

雇佣关系变革下的多样化用工安排*

——管理控制视角的研究

蒋建武

(深圳大学管理学院,广东 深圳 518060)

内容提要:以临时用工为代表的非传统雇佣方式发展迅猛。雇佣类型种类繁多,雇佣关系边界模糊,已成为组织用工的新常态,也妨碍了不同用工安排下的人力资源管理理论构建及相关实践指导。本研究基于管理控制视角,从控制来源和程度、工作关系的合约性质,以及工作关系涉及的参与主体三方面解析各类用工安排,将用工类型分为直接雇佣、共同雇佣、合约用工安排三大类,并构建各类别下的子类分类体系;分析各用工类型中员工和管理者的态度及行为产生差异的根源及其对组织绩效的影响;最后探索该分类体系对组织人力资源管理研究和管理实践的启示与价值。

关键词:用工安排;合约用工;管理控制;雇佣关系;人力资源管理

中图分类号:C931.3 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)04—0159—09

一、引言

受经济全球化与劳动力市场多元化的共同作用,员工就业途径日益丰富,组织的用工安排方式也灵活多样,由此导致员工与组织之间的雇佣关系日趋复杂。从全球范围看,劳动力市场中的雇佣合约期限呈现缩短趋势,兼职、临时工、自我雇佣等灵活就业形式比例提高,不稳定雇佣关系增长快速(Kalleberg, 2009)。作为临时用工发源地的美国,平均近22%的劳动力采用临时雇佣的方式就业(Dwyer, 2011)。在其他国家,临时用工更为常见,临时工占欧洲劳动力的14.5%,占七国集团劳动力的9%,以及“经济合作开发组织”成员国家劳动力的12.1%。与此同时,人力资源行业(staffing industry)已成长为一个高达3000亿美元的全球性产业,7.2万家就业中介机构为组织提供人力资源相关服务(CIETT, 2011)。在中国,非正式用工比重逐年增加,尤其在新兴部门高达85%,其对城镇新增就业贡献逐年增大(胡鞍钢、赵黎, 2006)。在微观层

面,各类组织出于保持用工灵活性和降低用工成本的需要,大量地采用临时用工方式。短期合同工、兼职员工、劳务派遣员工、小时工等各种非正式用工方式与传统长期雇佣方式共同成为组织人力资源配置的通用策略,由此形成多元用工实践。中国非正式就业从1978年的15万人增长到2009年的1.9亿人(张国英、吴少龙, 2012)。以劳务派遣为例,2012年中国约有3700万劳务派遣员工,约占全国职工总人数的13.1%(中华全国总工会, 2012)。虽然2014年3月1日全面实施的《劳务派遣暂行规定》正式明确规定:用人单位使用的被派遣劳动者数量不得超过其用工总量的10%,但考虑到用工总量,劳务派遣员工的绝对数量依然庞大!

当前,非正式用工种类繁多,如非全日制工、短期契约用工、外包用工、派遣用工、独立契约者、租赁用工等。然而,现有理论和管理实践对各种用工类型缺乏一个公认的定义,尤其是对这些用工种类之间有何本质差异,这些差异如何影响组织的人力资源管理实践等问题重视不够。本质上,临时用工

收稿日期:2015-10-25

* 基金项目:国家自然科学基金项目“员工-组织关系多元化变革背景下的员工创造力生成机理研究(71002080)”;国家自然科学基金项目“三方雇佣关系情境下派遣员工组织认同的影响因素及动态形成机理:一项追踪研究(71372184)”。

作者简介:(1979-),男,湖南湘潭人,副教授,管理学博士,研究领域是人力资源管理,E-mail: jwjiang@szu.edu.cn。

或非传统用工并非单一概念(Connelly & Gallagher, 2004)。虽然Lepak & Snell(1999)曾提出一般理论模型来理解组织在可用就业策略之间有哪些可选择的行为模式,但他们没有分析各种用工安排之间的差异,以及组织应当如何进行抉择。总体而言,对于不同用工类型的比较在以往研究中虽有所涉及,但缺乏能有效区分当前繁杂用工方式本质差异的特性标准,这成为理解员工与组织之间复杂雇佣关系的掣肘。更重要的是,用工形式或雇佣类型对员工及管理者的态度和行为有着至关重要的影响。那么,不同的用工或雇佣类型对于组织的雇佣关系管理和人力资源资源管理有何影响,组织该如何从多种用工方式中进行选择,上述问题无论是在实践界还是在理论研究领域,尚没有明确答案。在某种意义上,对用工形式以及由此形成的各种雇佣关系进行区分的能力的缺失,制约了不同用工安排下的人力资源管理理论构建及相关实践指导。

