

案例正文：

派遣员工：何去何从？¹

摘要：J公司是一家外资品牌销售公司，经过在中国市场二十多年的发展，以其优质的产品和服务获得了国内消费者的一致认同，已成为国内同类产品销售领域最著名的公司之一。本案例以J公司派遣员工管理演化为主线，呈现了派遣员工在《劳务派遣暂行规定》下出现的合同管理、薪酬福利管理和员工关系管理问题，为宏观政策变化下企业派遣员工管理问题决策提供分析背景。

关键词：公司；派遣员工；人力资源管理；问题

Abstract: J company is a foreign brand sales company. After more than 20 years of development in the Chinese market, it has been recognized by domestic consumers with its high-quality products and services. It has become one of the most famous companies in the field of home appliance sales in China. This case is based on the management evolution of the dispatching staff of company J. It presents the issues of contract management, remuneration and welfare management and employee relationship management under the “Provisional Regulations on the Dispatch of Labor Dispatch” sent by dispatched employees, and provides decision-making for the management of employees dispatched under the macroeconomic policy changes. Analyze the background.

Keywords: Sales Company; Dispatching Staff; Human Resources Management

0 引言

2014年春节还未结束，大地依然沉浸在凛冽的寒风中，J公司高层管理者紧急召开总部销售部门、人力资源部门以及北、上、广等、分部高层会议。各路人马连夜赶到C市总部大楼，刚进大楼大厅，各位管理者就直觉到了一种凝重——不是简单的大自然的凝重！“这么早召集我们，到底啥事儿呢？”“公司开办以来从来没有这么早集中的呀”“莫非天要塌啦？”带着各种猜测和疑问，众管理者乘电梯直达18层报告厅，报告厅里座无虚席。8:00整，公司中华区梁总匆匆跨进报告厅，他四顾扫视了一圈，缓缓地坐了下来：“各位，新年好！首先我要向

¹ 本案例由南昌大学MBA中心陈洪玮、J公司胡琴撰写。作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2.由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据做了必要的掩饰性处理。

3.本案例只供课堂讨论只用，并无暗示或说明某种管理行为是否有效。

大家表达深深的歉意，春节假期还没过去就把急急地大家召集回来，十分抱歉！但是，这个事情也是刻不容缓——昨天，全国人力资源和社会保障部颁布了《劳务派遣暂行规定》（后文简称《规定》）并要求节后立即执行！《规定》中明确要求：各类组织中劳务派遣员工不超过本企业总人员的 10%，作为一家销售型公司，目前我们企业促销员的占比达到了 83.3%，他们基本属于派遣员工，如果节后立即执行《规定》，就意味着我们公司的员工缺额率高达 80%以上，公司基本无法运营，今天请大家来就是紧急磋商解决方案。” 高管们脸色凝重，各抒己见……

J 公司是一家负责某外资品牌在中国销售的公司，近年来，J 公司的业绩和经营范围得到了迅猛发展，中国市场已经成为集团在全球范围内最重要的市场之一。截止 2017 年底，J 公司在中国 23 个省、5 个自治区、4 个直辖市以及香港、澳门、台湾等均设有分公司，其销售网络渗透至各省市地级城市，约 800 多家门店，拥有超过一万名促销员。J 公司以专注和工匠的精神为因为导向，遵守国家各项法律法规的行为践行着企业的价值观。

J 公司总部包含了四个核心部门：销售部、市场部、产品部、人力资源部，全国各省均设有分公司，其客户门店可以分为四类：家电连锁门店、商超类门店、批发商门店以及建材橱柜商门店。

截至 2016 年底，J 公司正式员工约为近 2000 人。其中总部员工 500 名，全国各分公司人员近 1500 千人，负责销售工作的人员占 60%，市场部人员 10%，产品部人员占 10%，人力资源部 5%，其他职能部门占比 15%。促销员总人数为 10536 人，占比达到了 83.3%，远超过新政要求的 10%，正式员工流动率较低但促销员的年流动率较高。

