

专业 · 深度

HR 解读 HR Research

专注人力资源政策和变革研究

2015年
总第二十二期

《劳务派遣暂行规定》 实施半年后银行用工状况调查

快消行业人力资源总监的第七项修炼
做好薪酬诊断要注意的五个维度
CHO都要知道的七个人事管理效益



中国人力资源流程服务领导品牌

| 全国社保 | 岗位外包 | 员工福利 | 薪酬服务 |
| 员工派遣 | 劳动关系咨询管理 |

泛亚人力帮助客户持续提升人力资源竞争力



[我们的实力]:

- 全国网络布局，17家分公司和产品公司、40多个一级服务网络和300多个二级合作网络。
- 六大业务领域，细分产品覆盖人力资源工作流程的前端、中端和后端各阶段。
- 十一年服务经验，54%的服务人员拥有超过三年的专业操作经验。
- 行业领先的信息化平台，对各类信息以及流程进行规范和高效的管理。
- ISO标准化服务，给客户交付和体验的服务均达到统一标准。
- 1300多家国内外知名企业和超过10万服务人数的经验累积。



[我们的成就]：

- 人力资源行业十大领军人物
- 广东省人力资源“AA”级信用企业
- 全国人力资源服务最具行业公信力十佳典范品牌
- 中国服务外包人力资源服务机构最佳实践五强
- 人力资源先锋评选最佳人力资源外包服务创新奖
- 2014年度中国区最佳人力资源服务客户满意度奖



官方微信

《HR解读》

HR Research

专业 · 深度

专注人力资源政策和变革研究

编辑团队

主 编	靳站斌
执行主编	李水庄
编 辑	杨其昌
美 编	陈海燕
特邀专家	高晓勇
	黄 敏
	陈小瑞
	徐国强
	李文瑾
	温旭沛

高级顾问：

人力资源资深专家 胡可

汉哲管理咨询集团高级合伙人 李方

北京诺美时空品牌顾问公司总经理 刘艳

深圳市信睿维思企业管理咨询有限公司总经理 水藏玺

北大纵横管理咨询集团合伙人 陶文盛

《HR解读》编辑部

地址：深圳市福田区天安数码城天经大厦AB座5楼5B-3

投稿联系电话：+86-755-82504488-839

广告投放电话：+86-755-82504488-875

传真：+86-755-82507161

MSN: HREdit@hotmail.com

电子邮箱: HREdit@qq.com

编辑部QQ: 975316857

编辑的话：

如果您对《HR解读》有任何建议与批评，请将意见通过以上方式发给我们的编辑；如果您有广告等合作事宜，我们提供多种类型的合作方式，关于《HR解读》资讯共享方面的合作请使用以上方式与我们联系！



Happy

Loyal

3Xin员工福利

轻松管理
员工福利

负担

企业身边的员工福利专家



以贴心换开心·让开心变忠心

专业的服务团队为您企业定制灵活个性化服务方案

Considerate



全国服务热线

4008-321-633



点击鼠标掌握更多详情

www.china3xin.com

一站式的员工福利服务

员工福利计划导入、员工福利调查分析
员工福利监测、员工福利计划实施
员工福利解决方案设计

一流的弹性福利管理平台

福利调查分析、福利财务管理
福利分配管理、福利采购管理
福利数据查询分析

完善的福利产品体系

节假日福利、补充医疗福利
健康管理福利、生活工作福利
学习进修福利

移动互联网时代的人力资源管理该如何变革创新

■ 文/本刊编辑部

1997年以前，是韦尔奇的天下，他崇尚“末位淘汰制”或者说是“360度评估”：把团队内人员按20%、70%、10%的比例分为最优、中等和最差三个层次。最优的20%人士得到晋升和提薪，70%的人给予培训，激励让他们上升至最优秀20%的人当中，最差的10%员工必须走人，切不能把过多的时间和精力耗在这10%的人身上，这3个层次始终都是保持动态，随时更换人员。

移动互联网时代，引流潮流的企业在选才、用人的标准和方法上极速趋向二维化：要么杰作，要么狗屎，不杰出必须走人。

移动互联网时代考核评估体系已经滞后了吗？将要失效了吗？我们需要什么新的方法？为什么扎克伯格说：一名优秀的工程师能够抵得上100个普通工程师？怎么找到那名优秀的工程师？怎么用好他？

国内某互联巨头的跨时代意义的移动互联网时代的人力资源管理是这样变革创新的：花80%时间找人牛人、缩短决策半径，机构扁平化、强调责任感，不设KPI、建立透明的利益分享机制。核心浓缩成“去C00,去管理层，追求扁平化”

在现代企业中，C00曾经是个很关键的职位，但从数据上看，现在这个职位已经不再重要了《商业周刊》的报道称，2012年只有38%的财富500强公司设有C00位置，而2000年这个比例是48%。

移动互联网时代的人力资源管理何去何从？几个观察如下：

传统企业的组织架构中，中层的作用主要是上传下达：即向下级传达上级的指令并监督执行，同时向上级反馈来自下级的信息，其次才是人才培养和企业文化传递。但这部分工作将伴随着信息技术的发展和管理工具的广泛运用而逐渐被取代，现代管理学之父德鲁克早在20世纪90年代就有此预言。

传统企业组织架构像朝鲜人民军，兵种清晰，层级分明，基础作战单元以旅/团为主；而创新公司组织架构像美军，由于信息技术发达，基础作战单元超级扁平化，以特种部队(介于排和连的编制)为主，纵观美军最近几年的行动，无论是抓萨达姆，还是刺杀本拉登，都是由五角大楼直接指挥特种部队完成的。

也就是说，基于互联网的创新公司老板本人必须要充当“五角大楼”的角色，而中层应该从一个纯管理者变成特种部队的队长。传统商业模式由于足够成熟，老板一个月真正重大决策不会超过三次，但移动互联网时代的公司，由于变化快，现场管理和临机决断的事宜太多，所以必须缩短决策半径，必须扁平化。

沿着这条不归路推演下去，商业组织既然有可能三层化，那么也就有可能两层化，如果两层化，那么管理者必然被leader（领导者）取代，如果管理者被取代，那么新生的领导者必须同时具备管理和执行的能力，我们可以称之为“移动互联网时代的leader波粒二象性”，就像量子物理学中描述的光的特性，同时具有管理的波特性，和执行的粒子特性。

从去管理层、去组织架构、去绩效评估开始，到去销售佣金、去开会、去副总裁、去人事部、去财务部、去运营部、去总裁办.....

而创业家，创新者需要做的仅仅是：让业务管理来驱动员工管理；管理外部“透明化”（让用户广泛参与）；游戏化管理（人人都是游戏的一分子）。

好吧，这个时代你拥有了更大的能量和权力，你知道，打造一个伟大的公司的，你只需要55个人就够了，WhatsApp的55人团队创造市值190亿美金的价值。最后再免费送你一句话：“营销很重要，商业模式比营销重要，产品比商业模式更重要，但顶尖人物才是最重要的！”

目录 CONTENTS

5 卷首语

移动互联时代的人力资源管理该如何变革与创新

7 专题策划

《劳务派遣暂行规定》实施半年银行用工状况调查

13 资讯

3C模式将成为企业人力资源转型的主要方向
3.0时代服务外包产业的十大趋势
2013-2014年度全球人力资源服务市场述评

23 政策公告

2014年下半年全国各地社保公积金政策公告

27 人物专访

银行人力资源管理现状与探索——访倍得财富董事、人力资源总监李环羽

30 一线调研

劳务派遣新规对银行派遣工的影响调查报告

36 热点评论

营销思维——快消行业HR总监的第七项修炼
做好薪酬诊断要注意五个维度
员工福利管理要粘性更要有弹性

41 学术原创

多元用工环境下，银行该如何进行企业文化建设

43 知识长廊

干货：CHO都要知道的七个人事管理效益
解读猴子摘香蕉故事和新员工培训的关联哲理
人力资源管理十大模块核心大原理，有几种？

49 案例分析

如何防范派遣工加班工资及年终奖发放数额争议
银行派遣工退休解除劳动关系如何防范法律风险

54 法规新闻

解读《工伤保险行政案件若干问题的规定》
“上下班”工伤认定新规解读

59 HR园地

盘点2014年人力资源热词，你不会OUT了吧？
HR必看笑话：揭秘HR的酸甜苦辣



《劳务派遣暂行规定》 实施半年银行用工状况调查

■ 文/本刊编辑部

【专题背景】

2014年3月《劳务派遣暂行规定》正式实施，将劳务派遣用工比例限制在10%，并且对“临时性、辅助性和替代性”有更具体的描述，对同工同酬也有更明确的规定。银行由于编制不足或出于用工成本的考虑，大量使用劳务派遣工，有数据显示，仅16家上市银行，派遣制员工至少达16.64万，且劳务派遣比率较高，有的银行派遣比率高达33.2%。毋庸置疑，劳务派遣新规的实施将使银行不得不调整用工方式。

距新规正式实施已半年有余，各大银行是否已有应对办法？这些应对办法实施效果如何？为此，《HR解读》编辑部对新法颁布后银行的用工状况进行了调查，探究新法实施后银行用工变化趋势，探索更多可行的解决方案。



金融行业专业访谈

HR解读：

在新规实施前，贵行是否使用劳务派遣工，主要用在哪些岗位？使用劳务派遣工的利和弊有哪些？贵行是基于什么样的出发点决定使用派遣工？

某上市银行 人力资源经理 李先生

新规实施前，我行有一定数量的劳务派遣工，派遣工主要分布在柜员、大堂引导、后勤等岗位，比率随业务有一定单位浮动，在17%至23%之间。劳务派遣用工制的利在于解决我行编制不足，缓解正式工的工作和业绩压力，不足之处在于加大了企业文化建设工作的难度，由于解决编制不足，需要更多的人推进业务增长，为保证年度业绩目标的实现，我们不得不使用劳务派遣工。

某股份制银行 人力资源总监杨先生

新规实施前，我们一直和人力资源流程外包供应商合作，由人力资源流程外包供应商为我们提供客服、大堂经理、电销、人事招聘类岗位，比

率大概在12%至16%左右。我行使用派遣工主要是基于用工成本、用人的便利性和业绩的考虑，在新产品上市时，我们短时间内需要大量有经验的员工，使用人力资源流程外包供应商派遣过来的合适的员工，省去了招聘培训的时间和成本，上岗就开始拓展业务，业绩上比自己招聘培训的新员工好。

某城商银行 人力资源经理 陈小姐

新规实施前，我行在柜员、营运会计岗位使用劳务派遣工，比例不高，大概是6%左右，劳务派遣制用工主要解决编制不足造成的工作强度过高，通过分担正式员工的基础非核心工作，从而减轻工作强度。劳务派遣工缺乏归属感，因而在工作中情绪会略多，我们也慢慢的在管理方面采取相关的对策化解这些情绪。

HR解读：

《劳务派遣暂行规定》将劳务派遣用工比例限制在10%。新规已实施半年有余，贵行采取了哪些措施应对？这些措施的实施效果如何？

某上市银行 人力资源经理 李先生

由于我行在新规实施前，比例远超过规定，因此，这使得我们不得不调整用工策略，且调整方式复杂度较高，我行采取的措施有“岗位外包”和“直接雇佣”二种。对于工作层级较高较核心的岗位，我们直接雇佣，而对于那些招聘困难、流动率高以及三性岗位（临时性、辅助性、替代性）岗位，为节约招聘管理时间和成本，我们选择岗位外包。转制后，直接雇佣的员工与其他劳动合同制员工实现“同工、同酬、同福利、同机制、同管理”维护了员工的合法权益，构建了和谐的劳动关系，也促进了我行的改革发展，树立了良好的社会形象。对于外包岗位的员工，合作的外包机构自己管理，我们只关注他们业绩，也很省心省力。

某股份制银行 人力资源总监杨先生

新规实施前，合作公司依据我行劳务派遣工的岗位综合考虑招聘、培训、管理、流动率等成本和复杂程度，为我们核算了转“岗位外包”和“直接雇佣”的成本风险评估报告，我行在仔细评估后根据派遣岗位的现实情况，决定采取岗位外包制。岗位外包

能灵活的适应我们的用人需求，比如业务高峰期某些岗位会突然有大量用工的需求，而在一段时间后对员工的需求量又会骤减等。泛亚人力岗位外包人才库储备大量经验丰富的人才，能迅速替补离职、离岗员工，保证岗位的运作正常，同时泛亚人力也有专门的岗位培训考核体制，如此一来，我们在外包的岗位上不需花任何时间和精力，工作产出也能达到甚至超越预期效果。

某城商银行 人力资源经理 陈小姐

我行由于用工比例没有超过10%，因此，在用工政策上不需要做出调整，但是我们做到了同工同酬。其实，在新法没有规定同工同酬前，为体现了对被派遣劳动者的真情关怀和树立依法规范用工的社会责任担当，我们就有这样的计划了，目前为止，我行的派遣工的福利待遇提升了20%。这样的措施也激发了他们工作的积极性。



HR解读：

针对目前主流的解决方案，劳务派遣工转制为正式合同工，或者是转为岗位外包，贵行更倾向于选择哪种解决方案？是否还有其他更好的措施？

某上市银行 人力资源经理 李先生

我行在新规实施后，有5%左右的派遣岗位转制成为正式合同工，另外8%的派遣岗位选择了岗位外包。从用工的成本和管理的便捷性来说，我行更愿意将非核心的岗位外包出去，自己的HR团队则专注核心团队的管理及战略性人力资源业务。至于其他的解决方案，可依据业务的繁琐程度选择一个比较综合的解决方案，如保留派遣、岗位外包、直接雇佣，可依据成本和管理难度，选择一个最佳配比。

某股份制银行 人力资源总监杨先生

将劳务派遣工转制为正式合同工还是选择为岗位外包，这需要综合考虑各方面的因素，我行由于之前派遣岗位的性质，全部选择了岗位外包。自转制三个月以来，效益还不错。我觉得一定程度上，劳务派遣和岗位外包制并存能节省人力支出。

某城商银行 人力资源经理 陈小姐

基于成本和管理复杂程度的角度考虑，我更倾向于岗位外包，通过岗位外包，将劳动关系及整个岗位的所有人力资源工作如员工的招聘、培训、在职管理、离职管理、离职人员的补充、员工各类突发事件的处理、员工绩效管理等人力资源全流程业务外包给岗位外包供应商，零管理，也能实现最终的业绩成果。

HR解读：

除了10%的限制外，新规对贵行还有哪些方面的影响，是否带来一些成本和风险的增加？主要表现在哪些方面？

某上市银行 人力资源经理 李先生

新规除了10%的限制外，对“临时性、辅助性和替代性”有更具体的描述，对同工同酬也有更明确的规定。在同工同酬上增加了薪酬福利的支出，但我觉得这部分的支出是应该的，我们也希望让员工的努力得到更多的回报，同时，作为一个上市银行，履行社会责任重于单纯的追求利润。

某股份制银行 人力资源总监杨先生

除了比率限制外，新规对劳务派遣适用的三性岗位（临时性、辅助性和替代性）做出了更严格的规定，增加了用工成用工风险。因此，我行在使用劳务派遣的岗位时更加慎重，在决定使用劳务派遣工时除经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见外，并在用工单位内公示由相关法律专家严格把关。

某城商银行 人力资源经理 陈小姐

除了规定比例外，对我行有三个方面的挑战，即：用人成本、用工风险增加、管理难度加大。新规要求同工同酬，但现实操作中可能由于员工起点或者表现不一样，很难达到同工同酬，如一般本科的起薪是3500元，研究生是4000元，起薪本就不同，如果一定要强调拿相同的报酬其实并不合适。这对我们人力资源制度体系来说是个挑战，我们需要建立更加完善的管理制度。



专家访谈

HR解读：

您认为哪些方面的原因使得新规将劳务派遣用工比例限制在10%?新规将给银行和人力资源外包服务供应商带来哪些方面的挑战？目前银行主要采取哪些应对措施？

人力资源专家 叶先生

规定建立的初衷是希望能更有效地帮助劳动者获得合理的身份和一份更有保障的工作，并进一步维护他们的权益。政府部门希望将派遣逐步规范成一种补充的用工形式，而不是主流的用工方式。新规对银行的挑战是需要调整用工方式，银行面临转不转？

转多少？如何转的选择，对劳务派遣单位的影响。《暂行规定》加速了劳务派遣公司的洗牌。它进一步压缩了劳务派遣的用工空间及比例，有一些没有资质的皮包公司会被直接淘汰出局，也有一些规模小的企业面临淘汰。所以小企业的生存空间会被压缩，而大企业的利润空间也会被压缩，劳务派遣行业将由暴利时代进入微利时代。据调查，目前银行采取的措施是直接雇佣和转向岗位外包。

人力资源培训讲师 席先生

劳务派遣工同工不同酬、同岗不同权，社保福利待遇低，没有职业培训，职业发展受限，违反临时性、辅助性、替代性的“三性”规定，滥用派遣制度等违法行为普遍存在，为规范劳务派遣用工，人社部颁布新规，对上述问题做了严格规定。新规设定10%的红线，拉低了派遣公司未来在企业招工中的作用，无疑将影响劳务派遣公司的生存。银行通常会采用多样化的用工方式以满足用人之需，但总体来看，各种用工方式中，除“直接雇佣”使用频率最高外，“岗位外包”方式也普遍存在于近6成银行当中。

人力资源总监 黄女士

新规主要用于规范劳动用工，保障被派遣劳动者合法权益，促进劳动关系和谐发展。新规将改变人力资源外包供应商的业务模式，缩减劳务派遣业务，重点拓展更综合的解决方案——岗位外包。银行目前采取的措施有：一是与有能力的派遣工直接签合同，转为直接用工；二是减少用工，能不用的员工就不用了；三是维持一定比例的劳务派遣工，符合规定的岗位继续使用派遣员工；四是岗位外包或者业务外包。银行的措施主要是转向岗位外包，少部分选择直接雇佣。

HR解读：

目前主流的解决方案是将劳务派遣工转制为正式合同工，或者是转为岗位外包。转正和岗位外包在本质上解决了哪些问题？是否还有更好的解决方案？

人力资源专家 叶先生

在贯彻实施《劳务派遣暂行规定》的过程中，银行一般都采取了将劳务派遣工转为直接用工或者转向岗位外包、业务外包等多种方式，其中岗位外包或者是业务外包虽然形式不一样，它们在本质上解决银行编制不足，工作任务繁重、人手紧缺的问题。而转正解决的是由于劳务派遣同工不同酬或者同工不同福利而导致劳务派遣员工觉得“低人一等”，归属感不强，造成的员工流失率偏高，基层队伍不稳定等问题，在本质上，更多的是解决员工关系、团队凝聚力等企业文化建设方面的问题。

人力资源培训讲师 席先生



通过岗位外包服务，银行将该岗位的招聘、职业化培训、薪酬设计与核算发放、个税申报、社保缴纳与理赔、绩效设计与奖惩执行、劳动关系管理、处理劳动纠纷以及承担劳动用工可能带来的经济补偿金等完全外包给第三方人力资源服务机构，岗位外包在本质上解决的是编制不足导致的工作强度过高、用工成本、用工风险问题。人力资源外包服务机构分担了非核心工作和用工风险，银行自身专注于更有价值的核心业务，提升核心竞争优势。银行选择岗位外包业务一方面会帮助其节约成本；另一方面因为业务的专业性，人力资源外包公司可以通过优化人员调配、更新设备、升级云办公管理系统等手段保证工作质量，甚至于人力资源外包公司也可以帮助银行优化其内部的工作流程以提高效率。

人力资源总监 黄女士

银行应根据派遣出发点选择不同的解决方案。若银行是希望派遣员工能够承接主营业务之外的部分辅助性的岗位，这类银行应考虑把表现较好的员工保留下来转成正式员工；另一

类银行选择派遣员工的出发点是源于总部的要求，派遣员工在待遇上与正式员工没有太大的差别，他们所承接的业务也往往是银行比较核心的部分，这类派遣应选择岗位外包或者服务、业务外包；若银行现有业务类型比较多，所涉及的员工种类也比较多，这类银行的派遣员工不能一概而论，他们最终选择的派遣员工类型会是一个劳务派遣、岗位外包、业务外包并存的比较综合的解决方案。

HR解读：

将劳务派遣工转为正式合同工和转化为岗位外包，这两种方式各有怎样的利弊，银行在操作时需要注意哪些问题？

人力资源专家 叶先生

直接雇佣，员工的归属感增强，离职率降低，有利于建设企业文化，但在操作过程中会遇到“员工要求获得赔偿金后再转到银行”、“员工要求转到银行后能够累计工龄”、“员

工转直接雇佣后会增加成本和压力”、“转成银行直接雇佣的法律风险较大”、“银行正式员工名额少，只有少部分人能够转为直接雇佣”、“银行缺少管理直接雇佣员工的机制和人员”、“即将退休老员工不愿从原来派遣单位转到企业”等问题，操作繁琐，用工风险隐患大。

人力资源培训讲师 席先生

岗位外包具有使得企业人事管理更便捷、有效降低企业成本支出、实现企业灵活的用人机制、能有效规避企业的用工风险、帮助人力资源部完成战略性转变等优势，加之因派遣直接转雇佣时企业会遇到诸如员工要求获得赔偿金、累计工龄，即将退休的老员工不愿从原来的派遣单位转到企业，为此将增加较大的人力成本等诸多挑战，因此企业更倾向于选择岗位外包。

人力资源总监 黄女士

新法实施后，银行若是将全部或部分员工转为直接雇佣后，HR部门原有服务员工数将会增加，这自然会影响到现有HR部门的运营效率。而企业选择外包服务在财务预算上会非常得方便，因为外包员工所有的风险都由外包公司承担为了提高运营效率，大多数企业会倾向于通过岗位外包或者人力资源服务流程外包实现。

HR解读：

请您预测岗位外包未来的发展趋势？您觉得岗位外包如何才能为企业创造更多的价值？

人力资源专家 叶先生

未来，岗位外包不单是解决某个岗位的用工问题，而应是一站式的解决方案，涵盖传统人事在内的社保公积金管理和缴纳、招聘、入离职及劳动合同管理及其他繁琐的人事如员工培训和发展、薪酬及财务、弹性福利、等人力资源系统和支持等全部或者部分业务。真正实现企业外包岗位的“零管理，高产出”。

人力资源培训讲师 席先生

人力资源外包发展面临着一系列利好因素。人力资源的法规、政策在每一个城市都可能不一样，人力资源管理非常复杂，加之，中国企业每年用工需求平均增长30%，中国企业的快速发展和人力资源管理的复杂性，迫使企业人力资源进行战略转型——将非战略层面的操作进行外包，从而去

从事最为核心和战略的事情。因此，岗位外包市场空间大，前景广阔。

人力资源总监 黄女士

人类资源外包企业应拥有一套完善成熟的管理系统，也应为员工配备一些比较先进的设备以更高效的工作。此外岗位外包应根据客户的需要定制灵活合作的方案，如我司对人员的需求跟业务量息息相关，需要随业务不定期增减人员，因此在选择岗位外包服务商时，我们最核心的需求是满足灵活用人需求。有些公司不熟悉国家关于劳动和人事方面的相关法规政策而与员工发生纠纷，劳动关系不和谐，他们的核心需求则是劳动关系管理；人力资源外包服务商应根据企业的需求为不同的企业定制不同侧重点的个性化方案。



3C模式将成为 企业人力资源转型的主要方向

全球领先的专业咨询公司——韬睿惠悦近日发布的《2014全球人力资源服务与技术调研》报告显示：36%的参调企业将在2014及2015年计划改变目前的人力资源架构，其主要驱动力来自于追求高效运作及提升服务品质。在他们当中，有超过一半的企业称，希望未来的人力资源架构采用3C模式（3-circle model）^①。不过，调研所揭示出的“经理与员工自助服务意识亟待提升”、“许多核心人力资源管理流程仍采取书面化管理”等现状，可能令中国企业的“3C转型”之路不会一帆风顺。调研同时披露，在人力资源技术方面，中国企业对“云服务”表现出强烈兴趣，有83%的参调企业表示已经或正在考虑用SaaS（即Software-as-a-Service，软件即服务）解决方案来取代现有的人力资源信息系统。韬睿惠悦专家亦表示，SaaS已成为3C模式转型的主流技术解决方案。

