

离职管理

实训三

知识目标

- 掌握离职的含义;
- 掌握离职的类型及相关概念;
- 掌握离职管理的含义;
- 了解离职管理的注意事项;
- 熟悉企业员工离职手续的办理流程;
- 掌握企业员工离职手续办理的技巧。

能力目标

- 员工沟通和离职原因分辨的能力;
- 离职资料及手续办理能力。

讨论：

你们怎么看待员工离职？

离职寄语：

如果说,工作如爱情,那么离职就是分手。现代社会似乎给予人更多的宽容,并不要求每个人都从一而终,所以身为老板或HR,无论你有多爱你的员工,都要有接受员工和你说拜拜的心理准备。当你无论晓之以理还是动之以情,都无法阻止员工投入别人怀抱的时候,你会因爱生恨从此反目成仇,还是祝福他“只要你过得比我好”？

名企如何对待员工离职？

麦肯锡：员工离职如同学生毕业

世界著名的麦肯锡咨询公司就用“校友”一词来代指“离职的员工”和“以前的同事”。麦肯锡拥有一本“麦肯锡校友录”麦肯锡一直投巨资用于培育其遍布各行业的“毕业生网络”，事实证明，这一独特的投资为公司带来了巨大的回报。

诺华制药：来自第三方公司的第二轮离职面谈

离职面谈已经不稀奇，但是能在员工离职6个月后还记得进行第二轮离职面谈的公司就独具匠心了。诺华的离职员工很有可能会在离开的6个月后，接到来自咨询公司的电话。原来，这是诺华选择的第二轮离职面谈形式。为了让离职面谈更规范，让公司管理层尽可能真实地获得离职员工的想法，诺华委托第三方公司在员工离职半年后与离职员工进行面谈。此后，根据咨询公司的反馈意见，诺华的高层管理者将对离职员工所反映的情况进行讨论，并将改进措施发布到网络上以供参考。

耐克森、天狮集团：离职一段时间之后再问原因

与诺华制药注重使用第三方公司协助面谈所不同的是，全球十大综合布线品牌之一的耐克森公司则强调离职面谈应该是HR的工作内容。他们认为如果过度使用第三方力量进行离职面谈，很有可能让员工感到自己不被尊重，自己的意见不能被很好地接受。同时，HR从员工加入公司到离开公司的整个过程中一直在提供支持和帮助，从某种角度来说，HR应该比其他部门更有机会全面接触员工，也更容易与他们建立良好的人际关系。因此在离职时，员工更愿意向HR敞开心扉。

耐克森公司认为员工在未办好离职手续之前往往不愿意过多暴露真实的离职原因，尤其不愿意谈直线关系这样敏感的问题。但是在他们离开一段时间之后，他们就更愿意客观地谈他们的离职。因此，员工离职一段时间之后，耐克森还会继续进行离职调查，收集可以改进工作的关键信息，并根据离职员工的启发制定出相应的集团制度，使员工得到更大的发展空间和满足感。

与之相类似的，天狮集团无论对于个人主动离职还是被集团解职的员工，都要与之谈话并请离职员工填写离职档案，为公司留下他们的意见。针对在离职时往往由于顾虑而不如实填写离职原因的情况，天狮集团采取的也是“以后再问”。此外，员工离开时，集团公司还要通过不同形式进行欢送，让员工离开得非常愉快。

这一案例表明：现今企业越来越注重员工的离职管理，他们认为如果任何措施都不可能挽留住所有提出辞职的员工，那么管理者真正重视员工离职问题，保留住优秀人才的概率将会大大提高。离职的员工并不是“泼出去的水”，而是企业重要的财富和资源。做好离职管理，无疑是树立企业在员工、行业及社会中良好声誉的重要途径，并将最终吸引更多的人才为之效力。

项目分析



一、项目实训目标

1. 掌握离职面谈问题的设计及信息收集方式;
2. 掌握离职面谈表格的设计;
3. 掌握离职面谈的实施方式,并能独立开展员工离职面谈;
4. 学习离职面谈的实施方法,并掌握与不同类型员工的访谈技巧;
5. 懂得对面谈所收集到的信息进行提炼和分析,并对结果进行运用。

