驾驶、电工等工作那样相对有章可循，需要不断积累“变化的经验”，请一定要多抽时间亲自操作一些重要的工作，即使放了权，也可以共同参与嘛，因为众乐乐才是真正的乐嘛。

更上层楼。就是希望大家在不断的努力过后，在职场上有好的收获，当然，这个收获只是开始和起步，始终是没有终点的，即使做到总经理的，还可以自己创业当董事长或者到别的更大的公司、陌生的领域继续当老总啊，如果有能力，到国外公司去任老总，为什么不可以，楼按层数，一定可以数到最顶层，但追求没有止境，没有最好最高，只有更好更高。

现在正是2018年俄罗斯世界杯激战正酣的时刻，已经决出决赛和季军争夺球队，是高卢雄鸡夺冠，还是格子军团问鼎；是红魔获第三，还是三师军团扛回季军，今明两晚就可以见分晓，写完前言，我就看球去，相信我也会再度过一个不眠之夜了。

让我们借此世界杯的激情，投入到随时可能充满火热、但不能见硝烟的人资工作中去，唯愿第二本“案例解答书”能够为您排忧解难，为您工作的思绪点起星星之光。

祝朋友们晚安、工作生活双丰收！

李志勇

2018年7月14日晚于重庆

# **01 第一部分**

## **招聘管理**

### **PART ONE**

## 如何降低一线人员流失率？

我在杭州的一家电子制造业公司上班，主要是负责招聘和培训方面，由于企业性质的原因，我们的一线工作主要以85后、90后为主。现在我的工作遇到了一个难题，就是人员的流动性太大了，举例如下：一个月招100人，到月底能留下的也就40人左右，所以感觉压力很大。再过两个月，生产高峰期就要到了，如果还是这样的话，今年的生产任务很可能完不成。我想请教的问题是：一、对于降低人员的流失率，人事方面可做的有哪些？二、如何做好离职面谈，获得员工真正的离职原因，以便后续改善？

### 【解答】

去改变这些年轻一线员工的想法、做法是不现实的，改变不了他们，只能通过“改善”公司内部的一些做法或条件，以期待间接地对他们有所“改善”，争取在流失率控制上有所改观，再想点其他办法，以应对“生产高峰期”的用人需求，根据这个逻辑顺序，我提出如下建议：

1.离职面谈。不少公司都在做离职面谈，但不少HR部门的面谈其实都有“滞后”和“事后诸葛亮”的倾向，真正了解员工离职原因的只有他最亲密、亲近的同事和班组长们。任何一名一线员工要离职，一定有一些征兆，包括直接的语言，间接的行动（比如找工作、上班心不在焉、故意顶撞上级、经常找借口请假等），发现这样情况，同事、直接上级做足、做够思想工作没有，是尽力劝留还是放任自流或者是促其早日离职，这些都是发生在HR见到、听到一线员工离职之前，况且还有一些“搞自离”“玩失踪”的员工，离开后马上就换手机号码，HR部门怎么面谈？简直是多此一举，在做表面文章，别人留不下来的员工，HR一谈就留了下来？难道你可以承诺给他们加工资什么的？所以，一线员工的离职面谈，HR就省省吧。

2.基层重视。让基层班组长重视员工离职问题，合理解释公司各方面政策、管理规定，讲原则也讲灵活地进行员工管理。而且要将员工流失率作为基层工作的一个考察方面，这样他们就会想尽一切办法来留住员工，包括向公司相关部门争取较多的资源，以及要求改善相关条件等，这也有助于促使公司领导尽早定决策、多投入，改善员工生产、生活条件，逐渐地，员工流失率会有所改善。

3.员工意见。应当每周定期收集一线员工的合理意见，并及时给予反馈和回复，绝不能不回复，更不能“只答应，不行动”，一些能够改善、花钱不多的措施一定要尽快落实。公司怎样对员工，员工就会怎样对公司、对产品、对工作。

4.主动改善。其实，员工生产、生活条件和环境哪些地方做得好、哪些存在着问题，从事这项工作的后勤部门一定会收到员工的抱怨，而且自己也亲身体会到。所以，应当主动提出改善，不要等到员工投诉或者冒火了才想到改善，同时，将任何改善的阶段性成果公开告诉员工，以便让员工感受到公司是在优待他们。

5.其他渠道。对普通员工的招聘，现在基本可以形容为“抢”。所以，一定要花心思、多渠道地进行招聘。对待普工招聘，只要能招到人，公司一般是愿意花钱的。派遣、劳务外包、产线承包、自招、校招都要及时派上用场，有时还需要深入内地主动联络。当然，也不能随意满足中介的“狮子大张口”，要进行多家比较，但关键时刻要舍得花钱，否则，影响生产和出货，导致客户抱怨和订单减少才是更严重的。

6.长期策略。以上有一些短期办法，也有部分工作是为长期招聘效果和降低员工流失率考虑的。但我认为，进行“校企专业联办”“深入内地联系社区、村委、职校、劳动局等”才是长久之计，说不定招来的员工自己用不完还可以从事“派遣业务”，形成HR工作的利润增长点。

总之，一线员工流失，多半与工作生活条件、待遇、愉快度、业余充实性有关。然而，这些方面的提供或改善，许多工作都不是HR部门能够独立完成或主导完成的，只能通过催促其他部门或公司领导来完成。另外，即使这些都改善到比较好的状态，一线员工还是会流失，只是可能会比原来好一些。

所以，还是应当从长计议、长线招聘。充分考虑留人大计之时，也要考虑招人之策，使员工招聘渠道之水“源源不断”，不是吗？“二胎”政策或许在十多年后会改善目前普遍存在的普工招聘窘况吧！

## 如何在竞争力不明显的情况下招人？

我是南京一家广告公司的招聘主管，公司虽然只有40人左右，但人员流动量比较大，



我们公司呢，工资发放不及时，薪资在同行中水平一般，福利没有，而且老板有时急了会对员工又骂又吵的，也很少加工资。由于这样的情况，我的工作比较难做，很难招到人，或者招了一个合适的人进来，过不了试用期就跑掉了。请教各位，像我们公司这种情况，要在短时间内有很大改变是不用想了，那么在现有的条件下，我要如何开展招聘工作？

## 【解答】

针对公司的实际情况，我提出以下几点建议，以期改善公司内外环境和招聘、留人效果。

1.找准目标人才。工资水平一般、福利较少、管理简单的广告界人才，他们在哪里？我想，还是主要以南京或江苏本地为主，分析一下南京广告界，哪些公司待遇较好、哪些一般、哪些较差，甚至比贵公司还差，那么这些一般或差的公司就是挖墙角的目标。这个可以通过现场招聘服务人员相互沟通、招聘简章信息、劳动部门资料等来零星收集后整理。这些人才可以通过内部介绍、主动联系、网站等进行招聘，总之，找到的人才适合于公司要求即可，不必能力太好，但也不能不称职而勉强使用。

2.人才自我培养。其实，每年毕业的广告专业学生是不少的，可以利用中职、高职等学校，在学生未毕业前一二年就让他们来实习，在实习中寻找满意的人才。这些职校学生一般动手能力强、不会过高估计自己的能力，比较好管些，公司自己在实际工作中培养起来的人才，对公司的忠诚度、敬业精神更高，稳定性会好一些。

3.适当降低标准。一些想从其他行业加入广告界的，虽然实践经验差一些，但只要想学、热爱广告工作，我认为可以在年龄、经验、专业上适当放宽一些，在他们入职时提出严格要求，让他们从基本的广告工作做起，如果能够留下一些，就会逐渐累积一批稳定性高的忠诚员工。

4.逐渐改善条件。案例中说的该公司情况，并不是所有问题都不能改善，也不是所有问题都需要长期工作才能改善，比如：工资发放及时性就可以做得好一些，一是要提前做好资金，二是如果无法及时发出来就要提前通知大家，也就是说一定程度要好转。工资不好加，为什么不可以设置绩效工资，仔细看来，绩效起来后，员工得到的远比你得到的要少得多；福利也是可以适当加项目的，福利不是月月有，增加的成本不多的，别的公司有，你没有就有点难堪啊；吵骂管理，老板也应当去学下MBA、EMBA、管理技巧之类的培训，控制情绪，让员工

工开心点工作对公司有非常好的帮助，这不需要多少成本，有时就是一句话、一个眼神就可以搞定，总之，“忍忍就会好得多”；另外，食宿、员工关怀、员工活动等也可以进行的，物质条件差一点，精神生活可以丰富些嘛。这些方面，有的不需要投入多少，时间上也可以马上实施啊。

小公司肯定拼不过工资待遇、企业文化、工作环境等，但小公司可以把人文关怀、特色福利、亲情关系等做起来，这是大公司做不细致的。小公司员工老板可以天天见面、打招呼，表扬可以非常及时而且是来自老板本人，如果哪里有问题，老板一句话就立即搞定，大公司是办不到的，为什么不在这些方面想些办法？

另外，小公司招聘的人才肯定不能是高大上，只需要相互认可、适用甚至经过适当培训后可上岗操作就行。最关键找到愿意在你这种公司的文化氛围、待遇条件下工作的员工，这些人哪里？他们在社会上一定存在着，而且也不少。多看看他们的生活经历、家庭背景、成长过程，总之，愿意吃苦多一点的就合适。

## 如何评估公司一年的招聘岗位需求数量？

我最近换了一家制造企业，负责招聘及培训。由于行业特点，公司是每年8月份整理一次人员规划，最近公司在两大招聘网站所剩的岗位发布数量不足以支持到明年8月份了，公司老板要我们人资评估一下，从现在到明年8月份公司还会需要多少个岗位才能满足需求。这个事情交给我主要负责去做，我现在还没有头绪该如何下手，总不能信口开河告诉老板一个数字。烦请帮我出出主意，我该如何完成这项工作呢？

### 【解答】

本案涉及招聘需求从何来的问题，比较现实的做法可以是：

1.公司规划推出各部门计划。正常来讲，公司都会制订利润、产量、销量、销售收入等年度财务指标，根据这一规划，各部门就可以分担自己的指标，当然会分得更细致。比如：生产部门计划不单是全年的总产量，还应当落实到具体的产品品种有多少个，每种产品全年多少产量，需要扩大多少产能，增加车间面积、水电、人员等分别是多少。这些都可以形成需求计划，当然，这只是一个理

论上的计划，是根据产量增加等比例增加其他人财物的数量，还是一个相对较粗放的需求，需要进一步细化。

2.没有规划则与各部门商量。有的单位很可能不会做规划，或者难以做规划。这样，人资部门可以就人才需求问题与各部门负责人交流，在各部门负责人与老板的交流中，对明年工作有什么要求，或者自己打算怎么来管理好本部门明年的工作，在各岗位人员需求上有什么补充，这完全是根据经验来判断，无论如何，都需要有一个大致数据，而且要形成书面材料，让各部门负责人确认签字。

3.历史和经验导出各岗位需求人数。公司每年在扩大生产或保持某个经营业绩水平时各部门用人情况如何，在人资部门应当有一个相对正确的数据，这些数据可以作为参考，加上各管理人员的经验，就可以在一起讨论出各岗位明年的需求数量，这应当是在理论数据上进行了更细致的微调，更接近实际工作情况需求。这个数据就不会是等比例增加或缩小的数据。很简单一个道理，比如：原来完成1万件产品需要20人，现在完成2万件产品不等于需要40人，可以整合资源、发挥积极性等，可能30人就能够完成。

4.参考同行业组织结构。组织结构也应当每年有一个调整或优化，一是根据公司重点工作方向，二是参考其他同行的做法，三是依据公司领导的想法。这些都可以平时通过HR交流获得相关信息，主要是部门设置、定编定岗、职位设置等。其实也是一个沟通讨论的过程，组织架构确定或优化后，相应的各岗位人员也基本有掌握。

5.制造企业抓住需求主要岗位。根据多年在制造企业的经历，人员需求抓住三个部门，招聘需求就抓住了80%，一是生产工人，二是销售人员，三是技术人员（包括设计研发和技术支持）。其他职能人员和后勤人员相对来讲比较好招聘，可以作为需求计划，但不是重点考虑。另外，还有中高层管理人员，但这是不可预知的招聘，可以事先考虑和储备联系。

6.征询领导意见，按照批准稿实施招聘。各部门各岗位年度需求计划在各部门负责人同意情况下，必须报老板审批，当然要落实大致需求月份及所需增加的招聘费、工资五险成本等，按照老板审定的组织招聘，审批文件应及时知会各部门，以便大家有所准备。由于招聘计划及实施招聘不是本话题之列，在此略过。

当然，学过高等数学的都知道，可以用回归分析的方法来预测全年人员需求数量，包括各岗位需求。但一般的管理者甚至老板也未必看得懂，这样出来的数据也带有明显的理论性；况且根据经验或历史数据推测出来的结果也有一定准确性，更有现实指导意义。

## 如何操作招聘外地员工在当地工作？

我们是湖北一家做快消品的公司，销售部门一直有5名左右的用人需求，要求长期驻乌鲁木齐、成都、沈阳等地工作，大概一年可以回来3~4次。用人部门的意见是最好从湖北招人然后派驻过去，可是招省内岗位能够很快搞定，一说要外派到外省，求职者就打了退堂鼓了。我们努力了半年之后，因为各种各样的原因还是没有达到这个要求，现在这几个岗位已经成了我的一块心病，所以最近正在考虑要不要换个思路，直接在当地招聘，当地工作。请问，招聘外地人在当地工作具体应当如何操作？需要注意哪些问题呢？

### 【解答】

招聘到外省工作的员工，本地招聘效果不好，转变成到当地招聘，是不错的思路，也是许多用人单位经常使用的方法，针对案例中的情况，建议从以下几方面来考虑：

1.利用好当地招聘渠道。在使用本地本公司既有招聘途径（比如：网络、中介、猎头等）继续招聘销售人员的同时，应当更侧重于到乌鲁木齐、成都、沈阳等外地招聘，通过电话、网络联系上当地网络、现场等招聘渠道，甚至可以委托中介或其他公司HR部门代为招聘，只要在招聘简章中说明工作条件、单位、内容、职责、待遇就好。

一般来讲，现场招聘是不需要什么费用的，只有专场或大型招聘会才会付费，如果能够委托朋友公司招聘也是不需要费用的，甚至在自己的QQ群、微信朋友圈里也有招聘机会。当然，面试则需要通过电话、视频等进行初试，如果有比较好的意向，可以利用出差甚至专门前去当地进行面试，只是需要多联系几位面试者，以免出现无最终入职者的现象。

2.注意同行人才是最大目标。作为快消品，招聘有经验的销售人员十分重要，所以应当主要以当地同类型产品的销售人才为目标，进行相关信息的收集。

以当地亲戚朋友等为你带路，从陌生到认识再到同事，也是可能的，关键是找到相互认可和接收的条件，能为公司所用，能为公司带来销售和利润，员工能够获得相应的报酬和个人价值的实现。

当然，锁定并进行劝说的过程中，要注意保密，不能让当地同行知晓。否则，可能引来更多更大的麻烦，甚至自己的人身安全都可能受到威胁。

3.注意当地风俗习惯。不同地区、不同民族都有不同的习惯，不管是衣着、语言还是饮食等，一定要事先了解，在与当地任何人接触过程中，一定要注意礼貌，学一些当地语言，以免让当地人“欺生”，更容易让当地人接纳自己。

当然，如果有心的话，带一点湖北的土特产或小礼品给这些可以帮助你招聘的中间人，是非常好的。收了人家的东西，做起事来总会更尽心一点的，这是普遍心理，相反，如果任何好处没有，可能忽悠你的成分就比较大了。

4.五险一金等福利要落实好。招聘当地员工，特别是有工作经验和一定客户的销售人才，对公司来讲无疑是非常划算的。但针对这些人才的五险一金问题，就需要处理好，否则，可能出现“临门一脚”的时候，球还是偏离了。

五险一金，一是公司可以考虑在湖北购买，届时员工离职时再转回当地，只是不低于当地的标准就好；二是可以协商在当地找员工信得过的单位代为购买，各自承担应当承担的费用。或者协商好不购买，以协商补助多少金额的形式，但需让员工写一份承诺，说明不购买的全部责任在员工自己，同时，要让员工写一份向公司借款多少的单子，以防止员工反悔，当然，单子中可说明只要员工不拿保险说事，公司也将不追究借款之事。当然，也可以用当地派遣公司的形式，员工一切待遇如湖北本地员工一样。

当然，以上不管哪种形式，劳动合同是必须按规定签订；另外，对于销售人才，经常在外奔波，意外伤害险是应当要购买的，否则，出现意外，公司将承担较大的赔偿责任。

5.开拓外地招聘网络，只要走出了外省招聘第一步，不管成功与否，一定能够获得比原来更多、更真实的招聘信息和渠道，结识更多的招聘圈内人士，为今后人才招聘或补充提供更多的资源。

即使在外省招聘到合适的人才，千万不要以为就万事大吉了，还需要更进一步，把招聘触角伸得更长些。只有防患未然，今后才可能让合适的人才源源不断

出现在你的招聘名单中。

## 部门不感冒校园招聘，怎么处理？

我们是一家中型房地产装饰公司，公司需求的一些技术岗位是市场紧缺人才，全部外招的话，不止费用很高，并且非常不好招。为了解决这个问题，在公司高层的支持下，我们开始在校招中引入一些实习生，在岗位上边做边学，自己培养。但部门对这种操作方法不是很支持，因为学生什么都不会，带的时候太费力，他们觉得不如直接引进有一两年工作经验的熟手，至少培养的时候不用太费力。部门对这个问题的反映比较强烈，已经向公司领导反映了好几次了，让我现在对校园招聘也有了疑问。我现在有点迷茫，不知道该从哪里下手，求指导。

### 【解答】

装饰公司主要以设计、施工、监理为主，如果没有丰富的实际工作经验，不但容易让客户不满意，而且会让公司在项目上造成一些浪费。但实际工作中，公司会考虑自己吸引人才投入的成本及公司未来发展等，会考虑人才梯队建设，如果全部使用有经验的员工，用工成本不但增加，而且后备人才也将缺乏。所以，综合来看，并结合本案校园招聘遇到的实际情况，以下思路可以一试：

1.让部门充分了解校招对公司的好处。从本案可以了解到，招聘有经验的人才不但费用高、而且不好招，高层支持进行校招，也给HR部门减轻了一些招聘压力；但是实习生动手能力差，用人部门带起来费力，向领导抱怨。出现这样的情况是十分正常的：一是实习生目前就这水平，是改变不了的；二是用人部门有自己的工作任务，还要来分心带学徒，肯定不舒服。

问题既然出来了，就需要面对和积极解决，HR部门可就此组织一场交流会，公司领导、用人部门负责人和HR部门参加。让用人部门尽量反映在使用实习生过程中的种种不如意，同时表达出他们希望用有经验的员工；再是公司领导站在更高的角度，比如人才老中青结构、梯队建设、公司发展后劲等方面，分析只用有经验的员工的好处与不足，同时分析用好实习生的好处，希望大家给予理解；HR部门可以从人才成本、管理创新（比如奖励师带徒）、实习生逐渐引入等方面进行讲解。

期望达成以下共识：认识到引入实习生是公司发展的必然选择，大家都必须理解和支持。但是，需要有步骤地引入实习生，控制数量、把握好质量，鼓励师傅带徒，对师傅和实习生都进行奖惩制。

2.制订适合公司的师傅带徒奖惩制度。包括试用期、转正后师傅对实习生在工作、能力、技巧、操作、生活、思想、培训等方面的关心，随时查看师傅的“带徒笔记”和徒弟的“学习笔记”，HR部门定期进行检查、考核、面谈等，掌握师傅和徒弟的情况，必要时进行干涉和面谈。对做得好的师傅进行奖励，对进步快的徒弟可提前转正，相反，也进行适当处罚。总之，这方面的制度每个公司大同小异，能起到激励作用，并适当考虑成本支出控制就好。

3.实习生可共同面试和确定。谁更适合岗位，用人部门和HR部门应当共同来决定。HR部门主要从个性、待遇、稳定性、在校综合表现等方面进行把关，用人部门主要从学习力、耐心、动手意愿等方面了解，只有都同意的情况下，才录用实习生，否则，宁可放弃也不勉强。

对于共同确定的实习生，在今后的工作中，两个部门才会更默契地配合解决遇到的实际问题，而较少将责任推给对方，因为面试时是共同认可的。而且对后来发生的其他事情，谁也难以预测到，如果说想到了，当时为什么不提出异议而不予录用。总之，推责任的借口是不好找，只有共同来解决问题。

4.及时总结经验调整校招策略。实习生经过一段时间的试用后，不管是实习生本人，还是用人部门领导，还是带领他们的师傅，还是HR部门，各自站在不同角度，对校招一定有不完全相同的看法。所以，可以每月进行校招建议会，各方面选代表参加，权衡各种得失，可以调整校招的一些细节，比如：哪所学校更好、哪些特质的实习生更适合公司、公司提供哪些条件更有利于让师傅和实习生提高工作质量。总之，三个臭皮匠，赛过诸葛亮。

5.看看同行是怎么做的。人才总是“一代新人换旧人”，如果你不重视使用实习生，而其他同行在努力挖掘，今天你可能有一定人才优势，明天可能就是别人坐江山了。一句话，不管哪个行业，如今的竞争，都是人才的竞争。

装饰行业的竞争是非常激烈的，不管工装还是家装，都要重视设计师、施工师傅、现场管理、销售人员等，投入大量的培训时间来提高他们，而且发自内心关心爱护他们。只有把员工当家人，员工才会把公司当家庭。

## 招到人后，改变原先承诺的待遇，有何风险？

我是南京一家互联网金融公司的招聘专员，公司成立时间不长，目前面临的主要问题是招人难、留人更难。为了招到更多的人，现在公司针对应届生有一项策略：以管理培训生的名义把学生招到公司，一开始定的薪酬是很具有吸引力的，可是三个月后学生的工资就调成业务员的待遇，底薪加提成，并且要求学生从事业务员的工作1~2年。当然这些都不会在招聘的时候说清楚，招聘的时候只是强调刚入职工资是多少、一年有两次调薪机会等等好处。对此我内心有一些怀疑，这样可行吗？这样招来的人能留住吗？想请教，这样会存在哪些风险呢？

### 【解答】

本案陈述了实际工作中的一些做法，其实不少公司或多或少都是这样操作的，也就是说：制度虽然是这样写的，但招聘面试时不会如实相告。我认为，只要承诺不违背法规，并且得到员工的同意，就是可以实施，至于担心的风险问题，可以这样来分析：

1.调岗调薪等存在风险。案中说“三个月后由管理培训生调成业务员1~2年，薪随岗变”，而且“招聘时不讲清楚”。这显然与劳动合同法中要求“用人单位与劳动者均需遵守诚信”以及“调薪调岗应征得劳动者同意”的原则相背。届时，如果员工不同意调岗或者调薪，公司将显得比较被动，要么说服员工，要么员工辞职，要么员工走上仲裁，还会导致其他员工对公司的信任危机。

你“怀疑一年两次调薪”是否会兑现，可能是按照公司以往做法来推测很可能无法兑现，那么，这也为今后员工关系复杂化埋下了隐患，对招聘、留人等产生了较多负面影响。

2.可以适当变通做法。公司或者领导或者制度既然已经如此规定，在短期内改头换面也不太可能，作为人资工作者，理应站在公司和员工的角度来考虑问题，更要重视保持和谐劳动关系，所以在目前这种机制、习惯、体制下，可从以下两个方面来做些工作：

一是对“任何入职人员均需从事业务员岗1~2年”的规定进行明示或培训，而且最好是入职时就是业务员岗，对其底薪加提成也进行明确。当然，从事业务员存在的潜在好处（比如高收入、今后当老板、人脉扩展迅速等）要进行有意引导，



并且要用有一定成功业绩的人员来现身说法，否则，招聘成功率会受到影响。这既需要征得公司领导的同意后才能明示，还需要在入职后的业务培训中加大力度，既要在理论上充实，更要在实际工作中给予指导和培养，真正让员工提升能力、增加收入，留人便不难。

二是“一年两次调薪机会”的条件是什么也要讲清楚。需要具备什么业绩、能力，对应调薪的幅度有多大，是什么时间段调整，调薪并不是“见者有份”。当然，这个调薪的额度可以掌握在公司手中，建议采取“底薪增加较少、提成提升较多”的方式。

3.诚信是公司生存的基础。不管公司成立多久，也不管老板想占公司生存多久，只要想“公司明天还活着”，就应当讲诚信。对员工、客户、政府、伙伴等一切合作者都要“说、写、做”一致，能够做到的就答应、不能做到的说明原因而不能乱承诺，同时，将自己今后可能做得到的规划、想法等告诉大家，但应当实事求是，不能太夸张。

有人说，客户是上帝、公司对他们要讲诚信，对自己的员工可以不那么诚信，但我要说，真正是企业上帝的“有且只能是员工”。如果员工感觉没有受到公司重视或被忽视了，那么，他一定会在心态、行动上有所松懈，有不负责任的倾向，在产品质量、服务的责任心、努力程度上都会打折扣，这远比客户对公司的影响来得更直接、迅速，但容易被管理者忽视，实在是值得深思。

反观当今世间人与事，不诚信、大忽悠、假冒伪劣现象比比皆是，还有一定的生存空间，要根除这些不正常现象需要社会、政府、企业、个人做出共同努力。既要从道德上加以约束，更要从法制和现代科技层面上织起一张严密的诚信网，让不诚信的行为只要一露面，就形成“人人喊打、无生存空间”的态势，那么，本案的疑问就会得到较好的解决和根除。

## 疑似间谍员工，如何做背景调查，如何应对？

我们是一家做智能家居产品销售的公司，有个销售经理，来公司之前作为同行客户到公司参观过产品，参观完以后就说要来这里上班，老板觉得这个人不错，就点头答应他来公司入职。办理入职以后不久，发现他在不断地搜集公司的产品资料，还要求公司内部OA系统公开权限，给他的客户（也有他之前公司的同事）查阅资料，抢其他同事客

户，只要是能接触到优质客户的机会，他都会去争取等等。他手下还有两个同事，他要求两个人将所有的客户信息全部归到他那里，不让他们去见客户。而且我们在闲聊中发现，他太太还在原来的那家公司上班，可是这个人来公司面试的时候一再强调自己是单身未婚的。现在我想得到的帮助是：针对此类人，该怎么进行背景调查，如果真的是对方公司派来做间谍的，该如何处理？

## 【解答】

针对你的“如果、疑似”，我只想说“复杂问题简单处理”，还有“只有人家有长处而且公司用得上”，完全可以“疑人且用”，但需做到“用人可疑”。那么，面对“一眼难望穿”的“面霸”等高手们，最好的方法就是“拉出来溜溜、日久见人心”。想到此，办法不就有了：

1.筑牢防火墙。不管什么行业，对销售、设计、技术、高管等中高层人员，一定要在保密、竞业限制方面进行充分的控制，既是法律赋予企业的权力，也是约束劳动者、和谐劳动关系的必要手段。

对此，企业应当在劳动合同书的附件中与该销售经理约定保密事项，包括公司产品资料、客户信息、公司文件资料等不得拷贝、复制、复印、邮传、照相、录相等，并不得在离职后两年内到竞争对手公司就职，亦不得创办与公司产品类似的公司。还有，可以在员工奖惩管理办法或者销售管理办法中明确规定，将本案销售经理类似行为纳入违反公司规定的行为之中，甚至将情节恶劣的行为纳入严重违反公司规章制度的行为，以便届时可以动用这些条款对其进行适当的处理，至少从合同、约定层面来控制该销售的行为，让他时刻感觉到头上悬着“达摩克利斯剑”，若有触动，落与不落下来的主动权掌握在公司这里。

2.拨云看真相。“搜集资料、公开OA权限、让其他人查阅资料、抢同事客户、不让下属见客户、其妻仍在原公司上班而其面试时说自己是单身”，这些事实或现象，除了“让其他人查阅公司资料”容易泄露公司机密外，其他都难以说他违反了什么规定，相反，如果换一个角度来看，这些行为都可以说其工作职责，是客户交流中难以避免的。

所以，只看或者只掌握以上信息是远远不够的，或者说这仅仅是走出了第一步。必须继续，看看他将这些资料、信息都用在什么地方，别人从中得到了什么好处，自己得到什么利益等；其中有哪些物证、人证等。

如果这些证据暂时没搜集到或者不曾发现，那么人可以继续用，但仍然应当

对其行为进行提醒：为免别人产生不必要的猜测，要注意下自己的行为。

3.按规定处理。不管怎么样，如果那些事实、证据均充分属实，完全可以按照以下步骤来处理：将其约到有录音录像的办公室或房间，先充分肯定其业绩，然后从小到大举出一些例子来，请其核实或说明情况，特别要注意设套（即前后本来两个事实或情况是相反，但均存在并有证据、录像录音的）；另外，可以再进行进一步让其放松警惕，即公司是充分考虑保护员工，能够站在员工角度想问题，一时犯错不要紧，只要意识到或者知错能改就好。但是，如果事实充分、证据确凿，却拒不承认，那么，公司将严格按照规定办事，涉及违法的，可以送交司法部门处理，请多为自己的明天、家人考虑。

运用各种方法，连吓带骗，促其承认、交待某些违规事实，若能写出书面的保证书，对自己的违规事实、过程进行必要的陈述，请求公司原谅、下不为例之类等，总之，事实在此，处不处理就看公司了。公司只需要权衡利弊、得失就可以决定了。

4.其实可防范。细数起来，员工犯错，不能只怪员工本人，把思维放开去，许多时候与公司管理规范性与完善程度不够、未处理纠正员工小错、未进行充分教育培训等有关，也就是说，留下了让员工犯错误的机会、空子或漏洞。

减少员工犯错的想想法、几率，可以从以下几个方面来思考：一是健全处罚制度，特别是尽量详细罗列各种违规行为，注意平时听取、搜集员工意见以及违规现象，及时完善制度；二是严格执行公司各项制度，不轻易免除、减轻员工处罚，即使从轻发落，也要让其经历非常复杂的审批程序，让其脸面丢净；三是从技术层面提高防范手段。比如，公司电脑无法上某些打头字母的网站，无法接收外网发来的邮件，无法外传任何邮件（即使外传，只能使用公司给予的特别邮箱），任何人接收或外发邮件时公司网管都可以进行跟踪并有某种提示音出现，网管每天整理收集异常情况向上级汇报、对公司任何成文资料或图纸不能进行复制粘贴等，办公区域设置必要的监控摄像头，使用公司统一申请的手机号码（离职收回号码）等。虽然技术上经常说道高一尺、魔高一丈，但只要不断加强道的修炼，用技防、人防（故意安排亲信取得其信任，长期与其共事，当然要给予适当奖励的）共同穿插补缺，一定可以将员工故意犯错或胆大妄为的几率降到较低程度。

如何解决地方性招聘困难？

我是一家房地产代理连锁公司的HR，公司的项目主要集中在县级市，地点有些偏，周围配套设施有限，这给我们的招聘带来了很大的困难。总部也尝试过帮我们解决招聘问题，直接招好人后外派过来，但实施下来，发现除了高端岗位可以接受不定时出差以外，其余的岗位员工都不太能接受外派。而考虑到效率和成本，大部分用工也无法用出差的形式解决，所以还是必须在本地招聘。目前，我们全国性和地方性的渠道都有在用，但效果非常不好，合格的外地人才不太能接受我们的工作地点；本地的人才又很有限，基本达不到公司的要求。求助你：怎么做，才能解决地方性的招聘难题呢？

## 【解答】

看了你的陈述，真不知道该怎么讲，我似乎看到你是一位“年轻漂亮可爱，喜欢待办公室，很少到基层了解和走动”的HR者，这就难怪招不到合适的人选到全国各地去工作了。其实，要招聘这样的人才，不会太难，以下方法或现象供参考。

1.房价有区别，人才应不同。地产代理连锁公司，项目以县级市为主，总部的招人、用人标准如果用到这些地方，可能正如你所说“人才很有限，基本达不到公司要求”。是的，一线和省会城市人才济济，用人标准当然可以提高，如果这样的标准用到县级市，其结果可想而知。

换个角度，总部员工的薪资标准与项目所在县级市的标准不可能一样，工资标准的区别主要是基于代理提成的区别，导致县级市员工的薪资比总部偏低。那么，择人条件和要求不应有所区别吗？包括学历、年龄、性别、经历、行业经验等，都应当根据不同的县级市制订略有差别的招人标准。

2.深入下去，能招到人。大家都听说过不少地产公司在正式聘请年轻漂亮的女孩做置业顾问外，还特意招一些大妈大嫂大爷等，拿着公司的销售海报，到商业闹市区、人口密集点甚至别的地产销售中心等地方，发海报、拉生意，有业绩就能提成。这种离退休后的人员，他们双份收入拿着，每天生活也充实，公司也可以不为他们买社保，只要稍加培训，就能够胜任此工作。由于他们认识的人多，关系网不错，销售业绩也还可观，相对正式置业顾问来讲，公司支出的成本要少许多。这就是常说的“小蜜蜂”。

到任何一个县级市，如果你去菜市场、小街小巷等，一定会发现不少四五十岁十分悠闲的大妈大嫂们。若能招聘到她们做兼职地产代理，照顾家的同时还能有一份收入，她们是乐意的。合作的具体事宜要协商好，今后扯皮的事情就会少

些。你看保险公司、营养品、化妆品等行业为什么就能够笼络很多这样的人做兼职，这难道不可以研究、学习和效仿？

3.领头人仍为总部的。在县级市做地产代理，多数员工为当地兼职人员是可以的。但是，作为某县级市的负责人，还是应当由公司总部派驻，可以定期轮换，防止腐败。这个负责人，一是对兼职人员进出加以管理，二是对兼职人员进行业务培训。

显然，应当综合考虑该负责人的薪水、津贴和业务能力，另外，派驻时间不能过长，否则，这样的人选仍然不容易选择。如果能够从兼职人员中寻找合适做负责人的，也可以经过较长时间的考察，适当时给予提拔。

## 校招面试，怎么识别被精心包装的大学生？

我们公司是做安防产品的，属于制造业。公司每年都会组织校招，去年我们公司招聘了20个大学生，总体来讲他们在工作中的表现都是比较积极上进的。但是，其中有一个大学生在入职以后，和最初面试时的表现大相径庭，甚至连性格都有很大的转变，在工作中屡屡出错，而且作风散漫，领导对这个学生很不满意，最后被公司淘汰掉了。今年校招又要开始了，领导特别交待，不要再招这样的人回来了。请教，怎么样才能识别精心包装的大学生的真实面目呢？

### 【解答】

看了本案例，确实有点好笑：老姜被嫩姜玩了？或者说如今的网络发展让“嫩姜们”在社会阅历上通过学校这几年的锻炼就超过摸爬滚打N年的“老姜们”？细细分析，其实不然，纯属老姜们在人才选择上没有用心或者因为其他事情影响了认真选人。再精心包装的大学生，以下几招也一定能够识破外表下的秘密：

1.看听辨。看：主要内容是简历、成绩、字迹、衣着打扮、神情、脸色、步态等，其中最关键是“神情”，一定要用自己的眼睛较长时间盯着他看。听：主要内容是其陈述，做到尽力倾听，不要打断，同时可以向其他同学“打听”。辨：主要内容是筛选“看与听”内容的真假，而且不是只看HR者一个人的标准，力争几个人来合议。

通过以上简单合力，经过包装的大学生能够识别出七八成，毕竟咱们经历风

雨、阅人较多，骗人或被骗的次数也更多，而且是团队做事。

2.让表演。俗话说，是骡子是马、拉出来溜溜，对包装或者没包装过的大学生，都可以使用这样的办法：无小组面试、命题笔试口试表演、放松（面试官歪坐、翘二郎腿、双臂抱胸等都可以）聊天、共宴等，特别是打算用到重要岗位的，一定要多用点办法检验，不能轻易下结论。

让大学生表演，是揭开精心包装大学生真实面目最好、最直接的办法，也是最大限度堵住不适合公司要求的大学生入职的方法。

3.要试用。是金子总会发光，真金是不怕火炼的。好在劳动法赋予了用人单位设置新员工试用期的权利，其实都可以签三年劳动合同，试用期六个月，约定清晰岗位职责、试用期工作目标、考核办法等，与公司各种管理规定一起让员工签字。而且最好在入职时就搞定这些，因为只有在入职时，新员工才更容易接受一些苛刻条件和要求，让那些“精心包装”的人畏缩，而且可以用来考察“包装人”和其他新人。

以上三招其实大家都想到的，只是没有做到或者没有认真做到，从而让“包装人”钻了空子，实在划不来。所以，苍蝇不叮无缝的蛋，还是非常有道理的。

## 有没有必要给求职者发面试邀请函，面试邀请函应该怎么写？

我们是一家2015年7月份成立的初创型方案公司，目前有20人左右。我除了是老板的助理，还负责人事行政工作。最近公司正在招设计工程师，我在网上搜索到合适的简历，就会立刻给求职者打电话，邀请他到公司参加面试。可是昨天电话预约一名设计师的时候，他让我给他发面试邀请函。我跟他说，公司从来不发面试邀请函，既然给他打电话，肯定是很诚意的。可是他说，要收到邀请函后才会来公司面试。请问到底有没有必要给求职者发面试邀请函呢？面试邀请函应该怎么写呢？

### 【解答】

在不同行业、不同公司中，我们经常能看到“服务至上，顾客第一”等类似的公司理念，也就是说“一切为了客户满意”。其实，将这种理念移到我们人事工作也是很好的，既然应聘者希望有面试邀请函，而且理解起来也是合理的，为什么不去顺应和完善呢？所以，针对上述遇到的情况，简要分析如下：

1.面试邀请函视需而定。公司规模从几人至几十万人的都有，如果面试任何一个职位的员工都发邀请函，小公司可能没问题，大公司就问题大了，即使HR者配专人来负责此事，恐怕也需要好几个人才能应付得过来；另外，一些基础职位的员工，主要靠现场招聘或熟人介绍，有的连网络使用都很少，甚至连汉字都识得不多，那发邀请函就是“表错了情，牛头对上了马嘴”。所以，根据工作经验和个人体会，针对文化要求较高的职位可以使用邀请函，但最好是通过网络招聘的才使用。

你所在公司不大，仅20人左右，想必招聘的职位和人员也不会多，况且案例中是通过网络招聘设计师，而且对方明确要求需要邀请函，说明对方是想确认招聘的真实性，而不是骗子公司，否则就会白跑一趟。个人认为，只要是通过网络招聘的，你均可以发出面试邀请函，其他渠道就可以暂时不用。

2.表明欢迎前来详谈即可。如果你回想自己在网络找工作时的情况，就很可能知道“面试邀请函”的格式或内容，因为正规的公司通过网络招聘时，对合格或心仪的应聘者，都会通过招聘网站发出面试邀请函。格式或内容大致是这样的：“某某先生/女士：您好，根据您提供的简历和工作经验，符合我司某某职位要求，为进一步加深您对我司以及我司对您的了解，特邀请您于某年某月某日某时带上某些证件到某地点找某人面试，请按时到场，若有不便，请提前告知，谢谢！”后面落上联系人电话（一般要有座机和手机两种方式）、到达的交通方式、发出邀请的时间等。

有的邀请函，内容很多、样式花俏，其实没必要，真诚表达出对对方的初步认可、邀请对方前来面谈即可。最好形成固定格式和内容，在招聘网站中点击即可发送出去。

3.回复对方要讲技巧。在对方要求提供邀请函时，你却说“公司从来不发面试邀请函，既然给他打电话，肯定是很诚意的”，这样回复是欠妥的。

一是为什么要太老实地说公司从来不发邀请函呢，此话一出，公司在应聘者心目中的印象就大打折扣了，换位一想，就会觉得这家公司多半不正规；二是自我感觉“打了电话就是有诚意”，这是武断和想当然，试想，我们有手机的朋友，哪位没有接到不少的诈骗电话？诚意不是电话说的，而需要行动和证据。

所以，面对此情此景，应当马上说：好的，我们马上给您发邀请函，请您注意查收并随时保持联系。

## 如何判断求职者面试时是否在吹嘘和说谎？

最近招聘的人比较多，感慨也就跟着来了。现在很多找工作的年轻人不讲诚信，喜欢吹嘘工作经历，明明是在几十人的小公司工作，却说成几百人，甚至上千人的大公司；还有些人喜欢夸大自己的工作能力和成绩，明明只是参与项目工作中的一个小角色，可面试的时候就敢吹嘘自己是整个项目的负责人，带领整个团队……前几天我面试了一个同校的师兄，原本我们学校是一个学院，可他面试的时候简历上却写着××大学，我和他再三确认，他还死鸭子嘴硬，非说是××大学。我们这些做招聘的不是名侦探柯南，有的时候求职者说的是真、是假，确实很难辨别。请教一下，面试的时候如何才能判断求职者是否在吹嘘和说谎呢？

### 【解答】

对于面试者是否吹嘘或说谎，相信大家都有各自的判断招数，也能举出许多例子来，但能否百发百中于万人之中识别之，却不敢肯定。其实，百分之百的事本身就是吹牛和说谎，能够识别出绝大多数并逐渐减少误判率，这是我们HR者的招聘要求，也是自身综合能力提升的表现。

根据经验，要尽量识别面试者所讲内容的真实性，简单总结就是“一看二听三问四做五换六试”。只是针对不同层次的应聘者，这几招不一定全都使用，而且使用的深度可有不同，具体展开如下：

1.看什么。有简历的，不管是应聘者自己提供、现场填写或是网上的，我们都应该仔细阅读。既是尊重应聘者，以便在面试时不会问到与面试者情况矛盾的地方而显得尴尬；又是了解应聘者的第一扇窗，包括基本情况、工作经历、学习过程、奖惩情况、写作表达等。

这是我们需要做的识别求职者是否有吹嘘和说谎情况的第一项工作，比如：年龄大小与职位高低是否成比例，学历高低与表达水平是否相称，工作经验是否连续或断档，岗位职责是否详细或有否不妥，前后表述有否矛盾之处。若有怀疑之处，可在面试时重点关注。

另外，面试时，可以观看面试者的表情、眼神、手脚动作等，比如：面红耳赤、不停眨眼睛、推眼镜、眼向右上看、抓耳抖脚、常换坐姿、搓双手等，这些都是可能吹嘘和说谎的表现，只是程度不同而已。这些需要仔细观察。



2.听什么。不管是电话或当面面试，也不管是结构化面试或者非结构化面试，面试官一定要少说多听，不要说对或不对，可做方向性或引导性的提问，把主要精力和时间用在听面试者讲什么，同时要边听边记录，对存在的疑问或不清楚的地方可以再追问。

听也是有技巧的，语速、语调、自信情况，是否常用“可能、我认为、我们是这样做”等，是否有“嗯、啊”等拖延或供自己思考的时间，是否将问题说得深入，前后是否有矛盾，是否与简历内容有不一致的地方等。总之，要善于从说中听出弦外之声，尽量不去打断。

3.问什么。面试就是问答式，需要互动，当然以面试官问应聘者为主，包括：面试官从简历上或面试时发现的有疑问之处，或者需要了解的其他问题，甚至使用压迫式、两难提问等；要提开放式问题，不要提直接回答“是或非”的问题；要启发面试者多说、而且不得有条理、有系统地说，这样，才方便去判别所说的真假。另外，应聘者问面试官的问题同样要留意，有否少问或不问或问与工作、待遇、公司或岗位无关问题的，这些同样可以判断他是在故意躲避或遮盖什么。

4.做什么。面试者是否在吹牛或说谎，如果条件允许，可以当场让应聘者操作，看其过程、结果是否标准和达到要求，如果没有本事的应聘者，是不敢接受挑战的。他就会找各种理由和借口不参与操作。遇到这种情况，你就很好判断了。为更好判断操作结果和过程，最好事先安排好对这些操作较为精通的专家、师傅参加，判断时好征询他们的意见。

5.换什么。其实就是交换看法、核实情况，从而提高判断的准确性，内容有：与参与面试的其他面试官交流一下对应聘者各方面的印象，不同意见之处可以说说各自的理由，多几个人的意见，判断会更准确。另外，对那些需要背景调查的岗位，要想办法调查，结合面试判断的情况，进行综合判断，这样就相对更准确些。

6.试什么。彻底识别一个人是否说谎是不容易的，特别是面对那些面霸或经历过N+次面试的人员。吹牛不打稿子、说谎不摸脑子，这就是为什么公安部门必要时动用测谎仪的道理，面对那几百上千上万道的问题，测试者被折腾得精疲力竭，想说谎都没有了思路，只能实说，因为讲实话不费脑力。但是，我们面试时不可能花那么多时间来折腾应聘者。

法律赋予了用人单位非常管用的一招，就是试用。是驴是马，拉出来溜溜，不管一个月或多长时间，只要明确了职责、核定了考核办法、工作目标，然后根据入职者的工作表现和结果，据实评判，有根有据有事实，谁也难以抵赖。这就按照法律和公司规定办事，让那些偷奸耍滑、吹牛说谎者无形可遁。

7.给面子。对于已经非常明显在吹牛和说谎的应聘者，不必一定要揭露，自己心里清楚也将不录用，即使对方硬要面试结果，也可以商量后再通知。这样委婉的拒绝，比直接说“不”要好得多，既给应聘者留面子，也避免自己陷入尴尬境地（有一些应聘者情绪可能会激动而当场与面试官争吵、打闹等，在深圳人才大市场就看到过）。

你与该应聘者就毕业学校再三确认而对方死扛，完全没有必要非要争个你输我赢，毕竟录用的主动权在面试官这里。

招聘或面试不仅仅是为了人才选拔，还兼着正面宣传公司形象的作用，如果面试带给应聘者负面影响，就划不来了，要知道：好事不出门，坏事传千里。

## 一名求职者同时被两家公司录取，如何才能成功吸引求职者加入我们公司？

我们公司是做手机游戏开发的，有50人左右，行政人力部只有我和主管两个人，我是做招聘和社保公积金的，主管是做薪酬和绩效的。本想趁着年初，赶紧把人员缺口补齐，没想到，第一个确定要录用的人就出现了麻烦。这个人做游戏软件编程的，工作经验和我们的需求非常匹配，公司给出的薪酬基本上达到了他的要求。本来已经确定好了入职时间，可是，昨天他打电话说，现在又有一家公司给他发offer，他要重新考虑和对比一下才能决定到哪家公司上班。目前，我已经和用人部门的领导反馈了这个事情，他们的意思是让我尽力把这个人争取过来。请教一下，一名求职者同时被2家公司录取，如何才能成功吸引求职者加入我们公司？

### 【解答】

有能力的求职者被两家或多家单位相中，一点都不奇怪。按理说，选择权在该求职者手中，这种优越感和选择的痛苦想必和大家在毕业时拿着几张offer是一样的心情。但是，现在是换位到急需这样的应聘者入职的用人单位该怎么办，这

临门一脚该怎么踢？该怎么帮助求职者毅然选择你们公司？以下做法供参考。

1.求职者在考虑啥。有经验的编程人员本就牛，而且与你们公司搞手机游戏对得上号儿，还有另一家公司向他发了入职书，让此人回复说“要重新考虑”到哪家上班。

根据“薪酬基本达到他的要求”等你知道的信息来看，该求职者有比较不错的综合能力，对你所提供的薪酬不甚满意。当然，还可能对其他方面也有看法，比如食宿、休假、管理等。具体他需要再考虑什么，想必你更清楚，即使不完全明白，也可以直接与他进行沟通，让他讲出来，你可以向领导讲明情况，及时回复他。

总之，对于“非常匹配”有些犹豫的应聘者，你应当尽快了解清楚他的犹豫所在，并且最好量化，而不是“感觉”。搞技术的人员有时比较内向或扭扭捏捏，就要引导他“只有讲出真实想法，才可能帮到他，否则，就帮不到位”。

如果你通过交流或技巧问话，能够让他讲出另外一家单位的名称，那将是非常成功的交流，如果讲不出名称，有地点、规模或其他间接信息也是不错的。

2.做好协调与平衡。该应聘者完全可能是编造说收到另一家的offer，想趁机要求公司提升待遇等。这时，你一边要了解公司内部薪酬体系，类似能力或职位的员工处在什么薪酬福利状况，答应他的要求后会不会出现“内部失衡”。另外，公司领导对他提的要求可能会持什么态度，这是你需要首先快速思考的。

同时，可以答应求职者，合理的要求会向领导说明情况，如果要求过高，可能存在较大困难，毕竟公司有一系列规范的制度。另外，可以顺便将公司的晋升（包括职位和薪资提升）的通道告诉他，可以略举一二个实例来佐证，主要让其明白：暂时的待遇，是基于目前的情况了解，今后的待遇，一定更看重业绩，不要只看眼前，要看更长远点。如果知道一另家公司的情况，也可以了解情况后与他进行分享，也就是好的一面看起来不错，但存在的问题也可以适当提一下。

3.晓之以理，动之以情。如此真实的交流，想必会让他产生信任感，可以主动与其交心交友，说今后工作中遇到任何问题，一定全力协助和支持；另外，还可以讲讲公司领导和老板的性格、对人才的重视、人性化管理等。从待遇、人情、管理、人际关系等方面综合用力去说服，可能会加重你所在公司在他心目中的砝码。

当然，合理而不让内部失去平衡的薪资是应当尽量说服公司领导的。此人如果确实比较优秀，可在津贴、补助、报销等方面想办法，总之，从情与理上去想办法，会有效果的。

4.再约谈效果更好。隔空打牛难有劲儿，直接面对面交流效果好。你不妨主动约他今天下午或者明天上午来公司再详谈具体细节，利用他来公司的这段时间，你可以与上级领导、老板进行交流，形成共同的待遇或其他方面的上限。还可以约一二位同职位的同事与他交流，若能让老总或老板一起共进午餐或晚餐，一番款待、热情、寒暄、对饮。他想到老总都出马了，今后一定会受到重视的，盛情难却啊，也许不用花过高的待遇就能拿下。

如果当时达成了一致意见，你应当笔墨侍候，立即让他填写入职单、劳动合同，约定好待遇、福利和入职时间等，甚至可以从当天就算入职，以免他回家过夜变卦，同时表示公司办事效率高。

5.待遇不是唯一的。上班主要奔待遇，这确实是大多数上班族的主要目标。但如果两家单位量化待遇上区别不大，求职者往往就会看重领导的重视程度、同事关系、晋升通道等，既要工作，还要开心，更要有提升嘛。

总之，多站在求职者真实的期望和顾虑来作文章，为什么“重新考虑”而不是“不考虑”，说明对家公司的条件并好不了多少，只要拿准他的想法，有针对性地适当改善，并且综合运用“薪、情、友”三剑，一定可让他投桃报李。

想着这单招聘的重要性，一则为自己的招聘工作较好完成，二则让公司业务延续性较好，三是为公司积累人力资源。你就应当动用一切可用的资源想办法拿下该求职者（如果对方编造假消息来要挟提升薪资的除外）。

## 录用通知书该怎么写，有哪些风险需要规避？

我们是一家医疗康复产品贸易公司，我以前是做内勤工作的，上个月人事专员离职，老板就让我接手人事工作，最近一直忙着给营销中心招聘业务员。话说前几天确定了一个录用人选，电话沟通跟他确认了薪酬福利和入职时间后，这个候选人让我给他发一个录用通知书。以前和人事专员交接工作的时候，她没有说过要给录用人员发录用通知书。我也不知道该怎么办才好，如果发了录用意向书会不会给公司带来什么隐患。请教一下，确定录取意向后，是否必须给求职者发录用通知书？录用通知书该怎么写，有哪些风险需要规

避？

## 【解答】

本案应根据具体情况（通常看职位、招聘方式及公司通常做法等）而决定，针对上述提出的几个问题，简要分析如下：

1.发录用通知书不是必需的。用人单位经过面试流程后，对拟用人员会邀请他们入职，这种邀请其实就是一种要约即合同形式。为保障双方权益，最好采用书面形式，但法律不禁止采用口头形式。

既可以电话、口头转告、当面口头答应等形式录用应聘者，而不用专门发通知书；如果要发录用通知书，也可以采取短信、EMS（邮政特快专递）、邮件甚至书信的形式，这样就更具有法律效力，一方若未按约定（求职者从接收通知开始）履行，另一方将可以追究其法律责任。类似的情况，在人资管理实际工作中屡见不鲜。

确定录取意向，其实就是用人单位与劳动者之间达成了“录用”的一个协议，所以适用于合同法的规定，至于用什么，其中书面包括信函、邮件、短信等，口头也有当面通知、找人转告等，都是合法有效的。

2.录用通知书的形式与内容。顾名思义，录用通知书，是由用人单位发出通知，告知应聘者被用人单位录用的一种形式，所以，在形式和内容上都应当注意，让应聘者既易理解，也容易接收。

形式上，可以采用口头或书面，应当在面试决定或事后决定录用时征得应聘者的同意为好。

内容上，有这几个方面应当表达清楚：一是题目应当明白是“录用通知”；二是抬头称呼为“某某先生/女士”为好；三是表达清楚“经过终试，您已经被我司录用为某职位，请于某年某月某日几时带上哪些证件或材料前来报到，与某人某电话联系，若有其他事项，可电话联系”；四是落款，一定要用某公司人力资源部，最好盖相应的印章，注明通知日期等；五是其他事项，可以注明事先约定的工资福利待遇、具体职位、岗位职责和绩效考核标准等，但如果约定不清楚或可能有变化的，需要谨慎。

美观上，有的单位用红色A4纸进行统一印刷，正文用黑色仿宋体，只是在一

定需要填写的地方留下空格，便于针对性填写，正如大学录取通知书一样，非常漂亮，这当然是非常受欢迎的，这需要根据公司操作习惯和公司领导人的风格来决定。可以用EMS或快递寄达，显得重视和专业。

3.一定要区分不同职位。录用通知书也不是每个职位的录用人员都要发，一般来讲，基层操作人员当面直接通知报到时间即可，中高层人员较适合用正式的通知书，其他人员选择性采取短信、邮件、当面通知等形式。当然，如果公司非常正规，所有职位都可以采用正式的通知书。不管怎样，最好在入资规范中进行规定，什么职位采取什么通知方式，以便后来者拿来即用。

4.预测可能存在的风险。录用通知书既然是一个合同形式，理当严格履行。所以，从应聘者确实收到该通知书开始，与用人单位一样，他也承担着履行该通知书所载内容的义务，对用人单位而言，在发出通知前，应当注意以下几个方面。

一是岗位或职位。是否与应聘者约定清楚，有没有可能存在理解上的分歧，有没有可能录用其他人员，必须与公司领导和拟录用者再次确认。

二是工资和福利。基本工资、绩效工资、休息休假等，一旦写入录用通知，公司就必须按照此内容履行，如果低于当初与应聘者的约定，应聘者就会误解公司而不来入职；如果高于约定，公司将承担更大的人力成本。所以，必须用数字量化或者用语言界定准确，不能含混。

三是入职时间等。必须清楚到某天几时、具体地点、前往方式、联系人及电话、携带资料和证件、加盖公章等，必须准确，以免造成入职者往返的麻烦。

四是兜底词汇使用。对于岗位，在约定不清楚时，可以使用“管理”“员工”等词汇；对于待遇，包括试用期，有的使用“与本公司同岗位相同”的表达。免去了使用具体的数量词，如果入职后经过再次协商出现变化时，不至于相互矛盾，因为“变化始终比计划快”，同时规避出现其他风险的可能。

五是人岗数量对等。一些单位，考虑到应聘者可能放鸽子的可能性，于是有意适当增加录用通知书的数量。如果所有收到录用通知书的人员都来入职，就会出现麻烦，基层岗位可能便于消化，其他岗位就尴尬了。所以，建议还是分批发录用通知书为好，人员不够时再发录用通知。这也是一些单位对某些岗位不发正式录用通知书的好处之一。

六是严格履行。通知发出去后，公司想更改其中的内容，如果应聘者已经收到通知并且表示不愿意更改内容，此时公司将非常被动。按照法规来讲，公司只能按照通知内容履行，否则就是违约；如果能够说服应聘者，并且再次发出新的通知，或者新通知采用其他方式（如专人专程前往等）能够在旧通知之前到达应聘者手上，或者联系上旧通知寄送人员终止寄送行为，那当然是最好的。相反，如果应聘者收到通知后，既不及时联系用人单位也不前去报到，就是违约行为，但多数用人单位也不会追究其违约责任，一是难于计算损失而不便追究，二是体现公司良好形象。

5.关键是兑现通知。录用通知的所有内容，如果用人单位因各种原因不能较好履行，都会出现一些麻烦甚至承担法律责任，应聘者或公司其他员工都会产生不信任感，负面影响是无形而且深远的。

比如：通知某天几时报到，应聘者按时前来，而联系人出差或电话联系不上；通知写明某职位，入职时却被告知将下降为某职位，工资福利也跟着下降等；报到时被告知已经有人入职，该岗位不空缺；报到时被告知除通知上准备的资料、证件外，还要准备其他证件或材料，应聘者不得不返回取拿或办理。如此种种，都属于不能兑现录用通知的行为，会让应聘者非常心寒。

## 如何将员工的职业生涯规划和公司的发展相结合？

我们是一家音响器材公司，大概有300人左右，最近几年公司发展比较平稳，在大环境不理想的情况下，效益还算可以。年后刚开工，就有员工陆续离职，一些中、基层管理人员也有离职意向。我了解到的情况大概是这样的，他们觉得自己还年轻，在公司已经没有太大的发展空间了，晋升希望不大，想出去看看其他发展机会。从我们公司的情况来看，应该说从来没有对员工的职业生涯规划有过清晰的引导方向，很多员工培养了几十年，公司也花了不少心血，但员工觉得没发展空间的时候就会选择离职。请教一下，如何才能将员工的职业生涯规划和公司的发展相结合？

### 【解答】

员工的职业生涯一般在30~40年左右，就员工在某个时期的工作来讲，是可描述的，而公司在某个时期的发展规划、职位条件等虽有所不同但应当是具体的，二者的切合点也就是可以“相结合”的，否则，就是“不适合”的。客观讲，公

司不应当要求员工为公司付出终生，员工也不会做出为公司工作一辈子，即使承诺，可信度也不会太高，尤其是你所在的300人左右规模的公司。

所以，在员工可预期为公司奋斗的期限内，寻找公司的发展与员工需求之间的切合点就显得必要。那么，怎么来窥见二者的“切合点”呢？

1.公司发展及岗位情况。你说“公司300人左右，近几年发展平稳，效益可以”，这说明，公司在人员规模、岗位编制、职位设置甚至销售收入、利润水平等方面波动不大，各岗位对员工的素质、工作绩效要求也是平稳的，即使有新要求，也不多，是顺应市场或客户或法规要求而为之。

针对这些情况，你要系统掌握，既可以通过公司的短、中、长期规划来了解，也可以通过公司会议、领导讲话等形式来完善。只有完全掌握各岗位在某个时期的具体要求、绩效标准、胜任条件等，才能对与员工职业生涯是否匹配的问题提出明确的意见。

2.员工在公司期间的规划。员工来面试时，一定会谈到公司情况、岗位要求、薪资福利等。同时面试者也会了解到员工一旦入职，根据其个人目标，大致在公司会工作多少年，达到什么职位和薪资水平，个人更多更大的目标有些什么，是不是你所在公司这座庙能够实现的。

在招聘面试时能够弄清楚这些当然更好，如果不行，也可以在今后的沟通过程中再进一步落实。总之，将员工个人的目标与岗位能够提供的条件进行比对，二者能够匹配才好，否则，就要寻找另外的办法。

3.调岗调薪或其他办法。员工如果有更大的能力和业绩，在原有岗位无法再施展其才华，就要考虑升职和加薪，否则，就难以留住员工。当然，公司能否提供对应薪资福利的岗位非常重要，如果不能，员工就可能离开公司，去寻找更大更适合他职业规划的空间。

4.匹配不上实属正常。人各有志，如此规模的公司不可能留住员工在公司干一辈子。但是，如果较好地利用员工某段时间，发挥他们的积极性、创造性，较为尽心地为公司服务，也应当满足了。不同职位可能有不同的要求，比如：一线员工可能在20岁左右，一般管理人员在25~35岁，中层在30~45岁，高层在35~50岁左右等。

员工的需求与公司能够提供的条件如果实在无法寻找到切合点，双方应当理



智分开，或者在员工招聘面试时就不要入职，即使是再好的人才，也不要觉得可惜。否则，这样的员工一旦入职，很可能是“身在曹营心在汉”，出工不出力。

5.就怕没有规划。其实，许多员工对自己的职业生涯并不清楚，这就需要你协助其明确，至少有一个量化和清晰的脉络；还有，公司的规划和发展也应当有据可查，这样才能保证各部门和岗位有清楚的条件、要求、薪资福利、绩效目标等。

所以，公司发展规划、员工职业生涯规划是人资工作的基础，更是招聘、留人的标准之一。即使没有书面的规划，至少应当是可以口头表述出来的，否则，将影响人资工作的整体效果。

## 入职当天爽约的人如果再来公司，还应该给机会么？

我们公司行业比较特殊，对业务岗位的要求比较高，想招募到合适的人才也挺不容易的。新年过后，有两个部门需要扩编，来面试的人挺多，但大多经验不足，不能满足岗位要求。上周面试了一个有同行业相关工作经验的人，用人部门领导比较满意，薪资福利谈妥之后，公司发了录用offer.可是入职当天，这个人却没有到公司报到，也没打电话。我们联系他询问原因，他说要再考虑一下，这搞得我们很被动。请问一下，面对这种情况，如果此人决定再来公司报到，还应该给机会吗？

### 【解答】

就事论事，你遇到的真可以“机会当然给”，予人方便自己更方便，个中理由，小分析如下：

1.招聘难度。你自己说“行业特殊/岗位要求高/招合适人不容易”，“面试者多，但多数经验不足”，曾经在光电行业待过的我，深有感触，不但要求操作工要大专以上、具备行业经验，就是技术员也要求硕士、有专业背景、同行业经验等。说难听点，全国就那几个学校有，就那几个企业是同行，招聘工作就是相互拆墙、挖墙角，自己从零培养人才，时间、费用、稳定性老板愿意吗？

所以，招聘如此难度的人才，而且能够让应聘者与用人部门在薪资福利方面谈妥，真不是件容易的事，顺利引进、为我所用真是万幸，就不要去计较其他方面了。

2.理解原谅。入职爽约而没打电话说明情况，再联系时说“还要考虑”。不单是你，换成任何人，都会生气或心里堵，“怎么是这样的人，基本礼貌都不懂”，如果入职后还这样，不知道要违反公司规章制度多少次，干脆不录用吧。如果换成是这位应聘者，他也许是这样想的：“我这个水平，就给这点薪资，再看看有没有其他单位给得更高的，故意拖一下，他们也许会考虑给高点工资的，故意不报到也不打电话，看他们怎么样。”

上面这段分析，反映的其实就是市场经济中的供给关系，在人才市场中也是一样，谁更主动或有话语权，谁就有议价权。如果你耿耿于怀或不能很好地从招聘难度、原谅理解他人角度去考虑，而决定不录用此人，那么，你的招聘任务怎么完成，公司业务工作如何继续，公司业绩受影响将会多大。想到这些，对于业务人才来说，那些所谓的“德”真的那么重要？也许这个表面的“德”完全不是应聘者真实的表现，而是故意为之的啊。

其实，工作没那么复杂，想简单点就好：不管怎样，只要是我想要的人，一定先拿来，只要主要方面是好的，其他方面进行训导就好。人才时代，招聘难道不可以这样吗？

3.关怀跟踪。对于应聘者如此状况，你不但不要生气，反而要短时间内恢复平静和正常心态，主动关心他再考虑的原因、顾忌等；如果可以，要及时做出答复，如果需要请示上级，可以明确告知他什么时候回复。

回过头，你要积极向上级汇报，争取将这样的人才引进来，适当的让步或提薪是必要的，其实可以给予较高的“绩效考核工资”，毕竟“他绩效高”，公司“得的必然更多”。个人认为，如此难觅到的人才，不能轻易放过，要想办法引进来，更不能让同行抢了去。

4.定给机会。个人认为，这个机会不但要给这位应聘者，而且要有技巧地给，不能直白地说“你再考虑下吧，这个位置给你留着的”，可以这样讲“好的，请你慎重考虑，如果有哪些方面不满意或需要公司再解释说明的，或者有其他要求，都可以提出来商量的。请您一定早点考虑好，最好就这两天。一是公司要急着招聘，二是应聘人员也比较多，如果有合适的，公司就会及时引进。”

语言上这样说，行动上也要这样做，招聘压力大，眼看着碗里，还要看着锅里，你既要不丢掉这位应聘者，还要积极努力寻找其他面试者。

总之，不但不能不给机会，而且还要有技巧地给机会，促其“再考虑”的时间短点，或者积极让他讲出担心和顾虑，帮助其尽快解决，以便及时入职。

## 自己招的人有问题，该不该和老板反映情况？

我是公司的老员工了，也比较受老板重视，所以除了给老板做助理，还分管行政、人事、营销等工作。关注的事情多了往往每一块都做不精，所以去年底我向老板建议招聘一个人事总监，分担下自己的工作，老板也接受了我的建议。今年初我招了一个人事总监，面谈的时候感觉这个人不错，他原来做过几年的人事，最后一份工作是在咨询公司做人事板块的咨询和培训。但目前他到岗已经三个半月了，工作上没有任何实质性进展，还做了很多不符合常规逻辑的事，成为大家茶余饭后的笑柄。人是我招来的，做得不好，而且出了很多负面影响，我真的觉得自己是一个罪人，特别内疚，请教一下，我该怎么办呢？

### 【解答】

招人按条件，聘人有手续。“人”字很简单，“人”却很复杂，善变难看透，当面说得欢，背后却使坏。针对你遇到的这件“内疚”事，建议可以这样来处理：

1.别有心理负担。从你的思维来看：自己招的人，这人表现不好，责任就在招聘这里。那如果这样，行政人事部的招聘专员责任最大，上至总经理，下至普通员工，都可能做出违纪违规的事，这个叠加的责任，谁承担得起。

其实，从管理学或人类学来分析，面试时，被面试者表现优秀、对答如流，不回避自己存在的一些不足，这其实是“面霸”的表现。如果面试小组共同决定录用，而入职后在能力、业绩、为人处事等方面都表现不好，也是非常正常或无法在当时预测到的。这就是“疑人且用，用人且疑”的道理，也是“劳动合同法为什么可以让用人单位与劳动者约定试用期”的道理，这就充分说明“知人知面难知心”，不少人都是善变的，并不是开始表现的那些就是他的全部，仅仅是冰山一角。

从这个角度来分析，老板也不会过于责怪你的，只是你自己下一次需要在“识人用人”上多想些办法来判断，或者及时采取补救及解决措施。吃一堑、长一智，人无完人，经历了这些，并不断总结，自然而然就提高管理水平了。只要你及时向老板表明自己有一定责任，说明一下自己的处理意见，并征得老板的同意，马上进行处理，争取今后不犯类似失误，老板也容易原谅的。这样，你的心理负担

自然就没有了，可以投入到这件事的处理之中去。

2.与其深谈一次。解铃还需系铃人，这位HRD（人力资源总监）的表现，去处理的人还是你最适合。你可以主动约其在上班时进行一次长谈。内容主要有：非常感谢上天给了我们做同事的机会，也感谢三个半月来的工作，有一些事情不得不与你进行交流，一是工作上怎么没有起色？许多同级领导都不满意，二是那些落人笑柄的事可否解释下？这样的情况让公司和我都很尴尬，造成了不少负面影响。

如果这些都是事实，不管他怎么解释和找借口，你可以认真听；但如果他说得过多过细，是可以打断的，而且不要让他牵着鼻子走，自己始终要坚持“怎么处理他”的思路，也就是尽力找全公司制度的规定、当初面试时他的承诺等，而今“名不符实”，也就是要让自己做出选择，多半是提醒其自己辞职。

如果赖着不离开，老板很不开心，你也难堪，这位HRD的日子也会越来越难过，都是高层人物，没必要这样耗下去。应当说，还在试用期，你也劝他认真找找自己的原因、及时总结，今后有所改善，到了新东家不至于在工作和处事上如此不受欢迎。

总之，促其辞职并无补偿是谈话的目标。如果对方不愿意离开或想要补偿，则需要再谈或者让其他领导也一起来谈谈。三人成虎式的交谈，让他感受到“此处确实不欢迎我”，与其到时尴尬离开，还不如主动提出来，体面地挥别，毕竟还是需要一定脸面的，毕竟还要在职场里混。

3.识人用人提醒。从你招聘该位HRD的简要过程，可以总结出以下几条经验教训：

咨询与实务是两回事。不管咨询师曾经在实体里做过多少年的实务，也不管从事过多少年的咨询工作，只要目前不是从事着实体中的实务工作，是否适合实体的需要，都要打一个大大的问号。因为实体是需要动手，而且面临复杂多变的企业环境，而咨询工作，多半是提供方案，不会全程负责落地和以效果的优劣来收费的，思维方式、做事逻辑都不同。所以，咨询来做实务，多半会水土不服；相反，如果实务到咨询，往往会很有根基、生命力旺盛、实操性更强。

同职位经历很重要。哪怕是HRM（人力资源经理）经历N年，也难以胜任HRD的工作。因为HRD需要经常站在公司全局或老板角度思考，包括成本、经营

等，要随时平衡各部门、各级领导之间的利益关系等；更要有长远的眼光。越高层，思维起的作用越重要。这些都会体现到行为、语言、耐心上来，合格的HRD，不会轻易做出不符合常规的事，更不会三个半月在工作上没有一点起色。

试用跟踪要及时。不管是高层还是普通员工，试用期的工作表现必须及时跟进，从态度、行为、业绩上全方位掌握。如果是高层，工作计划、实施情况、其他部门反馈、业绩等方面都要用书面材料体现出来；即使是口头，也要有充分的量化数据展现在上级面前，而不是“放羊式”管理。否则，一旦试用期过了后再来讲试用不合格，如果较真儿起来，企业就会限于比较被动的境地。

## 招聘陷入困境怎么办？

最近，A公司HR经理张亮很是苦恼。公司要求其招聘两名高级项目经理，已经持续两三个月了，现场、网络、推荐甚至猎头，各种招聘渠道都用上了，部门各路人马也都使出浑身解数，千方百计在努力招聘，但就是没招到合适的人。这两天老板又在催促其要尽快完成，而招聘似乎已陷入困境，张经理不知如何是好。那么，请问：如果你是张经理，面对如此问题，你会怎么处理？

