

# 过渡时期与裁员管理指南

版本 2.0



International  
Labour  
Organization



International  
Finance  
Corporation  
WORLD BANK GROUP



## 目录

|                |    |
|----------------|----|
| 目录             | 1  |
| 引言             | 2  |
| 是否需要重组?        | 3  |
| 将裁员作为唯一选择      | 7  |
| 成立裁员委员会        | 8  |
| 制定裁员计划         | 9  |
| 准备初步信息         | 10 |
| 分析替代方案         | 10 |
| 描述裁员           | 10 |
| 计划与主要利益相关方进行协商 | 10 |
| 确定筛选标准         | 14 |
| 确保无歧视筛选标准      | 20 |
| 离职补偿金计划        | 22 |
| 被解雇工人协助计划      | 23 |
| 解雇流程的管理        | 25 |
| 传达裁员情况         | 25 |
| 裁员筛选           | 25 |
| 离职补偿金及其它解雇费用   | 25 |
| 申诉与投诉          | 26 |
| 参考文献           | 27 |
| 附录             | 30 |
| 附录 1——裁员计划     | 30 |
| 附录 2——裁员政策     | 34 |
| 附录 3——法律要求     | 39 |



新型冠状病毒全球流行病（Covid-19）继续蔓延，现已演变成一场健康危机，也对经济与劳动力市场造成了冲击。除了对员工及其家人健康的迫切担忧外，该病毒还影响到工作领域，增加了失业与就业不足的情况，并对作为服装业主要劳动力的女工造成了不成比例的影响。本指南旨在帮助工人应对这些经济挑战，并按照适用法律、国际公认的良好做法和国际劳工标准来执行。其目的在于支持公平、透明、无歧视的过程。在整个疫情期间，这些准则将根据不断变化的信息和法规定期进行更新。<sup>1</sup>

## 引言

裁员应被视为最后手段。下列是一些裁员的替代措施：

- ◆ 暂停招聘；
- ◆ 限制加班；
- ◆ 减少分包；
- ◆ 分期裁减劳动力，从而实现劳动力的自然裁减；
- ◆ 员工（再）培训；
- ◆ 减少现有工人工作时间；

---

<sup>1</sup> 本指南仅供信息参考，不应解释为法律意见。在处理劳工相关问题时，可能需要咨询专家，如劳工检查员、律师、或者雇主协会或工会联盟代表。ILO 和 IFC 对于本指南而导致的任何损害不承担责任。



- ◆ 职位共享（如此前由一人承担的职位现改为由两人共同担任）；
- ◆ 工作共享（如减少工人的工时，而政府对雇主支付薪资予以支持）；
- ◆ 要求自愿者提前退休，并提供适当的收入保障；
- ◆ 企业内部进行工人调动；
- ◆ 将员工调动至其它单位，如将员工调至姊妹公司或安排到当地其它企业工作。

#### **买家可通过以下方式避免裁员：**

- ◆ 实施负责的采购战略；
- ◆ 积极投身寻找替代裁员的方法；
- ◆ 提前宣布撤回或大幅削减订单；
- ◆ 及时支付所有未偿付票据并遵守合约协议；
- ◆ 与工厂接洽时间与流程，让工厂有充足的时间来寻找新客户或筹备裁员。

进行裁员前，管理层应与基层劳工组织或工人代表<sup>2</sup>（若无，则与工人）协商以考虑并讨论裁员的替代方案。裁员应在排除了所有其它替代方案后方可实施。

---

## **是否需要重组？**

---

<sup>2</sup> 在本指南中，与缅甸有关的“工人代表”这一表述指不属于基层劳工组织，但在工作场所中不存在基层组织的情况下受国家法律认可代表工人的工人代表。



您的工厂正在缩减业务规模或重组劳动力，并正在考虑裁员。裁员是一项非常重要的决定，应在充分了解所有相关事实以及工厂运营的法律和经济背景后方可作出。

裁员似乎是削减成本最明显的方法，但**其本身也是有代价的**：

与裁员相关的直接和间接成本可能会与公司通过裁员可能获得的任何收益相互抵消。下表标注了国家立法规定下裁员可能产生的一些直接和间接成本。

| 直接成本              | 间接成本           |
|-------------------|----------------|
| 遣散费和其它解雇费用，如代替通知金 | 失业保险税增加        |
| 应计假期和病假工资         | 潜在的歧视指控        |
| 补充失业救济金           | 工人不安全感增加、生产力下降 |
| 职介                | 剩余工人士气低下       |
| 抚恤金和保费支付          | 培训与再培训         |
| 行政与法律费用           | 新员工的招聘与雇佣      |

裁员也可能导致许多严重的运营问题：



- ◆ **裁员会带来重大的运营弊端：**工人会因为担心失业而士气低下。而高流动率和低士气则会对生产力造成负面影响。优秀的员工可能会为了寻求更稳定的工作而选择离职。公司的声誉也可能因其对员工的处理方式而受到损害。
- ◆ **裁员会对财务状况造成负面影响：**对美国公司的研究表明，大幅裁员并不能带来预期的成本节约。实际上，不采取重大裁员的企业更为成功。<sup>3</sup>
- ◆ **雇主往往会相信许多关于裁员好处的谬论：**下表中对裁员相关的谬论和事实进行了比较。

| 谬论              | 事实                                    |
|-----------------|---------------------------------------|
| 裁员能够提高利润        | 裁员并不一定会带来盈利                           |
| 裁员能够提升生产力       | 裁员对生产力的影响有好有坏                         |
| 认为已经是最后才采取裁员的措施 | 数据显示许多像服装厂这样的劳动力密集产业的公司会在第一时间采取裁员这一措施 |

