

企业瘦身技术系列课程（一）

员工离职管理中的风险防范

员工离职管理的法律风险防范与成本控制

主讲老师：魏云东

● 企业瘦身背景

在全球经济一体化、信息化的过程之中，组织的变革与创新加速，企业的并购重组浪潮迭起，瘦身的问题摆在了企业领导者和员工的面前

2003年开始全球展开不断的瘦身运动：摩托罗拉在10个月内连续三次瘦身；朗讯宣布全球瘦身1.6万人计划；西门子德国电信设备部门瘦身500~600人；三菱汽车公司裁减8000名员工；索尼全球瘦身10%；波音公司再裁1440人……迅猛的瘦身风暴给企业人力资源管理所带来的新问题进行清醒的再认识。

【财富500强】瘦身最狠公司

即使在**2009**年里**财富500强**企业实现了**335%**的利润增长，但在创造就业岗位方面却是大大的退步：**财富500强**企业去年共削减了**76万1422**个职位。

1、**花旗集团**2008年金融危机时瘦身**55000**名，09年集团为了提高盈利水平和偿还政府救助资金，再次瘦身**57700**名。尽管如此，集团在09年仍然亏损**16**亿美元

【财富500强】瘦身最狠公司

- 2、**时代华纳集团**削减职位：56000，较上年削减率：64%，现有职员：31000
- 3、**星巴克**在2008年和2009年里，一共关闭了800家美国本土分店和100家海外分店，还解除了和34000家合作商的伙伴关系。以上措施让星巴克在09年实现盈利增长达24%，计3亿9千万美元。
- 4、**通用**在2008年底削减职位达52000个，09年又瘦身26000名，包括6000名白领职员。此外，通用还将于2012年底之前关闭在美的15家工厂，这将影响到另外22000名职工的工作稳定。

【财富500强】瘦身最狠公司

5、**惠普**瘦身是司空见惯了，过去10年里这个公司共瘦身达75000名，但是大规模的业务扩展和并购也同时增加了其职员总数，比如对康柏、EDS的收购以及不久前宣布的对Palm 的收购。

● 企业要不要瘦身

- **裁员**，是指用人单位基于企业的人力资源需求，以非员工意愿单方面解除聘用合同的方式，裁掉不适应企业发展或相对富余的员工，终止雇佣关系的行为。瘦身是一种“理性的人力资源退出行为”，是企业或组织为了保持企业的持续成长和发展所采取的措施之一。
- 瘦身是一种相对较为**刚性**的人才退出方式，它会在一定程度上增加企业的管理成本。比如联想、惠普等瘦身，其所招致的评论及被裁员工的不满都会在某种程度上影响企业的形象和运行。那么，这种成本的付出是否必要呢？

● 企业要不要瘦身

1. 从全球来看，企业瘦身是一种必然趋势，这一趋势与全球的并购重组浪潮、变革创新浪潮、组织扁平化浪潮、组织人员精简化浪潮是相吻合的。在这种变革中，随着企业战略的调整、组织结构的变化，必然会引起人力资源结构性的调整，从而导致瘦身
2. 从中国企业本身的成长来看，中国企业粗放式的“人海战术”导致中国企业与外国企业人均效率的差距也越来越明显。所以中国企业面临的难题是如何从资源、人才的粗放式投入转向一种集约化的、精细化的人力资源投入模式上来。从这个意义上讲，瘦身也是中国企业成长的一个必经阶段。
3. 理性瘦身是组织与外部环境人才置换的一种良性循环特征。

● 企业瘦身分类

瘦身以动因分为经济性瘦身、结构性瘦身和优化性瘦身。三种瘦身中，又以企业的决策行为分为主动瘦身行为和被动瘦身行为。联想、惠普等瘦身属于“结构性瘦身”，与其今后3年的战略调整密切相关，这是企业变革过程中的一种正常的人力资源管理行为。

● 如何瘦身

裁员 是一种相对刚性的人力资源管理活动，其时机的选择、程序和方法的制定、措施的配套、对象的选择、决策的依据等都是关系到瘦身能否顺利进行的重要因素。

1.理念先行

企业必须在瘦身的过程中做到“理念先行”。要用文化来引导变革，同样也要用文化、用理念来引导瘦身。

2.柔性化与人性化

瘦身本身是刚性的，而瘦身的对象又是有思想、有感情的人，如果在瘦身的操作过程中，过于刚性而缺乏柔性，最后必然导致瘦身矛盾激化，使企业失去道义，员工失去信心，瘦身成本也必然会大大增加。所以，瘦身的操作一定要具有柔性，要在理性的基础上采取人性化的方式。

