



企业人力资源管理
与法律
顾问实务指引丛书



管理者全程 法律顾问

洪桂彬◎著

非HR经理的员工高效管理指南

深入浅出

讲透员工管理
相关劳动法律知识

实案精讲

传递各种业务场景的
示范性做法

7年沉淀

世界500强企业
内训课程扩充、提炼

进阶宝典

破解员工管理
十大难点及疑难杂症

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

企业人力资源管理
与法律实务指引丛书



管理者全程 法律顾问

洪桂彬◎著

非HR经理的员工高效管理指南

深入浅出

讲透员工管理
相关劳动法律知识

实案精讲

传递各种业务场景的
示范性做法

7年沉淀

世界500强企业
内训课程扩充、提炼

进阶宝典

破解员工管理
十大难点及疑难杂症

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

推荐序

一个不熟悉劳动法的直线经理不是一个好HR！

互联网的发展不断颠覆着传统用工模式。一方面，共享经济对社会发展、人才价值发挥做出了巨大贡献，提升了企业经营管理效率和市场竞争力；另一方面，企业组织扁平化也给人力资源管理带来了严峻的挑战。

组织扁平化主要是指组织通过减少管理层级、压缩职能机构及裁减冗员，使组织的决策层和操作层之间的中间管理层变少、决策权下放，从而提高企业效率，建立起富有弹性的新型管理模式。

在这种趋势下，有人甚至说：以后企业人力资源部会不会进一步消减乃至消失？当然，人力资源部不可能完全消失，但是人力资源部门与非人力资源部门之间的界限肯定会更加模糊，会更加强调两者之间的互相配合。简单来讲，就是企业专职HR少了，但是企业中的每位管理人员都要学会当HR。

对的，这绝不仅仅是一句口号，而是意味着企业对于管理人员人力资源方面的胜任素质也会提出更为严格的要求。现实中很多企业的直线经理由于缺少培训，确实存在两个方面的问题，或是僭越了自己的职责范围，越俎代庖乱作为；或是没有很好地履行自己的职责，工作上存在缺位。

比如，某家知名企业的一名直线经理田某曾在网络上发布了一则招聘餐饮会员系统产品运营人员的消息，在常规的操作要求之外，还

特别说明以下五类人不要：“不要丑的，不要研究生和博士生，不要开大众汽车的，不要信中医的，不要……”

该消息一发出就引发了网友的广泛质疑，纷纷指责该企业在招聘方面涉嫌歧视。随后企业官微转发并评论：“开大众、信中医的东北河南混血丑小编表示，个人观点不代表公司招聘要求，该员工正被拖出去打！”试图用轻松幽默的方式来回应，但是并未获得网友们的认可，事件进一步发酵。

不久，该企业发布了《关于田某的违纪通报》，通报称：“经集团安全监察部、餐饮平台HR联合调查，餐饮平台生态产品部餐饮会员系统员工在部分工作群中发布招聘信息时，使用地域歧视、爱好歧视类不当言论，在公司内外造成了极为恶劣的影响……对其做出辞退处理，立刻生效。”但是这件事在社会上造成的影响已经难以挽回。

作为部门直线经理，田某违反了国家法律政策，对此事应负直接责任。同时，这家企业的招聘流程设计也有问题，对于直线经理缺少相关培训也是此事发生的原因之一。当前，用人部门和人力资源部在用人决策、功能范围、职责分工等方面都发生了明显的变化。用人部门在招聘人才、吸引人才方面拥有最终决策权，而人力资源部也要为用人部门提供相关信息和指导。

具体来说，用人部门招聘计划、岗位说明、初选、面试、录用由部门直线经理来主导，但是招聘信息的发布、应聘者申请登记、资格审查、通知参加面试的人员等工作还是应由人力资源部负责。毫无疑问，这是规避法律风险的制度性措施之一。

当然，企业管理制度的有效落实，仅仅依靠人力资源部的努力是远远不能实现的。事实上，不仅对于企业如何选人，而且对于企业如何用人、如何管人、如何留人，部门经理都将发挥至关重要的作用。

再举一个例子。有不少企业明确要求：提出辞职的员工需填写企业统一制作的《辞职申请表》，并按企业规定逐级审批。你知道这是为什么吗？

曾有一张署名王大伟填写的《辞职申请表》引爆网络。该辞职员工填写的离职原因是：“回家炒股”，申请时间为2015年4月14日，计划正式离职时间为2015年4月15日。而直线经理审核意见是：“股市有风险，入市需谨慎。”人力资源部审核意见是：“被套了再回来。”主管副总审批意见是：“赚到大钱了，来入股，成为股东。”也不知是赞赏还是调侃。