<sup>3</sup> 佐恩·M.等，（2017）；“治愈还是诅咒：裁员是否会增加破产的可能性？”《商业研究报》第 76 期，第 24-33 页。



|                                |                                               |
|--------------------------------|-----------------------------------------------|
| 裁员对于劳动力负载、员工士气及其对公司的投入不会造成负面影响 | 大多数情况中，裁员对于劳动力负载、员工士气及其对公司的投入均有负面影响。          |
| 裁员对所有被裁工人所造成的影响相同              | 鉴于服装业大多数工人为女性，因此裁员可能导致失业人数中女性多于男性             |
| 被裁员工不会因为经济结构转变而遭受长期的收入损失       | 下行流动是常态，而非例外，尤其是像服装行业中，大多数为低技能工作，因此工人很难找到其它工作 |

采取就业保障和负责的劳动力重组政策则能够带来重大利好：

- ◆ **就业保障创造变革和发展的氛围：**受就业保障保护的员工愿意支持那些能够帮助公司提高竞争力并获得成功的变革。鼓励雇主在培训和人才发展方面进行投资，从而增强劳动力的技能和灵活性。这样一来，当经济下行结束，雇主就能够比其竞争对手更快地增加生产、服务客户。
- ◆ **就业保障促进生产力：**生产力可以说是实施就业保障的关键原因。当工人有了持续就业的保障，他们就会致力于改善组织及其产品。“全面质量管理原则”创始人 W. 爱德华兹·戴明（W. Edwards Deming）指出，就业保障能够建立工人和雇主之间的纽带，从而最终助益高质量的项目获得成功。工作保障能够使员工对管理层产生忠诚度





和信心，这能减少对技术变革的阻力，降低员工流动率，改善工作场所的合作与关系。

除了雇主须承担的成本外，裁员还会对工人及其社区产生重大的负面影响。

强烈建议雇主在作出裁员决定前，认真考虑上述与裁员相关的成本和弊端。

**对社会负责的劳动力重组**会确保雇主在面临严重的商业问题时，在考虑工厂商业需求的同时，通过对话流程来尽量减少对工人和社区的附弥漫影响。因为基层劳工组织或工人代表可能会对如何避免、减少或有效管理裁员提出建设性意见，因此，雇主应向其提供工厂所面临的挑战的相关信息，并就可能的解决方案与其进行协商。

---

## 将裁员作为唯一选择

在作出裁员的最终决定前，雇主应就下列问题的答案进行信息收集：

- ♦ 工人有哪些失业相关的权利与义务？请注意，他们的权利（即在被裁员时获得报酬的权利）在就业合同、集体协议以及使用的法律法规中有所规定。
- ♦ 企业的短期计划是什么？
- ♦ 是否有任何政府或其他援助能够支持企业并保障就业和收入？政府主管部门和雇主组织在这方面可能有所帮助。
- ♦ 被裁工人的就业能力如何？他们所拥有的技能类型的就业市场情况如何？





- ◆ 待裁工人与保留工人的社会人口分布情况如何（即性别、种族、性取向、残障情况、工会成员身份、移民身份、合同情况、宗教以及年龄）？是否存在某些工人群体受到不成比例的影响（包括按工作领域和职能分类）？

对上述问题的答案能够帮助您构思出可选方案，并思考裁员的替代方案。在这一过程中，应咨询工人，从而使工厂尽可能地维护就业保障。

## 成立裁员委员会

若发现只能采取裁员这一举措，那么首先要做的就是组织内成立一个委员会或工作组来管理这一流程。该委员会应该包括下列成员：

- ◆ 工厂厂主
- ◆ 工厂经理
- ◆ 财务部门
- ◆ 生产部门
- ◆ 人力资源部门
- ◆ 基层劳工组织代表或（无基层劳工组织的情况下）工人代表

缅甸《标准就业合同模板（2017）》规定，若雇主考虑裁员，应与基层劳工组织协调/协商进行，若无基层劳工组织，则与工作场所协调委员会（WCC）协调/协商。若无工作场所协调委员会，则应与工人进行协商。

委员会的职责包括如下：



- ◆ 确定调整后的劳动力队伍形态；
- ◆ 具体规划组织内每个部门所需要的工人数量及每个岗位所需的技能；
- ◆ 制定裁员流程中每个阶段的实施时间框架；
- ◆ 开始制定筛选标准；
- ◆ 在制定和实施裁员计划期间与主要利益相关者进行商议；
- ◆ 确定每项行动方案的预算；
- ◆ 确定适当的行动方案。

---

## 制定裁员计划

裁员计划应包含以下内容：

- ◆ 简要描述工厂当前面临的问题
- ◆ 分析除裁员外已经考虑过的解决方案，并分析为何裁员是仅剩的选项
- ◆ 描述裁员计划
- ◆ 咨询流程
- ◆ 筛选标准
- ◆ 离职补偿金条款
- ◆ 工厂将采取的补救措施



- ◆ 程序和实施日程

基层劳工组织或工人代表**必须**参与该计划过程。

## 准备初步信息

应简要记录用于裁员相关决策的信息和标准，描述工厂所面临的问题以及裁员的原因。

## 分析替代方案

列出考虑过的所有裁员替代方案，包括工厂厂主或高级管理层最初考虑过的方案以及协商过程中基层劳工组织或工人代表及其他利益相关者所建议的方案。分析每个替代方案，指出利弊，并证实裁员是唯一仅剩的选项。

