

# 中國大陸勞動人資新趨勢 與臺商對策

文《蕭新永》

遠通國際經營管理顧問公司總經理  
海基會臺商財經法律顧問

2020（民國 109）年 1 月底新冠肺炎疫情爆發以來，對大陸的經營環境產生了極大的影響，無論是勞動政策、人力資源管理的思維與操作模式，非但迥異於從前，更異於臺灣。時序進入 2021 年，大陸疫情雖已趨緩但尚未完全消弭，勞動人資也因應勞動政策產生了變革，甚至已成為新常態（例如混合工作模式、線上招聘等等）。

## 中國大陸未來的勞動人資趨勢

### 一、社會保險紓困結束，企業面臨成本壓力

2020 年疫情期間，大陸發布的社會保險紓困政策，規定中小微企業免徵社保費用，單位繳費部分免徵期限不超過 5 個月；大型企業減半徵收，單位繳費部分可減半徵收 3 個月。這些政策最後通融至 12 月底。從 2021 年開始，隨著社會保險紓困政策的終結，臺商企業將面臨較大的成本壓力。

### 二、社保費用全面改由稅務部門徵收，增加企業的經營成本

原定於 2019 年 1 月開始，所有社會保險費改由稅務部門統一徵收，惟該項規定作業因疫情原因擱置。相關單位決定自 2020 年 11 月 1 日起，企業職工、靈活就業人員各項社會保險費交由稅務部門統一徵收（天津為 11 月 21 日起實行），並在全國範圍內展開。換言之，稅務部門經由個人所得稅的對照勾稽程序，臺商社保費用的全面徵收，勢在必行，過去許多企業非正式執行多年的少報參保人數與降低參保基數的情況將因稅務單位勾稽運用而大幅降低，換言之，連同上述社會保險紓困政策的結束，很明顯的在 2021 年以後會增加企業的經營成本。今後在「勞動合同

法」、「社會保險法」、「所得稅法」，甚至「環境保護法」等法律的陸續實施，以及稽查、稽徵制度的改善與勾稽等情況之下，臺商的經營成本趨高形勢已很明顯，進入依法經營的時代，提升管理效率、合理創造管理利潤，才是正確的作法。

### 三、電子勞動合同的合法運用

受疫情影響，一些企業與員工無法按時簽訂或續簽勞動合同，在此情況下，勞雇雙方經由電子郵件或其他電子數據等方式進行確認簽訂電子勞動合同，似乎是未來可行的方案之一。實際上，這種經由電子簽約平台仲介，不出門就能完成電子勞動合同的初簽、續簽程序，法律效力與紙本勞動合同相同嗎？甚至延伸到解除、終止勞動關係的通知書或協議書，是否也可採用電子形式處理相關的簽訂文件呢？

2020 年 3 月，人社部辦公廳印發的「關於訂立電子勞動合同有關問題的函」明確指出：「用人單位與勞動者協商一致，可以採用電子形式訂立書面勞動合同。」但應當使用符合「電子簽名法」等法律法規規定的可視為書面形式的數據電文和可靠的電子簽名。北京市進一步於 4 月底發布「疫情防控期間勞動爭議案件法律適用問題解答」（以下簡稱解答），更加詳細規定操作方式。

由於疫情期間，許多企業執行在家工作、遠程辦公的工作模式，因此電子簽名的運用日益廣泛。其實，近年來已有部分用人單位開始使用電子簽名訂立書面勞動合同，相信在此次疫情之後，電子簽名可能會更廣泛地運用在人力資源管理的各個流程中。但實踐中就電子形式勞動合同的有效性始終存在一定的爭議。北京《解答》的第 4 條，既確認了用人單位可以採用電子形式訂



圖／東方IC

阿里巴巴旗下的盒馬鮮生為了解決員工不足的問題，借用餐飲品牌雲海鎗等閒置服務人員來門市工作，開啟「共享用工」就業模式。

立書面勞動合同的做法，也指出了使用電子形式訂立勞動合同應當嚴格符合大陸《電子簽名法》的法律規定。

因此不管疫情如何發展，勞雇雙方簽訂電子勞動合同，應當是未來可以採用的模式，臺商應當關注並研究其數位操作技術。

#### 四、靈活用工模式，改變組織的型態

疫情催生了人力資源新政策、新技術、新業態，由於大陸政府對靈活用工之鼓勵與推動，在互聯網的數位發展下，組織形態由「企業+員工」演變為「平臺+個人」。經由網路，任何平臺都可以共用整個行業的人才，任何個人也可以同時為行業若干家平臺企業服務。換言之，靈活用工模式，從固定用工的標準勞動關係進入平臺用工的合作關係。

