

互联网平台用工人力资源管理实践探索 ——以外卖行业为例

朱玉情,赵钰晗,杨欢,贺俊麟,曹明月
(四川农业大学,四川雅安 625014)

摘要:随着网络信息技术的发展,互联网平台用工劳动市场以其弹性和灵活的工作方式吸引了大批的劳动者,形成了互联网平台新型用工模式。本文以互联网平台用工的主体之一外卖员为研究对象,通过问卷调查法收集数据资料,经分析得出:互联网平台用工外卖行业新型人力资源管理实践呈现出高薪酬激励、高绩效考核、重视创新、大数据运用、轻招聘、低员工参与以及低不公平感的特点。因此提出互联网用工平台应制定更加人性化、多元化、科学化的绩效考评制度,加强对员工关注度以及完善外卖员社会保障等管理建议。

关键词:互联网平台用工;外卖行业;人力资源管理实践

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.08.145

1 引言

在互联网技术高速发展的背景下,互联网共享经济已经成为我国经济新的增长点,企业借助互联网搭建资源共享平台,平台上的各方主体公平、有偿地共享原本私有化的社会资源,以不同的方式付出和受益,共同享受这一模式带来的红利。互联网平台劳动群体不断扩大,现已成为实现劳动力市场充分就业、降低企业用工成本的重要途径。据中国共享经济发展报告统计^[1],2017年我国互联网平台企业员工数约716万人,比上年增加131万人。可见互联网平台企业员工已经成为一个相当较大的就业群体,外卖送餐员是其中一个大组成部分。

目前,学界对于互联网平台用工的研究多关注于互联网企业与员工之间雇佣关系的界定,而对互联网平台用工人力资源管理实践研究存在空白。本文旨在介绍互联网平台用工外卖员的人员构成情况,探索互联网平台用工人力资源管理实践类型及特征,针对实践中存在问题提出促进外卖行业良性发展的管理启示。

2 基本概念

2.1 人力资源管理实践概念界定

随着人力资源管理在企业中的发展与成熟,由它衍生的人力资源管理实践成为学者们关注和研究的主题。对其概念的界定,国外学者Huselid, Jackson & Schuler认为,人力资源管理实践是在吸收和维持人力资本的过程中,对企业的战略和目标起支持作用的一系列职能和活动^[2];国内学者谢凌玲提出,人力资源管理实践通过采取招聘、培训、薪酬等一系列的活动,从而实现组织绩效的提升。^[3]本研究综合上述观点,认为人力资源管理实践是一种员工与企业之间双向交流的活动;是从管理过程中总结、提炼出来的具有行动准则,应用于实践形成的体系,并在实践中实现进一步的调整和改善。

2.2 人力资源管理实践类型

目前学界对于人力资源管理实践的研究趋向丰富化,从不同的维度分析,可将人力资源管理实践分为几十种类型,总结为以下几种主要类型:

高绩效人力资源管理实践,核心内容注重提高员工对企业的投入,实现人力资本的效用最大化^[4];承诺型人力资源管理实践,基于社会交换理论,其具体内容包括组织公平、分权、良好的绩效考核结果、产生创新行为等^[5];团队导向的人力资源管理实践,该实践强调集体智慧的重要性,以团队为基本单位来进行组织设计^[6];信息化人力资源管理实践,该实践以互联网技术作为支撑,以保证人力资源管理活动的运行^[6]。

其他人力资源管理实践。目前企业还存在以企业文化、知识共享、创新等作为关键因素的人力资源管理实践,由此分析,不同企业会根据自身目标的需要,创造与发展出相匹配的实践类型,以达到

提高组织绩效的目的。本研究基于现有人力资源管理实践类型,探索互联网平台外卖行业人力资源管理实践类型及特征。

3 研究方法

3.1 研究工具及问卷

为了调查研究互联网平台用工外卖行业人力资源管理实践特点,课题组采用了问卷调查与实地调研相结合的方法,以互联网经济平台企业员工为调研对象,使用访谈、问卷等方法全方位多角度收集受访者信息。问卷内容包括受访者基本信息、人力资源管理实践判断测评两个方面。采用李克特量表法,利用SPSS24.0进行数据处理。