如果员工未按规定填写《辞职申请表》，是不是就不能辞职呢？当然不是。其实根据《劳动合同法》的规定，只要员工提前30日以书面形式通知企业，哪怕企业不批准，劳动关系照样解除。也就是说，王大伟在4月14日把辞职报告交给公司，到了5月13日，不管公司是否批准，双方的劳动关系都已经解除了。既然如此，为何企业还要求辞职员工填写《辞职申请表》并按企业规定逐级审批呢？

除了便于企业保存解除劳动合同的证据之外，还有一个理由：便于企业批准员工的离职日期。员工提出辞职后，离职日期如何确定？依照《劳动合同法》第三十七条的规定，劳动者提前30日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同。这也是给予用人单位以必要时间填补因劳动者辞职而造成的职位空缺，保证用人单位工作的连贯性。

但是有的职工申请第二天就离职，劳动合同是否必须履行至30日的预告解除期满？这取决于用人单位的选择。用人单位既可以要求他30日以后离职，也可以批准他第二天就离职。具体批准他何时离职，企业部门直线经理等就要根据实际工作进度等因素拿出一个意见来。有的企业规定员工填写的《辞职申请表》需逐级审批，就是这个道理。

坦率地说，王大伟的几位领导的审核意见不管多么语重心长，都不宜批在《辞职申请表》上。《辞职申请表》上直线经理和人力资源部审核意见，应当结合工作进度，对于该员工的工作交接和离职日期等提出明确意见。但是很遗憾，王大伟的直线经理却在上面批了“股市有风险，入市需谨慎”，令人费解。

由此可见，对于部门直线经理的劳动法培训非常重要。近年来笔者明显感觉到，企业开设的针对直线经理的劳动法培训课程越来越多，但是能够符合企业培训需求的讲师和相关书籍则是凤毛麟角。HR六大板块之一就是劳动关系。给HR讲劳动法，如果法律术语多一些，还情有可原；但是给直线经理讲劳动法，既要深入浅出，讲透法律知识，还要给他们传递各种业务场景下关于员工管理的示范性做法，这个真的很有难度。

本书作者洪桂彬是我国非常著名的劳动法律师，也是我多年的挚友。这本书是他的第三本劳动法著作。他从2013年起，就开发了一门针对管理者的内训课程：《直线经理的员工关系技能提升》。经过七个年头的沉淀，该课程陆续被多家世界500强企业和行业领先企业引进。有些企业还将该课程作为管理者领导力构成的重要组成部分，定期对一线管理者进行“轮训”“复修”。现在他将课程的内容进行扩充、提炼后以飨读者，我们当然求之不得，先睹为快！

套用一個流行句式：一個不熟悉勞動法的直線經理不是一個好
HR！

《上海人力資源和社會保障》雜誌主編

周斌

前言

劳动争议无小事

近年来，企业内部员工管理问题不断诉诸报端，引发公众热议。2019年，“996工时制”“华为李洪元事件”“网易暴力裁员”等，无不与员工管理问题相关，这些事件有些导致了劳动争议，有些甚至演变为刑事纠纷，给公司声誉造成了严重影响。

随着外部经济环境和企业内部管理环境的急剧变化，劳动争议高发已是常态。通常，企业频繁发生劳动争议无非有两方面原因：一是企业遭遇经营困境，采取调整措施导致劳动关系双方利益失衡；二是管理者自身的员工管理存在问题，招致员工的挑战。即使是前者，也与管理者未能实现组织绩效目标不无关联。

面对一起历经司法程序的劳动争议，管理者倾向于分析法律上的“是非对错”，殊不知争议背后的管理问题更值得“深思”。比如，在“华为李洪元事件”中，为何员工在签署离职协议后仍然要起诉追讨年终奖？自然是对上级绩效考评结果不满，而绩效考评结果是否成立，其背后往往是管理者是否已履行绩效管理职责的问题。显然，直线管理者做好日常员工管理，是预防潜在争议的根本。调查发现，80%的劳动争议案件与管理者未能正确行使管理权密切相关，有些导致案件败诉，有些则产生“连锁反应”，给公司带来巨大经济损失。

“员工属于弱势群体”的再思考

“员工属于弱势群体”是公众的普遍认知，甚至很多管理者也深表认同。然而，随着知识型员工的日益增多，员工和公司之间的信息不对称明显加剧，用人单位支付给员工的报酬标准清晰可见，但员工提供的劳动数量、质量则越来越难以考核及评价，有些员工甚至利用各种信息不对称来侵害公司利益、谋取个人私利。

另外，越来越多的企业对员工的管理诉求已非仅限于保质保量并及时完成工作任务，同时也越来越关注员工在文化、责任感、综合素养、业务技能等方面的成长和贡献，而员工对企业的需求不仅是工资的及时发放，也越加关注企业公平的工作环境、直属上级是否正确履行管理职责等，如何弥合二者差距已成为新时期管理者面临的重要挑战之一。

