



员工管理系列

宋卫云 编著

从调岗调薪 到裁员解雇

做好岗位配置，合理调整薪酬，
有效规划资源，精心削减冗员，完善管理制度，
为人才竞争、企业“瘦身”指引新方向。

近百个调岗调薪、裁员解雇常见问题 答疑更为细化、具体
最新的法律法规、实战案例+操作方法 实操更为合理、给力

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

员工管理系列

从调岗调薪 到裁员解雇

宋卫云 编著



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

从调岗调薪到裁员解雇 / 宋卫云编著. —北京: 北京理工大学出版社,
2015. 12

(员工管理系列)

ISBN 978 - 7 - 5682 - 1551 - 0

I. ①从… II. ①宋… III. ①企业管理 - 人事管理
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 289930 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)
82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京画中画印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 17

字 数 / 240 千字

版 次 / 2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月第 1 次印刷

定 价 / 39.80 元

责任编辑 / 武丽娟

文案编辑 / 武丽娟

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 边心超

前言

Preface

随着 2008 年 1 月 1 日《中华人民共和国劳动合同法》和《中华人民共和国就业促进法》的正式实施，劳动者的维权意识明显增强。而劳动争议案件数量持续上升，已成为当前我国劳动关系领域面临的最大问题。

对新的劳动法规的不熟悉和人力资源管理手段的匮乏成了用人单位和人力资源管理者的“伤城”。许多用人单位因操作不慎被诉上劳动争议仲裁委员会，给单位带来了巨大的经济赔偿与负面影响。许多人力资源管理者本人因为“城门失火”，成了被殃及的“池鱼”，日思夜想，殚精竭虑，甚至出现了调薪调岗不成，自己反被“调”；裁员解雇不成，自己倒被“炒”的尴尬现象。

为解决用人单位和人力资源管理工作在新法实施后遇到的种种工作上的问题，我们编写了这本书。本书除了指引企业如何在法律允许的范围内进行调薪调岗、裁员解雇外，还涵盖了工时休假、工伤保险、劳动仲裁、竞业限制、劳动合同以及规章制度、员工手册撰写方法和技巧等方面的内容，立足于现代企业管理的实际需要，一改传统教科书式的编写方式，结合大量的案例进行分析说明，是指引用人单位更好地处理员工关系、最大程度降低法律风险的一本人力资源管理必备参考手册。

本书在编写过程中参考了不少书籍和文章，在此一一予以感谢。由于时间仓促，作者的水平亦有限，如有疏漏之处，恳请广大读者批评指正。

编者

第 1 章 调薪调岗

- 1.1 调薪、调岗是用人单位的自主权利吗 3
- 1.2 在何种情况下，调薪、调岗才合法 7
- 1.3 对怀孕的员工调岗降薪是否合法 9
- 1.4 调岗之后，工资如何计算 13
- 1.5 强制员工无薪休假、停薪留职、待岗合法吗 17
- 1.6 员工被强制调岗、调薪后，能否提出解除劳动合同，并要求企业经济补偿 21
- 1.7 调岗通知中能否载明：收到本通知后 5 天内不回复，则视为同意 ... 25
- 1.8 如何通过劳动合同规定来规避调岗、调薪的法律风险 27
- 1.9 用人单位怎么做，调薪、调岗才算合法 31
- 1.10 《劳动合同法》背景下调薪调岗的九大要诀 34

第 2 章 裁员解雇

- 2.1 谨慎处理裁员和解雇 39
- 2.2 用人单位裁员应符合的法定条件和程序 41
- 2.3 裁员的十大技巧 43
- 2.4 如何让员工心平气和地离开 46

2.5	怎样让离职员工成为企业的财富	49
2.6	用人单位可以辞退严重违纪的员工吗	52
2.7	用人单位可以辞退严重违纪的工伤员工、孕期员工吗	55
2.8	员工被追究刑事责任时，用人单位是否可以将其解雇	58
2.9	员工辞退通知书范本	60
2.10	员工除名通知书范本	62
2.11	解聘通知书范本	63
2.12	裁员通知书范本	65