## 描述裁员

对裁员进行简要描述，包括下列信息：

- ◆ 裁员规模，按技能水平、合同类型、性别（及其它相关社会人口群体类别）分类列出将被裁减的工人数量
- ◆ 裁员方式
- ◆ 裁员时间表

## 计划与主要利益相关方进行协商

尽早启动与主要利益相关方的咨询。工人及其他人越早知道可能发生的情况，便越能助力避免裁员，寻找其它经济方案，或保障被选中的待裁人员受到公正平等的待遇。一旦有了明确的裁员方案，工厂应启动与主要利益相关方的协商。以下是保障有效协商的关键点：



- ◆ 最终决议前必须进行协商流程。
- ◆ 协商应旨在共同解决问题，各方应努力寻求协商一致的解决方案。
- ◆ 雇主应真诚协商并认真考虑所有提出的方案。雇主对裁员的相关事项进行信息公开，这对确保裁员过程的客观性和避免冲突至关重要。
- ◆ 协商过程应允许基层劳工组织或工人代表与工人会面并向其汇报；与雇主减免；要求、接收和审议所面临的情况的相关信息。

### 协商计划应明确解决下列问题。

#### 与谁协商？

这可能因国家而异，但往往包括下列重要群体：

- ◆ 工人代表（无工人代表的情况下则由工人出席）
- ◆ 雇主/行业协会
- ◆ 买方
- ◆ 政府机构
- ◆ 社区领导

#### 需要协商什么？

协商应至少包括下列主体：

- ◆ 与利益相关方的协商场次和时间
- ◆ 裁员的替代方案



- ◆ 裁员的机制和筛选标准
- ◆ 解雇日程（时间表）
- ◆ 离职补偿金及其它退职金的支付
- ◆ 若/当工厂能够重新雇佣工人时，保障被解雇工人优先被重新雇佣的标准和机制
- ◆ 协助受影响工人的支助活动（若有）

### 协商流程（场次和时间）以及信息发布方式应是怎样的？

协商流程应经主要利益相关方商定。

不需要同时发布所有信息。建议按计划分阶段发布信息和进行协商，包括如下：

- ◆ 宣布裁员的需求（应在流程中合理的早期进行）
- ◆ 协商讨论替代方案以及可能受影响的工人数量
- ◆ 协商筛选标准
- ◆ 宣布提议的最终裁员数量和提议的解雇标准<sup>1</sup>

下表是与主要利益相关方协商计划的建议。

| 协商场次  | 事项                                                                              | 利益相关方              | 发布的信息                                                            | 时间       |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------|----------|
| 第一次协商 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 裁员的替代方案</li> <li>◆ 与主要利益相关方</li> </ul> | 基层劳工组织/WCC 工人代表、买方 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 企业的问题（解雇的原因）</li> </ul> | 流程中合理的早期 |



| 协商场次  | 事项                                                                                                        | 利益相关方                          | 发布的信息                                                                                                            | 时间          |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|       | 就协商的场次和时间达成一致                                                                                             |                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ 已考虑过的其它方案</li> <li>♦ 建议的协商流程（场次和时间）</li> </ul>                          |             |
| 第二协商  | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ 提议的最终决定（裁员）</li> <li>♦ 解雇的筛选机制和标准 I</li> <li>♦ 解雇的时间表</li> </ul> | 基层劳工组织/WCC 工人代表、相关政府机构         | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ 替代方案分析结果</li> <li>♦ 提议的受影响工人：带解雇的工人数量或类别</li> <li>♦ 建议的解雇时间表</li> </ul> |             |
| 第三次协商 | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ 离职补偿金</li> <li>♦ 对受影响工人的支持</li> </ul>                            | 基层劳工组织/WCC 工人代表、买方、雇主组织、相关政府机构 | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ 受影响工人的最终名单</li> <li>♦ 解雇金的类型和计算方法</li> <li>♦ 建议的支持活动和日程安排</li> </ul>    | 在正式通知工人个体之前 |



| 协商场次  | 事项           | 利益相关方 | 发布的信息                          | 时间                                     |
|-------|--------------|-------|--------------------------------|----------------------------------------|
| 第四次协商 | ♦ 预计的裁员及补救措施 | 社区    | ♦ 关于企业问题和受影响工人的总结<br>♦ 建议的支持活动 | 在与基层劳工组织/或 WCC 工人代表及买方协商并就这些问题作出最终决议之后 |

## 确定筛选标准

### 建议的筛选标准包括：

- ♦ 自愿措施
- ♦ 自愿提前退休，辅以适当收入保障
- ♦ 工作年限
- ♦ 技能与资质
- ♦ 绩效记录
- ♦ 缺勤记录
- ♦ 合同状态

**自愿措施：**让员工自愿退职，以换取（法律规定的权利之外的）一定利益。





- ◆ **优点:**

- **速度:** 让工人自愿离职能够减少通过其它筛选标准所需的时间。
- **减少冲突:** 比起强制解雇, 给予工人自愿离职的机会能够减少对士气的负面影响, 并降低引发纠纷的可能性。

- ◆ **缺点:**

- **缺乏掌控:** 部分工人(如高技术型工人)可能会自愿离职, 因为他们有信心自己能够找到新的工作。
- **可能是非自愿:** 部分工人可能被要求“自愿”离职或看到其就业条件的不利变化, 这往往会使工人的处境恶化。可能存在工人因工作能力之外的原因(如怀孕、工会关系及其它)被要求“自愿”离开或面临解雇的风险。

- ◆ **建议:**

- 制定自愿离职的标准, 以及判断不符合自愿离职的标准, 包括被认为最具价值或生产力最高的工人。向符合标准的工人提供自愿离职的选项。这比所有工人都可申请自愿离职, 然后须经过审批的做法要更佳。为避免潜在的歧视性做法, 要确保在对具有自愿离职资格的工人进行筛选时具有正当理由。