从信息对称角度看，企业不再持续居于“强势地位”，劳动关系双方的力量对比正发生深刻变革。这也意味着与任何时代相比，当今的管理者需要承担更多的管理和沟通责任，以最小化“信息不对称”对组织发展的负面影响。

避免小问题变成大矛盾

彼得·德鲁克曾在《管理的实践》一书中指出，人事管理之所以失败，是因为有一个错误的观念：管理员工和工作是专家的事，而不是管理者的职责。在企业内部，管理者不仅要面对下属，还需要与职能部门通力合作。管理者不应当认为员工的“选、用、育、留、退”是人力资源专家的工作职责，公司人力资源部门搭建人力资源管理的相关制度、流程、体系、工具，但具体执行仍有赖于管理者积极扮演“主角”。如果指望发生争端后由人力资源部门“救火”，则不仅会导致管理成本的急剧增加，而且通常为时晚矣。

然而，要求管理者承担责任并不容易。在员工管理领域，管理者普遍存在两个极端，一个是有些管理者不敢管、害怕管，一点小事就要“请示”人力资源部，员工管理遇到挑战则直接推给人力资源部解决，更有甚者直接将部门员工“退回”人力资源部处理。另一个是有些管理者虽主动积极但缺乏章法，对员工“瞎管”“乱管”，最后让人力资源部来收拾“烂摊子”，似乎人力资源部变成了“背锅侠”。笔者在工作中发现，管理者，特别是一线管理者普遍缺乏员工关系管理的相应技能，不仅导致劳动争议，更妨碍企业组织绩效的提升。

虽然市面上有关管理的书籍汗牛充栋，但真正从员工与管理者争议视角来剖析的可谓凤毛麟角，而单纯的法律书籍并不能完全满足管理者的需求。笔者曾于2013年开发了一门针对管理者的内训课程——《直线经理的员工关系技能提升》，通过对课程内容进行适当的扩充、提炼，用各类实际发生的案件来剖析员工管理中的常见“误区”“雷区”，向管理者传递业务场景下关于员工管理的示范性做法，而不是凭感觉或喜好办事。

员工从入职到离职，是一整套生命周期，管理者需要依次承担起相应责任，在任何一个领域都要“避免小问题引发大矛盾”。

- 第1章 招录管理
 - 招人，也有十种选择
 - 管理者参与招聘甄选
 - offer的发放与撤销
 - 入职手续办理二三事
- 第2章 工作管理
 - 快速建立信任关系
 - 如何制定岗位说明书
 - 高效布置工作的误区
 - 制度建设的三大必要条件
 - 有效工作反馈四要素
 - 员工激励的“陷阱”
- 第3章 试用管理
 - 试用期约定的三大雷区
 - 设定录用条件的常见错误
 - 对员工不符合录用条件的举证
 - 试用期解雇与劝退
- 第4章 绩效管理
 - 业绩目标设定五要素
 - 绩效面谈“谈什么”
 - 绩效改进计划（PIP）五步法
 - 对员工不胜任工作的举证
 - 不胜任解除的三大关键步骤
 - 再议“末位淘汰制”
- 第5章 违纪管理
 - 违纪、失职与违法行为

- [违纪“调查取证”三步法](#)
- [违纪严重与否的评价](#)
- [违纪处理的三大误区](#)
- [管理者常遇到的四种违纪行为](#)
- [第6章 工时及休假管理](#)
 - [灵活运用三种工时制度](#)
 - [员工拒绝加班、值班、放班怎么办](#)
 - [十五种常见假期类型](#)
 - [管理者审批假期的误区](#)
 - [破解员工“泡病假”](#)
- [第7章 调岗管理](#)
 - [五种常见调岗情形](#)
 - [因经营需要调岗的四大关键要素](#)
 - [不胜任调岗的注意事项](#)
 - [员工拒绝职业禁忌调岗的处理](#)
- [第8章 外派管理](#)
 - [员工外派、调动、出差与变更工作地点](#)
 - [跨境委派的人才流失困境](#)
 - [在家办公的管理风险](#)
- [第9章 特殊员工管理](#)
 - [工伤员工的管理](#)
 - [“三期”员工的管理](#)
 - [重症员工的管理](#)
 - [涉传染病员工的管理](#)
- [第10章 离职管理](#)
 - [对员工辞职的处理](#)
 - [劳动合同到期终止的“陷阱”](#)

- 协商解除：如何好聚好散
- 直线经理参与裁员沟通
- 工作交接要避免“后遗症”

第1章 招录管理

招人，也有十种选择

企业开拓新的业务、个别员工的离职等都可能带来新的工作空缺，管理者需要快速找到解决方案。除自主招聘外，管理者还可以考虑重组部门架构、重新设计或分配工作职责、安排员工加班、将部分职能和业务进行外包等做法。各种解决方案利弊共存，管理者需要结合业务特点、工作空缺的持续性、企业成本等多重因素做出决断。

