



DEZAN SHIRA & ASSOCIATES

Your Partner for Growth in Asia



European Chamber

中国欧盟商会

企业用工成本的管控与优化

Ellen Yin

人力资源与薪酬管理部经理

Allan Xu

商务咨询服务部总监

Dezan Shira & Associates

Feb 23, 2023

DSA Service Suite



Pre-Investment and Entry
Strategy Advisory



Accounting, Payroll, and
Treasury



Corporate and Tax
Structuring



Tax and Compliance



Cross-border
Transactional Support



Employment law and HR



Audit Financial Review,
Due Diligence

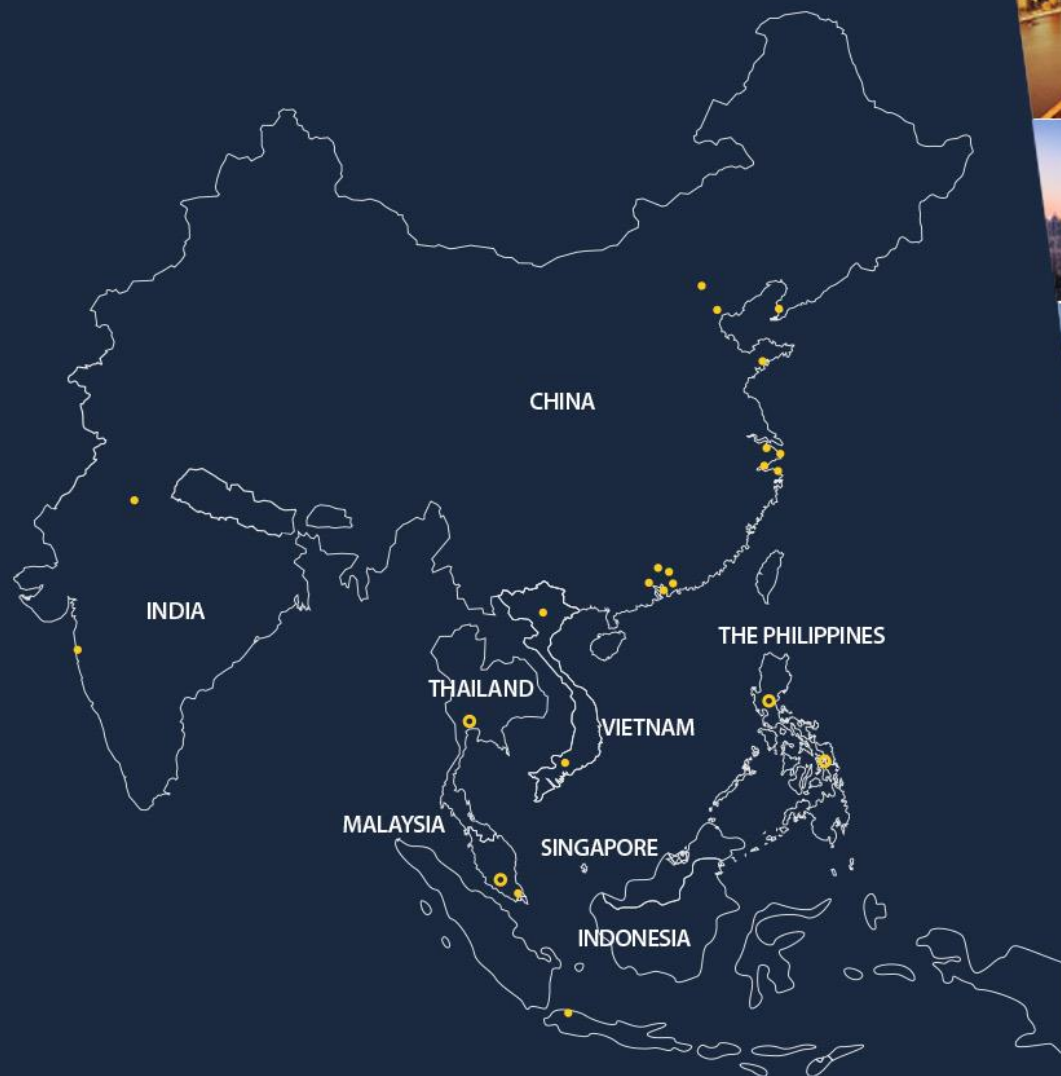


ERP and Financial
System Advisory



DEZAN SHIRA & ASSOCIATES

Your Partner for Growth in Asia



- Dezan Shira & Associates Offices
- Dezan Shira Asian Alliance Members

Global Offices

CHINA

Beijing
beijing@dezshira.com

Dalian
dalian@dezshira.com

Dongguan
dongguan@dezshira.com

Guangzhou
guangzhou@dezshira.com

Hangzhou
hangzhou@dezshira.com

Ningbo
ningbo@dezshira.com

Qingdao
qingdao@dezshira.com

Shanghai
shanghai@dezshira.com

Shenzhen
shenzhen@dezshira.com

Suzhou
suzhou@dezshira.com

Tianjin
tianjin@dezshira.com

Zhongshan
zhongshan@dezshira.com

HONG KONG

hongkong@dezshira.com

INDONESIA