靈活用工模式，使得個人可以自由地選擇工作時間、地點及工作方式，發揮自己的價值，企業用人的效用也可以得到提升，個人更實現真正的雙向選擇。所以在未來人力資源市場上，一大批人力資源服務企業會將靈活用工作為其重點發展的業務。

因此，就企業及平臺而言是靈活用工，就勞動者而言是靈活就業。「社會保險法」規定靈活就業者可以自行投保基本養老保險及基本醫療保

險，企業用人可降低企業成本，包括：社保費、住房公積金、殘保金、解除或終止合同的經濟補償金等；同時提升了企業的經營管理效率，靈活彈性的用工程序，增強企業因應風險的能力。

#### 五、共享用工的未來趨勢

疫情期間，大陸的勞動政策指導企業之間進行「共享用工」的靈活用工策略，合法的共享用工，對解決缺工、提升人資配置效率和穩就業發揮了積極效果。

共享用工（又稱共用用工、共用員工）是介於固定勞動合同用工和靈活用工之間的一種新型態，一方面員工已與原企業簽訂固定勞動合同，屬於固定用工，另一方面在閒置期間讓渡給其他企業使用，對有勞動力需求的企業來說則是靈活用工的運用。

當企業因環境或業務接單之故，有可能缺工，也可能有多餘工人，此時在不同用人單位主體間進行調節，經由尊重員工意願、協商一致且不以營利為目的的前提下，將閒置的勞動力資源進行跨界、跨業共用，互通有無，以實現人力資源優化配置。一方面員工供給方（資源讓渡方）能夠降低人力成本，一方面員工需求方（資源使用方）可以解決「用工荒」的窘態，是一種多方共贏的合作用工新模式。

但於疫情期間，市場上卻出現企業為了規避用工風險和社保成本而產生的違法用工形式，也就是勞動者仍然接受用人單位的管理和指揮，但用工主體變成其他單位，例如原用人單位和借調單位以「共享用工」之名，進行違法勞務派遣，或誘導勞動者註冊為個體工商戶以規避用工責任，該等方式嚴重損害勞動者利益。

因此，人保部辦公廳於 2020 年 9 月發出「關於做好共享用工指導和服務的通知」，就上述的違法實況進行規範，明確出「共享用工」的實施對象僅限於與企業直接建立勞動合同關係的職工而非勞務派遣關係。

共享用工是在疫情的特定環境下所產生的用工模式，具有一定的特殊性和臨時性，如果要將這一共享模式延續下去，即便是將來能成為一種重要的用工形式，也只是作為企業的有效補充。臺商在運用此一用工模式時，應注意其合法性。

## 六、斜槓族的多重職業發展

互聯網的特性為「斜槓族」(Slashies) 的生存提供支持，個人能成為獨立的服務提供者，是真正的「在家工作者」(worker at home)，他可能有多重職業，可以按客要求提供服務。但就傳統的企業組織而言，讓員工有多重職業發展機會（例如企業內部轉崗輪調、內部創業），也讓員工個人核心專業能力不斷上升的同時，能夠學習發展多種專業業務技能，也能創造企業內部斜槓族的職業生涯。

## 七、混合工作的時代已經來臨

疫情期間最明顯的變化之一是企業的員工轉向遠程工作 (Remote working/Work remotely)，例如原本在辦公室辦公的上班族被長期或短期安排在家工作 (Work from home)，這也是遠程工作的方式之一。在疫情期間，公司員工因為受到疫情管控等條件限制或其他原因，而被要求進行遠程辦公，或在家辦公。所以有人集中在辦公室工作，有人被要求在家工作，形成所謂的混合工作模式。

儘管在疫情開始之前，在家辦公已經成為西方國家許多高科技企業的工作方式，以及知識工作者（例如斜槓族的工作）的選擇，但是並沒有企業機構認真制定在家工作政策與工作制度。

事實上，由於疫情管控，使得企業運用遠距辦公的工作模式提前到來，在中國大陸還有一個原因促成混合工作模式，亦即實體辦公室不會消失，但企業可能會在主要城市和地區設立較小的辦公室以供員工使用，企業可以靈活的在不同地方吸收適當的人才，尤其是大陸各地房地產價格落差太大，企業以接近一線城市的雇用薪資吸收不同地域、不同產業的人才，讓他們有足夠的資金購買當地的房產，這是留住人才的妙方。