3.2 数据收集

本次调研地区分布广泛,调研范围涉及4个省的8个市区,更加广泛全面的了解了全国外卖行业整体发展的基本情况,确保收集到的数据能够代表全国外卖行业发展的普遍状况。通过线上线下相结合的方式,共收集问卷反馈301份,其中有效问卷254份。有效率为84.39%。

4 外卖行业人力资源管理实践特点

4.1 样本概况(性别、年龄、学历、从业类型、工龄、收入水平)

如表1可知互联网平台用工外卖送餐员在调查的254个调查样本中,男性比例较高,占总人数比例的91%,女性只占总人数比例的9%。调查人群中,有超过一半的外卖员年龄在21-30岁之间,占总人数的51%。同时,外卖员学历普遍在高中及高中以下,学历为高中的人数占总人数的41%,高中以下的占34%,而学历为大学的人数占总人数的21%,大学以上的只占4%。

在总体为254人的外卖送餐员中,从业类型为群志与兼职的比例接近于3:1。而工龄在6个月以下的个体数占比18.5%,工龄为6个月至1年的个体数占比26.8%,工龄为1年至2年的个体数占比30.3%,工龄为2年以上的个体数占比24.4%。外卖员平均月收入接近4000。其中4000至7000区间占比最高,为53.1%,1000至2000区间占比最低,为2.4%。

4.2 外卖行业人力资源管理实践探索

基于当前学界对企业人力资源管理实践的类型以及特征的研究整理和总结后,共提取出重绩效激励、重招聘、重培训开发、高绩效考核、高参与、创新、弹性工作、晋升机会、大数据、重企业文化、重团队建设、不公平感、知识共享13个维度,针对每个维度提出不同的变量进行研究。采用李克特量表对13个维度进行综合打分,通过比较分析后发现,互联网平台用工新型人力资源管理实践模式的特点具体表现为:高薪酬激励、高绩效考核、重视创新、大数据运用、轻招聘、低员工参与以及低不公平感。

4.2.1 重薪酬激励

表 1 有效样本被访者基本情况(N=254)

特征	类别	样本数	占比
性别	男	231	90.9
	女	23	9.1
年龄	20岁及以下	20	7.9
	21—30岁	130	51.2
	31—40岁	86	33.9
	41—50岁	18	7.1
学历	高中以下	86	33.9
	高中	104	40.9
	大学	53	20.9
	大学以上	10	3.9
从业类型	全职	196	77.2
	兼职	58	22.8
工龄	6月以下	47	18.5
	6—12个月	68	26.8
	1—2年	77	30.3
收入水平	2年以上	62	24.4
	1000—2000元	6	2.4
	2000—4000元	54	21.3
	4000—7000元	135	53.1
	7000元以上	59	23.2

表 2 互联网平台用工重绩效激励维度探索表

维度名称	对维度奉献的变量	变量得分均值	总分
重薪酬激励	1. 工资组成了解程度	3.66	10.42
	2. 工资公平感	3.72	
	工资吸引力	3.04	

薪酬激励维度在所有维度中得分最高，如表 2 所示，为 10.42 分。外卖行业通过采用“按件计酬，多劳多得”的薪酬制度，激发员工的积极性^①。外卖行业采取的具体薪酬结构有“底薪加提成”，外卖员完成保底单数后可得到底薪，超出部分，按每单固定价格计算，除此之外还有“无底薪，固定提成”的结构。除了配送薪资之外，平台奖励也是外卖骑手薪酬的一部分，平台奖励主要根据每周或每月的送单量以及出勤率等进行评定^②。“按件计酬，多劳多得”的薪酬制度决定了外卖员要想获得更多收入，就要增加自己的送单量，这就使得骑手为提高收入、延长工作时间、提高工作积极性。

