

## 案例使用说明：

# 派遣员工：何去何从？

## 一、教学目的与用途

1.本案例主要适用于:《人力资源管理》、《组织行为学》、《管理学》、《企业社会责任》等课程的教学。

2.本案例适用对象:本案例适用对象为本科生、研究生、中外 MJA 等学员。

3.本案例教学目标:通过对 J 公司中国总公司发展历程的回顾和再现了 2014 年中国人力资源和社会保障部颁发的《劳务派遣暂行规定》的出台对该公司履行企业社会责任的压力和考验,以及 J 公司在新的人力资源管理宏观政策下面临的挑战和方案选择问题。通过本案例的学习与知识讲解,帮助学生理解和掌握宏观政策对企业人力资源管理战略决策的影响、企业人力资源结构变化对企业经营的影响、企业人员配备原则、人员数量与质量核算、人力资源对企业发展战略的支撑作用分析,进一步引导学生运用战略人力资源管理和企业社会责任等相关理论及分析工具探讨新社会环境下,外资企业如何进行人力资源管理创新的问题。

## 二、启发思考题

1.请结合案例分析:外资企业在中国境内要承担的人力资源管理方面的社会责任有哪些?

2.分析 J 公司人力资源结构特征是什么? J 公司派遣员工的管理面临哪些困惑,为什么?

3.通过本案例阅读,试分析影响 J 公司派遣员工管理方案制定的内外部因素

有哪些？这些因素是如何影响 J 公司派遣员工管理创新的？

4.如果你是梁总，你将如何选择 J 公司派遣员工管理模式？

### 三、分析思路

本案例按照循序渐进、逐级推进的原则设计了启发思考题，从案例企业发展需要承担的主要社会责任分析入手过渡到外资企业中国境内人力资源结构分析、人力资源管理相关理论与方法知识点的掌握和运用，再到宏观政策变动条件下 J 企业派遣员工管理创新的分析与讨论，旨在帮助学员掌握正确的案例分析思路，加深对企业人力资源管理创新的本质理解和灵活应用，教师可以根据自己的相关课程教学目的来灵活使用本案例，这里提出的本案例分析思路仅供参考。

步骤一：引导学生通过阅读案例找到 J 公司发展过程中派遣员工在企业发展过程中的地位是什么？为什么有派遣员工这个特殊群体的出现？其对外资企业在中国的发展有何作用？旨在引导学生了解案例公司人力资源管理背景，这是本案例分析的逻辑起点，为后文分析起铺垫作用，增加学生对参与案例讨论的积极性和兴趣。

步骤二：引导学生解读和描述《劳务派遣暂行规定》中相关规则对 J 公司产生的威胁是什么？这种威胁是偶然的吗？同时，估量这种威胁可能给 J 企业发展带来的阻力有多大？同时，引导学生理解派遣员工在企业发展中的特殊性与发展特征。

