

雇主协会宣布退出BDA,使事态进一步恶化。而建筑工会试图通过由联邦劳动部长宣布,该合同作为具有普遍约束力的临时法规,但未成功。向科隆行政法院提出的有关申请被驳回。但是,工会在几个联邦州获得支持,这些州宣布,只有按集体合同规定支付工资的建筑公司才能获得建筑合同。

8月23日合同双方举行高层会谈,双方令人惊奇地一致决定将最低工资标准降低为西部17马克,东部15.64马克,即将原来制定的分阶段实施的标准冻结在第二阶段。这表示工会面对劳动力市场上大量失业人员的状况不得不作出进一步让步。对此BDA作出了积极的反应。10月8日在联邦劳动部举行的合同委员会会议上,BDA表示,若将合同终止期限定在1997年5月31日,之后再进行新的谈判,则同意合同双方关于具有普遍约束力的申请。但是,工会提出将合同终止期限定为1997年12月31日,对此BDA拒绝接受。10月25日进行的第二次会谈仍无结果。11月5日联邦劳动部长布吕姆召集双方高层次会谈,之后,双方表示愿意妥协。11月12日合同委员会通过了具有普遍约束力申请,合同执行期为1997年1月1日至97年8月31日。该合同具有的普遍约束力将受雇于建筑业的外籍雇员纳入合同约束范围,低于合同规定最低工资标准支付工资属违法行为,并将被处以至10万马克的罚款。至此,历时9个月的最后工资谈判终于拉下了帷幕。

(资料来源:中国劳动咨询网, <http://www.51labour.com/labour-law/show-15775.html>。)

请思考:国内外集体谈判实践有何区别?

参考文献

1. 唐镛:《战略劳动关系管理》,复旦大学出版社2011年版。
2. 中华全国总工会组织部:《全国工会工资集体协商培训教材》,中国工人出版社2011年版。
3. 王全兴:《劳动合同法条文精解》,中国法制出版社2011年版。
4. 中华全国总工会:《集体协商指导员工作手册》2010年版。
5. 中华全国总工会:《地方工会干部培训教材》2012年版。
6. 中华全国总工会:《工资集体协商政策与实践》2010年版。
7. 黄任民:《工资集体协商代表工作指南》,中国工人出版社2007年版。
8. 《中国协调劳动关系三方机制发展研究》课题组:《中国协调劳动关系三方机制发展研究》,中国工人出版社2009年版。
9. 刘继臣:《共同的约定—集体合同与劳动合同》,中国工人出版社2010年版。
10. 赵应文:《工资集体协商》,研究出版社2011年版。
11. 郑桥:《劳资谈判》,中国工人出版社2003年版。

第四章

劳动规章制度建设

学习目标

1. 理解劳动规章制度的内涵、内容。
2. 了解劳动规章制度中遇到的常见问题。
3. 了解劳动规章制度的实施主体及原则。
4. 掌握劳动规章制度评估的方式、方法。
5. 掌握劳动规章制度评估的步骤。

开篇案例

劳动规章制度的修改

2010年2月,北京某航空制造企业委托某专业咨询公司对其全套劳动规章制度进行修改和调整。2010年3月,该企业委托的专业机构将全套劳动规章制度形成修改初稿,并开始向全体员工征求意见。2010年4月,该企业将员工提出的各项意见汇总后,就组织工会劳动规章制度初稿的进一步修改进行协商,工会在此期间提出了相应意见。2010年5月,该企业在充分考虑员工及工会意见后,根据专业机构的最终建议意见书,完成企业全部劳动规章制度的整套最终定稿,并向企业全体员工公示。2010年6月,经过修改的整套劳动规章制度开始在企业内部正式实施。

2010年7月,该企业赵某等部分员工提出,劳动规章制度部分内容不甚合理,希望企业能重新检查劳动规章制度部分内容,进一步进行修改。该企业认为,尽管员工方有民主参与的权利,但是劳动规章制度的最终决定权还在企业,认为赵某等员工可以书面反映意见,但企业没有义务专门就企业认为合理的规定重新进行讨论。赵某等员工不服,向当地劳动部门投诉,认为企业的这种说法侵害了职工方的劳动规章制度修改提议权。不久,当地劳动和社会保障局发出整改通知书,责令该企业与员工协商解决劳动规章制度修改相关问题。

(资料来源:王桦宇:《劳动合同法实务操作与案例精解》,中国法制出版社2011年版。)

第一节 劳动规章制度的制定

第一单元 劳动规章制度概述

理论知识

一、劳动规章制度的内涵

制度,从法学的角度来看,是国家机关、社会团体、企事业单位,为了维护正常的工作、劳动、学习、生活的秩序,保证国家各项政策的顺利执行和各项工作的正常开展,依照法律、法令、政策而制订的具有法规性、指导性与约束力的应用公文,是各种行政法规、章程、制度、公约的总称;从经济学的角度来看,制度就是一套旨在约束追求主体福利的行为规则。人力资本理论创始人 T. W. 舒尔茨在其经典论文《制度与人的经济价值的不断提高》中将制度定义为规则。V. W. 拉坦也认为制度就是一套行为规则,它们被用于支配特定的行为模式与相互关系^①;从管理学的角度来看,道格拉斯·诺斯认为“制度是个社会的游戏规则,更规范地讲,它们是为人们的相互关系而人为设定的一些制约”。

具体到劳动规章制度,是指用人单位按照法定程序制定的,在用人单位内部对用人单位和劳动者具有约束力的劳动规章制度的总称。其不同国家和地区的法律中有不同的称谓,德国称为“企业规章”,法国称为“企业内部劳动规章”,俄罗斯称为“内部劳动规则”,意大利称为“职业活动规则”,日本称为“就业规则”,韩国称“雇佣规则”。我国目前尚无专门针对用人单位劳动规章制度的法律,有关劳动规章制度的法律规定散见于《劳动法》《劳动合同法》《工会法》和《公司法》等法律法规中。需要指出的是,劳动规章制度并不是由用人单位单方制定的,而是由用人单位与劳动者双方平等协商确定(《劳动合同法》第4条),这不仅是构建和谐劳动关系的要求,也是国家法律的要求。我国《公司法》第18条第3款规定:“公司研究决定改制以及经营方面的重大问题、制定重要的劳动规章制度时,应当听取公司工会的意见,并通过职工代表大会或者其他形式听取职工的意见和建议。”我国《劳动合同法》第4条第2款规定:“用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的劳动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。”

目前,我国关于劳动规章制度的理解主要分为三种学说,分别是劳动规章制度的法律规范说、劳动规章制度的契约规范说以及劳动规章制度的集体合意说。

(一) 劳动规章制度的法律规范说

劳动规章制度的法律规范说认为,用人单位制定的劳动规章制度在事实上发挥着行为规范的作用,从法理角度观察,用人单位劳动规章制度的强制力和约束力的基础是上述规范具有法律规范的性质。该

^① [美] V. W. 拉坦:《诱导性制度变迁理论》,转自《财产权利与制度变迁——产权学派与新制度学派译文集》,上海三联书店1994年版。



学说在很大程度上将劳动规章制度的制定同立法建立了联系，并承认用人单位在一定范围内具有制定企业劳动规章制度的权利，员工可以在一定程度上参与，却不是劳动规章制度的制定主体。由于学界对于法律规范权力源泉的不同理解，法律规范说又进一步演化为法律授权说、经营权说以及习惯说三个分支学说。

（二）劳动规章制度的契约规范说

劳动合同是劳动者与用人单位之间确立劳动关系和双方权利、义务的契约或协议。劳动规章制度的契约规范说认为，劳动制度首先由用人单位单方制定或变更，经过劳动者同意后才成为劳动者与用人单位之间的劳动合同内容的一部分，进而具有法律约束力，劳动规章制度不过是劳动合同的雏形，其之所以具有约束力，是因为其经过劳动者的同意成为了劳动合同的内容^①。

（三）劳动规章制度的集体合意说

劳动规章制度的集体合意说认为，用人单位制定劳动规章制度是针对全体劳动者统一设定的集体规范，是基于劳动者集体合意才产生相应的法律约束力。该学说基本立场秉持劳动条件应由劳资双方合意之基本原则，认为鉴于劳动规章制度统一规范劳动条件之现实，个别劳动者对劳动规章制度制定、变更之承诺虽然有必要，但可由劳动者集体意思予以同意，未有劳动者集体意见之同意，规范制度不发生法律效力^②。