韬睿惠悦亚太区人力资源服务交付咨询业务总经理卢安邦表示：“越来越多的企业意识到实现3C模式转型和对人力资源技术投资的价值。不过，如何让经理与员工愿意使用人力资源

技术及人力资源网站，并获得他们的认可，以及拥有清晰高效的人力资源运作流程，将是企业顺利实现3C模式转型，并期望通过人力资源技术投资而令业务发展受益的最有效途径。”

3C模式转型的基础——提升经理和员工自我管理意识及改进人力资源流程

通过技术手段为经理与员工搭建自助管理的平台，将人力资源人员从繁复的事务性工作中解放出来，更多地向策略性思考转变，是实现3C转型的基础。据调研显示，在过去的18个月中，改善经理和员工的自我管理能力是中国企业最重要人力资源工作目标之一，虽然在受访企业中，仅有26%的受访企业实行经理人自助服务，通常包括绩效考核、休假审批等工作，远远落后亚太区（46%）、欧洲（53%）以及北美地区（68%）的企业、但不难看出，运用经理自助服务的概念渐渐在中国地区受到关注。

与此同时，在3C的运作模式下，清晰高效的人力资源流程是确保整个体系运作成功的关键。不过据调研披

露，在中国企业里面，很多与人才发展相关的流程，比如招聘、职业发展、人员配置分析等，仍以手工或纸质方式进行管理，毋庸置疑，这大大地影响了人力资源服务交付的效率。许多企业已经开始意识到这一点，调研显示，“再造关键人力资源管理流程”是过去18个月中国企业最重要人力资源工作目标。“这也让我们清楚地看到，理顺及优化关键人力资源管理流程，以获得更高的效率，是势不可挡的趋势。”卢安邦认为，中国企业在引进人力资源技术，优化管理流程上仍有很大的提升空间。

SAAS成为3C模式转型的主流技术解决方案

据调研显示，运用云服务，即选择SaaS模式作为人力资源信息系统及人才管理e化管理，以及引入人力资源门户网站在中国企业中已渐成趋势。有83%的参调企业表示已经或正在考虑用SaaS解决方案模式来取代现有的人力资源信息系统，并期望通过云计算和移动应用程序，在接下来几年更好地提高人力资源职能的管理能力。

此次调研还显示，49%的中国企业

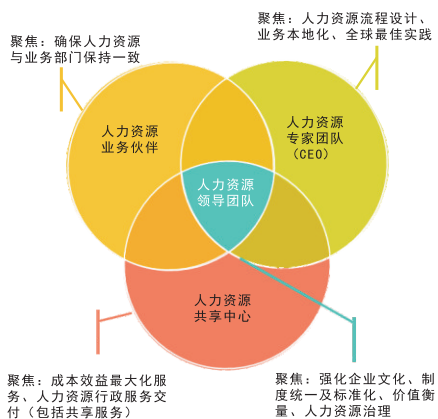
3.0时代服务外包产业的十大趋势

表示目前已经推出或者即将推出人力资源门户网站，作为经理、员工及HR人员的统一入口。在这些企业中，74%的企业认为这项举措对实现预期目标是有效的。“运用人力资源网站作为统一入口，的确是整合人力资源系统、提升人力资源部门运作效率和效益的最佳途径，继而提升员工对人力资源服务的满意度。”卢安邦认为。

“展望未来，相信中国企业将越发聚焦来自人力资源方面的提案，并不断在人员、流程、技术优先之间寻求平衡。理顺运作流程及实现经理和员工自助服务将会极大地影响到未来企业对人力资源的投资，同时也将有利于改变长久以来人们对人力资源运作低效的印象，让这个职能部门的运转越来越接近业务部门。”卢安邦评价说。

注解：

① 关于人力资源3C模式（3-circle model）



新一代技术革命推动服务外包进入3.0时代，给服务外包产业带来了新的方向，战术上对成本、技术的追求正在向对价值的战略需求转变。基于云的技术和云的理念，与互联网、移动、大数据等新兴技术的进一步融合，服务外包产业将面临技术模式、服务模式、运营模式、交易模式、商业模式、供给模式、行业边界、服务内涵、竞争格局和服务外包产业定义等十大变革和发展趋势。

一、技术模式变革——从ICT到ICD

服务外包作为一个以技术为核心驱动力的产业，其诞生和发展，紧紧伴随着每一次的技术革命浪潮。技术基础决定了外包服务的内涵和外延，并驱动服务外包行业的不断升级和发展。1.0时代的服务外包在以计算机为代表的IT产业推动下诞生和发展；2.0时代的服务外包，以互联网革命为核心的ICT产业（Information and Communications Technology，简称ICT）代表了推动服务外包产业发展的三个关键技术要素（信息、通信和技术）；在新经济时代，即3.0时代，ICT将更多地被赋予信息化、智能化的内涵，并从ICT向ICD（Internet，Cloud&Data，简称ICD）的迁移。Information将被Data取代，互联网新业务、各类商业应用、大数据等将成为新Data所代表的主要内容；传感网络、智能终端、All-IP化网络、云数据中心将成为全新形态的Communication，并由Cloud取代；而Technology由于其宽泛性，将成为新一代信息技术特别是光通信技术、IP化技术、虚拟化等技术的代名词，泛互联网是其中的核心标识，并被Internet取代。3.0时代的服务外包，将在新的ICD技术基础上重新组合现有的服务领域和服务模式，并衍生出各种全新的服务业态。

二、服务模式变革——从“卖人头”

到合作伙伴

对于传统服务外包企业而言，从服务方式及其盈利特点上看，可以分为项目外包（即Fixed-price，fixed-time frame contracts）和人力外包（即Time-and-materials contracts）两类。可以说，2.0时代服务外包最基本业务模式就是以“卖人头”的形式为发包商提供软件开发等人力资源及服务，这样的模

式直接决定了服务外包业务的收入和人员规模成正比的关系。因此，服务商希望依靠提高价格来获得更高的利润率几乎是无法实现的。随着外包产业进入3.0时代，发包企业愈发需要与外包企业进行全方位、360度的合作，形成基于信任控制并结合价格和权力控制的跨组织战略关系，以构筑满足自身发展的生态系统并创造纵深的行业价值。这要求接包企业更加专注于与发包企业业务流程的深度整合，与发包企业形成你中有我，我中有你，价值共创。因此，战略客户的布局 and 开发便具有了前所未有的重要性和挑战性。

三、运营模式变革——从基地模式到网格管理

2.0时代，服务外包企业运营为“重服务”模式，即“全员雇佣、场地办公”，人工成本和房租成本构成服务外包企业最重要的成本要素。在3.0时代，随着移动互联网、云计算等技术的兴起，服务外包企业的运营模式向“轻资产运营”转变，自带设备办公(BYOD)、移动办公等的出现，带来众包时代的来临。服务外包企业更加强调技术替代劳动，网络替代场地，通过网络化管理降低企业的固定成本，利用技术和系统（例如智能语音技术代替呼叫中心的人工坐席）取代劳动力的过度依赖。服务外包越来越向知识密集型、数据密集型产业演进。

四、交易模式变革——从替代型外包到放弃型外包

在服务外包2.0时代，替代型外包是服务的主流，发包商将自己内部的某些流程或者服务，以降低成本为目标转移给第三方专业服务机构完成。

随着3.0时代的来临，企业外包战略发生了根本性的变化，发包和接包方的利益更加趋同一致，由商业关系向战略合作伙伴关系蜕变。在这种环境下，企业将本身原本没有的IT产品或功能，通过外包方式从外部市场获得，这就是放弃型外包。一般来说，放弃性外包是企业为满足业务战略需求而选择的外包，接包方不仅要提供所需的IT资源（人力、物力），还需要与企业一起甚至是独立提供与企业业务流程相关的行业解决方案，这种解决方案集成了企业与服务商双方或者多方的能力，远超出企业自身原有能力，更能适应市场和客户需求，在市场竞争中获得优势。因而，放弃型外包下的外包功能已经超越了节省成本的范畴，而是迈进了解决业务、优化业务的领域，创造的附加值要远高于替代型外包，接包方拥有更高的议价能力。

五、商业模式——按需付费、SAAS与平台化企业

3.0时代服务外包的核心就是服务外包企业建立标准化的统一外包服务处理平台，通过标准化，模块化和流程化将服务集成到统一云平台上，在数据库里面进行统一处理。基于云的技术和云的理念，与互联网、移动、大数据等新兴技术的进一步融合，将改变服务外包的商业模式，交易模式，交付模式以及定价模式。

一是交付模式与定价模式的变革。传统2.0时代，服务外包的定价模式是典型的“卖人头”模式，而onsite成为交付模式的主流。随着互联网技术的发展和云时代的到来，在外包3.0时代，基于云的服务交付模式，即SaaS（Software-as-a-Service软件即服务）与“On-demand Payment”（按需付费），将成为新的交付和定价模式的主流。

二是商业模式的变革。在服务外包的3.0时代，外包产业走向矩阵式，分工变得越来越专业、越细分。所以从垂直走向水平，再走向矩阵，云外包最重要的是服务，没有应用就没有服务。这会催生新的资源优化、新的模式和产业分工，从而形成全新的商业模式。首先，云外包将促使共生关系的建立，可促进服务商与用户和合作伙伴一起实现价值的协同创造。其次，“云外包”将带来“云创造”，企业将越来越多地利用网络或者生态系统创造竞争优势，协调活动以获得价值。再次，云外包会从服务延伸到制造领域，制造业将从“成本”导向再延伸至“设计”导向。

三是平台化企业。3.0时代的服务外包推动传统服务外包企业商业模式的根本变革，即企业平台化的趋势开始出现。平台有两方面的意义，具备其中任何一方面，均可称为平台。第一是合作伙伴间利益共享的机制，强调其承载商业模式的特性；第二是不同应用共享数据的技术架构，强调其承载不同合作伙伴提供的应用程序的特性。

另外，服务外包的交易模式也在发生变革，从传统的直接交易—中介机构向社会化平台与众包的模式转变。





六、供给模式变革——人才结构的重置

3.0时代的服务外包将重置产业的人才结构。原有的以大规模人工处理提供服务为核心的商业模式，将随着新兴技术的出现，转变为以技术平台为核心的按需使用的商业模式，这一转变也将极大地改变行业对人才的需求。低端IT和服务专业人员的岗位，正逐步从技术性的具体岗位向企业业务终端岗位转变，垂直行业经验、平台管理、供应商合同管理、云计算、分析学、网络应用技术、移动应用技术等，都是未来10年需要掌握的知识和技术。例如：设计人才必须跟上云计算技术的快速发展，为企业提供具备更先进的管理理念、更先进的技术架构和更具协作趋势的服务；开发人员将会越来越多地被要求从事快速开发、快速反馈、简单架构，按需应变的SaaS软件的开发；服务外包企业管理人员既需要了解云计算技术，精通垂直行业需求，具备管理方法和经验，又要懂云计算应用和管理；应用人才

需要是具备行业知识和服务能力的复合型应用人才；而对低端操作人才的需求将持续减少，语言能力、专业知识和对技术的基本掌握将成为操作人员入职的基础条件。

七、行业边界进一步拓宽——泛服务化（XaaS）推动泛外包化

新技术革命导致技术创新为主演变为应用创新为主，用户为中心取代厂商为中心，软、硬件主导让位于软件和服务。IT产业发展趋势是服务化，不再是传统意义的服务化，而是泛服务化，即XaaS（Everything as a Service）。而外包是IT服务中发展最快的规模化行业，IT产业正把信息系统（软硬件设备）20年前扛着的大旗交到外包手上，以服务的形式继续写IT提升效率、缩减成本、优化业务的历史使命。服务外包的3.0是泛服务化推动泛外包化的时代，服务外

包面临的将快速急剧扩大，IT产业个性化和服务化时代来临、企业网络化经营变革催生泛外包化服务、生产类消费取代生活类消费成为科技消费主流以及3.0时代带来的广阔新市场等都将为服务外包产业发展带来重大的市场机遇。

八、服务内涵变革——软硬件一体化、产品服务化与服务产品化

制造业的低成本化和海量信息的免费化趋势将导致制造业与服务业的深度融合。依赖单纯的制造或是单纯内容获取暴利的时代渐近尾声，制造与服务、硬件与软件、终端与应用的一体化体验才是获取超额利润的稀缺资源。制造业与服务业的融合趋势愈发明显，惠普收购EDS、戴尔收购佩罗系统和毕博咨询，施乐收购ACS，都体现了软硬件一体化给外包产业带来的整合浪潮。

与此同时，在3.0时代的服务外包企业，通过将服务产品化，即由纯服务适当向产品领域延伸，从而实现从线性增长向非线性增长的跨越，则是另外一个明显的产业趋势。例如东软集团针对医疗和社保行业的综合性行业解决方案与硬件设备相结合，推出“熙康”为品牌的服务产品，涵盖了硬件终端，移动APP，解决方案和软件产品在内的综合服务体系；而印度Infosys 3.0时代的核心就是推出了自主品牌的，包括针对银行的核心系统、移动解决方案等在内多个产品化服务。

九、竞争格局变革——从专业服务到跨界融合

“终端+应用”、“工业+信息”、

“制造+服务”的跨界融合是适应未来变幻莫测的商业环境下满足用户价值最大化的业务模式变革。在服务外包产业的整体变革中，服务的产品化以及产品的服务化两大趋势越来越明显。比如以立思辰、东软为代表的国内企业在整体解决方案的推出，以及以谷歌和亚马逊等为代表的国际企业打造的云平台服务。更重要的是，有越来越多的新企业开始进入到服务外包这个领域，有更多地传统意义上的其他行业的企业开始跨界进入外包服务领域，同时也有很多行业传统意义上我们认为的服务外包企业，领域在不断的拓宽。例如微软发布Microsoft Azure云平台，2011年90%的员工已经从事云计算及相关工作；IBM在新加坡、美国、中国等国家和地区建立一批云计算实验室和云计算中心，加大服务部门销售云计算方案和服务；Amazon最早推出“云计算”服务，2010年云计算收入超过10亿美元，是当前市场上拥有云计算技术服务最多的公司。

的外包市场中，在新技术革命带来的产业大变革时代，“大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼”是主基调，企业快速做大规模，扩大行业覆盖，是生存下来以至保持竞争优势的不二法门。在接下来的几年，随着跨界融合的不断深入，全球服务外包市场的格局将发生深刻的变化，这对中国服务外包产业而言，既是反超的机遇，更是转型的挑战，如何应对，我们拭目以待。



2013-2014年度 全球人力资源 服务市场述评

十、服务外包产业的内涵 和外延将重新定义

服务外包摒弃了传统的基于IT架构以及企业业务流程需求发展的模式，新兴技术成为产业发展的一个核心驱动力，并且保持了智力密集型的服务业特征，在“大物移云”等新兴技术的冲击下，服务外包产业的内涵和外延都发生了颠覆性的变革。3.0时代的服务外包，可以重新定义为以科技为核心驱动的现代服务业，其技术基础涵盖了传统IT技术，以及以云计算、大数据、移动互联网等为代表的新兴技术，基于云计算平台，完成服务的执行及交付，具有平台化、社会化和智能化等主要特征。

通过分析服务外包产业3.0时代的未来发展趋势，我们认为在快速发展

2013，世界经济缓慢复苏

2013年，世界经济在步履蹒跚中缓慢增长。2014年，虽然金融危机爆发已经过去六年，但是危机的负面效应依然残存，发达国家和新兴经济体仍不同程度受到影响。

联合国发布的《2014年世界经济形势与展望》显示，2013年是又一个世界经济增长迟缓的年份，世界生产总值（WGP）只增长了2.1%，低于预期。世界上几乎所有地区和主要经济体都表现欠佳，多数发达国家仍然挣扎于金融危机的阴影中，过去两年经历了经济减速的部分新兴经济体在2013年又面临新的国内外挑战。然而，世界经济近期出现向好迹象：欧元区最终走出持续衰退，包括中国在内的少数

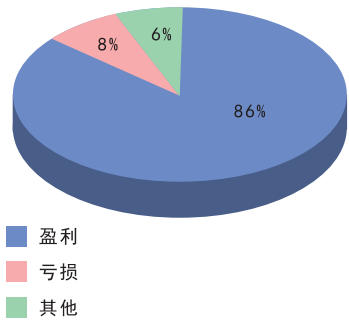
新兴大国的经济增速企稳回升。

受金融危机和地区劳动力市场的长期影响，全球人力资源服务市场的表现也逐渐回暖。“HRoot2014全球人力资源服务机构50强”榜单也凸显了这一态势。其中，人力资源软件公司Workday和商务社交网站领英（LinkedIn）分别以71.3%和57.2%的营收增长率成为表现最为抢眼的两家公司。此外，让人为之一振的是，纵然全球人力资源服务市场表现平平，中智（CIIC）公司今年的表现颇为惹眼，以23.7%的营收增长率，跃居榜单第六位。其中，中智公司的人均营业收入的增长速度无出其右，达到181.3万美元，位列全球第一，体现了其在中国人力资源服务市场的领导地位无

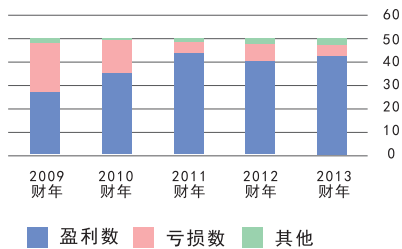
可撼动。

从“营业利润”指标来看，今年的50强榜单中，有43家企业实现了盈利，与去年的40家相比，盈利企业不断上升。总体而言，相比其他行业，今年全球人力资源服务行业的发展可谓在动荡中稳步回暖。2008年金融危机之后，全球人力资源服务市场一度低迷，2009年50强榜单中，盈利企业仅有26家，直到2011年，盈利企业重新攀升至44家，之后全球人力资源服务市场虽有波动，但整体盈利状态较为平稳。

HRoot全球人力资源服务机构50强
2013财年企业营业利润状况



“全球人力资源服务机构50强”营业利润状况
(2009年财年-2013年财年)



行业发展：颠覆者与创造者

在“HRoot2014全球人力资源服务机构50强”前十强中，德科（Adecco）、任仕达（Randstad）、万宝盛华（ManpowerGroup）稳居前三的地位。值得一提的是，瑞可利（Recruit）此次以20.5%的营收增长率跃居榜单第四位。受全球经济不景气的影响，2013财年，德科、万宝盛华营业收入较2012财年

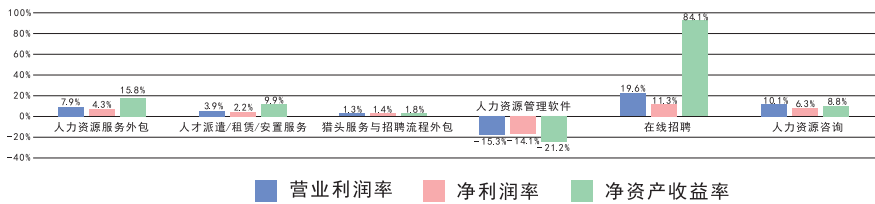
相比均有所下降。与此同时，2014年《财富》世界500强排名中，人力资源服务机构中仅德科一家上榜，营业收入为258亿美元，位列第461位。但是，前三强企业均实现了营业利润的正增长。

人力资源外包行业还将持续发展，业务流程外包模式的服务供应商在营收和利润增长方面持续领先。在2013财年，安德普翰（ADP）在营业收入和营业利润上都实现了正增长，以113.1亿美元的营收位列全球人力资源外包市场的首位，营业利润率达到18.4%，位列“HRoot2014全球人力资源服务机

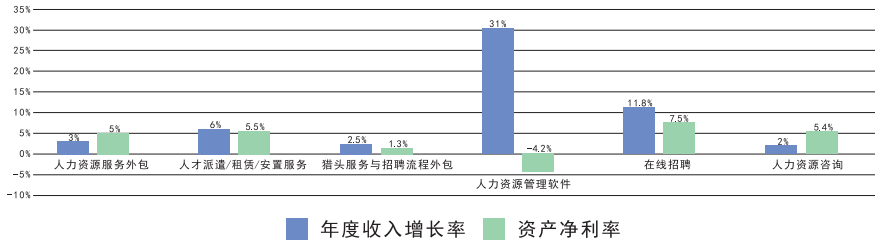
构50强”第五位。除了继续在薪酬福利外包业务持续耕耘，ADP也通过2012年收购的The RightThing进军招聘流程外包领域。ADP也是人力资源行业市值最高的企业。美国薪酬外包服务商Paychex则继续以38.9%的营业利润率领航人力资源外包领域。

在“HRoot2014全球人力资源服务机构50强”榜单中，仅有三家人力资源软件公司上榜。2013财年，人力资源软件行业虽然年度收入增长率达到了31.0%，领先于其他人力资源行业，但是在营业利润率、净利润率、净资产收益率方面均为负。

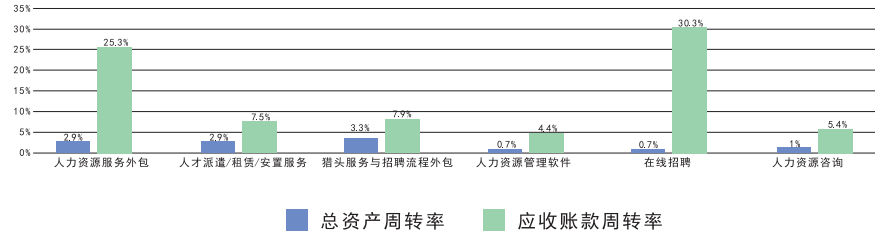
各行业盈利指标平均值比较



各行业营业收入增长率和资产净利率比较



各行业总资产周转率和应收账款周转率比较



人才派遣/租赁/安置服务：巨头云集

根据Staffing Industry Analysts的分析，美国临时雇佣市场总额为市场总额为1,060亿美元，2013年同比增长了6%，万宝盛华虽然未能实现营收同比增长，但依然以202.5亿美元成为“HRoot2014全球人力资源服务机构50强”的探花。在经济不景气时期，临时雇佣业务甚至成为欧洲很多大型人力资源服务机构度过难关的主要力量，两家总部位于欧洲的巨头德科和任仕达继续领军行业发展。在今天的榜单中，日本的Recruit以121.54亿美元的营收位列第四，营收同比上涨20.5%。不论是营业收入或是员工人数，Recruit都在接近第一军团。前四强的营收占“HRoot2014全球人力资源服务机构50强”营收总额的48%。

企业的盈利能力与产业周期和宏观经济环境息息相关，日本的劳务派遣市场运作较其他国家相对更为成熟，自上世纪60年代出现劳务派遣以来，日本在1980年代正式出台《劳务派遣法》，并在1990年、1996年、1999年和2003年先后四次进行修订，逐渐开放劳务派遣的限制。在泡沫经济下，日本的雇佣体制和劳动力市场也发生了很大的变化，企业倾向雇佣派遣员工，劳务派遣在日本呈现上升趋势。

除了在日本市场持续耕耘外，日本企业也开始走向世界，尤其注重欧美市场的开发和收购。2013年，Recruit收购全球最大的搜索招聘模式公司Indeed，此举让Recruit 2013财年海外收入增速达33%，超过日本本土业务的增速。在此前的2010-2012年间，Recruit将美国的临时雇佣服务机构CSI、Staffmark和Advantage Resourcing收入囊中，2013财年，Recruit临时派遣业务营收较上一财年同比增长10.8%，海外市场的销售增速达21.1%。Recruit也是前程无忧(51job)的最大股东。

日本企业一直积极开拓北美市场，并加强当地运营能力，成立于1976年的保圣那集团(Pasona)是一家提供人力资源解决方案和提供临时员工派遣、企业招聘、职业外包、员工生活解决方案、知识共享等服务的人力资源服务机构，近年来，北美市场对于其营收的贡献越来越大。

人力资源管理软件：颠覆传统

Workday是一家颠覆和破坏传统人力资源软件市场的企业，从一开始就抓住软件与互联网融合的时机，是最早采用基于云计算的SaaS(Software-as-a-Service，软件即服务)这种全新的商业模式人力资源软件服务商。与传统的以许可证为中心的人力资源软件相比，SaaS这种租用模式让客户只需按使用量支付服务费，让用户在成本、软件更新升级速度、兼容性等方面有着明显的成本优势。

