

一本书向您解读新经济形态下  
企业经营管理的新理念、新思维!

# 灵活用工

人才为我所有到为我所用

---

冯喜良 张建国 詹婧 谢丽霞 著

---

## FLEXIBLE EMPLOYMENT

华为前人力资源总裁揭秘**引领全球的HR新趋势**

灵活用工正在引导**企业经营管理**的深层变革

人才从“为我所有”到“为我所用”的**思维转变**，将成为

**互联网+**时代企业走向成功的**新航标**

# 灵活用工

人才为我所有到为我所用

---

冯喜良 张建国 詹婧 谢丽霞 著

---

FLEXIBLE  
EMPLOYMENT

A circular library stamp from Renmin University Library is overlaid on the English title. The stamp contains the text '中国人民大学图书馆' (Renmin University Library) in Chinese characters around the perimeter.

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

灵活用工：人才为我所有到为我所用/冯喜良等著. —北京：中国人民大学出版社，2018. 4

ISBN 978-7-300-25693-1

I. ①灵… II. ①冯… III. ①企业管理-人力资源管理-研究 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 061197 号

灵活用工

——人才为我所有到为我所用

冯喜良 张建国 詹婧 谢丽霞 著

Linghuo Yonggong

---

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a> <a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京德富泰印务有限公司		
规 格	170 mm×240 mm 16 开本	版 次	2018 年 4 月第 1 版
印 张	17 插页 2	印 次	2018 年 4 月第 1 次印刷
字 数	177 000	定 价	49.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

# 序

在新的经济发展形态下，决定一个企业成败的关键不再是你拥有多少人才，而是你能够使多少人才为你所用，以及如何进行高效管理。

中国经济从高速增长转变到相对增速放缓的新阶段，迫使企业从机会导向型向管理导向型转变，通过技术的价值来提升产品价值，通过管理的价值来提升企业效益。而在企业管理中人成为越来越重要的因素。当今世界，技术变革的速度越来越快，伴随而来的新的产品和服务模式层出不穷。一个企业要在快速变化的市场环境中生存，最根本的是要具备适应环境与快速应变的能力。

“柔性生产”曾经使很多企业获得竞争优势。而在中国目前的经济发展阶段，“人力资源柔性管理”对一个企业的生存和发展具有关键性的作用。“人力资源柔性管理”在企业实际经营中最直接的体现是灵活用工模式的使用。灵活用工的实际经济价值可以从两方面来体现：一是根据企业自身业务波峰波谷的特点来调节用工人数，以达到降低人工成本、避免用工风险的目的；二是当出现巨大的外部市场发展机会时，通过与人力资源公司合作，采用灵活用工的方式快速组建服务团队，提高服务效率，以达到获取市场先机的目的。

灵活用工是企业在面对激烈竞争环境和技术变革时所采取的有效管理策略之一，是企业弹性用工的一种方式。进入共享经济时代，灵活用工正

在从企业微观的操作层面向战略层面转变，企业期望通过灵活用工来提升自身适应环境的能力、降低劳动成本、增加营业利润，从而为企业提供更多的竞争优势。同时，工作方式的变化使“为我所有”传统理念的人力资源服务模式逐渐被变革，以灵活化、分散化以及项目制、合作式等为特征的“为我所用”的现代人才理念有了更广阔的适用空间，进一步推动了灵活用工的不断发展。

劳动分工精细化提高了生产效率。灵活用工的本质是一个通过分解与整合来实现劳动分工精细化的过程。传统的标准用工是以企业完整的工作岗位为基础，在相对固定的场所、时间、工作方式和福利待遇等前提下，购买劳动者的综合能力和整体劳动时间；而灵活用工则将企业的整个生产链分解为核心业务和辅助性业务，将完整的工作岗位分解为单项的工作任务，将劳动者的综合能力和整体劳动时间分解为不同的专项技能和工作时段，分解后的辅助性业务与专业人力资源服务公司相对接，单项工作任务与具有专项技能的劳动者相匹配，通过整合形成“专业的业务由专业的人来做”的生产方式，从而实现劳动分工的精细化与生产效率的提高。

在信息技术迅猛发展的当今时代，灵活用具有优化资源配置、改善生产模式、提高生产效率的作用，是企业能够发挥最佳经济效能的用工方式之一。与此同时，当前的新型灵活用工仍然处于不完善阶段，在劳动者与用工单位之间如何达到效率与权益的平衡，还在不断探索。因此，对于灵活用工需要采取扶持、疏导和规制的管理方式，不断探寻提高生产效率与充分保障劳动者权益的平衡点，以实现有序、稳定、良好的生产过程。这是政府协调管理灵活用工的出发点，也是保障灵活用工健康、可持续发展的关键环节。