J 公司在进入中国的 20 多年间，见证了中国经济的蓬勃发展，同时也经历过经济危机状态下的中国市场。即使在全球性金融危机导致经济下行和公司业绩维持较低水平增长、人员、原材料成本上涨的压力下，J 公司仍坚守着承担着企业社会责任的信念，努力营造公平、公正的行业环境，以其最好的产品获取行业竞争地位，同时，顶住了不断攀升的人员成本压力，没有实施大规模裁员计划。公司快速发展的过程像电影一样在梁总脑海里播放，但是，目前派遣员工的管理问题让他的面前集聚了一团乌云：互联网经济下实体店面临着网络消费的冲击，加上《新规》的发布，给公司的人力资源管理模式敲了一记警钟。派遣员工的问题已经制约和影响了促销员的利益及长远发展。企业内部也迫切需要寻找到一条新的人力资源管理模式来应对市场和人员的变化。

将近一万名派遣员工，何去何从？

1 派遣员工管理难题

1.1 派遣员工基本情况

任何一家销售型公司需要大量导购人员作为终端销售员承担一线销售任务，J 公司也不例外，其导购遍布全国各省市的各大家电卖场，导购人员已经超过 10000 人，如此庞大的销售群体如果企业都采用直接聘用的模式，大大增加企业的人力资源成本，思量再三 J 公司采用了劳务派遣模式：公司销售网络遍布全国 25 个省市，派遣员工分布在全国各个省会城市及各省二、三级地级市，约合 5000 家门店。一线销售人员中 86% 的派遣员工为女性，男性仅占 14%；年龄与服装、化妆品等行业从业人员相比偏大，年龄段在 36 岁至 40 岁之间的人数占比最大，其次是 31 岁至 35 岁和 41 岁至 45 岁，这三个区间段总人数占比占整个女性派遣员工的 71%。

1.2 派遣员工管理现状

合同管理 J 公司分布在全国各个门店的劳务派遣员工采用在当地与第三方劳务派遣公司签订了劳务派遣协议的方式进行管理。其中超过 50% 的派遣员工合同是与全国大型专业的人力资源公司签订的，其在全国各地有分支机构，剩余 40% 多的派遣员工与本土人力资源公司签订合同。截止至 2015 年底，全国大约有 3500 份劳务派遣合同到期，意味着如果这 3500 人续签合同，其下一份合同到期时间为 2017 年底，而新政规定的时间期限为 2016 年 3 月。这意味着这批员工是在合同存续期间需要办理转移，增大了因为劳动主体发生重大变化而产生的劳务纠纷的风险。

薪酬福利管理 J 公司劳务派遣员工的薪资由 J 公司统一发放，五险一金由第三方派遣公司缴纳。派遣员工的薪资由基本工资和提成两部分组成，工资由当地 HR 根据销售台账手工核算，由于提成变化及数量统计的准确性问题经常出现错误。相对于同行业其他企业，J 公司劳务派遣员工的福利较为丰厚：公司为每一位当月入职的员工购买了五险及一份商业意外保险。公积金为非强制性福利，J 公司 90% 的省份为刚入职的员工购买了公积金。五险一金的缴纳基数高于同行业的标准，员工满意度较高，公司购买的商业意外保险更是为员工免除了后顾之忧。同时派遣员工享受与正式员工相同标准的年休假待遇，保证了派遣员工的合法利益。

员工关系管理 J 公司是派遣员工的“事实老板”，当发生纠纷的时候派遣员工首先就会找到事实工作企业，从法规角度而言，劳务派遣公司是第一被告，而事实工作的企业为第二被告。对于 J 公司而言，如何管理近万名且流动率相对

较高的劳务派遣员工队伍一直是企业管理的重中之重。这些派遣员工是销售企业的核心力量，他们涉及面广，人员掺杂，处理稍有不慎，离职不仅损失了培训成本，更恼人的是大规模的劳动纠纷，这势必对企业运营及口碑产生极大的负面影响。因此，对于《新政》发布后，如何合法管理派遣员工给 J 公司管理层提出了一大挑战。

