

ENGM

企业人力外包 破局与创新白皮书

标杆行业实践与价值共生的综合指南

Comprehensive Guide to Industry Best Practices and Value Symbiosis

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 英格玛所有。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 & Engma. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Engma is prohibited.

联合主办  ×  Engma | 英格玛

HREC

首席顾问 CHIEF ADVISER



庄志
Johnson Gump



关注抖音
中国阿甘

苏州大学本科, 北大国发院EMBA
Bachelor's degree from Soochow University, International EMBA from Peking University

英格玛人力资源集团董事长兼总裁
Chairman and President of Engma HR Group

苏州市人力资源服务行业协会名誉会长
Member of the Suzhou Municipal Political Consultative Conference

乐助慈善基金会创始人兼会长
Honorary Chairman of Suzhou Human Resources Service Industry Association

苏州市政协委员
Member of the Suzhou Municipal Political Consultative Conference

中国人力资源服务业创新推动者
China HR Service Industry Innovation Promoter

亚太人力资源最具影响力人物奖
Asia-Pacific HR Most Influential Person Award

“中国最具有潜力的十位企业家”
"China's Ten Most Potential Entrepreneurs"



顾问团

ADVISORY GROUP



林岳

HRD, Head of People & culture
Hop Lun



路瑶

前呷哺呷哺集团湊湊火锅创始成员&HRD
前谢谢锅联合创始人&人力资源总经理
某泰餐头部品牌人力资源中心总监



孙涛

HR负责人
某制造行业公司



王涵菁

中国区人力资源总监
梅特勒托利多科技（中国）有限公司



朱卓敏

人才与文化总监
凤悦美诺酒店集团

作者

AUTHOR



方麻迪 may.fang@hrecchina.org

方麻迪女士现任人力资源智享会调研主管（Survey Leader, Research and Survey）一职，具有近8年人力资源领域的调研经验。

曾负责撰写的调研报告有：中国企业行动学习实践调研报告、变革沟通管理实践调研报告、中国人力资源共享服务中心调研报告、人力资源三支柱转型后的演进与重塑、中国人力资源数字化转型研究、解码敏捷团队——小团队作战助力业务创新、中国人才管理状况研究报告——迎接挑战 穿越周期、数字化助力企业人效提升……所负责过的调研项目覆盖人力资源管理的各个模块。

在本次调研中负责数据分析、报告撰写等工作。



吴榕 wendy.wu@hrecchina.org

吴榕，现任人力资源智享会调研顾问一职。曾参与完成《破局与创新：2024雇主品牌助力企业战略落地的实践与思考》、《2025企业高端健康福利调研报告》、《组织人员优化及效能提升研究报告》。

在本次调研中负责市场诊断、问卷设计、案例采访及撰写等工作。

目录

CONTENTS

01 <small>PART</small>	写在前面：外包服务新纪元	2
02 <small>PART</small>	外包定义：什么是外包	5
03 <small>PART</small>	外包新态势：不同角色视角下 人力资源外包赛道存在怎样的机遇	7
04 <small>PART</small>	外包价值：企业为什么会使用外包	15
05 <small>PART</small>	外包导入：企业如何从人力规划角度布局外包	20
06 <small>PART</small>	外包现状：企业使用外包情况如何	29
07 <small>PART</small>	外包挑战：企业使用外包时面临着什么问题	37
08 <small>PART</small>	挑战解决：甲乙双方如何共同携手解决问题	40
09 <small>PART</small>	写在最后：外包未来趋势展望	63
10 <small>PART</small>	参调样本	68
11 <small>PART</small>	标杆数据	70
12 <small>PART</small>	附录：企业实践及专家洞察	74

写在前面：外包服务新纪元

外包服务作为国内经济发展的重要组成部分，已深刻融入各行业的运营体系，成为推动企业用工灵活化、管理高效化的重要力量。随着产业升级和经济结构调整的加速，企业对专业化和定制化人力资源服务的需求日益增加，外包服务不仅帮助企业优化用工成本，还在提升人力资源配置效率、促进就业和推动区域经济发展方面发挥了积极作用。作为连接企业与人才的重要桥梁，外包服务正在为经济高质量发展注入新能量。

所谓外包，基于商务部对于外包服务的定义，是指服务提供商根据企业、政府、社团等组织委托、授权或双方合作，完成组织内部服务活动或服务流程，共同创造价值、提升价值的一种生产性经济活动；在中国市场下，人力资源服务业的外包主要指派遣规制后与人力资源相关的外包服务及业态。



近年来外包服务的新动能不断涌现：人力资源服务业和新就业形态的发展得到政策的大力支持；宏观经济仍在调整与恢复中，外包进一步助力企业优化管理流程与资源配置；中国人力资源服务业蓬勃发展；劳动者对外包接受度整体有较大的提升。可以说，外包服务正在迈入新的纪元。在这样的定义和外包赛道发展态势之下，智享会携手英格玛，深耕一手市场调研数据，结合大量案例分析，将外包价值、外包导入、外包的现状、外包的挑战及解决一一呈现，尝试为读者展现外包的全面新图景。

本研究不仅有助于企业深入了解外包服务，做出更科学的决策，优化人力资源配置，提升市场竞争力；对于行业从业者而言，能够为其提供市场趋势洞察，助力其制定更具前瞻性的业务发展策略；同时，也为政府部门制定相关政策、规范市场秩序提供有力的参考依据，促进外包服务行业的健康、可持续发展。

“ 研究框架及核心发现



外包定义 什么是外包

- 商务部对于外包服务的定义与分类：服务提供商根据企业、政府、社团等组织委托、授权或双方合作，完成组织内部服务活动或服务流程，共同创造价值、提升价值的一种生产性经济活动
- 中国市场下，人力资源服务业的外包发展及定义：中国人力资源服务业经历了四次发展“浪潮”，外包主要指派遣规制后与人力资源相关的外包服务及业态



外包新态势 不同角色视角下，人力资源外包赛道存在怎样的机遇

- 政府：人力资源服务业和新就业形态的发展得到政策的大力支持
- 企业：宏观经济仍在调整与恢复中，外包能助力企业优化管理流程与资源配置
- 供应商市场：中国人力资源服务业蓬勃发展
- 劳动者：对外包接受度整体有较大提升



外包价值 企业为什么会使用外包

- 降本增效、规避风险、提升组织弹性——多层次的外包价值在企业中有所凸显



外包导入 企业如何从人力资源角度布局外包

- 从人力规划的角度导入外包已经成为企业的普遍共识，并且实现度较高



外包现状 企业使用外包情况如何

- 应用面：多元化的外包形式在企业内得到广泛应用
- 人数与岗位：外包适用岗位及人数整体趋于稳定
- 外包服务的决策或授权模式：下属子公司有较大自主权
- 外包服务的服务模式及类型：企业以使用单一节点服务为主
- 外包服务数字化管理系统：企业利用数字化管理，简化内部工作流程是主要目的



外包挑战 企业使用外包时面临着什么问题

- 企业使用外包服务的需求满足情况：能基本满足需求，但仍存在问题，服务质量不稳定是最主要的挑战



挑战解决 甲乙双方如何共同携手解决问题

- 主要挑战解决方案：外包市场成熟度尚待提升，供应商水平参差不齐；外包人员流动性强，难以管理
- 其他挑战解决方案：交付质量不稳定、劳动纠纷与合规性问题频发、用工成本结算不准确

“ 人力资源外包服务七大 “反思”

相关模块	值得关注的的结果	相关数据	反思
外包新态势：不同角色视角下外包赛道存在怎样的机遇	劳动者对外包的接受度普遍提升。	<ul style="list-style-type: none"> • 一线员工、Z世代均有近6成参调者表示对外包“整体接受度有所提升”。 • 白领群体有半数参调者对外包的接受度有所提升。 	反思一：劳动者对外包的接受度普遍提升，是一种必然，还是“不得已而为之”？ 相关解析参考 (请点击)
外包价值：企业为什么会使用外包	“缩减用工成本”是企业实际在使用外包服务后所获得的最主要的价值。	• 51.49%的企业表示“缩减用工成本”是实际在使用外包服务后所获得的主要价值。	反思二：通过外包来降低成本，是否可持续？ 相关解析参考 (请点击)
外包现状：企业使用外包情况如何？	劳务派遣、灵活用工就业、岗位外包是较为主流的服务模式。	<ul style="list-style-type: none"> • 采用劳务派遣、灵活用工就业、岗位外包这些外包服务的企业分别占比为54.72%、36.79%、30.19%。 	反思三：外包与派遣如何进一步区分？ 相关解析参考 (请点击)
	外包服务整体的人数、使用外包服务的岗位量整体较为稳定，其中外包适用岗位的稳定度更高。	<ul style="list-style-type: none"> • 48.51%的企业表示使用外包服务整体的人数相比过往基本持平。 • 从企业目前使用外包服务的岗位上看，61.39%参调者认为变化并不大，这一比重高于选择“使用外包服务整体的人数”基本持平的参调者人数，可见外包适用岗位的稳定度更高。 	反思四：外包适用的岗位有哪些更多的可能性？ 相关解析参考 (请点击)
	企业更倾向于使用外包服务供应商满足单一节点服务需求。	• 超6成企业更倾向于使用外包服务供应商满足单一节点服务需求。	反思五：目前企业在使用外包时，仍以单一节点服务需求为主，如何看待这样的模式？ 相关解析参考 (请点击)
挑战解决：甲乙双方如何共同携手解决问题	“考察供应商在提供服务过程中的质量和交付的可靠性”、“评估供应商是否愿意与企业共同承担潜在风险”是企业普遍关注，但供应商满足程度较差的两大标准。	具体数据对比及解析 (请点击)	反思六：如何看待企业目前选择供应商时较为关注、但供应商满足程度较差的几项标准？ 相关解析参考 (请点击)
	“外包员工稳定性问题突出，高流动率增加了企业的管理成本”是企业重点关注的挑战之一。	• 24.75%的企业认为“外包员工稳定性问题突出，高流动率增加了企业的管理成本”是当前的主要挑战之一。	反思七：如何看待外包人员流动性高的问题？ 相关解析参考 (请点击)

外包定义：什么是外包

对于大部分现代企业而言，外包（Outsourcing）这一概念早已不再陌生。外包是指企业将非核心、次要的业务整合利用外部优秀的专业资源，以达到降低成本、提高效率、规避风险的目的，并能充分发挥自身核心竞争力和增强企业对内外部环境的变化迅速应变的能力的一种管理模式。

“ 商务部对于外包服务的定义与分类 ¹

定义

为顺应服务外包产业发展趋势，引导我国产业转型新方向，推动产业向价值链高端延伸，我国商务部将服务外包定义为“服务提供商根据企业、政府、社团等组织委托、授权或双方合作，完成组织内部服务活动或服务流程，共同创造价值、提升价值的一种生产性经济活动”。

分类

我国商务部将外包分为信息技术外包（ITO）、商业流程服务外包（BPO）、知识流程外包（KPO）三类（参考下图）：



其中，与人力资源领域相关的服务大部分情况下从属于商业流程服务外包（BPO）。其典型业务包括：招聘流程外包（RPO）、薪酬外包服务、福利管理，等等。

“ 中国市场下，人力资源服务业的外包发展及定义

—— 强供给与弱需求 —— | —— 强供给与较强需求 —— | —— 供给与需求平衡 —— | —— 弱供给与强需求 —— |

“ 被政策限制的派遣需求溢出，须以外包补充解决。但人才服务行业超级薄弱，未形成供给能力，难以承接
政策限制产生缺口 | 需求陡然增强

第4次浪潮
2014-

“ 2008 年金融危机经济下滑，4 万亿推动了投资建设，劳动合同法给予政策红利；需求拉大“派遣狂欢”
劳动力缓慢减少（相对） | 产业下滑

第3次浪潮
2008-2013

第2次浪潮
1999-2007

“ 全球加工厂，劳动力强劲需求，供给充足
劳动力丰富 | 就业形势大改善

第1次浪潮
1979-1998

“ 劳动力富余，下岗工人再就业和农民工就业是“头等大事”
劳动力丰富 | 就业压力极大

中国人力资源行业的“四次浪潮”

中国人力资源服务业经历了四次发展 “浪潮”，外包主要指派遣规制后与人力资源相关的外包服务及业态。

劳务派遣也称劳动派遣、人才租赁，是我国人力资源市场根据市场需求而引入的一种人才服务项目，其核心思想就是劳动力的雇佣和使用相分离。随着我国人力资源市场的规范与发展，企业人力资源管理水平的提高，劳务派遣的用工方式在我国得到快速发展，但与此同时，也产生了很多问题。2014 年起，《劳动合同法》从消除劳动用工违法行为出发，对现存劳务派遣用工进行了严格的限制和规范。²

² 《中国人力资源服务业外包业态观察》，英格玛

外包新态势：不同角色视角下，人力资源外包赛道存在怎样的机遇

在外包服务中，政府、企业、供应商和劳动者是四大关键角色，因为他们共同构成了外包服务的生态系统，各自承担不同的职责和利益诉求。

政府通过立法和政策框架，决定外包服务的合法性和规则，保障市场公平竞争和劳动者权益；企业作为需求方，会通过外包来实现成本节约、专注核心业务或获得更高专业性，而外部宏观环境的变化会直接影响到企业在外包上的需求；供应商是外包服务提供方，负责按照合同要求提供服务，并满足客户的质量标准和交付时间；劳动者更多是外包服务中的一线参与者，负责直接执行外包任务。

这种多方互动关系使得外包服务成为一个复杂而动态的系统，各方都扮演着不可或缺的角色。在下文中，我们将围绕这四大关键角色，解析现状，并且从中找到外包赛道的机遇。

“ 政府：人力资源服务业和新就业形态的发展得到政策的大力支持

产业支持政策

近些年，中国政策始终推动人力资源行业规范化发展，促进产业价值链高端化、产品创新化发展，并不断完善相关政策法规，为人力资源创新和专业外包指明方向。

时间	文件名称	政策要点	政策解析
2024	《产业结构调整指导目录（2024年本）》	中国发改委更新《产业结构调整指导目录》。最新版本相对2019年本，调整或增加了以下内容：一是在“人力资源服务外包”项目中，增加了三个小项：薪税事务服务、福利事务服务、社保事务服务等；二是增加了“灵活就业服务”；三是“人力资源信息软件服务”修改成了“人力资源科技服务”。	人力资源服务业产业结构不断完善。薪税事务服务、福利事务服务、社保事务服务、灵活就业服务、人力资源科技服务被强调。
2022	《扩大内需战略规划纲要（2022—2035年）》	中国《扩大内需战略规划纲要（2022—2035年）》指出：“支持智能制造、流程再造等领域新型专业化服务机构发展。要发展研发、设计、检测等生产性服务外包，鼓励电子商务等服务业企业向制造环节拓展。”	人力资源专业外包创新
2021	《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》	中国“十四五规划”指出：“要加快推进制造强国、质量强国建设，强化基础设施支撑引领作用，构建实体经济、科技创新、现代金融、人力资源协同发展的现代产业体系。要以服务制造业高质量发展为导向，推动生产性服务业向专业化和价值链高端延伸。聚焦提高要素配置效率，推动供应链金融、信息数据、人力资源等服务创新发展。”	是支撑高质量发展、实现“新质生产力”的重要一环。




新就业形态支持政策

灵活就业越来越成为我国劳动力市场中的一种重要的就业形式，反映了劳动者在日益复杂的市场环境中为谋求生存而选择的就业形式。其中既有主动的灵活就业，如追求工作时间自由、利用业余时间兼职等；也有被动的灵活就业，即工作稳定性差、收入低且缺乏必要的劳动保护和社会保障等。

随着“互联网+”的全面推进，灵活就业呈现出更多的新特征，“新就业形态”概念被越来越多地使用。党的十八届五中全会公报指出，“实施更加积极的就业政策，完善创业扶持政策，加大对灵活就业、新就业形态的支持力度”，首次提出“新就业形态”的概念。此后，我国政策层面对于新就业形态给予了越来越多的关注和支持。

时间	文件名称	政策要点	政策解析
2024	《“推动高质量发展”系列主题新闻发布会》	灵活就业和新就业形态是重要的就业“蓄水池”。加强灵活就业和新就业形态劳动者权益保障，有利于促进劳动者体面劳动和高质量充分就业。	进一步强调了灵活就业对于促就业、稳就业的作用与价值。
2022	《关于进一步做好基本医疗保险跨省异地就医直接结算工作的通知》	跨省异地长期居住或跨省临时外出就医的参保人员办理异地就医备案后可以享受跨省异地就医直接结算服务。	针对灵活就业人员社会保障不完善的问题，陆续完善优化灵活就业人员的社保政策。
2020	《国务院办公厅关于支持多渠道灵活就业的意见》	支持发展新就业形态。实施包容审慎监管，促进数字经济、平台经济健康发展，加快推动网络零售、移动出行、线上教育培训、互联网医疗、在线娱乐等行业发展，为劳动者居家就业、远程办公、兼职就业创造条件。合理设定互联网平台经济及其他新业态新模式监管规则，鼓励互联网平台企业、中介服务机构等降低服务费、加盟管理等费用，创造更多灵活就业岗位，吸纳更多劳动者就业。	明确了支持灵活就业的大方向。

“ 企业：宏观经济仍在调整与恢复中，外包能助力企业优化管理流程与资源配置

宏观经济驱动力	2024 年上半年	2023 年全年	解析
 消费	社会消费品零售总额 235969 亿元，同比增长 3.7%。	社会消费品零售总额 471495 亿元，比上年增长 7.2%。	消费增速放缓，内需相对不足。
 投资	全国固定资产投资 245391 亿元，同比增长 3.9%。 民间固定资产投资 127278 亿元，同比增长 0.1%。	全国固定资产投资总额为 503036 亿元，比上年增长 3.0%。 民间固定资产投资为 253544 亿元，比上年下降 0.4%。	全国固定资产投资总额增长率平稳，但处于历史低位（2013 年至 2022 年，年均增长率为 9.4%），投资动能有待提升；民间固定资产投资增长仍较为疲软。
 出口	全国实际使用外资 4989.1 亿元，同比下降 29.1%。 我国对外非金融类直接投资 726.2 亿美元，同比增长 16.6%。 我国货物进出口总额 21.17 万亿元，同比增长 6.1%。	全国实际使用外资金额为 11339.1 亿元，同比下降 8.0%。 我国对外非金融类直接投资 1301 亿美元，同比增长 11.4%。 我国货物进出口总额 41.76 亿元，比上年增长 0.2%。	全国实际使用外资金持续下降，或受地缘政治和美元利息周期等因素影响。 我国对外非金融类直接投资、我国货物进出口总额持续增长，且增幅有所加大。

* 数据来源：中华人民共和国国家发展和改革委员会

2024 年上半年，外部环境更趋复杂严峻和不确定，国内结构调整阵痛有所显现，影响经济增长的因素较以往更为复杂。总体来看，宏观环境呈现以下特征：**经济稳定运行、长期向好的基本面没有改变；消费、投资、出口这“三驾马车”增速仍有所不足，需要较长的时间进行恢复与调整。**

这样的宏观背景，对企业而言意味着什么？

中国企业多年来在国内经济高速发展的背景下，得到了快速的成长与扩张。现在，当外部宏观经济增速切换“档位”，逐步步入稳定期，企业的经营管理模式也势必要作出相应的调整与改变，其管理需要更为精细、科学、理性。

为什么当前的企业更需要外包服务？

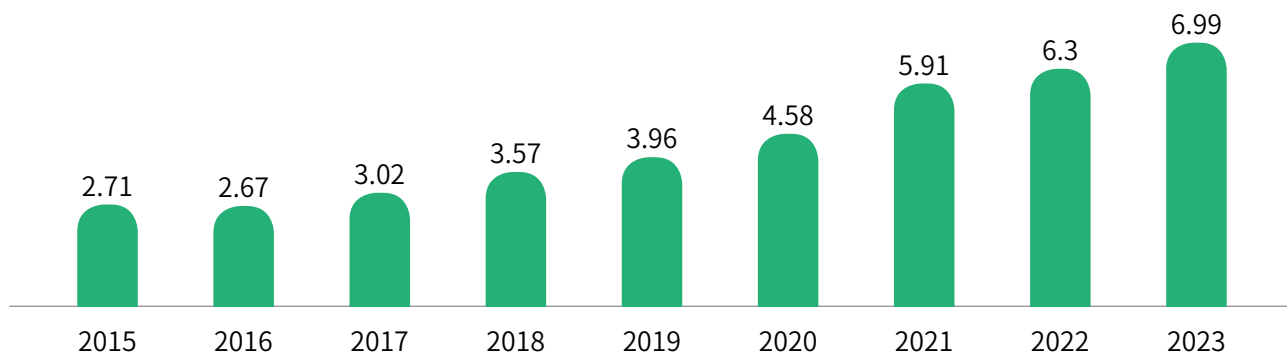
在这样的背景之下，外包可以帮助企业实现科学管理并充分利用现有资源。在竞争日益激烈的商业环境中，企业通过外包将非核心业务交由专业机构处理，不仅能够集中精力专注于核心业务，还能帮助企业优化流程，降低运营成本。

此外，外包还能让企业灵活调配资源，应对市场变化。例如，企业无需花费大量成本招聘和培训内部团队，而是可以直接利用外包方的专业知识和技能，从而实现资源的最优配置。

“ 供应商市场：中国人力资源服务业蓬勃发展

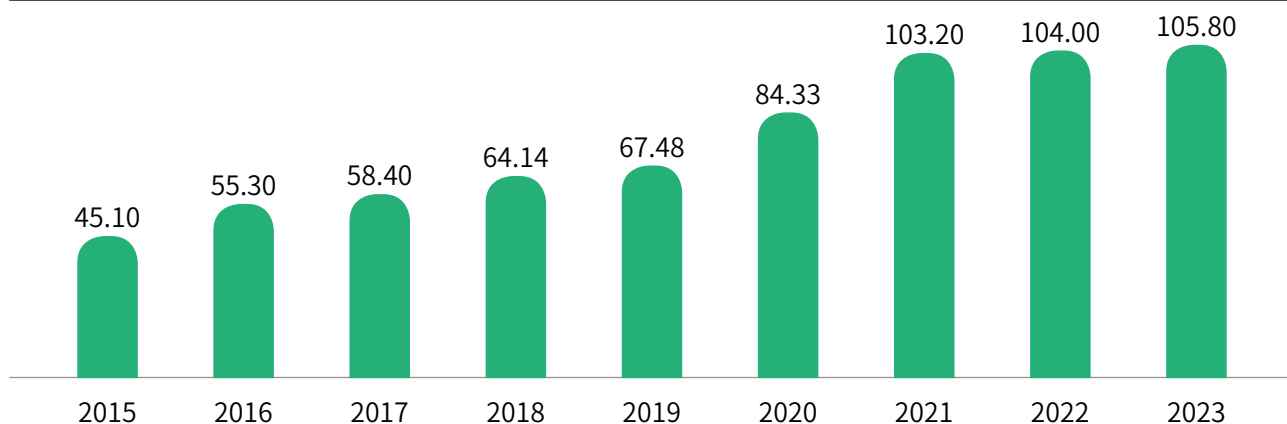
历年中国人力资源服务机构数（万家）

数据来源：人力资源和社会保障部



历年中国人力资源服务机构从业人员数（万人）

数据来源：人力资源和社会保障部



自 2015 年以来，无论是人力资源服务机构数，还是相关从业人员数都实现了跨越式的增长。这说明：

我国政府通过政策支持和法律规范来促进人力资源服务行业的发展，使得行业更加规范，吸引了更多从业人员。

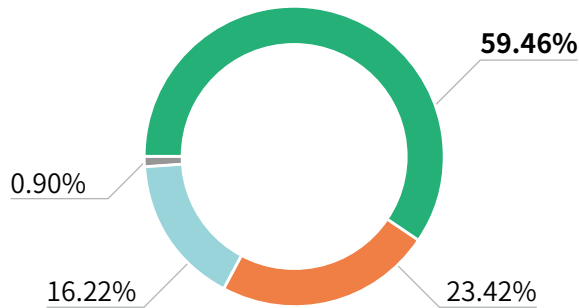
随着行业的规范化和薪酬待遇的提升，更多人力资源专业人才愿意进入这一领域。

现代企业越来越重视人力资源管理的效率和质量，通过专业机构外包部分业务成为趋势。这种需求直接推动了人力资源服务行业的发展壮大。

随着共享经济等新型用工模式的兴起，人力资源服务机构成为桥梁，帮助企业和劳动者适应新的就业形式。

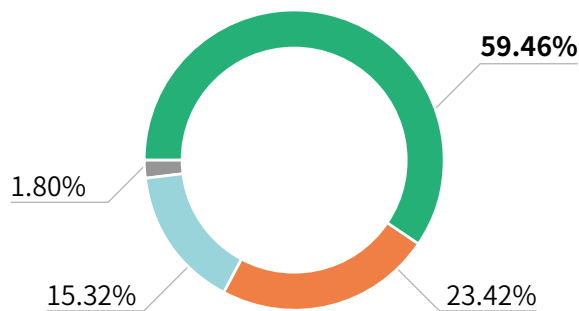
“ 劳动者：对外包接受度整体有较大提升

基于您的了解与观察，一线员工对外包服务的认知和接受度，与以往相比有何变化？(N=222)



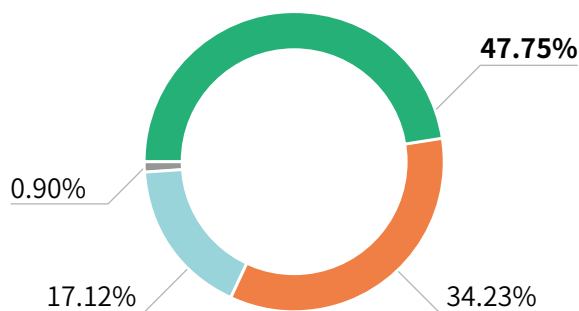
- 整体接受度有所提升，可能会更加看重外包的工作灵活性、多元化经验等
- 对外包服务的态度并未发生显著变化，仍旧不太能接受
- 相较于过去变得更加谨慎或抵触，认为外包频繁更换工作环境、缺乏长期稳定性
- 其他

基于您的了解与观察，Z世代群体对外包服务的认知和接受度，与以往相比有何变化？(N=222)



- 整体接受度有所提升，可能会更加看重外包的工作灵活性、多元化经验等
- 对外包服务的态度并未发生显著变化，仍旧不太能接受
- 相较于过去变得更加谨慎或抵触，认为外包频繁更换工作环境、缺乏长期稳定性
- 其他

基于您的了解与观察，白领员工对外包服务的认知和接受度，与以往相比有何变化？(N=222)



- 整体接受度有所提升，可能会更加看重外包的工作灵活性、多元化经验等
- 对外包服务的态度并未发生显著变化，仍旧不太能接受
- 相较于过去变得更加谨慎或抵触，认为外包频繁更换工作环境、缺乏长期稳定性
- 其他



59.46%

Z世代



59.46%

一线员工

一线员工、Z世代均有近**6成**参调者表示对外包“整体接受度有所提升”。

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



47.75%

白领群体

白领群体有**半数**参调者对外包的接受度有所提升但提升度不及一线员工、Z世代。

“结合数据结果我们发现，参调者中，白领群体选择“整体接受度有所提升”这一选项的比重略低于一线员工、Z世代。这或许与部分白领员工所从事的工作与管理、专业技术相关，他们会更需要长期、稳定的环境，并且需要接触企业的核心信息与关键流程。”

延伸阅读

针对劳动力对外包的接受度, HR 怎么说?