二、劳动规章制度体系

劳动规章制度体系，是指一家企业全部劳动规章制度按照一定标准分类组合所形成的，具有一定纵向结构和横向结构的有机整体，如图4—1所示。自企业诞生之日起，就需要建立健全各项劳动规章制度，以支撑整个制度管理系统的正常运行。因此，企业的劳动规章制度涉及的面很广，需要对其宗旨、职权、职责、议事规则等方面做出具体规定。此外，企业还要结合自身实际情况，增添或修改符合企业自身需要的劳动规章制度条款。通常的，劳动规章制度体系主要包括：招聘制度、薪酬福利制度、绩效考核制度、培训制度、考勤与休假制度、劳动争议处理制度、保密制度、人事交接调动制度等。上述列举的各项劳动规章制度，并不是一蹴而就的，是经过不断积累、完善形成的，企业可以根据各阶段发展的实际需要不断对劳动规章制度体系进行完善和调整。

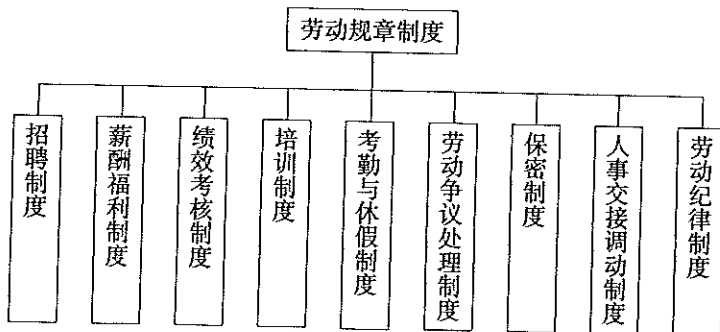


图4—1 劳动规章制度体系

① 杨继春：《企业劳动规章制度的性质与劳动者违纪惩处》，《法学杂志》2003年第5期。

② 董保华：《劳动合同立法的争鸣与思考》，上海人民出版社2011年版。

三、劳动规章制度与劳动合同、集体合同的关系

劳动规章制度与劳动合同、集体合同都是确定劳动关系双方当事人之间权利义务关系的重要依据，这三者都有关于劳动条件内容的规定，并且在内容规定上还有一定交叉。但这三者有着明显的区别：

首先，劳动规章制度的制定是用人单位单方主导的行为，虽然其制定程序中也有职工民主参与的环节，但是最终决定权仍由用人单位享有；而劳动合同的订立是劳动关系双方当事人之间的法律行为，集体合同的订立是用人单位与劳动者团体双方的法律行为。

其次，劳动规章制度与集体合同所规定的是全体职工的共同权利和义务，而劳动合同规定的只是单个职工的权利和义务。此外，很多情况下，劳动规章制度是以劳动合同的附件形式，作为劳动合同的重要组成部分。

最后，虽然劳动规章制度和集体合同在内容上也有所交叉，但两者的侧重点有所不同。前者侧重于规范职工在劳动过程中的各种行为规范，即劳动行为规则；而后者则侧重于规范用人单位范围内的最低劳动标准和劳动待遇^①。

此外，需要说明的是，当劳动规章制度、劳动合同以及集体合同在相关问题的规定上出现冲突时，其法律效力的确定和协调是有一定标准的。根据《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（二）》第16条规定：“用人单位制定的内部劳动规章制度与集体合同或者劳动合同约定的内容不一致，劳动者请求优先适用合同约定的，人民法院应予以支持。”该规定意味着，当劳动规章制度与劳动合同或集体合同的内容发生冲突时，法院所采用的判案标准，应该是依据劳动者的请求权而定。

理论界、实务界一般认为，在处理劳动规章制度与劳动合同、集体合同三者法律效力的关系问题上，应坚持有利于保护劳动者合法权益的基本原则和价值取向。具体来讲，当用人单位劳动规章制度规定的劳动者利益低于劳动合同和集体合同的约定时，应以劳动合同和集体合同的约定为准；而当用人单位劳动规章制度规定的劳动者利益高于劳动合同和集体合同的约定时，应该以其劳动规章制度的规定为准。这就是在处理劳动规章制度与劳动合同、集体合同在发生法律效力冲突问题时所采取的“就高不就低”的原则，该原则已逐步得到理论界及实务界的普遍认同。

四、劳动规章制度的作用

企业劳动规章制度是整个组织机构正常运行的制度保障，没有合理的劳动规章制度就没有一个真正发挥作用的组织和机构，也就没有企业的正常生产和经营活动。只有通过劳动规章制度来规范领导和职工成员的职责和行为，才能使企业正常运转，充满生机和活力。

第一、劳动规章制度是企业正常运行的保证，组织成员行动的指南。第二、劳动规章制度是企业奖惩的依据。第三、劳动规章制度是劳资双方维权的利器。

^① 李国光：《劳动合同法、劳动争议仲裁调节法》，人民法院出版社2008年版。



延伸阅读

通钢事件与决策程序反思

通化钢铁集团股份有限公司（以下简称“通钢集团”），是吉林省大型钢铁联合企业，国务院振兴东北老工业基地重点支持的钢铁企业，具备年产钢600万吨的生产能力。7月22日，吉林省国资委向通钢集团高层传达的增资扩股决定：建龙集团以10亿元现金和其持有的通钢矿业有限责任公司股权，向通钢集团增资控股，持股66%，吉林省国资委直接持有通钢集团的股权降至34%。7月24日，吉林省通化钢铁公司因为国企改制问题爆发工人抗议行动。在这次事件中，代表民营企业的建龙集团入主通钢、仅仅上任一天的通钢公司总经理陈国君在厂区内被抗议者重重围困不得脱身，最终被殴打致死。

综合《财经》《中国经营报》以及《瞭望》等媒体的报道来看，通钢工人中酝酿的对建龙集团入股的不满已经很长时间了。这种不满是否能够影响决策？没有谁能说清楚。清楚的只有一点。7月24日抗议行动发展到最危急的时候，吉林省国资委在几个小时内连发三份文件，从“暂缓”建龙控股，到“终止”整个方案，再到建龙“永不参与”通钢重组。这是史无前例的决策速度，它满足了抗议者的直接要求，但是对于挽救陈国君的生命来说，却太晚了。

在改革开放30年的基础上，我们应该而且完全可以推进这样两项工作。第一是，在任何一个国企改革方案中，要建立真正有代表性的工人委员会，它要参与决策的全过程。问题不在于谁的“国有情结”太重，问题在于什么情结、什么利益，都应该在一个民主的决策过程中公开。公共政策的制定过程，包括经济决策过程，要像司法过程一样，首先讲究程序正义。公众舆论应该关注和监督的，也首先在这个方面。特别是，谁是弱势者，有没有足够的程序保证其利益表达，并进入决策考虑。

（资料来源：郭巍青：《通钢事件与决策程序反思》，《南方都市报》
2009年8月12日，相关文字做了适当删减和处理。）

技能要求

一、招聘制度制定中遇到的常见问题

企业的招聘制度是企业劳动规章制度的重要组成部分，把好招聘录用关对于企业找到合适的员工至关重要。同时，在招聘制度的制定环节，应严格遵守相关法律法规的规定。从实务的角度来看，企业在实施招聘制度时应做到以下几个方面：避免歧视性内容、必须履行告知义务并符合企业发展需要。此外，招聘制度中应包含招聘目的、招聘计划、招聘渠道、人员甄选规定、录用规定、入职报到手续、适用于转正规定和附则等内容。

在实务工作中，为避免劳动争议的发生，企业在制定招聘制度相关条款时，建议注意以下两点：
1. 建议区分招聘条件和录用条件。招聘条件是企业在筛选员工的基本资格要求，是企业通过公开途径发布的招聘信息中所包含的内容之一，而录用条件则是企业确定聘用员工的最终条件和依据。通常情况下，录用条件要高于招聘条件的要求。在劳动争议中，企业在招聘制度中设置了招聘条件而没有设置录用条

件时，司法机关通常会将企业公布的招聘条件视为录用条件。2. 建议谨慎使用录用通知书。录用通知书对用人单位具有法律约束力，擅自撤销、变更都可能引发不必要的劳动争议。因此，企业在对录用通知书的制定中，需要注明该录用通知书失效的条件，但无需像正式劳动合同那样全面具体。

延伸阅读

招聘制度的案例

某服装设计有限公司经过面试、笔试等招聘流程后，决定录用王女士。王女士提出签订3年期的劳动合同，公司人力资源部经理却对王女士说：“按照公司的规定，凡是新招用的职工都要先签订6个月的试用期合同。适用期过后且合格者才能签订正式的劳动合同。”在第5个月时，公司认为王女士不符合录用条件，便通知王女士走人。王女士向劳动争议仲裁委员会提出申诉，要求公司承担违法解除劳动合同的责任，并支付相应的赔偿金。

点评：

案例中公司的做法是错误的，员工的请求可以获得法律的支持。《劳动合同法》第19条第4款规定：“试用期包含在劳动合同期限内。劳动合同仅仅约定了试用期的，试用期不成立，该期限为劳动合同期限。”这就意味着用人单位与劳动者单独签订了“试用期合同”，视为用人单位放弃了试用期，该“试用期合同”就是一个“劳动合同”。而且该“劳动合同”没有试用期。而以“不符合录用条件”为由解除劳动合同仅限于在试用期内可以使用。所以，公司以“不符合录用条件”为由解除与王女士签订的合同显然是不符合法律规定的，属于违法解除，需要承担违法解除劳动合同的后果。