### 【解答】

本案给我们HR工作者出了一个比较大的难题，然而，作为张经理，只有紧紧抓住此次招聘的实际情况，认真分析招聘实施效果，找出不足之处，调整招聘技巧和方法，重新深入推进高级项目经理的招聘，才可能收到预期的效果，否则，老板会认为HR部门和张经理此次招聘工作做得不好。

1.马上回复老板：抓紧招聘，保证完成。已经持续两三个月对两名高级项目经理的招聘，还没有招到合适的人，确实没有“功劳”，更不可能以“苦劳”获得表扬，虽有万般辛苦没有完成工作也无济于事。作为HR部门的老大，张经理面对老板的“催促”，只能硬着头皮“接招”，并回答要爽快些，否则，只有“找骂”的份儿。

2.分析招聘未遂的原因。到目前为止，专门针对两名高级项目经理，公司用上了现场、网络、推荐、猎头，HR部门全体“都使出浑身解数”，可没有效果，原因是什么？

我们清楚，高级项目经理必须对项目技术熟悉，有项目策划、实施、团队管理的经验，能适应经常出差，综合压力比较大，需有PMP证书或高级项目经理证书，最终必须按时保质完成特定项目。

(1) 招聘方法不当。针对以上共同的条件和要求，现场和网络招聘都是不可取的，那里基本上很难找到符合条件的人选，更别说还有待遇、工作环境等方面需要达成一致。

(2) 浪费人力。让HR部门全体人员都来为此工作，未免动静大了点，劳师动众是想做给老板看？HR部门其他工作不会受影响吗？这样的事就让招聘专员和张经理自己知道就好了，你看最终没有完成任务，一样会受到老板批评。

(3) 浑身解数是否使完。题干中提到HR“部门各路人员也都使出浑身解数”“各种招聘渠道都用上了”“千方百计努力招聘”，仍“没招到合适的人”，难免“张经理很是苦恼”。但细细分析，是否真的使出“浑身解数”了，公司里那些“副总”，高级项目经理今后的“一般项目经理”甚至“总经理”你用上了吗？难道他们会拒绝你的诚挚求助？

(4) 是否要求过高或待遇过低。在招聘过程中，是否太过于严格按照用人条件，而让某些综合来看比较适合公司高级项目经理的人选，只因在不太重要的方面没有达到公司的要求，而被拒之门外。或者是公司提供的福利待遇明显低于市场水平，这些都要仔细分析一下。

3.招聘方法重新设计。通过以上分析，相信招聘新方法也就出来了：

(1) 集中“推荐”这条路。推荐原来也用过，现在关键是要开拓推荐人，说白了，就是要“挖墙角”。公司用人部门的那些一般项目经理、老员工、一般工作人员、公司各位副总、公司各部门经理、公司总经理等，张经理和招聘专员需要在1天之内将此招聘信息分头告诉他们，以求得他们的共同帮助，推动和完成公司的重要项目，相信一定会得到他们帮助的。而且必须要每天见面或电话跟踪他们的推荐联系情况，如有相对合适人选，就立即组织面试，必要时请老板出面面试，一直跟踪一周，务必集中“火力”拿下此招聘任务。

(2) 内部举荐。一周后，如通过群众智慧或者适当降低次要要求仍未招到合适人选，张经理应立即会同公司相关部门经理，共同商议从公司内部举荐相对较为合适人选。张经理可事先找其交流谈话，说明此项目对公司的重要性，公司

对其能力的充分认可，愿意给予压力更大、任务更重的工作，如果能顺利推进该项目并按期完成，公司一定会给予较大奖励或职位提升，顺便了解有无其他要求。在得到后备人选的基本同意后，张经理等人就可以共同向老板简要说明招聘未果的情况，并将举荐的打算和思路建议给老板，希望老板考虑到项目顺利及时开展的需求和员工内部提升的示范作用，能够暂时同意这个建议，让被举荐人尽快走马上任。

（3）“监管”与“招聘”同时进行。不管外招或内荐，高级项目经理上任的同时，HR部门必须要时时紧跟他们的试用业绩，并汇同公司各部门为其提供力所能及的支持和帮助，同时仍然在保密前提下招聘高级项目经理，以备试用时严重不适用或其他意外情况出现。

我觉得，如此“陷入窘境”的招聘，先想办法解决高级项目经理“有”的问题，然后再想办法达到“优”的程度，方能推动公司项目进展，以免贻误战机，让公司损失更大。

## 试用期员工主动流失，谁负主要责任？

新员工在试用期内主动离职的现象极为普遍，撇开员工本人的原因不谈，此问题的主要责任到底在谁身上？是HR部门？还是业务部门？双方争论不休，各有各的说法和道理。

### 【解答】

在回答我的理由和看法之前，我思考了好久：以上“正”“反”双方不就是我们平时工作的写照吗？我们HR部门平时不就是与用人部门经常发生口角吗？如果有上级领导追究员工离职责任，HR部门与用人部门不就是相互推诿吗？各自都能举出很多理由，好像都能将责任推出去，那最终的责任到哪里去了？难道是总经理和公司的责任？所以，不管是站在“正方”或是站在“反方”来看待员工在试用期非个人原因的主动离职现象，都只能是争吵越来越厉害，最终不但解决不了问题，反而会破坏HR部门与各用人部门的良好关系。

这涉及一个企业文化问题，在遇到需要解决的问题时，企业的习惯是找理由还是找办法？是找别人的问题还是找自己的问题？这就是“内向型思维”和“外向型

思维”的区别。如果是内向型思维的企业文化，各部门各员工面对问题时，都会从本部门、自身角度去找原因想办法，而不会去找其他部门的问题。甚至在会上，总经理都会要求“只听本部门存在的问题及解决办法，不能讲别的部门存在的问题，更不听理由”。“外向型思维”则相反，遇到问题都是说别人的问题，找出各种不是自己原因的理由。选择哪种思维，企业问题的解决甚至企业的发展速度可想而知。经过简单的前奏，今天我“中立”，分析如下：

1.哪些属于试用期非本人原因主动离职：首先，不是因为用人单位经过试用而认为员工不合格；其次，员工离职是在试用期内；再次，离职原因是非本人原因，那么，本人原因有哪些，我简单列举一下：身体情况变坏、家庭变故、生小孩、创业、求学、当兵、考上大学、考上公务员、搬家等。

那么，非本人原因主动离职就是指因为公司的原因让其不得不主动请辞，也可以简单罗列一下有哪些情形：硬件方面（地理位置太偏、无班车往返城区、宿舍食堂条件差、所在地社会治安不好、购物业余娱乐不方便、工衣办证等要收费、不交五险一金、薪资加班费等与当初约定不一致、工作方式太辛苦、工作时间太长、无车补、通讯补贴、工具设施等太长时间未购买到位等）、软件方面（管理层的管理简单粗暴、上司无表扬只批评、不尊重人格、同事间关系冷漠、业余生活枯燥、缺少组织活动、工作无技术含量学不到本事、感觉没有升职空间看不到希望、认为缺少培训无法提高能力、领导关心太少、HR部门问寒问暖与用人部门只看结果无人情管理形成的反差等）。当然，大家都会举出很多的情形。

2.能清晰明白界定责任吗？针对以上列举的公司硬软件原因，我们能够十分清楚地界定是哪个部门的原因吗？比如：工作方式太辛苦是HR部门还是用人部门的责任？同事间关系冷漠是用人部门还是HR部门的责任？领导关心太少呢？我想，新员工试用期非本人原因的主动离职，不管是哪种情况，我们只能凭感觉可能是哪个部门的责任会多一点，而多数时候是根本没有办法分清是哪个部门的责任，而非要弄清楚责任的话，最后只能归到是公司的责任。但是，同事们，公司本来就存在这些问题，有必要去追究它的责任吗？你追究得了吗？

3.界定责任带来的后果。如果非要界定每种原因的责任大小，你部门责任占多大比重，我部门占多少百分比，他部门占多大责任。界定找责任大小容易让人想到被处罚的可能，所以，大家都是找出各种理由和借口来推脱责任，最好让自己置身事外，这是人的本能，没有人想被处罚。所以，追究问题的责任是没有用的，只能让问题得不到解决，并极可能引起部门间纷争，公司内出现各种利益团



体，产生更多的内耗。公司存在的问题也将越来越多，最终无法根治、最终爆发引起公司更大损失的局面。

然而，已经存在的问题该怎么解决呢？还不是要相关部门一起来找办法，并协商处理。所以，找解决问题的办法而不是追究问题的责任，才不会导致上面的后果，当然，问题的解决办法找到后，再回过头来问责是可以的，而且这时从解决办法中也可以寻到各个部门的责任轻重。

4.解决问题举例。就拿“用人部门管理简单粗暴”举例吧，貌似用人部门责任比较大，好像可以直接追究用人部门“你为什么.....”实际上完全没有必要。作为HR部门，可以与用人部门坐下来找找解决问题的办法，HR部门可以主动说“我们对一些管理人员是不是管理培训方面的内容做少了，是不是我们在招聘时没有认真考察他的管理能力，是不是主动找管理人员谈心的次数少了.....”这时，用人部门就更应该想到“是不是给管理人员安排的事情过多忙不过来而心烦，是不是上司对那些管理人员管理也简单粗暴，是不是没有主动了解管理人员的心声，是不是给予管理人员的压力过大、考核指标过严.....”通过以上的简单自我剖析，相信很容易找到解决的办法：双方共同找管理人员了解情况，实施相关培训，完善相关管理制度，使管理人员在制度下行事。

所以，面对试用期新员工非本人原因主动离职，那种认为HR部门当了“甩手掌柜”应该负主要责任的看法，用人部门应负主要责任而HR部门只是“旁观者”的想法都是不对的，HR部门与用人部门必须共同分析问题并找出解决办法。如果能够在问题没有发生之前共同想出预防问题发生的对策，那才是上上策啊，此所谓：救火虽英雄，防火显谋略。

## 主动离职员工返聘，要不要录用？

被公司辞退的不能再录用，相信这点大家都认可。但若是员工主动辞职，离开后又想返回原公司上班，要不要录用？做法就有差异了，有的公司很鼓励和欢迎老员工返聘，这样轻车熟路，入职就能上岗；而有的公司则坚决制止和反对老员工返聘，认为这样做太儿戏，会给在职员工造成“想走就走，想回就回”的不好影响。

**【解答】**

正方，可以录用。

员工离开公司后又选择加盟公司，认为是可以录用的，理由如下：

1.认可公司：如果再次加盟公司，员工肯定认为公司有值得他加盟的理由，要么待遇还可以，要么同事关系也好处，要么发展还有前途，要么能够学到技术等等。这些认识，极有可能在他第一次进入公司时没有认识清楚，说不定是遇到某些突发事件或在其他老员工教唆下才离开了公司，公司应该不计较这些。

2.正当离职：当然，并不是所有离职的员工都允许再次进入公司，我们有规定，必须是按照正规手续办理了离职的，绝不是自离或者公司开除的员工。

3.加入有条件：员工离开公司后必须达三个月以上，再次加盟公司需要总经理批准才可以的，而且自己必须写申请，说明再次加盟公司的理由。

4.其他意见：

（1）看清形势。如今人才竞争越来越激烈，如果公司抱定“好马不吃回头草”的态度对待重新加入公司的员工，可能无法及时到招聘足够数量的员工。

（2）老马优势。重新加入公司的员工，他们对公司比较认同，许多事情轻车熟路，不用担心太多，马上就可以上岗，就可以使用，这是新员工所不具备的。

（3）任人唯贤。一个宽容、大度的公司是值得员工信任的公司，这样的做法员工一定会口口相传，继而提升公司的社会形象，为公司的经营发展带来好处。

人才竞争现在已经达到十分激烈的程度，如果曾经离开过公司就要另眼相看或认为这样的员工在某个时候一定会再次离开公司，这些想法和思维方式都不太正确。应该从“内向型思维”角度多考虑和分析公司自身存在的问题，不管是硬件方面（待遇、工作环境等）还是软件方面（管理规范、同事间交流沟通等）都应该时刻检查，是否与公司的发展及员工的期望有一定的距离。如果有，那么就应该列出改善计划，逐渐完善，让员工感受到公司是值得依赖和依靠的，也愿意为之努力和奋斗，只有这样，员工离职才会减少，员工才会不再轻易选择离开公司，你说是不是这个理？

---

**【注释】**

[\[1\]](#) 项目管理专业人员资格认证

## **02 第二部分**

### **薪酬福利**

## **PART TWO**

## 低文化员工如何进行转正考试？

我目前就职于一家大型物业公司，主要负责员工关系版块，有一项工作内容是员工的转正考核。因为公司走的是品质物业的路线，所以要求转正人员具有一定的基础素质，但是由于涉及的岗位比较低端，多是保安、保洁之类，人员的基础文化层次比较低。目前我们采用的转正考核方式是笔试+军事考核，各占50%。有的员工文化太低，不认识太多字，以前对这类特别的员工我们会进行口试，但是现在公司规模越来越大，无法照顾到所有文化偏低的员工都进行口试。所以想问一下：对于这类文化程度较低的员工，转正的基础素质考核部分，我们应该如何操作更好？

### 【解答】

针对文化层次要求不高的保安、保洁岗位，对他们的转正考核，根据岗位胜任能力和条件要求，应当进行适当的调整，个人建议如下：

1.方式调整。目前该公司采用“笔试+军事”五五开的转正考核，不太妥贴，可以调整为“口试+操作”或纯“操作”（也就是取消基础素质考核）。即使要考核基础素质，所占比例可以大大缩小，占三成或二成甚至一成都可以的，重点应当考核“军事”或“操作”，也就是公司制度、工作流程、质量要求等方面。

2.内容选择。明知道保安、保洁等人员文化素质低，而且通过了公司招聘面试关，说明当初是满足公司用人条件的，可为什么转正考核时就犯难了呀？其实多半是因为面试草草了事、马虎过关、把握不严，或是招聘比较困难而放低要求。那么，为什么转正考核却要严格执行素质要求呢？前后要一致嘛，不然公平何在？所以，转正考核选择基础素质题目时就要好好考虑了，一是可以对该类员工进行素质摸底（比如问谈、题目测试等），二是根据岗位实际需要来设置基础素质题。一些与工作关系不大、与他们真实文化层次不相符的题目就没有必要出现了。比如那些脑筋急转弯、情商智商、数学物理题，不如测一下100以内的加减乘除、基本人际关系称呼、自然现象、识字认图等。

3.权限下放。可以继续采取口试的方式，只是不需要全部都由HR部门来亲自操作，可以将转正考核主要权力下放给用人部门的主管人员。他们只针对具体的几个人员，是容易进行口试测试的。当然，HR部门或部门领导可以进行抽查或参

与对部分人员的考核，这样就可以继续沿用口试。

4.人员优化。根据公司发展规划对人员素质的要求，如果部分保安、保洁人员基础素质的确太低，无法跟随公司打造学习型组织的要求，那么，可以保持或提高招聘面试和转正考核的要求、门槛，让低文化素质的人员难以进入公司，同时，通过考核将不合格的低文化素质人员逐渐淘汰出公司。当然，应当根据招聘市场人才供求关系、公司薪酬福利竞争力等实际情况来制订人才策略。

5.基础学习。如果公司不愿意放弃任何一名员工，而且愿意花时间、精力来提升员工素质，包括基础文化等，可以开办培训班。从小学一年级识字、拼音、算术开始，教导他们达到小学五六年级甚至初中一二年级文化水平，如果多次培训并经考试后仍达不到，可以按照公司制度处理。不过，一般的公司估计不愿意这样来培训低文化素质的员工。

## 员工调薪后薪酬过高，如何处理？

我们公司有一位能力很强的部门主管，属于骨干人才，缺少他部门就很难转动的那种。最近，这名主管向公司提出了加薪要求，领导的意思是这样的人才加薪是应该的，但有一个问题就是，调薪后就会和他的直接领导待遇相差无几（本来两个岗位相差就不大），所以可以预见他的直接领导肯定会意见很大。面对这样的情况，我该如何来解决？

### 【解答】

所幸的是，本案涉及的该部门主管的加薪要求还没有兑现或实际实施，对其他部门、领导或人员未带来实质性的影响。也就是说，为避免造成以上影响，力争让该主管、主管直接领导、公司领导和HR部门都能够满意，可以这样来处理：

1.评价主管能力及薪资。HR部门可召集主管直接上级、公司领导、老板、下游部门负责人等，就该主管在经验、管理、培养下属、沟通协调、技能能力、解决问题、预防失误、节约安全、现场管理、员工意见、自我要求、学习提高、潜在能力、行业经验、奖励处罚等方面的能力以及职位的重要性进行客观评价，尽量以事例、数据给予说明，并根据自己了解的行业内其他同职位的人进行综合能力比较。既要与本地区同行进行比对，也要与其他地区进行比较，是处于中等、中下、中上还是上等水平，这样对该主管的能力和对公司的重要程度就有了相对

准确的判断。

然后，按照大家平时了解的该职位薪资低、中、高情况，同样参考本地区和其他地区的情况，很容易判断出该主管目前薪资处于什么位置。也就是说，大体上与其综合能力相当的话，目前薪资低了多少，与该主管所提加薪要求有差距吗？通过这样的讨论，大家对这个问题就有了清晰的认识。这样，由于是大家共同参与讨论和评价的，可以定一个加薪范围，再与该主管协商，这种模式由于是大家的意见，就减少了该主管直接上级的不满，可能仍会存在一点意见，但在表面上或客观上已经做到了让他相对满意和认可。

2.协商加薪与考核并举。有了大致的加薪范围后，HR部门薪酬专员可找到该主管，一是表明公司十分重视他提的加薪要求，召开了专题讨论会；二是考虑到他目前的综合能力比较强，决定要加薪，但加薪的范围经过各位领导讨论后暂时是如此，希望考虑公司实际情况、其他同事薪资水平、同行同职位的工资状况等，在差距不大的情况能够站在公司角度和长期发展角度考虑，与公司共同成长；三是加薪部分能否分成两部分，一部分是固定加入月薪中，另一部分加入绩效考核中，如果这样的话，可以增加一些到绩效中来，以提高他带领大家共同努力工作的积极性，对公司的整体业绩扩大也是有好处的。如果专员谈判未达成一致，HRM可以出马了，还可以公司领导出马，既要让他留下来，又要适当加薪，又不能给他造成太大的负面思想压力。

3.职位与技能两线并用。如果公司薪酬制度中已经有规定，加薪可以单独走职位或技能通道，也可以两条线并用，那么，直接套用规定就可以了，即使套用后主管工资高于上级领导也是有据可依的。如果公司没有这样的规定，则可以由公司领导、部门领导、HR部门共同讨论临时制订这样的规定。也就是职位上升会导致工资增加；同样，技能上升（达到某种级别）也同样应当增加工资，而且二者可以都适用都享受，可以累加。只是在评价技能是否达到某种水平时，需要公平、严格、量化和定性并重，需要组成评委会进行评价。

4.做好主管上级的工作。不管怎么给该主管加薪，都在缩小着与上级领导工资原来就不大的差距，作为上级领导，心里难免有些不舒服。虽然共同参与了对该主管能力和薪资的评价，表面上不好说有意见，换成你我，心里也难免会别扭。所以，HR领导或公司领导要及时找到该上级领导，一是肯定他带出如此出色的主管人员，对公司做出了贡献；二是说明公司需要这样在管理上和技能上都出色的全面型人才，而且这样的人才不可多得；三是公司在职位、技能和考核上都

可以体现在工资增减上，下属接近上级或超过上级甚至超过总经理工资的情况，可能会成为现实或今后公司薪资改革的方向，这样才可能让那些有才干的人愿意努力奋斗和奉献。激发每一个人才的才干是公司人才战备的精神。

5. 全公司鼓励复合人才。随着该主管加薪落实，接着，公司可以实施多能型人才战备和管理办法。在全公司范围内积极宣传，让员工成为全面型、多能型人才，特别是熟悉操作、技能、市场和管理的人才。公司制订复合型人管理办法，在薪酬、福利等方面按等级晋升，既节约人力成本，又倡导积极学习和向上的精神，还可以适当降低该主管直接上级的思想负担。

6. 分摊任务或培养替代者。如果该主管不依不饶一定要满足自己的工资要求才罢休，如果内部确实暂无其他较合适的人选，只能先答应他的要求。同时，可以将其主要工作任务逐渐分摊给其他几个同事共同承担，当然，这个过程是慢慢的、无形的，要让其他同事从承担具体的工作开始提高综合能力，或者，在部门或公司内部慢慢培养相对胜任的替代者。试想，如果该主管此次得逞，今后一直效仿将何以对之？其他自我感觉有能力的同事也跟风再怎么办？所以，对于合理的要求是可以满足的，对于过分的要求或要挟公司的行为绝不轻饶，一定要“秋后算账”，用足劳动合同法第三十九条，会有办法的。

## 员工薪酬过高，如何操作降薪？

我们是一家成立两年的国企控股、私人老板经营的建筑材料公司。去年老板为扩大市场占有率，以本地区 and 同行业两倍工资（控股国企同岗位1.5~2倍工资）招聘一批中高管，并把原手下管理人员提到最高级别的工资。今年由于房地产不景气，加上老板一系列违法和转移公司资产行为曝光，国企收回管理权并把私人老板的股权买断。现在为并入国企管理体系，需要把我公司人员工资和级别做相应调整。部分中高层管理人员不同意按国企级别工资计算，并拿出以前私人老板管理时每周休一天、法定节假日有加班（无加班手续），社保按地区最低标准缴纳等情况要求赔偿（公司并没有要辞退他们，只是他们不愿接受新的工资标准）。因他们工资过高，休息时间过少，赔款数额巨大，如果同意他们的要求，其他管理人员有很大可能跟风，请问要如何处理？

### 【解答】

公司股东、经营权或经营方式进行调整是十分正常的，内部管理甚至福利待遇



遇等引入新的管理机制实属必然，对于这样的调整既要依法，也要进行必要的解释，能达成一致当然很好，否则，好说好散。对本案，可以这样来处理：

1.向公司及全体员工说明情况。今年，地产行业不景气，势必影响公司建材行情，私人老板违法及转移资产，控股国企收回管理权并把股权买断，这也是为了让公司管理更规范化。为此，私人老板那些不同常规的内部管理制度，包括工资体系必然要进行调整，并入公司整个管理体系中，否则，公司管理哪来公平性、协调性、一致性？

公司可以通过各级会议、个别交流等方式，将公司决议形成通知进行层层传达，并使信息上传下达渠道保持畅通，争取让多数人明白公司管理意图，让那些猜测没有生存空间，留下愿意与公司共进退的员工。

2.说明国企管理体系的好处。其实，现在不少人对国企管理体系还比较满意，工资有保障、福利项目多、职位相对稳定，而且看得到自己努力后的未来，只是在人际关系上需要付出更多一些，在工资待遇上显得一板一眼，缺少更强的灵活性和操作性。但相对目前不景气的市场行情，能够拥有相对稳定的工作和收入，应当能够让员工知足的了。HR部门和公司管理人员可以抓住这一系列的国企优势，与员工进行沟通交流，做好必要的解释说明工作，稳定他们的情绪，保持员工队伍的相对稳定，避免集体事件发生。

3.达不成一致意见可依法解除劳动合同。劳动合同法赋予公司和个人自愿建立劳动关系的权利，同时也对因客观情况发生变化而无法达成协议提出了解决办法，公司完全可以依此对不愿意接受公司国企体系工资福利待遇的员工，依法解除劳动合同。这就是劳动合同法第四十条的规定：有下列情形之一的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同：（三）劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。

4.可以暂时接受适当让步。对于部分中高层人员，首先是充分解释、积极挽留，尽量避免集中流失。如果涉及营销、市场、技术、管理等重要岗位的人员，可以有条件地做出让步，以便让矛盾不激化，暂时留住这样的人员。这样的人员一定是少数，而且要高度保密。

但是，这样的人员不可久留。在后来的管理中，应利用员工行为规范、绩效考核等严加管理，促其不适应而选择离开。总之，这样的办法千万种，大家都想

得到。

5.如果仲裁，不要妥协。当然，也有个别人员可能会去仲裁，公司则应当积极收集有利证据：加班有无手续、休息少有无制度等。对于这类事件，公司不要妥协，一定要到二审，投入时间、精力与这类员工耗下去，以减少跟风现象。

## 薪酬保密，是否只是个传说？

俗话说，有两个人知道的就不是秘密。一个员工的工资至少有两个人知道：员工自己以及发放工资的人。薪酬保密，从某种程度上来说，已经成为了很多企业恪守的法则，不过对于密薪制的讨论，一直没有停止过。薪酬保密制度能否起到应有的作用？又如何才能真正做到保密呢？

### 【解答】

薪酬保密是许多企业的做法，关于保密的讨论，利弊互见。但我一直认为，对企业而言，实行密薪制，利大于弊，我们可以展开来讨论此事：

1.法律没有禁止单位实行密薪制。到目前，纵观国家和各地方法律法规，都没有明文“禁止用人单位实行薪酬保密制度”。反过来说，用人单位可以实行薪酬保密管理，对内部员工进行约束，这也是目前各用人单位纷纷实行密薪制的现实情况。

2.密薪制主要有哪些表现形式。结合各企业做法，企业实行薪酬保密制度一般体现在以下几个方面：

（1）明文规定。在薪资管理制度、员工手册、奖惩管理办法、保密协议等规章制度中，企业一般会进行具体的规定（比如：任何人不得泄露自己的工资给别人，否则，一经查实，按××进行处理等，直至以严重违反规章制度对待；有的还规定一经查实，将扣除当事人工资一定百分比），并对员工进行培训签到、公示等，从内容制订上、出台程序上是合法的，也得到各劳动部门认可。

（2）发薪签名。企业在让员工在工资单上签名时，一般只提供员工本人的工资情况，其他员工的工资情况不允许翻看，希望以此来达到保密目的。

(3) 典型处理。一般情况下，企业对员工之间相互打听别人工资的行为难以进行处理，因为证据难以掌握。但是，如果员工因打听到别人工资而向上级或HR部门要求加工资时，有意无意承认自己通过什么渠道了解到别人的工资，那么，企业往往会做出处理，而且是对当事双方做出处理。这样有理有据的处理，员工也只能接受，谁叫自己笨呀。

3.实行密薪制并没有起到绝对保密的作用。我们都知道，绝大多数员工对自己或与自己类似岗位同事的工资是比较感兴趣的。公司越是想保密的事情，员工越是想知道。只要一到发工资，员工相互打听、比较工资是不公开的秘密，底薪、加班、津贴、社保、福利等比较个底朝天。即使员工来HR部门或上级那里询问一些事情，能够得到相对满意的答复也算平安无事，但因为“绝对公平、绩效处理”等只能定性、难以量化地与工资挂钩时，就会出现员工与公司之间的争议，这会涉及无法保密的问题。我们常说，薪酬保密是相对的，不是绝对的，也就是说，实行的是：薪资制度公开，具体数额保密。但具体做起来，二者都没有达到保密的程度，但只要控制在一定的影响范围内，企业也睁只眼闭只眼，一句话：凡事不认真不行，太认真也不行。

4.薪酬不实行保密需要一定条件。不患多寡、只患不均，这是多少人都习惯的做法，不与上级下级比，愿与类似岗位的同事比，而且是全方位地比较，多了不说、少了就有意见。反过来说，企业如果不实行薪资保密，而且要控制好员工意见或管理风险，应当具体以下条件。

一是做到较好的公平分配机制，让任何员工难以找到有说辞的地方，这点企业较难做到；二是让那些有贡献或不劳而获的员工得到应有的收入，也就是说有公平的绩效机制，而且能够说服所有人。如果吃大锅饭，企业将难以生存，这点同样是许多企业难以做到的。这两点看似容易，实则非常难，这也是大多数企业要实行薪资保密的原因。

5.不实行保密将会带来什么后果。人，生而是不平等的，而且人与人之间是有区别的，包括能力、态度、业绩等，即使用最健全的制度也难以让两个人之间做到“收入与能力、业绩”的比例保持一个恒定数。比如：甲乙均为销售经理，甲本月销售利润10万，工资1万元，二者之间比例是10；那么乙销售利润20万，工资却1万5，比例则不是10，是不是就不公平了？下个月、再下个月两人还会保持一样的比例吗？

换句话说，业绩大的员工并不一定比业绩小的员工投入了更多的精力，可能是方法更好、借力更佳，仅仅比较收入实在不好说服任何一方，而且还将导致：员工之间只比收入不比付出，只看到别人的工资没看到别人的努力，员工相互谈论工资不追求努力和付出。工资总体将成增长之势而公司利润难以提升，员工思想和行动的重心难以摆在工作上，工资始终是天外有天楼外有楼，即使满足员工一时也难以满足其日益膨胀的工资欲。

## 低端服务行业如何解决加班费的问题？

我刚入职到珠三角一家餐饮服务连锁企业做人事经理。因为行业的特殊性，企业一年365天都得开门，而且越是节假日事情越多。员工们每周只轮休一天，一到法定节假日的时候，更是全员上班。我们这个行业利润微薄，没有办法给员工三倍工资的加班费。事实上，节假日加班，我们一向都是用过后的调休来处理的。那么问题来了：1.有员工问到为什么不给三倍工资时，我该如何回答呢？2.我们可以有什么办法，来避免这其中的风险呢？

### 【解答】

劳动密集型企业如何处理员工休息和加班费，确实是一个难题。多数员工经过公司引导解释可能会理解、配合公司的管理，不会提出太多的异议，更不会去仲裁。但是，如果少数员工与公司较真儿，处理起来就需要用心，否则将给公司带来较大的损失或影响。针对本案中的餐饮企业，可以这样来应对：

1.综合工时集中休息。案中说“365天都得开门”，但是，对餐饮业稍微有了解的人都知道，周末、节假日等是餐饮业的销售高峰季，不管做什么样式的餐饮，一年中难免会有一段时间的淡季，比如四五月份。还有，餐饮业一般两三年就必须重新装修一下店面，否则会影响食客的印象。

所以，完全可以向当地劳动部门申请综合工时制，按季或按年集中休息，保证员工总体休息时间不少于每周1天就可以了。在以上提到的淡季，安排员工集中休息，只安排少数员工接待零星散客就可以了。即使365天都开门，但相对来讲，也有某些时段生意要差些，这时就可以对员工进行轮休调休。也就是说，根据本餐饮企业的习惯或多年经营经验，一定知道一年中哪些时段可以调休，不管

这个时段多或少，总可以缓解或一定程度解决调休和加班费问题。

2.3倍工资可以考虑。法定节假日对餐饮业来讲，加班是必须的，而且加班人数比较多。从法律上讲，此种加班，不得调休，只能支付加班费，这里可以有以下两种考虑：

首先是在劳动合同中约定加班工资计算的基准为当地最低工资标准，这样，即使员工人数较多，为此支付的加班费也可控，相对节假日期间的营业收入来讲，只是一个小数，向公司领导申请加班费时也容易得到批准。其次，在不少实际操作中，由于加班费按照最低工资标准计算，如果与员工进行协商，不给付加班费而进行调休，当然不是1:1或者1:3进行调休，即使是1:2或者1:1.5，员工经过计算，比拿加班费稍微划得来的话，他们还是会答应的。所以，可以有理有据、用量化的形式向公司领导申请，或者在公司制度中明确规定，得到领导批准后实施，同样可以明确回复员工的提问。

3.录用年龄稍大员工。由于“利润微薄”，如果录用年轻漂亮的员工，可能难以满足员工在薪酬方面的要求，而且员工稳定性、对客人的服务态度略差。所以，可录用年龄略大、形象也不差的人员，比如35~50岁之间的都可以考虑。一般来讲，由于她们年纪略大、又无一技之长，就容易接受公司这种365天上班的行业要求，也不太会提出3倍工资的要求。特别是那些来自偏远贫穷地区的人员，相对来讲，比较珍惜来之不易的工作机会。而且他们在珠三角还可以偶尔看看大海、坐坐轻轨，感受一下祖国最先进、最发达地区的自然景观、人文气息和现代建筑的壮观雄伟，增长自己的见识。

4.管理适当人性化处理。一般来讲，餐饮业每天都会营业到12点甚至通宵，第二天上班相对比较晚，一般是10点左右上班，中午1点左右下班，下午3点上班。当然，不同地区或不同老板会略有不同的安排，餐饮业这样的节奏是其特色，多数餐饮业都是包吃包住。

在管理方面，较大型的餐饮业就会规范而严格，但如果“利润微薄”仍然实行严苛的管理，员工恐怕就会流失不少。但原则性的管理不能放松。我认为，可以在员工宿舍管理、休息时段实行更人性化的管理，比如：经过领导同意和登记，可以留宿员工的朋友，可以自己动手做饭等；员工可以在餐厅某些房间或区域进行十字绣、玩扑克等，只要不影响工作，不被客人发现、不在非允许区域内即可。另外，鼓励员工介绍朋友或亲戚来就餐，同样享受提成，这样既刺激经营业

绩，又提升员工收入，只要员工收入真正增加了，加班、休息都是其次的，这个简单的道理换成你我，也会理解和支持的。

5.承包制是不错的选择。不少餐饮企业，将后厨、大堂，包括清洁卫生等都承包给有资质、能力的专业机构，由于他们批量大，综合测算起来成本可能更低。但需要用合同的方式约定餐饮产品和服务的质量、及时性、违约赔偿等条款，业务性的内容可以外包，财务、进出货等自己控制就好。这样，能很大程度上缓解员工休息和加班费问题。

6.提升利润是根本。看在“钱”的分上，加班多点无所谓，这应当说是多数员工的想法。所以，改善菜品、规范管理、拓展市场、提升服务等是必须要重视的，只有这样，企业才能走上良性循环的发展道路，如果长期“低利润”，别说发展，就是企业生存都成问题。

除大型企业外，门槛不高；除卫生、消防要求外，没有行业的产品标准，这注定餐饮业是一个竞争性极大、淘汰率很高的行业，大家看到资金周转快、消费者众多，但没有特色、性价比不高是难以长期吸引食客的。然而，即使这样，那些老字号、有特色的餐饮企业，生意同样火爆，应当根据自身特点，努力提升顾客满意度，同时，将利润适当回馈给员工，使企业处于良性发展中，而不是我们经常看到的“今天开店、下月关店”，自己赔了本，肥了装修市场。

## 内部薪酬结构失衡怎么办？

我们公司成立于2003年，位于深圳，光电行业。近两年来，由于人才极度匮乏，公司采取了不惜代价、广招人才的政策，虽然解决了用人问题，但也给薪酬管理埋下了很大的隐患。实行一段时间之后，由于薪酬保密工作未做到位，薪酬矛盾日益突出，具体体现：同级同职的员工在薪酬上居然相差2000~3000元，研发部门的经理与主管之间相差却不到1000元。如此混乱的薪酬现状，让一些员工（特别是核心员工）心理失衡，整体士气低落，工作效率急剧下降。我想把薪酬明显偏高的部分降下来，但担心员工不满，产生离职现象并带来劳动风险；但是如果总体涨薪，不仅起不到激励作用，也会造成公司人力成本过高。我该怎么来解决这个问题呢？

### 【解答】

在深圳工作时，曾经接触过几家光电行业，出现上述所说薪酬差距的不多见，但已经既成事实和习惯，要改变是比较难的，特别是降低薪酬，换位思考，哪有不反对和跳起来的。我以为，以下思路可以慢慢来执行：

1.微调薪资结构。光电行业的人才是比较稀缺，人才也基本是在同行中进出，就看谁家更具竞争力和吸引力。根据案中描述，你们公司实行职位工资制，而且没有保持统一的工资标准。我以为，可以对各职位薪资结构进行微调，以体现内部相对公平性，否则，员工稳定性将成较大问题。

基层员工，可以实行底薪+计件形式，其中底薪应当考虑当地最低工作标准、学历工资、工龄工资、岗位补贴等；计件标准进行公开，这样人人都看得见、摸得着，即使有差距，也不会太多，而且公平性更强。管理人员，建议按照岗位说明书的要求设定各管理层级的条件标准，根据市场薪酬行情，实行谈判制。同时推行绩效管理，基层管理绩效占20%、中层占30%、高层占40%，同样按底薪+绩效的结构。业务人员，相对更简单，就按底薪+提成的结构，不论资格，在提成面前人人平等。在制度上体现出公平，公司内部管理就不会有问题，员工也不会有异议。

2.提倡适当差距。即使是同级同职，如果薪酬完全一样，也不利于员工工作积极性的提高，毕竟人与人之间是存在差距的。即使是学历、经历、业绩完成相同，他们的工作过程、客户满意程度、工作效率等这些不能够完全量化的方面也会有差距，要么定性、要么按关键事件、要么考虑周边同事看法或感受，总之，细节上一定是有差距的。

基于此，员工薪酬就应当有差距，这个差距的确认和审批者就是直接上级，上级必须在绩效管理中占有一定权重的发言权，但这个差距太大容易打击较低者，太小不利于有能力者积极表现。我以为，一般岗位差距在10%以内是比较好的，当然，业务人员和项目人员除外，毕竟有显性的业绩来证明，即使低薪者，也无话可说。

3.福利项目补充。核心员工都表现出不满，这必须得重视，对业绩较好的骨干员工可以在福利上进行倾斜，培训、旅游、参观、交流等都是较好的选择，当然必须用制度规定，成本增加不太多，业绩较差的员工也只能接受。

4.成本总量控制。任何新措施实施后，带来的是人力成本增加较多，公司领导都不会批准实施。当然，如果带来员工工作积极性和公司业绩较大提升，适当

增加人力成本是可以接受的。所以，HR部门提出任何新措施改革的建议，一定要向上级领导回答清楚5W2H<sup>[1]</sup>，而且在实施过程中严格控制，不得超预算。

## 新进人员薪酬与贡献不匹配，如何解决？

我们是山东一家房地产企业，在职员工约1800人。公司目前处于稳步上升的阶段，对人才的需求一直很旺盛，所以近年来新招进的中高层薪水普遍偏高，要高于其实际的贡献。董事长对这件事情非常重视，前几天特意给我们人资部开会，要求我们在保证人员入职的前提下，合理安排其薪酬。或者通过什么措施，在给到高薪的同时，保证入职后发挥相应的价值，否则就拿不到相应的薪水。我们也尝试过对招聘人员进行谈薪技巧、合理定薪等方面的培训，但目前跳槽人员对薪水期望普遍较高，谈薪空间较小。请问，有什么好的方法，可以解决这一问题吗？

### 【解答】

本案属于薪酬公平性问题，涉及外部、内部公平及与业绩匹配、谈薪技巧等，针对本案中提供的信息，作如下简要分析：

1.外部公平性。案中说“新招中高层薪水普遍偏高”，应当是相对同行、本地区其他房产企业来讲的。也就是说，公司在“稳步上升期对人才的旺盛需求”，用“普遍偏高”的薪水是可以吸引人才入职的。说明公司提供的薪水是处在行业中高位水平上的。

有了这一前提，董事长“要求保证人员入职”就有了基本保障，无疑对你的招聘工作是莫大的支持，比不少“巧妇难为无米之炊”的只能用低薪招人的HR要好得多。

2.内部公平性。一般来讲，薪酬内部公平性体现在公司内部同等职位在不同部门、不同职位在同一部门的薪酬具体相对公平性，否则，员工之间通过比对就容易产生消极情绪影响工作积极性。但是，内部公平性还应当体现在员工薪酬与公司收获之间的公平，也就是你讲的“薪水普遍偏高”与“员工实际贡献”的公平。

如果公司花高薪聘用了员工，员工却没有做出与职位、高薪相对应的贡献或业绩，企业就会认为不值得、不划算。所以，出现“董事长要求人资部合理安排员工薪酬”的指令。



3.可有四方法。本案遇到的“谈薪”问题，一般来讲，可有四种做法：一是与员工协商降薪、降职，达到薪酬与贡献成比例；二是提高绩效，让员工达成高绩效对应高薪酬；三是感情事业留人；四是无法达成一致，解除劳动关系或者产生劳动纠纷。下面，逐一简述：

（1）协商降薪。HR负责人、用人部门负责人与当事员工一起，分析员工业绩和对公司的贡献、存在问题，讲事实、举例子，将员工的薪酬标准与同行企业进行比较，以证明员工目前获得的薪酬确实偏高，其他员工存在不少意见，认为存在严重不公平。况且公司发展需要各部门综合平衡，更需要节省一定的支出，希望本着实事求是和友好协商的态度适当降一些，要么直接降岗位各种津贴补贴，要么调职等。你也说了，这一招已经不灵。

（2）提高绩效。什么样的薪酬、什么样的职位对应什么样的业绩，估计本案企业没有详细的对应，或者无操作性强的绩效制度，否则，就不会出现上述遇到的问题。一样，几方当事人可以协商将员工绩效要求提高，完成时间提前、质量标准提高等。这样讲的由头完全可以说“因公司竞争压力增加、生存发展需要”等，这样的可行性还比较强。

（3）感情留人。一些员工进入公司后，感觉找到娘家一样，无比忠诚，对上级对同事对公司的一草一木都非常有感情，自己的能力得到了发挥，是舍不得离开公司的。这样的员工，用感情、个人事业成长发展进行交流，即使降一些薪酬，看到明天依然灿烂，他们也可能答应的。

（4）解除关系。如果经过一二轮的协商，仍然无法达成一致意见，那么，应当就解除劳动关系协商一下，尽量合法解除，企业应当承担的补偿不要赖账，员工无理要求也不要随便答应。

4.面试谈判好。老员工存在这样的问题恐怕也只能如上操作了。但是，对于今后新入职员工，一定要在面试入职时就谈判好，或者事先将公司绩效考核制度进行修正，做到“薪酬与绩效”对等，而且要让员工签字认可。

一般而言，员工入职时，企业是最好谈条件和要求的，错过这个时机，等员工工作一段时间来谈判业绩或薪酬，是非常不合适的。员工感觉企业是在忽悠，或者企业不愿意兑现，即使员工勉强答应企业开出的条件，也会在今后的工作中表现不积极，在他们心目中始终埋下了对企业“不会信任”的种子，一旦他们翅膀硬了，一定会远走高飞的。

## 新上任的HR，如何推动福利优化改进？

我新入职一家50人左右的珠宝公司，担任人事主管一职。公司不大，但福利较好，其中有一项晚餐补贴，无论是否加班，全员都享有晚餐补贴。最近老板明确表示：希望我能把公司人力资源工作做好，从公司整体利益出发，做好各项福利的优化工作，提高工作效率。像晚餐补贴这项福利就应该取消，据他了解，行业内都没这项补贴，即使有也是针对加班员工进行补助。另外，公司也不鼓励加班，建议大家合理安排工作、提高八小时内的工作效率。作为新来的HR，如果贸然取消这项福利，势必会造成大家对我的不满，也会影响到我后续工作的顺利开展。我该怎么办？

### 【解答】

新管上任三把火，最难熬是试用期，寻找措施尽快做，一把不烧就恼火。在面对上去容易下来难的“福利”时，一定不要只盯着结果或者一定要达成什么结果，最重要的是过程要细致、组织好，让老板、员工都看到你是努力并有自己主见的，大家讨论出来的结果容易得到实施。以下几方面是值得注意的：

1.理解好老板用意。老板希望你从整体上把控好福利，同时约束加班，该有的补贴才考虑，无关人员不应当享有。并不是要求立即或明天就取消晚餐补贴，也不是立即不批准员工加班。涉及员工利益和权利的事，绝不是非此即彼，更不能今天这个样明天大变样，既容易滋生员工不满，更容易让老板认为你的能力欠佳、心智不成熟。

所以，老板的任何指示当面先应承，下来一定要细细思考其利弊和实施过程，不能拿起锄头就开干，说不定一锄下去，挖到的是自己的脚，受伤的是自己。

2.向大家要主意。你可立即召集公司各部门负责人、骨干员工，就公司目前福利项目和加班事宜进行讨论。首先，你要讲明公司老板的明确要求和指示，在老板宏观要求下，大家肯定知道该说什么不该说什么，要么沉默不语，要么支持老板的意见，要么提出个别不是特别出格的想法。

对沉默者，可点名问其意见或是否同意老板看法，个别不同意见的，可再重复一遍让大家听或者举手表决是否同意。总之，你需要表明的是，公司需要控制福利支出的整体费用，而且应当享受的才享受，无关人员真不能享受，否则就不

公平。而且，上班期间应当提高效率，不该加班的就不要批准，这是各管理人员的职责；即使同意加班，也需要对员工加班情况进行抽查，是不是在做计划的工作，是不是需要花那么长时间来加班。如果管理人员管理不严格，被人事部门抽查到，就要依制度办事。

针对晚餐补贴，需要达成哪些人应当享有，从何时取消；针对加班事项，如果被人事部门抽查到加班时间做与工作无关的事，当事人和直接批准加班人将受何种处理等，都必须明确。但是，这种讨论的结果要征得老板同意才可以实施，这样的流程一定要告诉与会者，在老板没有批准前任何人不得透露有关情况，否则按违反公司制度处理。

3.及时征得老板同意。大家讨论的过程和结果，应当及时形成书面汇报材料，同时口头向老板表达清楚，包括你对福利、加班及人力资源整体工作的思考，以及相关利弊分析，当然不能太详细，以免占用老板太多时间。毕竟现在先解决晚上补贴和加班的事情。如果老板在大家意见的基础上有补充或不同意见，可能引起员工意见，可以分析利弊，包括可能带来的仲裁或诉讼，也应当对老板讲清楚。但如果老板仍然坚持，就可以按照老板的意见办，但事后，应当给与会者解释说明清楚，以便有效执行，如果这种决定与大家的意见相去甚远，有必要再次召集说明和宣贯。

4.多向老板请示汇报。50人的公司，用心的老板一眼观尽，对任何人都能够心中有数。作为人事主管，你一定要急老板之所急，想公司之所想，凡事站在老板高度和角度思考，对员工提出的意见和建议，一边表示感谢，一边要用辩证的思维去对待，分析利弊、得失，主要考虑公司的生存、发展、人才稳定等。

当然，老板的思维不会一两次就让人琢磨到位，也不是三言两语就能表达清楚的。只有经常向老板请示汇报，多表达自己的看法，只要是对公司发展和利益有用的都可以讲，只有这样，老板才会有针对性地表达他的意见，以纠正你的看法。经常如此与老板交流甚至思维对撞，你的意见和想法才会逐步接近老板的要求，一旦得到老板认可和赏识，你就会成为老板的红人。

下属的薪资要求超过上级，可以招进来吗？

公司里的招聘模块是由我负责的，近来我遇到了一个小麻烦：要给公司的一个项目团队招人员进来，这个项目属于热门行业，人才比较抢手，我所找到的符合条件的简历，10份有9份的工资要求是超出薪资范围上限的，有的甚至比项目负责人的薪水还高。这让我很为难，招人进来吧，明摆着是给团队创造不稳定因素，不招吧，可个个都是薪水要求这么高，不是拒掉了这个，下个人就会主动降低薪资的。请问我应该怎样做才能更好地处理这种情况？

## 【解答】

热门行业，人才抢手，要求待遇较高，这是十分正常的现象。如果比项目负责人待遇还高，就需要认真考虑了，面临招与不招两难的境地，可以这样来处理。

1.球暂踢给项目负责人。招聘与面试，包括谈薪，项目负责人一定清楚，多半他心里也在犯难：一是到底怎么办为好；二是当初自己入职面试谈薪时怎么那么“二”，为何不谈高点。抓住他这样的心理活动，你可找其交流。

面对10人中9人超出薪资上限、有的比你还高，如果招进来，公司成本增加，对你的心理也有影响，如果不招，团队如何组建，希望听听你的意见。如果同意从中选那1人或者几个薪资要求相对较低的人入职（就是指没有超出他的），虽然对你心理影响不大，但由于超出公司规定的上限，还需要请示上级领导，也不一定能够通过；如果不同意这10人任何人入职，还得重新招聘，时间上允许吗？会不会影响项目进度，到此，则可以直接问“有否其他良策”。

当然，为避免双方尴尬，可给予负责人一定思考时间，等一两天再回复都可以，但提醒他一定要引起重视，招聘不只是你的事，还涉及到新项目发展和团队稳定性，所以一定要他一起共同努力。

2.他推荐我把关。事到如今，话到嘴边只是没有明说，其实就是暗示该项目负责人自己推荐人选，薪资最好控制在公司范围内，至少比目前这10人要求要低，但是综合能力不能降低标准。否则，招聘进来也是给自己惹麻烦，工作上拿不起，谈什么都是虚的。

对于项目负责人来讲，这样的招聘权，他是乐于掌握的。但是，为避免进入鱼目混珠和私心过重，你一定要认真把关，从个人品行、成功案例、奖惩情况等方面多做背景调查，做好人资把关工作。

3.骨干薪高、其余一般。项目团队，关键是带头人，可以重点选择能力强、有市场头脑的项目精英入职，确实在经验、创新、成功经历等方面比项目负责人强的，也可以引进1~2人，通过层层面试，确实能够引起大家眼前一亮。感觉把项目交给他负责技术层面的东西比较放心，那么，也可以适当比项目负责人薪资略高。但是，团队其他成员则应当坚持走市场路线，如果其他公司开出相同待遇，公司也只好遵循。即使超出公司所设上限，没办法，项目要推行，抢占市场为重中之重，让项目早投产、早开花结果、早日为公司带来利润和市场才是关键。

4.高薪附带高绩效。如果项目负责人无推荐人选或者公司通过其他渠道较长时间内招聘无果，可与该10人相对优秀的人员进行谈判，提出公司该项目各个时间段的要求和进展，必须完成这些，高薪才能兑现。也就是说应当留一部分作为绩效，为鼓励他们早出成绩，甚至可以加大绩效部分的工资幅度。

真材实料的人，不会拒绝高绩效的诱惑，相反，虚夸能力的人会望而却步。另外，公司可以招聘部分对此项目非常感兴趣的“半罐水”，跟着这些有能力、有经验的人跑腿，参与到项目推进的各个方面，其目的就是今后的接班人，防止这些“能人”今后在待遇、职位上与公司叫板。

## 年度调薪方案该怎么做？实施过程中有哪些注意事项？

我们公司成立于2013年6月份，目前有300多人，属于快速成长型企业，我是今年2月份才加入公司的，负责人力资源全盘工作。前几天老板找我说，今年公司的效益比较好，现在快到年底了，公司考虑年后给员工调薪，让我制定一个调薪方案。我以前主要是做招聘的，薪酬工作不是我的强项，加入现在的公司后才开始接触薪酬工作，所以没有做过调薪方案，不知道该如何着手，担心会做不好。请教一下，年度调薪方案该怎么做？实施过程中有哪些注意事项？

### 【解答】

可以给员工加薪，真是一件大好事，一定要把这个好人当好。高兴之余，应当冷静思考具体方案，根据“300多人、快速成长、今年效益比较好、老板想给员工调薪、你未做过调薪方案”等公司及你个人的特点，以下几个方面要考虑：

1.计划做两套方案。虽然你没做过调薪方案，但应当站在老板角度思考，即做人均调薪幅度较大和较小两个方案，同时从总量上进行控制，供老板思考、决策。最终可能选其一，或者综合二者而成新方案，总之，让老板做选择题而不是填空题，启发老板的思维，引导决策。

2.人均调薪幅度。今年效益比较好，体现在销售收入、毛利、纯利的具体数据多少，与去年相比如何，去年人均调薪幅度是多少，有了这些数据，基本就可以确定了。比如：假如去年公司200人，纯利润5000万元，人均调薪8%；假如今年300人，纯利润1亿，那么可以设定人均调薪比例，高可达10%~15%，低可为6%~8%。

3.各岗位调薪系数。在财务或人资部门，可以查阅去年每个岗位的调薪幅度，然后结合绩效考核、市场同行企业岗位薪资水平、岗位重要性、人才稀缺性等（只能参考平时的素材及个人的理解），在去年基础上，或下或上设定调薪系数，保持调薪总量控制在一定范围。

你原来未做过调薪，可以私下问下原薪资同事，向各部门负责人了解各部门员工情况，哪些表现优秀、较差等，与自己掌握的信息是否一致等。

有了这些，就可以用强制分布法来确定各部门各岗位的调薪系数，即各部门可按“优10/良30/中45/差15”的比例强制分布。如：销售部20人，按以上标准，则优2人/良3人/中4人/差2人，假如预先设定调薪幅度为优15%/良10%/中8%/差3%，调薪方案是不是就有了雏形。当然，如果落实到较高比例或较低比例两套方案，同样可以设定。

4.需要调整。按照以上比例和系数设定各部门调薪方案，难免出现调薪总额高出或低于预期总量较多的情况。这就需要在某些部门或岗位上进行适当修改，增加或减少某个档次的人员数量，或者调整某业绩水平的调薪幅度等，总之，经过几次微调，是可以满足总量控制要求的。

5.有所侧重。调薪不是平均主义、普惠制，是鼓励先进、引导员工的指挥棒。在调薪比例上，一定要充分考虑业绩和忠诚度，对优秀而且岗位重要的要给予高调薪，起到示范和带动作用，对较差或岗位不重要的，可以不调薪或少调薪。所以，20/80原则在调薪方案上要充分体现。

6.形成表格。调薪方案最好不用纯文字，用表格加适当文字阐述的形式为

好。以部门、岗位、姓名、现有薪资、去年调薪幅度、综合业绩水平、岗位重要性、今年拟调薪幅度等为列，逐一罗列公司全体员工的调薪表，最后一行便是合计。当然，这样的表格应当是两份，一高一低，供老板选择。

7.讨论定稿。千万不要以为自己辛辛苦心血出来的方案就一定会得到老板的首肯，相反，老板可能完全否决你的方案，让你重新再做或者修改得面目全非。这时不要郁闷，更不要生气，这是非常正常的，自己的理解怎么可能与老板完全一致呢。涉及到各岗位系数、人数等需要修改的还会更多。老板甚至还会让各部门负责人也参与进来讨论，你听到或看到他们的质疑、反对声应当不少。面对这些，都必须保持平常心。

人人都希望朝高的调，但上去容易下来难，效益好时调薪要稳重，效益差时不要想当然降薪或不加薪，要站在员工角度思考。否则，员工稳定性将成问题，公司人才积淀、技术沉淀、质量提升将成一句空话，公司生存发展必将难以实现。

## 劳务派遣员工是否应该和正式员工享受相同的薪酬福利？

我们公司是做洁具的，规模比较大，目前有3000人左右，后勤保安有20人左右，其中一小部分是我们公司自己招聘的内部保安，还有一大部分是从保安公司聘请的外部保安，内外保安分工上略有不同。今年1月初，公司给内保实施调薪，一些外保知道后，联名要求公司同工同酬，如果不满足他们的要求，可能会集体辞职。按照公司目前的状况来看，外保肯定还是要继续用的，但是考虑到人工成本问题，公司并不想给外保调薪，所以最近已经有个别外保开始消极怠工了。请教一下，劳务派遣员工是否应该和正式员工享受相同薪酬福利？

### 【解答】

本案值得深思与考究，其实归结起来就是“理论与现实”的区别问题，依据劳动合同法第63条的规定“被派遣劳动者享有与用工单位的劳动者同工同酬的权利。用工单位无同类岗位劳动者的，参照用工单位所在地相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定”。如果仅按法律规定来执行，理当“同工同酬”，那么，本案就没有讨论与分析的价值；但是，现实中远非如此单纯。简要分析如下：

1.不同酬也有道理。内保是公司自己招聘并签订劳动合同的，理当按照公司薪酬福利制度享受相应的待遇，包括服装、食宿、作息、工资、保险等；另外，外保是派遣公司招聘并签订劳动合同，只不过派到公司来工作的，理当享受派遣公司相应制度规定的薪资福利待遇。

以上两条线的待遇，在各自的公司里是具有公平公正性，是两条可以永远不相交的平行线，而且不能简单说派遣公司的福利待遇就比本公司的低，相反，还完全可能更高啊，不然派遣公司凭什么招到更多的人员。

2.同酬还用派遣吗。一般来讲，使用派遣人员，公司会考虑用工成本为主（当然也包括招聘难易性、用工专业性等），包括社保、食宿、加班、工伤等显隐性费用。总之，综合起来的单人费用要比自己招聘的要略低，否则，公司还不如自己招聘，干嘛要用派遣，对不？其实，其他人资板块外包也有如此考虑。

3.外保要求欠妥当。外保人员的劳动关系和娘家人是派遣公司，即使看到内保涨工资而眼红，也应向派遣公司提出，而不是直接找到用人单位，相信接到此信息后，用人单位也不会如传话筒一样给派遣公司讲的。

另外，你所在的公司给内保涨了工资，即使要求派遣公司给这些外保人员加工资，派遣公司也给他们加了工资，那么，派遣公司派到其他公司的外保人员一旦知道，会不会也向派遣公司要求加工资呢？因为他们同属于派遣公司的员工，或者了解到派到你们公司做外保，工资会高一点，就申请调到这里来呢？这样的折腾或后果，派遣公司的领导不会想不到的，所以，一厢情愿地想加工资，是不现实的。

4.集体辞职不害怕。根本不要被外保人员的要挟吓倒，只需将信息反馈给派遣公司，请派遣公司做好准备，随时派员过来，可分批更换，否则，如果影响公司安保工作或出现其他意外，将从派遣公司的管理费用中扣除。

相信，以上知会派遣公司的行为在派遣合作协议中也给予了明确规定的，所以，照章办事就可以了。另外，外保人员这些要求或说辞不一定会代表他们最真实的做法，也许只是“试一试”，万一成功，岂不快乎。所以，可以解释和给派遣公司反馈，不必过于担心。

5.绝对平等不可能。派遣与自招、正式工与合同工等，有的叫法虽然早已废除，但现实中还存在着，而且人们的看法与企业的实际做法仍然存在着差异。比



如：派遣享受不了与自招员工一样的节日礼金礼品、生日宴等，甚至在用人单位领导的眼神中都有区别；正式工与合同工在福利待遇上也存在优惠（在事业单位中，公务员与合同工区别是不是很大）。

人生下来就是不平等的，家境、入学、生活、就业、婚姻甚至违法受罚、入土等，仔细想、认真看，真正平等过吗？人家1小时挣1个亿还不费吹灰之力，你1年挣3万还要经常被骂，点到为止，否则要骂人了。

6.事先规定并讲明。用人单位与派遣公司实行的各自薪酬福利制度，在各自的规定、劳动合同中要体现出来，包括试用期工资、试用期长短、调薪政策、考核方式等，同时在面试、入职培训时也要讲明，告诉各自的员工不要去比较，如果不能接受的，不要入职，请另谋高就。

事实上，我公司目前也存在着内保、外保并存在的现象，二者在薪资、福利上甚至节日礼物上确实各不相同，都是在入职前讲明并在劳动合同中约定了的，并未出现你说的这个“无理”要求。

法规虽然如此写，但现实就这么残酷，如果HR非要派遣与自招实施“同工同酬”，明天你如果还能在公司上班，算你狠。

## 公司应该为员工发全勤奖吗？

公司应不应该为员工发全勤奖呢？每个HR的看法不一样。一些人认为这个可以有。全勤奖增加了员工请假和迟到的机会成本，降低了公司整体运营成本。另外，这也是对员工正向行为的一种肯定和激励，能够增加大家的积极性。还有一些人认为，完全没有这个必要。遵守出勤时间，按时出勤是每个员工的基本职责，全勤奖的设置反而助长了不正之风，属于画蛇添足。针对公司是否应该为员工发全勤奖这个问题，你是怎么看的呢？

### 【解答】

1.应该设置全勤奖。今天这个案例表面上显得轻松，实际上既严肃又涉及深层次的员工管理问题。个人认为，给员工发全勤奖是非常必要的，其实，这也印证了多数单位仍然设置全勤奖的道理，具体阐述如下：

2.设置全勤奖的利弊。凡事都要多方面分析，才能更客观准确地判断并做出

取舍，即取利大弊小者。因为只有利没有弊或百分之百只有好处的事情，在现实生活中是没有的，只存在于人们的理解和梦中。

#### （1）设置全勤奖的好处：

首先，控制请假。对单位来说，每周每月或全年的员工出勤工时数就会得到保证，公司产品、服务就能够及时满足市场和客户的需求，即，公司的效益更能够得到人力资源方面的保障，同时减少了员工加班的可能，少去了因请假导致的加班费、水电费等可能的支出。

其次，鼓励全勤。设置此奖，对员工出勤就有了引导，员工就会有意无意地尽量少请假。当然，这与全勤奖金额的多少也有关系，如果设置过低，员工不为所动；设置过高，单位付出的成本过高，一般来讲，100~300元左右为好。

再次，福利增加。相对不设置全勤奖的单位来说，这也是福利多一项的表现，在吸引和稳定员工方面起到了一定作用。

然后，单位获益。在不少单位，管理人员全勤或加班都是不计酬的，即使计算，也是从其谈判工资或年薪中分出相应的费用来，体现在工资表即可，不会单独另外增加的。也就是说，全勤奖多数情况下是用在了一线员工或稍微更多一点的员工身上，主要起鼓励他们少请假、多出勤，让公司的产品和服务及时满足客户的作用。从这个角度上看，这个钱与公司获得的市场、客户、效益相比，是花得值的。

最后，员工受益。我们常说，性格决定命运，习惯决定未来。通过设置全勤奖，可以帮助员工树立积极向上的热情，保持做事做人严谨守时的作风，并带动其他工作，潜移默化促使员工养成好的工作、行为习惯，对成长十分有利，对员工今后的职业发展非常有好处。说开了去，员工、单位受益了，员工家庭必然受益，对整个社会风气、正能量的树立都有帮助。

#### （2）设置全勤奖的弊端：

首先，单位支出增加。如果不设置全勤奖，单位会节省这笔开支。但正如前面所分析，这笔费用相对于单位得到的，真的是不值多提。

其次，增加管理成本。如果不设置全勤奖，人资部和各个部门的管理人员就不会来统计出勤情况，相对来说就节约一定人力，如果是规模较大的公司，专门来统计出勤、修改出勤情况的人员可能就要配备几名。

3.不设全勤奖的利弊。事物反面的反面就是事物本身，也就是，不设全勤奖的好处，就是设置全勤奖的弊端的反说；不设全勤奖的弊端，就是设置全勤奖的好处的反说，这里就不去反说，大家都理解的。总之，如果不设全勤奖，多数员工会该请假则请假，较少顾及公司加班、赶货这些，至少主观意识上不会这样要求自己。因为全勤与不全勤都一样没有奖励，即使请假要扣工资，因为有事要处理就请假啊，更不会有“轻伤不下火线”，不会主观强烈要求自己想其他办法来解决或拖到休息那天再处理。

#### 4.举例说明不设全勤奖出现的种种怪象。

本人曾经服务过的一家公司，就没有设置全勤奖，不是说对管理人员哈，即使是一线员工也没有设置。老板的想法也你讲的一样，即：全勤是员工应当的事，干嘛要奖。相对就可以出现，不全勤要罚，然而，有哪家单位因为不全勤而处罚员工的，最多扣除缺勤时间段的全额工资。但细想，上班得那么多工资，不上班也只扣那么多，而没有任何加重处罚，为什么要全勤呢，因为法律规定，不全勤不能扣更多的工资。于是乎：

事假转病假。因为病假可以得工资的70%，于是就到医院找医生开具假病假手续，单位还只能照办。同样都没有全勤奖，还可以少损失点。

想休就请假。虽然年假应当休，但分散休还是集中休，员工就会强烈要求集中休，不会顾及部门整体工作安排。请事假、小病请假、家人生日朋友聚会、冬日暖阳出来想晒晒等各种理由，想请假就请，没有什么顾忌，因为除了正常请假扣工资外，正常的福利一点不少，又没有惩罚性的扣款。

干吗不请假？即使习惯了全勤的员工，不用多久，也学会不想全勤，有事没事都可以请假，因为全勤又不多发一个子儿，评优评先、年终奖又不会有表示。于是，逮到机会，员工请假的现象十分普遍，每天都能收到许多请假单，请假理由十分奇怪：有事、想请假、看女朋友、走亲戚、晒太阳、吃宴、请客、别人都在请假。

工作进度慢。由于员工请假多，不少部门负责人在安排工作时，每天都要进行人员协调，因为临时性请假较多，不同意还不行，势必影响工作进度，即使让人资部门来协调，也是无济于事。

延伸懒现象。许多新进员工开始不适应无全勤奖，因为他们原来单位都会设

置。后来慢慢习惯了，但在个人言行、遵章守纪等方面显得松散，迟到早退现象也比较多，甚至一些管理人员也帮着员工说情找理由，开会不准时、吃饭不排队、不正规着装等现象都不少。

不得不改革。严格起来不容易，要克服许多坏习惯，但松起来就太容易了，上面松一寸下面会松一尺甚至一丈，达到不可收拾或泛滥的程度，严重影响着公司各项工作的正常开展。领导不得不痛下决心，决定：设置全勤奖，普通员工200元，管理层300元，同时规定了一系列拿不到全勤奖的行为和现象。当然，加大了对迟到早退等其他违纪现象的处罚力度，并抓了一些典型及时处理，经过几年的规范，现在收到了一些效果。

5.根据需要确定全勤奖。通常来讲，机关事业服务型单位应当设置全勤奖，不然请假满天飞，为人民服务还怎么搞；国有单位、传统制造行业、第三产业等也可有全勤奖，鼓励多出勤、少请假，单位效益有保障；第一产业、高科技知识密集型单位，可以在部分岗位设全勤奖，技术或研发岗位则可以不设，关注项目进度设项目奖即可。当然，这里只是提提建议，还需要根据单位的实际情况来定。

当然，对于全勤的条件，单位应当既遵守国家规定，又结合公司实际情况来约束，比如：销售或外勤人员办事，不一定非得预先纸质单说明情况，事前电话说一声、事后补办手续都应当算全勤；还有，临时办事与请各种假需要区分开来，婚丧、年假、工伤假、出差等应算全勤，病事假、迟到早退则不能算全勤。有的单位甚至可以宽松到病事假、迟到早退达到多长时间后才不算全勤，这是单位可以自行制订的。当然，要控制那些上下班打完卡、中间溜号或不认真工作的人员，这个骗取全勤奖是必须要严惩的。

## 当带薪年假成了鸡肋，员工休还是不休？

我的朋友老张是一个网络营销公司的业务员，最近几年，网络营销行业很是火爆，但竞争压力也挺大。他本人比较上进，所以工作业绩非常突出。老张的公司虽然有规定员工可以享受带薪年假，但是老板貌似很不喜欢员工休带薪年假。以前有员工请过年假，老板虽然批了，但背后总会跟其他员工说，这个人不努力、总是请假出去玩之类的话。为了给老板留下一个积极努力的印象，让自己有晋升的空间，工作3年时间里，老张从来没有休

过“带薪年假”。作为HR，你对上述老张和他们公司关于带薪年假的做法有什么看法？  
你的公司对于员工休带薪年假又有哪些规定呢？

### 【解答】

以下思路，希望能给予启迪。

1.愿打愿挨。“规定与实施是两回事”，正如老张公司一样，虽然规定了带薪年假，但老板打心里不喜欢员工休年假，或者认为员工休假就是不积极。

从现象看，有的员工休年假了，有的跟老张一样就没有休，休与不休，最终都是员工决定的，老板或公司的做法虽然不道义，但也没有太违背什么原则性问题。即：如果员工要休，公司不会禁止，只是要背后说点小话。不管怎样，休与不休，公司制度是规定可以休，但不强制，由员工选择，于法于理都说得通，对公司的做法、老张的做法都不好评论过多。总之，属于“周瑜打黄盖”，一个愿打，一个愿挨，最终也不会引起劳动纠纷，即使员工去仲裁或诉讼，也难有胜算。

从情理看，老板希望员工少休假、多为公司创造点价值，是非常正常的，不止在年假上，甚至平时病事假都可能是这样的想法，但他并没有禁止员工不得休假；在员工角度，为了给老板留下较好印象，有加薪晋升空间，想办法不休年假。虽然会牺牲自己的一些权利，但获得了一些好评，如果真有晋升，不是好事一件吗？另外，业绩突出，自己的销售提成相应会增加，自己得到了一些回报，也是划算的。当然，如果自己休了年假，这些方面的满足程度就会减低些，也能理解得通。

2.我司规定。对于年假，由于国家规定是必须有的，所以，我们也严格按照国家规定操作，主要如下：

（1）天数。在公司工作1~10年，每年带薪年假5天；10~20年，每年10天；20年及以上，每年15天。未实行如某些单位每增加1年司龄增加1天年假的做法。

（2）请假。需提前一周提出，是否连续休，需视部门工作安排并经主管领导同意，原则上当年休完，延至次年需总经理批准。

（3）除外。遇法定假、休息日、婚丧，不包含在年假内。

（4）补否。员工提出休年假，一般都会批准，如果不休，不会计算费用，

若离职时仍有年假未休完，立即补填休年假单，顺延相应天数即可。

（5）计算。举例：甲于2014年3月5日入司，2015年3月5日起才可以享受年假，那么2015年甲享受年假天数为“2015年3月5日起至2015年12月31日止的自然天数”/365×5，计算结果为4.14天，小数点后面舍去，即4天，应当在2015年12月31日止休完；到了2016年1月1日起则可以随时休5天年假，一般情况下，领导不能批准一次性休5天。员工若于2016年4月2日离职，2016年的年假天数为“2016年1月1日起至2016年4月2日止的自然天数”/366×5，计算结果1.27天，同样舍去小数点后面，即1天。

以上是主要司规，但具体操作起来，还是有不少细节要注意的，比如：员工想与周末、法定假连着休年假，单位要考虑工作连续性，这就需要协商，而不是只按某一方的固执意见办，有时还需要与其他同事协商代班；另外，确因工作原因，需要延至下一年度的，还只能同意，只不过要填单走流程。

另外，不少员工理解年假也是不同的，比如：今年5月5日入职，明年5月5日后就可以休年假5天了，这5天要管到后年5月5日，而不是分成明年12月31日和后年5月5日止两个时段，因为，如果分开算，再分别去掉小数点，他们享受到的天数就可能达不到5天，所以员工是不会同意的。这就需要花许多功夫去解释说明“国家是如此规定的，如果不这样，仲裁或诉讼时，公司是会输官司的”。

3.法治人治。从本案的规定、实施过程和结果来看，就很容易看出法制通过具体的人来实施后，变化有多大，结果有多么无奈。

所以，针对那些无力改变的有相当技巧的人治，即没有留下明显违规违法的管理行为，还是退一步为好，硬碰则会吃眼前亏。对于公司的做法，如果实在不能接受，甚至影响到自己的加薪晋升，要么委屈自己留下，要么择机离开吧。