朱卓敏

随着当前经济环境的严峻, 就业观念的更新和就业市场的多元化发展, 企业与劳动者对于外包服务的态度均发生积极转变。企业越来越注重资源的优化配置和成本的有效管理, 劳动者也不再把外包工作视为就业的次优选择。



孙涛

随着整体经济环境的下行, 劳动者的态度也发生了显著变化。无论是蓝领员工还是白领员工, 以及新兴的Z世代劳动者, 对外包用工形式的接受度都有所提高。

蓝领员工

在就业市场上变得更加务实, 对工作的态度从挑剔转变为珍惜每一份工作机会, 有收入和灵活的工作时间成为主要考量, 对外包或灵活就业形式的接受度显著提高, 愿意通过外包用工方式获取更多的工作机会。

白领员工

白领员工以往力求有一份收入稳定的工作, 但如今也开始寻求更多的工作机遇, 以适应市场变化和个人发展需求, 外包用工就成为他们考虑的一种就业选择。以往, 企业考虑到白领岗位会涉及部分内部数据和信息安全的问题, 对外包用工持谨慎态度, 但如今随着技术迭代和保密性举措的不断完善, IT 等行业的外包力度逐步加大, 企业对信息安全和内部保护的担忧有所减少, 进一步促进了外包服务的发展。

Z世代群体

Z世代作为就业市场的新军, 他们的就业观念更加新颖和开放, 不仅关注工作本身, 更加注重个人兴趣和自我价值的实现, 例如倾向于选择自由职业、自媒体或打造个人IP等灵活的就业方式, 不拘泥于某一具体的就业方式, 而是追求实现自我价值和感受不同的工作体验。

反思

劳动者对外包的接受度普遍提升，是一种必然，还是“不得已而为之”？



“总的来说，劳动者对外包接受度的提升既有其必然性，也有「不得已而为之」的成分。”

——英格玛专家



不得已

1 劳动力供需失衡

某些技能需求一般普适性较高的岗位，市场整体供应过剩，导致劳动者面临较大的就业压力，不得不接受外包工作，即使这些工作条件相对较差。

2 技能不匹配

随着技术进步和产业结构调整，一些传统行业的劳动者可能缺乏新兴行业和岗位所需的技能，因此只能接受外包等目前主流社会观念中偏边缘化的工作机会。

3 生活压力

当前大环境下，部分行业和地区，由于就业市场竞争激烈，劳动者可能较难获得工作机会。劳动者为了维持基本生活，不得不接受外包工作，因为这份工作虽然不稳定，但能够提供即时的收入。

4 技术变革与行业特性

某些行业如IT、设计等，本身就适合外包模式，劳动者在这些行业中可能没有太多选择，只能接受外包工作。



必然性

1 市场经济发展的必然产物

随着市场经济的发展，企业为了降低成本、提高效率，会采取外包的方式。这是一种全球化的经济趋势。

2 技术进步的推动

信息技术的发展为外包提供了便利，许多工作可以通过网络远程完成，这也使得外包变得更加普遍。比如平面/UI/UX 设计、插画师、短视频剪辑与广告视频制作、在线教育、远程心理咨询等。

3 就业观念的变化

现代社会中，越来越多的人追求工作与生活平衡，外包工作往往能提供更加灵活的工作时间和地点，这符合一些劳动者的需求。比如淘宝店铺的客服、短视频的信息审核、文档翻译等。

因此，劳动者对外包的接受度提升，是当前大环境下多方面因素共同作用的结果，其中也包含了许多“不得已而为之”的成分。对此，需要社会各界共同努力，通过政策引导、法律保障、教育培训等措施，改善劳动者的就业环境，提高其就业质量。

外包价值：企业为什么会使用外包

之所以要讨论外包的价值，是因为它直接影响组织是否会使用外包，为什么要使用外包。谈外包的价值不仅是为了评估其对企业的直接影响，更是为了全面理解外包对经济、行业和社会的整体作用。这种讨论有助于企业做出更明智的决策，同时帮助政策制定者和劳动者平衡利益，推动可持续发展。

“降本增效、规避风险、提升组织弹性——多层次的外包价值在企业中有所凸显

贵公司实际在使用外包服务后，给企业带来了哪些价值？(N=202)



数据解析

“缩减用工成本”是企业实际在使用外包服务后所获得的最主要的价值。

51.49%

51.49% 的企业表示“缩减用工成本”是实际在使用外包服务后所获得的主要价值。就当前企业所面临的经济环境而言，使用外包后能够在成本降低方面助力企业的业务发展符合其客观诉求。

反思

通过外包来降低成本，是否可持续？



“当前世界在动态加速变化，企业对用工成本预算的精准度会有更高需求。从这个角度来说，通过外包降低成本，是长期可持续的。”

—— 英格玛专家

2024 是中国企业穿越经济周期感受最深的一年，包括用工成本在内的一系列成本，一直是企业的重点关切，也是降本增效战略的核心。通过外包来降低成本是否可持续，取决于企业决策层对成本的认知。

目前大部分企业通常都非常关注的，主要是传统意义上的成本，主要指在财务科目里面有直接列项的，比如用工成本包含了员工的工资、社会保险、公积金、福利；采购费用一般包括了机器设备、原材料辅料；能源费用包括了水电气等等。为了方便理解，我们将这类成本统称为显性成本。

但企业在实际的经营过程当中，还有很多看不见的隐性成本。在过去的高速发展期，隐性成本也长期没有得到足够的重视。以用工成本为例，除了前述显性成本，日常生产经营中，还会有招聘成本、风险成本、企业文化成本、遣散成本、培训成本等等。这类成本和前述显性成本相比，最大的差异在于隐蔽性大、很难预测、预算难做、难以避免。

所以企业的真正成本是由显性成本和隐性成本共同构成的。当前大环境下，降本增效几乎是每一家企业的核心战略之一。而外包的本质，就是把企业的隐性成本显性化，切实提高企业对用工成本的掌控感，降低预算支出，助力企业扎扎实实的降本增效。当前世界在动态加速变化，企业对用工成本预算的精准度会有更高需求，从这个角度来说，通过外包降低成本，是长期可持续的。

某企业引入英格玛外包服务前后成本对比表

成本维度	外包前 (年)	外包后 (年)	降幅	
显性成本	人力成本	800 万元	600 万元	25%
	招聘与培训成本	45 万元	35 万元	22%
	数字化管理成本	102 万元	20 万	80%
隐性成本	劳动纠纷成本	50 万元	15 万元	70%
	业务波动闲置成本	75 万元	10 万元	87%
	沟通损耗成本	60 万元	30 万	50%
	综合成本合计	1132 万元	710 万	37.2%

“降低劳资纠纷风险”、“灵活应对业务峰谷, 规划外包人员工作”也是企业使用外包后能够获得的主要价值。

“降低劳资纠纷风险”、“灵活应对业务峰谷, 规划外包人员工作”在各项外包价值点中选择率均为43.56%。这说明使用外包, 一方面能够帮助企业更好地去减少劳资纠纷所带来的经营风险; 另一方面, 当前外部业务环境快速变化, 企业的用工形式也需要作出敏捷调整, 外包在灵活性、敏捷性上的优势将进一步凸显。

多层次、多元化的外包价值在企业中有所凸显。

结合数据我们发现, 企业目前使用外包后, 虽然在“缩减用工成本”、“降低劳资纠纷风险”、“灵活应对业务峰谷, 规划外包人员工作”上有着较为集中的价值体现, 但其他相关价值也值得关注, 我们将这些价值进行一定的归类:



延伸阅读

企业为什么会使用外包?外包给企业带来了怎样的价值?



王涵菁

随企业通过深入研究敏捷组织转型,提出了“如何让企业在风浪来临时,保持用工结构的灵活性与弹性,以更好地应对业务调整和敏捷转型”的课题。经过内部复盘与探索,梅特勒托利多认为,需从组织层面梳理人员结构,通过构建多元化的用工模式(如岗位外包、业务外包等)来增加组织弹性,确保在外部环境波动时能快速调整。

在竞争激烈的商业环境中,外包服务以其灵活性高、成本与收益挂钩、培训成本低的特点,成为众多企业优化人力资源管理的优选方案。企业将次要的业务和部分基础岗位外包出去,能够更专注于核心业务的发展,以此提升运营效率与竞争力。



朱卓敏



某大型国际运动品牌

企业用工策略的调整始终与业务战略及目标的变化紧密相关。在于当前经济环境充满变化和挑战的情况下,该企业业务考核的核心指标主要聚焦于销售额与利润额的稳健增长。当销售额呈现增长态势时,企业会聚焦在战略发展的资源投入加持;然而,面对销售额下滑的普遍趋势,降本增效成为企业维持并推动业务规模增长的关键策略。在此背景下,对于营运部门而言,优先保障利润额的稳固成为首要目标。

为了实现这一目标,公司人力资源部门需聚焦线下门店用工组合的科学调整,以创造降本增效的空间。通过引入外包的用工模式,在不牺牲业务和服务质量的前提下节省门店人工成本,从而有效控制营运成本并保证利润稳定。

在当前经济环境较为艰难与市场竞争愈发激烈之时,餐饮行业全线受到波及,从中高端餐饮至快餐领域均面临营收下滑、利润空间受挤压的严峻挑战。为积极应对这些挑战,该泰餐品牌深入剖析市场走向与自身运营实际,聚焦于人力资源的优化配置与用工模式的灵活调整,力求在控制成本的同时,提升市场竞争力。具体策略包括:



用工模式创新

积极采用外包等多元化用工方式,灵活应对市场波动,有效降低固定人力成本,提升运营效率。



人员编制精细化管理

根据业务需求与市场动态,精细调整各门店人员配置,运用数字化手段精准分析客流数据与工时需求,设定科学合理的编制标准,并实施定期追踪评估与调整。



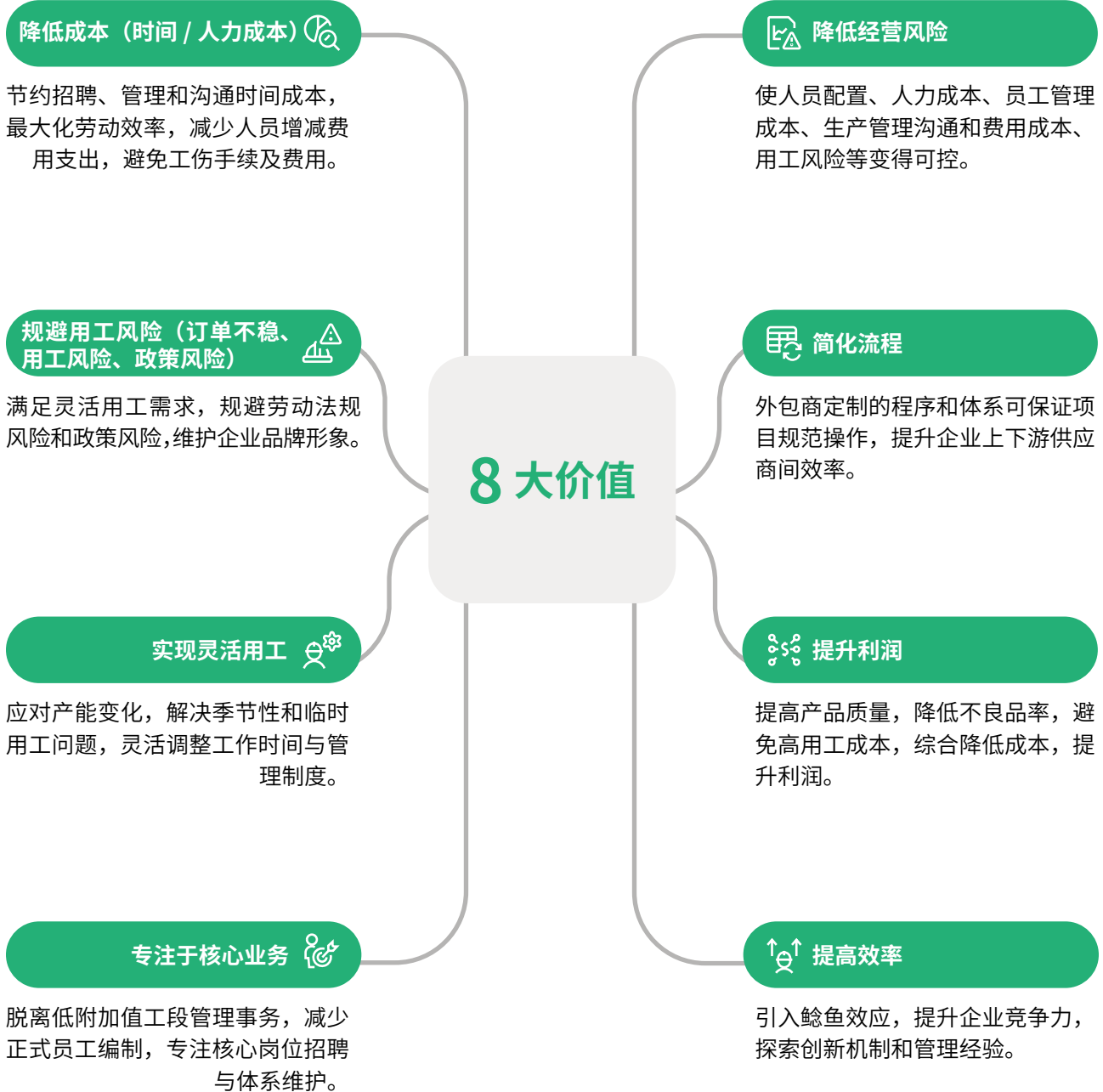
业务流程优化

持续优化门店的操作流程,精简非必要的业务环节,降低人员操作难度,为外包用工与兼职员工的融入创造更有利条件,进一步提升团队整体效能。



某泰餐头部品牌

外包的8大价值

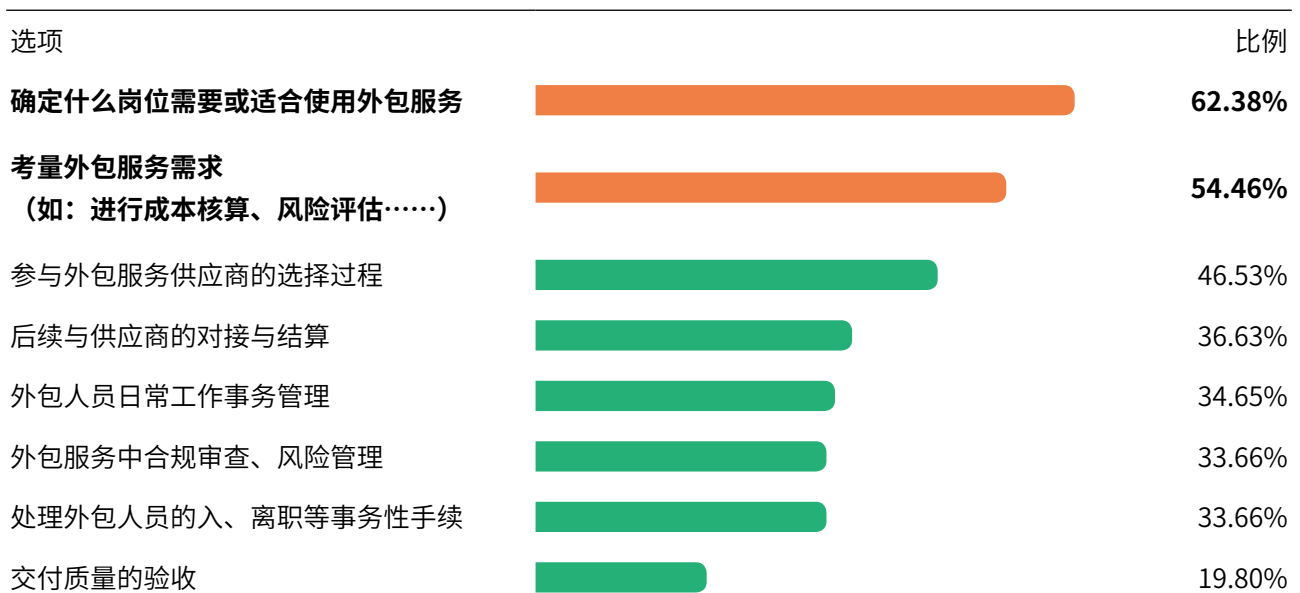


外包导入：企业如何从人力规划角度布局外包

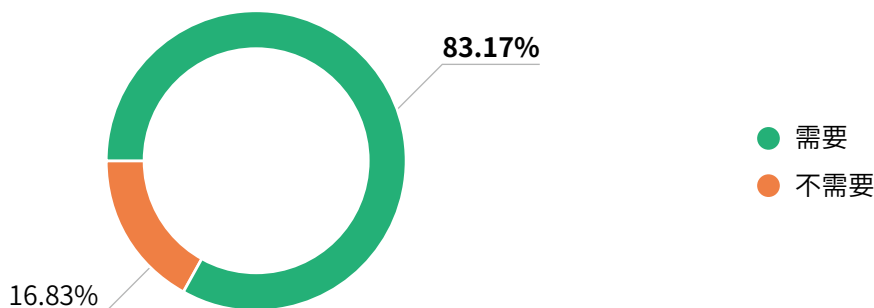
在明确了外包的价值后，企业需要进一步考虑外包导入的问题。所谓外包导入，更多是指企业在整体人力资源决策中考虑要不要用外包、如何将外包方案和用人方案结合起来的过程。在本小节中，我们将重点讨论企业是如何考量要不要使用外包、并且如何在人力资源战略规划中布局外包的。

“从人力规划的角度导入外包已经成为企业的普遍共识，并且实现度较高

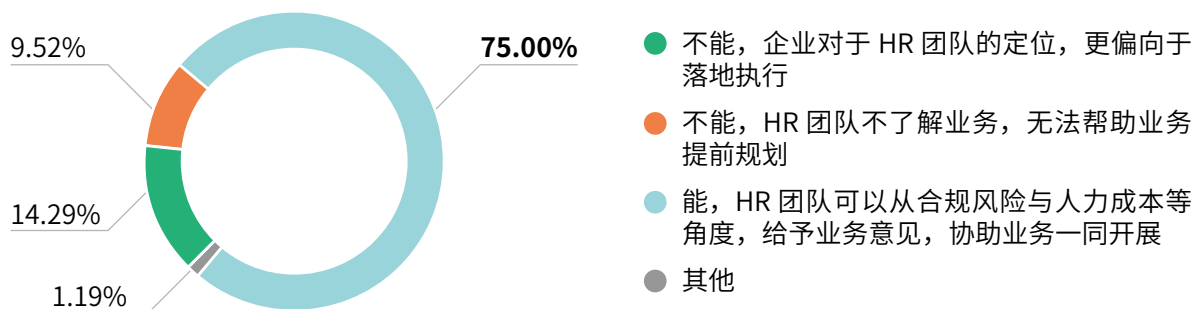
贵公司 HR 在外包服务管理中主要参与哪些内容 (N=202)



基于您的理解，您认为外包服务是否需要从人力规划角度，提前进行考量或布局？ (N=202)



当前贵公司 HR 团队能否帮助企业，从人力规划的角度提前布局外包服务？（N=168）



数据解析

“HR 在外包服务管理中的主要职责为帮助企业判定是否需要导入外包。”

“确定什么岗位需要或适合使用外包服务”、“考量外包服务需求(如：进行成本核算、风险评估……)”是 HR 在外包服务管理中最为主要的工作内容，选择率分别为 62.38%、54.46%。

这说明人力资源 HR 在外包服务管理中的主要职责为帮助企业判定是否需要导入外包，其中既包括岗位适用性的判定，也包括外包需求量的判定。

“绝大部分企业认为需要从人力规划的角度导入、布局外包，并且实现度较高。”

高达 83.17% 的企业认为需要从人力规划的角度，提前进行考量或布局外包。说明企业普遍意识到，外包要真正使用好，需要从战略、组织的角度予以关注。并且，75.00% 的参调者表示在人力规划阶段，HR 团队可以从合规风险与人力成本等角度，给予业务意见，协助业务一同开展，可见实现度也较高。

结合当前商业环境，大量企业正从商业的快速发展期，转向一个理智增长、精细化管理的阶段，无序扩张的模式终将难以为继。并且，业务的变化也更为频繁与剧烈，因此，如何在确保业务有所增长时不会“无人可用”，在业务发展放缓时不会导致大规模人员裁减，是企业不得不面临的问题。可见，外包的使用与一家企业的业务决策紧密相关。

那么在 HR 的实操中，具体是如何将外包导入到当前整体的人才管理方案之中的？
我们不妨参考下文的专家洞察和企业实践。



企业实践及专家洞察



王涵菁

- 根据业务需求和岗位特性, 界定正式用工、外包用工的使用场景及规则。
- 针对企业不同业务板块的特点, 将岗位职责按照工作流程、核心与非核心任务以及功能性等维度进行切分与细化。
- 通过数字化系统实现能力库的更新和维护, 为资源调配和项目管理提供数据支持; 构建能力评估共享机制。

- 根据行业数据、历史数据、人才盘点等制定标杆指标, 其次根据预期生意的总量、结构和变化, 从组织层面做出优化方案和用工策略。
- 将岗位按照服务流程、核心与非核心以及功能性三个角度进行切分与细化。
- 精准定位业务部门需求, 反馈外包实效。



朱卓敏



L集团

- HR 部门与业务部门保持紧密协作, 每月定期召开联席会议, 由HRBP 主导解析业务部门的月度workforce planning。
- 人力资源部门运用先进的数据分析工具, 紧密关联业务数据指标 (如KPI、项目OKR 等), 帮助业务部门预测和布局未来一段时间内的用工需求。
- HR 部门主导外包策略的制定与实施, 与业务部门共同确定哪些岗位适合外包, 哪些业务流程可以精简, 并通过采购业务流程外包的方式解决。
- HR 部门作为沟通桥梁, 及时汇集并处理来自业务部门与外包服务商的反馈; 待外包项目实施后, HR 部门启动全面的效果评估程序。

- 业务部门利用数字化系统, 梳理并提供零售门店的高峰期与低峰期的具体销售额、客流量等相关数据, 交与人力资源部门进行深入分析与计算。
- 人力资源部门结合业务目标 and 需求, 根据业务需求和用工波段, 灵活调整正式编制与外包人员的比例。
- 不仅限于在客流高峰期增加外包用工, 还在客流低峰期通过增加大学生兼职、灵活排班、优化正式编制来减少人力成本。



某大型国际运动品牌



某泰餐头部品牌

- 多部门协同合作: 明确职责, 共筑降本增效目标。
- 对现有人员编制进行梳理, 各个工作岗位职责进行细分, 并在门店实施“通岗”制度。
- 对业务部门管理者 (主要包括各个门店的店长) 进行培训与赋能, 使其更好地处理外包用工中面临的人员管理和风险问题。
- 精准识别并剔除流程中的冗余与低效环节。

企业如何从人力规划角度布局、导入外包？



王涵菁

需求分析：从人力资源规划角度提前布局外包用工策略

业务需求：敏捷响应，优化资源配置策略

梅特勒托利多采取了一系列措施来优化资源配置。站在业务角度：更为清晰地去划分不同业务、不同项目的优先级，将资源投入到更为紧急、重要的业务中去。在业务高峰期快速增加资源支持，而在低谷期则通过外包或缩减非核心团队成员来保持成本和效率优势。

组织需求：组织转型，和业务部门协同合作

- 1 人员编制梳理：**从组织层面全面梳理内部人员编制情况，根据业务需求和岗位特性，界定正式用工、外包用工的使用场景及规则。通过外包用工降低非核心业务的成本，同时也保持对核心业务的稳健支持。
- 2 岗位职责细分：**针对企业不同业务板块的特点，将岗位职责按照工作流程、核心与非核心任务以及功能性等维度进行切分与细化，识别出哪些任务需要高度专业知识和经验，哪些任务可以通过标准化和流程化来提高效率。对于非核心和辅助性岗位，如保安、保洁及食堂等，采用业务外包形式，由专业供应商提供服务；针对研发类工作任务，采取项目外包、岗位外包等形式。
- 3 人力资源部门率先试点：**人力资源部门想要为业务部门提供方法论的指导时，最好的方式之一就是“以身作则”。HR探索自身灵活用工实践，提前预判风险与挑战，并积累和总结经验，分给HRBP 和业务部门，帮助他们更好地理解和应用外包策略。