二、多样化用工安排的传统定义

Cappelli & Keller(2013)对现有的用工方式进行了梳理,发现多数研究只是在广泛意义上比较传统雇佣与非传统雇佣形式之间的区别。例如,有的研究基于工作稳定性,将用工分为永久性的和暂时性的,并根据合约期限长短将雇佣关系划分为终身雇佣、长期雇佣、短期雇佣和无合同雇佣四类(李小瑛、赵忠,2012)。但由于工作从稳定到不稳定具有动态性、连续性,难以明确某一项工作什么时候从“稳定”变为“不稳定”。此外,工作场所经常涉及裁员和重组,完全稳定的工作几乎不存在。甚至某些情况下,租赁用工可能比正式员工更稳定而持久。所以,用来区分正式和临时用工安排的“不稳定”特性难以在真正意义上区分各类用工关系。也有学者从标准化与非标准化视角区分用工安排。Kalleberg(2000)最初将标准工作定义为“依据固定的时间安排,在公司办公场所并在公司的控制之下进行的工作(通常是全职),且能实现持续就业。”而在家办公、弹性工作时间已成为当前许多正式员工的工作常态,一些临时工作也往往有固定的工作地点。可见“标准化”特性也难以准确区分各类用工方式。最早研究临时用工的学者Pfeffer & Baron(1988)提出了“外部性工作”与“内部性工作”的概念。他们认为,一项工作在“工作完成地点”、“预期就业持续

时间”、“对工作进行管理控制的来源与地点”三方面存在连续性的外部化可能。该概念对于理解工作外包具有开拓性的意义。然而,如同“暂时性工作”和“非标准工作”的分类一样,现有管理实践的发展已经削弱了外部性与内部性分类的有效性。例如,当员工在家里进行工作以及供应商和承包商在其客户所在地设立办公室时,工作地点与用工类型几乎没有关联。

总体而言,劳动关系与工作场所分离、劳动关系与持续性工作分离、劳动关系中雇佣与使用分离,使得现有关于暂时性用工、非标准化用工、非典型用工以及外部性用工等分类方式均未能体现不同类型用工的本质差别及其对管理实践的指导价值,有必要进一步厘清这些用工方式的概念内涵和关键特征,并探索可能的分类标准体系。有学者指出,控制是用工安排的核心问题,它是组织或管理者从员工身上获得所期待的行为的能力,管理或多或少地直接与控制相关(Edwards, 1979)。如何实现对工作的控制,几乎是任何一种用工安排的重要考虑因素(Kalleberg, 2000)。然而,不同用工安排之间控制有何差异,产生差异的根源,这些差异对于员工和管理者的态度和行为,以及组织绩效产生什么样的影响,类似问题较少受到劳动经济学、劳动关系管理以及人力资源管理领域学者的关注。

三、管理控制与用工类型

Edwards(1998)认为,工作中的控制包括三个维度,即指导、评价和惩罚。组织指导具体工作任务的能力是定义雇佣关系的重要维度(Cappelli & Keller, 2013)。例如,在如何判定雇主和雇员之间的雇佣关系上,英国主要运用“控制标准”判断雇员的身份。该标准的基础是,雇主是否不仅可以控制工作的结果,还可以控制工作的过程(谢增毅,2009)。工作中的控制可以是直接的,也可以是间接的。直接控制是指由雇主直接指定工作任务,明确需要做什么,以什么样的顺序,达到什么精密或精确程度,以及在什么时间范围内的机制。直接控制既运用于工作结果上,也体现在工作过程中。此时,管理者类似于一位完全的监督者。直接控制的指导、评价和惩罚功能在不同的用工安排下有所不同。在一些用工安排下,组织完全决定工作如何完成;而在其他用工安排下,对工作过程的管理是与第三方分享的,此

时,控制功能受到制约;而在另一些用工安排下,工人自己完全控制工作的完成进程。在中国的用工实践中,控制还体现在员工的退出机制上,这也是与西方研究学者对用工安排分类不同的地方。在中国一些组织中,员工进入组织后,其职业生涯、工作发展、福利待遇完全在组织控制之下,员工的主动选择权利较少。组织在规定员工的工作过程和工作结果以外,还通过“编制”、“户口”等政策控制员工的退出机制与未来发展。此类政策往往与直接控制相结合,在政府机关、国有企事业单位比较常见。

另外一个与控制相关的要素是合同的性质。在传统雇佣关系中,雇佣合同大多无固定期限,没有几个条款是预先指定的。雇主有很大的权限指导员工在工作场所完成要做的几乎所有事情。相反,在一些新的用工形式下,组织对劳动者的管理不是基于雇佣关系,而是依靠条款清晰的合同。这些合同受《合同法》的保护,合同条款大多是事先协

商的。在此情形下,组织的直接控制程度很低,而且控制范围也非常有限(Muhl, 2002; 谢增毅, 2009)。因此,能否控制工作过程成为区分各种用工安排的首要标准。本文将用工安排首先分为雇佣关系用工与合约用工安排。在雇佣关系用工下,组织不仅可以告知雇员要做什么,并且可以要求其怎么做。而在合约用工安排下,组织关注合同中约定的最终产品或工作结果,组织可以决定做什么,但是工人对“如何做”拥有完全控制权。另外,在雇佣关系用工下,参与主体可能涉及到第三方,比如中介机构和派遣机构。在此类用工安排中,用工组织与第三方共享对工作过程的控制权。第三方中介的存在与否形成了直接雇佣和共同雇佣两种模式。基于上述分析,用工类型可以解构成直接雇佣、共同雇佣、合约用工安排三个大类及十一个小类,如表1所示。

