

新税改政策下A公司的企业用工管理对策研究

摘要

近几年，国家进行了多次的税收改革，从个人所得税的修订到《国税地税征管体制改革方案》对社保入税的明确提出和执行，利用“金税三期”这一强大的系统功能，国家可以随时监视和警戒企业和个人，使其时刻处在监控和预警范围之内。这些政策的提出和不断变化，引起了各行各业企业领导者的高度重视，同时也对企业的用工管理造成了很大的影响，企业面临着重大的挑战。传统的企业用工管理模式已经不能满足国家不断调整的税收政策，只有调整自己的用工管理模式，重视企业用工管理，进行用工管理创新，将企业用工管理规范化、合法化，企业才能在变革中生存下来。

本文以 A 公司作为研究对象，以劳动关系理论和薪酬分配理论为基础，运用文献研究法、经验总结法和访谈法，首先，对 A 公司的企业用工现状进行分析总结，发现员工存在教育水平低、流动性强、社会保障度低的特点，并从我国税收改革的法律、政策、征管这三个层面进行分析阐述，发现新税改政策为企业带来的用工管理的影响，包括：用工管理压力增大、用工管理成本增加、用工管理风险加大。其次，对 A 公司的用工管理问题进行调查分析，总结得出新税改政策下企业用工管理问题产生的原因有 4 个方面：用工模式陈旧、员工管理不规范、薪酬结构不合理、用工机制不完善。最后，提出优化用工结构降低新税政策影响、加强员工管理降低税收成本、优化薪资和奖金制度合理避税、完善劳动用工机制避免税收风险等用工管理对策，并从转变管理者用工思想、做好员工思想工作、开展多元化的培训、保障用工风险和成本平衡、强化劳务双方法律意识这五个方面，为企业用工管理对策的实施提出相应的保障措施，以求能够减小企业用工管理的压力，减少企业用工管理的风险和成本，也希望能够帮助企业打开思路，为企业找到一条既能持续发展，又能合法经营的道路。

关键字：新税改；用工管理；风险；成本

Abstract

In recent years, the country has carried on the tax reform for many times, From the revision of Individual Income Tax to the Reform Plan of National and Local Tax Collection and Management System has Clearly put forward and carry out the social insurance to tax collection, using the Powerful system functions of The Third Stage of Jinshui,the State may monitor and alert enterprises and individuals at any time to keep them within the scope of monitoring and early warning. This change has aroused the great attention of Business leaders from all walks of life, but also has a great impact on the employment of enterprises. The employment of enterprises is also facing major challenges: increasing pressure of enterprise employment management, increasing labor costs, increasing labor risks, etc.The traditional employment mode of enterprises has been unable to meet the constantly adjusted tax policies of the country,only to adjust their employment model,pay attention to the employment management of enterprises,the enterprise can survive the change.

This paper takes the employment situation of A company as the research object, based on labor relations theory and salary distribution theory, using the methods of literature research, experience summary and interview, first of all, this paper analyzes and summarizes the current employment situation of company A, it is found that employees have the characteristics of low education level, strong mobility and low social security, and from the three aspects of China's tax reform law, policy, collection and management, it is found that the impact of the new tax reform policy on the employment management of enterprises, including: the pressure of employment management increases, the cost of employment management increases, and the risk of employment management increases. Secondly, through the investigation and analysis of the employment management problems of a company, it is concluded that there are four reasons for the employment management problems under the new tax reform policy: old employment mode, irregular employee management, single salary structure and imperfect employment mechanism. Finally, it puts forward some employment management countermeasures, such as optimizing employment structure to reduce the impact of new tax policy, strengthening employee management to reduce tax cost, optimizing salary and bonus

system to reasonably avoid tax, perfecting labor and employment mechanism to avoid tax risk. And employment from the shift manager thought, the ideological work with the staff, to carry out the diversified training, security risks and costs of employment balance, strengthen labor legal consciousness which five aspects on both sides, for the implementation of enterprise employee management countermeasures put forward the corresponding security measures, to reduce the pressure of enterprise employee management, and reduce the risk of enterprise employee management and cost, Also hope to help enterprises to open up ideas, for enterprises to find a sustainable development, but also legal operation of the road.

Keywords: new tax reform; enterprise labor management; labor risk; labor cost

目录

摘要.....	I
Abstract.....	II
1 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究的目的与意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	4
1.3.3 研究述评.....	5
1.4 研究思路与研究方法.....	5
1.4.1 研究思路.....	5
1.4.2 研究方法.....	6
1.5 研究的创新点.....	6
2 相关概念及理论.....	7
2.1 企业用工管理概念.....	7
2.2 相关理论.....	7
2.2.1 劳动关系理论.....	7
2.2.2 薪酬分配理论.....	8
3 A 公司现状及新税改对企业用工管理的影响.....	10
3.1 A 公司现状.....	10
3.1.1 A 公司概况.....	10
3.1.2 A 公司用工现状.....	10
3.2 新税改对 A 公司企业用工管理的影响.....	12
3.2.1 企业用工管理压力增大.....	12
3.2.2 企业用工管理成本增加.....	12

3.2.3 企业用工管理风险加大.....	15
4 新税改政策下 A 公司用工管理问题调查及原因分析.....	17
4.1 A 公司用工管理访谈调查.....	17
4.1.1 访谈基本情况.....	17
4.1.2 访谈结果及分析.....	17
4.2 新税改政策下 A 公司用工管理问题产生的原因.....	20
4.2.1 用工模式陈旧.....	20
4.2.2 员工管理不规范.....	20
4.2.3 薪酬结构不合理.....	21
4.2.4 用工管理机制不完善.....	21
5 新税改政策下 A 公司的企业用工管理对策.....	22
5.1 优化用工结构降低新税政策影响.....	22
5.1.1 合并岗位，减员增效.....	22
5.1.2 调整和创新用工模式.....	23
5.1.3 企业合作取代自主雇佣.....	24
5.1.4 实行员工共享.....	25
5.2 加强员工管理降低税收成本.....	26
5.2.1 提升人员招聘的有效性.....	26
5.2.2 规范劳动用工合同管理.....	27
5.2.3 加强员工试用期细节管理.....	27
5.2.4 做好员工离职手续管理工作.....	28
5.2.5 规范其它用工形式.....	29
5.3 优化薪资和奖金结构合理避税.....	30
5.3.1 工资薪金费用化.....	30
5.3.2 工资薪金福利化.....	31
5.3.3 工资薪金股权化.....	32
5.3.4 工资薪金年金化.....	33
5.4 完善劳动用工机制避免税收风险.....	33
5.4.1 完善争议调解申诉制度.....	34

5.4.2 建立双向畅通的沟通机制.....	34
5.4.3 建立员工分类管理制度.....	35
6 新税改政策下 A 公司企业用工管理对策实施的保障措施.....	37
6.1 转变管理者的用工思想.....	37
6.2 做好员工思想工作.....	38
6.3 开展多元化培训.....	38
6.4 保障用工风险和成本的平衡.....	39
6.5 强化劳务双方法律意识.....	40
7 研究结论与不足.....	41
7.1 研究结论.....	41
7.2 研究不足.....	41
参考文献.....	43
附录 A 公司用工管理访谈提纲.....	45
作者简介.....	46
致谢.....	47

1 绪论

1.1 研究背景

我国的税收政策改革开始至今已经拥有 40 多年的历史了，这是一项与中国经济改革开放同步推进的改革政策，也时刻影响和关乎着我们每个人的切身利益。2018 年党的十九届三中全会提出《国税地税征管体制改革方案》，将由税务部门统一征收养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险等社保费用，并于 2019 年 1 月 1 日开始正式实施。在这种情况下，“金税三期”系统的全面升级，企业和个人的数据信息互通有无，税务部门完全掌握企业的收入、支出，员工的人数、工资总额以及企业和个人所有银行的大额资金流转，使企业和个人时刻处在监控范围之内。税务机关是能够根据用人单位申报的数据，通过系统自动生成单位和个人的缴费基数，可以有效解决企业虚报社保缴费数和基数问题。这一政策不仅提高了社会保障征管效率，也有利于提高社会保障制度的公平性，但同时，也使得企业用工管理压力增大、用工管理成本增加、用工管理风险加大。

在这一政策出台之前，多数企业为了降低用工成本，采用不缴纳社保、按照低基数缴纳社保、私有账户发放员工工资、非法用工、代开发票等非法手段。但是在新政策出台之后，企业如果还使用原来的方式方法来达到降低用工成本的目的，那么企业将面临被追缴、罚款、信用等级下降、进入企业黑名单等问题。用工的不合规将会直接带来用工风险加大的问题，企业经营也将受到影响，这就给企业造成了巨大的压力。

本人在人力资源行业拥有丰富的工作经验，了解过多个公司的企业用工情况，对不同企业的用工模式、用工成本、用工风险、薪酬管理等均有了一定的了解，同时，也接受了大量企业对新税改政策出台之后企业用工管理相关的政策和改革咨询，能较为全面的了解企业用工管理的现状和需求。基于这样的背景下，本论文选取了 A 公司作为研究对象，以 A 公司的用工管理问题为例，通过广泛的阅读文献和政策资料，分析国家新的税改政策，以人力资源管理相关理论为指导，分析讨论新税改政策实施对 A 公司企业用工管理的影响，分析其原因，并提出相应的解决措施，以期能够为企业的用工管理提出相应的对策，也希望能够帮助企业打开思路，降低用工的成本和风险，力求为企业找到一条既能持续发展，又能合法经营的道路。

1.2 研究的目的与意义

1.2.1 研究目的

现代的企业用工管理面临着各种各样的问题，在新的税收政策改革出台之后，企业如果还是采用原来的不合法合规的方式来降低企业的用工成本，将会面临重大的法律责任和风险，企业风险成本将会大幅度提升。而国外的一些相关研究相对较少，而且不符合中国的税收国情，中国也无可借鉴的经验，在这种情况下，本人以 A 公司作为研究对象，从政策、法律、征管这三个层面对税改政策进行研究，有针对性的对企业用工管理措施进行整改。从短期来说，可以帮助 A 公司应对新税改带来的各种压力；从长远来看，可以帮助公司完善用工机制，创建和谐的用工环境，为公司的经营发展创造良好的内部环境。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

新的税收改革政策出台以来，社会上的很多学者对新的税收政策有过大量的研究，但是多数都是从减税降费、税收优惠、个税汇算清缴等方面进行研究和分析。从宏观角度来讲，新的税收政策改革，构建了系统完备、科学规范、运行有效的制度体系，能够有效促进企业的发展，保障民生，促进社会和谐。从公司角度，新税改政策对 A 公司后期的经营也产生了巨大的影响，也是老板比较关心的问题。而社会上，人力资源专家从企业用工管理视角讨论新税改政策对企业的生产经营和发展的研究相对较少，并且没有进行系统的分析。在政策出台的特殊时期，站在企业用工管理角度，研究新税改政策对企业的影响几乎是空白的。那么，如何在新税改政策实施的背景下，通过 A 公司对自身企业用工管理的调整，合理规避合规成本和用工风险所带来的经济和竞争压力，对企业用工管理的研究具有重要的理论意义。

(2) 现实意义

首先是对新税收政策的研究。这是一项新的税收改革政策，自 2019 年以来，很多企业都在讨论和关注这些政策的变化，更加关注这项政策的实施会对自身企业带来什么

样的影响。通过新税改对 A 公司企业用工管理的影响和问题产生的原因分析，不仅有助于 A 公司了解自身的用工状况，发现自身的问题，做好政策的适应，更有助于帮助公司优化用工结构、防范用工风险、减少用工成本等，从而帮助企业用工规范持续性发展。其次通过论文的整体研究，能够帮助其他企业扩宽思路，转换用工模式，增加企业用工弹性，增强企业的竞争力，对企业应对各种突发状况有着积极的现实意义。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

