



企业人力资源 管理与实践

——“律·动中国”2014年调研报告与案例探讨

人力资源和社会保障部法规司
北京外企人力资源服务有限公司（FESCO） 编著
中国对外服务工作行业协会



企业人力资源 管理与实践

——“律·动中国”2014年调研报告与案例探讨

人力资源和社会保障部法规司
北京外企人力资源服务有限公司（FESCO） 编著
中国对外服务工作行业协会

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业人力资源管理与实践：“律·动中国”2014 年调研报告与案例探讨/人力资源和社会保障部法规司编著. —北京：中国人民大学出版社，2015. 5
ISBN 978-7-300-21223-4

I. ①企… II. ①人… III. ①企业管理-人力资源管理-劳动法-案例-中国 IV. ①D922. 505

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 085542 号

企业人力资源管理与实践

——“律·动中国”2014 年调研报告与案例探讨

人力资源和社会保障部法规司

北京外企人力资源服务有限公司 (FESCO) 编著

中国对外服务工作行业协会

Qiye Renli Ziyuan Guanli yu Shijian

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

印 张 13.5 插页 2

字 数 296 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2015 年 5 月第 1 版

印 次 2015 年 6 月第 2 次印刷

定 价 38.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

编委会名单

编委会主任：余明勤 王一谔

编委会副主任：张艳珍 马玉珍

编委：杨毅新 王文珍 孔德美 樊进生 查鑫
宋菲菲 李熠 段耀洲 谢潇 张淑艳

新常态与互联网+人力资源管理转型

2014年,是中国经济发展进入新常态、稳步运行的一年。经济新常态的一个主要特征就是经济从高速增长转为中高速增长。过去我们说,经济持续稳定增长是就业增长的前提条件,一定的增长速度能产生一定数量的就业岗位。因此,当我国经济增长速度从高速增长降为中高速增长时,每年新增就业岗位数量能否保持对应的速度增长,就是一个必须应对的问题。通过对2014年企业用工环境的调研分析,我们看到,我国国民经济经过三十多年的高速增长,经济体量已经今非昔比,由于经济总量基数增大,对于支撑经济发展的人力资源要素仍然有巨大的需求,经济增速放缓并未对就业带来太大冲击。从企业来讲,无论是老企业还是新企业,仍然需要招用大量劳动者,仍然在积极寻求建立稳定的高素质员工队伍。同时,我国内需市场体量巨大,拥有近十四亿人的消费市场;我国正在协同推进新型工业化、城镇化、信息化、农业现代化“四化”发展,这些都为企业发展和劳动者就业提供了广阔空间。因此,整个人力资源市场对劳动者与企业双方的需求还是呈现出上升趋势。

2014年,也是互联网生态蓬勃发展的一年,互联网金融概念下的各种“宝宝”,P2P、微支付等横空出世,O2O、众筹、互联网教育等众多互联网关键词不断出现在企业管理者面前。转型,似乎成了所有传统行业都在寻找的答案;而跨界,又成为互联网巨头们公开的武林招数,借此抢占传统市场地盘,打造基于互联网与移动互联网的生态系统。应当看到,在我国经济发展进入新常态下,无论是推进经济结构转型和优化,还是推进创新驱动,科学技术应用到经济发展的各个领域是不可避免的。随着智能机器人、互联网、云平台、大数据等现代新技术的到来,对就业最大的影响就是大大减少了对劳动者支出一般劳动力的依赖,转向对劳动者技能水平和对高层次人才的依赖。由此,结构性失业、流动性就业、提高人工成本、采用多种用工形式、改善企业人力资源管理、拓展人力资源服务等,都将贯穿经济新常态的全过程。

伴随着经济结构调整与市场竞争,企业优胜劣汰,通过关停并转、重组等举措化解过剩产能对现有就业岗位造成了一定的冲击,必然影响到企业劳动关系的变化。适应结构调整,要求劳动者和企业双方都要努力提高自身素质,相互依托,重新整合或合理配置劳动力资源。一方面,技术升级快的企业,可能要淘汰低技能员工,而企业兼并重组和破产的过程,会解除与一批职工的劳动合同;另一方面,高技能员工或高素质人才又可能随时抛弃低素质的企业,涌入高素质的企业,或者进行自主创业,此外,还有大批小微企业也在吸纳大量的劳动者就业。伴随着经济结构的不断调整、优化,劳动关系趋