**自愿提早退休:** 寻找自愿提前退休的工人, 并给予适当的收入保障。

- ◆ **优点:**



- **快速且能减少冲突。**与自愿措施相似，能够以快速且冲突少的方式筛选工人。
- **为年轻工人提供机会。**给予年长工人提早退休的机会能够为年轻工人提供进步的机会。

◆ **缺点：**

- **技术与经验的流失。**在这一行业，临近退休年龄的工人通常具备更强的技能与更多经验。自愿提前退休可能会导致专业技术流失。
- **无符合条件的工人。**在服装行业，大多数工人还远未达到退休年龄。此外，养老金成本也在不断增加。
- **可能为非自愿。**与上述关切相似，年长的工人可能会遭遇年龄歧视，他们或会被要求提前退休，或更改就业条件，或可能被解雇。

◆ **建议：**

- 若向员工提供提前退休的选择，应以自愿为基础，并提供适当的收入保障，且拒绝提前退休不影响其就业状态。

**工作年限：**这是最常用的标准，即“后进先出”（last in, first out, LIFO），指的是在公司就职时长最短的工人最先被解雇。

◆ **优点：**

- **保留经验和奖励忠诚。**工作年限是奖励对企业忠诚的工人并留住训练有素且经验丰富的工人的有效标准。



- **保护年长工人。** 工作年限这一标准可用于保护不易重新就业的年长工人。

◆ **缺点：**

- **新进工人可能具备所需的相关技能。** 只看工作年限可能会导致近期新进员工（包括具有所需技能和经验的年轻员工）被解雇。
- **对特定工人群体的歧视。** 少数民族、外地工人、女工（某些情况下男工）等工人群体通常工作年限最短。根据工厂计算工龄的方式，以及是否包括所有合同状态以及产假等假期，部分工人可能会受到不成比例的影响。例如 在一些国家，工厂通常会以短期合同（即不鼓励怀孕）或临时合同来雇用女工，且/或将产假排除在工人的工作年限计算之外。

◆ **建议：**

- 服务年限应将雇用日期考虑在内。如果是多份合同及/或连续合同的情况，工厂应考虑最初的雇用日期。工作年限应将构成总服务年限的不同类型的合同以及产假等嘉琪考虑在内。建议工作年限与其它标准一起使用，以避免间接歧视。不应因产假而惩罚工人。

**技能与资质：** 采用这一方式的话，工人将根据其工作技能与资质进行评估，这对于企业恢复与发展至关重要。

◆ **优点：**

- **保留最具技能的工人。** 留住拥有工作所需的最重要技能的工人能够助益工厂的未来发展。



- ◆ **缺点:**

- **间接歧视。**虽然雇主可能会设法留住最熟练的工人，但这可能会对特定的工人群体造成间接歧视，包括可能较少获得培训和职业发展机会的少数民族、外来工人和女工。在采用这一标准时，工厂应确保所确定的资质应反映出该职位所需的技能。

- ◆ **建议:**

- 技能和知识可以两种方式作为裁员的标准。首先，对于无法通过进一步的培训或经验来满足的工作，技能和知识可以作为其相关要求。其次，它可用于区分承担类似角色的两名员工。关键在于要确保该技能与知识要求与工作职能本身相关。

**绩效记录：**绩效可根据生产力、灵活性和投入进行衡量。

- ◆ **优点:**

- **留住更具生产力的工人。**这样能够确保即便进行裁员也能够维持生产力。

- ◆ **缺点:**

- **绩效衡量方式可能会存在歧视。**根据业绩解雇员工可能出现歧视得情况，例如员工因残疾而被认为业绩较差。如果根据一定时期内的实际产出（未将产假、探亲假、产检病假以及因照顾生病家人请假等工时损失考虑在内），或根据包括灵活性或投入（即对加班、节假日工作或上夜班的意愿）等更



主观的标准来衡量绩效的话，那么对于有家庭责任的工人（尤其是女工）会造成不利影响。

- **缺乏绩效的书面记录。**雇主希望留住最具生产力的工人，而要实现这点的话，则必须有良好的记录保存。

- ◆ **建议：**

- 对于工人，工厂可综合使用团队绩效（生产线生产力）、个人绩效（如有记录）、和纪律记录（强调与生产相关的问题）。对于管理者，可制定更详细的书面的绩效衡量标准。但在缺乏书面绩效记录的情况下，由于很难核实和证明（尤其是在反歧视方面），因此不建议采用这一标准。

**缺勤记录：** 查看考勤记录，并根据考勤标准选择出勤情况最差的工人。

- ◆ **优点：**

- **激励员工投入。**出勤记录可用于确定出勤率最高、最符合公司设定标准的工人。

- ◆ **缺点：**

- **对于请假（包括病假、产假和探亲假）的工人具有不成比例的影响。**对于因健康状况影响出勤的工人，采用出勤记录这一衡量标准对其会间接造成歧视。若这一标准未将照顾家庭的责任考虑在内的话，孕妇、休产假的女工、休陪产假或探亲假的男工以及有护理责任的工人（尤其是女工）可能会有被解雇的风险。

- ◆ **建议：**



- 在采用这一标准时，工厂应确保产假、陪产假、探亲假、产检请假，以及病假不作缺勤处理。

**合同状态：**根据工人的合同类型进行筛选。

◆ **优点：**

- **减少管理负担。**工厂可能认为这是减轻对短期或兼职合同的工人的管理负担和成本的一种方式。

◆ **缺点：**

- **对工人的间接歧视。**如上所述，根据特定国家的普遍情况，特定工人群体在不同类型的合同状态中的比例可能过高（如外来工人、女工、有护理责任的工人，某些情况下当地的工人）。这就会导致间接歧视，使这些工人尤其受到影响。