表1 十一种用工安排类型及其特征

序号	用工安排类型	特征
1	终身雇佣员工	(1)与组织存在直接雇佣关系;(2)组织同时控制工作过程及结果;(3)组织控制员工职业发展和退出通道,在党政机关、部分国有企事业单位较为常见;(4)组织负责员工选拔、招聘、工资设定和离职管理
2	全职员工	(1)与组织存在直接雇佣关系;(2)组织同时控制工作过程及结果;(3)组织负责员工选拔、招聘、工资设定和离职管理
3	兼职员工	(1)与组织存在直接雇佣关系;(2)组织同时控制工作过程及结果;(3)组织负责员工选拔、招聘、工资设定和离职管理。(4)全职与兼职之间的区别在于工作时间的长短,且收入通常较少,职业前景不乐观。在中国,《劳动合同法》规定,非全日制劳动者在同一用人单位一般平均每日工作时间不超过四小时,每周工作时间累计不超过二十四小时。在美国,兼职员工每周总体工作时间少于35小时。(5)通常从事与全职员工同样的工作
4	随叫随到员工	(1)与组织存在直接雇佣关系;(2)组织同时控制工作过程及结果;(3)组织负责员工选拔、招聘、工资设定和离职管理;(4)没有固定工作时间;他们可以连续工作几天或几周,但仅仅在有需要时才会被召唤工作;(5)在某一期限内要求随叫随到;(6)不被当作正式员工
5	直接雇佣临时员工	(1)与组织存在直接雇佣关系;(2)组织同时控制工作过程及结果;(3)组织负责员工选拔、招聘、工资设定和离职管理。(4)用人单位劳动力紧缺时的短期工作(包括季节性工人等);(5)没有持续雇佣关系的预期
6	专业雇主组织员工(PEO)	(1)用工组织与PEO签订合同,委托PEO全权负责人力资源管理服务。该合同关系使PEO可以承担或分担许多雇主的责任与风险;(2)PEO为用工组织提供一系列人力资源服务,包括福利、政府法规合规性、雇主责任管理、薪水及就业管理、雇员招聘、培训及发展等;(3)PEO是一个第三方中介机构。虽然不直接为用工组织提供人力资源,但用工组织对员工的法律责任转移到PEO;(4)PEO与其员工保持的是长期而不是临时的雇佣关系;(5)PEO承担就业管理工作,用工单位集中精力提高生产效率
7	租赁员工	(1)受雇于一家猎头公司或中介机构;(2)雇用期限比劳务派遣员工长,尤其是从事技术岗位的员工更长;(3)客户控制工作结果,而租赁公司有权指导和控制工人;(4)客户对于工作过程的指导和控制受制于客户业务范围,员工必须遵守客户在合同中约定的必须遵守的规章制度;(5)员工完成工作后返回租赁公司以便再次分配;(6)租赁公司负责大部分的管理需求,包括工资、收入税,以及管理员工选拔、招聘、工资设定和离职等工作

序号	用工安排类型	特征
8	劳务派遣员工	(1)受雇于劳务派遣机构;(2)劳务派遣机构向客户派驻工人,通常从事短期任务;(3)客户控制工作结果,而劳务派遣机构有权指导和控制工人;(4)客户对于工作过程的指导和控制受制于客户业务范围;(5)工作地点通常是在客户所在地;(6)员工完成工作后返回劳务派遣公司以便再次分配;(7)劳务派遣机构负责大部分的管理需求,包括工资、收入税,以及管理员工选拔、招聘、工资设定和离职等工作
9	自我雇佣	(1)为自己工作,如咨询师等;(2)直接与客户签订合同;(3)工作结果由客户在合同中明确,但工作过程由自己控制;(4)工作内容通常基于某一项目,项目的范围和时段差别很大;(5)可以同时为多个客户在不同的时段工作;(6)自我负责或承担税收和保险费用
10	零工	(1)法律上讲,零工是一种基于单一工作的自我雇佣者。工作通常持续一至三天,但他们可以反复受雇于同一组织;(2)工资和任务往往在工人被选中后谈判,通常根据情况在工作现场以非正式谈判方式进行;(3)没有正式合同;(4)付款通常是现金,避开税费
11	合约供应商	(1)组织与供应商签订合同以执行工作;(2)执行工作的个体受雇于供应商,或与供应商签订合同的自我雇佣者;(3)工作过程由供应商指导;(4)合同的关键要素是“最终产品”;供应商承诺提供服务,但如何提供服务也由供应商决定;(5)供应商负责大部分的管理需求,包括工资、就业税,以及管理员工选拔、招聘、工资设定和离职等工作;(6)工作场所为客户所在地,并且与客户的员工和管理层一起工作