二、项目实训任务

任务一 员工离职面谈表的设计

1. 收集离职面谈所需了解的问题信息
2. 设计离职面谈所涉及的问题
3. 完成离职面谈表的设计

任务二 员工离职面谈的实施

1. 离职面谈的邀约
2. 离职面谈的实施
3. 离职面谈结果的分析



—

离职的含义

(一) 离职的概念

通俗来说,离职就是离开现有的职位,是指企事业单位的工作人员因退休、辞职、停职、免职、死亡等原因,脱离其所担任的职位。

员工离职率=离职人数/平均在职人数=离职人数/(期初人数+期末人数)

员工离职分为两种:

(1)员工**主动**离职,即员工单方面向企业提出离职申请;

(2)企业因为员工不胜任岗位、试用不合格或严重违反公司规章制度,**由企业方提出解除或终止双方劳动关系。**



离职的含义

(一) 离职的概念

讨论：离职有哪些近义词（或者说是相近的词）？





一 离职的含义

(二)与离职相关的其他概念(见表5-1)

表5-1离职相关概念

序号	名词	定义
1	辞职	即 辞去职务 ,是劳动者向用人单位提出解除劳动合同或劳动关系的行为
2	辞退	是用人单位解雇职工的一种行为,是指用人单位由于某种原因与职工解除劳动合同的一种 强制措施
3	自动离职	是职工根据企业和自身情况擅自离职,而 强行 解除与企业的劳动关系的一种行为
4	解聘	是指聘任双方解除聘约的行为。具体就是解除聘任的职务,不再聘用。适用范围较广,除适用于劳动关系外,还适用于类似顾问等岗位的聘用关系
5	解雇	指员工与组织的雇佣关系的 非自愿性终止
6	开除	是指用人单位对具有严重违反劳动纪律、破坏规章制度、造成重大经济损失和有其他违法乱纪行为而又屡教不改的职工,依法强制解除劳动合同的一种 最严厉 的处分
7	免职	指依法享有任免权的机关按照法律或制度规定,免去某人所 担任职务 的行为
8	撤职	是指对犯有严重错误或者存在违法乱纪行为不再适合担任责任职务或者工作的人员, 解除 其责任职务或者工作
9	退休	是指根据国家有关规定,劳动者因年老或因工、因病致残,完全丧失劳动能力(或部分丧失劳动能力)而退出工作岗位
10	裁员	是“裁减人员”的统称。不同的行业对裁员的理解各不相同。我国法律层面的裁员属于狭义的裁员,是经济性裁员的简称,指的是用人单位在法定的特定期间依法进行的集中辞退员工的行为