事实上，试用期是劳动合同期限的组成部分，用人单位与劳动者约定试用期的，试用期应在劳动合同中约定，而不能将试用期从劳动合同中剥离出来。

（资料来源：石先广：《劳动合同法下的企业劳动规章制度制定与风险防范》，中国劳动社会保障出版社2008年版，相关文字做了适当删减和处理。）

二、薪酬福利制度制定中遇到的常见问题

依据《劳动合同法》第17条规定，劳动报酬、社会保险都是劳动合同中的必备条款。《劳动争议调解仲裁法》第16条规定：“因支付拖欠劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿金事项达成调解协议，用人单位在协议约定期限内容不履行的，劳动者可以持调解协议书依法向人民法院申请支付令。”因此，在薪酬福利制度的制定中应注意相关方面的合法性问题：满足最低工资标准要求、同工同酬、合理设定加班工资标准、足额缴纳社会保险等。

《劳动合同法》在对劳动合同制度进行全面整合的同时，也对工资制度进行了规定，加强了对工资制度的立法干预，这些都对企业的薪酬管理产生了直接影响。同时，由于《劳动合同法》对用人单位的用工制度做出了大量新规定，使企业在用工上的自由度大为降低，也间接迫使企业对薪资制度做出一定调整。薪资制度和岗位制度是企业人力资源管理的基本制度，企业可以通过薪资调控能力降低用工管理难度。面对新法对薪资岗位制度直接和间接的影响，薪资岗位制度设计有必要与企业用工制度和劳动合同制度相结合，共同应对立法的最新调整。



延伸阅读

薪酬福利制度案例

江苏苏州某台资企业，为了控制人力成本特别是企业流动人员成本的开支，在劳动规章制度中规定试用期支付给员工相当于同岗位正式职工工资 50% 的薪资，其理由是新员工试用期主要是岗前的培训和教育，本身并不为企业创造价值。同时，其劳动规章制度还规定，新员工在试用期内的社会保险暂不缴纳，如果员工能够通过试用期考核，将补缴试用期间的社会保险。如果新员工不能通过试用期考核，则企业在解除劳动合同的同时，并不负补缴试用期间社会保险的义务，其理由是新员工不能按期转正，说明该员工不符合企业生产经营要求，不能为企业创造贡献，所以企业并不需要为其补缴社会保险。此种制度实行了 5 年之久，并未有人提出异议。2010 年 2 月 1 日，制造部新员工小李因未通过 3 个月的试用期考核，被企业解除劳动合同。2010 年 2 月 12 日，小李即向当地劳动仲裁部门提出申诉，要求企业补齐其试用期至少相当于同岗位正式职工工资 80% 的薪资，同时要求该企业为其补缴 3 个月试用期的社会保险。而后，劳动仲裁部门支持了小李的请求。

（资料来源：王桦宇：《劳动合同法实务操作与案例精解》，中国法制出版社 2011 年版，相关文字做了适当删减和处理。）

三、绩效考核制度制定中遇到的常见问题

企业在考核制度的制定中，通常会根据考核评估的特点，将考核制度分为试用期和正式合同期两个阶段。此外，由于《劳动合同法》对于这两个时期进行了区分，因此，企业在制定相应劳动规章制度时有必要针对这两个阶段的员工制定不同的绩效考核制度，从而对某些条款的适用范围加以界定。

（一）试用期绩效考核制度

在设计试用期员工的绩效考核制度时，企业应当注意把握以下几个要点：首先，根据试用期业绩任务设定绩效考核制度。企业应该明确该员工试用期间的绩效考核指标，并将其作为试用期结束时的考核基础和依据，经考核双方认可后签订试用期协议。试用期协议可以明确约定具体的考核标准与依据。当然，在实务中绩效考核的方法有很多，例如关键业绩指标法（KPI）、目标管理法（MBO）、团队绩效考核法（TPA）以及 360 度考核等，企业可以根据实际情况选择某种或某几种绩效考核方法；其次，试用期解除的法定依据和程序。在试用期考核结束后，如果员工考核结果不符合企业与员工共同约定的录用条件，那么企业是否可以随意解除劳动合同呢？其实不然。企业在试用期行使法定解除权，也必须严格遵守法定的举证和依程序进行的法律规定，企业尤其要做好依据和程序这两方面的事项。其一，法定的依据。公司必须有明确的录用条件，最好以书面形式呈现；其二，经过法定的程序。企业可以通过《试用期不合格通知书》告知试用期不合格的员工，且《试用期不合格通知书》和《解除劳动合同通知书》应在试用期最后一天之前送达，此外，在发放通知书前还需要通知工会。

（二）正式合同期绩效考核制度

《劳动合同法》规定，劳动者不能胜任工作的，用人单位可以对其进行培训或者调整工作岗位，劳动者仍然不能胜任工作的，用人单位可以单方解除劳动合同。用人单位的绩效管理体系也应当以此项规定

作为依据进行制度设计。根据《劳动合同法》第40条的规定：“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：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，也不能从事由用人单位另行安排的工作的；劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；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。”

四、培训制度制定中遇到的常见问题

企业培训的目的，是促进企业发展。但在制定和实施员工培训制度的过程中，不能忽视可能涉及的一系列法律问题。企业对员工培训的合法实施，不仅有利于维护企业自身发展的权利，也有利于保护员工自身及发展的合法权利，降低劳资双方发生矛盾与纠纷的可能性，稳定企业和谐的劳动关系。因此，确保企业培训制度的合法实施，全面了解《劳动合同法》及相关劳动法律法规对于培训所涉双方的权利规定，是企业进行员工培训以期达到自身长远发展的前提条件。

在实务中需要注意的是，企业和员工订立培训协议时不仅应明确培训目标、内容、形式、期限、以及违约金，还应该明确培训费用的范围，同时，当企业提供的培训属于专业技术培训，应该在培训协议中加以明确界定，同时在培训过程中应当留存培训记录、培训报告、培训教材等培训资料。此外，为了使培训让更多员工受益，可以在培训协议中规定接受培训的员工有义务向本企业其他员工传授所学知识和技能。

延伸阅读

招聘制度案例

2006年10月26日，“80后”员工周某应聘至上海某外资公司工作，担任人事专员，月工资人民币3900元；双方签订了期限一年的劳动合同（至2007年10月26日止）。因公司规模不大，仅周某一人负责人事工作。2007年8月20日，由于个人原因，周某决定离开该公司。她利用职务便利，为自己办理了退工手续。因需招聘新人进行培训、交接工作，故她在办理退工之后仍然继续在该公司正常工作。2007年9月4日，周某在公司网站上发送了内容为离职通告的电子邮件，告知相关人员其将于次日离职。2007年9月5日，周某办理了交接手续，双方劳动关系于当日终结。2007年9月18日，因周某在公司尚有20余万元款项未处理，公司在周某不知情的情况下，通过网上招聘的形式，重新为其办理了招聘录用手续，并将其档案材料转回公司。

2008年1月23日，周某向劳动争议仲裁委员会申请仲裁，要求公司为其办理退工手续并赔偿损失。因申请已过了六十日的期限，仲裁委员会决定不予受理。经过仲裁程序之后，周某向法院起诉。2008年6月，一审法院判决公司应于本判决生效之日起七日内为周某办理退工手续，退工日期为2007年9月5日；并按每月人民币482元标准支付周某自2007年9月12日至办妥退工手续之日的经济损失；如未按本判决指定的期限履行金钱给付义务，应当按照《民事诉讼法》第二百二十九条之规定，加倍支付迟延履行期间的债务利息。

（资料来源：王桦宇：《劳动合同法实务操作与案例精解》，中国法制出版社2011年版，相关文字做了适当删减和处理。）



五、考勤制度中遇到的常见问题

用人单位有权制定本企业的考勤制度并对劳动者的考勤和休假进行管理，企业在制定工时和休假制度时应履行一定的程序和手续，在法律上对于考勤的程序和手续并无具体规定，可以由企业根据实际情况加以规定。

在实务中，为了保证考勤制度的顺利实施，尽量避免劳动争议的发生，在制定考勤制度时应该对以下内容进行详细、准确的界定：正常工作时间、休息时间、考勤方式、对迟到早退和旷工的解释、违反考勤制度的处罚措施。

