### **辞退面谈艺术**

员工的辞退面谈工作，恐怕是让人望而生畏的工作，也是人力资源工作中最需要综合技巧的工作之一。如何把辞退工作做得合情合理，有情有理，从而收到事半功倍的成效？

一、退面谈的前期工作

●选好辞退的合适时机

企业在辞退员工时，只想尽快解决，速战速决，而没有考虑到是否在一个比较合适的时机去处理这件事。那么怎样才能把握合适的辞退时机呢？

在正式辞退员工之前，一定要考虑目前是否处于一个特殊的时间段，例如：重大节日、员工生日、员工结婚纪念日等，或者此阶段对于被辞退员工来说是否是一个比较艰难的阶段，例如：刚刚失恋、离婚、亲人故去、个人财务陷入危机等。如果是第一种状况，建议重新选择一下时间，避免在一个原本喜庆的日子里给员工造成巨大心理压力；如果是第二种状况，假如企业必须进行辞退，为避免给拟辞退员工造成雪上加霜、逼上绝路的感觉，建议尽量采取温和的方式，前期可先与其家人或朋友取得沟通，规避他因情绪问题导致不理智行为的发生，同时通过其他渠道为其开辟新的求职机会。

合适的辞退时机，最好选择在员工求职比较容易的时间段，如春节之后，一般三四月份是企业招聘的高峰期，也是人才流动的高峰期，这个时候跳槽的人多，就业的机会相对也多。如果在这一阶段进行辞退，被辞退员工比较容易找到新的工作，辞退工作的难度也会相对减小。

●辞退依据必须充分、合理

如果员工是因为绩效不达标或者工作能力不胜任而被辞退，则一定要提供不达标或不胜任的书面证据，这时候岗位说明书、工作手册、绩效考核记录、绩效面谈记录等资料就变得相当重要。如果员工是因为严重违反公司规章制度而被辞退，则规章制度中必须有明确详细的说明何种情况算严重违规，例如：相关制度及劳动合同附加条款中有明确规定“每月迟到超过6次为严重违反公司制度”；或“给公司造成3000元以上经济损失的为严重经济损失”或“请假手续没有获得上级审批而私自休假的行为视同旷工，每月旷工3天视同严重违反公司考勤休假制度”……有这样明确详细的界定及员工签字确认的书面证据后，辞退工作的开展就变得有理有据。

●保留面子，体现尊重

中国人比较注重面子，被辞退员工往往会觉得自己被公司辞退是一件非常没有面子的事，而导致自尊心受到极大伤害。那么HR在进行辞退处理工作的时候，一定要尽量维护对方的尊严。比如，如果对方是中高层管理人员，或者是专业能力尚可、已有多年工作经验，在辞退之前可以暗示他现在外部有哪些比较好的工作机会，有些公司甚至会提前与猎头公司联系，让猎头先给他打个问询的电话，暗示他其实有更多的机会选择其他的职业平台。有家通讯行业的公司，因为业务由2G转移为3G，原来做2G的技术人员因为无法迅速转型适应公司新战略的要求，公司只能解除劳动关系。而那家公司的HR就通过猎头，成功地把拟辞退的2G技术人员推荐到行业内业务相对低端的公司去。这样双赢的处理办法，非常值得借鉴。

●防范风险

对公司管理、核心部门、销售、财务等关键岗位人员，在辞退前还要做好风险的防范。因为这些关键岗位人员掌握公司一定的商业机密、核心技术、财务状况等，一旦公司准备辞退这类岗位的员工，在有充分的辞退理由、确凿的辞退证据、以及按照相关法律法规支付的补偿金之外，还必须签订《同业禁止协议》，防止公司商业机密的外泄。有些特殊行业会采用这样的处理办法，就是提前一段时间进行岗位或者工作内容的调整，对拟辞退人原来经手的一些核心业务进行隔离，以防范风险。

二、进行辞退面谈

●面谈时间的选择

除了前面“辞退时机”所讲的要点，在具体操作时，面谈时间点的选择最好不要是周一、刚刚上班或者马上就要下班的时间。要预留足够的面谈时间、对方反应和接受的时间，以便将对辞退员工产生的负面影响降到最低。