◆ **建议：**

- 在审查合同状态时，工厂应考虑若采取这一标准是否会导致歧视性解雇（即某一特定群体受影响的数量尤其多）。同样，工厂不应将兼职工作或工时较少与绩效差及/或生产力低下混为一谈（若合同状态和绩效均被用作裁员的标准）。尤其在裁员和重组中，兼职雇用可以作为减少工作岗位总损失的一种方式。

## **确保无歧视筛选标准**

选定的标准可能在无意中忽略了性别问题，具有歧视性，从而导致了不可预见的消极结果。在设计和实施筛选标准时，工厂应考虑其裁员标准对女工和男工，以及其他可能受到负面影响的工人群体，会造成怎样不同



的影响。这样有助于确保所有的工人，无论男女，都能受到公平待遇，且能够公平地获得福利。

在制定和采用筛选标准后，工厂可草拟一份待裁员工名单。分析该名单，并根据常见的禁止歧视的理由确定其中是否有某些工人群体受到了过度影响，这些理由可能包括如下：

- ◆ 性别，包括怀孕和产假
- ◆ 婚姻状态或家庭责任
- ◆ 工会成员身份或工会活动参与情况
- ◆ 申请、担任或曾担任工人代表
- ◆ 对雇主提出申诉或参与诉讼
- ◆ 种族或肤色
- ◆ 出生国、国籍或种族划分
- ◆ 宗教
- ◆ 政见
- ◆ 残疾
- ◆ 年龄

例如，为了评估女工所受影响是否高于男工，工厂可将计划解雇的女工比例与女工占整体劳动力的比例进行对比。

若工厂发现某一群体的工人所受影响大于其他工人群体时，建议工厂调整筛选标准，以减少对这些群体的影响。



工厂应保留解雇和裁员记录，以确保歧视不会随着时间的推移而发生（裁员经历多个阶段的情况下）。工厂应让工人代表和雇主代表参与这一审查过程，以确保该过程公平、透明且无歧视。他们的参与还可使这一过程具有合法性，并减少今后的冲突和争端。

## 离职补偿金计划

离职补偿金是减轻裁员负面影响的关键。工人有权根据国家法律规定领取离职补偿金及其它退职金。国家劳工立法通常对离职补偿金进行了规定，一般包括：

- ◆ **法定或集体商定的退职福利/离职金：**国家法律或集体协议通常规定了按照工人的工作年限支付最低数量的周薪/月薪。
- ◆ **通知期或代通知金：**工人在通知期内应得到充分补偿。若不要求工人在这—时期内工作，则应向其支付其工作情况下可赚得的工资。
- ◆ **退职金福利：**指在退休或被解雇等情况下可获得的额外薪酬。
- ◆ **养老金福利：**如适用，应根据国家规定给予补偿。
- ◆ **未休的累积假期：**应就工人被解雇前已获得但未休的任何假期支付费用。
- ◆ **支付拖欠的薪金/工资：**应全额支付未付薪金/工资。只有在工人的就业合同和国家法律规定的情况下，雇主才可扣除拖欠款项，且应明确说明。

公司内的离职补偿金往往会根据工人的工作年限、薪资水平、绩效或特困补助而有所不同。





缅甸《2013 年就业与技能发展法》以及《2015 年第 84 号通知》对工人获得离职补偿金的权利予以了规定。该法还规定了提前 30 天通知的要求。这些均为最低要求，并不妨碍雇主与工人就更优的离职补偿金及更长的通知期等进行协商。

## 被解雇工人协助计划

当工人被解雇时，想要缓解裁员给个人和社区造成的影响，则有必要寻找其它生计方式。在缓解对社会影响的过程中，工厂应注意不同工人群体的特殊需求。例如，女工获取金融知识和金融服务的可能性较小。在提供财务咨询时，工厂也可考虑在保障女工接受培训的同时还能够获得相关服务。同样，根据不同的国情，男性或女性可能是家庭唯一的“经济支柱”。在评估潜在社会影响时，工厂应对这一方面进行分析，考量对家庭和社区的影响，并给予支持从而来确保其具有可持续的生计方式，进而将影响最小化。能够向被解雇工人提供的协助措施包括如下：

- ♦ **调任：**在可能的情况下，雇主可向工人提供以类似工资水平调到其它工厂的可能性。
- ♦ **职介协助：**雇主可向工人及其代表咨询，从而决定对其有效的措施。可包括设置“就业银行”或“招聘会”来帮助工人在附近工厂货社区内找到工作，建立告知工人工作机会的机制；在当地媒体刊登付费广告，呼吁其他雇主给予支持，优先聘用被裁员工。雇主还可运用其关系网以及他们与雇主和行业协会的联系来帮助寻找工作。
- ♦ **提供培训机会，以便其在相同行业或其它行业找到工作：**可包括在新技能、新技术、小企业发展或基本的识字与算术方面的培训。这项工作应与政府、基层劳工组织、工人代表、雇主以及其他利益相