在用工模式方面，国外的一些专家学者都提出了不同的观点。英国 Sussex 大学的 Anthony Barnes Atkinson 提出了弹性企业模式，指出组织或企业为完成既定的任务，不再像过去那样采取刚性的管理方式，而是利用弹性及多样性方式来取代传统的单一化人力雇佣，以适应内外环境的压力，并将劳动分为核心人力、边缘人力、外部人力。弹性的用工模式是基于人力资源配置的一种策略，它可以帮助企业通过灵活的人力配置，提高对业务方面的需求的响应速度，从而降低人力的成本，也同时能够实现按需提供的形式，这种弹性的企业模式，更有利于事情经济环境的变化，对现代企业来说，也能够适应信息技术和科技的变化需要。管理哲学之父 Charles Handy 在著作《超越不确定性》中提出，用自由交换安全感的时代已经逐渐过去，越来越多的劳动者愿意从事一些兼职性的工作，甚至一些劳动者完全放弃全职工作，开始“自我雇佣”。布莱顿博士提出从战略层面看待人力资源弹性，提出职能弹性、数量弹性、工时弹性和薪酬弹性。职能弹性主要是让员工在某一项工作或者执行某一项任务时，能够多方面、多角度、多技能的进行，通过不断提高个人的适应性，来提高一个人的竞争力；数量弹性主要是在投入—产出的变化上进行人员的增加或者减少，平衡企业的人力需求，提高竞争力；工时弹性主要是采用灵活的工作时间，员工可以自主掌握自己的上下班时间和工作时间，提高单位效率；薪酬弹性则是通过多样化的薪酬结构，增加工资的灵活性^[1]。

其他国家的用工制度都有其特点，也为其国家企业经营发展发挥着重要的作用。20 世纪 90 年代以来，发达工业化国家不稳定的就业关系迅速增长，尤其以德国的中小企业应用最为明显。2008 年金融风暴席卷全球时，西方国家的许多企业都陷入危机而不能

自拔，然而德国的经济依然突出，在强劲的经济发展中，德国的中小企业赢得了业界“隐形冠军”的美誉，这非常值得我国中小企业学习和借鉴。德国企业用工一大法宝就是短时工制度，他们可以借助这一制度，做好长期的人才储备，在应对国家政策的重大变革和经济危机时，他们能够迅速的进行调整。他们尊重和重视人才，它提供了一个相对公平和有吸引力的薪酬制度和工作条件，并采取了一系列措施，如充分授权，让员工分享利润。而在日本则是以终身雇佣为代表的雇佣制度，在日本的大多数企业，他们应用年度劳务制度和企业工会制度，终身雇佣，而且具有很明显的论资排辈的效应，他们根据工龄和年龄的长幼来进行薪酬的发放。

1.3.2 国内研究现状

我国对企业用工管理方面的研究最早始于 1981 年，主要是对企业用工制度的研究。我国改革开放之前，实行高度集中的计划经济，“铁饭碗”的用工制度在改革开放之后，已经不能够满足当时的经济发展状况，随后出现的劳动合同制度开始普遍实行，这标志着我国的企业用工制度发生了重大的变革。劳动合同制度经过几十年的发展，已经成为我国企业的最基本的用工制度，它在调动员工和企业的积极性发面发挥了重要作用，也提高了员工的整体素质，有利于提高经济效益和社会效益。临时工制是我国古代一直就有的一种用工制度，随着经济不断发展，对临时工的问题也在逐步完善，随着 1985 年国务院颁布的《全民所有制企业临时工管理暂行规定》，临时工制度开始逐渐完善。临时工制帮助企业更加灵活的完成临时的或者突发的工作。

1991 年开始，有部分学者开始对企业用工的模式、风险等方面进行研究。例如高闯教授围绕企业内部机制的改革和员工工作积极性的提高，提出了“用工模式差序结构”的思想，认为企业员工是由核心职工、外围员工和临时员工组成的不同层级结构，各级员工在职业稳定机制和职业风险机制的双重作用下工作，各个层次职工既可能拾阶而上，也可能沿阶而下，形成一种动态组合结构，他们之间相互交替，相互转化。他认为核心职工时企业的主体，主要对企业的生存发展起关键性作用的岗位形成，他们与公司是一体的，一荣俱荣，一损俱损；外围员工主要是企业的后备力量，拥有一定的自主选择权，可以帮助企业创造价值，但是没有决策权；外围员工主要是生产需要而聘用的临时职工，具有一定的灵活性。杨薇在总结各种用工模式特点的基础上，通过 SWOT 分析，总结出

国有企业用工模式的优缺点,注重向多元化用工模式转变、疏解劳动关系,加大外包服务的使用,强化企业文化的影响力^[2]。夏怡雯教授提出用工新模式即人力资源管理外包,这种用工模式是解决企业人才瓶颈问题的有效途径。通过人力资源管理外包模式,企业可以有效地控制成本,提高工作效率,加强资金管理,提高管理水平,促进企业的快速发展^[3]。但是在中国现在对弹性用工的应用现状,更多的是通过派遣、外包和不定时的小时工这方面的应用,而其中应用最多的则是人才的派遣,但是这种大多数也都是应用在国企单位,大多数的私企则很少使用这种形式。

1.3.3 研究述评

结合国内外的研究情况可以看出,在目前研究领域内的很多学者并没有结合各国的税收情况把企业用工管理的问题进行深入的研究,这些研究多数都是从用工的某一个方面着手。而在国家颁布新税改政策以来,企业面临的问题不单单是通过单一的用工管理模式改革就可以解决的。本文通过研究一些专家学者的关于企业用工管理方面的先进的理念和形式,分析新税改政策对 A 公司的企业用工管理带来的影响,以求为企业找到一条适合我国国情和利于企业实施和发展的企业用工管理之路。

1.4 研究思路与研究方法

1.4.1 研究思路

(1) 现状分析。对 A 企业的用工特点和用工管理的问题进行分析,调查新的税收政策的背景和内容,发现新税改政策对企业用工管理方面的影响,分析其原因。

(2) 案例剖析。深入其他企业,进行实地的了解,分析这些企业在用工管理上的变化和措施并将这些信息进行整合。对一些经典的知名企业的用工模式进行剖析,寻找新的用工管理的思路 and 方向。

(3) 分析与提炼。运用人力资源管理的相关理论,从其他企业成功的管理实践中总结提炼出适合本企业的用工管理的方式和方法,寻求创新。

(4) 对策提出和应用。针对新的税收政策变化,提出相应用工管理对策和方法,

并保障其能够顺利实施。

1.4.2 研究方法

(1) 文献研究法。通过研究国家的相关法律条文规定，查阅国内外员工用工管理方面的大量文献资料，并充分利用互联网进行资料的检索和搜集，对用工管理的相关理论进行梳理，为研究的进行打下坚实的理论基础。

(2) 经验总结法。通过本人在人力资源行业丰富的经验，了解不同行业、不同企业 HR 和管理者对税改政策的认知，对企业的在新税改政策后企业的改进措施进行分析，总结了其他企业一些先进的用工管理的经验。这样不仅能够对企业用工管理问题有更高层次的审视和思考，同样也能发现企业面临的具体的问题，为研究提供一手的信息和资料。

(3) 访谈法。通过对 A 公司的高层管理人员和部分基层人员的访谈，了解他们对新税改政策的认识和企业用工管理方面的问题，为研究提供更加真实的数据，也为后期对策的执行提供保障。

1.5 研究的创新点

本论文运用劳动关系和薪酬分配相关理论，通过大量的文献研究和本人的工作经验的总结，分析了 A 公司的现状和新税改对企业在用工管理、风险、成本用工方面的影响，经过对 A 公司的员工的访谈发现了新税改政策下企业用工管理问题产生的原因，有针对性的提出企业在面对新税改政策后应该采取的对策和保障措施。本论文是在新税改政策这一新的视角下对企业用工管理问题进行研究，也为其他企业在用工管理方面出现的现实问题提供借鉴。

2 相关概念及理论

2.1 企业用工管理概念

企业用工管理是企业规范公司人员招录、试用管理、考核任用、岗位异动、薪酬异动、离职等工作程序和管理，为企业提供合适的人力资源。

企业的发展，离不开劳动，劳动又离不开人。企业的劳动用工关系和谐稳定，才能帮助企业长足的发展。企业作为用人的主体，更应该关注企业的用工管理，包含用工结构、用工成本、用工形式等各个方面，而不能一味的只关注企业的利润和收益。

从企业用工结构方面，应该细化为员工数量、员工规划、员工工资水平、专业技术水平等方面。

从用工成本方面，应该细化为工资薪金、社保费用、招聘成本、风险成本、培训成本等方面。

从用工形式方面，应该细化为固定工、非全日制用工、短期或兼职、实习生、退休返聘等形式^[4]。

2.2 相关理论

2.2.1 劳动关系理论

劳动关系理论是探讨与研究劳动者和用人单位建立的劳动关系的学说。20世纪50年代，邓洛普指出工会是经济制度中的活动人，邓洛普认为劳动关系应该包括特定的主体、环境和意识形态以及工作团体中的规则，而在劳动关系中，规则是受到前面要素的影响所变化的，之后学者们开始对劳动关系理论进行研究，劳动关系理论得到发展。

劳动关系理论是随着产业结构和形式的不同而不断变化的，不同的产业背景和社会背景之下的劳动关系表现出不同的特征。根据不同的标准，劳动关系可以划分为不同的形式，即合作型的劳动关系和冲突型的劳动关系。在企业劳动及其运作过程中，外部环境、工作场所和个人因素是导致冲突的主要因素，这三个因素与企业劳动关系是相互影响的，不断完善外部环境、改善工作场所能够反过来影响企业劳动关系，形成合作型的

劳动关系。合作型劳动关系的合作原则是信任、共享、参与和契约，合作的方式包括信息合作、协商合作和建设性的合作模式，合作型企业劳动关系有利于劳动生产率的增长，有利于推动企业产品创新，从而使私人劳动顺利转化为社会劳动，达到节约社会总劳动时间的目标^[5]。随着信息化的不断发展，劳动关系理论也发生了很多的变化，劳动关系系统转型也受到很多专家的支持，劳动关系的转型确实大范围的存在，劳动关系趋于灵活化、社群化、平等化。

在我国新时代、新思想、新使命、新征程的实践中，和谐的劳动关系是我国面临社会主义转型期的最重要的社会关系，随着我国社会主义市场经济体制不断完善，社会经济成分、就业方式、组织形式、利益关系和分配方式呈现多样化的格局。劳动关系理论在我们传统用工的基础上，可以帮助我们在新的税收政策实施的情况下，转变传统的企业雇佣关系，寻找创新的劳动关系，帮助企业寻找新的用工思路。

2.2.2 薪酬分配理论

随着人们对企业管理的重视和深入研究，人们发现薪酬在企业管理中具有重要作用。其中公平理论是比较广泛的应用，感到不公平是雇员对工作不满意的重要原因。员工会将自己的收入和同等岗位或等级的人进行比较，如果他们之间比例相等，就会感到公平，如果两者不相等，就会感到不公平，并会力图纠正它。因此，在一个社会组织中，尤其同一个岗位，应当设定一定的岗位工资结构、工资差别和工资关系，要有固定的薪酬体制。

工资基金理论是早期的薪酬分配理论的一个方面，其代表人物是约翰·穆勒。工资基金理论认为企业在资本总额不变的条件下，工资的多少取决于工人的数量以及用于购买劳动力的资本和其他资本之间的关系，用于支付工资的资金是一种短期内不可改变的工资基金，而我国的基金在近几年也开始大力的发展，很多企业也不断使用工资基金这种形式，但是基金市场仍需要不断的完善。

分享经济理论是现代薪酬分配理论的一个方面，是由经济学家马丁·魏茨曼在1984年提出的。他认为资本主义的弊端不是在生产，而是在于分配制度的不合理，特别是员工报酬分配制度不合理。该理论主张员工的工资与企业的利润相关联，工资随利润增减而变动。当企业利润减少时，员工规模不变，工资水平则下降；而且随着员工规模的增

加，工资继续下降，即单位劳动成本随就业量增加而下降，边际劳动成本低于平均劳动成本。因此，实行利润分享的企业倾向多雇佣工人，从而稳定就业，减少失业。现在我国国有企业的工资制度实际上考虑了工资与企业效益之间的关系。有部分企业实行股份制方式，采取工人入股，或者以公司股份支付员工收入和福利的做法，在某种意义上也是这一理论的运用^[6]。

3 A 公司现状及新税改对企业用工管理的影响

3.1 A 公司现状

3.1.1 A 公司概况

A 公司成立于 2013 年，是一家机械加工制造公司，位于河北省石家庄市栾城区的装备制造产业园区，占地面积 90 多亩，现在在职的员工人数 300 余人。公司主要经营的业务是起重机、建筑机械、特种车辆等整机及零部件的研发、生产再制造、销售、后期维修、整机租赁、运输等。公司所涉及的产品相对比较繁杂，并没有明显的主线产品，有相类似的产品能做就进行生产研发和售卖，这在很多的中小型企业中也是普遍存在的。企业的劳动力的使用量比较密集，很多的生产线和业务线都需要人力去完成。公司创立之初即凭借园区附近廉价的农村劳动力，为企业创造了高额的利润，随着后期业务的扩展，公司经营扩张，企业近几年发展在当地也小有规模。