## 薪酬福利如何做到内部公平？

我在一家老牌国有房地产公司工作，其前身是市政府的一个职能办公室，在房地产经济鼎盛时期曾辉煌一时，职工享受着低价分福利房、年年普调工资等待遇，所以很多老员工都被这些土豪福利给惯坏了。近两年房地产经济冷却后，公司开始走下坡路，为了扭转局面，公司开始招贤纳士，但新进员工的工资都是和市场价格持平的，而且不享受老员工

的诸多福利待遇，例如油补、房补等。现在新老员工两极分化很严重，这对于公司人才储备非常不利。老员工觉得新员工抢了他们的待遇才导致不能涨工资，新员工认为内部薪酬福利都向老员工倾斜，心里也是极度不爽。请教一下，这种情况下薪酬福利如何才能做到内部公平？

## 【解答】

若要做到薪酬福利内部相对公平，可以如下处理：

1.什么是内部公平性。别翻书，闭眼体会和思索，公司在薪酬福利的内部公平性，主要指根据职位、工作内容、职责、能力、经验、业绩等方面，按照公司的规定，在薪酬和福利方面，有层级的区别，而当这些情形相似时区别很少，此所谓相对公平性。比如：基本工资可以一致，在学历、工龄、岗位、绩效等方面的薪资是可以不同的，节日补贴、礼物、服装、食宿等方面可能相近。这样做的目的就是让员工感觉到公平，工作中不带情绪，对招聘和吸引人才都是有好处的。

2.倒推中位数。新老员工薪酬福利支出的平均数可以算出来，人资部门的月报表应当有，或者可以从财务部中查找和计算出来。这个数各月可能不完全一致，但相对是稳定的，即使波动，也在不大的范围内变化，这应当是多数员工薪资福利集中聚集的区域，可以强制分布，这个区域的人数应当占员工总人数的60%左右。

3.向上提报告。面对已然形成的两极分化和新老员工现状，调低老员工待遇、调高新员工薪资或者新老员工同职位一视同仁，都打破了现状。将影响哪些人的利益，可能产生什么后果，包括社保支出、劳动纠纷等，是分步走还是一步到位，可以形成报告，最好形成二至三套方案，呈报领导，让领导决策。

4.同工同酬。土豪福利不可能长期保持下去，更容易养懒人，不利于奖勤奖优，员工积极性得不到发挥，最终影响公司业绩。所以，应当实行同工同酬，但在这样的老国企，需要一个相对较长的过程，不可能一斧头下去就实施。

先进行思考教育和宣传。从上到下，各种会议讲解同工同酬的好处、土豪福利的弊端，在这个过程中，各级管理人员不但自己的思想认识得到提升，还可以处理员工的思想问题，那些实在不能理解的员工，通过各种办法进行分流或淘汰出公司。

再制订和完善薪资制度。薪酬福利制度，可以从基本工资、岗位津贴、各假期待遇、绩效考核、工龄工资、福利计划等方面按照各岗位等级设定不同的数额，并体现在劳动合同中。当然，这个制度出台是需要经过多次讨论的，应当还要通过工会、职代会审议，最终由领导批准后执行。

最好试点试行后再推开。薪酬制度涉及每个员工的利益，如果要改革，最好不要变动过大，最好从某个成熟的部门或者新设部门开始试行，收集各方面意见，完善后再分步推行到其他部门。这样，即使因不完善带来负面影响，也控制在较小的范围，补救起来也相对容易。

仍然要体现出差异性。如果绝对的同工同酬，不管业绩好坏，薪资福利都一样，那么，容易打击工作努力和业绩更好的同事的积极性，进而都变成懒虫。所以，即使是同类职位，也应在绩效工资上根据工作业绩而有所区别。另外，不同能力、经验、业绩的员工在晋升上也应区别对待，进而体现在薪资福利的不同。

## 工人工资减少，老板怪人事部办事不力，现在怎么办？

我们单位工人一部分实行计件工资制，还有一部分实行固定月薪制。前段时间老板要求所有岗位统一进行考核，并且统一实行计件薪酬制。经过调整后，最近两个月考核下来，原来一些固定工资制的员工无法完成目标产量，开机天数也未达到标准天数，总体算下来工资降低了几百元。现在工人嫌工资太低，态度消极，还有一些人打了辞职报告。老板认这是人事部办事不力导致的，让我们尽快整改。请问工人工资减少，老板怪人事部办事不力，现在怎么办才好？

### 【解答】

凡是与员工相关的事（这么看起来，公司所有的事都是与员工相关的事），如果没有办好，或者让老板不满意了，老板都可以责怪人事部办事不力，对于你遇到的事，可以这样来处理：

1.想得通。你不要对老板的责怪想不通，如果你是老板，看到员工“态度消极，还有人打辞职报告”，你会怎么想？说不定还会更着急。

退一步讲，虽然之前的工资调整方案，是老板批准后实施的，但人事部是亲手操作的最前线人员，理当对可能出现的情况有所预测，看到导致的结果，老板



不怪人事部怪谁？这是明眼的责怪。换成其他工作，如果老板责怪人事部，你也要想得通，要么是暗示人事部为老板背黑锅，当然，背了锅、受了气，老板不会忘记；也有可能是替其他领导或部门背锅，如果老板或上级领导要求这样，那人事部还只有照办，并且不得声张，否则，上级怪罪下来，可是不轻的啊。

2.三步走。事情已然如此，先接受老板的责怪并积极想办法解决吧，按照通常做法，可以有以下三种处理办法。

补足工资。你要充分了解导致工人工资下降几百元的原因，即没有完成目标产量、开机天数不足等，然后向老板进行汇报，如果有可能的话，可以拉上几个其他部门的负责人（特别是制造部门负责人）去给老板讲讲，只要工人们没有故意偷懒、请假等，为大局着眼，可以向老板建议，通过特别审批，为工人们补足工资，标准就是上月持平，如果比上月高的，就不要降下来。这是维持工人稳定、保障公司生产正常持续运营的权宜之计，如果多几个人前去讲，老板一般会答应的。

共同承诺。给工人们补足工资，老板不是不答应，但降了的产量和开机天数不足怎么办？这可是老板最看重的地方，如果下月还这样又当如何？所以，生产、设备、维修、采购、质量、人事等部门，一定要向老板提交书面整改报告。你既要说服老板对各部门提出要求，也要与各部门一起来想办法保持生产稳定，各方协作，生产才可能相对稳定，员工的工资才有保证，员工稳定性和工作情绪才能得到保证，老板责怪人事部的时间才会减少。

完善方案。计件制工人的工资与产品的产量、质量、安全、成本等挂钩。但是，不能机械地单线挂钩，如果出现设备故障、供货不及时、停电、运输不畅等情况，计件工资是按基本工资并给予一定补贴还是按照工人正常生产产量来计算，然后缺口部分转而追究相关责任部门和人员的责任；另外，由历史计件数据倒推出来的工人月度平均工资，历史时间是否采用够长，是否考虑到了可能出现的各种意外情况；最后，即使考虑到这些意外情况，也可能产生新的意外，此时，在方案中是否设定了可以临时报告请示老板，给予特殊补贴的解决办法。总之，要返回去完善计件工资的方案，并且经多次讨论、演练后再定稿，合理的地方还要想办法说服老板同意，最后经老板批准后实施。并且，方案也不是终身制，一般也规定三个月、半年或一年进行修订，特殊情况下可以临时召开会议进行修改。

现实工作中，多数工作都不会朝着我们既定的方向和目标前进，不管预先设计的方案多么周全，在具体的实施过程中，总会出现我们意想不到的新情况、新问题。我们只有随时紧跟事情发展的细节，及时解决处理新问题，并做出预防措施，这样，才可能掌控事情发展的方向。

## 为什么HR的工资普遍偏低？

为什么总是感觉人力资源的工资很低？这是一个老生常谈的问题了。老HR们似乎已经清楚或认同了这个结果，而一些年轻人，准确地说，是认为自己还能够获得更好回报的年轻人，就总是嫌弃这份费力而无功的工作。关于HR工资低的原因你认为以下哪个选项更有说服力（必选题）：A：人资是服务部门，打杂的，低人一头；B：人资不是业务部门，是成本部门；C：人资不是直接创造价值的部门；D：其他原因。请来分析一下，为什么说HR的工资普遍偏低？

### 【解答】

D.具体来说，就是“领导的重视程度不够”，且看如下分析：

本案提供的A/B/C三个选项，A是站在人资部门自己看低自己的角度来看的，B和C是一切以直接利润为衡量标准的看法，这是非常难以改变的，是由人资部门工作内容决定的，任何人来从事人资工作，在可预知的未来里，是不太可能改变这种性质的。为支撑我的看法，具体分析如下。

1.领导作用是一切问题的最关键因素。ISO管理体系是全世界用实践检验的真理性标准，各项原则中，最为根本的就是“领导作用”，有了它，可以指挥和左右其他原则按照既定的方向或者其他方向前行，可以从人、财、物等各方面给予最直接的支持或破坏。

总之，只要领导重视，一切都不是问题，没有办不到的事儿，包括人资部门同事的工资提升一事。只是领导们不愿意提、不想提罢了，当然，隐含的理由有许多，也包括本案中的ABC内容。

2.重视与不重视的区别。根据经验，并结合社会实际，对人资部门重视或不重视的区别，主要体现在以下这些方面：

用人单位分界明显。在政府机关、事业单位、国有企业、外资企业或成熟且规模较大的民营企业里，是比较重视人资部门的；在其他单位，则不太重视或根本就轻视人资部门的存在。

单位领导理念差别。重视人资部门的领导，他们不仅仅把“重视人才”挂在嘴边，更是给予了人资部门非常高的地位，从待遇、职位、福利、开会座次等都不低于甚至高于业务部门；相反，不重视人资的单位领导，对人资部门是既爱又恨，有三句话是他们常挂在嘴边的：“平时不用、无事懒用、有事不得不用”，人资同事的薪资福利一般都比业务部门低不少。

对人员素质的要求。重视人资的领导，往往对从事人资工作人员的素质要求很高，既包括名校出生、专业对口，更要求德智体美劳全面发展，绝不会出现走后门进入人资的现象；不重视人资的领导，认为人资工作只是事务性熟练工种而已，往往会让一些关系户到人资来工作。

对人资职责的区别。重视人资的单位，人资工作既要专业性服务于各部门，更要承担起企业文化传播者的作用，还要担当起企业创新的重任；不重视人资的单位，仅仅要求做好人事工作，既招聘、工资核算、离职办理等，不闹或少闹劳动纠纷就是很好的了。

单位员工素质区别。久而久之，重视人资部门的单位，能够进行各方面人才的良性培养、管理和激励，单位各方面人才济济，能够很好地促进单位的发展，单位的效益较好，单位的发展后劲和人才底子厚，比如：华为、德国足球、中国乒乓球等；不重视人资的单位，无法内部培养合适的人才，单位发展的人才基础较差，发展后劲不足，效益较差，单位甚至可能走向倒闭等，比如：许多小型民营企业、暴发户企业等。当然，如果细究，角度与高度不同，还有其他方面的区别。

3.意识决定行动。可能有不少单位领导，认为在当今政治、经济或企业实际情况下，不需要非常专业和能干的人资工作者，把日常人事工作带着走就行了；不需要本科或者更高学历的人，只要中专或者高中文化的，经过简单师带徒及自己摸索就可以把这些事办好。至于人才的问题，不由人事部门负责，老板自己物色就可以了。至于做百年企业，没想那么多，能够把今天过好已经不错了。

在如此意识下，这些单位的人资同行，其待遇和生存环境可想而知，自己的职业生涯或者专业程度的提升更是难有指望。然而，在当今国内，有这样意识的

单位领导并不在少数，环境如此，难以改变，唯有坚持与等待，总有一天会改变。或者说只有用血和金钱的教训，让这些老板们吃到苦头或者让后来者吸取教训，人资同事们的待遇才会越来越好。

## 发奖金和年度加薪，哪个好？

深圳某贸易公司员工C今年工作表现好，业绩也不错，老板找到HR主管林小姐，说计划拿出5000元对C进行激励，叫林小姐拿一个方案出来。是一次性给予发奖金还是年度调薪每月上调400元？年底了，发奖金和年度调薪正当时，林小姐不知道该如何选择？那么，请问：如果你是林小姐，你会怎么来处理？

### 【解答】

如果我是林小姐，我建议老板给C发奖金，理由是：

#### 1.发奖金的好处：

（1）激励效果会更好。发奖金一般是在某次会议或者公司年会上进行，宣传效果更好，影响范围更广，对员工C和公司全体员工的激励作用更大，让员工C内心受到鼓舞，也会时刻鞭策他不断努力，以获得更大更好的业绩；相反，上调工资则是相对比较保密的，只是对员工C个人公开，对其起到的激励作用有限。

（2）更适合公司实际。贸易公司是靠买卖差价中获得利润的，基本上是一些“短、平、快”的项目，需要激励性更强的手段和措施；而且公司处在改革开放前沿阵地——深圳，此类公司众多，竞争也十分激烈，如员工业绩不错，却不及时打“强心针”式地予以刺激，恐怕难以激起员工更强更高的斗志，也容易被其他同行公司挖了墙脚。

（3）人工成本将更低。发奖金是一次性的，增加公司人工成本也是短期的、有限的，如上调工资则每月都会有，而且一年后仍然有，将持续增加公司成本；并且会提高公司五险一金成本，如其他员工效仿，则公司的人工成本将不断增加，这不得不让HR部门和林小姐深思。

（4）上调月薪的不足。当然，与上面发奖金好处相反，便是上调月薪的不足之处了。虽然员工C暗地里得到的薪资性收入相对少了些，但作为HR者，绝对

是不能提及的，让它永远存在于员工C、HR者、老板、甚至是公司员工心中，成为一个不好意思说的秘密吧。

## 2.发奖金的方式：

（1）发奖金的时间：最好选择在公司年终聚餐或公司年会上进行，这样影响面大。

（2）发奖金的地点：公司内、公司外无所谓，只要是当着公司全体员工的面，如果有供应商、客户等在场当然更好，起到正面的激励作用更大。

（3）发奖金的人员：最好不预先告诉员工C将获得什么或获得多少奖金，而是由主持人突然宣布，这种出乎员工C意外的形式，将使他有特殊的惊喜，并且由公司老板亲自为员工C颁发，同时需留影纪念。

（4）发奖金的数额：一次性颁发5000元奖金，绝对不要分次发放，否则会让员工C认为公司或者老板做人做事不爽快，会影响他今后工作的热情和激情。

## 3.发完奖金的后续工作。

（1）扩大宣传影响：发完奖金、开完年会后，公司行政、人力资源部门一定要借年会发奖的东风，在春节放假前和放假后，要利用公司各宣传栏、内刊、网站、大小会议、QQ群等途径，对包括员工C在内的各获奖员工优秀事迹进行重点宣传，对其先进思想、成功经验进行最大限度的学习和推广，要在公司内形成比、学、赶、帮、超的热潮，进一步弘扬正气。

（2）学其他公司的经验：事后，要向公司周边单位、同行、“三茅网”智者们学习，学习他们在发奖金、宣传优秀等方面的宝贵经验，不断丰富适合本公司的管理守则。

## 如何合理规避薪酬设计的法律风险？

薪酬的设计需要兼顾和平衡的方面有很多，如公平、合理、经济、激励、合法等，其中，法律风险规避和防范是必不可少的，而有些企业和HR容易忽略这一点，导致吃了不少哑巴亏。如何规避这方面的法律风险呢？

## 【解答】

随着劳动合同法的普及和深入人心，企业人力资源管理首先要规避法律风险，才能给企业发展带来稳定的局面。薪酬设计也是一样，如果设计时就违反相关法律法规，就很可能带来法律风险，结合我自己的经验和公司实际，我谈谈在薪酬设计时如何更好规避法律风险。

### 1.底薪设计——不得低于当地最低工资标准。

不管是什么岗位，其底薪均不得低于本地最低工资标准。当然，公司一般都会将人数众多的普工底薪标准设计为等于或略高于本地最低工资标准，而且应当每年随着当地最低工资标准的调整而调整。这样的好处是：既不违法，也不至于让加班费支出较多。

其他较高但人数较少的职位，底薪就会高一些，否则无法吸引和留住人才，这些职位的底薪一般不会每年调整。

### 2.五险一金——满足所有需要的员工。

公司在五险一金方面，五险是必须强制购买的，而且个人承担部分也由公司承担。住房公积金员工主动提出不购买并留下纸质证明是可以不购买，一般情况下公司都会自动购买的。个税扣除后，公司也会补给员工的，也就是说个税是由公司承担的。在这一点上，公司领导有明确要求，不要做违法的事，该承担的人力成本绝不回避。

### 3.员工处罚——变扣款为打分。

现在，不少地方出台了不得非法对员工进行扣款的条例。在《劳动合同法》中，除了委外培训及工作失误给公司造成损失外，没有规定可以处罚员工的行为，只是一些地方执行比较松，对企业扣款行为未加强监管。但在我们公司，已经实行平时对员工不扣款，只是那些违反规定的行为进行打负分，同时对工资中绩效部分进行对应减发，这是合法的。

### 4.薪资调整——一年一次。

在我们公司，如果员工不是有特别贡献，一年中是不会进行薪资加升的，一般都只进行一年一次统一调整，很少出现“会哭的孩子有奶吃”的感情加薪情况。这样不但宏观控制全年人力成本，而且能够免去许多人情加薪现象的出现。

薪资调整可以根据公司经营状况自行决定，在法律法规中是没有明确规定的，所以，在薪资调整上也需要认真对待。

#### 5.按时出粮——每月15日。

人事和财务在对待工资发放上，都十分认真，每月底就开始催要各部门工资计算的材料，至少在下月5日财务要汇总审核后传公司领导批准，以免公司领导出差而出现无法及时批准的情况。务必保证每月15日按时将工资打到员工银行卡上，而遇节假日，必须提前出粮，员工对此都十分满意。

#### 6.意外处理——及时协调。

不管公司的薪酬设计和薪资管理办法多么完善，难免会出现意外的情况，如工资计算错误、未及时购买五险一金等。我们的做法是：与员工及时沟通，解释清楚，得到理解，及时补办。截至目前，虽然时不时会出现一些意外情况，但经协调处理后，还未出现一起员工发火而去公司领导处投诉HR部门的现象，更没有走上法律渠道。

## 工资是保密好，还是公开好？

对于工资是保密好还是公开好，一直以来都饱受争议。有的认为是保密好，保密更能维持相对公平，使组织氛围更和谐；而有的则认为是公开好，因为绝对的保密是做不到的，越保密越容易引起员工之间的猜疑而影响工作，倒不如公开好。请看他们的观点：正方：当然是保密好了。因为人的公平心理是很难平衡和满足的，一旦公开，再缜密再公平的工资制度都会有员工认为不公平，引起他们的不满而产生负面影响。工资保密制度可以适当掩盖一些不公平现象，为企业调整和优化工资制度留有空间，更重要的是减少员工之间的攀比和不平衡心理，更能实现相对公平，使组织氛围更和谐，让大家更能专心于工作本身而非揪着工资不放。现实中大部分企业实行工资保密制度就是最好的证明。故工资应保密好。反方：公开好。薪酬体系的公平公正体现在哪？就是要公平合理、公开透明；体现多劳多得。真正好的工资制度是不怕被公开的，而工资的绝对保密往往是做不到的，是企业的一厢情愿。越是强调保密，员工打探工资的兴趣越浓，而此类非正式信息的失真和误会就更容易引起员工的不满情绪。许多企业的工资制度为什么不敢公开，那是因为其工资制度本身不够公平合理，因此，从长远和科学的角度来看，企业应致力于打造一套更为公平公正的工资制度，并公之于众，这样才能起到更好的激励效果。你支持哪一方的观点？请说出你的看法和理由。

## 【解答】

正方。

公司的工资到底是保密好还是公开好，经过细致认真、反复检验，我认为还是保密好，我的理由如下：

### 1.悬保密利剑——给下马威。

公司有明文规定：泄露个人工资的按严重违反公司管理制度处罚，即公司可以不提前通知就解除劳动合同。这在员工入职培训时就重点强调，并留下培训签名记录，而且讲明这也符合《劳动合同法》的规定，先给予员工一个下马威，以提示“不要越雷池一步”。

### 2.能力难细辨——保密首因。

我们都知道，花有百样红，人有万种能。员工与员工之间的性格、能力、潜力、创新、交流、沟通、理解、与上司默契度等都是有区别的，同一个人在不同企业、不同上下级关系中都会表现不一样。然而，对于企业而言，完全应当根据这些不同而确定不同的员工薪酬，这样对企业、对员工个人才更合理。然而，这些能力与区别有时只能靠一种感觉或评判，而无法用语言或数据来说明，员工的绩效考核也无法全部用数据来量化，有的方面还不得不采用定性判断，这也正是员工个人工资要保密的主要原因。

### 3.若公开工资——难以自圆其说。

如果公开员工个人工资，同部门同职位，或不同部门类似职位，或职位虽低但自觉能力超强等种种类型的工资差异，如果员工前来向HR人员问个子丑寅卯，你能清楚回答甲乙丙丁吗？况且有的本来就是当初半蒙半骗招聘进来的，或者是员工自己不知道抬价而低价出让给公司的，或者当初因为走投无路随便找的一个工作，针对这些情况，HR者是说不清的，其他领导包括老板也同样难办，一旦出现大家都无法说服员工而又无法都调整工资的情况，就可能让员工心寒，影响工作积极性。该员工进而散布负面信息，其影响可想而知，所以，员工工资公开带来的负面影响太大。

### 4.保密是相对——个人保密、制度公开。

公司工资管理制度要大胆公开，工资的结构、计算、发放时间、申诉等流程



要公开，而且要组织员工集体学习，增加工资管理的透明。但是，个人工资的各项数据、升降等必须保密，除了员工本人、员工上司、HR薪酬专员、出纳等，其他人员都无权打听、了解、查阅任何员工的工资，否则按严重违反公司制度处理。

#### 5.员工若违反——人性化处理。

国人有个习惯，制度越是要求的，越是想违反，工资保密也是一样，你越保密，最后却越是保不了密。那么，针对一些泄露了自己工资的行为怎么办？我们这样处理的：民不告，官不究。也就是说，只要没有员工来要求“他为什么那么高，我为什么那么低，我要求涨点”，即使听到员工之间在相互交换个人工资信息，只要范围不是太大，可以口头提醒“公司对工资保密有严格规定，大家不要乱来啊”，说完就完，自己离开就是，没必要理会。此时你如果按章深究，天下可能还会出乱子，真是：粪在那里本来不臭，你用棍子搅它做什么？

#### 6.例外的处理——同事不在，友情在。

对于个别员工感觉自己工资确实比较低受了委屈，找到上司或HR部门，经过比较、权衡，确实应当调整的，HR部门在不给当事员工任何承诺的情况下，也可以与员工上级商量，让员工上级提出意见，呈相关领导审批。如得到批准当然皆大欢喜；如无法批准且员工不接受，HR部门可联合当事员工部门领导一起做员工的思想工作，好说好散，同事做不了，咱们友情还在。可以帮其介绍新工作，工作找好了（单位也把新员工基本物色到位）再提出离职未尝不可。这种几方受益的事，HR者要多做、常做、会做。

## 怎样调薪才能让上下满意？

调薪，往往是吃力不讨好的事，调高了老板和其他员工有意见，调低了员工本人有想法。HR们虽说是身经百战，有时也难逃指责。怎样调薪才能让上下满意，是HR和管理者的必修课，值得探讨。那么，请问：1.你们公司的调薪具体是怎么操作的？2.你认为怎样调薪才能让上下满意？结合企业实际和你的实操经验，请谈谈你的看法。

### 【解答】

调薪是薪酬管理很重要的方面，一般来讲，涉及调高和调低两个方面，而主要方面是调高薪酬，调低的情况是极其少见的。不管哪种情况，要做到公司上下满意、左右开心，是十分不容易的，结合我们的调薪做法，分享如下：

#### 1.严格按薪酬管理制度执行——四象限调薪法。

公司规定，员工每年七月会进行普遍调薪，而平时是不会进行调整的，这一铁的规定在员工入职面试时就沟通清楚了。届时如何调？调多少？则需要根据360度评价情况进行，在200多个薪资层级里逐个调整，一般会调工资的5%~10%左右。在能力与业绩为横纵坐标四个象限中，如能力与业绩均佳会调10%甚至更多，如果能力强业绩一般或能力一般业绩好的会调5%~8%，如能力一般业绩一般的就不会调，如能力差业绩差一般会劝离。

#### 2.灵活处理的一些特殊情况——特殊的调薪法。

对于有特别能力、特别贡献、特别业绩的员工，其部门或其个人均可以提出书面申请，经HR部门、用人部门等对其核实，并层层审核，可以不定期进行调薪。

#### 3.把握住员工的普遍心理——调高心理在作怪。

站在员工的角度，不管自己能力与业绩如何，都希望能够调高自己的薪资，哪怕调一点点也好，不调整甚至调低是十分没有面子的事，如果是因为业绩考核管理办法不完善而造成某些员工无法调高工资，就会严重打击其工作积极性。所以考核需谨慎。

#### 4.尊重各部门领导的意见——出问题共同承担。

一般而言，部门领导是能够从思想、业务、管理、个人魅力等综合上“搞定”部门员工的。也就是说，员工会“认部门领导”的，是服从部门领导管理的，部门领导对调薪的意见十分重要，他们会全面协调部门各员工的意见。所以，HR部门可以从宏观上把握各部门调薪总额、最高与最低幅度等，同时可以听取部分员工的意见，这样，综合出来的调薪方案便是较为合理的。即使出了什么问题，也便于与相关部门领导共同想办法解决，而不会出现HR部门单打独斗的被动、尴尬局面。

#### 5.关重岗位一定要公平——对公司影响较大。

公司中层管理、技术销售骨干、资深老员工或师傅们、老板亲信等，这些在公司管理或业务上话语权较大的员工，调薪时要给予特别重视。他们人数不多，但对公司的影响极大，甚至他们的意见会左右老板的思维。所以，HR部门既要看到他们的业绩，更要看其他领导的意见，在不太过分的情况下给予方便，也是HR者识实务的表现。相信得到实惠的人，届时会感激你的，这样，HR工作开展起来是不是会更容易些？

#### 6.个别业绩态度差的员工——要及时给予劝离。

公司难免会存在少数员工，工作态度较差，管理服从性差，既不爱学习，也经常违反公司规定，业绩也不怎么样，对整个部门起着较大的破坏作用。这时，部门领导和HR部门都应该挺身而出，先表扬他值得肯定的地方。然后讲事实，多举他违反规定的例子，表达清楚公司鲜明的态度，劝其离职，否则，同事关系不好处，上级领导有意见，自己业绩做不出，影响个人前途，换个环境说不定会得到改善的，同时，可以积极帮助寻找新工作，做到好说好散，绝不给公司惹麻烦。薪资调整是员工期望的事，是老板慎重的事，是HR部门需要极力斡旋的事。我认为，要做到较大范围内的满意，可以这样：调薪首先依制度，业绩能力兼照顾，重视部门意见，方可提高满意度。

---

#### 【注释】

[\[1\]](#) 5W2H，发明者用五个以W开头的英语单词和两个以H开头的英语单词进行设问，发现解决问题的线索，寻找发明思路，进行设计构思，从而搞出新的发明项目，这就叫做5W2H法。WHAT+WHY+WHEN+WHERE+WHO+HOW+HOW MUCH，简单、方便，易于理解、使用，富有启发意义，广泛用于企业管理和技术活动，对于决策和执行性的活动措施也非常有帮助，也有助于弥补考虑问题的疏漏。

## **03 第三部分**

### **培训管理**

## **PART THREE**

## 中小企业的员工培训需求从哪里来？

说起培训需求的调查分析，大家都知道应该从企业战略、组织和员工个体等三个层面的需要来分析入手。但对于广大的中小企业来说，其企业战略可能不是很清晰、业务模式和流程还不是很健全和成熟，从企业战略和组织需要层面可能较难分析培训需求，难道都从员工个体上得来吗，显然又不全是的。那么，请问：1.你认为中小企业的员工培训需求应从哪里来？2.为什么这样认为？（如此分析的好处和不足有哪些？）又该如何落实这个培训需求分析？

### 【解答】

中小企业只是经营规模、人员数量、销售收入等比大型企业要少一些，有的几百人，有的甚至几十人或者更少。但我认为，中小企业并不能与管理粗放或不规范划上等号，它们能够生存或发展最根本的原因就是有比较好的产品、技术或客户，进而才会朝做大做强去发展，否则，容易被市场无情淘汰。

不管是在大企业还是中小企业，市场竞争主要是人才的竞争。因为产品、市场、客户、技术等都掌握在特定的人才手里。而这些人才的脱颖而出，主要以企业自我培养为主，空降只是间接来源。特别是中小企业，主要的经费和精力必将投向市场或产品，而不会花太多金钱在员工培训中。所以更应该对有限的培训预算精打细算，该培训的才培训，不该培训或暂时用不上的培训就可以放一放。所以我认为，中小企业的员工培训需求可以从以下几个方面来考虑。

1.培训需求来源。针对多数中小企业，不太可能让所有部门、全部领导都参与到需求调查中来。结合企业实际，我认为，来源主要包括以下几项。

（1）工作现场主管。对员工个人表现、能力、心态等情况，其直接上级是比较有发言权的。只要出于公心，在HR部门正确的引导下，现场主管是能够对下属做出中肯评价的，而且应有相应的关键事件记录作参考。特别是如何才能做好工作，下属还存在哪些短板，这需要HR部门深入到各部门去了解，可以辅以哪些内容的培训，包括培训方式、培训时长等。

（2）员工自我认识。不管怎样，员工对自己还是有所了解的，其主管和HR部门可以帮助其认清自我，包括工作成绩、特长、不足之处等，还存在哪些技

能、心态、操作等方面不足，希望通过怎样的培训来提升自己。同时，帮助其认识到：公司需要的能力才更应该去提升，否则是得不偿失。

（3）岗位说明书里。主要是从人力资源部门专业的眼光看，可以进行哪些方面的培训，包括员工与岗位的匹配性、个人绩效情况、对公司未来一至两年人才能力需求预测等。

（4）公司领导意见。中小企业虽然不太容易形成成文的企业规划，对企业一年、三年将走向何方并不完全清楚，只希望今年能够活下来或活得更好，但在领导心里，还是有一些模糊概念的。比如，今年“想挣多少钱、想做哪几个产品、想坐实哪几个主要市场、想开发大致哪几个新市场、人员规模和组织结构大致会怎样变化”等。虽然没有用详细的数据写到年度规划里，或者领导比较低调，或者因为领导综合能力不足等，但大致需要员工哪些能力，根据领导平时的观察或收到的意见，对公司关键岗位员工的能力还是比较清楚的。加之平时与外界交往比较多，所以，对公司应当进行哪些方面的培训也应该比较清楚。

2.落实需求分析。以上培训需求的主要来源，我认为比较适合绝大多数的中小企业，但根据各自特色，可能还有其他来源。不管什么形式的来源，都需要进行客观的分析和评价，然后才能形成最终的培训内容，我认为，应对培训需求进行以下分析。

（1）人力资源部门意见。在收集到以上培训需求后，人力资源部门要及时整理。如果是外训的内容，要进行市场摸底，了解清楚外训机构、培训费用、课件内容等，并与培训大致预算经费进行对比，形成本部门对培训分析的意见报告，以备讨论。

（2）召集部门领导讨论。人力资源部门牵头，各部门领导参加的培训需求分析会，主要以HR部门的报告为讨论内容。一般情况下，培训需求多数情况是超出预算，显然老板是不会批准的，所以，大家就讨论舍弃哪些需求、留下哪些培训内容，建议把理由说充分。这样形成大家的意见，反正最后还需要老板定夺的，建议逐个培训需求进行分析，少数服从多数的意见，形成意见初稿，然后报老板审批。

（3）公司领导审核把关。把以上初稿以报告形式呈老板批准，主要说明大家认为应进行哪些培训、参加人有谁、预计会起到什么效果、总经费控制情况等，同时让老板审批。如果老板建议再组织大家讨论，便召集讨论；如果老板动

笔修改，以他的意见为主，那就这样定夺。

（4）及时反馈最终结果。对老板的审批情况，要及时给予各部门领导反馈，并说明其中理由，这样才容易得到大家的理解和支持，以便在具体的培训实施过程中能够较好地配合人力资源部门的工作。

3.如此分析利弊。可以讲，中小企业培训需求如上分析，一般情况下，既不能写成规范的制度，也不能固化成某种流程。因为下次遇到培训分析，可能就会发生比较大的变化，或者干脆老板一张嘴说了算。所以，只要大家形成这个习惯，知道有这件事，每年都需要大家真诚参与、站在主人翁角度考虑问题就好，对这样操作的利弊我是这样认为的。

（1）有利方面。我认为，如此形成习惯的、不成文的培训需求分析，表面上无规矩可依，似乎会乱。但在中小企业里，各部门领导都在老板的严格要求下，都是老板相对比较信任的干将，否则早就被淘汰了。所以，这样分析是最简单、最经济、最节约时间、最适合公司的，这样，不但相关人员会积极参与，还不太怎么影响正常的各部门工作。

（2）不利之处。这样的需求分析，每年可能都会有变化，如果是新HR者，又没有成文的制度和流程可以参照，容易把不住节奏，这需要HR部门主要领导相对比较稳定才行。另外，不利于公司管理规范化的形成。

（3）利大于弊。总之，我认为，适合的才是最好的，这样的培训需求分析也是根据中小企业的实际情况来进行的。想使用大公司规范化的培训需要分析制度和流程，是不适合的，是费时耗力的；但对于中小企业来讲，这样的方式是利大于弊的，这就是在中小企业“人治大于法治”的道理。

4.领导带头作用。当然，所有的培训需求分析，包括老板的最终批准，还必须落实到真正的培训实施中。在中小企业里，培训实施也需要各部门领导的带头和严格要求下属，并时刻检查员工在工作中的表现和业绩，按照平时奖惩习惯进行。不管怎么样，尽量不要惹起员工去仲裁或诉讼，否则将极大影响公司的发展和员工招聘工作。各部门领导掌握员工培训情况和表现，会在今后分析培训需求时成为最真实的一手材料。

5.加强专业储备。中小企业如果发展顺利，有的会在几年内发展壮大，所以，往往容易出现公司规模上去了，人员能力却滞后了，这样公司不得不空降不

少将和兵。所以现在就应当预料到今后会出现这种情形，要未雨绸缪，加强公司各级人员专业水平和能力的训练。

这些培训可在每年的培训计划中适当进行，包括HR部门的专业能力、业务部门的专业度、基层员工的操作技能等。但每年培训不宜太多，必须让整体培训控制在预算之内，而且要做好人员选择和培训协议的签订。

也就是说，中小企业在进行人治的同时，也要注意慢慢灌输“法治”的观念，上至老板、下至普通员工，都要逐渐树立起“没有规矩不成方圆”的观念，这是企业做大做强必须要走的路。

## 如何安排好培训？

有一家皮鞋制造公司，拥有近400名工人。大约在一年前，由于生产部门疏忽大意，缺乏质量管理意识，失去了两个大主顾，于是公司决定，针对生产部门开设一套质量管理培训来解决问题。授课时间安排在每周五晚上7:00~9:00，历时10周。公司不付给听课员工额外薪水，但会记录下他听课的积极程度，以后在薪或提职时，公司将会优先考虑。刚开始时，听课人数平均60人左右。在课程快要结束时，听课人数已经下降到30人左右。而且，因为课程是安排在周五晚上，所以听课的人都心不在焉，有一部分离家远的人课听到一半就提前回家了。你觉得这次培训的组织和管理有哪些不合适的地方？如果你是这家公司的人力资源经理，你会怎么样来安排这场培训呢？

### 【解答】

本案集中培训公司是花了大力气的，但听课人数呈逐渐下降趋势也值得思考。先不说那些以各种理由而请假或者中途溜号的人给全程听课者带来的负面影响和不公平，如此过程的培训和听课到底能够收到多大的培训效果，对生产质量的积极作用如何，还会不会因此失去客户，显然是谁也说不清或者没有底。针对本案安排的培训，可以从这些方面来考虑优化。

1.时间上不必一直固定。周五过后就是周末，晚上学习可能会导致许多人“身在曹营心在汉”；即使正常出勤的，培训结束那种急着回家的心情和飞奔的样子，我们都可以非常切身地想象到。

在确定培训时间时，可以不固定在每周五晚上7至9点。一是因为生产部门根



据客户的需要，本来就难以确定哪天加班或者不加班。一般情况下，建议在周二至周四某天的晚上来进行比较好，大家急着回家的心情显然没有周五那么强，周一晚上可能还会带有周末休息症，培训会影响效果；二是如果生产任务不紧，也可以安排在某天的上午或者下午进行，因为参与的人员主要是生产部门，不必固定在晚上。

这样，就需要人资部门与生产部门、培训讲师及时沟通，并得到公司领导的同意。这样的安排会更人性化，让大家更满意，培训效果也会更好，严格管理更有理由。当然，肯定会让人资部门有关同事更累一些，但想到：累了我一个，幸福大家伙，是不是很值得？另外，是否持续10周，要根据培训是否达到目的和效果来，可长可短，不必事先告诉员工，即使要告诉，只需说一个大致范围。

2.培训内容要有吸引力。关于生产质量提高的课题非常多，但皮鞋制造过程如果把握好，恐怕是有其特殊的工艺要求、技能技巧甚至经验的。如果理论偏多，大家是不会感兴趣的，相反，实际操作的东西应当占绝大篇幅。

在内容展示的形式上，文字要少，图片、视频、动画、声音、动作等要多一些，而且质量要求尽量以客户的要求为准，这样更有说服力。要量化，不能以高质量来要求大家。

在这样的培训中，ISO体系和质量管理制度点到为止，多讲现场如何操作才能提高质量并保持稳定。要多让那些质量相对稳定的工人来现场讲解自己的做法，分享得越细致越好，讲师尽量以有效的引导为佳，自己则不必讲得过多。

3.培训制度要严格落实。在培训纪律、出勤、结果考核等方面要事先以通知的形式明示，不要以今后要兑现的承诺（加薪或提职等）说服大家，估计没有几个员工相信今后会兑现的。只有公平对待全体参训者，必要时及时处理，让其他员工心怀敬畏，而不是如案中一样，听课人数下降了或者随便请假、听课心不在焉等都不给予处理。

4.追究质量责任有一定效果。以前的“疏忽大意导致失去两大主顾”，并没有说“追究其责任”，显然有失公允。对直接责任人和管理人员都应当要追究责任，做出相应的处理，其他人才可能从心理上重视质量，进而主动或者不得不参加公司组织的质量培训。

能力素质模型该如何建立？具体实施细节有哪些？

我所在的公司是做路桥设施的，属于国企改制过来的企业，所以各项福利比较健全，现有员工240人左右，老员工占绝大多数。其中一小部分是在办公室坐班的，还有一大部分是经常在外施工或出差的。基于公司目前的发展需要，上半年公司打算建立各岗位的能力素质模型。我们部门很多都是老人儿，像我这样毕业才1~2年的算是新人，我也想趁这次机会多学习一些，所以向领导主动请缨。但是我以前没有接触过这块，请问能力素质模型该如何建立？具体实施细节有哪些？

## 【解答】

提到模型，有的人就认为很高大上，甚至与高等数学的模型联系起来。虽然今天话题中的“冰山”提供了思维借鉴，但必须结合公司特点来决定岗位素质模型，应当具备什么，否则建立起来也难以实施，没有生命力，产生不了效益，甚至带来众人抱怨。结合你们公司的情况，有以下想法：

1.获得各级领导支持。公司福利比较健全，而且有国企背景，按理讲，可以以此为由来完善岗位素质要求，一是对公司未来人才发展有利，二是为人资管理的招聘、薪资职位变动甚至考核等提供参考。这些道理，你给领导讲清楚，就容易获得他们的支持，能够获得公司总经理的同意甚至总经办的协助最好。没有领导的支持，再好的方案和群众基础也难以得到实施。所以领导的作用你一定要把握好。

2.书面计划一定送批。制订公司各级岗位的能力素质条件和要求不是一件轻松的事，也不是短时间内或者靠几个人能够完成的。必须有一个推进小组，正如6S<sup>[1]</sup>、ISO<sup>[2]</sup>推进工作一样，形成项目制，列好组织结构、工作流程、管理办法等，同时将各阶段工作按照5W2H方式列成表格，并请各级领导审批。

在实施过程中，各项工作均需按周进行检讨，有否需要调整计划的地方，对拖拉行为和人员要严肃批评和处理。

3.依靠老人儿了解实情。既然老员工占绝大多数，而且是国企改制的路桥设施企业，作为只有1~2年经验的你，切不可急于展示自己的能耐，搬理论或指手画脚等。只要对老人儿以礼相待，多加尊重，他们会喜欢表现自己的；而且他们在公司内部的话语权较大，更容易达成协议，你只需做牵头、组织、记录、整理者就好，只是偶尔可以发表一些个人看法，切忌说多了。

4.大致内容包括如下。针对你所在公司情况，素质要求的内容大致可以有这些方面：年龄、性别、专业、学历、工作经历、职位经验、培训阅历、取得业

绩、团结协作、创新开拓、沟通交流等情况，但是需要根据不同职位来进行调整。另外，根据路桥设施企业实际情况，对专业技术人员可以有：混凝土预制梁的预制/安装，路桥工程机械租赁/维修，土方工程施工，机电设备制造安装，龙门吊等要求。具体有哪些专业技术，需要你根据公司实际和岗位需要确定。

这些方面要求的层次高低一定要看你公司实际所需，而且要看公司发展阶段，不能千篇一律，最好每年完善和更新，更不能直接照搬其他企业或同行的资料。

5.严格实施也要灵活。既然是各岗位的素质要求，在招聘面试、薪岗变动、业绩定级等方面就应当严格按照要求和条件实施，这些其实就是岗位说明书中应当全面体现的。

而你对自己手中有多大权限应当是明白的，在权限范围内可以处理的就处理，无权决定的就要请示汇报后再处理。总之，多发挥团队和领导的作用，共同决定的事情容易实施，自己陷入尴尬局面的可能性也低一些。

## 如何才能有效推动任职资格体系在公司落地实施？

我在一家传统机械配件公司工作，规模比较大，有600人左右，我任职人力资源主管，下面有3个小伙伴。今年公司的总体发展方向是要进行战略转型，各个部门都会进行大刀阔斧的改革，提高工作质量和效率。人力资源部第一季度的主要任务是推动任职资格体系在公司落地实施。据我所知目前国内任职资格做得最厉害的企业是华为，所以也在网上看了一些相关的资料，但还是感觉有些模棱两可。如果咨询公司，老板又舍不得花钱。请教一下，如何才能有效推动任职资格体系在公司落地实施？其中的关键要素和注意事项有哪些？

### 【解答】

一般企业，看华为是仰视并觉得高大上难以攀登，即使参考其做法也难以有用武之地，因为人、事、物、境完全不同；咨询公司，花钱不说、多半也得借你之手才能解决问题。回到任职资格体系的落地实施，以下建议供参考：

1.全方位收集意见。各级管理人员对以往实施任职资格体系的意见有哪些，人资部门一定要全面把握。包括体系本身的完善性、实施过程中的不足等，同时

包括高层、中层、一线员工、关键岗位员工的意见都要进行收集。

收集的方式可以是问卷调查、会议讨论、当面了解等，然后将收集的意见进行汇总分类整理，再加上人资部门的专业眼光，对切实可行的意见进行采纳，暂时不可行的打包入“待采纳意见”中，或者组织讨论后根据讨论意见决定。

经过整理后的意见，如何融入体系的实施过程，一定要以表格的形式呈现，并送相关领导批准后实施，如果领导有其他新意见，也要增加进去。

2.体系落地时间表。一季度主要任务既然是推动体系落地，推行计划是怎么样，具体内容、各时间节点、达到目标、责任人等是什么，应当形成计划表，最好形成与之配套的推行管理办法，对推行较好、较差的实行奖罚，否则“谁理你”。

再好的计划和推行内容，如果实施较差，难以起到效果；相反，即使水平一般的计划，如果落地较好，也会起到不错的效果。推行计划表最好让公司领导审批后实施，并分发到各相关部门和责任人。

3.哪些方面需涉及。既然是任职资格，那么，在员工岗位说明书中是需要体现的，在招聘选才、培训育人、薪资福利、绩效管理、员工胜任、员工培训等方面都应当得到落地，而不能由某领导或某些关系人员口头随便左右。

当然，这个体系还需要注意与人资管理其他模块、公司及各部门管理规定的衔接，避免出现相互矛盾的情况。

4.协调各部门关系。由于惯性或平时做法影响，在推行过程中，难免出现有些人员不愿意按新体系操作的情况。这就需要多做沟通交流工作，一是公司领导批准的必须要实施，二是公司发展变革需要，三是公司管理规范化的。

人资部门几位同事必须先行团结一致、统一思想和行动，下属不明白的可以向你提问，你有异议的可以向上级请示；然后对其他人员不明白的地方，进行解释或专门说明；当然，如果遇到个别较真儿不愿意推行的，也要请出上级领导协同处理。

5.求同存异很重要。任何体系，不可能十全十美，在执行和落地过程中，难免出现“计划赶不上变化”的情况。如果遇到一些预先考虑不周的新情况、新问题，可以协商达到一致来解决；如果分歧实在过大，也可以请示上级决定；如果上级认为暂时搁置起来，也可以先放下不急着处理，甚至放到下一周期再解决也

可以。总之，只要团结内外部关系，真正去落实体系，出了问题共同商量，并寻求上级支持，再大的问题都不会变得困难，办法总比困难多嘛。

6.巩固效果别忽视。任何工作都需要坚持才会收到持续的效果，任职资格体系如果只是在一季度热火朝天地推行一阵子，大家也都积极配合，一定会收到不错的效果。但要是今后不能继续执行，已经取得的效果都会慢慢失去，还会回到原来的习惯做法上去。所以，二季度三季度甚至明年后年不但仍然要坚持推行体系，而且还要更深入、更细致、更完善地推行，只有这样，人资工作的这方面工作才会强化起来，从而为公司人才体系建设甚至公司长远发展提供有力的支撑。

## 如何建立学习型组织？内部学习机制又该如何打造？

我们是一家文教用品生产企业，有500多人，公司规模虽然不小，但平时却没有什么学习氛围，大家每天按部就班地工作，像机器一样，没有一点创新和进取精神。为了让公司的业务不断进步，老板提出今年要打造学习型组织，营造良好的学习氛围，通过以核心难题为出发点，来进行内部交流提升和跨部门沟通学习。以往人力资源的重点工作一直都没有放到培训这块，我也不知道该怎么建立学习型组织。请教一下，通过哪些方式可以搭建学习型组织，内部学习机制又该如何打造？

### 【解答】

你关心的有两个方面内容，一个是学习型组织搭建，另一个是内部学习机制打造，根据你所在企业特点及行业要求，两个内容合并分析，有如下一些建议，供参考：

我们知道，组织是由一个一个的员工和多个多人组成的部门集合在一起的。要让组织体现出学习型，那么多数员工、各个部门应当是以学习为荣、不学习为耻，形成“比学赶帮超”的氛围。以下几个方面应当要注意：

首先，学习型组织量化目标指标。什么是学习型组织，是凭感觉，还是领导一句话，还是客户奉承让我们开心，还是员工自己说了算？我认为，都对也不全对，从绩效角度来看，应当有一些量化指标或定性要求。比如：全年人均用在学习上的时间达到多少课时、花在学习的费用达到多少元、人均工作效率提升多少、员工违纪率减少多少、合理化建议及见义勇为增加多少、各种获奖增加多少

等定量指标，还可以有员工自己认为提升了哪些能力、提升幅度如何，人资部/公司领导认为公司在哪些方面通过学习得到了提升，客户/供应商对公司学习情况的评价等。

这些指标或目标，没有国家/行业标准，企业只能根据自身发展阶段和要求来设定。当然，目标指标是可以随着企业发展而调整的，有了这些，就可以指导学习型组织搭建的方向。

然后，准备学习型组织所需材料。正如修房造屋需要质量合格/数量满足的砖瓦、水泥、钢筋、水电网络、内部装修一样，学习型组织也必需拥有积极完成学习目标的员工、约束员工自觉或不得不学习的制度、执行各种学习培训的行动、领导对学习的奖励并带头、学习与工作安排的相得益彰、各种学习计划/检查督促等。

这些原材料中，最需要的就是公司培训管理制度，包括职责、流程、实施、奖罚等，以此来统领公司培训学习工作；然后就是各部门/班组依据制度制订自己的培训办法和学习计划，并监督实施；最后是落实到各个员工的实际学习行动上，既要有理论知识的提升，还要有实际工作行为的改善，还应当有员工工作效率的提升，还可以体现在公司效益提升上。

其次，必须重视基础工作。学习型组织，关键在广大的员工队伍，必须让他们养成学习的风气，自觉抵制不学习的恶习，要让员工不学习或学习效果不好在工资福利、升职加薪等方面有所体现。当然，管理人员的带头作用也必须重视，也就是说，培训管理制度要奖罚分明并得到严格执行。

再次，必须持之以恒创新学习。学习如逆水行舟、不进则退，甚至小进都是退，你在学别人也在学，人才不是等、靠、要就可以出来的，必须依靠后天的“不断学习”。学习不是装腔作势，不是花够那么多时间就可以，必须注重学习内容的适用性、方法的科学性、态度的端正性、事中监督事后检查，而且要跟紧文教用品行业最先进最前沿的技术/设备/操作/设计/制造/管理等，只有不断创新，才能让学习事半功倍，达到或超过预期学习效果。

最后，可以分阶段建立和打造。学习型组织不是一蹴而就、今天布置明天就形成的，是需要从量变到质变的逐渐养成和积累的过程。一般来讲，可以分三个阶段来进行：首先是导入阶段，就是学习培训制度、培训计划基本形成并得到实施，但实施不严格，培训效果不理想，员工还未形成学习习惯，这个阶段主要以

制度建立和逐渐丰富为主；其次是规范阶段，就是各项培训制度与计划严格实施、奖罚兑现，与晋升、加薪、工资福利等挂钩，这个阶段主要以严格落实各项制度为主；最后是养成阶段，就是员工们都能以学习为荣、落后为耻，自觉学习和请教未知的知识与操作，相互之间交流分享形成习惯，各项培训管理规定比较健全完善，这个阶段主要以引导员工养成良好学习风气、自觉抵制与学习无关的行为为主。

## 销售人员需要接受哪些培训？

我们公司是集团总部旗下的一个营销中心，大部分员工都是销售人员，以往做的培训也都是承接集团总部制订的培训计划，他们安排老师过来培训。但现在因为分公司职能的特殊性，我们需要自行对销售人员开展持续的专业技能培训。现在我有两个问题想请教：1.销售人员一般需要接受哪些培训，怎样有针对性地拟定销售人员的培训计划？2.销售人员工作时间不固定，客户一有问题需要马上处理，培训既不能一刀切让他们全员参与，又不能只是部分参与，怎样才解决这个问题？

### 【解答】

很巧，职业生涯中，刚好从事过近一年销售工作，结合人资工作体会，对你提问有如下思考：

1.一般应受培训。销售人员，不管什么时候入职的，每年必须进行的通用培训内容可以有：产品或服务理论、设计、制造、工艺、技术、操作、维修等知识；讲话、回答顾客各种提问、销售技巧等；礼仪礼貌，公司规章制度等。更多的应当侧重现实工作中的边用边学、边学边用，也就是更适合现场培训。因为公司的产品或服务总是会随着时间的推移、行业技术、客户需要、竞争形势等因素而不断创新和变化，所以必须适时地进行培训，而且是所有销售人员。

2.缺啥就培训啥。针对销售人员在销售工作中存在的问题或不足来拟定培训计划是最恰当最有效的，最好落实到每个销售人员。即使从事同样产品的销售或服务，由于个人在知识、性格、天分、悟性、敬业等各方面是有区别的，在参考各自销售业绩、问询当事人培训需求、公司统一考虑等情况下，可以先行按照员工实际所需来制订一个培训计划初稿，然后由各层领导根据部门和公司所需来进

行增删。这既是一个合并同类项，也是一个增加与删除的痛苦过程，不但要考虑公司发展所需，还要考虑员工缺啥补啥，更要考虑培训费用控制和培训实施的可行性。比如：经验老道的销售人员，可能最需要培训的是如何拥有成就感和实现个人价值方面的培训；新手销售人员就需要销售技巧方面的培训；平时自我要求不严的就需要礼仪礼貌的培训。

3.零存整取培训。你讲到销售人员因为工作需要经常需要出外，培训时间难以统一，那就依据具体作息时间进行培训，主要做好两方面工作。

一是提前通知。这方面主要是针对需要集中培训的理论、销售技巧、礼仪礼貌类，当然，其他零星培训也应当提前安排，可以提前一周或者三天左右，以便参训人员安排工作。

二是现场培训。对于销售人员而言，不管是新人还是老人，最重要最有效的培训是面对客户的实际操作培训。不管是交流、礼貌、自我介绍，还是饮茶吃饭、产品推销等，在室内夸夸其谈只是知道理论和流程，必须要拉出来溜溜面对客户才能检验真实水平。可以是单打一的形式，在工作中按照领导事前的要求进行，事后再与领导交流总结经验下次再提升；也可以是师带徒的形式，事前、事中、事后手把手指导。总之，这种形式对销售人员来讲更适合些，可以解决你讲的销售人员时间难以同步的问题，只是需要直接领导跟踪到位。

4.20/80原则。对培训组织者而言，任何一堂培训都希望参训者百分之百参加，一个也不少。但是这样的希望，往往只是一厢情愿。不光说销售人员时间难以统一，出席率还会受个人情绪、爱好等其他因素影响。何必在乎百分百，有80%以上的人员参加就算可以了。剩下那20%可以由其他参训人员转告主要培训内容、直接领导开小灶、培训组织者发培训资料或者找其他参训人员学习。如果实在不愿意学习，要么按照制度处罚，要么就大度一点，由他去吧，反正公司80%的销售收入多半不是由这类型人员贡献的。

老人家说过，凡事不认真不行，但凡事太认真也不行，水至清则无鱼嘛。

## 员工培训如何与绩效考核挂钩？

我是一家物流公司的培训专员，刚接触培训不久，目前很多工作还停留在基础操作执



行层面。一直以来，同事们对培训都不怎么感冒，老板也觉得培训不能创造价值，所以大家对培训都不怎么重视。前几天，领导让我出一个不同工种的技能培训的方案，要求和绩效考核挂钩，这真的难坏我了，因为培训转化周期比较长，效果又难以量化等，所以培训效果与绩效很难直接挂钩，感觉这已经超过我的能力范围了。请问员工个人的工作绩效如何才能与培训挂钩？

## 【解答】

培训与考核挂钩，其实就是怎么奖惩的问题，具体分析如下：

按理讲，培训效果与工作绩效成正相关，所以领导的要求是合理的。但培训效果好并不一定绩效好，因为绩效还要受其他因素影响，所以培训只能是绩效考核中的一部分。

1.直接挂钩。任何考核，都可以由“指标、目标、权重、加减分细则、计算公式、实际完成情况、实得分、评分人”等项目组成。说到二者挂钩，按照以上各项目的顺序，例如“培训不合格次数/零次/15%/按未达到70分的，每次扣2分，90分以上每次加2分/培训考试（各种考试）未达到70分的次数/2次/15-2×2=11分/直接上级”。这样，就将员工的培训效果与自己的绩效考核直接挂上了钩。需要特别说明的是：培训考试包括理论、实操甚至培训过程的违纪情况等，即培训考核结果是一个综合性的结果，而不是理论得分，可以是理论、实操（甚至是培训结束一段时间后再来测试）、培训违纪情况三者按3:5:2的权重比例来获得最终培训考试得分。当然，培训是指考核期内的培训，如果考核期内没有培训，此项就得满分。

2.间接挂钩。如果员工的培训只与自己的绩效考核挂钩，可能还难以让培训更好地促进绩效。所以，员工的培训效果或培训考试情况，最好与直接上级及组织者即你的绩效也挂起钩来。

所以，直接上级或你的绩效考核中的培训考核，就存在两部分内容，一部分是自己的培训情况，另一部分是下属或公司培训情况，这就是间接挂钩。

就拿你绩效中培训考核的公司培训情况来说，按照挂钩的项目来对应，依序可以是“考核期内公司每次培训综合情况/平均得分不低于70分/5%/平均得分低于70分的，每次扣2分，90分以上每次加2分/所有参训员工培训考试得分的平均分未达到70分的次数/1次/5-2×1=3分/直接上级”。当然，考核期内如果没有培训，此项就得满分。同样，直接上级也可如此间接挂钩。只有进行这样层层间接挂钩，

全公司的培训工作才可以形成链条，进而各层管理人员才会重视培训，从培训需求调查、讲师选择、培训方式、方案拟制、费用控制等各方面注重实用性，尽量让培训效果更适合公司及员工工作需要，最大程度地转化到绩效提升上来。

3.效果量化。你说培训转化周期长，不管是理论还是技能培训，当期培训效果可用知识、基础操作等来量化。正如我上面讲到的直接、间接挂钩一样，中长期既可用操作熟练程度继续测试，还可以不测试（即用绩效考核结果直接来量化培训效果：绩效考核得分=培训效果得分），即使没有进行培训还是可以测试（测试原来做过的培训的中长期效果嘛），其他培训也一样。

4.偏重实践。物流公司，多数员工涉及的都是实务操作性的工作，差不多就是熟练程度问题，并不涉及多大多深的技术含量。所以培训多以技能培训为主，重视动手能力，即同样的工作，越熟练越好。

5.技能工资。为让大家更重视培训，尤其是技能培训，公司可以设置员工的技能工资，按照熟练等级来定，可以有：学徒、五级、四级、三级、二级、一级等六个等级的技能，技能是有许多定量和定性的指标组成的，不同等级分别对应不同的技能工资额度。通过培训、学习、考试来定级和升级，考核可以有理论、实操，重点是实操。用工资的杠杆和指挥棒的作用来调整员工的培训积极性，提升技能，进而提高业绩。

## 入职培训是应即时分批还是集中统一？

一说起新员工入职培训，HR往往会碰到一个两难的问题：由于新员工的入职时间不统一，入职培训时间的安排就会有争议，是应即时分批培训，还是应集中统一培训？前者快速及时，但氛围不够且重复耗力；后者集中统一且氛围好，但会有延期滞后。这两种做法各有优劣势，HR们也各有各的见解。

### 【解答】

1.入职培训的目的。入职培训的根本目的就是让新员工在入职后实际动手工作前，更进一步地清楚了解公司情况、组织结构、安全注意事项、设备仪器工具操作、个人工作内容、上下级关系、对内对外工作联系人、工作重点难点是什么等等，以便较快地融入团队和工作。

2.集中培训的不足。有的单位，员工入职天天有，甚至是上午有、下午也有，这给即时进行入职培训带来了困难，于是采取新员工人数达到一定规模或一周、二周甚至一月后集中培训，殊不知，这样做的不足实在太多。

（1）对公司情况了解不细容易给HR部门添麻烦。如果仅仅通过面试想让入职员工较为细致地了解公司是不实际的，诸如公司简介、发展历史、产品状况、技术能力、行业水平、研发能力、组织结构、企业文化、领导风格、各部门情况、特有管理制度、工资福利细节、食堂住宿班车厂服、请假出差报销情况等等只能通过公司级入职培训讲解清楚。否则员工进入公司一旦发现与自己所想象的情况不一致，主动一点的会找其上司或HR部门了解情况；不主动的会认为公司在招聘时“忽悠”人，认为公司不规范，愤而离职走人，离职原因写个“因个人原因”，让你一辈子也不知道他离职的真实原因。

（2）不容易融入团队和同事。对公司和部门情况（特别是部门领导和骨干员工的性格、做事方式等）不了解，新员工容易按照自己原有的做事方式行事，容易让“老员工”看不惯。一旦给部门留下不好的第一印象，以后开展工作和晋升就比较难了。如果在入职培训时给予适当提醒，并大致说明部门特色和领导风格，对其尽快融入团队是十分有帮助的。

（3）显得多此一举。如果经过半个月甚至一个月或者更长时间再做入职培训，就显得苍白无力。你想，一个入职已经一个多月的新员工，即使再笨，多少也了解了不少公司和部门的情况吧，也认识了不少同事吧，那些工作流程说不定比你明白。这时再来做入职培训，除了帮HR部门完成任务、提升入职培训率外，其他毫无意义，反而还会让参训者觉得无趣而打瞌睡，这就是HR者的错了。

3.即时分批也有妙招。面对随时都可能入职的新员工，入职培训是不能省的，但可以分职位来对待，都需即时分批培训。

（1）普通工人。我们公司是按每周一次或二次进行入职的，他们的入职培训不用说，十分好对付，校园招聘也是这样。因为一次性进人相对比较多、比较集中，不存在入职一段时间再来进行入职培训的情况，相信不少公司的普工入职培训都是如此。

（2）其他人员。公司中高层、技术人员、基层管理人员、财务、人事、销售、生产等文职人员，如果集中入职人数达到一定人数都可像普工一样进行即时集中入职培训。如果今天进1个，明天进1名，上午来1个，下午到1名，面对这种

情况，我是如此处理的：

**A：**即时分批培训。来1个人，我也会按照公司级培训内容进行入职培训。因为这样的人员一般有工作经验，而且综合素质比较高，培训就相对简单。给一本员工手册阅读并做试卷，然后回答相关提问就基本搞定，前后时间不过2小时，留下培训“痕迹”就转交部门培训。部门也和我一样如法炮制。

**B：**回答问题是关键。在1对1回答新员工所关心的问题时，要详细、扩散回答，以帮助其了解公司，同时可以反问个别问题，帮助达成某些共识，尽快使其融入公司。

**C：**成为同事更成为朋友。在如此交流后，相信这位新员工已经对你有了好的印象，你成为他同事的同时更成为了他在公司里面最早的朋友（公司里本来有熟人朋友的除外），这样即使简短入职培训没有了解到的情况，日后也可以通过打电话或见面了解，再给予及时解释也不迟。

**4.两点提醒。**面对如此入职培训，不少HR培训工作者认为太累了，还有其他工作做不做了？然而我想提醒以下两点：

（1）职责所在。员工入职时间分散，是人才市场实际情况决定的，公司HR工作应该适应，只能是想办法做得更好，而不是抱怨或敷衍了事。

（2）培训自己。在进行新员工点点滴滴的培训时，其实也是在培训自己。如果没有持续的耐心、爱心，没有对不同性格、不同外貌的新员工基于公司层面的热情，没有对HR培训工作有长久的激情，要做好HR工作和培训工作是很难的，所以培训新员工的同时也是在培训我们自己。

## 新员工转正考核怎么做？

几乎所有的企业和HR都会做新员工的转正考核。不过，因企业和员工的差异，通常都各有各的做法：有的只是简单地填个表打个分；有的是完全按任务目标达成结果来定。那么，请问：1.你们公司新员工的试用期一般为多久？2.新员工转正考核具体是怎么做的？

**【解答】**

对于新员工转正考核，目前公司在这方面比较简单：时间一到自然转正，既不用填转正申请表，也不用写试用期工作总结，除非领导口头告诉HR部门你试用不合格要求你自己辞职，否则你都是合格而自然转正。这可能与公司成立不久，偏人性化管理，各方面都不太成熟有关吧。下面，我想分享下我原来服务过的公司的经验和做法：

1.转正考核的制度：公司有较为规范的员工转正考核制度、表格等，在入职培训时就明确告知新员工，以督促其在试用期努力工作、认真表现，争取提前转正。

2.转正考核的部门：对于普通员工一般由用人部门自行组织，部门经理批准、HR部门审核即可；对于技术、销售、财务、安保、管理人员则由HR部门组织，用人部门占60%评分，HR部门占10%评分，公司领导占30%评分。

3.转正考核的内容：主要还是在“德能勤绩”四个方面，权重分别是20/20/10/50.其中“绩”方面，以关键事件法和360法进行评判，根据岗位，有的还需笔试和实操操作的测试（比如：机床操作工就需要识图、加工零件），有的中高层管理还需作简单的述职评审，有的技术研发岗还会作项目成果报告等。在“德能勤”方面主要从其胜任工作、违纪情况等方面进行评定，多以完成工作的质、量和受处分的情况来看。

4.转正考核的结果：一般会安排在试用期将满的前两天进行，如果合格及时填表转正并公告全公司，起到示范作用；如果不合格适当延长试用期半月到一月不等，或者经过协商劝其离职。

5.一点想法：根据我对转正考核的经验来看，我认为，转正考核不能走形式，让那些本来就严重不合格的人蒙混过关；也不能太死板，要根据职位招聘难易情况灵活处理。如果本来就难招聘到合适的人，结果你严格试用期考核，可能因为一次与上级“争辩”而“不合格”走人，是不是两败俱伤，不值得啊。只要主要方面没有大的问题，用人何必斤斤计较，谁没有一点不足呀。

转正考核不能不重视，特别品德、心态方面有严重问题的人一定不能通过试用期，否则后面处理起来就更麻烦（劳动合同法有相应规定的）。本人认为考核简单适用为好，毕竟大家都在按照节奏工作着，如果花在转正方面的时间过多，势必引起其他部门的反感。另外转正考核以新员工直接上级及用人部门意见为主，HR部门配合做好一些沟通协调工作就行。

## 培训需求各异，怎么办？

A公司计划本月要对办公室人员做一次培训。领导安排培训专员小王先做个需求调查看看，调查结果一出来，小王犯愁了。因为大家的需求各异，各种需求都有，如时间管理、压力管理、团队管理、Excel操作技能、PPT制作、沟通技巧、商务英语培训等，甚至还有预防亚健康、化妆美容、瑜伽之类的另类需求。而培训只有一次，且是外请专业老师来讲课，不可能来个大杂烩，如何选择，小王很是纠结。请问：如果你是小王，面对如此形式各异的培训需求，你会怎么办？

### 【解答】

A公司培训专员小王遇到的情形，在负责培训的日常工作中，是屡见不鲜的。其实，面对如此情形，小王不必犯愁，而应理性对待。我会如下处理：

1.是好事：面对培训调查，出现如此多的需求反馈（甚至有化妆美容、瑜伽之类），的确是一件值得高兴的事，说明各部门是支持小王的工作的，如果连一个反馈都没有，估计小王更要犯愁得多啊。

2.先了解领导意思：既然领导安排小王做一个培训需求调查，领导此次一定想达到什么目的，大致想培训哪个方面的意见，我想小王应该是容易从领导的谈话中提炼出来的。

3.自己做选择题：把这些培训需求与领导谈话提炼出来的内容比较一下，如果有重叠的就是“它”了；如果没有重叠的，就将自己选择的类似的内容给领导讲下，建议选择此内容进行培训；如果与领导的意图风马牛不相及，就将此次调查情况和自己的建议（培训内容、费用、时间安排、提高办公室人员技能的针对性、内训及外训联系情况等）详细讲给领导听。如果领导能够决定，就按领导意思办，如果领导需要再请示上级领导再定，就只好等候好消息。

4.反馈情况：不管是哪种选择，小王都需要将其结果写成纸质的正式培训计划，在获得各级领导批准的前提下，反馈给各接受培训调查的部门和人员（用公告的方式）。公告中说明培训的目的、原因、作用、参加人、时间等，以第一时间获得各相关部门的支持。

如此处理我想应该能够让受调查部门及人员、领导及小王都满意吧。

## 如何让培训效果转化为生产力？

企业在组织某些培训时，培训过程中大家听得热血沸腾，员工都觉得很受用，培训后现场测试的成绩和效果也还不错，可这仅是三分钟热度，一周后90%的人还是在原地踏步，没有什么改变。这是许多HR无法回避而要去解决的问题。那么，请问：1.你们公司有没有这种情况发生？2.出现这种问题，你会采取怎样的行动，让培训效果真正落地，转化为生产力？

### 【解答】

对培训需求调查和分析、培训实施都认真对待的，员工一般都会觉得很受益，但容易出现“培训时激动”“到了岗位懒得动”的情况，一周后较多存在“原地踏步，没有改变”的情况，使培训难以落地，更难转化为现实的生产力。面对这种情况，我认为应该从以下逻辑顺序来考量并找到相应措施。

1.领导不重视。在不少公司，特别是处于初创时期的或中小规模的公司，由于主要重视经济指标，从领导到员工，对培训工作的认识不充分。或者因为培训的效果需要较长时间才能看到，平时领导就是“少参与少检查”，员工肯定就会“不参与不过问”。好一点的虽然有培训检查考核方面的规定，但没有严格实施，或参与培训各方因为这样那样的原因没有很好地配合，导致培训检查考核走过场。久而久之，HR部门单枪匹马无力挽救，只能听之任之。培训只能是空中楼阁，谈何落地，更别谈转化成生产力了。

2.培训内容是否对口。公司搞任何培训，其目的不外乎就是提高公司生产力，包括人、机、料、法、环等方面的培训和提高。虽然经过了培训需求调查和分析，最后进行的培训内容也难免不能完全适合公司的需要，一是进行培训需求调查时的各方面情况与进行培训时的公司实际情况已经有所变化了；二是公司有了新的需要和条件而仍进行原有培训。所以，在即将实施培训的前几天，还应就培训内容进行检查、反馈、修改，以更适合培训时各方面的情形和要求，对于那些变化很大的或者已经不适合的培训，甚至可以大胆取消。

3.培训方法是否正确。一些很有经验的培训讲师，哪怕面对单调、枯燥、陈旧的培训内容，也可以调动学员的参与积极性。讲些笑话、故事，用一些夸张的语言、肢体动作，完全可以把学员从现实生活中带入到一个虚幻的世界里，可以

让学员自始至终聚精会神地听讲，让学员在一阵阵欢声笑语中完成培训。可结果是：培训主要内容只讲了皮毛，其他杂事趣闻占了主角。这样的培训，我在大学时经常遇到，一节课教师只用十分钟讲课，半小时吹牛，余下的时间自学去。这样的培训，其结果可想而知。

4.培训检查考核不足。这是让培训落地，转化成生产力的最关键环节。如果对此项工作不重视，或采取现场测试、考核走过场，或测试时使用十分简单的题目，以达到“你好我好大家好”“暂大欢喜”的结果，问题可就大了。其实，它包括培训前、培训中、培训后的检查考核。培训前主要是对培训调查反馈和分析的考核，主要考核培训计划的制订是否符合公司、部门、学员的实际需要；培训中的检查考核主要是检查培训参与的各方是否认真对待培训工作，保证有一个好的培训实施过程；培训后的检查考核是关键的关键，它涉及参训员工的反应、学习、行为、效果等情况，也有HR培训专员、讲师、学员上级、公司领导对培训的检查反馈。

只有以上环节通力协作，认真对待，既不将测试复杂化、深奥化，也不简单化、走过场，才能及时检查和考核出学员的真实水平。即使测试出的水平较差，再进行培训就可以了，总比弄虚作假的培训来得好。我认为，如此培训才是真实落地了，培训效果最终也将转化成现实的生产力。

## 讲师是选表达能力强的还是专业能力强的？

HR在挑选内部讲师时，未必能挑上表达能力和专业能力都强的最佳人选。难免会碰到两难选择的时候，即：A候选人表达能力强，但专业相对弱一些；而B候选人正好跟A相反，其专业能力强，但表达较弱。当你不得不在这两个人中要选一个时，你会怎么选？选A还是选B，各方说法不一，请看他们的观点。正方观点：应选表达能力强的A候选人，因为表达能力是做讲师的先决条件，表达不行，肚子里再有墨水倒不出来，再有专业能力也只能是其自己的，无法传授给他人。表达得不好，让人听得吃力，难于理解其专业内涵；表达得不生动，让人听得乏味，培训效果不好。另外，表达能力强的人能够最大程度强化培训的效果，虽然自身弱一点，但是培训对象吸收得多，总体效果较好。故应选表达能力强的A候选人。反方观点：应选专业能力强的B候选人，专业能力不行，表达能力再强，讲得天花乱坠，但都只是蜻蜓点水或难于涉足专业，肚子里没料，讲再多也惘然，因为受训学员只是在听你讲故事，除了欢笑声，他并没有学到什么，这种培训是毫无意义的。反而，有了专业能力的支撑，哪怕是表达能力弱一些，讲得慢点讲得啰嗦点，但还是在真正



传授有含金量的内容，对受训学员来说是有益的。故应选专业能力强的B候选人。你支持哪一方的观点？请说出你的看法和理由。

### 【解答】

中立。

在选择内训师时，是选择表达能力强的A还是选择专业能力强的B，这看起来貌似是一个两难选择。其实是我们忽视了一个最基本的条件，也就是：公司当时内训师队伍建设的实际情况以及公司内部合格内训师的供给情况。

一般来讲，内训师队伍建设有初建、成长、成熟、改革四个阶段，根据这些阶段，再结合合格内训师供给情况，我简单分析一下该如何选择A、B。

1.内训师队伍初建阶段：A、B都选择。因为这个时期，公司是急于先将内训师队伍建立起来，选拔标准和评审程序相对简单。如果表达能力强的A和专业能力强的B都有意愿加入内训师队伍，即使A的专业能力基本达标甚至差点，或者B的表达一般甚至差点，即使公司有更多的人才可以择优选择，此时公司仍可以将他们都吸收进来，先壮大内训师队伍、撑起门面，才能敲起锣、打起鼓啊。

2.内训师队伍成长阶段：选A、B中表达能力和专业能力均合格的。此时，内训师队伍建设有一些效果，但还需要在队伍综合素质（包括课件准备、讲课技巧、表达能力、专业积累、课堂互动等）等方面提升，才能满足公司员工对内训师不断的要求，也才能适应公司内训课程的需要。经过一些课程讲解后，原来专业水平一般的A应该提升到较高水平，其培训效果也有所提升；而B的表达能力也应有所提升。基于此，公司就应及时修改内训师选拔标准为表达能力和专业能力分析应达到何种标准才算合格（但不算优秀），只有A或B在两个方面都合格时才加以选择，否则应计为不合格。因为经过一段时间，在两方面还未达到合格的话就应当怀疑其是否具备培养潜力了，所以不合格者应及时劝离内训师队伍。

3.内训师队伍成熟阶段：选“A+B”复合型人才。再经过一段时间内训师队伍建设，随着内训师素质提升、公司员工熟悉和认可、课件准备、讲解培训效果逐步提高、部分人员的主动退出等，公司内训师队伍管理制度相对成型和规范，就有比较明确的内训师选拔标准而且已经有较为充足的表达能力和专业能力都比较强的人才。同时，受此积极影响，公司各部门内部也会涌现出表达能力和专业能力都比较强的后备力量。也就是说，公司有很大的选择余地，而且内训师队伍的

待遇也有一定吸引力，不少人员都愿意加入内训师队伍。此时，公司就应该坚持“能者选优”的标准，选择那些表达能力和专业能力都比较强的“A+B”复合型人才。

4.内训师队伍改革阶段：选A或B都可以。经过初建、成长、成熟阶段后，公司内训师队伍各项管理制度将出现老化、让内训师们渐失激情，到了不得不进行大改革的时候。然而，这种改革又不是一拍脑袋能够决定的，需要经过HR部门和其他部门甚至老板一段时间的调查、分析、研究、再研究的过程。在这个改革到来时，又必将重复队伍初建时期的选才标准，因为新的改革必然带来新制度、新标准、新要求。然而整个公司内部，还没有一位原来的内训师是完全适合这些新东西的。此时选A或B都可以（只不过此时的A和B已经变成了“新A”和“新B”），等到一段时间后再选合适的、选优秀的，如此往复进行。

我认为，选择A或者B需要根据内训师队伍建设的规律以及公司内训师合格人才提供的选择余地来综合考虑。如果凭个人感觉来决定选A或B，都是不负责任的做法，对公司内训师队伍建设是有害的，会影响公司员工素质的提升，最终影响各部门指标和公司整体目标的完成。

## 如何合理签订培训服务期协议？

企业付费输送员工委外培训，往往都希望员工培训后在公司能服务久一些，提高投资回报率，降低费用风险，通常会采用跟员工签订培训服务期协议的方式来规避风险。那么，请问：1.你们公司有跟相关员工签订这种协议吗？2.结合企业实际，就“如何更好地跟员工合理签订培训服务期协议”，谈谈你的看法和理解。

### 【解答】

有。

企业需要花费一定费用的委外培训，老板都希望HR部门能够让所有送外培训的员工与公司签定服务期协议，令公司的培训投资更好地回报公司。目前这已经是所有公司的惯用做法，也是合法合理的。对此，我们的做法是：

1.阐明政策，要合法。对即将送外培训或愿意参加外训的员工（都是公司各

部门、HR部门共同认定对公司有相当稳定性的员工），首先解释清楚公司对此的规定，以便让他们清楚明白，然后再选择。如果员工因此不愿意参加外训，公司一般也不会强制要求。

2.特殊人员，要协商。如果公司一厢情愿或老板认为某人有培养潜质，让HR部门劝劝他们去外训，HR部门就要讲明公司政策、上下领导十分重视他、他在公司可能的职业通道等，与他全面分析家庭情况、个人发展等。如果还不能成功，也可以动用他的上级或其他领导共同做其思想工作。如此努力后能够成功当然好。如果还不行，向老板汇报，老板愿意出面劝就尊重老板，如果老板要对谁格外开恩或要求不一样也只能照令执行，只是要做好保密工作。

3.签定协议，要及时。我们公司一般是签定五年期的服务协议，如果每少服务一年，就需要扣培训费用的20%，这也是十分合理的。服务协议一定要在参训人员送出去之前就签定。如果有个别人有其他要求（如：想签四年、或不均衡地分担费用），则可以通过个别谈判，甚至让老板参与进来，如果不能达成协议只好作罢。

4.送外培训，要跟踪。送外培训，不是靠一纸服务协议就能够保证的，如果无法学成，回来也做不出成绩来，对员工对公司都没有好处。公司HR部门一定要随时跟踪和了解送外员工的学习情况，必要时经常电话联系，关心一下生活，同时了解培训机构对学员的评价，包括学习态度、学习纪律、考试情况等，切不可放手不管。只有重视过程，才可能有好的结果。

5.外训回来，要交流。如果外训回来后，学员想改变原来的主意，不想与公司签定服务协议，极有可能是借口想离开公司，也有较小可能是怕服务期太长或自己没有学到什么东西就要承担那么大的风险（有的人甚至会形容为坐牢一样的服务期）。不管是哪种情形，按协议来，如果此时解约就要承担全部费用，此时HR部门绝不让步；如果他亲自找到公司领导，领导要开恩，HR部门要说明利害关系，领导执意就只能按领导意思办。当然办理手续时要让领导批准，以留下足够依据。

6.提醒一点：纵观以上分析，贯穿着交流沟通的主题，既要HR部门主导沟通，更要动用其他部门领导、公司领导，切不可独自行动。某些领导的意思或安排有可能是HR部门无法了解到的。所以HR部门在坚持原则的基础上，灵活处理也是必不可少的。

---

## 【注释】

[\[1\]](#) 6S，就是整理（SEIRI）、整顿（SEITON）、清扫（SEISO）、清洁（SEIKETSU）、素养（SHITSUKE）、安全（SAFETY）六个项目，因均以“S”开头，简称6S.