企業配合現成的高鐵網路和 5G 網路，再加上疫情時所推動的員工不在同一個辦公室上班或遠距辦公的經驗，是大陸人力資源未來的趨勢，也將考驗臺商未來在大陸跨地區、跨辦公室的管理能力。

## 八、企業應思考混合工作的人力資源策略

企業如何讓混合工作模式發揮效用？遠程辦公或跨區域辦公、居家辦公等工作模式如何高效率的完成任務？企業文化是否要調整配合混合工作的新模式？不同的工作場所（總部辦公、分區辦公、居家辦公）如何才能更具協調合作性？等待企業組織的超前部署與探索。

2020 年這場疫情將考驗著人力資源部門，甚至是 CHRO( 人資長 )，如何塑造混合工作模式的最大效用。在這一時期，企業需要的人力資源職能，可能是數位轉型的專業規劃及執行者，解決與人有關的新工作模式的作業細節，並以人為中心，確保所有的工作場所（包含在家）更符合管理的有效要求且更人性化。

## 九、人才數位管理

數位轉型時代，人力資源管理要轉向人力資本管理，以顯示出數位人才管理的重要性。企業建立統一的人才標準以及對潛力、能力、績效的評估，發現高潛人才，並對人才進行開發，是人

力資源管理的重點，也才能顯示出人才的價值。企業經由 SaaS(Software as a Service；轉體服務)的服務流程，未來將涵蓋員工從招募到入職、考勤、績效、離職的職場生命週期。人的能力、潛力、績效、測評等都可以被量化為數據存放在 IT 系統中，經由數據的取得與分析就可以洞察整個公司的人才狀況。

### 十、招聘模式的數位化

中國大陸 5G 時代已經來臨，給傳統的招聘方式帶來變革與挑戰，疫情則進一步推動了以互聯網平臺為基礎的 VR、網紅直播、視頻等線上新興招聘管道。視頻面試等招聘方式加速企業能夠準確的擇人效率，應徵者則可更清楚的選擇對的用人單位。不僅如此，「雲端招聘」還將催生出新的職業需求，例如未來 HR 可能會變成「直播推介 + 線上平台互動」的「招聘主播」。

### 十一、重塑員工體驗

數位化、互聯網化等科技工具的運用有助於企業經營管理的有效性，卻降低了人與人之間的實質交流。所以企業仍須「以人為本」。未來，企業應該加強重視員工在職場工作中的現實體驗，讓他們感覺自己不僅僅是在線上 (On line)，更是在線下的實體中。職場上絕非整天盯著手機或電腦螢幕的機器作業，人與人的聯繫和協調合作、協助等行為更加重要。所以絕大多數企業在

疫情期間，會將員工的健康和福利等生活放在較高的位置，工作與生活維持均衡感、幸福感、關懷感等有溫度的體驗，這對員工滿意度和業務成果的達成至關重要，讓員工感覺有了人與人之間的真實交流，而不只是面對冷冰冰的科技工具。

### 臺商對策建議

2021 年以後的中國大陸勞動人資趨勢有幾個重點：

一、勞動用工方式的轉變，從固定勞動關係轉為合作關係，靈活用工能夠展開，必須倚賴平臺服務，平臺用工成為互聯網產業鏈，數位化人力資源服務產業的未來發展性非常看好。

二、混合工作的時代已經來臨，企業除了總部辦公場所外，可能因為獲取人才之需要，或者配合不同專業、不同功能部門的特性，將製造工廠設置在勞動力充足、生產成本較低的城市；把需要交通便利、商業氛圍濃厚，以利於談判溝通的業務部門，放在機場、高鐵、地鐵三者共構的交通樞紐地帶等等原因，分別設置跨地區辦公室；再加上疫情所造成的遠距辦公、在家辦公，形成新舊工作模式的組合，比例多少、孰輕孰重，依企業特性而定，但企業應思考混合工作的經營策略、人力資源管理策略，則是一個新的議題，例如績效管理策略與制度，會因工作模式不一樣而有不同的制定方式。

三、未來的人力資源管理，數位化轉型是重點，數位人才的獲取與培養是核心，靈活用工、平臺用工是臺商需要考慮的人才來源。臺商在運用平臺用工取得人才，雖然能夠降低社保等人事費用及稅負。但須依法，與具有合法資質、信譽優良的平臺合作，以免受到平臺違法行為的牽連，導致企業受損。☁️

受到疫情影響，中國大陸今年春節「就地過年」的勞工借助投影螢幕，與家鄉親人「雲合影」、「雲團聚」。



圖/東方 IC