延伸阅读

考勤制度案例

佟某系某医药公司职工，2006年7月经医药公司同意离岗，离岗时双方口头约定佟某的工资福利、增资、晋级按公司在职工同等待遇执行。2008年2月份医药公司制定了后勤人员考勤制度，规定每月按当月考勤发出勤奖，出勤奖的计算方法是：按每人的月基本工资标准除以应出勤天数，乘以考勤天数为实发出勤奖。出勤奖于月底计算发放。当月医药公司按该制度实行，该公司后勤人员正常工作情况下，出勤奖为职工本人原基本工资的一倍，职工每月正常工作日出勤多少，直接影响职工该月出勤奖的多少。医药公司没有为佟某增加后勤人员考勤制度规定的出勤奖，该公司制定的后勤人员考勤制度未经职工代表大会或全体职工讨论，实施时也未告知佟某。佟某的基本工资标准为每月700元。

佟某得知此情况后，多次找公司领导协商未果，才向劳动争议仲裁委员会申请仲裁，请求医药公司支付佟某自2008年2月起至仲裁时止每月700元损失，共18个月计12600元。

医药公司辩称，2006年7月佟某离职，其工资福利均正常发放，2008年2月公司制定管理制度为在职工按出勤率发放出勤奖。佟某离开工作岗位，工资福利照发，已违反按劳分配原则，又要求补发据出勤情况发放的奖金，无任何法律依据，请求依法驳回佟某补发工资的请求。

在本案举证、质证阶段，佟某提交以下证据：（一）胡某证言一份，证明自己离职后享受在职工的一切待遇；（二）医药公司提交的答辩状一份，证明佟某享受在职工的同等待遇是医药公司认可的。医药公司提交以下证据：（一）后勤人员考勤制度一份，证明新发项目的性质为出勤奖而非工资；（二）医药公司2008年7月份考勤表及该月工资表各一份，证明医药公司操作是严格按照所定制度执行的；（三）医药公司2007年9月份工资表一份，证明医药公司一直在发放奖金，只是佟某离职后不再享受奖金。经质证，佟某对医药公司提交的证据（一）（二）均有异议，认为考勤制度没有经过职工代表大会和全体职工讨论通过，更重要的是没有告知佟某，因为佟某离职时医药公司承诺不出勤视为出勤，所以医药公司的证明内容不成立；证据（二）佟某的工资与实际的出勤天数，恰恰证明佟某不上班，仍按照全勤发放工资，原告证明不能成立；对证据（三）真实性无异议，对证明日的有异议，恰恰证明公司于2007年就剥夺了佟某获得工资福利的权利。

劳动争议仲裁委员会根据《中华人民共和国合同法》第四条、第八十条的规定，裁决

如下：医药公司于本裁决生效之日起十日内赔偿佟某 18 个月的损失 12600 元。

（资料来源：方勇：《劳动案例胜诉指引》，中国法制出版社，2010 年版，相关文字做了适当删减和处理。）

六、休假制度制定中遇到的常见问题

休假是劳动者休息时间的组成部分，而休息时间是劳动者实现休息权的法定必要时间，是劳动者免于履行劳动义务的时间。企业的休假制度几乎是每个企业的劳动规章制度中都会涉及到的，完善的休假制度应包含以下要点：假期的种类、休假程序、假期的批准权限、休假的实现、休假方式、假期未用的处理、休假的限制、假期工资待遇以及违反休假制度的处理措施。目前，我国法律没有对休假程序和手续作出具体规定，可以由企业依法制定的休假制度加以规定。

延伸阅读

休假制度相关制度规定

（一）全国年节及纪念日放假办法

1949 年 12 月 23 日政务院发布。根据 1999 年 9 月 18 日《国务院关于修改〈全国年节及纪念日放假办法〉的决定》第一次修订。根据 2007 年 12 月 14 日《国务院关于修改〈全国年节及纪念日放假办法〉的决定》第二次修订。

第一条 为统一全国年节及纪念日的假期，制定本办法。

第二条 全体公民放假的节日：

1. 新年，放假 1 天（1 月 1 日）；
2. 春节，放假 3 天（农历除夕、正月初一、初二）；
3. 清明节，放假 1 天（农历清明当日）；
4. 劳动节，放假 1 天（5 月 1 日）；
5. 端午节，放假 1 天（农历端午当日）；
6. 中秋节，放假 1 天（农历中秋当日）；
7. 国庆节，放假 3 天（10 月 1 日、2 日、3 日）。

第三条 部分公民放假的节日及纪念日：

1. 妇女节（3 月 8 日），妇女放假半天；
2. 青年节（5 月 4 日），14 周岁以上的青年放假半天；
3. 儿童节（6 月 1 日），不满 14 周岁的少年儿童放假 1 天；
4. 中国人民解放军建军纪念日（8 月 1 日），现役军人放假半天。

第四条 少数民族习惯的节日，由各少数民族聚居地区的地方人民政府，按照各该民族习惯，规定放假日期。

第五条 二七纪念日、五卅纪念日、七七抗战纪念日、九三抗战胜利纪念日、九一八纪念日、教师节、护士节、记者节、植树节等其他节日、纪念日，均不放假。

第六条 全体公民放假的假日，如果适逢星期六、星期日，应当在工作日补假。部分公民



放假的假日，如果适逢星期六、星期日，则不补假。

第七条 本办法自公布之日起施行。

（二）职工带薪年休假条例

《职工带薪年休假条例》已经2007年12月7日国务院第198次常务会议通过，现予公布，自2008年1月1日起施行。

第一条 为了维护职工休息休假权利，调动职工工作积极性，根据劳动法和公务员法，制定本条例。

第二条 机关、团体、企业、事业单位、民办非企业单位、有雇工的个体工商户等单位的职工连续工作1年以上的，享受带薪年休假（以下简称年休假）。单位应当保证职工享受年休假。职工在年休假期间享受与正常工作期间相同的工资收入。

第三条 职工累计工作已满1年不满10年的，年休假5天；已满10年不满20年的，年休假10天；已满20年的，年休假15天。

国家法定休假日、休息日不计入年休假的假期。

第四条 职工有下列情形之一的，不享受当年的年休假：

1. 职工依法享受寒暑假，其休假天数多于年休假天数的；
2. 职工请事假累计20天以上且单位按照规定不扣工资的；
3. 累计工作满1年不满10年的职工，请病假累计2个月以上的；
4. 累计工作满10年不满20年的职工，请病假累计3个月以上的；
5. 累计工作满20年以上的职工，请病假累计4个月以上的。

第五条 单位根据生产、工作的具体情况，并考虑职工本人意愿，统筹安排职工年休假。

年休假在1个年度内可以集中安排，也可以分段安排，一般不跨年度安排。单位因生产、工作特点确有必要跨年度安排职工年休假的，可以跨1个年度安排。

单位确因工作需要不能安排职工休年休假的，经职工本人同意，可以不安排职工休年休假。对职工应休未休的年休假天数，单位应当按照该职工日工资收入的300%支付年休假工资报酬。

第六条 县级以上地方人民政府人事部门、劳动保障部门应当依据职权对单位执行本条例的情况主动进行监督检查。

工会组织依法维护职工的年休假权利。

第七条 单位不安排职工休年休假又不依照本条例规定给予年休假工资报酬的，由县级以上地方人民政府人事部门或者劳动保障部门依据职权责令限期改正；对逾期不改正的，除责令该单位支付年休假工资报酬外，单位还应当按照年休假工资报酬的数额向职工加付赔偿金；对拒不支付年休假工资报酬、赔偿金的，属于公务员和参照公务员法管理的人员所在单位的，对直接负责的主管人员以及其他直接责任人员依法给予处分；属于其他单位的，由劳动保障部门、人事部门或者职工申请人民法院强制执行。

第八条 职工与单位因年休假发生的争议，依照国家有关法律、行政法规的规定处理。

第九条 国务院人事部门、国务院劳动保障部门依据职权，分别制定本条例的实施办法。

第十条 本条例自2008年1月1日起施行。

第二单元 劳动规章制度的制定

理论知识

一、劳动规章制度的内容

(一) 我国劳动规章制度的内容

对于劳动规章制度的内容的规定,我国的法律制度主要采用列举的方式,依据《劳动合同法》第4条第2款规定,劳动规章制度包括劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理。

(二) 部分国家劳动规章制度的内容^①

《法国劳动法典》规定:“企业内部劳动规章制度必须包括有关实施安全、卫生法规的措施;纪律规则,惩罚的性质、种类和程序以及雇员形式辩护权的条件;集体合同要求必须定力的条款。”

《日本劳动标准法》规定:“就业规则必须记载的事项包括劳动时间、工资、退休等就业规则,还有相对必要规则,如不成文的管理、内部需指定的就业规则等。上述两条缺一不可,否则就违背了制定就业规则的义务,是劳动标准法所不能容许的。”

《韩国劳动标准法》规定:“雇佣规则必须包括关于工作时间的起止、休息时间、假日、休假和轮班工作安排;关于工资的决定、计算和支付方式以及终止,还有工资的支付时间和工资的增加;关于家庭津贴的计算和支付方式;关于退休;关于退休津贴、奖金和最低工资;关于职工的实务开支、生产用必需品的费用和其他开支;关于职工的教育设备;关于安全卫生;关于工伤事故或非工伤事故的事故救济;关于奖惩;对每个有关企业的所有职工都使用的其他事项。”

