

Strategic-Driven Flexible Talent Supply: The Application of Local Flexible Employment and Diversified Workforce Solutions for Overseas Enterprises

战略驱动下的 灵活人才供给

本土灵活用工及出海企业
多元化用工的应用

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 成功人力所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分
内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & SuccessHR. Reproduction in whole or part without prior written
permission from HR Excellence Center & SuccessHR is prohibited.

更多免费行业报告

并购家

www.ipoipo.cn

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费



顾问团队

首席顾问



金声
成功集团
全球市场副总裁

联合指导



吴继承
成功集团
联合创始人 & 首席技术官

顾问团



韩明瑞
POSITEC
HRD



胡伟
步步高集团
人力总监



柳继帅
深圳乔合里科技股份有限公司
人力资源总监



吕洋
奥镁
HRBP



荀霞
震裕科技
人力资源经理



吴梦琪
上海对外经贸大学
国际商务硕士导师
某医药上市公司 总监



杨超寻
北京东方雨虹防水技术股份有限公司
海外人力总监

作者



方麻迪
MAY FANG
may.fang@hrecchina.org

方麻迪女士现任人力资源智享会调研主管 (Survey Leader, Research and Survey) 一职, 具有近 7 年人力资源领域的调研经验。

曾负责撰写的调研报告有: 中国企业行动学习实践调研报告、变革沟通管理实践调研报告、第四届中国人力资源共享服务中心调研报告、人力资源三支柱转型后的演进与重塑中国人力资源数字化转型研究弹性工作制与灵活用工、解码敏捷团队——小团队作战助力业务创新……所负责过的调研项目覆盖人力资源管理的各个模块。

在《战略驱动下的灵活人才供给——本土灵活用工及出海企业多元化用工的应用》项目中负责数据分析、报告撰写等工作。



沈佳妮
JENNY SHEN
Jenny.Shen@hrecchina.org

沈佳妮现任人力资源智享会(HREC)高级调研顾问一职, 拥有 5 年人力资源管理和市场研究经验, 所负责的项目涵盖人力资源各个模块, 并对其中的管理实践与新兴趋势进行了深入研究与分析。

在《战略驱动下的灵活人才供给——本土灵活用工及出海企业多元化用工的应用》项目中负责市场诊断、案例采访、数据分析等工作。

Contents

目录

01 研究背景及思路 1

中国灵活用工发展背景：基于 PEST 模型的分析 1

- 政治 (Political)：政策解析 1
- 经济 (Economic)：经济环境解析 3
- 社会 (Social)：劳动者及 Z 世代接受度解析 4
- 技术 (Technological)：技术发展趋势解析 5

基于当前背景，本次调研报告研究思路 6

- 这样的背景之下，我们将如何探讨企业灵活用工的使用现状 6
- 本次调研各模块侧重点及读者可获得的信息研究框架 8
- 研究框架 8

02 本土篇 9

主要发现 9

战略层面：企业灵活用工的定位及规划 11

- 定位：企业出于何种目的使用灵活人才供给管理 11
- 规划：组织是否会从战略人力管理的角度规划灵活用工 13

落地层面：灵活用工的使用现状及挑战解决 18

- 应用规模 18
- 形式及适用岗位 19
- 灵活用工数字化管理程度 20
- 聚焦灵活用工供应商在服务过程中的挑战 21
- 总结：甲乙双方如何共同携手解决使用灵活用工时的挑战 29



外部专业力量赋能：灵活用工供应商的选取与管理 30

- 合作模式及赋能方式 30
- 供应商的选取标准 31
- 总结：实现灵活用工供应商的体系化管理 37

03 出海篇 38

主要发现 38

战略层面：浅析出海业务现状对用工模式的影响 40

- 为什么在出海业务场景下，企业更需要重视多元化用工的应用 40
- 企业如何在出海业务场景下开展人力资源规划 & 何时考虑布局多元化用工 43
- 总结：海外人力资源规划如何做 50

落地层面：出海企业多元化用工的使用现状 52

- 出海场景下，多元化用工的形式有哪些 52
- 出海多元化用工的使用概况 55
- 应用规模及预算情况 56
- 数字化系统应用情况 57
- 供应商采购情况 58
- 总结：出海场景下，多元化用工管理注意点及供应商选型要点 62

04 标杆数据 63

05 参调样本 65

06 企业实践与专家洞察 66

研究背景及思路

中国灵活用工发展背景：基于 PEST 模型¹ 的分析

● 政治（Political）：政策解析

2020.7 《国务院办公厅关于支持多渠道灵活就业的意见》	● 把支持灵活就业作为稳就业和保居民就业的重要举措，坚持市场引领和政府引导并重、放开搞活和规范有序并举，顺势而为、补齐短板，因地制宜、因城施策，清理取消对灵活就业的不合理限制，强化政策服务供给，创造更多灵活就业机会，激发劳动者创业活力和创新潜能，鼓励自谋职业、自主创业，全力以赴稳定就业大局。
2021.9 《“十四五”全民医疗保障规划》	● 健全多层次医保制度体系，分类优化医保帮扶政策。落实全民参保计划，推进职工和城乡居民在常住地、就业地参保，放开灵活就业人员参保户籍限制。
2022.6 《关于进一步做好基本医疗保险跨省异地就医直接结算工作的通知》	● 跨省异地长期居住或跨省临时外出就医的参保人员办理异地就医备案后可以享受跨省异地就医直接结算服务。
2023.4 《人社部：2023年一季度新闻发布会问答实录》	● 全力支持创业和灵活就业。 ● 聚焦劳动者创业需求，落实创业担保贷款及贴息政策，简化担保手续，发挥创业带动就业倍增效应。 ● 加快零工市场建设，加强新就业形态就业人员劳动权益保障，促进多渠道灵活就业。
2024.9 《“推动高质量发展”系列主题新闻发布会》	● 灵活就业和新就业形态是重要的就业“蓄水池”。 ● 加强灵活就业和新就业形态劳动者权益保障，有利于促进劳动者体面劳动 and 高质量充分就业。

1. PEST 分析是指宏观环境的分析，即对政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）和技术（Technological）这四类影响企业的主要外部环境因素进行分析。

国家支持灵活就业的大方向明确，并且针对灵活就业人员社会保障不完善的问题，陆续完善优化灵活就业人员的社保、养老金等政策。

1) 国家政策持续扶持灵活就业，用工法规趋严是长期趋势。

2020 年，《国务院办公厅关于支持多渠道灵活就业的意见》指明了国家支持灵活就业的大方向，这为外包的发展在政策层面奠定了基调。灵活就业作为稳就业和保居民就业的重要举措，依然是我国长期会倡导的方向之一。

2) 灵活就业人员的保障更为全面。

2020 年起，我国陆续针对灵活就业人员，在社保、养老金等政策上进一步完善与优化，为灵活就业人员提供了更为全方位的保障，给予多种资源的支持。从劳动力端看，劳动者未来在选择灵活就业这一方式时，也能更无后顾之忧。

3) 促就业依然是重要任务。

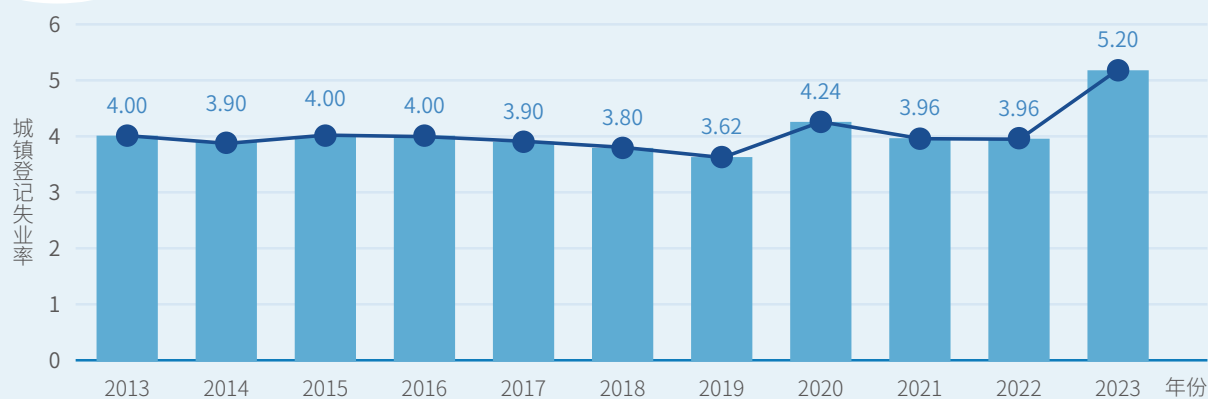
近年来，促就业依然是较为艰巨的任务之一，外包作为一种较新的就业形态，对于吸纳就业人口有着至关重要的作用。



● 经济（Economic）：经济环境解析

失业率情况

2013~2023 城镇登记失业率 （数据来源：国家统计局）



稳就业的大方向为外包带来需求与契机。

① 就业形势相对严峻。

2020 年，《国务院办公厅关于支持多渠道灵活就业的意见》指明了国家支持灵活就业的大方向，这为外包的发展在政策层面奠定了基调。灵活就业作为稳就业和保居民就业的重要举措，依然是我国长期会倡导的方向之一。

中企出海趋势

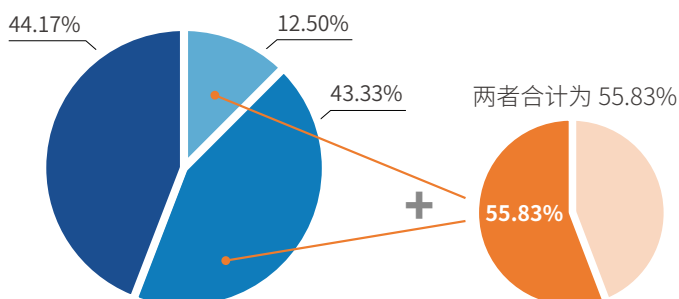
据商务部、外汇局统计，2024 年 1~6 月，我国全行业对外直接投资 6060.7 亿元人民币，同比增长 16.1%。² 其中，我国境内投资者共对全球 152 个国家和地区的 5532 家境外企业进行了非金融类直接投资，累计投资 5159.7 亿元人民币，增长 19.5%。而此前商务部的对外数据显示，截至 2023 年，中国全行业对外直接投资已实现连续四年增长。

随着海外业务的扩张与深耕，组织对于人力资源管理也提出了新的要求：需要供应更多、更高质量的全球化人才，并以更全面的人才管理支撑业务。此时，更需要多元化的人才布局模式和供应渠道。如何基于业务情况，进行人才的规划与布局以及何时可以考虑使用多元化的用工模式，成为企业应当重点考虑的问题。

2. <https://interview.mofcom.gov.cn/>

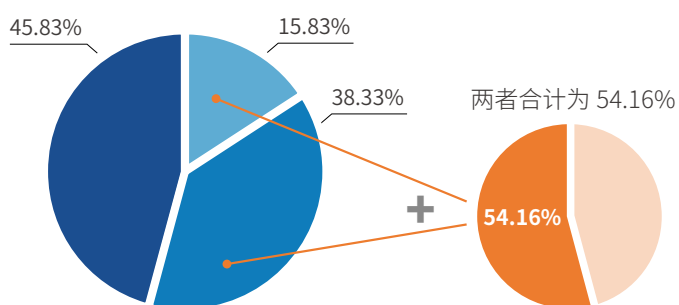
● 社会 (Social)：劳动者及 Z 世代接受度解析

基于您的了解与观察，和过去相比，贵公司灵活用工人员对于自己灵工身份的接受度是否有发生改变？(N=240)



- 由于灵活用工的工作灵活性较高且可以获得多元化经验，所以整体接受度较过往有所提升
- 并无显著变化，接受度较低
- 由于灵工需要频繁更换、适应新环境，缺乏稳定性，相较于过去变得更加谨慎或抵触

基于您的了解与观察，和过去相比，Z 世代群体员工对灵工服务的接受度，是否有发生改变？(N=240)



- 由于灵活用工的工作灵活性较高且可以获得多元化经验，所以整体接受度较过往有所提升
- 并无显著变化，接受度较低
- 由于灵工需要频繁更换、适应新环境，缺乏稳定性，相较于过去变得更加谨慎或抵触

劳动者和 Z 世代群体对灵活用工的认知和接受度略微有所提升，但仍有相当比例的参调者认为，劳动者和 Z 世代群体的态度较为谨慎与抵触。

1) 有超 4 成参调者表示劳动者和 Z 世代群体对灵活用工“整体接受度有所提升”。

在相关法律法规越来越健全、政策保障日益完善的今天，外包劳动者可以更为灵活地安排自己的工作与生活，实现更好的平衡，同时也能为他们提供多元化的收入与工作经历。这些都是劳动者整体对外包服务的认知和接受度整体有所提升的重要原因。

2) 仍有超半数参调者认为劳动者和 Z 世代群体对灵活用工的接受度较低，甚至持较为抵触的态度。

其中，企业的灵工人员代表的是现有的劳动者对灵活用工的看法与态度；而 Z 世代，代表的则是未来的灵活劳动力供给情况。虽然相关法律法规越来越健全、政策保障日益完善，但是大部分劳动者在就业时，仍希望从事相对稳定、有保障的工作。因此，灵活用工往往难以在这些方面符合劳动者的心理诉求。另一方面，社会文化整体上对于灵活用工就业者仍会存在一定的偏见，这些也会阻碍劳动者选择这一种工作方式。因此，无论是现有劳动者还是未来即将踏入市场的劳动者，他们对于灵活用工认知的改变，仍旧任重道远。

● 技术 (Technological)：技术发展趋势解析

党的二十大报告³中明确指出，将“推动制造业高端化、智能化、绿色化发展”作为建设现代化产业体系的关键着力点。近年来，我国深入实施产业基础再造工程和重大技术装备攻关工程、支持专精特新企业发展、推动新一轮大规模设备更新等。这些都是推动制造业高端化发展的重要举措。

近年来，随着新一代信息技术与传统制造业深度融合，我国制造业的数字化和智能化水平不断提升，智能工厂和智慧供应链加快建设。许多传统制造业企业通过实施智能制造工程，推广应用智能制造技术，实现了定制化生产、自动化生产和精密制造、低能耗制造，不仅大大提高了生产效率，拓展了技术创新和升级路径，而且对企业提高效益和竞争力也发挥了重要促进作用。

自动化与数字化转型的进程正持续推进中，这意味着企业不仅需要获取足够数量的人才，还需要获取足够优质的人才。对于高质量人才的需求，一方面体现在企业对蓝领员工操作技能和熟练程度的高要求上，同时也体现在企业对数字化相关能力的掌握上。此外，企业对蓝领操作技能的重视，也反映了劳动力供给模式正从规模型向技能型转变的趋势。

然而，在市场上技术人才的存量无法满足企业数量和质量需求的情况下，先有再优，先获取再培养便是企业的选择。**这一产业升级的趋势和对人员需求的变化，不仅仅适用于制造业场景，也同样适用于诸如零售等多个行业。**

这将促使劳动者需要不断更新技能，以适应技术驱动的新岗位，推动灵活劳动者向高技能、高附加值的工作转型。这也将推动乙方供应商市场在人才储备方面，不仅仅要注重“量”上的及时供给，更需要注重灵活用工人员质量的提升。这也将促使灵活用工赛道的进一步升级与发展。



3. https://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content_5721685.htm



基于当前背景，本次调研报告研究思路



● 这样的背景之下，我们将如何探讨企业灵活用工的使用现状

基于上述 PEST 模型的解析，我们不难看出随着中国经济的快速发展和结构调整，灵活用工市场前景愈发广阔。

在政策方面 随着国家政策的不断调整和完善，灵活用工市场的发展也得到了相应的支持和引导。出台的一系列法规加强对外包服务的规范管理，为灵活用工市场的发展提供了重要的政策保障。

在经济方面 人才供需矛盾日益突出，灵活用工成为了解决用工难题的重要手段。同时，中企出海热潮之下，组织需要更多、更高质量的全球化人才，并以更全面的人才管理支撑业务。此时，更需要多元化的人才布局模式和供应渠道。

在社会方面 劳动者和 Z 世代群体对灵活用工的认知和接受度略微有所提升，但仍有相当比例的参调者认为，劳动者和 Z 世代群体的态度较为谨慎与抵触。

在技术方面 产业升级的趋势促使劳动者不断更新技能，以适应技术驱动的新岗位，推动灵活劳动者向高技能、高附加值的工作转型。这也将推动乙方供应商市场在人才储备方面，不仅仅要注重“量”上的及时供给，更需要注重灵活用工人员质量的提升，这也将促使灵活用工赛道的进一步升级与发展。

那么在这样的背景之下，我们将如何探讨企业灵活用工的使用现状？我们尝试做出以下解析：



首先在中国本土，灵活用工的整体应用已经趋于规范与成熟，因此我们在解析灵活用工定位及规划、企业使用灵活用工的具体现状的同时，会进一步深入分析企业在使用灵活用工时面临的挑战，并结合甲乙双方视角，梳理相应的解决方案。另外，会就企业当前的灵活用工供应商管理体系进行具体探讨。

面对出海热潮，由于海外的法律法规、商业环境与国内有着较大的差异，多元化用工的认知与使用也存在不同，因此我们会单独就出海企业的多元化用工使用，进行一定的讨论。但绝大部分企业的出海仍处于起步阶段，对多元化用工的使用，尚处于一个不断摸索的状态。所以在“出海篇”中，我们会着重解析出海业务现状对用工模式的影响，以及企业在出海场景中多元化用工使用的现状。

● 本次调研各模块侧重点及读者可获得的信息

模块	灵活用工 / 多元化用工使用成熟度	侧重点及可获得的信息
本土篇	趋于规范与成熟	● 战略层面：企业灵活用工的定位及规划 ● 落地层面：灵活用工的使用现状及挑战解决 ● 外部专业力量赋能：灵活用工供应商的选取与管理
出海篇	探索与尝试	● 战略层面：浅析出海业务现状对用工模式的影响 ● 落地层面：出海企业多元化用工的使用现状

● 研究框架

本土篇	战略层面： 企业灵活用工的定位及规划	● 定位：企业出于何种目的使用灵活人才供给管理 ● 规划：组织是否会从战略人力管理的角度规划灵活用工
	落地层面： 灵活用工的使用现状及挑战解决	● 应用规模 ● 形式及适用岗位 ● 灵活用工数字化管理程度 ● 聚焦灵活用工供应商在服务过程中的挑战
	外部专业力量赋能： 灵活用工供应商的选取与管理	● 合作模式与赋能方式 ● 供应商的选取标准
出海篇	战略层面： 浅析出海业务现状对用工模式的影响	● 为什么在出海业务场景下，企业更需要重视多元化用工的应用 ● 企业如何在出海业务场景下开展人力资源规划 & 何时考虑布局多元化用工
	落地层面： 出海企业多元化用工的使用现状	● 出海场景下，多元化用工的形式有哪些 ● 出海多元化用工的使用概况 ● 应用规模及预算情况 ● 数字化系统应用情况 ● 供应商采购情况



本土篇

主要发现



战略层面

企业灵活用工的定位及规划 >>>

模块	主要发现	数据依据
定位 企业出于何种目的使用灵活人才供给管理	“降低用人成本”是企业使用灵活用工时最主要的目的。	● 半数企业目前正在使用灵活用工。其中，62.71% 的企业表示“降低用人成本”是使用灵活用工的目的之一，选择率整体最高。
	“应对外部环境的不确定性”也是企业使用灵活用工的重要目的。	● 企业使用灵活用工的目的中，“由于行业特性，存在用工高峰或季节性用工需求”、“企业正式员工编制已经满额，但仍有用工需求”的选择率分别是 52.54%、38.98%。可见随着外部业务环境的不确定性愈发增强，灵活用工在灵活性、敏捷性上的优势将进一步凸显。
	当企业需要开展业务创新、试水时，灵活用工也能够进行一定的赋能。	● 有 13.56% 的参调者使用灵活用工的目的在于“短期内需要专业人士，帮助企业试水新业务、挖掘潜在第二曲线”。
规划 组织是否会从战略人力管理的角度规划灵活用工	从人力规划的角度做好灵活用工的提前布局已经成为企业的普遍共识，并且实现度整体较高。	● 高达 96.61% 的企业认为需要从人力规划的角度，提前进行考量或布局灵活用工。 ● 从实践层面看，77.97% 的企业在使用灵活用工时会进行规划工作，说明针对“人力规划的角度做好灵活用工”这一意识，已经在实践中有了较高的实现度。
	绝大部分企业的 HR 团队在人力资源规划阶段能与业务共同筹划灵活用工的使用。	● 近 9 成参调企业表示 HR 团队可以从合规风险与人力成本等角度，给予业务意见，协助业务一同开展规划工作。
	大部分企业认为供应商需要帮助企业一同进行灵活用工的提前规划，但就当前市场已有的服务而言，实现度不佳。	● 76.27% 的企业认为供应商需要帮助企业一同进行灵活用工的提前规划。 ● 就供应商当前可提供的服务来看，仅有 15.25% 企业的供应商能够一同参与企业的人力规划，并提出相应的规划方案，实现度较低。 ● 30.51% 的参调者表示“供应商仅能为企业提供战略建议，但不作为服务本身的内容”，42.37% 的企业则选择了“供应商无法参与企业的战略规划，只给到特定的解决方案”。

落地层面 灵活用工的使用现状及挑战解决 >>>

模块	主要发现	数据依据
应用规模	相比过往，企业灵工人员的规模数量有所增加，但岗位适用面短期内变化不大。	● 50.85% 的企业表示灵工人员的数量相比过往有所增加。 ● 从企业目前使用灵活用工的岗位上看，半数参调者认为变化并不大。可以看到，灵活用工可以适用的岗位整体趋于稳定。
形式及适用岗位	劳务派遣、实习用工、非全日制用工、岗位外包是较为主流的灵活用工模式。	● 采用劳务派遣、实习用工、非全日制用工、岗位外包用工形式的企业分别占比为 64.41%、50.85%、42.37%、42.37%。
灵活用工数字化管理程度	部分企业开始使用数字化系统赋能灵活用工，并且主要用于实现灵工员工的入转调离全生命周期管理。	● 37.29% 的企业目前会使用数字化管理系统对灵活用工进行管理。部分企业已经借助数字化工具的力量，进一步提升灵活用工的管理效率与水平。 ● 超 6 成企业使用灵活用工数字化管理系统的目的为“实现灵工员工入转调离的全生命周期管理”。
聚焦灵活用工供应商在服务过程中的挑战	“灵活用工人员稳定性差，流动率高”是企业在与灵活用工供应商合作过程中的首要挑战，并且需要企业与供应商共同协作，解决这一问题。	● 近 7 成企业认为存在“灵活用工人员稳定性差，流动率高”的问题，就选择率来看，该挑战为企业在与灵活用工供应商合作过程中的首要挑战。 ● 针对这一问题，87.50% 的企业表示需要供应商一同进行干预。

外部专业力量赋能 灵活用工供应商的选取与管理 >>>

模块	主要发现	数据依据
合作模式与赋能方式	与多元化的供应商合作是企业采购灵活用工供应商时较为倾向的一种模式。但也有相当一部分企业希望只采购一家供应商满足当前的用工需求。	● 近 6 成企业“希望使用多家灵活用工供应商”，而 54.24% 的企业在实际采购过程中，也采用了多家供应商。 ● 40.68% 的企业则“希望只使用一家灵活用工供应商”，在实践中比例基本较为一致——44.07% 只采购一家供应商，就能够满足当前的用工需求。
供应商的选取标准	大部分企业目前已经有评估供应商服务的机制或流程，说明企业在供应商的甄选与管理方面，整体趋于成熟与体系化。	● 62.71% 的企业内部已经建立了评估供应商服务的机制或流程，例如定期开展的服务质量评估、供应商合规性检查、成本效益分析等。
	服务费用是企业在采购供应商服务时最为关注的标准。	● 超 8 成企业采购供应商服务时关注服务费用。是企业在选择供应商时，选择率最高的选型标准。

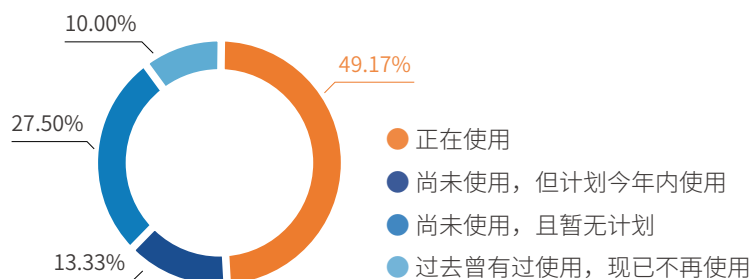
战略层面：企业灵活用工的定位及规划



“降低用人成本”是企业使用灵活用工最主要的目的；从人力规划的角度做好灵活用工的提前布局已经成为企业的普遍共识，并且实现度整体较高。

定位：企业出于何种目的使用灵活人才供给管理

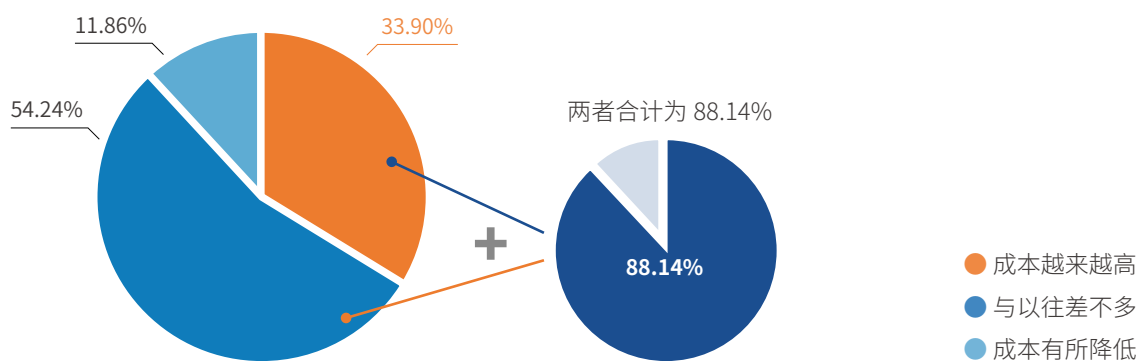
贵公司目前是否有使用灵活用工？（N=240）



贵公司，目前正在使用灵活用工的目的、原因是？（N=118）



与去年相比，贵公司灵活用工服务的成本是否有发生变化？（N=118）



“降低用人成本”是企业使用灵活用工时最主要的目的；另外，当前外部业务环境快速变化，企业的用工形式也需要作出敏捷调整，因此“应对外部环境的不确定性”也是企业使用这一用工形式的重要目的。

- 1 半数企业目前正在使用灵活用工。其中，62.71%的企业表示“降低用人成本”是使用灵活用工的目的之一。就当前企业所面临的经济环境而言，基于这样的出发点与考量使用灵活用工符合市场现状。然而在与人力资源从业者访谈后我们却发现：**要通过灵活用工达成降本的目的并非易事**。一方面，随着劳动力的成本进一步上升，使用灵活用工的成本也相应上涨，本次调研结果中这一原因也有所体现——33.90%的参调者表示灵活用工服务的成本越来越高，54.24%的企业则表示成本“与以往差不多”；另一方面，随着企业管理的进一步发展与成熟，合规性的要求也越来越高，要满足这些合规性的要求，必然会使得节约成本的空间有所下降，这也是一家企业发展到一定阶段必须要关注的方面和需要履行的社会职责。**因此，在使用灵活用工时企业需要对其出发点和目的有较为客观、合理的期望，仅出于节约成本的想法来使用灵活用工，往往伴随着一定的风险。**
- 2 企业使用灵活用工的目的中，“由于行业特性，存在用工高峰或季节性用工需求”、“企业正式员工编制已经满额，但仍有用工需求”的选择率分别是52.54%、38.98%。可见随着外部业务环境的不确定性愈发增强，灵活用工在灵活性、敏捷性上的优势将进一步凸显。

