

# HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

# VALUE

## 赞邦制药集团人力资源与 企业传播高级总监 Danielle Chen

# 行所当行，无问西东

### 2B与2C企业的组织建设之道

从客户选择角度而言，通常分为2B和2C两种类型；从提供价值的角度而言，通常分为产品/服务和解决方案两种类型。朱老师基于理论研究和实践经验，围绕客户类型和价值创造类型，设计了一套二维四象限的分析模型。落位于不同象限的企业呈现出不同的组织特征，本文将通过具体的案例分析其特点，以更好地指导实践。

### 基于对标思维的人力效能提升之路

中粮包装面对一个完全竞争市场和劳动力“供需矛盾转换”的现实，HR工作抓住人力效能这个关键指标，系统、科学和持续地推进此量化指标的改善提升。近十年来，公司通过文化引领、架构扁平、流程优化、对标提升、信息化和工效挂钩等多手段组合，系统推进、数据驱动、刚性考核，在所属利润点个数和产品数量均增长3.5倍的条件下，用工数量基本保持稳定，真正实现了数据驱动人力效能高效提升，对标一流促进高质量发展的目标。

2024.12 第十六期

HR学习发展，就在智享会

WWW.HRECCHINA.ORG

智享会官方网站

<http://www.hrecchina.org>



欢迎关注智享会官方微信公众平台，亲们可以扫一扫下面的二维码或者添加智享会微信公众账号：**HRECChina**

欢迎您与我们互动 HR 领域中的各种讯息，我们也会在微信平台上分享人力资源实践中热门、前沿的话题和活动。

欢迎您与我们互动 HR 领域中的各种讯息，我们也会在微信平台上分享人力资源实践中热门、前沿的话题和活动。



6

前沿 | Focus

- » 2B 与 2C 企业的组织建设之道
- » HRSSC 的运营思考与数智化转型实践探索
- » 大中华区银河 (Galaxy) 领导力发展项目
- » 基于对标思维的人力效能提升之路

# CONTENTS

## 目录



## 21 人物 | FIGURE Danielle Chen ——行所当行，无问西东





## 6 | 前沿 |

- » 2B 与 2C 企业的组织建设之道
- » HRSSC 的运营思考与数智化转型实践探索
- » 大中华区银河 (Galaxy) 领导力发展项目
- » 基于对标思维的人力效能提升之路

## 21 | 人物 |

- » **Danielle Chen**——行所当行，无问西东

## 24 | 研究 |

- » 出海用工管理——合规护航，高效管理

## 34 | 法律 |

- » 工伤员工，公司能否依据《劳动合同法》第四十条之规定解除劳动合同
- » 用人单位与劳动者签订的竞业限制协议效力认定问题

## 38 | 专栏 |

- » 2024 年人才市场总结

# Letter From the Editor

## 刊首语

### 写在智享会成立 15 周年之际

2024 年 12 月 4 日，我们迎来了 HREC 人力资源智享会成立 15 周年的日子。在岁月的长河中，15 年或许只是弹指一挥间，但对于人力资源智享会而言，这是一段充满挑战、成长与感动的旅程。我们不仅是中国人力资源行业发展的见证者，更是每一位人力资源专业人士成长路上的伙伴。在这里，我们共同书写了无数温暖的故事，见证了无数梦想的启航。

#### 一、初创与成长：在风雨中成长，与时代同行

在经济的波涛中，有些船只被巨浪吞没，而有些则乘风破浪、勇立潮头。2009 年，在全球金融危机的阴影笼罩下，人力资源智享会如同一艘勇敢的航船，承载着对未来的希望和对专业的执着，扬帆起航。

智享会的诞生源于几位创始人的深刻洞察——在时间与市场的经纬交织中，经济周期如同自然界的四季更迭，遵循着一种微妙而坚韧的逻辑循环。在经济寒冬降临时，企业为求自保，裁员减薪，对于学习与成长的投资更是首当其冲被削减。然而，历史的教训总是耐人寻味。当春天再次降临，万物复苏，企业却惊讶地发现，自己已置身于人才荒漠，技能缺口如同干涸的河床，阻碍了复苏的步伐。昔日的短视决策，如今化作沉重的枷锁，让企业在新一轮的竞争中步履维艰，复苏之路因此变得异常崎岖。在这个背景下，智享会的创始人们开始了深刻的思考：如何帮助企业更好地面对周期律，什么样的创业方向可以帮助经济周期波动中的企业，基业长青，跨越周期？

历经一年深耕，他们将目光聚焦于尚处于萌芽阶段的人力资源领域，先后走访近百家企业的人力资源一号位，深入了解他们的需求和困境，基于对市场的深度剖析与前瞻研究，一个共识逐渐清晰——人口红利必将被人才红利取代，推进人力向人才转化的人力资源行业必将是未来数十年的希望所在。于是，智享会应运而生，于 2009 年 12 月 4 日正式启航，踏上了引领行业前行的征途。

#### 二、行业影响力：我们立志成为行业变革的推动者

在回顾智享会的发展历程时，我们不禁感慨万千。创业之初，我们从零开始，搭建商业模式。罗马无法一日建成，智享会的发展历程也是一个从单薄到丰富，从单一到多元，从上海到全国的蜕变。但是始终不变的初心，是对内容质量的极致追求。

智享会伴随着行业的崛起，逐渐搭建起一套完善的专属于企业 HR 团队的学习生态系统，包含线下学习、线上学习和深度学习三大模块，以 16 条产品线，14 大人力资源专业学习模块，全方位覆盖 4500 多家会员企业 HR 团队的学习需求。我们的创业历史是一部不断创新和自我变革的历史，我们持续为行业输送新的价值。在智享会的成长史中，出现过很多人和事，对我们的发展起到了非常重大的影响。每一次演讲嘉宾的睿智分享，每一场论坛的深入剖析，都如同涓涓细流，汇聚成推动我们前行的磅礴力量。

2010 年，智享会举办的第一个高峰论坛现场，我们邀请了 16 位 CHO 和行业领袖进行精彩的演讲，然而现场只有寥寥 60 余位观众。论坛主持人不禁感慨：“为什么这么高质量的内容，这么难得的学习机会，现场竟然只有这么点人？”这句话如同一面镜子，让我们深刻反思自身的不足，也让“谦虚”这一品质深深烙印在智享会的血脉之中。时至今日，我们的活动规模已扩大至万人次，我们仍然不忘初心，和业界紧密沟通。我们深知，前方的道路依然漫长且充满挑战。谦逊和使命感，使我们始终保持学习者的态度，服务于人力资源行业，陪伴每一位 HR 的成长。

### 三、技术与创新：智享会的不懈追求

智享会不仅是一个学习的平台，更是技术和创新的引领者，我们从内容和形式两方面不断求新、求变。

从形式上看，智享会敢为天下先，不断迭代产品。

2011年，智享会第一份研究报告《中国人才管理状况调研报告》发布，迄今累计发布前沿研究报告203份，为会员企业的HR战略制定和项目成功提供数据和方法论支持。

2012年，智享会以电话会议为媒介开始线上直播，后逐步升级为视频直播，迄今举办直播活动超千场。

2013年，智享会开拓企业探访会员服务，至今已累计探访人力资源标杆企业200余家。

2014年，智享会开始举办价值大奖系列评选活动，迄今已成功举办10年。

2016年，智享会上线MemberBridge会员服务，助力HR团队实现一对一链接和深度交流。

2017年，享问微咨询服务上线，智享会开始试水HR高管陪跑和微咨询辅导。

同年，TPG供应商采购指南（红宝书）上线，助力HR在供应商挑选的道路上不踩雷，少走弯路。

2019年，智享会专业HR线上学习平台——智享学堂上线，累计学习者破百万。

2022年，智享会紧急出品HR线上混合学习训练营，助力广大会员居家学习，居家成长。迄今已发展为广受会员好评的专业学习新模式。

2023年，智享会举办ALL IN人力资源服务展，并迅速发展至两城双展，正式进军展览业态。

从内容上看，我们努力助推了一些对人力资源行业产生变革性影响的概念和工具在中国的落地，例如：

① HR共享服务中心：2012年智享会从《第一届人力资源共享服务中心研究报告》开始，持续以研究、案例、培训、分享、评选等形式，推动共享服务中心在中国的落地和发展。陪伴1117家企业共享中心从创立到成长。

② 教练技术：2013年智享会发起公益教练俱乐部，3年时间帮助170余位ICF认证专业教练获得企业实践机会，累计超过10000 Coaching Hours，推动超过500家企业引入教练技术。

③ 人力资源数字化转型 & AI：2014年智享会从第一届HR数字化论坛（China HR Tech Conference）开始，迄今已举办32届，不断推动人力资源的数字化转型和实践落地。2023年GPT-4发布后3个月，智享会迅速推广AI在人力资源的应用等系列科普、培训、微课、训练营产品，短短一年内成功完成超2000人次的认证培训教学，助力HR紧跟技术浪潮。

智享会以形式为主线，内容为切入点，推动前沿理论和实践在中国不断地推广和落地，背后是智享会对行业趋势的深刻洞察和不懈努力。我们的目标是继续深耕人力资源行业，邀请更多志同道合的伙伴加入，共同推动人力资源行业的发展。

### 四、个人故事：智享会的温暖记忆

智享会的故事，是关于成长和贡献的故事。我们荣幸经历了人力资源行业蓬勃发展的15年，有幸能够陪伴20万HR专业人士成长，有幸见证了他们从职业生涯的早期阶段到成为行业领军人物。其中不乏，从经理主管成长到人力资源总监，从外企走向民营企业和央企企业，从中国走向世界，从CHO岗位荣退后成为如今炙手可热的金牌讲师、咨询师。他们的故事如同璀璨的星辰，点缀着人力资源行业的夜空。

我们的目标不是简单地提供课程和服务，而是在整个职业生涯中陪伴HR不断成长，帮助他们在职业生涯全周期中创造价值，也助力他们为行业不断的贡献价值。我们陪伴HR从最初的迷茫到找到方向，从单一的学习者到成为行业内的专家，甚至在退休后继续为行业贡献。这是智享会最引以为傲的成就，也是我们未来继续努力的方向。

### 结语

智享会15年的发展历程，是一段关于人的成长、技术进步和行业发展的历史。我们始终致力于成为人力资源行业的宝贵组织，推动人才发展和先进理念技术的传播。从2015年前专注于对人才的培养，到后来更多关注理念和技术的落地，我们不断促进行业生态链的发展。未来15年，我们将继续深耕行业，邀请更多伙伴加入，共同推广先进技术和理念，帮助每一个HR个体成长，使我们的服务更加普适，让知识触手可及，一同百尺竿头更进一步。

您永远的朋友：章承诚



# 2B 与 2C 企业的 组织建设之道

内容来源：朱结焰 | 时任组织发展高级总监 | 晶科能源

编辑整理：Phyllis Guo

## 导语

从客户选择角度而言，通常分为 2B 和 2C 两种类型；从提供价值的角度而言，通常分为产品 / 服务和解决方案两种类型。朱老师基于理论研究和实践经验，围绕客户类型和价值创造类型，设计了一套二维四象限的分析模型。落位于不同象限的企业呈现出不同的组织特征，本文将通过具体的案例分析其特点，以更好地指导实践。

## 基于客户与价值的二维划分

通常而言，企业将服务的客户分为 2B 和 2C 两种类型，这两种类型表现为不同的特征。C 是 Consumer 的缩写，意思是消费者、用户或者顾客，主要表现为个人。C 端用户有以下几个特征：对于品牌定位、价格和需求的快速响应非常敏感；客户需求与喜好比较模糊，且随时动态变化；对产品的知识了解不够深入；购买决策流程相对较快。B 是 Business 的缩写，意思就是商业，视为机构客户的代名词。B 端用户表现为几个特征：对企业规模、客户服务、物流与供应链能力等非常关注，偏好建立稳定与长期的合作关系；关注产品功能、技术先进性、交付及时与持续的客户服务；对产品的知识储备较为丰富；利益相关方较多，决策流程较为复杂，交易单价高而频次低。

从提供价值的角度而言，企业通常提供产品 / 服务和解决方案两种类型价值。从两种价值类型的区别来看，产品指的是公司创造和销售的有形或无形的物品或服务，通常是为了满足市场上的一般需求而设计的，它们有标准化的特性和功能；而解决方案指的是针对特定问题或需求的一系列方法、工具或服务，通常需要根据客户的具体需求进行定制，它们可能包括多个产品或服务的组合。产品的价值通常在于其本身的功能和质量；而解决方案的价值在于它们解决问题的能力，以及它们如何提高效率、降低成本或增加收益。总体而言，产品是解决方案的一部分，但解决方案更广泛，可能包含多个产品以及服务和支持。

朱老师通过理论研究和实践经验，将客户和价值二个维度，设计成了一个四象限模型（见图 1），第一象限为 B 端客户提供解决方案，第二象限为 C 端客户提供解决方案，第三象限为 C 端客户提供产品和服务，第四象限为 B 端客户提供产品和服务。这套模型基本覆盖了绝大多数企业类型，有的企业落位于一个象限，有的企业落位于二个象限，甚至三个象限。

