

# 企业用工成本控制 与法律风险防范

——后金融危机时代的人力资源管理

循法控制用工成本  
系统防范法律风险

集约规划人力资源  
柔性重建劳资关系

王桦宇 著

通俗化解读 案例化论述 对策化分析 实战化操作



购买本书，享受超值服务，详见增值服务反馈表。

# 企业用工成本控制 与法律风险防范

——后金融危机时代的人力资源管理

王桦宇 著

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业用工成本控制与法律风险防范: 后金融危机时代的人力资源管理/王桦宇著. —北京: 中国法制出版社, 2010. 3

(企业法律与管理实务操作系列)

ISBN 978 - 7 - 5093 - 1731 - 0

I. ①企… II. ①王… III. ①企业管理: 人事管理 - 研究②劳动法 - 基本知识 - 中国 IV. ① F272. 92②D922. 504

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 022021 号

策划编辑 刘峰 (52jm.cn@163.com)

封面设计 周黎明

---

## 企业用工成本控制与法律风险防范 ——后金融危机时代的人力资源管理

QIYE YONGGONG CHENGBEN KONGZHI YU FALU FENGXIAN FANGFAN

—HOU JINRONG WEIJI SHIDAI DE RENLI ZIYUAN GUANLI

经销/新华书店

印刷/三河市紫恒印装有限公司

开本/787 × 1092 毫米 16

版次/2010 年 3 月第 1 版

印张/17.5 字数/260 千

2010 年 3 月第 1 次印刷

---

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 - 7 - 5093 - 1731 - 0

定价: 46.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 66034985

市场营销部电话: 66033393

邮购部电话: 66033288

# 合规控制成本 依法防范风险

——后金融危机时代的劳动立法与人力资源管理<sup>①</sup>

## (代前言)

2008年1月1日,《劳动合同法》和《就业促进法》两部法律正式施行。同日,《职工带薪年休假条例》正式施行。2008年5月1日,《劳动争议调解仲裁法》正式施行。从某种意义上可以说,2008年是中国内地新劳动法律时代的初始元年。无论是从劳动者的角度还是从用人单位的角度来看,法律适用和利益保护的天平似乎都较大幅度倾向了劳动者。2008年上半年,甚至可以说是在北京奥运会闭幕前,所有的劳动争议案件,无论是劳动争议仲裁员还是审理劳动争议的民庭法官,似乎都倾向于将立场置于保护劳动者的基本面上。当然,这符合《劳动合同法》偏重保护劳动者权益的立法宗旨。一时间,劳动争议案件激增,因为用人单位存在违法行为而拿到相对巨额的补偿金和赔偿金的劳动者有点相信,公平正义的法治时代总算来到了。就连2008年9月18日颁布施行的《劳动合同法实施条例》,也只是稍微在执行层面平衡了劳资之间的权益关系。

然而,好景不长,起始于大洋彼岸的国际金融危机也在风雨吹打中对中国经济带来了不利的影晌,大部分企业整体利润率和经营效益大幅下降,劳动力最为密集的沿海各地外来加工企业几乎遭受到了近乎灭顶的灾害。对于那些准备裁员减薪以应对金融危机的公司而言,其所属员工们大致有两种想法:一是采取保守立场,希望稳定。既然裁员减薪是大势所趋,也只有顺应形势,收敛

---

<sup>①</sup> 本前言根据《劳资关系》2009年各期“总编的话”综合整理而成,部分内容作了相应修改。《劳资关系》是专门面向企业劳资关系管理实务的专业期刊(双月刊),笔者担任该期刊的总编辑和总主笔。其他编辑和主笔均是画雨咨询的资深咨询顾问或业内的资深人士。



锋芒，积极工作并保住饭碗；二是基于激进立场。对于少数此前已有意离职的员工而言，则希望自己能藉此拿钱走人，养精蓄锐。既然新法律保障劳动者多拿应得加班费和补偿金，那么还不如找个理由起诉公司，远比消极呆在公司强。而对于相对方的用人单位而言，则也正是陷于两难境地：选择减薪裁员，永久性或临时性削减用工成本，但同时又怕出现法律风险；不选择减薪裁员，在业务不饱满的情形下保持原有用工量，成本会居高不下，利润会下滑甚至会遭遇亏损。