步骤三：分析派遣员工的管理难点表现在哪些方面？并对这些困境进行详细阐释和排序。

步骤四：在以上分析基础上帮助学运用战略人力资源管理中的人员设置相关

理论及员工数量确定方法、企业员工退出相关方法、企业人力资源管理相关法律知识分析 J 公司派遣员工管理过程中可能遇到的法律问题有哪些？

步骤五：引入“决策分析理论与方法”、“决策环境分析理论”、“战略人力资源规划理论”分析 J 公司员工配置管理方案，引导学生确定 J 公司派遣员工管理方案。

步骤六：引导学生提出 J 公司派遣员工管理方案实施的具体措施。

案例分析思路如图 1 所示：

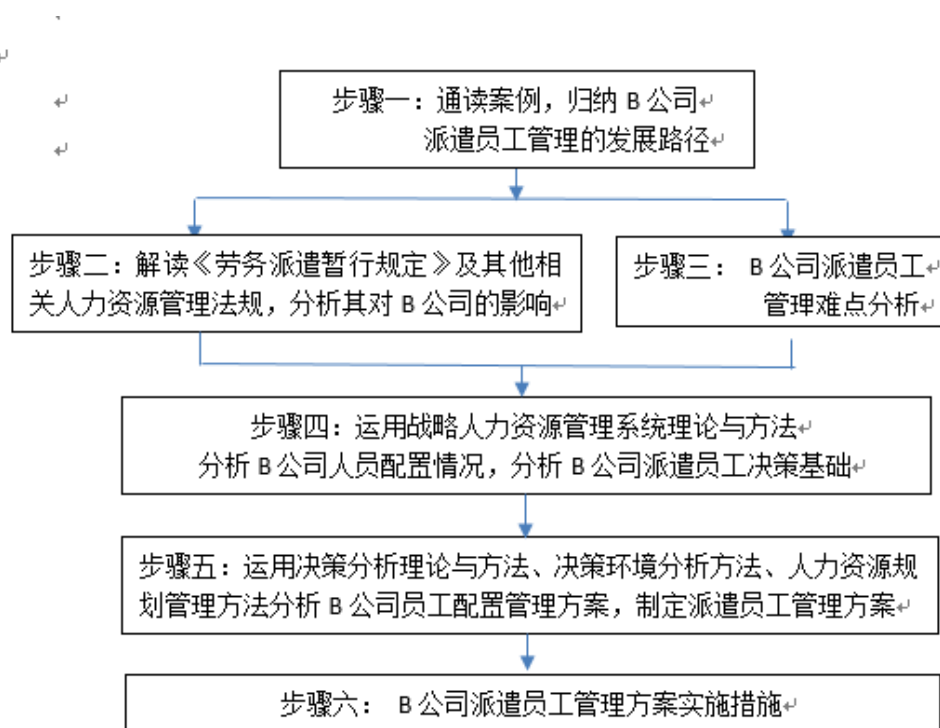


图 1 案例分析思路图

#### 四、理论依据及分析

本案例涉及的主要理论依据及分析过程如下：

##### (一) 理论依据

## 1.相关概念

### (1) 派遣员工及其特点

#### ①派遣员工界定

劳务派遣起源于 20 世纪 20 年代的美国，六七十年代在欧美得以发展，70 年代末进入日本。当时美国 Samuel Workman 劳务公司为了满足企业临时性、短暂性的用工需求训练出一批女性劳动者，通过对她们进行技术培训之后，再将她们提供给有需要的企业，为其完成临时性或短暂性的工作。这一模式，即是“劳务派遣”的起源。在上世纪中期，这种“人力租赁”的模式在美国企业中雨后春笋般发展起来，为当时美国企业人力资源创新及经济发展起到了积极作用。上世纪 90 年代“劳务派遣”被引入我国，但是，劳务派遣的概念被接受度不高，经常被误解为“临时工”，但事实上，劳务派遣是指具有合法资质的劳务派遣机构按照用工单位的实际需求，为其招聘和培训符合用工单位岗位要求的员工，以与用人单位签订合同的形式，合法地将员工派遣到用工单位的一种新型人力资源模式。在这种模式当中，劳动者与派遣公司签订劳务派遣合同，这是受法律保障的正式用工合同。因此与某些所谓的“临时工”有本质的区别。

#### ②劳务派遣员工特点

a.招工与用工的分离。劳务派遣最大的特点就是派遣公司招聘员工和用工单位使用员工相分离的模式，即劳务派遣单位招工不用工，用人单位用工不招工。

#### J.劳务派遣主要分布企业

目前我国劳务派遣模式使用率特别高，从大数据来看，外资企业、行业优势企业和国有大企业更加倾向于使用劳务派遣模式。这与企业的特性有很大关系，

例如：外向型企业、股份制企业以及竞争激烈的电信、银行等行业对劳务派遣的需求大，原因在于这些企业需要大量劳动密集型岗位人员。

## (2) 人力资源外包

人力资源外包是企业为了实施专业化和资源集中化战略，降低非核心业务成本，将人力资源模块中的部分职能外包给专业人力资源公司，使企业在内部资源有限的情况下，将非核心业务外包交给其他企业承担，自己专注于核心业务，这种模式有利于降低企业成本，从而达到提升自身核心能力的一种人力资源策略，

图 2:

