

经济新形势下，外商投资企业重组及人力成本管理、员工安置问题解析

2024年12月4日



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence
聚信心 塑未来

经济新形势下，外商投资企业重组及人力成本管理、员工安置问题解析

2024-12-4



随着中国经济增速放缓和市场竞争加剧，考虑重组或正在进行重组的在华外资企业数量逐渐增加。重组中，如何妥善进行员工安置、平衡企业利益与员工权益，已成为决策者和管理层亟需解决的重要课题。

本文旨在探讨外资企业在重组过程中员工安置的实务难点，分析潜在突发事件及应对策略。通过系统梳理关键环节，以优化员工安置过程，助力外资企业实现重组目标，应对挑战。

► 经济新形势下，外资企业面临的挑战示例：

国际局势的不稳定性

- 中美贸易摩擦
- 全球经济和政治局势的不稳定
- 贸易保护主义思潮抬头
- 大国竞争和博弈使国际合作受阻

中国国内经济环境的变化

- 房地产和汽车相关企业收益率下降
- 本土企业崛起带来的竞争压力
- 外资企业生产增幅缩小
- 政府财政支持收紧

合规监管的加强

- 中国法律法规的完善和调整
- 罚款、停业整顿等处罚措施
- 女性保护、延长退休年龄等

用工成本的增加

- 平均工资、社保公积金的上升
- 过去欠缴、少缴的补缴风险增加
- 裁员时的谈判成本增加

实务难点1：如何减轻外资企业重组及员工安置对集团整体业务的影响？

自上世纪90年代，中国凭借劳动力成本和潜在市场的优势，吸引了大量外国投资者来华投资建厂，并逐渐拓展至销售、研发等领域，形成大型企业集团。外资企业在制定重组计划时，需多维度评估，以避免对集团整体业务造成不利影响。

例如，当外国投资者因中国生产成本激增拟裁撤某产品线而保留销售与其他产品生产时，制定重组与安置方案需兼顾过渡期间业务的连续性、防止关键人才流失，并全面评估对集团内人员管理、整体经营战略和未来业务开展计划的影响。

应对策略

在项目启动前应明确重组目标，制定详细的重组计划，包括制作项目日程管理表、内外统筹分工表、里程碑规划及关键节点标定等，确保各项任务有序推进。根据重组场景的不同，制定整体计划时需特别注意以下事项：

在清算与撤退的场景中，务必明确界定停业时点、清算程序启动及员工告知的具体日期。同时，自停业至外资企业清算注销的整个周期，业务收尾工作等需预先周密筹划，以便及时与关联员工沟通可能的工作延期安排，合理预估成本，从而有效规避因员工集体离职或交接不畅对清算进程造成的延误风险。

在业务转让的场景中，精准界定新旧业务切换与劳动关系变更的基准日至关重要。需要制定详细的业务过渡计划，旨在合理划分新旧主体间的经营与人力成本负担，确保公司业务平稳过渡至新业务主体，有效预防过渡不当引发的运营中断风险。

在合并或分立的场景中，尽管多数情况下劳动合同的履行不受影响，公司无支付经济补偿金的法定义务，但若此过程涉及岗位调整或劳动条件、工作地点变更（尤其在跨区域合并分立的情况下）、人事制度的重大变革，员工有权选择不接受岗位转移，此时，公司则需依法承担相应的经济补偿责任。

实务难点2：如何准确评估历史问题对员工安置方案的潜在影响？

外资企业在中国运营年限的增长，往往伴随着历史遗留问题的累积，诸如劳务派遣与外包员工管理不规范、社保公积金缴纳不足等。这些问题在企业常态运营中，往往因与劳动者的劳动关系相对稳定而被搁置，未直接引发争议。然而，基于大量项目经验，随着近年来对劳动者保护力度的加强、劳动法知识的普及以及员工维权意识的增强，这些历史遗留问题，在企业重组的过程中极易爆发。若在员工安置方案制定阶段未能精准识别相关风险，则极有可能在实施阶段集中涌现，严重阻碍外资企业重组进程。

应对策略

为界定历史遗留问题的范畴与性质，需溯本清源，深入探究其成因，这可能涵盖企业改制、法规政策调整等多个维度。通过系统梳理问题的历史脉络、法律依据及当前状况，我们能更精确地评估其对员工安置方案的潜在影响。

以社会保险问题为例，鉴于社会保险的缴存条件和相关法规政策的频繁变动，企业常面临漏缴、少缴的困境，且补缴程序繁琐耗时。因此，我们建议预先测算漏缴、少缴金额，并在员工安置方案中充分考量其影响，将相应金额纳入经济补偿的考虑范畴。此综合性补偿方案能有效预防因个别员工补缴诉求而阻碍整体重组项目的顺利推进。

此外，历史遗留问题可能导致员工对企业信任度下降，或者因权益受损而产生不满情绪，因此，在阐述安置方案时，与员工进行充分、透彻的沟通至关重要。通过向员工清晰说明历史遗留问题的成因、现状及解决方案，并以透明化的沟通与合理的补偿举措，可以有效增强员工的信任感与配合度。

实务难点3：如何应对集体罢工等突发事件并减轻对企业声誉的负面影响？

在企业准备实施重组的过程中，若有不实消息的提前泄露，极易引发员工对未来前景的担忧与恐慌，进而可能采取过激手段以维护自身权益，极端情况下甚至会导致集体怠工或罢工事件的发生。集体怠工或罢工不仅会对企业的日常运营造成冲击，还会严重损害企业的社会声誉。鉴于此，预先制定周密的应急预案，以高效应对可能出现的突发状况，缓解员工的不安情绪，维护企业的稳定与和谐氛围，显得尤为重要。