大部分的企业并不乐见大量员工被裁减，但是作为企业所有者的股东对成本控制和利润要求的压力，又使得管理层不得不考虑用一些变通的方法来应对金融危机。于是，降低薪资、强制休假、暂停招聘、延迟报到、退回派遣员工、清退临时性员工等方式就成为企业采取的相对折衷的处理方法。但是在不得已的时候，依然还是有相当的员工会在此番调整中失去工作或面临岗位调整。不过，任何利益方面的事项都会产生两项影响：竞争力强和有创造意识的员工往往会被公司优先留用，而竞争力弱和工作能力欠缺的员工则会进入退出机制。作为应对，后一种员工基于自己的利益，若企业以到期为由终止劳动合同，他们往往会主动出招，以公司未足额缴纳社会保险、规章制度实体或程序违法、未及时订立书面劳动合同等理由先行解除劳动合同，要求赔偿金，以冲抵经济补偿金的不足。<sup>①</sup>

2008年11月，在南方特区深圳，地方立法机关深圳市人大常委会出台了《和谐劳动关系促进条例》，引起了社会上广泛的关注。金融危机发生后，为利于本地法官们统一适用《劳动合同法》审理劳动争议案件，深圳市中级人民法院率先出台了《关于统一劳动争议案件审判标准若干问题的复函》，这个关于适用法律审理案件的《复函》却在很大程度上减少了企业对员工大规模寻求赔偿

---

<sup>①</sup> 根据《劳动合同法》第40条、第41条、第44条和第46条的相关规定，当企业以非过错解除和经济性裁员方式解除劳动合同时，劳动者能获得“N”、“N+1”（“N”为本单位工作年限）或更多（企业为促进员工协商解除而自愿支出的奖励性补偿，非法律强制性要求）的经济补偿金；而企业若以劳动合同到期终止劳动关系时，则只需要支付2008年1月1日以后本单位工作年限的经济补偿金。

的可能性和程度。依法律的严格视角看，这个审判标准，严格意义上讲是有些法理上的问题的。<sup>①</sup> 不过，深圳历来有引领全国创新的传统，<sup>②</sup> 深圳的这种地方性适法解释在客观上引领了此后江苏、浙江、上海和北京等地陆续出台地方性适法解释的潮流。<sup>③</sup> 但是政策所向，主张社会稳定，在未显失公平的前提下，做一些灵活的审判处理也未尝不可。作为用人单位的企业当然更为欢迎，但是劳动者却多少受了些委屈。在珠三角地区，如果因为政策口径导致大量工厂关闭，对于劳动者也未必是件好事。记得念书时读罗尔斯的《正义论》，或许当前形势下的这种政策性司法也可以是一种矫正正义的理解。

2008年底，应知名人力资源外包公司英格玛人力资源集团的邀请，笔者在苏州大学学术报告厅作了三个小时的专场讲座。主题是“金融危机下的减薪裁员法律策略”，听讲座的主要是长三角地区的企业家和人力资源从业者，当地的许多媒体也参与报道。尽管，长三角地区没有珠三角地区那么严重的“闭厂潮”，但是对于税收政策、人民币贬值、新劳动法和宏观经济形势等因素导致的企业生产经营困窘和用工成本抬升，很多企业还是非常担心。2009年初，笔者曾集中拜访了一些企业客户，目的在于调研《劳动合同法》实施一周年来企业劳动用工的相关情况，也同时了解企业在经济危机背景下人力资源管理应对之道。这其中，有大型国企、上市公司、外资银行和外资代表处等不同类型的企业，尽管受到的相应冲击强弱不同，但他们都有同样的一个看法：金融危机背

---

① 地方人民法院能否出台适用具体法律法规的细则性规定，一直是司法实务界讨论的问题。法院系统的司法解释权在于最高人民法院，这个毋庸置疑。但是，《劳动合同法》相关规定过于抽象，甚至是同一地的法官对相关法律适用均有不同观点，所以各地法院审理具体案件都会出台各种称之为“复函”或“通知”等的司法口径。这些司法口径尽管不称之为“解释”，但通常在各地法官适法过程中起到了法解释的功能。

② 2009年5月，深圳市人大常委会还重新修订了《深圳市员工工资支付条例》，对停工停产情形下的工资支付、用人单位扣减工资等特殊情形下的工资支付事项作了地方性的新规定。