灵活用工包括使用兼职、劳务合作、短期合同、自雇合作、劳务派遣、人力资源服务外包等用工方式。其中，人力资源服务外包是指企业根据自身发展需求和实际情况，将人力资源事务中的全部或部分工作委托给专业的人力资源服务外包公司来完成。它将是企业未来灵活用工的主要形式之一和重要发展方向。专业化的人力资源外包服务既能帮助企业实现服务团队的快速调整、弹性管理，满足企业在用工方面高效率、低成本、低风险等灵活性的需求，又能通过人力资源服务外包公司的集中管理和专业运营，在一定程度上构建适合灵活用工模式的劳动者权益保障体系，实现劳资平衡发展。这是劳资双方以及政府管理部门均接受和鼓励的用工方式，将会得到进一步发展。

再看劳动者的求职意愿与工作形态，也发生了巨大的变化。例如，具有丰富经验的高级专业人才，有些并不喜欢与单一企业签订固定劳动合同，而是更愿意采用以灵活的工作时间，按照专业成果与企业进行劳务合作的方式。在互联网技术基础上，共享经济得到了惊人的发展，随之带来了自雇劳动者数量的几何倍数增长。劳动者与企业之间不只是简单的雇佣关系，而是互相合作的关系。因此，在企业如何有效地获取人才和使用人才上出现了一种新的趋势，基于劳动输出与使用的双方价值之上的灵活用工方式将产生巨大的经济能量。

灵活用工针对的劳动者范围不只是一般认识上的体力劳动者和低层级的服务人员，还包括高端专业人才、管理人才和具有专项业务技能的智力劳动者。

人力资源服务外包包含了很多具体的服务内容，从人员招聘，到人员培训、劳动关系管理、绩效管理、员工流失率控制、用工风险管控等。它

是一项一体化的系统性人力资源综合服务，其最大的特点是帮助客户解决用人的问题。发包单位关注自身的业务与市场的发展，人力资源服务外包公司专注于团队管理及效能提升，通过发包单位与人力资源服务外包公司的紧密合作，发挥各自的最大运作效能，最终达到“1+1>2”的企业经营目标。企业通过与专业人力资源服务外包公司的合作，还可以把企业内部的劳动力与社会化的外部劳动力市场灵活地结合起来，达到不求人才“为我所有”，但求人才“为我所用”的管理境界。

为了能够让读者系统地了解人力资源服务外包的内容，尤其是如何在实际工作中使用人力资源服务外包的业务，本书对人力资源服务外包的主要功能模块进行了详细介绍，其中有许多内容具有非常强的可操作性和实用性。由于人力资源服务外包在中国还处于初期发展阶段，很多中国企业的经营管理者对灵活用工的方法和价值还不太理解，甚至有误解，认为外包就是把企业自己不需要的人包给外包公司去管理，甚至把有些不合规或不合法的事情让外包公司去处理。这样做的结果，看起来企业的成本降低了，或者风险转嫁出去了，但并不能增强企业的市场竞争能力。从国外发达国家的发展历史来看，人力资源服务外包其实是一种新的社会劳动力资源组合方式，通过社会劳动力资源利用最大化来实现企业效益的最大化。

希望通过本书的系统阐述能够让更多的企业了解灵活用工的模式，以适应中国新的经济发展形态，使更多的企业在激烈的市场竞争中获得成功。



# 目 录

1. 什么是灵活用工 / 1
  - 1.1 灵活用工 / 4
  - 1.2 灵活用工的全球趋势 / 9
  - 1.3 灵活用工——劳动分工精细化的实现 / 12
  
2. 灵活用工在国外的的发展 / 17
  - 2.1 灵活用工在美国 / 19
  - 2.2 灵活用工在日本 / 24
  - 2.3 灵活用工在欧洲 / 31
  
3. 中国灵活用工的现实与未来方向 / 35
  - 3.1 中国当前的两大结构性变化 / 37
  - 3.2 中国灵活用工的现状 / 40
  - 3.3 中国政府对灵活用工的疏导与规制 / 43
  - 3.4 灵活用工趋势下企业的最优选择——人力资源服务外包 / 50
  
4. 人力资源服务外包的人才理念与企业价值 / 53
  - 4.1 从“人才为我所有”到“人才为我所用”的人才理念 / 55



- 4.2 灵活用工对人力资源服务外包公司的要求 / 58
- 4.3 人力资源服务外包的外在模式 / 59
- 4.4 人力资源服务外包的内在职能 / 62
- 4.5 人力资源服务外包的企业价值 / 70
  
- 5. 人力资源服务外包下的招聘管理 / 79**
  - 5.1 招聘变化的多维视角 / 81
  - 5.2 为什么外包招聘更有优势 / 85
  - 5.3 发包单位在外包招聘下的职能分工与意志实现 / 88
  - 5.4 外包招聘的方法与实施 / 90
  - 5.5 某金融服务公司招聘项目案例分析 / 98
  
