

制造业蓝领灵活用工研究报告

MANUFACTURING INDUSTRY FLEXIBLE STAFFING RESEARCH REPORT

调研
主办方



联合
主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会&嘉驰国际所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

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

特别鸣谢



康朝俊

嘉驰国际事业群高级副总裁
嘉驰国际

顾问团

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



胡昊

招聘主管
江铃汽车股份有限公司



申广宇

人事业务主管
东风格特拉克汽车变速箱有限公司



夏利群

高级合伙人
瀛泰律师事务所



庄娜

HRBP
宝时得科技（中国）有限公司



关于作者



金景 mark.jin@hrecchina.org

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



目录

CONTENTS

▮ 参调企业信息	2
▮ 前言	3
▮ 主要发现	5
▮ 灵活用工概念	6
什么是灵活用工	6
如何区分不同的用工方式	7
市场认知挑战 vs 法律区分	8
▮ 蓝领招工挑战	11
招工难现状	11
招工难原因	12
正式用工招工挑战	12
灵活用工招工挑战	14
相关数据	22
▮ 蓝领用工挑战	24
正式工与非正式工的待遇差异	25
正式工与非正式工的管理差异 (实践)	26
相关数据	29
▮ 蓝领用工趋势	34
法律法规对灵活用工的限制	34
整体市场蓝领用工趋势	35
▮ 案例启示	38
▮ 专家洞察	47



图表1:参调企业所在行业 (N=242)

行业	小计	比例
消费品	22	9.09%
零售业与电子商务	5	2.07%
汽车及零部件	60	24.79%
制造业	52	21.49%
多样化生产	4	1.65%
生命科学(如, 生物工程, 医药, 医疗器械, 等)	13	5.37%
信息技术、半导体及通信	20	8.26%
化工与石化	11	4.55%
电子电气	17	7.02%
运输及物流	5	2.07%
能源动力	6	2.48%
建筑建材	1	0.41%
房地产	1	0.41%
造纸, 包装及森林业	3	1.24%
环境科学	2	0.83%
农业	4	1.65%
其他	16	6.61%

图表2:参调企业公司所有权性质 (N=242)

公司所有权性质	小计	比例
外商独资	132	54.55%
中外合资	44	18.18%
国有企业	9	3.72%
中国私营及民营企业	56	23.14%
混合所有制	1	0.41%

图表3:参调企业公司规模 (N=242)

公司规模	小计	比例
少于100人	17	7.02%
100人到499人	56	23.14%
500人到999人	49	20.25%
1000人到2499人	49	20.25%
2500人到4999人	31	12.81%
5000人到9999人	18	7.44%
10000人及以上	22	9.09%

图表4:参调人员所任职责 (N=242)

所担任职责	小计	比例
全国人力资源副总裁或人力资源总监	14	5.79%
职能或业务单元工厂人力资源总监	14	5.79%
工厂人力资源高级经理和经理	82	33.88%
工厂人力资源主管或专员	85	35.12%
非工厂的人力资源工作人员, 请注明	29	11.98%
工厂非人力资源工作人员	18	7.44%



前言

我国有超过四亿的蓝领群体，这构成了经济发展的坚实基础，但是从总体来看我国工厂蓝领不论从工作环境还是工作待遇都相对不够理想，同时随着近年来市场环境不佳，不少传统制造业产能过剩，进一步压缩了蓝领的收入，从蓝领工人的角度看在工厂工作的处境更加不容乐观。同时，随着互联网的发展，蓝领的群体也发生了巨大的变化，相较以前无特殊技能，注重体力和操作能力的“旧蓝领”，如快递员、外卖骑手等新兴职位给很多求职者带来了新的就业机会。

除了外部的竞争因素，我们了解到还有如以下一些其他因素也是影响目前工厂蓝领用工的主要原因：

01

新生代员工对于工作的要求发生变化

现在逐渐成为工作主力的 90、95 后，大多数有着不错的家庭条件，因此他们对工作的要求也更加多元化，不仅仅关注薪资，工作环境、工作生活平衡、自身发展等也会成为员工的关注重点。而相比于工作环境欠佳，安全系数低，且工作时间较长的工厂工作，他们更愿意选择如上文所提到的如快递员、客服等城市服务业，如此，工厂的招工就更为艰难。

02

工厂工作强度大，为招工造成压力

我们了解到工厂的蓝领操作工通常工作时长比较固定且较长，对于很多年轻人来说工厂操作本身较为枯燥与漫长。尤其在工厂生产高峰期时如果不能做到及时的人员补充，工作压力将成倍增加，从而让这份工作不具有吸引力。

03

为了良好的成本管控，工厂用工需要在生产的高峰低谷中更为敏捷

工厂蓝领招工中除了外部的人力竞争及自身欠缺吸引力外，生产高峰期更是将工厂招工难题推至高峰。在调研中我们了解到，存在明显生产高峰期的工厂，在生产波峰时需要大量的短期员工来进行补足，而到了正常情况或波谷时期，所需员工数量又将回归正常。那么考虑到压缩用工成本的问题，在生产的波峰波谷及时进行人员扩充与收缩便成为很多企业工厂蓝领用工中的关键性挑战。

通过上述影响工厂招工的原因我们可以看到，目前面临的工厂招工难问题主要影响因素有两方面：一部分是与工厂自身环境与管理有关，在后面的阐述中我们会简单谈一谈；本文将主要针对另一关键影响因素，去看如何应对生产波动中的劳动力需求，才能避免生产高峰低谷给工厂招工雪上加霜。

我们了解到企业为了在波峰波谷时迅速补充和收缩人员普遍都在采用外包工，派遣工等临时支持性的灵活用工，但由于该种方式在市场上还没有完全走向成熟，所以不论是在认识上还是实践中不少企业都存在一些问题和挑战。因此为帮助工厂更好的进行蓝领用工，本文将在解决大家在用工方式上认识问题的前提下，分别去看在正式用工和灵活用工中企业目前所面临的问题，并探究其解决和发展之道。另外，从市场反映来看，不同地区的用工方式都有所差异，并且不少 HR 希望可以了解整体的用工现状及待遇数据与自身进行对标，因此在本文的最后我们将罗列相关数据以作参考。



灵活用工 概念

1. 什么是灵活用工
2. 如何区分不同用工方式
3. 市场认知 VS 法律区分

蓝领招工 挑战

1. 招工难现状
2. 招工难原因
3. 正式工招工挑战
4. 灵活用工招工挑战

蓝领用工 挑战

1. 正式工与非正式工
用工差异
2. 正式工与非正式工
管理差异

蓝领用工 趋势

1. 法律法规对灵活用工的
限制
2. 整体市场蓝领用工趋势



主要发现



数据表现

- 01 招工难题普遍存在——91.93%的企业蓝领招工难
- 02 86.34%企业面对招工难采取内部推荐措施
- 03 82.06%企业工厂存在用工高峰期——1月、12月和2月招工挑战性最大
- 04 60.54%企业的工厂操作工都存在非正式员工——主要包括派遣工、外包工和实习



面临挑战

- 01 快递、客服等外部竞争导致工厂蓝领招工源头减少，招工难普遍存在
- 02 工厂工作强度大，工作环境差等自身因素，对于新生代员工来说缺乏吸引力
- 03 生产高峰期到来时难以快速获取足够人手
- 04 生产高峰期用工成本翻倍，单纯依靠外包会导致用工成本剧增
- 05 非正式用工与正式用工在待遇上的不公会带来员工不满情绪
- 06 非正式工生产由于未得到系统训练，效率及生产水平有限

灵活用工概念

上文提到，许多工厂为了满足波峰波谷的人员需求，为了更加敏捷的扩张和收缩人员而采取了一些临时支持的灵活性用工。但是由于市场应用的不成熟，目前依旧有很多 HR 反映，对于灵活用工中不同的用工方式，尤其对市场上约定俗成的外包、派遣等用工方式间的界限并没有很清晰，其中涉及到的概念划分及责任归属也没有很明确。为解决大家的困惑，下文将通过律师和 HR 两个视角来看什么是灵活用工，以及如今工厂蓝领都有哪些用工方式，其区分又在哪里。



什么是灵活用工

通过市场调研我们发现所谓灵活用工即企业为了在生产波动中为了灵活的扩充及收缩员工数量而采用一些临时性的用工方式，此类用工方式下企业通常不会与员工存在劳务关系，因此企业对其运用期限不固定，会根据具体实际需求来定，在工厂蓝领中最常见的灵活用工方式有劳务派遣、劳务外包及小时工等。

由于市场上的灵活用工概念并未对员工与企业间的雇佣关系进行保护，通常企业也都是从第三方供应商处得到临时性用工，因此不论是企业对该类员工的责任还是第三方在灵活用工中的角色都相对混乱，因此有不少 HR 提出想要了解灵活用工下用工方式的具体法律区分。而我们通过咨询相关律师却发现，法律法规中并没有明确灵活用工这一概念，因此为了帮助大家更加清晰的了解灵活用工，下文将从市场上对不同用工方式的认知及在法律中不同的用工责任归属来看灵活用工的概念。

如何区分不同的用工方式

通过 HR 我们了解到目前市场上大家普遍使用维持生产的方式如下：

1. 与企业签订劳动合同的正式员工
2. 如派遣、外包或小时工的临时性用工
3. 以 BPO 的方式将生产外包出去，不自行负担生产
4. 学生工，用来作为寒暑假时的用工补足

而这其中概念最为模糊的便为派遣工、小时工与外包工了，我们可以看到很多 HR 对于它们的理解如下：

现在市场上有真外包有假外包，假外包实际上可能是派遣，但是现在国家对派遣有所限制，所以很多企业会用假外包真派遣……

现在外包派遣以及小时工是都在用，但是具体的概念区别我们不是很清楚，也比较想了解看看区别，以及其中责任归属的不同……

我们现在用的比较多的是小时工，其实应该属于外包工吧，都是通过第三方找的人，人员比较自由，流动率较大……

由上可见大家对于灵活用工中集中方式的认知更多是来自于实践中的约定俗成，而真正在法律概念上的用工方式区分是否如此并不是很清楚，因此本文为此特地咨询了相关律师，来为大家进行用工概念的区分。

专家洞察

夏利群 | 高级合伙人 | 瀛泰律师事务所

灵活用工的概念范畴

灵活用工不是劳动法律概念，是一种民间概念，是随着企业用工形式变化而出现的新名词，所以灵活用工的概念更多探讨的是劳务外包、劳务派遣、实习生用工以及“互联网+”的经营模式。目前国家法律法规对灵活用工没有明确支持或不支持、提倡或限制的态度，只要符合法律规定就可以用该类形式。目前的司法实践中更多会涉及到“互联网+”经营模式下用工性质认定问题。这种经营模式中个体服务提供者跟平台间的劳动关系如何定义，在目前的司法实践中有大量的案件不认定是劳动关系。当涉及到员工认定工伤等案件，有个案会确定为劳动关系，因为只有在确定劳动关系的基础上才有认定工伤的基础。就总体趋势看来，目前国家层面也有一些相关文件，最高人民法院有文件要求，有关处理个人与企业的关系要认定它的实质和本质，不要泛劳动关系化，即不要一发生个人跟企业间与劳务有关的关系就认定劳动关系，而要看双方之间履行行为的本质和双方原本意愿，清楚其原本意愿是建立劳动关系，还是只是纯粹的合作关系。

所以在法律层面没有所谓的劳动关系认定支持度，只能说对于劳动关系的认定，如今在司法实践中变得更加谨慎和理论化。关于用工方式的管控也不会发生太大变化，劳动法的订立基础就是要保护劳动者的合法权益，司法实践中仍然强调对劳动者权益进行倾斜保护，这个基调是不会变的。但是，现在也慢慢涌现出一些观点，认为在保护劳动者的合法权益情况下，也不能轻视用人单位的合法权益，在劳动纠纷中仍然要公平合理和诚实信用作为基本准则。



市场认知挑战 vs 法律区分

通过上述内容我们了解到在法律概念中并没有对外包的解释，而在实际操作中由于真假外包和派遣同时存在，因此为了能在实际生产中选择更佳的用工方式，外包和派遣的区分便成为大家更为关心的，因此我们进一步咨询了律师，并总结归纳出 HR 普遍关心的派遣和外派在实际操作中的区别和责任划分：

专家洞察

康朝俊 | 嘉驰国际事业群高级副总裁 | 嘉驰国际

◎ 对于灵活用工的定义

对于灵活用工的定义劳动部等相关行政部门并未给出官方定义。而在民间的一些大型供应商企业或者行业协会有过对灵活用工的内部定义，但并无统一解释。

个人认为，灵活用工的范畴其实很广，除了企业长期使用的固定制职工以外，都可认为是灵活用工，包括现在热度较高的共享用工，企业短期自由的用工等。

◎ 市场客户对灵活用工的认知

目前市场上企业对于灵活用工的认知也存在着一一定的差异，我认为造成差异的因素主要包括以下几点：

- a. **人力资源从业者自身情况**：不同职级认知不同，HRD、HRVP 这些层面的人力资源从业者对于灵活用工的思考可能会更为深入。
- b. **企业所处行业**：员工群体偏知识型企业的企业和偏操作型人员的企业，在使用灵活用工时，关注的侧重点也不同。
- c. **该企业 HR 是否有较多参与社会事务**：企业 HR 参与社会事务的程度不同，对于灵活用工的观念和理解也不同。
- d. **企业本身对用工成本的敏锐程度**。

法律范畴内的用工形式

目前在劳动合同法中的用工形式只有全日制用工，非全日制用工，还有劳务派遣三种。

● 全日制用工：

劳动关系是由员工跟用人单位直接建立的劳动关系，劳动者每日工作时间不超过八小时、平均每周工作时间不超过四十小时的工时制度。即每日工作时间不超过 8 小时，是指法定正常付出劳动时间，也就是义务劳动时间，超过这一时间的工作即视为额外劳动，用工单位需支付加班工资。比对《劳动合同法》规定的非全日制用工，每周累计正常工作时间超过 24 小时的，一般存在被认定为属于全日制用工可能性极大。

● 非全日制用工：

劳动关系是由员工跟用人单位直接建立的劳动关系，是一周平均每天工作不超过四小时，一周工作不超过二十四小时，工资可以按照小时来计费，结算周期不超过十五天。非全日制用工有关社保缴纳的规定各地有所不同，普遍存在非全日制用工，除工伤保险外，可以不缴纳其他社会保险。如果企业没有为员工工伤保险，就会存在相应的用工风险，一旦发生工伤等意外状况，用人单位将要进行全额赔偿。

● 劳务派遣：

由劳务派遣公司（即用人单位）与员工签订劳动合同，把劳动者派向其他用工单位，再由用工单位向劳务派遣公司支付一笔服务费用的一种用工形式。

蓝领用工中的用工形式

● 劳务外包与外包小时工：

外包不属于用工形式，它是一种商业合作关系，是提供一种服务，这种服务是需要承包方进行驻地服务的。从管理角度上说，承包单位是与被派驻员工建立劳动关系的用人单位，要承担劳动法中所有有关用人单位应承担的责任。实际接受服务的企业就是发包单位。发包单位并不需要承担劳动合同法中用人单位所承担的责任。另外，关于连带责任问题：在劳务派遣法律关系中，如果用工单位违反法律法规，侵犯员工权益的话，用人单位要承担连带责任，但是法律没有规定用工单位需要就用人单位侵害员工权益的行为承担连带责任；在劳务外包中，被派驻员工与发包单位没有法律关系，即员工一旦启动劳动纠纷仲裁或诉讼程序，承包单位才是适格的仲裁或诉讼主体，发包单位不是。

关于外包小时工，法律上也不存在这个概念，可以将其理解为劳务外包。

● 劳务派遣和劳务外包的法律区分：

目前，劳务派遣和劳务外包的区别在国家层面没有特别明确规定。2014 年人社部出台的《劳务派遣暂行规定》规定：“用人单位以承揽、外包等名义，按劳务派遣用工形式使用劳动者的，按照本规定处理。”以外包形式实施劳务派遣即假外包真派遣，但该条规定中并没有明确定义什么是外包形式。

就外包本身而言，是不适用《劳务派遣暂行规定》进行调整的。《劳务派遣暂行规定》只适用于劳务派遣法律关系，或被认定为假外包的真派遣法律关系。《劳务派遣暂行规定》出台前有一个草案，该草案规定：“用人单位将业务发包给承包单位，但对从事该业务的承包单位劳动者的劳动过程直接进行管理的，属于劳务派遣用工。”但是草案中提到的“劳动过程”、“直接管理”的定义很难界定，因此在正式稿中进行了调整。

上海市高院和上海市人社局曾经发布过一个文件，该文件对于假外包真派遣做了进一步认定标准。在目前司法实践中也普遍存在一个理论，即如果发包单位对承包单位派驻的员工进行直接管理，则可以被认为属于劳务派遣法律关系。上海高院和上海人社局的规定中，发包方不能对被派驻员工进行直接管理，但是可以根据发包方和承包方的管理权限进行合理约定。比如有关生产安全问题、质量安全问题、工作场所秩序等几个方面都可以约定由发包方进行管理。