4.2.2 重绩效考核

表 3 互联网平台用工重绩效考核维度探索表

维度名称	对维度奉献的变量	变量得分均值	总分
高绩效考核	1. 重视业绩和考核	3.46	9.79
	2. 业绩考核十分的频繁	3.25	
	3. 业绩考核方式的了解程度	3.08	

绩效考核维度综合得分排名第二，如表 3 所示，为 9.79 分，说明外卖行业较为注重绩效考核。对于外卖员的绩效考核主要从接单量、超时率、差评率、投诉率等方面进行，绩效考核以周或月为单位进行，年末进行年终考核。外卖骑手根据绩效水平划分等级，等级越高，奖励收入就越高，比如美团，其平台骑手分为六个等级，升级最高级别后，美团会把该骑手的工资标准从 8 元/单升级到 10 元/单，还会给这一等级的员工购买五险一金。公司根据准时率、差评率等绩效考核对员工进行惩罚，据外卖骑手表示准时率低于 98% 就要被扣钱，并且外卖骑手超时率外卖骑手的超时率等绩效与外卖站点的考核也有紧密关联，年末考核靠后的站点会面临淘汰的风险。

表 4 互联网平台用工重创新维度探索表

维度名称	对维度奉献的变量	变量得分均值	总分
创新	1. 企业对创新非常重视	2.86	9.56
	2. 愿意开发新的产品与服务	2.96	
	3. 企业非常重视企业品牌建设	3.74	

4.2.3 重创新

如表 4 所示，创新维度得分较高，为 9.56 分，说明外卖公司注重企业品牌建设，并重视创新，尝试开发新产品和服务。外卖公司都在不断开创新的服务及模式。饿了么发布未来餐厅计划，在餐饮生产环节进行创新，创建高标准的共享厨房，以国际一线标准要求，除此之外，饿了么也在研究使用机器人等人工智能进行配送，不断探索外卖配送的新形式，为用户创造更高效的服务。美团在外卖板块，进行技术创新，打造了智能配送系统，是该领域的创新者，使用其配送系统，可以在 10 毫秒内生成最佳配送路线，极大缩短了配送时间，美团采用“Food+Platform”战略，以外卖为基础，不断扩展服务领域，开创新的服务板块，搭建超级平台，满足同一类用户的不同需求。

4.2.4 使用大数据

表 5 互联网平台用工使用大数据维度探索表

维度名称	对维度奉献的变量	变量得分均值	总分
大数据	1. 员工基本信息数据管理	3.05	9.46
	2. 利用大数据评价员工绩效	3.58	
	3. 参照大数据进行员工晋升等决策	2.83	

如表 5 所示，针对大数据这一维度，本研究设置三个变量得分均较高，维度得分为 9.46 分。外卖平台使用大数据的技术，根据平台的数据记录，自动计算详细骑手的准时率、投诉率等，并详细记录骑手的送单量、送单时长、接单时段等数据，并且平台以这些数据为基础对外卖骑手进行绩效考评，以此为基础评定骑手等级，对骑手进行奖励或惩罚。

4.2.5 轻招聘

表 6 互联网平台用工重招聘维度探索表

维度名称	对维度奉献的变量	变量得分均值	总分
重招聘	1. 工作学历、专业技能要求	2.20	7.18
	2. 公司有严格的面试和选拔环节	2.35	
	3. 公司有正式的、书面的招聘计划	2.63	

如表 6 所示，在招聘维度上，本研究设置的三个变量得分普遍较低，维度得分仅有 7.18，说明外面行业对于骑手的招聘并不重视，外卖骑手们在入职的过程中也感觉相对轻松。以美团外卖为例，在骑手招聘的过程中只要年龄在 18—50 周岁，身体健康，即可在美团骑手 APP 注册报名，没有任何的简历需求，且报名流程十分简单，没有任何的报名费。报名成功后即可进入面试阶段，而面试仅需提供健康证明即可通过一定培训后轻松上岗。这与传统的招聘有很大的差异，减少了简历筛查等环节，降低了招聘成本，提高了招聘效率，进而互联网平台用工外卖行业人力资源管理实践呈现出轻招聘的特点。