二

离职动机分析（原因）

讨论：

哪些原因可能会引发员工离职？



二

离职动机分析

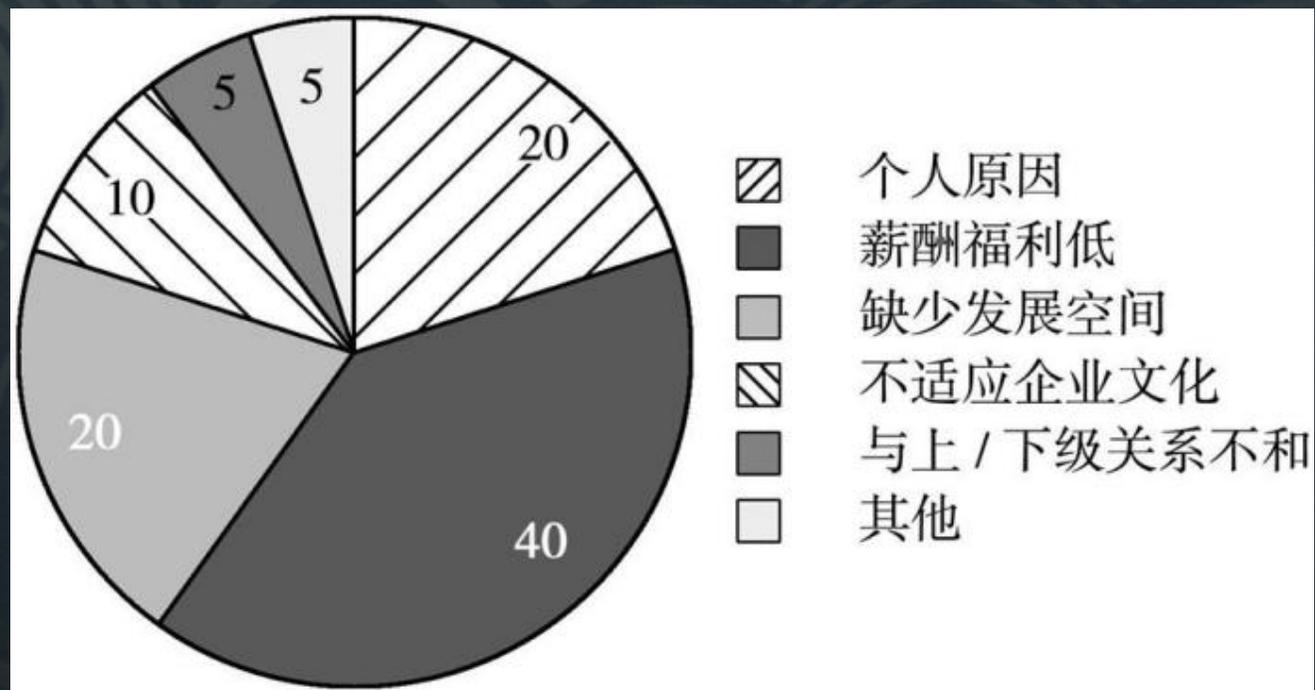
(一)个人角度

以下几种常见的员工个人离职动机,包括:

- 1.个人原因;
- 2.不适应公司文化;
- 3.薪酬福利低;
- 4.缺少发展空间;
- 5.与上/下级关系不和;
- 6.其他:诸如离家的距离、结婚、家人生病等。

将上述六种情况分别进行归纳,作出如图5-1所示的饼图。

图5-1 离职原因分析表





二

离职动机分析

(二)企业角度

- 1.组织发展过快导致结构性离职
- 2.现实与期望的差距成为新员工离职的最大隐患
- 3.激励不当引起核心员工离职

知识链接
5-1

员工离职的232原则

第一个“2”即两周

第二个“3”是3个月试用期

第三个“2”是两年



与什么有关？

招聘

公司激励不够，没有满足员工需求

晋升



二

离职动机分析

(二)企业角度

1.彼得原理：公司出于组织发展需要,或出于对于员工奖励的考虑,经常会提升表现优秀的员工,但对于这些员工是否胜任新的职位,却考虑得很少,又缺乏必要的培训。很多优秀的员工在升职后,无法在新岗位上满足公司的期望,在公司中的评价则由优秀员工变成不合格的员工,最终不得不黯然离去。

视频链接

<https://haokan.baidu.com/v?pd=wisenatural&vid=6288131351800859758>

2.不适当的激励方式。



通常来说,员工在离职前都会有一系列的**征兆**:

1. 频繁浏览招聘网站,查看与现在工作相关类岗位信息。
2. 逐渐脱离团队,积极性降低,工作效率懒散。
3. 经常抱怨或者和同事发生争执,比较别家公司。
4. 频繁请假。



四

离职管理

(一)离职管理对企业的意义

既然企业无法避免员工离职,员工也会从个人发展的角度出发去规划自己的职业生涯,那么我们唯一能做的就是将我们的离职管理工作做好。从企业的角度来说,把离职管理工作做好有以下几点好处:

- 1.规范公司内部管理,消除潜在劳动争议隐患
- 2.有助于及时发现公司管理中的潜在问题,并予以修正
- 3.为下一步巩固与离职员工的关系留下线索和依据



四

离职管理

(二)员工离职管理的注意事项

员工离职管理应该注意以下事项：

1.切忌恋人变仇人

实质:离职无非就是主动、被动和不可抗力三种,而分歧最多的当属员工主动离职。

2.规避离职员工对企业的负面影响

3.重视离职档案管理，建立电子档案管理系统。



四

离职管理

(二)员工离职管理的注意事项

员工离职管理应该注意以下事项:

4.员工离职仪式的重大意义

企业如何在心理上为离职员工抚平创伤呢?很简单,就是举行一个真诚的离职仪式。

5.保持离职员工的定期联系

现在很多企业对如何与离职员工保持联系都非常关注。正因为他们把离职员工当做是企业的一种资源和财富,因此他们会继续与其保持着持久且良好的联系,将心比心,当离职员工感觉到原企业在其离职后一直仍对其保持着关注,因此也会视原企业为朋友和知己,在职场中实现“共赢”。



