

灵活用工新生态

# 长三角制造业 灵活用工白皮书

2021

FLEXIBLE  
EMPLOYMENT





# 卷首语

长江三角洲城市群是国际公认六大世界级城市群之一，全球重要的先进制造业基地，亚太地区重要国际门户，中国经济最发达、城镇聚集程度最高的城市化地区，当之无愧的中国第一大经济区。该地区国际资本聚集、民间资本活跃，工业基础雄厚、商品经济繁荣，集中了近半数的中国经济百强县，汇集着一大批千亿级的产业园区。无论是聚集程度还是创新研发，长三角地区的制造业始终走在全国前列。

自2008年世界金融危机后，“用工荒”现象愈演愈烈。在长三角地区，季节性、区域性、机构性和总量性的劳动力供求不平衡问题则更为常见，灵活用工模式作为“及时雨”被推上了行业舞台。在学界，灵活用工话题也是老生常谈、但却莫衷一是，因为很多制造业企业在引入灵活用工解决方案后，却发现招工难、留人难和用工成本高等问题仍尾大不掉。

基于此，以长三角地区的制造业为研究样本，认真剖析其发展现状和发展路径，这具有一定的行业代表性和经验启发性，或能为目前灵活用工困境提供一些破题思路。

调研中发现，制造业不同细分行业问题不尽相同，

但面临制造业升级转型的时代场景，我们需要注意以下三大关键问题：

一是服务商如何做好劳资需求精准对接？关键是要形成条件思维，注重线上线下不同类型的优势发挥，构建雇主最佳体验场景，突出客户资源积累和数据后台设计，强调实地交付能力提升。

二是企业方如何做好灵职工员激励管理？单纯购买只是权宜之计，企业要加强人才队伍建设，完善灵工人员保障，培育企业职工归属感和忠诚度。

三是劳动者如何做好自我价值扩大谋求？作为能量最弱的一环，劳动者要注重“硬核”技能训练，积极参与构建新型企业劳资关系，不断扩大自身价值。

这三个问题在卡思优派集团2021年发布的长三角灵活用工白皮书中都有所涉及。

此外，我们也进行了广泛的问卷调查，走访了一些具有代表性的制造业企业和人力资源服务商，就长三角招工难、灵活用工探索等方面都开展深入的行业解读，相信对广大HR同行会有一定助益。

# 01

## 长三角制造业 用工现状

P07  
长三角制造业招工难

P09  
招工难原因分析

P11  
招工难措施

# 02

## 长三角制造业 灵活用工的特点

P15  
灵活用工的界定与类型

P18  
灵活用工运作情况

P21  
各种灵活用工方式特点

P25  
企业对灵活用工的态度

P27  
企业对人力资源供应商的态度

## 03

### 行业观察 &案例

P31  
机械制造行业

P36  
新能源行业

P41  
汽车制造行业

P46  
医药&医疗器械制造行业

## 04

### 长三角灵活用工 探索

P53  
长三角制造业灵活用工困境及路径探析

P57  
线上招聘实析

P63  
新媒体招聘探索

# CONTENTS



# 长三角制造业 用工现状

---

## 关键发现

- 1.近九成的企业表示当前面临蓝领招工难问题、511%的企业全年都存在招工难，另有36.3%的企业主要在用工高峰期遇到该问题。
- 2.日渐飞涨的生活成本与跟不上个人要求的薪资水平之间的矛盾、加上制造企业自身软性及硬性条件未得到改善，企业内外部因素长期影响从而导致长三角地区招工难、用工荒。
- 3.应对蓝领招工难，超五成的企业会采取3~4种措施，主要是拓展人力资源机构渠道、开展内部推荐、拓展线上招聘以及提高用工成本预算。

## 1.1 长三角制造业招工难



长三角制造业就业人员持续减少，  
企业招工困难

长三角地区作为中国经济最发达的区域之一，经济总量和工业增加值约占全国1/4，产业基础十分雄厚，聚集着全球各领域的制造业，也是国内吸聚劳动力的强磁场。然而，随着西部省份经济的快速发展，东西区域贫富差距明显缩小，越来越多的劳动者从长三角地区回流，选择驻家创业或就近工作。

此外，相比于制造一线工作的机械与辛苦，长三角地区服务行业的发达和创业门槛的降低又给了

进城劳务工作者更多选择的空间。近年来，长三角地区制造业城镇单位就业人员，以及在整体就业人员中的占比持续下降，从30.3%降至23.8%（截止到2019年）。

本次调研数据显示，参与调研的企业中近九成企业面临蓝领招工难问题、51.1%的企业全年都存在招工难，另有36.3%的企业则表示其主要在用工高峰期遇到该问题。

图表1

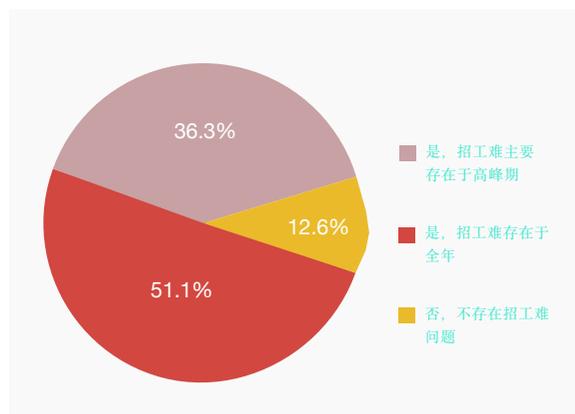
2011-2019年长三角地区制造业城镇单位就业人员



来源：国家统计局

图表2

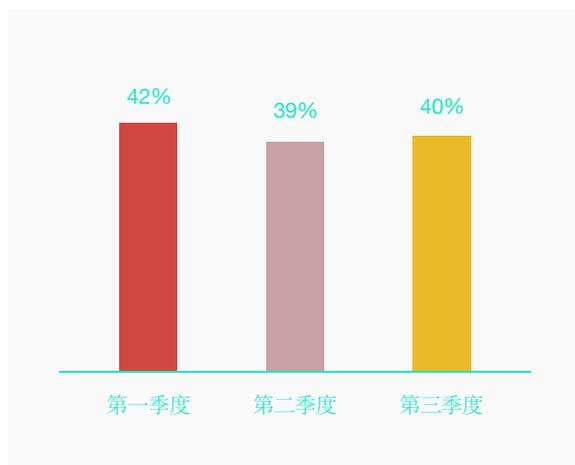
企业是否存在招工难？



另外，2021年人力资源社会保障部连续三季度发布了《全国招聘大于求职“最缺工”的100个职业排行》，其中生产制造及有关人员的占比分别达到42%、39%、40%，占比最高（按照《中华人民共和国职业分类大典（2015版）》分类标准）。

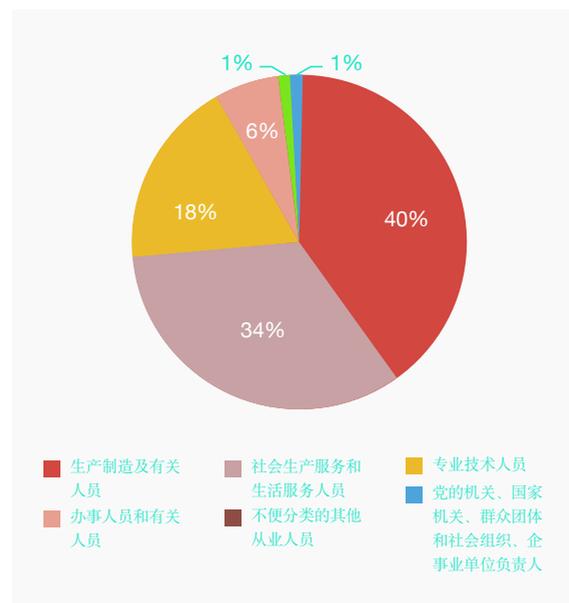
图表3

2021年前三季度最缺工职位“生产制造类”占比



图表4

2021年第三季度最缺工的100个职业



综上所述，在产业调整转移进程加快、区域之间比较优势弱化的当下，长三角制造业的用工缺口正越演愈烈。

## 1.2 招工难原因分析

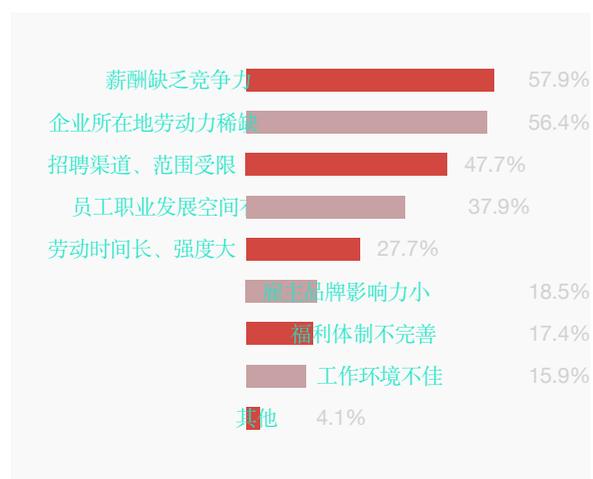
### 薪酬缺乏竞争力、所在地劳动力稀缺是企业认为造成蓝领招工难的主要原因

从造成企业蓝领招工难的原因来看，在面临蓝领招工难的企业中：

- 近六成的企业表示造成蓝领招工难的原因是企业薪酬缺乏竞争力、所在地劳动力稀缺；
- 48%的企业表示招工渠道、范围有限是造成蓝领招工难的原因；
- 38%左右的企业表示企业给员工提供的职业发展空间有限，以及28%的企业表示劳动时间长、强度大是影响蓝领招工难的主要原因。

图表5

造成招工难的主要原因



造成招工难的原因正如上述调研结果所反映，现在制造企业一方面面临的是招聘的目标人群从源头上就在逐渐减少，另一方面则自身也存在一些不利于招聘的因素：

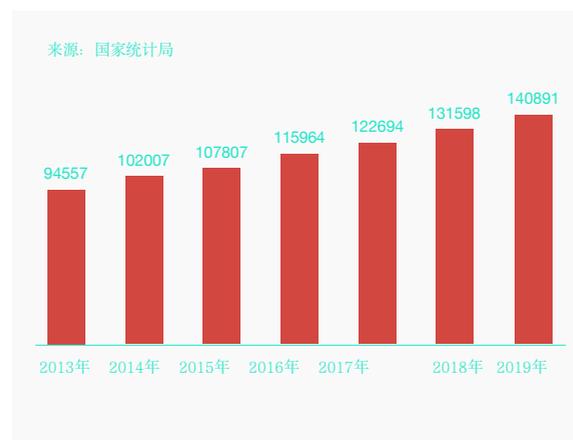
- (1) 薪酬缺乏竞争力
- (2) 员工职业发展空间有限
- 3 劳动时间长、强度大
- 4 福利体制不完善
- 5 工作环境不佳
- (6) -

### 企业内外部因素长期影响导致招工难、用工荒

从企业外部环境来看，长三角地区城市生活成本大幅刚性上涨，上海、浙江、江苏的城镇居民人均消费水平均位于全国前列。

图表6

长三角城镇居民人均消费支出(元)



图表7

2020年城镇居民人均消费支出前十的地区（元）

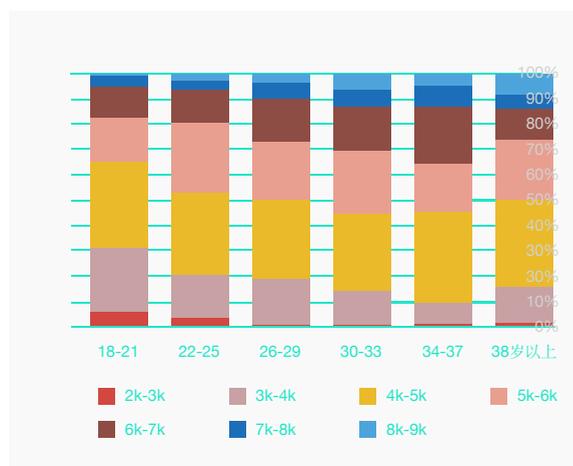


来源：国家统计局

然而，制造业蓝领薪资水平长期与工作时间、强度不成正比，不论是哪个年龄段，大部分蓝领的收入都在3K-6K区间内，且每日工作时长超过8小时。

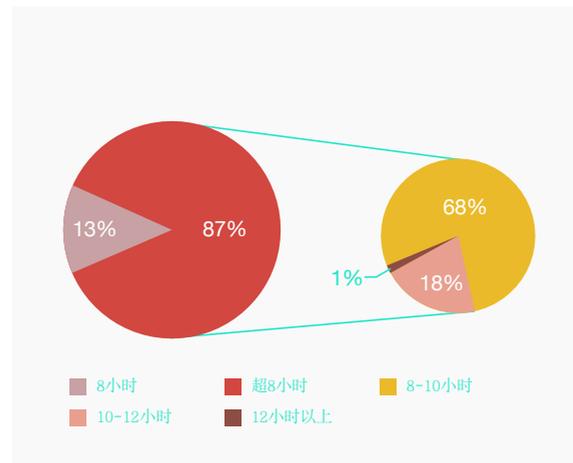
图表8

不同年龄段蓝领的收入比例



图表9

制造业蓝领每日工作时长



数据来源：《制造业蓝领白皮书（2020）——疫情冲击与金融健康》

日渐飞涨的生活成本与跟不上个人要求的薪资水平之间的矛盾、加上制造企业自身软性及硬性条件未得到改善，由此可见，长三角地区的招工难、用工荒是企业内外部因素长期影响导致的必然结果，在未来一段时间内将持续存在。

## 1. 招工难措施

如前文所述，目前长三角制造业的整体招工情况不容乐观，源头上劳动力稀缺，招聘渠道范围也受到限制。

因此接下来将去了解企业在日常蓝领招聘中更常用的招聘渠道是什么，以及为解决招工难所采取的有效措施。

### 六到七成企业使用在线招聘网站、员工内部推荐、人力资源/劳务中介机构招聘蓝领

从企业日常招聘蓝领的渠道来看，最多使用的3个渠道依次为在线招聘网站、员工内部推荐以及人力资源/劳务中介机构，受调企业中分别有72%、67%、63%采用。

图表10

#### 企业招聘蓝领的渠道



### 应对蓝领招工难，超五成的企业会采取3~4种措施

调研结果显示，企业会积极采取各项措施解决蓝领招工难问题。因为招聘渠道受限，77%的企业选择积极开展内部推荐，61%的企业选择拓展人力资源机构渠道，48%的企业选择拓展线上招聘。同时，也有48%的企业通过提高用工成本预算来吸纳求职者，提高其自身在业内的吸引力和竞争力。