第3章 工时休假

3.1	员工自愿加班有没有加班费	69
3.2	节假日加班能用补休来抵吗	71
3.3	“做六休一”合法吗	74
3.4	用人单位占用周末或休息时间对员工进行培训或者开会是否要支付加班费	77
3.5	用人单位通过提高劳动定额迫使员工延长工作时间是否是违法行为 ...	79
3.6	员工拒绝加班能否作为被辞退的理由	81
3.7	用人单位如何安排员工的年休假	83
3.8	哪些假影响带薪年假	86
3.9	终止或解除劳动合同后，未休的假怎么折算	88
3.10	《企业职工带薪年假实施办法》解读	89

第4章 工伤保险

4.1	员工违章操作而受伤可以要求工伤待遇吗	103
4.2	员工在单位组织的体育比赛中受伤算不算工伤	105
4.3	员工在试用期内受伤是工伤吗	107
4.4	在校生实习时受伤是否算工伤	108

4.5	退休返聘人员受伤是否算工伤	110
4.6	员工在境外工作时受伤是否算工伤	112
4.7	员工从事单位临时指派的工作时受伤是否算工伤	114
4.8	工作时突然发病死亡可否视为工伤	116
4.9	临时工受伤后能享受工伤待遇吗	118
4.10	人身意外伤害保险可以替代工伤保险吗	120
4.11	工伤认定申请表	122
4.12	工伤认定流程图	125
4.13	工伤伤残等级划分标准表	126
4.14	工伤职工劳动能力鉴定（确认）申请表	127
4.15	工伤保险待遇申请表	129

第5章 劳动合同

5.1	如何订立劳动合同	133
5.2	如何订立集体劳动合同	137
5.3	何时签署劳动合同	139
5.4	劳动合同能否只约定试用期限	142
5.5	试用期期限怎样规定才合法	144
5.6	试用期员工的工资可否随意发放	147
5.7	超过试用期，用人单位能否以不符合录用条件为由辞退员工	151
5.8	员工拒签劳动合同怎么办	152
5.9	用人单位能单方变更劳动合同吗	153
5.10	变更劳动合同需要注意什么	155
5.11	用人单位解除劳动合同应该如何操作才合法	157
5.12	用人单位能否以不能胜任工作为由解除怀孕员工的劳动合同	159
5.13	用人单位可否淘汰“末位”的员工	161