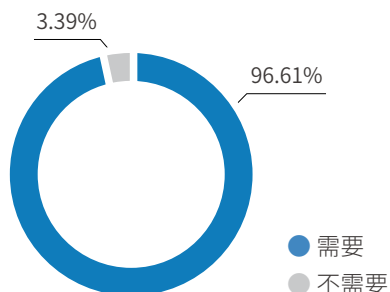
当企业需要开展业务创新、试水时，灵活用工也能够进行一定的赋能。

- 1 值得关注的是，有13.56%的参调者使用灵活用工的目的，在于“短期内需要专业人士，帮助企业试水新业务、挖掘潜在第二曲线”。可见灵活用工在企业业务创新、业务试水方面，也能够进行一定的赋能。

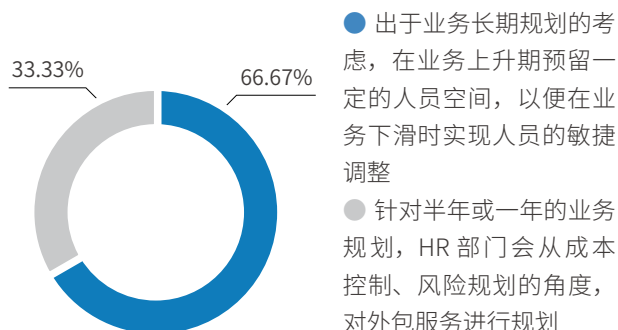


● 规划：组织是否会从战略人力管理的角度规划灵活用工

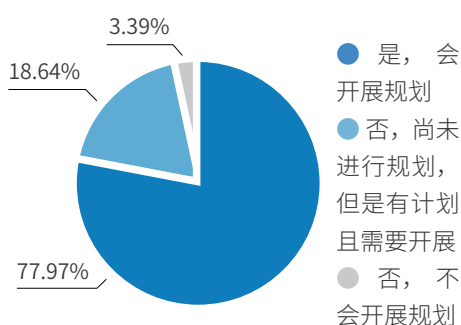
您认为灵活用工是否需要从人力规划的角度，提前进行考量或布局？（N=118）



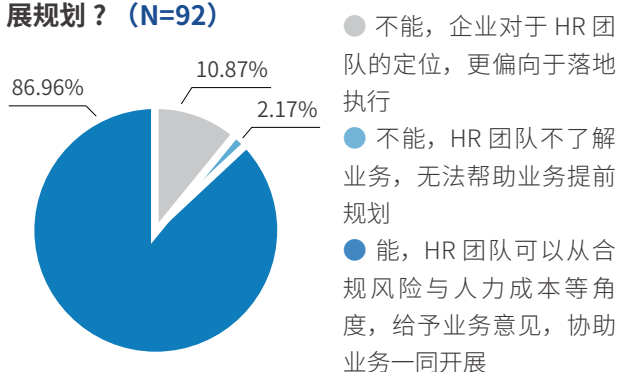
您认为需要提前进行规划布局的原因是？（N=114）



贵公司目前使用灵活用工时，是否会进行规划？（N=118）



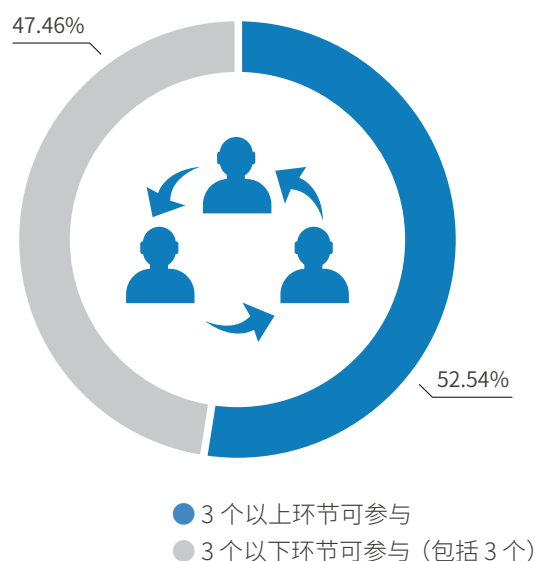
目前，贵公司的 HR 团队是否能帮助业务团队一同开展规划？（N=92）



在使用灵活用工时，贵公司 HR 团队的工作内容为？（N=118）

选项	比例
灵工供应商选择	81.36%
考量是否需要使用灵工（如：进行成本核算、风险评估……）	79.66%
后续与供应商的对接与结算	67.80%
确定什么岗位需要或适合使用灵工	66.10%
入、离职等事务性手续办理	59.32%
灵工人员日常工作事务管理	47.46%
交付质量的验收	27.12%

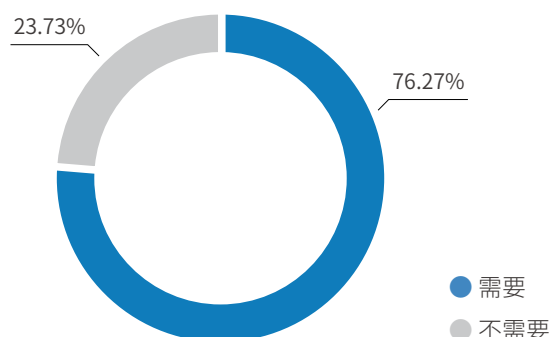
以上工作，HR 可参与的环节数量为（N=59）



除用工规模外，HR 团队和业务讨论所涉及的方面是？（N=92）

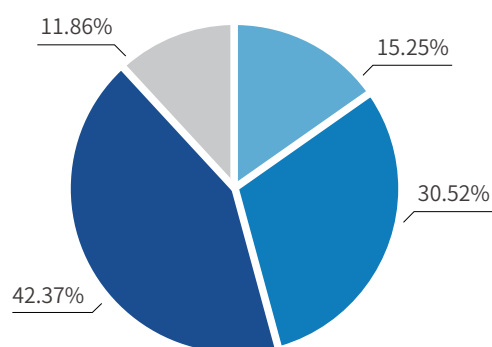
选项	比例
潜在风险点与规避方案	93.48%
用工成本与利润	73.91%
灵工人员的能力要求	69.57%
交付质量标准	54.35%
其他	2.17%

您认为，供应商当前是否需要帮助企业一同进行灵活用工的提前规划？（N=118）



您认为供应商当前是否能够帮助企业一同进行规划？（N=118）

- 供应商能够一同参与企业的人力规划，并提出相应的规划方案
- 供应商仅能为企业提供战略建议，但不作为服务本身的内容
- 供应商无法参与企业的战略规划，只给到特定的解决方案
- 无法判定



从人力规划的角度做好灵活用工的提前布局已经成为企业的普遍共识，并且实现度整体较高。

- ① 高达 96.61% 的企业认为需要从人力规划的角度，提前进行考量或布局灵活用工。说明企业普遍意识到，灵活用工要真正使用好，需要从战略、组织的角度予以关注。
- ② “出于业务长期规划的考虑，在业务上升期预留一定的人员空间，以便在业务下滑时实现人员的敏捷调整”是近七成企业认为要从人力规划的角度做好灵活用工的主要原因。结合当前商业环境，大量企业正从商业的快速发展期，转向一个理智增长、精细化管理的阶段，无序扩张的模式终将难以为继。并且，业务的变化也更为频繁与剧烈，因此，如何在确保业务有所增长时不会“无人可用”，在业务发展放缓时不会导致大规模人员裁减，是企业不得不面临的问题。可见，灵活用工不仅仅是一个用人的决策，更关系到一家企业的业务决策。
- ③ 从实践层面看，77.97% 的企业在使用灵活用工时会进行规划工作，这是一个较为积极的信号，说明针对“人力规划的角度做好灵活用工”这一意识，已经在实践中有了较高的实现度。

HR 团队在人力资源规划阶段参与度较高，在与业务探讨具体规划内容时，基本上会从潜在风险点与规避方案、用工成本与利润等方面向业务提供用工建议；当需要使用灵活用工时，HR 团队在整个灵活用工管理流程中能发挥较大的影响力。

- 1 近 9 成参调企业表示 HR 团队可以从合规风险与人力成本等角度，给予业务意见，协助业务一同开展规划工作。
- 2 93.48% 的企业会从“潜在风险点与规避方案”这一方面与业务讨论灵活用工的可行性。另外，“用工成本与利润”（73.91%）、“灵工人员的能力要求”（69.57%）也是会在规划时重点讨论的内容。值得注意的是，超半数企业的 HR 团队会在“交付质量标准”上与业务团队进行探讨，通过与人力资源从业者的交流，我们发现：针对那些工作内容相对简单、技术壁垒不高的岗位，人力资源完全有能力在这一方面有所把关与干预，从而进一步提升在组织内的影响力。
- 3 在使用灵活用工时，各个环节中，“交付质量的验收”由 HR 直接负责的比重相对较低（27.12%），而其他各项工作 HR 团队均有较高的参与度。52.54% 的 HR 能够参与 3 个以上环节，可见在灵活用工使用时，HR 团队能发挥较大的影响力。

绝大部分企业认为供应商需要帮助企业一同进行灵活用工的提前规划，但就当前市场供应商已有的服务而言，实现度不佳。

- 1 76.27% 的企业认为供应商需要帮助企业一同进行灵活用工的提前规划。可见在规划阶段，企业普遍需要外部专业力量的赋能与助力。
- 2 就供应商当前可提供的服务来看，仅有 15.25% 企业的供应商能够一同参与企业的人力规划，并提出相应的规划方案，实现度很低。30.51% 的参调者表示“供应商仅能为企业提供战略建议，但不作为服务本身的内容”，42.37% 的企业则选择了“供应商无法参与企业的战略规划，只给到特定的解决方案”这一选项，可见在人力资源规划这一阶段，灵活用工供应商当前提供的服务主要以增值服务的形式实现，或者便是无法参与。究其原因，我们认为在人力资源规划阶段，很多工作涉及战略咨询、组织设计咨询，在这些领域，HR 往往有更为专业的外部供应商可供选择，因此并非灵活用工供应商在当前阶段最为主要的业务领域。





吴继承
成功集团
联合创始人 & 首席技术官

企业对于灵活用工的规划， 主要是指什么？

企业对于灵活用工的规划涵盖多个重要方面。

对于常年使用灵活用工的企业而言，基础规划是必然会开展的工作之一，所谓基础规划，主要体现在用工预算、人员规模上。合理规划用工预算能有助于企业控制成本，提高灵活用工的性价比；而人员规模的筹划能确保企业的人力资源配置达到最优状态，既满足业务需求又避免人力浪费。

从企业角度出发，对灵活用工的基础规划能保障用工的持续性和稳定性，也能借助灵活用工尽早储备劳动力，满足临时业务需求，如季节性需求波动、突发事件导致的业务量激增等，确保业务流程的顺畅进行，这也是企业保持竞争力和灵活性的重要策略之一。

而更高层次的灵活用工规划，则是涉及企业战略领域的布局，其中至少包括以下部分：

① 确定企业用工整体战略

企业需完成整体的岗位规划，划分需要高度稳定的核心岗位，和追求敏捷的弹性岗位，战略预判用工需求，从而选择好不同的灵活用工形式，做好组合工作。

② 建立系统的管理体系和流程

企业需确定好针对灵活用工人员或具体项目的管理结构，包括负责人制度、过程监督机制和考核标准，以及处理好灵活用工人员和正式员工间的交流沟通机制。

③ 确保专业的合规和风险管理

企业需要对劳动法和税务规定等具备专业知识储备和实时学习能力，对内部流程建立风控机制，对外部合作方和灵活用工人员建立筛查机制，明确责任和义务，确保全过程监管。



从人力规划的角度做好灵活用工的 提前布局普遍成为企业共识， 这说明了什么？

结合我们所接触的客户情况，近年来越来越多的企业在规划层面甚至战略层面就会把灵活用工考虑进去。

灵活用工不再只是一种用工补充的形式，而是逐步融入到企业核心战略的考量中，成为构建企业竞争力与可持续发展架构的关键要素。

同时，这也深刻反映出企业在复杂多变的市场格局下，对于有效规避风险，降低成本的诉求愈发强烈且迫切。这些都体现了企业对用工灵活性与敏捷性的重视程度的增加，并且对未来用工形态有了更深入的思考与布局。

在灵活用工的规划层面， 成功人力能够赋能企业的是什么？

作为一家全产业链的人力资源企业，我们致力于为企业客户提供全方位、深层次的赋能支持。当企业客户面临灵活用工的需求时，我们不仅能够从多个角度进行精准赋能，还会融入专业的咨询，以确保服务的全面性和有效性。我们的赋能主要体现在以下几个方面：

① 深度参与企业客户用工战略规划

通过深入了解企业客户的业务模式、市场定位和发展目标，提供全面的用人建议和用工形式组合建议，与企业客户共同协商用人方案，提供量身定制的灵活用工策略，确保人力资源的配置与企业客户的战略方向高度契合，以优化人力资源成本、提高用工效率。

② 专业咨询服务

在为企业客户提供灵活用工规划服务的过程中，我们还融入了专业的咨询环节。通过深入剖析企业客户的组织结构、人员配置、业务流程等方面

的问题，为其提供针对性的改进建议和优化方案。这不仅可以帮助企业客户解决当前的人力资源问题，还能够为其长期发展奠定坚实基础。

③ 市场研究与决策支持

成功集团一直密切关注市场动态和行业发展趋势，结合外部市场信息和研究数据结果，通过自有的成功研究院，可为企业客户提供白皮书、研究报告等高质量的研究成果。这些研究成果将帮助企业客户更为客观、全面地了解市场环境和竞争对手。



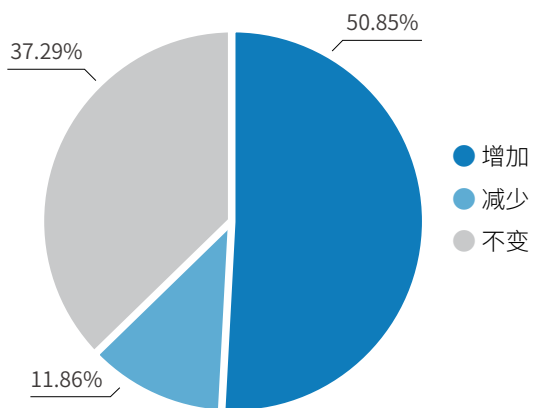
落地层面：灵活用工的使用现状及挑战解决



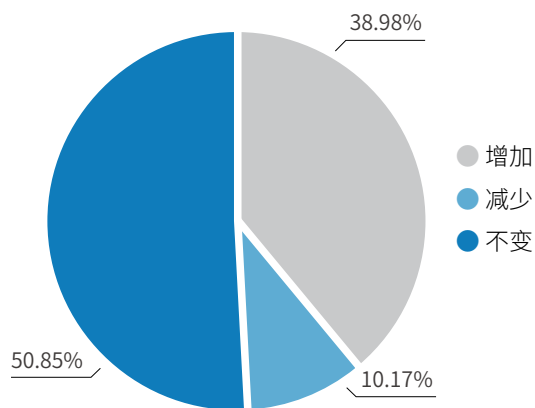
企业灵工人员的规模数量有所增加，但岗位适用面短期内变化不大。“灵活用工人员稳定性差，流动率高”是企业在与灵活用工供应商合作过程中的首要挑战，并且需要企业与供应商共同协作，解决这一问题。

应用规模

贵公司目前所使用的灵工人员整体人数的变化为？(N=118)



贵公司目前所使用灵活用工的岗位变化情况为？(N=118)



企业灵工人员的规模数量有所增加，但岗位适用面短期内变化不大。

- 1 50.85% 的企业表示灵工人员的数量相比过往有所增加。这或许与近年来企业的编制缩减、用人成本压力提升有较大关系。
- 2 从企业目前使用灵活用工的岗位上，半数参调者认为变化并不大。可以看到，灵活用工可以适用的岗位整体趋于稳定。值得注意的是，38.98% 表示使用灵活用工的岗位有所增加，未来可以采用灵活用工的岗位或许会更为多元、广泛。

● 形式及适用岗位

贵公司使用了以下哪些灵活用工模式？（N=118）

选项	比例	选项	比例
劳务派遣	64.41%	业务外包（BPO）	35.59%
实习用工	50.85%	智慧支持型用工 （如：Freelancer、自由顾问、退休返聘等）	30.51%
非全日制用工	42.37%	共享员工	8.47%
岗位外包	42.37%	其他	1.69%

贵公司当前使用灵活用工的岗位都采用了什么灵活用工形式？（N=118）

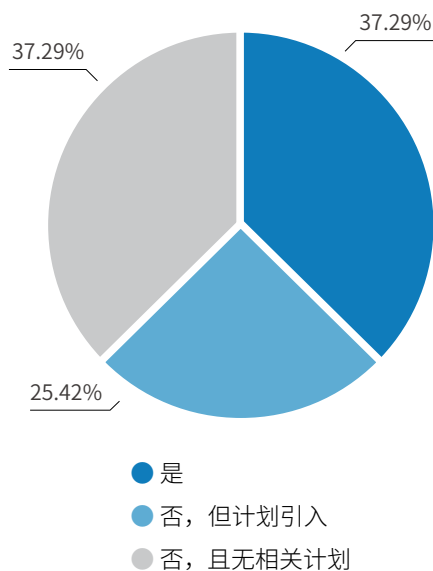
	劳务派遣	非全日制用工	实习用工	智慧支持型用工 （如 Freelancer、自由顾问、退休返聘等）	岗位外包	业务外包（BPO）	共享员工	其他
蓝领一线岗位	64.29%	30.95%	23.81%	11.90%	35.71%	21.43%	2.38%	2.38%
蓝领基层管理者 （如班组长、线长） / 核心技术人员	53.33%	33.33%	46.67%	33.33%	46.67%	46.67%	20.00%	0.00%
白领专业岗位 （市场、销售……）	42.11%	15.79%	42.11%	21.05%	21.05%	36.84%	15.79%	0.00%
白领通用岗位 （行政、前台……）	57.14%	14.29%	28.57%	14.29%	35.71%	35.71%	14.29%	0.00%

劳务派遣、实习用工、非全日制用工、岗位外包是较为主流的灵活用工模式。并且无论是何种灵活用工模式，在部分技术岗位、管理岗位上已经有所应用。

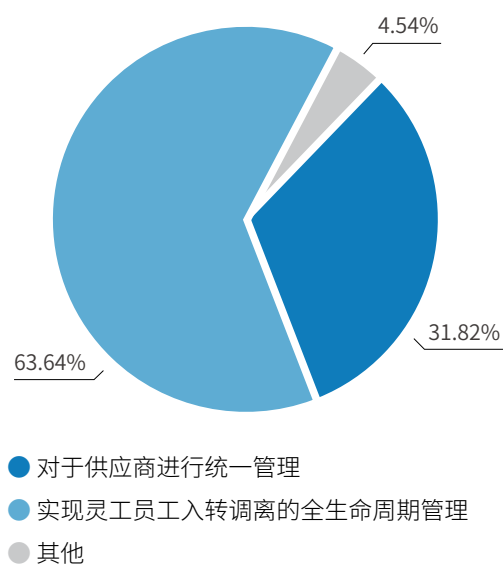
- 1 采用劳务派遣、实习用工、非全日制用工、岗位外包用工形式的企业分别占比为 64.41%、50.85%、42.37%、42.37%。
- 2 “蓝领基层管理者（如班组长、线长）/ 核心技术人员”、“白领专业岗位（市场、销售……）” 这些岗位均已经有相当一部分比例的参调者已经使用了灵活用工。

灵活用工数字化管理程度

贵公司目前针对灵活用工相关方面(人员或供应商)是否会使用数字化管理系统进行管理？(N=118)



贵公司目前使用灵活用工数字化管理系统的目的是？(N=44)

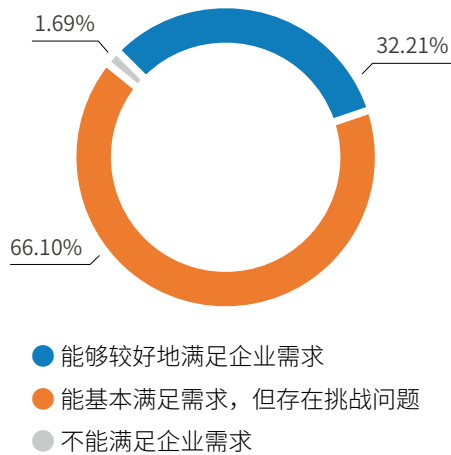


部分企业开始使用数字化系统赋能灵活用工，并且主要用于实现灵员工工入转调离的全生命周期管理。

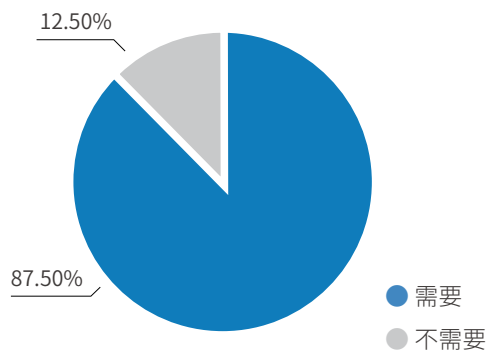
- 1 37.29% 的企业目前会使用数字化管理系统对灵活用工进行管理。虽然这一比重显示，使用数字化工具管理灵活用工的企业仍不是整个市场的“大多数”，但我们不能否认的是部分企业已经借助数字化工具的力量，进一步提升灵活用工的管理效率与水平。另外值得注意的是，25.42% 的企业虽然现在尚未使用数字化系统，但计划引入相关工具。
- 2 超 6 成企业使用灵活用工数字化管理系统的目的为实现灵员工工入转调离的全生命周期管理。无论是否以灵活用工的方式与企业建立雇佣关系，入转调离都是企业在管理员工时需要重点关注的环节。对于正式员工而言，用数字化工具来对其全生命周期进行管理已经不是新生事物。但是对于灵活用工这一用工形式而言，随着外部业务环境的不确定性的进一步增加，人员的流转会更为频繁、灵活，数字化工具作为能够进行实时了解员工情况的重要抓手，反而会显得尤为重要。

● 聚焦灵活用工供应商在服务过程中的挑战

贵公司当下所使用的灵活用工服务，是否较好地满足企业对于灵活用工的需求？（N=118）



基于人员稳定性差，流动率高的问题，您认为供应商是否需要一同进行干预？（N=80）



贵公司目前在使用灵工时，目前或曾经遭遇过哪些挑战和问题？（N=118）

选项	比例
灵活用工人员稳定性差，流动率高	67.80%
灵活用工人员归属感低，融入度低，和正式员工存在沟通与协作上的困难	52.54%
灵活用工人员质量参差不齐，企业需要频繁二次培养	50.85%
发生劳动合同争议时，供应商存在责任推诿	42.37%
灵活用工人员工作量负荷较高，一线劳动者压力较大	32.20%
社保缴纳、薪税发放不及时或不缴纳	30.51%
服务过程中，灵活用工人员的素质与风貌不佳，影响企业形象	28.81%
最终交付结果无法达成企业预期，交付质量较为挑战	28.81%
企业因需求变化，临时退单	25.42%
供应商管理水平参差不齐，但劳动力市场垄断或企业急需，企业也没有选择余地	23.73%
曾经遇到工伤工亡的风险问题，最终仍需要企业端出面解决，供应商存在推诿	22.03%
供应商签单前的口头承诺，签单后就不予履行	15.25%

企业目前所使用的灵活用工服务基本满足需求，但存在挑战问题。

- 1 66.10% 的企业认为当下所使用的灵活用工服务，“能基本满足需求，但存在挑战问题”。说明现在的灵活用工服务能够满足企业比较基础的需求，但仍旧存在一定的问题需要企业与供应商共同来面对与解决。

“灵活用工人员稳定性差，流动率高”是企业在与灵活用工供应商合作过程中的首要挑战，并且需要企业与供应商共同协作，解决这一问题。

- ① 近 7 成企业认为存在“灵活用工人员稳定性差，流动率高”的问题，就选择率来看，该挑战为企业在与灵活用工供应商合作过程中的首要挑战。
- ② 针对这一问题，87.50% 的企业表示需要供应商一同进行干预。
- ③ 灵活用工人员普遍稳定性差，流动率高的问题长期以来困扰着企业，究其原因主要为：

出于合同本身的约定：灵活用工通常是基于短期合同安排的，合同期满后员工需要寻找新的工作机会。这种不确定性导致了较高的流动率。

薪酬待遇存在差异，但企业成本有限：灵活用工人员的薪酬结构较为灵活，可能基于工作时长、项目结算或按需支付，也可能缺乏福利待遇（如保险、休假等），导致其在待遇上与全职员工存在差距，难以吸引他们长期留任。

稀缺工种较为抢手热门，容易出现“价高者得”的情况：对于存在一定技术门槛的灵活用工岗位来说，劳动市场上的供给量相对有限。在业务高峰期，若没有强力的合同进行约束，往往出现“哪个客户给价高，就去哪里”的情况，这也会使得这批人员的流动性较高。

其他值得关注的挑战（选择率在 30% 以上的挑战）：

① 人员管理类挑战

- 灵活用工人员归属感低，融入度低，和正式员工存在沟通与协作上的困难（52.54%）
- 灵活用工人员质量参差不齐，企业需要频繁二次培养（50.85%）
- 灵活用工人员工作量负荷较高，一线劳动者压力较大（32.20%）

② 合规性挑战

- 发生劳动合同争议时，供应商存在责任推诿（42.37%）
- 社保缴纳、薪税发放不及时或不缴纳（30.51%）





吴继承
成功集团
联合创始人 & 首席技术官

如何看待“灵活用工人员稳定性差，流动率高”这一挑战性问题

从本质上讲，灵活用工人员的“灵活”特性决定了其稳定性相对不足，这是该用工模式下一个较为常见并且是可预见的现象。灵活用工人员往往根据项目、任务的需求而被聘用，工作的临时性和短期性是其显著特点，这就导致他们在不同工作机会之间的转换更为频繁。

然而，从企业端的角度出发，追求员工的稳定性也无可厚非。毕竟，人员的稳定有助于保持业务的连贯性、减少招聘和培训成本，提升团队的协作效率。

如何在“灵活”和“稳定”，“降本”和“增效”之间找到最佳平衡点，是一个系统性的工作。结合成功集团的自身经验，主要从以下多个方面为企业赋能，以提升灵活用工人员的稳定性。

① 向企业提供专业的用工咨询

我们会建议企业客户尽量将灵活用工人员与正式员工同等对待，给予他们一致的待遇，并协助建立相应机制。这不仅仅是指薪酬待遇方面的平等，还包括福利、职业发展机会等方面。例如，为灵活用工人员提供与正式员工相似的培训机会，让他们感受到自身的价值和成长空间。当灵活用工人员感受到企业对他们的重视，就更有可能保持稳定，减少流动。

② 为灵活用工人员提供关怀服务

当企业客户在稳定性方面难以提供更多资源时，我们会积极发挥作用，关注员工身心情况，采

取措施提升员工满意度。这里包括对员工的文化指引、情绪疏导，也包括我们会定期举办的稳岗活动。比如在10月份，我们为集团所管理的部分蓝领员工举办了“员工市集”活动，通过小游戏、小奖品，吸引蓝领员工积极参与其中，享受活动乐趣，拉近彼此距离，增强归属感，进而通过这样的归属感，提升员工在相应岗位上的稳定性。

③ 提前储备相关人才

根据企业客户需求，提前储备核心岗位的相关人才，如技术蓝领等。一旦这些岗位的人员频繁流动，将会对企业客户造成较大的影响。因此，凭借在人力资源市场的广泛资源和深入洞察，成功集团会提前为企业客户储备合适的人才。当他们有需求时，我们能够迅速将储备人才补充到相应岗位，减少因人员空缺导致的业务中断风险，同时也有助于维持人员队伍的稳定。

针对其他挑战，甲乙双方如何共同携手解决？

诸如社保缴纳、责任推诿的问题，我们认为这是“底线”问题。对于正规、具有规模的服务商，此类问题在签订合同、协议时，都应在细节上有明确的约定。这不仅仅是业务操作层面的问题，更是关乎合作双方信任与长远发展的关键所在。