二、劳动规章制度制定的常见问题

根据《劳动合同法》第4条的规定,劳动规章制度制定的程序一般包括起草、讨论、通过和公示四个步骤。在劳动规章制度实施过程中,劳动规章制度可能会出现一系列问题,例如,劳动规章制度不适当、劳动规章制度违法、劳动规章制度偷换概念等,劳动者和工会都有多种方法应对这几类问题,企业在劳动规章制度的实施过程中应对这些问题加以重视并进行必要的防范。

(一) 劳动规章制度不适当

《劳动合同法》第4条第3款规定:“在劳动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。”因此,企业劳动规章制度的制定不适当的,劳动者有权要求企业进行修改。

(二) 劳动规章制度违法

《劳动合同法》第38条规定:“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,或者用人单位违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的,劳动者可以立即解除劳动合同,不

^① 劳动和社会保障部劳动科学研究所:《外国劳动和社会保障法选》,中国劳动和社会保障出版社1999年版;王益英:《外国劳动法和社会保障法》,中国人民大学出版社2001年版。



需事先告知用人单位。”因此，企业制定的劳动规章制度违法的，劳动者有权解除劳动合同，并可能承担相应赔偿责任。

三、劳动规章制度制定的注意事项

第一，企业制定的劳动规章制度不得损害劳动者的权利。劳动者的权利包括：平等就业权、休息休假权、劳动报酬权、劳动安全卫生权、社会保障权以及参加职业培训、民主管理、组织和参加工会等权利，企业制定的劳动规章制度都应当保障这些权利的实现。

第二，企业制定的劳动规章制度应当有利于劳动者履行劳动义务。企业制定劳动规章制度的主要目的在于保证生产经营活动的正常进行。因此，在劳动规章制度的制定中既要保障劳动者的劳动权利，也要利于劳动者履行劳动义务。根据《劳动法》第二十五条规定：“劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：（一）在试用期间被证明不符合录用条件的；（二）严重违反劳动纪律或者用人单位劳动规章制度的；（三）严重失职，营私舞弊，对用人单位利益造成重大损害的；（四）被依法追究刑事责任的。”可见，严重违反用人单位的劳动纪律、劳动规章制度的情形是比较少见的，否则，容易与劳动法保护劳动者合法权益的立法宗旨产生冲突。本着对有错误行为的劳动者以教育为主、惩罚为辅的原则，企业在劳动规章制度的制定中对于“严重违反”的标准应该加以谨慎界定。

第三，企业制定劳动规章制度应当有职工参加。我国《劳动合同法》第四条第二款规定：“用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的劳动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。”用人单位的劳动规章制度只有经过民主程序制定，内容合法，并进行公示，人民法院在审理劳动争议案件时，才能作为依据使用。否则，用人单位的劳动规章制度对劳动者没有法律上的约束力。

延伸阅读

劳动规章制度制定程序不合法的案例

李某是上海某汽车工业有限公司零部件装配流水线上的一名操作工，2008年2月底由于原材料供应紧张公司宣布停工停产，李某便在家休息。3月14日，公司电话通知李某第二天回公司调试机器，并利用现有设备和模具进行试验直至试生产。3月15日，李某回公司调试机器的时候和部门领导发生了矛盾，一气之下擅自离开了公司。在之后的几天内，李某未在公司露面，公司也未和李某联系。4月6日，公司在公告栏里张贴了公司决定给予李某除名处分的通知，即日起解除与李某的劳动合同，理由是“员工李某由于连续旷工15天（3月15日至4月5日），严重违反公司的劳动规章制度”，并举证公司《员工手册》中规定有“连续旷工15天，公司可以解除劳动合同”。李某不服，认为公司举证的《员工手册》根本不存在，自己从来不知道公司有这份《员工手册》，自己也从来没有签收过该《员工手册》。后李某向当地劳动仲裁委员会申请仲裁，仲裁裁决公司不能依据没有经过公示的劳动规章制度处理员工，所以撤销该除名处分决定。

（资料来源：杨崇学、王成钧、马维国：《企业法律风险管理与控制》，人民法院出版社2010年版。）

第二节 劳动规章制度的实施与评估

理论知识

一、劳动规章制度的实施主体及原则

劳动规章制度实施的主体是企业行政主体和员工，一方面，劳动规章制度是企业行政主体发布的，并且是企业行政主体进行劳动管理的重要依据之一；另一方面，企业生产劳动的主体是员工，劳动规章制度的实施必须依靠全体员工的执行。劳动规章制度所规范的是员工在劳动过程中的行为，因此，劳动规章制度的实施是在企业行政主体的监督下，员工对劳动规章制度的遵守和执行。

劳动规章制度实施的目的在于规范员工生产劳动过程中的劳动行为，以保证正常的生产劳动秩序。在其实施过程中也应当遵循一些基本的准则，为确保劳动规章制度的客观性、准确性和公正性，劳动规章制度实施时应遵守的原则包括：严格执行，依章治企原则；前后统一，全面实施原则；各司其职，协作实施原则；劳动规章制度的实施应及时、合理。

二、劳动规章制度评估的含义

评估，通常是指评议估价或评定价值高低^①，即根据确定的目的来测定评估对象系统的属性，并将这种属性转变为客观定量的计量或主观效用的行为。劳动规章制度评估是指由企业通过专门机构和人员，依据国家法律法规规定及企业实际情况，根据特定的目的，遵循适用的标准，按照一定的程序，运用科学的方法，对劳动规章制度进行评定和判断的过程。

一套完整的劳动规章制度体系，除了科学合理地制定和有效的执行外，还需要对劳动规章制度执行以后的效果进行判断，以确定劳动规章制度的价值，这种活动就是劳动规章制度的评估。因而，劳动规章制度评估是劳动规章制度执行过程中的一个重要环节，是调整、持续、修订或终止劳动规章制度的重要依据，是确认劳动规章制度价值的重要手段。

延伸阅读

战略劳动关系管理的“冰山模型”

雇佣关系的目标是效率、公平和参与权，战略劳动关系管理就是研究如何平衡这三大目标的关系，效率、公平和参与权在企业劳动关系管理中具体体现在管理过程中的“合理”“合情”“合法”三个方面。

战略劳动关系管理构建的“冰山模型”包括了劳动关系管理中的“合法”“合情”“合理”三个层面的内容。其中，“合法”层面是战略劳动关系管理“冰山模型”浮在水面部分的主要内

^① 《现代汉语词典》，商务印书馆2009年版。



容；“合情”层面的内容可以归入“冰山模型”悬浮在水面下的部分；“合理”层面是战略劳动关系管理“冰山模型”潜在水下的最深层次的内容（见图4—2）。

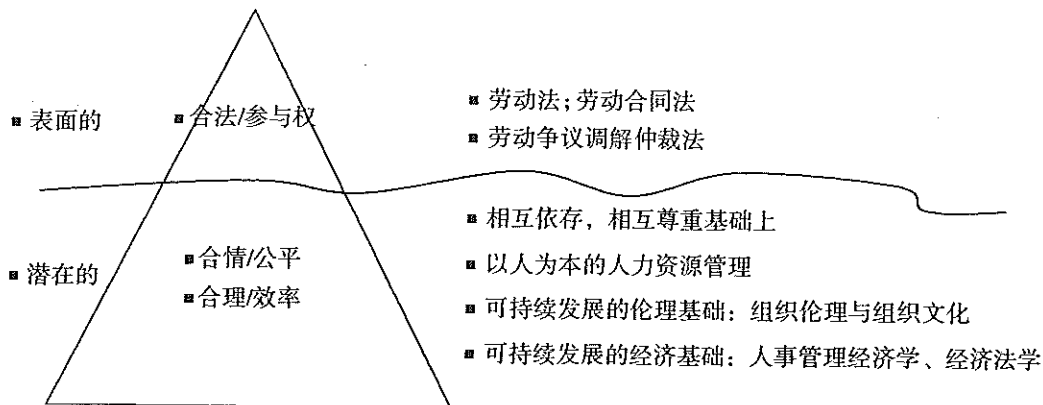


图4—2 战略劳动关系管理的“冰山模型”

1. “合法”层面

“合法”主要是指劳动关系管理要遵守现行的以《劳动法》《劳动合同法》和《劳动争议调解仲裁法》为代表的各种劳动法律法规，在管理实践中确保和维护员工的知情权、参与权和发言权。尽管企业担负社会责任的内容、方式以及所指向的对象不尽相同，但企业首先必须要合法地获取利润，自觉承担起对企业员工的责任，特别是对员工工资报酬的责任和义务。一方面，它能够让员工获得与其贡献相匹配的经济收入，从而保障员工自身的生存与发展，维护员工的正当权益；另一方面也能够让员工体面地、有尊严地继续从事生产活动，从根本上改善劳动关系，实现劳动关系的和谐发展。