四

离职管理

(二)员工离职管理的注意事项

6.给予离职员工工作优先权

- 首先,离职员工对公司的业务流程与企业文化比较熟悉,如再回到原企业工作,可以用跳槽后的经历对原先不适合的地方加以改进;
- 其次,员工选择再回到公司一般都经过深思熟虑,忠诚度也会较高。

另外,对于不愿意回流的离职员工,但仍有求职意向的离职员工,企业可以为其开具介绍信,肯定其在本单位工作期间的贡献和成绩,给予离职员工到其他单位求职时一定的便利。



四

离职管理

(二)员工离职管理的注意事项

7.离职面谈不是走过场

讨论：实务中，不少企业不愿意离职面谈，你认为原因在哪里？

- (1)由于担心离职面谈结果的潜在主观性,公司过去没有进行这方面的尝试,现在要开始这样做就比较困难;
- (2)认为离职面谈要花费不少时间;
- (3)出于尽量让公司避免受到指责的考虑。

然而,离职面谈是发现和分析离职人员意见的绝好机会。



五

离职手续办理流程

1. 员工离职申请的提出

《劳动合同法》第三十七条规定：“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。”

通常企业离职流程的第一个步骤都是由员工本人递交辞职信并填写企业固定格式的离职申请表，见表5-2。员工需如实填写离职申请表的相关内容，重点要描述其具体离职原因，以便于企业进行下一步的统计分析。

表5-2员工离职申请表

姓名		工号		部门	
入职日期		合同有效期至		职位	
申请日期			预计离职日期		
离职类型	<input type="checkbox"/> 辞职	<input type="checkbox"/> 辞退	<input type="checkbox"/> 自离	<input type="checkbox"/> 开除	<input type="checkbox"/> 其他
离职原因详述：(若是辞职，由申请离职员工填写，其他情况由部门主管填写)					
所属部门意见	部门主管签名： 年 月 日				
部门副总	<input type="checkbox"/> 同意申请 <input type="checkbox"/> 其他意见 签名： 日期： 年 月 日				
人力资源部	<input type="checkbox"/> 未面谈 <input type="checkbox"/> 已面谈，面谈要点如下： <input type="checkbox"/> 同意申请 部门主管签名：日期： 年 月 日				
总经理	<input type="checkbox"/> 同意申请 <input type="checkbox"/> 其他意见 签名： 日期： 年 月 日				



五

离职手续办理流程

2.部门审批及确认员工离职原因

拟离职员工填写员工离职申请表后,应逐层递交进行审批

- 首先由直接上级进行确认和审批。
- 直接上级在收到员工的员工离职申请表后,应主动与员工进行离职原因面谈,了解导致其提出离职的真正原因,听取员工对部门及公司的建议或者不满,并对面谈做好记录。
- 通过与员工的谈话,找出其离职的真实意图,对于优秀人才或者是有挽留价值的员工,部门负责人应当主动作出挽留。无论挽留成功与否,至少能让员工感觉到其对企业的重要性,以打消因离职所带来的负面和消极的情绪。
- 通过初步的面谈后,员工的直接上级及所属部门的负责人应填写部门意见,确定是否同意员工离职,做好下一步的工作安排,并将离职申请表呈交人力资源部。



五

离职手续办理流程

3.人力资源部对离职申请表进行复核

人力资源部收到部门上交的员工离职申请表后,应对离职申请表上所填写的信息进行复核,如果发现与事实不符的地方,应让员工及其所属部门进行修正,如对离职申请表的填写无异议,应尽快安排时间与员工进行离职面谈。

4.离职面谈的开展

离职面谈是指企业为了解进入离职程序的员工对于企业各种内部状况的最终意见和看法而与雇员进行的谈话。



五

离职手续办理流程

4. 离职面谈的开展

离职面谈可以参照以下程序来进行:

(1) 面谈的准备工作

- ①了解离职者的基本情况,包括姓名、年龄、部门、职称、到职时间等;
- ②根据离职者的情况,准备面谈的话题;
- ③安排面谈的时间、地点及布置环境,力求让接受面谈者在一种轻松的状态下把真实的想法表达清楚。