值得注意的是，15%的企业会从兄弟公司借调人员应对招工难，类似疫情后兴起的共享用工方式。

图表11

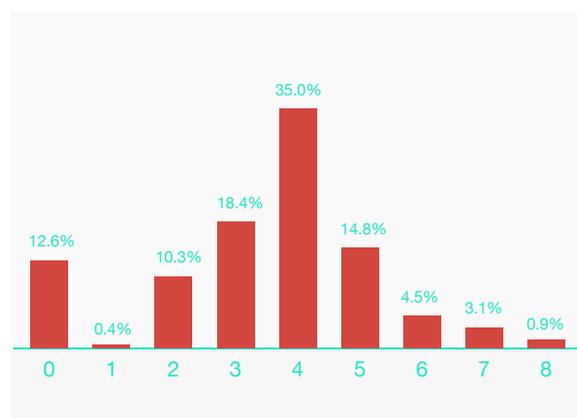
#### 应对招工难的措施

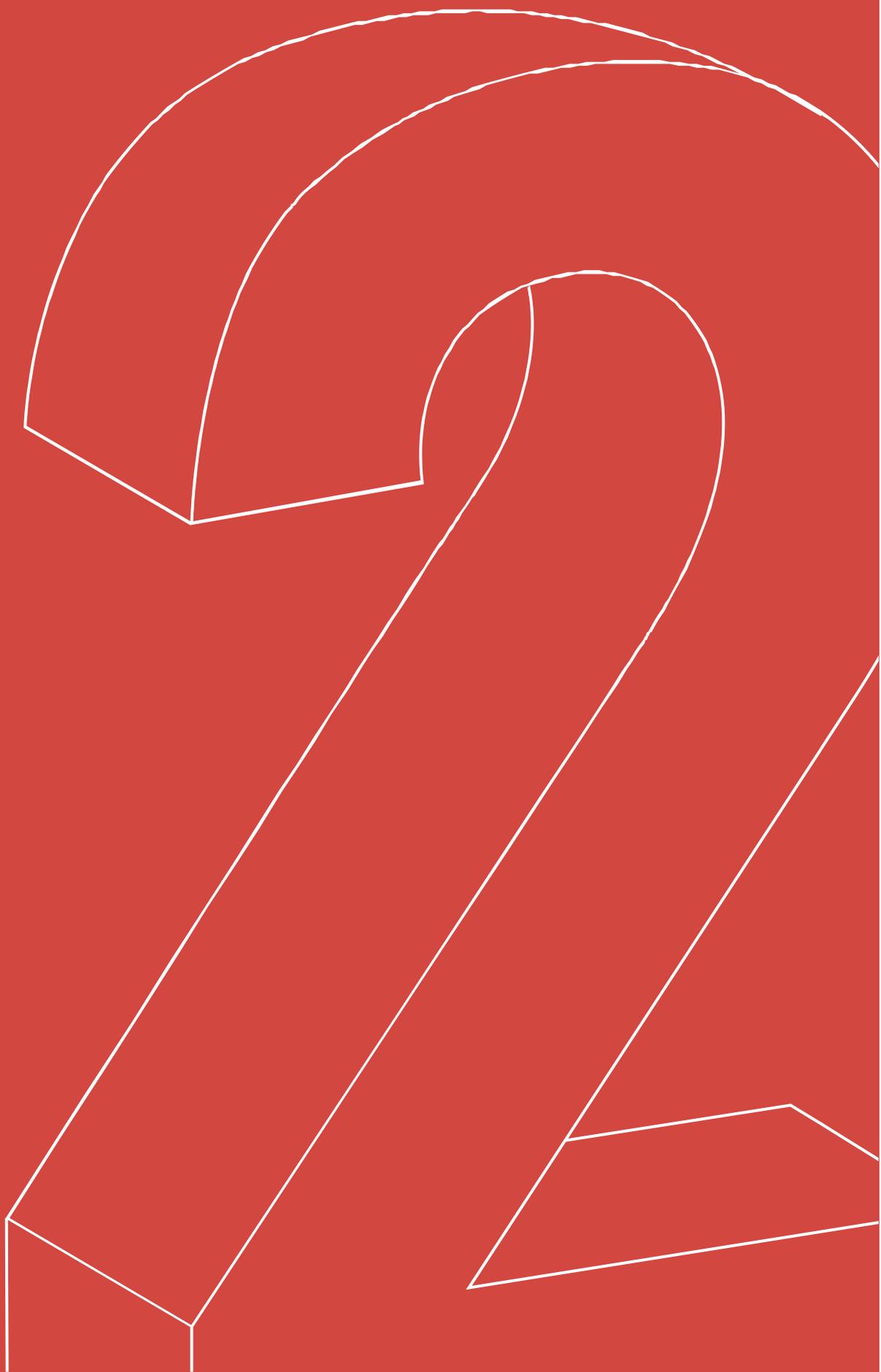


整体来看，在应对蓝领招工难的常见措施中，超五成的企业会采取其中的3~4种措施。

图表12

企业应对招工难采取的举措数量





# 长三角制造业 灵活用工的本质 和特点

## — 关键发现

1.灵活用工方式是不同于标准劳动关系的用工方式，包括非标准劳动关系以及非劳动关系，体现在劳动时间、劳动主体、雇佣形式、服务形态以及就业模式等要素的灵活。

2.78%的企业都使用灵活用工方式，主要包括劳动派遣、岗位外包、短期用工。另外，非全日制用工、共享用工/委派借调也会作为一些企业用工的补充方式。

3.在新技能蓝领人才需求旺盛的大环境下，相较普通蓝领，更多企业选择在技能蓝领上采用灵活用工。

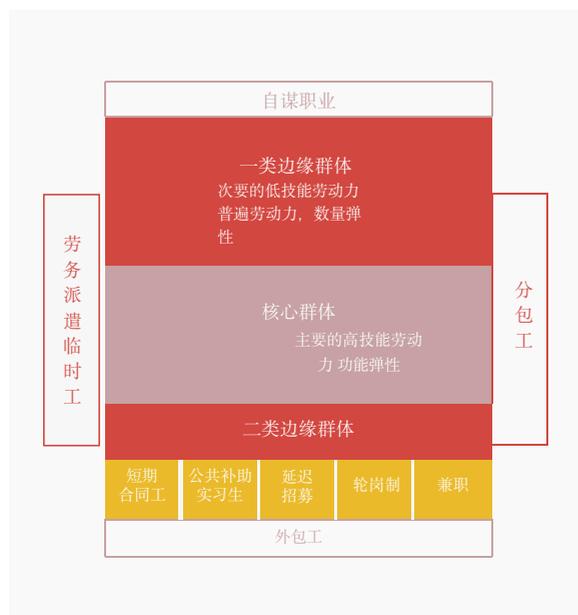
4.灵活用工主要解决了招聘效率低、周期长、阶段性/高峰期用工需求以及人员编制受限问题。

## 2.1 灵活用工的界定与类型

### 灵活用工概念界定

**灵**活用工的理念与雏形来源于国外，最早可以追溯到1984年英国阿特金森 (Atkinson) 提出的弹性企业模型。他根据组织特性将劳动者分为核心人力(coreworker)、边缘人力(peripheral worker)、外部人力(externalworker)三种。

这三种劳动力存在技能和劳动关系的差异，其对应的企业管理模式也更具弹性，也就是利用弹性及多样化方式取代传统的单一化人力雇佣，以适应内外环境压力，应对市场状况变化，减少企业经营风险。



灵活用工在我国最早以劳务派遣的形式出现，源于1979年北京市友谊商业服务公司向日本在华办事处派出第一名员工，之后以“外包”“兼职”“临时工”等多种方式出现在大众视野中。

目前为止，灵活用工还不是一个规范的法律术语。据前期搜集整理大量信息发现，国家政策、专业咨询机构、学术界等对灵活用工都没有统一的定义：

发布年份	发布机构	政策文/专著	灵活用工相关内容
2003年	劳社部	《关于非全日制用工若干问题的意见》	非全日制用工突破了传统的全日制用工模式，适应了用人单位灵活用工和劳动者自主择业的需要。
2006年	中国劳动社会保障出版社	《灵活用工与弹性就业机制》	灵活用工是基于劳动力交易和人权保护而发生的微观经济问题和劳动关系问题，其多样化体现在用工模式、工作时间、地点、环境、薪酬和管理方式等多方面，所谓灵活主要指劳动关系双方当事人自主协商，用工条件自由组合。
2020年	亿欧智库	《2020年灵活用工行业研究报告》	将灵活用工定义为一种区别于传统固定用工模式的新型弹性用工模式，具体表现为劳动者时间和数量的灵活、用工方雇佣形式和管理方式灵活，服务形态灵活等，本质是用工关系的灵活。
2020年	沈阳人社局	《关于优化新业态灵活用工劳动关系服务的指导意见》	采取灵活多样的用工方式...新业态企业的临时性、辅助性、替代性岗位，可以采用劳务派遣等用工方式...未与新业态企业建立劳动关系的新业态从业人员，新业态企业可以通过劳务外包、加盟协作和其他合作关系等形式...鼓励企业之间依法共享用工。
2021年	社会科学文献出版社	中国灵活用工发展报告(2021)	灵活用工是雇佣组织(企业、平台组织、非营利性组织、公共服务组织等)以标准雇佣之外的方式进行人力资源配置的用工安排。

以上种种定义虽然角度不同，却阐明了灵活用工的目的、形式以及本质。本报告综合各方观点，基于中国劳动法对于劳动关系的认定方式，以及中国企业的用工实践现状，将灵活用工方式定义为不同于标准劳动关系的用工方式，包括非标准劳动关系以及非劳动关系，体现在劳动时间、劳动主体、雇佣形式、服务形态以及就业模式等要素的灵活。

企业通过灵活运用劳务派遣、岗位外包、业务合同、非全日制用工、实习生、兼职等多种用工方式，对自身人力资源进行快速调整、精准匹配，从而控制用工成本，提升用工效益。

形式	适用法律	灵活要素	举例
<b>标准劳动关系</b>			
全日制用工	劳动法、劳动合同法	无	签订劳动合同的正式工
<b>非标准劳动关系</b>			
非全日制用工	劳动法、劳动合同法	劳动时间	以小时计薪
劳务派遣	劳动法、劳动合同法	雇佣形式	三性岗位：临时、辅助、可替代性岗位
人力资源服务外包	劳动法、劳动合同法、民法	服务形态	岗位外包、业务外包
<b>非劳动关系</b>			
实习	民法、合同法及其他民事法律	劳动主体	在校生实习
小时工		劳动主体	家政、保姆
退休返聘		劳动主体	退休人员返聘
兼职		劳动主体	大学生发传单
众包		就业模式	滴滴司机、美团外卖



## 灵活用工的类型

由于本报告将对企业灵活用工的运作现状进行分析研究，基于前期对多家制造业企业的调研采访，在此对蓝领用工中常见的灵活用工类型进行定义和区分。

灵活用工类型	定义	劳动者与用人单位/人力资源机构的关系	合同性质
劳务派遣	由人力资源机构与劳动者订立劳动合同，把劳动者派向其他用工单位，再由用工单位向派遣机构支付一笔服务费用。	员工与人力资源机构构成劳动关系，与用人单位构成用工关系。	劳动者和人力资源机构签订劳动合同，人力资源机构和用人单位签订劳务派遣协议。
非全日制用工	劳动者可以与一个或一个以上用人单位建立劳动关系，在同一用人单位每日工作时间不超过4小时，累计每周不超过24小时。	劳动者和用人单位签订劳动合同或者口头协议，劳动者成为用人单位的一员。	签订劳动合同或者口头协议。
岗位外包	用人单位将特定岗位的人力资源工作和其履行的全部或部分职责交由人力资源机构来完成，如员工的招募、培训、离职管理、在职管理、人员替补、绩效管理等等。	劳动者和人力资源机构构成劳动关系。	劳动者和人力资源机构签订劳动合同，人力资源机构和用人单位签订业务外包协议。
业务外包	企业将一些非核心的、次要的或者辅助性的功能或业务外包给外部专业服务机构具体实施，并支付报酬。	劳动者和人力资源机构构成劳动关系。	劳动者和人力资源机构签订劳动合同，人力资源机构和用人单位签订业务外包协议。
共享用工	用工单位之间达成协议后，由员工富余企业将劳动者集体安排至用工企业工作，不是劳动者个人行为，更类似于企业之间的借调行为。	员工富余企业和劳动者之间始终是劳动关系。	员工富余企业和劳动者之间始终签订劳动合同。
退休返聘	劳动者已经达到或超过法定退休年龄，从用人单位退休，用人单位通过与劳动者订立劳动合同继续聘用。	退休返聘员工与用人单位构成劳务关系。	劳务合同。

## 2.2 灵活用工运作情况

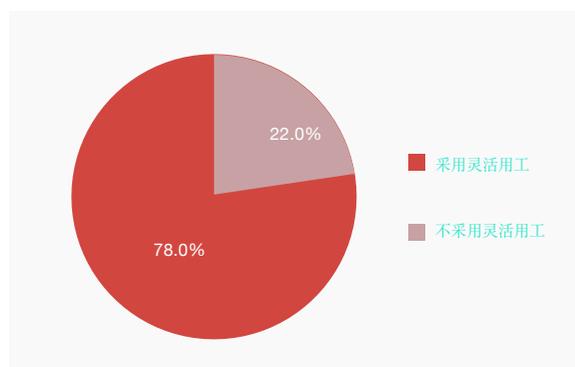
长期以来，灵活用工以不同形式存在于企业中，如劳务派遣、外包、兼职、小时工等等。反复偶发的疫情加速了灵活用工的普及，促使更多制造业企业重新审视这一用工方式，这里将了解长三角制造业企业实际的灵活用工运作情况。

78%的企业都使用灵活用工方式，主要包括劳动派遣、岗位外包、短期用工。

从调研结果中可以看到，22%的企业未采用灵活用工，剩余78%的企业中，超过一半使用了劳务派遣和岗位外包，38%采用了短期用工，包括暑期生、实习生、日结工等，27%采用了业务外包。另外，非全日制用工、共享用工/委派借调也会作为一些企业用工的补充方式。

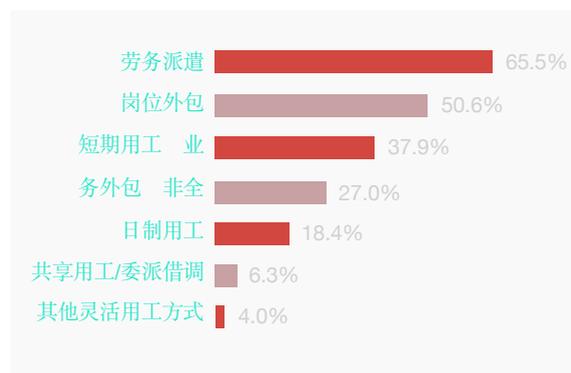
图表13

是否使用灵活用工方式



图表14

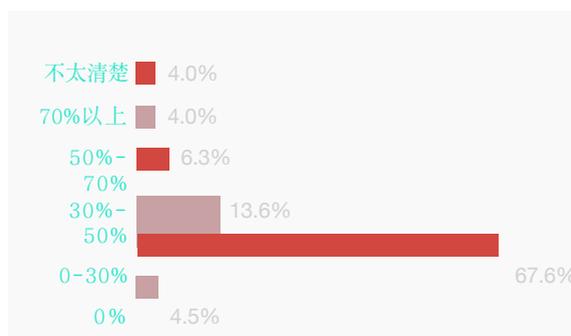
各灵活用工方式占比



从灵活用工员工的占比来看，主要集中在0-30%之间。13%的企业灵活用工人员占比在30%-50%之间，10.3%的企业的灵活用工人员占比会超出50%。

图表15

灵活用工员工占总蓝领员工比例

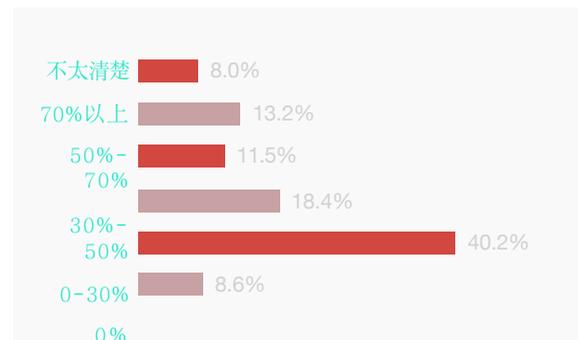


## 超过一半的企业，技能蓝领中灵活用工员工占比0-30%之间

从灵活用工员工的分布来看，40%的企业普通蓝领中灵活用工占比在0-30%之间，超一半的企业技能蓝领中灵活用工占比在0-30%之间。由此可见，在新技能蓝领人才需求旺盛的大环境下，较多企业倾向在技能蓝领招聘中采用灵活用工。

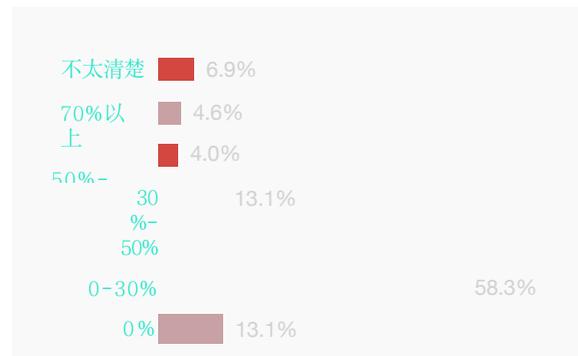
图表16

灵活用工员工中普工的占比



图表17

灵活用工员工中技工的占比



综上所述，大部分企业都会采用灵活用工方式，且包含劳务派遣、岗位外包、短期用工等几类，并且在不同岗位上，运用的方式和程度也有所不同。

## 灵活用工员工和正式员工在福利上存在较大差距

企业针对正式蓝领员工提供的福利项目主要可以分为三档：

第一档：近八成的企业提供的福利项目有社会保险、住房公积金、餐补或工作餐

第二档：五成左右企业提供的福利项目，有带薪休假、年度体检、高温补贴

第三档：四成企业提供的福利项目，有交通补贴/班车、住宿补贴或者员工宿舍、额外补贴（按工龄或者技能）

图表18

正式蓝领员工的福利



而采用灵活用工的企业中，72%会给灵活用工员工提供餐补或工作餐，30%-40%会提供五险一金、高温补贴、住宿补贴；20%-30%会提供员工年度体检、交通补贴，不到20%会提供带薪休假和额外补贴。

