

弹性工作制与灵活用工

FLEXIBLE WORKPLACE & WORKFORCE

调研主办方



联合主办方

X-GIANTS
嘉 驰 国 际

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 嘉驰国际所有。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、编辑或发布用于其他任何场合。

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

特别鸣谢



马士浩

联合创始人兼总裁
嘉驰国际

顾问团 人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



包冬进

人力资源经理
陶氏硅氧烷(张家港)有限公司



陈学勤

高级人力资源合作伙伴
上海 ABB 电机有限公司



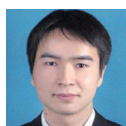
季效辰

高级业务顾问
上海外服



陆胤

首席合伙人
上海蓝白律师事务所



Vincent Chu

大中华区全面薪酬负责人
惠普公司



王佳姝

咨询顾问
美世(中国)有限公司



夏利群

高级合伙人
瀛泰律师事务所



项祺

薪酬绩效总监
上海外服



赵贇

服务外包业务中心总监
上海中智项目外包咨询服务有限公司



左葆瑜

自由顾问
国内共享服务专家; 曾任企业 HRD、咨询顾问等

关于作者



金景

mark.jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。



方麻迪

may.fang@hrecchina.org

方麻迪现任人力资源智享会(HREC) 专家咨询顾问一职。曾负责撰写的调研报告有: 第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告、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、2017 中国人才管理状况调研报告、企业年度培训计划管理实践调研报告、第四届中国人力资源共享服务中心调研报告、企业外部人才库实践调研报告、中国人力资源数字化转型研究……方麻迪毕业于华侨大学, 获得管理学本科学位。

CONTENTS

报告目录

前言2

当前市场背景下用工方式的变化2

社保入税

二胎政策

Z世代开始进入职场

人口老龄化趋势

本次研究主要解决的问题 6

与用工方之间有正式的劳动关系： 弹性工作制7

定义 8

实践情况 10

宏观：从亚太区到中国

微观：中国企业应用具体情况数据概览

合规性问题——工伤认定 20

与用工方之间劳动关系较为灵活： 灵活用工21

灵活用工的形式 23

不同灵活用工形式的应用概况24

不同的形式下如何进行管理25

传统定义下的灵活用工

实习生与退休返聘

基于互联网平台的用工

数据结论整合&实践建议38

本次报告可供您参考使用的表单或 工具43

标杆数据47

前言

当前市场背景下用工方式的变化

中国经济已经呈现出新常态，新常态的特征包括从高速增长转为中高速增长，经济结构优化升级，从要素驱动、投资驱动转向创新驱动。中国正在经历转型时期，在这样的时期之下，今天的企业也正处在一个外部经济状况充满挑战的“十字路口”。**大浪淘沙，具备真正实力的企业才能在这场洗牌下最终得以生存。除了需要有过硬的实力外，企业对于政策、劳动力特质的变化更需要有较高的敏锐度，方可顺应时代潮流，做出正确、适时的决策。**

社保入税、二胎、Z世代、老龄化……这些名词在我们看来都不陌生。近期以来，这些词汇都陆陆续续出现在我们的视线中。但这一系列词汇交织在一起，又意味着什么？它们将对企业造成怎样的影响？**我们通过与企业的访谈，发现结合这些“热点词”，企业当下较为关注的趋势主要集中在用工方式上，并且其中最为突出的包括两点：弹性工作制与灵活用工。**在这样的市场趋势下，智享会开展了关于未来劳动力的研究。

那么，当前政策、劳动力特质究竟发生着怎样的变化？社保入税、二胎、Z世代、老龄化这些“热点词”意味着什么？它们又是如何与弹性工作制与灵活用工产生联系的？我们将在下文中进行解析。

社保入税

政策解读：

蓝白律师事务所 陆胤律师

◆ 社保入税政策解读

从宏观的社会视角来看，国家将社保入税是为了规范社保的缴纳而非扩大征收。根据官方的说法，社保目前的收支情况相对来说还是比较健康的；但是现在的社保是少部分企业在按照规定依法进行缴纳，大部分企业处于不缴或者少缴的状态，这就存在不公平的问题。企业的产品定价基于成本，社保的少缴或者不缴造成了成本的扭曲，对于按照规缴纳的企业来说就面临着在市场上不公平的竞争。另一方面国家需要长治久安，不缴或者少缴社保，对于劳动者未来的养老会造成影响，也会成为社会不稳定的因素。

而从微观的企业视角看，企业的商品或服务定价基于其成本，没有按照规定进行缴纳的企业成本突然增加，利润很可能就下降甚至直接产生亏损，原有的商业模式难以为继，这就会造成市场的恐慌。

面对国家规范和企业成本这一对矛盾，在转变的过程中一定会产生阵痛。为了帮助企业平稳过渡，政府也采取了一系列的措施，包括：禁止集中清缴社保、从2019年1月1日起社保全部转至税务部门征收的措施可分步进行、降低社保费率等，即尽可能不增加企业负担。通过这些规范措施后，社保的征缴总规模与原先基本一致，只是分配的方式发生了改变，即原本按照规定依法缴纳的企业可以减轻负担，而不缴或者少缴的企业需要按规定缴纳。而在总体上，实现参保人数越来越多，社会平均承担社保的负担也就会下降。

◆ 政策出发点

过去社保的征缴主要由社保部门进行管理，现在将由税务部门负责。税务部门在征缴力度、人员配备和员工工资信息收集完整度上均会强于社保部门，因此该政策的出发点更多就是在于加强社保的征缴监管工作。

◆ 企业集中的关注点

✓ **是否会“秋后算账”**：针对过往没有依法缴纳社保的行为（如：不缴、漏缴、少缴等）会不会被“秋后算账”或追究。针对这个问题，李克强总理在 9 月 18 日的国务院常务会议上特别强调：“必须按照国务院明确的‘总体上不增加企业负担’的已定部署，确保社保现有征收政策稳定，在社保征收机构改革到位前绝不允许擅自调整。对历史形成的社保费征缴参差不齐等问题，严禁自行集中清缴。”以及“有关部门要派出督查人员督查地方工作，绝不允许自行调整和集中清缴。国务院督查组和审计署要随机开展暗访，发现此类问题要坚决予以纠正，对有令不行、有禁不止等行为要严肃处理。”因为通过社保入税并不是要加大企业的负担，还是要保证让企业稳步发展，以上讲话是一个明确的信号。

✓ **按照最低标准缴纳社保未来将会如何**：以往很多企业按照最低标准缴纳社保，社保部门对于这样的行为采取的是“不告不理”的做法。企业的这类行为本身就是违法的，不因“法不责众”就可以被合法化，未来这样的做法将何去何从。面对这一问题，李克强总理在 9 月 18 日的国务院常务会议上要求有关部门要抓紧研究社保征收机构改革到位后社保费率降低等问题，与征收体制改革同步实施，确保总体上不增加企业负担，稳定市场预期。同时经李克强总理签批，国务院印发《关于做好当前和今后一个时期促进就业工作的若干意见》中提出：当前和今后一个时期促进就业的重点举措，首要的是支持企业稳定发展，对不裁员或少裁员的参保企业，可返还其上年度实际缴纳失业保险费的 50%，对其中面临暂时性生产经营困难且恢复有望的，加大返还力度。这一系列政策也在发出信号：希望企业对员工进行稳步处理，谨慎裁员，这样减少社会的就业负担和压力的同时，社会也会给予企业回馈。

- ◆ **企业目前在用工方面可能会做出的应对方式**：对于原本漏缴、少缴甚至不缴五险一金的企业而言，社保缴纳的规范化无疑会增加用人成本。因此，减少正式员工数量甚至裁员都会成为企业短期的应对之策。同时，灵活用工尤其是**实习、退休返聘等**可以有效减少社保缴纳的用工方式是企业可能会考虑的方向。另外，由于大部分工厂属于劳动密集型产业，社保入税的到来也需要工厂重新审视内部的用工结构，在外部市场环境严峻、业务量较不稳定的情况下，如何有效、合理地减少人工成本也是工厂必须审视的问题之一。目前，工厂也正面向蓝领群体采用外包等用工方式，未来这一趋势可能会更加凸显，在外包的规模、需求越来越大的情况下，如何更加规范地对外包员工进行管理显得尤为重要。

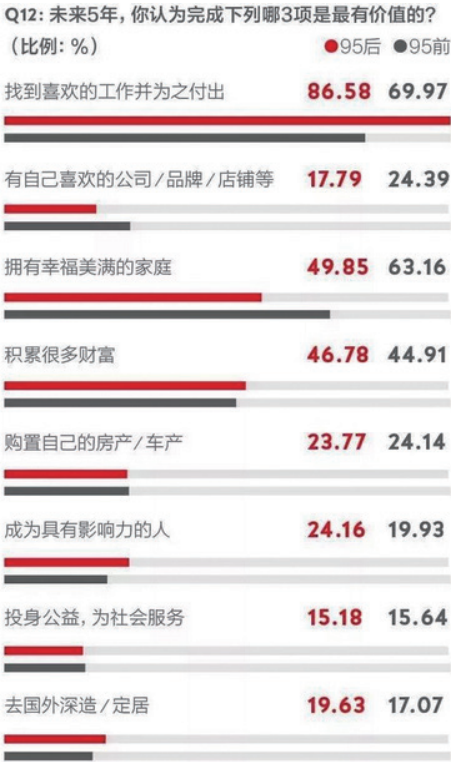
📄 二胎政策

- ◆ **二胎政策对女性工作方式的影响**：根据国家统计局公布的数据显示，2017 年全年出生人口 1723 万人，人口出生率为 12.43‰，从孩次结构看，二孩出生占比进一步提高，达到 51%。可见有大量女性选择生育二胎，女性无疑需要将更多的时间投入到家庭、生育中，甚至涌现了一批全职妈妈。对于在孕期的女性来说，在家工作或弹性上下班时间是一种相对可以兼顾家庭与工作的方式；对于全职妈妈来说，灵活用工能够作为一种相对更有自由度的工作方式，在不影响育儿的同时，获得一定收入，建立社交圈。

📄 Z 世代开始进入职场

- ◆ **Z 世代定义**：Z 世代泛指 95 后和 00 后，即 1996 年到 2010 年间出生的一代人。
- ◆ **Z 世代的到来对用工的影响**：根据《第一财经周刊》联同优衣库发起的“Z 世代理想生活”调查显示：“对于未来的职业选择，95 后们更加看重自己是否喜欢”；“社会变化太快也让 95 后深感焦虑，他们担心自己缺乏努力和决心，也担心工作被机器人取代、知识不足以应付工作所需”。¹这似乎能让我们窥见 Z 世代在就业上的选择——更遵从自己的喜好，也更容易陷入迷茫。加上与 70 后、80 后一代相比，Z 世代也拥有更为优渥的家庭条件，这也让他们在选择工作时越来越少“出于生计”考虑，能够更多遵从内心的喜好，无疑体验多种生活、多种工作正在成为 Z 世代的选择，我们通过与灵活用工专业从业者的访谈也了解到，近年来越来越多的 95 后进入职场的第一份工作并非属于传统意义上的雇佣关系，而是外包员工等相对灵活的就业形式。另外，不少企业为了吸引更多应届毕业生，也会将弹性工作制作为福利，以“工作的灵活性”来契合新一代员工的代际特点。

¹ 施歌，王一越.《中国 Z 世代理想生活趋势报告》.《第一财经周刊》& 优衣库，2018.6.7.<http://adtechina.cn/yanjiu/xsyj/2171.html>



人口老龄化趋势

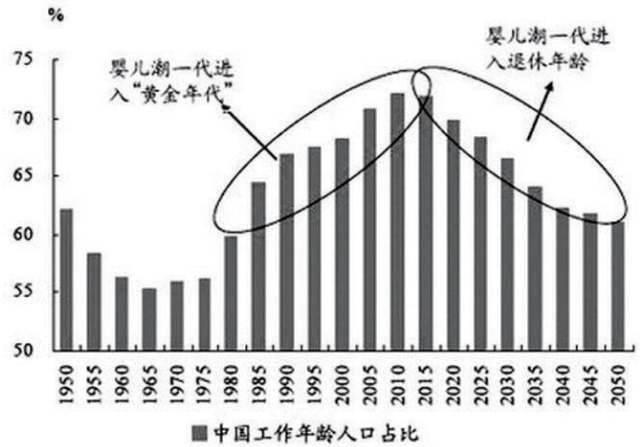
人口变化趋势

- 少子化: 统计数据显示, 中国的总和生育率呈现出持续下降趋势。2010 年第六次人口普查的数据更是下降到了 1.18, 标志着中国已经进入一个严重少子化阶段。
- 老龄化: 据联合国预测, 中国 60 岁以上老年人口的比重将从 2010 的 13.26% 上升到 2025 年的 20%, 到 2050 年将进一步上升到 35%-40%。(根据联合国标准, 60 岁以上老年人口达到总人口的 10%, 或 65 岁以上的人口达总人口 7%, 就是“老龄化社会”, 超过 14% 为“老龄社会”)
- 工作人口比重下降: 同时, 工作人口的比重 (15-59 岁) 预计将从 2000 年的 65% 下将到 2025 年的 62% 和 2050 年的 53%。到 2020 年, 工作人口的增长率将转为负。²

“婴儿潮”一代退休

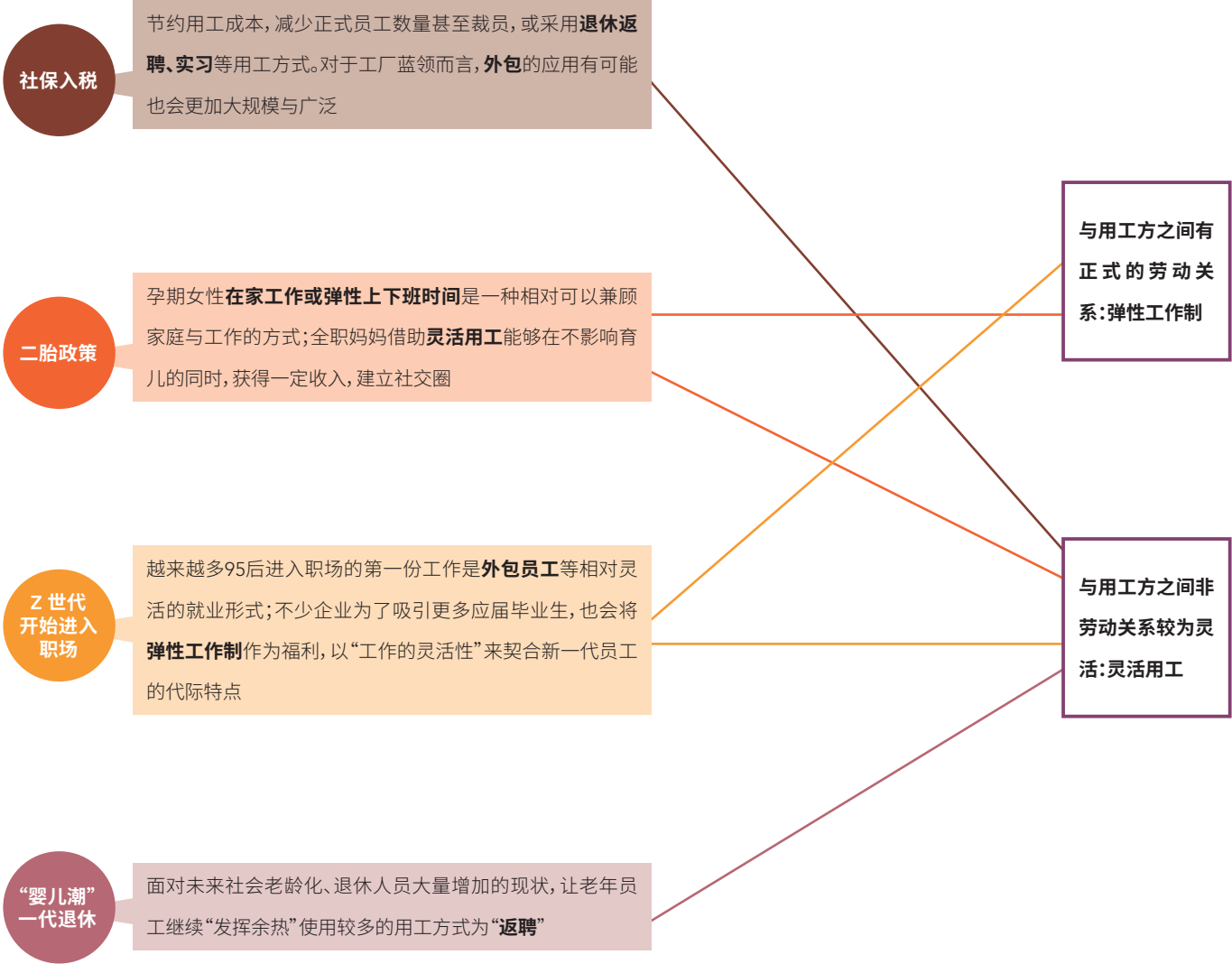
大约从 2015 年开始, 我国历史上出生人口最多的第二次婴儿潮开始进入退休年龄, 在退休人员大量增加的同时, 是工作人口占比的进一步减少。

- 对用工带来的影响——老年员工“发挥余热”: “有大量研究显示, 尽管许多员工退休后, 仍然在劳动力市场从事有偿劳动 (Shultz, 2003; Wang et al., 2008)。面对未来社会老龄化、退休人员大量增加的现状, 如何让老年员工继续“发挥余热”或许可以成为市场关注的焦点。目前使用较多的用工方式为“返聘”。



² 汪伟. 人口老龄化、生育政策调整与中国经济增长 [J]. 经济学 (季刊), 2017(01):71-100.
³ 中国人口老龄化危与机, 凤凰网财经, <http://finance.ifeng.com/topic/news/laolinghua/>