案例

盒马“借兵”餐饮业千余人，“共享员工”模式向多行业延展^[1]。

2020年2月3日，阿里巴巴集团旗下盒马鲜生超市公开宣布接纳云海肴、青年餐厅（北京）的员工到盒马各地门店工作，并“喊话”其他餐饮企业，发出“招工令”。“招工令”一出便引发了广泛讨论，业界将这种做法称为“共享员工”。在餐饮行业首当其冲受疫情影响的状况下，这一做法让人们看到，不少企业并没有被问题和困难吓倒，而是在灵活“自救”。短短几天，这种“共享员工”模式正在向多个行业延展，疫情之下企业抱团取暖，共抗疫情。

在“共享员工”模式中，盒马鲜生与被租用员工签订临时劳务合同，安排体检并购买商业保险等，相关劳务报酬由对应餐饮企业转移支付。

实际上，西贝等餐饮企业在新冠肺炎疫情中遭遇“重创”，西贝董事长贾国龙曾表示“疫情致两万多名员工待业，贷款发工资也只能撑三个月”。而“共享员工”模式一方面解决了西贝等餐饮企业的工资发放压力，保障了员工的基本收入；另一方面解决了盒马鲜生短期内爆炸增长的用工需求，可谓“一举三得”。

解析

虽然盒马鲜生从其他单位借用停工待岗员工的方式也存在一定的法律风险，包括租用员工如在配送过程中发生意外事故，盒马鲜生仍可能被要求承担一定的赔偿责任，但与盒马鲜生独立招聘员工的成本相比，租用员工显然经济得多，不仅直接免去了“招聘成本”，无须承担租用期间员工的“五险一金”，而且基于劳务关系特点也无须承担劳动法严格的解雇保护条件，等疫情结束，盒马鲜生结束租用，其人员退出成本几乎为零。不得不说，这种特殊环境下的“员工共享”模式显然是管理者深度思考后的“杰作”。

与重新设计或分配工作职责等解决方案不同，员工招聘实际上是成本较高的方式。新的人员进入将增加新的管理成本、持续使用的工资及社保成本和潜在的员工离职成本等。尽管如此，通过招聘来解决工作空缺仍然是多数企业的选择。管理者还需要了解，即使选择招聘，仍然有不同的用工方式可供选择。传统的“签合同、缴社保”的用工方式下，虽然员工稳定性较强，但相关的人员成本、法律成本极高，灵活性亦存在缺陷，越来越多的企业开始探索各类灵活用工方式，包括实习、退休返聘、劳务派遣、外包、平台用工等。当然，不同的用工方式也意味着不同的招聘难度、员工成本、员工稳定性以及未来的管理难度和风险，管理者在向HR部门发起招聘需求前，首先应当对各类用工方式有一个清晰的理解。

结合相关法律规定以及企业用工管理实践，表1-1是最常见的十种用工和招聘方式。

表1-1 十种用工方式的法律风险及成本比较

用工方式	类型	合同签署、管理方式及限制、成本负担	法律适用
标准劳动关系	非外籍人员 (包括港澳台人员)	签订劳动合同，正常实施劳动管理 ^① ，需依法缴纳社保和住房公积金	《劳动法》 ^②
	外籍人员	签订劳动合同，正常实施劳动管理，但应提前办理工作许可，需依法缴纳社保	《劳动法》

① 劳动管理一般包括工时、考勤、休假、考核、奖惩、工作布置、规章制度约束等。

② 适用《劳动法》，通常涉及需遵守签订书面劳动合同、缴纳社保和公积金、最低工资、最高工时、医疗期、法定解除条件、经济补偿等各项规定。

续表

用工方式	类型	合同签署、管理方式及限制、成本负担	法律适用
非标准劳动关系	在校学生实习	签订实习协议，正常实施劳动管理，不得安排加班；无须缴纳社保和住房公积金	《民法典》 ^①
	退休人员	签订劳务协议，正常实施劳动管理；无须缴纳社保和住房公积金	《民法典》
	非全日制用工	签订非全日制合同，正常实施劳动管理，但每周工作时间不超过 24 小时，薪资支付周期不超过 15 天；需缴纳工伤保险	《劳动法》
	劳务兼职	签订劳务协议，不实施劳动管理，以交付劳动成果为主；无须缴纳社保和住房公积金	《民法典》
	劳务派遣	劳务派遣单位签订劳动合同，由用工单位行使管理权；需依法缴纳社保和住房公积金	《劳动法》
	借调委派	签订劳动合同，由借入、借出单位 / 派出、接收派出单位共同行使劳动管理权，解雇权由签订劳动合同单位行使；借出单位需依法缴纳社保和住房公积金	《劳动法》
非劳动关系	劳务外包	由承包单位签订劳动合同 / 劳务协议，行使管理指挥权；外包单位需依法缴纳社保和住房公积金	《民法典》
	平台用工	通过网络平台签署合作协议，对服务提供方实施必要的服务管理，独立承包人通过网络平台接单，按客户需求提供服务；无须缴纳社保和住房公积金	《民法典》

