



北京经济技术开发区劳动用工状况研究

降低流失率以提高员工满意度与企业竞争力

2011年4月

关于 BSR

商务社会责任国际协会 (Business for Social Responsibility, BSR) 成立于 1992 年, 是企业社会责任领域规模最大、专业化程度最高的国际机构。通过咨询顾问服务、前瞻性研究与开发、行业协作与沟通, BSR 为遍布全球的 250 家会员企业与机构提供 CSR 专业服务, 并致力于开发企业可持续发展战略及解决方案。



本报告由诺基亚公司委托 BSR 撰写, 研究方法为文献查阅和实地访谈, 信息来源主要基于 2011 年 2 月到 3 月期间的实地调研。任何错误均由作者承担。如有任何评论和疑问, 请联系 Adam Lane, alane@bsr.org。

本报告的研究对象主要为企业外来务工人员, 研究范围包括北京经济技术开发区 (BDA) 星网工业园内的企业。

本报告发现, 面对员工招聘和员工保留等方面的挑战, 北京经济技术开发区 (BDA) 内的生产企业如果能够积极协作, 努力改善员工的生活条件, 为一线操作工和生产线管理人员提供相应的职业培训, 改善招聘流程, 这将给企业带来全新的发展机遇。

中国劳动力市场目前正经历着快速变革, 这给北京的制造企业带来了深远影响。随着劳动力市场发生改变, 工人们开始重新审视自己的基本需求——生活的希望、工作的目的等等。

与此同时, 随着通货膨胀的压力不断上升, 持续增长的劳动力成本和不断攀升的原材料价格也使得最终产品的成本不断增加。各大品牌企业面临的国内外市场竞争日趋激烈, 这也增加了品牌商的营利压力。

受诺基亚公司的委托, BSR 在北京经济技术开发区内开展了关于劳动用工状况的调研并且撰写了该报告。报告详细描述了开发区内生产企业所面临的共同挑战, 并建议通过多方合作机制, 探索解决问题的崭新机遇。

员工招聘和员工保留对企业的影响

在开发区, 企业是否具备竞争力受到多个因素的影响, 包括原材料成本、税费水平、优惠措施和基础设施的好坏等等。而劳动力成本是产品成本的重要组成部分, 对企业竞争力的影响也最大。但是, 单独评估劳动力成本的高低对企业意义不大, 而劳动力成本对生产力的影响却显得至关重要。我们通过对诺基亚及多家供应商的调研发现, 几乎所有企业都面临着劳动力招聘和员工保留方面的挑战, 这给企业生产力和企业竞争力带来一定的负面影响。

影响生产力的因素来自很多方面, 主要包括: 因支付加班费而发生的额外成本 (根据中国《劳动法》, 加班费应比正常工资高出至少 50%); 生产计划制定和执行, 生产目标完成方面面临的困难; 多次招聘和培训产生的额外成本; 未经过充分培训的、非熟练技术工对生产效率的影响。此外, 日益增加的生活成本给劳动力成本的上升也造成了直接影响, 过去一年, 北京的最低工资标准增长了近 21% (从每月 960 元增长到每月 1,160 元)。

主要研究发现

企业在雇用和保留员工方面面临着艰巨的挑战，特别是生产线操作工。这使得企业的雇用和培训成本增加、生产计划执行困难，由于加班费导致的额外劳动力成本不断增加。

企业本身招工用工难的挑战加上生产高峰时期较高的用人需求，使得企业很难将加班时间控制在每月 36 个小时的法定时间之内。除此以外，企业在其他方面基本都能满足法律法规的要求。

这使得员工招聘和员工保留的难度进一步增大，应对工资上涨成为北京经济技术开发区内企业面临的首要问题。

审视这些挑战时，必须考虑当前中国经济、社会、人口和文化变革的大背景。显然，这些趋势和变革已超出了单个企业的能力影响范围。BSR 的研究还发现，很多大企业已经认识到当前的劳动力挑战，并积极采取应对措施，尽最大努力控制这些挑战给企业所带来的影响。部分企业的应对措施取得了一定的成果，为其他企业的行动提供了参考，也为不同企业之间的合作提供了机会。