自2004年成立以来，Workday迅速累积客户资源，在北美市场上抢夺了与其有着诸多恩怨情仇、渊源颇深的竞争对手甲骨文(Oracle)的众多大客户，营业收入持续双位数增长，市场份额不断扩大。2013财年，Workday以71.3%的营收增长率成为“HRoot2014全球人力资源服务机构50强”中营业收入增速最快的企业。基于云计算的人力资源软件在2013财年涨势颇好，营收都实现了双位数的增长：Ultimate SOFTWARE 2013财年 营收较上年同比增长23.5%；劳动力管理软件克罗诺思(Kronos)的云业务2013财年持续以双位数甚至三位数增长，这使其整体营收实现了12.1%的增长。

SaaS具有的投入低、收益高、易于实施与管理等特点，来自Gartner的数据显示，SaaS市场在2012年-2017年将以21%的复合增长率增长，2017年将增长至458亿美元。SaaS长尾型业务模式也让整个人力资源软件行业的风向发生了改变，在未来5年，全球软件市场的12%将转向云计算。IBM、甲骨文(Oracle)、思爱普(SAP)、微软等软件巨头纷纷意识到SaaS及按需计算的重要性，开始拥抱SaaS模式，并使整个市场更加活跃。Oracle等巨头们的云转型速度一点都不慢，截止2014年2月28日，Oracle云业务的季度收入接近3亿美元，照此速度，Oracle在SaaS模式的年度营收将超过10亿美元。鉴于人力资源软件收入在Oracle、SAP等企业级软件巨头的整体收入中未能超过50%，因此本榜单制作时，未将它们列入其中。

毫不夸张地说，云计算已经成为美国资本市场最为看好的方向，Workday被分析师认为是软件板块中上涨潜力最诱人的个股之一。2010年10月13日，Workday IPO(首次公开募股)首日股价大涨74%，市值达48亿美元，此后股价更一路上涨，一度甚至突破100亿美元。2014年2月，Kronos拒绝45亿美元的收购要约，原因是估值太低。Kronos近年来表现突出，平均增长率保持在两位数，2014年5月，Kronos营收突破10亿美元。



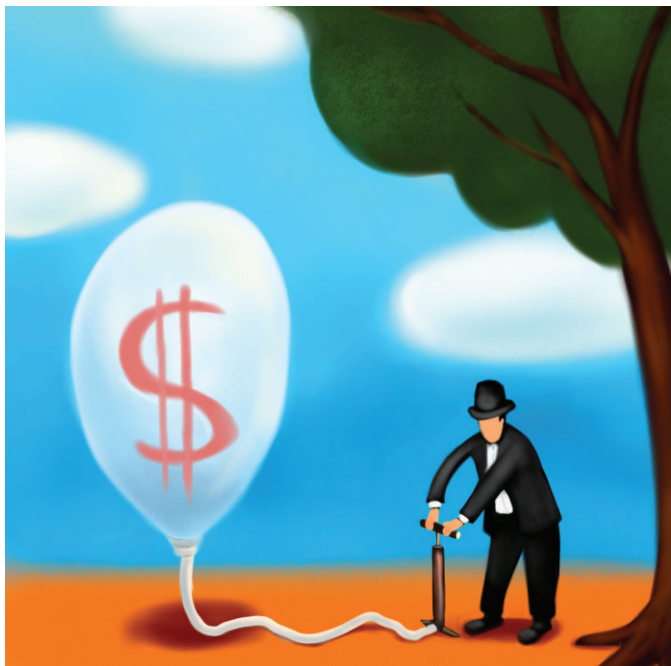
不过，尽管资本市场热捧，盈利能力对于Workday而言，则是更大的挑战。2013财年，Workday亏损1.53亿美元，营业利润增长率为-32.7%，掉在“HRoot2014全球人力资源服务机构50强”的末尾。

SaaS不是一个暴利行业，只有客户累积到一定程度才能超过盈亏平衡点。尽管Workday在北美市场拿到诸多大单，在中国市场也逐渐累积诸如联想、大众点评等本土客户，但与其竞争对手上万的客户数相比，客户数量还不足十分之一。

不是每个产品线都能成为研发优先发力的地方，Workday的金融产品非常具有竞争力，在人力资源管软件上，Workday也保持了足够的力度。2014年5月初，Workday宣布一套基于云的人力资源组件Workday Recruiting的诞生。2014年2月，百仕通集团和新加坡政府投资公司管理的基金将在Kronos原有投资人海曼傅莱曼集团以及JMI股权投资公司的基础上，对Kronos公司进行7.5亿美元的股权投资。这一投资将帮助Kronos加快产品创新步伐，不断拓宽垂直专业知识，并加快在全球的战略扩张。

在线招聘：沉寂之后的重生

社交招聘、垂直招聘等新形式的招聘模式不断冲击传统的广告板（Job Board）模式，新旧在线招聘模式的争战不断激化，不论是对来势汹汹的新贵们的追捧，或是对老大哥们的担忧，这都无损在线招聘市场的红火和欣欣向荣。



在“HRoot2014全球人力资源服务机构50强”中，在线招聘行业的发展尤为亮眼。在线招聘的平均盈利能力都高于其他行业：净资产收益率达到了84.1%，应收账款周转率达到30.3%，营业利润率19.6%，净利润率11.3%。

其中，招聘网站前程无忧的表现可圈可点。据2013财年第4季度财报，前程无忧收入中在线招聘业务约占总收入的61.22%。2013财年，前程无忧在线招聘的雇主客户从2012年的272,322位增长到2013财年的333,973位，增长率22.6%。根据推算：每位雇主客户贡献了约3,000多元人民币的在线招聘收入。2013财年前程无忧总收入达2.27亿美元，同比增长了10.9%，营业利润为0.807亿美元，同比增长了0.6%。

同时，商务社交网站LinkedIn的发展依然保持强劲势头。2013财年，LinkedIn的营业收入达到15.29亿美元，与2012财年的9.72亿美元相比，营收增长率达到了57.2%，位居在线招聘行业榜首。其中，招聘收入约8.4亿，同期全球最大的Job Board模式网站Monster为8.07亿美元。

在营业利润方面，SEEK以傲人的成绩居于首位，50%的营业利润率也使其成为“HRoot2014全球人力资源服务机构50强”营业利润率分榜的榜首。SEEK成立于1997年，2013财年在全球13个国家运营，服务超过25亿人员，是澳大利亚和新西兰最大的在线招聘集团。它是智联招聘（“HRoot2014全球人力资源服务机构50强”副榜第53位）的母公司，并在2014年以17.3亿马来西亚林吉特（约合5.235亿美元）收购Jobstreet（“HRoot2014全球人力资源服务机构50强”副榜第63位），Jobstreet是一家网络招聘公司，面向新加坡、马来西亚、菲律宾、印度尼西亚、泰国、越南和香港地区的企业和求职者。这笔交易体现了SEEK将继续开拓包括中国在内的亚洲市场的决心。

根据财报显示，2013财年，SEEK在国际业务的营收已接近澳洲和新西兰本土市场，其中包含中国地区的智联招聘和JobsDB。2006年10月，SEEK投资智联招聘，持有24%股份，此后持股比例不断上升，2009年6月成为智联招聘的控股股东。2014年6月，智联招聘在美国纽交所上市，市值7.32亿美元。上市之前，智联招聘收购JobsDB中国投资公司100%股权。

尽管以Monster为代表的传统招聘模式（Job Board）在美国已经式微，对同一模式的前程无忧和智联招聘的明天也极为看淡，但在过去的10多年来，前程无忧和智联招聘培育了庞大的用户，这一“Monster的明日”未必马上来临。

在线招聘行业的繁荣使招聘巨头加快地域扩张速，作为人口大国的中国市场的重要性日益呈现。2014年2月25



日, LinkedIn进军中国市场, 正式推出中文测试版, 并公布中文名为“领英”。3月6日, LinkedIn中文网站“领英”正式开放注册。截至2014年5月底, LinkedIn的中国用户已经超过500万, 与2014年初相比, LinkedIn中国日新增用户数增长了80%。同一时间, 新浪微博宣布推出“微招聘”服务。新浪方面称, 微博上有求职需求的活跃用户达到1亿, 同时还有70万认证企业。可以预见, LinkedIn进入中国将改变职业社交与网络招聘市场的格局, 极大冲击本土的传统招聘网站, 2014年中国在线招聘领域将会重新洗牌。

2014年是沉寂多年的在线招聘市场喧嚣的一年, 分类信息门户网站58同城、赶集网将重心转移到招聘; 拉勾网、猎上网以及猎聘网先后拿到了百万甚至千万美元级别的融资, 其中猎聘网的7,000万美元C轮融资更是最近5年国内在线招聘市场最大的一笔融资。这些潜力股极有可能在不久的将来登上“全球人力资源服务机构50强榜单”。

行业洗牌：后来者居上

全球经济发展虽然稳步回暖, 但是人力资源服务机构的发展并不均衡。2013财年, 有人欢喜有人愁。在“HRoot 2014全球人力资源服务机构50强”榜单中, 有两家企业首次入榜, 同时去年入榜的两家企业出榜。其中, 在出榜企业中, “HRoot 2013全球人力资源服务机构50强”榜单中排名第38位的日本人力资源服务外包公司FULLCASTHLDGS以及排名第49位的美国人力资源软件公司CornerstoneONDEMAND因营收未达标遗憾出榜。两家入榜企业Staffline Group和Empresaria Group均为英国的招聘流程外包公司。

此外, 值得一提的是, 2014年6月智联招聘在美国纽约证券交易所上市, 据此前提交的招股书显示, 截至2014年3月31日的前9个月, 智联招聘总营收为人民币7.567亿元, 净利润为人民币1.301亿元。其中, 在线招聘服务营收为人

民币6.016亿元, 高于去年同期的人民币5.580亿元。因此, 智联招聘成功跻身“HRoot 2014全球人力资源服务机构50强”榜单副榜, 位列第53位。

并购浪潮持续高涨

2014年, 全球并购市场呈现出金融危机以来未曾有过的火热趋势。截至2014年7月, 汤森路透的周度数据显示, 今年以来全球并购交易规模已达2万亿美元, 较去年同期大增75%。

彭博数据显示, 如果今年剩下的时间里都按照前4个月的速度, 今年全球并购总规模可能会达到4万亿美元, 成为有史以来并购规模第二大的年份, 也是金融危机以来从未见过的情形。

与此同时, 安永会计师事务所发布的调查报告, 对全球70个国家1,600名高级管理人员调查的结果显示, 经济复苏助推市场信心增长, 全球逾30%的公司计划在今年进行并购交易, 逾70%的受访者预计2014年企业并购数量和交易规模将有同步上升。

受全球经济复苏影响, 人力资源市场并购也呈现出了“真正的爆炸式增长”。2013年至2014年上半年, 随着人力资源行业内竞争加剧, 全球人力资源行业的并购活动频频发生, 行业整合力度不断加强。其中, Kronos拒绝45亿美金收购报价可谓行业的一大亮点。

在过去几年, 全球几大人力资源软件巨头都进行了大宗并购, 逐渐形成人力资源软件行业“大者恒大, 强者恒强”的格局。根据安永的数据, 2013年, 大数据领域的并购平均值位列单笔交易额首位, 云计算在交易笔数和总并购额上排名第一。云、大数据和移动成为人力资源软件行业未来发展的三大趋势。而Kronos的巨额收购报价则成为这一趋势的重要明证。

根据2013年财报的披露, Kronos云业务的增长较上一年同期增长51%。2014财年第一季度, Kronos劳动力管理云业务的收入实现了137%的增长。同时, Kronos积极投身于开发基于智能手机和社交媒体的应用, 进入移动领域, 这些都成为Kronos身价不断提升的重要砝码。

“HRoot 2014全球人力资源服务机构50强”排名中, 依然采用了杜邦分析的概念, 将企业净资产收益率逐级分解为多项财务比率乘积, 这样有助于深入分析比较企业的经营业绩。通过将若干个用以评价企业经营效率和财务状况的比率按其内在联系有机地结合起来, 形成一个完整的指标体系, 并最终通过净资产收益率来综合反映。在本次排名中, 选取四个维度的十项指标进行对比, 深入分析各人力资源服务机构经营状况。

首先, 通过比对营业收入增长率、总资产周转率、应

收账款周转率、资产净利率四项指标衡量企业的经营能力。其中，年度营业收入增长率反映企业营业收入的增减变动情况。总资产周转率反映了企业整体资产的营运能力。一般来说，企业总资产周转速度越快，营运能力也就越强。应收账款周转率说明一定期间内公司应收账款转为现金的平均次数。“HRoot2014全球人力资源服务机构50强”排名中，Workday和LinkedIn以71.3%和57.2%的增速成为营收增长最快的两家公司，而人力资源管理软件领域则以31%的增长率依然占据营收增长最快的行业。此外，中智CIIC公司2013财年的总资产周转率为7.9，仅次于Corporate Resource Services公司的8.6，而应收账款周转率也高达121.6，继续稳居第一位，这也凸显了中智公司长期以来抵御不确定经济环境的稳健的运营能力。

其次，营业利润率、净利润率、净资产收益率三项指标反映了企业的盈利能力。其中，净资产收益率反映股东投入资金的获利能力，企业筹资、运营等活动的效率，是杜邦分析最重要的指标。从榜单来看，美国的Paychex公司以32.1%排名第一，而罗致恒富（RobertHalf）以27.4%排名第二。另外，从细分行业来看，在线招聘领域以84.1%的企业净资产收益率不逞多让，无出其右。

最后，流动比率、已获利息倍数反映了企业的偿债能力。其中，流动比率表明企业的短期偿债能力，已获利息倍数用来衡量企业长期偿债能力。一般情况下，已获利息倍数越高，企业长期偿债能力越强。在本次排名中，安德普翰（ADP）和BBSI分别以230.04和104.75的已获利息倍数成为长期偿债能力最强的两家公司。

此外，“HRoot2014全球人力资源服务机构50强”榜单还引入了行业平均值的概念，为人力资源服务领域不同行业提供比对的基准。这种方法能够比较直观和客观地为投资者判断各人力资源服务机构的财务状况的总体水平，揭示其所面临的风险大小和成长空间。在本次榜单中，行业平均数值为63家企业按人力资源外包、人才派遣/租赁/安置服务、猎头服务与招聘流程外包、人力资源咨询、人力资源管理软件、在线招聘划分行业分类后，各财务比率的均值。通过将人力资源服务机构各项指标与行业平均值的比较分析，给予综合评分，并按档次评定其财务水平级别，从而反映企业位于行业中的盈利能力。

同时，在汇率的计算上，本次排名依然借鉴了《财富》世界500强排名的汇率计算方法，采用当地货币与美元的全年平均汇率，将企业的销售收入统一换算为美元再进行最终排序。这种算法剔除了全年利率变动对排名的影响，减小误差。

2014年，国内外环境发生依然面临广泛而深刻的变化，

世界经济中不确定性因素不断增加。与此同时，物联网、云计算、大数据等颠覆性的技术变革对商业产生了深远的影响，极大地颠覆了传统的商业运作模式。信息时代，移动互联网颠覆了价值创造的规律，互联网思维对企业人才管理提出了新的挑战。未来，人力资源管理者们需要积极打破思维壁垒，进行开放创新，提升业务价值，帮助企业持续成长。面对全球化带来的挑战和机遇，身处其中的人力资源服务机构需要在不均衡的发展中求新求变，不断寻找突破与新生，才能抵御不确定经济环境的不确定性，在未来市场发展中赢得一席之地。



2014年下半年全国 各地社保公积金政策公告

福州

2014年10月起，福州失业保险单位缴纳恢复为2%，即单位2%，个人1%。（原降低比例政策到期）

2014年7月起，福州养老失业上下限调为1500-11910；公积金上下限调为1170-13332。

2014年7月起，福州福清公积金上下限调为1170-13332。

中山

中山2014年7月1日医疗基数调整为2240。

2014年7月1日起：养老基数上下限：1960-13400；失业基数上下限：1960-本人工资总额；工伤基数上下限：1960-12110；公积金基数上下限：1310-20185。

2014年10月1日起，徐州生育比例下调至0.5%。

烟台

2014年1月起，2014年8月调整残联基金（残保金）为549元/年，按月收取，45.75元/月，补收201401-07差额。

2014年7月，烟台公积金上下限基数变更为：1500-12905。

长沙

公积金上限缴交基数为14097，暂无下限基数，缴交比例为8%-12%。

基数生效时间为2014年7月1日。

太原

太原2013年度职工月平均工资4253元，2014年7月起公积金上下限调整为：1450-12759。

长春

长春社保基数调为2578.2-12891，养老失业2014年1月生效，医疗工伤生育2014年7月生效。2013年长春市在岗职工社会平均工资为51564元，月平均工资为4297元。

2014年11月起，长春公积金基数调整为：2000-21485（实际是1320-21485，但低于2000申报被核查几率高。）

桂林

桂林医疗、生育、工伤基数上下限2014年7月1日起调整为2113-10564。

桂林养老基数变更为2131.9-10659.3，公积金基数变更为1200-11600。

哈尔滨

2014年4月起，医疗基数调整为3934.08-11802.24，工伤生育失业调整为2360.45-11802.24。2013年哈尔滨市城镇非私营单位在岗职工年平均工资为47,209.00元，月平均工资为3,934.08元。

广州

2014年社会保险年度企业职工基本养老保险缴费工资从12645上限调为13404，下限不变；医疗、生育从3188下限调为3485，上限从15939调为17424；失业、工伤从12645上限调为17424下限不变；重大疾病从5313调为5808。从2014年7月1日起，取消农民合同制职工个人不缴失业保险费的规定。

佛山

佛山2014年7月1日起：养老基数调整为2139-13404（养老单位缴交比例调整为12%），医疗基数：3357，失业基数：1310-12588（不分城镇和农村户口），工伤基数：2518-12588，生育基数：3147-12588。

泸州

2014年6月1日起 养老变更为1635-12254；生育、工伤变更为2455-12254；
2014年8月执行，泸州公积金基数变更为：1140-14558，新基数生效时间：客户可以选择从2014年1月起也可选择从2014年8月起变更。
泸州2014年4月起，医疗上下限基数变更为3137.33-9411.99；
2014年7月起，失业基数变更为1882-12254。
泸州2014年4月起，医疗上下限基数变更为3137.33-9411.99；
2014年7月起，失业基数变更为1882-12254。

秦皇岛

秦皇岛2014年1月起养老和失业生效，2014年4月起工伤、医疗、生育生效；养老变更为2126.6-10633；医疗、失业、生育变更为2415-12078；工伤变更为2126-10632。

石家庄

石家庄2014年1月起，失业上下限基数变更为2182.65-10913.25。
2014年1月起，失业的单位基数下限：2182.65无上限；个人基数上下限为：2182.65-10913.25；比例不变；10月执行，补差1-9月，本年度新建的不调整；就是说2014年1月后，接续参保的最低基数2182.65，2014年1-7月新建的最低基数按3305.75，7月以后新建的最低基数按3637.75。

杭州

残保金2014年8月开始预收，60元/人/月，明年具体费用核定后，多退少补。

2014年残保金计算公式：保障金应缴纳数额=（2013年度单位职工年平均人数×1.5%-在岗残疾职工人数）×2012年杭州市区全社会在岗职工平均工资。

杭州市公积金本月作出调整，最低缴存基数调整至1650元与杭州市2014最低工资标准进行同步。

2014年8月1日起新增的员工缴存基数若低于1650元，要进行调整及补缴。

2014年8月1日前已新增的员工缴存基数不变，到明年年度调整时调至1650元。

2014年7月起，公积金基数上下限调整为：1470-15916，比例调整为：固定比例12%。

银川

银川2014年1月1日起，养老、失业基数上下限：2041-13047，
2014年7月1日起：医疗、工伤、生育基数：2609-13047，
公积金基数上限调整为13125。
公积金上限2014年7月1日起：15750。

湛江

2014年8月1日起：医疗基数上下限2702-10134
2014年7月1日起：养老基数2139-13404
医疗基数：2264-8490
工伤基数：974-4869
失业基数：1010-10134（不分城镇户口和农村户口，单位和个人都应按比例缴纳）
生育保险：1623-4869

沈阳

2014年7月起，养老、工伤和失业上下限调整为2624-13115.49。
2013年在岗职工年平均工资为52462元，月平均工资为4371.83元。

南宁

南宁社保基数下限：2131.90 -10659.30（下限：2013年广西区月社平工资60%，上限：2013年广西区月社平工资3倍）南宁2014年1月1日起公积金最高基数变更为12550医疗互助金：单位3553.10*0.5%*12=213.20，个人7月社保基数*0.25%*12基数生效时间为2014年7月1日。

合肥

2014年7月起，五险基数调为2391-11952，公积金调为1260-14426，单位失业比例调为1%。2013年社平3984。

北京市

2014年用人单位申报安排残疾人就业情况和征缴残疾人就业保障金通告征缴标准：2014年的征缴标准为37606元/人。单位应缴纳残疾人就业保障金金额=37606元/人×(本单位2013年在职职工总数×1.7%-残疾人职工数)

厦门

2014年7月起，厦门本地养老、医疗、生育基数调为：2793

-13965；厦门外地医疗基数调为2793，生育调为2793-13965；公积金上限调为23275。2014年10月起，厦门单位养老比例调整为13%，执行时间为2014年10月至2015年12月。

佛山

佛山2015年1月1日起养老基数下限调高为24082014年7月1日起：

- 一、基本养老保险的缴费基数2139-13404。
- 二、基本医疗保险缴费基数为3357元。
- 三、工伤保险缴费基数为：2518-12588。
- 四、失业保险缴费基数为：1310-12588。
- 五、生育保险缴费基数为：3147-12588。

惠州

2014年8月1日起，惠州养老和工伤使用新基数，相关详情如下：

- 1、惠州区分本地户口和外地户口；
- 2、惠州本市户口养老、工伤基数上下限：2075-13404；外地户口养老、工伤基数上下限：1130-13404；惠州2015年1月1日起养老、工伤基数下限统一调高为2408，不分本地和外地。



珠海

2014年7月1日起：1、养老保险上下限：2139-13404；2、失业、工伤、生育保险上下限：1380-13995；（失业保险珠海公积金基数上限2014年7月1日起调整为23325，不分城镇和农村）；3、医疗保险下限：2799-13995。

阳江

1、失业保险缴费比例单位：0.5%；个人缴费：0.25%。从7月1日起农民合同制职工个人也要缴费。

2、城镇职工基本医疗保险缴费比例单位：5%；个人：1.5%。

3、工伤保险缴费比例：0.3%。

4、生育保险缴费比例：0.2%。

2014年7月1日起：养老失业基数2019-13404，工伤、生育、医疗基数3365-13404。

雅安

2014年1月起，养老基数上下限变更为1634-12254；由于养老政策基数1634太低，所以建议按2156来参保或者高于1634，如果按1634来参就要提供工资表；工伤、生育基数变更为2451-12254；失业基数变更为下限2451无上限；医疗基数上下限变更为2365-8868。2014年11月1日起，雅安的生育单位比例调整为0.6%。

无锡

从2014年7月起，无锡公积金基数上下限调整为1480-15100。无锡社保基数从2014年10月起调整为2564-14496。从14年7月起，无锡公积金上下限调整为1480-15100，比例为8%-12%。

重庆

从2014年1月起，单位失业保险由2%调整为1.5%，个人不变，大病医疗单位由1%调整为1.5%，个人由2元/月调整为3元/月，之后每年在上年的标准基础上增加1元/月，到2016年达到5元/月。