图表19

灵活用工蓝领员工福利



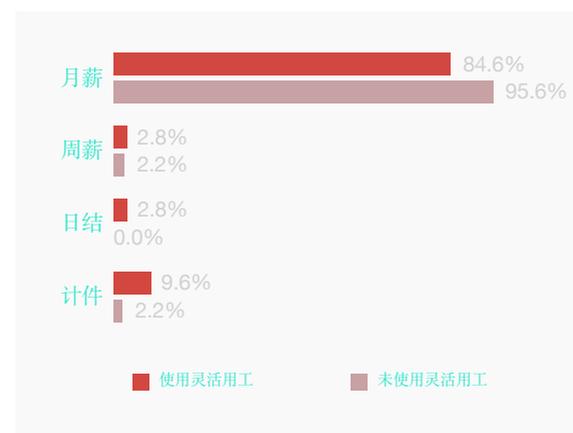
相比正式用工，灵活用工发放薪资的方式更为多样化

- 未采用灵活用工方式的企业，96.56%采用月薪的方式发放工资。
- 使用灵活用工方式的企业，84%采用月薪制，9.6%采用计件制，2.8%采用日结的方式。

由此可见，灵活用工在发放薪资的形式上比正式用工更为多样、灵活。

图表20

使用与未使用灵活用工企业的发薪方式



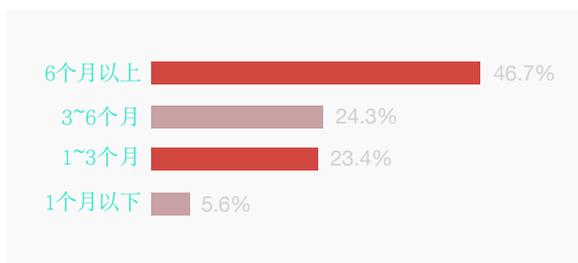
## 2. 各种灵活用工方式特点

### 劳务派遣

从劳务派遣员工的稳定性来看，46.7%的企业的劳务派遣员工在职周期在6个月以上，3-6个月以及1-3个月的均在20%左右。

图表21

劳务派遣员工的平均在职周期



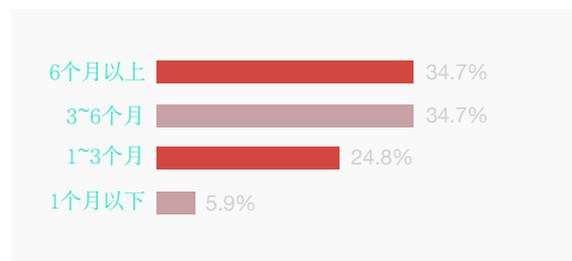
据国家相关法律法规，劳务派遣用工是补充形式，只能在临时性、辅助性或者替代性的工作岗位上实施，并且不得超过其用工总量的10%。

### 岗位外包

从岗位外包员工稳定性来看，岗位外包员工在职周期在6个月以上以及3-6个月的均为34.7%，30%左右在3个月以下。相比劳动派遣，企业更多在生产高峰期使用岗位外包的形式，在职周期主要集中在1-6个月。

图表22

岗位外包员工的平均在职周期



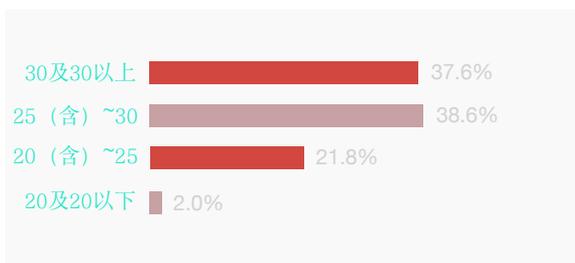
从岗位外包的费用来看，技能蓝领的费用高于普通蓝领，约高出5元/人/小时（含税）

普通蓝领：75%的企业给外包机构的费用高于25元/人/小时（含税），37%企业的支付费用在30元/人/小时（含税）以上。

技能蓝领：61%的企业给外包机构的费用高于30元/人/小时（含税），31%企业的支付费用在35元/人/小时（含税）以上。

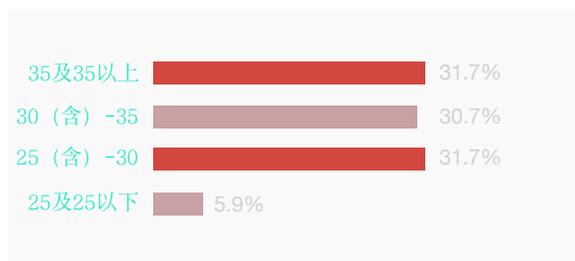
图表23

岗位外包的普工，企业按每人每小时支付给外包机构的费用（含税）



图表24

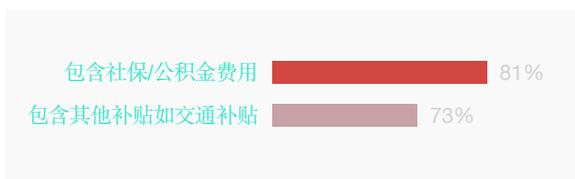
岗位外包的技工，企业按每人每小时支付给外包机构的费用（含税）



从岗位外包员工的福利来看，81%的企业支付给外包机构的费用中，包含了社保/公积金费用，73%包含了交通补贴等其他补贴。

图表25

岗位外包员工福利



## 学生工&校企联合培养

62%的企业使用学生工，最常用的用工方式是6个月以上实习+就业，其次是2-3个月短期（寒暑假），较少使用3-6个月工学结合和单招生注入方式。

6个月以上实习+就业能够为企业提供稳定的人才储备，2-3个月短期则用于1、2、7、8月的生产高峰期。

图表26

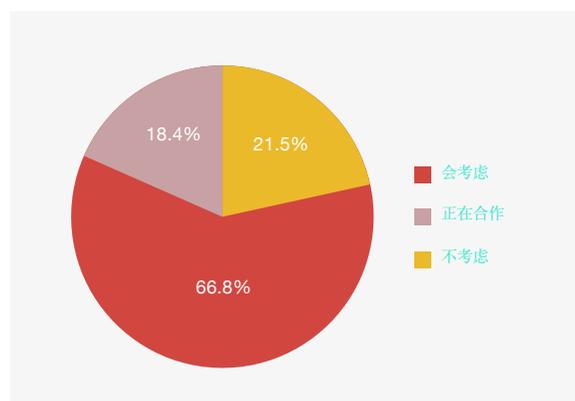
企业使用学生工的方式



针对一些特殊的蓝领岗位工种，18%的企业已经采用校企联合培养的方式，60%的企业正在考虑和学校合作专业共建，定向培养。22%的企业并不考虑此种用工方式。

图表27

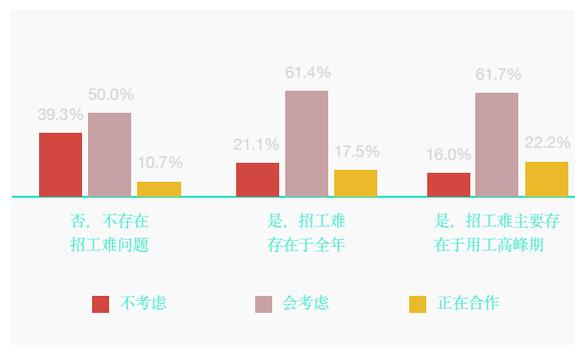
企业是否考虑与校企联合培养特殊技能蓝领



而面临招工难的企业中，近20%已采用校企联合培养的方式，超过6成的企业会考虑未来使用该方式。由此可见，校企联合培养未来将成为企业解决招工难问题的一个重要途径。

图表28

面临不同程度的招工难的企业对校企联合培养的态度

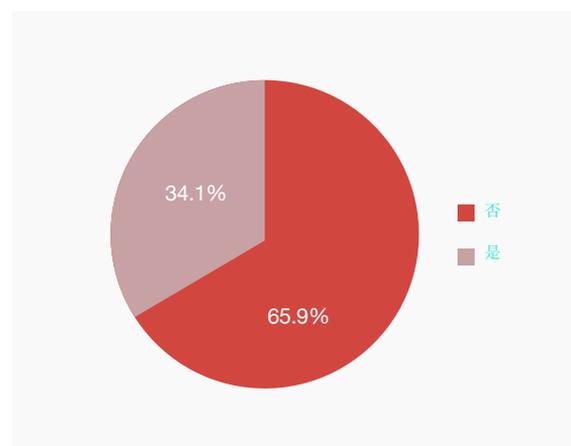


## RPO/委托招聘

受调企业中，34.1%采用RPO/委托招聘。采用RPO/委托招聘的企业中，6成左右在入职0-3个月内发放委托代理招聘费用。

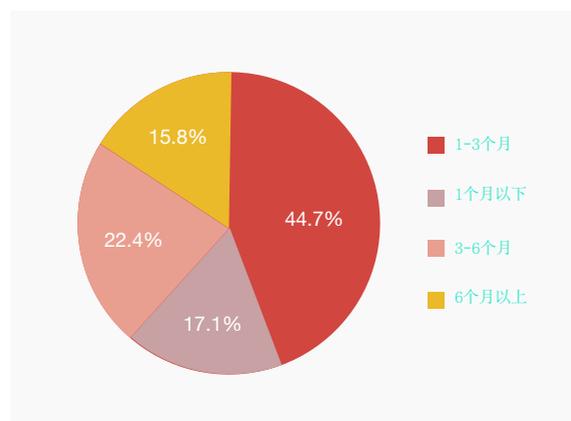
图表29

企业是否使用RPO或者委托招聘



图表30

企业发放委托代理招聘费的条件



在全年面临招工难的企业中，41.2%采用了RPO/委托招聘，在用工高峰期存在招工难的企业中，33.3%的企业采用了RPO/委托招聘，大幅超出不存在招工难问题企业中采用的比例（7.1%）。

由此可见，RPO/委托招聘已经成为企业解决招工难问题的一个重要途径。

图表31

面临不同程度的招工难的企业是否采用RPO或者委托招聘



## 2. 企业对灵活用工的态度

灵活用工主要解决了招聘效率低、周期长、阶段性/高峰期用工需求以及人员编制受限问题。

从灵活用工为企业解决的问题来看，64%的企业选择了招聘效率低、周期长，超过半数的企业选择了阶段性用工和高峰需求。

另外，三到四成的企业认为灵活用工解决了人员编制受限的问题，一二成的企业则选择了用工风险高、成本高、人事务性工作繁重。

图表32

灵活用工解决的问题



绝大多数使用灵工的企业认为灵活用工的难点在于员工的稳定性不能确保、以及人员招聘困难。

从企业灵活用工的难点来看，95%的企业认为员工的稳定性不能确保，89%认为人员招聘依旧困难。

超过半数的企业选择了生产效率和水平，另外有45%认为难点在于成本不可控。

较少企业选择了劳动争议与维权、工伤意外事故、信息保密不到位等。

图表33

灵活用工的难点



## 近7成企业考虑今后稳定或扩大使用规模

提到今后会缩小或者扩大蓝领灵活用工规模，66.8%的企业选择稳定或扩大使用规模。

图表34

企业今后选择缩小或者扩大灵活用工规模



在全年面临招工难的企业中，70.2%选择了稳定或者扩大使用规模；招工难主要存在于用工高峰期的企业中，65.4%的选择了稳定或者扩大使用规模，不存在用工难的企业中也有超过半数选择了此项。由此可见，今后灵活用工的方式将在长三角制造业运用得更为广泛。

图表35

面临不同程度的招工难的企业今后对灵活用工的态度



从调研数据中我们也发现，企业在运用灵活用工时态度是有些矛盾的。

一方面认为灵活用工能解决招聘效率低、短期用工需求等问题，另一方面认为存在员工稳定性低、招聘困难等问题。

员工作为企业中的个体，追求存在感和归属感，而灵活用工的方式难以满足这方面的诉求，在求职者的接受度仍然偏低，从而导致灵活用工的供给量以及员工的长期稳定性得不到保证。

## 2 企业对人资资源供应商的态度

企业更看重人力资源供应商的响应与交付速度、服务价格以及资质规模。

企业在挑选派遣/外包/代理招聘的供应商时，65%更看重响应与交付速度，超过50%认为服务价格、供应商资质规模是个重要考虑因素，也有一定比重的企业会偏向用工风险管理和服务人员专业能力。

图表36

企业选择供应商时看重的因素

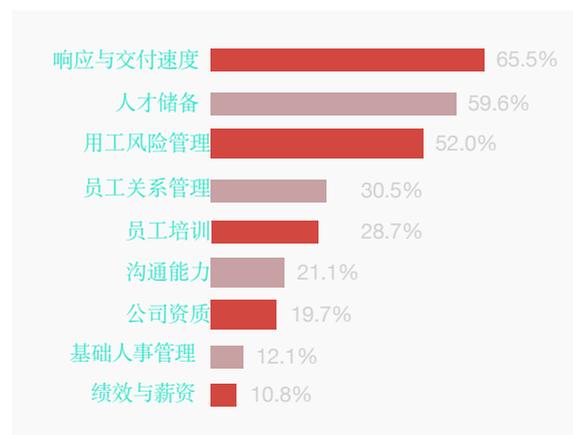


企业期望人力资源供应商改善响应与交付速度、人才储备以及用工风险管理。

企业在与人力资源供应商合作的过程中，60%以上期望供应商改善响应和交付速度，扩大人才储备，52%希望供应商加强用工风险管理。二到三成的企业则认为员工风险管理、员工培训、沟通能力、公司资质等方面需要加强。

图表37

企业期望供应商改善的方面



综合企业挑选供应商的因素和期待改善的方面来看，企业对供应商的响应和交付速度有较高要求，希望持续改善，而这也是能解决企业招工难的决定性因素；

其次是用工风险管理，制造业蓝领相比其他行业岗位而言，工伤风险高、劳动纠纷频发，而不管是外包/派遣，企业都需要供应商协助处理用工过程中可能出现的各类事故纠纷，这要求供应商在员工关系管理、法务等方面具备专业的运营团队。



# 行业观察 & 案例

---

## 重点研究行业

1. 机械制造业
2. 新能源行业
3. 汽车制造业
4. 医药&医疗器械制造业



## 机械制造业

### 政策、技术更迭催生行业人才管理新格局

机械工业是国民经济发展的基础性和战略性新兴产业，为国民经济各行业发展和国防建设提供技术装备，是我国参与全球经济发展、体现国家综合实力的重要产业。《机械工业“十四五”发展纲要》中指出：我国机械工业仍处于重要战略机遇期，提出推动机械工业实现更高质量、更有效率、更可持续、更为安全的发展，建设机械工业现代化产业体系，为构建新发展格局提供有力的装备支撑。

在新基建、新城镇建设、一带一路等政策的带动下，新型机械设备需求将愈加旺盛，并由增量市场为主向存量市场升级。同时，数字化、信息化、智能化、轻量化及工业互联网等先进技术的融入，为我国机械制造业带来新的增长点，国际竞争力不断提高。

无论是从行业所处战略地位，国家政策还是技术发展来看，机械制造企业都迎来了新的发展机遇。为把握发展机遇，机械制造企业必须持续降本增效，提升管理水平，突破原有业务局限，自主研发高技术含量产品，潜心打磨服务，向更高附加值、更强创新力的方向转型。而支撑企业转型和管理目标实现的人才队伍的建设更是关键成功因素。在人才管理方面，机械制造企业主要面临三方面的挑战：

(1) 市场人才数量和质量落后于转型升级的速度：

关键岗位人才供给不足，蓝领招工难，高技能人才短缺，行业整体对求职者缺乏吸引力

(2) 竞争压力加剧对企业内部人员管理水平提出新的要求：

在内外竞争加剧和上游原材料及零部件成本上涨的双重压力下，企业需要重塑人员管理架构，提升人力资源利用率，进一步降低人力资源成本

(3) 现有人才培养发展与发现机制对业务发展支撑不足：

有重培训的传统但效果不佳、考核机制和职业发展体系不完善、难以有效激励员工，培养出优质管理人才

作为中国制造行业的中坚力量，为提高人才重视度，保持高速发展，需要机械制造业企业把战略层面的问题重新审视人力资源管理，制定完整的发展规划，包括贴近业务、转变人力资源传统的职能定位，面向操作工、高技能工人、管理人才等各类人才采取不同的用工策略，推动人力资源数字化转型等。

## 数据：灵活用工和员工内荐，化解人才匮乏困境

本次参与调研的机械制造企业，100%都反馈存在蓝领招工难问题。为解决蓝领招工难问题，除了招聘正式员工，92%采取灵活用工方式来应对季节性、淡旺季用工需求变化。

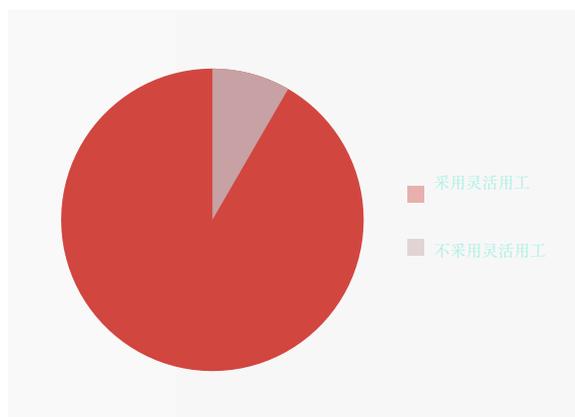
图表38

机械制造行业是否存在招工难



图表39

机械制造行业是否使用灵活用工



最常见的灵活方式是劳务派遣和岗位外包，分别有64%和52%的机械制造企业使用。

图表40

机械制造行业采用的灵活用工方式



另外，84%采取了员工内部推荐，通过在员工人脉圈加大宣传和提高内荐激励的方式来招聘更多员工。

图表41

机械制造行业应对招工难的措施



## 灵活用工典型案例—— 某外资机械制造企业X

### 灵活用工背景

外资企业X公司，集工程机械研发、制造、营销于一体，是该领域内技术创新能力非凡、产品品种与系列齐全、具有一定竞争力和影响力的大型企业集团。

X公司一贯坚持严谨、务实的理念，并将这些理念充分融入于所有产品的设计和生产中。这使得产品无论在质量，安全性能、价格以及售后服务上，都得到业界同行和客户的首肯与青睐。随着近几年全球经济一体化的趋势，X公司逐步加大了在中国的投资额。