- 6. 人力资源服务外包的基础人事管理 / 101**
  - 6.1 发包单位在外包服务中的人事管理职能与操作 / 103
  - 6.2 技术平台在外包基础人事服务中的应用 / 108
  - 6.3 人力资源服务外包公司的组织保障 / 118
  
- 7. 人力资源服务外包下的员工关系管理 / 125**
  - 7.1 人力资源服务外包公司在员工关系中的四个职能 / 128
  - 7.2 人力资源服务外包在员工关系管理中的价值 / 140
  - 7.3 外包员工关系管理中的职责建议 / 141

- 8. 人力资源服务外包中的员工培训与发展管理 / 145
  - 8.1 人力资源服务外包中的员工培训与发展管理的背景 / 147
  - 8.2 发包单位与人力资源服务外包公司培训的分工与协作 / 148
  - 8.3 人力资源服务外包中培训体系的建设 / 151
  - 8.4 人力资源服务外包中培训的服务价值 / 166
  
- 9. 人力资源服务外包中的绩效管理 / 169
  - 9.1 人力资源服务外包在绩效管理中的优势和价值 / 173
  - 9.2 人力资源服务外包公司与发包单位在绩效管理中协同配合 / 183
  - 9.3 人力资源服务外包在绩效管理中应避免的误区及改进建议 / 186
  
- 10. 人力资源服务外包中的薪酬管理 / 191
  - 10.1 人力资源服务外包在薪酬管理中的优势和价值 / 195
  - 10.2 人力资源服务外包给发包单位薪酬管理带来的变化 / 204
  - 10.3 薪酬管理外包服务中的分工协作与发展趋势 / 207
  
- 11. 人力资源服务外包中的用工风险管控 / 219
  - 11.1 用工风险与管控 / 221
  - 11.2 人才资源服务外包为用工风险提供解决方案 / 230
  - 11.3 人力资源服务外包面临的用工风险及防范 / 237
  - 11.4 人力资源服务外包的专业性要求 / 238

11.5 人力资源服务外包在用工风险管控方面的价值体现 / 239

**12. 典型案例研究 / 241**

12.1 某共享经济公司人力资源服务外包案例 / 243

12.2 共享单车人力资源服务外包案例 / 248

12.3 某互联网公司人力资源服务外包案例 / 255

**后 记 / 260**

1.

什么是灵活用工



随着以信息技术为代表的第四次工业革命不断推进，世界各国（地区）经济已经步入了新时代。随着商业竞争环境日益激烈、新的组织模式大量崛起、传统行业不断受到新技术的冲击，企业的人力资源管理面对诸多挑战。采用什么样的用人机制、怎样优化配置人力资源、如何快速响应内外部环境的变化，对企业的管理者提出了更高的要求。为了应对竞争压力，满足企业竞争战略的要求，企业必须具有足够的市场应变能力与弹性化管理能力，必须能够及时、快速、稳健地调整其人力资源策略，才能有效地应对新时代的挑战。

20世纪60年代以来，灵活用工在世界各个国家和地区被证明是企业面对激烈的竞争环境和技术变革时，所采取的最有效战略之一。灵活用工在主要发达国家（地区）得到了普遍的运用和推广。灵活用工模式极为丰富，涉及的行业广泛，在主要发达国家有相应的法律法规与保障机制、监管机制，灵活用工有正当权益的保障和法规制度。

本书讨论了灵活用工的主要形式——人力资源服务外包——所能够带给企业的竞争优势。本书不仅希望企业管理者从战略层面重新认识灵活用工对于企业在快速变化的环境中获取竞争优势的意义，更从操作层面给出企业人力资源管理者实际的操作指引。本章主要讨论了灵活用工的概念及

发展，并对中国劳动力市场的灵活用工现状进行描述。

## 1.1 灵活用工

灵活用工是指在规定工作任务或固定工作时间长度的前提下，企业根据关于雇佣关系制度的现行法律法规，通过使用兼职、劳务合作、自雇合作、劳务派遣、短期合同、人力资源服务外包等多种用工方式，帮助企业人力资源队伍的快速调整、精确匹配、弹性管理和敏捷适应环境变化。

在人力资源研究领域，灵活用工体现了企业人力资源弹性使用的方式。人力资源弹性代表着企业为了应对内、外环境的变化所采取的人力资源灵活化的处理措施，其核心强调的是企业对环境变化的适应力、柔韧性以及反应力。阿特金森博士于1984年提出弹性企业模型，他将企业的人力弹性划分为两种类型：数量弹性和职能弹性。数量弹性是指企业面临市场和生产需求变动时，能够及时改变人力投入的数量与种类，不因变动而产生人员不足或过剩的情况，使企业保持生产人力的最佳适量。职能弹性是指企业发展员工技能，使他们适应不同的工作内容，以便迅速响应市场需求与产业变化。阿特金森根据这两种弹性和企业工作特性将一个企业中的劳动力分为核心员工群和外围员工群两个部分，形成弹性企业模型（见图1.1）。