因此在选择服务商时，企业需要以审慎的态度，深入了解合作方情况，选择专业过关、商誉良好的合作伙伴。

以我们为例，作为注重自身正规性、专业性与口碑建设的人力资源企业，成功集团在签订合同与协议时，会确保所有细节，包括社保缴纳、责任

归属等，都有明确的条款与约定，以法律为准绳，为双方的合作提供坚实的保障。

在人员管理方面，我们也建立了全面、细致的灵活用工人才库，并根据企业客户的具体需求与岗位特点，形成了精准的人才标签体系。这不仅有助于企业客户在需要劳动力时能够快速、准确地找到合适的人选，还提高了招聘效率与人才需求的匹配度。

同时，针对一些需求量大、相对通用的岗位，我们会基于岗位特点进行人员储备与培养，确保在

关键时刻能够为企业提供充足、优质的人才资源。当人员进入企业后，我们还会提供详尽的用人指南与解决方案，甚至派遣驻场人员，对人员的交付质量进行严格把关与监督，确保每一位灵活用工人员都能符合企业客户的期望与要求。

通过这种全方位、多层次的人员管理协作机制，甲乙双方能够形成强大的合力，有效应对人员管理过程中的各种挑战，实现灵活用工模式下人员管理的高效性、精准性与稳定性，也能为企业客户的发展提供坚实可靠的人力支撑。

延伸阅读：企业如何应对灵活用工管理过程中的挑战

案例及专家洞察导览与摘要

企业实践	摘要
奥镁	● 合规管理问题：强调与法务团队和财务团队的紧密合作；明确外包定义，并清楚向上传达。 ● 面对“前期承诺，但后期落实不到位”的争议问题：制定明确的员工管理守则；明确生产标准和结果。
乔合里科技	● 合规管理问题：引入第三方（即派遣方）的管理人员，证明企业的管理是通过第三方服务公司开展的。 ● 工伤类风险：主要会通过帮助员工购买意外伤害保险来“兜底”。 ● 质量交付问题：提供全面且详细的培训和指导，包括操作流程、生产规范、安全须知等内容。 ● 稳定性问题：提供良好的住宿环境、食堂条件、设计各类文化文娱活动、发放各类福利。
专家洞察	摘要
韩明瑞 POSITEC HRD	● 合规性问题：协议尽量有效规避法律风险的问题；针对薪资发放不及时的情况，实行一票否决制，并且会约定合作方需在下个月十五号前提供上个月的社保缴纳流水电子版。 ● 外包稳定性问题：统计并了解新员工在不同时间段内的离职情况，并在前期配置阶段留有一定的缓冲区，以避免人员流失对于经营生产产生冲击；避免使用“临时工”、“外包工”等可能引发歧视和归属感缺失的言辞；选择正规、有保障的供应商。 ● 质量交付问题：通过面试进一步筛查人员；入职与技能培训；设立现场管理人员。



吕洋
奥镁
HRBP

针对灵活用工人员的管理

1 合规管理

在管理灵活用工人员的过程中，对于如同奥镁一般的外企而言，实现风险规避，合规管理十分重要。对此，奥镁主要开展了以下三方面的实践。

● 强调与法务团队和财务团队的紧密合作。

HR 团队会连同法务与财务团队，共同为业务部门提示外包和派遣等方面的风险，并指导他们如何进行管理。

● 明确外包定义，并清楚向上传达。

在灵活用工员工的管理过程中，奥镁秉持着面向结果，而不参与具体人员管理的原则。工厂根据既定标准，识别出哪些工段适合整体外包，以及哪些岗位需求必须采用派遣模式，而在上述两点确定后，在后续使用外包服务时，便按照既定的规范进行沟通。

其中的重点在于“不参与具体人员的管理，只对结果负责”。在工厂中，奥镁会划出一块特定区域用于外包用工的生产活动。劳务公司将派遣现场人员驻扎在此区域，而奥镁仅与该驻扎人员进行沟通、协调。同时，奥镁需要与外包公司明确约定交付与评估形式（如：根据

产量或计件）并在最终结果交付时，要求外包公司设置专门的项目经理或对接人。该对接人将作为结果交付的关键人物，奥镁生产部门仅与此项目经理进行沟通，而不参与其底下人员的管理或现场配置。因为对于奥镁而言，只关心外包公司是否能确保按时完成任务。此外，由于工厂的高危作业环境，奥镁会要求外包公司报备进入现场的员工数量并接受和正式员工一样的安全培训和安全管理。

2 面对“前期承诺，但后期落实不到位”的争议问题，应该如何应对？

在使用灵活用工或与第三方供应商合作的过程中，企业常会面临“承诺无法被切实落实”的争议问题，而应对的核心在于“有据可依”。

● 制定明确的员工管理守则。

而在与第三方公司所签署的合约中，也会明确规定，乙方员工需遵守甲方所制定并提供的员工管理规则。

● 明确生产标准和结果。

而对于生产结果、技术标准已在协议中详细阐述，对于结果的评判也将依据技术标准与协议进行。



柳继帅

深圳乔合里科技股份有限公司
人力资源总监

灵活用工挑战解决

1) 合规管理

在合规管理方面，乔合里采取了多项预防性措施。各项措施的核心在于引入第三方（即派遣方）的管理人员，证明企业的管理是通过第三方服务公司开展的。举例来说，在考勤方面，乔合里将考勤系统租赁给第三方，而非直接对外包员工进行考勤。为了使外包员工的生产符合乔合里科技的标准，企业需要对其进行培训，而为了避免其中潜在风险（对外包员工进行管理），企业只提供各类培训资源（培训场地、生产资料以及老师），而培训的组织方和发起者是第三方人力资源服务公司。所以培训过程中的各类签到与流程都由第三方公司负责，所使用的签到表也由第三方公司提供。对于员工的评估与考核也通过这位第三方管理人员进行。

通过各类预防性的“隔离手段”明确这些员工与我司并无劳动关系，而是属于第三方或合作方。这样的安排有助于风险的切割，从而降低了因直接管理而可能产生的问题。

同时，为了进一步降低风险，企业还会与合作方签订相关协议。通过协议进一步强化了风险管理框架，其中对于考勤管理系统的使用以及人员管理

相关事宜等都做出了明确规定。

2) 工伤类风险

工伤类风险主要会通过帮助员工购买意外伤害保险来“兜底”。

3) 质量交付

在外包员工的质量交付方面，乔合里科技更加关注装配岗位的交付与操作情况。因为在这些岗位上，员工需要具备一定的动作熟练度和反应能力，而且由于产线为流水作业，个人的未达标可能对于他人的工作进度造成影响。所以为了帮助员工达成岗位需求，乔合里科技会提供全面且详细的培训和指导，包括操作流程、生产规范、安全须知等内容。

4) 稳定性

相较于自有员工，临时工或外包员工的流动性普遍更高。而从公司层面出发，主要会从工作环境打造以及软性文化宣传两方面出发予以应对。如：提供良好的住宿环境、食堂条件、设计各类文化文娱活动、发放各类福利。这些方式，对于无论是临时工、外包员工或是正式员工都会起到降低员工流动率的正面影响。



韩明瑞
POSITEC
HRD

灵活用工的具体管理和挑战解决

1 合规性问题

谈及外包合规性问题，一般会涉及三类具体的问题。

● 协议尽量有效规避法律风险的问题。

关于“真派遣、假外包”的问题，我们无需过度纠结于文字本身，而应着重于从实际操作层面尽量规避风险。如：借助内外部法务团队的力量，在法律框架内，避免在书面文件中出现敏感词汇，违规流程；尽可能使用附件，避免在正文中提及、处理敏感信息。

● 关于工伤、女性职工三期相关的责任问题。

这些问题在用工规模较大的企业中尤为突出。为了明确责任划分和成本分摊，我们可以特别在相关协议中加入了详细的条款，并将这些条款作为附件列出。这些附件详细规定了遇到工伤或女性员工“三期”问题时，各方应承担的责任以及成本分摊的具体方式。

● 薪税社保缴纳、发放不及时的问题。

首先，针对薪资发放不及时的情况，我们实行一票否决制。即，若某月薪资未能按时发放，则下月起将解除与乙方的合作协议。由于社保缴纳具有周期性，所以我们会约定合作方需在下一个月十五号前提供上个月的社保缴纳流水电子版。通过 Excel 的 vlookup 功能，企业可以轻松核对出缴纳记录中的 gap 或遗漏。若合作方对此无法提供合理解释，则该情况将被视为不合规项，计入惩戒，累计一定次数后将导致合作关系的终止。

2 外包稳定性

外包员工的稳定性确为灵活用工过程中需要面临的挑战。由于缺乏归属感，外包员工的离职率较高，这或对企业的生产运营造成一定影响。一些应对方式的探讨：

● 统计经验数据。

首先，我们需要统计并了解新员工在不同时间段内（一周、一个月、三个月）的离职情况，并在前期配置阶段留有一定的缓冲区，以避免人员流失对于经营生产产生冲击。

● 在预留了充足人力的情况下，解决外包员工稳定性问题层面，还可以采取以下措施。

作为甲方单位，我们对待乙方的外包人员应一视同仁，避免使用“临时工”、“外包工”等可能引发歧视和归属感缺失的言辞。在合理的薪资基础上，提供一致的工作环境和尊重的氛围，来吸引和留住外包员工。

其次，劳务公司自身也需要进行改善。可以考虑以下两方面：

① 利益分配模式。一些劳务公司过于注重自身利益，而忽视了员工的利益。所以，除标准薪资计算模式外，劳务公司是否建立了奖励机制，在激励员工工作的同时提升稳定性。此外，逢年过节的福利也是提升员工归属感的重要手段。

② 后勤保障。劳务公司是否为员工提供了必要的住宿或班车等通勤条件。而这些问题对于在当地没有办事处或分子公司的服务机

构，很难落实。

这些问题与保障措施，甲方企业其实也可以提供。但是如果事事均由甲方策划并承担的话，那第三方供应商的服务水平与核心竞争力便稍显不足，并没有真的成为甲方企业的合作伙伴，可能仅是简单的人头提供。

3 质量交付

● 前期筛选

在引入灵活用工人员时保质保量，严格把控第一道关卡。虽然在预筛选阶段，劳务公司会负责初步把关，但我们在面试时仍需设立第二道防线，即使这一环节不会像招聘白领那样进行详尽的过往经历审核或背景调查，但仍需与用人部门组成联合面试小组进行共同评估。由于面试量可能相对较大，因此我们会着重关注以下几个方面：面试者的身体状况、精神状态、身份证明的核实、产业工人的经验、以及过往纠纷的核实。在大量用工的情况下，企业需主动与当地派出所和劳动部门进行互动，将相关身份证数据同步派出所，以规避有案底或“常年仲裁”的人选。

● 入职与技能培训

针对新入职的外包员工，企业需要开展入职培训与必要的技能训练。同时，企业还需要根据历史数据、实际需求，制定合理的产能爬坡计划，以便更准确地配置人员数量。而为了确保生产的顺利进行，企业需要预留一定的缓冲期，以应对可能的离职和产能波动。

● 如何制定爬坡计划？

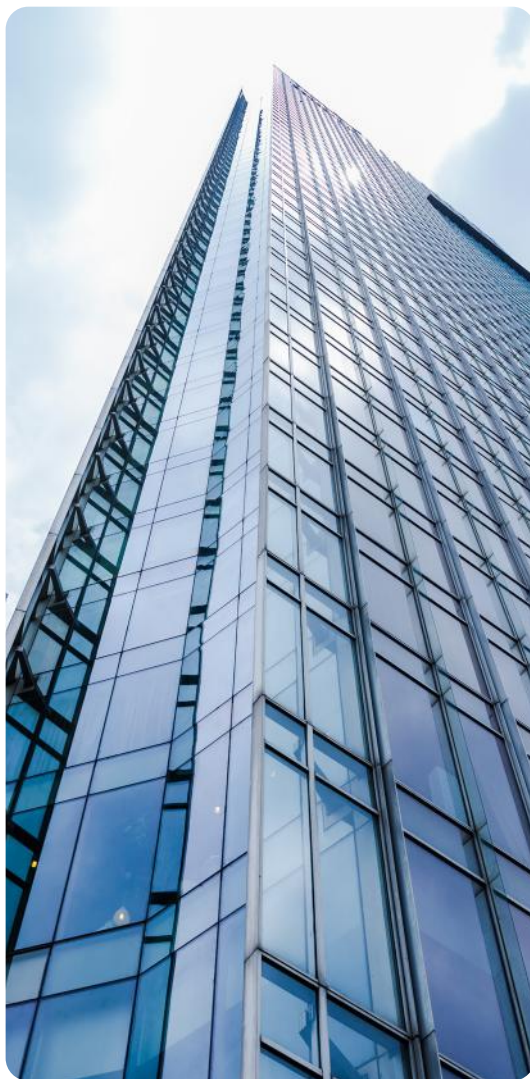
① 根据历史数据，得出员工技能熟练程度的效率达标曲线。

② 向不同岗位员工明确各个阶段的生产目标，并根据实际情况进行调整。例如，对于刚上流水线的新员工而言，可能因为技能不足暂时无法跟上产线速度，所以可以暂时配置两人，但需要在适应期后调整为一人。而对于纯

手工操作的岗位，甲方应设定明确的劳动定额，并告知员工如何逐步增加定额，使员工有明确的目标感。

◆ 设立现场管理人员

如果工作场所在甲方，乙方也必须在甲方现场配备管理人员，这是提供服务的必要资源配置。如果乙方放任不管，可能意味着该公司只从事简单的劳务派遣工作，或者对该业务不够重视，资源投入不足。对于这种情况，我们通常不会考虑合作。对于甲方而言，需要向乙方现场管理人员传授必要的经验和注意事项。这些工作可由甲方派出技术人员进行指导和教学。



● 总结：甲乙双方如何共同携手解决使用灵活用工时的挑战

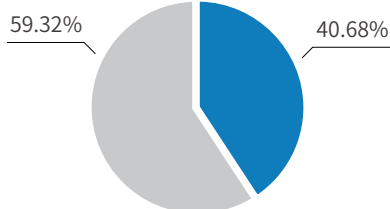
挑战类型	主要发现	甲方企业 HR 可干预之处	乙方供应商可赋能之处
人员管理类挑战	- 灵活用工人员缺乏归属感 - 灵活用工人员流动性强	- 梳理人员流失度过高带来的风险性问题，提前进行干预与管理。 - 结合历史数据，对可能会出现的人员大规模流失提前预估，并做好人员储备，减少对业务的冲击。 - 选择重视外包人员福利待遇的第三方供应商。	- 提升人员储备和劳动力供给能力，当企业出现人员流失时可以快速实现补充，尤其要重视垂直赛道的劳动力储备。 - 提供合理的薪酬福利待遇。
	在避免“真派遣，假外包”问题的前提下，灵活用工人员的人员水平、交付质量参差不齐	- 做好面试的把关工作，当人员面试量较大时，重点考察：身体状况、精神状态、身份证明的核实、过往经验、以及过往纠纷的核实。 - 主动与当地派出所和劳动部门合作，将相关身份证数据同步派出所，以规避有案底或“常年仲裁”的人选。 - 与供应商明确约定交付与评估形式，并在结果交付时，要求外包公司设置专门的对接人，企业仅与此对接人进行沟通，而不参与实际的人员管理。 - 只提供各类培训资源（培训场地、生产资料以及老师），不直接参与对灵活用工人员的培训管理工作。	- 做好人员的前置技能培养工作。 - 派驻专门的对接人或管理人员进入企业工作现场。做好交付结果把关工作，并实时提供技术指导。
合规性挑战	薪税社保缴纳、发放不及时	- 定期抽查与回访 - 借助数字化工具，实时监控与管理 - 约定并建立惩处制度，一旦发现供应商有未及时缴纳的行为，便进行一定的警告甚至罚款	- 定期提供相关证明 - 协助企业搭建数字化灵工人员管理平台
	发生劳动合同争议时，供应商存在责任推诿	进一步细化合作条款与协议，做到争议发生时能够“有据可依”	/



大部分企业在供应商的甄选与管理方面，整体趋于成熟与体系化。

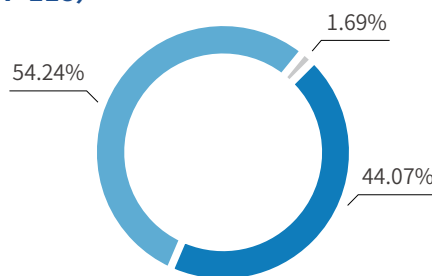
合作模式与赋能方式

对于灵活用工的供应商采购，贵公司希望只使用一家灵活用工供应商还是希望和多家灵活用工供应商保持合作关系？（N=118）



- 希望只使用一家灵活用工供应商，便于管理
- 希望使用多家灵活用工供应商，避免出现店大欺客或者一家人员供应不及时的问题

贵公司当前灵活用工供应商的采购现状？（N=118）



- 只采购一家供应商，就能够满足当前的用工需求
- 通常采用多家供应商，才能满足用工需求
- 其他

与多元化的供应商合作是企业采购灵活用工供应商时较为倾向的一种模式，但也有相当一部分企业希望只采购一家供应商满足当前的用工需求。

- 1 近 6 成企业“希望使用多家灵活用工供应商”，而 54.24% 的企业在实际采购过程中，也采用了多家供应商。
- 2 40.68% 的企业则“希望只使用一家灵活用工供应商”，在实践中比例基本较为一致——44.07% 只采购一家供应商，就能够满足当前的用工需求。
- 3 无论是“多元化”的模式还是“单一供应商”的模式，没有绝对的好坏之分，两者均有不同的利弊，我们通过与人力资源管理者们的访谈将其适用的情况进行了一定的罗列，供读者参考：

“多元化”的模式

- 企业在全国各地均设有不同分支机构与业务
- 需要采用灵活用工的工种较多
- 灵活用工需求量大
- 业务需求不确定性较强，常常有临时需求
- 采用灵活用工的工种有一定技术壁垒，容易出现价格哄抬的情况
- 有较强的供应商管理能力

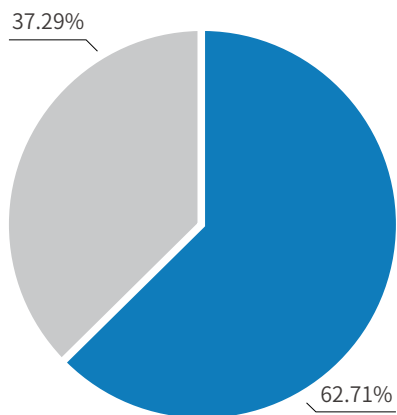
适用的情况

“单一供应商”的模式

- 企业规模较小
- 需要采用灵活用工的工种相对单一、需求量较小
- 业务整体较为稳定
- 没有过多的精力对多家供应商进行管理
- 对于供应商的筛选较为严格，用工要求高，市场上符合要求的供应商数量极少

● 供应商的选取标准

贵公司内部是否有评估供应商服务的机制或流程？（N=118）



- 有，例如定期开展的服务质量评估、供应商合规性检查、成本效益分析等
- 没有，公司内部尚未建立评估灵活用工供应商服务的机制或流程

贵公司采购供应商服务时有哪些选取标准？（N=118）

选项	比例
服务费用	81.36%
品牌口碑	66.10%
问题响应速度与解决能力	64.41%
是否具备合规资质	61.02%
咨询服务与人力规划服务能力	59.32%
服务覆盖的规模性：是否具备全国或多省市交付能力	59.32%
过往项目交付情况	49.15%
过往项目承接规模情况	47.46%
财务情况，如：纳税人信用等级	45.76%
细分行业或专业的专业性与交付能力	44.07%
专业资质认证及评价	44.07%
是否提供数字化平台，能够提供良好的数字化服务	23.73%

大部分企业目前已经有评估供应商服务的机制或流程，说明企业在供应商的甄选与管理方面，整体趋于成熟与体系化。

- 1 62.71% 的企业内部已经建立了评估供应商服务的机制或流程，例如定期开展的服务质量评估、供应商合规性检查、成本效益分析等。
- 2 通过与企业进一步的讨论，我们发现部分企业在建立了评估机制后，通过层层筛选，内部已经设立了专门的供应商池。当业务提出相应需求后，可以直接从中选择合适的供应商，既确保选出的供应商符合一定的资质，又能够节约大量的筛选精力与成本。

服务费用是企业在采购供应商服务时最为关注的标准，可见企业对于费用的敏感度较高。

- 1 超 8 成企业采购供应商服务时关注服务费用。可见，在外部经济环境愈发挑战的今天，企业对于费用的敏感度较高。



除了费用之外，以下选取标准也值得关注（50% 以上选择率）：

标准	选择率	具体体现
品牌口碑	66.10%	指有一定知名度、美誉度的灵活用工供应商
问题响应速度与解决能力	64.41%	- 有专人驻场 - 有专门对接的客服或负责人 - 人员供应能力
是否具备合规资质	61.02%	- 注册资本 - 过往违规记录
咨询服务与人力规划服务能力	59.32%	- 是否提供基于战略、组织的相关建议 - 对于灵活用工可以适用的岗位进行筹划
服务覆盖的规模性： 是否具备全国 或多省市交付能力	59.32%	- 全国各地是否有分支机构 / 办事处 - 全国各地的劳动力储备情况



吴继承
成功集团
联合创始人 & 首席技术官

如何看待“服务费用是企业在采购
供应商服务时最为关注的标准”
——这一数据结果？

近年来外部经济环境普遍下行，企业在经营上也承载着较大的业务压力。节约成本、提升效能，是每个企业都会重点关注的议题。因此，重视服务费用是很正常的现象。

作为服务商，不断提升自己的管理水平，优化管理流程，从而助力企业实现成本最优、效益最大化也是义不容辞的责任。

但是需要注意的是，将灵活用工与节约成本

完全画上等号是一种值得商榷的观念。因为一旦一个领域进入价格恶性竞争、不断压低成本的“怪圈”，无论是企业、供应商还是劳动者，都会受到伤害：作为供应商，没有底线地压低成本，势必会出现大量不合规的操作；作为企业，人员的质量和交付的水准也难以得到保证，还会面临着极大的合规性风险；作为劳动者，付出的劳动无法获得合理、公正的回报，久而久之劳动的积极性会受到很大的影响。

因此，企业在选择供应商时，应该在费用、服务质量、合规性风险之间做好权衡。合理、合法地使用灵活用工，不仅是国家政策引导下的“大势所趋”，也是企业应尽的社会责任。

延伸阅读：企业在选择供应商时的考量点及管理模式

案例及专家洞察导览与摘要

企业实践	摘要
步步高	● 逐步缩减供应商数量，以实现更高效地管理。 ● 逐步引导合作方开始面向细分领域进行深耕。 ● 逐步加强对于供应商的管理，细化要求。 ● 理念的一致性决定了合作的可能性。
奥镁	● 重点考察供应商的维度：服务响应及时性；行业经验与专业性；所提供的员工能够吃苦耐劳。
乔合里科技	● 供应商甄选：组织多方共同参与评审会，从供应商的资质、规模、所服务的企业规模、服务能力、预算成本等多方面进行评估。 ● 供应商评价：再一次组织多方进行回顾和复盘。
专家洞察	摘要
韩明瑞 POSITEC HRD	● 供应商甄选维度：公司资质、过往成功案例、当地是否设有服务机构情况、基于供应商所提供的人员配置方案进行判断。 ● 供应商管理考核维度：服务响应及时性、服务机制、用工成本与服务质量。



胡伟
步步高集团
人力总监

与合作供应商互相成就，双向选择

由于大部分灵活用工或人力资源服务公司为全通路企业，很少会在某一特定垂直赛道予以深耕，所以大多只能实现数量也就是人头的满足，但是员工质量难以保证。

所以在过去几年间，我们针对第三方供应商进行了调整和择优。最初，步步高与约 40 至 50 家第三方供应商建立了合作关系。随后，开始逐步缩减供应商数量，将其精简至 12 至 25 家，以实现更高效地管理。目前，已锁定并稳定地与 5 至 8 家主要的第三方供应商进行深度合作，这些供应商多为全国性的人力资源服务公司，目前他们也成为步步高的核心战略伙伴。

在此过程中，步步高也在逐步引导合作方开始面向细分领域进行深耕。由于步步高体量大，用工需求多，所以在合作过程中，多需要供应商依据我们的需求来进行服务方案的调整。而随着合作的

深入，多次的磨合，供应商对于商超行业以及行业赛道内的人才画像与技能标准，也越发了解，可以前期予以把关。所以逐步地，所供应的人才已经可以渐渐符合步步高的用人标准。

1 双向选择具体如何实现？

步步高并没有通过设立 5-8 条 KPI 或者指标进行供应商筛选，而是在合作过程中，逐步加强对于供应商的管理，细化要求，所以慢慢地部分供应商便被自然淘汰了。

这样淘汰和选择的过程，用一句话来概括就是“理念的一致性决定了合作的可能性”。举例来说，步步高希望自己的员工，不论是否为灵活用工人员都可以体面地工作。而为了达成这个目标，步步高会与第三方合作方确定灵活用工人员每小时的工资。这个薪资水平对于许多供应商而言，将会影响利润，所以自然而然地，部分供应商便会选择退出。所以这就是一个被动筛选和主动筛选相结合的过程。



吕洋
奥镁
HRBP

供应商甄选

针对供应商的甄选，主要由奥镁采购部门负责，HR 团队主要负责为其提供具体的需求。重点考察的维度为：

1 服务响应及时性

不同工厂、不同工艺、不同岗位的招聘时效可能均有所不同。目前，总体而言，奥镁期望从需求提出到员工到岗一般为一到两周。

2 行业经验与专业性

奥镁的生产为技术密集型，所以也更倾向于寻找为类似行业提供服务的第三方供应商。

3 专业性

服务合规性、问题解决能力。

4 所提供的员工能够吃苦耐劳

鉴于奥镁所处赛道的特殊性，奥镁需要员工具备在艰苦环境中稳定工作的能力。



柳继帅
深圳乔合里科技股份有限公司
人力资源总监

灵活用工供应商甄选 & 评估

这一甄选和评估机制贯穿于外包的全过程中。其中参与选择和评估的多方包含：HR 团队、法务团队、内控团队、运营管理团队以及专业业务岗位专家等。

1 供应商甄选 >>>

在进行供应商的甄选和评估时，乔合里会组织

多方共同参与评审会，从供应商的资质、规模、所服务的企业规模、服务能力、预算成本等多方面进行评估。其中服务能力，如：供应商的需求响应速度以及人员供应速度是核心考量因素。

2 供应商评价 >>>

在合作一段时间后，乔合里会再一次组织多方进行回顾和复盘，以确定供应商的表现是否符合预期。



韩明瑞
POSITEC
HRD

供应商甄选

在探讨第三方供应商选型标准时，虽然企业各有特定需求，但也存在若干共性要点。

1) 公司资质

供应商是否具备相关资格认证，注册资本多少、灵活用工池规模以及阶段性可调配的资源量等，都在一定程度上反映了供应商的实力与可靠性。譬如，一个注册资本仅为 10 万的公司，其稳定性和资源池可能会受到质疑。而一个拥有超万人资源池的劳务供应商，无疑能为甲方企业提供更多的选择和保障。

1) 过往成功案例

甲方企业一般会通过背景调查，核实供应商之前实际服务案例情况，包括但不限于：派遣（外包）人数、岗位类型、服务质量、响应速度等。

3) 在当地是否设有服务机构情况

如果乙方供应商在甲方目标地区没有服务机构或分子公司，即使供应商表示可以通过设立项目办或项目小组实现需求响应，其响应速度也很有可能受到影响，且不熟悉当地的用工环境。所以，甲方企业更倾向于选择在当地有分支机构的供应商。

4) 基于供应商所提供的人员配置方案进行判断

基于 QCD（质量、成本、响应）等方面的综合考察，尤其关注项目驻场管理人员数量以及是否为专职服务。甲方企业可进一步对用工的年龄、性别、教育程度、过往工作经验、是否有不良记录等基本情况提出要求并作为审核方案的依据。