●面谈地点的选择

辞退面谈是比较严肃的事情，要选择在正式的会议室或者面谈室进行，绝对不能选择在其工作座位上、前台接待区，或是走廊等很随意的地方。

●面谈参与人员

辞退面谈由谁来负责，每家公司的情况不同，有些公司会先安排直接上级与其面谈，再安排HR进行面谈；有些公司全权由HR来负责。不管公司是怎样安排的，有一点必须注意，如果拟辞退的员工平日里比较强势、态度强硬、斤斤计较，那么在辞退面谈时就不能只派一个经验不多的HR新人，而是要安排有经验的面谈人员，面谈成员可以为：直接上级、HR经理，必要的话可以安排法务人员参与。原则就是保证在面对强势的面谈者时，确保面谈人员能够控制总体局面，不但能疏导被辞退员工的情绪，还能在一些涉及劳资双方权利的法律问题方面进行妥善回答与处理。

●面谈开场

在沟通中，好的开始是成功的一半，辞退面谈亦是如此，合理的开场会决定整场面谈的氛围与基调。有些HR觉得难于开口，绕来绕去说了很多无关紧要的话，还是不能直达主题，这就造成面谈上的心理弱势。有些HR则过于直接，对方刚坐稳就直接告知公司将对其进行辞退。这种由于缺乏同情而过于直接的方式，会激怒对方，为后续的面谈埋下阴影。合适的开场应有简单的寒暄、适当的铺垫，尽力营造一个不太尴尬的氛围。随后，简单说明理由，并询问对方的感受和要求。如对方产生质疑，再详细说明辞退理由，并出具相关证明。态度真诚并且坚定，表明解除劳动关系是公司研究决定的结果，就辞退事项本身没有太多商量余地；但要照顾对方情绪，甚至要给对方足够的表示不满和发泄情绪的时间。这样的开场，就有高屋建瓴之势。

●面谈的关键点

一般情况下，辞退面谈会围绕两个关键点来进行，一个是辞退理由，一个是辞退条件，即经济补偿的条件。

对于辞退理由，HR必须有合理的解释、充分的说明和有力的证明。如果前期准备工作做得比较到位，一般不会产生太大的问题。

对于辞退补偿的条件，往往成为辞退面谈中最关键的环节

一些不太规范的企业，为了节省成本，老板的意思当然是补偿越少越好，不给最好。在这种情况下，HR必须站在比较公正的立场，从法律的角度来说服公司决策者，因为如果不按照相关法律法规的要求支付补偿金，一旦产生劳动争议，不仅企业需要支付的成本更多，而且会带来非常大的负面影响，往往后患无穷。

同时，很多拟辞退的员工在这时的心理状况也会发生比较大的变化，有些员工往往会因为自己工作的特殊性质或者掌握了一些核心信息而对企业狮子大开口，漫天要价。此时，HR一方面要做好各方面风险防范的准备，另一方面要严格按照相关法规进行补偿金的核算。当然根据企业文化的不同，有些企业为了展现对员工的关怀，或者由于辞退员工的个人情况较为特殊，企业乐意为此支付一些额外的费用，那也未尝不可。不过大多数企业，在与这样的拟辞退员工面谈时，最好坚持原则，必要时可以准备两套经济补偿方案，让其选择。

●情绪的控制

有些员工在遇到被辞退的状况时，会显得情绪异常低落、沮丧，会当众嚎啕大哭甚至以死相要挟。HR这时应该尽量安抚其情绪，开导劝慰，必要的话可以在面谈时简单地帮他进行一下职业生涯的规划，提供一些就业的渠道和机会，帮其建立信心。

当然也会有一些态度极为愤怒和嚣张的员工，对HR恶言恶语，进行人身攻击。对这样的员工，如果HR当时耐不住性子，情绪失态，则很容易谈崩，甚至引发劳动争议；如果表现得不知所措，似有被他吓到之状，则后面的谈判将非常被动。遇到这种状况，HR应保持镇定、自信、不被激怒，给对方一个发泄情绪的时间，等对方情绪平稳后，再进行谈判

三、忽视的后续工作

在双方达成共识后，HR还要负责交代清楚后续事项的处理流程，工作交接的项目，各项工作完成的时间点。在跟进处理完每项离职面谈工作之后，最好再专门准备一个离职面谈的工作手册，把每一次面谈的个人心得体会进行记录，以利日后经验的不断积累。

总之，在进行辞退面谈的过程中，HR扮演的双重角色很重要，一方面要站在公司的立场，运用专业知识与智慧保证辞退工作任务完成；另一方面，也要懂得站在员工的立场，理解对方的情绪和难处，给被辞退员工发泄的机会。这样，动之以情，晓之以理，合情合理，亦情亦理，再难的工作也会迎刃而解。辞退面谈工作要力求做到：虽然暂时关上了被辞退员工当前这扇门，但要帮助他打开多扇窗。