indonesia@dezshira.com

SINGAPORE

singapore@dezshira.com

INDIA

Delhi
delhi@dezshira.com

Mumbai
mumbai@dezshira.com

VIETNAM

Hanoi
hanoi@dezshira.com

Ho Chi Minh City
hcmc@dezshira.com

DEZAN SHIRA ASIAN ALLIANCE MEMBERS

Malaysia
malaysia@dezshira.com

The Philippines
philippines@dezshira.com

Thailand
thailand@dezshira.com

DEZAN SHIRA LIAISON OFFICES

Germany
germandesk@dezshira.com

Italy
italiandesk@dezshira.com

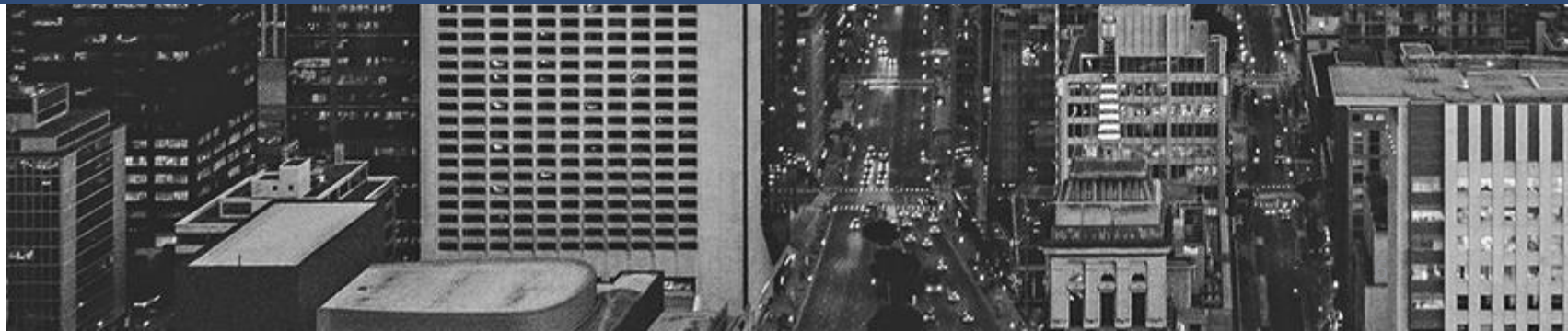
United States
usa@dezshira.com

For more information, please visit www.dezshira.com

内容

1. 企业刚性用工成本概述
2. 减员安置过程中对雇员相关情况的应对策略
3. 薪酬调整策略

企业刚性用工成本概述



工资的组成

根据国家统计局发布的《关于工资总额组成的规定》第四条，工资总额由下列六个部分组成：

（一）计时工资

计时工资是指按计时工资标准（包括地区生活费补贴）和工作时间支付给个人的劳动报酬。包括：

- （一）对已做工作按计时工资标准支付的工资；
- （二）实行结构工资制的单位支付给职工的基础工资和职务（岗位）工资；
- （三）新参加工作职工的见习工资（学徒的生活费）；
- （四）运动员体育津贴

月计薪日：

$(365\text{天}-104\text{天}) / 12\text{月} = 21.75\text{天}$

标准工时制：

（1）劳动者每日工作时间不超过8小时；（2）每周工作时间不超过40小时的工时制度。
注：用人单位必须保证劳动者每周至少有一次24小时不间断的休息。

综合计算工时制：

指用人单位因生产特点无法执行标准工时制，而采用的以周、月、季、年等为周期综合计算工作时间的一种工时制度。在综合计算工时周期内，某一具体日（或周）的实际工作时间可以超过法定标准工作时间，即8小时（或40小时），但其平均日工作时间和平均周工作时间应与法定标准工作时间基本相同。

