

空中课堂

问题员工沟通技巧与典型案例分享
——中兴通讯ZTE员工关系优秀实践分享
2019年8月29日



探索人力资源的边界和未来

EXPLORING THE EDGE AND FUTURE OF HR

11月5日 上海 | 11月7日 北京



本届论坛的话题包含：

- ◆ 神经科学 ◆ 组织设计 ◆ 人力资源分析
- ◆ 正念 ◆ 人力资源技术

在这里，没有标准答案，
每一种观点都蕴藏着无数种可能，
每一次思考都将引向新的方向。



了解更多内容，
扫描以下二维码

9月，智享会品牌盛会第23届**学习与发展展示会**登入杭州！

本次活动共设**2**大会场，来自**国药大学、杭州老板电器、博世、IBM、太古饮料、阿斯利康、中国电信学院**等多位知名企业嘉宾围绕如何建立全新的学习与发展运营模式、企业大学的思维突破、内部讲师团队建设助力企业节省培训成本、销售人才保留与发展、认知时代的职业和技能一体化等多个时下热点话题展开分析和讨论，激发智慧的火花。**更有活动现场的即时互动、学习资料领取、参会赢大奖等福利等您参与！**就让此次活动带给您不一样的思路与视角！

扫码或点击链接报名

【会员可免费参与此次活动】



第23届学习与发展展示会
9月19日，杭州

<http://event.31huiyi.com/1696804082>

本次会议参与方式

电话端

拨打 **021-34994556** 或 **010-58084288**
请务必在听完提示音以后再按入参会密码：
4996823719

网络端

登录链接：

<http://hrecchina.gensee.com/webcast/site/entry/join-5a27a52f46864e0db606ae895aefa99f>