### 基于客户与价值的二维划分

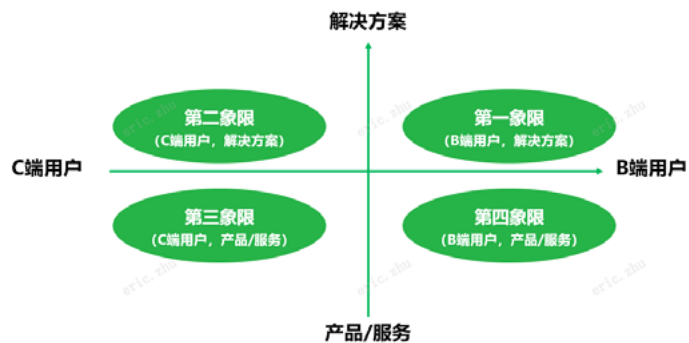


图 1 客户与价值矩阵模型



### 第一象限：To B 解决方案的组织设计

为 B 端用户提供解决方案的企业，他们的业务呈现出单笔金额较大、客户决策流程较长、利益相关者众多、客户采购流程规范固定的特点。客户对产品的知识储备丰富，甚至超过供应商自身对产品的了解。通常，企业需要通过竞标的方式赢得订单，客户对解决方案的科学性、技术的领先性、交付的保障性、服务的及时性等都比较关注。因此，为了能够高效赢得订单，实现长期合作，企业在面对客户时，不仅仅需要做好商务层面的沟通，还需要让客户相信企业的专业能力。

企业在进行组织设计时，采用华为铁三角组织模式就比较符合这种类型。华为铁三角分为三类角色：客户经理、方案经理和交付经理。客户经理的职责是负责客户关系、业务需求管理、商务谈判、合同与回款，与客户建立良好关系，实现盈利性销售；方案经理的职责是负责产品需求管理、方案设计、报价与投标、技术问题解决，提供满足客户需求的有竞争力的解决方案；交付经理的职责是负责从订单、制造、物流、安装到交付验收整个项目过程，保障合同成功履行，以及客户对合同履行的满意度。华为铁三角是一种比较重的组织设计，三类角色需要进行深度合作才能服务好客户。那是不是为 B 端用户提供解决方案的企业都需要设计如此重的组织呢？不一定，这与企业提供的解决方案类型密切相关。

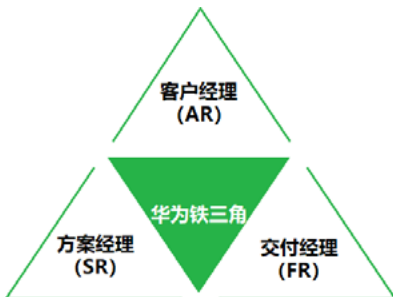


图 2 华为铁三角组织模型

### 第二象限：To C 解决方案的组织设计

为 C 端用户提供解决方案一般是指为个人或家庭消费者提供整套的解决方案，根据客户不同的需求提供“前期咨询”，从中发现客户切切实实存在的问题和痛点，设计出最优的解决方案，并完成解决方案的交付。

朱老师之前想购买一套书柜，走遍了附近的家具市场，发现标准化书柜难以满足需求，于是便联系了尚品宅配。设计师预约上门后，对书房进行了测量，初步沟通了书柜需求，两天后设计师将设计图纸发送过来进行确认，并邀请朱老师到门店选择产品样式和颜色，最终完成价格谈判，签署合同。一月之后，书柜送货上门，师傅上门安装完毕，两天后，客服进行电话回访，这基本是一名消费者的体验全过程。作为一名组织研究者，他对这种类型的组织充满好奇，便对尚品宅配开展了研究，发现尚品宅配整个服务流程由两个子流程组成：从需求到订单、从下单到交付。



图 3 尚品宅配的服务流程，来源于招股说明书

定制家具企业从卖产品走向卖解决方案，从标准化走向个性化，组织的关键岗位在发生变化。相对于标准化家具，定制家具企业的设计师是一个非常重要的关键岗位，既需要具有专业的家居设计能力，还需要专业的销售技巧。对定制家具企业而言，如何有效满足消费者的个性化设计需求，则需要为设计师提供丰富的“武器弹药”，因此，尚品宅配打造了一个小前台大中台的组织，在销售设计端，通过云设计和大数据技术，能够快速实现消费者的个性化设计需求，在生产端，实施了智能制造生产线建设项目，利用生产管理系统实现工厂与销售设计端的互联，实现了大规模定制的柔性化生产方式。

### 第三象限：To C 产品 / 服务的组织设计

我们在日常生活中常见的消费品 & 零售行业品牌，大都属于为 C 端用户提供产品 / 服务的企业。对于消费品公司而言，其竞争力主要构建在三大能力的基础上，分别为产品力、品牌力和渠道力。第一是产品力，产品力是一切价值创造的根源，优秀的产品设计和品质管控，才能带来持续良好的消费和使用体验；第二是品牌力，产品的科学性是品牌的铠甲，明确持续的品牌诉求，进行整合传播打造品牌力；第三是渠道力，建立稳固快捷的分销渠道，让消费者所见、便于购买。这“三力”都会对组织设计产生影响，尤其是渠道的组织设计，对企业的发展起到至关重要的作用。

朱老师曾担任农夫山泉集团组织发展总监，负责组织发展、人才发展和学习发展，有幸深度参与了农夫山泉发展史上的一场重大组织变革：专属改革。为了支撑专属改革的战略实施，公司对组织进行了重大创新和设计。

首先在顶层设计上，明确了行销中心总部、大区 and 经销商三方的关系。总部抓总，即行销中心负责战略规划、运营管理、品牌营销、系统搭建、资源整合等职责；大区布局，各销售大区负责区域战略、竞争策略、市场布局、客户发展、品类发展、组织建设等职责；经销商主战，作为专属改革的核心，经销商要发挥市场的能动性，负责分销推动、提高铺市、线路执行、市场推广、渠道开拓、客情维护等职责。

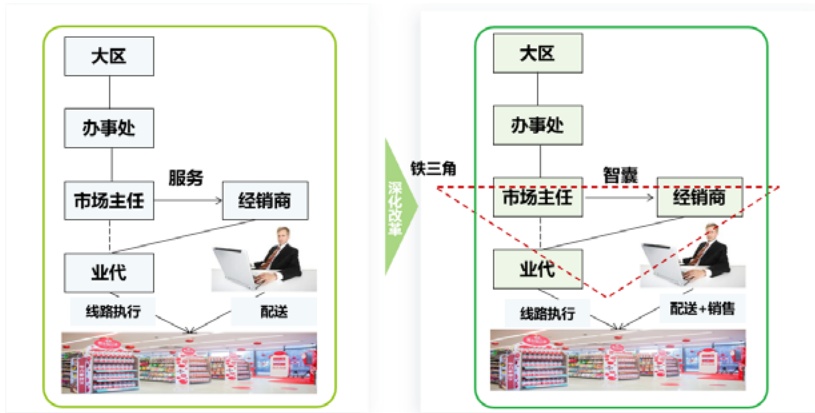


图 4 专属改革下的渠道组织演变

其次，对渠道组织进行设计，改革前大区销售组织由大区、区域经理、市场主任、业务代表组成，采取精耕模式，经销商主要扮演配送商的角色。专属改革的核心是把经销商包进来，建立更深度的合作关系。因此，在组织设计时，改革第一年，将业务代表的汇报线从向市场主任转变为向经销商汇报，建立合署办公模式；改革第二年，进一步理清市场主任与经销商以及业务代表的关系，建立一线铁三角组织，市场主任从管理经销商转变成为经销商的智囊。

#### 第四象限：To B 产品 / 服务的组织设计

为 B 端用户提供产品 / 服务的企业，常见的一种类型就是提供中间件产品的企业，其产品是客户整体产品的一个组成部分。朱老师之前做咨询时服务过的一家客户，主要产品是柴油发动机，发动机需要安装在整车上才能发挥作用，其特征就属于这种类型。这类企业的业务也呈现出单笔金额较大、客户决策流程较长、利益相关者众多、客户采购流程规范固定的特点，与提供解决方案的企业相比，其销售人员通常能够回答清楚客户关于产品相关的问题。

在进行组织设计时，主要基于两大考量，一是客户的类型以及采购模式，比如晶科能源中国区业务，客户类型繁多，五大六小等央企、外企在中国的分公司、地方国企、央企分子公司、工商业企业、EPC 承包商、投资类企业、贸易商等，同时，不同的客户采用不同的采购模式，如总部集采，分开招标，项目制等，多种客户类型和多种采购模式，决定了组织的复杂度；二是业务流程，这类企业通常需要设计一套严谨规范的流程：从市场到线索，从线索到回款以及售后服务，才能有效管理好业务和客户，组织的设计需要与流程相适应。



图 5 To B 企业的业务流程



### 结语

业务特点决定了组织的特点，组织的设计需要支撑业务竞争力的培育。落位于第一象限：为 B 端用户提供解决方案的企业，在组织设计上需要采取团队作战模式，管理好系统交付，采用铁三角的组织模式比较适用这套业务打法。落位于第二象限：为 C 端用户提供解决方案的企业，需要管理好个人或家庭的个性化需求，制定有针对性的解决方案，需要布局大量的“特种兵”一线人员，例如设计师、理财规划师、健康管理师等，他们既要懂产品，又要懂销售。落位于第三象限：为 C 端用户提供产品 / 服务的企业，需要有效触达广大的消费者，管理好终端门店，因此，构建毛细血管般的渠道组织是企业赢得竞争的关键举措。落位于第四象限：为 B 端用户提供产品 / 服务的企业，需要深入到客户的价值链中，成为客户产品的一个重要组成部分，因此，需要构建大客户营销的组织，管理好客户需求，做好交付。

这套模型不仅仅静态地回答了不同企业业务特征下的组织设计，也能够有效动态管理好企业的多业务布局，尤其是当企业选择第二曲线时，需要对第二曲线的业务特征进行分析，如果落位于不同的象限，则需要构建新的组织能力，方才能够支撑战略的达成。HR

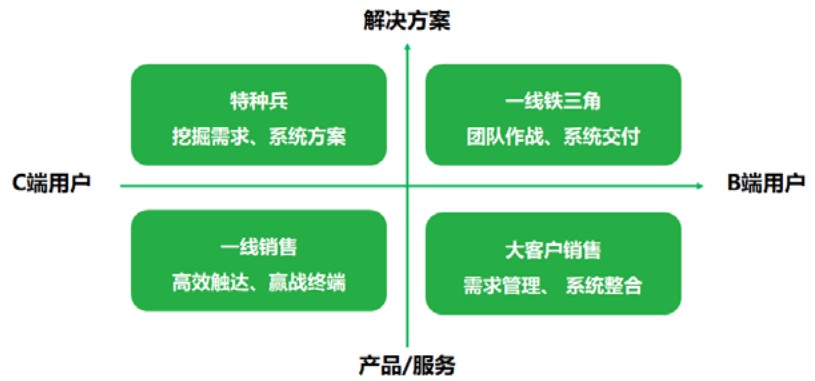


图 6 客户 - 价值矩阵模型下的组织类型



# HRSSC 的运营思考与 数智化转型实践探索

内容来源：魏涛 | 时任新奥集团人才激发共享中心（HRSSC）总经理 | 新奥集团

编辑整理：Sue Jiang

 导语

新奥集团（以下简称“新奥”）以城市燃气为起点，逐步覆盖了分销、贸易、输储、生产、工程智造等天然气产业全场景，贯通清洁能源产业链；以人民对美好生活的向往为牵引，新奥拓展了置业、旅游、文化、健康等业务，打造品质生活栖息地。面向智能时代，新奥积极推动智能化转型，建设打造智能生产和运营平台恩牛网，以及好气网、泛能网等产业智能平台，构建以角色智能激发伙伴为客户创造价值的企业智能体，通过智能让客户精明消费、企业精细运营、需供精准匹配。

新奥的共享服务中心建设起步很早，迄今已有 14 年的历史。2010 年新奥集团人才激发共享中心正式成立，总部在廊坊，承担新奥旗下行业公司的人力基础业务服务，系统覆盖 4.5 万员工，基础人力业务支撑 1.5 万员工。2019 年起，为满足不断变化的业务和市场需求，新奥决定使用数字技术创建新的业务模式和客户体验，加快推动共享服务数智化转型。

