

A Model Exploration and Analysis of the Multiple-Choice Employment Modes of Large Conglomerates

Dan Wang

State Grid Energy Research Institute, Beijing
Email: sunnylucy@aliyun.com

Received December 2013

Abstract

Currently, the labor laws and regulations of the state have proposed to large conglomerates a stricter specification as for their labor management system, raising an urgent need for the enterprises to improve the top-level design of their labor modes, optimizing labor dispatch as a labor strategy. This research, which sets as the object the “strong-weak” relationship of the interaction of labor dispatch and contract bound labor use; and as the standard the relevancy of the value chain of the post or business, constructs the “strong-weak” blend-in mode chosen by labor dispatch mode, which in turn serves as a way and strategy to standardize the labor dispatch mode of large conglomerates and realize fundamentally its general transition of standardization.

Keywords

Enterprise Strategy; Polybasic Employment Modes; Labor Dispatch; Human Capital

大型集团企业多元用工模式策略模型探析

王 丹

国网能源研究院，北京
Email: sunnylucy@aliyun.com

收稿日期：2013年12月

摘 要

当前，国家劳动法律法规对大型企业集用工管理体制机制提出更为严格的规范要求，迫切需要企业改进

劳动用工模式的顶层设计，优化劳务派遣用工策略。本研究以劳务派遣用工和合同制用工之间的互动关系“强-弱”程度为对象，以岗位或业务的价值链关联程度为标准，构建劳务派遣用工模式选择的“强-弱”融入模型，为规范大型企业集团劳务派遣用工方式，从根本上实现劳务派遣用工的规范化转型，提供策略选择方法和路径。

关键词

企业战略；多元用工模式；劳务派遣；人力资本

1. 引言

《劳动合同法(修正案)》、《劳务派遣行政许可实施办法》、《劳务派遣若干规定》等三项法规的相继出台，对大型企业集团用工管理体制机制提出更为严格的规范要求，迫切需要企业改进用工模式的顶层设计，优化劳务派遣用工策略。

2. 多元用工模式的理论基础

2.1. 内涵与意义

多元用工模式指企业根据自身需要和劳动者特点建立的不同形式的雇佣关系。多元用工模式的特点是组织中的成员多元化，组织也将实行相应的多种管理方式。组织要努力吸引和开发最合格、富有活力和生产效率的员工，发挥他们的创新能力和工作潜力，为社会创造出物质和精神财富。

企业采用多元用工模式，要求相应的人力资源管理措施与之相适应。多元用工模式下的人力资源管理，必须考虑劳动力市场的工资行情、劳动法律法规等，同时还要与企业整体经营战略保持一致。

2.2. 基于人力资源独特性与价值性的混合雇用模型及其应用

美国管理学家里帕克和施奈尔(David Lepak, Scott. Snell)从企业战略发展的角度出发，提出了用于战略性构建组织人力资本的人力资本混合雇用模型理论[1]。主要根据员工之间人力资本价值和人力资本独特性两方面的特征和差异对企业员工进行分类，实行劳动关系差异化管理，并提出了混合雇用模型，具体模式如图 1 所示。

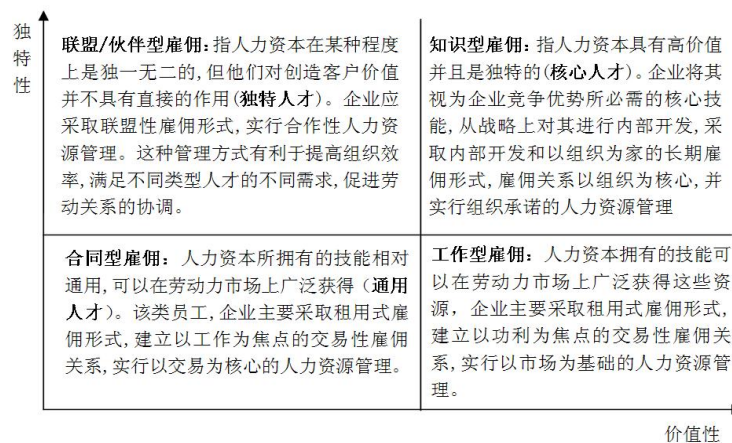


Figure 1. Mixed employment model of human capital based on the uniqueness and value