五

离职手续办理流程

4. 离职面谈的开展

(2) 面谈的过程安排

- ①请面谈者入座,以握手、点头、微笑等开场。
- ②自我介绍,表明身份,简要阐述本次面谈的话题和目的。
- ③提出问题,范围尽量要广,给对方充分的表达空间。
- ④深入了解情况,如果对方不拒绝的话。
- ⑤面谈过程中要注意对方的情绪变化,站在对方的角度考虑,提问的过程中体现出公司对员工的关怀。
- ⑥尊重对方,尽量避免提出涉及离职人员个人隐私的问题。
- ⑦面谈结束,感谢对方配合,以握手等方式客气地送对方离开,并祝对方有一个美好的前途



五

离职手续办理流程

4. 离职面谈的开展

(3) 做好面谈记录

面谈前征求对方意见,如果对方同意做记录,应当于面谈过程中及时做好记录。如果对方觉得“白纸黑字”,担心不良后果,造成面谈时态度拘谨,不能倾谈,就应当向对方表示歉意,用心听对方谈话要点,于面谈后第一时间记录下与该离职人员的面谈情况。

(4) 整理面谈记录、总结规律、提出建议

①面谈结束后,及时对面谈记录作出整理,总结出该离职者的离职原因及规律,提出分析报告,交经理审核并保存资料。

②总结自己在此次面谈中的得失,发扬优势,改正不足,以期下次面谈做得更好。

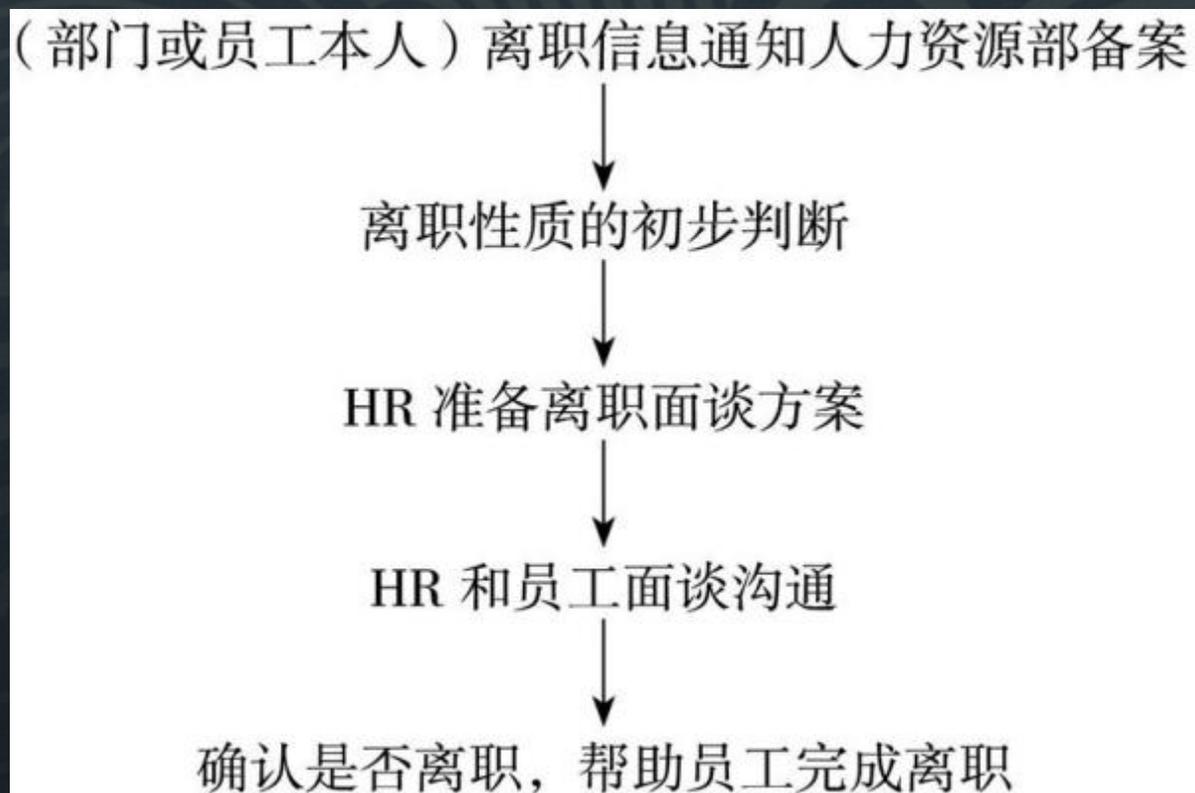
通过上述离职面谈确定员工的离职意向后,应将员工的离职申请表及离职面谈表格、报告等资料同时上交公司领导进行最终审批。