核心员工直接从事与企业经营有关的关键性工作事务，其拥有企业本身生产经营过程中所必备的主要工作技能，且不断接受企业的要求学习新技能，提高自身的生产力。因为其职务难以取代且自主性较高，因此在让核心员工享有较高的组织地位、权利以及优越的薪酬福利待遇外，通常企业会以全职性的长久雇佣方式来保障其就业安全。在短期

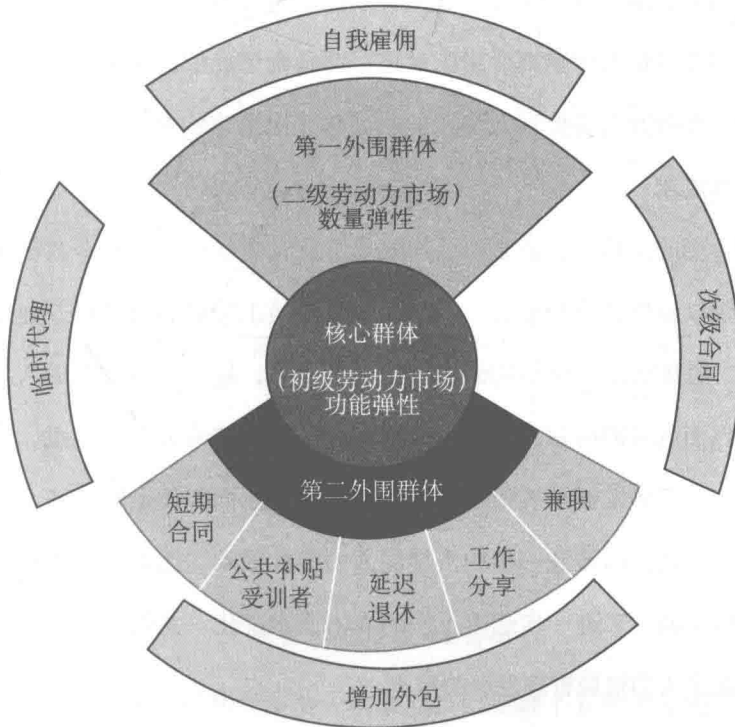


图 1.1 弹性企业模型

上，核心员工的工作设计可能会涉及跨专业领域的沟通学习、扩大工作范围以及投入多技能的工作等，而在长期上，则有可能会经历职业生涯的重新设计及重新培训等过程。

外围员工的主要工作任务是辅助核心员工完成各项作业流程，其从事的工作内容也大多是相对简单、范围狭窄的，通常工作的自主性及技术层次较低，具备短期内可顺利培养起来的半专业或非专业技能。因为即使没有相关的工作经验或知识背景，也可比较轻易地进入这项工作，故外围员工是高替代性的人员，因而其工作保障也较为脆弱。由于企业在遇到外围员工短缺时，可直接由外部劳动市场获得，所以一般不会为外围员工耗费



很多的培训成本，也不会对其有完整的职业生涯规划。另外，企业并不期许对这些外围员工作出高度组织承诺，而是希望能够借助不同劳动契约的运用和工作时间的安排对无法预知的变化作出迅速的响应，以更有效降低单位劳动成本。

在多变的环境中，企业为了加强或维持竞争优势，必须对其内部的人力资源加以审慎评估与发展。虽然雇用外围员工能够有效降低企业的劳动成本，并且能对经营环境的改变作出有效反应，是一种防御性的人力弹性战略，然而就长期而言，企业为持续适应市场与技术发展的变动，必须加强对员工的职务发展与教育培训，使其能在企业面临变动时迅速在各种职务间重新配置，因而是一种攻击性的人力弹性战略。因此，企业应该使用何种弹性措施，来进一步适应不同的人力需求变化，并使其发挥最大的效益，就成了人力资源管理发展的重点。

随着企业弹性理论的发展，不少学者对弹性企业模型进行了深入研究。查尔斯·汉迪博士于1990年提出三叶草组织形态（见图1.2），特指由三部分或三片叶子构成的一种组织结构。他认为未来企业由三部分员工组成：专业核心人员、外包人员和临时及兼职人员。专业核心人员包括专业、技术、管理员工，是企业生存发展的基础，其报酬与绩效息息相关。外包人员源自于企业将非核心工作外包给外包商或个人，以集中发展核心业务。外包人员的报酬形式是领取服务费。临时及兼职人员是企业根据业务需求及时增减人力而产生的。临时及兼职人员除了提供传统的初级劳动力外，也可能提供经验丰富且具有创造能力的人力，如顾问、财务人员等。其中后者对应于阿特金森所说的外围员工。