或扫描右方二维码登入

登录名：您的会员邮箱（即您收到本封邮件的邮箱地址）

密码：123456



活动日程



13:45-14:00 接入电话

14:00-14:05 开场介绍

14:05-15:05 问题员工沟通技巧与典型案例分享

陆先生 员工关系专家 | 中兴通讯股份有限公司

15:05-15:15 问答



Q&A

发送电子邮件

至marketing@hrecchina.org 请在邮件主题上标注：电话会议提问

如有其它疑问

拨打电话：021-60561858 *616 转 Rina Wang
或021-60561858 *618 转 Kinki Yao



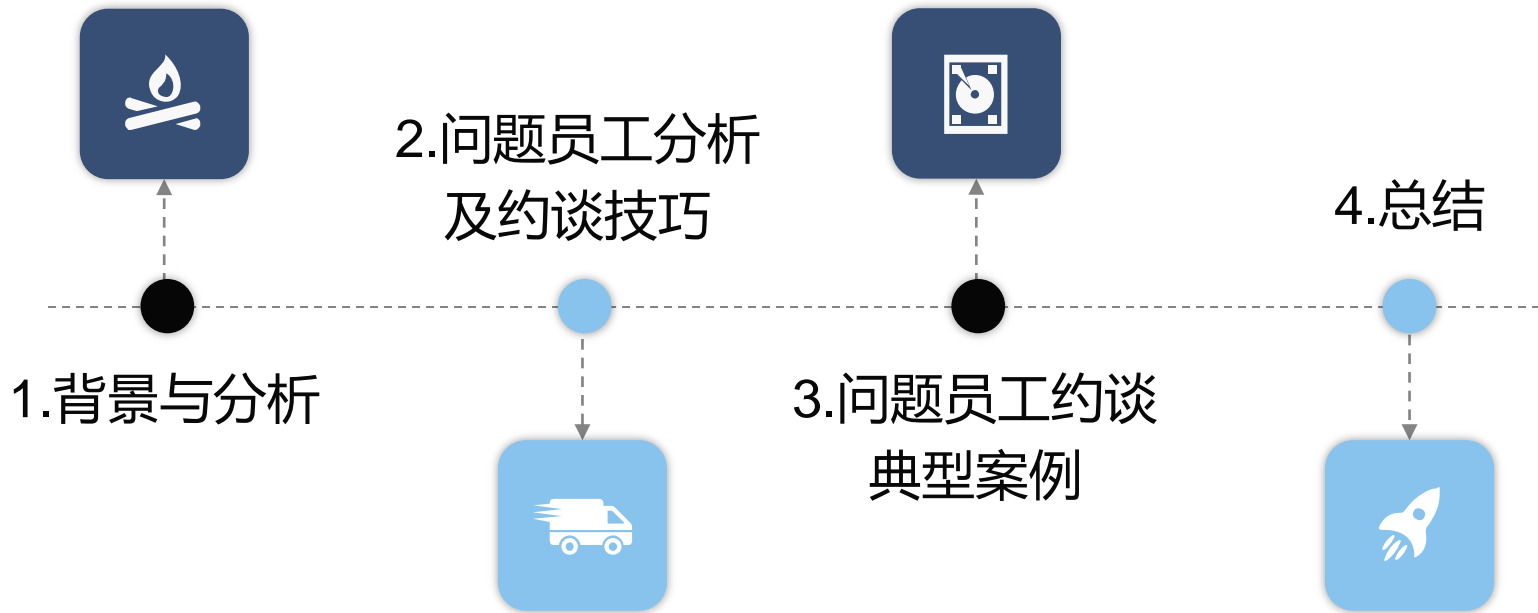


问题员工

沟通技巧和典型案例分享

国内知名IT公司 员工关系专家 陆勇

目录



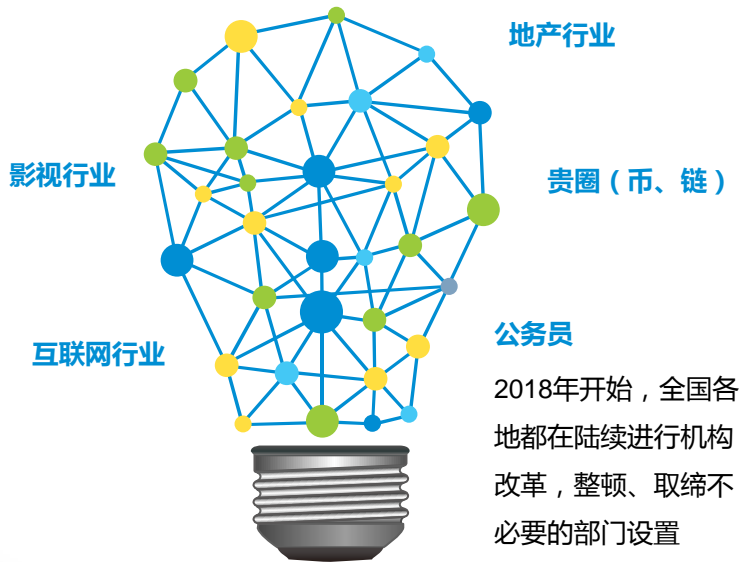
Part 01

背景与分析



1、全球经济波动背景下，各行各业面对精简潮

■ 国内形势概览



■ 全球形势概览

企业	裁员数	裁员比例 (%)	范围	完成时间
西门子	6900	1.85	全球	2020
通用电气	12000	18	全球	2019
德意志银行	10000	10	全球	2019
澳洲四大行	20000		全球	2020
爱立信	17000	16	全球	2018
惠普	5000	10	全球	2019
高通	1300	15	全球	2018
特斯拉	4100	9	全球	
丹麦诺和诺德公司	3000	7.3	全球	2019
格罗方德	900	5	全球	
劳斯莱斯	4600	10	英国	2020
花旗银行	10000	50	全球	2023
IBM Watson Health	4900	70	全球	2018
Telstra	8000	25	澳洲	2022
海航集团	100000	25	全球	
华为 美国分公司	1200+	100	美国	2018
富士康 群创光电	10000	20	台湾	2018
德国赢创公司	1000	3	全球	2020
T-Systems	10000	27	全球	2021
韩国三大船企	5000	14	韩国	2018