③ 2009年2月，江苏省高院审委会全委会第5次会议通过《关于在当前宏观经济形势下妥善审理劳动争议案件的指导意见》；2009年3月，上海市高院发布《关于适用〈劳动合同法〉若干问题的意见》；2009年4月，浙江省法院民事审判工作例会形成《关于审理劳动争议案件若干问题的意见（试行）》；2009年7月，北京市高院民一庭与北京市劳动局仲裁处联合发布《关于劳动争议案件法律适用问题研讨会会议纪要》。

景下，企业生存开始变得困难，新劳动法律政策的严格适用至少应得到有意识的减缓。

在法律政策面上，2009年也确实是一个很特别的年份。首先，在国家立法层面，由于包括金融危机在内的各种原因，全国人大常委会和国务院没有通过任何一部劳动立法。原来打算在2009年推进的《工资条例》由于各种原因没有出台，甚至还没有向全社会公开征求意见。而在此前2008年12月征求意见的《社会保险法》（草案）由于各种原因未能及时在2009年8月进入三审，而进一步推迟。<sup>①</sup>2009年7月，国务院法制办就《工伤保险条例》的修改和《职业技能培训和鉴定条例》的出台向全社会征求意见，但具体修订出台时间仍待明确。其次，在部门规章层面，人社部接连出台的一些规范性文件则均与金融危机有关。人社部在2008年12月发布《关于采取积极措施减轻企业负担稳定就业局势有关问题的通知》的基础上，<sup>②</sup>又在2009年1月继续发布了《关于应对当前经济形势稳定劳动关系的指导意见》，就当前经济形势下协调劳动关系提出了6项具体意见。<sup>③</sup>再次，在司法政策方面，2009年7月，最高人民法院还特别发布了

---

① 普遍认为，此次延后的一个重要原因是目前的经济形势还不明朗，经济还在刚刚企稳回升的阶段，推迟审议和出台，主要是避免加重企业的负担。延后还有另外一个重要的原因，目前在《社会保险法》一些具体的规定上，存在一些分歧，在有关养老保险制度设计上难以达成共识。

② 该《通知》由人社部于2008年12月20日发布，文号为“人社部发〔2008〕117号”。《通知》主要涉及以下六个方面：（1）允许困难企业在一定期限内缓缴社会保险费；（2）阶段性降低四项社会保险费率；（3）使用失业保险基金帮助困难企业稳定就业岗位；（4）鼓励困难企业通过开展职工在岗培训等方式稳定职工队伍；（5）妥善解决困难企业支付经济补偿问题；（6）严格界定困难企业范围。

③ 该《意见》由人社部、全总和中企联三方协商后在2009年12月23日发布，文号为“人社部发〔2009〕18号”。《意见》中提到的六项具体意见为：（1）高度重视国际金融危机对我国劳动关系的影响；（2）积极支持和鼓励劳动关系双方共同稳定就业局势；（3）推动企业加快建立集体协商机制；（4）加强对困难企业经济性裁员的指导和管理；（5）积极预防和妥善处理企业工资拖欠问题；（6）建立健全解决劳动关系重大问题的沟通协调制度。

## 《关于当前形势下做好劳动争议纠纷案件审判工作的指导意见》<sup>①</sup>

时至今日，这场金融风暴已经发生两年有余，作为企业管理者的读者可能会问：国际金融危机真的接近尾声？金融危机给中国内地企业带来的负面影响是否会逐渐减少直至完全消失？这依然是可以讨论和研究的命题。但基本上可以明确的是，中国内地的企业正逐渐在金融危机的阴霾中走出，而慢慢进入后金融危机时代。可以判断，2010年是一个很重要的节点年份。如果2010年经济形势不出现大的停滞或恶化，经过一阵徘徊停顿的劳动立法将会重启。所以，在2010年及以后的年份里，企业管理者应更加关注中国内地劳动立法和相关政策。2010年，《社会保险法》会进一步审议并可能最终出台，《工资条例》立法过程加速，《劳务派遣规定》也会有新的调研和安排。<sup>②</sup>2010年，对于中国内地企业而言，在做好节衣缩食迎接虎年春暖花开的同时，尤其应当注意的还是新劳动立法重启后用工管理中的合规化。2010年，对于中国内地企业而言，法律风险并不仅仅只意味着法律风险本身，在后金融危机时代和新劳动立法重启的双重背景下，违法违规操作不仅意味着更多用工衍生成本不能被节省，还有可能会导致严格法律责任的追究。