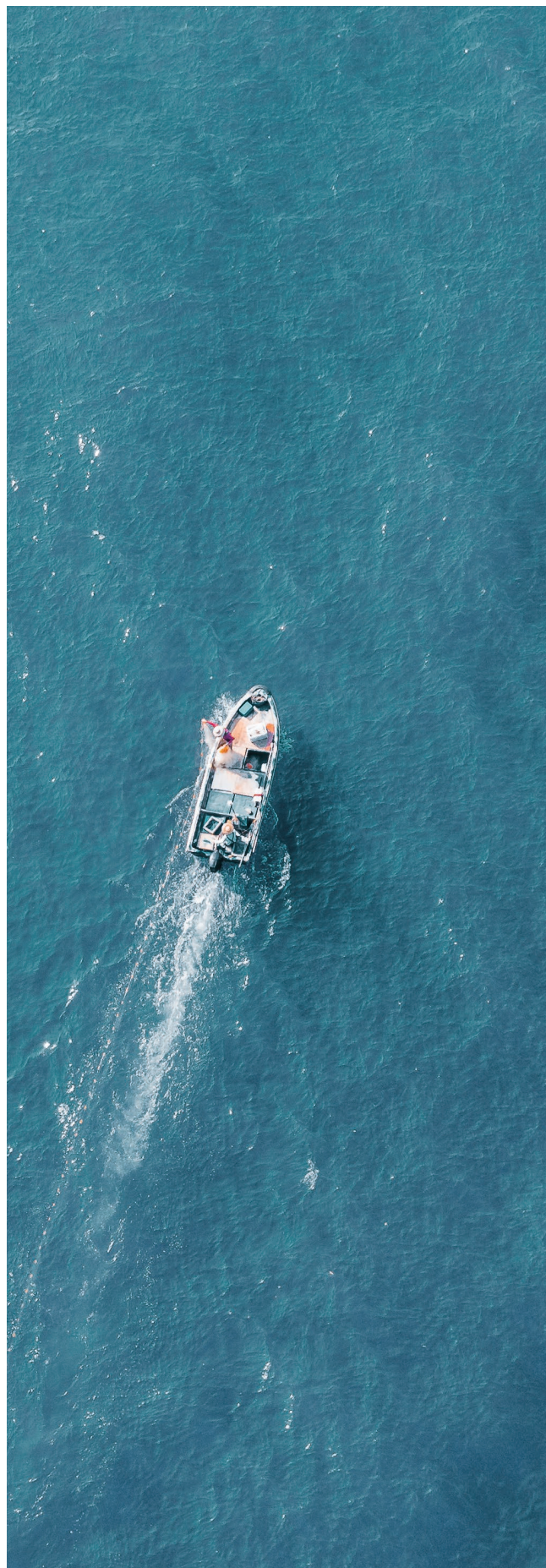
◎ 劳务外包与劳务派遣的用工责任区分：

劳务派遣与直接建立的劳动关系一样，首先就是社保要按照规定的基数、比例进行缴纳。

外包与派遣具有明显区别，首先，作为承包方要直接派管理人员跟外包员工一同驻地发包单位，对员工的日常工作与考勤进行管理；第二，在费用结算方面，由于外包的合同标的不是人而是项目，所以现在很多外包关系也按派驻员工数量来进行结算的方式并不可取，因为这样的结算方式是劳务派遣的特征之一。当然，结算方式不是区分劳务派遣和劳务外包的必要条件。

所以企业进行劳务外包，发包单位就尽量不要跟员工发生法律关系，例如不要直接给外包员工发放加班费，而是应该给承包单位支付超时服务费。总而言之，发包单位与承包单位间的职责要分清，如此外包和劳务派遣才能更清楚地区分。

在清晰了各种用工方式的前提下，我们了解到在工厂蓝领的用工中用工来源主要分为两部分，一部分为正式签约的合同工，另一部分就是对于外包、派遣等灵活用工。正如上文所言，工厂正式工招聘时的劳动力供给不足，且吸引力欠佳，而灵活用工中情况则更为复杂，涉及到生产波动中不同用工方式的切换。因此，下文我们将从正式用工和灵活用工两方面来进行挑战分析。去看看在工厂正式工招聘时的劳动力供给不足的情况下，企业用什么方式进行招聘将更有效，以及如何维持足够的正式蓝领员工数量；在灵活用工中我们主要聚焦于工厂对于不同用工形式的运用措施，以及讨论如何解决非正式员工与正式员工在待遇和管理上的挑战，并进行一些相应经验分享；最后为了摸清灵活用工的发展方向，我们会从法律及市场角度来看目前大家对于灵活用工未来发展趋势的态度。





蓝领招工挑战

灵活用工概念

1. 什么是灵活用工
2. 如何区分不同用工方式
3. 市场认知 VS 法律区分

蓝领招工挑战

1. 招工难现状
2. 招工难原因
3. 正式工招工挑战
4. 灵活用工招工挑战

蓝领用工挑战

1. 正式工与非正式工用工差异
2. 正式工与非正式工管理差异

蓝领用工趋势

1. 法律法规对灵活用工的限制
2. 整体市场蓝领用工趋势



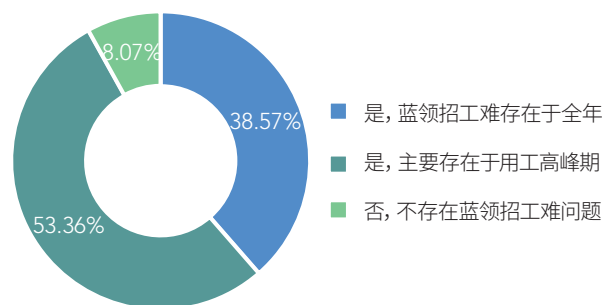
招工难现状

大部分企业中的工厂操作工无疑都是以自己签约的员工为主力,来维持日常生产的稳定进行,本次调研也就目前工厂整体的招工情况进行了调研,来反映企业整体的招工难处:

招工难题普遍存在——91.93%的企业蓝领招工难

从表 5 也可以看到有 91.93% 的企业存在蓝领工人招工难的问题,其中 38.57% 的企业招工挑战存在于全年, 53.36% 的企业招工挑战存在于用工高峰期。从数据(表 6)也可以看出劳动力稀缺、蓝领工人薪酬缺乏竞争、招工渠道有限、员工职业发展有限和工作强度大是蓝领招工道路中的前五大阻碍。

图表 5: 是否存在蓝领招工难 (N=223)



图表6: 工厂蓝领招聘不满足需求的原因(N=205)

选项	选择数	比例
企业所在地劳动力稀缺	143	69.76%
薪酬缺乏竞争力	115	56.10%
招聘渠道、范围受限	88	42.93%
员工职业发展空间有限	81	39.51%
劳动时间长、强度大	80	39.02%
工作环境不佳	60	29.27%
雇主品牌影响力小	23	11.22%
其他: 工作技术要求高; 工作不稳定; 人力市场稳定; 受快递、外卖等外部机会影响	21	10.24%
福利体制不完善	16	7.80%
社保体制不健全	4	1.95%

招工难原因

整体数据正如之前调研中所反映，现在工厂所面临的问题是一方面是工招的目标人群从源头上就在逐渐缩水，另一方面即为以下一些工厂目前不利于招聘的一些自身因素：

- 1. 工厂工作环境差
- 2. 工厂安全系数低
- 3. 工厂上班发展前景不佳
- 4. 工厂上班压力大
- 5. ……

由此可见，导致工厂招工难得很多因素都与工厂内部软性环境的提升与工厂对员工发展的重视有关，这部分内容在我们的“第四届工厂管理员工状况调研报告”中有较为详尽的讨论，如望详细了解可选择阅读该报告，这里主要为大家展示其中的一些措施作为参考：

关键人 / 关键措施 / 关键阶段		“言教”“境教”“身教”	入职管理、培训发展	行为巩固培养
关键角色	高层领导	<ul style="list-style-type: none">在关键场合，如员工大会，新员工入职会、中基层管理会议等，请高层领导谈文化	<ul style="list-style-type: none">文化融入职培训，结束后，企业进行考核（可不设置考核不设置及格线或淘汰线，但可将成绩排名公开）	/
	中基层管理者	/	<ul style="list-style-type: none">组织新员工文化之旅等活动，并让老员工参与其中畅谈文化	<ul style="list-style-type: none">组织文化故事分享活动，鼓励员工将身边体现企业文化的故事进行分享（并可形成文章进行传递）
	HR	<ul style="list-style-type: none">使公司的文化理念“入眼即得”、无处不在，例如提示语、办公软件、文化广播、集训方式等员工可接触的人文提示	<ul style="list-style-type: none">逐层落实，上至管理层会议下至部门会议以及车间内部交接班过程中，管理者都会有意识地进行文化引导	<ul style="list-style-type: none">建立激励表扬系统，让员工可随时对身边体现文化并产生积极结果行为进行表彰（表彰与被表彰者获得相应物质精神激励，表彰应被直线经理知晓）
	员工	<ul style="list-style-type: none">HR 组织相关文化活动，让员工参与设计，尤其是老员工（使老员工对企业文化温故知新），可通过比赛形式给予相应激励树立老员工的榜样意识，通过相关激励措施促使其以身作则	<ul style="list-style-type: none">在一线管理者培训中，融入“如何加强管理者对企业的认同感和荣誉感”的培训内容，例如工厂产品价值和使用原理、企业的社会价值与行业地位等	<ul style="list-style-type: none">设计带有企业文化元素的礼品纪念品定期追踪行为改变：在文化推行和宣传之后，HR 与管理者一同交流沟通员工行为，是否在一定时间内发生有效改变让员工对企业能够体现文化的方方面面进行评分，并对分数进行持续追踪

而下文的主要内容还是会主要聚焦于工厂招工、用工的主要挑战和解决上。

正式用工招工挑战

如上文所示，现如今工厂招工整体情况不容乐观，对于正式工的招聘更是从源头上就不够充足，而且招聘渠道也难以得到拓展，因此本文将去了解在工厂正式工招聘中更有效的招聘渠道是什么，企业又该如何更加充分地加以利用。

招工渠道

对于正式员工的招入，由于传统招聘渠道资源的不足，从表 7 我们可以看到积极开展内部推荐、提高招聘的成本预算、采取招人返费以及开拓中介渠道是很多工厂招聘正式员工时采取的措施。在渠道开拓上，表 8 反映出内部推荐、开办招聘会、使用代理招聘以及校企合作是大部分工厂在目前正式工招聘中的主流渠道。

图表7:面对招工难所采取措施(N=205)

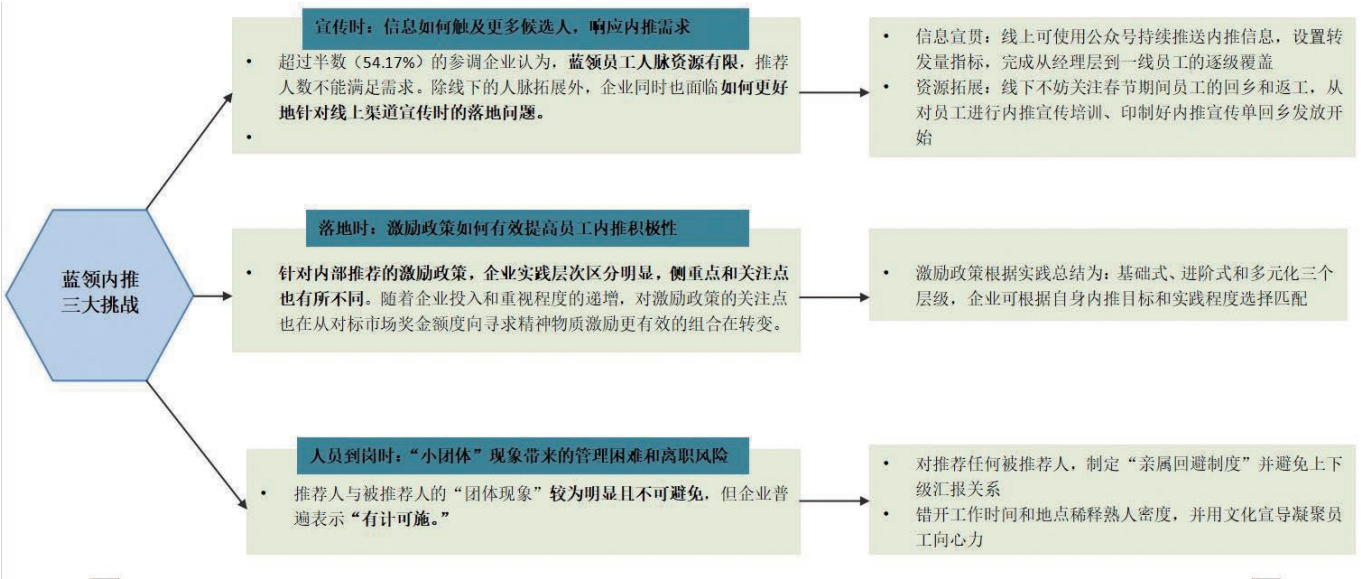
选项	选择数	比例
积极开展内部推荐	177	86.34%
提升用工成本预算	88	42.93%
采取招人返费措施	64	31.22%
积极开拓中介渠道	35	17.07%
未采取措施	17	8.29%

图表8:蓝领正式工招工渠道(N=207)

选项	选择量	比例
内部推荐	164	79.23%
招聘会	114	55.07%
代理招聘	105	50.72%
校企合作	74	35.75%
其他: 劳务/临时转正等	31	14.98%

采取措施

从上述数据可以看到，内部推荐会是工厂蓝领中运用最频繁的招工渠道，为了帮助大家更好的进行内部推荐，本次报告参考了智享会的“蓝领工人内部推荐调研报告”，并列出了在内部推荐中企业可能遇到的挑战及应对来作为参考，若想了解蓝领工人内推详细内容可再阅读《蓝领工人内部推荐调研报告》。



灵活用工招工挑战

结合嘉驰专家的洞察，我们发现无论是从劳动力供给量来看，还是甲乙双方各自在实操过程中所面临的问题看，招工难几乎是未来整个市场不得不去着重解决的挑战。

专家洞察

康朝俊 | 嘉驰国际事业群高级副总裁 | 嘉驰国际

◎ 劳动力供给挑战

个人看来，结合宏观市场现状，蓝领劳动资源已经逐步趋于枯竭，这与人口老龄化、教育逐渐普及、劳动者的心态等因素都相关。一般认为 45 岁以上就不再适应于偏体力劳动的岗位，而更多的转为生产技术指导人员。所以，整个人群面在缩小，而且新生力量的流入也在缩小。中国过去之所以称为世界工厂，劳动力的丰富和成本相对的低廉都是重要的原因，而现在劳动力成本已经不再低廉。与美国蓝领对比，改革开放初期，我国的劳动力成本大约是美国的 6% 左右，并长期未超过 10%，而目前平均水平已经达到美国蓝领劳动力成本的三分之一左右。与印度、越南等国家相比，我们生产成本的优势在逐渐消失的。

◎ 从甲方角度看

目前较长一段时间来看，大部分企业面临最大的问题是招工不足，人员流失率高。而且蓝领现在主力群体基本是 95 后，他们的工作目的是什么？诉求有哪些？——甲方企业对于这部分人群的心理需求往往关注不足，最后就演变成了用工资、福利吸引这些人群，这并不能从根本上解决留人的问题，最后导致了人员难以留任的结果。

甲方 HR 也因此招工上“疲于奔命”。但企业的能力是有限的，最终只能通过一些机构寻找劳动力。这催生出来一个蓝领招聘的现状：企业将招聘服务费用给机构，机构再把费用返给个人——即个人返费，灵活用工的员工工作满一段时间，可以领取一些补贴，甚至部分员工最后补贴是高于工资的。这扰乱了行业秩序，极易形成了恶性竞争的局面。但是从源头来说，是甲方企业在留人问题上，没有很好地去解决。

◎ 从乙方的角度看

一方面蓝领灵活用工暂时没有全国性的大型供应商或者品牌出现，多为区域性的一些供应商在提供服务，因此服务的标准型上存在较大的差异。另一方面结合现在劳动力的供给状况，未来乙方针对蓝领，其业务方向可能是“以招为主”，逐步向以“培养为主”过渡。真正把这批蓝领作为自己的雇员，为甲方企业去服务。即稳岗这件事，将从甲方需要重点关注，逐渐转到乙方——乙方也需要稳定这批人员，从而更好地为甲方服务。乙方还需要做的除了对这批员工心理上的关注，还要关注对这些人员终身的技能提升，也就是说这块业务未来很可能会和培训机构或者教育机构去合作。因为蓝领的职业生涯一定会从单纯的“卖体力”向“卖技术”转型。那么，面对这一趋势，乙方企业是否已经意识到并布局到位？

正如上文所提到，灵活用工的运用更多的是工厂在用工高峰期时来快速获取短期支持的手段，为了更好在生产波动中快速地扩张或收缩成员，来保证用工成本的高效利用。为进一步了解市场上灵活用工的状况，本次调研也收集了企业生产波动及灵活用工状况的相应数据。

工厂生产高峰现状

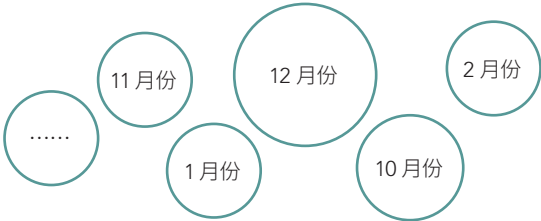
82.06% 企业工厂存在用工高峰期——1 月、12 月和 2 月是招工最挑战的三个月。

从表 9 我们可以看到参调企业中 82.06% 的企业都存在用工高峰期，有 39.46% 的企业存在规律的用工高峰，42.60% 的企业存在不可预测的用工高峰。

图表9:所在工厂是否存在用工高峰期 (N=223)

选项	选择量	比例
是, 存在规律的用工高峰	88	39.46%
是, 用工高峰期随机不可预测	95	42.60%
否, 全年产量都相对较为平稳	40	17.94%

图表10:工厂蓝领招工最挑战月份(N=178)