① 适用《民法典》，则意味着可以自由约定合同解除条件，不涉及经济补偿等《劳动法》的保护。

如表1-1所示，如果管理者招聘实习生、退休人员等来满足用人需求，其成本较低（无须缴纳社保），甚至可以按合同约定随时解约，但其稳定性相对较差，且招聘难度不小。对于全日制劳动关系而言，用人单位负担的成本较重，不仅包括工资、社保、公积金，还涉及未来的离职补偿和严格的解除条件限制等。

当然，用人单位通过劳务派遣、劳务外包来解决工作需求也并非一劳永逸地免除了用工风险，如果管理不善，还可能增加新的风险。

案例

业务外包变成事实劳动关系？

某公司系鲜果销售公司，部门经理张某希望将水果的卸货、分拣业务外包给第三方，而非直接招聘员工。后张某联络了某劳务公司，双方签署了《服务协议》，协议约定劳务公司向鲜果公司提供操作工、分拣工等服务。协议同时约定，劳务公司应提供员工信息表，鲜果公司与劳务公司按月结算劳务费等。

2018年2月8日，劳务公司组织一批劳务工进入鲜果公司工作场所进行卸货，张某作为部门经理在检查劳务工身份证原件后放行，劳务工童某在该日从事分拣业务时摔伤骨折，之后未再向鲜果公司提供劳动。后童某申请仲裁，要求确认其与鲜果公司存在事实劳动关系。

庭审中，童某主张其实际为鲜果公司提供服务，接受鲜果公司劳动管理，双方成立事实劳动关系。鲜果公司则主张童某系劳务公司的员工，鲜果公司与劳务公司签订《服务协议》，三方属于业务外包关系。经查，劳务公司未与童某签订任何劳动合同。

解析

本案管理者张某本希望通过劳务外包来分散风险，以为与劳务公司签订了《服务协议》就万事大吉了，殊不知童某并未与劳务公司签订合同。劳务工童某系第一天上班，在争议发生之后劳务公司也不愿意出庭作证，童某又确实在鲜果公司的工作场所受伤，仲裁委经审理

后认为，鲜果公司负有提供相关证据以证明童某与劳务公司具有劳动关系的举证责任。鲜果公司提供的其与劳务公司签署的《服务协议》，不能证明该项主张，其又未能提供童某与劳务公司订立劳动合同、劳务公司发放童某工资或为童某缴纳社会保险或者加盖有劳务公司印章的员工信息登记表等相关证据，且劳务公司对鲜果公司的该项主张未予认可，最终认定童某与鲜果公司存在劳动关系。

该案经仲裁、一审、二审，最终判决鲜果公司败诉，童某继而申请工伤认定、鉴定，评定等级，由于童某未缴纳社保，鲜果公司不得已支付了十余万元的工伤赔偿金。

从上述案例可见，如果要使用第三方员工，无论是派遣、外包还是借调委派，均需审核服务人员与其所在公司是否签订劳动合同或劳动合同是否到期，否则很可能变成“事实劳动关系”，从而带来未签合同二倍工资、缴纳社保公积金、离职补偿、工伤待遇等一系列潜在问题。

从企业用工方式甄选角度来看，管理者宜充分了解各种用工方式的特点、相关法律要求，做出合适的选择。通常对于涉及公司核心竞争力、核心知识产权的工作空缺，宜通过自主招聘完成；对于一些非主营业务或阶段性的工作空缺，宜通过各类灵活用工方式予以满足。

管理者参与招聘甄选

发现和留住人才是保持企业竞争优势的重要方面。通常，培养一个优秀员工的难度远高于招聘到合适的人才，但是如果人才甄选失败，后期将面临极其高昂的管理成本，有些甚至引发劳动争议。同时企业又必须考虑到，招聘有其成本和时间约束，在短期内以低成本方式甄选到合适的人才并不是一件容易的事。

案例

世茂集团的“全民伯乐”计划，让牛人推荐牛人

世茂集团是一家国际化、综合性的大型投资集团。对招聘时效性要求高、对人才质量要求高、对人才审核严格，是世茂集团招聘的主要特点。

2019年4月，世茂集团开始启用“全民伯乐”计划，通过包括公司员工在内的推荐人推荐合适人员，让高人推荐高人、牛人推荐牛人。推荐人用手机点击进入公司提供的小程序，阅读岗位说明书后，可以快速上传简历，提供简短字段评价该候选人，即可完成所有步骤，操作简易方便。如果没有合适的人才推荐，推荐者可以将该职位转发给别人，该岗位候选人入职成功后，在六度人脉推荐范围内的转发者也有机会获得奖励。成功推荐候选人入职的推荐者及参与推荐过程的转发者，可以及时收到悬赏职位的奖励金。世茂集团不直接参与奖金的发放环节，而是提前将奖励金充入第三方机构，由第三方直接代发放。