“合法”层面的具体管理实践实际上就是对员工参与权的落实和维护。

2. “合情”层面

“合情”主要是指劳动关系管理实践要在劳资双方相互依存和相互尊重的基础上，以人为本，把员工视为企业的利益相关者，进行动态的人性化管理，其目的是确保企业用工过程的平滑性和可预见性，实现劳动关系的健康和谐，化解劳动争议，避免劳动冲突。企业只有通过劳动关系管理的最优实践，把劳动关系管理的政策、实践、方法、手段等构成一种控制系统，并将该系统纳入组织的发展战略，才能最终实现企业和员工的共同发展。

“合情”层面的具体管理实践实际上就是对公平目标的落实和维护。

3. “合理”层面

“冰山模型”中最深层的“合理”部分主要是指企业通过科学的劳动关系管理，提高企业的经济运行效率，获取竞争优势，实现企业的可持续发展。企业劳动关系管理尤其强调可持续发展的两大基础，即可可持续发展的伦理基础和可持续发展的经济基础两个方面的共同发展。“合情”层面的大部分内容与这里的“合理”部分共同构成“冰山模型”的水下部分，而企业作为理性人冷静的“合理”动机才是企业一切社会行为的天然本能。

“合理”层面的具体管理实践实际上就是对效率目标的落实和追求。

（资料来源：唐镛：《战略劳动关系管理》，复旦大学出版社2011年版。）

三、劳动规章制度的评估方式

劳动规章制度对于企业正常的运转起到了不可或缺的作用，但是劳动规章制度的评估也是比较复杂的，因此企业在对劳动规章制度进行评估时，可以从多角度、多层次将劳动规章制度进行分层剖析，逐一进行评估分析。比较常见的劳动规章制度评估方式主要分为三类：第一类是对劳动规章制度方案本身的评估，主要侧重于对劳动规章制度内容的评估分析；第二类是劳动规章制度制定过程的评估，强调的是过程控制；第三类是对劳动规章制度实施效果的评估，主要是结果导向的评估。

（一）对劳动规章制度方案本身的评估

针对劳动规章制度方案本身进行评估的目的在于分析、比较各种不同的劳动规章制度方案，指出每个方案的可行性以及相对的优缺点。有学者认为：“评估是一种过程，这个过程在于确定重要的决策范围。选择适当的资信，搜集与分析资信并将它们做成有用的摘要资料，提供决策者抉择适当的劳动规章制度方案之基础”^①。

（二）对劳动规章制度制定过程的评估

对劳动规章制度制定过程的评估，主要强调对劳动规章制度在制定过程中的制定方法和流程。持这种观点的学者认为：“制度评估是有系统的应用各种社会研究程序，搜集有关的资讯，用以判断劳动规章制度的概念化与设计是否周全完整；知悉劳动规章制度实际执行的情形，遭遇的困难，有无偏离既定的劳动规章制度方向，指出社会干预劳动规章制度的效用”^②。

（三）对劳动规章制度实施效果的评估

对劳动规章制度实施效果的评估着眼点就是劳动规章制度实施时带来的效果，是一种以结果为导向的评估。持这种观点的学者认为，劳动规章制度评估的主要目的在于鉴定人们所执行的劳动规章制度在达到其目标上的效果。确认劳动规章制度对问题的解决程度和影响程度，并运用研究设计的原则，通过对劳动规章制度效果的透视和分析，辨识劳动规章制度效果的成因，分析某种效果是劳动规章制度本身的作用还是其他因素所致，以求通过优化劳动规章制度运行机制的方式来强化和扩大劳动规章制度的效果。评估劳动规章制度的效果当然也要涉及劳动规章制度方案和劳动规章制度执行诸多方面，但是劳动规章制度评估的侧重点应该是劳动规章制度的效果。

四、劳动规章制度评估要素

有效的劳动规章制度评估体系主要由五个基本要素构成。第一，劳动规章制度的评估主体。劳动规章制度评估体系的评估主体，是指评估由什么机构、部门或人员来实施对企业劳动规章制度的评估；第二，劳动规章制度的评估对象。劳动规章制度体系的评估对象是评估的客体。根据实际需要，企业可以选取劳动规章制度体系中某一项、某几项或是整个劳动规章制度体系进行评估；第三，劳动规章制度的评估目标。劳动规章制度评估体系的目标是整个运行的指南和目的，其目的在于鉴定人们所执行的劳动制度在达到其目标上的效果，以期通过优化劳动规章制度运行机制的方式来强化和扩大劳动规章制度的效果；第四，劳动规章制度的评估标准。劳动规章制度评估标准是判断评估对象优劣的基准，是劳动规

^① 林水波、张世贤：《公共政策》，（台北）五南图书出版公司1984年版。

^② 张金马：《政策科学导论》，中国人民大学出版社1992年版。



章制度实施评估的基础；第五，劳动规章制度的评估方法。这是劳动规章制度评估的具体手段。上述五个基本要素共同组成一个完整的劳动规章制度评估体系，它们之间相互联系、相互影响。

五、劳动规章制度评估方法

在实务中，常见的劳动规章制度评估方法通常可以分为两类：一类是定性分析，主要包括图表评估法、强制排序法、对比评估法等；另一类是定量分析，主要包括层次分析法、经济计量学方法、成本效益法等。需要指出的是，任何一种分析方法都有各自的特点和局限性，因此，评估主体应该灵活地根据企业实际情况选择相适应的评估方法。通常使用单一方法进行劳动规章制度的评估可能会产生偏差，此外，过分依赖定量评估方法而忽略必要的定性评估分析也是不可取的。应当结合实际情况和适当的评估分析方法综合地作出评估，以下选取若干比较具有代表性的评估方法进行介绍。

（一）图表评估法

图表评估法是在劳动规章制度评估中普遍采用的方法，绩效考核制度评价、职位晋升制度评价等均可以用这种方法。劳动规章制度依据设定的表格中所提取的要素进行评估，该表是等递尺度的，因此，此种方法又称为评级量表法，常用李克特5点量表。评估人员只需要根据被评估对象填写表格的情况，把各项得分加总，便得出了图标评估的结果，如表4—1所示。范例中给出的表格仅停留在三个维度上，评估人员可以根据实际需要添加需要评估的要素，同时，还可以将评价标准的执行情况进一步进行分解，根据每项因素的重要性确定其权重等。

表4—1 图标评估法样表

评估单位名称：_____

评估对象：_____

评估日期：_____

评估人：_____

评估要素	说明	评定				
		A	B	C	D	E
合法性	企业各项劳动规章制度的制定是否遵循国家和地方相关法律法规的规定	10	8	6	4	2
		A	B	C	D	E
适用性	企业各项劳动规章制度的目标价值是否符合企业的实际需求	10	8	6	4	2
		A	B	C	D	E
经济性	企业各项劳动规章制度的制定和执行，其效益是否大于成本	10	8	6	4	2
		A	B	C	D	E

评定标准：

A——非常优秀，理想状态 B——优秀，满足要求

C——基本满足要求 D——略有不足

E——不合格

（二）简单排序评估法

简单排序评估法适用于对若干劳动规章制度进行比较和评估，具体做法是将所有需要进行评估的劳动规章制度作为评估对象，通过简单排序对这一系列劳动规章制度进行比较和评估，但是，此方法无法对某一项劳动规章制度进行评估。用这种方法进行劳动规章制度评估的时候，不是把每项劳动规章制度的执行表现与某一具体指标逐一对照，而是采用在执行的劳动规章制度之间进行相互比较，进行从优到

劣的排列（通常是将最优者排在最前，最差者简单排序到最后，范例如表4—2所示。这种方法在实践中运用的比较多，特别是在进行定性比较的时候。但是，这种方法不能够说出被比较的项目之间，在数量上的差距具体有多大。

表4—2 简单排序评估法样表

第一栏：评估等级最高的制度	第二栏：评估等级最低的制度
1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.