从团队建设角度来看，公司没有专项专款支持派遣员工的团队活动，促销员越来越没有凝聚力和品牌荣誉感：促销员很是羡慕其他竞品公司能组织员工外出，哪怕自己众筹；公司对于员工的培训也仅限于产品知识的培训，缺乏个人素养和能力提升的培训；对于离职员工，只是简单办理离职手续，没有关注其后续发展动向，多年培养的优秀导购往往因为“没有被重视”而流失。

1.3 J 公司派遣员工管理的五大困惑

劳动合同及社保缴纳管理困惑 根据《劳动合同法》的要求，劳动者与用人单位自建立劳动关系之日起，一个月内必须签订劳动合同，劳动关系是在用工之日起建立。但在实际操作当中，存在漏签劳动合同及未能及时签订劳动合同的情况。其根本原因在于 J 公司缺乏派遣员工管理系统，劳动合同的签订都依靠各地人力资源管理人员手工记录。一旦当地人力资源管理人员状态发生变化或者与劳务派遣公司沟通发生延误，错误就可能产生，整个过程缺乏预警环节，因此，一旦未能劳动合同签订，员工上岗，就不可避免地产生如下风险：工资起算日错误、社保无法缴纳等从而引起员工的极大不满，同时，根据《劳动合同法》的规定，企业将需依法赔付员工两倍薪资作为惩罚，社保缴纳延误风险，晚缴纳或漏缴纳都会对劳动者个人利益产生巨大影响，也是劳动纠纷产生重要原因之一。劳务派遣协议的劳动期限为两年，无固定期限形式。劳务派遣员工连续签订两次合同后，第三次依旧是两年期劳动合同。由于《劳动合同法》与《劳务派遣暂行规定》中对派遣员工在同一用人企业连续签订两次劳动合同后，是否必须签订无固定期限合同没有做出明确规定，这也容易为企业带来潜在的风险。

派遣员工核算管理困惑 促销员每月的提成收入是促销员收入的主要部分，稍有出错便会引起促销员的极大抱怨。J 公司的零售管理系统未与客户进销存系统对接，每月月初，各地人力资源管理者根据促销员上交的销售台账与系统里的一一核实，对有疑问的需电话与促销员本人核实。全国 25 家分公司，5000 多家门店，人力资源管理者的工作量可想而知。数量核对无误后，再手工制作提成报表，将不同门店销售的不同型号提成计算得出每一位促销员的提成总额。如果遇到有加班、休假等特殊情况时，另行计算加班费和休假扣款。为了数据保密，还需要以城市为单位手工制作每一位促销员的工资条。由于无薪资核算系统，人

力资源管理者经常出错，收入出现差异是纠纷发生的重要触发点。有些促销员发现差异时，碍于工作管理不吭声，但在离职时以收入差异为理由提出仲裁。

无量化考核管理困惑 J公司所有的促销员均由各省销售经理直接招聘，销售经理是促销员的直接管理人员，决定了促销员所派驻的门店。门店地理位置的好坏，很大程度决定了促销员的销售情况。经常出现促销员抱怨由于门店地理位置差而收入不高的情况。没有考核机制，卖多少拿多少提成看似合理，但实际上让促销员没有任务导向的压力；没有门店派驻标准，更容易让人滋生偏袒、腐败、打击报复的情形，销售经理的管理能力无法得到提升。

派遣公司责任与义务承担困惑 一般而言，派遣员工发现自身权益受到损害会第一时间与直接经理和公司沟通，通过调查、协商、谈判等友好方式解决。双方一般都能找出满足双方权益的方案。但由于是派遣员工的性质，其合同签订主体是第三方劳务派遣公司，派遣公司在员工发生争议后的处理态度和手段，经常影响纠纷的处理结果，给实际用工公司造成较大损失。例如：曾经就出现过由于派遣公司员工态度懒散，导致某促销员发生工伤时未能及时享受工伤待遇，最后向当地劳动仲裁部门提出劳动仲裁。派遣公司仅受到企业的警告，而实际用工企业承担了由派遣公司失误行为所承担的风险和经济损失，同时也损害劳动者的利益。