[\[2\]](#) ISO，国际标准化组织（International Organization for Standardization,ISO）简称ISO，是一个全球性的非政府组织，是国际标准化领域中一个十分重要的组织。

## **04 第四部分**

### **绩效管理**

## **PART FOUR**

## 各部门负责人不愿配合推行绩效怎么办？

我们公司成立四年，以前因为处于创业期，一直没有绩效考核，最近业务稳定下来，所以准备推行绩效。但是，各个部门的负责人均不适应，表现出不配合的情况，如：说搞好绩效管理对我好我都明白，但太忙了没时间；有的口头态度非常好，但答应过后就没了下文；有的则持观望态度，不抵触但也不支持。由于部门负责人的态度，导致绩效制度一直推行不下去。在这种情况下，我们人力资源部要怎么来推行考核呢？

### 【解答】

作为绩效考核项目，不能得到较好的推行，或者说没有推行就胎死腹中，不能不说是十分遗憾和丢面子的事，并且对公司推行其他项目造成了人为障碍。所以，我认为，还是应当想办法推行下去，相关建议如下：

1.公司领导反思。当然，公司领导应当要求HR部门一起来反省，为什么存在部门负责人不配合的局面，是确实占用了他们的时间而影响其他工作开展？还是他们无法感受到考核会带来什么好处？或者是他们根本无法理解考核是怎么操作、结果会对自己有什么影响？类似的问题都应当深刻反思。

2.大力灌输考核。特别是公司当前形势、经营困难、赢利状况等，到了一定要实行考核、提高效益的时候。这需要公司主要领导在考核专题动员会上严肃提出，然后要求各部门负责人在部门会议上宣传。这样一层层影响下去，将考核的意义、目的、操作过程、结果运用等让全体员工都熟悉，必要时请HR部门进行讲解。

3.主要领导带头。我认为，考核工作应当是自上而下的事，如果主要领导都被考核了，下属领导或普通员工是很容易被说服的，所以，领导的考核指标、方案等都可以进行公开公示，以便让大家看到，更容易明白“千斤重担需要众人挑”才可能完成的。

4.顽固员工分化。如果领导都参与了考核，仍有部分顽固员工不愿意加入考核，那么，完全可以用违反公司管理规定来处罚，达到什么程度分别给予对应的处罚，直到解除劳动关系。这样的顽固分子一定要树典型打压下去，让其他员工

看到公司规定是严肃的、必须执行的。当然，对这类员工的处罚一定要有充足证据，流程上也要合法。

5.借口不是理由。以“工作忙、不置可否的态度”来搪塞考核推行是没有用的，HR部门及公司领导完全可以将考核解释成“大家平时对下属工作的监督检查就应当做考核这些事，应当填这些表”等，如果没有这些，就没有对下属尽到工作检查、监督的职责，可以将“对下属的业绩考核”写进其岗位说明书中。

制度面前人人平等、上梁不正下梁歪。但只要上梁正了，而且敢于管理，以理服人，对事不对人，下梁也难有不正的机会。《劳动法》《劳动合同法》赋予用人单位制订内部合法管理规定的权力，只要内容、流程上不违法，公司全体员工就应当遵守，否则将可以动用合法的管理制度来约束、处罚。《劳动合同法》第四条有以下规定：

用人单位应当依法建立和完善劳动规章制度，保障劳动者享有劳动权利、履行劳动义务。

用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、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者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。

在规章制度和重大事项决定实施的过程中，工会或者职工认为不适当的，有权向用人单位提出，通过协商予以修改完善。用人单位应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定公示，或者告知劳动者。

## 成本不多的情况下，如何更好地进行激励？

我们是山东的一家IT企业，有300多人。公司前一阶段进行了股权改革，被收归国有。因为最近想打开市场，所以准备对销售人员进行激励，提高大家的工作积极性，但是现在国有之后预算不多，也需要节约成本。绩效工作是由我具体负责的，所以领导让我拿出方案，在不过多花销现有资金的情况下，最大化地激励销售人员。请教一下，我这个方案的大概方向应该如何把握呢？

### 【解答】

领导想把有限的预算最大化用于激励销售人员，以拓开市场，这是非常正确的举措。作为负责绩效工作的你，理应充分理解领导意图、积极调查研究、拿出适合公司实际并预期极可能起到积极作用的方案来。针对本案情况，制订该方案的方向和大体步骤可以是：

1.微缩预算以免超支。公司准备用到激励销售的预算费用最多是多少，可以从公司领导和财务部门了解到，但是，在做绩效方案时，最好按照此预算费用的85%左右来设计，以免在实施过程中出现其他难以预见的项目开支，毕竟公司在改革中。

2.联手销售相关人员。一般来讲，负责绩效工作的HR者，对公司销售工作虽然有一些了解，但并不细致和深入，比如：哪些区域哪些客户是公司的成熟和重点客户、销售人员能力和销售技巧如何、下一步销售拓展方向是什么、与同行相比我们的产品服务有什么优点不足、我们的销售政策有什么优势等，如果没有全面掌握这些销售基本情况，要制订切实可行并能够对销售人员起到激励作用的绩效方案是不太可能的。所以，既要与销售负责人密切联系、深入沟通，达成共同来做该方案的意愿，一是更加适合目前公司情况，利于激励销售人员；二是控制好销售费用，将有限的预算用到能够起效果的地方。

3.抓大放小三个关键。有限的预算要全面照顾各个产品或销售区域是不太可能的，通常的做法是：完善销售激励措施，激励销售人员、代理商、经销商的积极性；分解公司的预期销售计划到各区域或产品并及时获取反馈，了解完成计划的可能性；确定销售计划所占80%比例的重点产品、经销商，重点跟踪其质量、区域竞争对手情况、营销策略、人员队伍等，发现不足给予补漏；给予重点对象资金、广告宣传、人员、方案策划等方面的支持，其他一般的产品或经销商则适当关照或少关照。在这个阶段，一定要抓大放小，对市场经销前景预期较好的产品和经销商给予重点关照，要注意三个关键，一是关键区域，二是关键产品，三是关键经销商。经过多次讨论、考察、论证后，一旦锁定目标，相关预算和方案则可以着手拟制。

4.草拟方案表格展示。方案整体控制在两页A4纸的篇幅，前面稍微展示拟制方案的原因和背景。中间部分，一是展示销售方案的表格，主要内容包括产品型号、重点区域、经销商、费用花销计划、销售计划、完成推进时间节点、责任人、监督人、考核人等；二是展示销售考核方案，主要包括产品型号、销售计划、完成任务、计算方法、资金回笼、费用控制、奖励处罚、完成时间、责任人



等；最后阐明希望相关销售人员、管理人员努力工作、争创佳绩，公司将严格兑现该方案。

5.留足空间适当调整。市场情况瞬息万变，所以在方案的制订中也要留有余地。一是销售计划分解到各区域或销售人员头上时，一定要增大数量并且要求适当提前时间完成；二是要适当扩大区域或经销商来分摊任务，以便做到东方不亮西方亮，保证任务较好完成；三是在实施过程中，相关管理人员要深入市场、及时了解情况，以便对方案进行必要的调整；四是要及时加强对销售人员、经销商的销售工作支持、宣传，力争搞出特色，不要人云亦云，当然，这期间对费用的控制是必须的。

6.兑现奖励公开公平。该方案最应当突出的是当销售人员或经销商提前完成、超额完成任务时，一定要及时兑现相关奖励，并可以召开全体员工大会进行奖励，对经销商的奖励也可以邀请媒体、政府工作人员一起参加，以扩大影响面，另外，物质与精神奖励都要体现。这样，可以更大范围地激起其他销售人员或经销商的工作激情，进一步扩大市场份额。

## 老板将绩效作为扣工资的工具，**HR**能做什么？

我们公司原先是没有绩效考核的，今年由于效益不好，老板要推绩效，想从原定的月薪里抽取一部分作为绩效工资，并且表示做到是应该的，做得优秀也可以加，但是出来的指标里，加分项很少。大家要努力努力才能保持原来工资，稍出差错就要不保本了。老板还想让我协助他一起推行这制度，但我自己都觉得接受不了，后面的操作怎么做？我也不好反驳老板，可事情总还是要做，我该怎么办啊？

### 【解答】

推行绩效考核前，员工有员工的想法，老板有老板的考虑，**HR**也有自己的担心，这是十分正常的，如果没有这些需要沟通与妥协的内容，还要**HR**做什么？让分歧的各方通过交流达成基本一致，是**HR**的职责，也是体现**HR**能耐的时候。

可以说，本案所说的情形，在不少单位推行绩效考核时是非常普遍的现象，但还是得推行，不然老板怪罪起**HR**来，可不是闹着玩的。对此，以下方法可以参考。

1.明确自己职责，协助老板推行考核。绩效考核组织与推行理应是HR的职责，不管在老板面前还是员工那里，一定要表达出推行考核是应当的，不然怎么体现出优劣与公平，用什么依据来奖优罚劣，怎么激励员工工作积极性、主动性和创造性。吃大锅饭的日子不能再存在了，不管遇到什么问题或困难，都将努力想办法解决。态度明确，老板肯定HR，员工也拿不到什么口舌说HR，至于考核方案或指标是另外一回事，但考核是必须要推行的事，这是任何规范性公司都应当实行的。这样表决心，老板就至少会给HR打一个及格以上的分，接下来就看具体推行过程了。

2.如实收集员工意见，供老板参考。既然知道员工对考核有不少意见，自己就不能熟视无睹，就应当收集、汇总这些意见，也可以加进去自己的意见（但不能说是自己的意见）。当然，对那些明显不合理或带有偏见或个人色彩十分浓重的意见，一是当面给予疏导或解释，二是宣导绩效考核的理念。这些意见，最好以书面形式报给老板，同时阐述一下其他同行在推行绩效考核时的通常做法，点到为止，不宜多说，否则，就是找骂的了。

3.老板坚持己见，可建议先试行。从员工原有的工资中拿出一部分来作考核，而且要很努力才可以保本。在当前企业效益不好的情况下，老板既然已经做出决定，即使想改变也不能“收回成命”的。所以，HR要理解老板，为保证老板的威信，HR一定要坚定地站在老板这边，同时劝老板先试行，从试行过程中发现问题或收集一手反馈信息。即使存在较多问题，试行也不会造成过多的负面影响，可以修改后再全面定稿。这样对公司和员工都容易接受，也更利于工作业绩的提高，从而改善公司整体经营效益。当然，推行前，HR也一定要对员工特别是关键员工做好思想工作，同时说明：这是公司首次推行考核，存在一些问题是十分正常的，只要公司能够正视这些问题，并在推行中不断完善，就是要支持的，大家作为公司的骨干，更要站得高一些，理解和配合公司把绩效考核工作推行起来。

4.试行结果，老板可以有调整的权限。不管是在全公司范围试行，还是个别部门、部分职位试行，第一个考核周期的结果出来，难免会存在部分不合理的地方，比如：基础数据不全、公司政策变化、职责权限不清晰等给考核结果带来较大影响，对部分员工的考核就失去公平性。这种情况下，在绩效考核管理办法中就明确规定，老板可以根据企业实际情况可以调整，以体现考核的公平性。因为其他人员来调整，都没有老板的权威让大家信服。如果不调整，就容易影响员工的稳定性，于公司发展是非常不利的。

根据多年的经验，老板为保证企业的发展和员工稳定性，特别是关键员工，经过调整后，大家拿到手的工资与考核前也相差无几。绩效考核试行的结果，大家也算基本满意，没有大风大浪出现。企业人员波动过大也是老板不愿意看到的，特别是在企业效益不好的困难时期。

5.方案优化，朝相对合理靠近。试行过后，HR部门要召集各部门负责人和一些关键岗位的员工开会，广泛倾听大家对绩效考核试行过程中的意见。有什么更好的具体做法，既有利于员工提高绩效，又利于公司更好地管理。不要仅仅站在员工个人或公司单方面角度去思考，更多地要站在公司整体去考虑，因为任何一个员工的考核都会涉及公司其他部门和同事的工作，是一个全盘、全局的工作。

当然，大家提出的意见或做法先收集起来，在会上不能表态，可以说会提交公司相关会议讨论，相信会出台更加合理的考核方案。同时，在给老板等高层汇报或开会时，可以明确阐述HR的观点：一是考核需要有一个过程才可以见到成效；二是考核是为了提高大家的工作积极性，员工从工作业绩提高中获得较好的工资收入，不是想办法把员工考倒；三是考核目标指标应该切合工作实际，不能过低要求也不能过高要求，最好多参考历史资料，争取让大家努力后能够多数人达到良好或一般的水平，优秀和较差的人毕竟是少数；四是既然要考核，结果就要兑现，优秀的就要奖励，不能看到奖金多了就扣发，同样，做得差的就要处罚，转岗、降薪甚至劝退等，不能因为有关系就手软，否则就会失去考核的意义，也不利于发挥大家的工作积极性；五是考核方案应当由简到繁，不能一上来就设置许多指标，能够抓住主要问题就可以了，以后随着各项基础工作和管理制度日益规范再慢慢完善。

## 员工散漫惯了，如何开展绩效激励？

我们是一家三线城市的互联网灯具销售公司，老板很年轻，才30岁，员工也都是90后。现在公司刚刚起步，由于互联网销售难度比较大，大家的业绩都不是很高，而且这个行业不太好招人，所以老板之前一直没有对大家的业绩太做要求。员工们没什么压力，普遍都是过一天算一天的样子。现在老板发现这样下去没办法发展，所以想进行改变，让我在公司里推行绩效考核，促进大家努力工作。但员工们反抗情绪很大，对人力资源部做的制度比较抵触。请问，我该如何在公司里推行绩效呢？

## 【解答】

年轻是最大的本钱，有时间、精力和资本折腾。对于案例中这家灯具互联网销售公司，在发现员工散漫、公司业绩不好时，要求推行绩效考核，虽然员工有反抗情绪，但老板的意志不可违，况且老板才30岁，哪有说了的话不执行就收回去的道理，以下做法可供参考：

1.根据自己思路写初稿给老板看。毕竟你对公司管理和销售公司有一定了解，根据自己对老板思路的理解，可以写一个KPI<sup>[1]</sup>式的绩效考核管理办法，包括制度、方案、流程等，然后不要给其他员工讲，先给老板审，多讲自己这样设计的想法和用途，同时也听听老板更多的思路。经过多次与老板思路的对接，考核办法基本有了一个雏形，但不要急于公布和实施，较稳妥的做法请见下文。

2.了解员工反抗的理由到底有哪些。原来不考核，现在要考核，任何人都会产生抵触情绪，是十分正常的，何况年轻气盛的90后呢。这时，刚好可以趁热打铁，深入到他们当中，利用空余或下班时间，在气氛轻松的环境下，了解他们对绩效考核的想法，可以这样来一层层探究：

首先还是适当表扬他们在工作中表现比较出色的地方，包括热情、积极、帮助、冲劲等。然后引导他们认识到公司目前业绩不好是事实，并不是说假话，如果公司业绩不好，员工待遇提高也是不现实的。再次可以列举一些事实，说明员工目前工作散漫，如果换成你是老板会怎么样，公司的明天怎么办？要激励大家，给大家一定压力，同时对确实付出努力并取得较好业绩的员工得到奖励。所以，老板决定要进行绩效考核，这也是没有办法的办法了，不然，大家提一个更好的办法来解决散漫和业绩不好的问题。最后，绩效考核还没有实施，大家就如此反抗，是不是太过了些？现在来听听大家对考核有什么更好的主意，包括业绩标准如何定、定多少，超过了如何奖，甚至公司还应在哪些方面提供适当的支援等，共同来把业绩搞上去，锅里有了碗里才会有。老板也跟我们差不多大，一定不会对不起大家的努力。

3.克服困难，共同进步，激励斗志。员工目前面临销售工作不好做的现实，一定要带领他们共同克服困难，不能只向他们要结果而不管过程，这种简单的管理对年轻的90后可能不太适用，特别是面临一定工作困难的时候。

对目前的销售困难，要用SWOT<sup>[2]</sup>从人、机、料、法、环多个方面去分析，

多比较同行做法，从中找到几条适合公司的做法，然后落实到行动中去。甚至老板、部门负责人都要亲自上到一线销售去，给他们做示范并取得一个又一个胜利，让他们感觉到“困难并没有想象的那么难”，至少也是可以通过努力克服的。另外，要从正面鼓励他们，不要害怕困难，困难就像弹簧一样，你强它就弱、你弱它就强。如果面对困难选择退缩，是最简单最没有性格的做法，任何人都会，是懦夫；如果选择一定要战胜困难，就一定会调动自己内心强大的积极因素，想办法、动资源，身边和公司的一切人、财、物都可申请动用。人心齐、泰山移，团结就是力量、人多主意多。当战胜困难再回头看时，那种骄傲和自豪别提有多满足了。如果选择退却，永远也没有胜利者的喜悦。我们的能力也是从战胜一个个困难和解决这些具体问题得到提升的，退却只能让能力越来越低。即使哪天真的离开公司，我们靠什么来求得自己的一席之地呢？青春不长，时间不等人。只有勇敢地抓住今天，才能拥有明天美好的生活与人生。

在哪里遇到困难，就在哪里站起来，就在哪里取得辉煌，才是年轻人应有的不服输的劲头。有公司与大家一起共进退，还怕绩效考核吗？别的公司都能在这一行干得好，为什么我们不行，难道我们比他们笨吗？为什么不证明一下我们的本事？轰轰烈烈地干一场，即使是输，也输得光彩，也输得心服口服，因为我们确实努力过了。

4.平衡老板与员工对绩效考核的意见。散漫习惯了，一下紧张起来，也不容易或不现实，不如采取三步或者两步走。对绩效考核的意见，最好综合老板和员工的想法，能够起到适当收紧员工的作用就很好了。这一点需要劝劝老板，如果过紧可能会适得其反，让本来有困难的业务或不好招聘的人才遇到更大的困难，也没有必要，应当以更好的生存来解决目前遇到的困难。也就是说，让老板尽量满足员工们合理的要求，只要是朝着大前提服从绩效考核的方面前进就行，有问题好商量，共同想办法解决。

5.最好将绩效落实到每周检查结果。绩效考核周期一般以月为单位，但有的销售周期更短，如果仍按月计算，有的工作可能就会到了月末才发现无法完成，而没有跟踪到事情发展的过程中去。所以，建议按周进行工作业绩的分解和检查，这就基本保证了对过程的持续跟进，就更容易保证工作结果。这些工作的检查，主要由部门主管进行，让员工列好每周相关工作的业绩分解目标，主管把关，同时，能够做到向公司及时反馈信息、请求支援。

6.重视奖励是绩效考核取得成功的关键。重赏之下必有勇夫，特别适合于年

轻人，又特别适合于绩效考核初期阶段，更适合业务开展有较大困难的项目。所以，在设置奖励时，一定要加大比重或提成比例，同时明确这样的大比例不可能一直如此，公司至少可以每半年进行调整，当然是与多数员工协商一致。

员工业绩好时，不要因为提成高，公司心里不舒服；相反，公司应当看到，员工个人得到的永远没有公司得到的多，现在已经是多赢的时代。另外，员工业绩不好时，也不能同情而给予额外补助，而应去帮助他想办法如何提高工作业绩，这样，对大家才是公平的。

## 如何审核绩效指标及目标值的合理性？

我是一名绩效专员，今年上半年公司开始试行绩效。根据绩效考核流程，绩效指标、达标值由各部门领导与下属协商确定，人力进行审核。可在实际操作中，面对他们提交的考核表，通常也只能检查一下是否出现格式或明显的错误，根本无法判断岗位指标设计是否合理，目标值是否过高或过低。长此以往，很容易会让绩效流于形式。请问，HR该如何管控各部门绩效指标及目标值的合理性？

### 【解答】

人资对各部门绩效指标设计、目标值、权重、计分办法等如果“根本无法判断其合理性”，那一定会被部门领导及被考核者“忽悠”的。这样的人资工作者，难以在绩效工作中建立业绩，也容易被其他部门员工忽视，在领导心目中会被边缘化。要改善这样的局面，对各部门绩效考核起到控制、引导作用，可以展开以下工作：

1.熟悉各岗位工作。对被考核者的工作内容、目标、完成标准等要熟悉，通过职务说明书、与本人及其上级进行交流、与相关同事沟通等方式，完全可以达到熟悉的程度，包括相应的管理规定、工作流程、工作任务、目标指标等，对存在的历史数据及公司当前的要求要了解。

你虽然是绩效专员，但平时通过招聘、面试、岗位要求、工作目标、与同事交流、各种会议等一定对这些职位有所了解。总之，只要想熟悉、为绩效考核做充分准备，就一定可以了解被考核职位的方方面面；只有了解被考核对象及工作相关的内容，才可能不被其他人忽悠，才可能“考到实处”，让别人心服口服。

2.审核要找出问题。你说“考核指标、目标值由部门确定，人力审核”，即使尊重这样的流程，在审核时也一定要认真、专业、负责，努力找出其中不合理的因素来。审核不是备案，如果存在问题而审核不出来，既是水平问题又是责任心问题。

找问题其实不难。一看上月考核结果，多数人分数过高说明目标设定过低，如果有重要工作未考核，说明指标设置不合理。二听其他部门或员工的说法，对别的部门的考核情况，有正义感的员工会向人资部门反映情况，认真倾听会获得意想不到的东西。三想领导意见，考核结果出来后，公司相关领导凭着管理经验或掌握的某些信息，会有意或不经意地表达对考核的看法。四探被考核者情况，可以直接或间接了解被考核者对某次考核的想法，包括难易程度、指标合理性、目标值高低、数据统计、绩效面谈等，甚至包括他对其他职位的考核看法。如果确属特别考虑或情况特殊，也要探出究竟，分析其合理性，不能被忽悠。

3.要深入控制考核。你说“考核指标、目标值由部门确定”，怎么可能这样操作？换成你是这些部门，怎么可能在考核面前不设埋伏。显然会把指标设置得更少、把目标定到较低，这样能够保证大家都容易完成，拿到该得与不该得的奖金，部门领导在下属面前很受拥护。真正能够站在公司角度想问题、将考核设置得严格或者合情合理的部门领导不多的。要改变这样的局面，人资可以从三个方面来着手：一查财务数据，这些目标值的历史数据，在公司财务部门都非常详细，用历史来参照，高与低自然清楚；二看工作职责，考核应当设哪些指标，既要看职务说明书，还要根据目前工作任务安排的实际，两者结合并看工作的轻重缓急，不难设置考核指标；三过公司关，各部门的考核指标必须完全分解公司层面的指标，各部门的考核目标必须等于或高于公司目标，各员工与本部门也是如此。如果不这样，部门工作怎么完成、公司整体业绩怎么保证？这个简单的逻辑是控制绩效考核的“主线”，必须牢牢抓住。

除了以上内容，考核流程、违规处罚、申诉处理、结果运用等绩效考核办法都必须由人资牵头，各部门配合。如果有意见或想法，可以随时提出来，而不是由各部门说了算，只有控制考核，才能成为考核的主人。

4.领导支持最重要。不管什么工作，只有得到上层领导的支持，才可能真正落地并产生相应的效果。绩效考核也是一样。要树立人资部门在考核工作中的主导地位，必须从制度、流程上予以确认，并在实施过程中严格贯彻，对一切不按制度和流程办事的任何人给予严肃处理。要做到这一点，唯有领导重视和支持考



核工作。

要让领导重视考核，一是实施考核的管理和员工具备基本条件，如果制度、流程或者基本的数据都没有，强行推行考核只能是流于形式；二是人资者要专业，对考核办法、方案、工具的运用非常专业，对大家的问题回答准确；三是考核不会增加过多成本，如果因为考核要让公司付出过高的人力成本，在没有看到考核带来不错效果的情况下，是不容易得到公司层面支持的。

## 360/KPI/MBO/BSC，哪种绩效考核工具效果比较好呢？

我是一个非科班出身的HR，现在已经工作有2年了，关于绩效这块还是很模糊。我们公司是做品牌服装折扣的连锁店，大概有100多家门店，主要集中在东北三省，销售人员大概有600人左右，职员大概100人左右，月平均工资大概在2500~3500元左右。以前，销售人员只是简单地通过销售业绩考核，没有进行定性考核；总部职员一直都没有考核。现在在公司要求全员参与。据我所知，考核工具有这几种360<sup>[3]</sup>KPI/MBO<sup>[4]</sup>/BSC<sup>[5]</sup>，不知道用哪个效果会比较好。请问根据我们公司的情况，选择哪种绩效考核工具比较合适？

### 【解答】

看了你的描述，从考核工作的短期和长期效果来看，个人认为还是KPI更适合你们公司实际情况，分析原因及操作可以如下：

1.KPI更适合。不管是销售人员还是职员，考核如果用360度，开始一两个月可能感觉新鲜，有一定程度的严肃性，但时间一长，就容易陷入你好我好大家好的情况，养成如此考核习惯再纠正就比较难，于员工个人发展和公司利益都不利。如果用MBO，可能对销售人员适合，但对于职员来讲就不太好。用两套方法，不但会加大工作量，而且容易让员工感觉不公平。如果用BSC，由于你的工作经验并不丰富，而且需要公司在内部管理、财务制度等方面相对比较健全，虽然能够勉强实施，但容易导致空中楼阁、无法落地的现象。

综合来讲，KPI较适合你们公司实际，因为KPI不但可以设置3~5个关键考核指标，主要指业绩方面，而且可以设计2个左右的非关键指标，主要指定性方面，比如团队协作、遵章守纪之类的。另外，就KPI考核法而言，不管是现在还是将来都用得着，不会过时，相反，更适合现实情况。根据20/80原则，能够将员



工的主要方面考核就不错了，如果想面面俱到，说不定会物极必反。

2.销售与职员有区别。当然，运用KPI考核法，公司层面的考核管理办法应当是一致的，也就是在目的、职责、范围、考核流程、绩效面谈、结果运用、申诉等方面是相同的，但也应当在下面这些地方各有特点。

销售人员，工资收入可以是“底薪+提成+绩效工资”，提成当然是另成制度，在此不谈。绩效工资，就可以在“销售任务完成性、新客户拓展、货款回收率、老客户稳定性、客户满意度、投诉率、遵章守纪性”等方面来考核，当然，它们的目标、扣分规则、权重、评分人等需要根据业务流程来设定。

职员的工资收入可以是“底薪+岗位工资+绩效工资”，底薪可以是全公司一致，岗位工资可以按岗位级别不同而设置，绩效工资应根据职员工级别不同来区别，职位越高绩效工资占工资总额的比重越高。绩效工资的考核可以从“当期任务完成性、团结协作、临时任务完成性、投诉率”等方面来设定，同样，具体的细节需要讨论确定。

3.模拟演示出初稿。你说员工月平均工资在2500~3500元左右，但具体各岗位在哪个水平，都必须清楚。不管是销售人员还是职员，初步考核方案出来后，一定要模拟他们以前各月的工作成绩，倒推计算出他们可以得到的工资总额，应当不得低于平均工资。如果公司要马上绩效考核，可以按照目前各自平均工资，提供每人10%~15%左右的绩效工资，或者公司与员工按照八二开的比例。

总之，考核要进行工资总额控制的核算，不能失控。当然，不管哪种考核，考核后员工的平均工资应当比考核前略高，当然在公司业绩上也是比考核前更好才对，否则，公司凭什么支付更多的工资出去。所以，考核是公司与企业双赢的事，如果亏哪一方，都无法坚持长久。

## 末位淘汰，是否真的有利于企业发展？

在国内，“末位淘汰”的最早实行者是华为。2000年在华为的巅峰时刻，任正非以一封“华为的冬天”内部信，提醒华为人要居安思危，由此拉开了“末位淘汰”的序幕。2012年，百度李彦宏发了一封“改变，从你我开始”的内部公开信，要求“鼓励狼性、淘汰小资”，并倡导颠覆自我。目前这种做法被很多公司效仿，每年会设置一定的淘汰比

例，处于末位的员工将遭到淘汰。现在正值农历新年将至，很多公司的淘汰裁员工作已经接近尾声。请问“末位淘汰”是否真的有利于企业的发展？

## 【解答】

末位淘汰这个词，让我一下就想到了中央电视台赵忠祥老师主播的《动物世界》里非洲的狮王世界，狮子总是选择那些老小瘦弱的对象，一是追杀起来少费力气，二是猎物反抗时对自己造成的可能伤害最小。它们为什么不选择狼、鬣狗，因为这些动物的反抗性极强、团队作战能力更强，对狮子的伤害可能会很大。

狮子的常年追杀，包括与同类的争夺，导致非洲草原上不少动物奔跑更快、体格更强壮，同时维持了生物圈的平衡与良性发展。所以，不单从华为、百度的末位淘汰受启发，只要把此淘汰机制健全，不搞绝对的末位淘汰，而是赋予末位其他含义、指标、条件后再淘汰，这样的淘汰就是良性的、有利于企业发展的。这样的淘汰应当具有如下特点：

1.量化末位。末位，可以是最后一位或最后N位。既需要明确名额，也应当从绩效管理、违规违纪、服从性、团队意识、学习等方面给予量化清楚，不能被某位领导一句话、某些员工的“三人成虎”说法左右，必须讲数据、有事实、看证据，并且多方求证，不能随便把某人定案为末位，也不能随便放过本是末位的人。

由此，末位淘汰应当形成机制和规定，既有末位定义、各职位职责，还有末位包括哪些内容、如何量化、审核流程、申诉处理、淘汰方式等。

2.法律兼顾。淘汰员工，就是终止或解除劳动合同，这在《劳动合同法》中是有明确规定的。但是，法律中没有明确规定可以“淘汰末位员工”，这就需要用人单位遵守相应的淘汰流程，即：对末位员工进行了什么针对性培训，尔后再考核不合格时；或者转岗后仍不能胜任时。

但是，考核不合格、不能胜任的事实、依据、证据必须充分，这就要求公司的人资管理相对规范、制度完善，否则，容易在仲裁或诉讼面前失分。

3.人类有别。动物世界有动物的规矩，在不受人为干预情况下，可以自由发展、弱肉强食，确实可以极大极快地优化动物体质，使后代逐渐更优。

但人类社会是由许多个体的人组成的，单位或企业也是由这样的个体集合在一起的。没有一定的竞争或淘汰机制，无法让单位业绩增长较快，会让懒人有生存空间，正如鱼缸中不放入鲶鱼，其他鱼就懒得动一样。

但是，如果淘汰太残酷、鲶鱼过多，会让单位大乱、其他鱼儿灭绝甚至鲶鱼间自相残杀。这样不但不利于企业发展，反而会导致企业混乱、衰退甚至灭亡。所以，以法律规定为红线的淘汰机制，是我们必须共同遵守的底线。

## 绩效考核不与工资挂钩，该如何进行有效激励？

我们是一家有60多人的互联网软件开发公司，因为公司目前还属于成长型企业，所以在很多方面都不完善。我们的薪酬结构也比较简单，都是固定月薪制。最近想把公司的绩效管理这一块做起来，大体和老板沟通了一下思路，他也非常支持，但老板只是希望通过推动绩效管理来促进公司的项目运作，并不愿意将绩效考核结果和工资挂钩。至于激励方面也很简单，奖的无非是一些不疼不痒的购物卡之类的东西，惩的就是换岗、辞退，总感觉这样的绩效管理简单粗暴。所以想请教一下，绩效考核应不应该和工资挂钩？在绩效考核不与工资挂钩的情况下，该如何进行有效激励？

### 【解答】

你们公司属“成长型、很多不完善、固定月薪”的60多人软件开发企业，老板希望考核促项目、奖简单、惩严厉，不与工资挂钩。感觉你不理解，其实是非常有道理的，且看以下分析：

1.能落地才有意义。绩效管理涉及企业许多方面，如果在各方面不太成熟的情况下，将考核全面推开，或套用理论上或成熟企业的做法，都起不到作用，考核也得不到落实，BSC、MBO、KPI只能是水中花。

你们企业是固定月薪制，中途来考核，让公司拿钱出来或者将员工月薪拿一部分出来考核，现实吗？老板和员工会同意吗？与工资挂钩等于白谈。促项目的想法很好，这就是老板想要的考核，你只能围绕这些目标展开工作，既得到老板支持，又容易实施下去。至于考核办法，就是奖与惩，只是内容可以丰富些，不像你讲的那样简单粗暴，请再往下看。

2.丰富奖惩的内涵。你说“奖就是购物卡，惩就是换岗辞退”。这种做法可能

是老板的意思，或者老板因为事务杂忙，暂时就想到这么多。作为HR，理应将内容丰富和发挥光大啊，既体现出温馨，又不再单调。

奖方面。保留老板喜欢的购物卡，再可以有电影票、微信红包，实物上也可以有水杯、书籍等。如果收集下大伙儿的想法，在等值条件下，能够提供非常多的好奖品出来。当然，最终要征得老板同意才可以实施啊，这就需要你或者实施三人成虎的计策来说服老板了。另外，物质奖励之下，为什么不辅以精神奖励呢，比如：老板亲笔签名的简短表扬信、老板签发的奖状、评优秀/先进员工等。奖的形式，要做到公开、公众、大力宣传，起到广告效应。总之，控制好奖方面的总支出就好。

惩方面。换岗/辞退仍保留，但要丰富换岗的含义，比如：绩效达到什么状况才换岗（比如：连续两个月考核在60分以下），换岗前与员工沟通交流，希望到哪样的岗位，换岗时也要进行思想沟通、转岗培训，力争换到薪资福利差不多、技能要求跳跃性小一点的岗位。辞退需要谨慎做出，万一遇到较真儿的员工，会给公司添不少麻烦。一是需要罗列什么情况才给予辞退，让员工们都学习、签字，比如：严重违纪、考核在什么恶劣水平等；二是即使达到辞退的程度，最好采用劝退的方式，既可以免去劳动关系紧张，又可以为公司节约一定的补偿金，辞退尽量不用。惩也可以循序渐进，先小惩，比如警告、通报批评，再罚款、换岗等。让员工有一个接受和改善的机会，更合情合理。只要给老板讲清楚，分析利弊，老板也会接受的。

当然，奖与惩在绩效考核制度上都必须明确，但在实施过程中，最好以奖为主、惩为辅。而且，奖要以精神为主、物质为辅，更要体现小奖多而广、中奖突出业绩、大奖少起明星作用。

3.推动项目的运作。不管是哪一款软件开发，都有一个开发计划和周期要求，如果晚出来，可能就被别人先启用而无人问津，为公司产生不了经济效益。说白了，时间就是第一生命，按时完成是基本，提前是应该，延迟绝不允许，是只争朝夕的大事。

也就是说，用奖惩的办法来推动各项目的进度。因为项目的时间节点要求很多很杂，有可能每天都有好多个项目的节点要完成，所以用项目会议的形式来检查完成情况，并及时给予奖与惩是非常合适的。

除了奖惩之外，将各项目计划与进度、完成情况展示在显眼的位置和公司内

网上，将每次会议纪要打印张贴，在公司各级会议上进行检讨，都能对项目的推动起到较积极作用。总之，单一或简单粗暴的做法，收到的效果都有限，应当形成组合拳、多措并举，推动作用会更好。

4.变化考核不停息。一招再鲜，也难吃遍天，更难到永远。好而适合的考核办法，也有时效性，对不同的岗位、员工还不能采取同样的管理办法。所以，奖与惩，甚至项目的总结检讨会，从内容到形式都需要不断更新和完善，既要顺应时代和员工的合理需求，也要与公司发展和项目的具体需要相结合，不唯权威、只看适用和效果。

这个变化不停息的源泉，就是广大员工队伍，也可以吸取外界的有益做法，只要不闭门造车，就容易找到闪光的好点子。绩效考核如此，其实，其他工作甚至我们的生活也莫不如此。不信，你细思，再看身边例子。

## 研发人员的绩效考核方案该如何设定？

我们公司是做无线遥控产品的，有350人左右，其中销售部有15个人，研发部有30多人。平时研发部的工作主要是跟着销售项目开展的，如果销售接到新的项目，需要进行相关产品的开发或技术改进，研发人员就需要配合和支持新项目，工作就会比较忙；而如果销售没有接到新的项目，研发人员就比较闲。现在我们公司的销售情况阴晴不定，研发人员的工作也很难量化。请问这种情况下，该如何设定研发人员的考核指标和考核维度？怎样才能制定一个合适的绩效考核方案呢？

### 【解答】

通读上文的陈述，感觉研发部名称应当叫技术部或工艺部，他们的工作非常被动，需要销售部人员在外面帮他们“找饭吃”。在我所见的公司中，这样职能的研发部还是第一次见。看来，高层赋予研发部的职责是有问题的，作为无产无线遥控产品的电子行业，新产品研发非常重要，否则很容易被淘汰出局。

若固守目前状况不变，怎么设计研发人员的考核方案，以下思路供参考：

1.考核指标与目标。虽然不清楚你讲的到底是什么无线遥控产品，但应当是电子类产品，凭着你提供的信息和多年接触电子行业的了解，以下指标与目标供参考：

(1) 项目计划完成性。指完成销售部接到新项目后，根据项目评审的最终研发进度计划，研发部及相应责任人员，按照计划中时间节点的完成情况。目标应当是按时完成，若每延一天完成可扣几分，每提前一天完成可加几分。这项的权重应当比较大，可以在40%~50%之间；评分人可以是销售部。项目既有开发也有技术改进，只要销售部从市场反馈回来并经公司领导审批同意的项目，都列入此项。

(2) 配合协调性。指研发部及相关人员与销售部、生产部、采购部等部门的协调配合。如有不配合事件发生，凡收到此类投诉经查证属实的，每次扣分，严重的按公司规定可以辞退处理；权重可以在20%~30%之间；评分人可以是人力资源部。

(3) 创新精神。研发人员如果没有创新思维，公司的产品在市场上的竞争力可想而知。不管是什么项目，如果完全按照销售部或领导意见办理的，则不算有创新。这项主要考察合理化建议和被采纳的条数，按月来说，可以每月几条以上，否则，每少1条扣多少分，当然，每超1分加多少分；权重可以在10%~20%之间。由技术部来评分较为合适。

(4) 成本控制。产品成本的控制，大部分必须在研发阶段，否则“胎生带来的缺陷，将难以改变”。即根据市场同类产品的成本，若低于平均水平，每低多少钱加多少分，每高多少钱扣多少分；权重可以在20%~30%左右；由销售部和财务部共同评分。

(5) 违规情况。研发人员虽然可以不必严守公司作息规定，但基本的要求和行为规范必须遵守，保密、言行、服从性等，每违反1次扣多少分，严重的依规可以给予辞退；权重在10%~20%之间；由人力资源部评分较合适。

2.考核方案的建议。研发人员的考核方案，在考核目的、意义、周期、考核工资发放、结果运用、考核面谈、绩效改进方案等方面的操作流程与公司其他人员应当一致，保持公司考核的整体性、统一性。

但是，研发人员的考核细则、考核工资所占百分比等方面可以根据研发人员工作性质有所区别，比如：为激励较早完成项目的研发任务，考核工资可以比公司其他同职位人员略高；考核办法即扣除与增加分数的规则要遵循不同项目的特点，不必千篇一律。另外，为激励更多新的研发设计方案的提出，使公司产品更具产品市场竞争力、更具成本优势，可以为研发人员设立创新奖、成本节约奖

等。

3.研发部门为推手。作为一家电子产品企业，销售为龙头无可厚非，内部各部门都要为销售的产品品质、服务提供支持。但是产品技术的创新，不能仅仅依靠销售部门收集的商家、客户信息，更应该让研发部主动出击，了解无线遥控产品的前沿技术、发展趋势，多与同行企业交流，多参加无线遥控行业或协会组织的技术、产品、销售展览会，对同行业每年的专利技术要细心研究。哪怕是产品中必须使用的一个小零件，都可以从成本、品质、稳定性等方面去优化。

总之，公司高层或研发部门要多了解行业信息和前沿技术，包括国外的先进产品、技术或服务，然后通过消化吸收，转化成对研发部的工作要求和计划，再结合研发部了解到的技术和信息，二者对接和碰撞，达成一致意见，就可以形成研发部的年度/月度工作计划之一。如果没有研发部或公司高层对产品技术的主动出击或推动，公司产品想在竞争激烈的电子产品市场赢得一席之地是相当困难的，企业的生存与发展都会存在一定问题。

## 经营目标该怎么分解落实到各部门、各员工身上？

我们公司是做快速消费品的，目前有100人左右。老板学历不高，但头脑灵活，喜欢学习新思想，属于早期创业的一批人，这些年摸爬滚打才有了现在的企业。公司目前主要有销售部、技术部、生产部、财务部、人力资源部6个部门。新的一年老板给公司定下的总体经营目标有以下5项：1.市场份额提高20%；2.销售额增加20%；3.成本降低20%；4.推广绩效考核系统，培养后备干部；5.产品一次合格率提高5%。经营目标是有了，但是具体该如何把这些目标落实到各个部门和各个员工身上呢？

### 【解答】

五项年度经营目标，你不好分解到部门或员工身上，但只要提醒一句你就会分解了，也就是“如果你是老板怎么办”。所以，不是会不会的问题，而是思维角度和高度的问题。所以，分解目标的建议如下：

1.全部分完。五项经营目标，理所当然要全部挂在总经理的头上，而且至少还要增加安全事故率这一项，然后再全部分解到部门，根据组织结构，可以这样分：

市场份额、销售额一点不少地落到销售部负责人头上；成本降低则要在销售部/生产部/技术部/财务部负责人头上都挂上这个指标，当然，采购这个职责属于哪个部门的也要挂；绩效考核系统/培养后备干部理所当然挂人资部；产品一次合格率挂生产部。

2.最好量化。这五项指标基本是百分比，最好要更明确，即：

市场份额提高20%，显然是年度目标，那么每个月也可以定这个目标，只有这样，才能保证全年目标的实现。或者经过商议，淡季定什么目标，旺季定什么目标，全年平均数不低于20%即可。这个20%是相对前一年市场占有率来说的，所以，一定要具体化是提高到什么样的份额，比如：去年市场份额假设是15%，那么，提高20%后就是18%。

销售额增加20%、成本降低20%、产品一次性合格率提高5%也应如此处理，只是成本降低涉及的部门会多一些，那就分别处理。

绩效考核系统/培养后备干部，虽然公司没有给具体的量化指标，但建议明确为好，比如：2月成立绩效考核委员会，3月制订绩效考核管理办法，4月对中高层实行KPI考核，6月推行全员考核，各季度出绩效考核总结报告，1月出台后备干部培养管理办法，2月制订后备干部培养计划并送批完成，3月开始实施计划，各月底出后备干部培养总结，年底进行绩效考核和后备干部培养满意度调查，年底出相应的工作总结与计划。

3.落到人头。部门负责人的目标有了后，因为这个工作并不是要部门负责人去具体完成的，是根据职责或分工，由某个或某几个具体下属去完成的，所以，必须分解到他们头上。比如：销售额增加20%，那就必须要求每个销售人员都是如此，不能鞭打快牛，也不能宽恕懒牛；产品一次性合格率也需要落实到各主管、产线、员工头上，也可以都是20%；成本降低20%，可以区别对待（如：采购降30%/销售降20%/生产降18%/财务降21%/技术降22%，但需讨论后决定）。这些工作，如果能够明确是哪些员工在负责，就可以如数分到他们头上，如果不能明确，则每个人都挂这个指标。

其他指标也一样分解，比如：绩效考核当然就落到相应的绩效专员头上，后备干部培养就落在培训专员头上。

4.适当拔高。分到部门和各员工头上，做到人人有指标、个个有压力，保证



公司整体指标完成，只能每个员工指标完成。但一般来讲，每个员工都如数完成是不太可能的，总有一些员工会完成得好一些，有的完成差一些。这个规律一般也遵循1351原则，即完成优秀和差的员工各占1成，较好的3成，一般的5成。

为保证最终的公司目标能够出色完成，在分解公司目标到部门目标时可以适当加严或提高一点。比如：销售额增加20%是公司目标，分解到销售部时就可以变为21%，分到员工头上时就变为22%，如果一线下来都按20%定目标，有可能员工的积极性就没有那么高，最终不容易保证20%的实现，其他指标也一样。

5.多加讨论。分解目标不是那么容易的事，因为考核一般都与工资、奖金挂钩，直接影响到每位员工的收入，你不能自己凭经验来分解，也不能只听某位领导的安排。既要收集整理以往这方面的数据，尽量从财务部和相关部门去查找，还要把老板的意思了解透，更要召集各部门负责人来讨论。只要本着努力后能够达到，而不是轻易就能完成，更不是怎么努力也不太可能完成的指导思想，根据不同部门、不同历史数据、不同岗位实际情况，可以找到一个相对合理的考核分解目标的。今年先运行，年底总结经验，明年再实施，如此往复，只要坚持，就一定能够收到绩效考核的效果。

## 公司有权利开除绩效不合格的员工吗？

我们公司是一家做酒店服务的小公司，我是去年刚毕业进入公司的。今年1月份的时候公司出台了一个绩效考核方案，文件里说公司会拿出考核奖金，做得好就能拿到，做得不好就没有，如果连续两次考核不合格，公司将会予以辞退。现在这个考核方案已经实施两个月了，有几个员工连续两个月考核不及格，领导让我和这几个员工谈辞退的事情，但这几个人的反应非常强烈，还表示要进行劳动仲裁，这让我感觉很慌乱。请问公司是否有权利开除绩效不合格的员工？有哪些风险？这样开除有没有经济补偿金？

### 【解答】

你的三个问题，简要分析如下：

1.辞退违法。根据你的描述，连续两个月考核不及格的员工，公司准备给予辞退，这是违法的，具体的法条，你可以去翻阅《劳动合同法》。

根据相关法律精神，员工不胜任或考核不达标，应当给予培训或调岗，再不

合格的可以解除劳动合同，而且应当提前告知工会或职工代表，否则在程序上是违法的。当然，如果你能够发挥自己的口才和心理战，让员工自己辞职，将是你的一种本事，领导也乐于见到这样的结果。

## 2.风险提示。违法辞退员工后，将可能存在以下风险：

劳动部门知悉后，可责令公司改正；当事员工经咨询专业人士后，可以申请仲裁，根据《劳动合同法》47、87条，员工极可能获得双倍赔偿；因此产生较大纠纷后，当地街道社区等会介入，若媒体报道，更影响公司声誉；若公司输了诉讼，其他员工容易效仿，既动摇忠诚度，也存在潜在损失。

3.有补偿金。如此简单辞退，员工只要仲裁，加之事实证据确凿，公司不但要承担补偿金，还可能会按照八十七条的规定承担双倍赔偿金。当然，赔偿了，就没有补偿了，不会兼得。

4.三法应对。面对领导的要求、员工的反应和现实的考核，对你来讲，可以如下三法应之：

协商离职。员工连续两个月业绩不及格，公司批评、处罚都有理由，但员工感觉心里不舒服、不公平，就想要仲裁，对公司的影响当然是全面的。所以，可以协商离职，帮员工办点失业金、离职证明美言点、背景调查时说好点，员工要求的补偿适当少些，你给公司领导也好去讲，也更容易得到同意和批准。

调整岗位。根据相关法规，员工这种情况，是可以进行岗位调整的。当然，调整时，就可以刻意调整到某些条件较差一点的岗位，但待遇、上班时长、福利等不能降低。用一种变相的方法，让员工坚持不住，产生辞职的行动。

强行辞退。领导可能很强势，不愿意被员工的仲裁威胁吓倒，仍然要求你辞退，那么，你只能照办，如果仲裁，只好奉陪到底，遇到特殊情况，及时向领导报告。当然，走法律渠道，会让你更深切体会法、情、理三者的有机碰撞，提升人资管理的实际经验。

5.经验教训。本案给我们最大的经验，就是制度制订得要合法，如果不合法，员工一旦走法律渠道，制度就显得苍白无力，还会被仲裁员或法官耻笑制订者不懂法。不管什么规章制度，在制订前，一定要多查阅相关的法律法规，看看有哪些禁止性、强制性要求，不能违反这些规定。

## 如何科学地设计绩效考核表？

我们公司有108人，主要从事包材制品。为了提高员工的工作效率，公司打算导入绩效管理，作为人力资源主管，我负责来推动这项工作。我们公司现在有销售部、研发部、制造部、经管部和财务部五大部门，60多个工种。现在的问题是每个部门采用的绩效考核工具都不一样，很难设计统一的绩效考核表。网上的一些表格比较粗糙，我是第一次做绩效考核，研究了几天都没设计出来一个适用性比较强的考核表。请问如何才能科学地设计绩效考核表？

### 【解答】

你“研究了几天”都没整出来，看来是有点难度。各部门考核工具不一样，统一起来是需要动脑筋。参考网上或其他的，还不如自己动手设计，这样出来的才是最适合的。根据理解和经验，可以这样来思考：

1.考核工具不变。目前各部门采用的绩效考核工具不变，维护原状。暂时不管是用手、刀、枪、炮等什么工具把猪杀死的，工作计划、MBO、KPI等都可以，只要达到效果就行。否则，如果要变起来，工作量太大了。但是，为统一思想，实现考核要达到的效果，必须提出要求，即：必须服从于公司统一的绩效管理办法，不得与管理办法中的目的、范围、职责、考核流程、评分要求、结果运用等相冲突。

2.考核表可统一。你研究了几天也没整出来，就不太明白了，只是一张各部门都可以往里面填内容的表，而且应当只是打分表，不可以统一吗？少说废话，例表如下：

绩效考核表

部门：

姓名：

职位：

考核日期：

年

月

序号	考核指标	考核目标	权重(%)	评分细则	完成情况	本项得分	评分人	备注
1								
2								
3								
4								
5								
6								
合计								

被考核者：

直接上级：

人资部：

主管领导：

年 月 日

年 月 日

年 月 日

年 月 日

说明：不管采取什么考核工具，包括德能勤绩、定量定性、工作计划、KPI、BSC等，或者领导凭感觉打分，也一定能够分解出哪些指标、各自目标、完成情况、评分依据等，至少也能根据这些方面打出得分来。

3.适用的才科学。将复杂、细致的华为考核体系用到一般企业来，不单是用在考核方面的人、财、物无法投入这么多，许多基础性的考核数据也提供不了那么细，费时费力，还很可能收不到效果。考核必须是建立在自身技术和管理的基础上，设计出适用的制度、方案和表格，运用20/80原则，解决好主要问题就好。

但是，这个适用的表格，并不是关起门来就可以的，上面本人提供的简易表格，也只是一个方向性的，不可能拿来就用，也需要经过适当修改才适合。最好将初稿的表格拿出来与各部门负责人、骨干部门进行讨论，讨论的过程就是求同存异、培训讲解如何正确使用和填写表格的过程。

## 如何设计职能部门KPI?

行政、人事、财务等职能部门的绩效考核相对较难操作，因为这些部门的大部分工作不好具体量化，KPI指标较难提炼和设计，采用定性指标打分评价又容易使考核流于形式。那么，请问：1.你们有没有对职能部门进行绩效考核？2.如何更好地对职能部门进行KPI指标设计？结合企业实际，请谈谈你的看法和实操经验。

【解答】

职能部门的KPI绩效考核指标量化虽然有一定难度，除了固定的职责和工作内容外，会发生不少突发性、临时性的工作，比如：临时员工关系事件、工伤、资金缺口等。然而这些事情又不是职能部门一个部门能够左右或决策的，不少是与公司高层或公司决策直接相关的，而公司高层又不能直接出面处理这些工作，就难以避免地需要职能部门冲锋在前，处理不少对内、对外比较棘手的工作。从某种程度上讲，公司领导对职能部门的工作是看在眼里、记在心里的，然而由于不是公司业务部门，从赢利角度上看，不能直接给公司带来直观的经济利润，又不得不让职能部门处在公司非主要的地位。

在绩效考核这件事上，行政人事部门首先是推行部门，其他业务部门不可否认地就会盯着包括财务在内的职能部门如何考核。所以，对于职能部门的考核，有其特殊性。下面以行政部KPI和非KPI各一个主要指标来全面分析下。

1.职能部门KPI指标的设计。职能部门包括行政、人事、总办、财务、审计、物业等，如何给他们设计KPI指标，需要切合公司规划、部门职责、企业文化等进行设计，以行政部KPI指标设计分享如下：

（1）应设置哪些指标：根据我们行政部工作实际，参考以前经验，经讨论后，决定设计以下行政部KPI指标：制度制定完善性、公文行文正确性、会议纪要执行性、行政成本控制、重大活动满意度、安全事件情况、内外部投诉情况等7个指标。

（2）如何定义准指标：A）先以“制度制定完善性”为例看看是如何定义的：  
a)考核期：当月1日零时至当月末最后1日24时。b)目标：每月出现任何违纪行为而无制度可依的次数小于等于3次。c)方案：每超过1次扣2分，扣完此项为止，若当月为零次，加5分。d)权重：此项权重为18分。e)收集：考核数据由人事部收集（以人事部出台处罚通知为准）。

B)再以“内外部投诉情况”为例定义如下：a)考核期：当月1日零时至当月末最后1日24时。b)目标：考核期内公司员工、政府机关等对行政部范围内工作的书面、电话、邮件投诉，经查属实的，每月小于等于3起。c)方案：每超过1起扣1分，扣完此项为止，若当月为零起，加4分。若媒体在电视、报刊、网络上登载了有损公司形象的信息，此项得零分，另依据公司相关制度处理。d)权重：此项权重为7分。e)收集：考核数据由人事部、行政部、公司领导将获得的各种投诉及时于总经办汇总。

(3) 其他指标：其设计就不在这里展示了，方法相同，只是具体的数据不同。

2.职能部门非KPI指标的设计。职能部门时不常会有不少临时工作，而且平时的工作也不太容易进行量化，特别是发挥公司各部门交流沟通桥梁作用的职能部门，承担着不少工作的中心作用。这些工作如果不进行量化考核，一是体现不出职能部门的全面工作，二是不能服众且容易流于形式，也应设置一些非KPI考核指标，现简要分享如下：

(1) 应设计哪些指标：在我们单位，行政部非KPI指标有：团队协作性、模范带头作用、工作服从性、上级领导综合评分4个指标。

(2) 如何定义准指标：这里以“模范带头作用”为例看看是如何定义的：A)考核期：当月1日零时至当月末最后1日24时。B)目标：本部门所有员工考核期内违反公司规定而受到公司或本部门书面处分的人次数，小于等于4人次。C)方案：每超过1人次扣1分，扣完此项为止，若当月为零次，加4分。D)权重：此项权重为6分。E)收集：考核数据由人事部收集（以人事部或行政部出台处罚通知中受处分人次为准）。

(3) 其他指标：其他指标中就说下“上级领导综合评分”，分4个等级：优8分、良7分、一般5分、差或不及格4分。由直接上级的副总给分。

3.职能部门考核指标设计提醒。由于职能部门的特殊性，在设计其考核指标时，应注意以下几个方面：

(1) 正确定位职能部门地位。职能部门是公司众多制度政策的制定、修改、发布的机构，在公司经营管理过程中，起着纽带和桥梁作用，但一般赢利十分有限。所以，在职能部门本身，不要以为成天在领导或老板身边，自觉高人一等，说话底气十足，不把其他部门放在眼里，这是不正确的。对其他业务部门而言，我们是公司赚钱的部门，公司要靠我们生存和发展，就对其他没多少盈利的职能部门大呼小叫，甚至不把公司领导放在眼里，这也是不正确的。公司各个部门只是分工不同，谁离了谁都无法生存，是相互依赖的共同体。

(2) 各项考核目标尽量量化。这一点无需多叙，只可留少数一二个叙述性指标，由领导进行评价即可。

(3) 多听取领导的考核意见。直接上级，特别是副总或者总经理对本部门

的认识或看法是十分重要的。从间接层面上看，也是他们工作成绩的侧面体现，即使出现其他部门对行政部的不满，有了他们的意见或看法，其他部门就不会说太多。

（4）给领导留足打分的空间。我认为，行政部的KPI和非KPI指标中，至少要留给领导20分左右的打分空间，一是因为职能部门工作有不少是临时决定的，二是职能部门掌握着不少公司机密，三是职能部门工作好与差许多是由公司决定的，四是职能部门替公司背了不少黑锅。这需要给领导手中留够综合评价的分数，这反倒不是给感情分，而正好体现了职能部门工作特色，只不过需要领导、HR部门耐心给其他部门解释清楚，要他们理解这种安排。

---

### 【注释】

[1] KPI,Key Performance Indicator.即关键绩效指标，是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，是企业绩效管理的基础。KPI可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标。建立明确的切实可行的KPI体系，是做好绩效管理的关键。关键绩效指标是用于衡量工作人员工作绩效表现的量化指标，是绩效计划的重要组成部分。

[2] SWOT分析法，即态势分析法，就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出一系列相应的结论，而结论通常带有一定的决策性。S(strengths)是优势、W(weaknesses)是劣势，O(opportunities)是机会、T(threats)是威胁。按照企业竞争战略的完整概念，战略应是一个企业“能够做的”（即组织的强项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的有机组合。

[3] 360度绩效考核是绩效考核方法之一，其特点是评价维度多元化（通常是4或4个以上），适用于对中层以上的人员进行考核，对组织而言可以建立正确的导向。

[4] MBO,Management by Objectives.即目标管理，是一种程序或过程，它使组织中的上级与下级一起协商，根据使命确定一定时期内组织的总目标，由此决定上、下级的责任和分目标，并把这些目标做为经营、评价和奖励每个单位和个人贡献的标准。

[5] BSC,Balance Score Card.即平衡计分卡，是由哈佛商学院罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿于1992年发明的一种绩效管理和绩效考核的工具。围绕企业的战略目标，利用BSC可以从财务、顾客、内部过程、学习与创新这四个方面对企业进行全面的测评。

**05 第五部分**  
**员工关系**

**PART FIVE**



## 元老级老员工不再符合公司发展需要，HR应如何应对？

我公司是民企，有一批老员工是跟随老板一起创业并走到现在的，薪资高，资历辈份高，但能力水平还停留在20年前。现在，公司准备进行变革，走上正规化发展之路，但他们身居要位却不作为，而且抵触对公司的种种创新举措，还煽动不明所以的员工们抗议变革。老板希望通过我们HR部门来处理，我们之前也准备用绩效来解决，但他们反应强烈，闹过几次之后，绩效现在也变成形式了。现在，这些元老的问题已经影响到公司的继续发展了。对于这批元老，有什么好的解决办法吗？

### 【解答】

元老级员工在公司的资历、资源、在员工中的影响力等很可能根深蒂固，即使他们有不少违纪行为，也要思考再三，不能轻易出手。要争取公司资源，特别是争取老板的支持最重要。毕竟公司是老板的，公司未来发展何去何从，他最心疼，最不能容忍阻碍发展的因素，哪怕是老员工，只是因为毕竟一起打过天下，情面上还是要维持的。所以，处理时要讲艺术。我认为，最好是分类处理、各个击破为好，下面是我的思路：

1.力求老板支持。利用老板比较空闲的周末或下班后，与老板长谈一次，将自己对公司人力资源规划，特别是人才发展想法与老板交流下，同时说到这批老员工一些太过于严重的违纪行为，比如：煽动其他员工反对绩效考核、抵触创新变革等。说明既然是元老，就知创业辛苦、守业更难、发展是难上难的道理，就应全力支持公司和老板，不应成为阻力啊，是不是认为变革和创新影响他们的权威和位置了？相信老板与他们沟通过多次，为什么想不通啊，应当与老板想法一致，行动也要一致啊。

听到这些，老板一定会说出自己对公司规划的想法，而且也会举出与元老们沟通多次的例子来。但效果不好，改变不了，不换思想只能换人了，不过要注意方法，请人资部门注意，不要引起不愉快、仲裁之类的事情来。做到这些，老板会支持人资工作的。

2.请老板再出山。可以召集这些老员工开一个集体会，老板也要亲自参加。老板为主讲人，主要说说当前公司形势，已经到了不得不变革的程度，所有员工

都要支持，否则公司就只有垮掉，这个责任谁都承担不起。对此，元老们有什么意见，以前也与大家交流过，今天就敞开了讲，如果会上不讲、会下乱讲乱做，就别怪我不顾一起打天下吃苦受难的情分了，希望各位明白。当然，如果有更好的发展或愿意离开公司的，可以给我提出来，好说好散，说不定我可以支持各位。如果不支持创新，搞些小动作，人力资源部是可以照章办事，直到解除劳动合同，我是支持的。我们本来是一个战壕里出来的战友，不要到时撕破情面，朋友都做不成，就寒心了。

3.可以收集意见。老板如此重视和支持，人力资源部则可以趁热打铁，主动找到这些老员工，礼貌客气地向每个人问询各自的打算，都一一记下来，并让他们签字，说这是老板亲自要求的，他们多半也会签。

4.最好各个击破。先处理那些愿意拿点补偿金离职或找到新门路或老板愿意资助做其他事业的。这些处理起来比较容易，哪怕只有一两个，也会在他们当中起到带头和示范效应。后面多半难以拒绝，或者不得不支持公司的创新变革。

5.处理顽固分子。如果确实有个别不愿与老板配合的，人资部门要着手收集其违反公司规定的事实和证据，包括与其谈话的录音等。查看相关管理制度有相应规定没有，以及是否及时做过培训等，然后按照这些规定进行公开处罚和公告。像案例中说的那些违规行为，都达到了一般公司规定的“严重违反公司规章制度的行为”，则可以解除劳动关系，并没有任何经济补偿。如果因此走上仲裁，也只能如此了。相信这样的顽固分子一定是少之又少甚至没有。

6.分化孤立良策。对这些元老级人物，只要老板亲自出马，劝一些人支持老板的变革，安慰一些人离开公司，这应当是可以办到的。经过这样的分化后，那些坚决不支持老板的就会更孤立，处理起来相对容易些；如果再做其家属、朋友的工作，又可以分化一部分出来。这种蚕食政策是有效的，非常值得一试。