第 6 章 竞业限制

6.1 什么是竞业限制 165

6.2 保密义务与竞业限制 168

6.3 竞业限制的主体、范围和期限 172

6.4 保密费与竞业限制补偿金 175

6.5 如何设计一份合理的竞业限制协议 178

6.6 竞业限制合同范本 182

6.7 员工保密协议范本 184

第 7 章 仲裁常识

7.1 《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》的立法目的是什么 189

7.2 仲裁委员会的受理范围有哪些 192

7.3 仲裁委员会处理劳动争议的四大原则是什么 197

7.4 仲裁委员会对审理劳动争议的举证原则与时限是如何规定的 200

7.5 《仲裁法》对处理集体争议有哪些特殊的规定 204

7.6 哪些劳动争议适用一裁终局制 207

7.7 劳动争议仲裁的审理期限有什么变化 212

7.8 劳动争议仲裁的费用是如何计算的 214

7.9 什么是仲裁申请时效的中断与中止 218

7.10 法律对仲裁的申请时效有哪些新的调整 220

7.11 劳动争议调解申请书范本 222

7.12 劳动争议调解协议书范本 223

7.13 劳动争议仲裁申请书范本 225

7.14 劳动争议仲裁答辩书范本 227

7.15 劳动争议仲裁裁决书范本 228

第 8 章 企业规章制度、员工手册撰写技巧

8.1 企业规章制度的概念、类型和作用 231

8.2 企业规章制度的制定程序 235

8.3 员工手册的内容及编印 238

8.4 制定员工招聘录用管理制度的要点是什么 241

8.5 制定工资支付管理制度的要点有哪些 247

8.6 制定考勤管理制度的注意事项 254

8.7 制定奖惩制度要注意什么 257



第1章 调薪调岗

- 1.1 调薪、调岗是用人单位的自主权利吗
- 1.2 在何种情况下，调薪、调岗才合法
- 1.3 对怀孕的员工调岗降薪是否合法
- 1.4 调岗之后，工资如何计算
- 1.5 强制员工无薪休假、停薪留职、待岗合法吗
-

1.1 调薪、调岗是用人单位的自主权利吗

一、相关案例

王先生与某公司订立了一份无固定期限的劳动合同，约定王先生担任公司副总经理一职。三年后公司进行内部结构重大调整，王先生被调整至行政主管岗位，工资也下调了一半。王先生认为公司此举不合法，侵害了个人的权益，遂申请劳动争议仲裁，随后诉讼。诉讼中，该公司提出以下证据：（1）公司与王先生签订的《劳动合同书》约定，单位有权变更岗位；（2）公司的《员工手册》中有同样的规定，并有具体的操作办法；（3）《民事判决书》表明王先生在担任公司副总时，由于其分管审查不严，导致签订的合同无效，致使公司遭受重大经济损失；（4）公司结构调整后，对副总经理的岗位职责有新的要求，王先生不具备现在的工作能力。法院最后认为，公司调岗调薪具有充分的合理性，于是驳回了王先生的诉讼请求。

二、用人单位调岗调薪的性质分析

在实际工作中，用人单位基于生产经营和企业管理的需要，经常会对员工的岗位和薪水进行调整。这样的调整是用人单位内部的一种正常管理机制，本质上属于用人单位的管理行为和自主权利。

根据《劳动合同法》第十七条的规定，工作内容和劳动报酬是劳动合同的必备条款，对其的变动应视为对劳动合同内容的变更。

因此，调岗调薪一方面是用人单位的企业管理行为，另一方面也是企业和劳动者对劳动合同履行的变更。

三、用人单位调岗调薪的法律依据

第一，关于调岗调薪的规章制度

1. 用人单位应制定具有可操作性的调岗调薪制度。内容包括：（1）岗位名称及岗位职责，考核量化标准，劳动报酬与岗位的挂钩管理；（2）调岗调薪的标准，明确员工的考核成绩达到某个合理的标准时，用人单位有权利对员工进行岗位和报酬的调整；（3）调岗调薪的程序规定：当达到调岗调薪的标准时，由哪个部门、经过什么样的步骤完成调岗调薪的程序；（4）对相关规章制度，在企业内部按劳动法的要求进行说明和公示。

2. 应在劳动合同中明确约定，用人单位在与员工协商后，可以对员工进行调岗调薪。

3. 特别需要注意的是，用人单位切不可以为，只要在劳动合同中有了关于调岗调薪的约定，就可以随便对员工进行岗位和薪水的调整。调岗调薪首先应以有效的规章制度作为基础，按规定进行调岗调薪才能保证其合法性，否则上述那样的调岗调薪的约定条款很有可能被认定为属于《劳动合同法》第二十六条第二项“用人单位免除自己的法定责任、排除劳动者权利的”条款，归于无效。

第二，调岗调薪的合法程序

1. 在发生调岗调薪时，对员工出具按上述考核制度和程序作出的考评或考核的结果，让员工签收。如果员工工作存在失误，则要求其向公司提交说明或者检讨等书面材料。

2. 用人单位与员工就调岗调薪签订协商一致的协议。协商一致又分为以下几种情形：（1）劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，用人单位可以与劳动者协商调岗调薪；（2）劳动者不能胜任工作，用人单位可以与劳动者协商调岗调薪；（3）劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，用人单位可以与劳动者协商调岗调薪。

