



智享会
HR Excellence
Center



第九届企业员工关系年会

2020年9月8-9日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax：+86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org



裁员情况下的员工关系管理

张伟

雀巢大中华区员工关系部总监

裁员情况下的员工关系管理

不同的裁员场景下，如何精准运用法条帮助企业依法进行员工关系管理？

面对经营实体关闭和部分业务运营关闭这两种情况，如何根据裁员类型确立方案？ 确定沟通及实施要点？

结合实际案例分析其中的挑战与解决之道

结构调整分类及法律依据

裁员背景分类

企业迁移、兼并

- 工作地点的搬迁
- 企业兼并
- 停产、转产
- 岗位的减少、取消等

业务、运营的优化，造成岗位的变化

- 岗位的减少、取消等

财务困难，重组或转产

- 生产经营发生严重困难
- 转产、技术革新或经营方式的调整
- 破产
- 重组

战略变化，业务停止/关闭

- 法人实体的撤销
- 法人实体的转卖

法律依据

劳动合同法第40条：

（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。

劳动合同法第41条：

有下列情形之一的，需要裁减人员二十人以上或者裁减不足二十人但占企业职工总数百分之十以上的，用人单位提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见后，裁减人员方案经向劳动行政部门报告，可以裁减人员：

- （一）依照企业破产法规定进行重整的；
- （二）生产经营发生严重困难的；
- （三）企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的；
- （四）其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的。

劳动合同法第44条：

（四）用人单位被依法宣告破产的；
（五）用人单位被依法宣告破产吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散的

客观情况 VS 客观经济情况

客观情况

- 劳动部办公厅《关于〈劳动法〉若干条文的说明》（劳办发 1994 289号）
客观情况：发生不可抗力或出现致使劳动合同全部或部分条款无法履行的其他情况，如**企业迁移、被兼并、企业资产转移**等，并且排除本法第二十七条所列的客观情况。（用人单位濒临破产进行法定整顿期间或者生产经营状况发生严重困难...）
- 《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国合同法〉若干问题的解释（二）》（2009.5.13）第二十六条
合同成立以后客观情况发生了当事人在订立合同时**无法预见的、非不可抗力造成的不属于商业风险的重大变化**，继续履行合同对于一方当事人**明显不公平或者不能实现合同目的**，当事人请求人民法院变更或者解除合同的，人民法院应当根据公平原则，并结合案件的实际情况确定是否变更或者解除。
- 北京市高级人民法院、北京市劳动人事争议仲裁委员会关于审理劳动争议案件适用法律问题的解答（2017.04.24）
12.哪些情形属于《劳动合同法》第四十条第三项规定的“劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化”？
“劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化”是指劳动合同订立后发生了用人单位和劳动者订立合同时**无法预见**的变化，致使双方订立的劳动合同**全部或者主要条款无法履行，或者若继续履行将出现成本过高等显失公平的状况**，致使劳动合同目的难以实现。
下列情形一般属于“劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化”：
(1) 地震、火灾、水灾等自然灾害形成的不可抗力；
(2) 受法律、法规、政策变化导致用人单位迁移、资产转移或者停产、转产、转（改）制等重大变化的；
(3) 特许经营性质的用人单位经营范围等发生变化的。

客观情况 VS 客观经济情况

客观经济情况

"客观经济情况发生重大变化"强调的是企业的经营情况和经济情况发生变化。主要包括：

(1) 企业依照破产法规定进行重整：实践中用人单位依照企业破产法规定进行重整的裁员条件举证相对容易，提供人民法院出具的关于重整的裁定书即可，**无法院出具的重整的裁定，不能以此为由裁员**；

(2) 生产经营发生严重困难：此条理由是大部分企业裁员的主要理由，但何为"生产经营发生严重困难"？《企业经济性裁减人员规定》第二条规定："用人单位濒临破产，被人民法院宣告进入法定整顿期间或生产经营发生严重困难，**达到当地政府规定的严重困难企业标准，确需裁减人员的，可以裁员**"。

- ① 《北京市企业经济性裁减人员规定》，"本市行政区域内参加失业保险的企业具有下列情况之一的，可以实施经济性裁减人员：（一）濒临破产,被人民法院宣告进入法定整顿期间；（二）连续三年经营性亏损且亏损额逐年增加，资不抵债、**80%**的职工停工待工、连续**6**个月无力按最低生活费标准支付劳动者生活费用的。"
- ② 《天津市企业经济性裁减人员暂行规定》，"生产经营状况发生严重困难确需裁减人员，应当同时具备下列条件：（一）生产经营实际亏损连续三年（财政决算年度）以上，亏损额逐年增加，且生产经营状况无明显好转；（二）连续两年开工率不足**60%**，有**50%**以上职工下岗待工；（三）连续六个月以上在岗职工工资不能按照本市规定的最低工资标准支付。"

(3) 企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，**经变更劳动合同后**，仍需裁减人员的：此条相对于前两条好把握一些，**企业也较容易举证**。




(4) 其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的

客观情况 VS 客观经济情况

客观情况	客观经济情况
外部政策	内部政策
不可预见 不可控制	有一定的可控性
强调客观性	强调经济性
无法履行 协商变更	人数规模 程序证据 情形选择 情形证据 人员留用


《劳动合同法》第42条 (6类情形)


案例 1 - 业务关闭 - 理直是否一定要气壮

  **47**  **2**  **1**



  法定经济补偿金: N  额外支付: 第13个月奖金、销售奖金及管理奖金 

- 2 & 1: Y/N?
- 经济补偿金: Y/N?
- 是否必须协商: Y/N?