一直以来，X公司采用自主雇佣的用人模式。然而，2019年以来受全球订单季节性波动影响，X公司面临人员结构调整。基于在海外总部及一些国家地区的子公司灵活用工应用较为普遍，海外总部规定X公司使用劳动派遣、业务外包等灵活用工形式，将正式员工比例控制在85%以内。

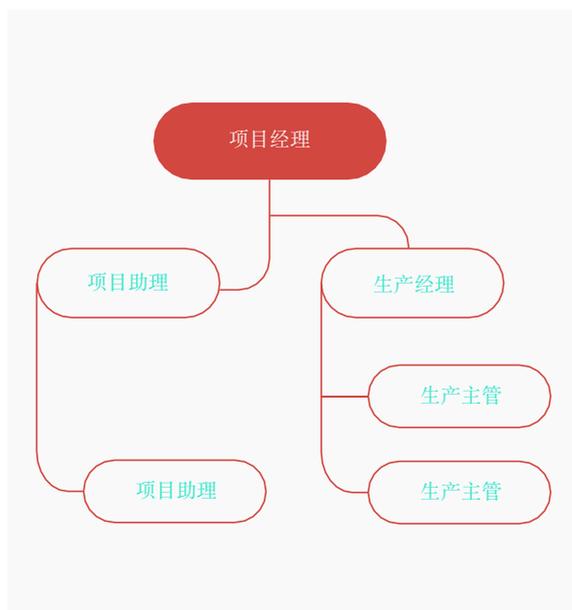
一方面，在产量需求减少的时期，灵活用工人员可以交由三方人力资源机构调配至其他项目，避免裁员引起的劳动纠纷和高额成本，有利于维护雇主品牌；另一方面，正式员工的岗位编制申请、招聘、入职等一系列流程耗时长，当产量需求激增，生产人员紧缺，短期内无法补足缺口，三期女员工的管理上也面临同样的问题。而通过灵活用工，X公司可以实现快速招聘，补足临时性、突发性的用工需求。

### 巧用多种灵活用工方式

在中高端人才方面，X公司已与卡思优派长期合作。2016年，基于X公司灵活用工的需求，卡思优派主动寻求拓宽合作范围的机会，为X公司提供个性化灵活用工方案，并最终被采纳。X公司根据不同业务的特点，选择合适的灵活用工模式。

#### (1) 产线外包，降本增效

X公司在分析内部生产情况和需求后，决定将不定期性生产的、非核心的、季节性较强的生产环节委托给卡思优派，由卡思优派依据生产特点招募人员，配置员工，按照计划进行生产。



卡思优派在承接产线外包的过程中，主动学习X公司的精益生产管理体系，识别合作过程中出现的各类风险点，努力消除管理壁垒。X公司的HR部门、生产部门与卡思优派的项目团队通过不断沟通交流，逐步完善产线外包管理制度。

#### · 规范项目运营流程

从员工招聘、员工三级岗前培训、在职管理、离职管理、生产管理等方面着手，规范项目运营管理流程，完善安全防范体制，使项目运营及管理的行为符合X公司的要求，保质保量达成其委托的人事及生产管理目标。

#### · 配备生产管理团队

采取社会招聘和现场选拔的方式，快速组建生产管理团队，使现场一线管理人员的管理覆盖率达到1:10，能够及时解决现场员工和X公司的问题，确保生产现场作业有条不紊地进行。

#### · 24H覆盖的生产管理

卡思优派设置脱产主管每日巡查，统计数据，现场监控，将产量任务责任到班次和产线，同时设立生产绩效奖金与员工每日产量挂钩，提升员工生产积极性；坚持召开员工会议，分析每日现状，针对近期频发问题制定整改措施。另外，X公司与卡思优派定时召开沟通会议，反馈产线生产和人员管理上的问题，商讨优化方案。

2017年产线外包合作至今，卡思优派在员工招聘、人员稳定、产线管理这三方面都超额满足X公司的标准。产线外包员工达到250人，保证生产交付的质量和数量的情况下，将每月离职率控制在10%以内，有效缓解X公司旺季订单激增带来的用工压力，降低用工成本。

#### (2) 白领·岗位外包，提高用工弹性

随着三期女员工长期休假导致的人手不足、以及临时性项目受编制所限无法招聘员工等问题频发，鉴于产线外包的成功尝试，2019年初，X公司决定将部分通用职能以及技术工程师岗位的招聘培训、劳动关系、五险一金、发薪报税等人力资源事务性工作外包给卡思优派，以满足短期内的用工需求。

##### STEP 1 招聘

人才库 | 线下门店 | 网招团队

##### STEP 2 培训

入职培训 | 企业文化培训 | 安全培训 | 常规技能培训

##### STEP 3 薪酬福利

工资 | 福利 | 社保 | 公积金及其他福利

##### STEP 4 员工关系

录用离职 | 员工关怀 | 员工稳定性 | 员工积极性

##### STEP 5 绩效管理

日常考勤 | 绩效考核

##### STEP 6 风险承担与纠纷处理

劳动纠纷 | 重大突发事件 | 纠纷及工伤等

白领外包的合作过程中，先由X公司明确各个部门的岗位画像和缺口数量，传达给卡思优派，卡思优派再进行市场待遇调研，提供给X公司，推动岗位薪资向市场平均水平靠拢，提高岗位竞争力；另外，卡思优派安排项目经理、招聘顾问、项目人事分别对接X公司与员工的不同需求，做到分工明确，专人响应。



· 项目经理：统筹把控项目整体运营进度，和X公司的HR部门、用人部门负责人对接

· 招聘顾问：就HR部门、用人部门的日常需求交流响应，拓展招聘渠道，推进人员交付、补位

· 项目人事：负责员工的入职、在职、离职管理等事务，解决员工问题，赋予员工归属感

白领外包岗位合作以来，半年内实现100+技术工程师以及通用职能人员在职，并从长三角区域延伸到其他研发中心及生产基地。借助卡思优派的招聘、管理能力，X公司不仅可以确保原有工作进度不受三期女员工休假影响，而且能够快速推动新项目的落地。至此，X公司在中高端人才访寻、白领以及蓝领用工领域与卡思优派达成了全方位的合作。

## 灵活用工新趋势

X公司认为虽然灵活用工在国内还处于起步阶段，但有很大的发展潜力，究其原因就在于适龄劳动力未来的供给是越来越有限的，用工成本上升，然而各行各业的用工需求却在持续增长。

相比传统的固定用工方式，灵活用工形式有较为明显的灵活性，企业可以对劳动力“按需索取”，进而管控用工成本，提升用工效益。



## 新能源行业

### 新能源产业发展迅猛用工挑战升级

国家十四五计划会议中，明确提出要“推进能源革命”、“构建生态文明体系，促进经济社会发展全面绿色转型”和“加快推动绿色低碳发展”等要求，为能源产业的持续健康发展指明了方向。

新能源发电和新能源汽车均为中国制造2025核心产业，经过多年国家政策支持和发展，我国新能源发电装机容量不断增长，龙头企业的全球竞争力凸显，2020年我国有207家企业入围“2020全球新能源企业500强榜单”，数量位居全球第一。

长三角是中国经济最活跃、开放程度最高、发展势头最强劲的区域之一，也是全球新能源产业的集聚区域。据《猎聘2021年新能源人才趋势报告》，近一年来新能源龙头企业的人才需求集中分布在长三角和珠三角领域，不再集中在北上广深，西安、合肥、杭州等新一线城市也有较多新发职位在招聘中。

长三角新能源行业在迎来高速发展的同时，对企业的管理效能及人才结构也提出了新的要求。

#### (1) 中低端蓝领人才用工荒：

一方面，疫情导致全国跨区域人口流动减少，以及新生代蓝领逐渐成为劳动力主力军，工厂的薪酬待遇及发展空间等对他们的吸引力减弱；另一方面，由于目前新能源技术的突飞猛进，传统职

业教育未能有效适应新能源技术发展，专业的新能源实战技能人才培养力量缺乏，导致专业技能蓝领严重短缺。

#### (2) 高潜复合型人才紧缺：

新能源与多产业的融合，使得新能源企业对复合型人才的需求持续增加，跨领域跨行业招聘成为企业人力资源工作者经常面对的需求。但高潜力人才往往较为重视职业安全感，需要有极大的动力才会选择从目前的公司离职或者行业离职。

#### (3) 人才管理体系性不强：

作为技术密集型与知识密集型行业，新能源行业对关键技术和人才依赖较强，尽力吸引和招聘人才是不少企业人力资源过去一段时期的重点工作，对内部人员培养发展和体系化建设的关注度偏弱，这可能会导致尽管行业存在巨大的人才缺口，但现有人才的才能也缺少发挥的机会，造成人才浪费。

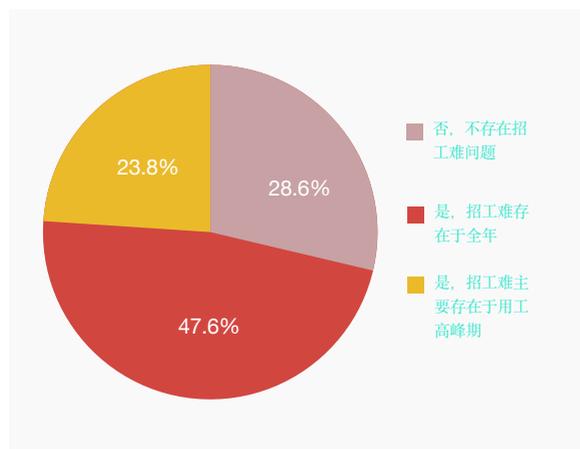
## 数据：蓝领招工难&措施

本次接受调研的新能源企业中，71.4%存在蓝领招工难问题，排名前三的原因分别是：

- 薪酬缺乏竞争力
- 劳动时间长、强度大
- 招聘渠道、范围受限。

图表42

新能源行业是否存在招工难



图表43

新能源行业招工难的原因



为了应对蓝领招工难，排名前三的应对措施分别是积极开展内部推荐、拓展线上招聘渠道（58、智联等）以及拓展人力资源机构渠道。

图表44

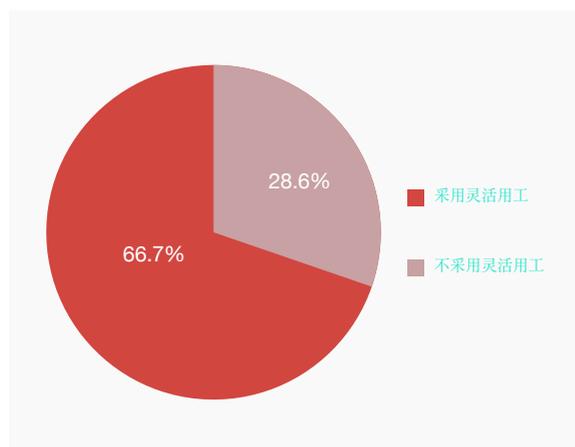
新能源行业应对蓝领招工难的举措



其中，66.7%采用了灵活用工，排名前四的灵活用工方式分别是劳务派遣、业务外包、岗位外包和短期用工。

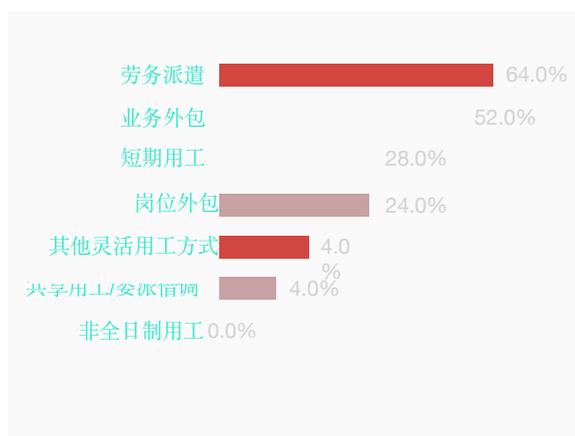
图表45

新能源行业是否采用灵活用工



图表46

新能源行业采用的灵活用工方式



## 灵活用工典型案例—— 远景科技集团

远景科技集团始创于2007年，从那时起就肩负着“为人类可持续未来解决挑战”的使命，致力于成为绿色科技领军企业。经过十五年的发展，远景集团形成了风电、智慧储能、动力电池、智能物联等产业板块，生产基地和研发中心遍布全球。

随着业务领域扩大，各地生产基地陆续建成，需要大量用工。与此同时，招工压力大、基层员工招聘难、人员管理成本高、工伤风险高等用工挑战日益凸显，亟待克服。2018年开始，远景科技集团与卡思优派开展岗位外包合作，极大程度上解决了用工难题，有效应对疫情下变化层出的用工形势，为后续发展打下了坚实基础。

远景科技集团在国内的生产基地普遍建在三四线城市，加上2018年订单量激增，在用工上遇到以下问题：

- 传统的招聘渠道如自主招聘和劳务派遣，无法及时补足大量用工缺口；
- 由于新能源产业的特殊性，远景对一线员工的年龄、技术水平、相关经验的要求高于传统制造业，基层员工获取难度进一步上升；
- 各地新投入使用的工厂为确保生产有序进行，对员工的稳定性有一定要求。

因此，2018年起远景能源在招聘渠道上做了拓展，位于江阴的风机工厂率先与卡思优派合作岗位外包业务，涉及的岗位主要为一线操作工。卡思优派在实地了解客户的用工现状和岗位需求，并且调研新能源市场的用工现状后，有方向性地拓展外部人力资源，成功为风机工厂引入江阴市场外的员工；并且与多个职业技术学院合作，为工厂稳定输送与岗位画像高度匹配的员工。

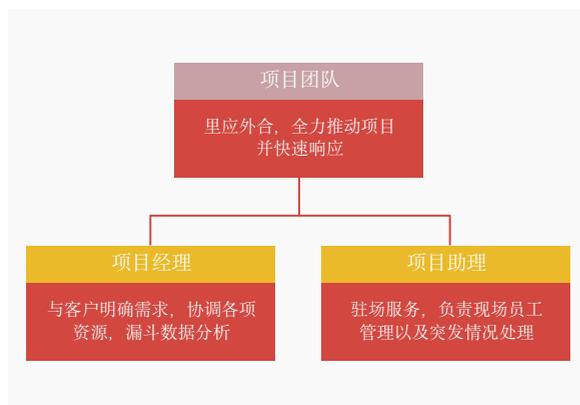
后期，合作范围逐渐拓展到远景能源的叶片、齿轮工厂，并在疫情期间，成为远景口罩工厂独家人力资源供应商。

### 远景动力电池工厂的用工实践

2019年底，远景动力电池工厂在江阴投入使用，基于前期合作建立的高度信任，远景动力的招聘部门第一时间选择了与卡思优派进行岗位外包合作，逐个击破批量招聘难、人员流动率等高用工难题。

#### (1) 团队化运营、快速响应

确定合作后，卡思优派以客户为中心，在外包服务端配备了包括2名项目经理和1名项目助理在内的优秀团队，提供全流程、体系化的服务。



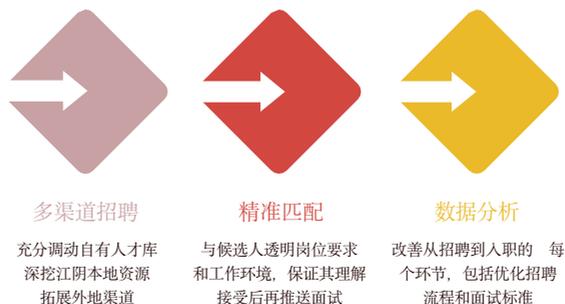
· 项目经理：负责与客户方沟通总体用工需求，协调中后台招聘、员工服务、法务等资源，对全流程进行漏斗数据分析；

· 项目助理：负责驻厂服务，包括员工面试、入职管理以及突发情况处理，并第一时间获取到客户及员工的需求。

这种“里应外合”的服务模式，既能以团队之力全力推动项目进展，也能及时捕捉到现场情况的变化，例如产生新的用工缺口、工伤时，做到快速响应。

#### (2) 多渠道招聘、确保人才供应

项目正式启动后，卡思优派的项目团队首先和HR部门、用人部门对接并明确岗位画像、缺口、招聘计划以及招聘入职流程。



· 厘清优势，深挖渠道：虽然新能源的普工要求高于传统制造业的同类岗位，但项目团队在梳理出岗位的优势后，充分调动自有人才库，深挖江阴本地资源，同时有针对性地拓展外地渠道，提高候选人才库的数量。

· 充分沟通，精准匹配：和候选人沟通时，项目组会透明岗位要求和工作环境等，例如需要穿无尘服、站立工作等，保证候选人理解接受后再推送给HR部门和用人部门面试，这在一定程度上确保了候选人的匹配度。

· 数据分析，优化流程：通过漏斗数据分析，不断改善从招聘到入职的每个环节，包括优化招聘流程和面试标准，以最大限度地提高人员入职率以及降低HR部门和用人部门的时间成本。