不定时工作制：

指每一工作日没有固定的上下班时间限制的工作时间制度，是针对因生产特点、工作特殊需要或职责范围的关系，无法按标准工作时间衡量或是需要机动作业的劳动者所采用的一种工时制度。经批准实行不定时工作制的劳动者，不受《劳动法》日延长工作时间和月延长工作时间标准的限制。

工资的组成

根据国家统计局发布的《关于工资总额组成的规定》第四条，工资总额由下列六个部分组成：

（二）计件工资

计件工资是指对已做工作按计件单价支付的劳动报酬。包括：

（一）实行超额累进计件、直接无限计件、限额计件、超定额计件等工资制，按劳动部门或主管部门批准的定额和计件单价支付给个人的工资；

（二）按工作任务包干方法支付给个人的工资；

（三）按营业额提成或利润提成办法支付给个人的工资。

（三）奖金

奖金是指支付给职工的超额劳动报酬和增收节支的劳动报酬。包括：

- （一）生产奖；
- （二）节约奖；
- （三）劳动竞赛奖；
- （四）机关、事业单位的奖励工资；
- （五）其他奖金。

比如：绩效奖金，年终奖等等

（四）津贴和补贴

津贴和补贴是指为了补偿职工特殊或额外的劳动消耗和因其他特殊原因支付给职工的津贴，以及为了保证职工工资水平不受物价影响支付给职工的物价补贴。

（一）津贴。包括：补偿职工特殊或额外劳动消耗的津贴，保健性津贴，技术性津贴，年功性津贴及其他津贴。

（二）物价补贴。包括：为保证职工工资水平不受物价上涨或变动影响而支付的各种补贴。

比如：交通补贴，餐补等等

工资的组成

根据国家统计局发布的《关于工资总额组成的规定》第四条，工资总额由下列六个部分组成：

（五）加班加点工资

加班加点工资是指劳动者超出法定标准工作时间或企业规定的工作时间进行工作的工资。

（六）特殊情况下支付的工资

（一）根据国家法律、法规和政策规定，因病、工伤、产假、计划生育假、婚丧假、事假、探亲假、定期休假、停工学习、执行国家或社会义务等原因按计时工资标准或计时工资标准的一定比例支付的工资；

（二）附加工资、保留工资。

加班工资

• 标准工时制

加班每日不得超过3小时，每月不超过36小时

工作日加班：支付不低于工资**150%**的加班工资；

休息日加班：不能安排补休的，支付不低于工资**200%**的加班工资；

法定节假日加班：支付不低于工资**300%**的加班工资

• 综合计算工时制

劳动者综合计算工作时间超过法定标准工作时间的，应当视为延长工作时间，并按不低于工资的**150%**的工资报酬支付劳动者延长工作时间的加班工资；

法定节假日加班：支付不低于工资**300%**的加班工资

• 不定时工作制

员工可自行安排工作时间，原则上不存在加班问题

依据《江苏省工资支付条例》，经人力资源社会保障行政部门批准实行不定时工作制的，无需支付加班费

个别地区有不同规定，如上海：法定节假日加班支付不低于工资**300%**的加班工资

不列入工资总额的项目

- （一）根据国务院发布的有关规定颁发的发明创造奖、自然科学奖、科学技术进步奖和支付的合理化建议和技术改进奖以及支付给运动员、教练员的奖金；
- （二）有关劳动保险和职工福利方面的各项费用；
- （三）有关离休、退休、退职人员待遇的各项支出；
- （四）劳动保护的各项支出；
- （五）稿费、讲课费及其他专门工作报酬；
- （六）出差伙食补助费、误餐补助、调动工作的旅费和安家费；
- （七）对自带工具、牲畜来企业工作职工所支付的工具、牲畜等的补偿费用；
- （八）实行租赁经营单位的承租人的风险性补偿收入；
- （九）对购买本企业股票和债券的职工所支付的股息（包括股金分红）和利息；
- （十）劳动合同制职工解除劳动合同时由企业支付的医疗补助费、生活补助费等；
- （十一）因录用临时工而在工资以外向提供劳动力单位支付的手续费或管理费；
- （十二）支付给家庭工人的加工费和按加工订货办法支付给承包单位的发包费用；
- （十三）支付给参加企业劳动的在校学生的补贴；
- （十四）计划生育独生子女补贴。

最低工资标准

➤ 最低工资标准是指劳动者在法定工作时间或依法签订的劳动合同约定的工作时间内提供了正常劳动的前提下，用人单位依法应支付的最低劳动报酬。也就是说，只要劳动者提供了正常劳动，用人单位应当支付的工资就不得低于最低工资标准。