图 1. 基于人力资本独特性与价值性的混合雇用模型

在应用上，企业可根据该模型结合劳动用工现状进行策略调整，优化用工构成、提高管理效率。其中，核心人才、独特人才适合采用合同制用工；通用人才根据核心与非核心业务的区别，分别采用合同制和劳务派遣、业务外包形式；辅助人才主要采取劳务派遣和业务外包形式。

具体而言，核心人才具有高价值和独特性，这些员工拥有特定于企业的技能和知识，并且这些技能和知识在劳动力市场上难以获得。如果现有劳务派遣人员中存在一直处于主业核心岗位借调用工，在岗位主业核心岗位中形成了较高的独特性和价值性，使得这些劳务派遣人员实质上已成为企业核心人才，则企业最好将其转制为合同制用工。通用人才可以通过从外部劳动力市场上直接雇佣的方式进行配置，从而使企业轻而易举地获得那些已在别处开发的有价值技能，享受其带来的利益，并节省企业人力资源开发成本。独特人才的人力资本独特性较高，而价值性较低，其技能必须依赖公司才能发挥价值。

若企业劳务派遣用工中存在通用人才和独特人才，这两类人才集中在劳务派遣中的核心岗位、核心辅助岗位或者劳务外包业务中，则独特性人才、核心岗位通用人才适合采取合同制用工，核心辅助岗位通用人才适合采用劳务派遣用工，非核心岗位通用人才(如软件开发、物业管理、专业咨询等)适合采用劳务外包形式降低用工成本。由于辅助人才很容易在开放劳动力市场上雇用，因此适宜将业务独立性强的该类劳务派遣用工转变为业务外包的形式。

3. 多元用工模式策略“强-弱”融入模型的构建

3.1. 构建依据

笔者根据人力资本混合雇佣模型理论，结合《劳动合同法(修正案)》、《劳务派遣行政许可实施办法》、《劳务派遣若干规定》等对大型集团企业劳动用工优化做出的规范和要求，以劳务派遣用工和合同制用工之间的互动关系“强-弱”程度为对象，以岗位或业务的价值链关联程度为标准，构建多元用工模式策略“强-弱”融入模型。

3.2. 模型构成

3.2.1. 强融入状况下的混合配置模式

如图2所示，当派遣员工嵌入长期职工为主的工作环境中，所从事工作内容为核心业务岗位或核心

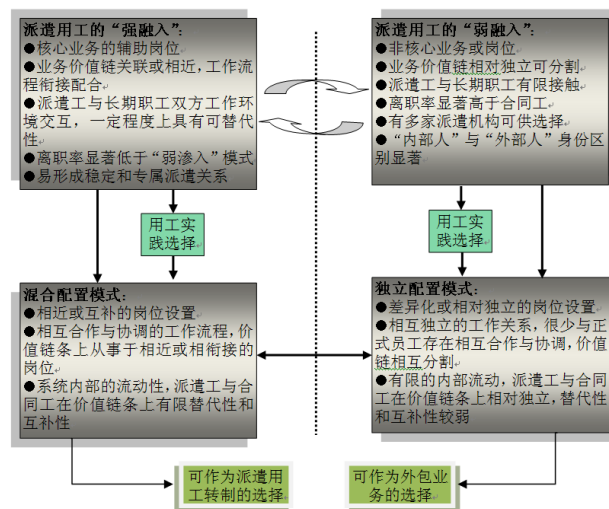


Figure 2. Diversified employment patterns strategy choice model of large enterprise groups

图 2. 大型企业集团多元用工模式策略选择模型

岗位的辅助岗位，这些岗位内容与长期职工岗位内容在价值流程中衔接配合，一定程度上派遣工与长期职工之间具有可替代性，派遣工的人力资本独特性与价值性处于联盟/伙伴型雇佣、知识型雇佣区域，或者伴随少量的工作型雇佣区域特征(见图 1)，该类派遣员工离职率较低，用工单位与派遣单位易形成稳定和专属派遣的关系[2]。

如具备上述特征，则表明派遣员工对用工单位的“强”融入，形成用工混合型配置模式的制度构型：派遣工和长期职工一起工作，工作流程相互合作与协调，岗位价值链条中可以进行系统内部流动，一定程度上派遣工与长期职工表现为有限替代性和互补性，两者间的差别主要体现在派遣员工在薪酬的数量、支付方式和增长机制上不同于长期职工，从本质上体现出用工制度之间的差异性[3]。所有派遣员工的工资和现金奖励，统一由用工单位支付给派遣机构，再由派遣机构支付给派遣员工。

