

企业法律与管理实务操作系列 WIN

《劳资关系》杂志、持万商学院  
HR俱乐部、人力资源管理研究中心

联合强力推荐  
★★★★★

中国人事法务师业务指导用书

增订  
8版

# 劳动合同法

## 实务操作与案例精解

王桦宇 著

(人力资源、用工管理与财税规划专家)

企业人力资源培训极佳参考 管理人员实务操作超细指南  
涵盖全新法规政策相关解读 列举劳动争议预防超全对策

通俗化解读 案例化论述 对策化分析 实战化操作

依法律法规政策变化进行调整，对相关案例及论述作修改、补充  
更新“中国企业人力资源管理合规化指引”及“全国各地人力资源管理法规政策常见参数索引”

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

# 劳动合同法实务 操作与案例精解

(第八版)

王桦宇 著

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目（CIP）数据

劳动合同法实务操作与案例精解/王桦宇著.—8版.—北京：中国法制出版社，2020.11

（企业法律与管理实务操作系列）

ISBN 978-7-5216-1228-8

I. ①劳… II. ①王… III. ①劳动合同-合同法-案例-中国  
IV. ①D922.525

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第154536号

责任编辑：杨智（yangzhibnulaw@126.com） 封面设计：周黎明

劳动合同法实务操作与案例精解

LAODONGHETONGFA SHIWU CAOZUO YU ANLI JINGJIE

著者/王桦宇

经销/新华书店

印刷/

开本/730毫米×1030毫米 16开

印张/35.25 字数/585千

版次/2020年11月第8版

2020年11月第1次印刷

中国法制出版社出版

书号ISBN 978-7-5216-1228-8

定价：109.80元

北京西单横二条2号 邮政编码 100031 传真：010-66031119

网址：<http://www.zgfzs.com>  
66038703

编辑部电话：010-

市场营销部电话：010-6603393  
66033288

邮购部电话：010-

（如有印装质量问题，请与本社印务部联系调换。电话：010-66032926）

# 第八版序言

## 后新冠疫情时代的组织变革与用工模式新常态

2020年伊始，一场突如其来的新冠肺炎疫情打乱了所有人的节奏。疫情之下，学校可以线上授课，企业也可以线上办公，但餐饮、酒店、影院、百货等行业却不得不在一年中本该生意最好的时段闭门歇业。此种情况下，“共享员工”的概念应运而生，并成为疫情期间部分受到疫情较大影响行业用工模式的新变革和新突破。“共享员工”模式是指在新冠肺炎疫情持续影响下，一些暂时难以复工的中小企业将员工以共享模式进行短期人力输出的合作用工方式。2月3日，盒马鲜生宣布，联合云海肴、西贝、探鱼、青年餐厅等餐饮品牌，让受影响而在家待业的部分员工，暂时性入驻盒马，以缓解生鲜零售平台订单与日俱增的压力。在盒马鲜生开启了“共享员工”的模式后，许多企业也先后公布了旗下的员工调配计划。2月7日，苏宁物流发布“人才共享”计划，面向因疫情冲击，工作受到短暂影响的人群，提供各类仓内分拣、包装，社区骑手、快递配送等工作岗位。<sup>[1]</sup>

为帮助企业应对新冠肺炎疫情影响，加强企业复工后的用工保障服务，各地政府也开始了就业促进和用工管理的模式创新。2020年2月，东莞市人社局推出企业用工余缺调剂服务模式，推动企业“共享员工”。据了解，东莞企业用工余缺调剂模式主要分为企业间用工互助调剂、行业间用工调剂、非全日制兼职用工调剂等三类。其中，企业间用工互助调剂模式主要针对非技术类岗位用工短缺，行业间用工调剂模式主要针对技术类岗位用工短缺。这两种模式下，被借用员工的劳动关系、社会保险关系仍保留在原企业。疫情结束后，被借用员工原则上应返回原来的企业继续履行原劳动合同。非全日制兼职用工

调剂模式下，兼职员工则与A企业保留传统劳动关系的社保关系，与B企业建立非全日制用工劳动关系的工伤保险。A企业生产完全恢复正常后，兼职员工原则上应返回A企业继续履行原劳动合同。<sup>[2]</sup>无论是政府劳动社会保障和就业管理的角度，还是企业人力资源调配和用工模式安排的角度，疫情期间的“共享员工”模式，仍然是一个全新的契机和切入口，倒逼政府、企业和劳动者在灵活用工的规则设计和运行实效方面作出更多探索和磨合。

不过，“共享员工”这一特殊时期下的“权宜之计”，在疫情结束后能否被企业特别是对灵活用工存在高度需求的企业所接受，成为组织变革的新方向，甚至是作为常态化的可选用工模式，目前看来还需要进一步观察。“共享员工”模式涉及岗位匹配度、健康安全、成本提升和法律合规等几个方面的问题。首先，在岗位匹配度方面，“共享员工”的准入门槛不一，不是每个岗位都可以做到“无缝对接”，经过简单的在线培训后就可到店上岗。其次，在健康安全方面，疫情期间对员工的健康要求和审查更为严格问题，有的甚至需要医学隔离，员工和客户、消费者的健康安全如何得到有效保障也存在问题。再次，在用工成本方面，对新加入员工的培训也一定程度上抬高了雇佣方的用人成本，有时候还会产生一些用工居间和中介费用，雇佣企业自身能否“消化”值得商榷。最后，在法律合规方面，部分工作时间较长或服务集中度较高的“共享员工”是否会由特殊用工形式变成标准用工形式，从而使企业须依据劳动法相关规定而承担加班费、休假、社会保险等更多的雇主责任。

在后疫情时代，“共享员工”模式使得人力资源得以实现充分流动，提升了社会资源配置的效率，也恢复了一定的社会产出水平。在暂时劳动力过剩的传统行业与暂时劳动力紧缺的新兴行业或特定行业之间激发了人力资源的共享，导出行业、导入行业和共享员工三方的需求和利益都得到了有效实现。在可预见的未来一段时间里，社

区骑手、兼职客服等新业态会长期存在，就业方式灵活，企业雇佣也有相当的灵活性，但“共享员工”的岗位管理、绩效考核、教育培训、福利待遇管理等一系列问题也需要加强和完善。“共享员工”为新时期企业用工模式改革提供了方向，各行各业用工实践中也往往能自发探索出适合本行业和本企业的科学合理灵活用工模式，使得人力资源配置达到或接近最优的程度。<sup>[3]</sup>“共享员工”模式让人力资源的流动更加灵活，有助于企业抵御市场、政策、环境等诸方面不确定性的冲击，对维护社会就业预期和消除社会不安定因素也起到了积极作用。当然，如果未来需要使得“共享员工”成为常态化用工模式之一，那么如何明确相关主体的责任划分、如何保障各方利益等问题就需要由相关法律法规政策以及企业规章制度做进一步的规范和约束。

