

## 第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

### （三）雇用临时员工或劳务派遣人员

除具有较高的灵活性之外，雇佣临时员工的做法还有其他许多方面的优点。

#### 1、雇用临时员工的优点

（1）使企业**免除很多管理任务以及财务负担**；

（2）一些没有能力制定甄选计划的小公司往往通过临时雇佣或使用劳务派遣人员的方式来甄选并最终雇佣员工。

（3）许多提供临时工或劳务派遣人员的机构在将这些临时员工**派遣出来之前都会对他们进行培训**，这种做法既降低了企业的培训成本，同时又使临时员工或劳务派遣人员与企业之间的相互适应变得更为容易。

（4）由于临时员工或劳务派遣人员在使用他们的企业中工作经验非常少，所以他们对于组织以及工作程序等方面存在的**问题往往有比较客观的看法**。而这种视角有时对于改进组织效率和绩效是非常有价值的。

（5）由于临时员工或劳务派遣人员可能在其他企业中积累了丰富的工作经验，有时候能向使用他们的企业提供更多的解决问题的备选方案。

#### 2、雇用临时员工劣势

（1）临时员工或劳务派遣人员对使用他们的组织和客户的承诺水平较低，所以很可能会导致客户的流失以及对组织的忠诚度下降。

（2）在企业使用的临时员工和正式的全日制员工之间常常会存在一种比较紧张的关系。全日制员工可能会认为临时员工的存在对于他们的职业保障来说是一种威胁，可能会导致双方之间的合作水平较低，在管理不当的情况下，甚至还很可能会直接导致破坏活动的发生。

#### 3、如何处理临时雇员和正式员工之间的关系问题

（1）企业在雇用临时员工或劳务派遣人员之前，必须先从之前的裁员阴影中走出来。企业需要在裁员和雇用临时员工和劳务派遣人员两项之间**留出相当长的缓冲时间**。

（2）一方面可以考虑雇用那些对正式员工的威胁性程度更低一些的临时性员工，或者对两类人承担的工作内容和职责划分方面适当加以区分。另一方面则要尽可能地让全日制正式员工感到他们是受重视的，企业不会用临时员工或劳务派遣人员来替代他们。

（3）企业也要注意不能形成临时员工或劳务派遣人员只不过是二等公民的印象。

**【单选】**关于企业如何克服雇用临时员工的不利之处，下列表述错误的是（ ）。

- A. 雇用临时员工和裁员应该同时进行，避免公司出现用人短缺
- B. 雇用对正式员工的威胁程度更低的一些临时员工
- C. 对正式员工和临时员工应该在工作内容和职责划分方面适当加以区分
- D. 尽可能地让全日制正式员工感到他们是受重视的

答案：A

解析：企业需要在裁员和雇用临时员工或劳务派遣人员两项行动之间留出一段相当长的缓冲时间，否则原有的正式员工很容易将新进来的临时员工与自己未来可能面临的裁员威胁联系在一起。

### （四）业务外包及离岸经营

#### 1、外包

##### （1）概念

企业将整块工作都委托给外部组织去完成。

##### （2）给组织的人力资源管理带来的好处

1) 适当控制和精简企业自身直接雇用的人员数量，尤其是把一些涉及人数较多的并不复杂的日常事务性的工作外包出去之后，企业的人力资源管理主要集中于对企业更为重要的关键岗位和关键人才上去，这样有助于提升人力资源管理的价值。

2) 人力资源业务本身也可以外包，这样可以把企业的人力资源部门从很多日常事务中解放出来，使他们能够把精力更多地集中在战略层面的问题上。

#### 2、离岸经营

##### （1）概念

一种特殊的外包形式，即将工作岗位从一个国家转移到另一个国家。

最初被以离岸经营方式外包出去的许多工作岗位，其工作范围比较窄、工作内容比较简单，如生产岗位、呼叫中心的服务岗位等，而现在已经延伸到很多高技能的工作岗位，如证券分析、技术研发等。

(2) 确保离岸经营战略取得成功的步骤

1) 选择规模大、历史长的外包服务供应商。

2) 选择适合离岸经营的工作范围，被外包出去工作最好是“模块化的”，相对独立的且不需要发包公司透露任何本来需要保守的竞争秘密。不要对那些有专利权或者需要严格的安全保障措施才能完成的工作实行离岸经营。

3) 先从小工作开始入手，把可能的损失控制在最小的范围内；注意密切监督。

【单选】关于离岸经营的说法，错误的是（ ）。

- A. 对模块化的工作岗位比较适合采取离岸经营的做法
- B. 离岸经营会将工作岗位转移到其他国家
- C. 对高技能工作岗位不适宜采取离岸经营的做法
- D. 对生产类及呼叫中心等服务岗位采取离岸经营做法的情况较多

答案：C

解析：最初被以离岸经营方式外包出去的许多工作岗位，其工作范围比较窄、工作内容比较简单，如生产岗位、呼叫中心的服务岗位等，而现在已经延伸到很多高技能的工作岗位，如证券分析、技术研发等。

#### (五) 调整薪酬和工作时数

1、加班加点（适合劳动力短缺）

在企业面临劳动力短缺时，不愿意增加雇用新的全日制正式员工，也不愿意增加临时员工或劳务派遣人员时，企业可以让现有的员工每天工作更长的时间。

2、工作共享或职位共享（适合劳动力冗余）

1) 概念

企业在面对劳动力冗余的时候，企业通过保持单位时间的薪酬水平不变，但是减少全体员工的工作时间来避免裁员。

通过减少员工的工作时间降低了薪酬成本，但是却没有使员工被裁减，这相当于让大家都有工作做，尽管工作量并不饱满。

2) 适用情况

经济或经营出现短期问题时应用。

3) 优点

员工之间还可以通过自觉转让工作时间在彼此之间提供帮助，即那些经济条件较好的员工会主动将自己本来可以工作的时间出让一部分给那些经济条件较差或需要更多的薪酬满足。

3、非带薪休假或放假（适合劳动力冗余）

1) 优点：有助于企业保存现金或是保证现金流；为一部分员工提供了更多的自由休息时间。

2) 适用情况：只能解决短期问题。

3) 关于非带薪休假或放假的争议。

非带薪休假或放假仅仅是在表面上减少了他们的带薪工作时间，从而在一定程度达到企业降薪的目的，但员工实际工作时间并没有减少，工作强度反而增加。

【单选】企业通过保持单位时间的薪酬水平不变，但是减少全体员工的工作时间来避免裁员，这种方式是（ ）。

- A. 效率工资
- B. 工作分享
- C. 减员增效
- D. 自然减员

答案：B

解析：企业通过保持单位时间的薪酬水平不变，但是减少全体员工的工作时间来避免裁员，这种做法被称为工作共享或职位共享。