能力需求：岗位能力标准化、标签化、可视化

建立数字化能力库：通过数字化系统实现能力库的更新和维护，为资源调配和项目管理提供数据支持。HR 部门和业务经理达成一致，尝试为正式员工与外包人员建立标准化、标签化和可视化的能力库。当有实际派工需求的时候，及时输送最合适的人员，以实现业务对于人力需求的敏捷响应。

构建能力评估共享机制：在强化资源高效利用与推动敏捷进程的过程中，核心策略在于促进跨部门之间的资源共享，以此达到用工的良性循环。为实现这一目标，构建并优化跨部门协作平台显得尤为重要。



朱卓敏

人力资源部门：前瞻规划，构建外包用工战略

强化业务洞察，优化人力规划：

在人力资源规划时，根据行业数据、历史数据、人才盘点等制定标杆指标，其次根据预期生意的总量、结构和变化，从组织层面做出优化方案和用工策略。

岗位职责切分：

将岗位按照服务流程、核心与非核心以及功能性三个角度进行切分与细化。

业务部门：精准定位需求，反馈外包实效

明确岗位需求与用工要求：业务部门需根据企业发展战略和实际需求，首先明确企业对业务部门人员配置的总要求，并对其内部的工作流程、岗位职责及服务质量有深入的理解与分析，明确哪些环节是核心且必须由专业人员完成，哪些环节可以优化或外包，为人力资源部门提供准确的岗位画像和用工要求，确保外包服务的精准匹配。

通过实际运营，反馈外包痛点：业务部门在日常运营中直接参与并管理外包人员的工作，因此能够基于实际运营中的第一手经验，及时将外包用工在执行任务时遇到的难点和瓶颈，反馈给人力资源部门。



L集团

层层“解码”：HR 部门与业务部门协同规划用工策略

业务战略解码与人员策略制定：

HR部门与业务部门保持紧密协作，每月定期召开联席会议，由HRBP主导解析业务部门的月度workforce planning。此流程涵盖招聘需求、岗位缺口、业务背景及目标达成预期，通过层层解码，双方在会议上将下阶段的业务目标拆解细化到每周或每天，让HRBP能够精确把握业务部门的用工动态，并据此科学制定人员策略，确保业务与人力资源的有效对接。

人员需求预测：

在深入了解业务需求并完成解码后，人力资源部门运用先进的数据分析工具，紧密关联业务数据指标（如KPI、项目OKR 等），帮助业务部门预测和布局未来一段时间内的用工需求，为即将到来的业务高峰或低谷，提前进行人力储备或调整准备。

外包策略制定与实施：

在明确人员需求后，HR部门会主导外包策略的制定与实施，与业务部门共同确定哪些岗位适合外包，哪些业务流程可以精简，并通过采购业务流程外包的方式解决。同时，HR 部门负责筛选并评估外包服务商，确保其具备相应的资质和服务能力。

效果评估与优化：

在整个外包流程中，HR部门作为沟通桥梁，及时汇集并处理来自业务部门与外包服务商的反馈；待外包项目实施后，HR部门也会启动全面的效果评估程序，聚焦于数据收集与指标分析，旨在客观衡量外包项目的成本效率、人员绩效及服务质量。根据最终的计算与评估，HR部门将提出针对性的优化策略，旨在助力业务部门持续优化外包项目成果，实现更高的运营效能与业务价值。



某大型国际运动品牌

基于人力资源规划，企业如何考虑提前布局外包用工？

业务需求的预测：业务部门利用数字化系统，梳理并提供零售门店的高峰期与低峰期的具体销售额、客流量等相关数据，交与人力资源部门进行深入分析与计算。

用人编制的梳理：人力资源部门结合业务目标 and 需求，确定公司业务运行稳定的依据，不再仅仅依赖固定的正式编制，而是根据业务需求和用工波段，灵活调整正式编制与外包人员的比例。

用工模式的确定：基于用工编制的梳理，人力资源部门与业务部门共同制定灵活的用工策略，不仅限于在客流高峰期增加外包用工，还涵盖了在客流低峰期通过增加大学生兼职、灵活排班、优化正式编制来减少人力成本。



某泰餐头部品牌

构建跨部门协同机制, 精准布局外包用工策略

多部门协同合作: 明确职责, 共筑降本增效目标

在推动外包用工项目时, 人力资源部门意识到企业对降低成本和优化人力结构的迫切需求, 首先与业务部门达成共同的业务目标, 其次人力资源部门作为核心主导, 携手运营部、出品部及训练部等核心部门, 构建了高效协作机制。

组织架构优化, 精准岗位编制

人力资源部门首先从组织架构进行优化, 对现有人员编制进行梳理, 各个工作岗位职责进行细分, 并在门店实施“通岗”制度, 即要求正式员工不仅精通本职工作, 还需掌握其他相关岗位的基本操作。待训练部门将正式员工培养成为“多面手”后, 进一步梳理出可采用外包人员的具体职位与人员数量。

加强业务管理者培训, 提升外包用工管理能力

外包用工不仅需要企业对外包人员制定详细的培训计划, 更需要对业务部门管理者(主要包括各个门店的店长)进行培训与赋能, 使其更好地处理外包用工中面临的人员管理和风险问题。人力资源部门为他们提供了专门的培训, 涵盖选人、育人、留人及风险管理, 确保掌握外包用工的管理技巧。如若门店发生难以处理的劳动纠纷等情况, 应立即求助人力资源部门。

业务流程优化: 业务部门主导, 提升效率与成本控制

该企业通过精细调整用人策略与深度优化业务流程双管齐下, 实现成本控制与效率提升的双重目标。其中训练部与运营部在日常稽核与运营管理中紧密合作, 精准识别并剔除流程中的冗余与低效环节。通过跨部门的直接沟通与协作, 创新性地提出并实施了一系列优化措施, 如降低门店现场炒菜作业量, 转而增加中央厨房预制菜品比例, 有效促进了业务流程的精益化, 显著提升了运营效率。



企业如何导入外包服务

企业是否适合导入外包的判断

以下业务, 根据轻重内外重新定位哪些岗位必须放在内部, 哪些适合外包:

梳理竞争力定位不清晰 | 流程规范标准模糊 | 主次不分权重不明 | 知识产权保护不力

一般来说, 下面的这些岗位适合外包:

- 非核心岗位
- 技术含量低的岗位
- 质量控制易的岗位
- 劳动密集型的岗位

外包如何导入运作的判断

第1步

摸清家底

了解全部用工情况和各岗位用工成本, 结合行业特点参考了解同行情况, 最终集合公司战略和业务流程, 认定各岗位核心程度。

第2步

制订新的用工方案

梳理确认外包业务和岗位, 剔除不希望外包的部分, 规划外包岗位和人数及异地用工等方案。

第3步

设计实施计划

根据目前本地和异地服务能力的配置, 因地制宜地设计各岗位现有员工外包转换方案以及新员工的劳动关系归属, 根据国家法规和公司规章制度, 推进民主管理程序。

第4步

实施外包方案

成立外包小组, 挑选外包供应商, 签订框架协议, 员工与外包公司签劳动合同, 派驻管理人员, 时机成熟签订价格协议并让渡项目管理权, 正式展开业务外包。

 **总结与建议**

企业如何判定是否需要导入外包服务

从业务类型看	从业务变化情况看	从业务的周期性看	从风险管理的角度看
存在明确的核心业务与非核心业务，企业需要根据业务不同的优先级，实现资源优化配置。	存在实现业务转型、业务敏捷的情况，当业务发生转变时，能快速实现转向，并且匹配对应的组织架构。	存在业务的波峰波谷和季节性需求。	有明显需要进行用工风险规避的场景。

若要导入外包服务，企业需要在人力资源规划环节规划什么



业务需求量测算及预测
何时需要使用外包

- 历史销售额
- 历史人流量
- 业务的波峰、波谷
- 未来的生意量



人员编制规划
外包的使用场景、使用量是什么

- 根据业务需求和岗位特性，界定正式用工、外包用工的使用场景及规则。
- 在确保业务稳定运营的前提之下，调整正式编制与外包人员的比例。



岗位规划
适合进行外包的岗位有哪些

- 针对企业不同业务板块的特点，将岗位职责按照工作流程、核心与非核心任务以及功能性等维度进行切分与细化。
- 识别出哪些任务需要高度专业知识和经验，哪些任务可以通过标准化和流程化来提高效率。
- 适合进行外包的岗位特征：非技术密集型、非核心、不涉及过多敏感信息和核心机密、质量控制难度低、结算方式清晰。



能力规划
外包的岗位如何，进一步实现标准化、标签化管理

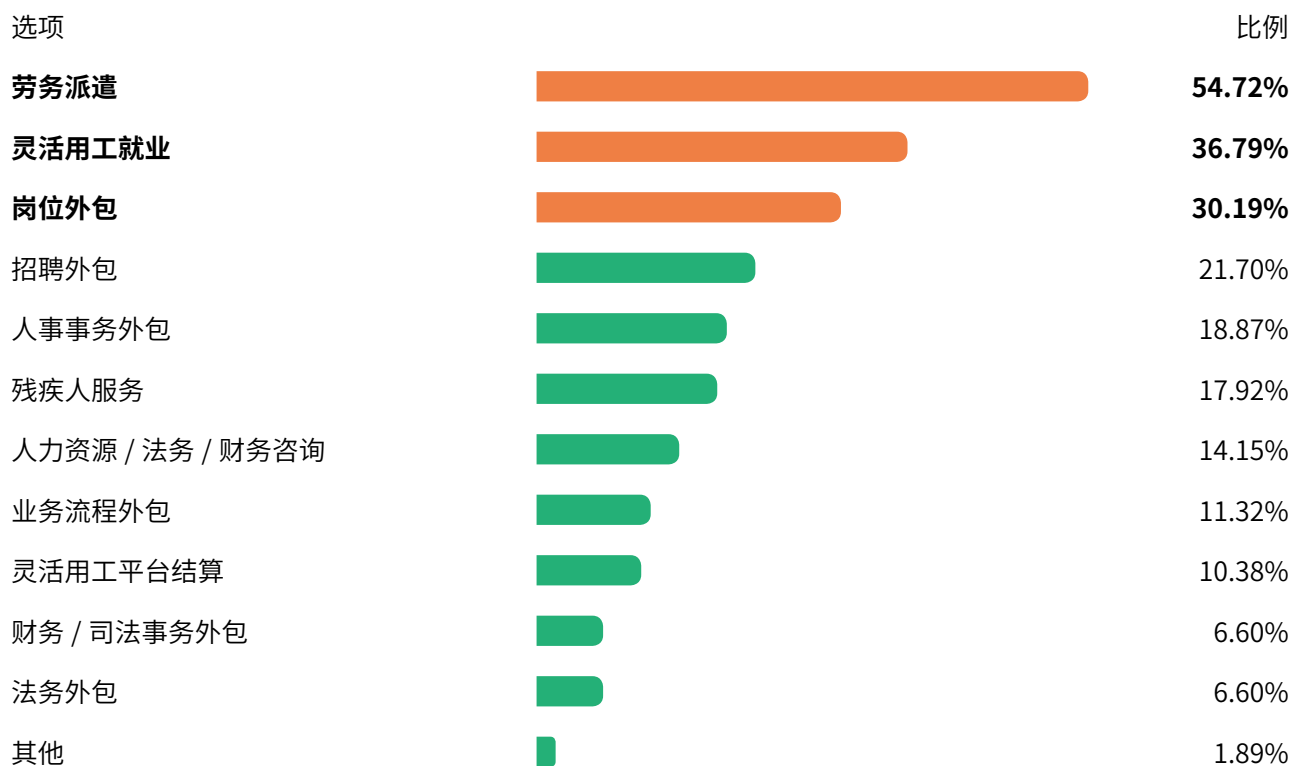
- 建立数字化能力库，为资源调配和项目管理提供数据支持，面向正式员工与外包人员建立标准化、标签化和可视化的能力库。当有实际派工需求的时候，及时输送最合适的人员，以实现业务对于人力需求的敏捷响应。
- 构建能力评估共享机制：构建并优化跨部门、跨业务单元的协作平台，促进跨部门、跨业务单元之间的资源共享，以此达到用工的良性循环。

外包现状：企业使用外包情况如何

在明确了外包的定义、价值、如何导入后，企业实际的应用情况如何？在本小节中，我们将从应用面、人数与岗位、外包服务的决策或授权模式、外包服务的服务模式及类型、外包服务数字化管理系统这几个方面进行企业外包现状的了解，试图较为全面地呈现企业使用外包的真实情况。

“ 应用面：多元化的外包形式在企业内得到广泛应用

目前，贵公司已实际采用了哪些服务模式？(N=212)



数据解析

“ 劳务派遣、灵活用工就业、岗位外包是较为主流的服务模式。



劳务派遣



灵活用工就业



岗位外包

值得关注的是，劳务派遣服务在历史上，对产业的发展和就业的稳定发挥了重大价值，其市场普及度及渗透率极高，被广大企业所理解和认识，并被广泛使用。

国家对劳务派遣实施规制后，企业从选择劳务派遣转向选择外包，而劳务派遣作为一个非常成熟、几近标准化，仍被大量企业所选用。但是，未来劳务派遣将继续弱化。

反思

反思：外包与派遣如何进一步区分？



支付对价的对象不同

劳务派遣是一种劳务合同关系，用工单位以劳动力的使用作为标的，用工单位通过派遣企业向员工支付工资，员工向用工单位提供劳动服务，企业针对劳动力的使用支付对价。而业务外包是一种承揽合同关系，是按照发包企业的要求，以承包人完成的工作成果为标的，企业针对完成的工作成果支付对价。



受调整法律不同

劳务派遣是由劳务派遣机构与派遣员工签订劳动合同，劳动合同关系存在于劳务派遣机构与派遣员工之间，但劳动力给付的事实（劳动管理）则发生于派遣员工与实际用工单位之间，是一种招聘和用人相分离的用工模式，受《劳动法》及《劳动合同法》等相关法律的调整。外包是一种经济、业务合作关系，发包企业与承包企业签订业务合作合同，由承包企业独立完成所承包的业务，合作针对的是业务。承包企业自行安排人员，开展业务，对人员发放工资，不受发包企业干涉。因而业务外包关系是受《民法通则》和《合同法》调整的。



业务的独立性不同

因业务外包针对的是业务，因此接包公司主导业务的进程，管理现场人员。而劳务派遣则由实际用工单位控制业务的进程，派遣员工完全受控于用工单位，由用工单位对其管理，派遣公司不涉及任何用工单位的业务问题。



给付员工工资的标准不同

劳务派遣员工被派遣至用工单位工作，通常比照用工单位的正式员工，实行同工同酬。业务外包虽有时业务人员也进驻发包企业工作，但其工资完全由承包公司决定并进行发放。



费用结算周期不同

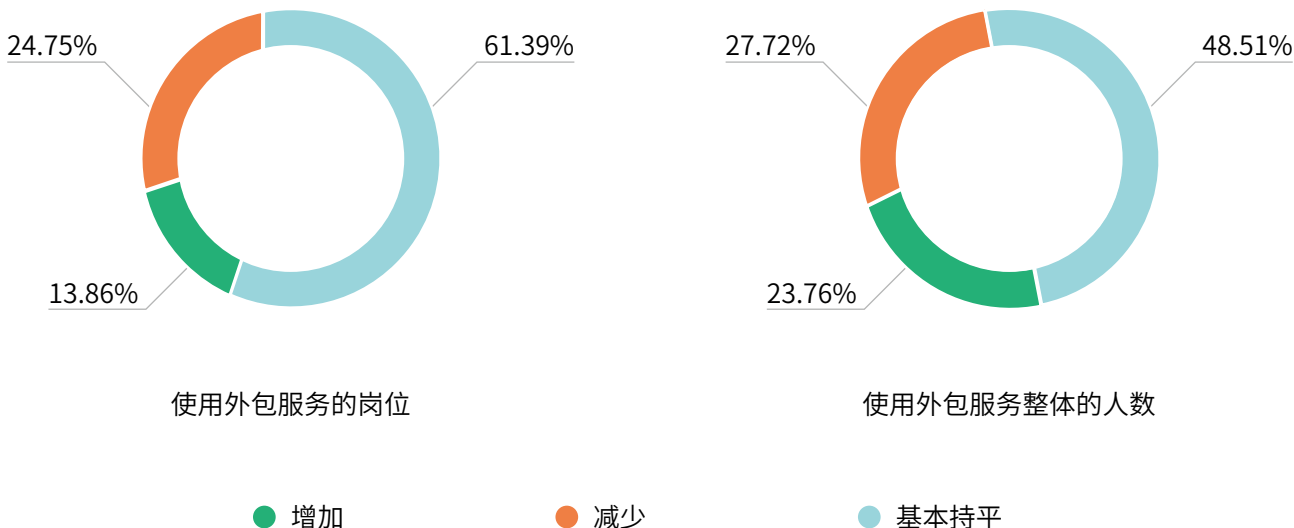
劳务派遣人员与用工单位的正式员工一样，由用工单位按月将其工资支付给派遣企业，派遣企业再支付给派遣员工，因此派遣企业与用工单位间通常是按照月进行结算的。但业务外包则不同，发包企业与承包企业通常按照业务的进展程度约定结算周期。

“ 企业使用的外包服务较为多元化，各类外包服务在企业内均有一定的应用。

除了以上几种较为主流的外包模式外，我们发现招聘外包（21.70%）、人事事务外包（18.87%）、残疾人服务（17.92%）、人力资源 / 法务 / 财务咨询（14.15%）、业务流程外包（11.32%）、灵活用工平台结算（10.38%）等模式在企业内也已经得到了一定的应用。可见，企业使用的外包服务呈现出多元化的态势。

“ 人数与岗位：外包适用岗位及人数整体趋于稳定 ”

贵公司今年在外包服务中，实际使用的趋势是？



数据解析

“ 外包服务整体的人数、使用外包服务的岗位量整体较为稳定，其中外包适用岗位的稳定度更高。 ”



48.51% 的企业表示使用外包服务整体的人数相比过往基本持平。



从企业目前使用外包服务的岗位上看，61.39% 参调者认为变化并不大，这一比重高于选择“使用外包服务整体的人数”基本持平的参调者人数，可见外包适用岗位的稳定度更高。

反思

外包适用的岗位有哪些更多的可能性？

服务业外包的各种类型

地推外包：深入写字楼、商圈、商超，高校、大学城，中高档社区小区等，为客户企业承担地推服务。

促销员外包：针对周期性、季节性、替补性等促销需求，为客户企业提供大规模兼职、促销等外包服务。

零售终端人才外包：提供店铺、商超、快闪、路演等场景的零售终端人才的外包。

线上客服外包：线上销售、电话客服、电商客服、公众号客服、内容编辑及合规性审核等客服类服务场景，以及客服人员的招聘、技术管理支持以及项目成果的保证等服务。

消费金融外包的各种类型

金融产品销售外包：产品客户开发业务外包、客户调查、审查外包、售后客户管理外包。

资料管理外包：票据处理业务外包、信用卡综合服务外包、历史档案管理外包、金融产品线下管理外包。

网点管理外包：大堂经理、副理业务外包、社区网点业务外包、网点服务诊断外包、网点培训辅导外包。

现金管理外包：现金清分业务外包、ATM 运营管理业务外包、现金综合辅助业务外包。

法务外包的各种类型

诉讼服务中心外包：诉前的诉讼咨询、诉讼引导、服务热线、材料收转、材料录入等外包。

审判辅助事务外包：诉中案件接收、分案排期、应诉材料制作、跟案送达等外包。

执行辅助事务外包：执行的联查查控、失信录入、财产冻结、资产变现等外包。

速录事务外包：诉前资料信息速录、诉中庭室检查、庭审速录等外包。

档案外包：各类档案整理辅助事务专业化外包。

制造外包的各种类型

生产线外包：集中式——区域岗位外包；分散式：辅助岗位外包。

检验检测外包：进料检验外包、过程检验外包、成品检验外包。

仓库物流外包：厂内库房外包、厂外物流外包。

技术蓝领外包：通用技术蓝领、专业技术蓝领。

辅助部门外包：考勤、行政、关务、总务、后勤、供应链、资料室。

整体外包：将整个车间或生产厂区的全部委托外包服务商进行管理。

“ 外包服务的决策或授权模式：下属子公司有较大自主权

贵公司在外包服务的管理与实施过程中，主要的决策与授权机制为（N=202）

20.79%

完全由集团总部统一负责：

集团总部制定外包政策，并直接管理所有相关的实施细节，下属子公司执行集团总部的决策

40.59%

下属子公司拥有自主权：

各下属子公司根据自身的业务需求和实际情况，自主决定外包的策略和实施方案，集团总部可能提供指导或支持，但不直接干预。

36.63%

集团总部与下属公司共同负责：

集团总部设定外包服务的总体框架和政策方向，而下属子公司在遵循这些框架的基础上，根据自身情况灵活调整实施细节，双方保持紧密的沟通与合作或支持，但不直接干预。

1.98% 其他

数据解析

尽管子公司在外包过程中享有较大自主权，但总部仍不妨通过以下方式实现有效监管，在“收”与“放”之间做好平衡：

- 设定框架与标准：确保外包服务与企业整体战略一致，并避免资源浪费。
- 定期审计和评估：总部可以通过审计机制监督外包质量，防范潜在风险。
- 资源共享：总部为子公司提供外包供应商的推荐列表或谈判资源，以实现规模效应。

集权 or 放权？不同企业特性下，哪种决策模式更有利于外包服务的有效管理？

需要尽可能放权给子公司或业务单元

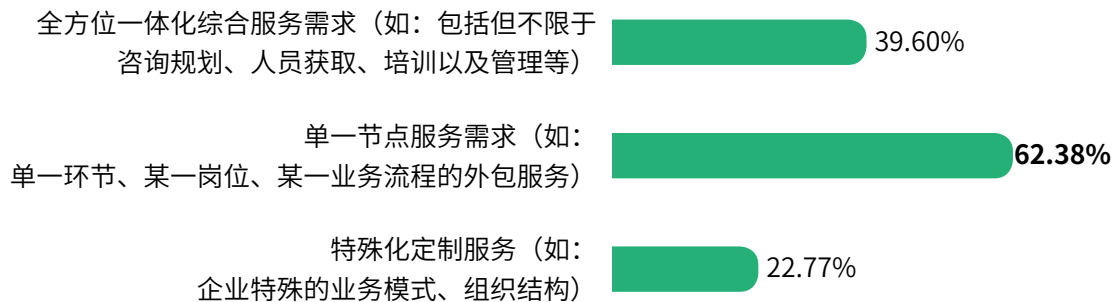
- 子公司通常面向特定市场或区域运营，其业务特点、客户需求和市场环境可能与总部大不相同；
- 某些外包服务（如法律支持、税务服务、人力资源管理）与当地法规、文化或语言高度相关，子公司更具优势处理此类事务；
- 业务垂直，需要的劳动力资源与当地的劳动力供给情况密切相关，子公司能够更快、更好地作出响应。

需要尽可能强化总部的管控

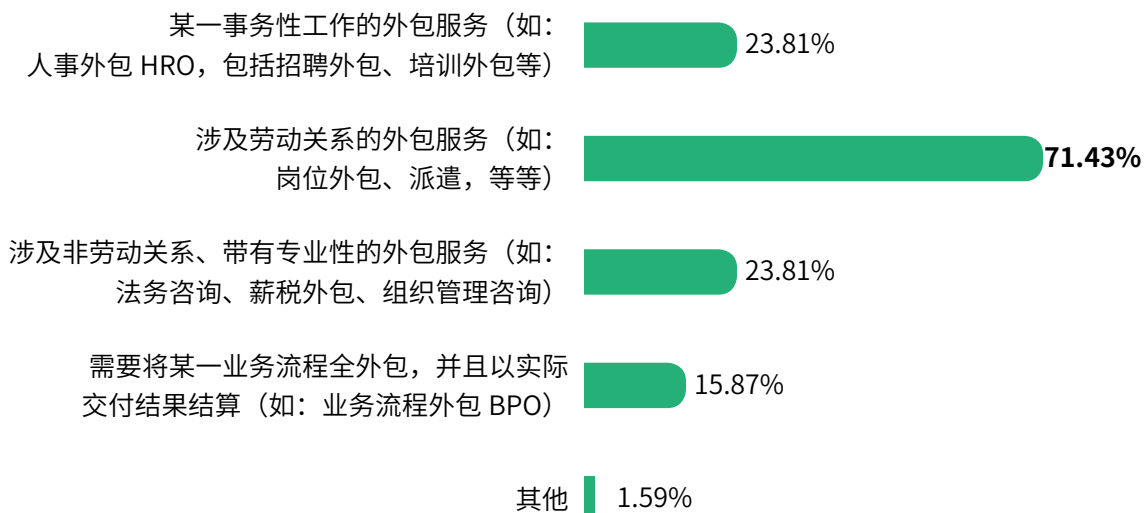
- 内部有不同项目、不同团队需要相互协同，协作需求较高的企业；
- 合规性要求较高、合规风险较大的行业，如：医疗、化工；
- 核心业务涉及敏感数据，数据安全和保密性尤为重要的行业，如：科技、金融；
- 成本控制压力较大的企业。

“ 外包服务的服务模式及类型：企业以使用单一节点服务为主

贵公司更倾向于外包服务供应商提供哪种类型的需求满足方式？(N=202)



贵公司在实际使用中选择单一节点服务，具体采购过以下哪些服务需求？(N=126)



数据解析

“ 企业更倾向于使用外包服务供应商满足单一节点服务需求，并且主要使用的是涉及劳动关系的外包服务。



超6成企业更倾向于使用外包服务供应商满足单一节点服务需求。

在这些单一节点服务需求中，企业以采购“涉及劳动关系的外包服务(如：岗位外包、派遣，等等)”为主(71.43%)。

反思

目前企业在使用外包时,仍以单一节点服务需求为主,如何看待?