综上可见社保入税、二胎政策、Z世代开始进入职场、人口老龄化趋势这一系列的市场背景变化，几乎都围绕着政策、代际更替，综合以上的分析与解读，我们可以看到这些变化给用工方式、工作形式都带来了冲击，其中最主要的便是：**弹性工作制与灵活用工**。其中，**采用弹性工作制**的情况下，员工仅在工作时间、地点等维度上改变工作方式，但与用工方之间**仍有较为完整的劳动关系**。而灵活用工的情况下，员工与用工方之间往往**没有正式的劳动关系或属于劳务关系**，在互联网平台崛起的今天，不少平台的用工关系仍处于灰色地带。



● 本次研究主要解决的问题

这些政策、代际更替的综合影响之下，弹性工作制与灵活用工成为当下企业较为关注的话题。需要说明的是，本次调研我们并不以政策、代际更替这一大背景作为研究主线逐一分析，因为这些背景各自并不必然导致具体某种用工方式的转变，而是侧重分析在这一背景下，受到企业整体关注的弹性工作制与灵活用工。

弹性工作制与灵活用工是两个不同的事物，但是他们也存在着一定的共通性。因此首先，我们需要根据前期市场的反馈总结这两者的异同点：



基于以上异同点的分析，我们本次研究主要解决的问题如下：

- ◆ 弹性工作制与灵活用工的定义分别是什么？其灵活性具体包含哪些方面？
- ◆ 弹性工作制与灵活用工中最有可能遭遇的合规性问题有哪些？如何解读？
- ◆ 两者不同的企业关注侧重点分别有哪些数据或者案例的呈现？

✈ 与用工方之间有正式的劳动关系：弹性工作制

在前期与企业探讨弹性工作制时，大部分访谈对象一开始最常问的问题是：你们所谈的弹性工作制指什么？包括哪些方面的弹性？因此对于弹性工作制度的定义需要首先得到回答。

其次，正如上文中所提到的弹性工作制作作为一种制度，因此企业关注的侧重点集中于：怎样的企业会建立弹性工作制？大部分企业如

何应用（包括适用岗位、具体模式等）？如果建立弹性工作制会遭遇怎样的挑战？

最后，我们也将弹性工作制中最有可能遭遇的合规性问题及相关的法律认定情况进行呈现与梳理。



定义

通过前期与企业与律师的访谈，我们发现对于弹性工作制这一概念大家并不陌生。但是对于弹性工作制，大家的理解可以普遍分为**两大较有典型性的角度——实践的角度与合规性的角度**。我们分别专访美世与蓝白律师事务所的陆胤律师，尽可能地对这两种角度进行全面地展现。



美世观点——实践的角度

◆ 弹性工作制主要包含维度

随着就业观念的转变，员工对自己的工作也有了更多自主性的思考，因此弹性工作制是美世近年来调研中一直较为关注的。从传统的角度看，工作的弹性主要从“4W1H”切入：

- ✓ **WHEN** : 工作时间
- ✓ **WHERE** : 工作场所
- ✓ **WHAT** : 工作内容
- ✓ **WHO** : 工作对象(区别于传统劳动力, 如: 自动化、AI 等)
- ✓ **HOW** : 如何处理工作 / 如何决定每天工作内容的强度

◆ 具体定义分类

✓ **弹性工作制 (Flexible Work Arrangement, FWA):** 员工和公司协商的雇佣内容包括灵活的工作时间，工作内容或工作地点。

✓ **工作分享 (Job Sharing) :** 2 名或者更多的兼职员工分享一个全职工作，同时也共享相应的薪酬和福利。



蓝白律师事务所 陆胤律师——合规性的角度

弹性工作制在法律上没有明确定义，但是理解上属于工时的概念。传统上我们通常实行的都是 24 小时内工作 8 小时的标准工时制，弹性工时是一种非标准工时制。目前法律规定的非标准工时制有两种，综合计算与不定时。我们国家针对这两种非标准工时，有两个条件的限定：第一，岗位需要符合特殊工时的要求，即属于在规定岗位目录中的，这些岗位基于工作性质，可以适用特殊工时的规定；第二，需要由劳动部门进行审批、许可。因为员工缺乏这方面的谈判能力，所以从政府的角度来说要进行把关，让劳动者的权益得到保障。而且这一审批有一定期限，过了期限后还要再进行复核，复核的原因之一在于岗位的名称有时与工作内容可能存在不相符的情况。



政策聚焦——综合计算与不定时工作制

根据原劳动部《关于企业实行不定时工作制和综合计算工时工作制的审批办法》（劳部发[1994]503号）的规定，不定时工作制是指每一工作日没有固定的上下班时间限制的工作时间制度。它是针对因生产特点、工作特殊需要或职责范围的关系，无法按标准工作时间衡量或需要机动作业的职工所采用的一种工时制度。经批准实行不定时工作制的职工，不受《劳动法》第 41 条规定的日延长工作时间标准和月延长工作时间标准的限制，但用人单位应采用弹性工作时间等适当的工作和休息方式，确保职工的休息休假权利和生产、工作任务的完成。实行不定时工作制人员不执行加班工资的规定。但是实行不定时工作人员的工作时间仍应按照相关法规文件的规定，平均每天原则上工作 8 小时，每周至少休息 1 天。

根据原劳动部《关于企业实行不定时工作制和综合计算工时工作制的审批办法》（劳部发[1994]503号）

◆ 第四条 企业对符合下列条件之一的职工，可以实行**不定时工作制**。

- ✓ 企业中的高级管理人员、外勤人员、推销人员、部分值班人员和其他因工作无法按标准工作时间衡量的职工；
- ✓ 企业中的长途运输人员、出租汽车司机和铁路、港口、仓库的部分装卸人员以及因工作性质特殊，需机动作业的职工；
- ✓ 其他因生产特点、工作特殊需要或职责范围的关系，适合实行不定时工作制的职工。

◆ 第五条 企业对符合下列条件之一的职工，可实行**综合计算工时工作制**，即分别以周、月、季、年等为周期，综合计算工作时间，但其平均日工作时间和平均周工作时间应与法定标准工作时间基本相同。

- ✓ 交通、铁路、邮电、水运、航空、渔业等行业中因工作性质特殊，需连续作业的职工；
- ✓ 地质及资源勘探、建筑、制盐、制糖、旅游等受季节和自然条件限制的行业的部分职工；
- ✓ 其他适合实行综合计算工时工作制的职工。

可以看到，合规性的角度更多从“时间”这一维度出发来定义“弹性”，并且在适用的岗位、应用的程度上均存在一定的法律门槛。而实践的角度在时间、工作场地、工作内容等维度上均有所体现，其外延会更加广泛。由于合规性的角度的关键在于是否符合法律法规，所以本次研究的“弹性工作制”定义主要以实践的角度展开。结合企业的具体实践和各人力资源从业者的观点，从实践的角度出发，我们本次研究中探讨的弹性工作制开展模式主要包括以下几种类型：

分析清单1:弹性工作制开展模式归纳

弹性维度	模式	说明
时间	核心工作制	规定一天中某时段必须在公司, 剩余时间为弹性上下班时间, 但规定不得低于一天工作的总时长
	完全弹性工作制	完全不限定上下班时间和具体工作时间
地点	限定地点	可在家办公或在公司所在城市任何地点办公
	不限任何地点	可在非公司所在城市任何地点办公
假期	<ul style="list-style-type: none">◆ 带薪郁闷假等员工用于心情调整的带薪假期◆ 女性带薪月经假、姨妈假◆ 在一定天数内的病假可不提供相关病假证明◆ 无法休完的年假可累积至下一年、兑换成现金、积分或转赠他人◆ 员工因个人或家庭原因, 可申请较长时间的事假◆ 学术研究、学术深造假期	
工作内容	<ul style="list-style-type: none">◆ 针对部分特殊人员定制化岗位◆ 给予员工自由选择下一个工作岗位的权利◆ 员工可以自主选择感兴趣的工作任务或工作项目	

实践情况

宏观：从亚太区到中国

弹性工作制这一概念早在欧美已经有较为广泛的应用，但是由于欧美地区在文化环境、法律制度、社会福利体系等方面与中国有较大的差异，因此不做过多的阐述。而亚太区则在以上几个方面与中国较为相近，我们在此访谈了美世，结合相关数据看到亚太区近年来弹性工作制的实行情况——近年来，随着人们对生活工作平衡的关注度增加以及企业福利水平的上升，亚太地区对于弹性工作制也开始增加了应用的广度和深度。并且从中进一步了解中国在弹性工作制的实践上，在亚太区范围内处于怎样的位置。

美世观点——亚太区近年来弹性工作制的实行情况

◆ 从用工环境的大背景看，员工对弹性工作制的的需求增长主要体现在

Mercer 2018 Global Talent Trends Study 显示，当询问员工在工作中最希望公司提供哪种类型的支持或福利，40% 的员工提到弹性工作制（2017 年这一比重为 26%），可见近年来员工期望弹性工作制的百分比在不断增加。

员工认为，弹性工作制能够有效地帮助他们在工作中不断成长，实现价值。同时，对于重视性别多元化战略的企业而言，弹性工作制也为女性的职业生涯发展提供了更多的支持。

◆ 弹性工作制的主要实践

✓ 弹性工作时间 Flexible Working Time

- **定义：**不同于政府规定的不定时工时制或综合工时制，它是相对于传统的朝九晚五工作时间而言的。员工可以自由选择上班或下班的时间，但必须在核心工作时间内上班并且完成规定的工作小时数。

- **亚太区各国案例：**在韩国，有企业给予员工权利自主安排每天工作的时间，只要保证每周工作总时长满足在 40-52 小时。

- **中国市场现状：**根据美世 2018 年全中国福利报告数据，目前在中国一线城市中 57% 的调研企业提供弹性工作制。大部分的公司会设立核心工作时长，自由分配上下班的区间，这也是我们市场最主流的操作方式。

◆ 远程办公（在家办公）Telecommuting

- ✓ **中国市场现状：**在中国一线城市中目前有远程办公制度的企业为 40%，这个比例与往年相比每年都在浮动，并不像弹性工作时间一样每年有所增长，因为远程办公的实施管控难度会更大。有些公司会补助员工的话费，网络费等（但市场上会提供一系列补贴的企业比重低于 10%，不是主流趋势）。从设备上说远程办公的公司都会提供员工电脑，部分公司会提供手机。

✓ 公休假 Sabbatical Leave

- **定义**：额外的休假天数作为长期服务奖励。较典型实践是指员工在公司内服务满一定的年数或天数后，可以额外获得带薪休假。
- **亚太区各国案例**：这一概念从亚太区其他国家传入，尤其如新加坡、韩国等国家相对较为完善。

新加坡：员工需工作满 3 年后才能享有，7 天（数据来源：Mercer 2018 Singapore Benefits Prevalence report）

韩国：员工需工作满 5 年后才能享有，9 天（数据来源：Mercer 2018 South Korea Benefits Prevalence report）

（注：以上数据均为中位值）

◆ 弹性工作制在亚太区各国的实践情况（数据来源：Mercer 2018 Benefits Prevalence Report – by country）

Markets	Flexible Working Time		Telecommuting		Sabbatical Leave	
	2018	% Change vs 2013	2018	% Change vs 2013	2018	% Change vs 2013
Japan	67%	8%▲	43%	14%▲	-	-
India	61%	9%▲	57%	8%▲	24%	5%▲
Philippines	55%	-3%▼	40%	-2%▼	14%	6%▲
Singapore	55%	3%▲	40%	8%▲	20%	4%▲
South Korea	55%	20%▲	31%	13%▲	8%	0% =
China	52%	13%▲	40%	-3%▼	-	-
Malaysia	50%	6%▲	37%	7%▲	13%	5%▲
Taiwan	50%	14%▲	30%	13%▲	-	-
Thailand	42%	10%▲	15%	0% =	6%	1%▲
Hong Kong	41%	10%▲	32%	13%▲	6%	2%▲
Indonesia	36%	8%▲	22%	12%▲	14%	-1%▼

在亚太区范围内, 我们可以看到：

- ◆ 几乎在亚太区各国超半数的公司都会提供弹性工作制，中国在这一方面处于中间水平。
- ◆ 目前中国最多采用的弹性工作制形式为弹性工作时间，主流操作方式为固化单位工作的时长，自由分配上下班的区间。
- ◆ 中国弹性工作地点相比弹性工作时间的实践相对较少，提供公休假这项福利的企业几乎没有。

可见中国的弹性工作制的实践也在逐渐成熟中，我们将在下文结合中国市场参调者的数据，了解目前中国市场内，各企业弹性工作制的实现情况。同时，揭示对于那些已实行或未实行弹性工作制的企业而言，面临着怎样的挑战。

📄 微观：中国企业应用具体情况数据概览

◆ 怎样的企业会建立弹性工作制

图表1 企业实施弹性工作制时主要的目的与出发点TOP3（注：完整数据请参见标杆数据部分）

弹性工作时间 (N=135)	弹性工作地点 (N=74)	休假制度的灵活性 (N=120)	工作内容的灵活性 (N=76)
保证员工生活与工作的平衡	工作、业务内容本身需要这样一种制度	保证员工生活与工作的平衡	工作、业务内容本身需要这样一种制度&企业文化的体现
工作、业务内容本身需要这样一种制度	更好地提升员工的工作效率	企业文化的体现	更好地提升员工的工作效率
更好地提升员工的工作效率 &作为一种企业福利吸引员工	方便部分有特殊需要的员工群体安排自己的工作(如:老年、怀孕、残疾、重病员工等)	作为一种企业福利吸引员工	作为一种企业福利吸引员工

图表2 开展弹性工作制的企业/企业性质

选项	参调企业数量	该企业性质中开展弹性工作时间企业的数量	该企业性质中开展弹性工作制企业的比重
外商独资	91	77	84.62%
中外合资	26	15	57.69%
国有企业	14	9	64.29%
中国私营及民营企业	76	62	81.58%

+ 弹性工作制实施企业特质梳理（参考图表 1 至图表 3）

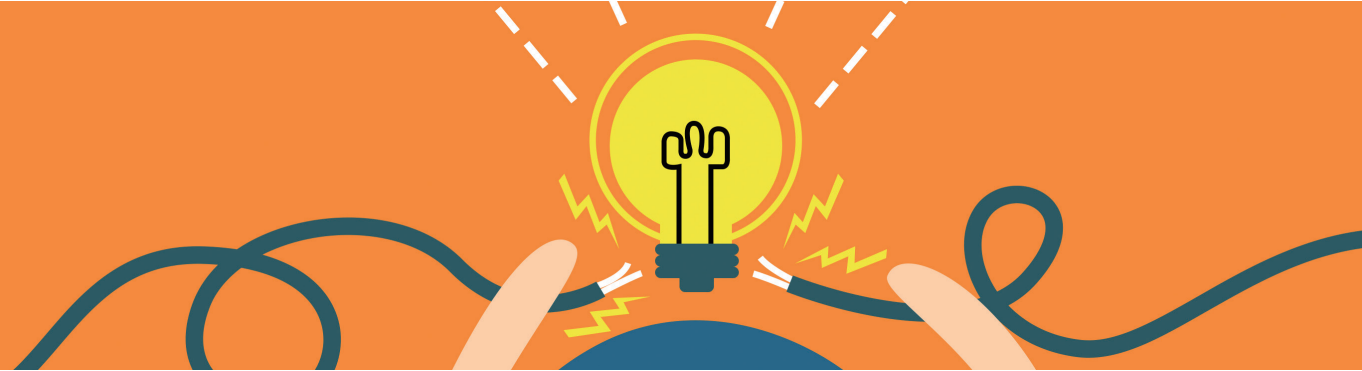
◆ 从目的与出发点来看，具备以下特质的企业均较有可能实施弹性工作制：

- ✓ 企业文化中注重员工生活与工作的平衡、关注多元化人群需求
- ✓ 业务内容本身需要一定的弹性工作制
- ✓ 企业有信心借助弹性工作制能更好地提升员工的工作效率
- ✓ 弹性工作制对于员工而言具备一定的吸引力

◆ 从企业性质来看，以下两类企业实施的比重较高：

- ✓ 外商独资
- ✓ 中国私营及民营企业

◆ 从企业规模看，弹性工作制的实施情况与之并没有十分明显的正相关或负相关，无论什么样的企业规模，企业开展的比重均在 7 至 8 成左右



图表3 开展弹性工作制的企业/企业规模

选项	参调企业数量	该企业规模中开展弹性工作时间企业的数量	该企业规模中开展弹性工作制企业的比重
100人及以下	18	16	88.89%
100人到499人	55	44	80.00%
500人到999人	32	27	84.38%
1,000人到2,499人	30	21	70.00%
2,500人到4,999人	28	22	78.57%
5,000人到9,999人	24	17	70.83%
10,000人及以上	34	28	82.35%

◆ 除了以上提及的特质之外，我们通过HR的探讨还了解到了以下需要企业注意的实施条件

- ✓ 管理层面的支持
- ✓ 进一步完善考勤制度，建立用于区分“必要的加班”和“因工作效能不足导致的加班”的标准，针对“必要的加班”给予一定的调休，避免弹性工作制成为“变相加班”
- ✓ 绩效考核体系的相应调整（如：将考勤的绩效比重下调甚至删除，以工作的完成情况为主等）

◆ 大部分企业如何应用

图表4 目前的工作制度主要包括以下内容(N=221)

选项	数量	比重
弹性工作时间	115	52.04%
休假制度的灵活性(如:宽松的病假制度、除法定假期和年假外的休假福利等)	101	45.70%
工作内容的灵活性(如:针对部分特殊人员定制化岗位、给予员工自由选择下一个工作岗位的权利等)	41	18.55%
弹性工作地点	34	15.38%
其他	4	1.81%
以上均未实施	46	20.81%

图表5 未来1到2年内参调企业打算在以下哪项制度上提升弹性的程度(N=221)