工厂高峰期用工成本现状

生产高峰期用工成本成倍增加。

其中图 10 表示 1 月、12 月以及 2 月为一年内用工最具挑战的前三个月，用工高峰期间的用工成本也会较平时成倍增加。

图表11:用工高峰期用工成本是否有所上涨 (N=183)

选项	选择数	比例
是	66	36.07%
否	177	63.93%

图表12:成本上涨为平时的几倍 (N=66)

平均数	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
1.58	1.3	1.5	1.73

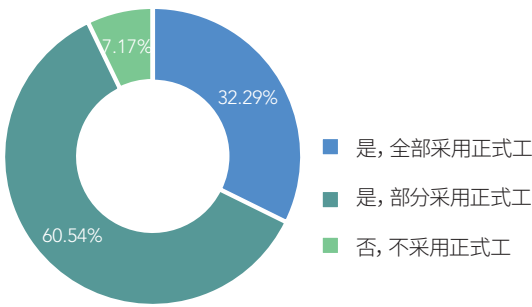
通过上述数据我们可以看到，很大一部分企业的工厂生产高峰期是不可预测的，此类情况下便很难提前制定有效应对计划，这必然会使工厂高峰期生产更为严峻；另外，可以看到在生产高峰时期，生产成本也较平时成倍增加，若无相应应对措施，一方面可能会难以招人，另外也会给工厂造成巨大的成本压力。

灵活用工运用现状

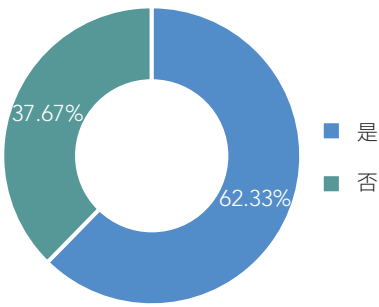
60.54% 企业的工厂操作工都存在非正式员工——主要包括派遣工、外包工和实习工。

从表 13 可以看到 60.54% 的企业都会同时采用正式和非正式用工，表 14 显示大部分企业的工厂操作工主力依旧为正式员工，表 15 反映作为补足的非正式用工主要为派遣工和外包工，当然小时工和学生工也会作为一些企业用工的补充方式。因此面临严峻的用工挑战，企业也会考虑正式员工和非正式员工两部分来进行扩充。

图表 13：蓝领操作工正式工使用情况 (N=223)



图表14:用工高峰期用工成本是否有所上涨 (N=183)

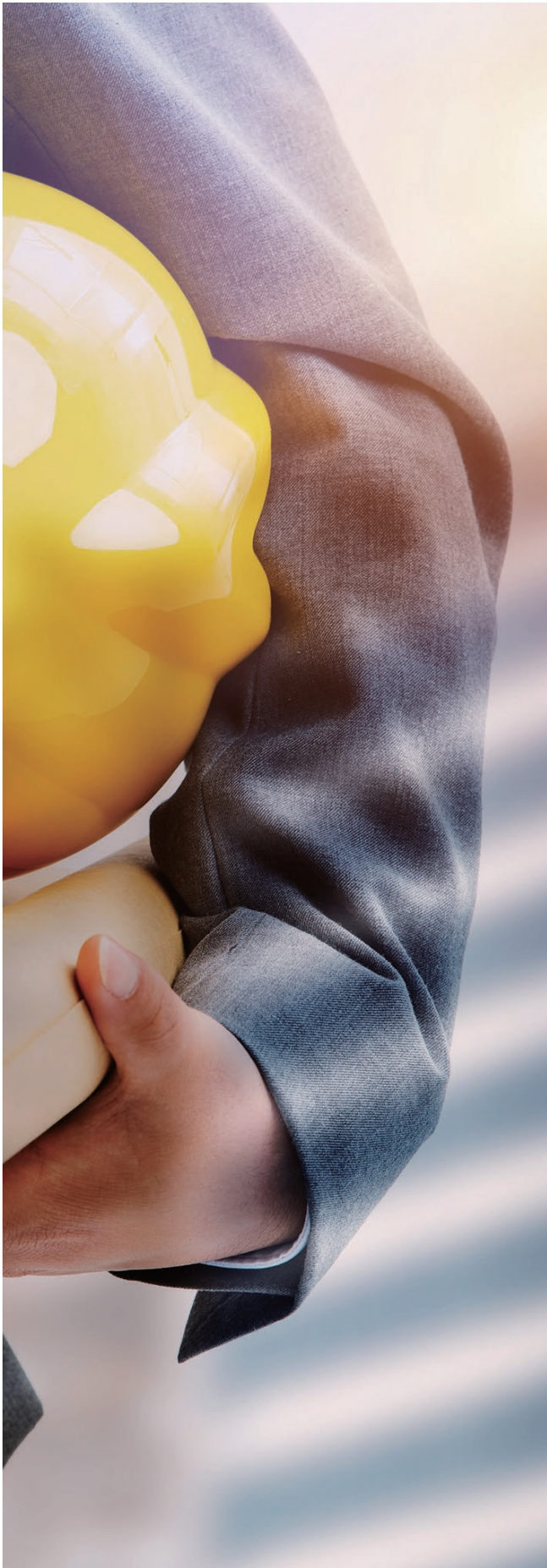


图表15:非正式员工占总操作工比例 (单位:%, N=137)

平均数	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
19.68	6.50	10.00	20.00

图表16:采用非正式用工类型有哪些 (N=100)

选项	选择数	比例
派遣工	63	63.00%
外包工	51	51.00%
小时工	26	26.00%
学生工	25	25.00%
其他: 假期工、实习生等	8	8.00%



企业对于灵活用工的态度

由上可见，大部分企业都会采用灵活用工方式，且包含派遣工、外包工、小时工、学生工等几类，据了解几种不同的灵活用工方式在实际应用中，在不同时期，不同情况下的运用都有所差别，不同的方式各具特色，一些运用成熟的企业如果恰当利用不同用工方式便会有效解决工厂的用工问题，同时这也是许多刚开始尝试灵活用工或者正在探索中的企业想要了解的措施。

由上可见，目前企业在灵活用工中棘手的问题可归纳为以下三个：

1. 如若工厂生产高峰期不可测，该如何快速满足生产需求
2. 面对生产高峰期招工成本的剧增该如何有效控制成本
3. 灵活用工中的不同方式有何运用特点，各用工方式如何运用才能发挥最大作用

为解决大家的挑战，下文将围绕以上三个问题分析应对措施及分享相关经验。

企业如何积极响应业务变化并快速满足生产需求

在灵活用工中，如果企业体量较大，因生产量变化所导致的工人数量变化幅度也相对较大，因此仅仅靠外包工或者学生工很多时候并不能及时满足需求，尤其在生产高峰期不可预测时，企业更要安排多个人员吸收渠道来进行生产补足。如下文案例所示，企业会寻找和维护稳定的人员供给渠道，如进行校企合作，或者企业内各工厂间的人员调配，同时在必要时寻求第三方帮助，如此即可很大程度上满足生产中人员的迅速扩张及缩减。

案例启示

江铃汽车

作为汽车制造企业，江铃汽车的产销量受市场因素影响，靠订单制拉动生产。由于市场需求可能在一定周期内存在波动，从而为工人招聘带来一定程度的挑战。2017 年以前，公司的工人招聘会采用比较传统的渠道，即通过第三方进行社招，采用劳务派遣的用工模式。而随着市场情形的不断变化，传统的社招渠道逐渐难以满足工厂在用工数量和响应周期方面的需求：

- 首先，由于公司工人人员基数较大（总数达到 1 万人），因产量提升和离职补员而叠加产生的招聘需求往往会达到一两千；
- 其次，为迅速响应市场需求，工人的招聘到岗周期较短，通过传统的社招渠道难以满足在短时间内完成大批量工人招聘的需求；
- 此外，面对周边各类电子、光伏企业的用工竞争，作为汽车制造企业，公司在产线岗位的工作环境和劳动负荷方面并不占优势，招聘压力较大；
- 同时，在产量下调，产线人员出现富余时，对于富余人员的妥善安置也存在较大挑战，即使对于派遣员工而言，虽有第三方作为其劳动关系主体，但是仍然存在减产和劳务派遣之间存在即时性的矛盾。

因此，从 2017 年开始，公司便在招聘渠道上做了相应的拓展和创新，开拓了灵活用工渠道：

- **校企合作：**公司与大中专职业院校尝试建立合作关系，并与合作学校达成一致：开设冠名班，设置公司特色课程，并将冠名班的跟岗实践和顶岗实习均定向安排在公司进行（公司会提供专业对口的岗位用于学生实习），既可为公司用工提供稳定的人员储备，也为公司在甄选和培养未来基层蓝领骨干方面提供了重要渠道；
- **短期劳务外包：**借鉴行业内用工经验，公司从 2018 年起也开始采用小时工招聘渠道，即短期劳务外包，将公司内部分非关键产线岗位，短期外包给第三方，由第三方安排劳务人员完成生产。此渠道一般仅用于工厂的产量波峰期；
- **人员借调：**公司为集团公司下属子公司，由于集团下属各子公司之间的用工需求周期存在差异，因此在公司存在用工需求而其他子公司存在人员富余时，可以通过借调的方式来充分共享人力资源，最大限度降低用工成本。

案例启示

某中外合资企业 H

① 企业灵活用工概况

● 灵活用工整体策略

某中外合资企业 H 是一家高新技术企业，并分别在国内及海外等地设有分公司，下设多个工厂，其中以某一家工厂为例，目前所采用的灵活用工形式包括产线外包、短期用工等形式。这些用工形式会根据具体用工需求“打组合拳”，以期尽可能获得用工效率的“最优”。

以该工厂当地的劳动力市场为例，2019 年 8 月左右，劳动力短缺问题便初现端倪，出现了“用工荒”现象。与往年同期相比，这一现象出现的时间明显提前（往年“用工荒”常常出现在春节前）。用工荒的提前到来与人口红利消失，劳动力输出地经济发展等因素相关，目前市场上劳动力的供给不足问题或将在未来长期存在。

这对于企业而言，意味着招人的难度更大。因此，在获得客户订单后，当地的工厂内部会先进行评估，分析客户的需求是长期性的还是短期性的，结合对用工成本的测算，最后决定具体的灵活用工形式，以订单量在短期内有所增加的情况为例，此时短期用工是较为优先的选项。

● 对于共享用工的思考与尝试

在疫情期间，工厂在复工前便预测到会出现用工短缺（企业内的蓝领工人多为外地员工，难以在短时间内返岗），企业考虑过使用共享用工这种形式。但是在初步探索后，发现了若干问题：

1. 向哪些行业“借人”？——该工厂首先考虑的是与当地的同类企业进行员工共享，但发现这些行业也面临着一样的用工短缺的问题。因此，跨行“借人”成为了一个“必选项”。
2. “借”来的人是否可用？——作为制造行业，能够接触到的跨行业劳动力资源相对有限。起初以服务业为切入口，进行了共享用工的尝试，但在过程中也遇到了岗位不适配的问题：作为一家以机械产品为主、金属件居多的制造型企业，该工厂的目标劳动力通常为 20 岁至 40 岁的青壮年人群，对于体能也有一定的要求，而所接触到的服务业从业人员或是在年龄上或是在体能上，均无法很好地满足需求。

该工厂在以上探索之后，开始寻求第三方供应商的合作，利用供应商丰富的资源和专业能力，“让专业的人做专业的事”，从而更好地解决用工短缺的难题。

② 供应商的选择策略

蓝领灵活用工供应商市场存在一定的“鱼龙混杂”现象，这就要求企业在筛选合作伙伴时更为谨慎。该工厂主要从以下几点出发甄选供应商：

- **供应商企业背景：**其中，规模较大、有集团背书的供应商是优先选择，“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；另外，供应商企业构成人员的背景也会是重点考察，例如这些人员过往的工作经历等。
- **企业口碑：**了解供应商曾经和哪些企业进行过合作，从这些客户处了解具体的合作反馈。

另外，在工厂蓝领用工中，虽然企业通过第三方提供临时性用工可以在很大程度上弥补生产高峰时用工不足的问题，但是我们也了解到，要满足企业用工需求，不仅仅要做到及时补充人手，在生产趋于平稳，或企业产量下降时及时进行人员缩编也是工厂重要的用工需求。若在生产较为平稳的时候，保持一定比例的灵活用工，可以方便工厂在生产订单不乐观的情况下进行人员缩编。

面对生产高峰如何有效控制成本

虽然灵活用工在一定程度上补足了工厂产量增加时的用工需求，但是往往在生产高峰期用工成本会更加高昂，企业即便难以凭借一己之力来改变整个市场的情况，也可以在一定条件下来进行适当的成本压缩。如下文案例所示，首先，工厂生产多以业务主导，而灵活用工与正式用工相比，显然实操成熟度会有所不足，因此很多情况下需要从源头上进行全盘考虑，仔细推敲，结合业务实际情况进行区分，看哪些业务适合灵活用工，哪些业务不适合，将合适的人放在合适的岗位上来提高效率、减少损失。同时，如果企业拥有良好的雇主品牌，也可获取丰富的第三方资源，因此在一些情况下尝试外包等灵活用工方式也可以有效地进行用工成本压缩。

案例启示

宝时得机械

企业经验背景

企业目前已经尝试过不同种类的用工形式，劳务派遣、劳务外包、以及介于派遣和外包之间的假外包都有进行过尝试。假外包在园区内部的种类比如小时工、临时工等。在用工相对紧张的时候，外包工的返费可高达八千元每人，但是返费并不是由工厂支付给供应商，而是供应商在被企业供养一段时间后自愿花钱去招募人员。供应商之所以如此，是因为一家供应商在跟一个企业合作的时候有多种模式，有派遣，有外包，外包中会有真外包、假外包的模式。其中，假外包的模式可以在用工高峰期时通过供应商多进行投入的方式为企业进行人员补充，这是因为供应商已经在其他时间点从企业获得了基本利润。

用工形式的区分

关于如何界定真外包、假外包或是正式用工，在企业的人事系统中以如下形式进行标记：P 为首即为派遣员工；W 为首即为外包员工；以数字为首即为派遣员工。

外包员工又分为两种，一种是业务外包，一种是人力外包。业务外包更倾向于采购，是需要业务部门自己主导的，需要业务从自身工艺工序的角度去界定生产中的哪一部分需要外包，成本最优也是需要业务去考虑的方面。而人力外包可能会出于以下两种目的：

- 第一种是在企业人力短缺期作为一种人力补足的形式；
- 第二种是可能由于工厂运营效率的要求，因为存在一些假外包的价格低于内部正式员工价格。在假外包价格较低的情况下，其价格可能会比正式工价格低 20% 左右，该情况下外包公司会靠量取胜，或者有些时期一些供应商也需要借助企业的雇主品牌来搭上外包的列车，即一些供应商在战略初期可能在不获利的情况下与企业合作，当供应商有了宝时得这面旗子，便可能与一些其他的中型公司合作，这样就会构成一套供应商的生存机制，就是相互之间的供养，借助雇主品牌，以 C 养 B，以 B 养 A。

若如上文所提，供应商以低于正式工价格的收费与企业进行合作，基本上需要半年或者更久才可能会从合作中获利，那为何他们还会坚持这件事情呢？其原因可以从两个角度来进行推理：

- 首先是整个政策对外包这种用工形式的倾向性，可以看到目前不管是人事部或者相关政策都会有意去牵引这种形式；
- 另外，国外的用工发展历史也是这样的过程，从自己用工到外包用工，并且整个中国的经济在快速发展，虽然人口红利会持续一段时间，但是它并不影响整个用工方式的更新。

企业如何选择第三方公司

在灵活用工中，企业常用的外包、派遣等员工通常都来自于第三方供应商，从企业的角度出发在灵活用工中有两方面相当重要，一方面是保证工人的及时供给，另一方面即不希望由于供应商的不规范而带来一些不必要的用工纠纷。因此在本次调研访谈的企业都有谈到第三方供应商选择的重要性，我们也在专家访谈其企业案例中对供应商选择思路进行了了解。

专家洞察

康朝俊 | 嘉驰国际事业群高级副总裁 | 嘉驰国际

① 供应商选择思路

在客户秉持合规理念的前提下，企业在选择供应商时，可以考察的维度大方向来说主要包括：

- **供应商的公司背景**：如股东组成、是否有过硬背书等。
- **团队背景**：如团队服务的资历等。
- **服务标准**：是否有体系化的服务标准，如 SOP 等
- **是否形成严谨的书面协议**：灵活用工服务通常不是通用性产品，企业所需要的灵活用工服务常常是因地制宜、符合当地土壤的，因此在签约时需要形成“白纸黑字”的书面材料进行约定。
- **历史仲裁记录**：人力资源行业有仲裁记录并不反常，尤其是灵活用工，用工纠纷在所难免。此处企业应当考察的并非仲裁数量的绝对值，而是要了解这家企业仲裁数量占总业务量的比重，即纠纷率。
- **在合作的客户群情况**：供应商存量客户也是供应商服务水平的重要参照。
- **其他的制约因素**：即是否有其他可以约束这家企业的因素，如国有企业、（拟）上市企业，常常还要接受多方的监督，这也是企业的背书之一。

案例启示

某医疗设备企业 R

- ✓ **用工市场挑战**：对于第三方用工机构，市场上仍存在一些“乱象”。如在工资实际发放上，如果工资并非直接支付给灵活用工人员，而是由第三方机构进行发放，很可能存在没有足额发放的现象，违背了“同工同酬”的原则，劳动者的权益受到了损害，同时也不利于企业方劳动力结构的稳定。