“对外包服务商而言,全方位一体化综合服务是指拥有围绕客户需求提供咨询、运营、技术、交付等全方位一体化服务的能力。”

——英格玛专家

“ Q1 企业在使用外包时,仍以单一节点服务需求为主,为什么会出现这样的现象?

这是当前外包市场发展所处阶段和双向选择造成的现象,表明整体上国内的外包服务依然处在新兴阶段,客户的认知和接受度以及外包服务商的产品成熟度仍然在不断提升中。从市场发展来看,正从以单一节点服务需求为主向全方位一体化综合服务过渡,越来越多的企业开始接受多元化的服务与解决方案。

部分企业对自身业务需求和发展战略缺乏深入分析,无法准确把握不同业务环节间的关联和外包需求的整体性;当前外包市场中,部分供应商在综合服务能力上存在不足,难以提供高质量的多节点一体化服务。

“ Q2 仅满足单一节点的外包,会带来怎样的问题?

仅满足企业单一节点需求的外包,对单一节点来讲,效率和成本实现了最优。但对企业整体效率和成本来讲,并非处在最优的状态。企业内部的研发设计、生产制造/管理运营、销售营销、服务售后等全流程节点在人才供应链综合协同、降本增效方面,需要有全方位、通盘的考量与优化,才能体现出整个人才供应链对企业价值链的全方位支撑,实现企业效率和价值最大化。

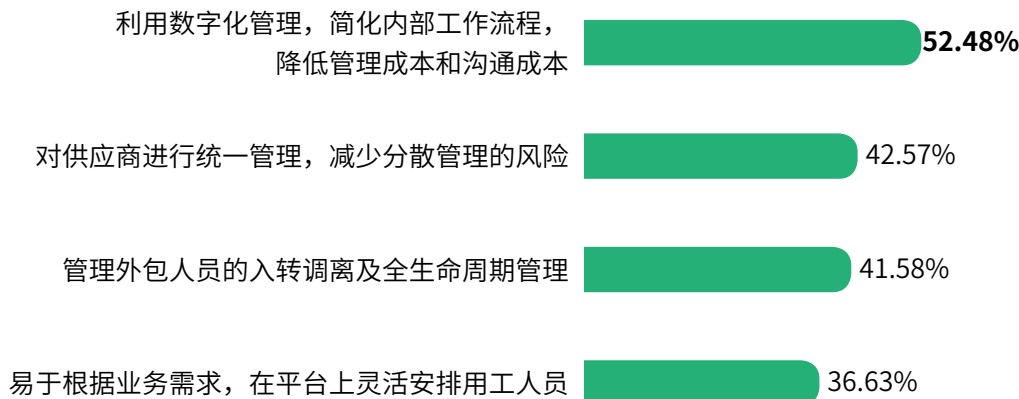
市场环境复杂多变,企业需具备快速调整业务模式和资源配置的能力。单一节点服务模式下,企业对外包供应商依赖度高,且供应商之间缺乏协同,企业在应对突发情况或战略调整时灵活性差。

“ Q3 什么是全方位一体化综合服务?有什么好处?

全方位一体化综合服务不仅仅是指覆盖某个单一节点的单项服务,而是指匹配企业内部全流程节点外包需求的综合解决方案。对外包服务商而言,全方位一体化综合服务是指拥有围绕客户需求提供咨询、运营、技术、交付等全方位一体化服务的能力。为客户解决“人”的问题的同时,解决“事”的问题,并且在“人”和“事”的基础上,通过咨询与技术,为客户提供更高维度的价值,陪跑客户,实现长期共赢。

“外包服务数字化管理系统：企业利用数字化管理，简化内部工作流程是主要目的

公司需要数字化平台发挥的主要作用 (N=202)



数据解析

“利用数字化管理，简化内部工作流程，降低管理成本和沟通成本”是公司需要数字化平台发挥的主要作用。

 52.48%

52.48%的企业目前会使用数字化管理系统简化内部工作流程，降低管理成本和沟通成本。

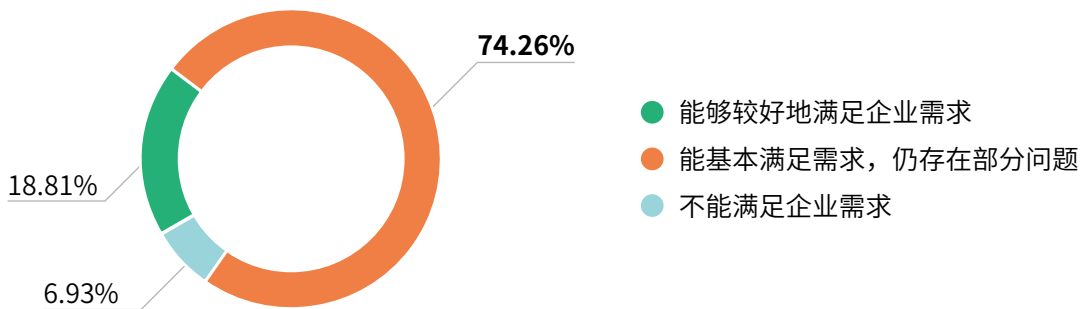
随着外部业务环境的不确定性的进一步增加，人员的流转会更为频繁、灵活。繁琐的沟通与审批流程会大大降低企业整体的管理效率。因此，数字化工具作为能够进行实时了解员工情况、各管理流程节点的重要抓手，显得尤为重要。

外包挑战：企业使用外包时面临着什么问题

在企业使用外包的过程中，通常会面临怎样的挑战？尽管外包能够帮助企业降低成本、提升灵活性，但也伴随着风险和困难，如：外包服务商服务水平参差不齐、外包人员流动性高难以管理、外包交付质量难以达到期望，等等。在本小节中，我们将针对企业使用外包时面临的问题进行剖析，帮助企业在推行人力资源外包时综合评估潜在风险，并制定应对策略。

“ 企业使用外包服务的需求满足情况：能基本满足需求，但仍存在问题，服务质量不稳定是最主要的挑战

贵公司当下使用的外包服务，是否满足企业的诉求 (N=202)



贵公司在用外包时，目前或曾经遭遇过哪些挑战 (N=202)

选项	比例
外包商间服务质量差异大，企业难以获得持续稳定的高质量服务	53.47%
外包商众多但素质参差不齐，筛选符合企业需求的外包商具有挑战性	43.56%
人力外包市场不成熟，法规不完善，信息不对称	30.69%
外包员工稳定性问题突出，高流动率增加了企业的管理成本	24.75%
外包服务的复杂性和多样性使得企业难以准确评估其带来的效益	18.81%
企业与外包商之间的沟通不畅，协调困难，影响项目推进效率	10.89%
服务过程中对接人员频繁变动，增加沟通成本，体验感差	10.89%
本地化服务支持不足，可能影响服务的及时性和质量	9.90%
随着企业发展和环境变化，外包供应商无法及时跟上企业需求	8.91%
突发性风险发生，供应商缺乏有效的应急预案	8.91%
外包商操作不合规	4.95%

数据解析

“企业当下使用的外包服务能基本满足需求, 仍存在部分问题。”



74.26% 的企业表示当下使用的外包服务能基本满足需求, 仍存在部分问题。



仅有18.81%的企业认为目前所使用的外包服务能够较好地满足企业需求。可见, 外包服务的质量与水平仍有较大提升空间。

“外包商间服务质量差异大, 企业难以获得持续稳定的高质量服务”是企业在使用外包时最为主要的挑战。



近半数企业在使用外包时遭遇过“外包商间服务质量差异大, 企业难以获得持续稳定的高质量服务”这一挑战。

通过与人力资源从业者的访谈, 我们归纳并总结了若干出现这一问题的原因:

1 部分外包服务市场准入门槛较低

在一些地区, 提供人力资源外包服务的准入门槛相对较低, 导致大量中小型公司进入市场, 服务质量参差不齐。一些供应商缺乏专业资质、标准化流程或经验, 但仍然开展业务。

2 缺乏统一的行业标准

人力资源外包行业在服务内容、执行标准、监督机制等方面仍缺乏统一规范, 不同供应商依据自身条件提供服务, 导致服务水平差异较大。

3 供应商的专业能力不同

人力资源外包服务涵盖招聘、薪酬管理、培训、绩效管理等多个方面, 不同供应商的核心能力和资源优势有所不同。有的供应商在某些领域非常专业, 而在其他领域可能存在明显短板。

4 恶性的价格竞争导致服务缩水

为了争夺市场份额, 一些供应商通过恶性的低价竞争吸引客户, 但成本控制的压力可能导致服务质量下降, 如减少投入、简化流程, 影响交付效果。

“ 其他值得关注的挑战 (选择率20% 以上)

挑战	选择率	解析
外包商众多但素质参差不齐, 筛选符合企业需求的外包商具有挑战性	43.56%	与“外包商间服务质量差异大, 企业难以获得持续稳定的高质量服务”这一挑战本质相同, 均是乙方供应商市场的服务不成熟、供应商水平不稳定导致的。
人力外包市场不成熟, 法规不完善, 信息不对称	30.69%	
外包员工稳定性问题突出, 高流动率增加了企业的管理成本	24.75%	外包人员普遍稳定性差, 流动率高, 但这也是该用工模式下一个较为常见并且是可预见的现象。企业出于管理成本、沟通成本的节约, 希望解决这一问题虽然是合理的诉求, 但核心还是在于要做好人员流失的风险防范和寻求有快速人员补充能力的供应商。

挑战总结

针对上述选择率较高的挑战, 我们在归纳总结后发现, 总体可以把企业所面临的问题划分为以下两大类, 接下来我们将针对以下两大类挑战梳理相关的解决方案:

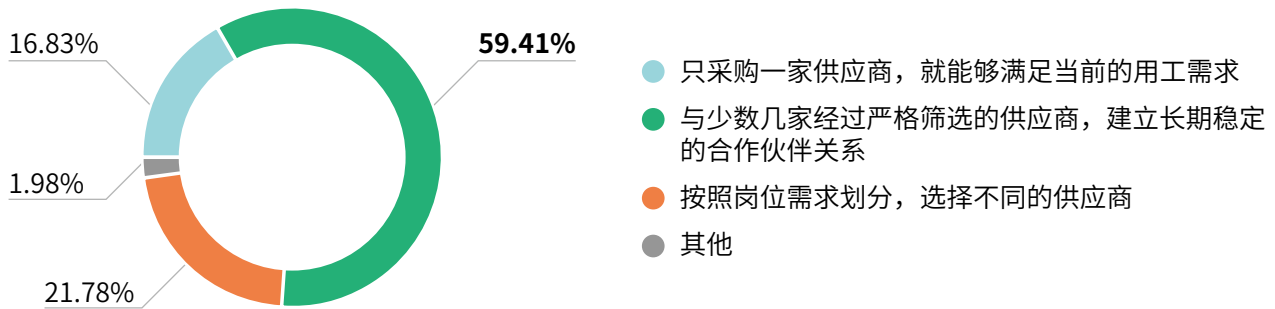
选择率较高的挑战	挑战类型	本次调研可提供的解决方案
外包商间服务质量差异大, 企业难以获得持续稳定的高质量服务	挑战一: 外包市场成熟度尚待提升, 供应商水平参差不齐	供应商选型及管理方案
外包商众多但素质参差不齐, 筛选符合企业需求的外包商具有挑战性		
人力外包市场不成熟, 法规不完善, 信息不对称		
外包员工稳定性问题突出, 高流动率增加了企业的管理成本	挑战二: 外包人员流动性强, 难以管理	甲乙双方如何携手应对人员流失度高的现状

挑战解决：甲乙双方如何共同携手解决问题

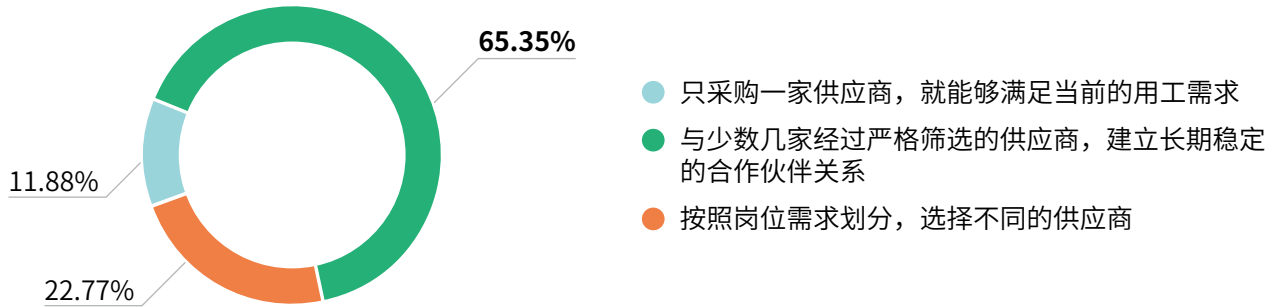
“ 挑战一：外包市场成熟度尚待提升，供应商水平参差不齐

合作模式与采购渠道

贵公司更倾向于基于何种需求导向，与外包服务供应商来构建合作关系 (N=202)



贵公司实际如何与外包服务供应商构建合作关系？ (N=202)



贵公司的采购渠道主要有哪些 (N=202)

选项	比例
内部 / 同行推荐	64.36%
专业咨询服务推荐	45.54%
公开招标	40.59%
行业展会或会议	26.73%
行业协会的供应商清单	22.77%
网络搜寻	13.86%
其他	1.98%

 数据解析

“选择少而精的外包服务供应商是企业普遍会构建的合作关系。”



近6成企业更倾向于“与少数几家经过严格筛选的供应商，建立长期稳定的合作伙伴关系”。并且在实践中，也以这种合作模式为主。

这样的模式一方面能够满足企业多元化的外包需求，也能在一定程度上减少企业在筛选供应商时需要付出的精力跟时间成本。

“内部/同行推荐是企业最为主要的采购渠道。”



64.36%的企业会基于内部/同行推荐来采购外包供应商。

另外，“专业咨询服务推荐”、“公开招标”也是较为主流的采购渠道，选择率分别为45.54%、40.59%。

供应商的选取标准与注意点

贵公司当前是否有成熟的外包服务供应商的选型评估体系 (N=202)

选项	比例	
已经建立了外包服务供应商的选型评估体系，例如定期开展的服务质量评估、供应商合规性检查、成本效益分析等	34.65%	共计 74.25%
正在构建/有计划构建外包服务供应商的选型评估体系	34.65%	
尚未形成专门的外包服务供应商选型评估体系	25.74%	

贵公司采购供应商服务时的选取标准 (N=202)	市场上已有的选取标准是	供应商普遍能满足的标准是	满足程度差距
顾问服务与人力规划能力。	30.69%	18.81%	11.88%
确保供应商能稳定供给外包人员，并具备快速调度人员的能力。	67.33%	52.48%	14.85%
考察供应商在提供服务过程中的质量和交付的可靠性。	60.40%	29.70%	30.70%
评估供应商是否愿意与企业共同承担潜在风险。	46.53%	25.74%	20.79%
考察服务商的背景及市场口碑、品牌形象及组织架构。	37.62%	20.79%	16.83%
比较不同服务商的报价，考量其性价比。	35.64%	24.75%	10.89%
专业能力综合评估，包括服务商的专业化程度、服务质量控制体系、冲突解决能力、服务平台运行质量及员工管理效率。	34.65%	9.90%	24.75%
检查服务商是否有完善的合规体系和风险控制机制，以保障用工合法性与安全性。	24.75%	10.89%	13.86%
评估服务商是否拥有广泛的用工渠道和服务网络，能否提供多元化的用工模式和定制化方案。	17.82%	3.96%	13.86%
考察服务商与当地相关政府部门的关系，以及其处理紧急人事事务的能力。	12.87%	2.97%	9.90%
是否深刻理解企业目标、组织需求及现状，并能据此提供详尽的解决方案。	13.86%	4.95%	8.91%
是否能根据企业特定需求提供个性化服务。	17.82%	3.96%	13.86%
是否能提供涵盖多个环节的一体化服务解决方案。	11.88%	5.94%	5.94%
要求服务商提供财务报告，分析其业务占比及营收状况。	15.84%	4.95%	10.89%
要求外包服务人员的专业能力及履历、经验等。	18.81%	7.92%	10.89%
了解服务商提供的本地化服务支持水平。	13.86%	3.96%	9.90%
其他	0.99%	0.99%	0.00%

数据解析

“大部分企业已经或正在构建供应商的选型评估体系,说明企业在供应商的甄选与管理方面,正趋于成熟与体系化。”



74.25%的企业内部已经或正在构建供应商的选型评估体系,例如定期开展的服务质量评估、供应商合规性检查、成本效益分析等。

通过与企业进一步的讨论,我们发现部分企业在建立了评估机制后,通过层层筛选,内部已经设立了专门的供应商池。当业务提出相应需求后,可以直接从中选择合适的供应商,既确保选出的供应商符合一定的资质,又能够节约大量的筛选精力与成本。

“考察供应商在提供服务过程中的质量和交付的可靠性”、“评估供应商是否愿意与企业共同承担潜在风险”是企业普遍关注,但供应商满足程度较差的两大标准。

类型	相关标准	解析
企业目前采购供应商服务时最为关注的选取标准	<ul style="list-style-type: none"> 确保供应商能稳定供给外包人员,并具备快速调度人员的能力。(67.33%) 考察供应商在提供服务过程中的质量和交付的可靠性。(60.40%) 评估供应商是否愿意与企业共同承担潜在风险。(46.53%) 	<ul style="list-style-type: none"> 人员的供给能力、交付质量的可靠性是企业最为关注的标准。 是否能够共担风险也是企业较为关注的选型维度。
供应商普遍能满足的标准	<ul style="list-style-type: none"> 确保供应商能稳定供给外包人员,并具备快速调度人员的能力。(52.48%) 考察供应商在提供服务过程中的质量和交付的可靠性。(29.70%) 评估供应商是否愿意与企业共同承担潜在风险。(25.74%) 考察服务商的背景及市场口碑、品牌形象及组织架构。(20.79%) 比较不同服务商的报价,考量其性价比。(24.75%) 	<ul style="list-style-type: none"> 人员的供给能力是目前供应商满足程度较好的标准之一。 供应商在各项标准的满足程度上整体较低。
满足程度与企业关注的标准差距最大的选项	<ul style="list-style-type: none"> 考察供应商在提供服务过程中的质量和交付的可靠性。(30.70%) 评估供应商是否愿意与企业共同承担潜在风险。(20.79%) 专业能力综合评估,包括服务商的专业化程度、服务质量控制体系、冲突解决能力、服务平台运行质量及员工管理效率。(24.75%) 	其中,交付质量的可靠性、是否能够共担风险是企业普遍关注,但供应商满足程度较差的两大标准。

反思

如何看待企业目前较为关注的几项标准？



“英格玛通过精益现场运营 / 高效经营管理、以人为本的劳动力管理、多渠道多层次的招聘响应以及强大的 IT 系统支撑保障优势，在人力价值最大化的同时，注重客户的产品 / 服务品质与效率的融合，确保服务的质量与可靠性。”

—— 英格玛专家

“ Q1 交付质量的可靠性、是否能够共担风险是企业普遍关注，但供应商满足程度较差的两大标准，为什么目前供应商在这两大标准上表现不佳？

这与外包服务商整体规模实力与服务水平有关。国内外包市场正处在新兴发展阶段，因此服务商规模实力与服务水平参差不齐，造成了外包服务商交付质量的可靠性以及发生潜在风险时的承担能力与企业预期存在较大差距。因此，对于新兴外包发展阶段的外包市场，企业在选择外包服务商及对交付质量与可靠性进行评价时，应设置相应标准，谨慎选择。

“ Q2 结合英格玛目前已有的服务，如何在这两大标准上做到行业标杆？实现对企业的赋能？

对于交付质量的可靠性，英格玛有着领先于同行的运营团队，英格玛以内部“四大核心竞争力”打造为沉淀，通过精益现场运营 / 高效经营管理、以人为本的劳动力管理、多渠道多层次的招聘响应以及强大的 IT 系统支撑保障优势，在人力价值最大化的同时，注重客户的产品 / 服务品质与效率的融合，确保服务的质量与可靠性。



对于共担风险的能力，英格玛极其重视并打造项目合作风险预防能力与风险发生时的解决应对能力。英格玛除了在整个规模实力、全国网点覆盖能力、全国品牌知名度等方面有着较大优势外，对于业务风险，极其重视并打造项目合作风险预防能力与风险发生时的解决应对能力。在与客户项目合作中，英格玛对项目生产 / 服务现场、劳动力管理现场全流程进行体系化管控，将风险降低到最小程度。在风险发生时，英格玛通过专业优势及时化解，将损失与负面影响降低到最小限度。



案例及专家洞察导览与摘要



王涵菁

- 在选择供应商时，梅特勒托利多会从多个维度进行评估，包括供应商的资质、历史业绩、行业口碑、以及是否具备长期合作的潜力。
- 梅特勒托利多首先考察供应商在其特定业务领域的专业能力，能否快速响应企业的业务需求的同时保证交付质量，并在关键时刻提供定制化服务。
- 通过定期的线下工作坊、线上会议等方式，与供应商共同探讨如何提升交付速度、提高服务质量、降低成本等关键问题，不断优化合作模式。
- 通过指引性文件明确灵活用工的适用场景、不同用工的选择标准、供应商管理、内部管理流程以及线上平台应用等关键环节，为业务部门提供清晰的操作指南和支持，为公司的长远发展奠定坚实的人力资源基础。

外包供应商的选型标准：外包人员供应速度、外包用工风险的规避情况、专业数据分析的能力。



某大型国际运动品牌



某泰餐头部品牌

供应商的选型维度：供应商的企业背景、供应商的口碑、供应商的专业能力、供应商与甲方公司的协同配合。

企业评价人力资源外包商是否合格主要从三个方面来衡量：合法性、专业性、成本效率性。



英格玛

企业如何选择及管理供应商？



王涵菁

需求分析：从人力资源规划角度提前布局外包用工策略

供给渠道：外包供应商的选型标准

- 1 多维度评估与筛选：**在选择供应商时，梅特勒托利多会从多个维度进行评估，包括供应商的资质、历史业绩、行业口碑、以及是否具备长期合作的潜力，并通过试点项目或小规模合作来验证供应商的实际能力。
- 2 专业能力与服务质量并重：**梅特勒托利多首先考察供应商在其特定业务领域的专业能力，能否快速响应企业的业务需求的同时保证交付质量，并在关键时刻提供定制化服务。
- 3 沟通与价值共创：**梅特勒托利多倾向于选择愿意与企业共同成长、共创市场机遇的供应商，尤其看重供应商与企业价值观是否合拍。此外，与供应商的沟通不仅仅是简单的下单和收货，而是通过定期的线下工作坊、线上会议等方式，与供应商共同探讨如何提升交付速度、提高服务质量、降低成本等关键问题，不断优化合作模式，实现共赢。

内部管理：“自上而下”规范外包管理流程

梅特勒托利多计划制定一套“自上而下”的外包管理流程规范手册。通过指引性文件明确灵活用工的适用场景、不同用工的选择标准、供应商管理、内部管理流程以及线上平台应用等关键环节，为业务部门提供清晰的操作指南和支持，为公司的长远发展奠定坚实的人力资源基础。



某大型国际运动品牌

外包供应商的选型标准

外包人员供应速度：

以交付质量为前提，供应商在外包用工方面主要还需提高的方面：

- 一是对人选意愿度的精准把握，以减少沟通后未能到场的情况；
- 二是精确匹配岗位需求，确保供应商提供的候选人能力与岗位要求无偏差；
- 三是有效控制人员流失率，尤其针对一入职即离职的短期现象。

外包用工风险的规避:

用工风险主要针对外包人员的考勤制度与外包用工真实性的问题,确保人员到岗情况和工作内容的真实性,且供应商与外包人员是否签订真实的劳动合同、劳动合同是否为本人等底线问题,供应商应该帮助企业规避此类风险问题。

专业数据分析的能力:

由于该企业对于外包人员的数字化系统在进行开发与研究,希望供应商能够提供详细的用工数据分析,包括商圈类型与使用外包服务的频次、外包人员的画像、外包用工需求的时间节点(除国家法定节假日外)、市场的用工趋势等,辅助企业人力规划以专业数据的支撑。



某泰餐头部品牌

供应商的选型策略

供应商的企业背景

倾向于选择曾经服务过同行业的头部企业或同类大规模企业的供应商,“头部”、“规模”往往体现了一家供应商对自身的定位,也是规范操作的保障;此外,全国范围内的服务经验和是否具备当地人员支持也是重要的考量因素,有助于确保服务的一致性和及时性。

供应商的口碑

了解供应商曾经和哪些企业进行过合作,从同行或客户处了解具体的合作反馈。

供应商的专业能力

供应商的政策遵守能力和问题解决能力是选型的重点,确保供应商能够遵循当地的法律法规,帮助企业规避潜在的政策风险;在发生劳动纠纷或用工风险时,供应商应具备有效的处理机制和应对能力,以保障公司的利益和声誉不受损害。

供应商与甲方公司的协同配合

在整个选型过程中,企业人力资源部门负责牵头进行供应商的三方比价、方案沟通和综合评估,在最终确定后,供应商还需要向业务团队和高层管理人员进行汇报,以确保各方对其能力和方案有充分的了解和认可。