王桦宇

于北京宣武

---

<sup>①</sup> 《指导意见》共计2800余字，共计13条。其中，剔除指导性、宏观性和公文性的条款，涉及劳动争议案件实质审理的条文有第7条（解除劳动合同和经济补偿金）、第8条（工资与加班费）、第9条（裁员）、第10条（竞业限制）、第11条（财产保全）、第12条（劳动仲裁与诉讼的衔接），共6条。《指导意见》用了很多“既要”、“又要”等平衡性语词，同时也特别突出了“综合考量”、“合理确定”在当前和谐社会“保增长、保民生、保稳定”的重要性。

<sup>②</sup> 2009年11月，应国家协调劳动关系三方办公室和中国人民大学劳动关系研究所所长常凯教授的特别邀请，笔者有幸与郑东亮、黎建飞、王向前、佟新等四位学者专家一起为“国家协调劳动关系三方机制改革研讨会”发表意见。研讨会期间，笔者曾向人社部劳动关系司邱小平司长请教新《劳务派遣规定》的出台时机，邱司长表示人社部一直在关注劳务派遣并希望尽快规范劳务派遣，但目前颁布规章的时机仍不成熟。关于劳务派遣的理论和实务，可参见王桦宇、万江：《劳务派遣法律实务操作指引》，中国法制出版社2008年版。