 14 年的共享服务发展历程

**Stage1 建立共享体系**

2010 年 -2012 年，新奥着手建立共享体系。梳理共享流程 / 制度 / 体系，搭建信息化系统，为人力转型奠定基础。

**Stage2 降本增效**

2013-2015 年，新奥将重心放在信息化上。细化流程，优化升级信息化系统，搭建前 - 中 - 后台运营模式，提升业务运作效率及服务质量。

**Stage3 市场化运作**

2016 年开始，新奥顺应组织的市场化发展需求，启动了内部的共享服务中心市场化运作。与以往运用的人力资源管理思维不同，新奥所推行的共享服务中心其底层逻辑是为客户提供满意的人力资源产品，达成客户对产品的质量要求。从需求发起、产品分析选择、再到制定承接标准、签订合同、实施服务、客户结算，新奥将市场竞争机制融入到共享服务中心的运作过程中，以保持组织活力。

新奥从服务的视角出发，贴近客户，推动共享服务的市场化转型，打造了一系列人力资源共享服务产品，包括客户经理、薪酬支付、社保服务、档案职称、数据维护、政策研究、HR 业务梳理以及智能产品服务等等。

**Stage4 数智化转型**

2019 年至今，随着技术的进步以及企业数字化进程的加快，新奥的共享服务中心迈入数智化转型阶段，使用数字技术创建新的业务模式和客户体验，以满足不断变化的业务和市场需求。下面介绍新奥在共享服务数智化转型过程中的探索与实践。

 “用户”“客户”双视角

在推动共享服务数智化转型过程中，新奥秉持产品思维，将满足用户体验和标准合规、效率提高视作建设目标（见图一）。用户，即全体员工。近年来共享服务越来越重视员工的体验、满意度，员工希望 HR 提供的产品耗时短、价值高；客户，即 HR、管理者、业务领导等，需要服务数据来做管理分析。具体来说，HR 希望共享服务能够减轻 TA 在基础业务上的工作精力，并且承担相应的风险标准。业务领导则需要数据分析的结果（潜在的离职风险、考勤变化、绩效问题），用来更好地管理员工。在做共享服务数字化时，新奥吸纳了此前的建设经验，在原先的客户思维基础上融入了用户思维，提出“**通过以用户体验为中心的数智化建设达成标准合规与效率最优**”的价值主张。

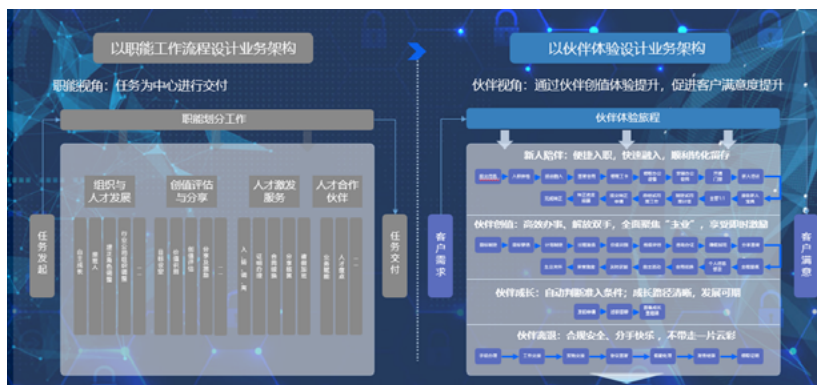


图一 共享服务的价值主张

## 从价值流开始的共享服务中心建设

**价值流**，即人力资源端到端全链条业务价值流。与按照业务流程走的传统业务流设计不同，新奥打造了服务于职场员工全生命周期的智能系统，形成从入职到离职的一个完整闭环，中间的每个价值点智能系统都能够精准触发：**在新人陪伴阶段**，帮助员工便捷入职、快速融入，提高转化和留存率；**伙伴创造价值阶段**，为员工提供多样化的学习资源（线上学习、面授学习等），助力员工快速成长。简化办事手续（自助办证、电子合同等），让员工更好地聚焦在自己的“主业”上，工作更加高效；**伙伴离退时**，保证手续办理、工作交接、协议签署等环节合规安全。新奥从**用户视角**出发为员工创造价值提供更好的环境和体验。

共享服务中心建设本质上是一种组织内部的变革，其价值主张和设计实施依赖于业务架构的优化和调整。新奥通过智能手段，推动业务模式从以职能任务交付的工作流程设计，转变为基于伙伴旅程的体验设计（见图二），打造了一整套**伙伴体验旅程**，从新人陪伴、伙伴价值、伙伴成长到伙伴离退，提升员工在创造价值过程中的体验度。



图二 业务架构调整

## 智能能力产品化架构

价值流的梳理会形成相应产品，在对产品进行能力梳理后，新奥将其归为两类，智能和非智能能力。**智能能力**指的是应用智能技术替代人工的工作，例如有些业务当前没有产品，或产品需要迭代，以及存在一些需要明确业务规则后才能智能实现的产品；**非智能能力**指的是用现有技术无法替代人工的工作，比如一些特殊情况需要线下处理、以及需要与政府对接的工作或业务尚不明确的。智能能力部分可通过产品架构设计落地实现，非智能能力部分则可通过运营模式的创新实现整合。完成业务梳理后，新奥基于伙伴旅程设计进行散点分析，发现 57% 的业务智能化程度低，存在进一步优化的空间。

在新奥的共享服务数智化转型中，搭建智能能力产品化结构，进一步优化智能能力层是重要的一步，目标实现业务的智能自动处理，真正让业务能够“自动”地跑起来。



## 共享服务的未来？

对于共享服务的未来，新奥提出了新的设想，即未来在数智技术的加持下，共享服务中心将朝向“去共享中心化”方向发展，传统意义上的共享中心将不复存在，共享中心基础业务最终可以通过智能产品贯通实现，有效达成客户与用户双方满意，而非智能实现的部分则会通过业务运营模式的调整最大程度地提高运作效率，达成客户满意。面向未来，新概念下的共享服务中心或许在数据价值、数据运营、产品打造、贴心服务方面可重点发力。HR



# 大中华区银河（Galaxy） 领导力发展项目

本案例荣获“2024 智享会学习与发展价值大奖”最佳实践奖  
编辑整理：Sue Jiang

## 项目背景

VUCA 时代，各行各业都处在变化当中，医疗科技领域也不例外，国内医疗政策的调整、行业的瞬息万变以及激烈的本土市场竞争……这些都对医疗科技企业的快速适应能力和可持续发展能力提出了更高的要求；作为全球医疗科技企业，美敦力自身刚刚经历了一次全球层面的重大结构调整，对区域的业务单元负责人有了新的人才需求，管理者的人才画像随之改变，因此打造一个符合美敦力大中华区人才战略的、本土化的人才发展项目提上日程。

综合考量行业挑战和内部人才需求，美敦力通过实施大中华区银河（Galaxy）领导力发展项目，**全面培养人才的综合领导力，加速公司大中华区管理层接班人的成长，以应对市场的变化**，并在持续竞争中占领先机，在吸引、保留人才的同时助力公司业务的发展。

## 项目目标

在项目开始，美敦力搜集了各方的需求和预期。**组织**认为，银河领导力项目的受众即未来美敦力大中华区管理层的接班人需要掌握一些关键的知识、技能以及经验，从而更好地执行公司的发展战略和人才战略，并能在内外部种种挑战中独当一面。**利益相关者**（Key Stakeholders）对项目有更高的期待，不仅仅停留在对管理层思维模式的转型重塑上，而是更加看重项目的实际产出——学习应用实践，学员是否能够在项目结束后将所学所思融于日常管理工作，引领团队在变革的环境中赢得未来。

在详细了解各方需求后，项目组为银河领导力项目制定了如下目标，并开始着手项目的具体设计。

- 1. 塑形 (Shape)：**未来美敦力大中华区的管理层需要具备企业家精神，领导力项目通过对学员进行“塑形”，转变其思维模式，培养关键能力，从而实现区域商业成功。
- 2. 加速 (Accelerate)：**加速人才培养，建立稳健的、可持续的人才管道，充实美敦力的人才供给。
- 3. 驱动 (Drive)：**通过差异化投资提高顶尖人才的敬业度（Engagement）和留存率。

## 项目设计

### ◆ 前期准备

在这一阶段，项目组需要和各利益相关方进行访谈，绘制区域业务单元负责人的人才画像，并根据初稿调整画像的内容；基于年度人才盘点，更新人才梯队里继任者们的信息，并制定学员名单；参考更新后的人才画像，对学员进行人才评估；最后，汇总个人的人才评估结果，形成美敦力大中华区高管继任者里具有共性的、急需提升发展的核心领导力 / 胜任力和关键经验的组织报告。

### ◆ 内容设计

结合业务挑战和对高管继任者的能力评估报告，项目组对人才项目各个板块的目标内容进行设计规划，制作全程学习发展路线图（见图一）；在这一阶段还需与外部知名商学院洽谈，对比各方案，挑选最合适的外部合作方。



图一 全程学习发展路线图

## ◆ 项目实施

银河领导力项目为期 18 个月（后受客观因素影响，延长至 24 个月），实行区域覆盖大中华区，主要培训美敦力总监 / 高级总监层级的领导者。项目采用 **70/20/10 人才发展框架**，通过将课堂学习、向他人学习以及在工作实践中的学习进行有机结合，对高潜力的关键人才进行包括知识、技能以及经验在内的全方位培养，一共包含 5 大板块：

**1) 高管 1 对 1 辅导 (GC Leadership Team mentoring)**：通过“向他人学习”的方式，学员能够直接接触到美敦力目前的管理层，并从他们的实战分享中学有所获。高管的跨部门配对，也为管理层了解当下其他业务 / 部门的优秀人才提供了渠道，有助于将来的人才内部流动。

**2) 在高管会议上的自我展示 (Talent Spotlight)**：在每月的大中华区管理层例会上，邀请两位银河领导力发展项目的学员做自选话题的展示，并由学员的直接上司（管理层领导之一）以及 HRBP 介绍该学员在最近 12 个月设定的人才发展具体行动，学员通过自我展示能够在在大中华区这个平台上获得更多人才曝光和锻炼发展的机会。

**3) “LEAN IN” 学员最佳实践学习社区**：每两个月邀请一位项目学员就自己部门的最佳实践与同班同学进行分享，分享的主题与美敦力大中华区的关键战略举措有关，如本土化 (Localization)、市场准入 (Market Access) 等。业务单元的全球领导者也会参与到“LEAN IN”学习社区的分享过程中，如此一来学员们在跨地区、跨文化的分享与交流中得到了曝光的机会，影响力提升的同时也能够学习和了解到全球化的视角和观点，真正培养了学员们的大局观和全球化视野。此外，学习社区的建立也有助于美敦力内部良好学习氛围的激励，学员们相互交流、互相学习，探讨自己对前沿行业趋势的分析和见解，共同进步。

**4) 与外部商学院合作的系列课程学习 (Learning Academy)**：包含外部商学院定制课程、企业探访等。

· **定制化课程**：美敦力希望通过系统性的、体系化的课程学习，让学员获得对商业各领域的通盘认知，为了达成此目标，课程的选择变得尤为重要。项目组通过和外部商学院的共同探索，根据人才发展项目的实际需求、行业的特性和现实挑战等定制课程内容，让学员有更多的收获。

· **企业探访**：在商学院课程的基础上，项目组还设置了企业探访内容，旨在让学员们走近其他优秀企业，将所学理论和经验运用到日常工作中。学员们有两次企业探访的机会。为更好地贯彻美敦力大中华区的数字化战略，项目组在设定探访的企业时选择了一家同行业的本土企业和一家跨行业的本土企业，以期学员能够通过业内标杆的学习，在数字化上拓宽思路，进一步思考数字化在公司内部的应用实践。

**5) 行动学习 (Action Learning Project)**：行动学习是银河领导力项目的亮点。项目组通过对大中华区高级副总裁和业务 / 职能部门负责人进行访谈，搜集、整理出五大与公司业务密切相关的项目话题，来自不同业务 / 职能部门的学员则需要以小组的形式开展一系列的分析、调查和研究，回答 3-4 个与话题相关的核心问题，并完成中期汇报和

最终的提案展示。每个项目小组都配备了“双导师”，由两位美敦力大中华区管理层的领导者担任内部导师，商学院教授担任外部导师，理论结合实践，为学员提供包含项目研究方法论和行业、业务真实挑战在内的综合性指导、建议以及项目反馈。值得注意的是，项目话题本身都是开放式题目，且管理层对涉及到的项目也持开放态度，这就意味着学员可以用事实和数据说服管理层，进而影响公司对某一项目的决策，是加大投资还是应该叫停等。另外，由于行动学习的话题内容不属于学员熟悉或擅长的领域，因此他们都需要付出额外的时间和精力，跳出自己的舒适圈，通过快速学习、协调资源、通力合作，从而按时、高质量地完成工作任务。

## ◆ 结业、复盘

学员做毕业汇报，包括行动学习项目的最终汇报等。项目结业后，核心团队设计调研问卷，向学员和管理层收集反馈和建议，形成项目后续的满意度调研报告，并根据报告内容复盘，为下一期发展项目的优化调整做准备。

