

岗位分析与辞退与裁员的程序及灵活用工

讲师：高思禄

课程背景：

随着改革开放的进一步深入和增长方式的转变，以及国家对环保的要求，使得部分企业只能寻求转型以谋求发展，在这一过程中，企业不得不面对裁员的诉求，在国内，不仅外商投资企业裁员，私营企业裁员，上市的一些国有企业也开始裁员。如何才能使裁员顺利的进行，并在裁员中降低企业的人力资源成本和风险，本次课程将为您解决这些问题。

面对“四大法律”（《劳动合同法及其修正案》、《劳动争议调解仲裁法》、《就业促进法》、《社会保险法》）、“四大条例”（《职工带薪年休假条例》、《劳动合同法实施条例》、《工伤保险条例》、《劳动保障监察条例》）、“三大规定”（《企业民主管理规定》、《女职工劳动保护特别规定》、《劳务派遣暂行规定》）、“二大解释”（《劳动争议司法解释三》、《劳动争议司法解释四》）的颁布实施，加上金融危机的影响一直阴云不散，很多企业面对新时期的劳动用工管理、社会保险管理、规章制度管理、人力资源管理及劳动争议处理显得无所适从，甚至束手无策。

究竟新时期的劳动关系管理及劳动争议处理有什么新规定、新特点、新变化？存在哪些重点、难点、热点问题？如何预防、规避或应对劳动关系管理及劳动争议处理的法律风险？这是每一位企业老

板和人力资源管理者都需要学习和掌握的一门学问或技术。

欢迎走进著名企业管理专家高思禄老师的《裁员与解雇的处理技巧》课程现场。通过剖析劳动关系管理及劳动争议处理典型案例的方式为企业老板和人力资源管理者传授预防、规避或应对劳动关系管理及劳动争议处理法律风险的方法和技巧，以期减少用工风险和用工成本。

课程时长： 1.5-2 天 6 小时/1 天

课程形式： 讲授为主，讨论为辅

课程对象： HR 主管与经理、部门负责人

课程内容：

第一篇 工作分析与岗位评价

互动： 你本人岗位存在的目的是什么？

故事： 关羽大意失荆州的启示

一、企业工作岗位分析的目的

- 1、新建为满足组织设计及人员招聘
- 2、战略调整和业务发展使工作内容、性质发生变化时
- 3、技术革新带来劳动生产率提高，重新定员定岗定编
- 4、建立完善新制度的需要

二、工作岗位分析的内容

- 1、WHAT
- 2、WHY
- 3、WHEN

4、WHERE

5、WHICH

三、工作岗位分析的方法

1、面谈法

2、观察法

3、问卷法

4、工作日志法

5、体验法

案例：工作岗位分析原始记录

现场演练：面谈法及设计调研问卷

四、工作岗位分析的成果

1、岗位说明书

2、工作岗位分析注意点及风险

讨论：企业中哪些细节需要关注于工作岗位分析

第二讲 海氏岗位评估

一、海氏评估法概述

二、逻辑关系

1、投入—过程—产出，即投入知能来解决问题，完成应付的责任。

2、通过在岗位中解决所面对的问题，投入“知能”通过“解决问题”这一生产过程，来获得最终的产出“应负责任”

3、三要素评估法所指的**技能水平、解决问题能力、风险责任**三个要素岗位类型分析

4、企业中的岗位可分为三种类型

(1)“上山”型：责任 > 技能与解决问题的能力。如公司总裁、销售经理、负责生产的干部等。（假定 40% + 60%）

(2)“平路”型：技能、解决问题能力 ≈ 责任，平分秋色。如会计、人事等职能干部。（假定 50% + 50%）

(3)“下山”型：职责 < 技能、解决问题能力。如科研开发、市场分析干部等。（假定 70% + 30%）

三、技能水平具体包含三个层面：

- 1、有关科学知识、专门技术及操作方法
- 2、有关计划、组织、执行、控制及评价等管理诀窍
- 3、有关激励、沟通、协调、培养等人际关系技巧

四、解决问题能力的两个层面：

- 1、环境因素
- 2、问题难度

四、风险责任的三个层面

- 1、行动自由度
- 2、行为后果影响
- 3、风险责任

五、海氏工作评价系统实际操作案例

产品研发工程师负责企业的研发工作要求有很高的专门知识，因此在专门知识方面应是精通专门技术的；在管理技巧方面，因其主要

工作是独立开展研究工作的，无需管理或很少有开展管理活动的必要，因此应为起码的；在人际技能方面，应为基本的。

公式：总分=技能水平*（1+问题解决）*70%+职务责任*30%，
我们可以得出：产品开发工程师评价总分=304*（1+66%）*70%
+ 264*30%=432.448