### (3) 降风险、控流失

因电池生产基地初建，对于工厂有序生产而言，降低用工风险、提高员工的在职稳定性尤为重要。

项目团队依靠背后强大的员工关系管理、法务团队，妥善处理工伤、退工、劳动争议等问题，为企业降低用工风险和由此产生的成本。

此外，项目团队为员工配备设施齐全的宿舍楼，并安排工厂的班车线路途经宿舍以及专门的管理人员负责解决员工的生活问题；同时提供一系列培训，收集并向HR部门反馈员工在薪酬福利、绩效考评、劳动权益等方面上的疑问，让员工感受到支持。这些举措都提高了员工的归属感，进而降低员工流失率。

关于这一点，远景动力的招聘负责人评价到，卡思优派切实考虑到了用工方和员工想法，一方面减轻我们管理工作的压力，另一方面有效控制因高流失率给企业生产带来的负面影响。

### (4) 实践成果：在职数和在职率的“双高”

在疫情反复出现、用工形势严峻的背景下，远景动力通过和卡思优派的深度合作，在全流程、团队化、数字化的项目运营模式下，显著提高招聘效率，缩短了招聘周期。岗位外包员工始终维持在100+，平均在职周期高达6个月，实现了在职数和在职率的“双高”，为疫情期间工厂的平稳生产提供了有效保障。

远景动力的招聘负责人表示，卡思优派真正做到了有求必应，让客户没有后顾之忧，是值得信赖的合作伙伴。今后，会考虑继续拓宽我们的合作领域。

与此同时，远景动力还将表现优异的外包员工转为自有员工，实现人才培养渠道通畅，保证了未来人才储备。

---

## 写在最后

---

随着风电和光伏在整个能源和电力系统中的占比越来越大，以及大数据、物联网先进技术的应用和落地，整个新能源领域（包括远景集团在内）都面临着数字化转型的挑战。

当数字技术驱动组织进行变革时，为匹配组织内的战略需求，人力资源领域的边界由此被打破。远景集团则将人力资源需求外化，交由卡思优派这样的人力资源服务公司提供人力资源及其衍生物（如基础管理、培训等）。

至此，两者形成协作网络，共同应对变革过程。



## 汽车制造行业

---

### 行业变革已来，组织和人才管理面临考验

---

改革开放40年来，汽车产业一直是非常重要的引资和投资的产业。尤其是加入WTO以来，全球主要的汽车制造商在中国陆续完成布局，本土品牌起步，中国汽车产业进入快速发展的十几年。据统计，2020年上半年，中国汽车保有量已经和美国基本持平。

从造车能力方面来看，中国汽车制造行业经历了不平凡的40年，引进、合作、国产化、自主创新、迅速缩短了差距。尤其是最近十几年，造车技术和产品技术逐渐和国际接轨，其中创新发展的产业原动力成为第一动力。在产业转型过程当中，新能源汽车的核心技术和产品完成了布局，5G基础设施不断普及和互联网平台为汽车智能化插上了翅膀。

作为汽车制造产业集群地，长三角拥有超过半数的A股汽车制造企业，三省一市侧重不同的汽车制造方向，在提高整车创新能力，推进汽车制造向低碳化、智能化、网联化发展，以及着力建设零部件生产基地和关键汽车系统的技术和性能等多方面布局。

汽车行业的电动化和智能化趋势，深刻影响了产品结构、服务方式及竞争格局，行业对人才的需求量和结构也随之改变，对组织和人才管理上提出了全新的要求。传统的车企往往背负着现有体系的包袱，过多地期望基于现有体系的优势，结合原有的产品，进行改良性转型和创新，缺乏孕育突破性创新的思想土壤。此外，层层审核的流程机制，易让好的创意在冗长的流程中流产，而单点零星的创新难以掀起变革的大浪。如何让庞大的机构变得敏捷灵活、鼓励创新，是传统车企转型中必须战胜的考验。

目前，汽车制造行业在人才管理上面临以下3个难题：

(1) 行业对人才吸引力减弱，人才结构失衡：

汽车制造行业作为很多人才眼中的传统行业，薪酬与福利缺乏外部竞争力，不再是求职者从业时的首选。加上年轻一代对工作的要求发生了改变，无论是生产工人，还是新技术人才，企业在招募时都面临着压力。

(2) 高技能、复合型人才短缺，内部培养体系不完善：

行业转型中重点投入的人才方向是对既熟悉专业技能又懂得新兴技术的复合型人才，然而这类型人才的培养周期长，企业内部也没有直接可复用的经验，达不到培养预期。

(3) 激励保留措施单一，现有人才外流：

汽车制造业的人才保留措施还是集中在转岗或升职，和给予认可、辅导或培养等发展性激励上。而年轻一代在工作中考虑去留时，不仅追求经济回报和权力范围，也看中人性化的工作管理氛围、

平等尊重感、自我价值实现等精神需求。当这些精神需求不被满足时，容易导致人才流失。

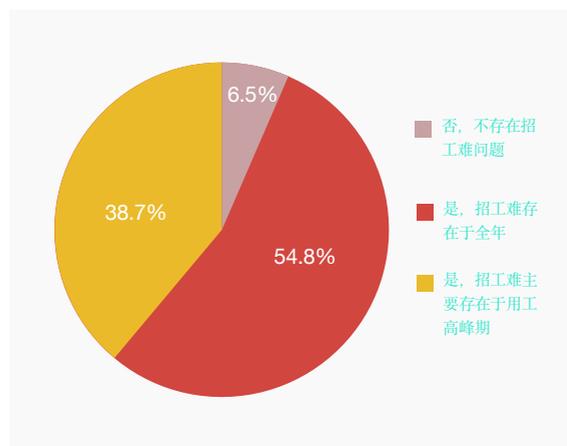
作为国民经济的支柱行业，我国汽车工业在过去二十年取得了卓著的成效。迈入新的发展阶段，行业要抓住变革先机，调整人才结构，加快对新业务核心人才的布局，并结合企业实际情况进行管理创新，在人才招聘、培养发展、文化转型和多样化激励上尝试新思路、新方法，建立更快适应市场变化的敏捷型组织，共同打造吸引新技术、高技能人才

## 数据：蓝领招工难&措施

本次接受调研的汽车制造企业中，93.5%存在蓝领招工难问题，排名前三的原因分别是企业所在劳动力稀缺、薪酬缺乏竞争力以及员工职业发展有限。

图表47

汽车制造行业是否存在招工难



图表48

新能源行业招工难的原因



为了应对蓝领招工难，排名前三的应对措施分别是积极开展内部推荐、拓展人力资源机构渠道以及提高用工成本预算。

图表49

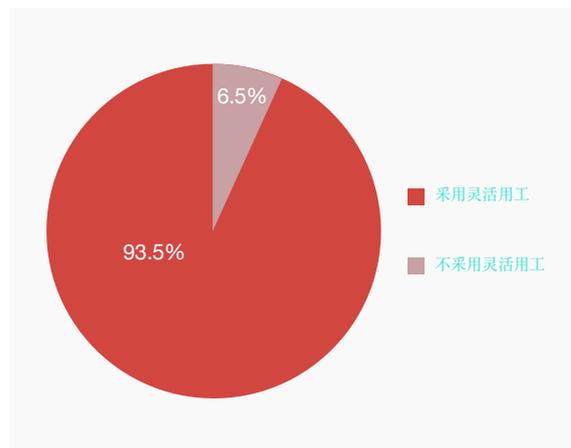
汽车制造行业应对蓝领招工难的举措



93.5%采用了灵活用工，排名前三的灵活用工方式分别是劳务派遣、岗位外包以及短期用工（暑期生、实习生）。

图表50

汽车制造行业是否使用灵活用工



图表51

汽车制造行业采用的灵活用工方式



## 灵活用工典型案例—— 某发动机制造企业L

L公司是一家集产品研发、生产、销售为一体的发动机制造企业，旗下发动机产品线覆盖重、中、轻型产品。L公司的产销量受国家宏观政策和下游整车制造业的行情影响，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，从而为生产人员招聘带来一定程度的挑战。

2016年以前，公司的蓝领招聘采用的是较为传统的渠道，即自主招聘+第三方机构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：

- 为迅速响应生产需求，工人的招聘到岗周期往往非常短，通过传统的社招渠道难以满足在短时间内批量招聘工人的需求；
- 作为汽车制造企业，相比周边各类电子、光伏企业，L公司在产线岗位的工作环境和劳动负荷方面处于弱势，用工竞争激烈，招聘压力较大；
- 在生产淡季产线人员出现富余时，如何妥善安置富余人员也是一大挑战。一方面是正式员工的综合用人成本和风险高；另一方面是派遣员工，即便有第三方作为其劳动关系主体，但在减产和劳务派遣之间仍然存在即时性的矛盾。

因此，从2016年开始，L公司尝试拓展原有的招聘渠道，采用了岗位外包和校企合作两种灵活用工方式。

### 灵活用工渠道探索

#### (1) 校企合作

公司与本地多所大中专职业院校建立合作关系，开设公司特色课程，由公司提供实习基地、设备、原料，并参与教学计划制定，指派专业人员参与学校的专业教学。同时，公司会提供专业对口的岗位用于学生实习，包括跟岗实践和顶岗实习。

##### • 产学结合，相互赋能：

学校和L公司的设备、技术实现优势互补，让学生在校所学与岗位实践有机结合，使学生在教学中获得技能训练的过程：

##### • 保持企业未来人才储备：

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。这为甄选和培养未来基层蓝领骨干提供了重要通道，有利于逐步提升基层生产人员的整体素质。

#### (2) 岗位外包

L公司从2016年底开始采用岗位外包招聘模式，即将内部分普工和技工岗位，外包给第三方，由第三方人力资源招聘人员，以及提供岗前培训、薪酬福利发放、劳动关系处理、绩效管理等一系列人事服务。

这部分人员与第三方人力资源机构建立劳动关系，L公司负责日常工作管理。

从供应商资质、合作客户情况、服务流程、服务人员专业度等方面，综合比较几家供应商后，选择了与卡思优派合作，截止到2020年底平均每月外包员工在岗人数150+。

### · 用工灵活，降低用工成本和风险

L公司使用卡思优派的岗位外包服务，降低了对于订单高峰期人才的获取和管理成本。同时，公司还可依据产量及人员需求周期，与卡思优派约定岗位外包的期限，这样便可解决减产时人员富余的问题。

另外，卡思优派协助处理退工、工伤和劳动争议等问题，也降低了企业用工风险和由此产生的成本。

### · 有机协作，提高管理效率

L公司与卡思优派在岗位外包合作过程中采用业务管理与人员管理分离的模式，具体来说，就是L公司主导生产管理部分，卡思优派主要负责日常的人事管理。在这种分工明确的管理模式下，在涉及员工异动的情况，卡思优派会及时与L公司沟通，挽留员工或者迅速补足人员缺口；在涉及一些荣誉表彰的情况，由卡思优派公布，L公司的生产部门颁发奖项。

卡思优派还会选派经验丰富的驻场人员，为外包员工举办一系列的关怀活动，收集并向L公司反馈外包员工就薪酬福利、绩效考评、职位职级等方面的想法，让员工感到支持，进而降低流失率。

以上两种灵活用工方式都极大缓解了L公司的蓝领用工压力，不光解决了生产旺季招聘困难的问题，也使生产淡季的用工成本固定化可控。L公司的HR部门和业务部门，还可以从繁琐的人事管理事务工作中解放出来，专注于高技能、新技术人才岗位，将资源和精力向核心部门倾斜，激发产品研发活力。

## 灵活用工渠道的局限性

**校企合作：**在生产旺季人岗匹配度低、流失率高

L公司的生产高峰期处于4、5月份和11、12月份，和长三角地区工人紧缺的时期高度重合。而校企合作实习学生普遍缺乏一线生产岗位的工作经验，因此部分学生很难适应岗位工作要求，特别是一些劳动强度大、需要快速上手的岗位，导致一定人员的流失。

为减少人员流失对产量和质量的影响，L公司在该时期相比实习学生，只能选择有经验的社会工。高峰时期，长三角地区的社会工价格水涨船高，L公司人力成本也相应增加。

**岗位外包：**为保证总体生产效率须采取相应措施

岗位外包实施的初期，L公司对外包员工的生产积极性和流失率存在担忧，可能会影响总体产出质量和数量。为了提高总体生产效率，L公司在培养和发展上对正式员工和外包员工一视同仁。一旦有人影响效率，那L公司也须尽量去相应提升其效率。

另外，针对高流失率，L公司也和卡思优派约定了关于岗位外包员工流失的考核及约束项，卡思优派也会采取相应措施来稳定其员工队伍。

## 智能制造使蓝领灵活用工更普及

近年来，长三角地区已逐步建立起完备的智能制造产业链，长三角地区各省市陆续发布了各自的智能制造政策，并与当地的产业特点有机结合。

作为汽车产业集群地的长三角地区，未来汽车制造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，而对于高技能、新技术人才的需求会逐渐增加。

在这样的趋势下，灵活用工渠道会越来越重要和普及。校企合作上，L公司计划与学校建立更深入的合作。同时，对于低技术含量、低附加值、高成本消耗的非关键岗位或业务，除了劳动派遣和岗位外包，L公司也将考虑以业务外包的方式实现业务转移，而集中精力发展高附价值的核心业务、增强对核心人才的吸引力。



## 医药&医疗器械制造业

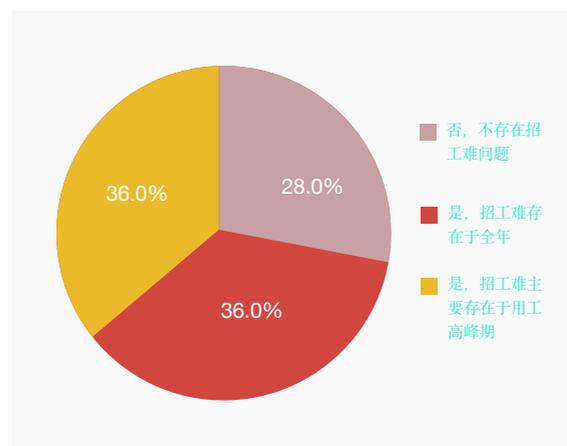
医药产业作为中国国民经济支柱产业，不仅仅关系着国计民生、广大人民的健康，而且还关系着社会的安定有序与否以及经济、社会的健康发展。经过数十年的发展，国内医药产业发展已经具有相对成熟的模式，是现阶段中国增长较快的产业之一。2020年中国医药制造业资产为37612.2亿元，同比上升10.7%。

### 数据：蓝领招工难&措施

本次接受调研的医药&医疗器械制造企业中，72%存在蓝领招工难问题，排名前三的原因分别是企业所在劳动力稀缺、薪酬缺乏竞争力以及招聘渠道、范围受限。

图表52

医药&医疗器械行业是否存在招工难



图表53

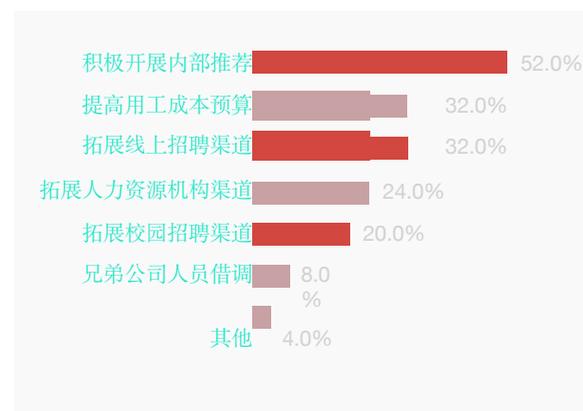
医药&医疗器械制造行业招工难的原因



为了应对蓝领招工难，排名前三的应对措施分别是积极开展内部推荐、拓展线上招聘渠道（58、智联等）以及提高用工成本预算。

图表54

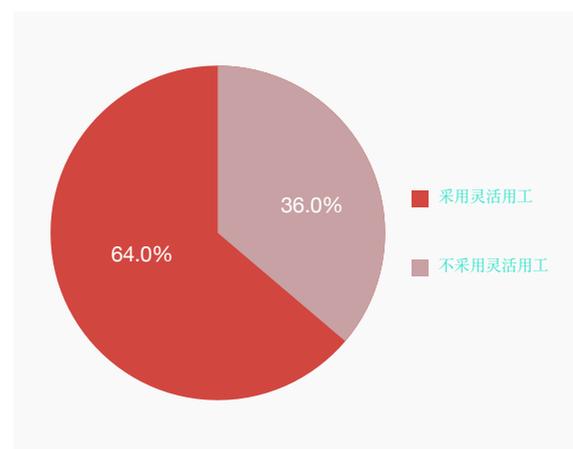
医药&医疗器械制造行业应对招工难的举措



其中，64%采用了灵活用工，排名前三的灵活用工方式分别是劳务派遣、岗位外包以及短期用工（暑期生、实习生）。

图表55

医药&医疗器械行业是否采用灵活用工



图表56

医药&医疗器械行业采用的灵活用工方式



## 灵活用工典型案例—— 某民营医药制造企业A

某民营企业A是一家医药制造企业，分别在国内及海外等地设有分公司，下设多个生产研发基地，其中以某一处生产研发基地X为例，目前所采用的灵活用工形式包括岗位外包、短期用工。A企业会根据不同阶段不同场景下的用工需求，以“组合拳”的形式灵活配置人手，以达到最优的用工效率，实现人员稳定与弹性用工之间的平衡。