A 公司使用大量的基层技术和辅助服务人员，企业在用工管理上的成本占据企业成本的一大半，这种现象在很多的劳动密集型企业中也是普遍存在的。新的税改政策出台之后，企业不可避免的，将面临着用工管理改革的问题，成本上升和用工风险上升给企业的竞争带来更大的压力。企业面临如何在有效降低用工管理成本的基础上，规避用工的风险，提升企业的竞争力。

3.1.2 A 公司用工现状

(1) 员工教育水平低

A 公司作为工业制造行业，对人员的需求量比较大，因为一些机械零部件的加工、后期的维修和服务等均需要人工来完成，这些零件加工和后期维修过程相对比较简单，技术含量不是很高，只做简单的培训即可上岗。而 A 公司凭借地理优势，招聘大量的附近村民，农民工则成为公司的主要劳动力资源。农民工的知识层次普遍较低，公司对农民工的管理也采用传统的小组作业模式，每个小组均设置一个组长负责日常的工作管理和数据统计。公司为了专业化发展，引进一批具有高学历的人才负责高层的组织管理工

作，其中技术研发人员均为本科以上学历，其他日常管理者如财务管理人员、人事管理人员、部分销售人员等，均具有大专以上学历，但是高学历人员在企业内的占比仍然不高。图 3-1 为 A 公司员工学历结构占比划分：

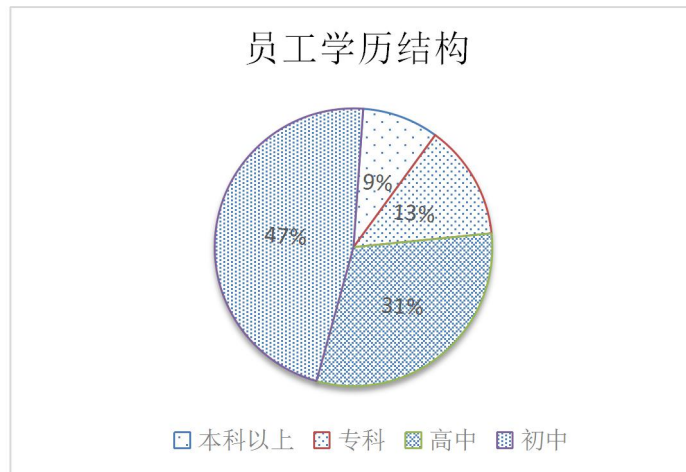


图 3-1 员工学历结构占比图

由此可以看出，A 公司初中、高中学历的员工占比达到 78%，员工整体教育水平低，从侧面也限制了公司的发展和 innovation。

(2) 员工流动性较强

流动性强是 A 企业用工的一大特点，有的员工入职几天还未稳定就直接离职。公司近几年的员工流失率均在 30%左右，高的时候甚至达到 45%。尤其在每年年初刚开班时，员工离职率尤其高。对企业而言，员工频繁的流动，一定时期导致公司生产率降低，其他员工的工作量加大，满意度低。

(3) 员工社会保障度低

马斯洛将人的需求分为五个层次，其中第二个层次的需求为安全需求，但是在 A 公司为了减少企业的成本支出，能够迅速的盈利，并未考虑到员工的需要，在操作车间中，并未给员工安装空调等设备工作的环境相对比较恶劣，大部分的工作操作车间，并不能抵御严寒和酷暑，没有给员工创造一个相对舒适的工作环境，且生产噪音也比较大。由于公司员工多数为附近的村民，对劳动法等相关法律不了解，他们的维权意识比较低，社保意识也较低，企业针对这些员工也没有签订具体的劳动合同，也并没有为其缴纳社会保险，只是缴纳了商业的意外险作为意外保障。员工在这种环境下，很难感到安全感，也随时都面临失业和各种疾病的威胁。

3.2 新税改对 A 公司企业用工管理的影响

3.2.1 企业用工管理压力增大

我国税收在法律层面进行了改革。税款汇算清缴、税款退补、税务优化服务和税后检查等模式，满足了纳税人和税务机构对于优化工作流程、促进与经济发展模式相融合、强化税务管理的工作需求，同时，信息化技术引入建立的一人一号制度，优化了纳税信息在各个纳税工作环节的流通，极大提高了税收征管工作的效率。其次，在个税征收中，个税起征点提高到 5000 元，增加了六个转向附加扣除，另一方面对企业经营所得的征收最高比例为 35%，而在个税综合所得中，最高纳税比例为 45%，这在一定程度上，增强了个体的发展^[7]。对于企业来说，强化税收征管提升了用人单位的人力成本，但是，在促进企业员工税负压力下降的过程中，提高了如年终奖金等福利待遇，进而促使企业单位面对新个税变化做出相应的发展模式转变，使其人力工作更能利用新个税的优点来提升质量，员工通过新个税的变化，也能提高工作的热情和积极性。同时在这一税收政策和就业形势下，就更加有利于个人独资和合伙企业的发展，也为失业者和低收入人群提供了机会，就业市场更加活跃。这也为企业的发展提供了新的思路，对企业来说也是一个机遇。企业可以更加自由的选择自己的用工形式，可以将招聘人才转变成购买技术和服务，同时能够降低用工成本和风险。

但是同时对企业来说也是一个挑战，加大了企业的用工管理压力。首先，无论是企业自己招聘人员或者采用灵活的用工形式，企业都需要更加全面的了解每个人的具体情况，做好前期的人员调查和后期的管理，这样就增加了企业的招聘或者选拔适合的技术和服务的压力；相关人员需要全面的了解相关的法律法规，制定相应的合同条款，避免后期因为不了解造成个人和单位的经济损失。其次，很多具有专业技术能力的人，都独立创业或个体经营，这样就使得就业市场专业的技术人员减少，企业招聘的压力增加，想要找到合适的高技术人才，就要付出更多的精力和时间^[8]。

3.2.2 企业用工管理成本增加

我国税收在政策方面进行了改革。2018 年 7 月 20 日，中共中央办公厅、国务院办

公厅印发了《国税地税征管体制改革方案》明确从 2019 年 1 月 1 日起，将社会保险费交由税务部门统一征收。之前社保由各社保部门征收，监管力度比较低，企业管理者普遍存在无处罚即合理的心理，在之前从未收到因为不合理缴纳社保产生的处罚，企业更多的是安于现状，不交社保或者少交，在企业管理者心理，不仅不认为这是不可取的，反而认为这种不缴纳社保的低成本用工，才是企业正常运营的关键。然而，新税改政策增加了税务部门、社保部门、劳动监管部门等对企业的多重监管和定期抽查，企业合规用工迫在眉睫，这就导致了企业用工管理的成本增加。

(1) 社保成本增加

新的税改政策出台，社保入税政策的实施，“金税三期”系统的全方位监控，国家对企业缴纳社保情况开启全面的专项监察行动，使得企业不得不为员工足额缴纳养老保险、工伤保险、失业保险、医疗保险、生育保险和住房公积金。

表 4-1 是根据 2020 年石家庄本地的社保缴纳的比例和标准，计算出的最低和最高单位应当承担的五险一金的费用，公司应该承担的社保总比例合计在 38%左右，这样，企业给每人承担的最低费用也在 1369 元左右，这在无形之中，就加大了企业的用工成本。

表 4-1 2020 年石家庄本地社保缴纳比例和标准表（单位：元）

险种	最低缴费基数	最高缴费基数	单位最低缴纳	
			比例	金额
养老保险	2836.20	14181.00	16%	453.79
工伤保险	2836.20	无上限	1.50%	42.54
失业保险	2837.00	14181.00	0.7%	19.86
医疗保险	4768.67	无上限	8%	381.49
生育险	4768.67	无上限	1%	47.69
公积金	3849	19245	11.0%	423
合计				1368.76

数据来源：石家庄市社会保险中心文件

而在近几年，随着人们生活水平的提高，员工的工资水平也在不断的提升。分析 2016 年-2020 年单位需承担最低费用变化图（图 4-1），除了 2019 年下半年，国地税合并之后国家为了减轻企业社保成本压力，将企业应该承担的养老保险缴纳比例由 20%降为 16%

从而造成小幅度的费用下降之外，企业社保成本呈整体向上的趋势。由此可以预见，未来的几年，社保成本仍然是企业不断增加的用工成本支出，企业社保成本压力并不会减小。

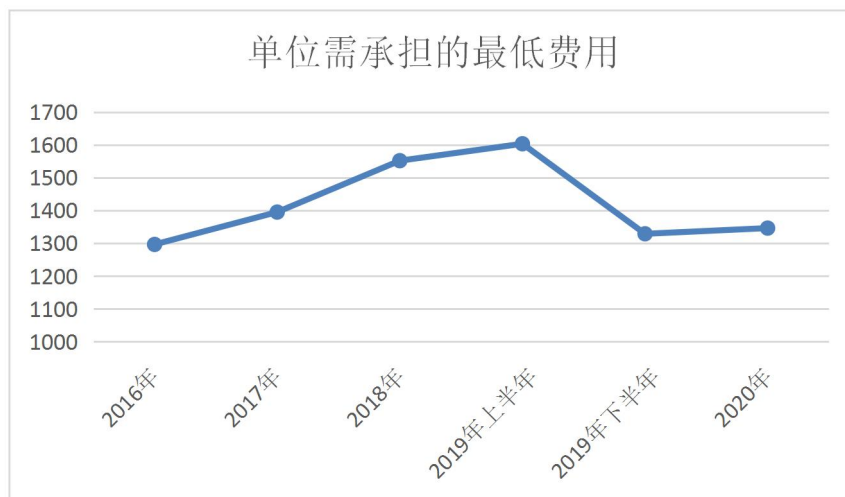


图 4-1 2016 年-2020 年单位需承担的最低费用变化图

数据来源：石家庄市社会保险中心文件

（2）风险成本增加

为职工参加社会保险是用人单位的法定义务，用人单位因没有为职工参加社会保险，导致劳动者应享受的社会保险待遇的损失均须由用人单位承担。税改政策一出台，各个社区、居委会、街道办事处等地方均对此政策进行了全面的普及宣传，人们的社保缴纳意识也在逐渐增强，之前未缴纳社保的企业员工开始维护自己的个人权益，要求企业正常缴纳并补缴之前未缴的保险，其次，“三期”女职工或者应该享受工伤、失业待遇的职工，均可以在一年内提出仲裁，要求企业给予相应的赔偿，企业面临仲裁的风险，时间和风险成本大幅度的上升^[9]。

（3）教育培训成本增加

新的税改政策出台之后，企业必将对财务、人事、高层管理者进行新的税收政策、用工管理、法律风险等方面进行培训和学习。要更加全面的了解新的政策和风险点，避免后期由于操作不规范或者不了解政策造成企业损失。更要学习新的管理思路和管理方法，对企业用工的结构、成本、形式等方面进行改革，以求企业能够应对后期不断变化的经济形式。企业为了健康稳定发展，必将花费大量的精力和费用提升员工的能力和水平，造成教育培训的成本增加。

3.2.3 企业用工管理风险加大

我国税收在征管层面进行了改革。随着我国税收智能化的提升，我国税收管理信息系统工程经过不断的升级，从 1994 年的金税第一期工程到 2005 年第二期工程完善，金税项目第三阶段于 2008 年正式启动，到 2018 年底，这一系统在全国范围内全面实施。系统通过技术平台进行数据的集中处理，并且将所有税种覆盖，具有识别范围广、数据集成度高、智能型高的特点。税收征管流程得到规范，大大提升了企业的税收管理，但是由于主客观因素的影响以及外界环境的不确定性，企业纳税业务也会存在不少的风险，企业税务风险事件也是层出不穷，给企业增添了不少成本负担。纳税遵从风险大幅度提高，企业纳税信用等级下降风险也成为企业发展的一大障碍。金税三期实现了对企业的全方位监控，信息共享，风险监管更加全面。员工工资的发放、社保缴纳、个税的征缴等均进入全面监管范围之内，企业法人或股东随意支配企业资金的形式将不复存在，这就在很大程度上，增加了企业的风险^[10]。