在制定并执行各项改善劳动用工措施之前，了解工人自身的特点至关重要。我们的调查发现，诺基亚及其供应商工厂内，操作工主要有以下几个特征：

- » 大都来自北京以外的其他地区；
- » 技能水平较低，大都是初中或高中文化水平；
- » 工资水平(不包括加班费) 基本在最低工资标准线上或略高于最低工资标准。

但是，企业直接聘用的员工（直聘员工）和通过劳务中介聘用的员工（ETL）之间存在明显的差别。从星网工业园内的企业劳动力构成来看，ETL 所占比例从 10% 到 100% 不等，平均在 60% 左右。ETL 员工的保留挑战更大，尤其是星网工业园内的企业，受到的影响尤为明显。而开发区内的其他企业，由于生产的产品类型、劳动力构成以及直聘员工和 ETL 的比例与星网工业园内企业有所不同，面临的问题和挑战也有所差异。

星网工业园内企业面临的主要挑战

1. **过度和不适当的加班：**过度加班（平均每月 50 小时，超出法定的最长加班时间 36 小时）现象仍非常普遍；某些企业采用分多个月发放加班费的方式来掩饰加班时间过长的问题；
2. **招聘难：**企业直接雇佣大量员工有些困难。许多企业委托劳务中介机构帮助雇用临时工，但中介机构也逐渐遇到招聘难的问题，很难在短期内招到足够的外来务工人员；
3. **离职率高：**直聘员工的平均离职率约为每月 5%，但与直聘（通常为本地）员工相比，通过中介机构聘请的员工离职率明显更高，约 10-15%（中介机构所雇用的员工大部分来自北京以外的其它地区）。尤其在春节过后，企业普遍岗位空缺率较高，而且很难招聘到合适的员工；
4. **生产线管理方面的挑战：**对普通员工来讲，升职为生产线管理人员意味着更高的工资和更多的机会，但真正接受过足够的沟通技巧或管理技巧

开发区企业人力资源状况：
地区来源结构（2009年）

北京市区：34.71%
北京农村：4.87%
其它市区：31.55%
其它农村：28.28%
海外：0.6%

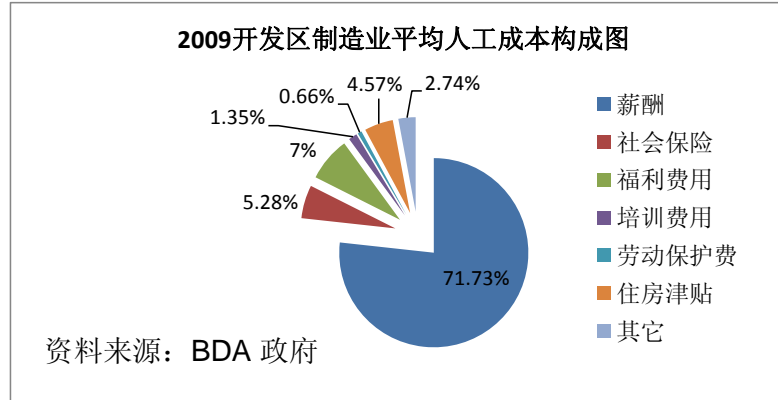
开发区企业人力资源状况：
学历结构（2009年）

| 学历 | 比例 (%) | 年增长率 (%) |
|---------|--------|----------|
| 博士 | 0.42 | 28.55 |
| 硕士 | 4.82 | 25.15 |
| 学士 | 21.94 | 13.05 |
| 大专文凭 | 17.83 | 2.37 |
| 中专文凭 | 23.77 | 23.90 |
| 职业学校 | 13.41 | 8.32 |
| 中学或以下学历 | 17.81 | 4.56 |

培训，能够进行有效管理的生产线管理人员相对较少。生产线管理人员对员工的关怀和尊重仍有很多改善的空间；

星网工业园内工人面临的主要挑战

1. **工资水平相对生活成本太低：**北京的生活成本明显高出中国其它地区，对于工人来讲，虽然工资水平达到了最低工资标准，但最后能够留下的积蓄却比较少，工人的生活水平得不到明显改善，结果导致很多工人选择迁往其它地方寻找工作机会；