于不稳定,劳资矛盾可能增多;同时在移动互联网的作用下,新生代员工会通过各种形式登上职业舞台,新思维、新方法、新需求,不断刺激着企业组织中传统的人力资源管理观念发生转变,促使企业从过去追求低廉劳动力成本优势的管理转到现在追求开发人力资本优势的服务,从企业对员工的粗放式管理转变为依法实施科学管理。这些新的形势发展又要求政府有关部门和企业管理者及人力资源管理人员走出“闭门造车”的管理模式,要求其到基层去、到员工中去、到客户中去,不断挖掘企业、员工和客户的需求,根据需求,提供相应的人力资源法规、政策和人力资源管理与服务事项。同时,也迫使人力资源管理者要丢掉“一劳永逸”的想法,要不断在人力资源管理和寻求人力资源服务产品方面作出新的调整,顺应新形势的变化趋势,在人力资源管理实践中不断优化、提高、完善。

市场机制和移动互联技术,为广大劳动者的自由流动带来了极大的便利。企业对人才的渴求,也不再是“人才为我所有”,而应当是“人才为我所用”。这种用人观念的转变,促进了企业与企业在做联盟,用工企业与人力资源企业也在加强联通。作为用工单位来说,一方面,要不断改进企业内部的用工管理,依法规范用工行为,切实维护员工权益;另一方面,又要借助于人力资源企业提供的各类人力资源服务新产品,有效解决自身对人力资源管理的不足。作为人力资源服务企业来说,一方面,要提高自身的专业素质,坚持用户价值导向,为用工企业提供有针对性的人力资源服务产品,关注用工企业及其员工的满意度;另一方面,又要努力提高人力资源服务质量,有效配合用工企业提升人力资源效能,跟上市场竞争环境的变化,以求企业的生存和发展。政府有关部门也应当加强对人力资源开发、管理和服务的引导,制订企业公平竞争的规则,提供必要的公共服务,帮助广大企业和劳动者更好地适应经济新常态。

无论在国家层面还是在企业层面,加强人力资源管理与服务的重要性都比以往任何时候更为突显。人力资源管理者需要结合企业战略,整合内、外部资源,制定行之有效的的人力资源战略和战术,谋划企业的长远发展。在这个过程中,人力资源服务业的发展也随之进入快车道,在协助广大客户企业更好地开展人力资源管理方面,将发挥着越来越重要的作用。

为帮助广大企业准确地掌握和理解有关人力资源社会保障方面的法律法规,推进企业依法规范用工,更好地为广大企业提供优质的人力资源管理与服务,人力资源和社会保障部法规司和北京外企人力资源服务有限公司(FESCO)从2011年起,已经连续4年开展了“‘律·动中国’全国公益法律巡讲”活动,在全国二十余座城市举办大型公益普法讲座和研讨,向企业人力资源管理人员宣传劳动法律法规、政策,解读法律实施中的疑难问题,交流人力资源管理经验与做法,同时也为企业和政府进一步加强沟通搭建平台,为政府有关部门了解企业需求,进而了解行业和产业生态提供信息,为政府及时制定相关法规、政策提供有益的参考。一年一次的“‘律·动中国’全国公益法律巡讲”活动,累计万余家企业参与其中,得到了社会各界的广泛关注与好评。

2014年,随着中国经济步入新常态,为了进一步了解当前广大企业和劳动者面临的就业环境、企业招聘员工情况、企业守法和依法用工状况、企业对人力资源服务的需求等,人力资源和社会保障部法规司和FESCO又借助举办第四届“‘律·动中国’全国公益法律巡讲”活动,共同研究组织了一次问卷调查活动和多次企业人力资源管理与法律

案例研讨。一方面，希望通过在各地企业中开展问卷调研，了解和分析各地企业用工环境与人力资源服务需求，并提供一些案例让大家研讨；另一方面，以此撰写调研报告，通过一定的形式发布，为广大企业传递当前招聘员工情况、用工状况、法律环境等信息，也为政府有关部门掌握企业用工情况、研究当前用工问题、制定相关法规与政策提供重要参考。本书即为这次调研活动的成果。我们期待本书的出版，能为广大企业了解当前的用工环境及企业如何规范用工行为提供一些思考，以不断改善人力资源管理、提升人力资源效能；能为政府有关部门了解企业用工状况，为释放市场活力、促进人力资源合理配置而制定相关法规、政策提供依据；同时也能为有关专家学者提供一些有价值的信息，为指引企业不断改善人力资源管理与服务献计献策。