后疫情时代也是互联网经济和共享经济充分发展的时代。从某种意义上讲，互联网技术并没有改变劳动力与生产资料相结合的本质，传统的劳动关系认定标准对平台用工类型的界定问题仍有其解释和适用的空间。<sup>[4]</sup>在传统劳动法框架下，“共享员工”法律关系的认定更接近于员工借调关系而非劳务派遣关系。员工借调与劳务派遣是两个比较容易混淆的概念，有很多相似之处，但也有明显区别。借调人员或被派遣人员与借出单位或派遣单位建立劳动关系，这是员工借调与劳务派遣最大的相似点。在劳务派遣关系中，劳务派遣单位有义务向被派遣劳动者支付工资、缴纳社会保险、提供福利待遇等，实际用工单位按劳务派遣协议履行义务，负责劳动者的岗位安排、劳动安全教育、保护以及劳动培训等，向派遣单位支付派遣费。<sup>[5]</sup>在借调框架下，员工的劳动关系没有发生变化，且借出单位不会因此而盈利，而在劳务派遣框架下，劳务派遣本身具有人力资源服务业的商业属性，也即存在通过派遣用工方式盈利的要求和行业属性。在互联网经济和共享经济深刻改革资源配置方式和人力资源运行模式的大背景下，未来基于在线模式的劳务派遣会愈加增多，或者还会产生纯

粹就业岗位开放分享平台与自雇型独立劳务提供者相结合的新兴用工形态，<sup>[6]</sup>届时“共享员工”等灵活用工模式会被重新定义。

在互联网经济和共享经济勃兴的时代，互联网用工模式也受到广泛关注。和传统劳动者相比较，目前网约工在身份认定、风险防范和权益保障上处于较为尴尬的地位，网约车与平台之间的权利义务严重不对等，多数网约工甚至只能以自由职业者方式缴纳社会保险，现行司法政策对网约工是否与互联网平台建立劳动关系仍持保守态度，这更使得网约工的劳动权益无法得到有效维护。<sup>[7]</sup>而共享员工在法律上归属于一家用人单位的前提下，根据多家单位的用工需求来自由流动，企业用工也能更自由和便利，劳动力资源从而实现最大限度的利用，同时，能规避平台经济用工中劳动者与平台管理者是契约关系而非劳动关系带来的劳动权益保护不足问题。在线支付、电子商务、平台经济等新业态客观上为“共享员工”提供了技术、信息、金融等方面的环境便利条件，而对于知识经验、个人技能等可以分享的特定行业又具有可满足“共享员工”的生长土壤，再加上一些90后、00后新生代，发挥余热的退休群体对企业组织变革需求的新观念，使得“共享员工”模式有可能成为既满足工作自由、体现自我价值又能增进企业活力、降低企业成本的一种未来不可忽视的新工作方式。<sup>[8]</sup>从企业管理理论的时间沿革纵轴来看，共享员工是企业组织形式变革的一个重要标志性事件和时间节点，此种组织形态和用工模式可能在未来相当长的一段时间内持续存在和创新发展。

2019年，上海交通大学行业研究院联合北大纵横管理咨询集团等机构组成研究团队发布《人力资源服务行业“第二曲线”研究报告》，报告显示，国内灵活用工市场规模在2017-2019年三年间得到了显著增长，从389.4亿元增到2019年的476.4亿元，预计到2020年将增长到590.8亿元。不过，中国的灵活用工占比只有9%，与日本和美国相去甚远。2020年4月7日，国家发展改革委和中央网信办联合印发《关



于推进“上云用数赋智”行动 培育新经济发展实施方案》（发改高技〔2020〕552号）。该方案指出，要实施灵活就业激励计划，“支持互联网企业、共享经济平台建立各类增值应用开发平台、共享用工平台、灵活就业保障平台”“面向自由设计师、网约车司机、自由行管家、外卖骑手、线上红娘、线上健身教练、自由摄影师、内容创作者等各类灵活就业者，提供职业培训、供需对接等多样化就业服务和社保服务、商业保险等多层次劳动保障”。可以预见，后疫情时代的用工模式将会生动而具象地持续演化，互联网和共享经济时代给企业组织发展带来深刻变革的同时，也在人力资源管理方面带来用工模式和劳动关系新的课题和思考。

无论是随着新经济新业态新模式的蓬勃发展，还是在经济社会发生时代变革的特殊条件下，劳动关系领域出现了一些在传统劳动法律关系规制下无法合理规范的情况，迫切需要进行管理创新和法律制度创新。在德国劳动法上，联邦劳动法院允许雇主不签订劳动合同，而是先和雇员签订一个“安排工作的框架协议”，然后在有需求的时候再与雇员签订固定期限的劳动合同，而雇员有权选择是否签订该固定期限的劳动合同。<sup>[9]</sup>日本劳动法学者荒木尚志也认为，一个国家的雇佣体系根据劳动力市场机能如何规范劳动关系，给予其怎样的灵活性，这与劳动条件变更法理密切相关。<sup>[10]</sup>也就是说，面向后疫情时代的劳动立法会更加市场化并尊重劳动关系各方的自由意志，在抽象的就业权利保障和具体的劳动权益保障之间寻求一个合适的平衡点。而对于企业人力资源和用工管理而言，主动迎接此种新时代的新契机和新挑战，积极改革人力资源组织体系和精细优化用工管理模式，无论是对内部组织体系的优化还是外部市场竞争力的提升，无疑都具有高度前瞻性的积极意义。

王桦宇

于天津自贸区东疆片区

[1] 总体上看，输出“共享员工”的主要有影院、酒店、景区、餐厅、KTV等临时歇业的行业，以及一些受疫情影响停工、停产的中小企业；借入则主要集中在生鲜电商、制造业、共享单车、物流等行业内。

[2] 2020年5月，东莞市厚街镇出台了《“共享员工”员工工作补贴办法》，并成为东莞第一个实施共享员工补贴政策的镇街。按照该办法的规定，政府对双方企业与员工协商一致，签订三方协议，实现企业之间全日制互助调剂用工的，给予资金补贴。其中技术类工人每月补助上限800元。厚街也成为东莞第一个实施共享员工补贴的镇街。厚街镇的相关补贴标准如下：  
1. 对参与的非技术岗位员工，按上岗时间每人每日补助30元，每月补助上限500元。  
2. 对技术类岗位员工，每人每日补助50元，每月补助上限800元。  
3. 在三方协议有效期内，每人最多一次性补助三个月。

