

核心/弹性人才派遣模型

契合公司目标的推进方式

组织在人才派遣过程中考虑采用核心/弹性方法时，其决策背后可能存在各种各样的驱动因素。有些公司希望控制人才派遣成本。有些公司希望尽量减少例外情况。还有一些则着眼于改善员工的人才派遣体验。无论出于哪种原因，在决定是否采用核心/弹性方法时，真正确定公司想要实现的目标是重要的“**第一步**”。这种重要性体现在两方面：

首先，可能存在其他行动步骤和方法更有利于实现公司目标，或者与核心/弹性人才派遣模型结合使用可以提供更大帮助；确定这些行动步骤和方法，是确保所选核心/弹性模型取得成功的关键。

其次，可以通过很多方法设计和实施核心/弹性模型。如果采用核心/弹性方法，那么确定具体的目标将有助于找到最能体现弹性的管理方法，从而实现这些具体目标。我们建议您与成熟的人才派遣提供商密切合作，因为他们具备丰富的经验和专业知识，可以帮助确定您想象不到的解决方案，并指导您做出有关核心/弹性方案的设计和实施的明智决策。

下文将探讨人才派遣的核心/弹性方法：什么是核心/弹性、有哪些不同的模型，以及使用每种模型时需要考虑的问题。

什么是核心/弹性？

在核心/弹性方法中，我们通常会在公司确定的指导方针和/或限制范围内提供灵活的组成部分，以及向同一群体或派遣类型中的所有员工提供的一系列核心服务。从理论上讲，这应该能够产生针对员工偏好和目标定制的服务套餐，可向待派遣员工提供真正需要的服务，同时忽略他们不需要的服务。

核心/弹性模型可以支持多种人才派遣策略，而无需管理多个政策或层级。对于人才派遣群体和人口特征多样，以及/或者业务需求或人才派遣方法多样的组织而言，这种模型尤其具有吸引力。在考虑人才派遣时，从成本控制到员工体验，各个部门和利益相关者通常会有不同的目标、驱动因素和策略。应对这些问题，是设计出适合组织的正确方法的关键。

由于具体设计取决于各组织的独特需求，因此每个公司的核心/弹性方案的结构各不相同。而公司的核心福利（例如，签证和移民服务，税务咨询服务等）应该全面保持一致，这种福利不仅满足税务和移民要求，还能提供公司视为人才派遣成功基本要素的服务。核心/弹性方法也存在自己的优势和劣势。理解这些因素有助于公司选择正确的方法；请阅读我们的博文 [核心/弹性人才派遣方案：优势和挑战](#) 以获取更多信息。

您以决定采用核心/弹性方法：注意事项

只有理解核心/弹性人才派遣模型的挑战和预期优势，然后明确定义其目标，组织才能真正做好准备，设计出公司特有的核心/弹性人才派遣方法。开始时，有几个因素需要考虑。首先，我们来定义什么是核心福利，什么是弹性福利：

核心福利

核心福利是项目的“强制”组成部分，这意味着**必须**根据符合条件的既定人才派遣类型或层级提供给员工。可能包含以下列出的项目，但始终应该反映必要的合规要素并注意关怀义务：

- 前往目的地的行程
- 房屋销售/房屋购买援助
- 签证与入境援助
- 派遣期间的税务简报和报税支持
- 家居用品支持要素，尽量减少空运
- 30 天的临时居所
- 费用报销

弹性福利

弹性福利通常是一组预先确定的福利，企业、员工或双方可以从中选择以支持特定需求。这些福利以可互换方式提供（例如，员工可以选择自己需要的服务[例如，房屋搜寻支持]，以“取代”自己不需要的服务[例如，学校搜寻支持]）。或者，弹性福利可“作为”核心福利提供，而弹性组成部分取决于企业确定的支持层级或类型（最低支持、中级支持或高级支持）；而这种决定取决于员工的人才派遣类型或资格级别、公司预算、人才派遣驱动因素（员工选择和公司需求），以及/或者员工/企业需求。

弹性福利的交付方式很多，在设计时会考虑企业和员工的需求和目标。员工和/或企业有一定的灵活性来选择和应用所需福利，同时放弃不需要的福利。在适当情况下，支出上限可能适用于某些层级或人才派遣类型。弹性福利的示例包括：