3.上升期瘦身

企业瘦身并不是业绩不好时的被动行为，与传统的认识相反，企业的业绩上升期恰恰是瘦身的最佳时机。在企业效益最佳的上升期瘦身，可以做到成本最低，代价最小，效果最好。因为在上升期，企业经济效益良好，管理制度完善，员工士气高涨，此时进行理性瘦身，既可避免上升期中可能夹杂的冗员沉积、效率下降等并发症，又可最大限度降低瘦身成本：一方面企业可以承受瘦身所带来的短期阵痛，通过瘦身将冗员及不创造价值的员工进行置换；另一方面可以减少瘦身的风险。

课程制定逻辑

第一部分：员工离职管理中的风险防范

第二部分：员工离职管理中各类补偿的计发

第三部分：员工入、离职流程及文本的制作

第一部分 员工离职管理的风险防范

- 一、员工离职管理概览
- 二、协商解除劳动合同的操作
- 三、过失性解除劳动合同的操作
- 四、非过失性解除劳动合同的操作
- 五、经济性瘦身的操作
- 六、解除劳动合同限制的规定及例外
- 七、员工辞职的法律规定
- 八、劳动合同终止的操作
- 九、劳动合同终止的限制

一、离职管理概览

1. 员工离职阶段的特点
2. 离职概念的区分
3. 员工离职情形
4. 员工离职类型的选择

1 . 员工离职阶段的特点

- ① 离职是用人单位和劳动者结束劳动关系的最终阶段，也是劳动争议的高发敏感时期。
- ② 劳动合同履行期间各种隐藏的矛盾会在离职阶段集中出现。
- ③ 法律对用人单位解除、终止劳动合同做了严格的条件限定，用人单位应提前做好准备。

2 . 离职概念区分

- 解除
- 开除
- 除名
- 辞职
- 辞退
- 自动离职
- 终止

3 . 员工离职的类型概览



4、员工离职类型的选择

- ① 优先使用：终止、协商解除、引导员工自愿离职
- ② 有条件使用：过失性解除、非过失性解除
- ③ 慎用：经济性瘦身

二、协商解除劳动合同的操作

- 法律规定
- 优点
- 关键
- 风险防范

1 . 协商解除劳动合同的法律规定

- 《劳动合同法》第36条 用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同。
- 《劳动合同法》第46条 有下列情形之一的，用人单位应当向劳动者支付经济补偿：
.....
- （二）用人单位依照本法第三十六条规定向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致解除劳动合同的；
.....。

2 . 协商解除劳动合同的优点

- 适用范围广
- 法律风险小
- 解除成本低
- 解除时间快
- 社会影响好

3 . 协商解除劳动合同的关键——谁先提出

李先生是某公司行政部门的一名员工，与公司签订了5年期限的劳动合同。但在劳动合同履行期间，李先生所在的公司因经营管理不善和激烈的市场竞争而陷入了经营困难的状况。为摆脱困境，公司决定采取减人增效的办法，提出了协商解除劳动合同的方案。方案规定：员工在方案公布后7天内书面同意与公司协商解除劳动合同的，公司在法定经济补偿金之外再给予额外奖励金。方案公布后，李先生对是否接受该方案解除劳动合同犹豫不决。10天后，李先生终于决定与公司协商解除劳动合同，于是即向公司递交了协商解除劳动合同的书面意见书，并要求公司按规定支付法定经济补偿金和额外奖励金。公司接受李先生的解除劳动合同的意见书后，同意与李先生协商解除劳动合同，但不同意支付经济补偿金和额外奖励金。李先生遂将争议提交到劳动争议仲裁委员会。请问，公司的做法是否正确？