五

离职手续办理流程

图5-2 离职面谈工作开展流程图





五

离职手续办理流程

5.工作交接手续的办理

首先,对于企业而言,是企业下一步工作顺利延续开展的基础。

其次,从离职者的角度而言,是个人素质的具体表现。

交接的内容主要包括以下方面:

- (1)具体工作事务进度及待办事务的工作交接;
- (2)客户关系的移交;
- (3)客户资料及联系方式的交接;
- (4)文书档案及电子资料档案的交接;
- (5)财务借支情况的清算;
- (6)办公用品及文具的移交;
- (7)办公财产及生产工具的移交;
- (8)企业内部办公系统的账号注销;
- (9)企业内部资料(如电话卡、饭卡、考勤卡、钥匙、门禁卡等)的上缴;
- (10)工作证、工作服等的上缴;
- (11)其他企业规定应交接或交还的资料。

序号	项目	部门	经办人意见及签名	部门主管核签
1	岗位工作是否交接清楚(可另附页)	本部门	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
2	电子文档是否交清		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
3	保管资料、文件是否交清		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
4	借款是否办理清楚	财务部	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
5	有无未交清报支		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
6	电脑是否收回	人力资源部	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
7	笔记本电脑是否收回		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
8	录音机是否收回		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
9	计算器是否收回		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
10	办公用品(文具)是否收回		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
11	文件柜、办公桌钥匙是否交回		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
12	工作QQ是否收回		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
13	工作邮箱是否交回		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
14	各类保险是否办理完毕		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
15	有无电话、考勤、违约扣款		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
16	有无其他扣款		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
17	有无暂住证扣款		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
18	个人资料是否列案存档		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
19	调户手续是否办理完毕		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
20	经手设备、物品是否结算清楚	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		
21	相关书籍、资料是否办理完毕	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		
22	相关档案文件是否办理完毕	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		
23	光盘是否交回		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
薪资 结算	结算原则:		人事行政经理签字:	
	最终薪资计算额:			
	行政人力资源部签字:		财务部负责人签字:	
	当事人申领状况: <input type="checkbox"/> 已经申领		签字: 日期:	
备注				

表5-3 员工离职交接手续办理表



五

离职手续办理流程

6. 办理离职确认手续

人力资源部在确认员工的离职交接手续已办妥后,应为其开具“解除(终止)劳动合同证明”、“再就业介绍信”等相关文书证明,及办理员工工资结算、社会保险及住房公积金停保等相关手续。如员工为非本人意愿离职,企业人力资源部还要为其办理失业保险申领手续,涉及经济补偿金的,还需在其离职前办妥经济补偿金的计发工作。

解除劳动合同证明书示例

本单位与职工 (性别 ,身份证号)
于20 年 月 日签订的劳动合同,已于 年 月 日依法解除,该职工的离职手续已经办理完毕。

特此证明!

用人单位:×××公司

日期:20 年 月 日

盖骑缝章

签收回执

×××公司与职工 (性别 ,身份证号)
于20 年 月 日签订的劳动合同,因本人提出辞职,已于20 年 月 日依法解除。

本人已收到×××公司于20 年 月 日发出的“解除劳动合同证明书”。

职工签名:

日期:20 年 月 日



五

离职手续办理流程

6. 办理离职确认手续

人力资源部在确认员工的离职交接手续已办妥后,应为其开具“解除(终止)劳动合同证明”、“再就业介绍信”等相关文书证明,及办理员工工资结算、社会保险及住房公积金停保等相关手续。如员工为非本人意愿离职,企业人力资源部还要为其办理失业保险申领手续,涉及经济补偿金的,还需在其离职前办妥经济补偿金的计发工作。

解除劳动合同证明书示例

本单位与职工 (性别 ,身份证号)
于20 年 月 日签订的劳动合同,已于 年 月 日依法解除,该职工的离职手续已经办理完毕。

特此证明!