[3] 由于许多行业有淡旺季，在淡季时，如果要保持旺季时的人力规模，企业用工成本会增加；在旺季时，可能面临无法迅速组织员工的困境。对企业用工需求而言，灵活用工的模式在未来可能会成为一种趋势。

[4] 参见吴勇、刘琦：《平台用工的劳动关系认定及权益保护》，载《中国劳动》2019年第2期。

[5] 关于新时期劳动关系转型与《劳动合同法》中劳务派遣条款再修订的相关见解，可参见王桦宇：《劳动关系转型与劳务派遣规制——兼论中国〈劳动合同法〉修正案及未来可能之再修正》，载《北外法学》2020年第1期。

[6] 自雇，或称自雇人士，其工作的雇主就是自己。此类劳务提供者承担商业风险，不受劳动法律所保障，不能享受员工福利、有薪公众假期、工伤赔偿、退休金等。但是因为自雇模式下，传统劳动者权益保障均得不到充分体现，有学者对此提出异议，认为自雇模式下劳务提供者实际仍为现代劳动法框架下的灵活用工劳动者。

[7] 参见王桦宇：《对症下药：解决新型用工关系的法律路径》，载《检察风云》2019年第9期。

[8] 参见陈灿平：《“共享员工”之适度提倡及其法治保障》，载《人民法院报》2020年4月2日第7版。

[9] 参见[德]沃尔夫冈·多伊普勒：《德国劳动法（第11版）》，王倩译，上海人民出版社2016年版，第362页。

[10] 参见[日]荒木尚志：《雇佣体系与劳动条件变更法理》，田思路译，上海人民出版社2016年版，第6页。

# 第七版序言

## 进化论的视角：人力资源管理者面临的新挑战及其消解

——寻找更加妥适和定制化的风险控制方案

一段时间以来，很多业界的朋友和我讨论《劳动合同法》的修改问题。基本能够形成共识的是，目前的解雇保护可能过于严格，应该进行适当的松绑。即便是从事劳动法司法工作的民庭法官们，也对解雇保护的掌握尺度及其社会效应有一些基于裁量权的具体想法。尽管最高人民法院先后出台了四部司法解释，亦未能涵盖《劳动合同法》适用中的全部或者绝大部分的疑难问题。一些地方出台的地方性裁审口径，实际上也是通过一种非正式的方式对法律的适用进行适度的微调。<sup>[1]</sup>因为这种微调是建立在司法实践的妥适经验基础上，也因此淡化了司法口径在事实上更改法律规定的质疑，并在此种“弹性”司法中可能取得相对公平的社会效果。需要指出的是，这种各地出台“纠偏”基础性劳动法律的做法毕竟并非立法者的原意，甚至也并非司法者的原意，因为当初国家出台《劳动合同法》的动因之一就是统一全国林林总总不大一致的劳动法规、政策，进而推动全国开放性经济大市场。然而事实是，《劳动合同法》没有被修改，但是在各地司法实践中，这部法律的具体适用还是进行了“司法式”修正，似乎是在全国统一劳动立法的原定路线与地方性实践的差异化之间徜徉徘徊。

“在市场经济体制下，雇主和雇员存在利益冲突。雇员的工资越高、每星期的工作时间越少，雇主的成本越高。除此之外，还存在‘权威的冲突’，一部分人在另一部分人的指挥下工作必然会产生意见分歧。”<sup>[2]</sup>我非常赞同德国劳动法学家沃尔夫冈·多伊普勒

(Wolfgang Däubler) 教授的观点，因为现今的劳动关系已经远非“自由协商”的年代了。不过，新的问题是，如果雇主和雇员之间的观念不一致，或针对具体事务的理解产生意见分歧，甚至是产生较为严重的矛盾和冲突，又如何通过法律和司法来解决呢？与此同时，我国劳动关系的法律调整实行的是单一调整模式，劳动法对所有劳动者实行“一体适用、同等对待”，这种模式产生了诸多问题。现实中，由于用工形式不断发展以及劳动者“从属性”的弹性，雇员类型表现出多样性，除了典型雇员，还存在从属性较弱的“类似雇员的人”以及其他特殊雇员。所以，有学者呼吁，在立法技术上，应打破传统的针对所有劳动者的综合立法模式，向针对特定类型主体和特定事项的专门立法模式转变，劳动关系法律调整模式实现分类调整和区别对待。<sup>[3]</sup>随着社会经济不断发展，新的情况不断出现，在这个不断变动的社会实践中，如何在法理和个案中理解和处理公平正义问题，<sup>[4]</sup>特别是雇主如何在实际工作中识别相关合规性的事项，就变得非常重要了。

进化论，又称演化论 (Theory of Evolution)，是关于生物由无生命到有生命，由低级到高级，由简单到复杂逐步演变过程的学说。现代化的物质和精神产品生产需要适应变动的社会，企业经营发展及其人力资源管理同样也需要跟着时代的步伐更新、变迁和进化。新时期雇佣关系的深刻变化不仅影响到劳动法制的理念更新和规则创新，同时也实然投射到人力资源管理的智识性判断和合规思维延展上来。从学理上讲，雇佣关系是指通过个人出卖劳动力而在雇佣者和受雇者之间产生的关系，是随着国家和市场的条件变化，通过合同实现劳动与薪酬之间的一种交换关系，构成雇佣关系主要有五种要素：雇员、雇主、国家、市场和契约。前两者构成雇佣关系的基础，并通过劳动契约形成内部规则约束，而国家通过制定法律来调整和规制雇佣关系的市场化。<sup>[5]</sup>和十年前相比，当前的社会结构、经济环境和就业形态实际上已经发生了非常重大的调整和变革，并且迫切

需要对劳动法体系进行必要的规制优化。雇佣体系本身顺应时代而变化，争议处理体系也在变化，劳动条件变更法理不能脱离这些变化而独立存在。基于这些制度变化以及雇佣所处的环境变化，给予雇佣体系灵活性变化上的可能对应，应作为一种法理而予以特别考虑。<sup>[6]</sup>