供应商的选型及管理要点

企业评价人力资源外包商是否合格主要应该从合法性、专业性和成本效率三个方面来衡量。



合法性

- 外包商的营业资质
- 外包合同关系
- 外包商和雇员间的雇佣关系
- 外包商用于雇员的薪资福利水平和社保缴纳
- 外包商现场管理中的劳动保护和职业危害防护

专业性

- 有无相关环境、质量、安全体系认证
- 有无规范的标准操作手册(SOP)?能否保证项目或流程交付质量
- 有无ERP业务管理系统和全流程监控确保发包方KPI达成
- 有无完整人事管理系统并对外包人力资源管理负全责
- 有无可实施考勤、培训、测试、调研等异地化员工管理系统,便于人员有效管理有无外包实际操作经验和成功案例
- 企业品牌、美誉度及标准化管理体系

成本效率性

- 外包商的报价“对事不对人”,不应建立在人头数基数上报价
- 报价应以外包整体交付成果为基础报价
- 成本应含雇主的风险控制的成本(人员在职风险和离职风险)
- 成本包含了对其雇员的整体薪资福利,及人性化管理来建立雇主品牌&吸引力报价应该包含发包商对其管理效益的激励机制

选择和使用外包供应商的过程中,企业需要非常明确自己的情况和需求,并在敏锐判断需求是否发生变化,包括但不限于:

- 我要用工弹性化(淡季、收缩期)
- 我要雇佣成本最低(报酬结构多元化)
- 我要雇佣风险最低(雇主品牌维护)
- 我要确保劳动过程的控制,从而控制生产质量
- 我要确保劳动有效性的检验、判断、决策权力

解决方案：供应商选型及管理方案



**服务导入阶段：
确定标准，严格甄选供应商**

- 服务费用的合理性：整体交付成果是否符合定价、是否包含了对其雇员的整体薪资福利和风险控制的成本。
- 问题响应速度与解决能力：是否有专人驻场、有专门对接的客服或负责人、人员提供速度是否较快。
- 合法性：外包商的营业资质、合同关系、外包商和雇员间的雇佣关系、外包商用于雇员的薪资福利水平和社保缴纳、外包商现场管理中的劳动保护和职业危害防护。
- 服务覆盖的规模性：是否具备全国或多省市交付能力、全国各地是否有分支机构 / 办事处、全国各地的劳动力储备情况。
- 专业能力：有无相关环境、质量、安全体系认证；有无规范的标准操作手册（SOP）；有无外包实际操作经验和成功案例；是否有一定知名度、是否具备相关资格认证。



**服务进行阶段：
建立供应商监控管理体系**

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



**外包经验沉淀与萃取：
固化制度，形成专有的供应商池**

- 制定外包管理流程规范手册，明确外包的适用场景、不同用工的选择标准、供应商管理、内部管理流程以及线上平台应用等关键环节。
- 通过层层筛选，内部可设立专门的供应商池。

“ 挑战二：外包人员流动性强，难以管理

企业实践及专家洞察

针对外包人员流动性强、难以管理的问题，企业如何看待及应对？



孙涛

在对外包人员流失严重的情况时，企业与服务商更应该一视同仁，为外包人员提供人性化和关怀的服务。例如，可以通过发放福利、组织聚餐等活动增强外包人员的归属感和认同感；通过加强心理健康教育和辅导等方式关注外包人员的心理健康需求；通过加强法律宣传和培训等方式提高外包人员的法律意识和维权能力。

为了降低外包员工的离职率和提高稳定性，企业和外包服务商需要优化服务流程和激励机制。企业可以通过提供具有竞争力的薪酬和福利待遇、完善的职业发展路径以及良好的企业文化等方式来吸引和留住外包员工；外包服务商则可以加强与企业的沟通和协作，共同制定符合双方利益的激励机制和管理措施。此外，双方还可以共同探索创新的用工模式和服务方式，以满足不同企业的需求和挑战。



王涵菁

外包人员归属感是一个普遍存在且重要的问题，企业需要和供应商一起采取相关激励措施增强其融入度和归属感，如给予现金补贴、与正式工同等的福利待遇、并提供培训、晋升或转正机会等。



某泰餐头部品牌

企业端

该企业在增强外包员工归属感与忠诚度方面，采取了多元化的非物质激励与福利制度：通过公开表彰优秀个人与团队，树立榜样力量；引入福利积分兑换机制，累积积分兑换实用奖励；构建加速晋升通道，为外包员工铺设清晰的职业发展规划，激发其工作热情与长期承诺。

供应商端

该企业强调供应商也应直接为外包人员提供相应的福利与激励措施，如灵活的工作安排、专业的技能培训以及针对性的绩效奖励等。只有保证人员的稳定，才能及时且有效地为企业补齐劳动供给，确保业务的持续稳健发展。

如何看待外包人员流动性高的问题

外包人员流动性高虽然对不少企业来说可能是普遍现象，但绝非使用外包后本身就需要去面对的一种必然情况，流动率取决于企业和供应商对外包项目的定位，以及对外包员工的管理水平。外包人员流动性强，难以管理，常见的可能原因：

- 1 薪酬和福利待遇不足**

外包人员的薪酬和福利往往和正式员工有所差异，这种不公平感会导致外包人员缺乏工作积极性和成就感，进而影响其留存率。
- 2 工作认同感低**

外包人员的劳动关系通常归属于外包公司，但工作地点和任务却在用工单位。这种“两不管”的状态使得外包人员缺乏归属感，感觉自己是“外来人”，从而导致离职率较高。
- 3 职业发展机会**

大部分外包工作可能无法提供足够宽广的职业发展机会，或者外包人员难以将外包经验转化为职业生涯的资产。一些外包人员可能将外包工作视为临时跳板，一旦找到更好的机会就会离职。
- 4 缺乏培训提升机会**

外包人员入职时的技能水平大概率参差不齐，且往往缺乏系统性的培训和技能提升机会。这不仅影响项目执行效果，也降低了外包人员的职业满意度。
- 5 沟通与管理问题**

外包人员与用工单位之间可能存在沟通不畅、信息传递不及时等问题，导致工作目标不清晰、任务执行不到位。此外，外包人员的管理方式可能较为松散，缺乏有效的监督和反馈机制。
- 6 管理半径与成本问题**

甲方管理半径有限，而乙方可能缺乏足够的自主性，导致管理成本上升。这种矛盾使得外包人员的管理难度进一步增加。
- 7 项目导向的雇佣模式**

外包公司通常以项目为导向，人员配置较为灵活，导致人员流动频繁。一旦项目结束或需求变化，外包人员可能会被重新分配或离职。

因此，外包人员流动性高，有些情况下属于企业业务开展的需要，是不需要解决的。有些情况下，根据实际导致高流动性的原因逐个击破，是一个完全可以被解决的问题。



解决方案：甲乙双方如何携手应对人员流失度高的现状



甲方企业HR 可发挥影响力之处

- 梳理人员流失度过高带来的风险性问题，提前进行干预与管理。
- 结合历史数据，对可能会出现的人员大规模流失提前预估，并做好人员储备，减少对业务的冲击。
- 加强心理健康教育与辅导，关注外包人员的心理健康需求。
- 给予现金补贴，提供与正式工同等的福利待遇，并提供晋升或转正机会。
- 选择重视外包人员福利待遇的第三方供应商。



乙方供应商 可赋能之处

- 提升人员储备和劳动力供给能力，当企业出现人员流失时可以快速实现补充，尤其要重视垂直赛道的劳动力储备。
- 提供合理的薪酬福利待遇。
- 采取有效的激励措施。
- 提供专业技能培训的机会。



甲方企业与乙方供应商 互相之间

- 明确职责与分工：在项目开始前，明确甲方和乙方的职责分工，避免职责不清导致的混乱和推诿。
- 明确管理标准：制定统一的管理标准，包括招聘、培训、考核等方面，确保项目顺利进行。
- 建立有效沟通机制：通过定期会议、即时通讯工具等方式，确保信息传递及时、准确。及时发现问题及时探索解决方案，提高外包人员的认同感和满意度。
- 构建外包员工反馈渠道：定期收集外包人员的意见和建议，及时解决他们的问题和困难，增强他们的认同感。
- 共同举办团建活动：人是情感动物，很多时候钱不是唯一甚至有时候不是第一重要的离职原因。组织包括外包人员在内的团队建设活动，促进团队成员之间的相互了解和信任，提升团队凝聚力。

除了上述提到的两大挑战外，我们在了解企业案例实践的过程中，发现仍有其他相关的挑战是企业目前较为关心的，主要包括：**交付质量不稳定、劳动纠纷与合规性问题频发、用工成本结算不准确**这些问题。并且企业已经在实践过程中，联合乙方，形成了一定的解决方案。此处我们也将这些问题和相关的解决方案，结合甲方企业实践和乙方专家洞察做一个集中呈现，方便有类似挑战的企业按需阅读。

延伸阅读

企业在使用外包过程中，其他相关挑战及解决方案



基于交付质量不稳定的问题，企业实践的解决方案总结

甲方企业 HR
可发挥影响力之处

- 在合同条款中详尽列明双方的权利与义务，特别是针对服务质量不达标、服务中断等情形设定明确的赔偿与补偿机制，增强外包供应商的责任感与执行力。
- 采取非直接介入的培训与管理策略，明确制定详尽的培训内容与考核指标体系，或者只提供各类培训资源（培训场地、生产资料以及老师），将培训与管理职责全权委托给供应商，专注于服务成果的最终评估。
- 针对岗位特性，梳理出详尽的技能要求和培训方案给到服务商，推行规范化的试工制度。
- 要求外包公司设置专门的对接人，企业仅与此对接人进行沟通，而不参与实际的人员管理。该对接人主要负责：外包人员的绩效考核、实时监督工作进度等工作。
- 做好人员筛选的把关工作，确保所选的外包人员都具备良好的工作背景和岗位所需的基本专业技能。

甲乙方供应商
可赋能之处

- 制定明确的服务规范和交付标准，通过标准化操作确保输出质量的一致性。
- 对外包人员或服务团队进行定期培训，确保其具备满足甲方要求的专业能力和技能。
- 配置专业顾问团队，为甲方提供针对性指导，及时解决复杂问题。
- 设立专属沟通窗口或对接人，确保甲方能够快速反馈问题并得到及时响应。在交付出现问题时，设立专项团队快速介入，减少对甲方业务的负面影响。
- 通过定期的服务质量评估会，分析交付过程中的不足并提出改进措施。
- 制定长期服务改进计划，与甲方一起推进流程优化和质量提升。

企业如何应对交付质量不稳定的问题



朱卓敏

界定外包人员培训责任主体

为加速外包人员融入企业并满足既定标准，企业采取非直接介入的培训与管理策略，明确制定了详尽的培训内容与考核指标体系，将培训与管理职责全权委托给供应商，专注于服务成果的最终评估。旨在促使供应商承担起外包人员培训的主要责任，规避因服务交付质量不符预期而可能导致的责任模糊与推诿现象，确保合作双方责任界限清晰，促进合作关系的健康稳定发展。

供应商设立驻场负责人

驻场负责人作为企业与供应商之间的主要联系人，其设立目的是满足企业的即时需求，并保障交付结果符合企业要求，主要负责以下内容：

1 外包人员的绩效考核

虽然企业更关注服务结果而非过程，但驻场负责人需要实施有效的绩效管理，确保团队成员的工作效率和成果符合约定要求。

2 外包人员的实时监督

通过设定明确的目标、监控进度、提供反馈和采取必要的纠正措施，来推动外包人员和工作流程的持续改进，最终保证服务品质和交付结果。

3 外包人员的责任承担

在服务过程中，如果出现任何意外、人员或财务伤害、客户投诉，驻场负责人需要迅速响应并承担企业由此产生的经济损失。

合同条款明确化

针对最终交付结果达不到企业要求的情况，可以在合同条款中详尽列明双方的权利与义务，特别是针对服务质量不达标、服务中断等情形设定明确的赔偿与补偿机制，增强外包供应商的责任感与执行力。



L集团

外包服务商在提供服务时,可能因人员能力、管理不善或沟通不畅等原因,导致交付结果和质量未达到企业的要求。

解决方案:

在合作前对外包服务商的能力进行充分评估,确保其具备完成项目的实力。在合同中明确交付标准和质量要求,并设定相应的验收流程,甚至要求服务商提供现场管理人员。在项目执行过程中,加强与外包服务商的沟通和协作,及时发现问题并共同解决。对于交付结果和质量不达标的情况,依据合同约定采取相应的补救措施或追究责任。



某泰餐头部品牌

该企业与外包供应商共同制定了严格的培训计划和考核标准以确保外包员工能够胜任岗位工作。

严格的人员筛选机制

该企业线下门店的店长直接参与到外包人员的招聘流程中,通过店长或业务部门的最终严格把关,确保所选的外包人员都具备良好的工作背景和岗位所需的基本专业技能。

重视前置培训

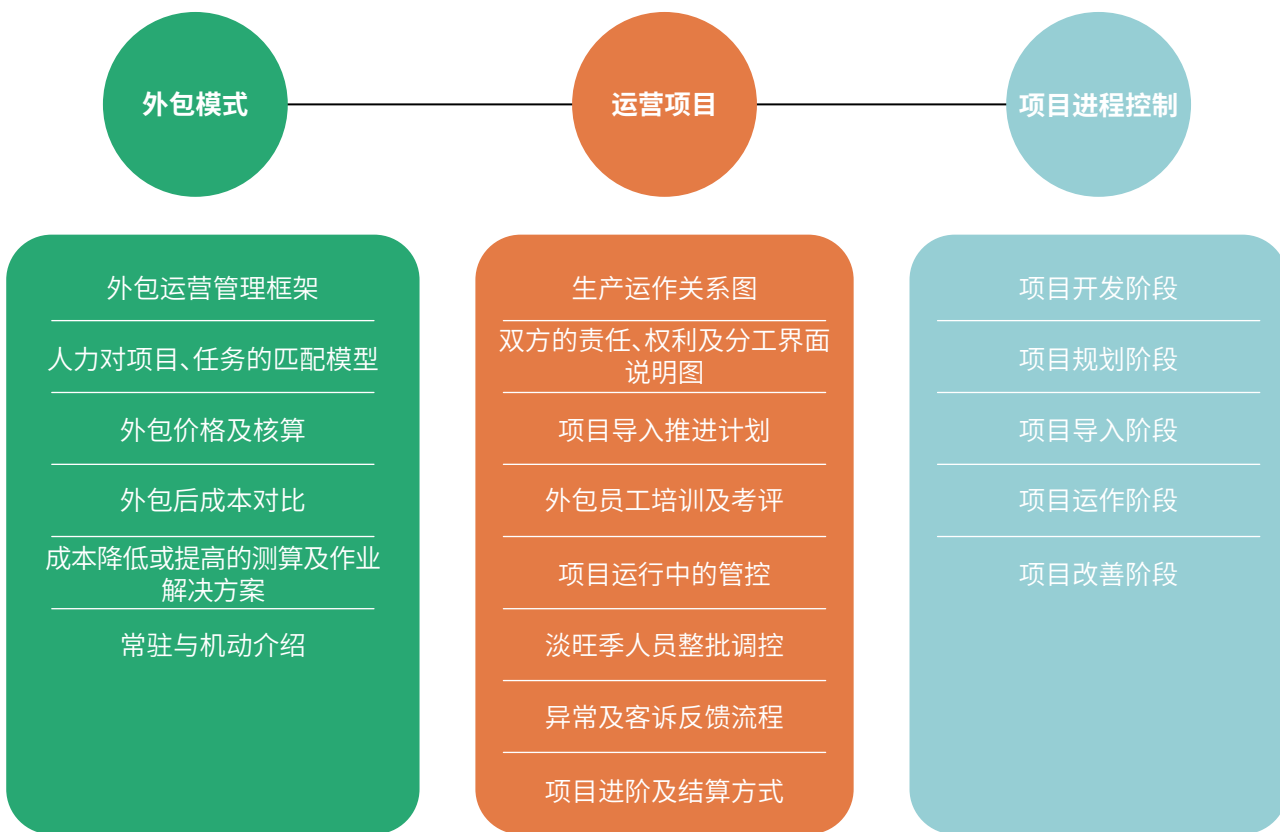
该企业针对岗位特性,梳理出详尽的技能要求和培训方案给到服务商,通过借鉴国际连锁餐饮企业的经验,推行规范化的试工制度(如OJE 制度, On Job Evaluation),让员工在实际工作环境中进行模拟操作,以此评估其适应性和学习成效。确保培训效果的同时,也能筛除一批不合要求的人员。



乙方供应商如何赋能企业, 实现高效交付

核心是工作要做在前面, 企业与外包供应商就外包需求、交付标准和奖惩规则充分沟通达成共识。

企业对服务商外包方案的评鉴指标



外包项目运营团队搭建

关键:对招聘需求和人才画像充分沟通

- 招聘岗位、招聘数量、招聘速度、招聘流程
- 岗位本身工作职责和任职要求
- 招聘团队对工作现场和工作流程的实地调研
- 关注管理者风格以及日常跨部门沟通风格和部门文化的契合度

招聘网络的搭建和招聘渠道管理

- 根据各岗位人才画像特点, 针对性启用匹配度最高的招聘渠道, 配备招聘团队
- 根据实际招聘进度和效果, 动态调整招聘团队配置和招聘渠道

Offer 后入职前、入职后转正前的跟进沟通和培训等

外包项目的导入、运营和提升阶段

- 根据达成共识的外包需求和交付标准, 开展外包项目的试运营
- 构建和理顺外包团队和企业之间的沟通机制
- 理顺外包运营不达标的退出和过渡期机制
- 淡季期导入最佳, 磨合后企业与外包供应商共同推进业务高峰期的交付



基于劳动纠纷、合规性问题频发的问题，企业实践的解决方案总结



甲方企业 HR 可发挥影响力之处

- 通过培训，引导管理层深入理解外包用工的相关法律法规，提升管理层对于外包人员的管理水平和法律意识，使其在日常管理中能够主动识别并规避法律风险，减少因管理不当而引发的法律纠纷和损失。
- 通过官方征信网站和行业背景调查等工具深入调查供应商的关联企业、过往法律纠纷及不诚信案例，避免与“皮包公司”合作，确保供应商具备合法经营资质及良好信誉。
- 在与外包供应商签订详细的合同时，明确外包服务标准、人员质量要求、培训内容和绩效考核方式。在合同中明确责任划分，确保在服务过程中发生问题时，能够迅速定位问题源头并追究责任。
- 约定并建立惩处制度，一旦发现供应商有不合规的行为，便进行一定的警告甚至罚款。
- 一旦劳务纠纷发生，企业与供应商迅速建立紧急沟通机制，明确各自责任边界，确保问题得到公正、透明地处理。



甲乙双方供应商 可赋能之处

- 提供专业的法律与合规咨询，并为甲方提供实时更新的法律政策解读，确保服务流程符合最新规定。针对甲方业务所在地区的特殊政策，提供本地化的合规建议。
- 制定清晰的服务合同，明确双方的权责分工，特别是在薪酬支付、社保缴纳、劳动争议处理等方面的责任归属。合同中明确不合规情况下的应对措施和风险分担机制，确保双方利益不受损害。
- 优化员工管理与操作流程，提供规范的劳动合同模板，确保所有外包员工的合同合法合规。
- 对员工的工资发放、福利待遇和社保缴纳进行全程监督，避免因疏漏导致的违规行为。
- 定期开展合规风险评估，审核甲方在用工管理中的流程和记录，对潜在的合规风险提前预警。通过模拟审查或合规培训，提升甲方企业在人力资源管理中的合规意识和能力。
- 若出现劳动纠纷，乙方可协助甲方企业与员工进行调解，提供法律支持或建议，降低企业的法律风险。

企业如何确保外包的合规性



朱卓敏

加强内部管理层培训

因外包人员分散，人力资源部门管理难度大，企业专注于对内部管理层进行外包培训。业务管理层作为外包人员的直接上级，通过培训能更有效地管理和影响外包团队，提升整体运营效率和服务质量。

企业主要是加强关于外包人员管理和法律意识的培训，一方面通过提升管理层的管理水平和专业技能，使其能够更有效地与外包人员沟通协作，也能促进外包人员与企业文化的快速融合；另一方面，企业引导管理层深入理解外包用工的相关法律法规，使其在日常管理中能够主动识别并规避法律风险，减少因管理不当而引发的法律纠纷和损失。

加强供应商的资质审查

为了规避市场上外包服务供应商资质参差不齐的情况，人力资源部门需通过官方征信网站和行业背景调查等工具深入调查其关联企业、过往法律纠纷及不诚信案例，避免与“皮包公司”合作，确保供应商具备合法经营资质及良好信誉。

在与外包供应商签订详细的合同时，人力资源部门需明确外包服务标准、人员质量要求、培训内容和绩效考核方式。在合同中明确责任划分，确保在服务过程中发生问题时，能够迅速定位问题源头并追究责任。



某泰餐头部品牌

面对劳动纠纷的复杂问题，该企业采取了以下一系列前瞻性的管理措施：

资质审查

在甄选外包服务供应商时，企业严格审查供应商的资质与行业经验，优先合作那些具备强大政策理解力与风险防控能力的公司。

合同条款明晰

通过细致入微的合同条款设计，双方职责被明确界定，旨在从合作之初便奠定坚实的法律基础，有效预防劳务纠纷的发生。

紧急沟通机制

一旦劳务纠纷确实发生，无论是涉及劳动合同签订的时效性、工伤事故的妥善处理，企业与供应商迅速建立紧急沟通机制，明确各自责任边界，确保问题得到公正、透明的处理。通过双方紧密配合，该企业力求将此类纠纷对日常运营的影响降至最低，同时坚决维护员工的合法权益，营造和谐稳定的用工环境。

英格玛如何帮助企业避免劳动纠纷、合规性问题

1

预期共识

接洽期企业与外包供应商对风险进行全面客观的沟通和评估，双方就风控维度和预期效果达成一致。

2

英格玛外包项目运营风控预警体系

- 客户行业风险预警机制：针对客户所处行业及客户所在产业链环节的特点，根据行业规律精准把握行业维度的风控重点，构建动态关注机制
- 客户企业风险预警机制：根据企业战略、内部管理流程、企业文化等特点，识别外包项目运营过程中可能的风险点，与企业充分沟通达成应对共识，构建动态沟通协调机制
- 外包雇员风险预警机制：对外包项目运营和雇员管理面临的风险点，为企业设计风险可控的劳动关系解决方案，对雇员的入职、在职、离职的全职业生命周期开展 360°用工流程风控监管

3

危机事件应急处理及争议解决管理机制

- 工伤预防与应急救护能力培训，有效降低工伤发生率，从根源上控制风险
- 英格玛四大法宝：专家智库、模拟法庭、诉讼可视化、知识管理及大数据

4

外包员工合规意识培养

- 定期组织外包员工参加合规培训
- 在企业内部建立合规文化宣传平台，强化外包员工的合规意识

基于用工成本结算不准确的问题，企业实践的解决方案总结



甲方企业 HR 可发挥影响力之处

- 打通内部管理流程与审批节点，减少费用结算需要的时间与沟通成本，提升用人费用结算的效率。
- 建立数字化管理系统，全面收集人员的考勤数据、入转调离相关数据、薪酬数据、社保数据，提升费用结算的精准性和可追溯性。



甲乙方供应商 可赋能之处

- 建立完善的数据管理系统，引入专业的人力资源管理系统，实现工时记录、工资核算、社保缴纳等的数字化和自动化。
- 实时更新数据，确保员工的工时、加班、假期等数据实时录入系统，避免因数据延迟或遗漏导致的结算误差。采用指纹、面部识别或手机 App 等电子打卡方式，确保考勤记录真实、准确。
- 与甲方进行月度或季度对账，核对用工数据和费用明细。
- 明确结算条款，在合同中详细约定结算周期、结算标准、核算依据以及争议处理方式。
- 引入外部审计，定期聘请第三方审计机构对结算流程进行检查，确保成本核算的透明性和准确性。

企业如何让用工成本得到准确、及时的结算



朱卓敏

对于第三方供应商，市场上仍旧存在一些“乱象”。如外包用工的费用结算不规范导致易产生纠纷。若企业没有建立完善费用结算体系，和供应商结算存在时间差，容易导致外包人员费用未足额或及时发放。而这样问题，往往会将外包人员与供应商矛盾，转嫁到外包人员和企业矛盾，对于企业运营产生不必要风险和不良影响。

建立数字化管理系统, 明确的审批流程

企业内部对于外包人员要建立数字化管理系统, 首先要明确各级审批人的职责和权限, 确保审批流程的顺畅和高效。在具体的用工管理中, 确保外包员工的考勤数据准确无误, 费用结算及时透明, 有效规避人为操作带来的诚信风险。

企业设立不定期抽查和警告机制

针对外包人员薪税法发放漏缴、少缴的问题, 企业应该不定期进行抽查, 并在合同中约定没有为外包人员足额发放和缴纳费用的赔偿条款, 对于出现该问题的供应商进行警告处罚。



孙涛

数字化和AI 技术将在未来外包服务中发挥重要作用, 企业应该大力探索如何通过AI 技术更加精确地计算用工需求和成本、提前预判市场变化, 为企业应对业务波动做好充分准备。除此以外, 在外包用工规模庞大的企业中, 外包人员的数据库价值更为关键, 企业可以依托自身数字化平台的数据和信息, 实现人员敏捷。



某大型国际运动品牌

外包用工的真实性问题主要指的是在使用外包人员时, 确保店长按照门店的真实需求提报所需外包用工人数, 外包员工确实按照门店需求进行了工作, 且工作成果是真实有效的。由于外包员工不是企业的正式员工, 无法进入企业内部的考勤管理系统、监察系统和人员真伪识别系统。所以外包用工的真实性高度依赖于门店店长和营运团队的管理能力。若由于供应商和门店店长在用工提报和管理上存在漏洞, 会导致公司付出额外的用工成本。