供应商管理机制

为确保供应商能够提供符合企业标准的人力供给及服务品质，企业可通过供应商考核对第三方服务供应商进行日常评估。

1) 供应商考核表

具体考核维度，各家略有不同，但基本会涵盖以下维度：服务响应及时性、服务机制、用工成本与服务质量、个案的处理等。企业会月度或季度与供应商同步考核结果。对于表现不佳的供应商，可给予警告并要求其进行整改。如果多次警告后仍未改善，企业可依据服务协议做出惩戒直至终止服务。

● 服务响应及时性：

针对企业提出的用工需求，是否可以按照前期或协议中约定的，按时足量提供符合企业标准的员工。

● 服务机制：

针对工伤、劳动仲裁、员工现场管理等问题，供应商需要明确处理机制、接口、后备方案等，并主动承担责任，而不是将问题都推给甲方。

● 用工成本与服务质量：

我们还将考核供应商的成本控制能力和服务质量。是否可以在保证服务质量的前提下，合理控制成本，以提供性价比更高的服务。

企业可通过如下手段实现以上维度的考核与评估。

● 数据定期同步共享：

企业可要求供应商定期同步所有数据资料，确保甲方企业能够实时掌握供应商的工作进度、异常情况，以便及时发现问题并支持其整改。

● 实地巡查与监督：

企业可为供应商提供专用的访客证，并为其分配独立办公区域。同时 HR 团队可定期前往供应商驻点进行巡查，检查供应商驻场人员是否在岗及工作状态。

● 总结：实现灵活用工供应商的体系化管理

事前

建立供应商 甄选体系

- 服务费用的合理性
- 品牌口碑：是否有一定知名度、是否具备相关资格认证
- 问题响应速度与解决能力：是否有专人驻场、有专门对接的客服或负责人、人员提供速度是否较快
- 合规资质：注册资本情况、过往违规记录情况
- 咨询服务与人力规划服务能力：是否提供基于战略、组织的相关建议；是否能对于灵活用工可以适用的岗位进行筹划
- 服务覆盖的规模性：是否具备全国或多省市交付能力、全国各地是否有分支机构 / 办事处、全国各地的劳动力储备情况

事中

建立供应商监控 管理体系

- 针对服务响应及时性、服务机制（如：针对工伤、劳动仲裁、员工现场管理等问题，供应商需要明确处理机制、接口、后备方案等，并主动承担责任）、用工成本与服务质量来进行考核。
- 通过定期或不定期的数据（如：工作进度、异常情况）同步共享、实地巡查与监督来对供应商进行管理。
- 对于表现不佳的供应商，可给予警告并要求其进行整改。如果多次警告后仍未改善，企业可依据服务协议做出惩戒直至终止服务。

事后

形成专有的 供应商池

- 通过层层筛选，内部可设立专门的供应商池。当业务提出相应需求后，可以直接从中选择合适的供应商，既确保选出的供应商符合一定的资质，又能够节约大量的筛选精力与成本。



出海篇

主要发现

战略层面 浅析出海业务现状对用工模式的影响 >>>

模块	主要发现	数据依据
为什么在出海业务场景下，企业更需要重视多元化用工的应用	出海企业比重整体稳定，但略微有所下降。另外，企业对海外进一步高速发展与扩张的态度较为谨慎。 业务不确定性的增强，需要企业在海外布局相关人才时，更需要注重敏捷性、灵活性。	● 2024 年 53.85% 的企业已经发展了海外业务，与往年相比，比例趋于稳定，可以看到出海的热度一直保持在一定的水平。但整体出海企业比重略微有所下滑。 ● 另一方面，在已经开展出海的企业中，我们可以看到企业出海所处的阶段也发生着相应的变化：越来越多企业已经从初创期逐渐进入开拓期；但处于高速发展期的企业比重却在 2024 年有了一定的下滑。 ● 出海业务的不确定性进一步增强，这使得企业需要在海外布局相关人才时，更需要注重敏捷性、灵活性，当业务发生变化或者面临风险时，能及时转换与撤出。
	亚洲依然是当前企业出海的主要地区，非洲地区的出海比重也有所上升。 可见，当前在出海过程中，相对低成本的劳动力供给依然是企业重点关注的。	● 85.71% 的企业目前出海的地区为亚洲，并且以东南亚地区为主（83.33%）。对比 2023 年的调研结果，可知当前出海阶段，亚洲依然是当前企业出海的主要地区。 ● 与 2023 年数据相比，非洲地区的出海比重有所上升。 ● 以上地区均具备劳动力成本较低、市场发展较快的特点。
	纵观出海企业整体业务布局，在大部分地区，“生产制造基地、供应链”、“销售网络”依然是主要业务。 因此，蓝灰领、办公时间和地点相对弹性的销售人员，是该阶段出海企业会重点储备的劳动力人群。	● 在大部分出海地区，“生产制造基地、供应链”、“销售网络”依然是出海企业会布局的主要业务。 ● 蓝灰领、办公时间和地点相对弹性的销售人员，是该阶段出海企业会重点储备的劳动力人群。
企业如何在出海业务场景下开展人力资源规划 & 何时考虑布局多元化用工	在人力资源规划阶段，若企业存在“市场快速拓展”、“需要成本控制”“有不确定的市场需求”、“避免复杂的劳动法规和税务问题”的情况，则可以考虑布局多元化的用工模式。 ⁴	

4. 基于专家洞察和企业案例实践汇总得出

模块	主要发现	数据依据
出海场景下, 多元化用工的形式有哪些	海外国家的多元化用工形式通常根据各国的劳动市场和法律环境有所不同, 各个企业的认知也有所差异。 ⁵	
出海多元化用工的使用概况	在出海企业中, 聘用多元化用工人员的比重仍较低。人员需求量较小, 本地招聘或外派员工可以满足人员需求是出海企业暂时不考虑使用多元化用工的主要原因。	● 在出海的企业中, 仅有 23.81% 聘用了多元化用工人员, 比重相对较低。 ● 之所以聘用多元化用工人员, “在核算成本后, 认为多元化用工相对更具性价比”(70.00%)“由于不具备实体, 无法招聘全职员工, 所以常态化使用多元化用工”(60.00%) 是最为主要的原因。 ● 在不使用多元化用工人员的企业中, 71.88% 的企业表示原因为“人员需求量较小, 本地招聘或外派员工可以满足人员需求”。这或许与大部分中国企业当前的出海整体处于开拓期 (海外业务发展发展到一定阶段, 但产业链管理及运营等体系不够完善) 有关。
应用规模及预算情况	在出海企业中, 多元化用工人员的人数规模及岗位应用面均整体有所扩大。	● 40.00% 的出海企业无论是在出海的多元化用工人数规模和所使用的岗位上, 均有所增加。
	海外多元化用工的预算情况整体趋于稳定。	● 6 成企业表示海外多元化用工的预算总体不变。
数字化系统应用情况	绝大部分企业会通过数字化系统远程管理海外多元化用工人员。	● 9 成企业会通过数字化系统远程管理海外多元化用工人员。 ● 其中 50.00% 在企业自身的数字化管理平台上设有接口, 40.00% 会通过第三方所提供的数字化管理平台。
	“工时管理”、“公司劳动力年检及与薪酬相关的审计支持”、“供应商管理”是目前企业期望实现度与实际实现度差距最大的三项功能。	● “工时管理”、“公司劳动力年检及与薪酬相关的审计支持”、“供应商管理”是目前企业期望实现度与实际实现度差距最大的三项功能。这或许与这些功能往往涉及不同国家法律法规、数据集成相关规定有关, 就企业现有的数字化远程管理系统的成熟度和精细度而言, 难以在这些功能上实现统一管理。
供应商采购情况	绝大部分出海企业甄选海外多元化用工供应商时, 会视海外当地具体情况而定。同行、同事推荐是最为主要的选型渠道。	● 针对是否会开展公开招标流程这一问题, 6 成企业表示会视海外当地具体情况而定。 ● 80.00% 的企业会通过“同行、同事推荐”来找到合适的多元化用工供应商。
	“服务覆盖的规模性: 是否具备全球或多国家地区交付能力”、“细分行业或专业的专业性及交付能力”、“专业资质认证及评价”是出海企业在选择多元化用工供应商时最为关注的。	● 企业采购供应商时, “服务覆盖的规模性: 是否具备全球或多国家地区交付能力”、“细分行业或专业的专业性及交付能力”、“专业资质认证及评价”这三项维度的选择率分别为 80.00%、70.00%、70.00%。

5. 基于调研前期市场诊断、企业反馈情况汇总得出

战略层面：浅析出海业务现状对用工模式的影响



当前出海业务现状之下，更需要企业布局具备敏捷性、灵活性的多元化用工模式。

为什么在出海业务场景下，企业更需要重视多元化用工的应用

当前贵公司的出海现状是？	2024	2023	2022
选项	N=156	N=184	N=208
尚未发展海外业务	46.15%	41.30%	42.79%
已经发展海外业务	53.85%	58.70%	57.21%

贵公司出海发展阶段为？		2024 N=84	2023 N=108	2022 N=119
初创期	确定出海战略，进行准备，开展海外业务，积极寻找海外生存机会	28.57%	27.78%	61.33%
开拓期	海外业务发展达到一定阶段，但产业链、管理及运营等体系不够完善	50.00%	48.15%	13.34%
高速发展期	实现全球化，海外业务发展非常成熟，产业链、管理及运营等体系完善	16.67%	24.07%	25.33%
波动调整期	存在试错与调整情况，与以前相比海外业务有所收缩或放弃，但总体出海趋势不变	4.76%	/	/

贵公司已出海的地区有哪些？				
选项		2024 (N=84)		2023 (N=108)
东南亚	新加坡、马来西亚、泰国、印度尼西亚、菲律宾、越南、老挝、柬埔寨、缅甸、文莱等	83.33%	亚洲总计： 85.71%	亚洲总计：83.33%
东亚	日本、韩国、朝鲜、蒙古等	16.67%		
南亚	印度、孟加拉国、巴基斯坦、斯里兰卡、尼泊尔、不丹、马尔代夫等	23.81%		
西亚	土耳其、伊朗、沙特阿拉伯、阿联酋、以色列、约旦、伊拉克、科威特等	11.90%		
欧洲地区 (Europe)		50.00%		61.11%
北美洲地区 (North America)		42.86%		50.00%
非洲地区 (Africa)		28.57%		16.67%
南美洲地区 (South America)		16.67%		31.48%
大洋洲地区 (Oceania)		9.52%		14.81%

贵公司在海外区域的主要业务为？						
题目 \ 选项		生产制造基地、供应链	研发中心	销售网络：市场、销售、渠道……	集制造与销售网络于一体的综合运营管理	其他
东亚	日本、韩国、朝鲜、蒙古等	28.57%	14.29%	42.86%	0.00%	14.29%
东南亚	新加坡、马来西亚、泰国、印度尼西亚、菲律宾、越南、老挝、柬埔寨、缅甸、文莱等	34.29%	2.86%	51.43%	2.86%	8.57%
南亚	印度、孟加拉国、巴基斯坦、斯里兰卡、尼泊尔、不丹、马尔代夫等	30.00%	0.00%	60.00%	0.00%	10.00%
西亚	土耳其、伊朗、沙特阿拉伯、阿联酋、以色列、约旦、伊拉克、科威特等	20.00%	0.00%	60.00%	0.00%	20.00%
欧洲地区（Europe）		33.33%	9.52%	38.10%	4.76%	14.29%
北美洲地区（North America）		22.22%	11.11%	38.89%	16.67%	11.11%
南美洲地区（South America）		28.57%	0.00%	42.86%	14.29%	14.29%
非洲地区（Africa）		16.67%	0.00%	50.00%	16.67%	16.67%
大洋洲地区（Oceania）		25.00%	0.00%	25.00%	25.00%	25.00%

出海企业比重整体稳定，但略微有所下降。另外，企业对海外进一步高速发展与扩张的态度较为谨慎。业务不确定性的增强，需要企业在海外布局相关人才时，更需要注重敏捷性、灵活性。

- 1 2024 年 53.85% 的企业已经发展了海外业务，与往年相比，比例趋于稳定，可以看到出海的热度一直保持在一定的水平。但整体出海企业比重略微有所下滑。
- 2 另一方面，在已经开展出海的企业中，我们可以看到企业出海所处的阶段也发生着相应的变化：越来越多企业已经从初创期逐渐进入开拓期；但处于高速发展期的企业比重却在 2024 年有了一定的下滑。
- 3 种种迹象表明，在出海热度和基本面变化不大的背景之下，企业对海外进一步高速发展与扩张的态度较为谨慎，其背后的原因包括海外市场竞争加剧、全球经济波动、地缘政治格局影响。
- 4 出海业务的不确定性进一步增强，这使得企业需要在海外布局相关人才时，更需要注重敏捷性、灵活性，当业务发生变化或者面临风险时，能及时转换与撤出。

亚洲依然是当前企业出海的主要地区，非洲地区的出海比重有所上升，而欧美地区出海企业比重有所下降。可见，当前在出海过程中，相对低成本的劳动力供给依然是企业重点关注的。

- ① 85.71% 的企业目前出海的地区为亚洲，并且以东南亚地区为主（83.33%）。对比 2023 年的调研结果，可知当前出海阶段，亚洲依然是当前企业出海的主要地区。以东南亚为例，东南亚地区人口众多，是全球增长最快的市场之一。随着中产阶级的崛起和消费能力的提升，东南亚成为了中国企业寻求增长的新蓝海。比如，互联网用户和电商市场的快速发展，吸引了大量中国企业进入该市场。东南亚的劳动力成本相较中国本土较低，尤其是在制造业领域，这使得中国企业在该地区投资生产、组装等业务时可以享受更低的成本。对于劳动力密集型产业而言，是理想的生产基地。
- ② 与 2023 年数据相比，非洲地区的出海比重有所上升非洲地区是全球人口增速最快的地区，市场机会多，劳动力成本相对低廉，尤其是在电力、基础设施、消费品和金融服务等领域。另外，中国政府通过“一带一路”倡议推动与非洲的合作，重点支持基础设施建设、能源开发、农业合作等领域。这为中国企业提供了更多的政策支持、资金支持和市场机遇。
- ③ 而欧美地区出海企业比重有所下降，背后则有多个因素影响。近年来，欧美的政治环境发生了一些变化，增加了进入市场的难度。欧美在外资审查、市场准入、反垄断等方面的政策趋于严格，尤其是在科技、基础设施和敏感领域（如数据安全、5G 技术等），中国企业面临的监管压力和审批流程较为复杂。同时，欧美国家的劳动力成本、运营成本和法规合规成本相对较高。这使得中国企业在考虑投资决策时，需要在成本效益与市场潜力之间找到平衡。

纵观出海企业整体业务布局，在大部分地区，“生产制造基地、供应链”、“销售网络”依然是主要业务。因此，蓝灰领、办公时间和地点相对弹性的销售人员，是该阶段出海企业会重点储备的劳动力人群。

- ① 结合企业当前的出海地区和其业务布局，我们可以看到在大部分地区，“生产制造基地、供应链”、“销售网络”依然是出海企业会布局的主要业务。因此，中国企业在出海时，一方面更多的是寻求更为低廉的生产成本、人工成本；另一方面则是出于扩大市场，增加销售额的需要。
- ② 基于上述业务布局情况，我们也不难得知，蓝灰领、办公时间和地点相对弹性的销售人员，是该阶段出海企业会重点储备的劳动力人群。

整体来看，随着海外业务的扩张与深耕，组织对于人力资源管理也提出了新的要求：需要供应更多全球化人才，并以更全面的人才管理支撑业务。基于这样的出海业务背景，我们进一步探讨海外业务场景下的人才规划，因为无论是何种人才管理工作，都需要理清业务需求与当前人才情况，找到人才数量或能力的缺口。通常而言，HR 会通过人才规划工作，明确管理的“头绪”，并匹配后续统筹、全面的人才补足方

案。人才规划是什么、如何做，对于多数 HR 而言并不陌生。但在出海的场景之下，HR 们会提及人才规划工作的不同之处：

海外人才规划工作与国内业务的人才规划工作存在一定的差异：海外业务、人才情况与国内有差距，理清现状并落地规划的难度更高。

海外出海人才规划工作需要人力资源部门更了解业务、贴近业务：海外业务对于快速落地与增长的需求更为强烈，HR 需要与业务建立更为紧密的关系，同时紧紧围绕业务目标进行赋能。在这样的要求下，海外人才规划工作更加不可或缺。

可见，人才规划作为一项“统领性”的工作，在人才管理体系中起到不可忽视的作用。且在出海的话题之下，其重要性更为突出，且落地实现的难度更高。因此在下文中，我们将结合企业的实践及专家洞察，了解在当前出海业务现状下，人力资源规划如何考量，以及在何种情况下我们需要采用更为多元、灵活的用工模式。

● 企业如何在出海业务场景下开展人力资源规划 & 何时考虑布局多元化用工

案例及专家洞察导览与摘要

企业实践	摘要
东方雨虹	● 业务规划：确定潜在的目标市场；竞争对手分析；产品技术摸排和市场策略制定。 ● 人才规划：开拓时期的人才配置方案；属地时期的人才配置方案。
震裕科技	● 出海业务发展概况与海外人才结构。 ● 海外用工管理与用工模式。
乔合里科技	● 明确运营模式和业务阶段。 ● 了解当地法律法规。 ● 明确用工模式。 ● 如何确定外派或自招。
专家洞察	摘要
吴梦琪 上海对外经贸大学， 国际商务硕士导师； 某医药上市公司，总监	● 中企海外业务规划与海外人力规划。 ● 企业如何判定自己是否需要引入多元化用工。



杨超寻

北京东方雨虹防水技术股份有限公司
海外人力总监

企业简介与出海概况

1 企业简介

东方雨虹成立于 1995 年，是一家聚焦于建筑建材、防水材料研发、制造、销售及施工服务于一体的龙头企业。各类 toB 的工业级建材与 toC 的民用建材均为东方雨虹的核心业务。

2 出海背景与现状

由于国内经济环境与上游地产领域的表现不佳，东方雨虹也遭遇了国内经营瓶颈。鉴于当前出海已成为大趋势，东方雨虹选择顺应该趋势，一同“被动出海”。

虽然出海的初衷是被动出海，但东方雨虹选择积极应对，将被动化为主动，并制定了一个三到五年的战略规划。

3 出海业务战略

目前，东方雨虹已经制定了明确的三年出海战略和规划。在这三年中，东方雨虹将基本实现组织体系和人才体系 0~1 的搭建。致力于从零开始搭建组织体系及人才队伍。经过初步努力，我们已完成组织和人才的初步搭建工作。

而为了更好地实施出海战略，东方雨虹成立了海外战略发展集团，并划分了四大战略区域：东南亚、中东非、北美和拉美。

东南亚地区包括泰国、越南、马来西亚、印度尼西亚等国家。东南亚国家是许多出海企业的必经一战，东方雨虹也是如此。在出海前期，由于该

区域机会众多，所以东方雨虹将此定义为产粮区。

北美和拉美地区为战略部署区。由于这些地区的政治背景、经济发展、合规性要求、技术壁垒、产品壁垒及贸易壁垒等方面均要求较高，因此东方雨虹将采取更为谨慎和长远的布局策略。

中东地区（沙特和阿联酋）整体经济发展相对较好，所以东方雨虹已在此地区选定达曼作为建厂地点，目前正处于前期阶段。

业务规划与人才规划

1 业务规划

● 市场“白名单”

为制定业务和战略规划，在前期，东方雨虹针对全球市场进行了初步筛选，采用 PEST 分析法评估了各国的经济状况、社会环境、政治稳定性以及就业、人口分布和 GDP 等因素，确定了潜在的目标市场。

● 竞争对手分析

在市场调研的基础上，东方雨虹也深入研究了同行业、同品类竞争对手的情况，包括其人员构成、销售收入、利润、市场策略、推广手段、人员薪酬和组织架构等方面。通过对比分析，东方雨虹可以更清晰地认识到其在国际市场上的产品优势，并据此制定差异化的市场定位。

● 产品技术摸排和市场策略制定

同时，东方雨虹也对自身（产品、技术、市场、渠道）进行了全面摸底，以明确哪些产品在海外更具市场竞争力并以此为基础制定了产品市场策略。

2) 人才规划

● 开拓时期的人才配置方案

为切实落实市场策略，中方总部优先配置了四个大区的关键人员，尤其是副总裁级别的领导，以确保战略的有效实施。

而在市场开拓的初期，主要的目标为拓展市场渠道和提升品牌美誉度，所以除了副总裁级别以外的人员，东方雨虹采取了“3+1”的模式，即每个国家配备三名销售人员和一名技术人员。

● 属地时期的人才配置方案

目前在东南亚区域（马来西亚、越南、柬埔寨、泰国、新加坡、香港等）都已有了东方雨虹的属地化团队。即：销售团队基本以属地化人员为主，中方总部外派国家经理。这主要

是为了实现文化宣贯，达成文化共识。

通过外派国家经理，东方雨虹能够确保企业文化和产品理念得到准确传递。而在初期文化和理念得以扎根的前提下，东方雨虹希望可以在当地选拔出优秀的销售人员，通过以岗代训等内培方式，帮助他们更为了解企业的核心产品、公司文化、流程及机制，并将他们培养成更高层次的管理人员（如：销售经理或销售总监）。

而为了构建更加完善的人才梯队，东方雨虹也采取了多种策略。除了本国关键人才外派和属地化销售人员招聘外，公司还特别注重海外管培生的培养和配置。在埃及、阿联酋等国家，东方雨虹招募了曾在国内留学并了解中国文化的外国留学生，他们在雨虹总部实习后，将回到本国，帮助进行管理和统筹。



震裕科技

企业实践



荀霞

震裕科技

人力资源经理

出海业务发展概况与海外人才结构

震裕科技总部位于浙江宁波，是一家以模具、锂电、电机铁芯等为主营业务的制造业企业。自1994年成立至今，震裕科技致力于成为全球领先的精密模具综合解决方案供应商，并伴随新能源行业的起航，致力于以客户价值为先，为世界提供更好的铁芯和锂电产品。当前，产品销往全球10多个国家，并计划在欧洲、北美等地建造自有工厂。

1) 出海业务发展概况

震裕科技目前正在欧洲建设制造中心，并计划于2025年投入量产使用。同时，在2025年，

震裕科技在欧洲，准备建立以德国为核心的前台、销售以及研发中心。

而选址在欧洲建立制造中心主要是基于市场定位与客户群体。震裕科技是一家以新能源汽车为主的汽车行业，主营业务为锂电、电机、铁芯，且客户群体主要集中于欧洲本土，这便决定了震裕需要扎根欧洲，建立前端制造端的业务战略。

与此同时，展望未来，欧美市场，尤其是欧洲市场，将成为震裕主要的成长型市场。在欧洲汽车行业中，是否具备在欧洲本土建厂和量产的能力是汽车零部件供应商的重要衡量标准之一。所以为了提升震裕科技的竞争力，在欧洲本土建立生产基

战略驱动下的灵活人才供给

45

地是势在必行的。

2) 海外人才结构

为了支持业务战略的落地，便需要建设海外团队、进行人力配置。

● 以海外工厂建设为例

在海外团队的建设过程中，企业结合了业务与岗位的实际情况，制定了关键岗位外派，对外窗口与一线岗位本地招募，保持高本地员工比例的用工策略。

✓ **外派岗位：**关键性岗位包括工厂一把手岗位，制造类（品质、技术）关键岗位，职能（财务、人力）关键岗位。

✓ **本地招募岗位：**各类对外窗口类岗位包括：物流、供应链、采购、一线操作等岗位。本地员工对于当地的信息资源、语言、人际关系、公共关系的熟悉程度要远高于外派员工，因而这类岗位选择本地招募会是较为高效且低成本的选择。

总体而言，对于一家三四百人的海外工厂，外派的员工数目会在 20-30 人左右，其他员工均会考虑以本地招募的形式进行配备。

● 以海外销售网络与研发中心建设为例

不同于制造端高本地员工比例的人才结构，销售与研发端人才则以外派为主。具体而言，其中包含了 20% 的当地招聘员工（震裕科技将以顾问的形式录用这部分人员）与 80% 外派的人员涵盖前端销售人才和技术研发人才。

海外用工管理与用工模式

业务出海，HR 先行。震裕科技认为，想要更好地管理本地工厂团队，需要先搭建好海外 HR 团队。因而，HR 先行的第一关键任务便是招聘到本

地 HR。震裕科技认为，本地 HR 可以更好地理解、共情本地员工，更高效地与他们合作。

1) 海外 HR 的职责与汇报线

总体来说，海外 HR 需要在总部的统筹之下，制定符合海外工厂实际情况的人力资源政策。其中包括如培训制度、岗位职责、岗位任职资格等。同时，本地员工的招聘、基础考勤，绩效管理等基础人事管理需要由本地 HR 提供。

在汇报关系上，海外 HR 直线汇报给工厂的总经理，虚线汇报给国内的 HR。这样可以确保海外 HR 的工作既符合总部的 HR 管理框架，也符合当地工厂的业务情况。

2) 海外人才规划

总体而言，人才规划的方法论海内外并不存在不同，差异主要体现在海内外人才画像上。

● 方法论——基于业务定位与客户需求

无论是销售端还是制造端，无论是海内还是海外，人才规划都需要紧密围绕公司的业务定位和客户需求进行。这要求企业在进行规划时，要深入了解市场和客户的喜好、在意点、从而确保所规划的人才能够满足业务发展的需要。

● 人才画像差异——面向海外的制造端人才要求更高

以销售端人才画像为例，与国内的制造端人才相比，面向海外的制造端人才需要具备更强的体系建设和体系搭建能力。这是因为海外工厂可能面临不同的文化、政策、法规和市场环境，需要制造人员能够快速适应并搭建起适合当地情况的生产和管理体系。



柳继帅

深圳乔合里科技股份有限公司
人力资源总监

乔合里科技出海概况

在国内业务的基础上，乔合里科技目前也通过业务出海或实体出海的模式，向海外扩展，实现了其在全球范围内的部署。在泰国，乔合里科技已设立了工厂，而在全球范围内，乔合里都已设有销售团队或销售网络。

1 出海规划——以泰国工厂为例

在 0 到 1 的开拓阶段，人力资源团队主要负责为业务提供：人才市场情报，并针对用工模式以及用工成本等方面提供专业性解决方案。这些信息与方案可以帮助业务侧更了解当地市场情况，从而进行业务决策。

而具体的规划主要将分为以下几步：

● 明确运营模式和业务阶段

了解本地市场对于中国总部的意义，是仅作为销售点，还是需要注册为独立法人，设立分支机构。这一决策将直接影响人员招聘、合同签订及工资发放等后续工作。

● 了解当地法律法规

在初期阶段，人力资源及行政部门需深入了解当地的法规政策。在相对成熟的市场，各类信息较为全面且易获得。而在相对欠发达的市场，在 HR 自行搜索各类材料的基础上，还需要需求外部法律机构的帮助和合作。

● 明确用工模式

在了解业务的背景下，确定用人需求以及

明确具体如何满足用工需求。在结合了岗位属性、企业用工需求、当地经济、文化属性、人才市场现状、用工成本以及招聘难度后，企业将会进一步明确采用何种用工方式：外派、直接聘用或代理雇佣。与此同时，用工模式的确立需要与财务部门结合，因为其中涉及资金流动、调配及工资发放等问题。

● 如何确定外派与自招

多元化的市场布局，带来了多样化的用工模式。总体而言，三类员工：中方外派人员、在当地招聘的华人员工以及本土员工，组成了中企在海外的主要员工群体。对于岗位的外派与自招，乔合里一般基于以下几方面进行判断。

✓ 涉及核心工艺流程、产品技术与管理的人员以外派为主。对于一线操作工，由于工作相对简单，且本地招聘可以较好满足，以自招为主。同时对于敏感或核心岗位，乔合里采取了轮岗制度。员工在任职两年后需进行轮岗，以降低合规和内控风险。