（1）不缴纳社保的风险

之前企业为了减少用工成本，在保险缴纳的过程中，对员工不及时缴纳社保，或者按照低基数缴纳社保甚至干脆不缴纳社保。这种行为本身也是一种违反《社会保险法》的相关规定的，但是之前员工也为了取得多一点的工资，不采取法律手段维护自己的利益，企业也是不存在风险的。但是新税改政策之后，无论是企业还是个人，再采用这些非法的手段降低成本或者获得收益，将会受到监控和惩罚。可能会进入企业黑名单，影响公司信誉，一些经营活动也将会受到限制。依法规范用工，是企业规避违法风险的重要举措，也是维护相应权益及促进企业和谐发展的客观需要^[11]。

（2）劳动稽查的风险

在新的税改政策出台之前，企业采用不规范的用工形式。不签定劳动合同，用工形式不明确，不受劳动合同的制约，员工工资分次发放或者用老板私人账户发等等所谓的减少企业成本的方式，在新的税改政策出台之后，这些手段将在大数据的监控下，避无可避^[12]。劳动稽查可以将信息和数据进行比对，一目了然的看到公司的所有用工情况，包括使用员工是否合法、是否为员工缴纳五险一金、是否有职工歧视、是否使用残疾人职工等情况^[13]。石家庄每年的 3 月到 6 月之间，都会对所有企业进行的劳动稽查，企业一旦被查到，将会面临重大的用工责任和罚款赔偿，后期公司所有的经营活动，也将会

收到全面的监控，也给企业造成不必要的麻烦。

4 新税改政策下 A 公司用工管理问题调查及原因分析

4.1 A 公司用工管理访谈调查

4.1.1 访谈基本情况

(1) 访谈的目的

为了更能够直观、真实、详尽的了解 A 公司的用工管理的情况，对其有一个更加全面的了解，为后期对策执行提供有力保障。

(2) 访谈的对象

在 A 公司人事经理和产品经理的帮助下，对 A 公司的 9 名高层管理者，包括公司总经理、财务经理及个财务主管、人事经理及人事主管、各产品经理，和 50 名基层员工进行了一对一和一对多的访谈。

(3) 访谈的类型

针对高层管理人员进行一对一的访谈，针对基层员工进行集体访谈。

(4) 访谈的内容

主要对新税改政策的了解认知程度和用工管理方面的问题进行沟通访谈，在访谈过程中，根据访谈情况，对现今公司用工管理的问题、他们对各方面的不满及意见进行引导和沟通，鼓励访谈对象能够真实的表达出个人对企业用工管理方面的观点及个人的愿望。

4.1.2 访谈结果及分析

针对管理者的访谈结果分析：

(1) 员工管理费时费力。

在访谈中，所有高层管理人员都认为公司的员工管理很费时费力。A 公司员工有 300 多人，管理者每天都会处理各种不同的员工问题，占用的工作时间每天平均下来有 3 个小时左右，这占用了每天工作的三分之一时间，各种问题总是使管理者焦头烂额。而每天处理不同的员工问题，就使得在技术提升、公司发展、市场营销、监督管理等方面的

时间就少了，这样不利于企业的长远发展。

(2) 新税改政策使企业经营压力增加。

新税改政策的出台，造成了企业一段时间内的恐慌。公司现在所有的员工都是传统的雇佣制，而且很多员工没有签订合同也没有缴纳社保。公司管理层之间多次开会沟通，也并没有系统的处理解决的办法。经过测算，如果按照员工正常工资规范社保缴费基数、全员缴纳社保，公司仅一项社保费用，一个月要增加三四十万，一年就要增加四百万余元的成本支出。如果还是按照原来方式不为员工缴纳社保，公司又要受到稽查，并且随着公司规模增大，后期各项业务的开展也需要有良好的纳税和社会保障记录，企业将面临巨大的风险问题。企业管理者面对国家新政策的提出，无从下手，无所适从，公司未来的方向比较迷茫。

(3) 处理员工纠纷数量增多。

访谈中，高层管理者中，每个人均处理过员工的各种纠纷，比较严重的就是员工维权的问题。出现较多的员工问题就是工资不均、试用期问题、沟通不畅引起的其他问题等。由于公司并未为所有员工缴纳社保，员工为了维权的投诉近几年逐渐增加。近几年公司均为每个人缴纳了一份商业意外险，但是并不能满足所有的员工需求。仅 2019 年一年，就处理了 8 起员工维权，基本都是未缴纳社保引起的员工维权投诉，造成的企业损失近 20 万余元。

(4) 员工离职率高于同行企业。

公司员工的离职率平均在 30%左右，尤其每年年初开班，会有大批量的员工直接不到岗，远远高于其他同行企业的员工离职率。企业聘用大量的农民工，公司也并未对这些员工引起法律重视，有的员工是非农忙期有时间就工作几个月，也并未同其签订劳动合同，员工也是随时想走就能走，没有任何的阻力，这就导致员工没有组织观念，员工对公司也不重视，每年的离职率总是居高不下。人事部门的招聘难问题也一直没有得到有效的解决。

针对基层员工的访谈结果分析：

(1) 员工薪资制度不完善。

针对基层员工的访谈，有 70%的员工希望自己能够得到更多的员工福利和个人保障，所有员工都希望自己的薪资福利能有所增长。公司基层员工的工资构成比较单一，每个人的工资也都是是一样的，员工多数还是希望通过自己的努力，得到更多的工资福利，也希

望能够有一个长远的规划，在公司长期稳定的发展。

（2）企业沟通机制不健全。

企业的内部沟通有利于企业的员工管理，在 A 公司的基层 50 个员工中，有 35 人认为公司的沟通机制不健全，平时的沟通也较少。沟通的不畅导致企业的工作协调性不高，员工有问题也没有畅通的向上申诉渠道，上级传达的工作任务也因为缺少沟通，造成很多的工作问题的产生，这样不利于工作的开展。

（3）劳动合同制度不规范。

沟通的 50 个员工中，有 50%的员工并没有同公司签订劳动合同或劳务合同，双方之间也没有其他书面协议，只是口头约定，这在附近的一些小作坊加工企业也是普遍存在的。这些人中，基本都是基层的操作工人。他们对合同的认识也比较少，也没有维权意识，平时也只关注工资是否正常、准时发放。

（4）没有系统的培训体系。

访谈中，70%的人员表示偶尔会有培训，但是多数都是内部员工的专业技术能力的培训，系统的培训相对较少，也缺乏企业规章制度、公司文化、岗位安全等的培训。例如这次税收政策改革，这也是关系到员工切身利益的改革，员工对税改的了解度不到 20%。这也不利于企业的员工管理，也不利于公司应对不断变化的国家政策和市场局势。

在此次对高层管理人员的访谈中，受访者也从自身角度，对企业用工管理方面提出了一些建议。公司应该引入不同的用工模式，例如劳务派遣、业务外包等，这种方式更加灵活，在面对一些外部环境和内部环境变化的时候，能够快速反应，不会因为环境变化造成用工的压力；公司应该从整体上有一个用工管理的规划，完善用工管理的机制，将一些工作系统化、流程化，会更加有利于公司的发展，也会减少用工的风险；高层管理者也愿意付出自己的时间和精力，促进公司的改革。

在对基层员工的访谈中，他们对优化办公环境、提高个人的能力方面有一定的需求，也希望能够在公司有长远的发展。在应对改革时，还是希望能够更多的了解相关的政策内容。

通过访谈法，对 A 公司的公司情况及新税改对公司用工管理的影响有了更加深刻的了解，而且大多数管理者还是愿意通过自己的努力使企业越来越好，基层员工也期望公司能够加强用工管理，帮助他们个人提升。同时也收集到了最直观的一些建议和意见，更加有利于对 A 公司用工管理对策的研究。

4.2 新税改政策下 A 公司用工管理问题产生的原因

4.2.1 用工模式陈旧

公司成立至今，采用的都是小作坊式的管理模式，企业领导对用工管理并不重视，也没有专业的职业经理人管理，很多的决策也都是由董事长一人拍板，公司高层的意识中，并没有对用工模式有具体的了解，并且企业建立在栾城区，在这之前就是一个县级行政单位，周边的企业也并没有相互的高层次的引导和相互影响，这就导致企业的用工观念相对比较陈旧。企业发展至今，也并没有很好的培训机制，也没有很好的培训体系，人们的思想不能紧跟时代的潮流，企业现在采用的都是传统的雇佣模式。人力资源部人员虽然都是大学毕业，也都系统学习了相关的人力资源的知识，但是在陈旧的观念之下，并没有得到领导的充分授权，也无法推陈出新。尤其在随着多元化劳动用工模式不断发展的今天，越来越多的劳动关系矛盾也不断的突出，用工模式也变得更加的多样化，现在社会上更多的灵活的用工形式也不加以采用，公司仅采用传统的雇佣模式，不寻求创新，在面临新的税收改革政策下，企业的经营就变得很困难。企业只有通过用工模式改革来适应税改制度的调整，才能够规范企业用工管理，降低企业的用工成本，减少用工的风险。

4.2.2 员工管理不规范

当前大部分的企业为了自身公司的发展，都会在员工的劳动合同中大做文章。劳动合同中违反劳动法的情况并不特别新鲜，有的企业甚至不与员工签订劳动合同，利用员工对相关劳动法律知识的匮乏，寻找各种理由来规避公司应该承担的责任。在 A 公司，这些也是屡见不鲜的事情，公司在成立之初即没有规范的用工规划和用工体系。公司领导为了追求利润，采用不签订劳动合同、按照政策执行最低的社保缴费基数缴纳社保、大多数基层员工不缴纳社保等。对入职员工没有完整的入职和试用期管理的流程，对于离职员工，也没有终止合同协议等相关的手续办理。这就造成很多的员工问题，导致风险成本增加。而在薪税改政策的国家部门的监控之下，规范员工管理也迫在眉睫。

4.2.3 薪酬结构不合理

薪酬管理在整个公司的运营中起到非常关键的作用。单一的薪酬模式看似十分明确易懂，操作简单，在某种程度上具有公平性，但是，在现在竞争激烈的工作环境下，如果仍然坚持这种模式，将造成公司人力资源的浪费，也容易造成人才的流失。而 A 公司的整体薪酬结构比较单一，除了销售人员拥有一定比例的底薪和提成激励之外，大多数人员的工资都是单一的固定工资模式，这样做也没有起到薪酬的激励作用，并且单一的薪酬结构，不利于公司对员工的管理，会导致员工的不公平感，也不利于员工长期的发展，间接导致员工流失。在新税改政策出台之后，单一的薪酬模式将成为制约企业发展的重要因素，也造成了员工成本的提升。

另一方面企业对岗位的价值缺乏客观的认识，而且很多岗位并没有合理的薪酬设置，都是靠老板的主管感觉。而 A 公司发展至今，已经成为一家拥有几百人的企业，仅靠老板的直觉定薪，往往会与实际产生很大的差距，其他管理人员又没有决定权，这也是造成薪酬机构不合理的原因之一。

4.2.4 用工管理机制不完善

公司成立之初，就没有完整的人力资源规划，组织架构不完善，也没有对相关岗位职责、岗位薪资、员工成长、未来发展等做出明确的说明和规划，所以，企业在人力资源规划、组织招聘、培训、薪酬绩效等方面，均没有统一的制度的规定和科学的规划。只是走到哪一步觉得有所短缺就临时性地组织和计划，这样就阻碍了企业的发展。

企业用工状态比较混乱，有的员工企业直接通员工签订劳动合同，有的企业认为工作时间不长，就视同是临时工，不同员工签订劳动合同，有的是“托帮带”的员工，都是相互有关系的员工，各用人标准也并不统一，造成用工问题突出。

公司的规章制度，也是成立时，为了应对相关的检查和材料提报，从网上下载的模板文件，没有针对公司本身的情况进行分析和总结，在后期也没有进行相应的修改、完善，并且公司规章制度也只是一个形式，并没有向公司员工进行宣导、告知，员工不遵守公司规章制度，想来就来，想走就走，公司找不到适合自身健康发展的通道。

5 新税改政策下 A 公司的企业用工管理对策

企业的发展离不开科学的管理制度。针对新的税收政策的改革，A 公司应当根据自身的发展情况，充分的理解和利用劳动关系理论和薪酬分配理论，对企业的用工管理进行及时的修改，完善企业用工管理制度，从企业用工管理的科学性和可执行性出发，提出相应的改革方案，以减少税收政策带来的企业用工成本和用工风险的增加。