选项	数量	比重
弹性工作时间	82	37.10%
休假制度的灵活性	78	35.29%
工作内容的灵活性	50	22.62%
弹性工作地点	39	17.65%
暂无任何相关计划	80	36.20%

+ 弹性工作制实施内容梳理（参考图表4&5）

- ◆ “弹性工作时间”的应用是主流：正如美世观点中提出的那样，国内企业应用最多的依然是“弹性工作时间”这一制度。未来，也有较多的企业打算在工作时间上进一步提升弹性。本次研究也将其作为研究的重点。
- ◆ 企业弹性制度实施的程度往往与相关制度的管理难度（包括绩效考核难度、工作状况跟进难度等）密切相关，难度较大的制度往往应用都不多：“工作内容的灵活性”、“弹性工作地点”等制度的应用目前看来是较少的，未来也并无大量企业打算实施，这两种制度对于企业管理制度的完善性、工作内容设计的合理性都会提出更高的要求。但随着管理水平和数字化科技的不断发展，我们有理由认为，这两者会得到越来越多企业的关注。



弹性工作时间

图表6 公司向员工提供弹性工作时间主要为以下哪种模式 (N=113)

选项	数量	比重
仅针对部分员工实行核心工作时间制(即规定一天中某时段必须在公司,剩余时间为弹性上下班时间,但规定不得低于一天工作的总时长),其他员工不适用弹性工作时间。	55	48.67%
针对全员实行核心工作时间制	23	20.35%
部分员工实行核心工作时间制,其余部分员工实行完全弹性工作时间(即完全不限定上下班时间)	28	24.78%
针对全体员工实行完全弹性工作时间	7	6.19%

图表7 若实行完全弹性工作时间,贵公司主要通过以下哪种方式约定员工的工作量 (N=33)

选项	数量	比重
规定某段时间内的总工作时间(如:一周必须工作满40小时等)	7	21.21%
规定某具体期限前需要完成的工作任务	8	24.24%
以上两种均包括	17	51.52%
其他	1	3.03%

图表8 核心工作时间持续时间 (N=103, 单位:小时)

平均值	25分位值	中位值	75分位值
7.8	7.0	8.0	9.0

弹性工作时间实施程度梳理 (参考图表 6 至图表 8)

核心工作时间制为主

根据上文图表 1 与图表 2 所反映的市场现状,弹性工作时间是企业当前所应用的最多的弹性制度,未来绝大部分企业也打算实施。弹性工作制目前可以简单划分为两大模式——核心工作时间制和完全弹性工作时间。从图表 4 中不难发现,实施核心工作制的企业近 8 成。核心工作制保障了员工在某一时间段内能够在公司中统一工作,又能够通过上下班时间的弹性,让员工可以错峰通勤,保证员工较好的感受度,是企业目前较为青睐的弹性工作制模式。

“完全弹性工作时间”实施的企业较少,从与相关企业的访谈中我们了解到这一模式的实施依赖一定的条件:企业本身的数字化水平是否足够支撑员工不在办公室仍能实现工作上的协同;从工作量的安排上看是否仍能确保员工工作的饱和;是否有非常明确的工作完成情况的考核制度等。从图表 5 看,目前实施完全弹性工作制的企业主要结合使用“规定总工作时间”和“约定工作任务”的方式来确保员工的工作量。

核心工作时段较长

在实行核心工作时间制的企业中,大部分企业核心工作时段在 7 至 9 小时,与 8 小时标准工作制相比,这一时间跨度十分接近甚至有所超出。弹性工作时间是否能真正实现员工工作与生活的平衡,或许仍要打上问号。

图表9 若仅针对部分员工实行核心工作时间制,主要适用于以下哪些部门的员工 (N=83)

选项	数量	比重
销售	33	39.76%
市场	32	38.55%
研发(包括技术研发和产品设计)	32	38.55%
人力资源	24	28.92%
客服\售后	24	28.92%
财务	22	26.51%
行政\前台\文秘	21	25.30%
运营	20	24.10%
法务	19	22.89%
采购及供应链	19	22.89%
IT\运维	18	21.69%
生产\制造\蓝领工人	15	18.07%
不以岗位划分适用人群(办公室人员、某层级以上等)	14	16.87%

+ 弹性工作时间适用岗位梳理（参考图表 9）

- ◆ 销售、市场与研发是实行核心工作时间制较多的岗位。这些 岗位的特点包括：需要有一定的工作时间灵活性；工作成果可量化程度高；并不需要时刻准备处理各种突然出现的危机或问题。

弹性工作地点

图表10 公司向员工提供弹性工作时间主要为以下哪种模式(N=113)

选项	数量	比重
员工在公司所在地可以在家办公	17	50.00%
员工可以在非公司所在地城市工作与办公	11	32.35%
根据自己的业务内容,自行安排工作地点	17	50.00%
其他(如:选择离家近的分公司上班)	2	5.88%

图表11 除法定补贴(如:生育津贴等)外,若向员工提供弹性工作地点,主要会搭配以下哪些津贴与福利(N=34)

选项	数量	比重
电话费补贴(平均额度287元/人/月)	13	38.24%
餐补(平均额度466元/人/月)	10	29.41%
住宿费用(如:租房、酒店住宿等)补贴	5	14.71%
文印耗材补贴	2	5.88%
其他	2	5.88%
网络费用补贴(如:宽带费等)	1	2.94%
不提供任何相关福利或津贴	16	47.06%

图表12 若员工在家办公时发生人身意外伤害甚至造成死亡,会提供以下何种关怀或赔偿(N=34)

选项	数量	比重
提供补充商业保险,规避一定的赔偿风险	21	61.76%
小礼品或红包进行关怀慰问	6	17.65%
除法定赔偿外,暂无额外关怀或赔偿提供	5	14.71%
提供EAP等员工援助计划和心理疏导服务	2	5.88%
通过工会提供一定的补偿	1	2.94%
其他	1	2.94%
尚未形成相关的流程或制度	13	38.24%

弹性工作地点企业数据摘要（参考图表 10 至图表 12）

- “在家办公”或“根据自己的业务内容,自行安排工作地点”是较多企业的选择。
- 半数企业并不对在家办公的企业提供任何相关福利或津贴。在提供的企业中,电话费补贴和餐补是主流。
- 若员工在家办公时发生人身意外伤害甚至造成死亡,提供商业保险是企业规避用工风险较多使用的手段之一。

✓ 休假制度的灵活性

图表13 若实施较为灵活的休假制度, 主要提供以下哪些休假方式 (N=101)

选项	数量	比重
无法休完的年假可累积至下一年、兑换成现金、积分或转赠他人	57	56.44%
在一定天数内的病假可不提供相关病假证明 最长可提供天数平均值2天, 中位值1天	46	45.54%
员工因个人或家庭原因, 可申请较长时间的事假 最长可提供天数平均值42天, 中位值15天	39	38.61%
学术研究、学术深造假期、长期服务假	15	14.85%
女性带薪月经假、姨妈假	5	4.95%
带薪郁闷假等员工用于心情调整的带薪假期	3	2.97%
其他	15	14.85%
以上均无	7	6.93%

+ 休假制度的灵活性企业数据摘要 (参考图表 13 至图表 14)

- ◆ 年假灵活性处理、病假证明免除、长期事假是企业目前最为关注的休假制度灵活性实践。
- ◆ 学术假期、女性月经假、带薪郁闷假等较为新兴的假期类型也正有少部分企业应用与观望。

图表14 未来1到2年内打算提供以下哪些休假方式 (N=221)

选项	数量	比重
无法休完的年假可累积至下一年、兑换成现金、积分或转赠他人	85	38.46%
员工因个人或家庭原因, 可申请较长时间的事假	45	20.36%
在一定天数内的病假可不提供相关病假证明	42	19.00%
学术研究、学术深造假期、长期服务假	25	11.31%
女性带薪月经假、姨妈假, 最长天数为	15	6.79%
带薪郁闷假等员工用于心情调整的带薪假期	6	2.71%
其他(如: 公益假、家长会假等)	10	4.52%
以上均无	89	40.27%

✓ 工作内容的灵活性

图表15 若提供有弹性的工作内容,主要包括以下哪些措施 (N=41)

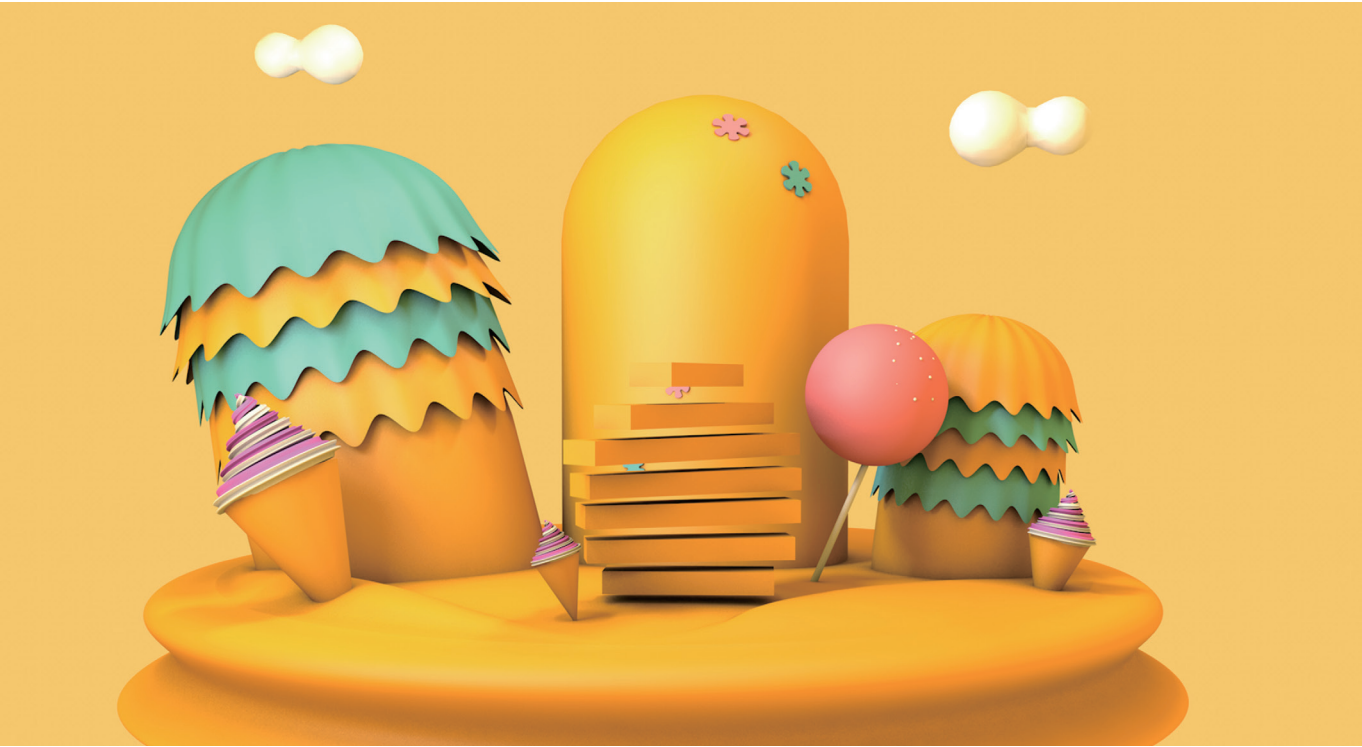
选项	数量	比重
针对部分特殊人员定制化岗位	28	68.29%
员工可以自主选择感兴趣的工作任务或工作项目	15	36.59%
给予员工自由选择下一个工作岗位的权利	11	26.83%
其他	1	2.44%
以上均无	3	7.32%

图表16 未来1到2年内打算提供以下哪些弹性工作措施 (N=221)

选项	数量	比重
针对部分特殊人员定制化岗位	77	34.84%
员工可以自主选择感兴趣的工作任务或工作项目	45	20.36%
给予员工自由选择下一个工作岗位的权利	33	14.93%
其他	8	3.62%
以上均无	99	44.80%

- + 工作内容的灵活性企业数据摘要（参考图表 15 至图表 16）
- ◆ “针对部分特殊人员定制化岗位”是绝大多数企业当前和未来会实施的措施。

◆ “员工可以自主选择感兴趣的工作任务或工作项目”、“给予员工自由选择下一个工作岗位的权利”也有不少企业会有所实践，其共同点在于尊重员工的意愿与自主权，从员工的自我意愿出发实现工作内容的灵活性。



◆ 建立弹性工作制会遭遇什么挑战

图表17 在实行弹性工作制后遭遇的最大挑战为 (N=166)

选项	数量	比重
难以进行团队协作	51	30.72%
部分业务由于员工未在工位上难以开展	50	30.12%
仅应用于特定员工人群,造成其他人群产生心理落差感	48	28.92%
相关法律政策合规性的风险	44	26.51%
难以实时了解员工的工作进度	42	25.30%
某些企业内的集体活动难以组织或协调	40	24.10%
员工的工作效率下降	29	17.47%
员工的企业文化融入度较差	21	12.65%
随着制度的实施,反而增加了员工的工作量,员工满意度下降	10	6.02%
员工难以适应弹性工作制	5	3.01%
其他(如:考勤难度增加等)	4	2.41%
暂时没有挑战	35	21.08%

图表18 若打算实施弹性工作制或提升弹性的程度,会有的“顾虑”为 (N=221)

选项	数量	比重
团队协作程度下降	82	37.10%
部分业务由于员工未在工位上难以开展	68	30.77%
员工的工作效率下降	62	28.05%
难以实时了解员工的工作进度	57	25.79%
某些企业内的集体活动难以组织或协调	43	19.46%
相关法律政策合规性的风险	40	18.10%
员工的企业文化融入度降低	35	15.84%
仅应用于特定员工人群,造成其他人群产生心理落差感	35	15.84%
导致员工的工作量增加,满意度下降	13	5.88%
员工难以适应弹性工作制	7	3.17%

+ 弹性工作制实施前与实施后挑战的异同点 (参考图表 17& 图表 18)

◆ **值得关注的共同问题：**“团队协作程度下降”、“部分业务由于员工未在工位上难以开展”是打算实施弹性工作制的企业最为关注的挑战。相对应的是，在实行弹性工作制的企业中，这两大挑战选择率也最高。这些问题都是由于员工没有较为固定地出现在办公场所、可触达性低所导致的。所以，尽可能地设置一部分固定的工作时间，让员工出现在工作地点（如：核心工作时间制）以及通过技术手段提升员工的可触达性（如：在家办公使用的公司座机、云端工作任务协同平台、提供办公用手机等）都是较为常见的解决方式。

◆ **在正式实施前没有被重视的问题：**“仅应用于特定员工人群，造成其他人群产生心理落差感”是实行弹性工作制的企业最多面临的挑战之一。但是，对于打算实施的企业而言，这一挑战并没有得到足够的重视，仅 15.84% 的企业认为这会是实施弹性工作制后可能会有的问题。不同的岗位基于工作内容的性质对于弹性工作制的需求均会有所差异，企业在实施有差异的弹性工作制时需要注意从工作性质本身的角度出发，向员工说明制度实施的原因，并且对于弹性程度不高或不实施弹性制度的岗位，提供一定的调休等福利措施，尽可能减少员工的心理落差。

◆ **可能并不会太严重的问题：**打算实施弹性工作制的企业中，“员工的工作效率下降”是最大的顾虑之一。但是在实施的企业中，这一挑战的选择率仅不到 2 成。我们认为，弹性工作制虽然在一定程度上给予了员工自由，但也需要企业对员工有足够的信任。在有较好的管理系统支持、合理的工作任务安排和考核制度的前提下，员工的工作效率可能并不会出现下降的情况。

合规性问题——工伤认定

根据与律师的访谈我们了解到，在弹性工作制实施的过程中，工作时间与工作地点均可能是灵活的、不固定的，这无疑给员工工伤的认定增加了难度。目前员工工伤认定主要遵循“三工原则”，即工作时间、工作地点因工作原因遭受的伤害。具体如何基于这三大原则实施工伤的认定，我们不妨看看律师解读。



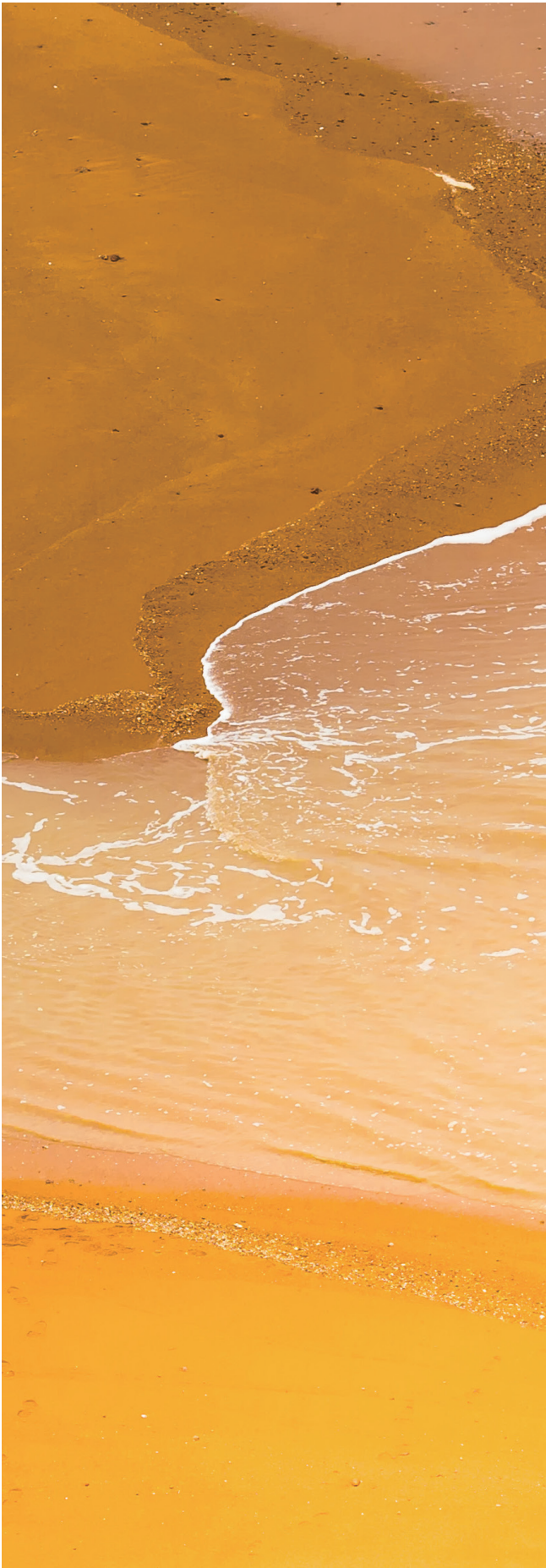
赢泰律师事务所 夏利群律师

- ◆ **工伤认定的“三工原则”**：即工作时间、工作地点因工作原因遭受的伤害。工作时间和工作地点不能进行狭义的理解，企业允许员工工作的地方就是工作地点，办公室是工作地点，那在家工作也可以是工作地点。对于工作时间来说，加班也是工作时间。三工原则是比较普遍和典型的认定原则，有很多工伤认定不一定属于三工原则，如外出开会、参加活动等，此处是一个广义的地点。从一个工作地点到另一个工作地点之间的必经之路，造成伤害也可以被认定为工伤。工作地点最高院针对这个问题有一定解释，但没有穷尽所有可能的情况。因为工伤认定在司法实践中，自由裁量度还是存在的。