（三）配对比较评估法

配对比较评估法是将每个评估对象的每一项特征作为指标，与其他评估对象两两进行比较，这种比较方法适用于多项劳动规章制度的评估，如表4—3所示。但是，如果有待比较的若干项劳动规章制度差别过大也不适用于这种评估方法，此外，一旦比较的项目过多，程序就会比较麻烦，因为配比的次数将是按照 $[n(n-1)]/2$ （其中 n = 项数）的公式增长的。5项劳动规章制度的配对比较需要进行10次，10项劳动规章制度的配对比较需要进行45次，50项劳动规章制度的配对比较需要进行1225次。此外，配对比较评估法仅能反映被评估劳动规章制度之间的排序（或名次），而无法反映若干劳动规章制度之间的差距大小。

表4—3 配对比较评估法样表

比较对象	被评估的各项劳动规章制度				
	A	B	C	D	E
A		+	+	-	-
B	-		-	-	-
C	+	+		+	-
D	+	+	-		+
E	+	+	+	-	

（四）层次分析法

层次分析法是从经济系统论的思想出发，将评估对象视为一个系统，并把这一系列复杂的分体进行层层分解为若干要素，并将这些要素的支配关系组成逐层递进的层次结构，如表4—4所示。然后，通过成对比较的方法确定各要素之间的权重分配，最后，综合评估主体，将评估对象的重要性进行简单排序。通过这种方法，可以分析评估较为复杂的劳动规章制度体系，对单一劳动规章制度的评估并



不适用。层次分析法体现了人的决策、思维判断、综合分析的特征，同时，集合了定量分析和定性分析的处理方式。

表 4—4 层次分析法样表：劳动规章制度因素评判矩阵及权重

一级指标	二级指标	三级指标	模糊关系矩阵及权重				
			优	良	中	差	项目权重
合法性	劳动规章制度的制定是否遵循劳动相关法律法规的规定	招聘制度的制定是否遵循劳动相关法律法规的规定					
		薪酬福利制度是否遵循劳动相关法律法规的规定					
	劳动规章制度的制定是否遵循其他法律法规的规定	招聘制度的制定是否遵循其他法律法规的规定					
		薪酬福利制度的制定是否遵循其他法律法规的规定					
适用性	劳动规章制度目标的价值是否符合企业的当前需要	招聘制度目标的价值是否符合企业的当前需要					
		薪酬福利制度目标的价值是否符合企业的当前需要					
	劳动规章制度目标的价值是否符合企业未来发展的需要	招聘制度目标的价值是否符合企业未来发展的需要					
		薪酬福利制度目标的价值是否符合企业未来发展的需要					
经济性	劳动规章制度的制定，其效益是否大于成本	招聘制度的制定，其效益是否大于成本					
		薪酬福利制度的制定，其效益是否大于成本					
	劳动规章制度的执行，其效益是否大于成本	招聘制度的执行，其效益是否大于成本					
		薪酬福利制度的执行，其效益是否大于成本					

技能要求

劳动规章制度评估的步骤

劳动规章制度评估是有计划、按步骤进行的一种活动，需要遵循一定的步骤。一般来说，劳动规章制度评估可以分为三个步骤，即评估的准备、评估的实施与分析、评估结果输出，如 4—3 图所示。

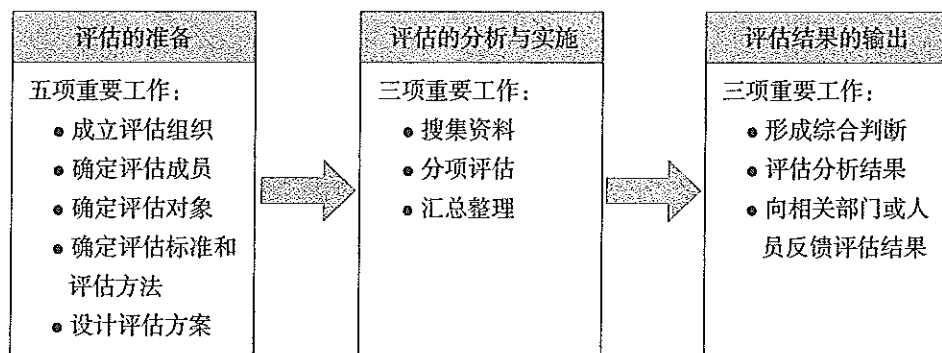


图 4—3 劳动规章制度评估步骤

（一）评估的准备

劳动规章制度评估的准备是这项工作的基础和起点，在准备阶段，企业应当明确规章制度评估的目的、中心和重点，避免评估工作的盲目性，以保证评估工作的顺利进行。在评估准备阶段，需要完成的工作主要包括：

第一，确定评估工作的目的。劳动规章制度评估的目的是整个评估工作的基石和起点。为劳动规章制度评估的后续工作指明了方向。明确评估工作的目的有助于整个评估工作做到有的放矢，从而更好地解决、优化、完善现有劳动规章制度。

第二，确定评估工作实施主体。劳动规章制度评估的主体可以由企业内部的某个部门、团队担任，也可以选聘有关专家组成专家咨询组委托社会中介机构实施评估，先同选定的中介机构签订委托书，然后由中介机构成立评估工作组及专家咨询组。但是，无论谁作为评估的主体，在准备阶段都应该对其任务和要求加以明确。此外，还应对评估主体成员进行培训，提高他们的理论水平，构建一支有较高水准的评估队伍，劳动规章制度评估人员的素质和态度会直接影响到评估的信效度。

第三，确定评估对象。劳动规章制度的评估对象是评估的客体。在这个阶段，需要明确制度评估的对象，从实务角度来看，虽然评估结论决定了劳动规章制度的持续、修订或终止，但这并不意味着任何一项劳动规章制度在任何时候都可以而且有必要进行评估。在确定评估对象时，必须坚持有效性和可行性相结合的原则。一方面，选择的评估对象必须确有价值，即能够通过评估达到一定的目的；另一方面，所选取的评估对象又必须是进行评估的，即从时机、人力、物力、财力上看都能满足评估所需的基本条件。

第四，制订评估方案。制订劳动规章制度评估方案是劳动规章制度评估准备阶段中最重要的项工作。因为评估方案的设计将直接关系到劳动规章制度评估活动的成败。一般的，劳动规章制度评估方案应囊括以下内容：针对所要评估的劳动规章制度，明确评估的目的、意义和要求；阐述评估对象和评估主体；提出评估的基本设想，根据评估目标确定评估的内容和范围。

第五，确定评估标准和方法。制定劳动规章制度的评估标准是进行制度评估的基准和标杆。在确定了评估标准后，向有关人员反馈在确定了评估标准之后，选取合适的评估方法就成为评估的核心问题。在实务中，企业可以根据自身实际需要以及劳动规章制度的类型、侧重点、目的等选择适合的评估方法。关于劳动规章制度的评估方法，在本章节理论知识部分已有详细阐述，这里不再赘述。

综合来看，评估方案应包括劳动规章制度评估活动的五项要素，即什么人、出于什么目的、根据什么标准、采用什么方法、对什么劳动规章制度进行评估。总之，评估方案包含了劳动规章制度评估的五



个要素，即评估者、评估对象、评估目的、评估标准和评估方法。其中，评估者是评估的主体，评估对象是评估的客体，评估目的是评估的出发点，评估标准是评估的准则，而评估方法则是评估赖以实现的手段，它们相互依存，相互作用，构成一个完整的劳动规章制度评估系统。一项具体的劳动规章制度评估，就是由这些要素的有机组合所构成的活动过程。因此，劳动规章制度评估方案就是要对上述五项要素用书面方式作系统、详细地论证与说明。与此同时，还应该对评估活动的组织安排以及评估经费的筹措和使用等情况做出说明。

（二）评估的分析与实施

劳动规章制度的分析与实施是整个劳动规章制度评估活动中最重要的环节之一，实施评估阶段的主要任务包括以下几点：

第一，利用各种调查手段和信息来源，广泛收集有待评估的劳动规章制度信息。信息是劳动规章制度进行评估分析和实施的基础。与评估相关的有效信息，既可以作为评估者最初判断的依据，也可以作为最后评估的尺度。在实务中，通常可以采用的方法主要包括：观察法、查阅资料法、调研法（其中包括开会调查、访谈、问卷调查等）、案例分析法、实验法、德尔菲法等。这些方法各有其特点和应用范围，最好是交叉使用、相互配合，以确保所获信息具有广泛性、系统性和准确性。

第二，综合分析已获取的劳动规章制度信息，对原始数据、问卷和资料进行系统的整理、分类、统计和分析，为劳动规章制度评估结果的输出提供依据。

第三，综合运用相应的评估方法，具体进行评估。在进行劳动规章制度的评估时，要坚持评估资料的完整性、科学性、针对性，客观、公正地反映出劳动规章制度的实际运作效果，进而做出评估结论。实施评估阶段，虽然主要工作就是信息收集、信息处理和做出结论三项，但实际操作起来，却是相当的复杂和困难，需要劳动规章制度的评估主体具有较强的综合分析能力，整体掌控评估分析的方向、内容、进度和侧重点等。同时，这又是劳动规章制度评估过程的实质性阶段，必须集中评估组织的集体智慧。

（三）评估结果输出

评估结果输出是劳动规章制度评估活动的最后一个阶段，是达到劳动规章制度评估的最终目的。这一阶段的主要任务是综合判断、分析诊断、反馈信息。综合判断就是从总体上对被评估对象做出一个关于其执行情况的定性或定量的综合意见、优良程度的区分或对关于其劳动规章制度制定水平是否达到应有标准的结论；分析诊断就是对被评估劳动规章制度的执行优劣得失进行系统的分析、评论，旨在找出存在的问题及问题的症结所在；反馈信息就是将评估活动所获得的信息向有关方面进行报告。这个阶段包括两方面的内容，一是撰写评估报告，二是提出评估工作的总结和建议。