➤ 《最低工资规定》第十二条：

在劳动者提供正常劳动的情况下，用人单位应支付给劳动者的工资在**剔除**下列各项以后，不得低于当地最低工资标准：

- 延长工作时间工资；
- 中班、夜班、高温、低温、井下、有毒有害等特殊工作环境、条件下的津贴；
- 法律、法规和国家规定的劳动者福利待遇等。

➤ 最低工资与企业刚性用工成本的关联：

- 停工停产待遇
- 加班工资基数下限
- 扣除赔偿后工资下限
- 试用期工资下限
- 病假工资下限（80%）
- 经济补偿下限

全国各地区最低工资标准情况

单位：元

地区	月最低工资标准				小时最低工资标准			
	第一档	第二档	第三档	第四档	第一档	第二档	第三档	第四档
北 京	2320				25.3			
天 津	2180				22.6			
河 北	2200	2000	1800		22	20	18	
山 西	1880	1760	1630		19.8	18.5	17.2	
内 蒙 古	1980	1910	1850		20.8	20.1	19.5	
辽 宁	1910	1710	1580	1420	19.2	17.2	15.9	14.3
吉 林	1880	1760	1640	1540	19	18	17	16
黑 龙 江	1860	1610	1450		18	14	13	
上 海	2590				23			
江 苏	2280	2070	1840		22	20	18	
浙 江	2280	2070	1840		22	20	18	
安 徽	1650	1500	1430	1340	20	18	17	16
福 建	2030	1960	1810	1660	21	20.5	19	17.5
江 西	1850	1730	1610		18.5	17.3	16.1	
山 东	2100	1900	1700		21	19	17	
河 南	2000	1800	1600		19.6	17.6	15.6	
湖 北	2010	1800	1650	1520	19.5	18	16.5	15
湖 南	1930	1740	1550		19	17	15	
广 东	2300	1900	1720	1620	22.2	18.1	17	16.1
其中：深圳	2360				22.2			
广 西	1810	1580	1430		17.5	15.3	14	
海 南	1830	1730	1680		16.3	15.4	14.9	
重 庆	2100	2000			21	20		
四 川	2100	1970	1870		22	21	20	
贵 州	1790	1670	1570		18.6	17.5	16.5	
云 南	1900	1750	1600		18	17	16	
西 藏	1850				18			
陕 西	1950	1850	1750		19	18	17	
甘 肃	1820	1770	1720	1670	19	18.4	17.9	17.4
青 海	1700				15.2			
宁 夏	1950	1840	1750		18	17	16	
新 疆	1900	1700	1620	1540	19	17	16.2	15.4

注：本表数据时间截至2023年1月1日。

数据来源：中国人力资源和社会保障部官网

最低工资标准

最低工资与企业保底性待遇责任的关联（以江苏省为例）：

- 劳动者有下列特殊情形之一，但提供了正常劳动的，用人单位支付给劳动者的工资不得低于当地最低工资标准，其中非全日制劳动者的工资不得低于当地小时最低工资标准：
 - （一）在试用期内的；
 - （二）因用人单位实行预付部分工资、分批支付工资的；
 - （三）违反用人单位依法制定的规章制度，被用人单位扣除当月部分工资的；
 - （四）给用人单位造成经济损失，用人单位按照劳动合同的约定以及依法制定的规章制度的规定需要从工资中扣除赔偿费的；
 - （五）因用人单位生产经营困难不能按工资标准支付工资，经用人单位与本单位工会或者职工代表协商一致后降低工资标准的。
 - 前款第三项规定的情形，用人单位扣除劳动者当月工资的部分不得超过劳动者当月应发工资的百分之二十；第四项规定的情形，用人单位和劳动者在经济损失发生后另有约定的除外
 - 病假工资、疾病救济费不得低于当地最低工资标准的百分之八十
- 注：按照当地最低工资标准的百分之八十支付给劳动者病假工资、疾病救济费和生活费的，必须同时承担应当由劳动者个人缴纳的社会保险费和住房公积金。*
- 用人单位没有安排劳动者工作的，应当按照不低于当地最低工资标准的百分之八十支付劳动者生活费。

