

公司使用包干付款的 3 个驱动因素

Amanda Jones, SVP of Sales & Account Management, APAC & Middle East

实现所需的人才派遣目标时需要考虑的因素

从完全由人才派遣管理合作伙伴管理，到员工自行管理，公司可以选择多种方法完成员工派遣。尽管全面受管的计划可以最大程度地提高公司的投资回报率 (ROI)，并与公司的总体目标保持一致，但对于部分公司而言，包干模式也可以成为其人才派遣计划中极有价值的工具。在这篇博文中，我们将分析公司使用包干方式的三个主要原因，以及每种原因背后需要注意的问题。请继续关注我们的下一篇博文，该博文将为使用包干型人才派遣方法的公司提供指导。

公司使用包干方式的 3 个主要驱动因素

1. *成本控制*
2. *员工体验*
3. *人才战略*

公司使用包干方式的 3 个主要驱动因素

根据 SIRVA 2018 - 2020 年的批量数据，到目前为止，在所有人才派遣任务中，使用包干付款比例约为 7%。我们的经验表明，将包干方式纳入全球人才派遣计划，主要是由公司的三个重要目标驱动的：成本控制、员工体验和

人才战略。

1. 成本控制

很容易理解为什么组织相信包干方式有助于控制计划成本：从理论上讲，更少的管理费和最低的成本变动应该能够降低支出。尽管这在某些情况下可能是正确的，但计算结果很少考虑税务责任、员工缺乏经验的影响和无形成本（由糟糕的选择或缺乏经验造成的）。为了确保使用包干付款方式的组织能够实现预期结果，正确管理这些问题至关重要。

税务责任： 尽管世界各地对包干付款的税收处理方式各有不同，但这种福利通常被视为应税收入。因此，分析成本时应该考虑这一增加的费用。

无形成本/软成本： 无形成本或软成本的示例包括，人力资源 (HR) 和直线/部门经理由于问题上报和可能发生的例外而面临的管理成本。另一个间接成本在于，待派遣员工必须将重点从工作职责转移到与其派遣相关的必要研究、寻源和供应商管理上，因此会损失工作时间，或者由于员工经验不足而做出错误的决定，因此不可避免地需要资源来解决问题。要修正这些决定，解决问题，可能需要进行大量的工作。时间安排挑战、未能实现阶段目标或者供应商选择不当而导致的问题会迅速累积。

对于希望通过包干方式减少计划成本的组织，我们建议其开展量化操作。该活动只需进行一次，将审核可用的升级和例外报告，同时征求 HR 和直线/部门经理的意见，以利用其处理包干方式的经验。需要研究的领域包括用于解决问题的时间、员工致电寻求信息的次数、例外情形发生的频率和极端程度

· 以及与供应商就解决方案进行的实时咨询。关注由使用过包干方法的员工组成的小组也可以提供很多信息。了解员工的看法，收集有关实付费用、管理人才派遣实际花费的时间等数据，有助于量化潜在的工作效率影响。

2. 员工体验

推动公司采用包干方式的第二个最常见的因素是对于改善员工体验的期望，因为员工通常会将自主性和灵活性与积极的人才派遣体验联系在一起。尽管这种关联在某些情况下可能是正确的，但我們需要注意，这种关联可能仅限于不那么复杂的人才派遣类型，也就是只需要考虑少数几个变量的类型。在更复杂的人才派遣案例中，员工在使用包干付款方式时可能会有糟糕的体验，原因很简单，他们不知道自己在哪些方面缺乏认知。例如，选择没有经过适当审查的临时住房提供商后，如果需要延长居住时间或提前终止合约，可能会导致高昂的费用。如果不熟悉人才派遣时间表上的相关阶段目标，可能会导致处理延误，从而进一步延误员工到达目的地的时间。缺乏经验可能会导致各种各样的情况，为人才派遣增加意想不到的时间、费用和复杂性。

例如，对于从北美到澳大利亚的国际人才派遣（涉及三口之家），以及在欧洲社区内进行的人才派遣（涉及一名员工），您可以比较两者的成本和质量变化。在前一种情况下，由于复杂性较高，与自行选择的供应商相关的人才派遣挑战和质量问题出现的可能性会高很多。以家居用品为例，没有经验的员工并不会注意到潜在陷阱，可能会发现运输货物的最终成本比最初报价高很多。解决这些意料之外的变化可能会导致员工分心，他们会感到压力重重