## 🔗 项目创新

### (1) 项目设计——专属学习平台“LEAN-IN”

考虑到学员分别来自不同的业务和职能部门，为增进学员之间的交流互动，美敦力设计了一个学习发展融入平台，将其命名为“LEAN-IN”学习社区，意在呼吁每一位学员“All in, Lean in”，达到“Engage”（融入）、“Connect”（连结）、“Grow”（成长）的目的。在“LEAN-IN”学习社区中，学员会定期分享自己对于前沿行业趋势的分析、本业务单元 / 职能部门中的挑战和最佳实践等等，在分享、交流中打开视野。为鼓励学员们在学习社区进行互动，项目组以“火花 Sparks”的

概念设计了积分机制，既让学员从项目开始时便对学习社区有了清晰的认知和了解，其本身也是项目毕业时评选优秀学员的重要依据。

## (2) 行动学习模块——“双导师”配置

每一个行动学习项目都配有内部和外部两位导师，内部导师由 1-2 位美敦力管理层领导者担任，外部导师则由知名商学院的教授担任，无论从项目的内容、背景、期望、与公司业务、战略的连结度，还是项目研究分析的方法论、专业度上，内外部导师都会给予全方位的指导，让学员的成长获益最大化。

## (3) “内容为王”的项目推进思路——多角色、全周期的深入访谈

→**了解公司的真实业务挑战。**银河领导力发展项目的设计紧密围绕美敦力大中华区战略 2.0，访谈并评估了目前各业务单元的大中华区负责人所面临的实际的业务挑战，包括：1. 国家医疗政策层面的带量采购（VBP）、疾病诊断相关分组（DRG）以及未来更多政策方向上的变化；2. 市场上竞争格局方面，来自拥有强劲研发能力的本土企业的挑战；3. 人才保留、吸引和持续的赋能。

→**了解一线真实的人才需求。**从人才发展项目的专业层面和前端一手的内部客户需求出发，项目组与大中华区高级副总裁、业务单元的区域负责人以及职能部门负责人开展 1 对 1 访谈。此外，由于美敦力组织架构的调整，区域的业务负责人会直接向全球业务负责人汇报，他们对项目的期待和人员培养的关注点是项目成功的重要因素，因而全球业务负责人也被纳入到访谈对象的名单中。

→**设计“行动学习”项目板块内容。**项目组着眼于当前业务的实际挑战，紧密围绕美敦力大中华区几大战略举措，通过与多位业务相关方的访谈，收集他们目前认为最有必要投入时间和精力去探索的公司层面的问题，确定了五大项目话题。


美敦力坚信有质量的领导力项目必须是“内容为王”，因此每一期项目的开班之前，项目组都会和相关方进行充分的访谈和准备，确保项目的内容是最贴近美敦力大中华区当下的业务需求的、是目标培养群体最需要提升的核心能力和关键经验，是可以让学员获取行业、政策最前沿的内容，多角色、全周期的深入访谈保证了项目内容的与时俱进。

## 项目成果

银河领导力项目超预期完成了美敦力最初设定的目标，即打造一个符合中国市场实际情况的本土化人才培养项目，以加速本土人才各项领导力的成长和发展：

·**组织业务层面**，银河领导力项目通过建设“LEAN-IN”学习社区，在美敦力内部营造了浓郁的学习文化，学习社区为学员提供了自我能力展示的平台，与此同时也畅通了与管理层沟通的渠道；项目设计与美敦力当下的业务紧密相关，行动学习板块源于美敦力大中华区的**真实业务挑战**，是公司管理层正在思考的关键话题。学员通过研究分析提出基于事实和数据的提案，贡献了有价值的观点和建议，供后续参考。结业时，5 个项目全部按时按计划完成，每一个项目都有来自学员们的明确项目建议，其中有 3 个项目在 2024 年落地执行，圆满达成目标，项目成果得到美敦力管理层的高度赞誉。

·**学员能力、职业发展层面**，40% 学员得到了横向 / 纵向的职业提升，曝光度增加，有更多的发展可能性，美敦力大中华区人才的内部流动更加充分；**人才保留率达到了 92%**。满意度调研报告显示，项目有效性和满意度达到 8.8 分，全局观和战略思维等是美敦力认为管理层接班人所必须掌握和具备的品质，据学员反馈，通过银河领导力项目，他们在全局观与战略思维以及创新这几项能力上有了很大的提升，项目取得成效。

·**公司内部及行业影响力层面**，银河领导力发展项目的成功经验已在**美敦力内部传播、交流和借鉴**，全球的其他地区包括亚太、北美以及欧洲等已在类似的项目设计框架之下协调资源，着手推进区域性的高管领导力发展项目，朝向加速培养区域管理层接班人的共同目标而前进；**从医疗器械行业整体来看**，美敦力的银河领导力发展项目为行业内其他公司所学习和借鉴，项目的框架、多元化板块设计等内容都为同行业其他公司在打造高管培养计划时提供了参考。



# 基于对标思维的 人力效能提升之路

内容来源：李庆功 | 时任人力资源总监 | 中粮包装投资有限公司

编辑整理：Phyllis Guo

## 导语

中粮包装面对一个完全竞争市场和劳动力“供需矛盾转换”的现实，HR工作抓住人力效能这个关键指标，系统、科学和持续地推进此量化指标的改善提升。近十年来，公司通过文化引领、架构扁平、流程优化、对标提升、信息化和工效挂钩等多手段组合，系统推进、数据驱动、刚性考核，在所属利润点个数和产品数量均增长3.5倍的情况下，用工数量基本保持稳定，真正实现了数据驱动人力效能高效提升，对标一流促进高质量发展的目标。

## 实践的业务背景

从政治经济学角度出发，“人口红利”已经向“人才红利”转换，因而企业用工成本持续上升，提高人均产出是大势所趋。从经济学角度出发，为适应环境的变化，制造业必须“多快好省”，向规模、效率、质量和成本要竞争优势。从人力资源职能角度出发，要通过提升人力效能这个量化指标为公司持续性地对标创效，遵循人力资源发展战略，一是强化包装集团化运营管控，努力夯实管理基础，持续打造业务发展与职能管理的系统化、专业化、规范化；二是匹配不同业务发展阶段，从文化塑造、管控模式、组织建设、人员配置和绩效激励体系等多角度完善职能管理；三是持续强化标杆管理思维，通过对标对表、指令性计划、精益方法、赋能员工等多种手段不断精简人员，持续推动人力资源效能提升。

## 人效提升的实践之路

### ◆ 中粮包装人力效能提升工作的三个阶段

#### ✓ 职能组织夯基础阶段

第一个阶段是2012年以前，以职能推进为主，处在夯实管理基础阶段，努力把HR专业工作做得更好。标志性的工作是2009年，中粮包装首份人力资源配置报告诞生，明确提出了人员配置原则，鼓励自主减员增效，培养了数位人力效能提升的干将，为将来星星之火形成燎原之势奠定了好的人才基础。

#### ✓ 人效增长的第二曲线探索阶段

第二阶段是2012-2019年，重点做了三件事。**一是按照十八大转变经济发展方式和中粮集团标杆管理的要求，在人力效能提升中引入标杆思维**，人力资源职能深度介入，统一人员配置度量衡，系统引入对标方法论，通过对不同事业部、利润点、产品线职能的结果性人效指标对比，由粗到细不断强化内部对标，引导各级管理者把注意力从强调特殊转到差异产生的根因上。总部通过定期排名，自上而下系统推进人力效能。**二是逐步引入外部竞争对手数据**，人力效能内外部同时对标，采用多种手段，因势利导刚性落实减员增效。**三是因标杆管理带级认证的需要，系统学习标杆管理的方法论**，按照中粮的标杆管理8步法，横向多职能协同，联合推进标杆项目，在过程中逐步发现了流程再造、精益生产、设备自动化、质量管理、供应链优化等工具的价值。

### ✓ 事业部自我驱动接力跑阶段

第三个阶段，从2019年开始，各事业部在业绩压力下，主动接力减员增效增薪的工作。人力资源职能和事业部双轮驱动、协同发力，向人力效能提升要效益。人力资源职能的侧重点转为抓重点输出专业做帮扶，常态化考核结果做评委，跨点协同人才做调配，重点盯非生产经营性人员的效能提升。事业部通过打开视野促协同、绩效联动强刚性、信息对称推精简这三个方法，和人力资源部协同解决人才密度不均衡的问题，真正发挥人才的价值，例如财务共享中心、印前中心、横向小组等。人力资源部还会通过HR月度价值分析会赋能和拓展胜任力和梯队建设，主要包括指令性计划、月度重点价值创造、差异分析及下一步计划三方面。

### ◆ 提升人力效能的方法

#### ✓ 统一思想

通过公司级的经营会议，管理层和经理人发红头文件并宣贯等形式，不断强化人力效能提升的必要性，明确宣贯企业经营管理中开源是关键，节流也必不可少的理念。让各级干部都深知经营要注重开源，管理要注重节流。在人口红利逐步减少、人工成本快速上升的趋势下，人力效能提升就是管理中最重要的一环。

首先宏观经济形势对包装行业造成非常大的经营压力，要强化员工的危机意识；其次股东要求人效提升，必须沿着低成本、好业绩、好股价、好回报的路径；最后按照公司产品结构测算，将人力效能提升和开源的难易做对比，进一步统一思想，坚定推进。

✓ 系统性推进

第一，针对人口结构的变化趋势、有效需求不畅和质量稳定性的要求，系统推进机器换人等设备自动化和信息化项目以提升工作效率，进而促进人力效能提升；第二，通过技术创新提高效率，先小范围试点成功后再通过指令性项目限时刚性推动；第三，秉承效率、质量和成本都必须以规模为先的原则，通过不断调整经营策略，比如行业强强联合、区域布局、大客户开发等市场拓展手段去推动人力效能提升。

✓ 打组合拳

人力资源职能通过细化对标、迭代推进和刚性落实的手段，努力促进人力效能提升。

①**统一度量衡，细化对标。**根据不同的职能、产品线，统一岗位名称，将岗位分为5大类、24个子类、700多个岗位，人力资源部按照产品线和职能专业化的矩阵架构细化对标，探索并确定不同岗位工作量的定量指标，并根据实际情况不断优化。

②**对表明差异，迭代推进。**根据细化岗位、内外对标的情况，按照对标落实减员计划，通过月度人事报表和发薪人数对比、专题简报和季度领导微信群发表结果等方式推进，利用数据迭代实现工厂职能人员动态配比和调整。

③**施策差异化，有效落实。**根据内外部对标，对内部组织架构精简优化，对工作量不饱和的部门及岗位撤并设岗，减少中间环节和中间管理人员。例如，对比后单个岗位工作量不足的，首先在部门内实行一人多岗，若解决不了，就从架构上合并部门；单个公司内无法解决的归属区域进行区域化的工作量平衡，实现区域统筹协调，发挥规模效应。

④**复制新技术，加速推进。**找到人力效能提升的可为点并通过新技术将其项目化，然后成功复制更多的利润点并不断迭代，人力效能就会螺旋式的上升。因此中粮包装不断推广指令性项目，提高生产效率和产品质量，有效促进减员增效，进而降低人工成本。例如，**在设备自动化方面**，通过视频检测项目、自动打包项目、自动进料项目大幅度减少用工量；**在精益生产方面**，通过设立例如钢桶生产效率提升的标杆项目，在价值流分析的基础上，利用行动分析法和作业人员工序分析表两个改善工具将每班人员出桶量的人均效率提升了58%；**在流程优化方面**，塑胶工厂对标客户生产流程，分析产品工序，优化生产线布局，将生产10万订单所需要的人工成本达到降幅70%以上。

分解目标、教会方法、定期跟踪迭代。最后站在第三方立场扮演好四个角色：①**引导者**：引导流程所有者躬身入局，打开流程细节找差异，学长处而非找不同和理由；②**激发者**：以反问激发好胜欲；③**帮扶者**：站在牵头统筹的高度，给标杆信息、搭建桥梁并教授科学的方法；④**监督者**：行使规则的制定权和执行的监督权。

**第三，要成为核心竞争力，必须要有持续改进的定力与恒心。**首先要坚持长期主义，要建立长期的监控改善和跟进的机制与体系，并融入到日常的经营管理活动中，这不是阶段性的工作，需要一个肯担当愿作为的团队长期坚持、循序渐进、动态调整。精细化的提升过程就是高质量发展的过程。其次要坚持王者法则，品质先于价格，收入先于成本，注重人才梯队建设。最后不断做标杆迭代，分析内外差异时要多维度思考，单维度对比不能反映实际工作的立体性、综合性和复杂性。清晰外部对标的目的在于帮助寻找改进方向、明确差距并设立目标，着眼国际一流看可为的空间；内部对标重在细节对比，寻找改善点，快速缩小差距。HR

 实践复盘与反思

回顾多年来推进人力效能提升工作的经验和教训，李老师有三方面的体会。

**第一，基于对标做改善，必须要有承认差距的态度和勇气。**首先要从文化上去塑造，以文化势能强化业绩至上，熏陶评优的文化价值观；其次在内外对标中保持危机意识，建立雷达图，清晰自己所处竞争位置；最后要建立激励成长的价值观模型，有容错氛围。从面子、票子和位子三方面立体激励和约束员工。