编者

2015年4月

目 录

第一部分 2014 年企业用工环境调研报告

第一篇	调研样本确定	3
	一、调研背景	3
	二、调研数据收集	4
	三、调研数据处理	5
	四、调研数据构成	5
第二篇	调研问题反馈	10
	一、企业用工需求	10
	二、企业用工成本	22
	三、企业用工规范化	40
	四、人力资源服务需求	58
第三篇	企业用工环境分析	62
	一、企业员工供求状况及员工稳定性	62
	二、企业用工成本现状及趋势	66
	三、企业依法用工状况	72
	四、人力资源服务现状	77
	五、总体评价	78
第四篇	建议与展望	84
	一、形势分析	84
	二、几点建议	87
	三、前景展望	88

第二部分 我国现阶段企业用工环境研究

——基于企业用工环境问卷调查数据

一、调查问卷样本的基本情况	95
二、用工供求状况：企业需求稳中有增，用工缺口比较明显	97
三、用工成本：用工成本占营业收入比重不大，但可能继续增长	101
四、用工规范：用工不规范情形较为集中，员工通常能做到依法维权	103
五、人力资源服务：社会需求旺盛，法律服务迫切	107

第三部分 案例探讨

第一篇 劳动合同解除案例	111
例 1 劳动者单方解除劳动合同纠纷案	111
例 2 朱某与某工程公司劳动合同纠纷案	114
例 3 劳动者与企业未签订劳动合同情形下发生的辞退纠纷案例	117
例 4 调级降薪无据，关联公司因承认劳动关系而承担赔偿责任	121
例 5 员工偷盗后的劳动纠纷处置案	125
例 6 李某等 3 人不服公司决定引发的仲裁案	129
例 7 王某诉 A 公司劳动合同纠纷案	132
第二篇 工资纠纷案例	136
例 8 由奖金纠纷案学习如何规范用工管理	136
第三篇 工伤与医疗期案例	140
例 9 关于徐某起诉同工不同酬的工伤认定案	140
例 10 员工患病或非因工负伤的给付待遇	142
例 11 当交通事故类工伤遇上“因果关系”	145
例 12 雇主责任险与工伤保险的优化组合	148
第四篇 孕期解除劳动合同案例	151
例 13 女工怀孕未告知，单位解除“被违法”	151
例 14 员工违反公司病假规定，用人单位以严重违纪解除	154
例 15 甲某诉某公司解除劳动合同纠纷案	157
第五篇 劳务派遣案例	160
例 16 职工不胜任工作不经过培训或调岗能否直接解雇 ——雷某等人诉 A 公司、B 公司违法辞退案	160

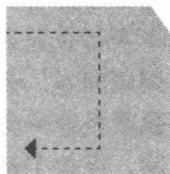
例 17	新规下国有企业劳务用工改革探讨 ——《劳动合同法》修改后某企业调整“劳务派遣用工”的做法	164
第六篇	人力资源外包案例	170
例 18	A 公司借助人力资源外包实现人才发展战略	170
例 19	B 公司借助外包实现企业扩张期的员工关怀	171
例 20	厦门 A 银行行政外包, 提高效率	173
例 21	A 公司借助人力资源业务外包实现 OTC 全国业务战略	177
例 22	外包解决办公室问题员工, 增强客户满意度	178
例 23	实施弹性福利, 助力企业人力资源管理	181
例 24	“互联网+”时代的薪酬外包新趋势	184
例 25	各地规定不同导致办事难	187
第七篇	人力资源管理案例	191
例 26	探索校企合作新模式 实现多方共赢同发展 ——乐居“青苗计划”	191
例 27	如何让新员工快速融入	194
例 28	如何实施人力资源信息化平台	198
例 29	什么样的福利是好福利?	202