资料来源:本研究整理

四、用工安排分类体系

基于控制的来源和程度、工作关系的契约性质,以及工作关系涉及的参与主体三个维度,三个大类下的用工类型又可以组合成十一个小类。

1. 直接雇佣。直接雇佣模式下,员工与组织之间存在直接雇佣关系。雇主对“做什么”和“如何做”有完全控制权,组织拥有制定操作规程和日常任务标准或重新配置生产过程的权力。组织与员工的雇佣关系受到一系列法律法规的约束与保护,双方建立和终止雇佣关系程序复杂,成本较为昂贵。入职前,组织对求职者的智力、知识、技能和能力等进行评价;入职后,让新员工融入组织规范和价值观,传递组织文化,并且对员工进行培训。组织还以绩效考核、长期报酬及晋升前景等措施激励员工。于组织而言,直接雇佣模式下的员工更容易管理。直接雇佣一般包括终身雇佣、全职雇佣、兼职员工、随叫随到员工、直接雇佣临时工等类型。

终身雇佣与全职雇佣是直接雇佣的两种主要形式。此时,员工为组织而工作,组织同时控制工作过程及结果,负责工资、税收、员工选拔、招聘、工资设定和离职等工作。两种形式的唯一区别在于终身雇佣除了控制工作过程和结果外,还控制了员工的职业发展和退出机制。终身雇佣情况下,一方面,员工的年资、职业经历仅仅在自己就职的组织

内有效,如果中途转职,则年资和职业经历消失殆尽,一切得重头再来,这意味着转职成本非常昂贵。此时,员工的理性选择就是继续留在本组织。另一方面,员工的雇佣和退出成本昂贵,组织在在员工选拔与招聘方面也慎重仔细,在员工开发上进行更大的努力。总体而言,终身雇佣的实施比例并不高,基本上集中在党政机关和部分国有企事业单位。

兼职员工、随叫随到员工、直接雇佣临时工是其他类型的直接雇佣,它们在持续就业和工作条件的预期方面与终身雇佣和全职雇佣存在较大差异。兼职员工在许多方面像全职员工,但他们通常看不到职业发展希望,任期内往往在同一岗位从事一成不变的工作,组织对他们很少运用职业发展和晋升的人力资源管理实践。因为组织的差别化管理实践,这些工人与组织的联系松散,他们的态度和行为与终身雇佣员工和全职员工有所差异(Bidwell & Keller, 2014)。随叫随到员工则没有固定的工作时间安排,一般而言,也不会长时间为组织连续工作,其与组织的关系也和正式员工及兼职员工存在差别。对他们的招聘工作要比正式员工和兼职员工更加随意。另外,随叫随到员工所从事的工作具有专用性,员工需要与组织保持长期联系,以便随叫随到。所以,随叫随到员工比兼职工人要接受更多的培训和管理。直接雇佣的临时员工任期较短,从

事简单、标准化的工作,与雇主彼此没有建立持续工作关系的预期。呼叫中心(call center)员工是典型的直接雇佣临时员工,组织一般在业务高峰期短期雇佣呼叫中心员工以满足临时需要(Chambel & Castanheira, 2006)。另外,为满足季节性工作需要而雇佣临时员工,也是最常见的临时性直接雇佣,其特点是,员工受雇时便具备了完成工作所必须的能力,组织对他们除了实施直接监督外,很少设计其他人力资源管理实践。

2. 共同雇佣。共同雇佣在传统直接雇佣关系上多了第三方参与者。最常见的情形是员工受雇于第三方中介机构(例如人事代理),中介机构与用工组织签订合同后将员工派驻到用工组织。具体工作条件(如用工开始日期、结束日期,终止条款和支付费用等)在用工单位与中介机构之间的合同中予以明确,并且中介机构负责管理。此时,第三方中介机构是承担一系列法律义务的雇主,负责工资、税收、保险,以及员工选拔、招聘、工资和离职等工作的管理。通过将这些主要的事务性工作转移给第三方,用工组织部分放弃了对工作过程的控制,转而与第三方中介机构共享对员工的直接控制。需要指出的是,名义上第三方中介机构具有指导员工的权力,但现实是员工被分配到用工组织后,第三方中介机构很少行使这些权利(Pfeffer & Baron, 1988)。另外,用工组织对员工的直接控制范围是与第三方中介机构事前协商而定,直接控制仅限于那些对完成用工组织的业务所必需的事务上,并在合同中明确约定。这种共享直接控制同时伴随着共同责任,即用工单位需要为员工提供各种与直接工作相关的保护,如健康和安全、反歧视、公正对待等。如果有违反,员工可以控告第三方中介机构和用工单位。共同雇佣主要包括劳务派遣和员工租赁两种类型,两者差异主要体现在所从事的工作任务性质上。劳务派遣工作通常为短期的标准化工作(如文秘工作等)或较高技能的工作(如银行前台人员等),员工入职时必须具备工作中需要的各项能力。而租赁员工则往往从事实施周期相对较长的工作或项目,有些甚至长达数年,而且工作任务的价值性和独特性更明显,一些高级计算机程序开发人员即属于这一类型。