蓝白律师事务所 陆胤律师

- ◆ **弹性工作制中的工伤问题**：工伤要符合三个条件：工作时间、工作地点、为了工作，弹性工作制用工在这三个方面增加了认定的难度。**第一是工作时间**，如果工作时间本身弹性，如何判断员工是不是在工作时间内就是个难题。**第二是工作场所**，企业实施弹性工作制时如果还包括工作场所的弹性，那发生伤害的地点是否是工作场所也很难保证。所以在弹性工作制中，工伤认定所要求的以上两点都很难确定。**所以能够判定的往往是“为了工作”这一要件**，但是这就需要劳动者进行充分举证。具体实践中，是否会被判定为工伤要根据事故发生的具体情况而定。



与用工方之间劳动关系较为灵活：灵活用工

根据与相关从业者的访谈，我们发现**灵活用工这一概念在国内并非新生事物**，早在 2003 年，诸如中智这样的第三方企业已经在国内开展灵活用工业务。只是在具体的形式上，已经由最初的人才租赁开始更多转为**劳务外包**。

另外，从国家政策角度上看，国家的对于灵活用工处于**既不否定也不鼓励**的状态。不鼓励是因为灵活用工人员中大多数不属于劳动关系，社会保障等很可能有所欠缺，对于社会稳定很可能产生一定影响；不否定的原因则是在经济下行压力下，灵活用工对于提升就业率，仍有促进作用。

我们可以具体了解一下中智与蓝白律师事务所的陆胤律师在灵活用工市场发展历程和国家政策上的解读。



中智观点

◆ 中智灵活用工发展历程

灵活用工的概念最早由国外引入，当时国内许多人会将其与劳务派遣混为一谈，其实这是两种截然不同的服务模式，灵活用工是人力资源服务的新模式，客户将一些重复性的、非核心的岗位或职能外包，中智作为服务供应商为客户提供不同时限、不同岗位的专业服务，以化解客户在招聘困难、雇佣风险和员工管理等方面的“痛点”，同时为客户降低用人成本，提高企业效益，在这种用工模式下，中智将承担雇主责任并提供一切与人事相关的一站式服务。

早在 2003 年，中智便已经抢先在国内开展了此类相关业务，当时企业的劳动合同签订的年限普遍在三至五年之间，甚至更久，但是由于企业中存在仅持续若干月的项目以及女员工三期的情形，因此短期用工的需求普遍存在，而在当时，使用该服务的外资企业往往偏多。

2008 年，国家对劳务派遣进行了明确的法律约束与规定，如：必须要签 2 年以上固定期限合同、在符合“三性”的岗位上才可以使劳务派遣等，自那时开始，中智便开始在不断优化服务模式、提升客户的服务体验的同时进一步扩大了“灵活用工”服务的市场占有率。

◆ 国内灵活用工市场现状

✓ 蓝领与白领灵活用工成熟度的不同

- 蓝领相对用工风险较大，员工结构复杂且体量大，目前大部分工厂倾向于采取将整条生产流水线员工外包的方式。
- 白领员工诸如行政、前台等岗位的外包相对较为规范化，成熟度高，管理标准化程度高。

✓ 企业使用初级岗位灵活用工的原因

- 对于并不十分了解的员工，尤其是高职位的员工，难以确定是否建立长期劳动关系，通过灵活用工合作 3 至 6 个月，较为合适的情况下予以转正。
- 女员工怀孕期间，雇主无法与其解除劳动关系或重新招聘新的同岗员工，需要临时性人员补充。
- 某些服务支持性岗位员工因突发事件缺勤，如：生病等，需要快速找到候补人员。
- 随着匹配内部岗位的应届毕业生越来越少，企业难以在短时间内找到体量较大的候选人群，通过有一定人才积累的灵活用工供应商提供人才，减少企业自身的招聘压力。



蓝白律师事务所 陆胤律师

灵活用工从国家的角度讲一直是既不否定也不鼓励的状态。从从不否定的角度来讲，我国就业统计中将灵活就业人员也统计在内，所以我国就业率较高，从一个侧面反映了灵活用工对社会就业所作出的贡献。但是灵活用工人员中大多数不属于劳动关系，无法纳入现行劳动法的保障体系，所以他们的社会保障、法律保障很可能有所欠缺，所以对社会劳动关系的稳定有一定影响，因此也不能过分提倡。

现在灵活用工较多面临的问题是员工出现伤害时，责任由谁承担。随着时间的推移，社会保险的不规范很可能导致这部分员工退休后没有养老金，如何处理这些人员的养老问题将成为整个社会所面临的棘手难题。国际劳工组织提倡体面就业，相比较正规就业的职业认同、福利保障、就业稳定，灵活就业处于就业和失业的边缘状态，缺乏稳定性。但在经济转轨的压力下，灵活用工对于保障就业有一定的促进作用，因此其价值近年来又被重新认识。

正如前文中说到的, **灵活用工** 对企业而言是 **使用劳动力的方式之一**, 与弹性工作制相比包含的内容更多也更为复杂。特别是互联网平台的兴起, 给灵活用工注入了新的内涵。同时, 基于对形式的分类, 不同灵活用工形式的应用情况、不同的形式下如何进行管理也是企业较为关注的话题。

然而, 与弹性工作制相比, 灵活用工的合规性问题是更为突出的, 并且在不同的形式下其合规性的聚焦点也都有所差异。对此, 我们将这些合规性问题的解读融入各形式之中逐一分析, 帮助企业更加规范、合理地开展灵活用工。

灵活用工的形式

不同灵活用工形式的应用概况

传统定义下的灵活用工

能有效减少用工成本的
灵活用工措施

互联网平台

不同的形式下
如何进行管理

管理要点

合规性问题



灵活用工的形式

我国法律法规对几种灵活用工形式的定义

- ◆ **非全日制用工**：是指以小时计酬为主，劳动者在同一用人单位一般平均每日工作时间不超过四小时，每周工作时间累计不超过二十四小时的用工形式（《中华人民共和国劳动合同法》，第 68 条）。非全日制用工双方当事人可以订立口头协议。从事非全日制用工的劳动者可以与一个或者一个以上用人单位订立劳动合同；但是，后订立的劳动合同不得影响先订立的劳动合同的履行（《中华人民共和国劳动合同法》，第 69 条）。
- ◆ **劳务派遣**：劳动合同用工是我国的企业基本用工形式。劳务派遣用工是补充形式，只能在临时性、辅助性或者替代性的工作岗位上实施。前款规定的临时性工作岗位是指存续时间不超过六个月的岗位；辅助性工作岗位是指为主营业务岗位提供服务的非主营业务岗位；替代性工作岗位是指用工单位的劳动者因脱产学习、休假等原因无法工作的一定期间内，可以由其他劳动者替代工作的岗位。用工单位应当严格控制劳务派遣用工数量，不得超过其用工总量的一定比例，具体比例由国务院劳动行政部门规定（《中华人民共和国劳动合同法》，第 66 条）。

蓝白律师事务所 陆胤律师

◆ 外包定义

过去外包由商务部管辖，并且从服务贸易的角度进行管理，包括生产的外包和服务的外包，边界十分清晰。外包主要基于工作成果的交付，从法律上来讲是一种承揽关系，即外包供应商安排外包人员完成工作并向客户提交工作成果，工作成果明确，如何完成工作由外包供应商安排和管理。

上海外服观点 季效辰

+ 灵活用工流派

目前市场上对灵活用工较为宽泛的理解就是派遣和外包，但是从更为细分的角度去理解灵活用工，可以大致分为三个流派：

- ◆ **第一个流派**：以法律界限、合规性的角度看灵活用工，即传统的人力资源企业所应用的定义。
- ◆ **第二个流派**：从时间角度看，包括兼职、小时工、蓝领等，其中学生群体居多。大量灵活用工平台是从学生群体切入的。
- ◆ **第三个流派**：即众包角度或平台角度，包括打车平台、外卖平台等。

可见目前灵活用工的多种形式中，部分较为主流的方式已经有了一定的法律定义，如：非全日制用工、劳务派遣、外包等。而对于互联网平台等新兴模式，尚未有十分明确的法律定义。结合上述访谈内容，我们试将本次研究中可能会涉及的灵活用工形式做出整理：

分析清单2: 灵活用工形式归纳

	具体体现
◎ 传统定义下的灵活用工	劳务派遣、劳务外包
◎ 非全职用工	兼职、实习
◎ 基于互联网平台的用工	通过互联网搭建平台，缩短了消费者和服务提供商之间的距离，实现消费者和服务提供方的交易，如：众包平台、打车平台等
◎ 智慧支持型用工	Freelancer、自由顾问、退休返聘

不同灵活用工形式的应用概况

图表19 参调企业目前正在实施的灵活用工措施包括(N=221)

选项	数量	比重
雇佣一定的实习生	132	59.73%
劳务外包	101	45.70%
劳务派遣	89	40.27%
针对退休人员实行返聘制度	77	34.84%
雇佣一部分兼职员工(非实习生)	45	20.36%
雇佣freelancer、自由顾问等	44	19.91%
将部分工作任务分发至零工经济的互联网平台或众包平台(如:猪八戒网等),由公司外部人员完成并支付其一定的报酬	6	2.71%
暂无任何灵活用工措施	28	12.67%

图表20 以下灵活用工的措施,目前已经实施,未来打算加大力度或增加人数的用工方式为(N=193)

选项	数量	比重
雇佣一定的实习生	86	44.56%
劳务外包	82	42.49%
劳务派遣	44	22.80%
针对退休人员实行返聘制度	31	16.06%
雇佣一部分兼职员工(非实习生)	27	13.99%
雇佣freelancer、自由顾问等	26	13.47%
将部分工作任务分发至零工经济的互联网平台或众包平台(如:猪八戒网等),由公司外部人员完成并支付其一定的报酬	15	7.77%
其他	8	4.15%
暂无计划	29	15.03%

+ 灵活用工的应用与未来趋势（参考图表 19& 图表 20）

- ◆ 传统定义下的灵活用工是主流：无论是目前正在实施的措施，还是未来打算加大力度的措施中，劳务外包和劳务派遣均是大部分企业会考虑使用的用工方式。
- ◆ 能有效减少用工成本的灵活用工措施值得关注：除了劳务外包和劳务派遣这类传统的灵活用工方式，目前实习生和退休返聘也在企业中被广泛应用，未来这两种方式也受到企业的关注。我们通过与 HR 的探讨，发现这两种用工方式的相同点在于企业与劳动者之间并不受正式劳动关系的约束，企业也无须缴纳五险一金。这无疑可以大大减少用工成本。
- ◆ 大部分企业对互联网平台仍处于观望状态：从图表 10 与图表 11 中不难看出，大部分企业对于互联网平台并没有过多的应用，未来也并不打算使用这一用工方式。我们从企业处了解到，虽然日常生活中已经借助这些平台实现了一定的服务，但作为用工方式，对于大量企业来说仍较为超前。除了少数特定的行业（如：广告、设计、互联网等），其他行业目前并不会过多涉及。一方面原因是业务需求并非必须借助这些平台才能满足，另一方面也在于互联网平台仍存在较多的合规性“灰色地带”，使用起来存在一定的用工风险。
- ◆ 根据这些市场现状，我们将重点分析传统定义下的灵活用工、实习与返聘，并针对目前应用较少、且尚不太规范的互联网平台模式进行合规性的解析，帮助企业了解这一相对新兴的用工模式。

不同的形式下如何进行管理

传统定义下的灵活用工

政策背景——外包逐渐成为主流

2014 年 3 月 1 日《劳务派遣暂行规定》正式实施。这一规定对劳务派遣用工岗位界定、劳务派遣工的同工同酬待遇、“虚假外包”违法派遣等问题都做出了明确的回应，并且限制了用工单位使用劳务派遣工的比例——“用工单位应当严格控制劳务派遣用工数量，使用的被派遣劳动者数量不得超过其用工总量的 10%”，并明确“用工总量是

指用工单位订立劳动合同人数与使用的被派遣劳动者人数之和”。这在一定程度上让大量企业开始从使用劳务派遣转为使用外包，外包成为企业较为主流的用工方式，我们也更多会在下文探讨外包的实践与应用。我们访谈了上海外服的项祺，厘清派遣与外包的具体区别以及目前传统定义下的灵活用工方式主要的市场趋势为何。



上海外服 项祺

派遣和外包的区别：

分析清单3：派遣和外包的区别

	派遣	外包
◎ 适用法律	适用劳动合同法	适用合同法
◎ 合同标的	劳务派遣公司提供的是派遣工，由专门开展派遣工作的公司负责，派遣公司只负责派遣业务，本身并不涉及专业工作领域	劳务外包提供的是针对某个相对独立项目的全部劳务服务，往往由某个领域（比如绘图、设计等）专门精专于某项业务的专业公司负责
◎ 工作内容约定方式	对于派遣员工不满意可以要求派遣公司“退货换人”，与派遣公司只要求约定某一岗位需要派遣的人	对于外包项目执行过程中个别外包员工不满意不能以人员本身为缘由提出换人需求，提供外包服务的企业仅对与接受服务的企业订立的有关服务外包项目整体的工作内容、结果、流程和需要配置的最低人手等负责
◎ 管理关系(本质区别)	由用工单位直接管理被派遣员工	发包企业对劳务承包单位的员工不进行直接管理，其工作组织形式和工作时间安排由劳务承包单位自己安排确定（但市场上往往仍由购买外包服务的公司在管理员工，造成了“假外包真派遣”的问题）
◎ 薪酬支付	薪酬由接受派遣服务的企业支付，另外劳动者的工资税收由劳动者自己负担，与企业派遣费用的结算可以约定税收及发票处理。	薪酬往往由提供外包服务的企业支付。另外在劳务外包合同中，可以约定企业支付的费用为含税价，要求承包单位提供发票
◎ 违法后果	派遣员工发生损害后，劳务派遣单位与用工单位按劳动合同法的规定共同承担连带赔偿责任。	外包员工发生损害后，劳务发包单位对外包员工不承担责任。初次之外，若发生违约的情况，违约一方除承担合同约定的违约责任外，适用民事赔偿责任。

**上海外服 项棋****◆ 市场现状及趋势**

美国目前自由职业者有将近 4500 万，可见这一形式在美国已经非常发达。在中国灵活用工更多基于劳动合同的管理，比较常见的模式是劳务派遣与业务外包。但是劳务派遣随着相关政策的出台，在企业中的比重不允许超过 10%，而且申请起来也有诸多的限制；在派遣越来越难实行的情况下，企业较多的做法一是将原本需要派遣的部分工作和岗位转移至东南亚；另一种做法是将其转为外包，现在国内企业更多采取用工方式为业务外包，申请相对便捷。在某种程度上，外包就是派遣的替代，甚至造成了业界常说的“假外包真派遣”现象。

可见在这一转变过程中，催生了一系列的合规性问题，这些问题主要包括两类：**真派遣假外包**和随之带来的**工伤认定及责任归属问题**。

◆ 派遣、外包过程中的常见的合规性问题**瀛泰律师事务所 夏利群律师**

“灵活用工”并非一个法律概念，它是社会上集劳务外包服务、退休返聘劳务关系、互联网+模式下的互联网平台和个体之间的合作关系等法律关系的统称。但法律有对何为劳动关系、何为劳务派遣关系、劳务派遣关系与劳务外包服务的区别、退休返聘劳务关系认定等存在着详尽程度不一的规定，所以针对假借“灵活用工”名义，实质上建立劳动关系、劳务派遣关系的行为，法律并非处于空白的、不追究的状态，所以这并非灰色地带，而是有些用人单位做的过于隐蔽，造成很难查实，或者是作为被侵权的员工，对这块认知度并不高，所以员工不知道用人单位已经对其构成侵权。目前法律对“灵活用工”中不同形式的合作关系与劳动关系、劳务派遣关系的区别方面，相关规定详尽程度不一，很多企业才会想去用各种方式规避法律和法律规定的用人单位应尽的责任、义务。从这个角度来说，企业在灵活用工时最为主要的“灰色地带”包括：

◆ 真派遣假外包：

✓ **司法实践的应用**：当然目前对于这点的实质性认定，在司法实践中也会应用到，但是这样的案例并不多。劳动争议纠纷的处理，需要先确定劳动关系主体，而后根据法律规定和双方劳动合同约定确定承担责任的主体。相关法律关系实质究竟是劳务外包还是劳务派遣，这一方面的认定直接关系到劳动关系主体的认定。所以，在相关劳动争议纠纷中，会涉及“真派遣假外包”的认定。