当前的人力资源管理合规中的风险控制，需要置于三个大的关键节点上理解，也只有准确把握和着重消解这三个关键节点的不确定性，一个妥适的、定制化的、适合企业自身实际需求的基础框架和解决方案才可能得以建立起来。第一个关键节点是劳动条件的合理变更。在我处理的劳动关系及其合规咨询中，雇主的很多疑难点都是关于调岗调薪和调整工作岗位的，并且成为人力资源管理中的常态性事务。<sup>[7]</sup>现行劳动法律法规并未明确规定关于劳动条件变更的非常全面、系统和极具可操作性的内容，实践中的处理往往都是掌握合理性原则，而这种合理性原则的识别基准点为“是否尽量照顾到了员工”以及“是否不让员工处于更不利情境”。<sup>[8]</sup>第二个关键节点是用工成本的合规控制。近些年来，即便是那些500强的外企，也开始将“成本控制”放在与“合规”同等重要的位置上。<sup>[9]</sup>理解用工成本的控制，需要掌握合规性原则，这里的“规”既指国家和地方的法律法规，更指企业自行制定的规章制度。企业需要根据适应自身特点并合法有效的内部规则来有效控制薪酬福利之“固有成本”，并通过规范化的用工管理减少不必要的因劳动争议而生的“衍生成本”。第三个关键节点是劳动关系的合法解除。解雇保护是劳动法区别于一般民法的重要特点，而《劳动合同法》规定的解雇保护规则无疑是非常严格的。在实践中，需要优先选择“协商解除”，而在单方解除时则应把握和贯彻“已经充分运用了比例原则丈量”和“已经达至无法继续履行的境地原则”。<sup>[10]</sup>

基于进化论的视角，这里顺便也说说当下人力资源管理的几个新情况和新发展。一是大数据时代的人力资源管理。理论界的研究发现：大数据人力资源管理在信息化人力资源管理的基础上有了质的变化，大数据人力资源管理能够为组织带来竞争优势。<sup>[11]</sup>在某种程度上，HR管理的大数据也为用工管理的合理性提供了正当性基础。比如，通过调岗调薪和组织机构调整的数据证实调岗本身的客观性；又比如，绩效考核成绩的分布图和比对表可以为绩效模块参数的合理性提供数据支持；等等。二是与规章制度相关的惩戒权行使。<sup>[12]</sup>从逻辑学上讲，人们遵守或违反法律规则的理由主要有两大类：一类是对于某些规则自然而然地遵守；另一类是因畏惧强制措施而遵守。<sup>[13]</sup>需要特别指出的是，惩戒事由必须与工作有关，且是违反劳动者义务的行为，司法实践中一般认可“警告”“扣薪调岗”“解雇”等惩戒措施，但对认可“赔偿损失”“停职”作为惩戒措施持保留态度。<sup>[14]</sup>三是特定员工股权激励的法律问题。股权激励一般被称为留住核心人才的“金手铐”，也被多数企业特别是上市公司采用。研究发现：在控制经营业绩等因素的情况下，实施股权激励的确降低了公司高管更换的概率；进一步研究还发现：股权激励方式采用股票期权还是限制性股票，对高管更换没有显著影响。<sup>[15]</sup>实践中，在实施股权激励过程中，需要特别注意“确权”和“行权”时的个税问题，<sup>[16]</sup>并在规章制度和劳动合同中明确约定股权激励权利义务的具体条款。

是为第七版序！

王桦宇

于厦门Hollys Coffee

二零一七年七月

---

[1] 各地高级人民法院和劳动人事争议仲裁委员会联合出台的一些文件，大部分都是具体裁判中的口径掌握问题。但需要指出的是，部分地方的一些口径性规定在“事实上”变更了《劳动合同法》的相关规定。比如，上海市高级人民法院《关于适用〈劳动合同法〉若干问题的意见》（沪高法〔2009〕73号）关于无固定期限劳动合同订立的次数确认，就与其他地方的裁审口径明显有异。在2017年4月24日由北京市高级人民法院与北京市劳动人事争议仲裁委员会联合发布的《关于审理劳动争议案件适用法律问题的解答》中，这次最新的面向具体事项裁决的地方性口径在未有明确规章制度规定时，对用人单位解除权、特殊福利待遇可返还性、劳动合同的可恢复性判断等作了有利于用人单位的规定。

[2] [德]沃尔夫冈·多伊普勒：《德国劳动法（第11版）》，王倩译，上海人民出版社2016年版，第1页。

[3] 参见谢增毅：《我国劳动关系法律调整模式的转变》，载《中国社会科学》2017年第2期。

[4] 以劳动合同的中止为例，在最早版本的《劳动合同法》和《劳动合同法实施条例（草案）》中，都有关于劳动合同中止的规定，但在正式出台的版本中都已删去。这主要是考虑到关于中止的规定存在一定的争议，基于审慎起见，并未在正式法律法规文本中出现。但实践中，关于中止的问题仍然有其客观性，依然需要在劳动争议案件中予以认定。关于劳动合同的中止，可参见秦国荣：《劳动权保障与〈劳动法〉的修改》，人民出版社2012年版，第161-186页。

[5] 参见[美]约翰·巴德（John Budd）、迪瓦希什·海沃（Devasheesh Bhawe）：《雇佣关系：人力资源管理的基础》，载《中国人力资源开发》2011年第9期。

[6] 参见[日]荒木尚志：《雇佣体系与劳动条件变更法理》，上海人民出版社2016年版，第233-234页。

[7] 在为一家科技型国企提供合规咨询服务的过程中，我发现常态性的部门调整、人员调配和工作更新使得调岗调薪甚至是调整工作地点非常普遍，这也经常会引起员工群体性和非群体性的冲突。因此，如何消解此种企



业高速发展过程中“阵痛式”变革带来的用工风险和劳动争议，并根据企业特定的自身文化和国企特质进行针对性因应，成为我和团队以及企业人力资源部门同人的长期性工作。

[8] 在我与一位HR经理的电邮对话中，她经常会问我：“到底有没有完全没有风险的方案？”我回答她，关于劳动条件变更，在员工本身不认可的情境下，企业的操作需要掌握合理性；但此种合理性如何判断，只能从盖然层面上去理解；如果企业又非常强调包括调岗调薪在内的HR管理的有效性以及员工的服从度，此种合理性只能从权衡“是否尽量照顾到了员工”以及“是否不让劳动者处于更不利情境”的角度去作妥适理解。

[9] 以前在处理跨国公司和外资企业的HR合规事务时，特别是《劳动合同法》刚刚出台的时期，雇主们往往会将“合规”放在最优先的位置。

[10] 比例原则的表述是借用行政法学理上的概念。比例原则又称为妥当性原则、妥适性原则、适合性原则，是指所采行的措施必须能够实现管理目的或至少有助于管理目的达成并且是正确的手段。在劳动法案件裁判中，法官们往往会有偏向保护劳动者的基础裁量立场，但企业如果能证明“已经充分运用了比例原则丈量”和“已达至无法继续履行的境地”，则法官们可能会有“他们也只能如此了”的判断而做出对企业有利的裁判。