3.2.2. 弱融入状况下的独立配置模式

当工作业务部门员工以派遣员工为主，长期职工数量较少且作为派遣用工的管理者为主工作环境中时，派遣员工所从事工作内容为非核心业务或核心业务的辅助业务，该业务价值链相对独立、可以分割，派遣工与长期职工只是有限接触，派遣工的人力资本独特性与价值性处于合同型雇佣或者工作型雇佣区域。此时，员工的离职率显著高于长期职工，派遣单位有多家可供选择，派遣用工的“内部人”与“外部人”身份区别显著。

如具备上述特征，则显示派遣工对公司用工的“弱”融入，即形成用工独立型配置模式的制度构型：派遣工和合同制员工有限接触，工作流程与核心业务关联小，或者业务价值链是整个业务部门与核心业务关联，员工一般较难在业务部门之间流动，派遣工与长期职工之间的替代性和互补性较差。

3.2.3. 混合配置与独立配置模式之间的相互转换

在劳务派遣用工的流动问题上，注重运用混合型配置模式与独立型配置模式互动关系。图 3 反映了独立型配置用工和混合型配置用工的互相转变通道及其与派遣单位的关系。

对于混合型配置用工中胜任力强的优秀派遣员工，可设计转制制度，作为合同制用工社会招聘的来源渠道之一；胜任力较差的派遣员工，转入独立型配置用工中，严重不胜任的可直接退回派遣单位。独立型配置用工模式中的派遣员工若胜任力强，则可转入混合配置模式用工中，进入可转制候选群体；严重不胜任的，则退回派遣单位。

4. 多元用工模式策略模型应用：以电网企业为例

本文选择电网企业为例，根据其用工管理现状，整合业务价值链，确定选择混合型配置模式或独立配置模式。首先，对于采取独立型配置模式的业务部门，确定业务外包范围，业务外包后产生的人员富

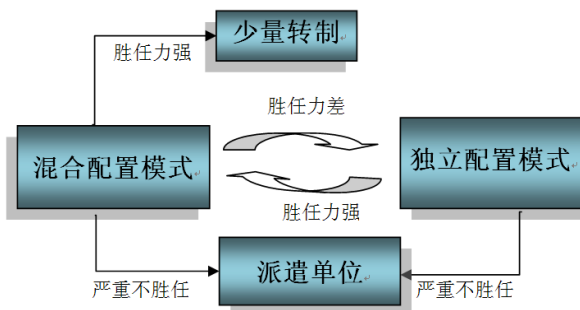


Figure 3. Relationship among mixed configuration, independent configuration mode selection and dispatch entities
图 3. 混合型配置、独立型配置模式选择与派遣单位关系

余，采用原合同制用工调整岗位、原派遣用工随派遣用工处理的办法一并解决。其次，对采取混合型配置模式的业务部门，根据“三性”岗位分类，按照图 3 的思路对现有劳务派遣用工进行超比例分流，根据考核情况劳务派遣用工分别进入合同制、混合型配置、独立型配置以及退回派遣单位，将派遣用工人数比例降到 10% 以下。再次，强化派遣用工的细节管理。

以电网企业劳务派遣的现状为基础，以劳务派遣人员用工比例 40% 为标准¹。当劳务派遣用工比例达到 40% 及以下时，表明业务价值链关联相对密切，劳务派遣用工是一种“强”融入，宜选择混合型配置模式，或者是混合配置为主、独立配置为辅相互补充的策略。此时从用工培训成本和人-岗匹配视角，可以考虑实施遴选劳务派遣用工转制为合同制用工。同时，如某法人单位总体上劳务派遣用工比例在 40% 及以下，但还应由各用工单位考虑某具体业务部门劳务派遣用工是否达到 40% 以上，此类部门应考虑下述选择以独立配置和有限混合配置策略。

当劳务派遣用工比例达到 40% 及以上时，表明业务价值链关联具有一定独立性[4]，宜更多地考虑选择以独立配置和有限混合配置策略。此时可以通过整合价值链，划分业务板块，考虑通过业务外包的方式实现用工模式的优化。在具体的实践中，可由集团下属单位根据各自业务特点制定方案，向集团总部报批，遇到个别问题应急处理的方式进行。