南昌

从2014年1月起，南昌市养老、失业基数上下限调整为2124-10617；医疗、工伤、生育基数调整为2317-10617。

苏州

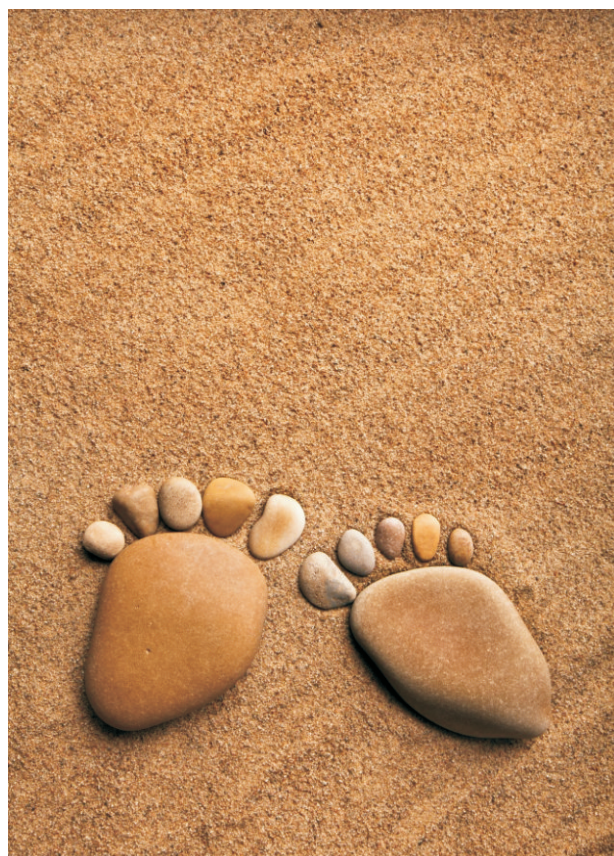
从2014年11月1日起调整最低工资标准：苏州市区、张家港市、常熟市、太仓市、昆山市、吴江区月最低工资标准，与省一类地区同步上调150元，由原1530元/月调整为1680元/月；小时最低工资标准均执行省一类地区标准，由原13元/小时调整为14.5元/小时。

郑州

2014年12月起，大病医疗由110元/年变更为130元/年。每年12月预收下一年费用，中间参保的是按新增至年底剩余月份数*11元/月。

南京

从2014年11月1日起，南京2014年公积金基数上下限为1630-16200。从2014年9月起，南京2014年社保基数上下限为2400-16200。



银行人力资源管理现状与探索

——访倍得财富董事、人力资源总监李环羽

■ 文/本刊编辑部

个人简介：

李环羽

香港最佳东方金融控股有限公司董事

贝思倍得金融信息服务（上海）有限公司董事、HR总监

世界华商协会上海投融资委员会副秘书长、执行助理

财富玩家俱乐部特邀讲师

原就职于中国石油集团公司大庆油田有限责任公司人力资源部，参与中石油集团公司与艾森哲公司联合购买开发的德国SAP公司ERP人力资源模块项目的实施，参与实施了中国石油大庆油田人力资源站略规划项目的实施，曾独立开发了人力资源六大模块企业对接应用系统，撰写了《金融第三方行业人力资源管理建议》的论文，结合金融第三方公司的特点创新了三方公司人力资源管理实施细则。



HR解读：银行的人力资源管理与其他类型的企业相比，有什么特点？

李环羽：银行人力资源管理与其他类型的企业相比，存在三个方面的突出特征：

一、人力资源需求针对性强，岗位与人才专业匹配度要求高，专业对应性强。

从企业类别上来说，银行业是专业性极强，且对从业人员专业度要求极高的企业，这就对银行业从业人员的专业素质要求极高，同时岗位类别与人才的专业必须匹配。

二、人才发展规划单一，跨部门跨专业晋升灵活度不高。

传统行业人力资源管理在各模块的建立中都或多或少存在着一定的普遍性和通用性，例如，在人力资源规

划中有三大类岗位人才划分，分别是技能操作型岗位人才、专业技术型岗位人才和管理型岗位人才，三类人才中技能操作型为基础，通过培训、考核等一系列的成长机制后，分别向管理型和专业技术型进行转变。而银行业目前已经实现了处理业务手段的电子化网络化和信息化管理，这就要求每一个相应的岗位必须配备有一定的资质和对口专业的专业型人才，且对

于一般的操作岗位类型人才想要向专业技能型岗位发展很难，而且门槛极高。

三、银行业从业人员流失率高，人才再就业难。

对于在银行业有一定从业经验的人来说有两大难题，一是专业性太强，银行系统与其他类型企业系统模式完全不同；二是专业对口的单一性造成发展空间的缩小，造成离职率高，而离职再就业又只在同行业同类型岗位中有一定的优势。这两点的产生就使银行业从业人员很难对自己有准确的定位，往往会造成优秀的人才找不到合适的同行业岗位，而好的岗位又招不到适合的人才。

HR解读：在金融业人才缺口大，平均薪酬增幅超过10%的大环境下，银行现阶段人力资源管理面临哪些新的挑战？如何应对这些挑战？

李环羽：银行现阶段人力资源管理面临两大方面的挑战，一是人才招聘定位难；二是员工职业生涯发展规划单一。

银行业是针对性极强的行业，在各行各业中，银行业的岗位与专业的匹配度是最高的，这同时也就让银行业的从业人员可以快速增长专业从业的经验，当短时间内出现职业生涯规划瓶颈时往往对银行造成人才的流失，而流失的人才对自己的定位往往偏高，这给银行招聘带来了无形的困境，这也是所谓金融业人才缺口大，平均薪酬增幅超过10%的原因之一。

我们目前正对操作类人才和管理类人才做全面的招聘工作，同时对考核合格的操作岗位员工做职业生涯规划，落实发展方向制定培训晋升计划。当中遇到的问题，一是外招人才的自我炒作意识强烈，对薪资待

遇的要求远超出公司对期评价的能力范围。二是管理类人才的优势倾向于营销管理，对于公司化的运营管理存在明显的劣势。

面对如上遇到的题我主要做了如下几点工作：

一是在设置空白岗位时要对该岗位员工的晋升和发展做好明确的岗位发展前景。

二是结合公司企业文化和公司主营项目做好培训规划。

三是落实培训细则，突出培训重点，有目的性和针对性地对各岗位员工做计划性的培养。

四是完善晋升赏罚机制，帮助员工设立短期、中期、长期的发展目标，明确发展方向。

五是将管理类型人才做定向培养，培养其专业性管理的同时也培养其全面管理的能力。

HR解读：《劳务派遣暂行规定》实施半年有余，对银行用工产生了哪些影响？采取了哪些应对措施？

李环羽：新规实施之前，我行的劳务派遣用工比例为18%左右，超过了规定比例。因此，我们不得不调整用工方式，调整本身的工作非常复杂，加之编制不足的困扰，这使得用工的成本及风险都大幅度提升。针对我行的实际情况，主要采取二个方面的措施，一是与有能力的派遣工直接签合同，转为直接用工；二是维持一定比例的劳务派遣工，其余的选择岗位外包。

HR解读：银行在劳动关系方面有哪些用工风险？是如何规避这些风险的？

李环羽：一是有一定流动性岗位员工试用期社保问题；公司采取的方

法是约定补缴。二是偶然性支付工资的变化性与约定薪酬的匹配问题；公司采取的方法是将工资体系做划分，分为常规性支付工资和偶然性支付工资，把有一定随机性的工资做偶然性支付说明；三是加班的认定与加班费的支付问题；根据岗位的不同将常规性加班的岗位提前做好岗位说明，同时完善岗位加班制度。

HR解读：作为一个资深人力资源管理者，您在人力资源管理方面有哪些创新？并取得怎样的成果？

李环羽：对于企业管理来说一直存在着一种脱节的现象，就是营销管理与HR管理始终在磨合。HR管理所注重的是六大模块的细致全面与落实，而营销管理注重的是实用性和实效性，这就是为什么多数的公司存在一种越是能出业绩能“打硬仗”的团队往往组织纪律性差的“怪像”。

针对这种现象，我将HR管理与营销团队管理做了结合，首先设计制定营销经理岗前认证系统，认证内容包括企业文化、产品文化、公司战略目标、公司管理特点等；第二将考勤体系划分为两大类体系，一类为常规性工作岗位考勤体系；二类为非常规性工作岗位考勤体系；第三改进薪酬制度，增加薪酬制度的灵活性；第四改进传统绩效考核体系，建立灵活的绩效考核体系；第五增加HR管理的计划目标管理模块，通过计划目标管理与绩效考核管理的有效结合让员工能够明晰自己的职业生涯规划。



通过改进和创新，有效的增强了员工对公司的归属感，减少了营销部门员工的流失率，时时给到员工能够唾手可得的目標，让员工在轻松的工作气氛下有效达成工作计划。2013年和2014年上半年，公司员工流失率控制在了3%以下，管理岗位90%从公司现有员工中提拔，营销团队业绩每月提升4.2%。

HR解读：作为一名金融行业的资深人力资源管理者，您是如何提升自己的专业素养和能力的？

李环羽：一是参加金融行业人力资源交流会，提出题，帮助他人解决问题；二是不断学习金融行业基础知识，做针对金融行业的人力资源规划方案；三是参加人力资源课程培训班，提升自身专业素养；四是结识同行业人脉，拓展人脉资源，主动发起行业针对性的交流。

HR解读：您觉得人力资源外包对银行人力资源管理有哪些方面的推动作用？能够带来哪些价值？

李环羽：第一、人力资源外包有效地结省了时间，结省了人力，结省了费用，外包合作公司的报表可以有效帮助计算用工成本，也有助于企业对三类人才（即操作类人才、管理类人才、专业技术类人才）在占例做有效的分析与调整，大大提高了效率，降低了用工成本，减少了用工冗余。第二、人力资源外包对于企业来说有效地规避了用工的风险，对于员工来说有效得到了法律的保护。双方都受益。

人力资源外包对银行的最重要的价值主要体现在以下二个方面

（一）提升人力资源管理战略高度

近年来随着市场竞争的加剧，人力资源管理角色发生了很大的变化，

战略性人力资源管理成为人力资源管理部门的重点。这种转变，要求银行人力资源管理人员从一般性行政管理职责中解放出来，把时间和精力用于思考战略需求、提升人力资源竞争力。

（二）聚焦主营业务，提高核心竞争力

对于银行来说，核心竞争力的基础应该是金融创新，金融业在产品市场上的竞争焦点已由传统的价格竞争、功能竞争和品质竞争等转向了应变能力竞争、客户价值竞争和技术创新竞争。人力资源管理外包可以帮助我们从事行政管理职责中释放出来，成为决策层的战略伙伴，集中精力和资源专注于自己的核心竞争力。

HR解读：贵司有没有与人力资源外包服务商合作？有哪些方面的合作？这些合作对贵司带来哪些价值和改善？

李环羽：我行与泛亚人力合作，主要合作岗位外包、代缴社保、员工福利，通过合作有效地结省了时间，控制了人力成本费用，规避了用工风险，也给员工更多的法律保障。

对我行来说，选择人力资源外包服务主要有以下三个方面的价值

（一）控制和降低经营成本，提高经济效益

外包服务商凭借其规模效应和专业优势，广泛地应用最新理论和先进的操作系统为我行提供一种获取和维护人力资源管理技术的途径，节省了大量的技术性投资，以较低成本提供更好服务，实现资源的更加有效的配置。

（二）精简组织规模，优化组织结构

当由于我行内部人力资源管理人员规模庞大而造成的组织反应迟钝、

创新精神缺乏等问题时，为了保持金融企业的竞争力，我们更趋向于压缩雇员人数，实行组织结构的扁平化，使我行更加灵活地参与市场竞争。

（三）整合人力资源专家，完善的人力资源管理制度，提高人力资源管理水平

外包服务商的优势在于其在人力资源管理方面的专业知识和操作经验。通过外包可以整合具有薪酬、绩效、招聘等专门知识的人力资源专家，通过人力资源管理专家的指导和规划，完善人力资源管理制度，提高管理水平。

HR解读：您在选择人力资源外包服务供应商时最关注哪些因素？您最希望人力资源服务商提供哪些方面的服务？

李环羽：最关注供应商的公司规模，服务项目，应急事件处理，沟通机制，广告效应，专业度和知名度。我希望人力资源外包服务供应商不单是帮助我们解决某个岗位的用工问题，而应提供一站式的解决方案，涵盖传统人事在内的社保公积金管理和缴纳、招聘、入离职及劳动合同管理及其他繁琐的人事如员工培训和发展、薪酬及财务、弹性福利、等人力资源系统和支持等全部或者部分业务，并且能根据我们的实际需求选择这些服务的组合，建立灵活的服务机制。

并完善两方面的对接服务，一是建立用工反馈机制，帮助企业做人才对接；二是建立企业间的沟通平台或沟通系统，在完善人力资源外包的同时帮助企业做对接信任平台。

劳务派遣新规 对银行派遣工的影响调查报告

■ 文/本刊编辑部

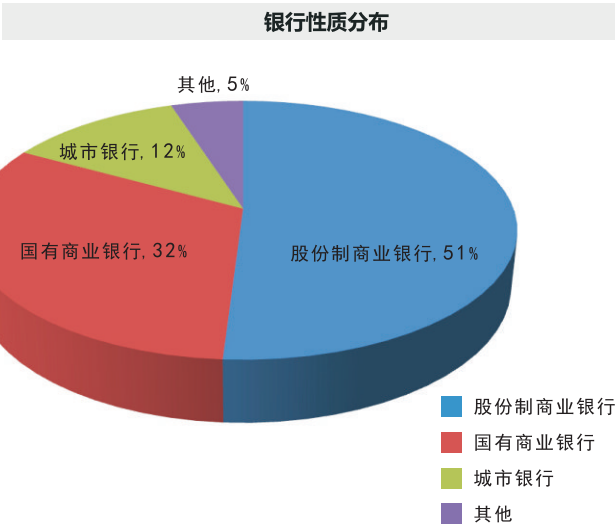
2014年3月《劳务派遣暂行规定》正式实施，加重了违法劳务派遣行为的处罚力度，对“三性”的规定进行了细化，把劳务派遣工占企业用工总人数的上限锁定在10%，并制定了可操作性的细则。同时在劳动报酬、劳动条件、社会保险上要求劳务派遣工应与正式工同工同酬、同工同权。

实践中这些新举措对劳务派遣工有哪些影响？劳务派遣工是否从新规中受益？劳务派遣工还面临哪些困境为此，《HR解读》进行了专项调查。本次共回收调查问卷500份，其中，有效问卷446份。



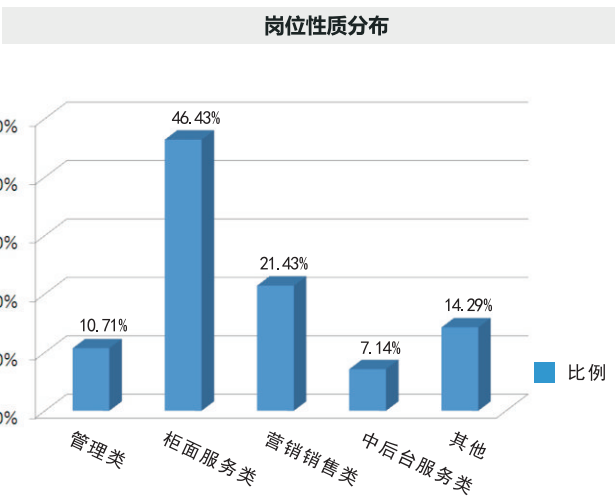
调查报告分析

一、银行性质分布



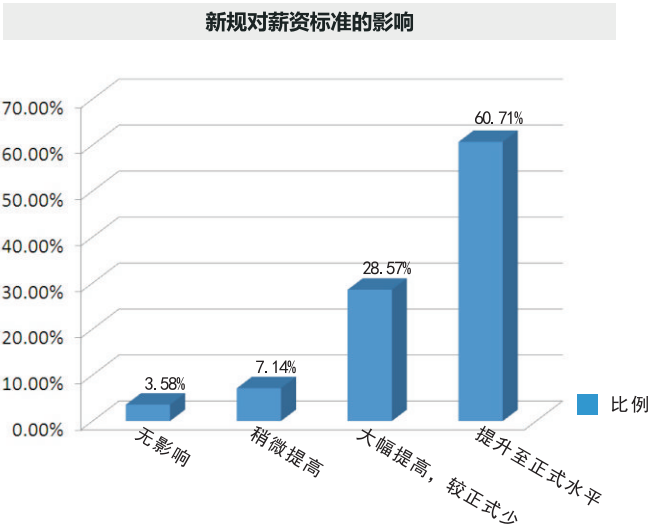
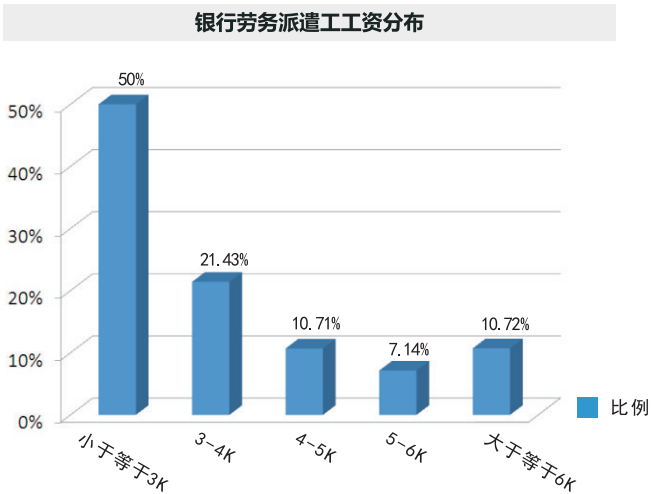
本次接受调查的劳务派遣工主要来自股份制商业银行（含交通银行、兴业银行、中信实业银行、光大银行、华夏银行、民生银行、上海浦东发展银行、招商银行、广东发展银行、深圳发展银行等）以及国有商业银行（含工商银行、农业银行、建设银行、中国银行）。其中股份制银行占比最大，高达51%，国有商业银行占比32%，城市银行的占比较小为12%，其他类型的银行占比5%。受制于编制不足加之业务增长速度较快等因素，国有商业银行、股份制商业银行是主要的劳务派遣市场。

二、银行派遣工岗位性质分布



通过调查我们发现银行主要在柜面服务、营销销售、中后台服务类岗位使用劳务派遣工，柜面服务占比较高达46.43%，营销销售占比21.43%，中后台服务类占比7.14%。75%的劳务派遣工在非核心岗位上工作。当然，在一些核心岗位上，也有使用一定量的劳务派遣工，不过占比不大，只占10.71%。

三、劳务派遣工或存在老无所依隐患



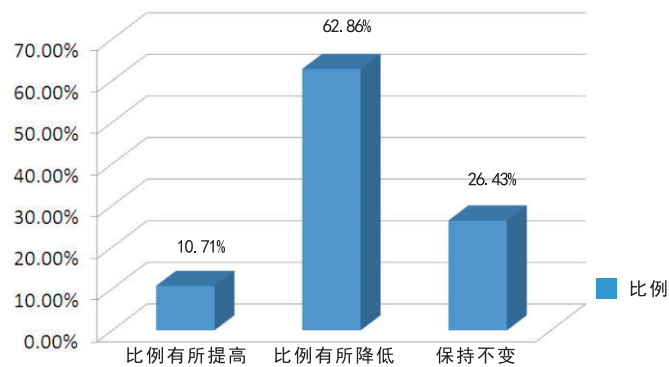
据调查，银行劳务派遣工目前的薪资水平低于3000的占一半，3000-4000占比21.43%，5000-6000的只占7.14%。银行劳务派遣岗位的薪资水平较低，主要与银行派遣工用大多在非核心岗位有一定的联系。

在涉及劳务派遣新规对劳务派遣工薪资水平的影响上，绝大部分（60.71%）接受调查者表示，新规的实施，并没有

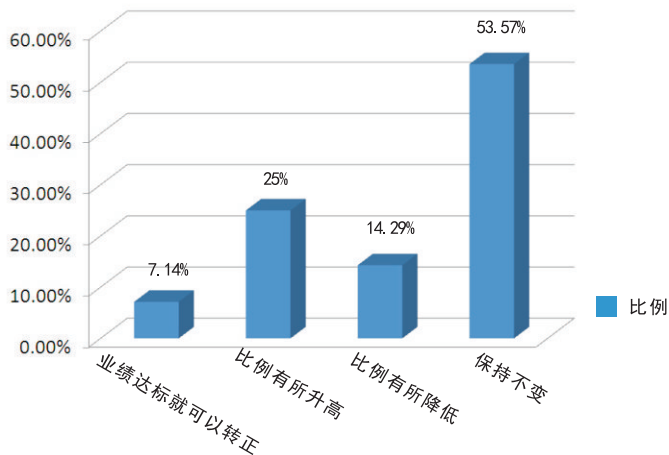
使得他们的薪资待遇有所提高。很大一部分（28.57%）的派遣工薪资稍有提高，只有10.72%的劳务派遣者薪资因新规的实施得到了大幅度的提升。

四、劳务派遣新规定出台后，银行派遣人员招聘及可转正比例变化情况

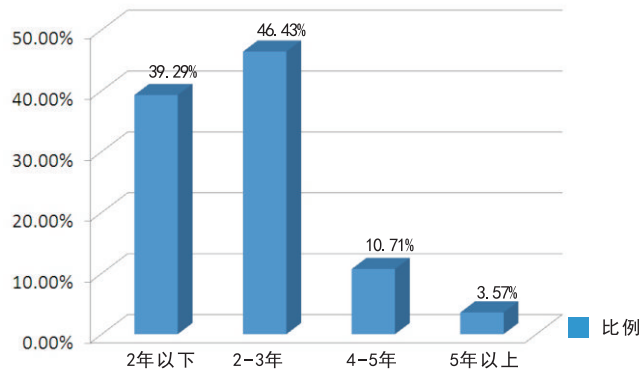
新规后银行派遣工招聘比例变化



新规后银行派遣工可转正比例变化



接受转正的年限



结合调查统计的数据来看，新规后，银行招聘劳务派遣工的整体比例有所降低，26.43%银行由于比例没有超过规定比例，因此保持不边，62.86%超过新规限制的银行在新规后，为规避用工风险，减少劳务派遣用工的招聘比例，而10.71%的银行由于为超过规定比例，为解决银行编制不足，工作任务繁重、人手紧缺的问，在新规的允许的范围 内招聘更多的派遣工。

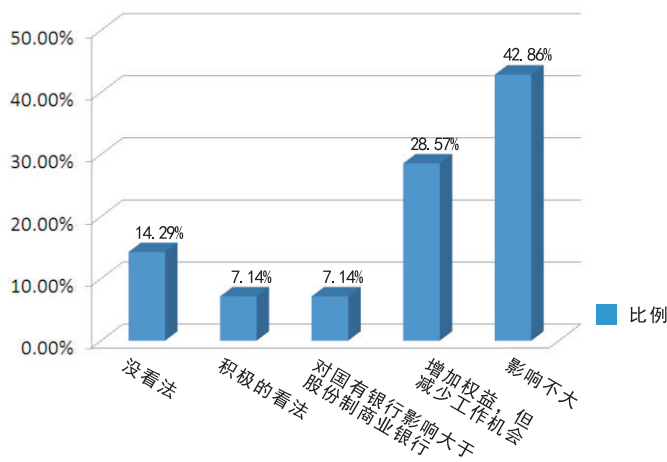
在转正机会方面，60%的受调查者表示，他们的并没有因为新规的出台而获得更多的转正机会，不过银行员工转正有一定的门槛如经验、学历、资质证书等限制。14.29%的派遣工转正几率反而减小。25%的派遣工转正几率有所提升，7.14%的派遣工业绩达标即可转正。

在问及工作几年后能拥有转正机会较好，不然将会选择另一份正式工工作时，85%的劳务派遣工期望在三年内转为正式工，10.71%的劳务派遣工能接受4-5年转正，很少有派遣工能接受5年以上仍未转正。