  **44**  **2**  **1**



- 员工要求公司支付违法解除的2倍经济补偿金、第13个月奖金、销售管理奖金、一个月代通知金。公司没有履行提前通知工会的法律义务。
- 员工要求判公司非法解除，要求公司支付2N的经济补偿金。

案例 2 - 令ER头痛的“组织优化”

240

背景：部分业务取消
范围：工厂+销售
岗位：财务+人力



法律程序：
调岗

12

长病假员工



法定经济补偿金：
N+1

7

在本单位连续工作满
15年，且距离法定退
休年龄不足5年的员工



额外支付：
第13个月奖金、
销售奖金及
管理奖金
+?

231

协商解除
劳动合同



调岗： Y/N?
第13个月奖金、
销售奖金及
管理奖金： Y/N?
经济补偿金： Y/N?
是否必须协商： Y/N?

9

单方解除
劳动合同



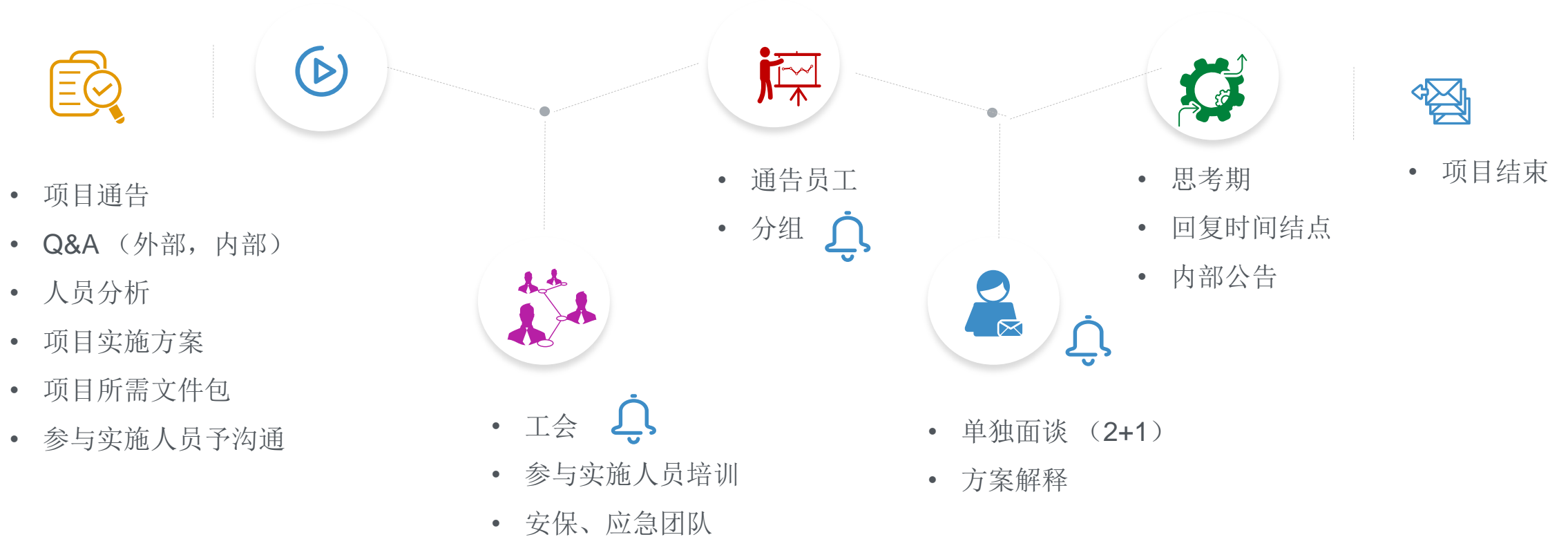
一裁两审：
6宗案例
均属违法解除

实际操作中，经济性裁员的法律程序要求可以有如下操作吗？

- A. 需提前三十日向工会或者全体职工说明情况
- B. 当即通知员工解除劳动合同，额外支付一个月的工资作为补偿金
- C. 听取工会或者职工的意见
- D. 裁减人员方案经向劳动行政部门报告
- E. 获得工会或者职工的批准
- F. 裁减人员方案经向劳动行政部门批准

A、C、D

案例 3 - 充满变数的D – Day





Thank you!