· 有时还会想方设法地争取额外费用，因此无法将履行工作职责或实现组织目标作为优先任务。

我们在澳大利亚的某个石油天然气客户需要将某员工及其家庭从美国西海岸派遣到澳大利亚，该客户向员工提供了包干费用，员工需要自行管理所有成本。然而，员工很快意识到，为了减少实付费用，他们必须在质量上做出妥协。他们决定寻找相对实惠的供应商来管理运输。其家人后来意识到，更低的成本意味着服务更不周到，也更不负责：他们的家具中有古董物品，部分存放在美国东海岸，这意味着部分包装工作必须在完全无人监督的情况下进行。供应商为存放在东海岸的家具使用了收缩膜包装，很多物品都直接放在抽屉里。由于没有遵循标准程序（所有物品均需要单独细心包装），因此货物在漫长的海上运输中遭受严重损坏。这段经历让员工及其家人非常生气，他们很快决定终止雇佣关系。客户最终改变了其政策，在包干费用之外拿出了固定的集装箱运输津贴，交由 SIRVA 管理。

尽管很多员工表示更喜欢包干方式，但这有时是因为他们相信可以“花更少的钱完成任务”，从而保留部分现金津贴，而不是将包干费用悉数用于人才派遣。这些员工可能并没有意识到国际人才派遣的复杂性。每个国家都有自己的规则、法规和复杂流程，所以即便是拥有人才派遣经验的员工，可能也

无法预料到自己将在新的国家/地区或城市经历哪些细微差别。因此，如果公司在人才派遣中选择包干方式，我们建议他们为员工提供一定的监督和指导，从而确保人才派遣和分配任务顺利完成。受管理的包干方式可以提供有价值的指导。

3. 人才战略

人才战略也是推动客户在派遣员工时选择包干方式的因素。例如，定期雇佣应届毕业生的组织可能觉得有必要采用包干方式与竞争对手争夺人才，这些竞争对手在吸引人才时通常会将其包干政策作为招聘工具大力推广。对于应届毕业生来说，拿到一大笔钱似乎是一项很有吸引力的福利，因此，在考虑接受哪一份工作邀约时，这是很有诱惑力的因素。SIRVA 2018 - 2020 年的数据显示，美国、印度、德国、中国和英国等应届毕业生数量庞大的国家，包干付款的金额最多，这并不奇怪。

关于这一群体的已知风险预计在于，部分员工会将资金用于与计划无关的项目，或者很容易在某些项目/供应商上出现超支情况，因而过快耗尽资金，他们不会定量分配，以确保有足够的资金来获取其他所需服务。SIRVA 的专业人士曾听说过或被要求出面干预过这样的情况：陷入困境的员工联系其主管，要求预付工资，以支付必要的人才派遣相关项目，因为他们的支出早已超出包干预算。

保持自主权和指导之间的平衡

上述三个驱动因素说明了公司将包干方法纳入现有人才派遣计划的合理目标和原因。然而，需要注意的是，在确定适当的包干款项、让员工享受自主权和指导员工之间取得平衡，是确保公司有效实现目标的关键。如果没有这种平衡，就会产生负面影响。

总而言之，如果没有合理考虑税收和无形成本，实际计划成本可能更高。没有经验的员工可能会做出糟糕的决定，需要干预和管理人员花时间来修正。员工的工作重点可能会受到影响，且/或供应商审查不足可能会导致损坏、时间安排中断和额外成本。此外，单方面向所有地区的所有群体支付同样的包干费用可能会导致不平等，在员工需要前往生活水平较高的地区时尤为如此。积极的员工体验是公司的人才派遣品牌得到积极认可的关键。而这种认可对于获取和保留人才至关重要。因此，公司必须制定公平公正的包干计划，仔细审核其实施方式，并与组织目标保持一致。

此外，应该考虑公司文化，并根据这种文化感知来权衡员工体验。例如，如果初创公司希望让员工觉得自己有价值、明智而独立，就可能认为包干方法有助于培养这种文化价值观。在维护这种价值观的同时，他们需要为员工提供有效管理派遣的工具，保证这两者的平衡才是关键。无论何时，人才派遣方法都应该与公司文化保持一致。

在下一篇博文中，我们将讨论在组织的人才派遣计划中使用包干方法时需要考虑的准则。除了讨论员工公平性、获取支持和提供指导外，我们还将讨论

技术在为员工提供更积极的体验方面的重要意义。

若想进一步了解 SIRVA 如何帮助您在全球人才派遣计划中采用或重新审视包干方式，请通过 concierge@sirva.com 与我们联系。

供稿：

- 亚太 (APAC) 和中东地区高级区域营销经理 (Senior Regional Marketing Manager) Jialin Chia
- 内容营销经理 (Manager, Content Marketing) Lisa Marie DeSanto
- 销售与营销公司客户高级经理高级经理 (Senior Manager, Corporate Accounts, Sales & Marketing) Dean Bennetts
- 全球客户管理总监 (Director, Global Account Management) Girlie Velasquez

有关更多信息，请参阅 [SIRVA 的博客免责声明](#)。