● 解决方案——体系化的供应商考察方式

企业 R 认为在招人过程中，HR 既是运动员，要保证有人可用，也是裁判员，要保证质量。面对市场上第三方机构的种种乱象，HR 裁判员的角色更重要——即需要从自身的专业理解出发，在供应商合规资质上有较为体系化的考量，而非仅仅是满足对业务用人需求的交付。因此，企业 R 主要结合以下几点对供应商进行考察：

- ①. 考察供应商本身从业资质及经营性质，通常挂靠政府的供应商会更加安全可靠。
- ②. 该供应商服务的企业以及这些企业的反馈。企业 R 在和供应商接触的过程中会关注其是否层服务于大厂，因为大厂也会注重合规性，也会有体系化的考察方式，这也是一种背书。
- ③. 供应商需要有驻场人员，方便企业与其进行沟通和及时处理灵活用工中出现的各种问题。
- ④. 工资、社保由企业方来核算，要求供应商足额发放。
- ⑤. 让专业的采购部门共同参与，保证合规、专业的采购流程。

不同方式的灵活用工该如何运用其特点

灵活用工中存在如派遣工外包工学生工等不同成分用工熟练的企业为发挥灵活用工的最大作用会根据不同时期的需求来匹配相应的用工方式。下文案例中可以看到企业将灵活用工作为补足方式，在企业有条件的情况下，如果能与学校建立良好关系，在生产压力较大时学生工可以在一定程度解决企业燃眉之急，且学生工用工成本低、可塑性强，不仅有利于临时支持，甚至可以借此为今后企业招人预备人才。而对于社会工的灵活运用，企业会更为谨慎，由于社会工情况复杂，企业会优先选用经验丰富的人选参与生产。

案例启示

东风格特拉克

企业蓝领用工背景

企业目前的蓝领用工主要以正式员工为主，还没有采用劳务工，学生工占比也不大，大概占用工总数的 10%。虽然现在企业用工比较单一且用工弹性较小，但是目前生产产量波动会比较大，且不规律，所以只采用正式员工的话并不能满足企业的用工需求。基于上述情况，企业目前在开展一些方案，探究什么情况下采用合同工，什么情况下采用学生工，以及什么情况下采用小时工或季度性用工。

企业蓝领用工挑战与解决

虽然企业目前的用工形式比较单一，但依旧会存在一些用工风险。比如学生工，虽然用工成本较低，学生的可造性强，操作上手快，所以比较适合用于企业三到六个月需求。当企业可以稳定看到未来三到六个月的用人需求，就会考虑在一些院校开设定向培养班，但是一旦开设定向班，学生毕业后就会来到企业长期发展，如果当时的用工数量没有预测稳定，就可能会造成资源浪费。为避免该类情况，企业会对每批进入的学生工做人数限制，基本保证进入人数可以弥补三到六个月内员工的自然流失量，根据需求少量安排学生工进入。

企业通过对学生工的离职情况和招聘情况分析发现，批量从同一家学校进行招聘的人员相对更加稳定。如果在各个学校都招纳，且招聘人数不多，员工就会缺乏归属感，而且伴随新生代员工的进入，以及外部诱惑的丰富，员工离职率会较高。企业目前与学校合作会进行适量投入，会在学校建立培训阵地，派企业内部人员到学校进行讲解和宣传，同时在合作学校进行招聘和面试。

除了对学生工的采用，第二便是来源于社会，该类员工会相对复杂，他们处于不同的年龄、经验和阅历层次，企业对于他们的培养影响相对较少。因此，目前企业会尽量压缩正式工比例，如果要采用，会更多任用有班组长工作经验或者各方面经验都较为充足的熟练工。

Tips:

✓ 如若工厂生产高峰期不可测，该如何快速满足生产需求：

为避免劳动力缺口较大时第三方供应难以满足，企业不妨考虑如校企合作、企业内各工厂间人员流转等预备措施。

✓ 面对生产高峰期招工成本的剧增该如何有效控制成本：

有条件的企业可以通过自身雇主品牌优势与第三方供应商达成协议，在一定程度上进行用工成本压缩。

✓ 灵活用工中的不同方式有何运用特点，各用工方式如何运用才能发挥最大作用：

- 保持一定的派遣工比例，可在企业产量波动时灵活进行人员缩编；
- 学生工除了可以在工厂急于用工时作为补足，还可以作为未来储备人员；
- 社会上的灵活用工，企业为保证生产效率会尽量对其经验进行考量。

相关数据

蓝领操作工来源

图表17:江苏省 N=53

蓝领操作工来源地区	计数	比例
华东	50	94.34%
华中	21	39.62%
华北	5	9.43%
西南	5	9.43%
西北	8	15.09%
华南	1	1.89%

图表18:广东省 N=38

蓝领操作工来源地区	计数	比例
华南	28	73.68%
华中	25	65.79%
西南	12	31.58%
华东	5	13.16%
西北	3	7.89%
华北	2	5.26%

图表19:浙江省 N=15

蓝领操作工来源地区	计数	比例
华东	8	86.11%
华中	4	44.44%
西南	7	38.89%
西北	3	8.33%

图表20:上海 N=36

蓝领操作工来源地区	计数	比例
华东	31	86.11%
华中	16	44.44%
西南	14	38.89%
华北	3	8.33%
西北	3	8.33%
东北	1	2.78%

图表21:北京 N=18

蓝领操作工来源地区	计数	比例
华北	15	83.33%
东北	5	27.78%
华东	2	11.11%
西北	2	11.11%
华中	1	5.56%

非正式用工运用情况

图表22:江苏省 N=53

是否采用非正式员工	小计	比例
是	33	62.26%
否	20	37.74%

图表23:广东省 N=38

是否采用非正式员工	小计	比例
是	27	71.05%
否	11	28.95%

图表24:浙江省 N=15

是否采用非正式员工	小计	比例
是	9	60.00%
否	6	40.00%

图表25:上海 N=36

是否采用非正式员工	小计	比例
是	18	50.00%
否	18	50.00%

图表26:北京 N=18

是否采用非正式员工	小计	比例
是	10	55.56%
否	8	44.44%

派遣员工运用情况

图表27:江苏省 N=33

是否采用派遣员工	小计	比例
是	19	57.58%
否	14	42.42%

图表28:广东省 N=27

是否采用派遣员工	小计	比例
是	20	74.07%
否	7	25.93%

图表29:浙江省 N=9

是否采用派遣员工	小计	比例
是	5	55.56%
否	4	44.44%

图表30:上海 N=18

是否采用派遣员工	小计	比例
是	17	94.44%
否	1	5.56%

图表31:北京 N=10

是否采用派遣员工	小计	比例
是	8	80.00%
否	2	20.00%

外包工运用情况

图表32:江苏省 N=33

是否采用外包员工	小计	比例
是	14	42.42%
否	19	57.58%

图表33:广东省 N=27

是否采用外包员工	小计	比例
是	6	22.22%
否	21	77.78%

图表34:浙江省 N=9

是否采用外包员工	小计	比例
是	4	44.44%
否	5	55.56%

图表35:上海 N=18

是否采用外包员工	小计	比例
是	8	44.44%
否	10	55.56%

图表36:北京 N=10

是否采用外包员工	小计	比例
是	5	50.00%
否	5	50.00%

学生工运用情况

图表37:江苏省 N=33

是否采用学生工	小计	比例
是	11	33.33%
否	22	66.67%

图表38:广东省 N=27

是否采用学生工	小计	比例
是	8	29.63%
否	19	70.37%

图表39:浙江省 N=18

是否采用学生工	小计	比例
是	4	44.44%
否	5	55.56%

图表40:上海 N=10

是否采用学生工	小计	比例
是	3	16.67%
否	15	83.33%

图表41:北京 N=10

是否采用学生工N=10	小计	比例
是	1	10.00%
否	9	90.00%



蓝领用工挑战

正如上文提到工厂招到的蓝领工人不仅包括与其签订劳务合同的正式工人，也存在一些外包工、派遣工等灵活用工情况，不同成分的蓝领员工在企业内不但可能在薪资待遇上会有所差异在生产效率上也会由于管理不同而带来差异因此工厂在招到工人后如何平衡灵活用工与正式员工的待遇，以及如何对灵活用工的工作进行管理将成为企业进行灵活用工后的关键性问题，因此下文就将从蓝领用工中正式员工与非正式员工所面临的待遇和管理差异两方面来进行问题分析和探讨解决方式。



正式工与非正式工的待遇差异

在调研中我们发现很多企业正式员工和非正式员工的待遇确实存在差异，具体见下方数据展示：

福利待遇现状

蓝领员工在福利待遇上正式员工基本优于非正式用工

在福利方面，从表 42 可以看出，相比于非正式员工，企业对于正式员工的待遇更为优厚。本次调研中不少 HR 表示，企业并无意拉开正式员工与非正式员工间的待遇差异，只是绝大部分非正式员工的管理权不在企业，因此如工资、福利发放以及社保公积金的缴纳都与企业员工不一致，而这些就会导致这些非正式员工没有归属感，甚至在心理上不满意，从而影响整体生产工作。

图表42: 提供给蓝领操作正式工的福利情况

选项	正式工 (比例) N=151	月薪制派遣工 (比例) N=74	时薪制派遣工 (比例) N=36	外包 小时工 (比例) N=49
国家法定相关 保险与公积金	94.04%	87.84%	41.67%	57.14%
餐补或工作餐	90.07%	86.49%	41.67%	79.59%
员工年度体检	82.12%	55.41%	-	28.57%
带薪休假(含病假)	76.16%	66.22%	-	22.45%
交通补贴或 提供班车	63.58%	48.65%	19.44%	40.82%
商业保险	62.91%	39.19%	2.78%	24.49%
生日补贴	61.59%	43.24%	22.22%	22.45%
高温补贴	60.26%	51.35%	66.67%	28.57%
住房补贴或 提供住宿	51.66%	37.84%	2.78%	12.24%
旅游补贴	45.70%	24.32%	2.78%	10.20%
额外补贴(按 工龄或技能)	35.76%	21.62%	5.56%	-
过年返乡福利	16.56%	12.16%	2.78%	10.20%
补充公积金	15.23%	6.76%	11.11%	-
补充养老保险	15.23%	6.76%	11.11%	4.08%
过年路费补贴	13.91%	6.76%	-	2.04%
其他	9.93%	13.51%	2.78%	4.08%
子女教育补贴	7.95%	1.35%	13.89%	-

社保缴纳现状

表 43 和 45 反映大部分企业会给正式员工和月薪制派遣工缴纳社保和公积金，而对于小时工则很少为其缴纳社保；从表 19 和表 21 看到，在社保和公积金得缴纳基数上，正式员工也确实要整体多于非正式员工。

图表43: 是否为蓝领缴纳社保

选项	正式工 N=207	月薪制派遣工正式工 N=74	时薪制派遣工正式工 N=36	外包小时工正式工 N=49
是	99.52%	95.95%	19.44%	73.47%
否	0.48%	4.05%	80.56%	26.53%

图表44: 蓝领社保缴纳基数

选项	正式工 N=206	月薪制派遣工正式工 N=71	时薪制派遣工正式工 N=7	外包小时工正式工 N=35
税前总收入	76.21%	64.79%	42.86%	40.00%
缴纳下限	16.02%	32.39%	42.86%	51.43%
其他:底薪/市标准	7.77%	2.82%	14.29%	8.57%

图表45: 是否为蓝领缴纳公积金

选项	正式工 N=207	月薪制派遣工正式工 N=74	时薪制派遣工正式工 N=36	外包小时工正式工 N=49
是	93.24%	75.68%	19.44%	38.78%
否	6.76%	24.32%	80.56%	61.22%

图表46: 蓝领正式工公积金缴纳基数

蓝领正式工公积金缴纳基数	正式工 N=193	月薪制派遣工正式工 N=56	时薪制派遣工正式工 N=7	外包小时工正式工 N=19
税前总收入	77.72%	67.86%	28.57%	36.84%
缴纳下限	13.47%	28.57%	57.14%	47.37%
其他:底薪/市标准	8.81%	3.57%	14.29%	15.79%

正式工与非正式工的管理差异 (实践)

在企业运用灵活用工后，不少 HR 在前期调研中都反映工厂中的工作和生产总会由于不同用工方式下的待遇和管理而带来挑战：

由于外包工由第三方管理，薪水和福利也都是按照外包公司的标准，跟本公司员工会有一些差异，由此会导致外包员工缺乏归属感，给生产效率和员工管理带来挑战。

生产一旦外包，企业所能管控的就比较有限，虽然生产速度和数量可能还可以，但是质量难以把控。

灵活用工与正式员工的待遇差异会带来员工的不满，从而不但影响生产还可能影响员工的流动率。

从上文 HR 和专家的反馈来看，所谓的因待遇及管理差异而带来的工厂进行灵活用工的挑战其实即为劳动关系及管理权限不在企业的问题。除了待遇差异，也有不少 HR 反映，由于灵活用工所得非正式员工并未得到系统的培训，因此其生产效率及可进行的生产是有限的；也存在一些外包员工并不归企业直接管理，而外包方的管理方法又不够成熟，所以也会影响到整个生产进度；另外，由于在一些外包情况下，生产的产品并不能得到有效质量把控，因此也可能会给企业带来质量上的损失。

可以看到上述一些问题是很难从根本上去扭转，所以下文我们主要从企业薪酬福利发放措施和对外包工管理实施的一些积极影响措施来讨论该问题。

如何提高员工归属感

对于待遇差异，我们可以看到有部分操作得当的企业便很少存在此困扰，如下文案例中所示，企业通过确保合法合规、前期充分的交流沟通、在服装厂牌上不做特殊化设计、提供转正机会等方式，最大程度地提升了员工的归属感。

案例启示

某医疗设备企业 R

- ✓ **求职者本身**：求职者在公司中需要归属感，而灵活用工常常难以很好地满足员工在这方面的诉求，因此很多求职者对灵活用工这种方式接受度不高，这也会影响到灵活用工劳动力的供给量。

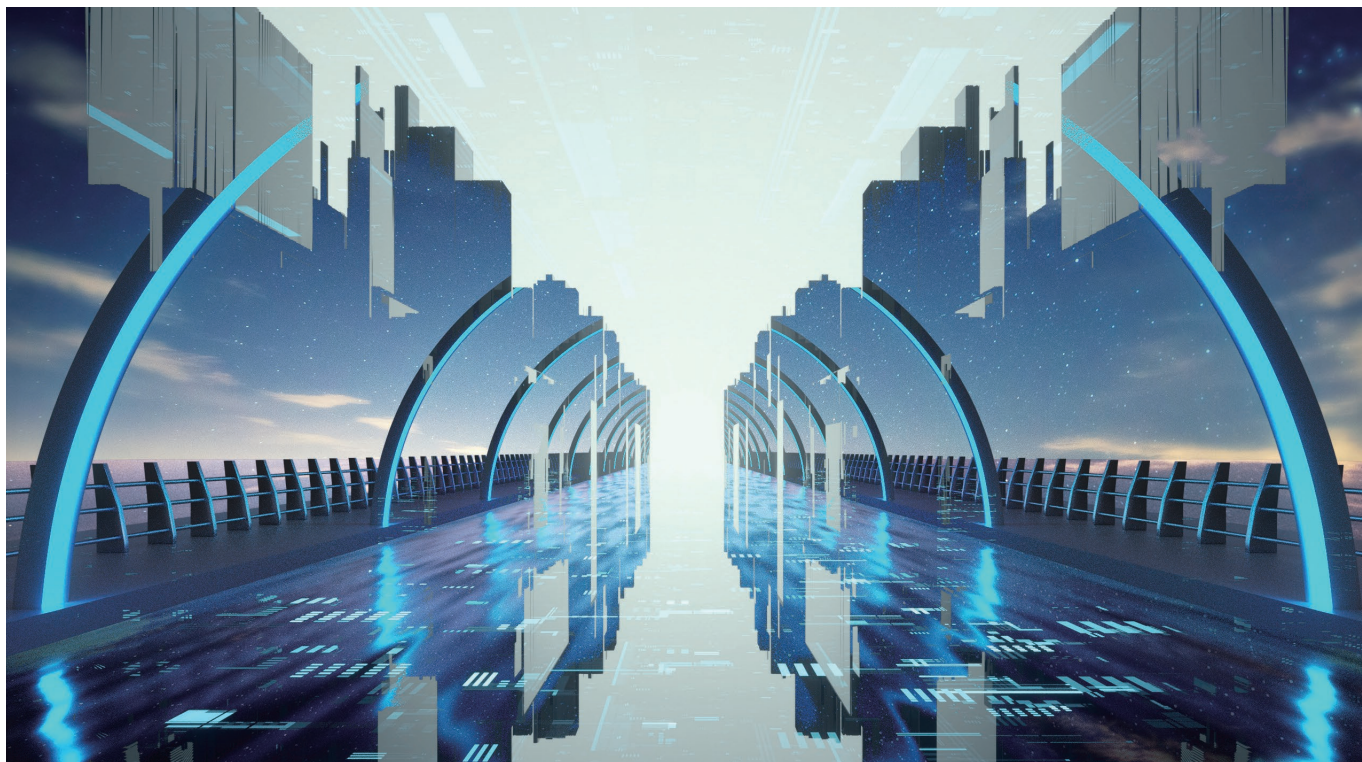
● 解决方案——一视同仁，提升归属感

首先，要确保外包员工的归属感，企业 R 认为基本前提是保证用工的合法合规，即实现同工同酬。

进入招聘阶段，企业 R 会要求供应商和求职者提前沟通好，沟通的内容包括求职者未来所服务的组织及具体的服务形式。

另外，外包员工进入企业 R 后，在服装、厂牌上均与正式员工一致及，减少了员工的“隔阂感”。

最后，企业 R 也为外包员工提供了一定比例的外包转正式的发展通道，这有效激励了外包员工的工作积极性。



外包情况下如何做到效率和质量的把控

对于供应商管理的外包员工，很多企业会担心由于监管不达标而影响生产效率，甚至会影响到产品质量而直接影响企业效益。为此，本次调研访谈一些优秀企业，得到下文相关实践解决措施：