✓ **工伤认定情况**：无论派遣还是外包，其劳动关系用人单位主体不是业务发包单位，如果产生工伤，都是由与员工签定劳动合同的公司承担。至于内部如何结算，在劳动合同法当中并没有任何条款，此处更多涉及合同法，取决于两家公司如何协定结算。当然，在上海有特殊规定，在劳务派遣关系下，当员工发生工伤的，由用工单位承担工伤责任。

**蓝白律师事务所 陆胤律师****◆ 真派遣假外包问题**

在劳务派遣受到法律政策限制后，现在大量的外包是由劳务派遣转为外包，就产生了所谓“真派遣假外包”的问题。判别劳务派遣的本质特征是管理，劳务派遣员工由派遣公司录用、建立劳动关系，但是由用工单位管理。如果外包人员也是由用工单位管理，那么其实质就是劳务派遣。法律规定，一旦确定了这样的管理关系，则按照劳务派遣来认定其法律关系。

◆ 外包人员工伤的认定问题

法律对外包的工伤认定还是相对明确的，虽然外包也存在三方的关系，但是在劳动关系上相比较劳务派遣更清晰，即员工是与外包公司建立劳动关系，工伤责任是由外包公司承担，因此法律上不存在责任不清与两家单位间推诿的理由。但在现行法律制度体系中，较为突出的问题主要有两个：



✓ **保险费率调整问题**：现在工伤保险制度存在一个针对用人单位的惩罚奖励机制，即通过工伤保险的惩罚性缴费制度让发生工伤的企业进行赔偿并调整保险费率。这一制度对于发生工伤的单位具有明确的行为引导作用，目的在于激励企业提供劳动保护，降低工伤事故和职业病危害的发生。但是外包供应商往往不是工作场所的拥有者，没有权利改变外包员工工作场所的劳动条件。而劳务派遣的工伤惩罚奖励机制为：赔偿由派遣公司支付，但是保险费率调整在用工单位，因此用工单位有动力去改善工作条件。但是外包目前还没有解决这个问题。大量外包公司的工伤保险费率已经处于封顶状态，这意味着费率上调的方式也不再对其产生惩罚作用。



✓ **劳动安全教育责任问题**：很多企业往往会在正式员工上岗前进行安全生产教育，这是企业应尽的义务。但外包公司的员工很可能分布在不同公司、不同的生产线上，不同生产线的产品不同，导致安全规范不一致，外包公司进行上岗培训的难度就很大，所以外包公司对外包员工的安全生产教育责任目前也是较为模糊的。

◆ 外包人员的管理——白领群体与蓝领群体大不同



图2 灵活用工生态链（由上海外服提供）

从“灵活用工生态链”中我们可以看到**灵活用工的政策导向性强，并且主要由第三方推动，甲方企业仅在生态链的末端——实践应用中会扮演一定的角色。**

另外，在与企业的访谈中我们也发现针对白领群体和蓝领群体，第三方供应商的市场现状也有非常大的区别，根据访谈的整理、汇总，其差别主要如下：

分析清单4: 白领群体与蓝领群体外包人员市场现状区别

	特点	标准化程度	供应商现状	驻场 (On-site) 人员特质	供应商未来走向
◎ 白领群体	员工受教育程度大部分较高，对口的岗位往往是企业中前台、行政、人力资源等，管理难度相对较低	高	有较多规模大、合规性高、运营成熟的供应商存在	专业性强，最好具备一定的人力资源从业背景	发展、培养内部外包人员，形成自有人才库，确保能持续、稳定提供高质量人才给客户
◎ 蓝领群体	员工受教育程度相对白领群体而言总体不高，对口的岗位主要是工厂中各生产线上的工人，管理难度相对较高	低	往往以当地小规模、零散的供应商为主，合规性程度良莠不齐，成熟度相对较低	擅于沟通，有较强的共情能力	以若干家较为成熟的大型供应商为主，由大型供应商整合下游零散的小型供应商，形成供应商采购指南。大型供应商并不直接接触、培养一线员工。

从上表中我们不难看出，蓝领员工的管理和规范化难度是比白领更为严峻的。而另一方面，大部分工厂作为劳动密集型产业，社保入税对于用工成本的考验将会增加。同时，实体制造业外部市场环境严峻、业务量相比以往更不稳定几乎已经成为 2018 年以来行业内的共识。在多重因素的作用之下，工厂针对蓝领群体如何优化内部用工结

构，尽可能节约用工成本是必须解决的问题。从目前企业的反馈来看，用工结构的优化主要从以下两点入手：

- ◆ 加大外包用工等灵活用工方式的力度与规模
- ◆ 提升外包用工的规范化程度，尽可能规避合规性风险

基于以上现状，在外包人员管理方面，**针对白领群体**，我们访谈了嘉驰国际、中智与上海外服三家目前较为成熟的灵活用工供应商，了解在第三方视角下管理外包人员有哪些关键点；而**针对蓝领群体**，我们则通过采访两家下属有工厂的企业，了解企业目前对于蓝领外包的实操以及在供应商选择上的考量。



白领群体——供应商实践

◆ 外包人员管理要点

- ✓ **人员招聘** : 专人专岗提升招聘效率、多渠道招聘形成人才池保证人员稳定提供
- ✓ **人员发展** : 提供内部转岗机会或促使员工在外部客户企业中转正、规划职业生涯
- ✓ **归属感打造** : 团队氛围营造、专业咨询、提供沟通渠道
- ✓ **风险管控** : 完善的入职培训、安全协议的签署



嘉驰国际 联合创始人兼总裁 马士浩

◆ 灵活用工市场现状——灵活用工人员工作质量与效率没有达到预期是痛点

灵活用工在欧美、日本等国家已相对成熟，用工方式比较多样，而国内还处在起步阶段。目前，国内灵活用工形式包含：劳务派遣、岗位外包、实习生、退休返聘等，以及存在诸多不确定因素的平台型用工。从灵活用工的价值出发，供应商不仅要解决企业人力成本、业务激增、用工合规性等问题，更要探索如何通过灵活用工提升人员效能和企业收益的问题。灵活用工人员工作质量与效率没有达到预期也成为大部分企业在进行灵活用工时的痛点之一。

针对这一痛点，嘉驰国际认为目前可以从以下四大角度对这一痛点进行解决与突破，分别是：

- ✓ **供应商在招聘时借助 AI 新技术实现人岗匹配的效率提升**
- ✓ **以价值用工与岗位专注实现“极速适岗、快速产出”**
- ✓ **以业务专注进一步优化运营成本**
- ✓ **增强员工归属感，打造甲方人才储备池**

◆ 灵活用工痛点解决具体措施与实践

✓ **在招聘时借助 AI 新技术实现人岗匹配的效率提升**

传统的灵活用工模式下，招聘能否及时满足企业供需是第一指标。然而，当下的灵活用工已不只是初级的服务岗位和体力劳动岗位，还包括技能工作者以及各行业专业人才，人员与岗位的精准匹配成为新的核心。

在这一新的核心之下，AI 技术的革新为精准人岗匹配提供可能。通过庞大的人才库 + AI 技术可以将岗位画像与人才画像进行精准匹配，从而加快招聘效率降低招聘成本。

招聘到合适的候选人往往要经历发布需求、简历筛选、面试邀约、面试、面试分析、确认候选人、发送 offer 等诸多步骤。单从简历筛选看，1 名资深 HR 每天搜索 + 筛选简历 120 份已是极限，而 AI 技术可根据岗位画像关键词自动匹配人才画像关键词，1000 份简历几秒钟便可自动筛选，极大提升招聘效率与人岗匹配精准度。

✓ **以价值用工与岗位专注实现“极速适岗、快速产出”**

除了人岗的精准匹配，灵活用工人员是否具备“极速适岗、快速产出”的能力是企业的另一关注点。嘉驰国际认为，要实现“极速适岗、快速产出”可以从价值用工与岗位专注两大方面着手：

• **由成本导向转向价值用工**

随着甲方企业精细化运营程度的不断提升，人力资源服务商应从成本为导向的灵活用工逐步向“价值用工”转移，不止停留在用工形式与劳动关系的管理上。同时，从业务出发建立完善的培训、考核上岗机制。

以基础的人力行政岗位为例，招聘过程中通过技术手段进行精准的人岗匹配，选择有基础人力经验和知识的候选人后，上岗前应根据岗位内容开展针对性培训，内容包括：

- 企业规章制度
- 必备工作技能
- 覆盖区域的人事政策、法规等

在培训结束后，进行内部结业考试，通过后方可持证上岗。上岗后，每半年进行工作技能考核以确保岗位人员专业度。

• **岗位专注**

经过以上培训，员工可直接上岗产生价值。但较长的培训周期也在一定程度上制约价值用工的发展。因此人力资源服务商要有所取舍选择自身的专注方向，例如在“垂直领域”选择“特定岗位”进行从招聘、培训到考核上岗的闭环运营，以此做到“极速适岗、快速产出”。

✓ 以业务专注进一步优化运营成本

当下的灵活用工，企业的出发点是降低人力成本，企业将员工外包给人力资源公司，通过劳动关系转移，解决了用工成本与合规性的问题，但工作质量与工作效率问题却难以把控。上文提及的岗位专注是为了发挥趋同岗位的规模效应，而业务专注则是为了进一步优化运营成本提升人工效能。

如：每年双十一快递公司担心业务激增人手不够，在9月份便开始储备人力，但同时外包公司并不了解快递公司的业务供求，从而按实际需求的2倍进行储备，这就会增加了许多无效成本。而当外包公司专注于垂直领域，了解甲方企业产品和服务的供求节奏后，便可结合自身的人才库优势按业务需求最低点匹配人力，并及时增加或减少灵活用工的人员配置。

✓ 增强员工归属感，打造甲方人才储备池

随着Z世代的员工的不断加入，以往传统的方式显得更难吸引新生代员工。因此，嘉驰国际认为需要通过细节来提升员工体验度，目前嘉驰主要的措施和实践包括：

- **入职环节：**将以往的纸质合同签署改为电子签，不仅简化入职流程提升员工体验，也解决了纸质合同存档及跨区运输的风险

- **节日关怀：**通过HR系统的自动提醒功能为员工送出专属祝福，如员工工作满一年的日子，系统自动推送短信发出定制化的祝福语：“hello XX 今天是你在这家XX(企业名称)奋斗的第365天，感谢你一年来的辛苦付出，为你准备了一份惊喜，请查收”，比一视同仁的生日蛋糕和月饼券要更有体验。

- **面对优秀的员工甲方可直接转为自用：**基于一系列归属感打造的工作，外包人员自认会在甲方企业工作中有更高的投入度与敬业度，甲方企业可以在合作过程中将外包人员转为自用，这一方面明确了外包员工的发展通道，为员工提供了更广阔的平台；另一方面也降低了甲方录用风险与招聘成本，双方共赢。



上海外服：外包人员的管理 季效辰

- ◆ **招聘：**上海外服所主攻的岗位为通用类岗位，与其他企业由一人负责招聘多个岗位的模式不同，上海外服作为平台型公司，采取的是“专人专岗”的招聘方式，即一人只负责招聘一个岗位。这样的模式一方面可以快速提升招聘人员在该岗位招聘的精专程度，另一方面也能有效提升外包人员的推荐速度。
- ◆ **养成计划：**与大多数企业一样，上海外服给企业提供替岗服务。不同的是，这些替岗人员并非临时招募，而是上海外服长期培养和积累的。不少应届毕业生后没有找到满意的工作，未来希望进入外企工作。上海外服招募这批人员进入企业后，会帮助员工规划近两年的职业生涯，在前3个月至半年内，员工可以按照兴趣自主选择工作岗位。在经过一段时间后，合适的员工可以长期在客户企业某一岗位上工作或平移至上海外服市场助理的岗位。通过这样的职业生涯规划后，这些人员的稳定率也较高。对于上海外服而言，下一步将探索的方向为：除了行政助理类岗位外，还有哪些岗位有较大的共性，可以长期培养，搭建人才资源。



中智：外包人员管理

- ◆ **员工招聘环节：**为了能快速响应客户需求，中智建立了自身完善的“人才库”。就新生代员工而言，中智通过建立与学校、培训机构的合作伙伴关系，形成长期的人才积累。另外，通过自身良好的口碑，也吸纳了大量由在职外包员工内推的候选人。

◆ 员工关怀环节：

✓ **第一阶段：**中智会对新入职员工进行入职培训，帮助员工了解中智公司以及客户公司相关规章制度、职场礼仪等。同时签署信息安全、保密等协议文件，约定的内容包括：客户企业电脑操作方法、密码设置方式、密码禁止告知他人、电脑桌面上不能出现任何敏感信息、所有文件都要加密、不能外发邮件等。同时，中智与客户企业也签署了书面的约定，确保客户核心信息安全，如：外包员工不能涉及的系统、根据客户企业的信息分级哪些是外部员工不可以接触的等。

✓ **第二阶段：**公司层面主要负责就日常工作的安排对员工进行指导，帮助员工在陌生的工作环节下尽快融入客户公司的工作氛围，快速进入工作节奏，展现出色的工作表现。

✓ **第三阶段**：中智常常将自己称为“雇员的娘家”，打造外包雇员的归属感与安全感，方式包括：针对雇员政策、制度、法规的疑问，提供专业工作人员一对一的解答与辅导。针对员工与客户之间的纠纷，如：员工与同事的矛盾，中智也会第一时间提供员工反馈与沟通的渠道，提早介入干预、调解，避免问题的进一步扩大化。

✓ **第四阶段**：到这一阶段后，中智会组织外包员工参与活动，进行评奖、“服务之星”荣誉称号的授予等一系列激励，促使员工融入大团队。

◆ **员工发展环节：**

- ✓ 在客户企业内的外包岗位上实现转正。
- ✓ 在客户企业内，向外包岗位以外的部门或岗位发展。
- ✓ 由中智公司进行二次推荐或被推荐至内部的猎头团队进一步发展。
- ✓ 回到中智公司内部继续发展。



蓝领群体——企业实践

◆ **外包人员管理要点**

- ✓ **供应商选择**：注重合规性、建立一定的准入机制、实地查看与了解供应商企业真实现状
- ✓ **安全意识的培养**：加强安全教育与培训
- ✓ **归属感打造**：注重与内部正式员工福利项目的平衡减少心理落差感、建议外包公司建立一定的内部文化
- ✓ **人员发展**：提供内部转正机会



某外资企业 A：外包人员的管理

◆ **业务背景**

某外资企业 A 多年来注重安全、合规、创新、以客户体验为导向、重视质量等文化价值观。作为行业内的龙头企业，通常需要扮演引领的角色，其产品的价格定位也处于中高端。这也需要企业能够紧紧围绕自身的价值观，维护好品牌与企业形象，这也深深体现在企业工厂外包人员的管理上。

◆ **外包员工概况**

该企业目前在某生产线上约有 600 名正式员工，近年来随着订单量稳定度的下降，制造业的业务环境趋于紧张，人力等各项成本不断上升，客户对产品的要求也越来越高，企业对于灵活用工的需求也随之上升，因此开始尝试较为大量地使用外包工人来完成非主流的业务。随着灵活用工的法律政策进一步收紧，该企业为了有效避免“真派遣假外包”的问题，开始逐步规范外包人员的管理。主要措施包括：申请更多的蓝领正式员工名额，将原本存在合规性风险的外包人员转正；将非主流业务的独立生产线完全分离出去进行外包，方便第三方公司管理。然而，规范化的道路上也依然存在着诸多挑战。

◆ **外包过程中的主要挑战——寻找更为正规的外包公司**

当前该企业外包过程中较为明显的挑战来自于若干外包公司的管理并不规范，如：合规性差、不为员工缴纳任何保险，甚至可能只是一家皮包公司等，这些都给企业的外包用工管理增加的难度与风险，当外包员工产生劳动仲裁诉求时极易产生劳动纠纷，甚至影响到企业本身的雇主品牌形象。而且作为制造行业，工厂中的工伤是不可完全保证避免的，一旦外包员工有严重工伤发生且外包公司没有提供相应保险甚至“跑路”，很可能给企业造成较为沉重的负担。

✓ 建立外包公司的准入标准

在经历了若干次因外包公司不合规的劳动纠纷后，该企业开始探索建立外包公司的准入标准，目前主要包含的标准有：

- 设有人力资源部等可以处理合同续签、入离职管理、员工关系管理等；
- 拥有办公室等企业实体，工人入职后需要明确知道原公司所在地址，建立外包员工的归属感；
- 提供员工入职培训，支持员工可以定期回原公司；
- 有较为完善的沟通机制，对于签署合同时的要点，由第三方外包公司与外包员工直接沟通，而非通过发包公司；
- 加强对外包公司本身用工合规性的审计，要求第三方公司必须给外包员工缴纳社保。

✓ 完善与外包公司及外包员工的合作

除了建立外包公司的准入标准，企业还在完善与外包公司及外包员工的合作方面采取了一定的措施：

- 在合同等文件条款中对于与外包公司的用人管理方面的协定进行强调进一步完善。
- 在外包公司进场前，实地查看外包公司实际情况，了解是否存在真实实体以及内部机制的合规情况。
- 建议外包公司建立一定的内部文化，帮助外包员工产生归属感，如逢年过节给外包员工发放小礼品等，避免因双方福利待遇相差过于悬殊造成员工的心理落差感。

◆ 未来计划与趋势

- ✓ 在外包公司的筛选上更为严格。
- ✓ 过去在外包供应商的挑选上人力资源的参与度较低，未来人力资源部门需要在这过程中更多地参与进去，发挥自身的专业所长。
- ✓ 完善外包人员的备案并且作为 headcount 体系的一部分，使人均生产效率、实际成本支出的统计更为直观、精确和方便。
- ✓ 加强对外包公司用工合规性的审核。