引用自《江苏省工资支付条例》



平均工资

- 社会平均工资通常指某一地区或国家一定时期内（通常为一年）全部职工工资总额除以这一时期内职工人数后所得的平均工资，通常分为年平均工资，月平均工资
- 关于平均工资的数据，一般由各级统计部门或人社部门公布，一般包含以下几种统计口径：
 - 非私营单位在岗职工平均工资；
 - 非私营单位就业人员平均工资；
 - 私营单位就业人员平均工资；
 - 全口径就业人员平均工资。
- 国务院办公厅《关于印发降低社会保险费率综合方案的通知》规定：

各省应以本省城镇非私营单位就业人员平均工资和城镇私营单位就业人员平均工资加权计算的全口径城镇单位就业人员平均工资，核定社保个人缴费基数上下限。

职工本人一般以上一年度本人月平均工资为个人缴费工资基数，下限为当地职工月平均工资的60%缴费，上限按当地职工月平均工资的300%缴费。

上海历年社平工资及社保缴费基数一览表

年份	社保缴费月份	1倍社保基数 上年社平工资	3倍社保基数 300%上年社平工资	同比增长
2011	2011.4-2012.3	3,896	11,688	/
2012	2012.4-2013.3	4,331	12,993	11%
2013	2013.4-2014.3	4,692	14,076	8%
2014	2014.4-2015.3	5,036	15,108	7%
2015	2015.4-2016.3	5,451	16,353	8%
2016	2016.4-2017.3	5,939	17,817	9%
2017	2017.4-2018.3	6,504	19,512	10%
2018	2018.4-2019.3	7,132	21,396	10%
2019	2019.4-2019.10	7,832	23,496	15%
	2019.11-2020.6	8,211	24,633	
2020	2020.7-2021.6	9,339	28,017	14%
2021	2021.7-2022.6	10,338	31,014	11%
2022	2022.7-2023.6	11,396	34,188	10%



Tips:

目前，我国养老保险开始从“省级统筹”到“全国统筹”过渡，城镇职工养老保险缴费基数上下限，按照全省全口径城镇单位就业人员平均工资确定。

医疗保险以“市级统筹”为主，所以，很多地区的职工医疗保险缴费基数上下限，是按照全市全口径平均工资确定。



平均工资

➤ 与社会平均工资数据相关联的待遇：

- 社保公积金的缴费基数上下限
- 养老待遇 - 基础养老金=(上年度在岗职工月平均工资+本人指数化月平均缴费工资)÷2×缴费年限×1%
- 疾病待遇 – 如上海：职工疾病或非因工负伤待遇高于本市上年度月平均工资的，可按本市上年度月平均工资计发。
- 工伤/工亡待遇 – 如：生活护理费，供养亲属抚恤金等
- 经济补偿金上限
- 落户- 如上海落户有超过社平工资1.5倍，2倍，3倍等附加条件

➤ 与用人单位上年度职工月平均工资相关联的待遇：

- 生育津贴 – 如江苏及上海的生育津贴计发基数是依据本人所在用人单位的上年度职工月平均工资

➤ 与个人平均工资数据相关联的待遇：

- 第二年开始的社保公积金的缴费基数调整 – 依据统计局计算职工月平均工资的口径
- 未休年假补偿计算(……月工资是指职工在用人单位支付其未休年休假工资报酬前12个月 *剔除加班工资*后的月平均工资)
- 经济补偿金计算