派遣员工职业成长困惑 J公司的一线派遣员工特征为：年龄偏大、以女性为主。这些女员工学历普遍偏低，没有明确的职业发展规划，除少部分年资久、能力特别强的员工外，许多一线岗位员工只是为了混口饭吃。这部分人的发展潜力有限，所展现出来的企业所需能力也有限，形成了人员臃肿、学习能力差、提升潜力弱的一批员工队伍。近年来，随着消费者消费模式的改变，专业、职业成为了促销员必备素质。J公司在招聘条件上开始转变，优先考虑有大专文化水平，形象气质俱佳的员工，这些员工对自身职业发展的诉求明显，如何建立一套人才发展规划来培养员工、发展员工和保留员工成为了J公司派遣员工管理的又一困惑。

2 如何抉择：外包？转正？

《新规》颁布之后，J公司高层紧急召集销售部门和人力资源部门总经理，希望他们合作提供详尽的数据和方案。如果采取正式聘用的方式，成本、风险点、利益点是什么？如果采取外包的形式，成本、风险点、利益点又是什么？两部门接到任务后，进行了全国范围内的数据调查、行业动态分析，结合这次新政的改革，重新建立一套适合企业未来发展的新的派遣员工管理模式。

2.1 派遣员工劳动主体变化的风险

按照法规要求，J公司必须进行劳动合同主体变更，但涉及到劳动关系的归属问题，这又是劳动争议发生的高发区。转正，对于绝大部分派遣员工而言，这是非常利好的消息，员工企业认同感会、归属感和主人翁精神会得到加强。但并不排除某些派遣员工，钻法律的空子，向企业提出高于正常提前解除劳动合同标准的诉求，甚至为了获取利益，煽动群体来与公司对抗。J公司在旧的劳务派遣协议如何转变至新的劳动合同方面，需充分考虑到提前解除旧的劳务派遣协议的风险防范。

以人力资源外包为例：按照前文所述的人力资源外包的概念，企业需要将这些派遣员工所有人事关系全部转移给外包的人力资源公司，从合同主体变化而言，促销员是难以接受的，这是显而易见的劳动纠纷风险，其对公司发展的影响无法预估也无从控制。

2.2 转正和外包成本比较

如果采用正式员工管理方式，企业比目前派遣形式增加 3100 多万/年的成本，增长率为 3.2%；如果采用人事外包的形式，除了与外包方约定工资社保等，福利方面由外包方决定，J公司可以不予以承担，但同时这种形式将人员关系全部转嫁给了外包方，人事外包费用将比派遣形式大比例增加。与供应商询价后，得到大致的标准为薪资、社保总和的 120%，这种外包方式将直接使公司的人力资本增加 1.8 亿/年，增长率为 18.4%（表 1）。表 1 可见：从显性成本角度分析，转正方式优于外包形式。

表 1 J公司 2015 年派遣员工薪资福利与转正或外包形式的对比

项目	涉及内容	派遣状态	全部转正	整体外包
1	人头数	10536	10536	10536
2	工资	7 亿元	7 亿元	7 亿元
3	社保	2.3 亿元	2.3 亿元	2.3 亿元
4	公积金	5.6 千万	5.6 千万	5.6 千万
5	活动费	-	84.5 万	-
	年会	0.21 千万	0.42 千万	-

7	春节、端午、 中秋	3.2 千万	6.3 千万	-
8	商业保险	-	2.1 亿元	
9	年度体检	-	0.42 千万	
10	第三方管理费	76 万元	-	11.8 亿元
11	总和	9.88 亿元	10.2 亿元	11.7 亿元
12	金额对比		0.31 千万	1.8 亿元
13	增长率对比		3.2%	18.4%