专业雇主组织(Professional Employer Organization)是近几年新兴成长的第三方中介机构,这类机

构可以帮助用工单位处理关于人力资源管理的所有需求。用工单位可以根据需要委托专业雇主组织处理员工的招募、培训、考核、晋升、薪酬和解雇等事宜。与劳务派遣和员工租赁不同之处在于,专业雇主组织承担指导和培训员工的职责,员工通常按格式合同重复从事同一类型的工作。总体而言,专业雇主组织并不只是名义雇主,他们需要制定并定期与员工沟通所有人力资源管理实践。对于许多小企业主而言,从制定具有竞争力的福利计划到遵守不断变化的政府规定,大量繁琐的雇主职责令人应不暇接。与大型企业不同,小企业通常无力支付设立专职人力资源部门解决这些问题的费用。所以,专业雇主组织往往受到小微型企业的青睐(Klaas 等, 2005)。

3. 合约用工安排。合约用工安排以交付劳动成果为目的,劳动者依据一定的专业技术为组织提供劳务,重在有形工作成果的完成。工作成果由合同条款事前确定,合同明确规定用工安排结束时要完成的工作任务,以及会对工人有什么奖励和激励(Benner 等, 2007)。此时,劳动者提供劳务仅是实现目的的手段。在合约用工安排下,劳动者与组织是一种合同关系,双方地位平等的,不存在人身依附,劳动者对于其经营范围内的用工安排有完全的自主权,组织无权干预。而雇佣关系中员工在组织的控制下从事雇佣活动,双方存在一定的人身依附关系,员工的工作具有从属性,对于工作地点、工作时间、工作进程等如何安排没有自主选择权,应当服从组织的安排、指挥和监督。除了少数例外,合约用工安排下,双方的法律关系适用于《合同法》而不是《劳动法》(Marsden, 2004; 曹燕, 2013)。所以,合约用工安排下,劳动者的行为受合同条款的约束与指导,用工组织不能通过管理和监督手段来引导其态度和行为。

根据第三方中介的存在与否,合约用工安排主要包括自我雇佣和分包两种类型。自我雇佣指劳动者与组织签订合同,双方约定在劳动者自身工作场所利用自己的设备完成约定工作后,组织支付报酬。自我雇佣者通常直接与组织提前谈判签订合同,以此明确任务交付时限和工作任务要求,自我雇佣者对工作过程具有完全的控制,他们不隶属于组织本身。一种比较特殊的自我雇佣形式是“零工”、“短工”或“散工”,此时,劳动者与组织往往是

在工作现场进行谈判。自我雇佣类型广泛存在于各行各业,尤其在一些能被清晰定义任务要求的工作中更多,其原因在于双方对这些工作的绩效标准容易达成共识,减少了在合同约定过程中的交易成本。自由撰稿人、编辑、计算机程序员、工程师等工作经常采用自我雇佣的方式,而在建筑业和物流业,零工则更常见。

分包是指引入了第三方中介的合约用工安排。在此情形下,用工组织与供应商签订合同以获取人力资源服务。合同的关键要素是“最终产品”。供应商承诺提供服务,但如何提供服务也由供应商单方面决定,用工组织对工作过程没有控制权。例如,合同可以明确约定由供应商为用工组织的餐厅提供何种食品,但如何准备和烹饪却由供应商决定。经常采用分包的工作既有技术含量高的审计、会计工作,也有一些相对低端的如清洁、绿化、物业管理等工作。另外,为用工组织完成工作的个体既可以是供应商雇佣的员工,也可以仅是为供应商提供服务的自我雇佣者。在后一种情况下,劳动者与供应商、用工组织三方之间都只是一种合同关系。需要特别强调的是,将分包视为工作关系而非简单的商品交易关系,原因有二。其一,在许多情况下,供应商的员工和用工单位的员工一起工作。目前绝大多数服务行业(如银行、通信公司等)的前台柜员和安保人员就是此类型用工安排的典型代表。顾客在这些组织办理业务时,往往认为前台柜员和安保人员代表了组织的工作职责和形象,而事实上,他们并不是银行的员工。其次,在分包用工安排下,用工组织的员工与供应商的员工在工作职责上往往重叠交叉,责任边界模糊且需要现场协商或谈判才能解决。这一点与纯粹的商品交易关系不同,因为商品供应商的员工往往不需要与客户的员工密切接触或现场谈判,双方只是商品采购关系,不需要共同开展工作。本质上,正是因为供应商的员工与用工单位的员工需要相互协作并现场共同解决问题,才使得这种分包关系不同于一般意义上的商品交易关系。