5.1 优化用工结构降低新税政策影响

5.1.1 合并岗位，减员增效

合并岗位，减员增效并不是以牺牲服务的质量为代价的。合并岗位并不是将毫无关系的岗位进行合并，减员增效也并不是只节约人力成本。企业应该对所有的岗位和员工进行梳理和了解，从多方面综合考虑，也要考虑到后期的各种变化。A 公司企业在成立之初并没有定岗定编，只是根据自己的员工工作情况和工作忙碌程度随时招聘员工。所以在这种新的税收政策推动下，企业想要拖动几百人的发展就有点吃力，急需要进行一场人员的优化。那么，我们如何更好的做到“合并岗位，减员增效”呢？

首先，要把控尺度，公平公正。部门的管理者和人力资源部门要对各个岗位的工作有充分的了解，对每个员工的工作内容和工作状态有充分的了解。只有了解了岗位和员工，才能在执行中真正做到公平公正。

其次，企业应该对所有的岗位进行梳理，减少或者合并不必要的岗位。企业应该要求企业的所有员工，全面认识岗位合并的意义和作用。员工充分认识到这一作用和意义，才能从当前的岗位职能和工作效率种重新的认识到了岗位的使命和价值，不断提高个人能力，以健康、积极的态度接受和完成工作。

再次，减员增效不是随意的裁员。要减少职业技能低、不能适应岗位工作的人员，减少工作懈怠、低效、适得其反的人员。减少这些人员，有利于提高企业整体工作效率，有效控制企业经营成本^[14]。

最后，各部门的管理者和人力资源部门合作统一，精简部门，规范工作流程；培养复合型的人才，定岗定薪；让企业和员工形成一个利益共同体。让员工成为奋斗的核心，

让员工意识到自己也是公司的利益相关者，才能达到公司战略目标与行动的一致。

企业最大的成本基本都是人力成本，所以，合并岗位，减员增效自然成为降低企业成本的首要选择。

5.1.2 调整和创新用工模式

在新经济的背景下，劳动关系理论也在不断的发展，劳动关系的转型也更加有利于企业的发展，经济的提升。而劳动管理理论也在面临着转型，劳动关系实践也在不断发展，现在企业用工模式不能仅局限于传统的雇佣模式，随着经济的发展，很多的企业开始根据自身的情况，发展新的用工模式。灵活的用工模式越来越受到很多企业的欢迎和应用。灵活用工即为企业提供专业而灵活的用工服务，以有效应对企业季节性、临时性、周期性的发展变革挑战^[15]。现在最受欢迎的灵活用工的形式有：非全日制用工、劳务派遣、实习生、兼职、退休返聘、业务外包等。A公司作为一家劳动密集型企业，涉及到的岗位类型也比较多，应用好灵活的用工形式，对企业来说，更能够创造效益，降低成本，提高竞争力，这样才能在应对新税改政策下，能够减少企业的用工成本，降低用工的风险。调整和创新用工的模式，也需要注意很多的问题：

(1) 选择正确的法律依据。在企业的多种用工形式中，其中合同工、非全日制用工、劳务派遣等适用的法律依据是劳动法、劳动合同法及劳动保障类法规政策；其他用工形式应依据民法总则、合同法及相关法律法规政策^[16]。

(2) 雇佣时订立书面合同。雇佣时一定要同员工签订具体的书面合同，不要以为不签订合同就不存在劳动或者劳务关系，这样反而是不合法的。具体到实务操作中，有关合同条款的拟定，应当依据民法总则、合同法的相关规定，来设置双方的权利和义务关系。

(3) 实际履行合同要与合同约定一致。书面的合同或者协议仅仅是一种依据，更重要的是，要在履行的过程中，双方均要履行双方的权力和义务，不要在履行中打折扣^[17]。

(4) 对劳务派遣用工要明确相关责任。要明确招聘的主体；制定书面的实施细则，约定冲突的解决办法；规范派遣流程，摆脱逆向派遣的嫌疑；要重视工资福利的法律风险的防控管理，在劳务派遣过程中，一定要坚持公平理论，真正做到同工同酬；要选择

值得信赖和有经验的派遣单位。

(5) 非全日制用工及其他形式用工的风险防控。适当购买商业保险，降低企业的风险；设计好协议，明确界定双方的权利义务；选择性的雇佣特定人员；防范侵权的风险等。

近年来，灵活用工快速发展，主要还是因为这种用工的模式，能够带来实际的价值，从政府角度来说，能够促进就业，提高就业率；从员工角度来说，能够为更多的人提供劳动的机会，满足自由工作者的需求。从企业角度来说，能够提升企业的运营效率，降低用工的成本和用工的风险。对于 A 公司来说，利用灵活的用工的模式，去除员工的劳动关系，就不需要面对社保和个税的问题，能够降低成本和因为不规范用工带来的用工风险，另一方面，也能为企业提供更多的劳动力资源，减少很多的招聘工作。根据公司的岗位特性，公司可以将一些招聘专员、社保专员、财务记账等非核心岗位进行业务外包；将部分非全产品线的生产车间工人进行劳务派遣；将维修工人等不固定时间的岗位招聘兼职人员；一些低技术含量的岗位，可以采用实习生或者退休返聘人员。充分利用灵活的用工形式，减少用工成本的支出和用工风险。

5.1.3 企业合作取代自主雇佣

这是一个“大众创业，万众创新”的时代，尤其在新税改政策出台之后，个税的改革，也催生了众多的新型经济体。小微型企业和个体经营的蓬勃发展为社会经济注入了新的活力，它们在实现财富增长和创业者自身价值的同时，也为其他企业的创新和改革做出很大的贡献。小微型企业在产品转换等方面更加机制灵活，他们产品相对单一，专业性强，效率高，成本低，并且很多地区政府对小微企业专门制定相关扶持政策，更有利于其专业发展^[18]。

A 公司在自主创新和研发的方面，并没有起到主要和关键性的作用，公司的主要优势在加工和制造方面。公司的研发费用和研发人员工资都比较高，但是却并没有因为技术研发为企业带来很明显的效益。所以在技术研发方面，公司可以采用同企业合作的形式，找一些拥有自主研发能力的小微企业进行合作，取代自己自主研发和雇佣开发，直接减少用人，能够直接的降低用工成本，也不必担心由此产生的各种风险。在相互的合作的同时，企业也可以学习其创新的能力，相互促进，从而将自己的技术研发优势发挥

到极致，促进自己的研发能力的提升，推动更高级的合作模式。

在合作过程中，要构建合法、合理的合作关系。双方之间的合作应当符合法律的要求，要注意相关的合同、服务、资金、发票等方面，避免合作后期因为这些问题产生法律风险，造成合作双方的不愉快。

5.1.4 实行员工共享

近年来，“共享”一词受到热捧，现代社会是共享经济的社会，从共享单车、共享电动车到共享充电宝、共享玩具等等，各行各业都在与共享搭边。然而，过往的共享经济产物大都是“物”，如今却出现了“人”的共享，即共享员工。共享员工在2019年底的新冠肺炎疫情下，非常快速的被多个行业所运用。疫情爆发后，餐饮、旅游、住宿、影视等行业均受到了影响，迫使很多员工都无事可做。相反，超市、便利店、物流配送等行业则出现大批量的人员短缺情况，在这种情况下，很多企业就使用“借人”的方法，将这些闲散人员进行重新招募，在特定阶段，为其提供短期的服务。这种借调也成为一种新型的企业用工模式^[19]。而共享员工其实也是用工模式的一种创新，是随着经济的发展应运而生的。

在疫情情况下的共享员工模式，就给了A公司应对新税改政策社保入税之后用工成本大幅增加这一问题一些用工的启发。A公司位于装备制造的产业园区，周围多数都是相类似的装备制造企业，工作的岗位都大同小异。每个公司都会有淡旺季或者接到大的订单项目急需大量人员输入，没有订单时，人员又过多造成公司成本负担过重。公司可以利用这一点，同其他企业进行员工共享。共享员工不仅能够减少公司的用工压力，同时，能够增加员工的收入，是一个双赢的模式。但是涉及到员工共享，最大的前提是员工自愿原则。在此基础上，双方企业之间需要就借调的时间，员工借调期间有关工资、社保、管理等问题，还有如员工受伤该如何赔偿等诸多细节进行详细的说明并落实到合同上。

对于借出企业来说，员工共享不需要承担借出期间员工的工资，降低了人工成本；另一方面，它不需要终止与员工的劳动关系，从而避免了用工成本支出，一旦企业需要大量人员，员工可以及时返回原企业工作，增加了用工的灵活性，增加了员工的收入。对双方企业和员工来说，均是有利的^[20]。

5.2 加强员工管理降低税收成本

5.2.1 提升人员招聘的有效性

招聘是人力资源管理的第一关口,是人力资源管理中不可或缺的一个重要环节。面对企业不断增长的人力成本,招聘到合适的人员显得尤为重要。除此之外,企业必须在员工内部建立优胜劣汰的选拔机制,让企业员工产生一定的危机感,促使企业员工不断学习,不断进步。

A公司在人员招聘环节,总体的规划性不强,没有对未来企业人力资源需求及供给进行有效的预测,使得企业招聘压力过于繁重,急需用人时只能高薪聘请人员;对职位的分析不准确,岗位说明书写的过于宽泛且不能适用本公司的岗位,不利于HR快速精准的发现人才;忽视公司内部竞聘环节,很多都是凭借上级领导对员工日常工作的总结和感受来晋升员工,公平性差,内部培养缺失也是人员流动性强的原因。这些问题都是亟待解决的招聘和用工问题。提升招聘有效性,需要从以下几个方面进行改变:

首先,做好人力资源规划。各部门共同参与,调查和收集涉及企业战略决策和经营环境的各种信息数据,进行分析,通过职能进行部门的组织设计,对工作岗位进行分析,制定岗位说明书并进行定岗定编,去除繁杂的岗位设置,各部门在参与的同时,也能提高员工的专业知识和技能,了解自己的岗位规划,明确自己的岗位职责和发展愿景^[21]。

其次,重视内部竞聘。对于一些高层次的管理人才,利用猎头招聘人才不失为一个好的方法,但是猎头招聘的成本很高,所以企业应该重视内部竞聘。内部竞聘的员工,对企业由一定的认可度和熟识度,对企业的各方面比较了解,并且培养的成本较低,对员工的职业规划也有一定的好处,便于企业留人,从而降低员工流失率。间接减少企业的招聘成本。但是内部竞聘能够有效进行,公司要有良好的竞聘文化,建立内部竞聘的渠道,最重要的,是要有良好的内部竞聘的保障体系,建立岗位胜任力模型。

最后,增加面试的方式。可以增加结构化和半结构化面试,减少面试者的工作量。在结构化面试的出题过程中,也可以根据岗位出具相应的试题,了解面试者的基本素质和技能。

5.2.2 规范劳动用工合同管理

新劳动合同法的颁布对企业与劳动者之间的关系做了进一步的规范，这一项法律的实施，充分的保障了劳动者的合法权益，同时也调动了员工的工作积极性和工作热情，同时，也使得企业必须规范化和法制化处理与员工的关系。企业应该更加重视劳动合同的管理工作。对不同的用工形式和用工阶段，都应该充分的引起重视，重视合同条款内容的规范性。

企业为了节省用工成本，将员工的试用期不断延长，或者同员工签订兼职的协议，因为这些人员的工资普遍都比较低，并且可以随时解除合同却不需要支付违约金，同时，兼职的人员不需要为其缴纳社会保险，很大程度上可以减少企业的用工成本。但是在新的劳动合同法中，对员工的试用期和兼职用工做出了明确的时间限制，对临时工和兼职人员也做出了明确的规定。所以企业更应该规范合同，不要主观的延长试用期，不要将全职人员签订兼职合同，避免因为合同不规范引起的用工风险和用工成本增加^[22]。

对劳动合同的签订和履行，应当与劳动人员共同协商，提前讨论薪资待遇等条件。当出现薪资争议时，应当按照“同工同酬”的原则来制定劳动合同。在劳动合同需要更改或者解除时，也应当采用书面的形式，将意见落实到纸上。

总之，企业的发展，离不开科学的管理制度的保障。在新的税改政策的大环境下，企业更应该做到严谨和科学管理。企业应当根据自身的实际情况，完善自身的管理制度，保障制度的科学性。避免因为一些不合规的操作，产生不必要的用工风险，同时也避免同员工发生纠纷^[23]。

5.2.3 加强员工试用期细节管理

随着员工的自我意识的不断增强，企业的劳动纠纷也日渐增多。新税改制度出台之后，居委会对职工社保的宣传增加，人们的社保意识不断增强，很多的企业HR都对试用期的管理不重视，给后期的员工管理留下隐患。而且很多的用工风险都是由试用期不规范的操作造成的。所以企业应该从员工开始试用期就做好管理工作，为后期做好铺垫。A公司的员工入职没有一定的规律性，对试用期也没有做岗位划分，所有岗位的试用期都是三个月，并且试用期的所有员工，也都不缴纳社会保险，对入职手续办理人员，也