关方协商进行，以确定可提供哪些类型的培训，以及哪些培训最为有用。

- ◆ **获取财务咨询：**在工人领取离职补助金或可能获得社保计划的情况下，这点便尤为重要。咨询可工人能够在失业和失去稳定收入的情况下，在收到大笔资金时谨慎管理自己的财务。
- ◆ **额外的财务资助：**包括 额外的遣散费、带薪找工作的时间、再培训的经济援助，或对微型企业项目的经济支持。
- ◆ **医疗福利：**除了法律规定的内容外，还包括为怀孕工人及有健康问题的工人提供医保延期和额外的援助。
- ◆ **协助获得政府福利：**可包括教育员工了解其权利，并与缅甸社会保障委员会等相关地方政府机构协作。例如，政府机构和非政府组织可在工厂或邻近方便的地方举办信息发布会来帮助工人填写表格，以获得政府援助及参加政府培训项目。
- ◆ **转介与联系社区服务：**向工人提供获得社区服务的渠道，包括营养、医疗和卫生方面的服务。
- ◆ **心理咨询：**聘请独立顾问或当地咨询中心，听取被裁工人的意见，并向他们提供建议。

当被裁工人中包括外来工人时，政府和雇主**必须**确保外来工人在国内期间有足够的住房、医疗以及其它社会支持。此外，还必须向外来工人提供后勤与财务支持，以支持其返回原籍国。

### **品牌方和零售商的作用：**

在此过程中，品牌方和零售商在与供应商接洽时可考虑以下几点：



- ◆ 监督并发挥建设性作用，以确保雇主履行其义务；
- ◆ 确保兑现所有未付的订单款项，从而使工人能够获得工作报酬；
- ◆ 支持社会对话进程，协助主要供应商开展这一工作，以确保在整个过渡/裁员过程中有咨询工人及其代表；
- ◆ 积极确保国家层面社会保障机制的到位；
- ◆ 在可能的情况下，协助被裁工人在其他供应商处找到新工作。

## 解雇流程的管理

### 传达裁员情况

以书面形式公布将发生的裁员人数和筛选被裁人员的方式。

为工人安排说明会；确保他们都明白流程以及他们的权利。

### 裁员筛选

明确管理流程，确保所有执行者均明白该程序，以保障筛选过程的透明，并能够准确且一致地应用于所有被考虑解雇的员工。

### 离职补偿金及其它解雇费用

不应拖延支付离职补偿金。要确保工人在其上班的最后一天收到付款。但在某些情况下（如资金尚未到位），可能需要在一段时间内分期付款。若采取这种方式，则必须确保工人及其代表了解情况并清楚何时付款。应设置逾期付款投诉渠道。



要根据每个工人在公司的薪资水平、工作年限以及其它标准方面的准确信息来计算其相应的离职补偿金金额。必须确保这些信息的准确性，且费用的计算方式要向每位工人完全透明。

## 申诉与投诉

工人个人或集体应能够提出问题，且该问题应得以有效解决。在缅甸，工作场所协调委员会（若有）应对出现的投诉予以解决。

有效的申诉或投诉流程应具备下列关键要素：

- ◆ 流程应透明，并以书面形式向员工进行传达；
- ◆ 所有工人应有权启动这一流程；
- ◆ 该流程应及时完成；
- ◆ 在可能的情况下，应由发起解雇的主管之外的其他主管来听取该申诉或投诉。

申诉听证会必须公正地进行。除了主管和工人外，通常需要另一人在场。申诉流程应包括对筛选被裁工人的决议进行审查、核实筛选标准对该工人的适用情况，或审查用于计算离职补偿金的信息。此外，还应考虑员工所提出的导致他被解雇的其它任何因素。



## 参考文献

欧洲复兴开发银行, 2017; 《裁减劳动力: 指导说明。EBRD 绩效要求 2: 劳动与工作条件》; 获取链接:

<https://www.ebrd.com/documents/admin/labour-and-working-conditions-workforce-retrenchment-guidance-note.pdf?blobnocache=true>.

平等与人权委员会, 2019; 《解雇、裁员和退休》; 获取链接:

<https://www.equalityhumanrights.com/en/multipage-guide/dismissal-redundancy-and-retirement>.

汉森·G. B., 2009; 《工人流动指南: 减少对工人、社区和企业影响的部分方法》(日内瓦, ILO); 获取链接:

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_103594.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_103594.pdf).

国际金融公司, 2005; 《最佳实践说明: 裁员管理》; 《最佳实践说明》No.4; 获取链接: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/e417f063-41a3-45d8-8c2d-bc08d058e857/Retrenchment.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jkD10-G>.

—2020, 《在 COVID-19 背景下, 致 IFC 客户关于支持工人的临时建议》; 获取链接: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b27193d8-b024-4830-83cf-f93e931b240a/Tip+Sheet+Interim+Advice+Supporting+Workers+COVID19\\_April2020.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n68cRHo](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b27193d8-b024-4830-83cf-f93e931b240a/Tip+Sheet+Interim+Advice+Supporting+Workers+COVID19_April2020.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n68cRHo).

国际劳工组织, 1985; 《(就业和职业) 歧视公约》(第 111 号)。

—1980, 《关于年长工人的建议书》(第 162 号)。

—1982a, 《终止雇用公约》(第 158 号)。

—1982b, 《终止雇用建议书》(第 166 号)。



- 《1983 年（残疾人）职业康复和就业公约》（第 159 号）。
  - 1992, 《（雇主破产）保护工人债权公约》（第 173 号）。
  - 1998, 《国际劳工组织关于工作中基本原则和权利的宣言》。
  - 2000, 《生育保护公约》（第 183 号）。
  - 2009a, 《金融与经济危机：体面工作对策》（日内瓦, ILO）；获取链接：[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_104074.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_104074.pdf)。
  - 2009b, 《关于第 158 号公约与第 166 号建议书中涉及雇用终止的说明》；获取链接：[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---normes/documents/meetingdocument/wcms\\_100768.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/meetingdocument/wcms_100768.pdf)。
  - 2010, 《关于 HIV 和 AIDS 的建议》（第 200 号）。
  - 2011, 《关于在中国促进机会和待遇平等与防治工作歧视的雇主指南》；获取链接：[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-beijing/documents/publication/wcms\\_191675.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-beijing/documents/publication/wcms_191675.pdf)。
  - 2020, 《为从 COVID-19 危机中恢复而进行结构调整》（日内瓦, ILO）；获取链接：*Restructuring for recovery and resilience in response to COVID-19 crisis*. (Geneva, ILO). Available at: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_742725.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_742725.pdf)。
- 《多种纤维协定（MFA）》，2005, 《后 MFA 行动指导合作框架》；获取链接：<https://en.archive.maquilasolidarity.org/sites/maquilasolidarity.org/files/Collaborative-Framework.pdf>。
- 美国平等就业机会委员会, 未注明日期, 《避免裁员和缩编中的歧视》；获取链接：