# 目 录

## 合规控制成本 依法防范风险 / 1

——后金融危机时代的劳动立法与人力资源管理（代前言）

## 第一章 金融危机、劳动合同法与企业用工模式 / 1

### 第一节 劳动合同法与企业用工成本控制 / 2

——标准用工模式与非标准用工模式

#### 一、用工要素的分析：一定要正式工吗？ / 2

案例 1：从大学生调查小组《可口可乐调查报告》说起 / 4

#### 二、用工强度的归类：一定要全职工吗？ / 4

案例 2：叶永烈先生关于用工方式的新发现 / 5

#### 三、用工弹性的小结：一定要长期工吗？ / 6

案例 3：“走马灯”式的软件外包公司研发工程师 / 7

### 第二节 全球金融危机与企业经营困局 / 8

——不同产业的用工成本透视

#### 一、产业困局：服务业波及至制造业 / 8

案例 4：全球金融危机对中国内地经济的影响 / 9

#### 二、用工成本：薪酬成本与衍生风险 / 11

案例 5：某 IT 企业特定部门员工减薪实施过程 / 11

#### 三、解套之道：减薪裁员与用工重整 / 12

案例 6: 某房地产企业非过错性解除劳动合同实施过程 / 13

### 第三节 双重背景下企业用工模式重构 / 14

#### ——多元化用工下的一体化管理

#### 一、用工模式再造: 劳动关系梳理 / 14

小贴士: 常见的几种企业用工关系 / 15

表 1: 企业用工关系的法律梳理 / 17

#### 二、用工管理模式: 适度复合结构 / 18

案例 7: 某美资软件(中国)研发中心用工模式重整方案 / 19

#### 三、用工管理方法: 依法合规灵活 / 20

案例 8: 使用特殊劳动关系用工是否需要支付加班费? / 21

## 第二章 劳动合同管理与用工成本控制 / 23

### 第一节 风险发端的“桃花源”? / 23

#### ——录用管理的误区甄别与实务操作

#### 一、就业歧视问题: 完全的甄选自由? / 24

小贴士: 美国的就业歧视 / 24

案例 9: 《就业促进法》实施后的乙肝歧视第一案 / 25

小贴士: 企业如何避免就业歧视? / 26

#### 二、事实劳动关系: 书面合同很必要? / 27

案例 10: 员工本人不愿意订立书面合同应如何处理? / 28

#### 三、约定不明争议: 双方孰能占上风? / 30

案例 11: 薪资约定为不低于最低工资标准的法律后果 / 30

### 第二节 试用期是“双刃剑”? / 31

#### ——试用管理的明确性与时效性原则

#### 一、“实习”与“试用”: 应届生管理悖论 / 32

案例 12: 实习生与单位之间的法律关系 / 33

小贴士: 实习期、见习期与学徒期 / 34

表 2: 见习期、学徒期、实习期与试用期的关系 / 36

## 二、缩短试用期违法：能否单方变动？ / 36

案例 13：企业可以单方缩短试用期吗？ / 37

## 三、录用条件：考核不合格即予辞退？ / 38

案例 14：试用期考核不合格可以随时解除合同？ / 39

### 第三节 “履行”还是“变更”？ / 40

#### ——调岗调薪的审慎操作与灵活应对

#### 一、岗位调整的性质：变更劳动合同？ / 40

案例 15：工作职务不等于工作岗位 / 41

#### 二、薪资变动的方法：必须协商一致？ / 42

案例 16：某制造型企业大规模减薪实施过程 / 43

#### 三、工作地点的变动：合同约定即可？ / 44

案例 17：劳动合同中约定自主调整工作地点无效？ / 45

## 第三章 薪酬考核制度与用工成本控制 / 46

### 第一节 薪酬制度导致巨大衍生成本？ / 46

#### ——加班费控制与奖金安排的方法

#### 一、合法合规性：法律怎样约束薪资制度？ / 47

案例 18：如何理解各地规定的最低工资标准？ / 48

#### 二、加班费控制：永远难解的成本死结？ / 50

案例 19：员工加班加点的薪资计算基数可以自行约定吗？ / 51

案例 20：计件员工的加班工资如何计算？ / 52

小贴士：制度工作时间与制度计薪时间 / 53

#### 三、奖金与福利：在自主与强制之间？ / 54

案例 21：员工离职仍有权要求企业支付年终奖吗？ / 55

案例 22：未缴纳公积金能否构成员工解除劳动合同的理由？ / 56

小贴士：中国内地“五险一金”制度 / 57

表 3：“五险一金”缴纳比例参考一览表 / 59

### 第二节 如何实现企业调薪自主权？ / 60

——薪酬的激励性与管理弹性的统一

一、薪酬的激励性：能否设置无底薪？ / 60

案例 23：劳动法框架下的“无底薪”制度调整与重构 / 61

二、管理的弹性：通过制度和合同实现 / 62

案例 24：“款到提成”制度在何种情形下有效？ / 63

三、实际操作方法：何为公平原则？ / 64

案例 25：国际商用机器公司（IBM）的工资管理 / 65

第三节 为什么考核要与薪酬挂钩？ / 66

——绩效薪酬机制与退出机制的重构

一、绩效考核与岗位管理：“劳动合同”镶嵌“岗位合同”？ / 67

案例 26：不能胜任工作的员工拒绝调岗被解职 / 68

二、绩效考核与薪资管理：通过考核制度依法调薪？ / 68

案例 27：依据规章制度调薪与劳动合同的变更 / 69

三、绩效考核与退出机制：“末位”如何“淘汰”？ / 70

案例 28：员工被“末位淘汰”被认定无效？ / 71

第四章 工时休假制度与用工成本控制 / 73

第一节 工时设计也能影响用工成本？ / 73

——特殊工时制度的相机选择与管理

一、标准工时制：每周工时不得超过 40 小时 / 74

案例 29：标准工时制下午休息时间能否算作加班时间？ / 75

二、综合计算工时制：加班费得以多大程度的节省？ / 76

案例 30：综合计算工时制大量节省加班费开支？ / 77

三、不定时工作制：如何对管理人员进行管理？ / 78

案例 31：不定时工时制只需在规章制度中规定吗？ / 79

表 4：标准工时制、不定时工时制和综合计算工时制比较分析 / 79

第二节 眼花缭乱的休假，如何管理？ / 80

——假期管理的基本原则与实务处理



- 一、员工病假的管理：不仅仅是医疗期？ / 80
- 小贴士：医疗期的期限多长？如何计算？ / 82
- 表 5：劳动部规定的职工医疗期一览表 / 83
- 表 6：上海市规定的职工医疗期一览表（2002 年 5 月 1 日后） / 83
- 案例 32：员工在公司指定医院就诊方可认定病假？ / 85
- 表 7：上海市职工医疗期病假工资一览表 / 88
- 二、带薪年假安排：只需保证实体休假权？ / 90
- 案例 33：一年内先后在两家公司任职时年休假如何处理？ / 91
- 小贴士：如何理解“连续工作满 12 个月以上”和“累计工作时间” / 92
- 三、事假与调休：更为灵活的假期替换 / 93
- 案例 34：企业能否以年休假制度代替事假制度？ / 94
- 第三节 特殊员工的特殊假期，如何安排？ / 95
- 特殊假期管理的法规政策与实务操作
- 一、“三八”节与“五四”节：如何休假？ / 96
- 案例 35：共青团中央负责人首次回应“青年节”放假争论 / 97
- 二、“婚丧嫁娶”与“探亲”：都是法定强制假？ / 98
- 表 8：员工假期一览表 / 100
- 三、女职工特殊假期：“三期”还是“五期”？ / 101
- 案例 36：女职工对经济性裁员采取特别应对措施合法性 / 102
- 小贴士：女职工特殊假期及待遇 / 103
- 表 9：女职工假期及待遇一览表 / 105