5. 大型集团企业优化多种用工方式的关键举措

在结合集团企业用工管理现状确定多元用工策略后，需要采取一系列关键举措，切实优化用工方式，规避用工风险，为企业发展战略提供充足优质的人才支撑。

5.1. 明确界定三性岗位，确定派遣用工数量

编制劳务派遣适用岗位指导名录，确定“三性”岗位，并征求各省公司人力资源管理人员、法律人员、地方人力资源和社会保障厅(局)相关处室意见，进而按照“三定”的要求确定劳务派遣用工数量，并最终提交企业职工会通过[5]。

在计算劳务派遣用工总数时需注意，根据将于 2014 年 3 月 1 日正式实施的《劳务派遣若干规定》，第五条对劳务派遣用工人数比例的规定：“用工单位应当严格控制劳务派遣用工数量。用工单位在辅助性岗位使用的被派遣劳动者数量不得超过用工总量的 10%。前款所称用工总量是指用工单位订立劳动合同人数与用工单位辅助性岗位使用的被派遣劳动者人数之和。”

5.2. 整合业务，实现外包

在明确业务外包和劳务派遣用工差异的基础上，根据业务发展需要和用工需求，划分可以实现外包的业务类型和岗位，并清晰界定外包业务中人力资源部门的管控边界，实现用工管理的规范化发展。

5.2.1. 划分可以外包的业务类型和岗位

不同的业务类别对应不同的用工策略，绝对核心业务必须采取自制的方式完成，核心业务一般也建议采取自制方式，可协作业务根据业务和供应市场两个维度得分情况的不同，可以采取自制或外包的方式完成。需结合企业岗位分类标准，对岗位进行分类，明确可外包岗位与业务。

5.2.2. 明确人资及各部门在业务外包管理中的职责

人力资源部职责应采取“轻中间、重两边”的管理方法。任何一个生产活动均存在“起点-过程-结果”的流程，人力资源部在业务外包中应重视起点和结果管理，过程管理应由业务部门开展。首先，规范外包合同中用工条款表述，在起点中杜绝业务外包合同出现近似劳务派遣的合同，或者产生“假外

¹依据统计学上的大数原则，选取 40% 为参照标准。

包、真派遣”情况；其次，人力资源部需要审核承包方派出完成发包单位业务人员的劳动合同签订情况，以便证明公司与发包方无劳动关系；再次，业务的外包中过程管理由具体归口业务部门负责，人力资源部注重结果管理。

5.2.3. 制定业务外包模式的流程与制度

制定标准、制度、流程等详细要求，将用工标准和要求告知承包方，由承包方按照标准和要求管理外包员工，公司各相关部门予以监督。具体包括：计划配置、用工标准及规范管理、培训与取证、绩效与薪酬管理、约束机制与合同解除等方面。

5.2.4. 统计汇总外包业务，缩减派遣员工人数，调整用工策略

将可以外包的非主营业务外包后，统计外包业务中原有劳务派遣员工人数。对于外包业务中的劳务派遣员工优先选择派遣商为发包承接商，视具体业务特点选择将派遣员工退回至派遣方工作，或者是由公司继续提供一定工作场所完成外包业务。如果派遣方无法承接外包业务，派遣用工出口根据劳务合同的到期时间长短有两种解决途径：一是劳务合同期限短期内到期，则等待到期后退回派遣方；如果距离合同期限时间较长，则考虑转岗至其他符合“三性”特征的岗位。此外，如果员工数量较少，可以测算支付违约金金额，根据金额大小可以考虑提前终止劳务合同[6]。

5.3. 核心转制，非核控量

针对劳务派遣用工混岗问题，基于留住业务发展所需人才的需要和员工队伍的稳定性，对于核心岗位的劳务派遣用工制定遴选办法，给予一次性转制机会；遴选不合格的，将其调整至非核心岗位。

5.3.1. 核心岗位劳务派遣用工适当转制

在集团人力资源管理体系下，将工作出色、业务能力强、符合企业招聘标准的优秀劳务派遣员工，通过考试、考核转为正式聘用人员。考试办法可以尝试采用4+4+2模式进行两次转制，即按照40%个人素质和业绩评分+40%考试成绩得分+20%单位评价得分。两次转制未达标者转为非核心岗位，对于非核心岗位劳务派遣用工采取只减不增的办法直至控制到10%比例以内。