---

[https://www.eeoc.gov/employers/smallbusiness/checklists/avoiding\\_discrimination\\_in\\_layoffs.cfm](https://www.eeoc.gov/employers/smallbusiness/checklists/avoiding_discrimination_in_layoffs.cfm).

世界银行与公私合作促进基础设施咨询基金，2004,, 《基础设施改革中的劳工问题：工具箱》模块 1；获取链接：

[https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/Labor%20Issues%20in%20Infrastructure%20Reform\\_EN\\_0.pdf](https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/Labor%20Issues%20in%20Infrastructure%20Reform_EN_0.pdf).



# 附录

## 附录 1——裁员计划

### 背景

对导致必须裁员的问题的简要描述（信息或数据），可包括如下：

- ◆ 当前及未来客户订单和生产规模削减；
- ◆ 受影响的领域或工厂；
- ◆ 该问题预计持续的时间。

### 分析裁员替代方案

- ◆ 分析总结所有利益相关方提出的所有替代解决方案，包括工厂厂主或高级领导层、基层劳工组织、工人代表等。下表可用于展示相关信息。

| 替代方案 | 替代方案描述 | 优点 | 缺点 |
|------|--------|----|----|
|      |        |    |    |
|      |        |    |    |

- ◆ 表明除了裁员之外是否有采取任何替代方案。





协商日程

| 协商场次 | 事项 | 利益相关方 | 须准备的信息/数据 | 时间 |
|------|----|-------|-----------|----|
|      |    |       |           |    |
|      |    |       |           |    |
|      |    |       |           |    |

解雇的筛选机制与标准

| 机制                    | 解释机制运作的方式 | 标准 | 受影响的劳动力                                 | 解雇日程             |
|-----------------------|-----------|----|-----------------------------------------|------------------|
| 1. （机制名称，如自愿性、工作年限等等） |           |    | （受影响的领域以及受影响员工的估计数量，并在单独的文件中列出受影响的工人姓名） | 受影响员工计划的最后一个工作日) |



|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| 2. |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|

被裁员工的支助活动

| 活动           | 时间 | 活动主办方 | 面向工人类型 |
|--------------|----|-------|--------|
| 为被裁工人提供新技能培训 |    |       |        |
| 职业咨询         |    |       |        |
| ...          |    |       |        |

沟通计划

| 沟通对象                   | 时间 | 沟通信息/内容 | 沟通方式            | 执行者/传达者                       |
|------------------------|----|---------|-----------------|-------------------------------|
| (剩余工人、被解雇工人, 或其他利益相关者) |    |         | (会议、研讨会、正式文件等等) | (在向工人传达裁员通知时, 基层劳工组织或工人代表应参与) |



| 沟通对象 | 时间 | 沟通信息/内容 | 沟通方式 | 执行者/传达者 |
|------|----|---------|------|---------|
|      |    |         |      |         |



## 附录 2——裁员政策

### 宗旨

本政策旨在就公司裁员制定相关规定，以确保：

- ◆ 裁员决定对工人不存在歧视情况，保障受影响的工人获得其离职补偿金及其它退职金。
- ◆ 裁员依法进行。
- ◆ 裁员决定最符合公司未来的要求。

### 定义

- ◆ 裁员：可涵盖与工人行为或绩效无必然联系的多种解雇：
  - ◆ 厂房、工厂或其它工作场所关闭导致的大量裁员；
  - ◆ 因效率提高或对公司产品需求下降而导致人员需求减少，从而造成的裁员；
  - ◆ 因业务缩减或劳动力重组而导致的裁员；
- ◆ 工人：本政策中，工人指的是为公司工作的各种类型的雇员，包括办公室职员、工人以及管理人员。

### 适用性

本政策适用于公司中可能受裁员决定影响的所有工人，包括办公室职员、工人和管理人员。

### 政策



公司将在组织和财务限制下，尽其所能地为工人提供连续就业。但工作量减少或资金短缺等情况可能导致需要终止雇用。

当必须进行裁员时，公司要确保裁员对所有工人透明。

## 职责

总经理负责做出裁员决定以及成立委员会予以实施。

人事经理根据指派，协助总经理制定裁员计划，并加入裁员委员会。

## 流程

### 做出裁员决定

- 一旦业务情况需要进行裁员或采取其它替代措施，公司会向基层劳工组织/工人代表提供相关信息，从而使其明白，当前的业务和财务状况促使公司需要考虑裁员或其它措施。公司鼓励基层劳工组织/工人代表参与寻找问题解决方案。<sup>4</sup>
- 公司将组织与可能受影响领域的基层劳工组织/工人代表以及管理人员开会。若可能的话，会议期间将对建议的解决方案进行审阅与分析。另外，公司将在会后对替代方案进行认真分析。
- 若可能的话，公司将于政府组织、雇主协会以及客户/买方等其他利益相关方协商其他替代措施。这些替代措施将与基层劳工组织/工人代表所提议的方案一同进行分析。