五、多样化用工安排的研究与管理挑战

雇佣关系变革下新的工作方式及用工类型的出现,对人力资源管理研究和实践形成巨大挑战。现有的人力资源管理实践大多基于正式的、全职的

直接雇佣员工而制定,这些实践较少考虑不同工作完成方式对员工的态度、行为和绩效的影响(Ashford等,2007; Catherine等,2011)。本文的分类框架对于未来人力资源管理研究和组织管理实践具有双重意义。

1. 人力资源管理研究挑战。员工的行为与其所受到的控制类型和程度密切相关。Osnowitz(2010)一项关于自我雇佣员工的研究发现,自我雇佣员工与用工单位的合同仅仅明确了工作结果而没有明确工作工程,自我雇佣者更可能积极地从用工单位管理者处寻求建议与反馈,同时由于不受这些管理者的直接控制,他们也更愿意向组织或上级谏言。组织认同问题在三方雇佣安排中尤为明显(Ashforth等,2008)。例如,受雇于派遣单位但却工作于用工单位时,劳务派遣员工认同于哪一组织?两个组织的相对声誉或形象可能是一个重要的前因变量。当一个受雇于低声誉派遣公司的会计在一个享有高声誉的用工单位工作时,该名员工可能更认同于用工单位。这一点在工作于华为、腾讯等知名企业的派遣员工身上更加明显,他们更愿意承认自己是这两家企业的员工(作者前期访谈研究结论)。所以,三方雇佣安排下用工单位和名义雇主对员工工作态度、行为,以及职业生涯的相对影响将成为重要的研究问题。与人力资源管理相关的一些传统研究问题在三方雇佣关系下也需要重新定义。例如,何为好的绩效?在共同雇佣下,良好的绩效行为是指那些有助于用工单位还是第三方中介的行为?在许多情况下它们可能会发生冲突。超出合同约定以外去帮助用工单位的行为至少意味着第三方中介的机会成本,那么这对用工单位有利,但对第三方中介而言可能是成本。甚至在一些组织中,公司可以安排直接雇佣员工义务加班,而对第三方雇佣员工或自我雇佣员工却不得不支付加班费。由此,组织公民行为的概念在此类背景下变得很模糊:好的绩效行为是指那些在正常的有薪工作时间之外去帮助用工单位回答紧急电话?还是那些为对用工单位所做的每一点额外工作都要代表第三方中介去争取额外报酬的行为?类似的矛盾在诸多组织中普遍存在,每个角色承担多种义务与责任(Gallagher & Parks, 2001)。双重承诺是另一典型代表,两种承诺关系往往使个体产生不同的行为轨迹(Liden等,2003),这表明,需要考虑

三方雇佣关系下的各种需求的平衡和竞争性。但目前相关的研究非常鲜见。还有必要关注工人如何管理这些具有竞争关系的潜在性需求。Bidwell & Fernandez-Mateo (2010)研究表明,相互关系的长度影响共同雇佣安排下各参与方的经济回报,但这些多重关系和各方的属性如何影响其他员工的态度和行为还需要大力研究。之前的研究表明,自我雇佣的技术工人对项目本身更加忠诚,这种忠诚与用工单位或安排他们工作的第三方中介无关(Kunda等,2002; O Mahony & Bechky, 2006),这表明,除了参与的主体,工作或任务本身也成为影响临时雇佣员工行为的另一重要前因变量。

2. 人力资源管理实践挑战。第一,由于更多地使用团队和授权,员工享有自己解决问题的能力,员工之间的关系变得越来越重要。然而,不同雇佣类型的员工组合起来以团队的方式完成工作时,将给有效互动带来压力。当自我雇佣员工、租赁员工、外部供应商的员工、组织直接雇佣的员工齐聚于用工单位时,这些员工之间将如何相互影响? Smith(2001)发现,临时员工和普通员工的混合几乎不可避免,此时,管理的难度和挑战增加。当组织同时采用雇佣安排和合约安排时,管理上的冲突尤为明显。原因在于,管理者可以控制直接雇佣与共同雇佣员工的工作过程,而合约工人将不太容易从用工单位管理者那里得到指导或压力。管理者在管理共同雇佣的员工时,对工作过程的控制是有限的,这反而导致在具体用工安排上的柔性受到限制。这表明,当组织采用多种用工安排时,组织层面和管理层面对就业灵活性的考虑具有不一致性。管理者需要与多种雇佣类型的员工一起工作,这在当今组织中大量存在,然而,如何运用有效的人力资源管理实践去激励和控制不同类型的员工,却较少受到研究者的关注(Bidwell, 2009)。更进一步,