为解决这一问题, 该企业正在推动数字化管理方式的应用, 后续希望能够建立自有外包人员的数字化系统, 通过人脸打卡等技术手段验证外包人员的到岗情况和工作完成情况。



乙方供应商如何实现用工成本的真实、准确核算

项目导入前与运营前期, 技术规划团队进行现场成本测算与核算

项目导入前, 英格玛专业技术规划团队将入驻客户现场, 对考勤、岗位职责、工时记录等进行前期摸排, 为项目落地做好可行性准备, 并反馈给客户企业与运营团队进行优化调整。项目运营前期, 英格玛专业技术规划团队将复核客户现场, 确保用工成本各维度要素真实、科学、高效。

IT信息化体系

英格玛集团自主研发人力资源服务外包行业顶尖的IT系统, 借助人工智能(AI, Artificial Intelligence)技术、机器人流程自动化(RPA, Robotic Process Automation)技术, 实现全流程、大数据、自动化流转与管理, 智能管理、实时预警、动态跟踪, 实现数据自洽闭环。

客户管理 合同管理 薪酬管理 绩效管理 招聘管理 考勤管理 社保管理 培训管理 风险管理 劳动关系管理 劳动争议处理

十二大模块、五大服务

HR

数据看板

英格玛EIS智能云系统

发挥数字化管理系统的闭环

英格玛建立了从雇员考勤至发薪的全流程数据闭环。其中, 主抓考勤的真实性, 确保用工成本的真实、准确核算。英格玛通过技术手段或直接与客户对接采集考勤信息, 避免了人工行为的干涉, 确保考勤信息的真实性与流传的安全高效。



写在最后：外包未来趋势展望

在上文中，我们对于外包的定义、人力资源外包赛道目前所面临的机遇、外包的价值、外包在企业中如何导入、外包现状、外包的挑战及解决方案做了较为全面的梳理与解析。这些内容是对人力资源外包“当下”情况的展现。

但放眼未来，人力资源外包又将面临着怎样的变化与趋势？在人力资源外包领域，放眼未来意味着不仅关注当前的用工需求和成本控制，还要以战略性的眼光思考如何通过外包助力企业的长期发展，甚至是带来雇主与雇员之间关系的深刻转变。那么对于人力资源从业者来说，如何看待外包的未来发展？

带着这样的问题，我们与多位人力资源专家展开了讨论，试图探索人力资源外包的未来将走向何处：

延伸阅读

企业对外包未来趋势的展望



L集团

针对行业内的共性问题，以及面对突发订单需求的情况，L集团也正积极研究并实践“数字零工”等新兴用工模式，用数字化零工平台精准对接符合项目要求的个体工作者，合作方式为短期劳务合同、项目服务合同等。尽管该人力的引入非批量化，主要是基于具体需求进行零散招募，但也能够顺应大数据时代的浪潮，利用数字技术手段，有效确保企业资源的高效利用与项目需求的快速匹配。



朱卓敏

未来展望：供应商如何更好地赋能企业的外包服务需求？

零工经济兴起，企业与个人零工需求进行精准匹配

随着社会的发展和技术的进步，劳动者将拥有更多自主选择权和工作机会，越来越多使用手机软件、小程序等等外包平台，利用大数据和人工智能技术来优化匹配过程，帮助个人劳动者直接找到合适的零工机会，也能助力企业快速匹配到合适的人选。

定制化外包服务，细分赛道下的稳定人才供应

针对不同行业和岗位的特点，外包供应商可以为企业提供定制化服务，根据实际岗位需求，在更加细分和专精的赛道上提供更加稳定的人才供应。与此同时，外包供应商会加大培养力度，市场上有特定的专业技能和经验的外包人员显著增加，进而提升岗位的适配度和工作效率。

外包人员的灵活流动与跨区域协作

跨区域协作不仅可以解决某些城市在淡季时的人力资源浪费问题，还可以帮助企业在旺季时迅速补充人力。未来，随着信息技术的发展和交通的便利化，针对城市之间淡旺季差异明显的问题，供应商可能会提供更多在不同城市之间外包人才的灵活流动和统筹的高效服务。



某大型国际运动品牌

外包服务未来趋势与展望

外包用工成为企业降本增效的关键手段

随着市场竞争的加剧和利润空间的压缩，企业将更加关注人力资源管理中的成本控制与效率提升，预计未来企业将更加重视降本增效的策略，尤其是电商和新零售等新兴业态的推动下，预计会增加大批的一线员工需求，使得外包用工市场迎来更大的发展机遇。通过外包服务及数字化管理平台等手段，企业能够更加精确地匹配用工需求与业务需求，从而实现成本的合理控制和效率的提升。

外包人员精准画像预测

根据现如今就业市场的竞争性和多元化，越来越多的人群愿意接纳和从事外包的工作形式。与此同时，企业也需要对不同年龄段、职业背景及工作需求的外包人员进行深入分析，以此更为准确地了解哪些类型的人员更高频地选择外包的就业形式。

该企业通过数据分析和市场调研，得出两类群体更能接受外包等灵活就业形式：一类是中年群体，其追求时间的灵活性与固定工作以外的收入，一类是 00 后等新生代群体，包括一些自媒体人等，其追求工作自由度和多元化职业体验等。这些人群具有不同的职业动机和工作时间偏好，未来企业可以根据实际需求进行精准匹配，以实现用工效能的最大化。

外包未来趋势

人力资源外包需求的趋势

新职业往往由产业变革而生，制造业的转型升级、高端化、智能化、服务化，服务业的新业态、数字化、多样化，新兴行业的发展变革会不断产生新的用工岗位和人力资源外包需求。

2019 年人力资源社会保障部建立完善新职业信息发布制度，实施职业分类动态调整，此后每年发布 1 至 2 批新职业信息。2019-2022 年，人力资源社会保障部陆续发布了 5 批共 74 个新职业，2024 年 6 月，人力资源社会保障部新增 19 个新职业。

过去这些年更新的新职业主要集中在高新技术领域，对从业人员知识、技能水平具有较高要求。具有以下几个特点：

一是科技提升引发传统职业变迁。

随着新兴技术的采用，传统的第一、第二产业越来越智能化。工业机器人替代生产流水线上简单劳动力的做法在部分地区得到推广，与机器人相关的生产、服务和培训企业蓬勃发展。工业机器人的大量使用，对工业机器人系统操作员和系统运维员的需求剧增，使其成为现代工业生产一线的新兴职业。低空经济发展如火如荼，利用无人机完成一些人类难以完成的高难险和有毒有害工作成为可能，通过无人机可以进行植保、测绘、摄影、高压线缆和农林巡视、空中表演等等，无人机在物流等领域也拥有广阔的应用空间。大量无人机的使用，使无人机驾驶员成为名副其实的新兴职业。

 Engma | 英格玛

二是产业结构的升级催生高端专业技术类新职业。

近几年，随着我国人工智能、物联网、大数据和云计算的广泛运用，与此相关的高新技术产业成为我国经济新的增长点。对从业人员的需求大幅增长，形成相对稳定的从业人群。人工智能工程技术人员、物联网工程技术人员、大数据工程技术人员和云计算工程技术人员等专业技术类新职业应运而生。这些新职业属于高新技术产业，以较高的专业技术知识和能力为支撑，从业人员普遍具有较高学历。

 Engma | 英格玛

三是信息化的广泛应用衍生新职业。

信息化如同催化剂，使传统职业的职业活动内容发生变革，从而衍生出新职业，如：数字化管理师、建筑信息模型技术员。随着物联网在办公、住宅等领域得到广泛应用，信息化与现代制造业深度结合，物联网安装调试从业人员需求量激增。近几年，在国际赛事的推动下，基于计算机的竞技项目发展迅猛，电子竞技已成为巨大的新兴产业，电子竞技运营师和电子竞技员职业化势在必行。在农业领域，农民专业合作社等农业经济合作组织发展迅猛，从事农业生产组织、设备作业、技术支持、产品加工与销售等管理服务的人员需求旺盛，农业经理人应运而生。

000 人力资源外包的产品和服务趋势

政策推动下, 人力资源服务将更加合规专业

营改增、金税三期、社保入税、金税四期、灵活就业等一系列国家政策, 将推动人力资源服务业为企业在薪税保三平衡方面提供更加专业的薪税精算和合规筹划服务。同时, 由于未来企业社保合规是大概率事件, 过去部分人力资源机构通过“社保不合规”体现的“成本价值”将变成过去, 接下来“服务价值”的比拼将超出“成本价值”的比拼, 人力资源服务机构在帮助企业优化用工成本和用工模式方面将提供更加专业更加精细的产品和服务。

Engma | 英格玛

跟着需求和用工场景不断演化

中国人力资源服务业一直以来受国家政策影响较大, 产品和服务基本上都是跟着政策进行设计, 随着国家对人力资源服务业的支持力度逐渐加大, 现在人力资源行业的市场化程度越来越高, 市场需求在人力资源产品和服务的设计和演变中开始扮演越来越重要的角色。

随着制造业的转型升级、新兴服务业业态的迅猛发展, 人力资源服务业的产品也将跟着需求不断演化, 越来越丰富。比如, 为企业提供的劳动力管理的外包服务, 将随着老龄化的发展越来越多样, 新生代管理、老生代管理、“四世同堂”的分别管理、外籍劳工的管理等等。

Engma | 英格玛

不断出现跨界与融合的创新

随着互联网技术在各行业的渗透, 包括人力资源服务业在内的各行各业都在不断开拓思路, 从技术的创新, 到平台的拓展; 从产品的创新, 到行业边界的突破, 不断地改变着行业 and 产品的形态。未来, 这类以跨界与融合为特征的另辟蹊径, 为人力资源服务业开拓新的发展思维的探索会越来越多, 比如, 各类公寓, 比如各类蓝领消费贷, 期待在这一轮互联网技术带来的变化给人力资源服务业带来的行业新生态。

001 人力资源外包服务机构的运营趋势

信息化水平将持续提升

随着人工智能和区块链等技术与人力资源行业的不断结合, 同样的人力资源服务交付给客户企业的方式也在从传统的纯人工向系统转变。越来越多的传统人力资源机构开始自己搭建或采购IT系统, 建立自己的数据库, 叠加AI加强对信息数据的积累和分析, 提高对数据的沉淀和分析利用水平。垂直领域大数据的力量, 未来或将为企业提供更引领性的人力资源解决方案。

Engma | 英格玛

越来越注重品牌与口碑

存量时代, 品牌是企业的重要资产, 也是商业竞争的核心要素。在打造卓越产品与服务的过程中, 人力资源服务企业也更加认识到, 打造具有差异化的品牌形象和客户体验, 并通过产品和技术创新持续为品牌资产增值, 可以让企业从竞争红海中脱颖而出, 助力企业获取更多竞争优势。

Engma | 英格玛

探索出海服务

顺应产业转移和“一带一路”背景下的出海企业需求, 越来越多的人力资源机构在探索如何为“走出去”的国内企业提供海外服务。同时, 在人口总量和人口结构难以逆转的大趋势下, 人力资源机构也在探索如何利用出海发展提高自身的竞争力。

随着新兴行业对外包需求的增加以及数字零工模式的快速发展，人力资源管理正面临深刻变革。这种趋势要求HR在灵活性、专业能力、技术应用等方面实现全面升级。

在灵活性上，HR需敏捷应对业务变化带来的人员需求波动，灵活调整招聘和用工安排，高效调配资源。专业能力方面，HR不仅要精通人力资源专业知识，还得熟悉新兴行业业务与技术，掌握相关法律法规，成为复合型人才。技术应用上，HR要熟练运用大数据分析、人工智能等技术进行精准人才画像、高效招聘配置，以及实现人力资源流程数字化管理。



外包的发展促使HR优化传统流程。在临时岗位和项目资源配置上，需建立精细化管理机制，加强与业务部门协作，深度融合人力资源与项目。面对外包需求定制化，HR要强化供应商管理，从多维度综合评估供应商，建立科学评估体系；精准匹配企业需求与供应商服务，深化合作以探索创新模式。

全球化零工经济下，HR要有国际化视野，熟悉跨国法律法规。同时，解决复杂的人才供应链管理问题，构建全球人才网络，协调全球人才供需，保障企业全球业务的人才支持。

这种新模式还对组织文化和员工体验提出挑战，HR需在外包人员与正式员工之间构建协作氛围，统一目标。此外，用工模式的多样化也带来了更高的合规性与风险管理要求，企业必须确保劳动关系、税务等方面的合法性。

未来，HR需重新审视长期人才战略，聚焦关键岗位的技能储备和传承。总体而言，新兴用工模式为人力资源管理带来了机遇和挑战，要求HR不断适应变化，以更敏捷和专业的方式支持企业实现可持续发展。

参调样本

参调企业性质 (N=222)

选项	比例	选项	比例
99 人及以下	5.41%	2,500 人到 4,999 人	9.91%
100 到 499 人	19.82%	5,000 人到 9,999 人	13.51%
500 人到 999 人	18.02%	10,000 人及以上	16.22%
1,000 人到 2,499 人	17.12%		

参调企业所属行业 (N=222)

选项	比例
农业	0.90%
制造业 (有线下服务场景, 如汽车 4S 店、门店、物流服务等)	18.02%
制造业 (无线下服务场景)	27.93%
医药制造、医药服务	12.61%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	5.41%
建筑业	3.60%
交通运输、仓储和邮政业	4.50%
信息传输、软件和信息技术服务业	8.11%
批发和零售业	5.41%
住宿和餐饮业	2.70%
金融业	1.80%
租赁和商务服务业	2.70%
水利、环境和公共设施管理业	0.90%
教育	3.60%
其他	1.80%

参调企业是否为上市公司 (N=222)

选项	比例	选项	比例
是	45.95%	否	54.05%

参调企业性质 (N=222)

选项	比例
国有企业、行政事业单位及公私合营企业	10.81%
外商投资企业	33.33%
中国私营及民营企业	53.15%
其他	2.70%

参调企业业务发展情况 (N=222)

选项	比例	选项	比例
业务发展处于上升通道	23.42%	业务处于紧缩阶段	18.02%
公司整体业务运行平稳	58.56%		

参调的总部或主要办公地点 (N=222)

省份	比例	省份	比例
上海	42.34%	湖北	1.80%
江苏	15.32%	台湾	0.90%
浙江	9.01%	天津	0.90%
北京	8.11%	内蒙古	0.90%
山东	7.21%	河南	0.90%
安徽	3.60%	吉林	0.90%
广东	1.80%	辽宁	0.90%
重庆	1.80%	江西	0.90%
湖南	1.80%	河北	0.90%

标杆数据

贵公司在规划和使用外包服务时，更倾向于以下哪种定位策略？

选项	比例
公司从长远的人力资源战略规划出发，提前为外包服务布局	17.12%
公司根据特定岗位的属性需求，选择合适的外包服务	46.85%
公司出于成本考虑，利用外包服务实现降本	10.81%
公司根据业务需求的变化，即时调整外包服务的规模和内容	20.72%
没有采用任何外包服务	4.50%

贵公司 HR 团队和业务讨论时，希望进行提前布局的是哪些方面？

选项	比例	选项	比例
用工成本与利润	69.07%	外包人员的能力要求	57.73%
潜在风险点与规避方案	77.32%	交付质量标准	54.64%

贵公司使用外包服务的目的 / 原因是？

选项	比例
降低用人成本	55.45%
应对企业内部紧急短期用人需求	45.54%
业务拓展时的快速响应	38.61%
转移风险	25.74%
编制满额仍有用工需求	23.76%
行业特性与季节性需求	22.77%
提高管理效率和服务质量	16.83%
寻求专业化服务	13.86%
战略考量（如上市、国际化）	2.97%

基于当前劳动者对外包服务的认知和接受度，您认为企业是否需要进行干预？

选项	比例	选项	比例
需要	50.45%	不需要	49.55%

在未来一年内，贵公司是否有计划引入或增加以下外包服务模式？

选项	比例	选项	比例
劳务派遣	23.42%	人力资源 / 法务 / 财务咨询	7.21%
灵活用工就业	22.52%	残疾人服务	5.41%
岗位外包	18.92%	财务 / 司法事务外包	4.50%
招聘外包	14.41%	法务外包	1.80%
灵活用工平台结算	9.91%	其他	2.70%
业务流程外包	9.01%	无任何计划	29.73%
人事事务外包	7.21%	过去曾经使用，现已取消	6.31%

贵公司当前不使用 / 不再使用外包服务，原因是

选项	比例
外包人员的质量与结果交付存在挑战	60.00%
出于成本原因，衡量后不予使用	35.00%
由于企业性质或企业自身规定，无法使用	30.00%
外包使用存在合规风险，无法完全规避	20.00%
外包使用存在合规风险，不清楚如何规避	20.00%
担心泄密，出于信息安全考虑，不予使用	15.00%
工作流程难以切割，工作内容难以标准化	15.00%
外包人员归属感低，不易管理	15.00%
外包人员稳定性不佳，流动率高，企业需要频繁培养	5.00%
工作内容专业化程度高，供应商无法提供可以满足需求的员工或服务	0.00%
其他	5.00%

与去年相比，贵公司外包服务的成本是否发生变化？(N=202)

选项	比例	选项	比例
成本越来越高	18.81%	成本有所降低	25.74%
与以往差不多	55.45%		

贵公司外包服务的预算是否发生变化？(N=202)

选项	比例	选项	比例
预算上升	7.92%	基本无变化	76.24%
预算下降	15.84%		

您认为在外包服务模式的期望需求与实际选用中，存在落差的原因是什么？

选项	比例
供应商所能提供的服务范畴有限或服务的成熟度不够，难以满足企业的一体化需求	37.62%
由于企业行业或岗位的特殊性，存在外包服务模式的不适应性或限制	30.69%
定制化外包服务的费用较高	27.72%
外包服务合同中的条款和细节，和实际落地存在差异	27.72%
企业与供应商之间的沟通不畅或理解差异，导致双方对外包服务的期望和实际需求存在误解	17.82%
无明显落差	10.89%
其他	0.99%

贵公司在实际使用中选择全方位一体化综合服务，具体采购过以下哪些服务需求？

选项	比例
某一事务性工作的外包服务（如：人事外包 HRO，包括招聘外包、培训外包等）	55.00%
涉及劳动关系的外包服务（如：岗位外包、派遣，等等）	65.00%
涉及非劳动关系、带有专业性的外包服务（如：法务咨询、薪税外包、组织管理咨询）	27.50%
需要将某一业务流程全外包，并且以实际交付结果结算（如：业务流程外包 BPO）	17.50%

贵公司在实际使用中选择特殊化定制服务，具体采购过以下哪些服务需求？

选项	比例
某一事务性工作的外包服务（如：人事外包 HRO，包括招聘外包、培训外包等）	30.43%
涉及劳动关系的外包服务（如：岗位外包、派遣，等等）	43.48%
涉及非劳动关系、带有专业性的外包服务（如：法务咨询、薪税外包、组织管理咨询）	34.78%
需要将某一业务流程全外包，并且以实际交付结果结算（如：业务流程外包 BPO）	43.48%
其他	4.35%

针对无法进行人力规划的情况，HR 团队是否会联动业务团队共同讨论外包服务的情况

选项	比例
否，由业务部门直接告知 HR 团队用工需求和规模等，并不进行讨论	20.00%
是，会定期与业务部门进行讨论和复盘	75.00%
其他	5.00%

您希望供应商当前能够为企业规划赋能的方面是？【填空】



某泰餐头部品牌

宏观环境变化中探索外包用工策略的创新实践



路瑶

前呷哺呷哺集团凑凑火锅创始成员 & HRD
前谢谢锅联合创始人 & 人力资源总经理
某泰餐头部品牌人力资源中心总监

| 企业使用外包服务的背景与动因

在当前经济环境较为艰难与市场竞争愈发激烈之时，餐饮行业全线受到波及，从中高端餐饮至快餐领域均面临营收下滑、利润空间受挤压的严峻挑战。为积极应对这些挑战，该泰餐品牌深入剖析市场走向与自身运营实际，聚焦于人力资源的优化配置与用工模式的灵活调整，力求在控制成本的同时，提升市场竞争力。具体策略包括：

- 1. 用工模式创新：**积极采用外包等多元化用工方式，灵活应对市场波动，有效降低固定人力成本，提升运营效率。
- 2. 人员编制精细化管理：**根据业务需求与市场动态，精细调整各门店人员配置，运用数字化手段精准分析客流数据与工时需求，设定科学合理的编制标准，并实施定期追踪评估与调整。
- 3. 业务流程优化：**持续优化门店的操作流程，精简非必要的业务环节，降低人员操作难度，为外包用工与兼职员工的融入创造更有利条件，进一步提升团队整体效能。

| 构建跨部门协同机制，精准布局外包用工策略

该企业用工策略中对人员编制、业务流程等进行优化与调整，涉及企业内多个部门的配合协作，包括人力资源部及训练部、运营部、出品部等业务部门，共同组成外包用工规划的项目团队。该企业在外包用工布局上采取协同合作的机制，通过人力资源部门深度介入业务部门，明确各自的角色分工，以下是具体的合作流程：

多部门协同合作：明确职责，共筑降本增效目标

在推动外包用工项目时，人力资源部门意识到企业对降低成本和优化人力结构的迫切需求，首先与业务部门达成共同的业务目标，其次人力资源部门作为核心主导，携手运营部、出品部及训练部等核心部门，构建了高效协作机制。以下是各个部门的主要分工：

- 1) 人力资源部门：**主要负责统筹整体的用人策略，梳理人员编制 w，协助优化业务流程等，为业务部门提供方法论与指导；
- 2) 运营部：**负责整理用人需求、营收数据，与人力资源部门共同商讨解决方案，保障门店业务流畅运行；
- 3) 出品部：**负责菜品的产出与质量控制，确保外包员工在提供餐饮服务时，能够呈现出符合品牌标准的优质出品，并及时反馈外包人员服务过程中的问题；
- 4) 训练部：**负责制定培训计划，与三方部门保持紧密沟通，共同讨论并改进外包人员的培训方案，确保其能够掌握必要的技能。

组织架构优化，精准岗位编制

人力资源部门首先从组织架构进行优化，对现有人员编制进行梳理，对各个工作岗位职责进行细分，并在门店实施“通岗”制度，即要求正式员工不仅精通本职工作，还需掌握其他相关岗位的基本操作。待训练部门将正式员工培养成为“多面手”后，进一步梳理出可采用外包人员的具体职位与人员数量。

加强业务管理者培训，提升外包用工管理能力

外包用工不仅需要企业对外包人员制定详细的培训计划，更需要对业务部门管理者（主要包括各个门店的店长）进行培训与赋能，使其更好地处理外包用工中面临的人员管理和风险问题。人力资源部门为他们提供了专门的培训，涵盖选人、育人、留人及风险管理，确保掌握外包用工的管理技巧。如若门店发生难以处理的劳动纠纷等情况，应立即求助人力资源部门。

业务流程优化：业务部门主导，提升效率与成本控制

该企业通过精细调整用人策略与深度优化业务流程双管齐下，实现成本控制与效率提升的双重目标。其中训练部与运营部在日常稽核与运营管理中紧密合作，精准识别并剔除流程中的冗余与低效环节。通过跨部门的直接沟通与协作，创新性地提出并实施了一系列优化措施，如降低门店现场炒菜作业量，转而增加中央厨房预制菜品比例，有效促进了业务流程的精益化，显著提升了运营效率。

企业外包用工的应用现状

该企业基于深远的业务战略考量，采用外包用工模式，旨在优化成本结构、增强管理弹性并精准应对行业特性。经人力资源与业务部门共同规划后，策略性地实施了岗位外包与业务外包两大举措：

1. 岗位外包：聚焦于餐饮连锁门店的核心基层岗位，如服务员与训练员等，该企业利用岗位外包不仅实现了对此类群体的高效和灵活管理，还有效应对了餐饮行业人员流动性高的挑战，确保了服务团队的稳定。

2. 业务外包：针对招聘这一关键职能，该企业采取了创新性的业务外包策略。鉴于餐饮行业对人力资源的庞大需求与高频流动特性，公司决定将招聘业务委托给专业服务商，以此提升招聘效率，同时显著降低企业的整体招聘成本，使人力资源部门能够更专注于核心战略任务。

挑战与对策：外包用工的优化路径

尽管外包用工模式能够帮助企业有效降低用人成本，但在具体的实施过程中也遇到了诸多挑战，以下主要是该企业在用工过程中遇到的问题，及从企业自身角度和外包供应商的角度提出相应的解决措施：

人员流失率高的问题：餐饮行业的人员流失率居高不下，企业意识到不光是对正式员工需要采取相应的措施进行人员的留存，外包人员的归属感也尤为重要，但企业往往难以满足员工这方面的诉求，进而影响业务高峰时期的劳动力供给速度。

解决措施：

企业端：为从根本上解决人员流失问题，该企业认为不单单对某一群体施加影响，必须从优化招聘策略的角度出发。以下是该企业具体的优化措施：

1) 针对正式员工：该企业通过增加校招力度，深化与高职院校的合作，提供丰富的实习岗位供学生实践学习，并在选拔过程中注重人才的长期潜力与价值观契合度，从源头上增强员工队伍的稳定性与凝聚力。

2) 针对外包人员：该企业在增强外包员工归属感与忠诚度方面，采取了多元化的非物质激励与福利制度：通过公开表彰优秀个人与团队，树立榜样力量；引入福利积分兑换机制，累积积分兑换实用奖励；构建加速晋升通道，为外包员工铺设清晰的职业发展规划，激发其工作热情与长期承诺。

供应商端：该企业强调供应商也应直接为外包人员提供相应的福利与激励措施，如灵活的工作安排、专业的技能培训以及针对性的绩效奖励等。只有保证人员的稳定，才能及时且有效地为企业补齐劳动供给，确保业务的持续稳健发展。

人员质量与交付结果的问题：外包员工并非企业直接招聘和管理，因此其工作能力和服务质量可能存在一定的差异。

解决措施：

该企业与外包供应商共同制定了严格的培训计划和考核标准，以确保外包员工能够胜任岗位工作。

严格的人员筛选机制：该企业线下门店的店长直接参与与外包人员的招聘流程中，通过店长或业务部门的最终严格把关，确保所选的外包人员都具备良好的工作背景和岗位所需的基本专业技能。