2.3 转正、外包的管理优劣势对比

对于派遣员工进行转正管理还是外包管理，其各有优缺点，舍我其谁？表 2 给出了转正管理和外包管理的优劣势比较。

表 2 派遣员工转正与外包管理方式优劣势比较

转 正	外 包
<p>优：</p> <p>促销员公司直接管理，并且较派遣时期亲密程度更甚；</p> <p>归属感增强，员工的满意度将会上升，流动率将会下降。提升业绩；</p> <p>招聘更加谨慎，有助于引进更多优秀的人才；</p> <p>企业可以为自身最重要的部门打造人才梯队，留住人才；</p> <p>劣：</p> <p>增加了 J 公司销售部门和人力资源部门的管理精力。</p> <p>员工增加需要增加人力资源管理者数量</p>	<p>优：</p> <p>企业将可以把这一万名员工的“重担”完全交付出去，无需再为促销员群体的劳动纠纷头疼，节省了成本和精力。</p> <p>劣：</p> <p>丧失了对促销员的管理权，经过企业培训的优秀员工容易流失；</p> <p>销售业绩无法保证。促销员掌握产品信息，产品优缺点，并了解企业未来的产品发展趋势，这些信息流传到竞争公司非常不利，影响。企业销售业绩；</p> <p>公司缺乏外包经验；</p> <p>员工利益不能得到保障</p>

3 精准定位 管理方案如何定？

通过对上述外包和转正在理论和数据分析，摆在管理者面前的选择有三种：全部转为正式员工、全部外包、人员转正、事务外包。

根据 J 公司实际销售和人员情况，进行派遣员工转移管理可以从计算低产出门店的标准入手，控制各省份促销员总人数；低产出门店促销员根据渠道属性的不同给予不同处理方案；正常产出门店促销员转移方案（基于渠道属性不同）；将社保、公积金等事务性工作外包给人力资源公司；拟定正式员工身份的促销员薪资核算、考核激励、员工管理发展体系；上述转移过程的具体实施步骤、风险预判及对应措施。

3.1 方案一：全部转化为正式员工？

通过制定低产出门店的标准，摸查出全国低产出门店的总数，进而将焦点放在低绩效门店的促销员管理上。这些门店的促销员因为主观或客观的原因，已经无法通过自身销售的提成满足生存，靠每月最低工资弥补收入。对于企业来说，这就是产出效率低下的表现。

经过测算，全国有 617 名促销员属于低产出门店范畴。意味着，在全国 10536 名促销员中有 617 名促销员是低效率的，销售部按照上一年度平均利润及市场发展的预期（例如线上销售的增长，与线下销售的下降）等指标重新测算了各分部销售人员数量，并按照测算数执行。

考虑到员工数量的相对稳定性，该指标的测算原则上为每年底进行一次，当年年中做一次微调。在派遣员工转正之前，从内部效率出发达到减员增效的目的，从而也减少了转正之后的人力资源成本。

表 3 门店效率措施实施后总人数和总成本的对比

	提高门店效率前	提高门店效率后	下降
总人数	10536 人	10536-617=9919 人	617 人
总成本	8 亿	7.52 亿	4.7 亿

确定了各省份低绩效门店数量后，J 公司采取了停止新导购的招聘措施，以自然离职的方式将各地销售人员数降至标准以内，落后者自觉收入太低会自动离职。按照 28% 的历史离职率测算，全国 617 名低绩效门店促销员的自然流在 2-3 个月内可以完成。待各省份分别将人头数降至用员工控制人数之后，可自行开始

招聘。这种做法在一定程度上避免了裁员所面临的风险及赔偿，同时也迫使各省分部从效率角度考虑促销员的配置。

3.2 方案二：进行派遣员工二次分流？

J公司经过长期的发展，线下经销商主要有“家电连锁型”、“综合商场型”、“橱柜建材型”、“专卖店”等形式，但是对于前面三种形式，J公司和经销商的关系势均力敌，并不能很好地将人力成本进行转嫁，但是专卖店由于严重依赖于厂家，销售部建议与专卖店老板谈判，将驻扎在专卖店的导购人员转移给专卖店。专卖店在接收这些导购人员的同时会获得更好的合同政策及厂家支持。同时，由于这批导购日常都在专卖店工作，专卖店老板是她们实际管理者，在收入福利保证的前提下，这批人员的转移反而会促进专卖店的销售。专卖店老板可以采取更加灵活的激励方式管理导购人员。在成本平移的前提下，这是双赢的转移。专卖店承担了用人风险和成本，但增加了销售利润空间且便于管理。