---

<sup>4</sup> 在本政策中，“工人代表”一词包括根据国家法律法规，在没有基层劳工组织的情况下，国家法律或实践认可的工人代表。在没有工人代表的情况下，公司将与工人进行接洽。



- ◆ 公司将有权最终决定采取何种行动方案。公司将在实施前至少两个月以书面形式向可能受影响的领域的基层劳工组织/工人代表和管理人员告知最终解决方案以及选择该方案的原因。

### 筛选待解雇工人

- ◆ 一旦确定除裁员外别无他法，公司将确定裁员的筛选标准。公司将确保筛选工作透明、公正且一致。
- ◆ 在筛选被裁工人时，将考虑采用以下某种或几种方法的组合。

### 自愿机制

- ◆ 公司将决定对自愿离职的工人补偿一定的自愿离职酬金（除缅甸劳动法规定的正常离职补偿金外）。
- ◆ 公司可决定将自愿机制向所有受影响的工人开放或是指定某些员工群体有资格自愿离职。
- ◆ 公司将确保所有工人清楚该自愿机制，包括自愿离职酬金的数额。

### 工作年限

- ◆ 工作年限最短的工人最先被选为解雇人员，再根据其它标准进行权衡。

### 技能与资质

- ◆ 公司会根据与工作或任务的相关要求，选择留用那些资质最适合公司未来业务发展的工人。在使用这一机制时，公



司将明确资质标准，并审核工人的绩效记录或进行评估/测试。

### 绩效记录

- ◆ 员工评估将基于书面绩效记录，包括团队绩效（生产线的生产力）、个人绩效（若有）、纪律记录（突出生产相关的问题）
- ◆ 管理人员将根据书面绩效指标进行评估。

### 缺勤记录

- ◆ 出勤记录最差的工人可被选为解雇对象。但病假、产假、陪产假和探亲假不应计入缺勤记录。
- ◆ 在决定解雇方法与标准时，公司会将工人的利益考虑在内。公司会与可能受影响的工人的工人代表和管理人员协商解雇的方法与标准。
- ◆ 根据基层劳工组织/工人代表的建议（若有），公司可考虑为部分受影响的工人提供额外支持。这些额外支持的情况将被公司和工人代表记录在案并予以公认。

### 受影响工人的休假

- ◆ 自收到书面解雇通知起，受影响工人将会被给予一个月带全额基础工资的假期。该段时间旨在支持受影响工人寻找新的工作。

### 离职补偿金和其它退职金



- ◆ 被解雇工人将获得如下离职金组合：
  - ◆ 劳动法规定的离职补偿金以及法律规定的其它退职金
  - ◆ 未休年假工资
  - ◆ 补休工资
  - ◆ 自愿离职员工（若有）的酬金福利
  - ◆ 裁员时公司发放的其它津贴
- ◆ 公司最迟将在员工最后一个工作日支付离职金。

### 通知受影响工人

- ◆ 公司将与工人代表一同向受影响工人清楚传达裁员决定。
- ◆ 正式通知：公司将向受影响工人正式发放书面通知。为方便工人查看，通知中将包含下列信息：
  - ◆ 裁员理由
  - ◆ 解雇筛选标准
  - ◆ 受影响工人的休假
  - ◆ 离职金数量及其计算方法说明
  - ◆ 关于政府社保机构支付的社保福利的建议
  - ◆ 关于工人获取更多信息或提出投诉的渠道的建议
  - ◆ 关于公司提供的支持（若有）的建议





## 对受影响工人的其它支持

- ◆ 公司将尽其所能寻找和实施支持措施来帮助被解雇工人找到新的就业选择。适当时，支持措施可包括协助工人寻找关于其它工作和机会的信息；咨询；或提供财务或小企业发展方面的培训。

## 申诉

- ◆ 任何对公司裁员相关活动不满的员工均有权进行投诉。
- ◆ 公司将确保工作场所协调委员会以公正透明的方式执行申诉流程。一旦受理申诉，公司应在 7 天内协商并努力解决，做好记录和处理，并向所有参与者以及乡镇调解机构提供记录副本。

## 召回政策

- ◆ 公司一旦恢复且能够雇用新的员工，将优先录取资历相当的被裁工人。



## 附录 3——法律要求

### 须考虑的事项：

- ◆ 该工厂/行业是否有集体协议覆盖？若有，关于集体解雇/裁员是怎样规定的？
- ◆ 是否需要政府许可才能推进？
- ◆ 与工会或其他工人代表就裁员和缩编进行协商的要求是什么？
- ◆ 自愿离职/提前退休是否为可能的合法方案？
- ◆ 最低离职补偿金及其它退职金是如何计算的？
- ◆ 须向每位工人发送怎样的通知？
- ◆ 在解雇每位工人时，必须遵守哪些个别要求？
- ◆ 是否有针对女性或少数群体等其他受保护工人群体的具体立法？
- ◆ 哪些立法（若有）涵盖了失业保险和其它形式的社会保障？
- ◆ 哪些法律要求对工作场所共同福利基金或其它工作场所支助制度适用？
- ◆ 工人在被调至其它用人单位或职介的情况下有哪些权利？
- ◆ 像仲裁（有约束力和无约束力）、和解和调停等政府纠纷解决机制，有哪些可用？
- ◆ 有哪些法律是与临时工、兼职和自营等“非典型就业工人的权利相关？



- 
- ◆ 关于公私养老金安排及其在用人单位间的可转移性等情况如何？
  - ◆ 是否有规定要求在今后就业中优先重新雇用被裁工人？