元老人物、老员工都不好处理，如果严格按照《劳动法》《劳动合同法》来处理更是难。那些解除劳动关系的条款都不一定那样适用，一些违规证据和事实也不是那么好收集的，公司的制度制订流程也许并不那么严谨，加之他们在公司的人脉、关系都比较多，很可能牵一发而动全身，弄得他们与公司两败俱伤，就没有必要了。所以，情感化、据实分化、老板支持是比较好的办法，而且不要急于一时，可以分步骤、有计划、有针对性来对某位老员工实施具体有区别的处理办法，效果可能要好得多。

老，并不一定是顽固、落后的代名词，一些老科学家、艺术家仍然活跃在一线就是很好的例子。如果能够充分站在他们角度，想他们之所想，打开心结，相互体谅，是可以挽救他们中看似顽固的的相当一部分人，让他们继续发挥经验、带动新人，何乐而不为呀？

## 员工考勤作假，怎么处理？

我是上海一家制造企业的人事主管，在本部门里有一位员工，负责管理全公司所有人员的考勤。他在职期间，每月汇总考勤数据，将汇总好的数据给我做薪资，但经常将自己的考勤迟到或者早退数据抹去。这个月，他又一次做手脚的时候被路过的领导当场逮住。领导大怒，要求我们人资部门严肃处理，言下之意是让辞退他。我想请问，因为考勤作假而辞退员工，会有什么风险吗？我要怎么样来具体操作？

### 【解答】

1.收集证据。上下班打卡处有摄像头，就调用历史记录，查看其上下班打卡情况；领导发现的或原来的修改行为，可以让员工写出书面情况说明（可以告知公司不会追究或从轻处理）、认识自己的错误；找员工交谈，做好录音、录像等准备。

2.制度完善。回头查看下《员工手册》或公司管理相关制度，在处罚方面的“严重违反用人单位规章制度”中是否有“修改考勤记录的行为”，制订过程是否有工会讨论、公开公示、组织培训签名等，是否有违法的内容。如果存在不完善的地方，有些单位采用后来作假来完善，我认为是不可取的，毕竟假的就是假的，总会在今后的过程中出现漏洞。

3.其他方面。《劳动合同法》第三十九条对六种情况进行了规定，用人单位都可以据此解除劳动关系而不用承担经济补偿。

4.做出处理。如果以上行为、事实、证据都比较充分，而且制度合理合法，公司则可以依此做出解除该员工劳动关系的决定，并通知员工本人签字，也可以通过EMS等渠道送达员工本人。当然，如果不具备以上条件，则最好协商，说出许多利害关系，劝其主动辞职，这样公司就少去一些麻烦。我认为，即使因此要补偿部分费用，只要不高得离谱，都是可以劝老板接受的。

辞退员工，解除劳动关系对员工和公司来讲都是一件大事，不能随意作出决定，一定要依法按制度办，不能想当然、心血来潮式地处理。在现实工作中，一些冲动型领导因为员工做出了某些违纪行为，通知HR部门“立即开除、一分钟也不要留”，结果因为“制度不健全、流程不合理”在仲裁、诉讼中败诉，既给企业带来名誉损失、又让留在公司的员工感到心寒，真是双倍损失啊。我们来看看《劳动合同法》第三十九条劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：

（一）在试用期间被证明不符合录用条件的；（二）严重违反用人单位的规章制度的；（三）严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；（四）劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；（五）因本法第二十六条第一款第一项规定的情形致使劳动合同无效的；（六）被依法追究刑事责任的。

## 员工比较分散的情况下，怎么做考勤管理？

我入职了一家销售企业做人事专员，给我分派了一项全公司每月考勤管理的工作。公司总部在福建，但是在全国很多地方都有办事处，各地人数不均，有的办事处有几十个员工，有的地方就只有一名业务员。这样每个月在做考勤的时候，就比较有难度，很多情况都难以核实。每次也都有不少地方忘记按时交考勤表，要三催四请他们才给过来，弄得我每次一到月底就精神紧张。这种情况下，我应该如何来做考勤管理？

### 【解答】

我没有在类似的销售企业工作过，但曾经有过在某集团公司销售中心的工作经历。当时也是全国各地都有办事处，各地办事处人数不均等，但我们在考勤方面并没有出现什么麻烦的事，相对来讲，还是做得比较到位的。下面分享下：

1.制度完善。公司总部人事部门要完善员工考勤管理办法，对员工出勤、考勤、表单提交、迟到早退请假等事项做出清晰规定（对不能按时完成的将做出哪些处罚）。并经过实际工作运行或员工意见，不断修改完善，达到适合公司各部门业务特点。

2.各地考勤。众多的办事处，必须要依靠各地办事处负责人，赋予他对下属员工的管理权，包括考勤监督等。可以是原始的纸质打钩打叉考勤，也可以是考

勤机打卡上下班，总之，办事处负责人要负起监督责任，如果是一个人的办事处，则归入附近较近的办事处考勤或者代管。

3.目标管理。我认为，销售企业各地办事处，主要考核的指标是销售业务情况，包括收入、市场拓展、利润、安全等。考勤只能代表其出勤情况，并不能证明其主要工作业绩。也就是说，考勤只要基本过得去，每月能够按照提交到总部，抽查时没有太过分的错误（比如上班时间在办事处成天睡觉、打麻将、喝酒等），则可以不必太认真，主要抓住其业务版块的完成情况。试想，如果出勤有问题，要较好地完成销售任务也是不容易的。当然，如果能够做到经常休息、玩耍而同样可以完成销售任务，那真是销售精英，如果考勤有点不太好，我觉得也是可以理解的。

4.宽松有度。作为销售型企业，对各地办事处负责人要给予充分信任和权力，否则，即使总部监督，极可能做不到位。当然，随时对可疑办事处或员工进行某种方法的抽查和核实是必要的，如果发现有严重违纪的行为，则要严肃处理。

5.培养线人。在各地办事处，如果有1至2位可以给人事部门说真话、随时反映真实情况的“线人”，人事部门就可省去不少核实工作。当然，对他们反映的情况也要进行认真分析，避免他们反映了不真实的情况。必要时听听办事处负责人的意见或其他员工的说法，几个方面综合起来就容易找到谁是谁非。

针对企业管理，包括人资考勤管理，公司是可以依照国家、地方相关法规、管理制度，只要在制定过程中，保证内容、流程、形式等合法，就可以实施的。

《劳动法》第四条规定“用人单位应当依法建立和完善规章制度，保障劳动者享有劳动权利和履行劳动义务”，第八十九条规定“用人单位制定的劳动规章制度违反法律、法规规定的，由劳动行政部门给予警告，责令改正；对劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任”。

## 离职交接期的考勤管理如何做？

我们是河南的一家改制企业，公司有一项规定：离职员工必须要有1个月交接期，如果未交接完，就继续延长，如果是提前交接完毕的，员工也要待满一个月才能走，以便留

出一段适应期。而员工提出离职后心已经不在公司，经常请假，早退，导致他们的考勤很难做。看到这种现象，我向公司领导建议，做好离职交接就可以提前走人，不要再拖这么长时间，但领导还是坚持。既然领导不批准，那么，对于离职交接期员工的考勤管理，要如何来做呢？

## 【解答】

我认为人资部门既要站在公司角度去考虑问题，更要站在法律和员工角度思考。因为，一旦公司违法而员工提出仲裁和诉讼导致公司败诉什么的，最终公司也会为自己的做法买单啊。因此，我提出如下几点建议：

1.按制度考勤。公司一定有考勤管理办法，我想没有专门针对离职工作交接期的特别规定吧，那就统一按照制度来执行。不管是迟到、早退统统汇总，该扣工资的扣工资，该处罚的处罚，该通告的通告。当然如果上级领导特批不做不处理时也只能按照领导意见办。

2.按法规培训。关于考勤方面的法律规定，一定要在入职培训时向新员工讲解清楚。当然，公司实际的规定也要给予说明，同时讲到“如果不认可公司的规定，可以放弃入职，否则就应遵守”。当然，要让员工在培训后签字甚至盖手印。

3.向员工提醒。我认为，公司这样的规定和做法，特别是领导的顽固和无视法律规定，会让人资部门的工作陷入被动。如果因此出了问题或官司，领导一定会怪罪下来，把一切责任都推向人资。所以，我建议，人资部门可以提醒部分员工提出离职申请时，顺便复印一份提交给当地劳动部门。如果时间一到无法离职，则电话通知劳动部门，让劳动部门来电话通知公司办理离职手续。人资部门则可以将这样的情况告诉领导。逐渐的，领导的顽固将不得不改变。

4.仲裁和诉讼。如果领导顽固到底，人资部门可以暗示离职员工到仲裁庭申请仲裁，如果公司不服再诉讼，直到为自己争取到应有的权利。看领导能顽固到什么时候，我就不相信他在法律面前不低头。对这样的领导或公司就要痛打落水狗，让他们早一点在市场上消失。人资工作者不要助纣为虐，只是在工作中要注意技巧，保护好自己也是必要的。

我们来看看《劳动合同法》中以下几条的规定，就知道本案例中做法错误之所在了。

第三十六条：用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同。第三十七

条：劳动者提前三十日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同。劳动者在试用期内提前三日通知用人单位，可以解除劳动合同。第三十八条：用人单位有下列情形之一的，劳动者可以解除劳动合同：（四）用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的。

## 员工试用期转正后发现不能胜任本职岗位，怎么办？

我在浙江的一家外贸公司做人事主管。上周，销售部经理找到我，说想让我开除他部门的一名采购。这名采购入职两个多月，刚刚转正不久，之前转正是因为她的态度好，做事认真，干劲足，但我们对她的业务能力并不是很满意。现在转正后，她开始接手正式的采购工作，但是交给她的任务总是不能按时按质完成，一些东西甚至要改上十多次，严重影响其他有工作关联的同事。对于这样在转正后才发现不能胜任工作的员工，我应该怎么样操作才是最合适的？中间有哪些风险点需要注意规避？

### 【解答】

对待“不能胜任工作的员工”，还是应当“以法律为依据，以事实为准绳”，最好不要随便忽悠，等员工到外面咨询或清醒过来再找公司理论就为时晚矣。按照这样的逻辑展开如下分析。

1.法律规定。《劳动合同法》第四十条：有下列情形之一的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同：（二）劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的。

2.正规做法。如果要用以上规定来处理该名采购人员，顺序可以是这样的，其中的风险点也应注意：

（1）采购职责。该员工是从事采购工作的，其岗位说明书中的职责是否清楚，是否有该员工和其经理的签名确认。

（2）绩效目标。该员工的采购工作是否明白规定了各方面的绩效目标，这样的绩效目标是否有该员工和经理的签名确认。

（3）绩效考核。公司或部门的绩效考核管理办法在内容和制订流程上是否

合法，也就是工会、职工代表讨论了吗？进行公示了吗？而且对该员工进行过培训吗？有他的签名吗？而且管理办法中有明确说什么样的明绩效结果就是不能胜任工作的表现吗？

（4）工作结果。该员工各项工作结果如何？是否达到绩效目标约定的合格线？这样的情况是否处在“不能胜任工作”的范围内？这些结果必须经得起追溯或者有充足的证据和材料。案中所说“交给她的任务总是不能按时按质完成，一些东西甚至要改上十多次，严重影响其他有工作关联的同事”，这些情况有没有充足的事实和证据，而且达到“不能胜任”的程度没有，或者说《绩效管理办法》中有没有明确说明这样的情况就算“不能胜任”。如果不能肯定回答，则不能胜任的结论将难以成立。

（5）培训没有。该员工出现案中的情况，公司或部门展开过哪些针对性的培训？不管是思想心态、采购技能，还是与供应商的交流沟通、对产品要求的理解等。特别是那些绩效结果较差的方面，培训了哪些内容，有什么培训记录，收到了什么效果，有该员工签名吗？

（6）调整岗位。如果没有培训，进行过岗位调整没有，是调整到类似岗位还是调整到跨度较大的岗位了，调岗位的单据上有没有员工签名。

（7）再不胜任。经过培训或者调整岗位后，该员工如果出现类似以上各条的情况，证明其“仍不能胜任工作”的证据和材料是充分的。

（8）正规做法。如果该员工出现“再不胜任”，那么，则可“提前三十日以书面形式通知该员本人或者额外支付一个月工资后，可解除劳动合同”。

3.销售经理。对销售经理说“开除”一事，也应根据以上的逻辑过程和法律规定进行简要解释，以免他对该员工进行了先入为主的处理，导致人事部门再来处理时难度加大。

4.现实做法。其实，一般公司要将岗位说明书、绩效制度、绩效考核、绩效结果、培训管理、岗位调整等环节做得合理合法、滴水不漏是非常不容易的，也就是说，要严格按照《劳动合同法》第四十条第二款来处理“不能胜任工作”的员工是不容易的。

所以，对于业绩不好、经培训劝导仍没有改观或转岗后业绩仍不好的，应多与员工交流和协商，多站在他的角度来分析，引导他主动提出离职。换一个公司



环境，说不定业绩就会好一些。这样，就少去了需要那么多事实和充分证据的麻烦，而且也不用提前通知或额外支付一个月工资。当然，这个劝导的过程是需要动一番心思的，必要时可以主动帮其介绍、推荐其他公司，如果公司条件、工资待遇都比现在略好，员工何乐而不为呀？

5.注意事项。如果员工在试用期中就发现不能胜任，处理和解决起来就相对容易些，公司付出的成本也会小一些。所以，员工入职后试用时，作为部门经理，要密切注意他的工作情况，包括态度、能力等，当然也要注意工作过程和结果。如果发现有不适合的情况，要及早介入劝离或者知会人事部门一起来处理，而不能看到其他次要方面似乎不错就勉强让其转正。殊不知，转正过后处理起来就要麻烦一些。

## 员工偷偷在外兼职，能否享受工伤待遇？

我们企业在深圳，公司里有一名司机，工作时间为正常白班，他下了班以后，就偷偷去另外一家公司兼职开车，我们也一直没有发现。就在上个星期，他在兼职期间的凌晨3点出了车祸，脚掌粉碎性骨折，经过治疗之后，还是没有保住脚。现在，他强烈要求我们公司给他申报工伤，他的家人也来过公司好几次了，闹过也恳求过。我们公司有给这名员工正常缴纳社保，但没有禁止在外兼职的相关规定。我想请问，对于该员工的这种情况，我们应该怎么处理比较合适？

### 【解答】

针对本案例情况，可以这样来处理。

#### 1.案件要点。

(1) 企业情况。深圳一家企业，正常缴纳社保，但无禁止在外兼职的规定。

(2) 司机情况。该司机为正常白班，可他下班后偷偷去另一公司兼职开车。上周兼职时凌晨3点，出了车祸，脚掌粉碎性骨折，但治疗后，脚没保住。他要求公司给他申报工伤，其家人也来过、闹过、恳求过。

(3) 如何处理。对以上案情，公司应当怎么处理比较合适。

2.恰当处理。对待该案件的具体情况，可以这样来处理。

（1）解释申报条件。将国家和深圳关于工伤的规定拿给该司机和家人看，告诉他们该司机的行为已经不符合本公司给他申报工伤的条件，本公司没有义务给他申报工伤，即使去申报，社保部门也不会批准的。

（2）带去咨询社保。可将该司机和家人一起带到深圳当地某社保部门的医保窗口，将出事过程和情况如实告诉工作人员，他们的解释应当更权威，更容易让该司机和家人相信。

（3）交警调查结果。交警对车祸的调查处理结果，以及车主所购保险等情况，让该司机和家人紧紧抓住那些机会，这样损失或责任可能会小一些。

（4）应找兼职公司。经过这样的过程后，该司机和家属应当清楚，那家兼职公司才应当给其申报工伤，不管那家公司给他办理社保没有。总之，让他们去找兼职公司才是正确的渠道，吵闹是没有任何作用的。

（5）承诺适当安慰。对这样的车祸，公司也应表达适当的安慰和同情。只要该司机和家人走正规渠道，不在公司吵闹，可以承诺，给予一定资金的人道援助，但不可能太多，几千或者一万左右是可以的。

3.提醒注意。针对本案件，在解释过程中，要注意，虽然公司“没有禁止在外兼职的规定”，但这完全可以引用《劳动合同法》第三十九条的规定来解释。国家法律肯定是能够让员工和家人服气的，千万不要因此而慌了手脚。

其实，出了员工伤害行为，根本没必要惊慌。一是积极对员工进行救治；二是配合相关部门对事故进行调查；三是进行工伤申报工作（在弄不太清楚是否属于工伤时，都可以进行及时申报，否则，72小时的时效过了就比较麻烦）；四是积极对员工及家属进行安慰；五是要在公司内部进行“四不放过”的深刻教育。

4.相关规定。本案例涉及的规定有：

（1）《劳动合同法》

第三十九条劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：（四）劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的。

（2）《工伤保险条例》

第十四条职工有下列情形之一的，应当认定为工伤：（一）在工作时间和工作场所内，因工作原因受到事故伤害的；（二）工作时间前后在工作场所内，从事与工作有关的预备性或者收尾性工作受到事故伤害的；（三）在工作时间和工作场所内，因履行工作职责受到暴力等意外伤害的；（四）患职业病的；（五）因工外出期间，由于工作原因受到伤害或者发生事故下落不明的；（六）在上下班途中，受到非本人主要责任的交通事故或者城市轨道交通、客运轮渡、火车事故伤害的；（七）法律、行政法规规定应当认定为工伤的其他情形。

第十五条职工有下列情形之一的，视同工伤：（一）在工作时间和工作岗位，突发疾病死亡或者在48小时之内经抢救无效死亡的；（二）在抢险救灾等维护国家利益、公共利益活动中受到伤害的；（三）职工原在军队服役，因战、因公负伤致残，已取得革命伤残军人证，到用人单位后旧伤复发的。职工有前款第（一）项、第（二）项情形的，按照本条例的有关规定享受工伤保险待遇；职工有前款第（三）项情形的，按照本条例的有关规定享受除一次性伤残补助金以外的工伤保险待遇。

第十六条职工符合本条例第十四条、第十五条的规定，但是有下列情形之一的，不得认定为工伤或者视同工伤：（一）故意犯罪的；（二）醉酒或者吸毒的；（三）自残或者自杀的。

## 不定时工作制人员不满意工作时间安排，怎么办？

我们是一家快消品销售公司。企业有营销人员近1000人，公司为他们申报了不定时工作制。在实际执行过程中公司规定：营销人员上班打卡，下班则不打卡，以避免员工在加班问题上纠缠不清。但是营销人员一直以来意见都很大，认为公司周一至周六都安排开晨会、夕会，再加上跑客户的时间，让他们每天工作都超过了8小时，并且觉得下班不打卡是公司不愿留下员工加班的证据。长此以往，营销人员的流失也比较大。请问这种情况下，我们该如何安抚员工？

### 【解答】

针对不定时工作制，作为HR者，该如何协调员工与公司之间的关系呢？下面是我的想法。

1.看相关规定。劳动部《关于企业实行不定时工作制和综合计算工时工作制的审批办法》第四条：企业对符合下列条件之一的职工，可以实行不定时工作制。（一）企业中的高级管理人员、外勤人员、推销人员、部分值班人员和其他因工作无法按标准工作时间衡量的职工。第六条：对于实行不定时工作制和综合计算工时工作制等其他工作和休息办法的职工，企业应根据《中华人民共和国劳动法》第一章、第四章有关规定，在保障职工身体健康并充分听取职工意见的基础上，采用集中工作、集中休息、轮休调休、弹性工作时间等适当方式，确保职工的休息休假权利和生产、工作任务的完成。

2.针对性安抚。针对案例中执行的“上班打卡，下班不打卡”的规定，以及行销人员的意见，可以进行如下安抚：

（1）政策解释。行销人员实行不定时工作制是符合国家规定的，公司依法进行了申报并经过相关部门批准。

（2）目标解释。行销人员的主要任务是完成自己的销售工作，获得自己满意的底薪、奖金、提成以及综合能力和职位的提升等。

（3）打卡解释。为了让大家充分利用好有限的时间，公司规定了上班要求打卡，并进行晨会。目的是让大家彼此分享自己的行销心得和经验，对大家的行销能力和业绩都是很好的促进。毕竟大家都从事着相同或类似的工作，只是市场不同、具体的客户不同，但方法和技巧上是可以相互借鉴的。如果不进行上班打卡，大家虽然也可以进行一定范围内的交流，但确实没有大家一起交流方便，因为还可以看到彼此的眼神、表情和动作等，如果只是电话联系，便会失去直接性和面对面的感受。

（4）上班时长。上班后一直到下班的这段时间由大家自由支配，目的是根据各自客户的特点，安排好拜访、约谈、拓展客户，而不用公司来统一约束时间。也就是说，如果你积累的人脉和客户资源比较丰富，上班后你完全可以自由支配时间，可以进一步拓展客户，也可以巩固老客户，还可以不进行这些。当然，如果你的这些资源比较欠缺，则需要花相当时间去打基础了。但随着自己能力增长、经验丰富，是能够节约出不少时间的。

（5）夕会安排。只要你按照自己的工作安排完成了当天的任务——当然，如果你没有完成当天的任务，其他人也不能把你怎么样——但是，每天的夕会是要统一参加的。目的是让大家回顾当天的经历，彼此总结成功与失败的经验教

训，期待“日清日高”的结果，这对大家的成长和自信心建立是有帮助的。

（6）不打卡好。开完夕会不让大家打下班卡，并不是公司不愿留下员工加班的证据，其实是为公平起见。一是上班期间有的员工在做这件事，有的在做其他事，有的还没有做与工作相关的事。二是大家这个时段是如何工作的，也没有确切的证据、证人等来证明。公司也不想细细追究这些过程，只是想让大家根据自己的实际情况灵活安排时间而已。三是如果打卡可能对公司不公平。因为上班到下班这段时间，也许比正常的8小时长，但是否全都用在了工作上，而且是不是每天如此，大家摸着良心想就不会再说什么了吧。

（7）重视结果。行销工作，过程很重要，其实是说技巧和方法很重要，关键看大家如何充分运用好有限的时间。有的人只花少许时间就能够完成任务，有的人则花许多时间也不一定能够奏效。所以，公司用心良苦地召开每天的晨会和夕会，目的就是让后进者从先进者那里取经补短，争取花较少的时间就能够完成任务。

（8）加班无用。其实，大家退一步想，即使公司让大家下班打卡，你的加班时间并不多而且也是有限的，也只能在底薪上获得十分有限的收入增加。大家想，如果一个行销人员要靠加班时间积累促使底薪增加来提升自己的收入，是不是让外人好笑，这样的行销人员能够快速成长吗？相反，大家是不是应当提升自己的能力和行销技巧，争取超额完成任务，通过提成的增加来提升自己的收入和行销能力？这对自己的当下和今后职业发展的好处是不是要多得多？

## 公司重要部门负责人全体提出离职，**HR**经理该怎么帮助老板处理？

A女士是一家民营企业的HR经理。去年公司老板花大成本从竞争对手企业挖过来一批管理者，安排在公司的重要部门和部门负责人岗位上。他们也带了一些亲信过来，均安置在部门重要岗位上，这帮人也同时为企业带了不错的效益。但是，仅仅一年时间，老板当初担心的事情就发生了，他们基本掌握了公司的命脉，出现了许多以公谋私的情况，公司利益遭遇严重威胁。老板意识到了情况的严重性，于是找回了已经退休的原生产经理（跟老板一起打天下的元老级人物）回来坐镇，希望能抑制那帮人。岂料此举立即引起了他们的极大反应，立马纷纷向老板提出辞职。如果重要部门负责人及下属全部离职，公司

能否正常运作都是个大问题。在这种情况下，A女士被叫到了老板的办公室，那么现在，作为HR经理A女士应该要怎么办呢？

## 【解答】

挟天子以令诸侯在当今经济界变成不少人用“自己有本事、有技术等”要挟老板，想达到加工资、分成、介绍亲属进公司等目的。然而，有的老板当初对发生此事预计不足或没有采取相应措施，导致局面十分被动，受制于这样的人。然而，客观地讲，谈判是要讲实力和价钱的，这些“要挟者”的行为也没有的违法（除非以公谋私有确切证据）。换个角度讲，也是可以理解的。然而，A女士毕竟是老板的HR经理，老板找到自己想办法，就应当给老板出谋划策，以顺利渡过这个难关。

看了这个案例，不知大家有没有“养虎为患、早知今日何必当初”的感觉，然而事已至此，一切抱怨或后知后觉都是没有用的。只有面对此情此景，想办法使公司运作正常、也不过分受制于这帮人，并为今后公司长远发展积累人才队伍，才是正招儿。个人建议如下：

1.A女士要感恩。俗话说得好“酒醉时想到的人，才是你的朋友”，困难时希望你帮助的人才信任你的人。现在，老板被这帮人要挟着，面临公司经营正常与否的大事，身为HRM的A女士，一定要急老板之所急，为老板想到比较好的办法，来解决好这个问题。这时绝不能有任何退缩。说难听点，虽然是老板“引进狼”的，但HRM也有提醒、建议和监管的职责。处理好这件事，对A女士来说，一是自己份内的事，二是到了自己表现能力并感恩老板的时候，三是报答老板的信任之情（为什么老板不找生产经理或其他管理层来商量）。千万不要认为老板是将“皮球和烫手山芋扔给自己”，否则会影响自己的判断和行动。

2.分析对手情况。这帮人有管理人员、重要岗位人员等，人数看来不少。目前要集体离职的原因或导火索是原生产经理回来上班，并没有提出集体加工资、升某些人职位等要求，只是出现不少“以公谋私”现象，让老板觉得公司利益受损。另外，人为财死、鸟为食亡是多数人的本性，许多看似抱团的现象，只要分析清楚他们的真正需求和目的，然后分别对症下药，是不难处理的。

3.分化瓦解对手。A女士身为HRM，一是职责所在，二是有一定职位，三有女士先天的细腻，完全可以主动找下这帮人中的几个重要人物，分别进行谈心，了解离职的真正原因。为什么要一起离开？对某某有什么意见？对公司业务等

有什么希望？建议采取哪些措施比较好？对自己的待遇、福利等有什么看法？家庭情况子女？都可以了解下。了解这些情况后，可以承诺说，公司会认真研究和考虑你的想法和建议，但没有出结果前，请一定要好好坚守自己的岗位，对得起老板给的工资和自己的良心嘛。当然，A女士可以安排下属同时对其他非重要岗位的人员也展开了解，争取在大致相同的时段内完成。然后统一花一两天时间汇总，并提出自己的处理意见，给老板审阅。主要是暂时部分满足主要几位人物的要求，其他员工可以零星满足一些条件即可。

4.协调生产经理。这帮人虽然对生产经理有较大意见，但A女士完全可以和这帮人当中的几个重要人物沟通：请这个生产经理回来是公司的决定，是想发挥他对公司熟悉的优势，让公司的生产、产品品质更稳定，也只是暂时的，不是长期的。他具体负责的一些职责也会有适当调整。请放心，把公司的生产稳定后，就会有其他考虑的，这是老板也是公司的意见。另外，给生产经理打气，同时将一些职责（比如容易得罪人的审批职责）减少一点，要么收归老板、要么合并到HRM，暂时不给到这帮人手中，当然待遇是不变的。主要是平息这帮人暂时的情绪，以平稳渡过这个关口，以免影响公司正常运作。

5.联系相关人才。如果公司被某些人长期绑架肯定不利于发展，所以，HRM要针对公司这些重要职位以网络、推荐等内外部招聘方式发现和储备人才，并保持经常联系或到公司来做客、参观、指导，并注意保密，要吸取前车之鉴，避免找一个单位的好几个人才。

6.完善相关制度。对哪些违规行为可以列入“严重违反公司管理规定”要进行完善，而且要十分具体和量化处理，按合法流程进行讨论、公示和培训，为今后仲裁或诉讼提供公司制度支持。

7.收集违规证据。既然有“以公谋私”的现象，只要紧盯目标对象，包括单据、签名、客户等，包括这帮人内部矛盾、下班吃饭聊天等，只要坚持跟随，一定会发现相关证据的。注意不露声色、安静收集，以便到时一起算总账或“反要挟”：要老实，否则“法律伺候”。

8.请示汇报老板。大约一周或十天左右，就可以将以上所有了解到的情况汇报给老板，供老板决策。一是暂时答应某些条件、稳定这帮人，采取满足主要几个人物的部分要求，但对有确切违规证据的少数不愿配合公司稳定公司运作的人，一定要依法提出诉讼，起到分化他们、杀一儆百的作用。二是要安慰生产经

理的情绪，既要适当减少职权，又不能离开公司。三是要积极寻找公司主要岗位人员的替代者，以便零星地换掉这帮人。

## 员工出现违法行为，HR怎么处理？

我们公司有一名生产班长，52岁，已经在本单位工作了几十年了，最近因消极怠工、不服从部门工作安排被降职降薪。他个人认为是部门经理故意刁难他。在同部门经理沟通未果的情况下，就在今天，他到部门经理办公室，拿刀抵住部门经理的腰，让部门经理恢复他的岗位和薪资，幸好总算被我们劝下来了，没有发生伤人事件。问题：1.该员工行为已经违法了，但是现场没有其他人员，没有证据，该如何处理该员工？2.部门经理的人身安全已经受到了威胁，如果辞退员工，怕是有进一步过激行为，如何两全？

### 【解答】

案例中这样的情况我遇到过好几次，结果都是化险为夷、平安处理。如果不能和平对待，出现哪一方人身伤害事件，对公司来说都不是好事，公司都会因此承担相应的责任，而且负面影响较大。根据处理心得和本案实际情况，可以这样来对待：

1.当场劝阻，以免事态扩大。对于“拿刀抵住经理的腰，要求恢复岗位或薪资”这种行为，在场的所有人一定要勇敢上前给予劝阻。果断夺下刀，不要害怕自己受到伤害，强行拉其坐下或到一个安静的地方，说明这种行为的严重后果。如果有摄像头录像送到派出所去，这种行为是可以拘留的。如果不能当场及时制止，会酿成伤害，要么伤害经理，要么将伤害这位班长，或者伤害到其他同事。这样都只能将事态扩大，造成更大更多的损失，是不利于原有问题解决的。把拿刀威胁的场面化解后，让该班长离开经理办公室，回到自己岗位上认真反省。

2.派员值守，直到平静处理。为保证不出人身安全事故，HR部门有必要通知保安部，加强对生产经理办公室及经理人身安全的保护，特别是在公司上班期间。同时要派人注意那位班长的举动，一有动静，立即通知相关人员防范，直到这件事有处理结果。

3.双方劝导，寻找中间路线。紧急事态暂时处理后，要立即各找或将双方叫到一起来，进行解释、引导，说明情况，化解误解。对该班长甚至其家属，要劝



导不要一时气不过就做出冲动的行为，要想想自己、家人、小孩、父母今后的处境，不能太自私，到时再来后悔就晚了。另外，消极怠工的真正原因是什么，不要想当然就认为是经理在刁难，有没有自己没做到位的地方，多反省自己才对。当然，如果经理有欠妥的地方，我们也会加强引导甚至批评。只有做到对事不对人，管理才能公平，员工才会服气。

对于已经做出的降职降薪决定，公司不可能出尔反尔、收回成命。班长可以带领人马努力工作，做出较出色成绩，经理给予及时奖励是可以的。几十年的工作经验发挥得好，是完全可以更好地为公司为部门做出贡献，获得奖励的机率也比较大，希望回到本职岗位、想办法做出成绩来。

4.若不听劝，就找警察出面。如果班长不听劝阻，或者劝其离开经理办公室，然后又反反复复去威胁经理。HR部门完全可以通知110或片区民警来处理这事。一般情况下，会将该员工、经理和HR人员一起带到派出所，询问笔录、说明严重程度。听劝并保证不再做出什么行为则放其回来。否则，若是多次出警还这样的话，极可能会被拘留。

5.不服管理，依规进行管理。对该部门经理，HR要给予支持和理解，对其不妥的地方也要指出甚至批评，严格按工作要求和公司制度进行管理，不可打击报复，更不可对人不对事，要公平、公正，任何处理结果经得起时间的检验。否则，引起员工不满会让自己的管理失去基础。

当然，公司的规定和制度一定要合法、讲程序，不得随意率性想当然地写一些违法的制度，而且制度要对员工培训到位，以免员工说不知道有此规定。

6.不服处理，劝其仲裁诉讼。在平时的管理工作中，如果员工有意见或不服从管理，在公司内部有相应的申诉渠道。如果不服从申诉的最终回复，还有外部的仲裁或诉讼途径。对于那些冲动而大吵大闹、动人打人、伤人等恶意行为，公司只能以法医之，毕竟公司资源要丰富和强大得多。在这些歪风邪气面前，不能退步，只是要讲究方式方法，不要因此伤了自己或者无关的人，迂回一点也许更能解决问题，如果正面应对可能造成更大后果。

另外，员工本人因为某些一时难以想通的事或人，可能会钻牛角尖，或者希望通过某些夸张的做法吓住某些管理人员而让步。总之，对这些做法，还要劝导员工家属共同做员工的思想工作，多为家庭的今后想想，不要因此步入“不归路”，这样的效果可能要好些。

7.法律裁决，不服也只能服。不管是班长过激的行为导致了某种严重的后果，还是经理对班长的管理公正合法与否，只要上升到法律渠道，最终都有一个结果的。不管是哪一方，都必须执行法律的最终判决，这是最后最终的结果，如果再不服，只能受到法律的惩处。

8.法律基础，员工也要知晓。员工不仅仅出现在公司里，遵守公司制定的合法制度是必须的。然而，更多的时间是出现在社会、家庭或其他场合中，国家、地方的各种法律法规同样必须遵守。《刑法》、《民法》、《婚姻法》、《治安处罚条例》、《交通法》等，作为一个公民，都应当要了解。所以，公司要通过各种渠道（宣传栏、知识竞赛、法制讲座等）向全体员工普及法律知识，让大家知道违法将受到各种处罚，减少冲动、鲁莽的行为，真正做一个知法、守法、护法的公民和员工。

## 因身体原因导致效率低下的员工如何处理？

我们公司的保洁工作使用的是派遣工。其中一名保洁人员因身体确实有病，大概每隔1~2个月请1周或半个月的病假，而且平时工作质量也较差。所以我们也一向尽量安排轻松些的工作给她，只要她拿来医院开具诊断的证明书或请假条，单位也给出了相应的病假工资。但这样下去既耽误工作，又给公司带来诸多不便。我们要怎么样处理比较好？

### 【解答】

保洁、保安甚至生产线员工，不少单位都使用派遣单位的人员。这些人员与派遣公司签订劳动合同，人事关系、五险等都与派遣公司发生关系，用人单位只是在用工期间进行管理并定期支付报酬，相应的法律条文在《劳动合同法》第五章特殊规定第二节劳务派遣。但如本案陈述派遣工患慢性病如何处理，条文中是没有规定的，也就是说用人单位可以与派遣公司进行约定。对此，建议如下处理：

1.首先查看《派遣协议》的规定。用人单位使用派遣工，一定会与派遣公司签订《派遣协议》，对双方的权利、义务、派遣工管理、费用支付、何种情况可以退回派遣工、争议处理等都有相应的约定。主要查看退回派遣工的规定有没有约定派遣工得了哪些疾病、慢性病等，用人单位是可以退工的。如果有这些规

定，直接如此操作即可。

不过，即使有这样的规定，用人单位也应与派遣公司共同找到该员工，将这些规定和具体情况说清楚，退回派遣公司后，将由派遣公司做进一步安置或其他处理。当然，具体怎么处理，得看派遣公司与派遣工之间的约定或协商，用人单位可以不去理会。

2.再看公司制定的规章制度。公司的各种规章制度，对派遣工和自招工同等适用，这在入职培训或相关管理制度中应当明确。如果公司管理制度中明确规定派遣员工得了哪些疾病、当月请病假多少天、连续请病假多少天、工作质量低到哪种等级等等则退回派遣公司，那么，用人单位与派遣单位、派遣工说明情况，是可以退回的。当然，同样需要掌握派遣工所出具的医院诊疗证明和请假条。

3.几方协商人性化处理为好。前面两种处理方法都是基于用人单位与派遣公司约定或者用人单位有相关明确规定的情况，无疑显得有些冰冷，让派遣工没有选择的余地。如果遇到派遣工家庭比较困难，可能就会与派遣公司发生劳动纠纷，甚至牵连到用人单位，或者说会让用人单位和派遣公司各自承担一定的费用，不管叫慰问费、补偿金或者其他什么的。即使仲裁或诉讼，也会基于同情弱者的情分上，有些表示的。

但是，一般的派遣协议或公司规章制度还不会规定员工得了哪些疾病或慢性病就可以辞退的，否则是违反员工病假的规定或者歧视行为。所以，对于案例中这种情况，最好由用人单位、派遣公司、员工、员工家属等几方拿着医院的诊疗证明，一起去找找到治疗的医生，了解员工病情发展、严重性、长期性等，并与员工及家属本着有利于健康、家属和睦方面考虑，协商让其主动离开用人单位就医。用人单位本着人道主义可以给予一定的慰问金，但派遣公司则需要提供员工应当享受的医疗期待遇，除非员工愿意主动离开派遣公司。

4.多做一些关怀，让其他员工感受到公司的温暖。虽为派遣工，因为不能影响公司正常管理而退回派遣单位，但也是公司的一员。况且得了慢性病，员工心里一定承受着较大压力，公司应当适当给予关怀，送些慰问品，并为其病情在公司范围内保密，甚至帮着寻找其他专业医生，劝慰家属协助治疗、正确看待病情等。公司这些善举，虽然今天不会很快让员工知道，但时间长了，总会传出去的。

员工才是企业真正的上帝和主人，企业对员工有真诚的关心和爱护，才有员

工的真心付出，企业的产品或服务质量才可能提高，最终才可能赢得市场、赢得消费者的满意。

## 劝退员工，导致其他员工没有安全感，怎么办？

我是一家工程公司的行政人事专员，公司有30多人。最近，有一名员工因为个人原因，不再胜任岗位了，我们经过考虑之后，对他进行了劝退处理。在当事员工这里倒是没出什么篓子，很快就把手续办完了。但后来我在和一些员工闲聊时，感觉到他们因为这事而心有余悸，很没有安全感。我不想因为此事而影响大家的工作状态，请问：有什么办法可以消除这次事件的不良影响呢？

### 【解答】

员工离职不单是对离职员工本人有一定影响，其实对离职员工周边在职的同事也有影响，包括案例中说的“心有余悸、没有安全感”。这其实就是没有较好展开对在职员工的解释、说明和安抚工作。根据离职几个大类的原因，可以展开对在职员工的相应工作，以较好稳定员工队伍。

1.辞退开除官司类——可在公司内外进行宣导。对员工本人而言，被公司辞退或开除，甚至与公司走上仲裁或诉讼，不管最终的处理结果如何，当事员工或家属一定会在公司内外对公司进行负面传播，甚至在网上进行散播，对那些不明就里或真相的员工或社会人士可能起到误导效果，对公司会造成一定范围的负面影响。如果任其不管，长期下来，势必影响公司在员工心目中或对外的形象，甚至导致员工招聘难度加大、公司信用受影响。

对待此类影响面较大的员工离职，HR部门应当代表公司在对外媒体上、公司内部各层级会议上将离职的原因、过程进行必要的解释和说明，阐明公司是按照制度、流程和法律法规进行必要的公司管理，没有任何不当的作法，经得起时间的检验，经得起任何机构或人员的追问的。甚至对影响更大的离职，可以召开记者招待会、新闻发布会等，以澄清事实，同时也借媒体或员工之嘴进一步向更大的范围进行宣传。通过这样的宣传，对外起到树立公司形象的作用，对内起到稳定员工队伍、避免胡乱猜忌的作用，也是公司应当做的。

2.不胜任而劝退类——应当在公司范围内说明。由于员工不符合录用条件、

不胜任工作、不服从管理或者违反公司有关规定等各种原因，公司采取劝退的方式，员工最后也办好离职手续离开了。在表面上看公司与当事员工平安无事，但当事员工会对其他员工说些什么，你怎么知道呢？或者其他员工由于对此事不全然了解，他们心里会有什么想法呢？

所以，对这类离开的事件，HR部门和用人部门领导应当首先对用人部门在职员工进行必要的说明，主要内容是劝退员工职位、工作内容、业绩要求、工作表现、事实依据、劝退过程、公司规定等。同时从公司角度来引导员工：个人业绩不好必定影响部门和公司业绩，最终影响员工的各项收入和福利待遇。所以，每个人都要出业绩，对那些懒散、不出业绩的员工只能给一次机会，否则就是对其他员工的不公平。从而在公司内部树立起“以业绩说话”的企业文化。

通过多次这样解释，在职员工心里就会有比较正确的看法，而不会受其他说法的影响。关键看到公司确实是如此实施的，那他们就会以工作为重，较少受到这些事件的影响。

3.主动离职类——也应当给予很必要的说明。员工入职后或者随着个人的发展，对公司待遇、工作环境、同事关系、发展通道等方面不太满意，或者通过与上级交流无法满足自己的需要时，就可能会选择主动离职。但员工真实的离职原因可能他自己最清楚，通过离职面谈也不一定能够全然知晓，更不是员工本人向其他同事传播的一样。但员工本人书写在离职申请表的原因是可以信任的，至少是大家都难以反驳的。

不少单位对员工主动离职不愿意提及，感觉多数员工是因为不满公司提供的环境或待遇，如果说起来是会丢公司面子的。殊不知，如果不主动去说明而让在职员工去猜的话，可能会生出其他不安定因素，不利于在职员工的稳定性。

对主动离职的说明，主要在离职员工所在部门展开。一是可以对离职申请单的原因进行展示和说明；二是可以谈谈离职面谈的情况；三是说明人各有志是非常正常的，各自树立自己的目标和方向，不必受他人言行影响。干好本职工作是最重要的，公司更不会因为这些事情对大家有什么看法。

4.主动解释，维护稳定——注意及时和范围。虽然员工离职原因远远不止以上提到的几大类，虽然处理好与离职员工的各种关系非常重要，但毕竟离职员工本人已离开公司，我们的眼光应当立即转移到今天在职的员工身上。任何离职事件对在职人员有哪些影响，都要进行分析并做出相应的措施，将影响降到最低程

度、最小范围。

为此，HR部门、用人部门领导甚至公司领导、工会等，都应在离职员工离开公司后立即召集可能受到影响的部门或人员，进行说明和解释，澄清事实、树立正气、稳定思想、强调业绩。

这个解释和说明工作，一是注意及时性，二是主动性，三是注意范围。影响面较小就在部门内部说明即可，较大的需要在全公司各层会议解释，再大影响的甚至要对外向媒体阐明事实真相。对于一些情况比较复杂的，还应设立专门部门专人回答，其他不知细节的员工不得随意乱讲，要受到公司保密规定或其他制度的约束。

## 在职员工把简历挂在网站上，大家如何应对？

我们公司是一家技术服务企业，主要从事大型炼化企业的仪表维保工作。工作人员要具备仪表方面的资格证书。这部分人在市场上相对稀缺，招聘起来不是那么容易。所以我们的员工都是在大型国企挖过来的，流失一个，我们损失都很大。最近，我发现有两名员工总是把简历挂到各个人才网站，可能是对工资不满意，也可能是某些方面受了气。请问大家是如何对待这部分员工的？

### 【解答】

员工为什么在职时还把简历挂在网站上，特别是一些难以招聘到的员工？作为企业应当如何面对？我认为这并不是一个太难的问题，关键在于员工与企业双方能否真诚交流。针对本案，以下方法可以一试。

1.员工的行为是合法的。翻遍国家和各地所有法律法规，目前还没有禁止员工在职时将自己简历挂在人才网站的规定，更不可能是违法的行为，从大原则上不能对此行为说三道四。

但是，从员工上级或公司角度看，又感觉这样的行为有点别扭，身在曹营心在汉、工作不安心，那工作还能够全心投入吗？工作质量怎么能够保证呢？但由于这样的行为员工都是私下进行，即使用“上班期间不得干与工作无关的事情”这个规定来约束，似乎也难以取得确凿的证据，除非那些装有网络监控的单位。但

员工一旦知晓这样的监控，很可能不会在上班期间进行简历上挂，往往会在家里或下班后找机会进行。同样，这样的规定也无济于事。

即使上班期间抓住员工这样的行为，恐怕也只能说服教育，真正进行处罚的话，效果会适得其反。而且重要岗位的员工可能还不能立即去揭穿，只能通过其他渠道暗示其遵守公司规定，除非公司招聘到适合的替代者。

2.各网站都挂的真实动机。从国企挖过来的仪表维保稀缺人才，如果要跳槽应当不愁东家，但为什么要各网站都挂简历呢？不累吗？只有以下两种可能：一是虚张声势让公司知道“我可能想选择离开”，达到公司重视改善工资福利待遇或满足其他要求的目的，其实也不想真正离开。二是自己的本事也一般，很少有公司再来主动挖自己，只好在各网站“广种薄收”并“优中选优”。因为真正有本事有能力的人同行公司或猎头都会随时约谈而很少将简历放在网站上的。

不管怎么样，这两名员工是公司花力气挖过来的，如果离开损失较大。从员工稳定、业务发展整体考虑，还是应当以留下他们为主要考虑。否则，这样稀缺的人才招聘起来又要花较大的成本。

3.避开挂简历与员工进行交流。我不清楚案中这两名员工在各个人才网站挂简历一事怎么会让公司发现，因为一般的员工在网站都会将公司屏蔽掉，除非HR部门通过各网站后台管理者去了解，但一般网站也会进行保密啊，或者是员工根本就不怕公司知道挂简历。

既然知晓，就应当找员工进行交流，但应当避免直接说挂简历这事，而且要避而不谈，最好谈这些内容：一是工作中有没有什么难处需要公司支持的，工作开心不开心；二是公司或部门管理有哪些可以更完善的地方，以更加激励工作积极性；三是了解到其他公司更好的员工激励政策没有；四是有没有让工作效率提高的合理化建议；五是如果公司需要引进新员工，有没有能力、态度等适合公司环境的人才可以推。这些内容完全可以海阔天空地神聊，最好利用下班或周末时间，在轻松气氛下随意聊。通过这些，就能够了解到员工真正的意见和需求。合理不合理都可以认真倾听，绝不要发表反对的意见，同时也不要认可或承诺什么，都可以说“这么好的想法和意见，一定收集起来，抽空向公司领导反映，多谢多谢”。

4.这样的人才确实非常难以培养。我在国企待过较长时间，与相关仪表维保等人员接触较多，凭心而论，这样的人才要稳定他们确实不容易。一是由于他们

的职位不高，技术含量虽然有但不能与设计研发相比，所以，待遇福利等方面不会太好；二是这样的人才在行业内较少，虽然流动性不高，但企业必须得设置，所以他们也有一定的“抢手性”。

另外，这样的人才是非常不容易成长、成熟起来的，花的时间较长，也就是在国企这样相对稳定的环境中成长了起来，其他企业很难培养这样的人才。一是仪表维护工作单调、重复，不容易被领导重视；二是年轻人很难有恒心来学习；三是需要长期深入基层工作，脏、累等问题更考验着人才。所以，一般都用高薪从国企挖这样的人才过来。

5.近期合理满足需求。通过交流沟通，了解到员工有一些意见，不管是工资待遇上，还是其他要求。作为公司，应当本着实事求是的原则，既要对其合理的意见适当满足，也要对其过分要求进行恰当引导。虽然一时满足不了，但公司会逐步改善工作环境或待遇的。为了留住这种稀缺人才，最好及时满足竞争同行开出的条件，甚至适当更好一点也未尝不可。

6.远期建议将部分业务外包。对于仪表维保，据我所知，目前市面上有三种途径进行着维保工作：一是大型企业自建维保部门；二是各地质监局进行收费维保；三是社会上有部分具备仪表维保资质的企业从事着各种仪表的维保工作，当然也是收费服务的。本案单位就是第一类，可以对每年花在维保方面的人工、配件、交通食宿等费用进行核算，与将此业务进行外包的费用进行比较，如果外包更优惠，为什么不可以试下呢？而且可以试着将一两项目利润较低的维保先行先试，看看效果再推开。同时也会对内部维保人员的工作积极性形成一种无形的促进力。

只不过在将业务外包时，要注意外包协议中权利义务的细化，并落实维保的及时，否则影响公司业务开展，其损失就难以估计了。

## 关于从事职业危害岗位员工离职体检的问题

公司依相关规定，要求从事职业危害作业的员工离岗或离职前30天内须进行职业健康检查，但员工认为太麻烦，故有许多人都采取自离的方法来规避（公司规定连续旷工3日视为自动离职，自离员工可事后回公司补办离职手续）。以前公司应对的方式是请员工写自愿放弃离职体检的书面说明，但近期工会劳动保护稽核人员指出这种说明没有法律效



力，建议公司采取员工不进行离职体检不予办理离职手续的做法来规避风险。但公司须遵守SER<sup>[1]</sup>规定，规定中指出“员工享有自由离职的权利”，这种做法违背SER，存在不被认可的风险。请问我们应该如何来解决这个让人头疼的问题呢？

## 【解答】

通过你提供的信息，似乎存在一个三难选择，也就是：一是公司不安排员工离职时体检违反了国家法律；面对员工自离，如果加上体检后才能办理离职与SER规定不符，可能不被认可；如果让员工写自愿放弃体检的说明又没有法律效力。那么，面对这种情况，企业是不是就没有办法了呢？根据事情的重要性、严重程度来考虑，是能够最大程度将这三方面都照顾到的，以下是具体思路：

1.首先清楚相关规定。本案涉及的法律、规定主要内容有：

（1）《中华人民共和国职业病防治法》第三十六条对从事接触职业病危害的作业的劳动者，用人单位应当按照国务院安全生产监督管理部门、卫生行政部门的规定组织上岗前、在岗期间和离岗时的职业健康检查，并将检查结果书面告知劳动者。职业健康检查费用由用人单位承担。

用人单位不得安排未经上岗前职业健康检查的劳动者从事接触职业病危害的作业；不得安排有职业禁忌的劳动者从事其所禁忌的作业；对在职业健康检查中发现有与所从事的职业相关的健康损害的劳动者，应当调离原工作岗位，并妥善安置；对未进行离岗前职业健康检查的劳动者不得解除或者终止与其订立的劳动合同。

职业健康检查应当由省级以上人民政府卫生行政部门批准的医疗卫生机构承担。

第三十七条用人单位应当为劳动者建立职业健康监护档案，并按照规定的期限妥善保存。

职业健康监护档案应当包括劳动者的职业史、职业病危害接触史、职业健康检查结果和职业病诊疗等有关个人健康资料。劳动者离开用人单位时，有权索取本人职业健康监护档案复印件，用人单位应当如实、无偿提供，并在所提供的复印件上签章。

第七十二条用人单位违反本法规定，有下列行为之一的，由安全生产监督管

理部门责令限期改正，给予警告，可以并处五万元以上十万元以下的罚款：

（一）未按照规定及时、如实向安全生产监督管理部门申报产生职业病危害的项目的；

（二）未实施由专人负责的职业病危害因素日常监测，或者监测系统不能正常监测的；

（三）订立或者变更劳动合同时，未告知劳动者职业病危害真实情况的；

（四）未按照规定组织职业健康检查、建立职业健康监护档案或者未将检查结果书面告知劳动者的；

（五）未依照本法规定在劳动者离开用人单位时提供职业健康监护档案复印件的。

（2）SER行为准则劳工部分“自由选择职业”。所有工作应当是自愿的，并且员工在合理通知的情况下拥有自由离职的权利。

2.再看轻重缓急。通过以上法律或规定的展示，十分清楚企业要对从事职业危害岗位员工在岗前、岗中、离职时免费体检并建立相应档案，否则将受到法律的处罚。可以说，这是一条十分刚性的规定，企业只要存在着就必须遵守，遵守并执行，应当放在最重要、最紧急的位置。

也就是说，在员工手册、相应岗位规定中都必须明确以上法律规定。公司既要严格履行这些职责，也要要求有关部门和员工共同遵守，否则，公司可以做出相应的处理。比如：将不按照公司通知要求进行体检的员工列入严重违反规章制度的名单等。相对来讲，SER的规定和劳保稽核人员的说法就没有那么重要，其实都可以变通处理，且看下文。

3.正确理解和应对SER准则。自由选择职业包括工作自愿与合理通知的自由离职。对此，正确的理解应当是这样的：工作自愿是到哪家单位、哪个岗位、哪个工种的选择自由，也可以不选择而失业、待业，任何机构或个人不能强迫。合理通知其实就是指《劳动合同法》中的规定，即我们通常说的试用期提前3天、转正后提前30天或用人单位有某些违法行为的随时通知解除劳动关系，并不是指不通知随便离开。自由离职是指员工何时离职或不离职是员工自己的自由，不受他人意志或言行的左右，也不得制定限制离职的条件，但离职时还是应当进行适当的工作交接和办理离职手续，并不是指不办理离职手续、不进行工作交接的绝

对自由。

也就是说，SER准则也是在遵守我国相关法律规定下的准则，否则，这个准则就不适用于我国领土内的任何单位，或者必须修正后适用。所以，为避免SER准则的规定，将不进行体检就不办理离职手续的稽核人员的建议，变通为：将进行离职体检纳入办理离职手续的内容和流程。这样，既合国法，又不违背SER准则，又经得起稽核。

4.宣传解释到位。国家、公司对从事职业危害岗位的规定，虽然有员工手册、入职培训、岗位应知应会等，员工也不一定能够理解透彻，不一定能够明白是免费的，也不一定能够充分理解对自己健康、未来的好处。所以，公司应当不定期地讲解，利用宣传栏、内刊、小册子等形式进行宣传，必要时可以请政府有关部门的专家来宣讲，包括保护措施的实施、检查等都要做到位。这些工作都应当存档备查。

5.切实做好保护措施。有人担心如果过多宣传这些知识会导致从事这些工作人员的恐惧心理，进而提出调换岗位的要求，出现人员流失的情况。正确应对的方法只能是：做好所有应当做的保护措施，让员工更加放心；同时，提供必要的劳动保护报酬或补贴；第三，控制从事这些岗位的年限，不随意延长。也就是说，企业既然选择了这个行业，就应当按照国家的规定，不要害怕投入，如果勉强维持生产，游走在法律的边缘，那最终的违法成本和苦果，企业也必须要承担和品尝。

6.面对漏网之鱼。公司虽然有离职申请表，表中也规定了离职体检这一环节，而且明确了费用是公司承担，但难免会出现员工怕麻烦，而不愿意配合体检，或认为自己没问题，离职时就跳过体检这一环，直接过渡到下一流程。那么，下一流程的办理人员就要注意这一点，明确要求其严格按流程一步步办理，否则不方便往下办理。这既是公司合法的规定，员工也应当这样办理，既为员工健康着想，也为企业责任考虑。

经过这样的劝导，可能一部分员工回头去体检，但避免不了有的员工仍然顽固坚持自己不愿意体检的想法。这时，强制要求体检就没有必要了，企业毕竟做到了告知的义务，企业没有强制的权限。

这时，只有一条路可走，一是按照公司的明文规定处理（可制定“这些岗位的员工离职时，不进行体检的按照严重违反公司规章制度处理”），公司发出《解除

劳动关系通知书》给当事员工即可，也就是不再往下办理离职手续了。

7.面对自离人员。现在的员工，不打招呼、不办离职手续就突然离开公司的也常有，即使通知回来办理也不会回来。他们内心深处想自由，不想回来被相关人员盘问“为什么离职”。面对这些，他们觉得很烦、没有耐心，所以干脆不回来办理离职手续、也不进行工作移交。

其实，面对自离的人员，根据公司的规定办理就好，按旷工处理，连续旷工3天及以上就按严重违反规章制度处理。本案的公司事后还给办理离职手续，给自离人员留下了一个灵活的余地，也是值得提倡的。

8.面对出现的危害。既然是从事职业危害的产业，不管是员工主动提出的索赔，还是公司体检中发现的问题，还是员工离职后回来找到公司的索赔，公司都应当给予礼貌接待、耐心处理，站在公司角度拿出依据，同时要求员工提供必要的证据，友好协商，达成一致，留下字据；如果达不成一致，只好由法院来判决，也应和气、服从法院的意见，不应大吵大闹甚至动粗，毕竟，公司对内对外的形象是非常重要的。

## 如何处理性格强势的员工？

我任职于一家有200名工人的工厂，各项管理、人事制度不是很健全。最近车间一位班长W（2017年7月外部招聘入职）因为个人性格（脾气比较暴躁、强势）问题，厂里不是很满意，打算从内部提拔一位员工L作为班长储备，安排W带L熟悉班长工作。W强烈不满，以为L是顶替自己来的，并在其他员工那里扬言说要给L好看。我们获知这些信息以后，为了避免造成不必要的麻烦，暂停对L的调职。但事情已经发生，我们如何处理更合适呢？

### 【解答】

既然公司面对班长W的强势做出了暂停对L调职的决定，这不失为一个“以退为进”的策略，避免了正面碰撞、造成两败俱伤的局面，给公司留足了时间来寻找对策。结合平时工作经历，为公司长远发展考虑，做到人尽其才，以下思路可以借鉴：

1.暂时不动，维持现状。基于W的扬言，并不代表公司害怕W.考虑到公司稳

定和生产持续，最好暂时维持现状，让W继续班长的职位，L暂不调职。但是需要给L做一定的安抚工作，希望他能够站在公司稳定的大局来考虑。

2.对W要约谈和要求。针对W性格暴躁、强势、扬言以及厂里的不满意见等，HR部门或公司领导一定要引起重视，绝不能滋长W的脾气，必须要做出适当的批评，这就需要有一定的技巧。

可以派出当初面试W时的HR者和车间领导，也就是说，这两位人员是W相对佩服或者心底里知恩图报的对象，不管他遇到什么问题，总要对恩人温柔些的。约谈时，最好选择W相对空闲的时间，但场合一定要正式，可以在会议室。首先表扬其带班的积极性和执行力，做出的成绩是值得肯定的；同时指出其作为班长，暴躁和扬言是不正确的。如果所有管理人员都这样，那公司管理只能是混乱，基层员工怎么工作？必须要有所改正。否则，员工的不满情绪必然蔓延，公司管理难度肯定加大。长期这样，也难以适应公司的发展和对人才的要求。

由于上任将近半年，可以要求其写自己的工作心得体会，包括做出的成绩、存在的不足、今后努力方向等，要求在三日内上交，这也是公司培养人才、定期检查的一个环节。对整个约谈过程可以录音，如果配合写心得，当然好办，说明孺子可教；否则，也不必生气，表示理解W，下来再商议对策。这样，可以较好稳定W的情绪，避免W给车间生产带来不安定，进而影响公司正常生产秩序和经营管理工作。

3.寻找相对合适的替代者。W是2017年7月入职，到现在半年不到，而且“厂里不是很满意”，只因其“暴躁、强势”。作为班长，是最基层的管理者，如果不能控制自己的情绪，对员工不能耐心指导，动不动就骂人说粗话，既不利于部门团结，长期如此，也不能符合公司发展对人才的要求。

内部来讲，公司打算提拔作储备的L，应当在其他员工中是相对比较适合班长的人选。只因W的“扬言”，经公司权衡后，暂停调职L。但L的综合能力和水平仍然不能被忽视。

外部来看，既然当初W能够入职，当时一起面试的人员应当不止W一人，还有其他相对合适的第二、第三人选没有，现在可以试着联系他们，看他们的就业状况和入职意愿。当然，包括历次招聘留下的资料，也可以筛选一下，从中物色适合者。替代者一旦确定，公司就有调整W的资本和底气了。

4.寻找W更适合的岗位。既然当初同意W入职，W一定有被公司认可的优势和过人之处。虽然其性格与公司习惯和要求不符，而且要求其改变性格可不是一朝一夕能够实现的。比较好的办法就是能够在公司内部进行调整，让他到更能发挥特长，包括性格也相对适合的岗位上去。

一般来讲，安保、销售、对外联络等这几个方向可以考虑。销售是重点考虑的方向，如果有稳定的底薪、较高的提成，想着今后还可以积累人脉而创业（许多老板都是销售出身的），加上多个人游说，W是可能同意的。于公司而言，也是人适其岗、岗才相配，让人才恰当地发挥自己的能力，而不是此岗不合适就劝退或者辞退的简单处理。

5.劝离是最后一招。如果W死性难改、公司内也无合适岗位或者W死活不愿意调岗、公司多数员工对W的意见非常大，那么，公司只能对W进行劝退，可以用以下方法。

指出其存在不足、公司现状、领导不满、员工意见等，而且无改观、无岗调，于情于理，公司要发展，不能让多数员工的生活、工作因为某一个人不舒服，希望看清现状、主动辞职，公司可以考虑一定的补偿。由于入职不到半年，补偿半个月工资足矣。达成一致，好聚好散。

如果不愿意如此，公司则可以提前一个月通知其解除劳动合同，但最好是给付一个月的工资，让其及时离开，将可能带来的损失降到最低限度。如果不服而在公司大吵大闹或摔砸东西，可向110求助；或者不服而仲裁，只好应诉。

## 如何避免员工在离职交接期的工作懈怠情况？

我公司是一家小的进口家电代理商，目前员工数有四五十人。最近，我发现一线营业员会发生这样一种现象：转正员工提出离职，按规定是提前一个月，但员工提出离职后，通常会马上进入懈怠状态，常常找借口请假，工作也不上心。最近正是招人难的季节，离职员工的这种做法会导致工作很难开展。请问：该如何规避这种现象的发生？

### 【解答】

我们都清楚，按照《劳动合同法》有关规定，员工离职，试用期提前3天、

转正后提前30天通知公司，方为合法有效，否则，公司可以给予拒绝。也就是说，从书面提出离职开始最长时间，试用期内要3天后、转正后要30天后才能办好手续离开公司。这只是理论或者法律意义上来讲的，但事实多不相同，正如本案所讲的，员工提出离职后立马就心不在焉。那么，公司怎么办？这就是理论与实际的差距，其实可以如下方法来处理离职交接期员工懈怠的问题。

1.离职是经过仔细考虑后做出的决定。员工提出离职，不管是试用期还是转正后，看似一种结果，其实过程已然十分遥远和复杂，一起来看看：从员工入职的第一天开始，就用双眼、内心、感觉等在体会、分辨着公司的领导、同事、环境、后勤、工资、福利、前途等各方面是否是自己需要的菜。这一桌饭菜，哪怕只有其中一小盘在颜色、味道上不如意，包括管理人员的言辞、性格，自己工作内容、压力等，更不要说是其中菜品与期望出入较大，都可能让员工从第一天开始就累计所有的不满。如果今后仍没有改善，量变到一定程度就会引起质变，要么改变不了别人就只能改变自己——主动离职，或者大胆指出公司存在的违法之处，进而不得不离职还要求补偿赔偿等。总之，套用ISO的过程概念，这里就是：输入的员工各种不满，输出的员工离职；跨度可能是半天、半月、半年或者更长时间，这与员工的忍耐度有关。

2.明天将不在这里，职业道德值几分钱。从员工提出离职开始，员工很自然就会想到“这里与我无关”“明天我将不属于这里”“我将为我的下一站而奔波”“这里的人将与我不关最终也帮助不了我”。是的，人事竞争、市场经济是如此激烈，自己的事最终只能靠自己，别人谁也靠不住。员工要为离职的明天全心计划与谋算，这是非常应该的。否则，人无远虑、必有近忧，到时候明天睡马路，你会同情他吗？

所以，自提出离职开始，员工想的是明天，较少想现在还能在这里做什么贡献，能够基本按照离职走就不错。办好离职手续、交接好工作、退还所有物品等。如果太复杂或者要经过层层管理人员的劝留，可能就不会有这份耐性了。所以，自离者、不办完离职手续者有之。多从别人角度想问题，严以律己、宽以待人吧，如果处处用法律来约定、时时走流程，你不觉得累，别人也不想和你玩，因为，没时间陪你。所以，法律不是处理问题的唯一工具，还是兼用情与理。

3.提出离职后，大家的态度是怎样的？从心理角度上看，员工一旦提出离职，包括高层管理者，心理上已经认为自己将不再是“这里的人”；各层管理人员审批同意后，也会自然认为“我不是这里的人了”，从语言、眼神等各方面都“不会

把我当这里人了”：好些话不会对我讲、有些会不通知我参加.....