2. **要求更长的加班时间：**很多员工希望通过增加加班时间提高每月的收入，比如，每个月的加班时间可以超过 36 小时，以便使自己的收入能够增加；
3. **需要更好的生活条件：**开发区内的大多数企业没有自己的宿舍，企业员工特别是 ETL 员工的住宿很多不能适当的安排。通常情况下，雇用 ETL 的中介机构会承担住宿问题，否则员工便需要自己寻找住处。员工自己寻找的住处经常存在质量和便利性差等问题，而比较便利的住宿地点租金往往偏高，超出工人的收入范围；
4. **直聘员工与 ETL 之间的差别对待：**劳务中介机构聘请的员工（ETL）所享受的待遇与直聘员工相比存在一定的差异，后者通常享有更高的福利。而在一些诸如节日礼品等小福利方面的差异，往往会给员工带来很大的不满；
5. **缺少培训和升职机会：**员工接受的培训大都与从事的工作岗位有关，而对于可帮助他们提升自身能力或争取升职机会的培训企业很少安排。对大多数生产型企业，企业很少能为生产线的操作工提供明确的职业发展路径，工人感觉缺乏职业发展的空间；
6. **对未成年员工的保护欠缺：**按照相关法律规定，16-18 岁的未成年员工在工种、劳动时间和劳动防护等方面应享受额外的保护，但许多企业并

没有严格地遵守相关法规要求，例如组织未成年员工进行健康检查，或者将轮班时间严格控制在 10 小时之内（中国《劳动法》的规定）等。

开发区企业的应对措施

通过改变轮班模式或者改善工作场所的环境等能够有助于缓解员工的不满情绪并缓解过度加班的问题。但是，很多企业也通过采取一些长期措施提高员工保留率。例如，及时提高工人的工资水平以应对通货膨胀。如索迪斯公司在将工资水平提升到最低工资水平以上后，员工的保留率马上得到改善，使企业成为极具吸引力的雇主。

索迪斯（为诺基亚提供餐饮等后勤服务的公司）于 2011 年初对 130 多名一直领取最低工资的员工进行了加薪，调整后的薪资是 1,305 元，超出了国家规定的最低限额。结果，2011 年春节过后只有 2-4% 的员工没有重返岗位，与 2010 年同期的 15-20% 相比状况明显好转。索迪斯表示，因招聘和培训新员工而节省的成本足以弥补因提高工资所产生的支出。现在，索迪斯通过高工资能够招聘到经验更丰富的员工，从而节省了很多培训费用。而且，这些经验丰富的员工对工作的期望比较清晰，工作满意度也更高。

在其他地区的经济开发区内，很多开发区投入了大量资金改善生活设施和提供社会服务。比如南京、天津和大连等地区的开发区通过跟非政府组织（NGO）或社区团体合作，为员工提供场地和其他支持（并提供相关经费支持），引入同伴教育的机制，让员工组建自己的文化娱乐团体，丰富了员工的业余文化生活。

此外，某些企业还推出了一系列的福利改善措施，开始免费或以折扣价提供食宿。这些福利在帮助员工降低生活成本方面成果显著。虽然这样企业又增加了一项额外成本，但由此带来的生产力的提升和其它成本（如雇用、培训和加班成本）的节约完全抵消了这些额外的成本。

降低离职率给企业带来的经济效益：

通过改善工作环境，提高薪酬和福利等措施留住员工，企业将获得良好的回报：

- » 良好的出勤率有助于提高工作效率和产量；
- » 避免支付高昂的加班费，进而降低成本；
- » 降低了招聘、培训员工所发生的成本；
- » 更出色的员工技能和培训帮助减少了返工和质量问题。

我们在研究过程中发现，开发区内的企业之间以及企业跟政府之间的合作仅限于某些一次性的活动，以及一直在开展的“星网成员企业工作组”会议，除此以外，几乎没有其他的合作项目。不过，很多企业承认，依靠单个企业自身的力量很难解决问题，如果与其他企业协作，可能更加快速、经济、高效地克服现有的困难和挑战。