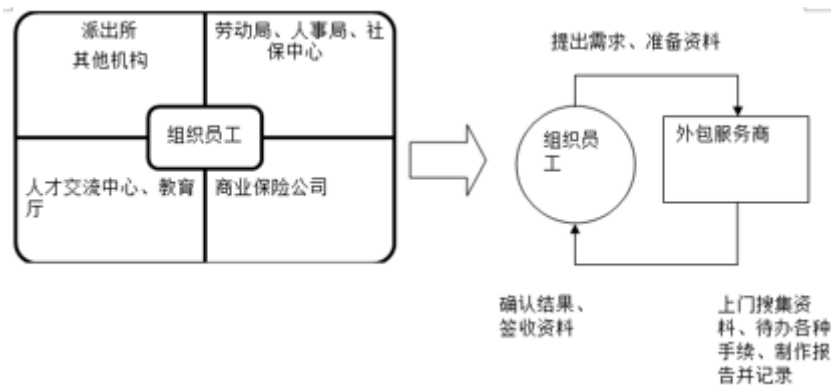


图 2 企业人力资源外包模式

由于 2012 年《劳动合同法（修正案）》以及 2014 年出台的《劳务派遣暂行规定》共同对“劳务派遣”的使用限定了门槛。而面对史上最严的劳务派遣新规，企业通常有 2 种做法：1) 转正，即：转劳务派遣为直接雇佣。2) 外包。在解读了《劳动合同法》和《劳务派遣暂行规定》后，企业发现对于劳务外包，并没有详细的规定。一方面企业不愿意真正意义上将自己的核心业务外包出去，仍然要获取核心业务的控制权，另一方面又要减轻人力成本和风险。于是“真派遣、假外包”的形式逐步产生，但显而易见的损害了劳动者的利益。

表 1 劳务派遣与人力资源外包对比表

	劳务派遣	人力资源外包
第三方公司资质	取得劳务派遣资质	取得承包业务的资质
特定范围	派遣的是“人”	外包的是“事”
实际控制	受用工单位管理	受承包单位管理
名义因素	以“用工单位”对外	不能以“用工单位”名义对外

以上第 2-4 条属于人力资源模块中的“合同管理”、“薪酬管理”、“员工关系管理”。

## 2.相关理论

### (1) 劳动合同理论

劳动合同管理是企业劳动管理的重要内容之一，它是劳动者与用人单位确认劳动关系，明确相互权利和义务的协议，是企业与劳动者之间确认合法劳动关系的法律凭证。劳动合同一旦签订，就约定了双方的权利义务，双方都必须认真履行合同规定的各项条款，否则就需要承担相应的法律责任。

在劳务派遣中，用人单位与劳务派遣单位签订的是劳务派遣协议，是属于商业合作协议，而劳务派遣单位与劳动者签订的是劳动合同。

与标准的劳动合同关系相比较，劳动派遣的合同关系存在两个明显的不同特点：第一，劳动合同关系主体不同。第二，劳动报酬支付人不同。在劳务派遣合同作为合同中的一种，也存在普通劳动合同相似的各类劳动纠纷，劳务派

遣合同的特殊纠纷，最重要的是两点：一是劳动关系中的劳动者和用工单位是直接雇佣关系，而劳务关系中的劳动者和用工单位是间接关系。即时劳动者的合同主体是派遣公司，但由于劳动者长期在用工单位工作，即双方为事实劳动关系。不能把握这个度，常常是用工单位败诉的关键；二是劳务派遣中，企业首要的工作是认真对待和管理与派遣公司的劳务派遣协议，明确双方对于劳动者所承担的权利和义务，明确用工单位和派遣公司在劳务派遣中的法律关系。

## (2) 同工同酬理论

对于劳务派遣的众多问题当中，引起争论最激烈的莫过于关于同工同酬的讨论。根据《劳动法》第64条规定：工资分配应当遵循按劳分配原则，实行“同工同酬”。同工同酬是指用人单位对于技术和劳动熟练程度相同的劳动者在从事同种工种时，不分性别、年龄、民族、区域等差别，只要提供相同的劳动量，就获得相同的劳动报酬。

## (3) 员工关系管理理论

员工关系是比较特殊的一种人际关系。通常，我们所说的员工关系包括三种关系：企业内部间的群体关系、员工个体间的关系、员工个人与企业群体间的关系。员工关系的特点是它伴随着企业经营活动而产生，比普通事物之间的关系更加复杂、微妙。同时伴随着感情传递、文化交融、相互磨合、共同价值观等内容。

员工关系管理是企业人力资源管理模块中重要的一部分，处理不当对于企业业绩、员工工作积极性、参与感都是伤害，甚至会引发劳动纠纷。所以，对于企业而言，在考虑派遣员工转移时，需要充分考虑在新的用工模式下，员工关系管理如何处理。将“派遣员工”纳入到企业的人力资源管理体系中，是一剂良策。

## (二) 背景分析

### 1. 企业劳务派遣员工分布情况

劳务派遣不仅涉及面广，并且有愈演愈烈之势。劳务派遣作为一种辅助性、临时性的用工方式，被偷换成了降低企业成本和风险的常用手段，严重侵害了用工者的利益并且容易产生相关纠纷。目前国内劳务派遣管理现状具体如下：