**第二，要取得好效果，必须要有缩小差距的智慧和办法。**首先要引导各级老大们的意愿，让他们明白减100个人和增加1000万净利润的难易度，并帮助他们找到可为的差异点，给足减员的理由，让他们理直气壮地执行。其次要构建机制和系统，并常态化思考人效问题。一定要系统设计，将组织、人才、业务、资源和时间综合考量；建立系统、



# 行所当行，无问西东

## ——访赞邦制药集团人力资源与 企业传播高级总监 Danielle Chen

当问及 Danielle 对自己如何形容时，她坦诚道：“我认为自己是一个谜，在实践中不断求索。”无论是职场还是生活，对她而言都是一场自我发现之旅。她允许任何事情发生，探索自己无限的可能。她用超我引领无意识的本我，不断迭代个人价值，助力组织成长。

编辑整理：Phyllis Guo

## 职场初探，确立从业方向

Danielle 本科期间于英国就读商业信息系统专业，毕业后她在当地人力资源领域工作了两年。当面对三个研究生项目的录取通知，她毅然放弃了炙手可热的市场营销类专业，转而攻读巴斯大学首屈一指的社会科学同声传译专业。这一决定，为她日后的职业生涯埋下了伏笔，也是她自我探索旅程中的重要一步。

回到中国，Danielle 加入 IBM，担任人力资源咨询顾问。IBM，作为最早在中国拥有人力资源体系和健全 IT 系统的公司，其独特的文化氛围和先进的管理理念深深吸引了 Danielle。在这里，她接触到了最前沿的 HR 知识与技能，提供公司内部客户人力资源解决方案，频繁的出差奔波成为了她工作的常态。虽然辛苦，但正得益于这段经历，让 Danielle 学会了如何在不同的公司中俯瞰全局，从面到点，再由点及面，以全局性的视角观察和解决各种问题。同时，通过与各类客户的深入交流与合作，她逐渐洞察了不同行业人群的思维方式及其内在需求，这些宝贵的经验为她日后的职业发展奠定了坚实的基础。但 Danielle 并未就此止步，出于对人力资源全域探索的热情，她转型成为 In-house HR，怀着空杯心态，从最基础的 HR 工作做起，逐步接触并掌握 HR 各模块的工作。

## 多元环境，在磨砺中成长

此后，Danielle 先后供职于武田制药、辉瑞制药和 APEX 集团，实现了从人力资源经理到人力资源总监的一路蜕变。面对商业大环境下的变化和收购兼并，以及不同公司迥异的文化背景和人员结构，Danielle 始终坚持紧贴业务，以组织目标为导向，做好 HR 战略协同。她深刻认识到，



HR 是一份围绕组织和人的有效性的工作，需要从理性的角度去思考，但也要嵌入有考量的感性思维，“当公司面临市场上或行业上的挑战时，HR 更要从长远角度考虑应对变局。”

## 志趣相投，与赞邦结缘

2017 年，Danielle 来到了赞邦制药，这是一家意大利的百年药企，公司遍及 3 大洲 16 国。Danielle 感慨道，这是一家有理想的公司，作为一个家族企业，赞邦制药视员工为企业大家庭的一员，重视员工意见，并采取灵活策略。赞邦制药中国区的总经理，接手公司于微末之初，经历 20 多年的耕耘，将赞邦中国从单一的工厂发展到拥有销售团队，再到覆盖 9 个区域的业务布局，一步步成长为集团全球销售三甲地区。Danielle 被赞邦制药稳健的发展步伐和注重长期可持续发展的理念所吸引。

加入赞邦后，Danielle 迅速融入业务，她甚至对每一个销售代表所负责的区域和合作的医院都了然于心。她的专业能力和对业务的深刻理解，赢得了同事和管理层的高度认可。

## 应对变局，和业务同频共振

近年来，医药行业面临着前所未有的变动。面对当前这种挑战的大环境，Danielle 在赞邦制药重点着手于以下三点：

- 1. 引领人才的思维转变。**员工必须认识到医药行业所面临的挑战，不管是政府政策还是不断变化的属地化政策，都会给不同的业务部门带去差异化的问题。因此，培养员工在面对变局时要有灵活的思维方式，提升敏捷度变得至关重要。Danielle 强调，企业文化是凝聚人才共识的粘合剂，是激发人才内驱力的源泉。在赞邦制药，她致力于以业务为背景，通过文化的引领，帮助员工与整个大环境相契合，保持应对变化的心理素质。面对不确定性和挑战，勇于创新，不断追求成长和卓越。Danielle 表示，传统的业绩导向模式已经无法满足当前企业的发展需求。在快速变化的大环境下，过分强调业绩导向会加速员工流失。因此，她推动企业将文化放在战略的高点，利用文化的引力来吸引和引领人才，从而实现企业的长期目标。
- 2. 持续夯实人才的胜任力。**Danielle 不仅关注员工当前的表现，更着眼于员工的未

来发展。她通过评估不同岗位的胜任力缺口，并针对性地进行能力提升，确保员工的能力与企业的发展需求同步。她主张在不断变化的时代背景下，胜任力的建设应避免刻舟求剑，胜任力模型需保持敏捷性，随市场和业务的发展而动态调整。模型设计力求简洁明了，但在行为描述上需详细具体。她反对将胜任力仅视为组织优化的手段，而是强调其对于提升人效、增强组织价值的长远意义。“越是在脆弱的环境下，组织就越是要有韧性，不能冲动做决定，HR也需要和业务多沟通，才能对症下药。”

**3. 推进数据驱动决策。** Danielle 还着力推动数据分析在赞邦制药的深入应用。数据是企业决策的重要依据，她带领人力资源团队使用数字工具并根据数据分析制定人才和组织战略，提升人效。

在赞邦制药，Danielle 不仅是人力资源及企业传播部的领航人，更是公司战略发展的推动者。她认为，HR 在企业中不仅仅只是负责人才的选用育留，最重要的应该是深入公司组织架构当中，帮助增加组织的可持续性。人才的思维方式、社会的变化均会导致组织的变化，HR 应当要积极应对变局。HR 对于组织的价值还源自于其对管理层、同事和合作伙伴的影响力，而这种影响力的实现，需要 HR 不断用专业性和敏捷性去推动组织的发展，去导出正向的结果。

Danielle 在赞邦的办公室门保持敞开，任何事情无论大小，同事都可以随时来和她沟通。“HR 在工作中所承担的角色，是需要 360 度地去应对全局的，这需要我们不断学习并且保持清醒，然后将 HR 专业的部分嵌入业务中去，通过和业务同频共振来创造价值。”她鼓励 HR 团队深入业务部门，了解实时走向，以便更好地设定 HR 的目标和策略。

## 持续学习，把握时代脉动

Danielle 从小在军营长大，深受其军人父母的影响，他们对学习的热爱和对拼搏精神的推崇，为她树立了榜样，让她养成了终生学习的习惯。在她的办公室和家里，随处可见各类书籍。除了热衷阅读，她也喜爱旅游，去接触工作场域之外的多元信息。

近年来，赞邦迎来了不少 00 后的同事，Danielle 发现，年轻一代身上总有不少新奇的点，他们极具生命力的思维方式，会为工作中带来鲜活可贵的声音，她鼓励团队多沟通交流，倾听不同的声音。“我很喜欢职场中的年轻人，虽然他们可能有做得不到位的地方，不能够 360 度全局思考，但是他们总是能给你带来意想不到的惊喜。”

Danielle 表示，如今每个人都在切身经历或间接感受到经济变化、技术变化、人的变化以及原本红利的消失。而 HR 肩负着推动企业发展的重任，就必须跟上环境的变化，用学习来了解新的世界，把握时代脉动。在 Danielle 多年的职业生涯中，她坚持着学习，并获取了 GRP、MBTI、TTI 等多项证书。

## 自主前行，高目标牵引

在今年公司的半年会上，有新入职的一线同事问 Danielle，“赞邦能给我什么样的职业规划？”Danielle 回答说，“职业生涯规划永远是自主的，而赞邦是你实现自我规划的平台，要尽自己所能利用这个平台提升自我、成就自我。对自己的期待是什么，就朝什么方向去学习和努力。不要被职位或者抬头框住，为自己设限。要将无意识的自我升华到有意识的自我和超我，才能找到自己真正的价值所在。”

人生是旷野，不是轨道。一路走来，Danielle 表示，她遇到了很多贵人，得到了很多的机会，虽然有些经历在当时觉得“步步惊心”，压力重重，但正是这一次一次的升级打怪，给了她珍贵的历练机会。她通过全局观察，独立思考，自主决断收获快速成长，锻造了“越困难的时候，胜利的曙光就离我越近。”的积极心态，在成就雇主的同时，迎来了一次又一次自我价值的跃迁。HR





研究

# HR RESEARCH

## 出海用工管理 ——合规护航，高效管理

调研主办方：人力资源智享会

联合主办方：舒仕福 (Safeguard Global)



## 前言



当下，出海正成为中资企业寻找第二增长曲线的重要突破口。根据证券时报统计，2023年，A股公司海外业务的营收近10万亿。其中，电子、石油石化两个行业的年营收值均超过1万亿元，家用电器、汽车、机械设备等行业的海外业务营收占比均超20%。相比于10年前，汽车、家用电器、商贸零售等行业海外营收占比大幅度提升<sup>1</sup>。

在共建“一带一路”高质量发展的倡议下，不仅是A股企业的海外业务在强势发力，民营企业的出海脚步也在不断加快，在全球市场中扮演的角色也更加重要。根据海关总署发布的数据，2024年一季度，民营企业进出口保持两位数增长，进出口总值的比重提升至54.3%，可以说占据了进出口贸易的“半壁江山”<sup>2</sup>。

海外业务的发展离不开人才的支持。当海外业务规模不断扩张时，海外用工需求也随之增加。为了进一步开拓海外市场，企业的用工重点从派遣中国人才转向了雇佣海外当地人才。海外人才对于当地的文化、市场、法律等更为熟悉，是企业发展本地化业务的重要支撑。当海外员工的数目与比例均有所增加后，HR需要进一步考虑如何对本地人才进行因地制宜的管理，以支持业务在当地的深耕发展。我们发现在海外用工管理的过程中，企业常会面临如下的挑战：

- ◆ 海外的管理体系不健全，管理流程不够规范
- ◆ 总部对国外法律的不了解、海外HR专业度不足，容易触碰到当地的法律红线
- ◆ 不合规的用工管理会引发劳动纠纷，或为企业带来法律风险，影响企业在海外的正常经营

基于本土企业的出海现状与HR向我们提及的用工管理挑战，我们按照如下思路开展了研究：

- ◆ 明确出海的现状与趋势，明确研究的大背景：基于市场数据，分析海外业务、海外用工的现状与趋势，明确如何对本地员工进行管理是当下企业需要关注的话题
- ◆ 明确研究需要重点解决的问题：基于市场数据，分析出管理本地员工过程中的挑战，并分析其背后的成因
- ◆ 给出解决思路：基于市场数据与定性研究，尝试提出借外力补足专业知识，夯实管理基础的解决思路，并以名义雇主服务为例，帮助企业了解如何选择与运用外力

如果您企业也同样面临用工管理的挑战，希望这份报告可以给您一定的实践参考。阅读此报告，您将了解以下信息：

- ◆ 当前企业出海情况的对标数据
- ◆ 海外用工管理的重点挑战
- ◆ 借助外力解决用工管理中的挑战，提升内部管理能力的实践做法
- ◆ 以名义雇主服务为例，选择与运用第三方服务商的方法

<sup>1</sup> <http://www.stcn.com/article/detail/1200908.html>

<sup>2</sup> [https://www.gov.cn/lianbo/bumen/202404/content\\_6944971.htm](https://www.gov.cn/lianbo/bumen/202404/content_6944971.htm)



## 参调样本说明



本届研究我们重点关注的是本土企业，原因有两方面：

- ✓ 对出海话题有更高的关注度：在当前业务需求的驱动下、在外部市场环境的吸引下，更有向海外开拓市场的意愿，对出海话题更为关注。
- ✓ 在出海过程中面临更严峻的挑战：海外业务多处于初期的发展阶段，不少企业还未建立规范的海外管理制度与流程。对于这些企业而言，建立坚实的管理底座是当务之急，如何通过合理的管理方式，支撑海外业务的发展，则是本土企业集中面临的严峻挑战。

在开发海外市场过程中，企业要综合考虑其业务、管理现状、本国的政策环境、出海目标国家的政策环境等因素，导致不同所有权性质的企业对出海话题的关注度、出海过程中面临的挑战也有所不同。综合而言，相较于外资或总部在海外的合资企业，本土企业对出海话题有着更高的关注度，在出海过程中也面对着更为急迫与严峻的挑战。因此，我们希望通过**对当前本土企业出海情况的研究**，以“立足国内，开拓海外”的视角，为希望走出去的中资企业提供更有针对性的帮助。