[11] 参见西楠、李雨明、彭剑锋、马海刚：《从信息化人力资源管理到大数据人力资源管理的演进——以腾讯为例》，载《中国人力资源开发》2017年第5期。

[12] 有学者认为，在立法者未将劳动规章制度最终定型为一种独立的规范之前，采“性质二分说”为妥，即规章制度仅有现行法下“个体自治性规范”和立法论下“集体自治性规范”两种性质，前者以一般抽象性指令（仅限于与工作相关的行为规范）和格式条款的法律形态呈现，后者可在条件成熟时发展为异于集体合同的集体自治性规范。参见朱军：《论我国劳动规章制度的法律性质——“性质二分说”的提出与证成》，载《清华法学》2017年第3期。

[13] 参见国家法官学院、德国国际合作机构：《法律适用方法：劳动合同法案例分析方法（第2版）》，中国法制出版社2015年版，第9-11页。

[14] 关于惩戒权的依据和性质，日本和我国台湾地区学者有过较多探讨。影响较大的主要有三种学说，即“固有权说”、“契约说”和“维护企业秩序说”。参见谢增毅：《用人单位惩戒权的法理基础与法律规制》，载《比较法研究》2016年第1期。

[15] 参见宗文龙、王玉涛、魏紫：《股权激励能留住高管吗？基于中国证券市场的经验证据》，载《会计研究》2013年第9期。

[16] 根据《财政部国家税务总局关于完善股权激励和技术入股有关所得税政策的通知》（财税〔2016〕101号）的规定，非上市公司授予本公司员工的股票期权、股权期权、限制性股票和股权奖励，符合规定条件的，经向主管税务机关备案，可实行递延纳税政策，即员工在取得股权激励时可暂不纳税，递延至转让该股权时纳税；股权转让时，按照股权转让收入减除股权取得成本以及合理税费后的差额，适用“财产转让所得”项目，按照20%的税率计算缴纳个人所得税。股权转让时，股票（权）期权取得成本按行权价确定，限制性股票取得成本按实际出资额确定，股权奖励取得成本为零。

# 第六版序言

## 劳务派遣规制、用工模式选择与法律风险防控

### ——人力资源管理的合规化、集约化和精细化

2012年12月28日，国家主席胡锦涛签署中华人民共和国主席令第七十三号，公布当日由中华人民共和国第十一届全国人民代表大会常务委员第三十次会议审议通过的《全国人民代表大会常务委员关于修改〈中华人民共和国劳动合同法〉的决定》（以下简称《劳动合同法（修正案）》），并自2013年7月1日起施行。此次修订《劳动合同法》，距离2007年6月29日第十届全国人大常委会第二十八次会议通过《劳动合同法》正好是5年零6个月，共计66个月。在这66个月期间，实务中的劳务派遣经历了《劳动合同法》通过后的短时迷茫、《劳动合同法实施条例》出台后的高速发展以及公平正义视野下社会大众和专家学者长期隐忧的三个阶段，经过多次利益博弈和立法角力，《劳动合同法（修正案）》最终得以进入第十一届全国人大常委会审议议程并在该届任期内二审通过。针对当前社会各界高度关注的现行劳务派遣制度所存在的问题，《劳动合同法（修正案）》在提高劳务派遣单位的设立条件、<sup>[1]</sup>明确提出被派遣劳动者同工同酬的权利、<sup>[2]</sup>对劳务派遣岗位“三性”做出明确界定、<sup>[3]</sup>加重违法劳务派遣行为的处罚力度<sup>[4]</sup>等四个方面做了较大修改，<sup>[5]</sup>这对于切实有效保障劳务派遣劳动者权益、在现有基础上规范和优化用工模式，进一步规制和发展劳务派遣行业，都具有极其重大的制度价值和现实意义。

随着全球化的逐渐深入和国际经贸体系分工的日益细致，企业作为经营主体的基本组织形态也开始逐渐适应这种发展趋势。<sup>[6]</sup>传统的

企业组织体系面临新的变革挑战，经由企业自身的管理实践和因应需求，而已然开始向扁平化、多元化和专业化的方向过渡与调整。传统用工方式出现了新的特点：一是用工概念的广泛化；二是用工需求的专业化；三是用工形态的弹性化。传统劳动关系的此种转型体现在两个层面，一是内在特征的更新，二是外部属性的变革。就内在特征而言，传统劳动关系具有从属性、人身性和有偿性。就外部属性而言，传统劳动关系具有单一性、标准性和恒定性。而这两大属性都随着时代发展发生了品格变迁。<sup>[7]</sup>法律作为公平正义的推动者和保障者，需要在劳动法制变革中始终确保相对弱勢的劳动者的正当权益。而对正当权益的评估要点有两个评判准据：一是确保个体权益优先，二是确保整体就业优先。这里存在一个二律背反：个体权益优先观点会导致劳务派遣回落到传统劳动关系框架中，使得弹性劳动关系和就业促进难以拓展；而整体就业优先的论调又往往会使得劳务派遣业界更加趋利，而损毁劳动法保障劳动者的基础性社会价值。在此前提下，若是仅仅局限于劳动关系的狭义研究，而不透过政府管制理论的关联性研究，对包括劳务派遣在内的其他相关非典型劳动关系研究将不会得到比较全面、系统而深入的最终结论。

即便是《劳动合同法（修正案）》，也并非要废除或取消劳务派遣这种用工方式，而是希望能通过严格而清晰地立法来规范劳务派遣的宏观业态关系、中观管制关系和微观雇佣关系，从而使得劳动法的本位目标回归到劳动者权益保障的基本伦理中来。劳动法制涉及社会经济的方方面面，具体到《劳动合同法（修正案）》施行在即的当下，在企业层面则主要关联三个方面的议题，一是劳务派遣规制，二是用工模式选择，三是法律风险防控。就劳务派遣规制而言，尽管《劳动合同法（修正案）》界定的“三性”岗位在具体实践中如何研判和识别还有待进一步厘清，但毫无疑问，那种不区分岗位的全员派遣或者身份派遣的雇佣模式应不会大量出现，劳动合同用工有望逐步恢复成为基础性用工方式。就用工模式选择而言，除劳务派遣之外，