用人单位:×××公司

日期:20 年 月 日

盖骑缝章

签收回执

×××公司与职工 (性别 ,身份证号)
于20 年 月 日签订的劳动合同,因本人提出辞职,已于20 年 月 日依法解除。
本人已收到×××公司于20 年 月 日发出的“解除劳动合同证明书”。

职工签名:

日期:20 年 月 日



五

离职手续办理流程

6. 办理离职确认手续

假如员工的党团关系、人事档案等在本单位,还应为员工开具相关的党团关系转移介绍信及人事档案商调函,以便其到新的单位后,办理相关的转移、接收手续。

档案转出函示例

兹有 同志,性别 ,身份证号码 ,该同志于 年 月 日与我单位解除劳动合同关系。我单位同意其人事档案从单位名下转出至个人流动窗口,同时档案管理费缴费时间截止至 。

特此函告。
单位(盖章): _____ 经办人签名: _____

年 月 日
党员组织关系介绍信示例

党员介绍信存根

第 号 _____ 同志系中共(预备/正式)党员,组织关系由 _____ 第一联转到 _____。年 月 日

(贴回执联处)

(加盖骑缝章)
中国共产党党员组织关系介绍信

第 号 _____: _____ 同志(男/女), _____ 岁, _____ 族, _____ 系中共(预备/正式)党员,身份证号码 _____, 由 _____ 去 _____, 请转接组织关系。该同志党费已交到 _____ 年 _____ 月。(有效期 _____ 天) (盖章) 第二联

年 月 日党员联系电话或其他联系方式:党员原所在基层党委通讯地址:联系电话: _____ 传真: _____ 邮编: _____

中国共产党党员组织关系介绍信回执联

第 号 _____: _____ 同志的党员组织关系已转达我处,特此回复。(盖章) 年 月 日经办人: _____ 联系电话: _____ 第三联



五

离职手续办理流程

7. 离职员工欢送会

按理来说,员工的离职工作交接及离职手续办理妥当后,员工再与企业不存在任何法律关系了,但为何现在很多的企业还会为员工,特别是优秀的员工举办离职员工欢送会呢?

企业考虑在离职管理流程中加入该环节的原因,主要有以下方面:

- (1)感谢员工在企业服务期间的奉献,体现企业的人性化关怀;
- (2)让公司领导、部门同事及身边的朋友在离职前进行相聚,增进彼此间的情谊;
- (3)企业文化活动的一种表现形式。

离职员工欢送会通常可通过聚餐、舞会、晚会等相对轻松的形式进行,主办方建议由人力资源部负责,主持人则可以选择由与离职员工比较要好的同事来担当。欢送会的环节没有固定的要求和编排,可结合企业的实际或特色进行安排,可以设置的环节包括同事寄语、领导祝词、员工告白等。