据世茂集团HRVP（人力资源副总裁）刘明广先生介绍，对内，HR不断与业务部门磨合、沟通，利用业务部门经理的影响力，推动员工积极推荐人才，这是HR推动“全民伯乐”在企业内部有效传播的方式之一。除此之外，发动新同事积极参与推荐、提高奖励金；以各种形式不断宣传“全民伯乐”的操作方式及奖励机制；通过内部网站及微信公众号渠道报道成功案例；在HR部门开展竞赛、不断分享优秀案例是世茂集团人力资源团队内部推广“全民伯乐”的主要方式。

刘明广先生还分享了一组数据：2019年上半年，通过“全民伯乐”进入世茂集团的候选人数占比为40%，简历转化率为13%；与此同时，与去年同期相比，世茂集团的招聘人均成本降低28%，招聘总成本降低40%。[\[2\]](#)

解析

从世茂集团启用的“全民伯乐”计划来看，其通过推荐人获取包括跳槽意愿在内的“人才情报”而不只是大篇幅网罗各式简历。公司员工作为推荐人熟知公司业务模块和招聘需求，其推荐的过程实际上是协助公司进一步筛选、降低招聘成本的过程，并且通过合理的奖励金设置，使得转发人员也能获得合适的奖励，“六度人脉推荐范围”的设置将公司内部资源和外部资源紧密对接，大幅降低了招聘的时间成本和人员成本。

需要特别指出的是，在“全民伯乐”计划中，业务部门经理及各级管理者的影响力被大幅运用，部门经理不仅参与后期的招聘面试，也参与招聘前期的荐选，其作为招聘计划的积极参与者，与HR紧密合作，共同满足各级业务部门的招聘需求。

一、选择合适的人才，而不是最优秀的人才

管理者时常发现，其向HR部门提出的招聘需求在很长时间内无法找到合适的人选，不仅浪费了大量的时间，而且导致部门的招聘成本增加。除招聘渠道等因素外，招聘失败主要有两方面原因：一是管理者未能精准地与HR沟通所需要的“人才画像”，如提出了不切实际的要求；二是管理者试图通过招募“士兵”的价格招募到英勇善战的“将军”，企业无法满足候选人的薪资预期。

管理者应当充分认识到，招聘工作受制于招聘淡旺季、企业影响力、薪酬待遇、候选人的期望等多方面因素的影响。管理者首先应当根据企业发展战略、部门工作职责确定拟招聘的岗位，并且明确该岗位设立的原因、主要的绩效产出、主要的工作职责、工作的衡量标准以及最低限度的任职要求（如教育程度、经验等），管理者应当自行制作该岗位的职业说明书，而非由HR闭门造车予以代劳。实际上，笔者在各大招聘网站查阅同一岗位的职业描述时，发现许多公司对于职位的描述只有两三句话，且不论如此描述是否能吸引候选人投递简历，仅凭表述内容本身就足以反映出管理者对该职位缺乏深度思考，如表1-2所示。

表1-2 职位描述示例

A 公司的销售主管 职位描述	B 公司的销售主管职位描述
生意管理：通过与内部客户合作达成销售目标； 美容顾问管理：培训与激励美容顾问团队； 专柜运作：维护专柜专业形象和确保专柜完美执行	管理销售团队及带领团队完成业绩目标； 通过电话、邮件等方式进行企业产品销售，并对潜在用户进行开发； 通过电话、邮件等方式与已有客户进行沟通，寻求二次销售机会； 建立和维护客户档案； 定期进行电话营销团队业务技巧的培训和提升； 收集和分析市场数据，并定期反馈最新信息； 参与销售合同签订、跟单、履行、回款与管理等相关工作； 参与建立及完善各项部门制度，使电话营销团队有序及可持续运作

从表1-2可见，同样对于销售主管，不同公司的工作职位描述差异较大，后者对于候选人职位描述的清晰度更高，更容易吸引候选人参与简历投递。

通常，一份完整的职位描述包含以下因素：

- √ 该职位在组织中的位置（包括上级主管、下属等信息）；
- √ 职位存在的目的；
- √ 工作网络（内外部与哪些职位或人员联系）；
- √ 主要工作职责（描述做什么而不是如何做）；
- √ 最低任职要求（教育程度、经验、语言、计算机技能等）；
- √ 职责的主要衡量标准。

除了职位描述，招聘广告中还会涉及任职要求，目前管理者往往过于重视硬性条件，这可能导致潜在的选择机会极少，如某民营企业拟招聘一名法务，月薪15000元，部门经理提出如下招聘要求：