没有责任到人。加强员工试用期管理，可以从以下几个方面着手：

首先，从细节着手，做好员工入职前的调查工作。要做好员工的被调工作，尤其涉及到单位重点岗位和核心岗位的工作，了解员工的教育背景、工作经验、技术能力、和上一家公司有无劳动纠纷、社保缴纳情况等，避免后期员工入职后产生不必要的法律纠纷和用工风险。

其次，做好员工入职手续的办理。员工入职时，一定要根据员工情况，签订相对应的劳动合同或者其他合同；员工入职时，需要收集提供员工的身份证件、上一家单位的离职证明、社保缴纳情况证明、技术能力证明等相关材料的原件或复印件，留作备查^[24]。

再次，全面统筹规划，做好员工入职培训工作。要让员工充分的了解公司的规章制度、员工工作手册、员工安全操作流程等，对于特定的岗位，尤其操作岗位，应该建立“师带徒”制度，让员工能够迅速的胜任岗位工作。

最后，做好入职员工关怀。部门要举办迎新活动，用细心、爱心来关怀员工，让员工能够迅速的了解并且适应公司节奏，让员工能够顺利的度过试用期，减少培养和招聘员工的成本。

5.2.4 做好员工离职手续管理工作

对于一个企业来说，员工的离职都会给企业带来或多或少的损失，因此，企业都会尽自己最大的努力留住人才，了解分析员工离职的原因，但是很少有企业会关注离职员工的管理和防范员工离职带来的风险，其实，这也应该是企业应该关注的重要问题之一。

A公司的员工流动性比较强，员工离职管理一直没有一个统一的标准，公司人事部门人员较少，也不关注这方面的管理。人事部门可以专门招聘一个实习生或者退休人员负责员工的离职管理工作，从离职方面降低企业的风险和成本。员工离职的原因多数都是由于薪酬待遇、晋升机遇、工作环境、家庭等方面的原因，了解员工离职的原因，能够帮助企业改进自己的工作，优化企业管理。另一方面，在员工离职的背后，我们应该做好员工离职的手续办理和沟通工作，防范潜在的风险和员工离职成本。

首先，企业对员工的离职倾向要密切关注。一般情况下，员工考虑离职时，都会有一些征兆，人力资源部门和主管部门应该密切关注员工倾向，对离职员工要施以人性化的处理，可以举办一些欢送会，让留下来的员工，也能有良好的感受。

其次，要做好离职交接手续。应当严格按照相关法律规定来执行离职程序，填写离职申请、审批、交接工作、人员退保、资料存档。规范的离职程序，是防范风险必不可少的一环。

然后，要做好管理企业商业秘密的工作。针对部分掌握公司渠道资源、核心技术、企业大客户的员工，他们的离职，对企业来说是一大损失，也可能会造成企业宝贵财产流失的可能。因此做好他们的离职管理工作尤为重要。企业要以规章制度的形式来规范企业商业秘密的保护工作，在员工入职的时候就要签署保密协议，在离职的时候，要在法律规范保障的范围内，同员工签署竞业禁止协议，避免商业秘密的泄露^[25]。

最后，要避免因法律规定而引起的离职纠纷。对用人单位来说，按照相关法律法规，为员工办理离职手续是其法定的义务，企业无权扣留员工的档案和拖欠员工工资。如果企业为了维护自身利益而坚持这样做，就会危及劳动者的就业权利，所以企业应该尽量避免这样的事情发生。想要离职的员工应当提前沟通，对到期不续签劳动合同的职工，要做好思想工作，按要求给予经济补偿，不应该为了节省成本，引起员工的不满而申请仲裁，这样会引起不必要的辞职纠纷^[26]。

总之，在新的税改政策下，企业更应该加强用工管理，增强企业的人才竞争意识，切实的做好离职管理工作，最大程度的降低员工离职风险，降低员工离职成本。

5.2.5 规范其它用工形式

企业采用灵活用工的形式，就会涉及到多种用工的管理。企业应该做到无论何种用工形式，都不能对员工差别对待，做到“同工同酬”，并且在这个基础上，企业应该更加关注其他用工形式员工的成长和发展，要增加他们对企业的认可度和粘合度。

首先，要选择适合的岗位采用适应的用工形式。针对前台、行政、档案管理等类型的岗位，公司可以招聘一些实习生、退休返聘人员等，相对技术性不是很高，而且工资和社保成本也比较低。对于一些临时性的工作，可以采用兼职、派遣等方式^[27]。

其次，要加强对灵活用工人员的管理工作。从人员的招聘、合同的签订、合同的管理、员工的管理、员工的培训到员工的工资、福利、加班费的发放和员工的离职手续办理等方面，更应该加强对这些员工的管理，严格按照相关的法律规章制度办事。

总之，面对新的税收政策，企业用工管理成本和风险的关键点就在员工，企业应该

加强对员工的管理工作，重视员工管理。

5.3 优化薪资和奖金结构合理避税

企业的薪酬管理是企业人力资源管理的核心内容，也是企业管理者最为关心的问题之一，其承担着企业自身经济核算和效益保证的双重责任，公平理论是公司员工薪酬制定的一项标准，再同类型的岗位，应该做到公平公正。而社保费用作为员工薪酬福利支出的一项重要成本，在新税收政策出台之后，A公司要为全员交社保、全额交社保，这项支出迅速上涨，新的税收政策改革，直接关系到企业的用工成本，是企业面临的一大难题。在不断增加的用工管理成本的情况下，企业如何做到既能减少企业的用工成本，还能合理避税，减少用工风险，是企业应该考虑的问题，也是难题。

根据《中华人民共和国社会保险法》第十二条规定，有 14 中收入是不计入社保费的工资总额的，面对新税收政策出台后社保成本增加的情况，依据相关规定，从薪酬优化的以下几个角度出发，为企业提供一些思路和想法。

5.3.1 工资薪金费用化

根据规定中第 3 条有关离休、退休、退职人员待遇的各项支出，公司可以利用灵活的就业方式，招聘一些离、退休人员。对专业技术强的岗位，招聘已经退休的老干部员工，不仅能够减少企业的社保成本，而且利用他们丰富的工作经验和精湛的专业技术，可以帮助其他员工学习和成长，还有利于企业的创新和发展。在一些非关键核心的岗位，可以聘用一些基层人员，负责一些档案管理、保洁、门岗等岗位。这些工资以费用的形式支出，不仅能够降低企业的用工成本，而且可以降低收税，为企业带来更多的利润。

根据规定中第 5 条稿费、讲课费及其他专门工作报酬，公司可以在内部设置培训师激励机制。这不仅能够让一些有能力、有想法的员工实现自己的个人价值，在薪酬优化的同时，也能提高员工的工作积极性，发挥员工的最大潜能，保障员工的稳定，并且能够减少外部聘请讲师的成本。

根据规定中第 11 条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及第 12 条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，公司可以实行外包和派遣的形式，将员工的工资转化为管理费用或者发包费用等^[28]。

工资薪金费用化在很大程度上能够减少企业成本，但是在操作运转过程中，应该从多方面综合考虑，对聘用离退休人员应该关注他们的身体健康状况，定期体检，不能过度使用退休人员。同时要避免出现假外包、假派遣、代开发票等现象。避免由此造成用工的风险，起到反作用。

5.3.2 工资薪金福利化

A 公司的薪酬结构相对比较单一，除销售部门有销售提成之外，其他人员的工资均是以固定工资发放。企业经营者从用工成本角度考虑，认为增加员工的各种福利待遇，就会提高企业的用工成本，其实不然。将员工的工资福利化，不仅不会影响员工的感受、减少员工的收入，反而可以为企业节省成本，增加员工的满意度，很大程度上，也能够吸引跟多的人才。现在人们的需求不仅仅是生理需求，而更多的倾向于对安全、社交、尊重和自我实现的需求方面，尤其对现在的 80、90 后员工，更高层次的需求更加明显。所以公司在薪酬设置时，不能只考虑员工固定工资，应该综合其他方面去考虑，以满足不同年龄层次人员的需求。

根据规定中第 2、4、14 条有关劳动保险和职工福利方面的各项费用、劳动保护的支出、计划生育独生子女补贴，公司可以重组和优化薪酬福利结构，将本属于工资的部分转化为福利，明确福利发放的条件和方式。例如，公司所处的地理位置相对比较偏远，公司可以给应届毕业生或者无住房的员工提供住宿，解决他们最迫切的生理需求；可以为所有员工提供午餐或者餐补，解决员工吃饭的问题；每年可以定期组织员工外出旅游，组织团建活动等，或者员工单独旅行之后拿发票报销，满足员工的社交需求，同时能增强员工的团结合作力，更有助于工作；每年可以给员工提供夏季防暑、冬季采暖等劳保补贴，定期进行体检，满足员工的安全需求；针对独生子女，可以给予相应的补贴等^[29]。

企业想要发展壮大，最需要的就是更加有能力的员工，而最吸引员工和员工最关注的问题就是工资和福利。随着经济水平的发展，现在人们也更看重公司的福利，如果企业能够对职工的工资进行精心的筹划，在法律法规规定的范围和前提下，尽量减轻税负，提高员工的福利，这样反而能够提高员工的实际收入和满意度，员工不仅能够更加劳心劳力为企业贡献自己，也能为企业合理减少负担，从而达到双赢。

5.3.3 工资薪金股权化

分享经济理论是企业薪酬分配理论的一个方面，而随时资本市场的发展，很多企业也在不断的更新自己的组织结构，股权激励也成为很多企业为了激励和留住核心人才的方法之一。根据规定第9条对购买本企业股票和债券的职工所支付的股票（包括股票分红）和利息，公司可以采用股权激励的方法减少社保成本支出。股权激励给予员工一定的股东权益，能够使员工更具有主人翁的意识，与企业形成一个利益共同体，促进企业和员工的共同成长^[30]。通常拥有股权的员工，都是高薪人才，他们的工资相对较高，将员工的工资与企业的经营相关联，也增加了员工工资弹性，降低企业的用工成本压力。A公司近几年的发展相对比较稳定，也拥有一批一直跟随企业共同发展的优秀的管理者。他们在这几年之间，也为企业做出了很大的贡献。企业可以对这部分人员提供股权激励。但是现在在我国，应用股权激励的企业较少，也存在结构和法律不完善的问题，企业在执行过程中，一定要设计合理，不断完善。在此，本文提出以下几点建议：

首先，股权激励在避税活动中具有双重性。如果企业的核心人才或者企业高管企图通过税收规避为自己谋取私利，那么这一行为就一定是以损害股东权益为代价的。所以企业给与员工股权激励时，应该从多方面综合考量。同时应该建立内部监督和控制体系，及时指出和修改缺陷问题^[31]。

其次，制定更加完善的考核方案。企业实行股权激励的之后，并不是听之任之。绩效考核对股权激励的实施效果具有重要的影响。考核指标的设立，应该具有异质性，应该根据员工的贡献度来划分持股的比例和考核标准，因时制宜，尽量做到公平公正。

最后，股权激励的数量和分配要经过严格的筛选和决定。数量过少，根本起不到激励的作用，而股权数量过多，可能导致激励过度，对未来实行股权激励时受限。新、老员工股权激励的分配不合理，会造成员工的不满，反而达不到激励的作用^[32]。

工资薪金股权化是一个调整薪资结构的方式方法，这也更有利于吸引高层次人才，降低薪酬，减少企业成本，而且能够增加员工的工作积极性，真正从思想上由为他人工作，转变为为自己工作。另一方面，由于股权激励的不成熟型，企业在使用时，一定要完善股权激励的信息披露，随时调整股权结构，使其发挥到最大的效果。

5.3.4 工资薪金年金化

我国企业年金市场运作的十几年里，企业年金市场日趋成熟，国家税务局出台的企业年金准予税前扣除的优惠政策，使得企业的薪酬体系也发生了很大的变化。这项政策的发展，对企业员工工资成本运作发生了重大影响。在新的税改政策出台之后，企业用工管理成本逐步上升，企业年金制度，又引起很多企业的关注。A公司应该在合理优化薪酬的基础上，积极考虑企业年金制度的施行，从整体上降低用工管理的成本。但是在施行企业年金制度时，国家应该加强监管机制，具体方法可以做如下探究：