✓ 在界定是否可以外包时，思路较为通用。核心在于，业务或技术是否为核心？核心业务和技术通常涉及公司的长期积累、关键技术方向、关键主流模块以及核心竞争力等。而对于辅助性、临时性或非核心的业务和技术，则可以考虑通过外包满足。

✓ 除了区分业务或技术是否为核心外，若当地市场无法找到满足企业需求的人才，企业便只得选择外派。



吴梦琪

上海对外经贸大学 国际商务硕士导师
某医药上市公司 总监

中企海外业务规划与海外人力规划

1 不同出海阶段的企业

出海企业的海外人力规划如何做，和其自身所处的业务阶段及要实现的目的相关。而根据出海阶段以及企业的业务目的，可基本将出海的中国企业分为两种类型。

● 刚出海，还处于业务开拓期的中企

对于该类企业而言，他们很少会先制定长远的规划，然后完全按照规划执行，相反更倾向于根据实际情况灵活地进行策略调整。相应地，他们也并不会在一开始便在当地设立复杂且全面的组织架构，而是先确定在海外需要开展哪些业务，并据此确定需要什么样的能力和哪种人才，且尽量希望员工可以身兼数职。

● 希望实现全球化部署的中企

这类企业则会从中方总部的角度出发，考虑如何在全球价值链中定位各个海外分支机构，以及它们在整体业务中的角色和功能，并会充分考虑当地法律法规是否支持业务模式的落地，以及是否能以合理的成本招聘到所需的人才。

2 业务规划与人才规划方法论

在中企出海的过程中，业务规划与人力规划一般同时开展。业务团队会提出海外业务规划的需求，而人力资源团队则需要考虑如何支持，落实这一规划。不同国家间的经营策略和人力配置差异化程度较高，所以需要中方总部与当地团队紧密合作思考定制化的策略。

具体如何制定，可从以下几方面予以思考：

● **业务与运营模式：**为制造端、供应链、研发中心或销售网络。是否需要持续运营？（部分企业只需要在当地构建渠道获得许可，后期无需持续投入人力进行运转）。

● **组织能力：**人力资源团队需要明确在海外建立什么样的组织能力，以及当地是否具备所需的人才。

● **人员画像：**考虑倾向于使用少量但高素质的人才，还是引入更多但能力相对平均的员工。这将进一步涉及人员编制的权衡。而员工是负责多模块工作还是相对平均工作分配，这主要取决于企业的具体业务需求。例如，如果企业的业务主要需要通过与当地的上层建立联系并拓展渠道来推动，那么可能只需要少量但精通此道的人才即可。

以星巴克在中国不同地区的运营策略为例，在华东地区星巴克只需要与当地大型企业合作，利用对方的渠道资源快速拓展市场。这种模式下，星巴克只需派遣少量人员进行谈判和合作，便能实现快速覆盖。然而，当星巴克

进入华南或华北地区，若选择完全自主开店运营模式，那么所需的人员配置将大幅增加，所需的人力资源和管理成本也将显著增加。

● **用工形式：**考虑以何种方式引入或使用这些人才。如：自雇、外派或是采用顾问、EOR 等多元化用工方式。

● **薪酬体系设计。**如何制定合理的薪酬体系来吸引并留住这些人才，确保他们的成果与企业的投入相匹配。同时在进行海外人才薪酬体系设计时，企业需要一并考虑到后期如何进行支付等具体的实操问题。

3 企业如何判定自己是否需要引入多元化用工？

在讨论是否需要引入多元化用工时，我们通常会企业类型予以区分并根据如下维度予以考量。

● **国际化**（企业将业务拓展到海外市场，但并不在当地设立正式的办事处或进行全面的的管理）

● **全球化**（企业要在海外市场进行深度的经营和管理，建立全面的运营体系）两种不同的布局策略。

● 考量维度

✓ **业务模式与价值链。**如果企业采取的是大规模的外销模式，那么多元化用工将是更为合适的选择。在这种模式下，企业只需要雇佣少量的顾问和合同工便可以完成市场调研或客户关系维护动作等。这种用工方式能够降低企业的固定成本，并快速适应市场的变化。然而，如果企业要在海外市场进行全面布局，那么则需要拥有一定数量的自有员工。

✓ **当地员工数量。**如果企业只需要少量员工，那么多元化用工可能是更经济的选择。但是，如果企业需要大量的员工来支持其当地运营，那么则需要引入大量自有员工。

✓ **海外的管理模式。**如果企业在海外的商业模式主要是基于与合作伙伴的分利合作，那么多元化用工可能更为适合。但是，如果企业希望在海外市场实现与其全球战略一致的管理、经营理念和品牌信息，那么便更需要雇佣自有员工。

● 总结：海外人力资源规划如何做

STEP1

深入了解海外业务情况

- 直接与业务、项目成员对话
- 间接通过外部候选人了解内外部业务情况
- 增强跨文化感知力

STEP2

全面了解人力资源规划
应该包含的维度

- 业务现状与变化周期
- 组织架构与授权机制
- 人才画像
- 岗位规划
- 人才市场供给情况
- 企业内现有人才储备
- 人才补足方式
- 人才任命规划

STEP3

了解海外人力资源
规划与国内业务的
差异性因素

- 海外法律政策：用工风险、合规要求
- 文化：当地人才的价值观、工作习惯、职业需求等
- 业务情况：业务变化大、不确定性更大
- 海外业务对人才的能力要求：当地人才的能力素质与国内不同
- 海外的管理成熟度：海外 HR 的管理能力、对业务的熟悉度与国内有差别

这些情况下，
企业可以考虑
元化用工的使用

- 市场快速拓展时
- 需要成本控制时
- 有不确定的市场需求时
- 想要避免复杂的劳动法规和税务问题时

通过上述针对业务背景的解析和人力资源出海业务场景下人力资源规划的实践，我们可以看到：



因此，在下文中我们将围绕多元化用工的落地应用展开解析，尝试呈现当前出海背景下，企业的多元化用工使用现状。

落地层面：出海企业多元化用工的使用现状



66 海外国家的多元化用工形式通常根据各国的劳动市场和法律环境有所不同，各个企业的认知也有所差异。在出海企业中，聘用多元化用工人员的比重仍较低。人员需求量较小，本地招聘或外派员工可以满足人员需求是出海企业暂时不考虑使用多元化用工的主要原因。99

● 出海场景下，多元化用工的形式有哪些

海外国家的多元化用工形式多种多样，通常根据各国的劳动市场和法律环境有所不同，通过与人力资源从业者的访谈，我们发现各个企业的认知也有所差异。因此在本次调研中，我们不做具体多元化用工的形式框定与聚焦，仅做大体的总结与梳理，具体的名称及用工形式，以各个国家当地的法律法规、风俗、劳动市场环境为准：

形式	简介	特点
兼职 (Part-time)	在许多国家，兼职工作是多元化用工的一种常见形式。员工每周工作时间较短，通常低于全职员工的工作时间。这种形式的工作通常适合学生、家庭主妇、退休人员等，需要灵活安排工作时间的人群。	工作时间灵活，工资按小时计或按比例计算，但通常没有全职员工的福利待遇。
临时工 (Temporary workers 或 Temp jobs)	临时工通常是为了应对短期的劳动力需求而雇佣的工作人员，合同期限较短，可能是几周、几个月，或者是某个项目期间的固定期限。临时工通常由劳务派遣公司或外包公司提供，适用于季节性需求高的行业，如零售、农业、节庆活动等。	合同期短，灵活性强，但福利待遇和工作保障较低。
自由职业者 (Freelancers)	自由职业者是自雇人士，通常从事项目基础上的工作，并与客户或公司签订短期合同。他们通常不受雇于单一公司，可以为多个雇主提供服务。自由职业者在创意行业（如设计、写作、摄影、翻译等）、技术行业（如软件开发、咨询等）中较为常见。	自主选择工作时间和项目，工作地点灵活，通常不享受传统员工福利。
合同工 (Contract workers)	合同工是根据特定项目或任务与公司签订的临时合同员工，合同期可以较长，但通常为固定期限，结束后需要重新协商合同。与临时工类似，合同工的工作时间和职责较为明确，但他们往往拥有更高的技能要求，通常在技术、工程、医疗等专业领域中较为常见。	与公司签订较长期合同，通常有明确的工作目标和期限，薪资较高，但没有与全职员工相同的长期福利。

形式	简介	特点
远程工作 (Remote Work 或 Telecommuting)	随着技术的发展，远程工作越来越普及，尤其是在技术和创意行业。远程工作使得员工不需要每天到公司上班，而是在家中或其他地方通过互联网完成工作。这种形式特别适合那些依赖数字工具和在线协作平台的职位，如程序员、设计师、营销专家等。	不受地点限制，工作时间灵活，可以节省通勤时间，但可能需要较高的自律性。
零工经济 (Gig Economy)	零工经济是近年来出现的一种新型多元化用工形式，通常指通过在线平台或应用程序按需提供服务的工作形式。例如，打车服务平台（如 Uber）、外卖配送（如 DoorDash、Deliveroo）等，都是典型的零工经济模式。零工经济通常不依赖于长期雇佣关系，而是基于任务或项目完成后的酬劳支付。	高度灵活、按任务付费，没有传统雇佣关系，收入不稳定，通常不享受福利待遇。
外包 (Outsourcing)	外包是指企业将部分工作（如客服、技术支持、财务、设计、制造等）委托给外部公司或个人来完成。外包公司通常雇佣灵活的劳动力来完成这些任务，既可以是全职员工，也可以是临时工或自由职业者。外包在全球范围内都非常普遍，尤其是在需要降低成本的情况下。	外包公司或个体雇员按合同执行任务，灵活性高，但可能对员工的长期稳定性不利。
共享经济 (Sharing Economy)	共享经济与零工经济相似，但侧重于通过共享资源来提供服务。例如，民宿出租平台 Airbnb，租赁共享平台等，通常依靠个体提供劳务和服务。这些平台上的“工作”往往是按需、灵活的，不同于传统的长期雇佣关系。	资源共享、服务按需提供，灵活且通常收入不稳定。
短期项目合作 (Project-based work)	这种形式是指员工或自由职业者根据特定的项目需求与公司或客户签订合同，项目完成后合同结束。这种形式多用于创意行业、技术研发、建筑工程等领域。项目合作通常有明确的期限和目标，并且可以按项目支付报酬。	以项目为单位，工作内容明确，任务完成后合同结束，灵活性较高。
劳务派遣 (Labour Dispatch)	劳务派遣是指企业将员工通过劳务派遣公司派遣到第三方公司工作。这些派遣员工通常不与用工企业签订直接劳动合同，而是与派遣公司建立劳动关系。派遣形式适用于一些临时性、季节性、生产需求波动大的工作岗位。	员工由派遣公司管理和支付薪资，企业只需按需求支付派遣费用。灵活性高。





吴继承
成功集团
联合创始人 & 首席技术官

出海场景下， 多元化用工的形式有哪些？ 是否存在明确的定义？

在目前大部分中国企业的出海业务还是处于一个比较初级的阶段，再加上不同国家和地区的法律法规存在差异，对于多元化用工很难形成较为统一的概念。

尽管如此，基于我们对现有合作客户的深入观察和经验总结，其实从大的方向上进行划分，用工形式整体而言有两种：基于正式合同的正式用工和非合同工（即多元化用工）。这个是从劳动关系的形式上来做划分的。

正式用工通过正式合同确立劳动关系，这种用工形式通常具有明确的雇佣条款、稳定的工作岗位、长期的雇佣关系以及相对完善的福利保障体系等特点。而多元化用工则相对更加多样化和灵活。例如，在出海场景下，可能会出现临时工的形式，这些临时工根据企业项目需求临时招募，工作期限较短，可能从几天到数月不等。

还有一个划分的维度就是看企业的需求主要是哪种类型，我们目前了解下来主要有三类：

1 关系

解决编制、身份问题，即当企业在海外市场没有主体时，员工身份的合法性如何确保。例如，

中国企业在海外设立办事处或者开展短期项目时，由于当地法律对于企业雇佣主体资格的限制，无法直接以自身名义雇佣当地员工。在这种情况下，就需要借助多元化用工的方式来解决。比如成功集团的名义雇主 EOR 服务，由我们以合法的当地主体身份雇佣员工，再将员工派遣到企业工作，从而确保员工身份的合法性，同时也避免了企业因违反当地相关法律而面临的风险。

2 人

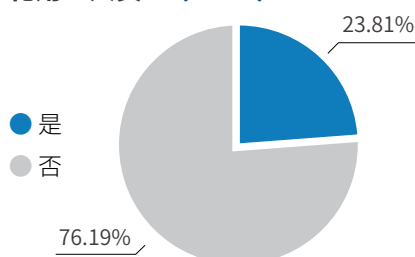
解决阶段性用工问题。出海企业在不同业务发展阶段对人力资源的需求是动态变化的。在项目启动初期，可能需要大量的人力投入进行市场调研、业务拓展等工作；而当项目进入稳定期后，人力需求可能会减少。多元化用工在此解决阶段性用工问题。

3 事

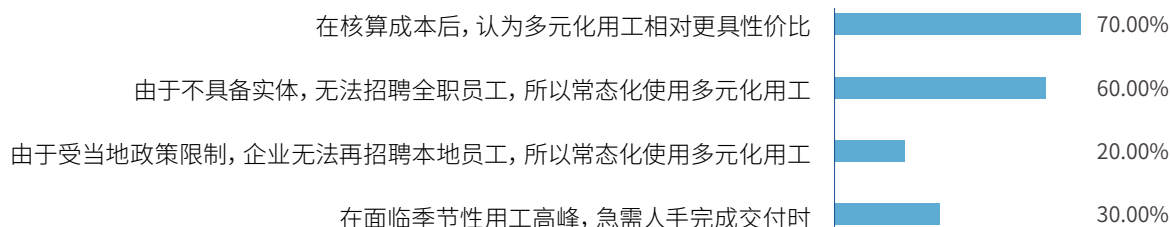
解决招聘、员工关系等事务性问题。在海外市场，企业面临着与国内不同的人才市场环境和文化背景，招聘和员工关系管理变得更加复杂。多元化用工模式可以为企业提供有效的解决方案。例如，企业可以委托我们进行海外招聘，通过我们对当地人才市场的熟悉和专业的招聘渠道，能够更高效地为企业找到合适的人才。在员工关系管理方面，我们也能依据当地的文化习俗和法律法规，妥善处理员工的薪酬福利、劳动纠纷等事务，减轻企业在海外管理人力资源的负担。

● 出海多元化用工的使用概况

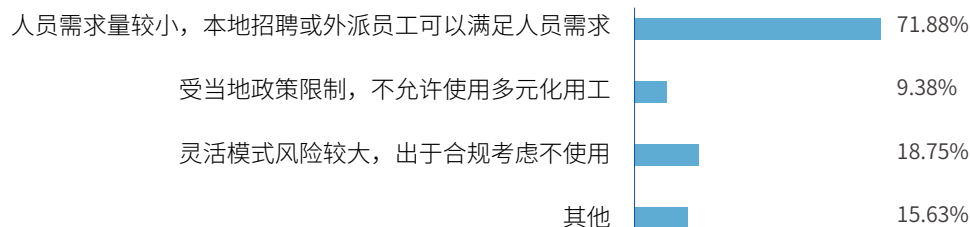
贵公司在海外目前是否有聘用多元化用工人员？(N=84)



贵公司在海外使用多元化用工人员的原因或目的是？(N=20)



贵公司在当地不使用多元化用工人员的原因是？(N=64)

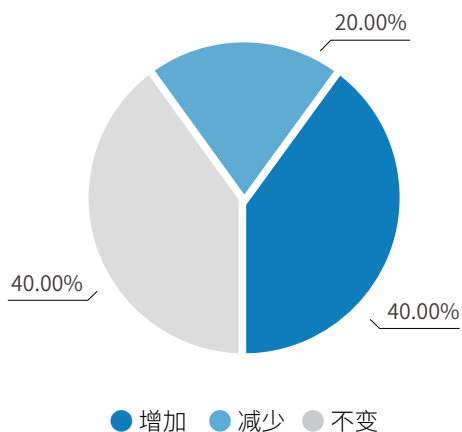


在出海企业中,会使用多元化用工这一形式的企业比重仍较低。“人员需求量较小,本地招聘或外派员工”可以满足人员需求是出海企业暂时不考虑使用多元化用工的主要原因。

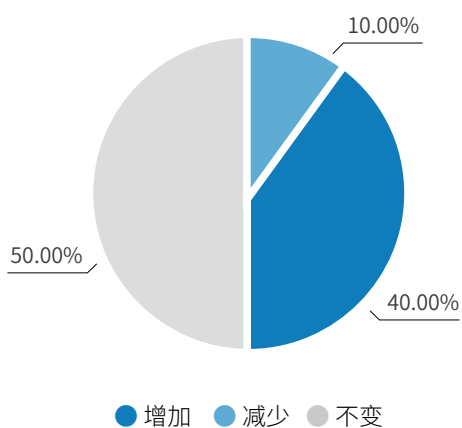
- 1 目前,在出海的企业中,仅有 23.81% 聘用了多元化用工人员,比重相对较低。之所以聘用多元化用工人员,“在核算成本后,认为多元化用工相对更具性价比”(70.00%)“由于不具备实体,无法招聘全职员工,所以常态化使用多元化用工”(60.00%)是最为主要的原因。
- 2 在当地不使用多元化用工人员的企业中,71.88% 的企业表示原因为“人员需求量较小,本地招聘或外派员工可以满足人员需求”。这或许与大部分中国企业当前的出海整体处于开拓期(海外业务发展达到一定阶段,但产业链、管理及运营等体系不够完善)有关。

应用规模及预算情况

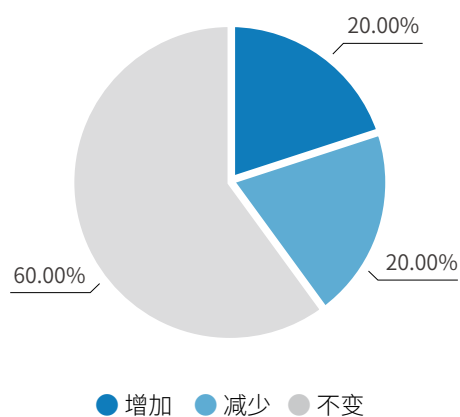
贵公司在海外所使用的多元化用工人员整体人数变化为 (N=20)



贵公司在海外所使用多元化用工的岗位变化为 (N=20)



贵公司海外多元化用工的预算是否发生变化? (N=20)



在出海企业中，多元化用工人员的人数规模及岗位应用面均整体趋于稳定。

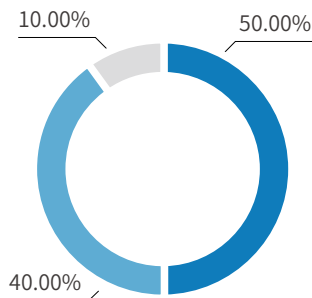
- 1 40% 的出海企业多元化用工人数规模不变，50% 企业使用的多元化用工岗位也趋于不变。这或许与大部分选择出海的企业仍处于业务拓展与探索阶段，多元化用工量较为有限有关。

海外多元化用工的预算情况整体趋于稳定。

- 1 6 成企业表示海外多元化用工的预算总体不变。

● 数字化系统应用情况

贵公司针对海外多元化用工人员是否会通过数字化系统进行远程管理 (N=20)



- 是, 在企业自身的数字化管理平台上设有接口
- 是, 通过第三方所提供的数字化管理平台
- 否, 针对多元化用工员工不会进行数字化管理

数字化系统远程管理功能实现情况	针对海外多元化用工, 贵公司所采用的数字化系统希望实现哪些功能 (N=18)	针对海外多元化用工, 贵公司数字化系统哪些功能已经实现 (N=18)	差值
员工关系维护 (如: 员工沟通、员工投诉和建议管理等)	66.67%	44.44%	22.23%
员工手册制作	44.44%	22.22%	22.22%
入职离职手续办理	66.67%	55.56%	11.11%
员工考勤 (如: 上下班打卡、假勤管理)	55.56%	44.44%	11.12%
劳动合同管理	66.67%	55.56%	11.11%
工时管理	66.67%	33.33%	33.34%
排班管理	66.67%	44.44%	22.23%
公司劳动力年检及与薪酬相关的审计支持	55.56%	11.11%	44.45%
供应商管理	55.56%	22.22%	33.34%
订单管理 (如: 内部生产订单)	33.33%	22.22%	11.11%
绩效管理	44.44%	22.22%	22.22%
算薪	44.44%	33.33%	11.11%

绝大部分企业会通过数字化系统远程管理海外多元化用工人员。

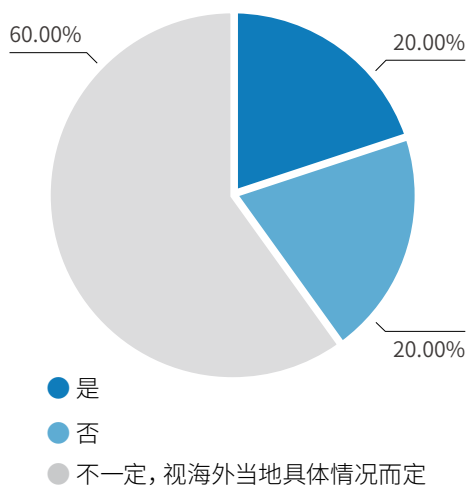
- 1 9 成企业会通过数字化系统远程管理海外多元化用工人员。其中 50.00% 在企业自身的数字化管理平台上设有接口, 40.00% 会通过第三方所提供的数字化管理平台。

“工时管理”、“公司劳动力年检及与薪酬相关的审计支持”、“供应商管理”是目前企业期望实现度与实际实现度差距最大的三项功能。

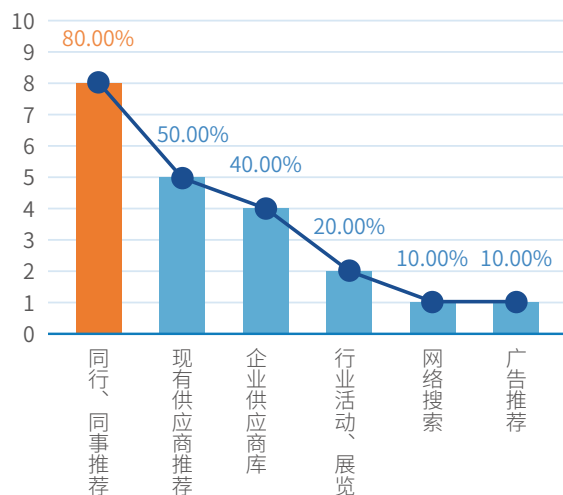
- 1 “员工关系维护 (如: 员工沟通、员工投诉和建议管理等)”、“入职离职手续办理”、“劳动合同管理”、“工时管理”、“排班管理”是企业针对海外多元化用工最希望实现的数字化系统功能。
- 2 目前“员工关系维护 (如: 员工沟通、员工投诉和建议管理等)”、“入职离职手续办理”、“员工考勤 (如: 上下班打卡、假勤管理)”、“劳动合同管理”、“排班管理”是企业实现度最高的数字化功能。
- 3 “工时管理”、“公司劳动力年检及与薪酬相关的审计支持”、“供应商管理”是目前企业期望实现度与实际实现度差距最大的三项功能。这或许与这些功能往往涉及不同国家法律法规、数据集成相关规定有关, 就企业现有的数字化远程管理系统的成熟度和精细度而言, 难以在这些功能上实现统一管理。

● 供应商采购情况

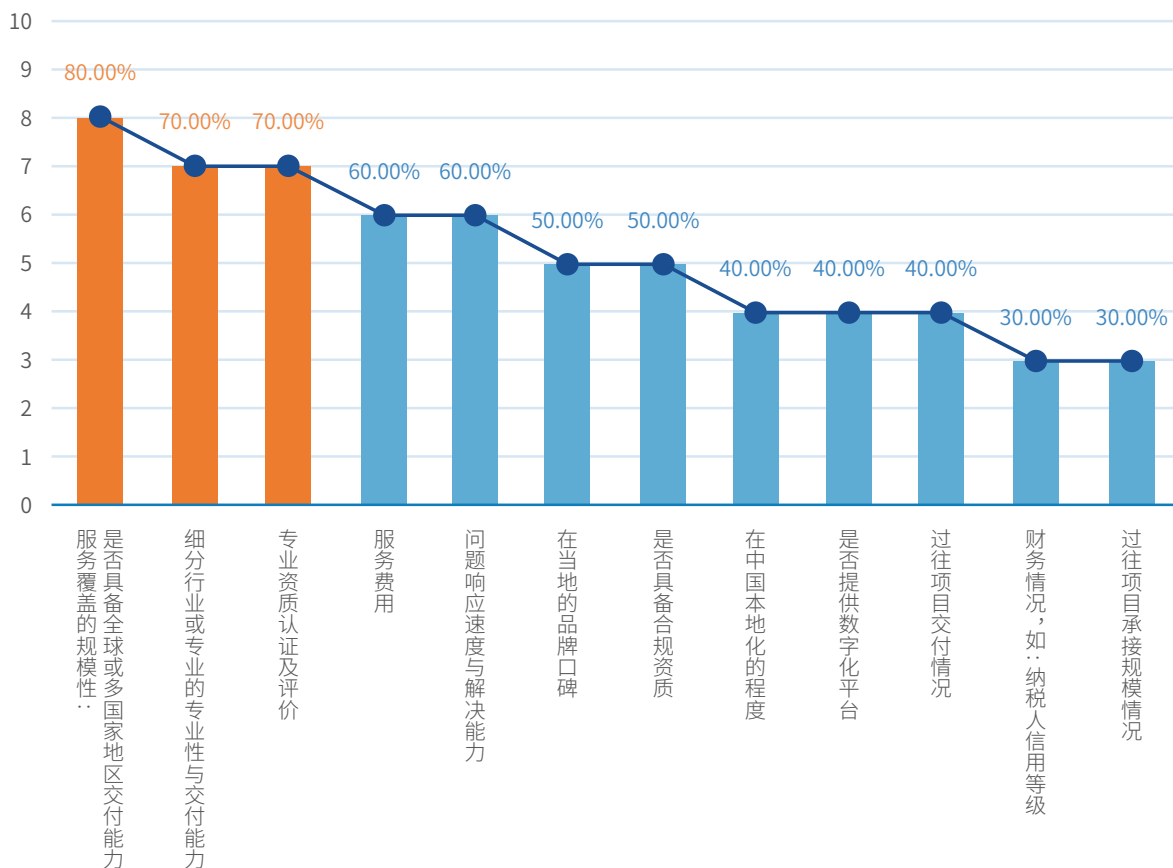
针对海外多元化用工供应商的甄选，贵公司是否会开展公开招标流程？(N=20)



贵公司会通过哪些渠道找到合适的多元化用工供应商 (N=20)



贵公司选择多元化用工供应商的考量因素是？(N=20)



绝大部分出海企业甄选海外多元化用工供应商时，会视海外当地具体情况而定。同行、同事推荐是最为主要的选型渠道。

- 1 针对是否会开展公开招标流程这一问题，6 成企业表示会视海外当地具体情况而定。
- 2 80.00% 的企业会通过“同行、同事推荐”来找到合适的多元化用工供应商。

“服务覆盖的规模性：是否具备全球或多国家地区交付能力”、“细分行业或专业的专业性与交付能力”、“专业资质认证及评价”是出海企业在选择多元化用工供应商时最为关注的。

考量因素	选择率	简析
服务覆盖的规模性：是否具备全球或多国家地区交付能力	80.00%	对于出海企业而言，出海国家往往会有多个，并且常常会有业务策略上的敏捷调整。如果服务商服务的国家和地区相对局限，无疑会增加企业的管理成本。
细分行业或专业的专业性与交付能力	70.00%	在出海过程中，企业往往需要依靠本地供应商来满足特定市场的需求。细分行业的供应商通常对当地市场有更深入的了解，能够提供更具本地化特点的服务和解决方案。他们对当地的文化、法规、消费者需求和供应链环境有着更加精准的把握，可以减少企业在异国市场中的适应成本和时间。
专业资质认证及评价	70.00%	企业出海后，会面临更为复杂的商业环境，风险性更强。不同国家的劳动法、税务规定也有着较大的差异。此时，供应商的专业资质会显得尤为重要，既要能帮企业“增值”，也要为企业“兜底”。