3. 如果员工不肯签，或者对此持有异议，则应按照公司内部预先的规定，由公司特定部门或特定人员将情况作成书面记录。

因此，对于用人单位来讲，合法的、详细的、具有可操作性的规章制度

是十分重要的，不仅可以保证企业用工的合法性，更是维护企业权益的保障。

《劳动合同法》相关规定：

第十七条 劳动合同应当具备以下条款：

- (一) 用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人；
- (二) 劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码；
- (三) 劳动合同期限；
- (四) 工作内容和工作地点；
- (五) 工作时间和休息休假；
- (六) 劳动报酬；
- (七) 社会保险；
- (八) 劳动保护、劳动条件和职业危害防护；
- (九) 法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。

劳动合同除前款规定的必备条款外，用人单位与劳动者可以约定试用期、培训、保守秘密、补充保险和福利待遇等其他事项。

第二十六条 下列劳动合同无效或者部分无效：

- (一) 以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的；
- (二) 用人单位免除自己的法定责任、排除劳动者权利的；
- (三) 违反法律、行政法规强制性规定的。

对劳动合同的无效或者部分无效有争议的，由劳动争议仲裁机构或者人民法院确认。

第三十五条 用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同，应当采用书面形式。

变更后的劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份。

第四十条 有下列情形之一的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同：

- (一) 劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的；
- (二) 劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工

作的；

(三) 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。

四、通过劳动合同规避法律风险

企业实施合法的调岗、调薪应当满足以下两个方面的要求：

1. 在劳动合同中或规章制度中设置有关调岗、调薪的条款

企业实施调岗要有充足的依据，应将法律的有关规定细化在自身的规章制度或员工订立的劳动合同中。同时，这种细化要注意条款本身的公平性。如：“公司有权根据生产经营情况及员工表现调整员工的工作岗位及薪酬水平，员工必须服从。”虽然此类条款将法律细化，但由于它排除了员工权利，属于单方条款，一旦员工因此与企业发生纠纷，企业依据该条款作出的决定将很难得到劳动仲裁机构或法院的支持。因此，在设置条款时，企业要使这条条款更具“弹性”。例如，可以在劳动合同中约定“经甲、乙双方共同确认，甲方（企业）可根据自身的经营状况及乙方（员工）的工作表现业绩情况调整乙方的工作岗位，乙方自愿服从甲方的工作安排”。调薪无论以何种方式明确，岗位变化均应成为调薪的重要基础之一，以实现岗位与薪酬二者之间的“匹配”。

2. 岗位调整应当具有合理性，避免出现可能被认定为“恶意调岗”的情况

判断岗位调整是否合理的标准主要看调整后的岗位是否与员工的原工作岗位关联，同时，调岗行为是否为针对员工的不足而作出。如：某员工因为体力不佳而无法完成原工作时，企业应当将其调整至对体力要求较低的岗位，而不是调整到一个从事更多体力工作的岗位。

企业实施恶意调岗的，员工有权拒绝，双方一旦因此发生争议，即使企业在规章制度或劳动合同中明确了相关条款，企业的调岗决定也不会被劳动仲裁机构或法院所支持。同时，若企业在恶意调岗的情况下又单方面降低了员工的薪酬标准，员工则可依据《劳动合同法》第三十八条第（二）款的规定与企业解除劳动合同，并有权要求企业根据《劳动合同法》的规定给付经济补偿金。

1.2 在何种情况下，调薪、调岗才合法

一、相关案例

周某于2013年2月与某文化公司订立了一份3年期限的劳动合同，但合同对其工作岗位没有明确。后公司与周某签订一份《岗位聘用协议》作为劳动合同的附件，协议中约定周某为客户培训经理，月薪6000元。2013年6月20日，公司通知周某，由于公司结构调整，人员重组，其工作岗位自2013年7月1日起调整为总务部主管，月薪4500元，并要求周某在一周内与公司重新签订《岗位聘用协议》。