第一部分

2014 年企业用工环境调研报告

第一篇

调研样本确定



一、调研背景

随着人力资源服务业的蓬勃发展，劳动和社会保险法律法规政策的深入贯彻实施，广大企业在适应经济全球化发展，主动参与市场竞争，加快调整经济结构、产业结构的过程中，也在积极调整员工结构和人力资源管理事务结构；在注重面对市场合法经营的同时，也在企业内部加强了依法用工。为了帮助广大企业更好地学习贯彻劳动和社会保险法律法规，推进企业依法规范化用工，同时更好地为广大企业提供优质的人力资源管理服务，人力资源和社会保障部法规司与北京外企人力资源服务有限公司（FESCO），在连续三年开展了“‘律·动中国’全国公益法律巡讲”的基础上，于2014年5月至9月再次联合在全国22个城市举办了第四届“‘律·动中国’全国公益法律巡讲”。

通过总结前三届开展“律·动中国”活动的情况，我们认为，为了使“律·动中国”活动更有效地可持续地开展下去，一定要从满足广大企业客户的需要入手，切实为广大企业提供所需要的、有针对性的优质服务。为了进一步了解当下的就业环境、招聘员工情况、企业守法和依法用工状况，以及企业对人力资源服务的需求等，人力资源和社会保障部法规司和FESCO在2014年举办第四届“‘律·动中国’全国公益法律巡讲”活动的同时，共同研究组织了这次问卷调研活动。一方面，面向企业人力资源管理人员宣传劳动法律法规，解读法律实施中的疑难问题和交流人力资源管理经验做法，同时也希望通过在各地企业开展问卷调研，了解和分析各地企业用工环境和人力资源服务需求。另一方面，以此撰写调研报告，以公开出版的形式发布，为各类企业了解当前招聘员工情况、用工状况、法律环境提供参考，也为政府部门掌握企业用工情况、研究当前用工问题、制定相关部门法规政策提供重要依据。

本次问卷调研活动，有三个特点：一是开展问卷调研实行政府部门与企业相结合，共同推进调研。从问卷问题的设计、问卷的组织发放、问卷反馈后的分析研讨，人力资源和社会保障部法规司和FESCO都是共同参与、紧密合作，充分发挥各自的优势，即保证了本次调研顺利完成，又满足了双方调研的需求。二是开展问卷调研与举行普法宣讲相结合，推动更多的企业员工参与调研活动。为了有效组织好问卷调研，除了通过人力资源和社会保障部法规司组织各地人力资源和社会保障部门和FESCO面向广大客户

发放问卷,以及通过“律·动中国”合作的网络媒体发布问卷调查外,我们还在全国22个城市举办公益普法宣讲,现场发放问卷,并结合普法,让接受问卷参与者通过现场学习劳动法律法规,理解参与问卷调查的意义,认真填写问卷。三是问卷调研的样本实行企业人力资源管理人员(以下简称“HR”)和企业一般员工相结合,分别填写调研问卷。企业HR人员从企业人力资源管理的角度,以管理者的身份回答问题,反映了企业一方的看法;企业一般员工从被管理者的角度,以自己的切身感受回答问题,反映了员工一方的看法。然后将双方的观点进行对比分析,有助于客观地解读企业人力资源管理的状况,也有助于为广大企业、员工、政府部门提供一些有价值的信息。

本次问卷调研的重点内容主要是针对企业用工环境,从三个方面展开:一是企业对员工的需求情况,二是企业人工成本情况,三是企业用工规范化情况。通过问卷调研,以求发现企业对员工的需求和员工就职的稳定性,企业人工成本变动情况和对人力资源服务外包的需求,企业和员工对劳动法律的知晓程度和企业依法用工状况。

二、调研数据收集

本报告数据主体来源于人力资源和社会保障部法规司和FESCO联合举办的第四届“‘律·动中国’2014年全国公益法律巡讲”活动期间所开展的问卷调查。

本次调查选择的调研对象是两类人群:一是企业HR,二是企业一般员工。企业HR人员是直接从事企业人力资源管理的人员,对企业用工具有代表性的发言权,了解本企业具体的用工情况,其反映的情况基本准确,其表达的观点基本真实可信。而企业一般员工,作为企业用工的直接受体,对自己的职业稳定性、收入期望、用工环境、权益要求能够直接的表达,其反映的情况,基本上是实话实说,有一定的说服力。将这两类人群反映的真实情况结合起来分析,能够较为客观地反映现实情况。