4 . 风险防范

- 内容合法
- 签署协议

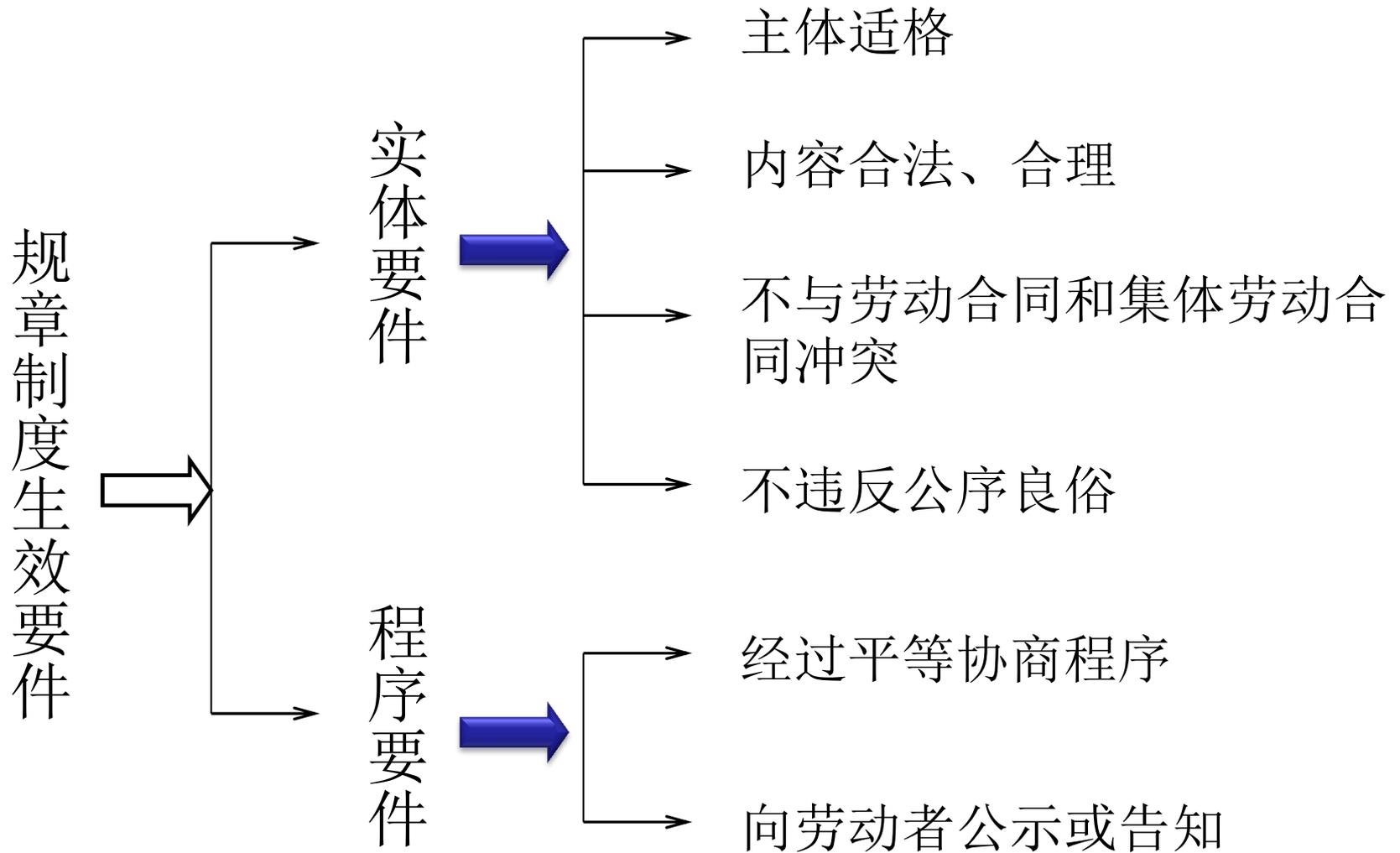
三、用人单位过失性解除劳动合同

类型	解除条件	关键	程序	限制	成本
试用期内	1、在试用期内 2、不符合 录用条件	录用条件的明确	1、通知本人 2、通知工会	无	不需要支付经济补偿金
严重违纪	1、存在 规章制度 2、严重违反规章制度	严重违纪的界定			
重大损害	1、严重失职，营私舞弊 2、造成 重大损害	重大损害的界定			
兼职	对完成本单位的工作造成严重影响或单位提出，拒不改正的	严重影响或提出异议			
无效合同	欺诈、胁迫、乘人之危	欺诈行为的认定			
刑事责任	被追究刑事责任	刑事责任范围			