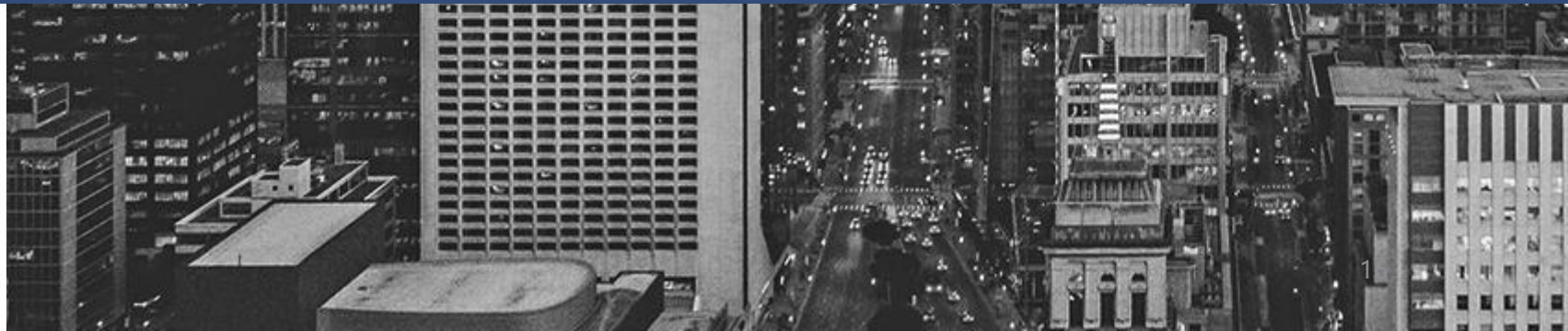
社保公积金

- 社保公积金基数
 - 新员工：合同约定工资
 - 老员工：根据上年度税前月平均工资调整当年度缴费基数（具体依照当局每年通知为准）
 - 奖金发放月份与社保公积金基数
- 不断收紧的社保“代缴”政策
 - 社保费统一由税务局征收
 - 北京，杭州，厦门，武汉，广东等等各地社保政策进一步收紧
 - 全国政策趋势：要求公司本地化注册
- 异地社保对公司及个人的影响
 - 异地医疗：申请异地医疗备案（工伤异地就医备案）
 - 异地工伤申报：工伤理赔费用等按参保地标准执行
 - 个人诉求：买房，买车，贷款，落户，子女教育，就医，退休

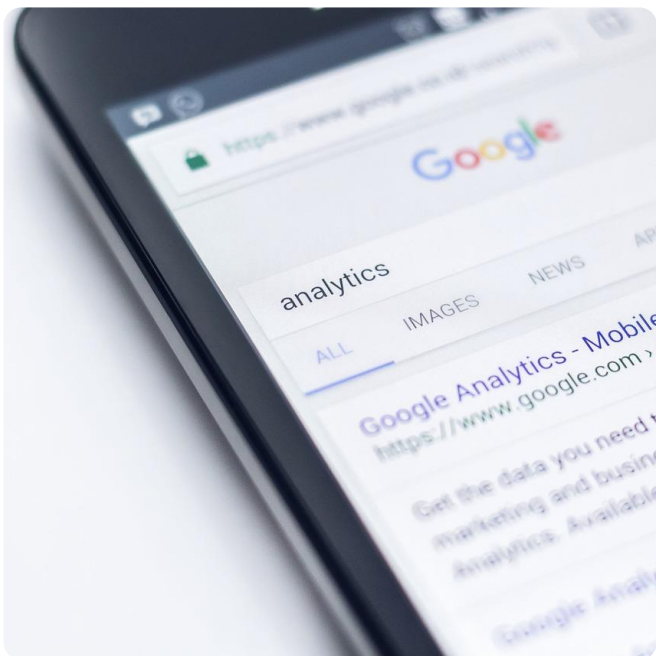
社保公积金比例及上下限（南京）				
类别	社保		公积金	
	单位	个人	单位	个人
养老	16%	8%		
医疗	8%+10	2%		
生育	0.8%	N/A	5%-12%	5%-12%
失业	0.5%	0.5%		
工伤	0.2%-1.9%	N/A		

社保基数上下限：4494-24042（暂定），公积金：2280-37200

裁员



裁员



Mass Layoff



● 亚马逊

由于净利润暴跌98%，预计全球裁员18,000人，目前已被裁员的员工表示，亚马逊并未妥善处理裁员过程。

● 谷歌

预计全球裁员13,000人，占全球员工总数的6%。

● ARM China

2022年全球裁员15%，2023年裁员政策开始波及中国，2月初中国团队裁员约90-100人，大部分为研发工程师。

● 推特

2022年11月初为了削减成本已经辞退了3700名员工，占公司总数的一半，且推特公司有进一步的裁员计划。



01

企业经营发生困难



02

搬迁

- 跨城市迁移



03

企业重组

- 内部重组
- 收购&并购

裁员的适用情形



04

运营模式调整



05

企业关闭



06

公司歇业

裁员的适用情形

裁员方案

提前解散、破产、
被责令关闭

公司关闭

01

02

客观情况发
生重大变化

自然灾害、企业迁移、企
业重组、资产转让、经营
战略的重大调整等

濒临破产进行法定的整顿期间
或生产经营状况发生严重困难
而需要裁减成批人员

经济性裁员

03

04

双方协商一致

个别谈判、
公司歇业情形下的裁员





CLOSED

公司关闭

《劳动合同法》第44条第（4）、（5）款

有下列情形之一的，劳动合同终止：

（四）用人单位被依法宣告破产的；

（五）用人单位被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者

用人单位决定提前解散的；

公司关闭

公司注销的流程



客观情况发生重大变化

《劳动合同法》第40条第（3）款

有下列情形之一的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同：

（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。



经济性裁员

《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。





协商一致解除

《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。

A close-up photograph of wooden chess pieces on a checkered board. A black piece is visible in the background, and two white pieces are in the foreground, slightly out of focus.