3.3 方案三：保留员工管理？

员工保留下来之后，公司必须提升自身的管理水平来适应大幅度增长的员工数量。首先，考虑到业务的延续性，仍然会选择之前合作的派遣公司进行外包合作，决定将社保、公积金模块工作外包给第三方，以减少在职人力资源管理者的工作量以及需要额外增加人头数的成本。

第二，在薪酬管理方面，人事部经理首先站起来向梁总诉苦，每到月初需要计算工资的时候人力资源管理者就苦不堪言，每天都要加班，若大量的促销员转正，人力资源管理者的工作量更加大，日常管理就不得被放下，建议高层重视人力资源管理信息化系统建设，建立促销员管理系统，将促销员纳入到正式员工体系。建立完善的员工档案可以帮助企业更好地进行相关人员管理、数据分析以及应对员工纠纷时的证据呈现。主要功能包括促销员入、离职信息，员工个人信息、考勤休假信息、子女生育情况等；同时购入专业的薪资核算软件，数据与促销员管理系统对接自动折算员工当月因休假、加班所产生的扣款或加班费，既降低促销员薪资核算出错率导致的促销员不满，又将人力资源管理者从手工劳动中脱离出来，投入到更多支持销售开展的工作中去。

第三，绩效管理方面，如果选择转正模式，那么怎样更好地管理公司促销员呢？人力资源部部经理建议建立促销员分级制度，就是对促销员群体做出等级区分，高、中、低三档。由产品部制定考核细项，根据绩效测评结果核定下一年度薪酬发放水平，同时，等级越高的促销员，具有被派驻到门店效益好的门店的优先权利，报酬也随之提升。以后每半年进行一次重新考核，年底考核参照年中半

年考核数据，最终确定各促销员等级情况。在分级考核中的连续优胜者，可以在促销员队伍中脱颖而出，成为某一区域促销员团队的领导者，激发促销员努力发展自我的信心。

4 未雨绸缪 确保万无一失

经过大家的一番激烈讨论，众说纷纭：派遣员工：外包？转正？两种观点各有千秋，各负风险，到底怎么选择？无论何种管理模式，都离不开对于“人”的讨论。人是组织中最重要且又是最复杂的元素，即使有了详尽的理论方案，在处理员工关系时，特别是涉及其重大利益时，需谨慎对待。

4.1 方案讨论

人力资源部何总提出：根据促销员绩效考核结果，通过自然离职的方式将促销员减少 617 人。该批人员由本人提出离职申请，各省份 HR 办理正常离职手续，劳动合同终止。

同时，由总部 HR 提供该类别促销员年度总成本（工资、福利、社保）给总部销售部门，由其将促销员的总成本这算成销售政策（年度返点）给予专卖店代理商。此类人员转移先让促销员本人主动签署离职申请，办理离职手续的同时，签署与代理商的劳动合同。由于专卖店的销售均为成套的高端产品，其客户定位为高端客户，因此专卖店促销员的收入普遍高于一般传统卖场的促销员。对于他们的转移，通过前期调查得出大部分人还是愿意无条件转移到代理商公司的，毕竟每月到手的收入可观。但不排除有部分促销员认为留在 J 公司更加有保障，享受正式员工的福利待遇。针对此部分的促销员，由其直接经理与其沟通，如果选择正式员工就必须转入其他传统连锁卖场，那就意味着收入会降低，如果选择继续留在专卖店，要么继续保持派遣员工身份，要么转移到代理公司。这是基于对于全国该渠道销售发展所做的决策，并不针对某一位促销员，合法合理。