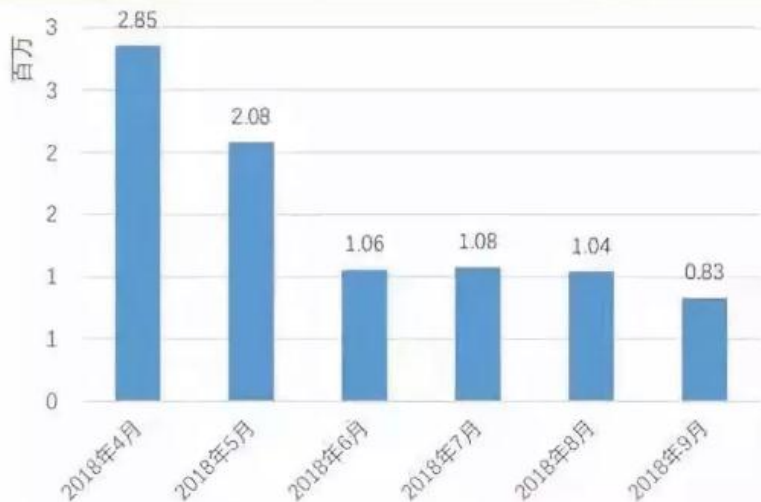
2、多维度数据验证，去年的冬天特别“冷”

天风证券研报，4月，其在前程无忧平台抓取到的招聘广告有**285**万个，9月仅83万个，半年之间，**锐减200**余万条。

猎聘调研报告显示，四季度企业招聘计划呈严重下降趋势。

为了促进就业，国家都开始对不裁员或少裁员的参保企业，可返还其上年度实际缴纳失业保险费的50%。

图 2：招聘广告数量（月度，单位百万）



资料来源：造数科技，天风证券研究所

国务院关于做好当前和今后一个时期促进就业工作的若干意见

国发〔2018〕39号

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

就业是最大的民生，也是经济发展的重中之重。当前，我国就业局势保持总体稳定，但经济运行稳中有变，经济下行压力有所加大，对就业的影响应高度重视。必须把稳就业放在更加突出位置，深入贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，全面落实党中央、国务院关于稳就业工作的决策部署，坚持实施就业优先战略和更加积极的就业政策，支持企业稳定岗位，促进就业创业，强化培训服务，确保当前和今后一个时期就业目标任务完成和就业局势持续稳定。为此，提出以下意见：

一、支持企业稳定发展

（一）加大稳岗支持力度。对不裁员或少裁员的参保企业，可返还其上年度实际缴纳失业保险费的50%。2019年1月1日至12月31日，对面临暂时性生产经营困难且恢复有望、坚持不裁员或少裁员的参保企业，返还标准可按6个月的当地月人均失业保险金和参保职工人数确定，或按6个月的企业及其职工应缴纳社会保险费50%的标准确定。上述资金由失业保险基金列支。（人力资源社会保障部、财政部负责。列第一位者为牵头单位，下同）

3、裁员呈现的趋势及企业面临的痛点



问题员工的辞退成为企业裁员最大的痛点！

Part 02

问题员工分析及约谈技巧



1、“问题员工”的类型和应对策略



2、问题员工约谈三部曲和约谈建议

约谈前期

（寻找切入点）

- 全方位信息扫描：基本信息、家庭情况、性格特征、历史业绩、项目线评价、**薪酬**等；
- 非常规筹码信息：**考勤信息**、财务报销、信息安全等
- **“结构化”约谈方案设计**