## 第五章 核心员工管理与用工成本控制 / 106

### 第一节 企业核心竞争力应如何有效保护？ / 106

#### ——商业秘密保护制度的设计与执行

- 一、保密义务是否当然责任：“法定”还是“约定”？ / 107
- 案例 37：没有保密协议是否就意味着员工不存在保密义务？ / 108
- 二、保密管理制度的实效性：密级、流程与责任机制 / 109

案例 38: 员工泄露单位商业秘密触犯刑法被判刑 / 110

三、保密协议内容的利害分析: 如何设定协议条款? / 111

第二节 两难之间: “育”人与“留”人 / 112

——服务期协议的设计、履行与争议处理

一、待遇留人: 特殊福利待遇能否设置服务期? / 113

案例 39: 企业提供住房、汽车等特殊福利待遇要求服务期惹争议 / 114

二、“培训”、“培训费”与“违约金”: 法律上如何认定和调整? / 115

案例 40: 对培训出资的理解及其与违约金的对应关系 / 117

三、欲“留”还休的双方博弈: 员工故意违纪、企业放弃服务期 / 118

案例 41: 员工在服务期内被违纪解除公司是否需要支付违约金? / 120

第三节 核心员工: 在“载舟”与“覆舟”之间 / 120

——竞业限制协议的设计、履行与争议处理

一、竞业限制协议的设计: 竞业限制的范围与时限 / 121

案例 42: 员工在职期间违反竞业限制规定如何处理? / 122

二、“补偿金”与“违约金”: 互为对价的依存关系? / 123

案例 43: 竞业限制争议中违约金与赔偿金的关系如何? / 124

三、竞业限制条款的效力分析: 约定不明如何处理? / 125

第六章 离职辞退管理与用工成本控制 / 127

第一节 离职管理中的种种“陷阱” / 128

——离职管理的思路厘清与具体执行

一、离职、辞职与辞退: 劳动合同的解除或终止 / 128

案例 44: 劳动合同“到期终止”变“违法解除”? / 129

表 10: 员工离职情形结构图 / 130

小贴士: 劳动合同的解除与终止 / 130

表 11: 劳动合同的解除与终止的区别 / 132

二、员工“不辞而别”: 能否追究法律责任? / 132

案例 45: 员工未提前 30 天通知企业离职之法律追究 / 133

三、工作交接与离职手续：双方的程序性义务？ / 134	
案例 46：员工离职程序瑕疵导致损害赔偿赔偿责任 / 135	
案例 47：高级管理人员提前 30 天通知公司就可以离职？ / 136	
第二节 辞退员工中的种种“误区” / 137	
——辞退员工的法定类型与操作要领	
一、协商一致解除：谁是“动议方”？ / 138	
案例 48：单位批准员工辞职是协商解除还是单方解除？ / 139	
二、企业单方解除：区分“过错性”与“非过错性” / 139	
案例 49：何谓客观情况发生变化时企业可以解除合同？ / 140	
小贴士：企业过失性解除常见误区、厘清解答及操作步骤 / 142	
小贴士：企业非过错性解除常见误区、厘清解答及操作步骤 / 144	
三、“三金”应用实务：经济补偿金、违约金、赔偿金 / 147	
案例 50：何种情形企业不需要支付经济补偿金？ / 148	
小贴士：经济补偿金、赔偿金与违约金 / 152	
表 12：经济补偿金与赔偿金、违约金区别一览表 / 153	
第三节 如何确保经济性裁员成功？ / 154	
——经济性裁员中的法律要点与法律外要点	
一、狭义的裁员与广义的裁员：对裁员的多种理解 / 154	
案例 51：上海某德资工业器材制造企业裁减人员争议 / 155	
二、经济性裁员的法律要点：实体、程序要件及补偿金事项 / 156	
案例 52：IT 业公司通行的“闪电裁员”是否合法？ / 158	
小贴士：经济性裁员的程序和步骤 / 159	
三、经济性裁员的法律外要点：“先易后难”、 政府关系及突发事件处理 / 160	
案例 53：经济性裁员与通常集体解除合同之差异 / 161	
小贴士：经济性裁员是否存在“代通知金”的说法？ / 162	