第二篇 辞退与仲裁的程序与法律风险

第一讲 辞退与仲裁

一、法律准备：

1、辞退或裁员的原因与选择：裁员与辞退的三大误区（想裁就能裁、赔钱就能裁、想裁谁就裁谁）、辞退与裁员的法律依据、特殊人员的辞退与裁员管理、辞退与裁员的成本……

2、所需的证据材料

3、所涉的有关法律文本

4、员工离职后的法律问题：

二、辞退与裁员的操作：

1、辞退与裁员的程序

2、曲线救国的方法：劳动合同解除与终止的运用、停薪留职、内退协议、降薪、休假

3、不属裁员类型的员工

4、裁员的风险讲解与处理

5、裁员与辞退的成本及风险对比

案例：裁员与辞退不同处理的结果

三、辞退与裁员时的沟通技巧与员工的情绪管理：

- 1、沟通前的准备工作：准备材料、沟通时间的选择与确定、沟通人员的分工……
- 2、沟通时的技巧
- 3、沟通后期的工作
- 4、了解员工的心理特点与所呈现的情绪过程
- 5、面对各种情绪阶段的应对方案

第二讲 员工辞退十八法

企业员工离职有两种：辞职与辞退, 分析情况如下：

- 一、不安排工作法（闲死法）
- 二、加大工作负荷法（累死法）
- 三、频繁调岗法
- 四、陌生事业法
- 五、更改项目法
- 六、注销公司法
- 七、降级法（放风法）
- 八、退休法又叫内退法
- 九、家族理论法
- 十、政府调控法；
- 十一、约定法
- 十二、示弱劝退法

十三、员工请假法

十四、网站公布法

十五、任务法

十六、劳动合同法

十七、违纪法制订合理严厉的制度，合理调整员工

十八、直接辞退法

第三讲 裁员

壹、 不同裁员路径的法律要求及程序要求

- 1、因客观情况发生重大变化而裁员
- 2、经济性裁员
- 3、因公司关闭而裁员
- 4、协商一致解除劳动合同——裁员项目的万用锦囊
- 5、经济性裁员、结构性裁员、优化性裁员的区别与妙用

二、 裁员计划的制定与实施

- 1、如何制定裁员方案？
- 2、如何合理安排裁员时间与步骤？
- 3、如何制定补偿方案？
- 4、如何对被裁减的人员进行分类？
- 5、裁员项目负责人该如何分工协作？
- 6、如何对待三期员工、医疗期员工、工伤员工等特殊员工？

三、 如何实施裁员方案？

- 1、裁员方案是否需要进行民主公示程序？

- 2、工会在裁员计划中的角色如何？
- 3、裁员谈判技巧有哪些？
- 4、一对一面谈时有哪些注意事项？
- 5、如何预防和处理群体性、突发性事件？
- 6、如何与政府、媒体进行沟通？

案例分享：裁员项目实际操作经验分享

——那些惊险刺激的日子

第三篇 灵活用工

一、中国雇佣法律环境概览（灵活用工趋势）

- 1、标准劳动关系的“从宽从严”趋势分析
- 2、非标准劳动关系的“从宽从严”趋势分析
- 3、非劳动关系的“从宽从严”趋势分析

二、标准用工如何增加“用工弹性”

（一）劳动合同订立阶段

录用通知的设计

劳动合同文本的设计

保密协议、竞业限制协议、服务期协议设计

（二）劳动合同履行阶段

加班费成本控制技巧

年休假成本控制技巧

社保成本控制

工资结构设计

工时制度设计

三、灵活用工的选择与风险防控

(一) 双边雇佣关系

1、“标准用工”中的特殊问题

司法实践中标准用工中的地区差异（无固定、劳动标准）

司法实践中标准用工中的身份差异（雇员、高管）

典型案例分析

2、“非全日制”

非全日制的工时、薪酬问题

非全日制的工伤、社保问题

典型案例分析

3、“兼职劳务”

兼职劳务如何排除劳动管理

兼职劳务中的个税、意外伤害问题

典型案例分析

4、“个人承包”

个人承包与民事承揽区分

个人承包与兼职劳务的区分

5、“实习见习”

实习生是否应遵守劳动标准

外籍实习生相关问题

就业协议与实习违约

6、“退休返聘”

已领取退休金/未领取退休金人员的区别

延迟申领退休金与延长退休年龄问题

退休返聘人员的事故理赔

7、“涉外用工”

未/已办理就业证的外籍员工是否适用劳动法

港澳台员工与外籍员工的法律适用差异

相关典型案例分析

本课不低于 10 个相关案例

课程回顾与现场交流