首先，可以借鉴发达国家的模式，完善国内政策和机制。与我国相比，发达国家的企业年金制度运行的时间较长，积累了丰富的运作经验，而我国的相关政策实施的时间相对较短，可能还达不到节税的目的，因此，很多企业不会积极参与企业年金制度。因此，在国内，要加强企业年金的管理机制，让企业能够积极的参与年金制度中来^[33]。

其次，应该从企业自身出发，扩大企业年金的覆盖广度。可以增加中小企业在税收上的优惠力度，让企业有更多的资金能够参与企业年金制度，同时增加薪资较低的员工一些特殊的福利。

企业年金是辅助国家养老保险制度施行的一种重要手段，企业年金不仅能够帮助国家解决部分养老金的来源问题，同时能够减少企业的税负影响，增加员工福利待遇，是一项一举三得的利好政策^[34]。对企业员工而言，一方面企业可以提供有竞争力的薪酬福利，吸引人才，留住人才，提升企业的竞争力。另一方面，企业年金扣除之后，企业员工的社保扣除基数将大幅度减少，能够降低企业承担的社保缴费标准，降低用工成本，员工在退休之后，也能够增加退休后应对通胀风险的能力。企业运用好企业年金，将会对企业发展起到非常重要的推动作用。

5.4 完善劳动用工机制避免税收风险

新税改政策提出之后，企业迫切的需要从各方面进行改革，以求能够减少企业的用工的风险成本，完善企业的劳动用工机制，能够从整体上减少风险成本的支出，同时，也有利于企业的长期稳定的发展。

5.4.1 完善争议调解申诉制度

随着社会劳动关系的复杂化,劳动争议问题已经成为我国社会的主要问题之一。作为解决劳动争议的前置方式,劳动争议调解在劳动争议处理中发挥着基础性作用。企业可以成立劳动争议调解委员会,负责调解本企业内的劳动争议。在员工遇到劳动争议时,可以有地方申诉,有人出面调解,查明是非,提高员工对企业的满意度,降低由于劳动争议产生的劳动用工风险和潜在威胁。调解委员会除了负责本单位的劳动争议调解之外,还负责对职工进行劳动法律、法规的宣传教育工作,可以提前做好劳动争议的预防工作,避免劳动争议的发生^[35]。

在面对企业的用工结构发生重大变革的时候,尤其更加需要完善争议调解申诉制度,让员工能够将自己的想法充分表达出来,也有助于让员工理解企业的变革需要,双方能够思想一致,促进企业更好发展。

企业完善争议调解申诉制度应该要注意的事项有:

(1) 调解委员会应当听取双方当事人但对于争议事实和理由的陈述,不能只听取一面之词,在查明事实、分清是非的基础上,依据法律规章办事,公正调解^[36]。

(2) 调解达成协议的,应当就调解结果达成书面的协议,双方当事人应当自觉履行协议书的内容,更加不能因此对后期工作造成主观上的不配合。

(3) 调解委员会在遇到集体调解事项时,可以让相关部门领导配合做适当的调解,避免群体公共事件的发生,造成更加难以调解的局面。

5.4.2 建立双向畅通的沟通机制

随着市场竞争的加剧,企业组织也面临着前所未有的变化频率和速度,这迫使它们进行变革以匹配外部环境的变化,进而才能确保组织创新的成功。但是事实上,很多变革都是以失败告终,很大程度上,都与缺乏员工的支持有关。大多数的变革都是企业领导沟通之后,向下级传达意见的形式,缺乏双向沟通的环节,从而造成变革的失败。为此,企业应该创建双向畅通的沟通机制,无论是在变革需要还是日常工作中,双向沟通都起到了关键的作用。

首先,领导决策中的双向沟通。决策的制定过程一定是以大量的信息作为基础的,

不能领导一拍脑门就决定，而信息的获取最快捷的方式就是沟通。决策层可以与下属员工进行双向的沟通，调动下属员工的积极性，为决策提出意见或者建议。下属员工也可以再与底层员工进行有效的双向沟通，提高决策的准确性。决策在执行过程中也需要双向的沟通，避免执行过程中出现偏差，造成决策的失误。

其次，工作协调中的双向沟通。企业的各个部门之间都不是独立存在的，相互依存性越来越大，相互之间的协调工作就越来越多，也越来越重要。每个部门之间都要相互理解，不断调整自己的沟通风格，才能达成有效沟通，从而保证部门工作的正常进行，保持工作的高效性，避免不必要的损失^[37]。

再次，激励机制中的双向沟通。激励在人们的工作中发挥着重要的作用，如果没有激励，人们的能力可能发挥不到 30%。管理者在实际工作中，只有根据每个人的情况不同，采取不同的沟通方式来关心、鼓励他们，制定适合他们的激励方案，才能使员工对企业更有归属感和忠诚感，减少员工的离职率，使员工更好的实现自我，也为企业创造更多的价值。

最后，团队建设中的双向沟通。维持良好的团队运行状态，有效的双向沟通是关键。有效的双向沟通不仅能减少团队之间的冲突和摩擦，还能促进员工之间、员工和管理者之间的和谐与信任，从而避免企业在人力、物力、财力以及时间上的浪费。没有沟通，团队就没有生命力，就没有办法创造团队价值^[38]。

5.4.3 建立员工分类管理制度

每个员工都是不同的个体，拥有不同的个性，在统一到一个组织中时，更不能有一套办法对他们进行管理。企业员工的年龄不同、入司时间不同、个人能力不同都会造成管理上的不同。而对员工分类别管理，更能让员工发挥他们最大的能力，也能满足企业员工全面发展的需要。

首先，针对不同年龄人员的管理。企业现在招聘的人员多数都是 70、80、90 后，他们是公司的主力，但是由于教育、文化、生活环境等的不同，造成这些不同时代的人的需求也不同。所以针对这些不同年龄层次的人，公司的管理和激励也不能用一套方法。对于 70 后人，现阶段可能更加要求社会阶层上的提升，公司应该给予其力所能及的管理岗位，在这方面多加以引导和激励。而对于很多 80、90 后员工来说，他们个性张扬，

更追求个人价值的体现，作为管理者，更应该时刻关注他们的心理方面，可以多给予他们一些具有挑战性的工作，促进他们各方面能力的体现和提升。

其次，针对入司时间不同的管理。入司时间不同，人们对企业的认可度也就不同。对入司时间比较长的老员工，更多的应该关注他们个人的发展和综合能力的开发。而对于入司时间比较短的员工，他们更多的是希望被公司认可，所以应该多为他们创造机会，提升某一方面的能力，为企业创造价值，他们才会感到被重视和被需要。同时应该提高新老员工之间的融合，使他们能够真正的能够相互融合^[39]。

最后，针对能力不同的人员的管理。每个人能够进入公司，肯定有某一方面突出的能力和特性，针对每个人的能力不同，公司应该分层次的进行其他方面的培训，提升其他方面的能力。或者可以学习“唐僧取经”的模式，创建互助小组，将拥有不同能力的人员划分为一个小组，互相学习，互相帮助，互相进步^[40]。

综上所述，企业用工管理对策是多种多样的，企业应当从自身出发，敢于运用新的用工模式，提升对员工的管理工作，优化薪资结构，完善劳动用工机制，从各方面积极创新，不仅能够有效应对税改政策对企业造成的影响，同时能够提升企业的运行效率，创造更有利的用工环境。

6 新税改政策下 A 公司企业用工管理对策实施的保障措施

6.1 转变管理者的用工思想

企业管理者在实行政策推进和变革中起到关键性的作用。管理者的思想能够决定工作做到什么程度。管理者应该突破传统的用工思想，学习更多更专业的用工知识，充分了解国家政策，提高企业的管理水平^[41]。A 公司的员工特点决定了公司管理人员的思想高度，他们相对比较闭塞，也没有重视管理能力的提升，这就在思想上限制了公司的一些发展。所以在变革时期，首先应该转变管理者的用工思想，只有转变他们的思想，才能保障用工管理政策的实施能够顺利进行。

1. 管理者的思维应该具有全局性。企业管理者不能只局限于某一方面的利益，也不能仅看到眼前的利益，应该从全局出发，从长远出发。新的税收政策出台，确实提高了企业的用工成本和风险，但是从长远角度，更加有利于企业的规范化经营。从全局考虑，也是国家实现法制、和谐社会的重要一环。管理者应该具有社会责任感，应该履行社会责任，企业才能走得更远，发展的更快^[42]。

2. 管理者思想应该符合实际。管理者应该从企业出发，从员工出发，寻找适合自己企业的用工管理模式，同时应当征求员工的理解和支持，切实为员工的利益着想，不能盲目蛮干，不能随波逐流，靠“拍脑门”解决问题。

3. 管理者应该“走出去”。作为企业管理者，应该不断提高自己的管理能力和个人眼界。管理者不能只局限于自己所了解的，也应该学习自己不了解的，尤其对国家政策的出台要做到时刻了解、即刻反应。更加不能对国家政策抱有怀疑和抱怨。

4. 管理者应该不断加强学习，勇于实践丰富自己，掌握较宽的知识面和广博的基础知识，使自己具备组织协调能力、综合工作能力以及科学管理能力等，才能胜任工作，快速接受新的模式。

谁抓住了机遇谁就拥有了成功。管理者只有不断提升自己的思想，才能在面对重大变革时，能够及时应对，做出决策，带领企业走地更好。

6.2 做好员工思想工作

一个新的制度的实行，需要的不仅仅是上层领导拍脑门决定就可以，跟需要员工的积极配合，事情才能更加圆满的完成。要提前了解员工的思想，用解决问题的态度和有效方法做好员工的思想政治工作。想要得到员工的支持和理解，一是要从员工最关注的方面着手，找到员工思想问题的根源，想要取得事半功倍的效果，企业高层领导者或者公司的 HR 就要提前了解不同员工群体的共性问题，有针对性地开展思想政治工作，真正把思想政治工作落实到具体的人和事上，如果企业所做的一切决策不能真正落实到员工身上，不能转化为员工的独立行动，就不可能形成动态效应。做好员工的思想工作，二是要从员工的角度出发，做好员工职业生涯设计，加强员工关怀，丰富员工生活，引导员工行为规范，用促进员工健康成长的方式去做好员工的思想工作，切实为员工着想。只有把解决员工的思想问题与解决员工的实际问题相结合，从尊重人、理解人、关心人、爱护人的角度出发，用解决员工实际问题的方法来不断完善掌握员工思想动态的技巧，才能解决好思想问题，才能让员工付诸行动。三是要关注具有非合同身份的员工。在多种新型用工模式中，思想政治工作仍然是进一步加大现代企业制度建设步伐，不断提高企业核心竞争力的最大政治优势，党群干部要通过职工代表大会、厂务宣传、政治工作例会、工会例会、职工思想政治工作研究会等多种形式，在贯彻落实企业有关政策中发挥领导作用，为了员工切身的利益，充分讨论改革方案，广泛听取广大职工的意见，在改革中维护员工的合法权益，建立企业和员工的“心理契约”，促进劳动关系和谐稳定，使企业各项制度能够顺利的执行^[43]。

员工思想与企业管理思路的融合，是转型工作务必形成共识的基点。在用工转型期，员工作为个体的直接参与者，被动服从，有着各种各样的观念和生活观念，而且，由个人到小圈子再到群体的思想聚合，需要通过法律法规、形势发展、利益关系的正确引导，让企业和员工的心想通，才能有共识，企业才能和员工共同发展。

6.3 开展多元化培训

在面对新的税收政策改革时，企业应该组织员工学习相关的政策，从企业到个人，均需要对此政策有清晰的认识，也便于后期公司施行一系列改革措施，便于开展工作。

在后期实施过程中，也应该对具体操作流程进行培训，便于全员了解和执行。

随着社会经济的发展，多元化的培训模式深受各行各业、各个年龄的人员的喜爱，企业可以根据不同部门，不同年龄层次的员工，利用不同的培训模式，开展多元化培训，使得员工更加容易接受，并积极的配合。

针对企业管理层人员，应该组织面对面的培训方式，方便管理者能够更深层次的了解政策和改革内容，可以及时的提出问题，时时沟通，将问题和疑虑解决在培训过程中。企业管理层的人员是整个改革实施的关键人，他们的思想决定了后期改革是否能够执行下去。所以面对面的培训和交流，更加能够增加管理层的认知程度，效果会更好。

针对具有高层次学历的员工，可以采用专题讲座的形式，将新的政策内容和公司改革需要进行统一的说明和介绍。他们对新的事物和模式更加容易接受和做出对策。只要将国家的改革政策作出详细的解释说明，他们就会自己作出决断，了解改革的好处。

