

（三）雇用临时员工或劳务派遣人员

优点	除具有较高的灵活性之外，还有其他许多方面的优点： （1）使企业免除很多管理任务以及财务负担； （2）一些没有能力制订甄选计划的小公司往往采用这种方式来甄选并最终雇用员工； （3）许多提供临时员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的相互适应变得更为容易； （4）因为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积累了丰富的工作经验，他们有时还能向使用他们的企业提供更多的解决问题的备选方案
----	---

【记忆要点】灵活、省钱、高效、经验

（续表）

不利问题	（1）承诺水平较低，导致客户的流失或对组织的忠诚度下降； （2）临时员工和正式的全日制员工之间存在一种比较紧张的关系； （3）临时员工和正式的全日制员工之间合作水平较低
处理不利问题的关键点	（1）企业在招用临时员工或劳务派遣人员之前，必须确认原有正式员工已经从裁员阴影中走出来。企业需要在裁员和招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。 （2）因为正式员工可能会对临时员工或劳务派遣员工的到来产生一种受到威胁的心理反应，所以企业一方面可以考虑雇用那些对正式员工的威胁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低人一等的印象

【记忆要点】忠诚度低、关系紧张；把握时机、减少威胁、消除歧视

【例·单选题】企业在克服雇用临时员工的不利之处时，以下表达错误的是（ ）。

- 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性程度更低一些的临时性员工
- 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：本题考查人力资源供求平衡的方法。选项A错误，企业需要在裁员和招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

业务外包	含义	企业可能将整块工作都委托给外部组织去完成更感兴趣，这种做法就是所谓的业务外包
	外包业务	除了生产加工活动的外包，人力资源、财务、信息技术、总务后勤等一部分职能管理、专业技术以及行政后勤类工作都可以外包
	好处	（1）可以适当控制和精减企业自身直接雇用的人员数量，有助于提升人力资源管理的价值。 （2）可以在一定程度上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

（续表）

离岸经营	含义	离岸经营是一种特殊的业务外包形式，即将工作岗位从一个国家转移到另一个国家
	发展	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
		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

	取得 成功	(1) 选择外包服务供应商时，通常是该机构的规模越大越好、历史越长越好。 (2) 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，需要被外包出去的工作最好是“模块化的”。 (3) 最好先从小的工作开始入手，同时还要密切监督这些工作的完成情况，尤其是刚刚开始的时候
--	----------	---

【记忆要点】离岸是外包，岗位跨国跑；选大又选老，模块小步跑

【例·单选题】下列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：本题考查人力资源供求平衡的方法。选项C错误，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。

【例·单选题】确保离岸经营取得成功，可以做到的工作是（ ）。

- A. 选择规模小的承包商来最大限度降低成本
- B. 有专利权的工作实行离岸经营
- C. 注意密切监督
- D. 离岸经营是一种特殊的外包形式

答案：C

解析：本题考查人力资源供求平衡的方法。

选项A错误，在选择外包服务供应商时，通常是该机构的规模越大越好、历史越长越好。一些刚刚成立的小型海外公司往往会虚张声势，夸大自己的服务能力，并且会比那些规模较大、历史更长的承包商冒更大的风险。

选项B错误，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。

选项D错误，与确保离岸经营战略取得成功无关，不符合题意。

（五）调整薪酬和工作时数

人员 短缺	一些企业在面临劳动力短缺时，可能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。在这些情况下，可以让现有的员工每天工作更长的时间，必须向加班加点的员工支付相对正常工作时间更多的薪酬
人员 冗余	（1）让员工接受降薪的决定，有时候是可以避免裁员的。 （2）企业还可以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，这种做法通常被称为工作共享或职位共享。（减少工作时间来降低薪酬成本） （3）还有一些企业采用非带薪休假或放假的方式来降低人工成本，同时避免解雇员工。但这种做法只能解决短期问题，不一定能解决企业的根本问题；而且非带薪休假方式也存在争议：对高薪员工还是低薪员工的影响更大？

【例·单选题】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. 工作共享
- C. 减员增效
- D. 自然减员

答案：B

解析：本题考查人力资源供求平衡的方法。企业可以通过保持单位时间的薪酬水平不变，但减少全体员工的工作时间的措施来避免裁员，这种做法通常被称为工作共享或职位共享。

【例·多选题】下列关于非带薪休假的说法，错误的有（ ）。

- A. 非带薪休假是指通过短期内减少员工的带薪工作日，降低人工成本，避免解雇员工

- B. 非带薪休假是指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
- C. 员工们之间还可以通过自觉转让工作时间来彼此提供帮助
- D. 有助于企业保存现金或是保证现金流
- E. 企业可以长期使用

答案：BCE

解析：本题考查人力资源供求平衡的方法。

选项BC错误，工作共享或职位共享是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的措施来避免裁员，这相当于让大家都有工作做，尽管工作量并不饱满，但这种做法在经济或经营出现短期问题时被很多企业采用。不仅如此，在有些实施这种工作共享的企业中，员工之间还可以通过自觉转让工作时间彼此之间提供帮助。

选项E错误，非带薪休假往往只能解决短期问题，不一定能解决企业的根本问题。

本节小结