重视前置培训：该企业针对岗位特性，梳理出详尽的技能要求和培训方案给到服务商，通过借鉴国际连锁餐饮企业的经验，推行规范化的试工制度（如 OJE 制度，On Job Evaluation），让员工在实际工作环境中进行模拟操作，以此评估其适应性和学习成效。确保培训效果的同时，也能筛选一批不合要求的人员。

劳动纠纷的处理问题： 主要涉及外包员工与供应商是否按时签订劳动合同、发生工伤或工亡事件的劳动纠纷问题，供应商与企业之间容易相互推诿责任。

解决措施：

面对劳动纠纷的复杂问题，该企业采取了以下一系列前瞻性的管理措施：

资质审查： 在甄选外包服务供应商时，企业严格审查供应商的资质与行业经验，优先合作那些具备强大政策解读力与风险防控能力的公司。

合同条款明晰： 通过细致入微的合同条款设计，双方职责被明确界定，旨在从合作之初便奠定坚实的法律基础，有效预防劳务纠纷的发生。

紧急沟通机制： 一旦劳务纠纷确实发生，无论是涉及劳动合同签订的时效性、工伤事故的妥善处理，企业应与供应商迅速建立紧急沟通机制，明确各自责任边界，确保问题得到公正、透明的处理。通过双方紧密配合，该企业力求将此类纠纷对日常运营的影响降至最低，同时坚决维护员工的合法权益，营造和谐稳定的用工环境。

供应商的选型策略

为了从根源上避免一系列外包用工问题的发生，该企业在选定外包服务商时，采用多元化策略，不会将所有外包业务都交给一个供应商，以避免风险集中。该公司主要从以下几点出发甄选供应商：

供应商的企业背景： 倾向于选择曾经服务过同行业的头部企业或同类大规模企业的供应商，“头部”、“规模”往往体现了一家供应商对自身的定位，也是规范操作的保障；此外，全国范围内的服务经验和是否具备当地人员支持也是重要的考量因素，有助于确保服务的一致性和及时性。

供应商的口碑： 了解供应商曾经与哪些企业合作，从同行或客户处了解具体的合作反馈。

供应商的专业能力： 供应商的政策遵守能力和问题解决能力是选型的重点，确保供应商能够遵循当地的法律法规，帮助企业规避潜在的政策风险；在发生劳动

纠纷或用工风险时，供应商应具备有效的处理机制和应对能力，以保障公司的利益和声誉不受损害。

供应商与甲方公司的协同配合： 在整个选型过程中，企业人力资源部门负责牵头进行供应商的三方比价、方案沟通和综合评估，在最终确定后，供应商还需要向业务团队和高层管理人员进行汇报，以确保各方对其能力和方案有充分的了解和认可。

此外，该企业认为价格因素虽然是选取供应商的重要因素，但绝不是唯一的决定因素。企业要拒绝那些仅提供低价格却无法保证服务质量的供应商，因为低价往往意味着高风险和低效率，宁愿选择价格合理、服务优质的供应商，以确保合作的长期稳定和双赢。

企业对外包供应商的未来构想

随着外包市场的成熟与专业化趋势加强，外包供应商的角色日益凸显，其业务范围将广泛覆盖人力资源的基础操作层面，并深度融入共享服务中心（SSC）的职能中。在人力资源管理的三支柱模型中，SSC 作为标准化和流程化服务的核心，负责人事信息管理、薪酬福利的高效处理及招聘流程的支持等关键任务。将此类基础事务进行外包，能够显著释放企业内部人力资源部门的工作能力，使 HR 能够更聚焦在公司的核心业务的层面去发挥人力资源的价值。

伴随 AI 和大数据技术的不断进步，外包服务商未来可以持续提供更加智能化、定制化的服务。例如，通过智能排班系统，即根据餐厅的实时运营数据，精确调配人力资源，动态调整各门店外包员工的排班，优化人力资源配置，提升效率。最终利用大数据分析，外包服务商为企业提供精确的人力资源规划建议，助力企业灵活应对市场变化。

梅特勒托利多

敏捷组织转型下的外包用工策略升级



王涵菁

中国区人力资源总监
梅特勒托利多科技（中国）有限公司

| 梅特勒托利多的业务背景

梅特勒托利多是一家全球领先的精密仪器和称重系统制造商和服务供应商。1987年进入中国市场，目前分别在上海、常州、成都设立运营中心、制造基地及研发中心，并拥有遍布全国的销售及服务网络。

在疫情几年中，梅特勒托利多及时抓住市场机会，业务呈现逆势增长，同时也给企业带来了巨大的用工压力，多部门提出增加人手以应对需求。在如今波诡云谲的经济环境下，公司管理层意识到不能无限制地增加员工数量，需要探索更加灵活和高效的用工方式，以保证激烈的竞争环境中，企业能够长期维持良好的业务经营状态。

| 外包策略调整，助力组织转型

企业通过深入研究敏捷组织转型，提出了“如何让企业在风浪来临时，保持用工结构的灵活性与弹性，以更好地应对业务调整和敏捷转型”的课题。经过内部复盘与探索，梅特勒托利多认为，需从组织层面梳理人员结构，通过构建多元化的用工模式（如岗位外包、业务外包等）来增加组织弹性，确保在外部环境波动时能快速调整。

敏捷组织转型不仅仅是组织架构的调整，更是内部思维模式和工作方式的转变。在此基础上，人力资源部门通过跨部门协作和团队重组，打破部门壁垒，促进信息共享和资源整合。从需求端、供给端和管理端三个维度入手，与业务部门共同对外包策略进行了全面梳理和优化。

需求分析：从人力资源规划角度提前布局外包用工策略

梅特勒托利多在人力资源部门成立了专门的项目组，负责外包用工的研究和实践工作，项目组结合外部外包用工市场情况和内部的公司现状，从业务需求出发，重新梳理组织需求，在此过程中与业务部门协同合作，制定了详细的用工计划和实施方案。

业务需求：敏捷响应，优化资源配置策略

随着疫情结束，新的业务机会和未开发的市场领域仍有待探索。为了更迅速、更有效地找到这些业务机会，人力资源部门推动全公司了解企业战略，并鼓励员工提出自己的观点和建议。主要讨论与探索的方向包括：

- 1) 企业当前制定的业务战略核心是什么；
- 2) 在复杂多变的经济环境下，如何灵活调整业务战略，以应对多样化的业务需求；
- 3) 分析企业实现业务敏捷性的关键维度，如组织转型、用工模式、流程优化、技术创新等；
- 4) ……

为了实现这一目标，梅特勒托利多采取了一系列措施来优化资源配置。站在业务角度：更为清晰地去划分不同业务、不同项目的优先级，将资源投入到更为紧急、重要的业务中去。在业务高峰期快速增加资源支持，而在低谷期则通过外包或缩减非核心团队成员来保持成本和效率优势。

组织需求：组织转型，和业务部门协同合作

梅特勒托利多作为一家大型的、业务发展良好的企业，实现业务敏捷绝对不是一蹴而就的。随着组织的发展与变革，内部认知也在不断提升，人力资源部门与业务部门都意识到协同合作的重要性，需要通过定期、更加紧密的沟通以及时地调整与优化。

- 1) 人员编制梳理：从组织层面全面梳理内部人员编制情况，根据业务需求和岗位特性，界定正式用工、外包用工的使用场景及规则。通过外包用工降低非核心业务的成本，同时也保持对核心业务的稳健支持。

2) 岗位职责细分：针对企业不同业务板块的特点，将岗位职责按照工作流程、核心与非核心任务以及功能性等维度进行切分与细化，识别出哪些任务需要高度专业知识和经验，哪些任务可以通过标准化和流程化来提高效率。对于非核心和辅助性岗位，如保安、保洁及食堂等，采用业务外包形式，由专业供应商提供服务；针对研发类工作任务，采取项目外包、岗位外包等形式。

3) 人力资源部门率先试点：人力资源部门想要为业务部门提供方法论的指导时，最好的方式之一就是“以身作则”。HR 探索自身灵活用工实践，提前预判风险与挑战，并积累和总结经验，分享给 HRBP 和业务部门，帮助他们更好地理解和应用外包策略。

能力需求：岗位能力标准化、标签化、可视化

实现人员能力转型是组织转型的关键一环，在此之前必须对整体组织能力进行盘点与了解。在当前组织资源多元且分散的情形下，梅特勒托利多以研发团队作为试点（研发岗广泛分布于各个业务部门之中），面对数字化转型与 AI 技术兴起的浪潮，如何高效整合与提升研发能力成为关键挑战。

人力资源部门深度参与业务战略执行，定期与业务部门开展能力提升会议，提出以下应对方案，并制定了长期的计划进行落地跟进：

1) 建立数字化能力库：通过数字化系统实现能力库的更新和维护，为资源调配和项目管理提供数据支持。HR 部门和业务经理达成一致，尝试对于正式员工与外包人员建立标准化、标签化和可视化的能力库。当有实际派工需求的时候，及时输送最合适的人员，以实现业务对于人力需求的敏捷响应。

2) 构建能力评估共享机制：在强化资源高效利用与推动敏捷进程的过程中，核心策略在于促进跨部门之间的资源共享，以此达到用工的良性循环。为实现这一目标，构建并优化跨部门协作平台显得尤为重要。具体而言，首先需对研发工程师的专业能力进行全面盘点与清晰梳理，随后将这些宝贵资源整合至统一的资源协调系统中。

供给渠道：外包供应商的选型标准

“需求端”是企业用工规划中率先需要攻克的核心难题，但仍旧不可忽视其他端口的优化与改进。梅特勒托利多在供给端尤为注重外包供应商的采购与选型，从以下维度出发确保供应商能够匹配其复杂多样的用工需求：

多维度评估与筛选：在选择供应商时，梅特勒托利多会从多个维度进行评估，包括供应商的资质、历史业绩、行业口碑、以及是否具备长期合作的潜力，并通过试点项目或小规模合作来验证供应商的实际能力。

专业能力与服务质量并重：梅特勒托利多首先考察供应商在其特定业务领域的专业能力，能否快速响应企业的业务需求的同时保证交付质量，并在关键时刻提供定制化服务。

沟通与价值共创：梅特勒托利多倾向于选择愿意与企业共同成长、共创市场机遇的供应商，尤其看重供应商与企业价值观是否合拍。此外，与供应商的沟通不仅仅是简单的下单和收货，而是通过定期的线下工作坊、线上会议等方式，与供应商共同探讨如何提升交付速度、提高服务质量、降低成本等关键问题，不断优化合作模式，实现共赢。

内部管理：“自上而下”规范外包管理流程

梅特勒托利多公司在初期通过外包安保、保洁、食堂等辅助岗位，积累了一定的外包实践经验。但由于外部市场环境的变化，以及外企人力资源配置策略的调整，我们也越来越多地在一些其他岗位类别上使用外包服务。

初期，外包用工由业务部门自主采购，且持“重获取、轻管理”的策略，HR 参与度比较有限。如今，随着整体用工策略的制定及外包实践的深入，覆盖范围逐步扩大，公司也逐渐认识到外包用工管理中存在的一定挑战与不足。公司在管理策略上，让人力资源部门在其中承担起更加重要的角色，全面引领灵活用工策略的复盘与优化，旨在将外包、实习等多种非正式用工形式纳入统一、规范的灵活用工管理框架之下。在这一过程中，人力资源部门先探路：对自身团队职能和岗位内容进行切分，和专业供应商合作，进行批量

外包用工。通过自身实践分享，并和业务部门一起探讨，进行复盘，探索出一套体系化、标准化的外包用工管理流程。

为此，梅特勒托利多计划制定一套“自上而下”的外包管理流程规范手册。通过指引性文件明确灵活用工的适用场景、不同用工的选择标准、供应商管理、内部管理流程以及线上平台应用等关键环节，为业务部门提供清晰的操作指南和支持，为公司的长远发展奠定坚实的人力资源基础。

| 仍存在的挑战和需要改善之处

在当前复杂多变的宏观市场环境中，企业需以更加敏捷和灵活的用工策略应对经济环境波动、本土企业竞争压力及就业市场严峻等挑战。这不仅包括对非正式用工如外包、实习、临时工等的规范管理，更包括利用数字化平台和 AI 技术来提升用工效率，实现人力资源的优化配置。此外，与第三方合作也需要更加深化，企业将更倾向于与那些能够提供定制化服务、共同成长并具有高度灵活性的供应商合作。尽管外包用工带来了诸多优势，但仍有许多挑战需要克服：

需求端的规划与预测：如何前瞻性地、战略性地进行人力资源用工规划，仍然是企业面临的一大挑战。企业需要深入分析业务需求和市场变化，多部门协同合作，精准预测用工需求，以避免因用工不足或过剩而导致的资源浪费和成本上升。

供应商的选择与管理：在外包用工模式下，企业需要找到愿意与其共创机遇、共同成长的供应商，建立长期稳定的合作关系。同时，企业还需加强对供应商的管理和监督，确保其提供的服务符合企业的业务要求标准。

员工归属感与激励：外包人员归属感是一个普遍存在且重要的问题，企业需要和供应商一起采取相关激励措施增强其融入度和归属感，如给予现金补贴、与正式工同等的福利待遇、并提供培训、晋升或转正机会等。

政策与法规的遵循：随着外包用工模式的普及，相关政策和法规也将不断完善和变化。企业需要密切关注政策动态，确保用工行为符合法律法规要求，为市场树立合规、合法外包用工行为的良好榜样。

L 集团

制造行业的外包用工策略优化实践

| 公司概况

L 集团，作为世界前三的服饰生产制造商，客户遍布全球知名品牌，该集团采取多元化业务战略，既发展自有品牌又兼顾代工品牌，并通过收并购及资源重组，将生产基地迁移至成本更低的国家，同时在中国设立运营中心，集中管理设计、运营、物流和后勤等中后台业务。

| 行业的市场动向

服饰作为基本的生活需求之一，整体市场需求相对稳定，但行业内竞争异常激烈。随着消费者对品质、款式及个性化需求的提升，企业需要不断创新以满足市场需求，但同时伴随着制造成本费用的上涨，从 HR 的视角不得不选择从组织结构和人员成本的角度进行合理优化。以下是服装行业当前面临的主要问题：

技术革新与产品迭代：随着服饰行业技术的不断升级，传统车缝工艺逐渐被无缝、粘合、拼接技术等新兴生产方式所取代，同时对工人的技术能力、设备操作水平提出了更高要求。

人才短缺与人员老化：服饰行业正面临人才流失和老龄化的严峻挑战。由于行业被认为较为传统且手工操作较多，智能化、自动化程度提升有限，难以吸引年轻人的兴趣，导致大量在岗员工年龄偏大，技术岗位存在“后继无人”的情况，面临极大的人才断层风险。

| 层层“解码”：HR 部门与业务部门协同规划用工策略

面对外部市场环境及就业环境的种种困难，企业意识到外包用工必须从人力资源规划角度考虑，旨在灵活应对业务需求变化，提高用工效率与成本效益。其中，人力资源部门在外包用工的战略布局中起主导作用，从前期规划到执行监控，全面融入业务部门并与其共同推动外包策略的顺利实施。以下是人力资源部门与业务部门分工协作的详细过程：

业务战略解码与人员策略制定

HR 部门与业务部门保持紧密协作，每月定期召开联席会议，由 HRBP 主导解析业务部门的月度 workforce planning。此流程涵盖招聘需求、岗位缺口、业务背景及目标达成预期，通过层层解码，双方在会议上将下阶段的业务目标拆解细化到每周或每天，让 HRBP 能够精确把握业务部门的用工动态，并据此科学制定人员策略，确保业务与人力资源的有效对接。

人员需求预测

在深入了解业务需求并完成解码后，人力资源部门运用先进的数据分析工具，紧密关联业务数据指标（如 KPI、项目 OKR 等），帮助业务部门预测和布局未来一段时间内的用工需求，为即将到来的业务高峰或低谷，提前进行人力储备或调整准备。HRBP 会对于一些业务部门的用人需求进行分析，并出具整体的解决方案，基于业务方向及成本控制考量，并不是所有用人需求都是通过招聘来实现，特别对于短期或项目性的需求，灵活用工方式是最有效益的。

外包策略制定与实施

在明确人员需求后，HR 部门会主导外包策略的制定与实施，与业务部门共同确定哪些岗位适合外包，哪些业务流程可以精简，并通过采购业务流程外包的方式解决。同时，HR 部门负责筛选并评估外包服务商，确保其具备相应的资质和服务能力。

效果评估与优化

在整个外包流程中，HR 部门作为沟通桥梁，及时汇集并处理来自业务部门与外包服务商的反馈；待外包项目实施后，HR 部门也会启动全面的效果评估程序，聚焦于数据收集与指标分析，旨在客观衡量外包项目的成本效率、人员绩效及服务质量。根据最终的计算与评估，HR 部门将提出针对性的优化策略，旨在助力业务部门持续优化外包项目成果，实现更高的运营效能与业务价值。

| 外包用工的应用现状

在人力资源规划完成后，L 集团通常采用岗位外包和业务外包的形式，根据订单和客户需求灵活调配人力资源。

岗位外包： 主要涉及纸样师、设计师、车缝工、配色员、采购员、模特等有一定技术壁垒或特殊要求的岗位，根据业务需求和订单量进行及时的调控增减。

业务外包： 主要涉及招聘后端的入职管理、现场绩效管理以及薪资发放等环节。招聘流程由集团自主把控，确保新进人员的技术能力和综合素质符合岗位要求。入职后，外包员工的管理和绩效考核虽由外包服务商负责，但集团会设定明确的管理制度和 KPI 要求，以确保外包员工的行为规范和工作效率。

| 与外包服务商合作中的问题

在与外包服务商的合作过程中，L 集团遇到了人员输送不及时、服务响应慢及管理不规范等问题。为提升合作效果，集团强调服务商的综合实力，包括人才储备、响应速度和管理能力。主要面临的问题可归纳为以下几点：

人员输送与服务响应不及时： 企业往往因业务需求变化而需要临时增加或减少人员，但外包服务商因缺乏充足的人才储备或管理不善，导致在人员输送和服务响应上无法及时满足企业的需求。

解决方案： 寻找具有强大人才储备和快速响应能力的外包服务商。在合同中明确服务响应时间要求，并设定相应的奖惩机制。同时，企业也可考虑建立自己的备选外包服务商名单，以应对紧急情况。

管理不规范与配合度不足： 外包人员进入企业后，可能因管理不规范或外包服务商没有参与现场管理，导致出现考勤、劳动纪律、宿舍管理、人员纠纷等问题，由于服务商可能未充分履行其管理职责，影响企业整体运营秩序。

解决方案： 在签订合同时，明确外包服务商的管理职责和现场管理要求，要求外包服务商配合企业共同管理外包人员，确保他们遵守企业的各项规定。企业亦

可安排专门的管理人员，加强对外包人员的培训和监督，提高他们的合规意识。

交付结果与质量不达标： 外包服务商在提供服务时，可能因人员能力、管理不善或沟通不畅等原因，导致交付结果和质量未达到企业的要求。

解决方案： 在合作前对外包服务商的能力进行充分评估，确保其具备完成项目的实力。在合同中明确交付标准和质量要求，并设定相应的验收流程，甚至要求服务商提供现场管理人员。在项目执行过程中，加强与外包服务商的沟通和协作，及时发现问题并共同解决。对于交付结果和质量不达标的情况，依据合同约定采取相应的补救措施或追究责任。

| 未来展望

针对行业内的共性问题，以及面对突发订单需求的情况，L 集团也正积极研究并实践“数字零工”等新兴用工模式，用数字化零工平台精准对接符合项目要求的个体工作者，合作方式为短期劳务合同、项目服务合同等。尽管该人力的引入非批量化，主要是基于具体需求进行零散招募，但也能够顺应大数据时代的浪潮，利用数字技术手段，有效确保企业资源的高效利用与项目需求的快速匹配。

某大型国际运动品牌

零售业务下用工策略的创新与优化

| 企业概况

该企业是一家在中国拥有超过 200 亿零售额的全球性运动品牌零售公司，主营业务涵盖运动休闲服饰和鞋类等，其线上与线下业务零售额均达到 100 亿以上，整体营收也稳定在百亿级别。以线下的零售批发业务为例，结合外包的用工形式，根据具体用工需求打好“组合拳”，以期尽可能获得用工效率的“最优”。

| 企业外包用工的应用背景

企业用工策略的调整始终与业务战略及目标的变化紧密相关。由于当前经济环境充满变化和挑战的情况下，该企业业务考核的核心指标主要聚焦于销售额与利润额的稳健增长。当销售额呈现增长态势时，企业会聚焦在战略发展的资源投入加持；然而，面对销售额下滑的普遍趋势，降本增效成为企业维持并推动业务规模增长的关键策略。在此背景下，对于营运部门而言，优先保障利润额的稳固成为首要目标。

为了实现这一目标，公司人力资源部门需聚焦于线下门店用工组合的科学调整，以创造降本增效的空间。通过引入外包的用工模式，在不牺牲业务和服务质量的前提下节省门店人工成本，从而有效控制营运成本并保证利润稳定。

| 基于人力资源规划，企业如何考虑提前布局外包用工？

在过去，该企业主要依赖全职员工来满足日常运营需求，在门店业务高峰期则通过兼职形式补充人力，但由于业务波段的随机性和不确定性，难以形成常态化和标准化的用工组合。近年来，公司人力资源部门通过对市场用工趋势的深入研究和同行经验的借鉴，开始逐步将外包形式纳入常态化的用工策略中。利用数字化系统预测业务量的高低，人力资源部门能够提前计算和确定正式编制与外包人员的比例，实现用工组合的最优配置。

人力资源部门与业务部门是如何分工协作的？

该企业认为外包用工必须从人力规划的角度，协同人力资源部门与业务部门提前布局。首先，双方部门详细分析现有人员编制的对业务变化、用工需求的影响，确定是否需要增减固定编制。其次，利用数字化平台关联销售系统、客流计数器等数据源，精准预测客流高峰期和低谷期所需的人员工时，从而科学安排用工组合。以下是两者协作的具体方式：

1. 业务需求的预测

业务部门利用数字化系统，梳理并提供零售门店的高峰期与低谷期的具体销售额、客流量等相关数据，交与人力资源部门进行深入分析与计算。人力资源部门结合市场趋势、节假日特征、日常业务波动以及客户流量数据，与业务部门共同预测和分析不同时段的用工需求，如国庆、元旦、春节等法定节假日，以及每日、每周、每月的业务波动情况，精准预测并规划实际的人力需求。

2. 用人编制的梳理

人力资源部门结合业务目标和需求，确定公司业务运行稳定的依据，不再仅仅依赖固定的正式编制，而是根据业务需求和用工波段，灵活调整正式编制与外包人员的比例。通过科学的配比逻辑设置最低安全正式员工编制，在此基础上随着时段和业务的额外需求做好工时分析再补充外包人员。

业务部门及时提报所需外包的岗位和人员数量，人力资源部门联系供应商及时补齐。与此同时，门店也设置更加灵活和高效的排班制度，确定外包人员具体的工时，避免了因客流量波动而频繁调整人员编制带来的不便。

3. 用工模式的确定

基于用工编制的梳理，人力资源部门与业务部门共同制定灵活的用工策略，不仅限于在客流高峰期增加外包用工，还涵盖了在客流低峰期通过增加大学生兼职、

灵活排班、优化正式编制来减少人力成本。具体所需的工作岗位和外包人员数量，由各个门店店长汇总并提报给人力资源部门，人力资源部门提交给外包服务商后，迅速配备所需人员到岗，实现了人力资源的高效配置和成本效益的最大化。

外包用工的数字化系统发挥的作用

在外包用工的提前布局过程中，外包数字化系统的使用在企业中越发普及，该企业的数字化平台主要发挥了两个核心作用：整体工时测算系统和用工管理系统。

1. 提供数据支持：人员测算数字化系统通过收集和分析门店的单产业绩、面积、平均人效等多维度数据，为 HR 制定合理的人力资源编制提供科学依据，准确地评估门店在不同时间段和业务需求下的用工需求。

2. 辅助编制预测：数字化系统可以辅助 HR 预测和模拟不同用工组合下的成本效益，通过比较全职员工与外包用工的成本差异，可以确定固定编制和外包人数的具体占比。

3. 用工管理优化：用工管理系统由外包供应商提供，主要负责外包人员排班、工时统计、绩效考核等日常管理工作。通过与销售系统、客流计数器等关联，用工管理系统能够实时调整人员配置，确保人力资源的合理利用。

尽管有这些系统作为支持，但在实际操作中，对于人员缺口和需求的计算仍需 HR 进行一定程度的手动计算。主要是因为数字化系统虽然能提供数据支持，但在将宏观预期的盈利平衡点、各类费用预算等转化为具体的人力资源编制时，需要结合多方面的实际业务情况进行细致分析。

正因如此，该企业考虑自行研发或构建一套自有的数字化平台，以加强内部管理的灵活性和数据测算的安全性、准确性，且该平台的研发正在由公司的数字化部门进行可行性研究和开发中。

企业外包用工的应用情况

经过详细且具体的人力规划后，该企业的外包用工在实际应用过程中也有了清晰的目标与方案，并通过一

段时间的实践后，以下分别从外包人员的数量、岗位及外包模式方面，进行情况的说明：

外包岗位与规模

1. 门店终端员工：该企业的外包服务集中在门店终端的服务人员，主要分为两类：销售属性和非销售属性。销售属性的外包人员经过简单培训后可辅助销售，享有基本工资和佣金提成；非销售属性人员则负责事务类支持工作，如叠衣服、寻货、接待等。且两类外包人员的占比约为 2:8，即非销售属性人员占大多数。