## 第七章 流程表单控制与劳动争议预防 / 163

### 第一节 员工为什么会“闹”？他们关注什么？ / 163

#### ——劳动争议重在“防”而非“治”

#### 一、违法解除、加班费与社保金：永远的“前三名” / 164

案例 54：电子集团公司员工 24 年后被判恢复劳动关系 / 165

#### 二、“恶意”使用“劳动法”：员工喜欢“找茬” / 166

案例 55：“卧底”打工能否认为是“恶意”使用法律？ / 167

#### 三、裁判者的适法理念：为什么愿意偏重保护员工？ / 168

案例 56：法院以解除理由不充分裁决企业违法解除劳动合同 / 169

### 第二节 企业用工管理的“蛇七寸”在哪里？ / 170

#### ——规范化管理前提下的企业成本节约与控制

#### 一、举证责任倒置：为什么企业容易败诉？ / 171

案例 57：公司不能提供特殊工时制批准文件承担不利后果 / 172

#### 二、基础成本与衍生成本：用工成本的重新考虑 / 173

案例 58：《劳动合同法》是否真的会增加企业用工成本？ / 174

#### 三、规范化管理：检讨最易滋生风险的环节 / 175

### 第三节 小企业、大企业，都能遵循标准管理程序（SOP）？ / 176

#### ——新劳动法律背景下的 HR 管理思维革新

#### 一、制度合法化：法律没有规定的规章制度如何处理？ / 177

案例 59：公司通过规章制度可以解除违规使用 MSN 的员工 / 178

表 13：《劳动合同法》相关条款与规章制度制定 / 179

#### 二、流程标准化：如何做到管理流程与法律程序的统一？ / 179

案例 60：企业非过错性解除程序违法导致被动 / 180

#### 三、表单证据化：为什么格式化表单也可以成为有效的证据？ / 181

案例 61：员工填写的入职申请表成为企业能否解除劳动合同的关键？ / 182

## 第八章 积极柔性操作与劳动争议处理 / 184

### 第一节 双重背景下需要更为积极的 HR 管理 / 184

#### ——意识、制度和流程重建与用工风险控制

#### 一、双向的 HR 管理：更多地征求员工的意见 / 185

案例 62：“沟通”使得企业的延时支薪行为变得合法正当 / 186

#### 二、缜密的 HR 管理：更多地克服潜在的操作风险 / 187

案例 63：新法背景下的 HR 管理合规化项目为企业节省数百万的成本 / 188

#### 三、灵活的 HR 管理：善于因应执行中的变化 / 189

案例 64：如何管理“自由散漫”的不定时工作制员工？ / 190

### 第二节 对症下药：减少不必要的应诉成本 / 191

#### ——柔性化操作与劳动争议提前终结

#### 一、化解矛盾的时机：如何在争议发生之前介入 / 192

案例 65：协商处理也是纠纷解决的应对方式 / 193

#### 二、切中要害的谈判：找寻容易达成共识的节点 / 193

案例 66：杜拉拉最终成功解除伊萨的劳动合同 / 195

#### 三、刚柔并济的沟通：保持谈判的理性与宽容性 / 195

案例 67：某日资企业非过错性解除老员工后协商支付特别补偿 / 197

### 第三节 游刃有余：建立在风险预估前提上的应诉 / 198

#### ——严格举证责任下的企业应对之道

#### 一、规章制度及劳动合同：合法性与合理性的统一 / 199

表 14：规章制度与劳动合同的主要区别 / 200

案例 68：劳动合同与规章制度不一致时如何处理？ / 200

#### 二、管理流程及操作表单：细致性与可控性的结合 / 201

案例 69：无纸化办公对举证责任带来的挑战 / 202

#### 三、劳动仲裁及民事诉讼：坚定性与妥协性的平衡 / 203

案例 70：某德资电梯公司申请强制执行获支持 / 205