吴继承
成功集团
联合创始人 & 首席技术官

出海场景下，成功人力可以如何赋能企业的“灵活性需求”？

很多出海企业可能未必对海外“多元化用工”这一概念有清晰的认知，但会存在用工的“灵活性需求”。

要满足这些“灵活性需求”，首先最重要的是看服务商对出海当地的法律政策、文化的熟悉度；另外，也要看服务商是否能够较好地理解企业需求，做出定制化的解决方案。

目前成功集团主要从以下两大方面来满足出海企业的“灵活性需求”：

1 名义雇主 EOR 服务

名义雇主 EOR 服务在满足企业员工身份合法性问题方面发挥着重要作用。在出海过程中，企业面临的一个关键问题就是如何确保员工在海外当地的合法身份，这涉及到诸多复杂的事务。

以工作签证的发放为例，不同国家对工作签证的类型、申请条件和审批流程都有严格规定。成功集团凭借对当地法律政策的深入了解，可以为企业提供签证申请指导，并协助企业与当地移民部门或相关机构进行沟通协调，确保签证申请

的顺利进行。

在劳动关系的建立方面，成功集团可以作为名义雇主，依据当地法律与员工建立合法的劳动关系。这意味着成功集团将承担起雇主在法律上的责任和义务，如遵守当地的劳动法规，为员工提供法定福利保障等。对于出海企业来说，这一模式既解决了在海外没有主体时无法直接雇佣员工的难题，又确保了员工权益得到保障，同时也让企业能够更加专注于核心业务的发展。

2 出海地区当地的人力资源事务服务

如人力资源招聘、薪酬发放等服务，涵盖当地员工全生命周期的管理。在人力资源招聘环节，成功集团利用海外资源网络和专业的招聘团队，深入当地人才市场，根据企业的岗位要求，精准定位并吸引到合适的人才。例如，在某些技术人才稀缺的地区，我们知道通过哪些渠道可以帮助企业找到高端人才。在薪酬发放方面，成功集团能够依据当地的税务法规准确计算薪酬，确保企业在薪酬发放过程中合法合规。

此外，考虑到海外市场的特殊性，我们还会协助企业进行文化融合与团队建设，促进国内外员工之间的沟通与协作，构建包容性、多元化的工作环境。



杨超寻

北京东方雨虹防水技术股份有限公司
海外人力总监

管理模式

1 中方总部与属地化团队角色分工

中方总部主要负责把握大方向，包括属地化公司的年度目标、业绩考核，以及季度、半年度的组织考核。同时，中方总部还负责将流程标准化，以及财务、法务、人力等方面的合规性风险控制。

而在本土化运营方面，东方雨虹更倾向于将更多权限下放给国家经理。具体来说，人员的管理，特别是销售人员和基层人员的管理，包括对他们的考核、任用和薪酬建议等，总部都会下放给属地化团队。因为他们身处第一线，更了解实际情况。而通过定期的出差和沟通，中方总部也可以深入了解业务痛点，并为一线团队提供赋能。

2 薪酬核算与发放

在薪酬发放方面，每个国家的情况都有所不同，包括发薪额度、周期、薪酬福利补贴、税收和特定法定假日的津贴等，所以为了支持海外员工的薪酬核算和发放，东方雨虹建立了全球 SSC。海外员工的考勤，特别是销售人员的考勤，主要由国家经理统筹管理，并每月上报给集团总部。

3 “一国一策”的标准工作手册

对于各个国家销售人员的考勤和绩效评估，总部以国家经理的汇报为准。采用此种弱管控的管理方式主要是因为东方雨虹不希望过于深入介入每个国家的具体运营策略中。而是更注重，在前期建立起文化和机制，为后续发展奠定基础。

为此，各个地区的 BP 团队根据每个国家的实际情况，制定了“一国一策”的标准工作手册。同时，BP 团队会与国家经理保持互动和沟通，通过这种方式，BP 团队可以在两个月内熟悉并掌握相关工作，并形成 SOP（标准操作流程）。这些工作总体为 HR 管理中应知应会的内容，只是因为适用场景存在一定的变化。只需要一些积累和总结，便可实现上手。



柳继帅

深圳乔合里科技股份有限公司
人力资源总监

海外多元化用工管理

虽然不同地区法律法规不同，但是总体而言，海外对于多元化用工或岗位派遣使用比例的管理较为宽松，对于使用比例不会有硬性规定。在企业与第三方关于工时、用工总数、单价、结算方式进行

约定与协议签署后，后续多元化用工管理主要由当地团队负责，如：供应商的选择、多元化用工人员管理等。中方总部只会对于具体结算方式进行管控。

而在海外运营中，如启用了大量的一线多元化用工人员，且一线多元化用工员工的管理人员为中方外派员工，那便有可能存在因为文化差异而导致的冲突。为了解决这一问题，乔合里会开展跨文化培训，让员工在外派前了解当地的文化习俗、风俗习惯等特点。此外，还可以通过考试、和海外员工一对一提前沟通等方式进行准备，以确保员工能够适应并融入当地的工作环境。

● 总结⁶：出海场景下，多元化用工管理注意点及供应商选型要点

出海场景下，多元化用工管理注意点

注意点	若不加以关注可能会出现的问题
薪酬税务福利事务处理的合规性	● 企业难以短时间内掌握新进入国家的法律法规，在处理税务保险工作时容易出现纰漏。 ● 不同国家的劳动法、税法等各不同，海外员工的数据受当地数据隐私政策保护，难以保证薪酬计算与发放的准确性。 ● 海外 HR 缺少处理薪酬税务问题的专业知识与精力，导致问题的处理不及时。
管理流程的合规性	● 海外发达国家对于用工的法规相对严格，企业内部的制度与流程难以达到标准。 ● 不熟悉当地法律法规，导致出现管理流程的问题，使企业陷入劳动关系的纠纷。
合同签署的合规性	● 各国之间的法规与政策不同，且 HR 对各国合规要求的了解不够深入，合同的签署容易出现“擦边”问题。 ● HR 对当地法律的了解不够深入，导致劳动合同签署中的细节问题，使企业面临法律风险。

出海场景下，多元化用工供应商选型要点

虽然企业在解决不同用工问题时会选择不同的服务商，但选择思路、筛选维度具有共性，以下维度可供参考：

从服务的广度上看	服务覆盖的规模性（是否具备全球或多国家地区交付能力） ● 对于出海企业而言，出海国家往往会有多个，并且常常会有业务策略上的敏捷调整。如果服务商服务的国家和地区相对局限，无疑会增加企业的管理成本。
	全流程全生命周期的管理 ● 对前期服务的专业、及时性有要求：仅依靠对于销售的第一印象来选择供应商难免会出现主观的偏颇，企业还需综合其他维度一同判断。 ● 对后期服务的响应速度有要求：考察该供应商能否在海外提供直营服务、在中国国内是否有客服团队。
从服务的深度上看	细分行业或专业的专业性与交付能力 ● 在出海过程中，企业往往需要依靠本地供应商来满足特定市场的需求。细分行业的供应商通常对当地市场有更深入的了解，能够提供更具本地化的服务和解决方案。他们对当地的文化、法规、消费者需求和供应链环境有着更加精准的把握，可以减少企业在异国市场中的适应成本和时间。
	专业资质认证及评价 ● 企业出海后，会面临更为复杂的商业环境，风险性更强。不同国家的劳动法、税务规定也有着较大的差异。此时，供应商的专业资质会显得尤为重要，既要能帮企业“增值”，也要为企业“兜底”。

6. 基于本次调研情况及智享会智库相关内容整合完成

标杆数据

本土篇

贵公司灵活用工预算是否发生变化？

选项	比例
增加	11.86%
减少	1.69%
总体不变	86.45%

在使用灵活用工供应商服务的过程中，供应商目前能够做到以下哪些方面？

选项	比例
与企业保持高频沟通，定期复盘情况	62.71%
供应商与企业共同管理灵工人员，避免出现遇到问题时相互推诿	54.24%
派专人长期驻扎企业，协助进行灵活用工人员管理	47.46%
以上方面都不能满足	11.86%

针对工伤类或纠纷类问题，贵公司目前的解决思路为？

选项	比例
要求供应商提供资质说明	46.15%
要求供应商提供曾经处理过的纠纷或工伤案例	46.15%
细化合同条款	84.62%

针对社保、薪税准时发放以及缴纳等问题，贵公司目前的解决思路为？

选项	比例
抽查缴纳与发放情况	66.67%
询问员工	16.67%
要求供应商出具相关证明	77.78%
发现违规情况进行警告，多次发现取消合作	27.78%

针对质量交付类问题，贵公司目前的解决思路是？

选项	比例
和业务部门进行阶段性复盘	53.57%
和供应商开展阶段性复盘	64.29%
将质量相关标准、后续处理方案与相关奖惩纳入合同内	67.86%
对于供应商所提供的人员进行二次培训	39.29%
其他	3.57%

贵公司的采购渠道主要有哪些？（本土灵活用工）

选项	比例
专业咨询服务推荐	25.42%
内部 / 同行推荐	49.15%
行业展会或会议	3.39%
行业协会的供应商清单	0.00%
公开招标	22.03%



→ 贵公司设立海外分支机构 / 代表处 / 工厂的运营模式为

	2024		2023
总部集中决策：主要决策由总部制定	71.43%		68.00%
区域中心决策：由区域总部负责决策（如：亚太区）	16.67%	分散化管理 （各地区独立自主决策事务） 共计：28.57%	32.00%
本地自主决策：海外分支机构拥有主要决策权	11.90%		

→ 贵公司出海的模式主要为

选项	2024		2023
在海外设立新实体公司 / 工厂 / 机构（直接投资）	57.14%	有实体总计：69.94%	有实体总计：70.37%
收购 / 并购海外公司 / 工厂 / 机构（间接投资）	11.90%		
无实体公司 / 机构，仅业务出海	28.57%		29.63%
其他	2.38%		/

→ 贵公司在海外的多元化用工使用，由谁来负责管理？

	考量是否需要使用多元化用工（如：进行成本核算、风险评估……）	确定什么岗位需要或适合使用多元化用工	多元化用工供应商选择	后续与供应商的对接与结算	入、离职等事务性手续办理	多元化用工人员日常工作事务管理	交付质量的验收	其他	不负责多元化用工的管理
海外当地团队	40.00%	60.00%	30.00%	30.00%	50.00%	50.00%	90.00%	20.00%	0.00%
中方集团总公司	70.00%	50.00%	70.00%	70.00%	60.00%	40.00%	30.00%	10.00%	10.00%

→ 在出海场景下，您企业哪些工种岗位已经通过多元化用工的方式实现？

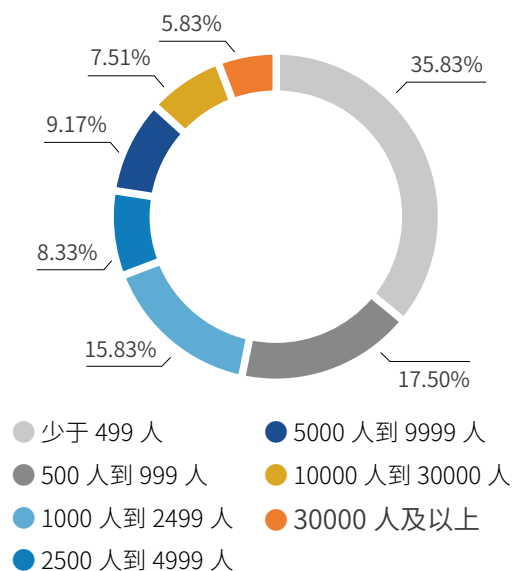
选项	比例
基层管理者（如班组长、线长）/ 核心技术人员	70.00%
蓝领一线岗位	10.00%
白领专业岗位（市场、销售……）	50.00%
白领通用岗位（行政、前台……）	30.00%

参调样本

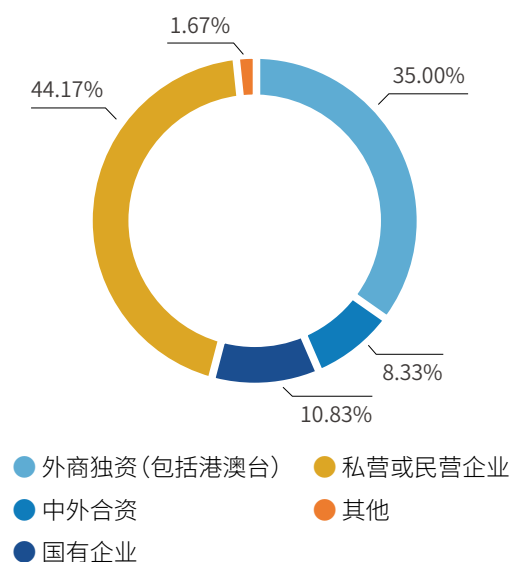
贵公司所处的主要行业为 (N=240)

选项	比例
生命科学（如医药，医疗器械等）	12.50%
汽车及零部件	12.50%
IT 信息技术，半导体及通讯	10.83%
机械制造	10.83%
专业性服务（如法律，公关，教育等）	8.33%
快速消费品	5.83%
互联网与游戏业	4.17%
电子电气	4.17%
耐用消费品	3.33%
金融服务（如银行，保险，财富管理等）	3.33%
化工与石化	3.33%
能源动力	3.33%
零售业与电子商务	2.50%
运输及物流	2.50%
文化、体育和娱乐业	2.50%
建筑业	1.67%
其他	8.33%

贵公司在中国大陆的的员工数量为 (N=240)



贵公司的企业所有权性质为 (N=240)



企业实践与专家洞察

企业实践



吕洋
奥镁
HRBP

奥镁：工厂灵活用工的使用与管理

1 企业简介与业务概况

奥镁是一家专注于耐火材料赛道的全球领军企业。目前，奥镁中国为亚太地区的区域总部，在整个中国区（包括台湾地区在内），目前共有十家工厂和一座矿山，其中包含原材料基地与成品基地。

● 业务概况

耐火材料生产属于高温行业的母工业，业务需求深受下游行业如钢铁、玻璃、石灰、水泥、冶金材料及石化等领域波动的影响。而随着中国基建和房地产市场的增速放缓，奥镁的订单需求和利润率均受到了一定程度的冲击。但作为基础工业，总体而言，需求始终存在，但利润率受到较大影响。

而在利润率受到冲击的背景下，奥镁正在大规模地应用智能制造技术（如：MES 制造执行系统）以及提升自动化水平。所以目前整体用工数量正在持续减少。

同时，奥镁也是一家流程型制造企业。因此，相较于其他离散型行业或订单波动较大的制造业企业，奥镁的整体用工相对稳定且可预测。

2 用工需求与灵活用工需求

虽然奥镁希望可以大量使用机器替代手工劳作，但是现阶段由于技术壁垒仍旧存在，（在特殊材料，如：各种耐火砖的生产过程中，由于某些砖型异形，机械手难以进行有效地摆放和码放。）企业不得不招聘大量基础蓝领员工从事一线重体力劳动。

● 灵活用工需求

在灵活用工方面，奥镁每月通过劳务公司平均稳定雇佣约 30 人，以实现产能调节。这些灵活用工人员多安排在高标准化与高重复度的岗位上。

所使用的灵活用工一般涉及两类情况：

◆ 针对某些特定岗位、工序进行产线外包：这些岗位通常具有明确的职责和技能要求。

◆ 应对内部特定岗位的自然流失情况：所有灵活用工员工需在劳务公司中度过约 6 个月的考察期。在此期间，他们的岗位和薪酬保持不变，这主要是为了进行耐性与稳定性的考察。不同于电子厂或车厂的高洁净度、高自动化的生

产环境,奥镁高温、高粉尘的生产环境则更为“恶劣”。相对“恶劣”的生产环境自然也会“劝退”部分无法适应的员工或在吸引年轻人方面面临挑战。这同样也是一线团队始终难以年轻化的原因。而通过将员工的适应性考察前置,奥镁也可以更好地予以甄别和甄选。

● 产能规划与人力配置

◆ 产能规划

产能规划在奥镁内部通过实施 IBP (Integrated Business Plan) 来推进。每年,销售部门都会对下一年的大致销售量进行预估,并据此对销售吨位进行初步测算。工厂则会根据这些信息,得出粗略的生产计划安排。同时,由于奥镁的订单周期相对较长,所以通过 SAP 系统,生产团队基本上能够预测未来 3 到 6 个月的大致生产情况。此外,在工厂初建时,由于新建工厂产能不稳定,奥镁还会通过 SAP 系统,进行全球的产能调配。根据航运经济性、订单价值、整体利润等,考虑订单是在本地还是其他区域工厂进行生产。

◆ 人力配置

而在通过 SAP 系统确定了产能和排产计划后,HR 团队便可据此进行人力配置。

✓ **对整体工时需求进行预测。**通过与现有工时需求进行对比,HR 团队能够清晰地预测出公司明年的工时状态。同时,每年 9 月份,HR 团队会参与制定明年的预算计划,对大致的用工需求做出明确规划。

✓ **当工时需求超过现有供给时,奥镁启动三方沟通机制**(FP&A、工厂

经理以及当地工厂的 HRBP)。这三方会基于现有数据情况开展深入沟通,讨论如何应对可能出现的工时缺口:从其他工厂调配员工(即:共享员工);或者通过现有员工加班应对,亦或是需要使用灵活用工人员。而在三方沟通的过程中,HR 团队主要会从灵工用工成本的角度为业务方提供支持。

● 针对灵活用工人员的管理

◆ 合规管理

在管理灵活用工人员的过程中,对于如同奥镁一般的外企而言,实现风险规避,合规管理十分重要。对此,奥镁主要开展了以下三方面的实践。

✓ **强调与法务团队和财务团队的紧密合作。**HR 团队会连同法务与财务团队,共同为业务部门提示外包和派遣等方面的风险,并指导他们如何进行管理。

✓ **明确外包定义,并清楚向上传达。**在灵活用工员工的管理过程中,奥镁秉持着面向结果,而不参与具体人员管理的原则。工厂根据既定标准,识别出哪些工段适合整体外包,以及哪些岗位需求必须采用派遣模式,而在上述两点确定后,在后续使用外包服务时,便按照既定的规范进行沟通。

其中的重点在于“不参与具体人员的管理,只对结果负责”。在工厂中,奥镁会划出一块特定区域用于外包用工的生产活动。劳务公司将派遣现场人员驻扎在此区域,而奥镁仅与该驻扎人员进行沟通、协调。同时,奥镁需要与外包公司明

确约定交付与评估形式(如:根据产量或计件)并在最终结果交付时,要求外包公司设置专门的项目经理或对接人。该对接人将作为结果交付的关键人物,奥镁生产部门仅与此项目经理进行沟通,而不参与其底下人员的管理或现场配置。因为对于奥镁而言,只关心外包公司是否能确保按时完成任务。此外,由于工厂的高危作业环境,奥镁会要求外包公司报备进入现场的员工数量并接受和正式员工一样的安全培训和安全管理。

◆ **面对“前期承诺,但后期落实不到位”的争议问题,应该如何应对?**

在使用灵活用工或与第三方供应商合作的过程中,企业常会面临“承诺无法被切实落实”的争议问题,而应对的核心在于“有据可依”。

✓ **制定明确的员工管理守则。**而在与第三方公司所签署的合约中,也会明确规定,乙方员工需遵守甲方所制定并提供的员工管理规则。

✓ **明确生产标准和结果。**而对于生产结果、技术标准已在协议中详

细阐述,对于结果的评判也将依据技术标准与协议进行。

● **供应商甄选**

针对供应商的甄选,主要由奥镁采购部门负责,HR团队主要负责为其提供具体的需求。重点考察的维度为:

◆ **服务响应及时性:**

不同工厂、不同工艺、不同岗位的招聘时效可能均有所不同。目前,总体而言,奥镁期望从需求提出到员工到岗一般为一到两周。

◆ **行业经验与专业性:**

奥镁的生产为技术密集型,所以也更倾向于寻找为类似行业提供服务的第三方供应商。

◆ **专业性:**

服务合规性、问题解决能力。

◆ **所提供的员工能够吃苦耐劳:**

鉴于奥镁所处赛道的特殊性,奥镁需要员工具备在艰苦环境中稳定工作的能力。





柳继帅

深圳乔合里科技股份有限公司
人力资源总监

乔合里科技：本地与海外市场的灵活人才供给

① 企业简介

深圳乔合里科技创建于 2007 年，是一家国家级高新技术企业。企业核心价值理念是以客户价值为驱动的精益服务流程。公司主要从事恶劣环境电连接器产品及其组件的研发、生产和销售，主要产品包括户外电子终端连接器及组件、微出行工具连接器及组件、新能源汽车连接器及组件等。公司产品广泛应用于户外照明、智能水表、车载通信、LED 显示屏、信息通讯等为代表的户外电子终端设备，以电动自行车、电动摩托车、电动滑板车等为代表的微出行工具、以及新能源汽车等领域。

② 乔合里科技本土灵活用工

目前灵活用工这一用工方式，在乔合里科技内部，主要使用于工厂产线领域。

● 产线外包

由于企业生产活动中存在着生产淡旺季，灵活用工可以有效帮助企业实现产能调节以及人力资源的灵活调配。当面临订单量激增时，企业可通过灵活用工迅速扩充劳动力队伍，以满足生产需求；相应地，在订单量减少时，企业也能较为顺畅地进行人员缩减。具体而言，乔合里科技与一些人力资源机构建立了合作关系，签订了相应的人力派遣合同。而鉴于劳动法与 IPO 相关条款的规范要求，企业会将派遣员工的比例控制在 10% 以内。

而之所以选择以派遣的模式开展，乔

合里科技参考了律所以及事务所的专业意见。因为不论是派遣或是岗位外包，大规模地启用非自有员工都容易引发相关用工风险。因此，专业机构建议，我们将这类人员的比例控制在总员工数的 10% 以内，依据最严格的法律规范以规避潜在风险。

另一种常见的外包形式是业务流程外包（BPO），该模式通常意味着依照最终的产量或产能进行结算。而依乔合里目前的整体工作流，该模式在实际操作过程中，存在挑战。由于现有生产流程尚无法被切割成为可被清晰计量、准确结算的标准化单元，所以尚无法实现按照结果进行交付与结算，企业还需要基于人头以及工时进行费用结算。所以引入 BPO 用工和结算模式仍较为困难。

● 针对产线外包，如何开展外包人力规划

从业务部门与用人部门的视角出发，其核心诉求在于快速补充岗位空缺，而对于员工的身份（自有员工或外包员工），其实并非是业务的首要关注点。总体而言，企业会基于产能需求，测算出所需的人力资源，并将这样的需求和人力资源团队反馈，HR 团队会从整体用工结构、用工成本（如：是使用灵工还是让自有员工加班更符合经济效益）、用工风险等多个维度进行综合考量，进而提出整体规划方案。

◆ HR 团队负责事项

✓ 面试与筛选：在灵活用工使用

的过程中，HR 团队在招聘过程中承担着面试与筛选的职责。这包括明确招聘要求与条件，进行基本的资格筛选，开展面试以及试工环节。

✓ **退工与转正：**对于外包员工，乔合里会根据其表现进行转正或退工处理。对于表现优秀的员工，企业会考虑将其转为自有员工给予转正的机会。而对于不符合企业要求或岗位需求的员工，企业则会选择退工。此外，当企业出现业务需求以及人力需求波动时，HR 团队也会根据实际情况进行灵活调整。而不论是因为何种原因产生的退工，HR 团队均会与合作方进行协商沟通，避免与员工本人进行交涉，从而规避其中潜在的用工风险。

◆ 灵活用工挑战解决

✓ **合规管理：**在合规管理方面，乔合里采取了多项预防性措施。各项措施的核心在于引入第三方（即派遣方）的管理人员，证明企业的管理是通过第三方服务公司开展的。举例来说，在考勤方面，乔合里将考勤系统租赁给第三方，而非直接对外包员工进行考勤。为了使外包员工的生产符合乔合里科技的标准，企业需要对其进行培训，而为了避免其中潜在风险（对外包员工进行管理），企业只提供各类培训资源（培训场地、生产资料以及老师），而培训的组织方和发起者是第三方人力资源服务公司。所以培训过程中的各类签到与流程都由第三方公司负责，所使用的签到表也由第三方公司提供。对于员工的

评估与考核也通过这位第三方管理人员进行。

通过各类预防性的“隔离手段”明确这些员工与我司并无劳动关系，而是属于第三方或合作方。这样的安排有助于风险的切割，从而降低了因直接管理而可能产生的问题。

同时，为了进一步降低风险，企业还会与合作方签订相关协议。通过协议进一步强化了风险管理框架，其中对于考勤管理系统的使用以及人员管理相关事宜等都做出了明确规定。

✓ **工伤类风险：**工伤类风险主要会通过帮助员工购买意外伤害保险来“兜底”。

✓ **质量交付：**在外包员工的质量交付方面，乔合里科技更加关注装配岗位的交付与操作情况。因为在这些岗位上，员工需要具备一定的动作熟练度和反应能力，而且由于产线为流水作业，个人的未达标可能对于他人的工作进度造成影响。所以为了帮助员工达成岗位需求，乔合里科技会提供全面且详细的培训和指导，包括操作流程、生产规范、安全须知等内容。

✓ **稳定性：**相较于自有员工，临时工或外包员工的流动性普遍更高。而从公司层面出发，主要会从工作环境打造以及软性文化宣传两方面出发予以应对。如：提供良好的住宿环境、食堂条件、设计各类文化文娱活动、发放各类福

利。这些方式，对于无论是临时工、外包员工或是正式员工都会起到降低员工流动率的正面影响。

③ 未来趋势与内部尝试

● 未来趋势——技术工种外包

在当前的市场环境中，技术工种外包赛道仍然较为挑战。虽然许多企业对于外包存在需求，但市场上能够提供符合特定产品工艺要求的技术服务供应商却相对稀缺。供需的不匹配，导致现阶段该诉求尚无法被满足。

● 内部尝试

但与此同时，部分企业正在尝试通过鼓励内部创业的模式，实现部分包含技术工种在内的工序在企业内得以外包。乔合里科技鼓励员工内部创新，独立经营，承接公司内部的部分工序，并按照企业的产品工艺与质量要求进行交付。因为从公司的角度来看，内部创业的方式，既可以保证产品的交付与成本的降低，还可以激发员工的积极性和创新精神，使他们专注于某一领域不断深入精钻。

④ 乔合里科技出海概况

在国内业务的基础上，乔合里科技目前也通过业务出海或实体出海的模式，向海外扩展，实现了其在全球范围内的部署。在泰国，乔合里科技已设立了工厂，而在全球范围内，乔合里都已设有销售团队或销售网络。

● 出海规划——以泰国工厂为例

在 0 到 1 的开拓阶段，人力资源团队主要负责为业务提供：人才市场情报，并针对用工模式以及用工成本等方面提供专业

性解决方案。这些信息与方案可以帮助业务侧更了解当地市场情况，从而进行业务决策。

而具体的规划主要将分为以下几步：

◆ 明确运营模式和业务阶段。

了解本地市场对于中国总部的意义，是仅作为销售点，还是需要注册为独立法人，设立分支机构。这一决策将直接影响人员招聘、合同签订及工资发放等后续工作。

◆ 了解当地法律法规。

在初期阶段，人力资源及行政部门需深入了解当地的法规政策。在相对成熟的市场，各类信息较为全面且易获得。而在相对欠发达的市场，在 HR 自行搜索各类材料的基础上，还需要需求外部法律机构的帮助和合作。

◆ 明确用工模式。

在了解业务的背景下，确定用人需求以及明确具体如何满足用工需求。在结合了岗位属性、企业用工需求、当地经济、文化属性、人才市场现状、用工成本以及招聘难度后，企业将会进一步明确采用何种用工方式：外派、直接聘用或代理雇佣。与此同时，用工模式的确立需要与财务部门结合，因为其中涉及资金流动、调配及工资发放等问题。