某外资制造业 B：外包人员管理

◆ 业务背景及价值观

某外资制造业 B 是一家崇尚客户安全，主张内部员工的发展、环境安全的社会责任的企业。目前，某外资制造业 B 工厂是一个综合性的生产基地，作为非劳动密集型的化工单位，人员规模已经较大。在所有员工中，就包括了一部分的外包人员。经过长期的摸索，某外资制造业 B 对于外包人员的管理已经相对较为成熟、合规，并且形成了自己独有的模式。

◆ 外包员工的分类与定位

✓ **外包员工与正式员工的主要区别**：外包员工主要以服务特定的项目为主，这是和正式员工较大的区别。

✓ 外包员工的分类

- 每年公司均会对内部进行大检修，这种检修是特定项目在短期内所需要的，此时企业会雇佣一部分外包员工。
- 另外一部分外包来自于物流，其出发点在于该用工岗位的管理性价比较低，因此通过外包的方式，尽可能减少用工成本。本案例重点介绍的外包模式为这一种。

◆ 物流岗位外包背景

✓ **招聘、管理难度大**：企业中有专门的危险品大车运输岗位。这要求司机持有危险品运输的资格证，同时作为一家示范级的企业，对于员工的要求也较为严格，加上市场上司机候选人素质参差不齐，管理难度大，这在一定程度上加大了招聘的难度。

✓ **专业公司日趋成熟**：通过实地考察与了解，某外资制造业 B 发现外部部分物流公司、外包公司已经能非常成熟、系统地管理这些团队，“让专业的人做专业的事”有了实现的条件。

✓ **内部契机**：出于安全性和责任划分的考量，某外资制造业 B 在运输危险品时使用的是企业自行采购的车辆。这些车辆经过多年的使用已经进入报废阶段，物流运输也面临新的调整，这也为外包提供了契机。

结合上述背景，物流的外包从 2017 年开始计划筹备，2018 年年初形成雏形，然后正式开始实施。

◆ 供应商的选择

在供应商的选择上，某外资制造业 B 拥有较为系统的标准：

✓ 基本要求

- 供应商公司有较好的合规性

- 业务范围符合企业需求，可以承接工作
- 供应商必须提供驻场人员，并且有专门的座机可供联系
- 当企业有紧急情况时，供应商有紧急调配的能力，如在周围园区有部分合作的公司，具备当地可供调配的资源，可以快速响应

✓ **“加分项”**

- 能与公司文化相匹配
- 曾经与这家供应商有过有效的合作
- 知名度高
- 在某专业领域中可信用度高

◆ **内部人员转为外包人员的管理**

某外资制造业 B 内部原本雇佣了大车司机的团队，现在这部分职能即将外包出去，针对这部分人员必须实现平稳的过渡与转变。

✓ **供应商筛选阶段附加专门的要求**：对于人力资源部门而言，首先关注的是人。因此在选择合作的供应商时，某外资制造业 B 提出了一项要求，即必须接受内部原本这些未来会转为外包的正式员工，内部的人员要先行消化。

✓ **帮助原正式员工平稳实现角色的过渡：**

- **促使员工意识的转变**：员工角色的过渡是需要长期经营的过程，某外资制造业 B 在实行该项目前便进行了一系列的案例学习，并且有意识地进行试点实践。在选择供应商、成本分析、项目规划时，便派驻这部分的员工代表参与进来，这有效让员工在情感上对于这样的转变有提前心理准备，减少“被抛弃感”。
- **允许这部分员工继续从事原有的工作**：这些即将转为外包的员工原本在一家较为知名的企业中稳定工作通常已有多多年，突然将其转变为外包的角色对其心理的影响是非常大的，因此某外资制造业 B 对这部分员工的心态极其关注，尽可能避免因心态问题影响工作表现。为此，某外资制造业 B 允许这些员工解除合同，劳动关系转至外包公司后，在新公司的运作模式下，员工可以在企业继续从事原有的工作。

◆ **外来的第三方外包员工管理**

✓ **安全意识的培养**：外来的第三方外包员工进入公司后，由于工作环境、运输所使用的车型等一系列条件的改变，如何

保证安全生产，培养外来员工的安全意识，规范工作中的操作都需要进行过渡。为此，企业采取了如下措施：原正式员工虽然已经转为外包员工的角色，但是对内部的政策文化还是非常了解的，因此就可以有“以老带新”的过程，让外来新员工与老员工共同工作。同时，也会搭配系统的安全培训。通过这些措施，该团队在经过几个月的磨合后，整体基本趋于稳定发展。

✓ **福利待遇的协调**：起初企业内部的激励机制和福利待遇政策并未辐射至第三方供应商，后来在合作的过程中企业发现供应商也常常在工作中提供建议。为此，企业将原有的部分福利项目进行延伸，覆盖了外包的员工，如：中秋节全体员工均发放相同的月饼等。这能利用并非难以承担的成本来有效增强外包员工的主人公意识，提升其敬业度。

◆ **未来的发展规划**

- ✓ 推崇工业 4.0，淘汰不能胜任的员工。
- ✓ 把更多的力量放在更多关键的岗位，把重复性强的工作外包。

◆ **经验与建议**

对于某外资制造业 B 这样非劳动密集型企业，外包是很常用的，企业对于外包员工的培训成本也是很高的，因此对于外包的安全性、合规性、员工的稳定性都会有一定的要求。如果存在安全性和合规性的风险，对于企业的危害是非常大的。因此如何选择可以合作的、可以发展成被有效管理的人才库的合作商十分值得关注。

◆ **劳务外包——作为一种新的就业方式**

正如上文所言，“Z 世代在就业上的选择更遵从自己的喜好，也更容易陷入迷茫。加上与 70 后、80 后一代相比，Z 世代也拥有更为优渥的家庭条件，这也让他们在选择工作时越来越少‘出于生计’考虑，能够更多遵从内心的喜好，无疑体验多种生活、多种工作正在成为 Z 世代的选择。近年来越来越多的 95 后进入职场的第一份工作并非属于传统意义上的雇佣关系，而是外包员工等相对灵活的就业形式。”在与上海外服和中智访谈的过程中我们也的确了解到，越来越多 95 后群体选择大型的外包机构作为职业生涯的起点。面对这一趋势，上海外服与中智也进行了一定的尝试与创新。



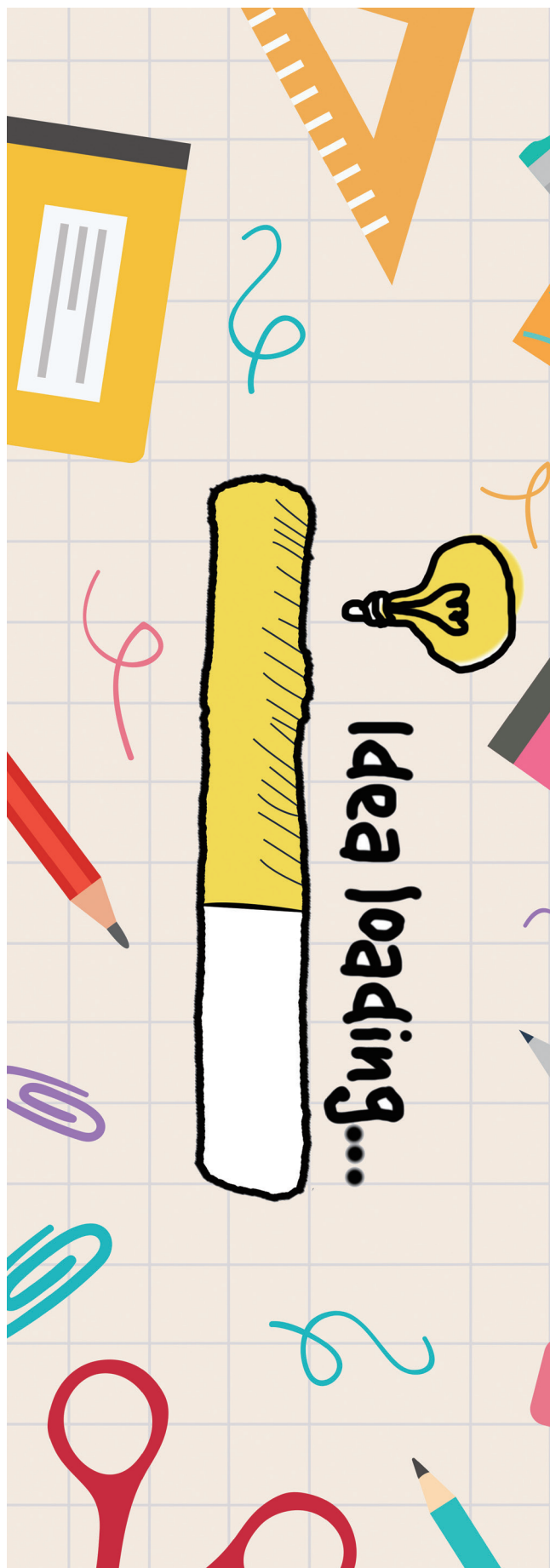
上海外服：95 后群体的就业方式新探索 季效辰

95 后一出生互联网已经存在，因此会更崇尚二次元，他们的世界也介于真实与不真实之间。同时，家庭条件较为优越，所以他们的职业选择也更为“任性”，更会对通过尝试去寻找幸福感。另外，95 后人生中面临的“三座大山”是：父母已经较为优秀，难以超越；工作时已经更多跟人工智能竞争；最后，这个时代给 95 后的机会相对没那么多了。综上可以看到 95 后更容易陷入迷茫，有很多想法不一定能够实现，所以说现在流行丧文化，佛系文化，本质上是一种迷茫的体现。上海外服作为平台型公司，过去一直扮演外企和员工之间的桥梁的角色，但是现在仅给 95 后一份工作或者作为“桥梁”的角色，员工的离职率还是居高不下。未来，上海外服可能会尝试与多家企业联合，让一个员工可以在多个企业内轮岗，提供员工更多尝试、摸索自我职业发展道路的机会，这是一种选择灵活。



中智：灵活用工作为新生代的一种就业方式

- ◆ **新生代人群的就业特征：**当前大量高校应届毕业生在走出校园后，往往从事与本专业并不一致的工作，对于未来的职业规划较为茫然。再加上经济条件普遍优于 70 后、80 后，对于职业的选择也多了灵活性，新生代对于工作的追求更侧重于：“这份工作是否有趣”、“我是否喜欢这份工作”、“工作的氛围如何”等，“出于生计”而被绑定在某个不喜欢的工作上的情况相对以往也有所减少。中智为客户提供的服务是多样的，包含一部分短期、灵活的项目工作，此类工作对于员工本身的专业要求不高，员工只需要在各类岗位中寻求最合适的即可胜任，此外，结合中智的雇主品牌效应、在用工方面的专业度，越来越多工作经验在 3 至 5 年以内、刚踏入职场的年轻人会选择中智作为职业的起点进行尝试，逐渐摸索出自己的职业发展道路。
- ◆ **合作企业的筛选与把控：**新生代职场人在刚踏入社会时，通常缺乏对企业正规性的识别能力，除了互联网信息的搜索外也没有其他过多可靠渠道去了解企业内的真实情况。中智依靠自身的专业性，虽然和各种阶段、各种类型的企业均有合作，但对合作的企业乃至客户进行初步的筛选和风险管控，前期考察的维度主要包括企业合规性、办公环境安全性、运营完整性等，未达到最基本客户门槛的企业便不会建立合作关系。这就帮助新生代员工对企业进行了初步的筛选，这也满足了这些员工初入职场的基本诉求——进入正规的企业工作。



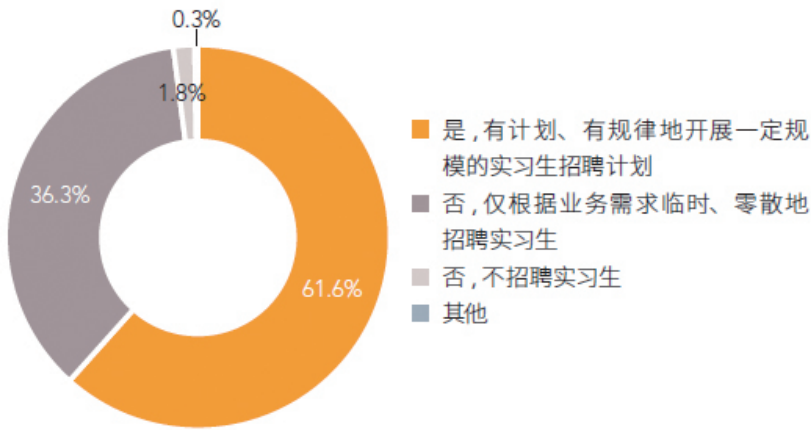
实习生与退休返聘

实习生

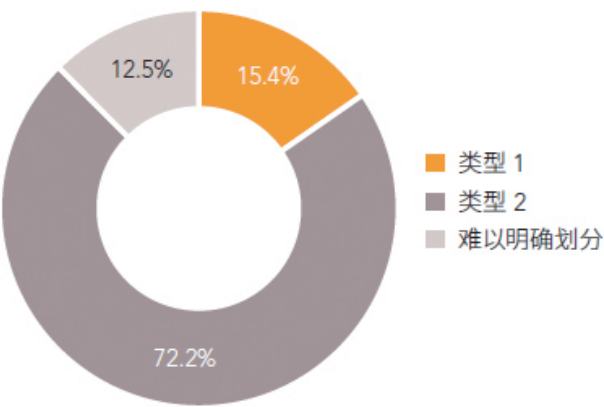
图表21 雇佣实习生的原因TOP3 (N=152) (注:完整数据请参阅标杆数据模块)

降低用工成本
招聘压力大, 作为人才补充的一种过渡手段
应对企业内部突发的用工需要 (如: 员工怀孕、生病、业务量突然增加等)

图表 2 是否开展实习生计划 (有计划地、有一定规模的实习生项目)? [N=391]



图表 3 就实习生项目的主要目的而言, 实习生项目类型: [N=241]



注：
类型 1: 以雇主品牌宣传为主要目的，加强企业在校内的影响力【留用与否不重要，招聘对象不一定面临毕业，重在项目进行过程中，加强雇主品牌在学生和高校中的影响力】
类型 2: 校招前置，以提前锁定人才【一般以留用为目的，招聘对象多为即将面临毕业的学生，较为关注实习结束后的留用率】

+ 实习生——不仅仅是节约用工成本的手段 (参考图表 21 & 智享会《实习生项目管理调研报告》图表 2、图表 3)

◆ 结合图表 12，企业雇佣实习生最主要的原因除了降低用工成本外，在人才补充、满足临时的用工需要上都发挥了较大的作用。

◆ 智享会《实习生项目管理调研报告》图表 2、图表 3 中我们不难看出，实习生计划在企业中的开展已经趋于系统化，并且对于雇主品牌的宣传、校招人才的提前锁定均有着一定的价值。

注：有关实习生计划的具体实践，读者可以参阅智享会《实习生项目管理调研报告》

◆ 退休返聘

我国当前的延迟退休政策尚未完全落地，对于部分岗位而言，员工的退休并不代表职业生涯的结束。根据与上海外服的访谈我们可以看到，从岗位的性质区分，目前退休返聘主要可以分为两大人群——低端岗位群体与“越老越吃香”的岗位。

上海外服 项祺

◆ 退休人员返聘

退休返聘这一形式总体而言可以分为两大群体：一个低端岗位群体，如：便利店收会员、清洁工等，国外发达国家这些岗位目前大部分由老年人员担任，未来随着国内老龄化的加剧，这些岗位可能也将成为返聘选择之一；另一个群体更多集中在研发等含金量较高的职位，就是我们常说的“越老越吃香”的岗位，随着国内部分企业平均年龄的上升，也需要对这部分人员的返聘予以重视。

图表22 实行返聘制度的岗位TOP3 (N=97)
(注:完整数据请参阅标杆数据模块)

研发 (包括技术研发和产品设计)
财务
生产\制造\蓝领工人

就国内市场现状来看，企业更多采用返聘的岗位仍集中于研发等含金量较高的岗位(参考图表 13)，此处我们更多仍探讨这一类的岗位。从企业的角度来看，这些退休员工往往专业水平、人脉和经验的积累上有着较大的优势，而且由于不需要建立劳动关系，也有助于用工成本的节约；从员工的角度看，尤其对于原本处于关键岗位、薪酬水平高的退休人群来说，仅依靠退休工资生活则会造成与在职时较大的收入落差，此时返聘能成为重要的收入渠道之一，也能丰富老年员工的退休生活。返聘显然是一种“双赢”的用工方式。然而，这也不代表企业可以完全忽略返聘可能带来的一系列问题，如：

- ◆ 返聘员工往往年事已高，身体健康问题不容忽视。返聘的年限需要有一定的限制，避免返聘员工随着年龄的增长难以负荷工作，从而给用工安全性造成威胁。
- ◆ 返聘员工所适用的岗位较为有限，经验导向、办公环境较为舒适、强度较低的工作岗位是相对合适的选择，而强度大、办公环境较差的工作企业应该慎重考量。成本允许的前提下，应该搭配一定的商业保险规避可能发生的用工风险。

综合以上分析，我们可以参考某外资制造业的返聘机制以及上海外服针对“老年余热”群体做出的灵活用工探索。

某外资制造业：老员工返聘机制

某外资制造业的返聘制度已经建立并实行多年，但是由于本身为工伤风险较大的制造业，企业对于返聘人员的任用在管理上是为较为规范的，主要体现在返聘年限、工伤风险的规避、薪酬支付的政策上：