每种安排都有各自的成本和效益,组织需要平衡这些不同类型的成本和效益(Lepak等,2003)。早期用来分析此问题的理论框架是基于交易成本的合约理论和组织边界理论(Williamson, 1975),但较少从直接控制的角度来考虑管理层面的选择问题。未来需要研究的是,组织面对各种可能的雇佣类型时,该如何决定使用何种安排以及何种组合。第二,在员工招聘和选拔方面,服务于用工组织的临时员工只根据第三方中介机构安排的任务完成工作,而用人单位的人力资源管理者对这些员工无需行使招聘与选拔职能。那么,中介机构如何决定哪位工人承担何种任务? 中介机构在派遣员工时是否会将临时员工的个人价值观与用工组织的文化进行匹配? 临时员工的工作分配往往由派遣单位单方决定,使得这种匹配很难实现。临时员工对于将被派到何单位工作缺乏话语权,缺乏协商和讨论的可能。第三方中介会尝试将客户和自我雇佣者进行类似匹配吗? 另外,对于直接自我雇佣者,用工组织和劳动者之间相互选择的方式是否与传统雇主选择雇员模式有所差异? 第三,在绩效管理环节,合约用工安排下用工组织和劳动者可以相互评价彼此的绩效甚至投诉,投诉往往以对方违反合同而体现。这一点完全不同于直接雇佣下的绩效考核。在直接雇佣下,用人单位单方面考核员工绩效或裁决投诉,而在合约用工安排下的任何解决方案必须是经双边协商或是由法院判决而定。这无疑提高了管理成本。另外,一些传统的就业问题在非直接雇佣情况下也完全不同。例如,合约用工安排下不存在员工离职这一说法。而在共同雇佣背景下,员工离职范围更广,既可以是员工离职于第三方中介机构,也可以是只退出用工组织的某一任务安排,而非离职于第三方中介机构。

参考文献:

[1] Ashford S J, George E, Blatt R. Old Assumptions, New Work: The Opportunities and Challenges of Research on Nonstandard Employment[J]. *Academy of Management Annals*, 2007, 1, (1): 65 - 117.

[2] Ashforth B E, Harrison S H., Corley K G. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions [J]. *Journal of Management*, 2008, 34, (3): 325 - 374.

[3] Benner C, Leete L, Pastor M. Staircases or Treadmills? Labor Market Intermediaries and Economic Opportunity in A Changing Economy[M]. New York: Russell Sage Foundation, 2007.

[4] Bidwell M. Do Peripheral Workers Do Peripheral Work? Comparing the Use of Highly Skilled Contractors and Regular Employees[J]. *Industrial and Labor Relations Review*, 2009, 62, (2): 200 - 225.

[5] Bidwell M, Fernandez-Mateo I. Relationship Duration and Returns to Brokerage in the Staffing Sector[J]. *Organization Sci-*

ence,2010,21,(6):1141-1158.

[6] Bidwell M, Keller J R. Within or Without? How Firms Combine Internal and External Labor Markets to Fill Jobs[J]. *Academy of Management Journal*,2014,57,(4):1035-1055.

[7] Cappelli P, Keller J. Classifying Work in the New Economy[J]. *Academy of Management Review*,2013,38,(4):575-596.

[8] Catherine E C, Daniel G G, Jane W. Predicting Temporary Agency Workers' Behaviors[J]. *Career Development International*,2011,16,(2):178-194.

[9] Chambel M J, Castanheira F. Different Temporary Work Status, Different Behaviors in Organization[J]. *Journal of Business and Psychology*,2006,20,(3):351-367.

[10] CIETT. The Agency Work Industry around the World. Brussels: International Confederation of Private Employment Agencies [J/OL]. 2006. Available at <http://www.ciett.org/index.php?id155>.

[11] Connelly C E, Gallagher D G. Emerging Trends in Contingent Work Research[J]. *Journal of Management*,2004,30,(6):959-983.

[12] Dwyer C J. Contingent Labor Management: The Evolution of the Contemporary Contingent Labor Workforce[M]. Boston: Aberdeen Research Group,2011.

[13] Edwards R. Contested terrain[M]. New York: Basic Books,1979.

[14] Gallagher D G, Parks J M. I Pledge the My Troth Contingently: Commitment and the Contingent Work Relationship[J]. *Human Resource Management Review*,2001,11,(3):181-208.

[15] Kalleberg A L. Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work[J]. *Annual Review of Sociology*,2000,(26):341-365.

[16] Kalleberg A L. Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition[J]. *American Sociological Review*,2009,74,(1):1-22.

[17] Klaas B S, Yang H, Gainey T, McClendon J A. HR in the Small Business Enterprise: Assessing the Impact of PEO Utilization [J]. *Human Resource Management*,2005,44,(4):433-448.

[18] Kunda G, Barley S R, Evans J. Why Do Contractors Contract? The Experience of Highly Skilled Technical Professionals in a Contingent Labor Market[J]. *Industrial & Labor Relations Review*,2002,55,(2):234-261.

[19] Lepak D P, Snell S A. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development [J]. *The Academy of Management Review*,1999,24,(1):31-48.

[20] Lepak D P, Takeuchi R, Snell S A. Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity[J]. *Journal of Management*,2003,29,(5):681-703.

[21] Liden R C, Wayne S, Kraimer M L, Sparrowe R T. The Dual Commitments of Contingent Workers: An Examination of Contingents' Commitment to the Agency and the Organization[J]. *Journal of Organizational Behavior*,2003,24,(5):609-625.