● 严重违纪解除劳动合同的操作

- 必须有合法有效的规章制度
- 必有对“严重违纪”作出明确界定
- 必须有“严重违纪”的相关证据

● 合法有效规章制度的法律要求



● 重大损害解除劳动合同的操作

- 要有完善的岗位职责体系，这是明确界定严重失职与否的**重要前提**；
- 在企业规章制度中对“重大损害”的标准进行界定，这是判断损失是否为重大损害的**重要依据**。
- 注意证据的收据和固定工作，这是争议处理的**关键**。

● 重大损害解除劳动合同的操作

- 要有完善的岗位职责体系，这是明确界定严重失职与否的**重要前提**；
- 在企业规章制度中对“重大损害”的标准进行界定，这是判断损失是否为重大损害的**重要依据**。
- 注意证据的收据和固定工作，这是争议处理的**关键**。

四、用人单位非过失性解除劳动合同

类型	解除条件	程序	限制	成本
医疗期满解除	1、医疗期满 2、不能从事原工作，也不能从事另行安排的工作	1、提前30日通知本人或支付1个月工资代通知金 2、通知工会	第42条规定的6种人不能解除合同	需要支付经济补偿金
不能胜任解除	1、不能胜任工作 2、经过培训或者调岗仍不能胜任工作			
客观情况变化解除	1、客观情况发生重大变化，使原合同无法履行 2、无法对变更合同达成协议			