约谈过程

（心灵博弈）

- 自我介绍、设定开场白、拉近距离，咨询**是否录音**、提前政策答疑，如N、+1、2N等，仲裁利弊、扣税等；
- 一次沟通至少45分钟以上，前30分钟建立信任，以倾听、吐槽、专业性政策解答等方式获取信任，发现切入点后再深入沟通，了解真实诉求；
- 同理心，针对员工诉求给予专业指导意见

约谈后期

（灵活变通）

- 遗留问题答复和沟通策略调整；
- 非常规筹码收集，方便下一步部署；
- 不要希望一轮搞定，除非你有额外筹码；
- 必要时可车轮战，不断降低员工心理期望；
- 端到端离职跟踪，避免二次纠纷

了解相关法律、经历仲裁和开庭全过程

打印好协议，随时准备签，防止变故

业务紧密配合，避免业务视角说服员工

必胜的心态，一场博弈，然后放空自己

合理利用社会资源，转化为谈判筹码

Part 03

问题员工约谈典型案例



1、基础案例1 - 薪酬落差造成心理冲击



田某（男），1997年复旦大学计算机软件本科毕业

2003年9月加入公司，2015年3月从MKT转岗测试，2016年3月测试输送到规划部，人员盘点信息：

- （1）近四次半年考核，A1、A2、A1、C2；
- （2）人才盘点状态：7，业绩属于相对靠后人群；
- （3）司龄**13.5年**，当前岗位等级一般骨干，薪酬仅**11.5K**；
- （4）具备业务能力，但**情商较低**，团队协作差

倾听-薪酬落差切入-绘制未来蓝图-面试技巧辅导

1、基础案例2-巧用亲情牌



张某（女）

和项目组多人发生工作冲突，业务沟通多次无法协商一致，员工很执拗，从业务的反馈初步推测确实很难，且员工在异地，沟通难度更大。

经全方位信息扫描，发现她入职所在部门的部长如今是当地研究所所长，员工属于相对重感情但善变之人，决定打亲情牌，邀请所长帮忙约谈，职业发展引导；

反反复复沟通多轮，当场同意但一个晚上又有了变故，虽然最终所长说服这位员工，但过程异常曲折，**协商建议带着协议**，少些变故。

倾听-信任的人沟通-职业引导-鼓励走出舒适区

1、基础案例3 - 寻求额外谈判筹码



陈某（男），2008年8月16日入职公司

经部长沟通多次，员工坚持业绩正常，期望2N赔偿，无法协商一致。

咨询部长和业务HR员工平时的情况，建议侧面筹码收集，包含闸机数据、考勤数据等；部门调查后很快做了反馈：有一条晚上九点多只有刷卡记录，但没有闸机记录，随后去监控室调用了当晚监控，发现存在代刷卡的行为。