4.2.6 低员工参与

表 7 互联网平台用工高参与维度探索表

维度名称	对维度奉献的变量	变量得分均值	总分
高参与	1. 晋升发展机会的感知	3.66	7.56
	2. 定期举办联欢会、年会、联谊会等	2.46	
	3. 内部参与决策	2.69	

如表 7 所示,针对员工参与这一维度,本研究设置的三个变量得分也较低,维度得分仅有 7.56。外卖行业属于中高危职业,但除 2020 年 12 月,首批通过阿里本地生活大学的培训和考试,成功获得阿里巴巴(中国)教育科技有限公司颁发的“网约配送员”职业技能等级认定初级证书的 20 名外卖员以外,绝大多数的外卖员与平台之间的雇佣关系模糊,没有相应的劳动权益保障。据有关机构的数据显示,只有 14%的外卖员每天工作 8 小时,84%的外卖员每天工作 10 小时以上。北京市外卖员平均工作 11.4 小时。^[9]明显超出国家规定每天最多工作 11 小时的标准。此外,公司也未给员工提供相应的福利,在评论区也仅存在消费者对外卖骑手的单方面评论而外卖骑手几乎没有官方平台向公司发表自己的建议。在此情况下,外卖骑手们的参与感普遍较低,缺乏对企业的认同感和归属感。巨大的工作压力以及由于去人性化的管理和较低的职业成就感造成的职业倦怠,增加了外卖行业的离职倾向^[10],反映出互联网平台用工外卖员低参与的人力资源管理实践特点。

4.2.7 低不公平感

表 8 互联网平台用工不公平感维度探索表

维度名称	对维度奉献的变量	变量得分均值	总分
不公平感	1. 获得工作需要依靠一定的人脉	2.38	6.75
	2. 公司内外部依赖亲缘关系	2.26	
	3. 强烈的不平等	2.11	

不公平感这一维度在本研究中得分最低,如表 8 所示,仅有 6.75。正如前文所提到了,外卖骑手在招聘阶段较为简单,对员工没有过高的学历、技能等要求,且提供的岗位较多,存在较少的竞争关系,因此在招聘过程中并不需要情缘关系的介入。同时,外卖骑绩效依靠大数据对每位外卖骑手的送单数量以及送单质量进行计算评估,送单数量随机分配,大众评价公平公开,绩效考核方式清晰,员工能够清楚的知道自己的工资组成,根据业绩获得相应的工资以及晋升机会。此外,员工之间的联系较少,很少的团队合作,个人绩效仅由个人的接单数量以及送单质量实现,不存在团队分配,降低了工资分配中的不公平感。因此,反映出互联网平台用工外卖员低不公平感的人力资源管理实践特点。

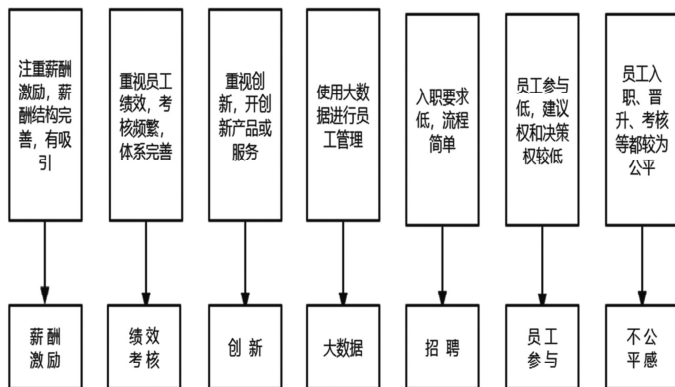


图 1 互联网平台人力资源管理实践特点

如图 1 所示,互联网平台用工新型人力资源管理实践模式所呈现出的高薪酬激励、高绩效考核、重视创新、大数据运用、轻招聘、低员工参与以及低不公平感的特点随着外卖行业的发展而形成,其与外卖行业现有的运行模式相适应。