- √ 男性，35岁以下；
- √ 取得律师资格证；
- √ 三年以上集团法务工作经验；
- √ 有优秀的写作能力；
- √ 英文流利；
- √ 毕业于重点高校法学院。

结果这家公司招聘了大半年也没招到一个合适人选，原因无他，满足上述硬性条件的候选人要求薪酬不低于3万元，最后公司只能降低要求，招聘了某大学法学院应届毕业生。实际上，法务并不需要以具备律师资格证为前提，名校毕业也并不代表其有优秀的法务工作能力；对于一家平时主要用中文交流的企业而言，英文流利是“锦上添花”而不是“雪中送炭”，深入分析就会发现，这些任职要求多数与岗位的核心需求无关。

管理者可以向HR部门了解类似岗位的市场薪酬标准，公司提供的薪酬条件是否具有竞争力，如果市场需求无法满足，管理者必须及时调整任职要求，特别是一些硬性的任职要求。应当注意的是，公司招聘的是最合适的人才，而不是最优秀的人才。

二、面试≠面谈

在确定招聘需求、候选人提供简历后，企业往往会安排面试。考虑到用人需求在业务部门，管理者通常会参与面试，与潜在的候选人进行交流以确定是否招录。然而，通过简短的半小时面谈，管理者很

难精确地掌握候选人的真实水平，目前面试的水分过大已是不争的事实，对于一些常见的问题（如自我介绍、为什么离职等），候选人可能已有精心的准备，管理者出现认知偏差的情况十分常见。

其实，面试并不等于面谈，通过面谈固然可以对候选人的着装、言谈举止、语言表达能力、应变能力等做出初步判断，但企业最应关注的仍是候选人的实际能力水平是否能胜任拟招录的岗位要求。实际上，给予候选人真实的业务场景并进行考察是较为有效的方式之一，以前述的法务工作为例，法务工作涉及大量的商务合同修改，管理者完全可以提供一份之前的客户合同要求候选人进行修改，并提交管理者以供评估。再如，公司拟招聘一名销售，可以要求候选人当场演示如何讲解公司的产品知识，以及制订针对某产品的销售计划。有人可能认为提供真实的作业环境会增加企业的时间成本，但与招错人的代价相比，这一做法显然要经济得多。

很多情况下，面试过程中候选人超常发挥，管理者也十分满意（面试官倾向于在不同候选人中择优录取），但其实际入职以后进入工作状态则漏洞百出。越来越多的公司开始考虑“试工”式面试，即告知候选人面试的组成包括一部分实际作业，如实际操作机器、撰写销售计划、起草答复客户的邮件等，在一周至两周内通过实践予以考察，其准确率显然比几次简短的面试、阅看简历要有效得多。

当然，为了控制“试工”成为事实劳动关系的风险，管理者与候选人应当签署相应的书面文件，明确告知某一阶段的实践性考察属于面试的重要组成部分，以降低被认定为事实劳动关系的风险。

三、讨论客观问题

即使管理者需要在短时间内通过面谈来解决人员甄选问题，面谈过程中也应尽可能回归到真实业务场景上来，避免一些假设性问题，如管理者宜问一些存在客观答案的问题，如：

√请描述一下您在上家工作单位的具体工作职责（必要时可要求候选人亲自书写公司组织架构图、具体的岗位职责描述）；

√请陈述您在上家工作单位历次岗位变更情况及历年的绩效评估结果；

√请陈述离职的具体原因（需要追问是辞职、协商解除还是被单方解雇）；

√请陈述对前任上级主管的管理方式/风格喜欢的方面和不喜欢的方面；

√请陈述前任上级主管是如何进行绩效评估、反馈的？

管理者可以采用行为事件访谈法（Behavioral Event Interview, BEI）来确定问话的提纲，该方法为美国著名心理学家戴维·麦克利兰首创。主要过程是请受访者回忆过去他在真实工作场景中感到最具有成就感（或挫折感）的关键事例，其中包括：

- （1）情境的描述；
- （2）有哪些人参与；
- （3）实际采取了哪些行为；
- （4）个人有何感觉；

(5) 结果如何，亦即受访者必须回忆并陈述一个完整的故事。

在实施行为事件访谈法的过程中，可以通过STAR方法来深层次挖掘具体的行为细节。STAR方法主要有四个问题：

S (Situation)：“那是一个怎样的情境？什么样的因素导致了这样的情境？在这个情境中有谁参与？”

T (Task)：“您面临的主要任务是什么？要达到什么样的目标？”

A (Action)：“在那样的情境下，您当时心中的想法、感觉和想要采取的行为是什么？”在此，要特别了解受访人对于情境的认知和事例的关注点：受访人如何看待其他人（例如，肯定或是否定）或情境（例如，问题分析与解决思考）？受访人的感受是什么（例如，害怕、信心、兴奋）？受访人内心想要做什么？受什么想法的激励（例如，想把事情做得更好，让老板印象深刻）？