对开发区内企业的建议

根据我们的研究，以下四个领域是我们认为开发区内企业需要重点关注并采取应对措施的领域：

1. 改善工作场所的文化氛围和沟通方式

- 说服工厂高级管理人员，同意改善工作场所的文化氛围和沟通方式；
- 鼓励员工参与到管理过程中，增强员工与管理层之间的沟通，借以加强员工赋权和归属感；
- 鼓励员工向管理层提出自己的意见，同时更加快速地对员工的建议作出响应；
- 对生产线管理人员进行培训，确保他们能够加大对员工的理解和支持力度，更为出色地管理员工；
- 更加高效地与工会协作，确保他们能够充分发挥自身的力量，帮助改善工作场所的文化氛围和沟通方式；
- 制定具体计划，建立和巩固尊重员工的企业文化。

2. 改善工作场所的环境

- 为员工提供必要服务，创造一个更愉悦的社交环境；
- 提供资金或其它资源，支持并资助员工的社交生活，为他们融入当地社区提供支持；
- 及时处理员工各类投诉，比如与工作方式（如长时间站立式作业）和职业安全健康有关的工作场所问题投诉；
- 改进班车服务，确保员工能够舒适、快捷地搭乘公司班车。

3. 提高薪资和福利，缩短工作时间和加班时间

- 提高薪资和福利；
- 确保为不同级别和经验水平的员工支付合理的薪资；
- 避免区别对待直聘员工和 ETL，确保他们享有相同或价值相等的薪资与福利；
- 提供住房津贴或免费宿舍，满足员工的最低生活标准；
- 改变轮班模式，特别是针对需要晚上长时间工作的岗位；晚班的时间应该更短，生产计划的安排也有待改进。

4. 改善员工培训和职业发展

- 为员工提供更加清晰的升职和职业发展路径，与员工进行沟通，共同制定个人目标；
- 为员工提供培训，帮助他们实现自己的职业目标，让他们感觉留在企业能够带给自己足够的好处；
- 实施员工援助计划，克服工作场所的各种压力；
- 与政府合作开展一些技能培训计划。

接受调研的企业

戴姆勒-奔驰

DHL

富士康

揖斐电

莱尔德

鲁西人力

诺基亚

RFMD

三洋

索迪斯

亦庄国际

接受调研的员工

100 多名生产线工人

(临时工 (ETL)、直聘
员工、生产线班长和管
理人员)

其他调研对象

中华全国总工会

北京经济技术开发区
(BDA) 政府

中国劳工研究中心

中国劳动关系学院

诺基亚工会

协作者文化传播中心

当代社会观察研究所

小小鸟热线

关于合作计划的相关建议

虽然单个企业可以采取各自的改进措施，但通过协作能够实现更出色的成果，为利益相关者带来更高的投资回报。BSR 指出了三个可供参考的协作领域：

1. 生活条件和员工福利的改善

通过了解员工需求以及企业现在的情况，找出差距，发现一些经济高效的方法，能够为工人和企业双方都带来收益。这些改进的重点包括：改善住宿条件或提供住宿资助；扩大交通选择；与非政府组织或其他服务提供商合作，免费或以补贴形式提供更多的娱乐活动和社会服务。

2. 培训计划

不同企业可以携手合作，共同确定培训需求或制定培训计划，进而降低成本。借助交互式培训计划，不同工厂的同行能够相互学习，分享最佳实践。培训还能够改进企业的文化和沟通实践，帮助提高员工满意度，最终提高生产力并降低员工流失率。

3. 招聘协作

通过发现企业和劳务中介在寻找合适员工方面面临的具体挑战，然后制定相关计划和措施来克服这些挑战，企业和劳务中介机构可以降低招聘成本，提高新员工的素质，节省培训成本，并更加高效的进行职工安置和生产计划安排。

| | 企业获得的收益 | 员工获得的收益 |
|---------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| 改善工人生活条件和娱乐设施 | 降低在不断增加工资方面所承担的压力； 减少用于改善生活环境的成本。 | 减少生活支出，实际得到工资增加 |
| 培训计划 | 提高员工保留率； 提高工人技能； 降低培训成本。 | 个人发展的机会； 更多的职业升迁和薪资提升机会。 |
| 招聘协作 | 提高招聘效率并降低招聘成本。 | 清晰的职业发展路径。 |

免责声明

BSR 将不定期发布研究报告，阐述商业的社会价值、企业社会责任发展趋势和对负责任商业行为的理解。BSR 一贯秉承客观、独立的观点立场。本文所有观点均来自作者本身，而不代表 BSR 会员的意见。