相关法律法规

1. 《中华人民共和国劳动法》
2. 《中华人民共和国公司法》
3. 《中华人民共和国劳动合同法》
4. 《关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》

本章小结

本章共分为两个部分，一是劳动规章制度的制定，主要介绍了用人单位的各项劳动规章制度、劳动

规章制度的合理性审核方法以及常见问题；二是劳动规章制度的评估，主要介绍了劳动规章制度的评估要素、方法以及步骤。

复习思考题

1. 简述劳动规章制度与劳动合同、集体合同的关系。
2. 简述劳动规章制度制定的程序。
3. 简述劳动规章制度审查、修订的原则。
4. 简述劳动规章制度实施的必要条件。
5. 劳动规章制度的评估要素有哪些？
6. 列举几种常见的劳动规章制度评估方法，并简要进行介绍。
7. 简述劳动规章制度评估的步骤。

案例分析

案例一：试用期绩效考核制度案例

陈小姐应聘某电子科技公司的行政文员之职，经过笔试面试后，进入公司报到上班。入职当日，公司与陈小姐签订了2年的劳动合同，并约定了2个月的试用期，试用期考核合格后予以转正，但劳动合同中并未特别约定录用条件。陈小姐非常珍惜这份工作，除了不迟到不早退外，还每天都提前30分钟上班，把当日全部工作做完后才下班，有时直到深夜。1个多月后，公司人事部突然通知陈小姐其试用期考核成绩不合格，并向其发出解除劳动合同通知书。陈小姐不服，向公司人事部讨要说法，人事部向其出具了试用期考核表，在考核表中有考勤考核、技术操作、主管评分等若干项目，其考核等级总评为D（不合格），但对每个项目的具体评分则没有写明。于是，陈小姐向当地劳动争议仲裁部门申请仲裁，经过审理，仲裁裁决该公司解除劳动合同违法并予以撤销。

案例二：正式合同期绩效考核制度案例

2010年4月某日夜晚，上海某老牌金店发生一起盗窃案件，张某所在柜台的数十万铂金首饰被犯罪分子洗劫一空。次日，公安机关对盗窃现场进行了勘查，发现张某所在柜台损失最为严重，其中一个原因是张某玻璃柜台的电子锁没有关好。几天后，金店决定对张某做出处理决定，理由是张某不具备销售员的业务能力和基本安保能力，不能胜任销售员工作，记大过1次，处以5000元的罚款，并将其调整岗位至后勤部门。张某不服，认为自己作为一位售货员，工作职责仅在于销售金器货物，并无保管货物之法定义务。即使是因疏忽丢失货物，也应追究保安而不是自己的责任。金店认为，售货员不仅有销售金器货物的义务，同时也应当做好日常的货物保养和安全防范。双方发生劳动争议，张某将金店告上了仲裁庭。

（资料来源：王桦宇：《劳动合同法实务操作与案例精解》，中国法制出版社2011年版，相关文字做了适当删减和处理。）



讨论题

1. 请谈一谈试用期绩效考核制度与正式合同期绩效考核制度的区别。
2. 请谈一谈你对上述两个典型案例的看法和理解。
3. 请谈一谈上述两个典型案例对于制定绩效考核制度有何启示。

参考文献

1. 北京市劳动和社会保障法学会：《劳动合同、社会保险与人事争议》，法律出版社 2009 年版。
2. 唐饯：《战略劳动关系管理》，复旦大学出版社 2011 年版。
3. 常凯：《劳动关系学》，中国劳动保障出版社 2005 年版。
4. 程延园：《劳动合同法》，首都经济贸易大学出版社 2009 年版。
5. 董保华：《劳动合同法立法的争鸣与思考》，上海人民出版社 2011 年版。
6. 董保华、杨杰：《劳动合同法软着陆》，中国法制出版社 2007 年版。
7. 方勇：《劳动案例胜诉指引》，中国法制出版社 2010 年版。
8. 冯建：《企业劳动规章制度论》，清华大学出版社 2005 年版。
9. 郭春宏：《新法环境下的劳动合同管理与劳动规章制度建设》，法律出版社 2009 年版。
10. 郭宇强：《工会参与劳动争议处理实务操作手册》，人民日报出版社 2008 年版。
11. [美] V. W. 拉坦：《诱导性制度变迁理论》，转自《财产权利与制度变迁——产权学派与新制度学派译文集》，上海三联书店 1994 年版。
12. 李国光：《劳动合同法、劳动争议仲裁调节法》，人民法院出版社 2008 年版。
13. 黎建飞：《劳动法案例分析》，中国人民大学出版社 2007 年版。
14. 林水波、张世贤：《公共政策》，（台北）五南图书出版公司 1984 年版。
15. 劳动和社会保障部劳动科学研究所：《外国劳动和社会保障法选》，中国劳动和社会保障出版社 1999 年版。
16. [美] 约翰·康芒斯著，赵睿译：《制度经济学》，华夏出版社 2009 年版。
17. 齐斌、陈轶丹：《劳动争议经典案例及非诉劳动问题深度解析：劳动合同法背景下的用人单位对策》，中国法制出版社 2008 年版。
18. 秦中忠、闫晓燕：《创建劳动关系和谐企业八件事》，中国工人出版社 2010 年版。
19. 石广先：《劳动合同法下的企业劳动规章制度制定与风险防范》，中国劳动社会保障出版社 2008 年版。
20. 孙林：《企业管理常用劳动规章制度范本：条文检索与应用指引》，法律出版社 2012 年版。
21. 汪洪涛：《制度经济学》，复旦大学出版社 2009 年版。
22. 王桦宇：《劳动合同法实务操作与案例精解》，中国法制出版社 2011 年版。
23. 王全兴：《劳动法》，法律出版社 2004 年版。
24. 王伟杰：《劳动合同法原理与应用》，中国人民大学出版社 2009 年版。
25. 王益英：《外国劳动法和社会保障法》，中国人民大学出版社 2001 年版。
26. 徐智华：《劳动法》，北京大学出版社 2008 年版。



27. 杨崇学、王成钧、马维国：《企业法律风险管理与控制》，人民法院出版社 2010 年版。
28. 杨继春：《企业劳动规章制度的性质与劳动者违纪惩处》，《法学杂志》2003 年第 5 期。
29. 张念慈、单锦元：《现代企业管理理论与方法》，电子工业出版社 1993 年版。
30. 张金马：《政策科学导论》，中国人民大学出版社 1992 年版。

劳资沟通与民主管理

学习目标

1. 掌握厂务公开制度的相关内容，熟悉公开信息指标的分类，掌握公开信息指标的评估原则。
2. 掌握劳动关系、企业社会责任的相关概念和知识，了解劳资协商决定事项落实情况评估的内容、标准和实施方式。
3. 掌握组织召开职工代表大会的流程，职工董事、监事制度的工作机制及其制度实施要点，了解国外员工民主参与的一般形式及其度量。

开篇案例

山东创建厂务公开示范单位 “重实效”

记者日前从山东省总工会了解到，该省企事业单位在创建厂务公开民主管理示范单位活动中，细化活动内容，明确工作目标，选树示范典型，加强舆论宣传，营造浓厚氛围，提高了厂务公开民主管理制度化、规范化水平。

加强组织领导，明确工作目标。各地各单位把建立厂务公开民主管理领导体制和工作机制，作为开展创建活动的制度保障。济南市把厂务公开民主管理工作列入全市科学发展综合考核评价体系。细化考核评价标准，及时进行检查，通报各单位的工作进展情况。泰安、日照两市明确创建活动的组织领导和具体措施，细化了活动内容和标准，规范了活动的程序步骤，确保活动规范、有序展开。

加强调查研究，选树示范典型。各地各单位通过开展调查研究，选树了一批不同类型、不同行业、不同治理结构、具有一定指导意义的典型作为示范单位，并注重加强对示范单位的指导和培养工作，及时帮助示范单位总结好经验好做法，充分发挥示范单位的引导、带动和辐射作用。德州市通过召开厂务公开民主管理示范单位现场观摩会、组织外出考察学习等多种形式，及时总结和推广示范单位的创新经验和成功做法。

加强舆论宣传，营造浓厚氛围。各地通过电视、广播、报纸、网络等媒体，大力宣传创建工作对企事业单位和谐发展、可持续发展的促进作用。东营市各县区、单位开设专栏和专题报道，扩大宣传覆盖面，加强舆论监督，及时报道创建活动的工作进度，宣传创建过程中的先进典型、经验和做法，不断拓展创建工作的广度和深度，推动创建活动的顺利开展。

（资料来源：《工人日报》2012年10月16日。）