由于受访HR来源于不同的企业,重复度很低,因此可以认为HR数据代表了其服务的企业。员工数据亦来源于不同企业。调查共收集HR数据3936份,其中有效数据3544份,有效率90%;收集员工数据6718份,其中有效数据6665份,有效率99.2%。(见图1—1)

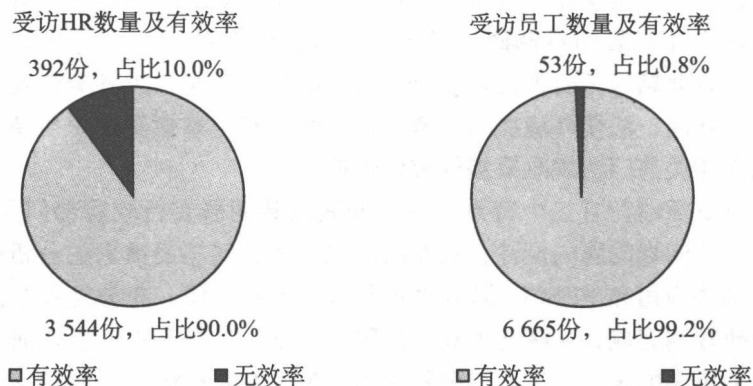


图 1—1 问卷有效率

受访数据主要来源于：人力资源和社会保障部法规司、FESCO 以及“律·动中国”合作的网络媒体，通过不同渠道发出调研问卷来获取数据。

三、调研数据处理

我们回收调研问卷对不同来源的数据合并后，经过了两步处理过程，分别是有效性处理和权重处理。

一是有效性处理。本着最大化利用数据和提高准确性的原则处理数据。首先整条删除填写有明显逻辑矛盾、填写非常不完整、问卷有明显重复、题目填写明显随意性过强的数据，剩余的数据视为有效样本。其次对每道题目的有效性进行判断，删除有明显逻辑矛盾、内容非常不完整的对应题目的数据，因此不同题目的样本量不同。

二是权重处理。对有效性处理后的数据进行不同属性的分布分析，最终选定区域、企业性质两个有参考标准的属性进行加权处理。参考标准为 2013 年中国统计年鉴中的不同区域、不同企业性质的法人数和员工数，对每条数据赋以不同的权重，使有效数据中这两个属性的分布与统计年鉴中的属性分布相吻合。加权后的数据再进行整体分析和分类对比分析。

四、调研数据构成

此次问卷调研的样本数据构成情况是：

（一）区域构成情况

本次问卷调研是围绕在全国 19 个省（直辖市）22 个城市开展“律·动中国”公益普法巡讲活动而展开的，所以主要数据来源于参与这 22 个城市“律·动中国”公益普法巡讲活动的企业，同时也面对其他一些省（自治区）通过发放问卷、网络媒体获取了部分数据。经加权处理后，本次调研主要反映了 22 个城市及所在省的数据来源。^①

从企业 HR 的答卷统计数看，加权后数据表明：占比较高的是江苏（11.8%）、浙江（8.9%）、山东（8.7%）、广东（7.1%），其他省较低，表明数据主要来源于东部几个人口大省。

从企业一般员工的答卷统计数看：占比较高的是福建（12.8%），浙江、广东、江苏、北京等其次，其他省份较低。数据区域分布见图 1—2。

从全国东部、中部、西部三个地区划分^②，来自东部地区省份的数据占比较大。因

^① 有关省份数据的代表性为：安徽以合肥市的数据为主；辽宁以大连市的数据为主；广东以广州市数据为主；因深圳市属于一线城市，具有不同的代表性，因此，报告中将深圳市单独列出，未合并到广东；河北以石家庄市的数据为主；河南以郑州市的数据为主；湖北以武汉市的数据为主；江苏以南京市和苏州市的数据为主；江西以南昌市的数据为主；福建以厦门市的数据为主；山东以济南市和青岛市的数据为主；山西以太原市的数据为主；陕西以西安市的数据为主；四川以成都市的数据为主；云南以昆明市的数据为主；浙江以杭州市的数据为主。