- 安居服务支持
- 安置支持

- 租赁管理
- 住房供款/全额付款
- 家居用品运输
- 宠物运输
- 物业管理
- 永久存储
- 语言培训
- 文化培训
- 教育/学校搜寻支持
- 学费

弹性福利可以互换，以及/或者提供不同的支持水平，让雇主得以：

1. 向更具多样性的员工群体及其随行伴侣和家人（例如，相对于租房的单身员工，一个有四口之家、大房子和宠物的高管在跨国派遣时可能需要更高水平的支持）提供更积极的员工体验。
2. 提供额外支持或更高水平的支持，从而改善员工体验、强化人才派遣品牌和人才管理举措（以上面为例，由于应届大学毕业生所需的服务更少[例如，不需要运输高价值的家居用品或提供学校搜寻服务]，公司可以选择提供更高水平的房屋搜寻服务和跨文化培训等）。
3. 以同时兼顾员工公平性和差异化的方式制定政策
4. 提供特定家居支持

员工驱动型核心/弹性交付选项

相对于全球跨境项目，由员工灵活性驱动的核心/弹性方法在美国国内项目中更加常见。使用时，交付方法如同服务本身一样多种多样。由员工灵活性驱动的模式通常分为以下四种标准方法：

方法 1：菜单方法

公司为员工提供弹性福利菜单，他们可以自行选择（例如，列出的全部 9 种弹性福利）。

向员工分配预定数量的弹性福利，他们可以自行选择（例如，9 个弹性福利中的 6 个）。

弹性福利的分配数量通常取决于层级/员工级别或人才派遣驱动因素（员工选择、企业需求等）。

理想的应用：当菜单选项的成本相似时，这种方法非常有效。当核心福利涵盖大部分必要福利，弹性福利旨在增强支持、提供额外支持或辅助性人才派遣服务时，这种方法也非常有效。

应用提示：菜单方法应该为员工提供灵活性，以改善其体验。然而，这种方法不应该要求员工在必要福利中进行选择；如果有此要求，可能导致他们无法获取所需服务，处于不利境地。

方法 2：支出上限方法

这种方法有时被称为“美元价值上限”，或者简称“上限”。

也就是对弹性福利设定支出上限。

可以针对每个福利水平和/或所有弹性福利的总体费用设定上限，但大部分组织通常会对所有弹性福利的总体费用设定支出上限。

虽然上限方案在理论上很有吸引力，但实际情况是，管理上限方案会给员工带来麻烦。所有超出允许上限的成本将成为员工的自付费用/责任。因此，对于员工来说，“预期”的灵活性是有代价的，他们往往会在缺乏原有知识或经验的情况下，承担着在预算内管理人才派遣的额外压力。这一点，再加上人才派遣带来的一般压力，可能会给员工和雇主带来负面影响。员工可能痛苦不堪，因为需要在没有做好准备的情况下解决问题。雇主可能需要被迫使用预期外的资源（财务和行政）来协助解决问题，待派遣员工则无法集中精力处理工作相关职责。

理想的应用：满足以下条件时，这种方法可能是理想方法：1) 分配的成本轻松涵盖员工可以选择的福利，2) RMC 协调提供福利。

应用提示：不应向员工提供现金来代替支持，也不应允许其将预算/上限中未使用的资金“兑现”。

示例 #1：公司向员工提供 3 万美元的人才派遣预算，该预算可以用于一系列预先定义的人才派遣福利。

示例 #2：公司为员工提供一份福利清单以及支出上限：

- 家居用品运输 - 上限 19,000 美元
- 临时生活费用 - 上限 9,000 美元
- 最终行程费用 - 上限 1,200 美元
- 语言培训 - 上限 2,000 元
- 目的地服务 - 上限 2,400 美元

方法 3 : 积分方法

根据每个弹性福利的平均成本或成本范围分配一个积分值。

向员工分配预定数量的积分，可用于使用弹性福利组成部分。

可用积分通常取决于层级/员工级别或人才派遣驱动因素。

为了设计出有效的方案，这种方法需要专业知识、尽职调查以及对公司文化的了解。请记住，员工很容易确定积分对应的美元价值，如果没有就某福利提供充足的积分，员工往往会感到不满或受骗。这对公司而言可能是个问题，也可能不是，具体取决于公司文化。

理想应用：理想的方案应该包含一系列强大的核心福利，而积分可以用于兑换那些改善员工体验的福利。不推荐通过积分体系来选择方案中的所有人才派遣福利或关键福利。

应用提示：积分方法提供了一种员工灵活性机制；实际成本可能高于或低于预估成本，不应将其视为上限型人才派遣方案。

示例：公司为员工分配了 30 积分，可用于兑换弹性福利

Benefit	Core/Flex	Estimated Costs	Points Calculation 1pt=\$500
Visa and Immigration (Employee)	Core	\$1,800	0
Tax Support	Core	\$4,000	0
Final Trip	Core	\$5,000	0
Travel Upgrade	Flex	\$4,000	8 points
Cultural Training	Core	\$1,800	4 points
Language Training (Employee)	Flex	\$2,000	4 points
Destination Services (3 days)	Core	\$3,000	0
Additional Destination Services (1 day)	Flex	\$1,000	2 points
Household Goods	Core	\$15,000	0
Air Shipment	Flex	\$3,500	7 points
Pet Shipment	Flex	\$5,000	10 points
Auto Loss (Lease Break/ Sale)	Flex	\$6,000	12 points
Family Support	Flex	\$5,000	10 points