1. 一方面，企业可以将自身健全得管理措施复制到第三方企业，实现良性的管理方式传递，从而提高外包工生产效率。（见宝时得机械案例）
2. 另一方面，企业可以将监管人员驻地第三方，监督指导其生产，并且制定相应的考核管理方式，对第三方管理进行限制来保证生产质量。（见江铃汽车案例）

案例启示

宝时得机械

◎ 目前的外包模式

派遣工整体的整体应用已经相对较为成熟，派遣公司在运营、流程方面也相对比较健全。外包公司目前大概分为两类：

- 一类是遵照传统流派，比如从美国而来但也依照国内规矩建立起来的公司，或者本土的一些有派遣资历的公司转型去增加外包业务，这类公司基本都会有一整套管理程序，企业跟这类供应商合作更多的需要做协议的变更以及双方责任的调整；
- 另外一类就是一些小型的企业，这些企业突然意识到外包是一个风口浪尖的行业便着手去做，其管理可能相对不会太规范，合作中会需要用工单位用自身的管理体系去影响它，就需要去权衡利弊。该类供应商的价格可能会便宜，但是企业需要将比较好的管理体系复制给他，他再将得到的这一套模式再复制给其他的中小型企业。

从派遣到外包其实在某些方面会更利于企业的管理，在派遣中我们谈风险管理，在外包中整个业务其实由对方承担，这会是很多企业愿意选择外包的原因。

案例启示

江铃汽车

不同用工形式下的福利及培养差异

- 对于校企合作学生，实习期间收入待遇与企业正式员工基本一致，且公司会对学生进行特别的关注和培养，以充分挖掘出未来的基层蓝领骨干。此外，公司与校方均会学生在实习期间购买商业保险，以充分保障学生的人身安全权益。
- 对于短期劳务工，由于属劳务外包形式，其本身不会与工厂之间发生劳动或劳务等用工关系，公司将劳务费总额支付给第三方，由第三方对劳务工的薪酬作具体分配。
- 对于借调人员，固定部分薪资按原单位标准执行，奖金、加班费等浮动部分薪资按照公司现行标准进行发放。

各渠道挑战与解决

校企合作：

由于校企合作实习学生普遍缺乏一线生产岗位的工作经验，因此在实习初期，部分学生无法完全适应岗位要求。

鉴于此，公司 HR 团队联合工厂，实施针对学生群体的入职体验方案，在其实习初期，无论在思想沟通、后勤保障还是工作安排方面，公司均给予特别关注和快速的问题解决，提升学生的体验感，以便于其更快的融入团队、融入工作，同时也尽可能的保障了学生的健康与安全。

短期劳务外包：

在短期劳务外包实施的初期，公司对其工作交付的时间和数量均存在担忧；此外，劳务工的流失率相对较高，会影响到公司的生产效率。

针对工作交付的风险，一方面，公司对于使用短期劳务外包的范围，一般限定在非关键岗位或业务；另一方面，公司与第三方约定，有第三方派驻现场管理人员作为第三方代表，对劳务工进行管理。公司将各项工作任务和要求均传递给现场管理人员，如最终交付不能达到要求，公司将第三方进行考核，因此，这将促使现场管理人员对劳务工进行严格管理并对工作过程进行严格监督。

针对高流失率，公司在协议中对第三方设定了关于劳务工流失的考核及约束项，促使第三方采取相应措施来稳定其劳务工队伍。

人员借调：

由于人员借调方的企业文化与规章制度，与公司存在一定差异，因此，借调人员在进入公司初期，可能会因文化和制度差异产生不适应。

鉴于此，公司 HR 团队与工厂联合成立沟通小组，对于借调人员的思想动态进行密切关注，并及时与其进行沟通和安抚（必要时会邀请借出方公司代表一同参与）；帮助借调人员尽快适应新环境。

如何看待灵活用工中的高流动率

上文提到为了削减因非正式员工与正式员工间福利待遇差异而带来的管理挑战，企业会通过与供应商签署相应协议在薪资福利发放时间和发放金额上最大程度做到统一。然而，我们可以看到在一些方面，如年终奖等仅正式员工享有的福利面前还是难以完全做到一视同仁，因此正式员工和非正式员工的身份差异依旧会存在，HR 也表示缺乏归属感确实会导致员工不够稳定，但是这一问题企业只能尽量通过与第三方进行协调来缓解，在目前的现实操作中很难解决。

另外，我们了解到就企业而言对于灵活用工的保留期望值并不会很高，更多的还是看重当下的产出，同样对员工而言也是如此，如年轻化的灵活用工员工稳定性本来就不高，未来也充满很多不同的机会，因此企业对于员工流动率只需要“尽人事”，对于客观因素的影响都选择保持平常心。

相关数据

工厂蓝领用工现状

图表47:是否采用劳务派遣工(N=139)

是否采用劳务派遣工	小计	比例
是, 采用月薪制劳务派遣工	58	41.73%
是, 采用时薪制劳务派遣工	20	14.39%
是, 既有月薪制劳务派遣工又有小时制劳务派遣工	16	11.51%
否, 不采用	45	32.37%

图表48:月薪制派遣工占比(N=72)

平均数	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
25.22%	5.75%	10.00%	23.75%

图表49:时薪制派遣工占比(N=33)

平均数	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
13.79%	3.00%	8.00%	18.25%

图表50:工厂是否使用外包小时工(N=139)

工厂是否使用外包小时工	小计	比例
是	49	35.25%
否	90	64.75%

图表51:外包小时工占比(N=45)

平均数	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
16.25%	4.00%	10.00%	20.00%

图表52:工厂是否会使用学生工(N=139)

工厂是否会使用学生工	小计	比例
是	40	28.78%
否	99	71.22%

图表53:是否会限制学生工用工比例(N=40)

是否会限制学生工用工比例	小计	比例
是	28	70.00%
否	12	30.00%

蓝领用工成本

代理招聘

图表54:是否采用代理招聘渠道(N=207)

是否采用代理招聘渠道	小计	比例
是	103	49.76%
否	104	50.24%

图表55:代理招聘一名操作工费用(N=103)

平均值	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
1283.18	300	700	1550

图表56:代理招聘费发放条件(N=103)

代理招聘费发放条件(N=103)	小计	比例
工作满一个月	44	42.72%
成功入职	32	31.07%
工作满三个月	27	26.21%
其他: 按照在职情况按月发放;	15	14.56%
工作满半年	13	12.62%

图表57:工厂是否通过代理中介额外支付补助给员工(N=103)

选项	小计	比例
是	6	5.83%
否	97	94.17%

月薪制派遣

图表58:月薪制派遣工占比(N=72)

平均数	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
25.22%	5.75%	10.00%	23.75%

图表59:工厂是否通过中介额外支付其他补助给员工(如交通补贴)

N=74

工厂是否通过中介额外支付其他补助给员工(如交通补贴)	小计	比例
是	9	12.16%
否	65	87.84%

图表60:工厂月薪制派遣工是否与正式工同工同酬N=74

工厂月薪制派遣工是否与正式工同工同酬	小计	比例
是	66	89.19%
否, 低于正式工	8	10.81%

◆ 时薪制派遣

图表61:时薪制派遣工费用为每人每元/小时 (N=33)

平均数	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
23.12	19.5	21	23.75

图表62:工厂时薪制派遣工管理费用是否包含为其购买社保/公积金费用 (N=36)

工厂时薪制派遣工管理费用是否包含为其购买社保/公积金费用	小计	比例
是	23	63.89%
否	13	36.11%

图表63:工厂是否通过中介额外支付其他补助给员工(如交通补贴)

(N=36)

工厂是否通过中介额外支付其他补助给员工(如交通补贴)	小计	比例
是	4	11.11%
否	32	88.89%

◆ 外包小时工

图表64:外包小时工费用为每人每元/小时 (N=44)

平均数	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
24.46	20.00	23.25	29.50

图表65:外包机构支付给员工的单价为每人/元/小时 (N=43)

平均数	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
19.00	17.00	18.50	20.00

图表66:工厂外包小时工管理费用是否包含为其购买社保/公积金费用 (N=49)

工厂外包小时工管理费用是否包含为其购买社保/公积金费用	小计	比例
是	35	71.43%
否	14	28.57%

图表67:工厂是否通过中介额外支付其他补助给员工(如交通补贴)

(N=49)

选项	小计	比例
是	7	14.29%
否	42	85.71%

◆ 学生工

图表68:工厂假期学生工的薪资给付方式为 (N=40)

工厂假期学生工的薪资给付方式为	小计	比例
以时薪给付	18	45.00%
以月薪给付	20	50.00%
既有以时薪给付, 又有以月薪给付	2	5.00%

图表69:以时薪给付假期学生工薪资为每人/小时多少元 (N=20)

平均数	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
18.23	15.88	18.00	20.00

图表70:以月薪给付假期学生工薪资为每人/月多少元 (N=21)

平均数	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
2700.95	2060	2600	3000

蓝领操作工福利状况

正式工

图表71: 提供给蓝领操作正式工的福利情况 (N=151)

提供给蓝领操作正式工的福利情况 (N=151)	小计	比例
国家法定相关保险与公积金	142	94.04%
餐补或工作餐	136	90.07%
员工年度体检	124	82.12%
带薪休假(含病假)	115	76.16%
交通补贴或提供班车	96	63.58%
商业保险	95	62.91%
生日补贴	93	61.59%
高温补贴	91	60.26%
住房补贴或提供住宿	78	51.66%
旅游补贴	69	45.70%
额外补贴(按工龄或技能)	54	35.76%
过年返乡福利	25	16.56%
补充公积金	23	15.23%
补充养老保险	23	15.23%
过年路费补贴	21	13.91%
其他	15	9.93%
子女教育补贴	12	7.95%

图表72: 是否为蓝领正式员工提供住宿 (N=207)

是否为蓝领正式员工提供住宿	小计	比例
是	68	32.85%
否	139	67.15%

图表73: 住宿标准元/人/月 (N=54)

平均值	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
364.07	150.00	280.00	500.00

图表74: 是否为蓝领正式员工提供伙食 (N=207)

是否为蓝领正式员工提供伙食	小计	比例
是	173	83.57%
否	34	16.43%

图表75: 住宿标准元/人/月 (N=59)

平均值	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
448.86	300.00	365.00	520.00

图表76: 是否为蓝领正式工缴纳社保 (N=207)

是否为蓝领正式工缴纳社保	小计	比例
是	206	99.52%
否	1	0.48%

图表77: 蓝领正式工社保缴纳基数 (N=206)

蓝领正式工社保缴纳基数	小计	比例
税前总收入	157	76.21%
缴纳下限	33	16.02%
其他:底薪/市标准	16	7.77%

图表78: 是否为蓝领正式工缴纳公积金 (N=207)

是否为蓝领正式工缴纳公积金	小计	比例
是	193	93.24%
否	14	6.76%
合计	207	100.00%

图表79: 蓝领正式工公积金缴纳基数 (N=193)

蓝领正式工公积金缴纳基数	小计	比例
税前总收入	150	77.72%
缴纳下限	26	13.47%
其他:底薪/市标准	17	8.81%

月薪制派遣工

图表80: 工厂提供给月薪制派遣工的福利情况 (N=74)

工厂提供给月薪制派遣工的福利情况 (N=74)	小计	比例
国家法定相关保险与公积金	65	87.84%
餐补或工作餐	64	86.49%
带薪休假(含病假)	49	66.22%
员工年度体检	41	55.41%
高温补贴	38	51.35%
交通补贴或提供班车	36	48.65%
生日补贴	32	43.24%
商业保险	29	39.19%
住房补贴或提供住宿	28	37.84%
旅游补贴	18	24.32%
额外补贴(按工龄或技能)	16	21.62%
其他	10	13.51%
过年返乡福利	9	12.16%
补充公积金	5	6.76%
补充养老保险	5	6.76%
过年路费补贴	5	6.76%
子女教育补贴	1	1.35%

图表81:是否为月薪制派遣工免费提供住宿 (N=74)

是否为月薪制派遣工免费提供住宿	小计	比例
是	24	32.43%
否	50	67.57%

图表82:提供住宿标准(元/人/月) (N=21)

平均数	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
380.48	180.00	300.00	500.00

图表83:是否为月薪制派遣工提供免费伙食 (N=74)

是否为月薪制派遣工提供免费伙食	小计	比例
是	62	83.78%
否	12	16.22%

图表84:提供伙食标准(元/人/月) (N=58)

平均数	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
420.29	300.00	386.00	500.00

图表85:是否为月薪制派遣工缴纳社保 (N=74)

是否为月薪制派遣工缴纳社保	小计	比例
是	71	95.95%
否	3	4.05%

图表86:工厂为月薪制派遣工缴纳社保的缴纳基数 (N=74)

工厂为月薪制派遣工缴纳社保的缴纳基数	小计	比例
税前总收入	46	64.79%
缴纳下限	23	32.39%
其他	2	2.82%

图表87:是否为月薪制派遣工缴纳公积金 (N=74)

是否为月薪制派遣工缴纳公积金	小计	比例
是	56	75.68%
否	18	24.32%

图表88:工厂月薪制派遣工的公积金缴纳基数 (N=74)

工厂月薪制派遣工的公积金缴纳基数	小计	比例
税前总收入	38	67.86%
缴纳下限	16	28.57%
其他	2	3.57%

◆ 外包小时工

图表89:工厂提供给外包小时工的福利情况 (N=49)

工厂提供给外包小时工的福利情况 (N=49)	小计	比例
餐补或工作餐	39	79.59%
国家法定相关保险与公积金	28	57.14%
交通补贴或提供班车	20	40.82%
高温补贴	14	28.57%
商业保险	12	24.49%
员工年度体检	12	24.49%
带薪休假(含病假)	11	22.45%
生日补贴	11	22.45%
住房补贴或提供住宿	6	12.24%
过年返乡福利	5	10.20%
旅游补贴	5	10.20%
补充养老保险	2	4.08%
过年路费补贴	1	2.04%
其他	2	4.08%

图表90:是否为外包小时工免费提供住宿 (N=49)

是否为外包小时工免费提供住宿	小计	比例
是	10	20.41%
否	39	79.59%

图表91:提供住宿标准(元/人/月) (N=9)

平均数	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
383.33	225.00	350.00	550.00

图表92:是否为月薪制派遣工提供免费伙食 (N=49)

是否为月薪制派遣工提供免费伙食	小计	比例
是	38	77.55%
否	11	22.45%

图表93:提供伙食标准(元/人/月) (N=37)

平均数	四分之一分位数	中位数	四分之三位数
431.03	300.00	360.00	500.00

图表94:是否为外包小时工缴纳社保 (N=49)

是否为外包小时工缴纳社保	小计	比例
是	36	73.47%
否	13	26.53%

图表95:工厂为外包小时工缴纳社保的缴纳基数 (N=35)

工厂为外包小时工缴纳社保的缴纳基数	小计	比例
税前总收入	14	40.00%
缴纳下限	18	51.43%
其他	3	8.57%

图表96:是否为外包小时工缴纳公积金 (N=49)

是否为外包小时工缴纳公积金	小计	比例
是	19	38.78%
否	30	61.22%

图表97:工厂外包小时工的公积金缴纳基数 (N=49)

工厂外包小时工的公积金缴纳基数	小计	比例
税前总收入	7	36.84%
缴纳下限	9	47.37%
其他	3	15.79%

图表98:是否为学生工购买意外伤害险等额外商业保险

是否为学生工购买意外伤害险等额外商业保险	小计	比例
是	37	92.50%
否	3	7.50%



蓝领用工趋势

虽然目前大部分工厂为维护生产正常进行都会采用外包、派遣等灵活用工方式，但是也有不少 HR 反映，由于现在外包市场乱象丛生，这样得方式并不能良性地帮企业解决用工问题，因此我们不禁发问：工厂蓝领中的灵活用工将何去何从呢？

为解答该疑问，下文将从法律及企业角度来了解大家对于未来灵活用工在未来发展趋势的看法。



法律法规对灵活用工的限制

通过上文我们也了解到从法律的角度上并未明确的“灵活用工”概念，也并未对其市场使用情况有所干预。但我们了解到，由于灵活用工中存在社保缴纳不规范，劳动者权益无法得到有力保障等现实问题，法律法规对于该类问题会去做一些积极地影响。

市场乱象的问题

对于通过灵活用工形式实现不缴或少缴社保的恶意规避情况，国家会采取相应措施，从 2019 年 12 月起员工的社保会交由税务局管理，税务局后台可以看到企业的现金流量，在现金流向、发票流向、员工个人端入账三端入账的情况下不叫社保的状况会得到有力的打击。

用人风险的问题

目前除了制造业灵活用工，司法中也会更多涉及到互联网+的平台性服务中的劳动纠纷，其中都涉及到员工与企业的劳动关系界定。就总体法规趋势而言，法律并不提倡泛劳动化，即不要将发生在个人与企业间劳务有关的关系就认定为劳动关系，要看双方履行行为的本质与意愿，清楚其原本建立的为劳动关系还是纯粹的承包与发包关系。

劳动法的订立基础是对劳动者的保护，而现在也有越来越多的声音提倡在保护劳动者合法权益的情况下，也不能轻视用人单位的合法权益，因此在劳务纠纷中越来越看重劳动者或用人单位的诚信度，一旦违反诚信原则，仲裁就将对其不利。