真是：人将走茶已凉、人在人情在啊。公司虽然不会将这些话挂在领导、同事嘴边，但大家的真实行动和对待提出离职员工的态度决定了一切。再回去要求“好聚好散、坚守最后一班岗”是不是有点奢望了，职业道德还应当是双方的吧。所以，综合来看，提出离职后，员工出现工作懈怠是正常的。

4.工作交接期，仍可制度管理。员工只要不离开公司，在公司工作一天，就要接受公司相应制度的管理，所以，在工作交接期内，员工如果违反公司制度，包括考勤、绩效、员工手册等，工作懈怠、不服从安排、假请假等都可以按照规定进行处理，直至严重违纪而无补偿辞退。

以上权利是法律赋予公司的，是可以制订相应内部管理制度来约束员工行为的，只要内容和程序上合法，法律就会认可和支持。

5.留不住的早放走。对于离职员工，公司会有离职面谈，有直接主管、部门领导、HR部门甚至公司领导多层交流。领导不累，员工都累了。说真的，员工一旦下定决心要离职，任何人没有用的，因为提出离职而最后留下来，对员工来讲是件非常没面子的事。而且公司后来可以加严对其管理，否则为什么当初你不离职，说明你本事也就那么点大，没有更好的去处，只是用提出离职来达到某种目的罢了，最终还是要留下来受公司的管理。这样的感觉员工一定是非常不舒服的，说不定就会找工作、产品等发泄，最终受损的还是公司。

所以，决定提出离职的人员，正如泼出去的水，留也留不住。让他走吧，而且趁早走吧，不要固守那个3天、30天的死板规定了，早走早解脱，大家心理都早点舒坦。只要允许，上午提出离职、下午办好手续就可以离开公司。这样，员工走得快、大家见面就烦的时间就短，负面影响就小。

6.再难也得想办法招。员工流失是正常现象，只是不同岗位、不同季节在招聘时难度略有不同。但中国这么大、各类人才那么多，总的来讲，人才供大于求的格局没有变，只是不同用人单位对人才的吸引力不同而已。

从公司生存发展和部门职责来讲，人是第一生产力，招聘是人资部门的天然职责。公司的硬件、软件环境就那样，改善也不是一朝一夕的事，只要努力，总能招到认可公司这种条件的人。这就要求人资部门开动脑筋、巧用各种资源，务必完成招聘任务，否则，板子就要打到头上来了。



7.人才库很关键。人才流失越来越频繁、越来越不可预测。对于人资部门，平时的招聘、壮大人才库就显得非常重要，能够做到“人走得快、来得及时”，不管什么岗位，都要根据其体量、招聘难度、需求人数适当备库。

我们知道，库存是需要占用成本的，但人才的库存并不是要真招进公司来上班。可以加强紧密联系，直到短期（一周或者十天内）内能够到岗。这样的人才，不在你左手就在右手，随手可以抓来即用。要做到这一点，要有丰富的招聘渠道和人脉，要有忠实为人资部门服务的各种机构和内部用人部门，否则，你认为不错的人才，别人认为是一文不值。人才库的结构也离不开金字塔式，只有基层夯实、海量，中高端才可能稳定。

## 如何有技巧地劝退员工？

昨天我劝退了一名试用期女员工。因为这名员工快结婚了，为了避免婚后的生育期尴尬，领导让我在她转正前一天做劝退面谈。在劝退过程中，我感觉很尴尬。因为她工作能力也有，工作态度也不错，也愿意留下来，我只能找些自己也不相信的劝退理由，整个谈话过程很是尴尬。虽然最后还是成功地劝退了，但是就这个问题我想请教一下：劝退员工有什么技巧么？如何让被劝退的员工心理痛苦最小化呢？

### 【解答】

今天这个案例真的如给病人开药方一样，站在医院角度要考虑利润，站在病人角度要思考痛苦和疗效，良医难当、好方难求啊。针对本案，以下三法可以一试：

1.多站在家庭和睦、后代健康角度谈话。在工作上，领导要求的事就是头等大事，要在第一时间接受、执行并完成好，除非“不想混”了。不过，在“转正前一天劝退”员工，未免有点残酷，但只能硬着头皮去操作。要想减轻员工心理痛苦，真需要多站在员工角度来想想。

其实，员工快结婚了，一般情况下，紧接着的就是生育。员工比较看重的就是家庭、和睦、健康、平和等，特别丈夫、未来小孩，更是其最心疼的对象。多从“做好丈夫的坚强后盾，提前做好孕育健康聪明小宝贝的准备，为家庭的未来投资”等角度来引导，并举出许多勉强结婚、随意生育并导致家庭不稳、后代不健康

的例子来说明，说明继续工作可能带来在休息、营养、心理压力等方面的负担，甚至工作环境的影响都可以说说。总之，如果从长远考虑，这些理由是站得住脚的，不会连“自己都不相信”。

当然，也可以说明公司领导也是这样希望的，如果不愿意离开，公司也不会强制开除的，但在工作安排、升职加薪、上下级关系、心情愉快等方面都必然会受到影响，如果怀孕，对宝宝的健康成长会造成一定负作用。这样一正一反地引导，一次不行就多次，一人无效就轮流，一定会“三人成虎、顽石可破”，没办法，这是你的工作需要，情非得已，理解谅解。

2.多了解员工家庭背景，针对性劝导。如果员工家庭或其丈夫、父母等经济实力不错，员工工作是想获得充实感或证明自己的能力，即使专心为了家庭而放弃一段时间的工作，根本就不会心疼，那么，这样的员工一劝就奏效。

如果家庭收入需要其贴补家用，甚至占据一定比例，如果有车、房贷等压力，那劝起来就有一定难度，就需要像你一样整些“自己都不信的理由”来骗鬼。

如果员工家庭较困难，自己的收入是家庭的支柱，或者不管什么原因，员工本人就是油盐不进、死活不愿意被劝导，除非开除。而公司一般不会采用开除，除非员工满足被公司辞退或开除的条件，这是劝离员工的下下策。

3.为其推荐更好的公司或职位。虽然不少公司或领导因各种原因，非公开地不愿意承担社会责任。但HR可以动用自己的所有关系，帮助即将被劝退的员工在外部联系到综合条件更好的单位或职位。毕竟不少单位是不回避女性未婚或生育的，甚至有的单位愿意录用未婚的女性，她们有自己的长处和优点，相对年轻、有冲劲，能为企业带来较多的活力。凭借平时积累，对HR者来说，只要不是中高级职位，办起来并不是一件非常难的事，甚至可以带员工到这样的单位去看看，增强感性认识再决定，如果供其选择的单位多，成功劝退的机率就大不少。

## HR如何处理员工反映主管问题的情况？

我们是一家地处北方的高尔夫球会，我在其中任职人资主管。前几天，客户部的8名员工（该部门一共10人）向我反映他们的主管在工作上的问题，包括：对员工要求苛刻且随意，很多工作的检查标准都是按自己的心情好坏来定的；占用员工的私人时间，下班了

不让走，留大家陪聊天；绩效考核搞一言堂，爱给谁高分就给谁高分。该主管工作能力是有的，但就是脾气大，员工们反映的问题存在，但也有夸大的成分。而且该主管和总监关系特别好，员工们也知道这一点，所以在向我汇报的时候，强调“要不换了该主管，要不她们离职”。面对这种情况，我该如何平息呢？

## 【解答】

作为HR部门，能够如本案一样获得员工一些抱怨或者投诉，是一件非常好的事。但一定记住“兼听明、偏听暗”。而且要做好人资部门与其他部门的沟通协调工作，而不能未了解全面情况就依公司规定执行，那样可能会因了解不全、信息不准而做出不准确甚至错误的决定，到时让HR部门处于尴尬的境地就被动了。对此案，有以下思考：

1.二选一的威胁不必当真。员工抛出“要不换了该主管，要不她们离职”，作为有一定经验的HR者都应明白：如果她们真想离职，应该是直接递交辞职单，而不是来强调，说明她们只是反映问题或提出自己的要求，还想在公司继续做下去。有了这样的基本定调，你就可以不必慌乱，可回复她们：大家不要着急，人资部门非常重视这件事。我们一定尽快调查清楚，给大家一个合理的回答。大家先回去按照原来工作要求履行好自己的职责，如果因此闹情绪影响工作就是大家的不对了，到那时，公司也会对事不对人地公平对待。

2.全面真实了解主管和员工的情况。10人中的8人都反映主管有问题，应当引起重视。既可以通过侧面（与客户部关系较好的其他部门员工）了解，也可以直接找主管谈话，还可以从绩效考核历来的情况判断，或通过主管的上级，再或者直接询问这8名员工。总之，多从几个方面来了解，会更真切地掌握事件的全貌。

同时，要根据管理的一般情况把握，比如：能力强的人一般都有点脾气。这位主管能力不错，而且与上级处得较好。所以，人资部门处理这件事时要注意：其上级的意见是十分重要的。所以，经过交流或者引导，主管的上级愿意先来处理这件事，就可以将此交给他，只是负责及时跟踪情况就好，以便及时给员工回复。

3.建议员工、主管各朝中间走一步。员工提了威胁之语，如果公司处理不太公平，出现集体离职也是可能的；同时，如果对该主管过多处理，则势必造成抱怨、消极怠工甚至离职等。出现以上任何一种情况，都会让HR部门两头受气、里

外不是人，还会惹来员工及公司高层的不满。

所以，引导员工正确认识“任何人都不是十全十美的”，管理更需要不断摸索和改善，不能要求一下子就十分完美，要适当给时间，毕竟主管还是有不少优点的。公司是全体员工的，如果出现一些问题就威胁离职也是不负责任的做法，希望大家与公司一起，共同解决前进中的困难和问题。同时，告诫主管要注意管理方法，多与员工沟通，对于拿不稳的事要多向上级请示汇报，这样才不容易导致下属不满，自己的管理能力才提升较快。也就是说，相当于各打五十大板，互相给对方一个机会。

当然，如果主管确实有过错，也可以给予适当批评或者警告，甚至更重的处分；如果员工要求过分或者平时就有一些违纪行为，也要给予适当的批评教育。这样，才能让大家心服口服。

4.主管轮岗也是可以选择的。当然，如果员工到了非此即彼的地步，而公司觉得该主管不能离开公司，那么，轮岗该主管也是可以考虑的，至少避免了一场可能到来的集体离职。

## 员工调岗后后悔，如何处理？

我公司销售部有一个入职三年的老司机，2015年春节回家途中因超速被扣证学习，一个月没办法拿回驾照，无法继续履行司机的工作，于是他提出请假一个月。因为岗位工作需要，公司重新招聘了一个司机顶替其岗位。该司机学习完成取回驾驶证后要求回公司继续工作，但其岗位已经有人接替，无法安排原岗位。后经人力资源部协调，把该司机调到另外一个地区的办事处做司机，并且按照公司正常审批流程完成了调岗。但该员工对公司开始同意调动，后来又不同意，现在还把公司给投诉了，要求公司补偿损失。对于这件事情公司该如何处理？

### 【解答】

不少事情，如果不及时处理，等“过了夜”或者时间稍长点，就会发生“根本性”的变化，甚至来一个180度的大转弯都是可能的。针对本案司机后悔调岗一事，可以这样来处理。

1.法规道义教育。《劳动合同法》第二十五条规定“用人单位与劳动者协商一

致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同，应当采用书面形式。变更后的劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份”。根据此规定，可以对该司机进行相应的教育、解释和说明，也就是说，调岗是经过本人同意的，并不是公司单方面做出的决定，根据法规和公司规定，就应当严格履行。

另外，如果每位员工在事先同意的情况下，事后都来反悔，那公司的管理怎么进行，只能成为一盘散沙，公司和全体员工的利益也得不到保证。员工的诚信何在，正义和道德何在？这是从法律上、道义上将此司机彻底批得没有道理，从内心失去与公司争执的基础。

2.同意调动的证据何在。案中说“员工同意调动”，不知可否有其在调动单上的签名、其他员工作证、录音或者他本人写的调动申请等。按照正常流程来讲，既然审批程序都完成了，理当有其本人的签名。

拿着这个真实存在的证据告诉员工也是最强有力的说辞，甚至可以复印一份给员工投诉的部门，这样，投诉部门也会规劝该司机的。这是事件的最关键所在，如果调动单上没有员工本人的签字，也没有其他间接证据，公司将处于非常被动的局面。也就是“员工可以完全否认曾经同意过调动”，公司提供不了有关同意的证据。那么，公司只能接受“无权调动其岗位”的结果。

3.协商处理为上策。不管有没有证据，如果硬性地按证据、法规办事，难免显得生硬和不人性化，会让不爽的一方感到不太能够接受。比如：如果有证据，同意坚决调岗，否则辞退；如果没有证据，审批下来的调岗执行不了，公司和各级领导的威严何在？

所以，这事得好好协商处理：即使有员工签名同意调动的证据，员工后来反悔，认为对自己有较大不利或者害处时，本着为员工着想。也应当双方协商。同样，即使没有员工签名，也应当劝劝员工站在公司和各级领导的角度思考一下，相互给对方一个台阶，这样事情才好商量。建议到另外部门任职，不一定是司机的岗位，只要公司和员工同意就行。另外，还可以发挥大家的智慧，公司如果留不下他，能够推荐到外面其他公司去工作，只要他本人基本接受就行。一般来讲，只要工资福利待遇更好就行。

4.得出一个小经验。从本案我们应当总结出：在员工管理过程中，凡是与员工达成了某种协议，一定要在第一时间让员工认可和同意，其方式当然是让他签字或者盖手印。不管是劳动合同，还是第一次违规的处罚单，还是调动单，还是

调薪单，还是劝离等。总之，要立即让其签单，绝不能过夜，否则，第二天的情形会完全相反，让你的努力白白浪费。

## 员工辞职后又索要赔偿，怎么办？

我们是一家劳动密集型的制造业企业，员工700人左右。今年，公司准备转型，其中一个车间需要调走一批岁数较大的员工。现有3名资深老员工不同意调岗，经协商后他们同意辞职，但我们需要协助他们办理失业金。所以离职证明开的是以劳动合同法第三十六条解除劳动合同。现在他们反过来向公司索要补偿，说不赔偿就申请仲裁。遇到类似的事情，应当如何处理？有什么办法能规避离职带来的潜在风险？

### 【解答】

你在处理劳动纠纷方面经验不足，没关系，吃一垫长一智，善于总结和学习，就可以把握住劳动纠纷处理的大方向，尽量少出现这种“被员工上套”的情况。以下思路可参考：

1.关键在离职证明。按照第三十六条解除劳动合同，既可以让员工辞职、也可以让他们获得失业金，但为避免留下员工仲裁的“尾巴”，离职证明和员工辞职单上都需要注明类似内容：“双方已就工资、社保、补偿、加班、休假等所有劳动问题达成一致，并已经结算清楚，双方今后均不再以任何劳动问题申请仲裁或起诉”，让员工签名、写日期、盖手印。这样，即使员工钻牛角尖，想拿公司说事儿，由于有以上证据，仲裁庭或法院也难以支持其申请。

2.可以反套员工。既然协商后员工是辞职，按照社保规定，理当是无法享受失业金待遇的。如果员工不在离职证明上签字及认可“已经一次性结清所有问题”，那么，在员工已经提交辞职书、领导已经批准完结后，HR部门同样可以不兑现按照三十六条开具离职证明，而按照三十七条来开具，让他无法享受失业金。所以，员工君子时以礼相待，如果小人则也需留心眼，否则，把HR自己套进去，就划不来，更显得不专业。

3.HR=好人、坏人。汉语拼音“好人、坏人”的简写正好是HR，正好印证了HR在现实工作中的角色。同样，在处理劳动纠纷方面，HR如果一味站在公司节约成本的角度出发，将难以避免惹怒员工，从而走上仲裁和诉讼的渠道。退一步讲，

有几家公司能够保证百分之百遵守了法律法规的要求？许多地方都在打擦边球，实行“民不告官不究”的政策。

在公司和员工面前都需要当好人、坏人，只不过在不同员工面前，好与坏的程度不同、角色经常互换而已。没办法，HR要权衡利弊、得失以及自己的饭碗问题。善意的谎言或欺骗并不一定都是坏事，适当让员工“少得点”，让公司“付出点”未尝不可，毕竟双方达成一致、社会才和谐。即使到了仲裁或法院，最终也会有一个定论，只不过，终裁或终审的结论，不管你服不服都得服。仲裁和诉讼如此费力费时伤神的事，只要HR在事前做足坏人与好人，是可以减少的。

4.仲裁诉讼不可怕。即使HR再努力，如果老板死活不让步、员工就是硬撑下去，也于事无补。这时，就只能接受仲裁或诉讼，在能力和证据范围内尽量让公司少损失，如果有必要让律师或法律顾问出面，自己的信心就更高。不管出现任何结果，只要是终裁或终审，都只能执行，否则，造成的负面影响将更大，因为这些信息会传上网络。

所以，HR只要尽力而为，结果不是我们可以一人左右的，不管出现任何结果，既没必要责怪自己，也没必要担惊受怕，更没必要吃不好睡不着。一切都得照常进行，乐观面对世界吧。

## 如何做好新员工试用期跟进？

我在一家200人左右的公司担任招聘专员一职，主要负责招聘和新员工试用期跟进。现在，各部门普遍反映新员工很难融入团队。除了入职培训，希望HR多想想其他办法，帮助新员工快速融入团队，更好地渡过试用期。我的上级也找我谈话，希望我能把这块工作规范起来。我也很想把这块工作做好，可目前情况是，当新员工报到时给他们一份入职指引，然后介绍一下公司大概环境，再把人带到用人部门报道。然后私下也会通过非正式沟通向用人部门、新员工简单地了解下情况。我不知道还要做些什么？怎样才能做好新员工试用跟进？

### 【解答】

在职场多年的我们，都曾经是新员工，对试用期有切身体会。不同公司对员工试用期有不同的管理，有的偏重业绩，有的偏重关怀，有的二者兼之，具体要

怎样管理才更有效？有如下体会：

1.试用计划最关键。对于具体个体的新员工来讲，由于岗位、部门、工作内容、地点、环境等已然固定，而试用期有长有短，所以，就应当根据这些既相同和不同之处，制定适合具体新员工的试用工作计划。

这个计划应当由该新员工的直接上级为主导，部门负责人、HR部门审核，新员工签字确认。当然，这个计划需与公司人才培养和部门整体工作计划相协调。内容可以包括：入职培训、岗前培训、环境熟悉、工具领用、指派导师、工作指导、生活关怀、心理疏导、技能提升、每周总结、员工意见等。这些内容都必须从5W2H的角度给予规范，也就是落实具体的内容、措施、员工、时限、跟踪人、目标、费用等。

没有这样的计划，靠新员工自己摸索或上级想到啥就干啥，是难以让新员工感觉到集体的温暖，更难促使其较快熟悉工作并取得业绩的，也难以融入团队，进而让新员工在试用期内选择离开。计划可以帮助企业考核、监督、检查新员工是否符合录用条件或胜任工作岗位，而且有详实的事实和依据，少去了仲裁或诉讼的风险。

2.直接上级很重要。员工入职便进入试用期，很快就会通过公司级的入职培训来到具体的用人部门和工作岗位，通常来讲，这就是新员工将长期战斗和工作的地方，至少试用期的多数时间是这样的。

即使制定了试用计划，还得依靠新员工的直接上级或师傅们来具体实施和全面监督检查与落实，而其他人员或部门是不太可能每天24小时关注具体某位新员工的。所以，该新员工试用期的生活、工作、态度、变化等，其直接上级或周边同事、师傅们是最清楚的。其中，能够施加最大影响的就是其直接上级，他可以号召身边的同事、下属帮助支持新员工，从而营造非常融洽的气氛和温暖的“家庭”，让新员工感受到大家的温情，让大家感觉到新员工的热情。当然，直接上级也可以相反“操作”，让新员工感受到威胁与无助，很难渡过试用期，或者让新员工发挥自己的聪明才智去摸索渡过试用期。

3.人资部门要跟进。新员工到工作岗位后，人资部门不能不闻不问，对二三级入职培训、新员工工作状态、上级的反映、同事的看法、新员工想法等进行定期跟进。方式可以是电话、现场或问询等，频次可以是每周、半月，每天跟进到每位新员工也不太可能，如果一个月或更长时间才给予跟进又太长。



这样的跟进，方便及时了解到新员工各方面的情况，减少用人部门领导一面之辞的可能，更客观地掌握新员工试用情况，对不合格的新员工及时处理，对表现优异的提前转正。这样的跟进，让新员工更有底气，感受到有娘家支持，可以说真话，有利于公司正气在各部门弘扬。

4.善待新员工是职责。员工离职入职是必然，新鲜血液的注入意味着公司在管理、技术、人才、利润等方面有一定成长的可能，是公司生存发展的手段之一。如果公司不能善待新员工，新员工就难以顺利渡过试用期，沉淀下来的老员工就较少，公司的管理、技术等经验就难以人传人、有所延续，无形中延缓了公司更快发展的步伐，赶不上同行的发展速度就要落后，落后就会被淘汰。

所以，善待、帮助、培养新员工，应当写入每位管理人员的职责中。完成不好的应当按照相关规定进行处理，只有这样，才能在公司内部形成人人传、代代帮的良好氛围，新员工的“成活率”才会高。

5.鼓励新员工要主动。一条普通鱼放进池里不会有其他鱼关注，如果是一条多数人都喜欢的鱼就会“鱼友成群”。对于那些胆小畏缩、办事要人陪、性格偏内向的新员工，人资部门和用人部门一定要多加引导，帮助营造轻松愉快的工作气氛。从一件件小事做起，帮助他们逐渐走向开朗、快乐，学会独自走出门、快乐接纳人，也就是要主动向老员工请教学习、学会恰当地赞扬老员工，与老员工打交道时，要主动热情、大方得体、乐于付出与帮助。

在我们身边，一些新员工很会这个经理那个师傅叫得很亲热，还会及时帮忙倒水、送张椅子之类的，也会适当地开开小玩笑，更会真诚地表达感谢之意、赞扬之情。这样的新员工，上级、师傅、同事哪个都喜欢，如果遇到困难或问题，别人也容易伸出帮助之手，融入团队和个人成长就很快。

成熟的企业也许有完善的新员工入职体系，可以帮助各类型新员工尽快融入团队。但不少单位制度流程都不完善，许多事情不是法治靠人治。这是现实更是他们的习惯，要改变他们，谈何容易。所以，新员工自己要更加主动地走向老员工，从感情、习惯等方面尽快成为他们中的一员，对顺利渡过试用期和个人成长成熟都十分重要。

已提出离职申请的孕妇休完产假毁约，怎么办？

我们是一家文化创意企业，大多数员工都懂些劳动法，也会经常以劳动法说事儿维护自己的权益。目前我们公司有一名孕妇，怀孕初期，以身体差为由近一个月没来上班，经部门领导催促，才让人把假条补缴过来。后来上班，对她的工作安排也比较轻松，曾被其他部门的人发现在前台吃瓜子零食。经部门领导与人事多次沟通，她本人愿意以回家照看孩子为由提出离职申请。现在产假结束，她又变卦了，说当时写的申请非她所愿，是我们强迫她写的，现在非要回来上班。怎么办？请问这个情况该如何处理？

## 【解答】

毁约不认账？如果这也能够得到法律支持，那么，这个社会就会乱套。所以，无理的“要回来上班”，其主动权完全在公司，我认为只有两条路可选择：

1.有否利用价值。如果此人工作能力曾经OK，沟通交流、上下级关系、工作业绩也很好，或者有一技之长，能够为公司所用，并且重新写申请，要求重新入职，并不是说“原来离职非她所愿或者强迫写的”。基于以上事实或前提，公司可以接纳她入职，否则，一切免谈。

2.拒绝无理要求。综合案例过程，从流程和内容来讲，公司对该员工的做法是没有问题的，因为是达到一致意见后她才写的《离职申请》，法律并没有要求或者阻止孕妇不能提出离职，公司也无权干涉。但是，产假结束，该员工变卦说“离职申请非她所愿，属于公司强迫要求她写的，要求回来上班”，就显然站不住脚。作为一个完全民事行为能力人，自己写离职申请的行为将导致哪些结果，应当是完全清楚的。自己写的、字迹是自己的，强迫的依据和事实在哪里？不是想怎么说就能得到法律支持的，即使到仲裁、法院去咨询，她也只能得到这样的答复。

所以，公司可以给她讲解清楚，包括法律规定、事情过程，于法于理于情都难以讲得通，可以直接拒绝其无理要求。

3.推荐其他东家。当然，公司当初劝导她提出离职申请，从情理上讲是使用了一点小招术，因为大家都知道让一名孕妇离职是不容易的事，即使有一定违纪行为。从该员工心态上看，是会感觉不太公平，但她是有苦说不出。

如果该员工与公司僵持不下，可以考虑帮她推荐去其他公司入职。当然，她能否渡过试用期只能看她自己的造化了。如果新东家各方面待遇还过得去，她也许会同意去试下。这样推荐一二家公司，即使没有面试上，她也应当不会再回来无理取闹的。如果再回来闹，完全可以动用110、社区或者街道办来协助处理。

## 大学生的三方协议该怎么解除，有哪些注意事项？

我们公司是做工程代建的，由于与合作方有工程代建需要，公司紧急招聘了120多名大学生，并且签订了三方协议，但在三方协议中没有具体明确入职时间和违约责任。后来因代建合同发生变化，公司需要将这批大学生转交合作方接收，学生毕业后直接入职合作方公司，经双方与学生口头沟通后，均表示同意。现在，因为资金紧张，工程推迟启动，合作方也不想接收这批大学生，我们公司又没有办法安排这么多人，领导要求人力资源部与这批大学生解除三方协议。请教：我该怎么与大学生解除三方协议，有哪些要注意的地方呢？

### 【解答】

通读本案例，有两点感觉：一是计划不如变化快，二是当初考虑太理想。既然是三方协议，三方均应严格按协议履行，现在出现新问题，只能由三方协商来解决，以下思路供参考：

1.安排愿意被安排的。你说“我们公司又没有办法安排这么多人”，说明可以“安排一定数量的人”。那么，可由你所在公司与学生们或学生代表协商，安排愿意在你们公司工作的学生。当然，需要终止原三方协议，重新签劳动合同。

2.继续等待工程启动。你们公司、合作方、大学生们可就“工程推迟启动”的基本情况预测，比如等待大约时长等。如果有部分大学生愿意等待工程启动，等待期间不发工资或者只要基本工资等，总之，只要学生与合作方能够达成共识，也可以解决部分学生的流向。当然，如果“合作方坚持不接收”，最好还是另寻他路。

3.学校配合分流。从本案“学生毕业后直接入职合作方公司”，但现在遇到“资金紧张、推迟启动工程”，你们公司、合作方、校方和学生完全可以想办法让学生重新选择其他公司入职。如果学校、老师在其中多做点劝说工作，是可以分流较大部分学生的，因为现在的毕业生，其学籍都会在毕业后再保留一定期限。

4.学生自主择业。“工程推迟启动”可以适合《劳动合同法》四十条第三款的情形，可以与学生解除劳动合同，但应当协商好补偿费用，以免发生集体纠纷。既然是大学生，如果就业、择业心态较好，再找到合适的工作应当不会太难。当然，曾经的师哥师姐、学校老师、公司领导等帮助他们寻找新东家，就更容易让

他们感到温暖。

5.解除签字认可。通过以上几种方法解决好学生们的就业问题后，就可以逐个签订《劳动合同解除协议》。注意一定要当事人亲自签名、盖手印，在协议上一定要落实清楚“已就协议中劳动关系、补偿、社保等问题和费用达成一致并结算清楚，双方均不得以任何理由和借口在今后任何时间对对方提起诉讼、仲裁、投诉、信访等诉求，否则即为违约”。

6.协议应完善。从本案可以看出，协议、合同等应当条款完善，也就是说当任何一方违反或合同因故不能执行时，将如何处理或承担什么责任，必须界定清楚。因为：世间凡事，不如意者十之八九。谁也不能保证事情会朝我们的预计方向发展。如果在协议中不约定发生意外情况的处理办法，那么，届时将成为协议各方争执的焦点。影响团结和关系不说，还可能引起赔偿、劳动官司甚至刑事责任。

## 员工不愿签订《保密协议》，怎么办？

我们公司是成立不久的高科技企业，老板比较重视公司的信息安全。最近，要求人力资源部和所有员工签订《保密协议》，保密费包含在工资中，公司不会再额外支付。但是，大家的抵触情绪很明显，他们说自己是跟着老板一起创业的员工，为公司保密是份内的事情，况且公司又不支付保密费，不会签订这份《保密协议》。现在，我很为难，不知道该如何处理。请教，员工不愿签订《保密协议》，怎么办？

### 【解答】

以下思路可以借鉴：

1.使用规范的《劳动合同书》。各地劳动部门都有相对规范的《劳动合同书》范本，里面一定有员工对公司相关信息、资料承担保密的义务，这也是《劳动合同法》第二十三条规定的内容。

有了这样的条款，就无需专门用《保密协议》来约束员工。如果员工不同意另外签订，在劳动合同中写上类似的内容是比较好的做法，无形中同样达到了保密协议的效果。

2.保密费是无需支付的。员工对自己工作岗位涉及的信息、技术、资料等负有保密的义务，这是法律法规规定任何一个公民应尽的义务，而无需支付保密费才承担这样的义务。所以，必须支付保密费才承担保密职责的说法是错误的。

当然，因保密一事延伸到竞业限制，就需要企业支付相应的补偿金。

3.竞业限制可以有。对于新成立的高科技企业，仅仅与员工停留在保密职责上的约定是不够的，还应当延伸到竞业限制，才能让已经掌握或拥有的技术、人才、资料、信息、市场等在一段时间内得到较好的保密，使公司各项业务得到顺利发展。否则，核心人才和技术的外泄，将导致公司重大的损失，甚至破产。

4.入职时签订。针对本案中那些老员工，最好按照以上方法执行。对于新进的员工，入职时与劳动合同一起就把保密和竞业限制协议签订。因为这时与员工谈条件是最有优势的，否则，一旦员工入职或转正后再来签订，就可能出现与本案类似的情况。当然，公司必须将竞业限制补偿金及时、足额支付给员工，否则，相应的竞业限制无效。所以，公司应当充分考虑清楚。

## 员工达到退休年龄却不愿意退休怎么处理？

我们公司有一个大姐，现在已经达到法定退休年龄。人事部找她谈过几次关于退休的事情，可是她却总以自己身体还比较好，不想这么早就退休为由，不办理退休手续。其实，她家的情况我们大概也了解，他老公身体一直不好，没有固定工作；他儿子在外打工，经济条件也不怎么好。虽然我比较同情她，可公司也不是福利机构，领导还是希望能够有新人补充她的岗位。请教：员工达到退休年龄却不愿意退休怎么处理？

### 【解答】

本案就涉及“法情理”几方面不得不兼顾的情况，如果按原则办，可能引出其他麻烦事；如果不讲原则，又担心后来者效仿，公司不能按规范进行管理。综合来看，可以有以下三个处理办法：

1.硬。拿出国家、地方、公司和劳动合同的规定，到了退休年龄，不退也得退，这是“必须”的，不能怪人事部门，也不是哪个领导能够左右和决定的。国家都规定了，只能照办，还请理解、支持和配合。否则，我们也难办啊，不可能看

着我的饭碗被砸了吧。

也就是说，按照规定解除《劳动关系通知书》、不安排工作、不计算工资、为其办理退休手续等，这些都可以通过EMS发到你身份证所在地。

但是，这样操作，可能导致这位大姐及其家人前来公司诉苦、吵闹甚至耍赖在领导办公室坐着不走等，即使找到街道办，也会从中协调处理。

2.软。眼瞅着、耳听着她如此困难局面，你同情，影响老板也怜悯，难免不会做出体谅的决定，比如：先继续在原岗位干吧，社保虽然买不了，但可以帮她购买意外伤害险，工资也保持不变等。这是特事特办，但今后可能会出现类似员工，怎么办？她特殊，我就不能特殊吗？届时肯定犯难。

3.不硬不软。法是有棱有角、非常有原则性的，显得冰冷无情，正如编程代码一样，要么“1”要么“0”，没有中间路线；但是，企业管理特别是员工关系管理，不能那么直接和简单，既需要站在公司角度也应当站在员工利益甚至社会效益角度进行全方位考虑，只有“多赢”，才是较好的处理方法。

对本案中的大姐，从“法情理”综合考虑，比较好的处理方法可以是：一定要劝她办理退休手续，但公司可以返聘她从事其他岗位的工作，工资保持不变或适当低一点。同时让她最多签三年的劳务协议，意外伤害险及时购买。其他的都可以商量。当然，为平息其他员工可能的意见，大姐的新岗位从劳动强度、技术含量、工作时长等综合来看，不能比原岗位轻，否则，难以服众。

公司需要赢利，不是福利机构，但也应当承担一定的社会责任，包括招聘退伍军人、40/50人员、残疾人、应届大学毕业生等。当然，返聘有一定困难、老员工也是帮助解决家庭困难、承担社会责任的一种途径。思路决定出路，每个老板想法不会一致，只要为了企业平安、发展稳定的措施就是好办法，愿与大家交流。

## 员工受工伤后，公司想私了，可是员工不同意，该怎么办？

我们是一家体育用品公司，在职员工大概300人左右，大部分都是基层销售人员。前两天有一个员工在上班途中被摩托车刮倒，左脚受伤，当时肇事司机给了他500块钱，这事也就私了了。现在他想让公司给他报工伤，这样可以多拿一些赔偿，公司认为他的伤并

不严重，如果报了工伤，明年公司缴纳的工伤保险基数就会提高，这样很不划算，所以想给他报销一点医疗费，不报工伤。可这个员工死活不同意，说怕以后落下残疾，执意要求公司给他报工伤。请教问员工受工伤后，公司想私了，可是员工不同意，该怎么办？

## 【解答】

对于本案，不同的角度会有不同的想法和打算，这可以理解。但所有的做法如果无法让双方达成一致意见，那么最终极可能用法律来裁决。所以，不要瞻前顾后或者耍小聪明。作为公司方，建议凡事首先走法律渠道为好。所以，针对本案，有以下想法：

1.员工的要求合理。案中员工上班途中被摩托车刮倒左脚受伤，理当认定为工伤。只不过他没有让交警到现场来确认事故责任，只是让肇事司机赔钱私了，这是员工本人的事，但这并不影响要求公司为其申报工伤。至于他想多拿一些赔偿，也是情理中的事，并不违法，别人不能指责。

公司应当为其申报，至于能不能被认定为工伤，这不是员工本人和公司能够左右的，是社保部门的事情。不管什么结果，最终总有一个明确的答复，也好给员工及家属交待。

2.公司处理欠妥当。如果公司以伤并不严重或其他理由，不给予报工伤。那么，一切后果和费用就应当全部由公司承担，这在《社保法》中也有明确规定。治疗、食宿、差旅等费用，包括继续治疗、落下残疾等后续问题，谁也无法估计和判断，无形中埋下了较大的隐患和责任。

所以，即使不在“员工执意要求公司报工伤”的情况下，公司也应当积极及时地为其申报工伤。不要再考虑那些所谓得失，很多东西不是用钱可以换来的，包括公司众多员工的信任和忠诚。

3.私了不行就公了。我们都比较清楚国人办事的普遍流程，不管是乡里乡亲的家长里短，还是单位与单位之间的利益问题，还是员工与单位之间的劳动问题，还是国家、地方制订的法律法规或者各部门的实施细则等，在出现矛盾或纠纷时，并不是首先动用诉讼渠道，都是先进行协商、调解等。不少官司即使到了二审，法官们也会征询双方是否愿意调解。这种方法的好处确实非常多，这里不一一陈述，总之，符合了和谐社会的大环境要求。

本案中的公司从自身角度考虑，也想与该员工私了，做出一定费用的报销

后，不予申报工伤，以期可以在来年的工伤费率上捡小便宜，为公司节约支出。这样的行为虽然违法，但只要双方达成一致意见，签字认可，其他人也不好说什么。私了需要双方自愿，公司回复该员工可以报销的费用是不是与该员工的期望值相差太远？私了走不通的情况下，公司和该员工就应当走正规渠道，即使公司不报工伤，员工自己和近亲属都可以为其申报。不过，当事人去申报不如公司申报这么顺利和熟悉流程，要走许多弯路，所以，一般当事人都不会愿意。所以，工伤保险条例就规定了如果不及时申报出现的全部费用及责任，由用人单位负责。

4.不要纠结及时报。工伤申报是有期限的，需要准备一系列资料，即使熟悉办理流程的人员，也需要往返好多次，稍不注意就可能出现填报不正确等问题。所以，该员工死活不愿意私了的情况下，公司赶紧走流程报工伤，包括提示该员工要到定点医院治疗、保管好所有治疗单据等，并及时与工伤受理部门工作人员保持联系，不要耽误了。

---

#### 【注释】

[\[1\]](#) SER，全称Social&Environmental Responsibility，中文名叫社会与环境责任。其目的是根据国际社会公认标准，支持员工的人权，并尊重他们。



## **06 第六部分**

### **企业文化**

#### **PART SIX**

## 如何避免员工泡病假？

我是一家国有煤炭企业的薪酬管理员。由于最近两年煤炭效益大幅下滑，公司出现了亏损现象，随之而来的就是精简各项成本，员工工资大幅下降，造成在岗人员工作积极性下降，请病假、事假员工逐渐增多。目前最让人头疼的是请“病假”的员工，所谓的“病假”就是员工（实际身体很健康）到医院托关系找医生开个门诊病历，写上某某病建议在家休息、静养（三个月、半年、一年、二年），这样一来单位还要给他开病假工资和承担社保费用。请问怎么才能准备请“病假”的员工人数减少或者不再增加，对于已经请过这样的“病假”员工怎么解决？

### 【解答】

煤炭、钢铁甚至地产近两年都不太好过，主要受国家环保或宏观政策影响，效益在不同程度有所下降。作为企业，必然要通过“节流开源”来想办法，其中“节流”一般会考虑减员、工资下调等，但在国有企业，这都是不太好办的事，企业要承担较多的补偿甚至带来劳动纠纷。但“开源”是可以想想企业的新出路，毕竟国企的管理、技术甚至人脉都是比较不错的，但这不是讨论的重点，在此不谈。

所以，遇到这种情况，一般的国企就会采取“停薪留职、分流自谋职业、适当准假”等方式来缓解员工的不满。但是，正如本案情形一样：有的“病假”是找医生虚开，无形中让企业承担了不必要的费用。为减少类似情况再发生，可以这样来操作。

1.向上级汇报，获得公司层面支持。你是一名薪酬管理员，无权决定一些重要事项，应当将自己收集到的请病假信息进行汇总，书面向HRM报告。同时说明，虚开病假给公司将带来工资、社保等费用的增加，而且会让其他员工陆续效仿。建议今后严格按照公司请病假的相关规定实施，堵住这个漏洞，希望获得高层的支持后再实施。必要时会议讨论通过。

2.希共渡难关，对另寻他路开绿灯。基于近几年经营困难的实际情况，公司高层可以带领大家共渡难关。一是正视大环境政策的作用，让大家理解公司、同意降薪；二是对那些有较好出路的员工，如果主动提出离职，在办理手续、失业金领取甚至补偿金等方面都可以商量。以上两项工作都可以通过层层会议宣贯下

去，这也是帮助公司尽早摆脱困境的办法。

3.要重申规定，虚开病假按旷工算。作为国企，相应的管理制度是比较健全的，只是在这个特殊时期某些制度执行的问题。我认为，在公司陆续出台一些开明的政策后，完全可以重新捡起认真执行制度这个管理手段，针对虚开病假：一是按照工龄与病假期最长规定来限制，二是从员工病假期间是否“真休息”还是“假休息”去核查，三是如果及时纠正的则可以不追究，否则按旷工计算。这样的规定可以用公告的形式告之大家，起到重申和强调的作用。

4.特殊的时期，对既往情形不追究。从公告之日起，如再虚开病假并查证属实的可以按制度严格处罚，直到解除劳动关系；但过去已经形成或批准的病假，即使确属虚开病假，也不宜追究责任。这是特殊时期的特殊做法，即使员工前来问询为什么不追究前面的假病假行为，也可以给予解释；相反，如果追究以前的行为，将容易让员工认为公司或领导出尔反尔，当初为什么要同意他们的病假？现在又想来追究责任？另外，到底追究到以前的哪个日期合适，更是一个困难的选择，所以，公司不如大度一些为好。

5.可以抓典型，让其他人畏而远之。当然，公司既然有了公告，就要严格实施，对那些仍然想虚开病假的个人，可以在占有充足证据的基础上，给予及时典型处理，甚至全公司范围内给予公告，起到警示和教育其他员工的作用，让假病假行为得到有效控制。

6.内挖加外扩，煤炭企业才有出路。内挖，一是出精煤，普通煤一吨只能卖100多元，而开挖的成本就需要投入300多元，也就是生产越多亏本越多，而精煤一吨可以卖到1000多元；二是煤化工路线，即煤焦化、煤气化、煤制油，一吨煤价格只有几百到千元，但转化成煤化工后，可以卖到几千到万元。外扩，主要指物流和金融。煤炭企业，本身的实体物流就是一个较大的产业，需要的融资规模也不小，也可以进行资金管理，带来一定收入。

总之，没有没落的行业，只有没落的企业。只有解决好企业效益，员工管理才更容易，员工才不容易想去占虚开病假带来的小便宜，这样才能够从根本上管理和控制虚开病假的行为。

公司财务索要钱财，**HR**要怎么处理？

我是一家民营企业的HR负责人，最近在下属子公司沟通的时候知道了一个情况。因为公司的制度设计问题，部门的季度奖金是要通过财务核算后，再从财务那里领取。因此，公司的财务借职务之便，在部门负责人来领取奖金的时候索要一些好处费，每次二三百元，理由就是请客、出门办事车马费等等，一年下来在一个人身上也能刮出上千元。因为财务和公司老板有亲戚关系，索要也像是玩笑形式，大家也不太好撕破脸。如果不行个方便，对方就用种种理由拖欠。虽然金额每次不大，但一年累积也有一定数目，而且给员工造成的心理感受非常不好。请问遇到这种公司内的不良现象应该怎么处理？

## 【解答】

管理就要有一根主线，也就是“讲原则”。如果思前想后、怕这怕那、怕得罪人，那么只能当好好先生，不可能在工作上有业绩。一句话，管理哪有不得罪人的。针对案例中的具体情况，提出如下几条建议：

1.索要钱财的证据充分性。其实，不只是财务人员，包括采购、销售、某些管理人员等，只要是与经济能够挂上钩的职位，都可能涉及向公司内部员工或外部单位索要好处，只不过有的做得隐蔽，有的比较明显罢了。对于这些行为，只有与此事直接相关的人员才知道得更清晰，向他们索要手机短消息、QQ聊天等都可以。只要他们配合，相信能够留下一些证据的。

2.要么打死要么走过场管管。既然有员工这样反映了，作为HR负责人，不管是不可能的，但由于与老板存在亲戚关系，一定要注意方法，否则会引火烧身。也就是说，可以在平时与老板的接触中了解一下，老板对亲戚犯错误的处理态度，是宽容、纵容还是一视同仁，从其他方面的处理就可以看出一二的。如果老板非常公平，尤其对亲戚家人还更严格时，就可以完全站在公司角度，以制度和事实说话，对这个索要钱财的财务人员进行辞退处理（以严重违反公司规定进行处理）。如果老板比较纵容这样的行为（或者说曾经这样处理过），也可以视而不见。反正都是烂在锅里的，外人没有来拿走，都是他们一家人的事，即使追究起来，也可以是“家庭矛盾”。谁让老板原来也如此纵容过亲戚犯错呢。

3.注意保护证据提供者。不管公司最终处理还是不处理这位财务人员，都一定不要以任何形式说出这些证据和事实的提供者，否则，人事部门的工作将难以得到开展。除非闹到仲裁或诉讼的地步，不得不让相关证人出庭。否则，事情没办成，还可能让这些员工饭碗不保，就是害人又害己了。

4.正确面对这样的情形。任何单位都可能出现这样的现象，环顾世界各国企

业或事业单位，倒在金钱面前的人还少吗？他们不知道法律或制度规定吗？是知道也要干，因为钱财能够改善生活质量，可以交换到其他商品或服务，让自己的某些需求得到满足。出了这样的事情，也不要奇怪，正常情况下不能坐视不管，必须责任在身。树立公司正气和员工正能量是HR部门的职责，一是平时要加强这方面的宣传，二是要制定相应的奖惩办法，三是要及时处理这些违规行为，四是适应企业文化不能千篇一律地处理。

5.不要征询老板的处理意见。作为HR负责人，理当充分理解老板的所思所想，以及在企业管理上提倡什么、反对什么。所以，当自己对这些索要钱财事件有疑惑时，既不能公开讨论，也不能向其他管理层评价应当如何处理，更不能到老板那里去请示处理意见，应当按照自己的处理原则，也就是在对老板意图充分理解的基础上做出决定。

但多数情况应当是，按照公司财务、奖惩等相关规定给予处理。处理时，先做好与此财务人员的沟通工作，录音录像都可以；再讲明公司相关规定和处理决定；陈述清楚相关证据和事实，不讲如何收集和来源。当然，将这个处理决定呈上级领导和老板批准。批准是老板的权利，不批准也是他的权利。最终都以老板的意见来执行。但千万不要事先征询老板的意见，否则老板既可以批评你“没有原则”，也可以认为你“没有主见”；小则怪你能力欠缺，大则认为你不胜任此岗位。

## 员工敷衍性地做日报，怎么应对？

我们公司目前同时开展的项目比较多，领导没有多余的时间一一过目，但是又需要掌握每个项目的进度，于是让我们做了一个月度项目统计表格，把比较关注的几点都列出来，并要求项目员工每天做记录，发现问题及时解决。但是执行了两个月之后，发现团队成员敷衍现象非常明显。大多数是没有看系统数据就做了记录，有时甚至压根儿就不写。最近出现一些声音，说这个表格的填写没有意义，浪费时间，要求取消这个。我统计过，每天填写这个统计表格的时间不超过8分钟，而对于领导来说这个表格非常有意义。那么在目前的情况下，应该如何把日报执行下去，又不让项目员工觉得是负担呢？

### 【解答】

本案看似“做日报”引出的执行问题，如果发散开来，可以推广到写计划、总结、考核、报表等需要上级或各部门提交的材料上来。为什么领导觉得非常好、

十分有意义的事情，下级却不理解不支持、认为是“没有意义浪费时间”甚至“要求取消”呢？关键在于没有将这样做的目的、意义、推行步骤、如何做、意见收集等在上下级之间讲透、交流好，只有做到充分交流沟通后，才可能将事情执行到位，让多方满意。否则很简单的一句话传递、评优活动、涨工资、报某个数据等都会惹出许多执行偏差的问题。针对本案例，要想既把事情执行下去，又不让员工觉得有负担，以下方法可以一试：

1.梳理领导要求做日报的意义。根据本案提供的信息，我们不难发现领导要求做“日报”，是基于以下理由的：一是公司开展的目标多，领导不可能一一过目，但需要掌握每个项目进度，所以需要在几个关注点进行统计和报送；二是领导可以从日报中及时发现问题，以便及时解决，避免影响项目进度；三是换位思考就明白的，领导关注每个项目的重点不外乎是：截止统计时间，按照项目原计划应当完成的项目是哪些，实际完成了哪些，为什么没完成，投入的成本发生了多少，比预期投入多还是少，影响进度的因素是哪些，需要领导提供哪些人和财物方面的支持等。

如果不让大家做日报给领导，领导要么亲自到各个项目现场了解实际情况，这显然是不可能的；要么派秘书了解并传答，基本也是不可能的；要么领导每天召开项目进度汇报会，大家都各自忙于项目，多数都在现场，参会人员也不可能到齐，而且花费时间较多，说不定在开会的同时，项目情况又变化了，所以这同样不现实。甚至召开项目负责人会都不可能，因为项目比较多，在时间、空间上分布也比较广。

换位思考一下，领导如果不及时了解和掌握各个项目的进展情况，还算是一个合格的领导吗？就目前公司情况而言，还有什么方法比做“日报”更能够让领导及时了解每个项目的进度呢？当然，如果展开来梳理，还可以找出更多的意义来。总之，主要是把这件事情理解透，把理由说充分，尽量把所有员工可能想到的情况或条件都考虑到，不要留下可能的任何借口或理由。

2.召集专题说明会——演示如何填日报。试行两个月，都出了那么多问题（敷衍，不看数据就记录，甚至不写），也不及时介入诊断处理，进而出现更多反对的声音（这个表格填写没有意义，浪费时间，要求取消），面对每天只投入“不到8分钟”都不愿意的事，大家说事态算不算严重？这个时候，该召集公司专题会议了。

参加会议的主要人员有公司领导、各项目负责人、HR部门、重点项目推进人等。首先由HR部门表明“填日报”的意义、好处等，由公司领导来补充。然后收集各项目包括各与会人员在填写表格时的意见和建议，带来了哪些不方便之处，将这些问题或建议全部罗列在电脑或白板上，以便大家一起来找出解决的办法。再次是HR部门通过收集整理后，演示如何按步骤和要求填写日报表，并说明何时填、怎么填，可以统计一下所花时间。最后是大家逐条头脑风暴、少数服从多数来寻找问题的解决办法，包括可以马上找到办法的、暂缓解决的、变向处理的、不用解决的等。总之，只要不扯废话，这个会两个半小时是可以结束的。这个说明会应当全程录音、摄像，并保存在HR部门备案。

3.录音加视频逐级宣传培训。说明会的会议纪要、录音、视频等，不能随着会议的结束束之高阁，而应当紧跟说明会这股强劲的东风，让与会人员会后及时传达会议精神，组织收听收看会议全过程，真正理解公司领导对日报的要求，从中体会填写日报的意义，签名学习。并可以进行演讲或征文比赛，以加强大家对填写日报的重视。总之，要让公司每一个项目的参与者都了解填写日报的要求、意义、目的、流程等，不能漏掉一个人。

4.回复日报的任何咨询并指导。另外，HR部门可以开设专门的日报咨询热线，同时要求各项目负责人要及时回复下属任何疑问，不能回答时及时向公司领导或HR部门咨询，不能让问题过夜。对上级超过4小时不予回复的，下属可以越级问询或到HR部门投诉，公司将按有关规定进行处理。回答疑问不能就事论事，应当将面铺开，回答清楚类似的其他问题，让提问者更明白。必要时可以举例说明。总之，真正做到答疑解惑、指导工作。

5.开展多场经验技巧交流会。已经试行两个月了，一些填日报坚持较好的员工，一定有不少心得体会。可以每两周由公司组织一次各项目参与人员的经验交流会，包括填日报在内，分享何时下手填、怎么措辞等，既节约时间、又容易养成及时填写的习惯，对表现好的及时表扬和奖励。这样的交流会，只要坚持半年，一定会让多数人在填写日报上有较大的进步。

6.规范制度处理拒不执行者。凡事总有例外或特殊，一些自以为不得了的员工，在公司三令五申要求必须填写日报的情况下，仍以为公司拿他没办法、或者公司不会对他们怎么样。这个时候，管理就得有脾气，该出手时就出手，否则，员工就把公司不当回事，甚至骑在公司头上耍性子也。对于此类人，也不要急，首先看公司制度是否完善，从内容和制定流程上看是否合法；再看是否给予培训

签字到位，是否对其违规行为进行了批评教育，做到有规矩在前，先君子后小人；最后严格按公司制度办事。这样从情理、法规上都说得通，让违规者失道寡助。

7.完善日报细节。从填报者反映的问题甚至抱怨、各次交流分享会、领导的最新要求等，都可以了解到填写日报还需要完善哪些细节，应当及时收集、汇总并完善。只有这样，简单的日报管理办法才会是最切合公司实际情况的，才能得到最彻底的执行，得到大家的支持，能够持续执行下去。

其实，企业管理的任何一项工作都是这样的，执行者、管理者必须保持无障碍交流、真诚沟通，下属不害怕、上司不报复，都是为了把工作做好，真正的对事不对人。但这种默契的配合状态，绝不是一朝一夕可以练成的，这个过程在许多单位都需要很长的、痛苦的过程。

## 如何改变员工无人愿意当店长的现象？

我最近新入职一家医药连锁公司任办公室主任一职，公司是一家拥有500多人的药店连锁企业。药店员工一直存在着一种普遍现象，就是店长、代班和营业员三个岗位工资各只相差200元，销售提成都是平分。然而店长的责任大，事情又多，每次开会都是挨骂的对象，这样一来，更没人愿意当店长。请问现在用什么方法可以使大家都积极起来，人人争当店长，改变现在大家都安于当个普通员工的现象呢？

### 【解答】

商人无利不起早、人为钱死鸟为食亡。话虽糙，但确实是这么个道理，马斯洛需求五层次论只是显得理论化一些。通俗来讲，员工选择一家单位，肯定是盯着工资、福利、晋升、交友、学本事等这些来的。如果达不到员工的要求，让他们感觉到基本满意，至少所失必有所得，否则，很容易让员工流失。针对本案遇到的店长无人愿意上阵的情况，可以从以下几个思路来考虑。

1.工资差别200元待商榷。按照薪酬级差制定的普遍原则，也就是：职位越高，级差越大。比如：班长比员工高200元，如果经理比主管只高200元肯定不合理，少太多了。针对本案，营业员与代班相差200元勉强还说得过去，如果店长比代班只多200元肯定没人愿意干。



这得从代班与店长的职责、责任、工作内容来比较，甚至也可看看营业员的职责。虽然没在药店做过，但总去药店买过药吧。结合自己的工作经验，可以这样来看：营业员熟悉各药品的位置、售价、销售技巧等，药品销售多且快，底薪加提成，承担着上级指导、管理、值日、顾客交流沟通，相对单一；代班一般不脱产，在营业员基本工作之外，管理本班次营业员，负责激励、秩序维护等，对本班销售业绩负责；店长基本是脱产的，负责本店各班次的管理、激励、安全、培训、考评，上对部门经理甚至老板负责，下对员工的各项工作负责，承担着本店销售业绩的全部责任。以上简单分析，如果代班比营业员在工资上高出200元基本合理的话，店长比代班应当高出400元甚至更多方为合理。当然，这个数据也可以参考本地区药店的工资结构，以免出现过高或过低的情况。

2.平分销售提成实在难以理解。对于销售人员，工资结构采取“底薪+提成”的方式是非常好的。本案采取“平分销售提成”，应当是指按照人头来平分，也就是说公司根据提成办法从销售收入中提出一定比例的数额，然后根据药店人数来均分，不分店长、代班或营业员，人人分得一样多的提成收入。要是把这个药店放大成全国人民齐参与，那么，是不是普遍的店员与商界精英也分一样多的提成呢？

做过销售薪资的HR者都清楚，提成比例固定或者按销售收入不同而不同是可以的，但不同职位销售人员在计算销售收入时是有区别的，比如：营业员的销售收入只能是经他本人直接销售的全部收入、代班的销售收入应当是所有班员直接销售的收入之和、店长的销售收入应当是所有店员直接销售的收入之和。在这个不同销售收入基础之上按照某个固定的提成比例来提取提成，是比较合理的，这样，不同层级的人员得到的提成收入就有差距了。以上提成算法更有利于激励上级去管理好业绩较差的员工想办法赶上去、让业绩好的更好。否则，人人分一样多的提成收入，无疑会打击管理人员对下属业绩的关心程度。

3.职业通道有多深。药店员工晋升从营业员、代班、班长、店长，再往上还有主管、片区经理、部门经理、总监、副总吗？而且公司有人实现过这样的晋升吗？如果到店长就打住了，公司的中上层管理多数是空降，那么，员工争当店长的积极性可想而知。

4.福利待遇要有区别。店长在休息休假、上下班时间灵活性、打卡管理、节假日礼金、年终奖、五险一金基准、加班基准、旅游、培训、公司管理参与程度等方面是否与普通营业员相比有更多的优惠，这些都得考虑和设置好，否则，同

样无人愿意去竞争店长的职位。

5.公司软环境也要改善。以上几个方面均是硬件上要体现岗薪适配的问题，另外，在内部人文、企业文化软环境的基本条件。在住宿、伙食标准、上下级关系、部门之间交流、企业正气、办公软件使用、管理水平等方面如果比本地区同行有较大差距，以至于员工无法容忍，也是难有吸引力的。不管是软件还是硬件，都需要参考本地区同行业的情况，另外也需要参考本地区不同行业的情况。如果多数条件都处于劣势，一是内部员工难以留住，二是外部人员难以招聘，人才流失将成为恶性循环。

6.应当达到什么条件比较合适。经过以上分析，大家就会问，那么，到底要达到什么样的软条件、硬环境才能吸引人来当店长呢？我也说不准，但可以提供这个思路：一是内部了解营业员、代班、店长等的意见，对不愿意当店长的人，存在哪些意见或建议，从中理性分析出哪些是合理成分；二是调查分析本地区同行业、不同行业类似岗位的收入、福利水平，找出本司店长的差距所在；三是分析公司内外部管理水平，哪些方面是公司员工最希望改善的。认真实施以上三点工作，再与公司管理层协商，从药店长期发展和稳定员工队伍去考虑，一定能够找到既不增加太多人力成本又能够吸引员工竞争店长的方案来。

从公司人力成本支出考虑，不敢奢想“重赏之下必有勇夫”，但至少应当是“有赏才有愿者上钩”。大锅饭、平均主义或者责任大、任务重、管理多的岗位没有对应有吸引力的工资、福利待遇，是不可能有人愿意竞争的。

## 员工活动怎么组织，才能起到效果？

我们公司位于北京，主要做移动互联网产品。我在其中一个事业部担任HRBP<sup>[1]</sup>，事业部负责全国渠道管理。为了加强团队凝聚力建设，充分调动员工积极性，领导要求我每月组织一次员工活动。3月份我组织了评选各渠道的“员工之星”的活动，给选出来的员工寄送纪念性的杯子；4月份是给每个渠道绩效第一的员工发送奖品，奖品是北京的“京八件”。并且把活动的照片、获奖员工的心得，都在公司内部论坛进行了分享。我对自己举办的活动还是非常满意的，在有限的经费下照顾到大多数群体。可领导认为雷声大雨点小，有点虚、没起到实际效果。看来，要把员工活动组织好，也不是一件容易的事。能否分享一下员工活动的组织心得？

## 【解答】

为什么领导说“雷声大雨点小”，HRBP组织的活动对事业部的全国渠道管理有多大帮助，对提升员工工作积极性有没有影响？如果有这些效果，领导的评价就是另外一回事。对此，可以从以下几个方面来想办法，以提供员工活动起到的效果。

1.活动与奖励要找对。“员工之星、杯子、京八件”以及“照片、心得分享在内部论坛”，你自己非常满意，认为有限经费用得不错，但领导看法却不同，更不知道员工们有什么想法。

既然是BP，就应当想想事业部领导和员工们的想法和意见。所以，一定要专门讨论或召集相关人员就活动形式、经费预算、奖励形式等，广泛征求意见，形成年度、月度活动计划，以便让大家提前准备，并获得上级领导的批准。

员工们的思路是非常多的，点子也不少，哪些适合事业部，讨论后就能够有定论。而且这种方法组织的活动更容易实施，事后的满意度相对也比较高。个人认为，既然是BP，一定要引导员工们多考虑“协助渠道管理”的活动，奖励既要注意物质，更要注意精神方面的，特别是当众颁奖，更容易激励员工积极性。

2.寻找积极分子。任何员工活动，特别是当主要工作比较忙的时候，再加之奖品一般，员工参与积极性就会差。即使大家参与性高，为了让活动组织得更具影响力、效果更好，也需要找一些积极分子，在活动响应、准备、参与、实施、评奖等过程中，成为HRBP的得力助手，不但积极参与、热情高涨，而且总能带头示范，影响和带动其他员工参与到活动中。

这样的积极分子，可以是HRBP平时关系比较近的同事，也可以是容易在活动中得到较好奖励的员工，还可以是非常希望积极上进的员工。总之，要注意和培养这样的员工，才能让平淡的活动有新意，让生机勃勃的活动更有效果。

3.及时总结和反馈。活动结束后，一定要组织相关人员进行总结，包括领导和主要负责人，听听大家的意见，在今后的活动中吸取教训。通过这样的总结，领导的意见及时表达出来，不满意程度就会轻一些。同样，员工对今后的活动抱一定希望，不满意情况也会少一些。

当然，较好的办法就是HRBP、积极分子们可以及时向领导汇报活动组织情况、以及员工的满意情况。所以，要事先发放满意度调查问卷、及时分析和汇

总。主动和预先准备得越充分，活动收到的效果就会更好。

4.仍然要依靠群众。类似的活动长年举办下去，难免出现“创新难”的局面。个人认为，还是应当向“群众”要点子。不过，群众既有内部的，也有横向其他事业部的，还有公司外部，包括同行、非同行企业的经历。总之，学人之长、修之能用。HRBP始终不能忘记BP的职能，为事业部渠道管理多出谋划策，组织的员工活动也以此为重点，否则就失去了BP的作用。所以，加强HR对事业部渠道管理工作各方面的了解非常重要，否则，活动怎么能组织到“点子”上，别人提的意见怎么去判断对与错？

## 办公室恋情，禁还是不禁？

当“女老板鼓励办公室恋情，520送越野车给夫妻档员工”的新闻热点不断涌现时，HR的内心也跟坐过山车一样波澜起伏。面对办公室恋情，HR的做法有：勇敢面对型，直接从规章制度上禁止；暧昧型，制度上不明确、私下顺势而为；回避型，看不到、听不到、不知道；热情似火型，支持、鼓励再鼓励。那么，你是怎么看待办公室恋情的？为什么？

### 【解答】

看似是“办公室恋情”的禁与否，其实放开了去就是员工之间谈恋爱及员工关系管理问题。任何问题，应当以法律为准绳，用道德来引导，以不影响工作、不违反公司制度为前提。所以，针对所谓的办公室恋情，我有如下看法：

1.相关规定。国家《婚姻法》有明确规定，对适龄人员实行婚姻、恋爱自由，任何个人和组织都不能干涉。所以，从公司制度上去禁止、支持都没有任何意义，一旦与国家规定相抵触，也是无效的规定。国家或各地方关于婚姻、恋爱的具体规定随处都可以查询到，在此不再引用。

2.辩证分析。员工或者办公室恋情，公司或领导如果掺和，就会变味儿，有利、有弊，只是大小、程度不同罢了。如果公司支持，那么原来私下“交流”的事情就会变得公开甚至在公司上下流行起来，难免争风吃醋、影响员工团结，这样的事情大家应当遇到过吧；如果反对，员工有自己恋爱的权利，反对没有依据，最多只能私下“谈心、不要影响工作”之类，如果谈不好，还可能导致员工反感，

影响上下级之间工作关系；如果不闻不问，私下恋人过多，难免影响部门、员工之间交流，可能产生小团体，导致员工工作讲亲疏。

所以，针对员工之间的恋情，不管怎么做都有利有弊。如果非要将利绝对化或者将弊端归零化，那么，这样的员工管理办法是没有的。只有将利益尽量扩大、将弊端尽量缩小，而且这样的管理也只能是动态的，需要不断地根据情况变化而调整。

3.工作第一。不管是公司老板还是普通员工，在恋爱面前人人平等。但是，公司制度、工作任务始终应当放在个人利益、个人感情之前。因为恋爱而影响工作或违反公司规定，是不允许的，应当受到相应的处罚；如果影响到别人的感情或家庭，还会受到道德和法制的制裁。所以，员工恋情在法律上是自由的，但需要受到法律、道德、公司规定的约束。在具体的管理和操作中，面对员工之间的恋情，公司或领导不应明确表示反对，相反，如果不影响工作或者恋爱双方可以相互促进工作，还应表达赞扬和肯定。但是，如果公司范围内有较多恋情，就需要给予适当干预，具体表现是：先私下统计恋人数量，再了解因恋情影响或阻碍工作情况的案例；然后有针对性地找相关人员了解情况，要求必须改正违反制度或影响工作的行为，否则，将与其他员工一样给予处理，如果改善不力，可以劝退或者按照制度处理直至辞退；最后，可以从员工招聘环节中刻意从性别、年龄上注意，以免出现过多员工恋情。

疏、堵并用才能较处理好员工恋情，因为员工即使不在公司内部谈恋爱，也要在外部进行，这是非常正常的事，只要不影响工作、不违反公司规定就没必要担心什么。

4.冷观奇葩。你对办公室恋情举出了“女老板鼓励办公室恋情，520送越野车给夫妻档员工”提倡办公室恋情的特殊案例。如果女老板是正常管理行为，加之女老板如果思维正常，这一定与女老板公司的特殊时期、该夫妻档重要性及贡献、公司所处行业特点、公司规模较小等情况是相吻合的，可能对企业效益、员工稳定有较大的作用。但是，这样的鼓励应当是暂时的、有条件的，不会长年累月如此。

这样的鼓励，如果移置到其他公司，极可能不适用，会引起人力成本增加、员工关系复杂化、员工管理难度增大等。管理是讲求现时、现物、现场，而不是一招胜天下。对待办公室恋情也是一样，必须根据公司、员工的具体特点，寻找

对员工恋情的疏堵结合管理的办法，而不能抄别人的做法。

## 加班后应该如何向公司申请加班费？

我们公司是做耐用消费品的，上半年销售业绩不理想，业务主管主动提出周六带着所有业务员外出发传单，挖掘客户。总经理非常高兴，特别鼓励大家这样做。现在，几个月过去了，销售业绩没有明显提高，已经有业务员开始抱怨周末加班不仅没有加班费，连公交费，餐费补贴都没有，这样做下去没意思。我跟总经理反应后，总经理说员工加班是为了挖掘客户，增加自己的收入，公司不会支付加班费，还要我去给大家做思想工作，但我确实不知道该如何处理。请问领导希望大家加班，但是不愿支付加班费，怎么办？加班后应该如何向公司申请加班费？

### 【解答】

从案情可知，业务主管带员工周末跑市场，既没有履行加班审批手续，又没有带来业绩提高，事后来说加班费，当然会在总经理那里受卡，于情于理是说得通的。现在总经理将球踢给你，你只能接招。处理本案，可按以下思路。

1.细看业务员薪资管理办法。包括业务员的劳动合同、业务员销售提成制度、公司作息管理办法等，是否规定了业务员平时或周末跑市场等拓展业务的行为不属于加班，而是拿相应的业绩提成，也就是说，是以完成一定任务为标准的劳动合同或薪资管理办法。如果有这样的规定，就比较好办，直接给予解释就行。

根据案情，应当没有以上的规定，这就需要将总经理的意思完全表达，而且还要注意技巧。当然，这样的规定可以完善和补充，防止出现如案例一样的麻烦。

2.先与业务主管沟通。你可单独与业务主管先沟通，将总经理的意见说清楚，看业务主管有什么看法或意见。包括可能引起业务员们不满、影响工作积极性、辞职、消极怠工等，你也可提出共同给业务员们做思想工作。本次外出拓展业务就不应提出加班费的要求，今后也要注意活动的质量和效果。如果无法增加销售业绩，搞再多的活动，只能是增加公司成本。如果业务员沦落到挣加班费而不是注重销售提成，也是很悲哀的。

作为业务主管，肯定希望自己的队伍稳定，自然会想办法去说服下属。因为总经理的想法是难以改变的，甚至自己请大家嗨一餐、K歌什么的，也要把本次事情搞定。你一起参与，效果可能会更好。当然也可能出现搞不定大家意见的可能，这就需要将大家的意见收集汇总反馈给总经理，一起讨论决定。即使将引起仲裁等，也需要按总经理意见办理。

3.给领导分析加班利弊。我在沿海工作时，老板也希望员工加班，同样也不想给加班费，我们就多次给老板分析加班利弊：一是费时耗电磨损设备，二是影响员工明天精神，三是不给加班费会导致员工白天不尽力把工作留到加班来做。总之，上有政策下有对策。这样强迫式工作，还不如用完成一定任务量来引导，只要合格完成，不加班或者提前下班都可以。

同时可以将加班多耗用的成本用数据计算出来给领导看，领导看了后自然有选择。当然，如果领导执意要求员工加班不给加班费，也只能照办，因此引起的麻烦只能来一件应对一件。

4.加班先写手续。公司有加班管理办法，任何人加班前都应先填相应的表格送批，如果没批准就加班，只能算义务劳动，当然无加班费之说。

那么，如果写了加班申请单，领导不批，当然不用加班了。但是，如果公司规定了某工作完成的时限，你就得自己掂量了。一旦领导签批了加班单，不给加班费就比较麻烦了，虽然员工可能拿不到加班单的原件，在仲裁或诉讼都难以胜诉，但公司领导伤害员工的心灵才是最重要的负面影响。一句话：如果不讲诚信，今后让加班，谁还会来？领导安排的其他工作，员工信任有几分？

5.按规矩办事最重要。通观本案始末，源头仍是“大家不按规矩出牌”：员工加班未按规定先写加班申请单，业务主管也没有强烈的意识，口头同意加班，以业绩未提高的理由不给加班费也是不应该的。

总之，加班一定要有相应的管理办法，大家都要按办法行事，即使规定没有那么细致，出现特殊情况也要及时向上级电话、口头或书面请示。

经常有人向老板打小报告、吹耳边风，该怎么办呢？

我在一家建材公司工作，大概有100多人，行政人事部只有我一个人。我们老板是湖北人。公司虽然不大，可内部关系纷繁复杂，堪比宫斗剧，经常会有人给老板吹耳边风，打小报告，真是防不胜防。就像上次老板出差成都一个月，竟然连运营总监有一次没主持周例会都知道，结果还把运营总监狠批了一顿。还有一次，因为堵车的原因，我上班迟到了，给老板汇报工作的时候，他还特别问了这个事。按理来说，考勤表需要我汇总呈报，老板才知道大家的出勤情况，这次不知道是谁又偷偷向老板打了小报告。俗话说，明枪易躲，暗箭难防。请问经常有人向老板打小报告、吹耳边风，该怎么办呢？

## 【解答】

非常理解你的心思，但不得不奉劝你：可能你还涉世未深，凡是有人的地方，就有利益争夺，企业如此，社会团体、国家甚至动物界都是这样。作为这个单位的第一负责人，必须随时掌握单位的发展情况，包括人员、工作等。然而他一人时间、地点、精力有限，一定会想办法安插眼线在各部门，甚至一些想亲近他的人愿意主动为此服务，其中真话、假话掺杂，只有他自己去识别了。

如果换成你是这个负责人，是不是也会同样如此操作？否则，要么你的单位迅速垮下去，要么你成为傀儡。所以，这个现实，你改变不了，可以如下方式去适应：

1.身正不怕影子歪。你身为行政人事工作者，既是许多规章制度的制订者，更是制度落实情况的检查监督者。从工作本身出发，一定要严格要求自己，从讲话、出勤、工作完成情况等各方面都要做出模范，不然怎么去检查和要求其他部门和员工。

自己有了这样的思维和行为，同样，可以在许多场合对员工也如此要求，因为只有这样，个人业绩才会更好，那么部门和公司整体业绩才有保障，锅里有了碗里才会有。否则，如果想偷奸耍滑，总会被其他人发现的，因此被公司高层知道也不足为奇，更不能去责怪将信息传递上去的同事。当然，如果没有这样的事实，而被某些人歪曲后打小报告，也不必因此而懊恼，要相信正义必将战胜邪恶，事实就是事实，假的东西将难以长期存在。

2.主动向上级报告。要减少打小报告人员在领导面前的负面影响，包括你在内的各级员工，自己做了些什么工作，工作上有什么新情况，都要及时向自己的直接上级汇报，不能等到上级来过问时才讲，重要的事情还要向更高级别的领导汇报。比如：本案中的运营总监周例会延期或取消的事情，他自己就应当向老板



事先说明情况；你上班迟到的事情也可以提前给老板说下。总之，事情发展可能超出正常范围时，都应当事先向领导说明情况。

不要以为向上级汇报，就是在套近乎、拉关系，也不是表明自己没有主见。这其实对自己能力提升有非常多的好处。有的事情，看似完成得不错，但如果换个角度或者站更高层次来看，就容易发现还有一些可以完善的地方，这就是领导的作用。另外，还可以从领导那里获得一些工作之外的有用信息。慢慢的，由于与领导交流比较多，领导对自己的了解也更深刻，就容易深得领导信任，自己提升的机会就相对要多一些。

由于许多事情自己都早于打小报告者先给领导请示或汇报了，打小报告者事后再去讲，一是信息落后了，二是报告者如果讲的信息有出入，领导就自然会判断出谁对谁错，这些打小报告者的生存空间就会越来越小。

3.请示与汇报流程。不管单位大小，如果没有基本的规矩，那么这个单位给人的印象必将是一团糟。所以，基本的内部管理制度、工作流程必须要有，至少在口头上或约定俗成上都是有明确规定的，谁违反了，理当受到应有的处罚。

确实不可想象，一位基层员工直接跑到总经理那里去反映另一位员工不穿工作服上班，总经理还容忍这种情况发生，不指出已经违反工作流程。那么，今后这家单位的管理秩序将会混乱到什么程度？

不管领导同意与否，你身为行政人事工作者，都应当主动制定这些规矩，并尽力实施起来，对违反者给予严肃处理。特别是那些不按层级请示汇报、故意歪曲事实的小人，一定要严惩，如果上级领导要求给予宽大处理，也需经领导批准后实施，不能仅凭口头要求就照办。你坚持原则更有利于许多工作的开展，但也需要有一定的灵活性，也就是在制度面前一视同仁、坚持原则，在上级领导面前服从领导意见，这就是灵活性。

4.多留个心眼。不是说九头鸟不好，可以认为他们比较聪明、有心计，但如果老板相信那些无中生有的小人之言，而且还用在处理员工人事工作上，那么，你理当站出来澄清事实，保护那些可能受到不公正处理的员工。

当然，一事归一事，如果员工本来存在问题，也不能违背事实去保护，不能带私心。同时，为防止祸及你，你在做工作时一定要留下痕迹，即图像、纸质文件、证人、声音等，正如ISO文件要求一样，要有可追溯性。即使与小人对簿公

堂时，拿得出这些证据，必要时与公司仲裁也更有胜算。

即使遇到纵容小人的老板，也不必太过于生气，毕竟自己只不过是老板或公司面前的一个匆匆过客，何必在意这些。改变不了环境，我可以选择果断离开，有本事，哪里都会干得很好。

## HR该如何处理员工们的“举报信”？

我从事服务行业的HR工作快五年了，最近两年负责连锁酒店的全盘人事管理，接触的都是基础岗位的服务人员，素质也是参差不齐。前阵子公司弄了个绿色通道信箱，希望收集员工反馈的问题和建议，所有员工都有权利写匿名信反映公司的管理问题。近期，绿色通道信箱里收到了大量的举报信，有公物私用的，有考勤作假的等等，信息量很大。一时间，感觉有点乱，不知该从何下手。请问我该如何处理这些问题？如何给员工、给公司一个交待？

### 【解答】

举报箱、意见箱、总经理信箱、绿色通道信箱等，都是为了收集员工意见，让员工感受到公司管理的人性化、公开性、透明性，目的是正视内部矛盾与问题，让问题及早暴露出来，以便大事化小、小事化了，尽量避免问题尖锐化、小事变大事。针对你遇到的员工举报信，可以这样来处理：

1.保密整理。不管是匿名或是署名的举报信，既然是举报性质，首要的就是保密，如果让他人知道就容易成为某些人打击报复举报者的借口，今后还有谁敢举报。要知道，由于员工之间相互熟悉，对某些员工的笔迹、口吻甚至一些事情的知晓面等了解一些，一旦发现举报信，就可能猜出是谁在举报了。

所以，收到这些举报信，要么你个人进行整理汇总，要么就与十分信得过的同事一起来整理，或者领导指定相关人员协助等。整理时，可以按照所举报问题的部门属性来归类，比如：可分成总部、某分店，然后分别细分为“总经办、行政人事、保安、保洁、大堂、后厨、采购等”，当然，是按年月时间段来。不管信息量有多大，一千份还是一万份，也要限期整理完结，要及时向领导请求支援，或获得处理意见等。

整理时，可用表格来展示，举报信跟随每张表格进行依序分类就好，表格的

内容可以有：序号、总部/某分店、责任部门、事件、时间、责任人、举报时间、处理意见、备注等。

2.呈报领导。分类整理结束后，可以根据自己的判断或经验，用红色在备注中标明，即这些举报，个人认为属于比较重大的，然后用电子档及纸质件同时呈报自己的上级，请求处理意见。同时可以建议，由相关领导集体抽时间研究后决定，由于时间所限，可以分批分类进行研究。比如：本周研究这几个部门的，下周处理某几个部门的；或者先处理红色标注的，再处理其他问题的。不管怎样，最终按照领导的意见办。