方法 4：包干方法

就指定的弹性福利（通常通过报销方式提供）提供包干费用。

包干费用可以根据其意图涵盖的福利的历史平均费用计算得出。如果公司的主要目标是降低成本，则可以减少此费用。

最终，员工可以随意使用资金，因为不需要收据。

在这种模型中，由于待派遣员工没有足够的经验或知识来管理时间安排、保留/分配资金，以及/或者特定地点存在细微差别，所以资金管理不善的风险很高。若想进一步了解与包干式人才派遣方法有关的考虑因素，以及怎样管理这种方法，[请参阅有关该主题的近期博文](#)。

理想的应用：这种模型最适用于希望通过取消报销来改善员工体验的公司。理想情况下，员工不需要使用自己的现金、保存收据、提交报销单和/或等待报销。

示例：公司提供 8,000 美元的包干费用，用于寻找房屋和最终搬迁

示例：公司提供 5,000 美元的包干费用，用于新地点的家庭支持

应用提示：提供包干费用时，最好同时向员工提供有关包干费用最佳使用实践的指导。在这方面，与可以提供易用技术的经验丰富的人才派遣[管理提供商合作](#)，可能会有所帮助。

业务驱动型核心/弹性交付选项

相对于国内人才派遣，由业务目标驱动的核心/弹性方法在跨境人才派遣项目中更加常见，很多组织会迫于其企业领导的压力或反对，改用核心/弹性方案或对此开展调查。正如前文所述，某些组织正在探索管理成本的方法，而另一些组织则希望改善员工的体验。在某些情况下，企业希望核心/弹性方法能够提供更多控制和灵活性，从而在必要时帮助其雇佣所需人才。

通过核心/弹性方法，决策者不会受到传统政策方法（可能需要多次例外申请才能获得心仪候选人）的限制。基于职位/角色、层级、驱动因素、预算和/或公司希望提供的所需员工体验，结构可能具有层级，以及/或者核心福利可能有所不同。

核心/弹性方法受业务驱动时，我们注意到公司会向业务部门或业务经理分配管理弹性组成部分的职责 – 让业务部门或人力资源团队管理自己的人才派遣预算。这样做可以确保遵守基本的合规水平，同时让公司得以制定符合其招聘和人才管理需求的福利计划。

核心/弹性在支持员工申请的人才派遣时也很有帮助，其中的核心组成部分将包含与合规相关的支持（如税收和移民服务）。与此同时，企业也能保持灵活性，在家居用品运输、前往新地点方面无需提供进一步服务、仅提供最低限度的支持，或者支付用于搬迁的小额包干费用。

最后，另外一个亮点是，**核心/弹性**方法非常适合基于项目的组织。如果公司同时竞标多个项目，但无法对每个项目提供同样的财务投资，这种方法就尤其实用。如果最终出价超过之前设定的劳动力/**人才派遣成本**，**核心/弹性**方法允许组织定制其支持。

结论

据 SIRVA 观察，那些能够通过**核心/弹性**方案取得最大成功的公司具备以下特征：

- 他们能够明确制定方案的目标并充分沟通。
- 他们以易于理解的方式构建**核心/弹性**矩阵和政策。
- 他们的人才派遣或人力资源团队采取咨询式方法，向业务部门充分说明方案和实施原因。
- 方案实施后，他们会跟踪业务部门的表现，并视需要做出改变。
- 他们将服务的战术性提供外包给合格的提供商，让团队得以专注于企业目标 – 这在内部团队较小、承担的任务较多时尤其有用。

如果没有明确定义目标，且无法有效实施核心/弹性模型，那么这种方法可能会无意创造或加剧其本应面临的挑战。这可能导致控制缺乏、成本增加、全球和地区应用不一致，以及被派遣人员的满意度较低。

相反，如果组织能够明确目标并清晰定义方法，就能通过核心/弹性方案显著受益，包括更好地控制支出，最大程度地吸引和容纳人才，从而满足其不断发展的全球化、再动员和扩张需求。

若想进一步了解 SIRVA 怎样帮助组织将其核心/弹性方案与公司目标保持一致，同时明确实现这些目标的额外行动步骤，请通过 concierge@sirva.com 与我们联系。

供稿：

- 全球顾问服务总监 (Director) Kathy Burrows
- 全球咨询服务经理 (Manager) Angela Chrz

有关更多信息，请参阅 [SIRVA 的博客免责声明](#)。