^② 按目前国家行政区的划分，东中西部地区分别包括的省（直辖市、自治区）是：

东部地区是：北京、天津、河北、辽宁、上海、江苏、浙江、福建、山东、广东和海南 11 个省（市）；

中部地区是：山西、吉林、黑龙江、安徽、江西、河南、湖北、湖南 8 个省；

西部地区是：四川、重庆、贵州、云南、西藏、陕西、甘肃、青海、宁夏、新疆、广西、内蒙古 12 个省（市、区）。

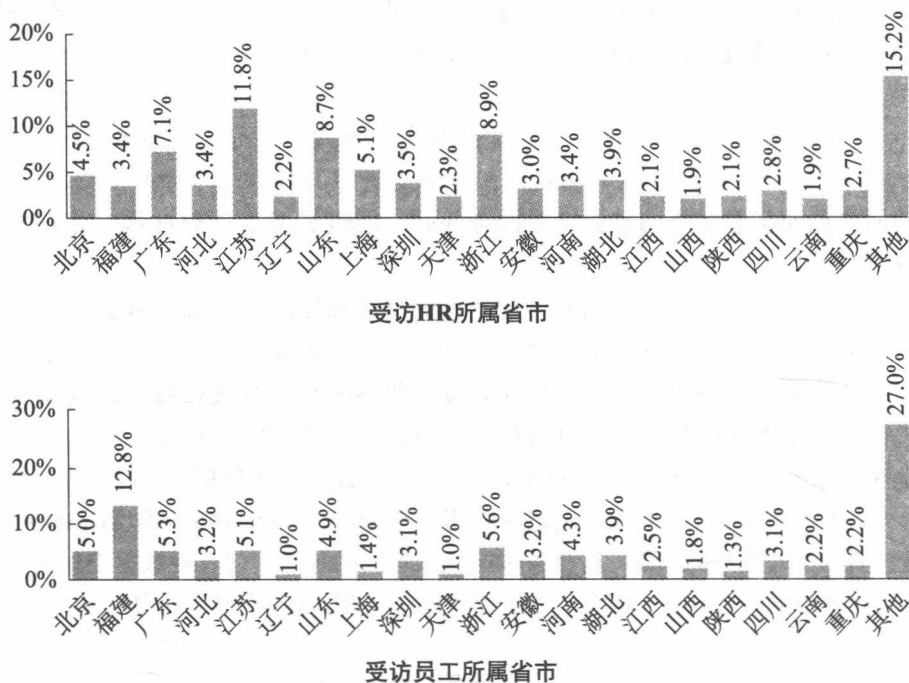


图 1—2 统计数据所在省份比例

为参加了答卷调研的东部地区有北京、天津、河北、辽宁、上海、江苏、浙江、福建、山东、广东、深圳 11 个省（市）的企业，中部地区有山西、安徽、江西、河南、湖北 5 个省的企业，西部地区有四川、重庆、云南、陕西 4 个省市及其他地区（以新疆为主）的企业。东部地区企业 HR 的答卷占比为 60.9%，东部地区企业一般员工的答卷占比为 48.4%。数据构成见图 1—3：

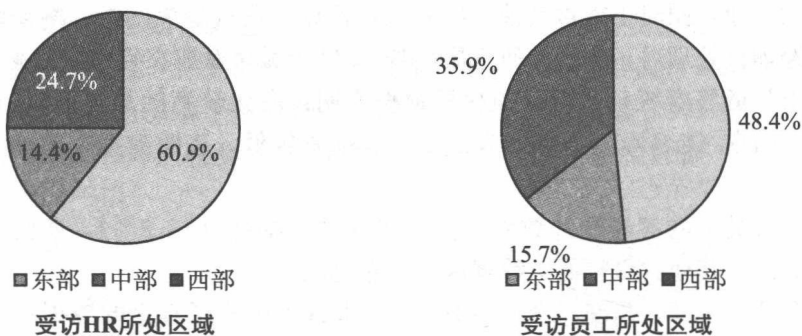


图 1—3 受访者所属区域比例

（二）公司构成情况

从参与问卷的公司性质看，加权后的数据表明，公司构成情况是：企业 HR 反馈的数据中，占比大的是民营企业（占 79.7%）。其中，浙江、江苏、河南、辽宁、北京、上海参与答卷的企业中，皆超过 80% 来自民营企业的 HR。企业员工反馈的数据占比大的是国有企业和民营企业（分别占 41.9% 和 35.9%）。具体数据见图 1—4。