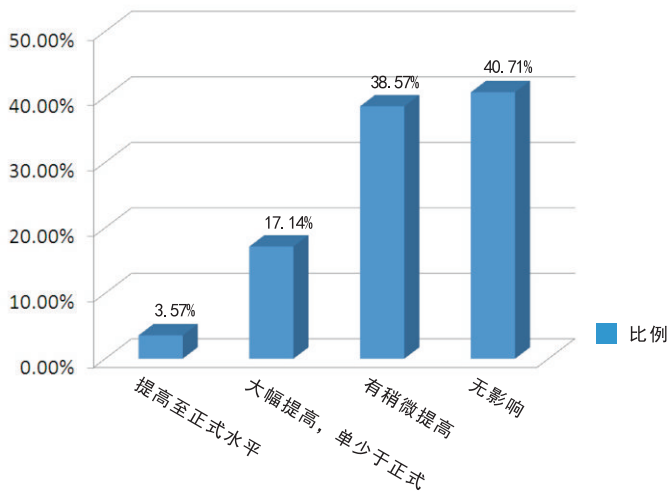


五、劳务派遣新规定对银行派遣工的影响的看法

新规定对银行派遣工的影响的看法



新规对银行派遣工福利影响



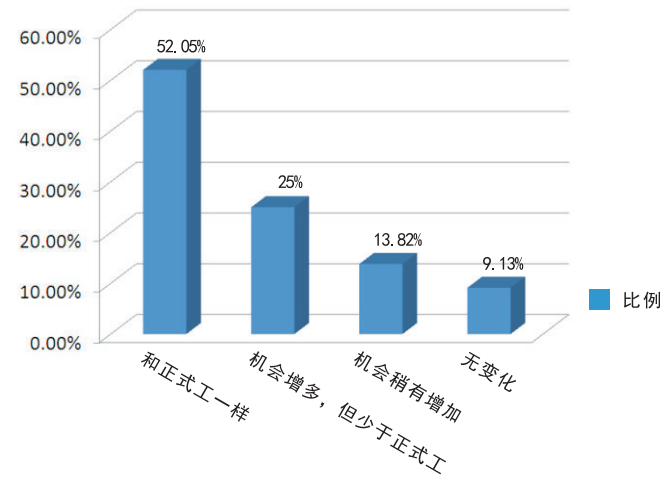
调查显示，在劳务派遣新规定对银行派遣工的影响的看法这一问题上，71.43%的劳动者觉得新规并对他们产生积极的影响不大，7.14%的劳务派遣者觉得对国有股份制银行大于商业股份制银行，只有7.14%的劳务派遣者觉得新规能对他们产生积极的影响，甚至有14.29%的派遣工对新规没有看法。

新规对银行劳务派遣福利的影响上，40.71%的派遣工在新规实施后没有变化，38.57%的接受调查者福利有小幅

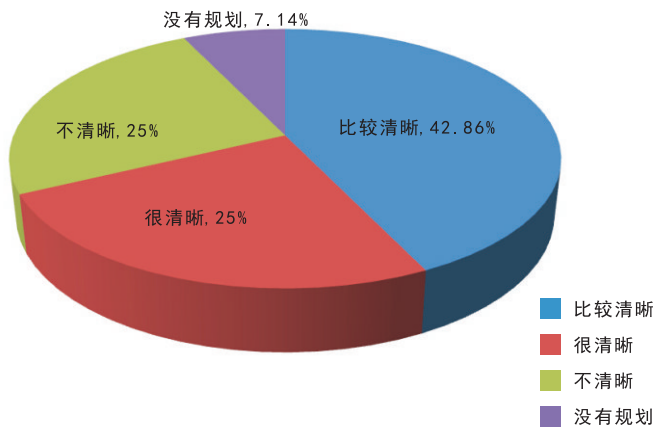
度的提升，20.71%的劳务派遣者的福利已经提升至达到或者接近正式工水平。

六、新规定出台后派遣工培训机会变化情况

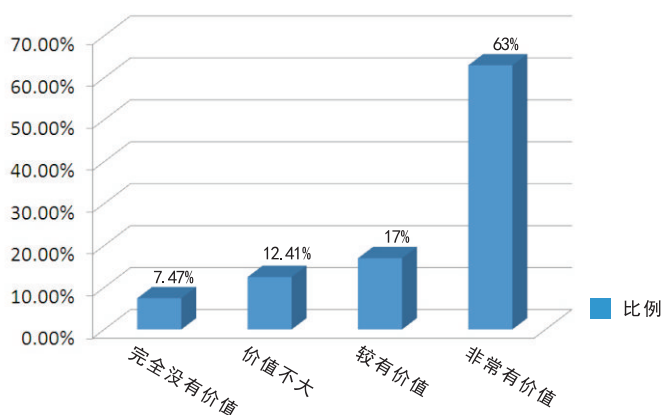
新规实施后派遣工培训机会变化



是否有清晰的职业生涯规划

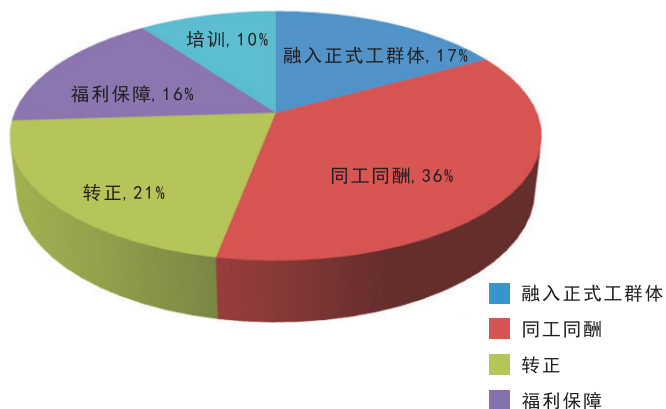


对培训的看法



调查显示, 52.05%的银行派遣工在新规实施后培训的机会增加到与正式工同等水平, 25%的派遣者培训机会增多, 但较正式工少, 22.95%的派遣工培训机会变化不大。在问及培训的态度方面, 63%的受访者表示培训对他们非常有价值, 17%的觉得较有价值。42.86%的银行派遣工有比较清晰的职业生涯规划, 25%的派遣者职业生涯规划非常清晰, 只有7.14%的受访者没有规划过职业生涯。

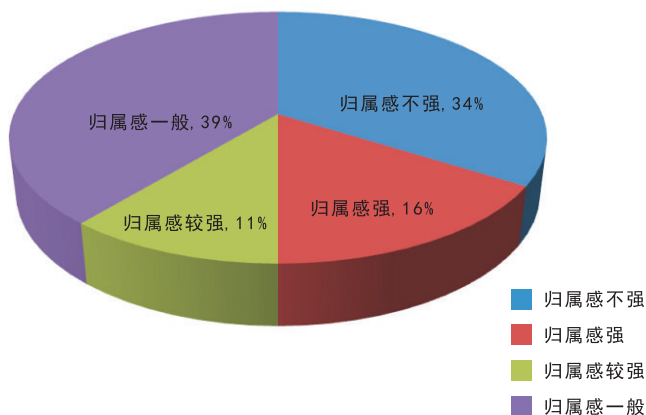
对培训的看法



结合调查统计的数据来看, 34%的派遣用归属感不强, 39%的派遣工归属感一般, 只有28%的派遣者有较强的归属感。在涉及希望用工单位改善的方面, 17%的劳务派遣者希望融入正式工群体, 36%的派遣者要求同工同酬, 另有21%的员工期望有转正的机会, 10%的受访者期望能得到更多的培训, 提升自己的工作能力。

七、希望得到银行哪方面的改善

派遣工对银行的归属情况



总结：

二、企业劳务派遣的现状

1、派遣员工对银行归属感不强、流失率高，队伍不稳定

派遣制员工因与用人单位不存在着直接的劳动关系,对用人单位没有归属感,因而存在着相对较高的流动性,和较低的组织忠诚度。直接表现就是一些有一定能力的派遣制员工留不住,部分留下的派遣制员工工作积极性也不高。

2、劳务派遣用工存在差别待遇，同工同酬、同工同福利难实现。

由于派遣工不直接与银行建立劳动关系，只与劳务派遣公司签订劳务协议，存在用工与用人相分离的问题，因此归属感不强。调查中，我们发现，17%的劳务派遣工觉得自己低正式工一等，期望融入正式工群体，身份的不认同，使劳务工也陷入身份困境。（60.71%）接受调查者表示，新规的实施，并没有使得他们的薪资待遇有所提高。也有10%的劳动者认为自己因缺少培训机会而失去发展空间。同工同酬，同工同福利、同工同酬仍然很难实现。

3、劳务派遣工或存在老无所依隐患

调查显示，40.71%的派遣工在新规实施后福利仍没有提高，在银行看来，劳务工隶属于派出单位管理，劳务工的养老、医疗、失业保险等均应由派出单位承担。而部分劳务派遣公司利用劳务工就业的渴望，少买或不买社会保险。加之劳动保障部门缺乏监管手段，在转正机会方面，受经验、学历、资质证书等门槛限制，六成派遣工表示很难有机会转正。部分劳务工极可能出现老无所依的问题。

有效管理银行派遣制员工相关建议

A、建立充满活力的员工激励机制

1、同工同酬，完善分配制度。应该按照劳务派遣新规的规定，遵循分类管理科学设岗明确职责严格考核落实报酬的原则，按岗位定薪酬，身份管理转变为岗位管理，发展和谐劳动关系，调动员工积极性。

2、建立身份转化激励机制，业绩达标者予以转正。制定派遣人员考核细则，根据其工作业绩、劳动态度、劳动技能等严格对劳务人员进行考核。按照民主推荐、理论实践考试、组织考核程序，将部分工作突出、技术精湛、培养潜力较大的职工，身份转换为全员劳动合同制职工，将

连续考核不合格的劳务人员及时退回劳务公司。

3、同工同福利，完善社会保险制度。提高劳务派遣人员的福利待遇。企业要严格按照新规规定，履行义务，全面及时地为劳务派遣人员缴纳养老、医疗、工伤、失业和生育保险，要同正式职工一样，享受住房公积金年金等福利待遇，确保劳务人员的合法权益，解决劳务派遣人员的后顾之忧。

B、与派遣公司作好充分的沟通，参与派遣工的共同管理

由于用工模式的“三角”关系，银行应与派遣公司要就如何对员工进行有效的激励达成一致。例如对员工实行奖惩、职位的变迁，有些还涉及到用工模式或条款的变更等事项,都要实时地与派遣方进行沟通，使各方都充分意识到绩效评价的重要性，共同建立起对派遣制员工的激励机制。在对派遣制员工进行管理与绩效评价时，应当取得派遣公司的认同，共同制定切实可行的管理制度。

C、营造良好的组织环境，提升派遣工归属感

一方面，尽可能按新规的要求实现同工同酬、同工同权、同工同权，调动派遣制员工的内在归属感和积极性。再者，银行用工方还可同过营造良好的组织文化，安排派遣工与正式工一起办公或不定期组织活动为派遣工创造融入正式集体的机会。积极营造尊重和关爱派遣制员工的和谐氛围，平等地对待每一位派遣制员工。提升派遣工的归属感，从而提高稳定性。另外，创造良好的组织制度保障，实行分类、分档、分层次用工。



营销思维——快消行业 人力资源总监的第七项修炼

■ 文/本刊编辑部



早前就有一种人力资源专员应该像做营销一样做招聘的观点得到了疯狂的认可和传播。诚然，人力资源专员若是能用营销的思维精准的定义目标候选人，并找到候选人的集群地，准确把握他们的求职需求，在招聘文案中突出企业能满足他们核心的求职需求，这样的招聘更精准更有效率，招聘专员定能因此获取自己的核心优势。

快消行业，人力的需求量大，人力资源争夺战比任何行业都打得激烈。不仅招聘，人力资源管理六大模块规划、绩效、薪酬、招聘、培训、员工关系中的任何模块皆可运用市场思维来打破现存天花板，把人力资源管理实践推向更高的层次，真正服务企业的战略目标。因此，营销思维，成继人力资源六大模块后人力资源总监的第七项修炼！

人力资源总监该如何利用营销思维来服务人力资源六大模块？

人力资源规划以市场获胜的命脉为重心

如何依据战役的目标和市场制胜的关键点进行人力资源规划，这是营销思维人力资源管理的出发点。因此，人力资源总监熟谙基础的市场知识，懂得行业的关键制胜结点，在快消行业，市场获胜的关键是“渠道为王，终端制胜”，因此，渠道销售团队和终端销售团队就如战场的水陆二支大军，决定着战役的成败。人力资源规划应以市场获胜的命脉渠道和终端为重心，积极辅助业务经理，为其配置合适的将士，大力建设渠道和销售团队。

挖掘性价比最高的招聘渠道

在清晰需要建设哪些团队后，怎么以最低的成本把人才吸引过来，是人力资源总监的下一个挑战。性价比，这是我要在招聘环节上特别强调的关键词！快消行业的人才需求和流动率

都非常的大，因此，招聘成了日常的工作，人力资源总监若是能利用营销思维找到性价比高的销售渠道，节约的招聘成本一年累计下来可不是一个小的数目。

快消行业渠道销售和终端销售团队涵盖很多细分的岗位，为此，人力资源要做的第一步是区分核心和非核心。在核心的岗位的招聘上，重视自有招聘渠道的建设，像百度，有30%左右的招聘来源于自有招聘渠道如官方微信、微博、LinkedIn职业社交网站的个人职友圈，这类渠道不需要任何费用，还能推广品牌，可作为企业的首选。此外内部员工的推荐渠道也是一个性价比高风险低的渠道。对于非核心的岗位，岗位外包能把性价比提升到极致，像永旺、青岛啤酒这样的快消巨头，把终端的促销岗位外包给泛亚人力，由泛亚人力承担终端促销岗位包括传统人事在内的社保公积金管理和缴纳、招聘、入离职及劳动合

同管理及其他繁琐的人事如员工培训和发展、薪酬及财务、弹性福利等人力资源系统和支持等全部或者部分业务。通过人力资源流程服务部分或者全部外包，金融企业只管用人，节省成本和精力。

满足需求，挑战最低离职率

营销思维的落脚点在于挖掘需求和满足痛点，在人力资源管理的绩效、薪酬、培训、员工关系四个板块若是能把握好需求和痛点，员工的离职率定能降低最低。试想，哪个求职者能抵抗住企业契合自身职业生涯规划、晋升空间和培训、和谐简单的员工关系、能满足自己“幻想”的薪酬和福利的诱惑。留人，不仅节约企业的招聘培训成本，更能满足业务的传承性，创造业绩增收。据统计，一个同等水平的员工，呆在企业三年创造的业绩收入是呆在企业一年的10倍，业绩收入也将随时间成指数增长。

在大整合的时代，专业的人力资源管理注入营销思维，会发生什么样的裂变？

做好薪酬诊断要注意的五个维度

薪酬诊断是企业人力资源发展的必要手段，同时也是企业在运行中常常忽略的环节。那么，如何发现企业薪酬诊断中常出现的问题并及时加以解决呢？

如何科学地进行薪酬诊断，节省企业成本，提高人力资源投资回报率，是现代企业薪酬管理的目标和工作重点。合适的薪酬诊断方法，能够帮助人力资源工作者甚至企业管理者，深度挖掘现有薪酬体系存在的问题和薄弱环节，并且分析数据背后所产生的原因，看到优化空间和方向，提高企业薪酬管理水平。薪酬诊断是企业人力资源发展的必要手段，同时也是企业在运行中常常忽略的环节。

笔者结合多年薪酬诊断实践，总结了企业薪酬诊断中常出现的问题及对策，形成了五大数据化维度审视企业薪酬管理法，以此提供企业自检及自我审视，促进人力资源管理提升。

薪酬诊断五维度，即竞争维度、战略维度、财务维度、员工维度和平衡维度。

竞争维度——薪酬外部竞争力精准定位

竞争维度主要涉及通过在同行业、同地区、同岗位之间进行薪酬调查，应用标准、规范的渠道以及专业的统计方法，收集市场上雇主薪酬数据并做出判断，是一个系统的过程。通过对薪酬数据的分类、汇总和分析，形成能够客观反映市场人力资源用工环境成本现状的薪酬调查报告。通过薪酬调查，企业可以将自己的薪酬数据与市场数据进行有效对比，由此可以检视出企业本身薪酬水平、结构、涨薪幅度等竞争性是否与外部市场匹配。

在竞争维度里，微观数据方面包括薪酬回归分析、市场薪酬结构分析、职位薪酬数据分析和职位薪酬偏离度分析等。回归分析法是统计学应用于管理学中最常用的数据分析方法之一，职位等级高低与薪酬多少成正比例关系，也就是说，职位等级越高的员工，拿到的薪酬也就越多，反之亦然。因此，薪酬分析中，一般利用对自变量（职位等级）和因变量（薪酬）建立回归统计模型进行分析。薪酬回归分析更直观地表现出市场薪酬规律性分布，方便企业进行竞争性的检测。

薪酬偏离度是人力资源工作者在薪酬分析中常常忽略的一个因素。结合外部的回归分析进行岗位薪酬的偏离度分析，能够更加有的放矢地选择出核心岗位外部薪酬竞争差异，是从面到点的诊断分析行为。通过对大量数据研究发现，薪酬偏离度达到30%以上，岗位人员离职意向将明显增强。比如经过对某企业职位薪酬偏离度进行分析，得出其人力资源专员的中位值偏离度已经达到-35.5%，应进入人力资源风险管理系统，因为已经构成离职风险。



战略维度——传递战略思维，薪酬杠杆作用凸显

企业根据自身经营目标和战略，制定相应的薪酬战略和行业薪酬定位。结合企业经营目标、市场定位、所处发展阶段、薪酬支付能力、公司文化特点等，确定企业在同行业中的薪酬水平。企业处于不同发展阶段可以采用不同的薪酬战略和参考不同的薪酬口径。在同一个公司内，也可能存在多种薪酬战略。不同的业务单元可能处于不同的生命周期，因此应对不同的业务单元或职能部门制定不同的薪酬战略。如很多人将薪酬战略总是理解成薪酬领先型战略、跟随型战略和混合型战略等，这仅仅是反映岗位薪酬水平的初、中、高，完全忽视了薪酬战略的其他定位。其实，薪酬战略维度包含的内容不仅仅是薪酬水平一个因素。笔者整理出薪酬战略维度中需要完善六大策略，即成本策略、水平策略、架构策略、差别策略、增长策略和支付策略。

在战略维度里，设计高管薪酬时，尤其要充分了解企业战略。高管薪酬与员工薪酬有着本质的不同，不可简单地从水平、结构角度切入。笔者经多年管理咨询发现，从战略绩效角度予以考虑，更适合找到高管薪酬设计的指导思想。

财务维度——健全风险管理机制，薪酬管理量本利博弈统一

财务维度主要是从成本和控制监测方面对薪酬进行诊断，一般诊断周期与薪酬发放周期一致，并且略有提前。而到一个财年结束时，要进行全年的盘点，以便制定下一个财年的规划和战略。财务维度里，主要有五大微观指标，即薪酬总额占营业收入比例、薪酬总额占营业支出比例、各薪酬组合占薪酬总额比例、薪酬福利总额增长率和人力资本投资回报率。

财务维度的五大微观指标在操作时，一定尽量再细分指标。比如，以各薪酬组合占薪酬总额比例为例，不仅可以简单地分解成基本薪酬占薪酬总额的比例和浮动薪酬占薪酬总额的比例，通过层级也可以细分为高管薪酬总额占薪酬总额比例、中基层管理人员薪酬总额占薪酬总额比例，或者各项福利费用占薪酬总额比例等。同时，结合企业历史情况和竞争维度，充实内部外部市场数据，与企业现状进行对比。完善的细分数据，将更好地体现薪酬成本把控的细节，为人力资源管理决策提供更准确的数据分析。

值得一提的是人力资本投资回报率，指标计算公式=企业利润/员工薪酬福利总和。人力资本投资回报率反映企业在雇用员工身上财务投资的回报率。公式的分子反映了调

整后的利润，即员工给企业创造的总产出。分母则体现了员工的总支出。二者相除反映了人力资本投资的回报率，其理想的数字是在市场的75分位以上。

员工维度——直面员工心理，解决盲点数据

员工维度是定量和定性结合的一种薪酬诊断方式。这里提供四种微观指标，即薪酬满意度、离职调研、绩优员工访谈和环境影响调研。

访谈和问卷调查是传统调研方法，企业可以引入第三方咨询公司，在无利益冲突的情况下进行，使得获取的数据更真实，更能了解员工的真实想法。也可以进行有针对性的调研，一般情况下，核心员工和新进员工比较愿意畅谈自己对企业的看法。

首先要进行问卷的设计，一个科学、严谨、逻辑清晰的调研问卷是要花费一定的时间成本的。比如在薪酬满意度这个指标上，可以分为三个计量项目，员工对整套薪酬体系的满意度、员工对薪酬价值的满意度和员工对薪酬类别的满意度。评价方式上，笔者建议采用李克特量（Likert Scale）五点量表，其中5分代表“非常满意”，逐次递减，分数越高，表示该项目满意度越高。问卷调查之后，针对数据分析显示出的典型问题，可以组织部分员工进行个别访谈，进一步了解深层次的原因。

平衡维度——内部比较是产生内部公平的重要途径

最后的平衡维度主要诊断薪酬体系的内部公平性。包含三个基本分析指标，即内部等级薪酬分析、各部门占比分析和内部薪酬差距（相对和绝对）。

内部相对和绝对的薪酬差距是两个对薪酬水平幅度设计的主要参考依据，理想情况是，相对薪酬差距在10以内被认为是最公平的状态，而中国企业的普遍情况却是几十倍甚至几百倍的薪酬差距。逐渐增长的基层员工成本也体现了缩小薪酬差距是一项人力资源管理的重要工作。

薪酬体系作为企业各项管理体系之一，与企业其他体系形成相互配合的系统，成为企业实现战略目标的杠杆。薪酬问题也历来是员工最关注的热点问题，在薪酬变革和动态持续调整中，难免会出现一些针对性不强，战略关联度不够等问题，导致变革或者调整的失败。此时，就需要通过薪酬诊断来发现企业薪酬管理中的问题，人力资源工作者必须高度重视薪酬诊断在企业薪酬管理中的作用，也只有对企业进行了客观合理的薪酬诊断才能确保及时反映企业人力资源现状，为人力资源管理决策形成依据，从而推进人力资源变革发展，达成人力资源战略。

员工福利管理要粘性更要有弹性

如何与时俱进、通过员工福利的改革与创新，满足员工日益提升的精神需求，提升企业人力资源效率，发挥员工福利的留人效果，成为企业管理者需要关注的新课题。

“三感”缺一不可

对于员工精神需求的满足，员工福利有其天然优势实现激励目的：

1、被认可需求：归属感

我们常常看到才入职几个月的年薪几十万元的部门总监匆匆离开一家企业，而入职好几年仍旧没有被提拔的年薪几万元的部门主管依旧在企业里守候。并不是企业给予部门总监的

认可不够高，而是员工对于被认可的感觉不止是在收入上和岗位上，更多体现在精神层面。

精神层面的被认可需求，是员工在企业内的归属感。这种归属感，涉及工作团队认可、企业文化认可、客户认可、家人认可等，需要企业通过员工福利的合理规划去满足。

2、自我实现需求：安全感

现代的职场人，生活于一个充满变革、创新的年代，他们的血液里有着属于自己的英雄渴望，却又苦于能力、资历等条件的匮乏，无法实现自我价值。这种长期积攒的自我实现需求，最后演变成一种安全感的缺失，

以至于出现白领收入过万仍旧没有安全感的情况。

工作上的能力展现，只是员工自我实现需求的一小部分，才艺、天赋、兴趣爱好才是自我实现的真正主流，员工福利要考虑如何为员工提供舞台，提供道具，提供观众，提供机会，提供证明。

3、发展空间需求：危机感

从1990年彼得·圣吉发表《第五项修炼》以来，学习型组织的概念已经深入到每一个管理者的心中，也逐步走入每一个员工的视野，学习型组织之所以备受推崇。

信息化时代，学习成本空前降低，知识与技能迭代加速，激流之中，不进则退。这种危机感的存在，使得短期性的收入不再成为员工对于一份工作的价值判断主要因素，他们转而关心职业发展的挑战、瓶颈、可代替性等因素。

企业在为员工提供短期性的收入待遇的同时，更要通过员工福利手段，为员工提供学习提升的平台、条件，让员工在企业内就可以感受到充足的发展空间。

要粘性更有弹性

早在2012年12月，一份名为《中国企业员工福利保障指数调研报告》的白皮书在北京发布。这份报告首次



以全国范围内员工福利状况为研究对象，调查涵盖中国内地7大区域(西北、西南、东北、华中、华东、华北、华南)、64座典型城市、4356家企业，得出的结论是：中国企业员工福利保障指数为65.37(最高100)、处于基础水平。