生产基地X于2017年开始筹建，到2018年正式投入使用，在用工方面主要分为两个阶段：

### 第一阶段：平台建设期

凭借A企业在行业内积累多年的雇主品牌和业务影响力，HR部门通过网络招聘平台、社交媒体、员工内推以及猎头等方式吸纳国内外中高端人才，从而搭建研发、生产管理、质量管理、EHS等核心部门

### 第二阶段：业务拓展期

后期进入业务拓展期且随着订单量的增加，除了主要的部门岗位外，X生产基地需要大量基层员工例如生产普工、仓储物流、QC/QA（品质控制/保证）文员等。

这些岗位门槛相对较低，属于工作重复性高、用工成本高、人员流失率高的岗位。同时，员工职业发展与公司人才定位不匹配，导致招工困难，效率低等问题。

### 对于灵活用工的思考与尝试

基于企业战略、用工成本以及基层岗位特点，HR部门开始考虑采用灵活用工的形式。但在初步探索后，发现以下问题：

#### (1) 哪些岗位适合灵活用工？

虽然基层岗位门槛低，但鉴于医药制造行业的特殊性，A企业对员工年龄、学历、技术水平、相关经验的要求比传统制造业高。并且部分岗位如生产普工，在员工入职后，须接受3个月的专业培训方可正式上岗工作。如果要采用灵活用工方式，HR部门和用人部门须明确岗位画像，并与三方人力资源机构充分沟通，和用工市场进行匹配，看该岗位是否适合灵活用工模式。

#### (2) 灵活用工的利弊分别是？

##### · 利：

提供岗位外包、劳动派遣等服务的三方人力资源机构能够快速批量招聘，缓解基层岗位供给上不足；另一方面，可以减少入离职管理、职业意识培训、薪酬福利发放、员工关系管理等事务性工作，规避一定的用工风险。A企业在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。

##### · 弊：

员工在工作中需要归属感，才能保持相对稳定，然而灵活用工常常难以很好地满足员工在这点上的诉求，市面上很多求职者无法接受灵活用工，因此影响到灵活用工方式下员工的供给量以及相对稳定性。而这也取决于三方人力资源机构的自有人才库储备以及员工管理水平。

### 灵活用工供应商的选择策略

制造业灵活用工供应商市场鱼龙混杂，既有小型劳务派遣公司，也有区域性或者全国性的人力资源集团，这就要求企业慎重选择供应商。A企业主要从以下几个方面筛选供应商：

#### (1) 企业背景

优先选择规模较大、有集团背书、有相关行业资质的供应商，规模和资质往往代表该供应商对自身的定位，也是操作合规的保障；另外，供应商企业构成人员的背景也会重点考察，例如这些人员过往的工作经历等。

#### (2) 业内口碑

了解供应商曾经合作过医药制造行业内哪些企业，向同行询问具体合作情况。

#### (3) 本地化服务水平

全国性的人力资源服务机构可能在部分区域内的服务团队规模较小，当地人才储备不足，需求响应速度慢。如果人员都是从距离X生产基地所在地较远的地区引入的，后期的稳定性无法保证。

#### (4) 标准化的服务流程

具备一套完善且标准化的服务流程是供应商专业程度的体现。在合作过程中，双方按照既定流程沟通和配合，解决用工过程中的问题如工伤，能够极大提高招聘和用工效率。

### X生产基地的灵活用工实践

从以上几个角度出发，综合比较几家人力资源供应商后，A企业的HR部门最终选择了与卡思优派合作。从2021年初，卡思优派通过岗位外包的方式持续为X生产基地输送优质人才。

卡思优派依据A企业的实际用工现状和发展需求，调研医药制造行业的用工特点，提出了定制化用工方案。A企业结合建议，将普工、QA、QC、仓库文员等岗位的劳动关系、五险一金、发薪报税等人力资源事务性工作外包给卡思优派。

为了满足A企业短期内批量用工的需求，卡思优派以客户为中心，配备了优秀的外包服务团队，全力调动自有人才库和各个招聘渠道，日常储备高匹配度的人才，实现100%满足交付的目标。

另外，为了提高灵活用工人员的归属感，卡思优派为员工提供节假日礼品、生日会等福利，举办一系列员工关怀活动，针对员工在工作中遇到的各类问题及时答疑解惑，在一定程度上保障了员工的在职稳定性。

## 灵活用工的经验启示

### (1) 系统化运营、降本增效

卡思优派在和A企业合作的过程中，采用了体系化运营的模式，以全流程、团队化、数据化为着力点，稳定员工，降低流失率。

全流程：包括快速批量招聘、基础人事管理、基础入职培训、绩效与薪酬管理、用工风险管理在内的一整套流程服务。

团队化：除了负责与HR部门对接的项目经理，还有负责员工关系管理、薪酬社保管理以及法务等不同工作内容的人员或部门。背后强大的团队支持为前台员工以及客户提供有力支持。

数字化：针对全流程从招聘到入离职的每个环节进行数据分析，为改善服务提供可靠的数据支撑。

在这种体系化运营模式下，一方面优化了招聘流程、缩短了招聘周期，促进项目高效运营；另一方面，提高X生产基地员工的满意度，实现近乎0人员流失，保障正常生产，降低了用工成本。

### (2) 相互协作、共同成长

A企业和卡思优派互相配合，共同提高人力资源管理效率和质量。一方面，卡思优派不断学习借鉴A企业先进的管理理念，进一步提高自身服务质量和工作效能。

另一方面，卡思优派会针对市场用工趋势方面进行调研收集，并将数据结果提供给HR部门，推动A企业的岗位薪资、用人要求等向市场趋势靠拢，提升X生产基地对人才的吸引力。

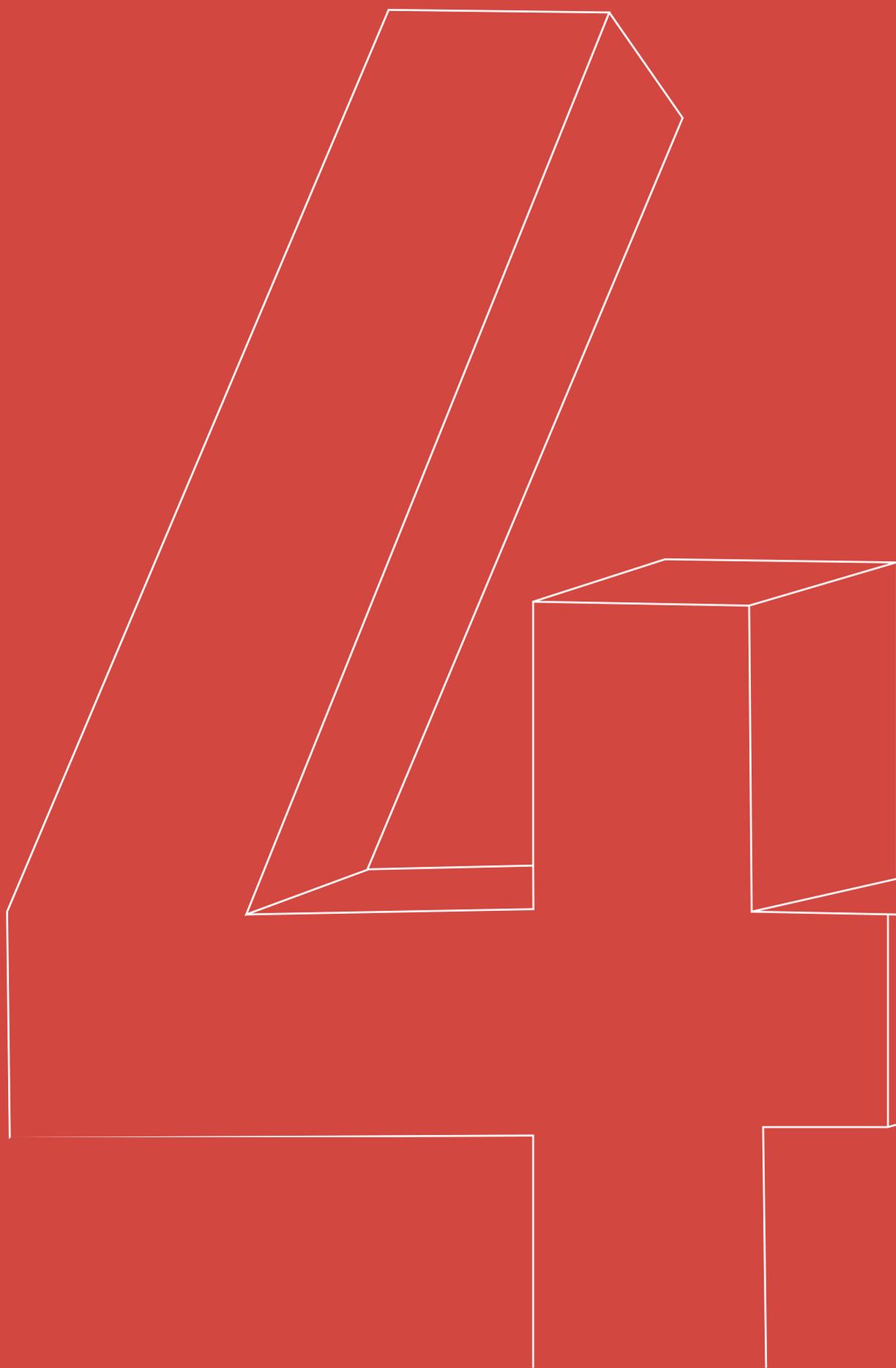
对此，A企业的HR部门负责人评价：“灵活用工落地至今，很庆幸当初选择和卡思优派合作，其在人力资源领域的口碑和专业性在合作过程中得到了充分体现，长久以来在基层岗位上配合得非常愉快，未来会考虑拓宽合作范围。”

---

## 写在最后

---

医药制造行业的快速发展有赖于自动化技术的应用，在智能制造的大环境下，越来越多医药制造企业倾向于将低附加值、高成本消耗、低技术含量的非关键岗位或业务，以灵活用工的方式实现转移，而集中精力培养专业人才投入到长久的研究和实验，以期不断提高产品创新力，在激烈的市场竞争中保持核心竞争力。



# 长三角灵活用工探索

## 关键发现

1. 灵活用工对长三角制造业发展提出了部分亟需解决的问题。
2. 传统的标准化的雇佣方式将逐渐被弹性化、市场化的用工方式取代。
3. 疫情推动了线上招聘的探索与发展，灵活用工的新模式在此展开了新一轮探索。



## 长三角制造业灵活用工困境及路径探析

冲突与矛盾：  
灵活用工对长三角制造业发展提出了部分亟需解决的问题

**伴** 随着我国人口红利的渐趋消退、劳动力用工成本的逐渐抬高、国家相关法规的持续健全、以快递物流、网红直播为代表的新就业群体的迅猛发展，2020年初爆发的新冠肺炎疫情和国际政经冲突加剧了制造业的不确定性，同时原材料成本快速上升、利润扩大空间受限，制造业对劳动力的吸引力不断下降，发展灵活用工模式在我国势在必行，并呈现出常态化趋势。

在充分肯定灵活用工模式在稳就业保就业、发展先进制造业当中发挥积极作用的同时，也要清晰地看见一个事实：无论灵活用工是作为就业“创造者”还是作为就业“蓄水池”，都会有着一个宏大的命题摆着公众和决策者面前。

灵活用工作为一种非全日制、临时性、非保障性的就业形式，是相对正规就业而言的一种补充就业形式，也是承接实体经济就业状况低谷时的一种兜底手段。

随着国家大力推动复工复产和经济社会全面转型，灵活用工本身固有的缺陷，为其与实体经济相结合埋下了部分隐忧，我们也需要警惕这种过度发展可能带来的挑战性风险。

一是对用人方企业来说，灵活用工管理或存不可控问题。企业人才队伍建设和员工归属感提升或将成为企业使用灵活用工的两大痛点。

· 一方面，人才队伍建设受阻。

相比传统用工，企业降低了用工成本、轻过程管控，但灵活用工的劳动力质量和工作效率难以保证。例如美团2020年上半年的295万骑手中，90后骑手占比近一半，其中大专及以上学历骑手比例仅24.7%），加之灵活用工意味着企业员工中没有太多固定的“自己人”，致使企业大多只愿投入财力、时间培训全日制的员工，而不是那些流动性很大的劳动力，长此以往，企业人才凋敝、“青黄不接”，企业开展用工长期规划更是无从可能。

· 另一方面，员工归属意识不强。

针对外包员工、兼职员工等灵活用工人员，企业缺乏相应的激励机制，员工工作积极性难以调动提高；由于灵活用工人员缺乏与企业相符价值观在开展企业文化氛围建设时，如何为灵活用工人员带来归属感与认同感，也是企业需要面对的又一大难题。

二是对劳动方个人来说，灵活用工关系或存不稳定因素。灵活用工为企业节约人力成本、增加利好的同时，也说明部分用人成本需要求职者个人来承担。实践证明，大部分劳动者在灵活用工市场中处在相对被动的状态，裹挟着一些不稳定的阵痛过程。

· 一是向上发展空间严重不足。

对灵活用工员工而言，薪酬不完全透明、工资低于

法定标准等现象在部分企业愈演愈烈，劳动法同工同酬规定“形同虚设”；灵活用工人员大多所从事的岗位外包、项目外包等替代性较强，求职者对合适自身发展的工作没有选择权，且缺乏长远职业规划，灵工人员升职路漫漫。

· 二是劳资双方信任危机频发。

前面提到企业灵工管理可控性不够，劳动力工作效率和工作积极性无法保证。在用人关系方面，灵工人员与企业存在人力资源供应商这一中介，三方主体间往往缺乏紧密沟通机制，容易导致不信任维护和冲突关系，加剧关系复杂程度。

以“90后”为代表的新生代农民工由于少有从事过繁重的农业生产，进入城市耐受力较差，群体维权意识强烈，上述问题更加凸显。如《岂不怀旧：三和青年调查》中指出：90后农民工拒绝流水线作业，厌恶加班文化，将工厂称之为“黑厂”<sup>2</sup>。

· 三是劳动保护存在制度性鸿沟。

虽然上级最新政策要求鼓励灵活用工，但由于灵工人员与企业间不具备正式的雇佣劳动关系，所以很难受到现行劳动关系法律法规的充分保护，如在工伤保险行业风险分类表中，目前尚未明确划分快递、物流等灵活就业行业的风险，无法确定相应缴费费率，顶层设计上对灵活就业人员相关权益的覆盖不足。

三是对中介方平台来说，灵活用工发展呈现不可持续特征。相比于国外，中国灵活用工的市场仍处于快速成长期，在长三角各地区各行业的应用还很不平衡不充分，老模式老场景还在沿袭，平台技术更是方兴未艾，不同类型人力资源服务供应商面临着劳动力资源积累、交付水平提升等转型痛点。

分类型来看，中介机构等传统服务商通过线下推广和熟人渠道等方式，持续笼络丰富的劳动力资源和优质企业客户，但与互联网平台劳动力数据资源的批量集中相比，如何形成海量用工人才库、留住更多灵活用工劳动力和提升劳动力素质成为下步亟需攻克的难关。这需要服务商对外包员工进行相关培训，提升专业技能。

互联网平台等服务商利用线上流量优势快速整合劳动力资源，在线上完成求职者与企业雇主的需求匹配，但交付劳动力后的管理能力始终一直困扰着平台型服务商。

不难看出，无论是传统型服务商还是平台型服务商，有基于各自特征发展起来的优势，也有各自之间尚未解决的难点。未来，随着线上线下的不断融合发展，服务商之间的竞争将会白热化，灵活用工行业发展也将在竞合之间更加规范。

## 路径与依赖：

### 灵活用工助力长三角制造业高质量发展的未来方向

灵活用工优势和复杂性都聚焦在“灵活”一词，其背后的复杂逻辑也远超其他常规用工形式，所以从灵活用工市场的主体性问题、结构性风险等多维度出发，灵工经济与生产制造业似乎是一对“矛与盾”的问题，实际上是伪命题。

因为不论是只发展灵工经济还是只发展制造业，都会带来低收入群体扩大、贫富差距拉大和社会公正问题。

在工业经济迈入数字经济的过程中，我们必须摆脱技术粗放、手段低下的发展思维，实现经济社会高质量跨越式发展，要持之以恒推进先进制造业发展，筑牢现代化经济的基础体系，同时要将数字经济、用工管理、企业治理与更广泛范围内的社会关系放在社会转型发展的圈层下综合考量。

#### 调整政策：灵活用工行业规范化。

灵活用工帮助企业降本增效，却将一些不该降的成本包袱扔给了劳动者和企业，加上对口适用于灵活用工领域的政策法规甚少，滋生了一些游离于法规边缘的灰色地带，影响了行业的整体规范发展。我们认为，要加快劳动法律政策规则的调整，将灵活用工等非正规就业关系纳入劳动法规保护范围内。OECD经验数据也佐证了上述观点，随着劳动法律保护程度的提高，劳动力变动率趋于下降<sup>3</sup>。

特别是人力资源行业主管部门要会同各主体，牵头制定相关行业市场规则，加强行业标准化建设。服务商要遵守行业规范，自觉接受市场约束，坚持保障企业和劳动者权益；企业要助力推进灵活用工市场规范化，选择合乎规范的人力资源商开展合作，逐步形成规模效益，进而行业在合规化的过程中逐步发展壮大。

#### 优化供给：灵活用工发展集聚化。

当前长三角灵活用工市场尚不成熟，问题集中表现在：行业头部效益不足、服务商技术优势不明显、引领行业市场的品牌较少。

##### · 一要创新运用技术

注重线下资源动员力量强化的同时，传统型服务商要突出技术运用构建更为职能的人才系统，在制造业头部企业战略人力资源谋划、人才梯队建设等多场景，提供更多具有特色的技术应用手段。

##### · 二要选树优质品牌

平台型服务商要提升人才交付后口碑，研究设计人才后端管理综合系统，加快形成差异化竞争优势，持续培养雇主用户黏性，推动行业数字化未来趋势发展。

##### · 三要发挥综合优势

大型服务商要借助资本优势并购或重组小型服务商，拓展业务覆盖和业务体量，“走出去”抢占国际市场；小型服务商要集中流量优势深耕线上领域，加强对求职者的技能培训，加速积累客户资源，努力实现聚集效益。

### 观念升级：灵活用工关系一体化。

要形成构建新型企业劳资关系，涉及到是企业背后权力分配结构问题，只有让劳动者参与到其中，完善双方沟通协调桥梁，才能形成稳定的劳动关系体系。纵观德国、日本等制造业强国，无一不依赖稳定、长期的劳动关系。

我们认为，要全面加强工会和集体协商制度建设，尤其是要将灵工人员纳入到话语体系中来。

一方面，要在企业权力分配中形成一定程度的劳资制衡，倒逼企业保障灵工人员的长期利益，也有助于企业自身长期可持续性发展。

另一方面，发生劳资冲突时，要引入工会等工人代表机制的协商谈判和双方对话，让工会可以参与到企业决策当中，提升灵工人员的地位。表面上来看，上述做法会使得企业的用工成本有所提高，但却提升了企业整体能力和治理效能，最终都将会转化为企业生产力和产业竞争力。

#### 参考文献：

1胡春艳：跨界骑手成青年就业新趋势[N/OL].中国青年报,2020-07-31(8) [2021-07-01].