3.调查核实。既然是举报，其所写是否属实，有没有编造或夸大，就需要进行调查核实。这需要大量的时间与人力，而且还要讲求方法与技巧，否则，事实的真相将难以获得，就可能信任了不切实际的假举报，或者忽视了真凭实据的真举报。这件事做起来比较费时，但很有意思，既有侦探的乐趣，也有动用360度绩效考核的味道，更有抽丝剥茧层层接近真相的求真欲。处理一件就少一件，就还原了真相，心里就踏实多了。

4.依规处理。不管是公物私用，还是考勤作假，还是管理问题，一旦查证属实，就需要掌握好各种证据，包括人证、物证、声音视频资料等，要统一归类，由专人、专地点进行保管。

然后，将这些证据和事实呈相关领导审批，并提出处理意见。当然，是按照公司规定、国家法律来，既对违规者进行及时处理，也对举报不实的进行提醒告诫。

不管是警告、记过、辞退等，都必须做到事实清楚、证据充分、依据清楚。否则，将引起不必要的劳动纠纷，起不到规范管理、激发员工共同参与公司管理的目的。既不要轻易宽恕，也不要“宁可错杀一千，也不要放过一个”的扩大化处理。对于一些关系员工、领导重视的员工，一定不要私自直接按规定进行处理，一定要征询领导意见，然后形成书面处理意见并送领导批准后再实施。

5.定期回复。对于已经处理结束的举报信，可以定期进行公开回复，用表格或公告信的方式，公开在宣传栏或内网上，也可以在员工月度会上讲解。当然，要重重地表扬举报者，同时要求大家如实、及时举报，既避免损失进一步扩大，也是弘扬正能量和公司正气。只有这样，公司的发展才会越来越好。

6.及时奖励。对于举报属实，挽回公司重大经济及名誉损失的举报人，也应暗地查找，核实清楚后，进行适当奖励。但应严格保密，不管是经济奖励还是物质奖励，尽量少地留下一些让其他人可以抓的痕迹。如果只举报不奖励，举报的人会越来越少了，如果举报者受到打击报复，也将造成无人举报的局面。所以，千万不要把举报的问题返回到责任部门或责任人那里去处理。

7.建立制度。前面讲了这么多，如果制定了《举报管理办法》，那就依制度办就好了。既然有这个“绿色通道信箱”，确实就应该制定这个信箱的管理办法，可以有：目的、范围、职责、定义、流程、违规处理、实施完善等。包括信箱的管理部门、开闭责任人、设置位置、举报信处理流程等，都可以在管理办法中进行细化。

## 唯老板是从还是坚持HR的原则？

HR和员工的利益打交道，但是却执行着老板的意志。资方和劳方的矛盾必然会在。如果老板做的事情违背了你的原则，这个时候，HR就会很为难：坚持还是服从？

### 【解答】

“唯老板是从”还是“坚持HR的原则”的争论，仔细分析，实际上是一个我们HR工作者水平的问题。如果你够HR专业水平，还不敢“坚持HR的原则”吗？如果你对自己的HR水平都没底，甚至不明白HR应该具备HR工具、战略、资本三大功能，你当然只能“唯老板是从”了。我简单分析如下：

#### 1.“唯老板是从”的原因。

（1）老板多半是全才。老板能够有今天的企业和成就，想当初也是从一线拼打过来的，经历过那么多摸爬滚打，参加过那么多咨询、培训，接受过N次MBA甚至EMBA的进修，还N次出国考查。关键是“屡战获胜”，公司设计、技术、生产、人力、财务、销售、市场、客户哪项都懂，甚至与各相关部门打交道更是如鱼得水，各种关系户更是多如牛毛，办起事来，只要一个电话就可以搞定你认为是很难的事。如果是上市公司的老板那更是有些“霸气”的，在平时的工作安排上也多半是“命令”式，听不得一些反对声音或执行慢的事，否则员工就会立

即被批评或“被骂”或免去职位。这样的老板不在少数，尤其是民营企业。

（2）HR工作者水平。HR纯粹是服务和打杂的，而且难以看到给公司带来了什么效益，这是多数老板和其他部门的看法。如果我们HR工作者自己不能很专业，不能为老板为企业解决一些人才问题（如及时招聘到合适的员工、激励和发挥员工的积极性、提高员工工作业绩），不能从公司战略角度思考公司中长期发展并提供人才支持，不能较为经济地使用人才——说白了，不能做那些老板没有本事或没有时间精力来做的关于人的事，不能做让其他部门佩服的关于人的事，HR部门和HR工作者存在的就没有价值。

然而，反观我们HR工作者自己，半路出家的有之、非HR专业出身的有之、靠关系进入HR部门工作的有之、没有耐心性格不好误入HR的有之、成天只做杂事不能帮公司解决任何问题反而给公司带来不少麻烦的有之。这等状况，期望老板提供给HR较好的环境可能吗？让其他部门给予HR好脸色可能吗？你都没有他们懂，难道不“唯老板是从”吗？

不过，好在国内出现了很多供HR者学习提高的好平台，里面确实有不少十分专业的HR工作者。真心希望我们不但拥有丰富的HR理论和工具，更希望我们紧紧把握住单位的实际情况，成为熟悉单位业务流程的改革者。如此体现我们HR的价值，该坚持我们的原则就坚持，不“唯老板是从”。

（3）“唯老板是从”的害处。我们坚信，一个人的精力是有限的，一个人不可能对什么都精通。如果我们HR努力努力再努力，一定可以做得比老板在HR上更专业，更有建树。如果一味“唯老板是从”，可能会导致一些错误的或不太准确的决策，最终受损的还是公司，相信老板也不愿意看到这个结果。一边怪自己决策失误的同时，一边也会怪HR工作者不够专业，对老板的支持不够专业。如果涉及比较重要的人才和重大人事决策的失误，有时可能导致企业较大的损失，有时可能带来诉讼，有时可能导致项目失败。

我们都知道，“企”无“人”则“止”的道理，这个“人”是适合企业需要的人，是需要HR部门付出艰辛、专业的努力才可能达到的，如果仅仅“唯老板是从”是无法完成的。

2.坚持HR的原则。我们说，坚持HR的原则就是指从HR专业的角度出发，从公司实际和市场需要出发，做出适合有利公司长远发展的管理和决策，而不是凭经验、热情、冲劲。经过以上的分析后，坚持HR的原则就成了企业HR管理应该

遵循的规律了。下面我再从其他角度简单分析下：

（1）解决问题为本：不管是什么单位，要发展，就一定要解决一些关于人的问题，然而人的问题是比较复杂的，那些国外所谓先进的工具不一定适合你所在的企业。你必须尊重企业事实，灵活运用一些工具和方法，让事情的多方都认为你的处理是恰当的、满意的，那么你在他们面前就显得“更专业”，他们就会“佩服你”，自然就会“坚持HR的原则”了。要达到这一点，需要宽容的性格、丰富的专业知识、团结一切可以团结的人的能力，你只有不断学习、努力实践、勤加总结，没有任何捷径可以走的。

（2）预防问题更牛：做到“兵来将挡、水来土掩”，只能说是一方平安，但要想今后有比较大的发展，或付出的成本更低，就需要有战略的眼光，对未来做出准确的判断。特别是对变化的国家地方政策、人才动向、行业趋势、企业工艺能力、企业人才状况等做出准确的预测，并提前做出各种适当的应对措施，才可能在未来任何局面下处变不惊、游刃有余。

（3）坚持原则方显能力：在老板权威面前，如果我们HR工作本来是对的而不敢坚持，那就失去了展示我们能力的机会。对老板，我们没必要唯从，更没必要害怕，只要我们的出发点是对公司有益的，而且经过我们专业的能力反复衡量过是正确的，就应该坚持。同时要给老板简要讲明理由，说服老板。相信再经历几次如此成功的事件，我们HR的能力就会让老板折服的。老板都服了，其他部门还不是轻而易举的事？

（4）专业的人做专业的事：由于市场分工越来越细，专业性越来越强，一个人可以成为通才，却不太可能成为各方面的专才。老板是公司宏观的控制者，是船长，是舵手，是我们的方向和主心骨，但他却不太可能成为专业的水手、伙夫、射击手、厨师等，也一样不太可能成为一流的律师、销售精英、HR大师、高级财务师、高级工程师、高级翻译等。随着公司规模扩大，我们只能安排专人做专门的事，只能要求他们把事情做细、做牢、做实，成为各自工作岗位上的专才和能手。这样才能将公司这艘巨船共同开往成功的彼岸。

俗话说得好，打铁还需自身硬，由于HR工作是一个专业性很强的工作，那些规模较大的公司、跨国公司将尤其如此。所以，HR工作者的专业性、国际性眼光和能力是我们亟需提高的。就目前HR环境而言，我们只能靠自己，靠我们大家抱成团，相互学习，取长补短，才能较快成长、成熟、成才。

---

## 【注释】

[\[1\]](#) HRBP又称为人力资源业务合作伙伴。HRBP(HR BUSINESS PARTNER)实际上就是企业派驻到各个业务或事业部的人力资源管理者，主要协助各业务单元高层及经理在员工发展、人才发掘、能力培养等方面的工作。

## **07 第七部分**

### **人资经营**

## **PART SEVEN**



## 公司效益不好，如何预防员工离职？

我所在的企业是一家有着六十多年历史的老国企。这两年因为经济形势原因，公司效益一直提不上去，现在已经靠卖股票、土地等资产来维持经营目标。为了进一步缩减成本，公司计划过完年以后，要开始着手全员降薪，而且幅度还不小。因为这样的原因，我有预感明年会有较多人提出离职。请问，我该做些什么工作来预防呢？

### 【解答】

案例中老国企面临的经营困难，是不少国企都曾遇到过的。那么，企业面临困难求生存时，不得不做出自己的选择，丢车保帅是必然的。一般来讲，保留优质、营利性较好的产品和资源是必须的，丢弃落后淘汰或者不赢利甚至亏本的项目。同样，在人才方面，保留好核心员工是公司熬过困难期之后有所作为的基础，那么，公司有限的财力就可以用在这些骨干员工身上，所谓好钢要用在刀刃上嘛。针对本案情况，面对节后全员降薪可能导致较多员工离职的情况，可以做出如下预防和准备：

1.思想上，多层次、全方位正面引导员工。记得在1997年亚洲金融风暴袭来之际，我当时所在的国企老总预测到公司可能要过几年苦日子，就召开了全公司管理人员的大会，全面分析公司内外有利、不利形势，以及公司下步计划。老总带头降低用车、补贴等，号召全体员工勒紧腰带，与公司一起共同渡过难关，四五个小时的大会，真是让大家群情激奋，纵有万般苦难，也会与公司共进退。也许本案国企与当时我所在的公司情况不完全一样，我们当时是未雨绸缪，在困难未到来之前就做好充分准备，左冲右突，始终保持着较好的经营情况。

但是，根据案例公司的具体情况，应当紧紧抓住公司仍然具备的优势地方，大力向各管理层、全体员工宣传和做思想工作。也就是说，经济形势不好是暂时的，没有淘汰的行业，只有淘汰的企业。只要大家一条心、想办法，一定能够找到适合公司发展的产品、项目和市场，只是必须要大力进行改革和创新，不能墨守成规。大家都要积极行动起来，不能等靠要，要主动出击，快速、准确、高效地适应市场经济的需要，特别是设计、市场和管理；不能抱着国企的老观念、老步调不放，要向好的民营和外资企业学习，学习他们反应迅速、执行力强的优

势。

同时，公司几十年的积累，在设备、技术、人才、市场等方面相当有底蕴，面对困难，只要积极发挥这些特长，机会仍然有许多，比如某某技术、某某项目等就有非常好的前景。市场变化如此之快，公司没有困难、问题是不可能的，只要正确面对和处理好这些困难，公司就会找到较好的出路，就会在市场中立于不败之地。这样的会议和宣传要从多层次、多角度进行，会议、宣传栏、视频、内网等形式均要利用起来，以正面的引导改变员工们负面的情绪。必要时，还可以“我为公司献一计”等方式进行演讲或征文，激起员工的正能量，从思想上武装大家勇敢面对困难。

2.行动上，公司和各部门拿出具体方案并立即实施。有了以上积极动员的宣传还不够，还显得有些虚，激励人的言辞，过几天就会热情渐消，谁也记不太清楚了。所以，公司和HR部门要组织中高层、各部门积极行动起来，站在本部门角度研究如何改革创新和赢利，广泛收集大家的好建议，形成公司内部创新点子，经过审批后立即实施。这样让员工能够切身感受到公司有了新气象，明天才会有新希望。

同时，要积极与行业相关部门协调。毕竟是老国企，政府一定是十分重视的，否则，效益不好会形成一系列社会问题。所以，要积极利用所有优惠政策，包括项目资金、人才引进、设备等，甚至可以组织一个专门小组来专门联络。一旦有新消息，及时告知公司员工，让大家看到更多希望。总之，内外协同、多措并举，员工的心才不会散，否则，只说不做是没有用的。

3.尊重大家意愿：如果仍想离开公司，好聚好散。面对困难，公司领导和各部门各尽所能、力挽狂澜，尽人力，但最终还得听天命。虽然大家都努力了，情况也并不一定有好转，或者好转不明显，或者即使明显好转但有员工仍对未来没有信心。所以，人来人往，合理流动是非常正常的。公司领导、各部门要给大家做好劝导。也就是说，大家是去是留由自己决定，公司决不会干涉，公司只能做让公司未来更美好的事情，但选择权还是在员工自己身上。

公司和领导唯一希望的是，即使离开，也应笑着走，有问题好商量，不要吵闹或者发生其他不愉快的事情，否则公司也会依法办事，希望大家自己好、今后都过好。当然，自愿留下来的，就应当安心工作，不要想太多，做好本职工作、出色完成每项工作就是对公司、对自己、对家人最好的承诺，只有大家都尽心尽

力了，公司才可能更快地战胜困难、渡过难关。

4.各部门暗察可能离职的人员和岗位。哪些员工可能会选择离职或者将向公司提出哪些要求，其直接上级是比较清楚的，或者说是很容易了解到的。所以，一定要不公开地发动各级管理人员摸清自己的下属将来是否会离职，以及具体离开时间、提出什么要求等，一定要做到心中有数，并汇总到人资部门，以便统一安排和应对。甚至可以将此项工作列为管理人员近期的工作内容之一，如果明显判断失误或对工作造成较大影响的，可以按照相关规定进行处理。

5.主动劝留骨干员工。公司虽然将进行降薪，但未来发展、项目开展还是需要一些人才的。对于公司多年培养起来的骨干和核心人员，特别是未来发展急需的人才，不能听之任之，还是应当加以影响和劝导。特别是提出离职的这类骨干人才，直接上级、HR部门甚至公司领导都应当出面进行交流，以稳定和留住他们为主。当然，要留住他们，公司有限的资金、福利等资源就必须向他们倾斜。当然，并不是无限制地满足。如果能够既认同公司发展方向、又能够体谅公司困难、不会趁机狮子大张口的，公司可以考虑满足他们适当的要求，毕竟人才难得啊。

6.向各招聘渠道提前招聘人才。根据了解的可能离职情况，包括人数、岗位等，加之后来做出的劝导努力，基本就可以判断最终可能离职的情况，包括公司可能需要补偿的情况。就可以从各招聘渠道下订单，及时招聘、储备一定的人员，以满足节后的用人之需。提前招聘人才，要分渠道分岗位来进行。普工可以通过现场、中介等，还可以抓住春节前后时间段返乡人员比较集中的机会，到车站、码头、闹市区等发放传单。销售、管理、技术人才通过网站、推荐等也能物色到一些。在招聘过程中，要如实表明公司目前的情况以及采取的一系列措施，真诚表达招聘情况，诚实回答所有提问，让应聘者做出自己的判断。

7.提前做好相关审批手续。因经营状况问题，公司将于节后进行全员降薪，其方案是什么，平均降幅多少，各岗位降多少，起降时间等。这个方案工会、职代会讨论通过了吗？送当地劳动部门备案了吗？这些一定要走到前面，在法律上、政策上要做到守法，不留任何尾巴给一些想抓住的人。

8.欢送离开的、重视留下的。降薪是未来必然的事，那么，离职也是会有，只是人数、时间不一致而已。不管是主动辞退还是补偿离职，都应当做到好聚好散。在公司是同事，离开后继续是朋友，不能因为离开而成为对手或产生隔

阂、敌意。即使因补偿问题协商不成，也应理智地走仲裁、诉讼的渠道。不管是公司或员工，都只能服从裁决或判决。

同样，对已留下继续效力的员工，一定要给予特别关怀。从思想上为他们树立克服战胜困难的信心，不受离职员工所影响；从生活上、福利待遇上保持一定的水平，不能让他们感觉失落太多；从管理上要给予特别重视，经常进行交流谈心等，及时了解他们心声和需求；从业务技能上要加以培训指导，尽早地掌握新技术，尽快为公司业绩出力。总之，只有上下一心，管理为员工服好务，公司业绩的基础才更牢固。

9.减人降薪是无奈之举的下下策。人力成本如果占据经营成本的大头，或者公司利润被日益增长的人力成本所吞噬而所剩无几。那么，公司一旦遇到经营方面的风响草动，只要稍微动一下人力成本的手术，成本就可以节约一大节，或者说利润可能就会上升不少。那么，这样的产业或企业所面临的经营风险是非常大的，也就是说，企业真的应当考虑经营转型。或者说，企业这块大蛋糕里面，应当放进一些更受消费者欢迎的高利润、品相更好的精品蛋糕，从而淘汰部分利润低、不受消费者喜欢的大路货。

实话讲，降薪影响的不仅是被降薪员工的士气，而且将直接或间接影响到留下员工的信赖、政府信任、客户信心等。也就是说，大家多数都是观望心态，直接要让几方全力支持公司未来发展，投入到公司所谓的创新改革中来，可不是那么容易的事。此所谓，市场丢了经过努力还容易捡回来，但士气低落却不容易再鼓起来。所以，降薪真是企业管理的下下策，实属无奈之举啊。

## 如何有效地留住新员工？

我公司是一家正规的全国连锁保健品销售公司，整体规模庞大，目前已有200多家连锁分公司。由于大家本身对这个行业就存在偏见，再加上市面上其他竞争对手存在骗老年人等现象，因此很多人不认可此行业。招人本来就已很困难。而且由于行业的特征，刚刚入职的新员工需要慢慢积累客户资源，因此新员工薪资水平普遍较低。我公司的新人以刚毕业的大学生为主，但是新员工进入销售部都待不住。一方面是受团队负面的影响，大家私下会经常讨论薪资低、工作困难等；第二个方面是熬不过初期累积客户的阶段，急于回报。这样一来，许多新员工待不到一个月便要离职，增加了用工成本。现在我该怎么办？

## 【解答】

整体看完案情，感受到不同行业留住新员工所面临的问题确实不一样，传销用半强制性手段、保险用高回报方法、行业标杆用发展前景、新兴单位用高待遇吸引……针对保健品销售公司及你遇到的实际情况，为较好地留住新员工，以下建议供参考：

1.职业通道和辛苦历程要讲透。由于新人多为大学生，在校招讲解和面试环节时，就要充分说明行业良莠不齐的状况，并列举一些实际现象。同时，要引导正确看待这种现象，一是有利可图，说明行业发展前景不错，否则大家也不会来争抢地盘；二是法制环境需要完善，这是国家和行业相关部门要解决的；三是企业长久发展和员工诚信约束，显然与那些只争眼前利益的行为不搭界。但是，作为对自己、家人和未来关心的人，是不会做出那些短期行为来坑蒙他人的。

可以让公司内部数个经过辛苦历程的同事讲解自己的奋斗过程，分享那些酸甜苦辣的案例，这样更能让愿意为保健行业奉献自己辛苦汗水的人进来公司。同时，给他们讲明公司有怎样的晋升通道，每级晋升需要达到什么技能、业绩标准，怎么不拘一格选人才等。这样的分享和讲解不仅在入职环节，而且要在日常的工作中经常进行，激情需要随时鼓舞。否则，一旦想离开，再鼓励就要难得多。

2.公司在行业中的优势宣传好。公司是正规、有规模、利润不错的，可以用图表展示与其他同类公司相比的优势所在，这都是公司包括员工得以较好发展的基础。当然，不回避公司存在的一些问题，同时阐述公司对待这些问题的解决办法和方案。

3.重视师带徒制度。新进保健行业的大学生，人脉少，业绩难以迅速提起来。所以，要把公司师带徒的制度完善好，奖励师傅的辛苦付出，对进步较大的徒弟及时表彰。不与别人进行比较，只与自己的昨天相比，这样容易看到长处与不足，更容易找到针对性较强的解决办法。

4.初期待薪要较高。大学生在入职初期，没有多大业绩，提成相对较少，如果底薪较低，可能无法保证其基本生活，加之业务开展有一定困难，极易促其选择离开。

在初期，可以设置较高的底薪，但可以框定一个期限，同时关注其努力程度

和工作过程与细节。也就是说，公司是需要投入一些的，不要寄希望于短期见效。同时对大学生初期的工作过程进行把控和跟踪，进行及时的干预和指导，让他们感受到自己时时有进步，而且不会为生活保障过分担心。

这个期限可设置三到四个月，过短或者过长都不好。即使过了这个期限，底薪也不能一下子就降低太多，应当逐渐降，甚至半年或者七至八月后降到与其他员工相当的水平。当然，这只是一种凭经验的说法，需要根据保健行业的特点来变通操作。

5.可以聘请兼职人员来缓解。保健品行业，包括安利等，都聘请了许多社会上的兼职人员，而没有招聘进来全职搞销售。招聘有职业的人员，只需要对他们讲解透彻保健品相关的知识和行销经验、技巧等，并进行定期分享和交流。由于他们有相对稳定的职业和收入，不会因销售业绩不理想而波动较大，只是利用业余时间通过努力来增加家庭贴补，也实现自己的个人价值。不过，这些兼职人员，需要为其购买意外伤害险，以规避可能出现的意外伤害给公司带来的损失。

6.代理或承包形式也可缓解压力。全国200多个连锁分公司，如果全由总公司控制和派员工作，其人力成本和管理难度可想而知。不妨采用区域代理或承包经营的形式，对公司招聘或留住新人的压力都会缓解不少。

7.宣传广告跟上，问题解决及时。产品销售需要进行必要的宣传和广告，让更多的批发商、代理商和销售员更好地销售这些产品，但是要根据自身的实力来宣传，要控制成本。另外，销售人员遇到的各种问题，反馈回来后，不管是上级还是公司相关部门，都要及时给予解决，否则将直接影响销售业绩。

8.产品和服务过硬是最好的帮手。如果只有较好的营销手段和留人方法，产品质量和售后服务让顾客不满意，也难以让员工得到实惠。所以，最终还是由质量和服务取胜。这就需要公司高层注意控制好这些方面，要有做百年企业的长远打算。

## 企业调整期，人资工作的应对策略是什么？

我去年年底入职广州的一家民营企业，担任人事副经理，公司有600人左右。在我入职以前，公司就出现了严重的亏损。由于整个行业的不景气，我们接不到足够的订单，生

产线上经常开一天工停一天工，收入锐减。从今年2月开始，公司就无法按时发放员工工资了，到现在，管理人员已经有三个月工资没发，基层员工也有两个月没发。目前，企业的各项业务基本属于停滞状态了，员工们也无心工作。公司正在进行业务调整的规划，大概两个月后会就进入正轨，眼下最大的问题是，如何稳定公司的正常运营，顺利渡过调整期。非常时期，人资工作该做哪些调整？

## 【解答】

企业发展不可能一帆风顺，遇到亏损、不景气等情况是正常的，只要经营调整及时，企业走入正轨、稳定运营也是非常可能的。但在这个调整过程中，人资部门应当力所能及、积极作为，以下几个方面就值得思考：

1.配合公司决策。企业亏损、经营困难时，公司高层经过研究决定，不管是裁员、降薪、劝退还是经营转向其他项目，人资部门都应积极配合，做好员工解释劝导、劳动纠纷或者人员招聘工作。即使公司做法有一定不尽人情或者不合理、不合法的地方，人资部门也要尽量站在公司角度与员工做解释、协商工作，力争让员工接受公司的条件和要求，同时还要避免出现仲裁或者其他影响公司正常工作秩序的现象。

2.正面引导员工。对于公司暂时面临的经营困难，要在充分理解公司政策、措施的前提下，站在人资角度，充分做好员工、各管理层级的思想引导工作。一是公司面临此情的决策解释，如果不愿意接受的员工，积极做好离职工作。二是引导员工认识到困难是暂时的，公司各级领导都在积极努力地调整经营方案，几个月后公司就会走上正轨，虽然目前的工资有所下降或不能照常发放，希望大家一定要有与公司共命运的信心和决心。公司面临经营困难是难以避免的，患难见真情，公司经营情况好转后，不会忘记大家的付出和劳动。三是要抓住关键员工。不管是劳动问题或者是思想引导，都需要抓好各部门关键岗位人员。只有做好他们的工作，员工队伍才会更稳定些，即使出现问题也不会是全局性的。

3.为调整尽全力。公司经营调整，不管是拓展新市场，还是产品创新，还是引进新项目等，表面上似乎与人资部门没有直接关系。其实，人资部门如果发挥所长，是大有作为的。

一是与公司其他部门和高层按照SMART<sup>[1]</sup>原则共同分析相关情况，提供人资部门的建议；二是在拥有相关行业人脉及人才信息基础上，引进可能适合公司的能够赢利的新项目，供相关部门或领导参考；三是准备应对任何调整决策可能引

起的人才流动，包括劝退、离职、新招等，其中最关键的就是项目带头人；四是主动提出人资管理各模块的调整方案，主动适应公司开源节流、轻装上阵的新政策。

4.定期深入基层。面对公司调整，人资部门一定要组织相关人员，包括各部门抽出有关人员，共同做好对员工的解释说明工作，防止对公司决策行为。

这个解释说明需要长期坚持，更需要层层深入，决不允许散布谣言。否则，一经查实，将严格按照严重违反公司管理制度的行为处理。只有正面、正确的思想最大程度、最多时间去占领员工们的头脑，那些负面的想法、错误的谣言才无法侵入。否则，员工思想一旦被负面东西占据，再去引导和纠正是需要花很大精力、甚至不太可能的。所以，尽早、全力、深入引导员工思想是非常重要的，一定要给予重视并落实到行动中，并经常检查、反馈相关情况。

## 企业快速扩张调整，HR如何变被动于主动？

我在一家上市公司的子公司担任人事主管一职，下面有两个人事专员，上面直接对接总裁。公司是2016年12月成立的，从成立之初就不断盲目扩大规模，由最初的几个人扩张到现在二三百人。在这一年半的时间里，公司不断地调整业务、组织架构，没有计划可言，说变就变，导致我们人力资源部整天被动忙于招聘、停招、沟通及日常事务性工作中。其实，在这种快速无序的扩张、调整中，给人力资源部的工作留下了许多弊端，比如薪酬结构混乱，人员流动性大、人力各项工作都跟不上企业的变化等。同时，企业工作流程混乱，整体感觉都乱糟糟的。面对这种状况，我该如何开展人力工作，变被动为主动？

### 【解答】

你遇到的问题与“人无远虑必有近忧”如出一辙，但作为人资部门，如何做到远虑，从而减少近忧呢？结合你公司的实际情况，以下做法可供参考：

1.搜集公司规划的有关信息。人资各模块工作如果没有长、中、短期计划，则容易陷于忙乱之中；同时，如果这些计划不能很好地与公司整体规划、各部门计划有机结合，仍然会处于杂乱状态。以下信息，人资部门必须要收集：国家和当地政府有关部门出台的法律法规、公司长中短期整体经营目标指标、公司新项目规划、公司领导的重要讲话、领导给予人资部门明确的要求和期望、各部门业



务规划、公司人资管理目前的各项制度流程、内部员工满意度调查情况、外部客户提出的各项要求、周边企业或同行的人资管理各模块实施情况等。

以上信息，既可以是书面的，也可以是正式交流的讲话，还可以是两方三方审核，还可以是与外界交流得到的重要资料。总之，需要保持“眼观六路、耳听八方”。只有掌握的信息量够大，才能客观分析公司人资工作面临的形势，才能够去伪存真，更接近于最真实的情况。

2.形成人资部门的管理规划。掌握以上海量信息后，经过多次与总裁、各部门负责人交流沟通后，便可以形成人资部门的长、中、短期管理规划，也就是一年、三年、五年甚至更长的工作规划。应当包括：管理理念、用人原则、各模块工作的长、中、短期计划，各计划回答好5W2H.相对来讲，短期的计划更具体、更有可操作性，中长期的则相对指明方向即可。

这样的规划，不能说各模块平均用力，需要根据公司对人资工作的侧重，分清主次与轻重缓急，形成初稿后需要花时间与各部门充分讨论，多次修改，最后呈总裁审批。

3.工作既要分工更要协作。人资部门共3人，你应当掌握全面和重要的工作，其他工作都要分工到2名专员，可以按主内、主外工作性质来大体分工。比如：外出招聘、社保、离职面谈、人资初试等分配给性格相对外向的，其他内部事务则分配给另一人，他们2人以及部门所有工作都需要你来协调。

分工再细再明确，一定存在新工作、新问题或2人之间、与其他部门之间需要协作的。首先要让自己的2名下属始终保持团结、不计较小得失，你在这中间就起到非常关键的作用。一是工作上讲原则、不轻易让步，同时充分考虑到具体情况，具有一定灵活性；二是业余时间要组织活动，既相互增进友谊，又熟悉沟通，增强彼此信任；三是对外要团结，更不能拆台；四是你要从生活上多关心，包括他们的家人，如果遇到某种困难，要想办法给予力所能及的帮忙。

4.多与总裁和部门负责人沟通。你的直接上级就是总裁，应当讲，最能够了解到公司的整体动向，要利用一切可用的时机多了解公司、各部门工作变化。同时，要与各部门负责人既打成一片、又保持一定距离，毕竟自己要保证公司各项制度流程的正常运行，遇到违反者要一视同仁。另外，你自身要永葆正义、无私，否则对不起总裁、无法让下属服气，更容易让其他部门负责人戳脊梁骨。人资工作看起来门槛不高，但做起来容易“腹背受敌”，更容易让你“左右不是人”，

但如果做好了，也会“左右逢源、如鱼得水”，成为领导身边的红人。

## 如何帮助用人部门提升管理技能？

今年研发部员工流动较大，一些老员工也都纷纷请辞，到目前为止，三十几个人的团队已经离职了十几个。我私下了解过，这些员工对部门经理的管理风格意见较大，反映其公私不分、工作分配不均、不为下属争取福利、爱骂人……为了人员的稳定，我该如何帮助研发部经理提升管理技能，改善管理风格呢？

### 【解答】

管理技能、风格的改善与提升可不能眉毛胡子一把抓，尤其是面对研发部负责人，一定要小心从事。技能与风格既与性格相关，又与沟通交流技巧相连，针对你遇到的问题，以下意见供参考：

1.私下先交流。可与研发部经理就私下了解到的情况进行交流。比如：先对其辛勤工作和业绩进行必要的赞许，然后再提到员工离职较多一事。可倾听其想法和意见，尽量让其表达完整，并可引导其思考和回答。然后再说下自己了解到的情况，再听其说法。

不管他承认与否，都可以说：员工流失这么多是事实，对完成部门工作和员工稳定、技术传承都有较大影响，对员工反映的情况，可以再想想，有则改之、无则加勉。总之，不能让员工严重流失再持续下去了。否则，研发部、人事部都不好向上级领导交差，都有责任啊。研发人员一般自以为有技术，对他人意见难以听取。所以，在交流过程中，一定要保持“适当赞扬、努力倾听、恰当指出、共同承担”的立场来交流，否则，不容易达到目的。

2.共同找办法。与研发部经理共同占有以上信息基础上，可以开诚布公地交流如何改善管理。可以从以下几个方面来交流：一是率先垂范，此所谓己所不为勿施于人。员工行为规范或道德要求的公私不分、爱骂人等行为是不能出现的，特别是管理人员，如何去管理下属，他们怎么能服气？没办法，只能“忍”，想好后再说、考虑周全后再做。二是三公原则，对待下属，自己的任何管理行为要公平、公正、公开，否则，虽然无私心的行为也会让下属发挥想象空间。三是摆正位置，部门经理是公司的中层，上要对领导负责，但对下也要为下属谋取福利，

特别是下属工作表现不错的时候，既要加以表扬，又要在不违背公司规定的情况下尽量为他们争取好处，哪怕与相关领导或部门据理力争。四是团队力量，不管任何人多么厉害，都无法战胜一个团队，哪怕自己对某事已经有主张，也应当适当听听下属们的意见，说不定从中可以吸取到新的点子，从场面上尊重了大家。在听取过程中，也可以适当阐述自己的观点。其实这只是一个过程，往往最后形成的决议多半也是自己的意见，但这个过程向大家进行了宣讲，后来实施起来就更容易。

3.向上级汇报。自己做了的事情，一定要在恰当时机及时向上级领导汇报，并请示有何新的安排。建议先口头汇报，管理较规范的公司可以书面汇报。内容可以包括：研发部近期离职情况、了解到的离职原因、与研发经理的交流、共同找到的解决办法等。一方面是将自己的工作过程向上级汇报，让上级了解情况；另一方面获得上级的支持，防止研发部经理仍然我行我素，必要时让上级领导给研发经理打打预防针；三是可以讨论下如果研发部经理一段时间后没有较大改善，公司将如何应对。

4.再沟通交流。以上过程，可以与研发部经理进行再次交流，内容和过程大致如下：鉴于研发部人员严重流失，公司领导比较关注，将与你的交流和改善办法向领导进行了汇报。领导也希望研发部工作得到改善，员工稳定性提高。我们一起共同努力吧。

类似的交流，一是主动表达自己向领导进行了汇报，以免事后他了解到生气或不愉快；二是让他明白此事比较重要，领导也很重视，必须有所改善，否则要追究责任；三是表达主动帮助的意愿，其实主要责任还是他本人，以稳定其情绪，同时观察其思想动态，为公司下一步应对措施做准备。

## 与同事太熟，拉不下脸来严格执行制度，怎么办？

我们公司不大，在出勤方面很多员工都不能严格要求自己，大家对公司考勤管理也是深恶痛绝，但是老板对这块的要求又非常严格。由于是指纹打卡，为了不迟到，很多员工也是花了一番心思，有用指纹膜的，还有用指纹套的。大家这么做的时候都不避讳我，因为都是朝夕相处的同事，我也实在拉不下脸来说什么。可是上个星期，老板发现一个员工迟到，一查考勤记录，发现他居然在上班前就已经打卡了。老板大怒，怪我办事不力，说

让我尽快想个解决考勤作弊的办法，不然就要辞退我。一头是掌握命运的老板，一头是每天见面的同事，我该怎么办呢？

### 【解答】

已经触动自己饭碗的问题，你还在犹豫，看来你真是一个性情中人。不过，冷静思考，还得认真对待此事，否则，后果很严重的。

1.再次培训制度。既然公司不大，如果分层次培训甚至全员一起培训，都是容易做到的。你可以专门组织一次考勤打卡方面的培训，时间半小时左右，让大家签到认可，学习内容可以先以通知的形式知会大家。培训时，特别指出作弊、弄虚作假（比如指纹膜、指纹套等）或者打完卡溜岗、脱岗等行为要进行处理，既要经济处罚也要通报批评，严重的可计为严重违反公司规章制度的行为，进行辞退。同时提醒，目前的考勤纪律十分涣散，已经到了非整顿不可的地步，希望大家引起重视，从培训过后就开始进行规范，对违反者进行严肃处理。

2.你应端正态度。从案中表述“不避讳、拉不下脸”可以看出，导致今天这种考勤的局面，你要负相当大的责任：出台了制度，监督、执行不到位、不严格。所以，老板怪你“办事不力，尽快解决，否则辞”。

你应当要明白，制度是用来规范员工行为和公司管理的，如果员工执行不到位而不受到相应的处理，那么其他遵守制度的员工就会感受不公平，就会让这些违反制度的行为呈扩大化。特别是老板已经提出严正警告，你应当反省自己的行为，制订改善措施，几天内起到明显效果。即使自己不想要这份工作，也应当表示出自己的管理能力，此所谓：从哪里跌倒，就从哪里爬起来，不要让别人看扁了。

即使面对平时关系较好的老同事，也应当正视这个问题，至少可以问一下：大家也不希望因此而让我的饭碗丢了吧？只要稍微换位思考，不会有人在明处认为违规打卡不应当处理。

3.想办法抓违纪。员工已经“花了一番心思”来对付考勤打卡，都使用了“指纹膜、指纹套”，如果要抓到相关违规行为，需要动用一下脑筋。传统的上下班时间段在打卡机边检查值守是需要的，偶尔的半途抽查、鼓励员工投诉甚至部门领导配合监督考勤等都是必需的。当然，也可以在打卡机旁边加装一个摄影头。总之，多站在“员工动脑筋想违规”角度去思考，或者与相关员工、管理人员多讨论

商量，就一定能够想出许多办法来检查。

4.抓典型来处理。经过培训，员工心里虽然清楚，但由于违规习惯了，加之有的员工可能存在侥幸、顶风作案的心理，短期内可能不想改善。对于这样的人员，一定要抓典型来处理，对其打卡违规的事实、证据要充分，没有证据的情况下宁愿不处理。用心收集证据就行，必定会留下痕迹的。

## 抱怨是一种传染病，怎么治疗这样的病人？

我们是一家做广告传媒的小公司，除了外出跑销售的同事，坐办公室的大概有20多人，行政人事就我一个人。因为几乎都是老员工，大家都很熟，所以平时也会开开小玩笑或者聊点家常。但是，有个男同事经常喜欢和人家唠叨，抱怨公司这不好、那不好，然后大家就一起跟着吐槽公司，负面情绪很多。上个月公司新招了一个采购专员，由于工作上会和这位男同事打交道，交流也比较多，他经常和人家说一些公司的坏话，抱怨公司福利不好，没前途，在这样的企业没意思之类的话。前几天，那个采购专员来找我要辞职单，我问他为什么要走，他才告诉我那个男同事跟他说的话。这让我下定决心，一定要治他。请问对这样经常在公司抱怨的人该怎么办？

### 【解答】

几乎在每个单位，都有抱怨的员工，他们对单位、部门、领导都有不满，喜欢到处评说，但就是不离开公司。如果员工“自制力”不强，在这样的抱怨声多次轰炸之下，同时正面信息不能及时介入干预，难免对公司产生负面看法，甚至离职等。所以，对这种带来传染病的员工，较好的方法是隔离治疗，相应的方法可以是：

1.周边洒消毒药。在公司各部门、各员工中要加强正面思想教育，以强化全体员工对这种抱怨传染性的抵御能力，可从以下两方面来进行：

一是在员工入职时就加强对待他人抱怨的正确认识，要学会用自己的头脑去分析、眼睛去观察，不要跟着别人的说法走。很简单的一个道理要明白，就是“他抱怨的真正原因是什么，他说公司这不好那不好，为什么还不离开”。同时，也要辩证地看，公司这里好那里好，为什么还是有人要离开公司？这说明一个道理，每个人的需求、立场、观点、人生目标不同，就会有不同的看法。另外，任何单

位都会存在这样那样的问题，公司是通过克服和解决这些问题而向前发展的，不存在问题的公司是没有的，只是问题的严重性和大小不同，如果没有问题，说明公司离灭亡不久了。公司存在问题不可怕，可怕的是对待这些问题的态度和方法，如果放任问题的存在而不去处理，就是不正确的。如果这些问题在逐渐得到解决，就应当持肯定和赞扬的态度，而不是抱怨。因为抱怨不能解决任何问题，只能增大解决问题的阻力。

二是对在职员工进行对待抱怨的免疫力培训，不是在入职时培训就结束，而需要穿插在会议、正式培训、聊天、沟通交流中。只有树立全体员工正确对待公司存在的各种问题的观点，才可能将抱怨抵御在心灵之外。

2.制度上须完善。在《员工行为规范》中可以对员工抱怨进行规范。什么是员工抱怨，采取什么流程属于提倡的，到处传播、不切实际的乱说等都是反对的，将受到哪些处理，多少次处理仍不改正的可以列为严重违纪行为。完善后要及时组织员工学习、签名。

在学习和培训中，可以有意无意地暗示公司某些员工到处传播自己的抱怨，影响极坏，甚至是无中生有中伤公司或某些领导，希望有关部门和员工注意。也请大家擦亮眼睛，不要受这种居心叵测的人的利用和伤害，公司一经查实，决不容留这种害群之马。制度完善后，就可以对违反抱怨处理程序的员工进行处理和教育。

3.收集相关证据。针对本案提及的该男同事的言行，可以重点注意和收集相关证据：一是让提出离职的专员提供相关情到，甚至可以在证言签名；二是找该男同事曾经传播过的部门了解情况，甚至可以奖励对其举报和陈述作证者。

4.直接找他谈话。掌握到充分的证据后，可以与其部门负责人一起约谈该男同事，直接可问：为什么要到处抱怨公司？完全可以按流程提出自己在管理、技术等方面的意见和建议。这样突如其来的发问，会让他难以说完全的假话，如果加上不具名的证据和有板有眼的事实，想不承认都难。记住，在谈话过程中，最好至少有其他2名员工在场。结束后，在谈话纪要上签字作证，如果员工自己也签名当然更好。

5.分情况处理他。针对该男同事的情况，在充分了解清楚事实和证据基础上，应先知会公司领导，并提出自己的处理意见。以下几种供参考。

如果他主动承认事实和错误，可以直接回复：能够认识和改正，公司也会研究，争取宽大处理，但需要经过领导批准，你要写明事实经过、表达自己改正的决心。其实这只是缓兵之计，拿到更多更细更全的证据，届时一定按照规定给予辞退处理。

如果顽抗到底或死不承认，仍然可按其他员工作证的事实来处理。或者以学习公司规章制度为名，书面通知他何时何地参加培训，并告诉他培训后要参加书面和实操考试，如果不来则按《培训管理规定》处理。如果前来参训，则要求他自己在培训签到表上写明时间地点内容等，同时准备好相应的岗位技能技术方面的教材。培训期间，注意对其守纪情况的抽查，发现一次处理一次。考试题目一定要偏难，多设不定项选择题，问答题多设得分点，总之，一定要将其考倒。如果仍坚持学习和培训，则可通知其学习期间只发基本工资。

如果公司领导要求快刀斩乱麻，就可以按照这些证据，直接出辞退通告，停职停薪，要求其交接工作，部门负责人不安排任何工作。即使事后仲裁，应诉便是，哪怕败诉或赔偿，也在所不惜。如果领导认为应给其改过的机会，本次可以书面警告或记过处理，则应照此执行。但需写明若再犯，则属严重违纪行为，可立即辞退并无任何赔偿。相应的处罚单据需交该男同事签收。

## 如何操作异地社保代缴？可能存在哪些风险，应该如何规避？

我们公司是做电器产品的，总部在上海，北京、沈阳、武汉均设有办事处，每个办事处大概有10个员工。以前公司一直都是给员工购买上海的社保，但有的时候办事处的员工生病却没有办法使用医保。考虑到社保使用的便捷性，经与员工协商一致，公司打算在每个办事处所在地找一家社保代理机构给这些员工缴纳社保。请问异地社保代缴该如何操作？可能存在哪些风险，应该如何规避？

### 【解答】

一般情况下，公司省外有办事机构，需要为员工在外地办理社保有以下四种做法：将社保费发给员工由员工自己在当地上社保，公司在当地为员工上社保，将员工转为派遣公司员工而由派遣公司为员工在当地上社保，委托人事代理机构在当地为员工上社保。这四种做法各有优缺点，这里不一一细说，重点说下你提

到的第四种，即在当地找一家社保代理机构给员工缴纳社保。

1.代理机构选择。你可以分别在北京/沈阳/武汉三地寻找有社保代理资质的机构，货比三家，从规模、成立时长、名誉（可问下当地社保部门）、收费、代理协议等各方面收集情况，并呈公司领导审阅后确定，必要时可到当地去实地考察。确定后再签订协议，最好一年一签，以便服务较差时可以及时更换。

2.优缺点的思考。选择当地代理机构办理员工社保，员工可以在当地享受五险的各种权益，公司行为是完全合法的。由于让代理机构办理，管理成本相对降低，员工劳动合同仍与公司签订，员工归属感未变化。但也有不足之处：员工医保卡信息中单位名字会显示代理公司名称，公司需要向代理机构支付代理费。

3.违约责任约定。由于代理机构在当地，公司总部不容易直接了解实际情况。如果代理机构不按时为员工缴纳社保，其责任还是将由公司自己承担。所以，为防止代理机构出现类似情况，一定要对不按时缴费、不足额缴费、五险不全缴、遗漏员工缴费、未及时报增减等情况进行约定，一旦出现，代理机构要承担相应责任和高额的赔偿金。

另外，也需将这种代理情况告知当地员工，征得他们理解和认可，讲明这样做的好处，同时请他们时刻监督代理机构的履约情况，并将可能的动向及时告知公司总部，以便让员工的社保得到及时购买。

当然，如果与当事员工签订劳动合同补充协议，同意在当地以某某代理机构代为办理他们的社保，这样更为妥当，这是公司与员工协商一致的书面证据。

## 谈一谈你对**HR**考证的认识和收获？

又是一年考证季，每年11月底都会有很多人报名参加人力资源管理的专业等级考试。报名的人中有一些是HR从业者，还有一些是圈外人。从前期的辅导机构选择到网上报名，从购买专业书籍备考到模拟考试。有些人轻松过关，有些人考了几次也没过。你为什么要考这个证呢？你在考证的过程中有哪些体会和收获？

### 【解答】

为证忙，有证盲，有证无证心里慌。考证，就如围城一样，无证者欲有之，



有证者欲丢之。HR考证感怀有三：

1.拿证升迁。对广大考证HR者而言，本能的想法就是希望有证后，能够多一些就业、面试机会，或者在加薪、晋升上有所加分，或者对外能够证明自己有某某证书对应的能力。

也就是说，考证也体现了“商业无利不起早”的趋利性本能。的确，某些单位为HR者人为设置一些条件，才能从事某岗位级别的工作、享对应的薪资福利等。这也是市场需求决定产品供给的典型例子。

2.过程体会。我是2007年直接参加一级人力师考试的，由于实际工作时间较长，且专门参加了某机构的培训，一次性就通过了。其间的体会和收获如下：考证一定要趁早，年轻杂事少、记忆力好；能够全面梳理HR体系，对巩固理论有好处；一定要参加机构培训，但要慎重选择，以防花钱无效；多做模拟题，熟悉题型、牢记知识点，对顺利通过最有帮助；根据考试时间倒推，列出复习时间节点，正如当年参加高考一样对自己狠一点；求得家人支持，若能帮助自己采取“一问一答”的方式来复习将是很好的。

3.证书与实际。常言道，证书是找工作的敲门砖，但是，进了门，能否不在短时间内出门，与证书无关，只与自己的实际工作表现相关。包括自己的HR操作水平、管理能力，与同事、上下级的沟通能力。总之，自己能否在规定时间内动用可以动用的资源很好地完成各项工作，是衡量自己综合能力的标志，也是决定自己升迁或稳定性的关键因素，而与有没有某HR证书真心无关。

## 小公司的人才梯队建设该怎么做？

我是一家小公司的HRM，所在公司大概有80多人，职位虽然是行政人事经理，但却只有1个下属——前台。平时很多事情都要管，也没有特别专业的模块，一般都是老板指哪打哪。最近，工程部有一个工程师要离职，我找他沟通过很多次，希望他能留下。但其实这个人的工作能力有限，只是因为如果这个人走了，一时半会很难找到合适的人替代。所以，应该算是不得已而留之。类似这种情况已经出现过几次了，老板也清楚目前的情况，但是又苦于公司没有自己的人才梯队，所以有时对个别岗位上的员工，只能凑合着用了。请问小公司的人才梯队建设应该怎么做？

## 【解答】

小公司财小气细，在各方面支出都会精打细算、控制费用，在人才梯队建设上，也不会投入多少。小公司在进行人才梯队建设时，建议可以学习足球俱乐部的经验：财大气粗的自己培养，甚至有培训基地，有成年队、青年队、少年队，而且分一队二队。而小俱乐部只能把钱花在刀刃上，要么引进重要位置的得力干将冲击较好成绩，要么从娃娃抓起，自己苦心培养N年后再开花结果。基于此，小公司人才梯队建设可以这样：

1.管理者储备最重要的人才。你可以与老板交流，将公司的人才按重要性、贡献大小进行梳理，最重要的人才（销售精英、销售经理、主要设计师、重要工程师、关键管理人员等）只要达成一致意见，就可以形成公司最重要人才一览表。当然这个表是可以根据公司经营情况随时更新的。

对于这类人才，有两个途径可以进行梯队建设：内部来看，可以重点培养与该职位最为接近的岗位人员，即在能力、心态、管理等各方面最为接近的人。可以分摊更多更重的任务给他，从各方面进行有意引导，必要时从待遇上也可以用奖励的形式体现。外部来看，你、副总、总经理等中高层，公司应当要求他们必须认识1或2名同职位同行，并将信息送公司保存。公司则可以经常性与这些职位的外公司人员进行交流，必要时请来指导工作，加深了解和印象，说不定缺编时就可以“拿来即用”。这种将人才储备在其他公司的做法是不得已而为之的，小公司也只能如此。

2.常规人才以人资为主。公司各部门各岗位的人才梯队，绝大部分也不太可能一岗多人，只能由人资部门通过招聘环节来建设，主要对象是那些与公司达成了一致意愿的应聘者。但公司只能将他们放进人才库，暂时不能马上入职，但应当保持经常联系，掌握他们的动向，并长期保持招聘状态，以充实人才库的数量。

当然，一些专业技术人才还得需要用人部门协助，才可能识别出来。也就是说，这些专业人才可以由用人部门掌握和提供，并给予鼓励性的奖励。某些技术或信息目前只有一个人掌握，该员工一旦离职，就会让公司运转出现问题或产生重大损失。一方面要用保密和竞业限制协议来规范，另一方面还需要由公司出面让第二个人有机会学习和掌握这些，以备不时之需。

3.每年引进一些应届生。公司虽小，但人才重视程度却不能低。你应当主要

提高老板对人才的重视程度，避免招聘成熟技能的人才而花费较高费用。小公司真可以每年找准专业招聘一些应届毕业生。毕竟现在的大学生很多，如果真心培养他们，也会留下一些。只不过需要经常与他们进行交流沟通，防止气躁而轻易离职，这个特别适合技术性岗位。对于你这种规模的公司，每年引进人数控制在8人左右是比较合适的，过多或过少都不利于人才的发展。

总之，小公司人才梯队最好放在别的公司培养，自己做好实时的跟踪，需要及时挖墙脚；最关键最重要的人才可以自己花时间来培养，如果急于用人，也可以高价买进，以便在短期内见到效益。也就是说，小公司既要考虑人才建设的经济性，也要考虑人才的适用性、效益性。

## 老板觉得人力已经饱和，厂长觉得人力不足，HRD该怎么办？

我是新入门的HRD，但是离真正老练的HRD还有一段的距离。我现在从事的行业为食品行业，工厂工人薪酬为计件工资。由于一直没有做过定岗定员，所以人员招聘并不规范。有的时候人招多了，不仅会增加人工成本，还会拉低工人整体平均薪酬。目前工厂厂长等管理人员总是觉得人手不够，要求人事招人。可老板却认为目前生产运转正常，人力已经饱和，不需要再补充人手了。经常收到他们不对称的信息，搞得我很难拿捏招人的数量。鉴于这种情况，请问有哪些方法可以解决这个问题？

### 【解答】

在企业里，中层与老板意见不一致的情况，应当不少见。不难理解，因为他们所站角度、所掌握信息甚至出发点、考虑问题的目标都有区别。显然，老板考虑得更全面。有人际关系润滑剂职责的HRD理当从中协调解决，针对本案“是否补充人手”的问题，站在你的角度，解决或处理的办法可以有以下思路：

1.几个方面了解生产情况。你可找厂长交流，听听厂长招人的理由，至少有几条，比如：订单比原来多、员工人数比原来少、近期加班多、设备经常维修、员工熟练程度不够等。当然，在与厂长交流前，你要做一定的功课，对厂长可能要提出的这些理由进行摸底，到财务、统计、机修那里先去了解基本情况。如果厂长讲的属实，可点头认可，如果有出入，可立即给予指出。不管了解到多少情况，也不管厂长提出多么强烈的招人需求，都可以用老板来说话，即老板认为人

手够了，我先来了解具体情况，请一定尽量安排好生产，影响出货或进度就不好了。

让下属深入生产一线了解生产。你既然是HRD，一定还有HRM或主管、专员、文员之类的下属，你可以安排他们以培训、谈心、收集材料、部门交流等形式，与生产主管、生产骨干员工进行交流，必要时可到一线去了解实情。对员工熟练程度、设备维修、订单、加班等情况进行前后比照性了解。这样了解的数据更真实。

其他部门意见，包括与生产部门相联系的上下流部门，比如：采购、仓库、销售等。他们对生产部门是不是缺人手有什么看法，是否认为属于生产安排、现场管理等原因。

听听老板的想法，老板认为人手已够，是基于哪些情况说的。他看到、听到或掌握着哪些有根有据的证据，或者凭他多年的经验判断等。总之，你应当主动找老板交流，听听他的看法，不管老板怎么说，都可以表示：原来如此，我们再深入了解，掌握更多的信息，要从人力成本和充分利用人力角度考虑，谢谢老板。

有数据支撑后，你就可以召集本部门人员讨论，听听大家的意见，特别是这次了解情况后的看法。一定不要凭空想象，要依据这些数据和实情来说，而且既要站在生产部门又要站在公司全局来考虑。

综合以上情况，再具体看生产部门的人均产能、人均工时，当然需要与具体的产品品种比照分析，结合今后订单情况（与业务部门了解），基本就可以断定是否需要招人。而且招多少人、什么时候应该到岗等，生产部门还有哪些潜力没有挖掘出来，都应当是清楚的。

2.挖掘潜力是首要。作为HRD，全局观一定要具备。通过以上的全面情况的了解和分析，首先要与厂长再次交流，指出哪些方面可以有潜力挖。方法嘛，可以与生产部门、采购部门、技术部门等一起寻找，生产部门内部更是主打。当然，要引导他们，需要急老板之所急，成本、效率都需要考虑。如果仅仅从增加人员投入上去思考，既是简单管理，又是不具有大局观、本位主义的体现。如果大家团结一心、狠挖内部潜力，若能因此不增加或少增加人员且同样完成生产任务，那么，老板一定是高兴的。届时大家的奖金、年终奖、福利等都要去多争取。总之，一定要先从生产部门和公司内部挖潜力再说。要知道，人的潜力是非

常大的，挖掘手段包括管理技巧、合理排班等，而且员工也愿意挣加班费。

3.对老板用数据说话。如果生产部门或公司内部潜力已经挖掘得差不多，或者已经先行进行了一到两轮潜力挖掘工作，或者已经引起部门或不少员工对劳动强度、工作时长的较多不满，那么，就可以用这些数据和老板简单谈谈，阐述已经到了应该增加人员的程度。但是，人员增加需要一步一步来，不能一味满足厂长的单方面要求，必须依据订单、新员工招聘等情况来逐渐满足，遵循“适当从紧”的原则。

作为HRD，多数情况下需要站在公司或老板角度考虑问题，对各部门或员工提的意见，一定要多方求证，不能轻易答应。当然也无需立即反对。给予双方一定时间。待情况了解得更清楚后，再给予详细、理由充分的答复。同时，员工确实有充分理由时，也应本着实事求是的态度，为员工争取适当利益，共赢、和谐嘛。

## HR该如何进行自我激励？

我是一个有着4年工作经验的HR，目前在一家台资企业工作，主要负责招聘工作，从资历上来讲，虽然不算老练，但也不算新。平时的工作比较饱和，几乎没有偷懒的时间，可现在感觉工作越忙，就会越烦躁，有的时候这种烦躁的情绪会带到工作中来。记得以前刚参加工作的时候，每天都是开开心心的，即使工作多得经常要加班才能完成，但还是会很乐于学习和提升。我也知道现在这样的状态不好，但又不知道该如何改善。作为一名HR，我该如何进行自我激励呢？

### 【解答】

从4年经历和长期从事招聘工作来分析，你多半出现了职业倦怠。还好，你已经想到突破口，想用“如何进行自我激励”来解决。确实，这是较好的办法，但必须返回去找到产生的根源，方能对症下药、方法得当。

1.烦躁从何来。你说：现在，工作越忙就越烦躁，但参加工作时也要经常加班，为什么还开心并且乐于学习和提升呢？两相比较，只能从对比中看出端倪。

刚参加工作，才从学校出来，更青春、有朝气、有个性、敢干想闯，还有不知天高地厚的伟大抱负，对工作对同事都有较高的激情。相对来讲，想法更单

纯，待人处事更真诚，即使加班也不会有怨言，精力也好，所以愿意学习。

然而，随着时间的推移，接触到的人和事不如原来想象那么简单，受了不少挫折，遇到一些困难，人际关系也不再那么单纯，远大理想和抱负也不再那么坚定。加之长期只做招聘工作，那些流程和方法再熟悉不过了，遇到领导不理解、应聘者经常出奇葩事件，将加重你对工作过程和结果不如意的程度，进而产生烦躁。这是一个渐进量变的过程，其实也是较为正常的现象，只要客观分析、理智对待，不难找到解决的办法。

2.重树新目标。如果任烦躁发展下去，你可能就会出现其他极端言行，甚至违纪或离职。个人认为，皆因你个人奋斗目标模糊所致。要治其根，还需重新建立自己的目标，可以包括职位发展、个人收入、婚姻、人脉发展、专业技能、个人健康保障等方面的目标，比如：婚姻上，两年内成家；职位上，三年内升为招聘主管或HRM等。总之，有了目标就有了奋斗方向，但目标需要切实可行的，不可好高骛远。

只有大目标还不行，必须进一步分解细化成每年每月的目标，才可以确保实施，有的甚至要分解到每天。只有小目标实现了，大目标才能够得到保障。比如：健康上的大目标是两年内减肥10斤，那落实到每天的行动是不是应当有少吃油腻、多跑步之类的事情，而且在时间、数量上还应有具体目标。最好将实现目标的行动贴在墙上，以监督自己的落实。

目标不是一两天可以确定的，既需要自己认真反省自己的优劣势、性格、爱好、阅历、专业能力等，还要做一些测评，甚至要咨询一下家人、朋友和一些有经验的前辈。这个目标比刚参加工作时更具体、更切合自己的实际，而且还要随时微调，并不是一成不变的。

3.监督与落实。我们经常说，睡觉前激动、醒来后不动。就是说，只有宏伟目标是不行的，目标只能靠一个又一个的实际行动来实现，而且不畏困难，屡败屡战，直至达成目标。

然而，多少人能够坚持到底呢？正如我们每天的打卡学习和写分享一样。我认为，除了自己内心强大、严格要求自己外，还可以借助一些外部力量来督促自己。比如：每天起来跑步的全国跑友提醒群，在手机里设置提示音，要求自己每天写完成日志，让家人朋友来监督自己计划的完成情况等。

总之，要做成有一定影响的业绩，没有超乎寻常的毅力和行动力是无法达到的，必须要牺牲许多业余时间和娱乐。只有将别人休闲的时间用来工作或学习，才可能取得比常人更大的业绩。

4.坚持出奇迹。有了清晰目标，并能够付诸行动，让每天的时间都过得非常充实，自己很少去想那些烦躁的事，让自己在奋斗新目标的征程中，重新找到开心快乐、学习提升。自己从头到脚、由内到外，都会有一个全新的改变，更有自信，更显得有精神，更富正能量，朋友家人都愿意与你亲近。

然而，世事难料，变化总比计划快。面对任何困难与挫折，只有向前，不能有丝毫退缩。必须积极想办法尽快解决，始终盯着自己的目标前进。只有坚持坚持再坚持，质变就会在不断的量变中出现，奇迹就会在你眼前诞生。

## 如何提高人力资源部在公司的地位？

目前很多公司都有人力资源部，但大多数公司的人力资源部仅停留在事务性工作中，离“战略”的高度相去甚远。人力资源部经常被边缘化，不被重视。有人说，人力资源部不能为公司创造价值，属于消耗性部门。也有人说，人力资源部是背黑锅是最多的，年终奖最少的。因此作为HR，提高人力资源工作在公司的地位，引起老板的重视，是自身义不容辞的责任。那么，面临着不同企业对HR部门的定位不一样，HR又应该如何面临挑战，提升人力资源部在公司的地位呢？

### 【解答】

闲话少说，在企业，能够在老板那里获得不错的地位，就人资部门而言，主要是看以下五个方面：

1.难度工作。我这里说的是一些有难度的人资工作，而不是全部人资工作，在不同的单位，可能不尽相同。在这些有一定难度的工作上，人资部及员工们的表现、过程和结果如果能够令多数人满意，那么，就容易受到重视。一般而言，以下几个方面的工作比较重要。

招聘。在不少公司，技术、营销或者一线员工等的招聘都存在一定难度。人资部门如果能够在这方面提出自己的招聘新方法，并获得各部门和领导支持，招聘效果有较大起色，有力支持了公司和各部门工作，就会让领导和各部门重新认

识人资部门。

纪律。员工从上到下都讲“规矩”，而不是违纪现象层出不穷、员工习惯较差等，为此，有针对性、有效果的人资组织的培训会受到多数人好评。

稳定。员工思想行为稳定，不出现任何形式的吵架、罢工、仲裁等现象；员工离职率相对较低（比如5%左右），未影响重要项目的工作开展。

外部。有的公司，站在领导角度，还会关心人资部在对外协调（即外部资源）、绩效考核、员工满意度、后勤保障、环境卫生、企业文化等方面的情况，这需要根据不同单位领导或企业发展时期来调整工作。

2.开源节流。表面上看，人资部在招聘、培训、员工活动、各种福利等方面都在花费用，而没有像销售部那样有收入，或者像采购部那样直接节省费用。为此，人资部可以在这些方面做较大的努力。

开源上。有条件搞企业大学、与学校联合办学、对外培训等项目的话，会有一定收入；积极加入到各部门创新工作中去，为公司或各部门寻找有一定收入的项目并积极推动。

节流上。不能突破预算；主导定岗定员定编工作并且每年进行修正，严格控制用人规模；在员工加薪、晋升、考核等方面，严格履行审核手续，对不符合条件的坚决不同意；在食宿/服装/后勤/外训/员工活动等方面做到经济实惠、实用有效就行。年底时，这些都可以在总结中用数据体现出来。

3.危机处理。就人资工作而言，一般的危机有：人员补充、安全事故、劳动纠纷、第三方审核、客户验厂、重大比赛、重要活动、停水/电/气、食物中毒等，既要体现及时有效地妥善解决，还要逐年呈下降趋势即有预防措施。如果这些方面不能及时解决，公司经济或声誉受到更大影响，预防措施未及时制订和演练等，都会影响人资部门的地位。

4.建议恰当。人资部门不能停留在执行层面上，需要为公司在人才管理方面提出自己的意见，在公司产品或服务上也要有创新思维。所以，熟悉业务流程、前沿技术、销售市场等也是人资部的工作内容之一。只有这样，才能提出自己独到、有实用价值的建议，而不是只能听从用人部门的说法。如果提不出或提出的建议显然不合适，那么，人资地位从何谈起？

5.机密掌握。任何公司，不管是在技术上，还是在经营管理、税收上，还是



在与政府、客户等关系上，都有一些不能全部公开的东西。如果在这些方面深得公司领导的信任，人资部门能够多次参与并掌握这些机密信息，领导自然就会更加重视人资部门。在这些机密信息的谈判、合作、跟踪和保管上，领导就容易安排人资部门去处理。

要得到领导的信任，提高人资部门在公司的地位，可以从以上这些方面来思考和展开工作。根据公司实际，可有侧重，不必全盘出击。总之，只有承担公司更多更重要、更机密的事，地位才可能有所提高。当然，事情必须按照领导意图一件件办得妥妥的。否则，下次不让你办或者派人带领着你办，你只是跑腿的，一样不可能受到重视。

## 如何做好人事档案管理工作？

每个公司都会有人事档案，无论规范还是不规范。人事档案建设工作包含的内容非常丰富，而且做不好会有一定的风险。1.你们公司的人事档案包含哪些内容？2.你们公司人事档案管理的操作规范和具体措施是怎样的？3.你认为目前你公司的人事档案有没有风险？如果有，你会怎么来改善和规避风险？如果没有，你具体做了哪些措施来保证没有风险？

### 【解答】

人事档案是HR的基础工作，它为员工薪资调整、绩效考核、招聘录用、员工升降、背景调查、JD<sup>[2]</sup>编写修改等工作提供了原始依据，更是规避人事风险而只能不断完善的工作。我们公司在这方面做得还比较规范，但也存在一些需要完善的地方。

#### 1.公司人事档案包括的内容：

（1）电子档：员工基本情况表（包括姓名、性别、部门、职位、岗位、出生年月、年龄、民族、籍贯、政治面貌、身份证号码、学历、专业、学位、家庭住址、联系电话、紧急联系人姓名地址单位联系电话、入职时间、五险一金购买情况、劳动合同起始时间、劳动合同终止时间、工作年限等）、培训履历表（入职培训、在职培训）、各次考试成绩表、各次奖惩情况表、各月薪资等。以上电子档均按部门进行分类长期保存。

(2) 纸质档：主要包括：员工入职登记表、各证件（身份证、毕业证、学位证、资格证、驾驶证等）复印件、入职体检合格表、原司离职证明、担保人相关资料、《劳动合同书》及附件、《奖惩通告》、《培训签到表》、《培训考试卷》、《试用（实习）总结》、《转正申请总结》、内审员证书、《转调岗通知》、员工每月工资、《工作总结》、《离职通知书》等。

## 2.公司人事档案规范及措施：

(1) 制定制度：公司有相对较为完善的人事档案管理制度，对目的意义、职责、定义、管理流程、处罚等均做了较为具体而详细的规定。

(2) 专人管理：HR部门派专人进行人事档案的管理，并及时更新，对违反管理制度的给予提醒、警告甚至处罚，适当时对制度进行修改和完善。

(3) 具体措施举例：由于保密要求，在此不方便将公司人事档案管理制度公诸于众，仅举例如下：保管人事档案的柜子只能由专人保管。任何人借阅员工人事档案，均需层层审批，且只能在专人监看下查阅，不能拍照、抄写、复印等，更不能带出档案室，否则按严重违反公司管理制度处理。人事档案保存期限为员工离职后2年，如经提醒后本人仍不前来书面说明将档案转到具体机构的，将按审批程序予以销毁。任何人不得泄露任何员工的人事档案，否则按严重违反公司管理规定处理。

(4) 一点建议：公司人事档案管理制度的制定我认为需要参考《档案法》、《劳动合同法》等法律法规，适当结合公司发展阶段的实际，并结合单位性质（比如国有企业肯定要比重视，民营企业就相对粗略管理），在管理过程中总结经验教训及时加以完善，做到“内外检查有据”。

## 3.公司人事管理风险性评估：

(1) 暂无风险：公司属外资企业，而且成立刚一年多，在公司没有任何指示的情况下，HR部门建立健全了员工人事档案管理，目前只供部分领导查阅某些员工基本情况（如学历、工作经历）之用，还未出现因员工离职而提出将其人事档案转出的情况。

(2) 相应措施：在人事档案管理过程中，我们做到“三关”，一是把好档案专人管理关，对管理人能力、性格等把好关，并时时了解其思想状况；二是把好保存关，公司提供了较好的档案柜及档案保管室；三是把好制度关，公司规定凡是

违反人事档案管理制度造成一定损失或影响的，将按严重违反公司管理规定处理。把好以上“三关”当然不够，还需要HR部门领导时时检查、跟踪并予以及时处理。

（3）居安思危：虽然公司有相对比较完备的管理制度，而且目前也没有出现任何可预见的风险，但随着公司不断发展和员工人数的不断增加，不同要求的员工将会对人事档案的管理提出更多的要求，简单举例如下：

A：离职后进入事业单位。如果员工考取公务员或被事业的单位、国企、机关单位录用，要求及时转出自己的人事，档案保管不善的话将引起纠纷甚至诉讼，所以对档案专管人员及档案室提出了较高要求。

B：仍需补充员工资料。如部分员工经过自学获得的有关证件没有及时催交。

C：管理仍待加强。如部分领导未经过审批便私自拿钥匙取某人的档案，这种事偶有发生。

人事档案就是员工所作所为的“痕迹”，如果“不全、不细”，就失去了档案的作用。所以，其管理的“严谨性、严肃性”就可想而知。

---

## 【注释】

[1] SMART原则（S=Specific、M=Measurable、A=Attainable、R=Relevant、T=Timebound），实施目标管理不仅是为了利于员工更加明确高效地工作，更是为了管理者将来对员工实施绩效考核提供了考核目标和考核标准，使考核更加科学化、规范化，更能保证考核的公正、公开与公平。

[2] JD=job description，是指职位描述，是其缩写。一般在招聘中，最常用到的意思就是岗位介绍和工作职责描述的意思。

## **08 第八部分**

### **职场指路**

## **PART EIGHT**

## 公司内部有小团体，HR要选择站队吗？

小王最近遇到了一个非常头疼的问题。他刚刚跳槽到一家本地的大公司，进来之后发现，公司的小团体现象比较严重。总经办、财务、自己所处的行政办公室等部门很不协调，他的直属上级——办公室主任非常不爽其他部门的人。但小王觉得，做人事就得八面玲珑，所以进入公司以后，和其他部门的人把关系维持得很好，但是主任就认为他没有站在自己这边一起对外，所以在工作上就把他冷藏了，只让他做一些基础的事务性工作，面试时说好让他负责的模块全部转给了其他同事。小王感觉非常憋屈，他是应该好好考虑站队问题，还是另外找工作呢？如果你也有这方面的经历，请把你当时的情景说出来，给小王一个参考吧。

### 【解答】

“小团体，选站队”也是企业管理的潜规则，不管是大企业或者小企业，有人存在的地方，就存在利益和观点的不同，就存在“团队现象”，对员工而言，就面临着“站队与不站队”的选择。我认为本案中的小王应当根据自己的实际情况来选择。以下是我的建议：

1.想稳定——就站队。小王刚刚到这家大公司，其上司办公室主任与其他部门关系不协调。如果小王想在公司里有所发展或进步，最好选择与主任站在一边，对外保持同样的观点，但态度上可以有所区别，毕竟自己职位略低。