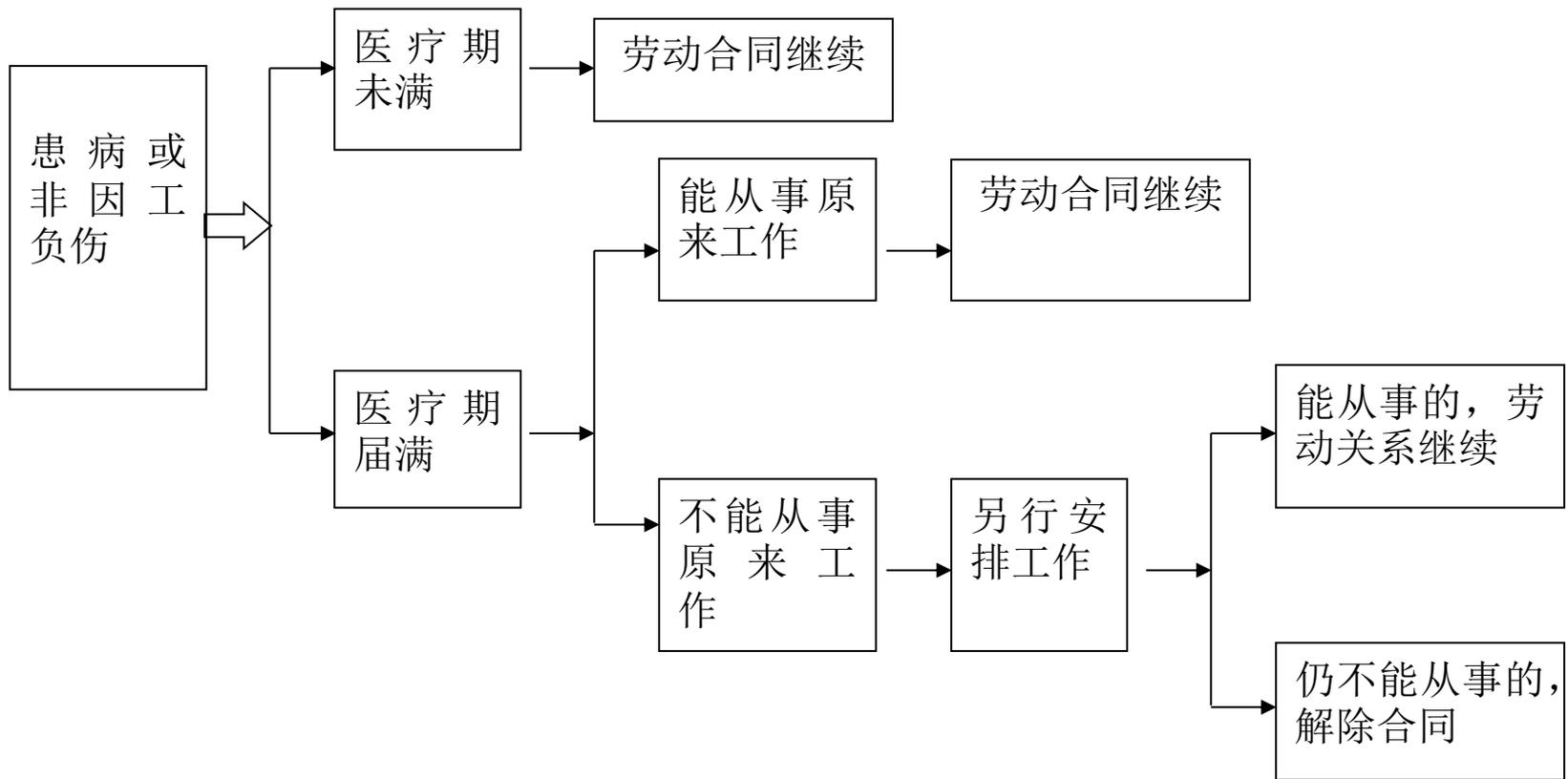
● 关于医疗期的规定

● 医疗期是指劳动者患病或者非因工负伤停止工作治病休息，而**用人单位**不得因此解除劳动合同的期限。

- A. 医疗期的具体计算方法是：自职工病休之日起开始计算，在规定的时间内累计病休时间达到规定医疗期时限的视为医疗期满。连续病休的，其节假日按病休日计算。对于身患难以治疗疾病的职工，其医疗期企业可以根据实际情况适当延长。
- B. 企业职工因患病或非因工负伤，需要停止工作医疗时，根据本人实际参加工作年限和在本单位工作年限，给予三个月到二十四个月的医疗期：

总工作年限	本单位工作年限	应给予的医疗期	计算周期
10年以下	5年以下	3个月	6个月
	5年以上	6个月	12个月
10年以上	5年以下	6个月	12个月
	5年以上，10年以下	9个月	15个月
	10年以上，15年以下	12个月	18个月
	15年以上，20年以下	18个月	24个月
	20年以上	24个月	30个月