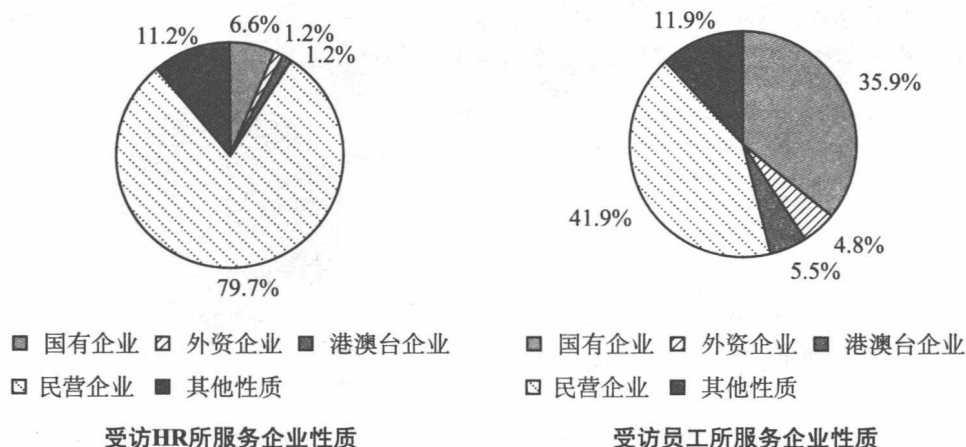


图 1—4 受访者所属企业性质

(三) 公司所属行业情况

加权后的行业数据表明，参与问卷的公司所属行业构成情况是：来自 IT/通信行业中企业 HR 比例较高，占比达到 12.6%，其次是批发/零售行业的 HR，占比达 11.1%。从员工的数据看，同样是来自 IT/通信行业中的答卷员工较多，比例达到 14.1%，排第二位，排在第一位的是来自能源化工行业企业的员工，占比达到 16.8%。具体数据见图 1—5。

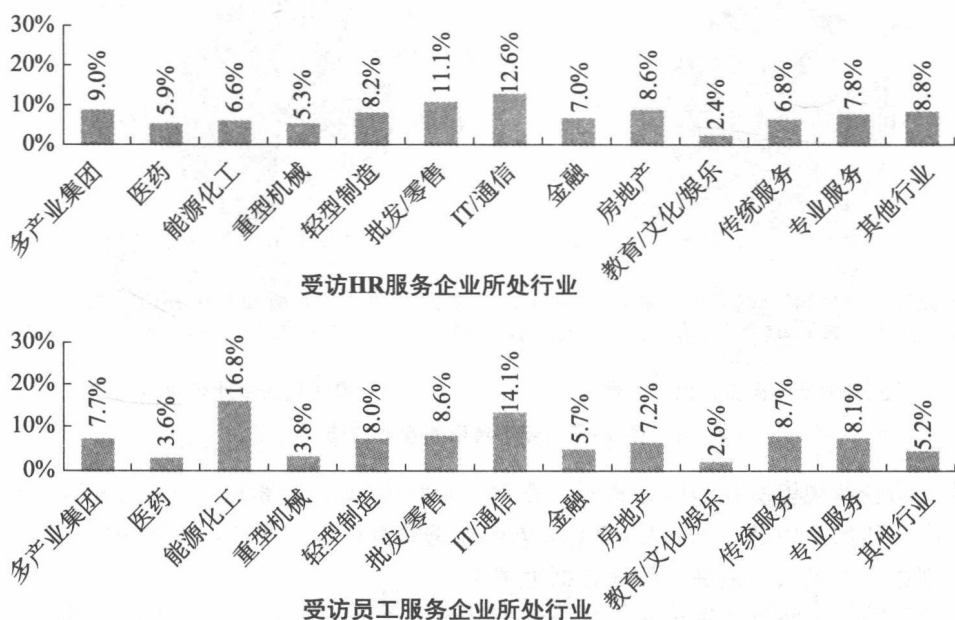


图 1—5 受访者所服务企业行业

(四) 答卷人员构成情况

从参与答卷的企业 HR 人员层级和从事的岗位工作内容看，其构成情况是：63.5%