应对策略

01

无特殊情形的普通员工

- 可根据公司实际情况，普遍适用上述解除方案；
- 查看员工劳动合同是否到期

02

疑似职业病

- 客观情况发生重大变化（X）；
- 经济性裁员（X）

03

因职业病或工伤导致丧劳

- 客观情况发生重大变化（X）；
- 经济性裁员（X）

A close-up photograph of wooden chess pieces on a checkered board. A black piece is visible in the background, and two white pieces are in the foreground, slightly out of focus.

应对策略

04

妇女处于孕期、产期、哺乳期

- 客观情况发生重大变化（X）；
- 经济性裁员（X）

05

病假

- 客观情况发生重大变化（X）；
- 经济性裁员（X）

06

在本单位连续工作满15年，距法定退休不足5年

- 客观情况发生重大变化（X）；
- 经济性裁员（X）

A close-up photograph of wooden chess pieces on a checkered board. In the foreground, a king and a queen are visible, slightly out of focus. The background shows other pieces and the board's pattern.

应对策略

07

签订长期固定期限合同

- 经济性裁员时需要优先留用

08

签订无固定期限合同

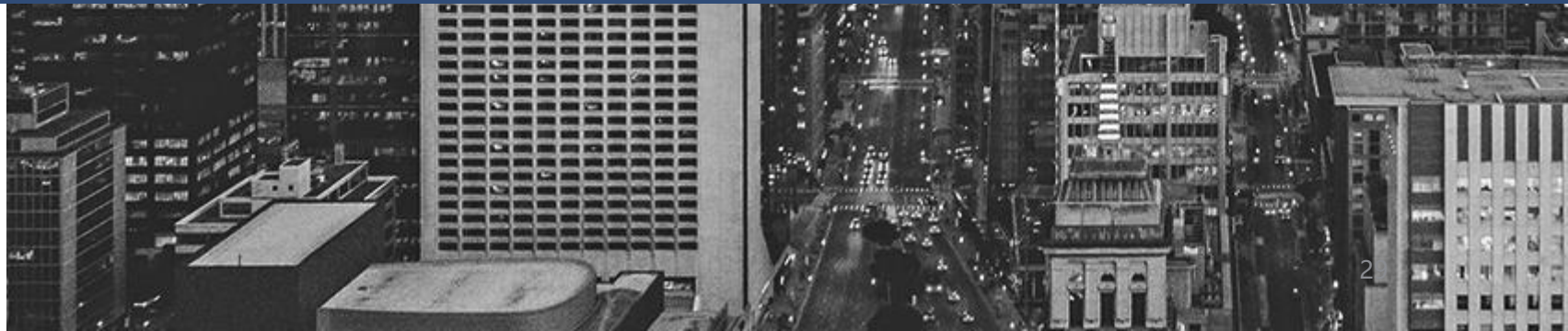
- 经济性裁员时需要优先留用

09

家庭无其他就业人员，有需要抚养的老人或未成年人

- 经济性裁员时需要优先留用

薪酬调整策略





单方调薪



劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，用人单位将为其另行安排工作



劳动者不能胜任工作，需要经过培训或者调整工作岗位



依据规章制度或员工手册的规定调整薪资

协商一致的调薪

01

出于经营需要而
调整薪资架构

固定薪资+绩效考核部分

02

因经营困难而集体降薪

合理性

如：管理层20%，普通员工10%

03

停工、停产、歇业



集体调薪的程序要求

用人单位在制定、修改或者决定有关**劳动报酬**……等直接涉及**劳动者切身利益**的规章制度或者重大事项时，应当经**职工代表大会或者全体职工**讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表**平等协商**确定。

在规章制度和重大事项决定实施过程中，工会或者职工认为不适当的，**有权向用人单位提出，通过协商予以修改完善**。

用人单位应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定**公示**，或者告知劳动者。





个案调薪

用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同，应当采用**书面形式**。



江苏省高院

用人单位因**生产经营困难、资金周转**等原因而采取**降薪保职、降薪休假**等变更劳动合同措施，且与劳动者以**相关文字记载或实际履行行为**达成变更合意后，劳动者又以用人单位变更劳动合同未采用书面形式为由请求确认劳动合同变更无效的，不予支持。