非全日制就业、短期就业、兼职就业、承包就业为代表的其他非标准劳动关系已然发展壮大起来，更多非标准用工开始进入企业用工模式多元化选择的视野，甚至业务外包也开始成为人力资源管理模块的检讨范围。<sup>[8]</sup>就法律风险防控而言，鉴于劳动立法的日渐勃兴和愈加严格，企业在日常人力资源管理中更应注重制度合同和流程表单等管理工具的合规化审查及使用，并在出现劳动争议时采取更妥适的应对处理方式。<sup>[9]</sup>

至于具体到人力资源管理模块本身，企业则应更加重视在人力资源管理的合规化、集约化和精细化方面做好基础性准备和技术性工作安排。所谓人力资源管理的合规化，是指企业在人力资源管理过程中要注重遵守国家和地方的劳动法和通用的商业伦理，并不断根据最新的法规政策修订检讨企业规章制度、劳动合同和用工管理流程，以使得企业用工管理符合国家法律规定和当地政策要求。所谓人力资源管理的集约化，是指企业的人力资源管理要在确保高效率的基础上实现模块的特定功能。<sup>[10]</sup>人力资源管理，无论是采用哪种通用解释，其手段都是通过一系列的专业方法和事务安排，其目的都在于实现组织目标，<sup>[11]</sup>而这种组织目标则主要体现在两个方面：一是激励价值创造，二是减少用工成本。人力资源管理应当注重管理的集约性、结构的扁平性和运作的高效性。所谓人力资源管理的精细化，是指无论是人力资源的宏观战略管理，还是人力资源部门的日常事务管理，抑或是直线部门的具体业务操作，都要求每个层次在决策和执行上注意对细节的掌控和落实。老子在《道德经》中讲道：“天下大事必作于细，天下难事必作于易。”意思是做大事必须从小事开始，天下的难事必定从容易的做起。站在风险管理的立场上，程序上的任何小瑕疵都会导致潜在的风险成为现实的失败。

如何在面对当下愈加严格的劳动法制环境下，进一步做好人力资源管理的合规化、集约化和精细化？这是企业需要得出结论和建议的

问题。一般认为，至少如下一些基础性准备和技术性安排应当被参考或采纳。一是积极梳理和认真重构用工方式，打造合规性和集约性并重的雇佣形态和模型。通过科学计算和合理评估企业实际用工需求，来搭配和选择标准用工模式和非标准用工模式、全时雇佣方式或非全时用工方式、内部用工计划或外部承包计划，等等。二是稳步更新和实时检讨管理效率，施行集约性和精细性统一的用工策略和方式。人力资源管理的要求是实现既定的组织目标，在控制成本基础上实现集约化的最大盈利。促成授权科层更加明晰直接、推进组织架构更加简单直接、推进执行环节更加高效有序，则应成为工作的重点。三是有效控制和确实防范用工风险，建构兼顾合规性和精细性的管理制度和体系。如果注重盈利的同时没有很好地遵守法规政策，会让企业付出更多的直接成本和间接成本。企业在全面推进人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、劳动关系管理等六大模块管理并践行精细化管理的同时，还应当切实将合规性放在更加重要的位置。

是为第六版序！

王桦宇

于三亚大东海

二零一三年一月

---

[1] 《劳动合同法（修正案）》将《劳动合同法》第57条修改为：“经营劳务派遣业务应当具备下列条件：（一）注册资本不得少于人民币二百万元；（二）有与开展业务相适应的固定的经营场所和设施；（三）有符合法律、行政法规规定的劳务派遣管理制度；（四）法律、行政法规规定的其他条件。”“经营劳务派遣业务，应当向劳动行政部门依法申请行政许可；经许可的，依法办理相应的公司登记。未经许可，任何单位和个人不得经营劳务派遣业务。”

[2] 《劳动合同法（修正案）》将《劳动合同法》第63条修改为：“被派遣劳动者享有与用工单位的劳动者同工同酬的权利。用工单位应当按照同工同酬原则，对被派遣劳动者与本单位同类岗位的劳动者实行相同的劳动报酬分配办法。用工单位无同类岗位劳动者的，参照用工单位所在地相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。”“劳务派遣单位与被派遣劳动者订立的劳动合同和与用工单位订立的劳务派遣协议，载明或者约定的向被派遣劳动者支付的劳动报酬应当符合前款规定。”

[3] 《劳动合同法（修正案）》将《劳动合同法》第66条修改为：“劳动合同用工是我国的企业基本用工形式。劳务派遣用工是补充形式，只能在临时性、辅助性或者替代性的工作岗位上实施。”“前款规定的临时性工作岗位是指存续时间不超过六个月的岗位；辅助性工作岗位是指为主营业务岗位提供服务的非主营业务岗位；替代性工作岗位是指用工单位的劳动者因脱产学习、休假等原因无法工作的一定期间内，可以由其他劳动者替代工作的岗位。”“用工单位应当严格控制劳务派遣用工数量，不得超过其用工总量的一定比例，具体比例由国务院劳动行政部门规定。”

[4] 《劳动合同法（修正案）》将《劳动合同法》第92条修改为：“违反本法规定，未经许可，擅自经营劳务派遣业务的，由劳动行政部门责令停止违法行为，没收违法所得，并处违法所得一倍以上五倍以下的罚款；没有违法所得的，可以处五万元以下的罚款。”“劳务派遣单位、用工单位违反本法有关劳务派遣规定的，由劳动行政部门责令限期改正；逾期不改正的，以每人五千元以上一万元以下的标准处以罚款，对劳务派遣单位，吊销其劳务派遣业务经营许可证。用工单位给被派遣劳动者造成损害的，劳务派遣单位与用工单位承担连带赔偿责任。”

[5] 自2013年7月1日起施行的《劳动合同法（修正案）》还规定，本决定公布前已依法订立的劳动合同和劳务派遣协议继续履行至期限届满，但是劳动合同和劳务派遣协议的内容不符合本决定关于按照同工同酬原则实行相同的劳动报酬分配办法的规定的，应当依照本决定进行调整；本决定施行前经营劳务派遣业务的单位，应当在本决定施行之日起一年内依法取得行政许可并办理公司变更登记，方可经营新的劳务派遣业务。具体办法由国务院劳动行政部门会同国务院有关部门规定。

[6] “弹性化”（flexibility）一词开始在人力资源运用中风行一时，传统雇佣就业关系（traditional employment relations）亦开始急剧转变。参见焦兴凯：《论劳务派遣之国际劳动标准》，载《台湾劳动法学会学报》第1期（2000年6月），第151-200页。