- ◆ 返聘年限：目前企业内返聘的员工较多为男性员工，以 60 岁为退休年龄，针对基层蓝领的返聘员工，规定返聘年限不得超过两年，并且返聘合同续签的间隔为一年签订一次，直至 62 岁。针对技术岗的专家型返聘员工，返聘上限年龄适度放宽至 65 岁。
- ◆ 工伤风险的规避：返聘的员工虽然已经不需要继续缴纳五险一金，但是工伤风险依然存在，目前该企业主要通过给员工购买商业保险的方式规避一定的赔偿风险。
- ◆ 薪酬支付：在相对基础的岗位上，返聘人员的薪酬与在岗时一致；但诸如高级工程师等高薪工作，薪酬会适当进行下调。

上海外服：“老年余热”群体的灵活用工探索 季效辰

随着老龄化趋势的日益明显，在退休前拥有高薪的员工退休后，往往面临着收入的缩水，也难以在职场上继续发挥自身的价值。但这部分人员的能力、人脉往往有着巨大的优势，退休后同样的薪酬水平下，能够比应届毕业生创造出更多价值。借助线上直播、公开课等形式，均可以让这些退休人员将自己的知识、人脉积累重新利用并传播。从企业角度看，聘用退休的专业人员能够以较低的用工成本获得较高的价值回报，尤其对于一些处于起步发展阶段的创业公司，更需要这样的资源；从返聘人员自身看，也能够退休后继续发挥余热，充实退休生活。基于以上因素，未来上海外服也希望能够通过多种方式让退休返聘和创业公司对接，实现灵活用工新的突破。

基于互联网平台的用工

日常生活中我们对于互联网平台并不陌生：打车、外卖……这些服务借助互联网平台给我们的生活带来了巨大的便捷性。但作为用工方式，虽然诸如猪八戒等零工经济平台等迅速兴起，但企业的应用仍没有十分普遍。其中，互联网平台合规性“灰色地带”较多，使用起来存在一定的用工风险是较为关键的因素之一，其焦点主要为“是否应当被认定为劳动关系”，此处我们通过律师的解读和美国 Uber 案判例的法理分析对这一问题作出解答。



瀛泰律师事务所 夏利群律师

+ “互联网 +” 模式下的合规性风险

- ◆ **定义及用工关系认定：**主要指互联网加传统行业的模式，如网约车、代驾等，这一模式通过互联网搭建平台，缩短了消费者和服务提供商之间的距离，实现了消费者和服务提供方的交易，那么服务提供方和平台之间的关系应该如何界定——劳动关系、中介关系、还是承揽关系？如代驾司机在代驾过程中造成交通事故或自我损害，那么这种自我损害在向代驾平台索赔的时候，首先要确定是何种法律关系，根据不同法律关系应用不同法律来进行调整。目前我国这一关系的界定还是相对比较明朗的，一般的司法的实践大部分认为还是一种中介关系，并不是劳动关系。
- ◆ **合规性的潜在问题：**部分企业看到“互联网 +”的模式可以避开劳动关系的认定、社保的缴纳以及由于劳动法约束产生的成本，便出现了用工的不规范。如：某企业和员工管理和被管理的关系非常明显，是属于劳动关系，但因为用人单位使用了互联网平台，再加上司法实践有“不是劳动关系”这种主流观点，企业就认为这不是劳动关系，这种理解是错误的。法律关系的认定是看实质，而不是看表象。
- ◆ **劳动关系的本质：**劳动关系的本质不以平台的有无作为判断标准，而是说员工个体与平台、企业之间有没有管理和被管理的关系，这里管理和被管理的关系就是员工对工作任务的选择权。所以劳动关系中，有两个从属性——人格从属性与经济从属性，所谓人格从属性就是企业布置的工作任务一定要接受，员工对工作任务有服从的义务；经济从属性是指员工依靠这份工作获得收入，维持生存。



分享经济模式对传统劳动关系的挑战——美国 Uber 案和解的一些借鉴

+ 基本案情

随着 Uber 在美国业务的迅速扩张，越来越多的司机加入 Uber。同时，Uber 对司机越来越严苛的管束，使得这个以“Drive Your Car & Be Your Own Boss”为口号的互联网平台越来越偏离了最初的方向。Uber 司机先后通过发起个人诉讼和集体诉讼的方式，要求认定是 Uber 公司的劳动者，要求 Uber 严格按照美国雇佣法的规定提供必要的保险和福利，并有权组织工会。

+ Uber 案劳动者身份认定的法理分析

表1 加州法律体系下对Uber用工的劳动关系认定

劳动关系构成要件	Uber 用工情况	是否符合劳动关系
对于工作技能的要求	开车技能	✓
对于工作时间的要求	一定数量的接单量	✓
提供的服务是否是公司日常业务的组成部分	Uber 主要提供即时用车服务	✓
双方是否认为他们之间存在雇佣关系	Uber 认为不是雇佣关系，部分司机认为是雇佣关系。	×

表2 中国法律体系下对Uber用工的劳动关系认定

劳动关系构成要件	Uber 用工情况	是否符合劳动关系
主体资格	Uber& 司机	✓
劳动管理	由 Uber 决定雇佣/解雇司机；	✓
	由 Uber 定期对司机进行等级评定；	✓
	由 Uber 向司机提供劳动工具 (app)；	✓
规章制度	禁止司机向乘客收取小费；	✓
	禁止司机把手机号码私留给乘客；	✓
	对接单量低于一定数量的司机进行处罚；	✓
劳动报酬	由 Uber 决定车费价格标准，且 Uber 从车费中固定提取一定比例的佣金	✓
提供的劳动是否是用人单位日常业务的组成部分	Uber 主要提供即时用车服务	✓

不同法律体系下对 Uber 用工的劳动关系认定

注：本案例由蓝白律师事务所陆胤律师提供



数据结论整合 & 实践建议

弹性工作制



+ 实施弹性工作制的企业所具备的特质——是否实施

◆ 从出发点与目的看

- ✓ 企业文化中注重员工生活与工作的平衡、关注多元化人群需求
- ✓ 业务内容本身需要一定的弹性工作制（如：需要外出拜访客户、不同业务单元位于全球各地不同时区等）
- ✓ 企业有信心借助弹性工作制能更好地提升员工的工作效率
- ✓ 弹性工作制对于员工而言具备一定的吸引力（如：年轻员工、有错峰通勤需要的员工等）

◆ 从企业性质看

- ✓ 外商独资
- ✓ 中国私营及民营企业

◆ 其他实施条件

- ✓ 管理层面的支持
- ✓ 进一步完善考勤制度，建立用于区分“必要的加班”和“因工作效能不足导致的加班”的标准，针对“必要的加班”给予一定的调休，避免弹性工作制成为“变相加班”
- ✓ 绩效考核体系的相应调整（如：将考勤的绩效比重下调甚至删除，以工作的完成情况为主等）

+ 弹性工作制各形式开展概况总结——实施现状

◆ 开展概况

- ✓ “弹性工作时间”的应用是主流
- ✓ 企业弹性制度实施的程度往往与相关制度的管理难度密切相关，难度较大的制度往往在企业中的应用较少（如：弹性工作地点等）

◆ 弹性工作时间

- ✓ **模式：**“核心工作时间制”为主。“完全弹性工作时间”实施的企业较少“完全弹性工作时间”实施依赖一定的条件：企业本身的数字化水平是否足够支撑员工不在办公室仍能实现工作上的协同；从工作量的安排上看是否仍能够确保员工工作的饱和；是否有非常明确的工作完成情况的考核制度等。

- ✓ **完全弹性工作制工作衡量方式：**目前实施完全弹性工作制的企业主要结合使用“规定总工作时间”和“约定工作任务”的方式来确保员工的工作量。

- ✓ **核心工作时间段：**核心工作时间段较长，大部分企业核心工作时间段在 7 至 9 小时，与 8 小时标准工作制相比，这一时间跨度十分接近甚至有所超出。弹性工作时间是否能真正实现员工工作与生活的平衡，或许仍要打上一个问号。

- ✓ **核心工作制适用岗位：**销售、市场与研发是实行核心工作时间制较多的岗位。这些岗位的特点包括：需要有一定的工作时间灵活性；工作成果可量化程度高；并不需要时刻准备处理各种突然出现的危机或问题。

◆ 弹性工作地点

- ✓ “在家办公”或“根据自己的业务内容，自行安排工作地点”是较多企业的选择。
- ✓ 半数企业并不对在家办公的企业提供任何相关福利或津贴。在提供的企业中，电话费补贴和餐补是主流。
- ✓ 若员工在家办公时发生人身意外伤害甚至造成死亡，提供商业保险是企业规避用工风险较多使用的手段之一。

◆ 休假制度的灵活性

- ✓ 年假灵活性处理、病假证明免除、长期事假是企业目前最为关注的休假制度灵活性实践。
- ✓ 学术假期、女性月经假、带薪郁闷假等较为新兴的假期类型也正有少部分企业应用与观望。

◆ 工作内容的灵活性

- ✓ “针对部分特殊人员定制化岗位”是绝大多数企业当前和未来会实施的措施。
- ✓ “员工可以自主选择感兴趣的工作任务或工作项目”、“给予员工自由选择下一个工作岗位的权利”也有不少企业会有所实践，其共同点在于尊重员工的意愿与自主权，从员工的自我意愿出发实现工作内容的灵活性。

+ 挑战聚焦——问题解读

- ✓ 不论是否实施，企业均较为关注的挑战：“团队协作程度下降”、“部分业务由于员工未在工位上难以开展”

解决思路：尽可能地设置一部分固定的工作时间，让员工出现在工作地点（如：核心工作时间制）以及通过技术手段提升员工的可触达性（如：在家办公可使用的公司座机、云端工作任务协同平台、提供办公用手机等）都是较为常见的解决方式。

- ✓ 在正式实施前没有被重视的问题：“仅应用于特定员工人群，造成其他人群产生心理落差感”

解决思路：企业在实施有差异的弹性工作制时需要注意从工作性质本身的角度出发，向员工说明制度实施的原因，并且对于弹性程度不高或不实施弹性制度的岗位，提供一定的调休等福利措施，尽可能减少员工的心理落差。

- ✓ 实施后可能并不会太严重的问题：“员工的工作效率下降”

解决思路：企业在未实施弹性工作制前对员工工作效率有所担忧是完全可以理解的。弹性工作制虽然在一定程度上给予了员工自由，但也需要企业对员工有足够的信任。企业也要审慎判断自身是否适合建立这些制度：在有较好的管理系统支持、合理的工作任务安排和考核制度的前提下，员工的工作效率可能并不会出现下降的情况。

+ 合规性要点摘要——法律法规解读

- ◆ 主要合规性问题：工伤判定

- ✓ **判定原则：**三工原则——工作时间、工作地点因工作原因遭受的伤害

- ✓ **司法实践情况：**存在自由裁量的空间，并无定论，需要结合具体案件根据以上原则逐一判定与考量



数据结论整合 & 实践建议

灵活用工



+ 灵活用工的应用与未来趋势

- ◆ 传统定义下的灵活用工——劳务外包和劳务派遣是主流，也是大部分企业未来打算加大力度的措施中。
- ◆ 能有效减少用工成本的实习生和退休返聘的值得关注，这两种用工方式均不受正式劳动关系的约束，企业也无须缴纳五险一金，可以大大减少用工成本。
- ◆ 大部分企业对互联网平台仍处于观望状态，这对于大量企业来说仍较为超前。除了少数特定的行业（如：广告、设计、互联网等），其他行业目前并不会过多涉及。因为业务需求并非必须借助这些平台才能满足，另外互联网平台仍存在较多的合规性“灰色地带”，使用起来存在一定的用工风险。

+ 不同的形式灵活用工的管理

◆ 传统定义下的灵活用工

- ✓ **主要合规性问题——真派遣假外包情况下的工伤认定**
 - **处理原则：**无论派遣还是外包，都是由与员工签定劳动合同的公司承担。至于如何结算，取决于两家公司在合同中的具体协定。如：员工与外包公司签署劳动关系，工伤责任是由外包公司承担。

✓ **分析清单 5：白领群体与蓝领群体外包员工管理要点**

白领群体——供应商角度	蓝领群体——企业实践角度
<ul style="list-style-type: none">◆ 人才招聘：专人专岗提升招聘效率、多渠道招聘形成人才池保证人员稳定提供◆ 人员发展：提供内部转岗机会或促使员工在外部客户企业中转正、规划职业生涯◆ 归属感打造：团队氛围营造、专业咨询、提供沟通渠道◆ 风险管控：完善的入职培训、安全协议的签署	<ul style="list-style-type: none">◆ 供应商选择：注重合规性、建立一定的准入机制、实地查看与了解供应商企业真实现状◆ 安全意识的培养：加强安全教育与培训◆ 归属感打造：注重与内部正式员工福利项目的平衡减少心理落差感、建议外包公司建立一定的内部文化◆ 人员发展：提供内部转正机会

- ✓ **外包供应商选择标准：**根据“标杆数据”模块图表 8 显示，目前超过半数企业会考虑的选择因素包括“在确保合规性的前提下，价格有一定的优势”、“能提供人才的质量”、“在某一业务领域的专业度”、“需求响应的速度”。

◆ **实习生与退休返聘**

- ✓ **实习生：**企业雇佣实习生最主要的原因除了降低用工成本外，在人才补充、满足临时的用工需要上都发挥了较大的作用。同时，实习生计划在企业中的开展已经趋于系统化，并且对于雇主品牌的宣传、校招人才的提前锁定均有着一定的价值。

（注：关于实习生的实践与更为详细的数据，读者可以阅读参考智享会《实习生项目管理调研报告》）

- ✓ **退休返聘**
 - **人群划分：**目前退休返聘主要可以分为两大人群——低端岗位群体与“越老越吃香”的岗位。
 - **国内市场现状：**企业更多采用返聘的岗位仍集中于研发等含金量较高的岗位。从企业的角度来看，这些退休员工往往专业水平、人脉和经验的积累上有着较大的优势，而且由于不需要建立劳动关系，也有助于用工成本的节约；从员工的角度看，尤其对于原本处于关键岗位、薪酬水平高的退休人群来说，仅依靠退休工资生活则会造成与在职时较大的收入落差，此时返聘能成为重要的收入渠道之一，也能丰富老年员工的退休生活。返聘显然是一种“双赢”的用工方式。

- **实践管理注意点：**
 - 返聘员工往往年事已高，身体健康问题不容忽视。返聘的年限需要有一定的限制，避免返聘员工随着年龄的增长难以负荷工作，从而给用工安全性造成威胁。
 - 返聘员工所适用的岗位较为有限，经验导向、办公环境较为舒适、强度较低的工作岗位是相对合适的选择，而强度大、办公环境较差的工作企业应该慎重考量。成本允许的前提下，应该搭配一定的商业保险规避可能发生的用工风险。

◆ **基于互联网平台的用工**

- ✓ **主要合规性问题：是否被认定为劳动关系**
 - **处理原则**
 - 判断员工个体与平台、企业之间是否存在管理和被管理的关系，这里管理和被管理的关系就是员工对工作任务的选择权。
 - 是否符合劳动关系中两个从属性——人格从属性与经济从属性，所谓人格从属性就是企业布置的工作任务一定要接受，员工对工作任务有服从的义务；经济从属性是指员工依靠这份工作获得收入，维持生存。

本次报告可供您参考使用的表单或工具

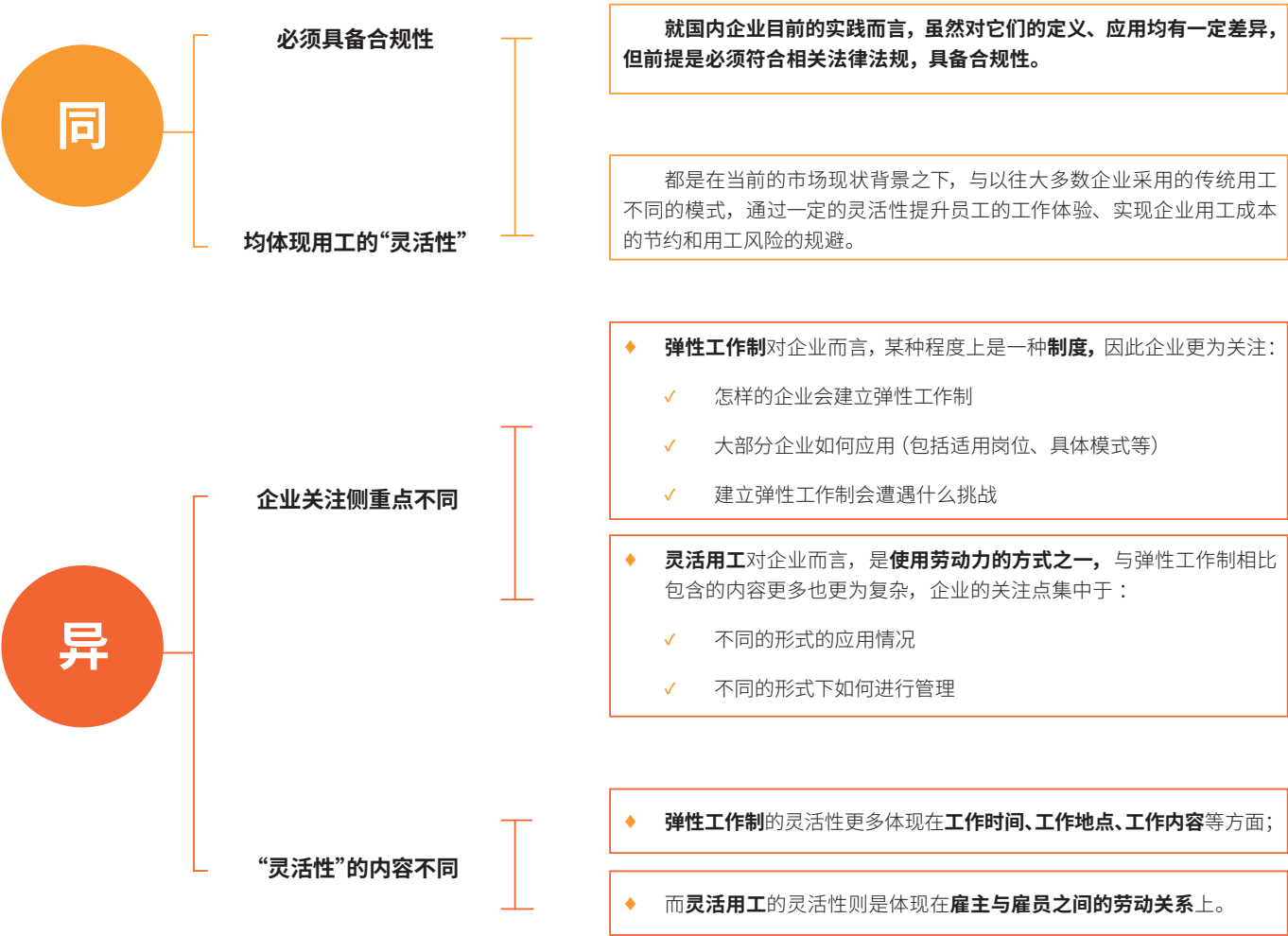
为了方便您能快速浏览报告中较为精华的内容，我们将本次报告整理的表单和工具统一整理在这一模块中，您可以根据自己的需要进行重点阅读。弹性工作制度和灵活用工目前企业的应用虽然并不“新鲜”，