R (Result)：“最后的结果是什么？过程中又发生了什么？”比如，面试人员希望考察候选人的团队合作能力，如果按照传统的方式，则可能询问：“你和团队相处是否融洽？”候选人回答：“我和我的同事相处得都很好，彼此间沟通没有什么障碍，在遇到困难时也能主动提供帮助，大家相互分享信息。”显然，这样的问答并不能测试候选人的真实水平。

如果以行为事件访谈法开展对话，相应的对话场景需要进行如下调整。

问：你能分享一个作为团队一分子，与团队伙伴紧密合作的故事吗？

答：可以。我们公司在去年给一个重要客户做了定制项目，我和另外几个同事共同组成了项目组。大家分工明确，共同努力，最终给客户交上了满意的答卷。

追问：在这个项目中，你是怎样的角色？采取了哪些行动促进团队合作？提出了哪些有效的建议？最终达成的结果怎样？

如果受访者能给出所有细节，且符合“团队合作”的标准，那么管理者就可以放心打钩了。

四、背景调查如何“去伪存真”

在招聘过程中，用人单位越来越关注候选人的“诚信问题”，很多公司会让HR部门或者委托外部猎头公司进行背景调查，且背景调查的重点在于薪资、简历、学历、工作经历的真实性（去伪），大多通过候选人提供的证明人进行联络核实，其实际作用较为有限，甚至不排除候选人提供的联络手机是本人的手机号码。实际上，对于拟录用的候选人，管理者完全可以基于候选人的授权和配合完成特定事项的调查以供决策时参考。

以下是一些重点领域有待调查的事项。

1. **工作经历的真实性。**管理者可以事先通过面谈、书面记录等方式确认员工的具体工作经历（如要求候选人在简历上签名以证明其实际提交了该简历），而后要求候选人提供个税记录予以佐证；同时管理者可以对工作经历的完整性提出要求，即是否隐瞒特定的工作经

历，并告知候选人如隐瞒工作经历也可能导致被解雇，希望其如实披露。除了工作经历本身的真实性，管理者还可以调查候选人离职的具体原因，并要求其举证证明。

2. 薪资信息的真实性。管理者可以通过面谈方式固定员工报告的薪资数据、支付方式（排除现金发放），而后要求候选人提供银行转账记录加以佐证，如果候选人无法提供，管理者有理由相信候选人存在“诚信问题”。

3. 诉讼记录调查。候选人是否与前雇主发生劳动争议是十分重要的信息，实际上，频繁发生劳动争议的员工之后与新雇主发生劳动争议的概率仍然较高。如果候选人确实与前雇主发生了劳动争议，管理者需要核实发生争议的原因，以便事后作出判断。以下网站可以查询员工的诉讼记录。

中国裁判文书网：<http://wenshu.court.gov.cn/>。

当然，在招聘阶段，管理者还可以主动调查一些与劳动合同履行相关的事项，包括是否有亲属在本公司任职、是否投资设立与本公司存在竞争关系的单位、近亲属是否任职于竞争对手单位等。可以将调查问卷随同offer一并发送给候选人，并要求候选人签回。

表1-3 调查问卷示例

调查问卷

(供求职者或新入职员工填写)

公司致力于诚信开展业务，为避免利益冲突，公司要求求职者披露与劳动合同有关的事项，包括潜在的利益冲突。如果您对任一问题的回答为“是”，公司将考虑采取某些措施，包括但不限于撤销录用。

1. 本人或本人亲属是否存在与本公司存在竞争关系的公司任职或拥有股份？

无 有 亲属姓名： 亲属关系： 任职 / 持有股份公司名称：

2. 本人或本人亲属是否存在与本公司存在合作关系的公司任职或拥有股份？

无 有 亲属姓名： 亲属关系： 任职 / 持有股份公司名称：

3. 本人是否在其他单位任职或持有股份？

无 有 任职 / 持有股份公司名称：

4. 本人是否与原单位签订仍在生效期的竞业限制协议？

无 有 签署协议的公司名称： 剩余竞业限制期限：

5. 本人是否曾发生工伤（含职业病）？

无 有 发生时间： 伤残等级：

6. 本人入职前是否患有精神类、传染类疾病或其他严重影响正常提供劳动的疾病？

无 有

7. 本人是否曾从事职业病危害岗位？

无 有 离职前是否接受离职健康体检：

声明：本人保证以上所填报的信息真实完整无误。如有任何欺骗或隐瞒，即使被录取雇用，亦可作为日后被立刻解雇而不获得任何补偿之理由。本人授权公司在需要时对本人进行进一步调查，本人对此并无异议。

员工签名：

日期：