[7] 就内在特征而言，传统劳动关系具有从属性、人身性和有偿性。从属性是指在用工管理上雇员隶属于雇主并遵守雇主相关制度；人身性是指在用工履行上应以雇员亲自实践履行为原则而不许可替代履行；有偿性是指雇主必须为雇员的劳动支付报酬并接受最低工资制度的约束。而在灵活就业背景下，从属性从原来的单一雇主变为两个或多个雇主，从属性的范围进一步扩大；人身性在劳务派遣格局下变为对实际用工单位的转履行；而有偿性则在非全日制用工及兼职模式下已经日渐零散化。就外部属性而言，传统劳动关系具有单一性、标准性和恒定性。单一性是指劳动关系主体为单一雇主和雇员，标准性是指雇主雇员权利义务关系应受劳工标准统一约束，恒定性是指劳动关系存续的长期化和稳定状态。但这些外部属性，无疑在灵活就业模式及内部特征更新基础上发生了变革。关于劳务派遣相关理论与操作实务，参见王桦宇：《劳务派遣法律实务操作指引（增订版）》，中国法制出版社2012年。

[8] 更多用工模式选择及其成本控制相关理论与操作实务，参见王桦宇：《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》，中国法制出版社2009年版。

[9] 更多人力资源管理合规化相关理论与操作实务，参见王桦宇编著：《人力资源管理实用必备工具箱.rar——常用制度、合同、流程、表单示例与解读（增订3版）》，中国法制出版社2011年版。

[10] 德鲁克认为，管理者必须卓有成效，且卓有成效是可以学会的，这是讨论管理者必须卓有成效的前提。参见[美]彼得·德鲁克：《卓有成效的管理者》，机械工业出版社2010年版，第122-127页。

[11] 人力资源管理的两种通用解释，参见持万HR俱乐部编著：《新编常用人力资源管理词典》，中国法制出版社2012年版，第322-323页。



# 第五版序言

## 协商沟通与规范守法下的企业自主用工

### ——迈向更加积极高效的员工关系管理

透过最近指导处理几起劳动关系纠纷的个案，我们发现多数企业面对劳动争议的态度都是“结果导向”和“惩戒思维”。所谓“结果导向”，也即以事先预估的调解裁决结果作为是否启动争议解决程序的依据并以此来选择具体如何处理争议的方法；所谓“惩戒思维”，也即以员工是否理解和配合企业作为如何处理劳动争议的主观态度。比如，在违法解除劳动合同案件中，<sup>[1]</sup>企业自觉解除过程中可能存在实体和程序上的部分瑕疵，就会及早寻求和解，或者在仲裁或法院的主导下积极调解；但是若企业自觉解除过程中合法合规且证据充足，即会将官司坚持到底并进一步据此作为以儆效尤的重要示范。又如，在加班费争议中，大多数成本控制型的企业则往往会选择可控范围内的和解，或者有意延长整个争议处理的进程而让员工的讼争成本最大化。<sup>[2]</sup>以上两种案例中，企业积极寻求和解往往是希望将劳动争议的影响掌握在可控的范围内，或者寻求讼争成本最小化；而企业走完劳动仲裁、法院一审和法院二审的目的则亦是基于给其他员工以某种惩戒性示范的功能，即员工与企业积极沟通配合，企业则同意和解，如若不然则采取将官司进行到底的既定立场。

由于长期担任企业管理顾问，我们对《劳动合同法》施行以来企业管理过程中的观点和想法较为了解，<sup>[3]</sup>也经常为企业提供针对劳动争议处理的相关建议和意见。考察不同企业的文化背景、管理模式和价值取向，对涉及员工关系管理的企业，大致可以分为和谐沟通型企业、被动守法型企业和抵触对抗型企业等三大类。<sup>[4]</sup>第一类企业

以欧美外企、央企和IT等高科技企业居多。在这种企业中，企业与员工之间的沟通渠道具有多样化的特点且非常畅通，员工关系较为和谐积极，企业文化也较为开放民主，在这种企业中发生劳动争议的概率较小。<sup>[5]</sup>第二类企业以日韩外企和大中型民营企业居多。在这类企业中，企业较为遵守劳动法规政策及相关法律法规规范，非常重视在稳定发展前提下的合规经营，在规章制度和劳动合同合法性审查方面相当注重，但对于在此基础上构建更为和谐的员工关系动力不足。<sup>[6]</sup>第三类企业以港台企业和中小型企业居多。在这类企业中，企业尽可能穷尽各种方法控制成本（Cost Down），包括定期检讨工时工资休假的法律外结余，<sup>[7]</sup>以维持和加强其在激烈市场竞争中的相对优势，<sup>[8]</sup>这类企业往往潜伏着各种劳资矛盾，而又往往伴随着偶然事件一触而发。<sup>[9]</sup>

毋庸置疑，企业的根本目标是为股东获得盈利，这也符合企业存在及发展的基本原理。但与此同时，需要特别理解到企业达成盈利目标是需要经由一个过程或者说满足相应的构成要件。根据现代公司理论，公司存在的前提基础是资本，而对资本的理解应包括资金资本和人力资本。在公司运营过程中，不仅要重视吸纳和管理资金资本，而且要注重储备和运作人力资本。在金融资本高度发达的现代社会，通过资本金融运作可以为企业带来更大的增值并给股东创造更多的价值，但是无论如何企业应依托具体的实体产品和有形的人力创造才能打造现实有效的实体经济。<sup>[10]</sup>而就人力创造而言，和谐的员工关系有助于激励员工发挥出创造性的劳动，进一步激发和优化人力资源管理潜力和资源，进而为公司创造更多的价值。这对于高科技企业和注重员工潜力的公司，尤为如此，当员工将自己的全部热情和才能贡献出来时，公司的盈利会达到新的高度；即便是成本控制型企业，当员工的意识与公司的发展高度重合时，在有限外部资源和同等内部条件下，员工的创造性和恒定性也会使得公司的生产力和竞争力进一步加强和累积。

从这个意义上讲，我们需要重新认识劳动法在企业管理特别是人力资源管理中的重要性。劳动法不应成为控制用工成本的负面障碍或是管理指标，而是应该积极通过劳动法来寻找更多的人力资源管理创新点和促进改善员工关系的新思路。这里需要证明一个前置性逻辑，即仅仅按照最低标准遵守劳动法的企业为什么在市场竞争上不能是最优秀的企业。首先，就人力资源流动而言，按照最低工资标准支付薪水的企业很难留住和吸引优秀的员工。<sup>[11]</sup>市场具有自我筛选性，在一定程度上，随着时间的推移，往往是最不优秀的员工逆向选择进入企业，企业因缺少熟练员工而相应地降低了生产力。其次，就管理指标而言，积极有效的人力资源管理更加优于勉强守法的用工控制。<sup>[12]</sup>成本控制是现代企业管理中重要一环，但成本控制覆盖市场、销售、开发、制造等多个环节，人工成本应居于相对较次的顺序而非最优先级，否则将失去对人力资本最原初和最核心的认识。最后，就市场竞争力而言，劳工标准的高低是客户在遴选供应商客户的重要参考依据。在同等价格下，客户特别是世界500强企业客户非常注重考察稽核工厂在执行劳工标准方面的合规性和遵从度，在相同产品质量情形下，会更倾向于选择执行较高劳工标准和承担良好社会责任的供应商。