[22] Marsden D W. The "Network Economy" and Models of the Employment Contract[J]. *British Journal of Industrial Relations*,2004,(42):659-684.

[23] Muhl C J. What Is An Employee? The Answer Depends on the Federal Law[J]. *Monthly Labor Review*,2002,(125):3-11.

[24] O'Mahony S, Bechky B A. Stretchwork: Managing the Career Progression Paradox in External Labor Markets[J]. *Academy of Management Journal*,2006,49,(5):918-941.

[25] Osnowitz D. Freelancing Expertise: Contract Professionals in the New Economy[M]. Ithaca, NY: ILR Press,2010.

[26] Pfeffer J, Baron J N. Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment. In Staw B M, Cummings L L, (Eds.), *Research in Organizational Behavior*[M]. London: JAI Press,1988.

[27] Smith V. Teamwork vs. Tempwork: Managers and the Dualisms of Workplace Restructuring[A]. In Cornfield D B, Campbell K E, McCammon H J, (Eds.), *Working in Restructured Workplaces: Challenges and New Directions for the Sociology of Work*[C]. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc,2001.

[28] Williamson O E. Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization[J]. *Administrative Science Quarterly*,1975,22,(3):540-544.

[29] 曹燕. "劳动者"的法律重释: 境况、身份与权利[J]. 北京: 法学家,2013,(2).

[30] 胡鞍钢, 赵黎. 我国转型期城镇非正规就业与非正规经济(1990—2004)[J]. 北京: 清华大学学报(哲学社会科学版),2006,(3).

[31] 李小瑛, 赵忠. 城镇劳动力市场雇佣关系的演化及影响因素[J]. 北京: 经济研究,2012,(9).

[32] 全总劳务派遣问题课题组. 当前我国劳务派遣用工现状调查[J]. 北京: 中国劳动,2012,(5).

[33] 谢增毅. 劳动关系的内涵及雇员和雇主身份之认定[J]. 北京: 比较法研究,2009,(6).

[34] 张国英, 吴少龙. 珠三角外来工的社会保险: 非正规就业的视角[J]. 北京: 中国人口科学,2012,(4).

A Study on the Diversified Work Arrangements in China from the Perspective of Management Control

JIANG Jian-wu

(College of Management, Shenzhen University, Shenzhen, Guangdong, 518060, China)

Abstract: With the development of globalization of economy and diversification of labor market, non-traditional employment such temporary hire, short term hire, work at home, telework and contingent work in organizations has been developing rapidly, in which the employment relationship between organizations and employees becomes unclear and varied. The work arrangements has also changed. More and more work has been done by some new forms of work arrangements, such as part-time work, short-term contract labor, outsourcing, labor dispatch employment, independent contractors, etc. While the employment practices have changed, the lack of an accepted definition of various work arrangement types and lack of the understanding about the differences between these types of employment hamper the adoption of human resource management practices in organizations. The extant literatures on the classification of work arrangement paid less attention on the differences of those work arrangement types. While the classification about non-standard employment and standard employment, atypical employment and typical employment, and internal labor and external labor do not reflect the essential difference between the different types of work arrangement, they provide few guidance for organizational management practices. There is a need to further clarify the meaning and concept of the key features of these employment type and work arrangement, and propose a more systematical classification standards.

Some scholars argued that control is the core issue of employment arrangements, since work control relates to, more or less, how organization can make its employee act. It is work control that have impacts on the attitudes, behaviors and other performance of employees. Based on this, this paper attempts build a new classification frame for diversified work arrangements. Specifically, this paper first analyzes the control mechanism (direct control and indirect control), the ownership of control (mutual or single), the nature of the work contract between organizations and employees, and the place that work needs to be done of each work arrangement. Second, we classify those work arrangements into three categories: the direct employment, the co-employment, and the contract employment. Eleven sub-categories in the three category are also discussed. Third, we analyze how the work arrangement in each category have the impacts on the attitude, behavior, and the performance of employees. Forth, we discuss the future research opportunities for scholars based on this classification frame of work arrangement. One of the future research opportunities includes the organizational identification of temporary agent workers. For example, as for the client firm and the agent firm, which firm will those temporary agent workers identify to? And why do they identify to? According to some scholars, reputation or image of organizations may play a big role in the development of employee's identification. Hence, the reputation or image of the two organizations could be an important antecedent variables of employee identification. Even there is a low level image of the agent firm, temporary employees will still enjoy their work when working in the client firm with a high level image or reputation, in which those temporary agent workers will give their identification to the client firm. This is real for many temporary workers working in Huawei, Tencent and other well-known companies in China. Very often, those temporary agent worker are more willing to admit that they are a member of the client firm, while legally they are not. Finally, this paper discusses the managerial challenges under the context of diversified employments and work arrangements faced by practitioners.

Key Words: work arrangement; contract wok; management control; employment relationship; human resource management

(责任编辑:舟 山)