像案中那样，小王不与主任站在一起，工作上被冷藏，只做一些事务性工作，主要模块都没能接触到，对自己的磨练和成长无疑是不利的。况且，小王不与主任站在一边，其他部门人员一样会敌视你，这样夹在中间的滋味肯定是不好受的。久而久之，主任会边缘化你，其他部门一样会说你坏话，小王在公司的日子将不久矣。

所以，如果小王要想有所发展或者想稳定在公司里，就站在主任一边吧。即使主任倒了或者离职了，别的部门人员都可以理解你，也不会太影响自己的岗位。如果再来一个领导，也应同样保持这样的“支持态度”。

2.有靠山——就反对。如果小王跳槽来该公司，是因为公司里有一位非常信任的高层领导，或者有一定的关系，我觉得小王就可以坚持自己的观点，主任正

确的就支持，不正确的就反对。特别是自己的关系和高层领导在公司比较得宠时，小王就更应该抓住这个难得机会，错过了机会就失去了。

既然主任对自己进行冷藏，如果有反对和翻身的机会，就要时时出击。如果上面有领导提携、总经办和财务有人退下，自己再适当表现一下，大公司里就容易上升的啊。

3.有本事——不站队。就眼前的情形，小王估计是不太清楚哪个队的势力在公司是比较强大的，更不明白今后是“东风压倒西风”还是“西风压倒东风”。假设选择站主任这边，主任一旦离职或处于劣势，自己也多少会受到影响。如果选择站在总经办和财务这边，别人也会暂时使用你一段“有价值的时间”，即使同情你，也难以长期相信你，毕竟你曾经是“行政办”的人。所以，如果小王对行政人事工作是有本事的，就应当不选队，凡事都“对事不对人”，对的就支持，错的就反对。不管是自己的主任或者总经办、财务等，即使面对高层领导也坚持这一套。这样的个性极可能是上级领导更喜欢的啊，毕竟有能力、有本事的员工对公司才是真正有价值的人。

#### 4.忠告我们HR

（1）理智看小团队。不管是什么单位，都存在着不同的小团队现象，所以，HR者是无法改变的，只能适应。

（2）锤炼专业技能。作为HR者，专业技能是十分重要的。即使自己的关系多么硬，如果技能不好，也是难以胜任的。所以，想方设法做更多的实际工作，提高专业水平才是最根本的。

### 换平台闯荡还是留下来按部就班，如何抉择？

我在东莞一家药店工作，属于一家全国前三的连锁药店的子公司，员工有600人。我进公司已经两年多，直属经理进公司已经十年，现在不犯大错挨到退休就算了，工作都交给我和另外一个同事负责。我们的人力资源工作由总部统一规划，子公司以执行为主，在专业上比较难有突破的机会。我也清楚工作三年是决定以后职业水准的关键时期，因此最近有心离开这个有些僵化的公司，去寻找更加专业的平台。但是经理再过两年就要退休，到时候我有极大的优势来竞争经理这个职位。现在我非常矛盾，一方面想留下来按部就班地发展，另一方面又想去找更有活力的平台，不愿意以后一直像经理这样耗日子。我该如

何抉择？

## 【解答】

对于案中的年轻后生，我不想多说，直接给出建议“先按部就班再闯荡”，对自己会更好些，理由如下：

1.按部就班强羽翼。既然现在的经理“挨退休”而且“工作都交给两个下属干”，并且没有出现什么问题，看来这样的操作模式公司上下是认可的。想过没有，这两位下属是不是有许多锻炼自己能力和积累工作经验的机会，至少比那些关键工作都自己做的领导强。假以时日，自己在HR各模块的能力是不是会比较完善？要是换平台到其他单位，极可能没有这样的机会，至少是有相当大的风险的。如果自己能力得不到成长，工作经验得不到积累，那才是最大的损失啊，因为这些才是自己生存和发展的本钱。

2.等待时日接好班。主人公说“有极大优势来竞争经理岗位”，而且就需要坚持“两年”。你想：如果上到经理岗位，你将得到更高层面的锻炼，支配更多的资源，思维和工作技巧都将进一步会有所提升，这个机会是不容易得到的啊。至于“公司有些僵化”，你不必管也管不了。而你应当注意的是“工作三年是职业生涯关键时期”，所谓的“更加专业的平台”也许是书本上讲的，现实的工作往往不是那样的，尤其在国内的公司，即使是大型企业。况且贵公司已经是全国前三的子公司，都如此，换成其他公司能好到哪去？想想吧。

3.好的平台不易找。主人公现在既不是经理，也不是高管，如果出去，多半只能寻找到与目前相当职位的岗位。如果离开公司，需要在新公司重新熟悉环境和企业文化，能否适应还得另说，薪资待遇如何也不一定比目前好，不如意还得又换平台，因为新单位的各种情况不是通过面试就能够完全了解清楚的。所以，离职很容易，入职有风险。

4.自我加压耗日子。主人公说“他的经理是在耗日子”，客观地讲带有一定片面性或主观性。即使这样的认识是正确的，换个角度讲，如果他当上经理，则应当注意这一点，就不要耗日子了，毕竟自己更年轻，不像经理等退休。也就是说，他完全可以制定自己的学习、提升的计划，让自己活得更充实些，自己的能力也可以进一步得到提升。

5.翅膀变硬再闯荡。市场有风险、竞争很激烈，如果羽翼未丰就去劈波斩

浪，极可能胎死腹中。如今人才市场，高手云集、关系户众多，如果没有真枪实弹，并且能够适应新单位新环境，为单位做出切实的贡献，空降新兵是难以较长时间存活的。如果能够在经理岗位上再沉淀几年，等自己的人脉拓宽、能力更强大且公司确实无法满足自己的职业规划和福利待遇要求时，再选择换平台去闯荡也不迟。毕竟那时自己更强大、经得起风吹雨打，说不定越吹越打越刚强。

真心对案中人说一句：你现在的平台算不错了，沉下心、多做事、提能力才是关键啊。因为，有能力的人走到哪里都受欢迎！

## 如何跟难以合作的同事共事？

我们公司有一名老员工，年纪40多了，现任办公室主任一职，以前在国企做过很长时间，管理思维是典型的国企风格，工作喜欢推诿、摆架子，在背后议论别人，年龄和知识结构等都不太符合公司现行氛围。作为人资经理，我和他在工作上难免有交叉重叠的地方，碍于情面或辈分差异，很多时候勉为其难地保持合作关系，但工作中难免会感觉到不舒服。请问你在工作中遇到这样的同事时，是如何相处的呢？

### 【解答】

一分为二地看待别人的优缺点，摆正自己的位置，多一些包容，少一些偏见。HR者必须学会与各色人等、不同年龄、不同文化的人打交道，不能因“看不惯、不喜欢”而绕着走，必须面对，除非自己离开。所以，针对本案的情况，分析如下，供你参考。

1.千万不要戴有色眼镜去看人。从你提供的案情“国企风格、年龄、知识结构、碍于情面或辈分”等信息，你对老主任是有看法的，甚至对国企、年龄都有意见。在这里，想处在中立角度小分析如下：

不管是年龄大的还是年纪小的，不管是50后、00后，都难免会在自己的身上、行为上留下历史、经历的印记。50后、60后本分、稳重、少创新，70后、80后成熟有闯劲，90后、00后有朝气。知识结构是学校理论还是社会阅历、后天所学呢？我倒认为后者更重要些，作为公司人才建设，年龄梯队是必然的，才能形成传帮带的效果。如果老的嫌小的经验不足，小的说老的死板，HR者只能从中调和并鼓励他们发挥各自的长处。更有甚者，还以民族、地域等来定性某一类人的



个性，更是离谱万里，实在不利于团结，更不利于激发员工的积极性。作为需要与不同性格、不同知识结构、不同年龄层次打交道的HR者，更应该平易近人、与人为善，擅长与任何人相处，怎么可以带头有偏见呢？怎么可能让员工关系和谐？

2.对别人要放大优点缩小缺点。要与同事相处好，要学会宽容，人无完人、孰能无过。对别人的缺点（比如：年龄大反应慢、文化层次不高、推诿、摆驾子等）要学会理解，至少做到任何时间不评判对与错。换位思考一下：等你到那个年纪，说不定比他更“摆驾子”。对于这些看似缺点的地方，如果辩证地来看，在某种条件下会成为优点的。放在那里不提谁也不知道，即使别人不知道只要不提也不会让更多的人立即知道。也就是说，人前人后都不去提别人的缺点或不足，即使有人提到，也要及时劝说，只有这样，才是HR者的同事处理之道。

任何人都有优点，案例中的老主任在经验、阅历、人际关系处理上一定有他的可取之处，否则，也不可能在办公室主任位置上待下去的。这些优点，是值得学习、借鉴和传承的。作为后辈，应当虚心请教，让自己的人生和职业生涯少走弯路。同时，在其他同事面前也可以经常提及这些优点，相信通过各种途径一定会传到主任耳里。长此以往，你和主任之间的关系就会融洽许多，工作和私下关系也会好处得多。

3.对自己要缩小优点正视缺点。相反，对自己不要过高估计，不管通过SMART分析还是国学判断，自己的优点或长处总不能到处由自己宣扬，应当用实际行动来展示。只有这样，自己的路才走得更稳。

同样，别人提到自己的不足或缺点时，不要一上来就火气冲天，先自省是否真实存在，从思想、行为、过程和现象上进行多方面反思。无风不起浪，别人是自己的一面镜子，言者无罪、闻者足戒，有则改之、无则加勉。只有能够冷静面对别人指正自己缺点的人，才是成熟的人，才是有可能取得进步的人。

4.做人资工作真不能爱憎分明。人资工作的对象就是人；上有老总，下有保洁人员，左有傲气十足的销售精英，右有乳臭未干的实习大学生，前有高高在上的各级官员，后有业绩较差规模较小的同行，这有动辄粗言豪语的年轻同事，那有批评即流泪的小女生。他们或年轻或年长，或男或女，或健壮或残疾，或文或武，正因为有了形形色色的他们，你的集体才显得丰富多彩。如果你爱憎分明，只需要漂亮、帅气、有文化、有钱的人，面对状况相反的人你处处在脸上表露出

不愉快，可以想象，他们回报你的将是什么表情、行为和潜在行动。我们要想清楚，世间漂亮、帅气、有文化、有钱的人毕竟是少数，相信你所在的单位或集体也是如此。否则，人类社会“金字塔”式的结构如何存在。

总之，HR者，不管是喜欢、郁闷还是憎恨，你必须学会、熟练处理好与你所在集体的所有人的关系。否则，你工作的周围将随时埋藏着地雷，不是炸到你自己，就是伤到你周边的人。做不到的话，劝你早早离开HR工作吧。

5.对事不对人讲原则也讲灵活。前面说的似乎给人以中庸、和事佬的感觉，当然，要做好人资工作，要做到公平公正，才能体现管理的价值。在制度面前，要讲原则，员工的行为错就是错、对就是对，不能因为一次大错就认为永远也没有正确，也不能因为一好遮百丑。也就是说，对事不对人，凡事都先讲原则，在自己职权范围外不得作主，对一些事情又不能太死板，只要不是比较大的过错，给别人一个改过的机会。

6.工作上同事需要合作共赢。世界上几乎没有一件事是可以只依靠一个人就可以完成的，都需要与他人的配合共同完成，就连吃饭这样简单的事也不例外。比如：你去酒店吃饭，是不是还要与服务员商量酒菜、价格等；在家里吃饭，还得亲自到市场上买菜，与商家进行一些交涉吧。

正如你所言，人资与办公室有不少重叠的工作，更需要合作，如果碍于面子或辈分才合作，这些勉强的成分谁都可以感觉得出来，长期这样，合作一定会出问题的。其实，没有那么多要计较的事情，能够一起来公司共事，成为同事，也是一种缘分。本可以因工作而多交一些朋友，为什么不能相互体谅呢？我们应当认真考虑一下：为什么我们对陌生人那么友好，而对熟悉的同事或家人却不那么友好呢？

7.私下里朋友可有一定距离。如果你可以把事情做得圆滑或圆通，工作上与老主任既可以是好搭档，事业上还可以相互帮衬，生活上也可以成为好朋友，相互为自己今后的职业道路寻找更多的渠道。如果暂时达不到这种状态，也可以与老主任保持正常的工作关系，至少做到求同存异，不刻意去挑刺或找毛病，也不用去奉承或表扬，保持有距离的接触。这也不失为一种明智的做法。

总之，给别人方便也是给自己方便，树一个对手很容易，交一个朋友很难。朋友多了路好走。愿你少些偏见、多些宽容，记住，“忘年交”和“好朋友”会助我们成熟、更快成长。

## 工作没有成就感，HR怎么办？

我现在在一个游戏公司做人事助理，公司的人事只有招聘这一块儿，其他的模块基本上算是没有。而且招聘的运作模式是各部门负责人说了算，人事部门只是做一个入职登记、离职办理，其他就没有什么工作了，感觉自己更多做的是行政工作。提过很多次建议，可是老大总是以这个不是我们能解决的问题为由，让我做好现在的工作就行了。进公司一年了，现在，我感觉内心有了抵触情绪，招聘工作也没有以前那么卖力了。我现在很苦恼，每天上班结束之后，就觉得一整天什么都没有做，不管做什么事情都提不起劲了。我觉得现在的状态很不好，我该怎么办？

### 【解答】

基本可以推断，国内不少单位的HR者都有类似的经历或心酸史，特别是那些中小公司。一句话，人事就是打杂的，哪里有事哪里去，哪里出错准挨批。这既是国内许多企业的现状，也是HR者生存环境的真实写照，与象牙塔中学到的高大上相去甚远。但胳膊拧不过大腿，个人改变不了企业，更改变不了环境。那么，我们HR者就不能生存或者有所发展了吗？非也，请看以下我的分析：

1.黎明前的黑暗要保持清醒。目前只做“入职登记、离职办理”，然后有些“行政工作”。我认为，作为一家游戏公司，而且一直这么运作，一定有其“合理”的地方，至少并没有让公司业务出现不应当有的退步，而且老大也说“做好现在的工作就行”。目前人事只有这些工作内容，也是公司所需的，没有涉及更多的模块，是可以理解的。如果非要将这种情况与其他公司比较，产生不平衡就难免了。但是，如果再与只有几个人的公司比较就会满足的，在这样的小单位，可能根本就没有人事助理的岗位，人事工作可能由会计兼任，甚至老板一个人兼会计、人事、出纳、生产、销售等。想到公司处于起步阶段，是不是就容易想通了。只有大家齐努力，小公司会壮大，各部门职责会厘清、分工会更细，到那时，进行专业的人资工作就顺理成章了。

2.服务到位，公司易成长。不要只关注自己的人事工作怎么样了，要将自己的工作放入公司整体事务中去观察。如果公司规模始终较小、各项工作一直不规范，那么，人事工作也只能将就运行，难成正果。

也就是说，在这样的公司，人事工作主要是为业务、经营服务的，做好员工

的入离职以及一些内外部行政工作就是对公司最好的支持，也就尽到了一个人事主管的本分。只有人人将自己的本职做好，公司的发展才有基础。锅里有了，碗里才有，而且碗里的品种才会丰富。

3.规划好自己的职业生涯。游戏公司是网络和新技术公司，有很大发展潜力和空间，但又存在较多竞争对手。作为人事工作者，如果长期只接触肤浅的杂务，就容易让自己的动手能力、操作水平得不到较好的锻炼和提升，容易与HR的发展前沿脱节，不利于个人的成长和今后职业生涯的拓展。所以，你可以为自己设定一个期限，可以是一年、两年、三年或者更长，如果自己的工作内容还得不到拓展，就可以选择友好分手，去寻找自己的未来空间。

4.学习是根本的出路。不管是走还是留，没有真本事，一是工作拿不起，二是也不容易被别人看上，也就是说自己的话语权不大，在市场上不怎么值钱。

即使在这样的公司里，一旦有空，也可以花时间特别是业余时间来学习HR专业知识。通过人资平台或者参加经过自己选择的培训课程，然后自己举例进行模拟操作和练习。虽没有实际工作经历，但也有仿真经验，届时上“战场”，也有一定胜算的，总比“等靠要”要好得多啊。所以，对任何人来讲，不管你是成功者还是初学者，除了“锻炼”之外，人生还有一件事永远也不能停息，那便是“学习”。

## 升职失败，如何调整心态？

我于前年毕业后加入了一家建筑装饰公司做培训专员，在一年多的时间里，个人成长了很多，部门的主管也已经换了两任。目前我的现任培训主管马上要辞职，我先前一直认为这个空缺的岗位非我莫属，为此感到十分振奋，工作积极性也更高昂了。但是就在前几天，领导安排了副总裁助理来主持培训工作。这个助理是我去年带过的一个实习生，他的情商很高，包括沟通、协调能力都很不错，我知道他有他的优点和优势，但是论专业度我是很自信的。虽然公司刚刚给我加了薪，但现在的心态很难调整，原本认定在握的升职成了泡影，而且曾经自己带过的人突然成了我的上司，总觉得心里不舒服得很。请问我该如何调整呢？

### 【解答】

这件事放到谁的头上都会有不舒服的感觉，但“长江后浪推前浪”的道理让我

们不得不思考和调整自己的心态，针对本案，可以如下方式试着调整：

1.先试一段时间再看。自己培养过的实习生，如今上升到“师傅”的头上，这是公司的决定，想必是无法改变的。对此，你没必要夸大负面效应，先试着相处一段时间，俗话说“知徒莫若师”嘛。你有这样的担心或尴尬，说不定对方也有自己的不适应。首先，作为师傅，要恭喜他的升职，同时从内心深处感觉到“自己培养还是有功”的。然后，在工作上积极配合和支持他的工作，做到自己低姿态，工作上不拖后腿。如果做到这样，能够相处较为融洽，为什么不继续工作呢？如果仍然出现“穿小鞋”的情况，再寻找他枝也不迟。

2.不要妄自菲薄。面对此事，不少人都会认为自己在别人面前难以抬起头，毕竟“师傅不如徒弟”已经成为了今天的现实。但“人比人、比死人”，“年长者一定比年轻的人厉害吗”？人家10岁上大学、28岁当总统、30岁成亿万富翁，想想这些，心里也许会平衡点。自己可能想多了，别人未必真那样想。还不如自己少想多做，走自己的路，让别人说去吧。人活着不是给别人看的，只要自己知足和满意就好。如果进行SMART分析，自己还是有许多不错的地方，只是机遇不同罢了。

3.不要钻牛角尖。“此岗位非我莫属”的想法只是一厢情愿，公司和领导的想法未必与自己一样。自己看到了自己的专业不错，但未必认识到一些不足之处，比如“交流沟通、协调能力、发展潜力”等。理论上可以“不成功则成仁、背水一战”，可以让自己“知耻后勇、取得更大的成功”；但现实可不能照搬照做，要根据实际情况的变化而调整自己。只有适应环境的变化才可能让自己有更多的机会。否则，环境淘汰自己或者自己变得消极起来，对自己都是非常有害的。

4.不断努力才是真。不管遇到什么情况，唯有自己有本事才有更多的出路。当然，综合能力的提升最为重要，如果只有专业能力，而没有管理、协调、组织、指挥等能力的提升，只能是技术专家，而难成管理干部。管理能力的提升需要理论加实干，而且需要较长时间。退一步讲，如果因为性格等各种原因影响，自己的管理能力确实难以提升，如果能够专心于专业能力成长，也是不错的选择。能够成为一个领域的专家也许更受人尊重，毕竟“管人者，终被管也”，“官再大，官上一定还有官”。

没有专精某一模块的**HR**，该如何提升自身呢？

我本人有五年的人事工作经验，五年时间在两家公司待过。第一家单位是大型连锁零售商场，工作了三年半；第二家单位是物业管理公司，工作了一年半。在这两家公司里，我所做的都是全面而笼统的人事工作，胡子眉毛一把抓，招聘、培训、计薪等等都有从事，没有专门做过某一个模块。总是感觉自己做得不精，虽然在物业公司做的时候也被提拔为人事经理，但是我心里清楚，那只是一种变相的加薪而已，我本人的能力并没有很大的提升。我不甘心职业生涯就这样停滞，而是想做一名真正的人资经理。请问，我该如何提升自身呢？

## 【解答】

理想很丰满、现实却骨感。我们做人事工作的，谁都想像世界500强HRM或HRD一样精、专，甚至包括工资待遇、学习机会等。但毕竟只有500家企业，全世界绝大多数的其他企业或单位HR工作者不得不面对实际的工作环境和条件。特别是国内不少企业，各方面管理都不规范，更别说HR工作了。许多单位是行政人事一肩挑，HR各模块开展不均衡。一边是工作非常具体，另一边是HR自身能力提升，要做到二者兼顾，针对你遇到的问题，可以这样来思考：

1.工作中磨练。你在商场和物业公司共工作五年之久，不管是所有人事工作一肩挑，还是兼着其他工作，不管在学校学习过哪些理论知识，总会感受到理论与实践的巨大反差。然而，只有适应环境的管理行为才具有生命力，才能落地生花。所以，不管我们是什么学历，曾经从事过什么行业或职位，如果来到新的单位，一定都有许多不适应的地方，或者说需要有学习、了解的过程，甚至要经历痛苦的削足适履，总不可能让企业改变来适应我们个人的情况吧。

2.理论上学习。任何行业任何工作，都会随着时间的推移不断发展变化。HR工作也是一样，包括理论和实践，国内国外时刻都在出现新的知识和经验，要做一名真正的人资经理，必须紧跟这种变化的脚步。可以通过行业交流参观、经验分享等，还可以通过考人资证书来提升自己。

当然，HR工作不是孤立存在的，必须时常学习与之相关的销售、设计、研发、生产等方面的知识与操作。这些能力综合提升、协调发展，那么，对做出任何一个人事工作者都将有非常大的好处。

所以，HR者不能只关注HR知识与实践，还应放开眼界、开拓思维，所有相关的工作都应当较为熟悉，这才是真正HRM的表现。

3.永远不骄傲。一些HR者，工作七八年或者十多年，升为HRM或HRD，手

中拿着许多证书，出了几本书，讲了多少课，就认为自己到达了职业的顶点，心理上飘飘然。在自己的领域或某个地区，有可能比较杰出，但放眼更大的地区甚至全世界，自己懂的东西、了解的行业又有多少呢？永远记住：山外有山、人外有人。

一旦自满，行动上就容易不积极，结果就会出现不进步甚至退步。如果不骄傲，始终保持谦虚的心态，那么，就一定会努力去发现别人的长处、自己的不足。人生短短几十年，只有抓住光阴，以有限的时间去学习人类社会无限的知识 and 智慧，自己才会成为一个真正的人，也才能成为一个真正的HRM.

## 领导不支持人力制度，每天机械招聘看不到希望怎么办？

我新入职一家网络通讯公司做人事专员，公司规模大概200人左右。按说不是特别传统的行业，但公司管理风格非常传统，对人员的关怀几乎没有，部门与部门之间也不怎么交流，员工流动性非常大，老骨干都有不断离职的，更别说新进人员了。为了稳定员工，人事部门分析后提出很多办法，比如提高员工福利、调整上班时间、增加员工培训，或者增强部门之间的交流、多一些员工关怀等。但报上去之后，领导根本不采纳，认为员工走了再招就是，让我们人事部不断机械地招聘，其他模块都被弱化。现在公司整体氛围散漫，人事部想要推行什么制度根本推行不开。我现在真的很苦恼，在这家公司每天就是打电话招聘，很机械。我也没有改变现状的能力，我该怎么办？

### 【解答】

从本案情形推演开去，“不管白猫黑猫能抓住老鼠就是好猫，哪管什么方式方法只要挣钱就是好方法，管什么关心关怀、员工离职了再招就是，四条腿的猪不好找两条腿的人多得是……”于是乎，企业文化就是老板文化，作为人事人员，面对此情此景，不郁闷就是最好的了，想改变老板的想法比登天还难。你想改变老板，老板还想革你的职。针对如此企业文化，HR部门也不是无能为力，应当力所能及地做些工作，以下供参考：

1.离职损失的报告。你可以将员工离职面谈的离职原因进行汇总、分析，将离职对岗位任务完成及时性、部门和公司业绩的影响，对新招聘员工带来的负面作用进行全方位的分析。多用数据和员工的心声来阐述。如果长期得不到改善，无法逐渐满足员工人性化管理的要求，员工向心力和凝聚力将受到严重影响，最

终影响公司的整体业绩和利润。

这份报告应当直接递交你的直接上级，若一周不回复，可再呈上级的上级，直至总经理。最终仍不理睬，至少心里不觉得太郁闷，因为已经尽人事，结果只能听天命。

2.应对办法逐渐上。类似你公司的领导，一般很在意成本控制，你提出的改善员工福利、上班时间、培训交流、员工关怀等，这么多的措施，领导一看也许从心里就反感，一是时间上难以抽出来，二是费用会增加不少。

应当将这些措施列成表格，将费用由低到高的顺序逐渐开展，每个月有一个措施得到落实就不错了。一定要本着“少花钱多办事”的原则，没办法，这样的企业只能如此。比如：员工关怀用“要求各级管理人员每周了解直接下属的工作生活情况，HR部门抽查，列入制度中来规范”；还可以每月各部门组织AA制的郊游或聚餐等。要花钱的措施只能放在后面的计划里。

3.费用时间要严控。类似本案企业的领导，多半是“只管上班，不管员工，更不想多花钱多花时间，下班就回家玩自己的了”。领导虽然是这样，但HR部门不能跟着学，要多想想自己的职责。还有，如果只开展本案中的“招聘工作”，其他技能和职责不就废了，当有一天离开另谋职业时，你拿什么来面对“现实”？

所以，其他模块的工作也要开展起来，只是开展的程度所花费的时间不像招聘那么多。比如：不管大家对培训有什么看法或态度，我依然推行；绩效考核即开展德能勤绩或360度或工作计划，总之不能不考核；薪酬制度的定期检讨也要如期开展。当然，不管什么活动，费用一定要严格控制，时间上要节约，讨论和开会说重点，不拉家常。

如此严格要求自己，HR者虽然在这样的环境中，一样能够得到提升和锻炼，才不至于让“三天不摸手生”的现象在你身上出现，你职业的明天才会更辉煌。

4.翅膀硬了可离开。我们常说，改变不了别人就改变自己。站在你的角度考虑，凭一个人或者几个人的力量要改变目前企业的习惯做法或者领导的思维，短时间内是不太现实的，最多能够如前所述实施几个小措施，就算给你面子了。

类似的企业，你如果有耐性待下去，等待领导或企业习惯逐渐改善，争取由量变达到质变，那你也是功不可没，自己得到的锤炼定当不少。如果没有较好的耐心，也要自己从工作中有所提升，也就是自己的翅膀变硬，飞出去可以寻得更



好的环境。如果翅膀暂时还没有变硬，那就多扑腾、多摔打。换个角度想想，即使这样，对自己也没什么大不了的，只是自己要多找学习、锻炼的机会罢了。

## 如何管理下属？

获得升职是人生喜事，但是，升职之后如何与下属相处，则不是人人都能快速学会的。当曾经的同事变成下属，沟通的尺度该如何变化？建立威信的同时，又该如何巧妙地拉近与下属的距离？当信任危机来临时，你又该如何解决？

### 【解答】

自从世间有两个人开始，便出现了“管与被管”。随着人类经济、社会的全面发展，道德、法律、制度等都成为管理的工具。其实，管理就是“要求别人按照自己的意见办”。针对本案提到的几个问题，感想如下：

1.首次沟通。你升职就意味着同事变成了你的下属，你将承担与你职位相关的责任，获得公司更多资源的支配权，同时，下属将接受你的管理。想着明天、回忆昨天，你升职后对下属的首次亮相最重要，以下几点要注意：

表达感谢。一是感谢大家的支持，希望今后继续团结，共同出色完成各项工作；二是感谢公司领导的信任，赋予更多的责任给自己，一定带领大家努力工作，不辜负公司领导的厚望。

工作第一。由于刚上任，真诚地表达自己对完成各项工作，既有信心，也有担心，但只要大家团结一致，共同出主意、想办法，没有什么困难解决不了。所以，包括自己在内，大家都要以完成自己的工作为重。如果工作完成不好，公司必然追究责任，当然，这项工作的具体责任人的责任是最大的。所以，大家要继续发扬团结互助的习惯，只要大家都把工作完成好，其他事情都好讲，否则，任何人都难以保证不出问题。这一点，大家换位思考一下，是非常容易理解的。

权责分清。大家对自己的工作、职责是否完全清楚，对不合理的地方可以提出来。同时，根据部门整体职责和工作任务，对某些工作内容要做适当的调整，修改大家的岗位说明书是必要的，这样更能发挥大家的特长和积极性，更好地保证部门整体工作目标的完成。

争取利益。只要大家努力工作，做出业绩，就一定会为大家争取应得的利益，包括工资福利、培训机会等。但需要遵守公司流程，得到领导批准才行。

上下班有别。平时工作比较多，有的显得非常急，不及时完成就会影响公司大局，否则，责任追究下来，任何人也无法承担。所以，大家上班时间必须抓紧工作，不得违反公司和部门的任何规章制度，包括请示汇报走流程不越级等，制度面前人人平等，犯了错就得认账。下班时间就应当充分休息和放松，要多聚会和聊天，不会休息就不会工作，一张一弛才是文武之道嘛。

2.PDCA<sup>[1]</sup>与汉堡包。这个方法其实非常简单，只要坚持就一定会收到非常好的效果。升职后，管理着一些下属，自己的职责主要是计划与检查，时刻想着不要越俎代庖和亲力亲为，这是许多新升职人员容易犯的错误。

在检查工作时，对表现好的地方要及时给予肯定和表扬，最好是当着众人的面讲出来。另外，表现欠佳的也要正式提出来，可以是私下的，主要是顾及彼此脸面，但一定要注意，下不为例，否则，按制度处理。因为大家都看着的，如果不能公正对待，今后就没有办法来管理这个团队，希望理解和支持。当然，如果是犯了大错，只能说明情况，照章办事，如果能够保住员工少受处罚，也是不错的，让员工感激自己，多半会在今后的工作中用实际行动来报答自己。

3.不服管的下属。现在的员工都很有个性，总认为自己比领导更厉害，特别是领导对某项工作不如自己熟悉时，就会显露出不配合上级安排的心态。这时，可以用部门工作任务明确每位下属的工作内容，并明确每项内容的5W2H，在部门例会上宣布，并让大家签字认可。

如果没有特别原因或者虽然有原因下属却不报告，届时工作没能较好完成，而且下属却强辞夺理，不把上级放在眼里，甚至争吵、谩骂等。此时，就一定要收集这些证据（录音和视频）、证人等，按照部门或公司制度做出处理意见，并送上级领导批准，一定要给予处理。

当然，处理完后，要找到下属交流。说明如果不这样处理，今后这个团队的其他人都会学你这样，那还怎么完成部门工作？所以，处理不是目的，希望你吸取教训、改变态度是关键。如果仍然不服从，甚至态度升级，可以请求公司领导出面处理。只需摆事实、讲道理就好，一定不要向歪风邪气低头，否则，就很难管理，自己的位置也很难保。

4.正人先正己。升职后，千万不要拿小权力谋自己的私利，包括私自介绍不称职的亲戚朋友入职、私拿公司财物、越权批准、不公正对待下属、故意给下属穿小鞋等。自己本人一定要在各方面模范遵守公司各项规章制度，包括按时上下班、着装、不随意言行、心态积极、不说负面话等。

不管是上班还是下班时间，职位越高，自己的自由度越少，更要严格要求自己的言行。如果不注意小节和细节，就会导致下属不尊重自己，其他工作就难以正常开展。时间一长，上级就会认为你管理能力欠缺，职位一样难保。

5.业余时聚会。8小时是工作，完成任务是关键，与下属之间的交流显得正式，不管是会议还是安排、检查工作。人都有多方面，要工作更要生活。所以，业余时间一定要与下属多交流，不管是正式谈心，还是聚会，一定要注意自己的言行，更不能得意忘形和酒后失态失言，这些都会有人会传到公司其他员工或领导耳朵里。

6.争取学习机会。员工工作虽然非常看重工资收入，但也十分重视公司、部门给予他们提升能力的学习培训机会。如果收入增加不多，但在公司工作，能力能够得到较好提升，他们也愿意留下来，甚至会感谢上级的。

所以，一是要积极营造部门互助式的学习氛围，大家相互取长补短，常常在一起讨论问题，共同想办法；二是要向公司为下属争取参加培训的机会。

以上是自己在管理下属过程中的一些体会，小结如下：分清职责、工作第一，要求自己、制度平等，业绩为主、争取利益，上班严肃、聚会有度。

## 如何管理上级？

满怀希望地递上一份培训方案，却被老板一票否决；提出薪酬优化建议，上级领导认为暂不调整；新提出的福利方案，被搁置在老板的办公桌上……你是否也有过类似的经历：一个冥思苦想出来的建议，却根本得不到上级的采纳，明明自身拥有过硬的能力，却没有机会展示给领导。其实，你也可以通过有效的沟通和积极的影响来管理上级，来让上级跟着你的想法走，为你工作！我们就来一起探讨一下：如何对上级进行管理？

### 【解答】

管理上级、让上级跟着你的想法走，多么美好的场面啊，多数人是办不到的，只有少数下属可以办到，应当要具备一定的条件。下面简要分析：

1.上级善纳言。历史上魏征与李世民、诸葛亮与刘备就是很好的例子，但这样的明君上级有几多，相反的例子却不少，杯酒释兵权就能充分说明问题。总之，听得进反面意见的好上级不多，进谏需谨慎。

一个有心胸的上级不但愿意或提倡下属开展合理化建议，而且不会高高在上一副领导的样子，也不会抓住下属丁点小错误不放，更不会放大处理。相反，他会将自己所学所会尽力传授给下属，下属能力提升了，自己才会更轻松，不会想到：教会徒弟饿死师傅。

2.下属有本事。前面提及的魏征、诸葛亮不但本职工作非常专业，而且能够站在上级的角度想问题，大局观非常强，没有自己的私心，每次处理事情，都让上级非常放心，过程和结果都是不错的。具体到当今社会，要让上级跟着你的想法走，下属至少要具备以下几个方面的素养：

（1）非常专业。特别在自己职责范围的工作，一定要超过你的上级，不然他怎么信你的。所以，拓宽加深自己专业能力特别是实操能力是非常关键的。

（2）非常适用。上面提到的实操水平，必须是非常适合企业当下实际需要的，而且经过多次检验，下属的做法确实是非常正确有效的。如果真是这样的方案，绝不会出现你提到的上级久而不决的现象。

（3）特能沟通。不管什么方案，上级只能批准和重视，不可能亲自去实施和操作，只能靠下属玩转各部门和相关人员。这就需要沟通交流。只有将这些方案转化成生产力或看得见摸得着的效果、利润，上级才会不得不依靠你。包括形成的那些方案，如果不与上级沟通充分，你能闭门造出来？即使凭一己之力造出来，能够保证百分百适合公司、符合上级的口味？

（4）绝不自私。下属如果将聪明用到如何想方设法为自己谋私利，纸是包不住火的，上级最多相信你一次。所以，聪明反被聪明误的例子也不少见。努力工作，产生了效益，上级自然会考虑你应当得的，如果自己伸手去拿，就违规了。

（5）要讲场合。再好的意见和想法，如果等到领导说了自己的想法后，再在众人面前提自己更好的方案，当场不太可能立即被采纳，甚至还会因此惹祸上

身。所以，一定要注意提意见的方式方法和时间场合等，照顾好上级的面子，为上级多做嫁衣，才能让上级更离不开你。

3.永远坚持对的。有的下属唯上级是从，即使知道上级的指令是错误的也不敢或不会提出异议。实施出现偏差或失误，不但给公司带来了损失，还让上级丢了面子，上级可能一样会怪罪下属不及时提醒。所以，对任何事，下属一定要有自己的看法，要积极寻找相关资料和信息，开动脑筋、权衡利弊，勇于提出自己的想法。但是，不能在没有充分调查研究的基础上草率提意见，那样只能让上级很轻易地否定你的想法。下次，让他再相信你就难上加难了。

上级之所以能够成为上级，老板之所以能够成为老板，一定有他们的特别之处，包括自信、综合能力等。即使下属的建议是正确的，又有几个上级会当着众人的面承认自己的想法不如下属的好。所以，一般人不要试图改变上级的想法，特别是当上级已经决定要这样做的时候，如果再去提意见，只能是找死。所以，让上级跟着你的想法走，多数情况下只能是“梦中境、雾中花”，不现实的。

## 如何高效沟通？

HR，可以说是一项靠嘴吃饭的职业，在我们的工作当中，绩效面谈、离职面谈、薪资谈判、员工矛盾处理……一系列的事务，无一不要求我们具备强大的沟通能力。那么，我们就来聊聊如何高效的沟通：作为HR，你有过什么难忘的沟通经历呢？从你的角度，你觉得HR如何才能做到高效沟通？

### 【解答】

如果深究沟通，七天七夜也说不完，不如化繁为简，落实到HR的沟通上来，我认为把握好以下三方面，就能够做到有效沟通。

1.专业能力是基础。即使你口若悬河，有舌战群儒之能，三寸不烂之舌能把事情讲得天花乱坠，但HR各大模块理论实操经验缺乏、法律法规不熟悉、公司制度流程不明白、对方想知道的东西你不了解，岂不是对牛弹琴，沟通什么？谈什么？哪来高效？所以，HR者自己专业方面会做、会说、会写，以及对沟通对象、沟通内容的熟悉与了解都非常重要。如果不熟悉的，必须事先做功课，查资料、问他人。临时抱佛脚，只要心诚、用功，也会显灵的。

2.原则灵活七三开。HR不管与员工、部门负责人、上级、下属、政府部门、客户、同行、家人等沟通，哪怕是下班后搞活动、聊天等，都一定要保持清醒的头脑，始终记住“我的一举一动代表公司、公司的制度流程都是我制订并监督大家执行的”，身上肩着非常多的责任，千万不能随意。

也就是说，沟通说工作、不背后说别人坏话、多说积极向上表扬他人的话，守住制度流程、把住公司形象利益不受损、坚持自己人格受尊重等，超出此限的言行要适时给予指正、批评或者一笑了之，绝不能附和或帮腔。人都有七情六欲，只是不同的人控制能力不同罢了。如果遇人只讲“原则性”，似乎缺少了什么，也不容易把许多事情办妥，于是灵活性就不能少。特别是面对客户、上下级时，如出现违背原则的问题，可委婉地不参与、没看见，但绝不能事后告黑状；若是超出自己职责或能力的事，可请示领导后再定。

总之，讲原则能够办好的事就不要灵活，需要灵活处理才能办好的事就适当灵活。但现实世界中，没有哪件事要办成能够少得了灵活，这个灵活如果自己能够处理就处理，处理不了就请示，多经历多处理类似的事，就容易练成“沟通”高手。总之，把事情办成才是沟通的目的。从HR的工作中也能够总结出：讲原则、少笑容的HR受他人尊重，事情往往容易办好办快；相反，灵活过度的HR往往被他人牵着鼻子走，事情不容易办好办快。

3.5W2H很关键。沟通任何内容不外乎希望与别人达成某些一致看法、做法或意见。不少人沟通交流好一阵子，却没把主要方面说清楚，不得不事后再进行多次联系，这就影响了沟通的高效，包括我们向上级汇报工作、上级向我们交待工作、我们与客户进行合同谈判等。其实，沟通时，要始终围绕事情的5W(WHAT、WHY、WHERE、WHO、WHEN)2H(HOW、HOWMUCH)去展开，把各个方面说细致、进行量化，必要时用书面材料界定好。

## 如何成为上司左右手？

上司需要的人，就是能为自己解决困难的人！作为下属，如何既配合好上司的工作，又将自己的能力恰当地发挥出来，同时以优异的业绩完成团队的目标，真正成为上司所需要的人，这是一个充满智慧和学问的问题。我们应该做什么、怎么做，才能在圆满做好工作的同时，得到上司的赏识呢？

## 【解答】

每一位下属，都想得到上司的赞扬和提拔，都想成为上司身边的红人和值得信赖的人。但是，上司真正信得过的人总不是太多，而且多数上司都是“多疑”的人。那么，在上司长期的考验中，如何赢得上司的信任和赏识，以下建议值得参考：

1.思路决定高度。作为下属，要多为上级解决问题和困难，想上司所想，急上司所急。然而，要做到这一点并不容易。首先，必须了解和掌握上司的职责、工作要求、任务等。其次，要了解上司的习惯，否则，即使事情做对了，也可能还是达不到要求。最后，要经常反省和检查。只有这样，才可能找出自己想法、做法、工作过程和结果与上级认为应当达到的标准还有多少不足、多大距离。只要差距越来越小，就能得到上司的赏识。

这就是为什么有的人年纪轻轻却升职很快的道理。那些不断严格要求自己的人，总是超前想一步或几步，甚至比上司的要求更严，不断把上司或者上司的上司的要求强加到自己头上，用这些高要求促使自己更快成长。相反，如果得过且过，只做份内的事，或者不求有功但求无过，那么，提升或锻炼自己全面能力的机会就会失去，很容易被其他同事或后生们赶超过去。

2.圆圈不能太圆。长江后浪推前浪，这是历史发展和人类进步的必然。但在管理实践过程中，如果下属综合能力或业绩时时超过上司，特别是在众人面前表现时，总是会令上司没脸面或感受到职业危机。那么，上司极可能因此冷遇、打压下属，进而影响该下属的发展和提升。究其原因，和该下属处事做人过于有棱角有较大关系。

所以，不管你对某事多么了如指掌、胸有成竹，也一定要给上司留相应的发挥余地，比如：会议纪要不要写得太好、制度不能写得太适合企业、时而要出点错别字、要留点需要领导协调沟通的事情等等。否则，让上司没事做、指不出你工作的问题所在，不但表现出他的无能，更让他感觉到你给他带来了工作危机。换成你是上司，会怎么办？所以，低头做事，还需要抬头看天。

3.过分时要雄起。服从与执行是许多上司对下属的最主要要求之二，否则，他们宁愿放弃你这位下属。然而，三人行必有我师、三个臭皮匠顶个诸葛亮。过于服从或唯命是从的下属往往会被领导呼来唤去，特别是那些脏活累活总是让这样的下属去干。因为他们知道你不会说不，甚至想当然地认为这份工作你十分珍

惜，助长了他们更加苛刻要求你的气势。

所以，明知上司的安排不妥或不明确时，一定要敢于提出自己的看法和意见，甚至据理力争，并说明其中的理由。即使最终上司没有采纳你的意见，出现不好的结果时，上司也不会责怪你没有提醒他。相反，面对上司的明显不对之处而不敢说、不愿说，事后如果你在同事或上司面前表达出类似“当初我就想到会出这样的问题”。那么，一旦让上司知晓，他一定非常生气，认为你是一个不负责的下属，让他故意出错和献丑，今后一定会与你过不去。

4.会工作会生活。做好每一项工作是下属应尽的义务，但是，如果只会工作，其他人情世故知之甚少，阅历少、处事不圆滑等，也不会得到上司的赏识。这正如一名学生，每门功课都是满分，就是与多数同学搞不好团结、平时说话也不中听、没有多少爱心等，那么，老师喜欢他也是有限地喜欢，走上社会后也难成大器。

8小时是工作，单位是社会中很小很有限的一部分，业余时间那么多，单位之外更是广阔的天地。我们需要工作，更需要生活，更需要家人朋友、友情爱情、旅游聊天，离不开七情六欲，少不了油盐柴米酱醋茶。如果在工作之外，处理不好朋友、家人的关系，必然影响工作的开展，要想长期保持好的工作业绩是不太可能的。所以，学习工作之道，更需全面掌握生活之技、处事之理，只有这样，才是一个立体而全面的人，才更能得到上司的赏识。

## 小公司没事可做的HR专员，可以做些什么？

我们是一家百货连锁品牌的区域代理小公司，成立一年左右，员工不到30人。人资行政部是最近几个月才成立的，有一个主管，两个专员，我是其中的人资专员。部门刚建立时，面临着一堆事情，我们忙活了几个月，将制度建设、团队建设、工作流程等各方面的标准都整理出来后，发现自己没工作可做了。我只能每天对着那些一直招不到人的疑难岗位翻来覆去地招，行政专员也只能自己到处去找一些细小的工作来做。我们也曾经想过，在公司里组织一些活动，活跃公司氛围的同时，也刷一下存在感。但公司规模有限，财力有限，不可能让我们去大张旗鼓地做需要很多费用的活动。请问在这种状况下，专员们怎么才能让自己的工作既充实又有意义呢？

### 【解答】



看了你的陈述，想到有人说过的一句话：人事部门是，平时不重要、真是想不要、想起又重要、不要还不行。正如鸡肋一样，食之无味、弃之不能。换成小公司人事行政角度，杂事理顺后，平时工作不饱和，该怎么办？以下建议可参考：

1.认清自己的理想。你的职业规划和人生目标是什么，近一两年有什么计划？包括量化的、定性的，必须细化到可以执行的程度，也就是每项都要回答清楚5W2H.只有这样，才具有执行性和可操作性。

不单是人生目标要清晰，工作目标也可以再梳理。是否真正达到了完美的程度？不要满足于目前的要求和标准，即使上级领导没有提出过多、过高的要求，自己也需要进行自我约束。否则，死于安乐就会变成现实。

有清晰理想和目标的人，始终是忙得不亦乐乎。相反，没有目标的人，成天无所事事，认为时间很多很空闲，打游戏、聊天、上网等用去很多时间。可想而知，这样的人明天将是什么局面。其实我们都想拥有辉煌的明天，但这不是等靠要就可以实现的，必须自己用勤劳的双手、比别人更加努力和付出才可以达成的。

2.运用好空闲时间。应当替你庆幸，把日常工作处理好，还有一些自由支配时间。这在许多公司里是不太可能的，但在一些几十人规模的小公司里是会存在的。毕竟平常的事情就那么多，尤其是负责行政人事的同仁，月中会有一段时间相对空闲。其实，这些空闲时间如果不重视，也容易从手中溜走，如果加以利用，也会给自己的未来增添成功的砝码。以下几方面至少是可以投入时间的：人事行政方面已经开展的工作用更高标准要求自已，学习和模拟操作未实施的一些工作，加强与同行的交流等。但是，那些与工作无关的淘宝、聊天最好别在上班时间涉及，一是必须在其他部门面前作表率；二是从制度流程上严格要求自己会有许多好处。相由心生，积极严谨的作风会体现在脸上，对自己今后的职业和人生都有好处的。

3.日清日结好办法。今天做了哪几件事，其中有什么得失，将怎么改善，明天计划做哪些事，不断地PDCA下去，呈螺旋式上升是很自然的。这个看似简单的事情，要养成习惯并且一直坚持下去却并非易事，不少人中途放弃或者不能严格要求自己，只能原地踏步甚至出现倒退。

总之，时间才是世间最宝贵的东西。能够在工作之中拥有空闲，一定要充分

利用好，否则真的太可惜了。

## 劳动合同过期该如何续签？劳动合同丢失该如何妥善处理？

我是今年的应届毕业生，刚从事HR这行没多久，现在就职于一家小型电机公司。最近，我在整理公司的人事档案时发现了很多问题，例如其中一大半在职员工的劳动合同都已经过期了，很多都是5年前签的3年期限的劳动合同，合同到期后一直没有续签，还有一些员工的劳动合同已经找不到了。现在我需要续签或补签这些过期和丢失的劳动合同，但是该如何做才能不违反《劳动法》，又不让员工反感呢？请问：劳动合同过期该如何续签？劳动合同丢失该如何妥善处理？

### 【解答】

一些不规范或管理不严谨、不正规的公司，出于员工离职交接流程不完善、领导要求不严格等原因，容易出现和案中一样的情形：不少劳动合同过期，只能由后来者想办法弥补。为保证“企业不违法，员工不反感”，以下思路可借鉴：

1.手续完善。可一个一个电话通知员工，说人事档案不完善，需要各位配合。到了办公室，可以直接说原来的劳动合同没有签好，需要重新签，签订时间、工作岗位、工资待遇、工作地点等都不会变动，麻烦配合下把每个人的人事档案完善下。一般来讲，只要不减少员工的待遇福利等，多数人会配合重新签订的。

2.个别解释。在通知续签过程中，难免会遇到一些刺头，非得要理论“为什么不及时签订”或者甚至说要“双倍工资”。其实，他们是虚张声势、看起来吓人。你完全可以说：虽然如此，你有什么损失了，你少领工资了吗？社保少你一分钱吗？即使闹到仲裁，因为没有带来实际损失，也是难以主张自己利益的。另外，如今工作也不是那么容易好找的，还是想想清楚吧。用这样坚持原则的解释，会促使一部分人服从的。

3.领导出马。如果你通过以上两招无法搞定，可以让员工“稍等会儿”，转身向领导办公室走去，说明情况，表达自己的担心，征得领导的主意和良方。要么领导亲自出马，要么领导请员工的部门负责人来搞定。即使最终无法现场搞定，也可以用“你先回去上班吧”，进行冷处理或拖延战术，直到其他员工都续签后，

再抽身回过头来解决问题。要么劝退，要么工作严加考核等。

4.善意谎言。“未及时续签或丢失劳动合同”的事，只能是HR、公司领导知道，不能对其他任何人再讲，这些事均可以“完善档案”来处理。否则，让员工抓住辫子不放或者到处去宣传，麻烦事儿就大了。

5.签订时间。不管是续签还是丢失，重新签订时一定要注意此份合同与前份合同在时间、岗位、工资等方面的延续性，不能断档或者前后有区别而引起员工不满。保证合同内容不出错，承诺员工与原来一样的待遇，这是员工愿意配合工作的前提条件。

6.弥补方法。导致劳动合同未及时续签或合同丢失，其原因不外乎有：具体负责的人事文员未认真管理员工合同、HR领导监督不力、档案管理松散等。要做到今后杜绝此类事件发生，也不难：将员工档案在HR部门和公司领导处各置一份，将员工劳动合同签订情况做成Excel表格，起止时间设置提醒。另外，HR领导要时刻起到监督作用。

## 空降的领导排除异己，如何应对？

我们部门的人资经理是两个月前空降过来的，以前的人资经理离职后，这个岗位一直空着。前段时间公司来了一个新总经理，听说这个人资经理是新总经理请过来的，两个人以前在一家公司工作。新经理不怎么好相处，沟通起来很强势，如果下属犯了错误，批评的时候一点面子也不留。自从她来了以后，两个工作多年的同事被骂走了，她还把以前公司的下属叫过来接替这两个离职老员工的工作。我是做培训的，看不惯她这样排除异己，安插自己人的行为，平时不愿意主动和她沟通。最近感觉她总是针对我，开会的时候只要我一发言，她就会批评我，工作上还经常不给支持，可能是想把我也挤走吧！请问空降的领导排除异己，我该怎么应对？

### 【解答】

习惯了的人和事，做起事来总要顺心顺手点，比新人新事配合起来总要省力气些。也就是说，空降领导排除异己，其实也是图省事、不愿意接受新人的表现，换成你我，也会有如此考虑。所以，针对你的担心和处境，建议如下：

1.评估自己的去留。眼看着同事被挤走，自己也时常挨批，没有顽强的意志

是难以继续工作下去的，更不要说工作业绩了。针对此情此景，你真应当评估自己的能力、收入水平、工作满意等情况，甚至可以适当在外面寻找新东家，看看自己所处的档次或水平如何，以决定自己的去留问题。

当然，如果决意离开，不能是裸辞，应当要物色到新单位后再离开。这其中的道理和利弊，相信大家都清楚，此话就可以到此为止，不再往下讨论。如果想继续留下来工作，就可以继续往下看。

2.熟悉新经理脾气。不管你喜欢与否，新经理已然入职行使自己的职权，这个事实短期内无法改变，怎么办？你只能去适应。为此，必须尽快了解和熟悉新经理的喜好、习惯和脾气。

正如你所言“不好相处/沟通强势/批评下属不留面子/骂走两个老同事，叫她老下属来工作”，环顾四周，不少企业的用人部门负责人都喜欢这样用“熟人”，不愿意用不熟悉的人，此所谓“一朝君子一朝臣”。所以，积累并拥有自己独特的人脉关系，对自己的职业生涯是非常有好处的。但是，你负责培训工作，至今仍留在公司工作，说明新经理并不反感、你也比较会处理与新经理的关系。只是你“看不惯排异己/安插自己人”，于是“不愿意主动沟通”，便有“总针对我，会上发言总挨批，工作不支持”的情况发生。

基于以上情况，你可以上班期间主动多请示汇报，自己少拿主意，让新经理决定为好。业余时间也要多联络，生日/放假/节假日什么的短信/微信/电话问候总是很好的，礼多人不怪嘛，任何人都不会打“笑脸人”的。这也是针对强势领导应当如此处理的小技巧。

3.生存好才有发展。对你而言，主要考虑的应当是如何生存下来，其中较为关键的是如何与新经理相处融洽。前面已经分析了一些道理，这里再提点建议。一方面，你可以真诚客观地赞扬新领导有魄力、果敢，自己非常佩服等，是自己学习和成长的榜样，当然简单举例说明为好。另一方面，可以与上级其他领导处好关系，同时表达自己想继续工作的决心，对新领导非常看好的想法等。这些领导很快会将此话传达到新经理处，这对自己的稳定有好处。当然，你要立即改变的是自己主观“不愿意靠近，与新经理对立”的想法，学会从侧面去欣赏新经理，努力去发现她身上更多更好的闪光点。同时，一定要处好和新经理带来的两个老下属的关系，人前人后地表扬他们和新经理，对自己非常有好处。不管怎么样，想办法生存下来才是硬道理，只有这样，才可以谈今后有更好的发展。新经理也

需要有人来负责培训工作嘛。如果她认为你正逐渐变成“她们一伙的”，为什么不用你呢？你对公司情况还更了解，对她们是有用的啊。

4.逆境更锤炼人才。你如果只看到负面信息或不利方面，负气选择离开，是正常的，但也是最容易的选择，任何人都可以做到。或者你选择收集对自己有利的证据，决定与公司对簿公堂，这种费力不一定讨好、两败俱伤的事，有意思吗？

更积极、对自己今后职业生涯或沟通协作能力有更好提升的，便是想办法留下来，与新同事、新经理和其他部门负责人处好关系，既接受他们的领导，又打入或成为他们中的一员。看起来要做到这一步并不容易，但世上无难事，只要肯登攀，办法总比困难多。个人主意有限，也可以与他们沟通和求援于他人嘛。

总之，逆境更有利于锤炼人的能力，许多有成就的人都是经历过各种磨难而成功的。不经历风雨怎么见彩虹，翻过高山俯瞰山脚时盛气凌人的气概和愉悦的心情是难以言表的。

## 老板怀疑我的工作能力，该走还是该留？

我在一家创业型公司工作，老板很年轻，才24岁。刚进公司的时候只有6个人，当时招聘任务紧张，所以我在一个月内就帮老板招了10个人。现在公司业绩不好，销售经理在背后抱怨，把责任推到我的身上。老板也开始责怪我招人不力，觉得我招的人素质差、不专业，浪费公司的人力成本，怀疑我的工作能力，最近还监督我打电话邀约面试的沟通情况。我是半路出家的HR，现在不知道是否该辞职，如果这个时候走，感觉像引咎辞职，心里不甘。但如果不走，自己干得也不开心，在这里也学不到专业的人资知识。请问老板怀疑我的工作能力，该走还是该留？

### 【解答】

不少HR可能与你的境遇差不太多，简言之：努力工作，却不被认可，将公司业绩不好推到没招到能人，从而心里郁闷。对此，我想到了一句话：低头干事与抬头看路。对你“特别纠结”一事，先分析再建议：

1.无需辩驳。只有6人的公司，一个月内招到10人，这可不是一件容易的事。公司业绩不好，销售经理抱怨是小事，老板也跟着抱怨，没有自己的独立想法，

怪你招的人素质差、不专业、浪费人力成本，进而怀疑你的能力，甚至监督你的电话沟通情况。可以说，已经发展到“是可忍，孰不可忍”的地步，但是，就像你说的，“此时辞职，心有不甘”。

我们都知道，公司业绩不好，有许多原因。人员素质差、不专业是原因之一。难道能说所有人员都素质差、不专业吗？那么，销售经理是不是其中之一呢？一共才十多人的公司，如果销售经理综合能力强一些，一个人也能顶起大半边天，还在那里唆使老板，分明是自己能力不够、没有把销售团队带起来。没有无能的士兵，只有无能的将军。即使是素质差、不专业，那当初面试的时候你们也参与了，又不是我一个人确定入职的。

所以，当着销售经理、老板的面，让他们说吧，无需过多解释和辩驳，可以说，今后我会注意和改善的。但私下，要像销售经理那样，背后向其他部门经理、骨干员工、副总讲：销售经理自己业绩不好，这样说法不妥当，不利于团结。明明是自己的责任，干吗这样说？今天说人员素质差、不专业，是不是明天就会说“产品设计不好、质量不好、广告宣传不好”等？不从自身角度找问题，把问题推到其他部门身上，始终无法解决问题。当然，这样的话点到为止，不宜多讲，最好通过自己下属或其他同事之口讲出去为好。总之，面临如此郁闷之气，沉默不是金，还是可以适当讲出来的。不说，别人都会认为事情真是那么回事了。如果自己更有责任心点，把公司当成自己的家，可以向老板上书一封，按照前面的思路写得有感情点，让自己都看得声泪俱下为好，一定要打动老板。可以从招聘工作得失、销售业绩影响因素、销售经理说法、业绩改善多方努力、相互指责不利问题解决等方面来写。

2.努力工作。在暂时没有寻到更好去处的情况下，劝你一定要全身心投入到工作中去。特别是上班期间。既然已经派人监督自己打电话联系招聘的情况，那么，也可能在监督自己是否在找新工作。

尽心工作，招聘时从用人条件（包括显性和隐性条件）、招聘简章、选简历、电话面试、面试安排、录取等各环节都重新梳理一下。特别是用人条件和标准写清楚没有，不要到时候又说“素质差、不专业”。也就是说，要专门设计“素质和专业”测试的理论和实操，特别是实操，让销售经理来主导面试，而且让他在录用时签字确认，自己只是整个招聘过程的组织者。当然，条件和标准改善后，必须要加大招聘范围和渠道，否则不容易招到合适的，如果较长时间“一个都不合适”，又会怪到自己头上的。不管任何时候，只要在岗一天，就要保持努力工作、

积极向上的态度。只有这样，才能在行动、语言、表情、工作作风等方面表现出节奏较快、严谨、积极、努力的特点。即使找工作，也容易找到更好的工作，也更容易被用人单位录取。

3.抬头看路。销售经理为什么最先就咬人资部，而不咬制造、设计、质量等部门，如果要找细枝末节的原因，这些部门一定也有。这充分说明你平时与销售经理或老板的沟通还要加强，特别是让他们看到自己的努力过程。要让他们知道招一个合适的人不是那么容易的，特别是公司目前这种情况下，比如：规范不大、地区也偏、待遇如此、管理较严、同事关系一般等。当然是需要与其他同行相比较，才这样讲啊。

有人说过，90%的问题都是因为沟通不到位导致的，这些问题中90%的是可以通过沟通得到较好解决的，这样讲一点也不夸张。一个只会埋头做事、低头走路的人，如果不搞好上下左右同事关系，不充分理解相关人员的想法，容易找不准工作的方向的，虽然百倍努力，但得不到大家认可。

其实，我们每个人加入到公司，就是公司这部大机器中的一个零件。如果启动后，每个零件之间没有润滑油，磨擦是要发热、生火甚至报废零件本身的。而且每工作一段时间，就要再加一些润滑油。对我们所处的单位而言，存在于同事之间、上下级之间的润滑油就是沟通，没有其他。沟通既是相互交换意见，也是形成统一共识、了解彼此想法和性格，更是增进友谊的过程。如果仅仅用金钱或吃喝来润滑，难以长久维系，更见不得阳光，等东窗事发，将被一网打尽。

4.果断离开。经过前面那些努力和改善自我工作方式后，如果能够得到各部门特别是老板的逐渐认可，那留下来也没关系。如果仍然不被认可，自己工作起来也不开心，还学不到东西，那就利用下班和休息时间，自己或托朋友、亲戚找新的工作，趁早离开吧。离开时还是好聚好散，既不太亏自己，也别太斤斤计较。

## 老板让我在公司当眼线，我该怎么办？

今年1月份，我跳槽进入一家小型科技公司上班。老板希望我能随时关注同事们的动向，尤其是要监督几个高层领导的言行，如果有哪些违规的地方，要及时和他汇报。我该

怎么办？

## 【解答】

恭喜你当上了老板的“眼线”，相信不少HR者都曾经充当过这样的角色。不过。由于你没有经验，敢于真诚讨教，值得肯定。综合来看，建议如下：

1.毅然接招，不必惶恐。提前转正、还涨工资，带来新的要求，既要关注同事动向，还要监督高层言行。于你，显然是受到老板重视和信任；于老板，则是“用人要疑、疑人且用”。于是乎，你可以再深层地想一下：老板让我监督其他人，会不会安排另外的人来监督我？

总之，没办法，人为刀俎、我为鱼肉，人在屋檐下、哪有不低头的，既来之、先干之，如果不接受，显然只能走人。管他那么多，有老板在后面撑着，先按他的吩咐认真做吧。

2.自我消化，保密第一。接下这件事后，只能自己单线与老板联系，连家人、朋友、亲戚、同事、同学都不能告诉，否则，一定有泄露的某一天，自己将处于非常尴尬的境地。所以，这一切只能老板知、我知，只能自己一个人承担和消化、吸收、理解、准备、实施，真正做到绝对保密。能做到这样，对自己也是一种比较严酷的考验。

3.老板意图，掌握尺度。从上文简短的描述来看，老板让你当眼线，目的是关注员工的动向，比如：是否将技术外泄、想何时离职、带什么公司东西回家了没有、高层偷懒没有、有没有干与工作无关的事等等，以便让老板随时掌握他了解的人的情况。当然，如果因为你的粗心或失误，未及时掌握某些动向，而让其他人汇报给老板了；或者事情都出来了还没有发现，那么，你就是失职的。受批评是其次，时间长了，你将从“眼线”岗位上离开，严重时可能会被劝退。

按常理，老板更关注员工们在工作时间内的一举一动，下班后只要不涉及公司利益的行为，应当可以不报给他，比如：谁去唱歌、哪些人一起聚餐等。但是，谁与谁争吵、公司出了一件较大的事、哪个政府部门来检查工作等，还是要及时汇报的。总之，随着每天汇报的磨合，你应当能够较快掌握老板的要求和汇报的范围、尺度等，按照老板的想法、要求不断调整就是。

4.换位思考，注意技能。当“眼线”一职，如果很快被他人识别出来，或者引起别人的反感，是非常低级的，要是在敌我战争时代，很容易牺牲掉。



举例来说，已经在上班，销售总监还在午休。即使要去提醒或抓现行，完全可以手拿某种资料去嘛，造成一种偶然碰到的感觉，然后趁机提醒，天衣无缝，多好啊。换成你，有人来直接提醒，你心里怎么想？

5.与民同乐，深藏自己。老板在用你，也在考察你能否胜任，最后的底线是“总不能让员工知道是老板安排的”。如果提供不了有用的信息、或者信息不准，你只能是短命眼线。

个人认为，始终保持自己原来的性格、作风，不作丝毫的改变，该笑则笑、该骂则骂。工作上保持正常关系，业余时间保持友谊，既要参加应当参加的聚会，也要有意走近各部门员工，形成一种与各色员工都打成一片的感觉，这更能遮盖“线人”的角色。特别要注意玩得兴起或酒后，一定要保持清醒，不说胡话，甚至故意说出一些“挖坑让人跳”的话，比如：怀疑某人在外兼职，就说某家公司待遇不错之类的话。

6.不能长久，业绩第一。眼线因为职责，能够每天与老板交流，觉得受到了重视，也许认为很有意思，而且待遇也不错。但你一定要保持清醒：线人不可能长久，一是很容易让老板觉得达不到他的要求，二是弄不好就暴露了自己，三是老板不可能完全信任你，四是职业人不可能在现代社会靠做“眼线”来展开自己的长期职业生涯。线人只是职业旅途中的一点佐料或增加一点乐趣。所以奉劝你，自己的专业才是要真正重视和投入更多精力的地方。在工作的同时，要“眼观六路、耳听八方、开启眼耳鼻舌肤全程感知模式”顺便去收集“眼线”所需材料，也就是无意中让“真诚说话和真实做事的人成为你的眼线”。个人认为，80%以上的精力和时间应当用在自己的工作才上才对，最多20%的时间用来完成老板的“眼线”一职。如果不这样，当哪一天没有眼线职责、离开时，才知道为了眼线，丢了本职，出去不能独当一面。即使责怪老板，又有何用？

## 跟着领导跳槽到新公司遭同事排斥，怎么办？

我在一家小公司担任人力资源经理，总经理是我前上司，他入职这家公司后，把我也叫过来帮忙。近期，一位副总在管理上出了点问题，我就把这件事情汇报给了总经理。副总知道后，觉得我恶意告状，并扬言今后不再配合我的工作。还有我刚来时，被催着推行绩效，很多人的工资都进行了调整，导致各部门对我的意见很大。再加上大家认为我是总

经理的人，只会围着老总转，对我也是表面一套，暗地一套，以致很多工作都没人配合，停滞不前。请问我该怎么办？

## 【解答】

常在海边走，怎能不湿身，人在职场混，哪有不背锅。出门在外靠朋友，你有总经理“靠着”，即使没做亏心事，也免不了别人在背后说点不同的话。但是，日久见人心。所以，针对你的境遇，建议如下：

1.公平公正做事。报告副总的问题、推行绩效等事情，作为人资工作者，理当是份内的事。只是总经理曾经是你的上司，在外人看来，就多了一层说不清道不明的“关系”。所以，副总出现“不配合工作”的说法，一些员工对你“表面一套，背后一套”，这都是正常现象。只是这种现象如果持续太久，对你工作的推进和完成势必产生非常大的影响，即使最后到总经理那里也难以交待。

所以，你应当按照制度和原则办事，尽量保持公平、公正、公开。当面多表扬同事，背后不讲别人坏话，对背后议论别人或说别人坏话的现象，要给予严肃的批评和制止，保持一颗正直、正能量的心。既为公司开源节流想出路，也为员工正常福利谋利益，员工小的过失或违规，批评教育为主，不一定要上纲上线和罚款。

总之，在为人做事上，给人的印象是为公司、为部门、为大家在做事，而不是围着总经理在转。当然，总经理的安排和指示肯定是要带动大家一起去完成的。做到不偏不倚，常与同事交心，讲讲自己的难处和苦衷，同样需要大家的支持。如此之后，只要不贪不私，别人怎么说怎么做，也难以管得过来，内心无愧就好。

2.主动找人谈心。不管是副总，还是其他员工，作为人资工作者，你都可以主动找他们交心。就事论事，不带个人观点和有色眼镜看事待人。如果自己做法欠妥之处，完全可以说声对不起。只要把事说透，多次交流，人心都是肉长的，相互都能够理解，加之日常工作交往，达到相互支持是容易的。就怕你想你的、我做我的，不交流不沟通，只能让猜疑越来越多，不信任不配合越来越深入，积重难返就麻烦了。

当然，这种谈心如果仅仅是在上班时，就远远不够了。一定要利用下班、周末等时间，聚聚餐、聊聊天、爬爬山、打打牌等，把自己完全融入到同事当中

去，这样才能让大家逐渐接纳你，不回避你。

所以，你应当从今天做起，不要怕多说话或说错话，与任何同事都要保持畅通的沟通和交流。只有尽量让双方或多方占有的信息对等，大家对待某件事、某个人的看法和评价才会更接近。有人说，做人资的就是“婆婆嘴”嘛。只有把尽可能多的管理者和员工团结在一起，才能更好地为总经理分忧解难，才能更好地完成公司各项经济指标。

3.处理过分行为。你为人做事尽量做到公平、公正、公开，难免有人还会心生怨恨、寻机报复，或颠倒黑白、搬弄是非、破坏团结等，甚至对你或其他员工进行人身攻击、人格侮辱等。发现这样的行为，一旦查证属实，证据确凿，就要在全公司依规公开处理，让这样的人和行为无形可遁、无藏身之处。当然，在处理这样的典型过分行为之前，一定要在全公司范围内大力宣传正面形象，全面学习员工行为规范及各种规章制度，让员工知道什么行为是提倡的，什么是公司反对和不提倡的。只有多数员工拥有了正气，那些少数的“作乱”行为才没有真正的生存空间。

4.日久见人心。起初，员工或者一些领导，对你的做事为人可能有些意见。但如果你一贯坚持公正、正直、无私，那么，经过许多事情后，大家会慢慢理解和支持的。所以，你不必为短时间内一些人的不理解而烦恼，应当从自身做起，不要让人拿住自己的辫子说小话，更不要做出明显错误的事情来。多请示总经理，多与其他同事沟通，众人拾柴火焰高，人多主意多，容易找到更优的方案。

---

## 【注释】

[\[1\]](#) PDCA循环是美国质量管理专家休哈特博士首先提出的，由戴明采纳、宣传，获得普及，所以又称戴明环。全面质量管理思想基础和方法依据就是PDCA循环。PDCA循环的含义是将质量管理分为四个阶段，即计划（plan）、执行（do）、检查（check）、行动（Action）。在质量管理活动中，要求把各项工作按照作出计划、计划实施、检查实施效果，然后将成功的纳入标准，不成功的留待下一循环去解决。这一工作方法，这是质量管理的基本方法，也是企业管理各项工作的一般规律。

## 作者简介

### 李志勇

人力资源管理硕士，一级人力资源管理师。

有超过27年的人资工作经验，曾在国企、民企及外资企业任职工作，历经电子、机械、汽车、房产、物业、光学、艺术品、印刷等行业。

2014年起以“秉骏哥李志勇”之名在三茅人力资源网开设专栏，截止目前以超过2000万的访问量，高居专栏作家首位。

著有《人力资源管理从新手到总监：高频案例解答精选》。



想 象 之 外  品 质 文 字

## 人力资源管理从新手到总监 2：高频案例解答精选

---

策 划 | 领读文化

执行编辑 | 领读\_屈美佳

责任编辑 | 孟繁强 邢楠

版式设计 | 领读\_蒙海星

封面设计 | 领读\_刘俊

更多品质好书关注：

官方微博 @ 领读文化    官方微信 | 领读文化