● 解除病患员工劳动合同流程



● 解除不能胜任工作员工劳动合同的要求

■ 单位要证明劳动者不能胜任工作

如何证明劳动者不能胜任工作？

■ 对劳动者进行培训或者调岗

是培训还是调岗？

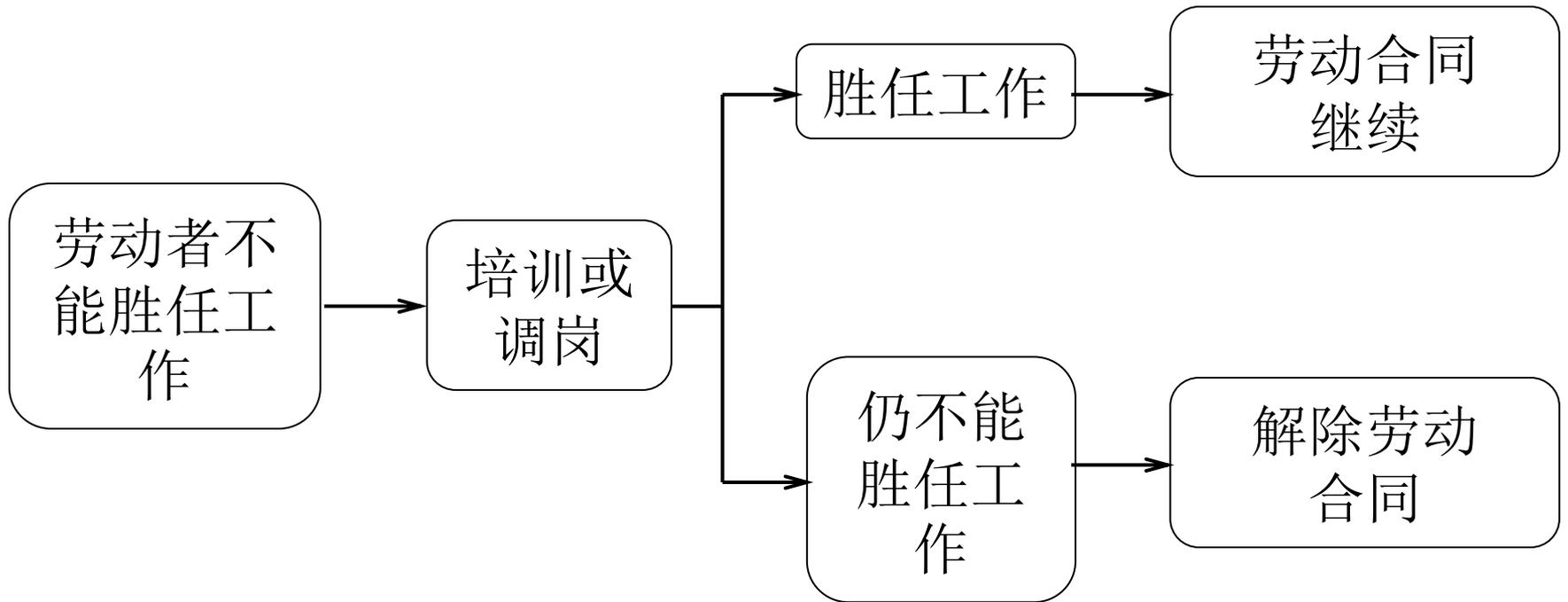
■ 再次证明劳动者不能胜任工作

如何再次证明劳动者不能胜任工作？

● 利用不能胜任工作解除劳动合同的操作

- 岗位职责、工作要求要有据可查。
- 不能胜任工作事先有界定。
- 重视“管理书面化”工作，对工作表现不佳的员工必须有书面的“绩效辅导或改善计划”，该工作可由人力资源部会同部门经理完成。