员工福利的保障指数低，说明员工福利的可操作空间还很大。在员工精神需求的满足方面，企业更应该关注的是解决员工的归属感、安全感、危机感，而这三项需求的满足，相信直接会为员工福利保障指数提升一个大台阶。

以下是本文对于新时期员工福利具体开展的一些建议：

1、设立企业年金，给退休生活一份安全感。

社会保险可以支付的养老金是有限的，而人们对于退休后经济来源的担心是无限的，年金最大的特色是养老，其次是个人所得税递延纳税。因

此它对于员工的吸引力也体现在两个方面：一方面是为员工当前的收入做筹划，合理延税的一方面是为员工的退休生活提前打算，让员工老有所依。

2、参与员工健康管理，让员工对企业产生归属感。

企业主动关注高层员工的健康需求，向他们提供体检机会、健身机会、重大疾病保险等福利项目，这些福利保障了员工有健康的身体去获得收入，即使遇到不幸也可以保证收入不减少，很大程度上导致了高层员工对于企业的归属感普遍强于基层员工。

3、关心员工家庭，降低员工职场危机感。

企业关心员工的家庭，将有效提升员工在家庭生活中的形象和地位，间接地让员工职场危机感降到最低。因此，新时期的员工福利管理，不仅要考虑员工本人的需求，还要考虑为员工家人、家庭提供一些需求满足。为员工提供家庭聚餐假期、为员工家

人购买健康保险、为员工的孩子提供教育基金等福利措施，在外企已经取得良好效果，值得我们借鉴。

与时俱进才能获取主动权

直至今日，仍旧有很多企业把员工福利当做是员工在企业上班的一种补充性收入，将员工福利作为一项薪资的附属工作简单开展。其实，工资收入只是企业对员工工作付出的一种简单直接的回报，员工福利才是企业对员工表达重视与关怀的关键所在。

企业要想在未来的员工福利竞争中获得主动权，不仅要依法完善社会保险福利，要根据企业实际承担能力开展节日福利、培训、体检等传统福利，还要根据新时期员工的需求变化提供新的福利管理。

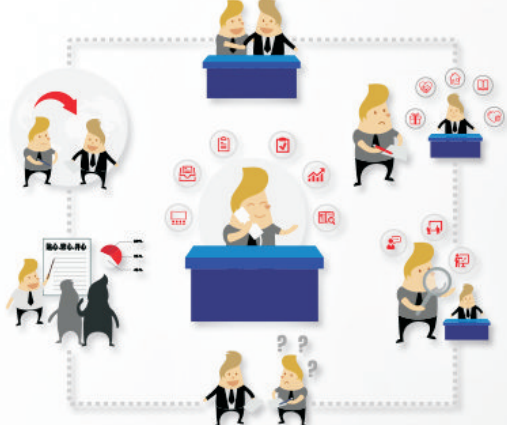
身为人力资源管理者，我们必须与时俱进，才能通过员工福利管理巧妙地满足新时期的人才需求、更好地激励人才为企业创造价值。

企业身边的员工福利专家

薪酬『相对』容易模仿
福利『难以』简单复制

一站式的流程服务。以贴心换开心，让开心要忠诚！

了解详情 | 





企业员工福利解决方案运营商

全国服务热线
4008-321-633

点击鼠标掌握更多详情
www.china3xin.com

多元用工环境下， 银行业该如何进行企业文化建设

■文/邢小兰

一、银行业的多元用工现状

随着银行业劳动用工制度改革的不深化和劳务派遣员工的大量使用，员工队伍结构发生了深刻变化，劳务派遣员工在银行业从业人数中所占比例越来越大，已经成为了银行业快速发展的一支重要力量。统计数据表明：目前，银行业劳务派遣制员工主要集中在综合柜员、银行信用卡销售、客服中心、大堂经理、保安、IT系统维护等几类岗位。截至2014年上半年，四大银行的派遣制用工人数合计14.26万人，平均占比降首次降至10%以下，其中个别银行占比仍然接近20%。股份制银行平均占比达30%以上，个别村镇银行派遣制用工占比甚至达到50%以上。总之，派遣制员工数量大、流动性大、年龄偏低、学历偏低、工作满意度偏低。这一用工背景，决定了银行业的企业文化建设具有一定的特殊性。

二、银行企业文化建设的特殊性

鉴于上述情况，在多元用工环境下，银行业该如何进行企业文化建设？笔者结合多年的企业文化咨询经验，建议如下：

1. 从企业文化层面正视多元用工现状

德国哲学家黑格尔说过：“一切存在的，都是合理的”。银行业的用工现状也是我国银行业改革发展过程中的产物，有它产生的历史根源与现实背景。虽然《劳动法》中有明确的关于劳动用工派遣制的明确规定，但从市场竞争与运营效率的角度出发，来具体考虑采取什么样的用人机制，这是企业的权力，是用工企业与劳动者之间达成的协商一致的关系。从这一点来说，银行业的企业文化建设，要正视这一现实，主动把派遣制员工纳入到文化建设的系统中，统一考虑派遣制员工的精神需求与文化感受，降低派遣制员工与所服务的银行业的企业文化冲突。

2. “契约精神”应作为银行业企业文化的一个重要理念

银行业的派遣制员工与劳务公司签订劳动合同（劳动关系在劳务公司），被派遣到银行企业从事具体的工作，涉及到劳动用工的三方关系。针对这类员工，银行业企业文化建设中应当倡导“契约精神”，遵从“契约精神”。现在的普遍做法是，各家银行把“转正”作为对派遣制员工最有效的工作激励办法，把“转正”作为派遣制员工职业生涯规划中的一条最理想的出路。这一作法，不但不现实，而且不可持续。其导致的直接后果是对派遣制员工的身份歧视，甚至挫伤了大量派遣制员工的职业自豪感。务实的做法应当是，把派遣制员工的业绩考核与劳务公司的战略合作密切结合，使优秀的派遣制员工在劳务公司得到相应的奖励与晋升，间接做强劳务公司，为银行业的持续快速发展提供人才保障。现在的激励举措看似很得力、很具有吸引力，但实质上无异于挖劳务公司的墙角，得不偿失。

3. “双向融合”是银行业企业文化融合的特色

派遣制员工既要对雇主负责，又要对银行负责。在双重管理下工作，要兼顾雇主利益和银行利益，就需要对派遣制员工进行双向的文化融合。一方面，银行主动融合派遣制员工，在派遣制招聘过程中，主动向应聘者介绍银行的企业文化，并且要如实说明派遣制员工的责权利，最终招聘到认同这种文化的员工。在日常管理中，银行应淡化员工的身份意识，真正使派遣制员工在人格上、精神上与合同制员工平等。另一方面，劳务派遣公司要提前对派遣员工进行相关银行的企业文化培训，让派遣员工对所服务的银行的企业文化具有高度的认同，对银行的用工制度有全面的了解与客观的认知，对自己的身份有正确的认识，主动适应服务企业的文化氛围，

积极融入服务企业的工作环境。

4. 提升劳务派遣公司的主体地位，增强对派遣员工的凝聚力

派遣制是客观存在，必须正视这一现实，并且要积极想办法解决与派遣制与生俱来的问题。针对派遣制员工通常抱怨的同岗不同酬的问题，劳务公司应主动与银行会商，推动银行实行同类岗位采用同类员工，从根源上消除派遣制员工的攀比心理。针对派遣制员工通常抱怨工资低、培训少、福利低的问题，劳务派遣公司应就此现状与银行协商，尽力为派遣制员工争取权益，或者主动提高员工福利待遇，储备自有人才资源，再造派遣制员工的精神归属感和职业自豪感，再造劳务公司的文化优势与市场地位。

5. “劳务外包”是解决派遣制问题的根本办法

古罗马哲学家塞涅卡说过：“愿意的，命运领养走；不愿意的，命运拖着走。”银行业劳务外包是大势所趋。由于种种原因，绝大多数毕业生在就业选择上遵从如下先后顺序：政府机构、事业单位、国有企业、民营企业，很少真正考虑自己的兴趣爱好、能力特长及人生的终极价值。择业价值观趋同造成单一的职业价值追求，最后受伤害的还是求职者和从业者。针对银行业人力资源领域目前矛盾比较突出的派遣制员工的身份和待遇问题，从企业文化的根本上来思考解决的办法淡化派遣制，强化外包制，使劳务派遣公司的地位从人才中介提升为服务实体，彻底理顺三方关系。



特约作者：邢小兰

北京碧虚文化有限公司
总经理、国内企业文化领域
专家级咨询顾问。

国家社科类核心期刊
《中外企业文化》杂志特约
专栏撰稿人。十八年企业管
理经验，十五年企业管理咨询
经历，十年企业文化咨询

与培训经验，对企业文化、
人力资源、企业战略、执行
力、品牌建设有深入研究和
丰富的咨询、培训经验。

干货：CHO都要知道的七个人事管理效益

■文/本刊编辑部

在人力资源管理的实践中，各级领导或人事管理工作如果灵活运用人事心理效应，就能充分调动下属或人才的积极性，使人尽其才，才尽其能，从而使工作效能达到最优。

自觉运用罗森塔尔效应

美国心理学家罗森塔尔考查某校，随意从每班抽3名学生共18人写在一张表格上，交给校长，极为认真地说：

“这18名学生经过科学测定全都是智商型人才。”事过半年，罗氏又来到该校，发现这18名学生的确超过一般，长进很大，再后来这18人全都在不同的岗位上干出了非凡的成绩。这一效应就是期望心理中的共鸣现象。运用到人事管理中，就要求领导对下属要投入感情、希望和特别的诱导，使下属得以发挥自身的主动性、积极性和创造性。如领导在交办某一项任务时，不妨对下属说：“我相信你一定能办好”、“你是会有办法的”、“我想早点听到你们成功的消息。”……这样

下属就会朝你期待的方向发展，人才也就在期待之中得以产生。我们通常所说的“说你行，不行也行；说你不行，行也不行。”从某种意义上来说也是有一定道理的。一个人如果本身能力不是很行，但是经过激励后，才能得以最大限度的发挥，不行也就变成了行；反之，则相反。

充分运用贝尔效应

英国学者贝尔天赋极高。有人估计过他毕业后若研究晶体和生物化学，定会赢得多次诺贝尔奖。但他却心甘情愿地走了另一条道路——把一个个开拓性的课题提出来，指引别人登上了科学高峰，此举被称为贝尔效应。这一效应要求领导者具有伯乐精神、人梯精神、绿地精神，在人才培养中，要以国家和民族的大业为重，以单位和集体为先，慧眼识才，放手用才，敢于提拔任用能力比自己强的人，积极为有才干的下属创造脱颖而出的机会。

适当运用鲶鱼效应

挪威人在海上捕得沙丁鱼后，如果能让他活着抵港，卖价就会比死鱼高好几倍。但只有一只渔船能成功地带活鱼回港。该船长严守成功秘密，直到他死后，人们才打开他的鱼槽，发现只不过是多了一条鲶鱼。原来当鲶鱼装入鱼槽后，由于环境陌生，就会四处游动，而沙丁鱼发现这一异己分子后，也会紧张起来，加速游动，如此一来，沙丁鱼便活着回到港口。这就是所谓的“鲶鱼效应”。运用这一效应，通过个体的“中途介入”，对群体起到竞争作用，它符合人才管理的运行机制。目前，一些机关单位实行的公开招考和竞争上岗，就是很好的典型。这种方法能够使人产生危机感从而更好地工作。

巧妙运用海潮效应

海水因天体的引力而涌起，引力大则出现大潮，引力小则出现小潮，

引力过弱则无潮。此乃海潮效应。人才与社会时代的关系也是这样。社会需要人才，时代呼唤人才，人才便应运而生。依据这一效应，作为国家，要加大对人才的宣传力度，形成尊重知识、尊重人才的良好风气。对于一个单位来说，重要的是要通过调节对人才的待遇，以达到人才的合理配置，从而加大大单位对人才的吸引力。现在很多知名企业都提出这样的人力资源管理理念：以待遇吸引人，以感情凝聚人，以事业激励人。

谨慎运用马太效应

《新约·马太福音》有个故事：天国主人要外出，临走前把家产分给3个不同才干的仆人，分别是五千、二千和一千。那个领五千的随即去做买卖，又赚了五千；领二千的也赚了二千，唯独那个领一千的把银子埋到地上。主人回来，对前两位大加赞赏，用原数奖励他们，却把第三位仆人的千两银子收回来奖给了第一位。随后告诉他们：凡是有的，还要加给他，让他有余；没有的，连他所有的也要夺回来。这就是马太效应。这一效应可以给予我们三点启示：一是要根据每个人的实际能力，委以相应的工作，授以相应的职务；二是要引导人才适应市场经济的发展，树立竞争意识，积极参与竞争。只有才干而不去运用，也是不受欢迎的。三是要运用目标激励机制，奖勤罚懒，优胜劣汰。只是运用过程中，要根据政策掌握分寸。

有效控制晕轮效应

晕轮效应，它指人们看问题时，应像日晕一样，由一个中心点逐步向外扩散成越来越大的圆圈。某位干部一次表现好，就认为他一切皆优，犯了一次错误，就说他一贯表现差。晕轮效应的危害是一叶障目，以点代面，

以偏概全，容易影响干部考核的准确性生对人才评价的可信度。

避免运用首因效应

第一印象所产生的作用称之为首因效应。根据第一印象来评价一个人的好往往失之偏颇，如果在公务员考试、考察干部时，只凭第一印象，就会被某些表面现象成蒙蔽。其主要表现有两个方面：一是以貌取人。对仪表堂堂、风度翩翩的容易得出良好的印象，而其缺点都有很容易被忽视。二是以言取人，那些口若悬河、对答如流者往往给人留下好印象。因此在考察考核选拔人才时，既要听其言、观其貌，还要察其行、考其绩。



从心理学角度解读猴子摘香蕉故事和新员工培训的关联哲理

■文/本刊编辑部

曾经看过一个有趣的故事：

笼子里养着五只猴子，然后在笼子中间挂一个香蕉。猴子因为喜欢吃香蕉，所以就争着去够，但是笼子上安装的喷水器立即喷向所有猴子，如果有哪只猴子试图去够香蕉，则所有的猴子都要遭受被淋湿的痛苦。后来，一旦有猴子蠢蠢欲动想够香蕉，其他猴子便暴打它一顿，到最后几乎所有的猴子都被打过，大家一致认为够香蕉就会带来淋湿的后果。不能试图去碰香蕉成为这个群体中的行为准则，当饲养员用一只新猴子换了一只老猴子之后，新猴子兴趣地去够香蕉的举动被所有的猴子惩罚了，它莫名其妙地看着这个群体，不知道自己哪里错了，当它有够香蕉的举动时就被暴打惩罚。饲养员逐一换掉了原来所有的猴子，但是新的猴群中每个猴子都因为试图够香蕉而被暴打过，从此，不能试图去够香蕉成为这个群体中的潜规则。

故事分析：

第一批的猴子自由而活泼，它们按照自己的喜好来办事，但是制度让它们不得不收敛自己的本性，并且不成文地形成了内部生存规则：不许任何成员去碰香蕉。当新的一员加入这个组织中，大家对它肆意破坏这个维持秩序的规则感到异常愤怒，所以这只新猴子挨的打必然要比老的群体要重；当来了第二只新猴子时，第一只新猴子下手要比其他的猴子还要狠，它一方面是盲目地维持秩序，另一方面是为了发泄被打之恨。当笼子里全是新猴子的时候，大家依然墨守这不成文的规则，当有人试图去改变的时候必然遭到报复和惩罚。可是后来的猴子群体都没有被淋湿过，大家也不知道为什么不能去碰香蕉，也不知道为什么要维持这个规则，如果没有力量强大、富有说服力的猴群新领导出现并改变规则，那么这个潜规则将永远保持下去。

从心理学的角度看，如果说第一群猴子打第一只新猴子时，诸多猴子是从众心理的缘故，那第一只新猴子殴打第二只新猴子时就是报复和破坏心理了，这和现在工作环境中老员工明知新员工的行为会触犯制度或者规则，但却不愿意提前明示，许多工作技巧和方法要新员工自己去试错才能获得，这和猴子试验中老猴子的心理是一样地，他们曾因为工作失误被惩罚过，也在失误中积累了经验和技巧，但出于报复和破坏的心理，并不情愿把这些经验和技巧顺利地传授给新来者。

许多新的员工，一进单位就会发现很多不合理的规定，他们或者在公开场合，或者在私下场合，抱怨或者抨击单位的规则和制度，他们不清楚为什么不合理就在面前，那些老员工为什么不去改变它并让它存在到现在？他们就像那些新的猴子一样，不知道这些规则产生的历史，却因怕受到惩罚而墨守着，慢慢地，等他们成了老员工，对新员工的疑问也会嗤之以鼻。现在国有企业因为改革的原因不得不走向市场，在市场中依然能够叱咤风云的，必然是出现了新猴子改变老猴子的潜规则，或者是老猴子中的领导在新的环境下改变了规则；而那些走向困境或者倒闭的国有企业，就是因为许多老猴子墨守着过去的规则，即使有充满时代感的新猴子加入，也因老群体的规则压制被同化或者排斥掉了。

上面故事的规则是以惩罚的方式强制形成规则，如果改变了规则，那结果又如何呢？

规则1：

如果有哪只猴子够到了香蕉，那就再奖励它一个香蕉，并让它吃饱饭，而给其他猴子百分之八十的饭量。这样猴子们就会为了够到香蕉而剧烈竞争起来，甚至会大打出手，最后胜出的必然是身强力壮的猴子，而体弱的只能忍受吃个半饱的现状。





现实反映：工作中的个人激励方法。

结果：重视个人绩效，群体中竞争氛围较强，合作性较差，强者会因为其突出绩效获得更多的机会和奖励，导致强者越强、弱者越弱。

启示：如果在新员工培训中灌输这样的思想，那么新的员工群体将争着去够香蕉以求获取丰厚回报，对销售人员这种培训是有益的，而对于其他类型的员工则是制造混乱和内部恶性竞争的思想根源。

规则2：

观察笼中猴子的交往，如果有一只猴子够到了香蕉，则同时奖励和它关系好的几只猴子一个香蕉，这样会迅速地形成团队关系，将会出现几拨猴子协力去够香蕉的局面，这样团队合作也产生了，团队间的竞争也产生了。

启示：改变形成制度或规则的方法将产生截然不同的效果，第一种以惩罚为主要措施的规则形成方式，只会不断地压制新来者的激情和创新意识，会形成互相猜疑、同而不和的恶性循环，最后这个群体或者解散，或者成为死水一潭。

第二种以激励为主，但激励的方法不同也会产生不同的效果，能够不断吸收新鲜血液的特点和创意，那么这个群体将是不断创立规则、打破规则的鲜活机体，势必基业常青。

猴子的故事给新员工的培训也有很多启发：

(1) 在新员工培训中详细讲解组织文化的来历、规则形成的原因，是减少误解和员工消极抵制的有效方式。

(2) 向新员工灌输他们帮助新来者时将获得的回报与奖励，而不是用保守经验的潜规则来影响他们对新来者保持冷漠。

(3) 告诉新员工们，只要他们够得香蕉，公司就会即时给他以回报，如果他有合作者，合作者也会有回报和奖励。

(4) 告诉新员工，当他们成为老员工，他们辅导的新员工在新的队伍里表现出色，那么他作为师傅将获得更大的回报与奖励。（安利激励模式）

当改变潜规则形成的方式时，对猴子们产生的激励效果将迥然不同，但是，不但要改变老猴子墨守规则的传统，又要领导新猴子去创立新的规则，谁来承担改变这个规则的责任与风险呢？现在已步入社会的从业者们，有多少人是冷眼看新员工工作中失误不断而碰壁的老猴呢？

人力资源管理十大模块 核心大原理，你知道几种？

■文/本刊编辑部整理

一、同素异构原理

在人力资源开发过程中，组织构成是一个非常重要的内容。在一个组织中，即使组成的人力资源因素是一样的，但采用不同的组织结构，其组织效力的发挥会大不相同，这就是所谓的同素异构原理。因为传统的金字塔结构具有传递信息慢，缺乏灵活性，难以适应外界快速变化的需要等不足，所以需要进行变革。当前变革的趋势是：压缩层次，拓宽跨度。组织结构由金字塔向扁平化、网络化发展，以增强组织的适应性和灵活性，有效发挥组织人力资源的积极性、创造性和主动性。

二、能级对应原理

能级，指人的能力大小分级，不同行业或不同岗位对从业人员能级的标准是不一样的。能级对应是指在人力资源开发中，要根据人的能力的大小安排工作、岗位和职位，使人尽其才，才尽其用。能级对应原理要求我们要承认人具有能力的差别，根据人的能级层次要求建立稳定的组织形态，同时承认能级本身的动态性、可变性与开放性，使人的能级与组织能级动态对应。

能级对应原理揭示了人力资源能

级结构必须是一个稳定的结构。这种结构应是上小下大，呈正三角形，即能级越高，人越少，能级越低，人越多。

三、要素有用原理

人力资源个体之间尽管有差异，有时甚至是非常大的差异，但我们必须承认人人有其才，即每个人都有他的“闪光点”，都有他突出的地方。比如有的人研究开发能力很强，有的人组织协调能力强，还有的人表达能力和自我展示的能力强，当然也有的人对社会经济发展变化适应的能力很强等。这种差异要求人力资源开发工作者要有深刻的认识，对人不可求全责备，而是在人力资源配置过程中要注意合理地搭配组合人才，充分发挥每个人的长处和优势，而不是只采用淘汰的办法，使人人都有不安全感。

四、互补增值原理

由于人力资源系统每个个体的多样性、差异性，因此在人力资源整体中具有能力、性格等多方面的互补性，通过互补可以发挥个体优势，并形成整体功能优化。

一是知识互补。不同的知识结构的人思维方式不同，他们互为补充，

就容易引起思想火花的碰撞，从而获得最佳方案。

二是气质互补。在气质方面应刚柔相济，比如一个组织中既要有踏踏实实的“管家型人才”，也要有敢闯敢冲的“将军型人才”和出谋划策的“协调型人才”。

三是能力互补。即一个组织中应集中各种能力的人才，既有善于经营管理的，也有善于公关协调的，还有善于搞市场营销的和做行政人事的等。

四是性别互补。既发挥女性细心、耐心的优势，又展示男性粗犷、坚强的一面，各展其优，各挥所长。

五是年龄互补。一个组织中，既要有经验丰富、决策稳定的老年人，也要有精力充沛、反应敏捷的中年人，还要有勇于开拓、善于创新的青年人。不同年龄段的人相互补充，组织效率会更高。



五、动态适应原理

现代社会是动态的社会，物质在动，信息在动，人力资源也在不断地流动。对个人来说，有主动择业的权利；对于组织来说，则可以对人的工作进行适时的纵向或横向调整；对于国家来说，可以通过制定政策，引导人才合理流动。人才流动是绝对的，人才在流动中寻找适合自己的位置，组织则在流动中寻找适合组织要求和发展的的人才。人才流动分个体流动和结构性流动（即由产业结构调整造成的人才流动）。所以人力资源开发要正确地认识流动，保持一种动态性开发的态势，促进人才在流动得到优化配置。

六、系统动力原理

在人力资源开发过程中，通过物质的、精神的或其它方面的鼓励和表扬，可以激发人的工作热情，从而提高工作绩效。

一是物质动力。物质动力是指人类对基本物质需要和物质享受的追求性。在人力资源开发中，物质利益包括工资、奖金、保险、住房、医疗等，这是人类生存的基础。

二是精神动力。人除了物质需求外，还有精神方面的追求。人力资源开发中的“精神”是指包括友爱、表扬、奖励、晋升、信任、尊重等的各种非物质性激励。这是激励人们的一种内在动力。

三是信息动力。信息动力是指一切美好的给人以期望或给人们感情满足的各种信息。现代社会是一种信息社会，信息在人们的生活中变得越来越重要，人们越来越渴望对信息的吸收，因此信息尽管不是直接加于人身上的，但它却以间接的方式对工作效率产生影响。