专家洞察

夏利群 | 高级合伙人 | 瀛泰律师事务所

灵活用工的概念范畴

灵活用工不是劳动法律概念，是一种民间概念，是随着企业用工形式变化而出现的新名词，所以灵活用工的概念更多探讨的是劳务外包、劳务派遣、实习生用工以及“互联网+”的经营模式。目前国家法律法规对灵活用工没有明确支持或不支持、提倡或限制的态度，只要符合法律规定就可以用该类形式。目前的司法实践中更多会涉及到“互联网+”经营模式下用工性质认定问题。这种经营模式中个体服务提供者跟平台间的劳动关系如何定义，在目前的司法实践中有大量的案件不认定是劳动关系。当涉及到员工认定工伤等案件，有个案会确定为劳动关系，因为只有在确定劳动关系的基础上才有认定工伤的基础。就总体趋势看来，目前国家层面也有一些相关文件，最高人民法院有文件要求，有关处理个人与企业的关系要认定它的实质和本质，不要泛劳动关系化，即不要一发生个人跟企业间与劳务有关的关系就认定劳动关系，而要看双方之间履行行为的本质和双方原本意愿，清楚其原本意愿是建立劳动关系，还是只是纯粹的合作关系。

所以在法律层面没有所谓的劳动关系认定支持度，只能说对于劳动关系的认定，如今在司法实践中变得更加谨慎和理论化。关于用工方式的管控也不会发生太大变化，劳动法的订立基础就是要保护劳动者的合法权益，司法实践中仍然强调对劳动者权益进行倾斜保护，这个基调是不会变的。但是，现在也慢慢涌现出一些观点，认为在保护劳动者的合法权益情况下，也不能轻视用人单位的合法权益，在劳动纠纷中仍然要公平合理和诚实信用作为基本准则。

整体市场蓝领用工趋势

从企业的角度我们发现，虽然目前外包市场环境较乱，但很多HR认为这是国内工厂蓝领灵活用工走向成熟的必经之路。并且随着自动化的发展，工厂制造技术的不断迭代，在未来工厂操作会越来越趋向于简单易操作。因此，一方面随着自动化的发展，很多企业可能在未来会把越来越多的简单易操作的工作外包出去，在自动化发展越来越成熟的过程中用工甚至会越来越技术化；另一方面，一些比较敏锐的第三方供应商也会随着数字化智能化的大趋势寻求更加通用的技术人才。（具体可见下文案例与专家访谈）

对蓝领用工市场的认知

通过与相关HR交流我们了解到目前灵活用工市场缺乏监管的混乱现象，并不是由于监管部门的放纵，而更多归因于其发展仍处于起步阶段，成熟度不足，尚未形成一个有规律的需求供给闭环。目前一些企业的外包比例也在逐年下降，而从整体市场看来，虽然现在都在提倡工业4.0，但是目前劳动密集型生产与智能化生产间还存在一定距离，很长一段时间内对生产人力的需求依旧不会有明显的削减，因此灵活用工的发展也依旧会有很长的路要走。

灵活用工在工业 4.0 中的发展趋势

随着向工业 4.0 的推进越来越多的企业开始尝试自动化程度较高的生产方式，当生产较为自动化时很多工人的操作便会变得简单、易操作，不少 HR 表示在这种情况下会有越来越多的企业将简单易操作的流程采用外包生产的方式，而企业内部的员工将会把工作重点转向核心生产技术。

随着企业的需求发生变化，整体工业向工业 4.0 发展的步伐也会使得一些供应商去寻求新的突破。面临市场整体劳动力减少，企业无论如何都需要一些中介来进行人员填补，因此我们了解到，一些具有先见之明的供应商也已经开始将目光转向一些适用于智能制造的技术人才，走在整个人力资源的前端去匹配企业转型，并提前做好相应规划。

因此，由上可见，企业对于灵活用工大可不必由于其当前的市场乱象与高昂成本而对其失去信心，我们可以看到无论从市场成熟度的发展，还是制造业整体发展自身的效能需求都没有对灵活用工表现出否定态度，企业也应根据自身产能发展伺机而动。

专家洞察

康朝俊 | 嘉驰国际事业群高级副总裁 | 嘉驰国际

未来趋势

从行业分布看，未来因为蓝领劳动力资源的日益紧缺，很可能只有核心制造业会“长盛不衰”，一些基础制造业可能会逐渐从沿海向内陆，从内陆向境外迁移。

从技术发展看，工业 4.0 未来也是趋势，即人逐步被机器替代的趋势。而蓝领会从普通蓝领向技术蓝领转型。设备在升级，人也在升级，而只有这样的升级才能逐步匹配中国未来制造业的发展。另外，随着机器替代人，一定还是会有一部分劳动力剩余出来，那随着第三产业在我们国民生产总值中的比重不断增加，这些蓝领很可能成为“灰领”，即走向第三产业来服务。蓝领劳动力的发展趋势和工业 4.0 并不冲突，某种程度上甚至是相辅相成的。

案例启示

宝时得机械

目前企业对外包态度

目前企业对于外包的态度会比较开放，主要会因为几个方面：第一就是企业与当地的劳动监察单位关系比较融洽，可以一起探讨市场的情况，会发现在市场的混乱并不是管理部门不愿意监管，而是会存在行业内部的一些根深蒂固的关系。现在派遣收到国家政策的限制不得超过总员工的 10%，所以派遣人数有按照规定进行下调，高峰期外包比例占到 35%，在平时可能这个比例会更趋于保守，这其中目前面临两个问题：

- 首先，中美贸易其实会对制造型企业有一些冲击，整体的业务量是下滑的；
- 其次，整个互联网行业进入后半期我们会更关注运营，运营中更加讲究效率和品质，以前我们可能会关注整体的离职率，现在则更看重工作年限较长的这群人的保留率，所以可能工作两年以上的人员的保留率达到 40% 会成为新的考核指标。

如果关注整个智能制造从 2.5 到 3.5 再到 4.0，中国很多企业目前处在 2.5 到 3.5 的阶段，会尝试用一些自动化、数字化的东西去代替人工，这个时期企业就会看重量而不是质，而“质”是目前企业在管理外包时候的训练问题。

劳动密集型与智能化中间的间隙

如果总体的员工数量下滑，但是正式工、派遣工和外包工的比例保持不变，当正式工的招聘渠道锐减时，就需要寻求一些新的方式来突破。对于供应商而言，现在市场上整体的人员量是减少的，尤其随着华东区域的劳动力整体往苏、西部回流。在苏州市场经历 331 整治，不允许群租房等政策后，整体的人员数量减少了近 20%，这群人基本都属于相对收入低端的操作工。操作人员流失对于制造企业来说是较大的打击和挑战，如果出现数量上的缺口，企业就只能通过中介来填补。

目前比较有先见之明的乙方供应商已经开始往数字化、人才化的角度做转型，一些大型的公司已经开始将目光转移到技术人才。技术人才的概念来自于智能制造 4.0，其中有一个核心因素就是人力资源，人力资源需要对转向数字化，在人力资源中走地比较前端的会去匹配企业转型，提前做好规划。整个智能制造，包括国家出台的一些相关报告，会有一些很明显的取向，比如将来要去做 IT 与制造设备间的连接技术，尤其像制造相对比较密集的一些行业会划分出几个相对比较一致的领域，也会需要一些比较通用的人才。

案例启示

东风格特拉克

目前企业进行招聘针对可培养可发展的人才，希望将来能朝技能方向发展，因此存在高流动率的用工模式不会成为主要招聘渠道。针对外包类灵活用工人员，企业更多希望他们参与一些辅助性工作以及紧急情况下的一些代替性岗位。未来如果企业采纳灵活用工的方式，会将目前从事辅助性工作的正式员工进行培训，将其转移到一些高附加值的岗位，把该类辅助性工作岗位安排给灵活用工的员工。

灵活用工在蓝领用工中会是目前的趋势，随着自动化程度的提升，生产中所需人的主观能动性会越来越来少，很多工作都会变得简单、易操作，所以也会有越来越多的企业采用外包的方式。同时，自动化的发展促使工厂工作效率的提高，工厂所需员工量就将相对减少，甚至在未来部分正式员工也可能会逐渐被转为派遣工等非正式员工。

案例启示

江铃汽车

目前公司已投产全自动化的新工厂，未来企业的自动化程度会逐步提高。在整个智能制造发展的大环境下，工厂对于一线员工、流水线生产工人的需求将逐渐降低，而对于技术人员、设备人员及编程人员的需求会逐渐增加。在这样的趋势下，校企合作的用工渠道会越来越重要，公司也将和学校走向更深入的合作，比如目前公司已与部分院校试点进行冠名班课程共建，针对公司需求共同开发定制化专业课程，以培养更符合公司要求的蓝领工人。

同时，对于低附加值、高成本消耗、低技术含量的非关键岗位或业务，公司也将逐步考虑以业务外包或剥离的方式实现业务转移，而集中精力发展高价值的核心业务。

与公司合作的人力资源第三方，也会随着自动化趋势和公司要求，而在人力资源渠道拓展方面发生积极转变，比如更多的开拓院校资源，但是目前第三方开拓的资源相对而言还停留在较浅层面，仅仅满足公司顶岗实习的用工需求，还没有深入到课程设置，深度培养等方面。当然此项深入工作总体还是会由公司主导，目前的第三方公司还没有足够的人手或者专业团队，所以近期的模式仍然是以第三方作为桥梁连通院校，而深入的校企合作工作由公司直接和院校对接。



案例启示

案例启示

宝时得机械（中国）蓝领用工实践



庄娜

HRBP | 宝时得科技（中国）有限公司

企业经验背景

企业目前已经尝试过不同种类的用工形式，劳务派遣、劳务外包、以及介于派遣和外包之间的假外包都有进行过尝试。假外包在园区内部的种类型比如小时工、临时工等。在用工相对紧张的时候，外包工的返费可高达八千元每人，但是返费并不是由工厂支付给供应商，而是供应商在被企业供养一段时间后自愿花钱去招募人员。供应商之所以如此，是因为一家供应商在跟一个企业合作的时候有多种模式，有派遣，有外包，外包中会有真外包、假外包的模式。其中，假外包的模式可以在用工高峰期时通过供应商多进行投入的方式为企业进行人员补充，这是因为供应商已经在其他时间点从企业获得了基本利润。

用工形式的区分

关于如何界定真外包、假外包或是正式用工，在企业的人事系统中以如下形式进行标记：P 为首即为派遣员工；W 为首即为外包员工；以数字为首即为派遣员工。

外包员工又分为两种，一种是业务外包，一种是人力外包。业务外包更倾向于采购，是需要业务部门自己主导的，需要业务从自身工艺工序的角度去界定生产中的哪一部分需要外包，成本最优也是需要业务去考虑的方面。而人力外包可能会出于以下两种目的：

- ✓ 第一种是在企业人力短缺期作为一种人力补足的形式；
- ✓ 第二种是可能由于工厂运营效率的要求，因为存在一些假外包的价格低于内部正式员工价格。在假外包价格较低的情况下，其价格可能会比正式工价格低 20% 左右，该情况

下外包公司会靠量取胜，或者有些时期一些供应商也需要借助企业的雇主品牌来搭上外包的列车，即一些供应商在战略初期可能在不获利的情况下与企业合作，当供应商有了宝时这面旗子，便可能与一些其他的中型公司合作，这样就会构成一套供应商的生存机制，就是相互之间的供养，借助雇主品牌，以 C 养 B，以 B 养 A。

若如上文所提，供应商以低于正式工价格的收费与企业进行合作，基本上需要半年或者更久才可能会从合作中获利，那为何他们还会坚持这件事情呢？其原因可以从两个角度来进行推理：

- ✓ 首先是整个政策对外包这种用工形式的倾向性，可以看到目前不管是人事部或者相关政策都会有意去牵引这种形式；
- ✓ 另外，国外的用工发展历史也是这样的过程，从自己用工到外包用工，并且整个中国的经济在快速发展，虽然人口红利会持续一段时间，但是它并不影响整个用工方式的更新。

目前的外包模式

派遣工整体的应用已经相对较为成熟，派遣公司在运营、流程方面也相对比较健全。外包公司目前大概分为两类：

- ✓ 一类是遵照传统流派，比如从美国而来但也依照国内规矩建立起来的公司，或者本土的一些有派遣资历的公司转型去增加外包业务，这类公司基本都会有一整套管理程序，企业跟这类供应商合作更多的需要做协议的变更以及双方责任的调整；

- ✓ 另外一类就是一些小型的企业，这些企业突然意识到外包是一个风口浪尖的行业便着手去做，其管理可能相对不会太规范，合作中会需要用工单位用自身的管理体系去影响它，就需要去权衡利弊。该类供应商的价格可能会便宜，但是企业需要将比较好的管理体系复制给他，他再将得到的这一套模式再复制给其他的中小型企业。

从派遣到外包其实在某些方面会更利于企业的管理，在派遣中我们谈风险管理，在外包中整个业务其实由对方承担，这会是很多企业愿意选择外包的原因。

◆ 目前企业对外包态度

目前企业对于外包的态度会比较开放，主要会因为几个方面：第一就是企业与当地的劳动监察单位关系比较融洽，可以一起探讨市场的情况，会发现在市场的混乱并不是管理部门不愿意监管，而是会存在行业内部的一些根深蒂固的关系。现在派遣收到国家政策的限制不得超过总员工的 10%，所以派遣人数有按照规定进行下调，高峰期外包比例占到 35%，在平时可能这个比例会更趋于保守，这其中目前面临两个问题：

- ✓ 首先，中美贸易其实会对制造型企业有一些冲击，整体的业务量是下滑的；
- ✓ 其次，整个互联网行业进入后半期我们会更关注运营，运营中更加讲究效率和品质，以前我们可能会关注整体的离职率，现在则更看重工作年限较长的这群人的保留率，所以可能工作两年以上的人员的保留率达到 40% 会成为新的考核指标。

如果关注整个智能制造从 2.5 到 3.5 再到 4.0，中国很多企业目前处在 2.5 到 3.5 的阶段，会尝试用一些自动化、数字化的东西去代替人工，这个时期企业就会看重量而不是质，而“质”是目前企业在管理外包工时候的训练问题。

◆ 劳动密集型与智能化中间的间隙

如果总体的员工数量下滑，但是正式工、派遣工和外包工的比例保持不变，当正式工的招聘渠道锐减时，就需要寻求一些新的方式来突破。对于供应商而言，现在市场上整体的人员量是减少的，尤其随着华东区域的劳动力整体往苏、西部回流。在苏州市场经历 331 整治，不允许群租房等政策后，整体的人员数量减少了近 20%，这群人基本都属于相对收入低端的操作工。操作人员流失对于制造企业来说是较大的打击和挑战，如果出现数量上的缺口，企业就只能通过中介来填补。

目前比较有先见之明的乙方供应商已经开始往数字化、人才化的角度做转型，一些大型的公司已经开始将目光转移到技术人才。技术

人才的概念来自于智能制造 4.0，其中有一个核心因素就是人力资源，人力资源需要对转向数字化，在人力资源中走得比较前端的会去匹配企业转型，提前做好规划。整个智能制造，包括国家出台的一些相关报告，会有一些很明显的取向，比如将来要去的 IT 与制造设备间的连接技术，尤其像制造相对比较密集的一些行业会划分出几个相对比较一致的领域，也会需要一些比较通用的人才。

◆ 灵活用工中的管理模式

如上文提到，现在就整体趋势而言，企业不再去看离职而是看保留。如果看保留，企业就会有整体福利阶梯化的原则，比如调薪，一年以上人员加薪幅度和一年以下人员的加薪幅度会不同。对于通用性福利，比如发生日礼物、节日礼物等对于所有员工都是一样的。回到岗位工资和福利津贴，企业会相应做切分，派遣员工与正式员工的福利一致，是因为企业当初与派遣公司所签订的管理协议与自己的管理模式一致。外包的话，存在真外包和假外包，真外包的价格可能会高于当前用工价格，所以企业会要求外包公司按照企业自身的福利模式给予员工；对于假外包的模式，通用性的福利企业是一样的，但是特定的，比如奖金，年终奖，年终奖等派遣和外包工是不享有的。

在培养和发展上也会比较难区别对待，外包员工如果能够被物力隔离，比如一个车间两条线都由外包工做，其他员工都是正式工，那企业在培养的时候可以有一些资源倾向。但是为了总体效率提升，企业还是会尽量做到一致。另外，从整个工厂来看，人效是最重要的，一旦有人影响效率，那企业也会尽量的去相应提升其效率。

如果加上培训的成本，使用外包工的总成本并不会让总成本得到有效压缩，但是在进行灵活用工的过程中有两个原则是要坚守的：

- ✓ 第一，如果没有充足的人员，通过外包的方式确实可以快速获取帮助；
- ✓ 第二，一些企业尝试探索的企业其实会发现有时候外包工会更加有利于生产，其效果可能会涉及到外包公司的结算方式，比如以天进行结算。或者供应商绩效考核方式会更灵活，比如企业以月度进行考核，外包商却可以以周做考核，一旦一周绩效好，便可以相应给予奖金，反而会激励外包工维持良好的表现，所以一旦运用得当，外包工的产出效率也不会差。

案例启示 东风格特拉克蓝领用工实践



申广宇

人事业务主管 | 东风格特拉克汽车变速箱有限公司

企业蓝领用工背景

企业目前的蓝领用工主要以正式员工为主，还没有采用劳务工，学生工占比也不大，大概占用工总数的 10%。虽然现在企业用工比较单一且用工弹性较小，但是目前生产产量波动会比较大，且不规律，所以只采用正式员工的话并不能满足企业的用工需求。基于上述情况，企业目前开展一些方案，探究什么情况下采用合同工，什么情况下采用学生工，以及什么情况下采用小时工或季度性用工。