周某不服，拒绝到新岗位报到并拒绝签署新的《岗位聘用协议》。与公司沟通未果，2013年8月5日，周某申请仲裁，要求公司继续履行原劳动合同，恢复其原岗位和原工资待遇。而公司则认为，公司因为结构调整，人员重组，对周某原客户培训经理岗位的要求也按业务发展的需要进行了调整。周某的资历和能力已经完全无法胜任新岗位的要求，公司为其安排新工作岗位是合法的，且具有合理性。经调解未果后，仲裁支持了周某的请求，裁决文化公司继续履行原劳动合同。

二、三种情形方可调薪

本案中，文化公司将周某的工作岗位由公司的客户培训经理调整至公司的总务部主管，并调整了周某的工资，该行为属于变更劳动合同。

劳动合同的重要内容之一就是工作岗位和工资待遇，一经双方确定，就对双方产生约束力。任何一方提出调整岗位或调整薪酬，都应该要有相应的依据。对于劳动合同内容的变更，无论是出于用人单位的要求或是劳动者的主张，无非基于下述三种情形：（1）依据法律法规的规定；（2）双方在劳动合同或公司的规章制度中就劳动合同的变更作出过约定；（3）双方就劳动合同的变更协商一致，经协商确定的新的工作岗位及新的薪酬标准，对双方产生效力。

对于第一种情形而言，我国《劳动法》及《劳动合同法》规定，劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作岗位的，用人单位可以解除劳动合同。因此，对于不能胜任工作的劳动者，用人单位可以调整其工作岗位。另外，对于负有保守用人单位商业秘密的劳动者，用人单位可以在劳动合同中与劳动者约定脱密期，在脱密期间用人单位可以将劳动者调整至非涉密岗位。此种情况下，根据相关法律法规的规定，用人单位应对调整劳动者工作内容及工资待遇的合理依据承担举证责任，单位必须能够证明其合理性。

与第一种情形相比较而言，第二种情形强调合同变更基于双方当事人的约定。劳动合同中若明确约定调整工作内容、劳动报酬、工作地点等有关条件的，当事人可以按照约定履行，但如果劳动合同中虽有工作内容、劳动报酬、工作地点等调整的约定，但调整的条件和指向不明确的，用人单位应当提供充分证据证明调整的合理性。用人单位不能证明调整合理性的，劳动者可以要求撤销用人单位的调整决定。

第三种情形强调劳动合同内容的变更应建立在双方协商一致的基础之上，尤其强调用人单位在作出调岗调薪行为时应当征得劳动者的同意，双方应当协商一致。无论是《劳动法》还是《劳动合同法》，都强调双方当事人的意愿，因此单位在没有法律规定或合同约定情形下变更劳动者的工作岗位及工资待遇必须征得劳动者的同意，双方协商一致方可变更。

结合本案来看，文化公司将周某的工作岗位由公司客户培训经理调整至公司总务部主管，并相应地调整了周某的工资待遇。公司虽提及周某不胜任培训经理工作岗位的要求，但是并没有提供比较有力的证据加以证明，比如对周某不能胜任培训经理工作岗位的考核等，因此公司主张其依据法律法规的规定调整周某的工作岗位是不能成立的。其次，在公司与周某的《岗位聘用协议》中，双方仅对岗位及工资作了规定，并无任何调整约定，不具有上述第二种调整的可操作性。而本案情况也不符合上述第三种情形，公司的调岗调薪行为并没有得到劳动者的认可，不是双方当事人协议一致的结果。由此看来，文化公司对周某调岗降薪的行为是没有相应依据的，周某可以通过劳动争议仲裁程序要求文化公司撤销调岗调薪决定。