应对策略

首先，为防范公司在正式公告前遭不实信息外泄，企业需实施有力措施，防止员工经由非正式途径获取未披露的资讯，此举旨在规避潜在的信任危机。可行的策略包含：确立机密术语体系，确保内部文件传输的安全性；同时，预先选定核心团队，将讨论与传播范围严格限定于此团队内，从而有效降低信息泄露的风险。

紧接着，针对外资企业特性及其实际状况，应制定详细的群体性突发事件应急预案，明确应急小组构成，涵盖各部门主管、安保人员等，并详细划分应急响应流程及职责分配，旨在实现快速响应与协同应对，从而最大限度减少潜在损失。

此外，为减轻可能对企业声誉造成的负面影响，企业应构建高效的舆情监控体系，通过官方渠道迅速发布准确信息，有效遏制不实信息的传播。同时，为防止员工擅自传播或泄露信息，进而损害集团品牌形象，建议预先与员工签订保密协议，并向全体员工清晰阐述补偿方案的除外条件及责任承担，以此强化信息保密意识。

实务难点4：如何降低人力成本与提升业务效率？

在外资企业的重组进程中，往往需巧妙地在缩减人力资源成本与增强业务运营效率之间寻求一个和谐的平衡点。这一过程中，将这两个看似相互冲突的目标有效地融合，构成了员工安置策略规划与实施阶段的一个核心考量要点。

应对策略

在推进企业重组的过程中，首要任务在于优化组织架构，精确剔除冗余部门，以实现资源的高效配置。对于职能重叠或功能相似的岗位，需采取审慎的合并与精简策略，并依据裁员成本效益分析及预期成本削减效果，筛选并确定减员名单。在此过程中，应摒弃单纯以数字为目标的裁员方式，转而采用更为灵活且人性化的策略，如通过公布公正透明的补偿方案，激发员工的自愿离职意愿。同时，在征集自愿离职人员时，需精心设定筛选条件，旨在平衡减员需求与人才保留之间的关系，防止关键人才的意外流失，从而确保企业核心竞争力的稳定与提升。

同时，在推动薪酬体系革新方面，依据市场态势与企业经营绩效的精准评估，对员工薪酬进行合理调整。通过构建一套涵盖多维度、兼具定性与定量的评价体系及奖金激励机制，可以确保薪酬水平不仅具备市场竞争力，同时亦能有效遏制过度浪费现象。

组织架构与汇报线的调整

精简组织架构和汇报线，以加速现场的决策速度

- ▶ 对各部门和人员的职责和责任进行梳理和调整
- ▶ 合并功能重叠或类似的部门
- ▶ 精简公司组织机构（部门），精简管理岗位（引入管理职内退制度）

人事制度的构建

在总人力成本控制的基础上，改革薪酬制度，实施差异化奖励机制，以回报表现突出的员工

- ▶ 构建等级与评价制度
- ▶ 伴随组织结构调整，调整员工职级
- ▶ 调整薪酬制度（制定薪酬政策、薪酬基准）
- ▶ 引入激励制度（包括短期及长期激励、股权激励设计）

优化劳动环境与工作方式改革

结合时代潮流和变化，推动价值创造活动，并相应调整工作方式与心态

- ▶ 支撑数字化时代的工作方式（如远程办公、混合办公、副业等）
- ▶ 劳动、健康管理
- ▶ 制定劳动环境政策并构建运营体制
- ▶ 实施人事劳务管理及运营相关的内部监督

此外，针对运营效能的优化，通过对现有工作流程进行全面而深入的梳理，剔除冗余环节，精简流程架构，强化信息汇报的时效性与准确性，以及提升团队协作效率，加速决策速度，最终实现整体业务效率的显著提升与运营成本的合理控制。

结语

鉴于中国劳动管理地域性强，外资企业重组需深入了解当地政策、司法判例及行业惯例。基于成熟的项目管理经验，安永团队可为外资企业重组中的员工安置提供全流程或环节性支持，包括评估及甄别潜在人事劳动用工合规风险、制定安置方案（含详细的补偿方案、执行计划、应急预案、现场行动指南）、测算方案执行成本、协助员工安置方案落地及支援员工现场说明、协助与政府部门进行必要的沟通等。

如欲了解更多相关信息及业务咨询，欢迎联系我们：



万家骏

合伙人
合规咨询服务
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 21 2228 8374
jjajun.wan@cn.ey.com



李会平

高级经理
合规咨询服务
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 21 2228 8888
annie-hp.li@cn.ey.com



余啄

经理
合规咨询服务
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 21 2228 8888
bracey.yu@cn.ey.com



姒晓婕

高级顾问
合规咨询服务
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 21 2228 8888
lindsay.si1@cn.ey.com

安永 | 建设更美好的商业世界

安永的宗旨是建设更美好的商业世界。我们致力帮助客户、员工及社会各界创造长期价值，同时在资本市场建立信任。

安永坚持创新与技术投入，通过一体化的高质量服务，帮助客户把握市场脉搏和机遇，加速升级转型。

在审计、咨询、战略、税务与交易的专业服务领域，安永团队对当前最复杂迫切的挑战，提出更好的问题，从而发掘创新的解决方案。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited 是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录 ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览 ey.com。

© 2025 安永，中国。
版权所有。

APAC no. 03021340
ED None.

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号
扫描二维码，获取最新资讯。