2. 白领员工：白领员工的外包需求通常为临时性需求，由于公司短期内没有找到合适的人选或者内部的工时无法满足临时需求所做的临时性用工策略，一般只持续半年到一年左右，且所需的外包人员数量较少。

外包模式

1. 全外包模式：在华东和华南地区，由于用工需求高峰或 HR 资源紧张时，采用全外包模式，包括招聘、培训、管理、发薪及员工关系等全方位外包服务。

2. 部分人事环节外包（发薪外包）：在华北、东北等地区，主要采用发薪外包，外包人员的工时统计和薪资发放由供应商负责，而招聘和管理则主要由公司内部（门店的店长）自主完成。主要原因是内部系统不支持单独为外包员工计薪，且门店外包人员涉及多地且数量较多，HR 难以统一计算工时和发放薪资。

企业当前使用外包服务的挑战

该企业在外包用工策略的实施中，构建了一个由人力资源部门、运营部门、门店店长及外包供应商共同参与的紧密合作体系。合作过程中不可避免会遇到各种问题与挑战，尤为关键的是外包用工的真实性与质量控制。

外包用工真实性问题

外包用工的真实性问题主要指的是在使用外包人员时，确保店长按照门店的真实需求提报所需外包用工人数，外包员工确实按照门店需求进行了工作，且工作成果是真实有效的。由于外包员工不是企业的正式员工，无法进入企业内部的考勤管理系统、监察系统和人员真伪识别系统。所以外包用工的真实性高度依

赖于门店店长和营运团队的管理能力。若由于供应商和门店店长在用工提报和管理上存在漏洞，会导致公司付出额外的用工成本。

应对措施：为解决这一问题，该企业正在推动数字化管理方式的应用，后续希望能够建立自有外包人员的数字化系统，通过人脸打卡等技术手段验证外包人员的到岗情况和工作完成情况。

| 外包供应商的选型标准

该企业目前在使用外包服务的过程中，除了外包真实性的问题，更希望供应商能够进一步赋能以下方面：外包人员供应速度与质量、用工风险的规避能力、专业数据分析能力等，同时也将此作为外包供应商的选型标准。

外包人员供应速度

以交付质量为前提，供应商在外包用工方面主要还需提高的方面：一是对人选意愿度的精准把握，以减少沟通后未能到场的情况；二是精确匹配岗位需求，确保供应商提供的候选人能力与岗位要求无偏差；三是有效控制人员流失率，尤其针对一入职即离职的短期现象。

外包用工风险的规避

用工风险主要针对于外包人员的考勤制度与外包用工真实性的问题，确保人员到岗情况和工作内容的真实性，且供应商与外包人员是否签订真实的劳动合同、劳动合同是否为本人等底线问题，供应商应该帮助企业规避此类风险问题。

专业数据分析的能力

由于该企业对于外包人员的数字化系统在进行开发与研究，希望供应商能够提供详细的用工数据分析，包括商圈类型与使用外包服务的频次、外包人员的画像、外包用工需求的时间节点（除国家法定节假日外）、市场的用工趋势等，辅助企业人力规划以专业数据的支撑。

| 外包服务未来趋势与展望

外包用工成为企业降本增效的关键手段

随着市场竞争的加剧和利润空间的压缩，企业将更加关注人力资源管理中的成本控制与效率提升，预计未来企业将更加重视降本增效的策略，尤其是电商和新零售等新兴业态的推动下，预计会增加大批的一线员工需求，使得外包用工市场迎来更大的发展机遇。通过外包服务及数字化管理平台等手段，企业能够更加精确地匹配用工需求与业务需求，从而实现成本的合理控制和效率的提升。

外包人员精准画像预测

根据现如今就业市场的竞争性和多元化，越来越多的人群愿意接纳和从事外包的工作形式。与此同时，企业也需要对不同年龄段、职业背景及工作需求的外包人员进行深入分析，以此更为准确地了解哪些类型的人员更高频的选择外包的就业形式。

该企业通过数据分析和市场调研，得出两类群体更能接受外包等灵活就业形式：一类是中年群体，其追求时间的灵活性与固定工作以外的收入，一类是00后等新生代群体，包括一些自媒体人等，其追求工作自由度和多元化职业体验等。这些人群具有不同的职业动机和工作时间偏好，未来企业可以根据实际需求进行精准匹配，以实现用工效能的最大化。

专家洞察

当前市场环境下，外包服务的使用及布局



孙涛

HR 负责人
某制造行业公司

| 如何看待市场整体的用工环境？

目前中国的经济环境呈现出一种复杂而多维的态势，由于房地产市场和银行业步入下行轨道，间接也给制造行业带来巨大压力。整体经济环境不容乐观，由于市场需求减少，企业面临订单缩减和市场竞争加剧的双重困境，从而引发了用工市场的缩减，劳动力需求总量呈现出下降趋势。

从企业的角度来看，在不确定的经济环境下，外包用工的需求却有所上升，主要因为企业在面对业务量不稳定和订单量缩减的情况时，倾向于采取更为保守的招聘策略，以减少固定成本并提高运营的灵活性。

尽管劳动力市场总体需求减少，但外包服务的供给量却显著增加，暂时出现了供需失衡的局面，外包用工市场的竞争愈发激烈，这种竞争也促使企业在不确定的市场环境中寻找更为灵活和低成本的用工方式，进一步推动了企业外包用工需求的增长。

| 基于市场环境的变化，蓝领员工、白领员工及 Z 世代群体对外包和灵活就业形式的看法与接受度是否发生了显著变化？

随着整体经济环境的下行，劳动者的态度也发生了显著变化。无论是蓝领员工还是白领员工，以及新兴的 Z 世代劳动者，对外包用工形式的接受度都有所提高。

蓝领员工：在就业市场上变得更加务实，对工作的态度从挑剔转变为珍惜每一份工作机会，有收入和灵活的工作时间成为主要考量，对外包或灵活就业形式的接受度显著提高，愿意通过外包用工方式获取更多的工作机会。

白领员工：白领员工以往力求有一份收入稳定的工作，但如今也开始寻求更多的工作机遇，以适应市场变化和个人发展需求，外包用工就成为他们考虑的一种就业选择。以往，企业考虑到白领岗位会涉及部分内部数据和信息安全的问题，对外包用工持谨慎态度，但如今随着技术迭代和保密性举措的不断完善，IT 等行业的外包力度逐步加大，企业对信息安全和内部保护的担忧有所减少，进一步促进了外包服务的发展。

Z 世代群体：Z 世代作为就业市场的新军，他们的就业观念更加新颖和开放，不仅关注工作本身，更加注重个人兴趣和自我价值的实现，例如倾向于选择自由职业、自媒体或打造个人 IP 等灵活的就业方式，不拘泥于某一具体的就业方式，而是追求实现自我价值和感受不同的工作体验。

| 敏捷时代下，人力资源战略规划如何对外包服务进行布局？

为了积极应对市场的剧变和业务敏捷的情况，企业在人力资源战略规划上，也发生了两大改变：一方面是人力资源战略规划具体实践上的调整及变革，另一个对人力资源从业者提出的新的要求。而对于外包用工策略的规划上，主要是要求企业必须从人力资源战略规划上提前布局并灵活调整用工策略，且人力资源部门也需要时刻与业务前线保持沟通，及时响应业务需求并与业务部门共同解决问题。

| 人力资源部门积极赋能业务

在外包过程中，人力资源部门需要与业务部门进行紧密协同合作和明确分工。人力资源部门需要深入了解业务需求和测算具体的用人成本，与业务共同商讨，将业务流程更精细化和标准化切分的方式，帮助业务部门寻找降本突破口并提供方法论的指导。

在确定使用外包用工模式后，人力资源部门需要负责外包服务商的筛选和外包人员管理等工作，并在业务部门和服务商之间搭建沟通的桥梁，确保现有用工模

式使用的合规性。而业务部门则需要关注业务本身的优化和发展，配合人力资源部门梳理出具体的用工需求和岗位画像。只有通过企业内部各个部门明确分工和协同合作，才可以共同实现降本增效的目标。

技术革新推动人力资源战略规划

在 AI 与数字化技术双轮驱动的新时代，人力资源战略规划正迎来前所未有的变革与机遇，企业可以更加灵活地运用外包用工策略，根据业务需求快速调整人力资源配置。随着智能考勤系统、自动化薪资支付平台等数字化工具的广泛应用，通过构建一个包括内部员工与外包员工在内的多元化人力资源生态，不仅能够提升企业的运营效率，还能在成本控制、风险分散等方面获得更多优势。

在使用外包服务的全流程中，企业遇到的问题与挑战有哪些？

在深入探讨了外包用工如何融入企业人力战略规划后，我们认识到尽管外包在灵活性和成本节约方面具有明显优势，但在实际应用中，企业仍面临多重挑战，包括劳动合规性风险、员工激励不足等，均对企业的运营产生深远影响。

用工成本与交付质量不成正比

企业在市场环境的催生下，越来越倾向于尝试业务流程外包、产线外包或职能外包等多样化用工形式，但在制造业中其成本问题一直是企业关注的焦点，即如何在合规化的外包下保持与正式员工的成本竞争优势。一些头部企业的外包成本并不低于自雇员工，为了保证用人的合规性和交付质量，企业在选择外包服务时充分考虑成本效益和外包服务商的资质。所以如何确保在降低成本的同时，不影响生产效率和产品质量，成为制造行业的一大难题。

外包用工的风险问题频发

随着外包用工供给量的增加，市场竞争日益激烈，整个外包行业面临服务质量参差不齐的问题。在此背景下滋生出一些不规范的外包服务商，在用工过程中存在违法违规行，如未签署劳动合同、未缴纳社保等行为，给企业和劳动者带来了法律风险和声誉风险。

外包人员管理难度增加

由于外包人员的流动性大、归属感弱等特点，企业在对其进行管理和激励时面临诸多挑战。外包员工的离职率高不仅会增加企业的招聘和培训成本，还会对生产效率和产品质量造成不利影响。与此同时，不光企业端采取福利与奖金激励的形式，外包服务商更需要采取有效的激励措施和管理手段来降低离职率，提高员工的稳定性。

以上挑战也都可作为企业选择供应商的条件，只有保证在法律风险与合规性的底线责任之后，才能进一步要求服务商提供更多元化的服务，最终实现提质增效。

基于您的见解与经验，外包服务中可改进的空间？

外包服务的使用过程中难免会有诸多问题与挑战，企业与人力资源部门也不能简单地将问题都转嫁给服务商。而是要利用自身的战略视角，利用数字化手段，在保障外包人员的劳动权益的基础上，共同创新用工模式，优化业务流程，实现业务效率的提升。

数字化与 AI 赋能

数字化和 AI 技术将在未来外包服务中发挥重要作用，企业应该大力探索如何通过 AI 技术更加精确地计算用工需求和成本、提前预判市场变化，为企业应对业务波动做好充分准备。除此以外，在外包用工规模庞大的企业中，外包人员的数据库价值更为关键，企业可以依托自身数字化平台的数据和信息，实现人员敏捷。

关注劳动者心理与体验

面对外包人员流失严重的情况，企业与服务商更应该一视同仁，为外包人员提供人性化和关怀的服务。例如，可以通过发放福利、组织聚餐等活动增强外包人员的归属感和认同感；通过加强心理健康教育和辅导等方式关注外包人员的心理健康需求；通过加强法律宣传和培训等方式提高外包人员的法律意识和维权能力。

强化自身的专业性与合规性

未来外包服务市场的竞争将更加激烈，服务商需要不断提升自身的专业性和合规性水平。企业应建立完善的用人机制和考核机制，确保外包员工能够满足生产需求和质量标准；外包服务商则需要加强内部管理和培训，提高员工的专业素养和服务质量。同时，双方

都需要共同遵守相关法律法规和政策要求，确保用工行为的合法合规。

优化服务流程与激励机制

为了降低外包员工的离职率和提高稳定性，企业和外包服务商需要优化服务流程和激励机制。企业可以通过提供具有竞争力的薪酬和福利待遇、完善的职业发展路径以及良好的企业文化等方式来吸引和留住外包员工；外包服务商则可以加强与企业的沟通和协作，共同制定符合双方利益的激励机制和管理措施。此外，双方还可以共同探索创新的用工模式和服务方式，以满足不同企业的需求和挑战。

专家洞察

后疫情时代下，外包服务市场的变革趋势与未来展望



朱卓敏

人才与文化总监
凤悦美诺酒店集团

对于市场的经济情况，以及外包服务的变化趋势有何看法？

市场趋势与关注点

后疫情时代，全球经济复苏步伐放缓，旅游及酒店行业面临诸如内外需不足、会议商务出行减少、预订周期缩短、淡旺季更为分明、消费降级等情况。劳动力市场格局悄然转变，除爆发旅游热潮，大多数酒店从常年处于大量基础岗位供不应求的状态，到季节性、结构性供需不平衡明显，基础岗位出现季节性供大于求的情况。尤其是 2024 年整体营收与 2023 年相比下滑的企业采取积极降本增效措施，其中非常典型的一项就是减低固定人员量，在生意需要的时候，通过采购外包服务满足企业运营需要。这一变化促使就业市场灵活多元，催生规模化、系统化、综合化、专业化和细分化的外包服务市场。

市场对外包服务的态度

随着当前经济环境的严峻，就业观念的更新和就业市场的多元化发展，企业与劳动者对于外包服务的态度均发生积极转变。企业越来越注重资源的优化配置和成本的有效管理，劳动者也不再把外包工作视为就业的次优选择。

1. 企业端视角：在竞争激烈的商业环境中，外包服务以其灵活性高、成本与收益挂钩、培训成本低的特点，成为众多企业优化人力资源管理的优选方案。企业将次要的业务和部分基础岗位外包出去，能够更专注于核心业务的发展，以此提升运营效率与竞争力。

2. 劳动者视角：随着观念的转变与就业市场的多元化，劳动者也逐步告别“外包歧视”，越来越多的劳动者开始拥抱灵活就业模式，通过自由安排工作时间与休

闲时间，实现收入多劳多得；还可以通过灵活就业，根据季节性规律选择合适的城市或区域。因此，外包形式也成为当前众多求职者眼中的新机遇。

从人力资源战略规划的角度，企业如何对外包服务进行提前布局？

外包服务作为企业降本增效、应对业务波动的重要策略，人力资源部门需紧密关注市场动态和业务部门需求，将外包服务纳入整体人力规划之中。在此过程中，人力资源部门需从组织视角对用工结构进行统筹规划；业务部门配合其提供具体的岗位需求和职责划分。只有双方相互协同合作，才能实现外包用工精准匹配企业运营，推动企业稳健发展。

人力资源部门：前瞻规划，构建外包用工战略

在人力资源规划中，外包服务的战略定位首先依赖于人力资源部门的前瞻性和全局性视角。从建议与方法论的层面，给业务部门提供专业支撑，通过以下方式确保外包服务的有效实施：

1. 强化业务洞察，优化人力规划

为了应对酒店业淡旺季差异加剧和业务不稳定的挑战，人力资源部门与业务部门首先应在人员编制是一个动态管理的概念上达成一致，不能按照业务部门期望“一空就招”的招聘模式（即一有人员流失，就立刻补招人员）。应该更关注人工成本率、劳动生产率，即人员相对于生意量的考核数据。因此，人力资源规划时，根据行业数据、历史数据、人才盘点等制定标杆指标，其次根据预期生意的总量、结构和变化，从组织层面做出优化方案和用工策略。其中在考虑需要扩大灵活用工时，需要特别关注岗位职责切分，本地市场上灵活用工供应商品质和价格等是否能满足企业需要，确保灵活用工不会影响产品或服务品质。同时综合考虑临时人员的市场供给、管理、培训存在的挑战和风险。

2. 岗位职责切分

针对企业不同业务板块的特点，在明确人员编制动态管理的前提下，人力资源部门与业务部门合作，开展岗位切分工作。将岗位按照服务流程、核心与非核心以及功能性三个角度进行切分与细化。例如，在酒店业中，以客房服务为例，其中收布草、撤垃圾、补足备品等物料管理工作，即不直接接触客人的工作可以外包给专业的第三方公司；而涉及对技能或服务要求较高、需要较长期培训的岗位则保留正式员工。通过明确哪些模块适合外包，哪些需要保留正式员工，实现用工结构的优化和成本的有效控制。

业务部门：精准定位需求，反馈外包实效

业务部门在推动与人力资源部门的紧密合作中，需聚焦于以下几个关键方面，以确保外包策略的顺利实施与持续优化：

1. 明确岗位需求与用工要求

业务部门需根据企业发展战略和实际需求，首先明确企业对业务部门人员配置的总要求，并对其内部的工作流程、岗位职责及服务质量有深入的理解与分析，明确哪些环节是核心且必须由专业人员完成，哪些环节可以优化或外包，为人力资源部门提供准确的岗位画像和用工要求，确保外包服务的精准匹配。

2. 通过实际运营，反馈外包痛点

业务部门在日常运营中直接参与并管理外包人员的工作，因此能够基于实际运营中的第一手经验，及时将外包用工在执行任务时遇到的难点和瓶颈，反馈给人力资源部门。业务部门的即时反馈机制有助于在规划和调整阶段，提前考虑并设计出合适的解决方案，以优化外包用工的流程和管理，确保业务的高效运转。

人力资源部门与业务部门的协同合作

在外包服务的布局工作中，人力资源部门与业务部门必须建立定期沟通机制，共同商讨符合企业人力资源战略规划的用工方案。尤其是针对外包服务中的用工成本、外包人员的能力要求、交付质量标准、潜在风险与方案规避等问题，按照提前规划的外包方案，及时调整用工策略以适应企业发展的需要。

当下企业在使用外包服务中，实际遇到的问题及挑战解决

问题 1：外包用工的费用结算不准确、不及时

对于第三方供应商，市场上仍旧存在一些“乱象”。如外包用工的费用结算不规范导致纠纷。若企业没有建立完善的费用结算体系，和供应商结算存在时间差，容易导致外包人员费用未足额或及时发放。而这样问题，往往会将外包人员与供应商的矛盾，转嫁到外包人员和企业矛盾，对于企业运营产生不必要的风险和不良影响。

解决措施及对供应商的要求

1. 建立数字化管理系统，明确的审批流程

企业内部对于外包人员要建立数字化管理系统，首先要明确各级审批人的职责和权限，确保审批流程的顺畅和高效。在具体的用工管理中，确保外包员工的考勤数据准确无误，费用结算及时透明，有效规避人为操作带来的诚信风险。

2. 企业设立不定期抽查和警告机制

针对外包人员薪税法发放漏缴、少缴的问题，企业应该不定期进行抽查，并在合同中约定没有为外包人员足额发放和缴纳费用的赔偿条款，对于出现该问题的供应商进行警告处罚。

问题 2：外包人员质量参差不齐，交付结果达不到预期

随着外包需求的增加，由于外包人员多为临时用工，所以人员素质和人员匹配度参差不齐，如何快速确保外包人员符合岗位标准，确保最终的服务质量和效果有效提升，成为企业亟待解决的问题。

解决措施及对供应商的要求

1. 界定外包人员培训责任主体

为加速外包人员融入企业并满足既定标准，企业采取非直接介入的培训与管理策略，明确制定了详尽的培训内容与考核指标体系，将培训与管理职责全权委托给供应商，专注于服务成果的最终评估。旨在促使供应商承担起外包人员培训的主要责任，规避因服务交付质量不符预期而可能导致的责任模糊与推诿现象，确保合作双方责任界限清晰，促进合作关系的健康稳定发展。

2. 供应商设立驻场负责人

驻场负责人作为企业与供应商之间的主要联系人，其设立目的是满足企业的即时需求，并保障交付结果符合企业要求，主要负责以下内容：

- 1) 外包人员的绩效考核：虽然企业更关注服务结果而非过程，但驻场负责人需要实施有效的绩效管理，确保团队成员的工作效率和成果符合约定要求。
- 2) 外包人员的实时监督：通过设定明确的目标、监控进度、提供反馈和采取必要的纠正措施，来推动外包人员和工作流程的持续改进，最终保证服务品质和交付结果。
- 3) 外包人员的责任承担：在服务过程中，如果出现任何意外、人员或财物伤害、客户投诉，驻场负责人需要迅速响应并承担由此产生的经济损失。

3. 合同条款明确化

针对最终交付结果达不到企业要求的情况，可以在合同条款中详尽列明双方的权利与义务，特别是针对服务质量不达标、服务中断等情形，设定明确的赔偿与补偿机制，增强外包供应商的责任感与执行力。

问题 3：法律风险较高，合规性问题频发

合规风险往往是企业在使用外包服务时最关注的问题，例如注册多个公司来规避风险，一旦出现问题，这些公司可能迅速注销或消失，导致企业无法追责；又或是部分供应商在合同管理、社保缴纳等方面可能存在违法违规行为。

解决措施及对供应商的要求

1. 加强内部管理培训

因外包人员分散，人力资源部门管理难度大，企业专注于对内部管理层进行外包培训。业务管理层作为外包人员的直接上级，通过培训能更有效地管理和影响外包团队，提升整体运营效率和服务质量。

企业主要是加强关于外包人员管理和法律意识的培训，一方面通过提升管理层的管理水平和专业技能，使其能够更有效地与外包人员沟通协作，也能促进外包人员与企业文化的快速融合；另一方面，企业引导管理层深入理解外包用工的相关法律法规，使其在日常管理中能够主动识别并规避法律风险，减少因管理不当而引发的法律纠纷和损失。

2. 加强供应商的资质审查

为了规避市场上外包服务供应商资质参差不齐的情况，人力资源部门需通过官方征信网站和行业背景调查等工具深入调查其关联企业、过往法律纠纷及不诚信案例，避免与“皮包公司”合作，确保供应商具备合法经营资质及良好信誉。

在与外包供应商签订详细的合同时，人力资源部门需明确外包服务标准、人员质量要求、培训内容和绩效考核方式。在合同中明确责任划分，确保在服务过程中发生问题时，能够迅速定位问题源头并追究责任。

以上针对共性问题分别提出了解决措施，但部分措施并不单只解决某个问题，通常以“组合拳”的形式，例如设立驻场负责人和数字化平台等举措，可以对交付质量、风险合规等问题同时进行整改和优化。

未来展望：供应商如何更好地赋能企业的外包服务需求？

零工经济兴起，企业与个人零工需求进行精准匹配

随着社会的发展和技术的进步，劳动者将拥有更多自主选择权和工作机会，越来越多地使用手机软件、小程序等等外包平台，并且利用大数据和人工智能技术来优化匹配过程，最终帮助个人劳动者直接找到合适的零工机会，也能助力企业快速匹配到合适的人选。

定制化外包服务，细分赛道下的稳定人才供应

针对不同行业和岗位的特点，外包供应商可以为企业提供定制化服务，根据实际岗位需求，在更加细分和专精的赛道上提供更加稳定的人才供应。与此同时，外包供应商会加大培养力度，市场上有特定的专业技能和经验的外包人员显著增加，进而提升岗位的适配度和工作效率。

外包人员的灵活流动与跨区域协作

跨区域协作不仅可以解决某些城市在淡季时的人力资源浪费问题，还可以帮助企业在旺季时迅速补充人力。未来，随着信息技术的发展和交通的便利化，针对城市之间淡旺季差异明显的问题，供应商可能会提供更多在不同城市之间外包人才的灵活流动和统筹的高效服务。



关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2024年6月30日：智享会付费会员企业超过4500家，已经进入中国的世界500强和全球2000强企业中，超过90%的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

· 线下学习渠道：每年

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

· 线上学习渠道：

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

· 深度学习渠道：

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

智享会满足采购需求

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

智享会满足激励和认可需求

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



欲了解更多详情

电话：021-31065698

智享会官方网站：www.hrecchina.org

智享会微信公众账号：HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

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

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

广受行业赞誉的旗舰报告

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

集团及业务介绍

英格玛集团成立于 2002 年，是中国人力资源服务领域的领军企业，以“让人力资本实现最大价值”为使命，致力于通过专业化服务推动企业全生命周期健康发展与社会进步。

- ◆ 深耕人力资源领域二十余年，设立苏州、上海双总部及七大区域总部（北京/杭州/成都/西安/广州/武汉/深圳），旗下拥有190余家分支机构，管理团队超1100人，外派雇员规模达19万，年培训及供应人才能力突破20万人，累计服务企业客户5000余家，惠及员工超300万名。
- ◆ 集团主营业务丰富多样，涵盖制造业外包、服务业外包、互联网外包、英格玛金融、国企央企服务、EngmaIntec 英特科等专业领域，为不同行业客户提供专业服务。
- ◆ 旗下五大服务平台——人力资源服务平台、灵活用工平台、残疾人服务平台、企业福利平台、企业服务平台，全方位覆盖企业需求，解决人才招聘与管理、成本控制、风险管理等难题。
- ◆ 英格玛凭借无敌的外包铁军，极致的现场管理，强大的IT系统，高效的招聘能力引领人力资源服务新高度。

专注业态

- ◆ 连锁零售、物业、餐饮、电商、大文娱、旅游住宿、AI智能、生活服务、信息科技、互联网、仓储物流、金融、生物制药、商务服务、消费医疗、智能制造、国央企、新能源等。

部分荣誉奖项

- ◆ 全国就业与社会保障先进民营企业
- ◆ 全国人力资源诚信服务示范机构
- ◆ 国家级人力资源服务标准化试点工作先进单位
- ◆ WEC中国首家全球企业会员
- ◆ ISO30415:人力资源管理多元化和包容性(D&I)认证
- ◆ 大中华区最佳综合人力资源服务机构
- ◆ 大中华区人力资源服务机构品牌100强



业务热线：400-967-6638

网站：www.engmahro.com

邮箱：engmahro@engma.net

苏州总部：江苏省苏州市虎丘区苏州高新区科技城济慈路99号

上海总部：上海市静安区恒丰路329号中港汇21层

ENGMA



HREC