5.3.2. 非核心岗位劳务派遣用工考核后协商退出

如果核心岗位劳务派遣员工转制后，劳务派遣用工数量仍然超过员工总数10%的占比要求，用工单位与派遣单位可以在协商一致的基础上解除劳务派遣协议，经济赔偿金按照《合同法》规定核算。需要注意的是，此情况下，无需符合劳动合同法规定的用人单位解除劳动关系的条件，至于派遣单位与派遣员工的劳动合同解除与公司无实质关系。

5.4. 明晰细节，强化管理

在经过业务外包、核心岗位人员转制后，计算由外包业务、核心岗位转制所减少劳务派遣员工后的剩余劳务派遣员工人数超出比例，同时计算“三性”岗位对劳务派遣员工的人数需求，制定严格规范的劳务派遣用工管理实施细则，强化细节管理，严格界定公司与派遣单位的管理职责与权限。

5.4.1. 优化劳务派遣单位的选择

选择劳务派遣合作单位应当由集团下属各单位制定细则管理办法，选择资质好、实力强、管理规范具有省级劳务派遣资质的劳务派遣单位开展合作，并建立劳务派遣制人员档案数据库，同时将合作的相关资料报备各单位人力资源部。劳务派遣单位必须是经工商管理部门注册、人力资源和社会保障部门许可经营的合法企业法人，具有独立法人资格，企业注册资金200万元以上；能够提供国家税务部门认可

的劳务费用发票；具有良好的信誉、管理严格且有良好的经营业绩，具备同时向多家公司派遣劳务人员的能力。此外还需注意劳务派遣单位设立分公司、子公司劳务派遣业务许可的合法性。公司按照国家法律法规的要求与劳务派遣合作单位签订《劳务派遣协议》应报上一级公司备案。劳务派遣协议每年签订一次，期满经双方协商可续签。

5.4.2. 严格按照岗位胜任能力接收派遣人员

各级人力资源部对本层级单位劳务派遣人员的配置进行统筹安排，接收符合岗位应聘条件的优秀人员到公司相关部门的相关岗位工作。劳务派遣人员配置，应按年度在每年第四季度进行。

接收的劳务派遣人员岗位的任职要求一般应规定学历程度、身体健康条件、岗位技能要求等。同时建议各省级公司能够统一推行持证上岗制度，即劳务派遣人员根据岗位要求由对应省级行政机关的职业技能鉴定中心颁发的职业资格证书。

5.4.3. 全方位监控劳务派遣方的管理过程

为规范劳务派遣单位管理，优化公司劳动用工模式，应组织公司专业人员对劳务派遣单位在劳务派遣人员招聘的各个环节进行监控。应明确专门部门和专人对劳务派遣单位对派遣至公司人员的管理活动进行监控。监控内容包括：1) 劳务派遣单位按照人社厅仲裁处监制的《劳动合同书》文本签订劳动合同的有效性、及时性、合法性监控，特别要注意对公司退回的劳务派遣人员的劳动合同终止、解除，或改派其他公司等相关事宜办理情况，并依据《劳务派遣协议》和本《细则》中的相关规定进行考核。2) 薪酬发放、社会保险缴纳、住房公积金缴纳、代扣代缴个人所得税情况监控，一定将各类证明单、办理回执等有效凭证复印件(查看原件后)留存归档；3) 根据监控结果考核派遣单位，对于派遣单位的不当行为扣罚劳务派遣管理费，比如派遣单位出现当月未及时发放薪酬、缴纳相关社会保险、未及时将薪酬发放明细、社会保险缴纳情况、个人所得税扣除与缴纳情况反馈给劳务派遣人员的等等。

参考文献 (References)

- [1] Lepak, D.P. and Scott, S. (1999) The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Journal*, **24**, 31-48.
- [2] Seashore, S.E. (1965) Criteria of Organizational Effectiveness, *Michigan Business Review*, **17**.
- [3] Wang, D.X., Tsui, A.S., Zhang, Y.C. and Ma, L. (2003). Employment Relationships and Firm Performance: Evidence from an Emerging Economy. *Journal of Organizational Behavior*, **24**, 50-58.
- [4] 张一弛 (2004) 从扩展的激励-贡献模型看我国企业所有制对雇佣关系的影响. *管理世界*, **12**, 90-98.
- [5] 张伟东, 钱得君 (2008) 国内劳务派遣相关研究综述. *商业时代*, **11**, 295-297.
- [6] 毕小青, 严荣 (2007) 国内人力派遣研究现状综述. *技术经济与管理研究*, **6**, 38-40.