

# 疫情应对中企业人力成本控制的合规方法与技巧

作者：刘宇翔

新冠肺炎疫情，给企业经营管理和用工管理都带来极大的困难和挑战，部分行业企业在面临生产经营压力的情况下需要削减各项成本支出，人力成本作为企业运营中的重要成本自然是首当其冲。不过，一方面劳动者的各项权利受到法律的充分保护，企业稍有不慎则侵害到员工的合法权利，同时会给企业带来额外法律责任与风险，导致南辕北辙；另一方面，疫情期间，劳动者作为广大群众的重要组成部分，在疫情中也承受着很大的压力，需要得到必要的保障。基于以上，劳动关系处理在当下尤为敏感，相关部门在劳动法体系的基础上不断推出临时性规则对此加以调试。为了帮助企业能够在控制风险的合规前提下实现人力成本控制的目标，结合相关法律法规及诸多临时性规则，在之前文章《新型肺炎疫情下劳动用工重点法律问题简析》（以下简称“前文章”）的基础上，律师梳理总结相关方法与技巧供广大企业参考。

需要说明的是，在目前这一特殊时期，新规层出不穷，本文基于 2020 年 3 月 28 日已经出台的规定撰写，后续可因新规的出台而调整；此外，本文为基于规则而提供的一般性思路建议，未必适合所有企业，不构成律师的法律意见。

## 一、 在职管理控制人力成本的主要方法

劳动关系是财产关系与人身关系的复合，在困境中，会凸显劳动关系中人身关系的珍贵，企业与员工之间理解与信任的基础与培养，不仅助于共同渡过难关，也可以使企业借此打造稳固的核心团队。从各地出台的政策也不难读出，各级政

府均鼓励企业与员工双方相互理解，协商一致，共渡难关。<sup>1</sup>律师亦建议企业在控制人力成本的操作中，将维持劳动关系作为主要方式，将协商一致作为主要方法：

## 1. 工时管理

疫情期间，企业经营面临困境，对劳动者工时需求降低；同时，基于疫情防控需要，劳动者不便提供完整工时。工时管理此间非常重要，律师在前文章中对此中的主要规则和操作方法做出过合规性解读，在此律师对一些相对特别的操作方法要点进行一些提示和解读：

- 1) 后续年假安排。企业通过对员工当年度年假的安排实现相对灵活的用工，已经在文件和前文章中明确。在此基础上，若仍明显不能满足灵活安排假期的需求，企业可以考虑通过与职工协商达成一致，安排后续年度的部分年假。在操作中，企业宜将未来年假的提前使用控制在一定比例的范围内，避免严重影响员工在后续的休息安排。
- 2) 调休与调班。按照相关规定，在标准工时下，安排员工公休日加班的，企业可以调休或者支付加班费，即先额外工作再额外休息。那么若企业反之安排，即先在疫情期间额外安排休息，再于下半年的公休日安排工作，是否可行呢？虽然认为该作法合法或违法的意见都存在，不过律师仍认为，考虑到并无强制性限制，双方协商一致的情况下进行此种安排不宜被径直认定违法。其中上海市在《上海市全力防控疫情支持服务企业平稳健康发展若干政策措施》的通知（沪府规〔2020〕3号）中一定

---

<sup>1</sup> 参考人力资源社会保障部 中华全国总工会 中国企业联合会/中国企业家协会 中华全国工商业联合会《关于做好新型冠状病毒感染肺炎疫情防控期间稳定劳动关系支持企业复工复产的意见》  
《关于做好新型冠状病毒肺炎疫情防控期间稳定劳动关系支持企业复工复产的实施意见》（京人社劳字〔2020〕23号）

程度确认了这种操作：“实施灵活用工政策。因受疫情影响导致生产经营困难的企业，可通过调整薪酬、轮岗轮休、弹性工时、综合调剂使用年度内休息日等方式稳定工作岗位，具体方式由企业与企业协商确定。”企业在该操作中，应当避免将后续休息日工作的安排过于集中，保障员工每周至少一天的休息时间。

- 3) 加班问题。疫情期间，部分行业企业为了疫情防控，采取了错时安排工作时间，集中安排工作时间等方法。那么有可能出现虽然每周工作不足四十小时但个别工作日工作超过八小时，或者某天工作时间超过十一小时的情况。对于前者，律师建议企业提前就错时工作、集中工时的安排与职工签署协议，以避免在整体工时不足的情况下可能面临的支付加班费风险。对于后者，要避免对北京市人社局《关于做好新型冠状病毒肺炎疫情防控期间稳定劳动关系支持企业复工复产的实施意见》规定的误用，该意见规定：“对承担政府疫情防控保障任务需要紧急加班的企业，在保障劳动者身体健康和劳动安全的前提下，指导企业与工会和职工协商，可适当延长工作时间应对紧急生产任务，依法不受延长工作时间的限制。”因此，对于非因政府疫情防控保障任务而需要紧急加班的企业，仍是不能安排工作日十一小时以上的工作的。这也符合企业应当在疫情期间重视员工身体健康的态度与原则。

## 2. 工资管理

工资成本是人力成本的重要组成部分，也是非常直接的成本组成，企业对工资成本控制的需求比较明显，具体可以采取以下主要方法：

- 1) 集体协商。无论是人社部牵头的多部门文件，还是多地人社局出台的文

件，普遍有鼓励企业与职工协商或工会、职工代表集体协商，以调整疫情期间的工资、共渡难关的表述。从操作的难度与可行性上，与工会、职工代表进行集体协商均是较优选择，该集体协商结果对全体职工生效。首先，对工资协商的内容可以包括金额、支付时间/周期等方面；其次，协商过程需要确保民主流程的完善有效，避免因程序不合规导致协商结果无效；此外，该集体协议宜为疫情期间的临时性协议，双方可以共同商定协议的生效期间。企业在集体协商中可以寻求专业人员帮助或者上级工会的指导。