2田丰、林凯玄：《岂不怀归：三和青年调查》，北京：海豚出版社，2020年，第20—30页

3杨伟国、苏静：《欧洲就业战略：从就业抑制到就业激励》，《欧洲研究》2005年第6期



## 线上招聘实析

### 长三角经济区持续“用工荒”，招聘大中台就是良药

**作**为我国开放程度最高，创新能力最强，经济发展水平最高的区域之一，长三角经济区，或者说长江三角洲地区，在国家现代化建设与全方位开放战略中，占据着举足轻重的地位。网友将以江浙沪三省为代表的长三角经济区，戏称为“包邮区”，就从侧面反映出了整个地区的经济发展程度之高，商业贸易之频繁，以及产业生态发展之快。但是，在一体化程度不断提升、创新能力与竞争力持续加强的同时，长三角经济区也面临着限制区域发展的一大问题，那就是——“用工荒”。

#### 难于解决的“用工荒”问题

其实，“用工荒”是一个由来已久的问题，应该说伴随着长三角经济区的蓬勃发展，这一问题日益凸显。而且，不仅是长三角经济区，同为经济基础雄厚、整体竞争力强、具有现代化建设战略地位的珠三角经济区，也同样被“用工荒”所困扰。

有媒体报道的数据显示，2021年春节后，温州地区的用工缺口达到了80万。与前一年的同期相比，长三角经济区迎来的劳动力数量，整体减少了30%左右。在劳动力数量不断减少，用工缺口持续加大的同时，与往年的劳动力结构性短缺不同的

是，2021年长三角经济区不仅面临技术工人的缺乏，普通劳动力也出现了严重的供应不足，这种用工缺口主要集中在制造业，物流业，餐饮业，旅游业等以普通劳动力为主的劳动密集型产业。

#### 多层次、多方面原因综合形成问题

长三角经济区之所以面临“用工荒”的难题，其原因并非某一个或几个问题，而是多种因素综合作用，经过长期的作用而产生的，主要有以下几方面：

首先，是劳动力供给层面的问题。

一方面，劳动力需求增大与劳动力供给的总体不足，是客观事实。另一方面，需求方的招工条件缺乏吸引力，或岗位有技术要求，导致供给方对企业待遇不满意，或者因为技术门槛被拒之门外。目前，从劳动力数量来看，我国尚未有明显的劳动力短缺。但是，从人口结构、劳动力转移、劳动力供需收入变动等方面来看，我国的“人口红利”正在逐渐消失，“刘易斯拐点”正在到来。

其次，中西部地区大开发，对劳动力的流动产生了深远影响。

国家统计局的数据显示，2019年全国外出农民工总量14533万人次，增长3.5%，流动格局出现了农民工从东部地区向西部地区转移的特点。中西部地区受国家政策以及基础设施建设等投资拉动等因素影响，使得经济发展加速，就业机会增加，对农民工的吸引力增强，因此劳动力被薪资待遇吸引开始纷纷“回流”返乡。

再次，计划生育政策的实施也对劳动力产生了影响。在合理控制人口数量的同时，也带来了劳动力供给从“无限供给”到“有限剩余”的变化。从上世纪90年代到本世纪初期，我国每年新增劳动力从曾经的1000万至2000万之间，锐减到几百万增速的水平。当前，农民工后备军每年比以往的高峰期减少600余万，这种情况在长三角经济区尤为明显。

最后，“用工荒”的问题还带着明显的时代烙印，作为当前劳动力的主力军，“80后”“90后”的新生代农民工，有着新的就业选择考虑与偏好。

一方面，他们倾向于劳动强度不大、工作环境相对舒适的工作；另一方面，长三角经济区劳动报酬初次分配比例偏低，且生活成本刚性上涨。这两种情况的矛盾冲突，使得大多数年轻的农民工，更倾向于留在家乡。

### 面对“用工荒”，企业的招聘现状

不论是长三角经济区还是其他地区，“用工荒”已经成为一个存在已久，且较难解决的问题。面对这种劳动力严重短缺的情况，各大用工企业的招聘手段虽然层出不穷，但始终治标不治本，这主要源于企业招聘中存在的问题：

#### (1) 招聘准备工作不足

招聘是人力资源工作中相当重要的模块，对于企业来说也是至关重要的。但是，很多企业在招聘中却存在准备不足的情况。一是缺乏长远的人力资源规划，仅针对眼前的用人需求开展招聘，由此带来人员与岗位不匹配、人员冗余等问题；

二是对于招聘的岗位，很多企业缺少工作分析与岗位说明。这种情况，可能带来招聘中考核面试人员，以及判断人才与岗位匹配性的僵化，由此导致本来适合的人才的流失。

#### (2) 招聘过程的问题与困境

不仅是招聘的准备工作，在招聘的过程中，企业存在着不少问题。首先，面对如今多元的招聘渠道，有些企业“有病乱投医”，选择广泛撒网或者选择了不适合的渠道，造成人力物力财力的浪费，结果却收效甚微；

其次，招聘人员的专业程度不足的现状也比比皆是，这体现在提问中出现问题、评价偏主观、对面试情况记录不足、面试方法与结构不当等方面，这不但影响了企业的形象，也为招聘带来阻碍。另一方面，有些面试者面对企业会对个人真实情况做出隐瞒或过度美化，迎合企业的招聘要求，这种信息的不对等也不利于企业的招聘工作。

#### (3) 招聘缺乏全局视野

对于企业来说，招聘并非一个简单的工作，而是一个综合性很强的过程。因此，企业应该从全局的战略角度去思考与处理招聘这件事，建立适合的人才储备体系，而不是把招聘作为一次性的操作，每次都是“救火式”地满足紧急的需求。同时，很多企业的招聘投入产出比其实很低，这是因为对资源的投入缺乏统一的统筹，没有平衡成本预算与效率结果，造成人力、物力、财力虽然有所投入，却没能收到令人满意的招聘的结果。

### 新蓝领面对更多求职选择性

在企业面对“用工荒”的难题，且在招聘中存在诸多问题与疑难的同时，新蓝领作为时代发展的产物应运而生，并且在劳动力供给的拉锯中占据着举足轻重的位置。

新蓝领指的是工作、生活在二线以上城市、为城市正常运转贡献力量的基层工作者。与之前的“打工人”不同，他们不仅拥有更多的求职选择，工作的状态也十分不同。

当今的新蓝领，不再只能从事主要以出卖体力为主的岗位，他们的岗位包括了销售、房产经纪人、保安、美容美发师、快递员等众多职业，甚至包括了部分基层白领工作者。这一变化来源于国民经济的稳步提升，以及城乡的协同发展。重复性的体力劳动不再是新蓝领的主要工作状态，依靠脑力劳动或者自身技术求职就业的劳动者正在变得越来越多。

另一方面，互联网的飞速发展，使得各行各业业态都在发生变化，传统的商业格局被打破，新的商业模式在建立，新蓝领也因此面对更多的求职选择，不论是网约车司机，还是外卖送餐员，或者快递员，虽然工作场景在线下，但是都与线上的生态有千丝万缕的关系。同时，他们所从事的工作，对城市的正常运转有着举足轻重的作用。

## 在线招聘及时响应—招聘大中台

众所周知，21世纪是人才的世纪，我国政府工作报告曾指出，国内拥有世界上规模最大的人力人才资源，这是创新发展的最大“富矿”。人才是经济发展的根本，各城市之间“人才大战”不断，而各企业之间亦是如此，人力资源在竞争中起到的作用愈加重要。

### 在线招聘已成主流

放眼人才市场，人们获取消息的主要途径从线下转变到线上，在线招聘已然成为了人们求职的首选方式，Boss直聘数据显示，2020年，我国招聘市场30.5%的营收来自在线招聘，而2025年在线招聘市场份额则有望全面超越线下招聘。这种变化，对企业而言是机遇也是挑战，及时顺应变化作出对策，才能在人力资源的竞争中占据先机。

正因如此，作为综合性人力资源服务供应商的卡思优派人力资源服务集团，凭借深耕人力资源行业15年积累的深厚经验，在2021年的IT战略规划中，重点打造招聘大中台重塑招聘能力，大力组建专业规模化的线上招聘顾问团队，通过渠道整合及数字化优化资源配置，实现为企业降低成本、提高人效。

### 双核驱动高效解决，双向服务达成共赢

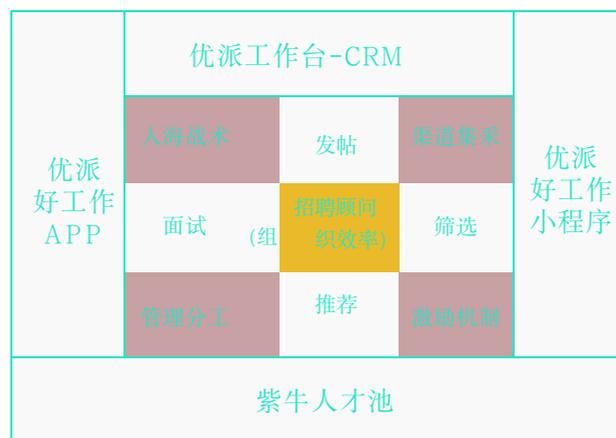
迄今为止，卡思优派已经建立了100W+的精选人才库，可确保在3-5个工作日内向客户递交候选人员名单，委托完成率高达80%。

也正是如此，卡思优派在立足现有优势的基础上，通过招聘大中台实现“强招聘+强交付”的双核驱动，打造新型运营模式，既帮助企业实现最大价值，又服务好每一位求职者。

卡思优派基于对信息获取途径的了解，提升面向B端客户的服务能力，优化C端用户的求职及雇后体验，从而达成B端和C端的双向提升。

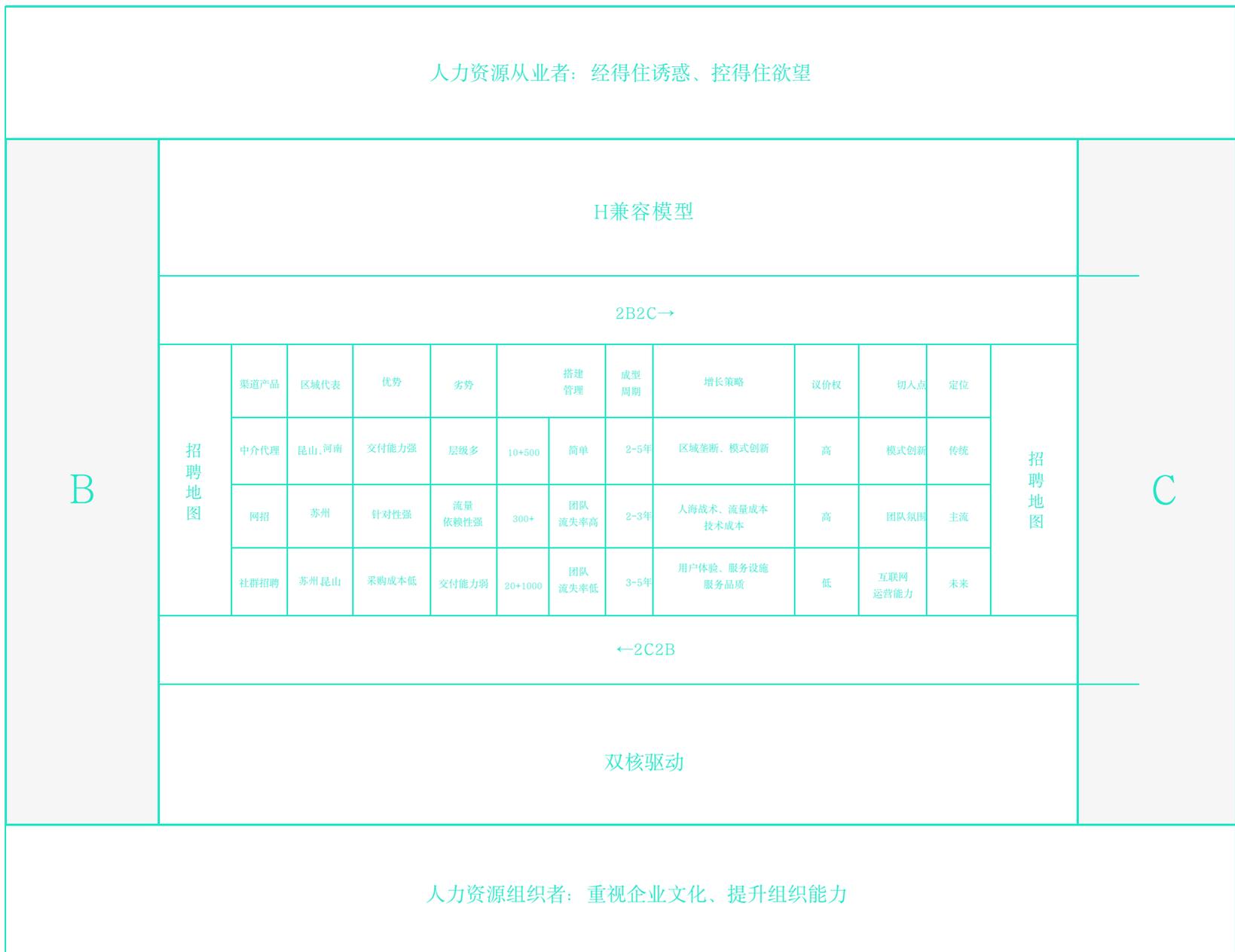
同时，利用大数据和系统算法进一步优化配置，发挥中台模式的优越性，提升双方之间的匹配精准度，从而使二者之间联系更畅通、更灵活、更紧密。

卡思优派以招聘大中台作为解决方案，通过专业的规模化线上招聘顾问团队来提升组织效率，串联招聘流程，打通从优派工作台CRM到紫牛人才池，以及从优派好工作APP到小程序之间的关联途径，将后台积累的各种丰富资源，转化成为企业更易于使用的人力资源，具备更高效、智能、敏捷的特点，进一步达成为企业降本增效的目的。



目前，众多人力资源服务商都在紧锣密鼓地推进在线招聘，可见其模式上的优越性，而卡思优派吸收该模式的精华，聚力打造招聘大中台，使招聘能力再上一个新的台阶。

相对于传统模式，卡思优派这一“强招聘+强交付”的数字化招聘大中台产品显然响应更快、效率更高、成本更低，将在线招聘拉高到了新的“维度”。在未来，卡思优派仍将进一步完善招聘大中台，迎着新技术发展的浪潮，为企业提供更智能化、便捷化、高效化的人力资源服务。