但是对于这两者具体所包含的内容依然没有较为明确、一致的说法，在管理方面也仍有较多的问题等待被探明与解决。基于以上现状，我们选取了以下报告中出现过的表单和工具：

导航

- ◆ 弹性工作制与灵活用工的异同点
- ◆ 弹性工作制开展模式归纳
- ◆ 灵活用工形式归纳
- ◆ 派遣和外包的区别
- ◆ 白领群体与蓝领群体外包人员市场现状区别
- ◆ 白领群体与蓝领群体的管理要点

弹性工作制与灵活用工的异同点





弹性工作制开展模式归纳

◎ 弹性维度	模式	说明
◎ 时间	核心工作制	规定一天中某时段必须在公司, 剩余时间为弹性上下班时间, 但规定不得低于一天工作的总时长
	完全弹性工作制	完全不限定上下班时间和具体工作时间
◎ 地点	限定地点	可在家办公或在公司所在城市任何地点办公
	不限任何地点	可在非公司所在城市任何地点办公
◎ 假期	<ul style="list-style-type: none">◆ 带薪郁闷假等员工用于心情调整的带薪假期◆ 女性带薪月经假、姨妈假◆ 在一定天数内的病假可不提供相关病假证明◆ 无法休完的年假可累积至下一年、兑换成现金、积分或转赠他人◆ 员工因个人或家庭原因, 可申请较长时间的事假◆ 学术研究、学术深造假期	
◎ 工作内容	<ul style="list-style-type: none">◆ 针对部分特殊人员定制化岗位◆ 给予员工自由选择下一个工作岗位的权利◆ 员工可以自主选择感兴趣的工作任务或工作项目	

灵活用工形式归纳

灵活用工形式	具体体现
◎ 传统定义下的灵活用工	劳务派遣、劳务外包
◎ 非全职用工	兼职、实习
◎ 基于互联网平台的用工	通过互联网搭建平台, 缩短了消费者和服务提供商之间的距离, 实现消费者和服务提供方的交易, 如: 众包平台、打车平台等
◎ 智慧支持型用工	Freelancer、自由顾问、退休返聘



派遣和外包的区别

派遣和外包的区别	派遣	外包
◎ 适用法律	适用劳动合同法	适用合同法
◎ 合同标的	劳务派遣公司提供的是派遣工，由专门开展派遣工作的公司负责，派遣公司只负责派遣业务，本身并不涉及专业工作领域	劳务外包提供的是针对某个相对独立项目的全部劳务服务，往往由某个领域（比如绘图、设计等）专门精专于某项业务的专业公司负责
◎ 工作内容约定方式	对于派遣员工不满意可以要求派遣公司“退货换人”，与派遣公司只要求约定某一岗位需要派遣的人	对于外包项目执行过程中个别外包员工不满意不能以人员本身为缘由提出换人需求，提供外包服务的企业仅对与接受服务的企业订立的有关服务外包项目整体的工作内容、结果、流程和需要配置的最低人手等负责
◎ 管理关系 (本质区别)	由用工单位直接管理被派遣员工	发包企业对劳务承包单位的员工不进行直接管理，其工作组织形式和工作时间安排由劳务承包单位自己安排确定（但市场上往往仍由购买外包服务的公司在管理员工,造成了“假外包真派遣”的问题）
◎ 薪酬支付	薪酬由接受派遣服务的企业支付，另外劳动者的工资税收由劳动者自己负担，与企业派遣费用的结算可以约定税收及发票处理。	薪酬往往由提供外包服务的企业支付。另外在劳务外包合同中，可以约定企业支付的费用为含税价，要求承包单位提供发票
◎ 违法后果	派遣员工发生损害后，劳务派遣单位与用工单位按劳动合同法的规定共同承担连带赔偿责任。	外包员工发生损害后，劳务发包单位对外包员工不承担责任。初次之外，若发生违约的情况，违约一方除承担合同约定的违约责任外，适用民事赔偿责任。

白领群体与蓝领群体外包人员市场现状区别

白领群体与蓝领群体外包人员市场现状区别	特点	标准化程度	供应商现状	驻场 (On-site) 人员特质	供应商未来走向
◎ 白领群体	员工受教育程度大部分较高，对口的岗位往往是企业中前台、行政、人力资源等，管理难度相对较低	高	有较多规模大、合规性高、运营成熟的供应商存在	专业性强，最好具备一定的人力资源从业背景	发展、培养内部外包人员，形成自有人才库，确保能持续、稳定提供高质量人才给客户
◎ 蓝领群体	员工受教育程度相对白领群体而言总体不高，对口的岗位主要是工厂中各生产线上的工人，管理难度相对较高	低	往往以当地小规模、零散的供应商为主，合规性程度良莠不齐，成熟度相对较低	擅于沟通，有较强的共情能力	以若干家较为成熟的大型供应商为主，由大型供应商整合下游零散的小型供应商，形成供应商采购指南。大型供应商并不直接接触、培养一线员工。

白领群体与蓝领群体的管理要点

白领群体——供应商角度	蓝领群体——企业实践角度
<ul style="list-style-type: none">◆ 人员招聘：专人专岗提升招聘效率、多渠道招聘形成人才池保证人员稳定提供◆ 人员发展：提供内部转岗机会或促使员工在外部客户企业中转正、规划职业生涯◆ 归属感打造：团队氛围营造、专业咨询、提供沟通渠道◆ 风险管控：完善的入职培训、安全协议的签署	<ul style="list-style-type: none">◆ 供应商选择：注重合规性、建立一定的准入机制、实地查看与了解供应商企业真实现状◆ 安全意识的培养：加强安全教育与培训◆ 归属感打造：注重与内部正式员工福利项目的平衡减少心理落差感、建议外包公司建立一定的内部文化◆ 人员发展：提供内部转正机会

标杆数据

弹性工作制

附表1 企业实施弹性工作制时主要的目的与出发点为

出发点/工作制度	弹性工作时间 (N=135)	弹性工作地点 (N=74)	休 假 制 度 的 灵 活 性 (N=120)	工作内容的灵活性 (N=76)
作为一种企业福利吸引员工	48.15%	28.38%	59.17%	28.95%
保证员工生活与工作的平衡	54.81%	27.03%	63.33%	25.00%
方便部分有特殊需要的员工群体安排自己的工作 (如:老年、怀孕、残疾、重病员工等)	36.30%	32.43%	48.33%	21.05%
工作、业务内容本身需要这样一种制度	54.07%	54.05%	34.17%	31.58%
更好地提升员工的工作效率	48.15%	33.78%	33.33%	30.26%
企业文化的体现	46.67%	28.38%	60.00%	31.58%
其他	11.85%	16.22%	9.17%	15.79%
不清楚	6.67%	24.32%	13.33%	28.95%

附表2 各弹性工作制形式的应用人群

人群/工作制度	弹性工作时间 (N=140)	弹性工作地点 (N=78)	休 假 制 度 的 灵 活 性 (N=125)	工作内容的灵活性 (N=76)
全体员工	30.71%	11.54%	67.20%	17.11%
部分特定岗位 (如:研发、设计、销售、跨时区工作协作等)	53.57%	46.15%	24.80%	34.21%
部分层级的员工 (如:中高管、特聘专家等)	40.00%	33.33%	21.60%	32.89%
管理者授权允许的人群	37.14%	50.00%	27.20%	36.84%
其他	9.29%	7.69%	4.00%	5.26%
不清楚	7.86%	19.23%	8.00%	25.00%

附表3 是否要求员工上下班打卡(N=221)

选项	数量	比重
是,全员需要打卡	98	44.34%
是,但只有部分员工需要打卡	83	37.56%
否,均不打卡	40	18.10%

附表4 核心工作时间段开始时间点(N=103)

时间点	数量	比重
8:00	10	9.71%
8:15	1	0.97%
8:30	15	14.56%
8:45	2	1.94%
9:00	35	33.98%
9:30	11	10.68%
10:00	25	24.27%
10:15	1	0.97%
11:00	3	2.91%

附表5 核心工作时间段结束时间点(N=103)

时间点	数量	比重
10:00	3	2.91%
14:00	1	0.97%
15:00	2	1.94%
15:30	1	0.97%
16:00	19	18.45%
16:15	1	0.97%
16:30	5	4.85%
17:00	27	26.21%
17:15	1	0.97%
17:30	15	14.56%
17:45	1	0.97%
18:00	21	20.39%
18:30	2	1.94%
20:00	1	0.97%
20:15	1	0.97%
22:00	1	0.97%
23:00	1	0.97%

灵活用工

附表6 采用灵活用工的原因主要包括以下哪些

原因/用工方式 (N=193)	雇佣freelancer、 自由顾问 (N=56)	雇佣兼职员 工 (非实习 生, N=65)	雇佣 实习生 (N=152)	劳务派遣 (N=109)	劳务外包 (N=119)	实行返聘制度 (N=99)	将部分工作任 务分发至零工 经济的互联网 平台或众包平 台 (N=36)
降低用工成本	26.79%	49.23%	50.66%	39.45%	44.54%	23.23%	47.22%
企业内正式编制有 限	21.43%	20.00%	31.58%	40.37%	43.70%	12.12%	11.11%
业务内容本身存在 季节性, 用工需要 具备灵活度	19.64%	40.00%	25.00%	35.78%	32.77%	6.06%	22.22%
应对企业内部突发 的用工需要 (如: 员 工怀孕、生病、业务 量突然增加等)	17.86%	27.69%	35.53%	24.77%	17.65%	10.10%	16.67%
招聘压力大, 作为 人才补充的一种过 渡手段	17.86%	21.54%	38.82%	23.85%	29.41%	15.15%	13.89%
减少正式用工风险	16.07%	15.38%	11.18%	26.61%	36.13%	7.07%	16.67%
让专业的人做专业 的事, 提升工作效 率	64.29%	10.77%	5.92%	9.17%	21.85%	31.31%	22.22%
内部专业人员储备 不足, 需要临时性 引入人才	41.07%	18.46%	19.08%	5.50%	12.61%	27.27%	2.78%
其他	3.57%	1.54%	0.66%	2.75%	4.20%	8.08%	13.89%
没有明确的原因	16.07%	16.92%	4.61%	8.26%	5.88%	10.10%	25.00%

附表7 目前采用灵活用工方式时, 主要的挑战或“顾虑”为

挑战与顾虑/用工方式 (N=193)	雇佣 freelancer、自 由顾问(N=59)	雇佣兼 职员工 (非实习 生,N=66)	雇佣实 习生 (N=144)	劳务 派遣 (N=113)	劳务外包 (N=123)	实行返聘制 度(N=96)	将部分工作任 务分发至零工 经济的互联网 平台或众包平 台(N=44)
灵活用工人员对企业文化认 可度较低, 难以融入	22.03%	21.21%	17.36%	28.32%	26.02%	3.13%	9.09%
灵活用工人员与其他部门难 以较好地进行合作协同	28.81%	24.24%	12.50%	14.16%	14.63%	8.33%	25.00%
灵活用工人员比公司内部的 正式员工更难管理	23.73%	16.67%	11.11%	20.35%	19.51%	6.25%	20.45%
灵活用工人员稳定度较低	23.73%	34.85%	52.08%	45.13%	40.65%	6.25%	20.45%
灵活用工人员往往缺乏职业 发展上升空间	18.64%	19.70%	15.97%	36.28%	34.96%	9.38%	11.36%
与灵活用工机构或外部员工 之间存在劳动纠纷与合规性 风险	20.34%	16.67%	9.03%	28.32%	21.95%	7.29%	11.36%
担心内部数据和信息的安 全性	27.12%	21.21%	24.31%	23.01%	30.89%	10.42%	27.27%
不知道向灵活用工人员开 放的内部系统权限应该到什 么程度	22.03%	10.61%	9.72%	15.93%	22.76%	3.13%	18.18%
灵活用工人员工作质量与效 率没有达到预期	13.56%	13.64%	14.58%	15.93%	25.20%	7.29%	15.91%
难以选择合适的灵活用工服 务供应商	13.56%	7.58%	4.17%	14.16%	22.76%	3.13%	11.36%
灵活用工人员缺乏归属感	10.17%	13.64%	17.36%	30.97%	32.52%	4.17%	4.55%
灵活用工人员的时间、精力 不足	15.25%	7.58%	18.06%	4.42%	8.13%	7.29%	11.36%
其他	1.69%	6.06%	4.17%	5.31%	3.25%	8.33%	4.55%
暂时没有挑战	32.20%	19.70%	19.44%	16.81%	15.45%	47.92%	27.27%

附表8 目前在选择灵活用工服务供应商时,主要考虑的因素包括 (N=193)

选项	数量	比重
在确保合规性的前提下,价格有一定的优势	123	63.73%
所能提供人才的质量	114	59.07%
在某一业务领域的专业度	107	55.44%
需求响应的速度	104	53.89%
人才储备是否充足	80	41.45%
流程的完善度和规范度	76	39.38%
曾经有过合作经历,信任度较高	68	35.23%
有专人派驻在当地提供人员管理支持	51	26.42%
其他	3	1.55%
尚未使用供应商	14	7.25%

X-GIANTS

嘉 驰 国 际

嘉驰国际 (X-GIANTS) 成立于 2005 年, 是亚洲领先的一站式人力资源整体解决方案提供商, 业务涵盖中高端人才寻访、业务外包、人事外包、咨询培训、HR-SaaS 等人力资源相关服务。

截至 2018 年, 嘉驰国际凭借在中国、澳大利亚、加拿大的 60 多个分支机构和 1000 多名专业顾问, 为 5000 多家跨国集团、国内上市公司、快速成长性企业及非盈利组织提供专业的人力资源服务。

帮助企业提升成本有效性

岗位外包与服务外包: 针对企业指定的岗位, 提供从人员招聘、劳动关系管理、离职增补等岗位存续期内全过程、全风险的外包服务。帮助客户把非核心岗位分离出去, 简化用工程序, 减少管理成本, 降低用工风险、提升管理效率。

业务流程外包: 完善的生产管理体系、质量管理体系、人员管理体系、预防和突发事件处理机制, 帮助企业将辅助业务外包, 减少人员管理和资金管理的成本, 将更多资源投入到核心业务上。

灵活用工: 针对企业辅助性、临时性、季节性岗位, 提供从招聘到管理的灵活用工解决方案。满足几天、1 个月或是常年的用工周期。能够很好地平衡企业业务变动对人力资源的需求变化, 降低整体用工成本, 从而提升效率。

帮助企业解决招聘难点

中高端人才寻访: 嘉驰国际依托中国 + 海外近 60 家分支机构, 上千位专业招聘顾问和 300 多万人才数据库, 助力企业搜寻高管, 甄选精英。

招聘流程外包: 嘉驰国际在合肥建立了亚太区招聘流程外包 (RPO) 基地, 一期项目可容纳近 200 人, 可以完成国内各种规模的 RPO 需求。

帮助企业减少事务工作

人事代理与劳务派遣: 全国 300+ 服务网点以及标准服务流程 (SOP)、服务水平协议 (SLA), 为客户提供超越期望的人事管理服务。

薪酬外包与薪资保理: 为企业提供了安全高效的薪酬解决方案, 帮助企业做到薪资零延迟、零失误发放给员工, 同时可解决企业由于资金周转带来的薪资发放压力。

帮助企业提升管理效率

X-SaaS: 科技驱动人力资源管理不断进步, 架构在云端的 HR-SaaS 系统帮助企业进行“选用育留”的全雇佣周期管理, 有效助力 HR 和企业提高工作效率并标准化运营。

咨询与培训: 嘉驰国际咨询团队成员来自国内顶尖咨询公司, 专注于 HR 专业能力提升与组织转型, 针对人才招聘、人才管理、薪酬与绩效、组织发展等领域提供咨询及系列培训。



公众号



职位号

欲了解更多详情

电话: 4000858851

邮箱: bpo@x-giants.com

官方网站: www.x-giants.com



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的会员制组织。截至 2017 年 10 月：智享会付费会员企业超过 3,500 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% 是智享会的会员。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 场的大型品牌年会及展示会；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）超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。（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）“享问”微咨询平台，帮助 HR 找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。（5）Member Bridge 一对一会员互访服务，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。（6）智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+，服务超过 500 名会员，满意度超过 95%。
- **线上学习渠道：**近 60 场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道：**（1）6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超 3 万名。（2）20+ 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、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等，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。

智享会满足采购需求

- 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。
- 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在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台，每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 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

- 智享会以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”，“中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典，作为中国人力资源业内的“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、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



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

弹性工作制与灵活用工

FLEXIBLE WORKPLACE & WORKFORCE