**AB商城公司组织架构调整与人员优化**

**集体协商案例**

**（案例信息完全虚构，如有雷同，纯属巧合）**

一、AB商城公司经营背景

AB商城公司是国内大型电商企业，目前拥有数亿消费者和20万个注册商家。公司约有员工3万名，均是公司工会会员。2019年，AB公司建构完成了以线上零售为核心、以“无边界零售”为特征的全产业链电商系统。在全产业链的支撑下，AB公司发展成为享誉度较高的电商企业之一。但是，由于资金占压周期和利润回报周期均较长，重资产模式内隐的负面效应也给AB商城公司的可持续发展和灵活应对电商市场变动带来了挑战。近一两年，随着中国电商市场趋于饱和，AB商城公司面对的市场形势更为严峻，主要表现在用户增量变少，用户需求多样化，线上竞争越来越激烈等。从2022年下半年开始，AB商城公司的股价一路下跌；在业绩方面，2022年第4季度，AB公司营收下降，出现9个季度以来首次增长低于30%的情况；公司的活跃用户数比第二季度减少860万。显然，全产业链支撑下的电商模式，其商业红利呈现下行变弱态势。为此，AB公司被迫探索由“商业模式驱动”向“技术驱动”转型的新路径。

二、AB商城公司组织架构调整

考量中国电商市场的竞争态势，借鉴其竞争对手经验，AB公司决定再造一个“前中后台”的组织架构，以确保公司的运营能力能够顺应未来5年的市场变化。

（一）AB商城公司组织架构调整目标

2022年12月，AB商城公司人力资源部发布关于公司组织架构调整的公告，公告明确：在新的组织架构下，AB商城公司将围绕以客户为中心，将公司组织机构划分为前台、中台和后台三个组织模块。详情见表1。

**表1 AB商城公司“前中后台”组织架构**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **组织内涵** | **核心职能** | **业务部门** |
| **前台** | 围绕C端和B端客户建立灵活、创新和快速响应的机制 | 洞察市场和客户行为，基于客户需求进行产品创新和精细化运营 | 1. 平台运营业务部；
2. 生鲜事业部；
3. 拼购业务部；
4. 拍拍业务部；
5. 新TL事业部；
 |
| **中台** | 为前台业务运营和创新提供专业能力的共享平台职能 | 提供专业化、系统化、组件化、共享化的资源支持 | 1. 3E电子及消费品零售事业群1. 时尚居家平台事业群
2. 生活服务事业群
3. 技术中台
4. 数据中台
5. 商城用户体验设计部
6. 商城市场部
 |
| **后台** | 为整个商城提供基础设施建设、服务支持与风险管控 | 承担重大组织及业务变革、经营状况的整体规划和协调，管理公司和各业务部门团队 | 1. CEO办公室
2. 财务部
3. 人力资源部
 |

（二）AB商城公司组织架构调整方案

AB商城公司组织架构调整的“一期行动”方案于2023年3月公布。详情见表2。

**表2 AB商城公司组织架构调整“一期行动”方案**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **组织架构调整方案** |
| **前台** | ①成立平台运营业务部，整合原平台运营部（500人）、平台产品部（900人）、平台业务研发部（800人）与手Q业务部（600人），负责线上渠道场景的精细化运营。②整合生鲜事业部（600人）和711 Fresh（1000人），通过线上线下相结合为用户创造最佳的客户体验。③成立拼购业务部，负责拼购业务的发展、探索社交电商的创新模式。 |
| **中台** | ④成立3E电子及消费品零售事业群，强化自营品类的核心竞争力，包含3E家电、消费品、全球购等业务。⑤成立时尚居家平台事业群，包含时尚、美妆、superlife 等业务。⑥成立生活服务事业群，专注于生活服务类业务及虚拟业务为主的品类发展，包含生旅、拍卖及其他虚拟、O2O相关等业务。 |

（三）AB商城公司人员调减方案

AB商城公司组织架构调整方案公布后，AB商城公司随后公布了人员调减方案，自2023年4月启动，在40天内完成。

**1. 实施末位优化。末位优化标准见表3。**

**表3 AB商城公司末位优化标准**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 平台运营部 | 平台产品部 | 平台业务研发部 | 手Q业务部 | 生鲜事业部 | 711Fresh |
| 末位优化比例 | 10% | 25% | 30% | 10% | 20% | 8% |
| 末位优化标准 | 2022年年终绩效为C级及以下 或2023年第一季度（Q1）绩效为C级及以下；2023年第一季度（Q1）绩效为B级，但排位顺序在末位优化比例范围之内。 |
| 绩效等级 | A级（85-100分）；B级（65-84分）；C级（35-64分） |
| 绩效评价 | 绩效考核办法及标准由部门HRBP制定，经AB公司人力资源部鉴定并备案；绩效等级由部门主管主持认定，绩效评价结果由部门主管及员工签字确认并生效。 |

**2. 试用期员工处置**

对截至2023年5月24日，仍在试用期的员工启动“试用期解除”程序。

（四）AB商城公司人员调减的后续衔接方案

**1. 对于末位优化人员**

启动待岗培训程序。员工可在接到“待岗通知书”的当日起，在3个月内，自主选择社会培训机构进行培训。公司对持有当期培训合格证书的员工给付补贴，标准为5000元/人。

待岗期间公司按照2023年某市最低工资标准支付待岗工资。

待岗培训期结束后，公司将启动“协商解除劳动合同”程序。

**2. 对于试用期员工**

启动试用期“协商解除劳动合同”程序。

三、AB商城公司职工方的诉求

AB商城公司工会充分评估了公司发展的真实境况，组成了以工会主席为首席协商代表，以员工代表、委托律师、工会干事等为成员的职工方协商团队。公司工会认为，AB商城公司作为知名电商企业，应在稳定就业方面承担起社会责任，尽可能为员工提供更多就业岗位和机会。在对职工调查的基础上，协商团队提出如下诉求：

1. 工会反对采用“末位优化”形式。建议对公司提出的企业组织架构调整方案提交职工代表大会讨论，与职工代表集体协商确定后再实施。

2. 建议公司对员工优先转岗安置。从新设部门及明年拟招聘人员中留出部分岗位，启动内部双向选择机制，绩效考核作为部门与职工双向选择的依据。

3. 要求取消“强制”待岗培训方案。对于公司无法安置的员工，依法解除劳动合同，公司依法向员工支付相关费用。

4. 由于试用期员工涉及人数众多（共计6000人），且AB商城公司并不能证明所有的试用期员工均不符合录用资格条件，因此，由双方重新协商试用期员工解除劳动合同相关事宜及补偿标准。

为此，双方开展了2023年度集体协商。