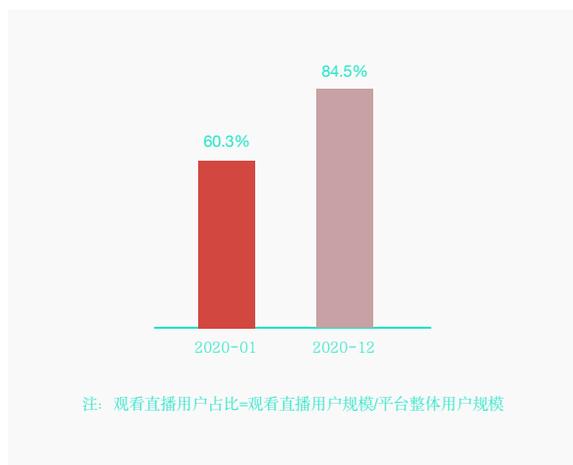
## 4.3 新媒体招聘探索

### 短视频用户市场大幅提升，Z世代潜力大

根据Questmobile数据显示，截止2020年12月，中国的短视频用户总量已经超过了8.7亿，使用时长保持持较大幅度增长，在加强用户粘性的同时，直播平台入局电商，又助推了其进一步发展，其中主流平台抖音、快手直播用户占比提升至80%以上。

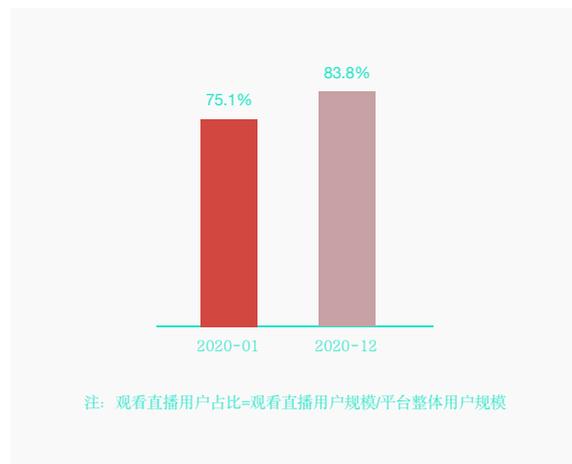
图表57

抖音观看直播用户占比变化



图表58

快手观看直播用户占比变化



移动互联网的高度普及，Z时代（95-00年出生）作为互联网的原住民，用户规模已达3.2亿，短视频超过游戏成为Z世代最受欢迎的消遣方式。可以说，年轻一代的求职群体，几乎人人都会使用短视频软件。

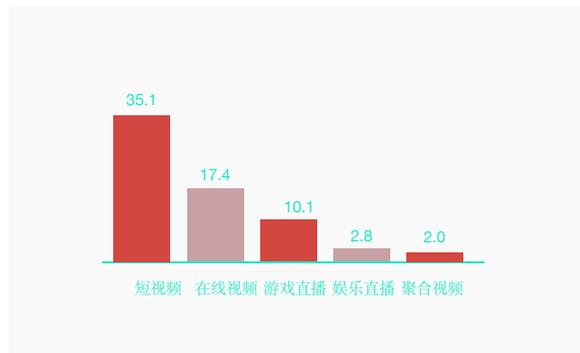
图表59

2020年11月Z世代用户与全网用户在移动视频行业月人均使用时长（小时）



图表60

2020年11月Z世代用户在移动视频细分行业月人均使用时长TOP5（小时）



想像一下，用户在空闲时间边刷短视频，刷到心动的衣服、美食，也许就会立马下单，抖音将这种电商模式称之为兴趣电商。那如果映射在求职领域呢？

用户在刷视频、看直播的过程中，看到心动的岗位，他就可能产生线上咨询、人岗匹配、线下到厂面试、入职的行为。

## 用户在哪里，招聘就要去哪里

通过对抖音、快手招聘类短视频的全网检测，我们发现在2021年三季度做短视频招聘的账号数同比2020年三季度时增长一倍多，可以说2020年属于招聘短视频的元年。

华南地区有个代表型的人力资源公司，外包员工数量30000+，目前采用短视频矩阵形式+直播招聘，全网粉丝量超过100万，占比了一半的入职量；

东北地区有家中小型劳务企业，采用快手短视频+直播招聘，粉丝账号17万左右，最高时月入职量达到300+人；

西南地区某个人中介，目前仅在抖音发布视频，粉丝量30万+，稳定月入职200-300人，在职率也超过了市场同期水平；



图：短视频求职者旅程



图：华南地区某劳务集团短视频矩阵

## 卡思优派的新媒体招聘是如何做的？

卡思优派作为2007年成立的人力资源综合解决方案服务商，在招聘领域不断重塑竞争力，从2020年开始着重布局短视频，目前形成了企业号+个人IP号+城市布局的矩阵。

### 直播招聘线上矩阵

#### 01 短视频矩阵平台内容引流 抖音&快手&视频号



#### 02 短视频直播招聘引流 抖音&快手

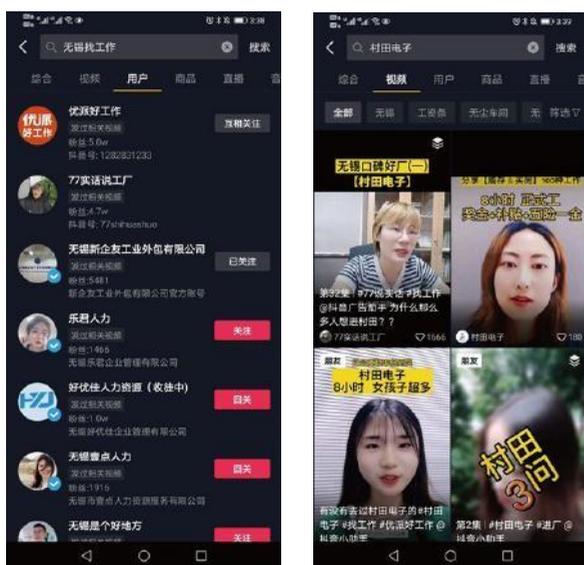


#### 03 招聘管家一对一线上服务 微信社群&微信个人号



图：卡思优派短视频招聘模式

目前仅在抖音平台，累计粉丝30万+，最高视频播放量1200万，多次冲上热搜榜，已经占据了无锡求职搜索排行榜的前2名。在无锡搜索某一家企业，很多企业的前十条视频中，其中有9条是属于卡思优派创建的话题，卡思优派的短视频矩阵平台可以帮助企业建立社交平台讨论度，提升企业雇主品牌，给企业带来长尾效应，形成真正的品效合一的交付效果。



在中国的劳动力供给进入刘易斯拐点之后，C端求职者资源已经成为稀缺资源，进入到买方市场。因此卡思优派的短视频招聘平台从成立之初，就与市场大部分的人力资源公司ToB的做法完全不同，我们明确定位于C端求职者平台，一切从求职者体验出发。

我们为每一位求职者匹配招聘管家，7\*24小时在线随时响应，解决求职者外出打工的一切问题，从咨询-人岗匹配-面试辅导-入职-在职-发薪日的全生命周期服务，不断提升用户黏性与口碑，用服务创造价值。

### 让工作回归工作而不是博弈

#### 严选

岗位严选：套路多的不要、工资低的不要、有毒有害的不要  
匹配严选：为求职者匹配合适岗位，而不是为岗位匹配员工

#### 真实

工作环境真实、工作内容真实、工作薪资真实

#### 陪伴

7\*24小时主动响应员工的一切需求，不回避、不拖沓、不抱怨

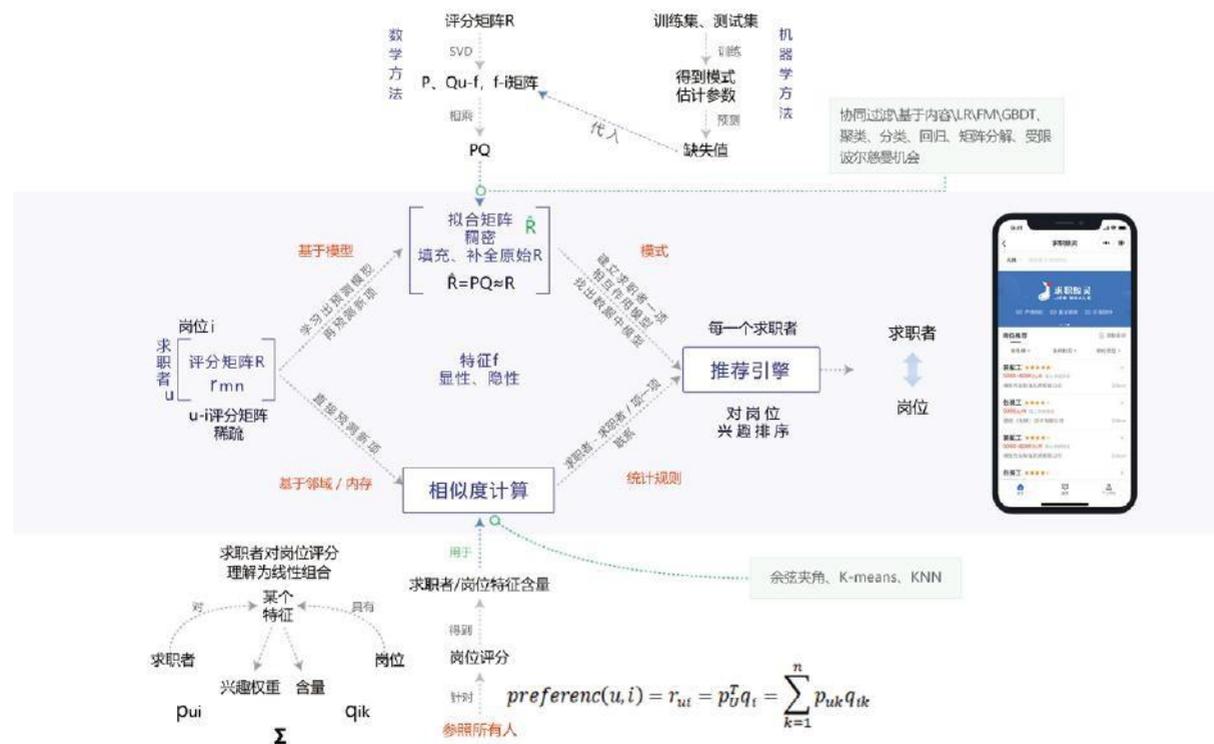
通过搭建官方账号+个人IP账号+流量型账号结合的短视频矩阵平台，以自建内容池方法为主，信息流投放方式为辅，不断扩大用户流量池，再通过招聘管家1V1服务匹配，提升口碑传播，最终达到流量+留量双赢的人才局面。



图：建立以办公+直播+主播孵化+求职者接待为一体的公益就业服务站

招聘效率的提升还需要技术的加持，短视频招聘私域流量池中我们会在求职者端抽取个性化信息，为每一位用户创建上百个维度的求职兴趣模型，同时在岗位端依据岗位大数据(岗位类型属性、行业属性、排班属性、员工评价、入离职原因)分析及实施反馈

采用自然语义分析算法与相似度计算，进行语义整合，梳理自然语义相似度库，采用推荐算法模型(协同过滤\基于内容\LR\FM\GBDT)，将岗位与求职者人之间进行个性化推荐，通过数据反馈，不断优化人岗匹配算法，提升匹配精准度，不断提升招聘效率。



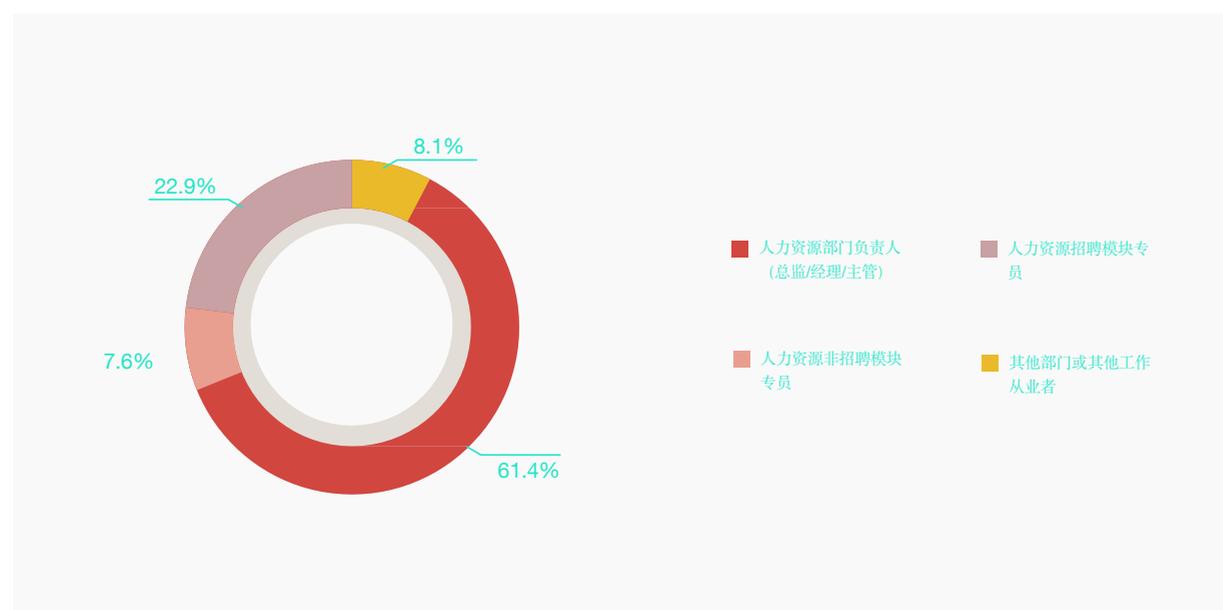
## 附录： 样本数据说明

本报告中使用的样本数据来自卡思优派人力资源集团于2022年10月开展的“2022年长三角制造业灵活用工调研”。

调研于11月结束，共持续约1个月，最终收集到1111份企业有效样本数据。

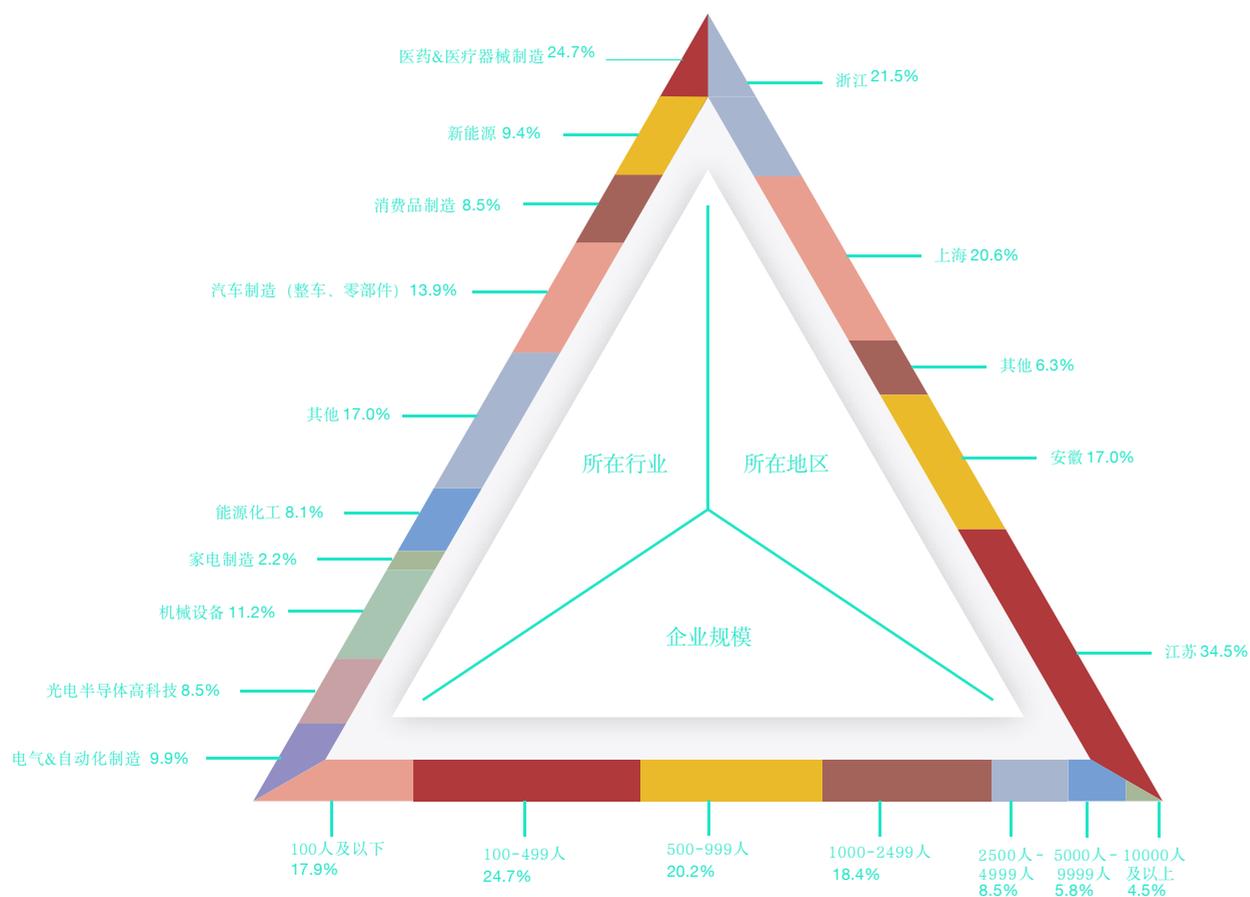
图表61

调研对象职务



图表62

调研企业性质



薪给力灵活用工平台

省一级直营园区  
无中间商赚差价  
价格透明  
无额外收费项目



☎ 400-0827-130

BIANXIAISUI