企业蓝领用工挑战与解决

虽然企业目前的用工形式比较单一，但依旧会存在一些用工风险。比如学生工，虽然用工成本较低，学生的可造性强，操作上手快，所以比较适用于企业三到六个月需求。当企业可以稳定看到未来三到六个月的用人需求，就会考虑在一些院校开设定向培养班，但是一旦开设定向班，学生毕业后就会来到企业长期发展，如果当时的用工数量没有预测稳定，就可能会造成资源浪费。为避免该类情况，企业会对每批进入的学生工做人数限制，基本保证进入人数可以弥补三到六个月内员工的自然流失量，根据需求少量安排学生工进入。

企业通过对学生工的离职情况和招聘情况分析发现，批量从同一家学校进行招聘的人员相对更加稳定。如果在各个学校都招纳，且招聘数量不多，员工就会缺乏归属感，而且伴随新生代员工的进入，以及外部诱惑的丰富，员工离职率会较高。企业目前与学校合作会进行适量投入，会在学校建立培训阵地，派企业内部人员到学校进行讲解和宣传，同时在合作学校进行招聘和面试。

除了对学生工的采用，第二便是来源于社会，该类员工会相对复杂，他们处于不同的年龄、经验和阅历层次，企业对于他们的培养影响相对较少。因此，目前企业会尽量压缩正式工比例，如果要采用，会更多任用有班组长工作经验或者各方面经验都较为充足的熟练工。

供应商合作背景

企业目前针对供应商合作有建立一个数据库。现在劳务市场竞争很大，一些公司招人很快，对于劳务市场上较大的用工缺口他们也可

以很快补足。但是该类能够快速招纳大量员工的供应商可能会通过一些方式来吸引下线，包括给代理商支付高额佣金，其中的成本来源可能来自于对本应给员工缴纳的社保、公积金的克扣，这种方式会在无形中给用工单位增加用工风险。因此与供应商合作，企业要对分别对其工资质、固有实力、以及合作单位进行充分了解。

企业蓝领用工趋势

目前企业进行招聘针对可培养可发展的人才，希望将来能朝技能方向发展，因此存在高流动率的用工模式不会成为主要招聘渠道。针对外包类灵活用工人员，企业更多希望他们参与一些辅助性工作以及紧急情况下的一些代替性岗位。未来如果企业采纳灵活用工的方式，会将目前从事辅助性工作的正式员工进行培训，将其转移到一些高附加值的岗位，把该类辅助性工作岗位安排给灵活用工的员工。

灵活用工在蓝领用工中会是目前的趋势，随着自动化程度的提升，生产所需人的主观能动性会越来越减少，很多工作都会变得简单、易操作，所以也会有越来越多的企业采用外包的方式。同时，自动化的发展促使工厂工作效率的提高，工厂所需员工量就将相对减少，甚至在未来部分正式员工也可能会逐渐被转为派遣工等非正式员工。

案例启示

某中外合资企业 H: 应对蓝领用工短缺的“思”与“行”

企业灵活用工概况

✓ 灵活用工整体策略

某中外合资企业 H 是一家高新技术企业，并分别在国内及海外等地设有分公司，下设多个工厂，其中以某一家工厂为例，目前所采用的灵活用工形式包括产线外包、短期用工等形式。这些用工形式会根据具体用工需求“打组合拳”，以期尽可能获得用工效率的“最优”。

以该工厂当地的劳动力市场为例，2019 年 8 月左右，劳动力短缺问题便初现端倪，出现了“用工荒”现象。与往年同期相比，这一现象出现的时间明显提前（往年“用工荒”常常出现在春节前）。用工荒的提前到来与人口红利消失，劳动力输出地经济发展等因素相关，目前市场上劳动力的供给不足问题或将在未来长期存在。

这对于企业而言，意味着招人的难度更大。因此，在获得客户订单后，当地的工厂内部会先进行评估，分析客户的需求是长期性的还是短期性的，结合对用工成本的测算，最后决定具体的灵活用工形式，以订单量在短期内有所增加的情况为例，此时短期用工是较为优先的选项。

✓ 对于共享用工的思考与尝试

在疫情期间，工厂在复工前便预测到会出现用工短缺（企业内的蓝领工人多为外地员工，难以在短时间内返岗），企业考虑过使用共享用工这种形式。但是在初步探索后，发现了若干问题：

1. 向哪些行业“借人”？——该工厂首先考虑的是与当地的同类企业进行员工共享，但发现这些行业也面临着同样的用工短缺的问题。因此，跨行“借人”成为了一个“必选项”。
2. “借”来的人是否可用？——作为制造行业，能够接触到的跨行业劳动力资源相对有限。起初以服务业为切入点，进行了共享用工的尝试，但在过程中也遇到了岗位不适配的问题：作为一家以机械产品为主、金属件居多的制造型企业，该工厂的目标劳动力通常为 20 岁至 40 岁的青壮年人群，对于体能也有一定的要求，而所接触到的服务业从业人员或是在年龄上或是在体能上，均无法很好地满足需求。

该工厂在以上探索之后，开始寻求第三方供应商的合作，利

用供应商丰富的资源和专业能力，“让专业的人做专业的事”，从而更好地解决用工短缺的难题。

供应商的选择策略

蓝领灵活用工供应商市场存在一定的“鱼龙混杂”现象，这就要求企业在筛选合作伙伴时更为谨慎。该工厂主要从以下几点出发甄选供应商：

- ✓ **供应商企业背景：**其中，规模较大、有集团背书的供应商是优先选择，“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；另外，供应商企业构成人员的背景也会是重点考察，例如这些人员过往的工作经历等。
- ✓ **企业口碑：**了解供应商曾经和哪些企业进行过合作，从这些客户处了解具体的合作反馈。

经验与建议

- ✓ 企业在使用灵活用工之初，选择一家合规、专业的供应商至关重要，这在某种程度上可以解决大部分后续可能会存在的问题。
- ✓ 在用工的过程中，如果用工人数较多，可以请供应商派驻场人员，这些人员能帮助企业 HR 减少部分工作负荷。企业 HR 可参与到驻场人员的面试，确保驻场人员是适合企业业务现状的。
- ✓ 企业在与供应商合作之初，双方要就具体的规章制度、管理办法等形成详细的书面协议，这可以有效避免后续用工过程中的纠纷。
- ✓ 共享用工未来存在较大的发展潜力，但就目前而言，仍存在一定的挑战，需要通过不同企业的探索、实践来积累经验。另外，产线外包也是企业未来可以去重点发展的灵活用工形式。

案例启示 灵活 敏捷 高效——江铃汽车蓝领工人管理（招募）实践



胡昊

招聘主管 | 江铃汽车股份有限公司

江铃汽车股份有限公司（以下简称“江铃汽车”），是以商用车为核心竞争力的中国汽车企业劲旅，并拓展至 SUV 及 MPV 等领域，与美国福特汽车公司结成战略合作伙伴关系，连续多年位列上市公司百强和全球最具价值的汽车品牌 100 强，是国家高新技术企业、国家创新型试点企业、国家认定企业技术中心、国家知识产权示范企业，“国家整车出口基地”。

公司以“诚信、敬业、创新、合作”为核心价值观，并以“成为轻型商用车的行业领导者和高性价比福特产品的提供者”为愿景，始终坚持双品牌战略：JMC 品牌（轻卡、皮卡、轻客特顺、重卡威龙、驭胜 SUV 等）和福特品牌（全顺系列产品、福特 MPV 途睿欧、福特 SUV 撼路者、福特 SUV 领界），并全线规划新能源产品。

作为汽车制造企业，江铃汽车的产销量受市场因素影响，靠订单制拉动生产。由于市场需求可能在一定周期内存在波动，从而为工人招聘带来一定程度的挑战。2017 年以前，公司的工人招聘会采用比较传统的渠道，即通过第三方进行社招，采用劳务派遣的用工模式。而随着市场情形的不断变化，传统的社招渠道逐渐难以满足工厂在用工数量和响应周期方面的需求：

- ✓ 首先，由于公司工人人员基数较大（总数达到 1 万人），因产量提升和离职补员而叠加产生的招聘需求往往会达到一两千；
- ✓ 其次，为迅速响应市场需求，工人的招聘到岗周期较短，通过传统的社招渠道难以满足在短时间内完成大批量工人招聘的需求；
- ✓ 此外，面对周边各类电子、光伏企业的用工竞争，作为汽车制造企业，公司在产线岗位的工作环境和劳动负荷方面并不占优势，招聘压力较大；
- ✓ 同时，在产量下调，产线人员出现富余时，对于富余人员的妥善安置也存在较大挑战，即使对于派遣员工而言，虽有第三方作为其劳动关系主体，但是仍然存在减产和劳务派遣之间存在即时性的矛盾。

因此，从 2017 年开始，公司便在招聘渠道上做了相应的拓展和创新，开拓了灵活用工渠道：

- ✓ **校企合作**：公司与大中专职业院校尝试建立合作关系，并与合作学校达成一致：开设冠名班，设置公司特色课程，并将冠名班的跟岗实践和顶岗实习均定向安排在公司进行（公司会提供专业对口的岗位用于学生实习），既可为公司用工提供稳定的人员储备，也为公司在甄选和培养未来基层蓝领骨干方面提供了重要渠道；
- ✓ **短期劳务外包**：借鉴行业内用工经验，公司从 2018 年起也开始采用小时工招聘渠道，即短期劳务外包，将公司内部分非关键产线岗位，短期外包给第三方，由第三方安排劳务人员完成生产。此渠道一般仅用于工厂的产量波峰期；
- ✓ **人员借调**：公司为集团公司下属子公司，由于集团下属各子公司之间的用工需求周期存在差异，因此在公司存在用工需求而其他子公司存在人员富余时，可以通过借调的方式来充分共享人力资源，最大限度降低用工成本。

用工渠道拓展和创新的有效性

以上灵活用工渠道的使用，明显提升了工人招聘效率。据统计，在 2018 年 9 月一个月的时间内，公司累计招聘到岗人数达到 1000 余人，有效保证了新品的顺利投产。针对各渠道在使用过程中的优势总结如下：

- ✓ **校企合作渠道的优势主要有以下几点：**
 - ①. 可在短期内为公司提供批量优质资源：

学生一般会以班为单位进入公司支持生产，而每班的人数规模在 30-50 人之间；公司目前与五十余所学校有合作关系，且均为专业对口或相关的职业院校生，因此在输出的人员数量和质量上有一定保障。
 - ②. 人员安排较为灵活：

由于属实习性质，具体的实习周期可由公司与校方协商确定，因此，公司可以结合产量和人员的需求周期，提前与校方共同制定实习计划，最大程度的实现实习安排与用工需求步调的一致性。

③. 便于甄选和培养未来基层蓝领骨干：

对于校企合作实习学生，公司可以在实习期间对其工作表现进行观察和考核，对于表现优秀的学生，在实习结束后，公司会与校方联系，对其予以正式录用。因此，通过校企合作方式，公司可逐步提升基层生产工人的整体素质。

✓ 短期劳务外包的优势主要有两方面：

①. 用工灵活：

公司可依据产量及人员需求周期，与第三方约定短期劳务外包的期限（比如可仅限于用工的最高峰时期），这样便可解决产量下调时人员富余的问题；

②. 用工风险降低：

由于属劳务外包性质，在协议中约定了劳务工的劳动及用工关系主体均为第三方，因此，对于公司而言，在实现灵活用工的同时，也实现了用工风险的降低。

✓ 人员借调的优势主要有以下几点：

①. 用工灵活：

公司可依据产量及人员需求周期，与人员借出方约定借调期限，借调期满后借调人员即返回借出方；

②. 人员适应周期短：

公司在进行借调时，一般会挑选在同岗位或相近岗位已具备一定工作经验的员工，因此，在进入公司后，借调人员的培训适应周期较其他新员工更短。

③. 用工成本最优化：

在借调前，公司一般会与借出方就借调人员的用工成本分摊方案进行协商，无论对于公司还是借出方，成本分摊的方式都可降低当前的用工成本，尤其对于公司而言，可使用最优的成本获取经验丰富且用工灵活的人力资源。

- ✓ 对于借调人员，固定部分薪资按原单位标准执行，奖金、加班费等浮动部分薪资按照公司现行标准进行发放。

各渠道挑战与解决

✓ 校企合作：

由于校企合作实习学生普遍缺乏一线生产岗位的工作经验，因此在实习初期，部分学生无法完全适应岗位要求。

鉴于此，公司 HR 团队联合工厂，实施针对学生群体的入职体验方案，在其实习初期，无论在思想沟通、后勤保障还是工作安排方面，公司均给予特别关注和快速的问题解决，提升学生的体验感，以便于其更快的融入团队、融入工作，同时也尽可能的保障了学生的健康与安全。

✓ 短期劳务外包：

在短期劳务外包实施的初期，公司对其工作交付的时间和数量均存在担忧；此外，劳务工的流失率相对较高，会影响到公司的生产效率。

针对工作交付的风险，一方面，公司对于使用短期劳务外包的范围，一般仅限定在非关键岗位或业务；另一方面，公司与第三方约定，有第三方派驻现场管理人员作为第三方代表，对劳务工进行管理。公司将各项工作任务和要求均传递给现场管理人员，如最终交付不能达到要求，公司将对第三方进行考核，因此，这将促使现场管理人员对劳务工进行严格管理并对工作过程进行严格监督。

针对高流失率，公司在协议中对第三方设定了关于劳务工流失的考核及约束项，促使第三方采取相应措施来稳定其劳务工队伍。

✓ 人员借调：

由于人员借出方的企业文化与规章制度，与公司存在一定差异，因此，借调人员在进入公司初期，可能会因文化和制度差异产生不适应。

鉴于此，公司 HR 团队与工厂联合成立沟通小组，对于借调人员的思想动态进行密切关注，并及时与其进行沟通和安抚（必要时会邀请借出方公司代表一同参与）；帮助借调人员尽快适应新环境。

不同用工形式下的福利及培养差异

- ✓ 对于校企合作学生，实习期间收入待遇与企业正式员工基本一致，且公司会对学生进行特别的关注和培养，以充分挖掘出未来的基层蓝领骨干。此外，公司与校方均会让学生在实习期间购买商业保险，以充分保障学生的人身安全权益。
- ✓ 对于短期劳务工，由于属劳务外包形式，其本身不会与工厂之间发生劳动或劳务等用工关系，公司将劳务费总额支付给第三方，由第三方对劳务工的薪酬作具体分配。

自动化对蓝领用工方式的影响

目前公司已投产全自动化的新工厂，未来企业的自动化程度会逐步提高。在整个智能制造发展的大环境下，工厂对于一线员工、流水线生产工人的需求将逐渐降低，而对于技术人员、设备人员及编程人

员的需求会逐渐增加。在这样的趋势下，校企合作的用工渠道会越来越重要，公司也将和学校走向更深入的合作，比如目前公司已与部分院校试点进行冠名班课程共建，针对公司需求共同开发定制化专业课程，以培养更符合公司要求的蓝领工人。

同时，对于低附加值、高成本消耗、低技术含量的非关键岗位或业务，公司也将逐步考虑以业务外包或剥离的方式实现业务转移，而集中精力发展高价值的核心业务。

与公司合作的人力资源第三方，也会随着自动化趋势和公司要求，而在人力资源渠道拓展方面发生积极转变，比如更多的开拓院校资源，但是目前第三方开拓的资源相对而言还停留在较浅层面，仅仅满足公司顶岗实习的用工需求，还没有深入到课程设置，深度培养等方面。当然此项深入工作总体还是会由公司主导，目前的第三方公司还没有足够的人手或者专业团队，所以近期的模式仍然是以第三方作为桥梁连通院校，而深入的校企合作工作由公司直接和院校对接。

用工需求与用工成本的协调

在公司工人招聘过程中，用工需求的满足和用工成本的控制之间存在一定的矛盾关系，如何平衡这一矛盾关系，对于 HR 和工厂而言都是一个难题。因此，如果仅限于传统的社招渠道，这一关系很难实现平衡。而通过上述的三项灵活用工方式，则可以较好的解决这一问题，即使为了在短期内吸引到大量的用工资源，可能会付出高于常规的招聘成本，但由于用工机制较为灵活，可实现用工周期与生产计划周期的基本一致，总体而言收益大于成本。因此，公司目前拓展的上述灵活用工渠道，在满足用工需求的同时，也能解决后顾之忧，值得不断探索、完善和补充。

案例启示

某医疗设备企业 R：灵活用工的挑战及解决之道

灵活用工现状

某医疗设备企业 R，目前除了采用正式员工外，还会采取的灵活用工方式包括任用业务外包人员、派遣人员、实习生等，其灵活用工的对象多为产线工人。并且在不同的发展阶段，其用工组合也会在法律允许的框架下有所不同。

使用灵活用工的出发点对于大部分企业而言，通常有两种：一方面，缓解蓝领员工供给上不足，减少“用工荒”的现象；另一方面，可以规避一定的用工风险。企业 R 使用灵活用工的出发点更倾向于前者，即保证用工及时到位。

灵活用工挑战及解决方案

- ✓ **用工市场挑战**：对于第三方用工机构，市场上仍存在一些“乱象”。如在工资实际发放上，如果工资并非直接支付给灵活用工人员，而是由第三方机构进行发放，很可能存在没有足额发放的现象，违背了“同工同酬”的原则，劳动者的权益受到了损害，同时也不利于企业方劳动力结构的稳定。