七、竞争强化原理

竞争已成为社会经济发展的一种普遍规律，竞争无处不在，优胜劣汰、适者生存是自然法则。人力资源开发中的竞争强化原理是指通过各种有组织的非对抗性的良性竞争，培养和激发人们的进取心、毅力和创造精神，使他们全面施展自己的才能，达到服务社会、促进经济发展的目的。通过运用不同系统、不同层次的竞争，我们可以选拔战略性人才和各类优秀的管理型人才，也可以发现技术型人才和创造型、开拓型人才。但需要注意的是，无论竞争在哪个层次，采取哪种形式，我们都要强调竞争的公开性、公平性、合法性和参与性，这样竞争才能促进人力资源的有效开发。

八、反馈控制原理

在人力资源开发过程中，各个环节、各个要素或各个变量形成前后相连、首尾相顾、因果相关的反馈环。其中任何一个环节或要素的变化，都会引起其它环节或要素发生变化，并最终又使该环节或要素进一步变化，从而形成反馈回路和反馈控制运动，这就是人力资源开发的反馈控制原理。由此，我们在人力资源开发中要注意把握各个环节或各个要素之间的关系，通过抓住关键环节或主要要素，提高工作效率。



九、弹性冗余原理

弹性冗余原理是指人力资源开发过程必须留有余地，保持弹性，不能超负荷或带病运行。“弹性”通常都有一个“弹性度”，超过了某个度，弹性就会丧失。人力资源也一样，人们的劳动强度、劳动时间、劳动定额等都有一定的“度”，超过这个“度”进行开发，只会使人身心疲惫，精神萎靡不振，造成人力资源的巨大损失。因此，人力资源开发要在充分发挥和调动人力资源的能力、动力和潜力的基础上，主张松紧合理、张弛有度、劳逸结合，使人们更有效、更健康、更有利地开展工作。

十、文化凝聚原理

组织文化是一种建立组织成员信仰之上的共同的价值观。组织文化对于组织的人力资源具有重要的凝聚功能和约束功能。现代人力资源开发与组织文化建设息息相关，现在许多大型组织管理都已经发展到一种文化管理的阶段。因此人力资源开发要重视文化的作用和功能，通过塑造高尚的组织文化，树立良好的组织形象等，吸引人力资源，开发人力资源，建立组织与个人、个人与个人之间的忠诚关系，提高组织效率。

企业如何防范派遣工 加班工资及年终奖发放数额争议

■ 文/本刊编辑部整理

案情简述：

申请人廖某系深圳某劳务派遣公司（以下简称A公司）派遣至深圳某科技通信有限（以下简称公司）的派遣员工。工作岗位为：产品研发工程师，劳动合同期限自2011年3月1日起至2014年3月1日。

2013年12月13日，申请人提交辞职申请，16日办理完毕离职手续。2014年4月29日，A公司收到深圳福田区劳动人事争议仲裁委员会应诉通知书。申请人廖某请求我司按2012年的年终奖标准支付其2013年度其离职前的年终奖20000元；另支付其2011年3月1日至2013年12月18日期间的加班工资15000元。

法律分析：

争议焦点 一、廖从研主张其工作期间的加班工资，其是否有加班事实？

《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（三）》第9条之规定：“劳动者主张加班费的，应当就加班事实的存在承担举证责任。…”因此，申请人请求A公司支付其2011年3月1日至2013年12月18日期间的加班工资，则应对其本人的加班事实承担举证责任。

就本案中，B公司向仲裁委提交了公司的考勤管理制度及员工手册，根据制度，员工加班的需书面申请并经部门领导及公司审批确认。其后A公司及B公司均向仲裁委提交了申请人自2011年3月1日至其离职之日2013年12月16日期间，

每月的考勤记录。然申请人考勤记录均无体现申请人有存在加班事实。A公司及B公司向仲裁委提交了员工考勤记录作为证据，对申请人加班费的主张提出反证。在此情况下，申请人有义务对其加班事实提供证据证明，以此支持其请求事项。

本案中，申请人在知悉用工单位加班管理制度的前提下，仍无法提供书面的加班申请单，证明其加班事实的存在，其应承担举证不利的后果，即其加班费的请求将不被支持。

争议焦点二、廖某2013年度的奖金发放的数额具体依据是什么？

《深圳市员工工资支付条例》第十四条第二款：“劳动关系解除或者终止时，员工月度奖、季度奖、年终奖等支付周期未届满的工资，按照员工实际工作时间折算计发。”本案中，廖某虽于2013年12月15日离职，但根据法律规定，仍应按照其实际的工作时间折算计发年终奖。B公司亦已支付，然廖某对其2013年度奖金发放的数额存在争议，主张其2013年度的奖金发放应按上一年度奖金发放的标准两万元向其发放奖金。

《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》第6条之规定：“发生劳动争议，当事人对自己提出的主张，有责任提供证据。”在劳动争议案件中，当事人应对各自的主张提供支持性的证据资料。针对廖某的这一主张，A公司告知B公司需向仲裁委提交员工的年度奖金绩效考核制度、员工本年度绩效考核评价表等书面证据证明申请人2013年度的奖

金发放的依据及具体数额计算的依据，证明员工本年度的绩效奖金发放的依据为本年度考核情况综合计算奖金数额，而非以上一年度的奖金标准支付本年度的奖金，反驳申请人主张按上一年度的奖金标准支付其2013年度的奖金的请求事项。

然而，因公司2013年度的考核结果未有员工本人签字确认，这一程序瑕疵导致了公司承担举证不利的法律后果。

处理过程：

1、A公司收到应诉通知书后，第一时间联系客户，深度了解廖某在客户处的工作情况，询问廖某工作期间的考勤加班情况及年终奖的具体发放情况；

2、在了解廖某的考勤及考核的事实基础上，初步确定A公司答辩意见，制作本案所需提交的证据材料清单，并与客户多次相互沟通意见。（主要证据：廖某的考勤记录、B公司的考勤管理制度（加班手续）、廖某年终奖结算金额的依据（考核制度、廖从研的考核得分情况记录）等）；

3、与B公司就本案的答辩处理意见、证据材料积极沟通，向详B公司细说明劳动仲裁的具体过程。对客户担心的开庭答辩、调查、辩论环节，相互多次沟通意见；

4、应B公司的要求，为其拟写B公司方的答辩意见。在双方的答辩书记提交证据材料的清单均草拟完毕后，与B公司就该答辩意见和证据材料沟通意见，最终确定一致意见。

5、与本案相关的文书、资料准备齐全后，在规定的举证期限内，提交至福田劳动人事争议仲裁委。完成本案开庭的前期工作。

6、2014年5月21日，本案正式开庭。

案件结果：

廖某及B公司均表示不接受调解，2014年6月18日，收到本案仲裁裁决书。仲裁结果：

1、第二被申请人B公司支付申请人2013年度奖金差额6100元。（2013年度，B公司奖金发放基数14100元）

2、驳回申请人其他仲裁请求。

案例分析：

较好的地方：员工的考勤、加班、考核制度均公示、告知不好的地方：1、虽相关制度已公示告知员工，但未有员工的签字确认，如员工否认，公司对规章制度是否告知的举证将存在困难，规章制度的公示告知方法缺乏直接有效性；

2、申请人廖某2013年度绩效考核得分结果未有员工本人的签字确认，作为证据其充分性将存在合理怀疑。

指导意义：

1、规章制度可以说是公司内部的“法律”，可贯穿于整个用工过程中，是用人单位行使管理权、合同解除权的重要依据。规章制度必须有几项最重要的制度：如人事管理制度、工资管理制度、考勤制度、考核制度、奖励和惩罚制度、休（请）假制度等。规章制度作为单位内部法律，在用工管理中起到的作用有：单位辞退员工需要依据规章制度；单位调整薪资、岗位需要依据规章制度；对员工惩戒需要规章制度...有效的规章制度可以作为仲裁或审判的依据。因此，如何确保公司的规章制度的有效性至关重要。

规章制度的有效适用必须：（1）按照法定程序制定规章制度；（2）规章制度内容合法；（3）及时公示告知规章制度。A、公示告知方法有：员工手册发放（要有员工签收确认）；B、内部培训法（包括：培训时间、地点、参会人员、培训内容、与会人员签到）；C、劳动合同约定法；D、传阅并签收法；E、入职登记表声明条款法等。

员工的绩效考核管理：（1）该考核制度公示并告知员工（公示告知方法如上）；（2）考核结果应告知员工，如员工对考核结果有异议（设置申述渠道），按照公司申述渠道提出异议后，公司经核查后向其作出合理说明，方可最终作为奖金的计算依据。（上述申述、合理说明均应留存书面证据）；（3）以电子版考核的，应打印出来，双方签字确认后，收集存档。

在员工的日常管理中，应注重书面证据的留存。如对于员工的每月考勤或作为发放奖金依据的考核结果均应具有员工本人签字确认后，妥当留存。

上述案件就是一个对员工考勤和绩效考核管理方面的典型案例，值得在派遣员工管理工作中借鉴、学习。



银行派遣工退休解除劳动合同关系 该怎么防范法律风险？

■ 文/本刊编辑部整理

案情简述：

申请人卢某于1994年4月1日入职某农商银行（以下简称A单位），从事水电工工作。2007年12月1日，改与某劳务派遣公司（以下简称B单位）签订劳动合同，派遣至A单位工作，岗位不变。近两年起，随着申请人年龄加大，其实际工作能力已无法胜任水电工岗位工作，于2013年10月起，A单位即与申请人商谈，协商解除双方的劳动关系，公司按其在本单位的实际工作年限支付经济补偿金，申请人口头表示同意。2013年11月21日，A单位正式向我司发出书面退回通知书。同日，A单位向申请人出具具有B单位盖章的解除劳动合同通知书，解除原因填写为：因年龄较大，无法胜任工作。2013年12月30日，申请人与B单位签署解除劳动关系协议书，约定按劳动法的规定支付经济补偿金并填写完毕离职手续单。

2014年2月27日，B单位收到深圳市龙岗区劳动人事争议仲裁委员会的开庭通知书。申请人要求B单位支付其违法解除劳动合同赔偿金182683.2元；A单位承担连带责任。

2014年4月29日，收到龙岗区人民法院传票，卢某不符仲裁裁决，诉至法院，请求判决B单位支付违法解除劳动合同赔偿金182683.2元；B单位承担本案诉讼费；A单位承担连带责任。

法律分析：

争议焦点一：

申请人卢某请求B单位支付违法解除劳动合同的赔偿金，B单位在与其解除劳动关系的过程中是否存在违法解除？双

方解除劳动关系的原因是什么？

本案中，申请人卢某提交了一份B单位盖章的解除劳动合同通知书，其中解除原因为：年龄较大，无法胜任工作。申请人提出，B单位无证据证明其无法胜任工作，与其解除劳动关系系违法解除，要求B单位支付违法解除劳动合同的赔偿金。

《劳动合同法》第87条：“用人单位违反本法规定解除或终止劳动合同的，应当依照本法第四十七条规定的经济补偿标准的二倍向劳动者支付赔偿金。”《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》第13条：“因用人单位作出的开除、除名、辞退、解除劳动合同、减少劳动报酬、计算劳动者工作年限等决定而发生的劳动争议，用人单位负举证责任。”因此，对于申请人的主张要求支付赔偿金的请求，B单位需举证证明在与其解除劳动关系的过程中，B单位不存在违法解除的行为。





在本案中，B单位提出，与申请人解除劳动关系为协商解除，非申请人主张的无法胜任工作解除劳动关系，双方就解除劳动关系的原因存在争议。

回顾本案案情，2013年10月起，A单位就卢某年龄较大，无法继续完成水电工的工作进行协商解除劳动关系，后双方协商一致，同意支付经济补偿金解除双方用工关系，然在2013年11月21日，A单位在B单位盖章的空白解除劳动合同通知书上填写“年龄较大，无法胜任工作”，向其出具了解除劳动合同通知书。后于2013年12月30日，B单位与申请人签订协商解除劳动合同通知书，按劳动法的规定支付经济补偿金，并于同日申请人与B单位办理完毕离职手续。

根据以上情况，B单位认为，虽2013年11月21日，A单位向其发出的无法胜任工作的解除劳动合同通知书，然双方于2013年12月30日双方已签订了协商解除劳动合同的协议书，应视为双方合意就前单方解除劳动合同的行为予以了变更。因此，与申请人解除劳动关系符合由用人单位提出，并经双方协商一致解除劳动合同的情形。B单位在与其协商解除劳动关系的过程中，不存在违法解除的行为。

争议焦点二：双方解除劳动关系后，经济补偿金的计算基数是多少？

本案中，另一个争议的焦点在于申请人在解除劳动关系的经济补偿金的数额与B单位存在较大的争议，这一点也是申请人认为B单位与其协商解除劳动合同关系不成立的关键原因。

根据申请人与B单位签署的协议，双方解除劳动关系后，按照劳动法的规定，支付经济补偿金。根据《劳动合同法》

第47条规定：“经济补偿按劳动者在本单位工作的年限，每满一年支付一个月工资的标准向劳动者支付。六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，向劳动者支付半个月工资的经济补偿。本条所称的月工资是指劳动者在劳动合同解除或终止前十二个月的平均工资。”因此，B单位根据双方同意解除劳动关系之日2013年11月30日前12个月的申请人应发工资，核算申请人的经济补偿金计算基数月工资的标准。根据申请人的2012年12月至2013年11月的应发工资记录，核算出其平均工资为3125.04元。然申请人且一直坚称其月平均工资为4567.08元，但其却无法提供证据证明其平均工资为4567.08元。双方就经济补偿金数额上未达成一致意见，由此申请人认为与B单位签订的协商解除协议书无效，B单位违法解除劳动关系。

B单位认为，申请人与其签订了双方协商解除劳动关系的协议书，办理完毕离职手续，虽后双方就经济补偿金的数额未达成一致意见，然并不影响双方协商解除劳动关系协议书的效力。申请人对其主张的工资数额应提供证据证明事实的存在，以反驳B单位提交的申请人离职前12个月的应发工资记录，申请人无法举证证明的，其应承担举证不利的后果。

因此本案中，双方解除劳动关系应为协商解除，经济补偿金的计算基数月工资标准应为申请人于2013年11月30日离职前12个月的平均工资3125.04元。



处理过程：

1、B单位初步了解申请人卢某的请求事项、申请的事实和理由及提交的证据材料；同时分别向B单位项目服务部对接同事和客户详细了解卢某的劳动关系处理过程及现状；

2、B单位在充分了解事实的基础上，针对员工的请求拟写B单位方答辩书及准备相关证据；

3、确定B单位答辩意见及证据材料后，与客户沟通B单位意见，双方互相沟通意见，完善资料，做好充分的庭前准备工作；

4、严格遵守举证期限的规定，在规定的时限内完成相关证据等文件资料至仲裁庭的提交工作；

5、2014年3月14日，本案在龙岗区劳动人事仲裁院正式开庭；

6、2014年4月29日，收到龙岗区人民法院传票。注意法院的举证通知书的举证时限；

7、在举证期限截止日前，与A单位委托律师，相互沟通双方庭上的答辩意见，并在举证时限内，将相关证据提交至法院；

8、2014年6月16日，本案于龙岗区法院正式开庭。

案件结果：

深圳市龙岗区劳动人事争议仲裁委员会裁决如下：

1、B单位（第一被申请人）支付申请人解除劳动关系经济补偿金56250.72元【 $3125.04 \times (12+6)$ 】；

2、A单位（第二被申请人）对B单位的上述支付义务承担连带责任；

3、A单位（第三被申请人）对A单位的支付义务承担连带责任；

4、驳回申请人的其他仲裁请求。

案例分析：

较好的地方：1、发现劳动关系解除过程中程序不当的问题，及时给予纠正，与员工签订协商解除劳动关系的协议书，避免更大风险的产生。

不好的地方：1、对于需解除劳动关系的派遣员工，在前期的协商工作过程中，介入的不多，未向客户提供有利的建议，未体现B单位服务价值；

2、对于出具解除劳动合同通知书的书面文件审批不严，程序不当，以致派遣员工借此为由主张B单位违法解除，劳动争议风险提升；



3、B单位与派遣员工协商过程中，缺乏书面证据的留存，导致在协商解除劳动关系中，公司处于较被动的地位。

指导意义：

1、对解除劳动关系的原因、程序应严格把控。单位与员工解除劳动关系，需严格区分解除劳动关系的原因，根据不同原因严格遵守法定程序，做到事实充分，程序合法。不得随意出具未经审批的单方解除劳动合同通知书。在对于单位提出解除劳动合同的，除有明确充分的证据证明事实的，应与员工协商解除劳动关系，及时签订协商解除劳动关系协议书。

2、用人单位支付工资应当制作工资支付表。工资支付表应当有支付单位名称、工资计发时段、发放时间、员工姓名、正常工作时间、加班时间、标准工资、加班工资等应发项目以及扣除的项目、金额及其工资账号等记录。工资支付表至少应当保存两年。

用人单位支付员工工资时应当向员工提供一份本人的工资清单，并由员工签收（原则上）。工资清单的内容应当与工资支付表一致，员工对工资清单表示异议的，用人单位应当予以答复。

3、树立证据意识。用人单位解除劳动者的劳动合同的，需要承担举证责任，即用人单位需要提供解除劳动合同的事实原因和法律原因。因此，用人单位在日常管理中必须树立搜集、固定证据的意识。否则，一旦发生纠纷，用人单位无法举证的话，将败诉无疑。

解读《最高人民法院关于审理工伤保险行政案件若干问题的规定》

■ 文/泛亚人力法务部供稿

实施时间：2014年9月1日

主要内容：

特殊情况下工伤保险责任的承担

细化工伤认定标准

工伤认定申请法定期限

工伤保险待遇与民事侵权赔偿的衔接处理

因特殊情形不认定（视同）工伤的情形：

认定依据：事故责任认定书、结论性意见、法院生效裁判文书（有相反证据足以推翻的除外）

无有权机构或法院的文书——社会保险行政机构可结合相关证据作出事实认定（除外情形：故意犯罪）

不认定工伤的情形：

- 1、故意犯罪
- 2、醉酒或者吸毒
- 3、自残或者自杀，本人主要责任

程序处理：工伤认定——劳动关系争议

- 1、劳动关系争议（提起仲裁或诉讼）
- 2、工伤认定行政诉讼
- 3、劳动关系争议（未提起仲裁或诉讼）
- 4、工伤认定行政诉讼

特殊情况下工伤保险责任的承担

1、多重劳动关系（职工与两个与两个以上的单位建立劳动关系）

工伤保险责任承担单位：工伤事故发生时，职工为之工作的单位（谁受益，谁负责）。

2、劳务派遣关系

职工在用工单位因工伤亡的，派遣单位为承担工伤保险责任的单位。

3、单位指派

单位指派到其他单位工作的，指派单位为承担工伤保险责任。

4、转包关系

用工单位违法转包给不具备用工主体资格的组织或者自然人，该组织或自然人聘用的职工因工伤亡的，用工单位承担工伤保险责任。

5、挂靠关系

个人挂靠其他单位对外经营，其聘用的人员工伤的，被挂靠单位承担工伤保险责任，（转包、挂靠）承担工伤保险责任的单位承担赔偿责任或社保经办机构支付工伤待遇后，有权向相关组织、单位和个人追偿。

工伤认定

1、工作原因、工作时间、工作场所

（1）职工在工作时间和工作场所内受到伤害，用人单位或社会保险行政部门没有证据证明是非工作原因导致的；

（2）用人单位组织或受指派参加其他单位组织的活动受到伤害的：用人单位强制要求或鼓励参加的集体活动，这些活动一般视为是工作的一个组成部分，应属工作原因，认定为工伤；

（3）工作时间内，来往于多个与工作职责相关的工作场所之间的合理区域受到伤害的；

（4）为履行工作职责相关，在工作时间及合理区域内受到伤害。

2、因工外出期间

（1）职工受用人单位指派或因工作需要在工作场所以外从事与工作职责有关的活动期间；

（2）职工受用人单位指派外出学习或者开会活动期间；

（3）职工因工作需要的其他外出期间。

“职工因工外出期间，由于工作原因受到伤害或发生事故下落不明的，应当认定为工伤。”（《工伤保险条例》F14X5）直接原因、间接原因；事故伤害、暴力伤害...外出途中产生的伤害，因住宿、餐饮等场所存在的不安全因素产生的伤害...除外情形：职工从事与工作或受指派外出学习、开会无关的个人活动受到的伤害。

3、上下班途中

（1）在合理时间内往返于工作地与住所地、经常居住地、单位宿舍的合理路线的上下班途中；

（2）在合理时间内往返于工作地与配偶、父母、子女

居住地的合理路线的上下班途中；

（3）从事属于日常工作生活所需要的活动，且在合理时间和合理路线的上下班途中；

（4）在合理时间内其他合理路线的上下班途中。

职工上下班途中绕道是否属于“上下班途中”？若是绕道，需要认定以下情况：

1、工伤认定范围内的情况：客观原因如：突发事件、交通堵塞、天气恶劣；

2、上下班途中，“受到非本人主要责任的交通事故或者城市轨道交通、客运轮渡、火车事故伤害的”；

3、因个人私事：接送孩子上学、去菜市场买菜属于下班正常路线的在工伤认定范围内；

4、下班后去朋友聚会则不在工伤认定范围内。



工伤认定申请法定期限

职工或其近亲属申请工伤认定的法定期限：

1年（在事故伤害发生之日起或被诊断、鉴定为职业病之日起），该法定时限可依法延长，但应有正当理由。

本规定第七条规定的就是正当理由的具体情形：

“不属于职工或其近亲属自身原因超过工伤认定申请期限的，被耽误的时间不计算在工伤认定申请期限内”

工伤认定申请法定期限可延长（扣除）的事由：

（1）不可抗力；（2）人身自由受到限制；（3）属于用人单位原因；（4）社会保险行政部门登记制度的不完善；（5）当事人对是否存在劳动关系申请仲裁、提起民事诉讼。

工伤保险待遇与民事侵权赔偿

“由于第三人原因造成工伤，第三人不支付工伤医疗费用或者无法确定第三人的，由工伤保险基金先行支付。工伤保险基金先行支付后，有权向第三人追偿。”

三种处理方式：

1、社保行政部门以职工或其近亲属已对第三人提起民事诉讼或者获得民事赔偿为由，作出不予受理工伤认定申请或者不予认定工伤决定的，不予支持。

2、社保行政部门已经作出工伤认定，职工或者其近亲属未对第三人提起民事诉讼或者尚未获得民事赔偿的，起诉要求支付工伤保险待遇的，予以支持。

3、社保行政部门以职工或其近亲属已对第三人提起民事诉讼为由，拒绝支付工伤保险待遇的，不予支持，但第三人已经支付的医疗费用除外。

申请人或用人单位提交虚假材料导致工伤认定错误

1、社会保险行政部门可在诉讼中依法予以更正。

2、更正后，申请人不申请撤诉的：

（1）作出原工伤认定时有过错的——判决确认违法。
（2）无过错的——驳回原告诉讼请求。



『上下班』工伤认定新规解读

■文/泛亚人力法务部供稿

于2014年9月1日起实施的《最高人民法院关于审理工伤保险行政案件若干问题的规定》，对于“上下班途中”的工伤认定，做出了明确规定：在合理时间内往返于工作地与住所地、经常居住地、单位宿舍的合理路线的上下班途中；在合理时间内往返于工作地与配偶、父母、子女居住地的合理路线的上下班途中；从事属于日常工作生活所需要的活动，且在合理时间和合理路线的上下班途中；在合理时间内其他合理路线的上下班途中。

这个规定给“上下班途中”的认定，设置了明确的界限，因而在社会上备受关注，至今讨论不断。然而，记者从律师工作的实际情况了解到，“上下班途中”发生的“工伤”，却有三种情况需要厘清。换句话说，并不是所有的“上下班途中”的“工伤”，都能够享受工伤待遇。

海南川海律师事务所资深律师韦桂庆告诉记者，在司法实践中，对于“上下班途中”工伤认定和是否享受工伤待遇要分几种情况，比如，职工在“上下班途中”发生交通事故，并不都可以认定为工伤，而只有受到非本人主要责任的交通事故伤害的，才能认定为工伤。再则，并不是认定了工伤，就能顺利享受工伤待遇，如果单位没有给职工买社保，就很难享受工伤待遇。