◆ 如何确定外派与自招？

多元化的市场布局，带来了多样化的用工模式。总体而言，三类员工：中方外派人员、在当地招聘的华人员工以及本土员工，组成了中企在海外的主要员工群体。对于岗位的外派与自招，乔合里一般基于以下几方面进行判断。

✓ 涉及核心工艺流程、产品技术与管理人员以外派为主。对于一线操作工，由于工作相对简单，且本地招聘可以较好满足，以自招为主。同时对于敏感或核心岗位，乔合里采取了轮岗制度。员工在任职两年后需进行轮岗，以降低合规和内控风险。

✓ 在界定是否可以外包时，思路较为通用。核心在于，业务或技术是否为核心？核心业务和技术通常涉及公司的长期积累、关键技术方向、关键主流模块以及核心竞争力等。而对于辅助性、临时性或非核心的业务和技术，则可以考虑通过外包满足。

✓ 除了区分业务或技术是否为核心外，若当地市场无法找到满足企业需求的人才，企业便只得选择外派。

◆ 海外多元化用工管理

虽然不同地区法律法规不同，但是总体而言，海外对于多元化用工或岗位派遣使用比例的管理较为宽松，对于使用比例不会有硬性规定。在企业与第三方关于工时、用工总数、单价、结算方式进行约定与协议签署后，后续多元化用工管理主要由当地团队负责，如：供应商的选择、多元化用工人员管理等。中方总部只会对于具体结算方式进行管控。

而在海外运营中，如启用了大量的一线多元化用工人员，且一线多元化用工员工的管理人员为中方外派员工，那便有可能存在因为文化差异而导致的冲突。为了解决这一问题，乔合里会开展跨文化培训，让员工在外

派前了解当地的文化习俗、风俗习惯等特点。此外，还可以通过考试、和海外员工一对一提前沟通等方式进行准备，以确保员工能够适应并融入当地的工作环境。

◆ 海外多元化用工供应商选择

海外多元化用工供应商的甄选标准与国内供应商的选择标准并不存在较大不同。只有针对部分地区，如：欧盟区，乔合里会更加关注供应商的合规能力：如何严格遵守或规避信息安全保护法要求。

5 以之前服务过的企业多元化用工应用为例

● IT 软件测试

而除了产线外包外，IT 外包也是多元化用工的另一主要使用领域。在曾经服务过的企业中，IT 软件测试岗外包应用广泛。该岗位属于临时性、辅助性、标准化程度高且不会接触核心业务的岗位。

而相较于蓝领外包，IT 测试外包则相对更为复杂。对于如何保障信息安全，企业需要予以关注。

◆ 如何保障信息安全

对于 IT 外包，首先需要考虑的便是如何保障信息安全，规避泄密风险。在工厂环境中，企业会要求工人不要拍照，不要泄露场地信息。而在 IT 外包中则更为复杂：如何在兼顾工作便利性的同时，避免成果和资料被拷贝。目前，在乔合里内部，会通过设置硬件防火墙以及使用云桌面的方式实现规避。如此一来，员工所使用的都是云桌面上的存档资料、而所有被编辑、被开发的资料都储存在公司服务器上。

这既保证了工作的顺利开展，又阻断了资料被拷贝的可能性。

④ 多元化用工供应商甄选 & 评估

这一甄选和评估机制贯穿于外包的全过程中。其中参与选择和评估的多方包含：HR 团队、法务团队、内控团队、运营管理团队以及专业业务岗位专家等。

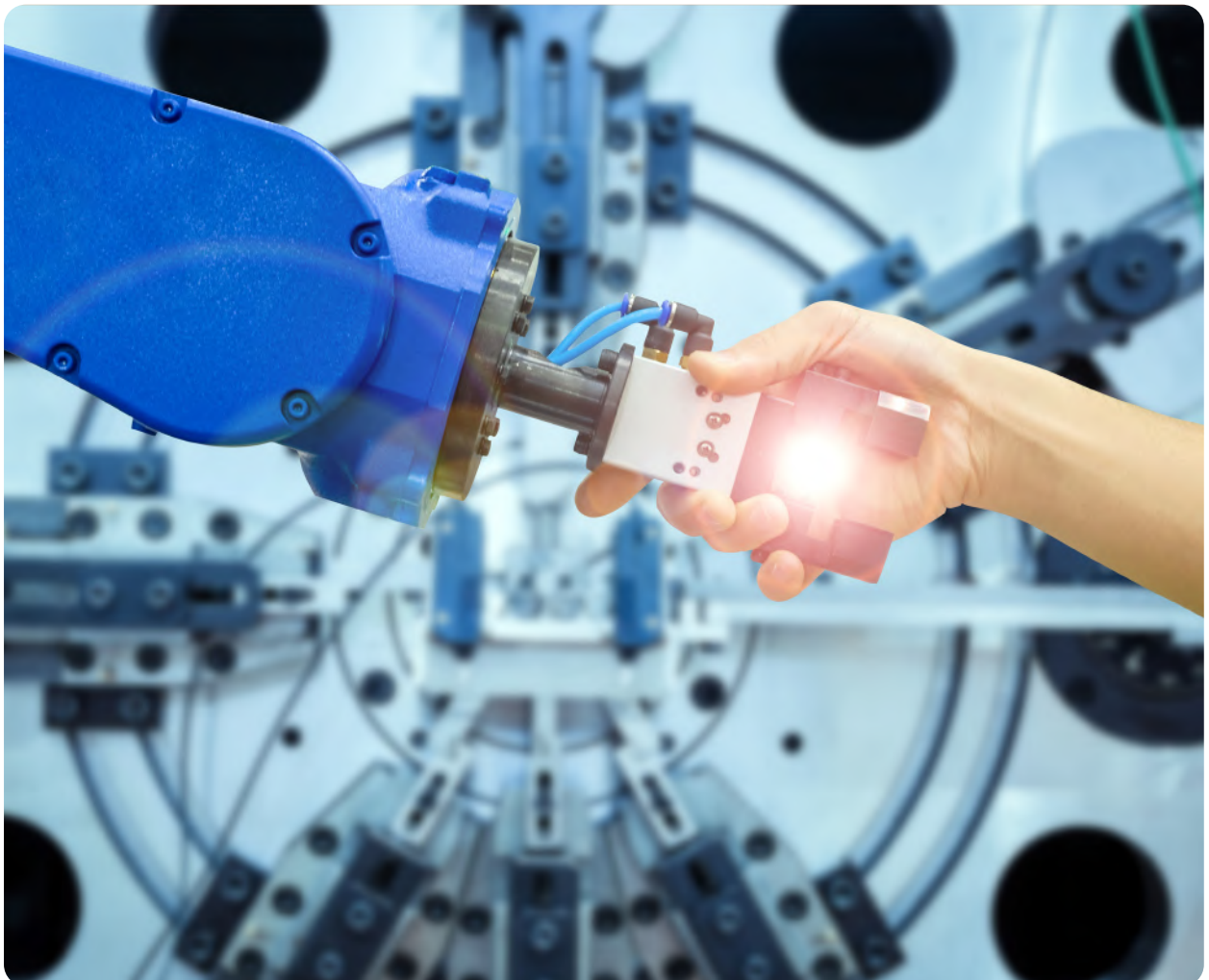
● 供应商甄选：

在进行供应商的甄选和评估时，乔合里会组织多方共同参与评审会，从供应商

的资质、规模、所服务的企业规模、服务能力、预算成本等多方面进行评估。其中服务能力，如：供应商的需求响应速度以及人员供应速度是核心考量因素。

● 供应商评价：

在合作一段时间后，乔合里会再一次组织多方进行回顾和复盘，以确定供应商的表现是否符合预期。





胡伟
步步高集团
人力总监

步步高：灵活用工企业案例

步步高于 2009 年开始启用灵活用工，目前已经历了三个阶段：1) 导入期（2009 年 -2012 年）；2) 快速发展期（2012 年 -2019 年）；3) 数字化时代（2019 年至今）。

1 灵活用工导入期（2009 年 -2012 年）

步步高自 2009 年开始探索灵活用工模式，以外包、派遣、小时工为主要形式。此阶段主要面临了两大挑战。

● 灵活用工导入期的两大挑战

◆ 观念层面的挑战。

项目多由人力资源团队推动，但是业务部门对灵活用工持保留态度，偏好固定用工模式。

◆ 执行层面的细节处理。

在具体落地时，常遭遇各类不可控因素。如：员工未履约到岗，或者时间、空间、技能方面不匹配。在没有实现数字化管理之前，解决该问题的主要方式便是采用人海战术。即：若人力需求是 1 个人或者 1.5 个人，步步高便会匹配 2 个人以实现规避。而在采用了数字化系统后，企业则可以慢慢通过数据累计以及概率进行预测。

● 沟通挑战解决

导入期的问题归根结底，主要是“沟通问题”。其中包含了，业务与人力资源团队在理念上的不对称，以及在具体操作环节

由于沟通不畅所造成的误解累积。

解决的核心是与业务深度绑定，形成紧密合作的项目小组，以事实结果以及问题解决为导向。同时在过程中设立里程碑，先集中力量解决一个具体问题，待获取成效后，再逐步扩展到更大的范围。如：当步步高在推广销售员的灵活用工时，选择先从其职责之一的搬运环节入手，再逐步将灵活模式应用到其他的职责中。

而选择先针对搬运环节尝试开展灵活用工，主要是基于灵工自身的特性进行考量。

◆ 灵工适用场景：工作内容可以被拆解，可实现标准化。而搬运环节，标准化程度高，重复性强。

◆ 工作内容有清晰的衡量标准。搬运环节，可被计量，计件或计时。

◆ 操作性、可学性强。搬运为体力劳动，但是简单易学，且在实际工作中，存在现实需求。

2 灵活用工快速发展期（2012 年 -2019 年）

此阶段，步步高灵活用工进入了快速发展期，除了传统的第三方灵活用工外，步步高还全面导入动态用工、模块化与任务化用工（拆分工作事项，将其中部分工序外包）等新模式。同时，步步高开始构建数字化系统，研发数字化应用平台。

不论是新模式的使用或是数字化系统的构建,都离不开灵活用工清晰、全面、闭环的用工模式完善。在步步高看来,如果只是碎片化地将某一岗位替换为灵活用工人员,并不能完全称之为灵活用工,而只是用工形式的改变。真正的灵活用工需要从人力规划开始,后期招聘、培训、薪酬绩效都需要与该用工形式相契合。

● 灵活用工驱动因素

不同时期与不同背景下,应用灵活用工的驱动因素都存在不同,所以对于规划的需求都存在不同。

◆ 驱动因素一:需求大于供给,劳动力相对紧缺

在 2009 年或者说第一阶段时,步步高灵活用工的主要驱动力源于劳动力市场的供需不平衡。需求激增,而供给相对不足,企业不得不采用灵活用工方式以缓解人才短缺问题。此时,灵活用工被视为一种权宜之计,旨在确保业务运营不受人才短缺的制约。

◆ 驱动因素二:降本增效

随着市场竞争加剧和经济环境的变化,企业开始更加注重成本控制与效率提升。灵活用工因其灵活性高、成本可控的特点,逐渐成为企业实现降本增效的重要手段。特别是在经济下行期,劳动力市场出现冗余时,灵活用工更是成为企业优化人力资源配置、降低固定成本的有效途径。

与此同时,税务筹划成为企业采用灵活用工的又一重要考量因素。通过合理的税务规划,企业可以在合法合规的前提下,利用灵活用工模式降低税负,提高财务效益。

同时企业是否会开展灵工人力规划

也与实际用工比例相关。当灵工只占到总体 3% 或 5% 的时候,企业大多不会予以高度重视。而随着灵活用工比例的增加(如从 3%、5% 逐步提升至 10%、20% 乃至更高),成为企业用工的重要组成部分时,企业需从全流程、全体系的角度进行规划。这是基于业务基于需求的渐进式变革和渐进式的规划。

● 灵活用工人力规划

灵活用工体系在步步高已经运行了十多年,目前整体路径已经相对完善且由于已经形成完整的规划体系,步步高已不需要每年再重启规划。步步高的灵活用工和规划体系主要会包含以下内容。

◆ **目标工时与岗位适配:**企业需要明确灵活用工的目标工时,并根据实际业务需求进行岗位适配。通过精细化的工时管理和岗位分配,提高用工效率。

◆ **任务与技能匹配:**灵活用工的核心在于任务与技能的精准匹配。企业需要对灵活用工人员的能力进行全面评估,确保他们具备完成工作任务所需的技能。

◆ **技能提升:**在正式试岗前,灵活用工人员需要先进行岗位学习并通过岗位测评和模拟。测评分为三个层面:

- ✓ 通用测评以及基本信息确认;
- ✓ 岗位应知应会的专业知识和技能测评;
- ✓ 心理要素测评。即:简单的心理测试。

◆ **社会保障:**步步高社会保障体系的

建立持续了3到5年。从最初的单一社会保障,当多层次社会保障以及后期的与任务、岗位、地域相关的多层次保障体系。

◆ **数字化系统支持:**引入数字化系统是提高灵活用工管理效率的关键。通过数字化系统,企业可以实时监控用工情况,预测用工需求,优化用工配置。

● **如何开始建立体系,尝试外包人力规划?**

目前步步高已经建立了非常细致的问题地图和风险地图,对于各类可能产生的风险点以及解决方案进行标准化管理。

但是对于仍在建设中的企业而言,需要根据自身情况进行探索。所以如果要重新思考这个问题,便会回到规划层面:为什么会产生这些风险点?是否是因为企业在开展大规模使用灵活用工之前,并没有真正地考虑清楚或规划不够详细?所以,通用地来看,详细的规划可以从**纵向以及横向**两个角度考虑。

◆ **横向:**基于人力资源各个模块,从需求产生、服务交付、员工保障等各个环节,在运行的过程中寻找漏洞。

◆ **纵向:**从人力资源和业务结合的角度做好规划。比如说,在需求端,双方确认,需求是怎么来的,问题是什么,需要解决什么。在用人过程中,双方共同认证评价最后的交付质量,业务和人力资源双向奔赴。

◆ **实时反馈修正:**有时虽然规划足够详尽,但是在执行过程中多少存在偏差,出现偏差的过程便是逐步修正、发现一个问题、解决一类问题的过程。以灵活用工的社会保障问题举例,步步高灵活

用工群体主要包括在校大学生、社会灵活从业者、宝妈以及企业内部员工等。他们会在正常工作时间以外参与灵活工作实践。所以步步高在构建社会保障体系时,需考虑两个维度:群体维度和岗位维度。

✓ **群体维度:**学生群体、正式工群体及社会灵活从业者,各自具有不同的保障需求。

✓ **岗位维度:**根据劳动风险的不同,如搬运、装卸等高风险岗位与理货、上货等低风险岗位,需要设定不同的保障标准。

所以横纵轴的交叉点便是要找到的保障标准。对于学生群体,推荐从事劳动强度较小、展示性或服务性岗位,例如:理货上货,主要通过雇主责任险或商业险来保障。而对于社会灵活从业者从事的高风险岗位,则需建立多层次的社会保障体系,包括雇主责任险、工伤保险等。

● **何为动态用工,如何予以实现?**

谈及灵活用工,多数企业关注到的都是引入外部灵活用工资源,很少有企业注意到,内部的员工同样适用于灵活用工场景。

而步步高内部员工利用休假或工作之余的时间从事额外工作,这样的内部灵活用工模式在步步高内部被称为“动态用工”。这种做法不仅提高了员工利用率,还促进了企业内部资源共享和技能交流。

而企业在启用动态用工时,需要注意两大关键点:

◆ 通常在不同法人主体间的企业间

进行。

- ◆ 优先推荐员工在不同地点做同类型的工作。

● 与合作供应商互相成就, 双向选择

由于大部分灵活用工或人力资源服务公司为全通路企业, 很少会在某一特定垂直赛道予以深耕, 所以大多只能实现数量也就是人头的满足, 但是员工质量难以保证。

所以在过去几年间, 我们针对第三方供应商进行了调整和择优。最初, 步步高与约 40 至 50 家第三方供应商建立了合作关系。随后, 开始逐步缩减供应商数量, 将其精简至 12 至 25 家, 以实现更高效地管理。目前, 已锁定并稳定地与 5 至 8 家主要的第三方供应商进行深入合作, 这些供应商多为全国性的人力资源服务公司, 目前他们也成为步步高的核心战略伙伴。

在此过程中, 步步高也在逐步引导合作方开始面向细分领域进行深耕。由于步步高体量大, 用工需求多, 所以在合作过程中, 多需要供应商依据我们的需求来进行服务方案的调整。而随着合作的深入, 多次的磨合, 供应商对于商超行业以及行业赛道内的人才画像与技能标准, 也越发了解, 可以前期予以把关。所以逐步地, 所供应的人才已经可以渐渐符合步步高的用人标准。

◆ 双向选择具体如何实现?

步步高并没有通过设立 5-8 条 KPI 或者指标进行供应商筛选, 而是在合作

过程中, 逐步加强对于供应商的管理, 细化要求, 所以慢慢地部分供应商便被自然淘汰了。

这样淘汰和选择的过程, 用一句话来概括就是“理念的一致性决定了合作的可能性”。举例来说, 步步高希望自己的员工, 不论是否为灵活用工人员都可以体面地工作。而为了达成这个目标, 步步高会与第三方合作方确定灵活用工人员每小时的工资。这个薪资水平对于许多供应商而言, 将会影响利润, 所以自然而然地, 部分供应商便会选择退出。所以这就是一个被动筛选和主动筛选相结合的过程。

③ 灵活用工数字化时代 (2019 年至今)

近年来, 步步高灵活用工进入数字化时代, 开始并不断迭代“小步乐业”数字化用工平台, 实现需求发布、任务接收、考勤打卡、评价、薪酬发放、社会保障等全流程管理。在小程序平台上, 可以实现需求发布、任务接受、考勤打卡、任务评价、薪酬方法、社会保障等一系列灵活用工链条上的相关事项。

在平台使用中, 各业务单元和管理人员被授权发布需求, 而 HR 团队则主要负责流程设计、合规保障及平台建设等工作。这种分工使得 HR 能够更多地从事战略性和维护性工作, 而非传统的操作性任务。

此阶段, 灵活用工的重点逐渐从解决人才短缺问题转向提升员工使用的效率。通过培训以及平台上的效率指标评价进一步优化用工效率。



杨超寻

北京东方雨虹防水技术股份有限公司
海外人力总监

东方雨虹：中企出海人才规划与多元化用工案例

1 企业简介与出海概况

● 企业简介

东方雨虹成立于 1995 年，是一家聚焦于建筑建材、防水材料研发、制造、销售及施工服务于一体的龙头企业。各类 toB 的工业级建材与 toC 的民用建材均为东方雨虹的核心业务。

● 出海背景与现状

由于国内经济环境与上游地产领域的表现不佳，东方雨虹也遭遇了国内经营瓶颈。鉴于当前出海已成为大趋势，东方雨虹选择顺应该趋势，一同“被动出海”。

虽然出海的初衷是被动出海，但东方雨虹选择积极应对，将被动化为主动，并制定了一个三到五年的战略规划。

● 出海业务战略

目前，东方雨虹已经制定了明确的三年出海战略和规划。在这三年中，东方雨虹将基本实现组织体系和人才体系 0~1 的搭建。致力于从零开始搭建组织体系及人才队伍。经过初步努力，我们已完成组织和人才的初步搭建工作。

而为了更好地实施出海战略，东方雨虹成立了海外战略发展集团，并划分了四大战略区域：东南亚、中东非、北美和拉美。

东南亚地区包括泰国、越南、马来西亚、印度尼西亚等国家。东南亚国家是许多出海企业的必经一战，东方雨虹也是如此。在出海前期，由于该区域机会众多，所以东方雨虹将此定义为产粮区。

北美和拉美地区为战略部署区。由于这些地区的政治背景、经济发展、合规性要求、技术壁垒、产品壁垒及贸易壁垒等方面均要求较高，因此东方雨虹将采取更为谨慎和长远的布局策略。

中东地区（沙特和阿联酋）整体经济发展相对较好，所以东方雨虹已在此地区选定达曼作为建厂地点，目前正处于前期阶段。

2 业务规划与人才规划

● 业务规划

◆ **市场“白名单”**：为制定业务和市场规模规划，在前期，东方雨虹针对全球市场进行了初步筛选，采用 PEST 分析法评估了各国的经济状况、社会环境、政治稳定性以及就业、人口分布和 GDP 等因素，确定了潜在的目标市场。

◆ **竞争对手分析**：在市场调研的基础上，东方雨虹也深入研究了同行业、同品类竞争对手的情况，包括其人员构成、销售收入、利润、市场策略、推广手段、人员薪酬和组织架构等方面。通过对比分析，东方雨虹可以更清晰地认识到其



在国际市场上的产品优势,并据此制定差异化的市场定位。

◆ **产品技术摸排和市场策略制定:**同时,东方雨虹也对自身(产品、技术、市场、渠道)进行了全面摸底,以明确哪些产品在海外更具市场竞争力并以此为基础制定了产品市场策略。

● 人才规划

◆ 开拓时期的人才配置方案

为切实落实市场策略,中方总部优先配置了四个大区的关键人员,尤其是副总裁级别的领导,以确保战略的有效实施。

而在市场开拓的初期,主要的目标为拓展市场渠道和提升品牌美誉度,所以除了副总裁级别以外的人员,东方雨虹采取了“3+1”的模式,即每个国家配备三名销售人员 and 一名技术人员。

◆ 属地时期的人才配置方案

目前在东南亚区域(马来西亚、越南、柬埔寨、泰国、新加坡、香港等)都已有了东方雨虹的属地化团队。即:销售团

队基本以属地化人员为主,中方总部外派国家经理。这主要是为了实现文化宣贯,达成文化共识。

通过外派国家经理,东方雨虹能够确保企业文化和产品理念得到准确传递。而在初期文化和理念得以扎根的前提下,东方雨虹希望可以在当地选拔出优秀的销售人员,通过以岗代训等内培方式,帮助他们更为了解企业的核心产品、公司文化、流程及机制,并将他们培养成更高层次的管理人员(如:销售经理或销售总监)。

而为了构建更加完善的人才梯队,东方雨虹也采取了多种策略。除了本国关键人才外派和属地化销售人员招聘外,公司还特别注重海外管培生的培养和配置。在埃及、阿联酋等国家,东方雨虹招募了曾在国内留学并了解中国文化的外国留学生,他们在雨虹总部实习后,将回到本国,帮助进行管理和统筹。

● 管理模式

◆ 中方总部与属地化团队角色分工

中方总部主要负责把握大方向,包

括属地化公司的年度目标、业绩考核,以及季度、半年度的组织考核。同时,中方总部还负责将流程标准化,以及财务、法务、人力等方面的合规性风险控制。

而在本土化运营方面,东方雨虹更倾向于将更多权限下放给国家经理。具体来说,人员的管理,特别是销售人员和基层人员的管理,包括对他们的考核、任用和薪酬建议等,总部都会下放给属地化团队。因为他们身处第一线,更了解实际情况。而通过定期的出差和沟通,中方总部也可以深入了解业务痛点,并为一线团队提供赋能。

◆ 薪酬核算与发放

在薪酬发放方面,每个国家的情况都有所不同,包括发薪额度、周期、薪酬福利补贴、税收和特定法定假日的津贴等,所以为了支持海外员工的薪酬核算和发放,东方雨虹建立了全球 SSC。海外员工的考勤,特别是销售人员的考勤,主要由国家经理统筹管理,并每月上报给集团总部。

◆ “一国一策”的标准工作手册

对于各个国家销售人员的考勤和绩效评估,总部以国家经理的汇报为准。采用此种弱管控的管理方式主要是因为东方雨虹不希望过于深入介入每个国家的具体运营策略中。而是更注重,在前期建立起文化和机制,为后续发展奠定基础。

为此,各个地区的 BP 团队根据每个国家的实际情况,制定了“一国一策”的标准工作手册。同时, BP 团队会与国家经理保持互动和沟通,通过这种方式, BP 团队可以在两个月内熟悉并掌握相关工作,并形成 SOP (标准操作流程)。这些工作总体为 HR 管理中应

知应会的内容,只是因为适用场景存在一定的变化。只需要一些积累和总结,便可实现上手。

③ 多元化用工 (EOR)

● EOR 形式的使用

目前在相对成熟的本土化国家(如:马来西亚、印度尼西亚、越南等),由于销售额相对较高,东方雨虹已按照当地劳动法规定,注册了分公司,成立了法人实体。

而在其他销售额未达到一定水平且仍处于初期发展开拓阶段的国家,东方雨虹通过与第三方签署 EOR (名义雇主记录) 协议的形式实现了用工的合规化、合法化以及薪酬发放。

● EOR 供应商的选择

供应商的选择目前主要由中方总部管理。一方面,中方总部需要对于预算、成本以及标准化流程予以监督和管控;另一方面在挑选供应商时,中方总部也会确认他们是否具备国际化视野,以适应东方雨虹全球化发展的需求。

EOR 目前只针对当地的一线销售人员使用。东方雨虹在甄选供应商时,主要会关注以下几方面。

◆ **过往客户案例:**是否曾经服务相同或更大量级的客户。

◆ **所提供的咨询服务是否具备专业性和定制化:**能否提供专业的用工风险规避方案。

◆ **EOR 企业自身规模:**是否拥有现代化的人力资源系统和法务风险管控团队,以及在全球国家的布局能力。

● 针对第三方人员的文化差异问题

人员的文化差异问题,这是每个企业在国际化进程中都会面临的挑战,尤其是当企业选择通过第三方机构招聘员工时,员工可能会对企业的做法产生疑虑,比如为何要通过第三方而非直接与东方雨虹签约。

为了有效应对这一问题,企业需要从以下几个方面着手:

◆ 加强沟通。

HRBP 需要与所招聘的员工提前沟通企业的相关信息,包括企业在海外业务的规模、能力以及未来的发展规划等。通过明确的沟通,可以帮助候选人更好地理解企业的战略和愿景,从而消除疑虑。

◆ 深入了解并尊重当地文化。

这需要 EOR 服务商与 HRBP 协同工作,共同梳理所在国的本地化文化、饮食习惯以及经济状况等,并编制成手册供员工参考。这样的手册不仅有助于员工更好地融入当地文化,还能帮助他们更好地理解 and 适应所在国的宏观和微观环境。

◆ 注重运营过程中的细节管理。

人力资源部门需要持续与属地化员工保持互动,关注他们的日常沟通细节,并提供必要的支持。由于通过第三方招聘的员工可能无法直接加入企业的 EHR 系统,因此需要进行花名册的维护等一系列细节性工作。这些工作虽然繁琐,但对于确保员工顺利融入企业、提高工作效率具有重要意义。





荀霞

震裕科技

人力资源经理

震裕科技：中企出海，如何实现海外人才的灵活供给

① 出海业务发展概况与海外人才结构

震裕科技总部位于浙江宁波，是一家以模具、锂电、电机铁芯等为主营业务的制造业企业。自1994年成立至今，震裕科技致力于成为全球领先的精密模具综合解决方案供应商，并伴随新能源行业的起航，致力于以客户价值为先，为世界提供更好的铁芯和锂电产品。当前，产品销往全球10多个国家，并计划在欧洲、北美等地建造自有工厂。

● 出海业务发展概况

震裕科技目前正在欧洲建设制造中心，并计划于2025年投入量产使用。同时，在2025年，震裕科技在欧洲，准备建立以德国为核心的前台、销售以及研发中心。

而选址在欧洲建立制造中心主要是基于市场定位与客户群体。震裕科技是一家以新能源汽车为主的汽车行业，主营业务为锂电、电机、铁芯，且客户群体主要集中于欧洲本土，这便决定了震裕需要扎根欧洲，建立前端制造端的业务战略。

与此同时，展望未来，欧美市场，尤其是欧洲市场，将成为震裕主要的成长型市场。在欧洲汽车行业中，是否具备在欧洲本土建厂和量产的能力是汽车零部件供应商的重要衡量标准之一。所以为了提升震裕科技的竞争力，在欧洲本土建立生产基地是势在必行的。