(1) 劳务派遣呈总量大、比例高、行业多的趋势。

根据全国总工会研究室企业职工劳动经济权益实现状况及思想动态调查测算，全国企业劳务派遣工占企业职工总数 13.1%，约 3700 万人。从行业分布看，绝大部分行业都使用劳务派遣工。在国民经济行业的 20 个门类中，有 16 个存在使用劳务派遣工现象，其中有 11 个门类中超过 20% 的被调查企业使用劳务派遣工。在属于第三产业的金融业，水利、环境和公共设施管理业，信息传输、计算机服务和软件业，分别有高达 68.3%、66.7% 和 60.0% 的企业使用劳务派遣工，劳务派遣工占职工比例分别为 11.1%、6.4%、17.9%。劳务派遣工占职工总数比例较高的行业是建筑业，信息传输、计算机服务和软件业，电力、燃气及水的生产和供应业等行业，分别为 36.2%、17.9% 和 15.3%。

(2) 被派遣员工的权益受到侵害

随着国家劳动监察部门的管理力度和劳动者法律意识的增强，用工单位使用“临时工”的风险越来越大。根据劳动合同法的规定，用工单位必须与劳动者签订《劳动合同》，否则将面临双倍薪资赔偿等严厉惩罚。用工单位为了避免风险，就将“临时工”转为“劳务派遣员工”，被派遣劳动者与派遣公司签订劳动合同。而用工单位在与劳务派遣公司签订的劳务派遣协议中往往会约定“用工单位因实际情况需要减少派遣员工”或“派遣员工不服用工单位管理”时可退回派遣公司的条款。这样，造成了劳动者就业不稳定的问题。



### (3) 派遣员工面临比较突出的问题就是“同工不同酬”的问题

这里的“酬”包括“工资、奖金、社会保险和其他企业福利等广义范围。由于派遣员工大多为企业基层岗位，就业竞争大，特别是对于某些国企和事业单位而言，劳动者能进入这样的单位就“已知足”，哪怕薪资福利与正式员工而言有所区别，也只能默默忍受。另外，虽然劳动合同法中对“同工同酬”有明确规定，但在实际操作中，对于“同岗”的认定以及对于“同筹”的范围认定都是比较模糊的，并且一旦劳动者提出劳动仲裁，举证比较麻烦。

### (4) 由于法规对于派遣岗位的“三性”规定模糊

许多企业利用“派遣员工”的优势，大规模使用劳务派遣模式，有的甚至超过企业总人数的 50%-80%。因劳务派遣牵扯到三方，发生劳动纠纷时，谁为劳动纠纷的主体，如何保证劳动者的合法权益，没有具体的法律法规支持。

### (5) 劳务派遣公司资质标准亟待提高。

我国关于劳务派遣公司设立的规定，只有两个限制：一是符合公司法的相关规定，二是注册资本不得少于 50 万。除此之外，我国不存在统一的劳务派遣立法，对于这样一种从事人力资源类的特殊公司，便不能从设立根源上有效遏制损害派遣劳动者的利益现象的出现。

## 2. 《劳务派遣暂行规定》颁布情况

针对劳务派遣在我国企业中的异常“蓬勃发展”，为了维护劳动者权益，2014 年春节过后，全国人力资源和社会保障部颁布了《劳务派遣暂行规定》（以下简称《新规》），对劳务派遣使用过程中突出的矛盾做出规定。这一《新规》的颁布及实施，对于派遣单位、用工单位和劳动者三方的影响如下：

(1) 对劳务派遣单位的影响。《新规》加速了劳务派遣公司的洗牌。由于“10%”的限制，对于用工单位来说，势必要减少劳务派遣的数量，直接影响劳务派遣公司的业务规模，一些没有资质的或者小规模的企业将被淘汰。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进代。

(2) 对用工单位的影响。《新规》对企业可使用派遣岗位做了定义，这样在一定范围内控制了企业可以使用派遣员工的范围，同时，就整个企业而言，不仅岗位有限制，整体劳务派遣比例也有红线要求。对此，用工企业面临以下几种选择：一是转为直接用工；二是裁员，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；四是业务外包，但业务外包这条路并不好走，如果是可以很方便切割出来的业务，这么做较容易，但问题是相当多的业务并不能随便切出去，而且企业很难对外包进行控制，很难保证质量。

(3) 对被派遣劳动者的影响。被派遣劳动者的合法权益将随着《新规》的实施逐步得到提高。显而易见的是被派遣劳动者的工作稳定性将加强。针对被派遣劳动者反映最强烈的同工同酬问题，《劳动合同法》修正案进一步强调了被派遣劳动者与本单位同类岗位的劳动者实行相同的劳动报酬分配办法，《新规》对福利待遇和社会保险做出了具体规定。但“如何把纸上的权利落实到实际中去，切实维护劳务派遣工同工同酬权利，还需要社会各方面共同努力，大力推动法律的贯彻实施。