和员工抛出这个筹码，重点沟通对代刷卡人的处罚，员工最终同意协商一致。

倾听-明确补偿标准-压低期望-抛出筹码-心理施压

2、中级案例1-多人抱团情况应对

由于业务调整，南京地区部分岗位撤销，原业务陈某等4人申请入库共享资源池。

由于即将期满，员工关系科与此四人进行了几轮沟通，四人表示均未在公司找到岗位，提出要继续留在公司找工作，形成抱团。



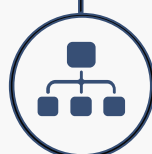
第一轮当面沟通

四人全部不同意协商，诉求一致。



沟通结果分析

按照沟通情况对四人进行难易度、利益最大化的排序和分析，决定从陈某入手。



第二轮沟通

通过陈某的切入，说服其他员工协商，同时共享资源池发解除劳动合同通知。



结果

和预期一样，四人最终全部协商一致

认真形式-人员排序-明确突破点-制定策略-达成目标

2、中级案例 1 - 非常规手段

张某因人才盘点排名靠后，业务希望协商一致解除，因员工属于沉默型，拒不协商，业务几周沟通无果，员工态度异常淡定，认为自己无固定期限劳动合同，企业无法将他辞退。



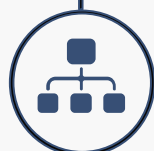
准备工作

基于员工扫描信息，制定沟通策略，化被动为主动。



step 1

从调整座位开始，明确岗位KPI、安排员工学习《员工劳动纪律规范》，安排可量化的工作，如专利等文档化，保留证据



step 2

如不执行则发拒不服从工作安排警告函，未完成月度任务扣岗位绩效，收集侧面证据，是否存在其他违规，如考勤、信息安全、财务报销等



结果

经过近三个月的博弈，员工选择协商一致

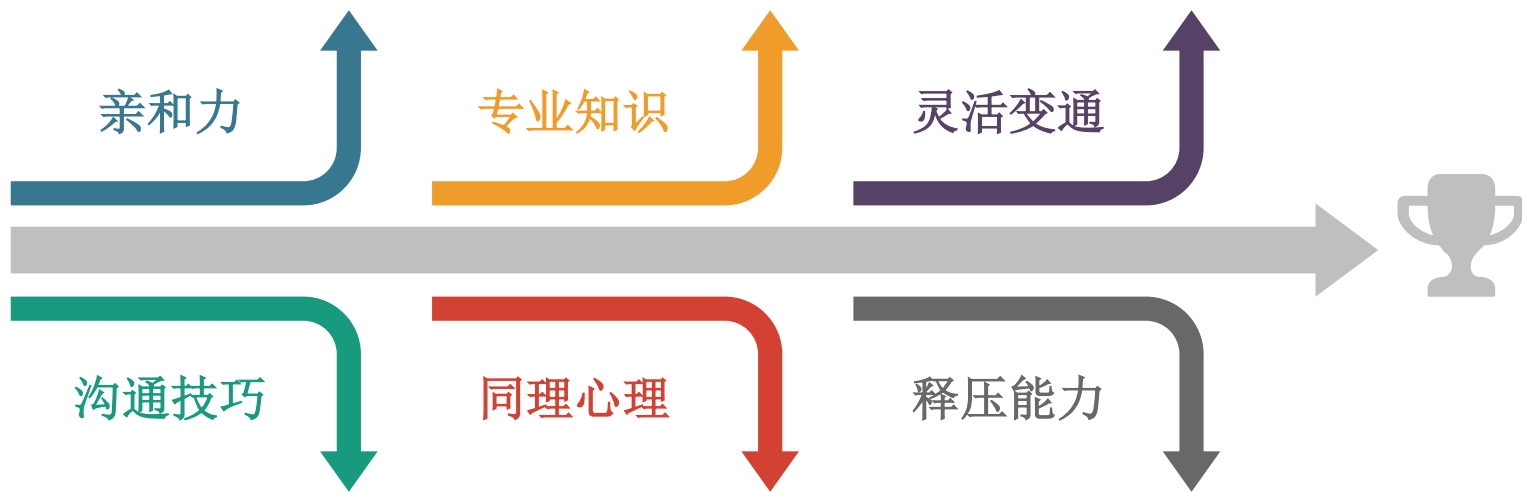
深入了解-化被动为主动-收集证据-策略调整-坚持

Part 04

总结



员工关系六脉神剑



实战经验总结



内功心法

- 充分准备, 灵活应变
- 情绪平和, 同理心理
- 立场坚定, 态度友善
- 坚持原则, 提供帮助

+



实战锦囊

- 双方协商一致方式风险最小, 没有之一;
- 明确个人角色定位, 调解员(不是戏精);
- 心理博弈如同放风筝, 把握好度, 不宜过紧或过松;
- 短期员工强势, 长期组织占上风;
- 坦诚、同理心、必胜的信念;
- 人是复杂多变的, 很多决定在于一念之间, 学会捕捉瞬间切入点



感谢您的倾听！

国内知名IT公司 员工关系专家 陆勇

2019年4月27日

感谢参与！