● 海外人才结构

为了支持业务战略的落地，便需要建设海外团队、进行人力配置。

◆ 以海外工厂建设为例

在海外团队的建设过程中，企业结合了业务与岗位的实际情况，制定了关键岗位外派，对外窗口与一线岗位本地招募，保持高本地员工比例的用工策略。

✓ **外派岗位：**关键性岗位包括工厂一把手岗位，制造类（品质、技术）关键岗位，职能（财务、人力）关键岗位。

✓ **本地招募岗位：**各类对外窗口类岗位包括：物流、供应链、采购、一线操作等岗位。本地员工对于当地的信息资源、语言、人际关系、公共关系的熟悉程度要远高于外派员工，因而这类岗位选择本地招募会是较为高效且低成本的选择。

总体而言，对于一家三四百人的海外工厂，外派的员工数目会在20-30人左右，其他员工均会考虑以本地招募的形式进行配备。

◆ 以海外销售网络与研发中心建设为例

不同于制造端高本地员工比例的人才结构，销售与研发端人才则以外派为主。具体而言，其中包含了 20% 的当地招聘员工（震裕科技将以顾问的形式录用这部分人员）与 80% 外派的人员涵盖前端销售人才和技术研发人才。

② 海外用工管理与用工模式

业务出海，HR 先行。震裕科技认为，想要更好地管理本地工厂团队，需要先搭建好海外 HR 团队。因而，HR 先行的第一关键任务便是招聘到本地 HR。震裕科技认为，本地 HR 可以更好地理解、共情本地员工，更高效地与他们合作。

● 海外 HR 的职责与汇报线

总体来说，海外 HR 需要在总部的统筹之下，制定符合海外工厂实际情况的人力资源政策。其中包括如培训制度、岗位职责、岗位任职资格等。同时，本地员工的招聘、基础考勤，绩效管理等基础人事管理需要由本地 HR 提供。

在汇报关系上，海外 HR 直线汇报给工厂的总经理，虚线汇报给国内的 HR。这样可以确保海外 HR 的工作既符合总部的 HR 管理框架，也符合当地工厂的业务情况。

● 海外人才规划

总体而言，人才规划的方法论海内外并不存在不同，差异主要体现在海内外人才画像上。

◆ 方法论

——基于业务定位与客户需求

无论是销售端还是制造端，无论

是海内还是海外，人才规划都需要紧密围绕公司的业务定位和客户需求进行。这要求企业在进行规划时，要深入了解市场和客户的喜好、在意点、从而确保所规划的人才能够满足业务发展的需要。

◆ 人才画像差异

——面向海外的制造端人才要求更高

以销售端人才画像为例，与国内制造端人才相比，面向海外的制造端人才需要具备更强的体系建设和体系搭建能力。这是因为海外工厂可能面临不同的文化、政策、法规和市场环境，需要制造人员能够快速适应并搭建起适合当地情况的生产和管理体系。

● 海外各类多元化用工形式

除了企业的直接招聘外，灵活使用各类其他用工模式是支持震裕科技在当地试水并快速开拓业务的关键。

◆ 顾问 (Freelancer)

震裕科技的欧洲工厂约有 20% 的岗位由顾问担任。这些顾问主要可以实现：

✓ 提供客户资源，扩宽当地人脉圈层，帮助与海外潜在客户建立联系；

✓ 为销售赋能，培训海外销售如何与海外客户相处，帮助企业更好地进行市场洞察和定位。

◆ EOR (Employer of Record 名义雇主)

名义雇主模式则主要针对前端白领岗位，尤其是销售和技术研发领域。考虑到工作签证的办理以及业务的快

速落地，在项目开展的第一、二年，震裕科技倾向于采用 EOR 模式，代行雇主责任，帮助实现外派人员的录用以及工作签证的办理。

而倾向于使用该模式主要是由于两方面原因：

✓ **尚无实体。**由于在海外尚未建立实体公司，企业需要使用 EOR 代行雇主责任。

✓ **成本角度。**在出海前期，企业当地只需要一到两个人即可完成销售或接待工作，那么对于企业而言，便没有必要在当地注册实体公司。通过使用 EOR，企业可以在试水与业务开拓的同时，避免各类劳务纠纷。

◆ 海外一线劳工多元化用工

另一部分多元化用工人员为海外工厂的一线员工。这些员工多通过海外第三方劳务公司获得，并由当地业务团队直接管理。

● 海外多元化用工供应商选择标准

在进行 EOR 供应商选择时，震裕科技主要会从如下维度进行考量：

◆ **合规性。**针对供应商进行审查，确保其提供的服务在法律框架内运作，

以避免潜在的法律风险和合规问题。

◆ **时效性。**即：供应商的服务响应速度、交付能力和问题解决效率。

◆ **全球范围内的交付能力。**因为震裕的业务遍布全球，所以对于供应商的全球化交付能力也十分看重。如果供应商只具备单一国家的交付能力，那么震裕便需要沟通、选择、协调、接洽更多的合作伙伴，极大地提升了管理和沟通成本。

◆ **数字化系统。**在上述标准上，震裕还希望合作方可具备数字化系统将工作流固化。一方面有助于企业进行各类主数据与信息查询；另一方面也可借助系统实现入转调离各项事务性流程的开展，提高工作效率。

◆ **使用成本。**企业需要在保证服务质量和时效性的前提下，合理控制成本，以实现业务的可持续发展。

◆ **增值服务：**轻咨询服务。是否可以提供咨询服务将是一大加分项，尤其是涉及当地劳动法和其他法律法规相关的咨询服务。这将有助于企业更快更好地了解当地法律环境，规避法律风险。其次，企业也希望供应商能够提供行业前沿的信息，帮助企业把握市场动态，制定更合理的业务策略。



韩明瑞
POSITEC
HRD

战略驱动下的灵活人才供给——实现企业竞争优势

① 灵活用工市场的变化

● 具体用工形式的转变

从法律层面上,灵活用工的用工形式主要分为两种:劳务派遣与外包。曾经劳务派遣是主流的用工模式,而随着《劳务派遣暂行规定》等法律法规进一步对劳务派遣的使用做出限定后,如今面对大规模的用工需求,企业更倾向于采用劳务外包的方式,不论其在实际操作层面是否是“真外包”。

● 服务规范化程度

在服务规范化程度,乙方单位近年来也取得了长足的进步。不仅乙方公司的内部治理有所提升,乙方员工关系管理也取得了显著的改善。企业规范化运作的提升,无疑为合作双方提供了更为稳定和可靠的保障。

● 服务意识变化

乙方在服务意识上也发生了显著的变化——有显著提升。产生这种变化的原因可能是因为行业的发展、竞争的加剧、也可能是受到产业整体进步和经济下行压力的推动。基于日常的观察,第三方服务供应商目前更愿意深入了解企业内部实际情况,并基于此给出定制化的解决方案和专业意见。同时,当在用工过程中出现困难或冲突时,合

作方也表现出了更为积极和主动的态度,愿意走在前面,主动解决问题。

② 外包灵活用工规划

灵活用工规划并非是一个独立存在的环节,而是公司整体人力资源规划的一部分。人力规划有狭义与广义之分。狭义的人力资源规划核心目的是为了了解决人力供需矛盾,涉及人力结构、数量、质量,确保人力供给,满足企业的需求,并应对潜在风险。而广义的人力规划则涉及到组织、组织发展(OD)、人才发展(TD)、人力资源政策等更多层次和方面。

● 第一步:开展业务规划,进行产能分析

在开展人力规划前,企业首先需要做 SP (Strategic Plan) 澄清与回顾,明确企业的战略目标和业务发展方向,进而制定当年的业务计划(Business Plan)。随后,基于当年的业务计划进行产能负荷分析,以确定企业未来一段时间内的人力需求。

● 第二步:人力配置规划

在确定了人力需求后,HR 团队便需要进一步开始规划人力配置,基于已有的人才盘点及 SSC 数据,制定配置计划并细化到季度、月度、甚至周。

● 第三步：招聘计划

根据不同的需求，一般企业内部可采用内部调剂、自行外招、以及灵活用工等几种类型制定计划。企业需要基于需求的特性、用工成本等确定是否需要引入灵活用工，并进一步确定不同用工方式的用工规模 and 成本。

通过上述三步的规划，企业基本可以将超过 80% 的用工需求通过规划满足，其中包含自行招聘以及长期灵活用工（外包）部分。但是在日常经营和生产的过程中，总会有突发需求的产生。而当临时需求产生时，多由业务团队在月度 / 周例会等集中决策会议中提出，或直接找到 HR 团队寻求帮助。此时，HR 团队需明确具体产量缺口、用工数量、人员资质、用工时间等核心细节。在帮助业务团队制定方案，接洽供应商的同时，控制编制及用工成本。

3 供应商甄选

在探讨第三方供应商选型标准时，虽然企业各有特定需求，但也存在若干共性要点。

● 公司资质

供应商是否具备相关资格认证，注册资本多少、灵活用工池规模以及阶段性可调配的资源量等，都在一定程度上反映了供应商的实力与可靠性。譬如，一个注册资本仅为 10 万的公司，其稳定性和资源池可能会受到质疑。而一个拥有超万人资源池的劳务供应商，无疑能为甲方企业提供更多的选择和保障。

● 过往成功案例

甲方企业一般会通过背景调查，核实供应商之前实际服务案例情况，包括但不限于：派遣（外包）人数、岗位类型、服务质量、响应

速度等。

● 在当地是否设有服务机构情况

如果乙方供应商在甲方目标地区没有服务机构或分子公司，即使供应商表示可以通过设立项目办或项目小组实现需求响应，其响应速度也很有可能受到受影响，且不熟悉当地的用工环境。所以，甲方企业更倾向于选择在当地有分支机构的供应商。

● 基于供应商所提供的人员配置方案进行判断

基于 QCD（质量、成本、响应）等方面的综合考察，尤其关注项目驻场管理人员数量以及是否为专职服务。甲方企业可进一步对用工的年龄、性别、教育程度、过往工作经验、是否有不良记录等基本情况提出要求并作为审核方案的依据。

4 供应商管理机制

为确保供应商能够提供符合企业标准的人力供给及服务品质，企业可通过供应商考核对第三方服务供应商进行日常评估。

● 供应商考核表

具体考核维度，各家略有不同，但基本会涵盖以下维度：服务响应及时性、服务机制、用工成本与服务质量、个案的处理等。企业会月度或季度与供应商同步考核结果。对于表现不佳的供应商，可给予警告并要求其进行整改。如果多次警告后仍未改善，企业可依据服务协议做出惩戒直至终止服务。

◆ **服务响应及时性：**针对企业提出的用工需求，是否可以按照前期或协议中约定的，按时足量提供符合企业标准的员工。

◆ **服务机制:**针对工伤、劳动仲裁、员工现场管理等问题,供应商需要明确处理机制、接口、后备方案等,并主动承担责任,而不是将问题都推给甲方。

◆ **用工成本与服务质量:**我们还将考核供应商的成本控制能力和服务质量。是否可以在保证服务质量的前提下,合理控制成本,以提供性价比更高的服务。

企业可通过如下手段实现以上维度的考核与评估。

◆ **数据定期同步共享:**企业可要求供应商定期同步所有数据资料,确保甲方企业能够实时掌握供应商的工作进度、异常情况,以便及时发现问题并支持其整改。

◆ **实地巡查与监督:**企业可为供应商提供专用的访客证,并为其分配独立办公区域。同时 HR 团队可定期前往供应商驻点进行巡查,检查供应商驻场人员是否在岗及工作状态。

5 灵活用工的具体管理和挑战解决

● 合规性问题

谈及外包合规性问题,一般会涉及三类具体的问题。

◆ **协议尽量有效规避法律风险的问题**
关于“真派遣、假外包”的问题,我们无需过度纠结于文字本身,而应着重于从实际操作层面尽量规避风险。如:借助内外部法务团队的力量,在法律框架内,避免在书面文件中出现敏感词汇,违规流程;尽可能使用附件,避免在正文中提及、处理敏感信息。

◆ 关于工伤、女性职工三期相关的责任问题

这些问题在用工规模较大的企业中尤为突出。为了明确责任划分和成本分摊,我们可以特别在相关协议中加入了详细的条款,并将这些条款作为附件列出。这些附件详细规定了遇到工伤或女性员工“三期”问题时,各方应承担的责任以及成本分摊的具体方式。

◆ 薪税社保缴纳、发放不及时的问题

首先,针对薪资发放不及时的情况,我们实行一票否决制。即,若某月薪资未能按时发放,则下月起将解除与乙方的合作协议。由于社保缴纳具有周期性,所以我们会约定合作方需在下一个月十五号前提供上个月的社保缴纳流水电子版。通过 Excel 的 vlookup 功能,企业可以轻松核对出缴纳记录中的 gap 或遗漏。若合作方对此无法提供合理解释,则该情况将被视为不合规项,计入惩戒,累计一定次数后将导致合作关系的终止。

● 外包稳定性

外包员工的稳定性确为灵活用工过程中需要面临的挑战。由于缺乏归属感,外包员工的离职率较高,这或对企业生产运营造成一定影响。一些应对方式的探讨:

◆ **统计经验数据。**首先,我们需要统计并了解新员工在不同时间段内(一周、一个月、三个月)的离职情况,并在前期配置阶段留有一定的缓冲区,以避免人员流失对于经营生产产生冲击。

◆ **在预留了充足人力的情况下,解决外包员工稳定性问题层面,还可以采取以下措施。**

作为甲方单位,我们对待乙方的外包人员应一视同仁,避免使用“临时工”、“外包工”等可能引发歧视和归属感缺失的言辞。在合理的薪资基础上,提供一致的工作环境和尊重的氛围,来吸引和留住外包员工。

其次,劳务公司自身也需要进行改善。可以考虑以下两方面:

✓ **利益分配模式。**一些劳务公司过于注重自身利益,而忽视了员工的利益。所以,除标准薪资计算模式外,劳务公司是否建立了奖励机制,在激励员工工作的同时提升稳定性。此外,逢年过节的福利也是提升员工归属感的重要手段。

✓ **后勤保障。**劳务公司是否为员工提供了必要的住宿或班车等通勤条件。而这些问题对于在当地没有办事处或分子公司的服务机构,很难落实。

这些问题与保障措施,甲方企业其实也可以提供。但是如果事事均由甲方策划并承担的话,那第三方供应商的服务水平与核心竞争力便稍显不足,并没有真的成为甲方企业的合作伙伴,可能仅是简单的人头提供。

● 质量交付

◆ 前期筛选

在引入灵活用工人员时保质保量,严格把控第一道关卡。虽然在预筛选阶段,劳务公司会负责初步把关,但我们在面试时仍需设立第二道防线,即使这一环节不会像招聘白领那样进行详尽的过往经历审核或背景调查,但仍需与用人部门组成联合面试小组进行共同

评估。由于面试量可能相对较大,因此我们会着重关注以下几个方面:面试者的身体状况、精神状态、身份证明的核实、产业工人的经验、以及过往纠纷的核实。在大量用工的情况下,企业需主动与当地派出所和劳动部门进行互动,将相关身份证数据同步派出所,以规避有案底或“常年仲裁”的人选。

◆ 入职与技能培训

针对新入职的外包员工,企业需要开展入职培训与必要的技能训练。同时,企业还需要根据历史数据、实际需求,制定合理的产能爬坡计划,以便更准确地配置人员数量。而为了确保生产的顺利进行,企业需要预留一定的缓冲期,以应对可能的离职和产能波动。

✓ 如何制定爬坡计划?

▪ 根据历史数据,得出员工技能熟练程度的效率达标曲线。

▪ 向不同岗位员工明确各个阶段的生产目标,并根据实际情况进行调整。例如,对于刚上流水线的新员工而言,可能因为技能不足暂时无法跟上产线速度,所以可以暂时配置两人,但需要在适应期后调整为一。而对于纯手工操作的岗位,甲方应设定明确的劳动定额,并告知员工如何逐步增加定额,使员工有明确的目标感。

◆ 设立现场管理人员

如果工作场所在甲方,乙方也必须在甲方现场配备管理人员,这是提供服务的必要资源配置。如果乙方放任不管,可能意味着该公司只从事简单的劳务

派遣工作,或者对该业务不够重视,资源投入不足。对于这种情况,我们通常不会考虑合作。

对于甲方而言,需要向乙方现场管理人员传授必要的经验和注意事项。这些工作可由甲方派出技术人员进行指导和教学。

5 数字化管理系统

当前,大部分中大型企业都已拥有自身的EHR系统,少部分企业因为规模问题,选择使用Excel或其他形式的数据库进行管理。而针对灵工人员,如果大规模使用,企业便需要将这类人群的信息一并录入系统中,并附上相应的标签和备注,如“灵活用工人员”以及他们所属的主体单位等。

我甚至曾参与过一个项目,由于企业自身IT团队实力强大且灵活用工数量庞大,因此企业决定单独开发一套系统管理灵活用工人员。系统实现了前端与第三方供应商的直接对接,后端则可实现员工在企业的全生命周期的管理。而在日常工作中,这套系统也承担不同的管理功能,例如,生产运营部门的秘书或助理使用该系统进行排班和考勤管理;而人力资源部门则主要负责薪酬

结算、人力成本分析等。

6 灵活用工市场未来趋势

我认为主要有两大趋势:

● 技术蓝领的非全日制灵活用工

目前,从我对于市场的观察出发,对于技术蓝领的灵活用工,市场存在需求。例如许多企业在面对调机、设备深度保养、检修等问题时,都会需要使用第三方技术蓝领的灵工人员。

尽管目前这种趋势尚不成熟,整体存量较少,而且市场需要一定的接受过程,但这很可能是未来的发展趋势。

● 供应商更加贴近企业,成为企业的业务伙伴

乙方劳务公司的业务模式不再仅仅是收取工时费、人头费或服务费,而是与甲方企业一同合作,参与部分经营,基于TPM(全面生产维护)、TQM(全面质量管理)等理念,协助甲方企业发现并解决生产流程中的痛点与堵点,通过提高生产效率,分享收益。





吴梦琪

上海对外经贸大学 国际商务硕士导师
某医药上市公司 总监

中企出海——海外人才规划 & 灵活人才供给

1 中企海外业务规划与海外人力规划

● 不同出海阶段的企业

出海企业的海外人力规划如何做, 和其自身所处的业务阶段及要实现的目的相关。而根据出海阶段以及企业的业务目的, 可基本将出海的中国企业分为两种类型。

◆ 刚出海, 还处于业务开拓期的中企

对于该类企业而言, 他们很少会先制定长远的规划, 然后完全按照规划执行, 相反更倾向于根据实际情况灵活地进行策略调整。相应地, 他们也不会一开始便在当地设立复杂且全面的组织架构, 而是先确定在海外需要开展哪些业务, 并据此确定需要什么样的能力和哪种人才, 且尽量希望员工可以身兼数职。

◆ 希望实现全球化部署的中企

这类企业则会从中方总部的角度出发, 考虑如何在全球价值链中定位各个海外分支机构, 以及它们在整体业务中的角色和功能, 并会充分考虑当地法律法规是否支持业务模式的落地, 以及是否能以合理的成本招聘到所需的人才。

● 业务规划与人才规划方法论

在中企出海的过程中, 业务规划与人力规划一般同时开展。业务团队会提出海外业

务规划的需求, 而人力资源团队则需要考虑如何支持, 落实这一规划。不同国家间的经营策略和人力配置差异化程度较高, 所以需要中方总部与当地团队紧密合作思考定制化的策略。

具体如何制定, 可从以下几方面予以思考:

◆ **业务与运营模式:** 是制造端、供应链、研发中心, 还是销售网络? 是否需要持续运营? (部分企业只需要在当地构建渠道获得许可, 后期无需持续投入人力进行运转)

◆ **组织能力:** 人力资源团队需要明确在海外建立什么样的组织能力, 以及当地是否具备所需的人才。

◆ **人员画像:** 考虑倾向于使用少量但高素质的人才, 还是引入更多但能力相对平均的员工。这将进一步涉及人员编制的权衡。而员工是负责多模块工作还是相对平均工作分配, 这主要取决于企业的具体业务需求。例如, 如果企业的业务主要需要通过与当地的上层建立联系并拓展渠道来推动, 那么可能只需要少量但精通此道的人才即可。

以星巴克在中国不同地区的运营策略为例, 在华东地区星巴克只需要与当地大型企业合作, 利用对方的渠道资源快速拓展市场。这种模式下, 星巴克只需派遣少量人员进行谈判和合作, 便能实现快速覆盖。然

而,当星巴克进入华南或华北地区,若选择完全自主开店运营模式,那么所需的人员配置将大幅增加,所需的人力资源和管理成本也将显著增加。

◆ **用工形式:** 考虑以何种方式引入或使用这些人才。如: 自雇、外派或是采用顾问、EOR 等多元化用工方式。

◆ **薪酬体系设计。** 如何制定合理的薪酬体系来吸引并留住这些人才,确保他们的成果与企业的投入相匹配。同时在进行海外人才薪酬体系设计时,企业需要一并考虑到后期如何进行支付等具体的实操问题。

2) 海外多元化用工使用与管理

● 企业如何判定自己是否需要引入多元化用工?

在讨论是否需要引入多元化用工时,我们通常会将企业类型予以区分并根据如下维度予以考量。

◆ **国际化** (企业将业务拓展到海外市场,但并不在当地设立正式的办事处或进行全面的)

◆ **全球化** (企业要在海外市场进行深度的经营和管理建立全面的运营体系) 两种不同的布局策略。

◆ 考量维度

✓ **业务模式与价值链。** 如果企业采取的是大规模的外销模式,那么多元化用工将是更为合适的选择。在这种模式下,企业只需要雇佣少量的顾问和合同工便可以完成市场调研或客户关系维护动作等。这

种用工方式能够降低企业的固定成本并快速适应市场的变化。然而,如果企业要在海外市场进行全面布局,那么则需要拥有一定数量的自有员工。

✓ **当地员工数量。** 如果企业只需要少量员工,那么多元化用工可能是更经济的选择。但是,如果企业需要大量的员工来支持其当地运营,那么则需要引入大量自有员工。

✓ **海外的管理模式。** 如果企业在海外的商业模式主要是基于与合作伙伴的分利合作,那么多元化用工可能更为适合。但是,如果企业希望在海外市场实现与其全球战略一致的管理、经营理念和品牌信息,那么便更需要雇佣自有员工。

● 各类海外多元化用工形式

总体而言,海外与国内对于多元化用工以及外包存在一些差异。整体而言,西方多元化用工市场普遍更为成熟,对于岗位外包或派遣等多元化用工形式接受程度普遍更高。这些国家普遍也有着更为完善的法律法规进行约束。同时,在发展中国家,如越南、东南亚、非洲和中东等地,对于多元化用工的看法则相对保守。这些地区的法律法规对于岗位外包或派遣等有着更为严格的限制。

◆ 顾问 (Freelancer)

顾问通常是自由职业者或者某个领域内的专家。该用工形式在海外有着广泛的应用。

不同于在国内,顾问通常被用于一些临时性的项目或任务中,在海外,顾问则可能成为企业长期合作的对象,为企业提供专业的咨询或建议。

◆ EOR (Employer of Record 名义雇主)

在一些国家中, 由于法律法规的限制, 企业可能无法直接雇佣员工, 或企业需要在当地试水快速开展业务, 需要通过外派或派遣的方式解决用工问题。

此时, 企业可能会选择使用 EOR 的模式, 让第三方公司代行雇主责任进行雇佣并提供各项社会福利。但一般来说, 当企业在当地建立法体后, 多会选择将 EOR 员工转为自有员工。

● 多元化用工管理

海外多元化用工由谁管理, 多和中方集团与当地团队的汇报关系、角色分工相关。

◆ 组织架构与授权模式

企业的业务占比决定了组织架构, 组织架构则决定授权以及汇报模式。

若海外业务占公司整体业务的比例相对较低, 企业可能倾向于设立一个海外事业部, 作为海外业务的统筹管理部门。在此架构下, 所有海外业务均向该事业部汇报, 而事业部则向公司总部负责。这种设置有助于集中资源、提高效率, 并为海外业务提供必要的支持和指导。

然而, 当海外业务占比越高, 那么设立海外事业部的做法则可能不再适用。此时, 各海外国家 / 地区的业务应直接向公司总部汇报, 以确保决策的及时性和有效性。这种架构下, 各国家 / 地区需拥有相对独立的经营管理团队, 以应对当地市场的复杂性和多变性。

而除了业务占比外, 业务的战略重要性也是决定组织架构的重要因素。即使某些海外业务目前销售额占比并不高, 但如果其对公司整体战略具有重要影响, 也应考虑将其独立出来进行专门管理。

◆ 在授权模式下, 中方与当地团队的分工

在总部授权的管理模式下, 中方总部通常会保留对两项关键事务的控制权:

✓ **核心领导层的任免权**, 确保这些关键岗位的人员具备必要的专业能力和管理经验, 能够带领团队实现业务目标。

✓ **薪酬与激励制度设定**, 以激发员工的积极性和创造力, 促进企业的长期发展。

除了这两项关键事务外, 总部通常会将其他管理权下放给下属单位或业务部门, 允许它们根据自身情况做出决策。

◆ 多元化用工管理方式

企业的管理方式往往与其规模和业务的重要性紧密相关。

对于规模较小的企业而言, 由于其资源和能力有限, 通常会由总公司进行集中管理。然而, 随着企业规模的扩大, 企业便会逐步放权, 采用授权的管理模式。中方总部一般会掌握供应商的选择权, 并将具体的多元化用工人员管理以及与供应商的管理和接洽放权给当地团队。



关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日：智享会付费会员企业超过 3,800 家，已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中，超过90%的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

• 线下学习渠道：每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务，每年帮助超过200家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。

• 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播：平均每月6次，每次1-1.5个小时，足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR线上专题视频课：每一门专题课150-300分钟，5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列：为期2-3天的全天线上不间断直播，覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

• 深度学习渠道：

1. 12+权威研究报告，200+中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者采购服务时节省时间、降低风险，辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业，发现杰出实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选，作为人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委会，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证：智享会（HREC）与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证，共同推进健康企业、健康中国。



欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859

智享会官方网站www.hrecchina.org

智享会官方微博:<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号:HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print（行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration（趋势探索）：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ 招聘
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 -
- ◆ 人才发展与培训
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 -
- ◆ 薪酬福利
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
-
- ◆ 信息技术
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 -
- ◆ 其他
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 -

成功集团，成就一流企业的亚太人力资本专家。以“相互成就，共创成功”为宗旨，成功服务 30 余个行业领域共 3000+ 龙头及高潜企业。

集团以中国苏州为总部，布局全球，成立 20 余年里，分支机构及服务网络覆盖 168 个国家和地区，服务超 100 万外包员工，其中，越南、泰国、新加坡等海外分公司被评为中国人力资本出海典范。

集团以数智化技术为驱动，为客户提供培训咨询、名义雇主（EOR）、人才猎聘、灵活用工、岗位外包、业务流程外包等人力资源全面解决方案，多次荣膺“全球领先人力资源机构”、“亚太人力资源服务大奖”等权威奖项，坚持不断创新，引领行业发展。

2004

2004 年中国苏州成立总部

168

覆盖 168 个国家和地区

3000+

与 3000+ 企业相互成就

1,000,000+

服务外包员工超 100 万

全国客服: **400-6655-667**

全球总部: 中国苏州市工业园区中欧校友(苏州)总部大厦 T1 栋 6 层

战略总部: 中国上海市长宁区古北国际财富中心一期 11 层

官方网址: www.successshr.com



公众号



视频号

Strategic-Driven Flexible Talent Supply: The Application of Local Flexible Employment and Diversified Workforce Solutions for Overseas Enterprises

战略驱动下 的灵活人才供给

本土灵活用工及出海企业
多元化用工的应用

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 成功人力所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & SuccessHR. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & SuccessHR is prohibited.

更多免费行业报告

并购家

www.ipoipo.cn