5 外卖行业人力资源管理建议

外卖行业新型人力资源管理实践顺应互联网平台灵活用工的特点,在管理实践过程中有利于提升员工绩效,为平台带来更大的效益。但在本项研究发现互联网平台用工新型人力资源管理实践在实行过程中存在管理缺乏人性化、薪酬考核单一,奖惩制度有待完

善等不足,影响外卖行业的进一步发展。针对以上不足,提出以下管理建议。

5.1 绩效考评制度应更加人性化、多元化、科学化

外卖平台应对法律法规规定以内的,在正确考量劳动关系与社会保险的关联度基础上,对符合劳动关系范畴的员工做到绩效考核标准公平性、薪酬体系科学性、员工福利多样性。暂未确定劳动关系或劳动关系界定具有模糊性的员工,制定灵活的绩效考核制度。

5.2 外卖平台要加强对员工的关注度

人才,是企业最宝贵的财富,外卖平台应加强对外卖员的关怀力度,增加他们在组织中的参与感,搭建意见反馈平台,讲出他们内心的声音和对企业发展的建议;鼓励在外卖实际中工作的外卖员群策群力,推进外卖服务更加完善;加强外卖员之间良好关系的建设和“家”氛围建设,提高外卖员的归属感;合理安排员工工作、休息时间。

5.3 完善员工社会保障

政策上应该加大对互联网灵活用工人员社会保险等多种保障机制建设力度,推动工伤保险普及。对平台灵活用工人员,暂未确定劳动关系或劳动关系界定模糊的员工,平台方应担负起社会责任,积极推进社会保险特别是工伤保险的普及,打破原有的员工等级为“王者”阶段才为员工购买“五险一金”,拓宽员工享受保险的幅度,可采用购买保险补贴措施,减轻员工购买保险的负担,让灵活用工人员在工作中最基本的保障。

5.4 完善奖惩制度

对差评考核绩效制度的具体实施做出调整,绩效考评制度核心宗旨是提高服务质量,重视以顾客对服务的满意度。以罚代管,高压的惩罚制度的确在一定程度上能提升外卖服务的质量和水平,但在另一方面也忽视了外卖员在实际工作中多变的环境,对因不可抗力因素导致的送餐迟到应合理的评价,做到惩罚“有理有据、心服口服”。

参考文献

- [1] <http://www.sic.gov.cn/News/79/8860.htm>.
- [2] 谢凌玲.论人力资源管理概念界定与决定因素[J].理论月刊,2008(07):147-149.
- [3] 吕玉婵.在医院人力资源管理实践中构建高绩效管理系统[J].现代医院,2016,16(07):1042-1045+1049.
- [4] 张瑞娟,孙健敏,王震.承诺型人力资源管理实践、员工工作投入与创新行为的关系[J].重庆大学学报(社会科学版),2014,20(04):73-79.
- [5] 宋源.团队导向的人力资源管理实践对团队创新的影响——心理安全的中介作用[J].中国人力资源开发,2014(17):14-22.
- [6] 西楠,李雨明,彭剑锋,马海刚.从信息化人力资源管理到大数据人力资源管理的演进——以腾讯为例[J].中国人力资源开发,2017(05):79-88.
- [7] 周子凡.“互联网+”时代外卖骑手薪酬探究[J].中国劳动关系学院学报,2018,32(03):96-10.
- [8] 沈锦浩.嵌套激励与闭环监控:互联网平台用工中的劳动控制——以外卖行业为例[J].中国劳动关系学院学报,2020,34(06):63-71.
- [9] 蒙慧欣.如何看待外卖骑手与平台之间的关系[J].计算机与网络,2021,47(02):6-7.
- [10] 徐兴强,朱奕瑾.外卖送餐员工作压力、职业倦怠与离职倾向的关系研究[J].全国流通经济,2020(23):82-84.