● 解除不能胜任工作员工的劳动合同流程



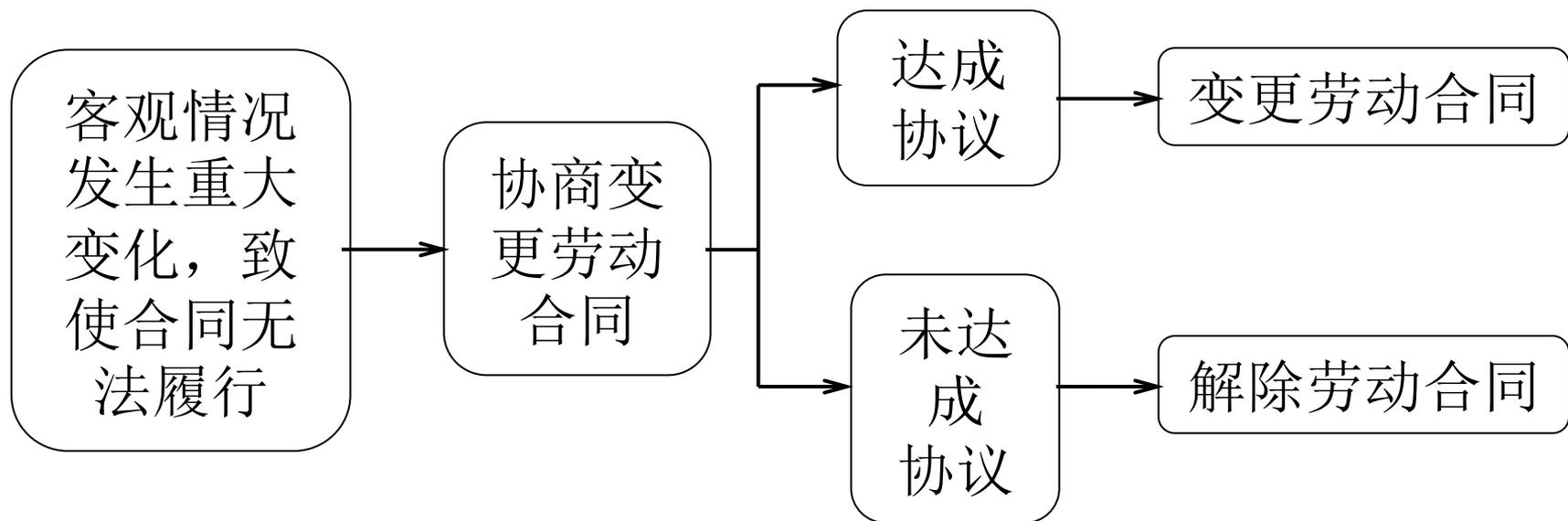
3 . 客观条件发生重大变化解除合同的操作

- 合同订立时所依据的客观情况发生重大变化

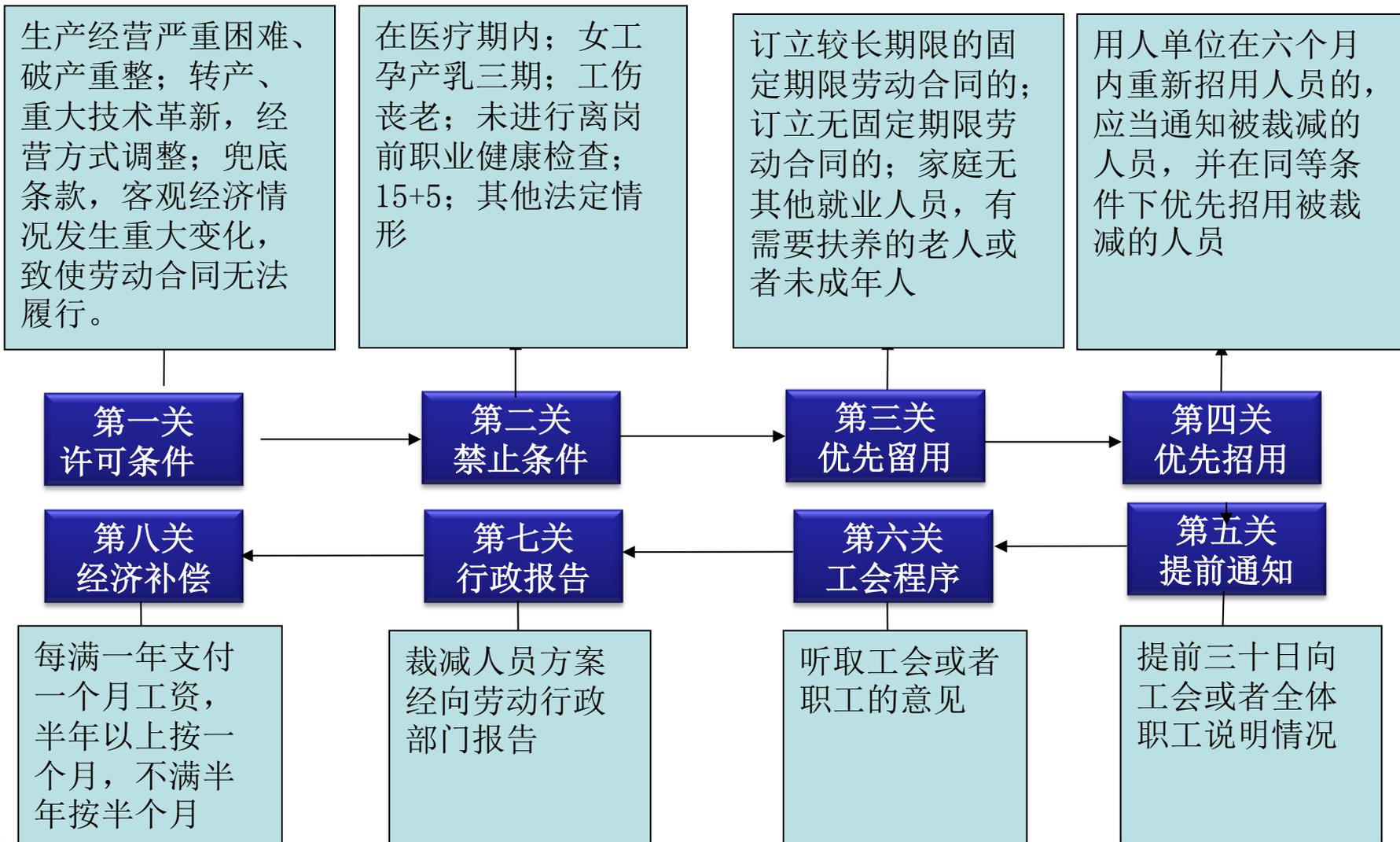
何谓客观条件发生重大变化？部门撤销合并是否属于？企业整体搬迁是否属于？

- 客观条件发生重大变化导致合同无法履行
- 双方就变更合同进行协商，但无法达成一致意见

● 客观条件发生重大变化解除合同流程



四、经济性瘦身的法律要求



五、用人单位不得解除劳动合同及例外

类型	具体条件	限制范围	例外
职业病行业的职工	未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的；	不得依据第40条、第41条解除劳动合同	可以利用第36条、第39条解除劳动合同
患职业病或工伤	1、1-4级，完全丧失，保留关系到退休 2、5-6级，大部分丧失，员工提出才可解除 3、7-10级，部分丧失，员工提出才可解除		
患病或非因工负伤	1、在法定医疗期内，不可解除 2、医疗期届满的，按照规定可以解除		
“三期”内女职工	在孕期、产期、哺乳期		
本单位连续工作满15年距退休不足5年	退休年龄是男60周岁，女工人50周岁，女干部55周岁。特殊职业的可提前退休；因病或非因工致残，完全丧失劳，男50，女45。		
法律法规规定的其他情形的	1、服兵役期间 2、担任专职工会主席、副主席、委员，或兼职主席、副主席 3、担任平等协商代表的		