## PART1 现状与趋势：今昔对比， 分析出海业务与海外用工的现状与趋势



海外市场更高的利润、更适宜的发展环境，使得中资企业将追求增长的目光放在了全球市场中。越来越多的企业涌入海外航道，准备扬帆起航；也有不少企业已经平稳踏浪，希望借着海上东风探索更广阔的国际市场。为了支持海外业务的发展，HR 需要关注与人才相关的管理工作。

那么当前企业整体的出海情况如何？基于业务情况的用工情况如何？在第一部分，我们将展示出海业务的发展趋势，并重点分析当前企业在海外的用工情况。

### ◆ 业务层面：出海热度不减，海外业务稳步发展

首先我们具体询问了参调企业的出海情况，并与 2023 年智享会的出海研究《出海企业跨境招聘与雇佣管理》中的相关数据进行了对比，希望可以描绘出中资企业的出海趋势。

#### ◆ 出海企业占比

**已经出海的企业比例保持持平，但出海热度不减，计划出海的企业比例显著增加**

- ✓ 据调查，2024 年已经发展海外业务的企业占比 70.59%，相比于 2023 年增加了 4.49%，无明显增幅
- ✓ 据调查，对于当前未发展海外业务的企业，其中 75% 的企业在未来有出海计划，相比于 2023 年比例提升了 25%，增幅明显

从前期市场诊断中我们可以了解到，一方面，更多的本土企业发觉国内市场难以满足业务的增长需求，而国外的市场中竞争小、行业优势更为明显，海外市场可能会成为业务的第二增长点。另一方面，出海的话题从几年前的慢慢兴起到如今的方兴未艾，多数企业对于出海不再陌生，且内部有一定的调研与准备，出海的意愿与基础能力也不断提升。

## ◆ 出海业务所处阶段

接下来，我们向已经出海的企业询问了当前业务在海外发展的阶段，并与 2023 年的数据进行了对比。

**多数企业的海外业务处于稳步开拓阶段，处于成熟期的企业仍为少数**

**受参调样本分布、业务发展受限等因素影响，处于成熟期的企业比例有所回落**

**处于开拓期的企业比例较上年有明显增加，其背后的原因是部分企业的海外业务的发展方向从大规模扩张，转向了小范围深耕**

- ✓ 2024 年处于开拓期的企业仍占大部分 (68.75%)，相比于 2023 年占比增长 17.47%，比例有显著增加
- ✓ 2024 年处于成熟期的企业占比较少 (2.08%)，相比于 2023 年占比降低 13.3%

同时，在前期的市场调研中，不同行业的出海企业也向我们传达了从“大面积扩张”，转向“优势市场深耕”的看法：

- ✓ 对于能源、基建等传统行业的企业而言，早年在一带一路政策下在发展中国家大面积开拓业务，但随着市场的逐渐饱和，海外项目量逐渐缩减，成本的制约更加明显。业务战略也从广泛布局，逐渐调整为关键市场重点布局
- ✓ 对于汽车、高端制造等新兴行业，受海外市场的波动、政策制裁等不利因素影响，在 2023 年尝试进行全球布局的企业在 market 震荡之下变得更为谨慎，海外业务战略从大规模地扩张布局，转向基于成熟市场进行深耕

从整体的出海趋势来看，更多的本土企业入局出海赛道，企业在积极拓展海外业务的同时，更加关注出海的成本收益与风险把控。

## ◆ 出海模式

**出海模式与海外业务发展阶段有关，出海阶段越成熟，企业越倾向于以建立实体的方式开展海外业务**

- ✓ 据调查，2024 年实体出海仍为主流，57.14% 的企业会选择以在海外建设实体的方式发展业务，与 2023 年相比无显著变化
- ✓ 据调查，对 2024 年的数据进行交叉分析后可知，计划出海或处于试水期的企业更倾向于选择无实体出海的方式（实体 VS 无实体：31.03% VS 68.97%）；开拓期的企业更倾向于选择实体出海的方式（实体 VS 无实体：78.79% VS 21.21%）

海外业务发展阶段与海外业务的模式有一定的关联，也同样影响着企业对出海模式的选择。当企业希望进一步发展扩大海外业务时，建立海外实体可以助力企业的进一步发展，也更有必要性。

- ✓ 计划或试水期的企业：产品与服务出海是迈向国际市场的第一步，即通过外贸等方式，将产品与服务销往海外。在这种情况下，企业无需在海外设定实体，通过外贸业务员通过线上渠道或线下展会等方式即可与客户或经销商接触。同时，**准备或试水期的企业需要在最快时间内将产品与服务在更多的国家中试水，并明确优势区域，但建立实体相对而言耗时耗力，并非最优的选择。在快速试水的要求下，以无实体形式出海可以帮助企业低成本、高效率地找到目标国家。**
- ✓ 开拓或成熟期的企业：希望进一步巩固在海外的优势，企业会选择以建立或收购海外工厂等方式获得供应链上的优势，同时以法人实体的身份经营工厂。同时，**建立实体机构可以帮助企业在当地建立起一定的品牌优势，吸引更多的客户与人才，从而帮助企业深耕海外市场。**

### ◆ 用人层面：整体用工需求量增加，更倾向于雇佣本地员工

明确了海外业务的基本情况，HR 可以进一步思考与人才相关的问题：**需要多少人才来支撑海外业务的发展、人才的主要来源是什么、人才的画像是什么。**在定量数据中，我们从海外用工需求量、细分来源、具体画像三方面入手，展现当前海外用工的结构。在定性案例中，我们展现了 HR 可以如何关联海外业务，形成明确的用工方案。

#### ◆ 海外用工需求量

**企业对海外用工需求的增加，背后的原因是来自于海外业务规模的扩张**

- ✓ 65.08% 的企业表示海外用工需求有明显增加，多数企业的海外业务处于起步与开拓阶段，业务规模显著扩张，需要更多的人才支撑海外业务的发展

#### ◆ 海外用工来源

**企业海外用工的主要来源会随着发展阶段而变化，当海外业务逐渐成熟，需要更多地雇佣本地员工**

- ✓ 据调查，63.49% 的企业的海外员工主要以当地员工为主，其中以“当地的本国籍员工”为主的企业占比 39.68%，以“外籍员工”为主的企业占比 23.81%
- ✓ 据调查，将出海阶段与海外员工来源交叉后可知，海外业务成熟度越高的企业越倾向于依靠本地员工帮助企业发展业务
- ✓ 对于准备或试水期的企业而言：由于业务在海外的规模较小、知名度不足，难以吸引到本地的人才。同时，海外业务处于开疆拓土的阶段，需要具备专业能力、可以快速在海外完成任务的精兵强将，从内部选派合适的人才进行派遣会是更好的选择
- ✓ 对于开拓或成熟期的企业而言：业务在海外有一定的规模，不仅需要高精尖人才，同时需要更多的一线员工帮助业务拓展。由于业务的知名度提升，可以吸引到更多的本地人才，且本地人才对于海外的文化、市场等更为了解，可以更好地与当地客户、政府交流。因此，在企业的海外业务想要有长足的发展，就会更多地依靠海外当地的人才

#### ◆ 海外用工画像

接下来，我们询问了在海外主要雇佣本地员工的企业，在配置本地员工时，他们会看重哪些因素。

**在配置海外员工时，过半数的企业会最为关注的三项要素是：人才的专业能力、对当地文化法律的熟悉度、与企业的契合度**

- ✓ 据调查，总体而言企业在配置海外员工的过程中会重点考察该员工的专业能力（“对行业、产品、业务的熟悉度”占比最高，达到 77.50%）、对当地情况的熟悉度（“对当地文化、法律等的熟悉度”，占比 60.00%）、与企业的契合度（“对企业文化、业务等的认可度”，占比 52.50%）
- ✓ 企业所描绘的本地人才画像，与企业对这些人才的“期望”息息相关
- ✓ 期望本地员工可以高效地完成基本工作任务，降低管理与沟通成本：本地员工需要有足够的专业能力，且理解企业文化与商业模式
- ✓ 期望本地员工与当地客户、政府建立更好的联系，以扩大海外业务的知名度：本地员工需要对当地文化、法律等较为熟悉

## 》》 PART2 挑战聚焦：管理本地员工时，企业面临的挑战 ‹‹

在第一部分我们了解到，当前多数企业处于出海的试水期与开拓期，国外市场仍是一片待开发的蓝海。随着海外市场的不断扩张，企业对于海外员工的需求量有明显的增加。为了进一步深耕海外市场，企业会更多地雇佣本地员工，HR 的管理重点也会更多地放在本地员工中。

为了更为聚焦地帮助 HR 解决实践中的问题，在第二部分我们会以定量数据展示企业在管理本地员工时面临的挑战，并通过定性研究对挑战进行解析。

### ◆ 定量数据：管理本地员工的过程中的挑战

在前期的市场调研中我们发现，海外人力资源的管理的基本逻辑与国内差异不大，但由于海外员工的特性、海外国家的用工规则等差异，使得企业在管理本地员工时面临不小的挑战。

我们依照入转调离的管理流程，罗列了 HR 常会面临的挑战：

#### 企业在本地员工的用工管理中所面临的挑战多集中于劳动关系管理上

具体而言企业会在这三个方面有较集中的挑战：**确保劳动合同符合当地法律、确保管理流程符合当地法律、高效无误处理薪酬、税务、福利事务**

- ✓ 77.78% 的企业在“确保劳动合同符合当地法律”中存在挑战、73.02% 的企业在“确保管理流程符合当地法律”中存在挑战，60.32% 的企业在“高效无误处理薪酬、税务、福利事务”中存在挑战。

分析挑战的分布可以看出，企业在用工管理中的难题不在于如何完成入转调离的流程，而在于如何合法合规地完成管理流程。换言之，在用工管理的过程中，极容易出现本地员工与企业的劳动关系不符合当地劳动法的情况，为企业带来管理中的挑战。

### ◆ 定性研究：挑战解析，分析背后的成因

为何用工管理的挑战多集中于劳动关系管理上？上述三类挑战背后的成因是什么？我们归纳了案例与专家洞察中的解释，发现了不同的挑战背后有不同的成因：

#### ◆ 难以确保劳动合同合法

- ✓ 各国之间的法规与政策不同，企业原有的签署方式不合法
- ✓ HR 对各国合规要求的了解不够深入，容易踩到不合规的红线

#### ◆ 难以确保管理流程合法

- ✓ 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
- ✓ HR 不熟悉当地法律法规，不知道如何才能符合当地法规

#### ◆ 难以高效无误地处理薪酬、税务、福利事务

- ✓ 企业难以在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

依据专家洞察，我们将挑战背后的成因主要分为了如下两类：

- ✓ HR 的专业知识不足：不了解、不知如何遵守海外法律
- ✓ 管理规范性不足：海外子公司内部的软性管理能力有待提升、管理流程有待完善

解析出挑战的成因后，我们不得不去直面现实：海外的用工环境更为复杂、法律更为严格、海外员工对于法律的认知更高、工会力量更为强大，这都导致企业极易陷入劳动纠纷、甚至于法律风险中。但就企业的实际情况而言，上述两点“不足”较难在短期内改善。那么企业应当如何解决本地员工用工管理过程中的挑战？企业能够依靠自身的力量去解决吗？还是需要适当借助外部力量？在第三部分，我们将结合数据与企业实践，对上述问题进行解答。

## 》》 PART3 解决问题：本地员工的用工挑战应当如何解决 ‹‹

在第三部分，我们将从成因入手，以定量数据展现借助第三方帮助解决挑战的思路，并以名义雇主服务为例，为企业展现具体如何通过第三方服务商解决用工挑战。

### ◆ 解决挑战：为什么要重点关注第三方的专业力量

**在解决本地员工管理中的挑战时，借助外力是必不可少的**

- ✓ 据调查，82.54% 的企业需要通过第三方供应商帮助解决管理本地员工中的问题
- ✓ 据调查，在细分的挑战项中，“确保劳动合同符合当地法律”、“确保管理流程符合当地法律，规避与员工产生劳动纠纷”、“当地员工薪酬、税务、福利事务的处理”三项挑战对于第三方供应商的需求率均超过了 60%