而针对农民工这些学历比较低的人员来说，需要提前开展多次、多形式、不同内容的针对性的培训，让他们了解不同的用工模式的好处，了解提高企业员工管理的优势，了解优化用工结构和意义等，这种培训可以采用网络培训、专题培训、竞技比赛等多种形式，甚至有必要的时候可以采用单独一对一的访谈式。在执行过程中，应该分批次、分部门的进行详细的解说^[44]。

6.4 保障用工风险和成本的平衡

新的税改政策，加大了企业的用工风险，企业想要规避这些风险，就要按照规定给员工缴纳社保，但是这样就增加了企业的用工成本，如何保障企业用工的风险和成本的平衡，就需要企业进行统一的规划和设计。

首先，企业要内练功，增强企业的风险的预防能力。防范用工风险，首要加强企业的内部建设，夯实基础。不仅企业的HR要学习企业用工管理的法律法规，更要建立完善的规章制度，在履行时做到有理有据，企业的管理者、财务人员也应该多了解和学习相应的规章制度，在各环节把控，增强抗风险能力^[45]。

其次，应坚持以人为本，企业与员工协同发展。在遇到用工风险问题时，应该及时做出决策，最大限度的避免员工权益受损。

最后，用工风险和用工成本之间，不是此消彼长的关系。只要企业能够找到适合自

己的用工方式，做好员工管理工作，企业一定能实现双赢^[46]。

6.5 强化劳务双方法律意识

在目前企业劳动用工管理中，针对存在的问题，首先就是应当强化劳务双方的法律意识，这样才能够使双方相互配合，使劳动用工管理能够更好开展。一方面，企业在进行劳动用工管理过程中，应当改变以往的理念，不但要注重企业的效益，同时需要重视劳动者的权益，要劳动人员的权益得到充分保障，以增强劳动者的积极性，并且也能够避免劳务矛盾的发生。另一方面，作为劳动者也需要对相关法律知识进行学习，意识到自身应享有的合法权益，在自身合法权益受到侵害的情况下，可以利用法律手段进行自我保护。在劳务双方的法律意识都能够增强的基础上，也就能够实现劳务双方的有效合作，进而更有效地进行劳动用工管理^[47]。

强化双方法律意识的途径，首先可以通过深入学习法治理论和法律知识，主要时学习与工作相关的法律知识，从知识普及上提升双方的法律意识。其次可以在时间工作中对工作方法进行完善。劳务双方可以在工作中，充分运用法律、经济、行政等手段，从法律角度出发，充分运用法律思维方式。最后，可以将法律知识考核纳入到日常的工作中，强化法律意识^[48]。

7 研究结论与不足

7.1 研究结论

新税改政策的实施，对 A 企业的运营产生了很大的影响。本文研究了新税改政策的具体内容，为企业能够积极的应对政策变革对企业用工管理造成的影响，提出一系列的对策和保障措施，从长远来看，企业对用工管理对策的实施，能够完善企业的用工模式，创造更加多样化、合规化的用工环境，激发企业员工工作的积极性，进而使得企业和员工之间能够创造出更为和谐的工作氛围，提升工作效率，有利于企业规范化经营，对社会的发展起到了积极的引导意义。

本文通过分析新的税改政策和 A 企业用工管理现状和对策研究，得出如下结论：

(1) 新的税改政策，对企业的合规成本经营在短期内会带来大幅度的用工成本的增加和用工风险的增加，给企业带来前所未有的压力，企业的盈利空间被压缩，更需要企业重视用工管理。

(2) 企业用工模式的转变，灵活的就业方式，能够提高企业员工的工作效率，减少企业的用工成本和用工风险，同时也能使企业能够积极、快速的应对不断变化的市场环境和外部环境。另一方面，也更加有利于个体和小微企业的发展，提高就业率，就业市场更加活跃。

(3) 加强员工管理和用工机制管理，能够从细节上降低企业的用工风险和成本，使企业经营更加系统，更加规范。

(4) 良好的薪酬结构，更加便于企业用工管理，有利于公司的整体规划和长远发展，也有利于提高员工的工作积极性。

企业应当顺应税收改革的历史时期，并根据改革的相关规定，将其结合到企业的用工管理当中去，创新管理手段，留住和培养优秀的人才，促进企业长远健康的发展。

7.2 研究不足

新的税收政策改革，从根本上来说，是为了规范我国的企业经营状况，有利于维护民生，稳定社会经济的发展，能够适应我国的整体经济的发展，为我国未来经济的的发展

展规划起到了不可磨灭的功效，对构建社会主义和谐社会具有重大的意义。但是，由于自己知识有限，参考的文献级别较低，对企业的访谈资料整理不够充分，并且本文只从新税收的征管、政策、法律三个方面谈新税改政策对企业用工管理的影响，提出基本的对策建议和实施保障的措施，更加深层的影响和根源还有待于深入研究，提出的观点和结论有待于进一步的升华。因此我会在今后的工作中继续关注新税改政策，继续关注企业用工管理问题的探讨，也会在以后的工作中，不断帮助企业优化用工管理问题，提高自己的法律意识，提高对国家政策的敏感性。同时也希望无论将来遇到什么样的政策改革，或者遇到什么样的经济滑坡和外部环境的阻碍，企业都能快速的调整，面对新的挑战，获得企业的长远发展。

参考文献

- [1]冯喜良,张建国,詹婧,谢丽霞.灵活用工——人才为我所有到为我所用[M].北京:中国人民大学出版社,2018.4:4-11.
- [2]杨薇.国有企业多元化用工模式初探[J].经营与管理,2019(06):73-75.
- [3]夏怡雯.试论我国企业人力资源管理外包策略[J].中外企业家,2019(26):79-81.
- [4]殷晋才.新时期企业劳动用工管理的问题及措施[J].山西建筑,2018,44(18):230-231.
- [5]王睿锋.企业的劳资关系及其和谐发展[J].管理研究,2017(08):33-34.
- [6]张纪丹.企业完善薪酬管理机制降低用工风险策略[J].商场现代化,2018(04):100-101.
- [7]薛建华.个税改革与社保从严征管对企业 and 个人的影响研究[J].纳税,2019,13(35):24.
- [8]马骁骁.企业劳动用工风险及其防范措施探讨[J].商场现代化,2019(06):74-75.
- [9]张玉华,路军.社会保险费率调整对企业用工成本的影响[J].山东社会科学,2019(08):165-171.
- [10]薛月香.基于新个税政策下的个人所得税纳税筹划研究[J].纳税,2019(34):25-26.
- [11]李颖.新劳动法对企业管理的影响与创新[J].现代企业,2019(04):85-86.
- [12]郝雪丽.现代企业劳动用工的主要风险与防范对策[J].智库时代,2019(29):27-47.
- [13]臧建文.“五险一金”征缴的制度困境研究[D].天津财经大学,2018.
- [14]韦雨欣.薪社税背景下企业用工模式探究[J].纳税,2019,13(33):14.
- [15]张丽英.新形势下企业推行“减员增效”的思考[J].中外企业家,2020(15):126.
- [16]胡圣.浅析企业人力资源管理外包的动因及风险管理[J].经营管理者,2017(5):185.
- [17]杨贵先.试论新《劳动合同法》下企业如何应对劳动用工风险[J].法制博览,2019(08):187-188.
- [18]孙春梅.探索“税保”新政下用工新模式[J].人力资源,2019(18):82.
- [19]隆晓方.关于企业人员招聘有效性的探讨[J].人力资源,2019(18):11-12.
- [20]林洁如.“共享员工”或成共享经济发展新模式[J].新产经,2020(03):72-74.
- [21]妍俪.HR如何做好员工晋升工作的法则[J].人才资源开发,2016(05):70.
- [22]江海舰.企业多元化用工风险及对策[J].人力资源管理,2017(01):241-242.
- [23]杜宇.中小企业劳动用工风险与规避策略[J].商场现代化,2017(08):154-155.
- [24]吴风云.社保征收机构改革对企业税负的影响及对策研究[J].中共南昌市委党校学报,2019,17(01):43-47.
- [25]丁怡.企业管理中劳动合同管理的法律风险研究[J].商场现代化,2016,20:109-110.

- [26]张科. 新形势下企业劳动用工风险防范措施探讨[J]. 现代经济信息, 2016(20):107.
- [27]陈寒寒. “灵活”用工下的人力资源管理挑战及建议[J]. 新经济, 2020(09):66-70.
- [28]万晓清. 对新个税六大变化的探讨[J]. 纳税, 2020, 14(19):34-35.
- [29]陈学慈, 向红. 浅析工资薪金中福利的税收筹划[J]. 管理观察, 2018(29):150-152.
- [30]李晓乐. 股权激励对公司治理的影响[J]. 北方经贸, 2020(07):132-133.
- [31]盛明泉, 张春强, 王焯. 高管股权激励与资本结构动态调整[J]. 会计研究, 2016(2):187-188
- [32]任郁楠. 我国企业年金税收政策存在问题与对策分析[J]. 山西农经, 2020(11):163+168.
- [33]孙旷. 企业年金基金风险准备金税收政策建议[J]. 全国流通经济, 2020(11):169-170.
- [34]李春玲. 管理者股票期权激励对企业避税的影响[J]. 中国社会科学院研究生院学报, 2019(06):43-56.
- [35]宋颖. 我国劳动争议调解制度的反思与完善[J]. 安徽警官职业学院学报, 2018, 17(05):19-23.
- [36]孙耀新. 试论新常态下企业劳动用工的矛盾与解决策略[J]. 现代经济信息, 2019(19):141.
- [37]Grigorios Spanos.Firm organization and productivity across locations[J].Journal of Urban Economics,2019,112
- [38]庞瑞. 企业劳动用工管理现状及其优化策略[J]. 企业改革与管理, 2018(22):107+109.
- [39]任杰. 单位新老员工能力不相容问题的破解思路[J]. 领导科学, 2018(16):27-29.
- [40]Julien Albertini,Anthony Terriau.Informality over the life-cycle[J].Journal of Economic Dynamics and Control,2019,105.
- [41]武辰阳. 企业人力资源管理中的风险及对策研究[J]. 商业经济, 2017(11):144.
- [42]崔健, 赵志国, 李晓宁. 企业劳动争议调解: 从“存废之争”走向“合理发展”[J]. 山东工会论坛, 2019, 25(06):1-7.
- [43]王嫣然. 基层公务员培训现状与对策研究[D]. 青岛大学, 2014.
- [44]刘志安, 吴强. “金税三期”工程下的税收风险管理[J]. 中国财政, 2018(09):55-56.
- [45]张凤林, 汤谷良, 卢闯. 全面预算管理 2.0[M]. 北京: 机械工业出版社, 2017:99-108.
- [46]徐明. 职场中的社会人——国有企业青年员工雇佣关系管理的问题与对策[J]. 中国人力资源开发, 2016(18):87-91+104.
- [47]黄芳. 做好员工思想工作, 助力公司快速发展[J]. 中国集体经济, 2020(19):126-127.
- [48]张祖义. 浅析市场经济下如何强化全民法律意识[J]. 法制博览, 2017(26):123.

附录 A 公司用工管理访谈提纲

一、访谈的目的

为了更能够直观、真实、详尽的了解 A 公司的用工管理的情况，对其有一个更加全面的了解，为后期对策执行提供有力保障。

二、访谈的对象

高层管理者，包括公司总经理、财务经理及个财务主管、人事经理及人事主管、各产品经理，和部分基层人员。

三、访谈的类型

针对高层管理人员进行一对一的访谈，针对基层人员进行集体访谈。

四、访谈的内容

（一）针对高层管理人员

- 1、您是否了解新税改的政策内容？
- 2、您认为新税改政策对公司是否有影响，有什么样的影响？
- 3、您了解的其他企业的用工模式都有哪些？他们的优势是什么？
- 4、您认为公司在用工管理上存在什么样的问题？
- 5、您自己在用工管理上，尝试过哪些方法？
- 6、您有无处理过员工的投诉，是处理的什么问题？
- 7、您是否愿意付出自己的时间和精力，促进公司改革，让公司变得越来越好？

（二）针对基层人员

- 1、你们知道国家新出台的税收政策吗？了解多少？
- 2、你们觉得公司的管理怎么样？
- 3、你们了解自己的职工权益吗，都应该享有什么权益？
- 4、你们是否愿意公司进行工资结构、用工制度等方面的调整和改革？
- 5、你们认为公司在哪方面改进，才会提高自己的工作满意度？