按照尊重价值创造和遵从人力资本的思路，回到员工关系管理的基本面上，企业应特别重视协商沟通与规范守法下的企业自主用工。这种自主性主要体现在三个方面：一是管理思想上的“积极沟通”。管理思想上的“积极沟通”是指，在岗位设置、绩效标准、工时休假、薪酬福利、培训开发等具体的人力资源管理过程中，要注意积极与员工进行协商沟通，确保制度设计和流程改善能获得员工更多的意见，<sup>[13]</sup>从而不仅在劳动法上遵循民主程序要求，而且在具体执行中得到员工的更多理解和支持。二是管理思维上的“过程导向”。管理思维上的“过程导向”是指在处理具体员工关系管理个案时，要特别注意过程导向的示范性功用，不宜仅将预估的最终结果作为处理

争议的唯一依据。企业更应强调处理过程中的开放性、沟通性和建设性，借由透明、妥适和有效的程序来解决具体问题，<sup>[14]</sup>并使得员工感受程序上的尊重及正义。三是管理思路上的“自我约束”。管理思路上的“自我约束”是指基于企业与员工在可获取资源和经济实力上是不具有对称性的，即企业在更多的时候是居于强者的地位，企业应注重不应过于侵犯或忽略员工利益。企业在日常管理实践中，应注意了解和发现员工在实际工作中的具体诉求点和关注点，经由积极沟通渠道和合理妥适程序，<sup>[15]</sup>在自我约束的基础上寻求劳资双方均能接受的处理方案，这样有利于构建和促进良好的员工关系。

是为第五版序！

王桦宇

于泰山之巅

二零一二年五月

---

<sup>[1]</sup> 《劳动合同法》第87条规定：“用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同的，应当依照本法第四十七条规定的经济补偿标准的二倍向劳动者支付赔偿金。”但在实务中，员工往往会根据自身情况选择要求企业支付赔偿金或者要求恢复劳动关系。如果工龄较长或者劳动合同即将到期，员工会选择确认企业解除行为违法，并要求双倍经济补偿金作为赔偿金；如果工龄较短或者劳动合同远未到期，员工则会选择恢复劳动关系，并要求支付违法解除劳动合同期间的工资待遇，甚至会要求直至劳动合同到期时的工资待遇。

<sup>[2]</sup> 就我们的经验来看，在劳动争议案件中，除违法解除劳动合同员工要求恢复劳动关系并主张期间工资待遇以及《劳动争议调解仲裁法》规定的小额劳动争议外，企业采取明知主张难以支持而坚持走完仲裁、一审和二审全部阶段，会使得整个劳动争议解决过程冗长繁复，最长的全部流程甚至超过1年。

[3] 关于《劳动合同法》及其《实施条例》对人力资源管理的相应影响，参见王桦宇：《劳动合同法及实施条例解读与应对策略》，中国法制出版社2008年版。

[4] 此处需要说明的是，这种分类具有相当的主观性，基于接触样本面上的不完整性，此处的归类仅仅是做现有样本概率上的类型化分析，并不必然得出某种类型的企业归类于以上三种类型之一。

[5] 部分企业发生的比如高管离职等个别劳动争议，原则上并不属于真正意义上的具有面上代表性的个体劳动争议，往往是与经济形势、行业特点以及股东偏好紧密相连的。

[6] 在为此类企业提供咨询服务过程中，我们发现此类企业重视合规守法的程度不亚于第一类企业，但这类企业对劳动法的遵守往往采取消极的态度，并不会特别刻意在劳动法规定之外给予员工更多的参与管理的实体性权利和程序性权利。

[7] 此处所称的法律外结余，是指企业采取积极的态度发现和借重劳动法规定的底线，相关待遇福利既不违反劳动法的相关规定，也不超过劳动法规定的相关基准。

[8] 基于节省用工成本并减少用工风险的目的，一些企业在进行用工方式设计时，往往会采用目前比较有争议的劳务派遣方式，但因为《劳动合同法》关于“同工同酬”和“连带责任”的规定，此种方式在具体选用时仍需进一步商榷和检讨。关于劳务派遣相关理论与操作实务，参见王桦宇：《劳务派遣法律实务操作指引（增订2版）》，中国法制出版社2012年版。

[9] 比如，2010年发生在广东的南海本田罢工事件、深圳富士康员工跳楼事件，等等。即便是作为高科技企业代表的鸿海集团，2010年发生的多起员工跳楼事件也使得劳资关系非常紧张，社会观感也相当负面。

[10] 自2008年下半年起发生的国际金融危机，证实了金融资本高度发达背景下的极度风险性。金融资本应与产业资本和实体经济相结合，才能保持稳定的经济增长和持续繁荣。

[11] 此处所称优秀人才，具有一定的泛指性，即不论其受教育完整程度、职位高低和薪资待遇等，而仅指其在技能和素质上相比同类劳动者的相对优异。

[12] 关于后金融危机时代的用工成本控制相关理论与操作实务，参见王桦宇：《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》，中国法制出版社2009年版。

[13] 关于人力资源管理合规化相关理论与操作实务，参见王桦宇编著：《人力资源管理实用必备工具箱.rar——常用制度、合同、流程、表单示例与解读（增订3版）》，中国法制出版社2011年版。

[14] 比如，在处理屡次违纪员工时，可以通过累计性的违纪打分制来渐次证明违纪行为的严重性，并进一步证明惩戒或解除行为的正当性；又如，对于多次绩效考核不合格的员工，可以对其进行培训或者调岗以提升或匹配其能力，若仍未达到绩效标准情形下，方提前通知或支付代通知金情形下解除劳动合同；等等。

[15] 比如，在员工关系管理中注重程序检核和流程管理的重要性，加强企业内部争议调解、员工心理咨询、派遣员工保障等方面的组织建设，在涉及员工重大利益或解除劳动合同时进一步加强与工会的沟通，等等。