● 用人单位不得解除及例外规定适用规则

《劳动合同法》第36条、39条具备	} 优先适用第36、39条 (可以解除合同)
《劳动合同法》第42条的情形出现	
《劳动合同法》第40条、41条具备	} 优先适用第42条 (不可解除合同)
《劳动合同法》第42条的情形出现	

六、劳动者解除劳动合同的法律规定

- 保障基本辞职
- 减少限制辞职
- 扩大推定解雇
- 违法辞职责任

● 保障基本辞职

类型	辞职原因	程序	单位成本
试用期内	无条件	提前3天通知	单位无需 支付经济 补偿金
试用期届满		提前30日书面 通知	

● 减少限制辞职

- 招用劳动者不得收取押金
- 劳动合同不能随意设定违约金
- 劳动者离职不能扣押证件、档案、物品

● 扩大推定解雇

类型	解除条件	经济补偿金
随时通知解除	<ol style="list-style-type: none">1、用人单位未按照劳动合同的约定提供劳动条件，未提供合格的安全生产条件的；2、用人单位未及时足额支付劳动报酬的；3、用人单位未依法为劳动者缴纳社会保险费的；4、用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的；5、用人单位乘人之危，使劳动者在违背真实意思的情况下订立劳动合同的；6、法律、行政法规规定的其他情形。	单位需要支付劳动者经济补偿金
无需通知立即解除	<ol style="list-style-type: none">1、用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动者劳动的；2、用人单位违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的。	

● 对推定解雇适用的最新意见

1. 用人单位因**主观恶意**而未“及时、足额”支付劳动报酬及“未缴纳”社保金的，可以作为劳动者解除劳动合同的理由。
2. 确因**客观原因**引起的计算标准不清楚、有争议，导致用人单位未能“及时、足额”支付劳动报酬或“未缴纳”社保金的，不能作为劳动者解除劳动合同的依据。
3. 其他情形劳动者主张推定解雇的，应当遵循合法、合理、公平的原则，参照以上精神办理。

● 避免推定解雇的措施

1. 规章制度进行合法性审查
2. 依法缴纳社会保险
3. 调整工资构成，固定工资+浮动工资
4. 工资支付日期约定弹性化

● 违法辞职责任

- 劳动者违反本法规定解除劳动合同，或者违反劳动合同中约定的保密义务或者竞业限制，给用人单位造成损失的，应当承担赔偿责任。

七、劳动合同终止的法律规定

终止情形	适用范围	终止成本
劳动合同期满	固定期限合同 以完成一定任务为期限的合同	可能给经济补偿
员工已依法领取基本养老保险	所有合同	无需经济补偿
员工达到法定退休年龄	所有合同	无需经济补偿金
员工死亡，或被法院宣告死亡 或失踪	所有合同	无需经济补偿金
单位被宣告破产		需给经济补偿金
被吊销营业执照、责令关闭、 撤销或提前解散		需给经济补偿金
法律、法规规定的其他情形		无需给经济补偿金

八、劳动合同终止限制的情形

终止限制的情形	终止限制的期限	
接触职业病危害作业的	职业健康检查后未发现职业病或诊断后治愈的或观察期满排除职业病的，才可以终止	
患职业病或工伤的	1、1-6级，不能终止，协商一致，支付伤残就业补助费后可以终止。2、7-10级，支付伤残就业补助费后可以终止	
患病或非因工负伤的	逾期到医疗期届满后可以终止	
女职工在“三期”内的	逾期到孕期、产期、哺乳期结束后才可以终止	
在本单位连续工作满15年距法定退休年龄不足5年	劳动关系保留到退休	
其他	担任平等协商代表的	逾期到平等协商事项结束后才可以终止
	担任基层工会主席、副主席或者委员的	专职延长的期限等于其工会职务任职的期间；非专职的工会主席、副主席或者委员自任职日期，尚未履行的期限短于任期的，自动延长至任期届满。

Thanks
for watching !