- **解决方案——体系化的供应商考察方式**

企业 R 认为在招人过程中，HR 既是运动员，要保证有人可用，也是裁判员，要保证质量。面对市场上第三方机构的种种乱象，HR 裁判员的角色更重要——即需要从自身的专业理解出发，在供应商合规资质上有较为体系化的考量，而非仅仅是满足对业务用人需求的交付。因此，企业 R 主要结合以下几点对供应商进行考察：

- ①. 考察供应商本身从业资质及经营性质，通常挂靠在政府的供应商会更加安全可靠。
- ②. 该供应商服务的企业以及这些企业的反馈。企

业 R 在和供应商接触的过程中会关注其是否层服务于大厂，因为大厂也会注重合规性，也会有体系化的考察方式，这也是一种背书。

- ③. 供应商需要有驻场人员，方便企业与其进行沟通和及时处理灵活用工中出现的各种问题。
- ④. 工资、社保由企业方来核算，要求供应商足额发放。
- ⑤. 让专业的采购部门共同参与，保证合规、专业的采购流程。

- ✓ **求职者本身**：求职者在公司中需要归属感，而灵活用工常常难以很好地满足员工在这方面的诉求，因此很多求职者对灵活用工这种方式接受度不高，这也会影响到灵活用工劳动力的供给量。

- **解决方案——一视同仁，提升归属感**

首先，要确保外包员工的归属感，企业 R 认为基本前提是保证用工的合法合规，即实现同工同酬。

进入招聘阶段，企业 R 会要求供应商和求职者提前沟通好，沟通的内容包括求职者未来所服务的组织及具体的服务形式。

另外，外包员工进入企业 R 后，在服装、厂牌上均与正式员工一致及，减少了员工的“隔阂感”。

最后，企业 R 也为外包员工提供了一定比例的外包转正式的发展通道，这有效激励了外包员工的工作积极性。

✓ **用人企业**：企业在进行人员管理时，一方面希望留住关键岗位上的员工，保证人才队伍的稳定性；另一方面也希望保持用工的灵活性，及时保证用工的供给。如何在“弹性”与“稳定”之间做好平衡是很多企业仍需要进行探索的问题。

● **解决方案——基于岗位进行权衡**

企业 R 会对于关键技能的岗位会保持自有的方式；但是对于简单培训就能上手的岗位则更多考虑外包的形式。对于关键岗位，人员的保留至关重要，企业 Rd 对这些人群在薪资体系福利方面有所倾斜，同时加大对大中专院校校园招聘。

✓ **业务部门**：业务部门对于灵活用工往往缺乏了解，因此接受度有所不足。

● **解决方案——做好“顶层设计”**

- ①. 企业 R 认为，面对这个问题，人力资源部门需要发挥自己的专业性，把科学合理的用工方案结合经济、实际需求等各个因素告诉管理层相关的建议：为什么我们需要灵活用工？大致的岗位比例是多少。在高层达成一致后，与业务部门合作时分歧才能有所减少。
- ①. 在与业务合作过程中，一方面要了解业务部门的反馈；另一方面如果业务部门在用工方面出现问题，HR 要实时跟业务部门去进行回顾、反思和总结。

🔗 **灵活用工未来趋势**

企业 R 认为灵活用工这种用工方式对于操作岗而言，有较大的发展潜力。根本原因在于劳动力未来的供给是越来越有限的，灵活用工也是可以让企业“抱团取暖”，可以在淡旺季之间实现人手的灵活配置。



专家洞察

专家洞察

嘉驰专家访谈与洞察



康朝俊

嘉驰国际事业群高级副总裁 | 嘉驰国际

对于灵活用工的定义

对于灵活用工的定义劳动部等相关行政部门并未给出官方定义。而在民间的一些大型供应商企业或者行业协会有过对灵活用工的内部定义，但并无统一解释。

个人认为，灵活用工的范畴其实很广，除了企业长期使用的固定职工以外，都可认为是灵活用工，包括现在热度较高的共享用工，企业短期自由的用工等。

市场客户对灵活用工的认知

目前市场上企业对于灵活用工的认知也存在着一一定的差异，我认为造成差异的因素主要包括以下几点：

- ✓ **人力资源从业者自身情况**：不同职级认知不同，HRD、HRVP 这些层面的人力资源从业者对于灵活用工的思考可能会更为深入。
- ✓ **企业所处行业**：员工群体偏知识型人才的企业和偏操作型人员的企业，在使用灵活用工时，关注的侧重点也不同。
- ✓ **该企业 HR 是否有较多参与社会事务**：企业 HR 参与社会事务的程度不同，对于灵活用工的观念和理解也不同。
- ✓ **企业本身对用工成本的敏锐程度**。

蓝领用工挑战

✓ 劳动力供给挑战

个人看来，结合宏观市场现状，蓝领劳动资源已经逐步趋于枯竭，这与人口老龄化、教育逐渐普及、劳动者的心态等因素都相关。一般认为 45 岁以上就不再适应于偏体力劳动的岗位，而更多的转为生产技术指导人员。所以，整个人群面在缩小，而且新生力量的流入也在缩小。中国过去之所以称为世界工厂，劳动力的丰富和成本相对的低廉都是重要的原因，而现在劳动力成本已经不再低廉。与美国蓝领对比，改革开放初期，我国的劳动力成本大约是美国的 6% 左右，并长期未超过 10%，而目前平均水平已经达到美国蓝领劳动力成本的三分之一左右。与印度、越南等国家相比，我们生产成本的优势在逐渐消失的。

✓ 从甲方角度看

目前较长一段时间来看，大部分企业面临最大的问题是招工不足，人员流失率高。而且蓝领现在主力群体基本是 95 后，他们的工作目的是什么？诉求有哪些？——甲方企业对于这部分人群的心理需求往往关注不足，最后就演变成了用工资、福利吸引这些人群，这并不能从根本上解决留人的问题，最后导致了人员难以留任的结果。

甲方 HR 也因此招工上“疲于奔命”。但企业的能力是有限的，最终只能通过一些机构寻找劳动力。这催生出来一个蓝领招聘的现状：企业将招聘服务费用给机构，机构再把费用返给个人——即个人返费，灵活用工的员工工作满一段时间，可以领取一些补贴，甚至部分员工最后补贴是高于工资的。这扰乱了行业秩序，极易形成了恶性竞争的局面。但是从源头来说，是甲方企业在留人问题上，没有很好地去解决。

✓ **从乙方的角度看**

一方面蓝领灵活用工暂时没有全国性的大型供应商或者品牌出现，多为区域性的一些供应商在提供服务，因此服务的标准型上存在较大的差异。另一方面结合现在劳动力的供给状况，未来乙方针对蓝领，其业务方向可能是“以招为主”，逐步向以“培养为主”过渡。真正把这批蓝领作为自己的雇员，为甲方企业去服务。即稳岗这件事，将从甲方需要重点关注，逐渐转到乙方——乙方也需要稳定这批人员，从而更好地为甲方服务。乙方还需要做的除了对这批员工心理上的关注，还要关注对这些人员终身的技能提升，也就是说这块业务未来很可能会和培训机构或者教育机构去合作。因为蓝领的职业生涯一定会从单纯的“卖体力”向“卖技术”转型。那么，面对这一趋势，乙方企业是否已经意识到并布局到位？

🔍 **解决方案**

我们也看到了上述的这些问题，因此从招募这端来说，无论是蓝领、白领还是高端人才我们采取的策略是“三分天下”，以下三个方向我们会结合具体项目来打“组合拳”：

- ✓ **第一个“三分之一”**：搭建自有的招募团队，分别在黄河以南、黄河以北都设有招募中心。
- ✓ **第二个“三分之一”**：即关注院校的输出——这是基础人才的输出大口。我们和目标院校达成合作，这也能为我们后期人力资源的再培训做一定的铺垫。
- ✓ **第三个“三分之一”**：即开展同行合作，同行对于我们来说是“良师益友”，很多资源可以互通有无。比如友商可能在某些区域有优秀的劳动力资源，如果我们正好有资源需求，就可达成合作，利益共享。

🔍 **供应商选择思路**

在客户秉持合规理念的前提下，企业在选择供应商时，可以考察的维度大方向来说主要包括：

- ✓ **供应商的公司背景**：如股东组成、是否有过硬背书等。
- ✓ **团队背景**：如团队服务的资历等。
- ✓ **服务标准**：是否有体系化的服务标准，如 SOP 等
- ✓ **是否形成严谨的书面协议**：灵活用工服务通常不是通用性产品，企业所需要的灵活用工服务常常是因地制宜、符合当地土壤的，因此在签约时需要形成“白纸黑字”的书面材料进行约定。
- ✓ **历史仲裁记录**：人力资源行业有仲裁记录并不反常，尤其

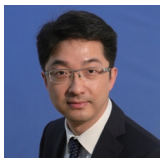
是灵活用工，用工纠纷在所难免。此处企业应当考察的并非仲裁数量的绝对值，而是要了解这家企业仲裁数量占总业务量的比重，即纠纷率。

- ✓ **在合作的客户群情况**：供应商存量客户也是供应商服务水平的重要参照。
- ✓ **其他的制约因素**：即是否有其他可以约束这家企业的因素，如国有企业、（拟）上市企业，常常还要接受多方的监督，这也是企业的背书之一。

🔍 **未来趋势**

从行业分布看，未来因为蓝领劳动力资源的日益紧缺，很可能只有核心制造业会“长盛不衰”，一些基础制造业可能会逐渐从沿海向内陆，从内陆向境外迁移。

从技术发展看，工业 4.0 未来也是趋势，即人逐步被机器替代的趋势。而蓝领会从普通蓝领向技术蓝领转型。设备在升级，人也在升级，而只有这样的升级才能逐步匹配中国未来制造业的发展。另外，随着机器替代人，一定还是会有一部分劳动力剩余出来，那随着第三产业在我们国民生产总值中的比重不断增加，这些蓝领很可能成为“灰领”，即走向第三产业来服务。蓝领劳动力的发展趋势和工业 4.0 并不冲突，某种程度上甚至是相辅相成的。



夏利群

高级合伙人 | 瀛泰律师事务所

法律范畴内的用工形式

目前在劳动合同法中的用工形式只有全日制用工，非全日制用工，还有劳务派遣三种。

✓ 全日制用工：

劳动关系是由员工跟用人单位直接建立的劳动关系，劳动者每日工作时间不超过八小时、平均每周工作时间不超过四十小时的工时制度。即每日工作时间不超过8小时，是指法定正常付出劳动时间，也就是义务劳动时间，超过这一时间的工作即视为额外劳动，用工单位需支付加班工资。比对《劳动合同法》规定的非全日制用工，每周累计正常工作时间超过24小时的，一般存在被认定为属于全日制用工可能性极大。

✓ 非全日制用工：

劳动关系是由员工跟用人单位直接建立的劳动关系，是一周平均每天工作不超过四小时，一周工作不超过二十四小时，工资可以按照小时来计费，结算周期不超过十五天。非全日制用工有关社保缴纳的规定各地有所不同，普遍存在非全日制用工，除工伤保险外，可以不缴纳其他社会保险。如果企业没有为员工工伤保险，就会存在相应的用工风险，一旦发生工伤等意外状况，用人单位将要进行全额赔偿。

✓ 劳务派遣：

由劳务派遣公司（即用人单位）与员工签订劳动合同，把劳动者派向其他用工单位，再由用工单位向劳务派遣公司支付一笔服务费用的一种用工形式。

蓝领用工中的用工形式

✓ 劳务外包与外包小时工：

外包不属于用工形式，它是一种商业合作关系，是提供一种服务，这种服务是需要承包方进行驻地服务的。从管理角度上说，承包单位是与被派驻员工建立劳动关系的用人单位，要承担劳动法中所有有关用人单位应承担的责任。实际接受服务的企业就是

发包单位。发包单位并不需要承担劳动合同法中用人单位所承担的责任。另外，关于连带责任问题：在劳务派遣法律关系中，如果用工单位违反法律法规，侵犯员工权益的话，用人单位要承担连带责任，但是法律没有规定用工单位需要就用人单位侵害员工权益的行为承担连带责任；在劳务外包中，被派驻员工与发包单位没有法律关系，即员工一旦启动劳动纠纷仲裁或诉讼程序，承包单位才是适格的仲裁或诉讼主体，发包单位不是。

关于外包小时工，法律上也不存在这个概念，可以将其理解为劳务外包。

✓ 劳务派遣和劳务外包的法律区分：

目前，劳务派遣和劳务外包的区别在国家层面没有特别明确规定。2014年人社部出台的《劳务派遣暂行规定》规定：“用人单位以承揽、外包等名义，按劳务派遣用工形式使用劳动者的，按照本规定处理。”以外包形式实施劳务派遣即假外包真派遣，但该条规定中并没有明确定义什么是外包形式。

就外包本身而言，是不适用《劳务派遣暂行规定》进行调整的。《劳务派遣暂行规定》只适用于劳务派遣法律关系，或被认定为假外包的真派遣法律关系。《劳务派遣暂行规定》出台前有一个草案，该草案规定：“用人单位将业务发包给承包单位，但对从事该业务的承包单位劳动者的劳动过程直接进行管理的，属于劳务派遣用工。”但是草案中提到的“劳动过程”、“直接管理”的定义很难界定，因此在正式稿中进行了调整。

上海市高院和上海市人社局曾经发布过一个文件，该文件对于假外包真派遣做了进一步认定标准。在目前司法实践中也普遍存在一个理论，即如果发包单位对承包单位派驻的员工进行直接管理，则可以被认为属于劳务派遣法律关系。上海高院和上海人社局的规定中，发包方不能对被派驻员工进行直接管理，但是可以根据发包方和承包方的管理权限进行合理约定。比如有关生产安全问题、质量安全问题、工作场所秩序等几个方面都可以约定由发包方进行管理。

✓ 劳务外包与劳务派遣的用工责任区分：

劳务派遣与直接建立的劳动关系一样，首先就是社保要按照

规定的基数、比例进行缴纳。

外包与派遣具有明显区别，首先，作为承包方要直接派管理人员跟外包员工一同驻地发包单位，对员工的日常工作与考勤进行管理；第二，在费用结算方面，由于外包的合同标的不是人而是项目，所以现在很多外包关系也按派驻员工数量来进行结算的方式并不可取，因为这样的结算方式是劳务派遣的特征之一。当然，结算方式不是区分劳务派遣和劳务外包的必要条件。

所以企业进行劳务外包，发包单位就尽量不要跟员工发生法律关系，例如不要直接给外包员工发放加班费，而是应该给承包单位支付超时服务费。总而言之，发包单位与承包单位间的职责要分清，如此外包和劳务派遣才能更清楚地区分。

灵活用工的概念范畴

灵活用工不是劳动法律概念，是一种民间概念，是随着企业用工形式变化而出现的新名词，所以灵活用工的概念更多探讨的是劳务外包、劳务派遣、实习生用工以及“互联网+”的经营模式。目前国家法律法规对灵活用工没有明确支持或不支持、提倡或限制的态度，只要符合法律规定就可以用该类形式。目前的司法实践中更多会涉及到“互联网+”经营模式下用工性质认定问题。这种经营模式中个体服务提供者跟平台间的劳动关系如何定义，在目前的司法实践中有大量的案件不认定是劳动关系。当涉及到员工认定工伤等案件，有个案会确定为劳动关系，因为只有确定劳动关系的基础上才有认定工伤的基础。就总体趋势看来，目前国家层面也有一些相关文件，最高人民法院有文件要求，有关处理个人与企业的关系要认定它的实质和本质，不要泛劳动关系化，即不要一发生个人跟企业间与劳务有关的关系就认定劳动关系，而要看双方之间履行行为的本质和双方原本意愿，清楚其原本意愿是建立劳动关系，还是只是纯粹的合作关系。

所以在法律层面没有所谓的劳动关系认定支持度，只能说对于劳动关系的认定，如今在司法实践中变得更加谨慎和理论化。关于用工方式的管控也不会发生太大变化，劳动法的订立基础就是要保护劳动者的合法权益，司法实践中仍然强调对劳动者权益进行倾斜保护，这个基调是不会变的。但是，现在也慢慢涌现出一些观点，认为在保护劳动者的合法权益情况下，也不能轻视用人单位的合法权益，在劳动纠纷中仍然要公平合理和诚实信用作为基本准则。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至2019 年6月30日: 智享会付费会员企业超过 3800 家, 已经进入中国的世界500 强和福布斯全球2000强企业中, 超过90%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 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 99%。

- **线上学习渠道:** 70多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超3 万名。(2) 24份权威研究报告, 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, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源数字化各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台, 每年帮助超过200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典, 作为中国力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 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、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站: www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

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。努力为人力资源专业人士提供市场洞察分析、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。

- ◆ 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
 -

嘉驰国际成立于2005年，是专业的以科技数据驱动的一站式人力资源整体解决方案服务平台。截至目前，嘉驰国际在中国大陆以及海外澳洲、加拿大、德国等地区，拥有近60家分支机构，超过1000名专业顾问。

嘉驰国际在8大热门行业及领域为客户提供高端人才寻访、招聘流程外包、灵活用工、薪资福利、人事法务咨询、HR-SaaS等解决方案，为企业提供涵盖人才“选用育留”全方位服务。嘉驰国际已与超过2300家跨国集团，大型国企民企，国内上市公司，快速成长性企业 & 非盈利组织建立长期合作关系。

2019年8月，嘉驰国际获中金资本A+轮融资，正式踏上IPO之路。



嘉驰国际
订阅号



嘉驰国际
Focus服务号

官方联系方式：

嘉驰国际集团办公室：400-962-2169

制造业蓝领灵活用工研究报告

MANUFACTURING INDUSTRY FLEXIBLE STAFFING RESEARCH REPORT