- 2) 待岗工资。在受疫情影响的延迟复工或未返岗期间，对用完各类休假仍不能提供正常劳动的职工，企业可以参照国家和当地关于停工、停产期间工资支付相关规定，在一个工资支付周期内的，按照劳动合同约定的标准支付工资；超过一个工资支付周期的，按照当地有关规定支付职工基本生活费。考虑到多地做出了疫情期间对社保费用进行减免的政策，结合这部分企业对工资调整的权限，对于不能复工的员工，企业的主要人力成本得以大幅度削减。
- 3) 滞留湖北人员。有些地区对于滞留湖北人员的待遇进行了单独的规定。如北京市根据《关于稳定滞留湖北未返京人员劳动关系有关措施的通知》（京人社办字〔2020〕30号）的规定，对于难以提供正常劳动的滞留湖北人员，自2020年3月起，用人单位应当为其支付不低于本市基本生活费二倍（ $1540 \times 2 = 3080$ 元/月）标准，考虑到北京市同时将为存有上述情形员工的企业提供标准为1540元/月/人的临时岗位补贴，因此，企业对这部分职工所需支付的成本并无增加。除北京外，深圳市也有相

似的政策。企业在实际操作中应当关注本地的特殊政策。

- 4) 因疫情隔离、就医。因疫情隔离的职工，隔离期间的工资应按照国家正常标准发放；因患新冠肺炎导致就医的，应按照病假医疗期待遇支付。需要指出的是，隔离期的工资按照国家正常标准支付，应当指因返工、出差等正当事由出行导致的隔离；若因职工本人不遵从疫情管理的规定和需要，擅自出行而导致被隔离的，企业可以不按照上述标准支付工资，以及根据公司的规章制度给予相应处分。

### 3. 灵活用工管理

在互联网飞速发展的背景下，各类诸如平台用工、外包用工等灵活用工方式本已经出现。疫情下，因为用工需求与用工现实的差异，催生或深化了多种灵活用工的方式与实践。企业在使用各类灵活用工方式时，应当提前厘清法律关系，对工资支付、社保缴纳、工伤责任、雇主责任等重要事项进行充分协商并形成书面协议，以控制自身风险。

## 二、 离职管理的主要方法

稳定劳动关系和工作岗位，是目前各级政府的主要态度，但也不能就此认为相关部门不允许企业在符合法律规定的情况下解除职工劳动合同以及进行人员裁减。在人社部发布的文件中，以及北京市人社局发布的文件中，均有关于“鼓励企业积极探索稳定劳动关系的途径和方法，对采取相应措施后仍需要裁员的企业，要指导企业制定裁员方案，依法履行相关程序，妥善处理劳动关系，维护企业正常生产经营秩序。”的表述。律师对此解读认为，企业仍有权利进行裁员，但需要满足，符合裁员条件、已采取稳岗措施、履行必要程序、裁员方案合法等四个方面的要求，要点式解读如下：

1. 符合裁员条件。企业需要裁减人员应当达到法律规定的人数即二十人以上或虽不足二十人但占企业职工 10%以上，同时应当存在《劳动合同法》第四十一条第一至第四项所描述的具体情形之一。在疫情期间，比较常见的情形包括：(二) 生产经营发生严重困难：如企业业绩严重下滑，阶段性财务赤字严重，发生亏损等情形；(三) 转产或经营方式调整：如为了响应政府号召，转产抗疫物资，以及为了应对疫情，调整经营方式等情形。特殊情况下，也可根据实际情况援引兜底条款 (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这一情形。
2. 已采取稳岗措施。在这一特殊时期，企业应当承担一定的社会责任，优先采取稳岗措施，在此基础上仍有需要的，才能裁减人员的。对于具体的稳岗措施，企业可以参考本文上半部“在岗管理”的相关内容以及前文章的分析建议。稳岗措施并不以全面实施为必要前提；甚至对于双方集体协商时，企业提出了合理方案，但因职工或职工代表方原因未能达成一致导致稳岗措施未能实施，在一定条件下也可以被视为企业已经“采取相应措施”。
3. 履行必要程序。按照《劳动合同法》第四十一条的规定，以及多地对经济性裁员的相关地方性规则。企业需要履行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，向劳动行政部门报告裁减人员方案等程序。此处，需要关注并结合各地具体的规定，对于三十日的计算范围，说明情况的范围与方式，听取意见范围的形式，提交报告的文件、材料及存有相关情形、履行相关流程的初步证据等具体要求进行准备。
4. 裁员方案合法。裁员方案的合法性一直被要求，而在此特殊时期显得更加重要。企业在制作裁员方案时，需要重点关注时间计划，人员选择的合理性及

不得裁减与优先留用员工的处理，特殊情形员工的安置，补偿方案的合法保障，鼓励职工同意协商解除的策略性设计，留任员工的选择与待遇等职工和人社部门所关心的内容与问题。

5. 其他路径。经济性裁员是企业进行人员安置操作时主要适用的法律路径，却并不是唯一路径。在企业不完全符合经济性裁员所要求的实体情形，或者基于一些地方对经济性裁员较为谨慎的理解与限制等情况下，企业还可以视情况考虑依据《劳动合同法》第四十条第三项客观情况发生重大变化等其他路径实现人员安置操作。