上海市高院

用人单位与劳动者对**调整工作内容和工资报酬**有明确的书面约定，或者**虽无明确书面约定**但已**通过实际履行等方式默示调整了原合同约定的**，视为双方对变更达成一致。

总结

1. 企业刚性用工成本概述

- 工资的组成；
- 最低工资；
- 平均工资；
- 社保和公积金。

2. 减员安置过程中对雇员相关情况的应对策略

- 6种裁员适用情形；
- 4种裁员方案；
- 9种不同状况的应对策略。

3. 薪酬调整策略

- 单方调薪的情形；
- 协商一致调薪的情形；
- 集体调薪的程序性要求；
- 个案调薪的常规流程及特殊处理。



Allan Xu

Director

Business Advisory Services

allan.xu@dezshira.com

+86 21 6358 8686 ext. 6311

Ellen Yin

Manager

HR & Payroll Services

Ellen.yin@dezshira.com

+86 21 6358 8686 ext. 6514



Publications Resources

ASIA BRIEFING

Asia Briefing, a subsidiary of Dezan Shira & Associates, publishes business magazines and guides for China, Vietnam, India, Singapore and other key nations in emerging Asia.



For more business publications, Please visit

Asia Briefing Publication Store:
<http://www.asiabriefing.com/store/>

China Briefing Guide:
**Human Resources and
Payroll in China 2022**



Asiapedia™

Asiapedia is a collection of resources based on our practical experiences.

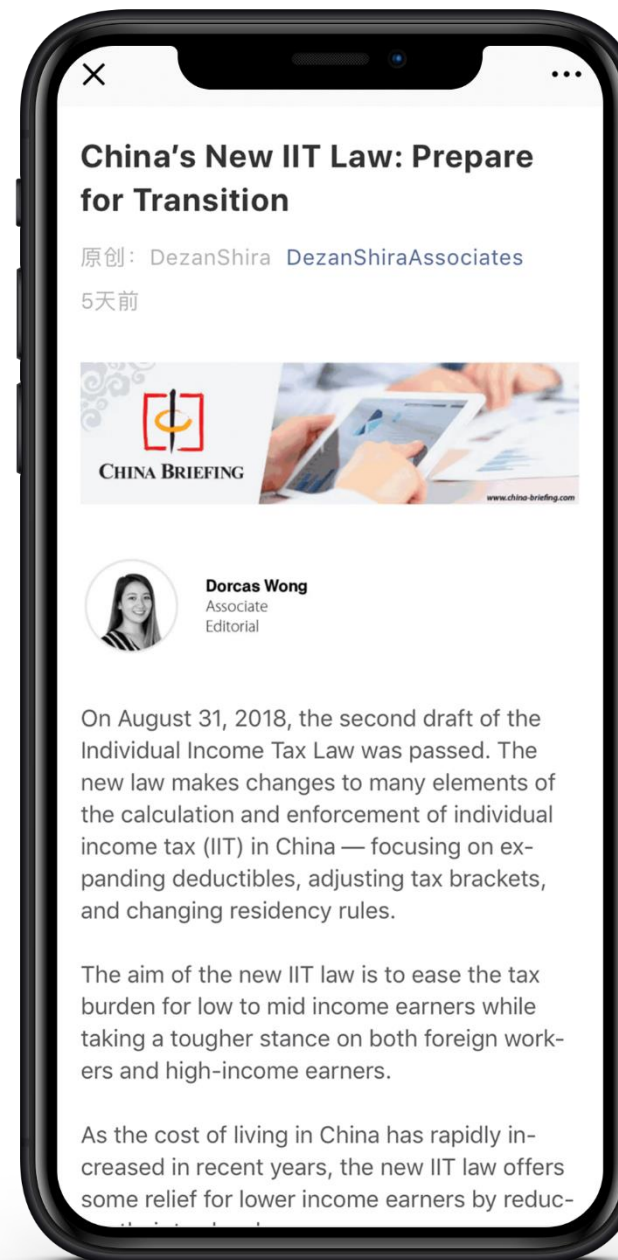
To learn more knowledge on doing business in Asia,
Please visit: <https://www.dezshira.com/library>

FOLLOW US

Scan the QR code to discover
a collection of resources
based on our on-the-ground experience.



www.dezshira.com



Q&A



DEZAN SHIRA & ASSOCIATES

Your Partner for Growth in Asia



European Chamber

中国欧盟商会



Scan this QR code

Visit our mobile page and
get the latest updates investors
news and resources with us