五

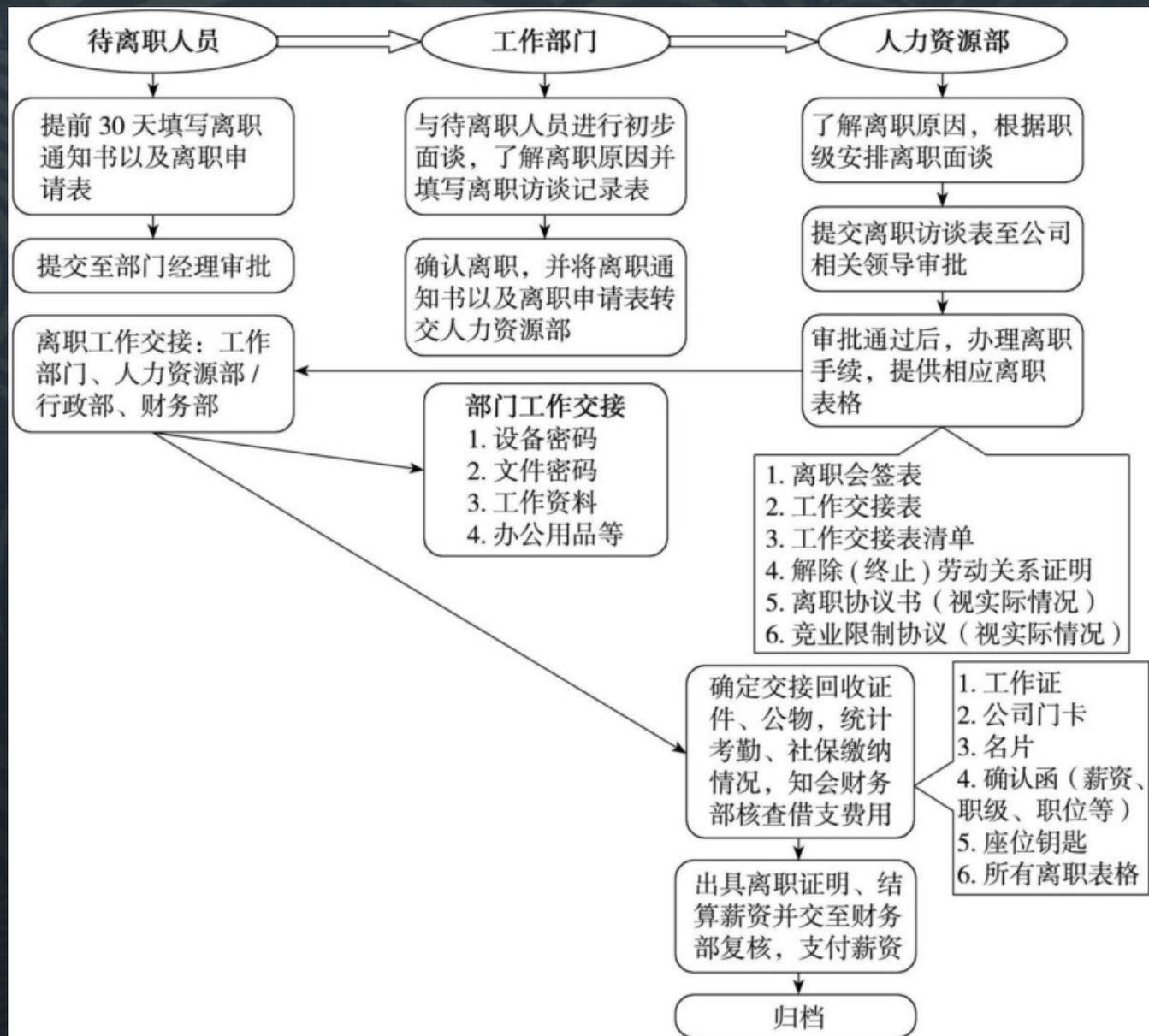
离职手续办理流程

8. 离职员工定期回访

一方面,员工离职后,企业人力资源部门应定期对离职人员进行回访,了解其工作和生活是否顺利,以便于及时伸出援手;另一方面,毕竟这些离职人员对本企业已相对熟悉,因此日后如果时机允许,可欢迎其重投“娘家”的怀抱。

离职手续办理流程见图5-3。

图5-3 离职手续办理流程





一、项目目标



- 1.学习并运用离职原因收集、分析的方法;
- 2.掌握筛选和选择离职面谈问题的方法;
- 3.懂得设计离职面谈表,并使其具备可使用性;
- 4.熟悉离职面谈的具体程序;
- 5.掌握员工离职面谈技巧;
- 6.掌握员工离职面谈结果的分析与利用。

离职面谈简述

定义

指在员工准备离职或已经离职后即将离开公司时，企业与员工进行的一种面对面的谈话聊天方式。

目的

从离职员工那里获得相关信息，以便企业改进工作和维系与离职员工的良好关系。

方式

面对面的沟通。利于双方的沟通和理解，也有利于更好地发现和从根本上消除敏感及抵触的情绪。

时机

为挽留员工，面谈在员工提出离职时。
为收集详细的离职原因，面谈在员工正式离职当天。

有效面谈的三个阶段



为什么要做离职面谈？

离职面谈

目的

了解离职原因

促进当前公司的改进（制度、管理、部门问题等等）

核心员工挽留

骨干员工离职真实原因，是否有保留措施

消除不良情绪

适当抚慰，体现人情味，取得理解，避免离职后对公司的不利行为

维持良好关系

体现重视，为未来可能的合作打基础（返航计划，人才推荐）

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/107060064125006162>