营销部李总认为连锁和传统卖场人员总量最大，在新、老合同交替过程当中会存在一些突发情况。由于参与此项工作的具体实施者是各地销售和人事人员，每个人处理风格会有不同，因此风险的不可控性增加。所以总部人力资源部为了将“处理者”所产生的风险降到最低，顺利完成新、老合同衔接工作，必须由总部 HR 与各省份分公司 HR 确定各省份签订转正合同的总人数与基础人员信息，并输入信息系统，为了保证质量，该部分时间为一个月。

再由总部 HR 提供标准的由法务审核通过的新合同模板。其中员工姓名、身份证、合同期限等个性化信息由各省份 HR 输入模板，其他相同部分的模板为固定

格式，不予调整。这样保证劳动合同条款不会因各省份 HR 个人原因导致错误而出现需要重新签订等情形；各地 HR 对每一份合同进行编号，最后签署完毕后存档。方案实施中各省份可按各自时间点开展合同签订工作。原则上，全省所有促销员的原合同和新合同的签订需要同一天或最晚不相差一周进行，以便让促销员放心。公司对于员工的转移是实实在在的“转正”，而非偷梁换柱，损害促销员利益。

但是，不可避免的：近万人的合同转移，一定会出现伺机要求更多补偿的人员，这种情况该怎么办？

4.2 方案可能的风险预测

无论采用哪种管理模式，首先组织派遣员工管理项目小组，项目小组多方内部听取各方意见、反复与来自于各省份销售人员沟通。通过与与促销员聊天，来判断大部分促销员的态度。由于促销员队伍学历相对较低，社会经历复杂，他们在合同主体更换的可能会趁机做出什么让公司措手不及，若处理不当，小则赔偿个别人员，大则惊动劳动监察部门。因此，创新派遣员工管理模式将可能遇到的风险有：

1. 由于一般促销员不一定非常了解《劳务派遣暂行》规定的具体细则，因而可能带来大面积对抗情绪和各种意想不到的条件提出，这将严重影响整个派遣员工管理模式实施的效率，面对这种情况如何进行事先控制？

2. 整体方案实施历时可能很长，大约需要 9-10 个月时间，突然宣布相关方案可能让员工感觉猝不及防，严重影响工作情绪和工作效率，因此，如何让促销员在派遣时期就适应激励机制，以便后期转正之后将这种激励机制自然延续是可能产生的第二个风险。

3. 由不同渠道促销员对内部转移的疑虑和不情愿产生的风险。

4. “异常活跃分子”可能煽动其他人员聚集闹事的风险。

所谓万事“预则立，不预则废”。梁总深切地知道员工关系管理一直是人力资源模块中最难以做好的模块，人员的复杂性和想法的多样性让管理的实施变得更加困难。特别是针对学历相对低下，生活背景复杂的促销员来说，难以保证在转移当中不发生各类突发事件。如何预判各类可能出现的问题并形成标准的处理步骤，达到全公司派遣员工管理模式变化后的平稳过渡，以控制好直接经济成本和隐形的风险成本，最大程度上避免转移带来的风险，提高企业在市场上的雇主地位，维护好企业品牌形象的是方案选择的终极目标，这一大堆连锁反应该如何控制好？梁总凝视了一圈会场，陷入了深深的沉思……

5 结束语

回首 20 多年来公司的发展，梁总的嘴角露出了微笑，他站起身看着窗外的朝阳，深深地吐了一口气：虽然很难，他相信 J 公司会一如既往地处理好派遣员工的管理模式问题，像过去公司每一次遭遇困难一样，他的脑海中浮现出公司未来发展的蓝图，但网络经济的冲击和实体经济的衰落给他提出了新的挑战：为了迎接这个蓝图，新时代下的员工关系如何处理？公司未来人力资源发展战略如何部署？是摆在他面前的新课题，他相信：只要全公司齐心协力，一定能够渡过难关！公司依然可以傲立洲头！

（案例正文字数：10274 字）