### ◆ 借助怎样的第三方力量：企业更青睐于整体性劳动关系的解决方案

企业极为重视劳动关系管理的合规性问题，但难以依靠自身力量解决挑战，需要转向外部力量的帮助。那么这样的外部力量是什么呢？市场数据给了我们答案：

**在解决管理本地员工中的挑战时，多数企业会寻求可提供整体性劳动关系管理解决方案的供应商的帮助**

- ✓ 51.92% 的企业会运用可提供从合同签订、到薪酬福利的管理整体性解决方案的劳动关系管理的供应商

在实践案例的收集我们发现，**在解决挑战时，企业需要在劳动关系管理供应商的帮助下解决与法律知识相关的专业性问题，并不断增强管理规范性、完善管理流程。**



为了向读者提供更加全面的实践参考，我们从企业实践与专家洞察中萃取出了双方协作思路下的解决方案。

案例精粹			
企业	挑战	第三方服务商的赋能点	Safeguard Global 专家洞察总结
震裕科技	▶ 薪酬税务福利事务的处理	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 选择薪酬税务外包供应商帮助企业完成社保个税代缴、计算并发放薪资等工作</li> <li>▶ 同时借助第三方的数字化系统对海外员工进行管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 前期：当地的 HR 团队可以在第三方服务商的指导下，执行总部的任务；同时，当地 HR 团队需要对第三方的服务质量进行把控与监督</li> <li>▶ 后期：当地 HR 的管理专业度提升后，可以更多地依靠自身解决问题，减少对第三方的依赖</li> </ul>
X 企业	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 合同签署符合当地法律</li> <li>▶ 管理流程符合当地法律</li> <li>▶ 薪酬税务福利事务处理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 雇佣本地律所帮助企业审查劳动，完善企业内部的管理政策</li> <li>▶ 选择薪酬税务供应商，计算薪资奖金，并与税务、保险、银行等机构密切对接，帮助企业与员工完成从税务申报、代扣代缴</li> </ul>	
特箱研发中心	▶ 合同签署符合当地法律	▶ 帮助企业对用工合同进行审查、协助企业解决海外的劳务纠纷	

### ◆ 以整体性的劳动关系解决方案之一“名义雇主服务”为例，解决本地用工挑战

前面我们了解到，当企业面临本地员工用工管理的挑战时，会倾向于选择可提供整体性解决方案的劳动关系管理供应商进行助力。当明确了企业对于劳动关系管理的服务商几乎为硬性需求之后，该类服务商又能如何为企业助力呢？企业又应当如何选择合适的劳动关系管理服务商呢？

在报告的最后，我们希望以一个具体的劳动关系管理的服务——名义雇主服务为例，帮助企业了解具体如何使用与挑选合适的第三方服务商。需要说明的是，此部分所提及的价值助力、选型等方法论不仅限于名义雇主服务，亦可推广到其他劳动关系服务的选择与运用中。

#### ◆ 为何我们要专门讨论名义雇主服务？

在本土企业出海现状中我们发现，国际业务拓展往往具备多、杂、难等棘手的事务特征。企业在出海的过程中会面临成本的制约，建立法律实体需要耗费较大的时间与经济成本，不少企业希望通过先在当地物色候选人、小规模经营起业务的方式快速开展业务。或者以外包的形式在当地雇佣员工，以较为短平快的方式开展业务。但由于没有法律实体，企业签订合同会面临不合规的风险。此时，企业会考虑到借助名义雇主服务完成当地员工的雇佣、快速扩张海外商业版图。

但当我们深入与 HR 讨论名义雇主服务究竟是什么的时候，HR 们却众说纷纭：

#### 市场声音

- ★ 名义雇主服务可以帮我们进行合规的劳动关系管理，从合同签订、到薪酬福利等等都可帮我们解决
- ★ 我们自己雇佣的成本太高了，通过名义雇主服务可以降低雇佣成本
- ★ 名义雇主服务可以帮我们招聘到当地员工，然后以第三方的名义和他们签合同
- ★ 我了解到的名义雇主服务可以完全代替企业行使雇主的权利和义务，比如从招募到日常的管理都可以帮我们完成
- ★ 我们可以和名义雇主供应商借调人才，它们是劳务派遣公司
- ★ 只有无实体的出海场景中会用到，我们几乎都是实体出海，用不到名义雇主服务
- .....

总结市场声音我们发现，多数企业认可名义雇主服务的价值，但对其具体的助力是什么没有统一的认知。我们不禁好奇名义雇主服务究竟是什么，对企业而言的帮助有哪些？如果企业希望使用这项服务，有哪些选型的依据？在研究的最后一部分，我们希望通过对上述问题进行解答，同时为企业提供更丰富的劳动关系管理的解决方案。

#### ◆ 企业对名义雇主服务的多元化认知

##### 企业对名义雇主服务的认知度不足

对于了解名义雇主的企业而言，它们对名义雇主服务所涵盖的内容有着不同的认知

- ✓ 据调查，55.56% 的企业并不了解名义雇主这项服务
- ✓ 据调查，大部分企业认同名义雇主服务可助力劳动关系管理，但对其是否包含招聘、员工日常管理说法不一：42.86% 的企业认为在劳动关系管理之外还包含招聘服务，32.14% 的企业认为其不仅包括在劳动关系管理、招聘，还包括员工日常管理服务

为何当前企业对名义雇主的整体认知程度尚有不足？基于上面的数据结果，Safeguard 的专家洞察给了我们如下的解释：

- ✓ 整体认知度不高：名义雇主在用工管理领域是非常细分的服务内容，大多数企业不会主动地去了解这项服务
- ✓ 认知多元：企业会以其字面含义进行理解、或难以辨别供应商所提供的整体解决方案中哪些属于名义雇主服务的范畴

#### ◆ 企业对名义雇主服务的使用率与使用场景

多数企业希望通过名义雇主服务解决用工难题，名义雇主服务有较大的应用潜力

名义雇主服务可以更多地帮助处于海外业务试水期或开拓期的企业解决劳动关系管理问题

- ✓ 据调查，32.14% 的企业已经使用了名义雇主服务，计划使用该服务的企业占 60.71%
- ✓ 据调查，在计划和已经使用的企业中，61.53% 的企业将名义雇主服务应用于试水阶段，34.62% 的企业将名义雇主服务应用于开拓阶段

## ◆ 名义雇主服务的选择

在最后一部分的内容中，我们将聚焦地展现名义雇主服务商的选择思路，希望为大多数计划使用该服务的企业提供参考。

**在选择名义雇主服务商时，企业会重点关注如下五个维度：处理后期问题的速度、口碑与排名、风险承担能力、前期提供的服务专业及时性、在当地是否为直营是企业选择名义雇主时较为关注的维度**

**在企业重点关注的维度中，当前供应商难以满足的维度是：对处理后期问题的速度、对风险承担能力、对当地为直营的要求**

- ✓ 据调查，企业端在选择 EOR 供应商时，供应商处理后期问题的速度、口碑与排名、风险承担能力、前期提供的服务专业及时性、在当地为直营是排名前五的关注因素
- ✓ 据调查，在企业较为关注的维度中，供应商难以满足对处理后期问题的速度、对风险承担能力、对当地为直营的要求

为何企业需要关注上述问题？从供应商的角度而言，为何会出现企业需求难以满足的情况？总结企业实践与专家洞察我们发现，**由于企业对于名义雇主服务、新开拓市场的不了解，在考量服务商的响应速度、口碑与排名、风险承担能力专业性的同时，企业还希望服务商在前期提供更多的咨询服务。**一方面，企业希望供应商可以帮助诊断以名义雇主形式开拓新市场时可能会出现的问题与风险；另一方面，希望供应商可以提醒企业如何避开风险，并提供解决方案。但由于当前名义雇主市场鱼龙混杂，不少供应商难以提供直营的名义雇主服务，也难以帮助企业承担用工风险，导致部分企业认为当前供应商难以满足其需求。随着服务商的不断成熟，以及其他用工管理产品线的不断完善，第三方服务商可为企业提供从招募到雇佣，再到员工管理的整体性用工管理解决方案。

挑战	背后的原因	解决方案	选型考量维度
薪酬 税务 福利 事务 的处理	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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</li> <li>▶ 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</li> <li>▶ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 选择薪酬税务外包供应商帮助企业完成社保个税代缴、计算并发放薪资等工作</li> </ul>	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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</li> </ul>
管理 流程 符合 法规	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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</li> <li>▶ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 雇佣本地律所帮助企业审查内部管理流程，完善企业内部的管理政策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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的名义雇主服务、在中国国内是否有客服团队</li> <li>▶ 对服务商的排名与口碑有要求：不仅考察服务商在行业内的排名，还要具体分别其在细分服务领域内的排名</li> </ul>
合同 签署 符合 当地 法律	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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</li> <li>▶ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 雇佣本地律所审查劳动合同</li> <li>▶ 选择名义雇主服务解决雇佣合规问题</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 希望第三方服务商可以帮助企业承担更多的用工风险：考察这家服务商整体对风险的承担能力，具体可评估其人员规模、财务健康情况</li> </ul>

更多丰富内容欢迎移步智享会官网下载完整版报告：[http://www.hrecchina.org/publication\\_yjbg/](http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/)



夏利群

中联律师事务所高级合伙人、  
劳动法团队负责人

全国律师协会劳动法专业委员会委员

上海市律师协会劳动法专业委员会委员

《亚洲法律概况》领先律师  
浦东新区十大杰出青年律师

夏利群律师于 1999 年正式执业，于 2000 年开始从事劳动法领域的研究。其目前主要业务涉及企业劳动争议案件处理、集体协商、企业规章制度完善、企业人力资源管理审计、企业并购中人力资源管理合规尽职调查、裁员等。夏利群律师精通国家和地区的劳动法律、法规、政策及司法实践，因此对企业内部人事方面的管理特别是在实务上有着极其丰富的经验，曾多次受邀在上海、北京、深圳、广州、大连、青岛、杭州、苏州等地讲授劳动法培训课程并以亲身经历的案例，介绍目前司法实践中形成的审判实践。夏利群律师曾获得普陀区司法局先进个人、普陀区青年岗位能手以及浦东新区十大杰出青年律师、《亚洲法律概况》知名律师等诸多荣誉。

# 工伤员工，公司能否依据《劳动合同法》第四十条之规定解除劳动合同

上海中联律师事务所 夏利群 钱雅茹

## 一 案件回顾

员工于 2010 年 9 月 3 日签订固定期限劳动合同，后于 2013 年 9 月续签无固定期限劳动合同。员工于 2012 年 5 月发生工伤，经劳动能力鉴定为伤残 9 级。2021 年 9 月 30 日，公司向员工发出《解除劳动合同通知书》，以客观情况发生变化为由，依据《中华人民共和国劳动合同法》第四十条第三项规定解除双方劳动合同，并注明给予员工经济补偿 86603.63 元、代通知金 6150 元。

法院认为：《中华人民共和国劳动合同法》第四十二条第二项规定：“劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依照本法第四十条、第四十一条的规定解除劳动合同：（二）在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的”。员工系工伤职工，伤残等级 9 级，而公司依据《中华人民共和国劳动合同法》第四十条第三项提出解除双方劳动合同，违反上述法律规定，属于违法解除劳动合同。依据该法第八十七条规定，应当支付员工违法解除劳动合同经济赔偿金，依照《中华人民共和国劳动合同法》第四十七条规定的经济补偿标准的二倍向劳动者支付赔偿金。

## 二 争议焦点

工伤员工，公司能否依据《劳动合同法》第四十条解除劳动合同？

## 三 法律分析

劳动合同的解除既是企业用工管理中的一个常见问题，也是劳动争议的高发领域。特别是在工伤员工的劳动合同解除中，企业的决定不仅涉及法律合规性，更关乎劳动者的合法权益保障与企业社会责任的履行。

关于劳动合同解除，《中华人民共和国劳动合同法》第四十条规定，有下列情形之一的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同：（一）劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的；（二）劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；（三）劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。



上述条款，尤其是第（三）项的客观情况发生重大变化是当下企业解除劳动合同时的常用条款。然而，在具体使用此条款时，存在一定的法律限制，即：

《中华人民共和国劳动合同法》第四十二条，劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依照本法第四十条、第四十一条的规定解除劳动合同：（一）从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的；（二）在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；（三）患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的；（四）女职工在孕期、产期、哺乳期的；（五）在本单位连续工作满十五年，且距法定退休年龄不足五年的；（六）法律、行政法规规定的其他情形。

虽然《劳动合同法》第四十二条规定，员工“在本单位患职业病或者因工负伤并

被确认丧失或者部分丧失劳动能力的”，公司不得依据第四十条解除劳动合同。然而，实践中，工伤员工的伤残等级是按照一至十级划分，如何与“丧失或部分丧失劳动能力”进行对应，《劳动合同法》却未明确定义。

然而，根据《职工工伤与职业病致残程度鉴定标准（GB / T16180-1996）》（现已被《劳动能力鉴定职工工伤与职业病致残等级》GB/T16180-2014 替代），符合标准一级至四级的为全部丧失劳动能力，五级至六级的为大部分丧失劳动能力，七级至十级的为部分丧失劳动能力。

此外，《职工非因工伤残或因病丧失劳动能力程度鉴定标准（试行）》劳社部发〔2002〕8号规定，2.5本标准将《职工工伤与职业病致残程度鉴定》（GB / T16180—1996）中的1至4级和5至6级伤残程度分别列为本标准的完全丧失劳动能力和大部分丧失劳动能力的范围。

因此，虽然《劳动合同法》中未明确定义“丧失或部分丧失劳动能力”与工伤一至十级的对应关系，但是实践中，相关部门通常是将1-4级认定为完全丧失劳动能力，而5-10级认定为（大）部分丧失劳动能力。