案例一：负主要责任，不能认定工伤，未买保险不能享受工伤待遇

2013年12月5日6时50分，在儋州市双吉水泥厂打工的杨东安无证驾驶一辆无号牌电动轻便二轮摩托车，从兰洋方向驶来，途经儋州乌那线57公里加440米路段时，撞上从那大往屯昌方向行驶的邱岳石驾驶的琼C2QW69小型普通客车左侧车头部位，造成杨东安受伤，两车不同程度受损。

经儋州市公安局交通警察支队认定，并经海南省公安厅交通警察总队复核，杨东安的驾车行为违反了《中华人民共和国

《道路交通安全法》第十九条第一款

“驾驶机动车，应当依法取得机动车驾驶证”之规定，第三十五条“机动车、非机动车实行右侧通行”的规定，承担事故主要责任。而邱岳石驾车行为违反第四十四条关于“机动车通过交叉路口，应当按照交通信号灯、交通标志、交通标线或者交通警察指挥的交叉路口时，应当减速慢行，并让行人和优先通行的车辆先行”的规定，承担事故次要责任。

根据儋州市第一人民医院、海口市人民医院的诊断记录，杨东安受伤情况为：急性开放性特重型颅脑损伤，包括脑挫裂伤，左额颞叶脑挫裂伤、左枕骨骨折、颅底骨折、上牙槽骨撕裂性骨折、上颌骨骨折、下颌骨骨折等8项，伤后昏迷不醒。至今9个月过去了，杨东安仍然没有醒过来。从2013年12月5日入院至今，杨东安已经花掉了数十万元医疗费。这些钱都是家人东挪西借、卖掉房子筹来的。

杨东安是陕西西乡人，事故前，他是儋州市双吉水泥厂的一名工人。工作期间，单位没有给杨东安购买社保。

海南川海律师事务所律师韦桂庆解析：

这起严重交通事故，发生在杨东安上班途中，符合最高院关于“上下班途中”的构成要件，然而，因为该事故中，杨东安被认定承担主要责任，所以不能认定为工伤。加之其所在单位没有给杨东安购买社保，即使被认定为工伤，亦不能顺利享受工伤待遇，最终只能向单位追索应享受的工伤待遇。

案例二：不承担责任，可以认定工伤，未买保险可向单位追索工伤待遇

21岁的张小明和22岁的冯云武来自儋州市兰洋镇，都供职于海南万泉物流公司。

2014年3月11日22时许，海南万泉物流公司货车司机冯世闻驾驶车牌号为琼ADB355的货车回到公司卸货场，将车停放至卸货位置，与另一辆车牌号为琼C33385的货车尾部相对，便于卸货。为了将车固定，冯世闻在离开琼ADB355货车时，将车拉上手刹制动，并将挡位放置在倒车挡上后才下班离开。随后，公司员工冯云武和张小明等人开始对琼ADB355货车上的货物进行装卸及配送到其余货车上。当天23时许，冯云武等人装卸完货物后，冯云武站在琼ADB355货车与琼C33385货车之间，而张小明则违反公司规定私自进入琼ADB355货车驾驶室内，扭动插在钥匙孔里的钥匙将车启动。货车发动以后，张小明错踩油门，导致货车急速后退，将冯云武挤压在两车之间。之后，冯云武被紧急送往海南省农垦总局医院抢救，于第二天死亡。海口市秀英公安司法鉴定中心鉴定，冯云武系胸部受巨大暴力挤压致纵膈大血管离断循环衰竭死亡。

经海口市交警支队认定，张小明没有取得驾驶证而擅自启动货车导致事故发生，应承担事故全部责任，而冯云武不承担责任。冯云武于2013年9月1日到海南万泉物流公司担任业务员。工作期间，单位没有与冯云武签订劳动合同，也没有给冯云武缴纳社保。2014年7月16日，海口劳动人事争议仲裁委员会裁定，确认冯云武与海南万泉物流公司自2013年9月1日至2014年3月11日存在劳动关系，海南万泉物流公司向冯云武父母支付因未与冯云武签劳动合同的二倍工资差额9910元。

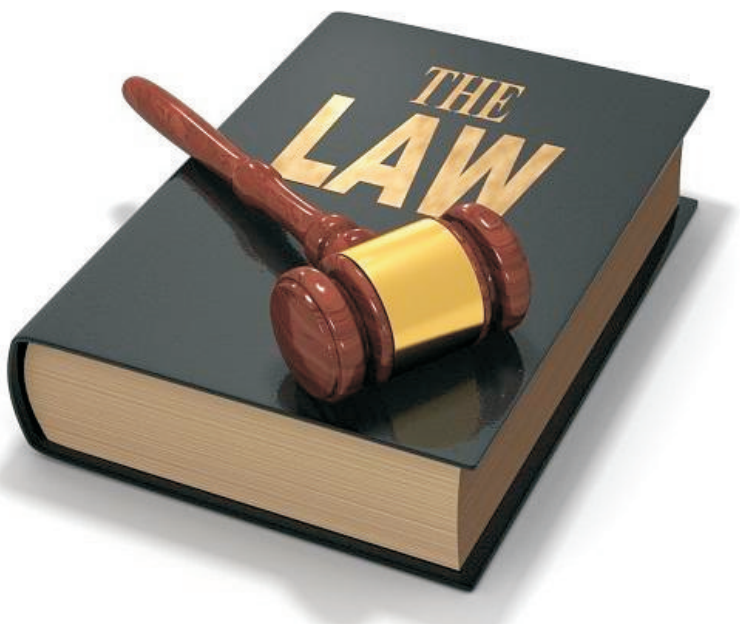
事发后，冯云武的父亲冯学龙、母亲林亚妹起诉张小明、海南万泉物流公司、琼ADB355货车所有人郑慰儒



及承保公司中国人民保险公司海南省分公司，索赔各种费用共计73.4万元。

海南川海律师事务所律师韦桂庆解析：

在这起事故中，因为事故发生在工作场所内，是工作时间因工作原因受到事故伤害，所以可以认定冯云武被撞身亡属于工伤。假设这起事故不是发生在工作场所内，而是发生在上下班途中，因冯云武在事故中不承担责任，同样可以被认定为工伤。既然认定为工伤，就应该享受工伤待遇，但是，冯云武所在单位海南万泉物流公司没有给冯云武购买社保，所以冯云武不能顺利享受工伤待遇。然而，根据《工伤保险条例》第六十二条第二款“应当参加工伤保险而未参加工伤保险的用人单位职工发生工伤的，由该用人单位按照本条例规定的工伤保险待遇项目和标准支付费用”的规定，冯云武的家属可以通过法律程序，向冯云武所在单位追索冯云武应该享受的工伤待遇。



案例三：承担同等责任， 可认定工伤，已购买社保享受 工伤待遇

2013年2月2日19时10分许，叶某驾驶琼C小轿车，从万宁市东兴农场自西向东沿乐红线往乐来墟方向行驶，途经加东村路口附近路段时，与对向谢妃妹驾驶的无号牌二轮电动车相遇时避让不及，两车发生相对碰撞，造成谢妃妹受伤及两车不同程度受损。

万宁市公安局交通警察大队认定并经海南省公安厅交通警察总队复核，琼C828××驾驶人叶某驾驶机动车在道路上行驶未按照操作规范安全驾驶、文明驾驶，负事故的同等责任；谢妃妹无证驾驶无牌号机动车辆且未实行右侧通行，负事故的同等责任。

根据海南省农垦总局医院、万宁市人民医院的病情记录，谢妃妹双侧股骨骨折、右侧胫腓骨骨折、左侧桡骨远端粉碎性骨折、枕骨骨折、颅底

骨折等。经海南公平司法鉴定中心司法鉴定，谢妃妹在治疗后遗留轻度智力障碍，综合评定为十级伤残。

谢妃妹是万宁市口味王职工，单位为其购买了社保，且是在下班途中发生的交通事故，且谢妃妹在交通事故中承担同等责任，2013年5月，万宁市人力资源和社会保障局认定谢妃妹被车撞伤属于工伤。

谢妃妹从事故后入院到出院，先后经历了四次大手术，住院186天，花费医疗费六七十万元。

海南川海律师事务所律师韦桂庆解析：

因为谢妃妹是在“下班途中”发生的交通事故，且承担事故同等责任所以被依法认定为工伤。

再则，因为在工作期间，谢妃妹所在单位口味王给谢妃妹购买了社保，所以能够享受工伤待遇，其医疗费等均由工伤保险基金支付，且接受工伤医疗期间，原工资福利待遇不变，由所在单位按月支付。

■延伸阅读

工伤待遇有哪些：

根据国务院2011年1月1日实施的新的《工伤保险条例》相关规定，工伤待遇主要包括以下内容：

1、治疗工伤所需费用符合工伤保险诊疗项目目录、工伤保险药品目录、工伤保险住院服务标准的，从工伤保险基金支付。

2、职工住院治疗工伤的伙食补助费，以及经医疗机构出具证明，报经办机构同意，工伤职工到统筹地区以外就医所需的交通、食宿费用从工伤保险基金支付，基金支付的具体标准由统筹地区人民政府规定。

3、工伤职工到签订服务协议医疗机构进行工伤康复的费用，符合规定的，从工伤保险基金支付。

4、工伤职工因日常生活或者就业需要，经劳动能力鉴定委员会确认，可以安装假肢、矫形器、假眼、假牙和配置轮椅等辅助器具，所需费用按照国家规定的标准从工伤保险基金支付。

5、职工因工作遭受事故伤害或者患职业病需要暂停工作接受工伤医疗的，在停工留薪期内，原工资福利待遇不变，由所在单位按月支付。

盘点2014年人力资源热词， 你不会Out了吧？

2014年在人力资源领域有哪些热词？它们体现着怎样的动向？将产生哪些颠覆？

云组织

云组织是互联网时代的一种企业组织和合作形态，是在虚拟企业和企业联盟的理念基础上延伸、发展、演变而来的。

随着大量的公共商用或免费信息基础设施，为企业成员内部之间和企业之间的合作、分享提供了突破时间和空间局限的信息技术手段。同时，全球化规模竞争日益激烈、产业分工更加细密，迫使企业间不得不在协作共享方面的态度更加开放。

与传统的企业组织形态相比，云组织更加强调“开放、协作、共赢、整合”的理念。借助云组织这种形态，企业可以有效地降低风险和成本、获得更多可用资源、提升自己的综合竞争力，几乎任何企业都可以将其组织形态融入云组织的特征。

没有任何一个时代背景下的组织，像今天的组织受环境影响这么大。它已经不仅是一个组织工作模式的改变，而是真正去践行“企业无边界”追求的时代。

互联网思维

互联网思维，在（移动）互联网、大数据、云计算等科技不断发展之下，对市场、对用户、对产品、对企业价值链乃至对整个商业生态所进行的重

新审视的思考方式。

互联网时代的思考方式，不局限在互联网产品、互联网企业。这里指的互联网，不单指桌面互联网或者移动互联网，而是泛互联网，因为未来的网络形态一定是跨越各种终端设备的。可能你做的事情不是互联网，但你的思维方式要用互联网的方式去想问题。

最重要的是，今天的互联网思维已不再只是一个较抽象的理念，我们已经看到很多企业在实践互联网思维，引入到商业模式、内部管理、产品设计等实战层面上了。许多知名的企业，在利用互联网思维上已经卓有成效。像海尔互联网转型之下的“小微”、创客，都是互联网思维之下的具体实践。许多企业已将互联网思维应用到人力资源管理的各个模块中，如何用互联网思维去管理员工、培训员工、激励员工、处理员工关系等，这些都对人力资源管理提出了新的挑战。

人力资源效能

所谓人力资源效能，第一关乎人力资源效率，要提高人均劳动生产率，提高人力资本单位产出量；第二关乎人力资源价值创造能力，是要提升人力资源的价值创造能力与人力资本增加值，即人力资本的回报与贡献率。

具体到人力资源管理专业职能上，就是要通过人力资源效能的提升为客户创造价值，为企业创造价值，从而提升企业内在竞争力。

无论是稻盛和夫所创造的“阿米巴”，还是海尔独特的“自主经营体”，都是将人力资源价值量化的成功实践。同时，如何通过建立标准职位与胜任力管理系统，去实现职位管理与能力管理系统的动态配置，这些技术手段都是确保效能可视的基础。

特别是在互联网时代，如何挖掘与利用碎片时间的人力资源价值，企业已经开始总结更多的经验。例如通过移动社交网络使员工参与学习培训、参与企业微创新、开展团队研讨等等。

同时，通过构建基于信息化的知识共享与协同体系，通过构建人力资源效能对标管理体系，通过对优秀企业的对标促进人力资源持续改进和学习，推动组织持续改进和不断创新。另外，建立人力资源共享服务平台，完善外包服务体系，构建全面人才发展系统，为组织提供源源不断的价值创造源泉，建立人力资源效能评价指标体系，都是提升人力资源效能管理绩效的有效保障。

而最根本的，就是坚持彻底地在组织内从上至下的推行到位。



数据化人力资源管理

当各行各业都在进行“大数据”升级时，HR也在推动大数据走入人力资源管理。

大数据的大量、高速产生、多样性和真实性的特点，使得它可以自动提取，保证数据源充分，随时刷新，在大多数领域都能够精准地指导资源分配。

数据化人力资源，首先应该把人数数据化，清楚地知道“人是怎样的”。这包括：他的能力如何？行为特征如何？绩效表现如何？

第二，将岗位数据化，明确每个岗位需要什么样的人，进而使组织机构、业务流程、岗位系统不再成为员工释放能力的边界，员工还能跨岗位担纲其他角色，以网络化的方式无边界协作，进一步将人用到极致，将人工成本投产比放到最大。

第三，将培训资源（培训内容、形式等）数据化，便可组织、推送给员工最需要的培训支持，每个人获得的培训都是高度定制化的，且学来能用，用来能好，从学习到实践产出的过程几乎没有损耗。

第四，将激励资源数据化，每个人获得的激励都是高度定制化的、自己最需要的，同样的成本支出，每个人对于全面薪酬的感知可以放大到极

限。

但也不得不承认，数据化人力资源最重要的难点依然是部门博弈问题、HR的恐惧与领导思路问题。需要企业可以从管理层真正的去迎新云时代的到来。

私人董事会

私人董事会在今年开始火爆起来，引领了未来学习的模式。其特点是，由15人左右组成的小组，成员间不是同行业的从业者，不会有泄漏机密的顾虑，同时，组内还要签订保密协议，给彼此信任加上了一道安全防线。跨行业的搭配模式，又契合了跨界整合的互联网社交趋势，给企业的CEO打开思考的视角，跨界思维的融合，成了私董会受追捧的一个因素。通过提问题，帮助发起议题的CEO，像照镜子般发现自身问题，并在反思中找出答案，是私人董事会(下称私董会)的通用模式。

过去，培训多是在利用信息不对称赚钱，今天的世界信息泛滥，企业家缺乏的不再是商学院所传授的信息和理论，而是思考。在私董会是在教练的穿针引线下，诱发小组成员提出真问题，帮助发起议题的企业主提升自我觉知力，依靠激发内心力量和自

我认知的实现。

不少培训机构、俱乐部开始改头换面，打起这个概念以拉拢人气。事实上，优秀的教练是实现私董会成效的重要引导者，这样既有企业运作经验，又擅于启发和倾听的教练并不多。例如：退休前担任惠普中国区总裁的孙振耀。当越来越多的孙振耀出现和加入时，私董会才会可持续发展，并真正帮助到中国民营企业家的个人成长。有经营企业经验的退休CEO，是教练的最佳人选，他们是穿好智慧珍珠的这条线。

移动学习

移动学习(Mobile Learning)是一种在移动设备帮助下的能够在任何时间、任何地点发生的学习。移动学习所使用的移动计算设备，必须能够有效地呈现学习内容并且提供教师与学习者之间的双向交流(Alexander Dye)。

移动学习在数字化学习的基础上，通过有效结合移动计算技术带给学习者随时随地学习的全新感受。无论你的员工是否在办公室，哪怕只有零碎的时间，都可以随时随地通过智能手机和平板电脑登录移动学习平台，都可以方便地浏览最新资讯、阅读新书、学习课程。

许多企业都通过移动学习，为员工提供专业课程，而企业还可以进行资料下载、经验分享、登录次数等关键数据统计，可以了解到学员的学习习惯及学习主动性，企业可以籍此对学员学习效果进行有效跟进和掌握。

我们可以看到，通过移动学习进行员工培训的企业越来越多，像《中外管理》介绍过的京东大学、宁波银行等，都在这方面有卓有成效的实践。移动学习还有更多的想象空间和拓展可能，企业必须利用好这一移动互联

时代的学习方式。

外企人才回流

今年中秋之际，微软全球资深副总裁、微软亚太研发集团主席张亚勤，结束了自己在微软长达15年的职业生涯。此后，张亚勤将加盟百度任总裁，直接向李彦宏负责。

可见，外企的光环，已渐渐失去昔日的魅力。内企的蓬勃发展，早已吸引着外企人才的回流。

甚至于，在谈及张亚勤从微软离职一事时，金山CEO张宏江表示，这是“一个时代的结束！”张宏江是张亚勤的老同事，曾任微软亚洲工程院院长的张宏江，如今在金山软件已做得风生水起。

无论是张亚勤和“谷歌大脑”创始人吴恩达加盟百度、前谷歌大中华区总裁刘允加盟360，还是谷歌全球副总裁Hugo Barra加盟小米，及原谷歌投资者关系高管简·彭纳加盟阿里巴巴，均清楚地显示一点：中国企业的快速发展，正让更多外企人才向国内企业回流。

从没有见过哪一年的离职榜单这么“热烈”，也同时说明人才的争夺愈演愈烈，而经理人的阶段性属性也愈发明显。同时，也说明经理人更加看注自身价值的体现，以及给予供职企业和社会价值的体现。优秀的经理人已经不再是某个企业的财富，而应该是整个社会乃至商业环境的创造者与经历者。

最后，你也一定会发现一个明显的特点：2014的人力资源热词，与移动互联网时代的大背景、信息大爆炸的大环境息息相关。新技术的更迭、新商业模式的构建，直接影响着人力资源管理的方式、起点和最终的结果。人力资源从业者，更应重视时代背景对人、对人的管理的深刻影响，从而构建出更具时代特性的人力资源管理模式。



HR必看笑话：揭秘HR的酸甜苦辣

文/摘自网络

招聘的说嘴累，培训的笑了；培训的说腿累，跑社保的笑了；跑社保的说委屈，员工关系的笑了；员工关系的说难协调，做绩效的笑了；做绩效的说难落地，组织规划的笑了，组织规划的说难保密，做薪酬的笑了，薪酬说难创新，人事经理笑了，人事经理说工资低，所有HR都笑了。你笑了吗？

①做招聘的：像孕妇，常有妊娠反应；②做薪酬的：像少女，周期性不淡定；③做绩效的：像剩女，内心善良却高不可攀；④做培训的：像爷们，容易迷失自己搞不清取向；⑤做员工关系的：像少妇，平易近人却深不可测；⑥做企业文化的：像萝莉，天真无邪却总是事与愿违。

出租车上，司机问我：做人力资源的吧，我说是；去校园招聘的吧？是，这行头得天天穿吧，是；最近天天加班吧？是；我忍不住回问，您怎么对人力资源这么了解？司机平淡的说，我以前也是做人力资源的，奉献多年青春，最后还不如这个舒坦。我良久陷入沉默，最后他问：车钱够吗？

在那山的那边海的那边，有一群HR，他们悲催又好玩，他们NB又有范儿，他们起早贪黑周旋在那，头疼的六大模块，他们善良勇敢相互都给面儿。。噢~善良的HR~~噢~悲催的HR~ 他们齐心协力费尽脑筋唱完红脸唱白脸儿，工资到手还特么那么点儿。

念大学的时候，亲戚问我：你能帮忙找工作吗？我说不能，亲戚失望的走了。刚工作的时候，朋友问我：你能帮我搞定面试吗？我说不能搞定，朋友摇摇头走了。最近，又有朋友问我：你能帮我改简历吗？我说不一定能改好。朋友看着我好久，临走时，冷冷地丢下一句：你们学人力资源有什么用？

公司程序员要跳槽，老板不答应，后来，他拔了服务器的硬盘后跑了；公司保安要跳槽，老板不答应，后来，他带着公司的大门钥匙跑了；公司保洁阿姨要跳槽，老板不答应，后来，她在老板抽屉里放一只大蟑螂跑了；公司人事要跳槽，老板不答应，后来，她给自己办了离职手续跑了。

麦兜：麻烦你，给个消息。面试官：木有消息。麦兜：那给个反馈吧。面试官：木有反馈。麦兜：又没有啊，那给个PASS的理由吧…面试官：木有理由。麦兜：那原因呢？面试官：木有原因。同伴：麦兜啊，面试官意思是所有与面试结果的资讯都不会有的。麦兜：啊~那给个借口吧。

如果能穿越回秦朝，以你现在的专业能做什么？学测量的可以当个风水先生，学建筑的估计要去修长城阿房宫，学通信的到烽火台点狼烟，学物流的要给秦始皇赶马车，学法律的还得考公务员，学英语什么的只能遛鸟了，学人力资源的是不是只能当太监给秦皇选宫女？你的专业能派上用场吗？



www.bixu.me
北京碧虚文化有限公司

专注企业文化咨询领域， 助力企业打造优秀文化力

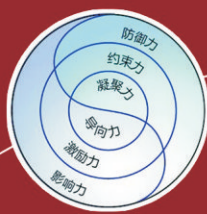
集众多成功企业文化实战经验于一己，聚中外优秀企业文化智慧之大成，真诚为客户提供企业文化领域全方位咨询服务。

企业文化理念总结提炼与系统构建
企业文化制度与行为系统构建
企业文化与品牌形象系统构建
企业文化建设战略规划
企业文化传播体系构建

企业文化与内刊实务培训



企业文化培训体系构建



文化调研与诊断评估



企业家访谈

企业文化咨 询服务项目



企业立传



企业文化故事集整理汇编

企业文化精典案例总结
企业文化日常工作顾问指导

○ ○ ○ ○ ○

扫描微信，获赠以下任意一本电子刊



企业内刊精品文章入编
《碧虚》专题电子书



10年：十年磨一剑，信睿咨询
首创企业经营系统升级理论。

100家：信睿咨询为100家
客户提供企业经营系统升级
服务。

300年：信睿咨询与
客户长期合作，平均每
家客户服务周期超过3年。

信睿咨询出版物



地址：深圳市南山区南海大道海王大厦A座10B
电话：0755-26752896, 13713696644
网址：www.sino-wisdom.cn
博客：[//blog.sina.com.cn/sinowisdom168](http://blog.sina.com.cn/sinowisdom168)



SINO WISDOM

深圳市信睿维思德企业管理咨询有限公司

全民参保集结号！

社保不知如何缴纳？

参保手续太繁琐？

没医保，看病难？看病贵？

社保咨询电话难打通？

生育没补贴，费用难报销？ 社保易断缴，待遇易错失？

大病理赔不知如何办理？

没养老？没保障？

员工没社保，招人难？易流失？

社保政策看不懂？

落户、子女教育受限制？

买房、买车受约束？

.....

“易社保” 通通帮您解决！

www.eshebao.cn 

注册即送200元现金抵用券！



社保100升级啦！

- ✓ 全国**300**个城市社保政策数据免费查询
- ✓ 社保操作截止日短信邮件双提醒
- ✓ 社保办事流程指引
- ✓ 第一时间政策通告
- ✓ 社保专家在线咨询

查社保，就上社保100

服务热线：400-8928-100

官网：www.shebao100.cn

公司地址：深圳市福田区车公庙泰然工业区201栋东座5楼598





中国人力资源流程外包服务领导品牌

THE HUMAN RESOURCES OUTSOURCING SERVICES LEADING BRAND OF CHINA



服务热线: 400-623-9996

传真: 0755-82507161

邮箱: shenzhen@fairhr.com

网址: <http://www.fairhr.com>

总部地址: 深圳市福田区天安数码城天经大厦AB座5楼5B-3

深圳/北京/上海/广州/苏州/成都/重庆/武汉/合肥/东莞/西安/杭州/南京/天津/长沙



泛亚微信



泛亚微博

扫一扫惊喜不断