通过阐述可以看出，目前劳务派遣在我国使用泛滥给劳动者带来了不少负面影响，对用工关系带来了诸多矛盾。基于此背景，新政的出台对于我国目前劳务派遣被滥用的现状是一项具体的指导措施。对企业何种岗位使用劳务派遣员工、

对于企业劳务派遣员工占比的限制以及要求何时达到法规做出了明确规定。企业不再能随心所欲使用劳务派遣员工。同时，新政出台后，也有不少劳务派遣使用比例较大的企业开始逐步调整模式，以符合新政要求。

## 五、背景信息

本案例相关信息已呈现在其中，此外，已五其他案例正文及附录中卫提及的背景信息。

## 六、关键点

1.本案例分析的关键在于：

(1) J公司派遣员工的发展现状，其出现原因及其对公司发展的意义。

(2) J公司派遣员工管理的主要困惑；人力资源管理的宏观政策如何影响企业的用工导向？派遣员工的管理的特殊性。

(3) 把握企业劳动合同管理、员工关系管理、绩效与激励管理相关理论及其对于派遣员工管理中的应用性，如何解决派遣员工管理的法律边界问题，使派遣员工管理合法化，同时，如何平衡派遣公司、派遣员工及用工企业的权益。

2.关键知识点

本案例分析所要运用和掌握的关键知识点主要有：

(1) 理解派遣员工的合法性与企业人力成本管理之间的关系。

(2) 理解人力资源管理创新的过程，通过本案例分析要求学生深刻理解用工创新与相关用工法律之间的关系，企业与用工双方的权利保护问题，应用管理权变理论分析管理策略的创新问题。

### 3.能力点

通过本案例一方面培养学生对人力资源管理相关政策和法律的理解,培养学生系统的分析与综合概括能力、批判性思维能力及提出有效解决问题方案的能力。

## 七、建议课堂计划

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行,建议通过小组讨论的方式分析本案例,以完成本案例的教学目标,以下按照教学课程时间进度、课堂讲授思路、板书建议、所需的教学设备和课堂计划,仅供参考。

### 1.教学课程时间

整个案例讨论时间为 2 个课时 (每课时 45 分钟,共 90 分钟)。

### 2.课堂讲授思路

#### (1) 课前: 教学准备阶段

依据课程教学班级学生专业结构和知识背景对课程教学班级进行分组,每组人数控制在 5-7 人,组内要求做好分工与合作,将案例打印好分发到各个学生手中。

#### (2) 课中: 小组讨论阶段

第一步,明确课堂教学主题 (5 分钟)。由授课教师介绍案例背景 (公司人力资源架构,公司概况、派遣员工特点分析及涉及的主要人物)、案例大概内容和案例涉及的主要问题 (组织学生认真阅读本案例需要解决的关键问题,帮助学生带着问题阅读全文) 等。

第二步,开展分组讨论 (45 分钟)。组织案例讨论各小组分头进入事先安

排的案例讨论室，分头展开案例阅读和小组讨论，针对案例所涉及的问题进行讨论、分析，提出解决思路和方法，形成小组看法和结论。

第三步，授课教师主持案例讨论（30分钟）。各个小组回到授课教室，授课老师可以根据案例所涉及问题组织学生讨论，由教师逐条抛出案例所涉及到的问题，让学生阐述对问题的分析及解决方案；或者由小组陈述他们的观点，其他小组进行提问和交锋讨论，教师作为问题的引导者，让不同观点进行交锋和讨论，授课教师不发表任何评论。

第四步，授课教师归纳总结（10分钟）。首先对各个小组的观点或方案进行点评，阐述观点或方案的优缺点；接着提出自己对案例的看法，进一步引导学生的思路；最后，提出一些悬疑问题供学生课后继续思考，并写出对案例难题的分析思路和解决方案，留待进一步讨论。

### （3）课后：形成案例报告

请学生以小组为单位，采用案例报告的形式上交经过讨论后进一步完善的分析报告，主要内容包括：案例现状描述、案例企业管理问题关键点提炼、决策分析过程及结论。如果有可能建议将学生案例分析报告进行整合归纳，形成专题案例研究。

### 3.所需的教学设备及材料

设备：多媒体教学设备（多媒体计算机、投影仪、电动投影屏幕等）。

材料：所有学生每人一份案例材料（打印稿）、教学 PPT（案例配套 PPT、案例附件 PPT、理论教学 PPT 等）。

## 八、案例的后续进展

无

(案例使用说明字数：6903 字)