综上，同时根据笔者检索所了解到的案件，目前司法实践中的主流观点认为：只要员工因工伤构成伤残等级的，无论级别高低，均符合《劳动合同法》第四十二条规定的“丧失或者部分丧失劳动能力”，公司不得依据《劳动合同法》第四十条解除与员工的劳动合同。有鉴于此，若企业在日常管理中遇到需要与工伤员工解除劳动合同的情况时，应当根据员工的伤残等级，结合具体情况，慎重决定沟通策略和处理方案。<sup>[R]</sup>



# 用工单位与劳动者签订的竞业限制协议效力认定问题

上海中联律师事务所 夏利群 陈懿

根据《劳动合同法》第二十三条：用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。

结合上述规定，对于劳动关系体系下的竞业限制义务约定明确且清晰。但由于本身在劳动法律体系下，除因雇佣产生的直接法律关系外，仍然存在派遣关系项下的竞业限制问题。对此，就用工单位是否能与劳动者签订竞业限制协议，以及一旦签订该协议的效力问题仍属于法律上的空白。

从设置劳务派遣关系的出发点来看，按照《劳动合同法》第六十六条规定：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。也就是说，正是由于被派遣劳动者身份应当属于存续时间不超过6个月的岗位，或者为主营业务提供服务的非主营业务岗位，

亦或者是因用工单位劳动者原因无法工作的替代用工方式。总的来看，不具有独立性、唯一性以及重要性等特点。因此，基于被派遣劳动者的身份属性，与竞业限制对象要求的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员的身份属性具有一定区别，从一定程度上也能看出法律的设置初衷并非认为作为被派遣劳动者有必要进行竞业限制义务的约束。

对比实际用工操作的角度来看，虽然被派遣劳动者与派遣单位建立劳动关系，但在实际履职过程中仍然受用工单位的直接管理，包括但不限于需要接受用工单位的工作安排、日常管理、纪律要求等，甚至可以认为被派遣劳动者与用工单位之间的关联性和需求性更为紧密。因此，虽然派遣关系涉及三方主体、两种法律关系，但是由于在派遣关系中存在用人关系和用工关系的分离，以至于被派遣劳动者在实际提供服务过程中无可避免基于履职需要接触到用工单位的各类信息，且信息中不乏包含用工单位的商业秘密，故此时被派遣劳动者的身份将基于该基础而成为其他负有保密义务的人员，结合本身竞业限制设置的目的，用工单位提出与被派遣劳动者签署竞业限制的权利义务也符合实际的需求和情况。



对此，按照现阶段的普遍认识和意见认为，对于用工单位与被派遣劳动者的竞业限制协议并非当然无效，即关于劳务派遣作为雇佣与使用相分离的间接用工情况下，商业秘密与知识产权相关秘密的所有者和知悉者通常为实际的用工单位和被派遣劳动者，同时，法律从未禁止用工单位和被派遣劳动者作为竞业限制协议的签署主体，故竞业限制协议的效力并不受影响。

同时，在用工单位与被派遣劳动者的竞业限制协议实际操作中，我们也发现虽然有效性的认定较为普遍，但是对于被派遣劳动者是否属于竞业限制所约定的对象审查则格外严格，即用工单位在主张被派遣劳动者违约时，需要举证证明该人员属于竞业限制的对象，包括高级管理人员、高级技术人员或者其他负有保密义务的人员。

也就是说，由于被派遣劳动者的“三性”特质与竞业限制对象存在部分冲突的情况，用工单位需要对被派遣劳动者的身份属性进行显性化的认证，较为普遍的做法是通过验证被派遣劳动者属于负有保密义务的人员作为切入点，此时需要就被派遣人员履职过程中存在接触商业秘密的可能性进行充分举证和说明，如详细说明被派遣人员存在接触能够给用工单位带来重要商业价值和优势竞争地位的技术信息和经营信息，否则单纯仅以竞业限制协议的约定作为违约行为的基础，无疑加重被派遣劳动者违约的概率和风险。

其实，换个角度考虑，与其认为对被派遣劳动者是否属于竞业限制所约定的对象审查格外严格，不如认为该审核本身就不应当被忽视，而是应当作为判定是否存在违约的基础和标准。即无论竞业限制的对象所属地位如何，在判断和认定违约的过程中，首先应当审核主体身份的适格性。然而，在现阶段的竞业限制纠纷案件中，

审核的重点仍在于违约事实的判断，有意或无意地忽略主体是否构成“高级管理人员、高级技术人员以及其他负有保密义务的人员”的情况，毕竟竞业限制对象的主体范围属于法律明确规定，任何一方均不得就该主体的定义进行随意的扩大解释，甚至扩大至普通劳动者，违反法律的强制性规定。

综上，以目前竞业限制纠纷案件发展态势逐步趋向于适用对象的普遍化，违约责任的不加重，引发的恶性事件也逐步增加的背景，对于这类争议的审核标准就显得尤为重要和关键，否则不仅会影响劳动者正常就业的权利，也会影响整个社会劳动力资源的流动性和稳定性。HR

专栏

COLUMN

# 2024 年人才市场总结

Charlie Liu



**Charlie Liu**

神州猎 STS 创始人 / CEO

联系电话: +86 15921557763

邮箱: charlie.liu@STS-partner.com

怀揣建立中国人自主高端人才咨询品牌的梦想,Charlie 于 2022 年协同资本,联合创建了根植于中国、面向世界的高端人才搜寻机构——神州猎 STS。

Charlie 是睿信管理顾问有限公司“结果为导向教练流程”认证的领导力教练,亦是美国项目管理协会会员和其认证的项目管理专业人员 (PMP)。曾任职于国际五大猎聘公司海德思哲和罗盛咨询的 Charlie, 拥有 13 年高端猎头服务经验,在进入搜寻行业之前,有 15 年在国际公司和创业公司的企业工作背景。

凭借多年行业经验及创新意识,Charlie 提出了“慢就是快”方法论、精准猎寻服务、全景化搜寻、模块化供应等一系列创新模式,组建了一支经验丰富的包括甲方企业和高端猎聘服务的专业队伍。这将使神州猎的服务更加切合蓬勃发展的中国市场,并确保企业客户招聘的高端人才更具国际竞争力。

#### 神州猎 STS 标签:

1. 脱胎于五大国际猎头公司的神州猎 STS 是中国定制化搜寻服务的开创者
2. 采用“慢就是快”,认真不返工的理念进行精准挖掘和搜寻
3. 坚持长期主义,一次猎寻服务终生提供人才和组织架构咨询
4. 唯一提供 24 个月保证期的中国猎头咨询品牌
5. 拥有自主软件专利的面试测评系统 - 孔明智能人才面试测评系统

# 2024 年人才市场总结

文 /Charlie Liu

2024 年注定是一个让职场人非常让人难忘的一年。为什么这么难忘呢?村长的企业神州猎公司联合其他调研机构通过市场上多行业多公司的调研,也结合其他人才机构的人才市场动向报告,今天我来汇报一下中国人才市场在 2024 年都发生了什么变化以及中国职场人的心态发生了什么改变?

## ◆ 职场综述

2024 年的职场是一个相对冷淡的市场。里面的原因很多,但是主要是经济下滑,中美贸易战等地缘政治氛围变动增大造成的。反映在职场上员工对于就业的情绪持有悲观的比例从 2023 年的 16% 上升到 29%。抱有乐观态度的比例从 2023 年的 56% 下降至 44%。而且我们发现保持乐观心态的比例较高的是年龄在 31-35 岁之间的员工。然后两头的年龄阶段的员工,23-30 岁和 36-50+ 的员工都有普遍的担心和相对更高比例的悲观心态。

通过访谈,我们了解到员工目前对于了解新机会的开放比例有了很大的提高。有 35% 的调研回答者表示不介意了解外面的新机会。有 21% 的人表示自己正在积极求职中,只有 44% 的人表示自己没有求职意愿。而在往年,表示自己没有意愿求职者的比例都高于 50%。这也是近七年里面首次低于 50%。我们了解到工作稳定性仍然很重要,但是更多人开始或者愿意寻找新的机会。

## ◆ 跳槽的原因

通过调研我们发现中国地区的员工转换工作的四个驱动原因是:

- 1、薪酬福利的提高
- 2、职业发展没有空间
- 3、所在行业发展有限
- 4、所在企业优化,重组

## ◆ 行业景气扫描

从很多行业的反馈来看,在 2024 年对于自己行业发展在今年和明年表示相对乐观比例最高的行业是电子电池和化工材料行业。这些赛道的企业里面有 51% 的被访问者表示今年和明年他们的行业会继续发展向上。而持有悲观比例的行业员工来自银行,金融投资领域。这些赛道的员工对于今年和明年的发展有 34% 的被访问者表示了自己的悲观心态。

同时从雇主角度的调查也反映出对于自己公司行业相对更加乐观的企业来自于高科技、新材料、智能制造领域。这些被访问的企业总经理或者高级副总裁有 55% 都表示在 2024 年和明年发展的相对乐观的心态。在另一个极端,表示自己的企业赛道在今年和明年会有很多挑战,持有相对悲观心态的来自于生命科学,医药领域的企业。有 38% 的被访问总经理或者高级副总裁都表示自己的行业发展有很多阻力。他们主要担心美国对于中国高科技限制和黑名单政策会在 2025 年拓展到医

药和生命科学领域。其中我们也发现对于自己行业发展持有相对中立心态的行业是来自于消费品和零售领域的企业总经理和高级副总经理 43% 的被访问者表示消费品和零售行业会持续稳定地发展，2025 年不会出现极端的下滑。

#### ◆ 职场核心词

根据市场调研，2024 年职场员工反馈给我们以下核心词：

**1、裁员。**在调查的所有公司里面有 53% 的企业在 2024 年进行了组织优化，架构调整。企业利用经济下滑时期进行成本，人员优化，重组的降本增效。

**2、焦虑。**在所有被访问的职场人士中有 57% 的被访问者表达对于经济下行，行业企业利润下降可能会影响工作稳定性的担心。这个比例也是首次超过 50%，表明职场人都有或多或少的焦虑。

**3、稳定。**由于目前就业市场的情况，员工对于工作的稳定性要求变得非常高。被访问者普遍希望在相对稳定的行业、公司和岗位上工作。在工作转换时对于未来岗位的稳定性也是希望了解最多的方面。

**4、降薪。**在调研中我们发现 32% 的求职者表达了可以接受一些程度的降薪从而获得更加稳定，或者更加具备发展潜力的岗位。

**5、AI。**AI 不仅对于职场是一个核心词，对于很多领域都是今年的核心词。在人才领域我们得到的反馈是 77% 的被访问者表示了他们相信 AI 技术会在未来的 5-10 年改变他们的工作方法或者方式。职场被 AI 技术赋能是一个大趋势。而多数企业还没有为这个数字化的转型和冲击做好准备。



#### ◆ 求职领域的变化

通过调研，我们发现一个在 2024 年求职端最大的变化是最积极的求职者从 2023 年之前的 33-40 岁年龄段变成了 46+ 岁的年龄段。在目前求职端年龄在 46 岁以上的很多求职者非常主动积极地寻找机会，这是之前中国人才市场没有的情况。这个情况有两大直接原因：

- 1、很多外资缩减在中国的组织和转移业务。
- 2、民营企业对于招聘这个年龄段的员工普遍采取保守谨慎的态度。

我们还从访问者的回答中了解到在普遍的求职者中来自于互联网、投资、金融、新媒体、消费品、零售医药领域的人员相对较多。反映出这些行业企业在 2024 年的人员优化程度相对其他行业企业要广泛。而最多遭遇有裁员的部门中相对比例高的内部门依次是：

- 1、销售，市场部门
- 2、供应链，工厂，研发部门
- 3、产品和人事，行政部门

#### ◆ 人才市场的亮点

虽然 2024 年非常有挑战，但是也有一些市场亮点和大家汇报：

- 1、出海。中国企业大力发展海外市场，不仅仅是产品出海，而是企业走出去，这是 2024 年的一个明显的趋势和亮点。中国企业的“卷”输出到海外市场，优势明显。我们总结了中国企业出海建厂发展的热门地域是“三南两哥一中”（南亚，南非，南美；墨西哥，摩洛哥；中东），很多中国企业开始探索在外国建立完整的团队，融入当地文化，融合当地员工的国际化布局。
- 2、转移。中国在执行大的产业建设转移。从东南沿海地区转移到中西部地区。这是国家的大战略，很多产业未来的布局和政策倾斜都会转向中部（河南），西部（四川，山西）等地区。而这个战略大转移会带动中西部地区的人才市场和就业升级。HR



### 联系我们

地址：上海市普陀区铜川路 699 弄 2 号中海中心 A 座 1605-1607 室  
邮编：200062 电话：+86 21 31065698  
邮箱地址：marketing@hrecchina.org  
网站：www.hrecchina.org

### 关注我们



订阅号：  
HRECChina



服务号：  
HRECService